

営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理態勢の
更なる高度化にかかる着眼点

令和7年4月18日

生命保険協会

制定	令和	5年	2月17日
更新	令和	6年	4月19日
更新	令和	7年	4月18日

はじめに

当会は、会員各社がお客さまとの信頼関係を確保し、変わらぬ安心をお届けしていくために、各事務年度の重点取組みとして「顧客本位の業務運営の推進に向けた取組み」を掲げるなど、業界課題への対応や会員各社の取組支援等を積極的に行ってきた。

こうした中、当会では、生命保険会社における主要な販売チャネルの1つである営業職員チャネルに関して、顧客本位の業務運営にかかる社会的な要請の一層の高まり、新型コロナウイルス感染症の感染拡大やデジタル化の進展等に伴うリモート環境下での活動機会の増加、元営業職員による金銭詐欺取組の発生等を踏まえ、令和2事務年度以降各社の営業職員チャネルにおけるコンプライアンス・リスク管理の取組みに関するアンケートを実施し、その結果を各社にフィードバックすることで、各社の更なる取組みの高度化を後押ししてきた。

これらに加え、当会は今般、これまでに実施してきたアンケートの結果等も踏まえ、会員各社が引き続きお客さま一人ひとりに真摯に向き合い、社会的使命を果たし続けることを後押しするため、各社が営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理態勢の更なる高度化を図るにあたっての考え方に関する原理・原則や取組例等を、「営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理態勢の更なる高度化にかかる着眼点（以下、着眼点）」として取りまとめることとした。

（1）実効的なコンプライアンス・リスク管理態勢構築に向けて

「コンプライアンス・リスク管理」とは、生命保険会社が法令等に加え顧客本位の業務運営をはじめとする社会的な要請も踏まえコンプライアンス取組みを徹底していくにあたり、自社における各種リスクに応じた適切な管理を行っていくものである。その内容は形式的・画一的なものにとどまることなく真に実効的なものとしていくべきである。

コンプライアンス・リスク管理態勢の構築に向けては、経営陣がコンプライアンス・リスク管理に対する考え方・姿勢を示し、営業組織における管理者から営業職員一人ひとりに至るまでその趣旨を浸透させるべく取り組むことが前提となる。そのためには、まずは自社が目指す理念や価値観などを経営陣の主導により役職員に共有し、より良い企業文化が形成されるよう取り組むとともに、役職員に求められる役割や組織としての管理態勢を整備することが重要である。

これらの態勢整備にあたっては、自社の営業職員チャネルの特徴を踏まえたリスク評価を行うことが重要となる。生命保険会社の営業職員チャネルの特徴は、一般的に、営業職員がその活動を通じてお客さまや活動地域・企業・団体等において長期かつ強固な信頼関係を構築し、顧客本位の業務運営を体現している点にある。同時に、営業職員チャネルにおいてはお客さまと営業職員のその関係の緊密さゆえに営業活動の中で公私の区別が曖昧となる、お客さまと1対1になる機会が多く第三者によるチェックが行き届かない可能性があるなど、その特徴と表裏一体のリスクが存在する。一方で生命保険会社によって、同じ営業職員チャネルであってもそのビジネスモデル、経営戦略、販売チャネルの属性・特徴や業務運営・人事制度等は各様である。

そのため、これらの生命保険会社の営業職員チャネルに共通する特徴から生じるリスクや、各社によって異なるビジネスモデル等から生じるリスクの評価を行うことが重要であり、その上で、当該リスクを抑制・コントロールする統制策を構築するとともに当該統制策の実効性の監視等を行っていくための態勢を構築することが重要となる。

また、不適正事象は様々な要因により引き起こされるが、不適正事象においては、不正を誘発する3つの要素（動機・機会・正当化＝不正のトライアングル）が存在する。自社における不正のトライアングルの要素を十分認識し、リスク事案の真因を考慮しつつ、自社のリスクに応じた適切な態勢構築を進めることが重要である。

例えば、営業職員チャネルにおける金銭詐取事案における不正のトライアングルとしては、以下のような要素が挙げられる。

動機：自身の借金／生活水準維持、成績維持 等

機会：職場以外でお客さまと1対1となる機会が多い／各種手続きがお客さまと営業職員間で行われる機会が多い 等

正当化：強固な信頼関係に基づき一時的に金銭を借りるだけであり問題はないだろう／お客さまの日常のサポートのために行っていること、お客さまのために行っていることであり問題ないだろう 等

加えて、これらの評価したリスクに対する統制策、監視の実効性を踏まえつつ、新たなリスクが認識された際には、コンプライアンス・リスク管理態勢についてもアップデートを行う等、継続的にPDCAを回していくことを通じて、真に実効的なものとしていくべきである。

（2）「着眼点」の構成

以上に述べたリスクに応じた管理態勢の整備を進めるにあたり対応・留意すべき点について、各社にて共通する要素なども存在すると考えられ、それらを項目ごとに「プリンシプル」「参考となる取組例等」等として整理し、取りまとめたものが本「着眼点」である。

本「着眼点」は、令和2・3事務年度に当会が実施したアンケートの結果も踏まえ、「コンプライアンス・リスク管理態勢」「コンプライアンス・リスクの評価」「コンプライアンス・リスクに対するコントロールの整備・実施」「コンプライアンス・リスクのモニタリングおよび不適正事象の（予兆）把握時の対応」「コミュニケーション」「監査」の6つの項目から整理している。コンプライアンス・リスク管理態勢の更なる高度化の観点からは、これらの6つの項目にかかる各種取組みを一連のものとして理解し、結び付けて実施していくことが重要となる。

これらの6つの項目の概要は以下のとおりである。

「1. コンプライアンス・リスク管理態勢」「2. コンプライアンス・リスクの評価」については、前述のとおり、企業文化形成、組織としての管理態勢整備、各社のビジネスモデル等を踏まえたリスク評価等について記載している。

「3. コンプライアンス・リスクに対するコントロールの整備・実施」では、実際の不適正事象の抑止・発見のためには、上記リスク評価の結果を踏まえた統制策の実施が求められること、「4. コンプライアンス・リスクのモニタリングおよび不適正事象の（予兆）把握時の対応」ではそれらのリスクの状況や統制策の実効性等の監視・対応を行うことが求められること等を記載している。

一方で、いかに理念や価値観が示され、リスクにもとづく適切な統制策が整備されていたとしても、役職員の間で風通しよく報告・相談がなされるような環境や態勢が構築されていなければ、

必要な情報の伝達や共有が阻害され、各種取組みの実効性が損なわれる可能性がある。「5. コミュニケーション」では各項目の取組みの実効性の観点でも、適切なコミュニケーションが行われる風土の醸成が求められることを記載している。

最後に、「6. 監査」では監査部門が、自社の態勢や取組みが適正かつ有効に構築・実施されているかの検証を行い、会社としてコンプライアンス・リスクに関する態勢や取組みを継続的に改善していくことが求められることを記載している。

