

「経営品質刷新プロジェクト」の取組状況に係るご報告 ～「元社員による金銭の不正取得」事案に対する対応状況～

1. はじめに

昨年発覚した一連の「元社員による金銭の不正取得」事案を当社の全役職員が真摯に受け止め、お客さまをはじめとするステークホルダーからの信頼を回復し、新しい企業風土を定着させるべく全社横断的な「経営品質刷新プロジェクト」を立ち上げました。本プロジェクトには、被害を受けられたお客さま有無等に関する確認・対応を実施する「被害状況調査対策部」および、被害にあわれた方々に対する対応を検討・実施する「被害者救済対策部」に加え、「行動変革WG」「次世代生涯設計デザイナーWG」「事務品質向上WG」「コンプライアンスWG」の4つのWGを設置し、金銭に係る不正行為撲滅に向けた抜本的な再発防止策を検討・実施に向け、取組みを進めております。

本日は、2021年3月末迄の進捗状況について、以下の通りご報告をさせていただきます。

本「経営品質刷新プロジェクト」が目指す企業風土や体質の改善は一朝一夕に成し遂げられるものではないと認識しておりますが、一つ一つの取組みを確実に実行・実現するとともに、この取組みを継続・進化させ、お客さまからの信頼にお応えできる組織を築いていきたいと考えております。

【再掲】2020年12月22日 プレスリリース（抜粋）

https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2020_077.pdf

再発防止策

- [1] 同様の金銭不正行為がないかを、総点検いたします。
- [2] 金銭不正行為の撲滅のための体制の整備・充実を2020年度中に実施いたします。
- [3] 金銭不正行為の背景となった企業風土・体質を改革いたします。
- [4] [1]～[3]を実施するため、「経営品質刷新プロジェクト」を発足いたします。

即時 実施	伏在調査 (総点検)	① 全てのご契約者さまへの確認 ② 類似手口の可能性がある契約にフォーカスした確認
年度内	(A) 金銭授受	③ 金銭授受の禁止を徹底する仕組みの構築 ④ お客さまへの注意喚起の実施
	(B) 役員および社員の 意識・行動等	⑤ 優績者の特権意識が醸成されないための環境整備 ⑥ 役員・社員、各職層それぞれにおける緊急研修 ⑦ 行動規範、コンプライアンスマニュアル等の改定・周知・徹底、 および厳罰化
	(C) 管理・監督・牽制・ モニタリング	⑧ 管理責任の明確化 ⑨ 全ての営業員に係る業務活動状況の適時把握方法の確立 ⑩ モニタリング対象範囲の拡充・運営基準の強化 ⑪ コンプライアンスチェック・研修、内部監査が不十分な組織の 洗い上げと運営強化 ⑫ モニタリング統括組織の新設、「半有事（準有事） ¹ 」の フォロー体制強化、 ⑬ AI等を活用したコンプライアンス・リスク分析
中長期	(D) 企業風土・体質	⑭ あるべき姿の設定と追求 ⑮ 役員・社員の全員参加による企業風土・体質の改善

¹ 疑わしい兆候が認識されていたにもかかわらず証拠不十分とされているケースの中で重大事案。

【再掲】2020年12月22日 プレスリリース（抜粋）

https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2020_077.pdf

＜プロジェクト設立の背景＞

- ・ 当社が今後とも生命保険事業を通じてお客さまに寄り添い、社会的使命を果たすためには、当社全体の企業風土や体質について自ら変革していくことが必要。
- ・ お客さまをはじめとするステークホルダーからの信頼を回復し、新しい企業風土を定着させるべく、社長が主導する全社横断的なプロジェクトを発足。

推進組織	経営品質刷新本部 <ul style="list-style-type: none">・ 第一生命保険の全役員が参画・ 原則、経営会議と並行して本部会議を実施し、現状報告や今後の方針に対して継続的に議論を実施
本部長	代表取締役社長 稲垣精二
構成	<p>【被害状況調査対策部】 被害を受けられたお客さま有無等に関する確認・対応を実施</p> <p>【被害者救済対策部】 元特別調査役（山口県）事案に係る被害者対応を実施</p> <hr/> <p>金銭に係る不正行為撲滅に向けた抜本的な再発防止策を検討・実施するために、WGを設置</p> <p>【行動変革WG】 全社員の意識改革に向けた各種施策の検討・実施など</p> <p>【次世代生涯設計デザイナーWG】 営業員に関する業務運営の改革を検討・実施など</p> <p>【事務品質向上WG】 各種事務フローの見直しを含めた検討・実施など</p> <p>【コンプライアンスWG】 牽制体制やモニタリング体制の高度化に向けた検討・実施など</p>

