

大手生保の事例

2023年3月28日

1. 代理店の手数料体系

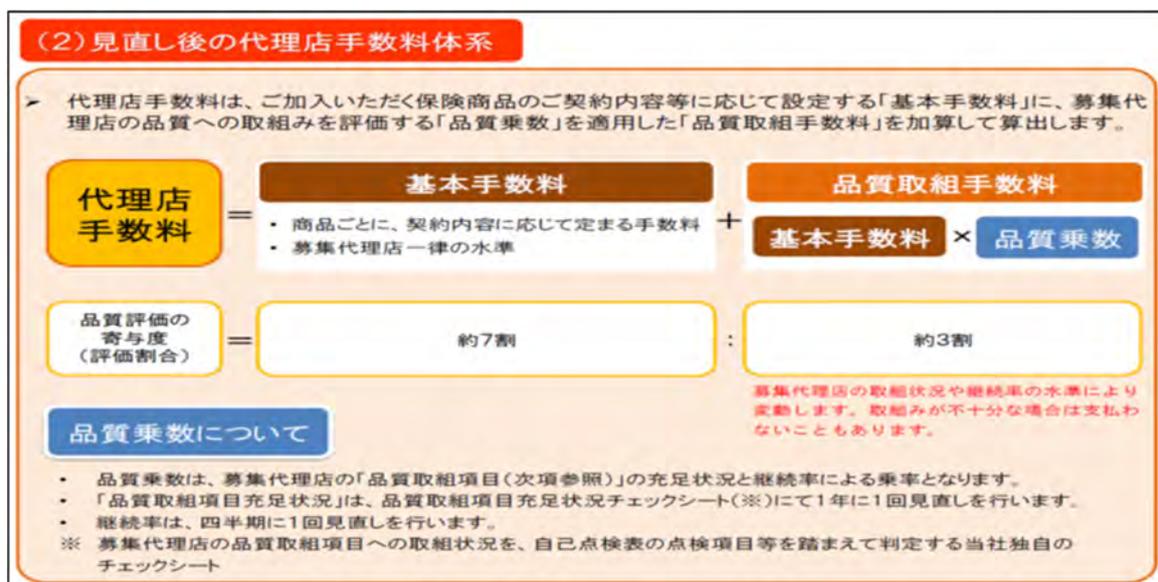
[A生命]

従前の「基本手数料」のみを支払う手数料体系から、「基本手数料」に募集代理店の品質への取組を評価する「品質乗数」を適用した「品質取組手数料」を加算して算出する体系に見直し。

生命保険協会が作成している「募集代理店共通自己点検表」を通じて、自己点検を各代理店に依頼。毎年、その結果から、体制の整備状況を確認。

「募集代理店共通自己点検表」に、比較推奨販売の状況を確認する項目が含まれており、その回答内容を確認し、十分でないと考えられる場合には、個別に状況を確認し、レベルアップを検討いただく等の指導を実施。

代理店手数料体系の見直しの実効性を高める取組として、品質評価に係る検証、好取組事例の共有、募集代理店との対話、社としてのPDCAの実施を予定。



[B生命]

従業員・保険募集代理店等が商品・サービスについて十分な知識を持ち、様々なお客様それぞれに対してふさわしい、また、ご納得いただける商品・サービスのご提案ができるよう、継続的に教育・支援を行う態勢を整備。

「お客さま満足の向上」に適う保険募集品質の向上やお客さまへのアフターフォロー等を実践している代理店を評価する趣旨で、「品質取組係数」に応じて募集手数料が変動する仕組みを2020年4月の代理店手数料改定時に導入。

品質取組係数を計測する「品質取組ポイント」の評価項目の中に、「お客さま本位の業務運営に関する取組方針(FD宣言)」及び「KPIの策定・公表」を設定。

引き続き委託先代理店の品質向上取組支援の高度化が求められることも踏まえて、生命保険協会が実施する代理店品質評価も参考とし、手数料体系及び評価基準についても適宜見直しを

