

ISマネジメント・レター

コラム

生保営業職の定着改善、進む！

- ◆従来、生命保険会社の営業職は、職場や家庭を訪問し保険契約の獲得を主たる業務として、女性が多く、「大量採用・大量退職」を前提とした定着の厳しい職場であり職種と言われてきた。しかし、近年の人手不足の深刻化により、大量離職を前提とした人事諸制度の見直しが進みつつある。
- ◆日本生命など主要8社の営業職の在籍率を調査したところ、入社から1年後(13か月目)の在籍率は平均71%。コロナ禍が流行する以前の19年度と比べて8ポイント高まっていた。5年目は25%だったと言う。本社に勤務する内勤職などと比べると依然として低い水準にあるものの、全体として改善傾向にある。
- ◆住友生命は5年後の在籍率を40%まで高めることを目指し、人口知能(AI)を相手に顧客への保険提案を模擬体験できる研修システムを開発し、25年度から新入社員向けに導入し、営業のノウハウを得やすくし、働き易い環境を作り始めている。
- ◆太陽生命も総合支社と呼ばれる拠点を新たにつくり、営業職の事務作業の一部を移管し、業務の負荷を減らす。また、日本生命は一律2年としていた新入社員の育成期間を本人の成長段階に合わせて最長5年に延長している。
- ◆営業職の給与体系も見直す。営業職は成果給の割合が高く、新規契約が獲得できないと給与が

上がりにくい。また、顧客へのプレゼントなどを自腹で負担するなど持ち出しが多い会社もあり、大量退職につながる要因となっていた。

- ◆第一生命は22年度から月給を平均で約6割増やし、入社から5年は原則、固定給とする制度に改めた。また、太陽生命は5年目までの社員に対して固定給の割合を増やし、住友生命も入社2年目までは一定の基準を満たした場合に入社時の固定給を維持しやすいようにしている。こうした施策により契約獲得のプレッシャーをやわらげ、働き易さを高めようとしている。
- ◆生命保険の国内市場は、少子高齢化や人口減少で縮小トレンドにある。限られた顧客を巡り各社との競争は激化する一方、営業現場は人手不足で疲弊している。大手生保の幹部は「地方では人手不足により新規採用が進まず、都市部では他業種との競争激化で営業職などが確保できない。」と語る。多くの生命保険会社は営業職に週5日の勤務体制を求めているが、人員の確保がままならず、一部の生命保険会社では地方の営業部門に対して時短勤務を検討し始めているようだ。
- ◆総じて、生命保険会社の営業職は、「使い捨て」から「育成・定着」へ向かいつつある。

情報源：日本経済新聞 2025/11/07

today's

毎年7% 賃上げ ワタミが実施へ

- ◆ワタミは12日、2026年から毎年賃上げを実施する方針を明らかにした。国内の正社員約1200人が対象で賃上げ率は基本給を底上げするベースアップ(ペア)や定期昇給を含めて平均7%。積極的な賃上げを打ち出すことで人材確保につなげる。
- ◆ワタミの渡辺会長兼社長が12日に都内で開いた25年4~9月決算説明会で明らかにした。同社は今年春季労使交渉で平均5%の賃上げを実施。賃上げは2年連続。長期間にわたる賃上げを続けることで社員の待遇を改善させる。渡辺氏は「インフレに追いつくような賃上げをしていきたい」と話した。
- ◆人手不足が続く外食業界では賃上げの動きが広がっている。ゼンショーホールディングス(HD)は12年、ペアを30年まで毎年実施すると労使で合意。25年春に定期昇給とペアを合わせて平均11.24%の賃上げを実施。ペアは13年連続となる。トリドールHDも3年連続となるペアに定期昇給と合わせて平均7.27%の賃上げを実施した。
- ◆ワタミは同日、2026年3月期の連結純利益が前期比14%増の40億円になる見通しだと発表した。経済環境の不透明さを踏まえ、通期予想は公表していないかった。居酒屋業態は好調に推移し、売上高は3%増の910億円、営業利益は1%増の46億円を見込む。居酒屋業態に加え焼肉業態も収益をけん引する。