2. 被害にあわれた方々への対応状況

山口県における元「特別調査役」による多額の金銭の不正取得事案(以下、本事案)にて被害を受けられた方々への早期の補償を進めるため、被害額の3割について立替弁済を行いました。さらに、同年12月22日付け「元社員による金銭の不正取得」事案に関するご報告(以下、前回リリース)によりお知らせしたとおり、「被害を受けられた方々への対応等」として、当社の補償について裁判所の調停手続を利用した公平・公正な第三者の関与の下で話し合いを進めてまいりました。その後、2021年3月31日付け「元社員による金銭不正取得事案(2020年10月2日公表)に係る対応について」でお知らせしたとおり、被害を受けられた方々のうち、被害額が確定している方に対しては、被害額の全額をお支払いさせていただくこととし、順次対応を進めております。

また、前回リリース時に公表いたしました他事案についても行為者からの返済および契約の復元等により補償させていただいております。

関連リリース https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2020_113.pdf

3. 経営責任の明確化

本事案の重要性を真摯に受け止め、外部法律事務所の第三者評価も踏まえ、元特別調査役の不適行為の予兆を把握できなかったこと等についての経営の責任について、厳正な検討を行いました。

具体的には、2016年度の特別調査役制度の創設判断、2017年の不適疑の問題から本事案発覚時までの元特別調査役の監視管理体制の整備・強化を怠った点、元特別調査役との契約の存続判断、そして、内部監査体制の強化・整備が不足していた点について、部門の担当役員の立場での責任を明確化し、報酬を減額する措置または報酬の自主返上を行っております。中でも営業部門、コンプライアンス部門の責任を重いと判断しております。

また本事案の重大性に鑑み、会長・社長においては、経営トップとしての管理監督責任を明確化するために、報酬の自主返上を行っております。

加えて、本事案を含めた一連の金銭に係る不正事案の発生、その影響等を重く受け止め、これまでの企業風土・文化の醸成に対する責任と、企業風土・文化の変革を経営層が率先してリードしていく決意を込めて、第一生命保険株式会社および第一生命ホールディングス株式会社の現職の役員(役員相当を含む)の業績連動報酬部分を一律10%(報酬月額の10%×2~3カ月水準に相当)減額致します。

関連リリース https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2020_089.pdf

4-1. 再発防止策の実行状況（まとめ）

再発防止策として、【即時実施】する事項としていた「伏在調査」については、契約者貸付制度やすえ置金の引出しをご利用されたことがあるお客さまなど、外形上、金銭事故が生じやすい契約を約61万件抽出し、それらの契約のお客さまを対象に、個別通知や電話による確認を2021年3月までに実施いたしました。今後、全契約を対象とした確認を2021年5月より実施し、同年12月完了を目途に進めてまいります。

また、【年度内（2021年3月迄）】に完了することとしていた「(A) 金銭授受」に関する不正の機会を抑止する仕組みの構築や注意喚起、「(B) 役員および社員の意識・行動等」および「(C) 管理・監督・牽制・モニタリング」について、営業員管理体制の強化や予兆情報を把握・管理する体制の強化を実行しております。

最後に【中長期的】な対応事項として「(D) 企業風土・体質」の抜本的改革に向け、各種取り組みを進めております。

【即時実施】

伏在調査（総点検）		
① 全てのご契約者さまへの確認		
対応中	②を先行対応し、5月より「生涯設計レポート」にご確認をお願いする通知を封入し確認・注意喚起を実施予定	被害状況調査対策部
② 類似手口の可能性がある契約にフォーカスした確認		
済	「契約者貸付残高のある契約」等の合計61万件に対し、個別通知やアウトバウンドコールによる確認を完了 【追加対応】 上記に加え、注意喚起等の観点から調査対象を拡大し、約67万件に対して個別通知による確認を実施中	被害状況調査対策部

