

金井郁、申琪榮著（名古屋大学出版会、2025年）

「生保レディ」の現代史 保険大国の形成とジェンダー

孫 悦*

日本は「生命保険大国」と言われてきたが、「生命保険営業は女性に向いている」という考え方も広く流布している。これは、諸外国では生命保険の営業が主に男性によって担われているという状況と鮮明な対照をなしている。日本では、戦後、生命保険営業職の大多数が女性によって担われてきており、生命保険営業職員の「正社員」としての地位には、典型的な日本型雇用システムと合致しない側面が存在していた。このように特徴をもつにもかかわらず、生命保険業における女性労働者に焦点を当てた研究は、これまで十分に蓄積されてきたとは言い難い。明らかに、ジェンダー研究の観点からも労働研究の観点からも、この研究空白を補うことには大きな意義がある。本書は、生命保険営業職の労働を正面から捉えた、初めての学術的試みである。なぜ日本でこのような特徴が生まれたのか、これらの特徴が日本における「生命保険大国」の形成とどのように関係しているのか、そしてそこにジェンダーがどのように作用しているのかを検討することを目的としている（3頁）。そのために、営業の最前線に立つ保険営業員の労働過程に視点を当て、14年にわたり100名以上のインタビュー対象者の声に耳を傾けることで、「生保レディ」の現代史を生き生きと描き出している。

本書の分析方法は、特に二つの点が注目される。第一に、本書は営業職員の性別構成が生命保険業界の雇用慣行、営業スタイル、さらには労働環境と密接に関係していることを鋭く指摘している。本書は、「伝統型生保」（4頁）と「後発型生保」（5頁）における営業職員の労働実態を比較することで、両者にみられる異なるジェンダー化された経営戦略を明らかにしている。第二に、ミクロとマクロを接続する分析構造である。本書は、第Ⅲ部において営業職員の現場における労働過程を描

き出し、第Ⅱ部で論じられる企業レベルの賃金・評価制度および育成制度と結びつけながら分析している。さらに、第Ⅰ部で論じられる業界発展の歴史的文脈と突き合わせることで、生保業界の特徴を検証している。また、第Ⅳ部では、生命保険業界が直面している課題を検討するとともに、その将来的展望についても論じている。このような分析手法は、ミクロな労働過程とマクロな業界構造を接続して捉えるものであり、生命保険業界における労働の実態を立体的に理解する視点を提供している。

本書の注目すべき成果は、以下の点である。まず、本書は戦後の日本の生命保険業を支えてきた「生保レディ」モデルの成立条件を分析している。「生保レディ」モデルは、戦後の市場競争の激化、金融制度による規制、労働組合の力、家族構成やジェンダー規範の変化など、諸要因が相互に作用するなかで形成された。次に、本書は生命保険営業職のジェンダー化の過程を明らかにしている。生命保険会社は営業職の性別に意識的に着目し、ジェンダー規範を戦略的に活用してきた（312頁）ことが示されている。さらに、本書は生命保険営業という仕事の特殊なあり方に着目している。著者は、保険営業職員が業績を上げるうえで重要な役割を果たす顧客との長期的な関係構築を「顧客ケア」と呼んでいる。本書は、これまで十分に労働として認識されてこなかった「顧客ケア」（17頁、189頁ほか）を明確に位置づけた。最後に、本書は、従来は非効率とみなされがちであった「生保レディ」モデルについて、実際には大量採用と高い離職率を前提とする構造が企業にとっては効率的な仕組みとして機能してきたことを明らかにしている。この効率性を下支えしているのが、安定した生活保障を得ることの難しい中高年女性であることも示唆している。

* 埼玉大学人文社会科学部研究科博士後期課程

以下、評者が関心をもった本書が示唆する二つの論点を提示しよう。第一の論点は、「顧客ケア」が労働者の主体的な関与を前提とする労働として位置づけられている点である。営業員の「人柄」(20頁)や人間関係を築く力、長期的な信頼関係の形成が重要な意味を持つ。こうした要素こそが、生保営業の中核をなしている。まず、このような労働は長い間不可視化されてきた。「顧客ケア」は営業職員個人の判断や努力、さらには時間的・精神的コストによって支えられているが、それらは公式の評価体系のなかでは十分に捉えられてこなかった。こうした目に見えない労働の価値をどのように評価すべきかは、改めて検討される必要がある。労働者の主体性や仕事への満足感、自発的な関与を前提とする労働に対して、企業はどのような制度や支援を整えるべきかという問題が提起されている。また、こうした議論は、第Ⅲ部で提示される既存のスキル評価体系への批判にもつながっている。従来、保険営業職の仕事は「最も低スキルの営業」(192頁)と分類され、その技能は単純化され、パターン化されたものとして理解されてきた。しかし、実際の営業現場の実態はこの評価と大きく乖離している。既存のスキル判定の枠組みは、内部労働市場における長期勤続やOJTをスキル形成の基盤とする発想に依拠しているため、男性総合職の働き方を前提としたスキルが「高スキル」と評価されやすい(193頁)構造になっている。こうした問題を踏まえ、ジェンダーに偏らないスキル評価体系の再構築が求められている。

第二の論点は、第Ⅰ部で論じられている、保険営業職員の労働者性をめぐる歴史的な議論である。保険営業職員については、労働基準法の適用可否、労働組合法上の労働者性の承認、さらには失業保険の適用などをめぐり、さまざまな論争が繰り返されてきた。では、なぜ保険営業職員の労働者性は、他産業と比べてもこれほど特殊な問題として現れてきたのだろうか。その背景には、保険営業の成果が高度に個人的な関係構築に依存している一方で、その関係そのものを企業が制度と

して完全に管理することが難しいという構造的特徴があると考えられる。注目すべきなのは、保険営業職員の労働者性をめぐる論争が沈静化していく時期と、女性労働者が大量に参入した時期とが重なっている点である。これは単なる偶然ではない可能性がある。むしろ、ジェンダー要因が、この労働の曖昧な位置づけをより不可視的なかたちで引き受ける装置として機能していたと考えられる。すなわち、企業は女性比率の上昇を通じて、労働者性を制度的に承認することに伴うコストを、目に見えないかたちで吸収してきたのである。その結果、現在のような独特の「正社員」が形成された。法的には「正社員」という地位が付与されたにもかかわらず、それに見合う実質的な待遇や生活保障は十分に確保されないままとなっている。

最後に、本書は今後の研究に向けていくつかの重要な課題も提示している。第一に、金融業における女性労働の特徴に改めて注目する必要があるという点である。保険業に限らず、証券業界にみられる小口営業や銀行業界にみられるリテール営業・個人向け金融業務においても、女性を中心とする労働構成がみられる。では、なぜ商品の小口化・個人化や報酬単価の低下が女性労働と結びついてきたのかという問題は、ジェンダー研究の観点からさらに掘り下げて検討する必要がある。第二に、第Ⅳ部で論じられているコロナ禍における保険営業の変化である。コロナ禍以降も、対面営業のあり方はコロナ禍以前と大きく変わっていないと指摘されている。なぜ対面営業、すなわち顧客との人間関係の構築が依然として不可欠なのかという点、そしてデジタルツールやAIの導入が企業・営業職員・顧客という三者関係にどのような影響をもたらしているのかという点は、本書の議論から新たな問いとして提起されている。第三に、近年の制度改革によって、これまで営業職員個人の努力に依存してきた「顧客ケア」を制度として組み込もうとする動きがみられる点である。このような変化のなかで、「生保レディ」モデルが今後どのように変容していくのかという点も、今後の動向を考えるうえで注目される論点だと考える。