

*MMRC*  
*DISCUSSION PAPER SERIES*

No. 231

損害保険業における近視眼的問題対応  
——正当性獲得行動のジレンマ——

東京大学大学院経済学研究科博士課程

佐藤秀典

2008年6月



東京大学ものづくり経営研究センター

Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

損害保険業における近視眼的問題対応

—正当性獲得行動のジレンマ—

Myopic response to the organizational misconduct in the general insurance industry:

The dilemma of legitimation

佐藤秀典

Hidenori Sato

The organizations must take urgent action to repair their legitimacy when their misconduct is exposed. In this paper, I reveal that the consequence of organizations' legitimating behavior in that situation. The focus of this research is misconduct about payment of insurance in the general insurance industry. The research shows that legitimation has dysfunction to distort the allocation of resource. The organizations face with a dilemma that they must legitimize but their legitimation produce new problems as unanticipated consequences.

Organizational misconduct; legitimacy; dysfunction

**要約 :**

本稿では、組織が問題を起こし、正当性の回復が急務となった場合において、組織が取る正当性獲得行動がどのような結果をもたらすかを明らかにする。損害保険業における保険金の不払い・払い漏れの問題を題材にした調査により、正当性獲得行動には資源配分をゆがませるという逆機能があり、正当性獲得行動は必要だがその意図せざる結果として新たな課題が発生するというジレンマが生じることが明らかになった。

**キーワード :** 組織不祥事、正当性、逆機能

# 損害保険業における近視眼的問題対応

## ——正当性獲得行動のジレンマ——

東京大学大学院経済学研究科博士課程

佐藤秀典

2008年6月

### 1. はじめに

現代社会において、組織が社会に及ぼす影響は大きい。そのため、組織は、問題を生じさせた場合積極的対応を取ることが望まれる。しかし、一見誰もが納得するような対応策が新たな問題の原因となることもある。

本稿では、組織不祥事<sup>1</sup>が生じた時に、正当性獲得の論理が作用し、その結果本源的な問題解決ではなく近視眼的行動が取られてしまい、厳しい社会からの批判を受けて積極的に問題に対応するほど新たな課題が生じる可能性があるということを提示する。

近年、産業を問わず企業が社会的に大きな影響を及ぼす問題を発生させる事例が多く見られ、国内で生じた具体的な事例を分析する研究も行われている。(間嶋 2007、谷口・小山 2007) これらの研究では、「なぜ問題が発生したか」といったメカニズムの解明が行われている。しかし、問題の発生後に提示される防止策自体も関係者の意図の連鎖の中から決定されるものであるから、「防止策が決定される論理」も考慮する必要がある。先行研究においてはこの視点からの議論は十分ではない。

そこで、本稿においては損害保険業における保険金の不払い・払い漏れの問題<sup>2</sup>の事例を取り上げ、問題発生の原因究明だけでは必ずしも十分な問題への対応策が講じられないという現象を検討する。

---

<sup>1</sup>意図的なものであるか否か、あるいは違法であるか否かによって「組織事故」、「組織不祥事」、「組織犯罪」などの呼び方がある。Vaughan(1999)では、組織が引き起こす問題を *mistake*、*misconduct*、*disaster* の3つに分類している。ここではこれらをまとめて組織不祥事と呼ぶことにする。

<sup>2</sup> 第三分野商品で見られた不適切な不払いの問題と、自動車保険などで見られた付随的な保険金の払い漏れの問題は区別する必要があるが、本論では両者を含めて扱う。

それにより、通常想定されるような、経済性、効率性を追及するがゆえに社会常識から外れた行動がみられるという現象とは逆の、社会常識にあった行動を取るがゆえに新たな問題が生じるという現象を明らかにする。

まず、第Ⅱ節では組織不祥事および組織の正当性に関する先行研究を取り上げ、既存研究の問題点と本稿の分析枠組みを提示する。続く第Ⅲ節では損害保険業における保険金の不払い・払い漏れ問題の事例を検討する。第Ⅳ節では、事例分析から明らかにされた現象の理論的意味を検討する。最後に第Ⅴ節では、本稿の理論的貢献を提示して結論とする。

## 2. 既存研究

組織が発生させる問題は社会的に大きな影響を及ぼすこともあり、理論的な分析も、事例による研究も蓄積されている。理論的な研究としては Ashforth&Anand(2003)、Vaughan(1999) などがあり、前者は、組織の問題行動がいかに常態化するかを検討し、制度化、合理化、社会化の3つの要素を挙げている。後者は組織が問題を生じさせる要因を組織の置かれた環境、組織の特性、組織内の個人の認識の仕方、の3つに分類している。

事例研究を含むものとしては Westray 炭鉱の爆発事故の事例を取り上げ、組織内で共有された認識に原因を求めた Wicks(2001)、雪印乳業の集団食中毒事件を題材に問題の発生を従来とは異なる解釈から説明した谷口・小山 (2007)、組織文化の視点から JCO 東海村臨界事故や三菱自動車リコール隠し事件などのメカニズムの検討を行っている間嶋 (2007) などがある。

これらの研究の特徴は多様な視点を含んでいるが、なぜ問題が生じたのか、という点に焦点を当てている点では共通している。そのため、既存の組織不祥事の研究では、対応策が決定される論理の検討が不足している。

なぜ問題が生じたのかを検討することは問題の再発を防ぐためには必要である。しかし、それだけでは不十分である。なぜなら、どのように問題へ対応するかということも組織の戦略的な意思決定であり、それは必ずしも合理的に行われるとは限らないため、問題の原因発見が直ちに対応策の決定に結びつくわけではないからである。

本稿では、組織不祥事が生じたときの対応策の決定に与える要因として、特に正当性獲得の必要性を取り上げる。この理由は、組織不祥事が生じた場合というのは、組織の正当性が最も損なわれている状態であり、組織存続のための正当性獲得の必要性が高くなっているため、この影響を考慮することが重要になるからである。

正当性とは、「社会的に構成された規範、価値観、信念、定義のシステムにおいて、ある主体の行為が望ましい、正しい、適切である、という一般的な認識、想定」(Suchman1995)

とされる。組織の正当性に危機が生じた場合、その組織は①資源を獲得するのが困難になる、②取引の契約が不利なものになる、③事業に失敗する可能性が高くなる、といった問題を抱えることになる。(Deephouse 1999) そのため、正当性をいかに獲得、維持するかが組織にとって重要な課題となる。(DiMaggio & Powell 1983、Suchman 1995))

しかし、正当性獲得行動は必ずしもよい結果をもたらすとは限らない。Westpal, Glati & Shortell (1997) がトータル・クオリティ・マネジメント (TQM) の普及の研究で示したように効率という面では組織に悪影響を及ぼす可能性がある。また、正当性を獲得するためには他社と類似の戦略をとるという方法があるが、そういった戦略をとると正当性を獲得することができる一方、競争は激しくなるという問題が生じる。(Deephouse 1999)

そのため、正当性獲得のための行動と、差別化や効率性向上のための行動のバランスをとることが必要となる。例えば Deephouse (1999) は正当性が確保される範囲でできるだけ差別化すべき、という「戦略的バランス」を主張している。

だが、組織が問題を生じさせた場面では、正当性獲得の重要性が高まり、バランスは大きく崩れざるを得ない。そのため「バランスを取れ」という、シンプルな解決策は、いつでも選択できるわけではない。正当性と差別化・効率化は補完的であるとしても、常に同じレベルで達成する必要があるわけではなく、より動的に捕らえる必要がある。本稿では、正当性の獲得が急務となり、バランスを取ることが困難な状況でどのようなことが生じるかを検討する。