【年度内（2021年3月迄）】

(A) 金銭授受 … 不正の機会を抑止する仕組みの構築		
③ 金銭授受の禁止を徹底する仕組みの構築		
済	当社社員がお客さまから直接金銭を授受することを禁止する事務手続を構築	事務品質向上WG
済	「コンプライアンスチェック」を改訂。日々のセルフチェックにおいて金銭受領を行わないことを確認実施	コンプライアンスWG
済	「行動規範」を改訂。定期実施のコンプライアンス研修においてお客さまから直接、金銭の授受を行わないことを徹底	
④ お客さまへの注意喚起の実施		
済	【継続対応】 帳票やWEBサイトにおいて、弊社社員がお客さまから直接金銭をお預かりすることのないことを明記	事務品質向上WG ・ 被害状況調査対策部
済	HPに掲載している「勧誘方針」に、金銭の授受は行わないこと等を明記	
済	手続きをされるお客さまアンケートに「第一生命の社員によるお客さまから直接的な金銭の受け渡しが無いこと」の質問を追加	

(B) 役員および社員の意識・行動等		
⑤ 優績者の特権意識が醸成されないための環境整備		
済	元社員の特権意識を醸成する原因となった「特別調査役」制度を廃止	次世代生涯設計デザイナーWG
済	「上席特別参与」の称号を廃止し、当該称号が表示された名刺の使用を中止	
済	本社所属であった営業員を支社所属とすることで、均質な管理監督体制の整備を実現	
済	一部の営業員の個別の執務室を均質な管理監督の実現に向けた環境整備を実施（現在工事調整中）	
済	採用基準の厳格化・見極め期間の拡充による人財像の見極め強化、リテラシー向上に向けた教育カリキュラムの充実	
済	「コンプライアンス研修」および「コンプライアンスチェック」を、例外なく全ての営業員に実施	コンプライアンスWG
⑥ 役員・社員、各職層それぞれにおける緊急研修		
済	2021年1月を「緊急コンプライアンス強化月間」として、役員、社員、営業員の各職層において緊急コンプライアンス研修を実施	コンプライアンスWG
⑦ 行動規範、コンプライアンスマニュアル等の改定・周知・徹底、および厳罰化		
済	「行動規範」において、不正に気が付いた場合には穏便に取り計らず会社に通報することを規定	コンプライアンスWG
済	「コンプライアンスマニュアル」を改訂。本件の反省と再発防止の決意をマニュアル冒頭に記載	
(C) 管理・監督・牽制・モニタリング		
⑧ 管理責任の明確化		
済	全ての営業員について例外なく、管理の責任者を明確化・具体化	次世代生涯設計デザイナーWG
⑨ 全ての営業員に係る業務活動状況の適時把握方法の確立		
済	営業員の活動状況を適時把握・管理を可能とするシステムを導入（一部トライアル導入中）	次世代生涯設計デザイナーWG
⑩ モニタリング対象範囲の拡充・運営基準の強化		
済	金銭関係にトラブルがある営業員の管理範囲を拡大し、管理対象からの解除基準の厳格化などを実施	コンプライアンスWG
済	上記の管理を内勤職等の全社員に拡大	
済	契約者貸付の金額が一定以上の営業員については、金銭を取扱う契約保全手続きを直接行えないよう制限	
⑪ コンプライアンスチェック・研修、内部監査が不十分な組織の洗い上げと運営強化		
済	「コンプライアンス研修」および「コンプライアンスチェック」を、例外なく全ての営業員に実施	コンプライアンスWG
済	【継続対応】 準有事と判定した場合には、継続的に状況を監視および監査を実施	
⑫ モニタリング統括組織の新設、「準有事」のフォロー体制強化		
済	コンプライアンス・リスク分析室を設置	コンプライアンスWG
済	不正の疑いがあるが不正行為の認定に至らなかった事案で、影響が重大なものについて、「準有事」として継続的にモニタリングする態勢を明確化	
済	支社担当のコンプライアンス・オフィサーを本社に配置し、各支社の取組を指導・強化	
⑬ AI等を活用したコンプライアンス・リスク分析		
済	【継続対応】 コンプライアンス・リスク分析にはAI等を活用し、様々な視点で多面的な分析が行えるよう、準備を継続	コンプライアンスWG

