



## 苦情対応マネジメントシステムの 必要性と標準化の動向

2000年10月に発行予定のJIS規格(日本工業規格; Japanese Industrial Standards) JIS Z9920: 2000 『苦情対応マネジメントシステムの指針』は、苦情対応や顧客サービス分野の規格として我が国初の規格となる。折しも企業のクレーム対応に起因する問題が盛んに報道される中、規格制定の意義を理解し、規格の内容に沿った苦情対応マネジメントシステムを構築することは、企業や行政などの組織にとって意義深いものとする。そこで本稿では、苦情対応マネジメントシステムに関する標準化の背景、各国や国際標準化機関における標準化の動向を紹介すると共に、規格が対象とする苦情対応マネジメントシステムの概要についても解説する。

### 1. 標準化とマネジメントシステム

本稿の主題である『苦情対応マネジメントシステム規格』というものの理解を助けるため、本題にはいる前に、標準化とは何か、マネジメントシステムとは何か、ということに触れておきたい。

#### (1) 標準化とは

ISO(国際標準化機構; International Organization for Standardization)では、標準化を、「経済・技術・科学の分野にある問題に対して、与えられた条件下での最適な状態の秩序を得るための、繰り返し用いられるべき解決を作るための活動。一般的には規格の作成・発行・実施によりなされる。」と定義している。

#### (2) 規格とは

ISOでは、規格は、「一般に利用可能な技術仕様または他の文献で、関係ある人々の協力およびコンセンサスまたは一般的な同意があって作成される。これは科学・技術・経験の確固とした結果に基づき、社会集団の最適な便益の進展を目的とし、国内・地域・国際レベルで認められた機関によって承認されるもの」と定義されている。

規格にはその適用地域、適用対象、使用方法などによりいくつかに分類できる。以下にその分類をみていく(表1参照)。

表 1 規格の分類

適用地域による分類	適用対象による分類	使用方法による分類
国際規格	製品規格	仕様（基準）規格
地域規格	ソフトウェア規格	ガイドライン（指針）規格
国内・国家規格	マネジメントシステム規格	
団体・工業会規格		
社内規格		

#### 適用地域による分類

規格が適用される地域を考えると、国際規格、地域規格、国内・国家規格、団体・工業会規格、社内規格などに分類できる。

- a. 国際規格とは、国際的に適用され、国家間取引や国際条約などに利用されるもので、ISO 規格や IEC（国際電気標準会議；International Electrotechnical Commission）規格などがこれにあたる。
- b. 地域規格とは、国際規格よりは適用範囲の小さい、ある一定の地域で起用される規格で、例えば EU（欧州連合；European Union）域内で適用される EN（European Standard）規格などがある。
- c. 国内・国家規格は、国によって定められた国内で適用される規格で、例えばアメリカの ANSI（米国国家規格；American National Standards Institute）規格、イギリスの BS（英国規格；British Standard）規格、ドイツの DIN（ドイツ連邦規格；Deutsche Normen/Deutsches Institute für Normung）規格、日本の JIS 規格や JAS 規格（日本農林規格；Japanese Agricultural Standard）などがある。
- d. その他、特定の業界団体や工業会が制定する団体・工業会規格や社内のみで適用される社内規格などに分類できる。

#### 適用対象による分類

適用対象による分類では、おおまかに工業製品などに適用される製品規格、ソフトウェア規格、そして本稿のテーマとして取り上げたマネジメントシステム規格がある。

- a. 製品規格は、物のサイズや色、性能などを定めた規格で、たとえば洋服の S、M、L サイズの規定やフィルムの感度である ISO100 や ISO400などを定めた規格を言う。
- b. ソフトウェア規格は、IEEE（米国電気電子学会；Institute of Electrical and Electoronic Engineers）1394 規格や Ethernet 規格(IEEE 802.3)など、コンピュータを接続する際の通信プロトコル（通信規約）を定めた規格などを言う。
- c. マネジメントシステム規格は、品質保証に関する ISO9000 シリーズ規格や、環境マネジメントシステムに関する ISO14000 シリーズなど、組織経営の手法であるマネジメントシステムを対象とした規格であり、製品規格やソフトウェア規格とはやや性格を異にする。マネジメントシステムについては次項で解説する。