以上の項目毎に、各社の具体的実務構築の参考となるように、営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理態勢の更なる高度化を図るにあたっての考え方に関する原理・原則としての「プリンシプル」を示したうえで、「プリンシプルの補足事項」および各社の具体的な検討の参考となるような「参考となる取組例等」を記載する構成としている。

【プリンシプル】

：会員各社が営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理態勢の更なる高度化を図るにあたっての考え方に関する原理・原則を示したもの

＜プリンシプルの補足事項＞

：プリンシプルが指す基本的な取組みについて、プリンシプルの補足説明として例示したもの

＜参考となる取組例等＞

：各社にて実施されている具体的な取組みや、他業界・海外金融機関等においてみられる取組みなどの視点およびその内容について、検討の参考として示したもの

各社においては、本「着眼点」の構成が持つ意味や、各プリンシプルの内容も踏まえ、取組例等についても自社のリスク特性に応じて適宜参考としながら、実効的なコンプライアンス・リスク管理態勢の更なる高度化に向けた不断の取組み、創意工夫を重ねていくことが期待される。

目次

はじめに.....	1
I. 着眼点.....	5
1. コンプライアンス・リスク管理態勢.....	5
(1) 経営陣の姿勢・主導的役割.....	5
(2) 営業組織における管理者（支社長、営業拠点長等）の役割.....	6
(3) より良い企業文化の形成に向けた取り組み.....	7
(4) 三線管理態勢の構築.....	8
2. コンプライアンス・リスクの評価.....	9
3. コンプライアンス・リスクに対するコントロールの整備・実施.....	10
(1) 業務ルールの明確化.....	10
(2) 教育・研修.....	12
(3) 人事・報酬（表彰）制度.....	14
(4) 営業職員の活動管理.....	15
4. コンプライアンス・リスクのモニタリングおよび不適正事象の（予兆）把握時の対応..	17
(1) コンプライアンス・リスクのモニタリング.....	17
(2) 不適正事象の（予兆）把握時の対応.....	20
5. コミュニケーション.....	22
(1) 社内におけるコミュニケーション.....	22
①営業組織内のコミュニケーション.....	22
②全社的なコミュニケーション.....	23
(2) 社外とのコミュニケーション.....	24
(3) 内部通報制度.....	25
6. 監査.....	26
II. 着眼点のフォローアップ.....	27

I. 着眼点

1. コンプライアンス・リスク管理態勢

「コンプライアンス・リスク管理態勢」は、各社の業務運営の基礎となる組織体制の構築や企業文化の形成等を指す。営業職員チャネルの特徴・強みであるお客さまとの強固な信頼関係に对应え変わらぬ安心をお届けしていくためには、目指す理念や価値観の共有、実効的な統制策を遂行する強固な組織体制の構築等、健全なコンプライアンス・リスク管理態勢の整備・維持が求められる。

(1) 経営陣の姿勢・主導的役割

【プリンシプル】

コンプライアンス・リスク管理はまさに経営の根幹をなすものである。コンプライアンス・リスクがビジネスと不可分一体であることを踏まえれば、各社は経営陣自らが自社のビジネスモデル・経営戦略等から生じ得るリスクについて十分に検討・考慮し、コンプライアンス・リスク管理に対する経営陣の考え方・姿勢を適切に示し、管理者から営業職員に至るまでその趣旨を真に理解させることで、その企業の文化・風土となるように取り組むべきである。

<プリンシプルの補足事項>

プリンシプルが指す基本的な取組みとして、経営陣が自社の業務運営や人事制度なども含めたビジネスモデル全般を踏まえたリスクを検討・考慮するとともに、営業職員を含めた役職員のあるべき姿を示す理念・価値観や企業文化を明確に示し、その趣旨や重要性等について経営陣自らの言葉で伝える等の、理解・浸透に向けた対応などが挙げられる。

<参考となる取組例等>

- ・経営陣による役職員への理念等の浸透に向けた取組みが一方的なものではなく、役職員にとっても納得感があるものとなるよう、行動規範の改正にあたり、アンケートやミーティングを通じて社員自身の意見も吸い上げ、その結果を分析して内容や表現に反映させている。また役員と営業職員（営業組織の管理者を含む）による双方向での意見交換の場を設定している。

(2) 営業組織における管理者（支社長、営業拠点長等）の役割

【プリンシプル】

営業職員チャンネルのコンプライアンス・リスク管理の徹底においては、営業組織における管理者（支社長、営業拠点長等。以下、管理者）が、経営陣の考えを具体的に理解し、その考えを営業職員等に伝え、また自らも適切な姿勢を示すことを通じて営業組織へと浸透させる役割を果たすことが重要である。そのうえで、営業職員をはじめとする現場の声を吸い上げ本社・経営陣等へと繋げるなどの役割を果たすことも重要である。各社は管理者がその役割を十分に発揮できるよう取り組むべきである。

<プリンシプルの補足事項>

プリンシプルが指す基本的な取組みとして、営業職員チャンネルにおけるコンプライアンスの徹底に関する管理者の責任・権限を規程等で明確化したうえで、本責任・権限にもとづき管理者に営業組織ごとのコンプライアンス計画を策定・管理させることや、管理者による営業職員の日常の活動管理における対話の仕組みを構築する等の対応などが挙げられる。

<参考となる取組例等>

- ・管理者の役割・責任として、不適正事案の未然防止や早期発見等のコンプライアンス対応が含まれることを規程上明確化し、管理者が当該コンプライアンス対応を推進するための体制やツールを会社が提供するなど、環境整備を実施。
- ・管理者に対する経営陣の考えの落とし込みをより一層徹底する観点から、各組織におけるリスクを踏まえた管理の手法について、経営陣が管理者と対話することや、経営陣がコンプライアンス・リスク管理に関して管理者に期待する役割等を説明する機会を定期的に設けている。
- ・管理者の行動・姿勢等の把握・検証の観点から、役職員への意識調査アンケート等の中で、管理者に対して自身のマネジメントにおける課題について問う項目を設けることなどにより、その管理状況に着目した実態把握を実施するなど、継続的にPDCAを回していくための仕組みを構築している。

(3) より良い企業文化の形成に向けた取組み

【プリンシプル】

会社における基本的な理念・価値観や行動規範、またそれらにもとづき形成される企業文化は、コンプライアンス・リスク管理に関する経営陣や管理者の姿勢および内部統制の仕組み全体に通じるものである。また企業文化の形成に向けては、役職員が自律的にリスクを認識し、オープンな議論・適切な報告がなされる環境の整備等も重要である。各社はリモート環境下での活動機会の増加といった環境変化も踏まえつつ、役職員が判断に迷った際に立ち返るべき基本理念等を根づかせ、目指す企業文化の形成に取り組むべきである。

＜プリンシプルの補足事項＞

プリンシプルが指す基本的な取組みとして、自社における基本的な理念・価値観や行動規範等について定期的な教育や好事例の共有を行う、社員が主体的に理解を深めるための相互議論の場を設ける等の、目指す企業文化の定着に向けた対応などが挙げられる。

