特集論文

なぜ女性の仕事は易しいと評価されるのか
――生命保険営業職の位置づけをめぐって

金井 郁
（埼玉大学人文社会科学研究科 准教授）

本稿では、生命保険の営業職を事例に、営業という仕事を分類・評価する上で、ジェンダーがいかに作用しているのかを検討した。先行研究では販売は定型的、営業は非定型的で販売よりも高度なスキルを要求されるとし、生命保険の営業は販売類似的で定型的なスキルの低い仕事として捉えられてきた。これは内部労働市場の中で長期勤続しながら異動・ローテーションなどで仕事を経験しOJTを中心に形成される技能がもっとも高度であるという前提に規定されている。この分析概念では生命保険営業において重要とされる人間関係構築のスキルや能力を捉えることは難しい。ジェンダー中立的な仕事の評価や職業分類を再考する必要がある。

1. はじめに

職場の中での仕事にジェンダーの意味づけが付与されることによって、その仕事自体の評価が変わることをジェンダー研究は長い間指摘し、その実態を明らかにしてきた。本稿では、生命保険の営業職を事例に、営業という仕事を分類・評価する上で、ジェンダーがいかに作用しているのかを検討したい。

生命保険の営業職といえば、男性・女性のどちらを想像するだろうか。一般的に、日本では営業職は男性の仕事というイメージが強く、2010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15.3％と低い。それにもかかわらず、生命保険の営業職は、9割以上を女性が占めている。一方、欧米では、生命保険の営業に携わる労働者は男性中心であるといわれている。特にアメリカでは、保険販売エージェントと言えば専属、独立にかかわらず、伝統的に男性の仕事と認識されてきた。ライドナー（Leidner 1993）によると、訪問販売をする危険性や週末や夜など顧客の都合に合わせて仕事をする必要があり、過重労働が強いられるため女性には向かず「男性向き」の仕事だと認識されているという。日本でも戦前は生命保険営業の圧倒的多数を男性が占めていたが、戦後徐々に女性が多数を占めるようになり、現在では日本の生命保険営業といえば「生保レディ」と呼ばれるほど女性の仕事として定着している。このように、日本の生命保険の営業職は、日本における営業職の中でみても、諸外国の生命保険営業に従事する者からみても例外的に女性比率が高い。

もうひとつの日本の生命保険営業職の大きな特徴は、雇用と自営双方の性格を併せ持つことが挙げられる。生命保険の営業職員たちは正社員と呼ばれるものの、日本で一般的に考えられている正社員とは大きく異なっている。日本の生命保険の営業職の雇用実態をみると、年金・健康保険・雇用保険・労災に雇用者として社会保険適用され、さらに労働組合にも加入するなど正社員の特徴を持つ一方で、採用は新卒中心ではなく中途採用中

心で、リクルート方法も営業職員たちのネットワークを活用することが多い。中途採用にもかかわらず、職業経験は問われず、人柄や外見が重視されることが多い。報酬は、基本的には一定期間を過ぎたら固定給部分が少額となり、歩合給のウェートが高くなるような体系となっている。雇用保障は成績に依存し成績がクリアできない者は離職せざるを得ず、実質的に保障されないに等しい。そのために離職率が非常に高い。

後で詳しく見るが、生命保険の営業職のこのような特徴から、営業職研究の中では、生命保険の営業職は例外的とされ除外されるか、スキルの最も低い仕事として類型化されてきた。職業分類においても長い間「保険代理人・外交員」のみを取り出した項目を作り、他の商品の販売や営業と区別して分類されてきた。結論を先取りすれば、日本では内部労働市場において長期にわたって形成されるスキルが高度であるという暗黙の前提の下、どのような労働者がその仕事を担っているかや処遇実態を重要な指標として、職業分類されたり営業職に必要なスキルの困難度が分析されたりしてきたといえる。

本研究は、筆者が共同研究者とともに2011年～2014年に行った生命保険会社、生保労連、生命保険会社の企業別組合、生命保険会社の営業職員・内勤職員へのインタビューおよび日本における外資系生命保険会社J-B社への参与観察、文献研究によって行う[1)]。

2. 日本における営業職と販売職の区分と性別職域分離

(1) 営業職と販売職

松浦（2012）が指摘するように、営業および営業職の重要性については広く認識されているものの、これらに関する共通かつ明確な定義は存在していない。政府の統計上で営業職を捉えようとすると、国勢調査が準拠している日本標準職業分類は、2009年の改定ではじめて販売の職業の1つとして「営業」という職業分類が追加・区分された（松浦 2012）。同改定では、大分類の販売従事者の中に中分類として、商品販売従事者、販売類似職業従事者、営業職業従事者の区分が設けられ、保険営業は代理店であれば販売類似職業従事者に、代理店でなければ営業職業従事者に分類されるようになった[2)]。「営業職業従事者」といったカテゴリーがなかった2005年国勢調査までは、代理店・営業職員ともに販売類似職業従事者の小分類カテゴリー「保険代理人・外交員」として独立した職業に分類されていた。

