

生命保険営業現場における管理職の マネジメント

——ジェンダー関係とキャリアの違いに着目して

金井 郁

はじめに

- 1 伝統的生保と後発型生保の営業所の組織と人員構成
 - 2 機関長の3つのマネジメントタイプ
- おわりに

はじめに

本研究では、管理職と部下のジェンダー関係がマネジメントにおいていかなる影響を及ぼすのかを検討し、中でも管理職のジェンダーに注目する必要があることを示す。

管理職は、一般的に(1)意思決定、(2)階層的な意思決定システムにおいて、部下に委譲した業務が円滑に遂行されているかを管理監督するマネジメント・コントロールを担う業務、(3)管理職自身がタスクを遂行する、といった仕事をしている。(2)のマネジメント・コントロールは、①影響活動(部下の意思決定に管理職が望ましい影響を与えようとする)、②直接介入(命令)、③選別(昇進・配置転換)の3つから構成されるが、①の影響活動は、部下への権限移譲が前提となっており、管理職のマネジメント・コントロールの仕事の中でもっとも中核的な役割であると考えられている(伊丹1986)。理論的に管理職の行うマネジメントは、ジェンダー中立的に行われていると前提されている。しかし、例えば、男性従業員の方が「上司から期待されて高い目標を与えられ成長を促されている」と認識している割合が高いというアンケート結果もあり、部下の育成方針に関わる上司のマネジメントのあり方が男女で異なり、それが部下の性別による能力開発の機会の違いとなってきたことも指摘されている(武石2014)。また管理職は部下への働きかけを行う際、職場の慣行や制度を自分なりに翻訳し労働者に接するため、管理職の従来持っているジェンダー観がマネジメントに反映される余地が生まれやすい(金井・篠田2024)。一方、木本(2003, 2008)は、GMSの事例から、マネジメントにおけるジェンダー差がある「はず」だとはほかの労働者たちが受け止め、それが期待によるものであれ、周辺化を意図するものであれ、男性店長と女性店長のマネジメントのジェンダー差が「ある」ものとして作られている様子を浮き彫りにしている。そこでは、男性とは異なる女性性という生得のこと、あるいは社会化過程で獲得されたこととして、あく

までもジェンダー差にこだわり続けようとする実践が日常的に繰り返されて、ジェンダー差が作られるという。マネジメントがジェンダー中立的に行われていないとしたら、管理職側の要因だけでなく、部下とのジェンダー関係がどのように作用するのかを検討する必要がある。

本研究では、生命保険産業の営業現場を事例に、管理職のジェンダーによってマネジメントに違いがあるのかを、影響活動に注目して、その違いがどのように生み出されているのかを部下とのジェンダー関係と管理職のキャリアから検討する。日本の生命保険産業では、戦前に創業した伝統的生命保険会社（以下、伝統的生保）と1980年代以降に参入した後発型生命保険会社（以下、後発型生保）がある。両者の間では、営業職員の性別や職域、ネットワーク営業を行っているかなど営業モデルが異なっており、後発型生保では、男性が営業職の9割以上を占めるのに対して、伝統的生保で9割以上を女性が占めるというように、対照をなしている。金井・申（2021）では、生命保険営業の労働者を採用、育成する際に、ジェンダー化されたプロセスがあることを明らかにした。生命保険営業は、営業場所として顧客の家や会社等に出向くために管理職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。会社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してきた。営業現場の管理職である機関長には、どちらのモデルにしる、歩合給の部下である営業職員に対して、個々人の売上目標達成に向けて育成しモチベーションを高めながら、営業所全体の売上を上げることが課されてきた。そのため、営業所の人員を拡大できるよう営業職員を常に採用し、歩合給で働く営業職員が収入を確保できるよう、育成しモチベーションを管理し、歩合給で稼げないため離職することがないよう営業職員の働く環境を整えることが主な役割である。同じ機関長としての役割を果たすのに、部下とのジェンダー関係の違いによるマネジメントの差はあるのだろうか。また伝統的生保の多くでは、日本の大手企業に典型的な新卒一括採用で入社した総合職が異動による内部昇進の結果として営業所の機関長となるが、一部の企業では女性営業職員が異動せずに営業所の中で機関長になっていくケースもある。後発型生保では、（男性）営業職員が異動せずに営業所の中で機関長になっていくことが典型的である。こうした管理職のキャリアの違いもマネジメントに差をもたらすのだろうか。

この3つのパターンは、典型的管理職-部下のジェンダー関係も異なっており、伝統的生保において多くは男性の総合職が人事異動で機関長となる「管理職（男性）-部下（女性）パターン」と営業所の営業職員から女性が機関長となる「管理職（女性）-部下（女性）パターン」、後発型生保における営業職員から男性が機関長となる「管理職（男性）-部下（男性）パターン」がある。そこで、営業所の機関長として果たす役割は同じでも、それぞれのパターンでマネジメントの方法がいかに異なっているのか、なぜそのような特徴が生まれるのかを検討する。この検討を通じて、日本的雇用システムでは新卒一括採用の正社員に異動・転勤を繰り返しながら様々な部署を経験させ、内部昇進の結果として、社内の人間関係や社内文化をより知っているジェネラルな能力を持つ

管理職を配置することが行われてきたが⁽¹⁾、営業職がその能力を認められ異動せずに管理職になることとの比較から、その雇用慣行が持つ特徴も明らかにすることができると考える。

研究方法は、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および各種公表データを用いて行う。インタビュー一覧は、文末に記載する（表1）。

1 伝統的生保と後発型生保の営業所の組織と人員構成

生命保険会社では、伝統的生保も後発型生保も営業所内の組織が似ているため、特定の会社ではなくイメージとして営業所の組織図を示す（図1）。営業所では機関長をトップに、その下に歩合給の所長がいて、この所長とは採用や営業成績の優れた者が営業職員の育成を担当しながら自らも営業を行うプレイングマネージャーである。さらにその下に、歩合給の営業職員がいる⁽²⁾。伝統的生保では、その他、機関長の管理下に事務職員や機関長補佐の内勤職員がいる場合もある。各営業所の規模はまちまちであるが、20～100人程度の営業職員がいる場合が多い。

生命保険産業の労働組合の産別組織である生保労連が毎年傘下組合に行っている職種別の労働時間調査では、総合職や一般職に比べて機関長の平均労働時間が突出して長く、年休取得日数も少ないことが明らかとなっている（図2、図3参照）。生保労連では、なぜ機関長が長時間労働になるのかについて、①営業職員との関係、②機関長自身の意識、③支社等との関係、の主に3つの原因があるとまとめている。特に、いつでも顧客に対応する必要のある多数の営業職員に対して、個別指導、個別相談、同行を行いつつ、営業職員向けの資料を作成し、支社からは顧客サービスを向上させ、営業所の陣容を拡大し業績を向上することが求められ、機関長自身もそれぞれにこたえることが機関長の役割であると考えていることが挙げられる（金井2018）。

伝統的生保では、上述したように、総合職が人事異動により機関長になる場合と営業職員の中から機関長が誕生する場合がある⁽³⁾。異動により機関長になる総合職は、一般的に新卒一括採用が中心で固定給が適用される。総合職の典型的なキャリアパターンは、様々な部署、支社間や本社と支社の異動を繰り返しながら、営業所の機関長、支社⁽⁴⁾の支社長や本社の部長などを経験し役員へと昇進していく。営業所に就任する期間は平均してどの会社でも3～5年程度となっている。伝統的