＜参考となる取組例等＞

- ・現状の取組みの効果や定着状況を踏まえた対応を実施する観点から、定期的な意識調査の実施結果を踏まえ社員同士や経営陣と意見交換を行う機会を設けるなど、経営陣も関与し企業文化の定着に向けた追加的な対応を実施している。
- ・営業職員に顧客本位の企業文化を一層定着させる観点から、営業職員の日々の活動における顧客本位の取組みの状況を、活動実績やお客さまからの声等の定性的項目から認定・評価する仕組みを構築し、営業組織の管理職・営業職員に対する周知・教育の徹底、営業職員の給与への反映等を行っている。
- ・より良い企業文化形成のためのPDCAを回す観点から、まずは、社員が感じた違和感や気づきを経営者や管理者に報告することの重要性について、会社全体で共有している。また、不適正事象が生じた際の原因分析において、経営陣が主導し、企業文化が事象の発生にどのような影響を及ぼしたかといった観点からの確認を行っている。
- ・営業職員が企業理念やコンプライアンス・リスク管理等の重要性を理解し、顧客本位の業務運営を実践していることを確認するため、定期的は無作為で営業職員を選定し、経営陣やコンプライアンス部門の管理職、あるいは外部事業者への委託によりインタビューを実施している。
- ・社員が、行動規範に基づき、自律的に適切な行動が取れるように促す観点から、ケーススタディを通じて行動規範を学ぶ教材を提供している。

(4) 三線管理態勢の構築

【プリンシプル】

実効的なコンプライアンス・リスク管理態勢の構築に際しては、営業組織等の業務部門（1線）、営業組織への牽制・支援等を担当するコンプライアンス部門（2線）、1線・2線の有効性に対する監査を担当する内部監査部門（3線）から構成されるいわゆる「三線管理態勢」の適切な運用も重要である。各社は、三線管理態勢における各ラインがそれぞれの機能を発揮し、互いに連携し合う実効性ある態勢を構築するとともに、第三者的立場にある社外取締役を含む取締役会、監査役（会）、監査等委員会、監査委員会等を中心に、経営陣の姿勢や、組織体制・管理手法等の内部統制の仕組み、企業文化等を客観的に認識し、経営陣に対する牽制機能が働く適切なガバナンス機能の構築に取り組むべきである。

<プリンシプルの補足事項>

プリンシプルが指す基本的な取組みとして、コンプライアンス部門が営業関係部門等への十分な牽制・支援等を行う機能を果たすため、また同様に内部監査部門が経営陣に対しても適切に助言・提言を行う機能を発揮するために、会社が十分な権限や地位を付与し、その独立性・中立性の担保や、当該業務を担う人材を質および量の両面において確保する等の対応などが挙げられる。なお、組織体制や各部門の役割等については、各社が自社の業務運営等を踏まえ実効的かつ柔軟に構築・整備することが求められることに留意する。

<参考となる取組例等>

- ・コンプライアンス・リスク管理におけるリスクオーナーとしての事業所管の責任を明確化する観点から、営業職員チャネルを統括する権限を有する部門はセールスに関する責任だけでなく、不適正事象が発生した責任など、コンプライアンスに関する責任についてもコンプライアンス部門と同等に負うこととしている。
- ・部門の独立性にとどまらず、営業組織およびその役職員に関する処分の判断においても営業組織からの独立性が担保されるよう、懲戒処分決定の際は、その執行機関（懲罰委員会・処分委員会）について、営業担当役員など利益相反の可能性のある役員は、委員としないこと、もしくは議決権がないことを規定している。
- ・他業界等も含めた社外の事例も参考としつつ自社における適切な課題認識を行う観点から、社外取締役を含めた取締役を対象にコンダクトリスクをテーマとしたコンプライアンス研修を実施し、その中で最近の企業不祥事の実例も確認したうえで、保険業界および自社固有の課題についてインプットしている。
- ・各営業組織の特性に応じた実効的なコンプライアンス・リスク管理態勢の構築の観点から、各支社にコンプライアンスオフィサー（1.5線）を配置し、営業組織の管理者へのコンプライアンス指導やモニタリングを行うとともに、支社の悩みや課題を吸い上げて本社に提言する役割も担わせている。

※なお、内部監査部門に求められる役割については、「6. 監査」の内容も参照すること。

2. コンプライアンス・リスクの評価

「コンプライアンス・リスクの評価」は、自社の事業における固有のリスクや、防止すべき不適正事象の影響度・頻度等について、適切に評価することを指す。それぞれのリスクに応じた適切な態勢を構築するコンプライアンス・リスク管理の考え方においては、各社にて営業職員チャネルの特徴や自社の特性等に応じたリスクの評価がなされることが求められる。

【プリンシプル】

生命保険会社において防止しなければならない不適正事象は、いわゆる不正のトライアングル（動機・機会・正当化）といった考え方でも述べられるように様々な要因により引き起こされる可能性があり、そのリスクは各社のビジネスモデル、経営戦略、販売チャネルの属性・特徴や業務運営・人事制度等によっても異なるものである。各社は、不適正事象を防止するためのコンプライアンス・リスク管理態勢を整備するにあたり、まずは自社の事業においてどのような固有リスクがあるかを評価・特定し、そのリスクに応じた各種制度やルールの構築といった統制策を実施するべきである。

<プリンシプルの補足事項>

プリンシプルが指す基本的な取組みとして、営業職員チャネル特有のリスク（営業職員とお客さまは強固な信頼関係のもと各種手続きの場で1対1となる機会が多い等）に加え、自社のビジネスモデルや経営戦略等による固有のリスクについて、過去に発生した不適正事象や苦情の状況等を踏まえたうえで評価する、評価したリスクを踏まえ各種コンプライアンス取組みや監査計画等を策定し、適切な対策を検討する対応などが挙げられる。

<参考となる取組例等>

- ・全国一律のリスク評価に加え、市場動向や顧客・営業職員の属性、マネジメント等を踏まえた支社毎のリスク評価を行い、リスクレベルに応じた統制策を機能させている。また、支社において高リスクと考えられる拠点を選定し、支社から当該拠点に対する指導・アドバイスを積極的に行うことで、リスク管理態勢の強化を図っている。
- ・コンプライアンス部門が自社のコンプライアンス・リスクに関する状況について評価し、社内各種委員会（リスク管理委員会、コンプライアンス委員会）に報告するにあたり、外部有職者の視点を踏まえた経営目線での議論を実施する観点から、当該委員会を弁護士等の社外委員も参画する会議体としている。
- ・自社の業務における課題を客観的に評価する観点から、外部事業者を活用し社内業務の総点検を実施するとともに、その点検結果から自社の経営戦略における強みや弱みを再評価し、以降の運営に反映させている。

3. コンプライアンス・リスクに対するコントロールの整備・実施

「コンプライアンス・リスクに対するコントロールの整備・実施」は、統制環境やリスク評価にもとづく、コンプライアンス・リスク管理上の具体的な統制策に関する取組みを指す。営業職員チャネルにおける不適正行為の防止のためには、前述のリスク評価の結果も踏まえた強固な統制策の整備・実施が求められる。

