

# 生命保険営業職の採用と育成

—伝統的生保と後発型生保の比較ジェンダー分析

金井 郁・申 琪 榮

---

## はじめに

- 1 日本の生命保険営業における2つのモデル
- 2 伝統的生保モデルの採用と育成
- 3 後発型生保モデルの採用と育成
- 4 採用と育成のジェンダー化

## はじめに

日本では一般的に、営業職は男性の仕事とみなされてきた。2015年の国勢調査でも営業職業従事者に占める女性の割合は16.5%と低く、男性が8割以上を占める。しかし、生命保険の営業職は「生保レディ」という言葉にもあらわれるよう、女性の仕事として認識されてきた。実際に、日本の生命保険営業職の9割以上を女性が占めている。一方、1980年代以降に進出した外資系や新設された生命保険会社（以下、後発型生保）では、男性が営業職の9割以上を占めており、日本の伝統的生命保険会社（以下、伝統的生保<sup>(1)</sup>）とは対照をなしている。このように、伝統的生保と後発型生保の営業職は性別によって二分化されており、それが日本の生命保険業の際立つ特徴の一つである。

なぜ、日本では同じ生命保険業の中で営業職にこれほど性別による偏りがあるのだろうか。伝統的生保と後発型生保のいずれにおいても営業職員の報酬体系は歩合給中心と類似しているにもかかわらず、それぞれ性別に偏った採用と育成を行う効率性はどこにあるのか。本稿は、伝統的生保と後発型生保が採用・育成する過程と論理についてジェンダーを分析軸に据えて、これらの課題に対する答えを探ることを目的とする。

生命保険の営業を「接客サービス労働」の一つとして捉えたLeidner（1993）は、将来の需要に気付いていない暫定的な顧客層から、①潜在的な顧客を見つけることが重要であり、②営業職の働きによって、「人」を「顧客」に変えなければならず<sup>(2)</sup>、③場所が顧客の家や会社等に出向くために管理者による労働者のモニタリングおよび顧客の統制が難しいことに特徴があると指摘した。会社

(1) 名称は、ニッセイ基礎研究所が毎年度発表する「生保決算の概要」で、出身母体によって伝統的生保、外資系生保、損保系生保、異業種系生保という区分を使っていることを参照した。

(2) 金井・申（2016）では生命保険営業職を「金融媒介者」として営業過程を考察している。

は個々の労働者の活動をモニタリングすることが難しい分、労働者に対する報酬体系や教育等によってモチベーションや自己規律を高めることで間接的に管理する。しかし、これら一連の過程はジェンダー中立的に行われることではない。接客サービス労働に関する先行研究では、労働者が提供する接客サービスは、それらを提供する労働者の人格やパーソナリティ、モノの見方、考え方、感じ方と切り離すことができないと指摘されている。企業は暫定的な顧客層にふさわしいと思われるジェンダー、人種、年齢、セクシュアリティの特徴を持つ労働者を選抜して採用し、さらに訓練することで顧客を満足させようとする（鈴木、2012）。これらの先行研究の知見に立てば、日本の生命保険営業職における性別比率の違いは偶然ではなく、ジェンダーに依拠して労働者を採用・訓練して営業を展開していることを示唆する。

また、人事経済学では、組織の効率性を向上させることを目的に、適切な雇用主や職種に応じて人材を選別すると考えられている。その際、採用過程での情報不足や情報の非対称性の存在を前提に、会社は応募者を様々なレベルでスクリーニングをする。労働者の能力は固定的ではなく、正式な研修とOJT（on-the-job training）を通して伸びるため、採用後の適切な育成は会社の生産性を上げるために欠かせない過程である（ラジアー・ギブス、2017）。本稿で、同じ産業の同じ職種において、性別を主な基準として行われる採用・育成過程を検討することは、企業が誰を適切な人材と考え、どのように採用し、いかなる育成を行うのかという企業の中核的な活動が、どのようにジェンダーと絡み合って行われるのかを明白に示すことができると言える。これまでの先行研究では、異なる職種に性別による配置が行われる性別職域分離<sup>(3)</sup>や、同じ会社で性別によって異なる職務に配置が行われる性別職務分離<sup>(4)</sup>の構造を明らかにする研究が蓄積してきた。それに加えて本稿は、同じ産業の同じ職業でもジェンダーによって能力と労働の意味付けが異なり、それがジェンダー化された序列につながることを指摘するものである。

なお本稿は、筆者らが2011年から行っている生保労連、生命保険会社人事部や役員、企業別組合、各企業の営業職員・内勤職員へのインタビュー（文末【付表】参照）および各種公表データを用いて分析を行う。

## 1 日本の生命保険営業における2つのモデル

### （1）先発の伝統的生保とキャッチアップする後発型生保

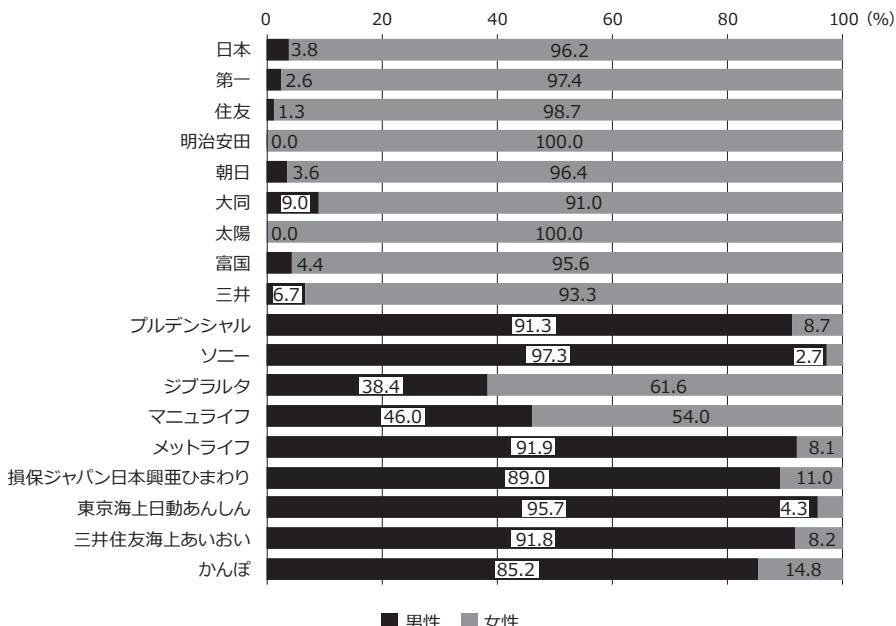
日本では、2020年2月1日現在、42社の生命保険会社が営業しており、諸外国と比較すると寡占状態にある。

伝統的生保は、日本で最初の近代的生命保険会社となった1881年（明治14年）創業の明治生命（現・明治安田生命）をはじめ1800年代後半から1900年代前半に創業し、営業展開している企業が多い。伝統的生保の営業職員は、戦前は圧倒的多数を男性が占めていた。戦後徐々に女性が増え、現在では女性の仕事として定着している。次頁図1が示すように、伝統的生保の現在の営業職

(3) マクロデータの分析は大沢（1993）、事例研究では宮下（2000）、駒川（2014）、石井（2018）など。

(4) 大概（2015）は同一企業にSE（システムエンジニア）で採用された総合職が性別で異なる職務に割り当てられる過程を分析した。

図1 生命保険各社の営業職員の男女比（2019年3月末現在）



注1：生命保険協会「生命保険事業概況」に営業職員の男女別人数が掲載されている会社を掲載している。

注2：三井生命は、2019年4月より大樹生命に名称変更している。

出所：生命保険協会「2018年度生命保険事業概況」より作成。

員は、各社とも9割以上を女性が占める。

外資系、損保系、異業種系生保の多くは1980年代以降に日本での創業を開始した<sup>(5)</sup>。特に、ブルデンシャル生命とソニー生命は、合弁会社ソニー・ブルデンシャル生命として1981年4月1日に営業を開始した。日本の生命保険の世帯普及率がすでに9割を超え、生命保険市場への新規参入のハードルが高いとされる中での創業であった。世帯普及率は高いものの生命保険購入に対する満足度が低いという市場調査に着目し、伝統的生保が中高年女性による営業を展開してきたことに対して、大卒男性によるコンサルティング営業で差別化を図った。コンサルティングを中心に顧客満足度を向上させることで新たな生命保険市場を開拓する狙いであった（原、2008）。この大卒男性によるコンサルティング営業を行うことを「ライフプランナーモデル」と呼んでいる。現在、ソニー生命、ブルデンシャル生命と別々の会社となっているが、営業・採用・育成方法は各社に引き継がれ、2000年代の規制緩和に伴って新たに参入した損保系生保や他の外資系生保でも高学歴男性による「ライフプランナーモデル」を参考にした営業を展開していると言われる。