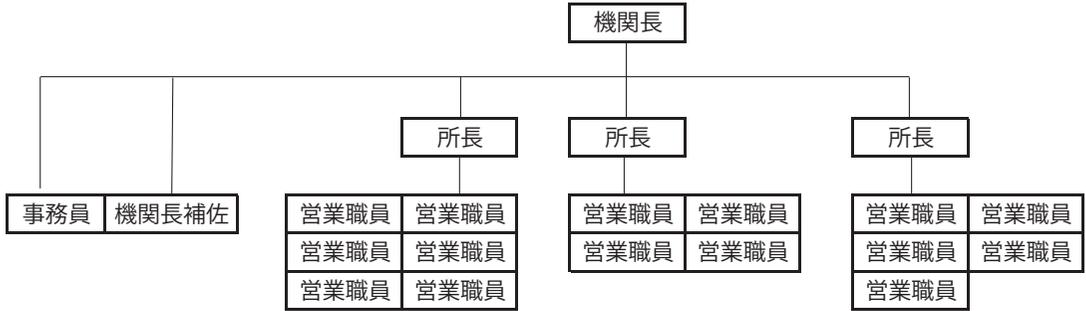
(1) 日本の管理職は企業内キャリアが広い傾向にあると指摘されている。「人事」「経理」「営業」など10部門を職能と定義して、同一企業内で経験したことのある職能の数を見ると、アメリカやドイツの管理職では複数職能型が少なく、単一職能型が圧倒的に多い。一方、日本の管理職では複数職能型が約3割、単一職能型が約4割であった（八代2002）。

(2) 会社によって営業所の呼び方や営業所の機関長、所長、営業職員の呼び方も様々であるが、本稿では営業所、機関長、所長、営業職員に統一して使用する。インタビューの中での固有名詞もそれらに統一する。

(3) そのほか、営業所の機関長になるためのコースとして（男性を）新卒一括採用している企業もある。

(4) 支社は、地域別に営業所を束ねる機能を持ち、支社の業績が問われる。そこで、支社が機関長の能力を発揮させることへの責任を持つと考えられている。

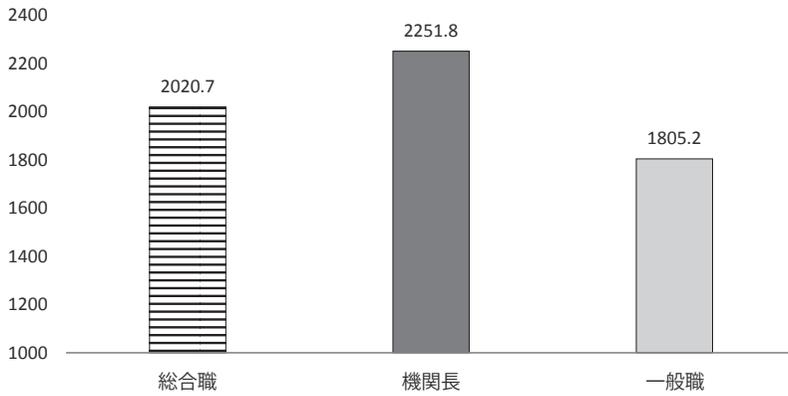
図1 伝統的生保と後発型生保の営業所の組織イメージ図



出所：聞き取り調査よりイメージ図として作成

図2 生命保険産業の職種別の年間平均総労働時間（2016年度）

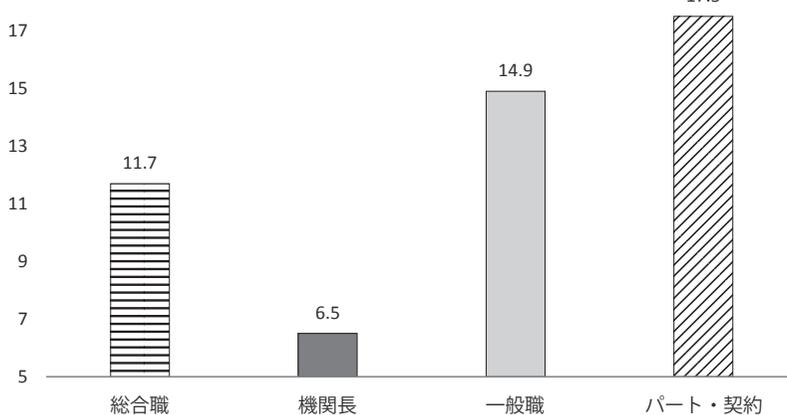
(単位：時間)



出所：金井（2018）

図3 生命保険産業の職種別の平均年休取得日数（2016年度）

(単位：日)



出所：金井（2018）

生保の総合職は従来女性比率が少なく⁽⁵⁾、営業所の機関長は上述したように多忙で、多くの女性営業職員をマネジメントする「難しい仕事」と考えられているため、長い間、女性総合職への「配慮」から女性を配置してこなかった。近年は、総合職の女性機関長も少しずつ配置されている。

伝統的生保の中で女性営業職員から機関長になるパターンを持つ企業は少なく、ある場合でも機関長全体に占める割合は少ない。女性営業職員は所長を経て機関長になるが、機関長の営業所間の異動は基本的にはない。後発型生保では、基本的に営業職員の中から所長と機関長が誕生し、機関長職の営業所間の異動は少なからずある。伝統的生保と後発型生保の営業職員から機関長になるには、営業力と採用・育成の能力による。それらの力が、各社が定める基準に達して機関長が推薦し本人が希望する場合に、当該営業所のプレイングマネージャーである所長になる。さらに、所長としての採用や育成能力、営業所を統括していく能力があるとみなされた場合、当該営業所の機関長になることが多い。現在の機関長から後継指名されたり、所長として部下の営業職員が増えるといっている営業所から独立して、近隣に新たな営業所を構えて機関長になることもある。キャリアとしては、多くの場合は、同じ営業所の機関長を最後まで勤め上げることが目指されるが、本社の役員などになっていくこともある。両パターンとも、機関長になっても、部下の営業職員の成績や採用、育成によって査定される歩合給である。

どのパターンにおいても、営業職員は歩合給であるため、マネジメントによる「指揮命令」の統制度合いは人事評価によってマネジメントされる固定給の従業員とは異なっている。総合職の機関長はその違いをはっきりと認識し、以下のように語る。

（営業所は）きわめて属人的な世界で、私たちはサラリーマンですけれど、彼女たちは個人事業主なので、僕らのいうことを無視したって給料は減らないわけですよ。そういう部分では、全人格でもって人をリードしなければならない。…人事権もない営業職員さんがついてくるのかって難しい面があります。これが固定給になってサラリーマンで評価体系を入れてしまえば、それは評価によって人がついてきますが、そういうシステムじゃない以上、人間が人間を引っ張るという人間臭いところを残さざるを得ないんだと思います。（伝統的生保J-3男性機関長（総合職）g1さん）