### 3. 事例分析

#### 3.1 調査方法

調査方法としては、各社の問題の認識、および問題発覚後の対応を見るためには、各社の発表しているニュースリリースを資料として利用した。これは、正当性は他の主体の認識によって生じるものであるため、その獲得行動は対外的なアピールとしての側面を持つことから、対外的な発表資料であるニュースリリースを見るのが適切であると考えたからである。加えて、今回、問題が生じた損害保険会社のうち、協力を得られた企業1社に対してインタビューによる調査を行い、より具体的な事例として検討した。インタビューは、2006年10月から2007年12月にかけてのべ32回実施した。対象は損害保険会社本社において商品開発を担当する商品部の社員、同じく本社において事故後の対応を業務とする損害サービス部門の社員、各現場において顧客との対応を行うサービスセンターの所長、対物案件専門のスタッフ、対人専門のスタッフさらにアジャスターと呼ばれる損害車両と事故現場の調査を行う専門職のスタッフ、顧客に対し商品説明・販売を行う代理店の経営者である。(付表1)

インタビューを用いたのは、実際の組織内での認識を、与えられた枠組みから説明するのではなく、組織内の人間の認識として表現してもらうためである。

### 3.2 問題の概要

損害保険業における保険金の不払い・支払い漏れ問題とは、第三分野保険あるいは自動車保険等において保険金が本来支払われるべきなのにも関わらず支払われていなかったものである<sup>3</sup>。具体的には、自動車保険において、代車を使用したときにかかる費用に対する保険金など、事故そのものに関わる保険金以外の付随する保険金が保険加入者からの請求が無かったということから支払われなかったもの、あるいは、第三分野商品において契約者からの請求に対し、保険加入者の告知義務違反や保険会社の免責などの判断を不適切に行い、保険金を支払わなかったものである。

各社が社内調査を行った結果、2007年までの間に業界の最大手企業を含む多くの損害保険会社で発覚した。

### 3.3 各社の対応

不払い・払い漏れ問題の発覚に対し、損害保険会社各社はそれぞれ対応策を講じている。

---

<sup>3</sup>金融庁によると、第三分野商品における不払いの事例は以下の4つに分けられる。(金融庁報道発表資料 2007年3月14日)

(1) 保険責任開始以前の発病（以下「始期前発病」という。）について、約款上は医師の診断により始期前発病が認定された場合に保険会社の免責が適用されることとなっている。この始期前発病の取扱いについて、社員が医師の診断に基づかずに判定を行う等、免責が不適切に適用された事例。

(2) 契約者から保険加入時に告知されなかった病歴等と保険金請求原因との間に因果関係がないにもかかわらず告知義務違反を適用して不払いとしたり、保険会社が除斥期間経過後に解除を行う等、告知義務違反を理由とする不払いが不適切に行われた事例。

(3) 特定の疾病を不担保とする特約が付されていないにもかかわらず、社員が特約は付されていると錯誤する等により、不担保特約を不適切に適用した事例等。

(4) その他、顧客が保険金の請求を放棄する旨意思表示をしたとして不払いとしている事案につき、経緯が検証できない事例等。

また、付随的な保険金の支払い漏れとは、「保険事故が発生し、主たる保険金の支払いは行われているにもかかわらず、臨時費用保険金等の付随的な保険金（見舞金、香典、代車費用等）について、契約者から請求が無かったため、本来支払われていなければならないものを支払っていなかったこと」とされている。支払漏れ件数の約9割が自動車保険の臨時費用保険金等に関するものとなっており、その内訳としては対物賠償臨時費用、対人賠償臨時費用、搭乗者傷害保険金、車両保険代車費用、車両保険修理時諸費用などがある。(金融庁報道発表資料 2005年11月25日)

ここでは大手損害保険会社 3 社が公表している対応策<sup>4</sup>、およびインタビューを行ったX社の事例を見ていく。

大手損害保険会社各社のニュースリリースによって発表された対応は、「管理の強化」を重視したものになっており、コンプライアンス、内部監査、品質といった言葉がキーワードとして多用されている<sup>5</sup>。

さらに、管理の強化は組織の改変、チェックの強化、説明不足の解消、社員教育の実施、といったサブカテゴリーに分けることができる。

組織の改変としては、新たな部門、委員会の設立が挙げられる。コンプライアンス、内部監査、支払審査、品質管理といった問題に関するあらたな部署や委員会が設立されている。また、トップと現場のコミュニケーションを強化するような仕組みも作られている。

新たに損害サービス部門における保険金の支払いなどの業務の適正性を点検・監視する部署を「コンプライアンス部」に設置し、中立的な立場から牽制する機能を強化します。(2006年1月3日 東京海上日動火災保険株式会社)

チェックの強化としては、システムに原因を求め、システムを改善する、支払の審査のための人員を増やす、支払を担当する損害サービス部門で用いるマニュアルを改善する、チェックシートなどを用いてチェックの手続きを増やす、といったものが挙げられる。

---

<sup>4</sup> 各社の具体的な対応についてより詳しくは付表2を参照。これは、大手3社が不払い・払い漏れの問題に関して発表したすべてのニュースリリースを検討し、筆者が作成したものである。

<sup>5</sup> 監督官庁である金融庁は、このような問題が生じた理由として、不払いの問題に関しては、(1)支払管理態勢の問題、(2)商品開発管理態勢の問題、(3)内部監査の問題の3点を挙げており、それに対する改善策として、(1)支払査定マニュアル・規程等の整備、(2)第三分野商品の支払査定担当者等への研修・教育の強化、(3)不払事案の検証態勢の整備、(4)苦情事案への対応、(5)支払査定業務の効率化、(6)内部監査態勢の強化の6点を挙げている。(金融庁報道発表資料 2007 3月14日)

一方、付随的な保険金の払い漏れに関しては、商品発売前の段階での商品部門と関連部門間で行われるべき事前準備、ルール策定が不十分であること(①商品開発時の社内連携の問題)、顧客に対して、商品内容や保険金請求についての説明が不足していること(②顧客に対する周知の徹底の不足)、保険金の支払業務に意識が集中し、顧客への保険金請求の案内や確認が不足していたこと、及び査定のマニュアルが十分整備されていないこと(③支払い部門における問題)、支払漏れをチェックしたり防止したりするような支払のためのシステムが十分整備されていないこと(④システムの問題)、点検・監査およびその結果の報告が不十分であること(⑤点検・内部監査等の問題)を挙げている。(金融庁報道発表用資料 2005 11月25日)

さらにこのような認識のもと、問題が判明した26社に対し金融庁は、①経営管理(ガバナンス)態勢の改善・強化、②顧客に対する説明態勢の見直し・整備、③商品開発態勢の見直し・整備、④支払管理態勢の検証・見直しを行うよう行政処分を行った。(金融庁報道発表用資料 2005 11月25日)

再発防止のためのチェックシートを活用するとともに事務フローの見直しを実施し、チェック体制を強化いたしました。  
(2005年9月5日 株式会社損害保険ジャパン)

説明不足の解消は、販売現場である代理店の改善を行おうとするもので、案内のための資料をわかりやすいものに改善する、代理店研修を行う、契約時野確認を徹底するといったものである。

あんしんマップ(「ご契約内容確認書」)の使用により、契約締結時におけるお客様のご契約に関するご意向およびご契約内容・保険料の確認を行っています。(2007年7月13日 東京海上日動火災保険株式会社)

社員研修では商品や業務の知識だけでなく、コンプライアンス意識の徹底のための研修が行われている。

コンプライアンス部のメンバーが講師となった社員研修や、コンプライアンス部地域担当部長が各ブロック本部部長会に出席してのコンプライアンス指導を実施しています。(2006年10月20日 三井住友海上火災保険会社)

