

不定期連載 賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流

第35回 新たな環境下で「一般職」が一層役割発揮していくための方策を
——「一般職」のキャリア・働き方に関する研究をとりまとめ

生保労連

生命保険会社で働く「一般職」をめぐる環境が、大きく変化している。以前からのペーパーレス化・キャッシュレス化の進行に加え、近年ではAI・RPAの活用等で事務業務の削減・効率化も進展。それらに伴う雇用・労働条件確保の必要性も生じている。「一般職」や現在の地域型総合職等に職種転換した「旧一般職」（以下、総称して「一般職」）はプロフェッショナル性のさらなる発揮や新たな職種・職務等での一層の役割発揮が求められており、そのための働きがいの向上を図っていくことが当該層にとって重要な課題になっている。こうした環境のなか、生保労連（松岡衛委員長、約23万4,000人）は、2019年4月に「一般職」のキャリアや働き方に関する研究結果をまとめた。一般職を取り巻く環境を整理したうえで、本人たちから寄せられた声をもとに課題を把握。解決に向けた方向性を示している。

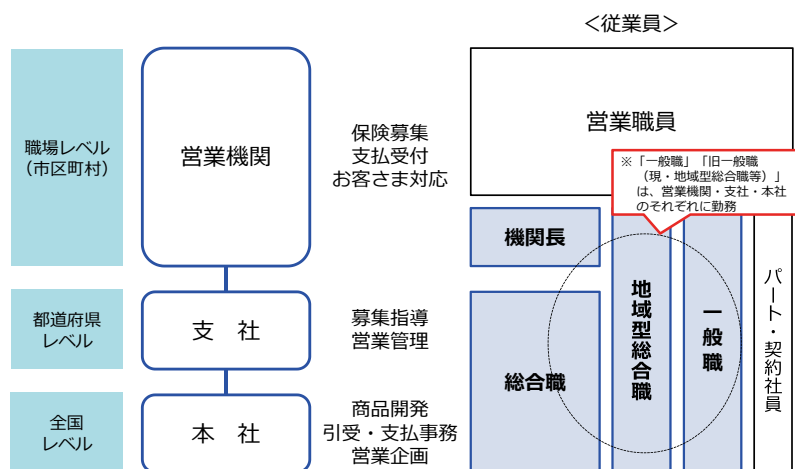
本社・支社・営業機関で様々な職務を担う「一般職」

2019年3月現在、日本には42社の生命保険会社があり、顧客に病気やけが、万一のことがあった場合などに、保険金や給付金等を支払いする生命保険を提供している。2017年度に生保産業全体で支払った保険金や給付金等は約19兆円。この規模は、国の社会保障給付予算（約121兆円）の約6分の1に相当しており、公的保障を補完する私的保障として、国民の生活を支える重要な役割を担っている。

生命保険文化センターの「生命保険に関する全国実態調査」（2018年度）によると、こうした生命保険の直近の加入契約チャンネルは、「（生保窓口を含む）営業職員」から約57%で、「保険代理店」（約18%）、「通信販売」（約7%）、「銀行・証券会社の窓口」（約5%）を大きく引き離している。多様化が進んでいるが、生命保険はニーズが潜在的であることなどから、対面販売チャンネルである営業職員からの加入が依然、最多であることがわかる。

生保労連に加盟する生保会社は、全国レベルで本社、都道府県レベルで支

図1 生命保険会社の組織イメージ（個人営業関連）



社、市町村レベルで支部または営業所と呼ばれる営業機関があり、営業機関には20～30人の営業職員や、全体をマネジメントする機関長などが在籍しているのが一般的なイメージ（図1）。今回、焦点を当てた「一般職」は、本社・支社・営業機関のそれぞれに勤務し、様々な職務を担っている。