固定給の労働者であれば、人事評価権を上司が持ち、その評価によって賃金や次のポストが左右されることから、職制上のヒエラルキーによって、組織や上司の指揮命令に従わせることができる。一方歩合給の場合は、人事評価は関係なく、端的に言えば、生命保険商品が売れるか、売れないかで賃金が決まる。そこで、マネジメントにおける営業職員への「指揮命令」の統制力においては、職制上のヒエラルキーや人事評価以外の工夫が必要になる。この統制は、営業職員のモチベーションを維持し営業能力を高めて、売上を上げていくためであり、また営業職員が不正を行わないことや、会社のマーケティング方針に合わせた商品を売るなどのために行われる。つまり、生命保険営業現場では、マネジメント・コントロールのうち②直接介入と③選別がききにくく、①の影響活動が重要となっているといえる。

(5) 例えば「女性の活躍推進企業データベース」で、2016年時点で「労働者に占める女性労働者の割合」において、内勤職の雇用管理区分別の女性労働者割合を掲載しているのは大同生命と太陽生命の2社で、全国転勤のある総合職の女性割合はそれぞれ8%、3%と低い（金井2016）。近年、生命保険会社では雇用管理区分を全員「総合職」に統合する動きもある（金井2021）。

2 機関長の3つのマネジメントタイプ

生命保険営業現場の機関長は、どのパターンにおいても歩合給で働く営業職員が収入を確保できるよう、働く環境を整えていくことが役割であり、営業所全体を統括し売上を上げていく機能があることは共通している。本節では、同じことを実現するために人格的にリードしマネジメントする方法はパターンによって異なるのか、それはなぜ異なるのかを考察する。

(1) 伝統的生保における総合職機関長のマネジメント

上述したように、総合職の機関長は固定給で人事異動により営業所に着任し、3～5年程度で異動し、部下となる歩合給の女性営業職員や女性所長は当該営業所からの異動はない。会社によって異なるものの、機関長は入社約5年日以降の総合職が半年から1年程度の機関長研修を経て基準を満たした者が担う。機関長研修の中に「販売研修」があり生命保険営業を行うが、その研修以外での営業経験はほとんどないまま機関長となる。機関長は営業所の営業成績を上げることで「評価」され、次の異動先につながるため、営業職員が1件でも多く販売できるよう営業所をマネジメントする。しかし総合職の機関長は、自分では販売実績が作れないまま機関長になる者もいる。

研修の間、実際の営業に携わるのは4か月なんですね。恥ずかしながら自分で見つけた職域からの成果は1件。地域も飛び込みで既契約なくて全くないものとして考えると2軒のうちから1軒ずつで（合計）2件です⁽⁶⁾。（伝統的生保 J-9 男性機関長（総合職）h さん）

それでも、機関長として売上実績を作るマネジメントをしなければならない。そこで、営業職員と一緒に失敗や成功の経験を積み重ねながら機関長の仕事をしている。

最初に機関長になった時は営業職員さんと一緒に職場に回ったり地域を回ったりする中で、保険の見直しだとか情報収集のやり方だとかは自分も見様見真似で失敗しながら、営業職員さんと考えながら失敗しながらやっていたと思います。それが2機関目、3機関目になっていくうちに拙い経験ですが、そういった経験をもとに指導したり。逆に優秀なベテランの営業職員の人とかと一緒にについていって機関長としても教えてもらったり。…社内報とかをみてこういうことやってんだって情報収集したら、それを提案してみたりだとか。試行錯誤なんですけど、やってきたような気がします。（伝統的生保 J-9 男性機関長（総合職）h さん）

総合職の機関長は、営業実績で営業職員をリードしていくことはできない。そこで、営業職員のことを考え、「1人1人を公平に扱うこと」「1人1人の人格を尊重すること」が心掛けられている。営業所には新人からベテランまで年齢層や経験の幅など様々な人がいる。特にベテランは、売上の高い人が多く、機関長より社歴が長い人も多い。そういった人たちを「公平に」扱うのは難しいか

(6) 伝統的生保でも月に3件、後発型生保だと週に3件契約を取ることが目指されていることを考えると、4か月で2件というのは営業成績がかなり悪いといえる。

からこそ、「公平に」扱うことが重要だと考えられている。また、総合職と営業職員では学歴や性別、年齢などの属性が異なっていることが多く、営業職員の「人格の尊重」が強調されている。

基本的に私は公平にするようにしていました。…基本的な出勤とか期日などについてはベテランであろうと新人であろうと最低限のルールは守らせて、守らなかった場合はベテランでも罰する、指導はするというのは最低限。…全体では公平感を持てるように気を配る。（伝統的生保 J-9 男性機関長（総合職）h さん）

基本、なんていうか、自分自身が大人の一人の人格で職員も一人の一人格で、職位上は部下ではありますが、人生の先輩でもありますし、人格は対等だと思っていますので、そのお手伝いをさせていただく、一緒に成長するという気持ちで、やらせてもらってきました。（伝統的生保 J-3 男性機関長（総合職）g1 さん）

このように営業職員に接することは、単にコミュニケーションをとることが目的ではない。歩合給の営業職員にとって重要なことは、本人の望む分だけの収入を確保できるようにすることである。そこで、彼女たちの収入をいかにアップさせ営業環境を整えるかについて、機関長が考え実践しているのかが伝わるコミュニケーションになることが重要である。後述する営業職員出身の機関長が総合職の機関長について驚いたこととして、毎月の営業職員の収入を把握していないことが挙げられていた。

一番あかんと思ったのが、今月のだれだれさんの給料を知らなかったこと。うちらって、満足する収入を取ってもらえることが一番の仕事だと思ってる。だって、収入アップがあって魅力的な仕事ですよってくどいているんだから、この人がちゃんとした収入をもらっているのか、これじゃ満足しないだろうなって思ったら私は謝るし。…あの人ら（総合職の機関長）って固定給だから、どんなに営業成績悪くても給料が減らないでしょ。（伝統的生保 J-2 女性機関長（営業職員出身）t さん）

固定給の総合職の機関長は、営業所の売上が落ちてても、自身の人事評価に影響する可能性はあるが、短期的な収入に影響することはない。この点が、後述する営業職員出身の機関長と異なる点であり、1人1人の営業職員の収入確保にどれだけ責任を持ったマネジメントができるのか、総合職の機関長の差が出やすいところである。1人1人の営業職員の収入確保に責任を持つということは、営業職員の収入確保に役立てるかどうかである。総合職の機関長でも、機関長を長く続けている人に共通するのは、営業職員は「役に立つかどうか」で機関長を判断する、という見方である。営業職員の収入アップに「役に立つ」機関長になると、指揮命令の統制が取れるようになる。具体的には、機関長も営業職員の顧客と人間関係を築き、営業職員の営業の支援を行ったり、適切なクレーム処理したり、営業職員が苦手な事務作業をサポートするなどである。

お客さんとリレーションをどうとれるか、そこも大きな能力だと思います。…お客さんとどう人間関係、信頼関係を作るか、キャッチボールできない機関長って結構いて、そうすると一緒に行ってもらわなくて結構ですって。役に立たない。（伝統的生保 J-8 男性機関長、支社長経験者、現生保労連執行委員 j1 さん）

特にベテランの営業職員の営業力は高く、そうした人に機関長として、営業に関する指導はあまりできない。そこで、営業職員が苦手なことを率先して行うことで「役に立ち」、営業職員との信頼関係を築くことにつなげている。例えば、パソコン操作や事務処理が苦手だったりする場合、事務処理を手伝ったり社内規定や商品知識など最新の情報を営業職員にタイミングを見て伝えるなどである。営業職員からもその点が評価されている。

