



たか いわお
高 巖 氏

麗澤大学大学院国際経済研究科 教授
京都大学経営管理大学院 客員教授

第一生命は、創業以来「ご契約者第一主義」を掲げ、経営を進めてきた。そして、平成18年9月、その決意を明確にするため、「品質保証新宣言」(8宣言)を発表した。しかし、平成20年7月、金融庁より保険金支払いに関する業務改善命令を受けた。これは、ある意味で「ご契約者第一主義が機能していなかった」との指摘を受けたことになる。

それゆえ、評者は、本第三者意見において、第一生命の取組みが「品質保証新宣言を主体的に実践しようとするものなのか」、それとも「業務改善命令に対する受け身の対応にとどまるものなのか」、いずれであるかを検討することにしたい。

では、それは何をもって確認できるか。主体的なチャレンジになっているかどうかは、おそらく、8つの宣言のうち「ご契約者第一主義」「保険金の正確で公平な支払い」「意見を反映させる業務改善」を見ることで明らかになるはずだ。

「ご契約者第一主義」を掲げた根本理由は、同社が社会構造の変化を明確に自覚したところにある。その変化とは、契約から信認への実質的な移行である。いわゆる「契約」とは、同程度の情報量を持った二人が自由な意志に基づいて結ぶ約束。これに対し「信認」は、両者の間に圧倒的な情報格差があって、一方が他方を信頼する以外に結ぶことのできない約束。かつて、保険は対等な者同士の契約と考えられていたが、今や、保険商品そのものが複雑になったことで、実態は信認へと移行している。この変化を直視したからこそ、同社は、最初に「ご契約者第一主義」(信じて認めてくださったお客さまを第一とする経営)を掲げた。

具体的実践の典型は「保険金の正確で公平な支払い」と「意見を反映させる業務改善」の中に見られる。

前者については、支払検査、支払漏れ点検、支払審査など、多段階で支払状況をモニターしているが、これらはあくまでも事後的対応に過ぎない。このため、第一生命は、平成19年4月、契約者からの支払請求漏れを無くすため、「支払情報統合システム」を構築した。これは、提出して

もらった診断書等の情報をデータベース化し、契約者の契約情報と照合することで、支払い可能な事案を抽出・案内するものである。生命保険会社側から、積極的にこうした情報を提供していることに、またそのシステム構築に思い切った投資を行ったことに、評者は、第一生命の強い決意と行動力を感じる。

もっとも、統合システムは万能ではない。時にはデータを誤入力することもある。医療技術や関連情報が日々変化しているわけだから、システムが常に正解を出すとは限らない。この部分については、契約者や関係者の声を活かし、システムを継続的に改善する必要がある。

「意見を反映させる業務改善」については、報告書の「お客さまとの絆」のところで、詳しく紹介されている。評者は、中でも「エコシステム」と呼ばれる取組みに注目する。これは「契約者の声」と「契約者と接する職員の声」を吸い上げ、経営に活かすもので、現在では、同システムが改善活動の中核を担っている。いくつかの成果も報告書で紹介されており、それは十分に機能していると感ずる。

過去の数値がないため、会社がどのように変化しているかは断定できないが、契約者の声受付件数構成比から、おおよその状況は推測できる。たとえば「加入時の説明に関する不満等」(9.7%)、「募集行為に関する不満等」(8.4%)の構成比は少なくなっている。これは、同社において商品説明などが丁寧に行われていることを示唆する。ただ「営業職員の態度・マナー、窓口・電話対応に関する不満等」(40.2%)の割合が大きく、ここに少なからざる懸念を抱く。態度やマナーに対する苦情は、職員の意識次第で簡単に改善できるはずだ。今後、この割合が減少することを願っている。

さて、以上を勘案し、最初の問いに戻れば、評者は「第一生命が品質保証新宣言を主体的に実践しようとしている」と答えたい。確かに改善すべき点も残っているが、ご契約者第一主義の受けとめ度は、業界トップクラスである。信認の重さを自覚した生命保険会社は、必ず大きく変わるものと信じている。