総合職と一般職の職種統合や新たな職務付与の動き

では今、現場で何が起きているのか——。「一般職」の働き方をめぐっては、旧来は結婚や出産を機に退職する人が多いなど女性の就業期間は

短く、一般職の活躍は大きな課題として認識されていなかった。だが、今は女性の就業期間が長期化するなかで生産性の向上や高付加価値化が一層求められるようになるなど、「一般職」

全国生命保険労働組合連合会(生保労連)概要

2020年3月1日時点

所在地：東京都文京区
 代表者：委員長 松岡 衛
 結成：1969年10月
 組合員数：約23万4,000人(厚生労働省「令和元年労働組合基礎調査」)
 上部団体：連合
 主な特徴：生保産業唯一の産業別労働組合で、金融労組として最大
 女性組合員比率が高い(約8割)

の活躍が大きな経営課題となっている。生保労連の調べでは、ある生保会社の女性内勤職員の平均勤続年数の推移を見ると、1996年には9年0カ月だった勤続年数が、2008年度には13年3カ月、2017年度には21年0カ月まで延びていた。こうした認識の下で、今は「一般職」制度を廃止して総合職と職種統合したり、「一般職」に新たな職務を付与したり、他の業務にシフトさせたりする動きが出ている。

一般事務から業務の広がりが顕著に

生保各社における職種区分の変更は、大きく①一般職存置②全員が総合職に転換③主に転居転勤のない地域型総合職に転換——の3パターンに分かれる。なお、地域型総合職の給与体系は、基本的に全国型総合職と同じで、違いは転動手当のみという形が一般的だという(図2)。

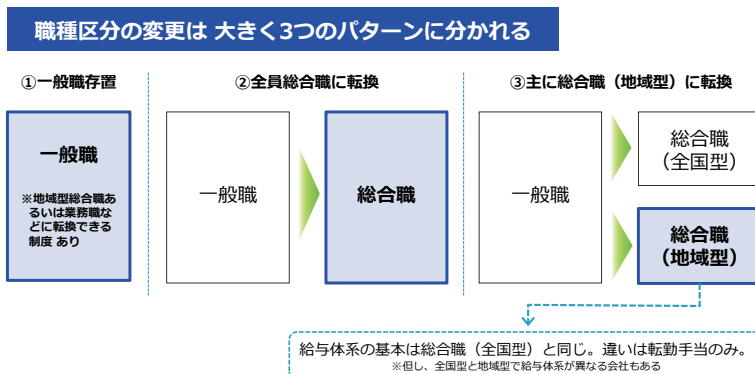
「一般職」が担う業務は、従来の「一般的な事務業務」から「営業関連業務」へのシフトが顕著に見られる。具体的には、支社や営業機関で行う「営業サポート業務」や、営業職員に同行もしくは単独で顧客を訪問する「お客さまサービス訪問業務」、機関長もしくは機関長補佐としての「営業マネジメント業務」などがあり、営業活動の最前線に立つ営業職員を様々なレベルで支えている。また、同じ事務業務でも、業務のさらなる高度化が求められている状況にある。

不足している能力向上・キャリア形成の機会

ならば今、課題になっていることと、その背景にあるものは何なのだろう。生保労連では、「一般職」からの声をベースに、主な課題やその原因・背景を整理している。

図2 生命保険各社における制度概要とその変化

職種区分・給与体系の変更



まず一つ目には、「能力向上・キャリア形成の機会が不足している」ことがある。キャリア制度自体は、女性の就業期間が短かった頃からは少しずつ前進しているものの、いまだにキャリアパスが示されていない、ローテーションの機会も少ないなど、「一般職」のキャリア形成を考慮した人事政策が行われていない。全国勤務型の総合職や管理職への登用ルートは存在するもののハードルが高く、チャレンジしにくい制度になっており、管理職等からの「一般職」への働きかけも足りていない。

そうした状況のなかでは、ロールモデルも生まれにくく、キャリアアップのイメージが掴みにくいし、数少ないロールモデルに頼り過ぎる状況も生じてしまう。また、都心部以外では能力向上・意識変革のための研修機会も不足しているため、経験を積むチャンスが少なく、チャレンジする環境にないことを挙げている。