行い、代理店の業務品質向上の観点からもブラッシュアップを検討。

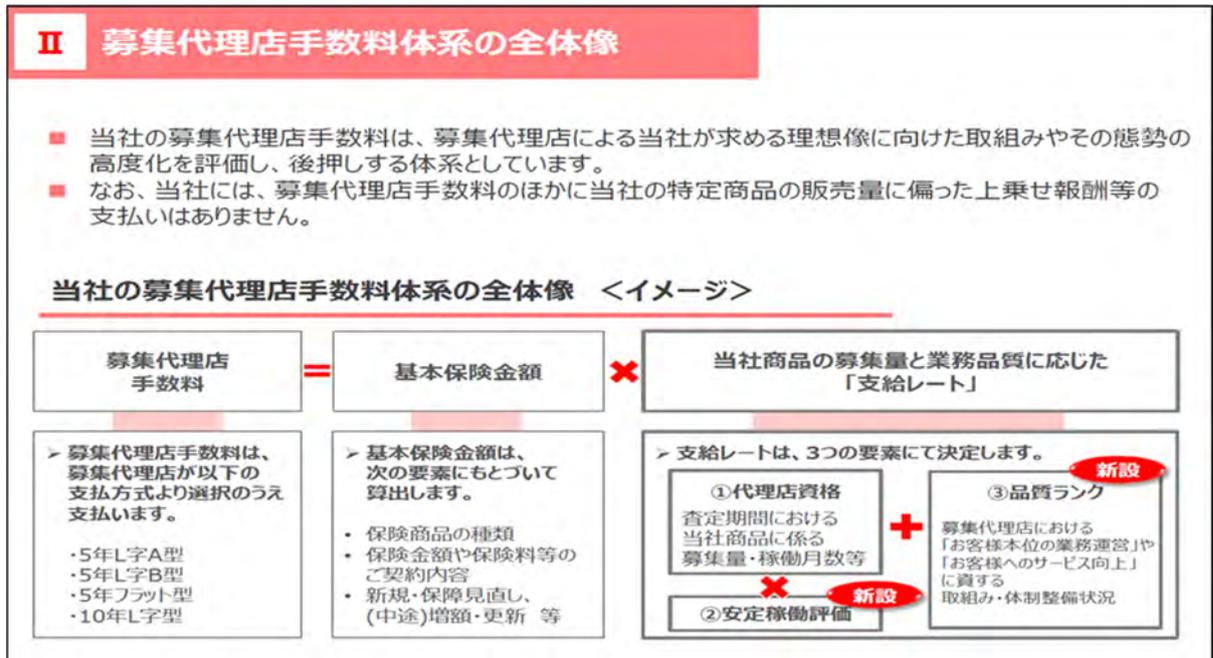
[C生命]

お客様に対する保障責任を全うするための長期的視点にもとづく健全性の確保等を前提としつつ、募集代理店における「お客様本位の業務運営」や「お客様へのサービス向上」の状況、安定的に実現するための経営体制・募集状況等を、より一層重視するとの考えにもとづき、募集代理店手数料を改正。

「真にお客様からの信頼を獲得する」、「誠実な企業として社会的責任経営を推進する」との経営方針を掲げ、保険募集等を委託している代理店についても、保険商品を適切かつ安定的に募集し、アフターフォローを行っていくことで、共にお客様にとって最適な保障を提供する、経営方針に沿った経営態勢を整備。代理店の取組を後押しする観点から、2019年に「安定稼働評価」及び「品質ランク」を設定。

代理店による自己点検の他、本社代理店担当者による訪問点検などを行うことで、代理店による体制整備の状況などを確認。代理店や本社代理店担当者が適切に点検を行っているかどうかを検証するため、本部によるサンプル調査を実施。代理店の業務品質を向上するための取組として、生命保険協会の代理店業務品質評価運営について、より多くの代理店に取組みいただくべく、委託先の代理店等に対して周知。

見直しの実効性を高めるため、品質評価に係る検証、経営層で構成する会議体への報告、「お客様本位の業務運営」に係る振り返りの実施、ならびにその公表・募集代理店との共有、募集代理店との対話・意見交換を通じた「お客様本位の業務運営」の推進の取組を実施予定。



[D生命]

委託先代理店による役務・サービス等を評価する「基本手数料」に、最適な商品・サービスの提供が行なわれるための経営管理態勢や保険募集管理態勢の状況等を評価する「新たな評価テーブル（業務品質係数）」を追加。