次に、インタビューを行った損害保険会社X社およびその代理店のケースを紹介する。X社では具体的な対応として、多重化によるチェックの徹底が行われている。そこでは紙ベースとコンピュータベースを併用したチェック体制が敷かれている。チェックプロセスは、①チェックシートを用いた、担当者によるチェック、②損害サービスセンターの責任者によるチェック、③地域の管理部門でのチェック、④本社でのサンプリングによるチェック、といった内容になっている。また、チェック機能強化のための組織を設置し、人員も徐々に増員している。

代理店においてもチェック機能が強化されている。説明漏れ防止のために損害保険会社が用意し、代理店が用いるツールとして、契約内容の確認書がある。これは、説明すべき項目がチェックリストになっており、顧客に確認しながら1つずつチェックしていくというものである。具体的には、運転者の年齢や補償の対象となる運転者の範囲、車の装備などについて顧客に確認してもらい、一つ一つチェックする。

ここまで見てきたような対応策は、基本的には管理・チェック体制の強化に属するものであり、各社で類似している。



これに対し、代理店や損害サービスの現場では、チェック機能の強化によって新たな課題が生じているという声がある。

代理店経営者によると、事務処理量がこれまでと比べて2～3割、人によっては倍以上に増えていると感じており、すべての作業を一人でこなすのは困難だ、とも考えている<sup>6</sup>。さらに、事務作業の負担が増加し忙しくなりすぎたために、以前よりも作業におけるエラーが増えてしまう危険も感じている<sup>7</sup>。また、チェックが形式化する危険もあるのではないかと感じているという<sup>8</sup>。

この作業量の増加は代理店側だけでなく、顧客の側にも事務作業量の増加による負担が発生しており不満が出ているという<sup>9</sup>。

これらのことから、必要なチェックであるとしてもあまり長く説明しては顧客の不満を生んでしまうため、限られた時間の中で商品の説明をし、顧客に確認を求めるという作業までのすべてをこなすことは以前と比べて困難さを増していると考えられる。

損害サービス部門でも、同様の事務処理の課題を感じている。費用保険金の支払い漏れを防ぐためのチェックシートが準備されているが、チェックすべき項目が多すぎ、一つ一つはそれほどの負担にはならなくても、多くの案件を抱えるスタッフにとってはトータルとしては負担になっている<sup>10</sup>。作業量は増加したと感じており<sup>11</sup>、スタッフによっては以前と比べて作業の負担が倍程度になったと感じているという<sup>12</sup>。また、チェック自体の必要性は認識しつつも、業務としては負担であり<sup>13</sup>、チェックシートを整理して必要な項目を絞ったり、内容の重要度によって優先順位をつけたりするなどの改善の余地があると感じているスタッフもいる<sup>14</sup>。さらに、事務に時間をかけすぎて折衝の時間を減らすわけにはいかない<sup>15</sup>、という声に表れているように、チェック作業の増加により必要とされる時間が増え、本来の業務である顧客とのコミュニケーションとの時間配分のバランスをとることが以前に比べて困難になっている。

### 3.4 能力不足では説明できない問題

---

<sup>6</sup> (代理店経営者C氏 2007年10月24日、代理店経営者D氏 2007年10月24日)

<sup>7</sup> (C氏 2007年10月24日)

<sup>8</sup> (D氏 2007年10月24日)

<sup>9</sup> (C氏 2007年10月24日、D氏 2007年10月24日)

<sup>10</sup> (サービスセンター所長F氏 2007年9月14日)

<sup>11</sup> (損害サービス統括部門グループ長E氏 2007年9月14日)

<sup>12</sup> (サービスセンター賠償主査H氏 2007年9月14日)

<sup>13</sup> (H氏 2007年9月14日)

<sup>14</sup> (サービスセンタースタッフG氏 2007年9月14日、F氏 2007年9月14日)

<sup>15</sup> (F氏 2007年9月14日)

チェック機能を強化することにより負担が増え、コミュニケーションが困難さを増しているということは、スタッフの能力を上回る負荷がかかる傾向があるということである。それに対しては、①スタッフの能力が不足している、②業務の負荷が高すぎる、という2つの説明が考えられる。

以下ではそれぞれの現場において求められる能力を記述することで能力不足から来るものばかりだとはいえないことを示す。

今回インタビューを行ったのはすべて経験の豊富なベテランであり、各人がそれぞれの業務遂行に関して工夫をしている。

まず、代理店や損害サービスの現場を考える場合の前提として、損害保険商品は喜んで入るようなものではない、ということがある。自動車であれアパレル製品であれ、顧客が喜んで買うような商品の場合、顧客はその商品の特徴や内容について聞いてくれる可能性が高い。しかし、損害保険商品をそのような意味で喜んで入る、という人はまずいない。そのため、商品内容を説明したくても顧客はなかなか聞いてくれない。販売の現場である代理店では、顧客が説明を聞いてくれる時間というのは5～10分程度であり、それ以上説明しようとしても顧客は飽きてしまうという<sup>16</sup>。そのため、顧客とコミュニケーションをとるための工夫が必要となる。

代理店における説明の工夫は、①イメージをわかせる、②説明事項の優先順位をつける、③顧客ごとに説明のスタイルを変える、というものである。

たいていの顧客には文章情報はなかなか読んでもらえない、というのが代理店経営者の共通した認識であった。そのため、パンフレットの中でもイラスト、表などの視覚に訴える部分をうまく活用している<sup>17</sup>。加えて、自分がこれまでに経験した事例などから具体例を出して説明することも多い<sup>18</sup>。例えば、火災保険の契約時に、家財などの補償にまで意識が行かない顧客もいる。そういった場合には、家財としていたしたものを持っていないと感じていても予想以上に多くのものがあること、火災事故にあってしまった場合に、すぐに生活に必要なものもあることなどを具体的に説明しているという<sup>19</sup>。

また、基本的に時間の制約がかなり厳しい中で、顧客に必要な情報を伝えなければならぬため、損害保険会社から与えられた保険商品の情報の選択、整理を、顧客とのインタラクションの中から優先順位を判断しておこなっている。例えば、火災保険では落雷などによる事故も補償される場合がある。しかし、火災保険は「火災」のみに対する保険であると認識

---

<sup>16</sup> (代理店経営者 A 氏 2007 年 10 月 22 日、B 氏 2007 年 10 月 24 日、C 氏 2007 年 10 月 24 日)

<sup>17</sup> (代理店経営者 B 氏 2007 年 10 月 24 日、C 氏 2007 年 10 月 24 日、D 氏 2007 年 10 月 24 日)

<sup>18</sup> (A 氏 2007 年 10 月 22 日、B 氏 2007 年 10 月 24 日)

<sup>19</sup> (B 氏 2007 年 10 月 24 日)

している顧客も多く、それ以外の場合については意識されないことが多い。そのため、このような忘れられがちな事項に関しては丁寧に説明するという<sup>20</sup>。

加えて、顧客の多くは細かい説明をあまり好まず、任せる、と考えている。しかし、なかには説明を求めるタイプの顧客もいる。また、顧客ごとに保険商品に関する知識も異なる。そのため、例えば詳しい説明を求める顧客に対しては細かい資料を用意して対応する、といった顧客ごとの対応を行っている<sup>21</sup>。

損害サービス部門でも、工夫を行っている。新人であればマニュアルどおりの説明しかできないところでも、経験をつむことによってマニュアルから応用を利かせることができるようになる。そのため、「どうして保険金を支払うことができないのか」を顧客に納得してもらえぬ形で説明することができ、不要なクレームを避けることができるようになるという<sup>22</sup>。さらに、保険金支払い時にチェックしなければならない項目について、逐一チェックをしていくという形を取らない。必要な項目をさりげなく顧客との会話の中に取り込むことにより、チェック漏れを起こすことなく、チェックされているということを顧客に感じさせずに情報を聞き出すことができるようにしているという<sup>23</sup>。

