

コロナ禍の生命保険営業における「対面」営業の変化

金井郁
(埼玉大学)

生命保険の営業は未来に還元される商品を取引するため、見込み客を発見し、顧客に変え、顧客を長期的に維持することが重要とされる。本研究では、日本の生命保険産業の営業職を事例に、対面活動が制限されるコロナ禍が営業職員の営業活動にいかなる影響を及ぼしているのか—特に見込み客発見のプロセスの変化に着目し、ジェンダーによるインパクトの差に注目して検討した。

その結果、伝統的生保の中高年女性による営業モデルの脆弱性が明らかとなった。対面が制限される中で、従来のコツコツと地域や職域を訪問して新規の見込み客を発見し人間関係構築することが非常に困難となり、会社側は明確な対処法を打ち出せていない。このことは、営業職員個々人の顧客との人間関係を築く努力と運に頼ってきた営業手法であったためといえる。「専門性」を前提に見込み客を発見し、顧客との関係性を維持しようとする後発型生保の高学歴男性による営業モデルは、対面だけでなくオンラインツールを使って従来の営業職員のネットワークを活用した営業方法を補強しており、コロナ禍による影響度合いは相対的に低い。

キーワード

生命保険、対面営業、見込み客発見、コロナ、ジェンダー

I. はじめに

長期にわたって保険契約を管理して、顧客への保険金支払いを約束する生命保険会社は、経営に影響を与えるあらゆるリスクを洗い出し、事業運営に支障が出ないように対策をとることが求められてきた。そこで、スペイン風邪のように死亡率が平均を大きく上回り、保険金・給付金の支払いが

膨大になるシナリオのパンデミックのリスクは想定して対策をとってきた。しかし、新型コロナウイルス感染症(以下、コロナ)の流行のように対面での活動が制限されるようなリスクを生保各社では想定していなかった(週刊東洋経済2020)。

生命保険の営業は未来に還元される商品

を販売するため、見込み客を発見し、顧客に変え、顧客を長期的に維持することが重要で、その全過程を担うのが営業職である。生命保険営業職の労働には、生命保険商品を販売するだけでなく、顧客との相互行為を通じて顧客に奉仕する接客サービス労働の側面がある (Leidner 1993)。労働者と顧客の相互行為は、電話やインターネットを通じての接触など必ずしも顧客との対面を意味しなくてもいいと考えられている (鈴木 2012)。コロナ禍は、対面での接客サービス労働を困難にし、デジタルツールの利用が進むと考えられるが、生命保険営業のどの過程が対面から非対面に置き換え可能で、接客サービス労働の内実にいかなる影響を与えるだろうか。

本研究では、日本の生命保険産業を事例に、コロナ禍が営業職員の営業活動にいかなる影響を及ぼしているのか——特に見込み客発見のプロセスの変化、接客サービス労働の内実の変化について、ジェンダーによるインパクトの差に注目して検討する。ジェス・ガスパーとエドワード・グレイザー (Gaspar Jess and Glaeser Edward 1998) は、デジタルコミュニケーションと対面コミュニケーションは代替されるものではなく、互いに補完しあうものと当時の Email や電話、Fax の発達のもとで指摘しているが、どの過程がデジタルになり、なぜ対面が残り補完的となるのかについての詳細な検討はされていない。生命保険営業には上述したように様々なプロセスがあり、対面と非対面の代替性をプロセスごとに検討することが可能な事例である。さらに、日本の生命保険営業職は、戦前から続く伝統的

生命保険会社 (以下、伝統的生保) では9割以上を女性が占め、1980年代以降に設立した後発型生命保険会社 (以下、後発型生保) では9割以上を男性が占める。女性営業職の多い伝統的生保では、職域や地域を営業職員がコツコツとまわり見込み客を発見し、見込み客との日頃の「対面」の量が営業に直結すると思われてきた。それに比べて、男性営業職の多い後発型生保では、自分の持っているネットワークを活用して見込み客発見を行っている (金井・申 2021)。また、日本の生命保険営業職は歩合給中心の賃金体系である。雇用関係を結んでいるため、2020年4月から始まった緊急事態宣言下、各社で給与保証する施策を打ち出したが、長期的に見れば歩合給は、営業活動することによって感染リスクを高め、営業活動しないことは収入の減少を意味する。対面が制限されるパンデミックが、上述のジェンダー化された営業職員による営業方法や見込み客発見にどのような影響を与え、営業職のマネジメント、賃金や生活にどのような影響を与えるのか、感染リスクや収入減少リスクの面からもジェンダーによるインパクトの違いを捉えることができると考える。

研究方法は、対面での活動が大きく制限された2020年4月の緊急事態宣言以降の約1年間で、生命保険営業がいかに変化したのかを検討するため、2020年7月から2021年2月に生命保険の営業職および機関長、後発型生保で採用と育成を主に担当する所長、伝統的生保で育成を主に担当するトレーナーへのインタビュー調査を実施した。インタビュー対象者は、伝統的生保5

社の女性営業職員9名、女性トレーナー2名、男性機関長1名、後発型生保2社の男性営業職員4名、男性所長1名、男性支社長1名、代理店3社の営業職女性1名、男性2名の合計21人である。インタビューは対象者の希望で対面かオンラインを選択してもらい5名がオンライン、16名が対面で感染対策をとりながら行った。そのほか、ディスクロージャー資料やHP公表情報から生命保険各社のコロナ感染者数を毎日筆者がカウントしたものを集計して資料として利用する。

本研究は、コロナによる生命保険営業の変化の過程を捉えるものであるが、結論を先取りすれば、①新人とベテラン層、②デジタルデバインド、③伝統的生保と後発型生保の一人当たり生産性といった3つの点で格差が拡大する方向にあることが明らかとなった。このような格差が拡大していく背景には、平時でのジェンダー化されたマネジメントや労働実態の差が、コロナによる影響のあらわれ方に違いをもたらしていると考えられる。コロナをめぐるジェンダー分析では、ケアが女性に偏って増加したことや、産業や雇用形態のジェンダーによる偏りで女性は在宅ワークができる仕事には就いておらず、男性よりも大幅に就業時間を減らしたり休業していることが明らかにされた(本山2020; 周2020など)。また、看護や介護など接触の多いケア労働や販売職に占める女性の割合が高く、エッセンシャルワーカーとして感染リスクにさらされているにもかかわらず低賃金・低労働条件であることも指摘されている(Kabeer et al. 2021など)。一方で、コロナ禍でも、エッセン