やっぱり会社の規定に精通しているから機関長は、営業の経験はなくてもこの時はどうなのかとか。この査定は通るのかとか、この病気をしている人はどうなのかとかいうことは勉強しているから、そういう情報をもらったりするから、よほど嫌なやつじゃなければうまくやっていけるかな。(伝統的生保J-7女性営業職員bさん)

社内の情報に精通してネットワークがあることは、機関長自身の問題解決にも利用される。総合職の機関長は、新卒一括採用で入社して研修を一緒に受けたり、部署異動によって同期や先輩などの知り合いが多いため、そうしたネットワークが機関長としての悩みを相談したり困ったときの解決策を考えるのに役立っている。

(相談は) 同僚、先輩の機関長。同じ支社に会議で一緒になったり、普段連絡し合うとか、会いに行っ
て夜飲みながら相談したりもあります。…新任の時はわからないこと結構あったので、営業部の運営
とか結構聞きましたね。(伝統的生保J-8男性機関長、支社長経験者、現生保労連執行委員j1さん)

総合職の機関長はほとんど男性が担ってきたが、近年では総合職女性の機関長も誕生している。このパターンにおいて「管理職(女性) - 部下(女性)」になるとマネジメントは変わるのだろうか。総合職の女性機関長は、基本的に女性であっても、男性であっても、機関長として求められていることは同じであるという。しかし、女性機関長の場合は、「入口」に気を付けている。

どこまで行っても人生の先輩というのは外さない、というのがあって、だけど機関長なので、機関長として例えば指導の仕方もあるし、若い女の子が来たって言う感じよりは、機関長が来たってなるようにしたり。結果的にはうちの機関長若いでしょ、とかいって(お客さんと営業職員と)話が盛り上がるんですけど、若いだけじゃないのよ、って言うところを見せられるようにはしていた。(伝統的生保J-1女性機関長(総合職)jさん)

機関長として最初に着任する際の印象の与え方について「女性であること」をどのように見せるのかに気を付けているという意味でジェンダー差はあっても、機関長の仕事をする上では、歩合給の営業職員は「役に立つかどうか」で判断し、ジェンダーでは変わらない。そこで、マネジメントスタイルについても、男女差よりも経験の差の方が大きいようである。男性でも女性でも若手の時は、ベテランの営業職員やベテランの所長などの声を「聞くスタイル」から入る。営業所を異動しながら、機関長としての経験を積む中で、どこに力点を置いた自分のマネジメントスタイルにするのかを確立していっている。社内規定に精通して営業職員への「役立つ」機関長となるか、対顧客との関係を強化して営業職員に「役立つ」機関長になるのかなどである。部下の営業職員も「役立つ

つ」機関長であれば、ジェンダーに関係なくどのようなマネジメントスタイルでも受け入れているようにみえる。

私は自分の機関長はいつも男の機関長で、今度の方は女性だけど、男みたいな人だから、全然あとに持ち越さないし。楽は楽。…出来ないっていうと、いいです、じゃお手伝いさせていただきますから、どなたか同行をつけましょうとか。あんまり遠慮せずに来てくるから、困ればお願いするって感じ。(伝統的生保 J-2 女性営業職員 h1 さん)

総合職が機関長となるパターンは、特に機関長経験が浅い場合、管理職一部下の力関係が逆転もしくは、圧倒的に管理職が強いというわけではなくなる。管理職になる総合職の方が、営業所のマネジメントにおいて、部下で営業所にずっといる所長やベテランの営業職員に依存しており、機関長側が営業職員に「役立つ」関係を築いていかなければならない。

(2) 伝統的生保における営業職出身機関長のマネジメント

伝統的生保における営業職員出身の機関長は、総合職の機関長の賃金制度と異なり、営業職員と同じように部下の営業職員の成績、採用や育成状況によって査定される歩合給である。そのため、所長や営業職員と「一心同体」「運命共同体」の関係になる。営業所で採用できなかったり、部下の営業職員が成績を出せなかったり、育成できず営業職員が辞めていけば、機関長の歩合給も低くなる。また、営業職員出身の機関長は基本的には異動しないため、自分の営業所を維持・拡大していくことが目標になる。このような賃金体系や仕組みによって、営業職員出身の機関長は、自分の営業所の営業職員に対して、育成・定着させることで1人1人の売上を上げていくこと、営業所の人員拡大のための採用へのプレッシャーもインセンティブも強い。

営業職員出身の機関長は、総合職出身の機関長と違って、当該営業所での本人の営業能力やこれまで採用・育成してきた実績によって機関長になる。営業職員は歩合給であるため、指揮命令による統制を受けにくいのは同様であるが、管理職になった彼女たち自身の営業力や採用力・育成能力はすでに部下から評価・尊敬されており、営業職員にとって機関長からの指揮命令は受け入れやすいものとなっている。また、機関長自身が営業所で採用や育成も行ってきたため、最初から自身のマネジメントスタイルを持っていることが多い。さらに、部下の所長や営業職員は自分が採用したり、自分が採用した人が採用したといった関係性を持ち、長い間営業所を一緒に支えてきた仲間である。

やっぱり私たちは家族ぐるみの付き合い。一番古い人は28年も知ってる。だから子供さんの小さい時からお互い知っていて、夫婦のとなり色々すったもんだありながら暮らしてきたことを知っているから、そういう意味で総合職の単発で来られる方にはない連帯感があるよね。…向こうも私のことわかってるし、私も向こうのことわかってて阿吽の付き合いみたいなものがあるじゃないですか。…仕事のことだけでなく、親のこと、色んなことを共有して、ああでもない、こうでもないってアドバイスにならんかもしれんけど、長いから言いたいことはいえるじゃないですか。変な話年上の人だったら、ご両親の経験も多いから教えてもらったり、うちの親とも仲いい人いっぱいおるし、私は自分のお客さんを渡していく立場だから、お客さんを介してつながっている部分もあるし、なんか複雑だけ

ど色々なところでつながっているんですね。(伝統的生保J-2女性機関長(営業職員出身)tさん)

営業職員出身の機関長は地域に根差し、家族や顧客を含めてお互いによく知っている者同士で、同じ仕事で働きながら、女性として育児や介護をするといった経験も共有している。そのため、3～5年で異動していく総合職の機関長と比べて、女性同士の連帯感も生まれる。ただし歩合給のため、生命保険を販売して収入確保できるかが営業職員も機関長もシビアに問われ、単なる仲良しの関係ではない。さらに営業職員出身の機関長にとっては、営業所の成績、ひいては人員が一定数確保できなければ、営業所は解散もしくはほかの営業所に吸収されることになる。したがって、1人1人の営業職員が成績を達成し、採用を継続し組織を維持することへの思い入れは、総合職の機関長より強くなる。しかし、組織が何らかのきっかけでうまくいかなくなると崩れるのが早いという。

自分の会社といえば会社ですし、(総合職の機関長と比べて)思い入れがまず違うと思います。…自分のお城をしっかりと守っていくって感じですね。なくなったら自分の居場所もないわけですから。…結局、営業所っていうのがうまくいなくなってくると、組織ってやっぱりホントに早いんですね。落ちる時ってかくんって簡単に落ちるんですよ。…組織が落ちてしまったら、私の知り合い(の機関長)は会社まで辞めましたね。(伝統的生保J-2女性機関長(営業職員出身)iさん)