このように、代理店、損害サービス部門の両方において、限られた時間の中で顧客といかにコミュニケーションをとり、業務を遂行するかの工夫がなされている。これらの様々な工夫を取った上でもなお説明による情報の伝達がうまくいかなかったり、事務処理の負荷が大きくなりすぎたりすることがあるので、代理店や損害サービス部門の能力の問題だけとはいえないと考えられる。

### 3.5 商品開発を含めた原因の考察

では、何が問題の原因なのか。問題の本質は管理体制の不備ではなく、商品開発における過剰なバリエーションの創出<sup>24</sup>などを含むビジネス全体の流れにあり、その背後には商品の特性および競争環境があると本稿では考える。

商品のバリエーションを増やせるということは、細分化された顧客それぞれのニーズに対しきめ細かい対応を可能とする、しかし、今回取り上げた損害保険では、バリエーションを増やし過ぎることが問題になっている。

---

<sup>20</sup> (B氏 2007年10月24日)

<sup>21</sup> (A氏 2007年10月22日、B氏 2007年10月24日、C氏 2007年10月24日、D氏 2007年10月24日)

<sup>22</sup> (H氏 2007年9月14日)

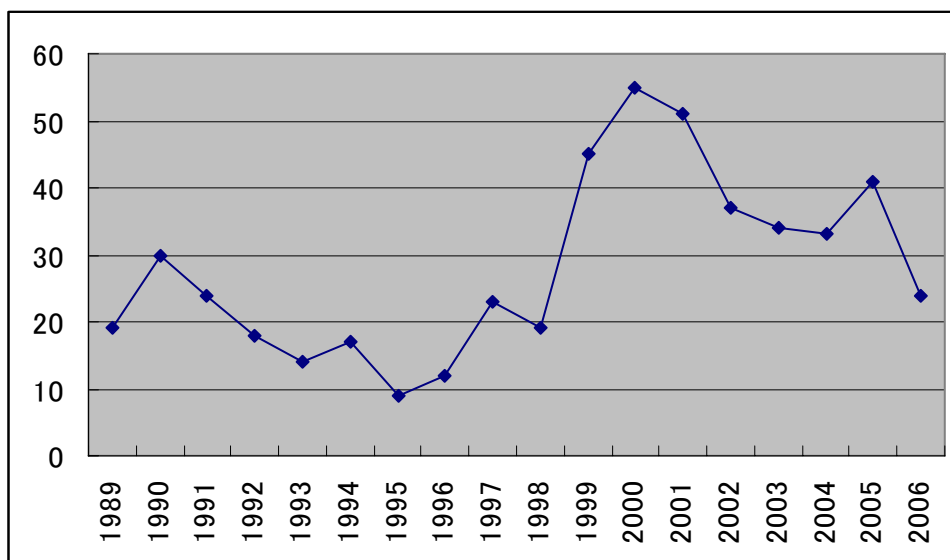
<sup>23</sup> (E氏 2007年9月14日)

<sup>24</sup> 過剰バリエーションの問題は1990年代の日本自動車産業においても見られた。(藤本 1995)しかし、当時の自動車産業の問題はそれまでに蓄積された蓄積に基づく過剰適応であったと考えられているのに対し、本稿で取り上げた損害保険の過剰バリエーションは藤本の枠組みで言うと既存の能力が陳腐化する不適応に近い。

サービスセンターのスタッフの1人は、商品内容の複雑さに問題を感じている。商品が複雑すぎるために、チェックでカバーしようとしても項目数が多すぎ、全てを顧客に説明することが難しくなっている、としている<sup>25</sup>。また、代理店経営者らも同じく商品の複雑さに問題を感じている。特に特約の多さに問題を感じており、細かい特約はいらぬのではないか、もっと商品をシンプルにできないか、と考えている<sup>26</sup>。

商品が複雑化した理由として、商品自由化後の急激な商品数増大がある。損害保険業界では、かつては各社がほぼ同じ商品を販売し、商品開発による競争が行われていなかった、しかし、1997年の自由化以後、各社が一斉に商品開発による競争を意識し、特に2000年前後に多数の商品が発売された。(図1)

図1 主要な損害保険商品の発売開始数



『損害保険研究』より筆者作成

しかし、それまで商品開発による競争をしてこなかった各社が急激に差別化された商品による開発を軸にした競争を行えるようになったわけではなかった。

自由に商品が開発できるようになる前は、競争は「いかに多く売るか」で行わざるを得なかった。そのため、販売力こそが競争優位の源泉であり、直接顧客への販売を行う代理店、あるいは本社であれば代理店との関係の調整を行う営業部門の影響力が強かった<sup>27</sup>。この考え方は自由化によって環境が大きく変わったとしても容易には消えず、自由化後の新商品開

<sup>25</sup> (F氏 2007年9月14日)

<sup>26</sup> (B氏 2007年10月24日、C氏 2007年10月24日)

<sup>27</sup> (商品部門課長 J氏 2006年10月6日、11月13日、11月30日、12月11日)

発においてもその評価は販売実績によって行われ、社内では販売優先という意識が強く、商品開発は販売部門の影響を大きく受けていた<sup>28</sup>。一方営業部門には、競争力のある新商品を期待しつつも、自由化前の発想と同様にとりあえず他社と同じ商品が用意でき、商品が足を引っ張らなければ販売力で競争できるという発想があった<sup>29</sup>。実際に、開発の現場は、他社に遅れを取らないようにするため、とりあえず同じ商品を用意するよう求められていた<sup>30</sup>。そのため商品力によって差別化するというよりも、保険として成立しうるものを洗い出し、すべてを開発するという考えがあったという<sup>31</sup>。

このような状況の下では、顧客や代理店のことを考えれば他社が用意できて自社が用意できない商品無くし、幅広い顧客のニーズを満たせるようにという主張が営業部門からなされたとすれば他の部門がそれに反論するのは難しかったと考えられる。

組織全体の判断としても、自由化という大きな環境の変化の中では、他社と同様の行動をとることが合理的でありえたと考えられる。自由化により、それ以前と比べて新商品開発によって他社と差別化を図る余地は増えたが、それ以前の経緯から、業界のどの企業も本格的な新商品開発競争を経験しようが無かった。これらの企業にとってはどのように新商品開発を行えばいいか、あるいはそもそも新商品開発が新たな競争の軸となりうるのかに関して高い不確実性があったと考えられる。どれぐらい新商品開発を行うのか、どのような新商品を開発するのかといったことに関する選択を行ううえで、最適な選択を行うためには情報を収集しなければならないが、このような不確実な環境の下ではそのためのコストが大きくなる。そのため、積極的に情報を収集するよりも、これまでどおりの販売中心の考え方を維持し、営業部門の考え方を採用し、商品では負けないようにさえすれば少なくとも自由化前の状況よりも悪化することはないという判断がありえた。特に、損害保険商品はシステムなどの面を除いた約款のレベルでは模倣が容易であることから、この選択肢をとりやすかったと考えられる。

だが、これまでどおり同じ商品を扱い、販売力で勝負という考え方は個々の企業にとっては合理的でありえたが、産業全体としては問題を生む原因となった。各企業が新商品を開発し、それを各企業が模倣したり自社商品に組み込んだりしたこと、さらに個々の商品の契約は一定期間継続することから、商品のバリエーションは急激に増加した。そのため、あまりのバリエーションの多さに顧客、代理店、さらに損害保険会社自体も全体を理解できないほ

---

<sup>28</sup> (J氏 2006年11月30日)

