

『顧客本位の業務運営』の高度化に資する営業職員チャネルにおける コンプライアンス・リスク管理に関するアンケート」に関する報告

I. はじめに

- ・生命保険協会では、今事務年度も「顧客本位の業務運営」への対応を重点取組みに掲げ、お客さまの最善の利益の追求に向け、お客さまや社会からの要請等を的確に把握のうえ、業界課題への対応や会員各社の取組み支援等に積極的に取り組むこととしている。
- ・会員各社のビジネスモデルは様々であるが、生命保険における主要な販売チャネルである営業職員チャネルにおいては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大やデジタルイゼーションの進展等に伴いリモート環境での活動機会が増加しているほか、元営業職員による金銭詐取事案の発生等もあり、会員各社においては、営業職員にかかる管理態勢について、これらの経営環境や社会からの期待の変化等を踏まえた不断の検証・整備を行っていくことが重要である。
- ・上記を踏まえ、営業職員チャネルにおけるコンプライアンス・リスク管理に関する態勢や取組状況のほか、コロナ禍におけるリモート環境での勤務の普及といった最近の動向を踏まえた取組み等について会員各社から収集し、「顧客本位の業務運営」にかかる個社及び業界取組の一層の高度化に繋げるべく、アンケートを実施した。今般、アンケート結果から得られた気づき等を本報告書に取り纏めたので、会員各社にフィードバックする。

【アンケートの対象】

- ・アンケートの対象は、日本国内で営業しているすべての生命保険会社（42社¹）。その中で「営業職員チャネルがある」と回答した社（20社）の取組状況等を取り纏めている。

【アンケートの主な項目】

- ・アンケート項目の設定にあたっては、会員会社における営業職員管理にかかる取組状況を全般的・網羅的に把握する観点から、金融庁が公表した「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）²」（以下、「基本方針」）における構成（整理）を参考としている。

¹令和2年12月21日時点

²金融庁が平成30年10月15日に策定。

(URL:https://www.fsa.go.jp/news/30/dp/compliance_revised.pdf)

・また、各アンケート項目において、リモート環境での勤務の普及といった最近の動向を踏まえた取組状況等について確認する項目も設定している。

・主なアンケート項目は以下のとおり。

<主なアンケート項目>

1. 「経営の根幹をなすものであること」に関して

- (1) 経営陣の姿勢・主導的役割
- (2) 企業文化の定着・測定に向けた取組み
- (3) 内部統制の仕組み
 - ① 営業組織における管理者（支社長、営業拠点長等）の役割
 - ② 人事・報酬（表彰）制度による統制の仕組み
 - ③ 内部通報制度による統制の仕組み
 - ④ 高齢営業職員に関する取組み
 - ⑤ 営業成績等の優秀者に関する取組み
 - ⑥ 金銭費消・詐取等を生じさせないための取組み
- (4) 外に開かれたガバナンス態勢

2. 「リスク管理の枠組み」に関して

- (1) 営業組織（1線）による自律的管理
 - ① 活動管理
 - ② 教育・研修
 - ③ 不適正事象の（予兆）把握
 - ④ 営業組織が不適正事象（懸念を含む）を把握した場合の対応
- (2) コンプライアンス部門（2線）による牽制
 - ① 独立性の確保
 - ② 営業成績等の優秀者に着目した点検の状況
 - ③ 教育・研修の企画・運営
 - ④ 不適正事象の（予兆）把握
 - ⑤ コンプライアンス部門が不適正事象（懸念を含む）を把握した場合の対応
- (3) 内部監査部門（3線）による検証
 - ① 独立性の確保
 - ② 監査態勢

・以下の「Ⅱ. 結果と考察」では、上記の構成に沿って会員各社の取組状況および、それらから得られた考察について報告する。

II. 結果と考察

1. 「経営の根幹をなすものであること」に関して

基本方針では、「コンプライアンス・リスクは、ビジネスと不可分一体で、往々にしてビジネスモデル・経営戦略自体に内在する場合が多く、その管理は、まさに経営の根幹をなすものである」との考え方のもと、コンプライアンス・リスク管理を向上させていくための重要な着眼点として、「経営陣の姿勢・主導的役割」、「企業文化」、「内部統制の仕組み」、「外に開かれたガバナンス態勢」の4点が提示されている。

営業職員チャネルをビジネスモデル・経営戦略上の重要な要素として位置付けている会社において、これらの着眼点に基づき営業職員管理にかかる態勢整備・高度化を行うことは、コンプライアンス・リスク管理の向上はもとより、「顧客本位の業務運営」を基礎として、自社のビジネスモデル・経営戦略を実現していくうえでも重要と考えられる。