(1) 業務ルールの明確化

【プリンシプル】

お客さまからの信頼を根幹とする生命保険事業において、その信頼を悪用し、また大きく毀損する不適正行為は、顧客本位の業務運営を推進するうえでも生じさせてはならない。また営業職員はその業務の性質から、業務外においてもお客さまからのご相談を受けるケースもあり得るものと考えられるが、そうした業務外の行動においても不適正行為が発生する可能性は否定できない。この点、会社は営業職員の業務外の行動をすべて把握することは一般的に困難であると考えられるが、その機会の削減や不正の動機となる金銭トラブル等の予兆把握等を通じ、その可能性を低減させるよう取り組むことは重要である。各社は、業務や行動に関するルールの明確化により、業務内外における不適正行為の要因を低減させるよう取り組むべきである。

<プリンシプルの補足事項>

プリンシプルが指す基本的な取組みとして、不適正行為の動機となり得る営業職員の金銭に関係する異常情報の把握・管理、業務においてお客さまとの間で現金を授受しない取組み（キャッシュレス化等）の推進等の不正の機会縮減、契約者貸付制度の利用など金銭の移動を伴う手続きについての不正検知・牽制等の統制策を整備することに加え、営業職員に求められる、あるいは許されない行為についての認識に関する指針を示す等の不適正行為の正当化を抑止する対応などが挙げられる。

<参考となる取組例等>

(不適正行為の防止全般に関する取組み)

- ・業務ルールをより具体的に役職員に浸透させる観点から、形式的なルールのみを示すのではなく、マニュアル等にルールにもとづく望ましい行為や逸脱した行為、またそれらがお客さまや営業職員へ与える影響についてもわかりやすく示している。また、管理者向けのマニュアル等において、営業組織の管理者の役割として、「リスク管理」「予兆把握」「コンプライアンス風土の醸成」等を明確化し、それぞれの役割における求められる行動・ふさわしくない行動を示すほか、営業職員との面談や申込書点検の場面で不適正の予兆を把握するポイント等を示している。
- ・役職員が、自社が目指す理念や価値観にもとづき自律的に適切な行動が取れるように促す観点から、禁止ルールだけを示すのではなく、裁量に任せられる権限の範囲についても示している（禁止行為と行ってよい行動を両方示す等）。

- ・営業職員がその活動において、自社が取り扱う商品以外の金融商品に関する紹介・勧誘行為を行い、結果としてお客さまからの信頼を損なうことがないように、投資勧誘等に関するルール（会社で取り扱わない金融・投資商品やネットワークビジネス等の紹介・勧誘行為について、手数料の有無にかかわらず禁止等）を整備し、各職員に対して宣誓を実施させる、実態把握のためのアンケートを実施する、ルールや具体的事例等をポータルサイトとしてまとめて現地に提供するなどの仕組みを整備している。
- ・営業職員の副業に関して、生命保険商品にかかる営業活動のなかで、副業を原因に結果としてお客さまからの信頼を損なうことのないよう、会社としての考え方やルールを明確に示すとともに、その理由等についての営業職員への教育、副業の実態の定期的な確認などの仕組みを整備している。
- ・高齢のお客さまに対しては特にその健康状態や認知能力等につけこんだ不適正行為が行われていないか等の丁寧な確認を実施する必要があるとの観点から、70歳以上のお客さまの契約手続き時には、営業職員携帯端末のテレビ電話機能を活用した本社内勤職員による契約者本人および同席家族への意向確認を行い、実施状況を録画するルールとしている。また80歳以上のお客さまの場合には原則子世代の同席を必要とし、実施できない場合には契約前にお子様等へサポートセンターによる架電等を実施するルールとしている。
- ・実際は退職しているにもかかわらず、業務に従事しているように見せかけた不適正行為等の抑制のため、営業職員が退職した場合、その旨を当該営業職員が担当していたお客さまに本社から通知するルールとし、社内にも通知を行うことを明示することで、営業職員に対する不適正行為抑止を図っている。
- ・不適正行為が発生した場合に、伏在調査や二次被害等の発生防止の観点から、必要に応じお客さま等への説明や公表を通じた注意喚起を行っている。

（主に金銭関連不適正行為の防止に関する取組み）

- ・お客さまとの間で一切現金を授受しない取組み（完全キャッシュレス化）を実現し、ホームページやお手続き時の画面・帳票・アプリ、メール等でお客さまへの注意喚起を図っている。
- ・お客さまとの間で公私の区別が曖昧になることなどにより不適正行為に及ぶことのないよう、業務に関連しない個人間の金銭授受を禁止行為として明確化している。
- ・保険契約における金銭関連手続きが不適正事象に悪用されないよう牽制・抑止する仕組み構築の観点から、営業職員がお客さまから貸付の申出を受けた際や貸付申込書類を持参し手続きを受け付ける際には、テレビ電話機能もしくは電話により内勤職員が契約者の本人確認並びに意思確認を実施するルールとしている。また貸付金の送金先は契約者本人口座限定とし、手続き完了後には契約者宛に計算書を送付するルールとしている。このほか保険料の領収は原則キャッシュレスとし、お客さまの個別事情により現金領収となった場合は、全件電話による確認を実施することとしている。

(2) 教育・研修

【プリンシプル】

コンプライアンスにかかる取組みについて営業職員へ真に浸透させるためには、役職員に対する教育・研修が果たす役割も重要である。各社は、コンプライアンス部門が中心となって自社のリスク等について全社的な視点で把握し、実効性ある教育・研修プログラムの企画・その成果や浸透状況も踏まえた運営を行うとともに、営業組織もコンプライアンス部門任せにすることなくリスク管理に関する役割を担う組織として主体的な営業職員への落とし込みを実施していくことで、法令等にとどまらず、「自社の営業職員に求められる行動・期待される行動」を定着させるための仕組みを構築すべきである。

<プリンシプルの補足事項>

プリンシプルが指す基本的な取組みとして、教育・研修プログラムの企画・運営にあたり、自社全体および営業組織単位における苦情の受付状況や不適正事象の発生状況を分析し、それぞれの組織の課題も反映する等の取組みのほか、教育・研修プログラムの実施にあたり、営業職員に対して、法令等（保険業や業務への関係の有無を問わず）や、法令等ではないが社会通念上期待される行動、自社が目指す理念や価値観に関しても教育・研修を行い、その習熟度を確認する等、定着を図るための対応などが挙げられる。

<参考となる取組例等>

(営業組織における取組み)