委託代理店における「顧客本位の業務運営」、すなわち「お客さまにとって最適な商品・サービスの提供が行なわれるための経営管理態勢や保険募集管理態勢の状況等」を評価する手数料体系とすることにより、販売量だけでなく、最適な商品・サービスの提供に資する代理店の「業務品質」を高度化。

手数料体系見直しの実効性を高めるため、代理店からの報告内容の正当性検証スキームの導入、評価検討会の新設・開催、社外有識者との懇談機会での報告、顧客本位の業務運営に係る報告書での公表、委託先代理店との意見交換会の実施の取組を実施。

(2) 見直し後の手数料体系の全体像

- 販売手数料は、「基本手数料」に「業務品質係数」を乗じて算出されます。
「基本手数料」：年換算保険料に対して、ご契約内容や委託先代理店の販売状況・継続状況を勘案して算出
「業務品質係数」：組織的な取組姿勢（結果）を評価する「経営管理態勢」3項目と、募集人個人の対応力・スキル（結果）を評価する「保険募集管理態勢」3項目の達成項目数を勘案して算出
- したがって、「業務品質係数（計6項目の達成項目数）」によっては、販売手数料が3割増し～5割減となります。
- なお、上記の販売手数料のほかに、当社の特定商品の販売量に偏重した上乗せ報酬等のお支払いはありません。

<体系イメージ>

販売手数料

=

基本手数料

×

業務品質係数

次の要素を勘案して算出

- ◆ご契約内容に関する要素
 - ・保険商品の種類
 - ・保険期間等のご契約内容
 - ・手数料の支払方（コース）等
- ◆委託先代理店に関する要素
 - ・当社商品の販売状況
 - ・当社商品の継続状況

項目	項目数	達成項目数と係数(※)
経営管理態勢	3項目	6項目：1.30 ～
保険募集管理態勢	3項目	0項目：0.50

(※) 不祥事件届出があった場合は、達成項目数にかかわらず、業務品質係数を削減

2. 職員の業績評価

[A生命]

営業職員に対する生命保険募集時の評価については、商品によって過剰な評価差を設けることなく、付加保険料や収支の状況等を踏まえて水準を設定。

お客さまニーズに沿った提案であること、並びにお客さまサービス活動をしっかり行っていることを測るべく、ご契約の継続状況や、お客さまへのアフターフォロー活動を報酬体系に組み込み、お客さまの満足度の維持・向上に向けた動機付けを行う評価体系を構築。

[B生命]

お客さま第一の業務運営方針に基づく業務運営の推進に向け、従業員による業務運営の状況を適切に検証・評価するとともに、従業員を支援していくための必要な体制を構築。

(営業職員)

「お客さま第一主義」の理念に基づき、既成概念に捉われず、営業目標等の運営見直し、営業職員の給与制度、お客さまに対するサービス、コンサルティング手法等のあらゆる分野において、真に「お客さま体験価値（CX）」を創出・体現できる体制の構築を推進。

営業員のCX向上に向けたやりがいと納得感を高めることを目的として、2022年4月より、CX向上取組等に対する評価を営業員の臨時給与へ反映させる対応を実施。営業組織（支社）及び組織長（支社長）についても「お客さま満足向上」の観点から定性評価を実施。

(内勤職)

臨時給与において業績連動要素を設け、個人変動部分と会社変動部分をあわせて総額の約20%とし、過度に成果主義を反映しない仕組みを構築。監査役室・リスク管理統括部に連携し、変動割合・上限額といった点に留意の上、適切性の確認を実施。

毎年の「全社コンプライアンス・プログラム」の主要項目として保険募集管理に関する項目（24年度は6項目）を掲げており、同プログラムの評価視点の一部は担当所管のアセスメント計画における評価項目、会社の中期経営計画評価項目とも連動させ、プログラムの実施状況を組織評価に反映。個人の人事考課においては、同プログラムにおける重点取組課題を担当する従業員はコンプライアンスに関する項目を人事調査票上の必須項目に設定。

[C生命]

営業職員の評価体系において、保険募集だけでなく、契約の継続状況、加入後に年1回行う「ご契約内容確認活動」、各種手続等のお客様へのアフターサービス活動の項目を幅広く評価し、お客様本位の視点に立った仕組みを構築。

