



JIS Q 10002 に基づく 苦情対応マネジメントシステム導入のポイント

JIS Q 10002 は、旧規格の JIS Z 9920 と比べて、明確に PDCA のマネジメントサイクルの運用を求めている。規格の構成自体も PDCA のパートに分かれ、各パートにおいて、マネジメントシステムとしての苦情対応プロセスがどうあるべきかが、詳細に規定されている。反面、お客様相談室をはじめとする顧客対応部門では、苦情の対応そのものに関しては専門的知見を持ち合わせているものの、PDCA サイクルに基づくマネジメントシステムにはなじみが薄い場合があり、規格に適合した苦情対応プロセスの導入にあたっては注意が必要である。

ここでは、JIS Q 10002 の PDCA サイクルにおいて特に特徴的である五つのポイント、1. 文書の整備、2. 苦情対応プロセスの監視、3. 内部監査、4. マネジメントレビュー、5. 自己適合宣言、についてその概要を示すとともに、JIS Q 10002 に適合した苦情対応プロセスの構築・導入の手順についても解説する。

1. JIS Q 10002 (ISO 10002) に適合した苦情対応プロセス導入の五つのポイント

ポイント 1: 文書の整備

JIS Q 10002 に適合した手順を網羅する苦情対応プロセスを構築するためには、マネジメントシステムを構成する文書を体系的に整備することが望ましい。一般に、マネジメントシステムの文書は、方針を筆頭に、具体的な目標や基本的な規定類、規定から派生する個別の手順書、そして手順で使用される帳票・様式や記録類というように、ピラミッド型に構成される (図 1 参照)。JIS Q 10002 の苦情対応プロセスもマネジメントシステムであり、同様の文書体系をとることが望ましいといえる。ここでは、文書体系の中から主な文書として、「苦情対応方針」、「苦情対応目標」、「苦情対応手順」、「苦情対応マネジメントマニュアル」、「内部監査手順」の五つの文書について説明する。

(1) 苦情対応方針

トップマネジメントが苦情対応に関して、自らのコミットメントを明確に示す基本的な文書である。顧客満足を実現するための方向性を示し、苦情対応プロセスが顧客重視の考え方に則ったものであることを明示する。苦情対応方針の形式は自由であるが、事務的な文書であるより、トップマネジメントの熱い思いが伝わってくるようなオリジナルな文書である方がよいだろう。

苦情対応方針は、組織内の要員の行動の基準となるもので、組織の内外を問わずだれもが読むことのできる文書という位置付けである。このため、オフィス、店頭での掲示やマニュアルへの掲載を行うほか、会社案内、パンフレット、

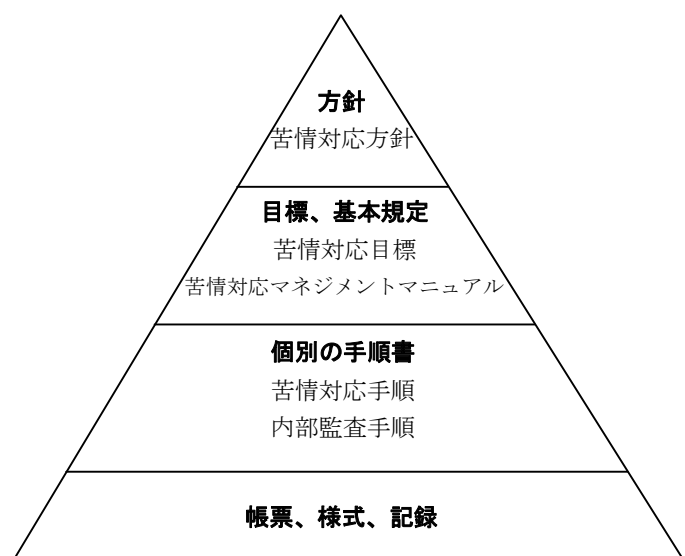


図 1 マネジメントシステムの文書体系

ウェブサイトへの掲載も検討すべきである。また、品質マネジメントシステムの品質方針が示されている組織においては、品質方針と苦情対応方針との不整合がないかも確認しておく。

(2) 苦情対応目標

苦情対応方針を実現するために、苦情対応方針を具体的にブレイクダウンし、組織全体や部門において設定される具体的な目標が、苦情対応目標である。苦情対応方針は、「お客様重視」など理念や概念的な考え方などを示した文書であるが、苦情対応目標は、「未解決率〇%以下」や「改善提案件数〇件/月」など、計測可能で具体的なものにするとよい。組織全体の目標に加えて、部門目標を設定する場合もある。