(1) 経営陣の姿勢・主導的役割

- ・「コンプライアンス・リスクは、ビジネスと不可分一体であること」を踏まえると、自社のビジネスモデル・経営戦略からどのようなリスクが生じるかについて、まずは、経営陣自らが十分に検討・考慮することが重要である。また、経営陣の姿勢（tone at the top）は企業文化にも大きな影響を与えることから、経営陣の考え方を役職員に適切に示していくことも重要である。経営陣の姿勢が適切に示され・理解されなければ、後述する「リスク管理の枠組み」を含むあらゆる態勢整備も有効に機能せず、形式的なものに留まる可能性がある。
- ・すべての社においては、全役職員を対象とする「行動憲章」を定めるなど、あるべき価値観・理念や企業文化を経営陣自らが明確に示し、経営メッセージの発信や研修会の開催、企業理念等について解説した冊子・携行カードの全役職員への配付等を通じて企業理念の浸透・定着に取り組んでいる。
- ・また、「営業職員チャネルにおけるコンプライアンスの徹底」を経営のトップリスクに設定している、経営計画の柱として組み込んでいる等、「営業職員チャネルにおけるコンプライアンスの徹底」を経営の重要課題として位置付けているほか、経営陣による営業拠点への直接訪問や経営メッセージの映像発信等を通じて、経営陣から営業職員に対し直接働きかける機会を設けているという社も多く見られた。
- ・ビジネスモデル・経営戦略は、経営環境や社会からの期待の変化等に応じて随時見直されていくものであることを踏まえると、それら内外の変化に合わせて、経営陣から役職員に発信するメッセージのあり方を見直す必要がないか、役職員に誤ったメッセージが届いていないかを適宜検証するという視点も重要と考えられる。

<各社取組事例>

- 営業職員向けメッセージ映像で、社長自らの言葉でコンプライアンスの徹底を指示している。
- 特別週間を設定し、経営層からのメッセージ発信や営業拠点ごとの勉強会を実施している。

(2) 企業文化の定着・測定に向けた取組み

- ・基本方針では、「金融機関の役職員が共有する基本的な価値観・理念や行動規範、すなわち企業文化が、役職員の行動や意思決定に大きな影響を及ぼすことがある」、「健全で風通しの良い企業文化は、コンプライアンス・リスクの抑止に繋がる」としており、経営陣自らが企業文化の醸成に努めることが重要との考え方を示している。
- ・ほとんどの社においては、あるべき価値観・理念や企業文化を経営陣自らが明確に示したうえで、適切な企業文化の定着に向け、役職員への意識調査や営業組織へのヒアリング等を通じて、企業文化の定着の状況について現状測定（把握）を実施しており、その結果、課題が見られる営業組織に対しては、他組織の好取組事例の共有や追加的な研修等を通じて改善を促している。

<各社取組事例>

- 全役職員が参加する小集団活動を通じて、職場内でのコミュニケーション活性化に取り組んでいる。
- 営業職員・事務職員等の異なる職種で構成される委員会を設置し、顧客本位の業務運営等について議論している。
- 支社において入社歴や階層の異なる営業職員でグルーピングし、お客さまのためにできること等の議論を行う機会を設定している。
- 支社の管理職・営業職員と本社組織の職員との対話の場を複数設け、顧客本位の業務運営等について議論している。

- ・上記事例のような「普段の業務上の関係のみならず営業組織において様々な形でのコミュニケーション機会を設ける」といった取組みは、健全で風通しの良い企業文化を醸成するうえで参考になるものと考えられる。

(3) 内部統制の仕組み

- ・基本方針では、「経営陣がコンプライアンス・リスクを的確に認識し、正しい姿勢で経

営に臨んでいたとしても、業務執行を行う役職員全員にこれが浸透していなければ、組織として適切にコンプライアンス・リスク管理を行うことはできない」としており、浸透のためには「中間管理者の姿勢（tone in the middle）」、「人事・報酬制度」、「内部通報制度」といった内部統制の仕組みが重要との考え方を示している。

- ・今回のアンケートでは、上記の内部統制の仕組みに加え、営業職員チャンネルにおけるコンプライアンス・リスク管理の高度化に資するテーマとして、「高齢営業職員の管理」、「営業成績等の優秀者の管理」、「金銭費消・詐取等の未然防止」に関する内部統制の状況についても確認している。

① 営業組織における管理者（支社長、営業拠点長等）の役割

- ・経営陣の姿勢を営業組織に浸透させるにあたっては、営業組織における管理者（支社長、営業拠点長等。以下、当該管理者）が経営陣の考えを具体的に理解したうえで、営業職員に対して適切な姿勢を示すことが重要である。
- ・すべての社においては、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ついて、当該管理者の責任・権限を規程等で明確化し、当該管理者に自身が管理する営業組織におけるコンプライアンス計画を策定・管理させ、PDCAを回している。

<各社取組事例>

- 経営陣が当該管理者に対して、営業職員管理にあたっての留意点（特にコンプライアンスに関する事項）について説明する研修会を定期的を開催している。
- 当該管理者が営業職員に対して適切な姿勢を示しているかを360°評価等を通じて把握・検証している。

② 人事・報酬（表彰）制度による統制の仕組み

- ・人事・報酬（表彰）制度は、役職員の行動・判断に大きな影響を及ぼすものであることから、経営陣の姿勢やあるべき企業文化と整合的な形で設計・運用することが重要である。
- ・ほとんどの社では、営業組織の管理者および営業職員にかかる給与の決定、資格の決定、表彰への該非決定等において、コンプライアンスの徹底状況にかかる評価（コンプライアンス違反行為の有無等）を組み込む等、役職員に適切な行動を促すための仕組みを導入している。
- ・更なる「顧客本位の業務運営」の高度化に向けては、現行の制度が職員一人一人に