この日本標準職業分類における販売の中の職業区分について西澤（2015）は、販売方法（接客か営業か）、取扱商品（財貨・サービスの種類）、販売形態（店舗、無店舗）の3つの基準が適用されていると整理する。ただし、販売形態については、店舗か無店舗かというよりは、直接的に販売するのか、他人の間にたった売買の取次かどうかの基準だといえよう。西澤（2015）は、営業職と販売職について、販売の仕事に従事している点で共通するが、仕事の仕方が以下の3点で異なるとする。①店舗に来た顧客に対応する販売（これを西澤は接客と呼んでいる）と、訪問する営業といった販売の起点、②商品が現品を扱う販売と、商品カタログ・パンフレットなどを携行して説明を行う営業といった現品とカタログの違い、③商品の受け渡し方法の違いを挙げる。

女性の事務職から営業職への転換要因を検討した浅海（1997）は、営業職について顧客を訪問し、商品の売買や製造に関する勧誘・交渉・受注の仕事に従事するものを指すとし、店舗での販売従事者や保険の販売従事者、戸別訪問によるセールスは除くと断り書きをしている。なぜ保険営業が営業職から除かれるのか明示していないが、保険の営業職は一般的な「営業職」と異なっていると考えていることが示唆される。一方、販売については、ある程度定型化された作業方法や手順による商品の売買に関する受注・在庫確認・納品指示・納期回答などの職務だと定義している。したがって、「営業」とは、販売計画の策定などの販売準備活動から始まり、商談による売り込みや価格折衝、商品活用に関するコンサルテーション、販売実績の分析・検討などの商品の販売活動に必要な

一連の職務で、「販売」に比べて多様かつ非定型的であるという。

松浦（2012）は、指揮命令の困難さ、仕事の裁量性等に相違があることから、店頭販売と営業を区分し、営業職を「顧客への訪問によって商品やサービスを販売する仕事」と定義している。そのため、松浦（2012）の営業職の分析には、生命保険営業が含まれている。

営業職は、ライドナー（1993）が生命保険営業の特徴として指摘したように①潜在的な顧客を見つけることが非常に重要であり、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、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[3]が難しい。ただし、①と②に関しては、人がすでに見込み客として来店する販売職の場合でも必要とされる。むしろ、販売職の場合は潜在的な顧客に店頭まで来るような店づくりや立地、広告などの仕掛けが必要とされるが、販売職個々人の力量よりも企業戦略等との関連が強くなるといえる。③については、モニタリングが難しい分、労働者に対する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が販売職よりも重要となるといえる。浅海（1997）は、販売職に比べ営業職の仕事は多様かつ非定型的とまとめているが、定型的な仕事となるかどうかは販売職と営業職の違いというよりは、ビジネスの仕組みとして顧客行動をいかに統制できるのかがその仕事の定型化の差として表れるのではないだろうか。職種と定型化に関する本格的な検討については今後の課題である。

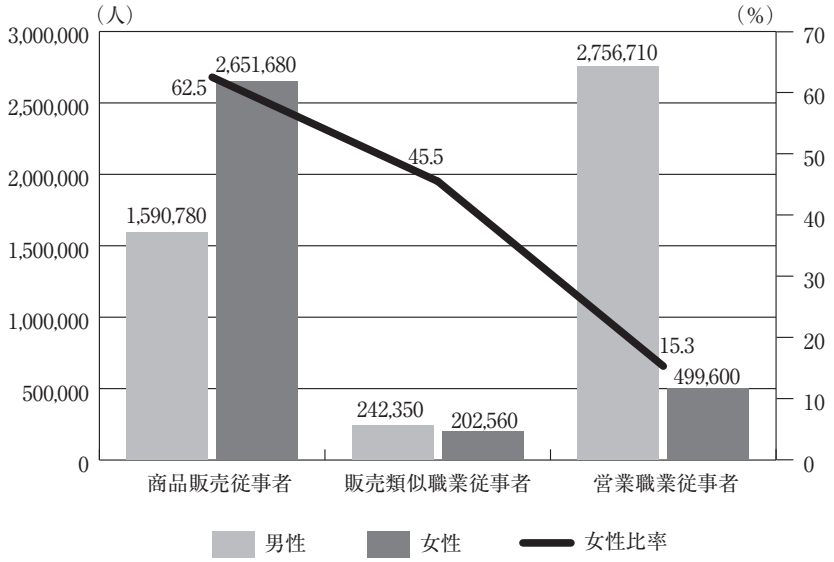
(2) 営業職の類型化と生命保険の営業職

先行研究においては、営業職の多様性が指摘されている。浅海（1997）は、一般に営業職は基幹業務、事務職は補助業務と言われ、事務職から営業職への転換をより重要な職務への転換と考えられているが、営業職の職務分析をすると、①高度な判断を行わないタイプ、②商談・売り込みはなく受動的なタイプ、③すべての機能（販売準備、販売活動、販売促進、実績管理、クレーム処理、顧客管理）を果たすタイプがあるとする。①→②→③のようにより高度な仕事へ営業職のタイプに連続性があるものとして分析されており、女性が①から③のような（より高度な）営業の仕事を行うには何が必要なのか、といった視点で書かれている。交渉相手が女性である分野で女性が営業を行いやすいとした冨田（1992）の検討結果とは異なり、営業を女性が行う上で女性が交渉相手であることが決定的に重要であるとは言い難いが、競合他社との激しい競争を強いられることが少ない市場や、新規開拓で積極的なシェア拡大を図る必要性が低い場合に、女性社員の営業活動が行いやすいことを指摘する。しかしこの指摘は、競合他社との激しい競争、新規開拓で積極的なシェア拡大を図る必要がある生命保険営業において、女性が9割以上を占める現状をうまく説明できない[4]。