シャルワークだけでなく継続的に遂行される対面での接客サービス労働はあり、感染リスクが高いと考えられるものの、エッセンシャルワーカー以外の仕事へのコロナの影響はほとんど研究されていない。本研究は、エッセンシャルワーカーではない接客サービス労働のコロナのインパクトについてもジェンダー分析を試みるものである。

II. 伝統的生保と後発型生保の営業・採用の典型的なモデルと「対面」活動

本節では、金井・申(2021)に基づいて、コロナ禍以前の生命保険会社の典型的な営業・採用について簡単に説明する。日本の生命保険業界は、中高年女性を主体に構成された伝統的生保と高学歴男性を主体に構成された後発型生保に大きく分かれており、異なる営業・採用戦略をとってきた。

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ひとりひとり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。生命保険の話聞いてもらうためには、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。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、職歴や学歴を問わず、地域の中高年女性を主な対象として中途採用してきた。

一方、後発型生保の営業モデルでは、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。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なが、営業を続けるカギで、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。そこで、優良なネットワークを多く保有し、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。

どちらのモデルにおいても、対面による営業職員の活動が重要であった。

Ⅲ. 2020年4月からの緊急事態宣言下の在宅ワークと活動

2020年4月7日から埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、大阪府、兵庫県、及び福岡県の7都府県で、4月16日からは全国で緊

急事態宣言が発令された。同宣言に合わせて、金融庁は「緊急事態宣言の対象地域における金融機関の対顧客業務の継続に係る基本的な考え方」を出した¹。保険会社については、保険金支払い（契約者貸付を含む）に係る取引等の必要な業務を継続することとしたが、その際、可能な限り、ネット、コールセンター、営業店の電話等のリモート機能を活用し、職員の出勤は必要最小限にとどめるとされた。留意事項として、窓口業務を継続する場合でも、投信販売、保険の引受などの金融商品の取扱いについては、基本的に既存契約の解約や換金に対応するために必要な人員を配置するとし、新規契約については、リモート機能の活用を基本とする²とされた。

こうした金融庁の考え方を受けて、伝統的生保／後発型生保ともに、異例の営業職員を原則全員在宅ワークとし、保険金支払い業務、新規契約は顧客側からの求めがあった場合のみを認め、新規募集を原則禁止する方針をとった²。そこで、新規契約の目標や査定をなくし、歩合給の営業職員の収入は、多くの会社で9月まで過去の平均給与から減収分を補てんしたり、過去の実績から補償額を算定して支払うなど給与保証の措置がとられた。しかし、生命保険営業職の歩合給は、契約後数年間にわたって手数料収入が入る仕組みのため、緊急事態宣言下やそれに続く数か月間の給与保証があったとしても、新規契約が取れなければ、

1 金融庁、2020年4月7日「新型コロナウイルス感染症の感染拡大による緊急事態宣言を踏まえた金融システム・金融資本市場の機能維持について（麻生金融担当大臣談話）」。

2 2021年1月7日からの2回目の緊急事態宣言時は、各社とも新規募集を原則禁止したり対面営業を禁止する方針は取っていない。

その後、数年にわたって収入が減少する。そこで、緊急事態宣言下の在宅ワークでは、その後の営業につながる活動が行われた。

在宅ワーク中の指示は各社様々であったが、伝統的生保では既契約の顧客へ電話をして「ご挨拶」と「お困りごとを聞く」ことを基本としていたところが多い。この連絡は、顧客との信頼関係を維持し、緊急事態宣言明けの営業につながることを企図したものである。会社や営業所によって手法はまちまちであったが、電話、手紙の郵送、ポストにマスクを配布する³などしていた。こうした活動は、生命保険営業において顧客との関係性を維持する通常の方法である。

お客さんにどんどんお電話をして、マスクを配れとか、会社で言われていたので、対面は出来ないけど、ポストにマスクを10枚配ったり、5枚配ったりやっていたんですね。(伝統的生保 J-9 女性営業職員 (マネージャー) i1 さん)

私は、色々な保全の仕事がたくさんあったので。入院したとか、あったので、すぐ動かないといけないので、事務員さんは通常通り出ているので、1日に2-3件くらいしか仕事はしなかったですね。そのほかは電話かけ。電話でやるとか、お手紙を書いて。保険のご案内も郵送でやりました。(伝統的生保 J-7 女性営業職員 (マネージャー) b1 さん)

こうした連絡に、顧客情報収集過程のデジタル化を進め、その後の非対面営業への布石をうつ会社側の狙いもあった。会社の戦略の違いで顧客のデジタル情報の収集に差が出ており、郵送や電話で挨拶するだけの会社と顧客のデジタル情報を一緒に収集した会社に分かれる。積極的にデジタル情報を収集した会社では、顧客に電話をかけながら、顧客の携帯番号やメールアドレスの登録、LINE IDの交換、顧客の方で住所変更や名義変更等が出来るように顧客側で操作できるデジタル設定を促す、顧客の家族情報の収集、各社の健康アプリのダウンロードなどを行っていた。そこで、在宅ワーク中に、何件電話をしたか、LINE 交換をしたのか、顧客のデジタル設定を促したのかなどが仕事管理の指標となる会社もあった。

募集していなくて、在宅勤務なのですが、宿題があって、お客様にお電話をするっていうお仕事。あとは、LINE 登録のお願い。……私はマネージャーなので、所属の人からLINE 何件してとか電話を何件したとかをトレースして……今度自分が集計して、LINE で (機関長に) 報告するっていう。(伝統的生保 J-9 女性営業職員 (マネージャー) z さん)

そのほか、営業職員の金融リテラシーやデジタルリテラシーを高めることを目的に、金融知識や商品知識、デジタル知識を体系的に学ぶ期間であると明確に位置づける会社もあった。そうした会社では、本社