- ・コンプライアンス・リスクのある営業職員への再教育に関する取組みが、所属する営業組織に対して新たな不適正行為を引き起こす要因とならないよう、再教育期間は当該職員を組織の営業目標の対象外とすることで、営業活動を行わない再教育期間中に営業組織が掲げる目標を達成するために不適切な活動に及ぶことがないよう配慮している。
- ・自社の営業職員チャンネルで取り扱う商品や顧客層等を踏まえ、営業職員の職位や年次・取扱商品と、求められる（または推奨される）資格やスキルをマトリクスなどで明確化し、営業職員に具体的に示している。
- ・営業組織の管理者に対し、社会から求められる組織・長のあるべき姿を考える機会とするため、「学び直し」を趣旨とした研修を実施。管理者の研修期間中には、営業組織の日常を点検すべく支社による確認を併せて実施している。
- ・営業職員に顧客本位の企業文化を一層定着させる観点から、顧客本位の行動を実践し、お客さまから感謝いただくことができた事例について、営業職員間で話し合う機会を提供している。

(コンプライアンス部門における取組み)

- ・各営業組織の実態を把握した立場から、より実効性のある教育・研修プログラムの企画・運営を行う観点で、各営業組織に配置しているコンプライアンス・リーダー（1.5線）が、当該営業組織の課題を反映した個別の教育・研修プログラムを企画・運営し、コンプライアン

ス部門はその内容確認を通じて指導・支援している。

- ・営業組織の管理者に対して、実際に発生した不適切事例をもとに作成した「営業組織の管理者として留意すべき事項」について、定期的な教育・研修プログラムを設けている。
- ・教育・研修プログラムを通じ、各組織における好取組事例の全社への浸透や、各組織での自発的な取組みを促す観点から、予兆把握の好取組事例（支社作成の報告シートや支社スタッフの予兆把握への取組み等）を本社で吸い上げ、定例のコンプライアンス通知にて共有化する等の対応を実施している。
- ・教育・研修プログラムの企画・運営にあたり、教育・研修の浸透状況の確認や実際の事象発生の状況等から現在のプログラムの有効性を評価している。また、有効性評価の結果や、他社あるいは他業界において発生した事象等も踏まえ、次年度のプログラムを策定している。

(3) 人事・報酬（表彰）制度

【プリンシプル】

人事・報酬（表彰）制度は、役職員に期待される行動や避けるべき行動への動機づけを通じて、役職員の行動・判断に大きな影響を及ぼすものである。各社は現行の制度が職員一人ひとりの顧客本位の行動を促すことに繋がっているか（逆に、どのようなリスクが生じうるか）を十分に検討・考慮し、経営陣の姿勢やあるべき企業文化、行動規範等と整合的な形で設計・運用すべきである。

<プリンシプルの補足事項>

プリンシプルが指す基本的な取組みとして、営業組織の管理者・営業職員に関する人事・報酬（表彰）制度において、コンプライアンスにかかる評価が反映される仕組みを導入する、営業目標等の数値目標を設定する場合に過度な営業目標重視とならないような制度・運用とするなど、顧客本位の行動を促す仕組みを構築する対応などが挙げられる。なお、人事・報酬（表彰）制度は、制度そのもののみならず、その他業務運営（人材教育の状況、目標設定の仕組み等）との関係性から総合的に実効性が評価・判断されるべきものであることに留意する。

<参考となる取組例等>

- ・組織・役職員に対するコンプライアンスにかかる評価が具体的な行動に繋がるよう、組織・人事評価制度における設定目標の中でトップウェイトにする等、組織の業務特性も踏まえつつ、組織・役職員の行動がセールスのみに偏らないよう適切なウェイトに設定している。
- ・営業組織の管理者の異動・配置について、営業成績のみを反映した人事とならないよう運営する観点から、営業成績に関する指標に加え、担当組織の契約継続率や事故発生状況等のコンプライアンスに関する指標も用いて評価を実施するとともに、異動・配置を決定するプロセスにおける人事案の妥当性、適切性にかかる審議についてコンプライアンス部門による検証を実施している。
- ・営業成績等による表彰を獲得することを目的に不適正行為に及ぶことを防止・検証する観点から、表彰の該当者が締切間際に取り扱った契約の適切性について、営業組織（1線）によるモニタリングが規定通り行われているかをコンプライアンス部門（2線）等が確認している。

(4) 営業職員の活動管理

【プリンシプル】

営業職員チャネルにおけるコンプライアンス・リスク管理においては、日常的に営業職員に接しその活動内容を実質的に管理する責任を負う者が中心となり、自ら適切な姿勢を示しつつ、所属する営業職員の活動管理を行うことも重要である。また活動管理においては、各営業職員の属性や活動環境等に応じた管理態勢の構築も重要である。各社は、リモート環境下での活動機会の増加といった環境変化も踏まえつつ、実効性ある活動管理の仕組みの構築に取り組むべきである。

<プリンシプルの補足事項>

プリンシプルが指す基本的な取組みとして、管理者が、営業職員との対話や活動データにもとづく訪問先・活動内容等の日常業務の遂行状況の確認、営業職員に対するお客さまからのお申出内容・対応状況等の把握、日々の行動に不審な点がないかのチェック等、適切な頻度・手法にて管理を行っていく対応などが挙げられる。

<参考となる取組例等>

- ・個々の営業職員に関する情報を整理し管理に活用する観点から、人材マネジメントシステムにて各営業職員の募集に関する定量的なデータに加え定性的データも把握し、人ベースでのリスクプロファイルにもとづく管理を実施している。
- ・リスクベースでの営業職員の管理・教育を強化する観点から、取り扱った契約の継続率が不良である、お客さまからのお申出の件数が多いなど、一定のコンプライアンス・リスクのある営業職員を本社が抽出して支社に提供し、営業組織の管理者は当該データも参考に支社長とも相談のうえ再教育必要者に指定するとともに、一定の再教育期間を設け改善指導を行っている。
- ・主に金銭関連の不適正行為の予兆把握を行う観点から、営業組織の管理者や営業職員の日々の行動・環境の変化や外部からの情報等をもとに、債権差押・自己破産・不適正懸念借財（税金滞納や、借金の返済滞納）等の情報が確認された場合には、支社管理職等による状況確認を実施、結果次第でフォロー対象職員として指定・管理し、不適正（懸念）調査を実施している。
- ・社内的な業務遂行能力のチェックにとどまらず客観的な合理性を持った確認も行う観点から、71歳以上の営業職員に対する「MC I（軽度認知障害）スクリーニング検査」の隔年実施を義務づけている。
- ・保険商品は潜在ニーズにもとづく金融商品であり、お客さまが商品内容を十分に理解したうえでご加入いただくには一定の時間（期間）を要するとの観点から、初回提案から申込みまでの期間が短期である、営業職員の活動実態に懸念のある契約については、申込みができないシステムとしている。
- ・営業職員としての本来業務の遂行にとどまらず、これに付随して発生する自動車運転等の能力についても確認・管理する観点から、70歳以上の業務上自動車使用登録者については、安

全運転指導の観点で「運転記録証明書」の提出を義務化し、証明書にて一定の道交法違反行為が確認された者に対しては精密検査（認知症検査）を実施している。

- 営業成績等の優秀な営業職員は社内外において、その言動に一定の影響力が生じ得ることも踏まえ、こうした影響力が適切な営業職員管理の阻害要因とならないよう、以下のような取組みを行っている。