おける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）について、経営環境や社会からの期待の変化等も踏まえたうえで、十分に検証することが重要であると考えられる。

③ 内部通報制度による統制の仕組み

- ・内部通報制度は、不適正事象の（予兆）把握の観点から多くの企業において採用されているが、通報者への不利益取扱いや通報者にかかる情報漏洩といった通報者保護への懸念が払しょくできない等の理由で、利用が進まず、有効に機能しないとといったケースも指摘されている。
- ・すべての社においては、「通報を理由に不利益取扱いを行った者への懲戒等を社内規程に明記する」等、通報者保護を制度上担保するとともに、「内部通報制度に関する研修会の開催」や「通報窓口を記載した冊子・携行カードの全役職員への配付」等を通じて内部通報制度の信頼性向上に取り組んでいる。

<各社取組事例>

- 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。
- 営業職員専用・事務職員専用等の複数の受付窓口を設置している。
- 第三者評価（消費者庁の内部通報制度認証の登録）を行っている。
- 電話のほかにWeb・書面でも通報を受け付けている。
- 内部通報制度の利用対象者を、役職員に限らず、退職者および外部委託業者等にまで拡大し、ホームページ上にその旨を記載している。

- ・内部通報制度の利用を促進するためには、安心して制度を利用できるかについて、役職員の声に耳を傾けることも重要である。ほとんどの社においては、役職員へのアンケート等を通じて、内部通報制度の有効性や信頼度等についての意見を収集し、より良い制度運営の参考としているといった取組みが見られた。

④ 高齢営業職員に関する取組み

- ・生命保険業はお客さまの人生に長く寄り添い、安心をお届けする事業であり、長年にわたりその職責を担い、お客さまとの信頼関係を築いてきた営業職員も多い。
- ・高齢の営業職員が所属する会社³においては、特定の年齢に達した営業職員に対し

³ 会社設立時期や営業職員チャネルの導入時期等の関係で、高齢の営業職員が所属していない会社も存在。

て認知症検査を実施する等、認知判断能力を含む適切な業務遂行能力の保持に関するチェックを実施している。

<各社取組事例>

- 支社長が営業職員の家族と面談して勤務継続について賛同を得ている。
- 雇用契約の更新時（6ヵ月ごと）に拠点管理者等と面談し、活動状況等の確認を行っている。
- 自動車を運転する場合は、支社長等が同乗したうえで運転能力を確認している。

・お客さまのライフスタイルの変化やデジタルイゼーションの進展等に伴い、生命保険業においても新たな商品やサービスが日々生まれていることを踏まえると、営業職員が高齢となった場合でも確かな業務品質を提供できる仕組みが求められる。

⑤ 営業成績等の優秀者に関する取組み

- ・生命保険業においては、日ごろのきめ細やかな営業活動がお客さまからの信頼獲得に繋がり、ひいては新契約等の営業成績に結びつく。したがって、営業成績等の優秀者に対して、その活動の成果を処遇等において正当に評価することは、「顧客本位の業務運営」を推進するうえでも重要なことである。ただし、営業成績等の優秀者であってもコンプライアンスの徹底において例外は許されない。
- ・ほとんどの社では、営業職員に対する活動管理やコンプライアンスに関する教育・研修、さらには、不適正事象の（予兆）把握、不適正事象（懸念を含む）を把握した場合の社内調査、営業組織に対する内部監査等において、営業成績等によって営業職員への対応に差異を設けておらず、すべての営業職員に対して同様にコンプライアンスの徹底を求めている。また、営業成績等の優秀者への処遇の一環として個室や個別ブースを提供している社においても、ほかの執務スペースと同じく実査を行う等の適切な活動管理を行っている。
- ・一方、「（活動管理に関して）営業成績等の優秀者に対して活動報告を免除していた」、「一部の営業職員に対する教育・研修に不十分な点があった」、「不適正事象の（予兆）把握について、一部、営業職員の所属によって取扱いに差異があった」等、対応が不十分であったとした社もわずかに見られた。

<各社取組事例>

- 営業成績の優秀者向けにコンプライアンス研修を実施している。
- 営業コンテストの該当者や該当見込み者の中から、一定基準で対象者を選定し、募集プロセスや適合性の確認等のモニタリングを実施している。
- 営業コンテストの該当者が締め切り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。
- 最上位資格者については、法令または就業規則に違反する等の場合に上位資格認定の留保および停止の措置を行う対象期間をより長く設定し、厳格化している。