JIS Q 10002 では、苦情対応方針と苦情対応目標を設定する際には、以下を考慮すべきであるとしている。

- － 関連法令及び法規制の要求事項
- － 財務上、業務上及び組織上の要求事項
- － 顧客、要員及びその他の利害関係者からのインプット

(3) 苦情対応手順

個々の苦情への対応の方法を詳細に説明した文書である。現実には苦情に対応する要員が、日常的に参照すべきマニュアルであるため、現実の対応手順に沿って記述する必要がある。場合によっては、お客様相談室の要員向け、営業社員向け、保守サービス社員向けなど、機能別に苦情対応手順を策定する必要もあるだろう。また形態も、一般的なマニュアル文書にこだわる必要はなく、手順を説明した壁に貼られるポスターのようなものであったり、オンラインで参照できるものであったり、あくまでも要員が苦情対応の際に実際に使用することを前提に工夫した方がよい。

ただし ISO 10002 の第 7 章では、苦情対応の手順が備えるべき要件として、以下の八つのステップを規定している。

- ① 苦情の受理（受け付けた苦情を記録し、識別する）
- ② 苦情の追跡（対応の進捗状況などを追跡可能にする）
- ③ 苦情の受理通知（苦情を受け付けた旨を苦情申出者に通知する）
- ④ 苦情の初期評価（重大性、与えるインパクトなどにより初期評価する）
- ⑤ 苦情の調査（初期評価によるレベルに合わせて調査を行う）
- ⑥ 苦情への対応（問題の是正など苦情の解決に向けた対応を行う）
- ⑦ 決定事項の伝達（対応の方法や決定事項を苦情申出者に伝達する）
- ⑧ 苦情対応の終了（対応の終了や未解決を判断し記録する）

ISO 10002 への適合を図るにあたっては、苦情対応手順をこの八つのプロセスで構成するか、又は実際の苦情対応手順に八つのプロセスに該当する手順が含まれていることを確認しておく。図 2 に、苦情対応手順の項目の例を示す。

(4) 苦情対応マネジメントマニュアル

JIS Q 10002 に適合するためには、個々の苦情に対する具体的な対応手順だけでは不十分であり、苦情対応プロセスの PDCA を運用する仕組みを文書化する必要がある。苦情対応マネジメントマニュアルには、PDCA の基本的な要件である、体制、各部門・役職の責任と権限、経営資源の特定と評価、教育、

苦情対応手順の項目の例

1. 苦情対応の基本的な考え方と心構え
 - (1) 苦情対応方針と苦情対応の基本原則
 - (2) 心構え、気をつけることなど
2. 苦情対応の手順（フロー）の全体像
 - (1) フロー図などによる全体的な流れの説明
3. 受付から解決までの詳細な手順
 - (1) 苦情の受理に関する手順
 - (2) 苦情の追跡に関する手順
 - (3) 苦情の受理通知に関する手順
 - (4) 苦情の初期評価に関する手順
 - (5) 苦情の調査に関する手順
 - (6) 苦情への対応に関する手順
 - (7) 決定事項の伝達に関する手順
 - (8) 苦情対応の終了に関する手順
4. 是正・予防処置の詳細な手順
5. 記録に関する手順

図 2 苦情対応手順の項目の例

文書管理、監視や内部監査の方法、マネジメントレビューの手順などを記載し、これをもとにマネジメントシステムを運用していく。図 3 に、苦情対応マネジメントマニュアルの項目の例を示す。

(5) 内部監査手順

PDCA のマネジメントサイクルを回し、苦情対応プロセスの継続的な改善を図るには、C (Check) のプロセスの中心活動である内部監査の定期的な実施が必須である。一般的に内部監査手順では、トップマネジメントによって任命された内部監査責任者が内部監査計画を策定、実施し、トップマネジメントに報告する手順が記載される。図 4 に、内部監査手順の項目の例を示す。