- 営業成績等の優秀者自身に対しては通常の営業職員を対象とした研修内容に加え、自らの言動がハラスメントになり得ること等を含め研修で周知

- コンプライアンスに関する取組みだけでなく資格の任命や日々の管理等においても、営業成績等が優秀であることのみを背景に、明確な根拠や基準なく特別な待遇がなされないよう規定等による明確化

- 監査等を通じた前述のような優遇措置や特別取扱がないかの確認、および営業成績等の優秀者が所属する組織において公平性をもったマネジメントが行われるための管理者等への支援

4. コンプライアンス・リスクのモニタリングおよび不適正事象の（予兆）把握時の対応

「コンプライアンス・リスクのモニタリング」は、自社におけるリスク評価やコントロールの状況を含む、自社のコンプライアンス・リスク管理態勢の整備・機能状況の監視を指す。新型コロナウイルス感染症の感染拡大やデジタルライゼーションの進展等に伴うリモート環境下での活動機会の増加等、環境の変化によりリスクの状況や統制策の実効性等も変化しうるものであり、実効的なコンプライアンス・リスク管理態勢の維持のためには、コントロールを通じて得られる不適正事象の（予兆）情報も含め、適切なモニタリングの実施が求められる。

（1）コンプライアンス・リスクのモニタリング

【プリンシプル】

不適正事象の発生および拡大を防止するためには、不正の要因となる動機や正当化等の状況を把握しうる立場にある営業組織における早期発見・早期対応も重要である。またコンプライアンス部門は、営業組織の業務およびそこに潜在するリスクに関する理解と、リスク管理の専門的知見とを併せ持ち、早期かつ実効的な不適正事象の予兆監視により、不正の要因となる動機や正当化に繋がることのないよう努めることが求められる。各社は不正リスクが高い契約にフォーカスするなどリスクベースのアプローチも含め、営業組織・コンプライアンス部門における実効性ある不適正事象の（予兆）把握の仕組みを構築するべきである。

<プリンシプルの補足事項>

プリンシプルが指す基本的な取組みとして、お客さま等からの苦情の分析を通じた不適正懸念事案の抽出、過去の失効履歴その他手続きの経路や内容等の情報から外形的に一定の懸念がある契約群を対象としたお客さまへの電話等による調査の実施等のリスクベースでの不適正事象の（予兆）把握の仕組みの構築や、営業組織（1線）が実施する取組みの実効性に対するモニタリング・注意喚起等の対応などが挙げられる。

<参考となる取組例等>

（営業組織における取組み）

- ・より営業職員との直接的な接点が多い支社組織において組織的な管理の仕組みを構築する観点から、支社組織において、支社長・総務部長・コンプライアンス担当者等を構成メンバーとするコンプライアンス委員会を毎月開催し、募集品質・活動状況・情報管理等にかかる懸念情報等を共有し、定期的な面談指導を要する営業職員や継続的に状況を把握すべき営業職員を特定している。その後も、当該委員会において営業職員への指導状況の確認を行う等の継続的なモニタリングを実施している。
- ・実効性ある予兆把握の実施の観点から、リスクのある営業職員に対して事前予告のうえールの遵守状況について面談やテスト等の手法により確実にチェックする検査や、事前予告なく抜き打ちにより持ち物を確認する等の検査の仕組みを構築している。

- ・外形的に取扱いに懸念がある契約の適切な管理を通じ不適正事象の（予兆）把握を行う観点から、所定の期間内に一定件数以上となる申込みがなされた際には、営業職員携帯端末のテレビ電話機能にて内勤職員による意思確認・本人確認をしている。
- ・定量的なデータ等にもとづく異常情報等の早期検知・管理を行う観点から、各種保険契約手続きに関し、新契約や失効に関する内部管理上の項目等の情報を集約した内部管理サポートツールを用いて突出値を把握し、管理職による営業職員管理に活用している。
- ・定量的なデータ等にもとづく不適正事象の予兆把握を行う観点から、機械学習を活用した金銭横領検知モデルを活用し、同モデルで高リスク判定された営業職員のお客さまに対しては、契約モニタリングにおけるお客さま確認時に営業職員との金銭授受の有無を確認している。

（コンプライアンス部門における取組み）

- ・営業職員とお客さまの連絡内容をもとに不適正事象の（予兆）把握を行う観点から、業務上のメール等のモニタリング（キーワード検索等）を実施している。また業務上のお客さまとのやりとりについて、A I等を活用して不適正事象の探知を行っている。
- ・不適正事象に繋がる情報をより広範に把握する観点から、営業職員がSNSや個人ホームページに業務に関わる情報を掲載していないかどうかの確認（Webモニタリング）を実施している。
- ・リスクベースでの不適正事象の（予兆）把握の観点から、営業職員が退職する直前に消滅した契約について、当該職員が過去に不適正に取り扱った契約の精算・隠ぺいを目的としたものではないかの確認のため、コンプライアンス部門において募集の適切性を調査している。
- ・定量的なデータ等にもとづく不適正事象の（予兆）把握を行う観点から、コンプライアンス管理システムの展開を通じて、コンプライアンス関連情報を完全一元管理し、蓄積したデータと不適正事象との相関分析等、不適正事象の未然防止に向けた取組みを推進している。またA Iにより、契約の継続率が低い・契約者貸付の取扱いが多い等の情報をもとに予兆分析（リスクスコアリング）を実施し、リスクスコアが高く、より管理に注意を要する営業職員による新契約等の手続きについて、お客さまへの確認コールを行っている。
- ・加入契約が多数、保険料の合計額が多額となる場合は新契約申込時にエラーとなるシステムチェックを実施し、そのエラーを解除して手続きを進める場合の判断基準を明確にルール化するとともに、取扱いの適切性等のモニタリングを実施し、さらに一定件数以上の加入となる場合は原則取扱不可としている。
- ・お客さまの契約状況等をもとに、主に金銭関連による不適正行為の予兆把握を行う観点から、高額および高頻度の契約者貸付利用については本社部門にて利用目的の確認等の事後チェックを実施するルールとしている。また各営業職員が担当するお客さまの契約者貸付の利用金額・頻度等が一定の基準に該当した場合にモニタリング対象者として選定し、当該営業職員が取り扱った出金系手続きに対して管理者等からお客さまへの直接連絡を行うルールとしている。
- ・不適正事象の（予兆）把握の取組みが全営業組織に対して網羅的かつ均質に実施される仕組み構築の観点から、コンプライアンス部門（2線）に、営業組織（1線）・営業組織の統括部門（1.5線）への浸透・モニタリングを行うコンプライアンス・オフィサーを地区ブロック単位で配置し、1.5線に対して支社指導に関する情報提供・支援を行うとともに、総括オフ

イサーを配置することでブロックごとの取組みが区々とならない運営としている。また営業職員のコンプライアンス関連ルール遵守状況の確認のため定期的に実施するコンプライアンスチェックは毎年全員実施を前提とし、未実施者は翌年度実施を必須とするルールを導入することで、長期未実施者を発生させず全営業職員に対して定期的にコンプライアンスチェックが実施される運営としている。