納得感がない給与水準や評価基準

課題の二つ目には、「給与水準」や「評価制度、役割・ポスト」といった処遇面の課題がある。「給与水準」については、仕事の幅を上げ、活躍を期待されて全国型もしくは地域型の総合職に

職制が変更になっているにもかかわらず、制度上の給与水準は一般職時代と変わっておらず、責任や働きに見合わない給与水準となっているケースがある。全国型の総合職と比較して、責任や職務内容の差が縮小しているのに、運用面で昇進・昇格のスピードに開きがあるため、転動手当以上の給与格差があるケースも見られる。

また、こうした制度・運用面の課題に加え、旧来業務の削減が遅れたまま新たな業務が加わり負荷が増しているといった、業務改革の遅れも指摘している。

さらに、「評価基準が不透明で納得感がない」ことも課題。①どのようにすれば高い評価を得られるかが分からず納得感がないことに加え、②支社や営業機関では営業関連業務に携わらないと評価が上がらない(事務だけでは評価されない)など本社との格差がある③同じ総合職でも全国型と地域型では昇進・昇格のスピードが異なる④ポストが少なく、都心部以外ではその傾向が特に顕著になっている——など、チャレンジする意欲を持てるような評価基準になっていないことを課題視している。

役割・期待が明確に示されていない

三つ目は、「『一般職』に対して、上

司・管理職から役割・期待が明確に示されていない」ことが指摘されている。新たな職務付与や他業務へのシフトが図られるなか、上司・管理職から示される役割・期待が不明瞭で、目標設定や職務付与も「一般職」時代と変わっていないという声が寄せられている。

生保労連ではその原因・背景を、「日々のコミュニケーションが不足しており、『一般職』一人ひとりの多様なニーズを十分に把握できていないことでチャレンジを後押しすることができず、逆に過剰な気遣いをして『一般職』の意欲を削いでしまっていることもある」などと分析する。なお、過剰な気遣いが本人の意欲を削ぐことについては、特に育児等を行っている社員で、その傾向が顕著だと指摘している。

新たな職務への不安や抵抗感がある

課題の最後には、「一般職」本人たちに「新たな職務への不安や抵抗感がある」ことを提示している。

「一般職」のなかには新たな職務に就くことや、長時間労働の傾向や転勤等のある総合職の働き方に対して、不安や抵抗感もしくは先入観がある人も少なくなく、特にベテラン層にその傾向が顕著。また、同じ「一般職」のなかでも、「新たな職務や上位職を目指す層」がいる半面、「事務業務に固執する層」の存在も見受けられ、二極化している。さらに言えば、同じ「地域型」でも「一般職から移行した層」と「新卒で入社した層」とでは意識が異なるといった声も聞こえてくる。

こうした状況には、会社として「一般職」に期待する役割を伝え切れていなかったり、キャリアパス制度や労働条件が十分に整備されていないなど、不安に対する説明・対応が不足していることに加え、「もともと事務職として入

社した」との意識が強かったり、キャリア形成に対する意識が希薄だったりするといった「一般職」本人に起因する課題もあると、生保労連は捉えている。

課題解決に向けた「四つの方向性と取り組みのステップ」を整理

見てきたような生保産業の現状や課題を踏まえ、生保労連は課題の解決に向けた「四つの方向性と取り組みのステップ」を整理した。

四つの方向性とは、①「一般職」の活躍に関する経営方針の確立と周知徹底②活躍・チャレンジできる労働条件・労働環境の整備③上司・管理職を通じた役割・期待の明確化、不安の解消④「一般職」本人によるキャリアビジョンの策定・明確化——を指す（図3）。