苦情対応マネジメントマニュアルの項目の例	内部監査手順の項目の例
<ul style="list-style-type: none">1. 計画<ul style="list-style-type: none">(1) 体制（苦情対応に関する組織と関連部門）(2) 責任と権限（トップマネジメント、苦情対応の管理責任者、部門管理者、顧客・苦情申し出者と関係要員、すべての要員）(3) 苦情対応方針と苦情対応の目標の策定(4) 経営資源の特定と評価(5) 教育の手順(6) マニュアル文書類の管理手順2. 実施<ul style="list-style-type: none">(1) 利害関係者とのコミュニケーション(2) 苦情対応の手順3. 監視と鑑査<ul style="list-style-type: none">(1) 監視(2) パフォーマンス測定(3) 顧客満足度の判断(4) 内部監査4. 見直し<ul style="list-style-type: none">(1) マネジメントレビューの手順(2) 継続的改善	<ul style="list-style-type: none">1. 内部監査の体制2. 内部監査責任者、内部監査要員の責任と権限3. 被監査部門の責任者、要員の責任と権限4. 内部監査の目的5. 内部監査の範囲6. 内部監査の手順7. 内部監査の報告とその様式

図 3 苦情対応手順の項目の例

図 4 内部監査手順の項目の例

ポイント 2： 苦情対応プロセスの監視

JIS Q 10002 では、苦情対応プロセスの PDCA マネジメントサイクルの C (Check) のプロセスに該当する手順として、監視と鑑査という二つの機能を取り上げている。後述する「鑑査」が、独立した第三者による定期的な苦情対応プロセスのチェックなのに対し、「監視」は、苦情対応プロセスを運用する部門が自ら行う日常的なチェックである。JIS Q 10002 では、苦情対応プロセスを監視する主な方法として、「パフォーマンスの測定」と「満足度の測定」を挙げている。

(1) 苦情対応プロセスのパフォーマンスの測定

苦情対応プロセスの管理責任者などが、日常的に苦情対応プロセスのパフォーマンス（実施状況及び成果）を監視する手順を確立しておく。監視は日常的かつ継続的に行われるため、パフォーマンスを測定する指標となるものを、あらかじめ決めておかなければならない。

JIS Q 10002 では、「附属書 G 継続的な監視」で、パフォーマンスの監視基準と監視データの具体的な指標を例示しており参考になる。図 5 に「附属書 G 継続的な監視」の指標例を示す。

パフォーマンスの監視基準の例

- 苦情対応方針及び目的が、確立され、維持され、適切に活用されているか。
- 苦情対応に対するトップマネジメントのコミットメントについての要員の認識。
- 苦情対応の責任が、適切に割り振られているか。
- 顧客と接する要員が、その場で苦情を解決する権限を与えられているか。
- 顧客と接する要員のための、対応に関する自由裁量の限度が定められているか。
- 苦情対応のために、特別な要員が任命されているか。
- 顧客と接する要員で、苦情対応の教育訓練を受けている要員の割合。
- 苦情対応の教育訓練の有効性及び効率。
- 苦情対応を改善するための、要員からの提案件数。
- 苦情対応に対する要員の取組み姿勢。
- 苦情対応の監査、又はマネジメントレビューの頻度。
- 苦情対応の監査又はマネジメントレビューからの勧告を実施するのに要した時間。
- 苦情申出者との対応に要した時間。
- 苦情申立者の満足度。
- 適切な場合には、要求された是正及び予防処置のプロセスについての有効性及び効率。

監視データの例

- 受理した苦情。
- 受理した時点で解決した苦情。
- 優先順位を間違えた苦情。
- 同意した期限後に知らされた苦情。
- 同意した期限後に解決した苦情。
- 外部の解決方法に回された苦情。
- 再発した苦情又は苦情になっていない頻発する問題。
- 苦情から得られた、手順における改善点。

(JIS Q 10002 「附属書 G 継続的な監視」より作成)

図5 「附属書 G 継続的な監視」の指標例

附属書は規格の本体ではないため、自己適合宣言の際に必ずしも適合する必要はない。ただし、パフォーマンスの監視基準と監視データの具体的な指標をもとに自組織に見合った評価指標を作成し、その監視方法、記録方法、分析方法、報告の手順及び異常値を検出した際の是正・予防手順を定めておくことが望ましい。