3 会社が備蓄していたマスクを顧客への配布用に営業職員に無料支給した会社や支社があった。

や支社から一斉に送られてくる教材（テキスト、動画資料など）をもとに在宅ワーク中、毎日、勉強してその理解度をチェックするテストを受けていた。

やはり保険業界って日々勉強することがありますので。金利から法人さんから色々な分野がありましたね。……ビデオが流れるのを見て、その後テストをしてとか、テキストを読むだけとか。あと、だんだん非対面になるので、メールやLINEでお客様にご案内をする勉強も入っていました。（伝統的生保J-3女性営業職員（ベテラン層）d1さん）

このように伝統的生保各社では、在宅ワーク中、顧客への電話かけを中心として営業職員の仕事を会社側が管理していた。一方で、高学歴男性を主体とする後発型生保では、在宅ワーク中の仕事管理の指標はなく、どのように行動するかは営業職員に任されていた。それは後発型生保の営業職員の自律性を最大限引き出す営業・採用・育成戦略とも重なる。そこで、各営業職員が何をすべきか考え、自分に出来る活動をしていた。

既契約者に手紙を送ったり電話をするなどの手段は伝統的生保の営業職員と共通して見られたが、後発型生保では、デジタルツールを使って顧客との接触を試みる者も多かった。4月の段階ではデジタルツールを使った商談はツールの安全性が確立していないとして会社から禁止されていたため、「商談」ではなく、「オンライン飲み会」などを通して、ツールを使いこなすための

練習をしながら、見込み客発見につながる活動をしていた。

今までお会いできなかった方にお会いできるチャンスではあったので、保険の話は抜きにして、何らかりモート飲み会とか、……誰かとLINE電話とかZoomを使って会う。仕事はおいておいて、最近どうなのとか、コロナになってから、そっち大丈夫？とか。（後発型生保F-4男性営業職員Qさん）

緊急事態宣言下の在宅ワークで、各社が何を指示していたのかが、その後の長期的な会社のデジタル・非対面ツールの戦略となる一方、各営業職員がどのように活動していたのかが、その後の長期的なコロナの影響への対応力を決定していることが示唆される。次節で、緊急事態宣言後の営業方法の変化について、検討する。

IV. 生命保険営業に与えたコロナ禍のインパクト

本節では、人との接触を減らすことが求められるコロナ禍で、生命保険営業がどのように行われ、どのような変化が起きているのかを検討する。4・5月の緊急事態宣言が解除された後、多くの企業では6月から新規契約のための対面を含めた営業を可能とし積極的に営業展開したが、8月後半まで、新規契約の営業や顧客との対面を原則認めない会社もあった。

1. 従業員管理の変化

伝統的生保の営業所では、毎朝、必要事

項を伝え、営業モチベーションを高めるような朝礼を実施してきた。後発型生保でも、週2日、営業所の営業職員全員が集まり、必要事項の伝達およびモチベーションを高めるためのミーティングを行ってきた。しかし、コロナ禍では、営業所の感染対策のため、一度に営業所に入れる人数を制限し、朝礼をグループに分けて複数回行ったり、リモートで行ったりしている。

伝統的生保では朝礼を複数回に分けて毎日対面で行う営業所もあるが、この場合、後の時間に朝礼するグループがその前の時間帯に何もせず、活動時間が縮小することになると機関長は認識していた。一方で、リモートで自宅からつないで朝礼を行うことは、営業職員にとって自宅であるためモチベーションを高めることが難しいとされる。

webが始まる時間だなんて思うと、顔だけ出すけど、家の中だから緊張感もないよね。……一つのところに集まって、さあ出発というのがないと、気持ちいだらけちゃって。(伝統的生保J-7女性営業職員(マネージャー)blさん)

ミーティングの方法として、こうしたモチベーション喚起の問題は、後発型生保では問題にはなっていない。そもそも後発型生保では、自律的に活動できる者を採用・育成するという方針がとられているため、リモートでつなぐミーティングとなっても、モチベーション喚起に大きく影響を受けていないと考えられる。しかし、オンオフを切り替えたり、周囲に相談するために、出社して仕事することを自分に課して

いる者もいる。

営業職員のモチベーション喚起にかかわらないことについては、特に伝統的生保の内勤職員が担っていた業務でデジタルツールを用いた合理化がすすめられている。例えば、新人教育の研修に関しては、リモートでつないで、同時に何拠点かの新人を教育するように変更された会社もある。そのほか、緊急事態宣言中の金融リテラシーの教育は、本社から個々の営業職員の機器に直結して、学習ツールを流した。その結果、営業所の内勤職員の間接業務を支社や本社に統合して、内勤職員も対顧客業務に振り分けられるようになってきている。

研修もリモートでやりなさいってなって、場合によっては、2拠点をつないで……講師1人でやることもありますし、講師をゆくゆくは集約して、支社で1人講師みたいにしていきたいようです。……今いるトレーナーは、前までは研修講師をやっていたらよかったんですけど、講師を1人置いておけば出来るでしょって感じで、新人同行にいっぱい出なさいとか、企業開拓に出なさいって感じになってきて。(伝統的生保J-2女性トレーナーxさん)

ここ(営業所)にいる内勤スタッフも事務集約型のものではなくなってきて営業支援型で、事務はどんどん本社直結になってきて、対面業務を中心に振り分けられている。間接業務はどんどん本社で吸い上げて、一部は自動化して、(内勤職員も)極力対面業務の方に。(伝

統的生保J-3男性機関長g1さん)

また、伝統的生保の採用イベントも従来は営業所ごとに行われていたが、拠点をリモートでつないで、1人の講師費用で複数の営業所でイベントを開くよう変化してきている。

採用セミナーをリモートで各ブロックをつないで……社会保障の専門の講師を呼んで、〇〇（デジタルツール）でつないでやっているんですよ。（伝統的生保J-3女性トレーナーflさん）