佐藤（1992, 2001）は、①労働市場のタイプ、②異動・ローテーションの頻度、③賃金形態を基準に多様な営業職を類型化すると、類型Ⅰ：異動・ローテーションの一環として営業職に配属された営業職、類型Ⅱ：一貫して営業職としてキャリアを歩むタイプ、類型Ⅲ：外部労働市場から営業職を採用するタイプとなるという。このタイプ別に、専門性・組織性・企画性[5]の求められる程度が異なり、類型Ⅰでは最も強く、ⅡはⅠにやや劣り、Ⅲは最も低いとされる。佐藤の事例では、外部労働市場から営業職を採用しその多くが30代後半の主婦で、歩合給の特徴を持つ類型Ⅲには家庭用品メーカーが挙げられるが、日本の生命保険営業職もⅢに位置づけられるといえる。

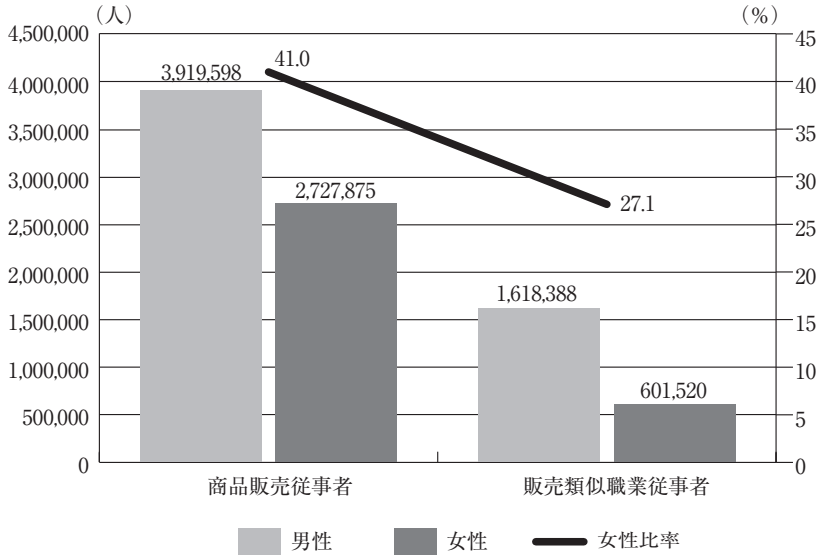
松浦（2012）は、佐藤（1992, 2001）の研究を参考にしながらも、①提案の内容（営業活動における提案の重要性、提案に関わる仕事の量や質）および②社外の関係者・組織との交渉・調整が求められるかどうかで営業職の仕事が大きく異なるため、その2軸から営業の仕事の特性を、Ⅰ：提案能力も交渉・調整能力も最も必要とされる「プロジェクト・マネジメント型」、Ⅱ：交渉・調整能力が高く提案能力は相対的に低い「交渉・調整型」、Ⅲ：提案能力が高く交渉・調整能力が相対的に低い「提案型」、Ⅳ：提案能力も交渉・調整能力も低い「販売類似型」の4つに分類した。生命保険

図表-1 商品販売従事者、販売類似職業従事者、営業職業従事者の男女数及び女性比率（2010年）



資料出所：2010年国勢調査

図表-2 商品販売従事者、販売類似職業従事者の男女数及び女性比率（2005年）



資料出所：2005年国勢調査

営業は、提案も社外の関係者・組織との調整や交渉も相対的には重要ではない営業で、販売する商品や顧客がある程度パターン化され、販売の仕事と類似することが少なくないとして「販売類似型」に分類されている。

以上の先行研究では、販売職は定型的、営業は非定型的で、販売職よりも営業職の方が「高度なスキル」を要求されると考えられていることが示唆される。こうしたより「高度なスキル」を要求されるはずの営業職に、学歴や職歴を問われない

女性の比率が圧倒的に高い生命保険営業は位置づけにくい。そこで、営業の中にも多様性があり、生命保険の営業は、専門性・組織性・企画性が求められない、提案能力や交渉・調整能力が最も求められない、販売職に類似して定型的といった分析によって、営業職の中ではスキルの最も低い仕事として位置づけられてきた。

図表−1は、2010年国勢調査における大分類「販売従事者」の中の「商品販売従事者」、「販売類似職業従事者」、「営業職業従事者」の男女別の数と女性比率を示したものである。販売従事者全体では、女性比率が42.2％と男女比率は大きくは異ならないが、中分類でみると販売従事者の女性比率が62.5％と半数を超える一方、営業職業従事者では15.3％と低く、男女比の分布が大きく異なっていることがわかる。「営業職業従事者」といったカテゴリーがなかった2005年国勢調査の中分類の男女比は2010年の結果ほど鮮明ではなく（図表−2）、職種区分の創設・変更は、営業職と販売職のジェンダー化されたイメージを鮮明に浮き彫りにし、販売職よりも高度なスキルが要求されると考えられる「営業職」を抽出したようにもみえる。