#### 使用方法による分類

使用方法による分類では、仕様（基準）規格とガイドライン（指針）規格に分類できる。

- a. 仕様規格は守るべき仕様（基準）を定めた規格であり、商取引の際の条件として利用したり、審査登録機関による第三者認証（JIS マークの付与など）に利用したりする規格である。したがって規格には合格ラインが定められている。
- b. ガイドライン規格は推奨される内容や向上のための方法が記述されており、合格ラインは定められていない。したがって商取引の条件や第三者認証には使用されないが、初めてその規格の内容に挑戦する組織が、ガイドラインとして使用できるほか、第三者認証をすでに取得した組織が、さらなる向上のためのガイドとして使用することもできる。

#### (3) マネジメントシステムとは

マネジメントシステムとは、品質システムや環境マネジメントシステムなど、組織の経営管理のための手法である。ただし単なる管理規則ではなく、品質保証や環境保全などの目的を達成するために方針を定め、実施し、達成し、見直し、かつ維持するための組織の体制、計画活動、責任、慣行、手順、プロセスおよび経営資源を含むシステムを指す。マネジメントシステムの理解を深めるために、管理規則とマネジメントシステムの違いを以下にみていく。

##### 管理規則

守るべきことが規則として定められたものである。しかし、その規則が守られるか否かは、各当事者のモラル、意欲や組織の置かれた環境などに依存しており、第三者からみて、必ず守られるものかどうか確信が得られない。

##### マネジメントシステム

マネジメントシステムでは、規則があるだけでなく、経営トップのコミットメント、組織・体制、責任権限、必要な経営資源・教育・トレーニング、文書化された手順（マニュアル）、モニタリングシステムなどが完備されており、さらに定期的に監査、見直しを実施される。このため、第三者からみて、規則に則って一定の水準が確保されている確信が得られる、または第三者に対し、一定の水準を保証できるものである。

#### (4) マネジメントシステム標準化の必要性

マネジメントシステム規格は、製品規格やソフトウェア規格に比べ新しい分野の規格である。マネジメントシステムの標準化が必要となってきた理由としては、以下の3点が考えられる。

品質保証や環境保護などの分野においては、従業員個人や現場の努力のみでは問題解決が不可能なほど、組織の経営手法が複雑化してきており、システム化、透明性が求めら

れるようになってきたこと。

品質保証や環境保護などの分野においては、たとえば、部品・素材の製造段階における取り組みが、最終製品の品質や環境負荷に重大な影響を与えるため、部品・素材納入業者の取り組みを評価しなければならないといった背景から、組織の経営について、第三者による客観的な評価が必要になってきたこと。

規格への対応を市場アクセスの条件とすることで、品質保証や環境保護などの分野の取り組みを促進させようとする動きがあること。

## 2. 苦情対応マネジメントシステム標準化の必要性

以上、標準化・規格とマネジメントシステムについて概観してきたが、本稿の主題である『苦情対応マネジメントシステム規格』もまた「マネジメントシステム」の「規格」である。苦情対応という分野において、マネジメントシステムの標準化が必要となってきた背景を次に考えてみる。

### (1) CRM の普及

昨今の企業の重要な経営課題として、CRM (Customer Relationship Management) が注目されている。顧客との良好な関係を構築することを目的とする CRM では、顧客からの問い合わせ・苦情に迅速・適切に対応すること、顧客対応情報を蓄積すること、蓄積されたデータを分析し、より顧客に合った商品・サービス・情報を提供すること、などを通じて、顧客に満足・信頼してもらう必要がある。このような一連のマネジメントシステムの中でも、顧客接点の最前線に位置づけられる苦情対応の標準化は特に重要である。

### (2) 消費者保護の進展

我が国でも、1995 年の製造物責任法の施行、1998 年の改正民事訴訟法の施行、1999 年の訪問販売法の改正・施行に続き、2001 年 4 月には消費者契約法が施行されるなど、消費者保護に関する法整備が進みつつある。これらの政策に共通の考え方として、行政による事業者の規制を緩和し、自己責任による消費者保護を図ることがあげられる。このため企業にとっては、規制法に代わりよりどころになるものとして、ガイドライン規格が望まれている。