(2) 苦情対応プロセスに対する満足度の測定

上記のパフォーマンスの監視基準にも挙げられているが、苦情申出者の苦情対応プロセスへの満足度のレベルを判断する手順も必要である。満足度のレベルを判断する手順として、JIS Q 10002では、「苦情申出者に対する組織の対応について、シミュレートすること」すなわち、ミステリーコールやミステリーショッピングなどと呼ばれる、架空の苦情申立てに対し組織がどのように対応したかを評価する方法を、「参考」として挙げている。ただしこれはあくまで参考であり、満足度を測定する手順は組織の自由である。個別にアンケートを実施する方法、他の目的で実施される顧客満足度調査の調査項目を利用する方法、対応がうまくいったかどうかや対応終了時の苦情申出者の反応から判断する方法などが考えられる。

ポイント 3：内部監査

内部監査は、苦情対応プロセスの PDCA マネジメントサイクルの C (Check) のプロセスの中で、必須かつ最も中心的な取組みである。

(1) 内部監査の目的

苦情対応プロセスにおける内部監査は、一般的に下記の目的で実施される。

- プロセスの適合性の確認：JIS Q 10002 や関連する規程に適合しているかを確認
- 実施と維持の確認：プロセスが確実に実施され、維持されているかを確認
- 見直しのための情報収集：プロセスの実態と問題点を把握
- 信頼感の向上：活動を客観的に把握し顧客の安心感や信頼感を高める

(2) 内部監査の体制

内部監査は、トップマネジメントが内部監査責任者を任命して実施する。内部監査を行う者は、苦情対応プロセスの取組みをチェックする役割を担っている。このため内部監査人は、トップマネジメント、苦情対応管理責任者、苦情対応プロセスの推進部門やお客様相談室など実際の苦情対応部門から独立した第三者であることが必要である。内部監査部門や他のマネジメントシステムの内部監査チームが実施する方法もあるが、基本的には監査する側（部門）と監査される側（部門）が同一でなければ監査は可能である。

例えばある営業所の内部監査を実施する際、他の営業所に所属する社員は、人事上の管理関係や部門の利害関係さえなければ、内部監査が可能である。

(3) 内部監査の基準

内部監査の結果、適合・不適合を判断する基準をあらかじめ明確にしておく。苦情対応プロセスの内部監査においては、JISQ 10002 及び苦情対応プロセスに関する社内文書（規程、手順類）を内部監査基準とすることが基本である。このほか、関係する法令やガイドライン、取引先との契約条項などが内部監査基準になる場合もある。

(4) 内部監査の計画

内部監査責任者は、年度のはじめなどに内部監査計画を作成する。規模の大きい組織などで、1 年間ですべての部門の内部監査を実施することが困難な場合は、例えば 2 年間ですべての部門に対し、少なくとも 1 回の内部監査が実施されるように、実施計画を策定すればよい（消費者対応部門や営業部門は毎年監査を実施し、開発・製造部門や内部管理部門は 2 年に 1 回監査を行うなど）。また、内部監査の目的や対象範囲などを明確にしておく。

(5) 内部監査の実施手順

内部監査は、一般に下記の手順で実施する。

- ① 内部監査実施の通知
- ② 内部監査本番の実施
- ③ 結果の評価
- ④ 内部監査の報告
- ⑤ 是正・予防処置の検討
- ⑥ 是正・予防処置の実施
- ⑦ 有効性の確認・評価
- ⑧ フォローアップ監査の実施

内部監査報告書の項目例を図 6 に示す。

内部監査報告書の項目の例
● 報告書番号や内部監査番号など監査の識別
● 報告書の本書および写しの送付先
● 内部監査実施の日時
● 内部監査員の所属、役職、氏名
● 被監査部門
● 被監査部門の内部監査の対応者
● 終了会議の出席者
● 監査の適用範囲（監査を行った範囲・内容）
● フォローアップ対象の過去の監査
● 内部監査の基準
● 内部監査の手順書及びチェックリスト
● 内部監査結果の概要
● 個別の不適合事項とそのレベル
● 終了会議で合意した事項
● 内部監査の報告とその様式

図 6 内部監査報告書の項目例

ポイント4：マネジメントレビュー

ポイント2と3で述べてきた監視と監査は、PDCA マネジメントサイクルのC（Check）に該当する活動である。苦情対応プロセスをマネジメントシステムとして有効に機能させるために、この後A（Act）として、マネジメントレビューを実施する必要がある。