3. 生命保険の営業職の仕事の特性[6)]

本節では、男女別の営業職員数の推移を確認した上で、聞き取り調査から生命保険営業の実態を明らかにする。

(1) 生命保険の営業職員数

生命保険業界全体の1991年以降の営業職員数および内勤職員数の推移をみよう[7)]。男女別データが1997年以降しか公表されていないため、それ以前については男女計となっている。1991年には44万3,397人だった営業職員数は、断続的に減少し、2013年には23万5,509人と約20年で半数近くになっている。男女別データが分かる1997年以降をみてみると、男性営業職員は1997年に3万582人、2013年は2万7,304人でほとんど変化していないが、女性営業職員は、1997年の32万8,494人から2013年には20万2,552人へと12万人近く減少している。営業職員の減少分の大多数は女性営業職員の減少で説明できる。

一方、内勤職員についてみてみると、90年代後半から2000年代半ばにかけて約2万人減少したが、2005年以降は増加傾向にあり2013年には10万3,659人となっている。内勤職員の男女比は、2013年では女性が55.4％となり女性比率が若干高い。

日本における生命保険の営業職員の約9割を女性が占め、内勤職員では男女比がほぼ半数になっているが、この構造は会社によって大きく異なる。特に、伝統的国内生命保険会社は営業職員の9割以上を女性が占めるが、プルデンシャル生命やソニー生命は9割以上を男性の営業職員が占めている[8)]。

(2) 生命保険営業の実態

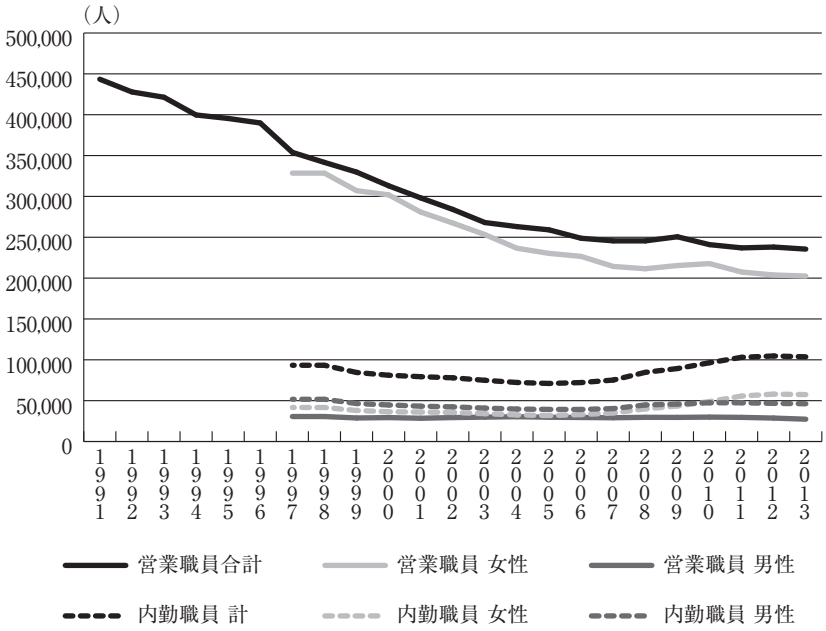
(a) 営業活動

日本の伝統的生命保険会社の営業職員の営業方法は、地域および会社、事業所単位で専任の営業職員を配置して、決まった営業職員が担当地区・会社を訪問営業して需要喚起するものである。地域や担当会社の特性によって営業方法は異なるが、以下では首都圏における地域と企業への訪問営業の事例を紹介する。見込み客を発見するまでの方法が地域と会社訪問では異なるので、見込み客発見までは別々に記し、見込み客発見以降の営業展開については地域と会社を統一して記述する。

地域の一般家庭では、近年セキュリティ意識の高まりで、突然訪問してもドアをあけてくれることは少なくなっている。そこで、当該地域の担当になった旨を書いた自己紹介と暮らしに役立つ社会保障制度についてなどの配布物を営業職員が作成してポストに投函することを何回か繰り返した後に訪問する。実際に訪問して会うことが出来れば、年齢や家族構成など保険営業に必要な情報を聞き出し、見込み客として営業する。

「私が○○地域の担当になりました、っていうチラシを作ってポストに入れておくんですよ。さらにそれだけじゃ怪しいんで、こういう暮らしに役立つ社会保障とかいって、ご存知ですかって、遺族年金受け取るにはどうなるんですと

図表-3 日本の生命保険会社における営業職員数(男女)と内勤職員数(男女)の推移



資料出所:生命保険事業概況各年版より筆者作成

か、知らせてあげているっていう感じで行くんですよ。それでこういうのを説明すぐするのはまず無理なので、投函するとか何回かやって、そうすると入ってたわねって、捨ててない人もいるので。」(伝統的生命保険会社J-1元営業職員)