⑥ 金銭費消・詐取等を生じさせないための取組み

- ・すべての社においては、お客さまの利便向上及び不適正事象防止等の観点から、キャッシュレス化を推進し、お客さまとの金銭授受の機会そのものを削減する取組みを行っているほか、「営業職員が現金を授受することがないこと」、「私製領収書を発行することがないこと」等の営業職員が通常行う適切な事務についての情報提供について、新契約関連書類や保全関連書類への記載や自社ホームページへの掲載等により周知している。
- ・金銭費消・詐取等の発生は、お客さまからの信頼を大きく毀損し、保険会社の健全かつ適切な業務運営に支障をきたす事態にもつながりかねない。特に、営業職員の業務外の行動において発生する金銭費消・詐取事案を会社が把握することは一般的には困難であると考えられるものの、不適正事象が発生しうる機会そのものを削減することはもとより、わずかな予兆でも拾い上げることができる仕組みについて創意工夫に努めることは重要である。その際には、不適正事象（懸念を含む）を察知した者が気兼ねなく声を上げることができる（声を上げることによって不利益を被らない）企業文化およびそれを反映した制度の存在も重要となる。

<各社取組事例>

- 営業職員が個人のお客さまから投資目的で金銭をお預かりしたり、一部の役職員にのみ認められた特別な口座があり、特別な金利で運用すると持ちかけたりすることがないことについて、ホームページ上で注意喚起を行っている。

- 消費者金融等から営業拠点に入電のあった営業職員に対するモニタリングを実施している。
- 内勤職員が、営業職員の日々の行動変化などを感じた場合に記録、報告をする仕組み（報告シートの作成・報告）を構築している。
- 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通知している。
- 投資勧誘等の禁止ルールを制定し、実態把握のためのアンケートも実施している。当該アンケートでは、営業職員自身のルール遵守状況だけでなく、同僚職員によるルール遵守状況も確認する質問項目を盛り込んでいる。
- 就業規則において、営業職員とお客さまとの間での金銭貸借を禁じている。

・なお、各社における不適正事象の（予兆）把握等の取組みについては、後段の「2. 『リスク管理の枠組み』に関して」の中で報告する。

（4）外に開かれたガバナンス態勢

- ・基本方針では、「経営陣が自らの姿勢を顧みることや、内部統制の仕組みや企業文化を客観的に認識することは必ずしも容易ではない」、「社外取締役を含む取締役会等を中心に、経営陣に対する牽制機能が働く適切なガバナンス態勢を構築し、これらの問題に関する気づきを得ることが重要」との考え方を提示している。
- ・ほとんどの社においては、社外取締役や社外有識者（社外弁護士等）をメンバーとする各種会議体・諮問機関に、自社のコンプライアンスへの取組状況を定期的に報告し、外部の目によって、営業職員管理にかかる態勢整備状況について検証等を行っている。
- ・第三者的立場にある社外取締役等からの実効的な牽制機能を担保するためには、「社外取締役等に対し、客観的な意見を形成するために十分な情報が適時・適切に提供されているか」といった視点が重要と考えられる。

2. 「リスク管理の枠組み」に関して

基本方針では、コンプライアンス・リスク管理の態勢整備において、「事業部門による自律的管理」、「管理部門による牽制」、「内部監査部門による検証」という「3つの防衛線⁴」に

⁴ 基本方針では、「3つの防衛線」について、「金融機関がどの機能をどの防衛線の部門・部署が担うかを意識的に整理することを通じて、最適な態勢の構築に役立てるための概

よるリスク管理の枠組みのあり方を着眼点として提示している。

営業職員管理においても、営業組織（1線）、コンプライアンス部門（2線）、内部監査部門（3線）の「3つの防衛線」がそれぞれの機能を発揮し、互いに連携し合うことで、実効性のあるリスク管理を行っていくことが重要と考えられる。

（1） 営業組織（1線）による自律的管理

- ・基本方針では、「事業部門は、収益を生み出す事業活動に起因するリスクの発生源であり、一般的に、リスク管理の第一義的な責任を有すると考えられる」、「事業部門の役員自身が、コンプライアンス・リスク管理の責任を担うのはまさに自分自身であるという主体的・自律的な意識の下で、業務を実施していくことが重要」との考え方を示している。
- ・営業組織の管理者は、朝礼や個別面談を通じた日常的な活動管理や教育・研修等を通じて、営業職員と直接的な接点を多数有しており、営業職員とのコミュニケーションの中で得られる様々な情報は、実効的なコンプライアンス・リスク管理を行ううえでも重要な材料となる。

① 活動管理

- ・すべての社においては、営業職員が活動日報（活動管理システムへの入力も含む）等に日々の活動を記録するとともに、営業組織の拠点長等がそれらの活動日報等をもとに、対面形式やビデオ会議形式等による個別面談を実施し、営業職員の訪問先や訪問先での活動内容に加え、お客さまからの苦情等の異常情報の有無について確認している。

<各社取組事例>

- 各種保険契約手続きに関し、内部管理サポートツールを用いて突出値を把握し、必要に応じ確認を行っている。
- 心情管理（営業職員の家庭環境等による勤務への影響）を面談項目に含めている。

- ・上記事例のような「営業職員の活動状況が見える化し、異常情報を早期に探知しやすくする」、「営業職員の職場外の状況についても情報収集することで、業務への影

念」、「各防衛線の役割を定型的・形式的に考える必要はなく、各金融機関が組織の実情を十分に踏まえ、総合的にみて適切にリスク管理を行うことのできる態勢を自ら考えることが重要」と説明している。