(1) マネジメントレビューの目的

内部監査で発見される個別の不適合事項の是正は、主に部門、現場における是正であるが、苦情対応プロセス自体も継続的に見直さなければならない。特に部門横断的なルールの改善、経営環境の変化に起因する問題点、多額のコストや人員配置が絡む問題などについては、特定の部門だけでは抜本的な改善が難しいため、トップマネジメントレベルでの検討と決定が必要である。マネジメントレビューは、トップマネジメントの責任と権限をもって、苦情対応プロセス全体を定期的に見直すことを目的とした活動である。

マネジメントレビューで見直すべき対象は苦情対応プロセスのすべてであるが、特に重要な項目は下記のようなものである。

- 苦情対応方針
- 全社目標
- 苦情対応プロセスにおける組織、体制
- 苦情対応プロセスにおける責任と権限
- 苦情対応プロセスに関する規程、手順、マニュアル、様式等の文書
- 苦情対応プロセスに関する経営資源（人員配置、予算、設備、情報システムなど）
- 苦情対応プロセスに関する教育体系
- 関連する品質や顧客満足に関する方針、活動など
- 関連する製品、サービスそのもの

(2) マネジメントレビューの実施

一般的に、マネジメントレビューは、トップマネジメントの権限、責任で開催される。定期的で開催するものであるが、重大な苦情が発生した場合などに、臨時に開催することもある。

マネジメントレビューを実施する際の主要な判断材料（インプット項目）としては、図7に示す情報が考えられる。

マネジメントレビューインプット項目の例

- 内部監査の報告結果
 - － 不適合の結果、観察事項
 - － 被監査部門の問題意識、意見、質問
- 是正・予防処置の実施状況
- 前回のマネジメントレビューの結果
- 前回のレビュー以降実施された施策
- 苦情の記録と分析結果
 - － 分類ごとの件数、傾向、重大な苦情
- 苦情対応プロセスの監視状況
 - － 苦情対応プロセスの活動記録
 - － 満足度調査の結果
- 内部環境の変化
 - － 品質方針、組織、経営資源の変更
 - － 製品、サービス、業務プロセスの変更
- 外部環境の変更
 - － 関連法令、規格、ガイドラインの改正
 - － 競争環境の変化、技術革新

図7 マネジメントレビューインプット項目の例

ポイント5：自己適合宣言

JIS Q 10002 は、ISO 9001 や ISO 14001 のような第三者認証（審査登録機関による審査登録）制度が存在しない。規格のタイトルも「組織における苦情対応のための要求事項」ではなく、「組織における苦情対応のための指針」となっている。このため基本的には、規格への適合は自ら行い、自ら確認することになる。ただしせつかく国際規格である JIS Q 10002 への適合を行ったのであれば、顧客など利害関係者に JIS Q 10002 への適合をアピールしたい。そこで規格においても、自己適合宣言を行うことは可能となっている。

ただし自己適合宣言は、自己責任原則が適用される手法であり、また他のマネジメントシステムにおいてもあまりなじみのあるものではない。そこで、JIS Q 10002 に適合した苦情対応プロセスを構築した組織が、自己適合宣言を行う方法について解説する。

(1) 自己適合宣言のメリット

自己適合宣言は、あくまでも組織の自由意志によって行うものではある。しかし、自己適合宣言を行うメリットは大きいものがあると考えられる。自己適合宣言のメリットとしては、下記が挙げられる。

● **顧客、社会からの信頼感と競争力の向上**

苦情を申し出ること、多くの人にとって勇気のいることである。かえって不利な扱いを受けないか、いやな思いをしないか、心配になることが多い。組織が、JIS Q 10002 への適合を宣言することは、安心して苦情を申し出ることができる組織であることのアピールにつながり、顧客や社会から信頼感を得る効果がある。今後、JIS Q 10002 の普及が進み、自己適合宣言が一般化してくれば、製品・サービスを購入する際の選択基準になり、競争力が高まることも期待できる。

● **顧客の不満の解消と有用な苦情情報の収集**

顧客・消費者が安心して苦情を申し立ててもらえるようになれば、苦情対応によって、顧客の不満を解消するチャンスが広がる。また結果として有用な苦情情報が多く収集できるようになり、顧客のニーズなどを反映した商品開発や業務プロセスの改善につなげることができる。

● **プロジェクトに対するゴールの設定**

マネジメントシステムの構築を行うには、多くの時間や人員が必要とされる。本業を抱えながら、同時に規程類の策定などの構築作業を行わなければならないことも多い。自己適合宣言を目標に設定するとプロジェクトのゴールが明確になり、モチベーションを高める効果がある。