### (3) 商品・サービスのグローバル化

物流システムの発達や e-コマースの進展に伴い、地球規模で展開されるビジネスが増加しつつある。こうした中、同じ企業から同じ内容のサービスを受けながら、消費者が住む国の法制度の違いによって保護されたり、されなかったりするのとは、地球規模で消費者の権利を考えた場合、不公平なことである。しかし世界各国で同じレベルの法制度が整備さ

れるよう調整を行うことは事実上不可能である。そこで、例えば国際規格を制定し、グローバルに事業を展開する企業に守ってもらうことにより、地球規模で消費者の保護を図ろうとする考え方がある。

#### (4) 商品のサービス化

消費者嗜好の多様化などにより、商品そのものを購入するだけでなく、時間指定のデリバリーや情報の提供など、各種サービスを伴う商品、サービスのみの商品が非常に増加している。こうしたサービスの中心は、顧客とのコミュニケーションであり、苦情対応を含めた顧客対応が、ビジネスの成否を決める重要な要素になってきている。

#### (5) テクニカルサポートの必要性

上述のごとく商品のサービス化が進んでいるが、特にハイテク商品やソフトウェア製品などは、一般の消費者が単独で全ての機能を使いこなすことは不可能になってきており、テクニカルサポート（ヘルプデスク）窓口の設置が必須となっている。

#### (6) 大規模コールセンターの出現

CRM や販売コスト削減を目的として、また CTI（Computer Telephony Integration）などの情報技術の発展により、通販業界や情報通信業界、金融サービス業界を中心に、コミュニケーター（エージェント、オペレーター）席が100席を超えるような大規模なコールセンターが増加している。大規模なコールセンターにおいて、コミュニケーターの顧客対応品質を一定水準に保つためには、マネジメントシステムの導入が必要である。

#### (7) コールセンターのアウトソーシング化

大規模なコールセンターを自前で持つことは（インハウス・コールセンター）、コスト、運用、人材確保などの各種要因により、企業の負担が大きい。このため大規模なコールセンター機能を、コールセンター・エージェント（コールセンター代行業）にアウトソーシングする機会が増加している。アウトソーシングにあたってコールセンター・エージェントを評価する際や、コールセンター・エージェントと SLA（サービス・レベル・アグリーメント；Service Level Agreement）を締結する際には、コールセンター業務の品質を客観的に評価する基準が必要になる。

#### (8) コミュニケーションリスクの出現

1999年に発生した、家庭用ビデオデッキの品質に関するホームページによる企業告発事件は、消費者対応上の新しい問題点をクローズアップさせた。企業側の対応に不満を持った消費者は、10人の知り合いにその不満を伝えると言われるが、Eメールや電子掲示板などネットワークによる口コミは、時としてマスコミによる情報伝達を遙かに超える規模で伝播していく可能性がある。このようにネットワークが介在した企業イメージやブランドイメージへの打撃を、コミュニケーションリスクと呼ぶ。事実この事件では、数百万人

の閲覧者が当該ホームページを訪れ、企業の電話対応の録音を聞き、マスコミでも大きく報道された。苦情対応を消費者対応部門に一任するのではなく、経営マネジメントの一環と位置づける必要性がここにもある。

#### (9) ISO9000 シリーズ規格の 2000 年改定

品質保証に関する国際規格である ISO9000 シリーズが 2000 年に改訂される予定である。2000 年改定では、従来の工場における品質保証活動といったイメージを大きく拡大し、顧客満足度・不満足度の測定・監視が義務づけられるなど、顧客との関係が特に重視されている。このため、2000 年改定版への適合を目指す企業は、顧客とのコミュニケーションの方法について、マネジメントシステムを構築する必要がある。

### 3. 苦情対応マネジメントシステム標準化の動向

前章で述べたような背景から、苦情対応マネジメントシステムに関する標準化、規格化の動きが、各国で盛んである。本章では、苦情対応を、広く企業と顧客のコミュニケーションにとらえ、苦情対応マネジメントシステムそのものに関する規格の他、顧客とのコミュニケーションに関連する要求事項を持つ規格、クライテリアも視野に入れ、世界的な標準化の動向を紹介する。