響を分析する」といった取組みは、実効性ある活動管理を行ううえで参考になるものと考えられる。

② 教育・研修

- ・すべての社においては、営業職員に対して、朝礼や映像配信、eラーニング等を通じてコンプライアンスに関する教育・研修を定期的実施している。教育・研修の内容としては、「保険募集や情報管理等の営業活動に直接関係する法令等」や「刑法（詐欺、横領等）、道路交通法（飲酒運転等）等の営業活動に関係する法令等」といった法令等に関するテーマのみならず、コンプライアンスの対象を幅広く捉え、「社会通念上期待される行動」や「お客さまからの苦情事例」といったテーマについても対象とし、「顧客本位の業務運営」の浸透・定着に取り組んでいる。
- ・また、教育・研修の実施後においては、知識の定着状況の確認のためのテスト等を行っており、定着状況に課題が見られる営業職員に対しては、一定のレベルに達するまで繰り返しテストを受験させる等、コンプライアンスの徹底に向けて個別のフォローに取り組んでいる。
- ・営業職員のコンプライアンスに対する理解は、営業組織における教育・研修を基礎としている。営業職員管理の高度化に向けては、法令等を理解・遵守していれば良しとするのではなく、あるべき企業文化を踏まえた「自社の営業職員に求められる行動・期待される行動」について経営陣をはじめとする管理者が具体的に示すことが重要と考えられる。

③ 不適正事象の（予兆）把握

- ・すべての社においては、営業組織を第1の防衛線と位置づけ、定期的な自己点検やお客さま等からの苦情分析をはじめとした各種取組みを通じて不適正事象の（予兆も含めた）把握に努めている。

ア. 定期的な自己点検

- ・すべての社では、「募集時におけるお客さまの意向把握の状況」、「適切な募集資料の使用状況」、「お客さま情報の管理状況」、「不適切な所有物（私製領収証、他人印等）の有無」等の適切な営業活動に関する項目について、営業組織の管理者等による定期的な確認を行っている。

<各社取組事例>

- 拠点長と事務職員による営業職員の行動確認（営業職員に関する日常管

理上懸念と思われる事象についてチェック)を行っている。

- 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、当委員会において営業職員への指導状況の確認を行う等、継続的にモニタリングしている。

イ. お客さま等からの苦情

- ・すべての社においては、お客さま等からの苦情発生事案に対する事実確認を行い、不適正（懸念）事象が確認された場合には、コンプライアンス部門（2線）に速やかに報告する体制としている。また、事実確認にあたっては、当事者ではなく、その管理者もしくはコンプライアンス部門等がお客さまへ直接確認を行うことで調査の客観性を担保しているといった事例も見られる。

ウ. お客さまへの電話調査

- ・すべての社では、「保障（保険金額等）が高額である」、「第三者が受取人となっている」、「解約・失効契約が多件数ある」、「多件数に加入している」、「契約者貸付が多回数行われている」等の一定の条件に該当するお客さまに対して、営業職員の手続きがお客さまの意向に沿った内容となっているかを営業組織の管理者もしくは本社部門等が電話等で直接確認することによって、不適正な取扱いが行われていないかどうかを確認している。

エ. その他

- ・上記のほかにも、営業職員の業務外の行動についても把握に努め、業務への影響を確認しているといった事例等、不適正事象の（予兆も含めた）把握に向けた取り組みが見られた。

<各社取組事例>

- 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）等の情報があつた場合には、管理者による面談を実施し、状況を確認している。面談結果に応じて、要管理職員として指定・管理し、不適正（懸念）調査も実施している。
- 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

かの確認（Webモニタリング）を実施している。

- 営業職員の採用時に借財情報も聴取している。
- 過去に契約が失効した履歴があるなど、外形的に契約の継続に懸念がある契約群を対象に系統的に設計書作成を一時停止させ、管理者の点検を受ける制度として牽制を行っている。
- 契約申込後に一定の範囲で、契約者・被保険者・親権者に対してお礼を兼ねた確認電話を実施している。

④ 営業組織が不適正事象（懸念を含む）を把握した場合の対応

- ・ 営業組織において不適正事象（懸念を含む）を把握した場合には、事実確認に向けた調査を速やかに開始することが重要であることから、すべての社においては、不適正事象（懸念を含む）把握時の速やかな報告体制や営業組織内で実施する調査の方法等を規程等にて定め、態勢を整備している。
- ・ 調査にあたっては、当該営業職員のみならず、その営業職員のお客さまや同僚職員等への調査を必要に応じて行っているほか、調査の結果、不適正の事実が明確に確認されなかった場合においても、懸念が残る事案については案件管理を行い、営業組織の管理者等に異動があった際にも適切に引き継がれる仕組みとしている。また、不適正事象については、会議資料やニュースの発信等を通じて、営業組織内で広く共有し、ほかの営業拠点における同様の事象の未然防止に活用している。