<sup>29</sup> (J氏 2006年11月30日)

<sup>30</sup> (J氏 2006年11月30日)

<sup>31</sup> (J氏 2006年 11月30日)

ど複雑なものになり<sup>32</sup>、顧客のニーズのないものまで売っている状況になってしまった。

それではなぜ対応策が管理機能の強化に集中したのだろうか。商品の複雑さに対する認識があったことは現場の認識として確認できるため<sup>33</sup>、複雑すぎるという問題を見過ごしていたわけではないと考えられる。むしろ実際に生じていたのは、複雑さを認識していたにもかかわらず、他の対応策を優先する必要があったという状況であろう。

対応策が管理機能の強化に集中した直接の最も大きな理由のひとつは金融庁の影響である。金融庁の出す業務改善命令がガバナンスの強化や支払い管理体制の強化などの管理体制を中心とするものであり<sup>34</sup>、それを十分に踏まえた対応策を決める必要があったために、管理機能の強化を中心としたものになったものと考えられる。

さらに、もう二度と問題を起こすことはできないという危機感が社内で共有されていた<sup>35</sup>。そのため、早急にできるだけ対応をする必要があった。その際に、同じことを繰り返さないために管理を強化するというと同時に、社会からの信用を大きく損なっているという状況に対し、信用回復を図る必要もあった。そのため、社会に受け入れられやすいと判断されたものが対応策として優先されたと考えられる。

ここで注意すべきなのは、管理機能の強化という対応策が単純に誤りであったわけではない、ということである。十分な管理体制を敷くこと自体は必要であるが、今回の場合は同時に商品面での改善も必要であったということが問題になっているのである。

管理機能の強化という対応策は直接・間接の2つの影響を顧客とのコミュニケーションに対して及ぼすと考えられる。直接の影響は、前述のインタビュー結果からも確認できるように<sup>36</sup>限られた時間の中でチェックに費やす時間が増えることから説明や折衝に使う時間とのバランスをとることが以前よりも難しくなる、ということである。間接的な影響は、管理機能の強化に意識が集中し、人員、資金も費やされることで、商品の見直しなどの改善策の優先度が下がり、商品の複雑さが維持されることでコミュニケーションの困難さも維持される、というものである。管理機能の強化に資源が投入されていることは前述の各社のニュースリリースから確認できる<sup>37</sup>。企業の資源が有限であるということを前提とすれば、その他に割ける資源は限られることになる。

これらの直接・間接の影響により、管理機能の強化を積極的に推し進めるほど新たな課題

---

<sup>32</sup> (J氏 2006年11月30日)

<sup>33</sup> (F氏 2007年9月14日、B氏 2007年10月24日、C氏 2007年10月24日)

<sup>34</sup> (金融庁報道発表用資料 2005 11月25日)

<sup>35</sup> (E氏 2007年9月14日、H氏 2007年9月14日、I氏 2007年9月14日)

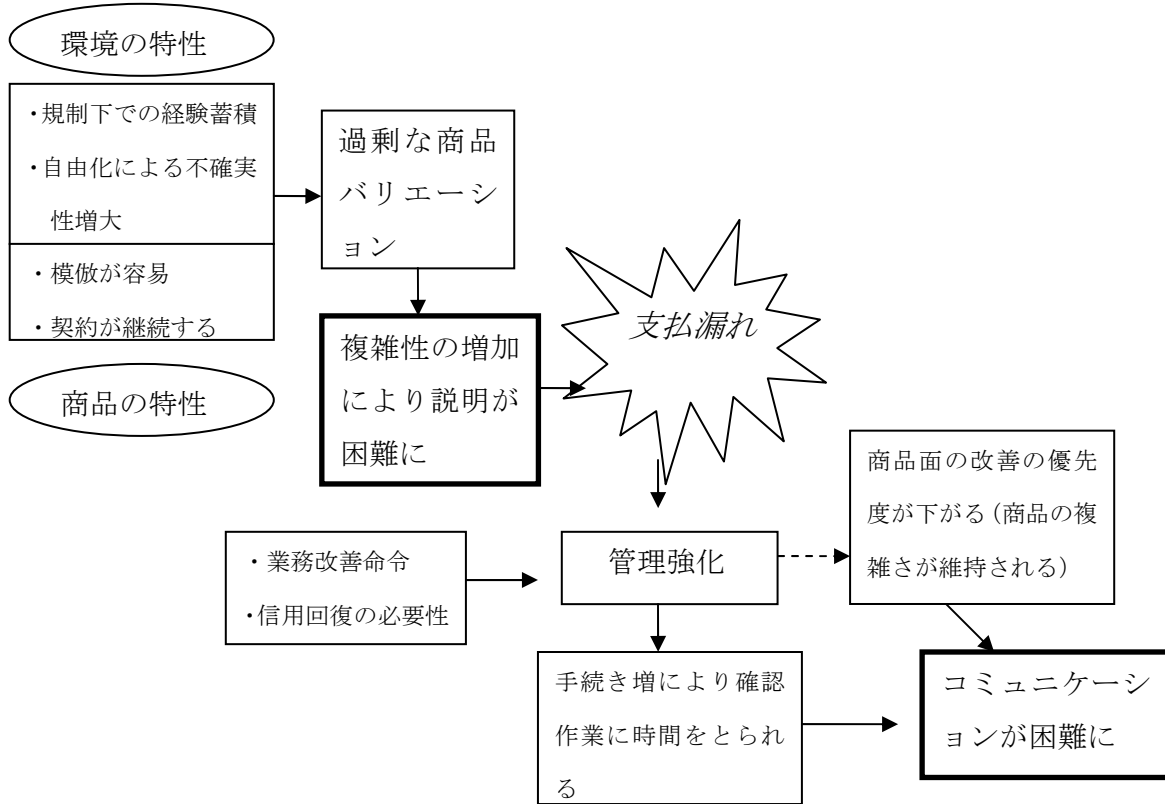
<sup>36</sup> (C氏 2007年10月24日、D氏 2007年10月24日、E氏 2007年9月14日、F氏 2007年9月14日、G氏 2007年9月14日、H氏 2007年9月14日)

<sup>37</sup> (2006年1月3日 東京海上日動火災保険株式会社) その他は付表2を参照。

が生じるという構図になっている。

これまでみてきたメカニズムをまとめると、次の図になる。(図2)