【中長期】

(D) 企業風土・体質		
⑭ あるべき姿の設定と追求		
対応中	営業員の範たる行動を規範としてまとめ、全ての営業員の指針を策定予定	次世代生涯設計デザイナーWG
対応中	「NPS®」を起点とした本社・支社の業務変革	
済	2021年度は、お客さま視点からの業務運営に向けた改革の1年と位置づけ、新契約実績等の機関評価は行わない事を決定	
済	多くのお客さまにお選びいただけるよう営業員の採用・育成プログラムを改革（数値目標撤廃など）	
済	内勤職については、お客さま本位の姿勢を徹底するべく、インテグリティ（高潔性）を評価する人事制度を2020年7月より導入	
⑮ 役員・社員の全員参加による企業風土・体質の改善		
済	2021年1月末から2月中旬にかけて、第一生命グループの全社員を対象にアンケートを実施	行動変革WG
済	全役員が参加する「役員合宿」を2月、3月の2日にわたって実施	
対応中	全役員が主催者となり、全社員を対象としたタウンホールミーティングを実施する予定	

4-2. 再発防止策の実行状況（各取組みの状況）

伏在調査（総点検）

① 全てのご契約者さまへの確認

個人保険、個人年金保険のすべてのご契約者さまに対して、金銭被害を受けられていないかの確認をいたします。実施にあたっては、お客さまご自身が加入されている保険契約の内容や契約者貸付の状況等を正確に把握されていないお客さまもおられることが想定されるため、そうした情報をご案内しつつ、不適切な金銭取扱がないかの確認、注意喚起を行います。具体的には2021年5月以降に発信する「生涯設計レポート（ご契約者さまごとの保険契約の内容等の詳細を記載した通知）」にご確認をお願いする通知を封入し、12月完了目途に確認・注意喚起を進めてまいります。

② 類似手口の可能性がある契約にフォーカスした確認

これまで発生した金銭事故を踏まえ、まず、出金を伴う手続きがあるお客さま、すなわち金銭不正の「機会」が発生しうるケースの中でもリスクが相対的に高いと考えられる「契約者貸付残高のある契約」、「すえ置金引き出しのあった契約」、「解約金があった消滅済契約」の合計61万件を対象に、個別通知やアウトバウンドコールによる確認を2020年12月～2021年3月にかけて行いました。

また、4月以降は注意喚起ならびに網羅性の観点から「出金履歴はないものの、一定額の引き出しが可能な契約」など、リスクフォーカスの対象を広げた確認（約67万件）を実施しております。

【新たに判明した金銭の不正取得】

前述の確認等を通じて、2021年12月22日公表以降新たに判明した金銭の不正取得事案は以下の通りとなります。

1. 北海道事案

不正認定日	2021年2月2日
不正行為期間	2012年4月～2018年12月
被害状況	3名、654万円
元社員属性	旭川支社・営業職・60代・女性（懲戒解雇）
不正の方法	保険契約の初回保険料として偽って受領した金銭を不正取得。実際には保険加入手続きを行わず、偽造した保険証券を手交。 その他、契約者貸付金の返済申し出の際に受領した金銭を不正取得。
被害者対応	保険料に関わる事案については、行為者から被害者の方に対して弁済済。また、契約者貸付金に関わる事案については、返済目的でお預かりした金銭の保険契約への反映に向けて手続き中。
警察対応	通報…2021年2月9日、告発準備中

2. 長野県事案

不正認定日	2021年2月22日
不正行為期間	2011年8月～2020年8月
被害状況	8名、4,836万円
元社員属性	松本支社・営業職・70代・女性（懲戒解雇）
不正の方法	「金銭的な優遇制度がある」という趣旨の架空の話を持ち掛け、金銭を不正取得。
被害者対応	被害者の方々の個別事情を踏まえ、真摯に対応してまいります。
警察対応	通報…2021年2月22日、告発準備中