本稿では、伝統的生保が展開している営業モデルを「伝統的生保モデル」、ソニー生命やブルデンシャル生命が展開しているモデルを「後発型生保モデル」と名付け2つの典型モデルとみなす。

(5) 1995年の保険業法改正により、子会社方式による生損保相互参入の道が取られ、97年1月からは従来販売が事实上禁止されてきた第三分野保険（疾病・傷害・介護・ガン保険など）に部分的に国内会社も参入し、2001年以後、全面解禁となってから損保系生保が増加した。

各社の個別マネジメント方法は同じモデルを採用しても違いがあるし、典型モデルとは異なる性の営業職員もいる。また、伝統的生保モデルでも、女性労働者の属性によって働き方や報酬の分散が大きい<sup>(6)</sup>。とはいえ、図1でみるよう、営業職員の性別構成は、2つのモデルを特徴付ける基盤となっている<sup>(7)</sup>。なお、かんぽ生命は、2007年10月1日から民間生命保険会社となったものの、それ以前は民間生保とは所管官庁や準拠する法律も異なり、事業の目的、経営形態が異なるだけでなく、要員定数が国の予算で定められるなど販売組織から決算方法に至るまで組織やその運営方法に違いがあったため（日本経営史研究所編、2017）、本稿での検討対象とはしない。かんぽ生命は、全国津々浦々に拠点を持ちながら男性営業職員比率が高く、第三のモデルとして検討するに値するが今後の課題としたい。

## (2) 2つの営業モデルの特徴

伝統的生保の営業方法は、地域および会社、事業所単位で専任の営業職員を配置し、決まった営業職員が担当地区や会社を訪問して見込み客を発見することが特徴である。営業職員は、自己紹介等の手作りのチラシを作成して担当の地区や会社に毎日訪問する。昼休みの職場やエレベーターの前、食堂など担当企業に許可された場で1人1人にそれらを配布したり、ポストに投函したりしながら、見込み客と個別に話ができる機会を作るよう工夫する。見込み客や顧客との接触時間が少ない中で、営業担当の自分を覚えてもらうのが第一課題である。生命保険の話を聞いてもらうために、その前に相手の家族構成や顧客ニーズといった情報を収集しながら、人間関係をいかに築けるかが重要とされる。そのため、毎日コツコツと担当する地域や職域を回ることが求められる。

一方、後発型の営業モデルでは、伝統的生保のように全国津々浦々に営業所を展開し営業職員に担当地域や会社を割り当てるのではなく、営業職員自身の持っている人的ネットワーク（Xマーケット）と「紹介」によってそのネットワークを拡大していくことで見込み客や顧客を増やしていく方法をとっている。Xから紹介された複数のY、Yから紹介された複数のZといったように営業職員のネットワークを広げていく。そこで見込み客を顧客に変えると同時に、ネットワークを広げるために次の見込み客を紹介してもらえるかが、営業を続けるカギとなる。そのため、毎日コツコツとネットワークを拡大するためにテレアポや顧客を訪問することが重要である。

両モデルともに、営業職員の報酬体系は歩合給中心であるが、厚生労働省「2019年賃金構造基本統計調査」によると、保険外交人の平均所定内賃金は男性で41万2900円、平均年間賞与78万1100円、女性で平均所定内賃金27万2100円、平均年間賞与49万9400円と男女差が大きい。これは両モデルで歩合給水準そのものが異なることに加えて、男女間での平均的な契約件数・金額の

(6) 金井（2018）は、①自分の稼ぎの他に収入がある女性たち、②自分の稼ぎで生活しているが子育てなどしていない独身女性、③自分の稼ぎで生活をしていて子育てなどもしているシングルマザーなどの3つのグループによって、同じ歩合給をめぐって社会的な行為として異なる選択を行っていると指摘する。

(7) たとえ後発型生保であっても、破たんした伝統的生保を買収したジブラルタやマニュライフでは、営業職員の男女比は4:6（ジブラルタ）、半々（マニュライフ）で、成り立ちによって男女比が異なる。これらの生命保険会社では、高学歴男性によるプロフェッショナルな営業・採用・育成を目指す一方、伝統的生保時代の既契約があるため全国津々浦々に展開する営業所を維持することも必要である。地方に点在する営業所では高学歴男性の採用が難しく、男性化が一定以上、進まない状況となっている。

差が反映されているといえる。例えば、同調査で男性保険外交人の平均所定内労働時間数は148時間、平均超過実労働時間数5時間である一方、女性保険外交人の平均所定内労働時間数は135時間、平均超過実労働時間数0時間となっていて、超過労働時間を含めると男女間で労働時間に20時間近く差がある。働き方も2つのモデルで異なっていることが示唆される。次節以降で、それぞれのモデルで営業職はどのように採用、育成されるのかを「採用の主な対象」「リクルート方法」「育成の方法」<sup>(8)</sup>「労働者に求められる資質」「採用・育成の際の動機付けの方法」に沿って検討する。

## 2 伝統的生保モデルの採用と育成

伝統的生保では、全国津々浦々の割当て地域・職域を担当の営業職員が毎日コツコツと回って見込み客を発見し、顧客に変えていく営業戦略をとる。報酬は歩合給で営業にかかる費用は営業職員が負担するために、一定期間に一定の契約が取れないと辞める者が多い<sup>(9)</sup>。こうした営業方法のもとでは、常に全国津々浦々で営業職員を採用しなければならない。そのため、中高年女性を中途採用として募集してきた。

### (1) 採用

次頁表1は、日本生命、第一生命、住友生命、明治安田生命のHPに掲載されている中途採用の営業職員の募集要項である。営業職員は社会保険が適用される「正社員」<sup>(10)</sup>採用であるものの、採用基準として学歴や年齢に関する厳しい制約はない。応募資格をみても、「高卒以上」や「高卒と同等の学歴を有する方」となっており、学歴は問わない。また、年齢も日本生命だけが応募資格欄に「原則50歳未満」としているだけで、他社は言及していない。さらに、一般的な日本企業における正社員の中途採用とは異なり、「職業経験不問」であることが明示されている。一方で、すべての企業で「正社員」という文言が使われ、社会保険加入を含めて様々な福利厚生や賞与が明記されている。

採用管理は、営業所のトップである機関長が行っており総合職男性が多い。その下に営業職員出身で、主に採用や育成を担う所長がいる。所長は自らも声かけするが、各営業職員に顧客や知り合いの中から生命保険営業の仕事に向いている「見込み社員」<sup>(11)</sup>を誘ってもらうといった採用協力を求める。機関長や所長は、「一緒に働きたいと思う人」に声をかけるよう営業職員に依頼する。それを受け、営業職員も自分なりの解釈で、顧客や自分のネットワーク、ハローワークで仕事を探している人などに声をかける。その際、生命保険営業という仕事への興味・関心を喚起し、少しで

(8) 営業職員の育成は、日本の雇用システムのホワイトカラーに想定される異動を伴いながら能力開発していく過程とは異なり、一人前の営業職員になるための育成に限定されている。

(9) 例えば大手生命保険会社J-3の在職率は2年目6割、3年目3割程度である（2013年4月現在）。

(10) ここでいう「正社員」とは、終身雇用、定期昇給などによる年功カーブが適用される日本企業の中核的な正社員とは異なる。しかし、多くの労働者にとって「正社員」とは、賃金の上昇可能性を象徴し、またパートと違って社会保険に加入できることや社会的に意味付けられた正社員「身分」の魅力を含める意味を持つ（金井、2018）。