このような営業職員出身の機関長のマネジメントは、営業職員や所長と「自分の経験談を話しながら解決に導いていく」ことである。営業職員として日々生命保険が売れるかどうか、それが毎月の自分の賃金に直結するプレッシャーを経験しており、また採用して育成しながら自らも営業を行うプレイングマネージャーである所長時代の大変さを知っている。だからこそ、それを共有し、自分の経験談を話して、励まし、解決策を一緒に考えていく。

私も結局、所長としてただただ簡単にいったように皆さん思うんですね。でも、大変ですから。なんというか、寝れない感じ。目をつむっても常に契約のことばかりで脳が寝れないような毎日だったんです、人が増えるにしたがって。そういう経験がないと適切なアドバイスが出来ないだろうし、大変さ、苦労がたぶんわからない。(伝統的生保J-2女性機関長(営業職員出身)iさん)

また営業職員出身の機関長は、機関長になる際、自分の顧客を部下に引き継ぐことが多いため、部下の顧客についてもよく知っている。部下が開拓してきた顧客であっても、顧客の情報を吸い上げて、それをもとにアドバイスする。

スタートから開拓してやってきたから、だいたいのお客さんのことはわかるねん。そこが重要だと思う、(総合職とは)違う。だから、だいたいのお客さんのことはわかるから、躰きはったら、あのお客さんだったらこうした方がいいんじゃないとか、言える。…つまずいたりしたら、あの人はこういう人だからこういってみたらとか、言える。(伝統的生保J-2女性機関長(営業職員出身)tさん)

営業職員のモチベーションの維持は、1人1人とあいさつをするという点や、調子のいい営業職

員を前面に出して、「煽りながら」一致団結して営業所全体で営業成績を出せるような雰囲気を作り上げる点では、総合職出身の機関長と変わらない。しかし、一致団結の中に、長く一緒にいるため、所長同士、営業職員同士が、苦手なところや得意なことを理解しあっているため、お互いをカバーしあい、助け合うことも目指されている。

所長は特別って皆から思われるような存在にしていくことと、横のつながりをもてるような風土を作っていく。…例えば採用が出来なかった所長に関しては新人の同行をしてくれていますし。よその出張所の新人の同行もしてくれるし、手が空いていれば。(伝統的生保J-2女性機関長(営業職員出身) iさん)

その他、営業職出身の機関長は、営業所を束ねる支社長との関係も大事にしている。というのも、営業所の評価や営業職員の査定を最終的に決定するのは支社長であるからだ。基本的には営業成績で査定は決まるが、その成績をどのように解釈するのかなど、支社長との間で交渉の余地がある。部下である1人1人の営業職員を守ることもつながりそれが営業職員からの信頼にもなる一方、自分自身を守ることもなる。

支社長とできるだけ飲む機会を作るようにして。支社長も気を使ってくれるし、飲みに行こうとかか、お食事に行きませんかって言って、めっちゃ営業所のことを売り込む。それは部員のために。(伝統的生保J-2女性機関長(営業職員出身) tさん)

総合職の機関長は、支社や本社との人的関係はもともとあるため強く意識されていないが、営業職員出身の機関長は支社や本社との関係がないところから、機関長としての仕事がスタートするために、意識的に支社や本社とのつながりを作る工夫がみられる。

伝統的生保の営業職員出身の機関長は、自分の営業職員や所長としての経験を生かし、女性としての家事や育児、介護だけでなく仕事上の悩みなどの経験を部下と共有し、わかりあえる信頼関係をもとにしたマネジメントをしている。わかりあえるからこそ、苦手なこと、得意なことをお互いにカバーしあうことが目指される。女性同士のジェンダー化された経験を共有するマネジメントは、例えばシングルマザーの営業職員が土日に顧客の家を訪問している間に、機関長や所長が子どもの面倒をみるなどの関係も生まれており、営業職員個人が負担しなければならないであろうケアにかかるコストを軽減し、営業職員が収入を上げていく環境を整えている⁽⁷⁾。しかし、何らかをきっかけに組織が崩れてしまうと立て直しが難しい。

(3) 後発型生保における営業職出身のマネジメント

後発型生保における営業職員出身の男性機関長も、歩合給の賃金体系や営業所の人員を拡大していくという組織目標がある。そのため、営業職員やプレイングマネージャーの所長と「一心同体」「運命共同体」になる面は、伝統的生保の女性営業職員出身の機関長と同じである。それでは、伝統的生保の営業職員出身の機関長と営業職員の関係性と同じであろうか。

(7) 総合職男性が機関長の営業所でも所長の女性を中心にこのような関係は築かれている。

後発型生保の営業職員は、ネットワーク営業であるため、自律的に活動量を多くして営業拡大ができる高学歴で職歴のある専業主婦や子どものいる男性が好まれて採用されてきた（金井・申2021）。採用の際に、「サラリーマンのように会社に管理されることはなく、自由に自律性を持って働くことができ、その結果、サラリーマンでは稼げないくらいの高収入を得ることができる」といった魅力を提示して、営業職員として採用するケースが多い。営業成績が最高峰の営業職員に与えられる称号を持つことが、多くの営業職員の目指すべき姿となり、尊敬を集める対象となっている。そのため、所長や機関長になりたいと考える者は、男性であっても職位によるヒエラルキー組織のように多くない。

それでは後発型生保において、どのようなモチベーションで管理職になるのだろうか。後発型生保では、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大事な仕事であると1人1人の営業職員に教育して理解することを促している（金井・申2021）。自分の顧客を増やすことが、命と安全が保障される人を増やすことにつながって、世の中に貢献しているという理念に共鳴している営業職員が多い。そこで、一営業職員でできることには限りがあるが、自分が採用して育成して、その人たちが営業して顧客を増やしていけば、一営業職員よりも何十倍も世の中に貢献できると訴えかけて、管理職になるためのモチベーションとしている。

自分一人の販売はマンパワーでいけば1人なので、顧客数を増やすには限界があって、それ以上になると自分の手が回らなくなることもあります。そういうところでいくと、うちの所長職は、自分の仲間、思いがある人を採用育成することによって、△△生命のお客さんを増やすことができることを考えましたね。そういった人のマネジメント、年が40歳近くになってきて、興味を持ってきました。（後発型生保F-4男性所長Tさん）

また、所長や機関長といった営業所の管理職になることは、歩合給であるものの、営業職員に比べるとその自由度や自律性は失われる。そこで、後発型生保で所長や機関長の資質として「自分のことは後回しにして、営業職員のために尽くせる」ことが重視されている。

営業職員の成功を心から願える人、自分のことよりも営業職員のことを考えることができる人。父親が子どもに背中を見せるみたいな感じで、何かこうしたらっていうものじゃないんじゃないかなって思うんですよ。常に営業職員のことを考えているかどうか色々なところに表れるというか。…例えば営業職員が夜中に電話しても電話に出てくれるとか、休みの日に電話しても出てきてくれるとか。…やはり自分のことを優先するのであれば、なかなか務まらないのかなって思います。（後発型生保F-4男性機関長Gさん）