伝統的生保では、営業所の内勤職員の間接業務を減らして、内勤職員も対顧客業務に振り分けられるような方向性での改革が従来行われていたが、コロナを機にデジタルツールによる合理化・効率化によって、より一層、営業所の内勤職員による間接業務の仕事が支社や本社に集約される方向に促されたといえる。

2. 伝統的生保の営業方法の変化

伝統的生保では、主な営業方法であった、事前に顧客に了解をとらない住宅や企業への飛び込み営業が感染対策によって禁止された。また、企業の昼休みなどにエレベーター前や食堂などで見込み客発見をする職域営業は、感染対策から外部の立ち入りを禁止する企業が増え、出入り禁止となった営業職員が多く出た。このように、伝統的生保の営業職員の見込み客発見活動は、大きく制限を受けた。

断り文句にもされてて、普通なら大丈夫ですよって感じだけど、コロナなんのでーって。今まで行けてたところでも、落ち着いてきたんで、行ってもいいですかーっていっても、コロナなんので無理ですね、とか。（伝統的生保J-2女性営業職員（新人層）a1さん）

（住宅への）飛び込みはやっていません。禁止です。……突撃がダメだから。今までならピンポンしていたんだけど、今は出来ない。（伝統的生保J-3女性営業職員（新人層）e1さん）

そこで、各社が力を入れているのが、既契約者の契約見直しや既契約者の家族や知り合いへの営業である。既契約者に、顧客側の携帯やパソコンでのデジタル設定やアプリのダウンロードなどのため事前にアポイントをとり対面で会い、ニーズを喚起し、コロナ禍にあった保険商品の紹介などの営業を行っている。特にベテランの営業職員は、自分の顧客に連絡をすると8-9割は、対面で会うことを了承されるという。

電話して、お客さんの方は、知り合いだから対面で大丈夫ですね。ダメって言った人、1人もいない。かえって大変だねって言われたりして。（伝統的生保J-9女性営業職員（マネージャー）zさん）

お客様によっては、すごく感じ方が違って、全然平気よー、家に来て大丈夫よっていうお客様と、手紙も

出さないでねっていうお客様もいらっ
しゃった。でもそういう方は私のお客様
では（約300名中：筆者追記）2人
くらい。（伝統的生保J-3女性営業職員
（ベテラン層）e1さん）

このように、対面で営業することは、顧
客・労働者双方に感染リスクがあると考え
られるが、営業職員はどのように感染リス
クを考え、対策をとっているのだろうか。
会社側も、感染対策としてマスク、アル
コール消毒、換気などを徹底するよう指示
しているほか、職員同士や顧客との飲食な
どを禁止する会社もある。

営業職員自身も感染対策をしており、休
日でも旅行に行かない等、感染リスクを高
めるとされるような行動を自制してい
る。また、顧客側が対面で会うことを了
承しても、高齢者や基礎疾患があると考え
られる顧客かどうか電話でのやり取りから感
じ取るように努力していた。

自分で自分を守らないといけない。だ
から、GoToとかそういうところには
私は行かないですよ。家族に、手術し
たよとか、そういう人がいたら、自分
の責任になっちゃうから絶対にそれは
行けない。（伝統的生保J-7女性営業職
員（マネージャー）b1さん）

お客様がどう思っただらっしゃるか
を、会話の中で感じなければいけな
いから、とても気を遣いましたけれど、今
も高齢者の方とか持病を持っていらっ
しゃる方には注意をして、会話で確認

するようにしています。（伝統的生保
J-3女性営業職員（ベテラン層）d1さん）

また、顧客との間での感染リスクにも配
慮している。例えば、お茶を出されても、
マスクを外すことになるので自分は口をつ
けない、顧客がお昼を食べてマスクを外し
ている時間には話しかけないようにするな
どである。特に、顧客の自宅で対面する場
合は、顧客は自宅であるためマスクをして
いないこともあり、営業職員側も感染リス
クを感じている。一方で、信頼関係を築い
てきた顧客から、自宅を訪問してお茶やお
菓子などを出されることもあり、出された
ものに口をつけないのは失礼にあたる、と
感染リスクと信頼関係の間の板挟みになっ
ている者もいる。

お昼に会社に回っていて、今まではご
飯食べている隣で話をすることが多
かったけれど、ご飯食べる時はマス
クを外しているの、お昼を食べ終
わったところを見計らって話をするよう
にしている。（伝統的生保J-9女性営業
職員（マネージャー）rさん）

お宅に行くとマスクしていない人もい
るから、お茶が出て私も絶対にマス
クは外さない。そういう意味では、こわ
いなって思いますね。（伝統的生保J-9
女性営業職員（マネージャー）i1さん）

しかし、今回のインタビュー対象者全員
が「成績をあげないと収入につながら
ない仕事」であるため、対策をした上で対面営

業することは当然であると共通に考え、対面営業することで自分が感染するリスクを気にしている者はいなかった。実際には営業職員の感染は各社とも発生している。営業職員と内勤職員別に感染者数を公表している会社の感染者数から感染率を算出すると、感染経路はわからないものの、内勤職員の感染率と比較して営業職員の感染率の方が高く、営業職員が感染リスクによりさらされていることが示唆される⁴。

コロナ禍に促進された伝統的生保の新しい営業方法に①非デジタル系と②デジタル系の展開がある。非デジタル系の展開に、後発型生保と同じように、自分の身近な家族や親せき、知人など「自己基盤」に営業することの強化がある。出入り企業が減ったり、地区への飛び込み営業が出来なくなり、特に既契約者が少ない新人層は営業する先がないためである。

難しいのは、今は新人ですね。……新しく入ると基盤がないので、狭まっているので、新しい顧客を探すのは、今のコロナ禍で生き残るには、縁故関係、自分の身内、親戚が出来ないと、生き残れないと思います。(伝統的生保J-7女性営業職員(マネージャー) b1さん)

新人たちも入社してきたものの、働く場所がなくて、本当に困っているところですよ。……だから、知り合いの伝手をたどって3人紹介してくださいって、保険の話す練習に付き合ってくださいって言って、行った時にアンケートをとる傍ら、3人紹介してくださいって、また同じように3人紹介してくださいって、紹介マーケットを頑張って新人さんたちはやっています。(伝統的生保J-2女性トレーナー xさん)