● **組織内への緊張感**

自己適合宣言は、いわば社会に対して JIS Q 10002 に適合した業務プロセスを遵守することを約束するものであり、この事実が組織内に緊張感をもたらす、手順の遵守に協力的になってもらえる効果がある。

(2) 自己適合宣言の条件

自己適合宣言であっても、JIS Q 10002 への適合性は厳密に確認しなくてはならない。自己適合宣言を行うための前提条件として考えられる項目を下記に示す。

- JIS Q 10002 本文の全体において見られる「...することが望ましい」という表現を、すべて「...しなければならない」と読み替え、JIS Q 10002 の項目はすべて必須の要求事項と考える。
- JIS Q 10002 のすべての要求事項に対応し、適合した手順を用意する。
- 要求事項を選択的に適合するなど、部分的な適合による宣言は認められない。
- 手順等はすべて文書化され、第三者が客観的に確認を行っても、適合性を判断できるような仕組みにする。
- 内部監査又は外部監査によって、JIS Q 10002 のすべての要求事項に適合していることを確認する。

(3) 自己適合宣言の方法

自己適合宣言のスタイルはもちろん自由である。ただし、自己適合宣言の方法を規定した、JIS Q 17050-1:2005「適合性評価—供給者適合宣言—第1部：一般要求事項」が存在するため、JIS Q 17050-1 に基づいて自己適合宣言を行う方法をお勧めする。

JIS Q 17050-1 によれば、自己適合宣言書は、単独の文書の形をとるが、カタログ、送付状、取扱説明書などに簡便な形で表示して、自己適合宣言書を代替してもよいとしている。製品への表示は認められない。

また JIS Q 17050-1 によれば、自己適合宣言の内容は、下記のとおりである。

- 適合宣言の固有の識別
- 適合宣言の発行者の名称及び連絡先住所
- 適合宣言の対象の識別
- 適合の表明
- 規格又は他の規定要求事項
- 適合宣言の発行日及び発行場所
- 発行者から権限を与えられた者の署名、氏名及び役職名
- 適合宣言の有効性に関する何らかの制限事項

自己適合宣言書自体の客観性を向上させる方法として、第三者の監査を導入し、適合性を確認してもらい、自己適合宣言書にその結果を、付加的な情報として掲載することも可能である。

(4) 不実の自己適合宣言を行った場合

不実の自己適合宣言を行った場合は、不当景品類及び不当表示防止法（景表法）により、公正取引委員会から排除命令が出される可能性がある。もちろん、法令の有無にかかわらず、不実を告げることは社会的に認められるものではない。罰則を受けることより、非難の対象になり社会的な信用が低下するリスクの方がはるかに大きいことを肝に銘じるべきである。

2. 苦情対応プロセス導入の手順

JIS Q 10002 には、苦情対応プロセスの出来姿は規定されているが、どのように導入すればよいかは規定されていない。ここでは、苦情対応プロセスの一般的な構築・導入の方法を紹介する（図 8）。

(1) まず現状を把握し問題点を抽出する

苦情対応プロセスの導入にあたっては、まず JIS Q 10002 を用いて現状把握を行う。JIS Q 10002 のすべての要求事項に対し、該当する活動や手順を見つけ出し、規格への適合性を判断していく。そして、問題点、改善すべき点や不足している手順の抽出を行う。

あわせて、JIS Q 10002 の要求事項に適合した手はずで仕事は流れているものの、担当者間での暗黙のルールとしてのみ存在している手順も洗い出し、文書化の必要性について検討する。加えて不適合ではないが、改善するとより効率がよく有効な手順になるようなものも洗い出しておきたい。

現状把握にあたっては、単に現状の手順と規格とを比較するのではなく、苦情申出者の種類（一般消費者か企業顧客かなど）や組織の置かれた事業環境、寄せられる苦情の内容などをもとにして、総合的に判断すべきである。

(2) 不足又は改善が必要な手順を整備する

現状把握によって洗い出された問題点について、規格への適合性の観点と、有効性・効率などの観点から改善策を検討する。そして新たに手順を策定したり既存の手順を変更したりして、それを文書化し、苦情対応プロセスに関する文書体系を完成する。

(3) 導入教育・訓練を実施する

手順・文書を整備するだけでは不十分である。組織を構成するメンバー全員が、新たに整備された苦情対応プロセスを理解し、手順どおりに行動できるようにしておかななくてはならない。このために要員に対する普及・啓発活動を行う。