<各社取組事例>

- お客さま等への調査の結果、不適正が確認された営業職員に対しては懲戒処分等の実施後も要管理職員として指定し、一定期間の営業活動に制限を設けている。また、新契約の取扱い時に本社等による全件確認を実施している。
- 不適正が確認された営業職員に対して、約 2 カ月に亘り再教育プログラム（コンプライアンスに係る教育全般）を実施している。
- 不適正の事実が明確に確認されなかった場合でも、不適正懸念が残る営業職員に対しては同水準の管理を行っている。

- ・ なお、ほとんどの社において、顧客保護の観点から、金銭費消・流用にかかる事案等については、不適正事象を発生させた営業職員が担当するお客さまに対して、不適正事象発生の実事や当該営業職員の氏名等について文書や電話にて案内し、注

意喚起を行っている。

(2) コンプライアンス部門（2線）による牽制

- ・基本方針では、「管理部門は、事業部門の自律的なリスク管理に対して、独立した立場から牽制すると同時に、それを支援する役割を担う」、「リスクを全社的にみて統合的に管理する役割も担うことから、事業部門の業務及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つことが求められる」との考え方が示されている。
- ・営業組織（1線）は、不適正事象の（予兆）把握に繋がる異常情報に最も早く触れることができる立場にあるが、日々の様々な業務の中で小さな変化に注意が行き届かなかったり、形式的な対応に留まったりすることも懸念される。コンプライアンス部門（2線）においては、営業組織における各種取組みが実効性あるものとして機能しているかどうかについて効果検証を行い、不断の高度化に取り組むことが重要である。

① 独立性の確保

- ・コンプライアンス部門による牽制が機能するためには、営業組織および営業組織を統括する営業関係部門等からの独立性を担保することが重要である。
- ・すべての社では、コンプライアンス部門を営業関係部門等から分離した専任組織としているほか、コンプライアンス部門の担当役員に営業関係部門の担当を兼務させないといった態勢整備等によって、コンプライアンス部門の独立性を担保している。
- ・基本方針では、「経営陣が主導して、管理部門の役職員に十分な権限や地位を付与する」ことも必要と問題提起しており、コンプライアンス部門が営業関係部門等に臆することなく十分な牽制・意見等を行うにあたっては、コンプライアンス部門を重要な戦略の決定に関与させるなど、経営陣がコンプライアンス部門の重要性を社内を示すことも重要であると考えられる。

② 営業成績等の優秀者に着目した点検の状況

- ・営業組織が1線として実施している各種取組みが、営業成績等の優秀者に対しても実施されていることをコンプライアンス部門にて確認している社が多いものの、確認していないと回答のあった社も数社あり、これらの社においては、1線への牽制機能の発揮に向けた態勢整備の検討が重要と考えられる。

<各社取組事例>

- 営業成績等の優秀者が取扱った契約の適切性を営業組織が規定通りに確認しているかをコンプライアンス部門がモニタリングしている。

③ 教育・研修の企画・運営

- ・ほとんどの社においては、コンプライアンスに関する教育・研修の実効性を高めるため、各営業組織における苦情の受付状況や不適正事象の発生状況等の情報から分析・推測される課題等を反映した教育・研修プログラムを策定している。

<各社取組事例>

- それぞれの営業組織の課題を反映した個別の教育・研修プログラムは当該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。

- ・上記のような「営業組織の実態をより把握しやすい立場にある1.5線を活用することで、実態に即した教育・研修を行う」といった取組みは、実効性ある教育・研修プログラムを検討するうえで参考になる事例と考えられる。

④ 不適正事象の（予兆）把握

- ・ほとんどの社では、内部通報制度で受け付けた通報や、不適正事象の懸念があるお客さま等からの苦情について、コンプライアンス部門が調査を行い、不適正事象の（予兆も含めた）把握を行っている。また、営業職員の業務外の行動を発端とした苦情についても、会社への影響（レピュテーションリスク等）が想定される場合には、その内容を調査している。
- ・また、営業職員による新契約手続きや保全手続き等の局面においても、複数のモニタリング手法を組み合わせることにより、不適正事象の（予兆も含めた）把握を行っている。以下の各社取組事例も参考に、自社のモニタリング体制の検証および高度化に取り組むことが期待される。

<各社取組事例>

- 短期消滅契約等に対して、本社から契約者に解約理由等を電話で直接確認し、お客さまの意向に沿った手続きであったかを確認している。
- 営業職員が退職する直前に発生した消滅契約を対象に、管理部門において

募集の適切性を調査している。

- 契約者貸付での不正が懸念される事象(多額・多件数等)を調査している。
- 担当顧客への貸付残高が極端に多い営業職員の調査を実施している。
- 保全手続きにおける高額の出金手続きや、高齢のお客さまで保険料振替口座とは異なる口座を指定された場合など、不適正が懸念される手続きについて本社からの確認コールを実施している。
- 口座振替契約で振替以外の入金が続いているケースや、同じ営業職員が取り扱う複数の契約者が同じコンビニから入金しているケースなど、保険料立替等の不適正が懸念される手続きについて、本社あるいは支社の担当者が確認を行っている。
- モバイル決済端末(保険料収納手続きを行うための端末)を利用して連続で入金している契約を抽出し、営業組織の管理者等に利用理由の確認、今後の払込予定等のモニタリングを実施している。
- 契約直後の住所変更等、一定の条件に該当する契約に対しコールセンターにて確認を行っている。
- 証券未着に関する苦情申出があった場合には、重点的に確認を実施している。
- 契約者から、氏名・ふりがな・生年月日、住所、電話番号等の誤記載に関する訂正の申出があった場合(コールセンターへの入電を含む)は、「不適正懸念あり苦情」として取り扱い、検証している。
- 「現金や小切手でお預かりすることがないこと」や「当社名義以外の口座へのお振込をお願いすることはないこと」をお客さまが理解しているかのアンケートを実施し、回答内容を確認している。