企業における個人向け営業でも、その企業の担当者となったことを割り当てられた事業所にいる全員に自己紹介・挨拶することから始まる。自己紹介のチラシを作成し、昼休み中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一人一人に配布する。自己紹介をしながら、相手の名前や生年月日、生命保険に加入しているのかどうかなどの情報を少しずつ収集していく。しかし、知らない生命保険営業の担当者に簡単に個人情報を話す人はほとんどいない。この営業方法は日々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い、生命保険の話をする前に相手の情報(顧客ニーズ)を少しずつ聞き出すための人間関係をいかに築くことが出来るのかが決定的に重要となる。

「お客様が○○をしてほしいって言ったときにそれにこたえるというのは、『ありがとう』って満足という形で終わるんですけれど、お客様が想像もしていなかったことに対して例えばもう少しこの部分聞きたかったけれど、まあいいや、って思っていたとしてですね、私たちがお客様が何を求めているかを先にくんで、本当はここまで聞きたかったということをお客様より先にこちらの方も調べておきました、ということを伝えられたりすると、お客様の満足以上の『感動』みたいな、『ここまでやってくれたんだ』とか『本当は知りたかったけれど聞けないでいたんだよね』とか、そういうなんて言うか満足よりも一歩上の感動するみたいな、そういう会社を目指そうと今やっているんですけど。……普段から感動サービスみたいなものを、当社に入っていただいているお客さんはそうですけれど、何も入っていないお客様にも将来的にお客様になっていただけるように、私はあなたのことを見ていますよ、というか、わかっていますよ、っていうか。そういうのが伝わるように。本当にちょっとしたことなんですけれど、お誕生日の時に何かを一言お声掛けするでもいいですし、ちょっとしたもの、そんなに高くないものをお渡しするとかでもいいと思いますし、そのお客様の情報とかを聞いていてご家族状況を聞いていたとして、小さなお子様がいらしたとしたら、お子様のお誕生日ですよ、とかなると、なおさら嬉しさ倍増だと思うんですけれど、何か心遣いみたいなもの。」(伝統的生命保険会社J-3チーフ兼営業職員)

生命保険に顧客が関心を持って生命保険の話をする段階では、地域・企業における個人顧客双方とも、年齢や家族構成、顧客ニーズを聞き、それに合わせた商品設計をして営業展開していく。この時点では顧客の希望を聞き、それを理解する能力が求められる。新規保険加入の顧客だけでなく、他社に加入している顧客に対しては、不満、満足な点などを聞きそれを理解した上で、他社商品から乗り換えてもらうのか、追加で自社商品を購入してもらうのかなどを考え保険設計し、顧客が納得できるよう説明する。その際、たとえ職場で声をかけた顧客であっても、配偶者がいる場合は、自宅を訪問して配偶者同席のもと保険商品や保険料の話をする場合が多い。特に顧客が男性の場合は、受取人が配偶者である妻のことが多く、夫の死後にどの程度の金額が必要なのかを妻に聞きながら保険金額を設定したり、また保険料にどの程度支払いが出来るのか家計状況から判断して最終決定するには夫婦が同席していた方が話は早いのだという。

しかし、営業職員にとってこのような実際の保険設計や保険内容に関する顧客とのやり取りはそれほど難しいこととは捉えられていない。むしろ、顧客との短い時間の接点しか持てない中で、生命保険の話を顧客にする前段階として、生命保険営業に必要な情報を少しずつ収集しながら人間関係を築いていくことが最も難しいことだとされる。

「一番大変なのは、そこに話の場を作るまでのお客様との人間関係の作り方というか、そっちの営業の方が、答えが一つじゃなくて教科書に載ってないというところがあるので、それって自分の経験の中で、どういう風にお客様と人間関係を深めていって、そういう設計の場までもっていけるのかっていうことの方が難しいと思うので、その辺りがなんていうかな、自分の力でそういう場の設定が１個でも２個でも多くとれるようになると、後は設計の問題なのでいいのですが、新人で多いのは、設計のお客様のやり取りというよりは、お話を聞いてもらえるまでの場まで持っていく数が圧倒的に少ないというか、難しいところであるので、その辺りが出来るようになると、自分でもやっていけると思える。知識の問題は例えば今だと相続税とか来年変わったりするじゃないですか、なので、いつまでたっても私とかも勉強とかはしていかなければならないのですけれど、知識は別に勉強して理解すれば出来るんですけれど、営業の難しさってそれよりも前の場の、お客様とのいろんな人間関係をどういう風に築いて、説明を聞いてみようと、お客様に思っていただけるかというアプローチが難しいところだと思うので、そこが自分一人で出来るようになると仕事はうまく一人でできるようになってくると思うと思います。」（伝統的生命保険会社J-3チーフ兼営業職員）