(11) 応募者を探す行為として、生命保険営業の「見込み客」に対応して筆者が造語した。

表1 4大伝統的生保の中途採用の営業職員の募集要項

	日本生命	第一生命	住友生命	明治安田生命
呼び名	ニッセイトータルパートナー（正職員）	生涯設計デザイナー®（正社員）	スマセイライフデザイナー（正社員）	MY ライフプランアドバイザー 正職員（当初5ヶ月間は委任契約または嘱託雇用契約） ※雇用契約（無期）への移行に際し、当社所定の規定あり
職務内容	生命保険、個人年金保険、企業福利厚生制度（企業年金・財形制度等）並びに、損害保険の販売とアフターサービス	ご契約者へのアフターサービス、保険に関する相談・提案・販売	生損保営業	生命保険・損害保険等の募集・保全サービス業務等
応募資格	原則採用時満50歳未満（職務経験不問）で、高卒以上の学歴を有する、または同等の学力等があると認められる方（国籍不問、性別不問） 育成センターへ入所し、毎日営業部へ出社が可能な方	高卒以上	高校卒業程度の学力を有すること、性別不問	—
勤務時間	9:00～17:00 (休憩60分)	午前9時～午後5時 (休憩1時間)	9:00～17:00	原則として、9:00～17:00 (休憩1時間) ※地域により、9:30～17:30の場合あり ※時間外勤務をする場合あり
給与	初任給月額は勤務地により異なります（職員採用後、一定期間経過後に見直しあり）	当社規定の給与額とする（ただし、勤務・成績条件あり）昇給年1回	基本給+実績給（当社規定による）昇給年1回	当社規程により支給
賞与	年2回支給（職員採用後）	賞与年2回	賞与年2回	賞与年2回
休日休暇	週休2日制、年末年始、有給休暇〔毎休暇年度に21日付与（採用後1年以内の場合、採用時に11日、採用後6カ月経過時に10日付与）〕、夏季休暇（有給休暇に含まれる）、リフレッシュ休暇（長期勤続休暇制度）、ライフソポート休暇（勤務年数1年以上の方が対象）、ファミリーソポート休暇（勤務年数1年以上の方が対象）	土曜日・日曜日・祝日 ※休日出勤をする場合あり（振替休日取得を必須とする）	週休2日制（土・日）、祝日 夏期・年末年始休暇、有給休暇あり	原則として、土・日・祝日・年末年始 ※休日出勤をする場合あり（その場合、振替休日取得）
福利厚生	健康保険、厚生年金保険、労災保険、雇用保険、退職手当、退職年金制度、ファミリーケア職員制度、育児短時間勤務、育児休業制度、保育所利用補助制度、介護支援制度（それぞれ一定要件を満たした場合）、保養所（全国各地）	厚生年金保険制度・健康保険制度・雇用保険制度・労災保険制度・有給休暇・福利厚生施設等 通勤交通費補助（月割額50,000円限度） 退職金制度（勤続満3年以上） 退職年金制度（勤続15年以上かつ定年退職等）	健康保険、厚生年金、労災保険（入社日から付保） 雇用保険（入社翌月から付保） 通勤費補給	厚生年金・健康保険・雇用保険・労災保険（いずれも登録月の1日から） 契約宿泊施設有 通勤交通費補助有 退職金制度有 ※ いずれも当社規程あり

出所：各社HPより作成、2020年4月現在。

も関心を持った人には、営業所で開かれるイベントや見学に誘う。営業所の見学は、「保険営業のイメージがあまりよくないことを払拭するため、働いている人がどんな人なのかなど営業所の楽しい雰囲気を見せて、女性の警戒心を解く」<sup>(12)</sup>ことを目的に行われる。営業所でのイベントは、女性の不安を解消するため、フラワーアレンジメントや占い、風鈴作りなどをしながら、生命保険営業が「子育てや家事などと両立しやすい」「離職期間が長く経験がなくともできる仕事」で「正社員」であることを強調し、女性や主婦としての働きやすさをアピールする。各社HPやパンフレットでも、「1日の仕事の流れ」や「ワークライフバランス」という項目を設けて、中高年女性に「子育て女性に優しい仕事」というイメージを打ち出し、家庭との両立のしやすさを訴えている。

ただし、多くの主婦は「正社員」となることより、営業成績のプレッシャーがないことを選好する。営業成績へのプレッシャーや生命保険営業に対するマイナスイメージなどの理由から女性たちが敬遠することが多く、100人に声をかけて最終的に入社するのは平均的に1～2人と言われる<sup>(13)</sup>。そこで営業職員が声をかけ営業所の見学にきた人の中から、いかにリクルートできるかが機関長としての力の差となる。

基本的にやりたくないって言ってる人を説得するのが我々のリクルート。……あなただからできるんですよって意識を何となく植え付けていく。私だからできるのかもしれないって思ってもらえることがリクルートの中で一番大事なこと。……それこそ、保険と一緒にそれぞれにポイントがあると思うんですよ。何でやりたくないって思っているのかってところから始まる。……やりたくないっていう断りをいかにはじいてあげるか、そうすると断れなくなるのです。障害をはじいていって、そうしたら一緒にやってみましょうよって、そういう風に話をしていました。(伝統的生保J-3男性機関長経験者gさん)

職歴や学歴、年齢などを問わず多くの女性に声をかけ、子育てのタイミングなどを見ながら、生命保険営業ができると思っている「障害」を丁寧に話し合って取っ払い、「やってみてもいい」という気持ちを起こさせる。

伝統的生保では、このような中途採用が採用の柱であるが、それだけで必要な人材を十分に確保することは難しい。各社は近年徐々に新卒一括採用で短大卒以上の女性営業職を採用するルートを拡大している。次頁表2は、日本生命、第一生命、住友生命、明治安田生命のHPに掲載されている新卒一括採用による営業職員の募集要項をまとめたものである。応募資格は、学部・学科を問わないが短大卒・大卒・大学院卒を対象にし、職務内容は、「コンサルティング」による生命保険営業をしている。「高度な専門知識」を駆使することをアピールして、誰にでもできると強調する中途採用と差別化している。

高度のFP(ファイナンシャル・プランナー)技術を駆使してっていう感じで言われて、ああそうなんやーって。実際に色々勉強しないといけないんですけど、職域の担当者として自