⑤ コンプライアンス部門が不適正事象(懸念を含む)を把握した場合の対応

- ・ 不適正事象(懸念を含む)を把握した際、コンプライアンス部門においては、適切な事実確認に基づき事象が発生した根本原因を分析・解明し、同様の事象が再び発生することを防ぐための対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。
- ・ ほとんどの社では、営業組織において不適正事象の調査を実施する場合、その調査が適正かつ十分に実施されるようコンプライアンス部門が指示・支援等を行って

おり、また、不適正事象の調査の難易度や事象の重大性に依じて、コンプライアンス部門が直接調査する体制としている。

- ・不適正事象の調査の結果、不適正が確認された営業職員が所属する営業組織に対しては、コンプライアンス部門が再発防止策の策定を指示し、再発防止策の取組状況を確認している。加えて、個別の営業組織で発生した不適正事象についても、同様の事象がほかの営業組織においても生じうると考える事象については、ニュース等で全営業組織に幅広く共有し、コンプライアンスの徹底に活用している。
- ・また、不適正事象（懸念を含む）を「営業組織の自己点検における点検項目への反映」、「コンプライアンス部門におけるモニタリング項目への反映」、「不適正事象の発生を防止するシステムの構築」に活用するなど、コンプライアンス・リスク管理の高度化にも各社取り組んでいる。

（3）内部監査部門（3線）による検証

① 独立性の確保

- ・基本方針において、内部監査部門は「独立した立場で、コンプライアンス・リスクに関する管理態勢について検証し、管理態勢の構築やその運用に不備があれば、経営陣に対し指摘して是正を求め、あるいは管理態勢の改善等について経営陣に助言・提言をすることが期待されている」との考え方が示されている。
- ・すべての社においては、内部監査部門をコンプライアンス部門や営業組織から独立した組織としている。

<各社取組事例>

- 内部監査部門（3線）の担当役員にその他部門の担当を兼務させていない。
- 内部監査部門を社外取締役等がメンバーである取締役会・監査委員会等の直屬とし、執行部門からの分離を明確化している。
- 内部監査部長の選任および内部監査計画の策定は監査委員会の事前承認を必要としている。

② 監査態勢

- ・すべての社においては、内部監査部門がコンプライアンス部門や営業組織への監査を実施し、その結果を経営陣に報告する体制としている。また、営業組織の監査については、以下のようなリスクベース・アプローチに基づく監査態勢を構築している事例も見られた。

<各社取組事例>

- 各営業組織に対するリスク・アセスメントに基づき監査対象となる組織や監査のサイクルを決定している。
- それぞれの営業組織における課題を踏まえた独自の監査項目を設定したうえで監査している。

・以下においては、コロナ禍におけるリモート環境での勤務の普及・進展といった最近の動向を踏まえた会員各社の取組み等についてフィードバックする。

<コロナ禍における営業職員管理>

- ・新型コロナウイルス感染症の感染拡大をふまえ、各社においては、出勤日数の削減や時差出勤の導入等、営業職員の出勤体制を見直し、職場等における感染拡大防止に努めている。また、出勤の機会が減少する中でも、営業職員の活動管理や教育・研修等の機会を補完するためのインフラ整備を行い、コロナ禍においてもお客さまに確かなサービスが提供できるよう業務品質の維持・強化に取り組んでいる。

<各社取組事例>

① 活動管理に関する取組み

- ビデオ会議システムを活用して、朝礼や個別面談等を実施して、在宅勤務においても活動管理ができる体制としている。
- 営業職員の携帯端末を通じた拠点管理者との活動日報の相互閲覧とWeb会議システムの導入によるオンライン面談により、活動管理を実施している。
- 活動日誌を電子化しており、管理者は営業職員の活動報告を適宜確認することができる。また、オンライン面談での募集活動を導入しており、管理者等による同行活動のオンラインでの取扱いも開始している。
- 管理職・営業職員間のコミュニケーションが不足・希薄化することのないよう、コミュニケーション・モデル（研修ツールやオンライン等でのコミュニケーションを図る時間帯等）を策定するとともに、本社営業執行部門にて、日々の営業職員の活動報告のモニタリングを行っている。
- コロナ禍ゆえに誰もが困っているときだからこそ、周囲への感謝の気持ちを忘れないよう、営業職員とコールセンター部門の担当者間で相互に感謝の気