図2 問題の発生と対応策の結果



筆者作成

## 4. ディスカッション

### 4.1 近視眼的問題対応

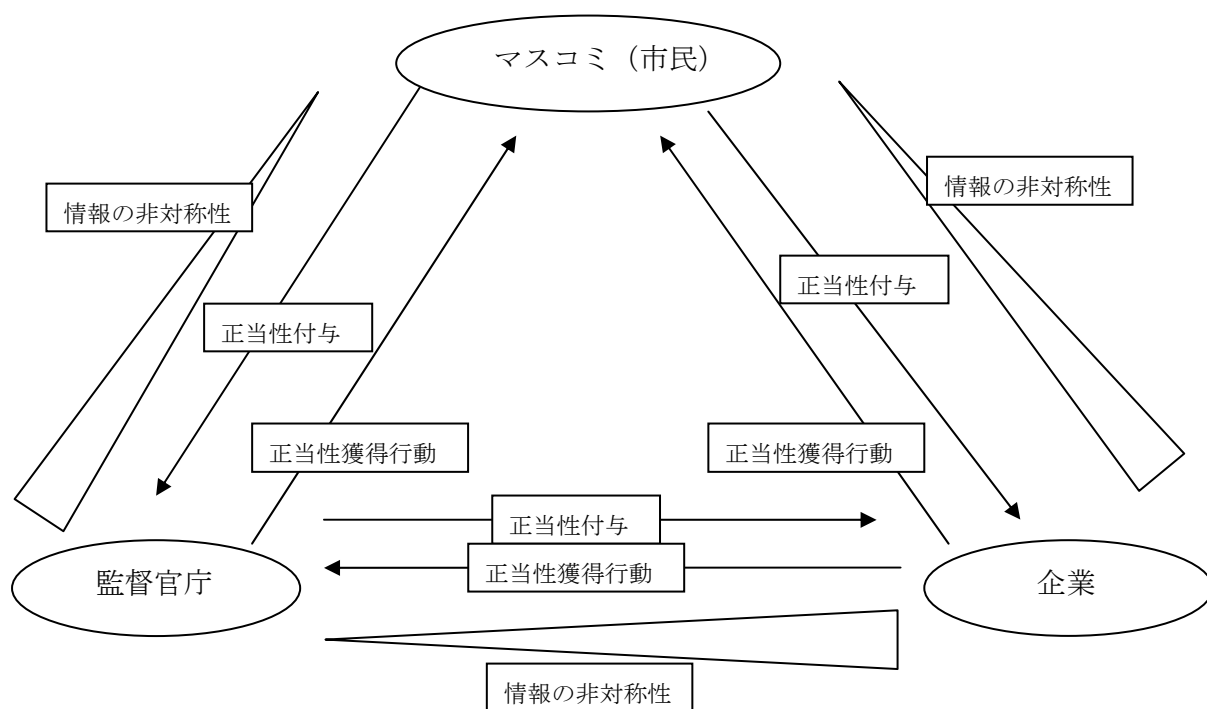
以上で見てきたような問題の発生と対応、そして新たな課題の発生という現象はどのように解釈することができるだろうか。

本稿で扱った損害保険会社のように、問題を起こし、危機に直面した企業はそれに対処しなければならない。そういった場合、組織は公式の手続きの増加や、行動の標準化を行う傾向がある。(Staw, Sandelands & Dutton 1981) しかも、問題が大きく、社会からの批判的な圧力が大きい場合にはまず、組織の存続を維持するために正当性を獲得する行動を取ることが急務となる。(Suchman 1995) そのため、比較的一般に受け入れられやすい、つまり、社会的規範に従った対応策を優先せざるを得ない。(Ashforth & Gibbs 1990) 例えば、今回の事例で見られたようなコンプライアンスを強化する、チェック機能を強化するといったものであ

る。

さらに、正当性は組織に対する外部からの認識によって形成されるため、外部からも認識しやすいような、新たな部門の設立、新たな手続きの策定といった対応が多く見られることになる。これは、監督官庁、マスコミ（市民）、企業のそれぞれにおける情報の非対称性と相互作用から生じる問題である。（図3）

図3 情報の非対称性と正当性獲得行動



筆者作成

ただし、情報の非対称性があり、観察可能性が低いためにモラルハザードが生じる（Eisenhardt 1989）という問題ではなく、情報の非対称性が存在するために観察可能性の高い行動を取らざるを得ないということである。

これらの対応は、手続きの重視、文書の重視、専門化といった官僚制組織の特徴を強化するように作用し、それにより正当性を獲得することができる。（Meyer & Rowan 1977）

特に、今回見た損害保険業界のように政府などのモニタリングが厳しい業界ではそうでない業界とくらべて正当性獲得のためのシンボリックな行為がよりとられやすい。（Ashforth & Gibbs 1990）



本稿では、問題を生じさせた企業に焦点を当てているため、企業が監督官庁やマスコミに対して行う正当性獲得行動の問題を中心としている。しかし、監督官庁もマスコミも組織であるから、それらの主体も正当性を維持することが必要だと考えるのが自然である。

マスコミは、企業が問題を起こした場合には、社会的な役割として厳しい批判を行うことが求められ、それによって正当性を獲得することができると考えられる。一方、監督官庁は監督下の企業が問題を起こした場合には、監督責任を問われ、自身の正当性も危機に陥ることになる。この場合、企業に対し、早急に対策を取るよう指導することでマスコミを通じて社会に正当性をアピールすることができると考えられる。しかし、マスコミや監督官庁は、企業の問題に関して必ずしも十分な情報を持っているとは限らないであろう。少なくとも企業自身と比較すれば情報の非対称性がある。そのため、本当に必要な対策を提示できるとは限らない。

このように、企業以外の主体もそれぞれ正当性の原理に従って行動することで、企業が近視眼的に正当性獲得行動をとらなければならない状況が形成されることが考えられる。

#### 4.2 対応の意図せざる結果

短期の正当性獲得の必要性により、組織の保有するリソースのうち、正当性獲得行動に対する配分が優先され、正当性を確保するためには即効性が無い対応策の優先順位が下がる。つまり、短期的に見れば有効であるような対応が取られることで、より長期的に見れば必要な根本的な対策が取られない可能性がある。

近視眼的対応の問題はそれだけではない。正当性を獲得するための行動は、効率という面では組織に悪影響を及ぼす可能性がある。(Westpal, Glati & Shortell 1997) それどころか今回の事例のように顧客とのコミュニケーションを困難にするなど、本来の業務に対して直接新たな課題を生む可能性すらある。

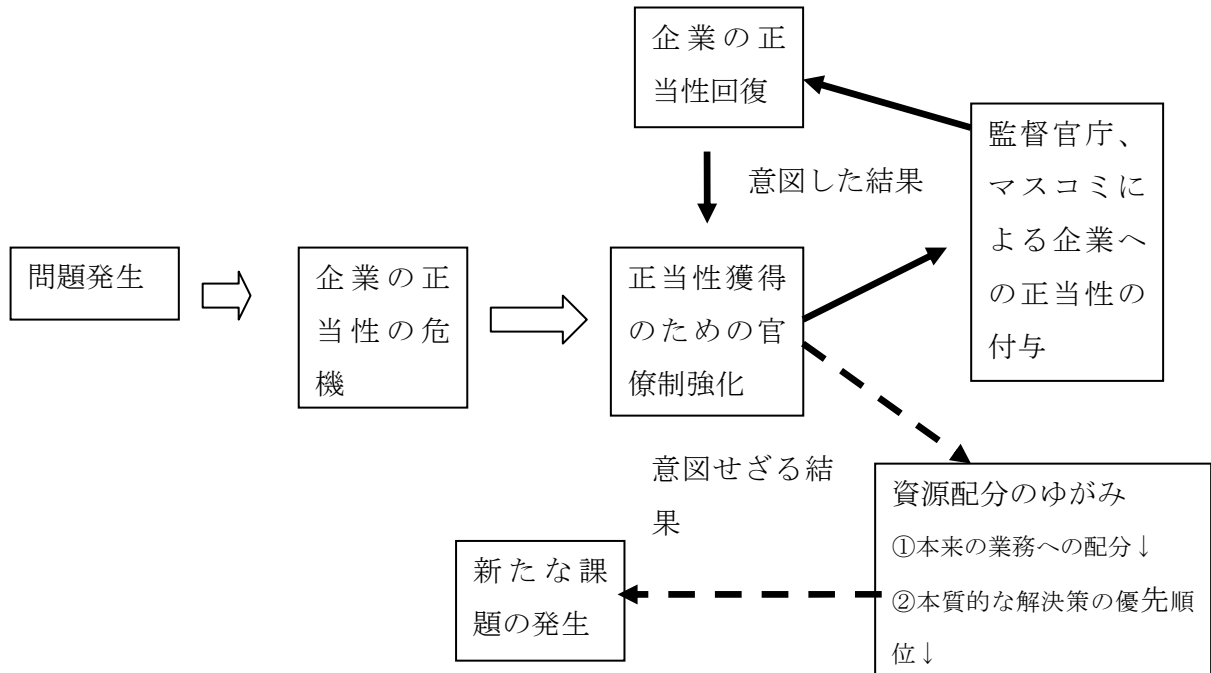
これらは、2種類の資源配分のゆがみと捉えることができる。ひとつは、管理の強化が直接にもたらすもので、確認手続きなどに優先的に資源を配分することにより、本来の業務に対する配分が削減されるというものである。もうひとつは、管理の強化に対して優先的に資源を配分することで、本質的な解決策に対する資源配分の優先順位が下がるというものである。