#### (1) マルコムボルドリッジ国家品質賞

「マルコムボルドリッジ賞」は、1987 年に創設されたアメリカの国家品質賞である。マルコムボルドリッジ賞自体は規格に基づくものではないが、規格と同様の詳細なクライテリアを持っている。1999 年の受賞企業は、リッツカールトンホテル、サニーフレッシュフーズであった。この賞は経営品質に関する 7 つの評価項目、リーダーシップ、戦略計画、情報収集と分析、人的資源の開発とマネジメント、プロセス・マネジメント、ビジネスの成果、顧客志向とマーケット志向によって評価される。この賞は国家賞であり、表彰式には大統領が出席し受賞企業を表彰するなど、きわめて権威のあるものである。この賞の受賞に向けて、またクライテリアに基づいた評価結果を受けて、各企業が経営品質の向上を推進した結果が米国経済復興の原動力になったと言われている。

#### (2) AS4269: 1995

「AS4269: 1995 Complaint Handling(苦情対応)」は、SAI(オーストラリア規格協会; Standards Australia International Ltd.)が発行したオーストラリアの国家規格(AS規格; Australian Standards)である。苦情対応マネジメントシステムに特化した規格としては世界で最も早いもので、1995年に発行された。この規格は、苦情を申し立てる者と苦情を受け付ける者両者にとっての、苦情対応のプロセスと枠組みを規定している。規格は第三者認証を前提とした仕様規格ではなく、ガイドライン規格だが、公共事業や行政サービスなど、競争原理の働かない独占的事業の事業計画書への組み込みを求められてい

たり、金融サービス業では、規格の採用が義務づけられたりと、普及が進んでいる。

### (3) 日本経営品質賞

日本版のマルコムボルドリッジ賞として、(財)社会経済生産性本部を中心として1995年12月に創設されたのが、「日本経営品質賞」である。1999年度を受賞企業は、製造業部門が(株)リコー、サービス業部門が富士ゼロックス(株)第一中央販売本部であった。この賞もマルコムボルドリッジ賞と同様に、規格に基づくものではないが、顧客・市場の理解と対応や顧客満足を重要視した8つの評価項目からなる審査基準を持っている。8つの評価項目は、経営ビジョンとリーダーシップ、顧客・市場の理解と対応、戦略の策定と展開、人材開発と学習環境、プロセス・マネジメント、情報の共有化と活用、企業活動の成果、顧客満足である。

### (4) COPC-2000 規格

「COPC-2000 規格」は、コールセンターのマネジメントに関するアメリカの民間規格で、COPC (Customer Operations Performance Center Inc.)が作成、認証業務も実施している。規格は、コールセンターにおける顧客サービスの品質とパフォーマンスの向上の客観的評価および改善のためのマネジメントシステムの構築を目的としており、社内のインハウス・コールセンター向けのものと同様にコールセンター業務を請け負うアウトソーシングセンター向けのものがある。COPC は、大規模なコールセンター業務が必要なアメリカンエキスプレス、マイクロソフト、LL-ビーン、ノベル、コンパックなどが1996年に設立した。日本では、(株)プロシードが認証業務を行っている。

### (5) BS8600: 1999

英国規格協会 (BSI ; British Standard Institute ) が1999年4月に発行したイギリスの国家規格「BS8600: 1999 Complaints Management System - Guide to Design and Implementation (苦情マネジメントシステム - 設計と実行のための指針)」は、オーストラリアのAS4269に次いで世界で二番目の苦情対応マネジメントシステムに関する国家規格である。BSIは、ISO9001の原型となったBS5750、ISO14001の原型となったBS7750といった規格を開発したマネジメントシステム規格の先駆的存在の規格開発団体である。BS8600もISO規格化を意識した同様の構成になっているが、AS4269と同様にガイドライン規格であり、第三者認証を意図したものではない。

### (6) HDI サポートセンター・スタンダード

米国ヘルプデスク・センター (Help Desk Institute) が米国内において2000年2月に制定したHDIサポートセンター・スタンダードには、ヘルプデスク・サポートセンターの組織に対し、品質の認定を行う「サポートセンター組織認定制度」とヘルプデスク・スタッフ個人のスキル認定を行う「ヘルプデスク個人認定制度」の2種類がある。このうち、サポートセンター組織認定制度は、2000年6月時点で、米国内で2センターが認定され

ている。

サポートセンター認定のためのスタンダードは8つの要素から成り立っており、認定はHDI公認の審査員によって実施される。日本では、社団法人日本オフィスオートメーション協会ヘルプデスクセンターが、今秋に認定用スタンダードの日本語版を発行し、2000年度中に2センター程度の認定を目標とし、日本国内にこの制度を導入・定着していくための活動を行っている。