営業職員の給与については、保険販売の成果に連動する比例給と、サービス提供活動等を踏まえた固定的な給与をバランスさせる体系とし、比例給においては、契約の継続状況等を考慮の上、複数年にわたり支給。

一層の浸透・定着を図るため、お客様との信頼関係を重視した「活動実績評価」、数字に表れない活動の「定性的評価」等を集約して評価する認定制度を2022年4月より開始。ランク認定で見える化し、2023年7月から認定状況を給与に反映予定。

[D生命]

「消費者志向取組計画」の取組結果を各組織の評価に反映。顧客満足度を支社等の営業拠点の評価に反映。また、役職員の個人評価制度に消費者志向の取組状況を反映。営業職員の基本業務に、お客さまや地域のみなさまをサポートする役割を設定し、取組状況を処遇に反映。

役職員の単年度の評価は、定量・定性の個人評価および所属する組織の組織評価で算定し、処遇に反映。

各組織では「消費者志向取組計画」の推進を必須の重点実施事項として年度計画に定めて推進するとともに、達成状況を組織評価の評価項目としており、最終的に、所属する組織の評価を通じて、個人の評価・処遇に反映。

個人の業績評価とは別に、従業員相互で360度評価を実施しており、「消費者志向」の発揮度合いも測定。「消費者志向」の発揮度合いを含む、360度評価の結果は、役職員の異動・登用・昇格等の参考情報として活用。

営業職員制度では、顧客本位の業務運営の実現に向けて、個々の経営理念の実践状況を所属長が定性評価し、処遇に反映。また、月例給を安定的に支給することで安心して働ける環境を整備するとともに、長期にわたり「経営理念の実践」「業績」「営業品質」を高い水準で維持している営業職員の処遇の引き上げを図る。

組織評価については、各部年度計画・年責等の組織目標の達成、消費者志向・コンプライアンス・リスク管理の取組みおよび会社政策に関する全社統一の取組みの推進等を目的に組織業績評価を実施しており、「消費者志向取組計画」は、「コンプライアンス取組計画」「リスク管理取

組計画」とあわせて、全社共通の評価項目として設定するほか、各部年度計画の策定に際し、消費者志向を踏まえた目標を設定するなど、消費者志向の取組みを評価する枠組みを構築。

3. 職員の業績評価における職員自身・親族との契約の扱い

[A生命]

営業職員自身が契約者となる生命保険契約は、一般のお客さまからの募集時と取り扱いを分け、営業職員の報酬および業績評価には反映せず。営業職員の親族が契約者となる生命保険契約は、一般のお客さまからの募集時と同様に、営業職員の報酬および業績評価に反映するが、加入時には保障の必要性（保険金額が年齢・職業・収入・資産等から見て過大でないか）や直近の契約状況の確認等により、慎重な見極めを実施。営業職員や支部長と同居または同一生計の者（営業職員・支部長本人含む）を契約者として別の営業職員が募集することは、公平性等の観点から禁止。

[B生命]

営業職員自身が契約者となる契約形態については、成績を付与せず、給与への加算はない。営業職員の2親等以内の親族が契約者となる契約形態については、契約者が未成年の子（未就労）または実質的な保険料負担者が営業職員の場合は成績を付与せず。

[C生命]

営業職員自身を契約者、被保険者、保険料引去人とする契約は成績不計上。営業職員の親族契約については、新契約申込時にエラー（自由に申込書が作成できず、事前に申請要）となるシステムを導入。加入にあたって、所要の条件を講じる等、取扱を厳格化。

[D生命]

契約者・被保険者が営業職員自身か、その親族かの区分ごとに取扱いを規定。具体的には、保険業法の遵守や利益相反の観点から、営業職員自身が契約者もしくは被保険者となる場合は、成績非計上もしくは取扱不可とし、契約者・被保険者がともに営業職員の親族となっている場合のみ、成績計上となるように規定。

4. コンプライアンス・ガバナンスに関する取組

[A生命]