したがって機関長や所長は、いつでも部下のために尽くせるかが重要であるという考え方がつき、労働時間は長くなりがちである。

24時間何でも対応できるようにする。飲みに行くのも所員とってますし。24時間皆のための時間に、自然とそうなる。自分の時間は欲しいと思っているし、作りたいと思うけど、結果的にそうなる。みんなの時間になっている。（後発型生保F-4男性機関長Oさん）

後発型生保でも、営業成績や採用の力などが一定の基準を満たして所長や機関長になっていく。そこで、自身の営業職員や所長としての経験を部下に伝える点では、伝統的生保の営業職員出身の女性機関長のマネジメントと同じである。

自分が経験してきているんですよね。営業職員の転職経験、断られるなどの経験。それは皆している。そこに関してはリスペクトがあるはずで。全く営業やったことのない人が機関長で来たところでリスペクトできないので（経験している自分たちがやる）メリットだと思います…。（後発型生保 F-4 男性機関長 O さん）

しかし、後発型生保では、1人1人が自律的に活動量を多くして営業拡大することが目指されるのであり、伝統的生保において苦手なことをフォローしあうようマネジメントすることとは異なっている。後発型生保では、機関長や所長を「男にする」と営業職員に思わせて、1人1人の営業職員に頑張らせるように仕向けている。「男にする」と思わせるには、上述したように営業職員のことを機関長や所長が最優先して考え、自分のことや自分の家族よりも大事に思い、尽くしていると営業職員に感じてもらうこととされる。実際に所長は機関長に対してそのように思っているし、部下の営業職員にそう思わせたいと考えている。

何とか機関長として数字的に男にしてあげたい、と思います。逆に言うと、営業職員からも所長を男にしてあげたい、って思われるっていうのは、女性にはないかもしれないけど、古臭い考えかもしれないけど、自分のためだけなら、こんくらいかな、って終わるところをそういう人がいたら、もうひと踏ん張りするか、って。そう思わせるにはどうしたらいいのか、ってところで今苦悩しています。…（機関長からは）やっぱりそれだけ、気にかけてもらっている。気は心で、気にかけてもらっているというのがわかれば、頑張れるし、気にかけてられてないのに、この人のために、なんて思わないと思うので。（後発型生保 F-4 男性所長 T さん）

その方と仕事したい、その方と人生を共に歩みたいと思って入った会社で、一から営業職員という仕事を勉強してそこそこ実績を積み、採用してくれた所長が機関長に昇格するとともに、営業職員（で自分がいる）より所長職の方がその方の神輿を担ぎやすいと思いました。さらにお互い飛躍していくためには所長としてその人を支え、自分も成長していくことによって恩返しができるという、人というところで所長という職業を私が選んだ。（後発型生保 F-4 男性所長 K さん）

金井・申（2021）で指摘したように、後発型の採用プロセスは、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を持っている。その過程で、採用を担当する所長や機関長への「憧れ」も生まれやすく、このような男性同士の絆が部下のモチベーションにもなっている。そして、家族のことをお互いに知っているなどは、伝統的生保の営業職員出身の女性機関長と同じであるが、子育てや介護をしながら仕事をするといった経験の共有ではなく、稼ぎ主としての「自覚」の共有である点でも異なっている。

子供たちを知っているからでしょうね。××所長がちゃんと所得を得ないと、あの子たちが路頭に迷うし、××所長が所得を得るためには僕たちが頑張らないといけないし。あの子たちを不幸せにしたいくないので頑張る、というのが一番大きい。（後発型生保 F-4 男性営業職員 U さん）

また、営業職員1人1人は自律していることが求められる分、営業所では、むしろチームを大事にする連帯感、チーム作りを重視している。そこで、営業所内、特に同じ所長のもとにいる営業職員を「チーム」としてお互いに相談したり、情報を共有して、自律して個で営業を行うための基盤としてのチーム作りを行っている。

仕事的内容的にはどうしても孤独なんですね、外に出たら。だからこそ、帰属意識というか、同じ痛みがわかる者同士、傷のなめ合いじゃないですけど、うまくいかなくてもまたやっていこう、って。また次の日、現場に出て行けるようにしないと。(後発型生保F-4男性所長Tさん)

一方で、後発型生保の男性同士の絆をもとにした連帯感には、女性がない方がいいという機関長や所長の考えにもつながる。

女性も結婚しないと子供も作りませんとか言ってすぐできたとか聞くと、数少ない事例ですけど、そうすると(女性の採用は)やめておこうかなって思ってしまう。あと営業所の行事も男しかないので、飲み会も色々あるじゃないですか、パワハラセクハラに配慮するとか。今までうーってやってたのをそこに配慮しなければいけなくなるとか、そこら辺は考えますね。(後発型生保F-4男性機関長Gさん)

(女性とは)同じ目線に立てないというか、うーん…、ちょっと…、私は怒るようなタイプじゃないので怒ることはないのですが、指導ってことでしにくさが残ってしまったり。自分の中にそもそもあるんでしょうね、古い考え方が。(後発型生保F-4男性所長Kさん)

数少ない女性の営業職員である部下側も男性同士の絆から排除されていることを自覚し、組織全体から男性優位性を感じている。伝統的生保の営業職員から後発型生保の営業職員に転職経験のある女性営業職員のJさんは以下のように語る。

男性優位ではあるので、子育てに関する理解の体制は全くないです。そこはやっぱりジレンマで、そこだけ見れば〇〇生命(伝統的生保)の方がよかったです。あと、男性だけの研修会とか個人的に皆開いてやってたり、何とかチームってやってたりしているんですけど、泊りとかになると、そこに女性一人ってなかなか。皆さん敬遠されるしなんかあったら困って言って行かせてもらえなかったり。男尊女卑はないけれど、男性優位ではあります。(後発型生保F-4女性営業職員Jさん)

後発型生保では、営業所を超えた営業職員同士の自主研修などが積極的に行われ、各営業職員が自律しながら、学びあう文化がある(金井・申, 2021)。そのネットワークに女性が入りにくい側面もあるが、機関長になった場合も、機関長としての悩みやマネジメント方法を相談する場としてそれらのネットワークが活用され、機能している。

同期の機関長で同期会があって、コロナの前は頻繁に連絡を取り合って、ご当地で一年に一回はゴルフやってミーティングやろうねって。いろいろな機関長のやり方も見る機会になっている。(後発型生保F-4男性機関長Oさん)

後発型生保の営業職員出身の男性機関長は、自分の営業職員や所長としての経験を生かしたマネジメントである点では、伝統的生保の営業職出身の機関長と同じである。女性同士の経験を共有した女性同士の絆と、男性同士の経験を共有する男性同士の絆は、同性間の社会的絆としての「ホモソーシャル」な関係（セジウィック 2001）をマネジメントに活用する上で、同じ機能を果たすだろうか。男性たちもジェンダー化された経験・感覚を共有しているが、男性は一家の大黒柱でなければならない、男性稼ぎ主に基づいた女性排除的な「連帯」になっている。そして、伝統的生保の女性同士の絆のように、苦手なことをカバーしあう関係ではなく、完全な主体である個が自立的に闘うことがイメージされながらも、部下を惚れさせ上司を「男にする」といった男同士の絆が生産性向上のモチベーションとなるようにしている点で、マネジメント上の違いを生み出している。