- コンプライアンス部門による検査の実施にあたり、画一的な実施ではなく各組織の状況等を踏まえたリスクベースで優先順位づけをすることでさらに実効的ある不適正事象の（予兆）把握を行う観点から、事前のオフサイトモニタリングの機能を強化し、過去数年の乗換契約のヒストリーなどの募集状況の分析、および高齢者同席などの募集プロセスの実施状況、募集にかかる記録の適切性等について充分性の検証を事前に行った上で、外形上募集の適切性に懸念のあるオフィスを優先して実施している。
- お客さまから寄せられた申出が、営業職員の業務時間外の活動に関する情報であったとしても、お客さまや会社への影響が想定される場合はその内容を調査している。

(2) 不適正事象の（予兆）把握時の対応

【プリンシプル】

不適正事象（懸念を含む）を把握した場合、不適正事象の更なる拡大を防止するためには、営業組織が速やかにコンプライアンス部門とも連携しつつ適切な対応を実施することも重要である。またコンプライアンス部門においては、適切な事実確認にもとづき事象が発生した根本原因を分析・解明し、同様の事象が他組織でも発生していないかの伏在調査、再び同様の事象を発生させないための再発防止策を講じることで、コンプライアンス・リスク管理にかかるPDCAを機能させることが求められる。各社はこうした観点から不適正事象（懸念を含む）を把握した場合の対応の高度化を図るべきである。

<プリンシプルの補足事項>

プリンシプルが指す基本的な取組みとして、営業組織による不適正事象調査が適正・十分に実施されるようコンプライアンス部門が中心となり指示・支援・確認等を実施する、事象の重大性等に応じ本社からの直接調査を行う等の仕組みの構築に加え、発生した不適正事象に関するリスク認識・評価や統制策の検証など、事象を踏まえた適切なリスク管理のための対応などが挙げられる。

<参考となる取組例等>

(営業組織における取組み)

- ・リスクベースでの継続的な営業職員管理の観点から、不適正事象に関する調査の結果、不適正が確認された営業職員にとどまらず、不適正の事実が明確に確認されなかった場合も、不適正懸念が残る営業職員に対しては、特別な管理を実施している。また過去処分者のうち特に継続的な監視を要する者、または処分非該当となった者のうち懸念の残る者や、内部通報の対象者を本部が指定し、支社長は毎月、内部管理報告書に指導状況を報告している。

(コンプライアンス部門における取組み)

- ・不適正事象の懸念情報があった際、関係者へのヒアリングや三者面談等の事実確認を待たず、申出内容等に応じたレベル区分を行うこととしており、リスクが高い事案については、速やかに経営陣等へ報告するルールを定めている。
- ・不適正事象の根本原因を踏まえた実効的な再発防止策の検討・実施を行う観点から、不適正事象の発生時、社内に関係チャネル担当部門・コンプライアンス部門などの関係部署が参加するプロジェクトチームを立ち上げ、事実関係の把握、伏在調査や再発防止策の実施状況等を議論し、経営陣等への報告も実施している。
- ・不適正事象に関する調査において、デジタルフォレンジック等の手法を活用する態勢を整備している。

- ・不適正事象発生時の更なる被害拡大防止の観点から、金銭費消・流用等の事案に対しては、本社より当該営業職員が担当していたお客さま全員に対して注意喚起を実施している。
- ・不適正事象の伏在調査の実効性向上の観点から、伏在調査のためにお客さまに通知を行う際、不適正事象の調査を行っていることがお客さまにより理解いただけるよう、通知文書に保険契約に関する不適正行為事例を記載している。また調査対象が高齢のお客さまであった場合、調査時にご家族の同席を求めたり、契約者の同意を得た上であらかじめ保険会社に登録されたご家族等への調査を実施している。

5. コミュニケーション

ここでいう「コミュニケーション」とは、必要な情報が適時適切に、社内外の関係者に伝達されるための管理態勢および日常業務における取組みを指す。社内環境等の要因によるコミュニケーションの不足は、不適正事象の抑止・発見の阻害要因ともなり得ることから、社内・社外（お客さまや各種ステークホルダー等）との適切なコミュニケーションが行われる環境や態勢を構築することが求められる。

（1）社内におけるコミュニケーション

①営業組織内のコミュニケーション

【プリンシプル】

営業組織において円滑なコミュニケーションがなされる環境を整えることは、営業職員の言動に不適正事象の要因となる動機や正当化に繋がるものがないか、といった不適正事象の抑止・発見の観点からも重要である。各社は、その企業風土として、営業組織の管理者と営業職員、あるいは営業職員同士の間で、悩みや不満から不適正事象の予兆となる情報まで、風通しよく報告・相談がなされるような環境や態勢の構築に取り組むべきである。

<プリンシプルの補足事項>

プリンシプルが指す基本的な取組みとして、経営陣が中心となり、営業組織の管理者に対して、日々の活動管理等の中で営業職員からの声を吸い上げ、また、コンプライアンス・リスク管理等に関する会社の姿勢や考え方を営業職員に伝えるなど、双方向のコミュニケーションが行われるよう徹底すること、また営業職員に対しても管理者への報告・相談を広く受け付けるような経営陣の考えを周知する対応などが挙げられる。

<参考となる取組例等>

- ・定例の人事評価等の場とは別に、営業組織の管理者が営業職員と業務に限らず課題や悩み等について相談を受け、助言を行うための定期的な仕組みを構築するとともに、これら面談にあたり配慮を要するような営業職員の管理情報等を本社部門において整理し管理者に提供している。
- ・各営業組織において、自組織の特性も踏まえ自律的に、営業職員間のコミュニケーション活発化のための仕掛け（イベントやランチミーティング等）を検討・実施している。
- ・営業職員をはじめとする現場の声について、経営陣が真摯に向き合い対応を行う観点から、社員が意見を提出し、寄せられた全ての意見を社長が確認してコメントする仕組みを構築している。

②全社的なコミュニケーション

【プリンシプル】

全社において風通しのよいコミュニケーション環境を構築するためには、営業組織ごとにはばらつきが生じることのないよう、各営業組織のコミュニケーションに関する状況を適切に把握し、全社的に適切な環境が醸成されるよう取り組むことも重要である。また、コンプライアンス・リスク管理の取組みはコンプライアンス部門のみで完結するものではなく、各種取組みの意図の浸透や状況の報告が関係部門間において適時適切になされる仕組み・環境の構築も重要である。各社はこうした背景も踏まえつつ、全社的（部門・職層横断的）に適切なコミュニケーションがなされるように取り組むべきである。

<プリンシプルの補足事項>

プリンシプルが指す基本的な取組みとして、本社における営業組織の統括・管理を担う部門や社内コミュニケーションを推進する部門等が中心となり、役職員に対するアンケートや営業組織と本社管理部門とのミーティング等を通じて、各部門・組織におけるコミュニケーション（風通しや、上司・同僚に相談できるか等）の状況を把握し、その結果を踏まえたコミュニケーションの活性化策を検討・実施する等の対応などが挙げられる。