適切なコンプライアンスやガバナンスの確保のため、以下の取組を実施。

《経営層からのメッセージ》

社長をはじめ経営層からの訓示の際にはコンプライアンスの徹底が経営の根幹であることを伝え、それらのメッセージは社内イントラなどで営業職員も含め全職員が動画で視聴。

全職員が閲覧可能（支社以下所属の職員は毎月閲覧）な保険募集コンプライアンスマニュアルにおいても社長巻頭言として、冒頭で社長よりコンプライアンスの徹底についてメッセージを掲載。（時勢を踏まえて随時改訂）。

《管理職に対する取組み》

支社長に対して、支社におけるコンプライアンス責任者として新任者研修をはじめ、各会議

等でコンプライアンス担当役員よりコンプライアンス研修を実施し、グループ討議等を実施するなどリスク認識、不祥事件等未然防止に向けた運営を徹底。

総務部長に対して、支社コンプライアンス担当者として事例の共有、コンプライアンス教育の徹底、不祥事件等の未然防止を常に求め、諸会議や勉強会を年数回実施。事案発生の際には本社から対応について直接サポートを実施。

支部長に対して、毎月保険募集コンプライアンスマニュアルに基づいた研修の受講を必須化。支部長向けのコンプライアンス研修資料も毎月発刊し、支部運営や部下指導について知識向上や行動変革によるコンプライアンスを徹底。毎月の各支社における会議にて支社総務部長等からコンプライアンス研修を実施。

各役職における新任者に対する職制に応じた新任者研修の中で、コンプライアンス研修を必ず実施。

《職員に対する取組み》

毎月コンプライアンスマニュアルに基づいた研修を受講し確認テストを実施。受講は支社にて状況をトレースしており、支社以下所属の全職員が対象。

本社組織所属の職員に対しても四半期に1度、コンプライアンス研修を実施。各部門の職務に応じて部門コンプライアンスマニュアルを策定し、各部門の特性に応じたコンプライアンス運営を実施。

営業職員等に対し、外部業者によるお客様宛の契約確認など各種牽制制度の教宣を行い不正は必ず発覚すると繰り返し伝達。

一定の基準に該当した場合に設計書作成時に注意メッセージが出力され、支部長が募集経緯等を確認し提案（受理）可否について判断するシステムを構築。

毎月支社にて定性面・定量面の双方から職員の情報交換を行い予兆把握と未然防止を目的とした会議の開催を必須化。

《販売部門によるコンプラ機能強化》

支社長経験者、支社総務部長経験者による支社指導チームを発足し、支社における支部長指導等についてサポートを実施。

[B生命]

お客さま・社会への基本的かつ重要な対応指針として社内外に公表した「お客さま・社会への誓い」に立ち返り、あらゆる課題を議論・検討する文化の定着を図るため、経営層による全社員に向けたコンプライアンスに関するメッセージの発信、全役員・全社員が参加するタウンホールミーティングによる企業文化・風土の課題および対応方針に関する直接の対話、全社員向けアンケートによるコンプライアンス意識の浸透度合の計測を継続的に実施。

適切なコンプライアンスが実践されるため、1線（支社・営業オフィス）におけるリスクオーナーシップ発揮、2線（コンプライアンス部門）による1線への牽制・支援、3線（内部監査部門）による有効な監査といったスリーラインディフェンスを機能させることが重要との認識のもと、1. 5線（営業統括部門）と2線・3線の間で定期的に会議を開催し、1線の取組状況のモニタリング結果や課題を共有しながらPDCAを回していく体制を構築。

[C生命]

コンプライアンスを「狭義の法令にとどまらず、あらゆる社会規範を遵守すること、そして、お客様・社会の信頼に応え、誠実に仕事をしていくこと」と定義し、各階層別に社内放映番組等の各種媒体を活用した繰り返しの教育・研修を通じ、コンプライアンス意識を浸透・徹底。

リスク懸念契約に対する第三者確認、監査部による支社・拠点検査等を組み合わせることで、適正なコンプライアンスやガバナンスを確保。

社内態勢として、コンプライアンス委員会、お客様本位の業務運営委員会を、経営会議の諮問機関として設置し、適切なコンプライアンス・ガバナンスを確保するとともに、お客様本位の業務運営に係る諸課題について議論を行い、高度化。

[D生命]

(コンプライアンス)