後発型生保は、自分の身近な人を顧客にして、そこから紹介をつなぐネットワーク営業をしているが、そのために学歴や職歴などから優良なネットワークを豊富に持っている者を採用している。また、身近な人への営業は押し売りと捉えられて人間関係そのものを絶たれる可能性もあり、ショックを受けて活動できなくなる営業職員も多いことから、生命保険の必要性を信念として捉えられるよう教育される。そのほか、後発型生保ではどうしたら紹介してもらえんかの教育も徹底して行われる(金井・申2021)。こうした準備なしに「話す練習に付き合ってください」といった「素人性」を前面にした身近な人への営業や紹介を依頼することは、その先の広がりを持つことに

4 2020年3月末在籍者数を分母として、2021年1月末判明分までの感染率を算出すると、ある伝統的生保では内勤職員0.2%、営業職員0.58%、ほかの伝統的生保でも内勤職員0.21%、営業職員0.54%となっている。一方、後発型生保では営業職員か内勤職員かを判別できる会社が少ないものの、ある会社では内勤職員0人、営業職員0.88%となっている。また、2020年末までは判別していたある会社で見ると、1月末までの会社全体の従業員の感染率は1.3%、12月末までの感染者の93.1%が営業職員であった。

ならず、営業手法として定着させるには限界を抱える。

そのほか、非デジタル系とデジタル系をまたがるものとして、地域を超えた電話や手紙、LINEなどの営業が挙げられる。従来の生命保険販売は、必ず対面で会うことを義務付けていたため営業地域が決まっており、遠距離の顧客は例外的にいたが、会いに行く時間や交通費などもかかるために、顧客が転勤したなどの理由によるものが多かった。一方、コロナ禍では、商品によって、郵送や電話などの手段で連絡を取り、上司が顧客に確認するなどすれば、実際に対面で会わなくても販売できるようになった。そこで、営業職員の中では、積極的に全国の知人や親せきを中心に電話やLINEと郵送によって営業を展開している者もいる。

今度は北海道の方も面談しなくてもできるのかと思って、何回も電話したけどつながらなくて、郵送で送って、まずはLINE登録をお願いしますっていうと、連絡が電話じゃないから簡単なんですよね。……LINEでやり取りして、書類を送って「書類送りました」「見ておきますね」「どうでしたか」すぐに長く説明しないように3パターンくらい、1. 2. 3みたいな。じゃ、2でお願いします、とかって、結構、早いですね。(伝統的生保J-9女性営業職員(マネージャー) zさん)

営業所の地域に縛られずに営業できるようになったが、自分の地域の顧客に対しても他の地域の営業職員が営業する機会が増

えたともいえる。しかし、電話やLINEと郵送を組み合わせた営業を積極的に行った者がいる一方で、対面で会うことを重視して、遠距離の顧客を積極的に増やそうとしない者も多い。

対面で会うことが重要ですよ。だって、電話だけで話して、これどうなの？って言われても、返すのが大変。そういう時は対面でこうでこうでって説明して……詳しく説明してからじゃないと、お客さんも納得できないし、解約ってなっても困るから。(伝統的生保J-9女性営業職員(マネージャー) i1さん)

デジタルツールを使った新しい営業展開もある。デジタルツールの使用は、会社の商品戦略とも重なっている。例えば、伝統的生保各社で主力商品となっている健康増進型の商品は万歩計などのアプリ等との連携が重要で、顧客の側でもデジタルツールを使えなければならない。そこで、デジタルツールが苦手な顧客に対しては営業職員が「対面」で会って、顧客の携帯に設定し、その後使いこなせているかも確認している。

契約するとあとは全部メールでお客さんのところに連絡がいくんですよ。初回登録してください、とかいくんですけど、出来ないお客さんがいるわけなんですよ。……わからない人って、電話で聞くこともわからないのよ。……そうすると、会社は営業員が行ってやってあげなさいって。……やってないお

客さんのリストがきて、行けって言われるのよ。(伝統的生保J-2女性営業職員 (ベテラン層) h1さん)

顧客側にもデジタル設定を必要とする商品は、顧客側のデジタルデバイスによって、営業職員の頻繁な訪問や連絡をより必要とするようになり、営業職員の手間暇がかかるようになってきている。そしてそのことが、より顧客とのコミュニケーションを促すことにもつながっている。

お客さんと仲良しになりますね。給付金の請求の時しか会ってなかったけど、なんだかんだ会わなくちゃいけなくなっただけ、健康増進型だから、健康になるようにお話するようになって。……休肝日作らないといけないんだよねとかいうから、休肝日いつにします?っていうと、月曜日かなって、じゃ、月曜日に休肝日ですよって、LINE送るよって。それでLINEするとありがたいって。(伝統的生保J-9女性営業職員 (マネージャー) zさん)

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重要だと考えられている。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。このよう

に、伝統的生保では、見込み客発見の時点から顧客となった後も、コツコツと顧客のところに出向いたり連絡をとったりして、様々なケアをすることで人間関係を基盤にした信頼構築が営業職員の仕事と考えられてきた。デジタルツールを使うことで、より気軽に連絡が取れるようになるがゆえに、営業職員が顧客をケアする頻度は増えているようにも見える。

一方で、会社の戦略でデジタルツールの利用を積極的に行うことが、デジタルツールが苦手な高齢のベテラン層にとって、退職を促す側面もある。

若い子は、スマホの苦手な人はこれからの時代はこういうの必要だから、お手伝いしますからって、売ってるみたいですよ。でも私は苦手でお手伝い出来ないから、しょうがない。……私70歳だから、来年くらいには引き継いで辞めようと思ってますから。……皆、首にしなくても、オンラインについていけないと辞めるんじゃないですか。(伝統的生保J-2女性営業職員 (ベテラン層) h1さん)

従来、職域や地域にコツコツと通って、対面でアンケートの協力を依頼して、アンケート収集しながら顧客情報を集めていたものを、各営業職員のQRコード配布によって、顧客情報を集めるなど、見込み客発見にデジタルツールを使うことも考えられている。