<参考となる取組例等>

- ・社内の活発なコミュニケーション促進に関する経営陣の考え方について、不適正事象の抑止に繋がるといった効果も含め、コンプライアンス・マニュアル等の役職員の目に触れる形で「経営陣からのメッセージ」として発信・周知している。
- ・社内のコミュニケーション環境の検証の観点から、コンプライアンス・モニタリング（臨店検査）時において、風通しの良し悪しといったコミュニケーションの状況についても確認している。

(2) 社外とのコミュニケーション

【プリンシプル】

コンプライアンス・リスクは、生命保険会社の内部統制でコントロールしていくべきものであるが、不適正事象やその予兆はお客さまからの照会や苦情により判明することもあることから、お客さまの利便性向上に加え不適正事象の発見および抑止の観点でも、お客さまが生命保険会社に照会や相談をしやすい仕組みを整備することは重要である。各社は、お客さまからの照会・相談の窓口や、自社の情報を広く対外に開示し、それらに対して寄せられた声に適切に対応する等、お客さまや各種ステークホルダーとの適切なコミュニケーションがなされるよう取り組むべきである。

<プリンシプルの補足事項>

プリンシプルが指す基本的な取組みとして、自社のホームページにて、各種お問い合わせ窓口やよくあるご質問（FAQ）をわかりやすく表示する、自社にて発生した不適正事象やその再発防止策等を公表する、自社のコンプライアンス・リスク管理態勢について公表する等の対応などが挙げられる。

<参考となる取組例等>

- ・営業職員やコールセンター等の照会窓口の対応について、対応数や（電話の）待ち時間、照会に要した日数等の分析に加え、覆面調査も活用し、分析・改善指導等を行っている。
- ・自社のウェブサイトについて、アクセス数やUI（ユーザーインターフェース）、UX（ユーザーエクスペリエンス）の観点から調査・分析を行い、改善に活かしている。
- ・「着眼点」を踏まえた取組みや更なる高度化に向けた取組みをわかりやすくまとめ、「顧客本位の業務運営に関する原則」等に基づく取組方針等と合わせ公表している。

(3) 内部通報制度

【プリンシプル】

内部通報制度は、不適正事象の（予兆）把握の観点からも重要な制度である。こうした予兆の把握に向けては、前提として社内における適切なコミュニケーションが行われることが求められるが、コミュニケーション環境に問題が生じている場合等において、本制度が果たす役割も重要である。各社は形式的な制度の整備にとどまらず、制度について周知するとともに、通報者への不利益取扱いや通報者にかかる情報漏洩等の通報者の懸念を払しょくする等、その制度が有効に機能し活用されるよう取り組むべきである。

<プリンシプルの補足事項>

プリンシプルが指す基本的な取組みとして、通報者に対する不利益取扱いの禁止についての制度上の担保、営業職員を含めた全ての従業員に対する十分な制度の周知、制度の有効性や信頼性等について従業員が意見できる仕組み（アンケート等）の構築など、内部通報制度の信頼性向上に向けた取組み・工夫などが挙げられる。

<参考となる取組例等>

- ・通報先が社内であることにより通報の効果や通報者への取扱いについて通報者に心理的な躊躇が生じ得ることも踏まえ、社内窓口のみならず、外部事業者が運営する社外窓口を設置している。また、「通報の結果、組織に改善が見られたか」等の通報者へのヒアリングを通じた改善に取り組んでいる。
- ・制度が幅広く活用されることでより広範に不適正事象の（予兆）情報を収集する観点から、利用対象者を役職員・退職者に限らず外部委託業者等にまで拡大し、その旨をホームページ上に記載し広く周知している。また、信頼性の向上に向け、内部通報件数をホームページで公表している。

6. 監査

「監査」部門は、三線管理態勢において、営業組織等の業務部門（1線）・コンプライアンス部門（2線）のコンプライアンス・リスクに関する態勢や取組みが適正かつ有効に構築・実施されているかの検証を行い、改善につなげる役割を担っている。営業職員チャンネルのコンプライアンス・リスク管理態勢が実効的に整備されるにあたり、監査部門が営業職員チャンネルの特性や自社を取り巻く環境等を理解し、役割を発揮していくことも求められる。

【プリンシプル】

内部監査が有効に機能するためには、十分な人材を質および量の両面において確保するだけでなく、外部の豊富な知見を有する社外取締役等との間で制度的な特徴を活かしながら適切に連携する、ビジネスモデルや経営戦略にもとづくフォワードルッキングな視点でのリスクアセスメントを実施し、これを踏まえた監査を実施する等、改善および高度化に向けた創意工夫を継続していくことが重要であり、これは営業職員チャンネルに対する監査においても同様である。各社はこれまでに述べた営業組織・コンプライアンス部門の取組みに対して、実効性ある内部監査を実施する態勢の構築に取り組むべきである。

<プリンシプルの補足事項>

プリンシプルが指す基本的な取組みとして、それぞれの営業組織の課題に対する定量・定性面での分析、事前評価を踏まえた独自の監査項目の設定など、改善および高度化に向けた創意工夫を継続していくための仕組みを構築していく対応などが挙げられる。

<参考となる取組例等>

- ・支社監査の有効性向上・検証の観点から、モニタリング部門の支社検査チームが行うオンサイト検査業務への監査として、その検査範囲や深度のレビューに加え、監査の一環として支社検査に同行してオンサイトの検査状況のレビューを実施している。
- ・内部監査の有効性・効率性・質の向上の観点から、「着眼点」の視点を取り入れるとともに、データ分析（デジタルフォレンジックやテキストマイニングツール等）・自動化の推進により継続的なモニタリングを行っている。
- ・監査および監査後の対応の実効性向上の観点から、1線・2線で開催される全体会議への出席や定期的な情報交換会の開催による情報収集、検査で検出された事象に関する2線部門との定期的な情報共有を行っている。
- ・営業組織に対する監査の実効性向上の観点から、内部監査部門に営業組織の長等の経験者を配置し自社の営業組織の業務運営に関する知見を共有する、営業組織の運営や管理に関する社内研修の企画・外部研修参加の機会を積極的に設けるなど、営業組織の監査担当者のスキル向上のための運営を実施している。
- ・複数の個別監査で発見した問題点に共通する内部統制上の課題と、統制が機能しなかった理由等を分析することで、監査の改善・高度化を図っている。

II. 着眼点のフォローアップ

当会は、各社の営業職員チャンネルのコンプライアンス・リスク管理態勢の更なる高度化を引き続き後押ししていく観点から、本「着眼点」に関する各社の取組状況や、取組みを進めていく中での運用上の課題等について、各社に対するアンケート等を通じて確認し、その結果を踏まえ必要に応じ「着眼点」の更新も実施して各社に共有する等、取組みを促すフォローアップを継続的に実施していく。