おわりに

本稿で取り上げたのは以下のパターンである。まず営業職員の9割以上が女性である伝統的生保では、多くの男性総合職が人事異動で機関長となるパターンと営業所の営業職員だった女性が機関長となるパターン、次に営業職員の9割以上が男性である後発型生保では営業職員から男性が機関長となるパターンである。機関長としての役割はいずれも同じであり、それを実現する上で、それぞれのパターンでマネジメントがどのように異なっているのか、なぜそのような特徴が生まれるのか、知見をまとめよう。

第一に、どのパターンにおいても営業職員は歩合給であるため、人事評価によって管理される固定給の内勤社員よりも指揮命令の統制力は弱い。そこで、営業職員の指揮命令の統制には、組織上の職制や人事評価以外の工夫が必要になる。営業職員出身者が機関長になる2つのパターンでは、当該営業所内での営業や採用・育成の能力が部下からすでに評価・尊敬されており、営業職員が機関長の指揮命令を受け入れやすくなっている。一方、総合職が機関長になるパターンでは、営業経験がほとんどなく異動によって配置されるため、実績への評価は皆無である。そのため、部下の営業職員に依存したマネジメントになり、営業職員にとって「役に立つかどうか」で機関長が判断され、管理職－部下の力関係において圧倒的に管理職が強いというわけではなくなる。これは総合職のジェンダーによる違いはない。

第二に、マネジメントにおいて、人格的にリードして「目をかけている」「あなたのことを考えている」と部下に伝わるようにふるまうことは、営業職員のモチベーションを維持するのであり、どのパターンでも共通している。しかし、管理職と部下のジェンダー関係によって、人格的にリードする方法や重視されることが異なっている。異動によって機関長になる「総合職－（女性）営業職員」の場合は、特に「公平性」が重視されていた。それは、3～5年で異動していく総合職は、営業職員間の関係性などをよく知っているわけではなく、とくに男性機関長が「お気に入りの」女性営業職員を特別扱いするといった目でみられることは、営業所のチームワークを乱すことにつながると考えられている。営業職員に自律性が求められる後発型生保では、男性管理職に「人のためにできること」「一歩下がって支える精神」の必要性が強調される。これを実行し常に自分を気にかけてくれる機関長を「男にする」と部下に思わせることが、営業職員のモチベーションになると

考えられていた。後発型生保では売上最高峰の称号を持つ営業職員が尊敬を集める一方で、自分の採用に関わり営業職員のために尽くす管理職が別の意味で尊敬に値すると考えられている。組織の中で尊敬されるのは何かが意識され、男性として惚れる・惚れさせるといった男性同士の絆を利用しつつ、男性稼ぎ主としてのジェンダー化された経験の共有をもとに、独立した個の闘いを促すマネジメントが行われる。この男性同士の絆からは、女性は排除されやすい。一方、伝統的生保における営業職員出身の女性機関長は、そもそも女性は「相手のことを考えること」がジェンダー役割として期待されているためか、後発型生保のように「人のためにできること」「一步下がって支える精神」は管理職に求められる資質として強調されない。女性同士の絆では、子育てなどのケアをしながら働くといった女性としての経験を共有しているという連帯感が強調される。ただし伝統的生保では、学歴や職歴、年齢、家族の状況など様々な者がいるため、上司-部下間だけでなく営業職員同士もお互いの状況や得意不得意を理解し、苦手なことや土日の仕事に子どもの面倒をみるなどフォローしあう関係を作ることが、モチベーション維持に重要な要素となっている。前職があり高学歴男性で稼ぎ主という属性が似ている者が多い後発型生保の自立した個を強調するマネジメントとは異なっているといえよう。同性間の社会的絆としての「ホモソーシャル」な関係をマネジメントに活用するのは2つのパターンで同じであるが、マネジメントにおいて強調される点や方法がジェンダーによって異なっている。

第三に、マネジメントの方法をめぐって困った場合、総合職出身の機関長は、同期や社内ネットワークが発達しており情報交換を行う土台があるため、インフォーマルにもアドバイスや悩みを相談する機会は多い。一方、伝統的生保の営業職員出身者は、営業所以外で特にインフォーマルにアドバイスをもらったり情報共有する機会やネットワークが限られている。後発型生保では、会社として営業職員の時から自社内の営業所を超えたネットワークを作るとを推奨した仕組みとなっており、機関長になる者も営業所を超えたネットワークをすでに持っており、営業職員出身であることがネックとなっていない。

営業所の生産性を上げるという意味では、営業職員出身の機関長に比べて総合職の機関長のマネジメントは特に機関長としての新人時代は劣位にあるといえる。総合職のジェネラルな能力育成の一環としての機関長経験である可能性が高い。ただし、伝統的生保の営業職員出身の女性機関長は異動しないために、一度、何らかの理由によって人間関係を含めて組織が崩れた場合、立て直すのに時間がかかったり、立て直せずに崩壊することがある。異動する総合職の機関長は、営業所の雰囲気を変え組織を立て直す必要があるときに機能する。また、総合職の機関長は会社とのつながりが強い一方で、営業職員出身の機関長は会社よりも営業職員や顧客の方向を向いている。会社（本社）の方針を営業職員1人1人に浸透させるには、総合職の機関長の方が管理しやすい側面もある。営業所で異動せずに内部昇進で機関長になる場合、営業所にいる全員がその営業所以外を知らないことになるため、従業員全体に会社の戦略や方針を浸透させる仕掛けが必要になるだろう。後発型生保では、採用や育成過程を通じて、コーポレートアイデンティティなどを営業職員が共鳴する仕掛けだけでなく、営業所を超えたネットワーク作りも会社が仕組みとして推奨し、機関長の異動もある。本研究の事例の比較から、日本的雇用システムで典型的な新卒一括採用の正社員の異動を繰り返しながらジェネラルな能力を持つ管理職を配置することの機能の一端が明らかになったと

同時に、異動しない者だけで組織を作る場合に従業員全体に会社の方向を向けさせ、方針を浸透させるための仕組みが必要になることも示唆された。

本研究からは、管理職の果たす役割が同じ場合でも、マネジメント自体が組織のジェンダー化の中に埋め込まれているため、マネジメントが異なることが示された。本研究は、歩合給によって指揮命令の統制度合いが相対的に低い事例であったが、近年、管理職に部下との人間的な結びつきを重視するピープルリーダー⁽⁸⁾としての役割が重視されるよう変化していると言われている（ガーソン・グラットン 2022）。女性管理職を増やす取組みを行う際、マネジメントは独立して存在するのではなく組織構造の中に埋め込まれて、ジェンダーの影響を受けることも考慮に入れて、どうしたら増えるのか、何が課題になるのかを考える必要があるだろう。

（かない・かおる 埼玉大学大学院人文社会科学研究所教授）

【引用文献】

伊丹敬之（1986）『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店

金井郁（2016）「女性活躍推進法における企業行動——生命保険会社9社を事例に」『日本労働社会学会年報』27号，pp.3-31.

——（2018）「産別組織における働き方改革の展開——生保労連を事例に」『Int'lecowk：国際経済労働研究』1083号，pp.8-15.

——（2021）「人事制度改革と雇用管理区分の統合——女性労働者へのインパクトに着目して」『社会政策』第13巻第2号，pp.7-20.