いずれも労使で取り組むべき課題とするものの、主に①は経営として対応すべきもの、②は会社が対応すべきもの、③は上司・管理職が対応すべきもの、④は「一般職」自身が対応すべきものと位置付けている。そのうえで、取り組みのステップについて、2点を強調。一つは、「一般職」に「キャリアビジョンの策定・明確化」を求めるには①～③の取り組みがベースになるということ。もう一つは、継続的なフォローを通じて、①～④の好循環を実現

していくことが重要だ、としている。

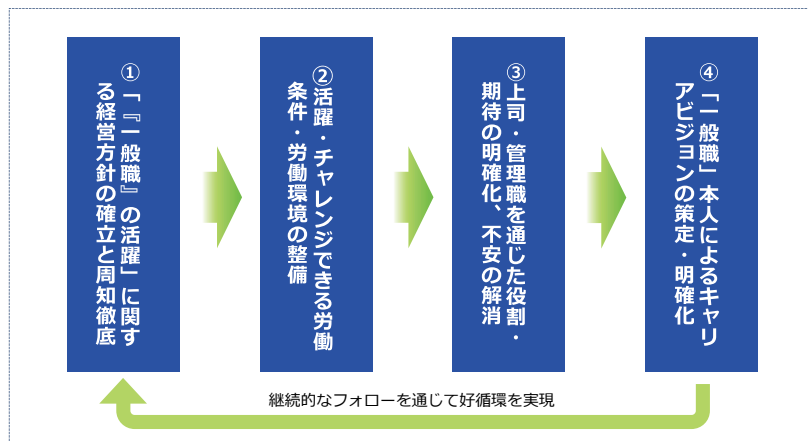
経営は「一般職」が置かれた現状や課題の把握を

四つの方向性を詳しく見ると、一つ目の「『一般職』の活躍に関する経営方針の確立と周知徹底」では、「『一般職』の活躍に向けては、経営トップの本気度が試される」として、今後は「一般職」の活躍を経営方針として確立し、その周知徹底を一層図る必要があることを指摘した。その際、「一般職」が置かれた現状や課題を経営としてしっかり把握することが重要だとしている。

欠かせない「活躍・チャレンジできる労働条件・環境の整備」

二つ目は、「活躍・チャレンジできる労働条件・労働環境の整備」。「『一般職』の活躍に向けては、それを可能とする労働条件と労働環境の整備が欠かせない」とした。今後は、選択可能でチャレンジできる多様なキャリアパスとポストの整備や、責任・働きに見合った納得できる給与水準などの労働条件をつくること、教育・研修の充実・強化、高い意欲を持って新たな領域にチャレンジできる労働環境や両立環境の改善・整備を一層図る必要があると主張。これらを通じて、職種転換や新た

