

## (表) 損保労働の質を規定する要因の変遷と変化の概括

1998年の保険の自由化本格化以降、商品・保険料・代理店手数料の自由化とその変遷は、会社の経営施策や人事制度・システムなどに影響を与え、私たちの労働の質にも大きな変化をもたらしました。その変遷の概略を以下に示しました。

え、私

縦軸に労働の質を規定する要因の項目を置き、横軸にその変化の推移を記載し、最下段にその時点の労働の特徴を記載しています。

	自由化以前	合併第一幕	保険金不払い・保険料取り過ぎ問題
商品・補償内容	全社一律	個人分野は保険料水準を維持するための特約の増加 生損保相互参入	保険金不払い・保険料取り過ぎ問題を機に特約の縮減
保険料	全社一律	企業分野は、B i d (入札)による大幅引き下げ競争	日常的なB i d競争対応のために各社独自のリスク割引の社内制度化
代理店手数料	全社一律	代理店囲い込み・乗合のための横にらみのひき上げ	取保規模による手数料ポイントに格差拡大 専属性や代理店事務を加算評価項目化 他社対抗上のポイント加算
代理店施策	増収・シェアアップのための代理店新設・乗合競争		P Cを使えない代理店の淘汰 小規模代理店の廃止・統合および他代理店への使用人化促進
システム・事務処理	各社ほぼ同程度	保険料を計算できるポケット型システム・ツールが必須に	P C使用当たり前化 保険金不払い・保険料取り過ぎ問題を機に、エラー防止等の社内事務処理システムに格差。
経営の姿勢 (キャンペーン・コンプラ・顧客満足等)	他社契約奪取のためのキャンペーン。コンプライアンス意識は薄い	「C S」や「お客様本位」などの言葉はあるものの実態を伴わず	金融庁検査等を受け過度の営業督促自粛。コンプライアンス重視・業法違反の防止
損調分野の重点	過失相殺適用など「適正支払」の追求 業務・部署名は「査定」「損害調査」	たびたびの特約追加・変更で損調システムも追いつかず、約款適用誤りなどから保険金不払いの発生。	顧客満足度競争や苦情件数縮減を優先する「損調」対応。 部署名も「損害サービス」「保険金サービス」などに変更
人事制度・要員	総合職・一般職の複線型人事制度	要員削減のための「希望退職募集」 雇用の多様化促進	成果型人事制度・業績賞与制度の拡大 非正規雇用者への業務シフト
残業時間管理	労基法にもとづく残業時間管理 恒常的残業料不払い		各社への労基署入検で残業料不払い摘発 強制的「早帰し」
損保労働の特徴	商品・手数料に差がないことから増収策は、代理店の新設と他社代理店からの契約奪取。そのため営業の重点は代理店数の競争と乗合代理店への義理と人情およびキャンペーン等のお願ひ営業。代理店へのサービス競争のための長時間労働と残業料不払い	保険料ひき下げの消耗戦による要員の削減・雇用の多様化により、労働者一人ひとりの労働強化。 特約の追加・改定に追いつかず営業も損調も疲弊と不備の発生。	コンプライアンス最優先により、「業法・規定」どおりの業務遂行とチェックの一方で増収追求。増収のアクセルを踏みながら、コンプライアンス遵守のブレーキ。