(7) JIS Z9920: 2000

「JIS Z9920: 2000 苦情対応マネジメントシステムの指針」は、オーストラリア、イギリスに次ぐ3番目の苦情対応マネジメントシステムに関する国家規格として、2000年10月20日に発行予定である。内容については次章で詳しく触れる。

(8) ISO9000 シリーズ 2000 年改定

「ISO9000 シリーズ」は、約5年に1回の割合で大幅な見直しを実施される。2回目の大改定となる2000年改定では、顧客との関係を特に重視し、「顧客とのコミュニケーション」、「顧客満足度・不満足度の測定・監視」などの重要項目が追加される予定となっている。ちなみに規格の構成は、今まで適用範囲の違いによってISO9001~ISO9003の3つに分かれていた仕様規格が、ISO9001「品質マネジメントシステムと品質保証の要求事項」として一本化される。また、今までISO9001~9003の補完的規格であったISO9004が「品質マネジメントシステム - パフォーマンス改善のための指針」として独立し、ISO9001と対をなす規格となる。規格は2000年12月発行予定である。

(9) ISO 苦情対応マネジメントシステム規格

上記のISO9000シリーズの2000年改定とは別に、ISOでは、苦情対応マネジメントシステムそのものの規格化も予定している。ISOの持つ4つの政策委員会の1つにCOPOLCO（消費者政策委員会；Committee on Consumer Policy）がある。この委員会は、消費者の利益に立ち、規格の見直しや新たに消費者のために標準化が必要と思われる分野について、ISOの理事会に勧告・提言を行う役割がある。COPOLCOでは1999年5月に苦情処理手順のガイドライン作成および規格化をISO理事会に勧告した。その後、規格化はISO9000シリーズの開発を担当する技術委員会TC176で検討されることが決定しており、前述のAS4269、BS8600、JIS Z9920が参考文献として指定されている。

上記の各国および国際規格の標準化に関し、表2に時系列の動向をまとめた。



表2 顧客コミュニケーションに関する標準化の動向

年月	規格・クライテリア名	国名等
1987年8月	マルコムボルドリッジ賞	(米国：国家)
1995年2月	AS4269	(オーストラリア：国家)
1995年12月	日本経営品質賞	(日本：民間)
1996年	COPC-2000	(米国：民間)
1998年5月	ISO/COPOLCOで議論開始	
1999年4月	BS8600	(英国：国家)
2000年2月	HDIサポートセンター規格	(米国：民間)
2000年10月	JIS Z9920制定(予定)	(日本：国家)
2000年12月	ISO 9001-2000(予定)	(国際)
2001年?	ISO規格化	(国際)

#### 4. JIS Z9920: 2000『苦情対応マネジメントシステムの指針』の概要

本章では、上記のうち、現時点での代表的な苦情対応マネジメントシステム規格である「JIS Z9920: 2000 苦情対応マネジメントシステムの指針」の内容を紹介しながら、苦情対応マネジメントシステムとは何かをみていく。

##### (1) 規格の概要

名称：日本工業規格 JIS Z9920:2000 「苦情対応マネジメントシステムの指針」(Complaints handling management systems – Guideline)

制定：2000年10月20日(予定)

目的：企業や団体等の組織が消費者の満足度を高めるために、消費者苦情に対し、適切かつ迅速に対応するために不可欠な要件を指針として定めたもの

##### (2) 規格の構成

序文を含め、1.適用範囲、2.定義、3.苦情対応マネジメントシステムの構築、4.苦情対応の要素まで、5章で構成されている。表3に規格案の目次を示す。

表3 規格案目次

序文
1. 適用範囲
2. 定義
3. 苦情対応マネジメントシステムの構築
3.1 組織の最高責任者の責務
3.2 苦情対応責任者の業務
3.2.1 苦情対応の手順
3.2.2 苦情対応活動
3.2.3 苦情対応手順の文書化
3.3 経営資源
3.4 情報提供活動
3.5 監査
4. 苦情対応の要素
4.1 公平性
4.1.1 申し出者の権利の尊重
4.1.2 公平性の維持
4.2 透明性
4.3 苦情申し出の容易性
4.4 支援
4.4.1 苦情の申し出者への支援
4.4.2 消費者への情報提供活動
4.5 応答性
4.6 費用
4.7 苦情申し出者に生じた損害への対応
4.8 苦情要因の是正及び予防処置
4.9 記録