今回取り上げた事例は、組織が問題を生じさせたために正当性獲得行動が必要となるが、まさにその行動ゆえに新たな課題が生じるというものである。問題が発生した場合、原因さえ突き止めれば解決・防止できると考えられがちであるが、実際には対応策にも独自の決定される論理が存在し、与えられた状況下では取らざるを得ない対応策が意図せざる結果

(Merton 1936) として新たな課題を生むというジレンマがそこには存在する。

以上をまとめると、以下のようなモデルになる。(図4)

図4 正当性獲得行動のジレンマ



筆者作成

これは、大きな枠組みの中に位置づければ Merton (1940) や Gouldner(1954)に見られるような逆機能のタイプと考えることができる。

正当性を獲得している状態とは、組織が、社会的に形成された規範に照らして「正しい」と認識されている状態であり、その社会におけるさまざまな主体の主観的な認識によって決定される。言い換えると、正当性の獲得は、何が「正しい」のかに関する社会における各主体の認識と、その「正しい」とされる行為に、組織が適合しているかに関する各主体の認識の二重の主観性の中で行われる。さらに、自己が正当性を獲得できているかについては組織が主観的に判断するしかない。

そのため、組織が正当性獲得を試みる場合、「他者の主観的な認識」をいかに認識するか、他者の視点を如何に取り込こんで利用できるか、が問題となる。認識を誤ると、過小反応により正当性獲得に失敗する、あるいは過剰反応により正当性獲得行動の逆機能が生じる、という問題が発生する。

## 5. 結論

本稿では、損害保険業における保険金の不払い・払い漏れの問題を題材に、組織不祥事の発生およびそれに対する再発防止策のメカニズムについて検討してきた。そこから導きだされる本稿の主な主張は以下の2つである。

第一の主張は、今回取り上げた保険金の不払い・払い漏れの問題に対する再発防止策に関するものである。管理体制の強化より上流にさかのぼった対応策である商品の見直しが必要である。

第二に、理論的な面においては組織不祥事の再発防止策決定において近視眼的に正当性獲得行動をとらざるを得なくなるような論理が存在し、それが作用した結果、意図せざる結果として新たに課題が生じうるというジレンマを提示したことである。このジレンマは、今回検討した事例に限らず生じうる。企業が問題を起こせばマスコミは大きく取り上げることが多い。また、自動車、あるいは航空関連会社であれば国土交通省、食品関係企業であれば厚生労働省、といったように、問題を起こした企業に対し監督官庁が指導を行うということも多く見られる。そういった状況下では、本稿で示したようなジレンマが生じる可能性がある。

本稿ではこのジレンマにどう対処すべきかについては、具体的には提示していない。いかに他者の認識を取り入れ、対応を決定していくかについて今後検討する必要がある。

## 参考文献

Asforth,B.E. and Anand,V.(2003). The normalization of corruption in organizations.

*Research in Organizational Behavior*. 25. 1-52.

Asforth,B.E. and Gibbs,B.W.(1990). The double-edge of organizational legitimation.

*Organization Science*. 1. 177-194.

Deephouse,D.L.(1999). To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*. 20. 147-166.

DiMaggio,P.J. and Powell,W.W.(1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 48. 147-160.

Eisenhardt,K.M.(1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*. 14. 57-74.

藤本隆宏 (1995) . 「能力の蓄積と過剰適応ー自動車設計のケースー」 企業行動研究グループ編『日本企業の適応力』日本経済新聞社

Gouldner,A.W.(1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Free Press.

株式会社損害保険ジャパン ニュースリリース

- 間嶋崇 (2007) 『組織不祥事—組織文化論による分析』 文眞堂
- Merton,R.K.(1936). The unanticipated consequences of purposive social action. *American Sociological Review.* 1. 894-904.
- Merton,R.K.(1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces.*18. 560-568.
- Meyer,J.W. and Rowan,B.(1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology.* 83. 340-363.
- 三井住友海上火災保険会社 ニュースリリース  
『損害保険研究』 各年版
- Suchman,M.C.(1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review.* 20. 571-610.
- Staw,B.M.,Sandelands,L.E. and Dutton,J.E.(1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly.* 26. 501-524.
- 谷口勇人・小山巖也 (2007) 「雪印乳業集団食中毒事件の新たな解釈—汚染脱脂粉乳製造・出荷プロセスの分析—」『組織科学』 Vol.41,No.1,pp.77-88.
- 東京海上日動火災保険株式会社 ニュースリリース
- Vaughan,D.(1999). The dark side of organizations: Mistake,misconduct, and disaster. *Annual Review of Sociology.* 25. 271-305.
- Westphal,J.D. ,Gulati,R. and Shortell,S.M.(1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adaptation. *Administrative Science Quarterly.* 42. 366-394.
- Wicks,D.(2001). Institutionalized mindsets of invulnerability: Differentiated institutional fields and the antecedents of organizational crisis. *Organization Studies.* 22. 659-692.

## 付録

付表1 インタビューにご協力いただいた方々

		日付	時間
A氏	代理店経営者	2007年10月22日	15:00~17:00
B氏	代理店経営者	2007年10月24日	10:30~12:30
C氏	代理店経営者	2007年10月24日	14:00~16:00
D氏	代理店経営者	2007年10月24日	16:00~18:00

E 氏	X 社本社損害サービス統括部門 グループ長	2007 年 9 月 14 日	10:00~12:00
F 氏	X 社サービスセンター 所長	2007 年 9 月 14 日	13:00~14:30
G 氏	X 社サービスセンタースタッフ (対物担当)	2007 年 9 月 14 日	14:30~15:45
H 氏	X 社サービスセンター賠償主査 (対人担当)	2007 年 9 月 14 日	15:45~16:45
I 氏	X 社子会社アジャスター	2007 年 9 月 14 日	16:45~17:45
K 氏	X 社本社経営企画部門 課長	2007 年 8 月 1 日	13:00~15:00
		2007 年 8 月 16 日	13:00~16:00
J 氏	X 社本社商品部門課長	2006 年 10 月 6 日	10:00~12:00
		2006 年 11 月 13 日	10:00~12:00
		2006 年 11 月 21 日	10:00~12:00
		2006 年 11 月 30 日	13:00~15:30
		2006 年 12 月 11 日	10:00~12:30
		2006 年 12 月 21 日	10:00~12:00
		2007 年 1 月 15 日	13:00~14:00
		2007 年 1 月 23 日	10:00~12:00
		2007 年 1 月 25 日	9:00~12:00
		2007 年 2 月 1 日	10:00~12:30
		2007 年 2 月 6 日	10:00~12:00
		2007 年 4 月 17 日	13:00~15:00
		2007 年 4 月 20 日	13:00~15:30
		2007 年 5 月 7 日	10:00~12:00
		2007 年 6 月 13 日	14:00~16:00
		2007 年 10 月 19 日	16:00~18:00
		2007 年 12 月 3 日	15:00~17:30
L 氏	X 社本社商品部門 課長代理	2007 年 8 月 1 日	13:00~15:00
		2007 年 8 月 16 日	13:00~16:00
M 氏	X 社本社損害サービス統括部門 課長代理	2007 年 8 月 1 日	13:00~15:00
		2007 年 8 月 16 日	13:00~16:00