関連リリース https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2021_005.pdf

(A) 金銭授受

③ 金銭授受の禁止を徹底する仕組みの構築

当社社員がお客さまから直接金銭を授受することを禁止する事務手続きを構築するとともに、2021年1月より、「コンプライアンスチェック」に金銭の受領を行っていないことの確認を組み込み、日々のセルフチェックにおいて金銭受領を行わないことを確認するよう改訂を実施いたしました。

④ お客さまへの注意喚起の実施

「弊社社員がお客さまからの金銭を直接的に受け取ることがないこと」をホームページや新聞広告にて、広く注意喚起・周知しております。

また、お客さまによる各種出金に関する請求手続きの帳票やWEBにおける受付用サイトにお

いて、当社社員がお客さまから直接金銭をお預かりすることのないことを明記し、社内外に周知徹底しております。具体的には、ご契約加入手続き時の手続き画面、出金・保険金等お支払手続き時のお支払明細等にお客さまへの注意喚起メッセージを表示いたしました。

さらに、お客さまが第一生命の商品やサービス等のお手続きをする際に、当該お客さまに対してアンケートをお願いしておりますが、このアンケートに「第一生命の社員によるお客さまから直接的な金銭の受け渡しが無いこと」についてご理解をいただく質問を追加し、お客さまへの周知を図っております。

(B) 役員および社員の意識・行動等

⑤ 優績者の特権意識が醸成されないための環境整備等

前回リリースにおいて報告いたしました特別調査役制度の廃止ならびに上席特別参与の称号の廃止に加え、下記の対応を実施いたしました。

ア. 営業員の本社所属の廃止

一部の営業員が本社所属となっておりますが、今年度より支社所属とすることで、管理者を明確に定めた均質な管理監督体制を整備いたしました。

イ. 営業員の個別の環境整備

一部の営業員の個別の執務室を調査し、均質な管理監督の実現に向けてより透明性を高めるべく、環境整備に着手しております。

お客さま視点からの営業活動の徹底に向けた取組 ～営業員の採用・育成の改革～

多くのお客さまにお選びいただけるよう営業員の採用・育成プログラムを改革することとし、当社が求める人財像について改めて検討を行ったうえで、その人財像にあった方を採用し、お客さま体験価値（CX）の向上を体現出来る人財へと育成することを目指します。

具体的には営業員の採用運営については、数値目標を撤廃し、拠点ごとの採用数に上限値を設定することで、これまでとは異なる次元で人財レベルの向上を求める運営へと大きく舵を切っています。また個々の人財像を見極める観点においても、採用基準の厳格化や見極め期間の拡充（各月運営から四半期運営へと変更）を通じて、真にお客さまに寄り添える人財を採用する仕組みを構築していきます。

また、お客さま満足を高めることが出来る人財を育成すべく、入社直後の初期教育期間の拡充、徹底した理念教育や幅広い知識習得が可能なカリキュラムの充実、育成体制の強化等、抜本的な改革を行ってまいります。例えば、初期教育に検定制度を導入する等、お客さま体験価値（CX）の向上を体現出来る人財に育成すべく教育改革に強力に取り組んでまいります。

⑥ 役員・社員、各職層それぞれにおける緊急研修

2021年1月を「緊急コンプライアンス強化月間」として、役員、社員、営業員の各職層において緊急コンプライアンス研修を実施いたしました。研修において、金銭の不正行為に対して会社は毅然として厳罰を科すことの再徹底や不正に対して「穏便に取り回らうとしないこと」「無関心を装い問題を避けようとするしないこと」など意識面についても再度徹底しております。

⑦ 行動規範、コンプライアンスマニュアル等の改定・周知・徹底、および厳罰化

一連の金銭に係る不正事案の発生原因分析を踏まえ、「行動規範」や「コンプライアンスマニュアル」等の各種規程を改定するとともに本件の反省と再発防止の決意をマニュアル冒頭に記載することにより、本事案の発生を常に反省、再発防止策を確実に実行することの重要性の意識を高める対応を行っております。