(3) 規格の特徴

強制力のあるものではなく指針（ガイドライン）

本規格は、第1章(2)の使用方法による分類で述べた内容によれば、ガイドライン（指針）規格である。すなわち第三者認証を前提としたものではないため、本規格が制定されても、規格への適合が要求されたり、何らかの審査登録制度が作られたりするものではない。

このことは逆に、すべての苦情対応マネジメントシステムの要素、機能を規格に適合させる必要はなく、組織のおかれた事業環境や達成度などによって、自由に好きな部分だけを取り出して、取り組みを行ってもよいことを意味する。また、組織として、この規格にのっとり苦情対応を行っている旨の自己宣言をすることを、拒むものではない。

規模、民間・公共の如何を問わず導入可能

下記(4)の「組織」の定義にあるとおり、規格の対象は、民間企業にとどまらないすべての組織である。一般消費者向けの製品を製造・販売する企業（B to C 企業）のみならず、サービス業、企業向け製品・サービスを供給する企業（B to B 企業）、インハウスの社員向けヘルプデスク、行政サービス窓口など、あらゆる組織に適用できる。

### マネジメントシステムを規定

本規格は、経営マネジメントシステムの一環として、消費者苦情対応に関するマネジメントシステムを規定したものである。したがって、たとえば電話は呼び出し音3回以内に出るべきなどといった、苦情対応技法（テクニック）を定めたものではない。また経営課題の一つとして苦情対応をとらえているため、マネジメントシステムの対象は、苦情対応部門のみではなく、経営層を含む組織全体である。

#### (4) 規格の用語

規格で定義されている用語は、下記の6用語である。以下に規格原文による定義を示す。

##### 苦情

製品又は付帯サービスに関連する消費者の不満足の説明。苦情には、製品又はサービスに対するもののほか、これらの提供に関連する組織の活動、又は活動の結果によってもたらされる消費者の不満足を含む。

##### 苦情対応

苦情の受付から対応の終了に至る直接及び間接的な組織的活動。組織的活動には、苦情の対応に加えて、問い合わせ、相談等について、消費者の満足の程度を改善する活動を含む。

##### 苦情対応マネジメントシステム

苦情対応活動を適切に行うための組織、人、手順、設備等の経営資源によって構築されるシステム。

##### 製品

消費者に提供することを意図した有形・無形の商品。サービス、ハードウェア、ソフトウェア及びこれらを組み合わせたものをいう。

##### 付帯サービス

製品を提供するに当たり、付带的に行われる活動。

##### 組織

法人であるか否か、公的か私的かを問わず、それ自体の機能及び運営をもつ会社、協会、事業所、団体又は機関、若しくはその一部。

## 5. JIS Z9920:2000『苦情対応マネジメントシステムの指針』の内容

規格の本文は、3章「苦情対応マネジメントシステムの構築」と4章「苦情対応の要素」の2つの章が中心である。3章「苦情対応マネジメントシステムの構築」は、組織の苦情対応が常に一定のレベルであることを保証するために、マネジメントシステムがいかにあるべきかを、組織の最高責任者の責務、苦情対応責任者の業務、経営資源、情報提供活動、監査といった機能で規定している。また、4章「苦情対応の要素」は、顧客が満足し、納得するために必要な組織の苦情対応の要素を、公平性、透明性、苦情申し出の容易性、支援、応答性、費用、苦情の申し出者に生じた損害への対応、苦情要因の是正及び予防処置および記録の9項目で規定している。

### (1) 苦情対応マネジメントシステムの構築

#### 3.1 組織の最高責任者の責務

組織の最高責任者は、苦情申し出者の権利を認識し、製品の提供に関連して、消費者の満足を継続的に改善することを目的に、苦情対応に関する自らの関心と責任を明確にし、苦情対応マネジメントシステムを構築する必要がある。最高責任者の主要な責務は以下の通り。

- 組織としての基本方針の策定と体系化
- 苦情対応責任者の任命
- 責任・権限の明確化
- 必要な経営資源を準備
- 監査の実施とマネジメントシステムの評価・見直し
- 苦情原因の除去・是正、予防処置に関する方針を決定