例えば、新たに苦情対応方針を策定したのであれば、苦情対応の重要性を理解してもらい、トップマネジメントの苦情対応プロセスに対する積極的な関与を示すために、経営トップ自らが自身の言葉で組織内に語りかけることがよいだろう。

苦情対応プロセス全体に関する導入に際しては、教育・訓練を実施する。教育・訓練は、策定した文書などに基づき、苦情対応の基本的な考え方や守るべきルールを伝達することを目的に行う。また、実際に苦情対応業務に従事するメンバーだけでなく、組織を構成するメンバー全員に対し実施する。

このような初期の導入教育も含め、教育・訓練は、教育計画を策定し、計画的かつ継続して実施する。計画は、年度ごとなど定期的に作成し、すべての要員がもれなく継続的に教育を受講できるよう開催す

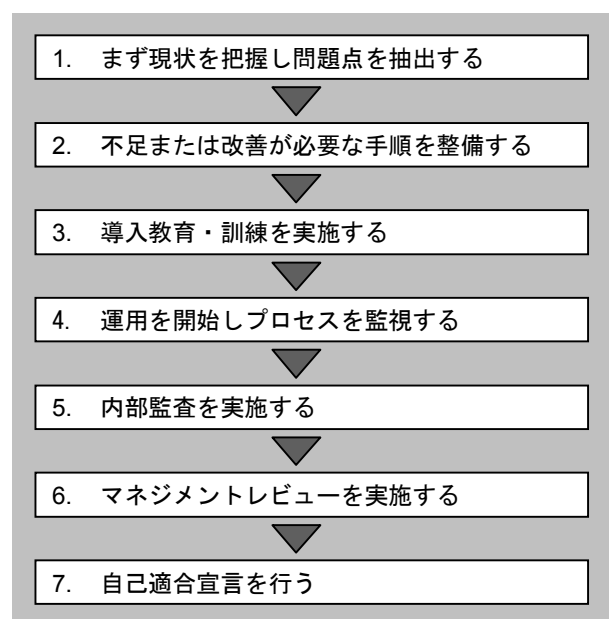


図 8 苦情対応プロセスの導入手順

る。新入社員、中途入社 of 社員なども配慮する。教育実施後は、開催日時、教育内容、使用テキスト、講師、出席者、確認テストの結果などを記録しておく。

(4) 運用を開始しプロセスを監視する

手順・文書の発行後、初期の教育・訓練の実施をもって、苦情対応プロセスの運用が正式に開始される。いきなり完璧な手順、ルールを作り上げることは困難であり、まず運用をしてみて、問題があれば改善していかなければならない。継続的改善を図るためには、苦情対応プロセスの監視や内部監査を実施し、マネジメントレビューを行うことが必要である。プロセスの監視は、苦情対応プロセスを推進する部門が自ら行う日常的なチェックである。あらかじめ設定した監視基準を基に実施するパフォーマンスの測定と顧客満足度の測定が、主な監視の手段である。

(5) 内部監査を実施する

独立した第三者としてトップマネジメントが任命した内部監査責任者が、定期的な苦情対応プロセスの監査を実施する。内部監査の基準は、JIS Q 10002 と策定された規程類を使用する。内部監査は、内部監査計画に従って実施する。

(6) マネジメントレビューを実施する

内部監査の報告結果、是正・予防処置の実施状況、苦情の記録と分析結果、苦情対応プロセスの監視状況などのインプットをもとに、トップマネジメントが主催してマネジメントレビューを行う。特に組織横断的な問題、人員の配置など経営資源に係わる問題は、トップマネジメントの決断によって是正を行う。

(7) 自己適合宣言を行う

監視、監査を経てマネジメントレビューを実施し、JIS Q 10002 への適合性が確認された時点で、自己適合宣言を行う。もちろん、苦情対応プロセスの構築・運用は、自己適合宣言を行った時点で終了ではない。監視、監査、マネジメントレビューを繰り返し、PDCA マネジメントサイクルを回すことで、継続的に苦情対応プロセスを改善していく。これによって刻々と変化する外部要因にも対応していくことができる。

以上

※ 本稿は、『標準化と品質管理』2005年10月号（財団法人日本規格協会）に掲載されたものを、同協会の許可をもって転載したものです。