(C)管理・監督・牽制・モニタリング

⑧ 管理責任の明確化

全ての営業員について例外なく、管理の責任者を明確化・具体化いたしました。これにより、営業員管理の責任の所属および均一な管理監督体制を構築いたしました。

⑨ 全ての営業員に係る業務活動状況の適時把握方法の確立

今年度より営業員の活動状況を適時把握・管理を可能とするシステムを一部トライアル導入しております。今後、トライアル導入後の検証を通じて活動把握の仕組みの精度を高め、より正確な情報による管理を行ってまいります。

⑩ モニタリング対象範囲の拡充・運営基準の強化

金銭関係にトラブル（疑いを含む）がある営業員については、モニタリング対象とし定期的に管理状況を確認する体制としておりましたが、「金銭関係トラブル」の範囲を拡大し、確認事項の拡充、管理対象からの解除基準の厳格化などを実施いたしました。また、内勤職等も含め、当該管理の対象を全社員に拡大いたしました。

契約者貸付が不正行為に利用されることを防止するため、契約者貸付を利用されているお客さまの数や契約者貸付の金額が一定以上の営業員については、金銭を取扱う契約保全手続きを直接行えないよう制限し、取扱状況をモニタリングする対応を開始いたしました。

⑪ コンプライアンスチェック・研修、内部監査が不十分な組織の洗い上げと運営強化

コンプライアンス研修、および「コンプライアンスチェック」を、例外なく全ての営業員に実施するよう徹底いたしました。所属先や雇用形態により研修受講等に漏れが生じていないか、網羅的に検証し、全営業員が受講する体制といたしました。

⑫ モニタリング統括組織の新設、「準有事」のフォロー体制強化

不正の疑いがあるが不正行為の認定に至らなかった事案で、影響が重大なものについて、「準有事」として継続的にモニタリングする体制を明確にいたしました。準有事と判定した場合には、コンプライアンス統括部においてモニタリング方法を所管部門に指示し、継続的に状況を監視します。その情報は内部監査部に連携し、認識されたリスクに基づき監査を実施いたします。

また、支社担当のコンプライアンス・オフィサーを本社に新たに配置し、次の業務を行うことにより、各支社のコンプライアンス推進状況を確認・指導し、強化を図っております。

- ア. コンプライアンス・リスク分析室で行う各種予兆情報の分析結果を踏まえた状況確認・指導
- イ. 金銭関係事故発生時の当該支社におけるコンプライアンス推進取組状況の確認・指導

ウ. 金銭関係情報管理対象者、契約者貸付モニタリング等対象の管理に課題がある支社に対する
取組指導

⑬ AI等を活用したコンプライアンス・リスク分析

コンプライアンス・リスク分析室を設置いたしました。当該組織において、コンプライアンス・リスクにかかる情報を収集・分析し、不正の予兆情報を把握した場合には、対象の営業員をモニタリング対象とし、その所属組織における予兆情報への管理・統制の状況を確認します。統制状況に問題がある場合には、所属組織に対して「コンプライアンス改善勧告・改善命令」を発出し、指導を行ってまいります。

また、コンプライアンス・リスク分析にはAI等を活用し、様々な視点で多面的な分析が行えるよう、準備をすすめております。

(D) 企業風土・体質

⑭ あるべき姿の設定と追求

社員の「あるべき姿」の策定

これまでも全社員向けの行動規範は存在しておりましたが、一連の金銭に係る不正事案を踏まえ、営業員の範たる行動を規範としてまとめ、全ての営業員の指針といたします。

営業員チャンネルにおける営業計画の見直し

2021年度につきましては、お客さま視点からの業務運営に向けた改革の1年と位置づけ、新契約実績等の組織評価は行わずに、徹底した意識改革に集中的に取り組んでまいります。具体的には従来の新契約実績等による組織評価は行わず、「営業文化刷新に向けた意識改革」「お客さま満足向上」「地域課題解決」「社員満足向上」「全社共通課題（お客さま体験価値（CX）の向上を体現できる採用・育成体制の確立）」の5項目を取組課題として設定のうえ、定性評価を行うことといたしました。“真”にお客さま目線を追求するため、従来にも増して「お客さま・社員の声を経営に活かす」体制を構築していくことに主眼を置き、全社員・組織が一体となり、意識改革に取り組んでまいります。シンボリックな取組みとして、お客さまが友人・知人に当社および担当営業員をどの程度紹介したいかという「お客さまからのダイレクトな評価（推奨度）」を数値化した指標である「NPS²」を新たに導入いたしました。お客さまからいただいた声に真正面から丁寧に向き合い、お客さま体験価値（CX）の向上に向けて、お客さま一人ひとりに対するPDCAを回してまいります。