(12) 伝統的生保J-7aさん。

(13) 伝統的生保J-7aさん。

表2 4大伝統的生保の新卒一括採用の募集要項

	日本生命	第一生命	住友生命	明治安田生命
呼び名	法人職域ファイナンシャルコーディネーター	ライフプロフェッショナル職	総合営業職員	法人総合営業職（地域型）
職務内容	大企業を中心とした法人・職域マーケットにおいて、高度な専門知識を駆使したコンサルティング営業を行い、将来的に、フロント業務を中心とした様々な職務にチャレンジできるエリア限定の職種。	生命保険営業：お客様のライフプランに応じた生涯設計の提案。保険・年金を中心とした総合的なコンサルティング・サービスの提供、保険の販売業務	生・損保のコンサルティング営業、育成指導、新規マーケット深耕、代理店営業（ホールセラー）、既契約者サービス、販売支援、営業企画、採用、教育、ほか	企業や官公庁等の法人・職域マーケットを中心として、法人・個人それぞれのお客さまに対し、高水準の知識に基づく生命保険などを活用した総合的なコンサルティング活動等を行なう職務です。 ※転居を伴う異動はありません
応募資格	1. 国内外の4年制大学または大学院を2017年4月から2021年3月までに卒業・修了（見込み）の方 2. 就労経験のない方 3. 学部・学科不問 4. 性別不問 5. 国籍不問	全学部全学科	・2021年4月の入社が可能で、入社日までに国内外の短期大学・四年制大学・大学院を卒業見込み・修了見込みの方、および2021年4月の入社が可能で、国内外の短期大学・四年制大学・大学院を卒業・修了して3年以内である方 ・学校、学部、学科不問 ・国籍不問	2021年3月までに大学、大学院または短期大学を卒業・修了予定で、2021年4月に入社が可能な方 ※ただし、就労経験がない方
勤務時間	原則9:00～17:00（一部地区は9:30～17:30または10:00～18:00） ※事業場外みなし労働時間制適用	9:00～17:00、9:30～17:30（休憩1時間）	9:30～18:30（実働8時間、休憩1時間のみなし労働時間制）	9:00～17:00 ※勤務地によって9:30～17:30
給与	(1) 東京、神奈川、千葉、さいたま、大阪、京都、神戸 大卒以上 231,000円 (2) 名古屋、浜松 大卒以上 211,000円 (3) 札幌、仙台、新潟、静岡、岡山、広島、北九州、福岡、熊本 大卒以上 201,000円 ※営業職務手当（40,000円・翌月支給）を含む ※営業職務手当は、時間外勤務約30時間相当として支給。実際の時間外勤務手当が上記金額を超過する場合は、別途時間外勤務手当を支給。 (2019年4月実績)	大卒初任給 23.5万円、短大卒初任給 22.5万円（東京・新宿・大宮・千葉・横浜） 大卒初任給 22.5万円、短大卒初任給 21.5万円（名古屋・浜松・四日市・大阪・京都・神戸） 大卒初任給 21.5万円、短大卒初任給 20.5万円（札幌・千歳・仙台・福島・新潟・静岡・岡山・広島・山口・福岡・久留米・北九州・熊本） ※2020年4月予定	○東京・横浜・千葉地区 230,000円【固定残業代（おおむね20時間分）：30,800円、固定残業代を除く額：199,200円】 ○名古屋・京都・大阪・神戸地区 220,000円【固定残業代（おおむね20時間分）：30,800円、固定残業代を除く額：189,200円】 ○札幌・仙台・広島・福岡地区 210,000円【固定残業代（おおむね20時間分）：30,800円、固定残業代を除く額：179,200円】 ※固定残業代を超える時間外勤務についての時間外手当は追加で支給。	2019年4月初任給（実績） 首都圏（新宿・立川・横浜・船橋・大宮）、名古屋、近畿圏（大阪・京都・神戸） 大学・大学院卒 月給 230,000円（勤務加算給 30,000円含む） 短期大学卒 月給 210,000円（勤務加算給 30,000円含む） 札幌、仙台、新潟、静岡、岡山、広島、福岡（福岡・北九州）、熊本 大学・大学院卒 月給 210,000円（勤務加算給 30,000円含む） 短期大学卒 月給 210,000円（勤務加算給 30,000円含む） ○名古屋・京都・大阪・神戸地区 220,000円【固定残業代（おおむね20時間分）：30,800円、固定残業代を除く額：189,200円】 ○札幌・仙台・広島・福岡地区 210,000円【固定残業代（おおむね20時間分）：30,800円、固定残業代を除く額：179,200円】 ※入社後所定の期間経過後、上記に加え成績に応じた支給有 ※勤務加算（3万円）を含む ※勤務加算は時間外勤務手当として支給 ・時間外労働の有無にかかわらず、約20時間分の時間外手当として3万円を支給 ・実際の時間外勤務手当が上記金額を超過する場合は、別途時間外勤務手当を支給

	日本生命	第一生命	住友生命	明治安田生命
賞与	年2回	年2回 6月・12月	年2回(6月・12月)	年2回(当社規程有)
休日休暇	<p>完全週休2日制、祝日、年末年始等 有給休暇(年間21日)(連続1週間程度夏季休暇を含む) リフレッシュ特別休暇(長期勤続休暇:勤続年数に応じ、5年ごとに取得できる休暇(連続1週間または2週間程度)) アニバーサリー休暇(勤続1年以上の職員が年に1日、上記有給休暇とは別に自ら指定した日に取得できる制度) ファミリーサポート休暇(年間2日)(勤続1年以上の職員が家族の看護、子どもの学校行事への参加等で取得できる休暇) 産前産後休暇(出産前6週間、出産後8週間) 配偶者出産休暇(配偶者が出産する場合、出産日を含め前後通算3日間取得できる休暇) 妊娠婦休暇(妊娠・出産時に医師等の指導事項を守るために取得できる休暇) 妊娠婦検診休暇(妊娠・出産時に保健指導・検診を受けるために取得できる休暇)等</p>	<p>週休2日制(土日)、祝日 ※休日出勤をする場合あり(振替休日取得を必須とする) 夏期連続休暇、年末年始休暇</p>	<p>・年次有給休暇(入社1月目に6日、入社4月目に年間(5/1～翌年4/30)で20日を期間按分で付与。(4月入社者の場合は17日)別途8月に5日付与。入社2年目以降は年間(5/1～翌年4/30)で25日付与。なお、年次有給休暇のうち5日は夏期・年末に計画的付与(取得)を行う) ・健康増進休暇(3か月に1日。入社4月目から) ・産前産後休暇(出産前6週間、出産後8週間) ・育児特別休暇(勤続5年以上の職員が育児休業の最初の1ヶ月を有給として取得可) ・両立支援休暇(小学校就学前の子の養育、または家族の介護のために1ヶ月に3日まで取得可) ・看護休暇(小学校就学前の子どもの看護のために年10日取得可) ・介護休暇(家族の介護のために年10日取得可)ほか</p>	<p>週休2日制(土・日)、祝日、年末年始、年次有給休暇、その他特別休暇</p>
福利厚生	<p>雇用保険、健康保険、厚生年金保険、労災保険。 各種福利厚生施設、社内預金制度、社内財形制度、社内保険制度、勤務地特別加算制度(一人暮らし支援)、再入社制度など 育児短時間フレックスタイム制度(子どもが小学校就学後最初の8月末までの間、始業終業時刻を柔軟に変更し、就労時間を短縮できる制度) 保育所利用補助制度(満3歳の年度末までの子どもをもつ職員に対して、保育所利用時の経費の一部補助として、最大月1万円を支給する制度) 介護短時間フレックスタイム制度(要介護状態にある家族の介護のために、対象家族1名につき通算1,096日を限度に就労時間を短縮できる制度)</p>	<p>雇用保険制度、厚生年金保険制度、健康保険制度、労災保険制度 有給休暇、勤務地特別加算(当社所定の条件あり)、マタニティ休暇、産前産後休暇、育児休業、育児サービス経費補助チャイルドサポート休暇、孫誕生休暇、介護休業、介護サポート休暇、保養所、スポーツクラブなどの各種施設と提携 通勤交通費補助(月割額5万円限度) 退職金制度(勤続3年以上)</p>	<p>制度:社会保険(健康保険、介護保険、厚生年金、雇用保険、労災保険)、社内預金、住宅補助ほか その他:提携施設全国各地ほか ・育児休業制度(子どもが満3歳まで取得可) ・介護休業制度(対象家族1人につき要介護状態ごとに3回、通算1年を限度に取得可) ・出産・育児・介護による所定労働時間短縮措置 ・育児費用補助(産前産後休暇、育児休業を6週間以上取得後復職した職員を対象に、子どもの小学校就学前まで補助)</p>	<p>厚生年金保険、健康保険、雇用保険、労災保険 キッズサポート休暇、子どもの看護休暇、家族の介護休暇、育児・介護・看護休職(当社規程有(勤続年数等))、保育料補助支給制度有(当社所定の条件有)、各種福利厚生施設、社内預金、社内保険、社内团体保険、勤務地特別支援制度有(当社所定の条件有)</p>

出所:各社HPより作成、2020年4月現在。

分の生保だけじゃなくて会社の団体保険とかそういうのもトータルでアドバイスしていくような人材を育てるために作りました、ってことを説明会では言われて。（伝統的生保 J-6 大卒女性営業職員 k さん）

このほか、説明会や HP の募集要項で強調されるのが、「キャリアアップの道」である。例えば第一生命では、営業スペシャリスト、マネジメント職としてのトレーナー、FP、法人営業などの基幹職業務など「さまざまなフィールドで活躍できるチャンス」があることを示している。ほかの生命保険会社でも、先輩のキャリアを載せることで、多様なキャリアがあることが示される<sup>(14)</sup>。