#### 3.2 苦情対応責任者の業務

苦情対応責任者の業務として、規格では、苦情対応の手順、苦情対応活動、苦情対応手順の文書化を規定している。主要なものを以下に示す。

- 苦情対応の手順
  - 苦情内容、問題点の明確化、及びその原因調査
  - 原因調査の経緯及び結果の記録
  - 解決策の提案、交渉
  - 防止対策並びに改善策の効果の検証
  - 活動結果を最高責任者に報告
- 苦情対応活動
  - 多数の消費者に影響を与えるか、安全性に関する重大な問題の発生が予見された場合には、法規等に従って直ちに行動する
  - 製品の重大な不適合を発見した場合には、被害の拡大、又は未然の防止策をまとめ、最高責任者の判断を仰ぎ直ちに行動する

- ▶ 苦情の内容が組織の広範囲にわたる場合、又は組織の外部にも拡大する可能性がある場合、対処策を立案し、最高責任者の判断を仰ぎ直ちに行動する。
- ▶ 苦情対応マネジメントシステムを効果的に運用・維持するため、常に苦情対応に関する活動状況を把握する
- 苦情対応手順の文書化
  - ▶ 苦情対応方針が反映され、現実の活動手順を示す
  - ▶ 活動要素を網羅する

### 3.3 経営資源

経営資源の準備にあたっては、下記の点を考慮する。

- 想定される苦情に対して対応可能な資質を持つ人材
- 苦情対応者を支援するための専門家、資金、コンピュータ・設備など
- 継続的な研鑽の機会の付与

### 3.4 情報提供活動

消費者に対し情報提供活動を行う。

- 提供する製品、又は付帯サービスについての情報
- 組織外の苦情対応機関についての情報

### 3.5 監査

苦情対応に対する監査を定期的実施し、評価・見直しにつなげる。

- 対応の経緯及び結果が、苦情対応方針と合致しているか
- 対応が、組織の定めた責務、法規に基づく義務・遵守事項、外部に向けた自己宣言等に合致しているか
- 苦情対応の改善に寄与させる

## (2) 苦情対応の要素

### 4.1 公平性

苦情対応の推進にあたっては、公平性を配慮する。

- 申し出者の権利の尊重
  - ▶ 苦情について、申し出の内容を聴く
  - ▶ 苦情対応プロセスについて説明する
  - ▶ 苦情対応の経緯及び決定理由を知らせる
  - ▶ 申し出者のプライバシーの尊重
- 公平性の維持
  - ▶ 苦情対応に関連する職務手順を明確にする
  - ▶ 苦情対応者の対応結果は、組織として遵守する
  - ▶ 苦情対応者が、苦情対応責任者、技術、法務、販売等の専門家等によって、支援を受ける手順がある
  - ▶ 苦情対応者が、苦情に関する是正処置について、組織に対し、その実現を要求できる権利が明確である

#### 4.2 透明性

苦情対応のプロセスに透明性を持たせるため、下記事項に考慮する。

- 苦情の受付窓口を明確にし、苦情対応マネジメントシステムの内容を説明できる
- 要請があれば、苦情対応の進捗状況を説明できる
- 申し出者に対し、当該苦情の対応結果が適正、かつ公平であることを説明できる

#### 4.3 苦情申し出の容易性

消費者が苦情を申し出る方法について容易に知ることができるようにする。

- 広告、カタログ、説明書、案内書、容器・包装等において、認識しやすい手段で、受付窓口、苦情を申し出る方法等を明らかにする
- 苦情申し出の方法に関する情報が、容易に理解できるものにする

#### 4.4 支援

苦情の申し出者に対する支援及び消費者への情報提供活動を行う。

- 苦情申し出者への支援
  - 申し出者に対して、苦情の解決のためにどのような支援ができるか、明確にする
  - 外国語による苦情への適切な対応
  - 無償支援の範囲の明確化
- 消費者への情報提供活動
  - 組織は、苦情に結び付くような誤解・不満を未然に防止するため、製品又は付帯サービスの適正な利用に必要な情報を消費者に提供