日本経済新聞 朝刊 25/11/13【17面】

第24巻第06号
279号

発行日
2025/11/15

目次：

生保営業職の定着改善、進む！	1
毎年7% 賃上げ ワタミが実施へ	1
介護離職防止へ一時金 東京海上日動が20万円	1
《連載 24》待ったなし！中小企業のDX化のスキームと進め方	2

介護離職防止へ一時金
東京海上日動が20万円

- ◆東京海上日動火災保険は介護が必要と認定された親族を持つ社員に、ケアサービスなどの費用として20万円を支給する。早期の介護支援を促し、仕事との両立に悩む社員の離職を防ぐ。企業が介護に必要な費用を一時金として社員に支給するは珍しい。
- ◆管理職にあたる中高年が仕事と介護の両立に直面していることが背景にある。両立が難しくなれば生産性の低下や離職につながる。経済産業省は2030年時点での介護をしながら仕事をする人が約318万人に上り、経済損失は約9兆円になると試算する。《中略》
- ◆東京海上日動は「要介護1」以上と認定された親族がいる社員を対象に10月から申請を受け付け、11月の給与に合わせて支給する。金額は要介護1にかかる介護サービスの自己負担額に合わせた。《中略》
- ◆要介護1は一部の生活で介護が必要な一方、食事などの身の回りのことは出来る状態を指す。介護を必要だと感じない人も多く、介護認定を取得したり介護サービスを利用したりしない人が多いという。《中略》
- ◆訪問介護への立ち合いなど突発的な出来事にも対応できるよう介護休暇制度を充実させる。既存の介護休暇制度と合わせて最大年15日間、1時間単位で休めるようにする。《後略》

日本経済新聞 朝刊 25/10/19【1面】

HRM(ヒューマンリソースマネジメント)に役立つ

ISマネジメントレター Vol.279号 2025/11/15

発行人：片岡 俊彦
発行所：イノベーションサポート
福岡市南区大橋 3-16-5-304
〒815-0033

携帯：090-1517-7758 FAX：092(512)6452



e-mail
kataoka@ino
-support.com



URL
http://www.inno
-supprt.com

雑感：今年も残すところ1か月余りとなってきた。早々と百貨店など年始初売りの便りがチラホラと。主要百貨店で唯一元旦初売り営業をしていたそごう・西武百貨店が元旦全店休業に踏み切るという。正月のハレの日消費を巡る風景は大きく変わりそうだ。これも人手不足や働き方の見直しが大きく影響している。福袋の売れ行きや初売り商戦に影響がありそうだ。我々の年代からすると寂しい風景だが……。