上述のような伝統的日本の生命保険会社が展開している営業方法で求められるのは、毎日コツコツと担当する会社や地域をまわり、顧客や見込み客に対して「感動サービス」を提供することで人間関係を築くことだとされている。つまり、商品そのものよりも人間関係の構築をいかにうまく行うのかが営業において重要なポイントだと捉えられている。ここで注意を促したいのは、生命保険に関わる商品知識や制度知識は大前提として考えられ、その上で人間関係を構築する能力が求められているのである[9)]。しかし、顧客は多様であるため、すべての人に当てはまるような人間関係作りに唯一の正解の解答はなく、完全なマニュアル化は出来ない。完全なマニュアル化は出来ないものの、顧客との短い接触時間に何をなすべきなのかなどについて監督者が一人一人の営業職員を指導する体制となっている。

「単純に、見られていないと思うと、今日はもういいや、となってしまうということはもちろんあると思いますし、あとは、言われた通りに素直に一生懸命やるんだけれど、プロセス一つとってもいろんなプロセスがあるので、そのプロセスの内容、中身がもう少しこっちのプロセスをやった方がいいんじゃないか？ っていうのは各それぞれ状況が違うので、こっちのプロセスをやった方がいいよとか、そういうことはいいます。……それぞれの新人の中でプロセスがどの程度積みあがっているのかを管理しているので、この子はこのプロセスが弱いのでこの部分が今日も出来ていないとか、今どこまで出来上がっているのかを把握しているんですよ。プロセスって言うのは、例えば、お客様にご提案をしている数だったり、お客様から頂いている情報の量だったり、情報の中身だったりとか。」（伝統的生命保険会社J-3チーフ兼営業職員）

(b) 顧客管理

生命保険営業は顧客に対して一つの保険を販売して終了する仕事ではない。商品の性格が長期に及び実際に保険が支払われる時は契約してから長い年月を経た後や急を要する場合が多いため、営

業職員は身近で頼りになる存在であることが求められている。こうした親近感や信頼感は、定期的な顧客訪問によって顧客にいつ何を聞いてもいいという安心感を与えることから生まれると考えられている。顧客から依頼があった時には、自分が全ての知識を持っていなくても他に知っている人に聞いたり勉強したりして、どんな問題でもすぐに対応することが目指されている。

Xさん：困ったとき、相談したいときにされたときに、親身になって考えてあげる。こういう病気なんだけどって言われたら、病院を知っているところを紹介したり。
Yさん：全部調べてあげたり。
Xさん：ほかのお客さんが、こういう時に、個人情報だから誰かとは言わないけれど、同じような状態の人がこの病院に行ってよかったって言ってたよとか。そういう情報を教えてあげたりとか。
Yさん：そうですね、それはありますね。
金井：でもそれは仕事の範囲じゃないんですよね？
Xさん：仕事の範囲じゃないけど、知っている知識を出すというか。
Yさん：友達としての範囲なのかな、じゃあ（笑）。知っている知識を惜しみなく出してあげるよって。
Xさん：あと、保険って説明した時は理解するけど絶対に忘れちゃうんですよ、保険のことなんて考えていないから。だからわかんないとか質問があったら、これってなんだろうって、他社の商品の話でもいいから、何でもいいから聞いてくれって言っておいて、携帯の番号を教えておくと、ちょっと気にかかった時に聞いてくるから、そういう時は自分も勉強になるから、勉強して教えてあげる。そういう情報をちゃんと与える。絶対に電話が来たらちゃんと返すって。自分たちはお客さんに食べさせてもらっているって感覚はあるから、それをちゃんと返せば。
Yさん：何が仕事かって、そっちの方が仕事だよね。
Xさん：そっちの方が仕事。
金井：保険契約したら終わりでなくて？
Yさん：何かあれば電話してねって。
金井：その人の丸ごと相談に乗ってあげる？
Xさん：ぜんぜん違う人生相談とかも多いよね。
（伝統的生命保険会社J-2社営業職員2名インタビュー）

このように、顧客が困った時に相談できる相手であることが重要であり、その時にどれだけ親身に相談にのって答えることができるのかが生命保険営業の一番の仕事だとも認識されている。契約成立後、定期的に顧客を訪問するよう、各社マニュアルによって行動づけられているが、実際に顧客と親近感、信頼感のある関係を結べるかについても会社側が管理するには限界があり、営業職員個人の資質に大きく依存している。

4.「営業職」のスキル・能力とジェンダー

先行研究では、販売は定型的、営業は非定型的で販売よりも高度なスキルを要求されると考えられていることが示唆され、営業の中にも多様性があるが、生命保険の営業は、販売類似型で定型的なスキルの低い仕事として捉えられていた。それは、内部労働市場の中で長期勤続しながら異動・ローテーションなどで仕事を経験することやそこでのOJTにより形成される技能[10]が不確実な問題処理を可能にし、もっとも高度であるとする前提に規定されているため、必然的に企業の人材育成期間が短くなるタイプの営業職のスキルが低いとの結果になるといえる。

三輪（2013）は、松浦（2012）の営業職の類型において、生命保険営業が最も容易な仕事をする類型として捉えられているようにみえるが、自分の意思で差別化しにくい商品やサービスを売るには、高度な対人能力やサービス精神を要するのではないか、普段差し迫った必要性を感じにくい保険を売るには、相当の説得力や信頼感が求められるのではないかとして、販売類似型の意義や価値の見直しの必要性を指摘する。