企業説明会もよくできっていて、ピンポンして回るような感じじゃなくて、担当企業をもってそこの人たちに保険の話をしていくんですよ、って。じゃ、営業も面白そうかなって感じで。あと3年以上勤めたらキャリアアップの道とかも色々あるからって話があったんで、それで入った感じですね、会社説明会で。……営業したかったらずっととしてもいいし、色々道があります、指導者層になってもいいし、もっと専門的な道に行ってもいいし、それができますよ、って。（伝統的生保 J-3 大卒女性営業職員 l さん）

このように、中途採用の営業職員とは異なる仕事で「異なるキャリア」が用意されていることを新卒一括採用の際のアピールポイントとしている。また、固定給を支払っている点も、中途採用の営業職とは異なる（表2参照）。その固定給水準も、みなし残業代込みで考えると、例えば大手都市銀行総合職の大卒初任給20万5000円（2019年4月実績）と比較しても高く設定されており、魅力的にみえる。

ただし、実際に使う仕事のやり方は毎日担当する職域にコツコツと通って見込み客を発見することであり、伝統的生保の営業モデルの特徴と共通する。新卒の営業現場では、チーム制で営業成績を管理することにより、営業職員が活動量を下げないような仕組みを作っている。そのため、ほかのチーム員との比較で「肩身が狭い」などで成績が足りない場合、休みを返上して営業活動にあてる姿がある。

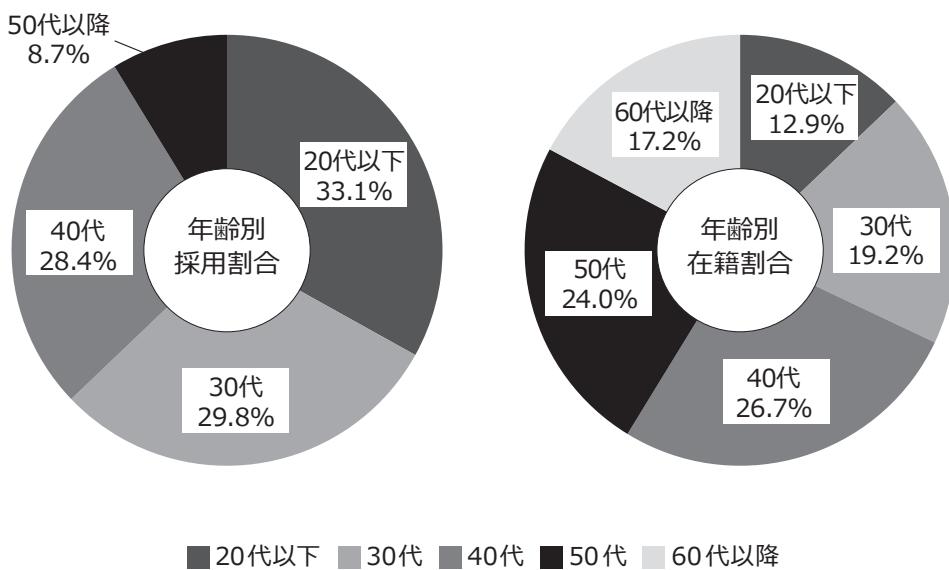
やっぱり、キツイ。休みがあまりなくて平日どうしても外に出られたりで忙しいお客様もいるので夜とか土日とかバンバン入るので。土日休みみたいって思ってこの会社に入ったのに。……代休取って平日休みってなるとせっかく活動できる日を休むとなると、後々苦しいのが自分。……周りもそういう考え方なので自然とそうなります。あと1年くらいは営業しようと思っていてその後のことはちょっとわからないです。今3年目で。……私は営業はきついんで、離れたいなって思っています。（伝統的生保 J-6 大卒女性営業職員 k さん）

(14) しかし、新卒一括採用の内勤職員で入社した者のキャリアとは異なり、営業職員の育成や営業サポートなど営業に関連する限定されたキャリアである。

このようなプレッシャーから、新卒一括採用の営業職員は、入社数年でその多くが内勤職への転換か離職を希望している。報酬が不安定だからではなく、安定的な報酬としての固定給であるがゆえに、その報酬に見合った営業成績を取るための活動量を促すよう仕事が管理され、長時間労働に駆り立てられるからである。新卒一括採用は、近年、大手企業で制度化され、大規模に展開されるようになった。会社にとっても中途採用の営業職員のように毎日コツコツとリクルートする苦労をせず、大規模に一括で若い営業職員を確保できるツールとなっている<sup>(15)</sup>。

中途採用と新卒一括採用によって、伝統的生保で採用された営業職の年齢は、20代から40代で約3割ずつ、50代以上も8.7%おり、幅広い年齢層から採用されている（図2）。しかし、在籍の営業職員の年齢構成でみると、依然として中高年女性の比率が高い。

図2 伝統的生保9社の年齢別採用割合と年齢別在籍割合（2012年度、単位%）



注1：日本、第一、明治安田、住友、朝日、富国、三井、太陽、大同の9社の平均である。

注2：在籍数は2012年度末。

出所：2013年12月インタビュー調査資料より作成。

## (2) 育成

生命保険業界では、1974年に業界共通の生命保険募集人教育制度を確立し、現在では、一般、専門、応用、生命保険大学の各課程試験ならびに変額保険販売資格試験を段階的・体系的な教育制度（業界共通教育課程）を実施している。

中途採用で採用された営業職員は、まず2週間程度の教育研修（一般課程）を受けて保険募集人

(15) 日本生命では2014～2019年入社で平均500名前後を採用、住友生命では2019年298名、2020年は300名を予定している。

試験に挑む。この教育は、現在多くの会社で、一般職を中心とした内勤職員が行っており<sup>(16)</sup>、資格取得に必要な知識を教えている。営業職員は試験を受けて合格すると生命保険販売が可能となる。上述したように、中途採用では、学歴や職歴がほとんど問われないため、営業職員間の学習能力の差が大きく、一斉研修でも学習能力の差に配慮して対応している。また、採用プロセスで働く意思が固まっていない者にも、一般課程の教育研修を受けてから最終的に判断してもよいとして誘うので、資格取得の勉強をする場であると同時に、働く意思が固まることに力点が置かれる。総合職として入社してすぐに教育担当になった内勤女性は以下のように話す。

やっぱりレベル感に差があるのでその時のその人たちのレベルをみながらやりましたかね。  
……本人の気持ちが萎えないように気をつけてやっていました。一般過程試験受ける段階ってまだ働く意欲が固まっているので、そこは意識して何となく興味を持ってもらえるように、先にもつながるように話をしていましたね。（伝統的生保 J-1 女性機関長 jさん）

一般課程の研修後は、専門課程の研修を受ける。内容は、商品の説明や販売方法など生命保険営業の基本的な内容である。この研修の後、2～3か月目から営業所に配属になり、機関長や所長が、新人研修など新人だけを集めた勉強会を開催したり、先輩営業職員や教育担当の所長が同行して、実際の営業方法を見せたり、本人に営業をさせた後で注意点を指摘するなど、OJTによる教育が行われる。OJT期間は人それぞれであるが、一般的に3か月間と考えられ、この3か月の間に新人が1人で最低1件の契約を取れるよう育成することが育成する側の責任となっている。

私の場合は常に一緒にやってノウハウを伝え、この前と同じ流れでやってごらんって言って1人でやらせてできたら褒める、この繰り返しですよ。……自分が採用したという責任があるので一緒に頑張ろうってやるしかないですよね。……（教え方は）10人10様。ちょっと大人しめの人でも仕事をしたいというから採用するわけじゃないですか。そういう性格的な部分だったり、あとは家庭環境もありますよね。家庭環境によって働ける時間の制限があったりとか。（伝統的生保 J-2 女性機関長 iさん）