★★★イノベーションサポート のコンセプト★★★

イノベーションサポートは、戦略実現型人事マネジメントへの変革、組織・人材の開発・活性化の事業を推進・サポートをいたします。

★★★コンサルティング実績

●経営戦略・ビジョンづくり

物流サービス企業/
中期経営計画づくり～

業績管理の仕組み構築

広告代理店/

年度経営計画の策定

～業績管理の定着支援

●人事マネジメントシステム構築

マンションメーカー/

年俸制と目標管理制度

の導入・定着化支援

医療機器商社/

人事待遇制度改定と

人事諸制度見直し支援

●研修、セミナー

情報システム企業/

次世代ビジネスリーダー養成研修

官公庁/「会計 決算書の読み方」研修

ほか

◀連載24回▶ 待ったなし！ 中小企業のDX [デジタル トランسفォーメーション] 化のスキームと進め方

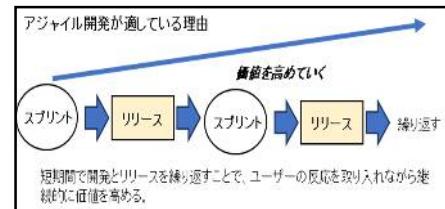
Chapter 3 DX時代の開発手法

11. アジャイル開発の進め方

外部環境に左右されないビジネスの構築がDX化、環境変化に応じてスピーディ開発を行うことは言を待ちません。これを支えるのが「アジャイル」という手法です

1) アジャイル開発が適しているわけ

この開発手法の優れている点は、機能単位で素早くリリースし、ユーザーの反応を確認しながら改善できる点です。また、業務の一部からリリースすることで、ユーザビリティだけでなく、ビジネスニーズにもフレキシブルに対応で来ます。2020年から始まった新型コロナ禍の影響もあり、経営は環境変化対応がさらに求められ、具体的にはテレワークへの対応など業務システムに対する要望も一層強くなり、ビジネス自体のスピードアップが求められています。こうした環境変化の大きい市場において、強みを発揮するのがアジャイル開発です。



2) 少しづつ繰り返し形にする

アジャイルのコンセプトは「少しづつ形にする」と言っています。想定したとおりに開発が進まないプロジェクトが増える中、少しでもそのリスクを減らすため、こまめにフィードバックをもらい修正していくことが重要です。

少しづつ機能を積み上げて開発していくため、頻繁に機能の結合が行われ、その都度、プロダクト全体の整合性を図る必要があります。この機能の結合で問題が起き易いので、開発チームは、その対策が必要になります。

加えて、重要なコンセプトは「繰り返しする」と言っています。これは、「少しづつ形にする」の工程を一定期間に決めて、その期間を1単位として繰り返しリリースしていくことです。ここで言う「繰り返す」とは、この期間間に小規模なウォーターフォール開発を繰り返しているようなイメージです。アジャイル開発でも最初に要件定義を行い、ゴールを決めます。そして、開発した機能をユーザーに使ってもらい、検証します。基本、ウォーターフォールと流れは同じですが、これを1～2週間という短期間で行います。このため、作るべき機能のゴールは大きすぎではダメなので、ドキュメントやテストの実行を従来のやり方でやっていては間に合いません。

アジャイル開発では「少しづつ繰り返し改善していく」ことでユーザーが使い易いシステムを開発していきます。既存のエンジニアチームでいきなり導入するのはハードルが

高いのも事実ですが、作成する機能を小さくし、複数回進めしていくうちに、段取りも慣れてくるでしょう。

12. プロトタイプで検証

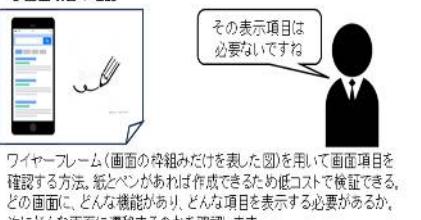
1) プロトタイプで検証

実現したい機能が意図した通りに出来ているかすぐに試したり、ユーザーの反応も気になります。そこで、プロトタイプを使い検証します。プロトタイプ、模型を使い検証します。ソフトウェアやサービスでも同じように模型を作り、実際の動きなどを検証します。プロトタイプでは「①画面項目の確認」「②デザインの確認」「③画面遷移の確認」「④一部機能の確認」など検証の目的に応じたプロトタイプを作成します。

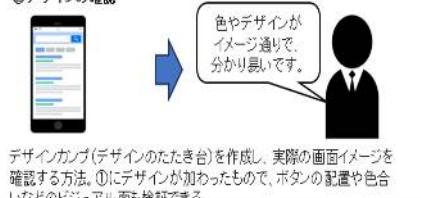
また、現場と開発側とのコミュニケーションの活性化のためにもプロトタイプによる検証は重要です。リリース直前に現場と一緒にテストを行いますが、「前の方が良かった」といったコメントが出てくることもあります。ここで現場の声に耳を傾けて付き合う姿勢が、過去の業務システムと同じような悪循環に陥らせないためにも重要です。

プロトタイプの流れ

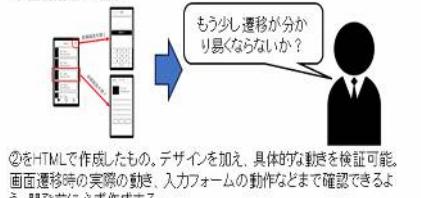
①画面項目の確認



②デザインの確認



③画面遷移の確認



④一部機能の確認