会社の基本理念を定めた経営理念や、あらゆる業務において最優先される判断の基準を示した行動原則の浸透を通じて、すべての従業員に対し、「社会的良識に基づく行動」と「法令等ルールの遵守」を教育・指導し、不正をおこさない企業風土を醸成。

従業員一人ひとりの具体的な行動の発現に向けて、行動原則に沿った実際の行動事例を収集し、推奨事例を毎年顕彰。

年度始めや社内の会議・研修等において、必ず経営理念および行動原則に言及したトップメッセージを発信。

(ガバナンス)

委員会設置会社（現在の指名委員会等設置会社）に移行するとともに、取締役の過半数を社外取締役とすることで、経営監督機能を強化。

社外取締役が過半数を占める監査委員会の傘下に内部監査部門を設置するほか、執行役を兼務しない取締役会長とすることで、監督と執行の分離を明確化。

会社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針を定めた「コーポレートガバナンスに関する方針」を公表し、主体的な情報開示やご契約者との対話の充実等を通じ、コーポレートガバナンスをより一層の高度化。

会社の態勢および高度化への取組みについては、「コーポレートガバナンスに関する報告書」において継続的に開示。

5. パワハラ防止法の雇用管理上講ずべき措置の取組

[A生命]

パワーハラスメントがないよう講ずべき措置として、以下の取組を実施。

- ・事業主の方針の明確化（就業規則、行動規範、ハラスメント防止マニュアル）、周知・啓発（全職員向け動画研修や四半期に一度の事例通知等で周知・啓発）
- ・相談窓口の設置
- ・事後対応（マニュアル等に基づく事実関係の正確な把握、人事部門との連携、懲戒処分の検討の実施）
- ・守秘義務、不利益取扱いの禁止（不利益取扱いの禁止に違反した場合には処分検討）
- ・パワハラの原因・要因解消の取組み
- ・営業推進管理との関係では、パワハラ行為が確認された場合には、懲戒処分等の厳正な対処の

検討、処分歴がある場合は社内表彰の対象外。

[B生命]

パワーハラスメントやセクシュアルハラスメント等のハラスメントを防止するために役職員が遵守すべき事項を社規のハラスメント防止規程に定め、コンプライアンス推進上の重要課題としてハラスメントの防止の取組を実施。

具体的には、①ハラスメント防止規程においてハラスメントの定義や役職員が遵守すべき事項等の明確化・周知、②ハラスメントに関する相談をコンプライアンス統括部に設置する内部通報窓口（スピークアップ・窓口）にて受け付ける体制の整備、③ハラスメントの疑念が生じた場合の事実関係の迅速な調査確認、相談者・被害者の保護、行為者への適切厳格な措置の実施、④全役職員を対象に実施するコンプライアンス研修や人権研修、支社長や営業指導者層向け研修等を通じたハラスメント防止に関する周知教育、⑤従業員を対象に実施するアンケートや内部通報窓口での相談受付を通じたハラスメント疑念事案の早期把握と対応等の取組を実施。

[C生命]

パワハラ防止措置法を契機に、「ハラスメント防止規程」を新設し、各人がいつでも確認できるよう、全役職員に携帯を義務付けている「職員必携」にも禁止行為等を掲載。

毎年、営業部長による指導やコミュニケーション状況を部下の営業職員が評価する「拠点コミュニケーションアンケート」を実施し、アンケート結果が低位な営業部長に対して、支社幹部・本部が未然防止のためフォローを実施。

パワハラ行為が確認された場合には、惹起者に対して懲戒処分等の厳正な対応を行うとともに、当該組織が業績表彰を獲得した場合でも失格とする等の措置を実施。

[D生命]

パワーハラスメントの防止については、従前からの取組に加え、パワハラ防止法の施行も踏まえ、以下のような取組を実施。

- ・パワーハラスメントと認定された場合には、懲戒処分の対象とするとともに、管理職として不適格と取り扱うなど、厳しい姿勢で臨むことを会社方針として明示
- ・通報対応等の法律等に基づく態勢整備
- ・パワーハラスメント防止解説書等の社内教材での教育
- ・諸研修での教育（営業拠点長等の新任者研修、パワーハラスメント懸念のある管理職層への研修、各所属での職場人権研修、等）
- ・web アンケートによる懸念行為有無等の職場環境調査