コロナの関係で(企業に)出入り禁止に

なったので、その時に非対面用のキャンペーンのご案内が出来たので、そちらを設置させていただきご案内をもって行って、パネルを設置させていただきました。パネルって自分たちで作ったんですけれど……A3サイズの大きさに印刷して、自分たちの個人番号のQRコードを貼り付けて、期間限定で設置させていただきって感じで置かせていただいたりしました。(伝統的生保 J-3女性営業職員(新人層) e1さん)

ただし、このような方法で顧客の属性等の情報が集められたとしても、その先の営業展開が難しい。伝統的生保の営業では、コツコツと職場や自宅に通い、人間関係を築いた上で、保険の営業に結びつけていたが、QRコードでメールやメッセージなどのオンライン上で顧客と営業職員がつながることが出来ても人間関係が出来ているわけではないため、ニーズ喚起のための営業を展開するプロセスに困難を抱えている。

このほか、デジタル系の営業には「デジタル基盤」と呼ばれるような、デジタル上でつながっている人への営業がある。例えば、facebookなどのオンライン上での知り合いに営業するというものである。オンライン上とはいえ、自己基盤への営業の変種とい

えるが、オンライン上だけのつながりだった人が、オフラインでも営業を受けるかどうかは、その後の営業展開や関係性による。

既契約者に対しては、AIによるデータベースマーケティングも行われ、AIが顧客ひとりひとりのニーズを見極め最適な商品を選ぶといった営業精度を高めることが行われている。しかし、これらデジタルツールの利用でも、結局は営業職員がいかに顧客と接触して、ニーズを喚起して、個々人に合わせた商品を紹介し納得してもらうかという営業職員の顧客への「接続」の役割が重要であることに変化がないことを示している⁵。

3. 後発型生保の営業方法の変化

後発型生保では、基本的には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見込み客や顧客を増やしていく方法をとっている。こうした方法は、伝統的生保のようにコロナによって職域への立ち入りや地区住民への飛び込み営業が禁止されるなどの制限は受けていない。感染リスクを感じる顧客や見込み客が、対面を避けるという個人的な問題としてあらわれ、対面か非対面かや、マスか個人相手とするか⁶などの「やり方」を見直すという影

5 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た。その際、潜在的な顧客を発見し、見込み客に対して、生命保険が必要となるシーンを具体的に顧客に考えさせ、ニーズ自体を喚起させる過程を金融媒介者の「接続」の役割として分析している。

6 例えば「かしこいお金のため方」セミナーなどを開催して、見込み客発見につなげる者もいる。その場合、感染対策上、一堂に集めることは難しいため、事前予約制にしてひとりひとりのセミナー開催となり、時間効率は悪くなっている。

響は受けるものの、ネットワーク営業そのものに変化はない。営業職員の「専門性」⁷や「役に立つ話」をほかの人にも聞かせたい、という立場から顧客の身近な人の紹介という形で行われるため、自分の知り合いから紹介された人にとって、知らない人であっても対面でも会える可能性を高めている。そのためデジタルツールは、従来の紹介によるネットワーク営業を補足するものとなっている。

今日お話しする内容が役に立つと思ったら、次回にまた話を聞いてねって言う約束と、もう一個ずうずうしいお願いするね、っていって。この話をあの人にもしたいなっていう人がいたら、その人にも話させてねって。……(第2波が過ぎて) リモートもできるよって言っても、ああいよいよ、行くよとか、来てってなるので、そういう形でリモートが減って、対面を希望される方が圧倒的に多いかなと。(後発型生保F-4男性営業職員Qさん)

ネットワーク営業のカギは紹介をどれだけ獲得できるかにあるが、リモート面談は顧客側の紹介のハードルを下げるため、「もしためにならないと思えば、リモートだから途中で切っても構わない」(後発型生保F-3男性営業職員(新人層)Rさん)など気軽さを強調するために利用される場合もある。しかし、そうした気軽さを強調し

た「紹介」は成約率に影響を与え、「気軽さ」を強調して会うことを優先させるリモート面談となると、成約率は対面よりも2-3割低くなるという。

成約率が低くなったとしてもオンライン営業に慣れると、効率的に行うことが出来ると考えられ、移動時間や交通費などの費用削減にはつながり、地域の制限がなくなり全国の見込み客に対して面談の数をこなせるようになる。

対面の連続って夜は難しいんですけど、リモートの場合は、夜2人入れるのは余裕なんですよ。お客さんが5時半で終わったら、帰ってすぐ6時半から7時半の人と、夜ご飯終わった後の9時から1人。それはできる。(後発型生保F-3男性営業職員(新人層)Rさん)

とはいえ、デジタルツールを使っている営業職員でも、最初から最後までリモート面談だけで終わらせる顧客は少なく、顧客ニーズの聞き取りまではリモートで行い、設計書の提示と契約締結の段階では対面で会うようにしていた。それは、次の紹介のつながりやすさや、「何かあったらいつでも駆け付けます」と話す営業内容との整合性、顧客との信頼関係構築のためである。契約だけならリモートでもできると考えられているが、紹介を含めてその後の関係性作りのためには「対面」が選好されている。

7 ここでいう「専門性」とは、アメリカで発達しているような専門職業団体自らが専門知識や技術があることを証明する手法ではなく、採用や育成、営業の過程で「専門性」を持っているという営業職員のアイデンティティ化や顧客へのアピール方法を指している。

保険の契約をお預かりするのだけが仕事ではないので、やはり関係の強化とか信頼してもらうってことは、対面ならでは、ご自宅にお伺いしてお家の中身を見せてもらったり、話題というか、ネタがいっぱい詰まっているので……基本は預かってからがスタートなので、長くご契約をしていただくことを考えると、納得して満足した関係にならないと意味がないので、契約だけならリモートでいいと思うんですよ。(後発型生保F-4男性営業職員Qさん)

デジタルツールを積極的に活用している層は、後発型生保でもそれほど多くはない。ある後発型生保のある支社では全商談のうち9%のみがリモートで、リモートを活用しているのはほぼ若年の新人層である⁸。