営業職員が声をかけて採用につながるケースが多いため、声をかけた営業職員に先輩として育成の責任感が生まれることも多い。一方で、営業所ごとに機関長・所長の育成に対する意識や力量の差も大きく、力量の低い営業所や上司の元に配属されると、そのまま育たないか自分で営業力を身につけて残っていくかの道しかない。育成する側からすると、営業職員の仕事の姿勢や家庭環境によって働ける時間の制限などにバラツキがあるため、画一的な育成プログラムは通用せず、個々人の状況に合わせた対応が必要になっている。

他方、新卒一括採用の営業職員の育成は、内定段階から始まる。入社前にFP2級の資格が取れ

---

(16) 後述するように、後発型生保では座学の研修でも営業成績のいい営業職員が行うため、試験やテキストなどの勉強も、経験談を交えながら行われる。一方、伝統的生保では、営業経験のない内勤職員が試験対策を行うため、営業職員の経験を聞き取るなどして研修に役立てている。

ていることが望ましいとされ、学校在籍中から勉強会などが実施されている。入社後の集合研修では、まず中途採用の営業職員と同様の生命保険募集人の一般過程と専門課程の勉強をするが、これについては大卒女性にとっては「簡単」であると認識されている<sup>(17)</sup>。その他、課長やリーダーなどの話を聞いて仕事やキャリアアップのイメージを高めたり、日本の年金制度を調べそれに対してどのような商品を提供することが有効か、などについてグループワークをして発表するなど、中途採用の研修とは異なるプログラムも含まれる。2～3か月目から担当する職域を与えられ、先輩社員と同行して生命保険販売のノウハウをOJTで学ぶ点は、中途採用の育成と同じである。しかし、新卒一括採用の営業職員に対しては、中途採用の営業職員とは異なる「高度な専門知識」による「コンサルティング」営業であることを採用の際のアピールポイントにしている。「勉強する」ことは新卒女性たちには好意的に受け止められ、モチベーションの一環を担うものとなっている。

### 3 後発型生保モデルの採用と育成

後発型生保の営業手法は、伝統的生保の営業モデルのような担当地域や職域が割り当てられず、個々の営業職員のネットワーク拡大に頼って、営業職員が自律的に見込み客を発見し1人当たりの生産性を高めるものである。採用と育成プロセスではそのような自律的な営業に適した人材を求めている。

#### (1) 採用

採用は、「金融のプロフェッショナルが『コンサルティング』や『ライフプランニング』をしながらオンデマンド商品を販売する」イメージに合致するよう<sup>(18)</sup>、高学歴で職歴のある大卒男性が好まれている。高学歴で職歴のある大卒男性は「プロフェッショナル」なイメージを打ち出すだけなく、すでに優良な見込み客のネットワークを持っていると期待されるからである。

後発型生保では採用と育成を主に所長が行うが、所長は一定の営業成績をクリアした営業職員の中から選抜され、機関長（支社長）の下に配置される。所長の報酬は採用人数や採用した営業職員の成績に依存するため、営業職員として能力の高そうな人材を常に探している。会社の規定により学歴、年齢、前職の年収、家族構成など可視化できるものはポイント化され、ポイントの高さおよび数回の面接を経て採用する仕組みとなっている。営業に向いている者の基準については、以下のことが挙げられる。

私的には、成功体験をいかに積んでいるかを重要視しています。……行きたい第一志望の大学に行けているかどうか。最初の就職活動でここに行きたいと思った会社に入れているか。これは大きな成功体験だと思うんです。妥協していないという意味で。それをきちんと成果をつかみ取っているということはかなり重要なので、成功体験の多い人。（後発型生保 F-4 男性所長 K さん）

(17) 伝統的生保 J-6 大卒女性営業職員 k さん。

(18) 後発型生保 F-1 チーフトレーナー A さん。後発型生保では同様の発言をする者が多い。

さらに、既婚者で子どもがいる、妻が専業主婦であることも重要視される。妻が専業主婦であることが入社の条件ではないが、妻が専業主婦である方が好まれる。自分が稼がなければならぬという立場にある人の方が、「がむしゃらに頑張る」「踏ん張りがきく」と考えられ、生産性が高いと認識されるからだ。

独身より結婚している人。結婚している人より子どもいる人、さらに言えば住宅ローンも抱えている人、そうすると逃げられへんですよね。腹くくれる人。……僕の感覚でいうとやっぱり腹きめなあかんので、独身は全部が自分の可処分所得になるので、手取り10万でもやっていこうと思えばやっていけますから。子どもおって住宅ローン抱えてっていう人間はそんな所得ではやっていけませんから、腹のすえ方が違いますから、こっちの方が重要ですね。……今日はここで終わろうかって独身の人が思うポイントとそうやって家族抱えていて、今日は何の成果も出でていないからもう1人会いに行かなあかんな、とか。そういう最後の踏ん張りが違うんじゃないですかね。（後発型生保F-4 男性所長Lさん）

近年、一部の後発型生保でも女性の営業職員を増やそうとしているが、所長のこのような考え方がある、女性の採用が進まない原因の一つとなっている。また、高学歴で大企業に勤めている男性正社員は、安定して地位も名譽も確立しているため、転職を促すことが難しい。そこで、こうした男性が転職を決意するように男性のプライドがくすぐられる。例えば「会社（組織）で勝負する VS 個人（丸裸）で勝負する」という構図を作り、会社の名前ではなく丸裸の個人で勝負することこそ「本当の自分の実力」であり、そうした世界で闘うことこそ「本当の自分の能力」であることを強調する。それに比して大企業の安定した働き方は「井の中の蛙」とされる。

支社長とのガイダンスでは、「いかに自分が小さい人間か」を思い知らされた。○○君は△△大学（有名国立）出て、大手テレビ局に勤めていて、鼻高々でガイダンスに来て、勝ち組ですけれど、何か？って。（20代で）年収800万稼いで勝ち組ですけれど何か？っていうけど、お前の世界はちいせーなーって。3000～4000万の世界を知っているか？ そういう世界を教えてやるよって言われた。所詮サラリーマンができることは限りがある。お前はそんなんでいいのか？って。（後発型生保F-1 営業職員Nさん）

そのほか、採用プロセスの中で、今の人生が満たされているのかを振り返って考えさせ、当該企業であれば人生を満たすことができる、あなたの人生は本当にそのまでいいのか、というメッセージを発して転職を促す。例えば、夫婦でかなえたいことのリストアップをする宿題をだして、妻の夢をかなえるには雇われる働き方では無理だと思わせるなどである。

嫁は（かなえたいリストを）いっぱい書いていて、「あ、こんなこと考えているんだ」って、初めて知って。今の会社にいたら、実現してあげることができないことがいっぱい書いてあったので、次の仕事で頑張れば、時間も収入も頑張り方次第なら、少しでも1個ずつでもかなえ

てあげられるなら、転職しようって。(後発型生保 F-3 男性営業職員 E さん)

採用プロセスでは、生命保険営業という仕事そのものへの理解、共鳴力も重視している。生命保険は人の命と安全を保障する重要な機能を持っていてそれを積極的に推奨する仕事であることを理解させることで、日本の生命保険営業に対して持っていたネガティブなイメージを払拭させる。その過程で、個人的な出世心のみならず、会社が同じ志を持って「日本の生命保険業界を変える!」という社会的な使命感で働いていると鼓舞させられ、やる気を高められるのである<sup>(19)</sup>。

こうしたプロセスは、大企業からの転職を促すだけでなく、闘争心ややりがいに火をつけ、入社した後で頑張らせる仕組みにもなる。ネットワーク営業成功のカギは、優良なネットワークをいかに多く保有し、活動量を多くして自律的に営業拡大ができるかである。そのため、「見込み社員」の発掘を積極的に行う中でも、高学歴男性で専業主婦や子どもがいる扶養責任のある者を採用ターゲットに、一人前の営業職員になれる見込みのある者を選んで厳しくスクリーニングしている<sup>(20)</sup>。