付表2 ニュースリリースから見る各社の対応

	組織の改変	チェックの強化	説明不足の解消	社員教育の実施
東京海上 日動火災 保険株式 会社	新たに損害サービス部門における保険金の支払いなどの業務の適正性を点検・監視する部署を「コンプライアンス部」に設置し、中立的な立場から牽制する機能を強化します。2006年1月3日	保険金支払部門の要員につきましては、2006年度・2007年度の2年度で約600名の要員増強を行うこととしています。2007年4月13日	パンフレット等の資料について、お客様に対して、どのような保険金が付随しているのかをわかりやすく解説したものとなっているか、検証を行い、問題があるものについては直ちに見直しを行うこと。2006年9月29日	定期的に行っている損害サービス部門におけるコンプライアンス研修およびその他各種担当者研修に、費用保険金等に関するテーマを盛り込み・・・2005年9月7日
	適正な業務運営の徹底に向けて、部門横断でスピーディーに課題解決に取り組むため、社長を委員長とする取締役会委員会「業務品質改善委員会」を2006年9月1日付で設置しました。(なお、事務局として経営企画部内に新たに「業務品質改善室」を設置しました。)2006年9月29日	保険金をお支払いする際には、「保険金のお支払いに関するチェックシート」により担当者がチェックした後に上司が再度チェックを行うダブルチェックを励行し、漏れなくお支払いする手続きを行います。2006年1月3日	あらためて代理店さん・社員に対し、支払われる保険金等についてのお客様への十分な説明の必要性について、代理店オンラインや社内放送等を通じて、指導・教育していきます。2006年9月29日	各種研修等の場において、付随的な保険金の支払漏れを防止することや「お客様に、お支払い対象となる保険金を漏れなくご案内し漏れなくお支払いする」といった保険会社としての基本姿勢の再徹底に努め、その浸透を図っていきます。2006年9月29日
		現行の支払事務に関連する規定・マニュアルについては、付随的な保険金の支払漏れを防止するという観点から、基本となる損害保険金と費用保険金等の付随的な保険金の相互の関係を明示する形式に改め、・・・2006年9月29日	あんしんマップ(「ご契約内容確認書」)の使用により、契約締結時におけるお客様のご契約に関するご意向およびご契約内容・保険料の確認を行っています。2007年7月13日	
		システム機能のレベルアップを図り、ご案内漏れの再発防止に努めてまいります。2005年8月16日		
三井住友 海上火災 保険会社	業務運営、内部監査、コンプライアンス取組状況を検証する、監査委員会を新設します2006年7月21日	178名の要員を各損害サービス部に増員配置することを決定し、9～11月累計で218名の増員となりました。	保険の専門用語を極力排除。お客さま向けのパンフレット等から、わかりやすい言葉に変えてい	今回対象となった費用保険金等をテーマとした研修を実施し、また、損害サービス部門で定期

		2006年10月20日	きます。2007年5月2日	的に行っている集合研修において研修テーマに盛り込み、… 2005年9月20日
	商品開発、募集、契約保全、保険金支払など、当社業務の各段階においてお客さまアンケート等により情報を収集し、当社の業務運営の適切性について事後検証を行い、必要な改善策を自らまたは関係部と連携して策定し、その実施を管理する組織として「企業品質管理部」を新設します。2006年7月21日	保険金支払いに係る通知・説明に関する規定・マニュアル、説明文言等の整備を行いました。また、第三分野商品(疾病補償商品)に共通で最も基本的な事項である「発病日の判定」と「告知義務違反」に関する実務について、約款の解釈と判定基準の詳細を定めたマニュアルを作成しました。2006年8月21日	商品説明、重要事項説明や満期管理の徹底などお客さまの立場からの適正募集に関する教育を全代理店対象に継続研修プログラムとして推進しています。2006年12月21日	コンプライアンス部のメンバーが講師となった社員研修や、コンプライアンス部地域拒当部長が各ブロック本部部長会に出席してのコンプライアンス指導を実施しています。2006年10月20日
	国内外における保険募集に関するコンプライアンス事項を一元的に管理する「(新)コンプライアンス部」を設置し、適切な保険募集や顧客説明を行うための社員及び代理店に係る管理態勢の確立を図ってまいります。2006年8月21日	主たる保険金をお支払いする際に、あわせてお支払いできる費用保険金について、お客さまへのご案内がもれないよう、システムによるチェック機能の強化、保険金支払い状況をモニタリングするシステムの構築、… 2005年8月16日	お客さまへの重要事項説明、顧客意向確認等を徹底するなど募集管理態勢の強化を進めてまいりました。2007年2月23日	
	経営と第一線とのミーティングの機会を拡大するなど全社的なコミュニケーションを強化し、会長・社長及び本社拒当役員が、第一線で発生している重要課題を的確に把握する態勢を強化します。2006年7月21日			
株式会社 損害保険 ジャパン	保険金等支払管理部門であるサービスセンター企画部が行っていた保険金等支払部門に対する内部管理態勢を強化するため、「サービスセンター業務管理部」を新たに設置しました。2006年2月3日	昨年9月から全国の保険金等支払部門において、お支払い内容のチェック強化を目的として、専任スタッフを183名増員し、二重でチェックする体制といたしました。また、保険金等支払業務の管理態勢強化(チェック機能強化)のため、保険金等支払部門におけ	募集パンフレットなどについて付随的な保険金のお支払い漏れを防止するといった観点で検証・改訂を行うとともに、補完する対応として、主要商品である自動車保険、火災保険、傷害保険について主な保険金の内容の説	研修・教育(集合研修の実施、社内資格試験・通信講座の拡充、OJT支援)体制の更なる整備を行い、保険金等支払部門の社員教育の更なる充実を図っていきます。2006年2月3日

		る管理範囲等の見直しを行い、組織体制を強化いたします。2006年2月3日	明用チラシを別途作成し、募集パンフレットとともにお客様へお渡しします。2006年2月3日	
適正な業務運営態勢の整備に経営陣が関与する体制を強化するため、経営会議の諮問機関である「経営品質向上委員会」の直轄組織として「サービスセンター品質向上小委員会」を設置しました。2006年2月3日	第三分野商品に係る社内マニュアルなどを改定のうえ、始期前発病等の詳細な取扱を明確化するとともに、保険金支払部門や営業部門の職員に周知徹底しました。2006年10月31日	すべての代理店を対象とするコンプライアンス研修(「第三分野商品の適正な募集のために」)を実施しました。2007年3月26日	専門部署を設置して、保険金支払部門の研修を強化し、研修効果を測定するとともに、判例の勤向や技術・医学の進歩等に対応して研修内容を見直すことにより、拒当者の支払査定能力をより高めていきます。2006年6月26日	
内部監査・法令等遵守および不祥事対応の3つの側面に「社外の目」を取り入れるため、「業務監査・コンプライアンス委員会」を設置し、より透明性が高く公正かつ適切な業務運営を確保します。2006年6月26日	再発防止のためのチェックシートを活用するとともに事務フローの見直しを実施し、チェック体制を強化いたしました。2005年9月5日			
本社担当役員が年1回すべての部・支店を訪問し、第一線の実務担当者との自由な意見交換を行い、第一線が直面する業務運営上の課題やその解決に向けた対策と一緒に考える機会を設けます。2006年6月26日	主たる保険金のお支払い時に、費用保険金などがお支払い対象となる場合にシステム上での「警告表示」を実施し、さらに昨年12月末に、費用保険金などのお支払い状況を最終確認するシステム機能を完備しました。2006年2月3日			

筆者作成