後発型生保でも前年比からの新契約高は落ちているがその落ち方は伝統的生保と比べると少ない。後発型生保の一社であるソニー生命は、2020年度第一四半期(2020年4月1日～2020年6月30日)の新契約高が、日本生命を抜いて初めてトップとなった。営業職員数は、2020年3月末で日本生命が55132人、ソニー生命が5792人と10倍近く異なっている。

4. 考察——コロナ禍が生み出した3つの格差

本節では、コロナによって生命保険営業がいかに影響を受けているのかを検討してきた。その結果、①新人とベテラン層、②

デジタルデバインド、③伝統的生保と後発型生保の間の生産性格差が拡大していることが明らかとなった。

まず、①新人とベテラン層の格差についてみると、伝統的生保で、職域や地域への飛び込み営業が禁止され、見知らぬ人と「対面」で会うことが困難な中、新規の見込み客発見が非常に難しくなっている。そこで、ベテラン層は既契約者やその家族などへの営業を重点化している。ベテランであるほど、顧客との関係性も強く、「対面」で会うことへの顧客側の忌避感は低い。一方、新人層は、職域や地域が制限される中で、従来からの方法であるが、会社が所有している既契約者の中で営業職員がいない者のリストが渡され、そのリストを足掛かりに見込み客発見をしている。しかし、ベテラン層のように顧客との関係性が築かれていない中で、「対面」でのアポを取るのには難しい。そこで、後発型生保と同様に、自分のネットワークを活用した見込み客発見を会社側は促しているが、「素人性」を打ち出す方法や採用・育成方法との一貫性のなさから限界を抱える。後発型生保でも既契約者を多く抱えるベテランが有利ではあるが、新人が新規顧客を増やす活動はネットワーク営業のためデジタルツールによって補われている。

②デジタルデバインドについては、若い新人層に有利にはたらき、高齢のベテラン層に不利にはたらく。ベテランの特に高齢層は、今までの「対面」や紙をベースにしたや

8 支社の営業職員60人のうちリモート営業をメインにしているのは入職1年以内の3人のみで、この3人は商談の8割でリモートを活用していた。

り方で出来ることをやりたいと考えている者も多い。しかし、伝統的生保では会社の方針として、デジタル化による情報収集や情報提供に舵を切っており、デジタルツールが苦手な者が脱落していく。特に、ベテランの高齢層の顧客側も高齢化しており、デジタル化にキャッチアップできていない顧客も多い。そういう中で、デジタル情報の収集やアプリのダウンロードなどを促されると、顧客に対しても説明をしなければならず「ついていけない」と思い込んで辞めていく者もある。後発型生保では、大卒以上の高学歴層をターゲットに採用し、顧客も類似の属性の者が多く、また高齢の営業職員がほとんどいないためデジタルデバイドは現時点では問題となっていない。しかし、上述したようにデジタルツールを積極的に利用しているのは30代以下の若年層であった。

③伝統的生保と後発型生保の間の生産性格差はさらに拡大する可能性がある。従来、営業・採用・育成の方法の違いや目標の立て方、報酬水準、活動量の違いなどから、一人当たりの生産性格差は大きかったが、上述の①と②の影響も伝統的生保の方が大きく受けている。さらに、後発型生保は、コロナによって従来のネットワーク営業に大きな影響を受けておらず、むしろデジタルツールの選択肢が付加され、顧客にとっても選択肢が増えたといえる。一方、伝統的生保は見込み客発見の場が大きく制限され、その代わりに的手法を生み出すのに

苦戦している。見込み客発見時に、人間関係構築を前面に打ち出すことが伝統的生保の方法であるが、見知らぬ人との対面が制限されるコロナ禍では、人間関係を構築する機会そのものが制限される。後発型生保と同様に自分のネットワークを利用する際も「専門性」ではなく「素人性」を前面に打ち出しているのが対照的である。後発型生保では、見込み客に対して「役に立つ話をする」といった「専門性」を前面に出した「紹介」で、コロナ禍であっても見知らぬ人への接続に成功する確率を高めている。

各社とも濃淡はあっても、デジタルツールを駆使する方向に変化している。しかし、オンラインと対面が選択できるのであれば対面を選択するという営業職員は、伝統的生保／後発型生保ともインタビュー対象者全員であった。それは生命保険営業において、契約から顧客との長期に続く関係性のスタートであると考えられているからである。その後の関係性を築く上では、対面のコミュニケーションや自宅に訪問して、親密性を高め、信頼関係を築こうとしている。生命保険の契約をとるだけであれば、デジタルツールでも可能だが、その後の信頼関係構築のためには、「対面」営業が必要だという。

保険を売ることでついてくるものは顧客の人生そのものとなる一方、この人だから生命保険を購入するといったように営業職員個人の対応が強調されるため、営業職員と顧客の関係は個人と個人の間関係⁹と

9 後発型生保の営業職から出向して銀行窓販で銀行員として保険営業を担うように立場が変わった者は、「生命保険営業は自分自身の個人との関係性。でも銀行窓販ではあくまでも銀行の中のワンノブゼムの保険担当で、かつ、お客様が自分のお客さんではなくて銀行のお客さんだと考えている」と述べ

なる。こうした状況において、生命保険営業は単に生命保険の販売をするのではなく、営業職員による総合的な「顧客ケア」をすることが、仕事の核心となっている。長期にわたって顧客に対して総合的なケアをして、顧客との信頼関係を構築することは伝統的生保も後発型生保も同じで、そのスタートの営業時は「対面」が選好されている。

しかし、その信頼関係の築き方も、「金融に関する相談は何でも」といったように後発型生保が「専門性」を前提としているのに対して、伝統的生保では人間関係を前提にしている。したがって、後発型生保では、顧客の様々な悩み事に対応できるよう営業職員個人として弁護士、税理士、医者などのネットワークを広げ、金融情報のアップデートをするなど「専門性」に結びつくものとして行われ、それはコロナ禍においても変わらない。伝統的生保でも、給付金や口座変更など顧客からの依頼に素早く対応することは当然行われるが、その他、特に地域の顧客は定期的に自宅を訪問して「お茶飲み友達」のような関係性を築いている。そうした人間関係は、コロナ禍、ベテラン層の営業の強みにもなっていた。デジタルツールの利用は、顧客とのより頻繁なやり取りを発生させ、「(疑似)友達化」を促進している側面もある。