金井郁・篠田信幸（2024）「小売業A社の雇用管理区分の統合と重複線化の背景——ステップアップする「意欲」とジェンダー」『社会政策』第15巻第3号，pp.56-69.

金井郁・申琪榮（2021）「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」『大原社会問題研究所雑誌』748号，pp.76-95.

ガーソン，ダイアン，リンダ・グラットン（2022）「リーダーシップの転換点——部下の管理監督から成長支援へ」『ハーバード・ビジネス・レビュー』47（5），pp.22-35.

木本喜美子（2003）『女性労働とマネジメント』勁草書房

——（2008）「労働調査とジェンダー——小売業の労働組織分析を中心に」『日本労働社会学会年報』第18号，pp.71-92.

セジウィック，イヴ・K（2001）『男同士の絆——イギリス文学とホモソーシャルな欲望』名古屋大学出版会

武石恵美子（2014）「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』648号，pp.33-47.

八代充史（2002）『管理職層の人的資源管理——労働市場論的アプローチ』有斐閣

(8) ガーソン・グラットン（2022）は、権力や権限が以前よりも制限される管理職が増える一方で、コロナ禍に部下たちのフレキシブルな働き方が進むなどの変化の中で、管理職には部下のパフォーマンス管理よりもパフォーマンス向上が求められ、部下育成や従業員のエンゲージメントを高める要の「ピープルリーダー」としての役割がさらに求められるようになっていくと指摘する。

表1 インタビュー対象一覧

日付	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	伝統的生命保険会社 J-3 労働組合中央副執行委員長, 執行委員
2013年3月6日	伝統的生命保険会社 J-7 女性営業職員2名 aさん, 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	伝統的生命保険会社 J-3 労働組合副執行委員長
2013年12月18日	後発型生命保険会社 F-1 執行役員 (営業担当)
2014年2月7日	後発型生命保険会社 F-1 新入営業職員研修参与観察
2014年2月7日	後発型生命保険会社 F-1 チーフトレーナー Aさん
2014年2月11日	伝統的生命保険会社 J-9 女性営業職員マネージャー cさん
2014年2月12日	後発型生命保険会社 F-2 女性営業職員 Bさん
2014年2月14日	後発型生命保険会社 F-3 男性元営業職員 Cさん
2014年2月14・16日	後発型生命保険会社 F-1 女性営業職員 Dさん
2014年2月17日	伝統的生命保険会社 J-9 男性元内勤職員 (総合職) dさん
2014年2月17日	伝統的生命保険会社 J-7 女性マネージャー兼営業職員 aさん
2014年5月26日	伝統的生命保険会社 J-3 女性元営業職員 eさん
2014年6月4日	伝統的生命保険会社 J-6 男性営業職員 fさん
2014年11月23日	後発型生命保険会社 F-3 男性営業職員 Eさん
2014年12月4日	後発型生命保険会社 F-4 男性営業職員 Fさん
2015年7月14日	伝統的生命保険会社 J-3 男性機関長経験者 (営業総合職) gさん・生保労連執行役員, 伝統的生命保険会社 J-9 男性機関長経験者 (総合職) hさん・生保労連執行役員
2015年10月1日	伝統的生命保険会社 J-2 女性機関長 (営業職員出身) iさん
2015年11月6日	伝統的生命保険会社 J-1 女性機関長 (総合職出身) jさん
2016年4月5日	伝統的生命保険会社 J-2 労働組合中央書記長
2016年5月22日	伝統的生命保険会社 J-6 大卒女性営業職員 kさん
2016年5月22日	伝統的生命保険会社 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	後発型生命保険会社 F-4 男性支社長 Gさん
2016年6月12日	後発型生命保険会社 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
2016年9月7日	後発型生命保険会社 F-3 執行役員 (営業社員チャンネル担当)
2016年10月27日	伝統的生命保険会社 J-2 人事部 mさん
2016年11月16日	伝統的生命保険会社 J-8 女性内勤職員 nさん
2016年12月27日	伝統的生命保険会社 J-1 人事部ダイバーシティ推進課インタビュー (課長・女性一般職 oさん, 課長補佐・女性一般職 pさん), 採用課 (課長・男性総合職 qさん)
2017年7月26日	伝統的生命保険会社 J-9 女性営業職員 rさん
2018年4月15日	伝統的生命保険会社 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

日付	インタビュー相手
2018年7月19日	伝統的生命保険会社 J-2 女性機関長（営業職員出身）tさん
2018年8月31日	後発型生命保険会社 F-4 男性営業職員 Iさん
2019年1月29日	後発型生命保険会社 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	後発型生命保険会社 F-4 男性営業職員 Iさんインタビュー（2回目）
2020年7月31日	後発型生命保険会社 F-4 男性営業職員 Iさん（3回目）オンライン
2020年8月6日	伝統的生命保険会社 J-9 収益管理部事業費管理 Gグループマネージャー
2020年8月14日	後発型生命保険会社 F-1 監査役（オンライン）
2020年8月26日	伝統的生命保険会社 J-9 人事部 人事制度グループマネージャー
2020年9月8日	伝統的生命保険会社 J-9 女性営業職員（マネージャー）rさん（2回目）電話
2020年9月24日	後発型生命保険会社 F-4 男性営業職員 Iさん（4回目）オンライン
2020年10月21日	伝統的生命保険会社 J-9 女性総合職（全国型）uさん
2020年10月23日	伝統的生命保険会社 J-9 女性総合職（地域型・一般職入社）vさん
2020年10月26日	伝統的生命保険会社 J-9 女性総合職（地域型）wさん
2020年11月8日	伝統的生命保険会社 J-2 トレーナー xさん（zoom）
2020年11月10日	代理店 J-1 女性店長・生保プランナー yさん
2020年11月10日	伝統的生命保険会社 J-9 女性営業職員（マネージャー）zさん
2020年11月14日	伝統的生命保険会社 J-2 営業職員（新人）a1さん
2020年11月15日	伝統的生命保険会社 J-7 営業職員（マネージャー）b1さん
2020年11月19日	伝統的生命保険会社 J-8 営業職員 c1さん
2020年12月5日	伝統的生命保険会社 J-3 営業職員 d1, e1さん
2020年12月10日	伝統的生命保険会社 J-3 トレーナー f1さん
2020年12月14日	伝統的生命保険会社 J-3 機関長 g1さん
2020年12月21日	伝統的生命保険会社 J-2 営業職員 h1さん
2020年12月21日	代理店 F-1 営業職員 Mさん, 代理店 F-2 営業職員 Nさん
2020年12月23日	後発型生命保険会社 F-4 支社長 Oさん, 所長 Pさん, 営業職員 Qさん
2021年1月12日	伝統的生命保険会社 J-9 女性営業職員（マネージャー）i1さん
2021年2月3日	後発型生命保険会社 F-3 営業職員（新人）Rさん
2021年2月4日	後発型生命保険会社 F-3 営業職員（新人）Sさん
2021年11月21日	伝統的生命保険会社 J-8 元機関長, 元支社長, 現生保労連執行委員 j1さん
2021年11月30日	後発型生命保険会社 F-4 支社長 Oさん, 所長 Tさん, 営業職員 Uさん

出所：インタビューリストより作成