3節でみたように、生命保険営業では、松浦（2012）が重視していない「見込み客の発見」および「見込み客を顧客に変えること」、「顧客管理」が決定的に重要な仕事であった。生命保険の営業職として成功するか否かは、これらの前提となる短い時間での顧客との接点の中で、顧客といかに関係性を構築するかがカギとなる。松浦（2012）では、生命保険営業は「販売する商品や顧客がある程度パターン化されている」と整理していたが、むしろ顧客は多様なため、この人間関係構築の方法の画一化・パターン化が難しく、企業側が人間関係構築方法を管理することも顧客を統制することも相対的に困難であった[11]。顧客の多様性、その多様な顧客の多様なニーズを前提とした場合、どのようなタイプの営業職員が生命保険営業として成功するのかは、実際にやってみないと分から

ない。そこで大量の労働者を採用し雇用することが、成功する人の比率を高めることにつながり、成績次第で雇用を保障せず営業成績が悪い者の離職を促すといった大量離職も会社にとってはむしろ効率的となる[12)]。その際、採用には特定の学歴や経験を必要としないが、大量採用にコストをかけることは非効率になる。そこで、すでに雇用されている営業職員たちのネットワーク等を活用して、大量の労働者を募集するといった現在の日本の伝統的な生命保険会社で行っている方法が合理的に機能する。特定の学歴や経験を必要とせず、大量の労働力を採用コストをかけずに供給出来る人材プールは女性（主婦）であり、安定的な雇用や主たる家計維持者としての生活賃金が保障されない働き方を大量に引き受けることが出来たのも女性（主婦）であった。

大量の中途採用を行っていること、採用基準で学歴や職業経験を問わないこと、大量離職が行われているなどの日本の生命保険会社における営業職の特徴は、求められるスキルの易しさを示しているのではなく、企業による顧客統制の困難さ、労働者育成の困難さを表しているといえる。従来の営業職研究が高いスキル・能力として重視してきた組織性や提案能力、企画力、会社の他部署や他企業の関係者との交渉・調整力は、長期勤続の異動・ローテーションなど企業内での様々な経験及びOJT中心で内部養成される技能がもっとも高度である、とする技能観や分析視点を暗黙の前提としている。こうした分析概念は、必然的に内部養成される傾向にある男性の就いている仕事のスキルは高く、外部労働市場に多い女性のスキルは低いといった男女間のスキルの分布の偏りに結びつく。本稿で検討した生命保険営業の仕事は、相対的に企業内でのスキル蓄積が困難な、例えば人間関係構築のスキルや能力を捉え、ジェンダー中立的な仕事の評価や職業分類を再考する必要性を示している。

注

1）本研究は、平成24～27年度科学研究費補助金・基盤研究（C）「ジェンダー視角からの日本の雇用システムの理論構築」（代表：金井郁）および平成23～26年度科学研究費補助金・基盤研究（A）「グローバル金融危機以降におけるアジアの新興／成熟経済社会とジェンダー」（代表：足立真理子）により遂行された研究成果の一部である。インタビューおよび参与観察は以下のように行った。

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、労働局長インタビュー

2012年1月31日、伝統的生命保険会社J-1社労働組合中央副執行委員長、執行委員インタビュー

2013年3月6日、伝統的生命保険会社J-2社営業職員2名（うち1人はマネージャー）インタビュー

2013年3月29日、生保労連副委員長兼営業職員委員長、労働局長インタビュー

2013年4月1日、韓国における外資系生命保険会社K-A生命副社長インタビュー

2013年4月25日、伝統的生命保険会社J-1社労働組合副執行委員長インタビュー

2013年5月10日、日本における外資系生命保険会社J-B執行役員インタビュー

2013年12月18日、日本における外資系生命保険会社J-B執行役員（営業担当）2名、営業担当内勤職員インタビュー

2014年2月7日、日本における外資系生命保険会社J-B新入社員研修参与観察

2014年2月7日、日本における外資系生命保険会社J-Bチーフトレーナーインタビュー

2014年2月11日、伝統的生命保険会社J-3チーフ兼営業職員インタビュー

2014年2月12日、日本における外資系生命保険会社J-C営業職員インタビュー

2014年2月14日、日本における外資系生命保険会社J-A元営業職員インタビュー

2014年2月14日、2月16日、日本における外資系生命保険会社J-B営業職員インタビュー

2014年2月17日、伝統的生命保険会社J-3元内勤職員インタビュー

2014年2月17日、伝統的生命保険会社J-2マネージャー兼営業職員インタビュー

2014年5月26日、伝統的生命保険会社J-1元営業職員インタビュー

2014年6月4日、伝統的生命保険会社J-4営業職員インタビュー

2014年6月13日、ドイツにおける生命保険販売エージェントインタビュー

2014年11月23日、外資系生命保険会社J-C銀行窓販担当者インタビュー

2014年12月4日、新興の日本の生命保険会社J-①男性営業職員インタビュー

2）中分類の商品販売従事者には有体的商品の仕入れ・販売などの仕事に従事する者が、販売類似職業従事者には他人の間にたった売買の取次・斡旋の仕事、他人のための売買の代理の仕事、不動産・有価証券の売買及び他に分類されない販売類似の仕事に従事される者が、