## (2) 育成

後発型生保では、支社単位で毎月入社する営業職員に対して、約1か月座学の研修を行う。座学の研修は、営業職員経験者から採用・育成担当になった者が講師となり、教材用の専用テキストを用いて行われる。1か月の間に受けるべき座学の内容は予め決められており、例えば、①生命保険の必要性、②セールスマanshipと販売活動、③見込み客発見-1、④商品知識の理解、⑤テレアポ、⑥最初に会った時に話すこと、⑦2回目以降に会った時に説得力ある生命保険の必要性についての話法、⑧社会保障制度と企業保障制度、⑨生命保険と税、相続、⑩保険設計、⑪見込み客発見-2、⑫目標設定、⑬見込み客に対する販売プレゼンテーションといった流れが組まれている<sup>(21)</sup>。会社共通のテキストは、単にノウハウやマニュアルという以上に、営業職員としての姿勢や心構え、見込み客と接するときの認識方法等も記述されている<sup>(22)</sup>。また、座学の講師は、営業成績のよかつた営業職員が担い、成功談・失敗談などの経験を交えながら、具体的な方法に踏み込んで教育する。後発型の営業も結局「コツコツ」とテレアポや顧客に会いに行くことが根幹であるが、「コツコツ」は強調されず「金融のプロフェッショナル」であると教育し、「闘争心」によって「意欲」を鼓舞しようとしている。

後発型生保モデルのネットワーク営業では、Xという自分の身近な人への営業やXの「紹介」を通してネットワークを広げるため、身近な人との人間関係に軋轢が生じる可能性もある。身近な人から「押し売り」と捉えられ電話に出てもらえないなくなりする場面は、多くの営業職員たちが経験している。そのような反応に遭っても、見込み客を発見する活動が止まらないように、生命保険という商品の重要性や人にとって必要なものを売っているという信念を持てるような教育内容が

(19) 後発型生保 F-3 男性営業職員 E さん。

(20) 後発型生保 F-4 男性支社長 G さん。35 人に声をかけて 1 人採用するかどうかの割合だという。

(21) 後発型生保 F-1 新入営業職員研修のプログラム（筆者参与観察時、2014 年 2 月 7 日）。

(22) 後発型生保 F-1 参与観察。研修テキストでは顧客の属性別に細かくアプローチ方法が記載されており、女性も一つのカテゴリーではなく「子供がない無職の既婚女性」「職業を持っている若い未婚女性」「資産家の女性」「専門職に就いている女性」など細かく分け、話し方などが詳細に記されている。

組み込まれている<sup>(23)</sup>。さらに、採用プロセスと同じように、教育プログラム全体で、講師に意欲や闘争心をかきたてられ、その後、頑張らせるものになっている。

ワークライフバランスは短期間でみてほしくない。長い目で見てワークライフバランスがとれたらいいと考えて、最初の1～3年目は死ぬほど働くことが大切だと思う。特に最初の3か月は自分を追い込んでやってほしいし、どれだけ濃いものにするのか、ということが大事。  
(後発型生保F-1チーフトレーナーAさんの研修中の言葉)

座学の研修が終わると、現場に出て生命保険営業が始まるが、営業現場でも採用・育成担当の所長とマンツーマンでトレーニングが続く。毎朝ロールプレイングをしてから、現場には所長が同行し、話し方や内容、しぐさに至るまで細かく指導する。直属の所長のやり方が営業職員に合わない場合には、支社を超えて、先輩に教えを請うたり、「弟子入り」したりすることもできる。多くの営業職員が支社を超えて、学び合いの場を持っており、先輩も情報提供を惜しまない。会社は、どのようなやり方で成功しているのか、営業職員の経験を共有し発信する仕組みを作り、営業職員が自律的に学び合うことを推奨する。

このように、後発型生保では座学・OJTとともに教育を積極的に行い、金融のプロフェッショナルとして自覚させ、生命保険が人にとっていかに重要であるかという信念を植え付け、成功する男性イメージと性別役割分業を育成の場でも利用しながら、自律的に活動量を増やして営業拡大していくことが目指される。

#### 4 採用と育成のジェンダー化

本稿では、日本の伝統的生保モデルと後発型生保モデルにおいて、それぞれの営業方法に見合う労働者をいかに採用・育成しているのかをジェンダー視点から検討した。その結果を次頁表3に「採用の主な対象」「リクルート方法」「労働者に求められる資質」「育成の方法」「採用・育成の際の動機付けの方法」に分類して3つのタイプの特徴をまとめた。そこから導き出される考察結果を本研究の結論としたい。

第一に、生命保険業では、どちらの営業モデルにおいても、中途採用が中心で採用側からの応募者の「発掘」を必要としている。生命保険商品は需要が潜在化しているため、営業職員からの働きかけが必要となる商品であることと同様に、「見込み社員」の発掘が必要なことが特徴といえる<sup>(24)</sup>。また、成績が悪い人が脱落していくので、欠員を埋めるためには常に新しい人を採用する必要がある。伝統的生保は労働予備軍とみなされる地域の中高年女性をターゲットにして脱落の負担

(23) 例えば、営業職員の仕事がどのように人や社会の役に立っているのかを考えさせるビデオなどを作成し、研修や優績者の表彰式で流している。

(24) 米国でも、19世紀、生命保険営業は職業的威信も低く望ましくない職業とみられ、会社は営業職員を引き寄せるために、チラシ、手紙、広告、直接の面談やら出張募集員に至るまであらゆる方法を試した(Zelizer, 1979)。

表3 伝統的生保モデルと後発型生保モデルにおける採用と育成の比較

	伝統的生保モデル		後発型生保モデル
	中途採用	新卒一括採用	
採用の主な対象	中高年女性、学歴・職歴不問	短大卒・大卒・大学院卒女性	高学歴・職歴のある既婚・子どもいる男性
リクルート方法	営業職員の顧客、ネットワーク、ハローワークなどで仕事を探している人など見込み社員の発掘と説得	新卒一括採用、説明会実施	見込み社員の発掘とスクリーニング
労働者に求められる資質	コツコツ努力できる人、誰にでもできることを強調	コツコツ努力できる人、「高度な専門知識」を習得する意欲	豊富で優良なネットワーク、闘争心、自律性
育成の方法	内勤職員による座学、個人の家庭環境・意欲に合わせたOJT	大卒営業職による座学、年金・税制度など専門知識を高めるグループワーク、大卒営業職に求められる制度化されたOJT	詳細なマニュアルと好成績者の経験と実績に基づいた座学、きめ細やかなOJT、自律的な学び合い
採用・育成の際の動機付けの方法	ワークライフバランス、子育て女性に優しい仕事、賃金上昇可能性	勉強の必要な専門性、キャリアアップの道	生命保険の重要性への理解と共鳴力、破格の年収、「成功する大黒柱の男性」像

出所：分析結果より作成。

を軽減する採用と育成方法をとってきた。後発型生保ではそれとは対照的に高学歴の男性を対象に、成績不良で脱落しない一人前の営業職員になれる見込みのある者だけを採用し、1人当たりの生産性を高める採用と育成を目指した。そのような中、伝統的生保は、一度に大量の新卒を採用する日本の雇用システムの新卒一括採用制度を活用して、若年で高学歴の女性営業職の採用を拡大しようとしている。

第二に、2つの営業モデルの3つの採用・育成タイプは、どれも日本社会のジェンダー秩序と規範を大いに利用している。伝統的生保の中途採用タイプは、学歴や職歴を問わず幅広い女性が対象となるため、採用で通常行われるスクリーニングはほとんど行われず、むしろリクルートも生命保険営業の見込み客発見のプロセスに近い。そして、子育て女性に優しくワークライフバランスが保てるこことを採用・育成の際の動機付けに用いる。伝統的生保の新卒一括採用タイプは短大以上の新卒女性に対して、「専門知識を利用したコンサルティング」や多様なキャリアアップの道が用意されていることを動機付けに用いる。転居転勤を望まず「高度な知識」を活用したいものの、そういう採用が限られている高学歴女性を吸収していると言える。後発型生保は、中途採用で見込み社員の発掘を常に行っているが、伝統的生保モデルのように「説得」ではなく、高所得者の優良なネットワークを有する可能性の高い高学歴で大企業職歴のある男性を獲得するため、厳しいスクリーニングを行う。採用・育成プロセスともに「成功する大黒柱の男性像」を前面に打ち出す。どのタイプで採用されても生命保険営業はコツコツと見込み客を発掘する活動を行うことがカギであるが、「コツコツ」とルーティンを勤勉に取り組む姿は女性性を代表するため、後発型生保モデルでは「闘争心」「専門性」など男性性に合う言葉に置き換えられる。