持ちを伝え、激励する動画を贈り合い、お客さまのために頑張るモチベーションを高める取組みを行っている。

② 教育・研修に関する取組み

- 集合研修はリモート研修を実施。PCやスマートフォンによるeラーニングも受講可能としている。
- 営業職員向けに貸与されている営業用スマートフォン上で、教育用アプリを通じて商品説明動画・提案研修動画等を配信し、リモートで学べる環境を整備している。また、営業場面でのデジタル活用の定着に向け、必要な機器操作方法の習熟を目的とした動画も配信している。
- 研修はすべてリモート（オンライン）にて実施している。従来の現地組織への訪問形式と比較し、多くの支社で開催できるほか、複数支社を対象に同時開催することで、支社間のバズセッション等も可能となり、ベストプラクティスの共有や意識醸成等に関して、より効果的な研修となっている。

③ 営業組織監査に関する取組み

- 監査における支社の管理者等との面談をリモートで実施している。支社の管理書類は支社でPDF化したものを確認、営業職員のPCはリモートツールを用いて確認、机や鞆はPCのカメラを利用し支社管理職と一緒に確認している。
- リモート監査の場合、従来の対面での監査に比べると、一方的に話す場面が増える、相手の表情変化が読み取りづらい等、コミュニケーションの質が低下する懸念があるため、インタビュー等を行う往査期間を長くとり、十分なコミュニケーション機会を確保するようにしている。
- 営業組織への監査において、会社内において従業員同士が対面で接する機会が減っている中、支社長がどのように状況を把握し業務運営にあたっているのかという点に注視している。あわせて、アンケートやインタビューの実施対象者の範囲を実務担当者にもまで拡げている。

<不適正事象の検知・予防における情報通信技術等の活用>

<各社取組事例>

- 営業職員が営業端末を通じてお客さまにメールを送信する際に、禁止文字（不適切な商品説明等につながる単語など）が含まれている場合は送信できない

仕組みとしている。禁止文字が含まれない場合も、不適切な商品説明等のメールが送信されていないか定期的に確認のうえ、該当がある場合は各支社の管理者に注意喚起を行っている。

- 不適正事象の予兆や懸念がある場合は、営業端末の操作ログを抽出のうえ、調査できる体制としている。
- 営業端末ではショートメール、SNSは利用できない仕組みとしている。
- コンプライアンス部門が、個人データの流出等を検知するため、会社メールアドレスからの発信や会社PCからのウェブ閲覧等につき、検知する仕組みを導入。セキュリティ担当部署でスクリーニングのうえ、不正が疑われるものについては調査している。
- 不適正募集につながる懸念のあるワードを事前設定してキーワード検索を行い、把握・管理している。検出した事象については、営業拠点にお客さまへの確認等の実施を指示している。
- テキストマイニングソフトを使用し、過去にコンプライアンス違反・違反疑義案件となったお客さまの申出に特徴的な表現をスコア化し、スコアライン以上のものを抽出して再確認している。
- 機械学習を活用した金銭横領検知モデルを運用。同モデルで高リスク判定された営業職員が担当する顧客に対しては、通常のモニタリングに加え、金銭に関する確認を追加的に実施している。

Ⅲ. 総括と今後の対応

- ・今般、営業職員チャンネルにおけるコンプライアンス・リスク管理について、金融庁の基本方針を参考としつつ、各社の取組みについて取り纏め、考察を行った。本報告書の取り纏めを通じて、ほとんどの社においては営業職員管理にかかる基本的な態勢整備がなされていることが確認できたが、コンプライアンス・リスク管理にかかる態勢は一度構築すれば終わりというものではない。経営環境や社会からの期待の変化等に応じてビジネスモデル・経営戦略に潜むリスクも変化しており、それらのリスクに対して適切な対応がなされないことによって、時には経営に重大な影響をもたらす事象として顕在化することもありうる。
- ・各社においては、経営陣をはじめ十分に想像力を巡らせ、潜在するリスクを洗い出し、それらのリスクに対して現行の管理態勢が十分に対処できているかどうかというフォ

ワード・ルッキングな視点のもと、不断の高度化に取り組むことが重要と考えられる。その際、特定の制度やルールに依拠するのではなく、あるべき価値観・理念や企業文化はもとより、自社のビジネスモデル・経営戦略や規模・特性を踏まえ、経営陣からのメッセージの発信といった「ソフトコントロール」と各種制度やルールといった「ハードコントロール」の双方を組み合わせ、総合的に機能する実効性ある管理態勢を検討・構築することが重要である。

- ・ 今後の対応として、会員各社には、本報告書における各社の態勢整備の水準や取組事例等も参考に、自社の態勢整備の状況を改めて振り返り、対応が不十分であった項目については改善に取り組むとともに、基本的な対応ができていない項目についても更なる高度化の余地がないかを分析・検証のうえ、創意工夫を重ねることを期待している。
- ・ 生命保険協会としても、毎年実施している「Value Upアンケート」による会員会社の取組みの点検・共有や、「お客さま本位推進会議」によるお客さまの声・苦情情報の分析・共有等により、社会環境の変化等に伴う業界課題の早期把握・未然防止等を推進し、業界全体でのPDCAサイクルの一層の高度化を通じて、「顧客本位の業務運営」の高度化を引き続き後押ししてまいりたい。

以上