V. 終わりに

コロナ禍、対面での接客サービス労働を困難にし、非対面のデジタルツールの利用が進むと考えられたが、デジタルツールに置き換え可能なことと難しいことがあるのが浮き彫りになった。顧客との長期的な信頼関係構築のために、営業プロセスの一部であっても対面が選好されている。さらに、従来どのような営業モデルを企業戦略として展開してきたのかもデジタルツールへの代替の困難度合いやどのプロセスを代替できるかに影響している。

本研究から明らかになったのは、伝統的生保の中高年女性による営業モデルの脆弱性である。対面が制限される中で新規の見込み客を発見し人間関係を築く場が大きく制限されているが、会社側は明確な対処方法を打ち出せていない。職歴などを重視せず営業職員個人が顧客と人間関係を築く努力と運に頼ってきた営業手法で、「対面」であることに大きな意味があったためといえる¹⁰。見知らぬ人との人間関係構築という不確定な要素を基盤に大量の中高年女性を採用して生命保険を営業し、その後の長期的な顧客との関係性も疑似的な友達ともいえる人間関係を営業職員に築かせてきた。そして、成績の上げられない女性が大量に離職していくことも織り込まれていた。つまり、伝統的生保の人間関係構築モデルは、女性営業職の生活できる収入の維

ている（2014年11月23日、後発型生保F-3男性営業職員Eさんインタビュー）。

10 伝統的生保は職歴や学歴を問わない採用であるため、コロナの影響で派遣切りや店舗閉鎖、夫の収入が減少した女性などの雇用の受け皿機能を果たしている側面もある。2020年9月15日付の日本経済新聞によると、2020年3月末と6月末・7月初めの営業職員数は、もっとも多い住友生命で1130名増加しており、採用数を伸ばしている。

持に企業側が責任をもつことに主眼は置かれず、男性稼ぎ主型世帯の主婦を想定するジェンダー化されたビジネスモデルであった。従来、女性営業職が個人でリスクを負ってきた「専門性」を基盤にしない人間関係構築モデルが、コロナ禍、会社にとっての脆弱性として顕在化したといえる。一方で、後発型生保のように「専門性」を前提に高学歴で職歴を重視した男性を採用・育成し、営業職員自身のネットワークを活用することは、見込み客発見において見知らぬ人との対面を制限するコロナのインパクトを相対的に緩和するものとして機能していた。このように平時の企業のジェンダー化されたマネジメントが①新人とベテラン層、②デジタルデバイド、③伝統的生保と

後発型生保の生産性にそれぞれ異なったコロナによる影響を与えて、ひいては男女の労働者の営業成績や歩合給収入に異なる影響をもたらしている。

最後に、コロナをきっかけに、デジタルツールの活用は伝統的生保／後発型生保どちらでもますます進むとみられるが、顧客へのケアの側面からみると、デジタルツールの利用で物理的にも心理的にも距離のあった顧客ともより頻繁なやり取りが可能となり、労働と非労働の曖昧化と無報酬化がますます進むことが示唆される。しかし、歩合給であるため、そうした側面は個人の努力と能力の証として会社や営業職員にとって見えないままである。

参考文献

- Gaspar, Jess and Glaeser, Edward L,1998, "Information Technology and the Future of Cities" *Journal of Urban Economics*, 43: pp.136-156.
- 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, pp.27-45.
- 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.
- 金融庁, 2020, 「新型コロナウイルス感染症の感染拡大による緊急事態宣言を踏まえた金融システム・金融資本市場の機能維持について (麻生金融担当大臣談話)」(2021年2月5日取得, <https://www.fsa.go.jp/common/conference/danwa/20200407.html>)
- Leidner, Robin ,1993, *Fast Food, Fast Talk; Service Work and the Routinization of Everyday life*, Berkeley: University of California Press.
- 本山央子, 2020, 「パンデミックをめぐるフェミニストの分析とビジョン」『f visions』No1: pp.6-9.
- Naila, Kabeer, Shahra, Razavi and Yana van der Meulen Rodgers, 2021, "Feminist Economic Perspectives on the COVID-19 Pandemic", *Feminist Economics*, volume 27: pp.1-29.
- 周燕飛, 2020, 「JILPT リサーチアイ 第38回 コロナショックの被害は女性に集中——働き方改革でピンチをチャンスに」(2020年2月5日取得, https://www.jil.go.jp/researcheye/bn/038_200626.html)
- 週刊東洋経済, 2020, 『臨時増刊 2020年度 生保・損保特集 特集パンデミックと生命保険』6953号, 東洋経済新報社.
- 鈴木和雄, 2012, 『接客サービスの労働過程論』, 御茶の水書房.

(掲載決定日: 2021年5月14日)

Abstract

Impact of the COVID-19 pandemic on face-to-face sales of Japanese life insurance companies

Kaoru KANAI

The life insurance business requires salespersons to find potential clients, turn them into customers, and retain them in the long term. Thus, contacting and meeting people represents the most critical aspect of sales. This study focuses on the gendered differences of discrete sales models to examine how the current coronavirus pandemic has restricted person-to-person contact to an unprecedented degree, influencing the sales strategies adopted by the life insurance industry.

The study results elucidate the vulnerability of the old Japanese sales model dependent on middle-aged and elderly women. This sales method made insurance companies exclusively reliant on the efforts and of individual staff members and their opportunities to build lasting relationships with customers. Thus, their sales were geographically limited and cannot be replaced by online. However, the impact of COVID-19 was relatively low for the sales model of late-coming life insurance companies that targets highly educated men. These companies try to attain prospective buyers with not only online but also face-to-face meeting and maintain relationships with their customers on the premise of expertise.

Keywords

life insurance, face-to-face sales, potential customers, COVID-19, gender