3つのタイプの採用時のスクリーニング度合いの違いは、ふさわしくない応募者を採用すること

からの損失の違い（ラジアー・ギブス, 2017）を示すが、伝統的生保モデルでは営業職員の数が必要で、たとえふさわしくない労働者が入社しても歩合給のため会社側の損失は少ない。新卒女性についても新卒・学歴といったスクリーニングをするものの、日本の労働市場で一般的にみられる女性の離職率の高さや伝統的生保モデルとの親和性から損失は大きくな。一方、後発型生保モデルではプロフェッショナルなイメージを保つことが重要で、そのイメージを傷つける者の採用は歩合給であったとしても会社側に損失を被ると考えられる。これは、各タイプで労働者に期待される生産性の水準が異なっていることも示している。

第三に、日本の生命保険営業職の採用・育成のジェンダー化のあらわれ方は、伝統的生保の中途採用モデルを基点に相対化されており、ジェンダーの意味が社会的文脈によって構築されることを示す<sup>(25)</sup>。先行する伝統的生保の中高年女性の採用・育成スタイルを基点にそれとは異なるタイプの「専門職化」を生み出していた。キャッチアップの後発型生保では、営業方法も変え、厳格な採用プロセスでのスクリーニングによってプロフェッショナルなイメージを保ち、制度化された教育において「金融のプロフェッショナル」としての「専門職化」を図ってきた。伝統的生保では、新卒一括採用の短大卒以上の女性を活用することで、中途採用の中高年女性の営業方法を共有しながら、大卒女性を「専門職化」する戦略をとったといえる。アメリカの生命保険産業では、専門職業団体自らが専門知識や技術があることを証明して営業職全体を「専門職化」することで職業的威信を高めようとしたが（Zelizer, 1979）、日本では営業職員のジェンダーに基づく「専門職化」を進めたため、大多数を占める伝統的生保モデルの中高年女性はますます「素人」の地位を固定化されており、ジェンダーと学歴による序列を生み出している。

このように同じ生命保険営業職でも、採用・育成のジェンダー化は、男女間の職業的威信と報酬の格差を生み出す装置となっている。

(かない・かおる 埼玉大学人文社会科学研究所教授)

(しん・きよん お茶の水女子大学人間文化創成科学研究所／ジェンダー研究所教授)

### 【参考文献】

- 石井香江（2018）『電話交換手はなぜ「女の仕事」になったのか——技術とジェンダーの日独比較社会史』ミネルヴァ書房
- エドワード P. ラジアー、マイケル・ギブス（2017）『人事と組織の経済学 実践編』（樋口美雄監訳、成松恭多・杉本卓哉・藤波由剛訳）日本経済新聞出版社
- 大沢真理（1993）『企業中心社会を超えて——現代日本をジェンダーで読む』時事通信社
- 大槻奈巳（2015）『職務格差——女性の活躍推進を阻む要因はなにか』勁草書房
- 金井郁（2018）「歩合給における生活の検討とジェンダー——生命保険営業職を事例に」『大原社会問題研究所雑誌』721号、3-21頁
- 金井郁・申琪榮（2016）「生命保険業における金融媒介者の検討——再生産領域の金融化論にむけて」『ジェンダー研究』第19号、27-45頁
- 駒川智子（2014）「性別職務分離とキャリア形成における男女差——戦後から現代の銀行事務職を対象に」『日本労働研究雑誌』648号、48-59頁

(25) 石井（2018）は、電信電話のジェンダー化の事例を歴史的検討と国際比較という手法を用いて、ジェンダーの意味が社会的文脈によって変化することを示す。

- 鈴木和雄（2012）『接客サービスの労働過程論』御茶の水書房
- 日本経営史研究所編（2017）『簡易生命保険誕生一〇〇周年史』かんぽ生命保険
- 原年廣（2008）『魔法を信じた経営者——プルデンシャル生命・坂口陽史の献身と挑戦』ダイヤモンド社
- 宮下さおり（2000）「技術革新とジェンダー間分業——印刷業とDTP」木本喜美子・深澤和子編著『現代日本の女性労働とジェンダー』ミネルヴァ書房
- Leidner, Robin (1993) *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday life*, University of California Press.
- Zelizer, Viviana A. Rotman (1979/1983/2009) *Morals & Markets: The Development of Life Insurance in the United States*, Columbia University Press.

#### 【付表】 インタビュー先一覧

年	月日	インタビュー相手
2011年	9月7日	生保労連中央書記長、内勤職員委員長、営業職員委員長、労働局長
2012年	1月31日	伝統的生保J-3労働組合中央副執行委員長、執行委員
2013年	3月6日	伝統的生保J-7女性マネージャー兼営業職員aさん、女性営業職員bさん
2013年	3月29日	生保労連副委員長兼営業職員委員長、労働局長
2013年	4月25日	伝統的生保J-3労働組合副執行委員長
2013年	12月18日	後発型生保F-1執行役員（営業担当）
2014年	2月7日	後発型生保F-1新入営業職員研修参与観察
2014年	2月7日	後発型生保F-1チーフトレーナーAさん
2014年	2月11日	伝統的生保J-9女性営業職員マネージャーcさん
2014年	2月12日	後発型生保F-2女性営業職員Bさん
2014年	2月14日	後発型生保F-3男性元営業職員Cさん
2014年	2月14・16日	後発型生保F-1女性営業職員Dさん
2014年	2月17日	伝統的生保J-9元内勤職員（総合職・男性）dさん
2014年	2月17日	伝統的生保J-7女性マネージャー兼営業職員aさん（2回目）
2014年	5月26日	伝統的生保J-3元女性営業職員eさん
2014年	6月4日	伝統的生保J-6男性営業職員fさん
2014年	11月23日	後発型生保F-3男性営業職員Eさん
2014年	12月4日	後発型生保F-4男性営業職員Fさん
2015年	7月14日	伝統的生保J-3男性機関長経験者（男性営業総合職）gさん・生保労連執行役員、伝統的生保J-9男性機関長経験者（男性総合職）hさん・生保労連執行役員
2015年	10月1日	伝統的生保J-2女性機関長（営業職員出身）iさん
2015年	11月6日	伝統的生保J-1女性機関長（総合職出身）jさん
2016年	4月5日	伝統的生保J-2労働組合中央書記長
2016年	5月22日	伝統的生保J-6大卒女性営業職員kさん
2016年	5月22日	伝統的生保J-3大卒女性営業職員lさん
2016年	6月8日	生保労連中央書記長、労働局長
2016年	6月12日	後発型生保F-4男性支社長Gさん
2016年	6月12日	後発型生保F-4男性営業職員Hさん
2016年	6月17日	生保労連中央書記長、労働局長、中央副書記長

年	月日	インタビュー相手
2016年	9月7日	後発型生保F-3執行役員（営業社員チャネル担当）
2016年	10月27日	伝統的生保J-2人事部mさん
2016年	11月16日	伝統的生保J-8女性内勤職員nさん
2016年	12月27日	伝統的生保J-1人事部ダイバーシティ推進課（課長・一般職女性oさん、課長補佐・一般職女性pさん）、採用課（課長・総合職男性qさん）
2017年	7月26日	伝統的生保J-9女性営業職員rさん
2018年	4月15日	伝統的生保J-2元営業職員sさん
2018年	7月3日	生保労連副委員長、書記長、次長
2018年	7月19日	伝統的生保J-2女性機関長（営業職員出身）tさん
2018年	8月31日	後発型生保F-4男性営業職員Iさん
2019年	1月29日	後発型生保F-4女性営業職員Jさん、男性所長Kさん、男性所長Lさん
2019年	4月8日	後発型生保F-4男性営業職員Iさんインタビュー（2回目）