また、次年度以降に向けましては、システムインフラ等の体制整備を行い、「NPS²」を起点とした本社・支社の業務変革を行うことで、さらにお客さま目線での営業活動を徹底してまいります。

² NPS²とは「Net Promoter Score（ネット・プロモーター・スコア）」の略で、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。現状のお客さま満足度調査にとどまらず、お客さまの潜在的な声の把握などを通じて、より一層のお客さま目線で企業活動の改善を推進するための指標です。

内勤職の規範意識を上げるための人事制度改定等

内勤職については、お客さま本位の姿勢を徹底するべく、インテグリティ（高潔性）を評価する人事制度を2020年7月より導入しており、引き続きお客さま視点の業務運営を評価する体制を追求いたします。

⑮ 役員・社員の全員参加による企業風土・体質の改善

全社員アンケートの実施

2021年1月末から2月中旬にかけて、第一生命グループの全社員を対象にアンケートを実施いたしました。アンケートは、「価値観・理念体系の浸透」「eNPS（社員のエンゲージメント）」「経営層のリーダーシップ」「目標設定・評価・称賛」「営業・事務プロセス」「組織設計・役割設計」「コミュニケーション」「スキル」の8つの仮説課題の項目ごとに設問を設定したほか、自由記述形式で、課題やあるべき姿の全体像について回答を求めました。

その結果、合計43,000名を超える社員から回答を得て、そのうち、9割以上の社員から自由記述形式での設問に回答を得るなど、一連の金銭に係る不正事案とその課題に対して、社員が非常に強い関心を持っていることを改めて確認いたしました。

アンケート結果からは、企業理念に共感するという社員が9割にのぼる一方で、「過度に組織目標に重きが置かれた文化」「職位間・組織間の風通しの悪さ」や「内向き志向」「事なかれ主義」といった意識・風土に課題があることが浮かび上がりました。

これら課題の背景・真因を明らかにし、課題解決に向けてどのような対策が必要なのかを議論するため、全役員が参加する「役員合宿」を2月、3月の2日にわたって実施いたしました。当日は全社を牽引する立場である役員自身の行動として改める部分が無かったか、という視点で議論したうえで、会社・組織として改めるべき点につきグループに分かれて議論を深めました。2度の役員合宿を経て、会社の制度・仕組み・運営すべてにおいて、改めて「お客さま第一」を追求していくことが必要であり、その具体策については、社員との意見交換を通じて進めていくことが望ましいとの方向性を確認いたしました。

タウンホールミーティングの実施

2021年5月中旬より、全役員が主催者となり、全社員を対象としたタウンホールミーティングを実施する予定です。また、社員と対話する既存の枠組みである「役員と語る」（2020年度実績は18名の役員が少人数形式でのグループ討議を延べ約100回開催）運営もあわせて、年間を通じて社員と意見交換する機会を設定いたします。当該運営を通じて、企業風土にまつわる課題を改めて共有化・確認するとともに、真に「お客さま第一」を体現する仕組み・運営を確立し、実行に移すことで企業風土・体質改善に努めてまいります。

以上

弊社では、社員が私製領収書等を用いて現金を取扱うこと、弊社商品の取扱いにおいて、社員がお客さまから現金や小切手をお預かりすることはございません。

弊社とのご契約の有無にかかわらず、以下に該当すること、その他、不審に思われる点がございましたら、下記照会先までお問い合わせくださいますようお願い申し上げます。

- 高金利が適用される特別枠で資金を運用する旨の金融取引を持ち掛けられた。
- 「契約者貸付や解約・減額等の保全手続きが誤って行われたため、お客さまの口座に振り込まれた現金を回収する」と言われた。
- 保険商品の加入を持ち掛けられ、保険料として金銭を預かると言われた。

<ご照会先>

フリーダイヤル 0120-157-640

受付時間（日・祝日・年末年始を除く）

月曜～金曜 9:00～18:00 土曜 9:00～17:00