図3 4つの方向性と取組みのステップ



な職務にも積極的にチャレンジできるようにしていく必要性を強調している。

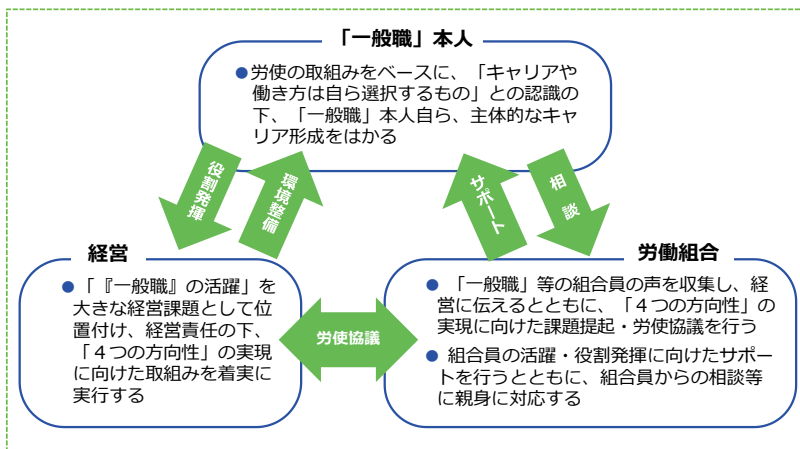
上司・管理職が「一般職」に期待する役割を明確に伝える

三つ目は、「上司・管理職を通じた役割・期待の明確化、不安の解消」を挙げた。「一般職」の意識転換の遅れが指摘されることがある一方で、会社と「一般職」一人ひとりのコミュニケーションが十分ではなく、「一般職」の理解や納得が得られていない面もあることにも留意が必要と指摘。こうした認識のもと、「一般職」に期待する役割やその意義を明確に伝えるとともに、ニーズや不安をきめ細かく把握したうえで昇進・昇格や職種転換などに関するアドバイスを親身に行うことを提起。それが、「一般職」のチャレンジの後押しや不安の解消につながっていく、としている。また、上司・管理職は、「一般職」のさりげないサポートを見過ごしたり、当たり前だと思わず本人に伝えることで自信を持てるようにしていくことも大切であり、そのためにも、管理職に対する教育・研修の充実を図る必要性を説いている。

会社の取り組みをベースに本人の主体的なキャリア形成が不可欠

方向性の最後は、「『一般職』本人によるキャリアビジョンの策定・明確化」に言及。「一般職」の活躍に向けては、会社による環境整備などの取り組みをベースとしつつ、本人の主体的なキャリア形成が不可欠、と指摘し、今後は、「一般職」自らが、上司や管理職とのコミュニケーションを通じ、求められる役割を十分理解したうえで、希望するキャリアや働き方を明確にすることが大切とした。会社としても、「一般職」一人ひとりのキャリア形成を一層推進

図4 労使と「一般職」本人の役割



するとともに、その状況について定期的にフォローし、本人と相談しながら適宜修正を図る必要がある、としている。

「経営」「労働組合」「一般職」それぞれの役割発揮と相互理解が大切に

「一般職」の今後の働き方・キャリア形成に関する課題の解決に向けて、労使は何をすべきか——。生保労連は、経営、労働組合、「一般職」それぞれの役割発揮と相互理解が大切だとしている（図4）。

経営は、「一般職」の活躍を大きな経営課題と位置付け、経営責任のもと、「四つの方向性」の実現に向けた取り組みを着実に実行していくことが必要。労組は「一般職」をはじめとする組合員の声を収集し、経営にしっかり伝えるとともに、「四つの方向性」の実現に向けた課題提起と労使協議を行う。あわせて、組合員の役割発揮に向けてサポートするとともに、組合員からの相談にも親身に対応することも求められる。組合員一人ひとりの声を踏まえて経営に提言・課題提起できることは労働組合の大きな強み。生保労連では、「今後もこうした役割・機能を一層発揮しつつ、労働組合としての責任をしっかりと果たしていきたい」としている。

「一般職」本人は、こうした労使の

取り組みをベースに、「キャリアや働き方は自ら選択するもの」との認識のもと、本人自らが主体的なキャリア形成を図ることが一層重要になっている。

期待が大きい「一般職」の新領域での活躍

最後に、生保労連は「一般職」に伝えたいこととして、「これまでの事務業務で得た豊富な知識・スキルを活かして、新たな領域で活躍することへの期待は大きい」と強調。「これまでの事務業務」には、新契約事務や保全事務、窓口対応事務、本社事務などがあるが、こうした職務経験を通じて得た豊富な知識・スキルを活かした「営業関連業務」「本社・支社における事務・マネジメント業務」は、顧客サービスや営業職員・機関長のサポートなどに活かすことができるとして、自信を持ってチャレンジするよう促している。

なお、生保労連は、本研究結果を取りまとめ後、2019年6月には、課題認識や解決の方向性を広く共有することを目的としたフォーラムを開催した。こうした一連の取り組みを受け、生保労連の加盟組合においても、「一般職」の声を経営に伝え改善を求めるといった動きが広がりつつあるという。

(調査部)