#### 4.5 応答性

苦情に迅速かつ確実に対応し、また対応状況が申し出者に容易に理解できるように努める。

- 苦情対応者の裁量の範囲を明確化
- 組織として対応できる範囲を明確化
- 苦情対応の初期の段階で、合理的な対応日程を設定
- 要請があれば、苦情対応の進捗状況、対応日程などについて、見通しを伝える

#### 4.6 費用

通常、消費者に対して苦情対応を無料で行う。適用の範囲については、組織の規定、組織団体の取り決め等に基づいて定める。

#### 4.7 苦情を申し出者に生じた損害への対応

申し出者に生じた損害に対して、損害の種類、重大性、責任の程度と範囲等を考慮し対応する。

#### 4.8 苦情要因の是正及び予防処置

苦情の性質、程度、法的・社会的責任、発生頻度等を考慮し、苦情原因の是正、予防処置を決定する

#### 4.9 記録

苦情対応の進捗状況、及び結果を記録し、また、苦情対応マネジメントシステムが、

適正に機能していることを確認するために、苦情対応の記録、記録の利用・管理に関する基準、及び手順を規定し、記録を維持する。記録の利用・管理に関する基準の作成にあたっては、以下を考慮する。

- 記録の識別、収集、分類、維持、保管及び廃棄の手順を明確化
- 対応結果を記録し、維持する
- 苦情対応者の教育訓練に関する記録を維持する
- 記録の開示又は提出要求への対応基準を明確にする

## 6. まとめ

前述したとおり、本稿で紹介したJIS規格はガイドライン規格であり、第三者認証を前提とするものではない。しかし企業が、消費者苦情対応を重要な経営課題として位置づけ、苦情の解決のみならず、顧客満足の上昇を目的とした活動を行っていくために、苦情対応マネジメントシステムを導入・構築していく動きは加速していくものと予想される。

なぜならば、顧客の視点に立った組織活動とは、企業の存在そのものであり、それなしには、企業は存在できないからである。今ある企業は、顧客から選ばれた企業であり、企業が顧客から選ばれなくなれば、その存在は危ういものとなる。そして、苦情として寄せられる顧客の声とは、顧客による自社製品・サービスへの貴重な評価であり、そこに視点をおいたマネジメントシステムの構築は、企業が生き残り、存続し続けるために欠くことができないものなのである。

もちろん、苦情対応の方法・手順に明確な正解はない。しかし、規格は、マネジメントシステムの効果的・効率的な構築に大きなヒントを与えてくれている。

## 参考文献

- (1) 梅田政夫(1996)； 国際化時代の社内標準化、(財)日本規格協会
- (2) 日本規格協会編(1999)； 世界の規格辞典 [ 第 2 版 ] (財)日本規格協会
- (3) 日本工業標準調査会；日本工業標準調査会ホームページ Q&A  
( [http://www.jisc.org/q&a2\\_1.htm](http://www.jisc.org/q&a2_1.htm) )
- (4) 東京海上リスクコンサルティング編(2000)； 規格 Report Vol.1 – Vol.7、東京海上リスクコンサルティング (株)
- (5) 消費者関連専門家会議(ACAP)編(2000)； 平成 1 1 年度事業活動記録分冊「日本工業規格 (案) 苦情対応マネジメントシステムの指針」及び「解説」、(社)消費者関連専門家会議
- (6) United States Department of Commerce Technology Administration National Institute of Standards and Technology Baldrige National Quality Program(2000)； Baldrige National Quality Program 2000 Criteria Performance Excellence
- (7) SAI (1995)； AS4269:1995 Complaint Handling、SAI
- (8) 日本経営品質賞委員会編(2000)； 日本経営品質賞審査基準書 2 0 0 0 年度版、日本経営品質賞委員会
- (9) Customer Operations Performance Center Inc. (COPC) (1999)； COPC-2000 Standard Internal Customer Service Provider Version 2.3、COPC
- (10) British Standard Institute(BSI)(1999)； BS8600:1999 Complaints Management System – Guide to Design and Implementation、BSI
- (11) Open Site Certification Standards Committee (2000)； Certified Support Center Model and Standards Document Draft Version 8.0、Help Desk Institute
- (12) ISO/TC176 国内対策委員会監訳(2000)； 対訳 品質保証の国際規格 [ 改正案 ] ISO/DIS9000, 9001, 9004、(財)日本規格協会

( 第 5 号 2000 年 10 月発行 )