営業職業従事者には他人を訪問し、有体的商品の販売に関する取引上の勧誘・交渉・受注・契約締結の仕事に従事する者並びに不動産、サービスの販売に関する取引上の勧誘・交渉・受注・契約締結の仕事に従事する者が分類される。商品を携行し、訪問等により販売するものは商品販売従事者に分類される。ちなみに、保険代理・仲立人（ブローカー）は保険の代理店主等のことを指し販売類似職業従事者に分類され、いわゆる生命保険会社の営業職は営業職業従事者に分類されている。

3）鈴木（2012）は接客サービス労働において、管理者も労働者も顧客行動の予測可能性を低下することで円滑な職務遂行を目指すとして、顧客行動を統制しようとすると指摘する。管理者は色々な手段を講じて顧客統制を行うが、一つの方法として労働者を通じた顧客統制がある。

4）ある生命保険会社の男性内勤職員になぜ女性が営業することが多いのかをたずねると、「保険営業の難しさのため」であると答えている。「保険営業というのは難しいので、車が売れても保険は売れないというのがあって、やっぱり無形の商品と有形の商品は本当に難しさは天と地ほどの差があり、やはり家の次に高い買い物にたぶん保険はなると思うので、自動車は100万円あれば売れるけど、保険は知り合いでもなかなか売れるものではない。……個人的感覚ですが、ストレス耐性が強いのは女性だと思います。男性は、断られると自分の人格が全否定されたような錯覚というか。男性の中でも特性を持っている人はいるのですが女性のほうが強いというか。」（生保労連中央書記長、内勤職員委員長、営業職員委員長、労働局長インタビュー）。この場合も「ストレスに強いのは女性」とジェンダーによる意味づけが行われている。

5）何をもって「専門性」「企画性」を説明しているのか、事例からは定かでない。

6）本節は金井（2014）に加筆・修正したものである。

7）外資系や新設の生命保険会社の営業職員数も含む。

8）外資系生保や90年代以降の規制緩和によって新設された生命保険会社では、日本の伝統的生命保険会社とは異なった販売・雇用戦略が競争の源泉とされている。特に、日本に進出した外資系生命保険会社では、伝統的生命保険会社とは違った形で雇用戦略を用いており、こうした外資と伝統的日本企業で異なる販売・雇用戦略は極めてジェンダー化されている。これについてはパイロット研究として国際学会報告（Shin and Kanai 2014）がある。

9）大学教員への営業を担当していた伝統的生命保険会社J-1元営業職員は、訪問する教員のHP等をチェックし研究分野、論文、ゼミ活動などを事前に情報収集し、短い会話の中でさり気なく話題に出すことで「そんなところまで見てくれていたんだ」といったような「感動サービス」を提供していた。

10）小池（2005）は、大卒ホワイトカラーについて、多様性への対応、変化への対応、重層的効果のため「はば広い専門性」を身につけ、それが不確実な問題処理に役立つとして企業内で長期にキャリアが用意されていると説明する。

11）佐藤（2001）は、外部労働市場に位置付ける類型Ⅲについて、企業内部にスキルの蓄積がなくリスクが大きい営業であることを指摘しており、この意味においては本稿の分析と同じである。

12）生命保険営業における詳しい採用方法や離職率については、金井（2014）を参照のこと。

文献

浅海典子，1997,「事務職から営業職へ」『日本労働研究雑誌』445: 13-25.

金井郁，2014,「雇用と自営の間――日本の生命保険業における営業職の雇用とジェンダー」『埼玉大学経済学部社会科学論集』143: 127-149.

小池和男，2005,『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社.

佐藤厚，1992,「営業職の仕事と管理をめぐって――類型別事例研究」『日本労働研究雑誌』396: 33-45.

――――，2001,『ホワイトカラーの世界――仕事とキャリアのスペクトラム』日本労働研究機構.

鈴木和雄，2012,『接客サービスの労働過程論』御茶の水書房.

富田安信，1992,「女性営業職の育成と動機づけ」『大阪府立大学経済研究』36（4）: 131-144.

西澤弘，2015,「販売の仕事と営業の仕事」『日本労働研究雑誌』657: 52-53.

松浦民恵，2012,『営業職の人材マネジメント――4類型による最適アプローチ』中央経済社.

三輪卓己，2013,「書評 松浦民恵著『営業職の人材マネジメント』」『日本労働研究雑誌』632: 102-105.

Leidner, Robin, 1993, *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*, Berkeley: University of California Press.

Shin, Ki-young and Kanai Kaoru, 2014, "Professional Career Versus Women's Ordinary Job?: Two Models of Gendered Labor in Life Insurance Companies in Japan," Delivered at the International Association for Feminist Economics Annual Conference, 29th Jun, Ghana University.

かない・かおる 埼玉大学人文社会科学研究科 准教授。主な論文に「雇用保険の適用拡大と求職者支援制度の創設」（『日本労働研究雑誌』659，2015）。労働経済論、ジェンダー論専攻。