リーマンショック 合併第二幕		まとめ
火災・自動車・新種各社独自商品化で基本約款に差	新たなリスク商品 従来のヒト・モノなど形のあるものの損害補てんから利益・信用の喪失や起業・事業継続費用などの新たなリスクを補てんかかる商品	商品・保険料の自由化は、その直後から特約の乱新設や料率のひき下げで経営にとっては体力競争をもたらし、契約者・代理店・社員へは混乱をもたらしました。その後、特約は縮減され一定の落ち着きを取り戻しましたが、家計分野の保険料は徐々に引き上げの一方で、企業分野はBid・割引で保険料は低減しています。
損害率の高止まり 他社にらみの小刻みな引き上げ	事故あり等級制度への改定で保険金請求の減少と保険料引き上げで損害率の改善。 他社にらみの商品改定・保険料改定の後出し	
保険会社事務の代理店へのシフト推進のための手数料評価項目の改廃	他社契約奪取を目的とした他社対抗加算	代理店手数料の自由化は、代理店の経営や業務内容に変化をもたらし、会社・社員の代理店対応も変化し続けています。また、代理店への計上業務等のシフトは社員の業務範囲の変化・縮小となり、今後、社員の雇用にも影響をおよぼすことが想定されます。
計上など代理店への保険会社事務の代理店のシフト	保険業法改定により商品比較販売を行なう乗合代理店は推奨商品のその理由の明確化が求められることとなり、手数料やインセンティブを理由とする販売はできなくなる。その推奨理由を付加できる保険会社の対応が求められることに。	また、保険業法改定による商品比較販売の態勢整備義務は、代理店の専属化を促進すると同時に乗合代理店に対する他社商品も含めた社員のコンサルティング業務が求められることが予想されます。
代理店向けシステムの格差を「武器」にした乗合推進	保険会社の計上・内務業務を代理店へ移行していくことを意図した事務・システム指向	保険の募集・事務のIT化が急激に進み、それに対応できない代理店は淘汰されるとともに、社員もPCなしでは業務ができない状況となっており、システムの優劣は代理店・社員の業務にも大きな影響を与えています。同時に、システムや事務処理の優位性が保険会社間の競争の道具として他社攻勢にも利用されています。
「お客様満足度」「苦情根絶」の数値管理 東日本大震災対応も「お客様満足度」のための競争の具	コンプライアンスは後景に。 年中キャンペーンの復活	自由化以降も保険会社のキャンペーン体質はひき継がれました。しかし、行き過ぎた管理・監督の改善や苦情根絶の取組を求める金融庁指導により、コンプライアンスが何よりも重視される時期がしばらく続きました。この時期には、社員は、増収のアクセラとコンプライアンスのブレーキのペダルを同時に踏み続けなければならない矛盾におかれました。
		損調部門でも、損害率改善を目標とする「適正査定」から、顧客満足度や苦情対応に軸足を移した対応が優先されるようになっていきます。 今はまた、マーケットシェア競争の強まりから、コンプライアンスは後景に退きつつあります。
一般職に総合職業務のシフト 複線型人事制度から総合職に統合	「女性活用」の名のもとに従来の総合職（男性）の業務を新たな総合職（女性）が担当促進 男性総合職は、代理店等へ出向・転籍	2000年頃より大手社で成果型人事制度の導入がすすみ、目標設定と面談により管理強化が進みました。あわせて残業料不払いを合法化する「みなし労働制」の導入が拡大されてきており、労働時間管理の責任が経営者から労働者へ転嫁されようとしています。また、経費削減・生産性向上を目的とする要員削減と安い労働力への業務シフトが推進められ労働強化となっています。
企画業務型裁量労働制、事業場外みなし労働制の導入	企画業務型裁量労働制、事業場外みなし労働制の適用対象拡大	また、2010年前後より大手社ではそれまでの複線型人事制度をやめ、総合職・一般職の区分を廃止し旧一般職に「女性の活躍促進」の名の下に旧総合職の業務を担わせようとしています。そしてその「成果」として男性の要員削減が進められようとしています。
マーケットシェア競争の激化 他社の弱点（商品ではなくシステム・事務・要員）をつく営業 他社優位宣伝のための「お客様満足度」のための損調	代理店・女性への業務シフト、さらなる要員削減でそれぞれの負荷増大。 商品比較販売の乗合代理店と専属代理店との対応に差異が生じ、担当する社員層の二極化が想定される。	自由化以前は、代理店へのサービス競争による長時間労働でマーケットシェア争いを繰り返していました。 自由化以降は、概括したとおり様々な要因の変化に伴い、私たちに求められる業務の質・幅・量は高まり多様化してきました。それに対応するため心・体は、右に左に揺り動かされ、従来にない労働強化となっており、メンタルヘルスの増加の一因とも言えます。 損保の社会的役割である補償機能の担い手としての業務遂行ができていどころか、経営の取保・収益の目的のために振り回され、その対応に汲々としているのが実態です。労働実態の改善は、これまで以上に幅広い視点をもって分析・取組むことが必要です。