



東京海上日動リスクコンサルティング (株)  
情報グループ  
副主事 河野 幸子

## 金融機関における「ISO10002」導入の手引き

本稿は、金融機関向け機関誌「近代セールス」2007.7.1号「苦情・クレームにどう対応するか」の特集に掲載された『「ISO10002（苦情対応マネジメントシステム）」で変わる企業の顧客対応』を許可を得て転載しています。

### 苦情対応の目的

企業における苦情対応にはいくつかの目的が考えられる。

まず、苦情対応は『顧客満足の実現』を目的とした取組みである。顧客の声をフィードバックすることで、業務の改善や、商品開発に活かしていくことができる。また『消費者保護』も苦情対応の重要な目的である。商品・サービスに問題があった場合には、顧客の権利回復を図り、そして崩れかかった信頼を取り戻す機会とする。

加えて、苦情対応は『リスクマネジメント』の観点からも非常に重要である。日々寄せられる大量の苦情の中には不祥事や、顧客の権利侵害につながるような情報も含まれているからである。金融庁が金融機関に求める「顧客保護等管理態勢の整備・確立」もコンプライアンスからの要請という側面が強い。

### リスクマネジメントとしての苦情対応

単に、寄せられた個々の苦情を解決する事を目的とし、顧客対応部門や営業所の中で完結してしまうような苦情対応では、苦情を効果的に取り扱う事はできない。たとえ苦情に事件、事故の予兆となる情報が含まれていても、解決した苦情を管理する仕組みがなければ組織としてそのシグナルに気づくことができない、必要な情報がトップマネジメントに届かないという結果となり、自発的な改善の機会を失う事になる。

最近の例では、保険金不払い問題で厳しい行政処分を受けた保険業界がある。金融庁は一連の保険金不払い問題の一因として苦情対応態勢が十分に機能していなかったとし、抜本的な改善を求めている。一部の保険会社では、その対応として、苦情対応の国際規格である ISO10002 への適合を図り、自己適合宣言を目指すことを表明し、信用の回復に努めている。

すなわち、苦情対応がうまくいかないと、上記のような不祥事の見逃しが発生し、大きな経営リスクとなる。営業活動の停止、行政処分、信用の失墜によるブランドの崩壊、損害賠償など、企業は多大な損失を被り、その存続すら脅かされる可能性もある。企業は苦情を起因とするリスクを経営リスクとして認識し、対峙していく必要がある。ISO10002 は、顧客満足の向上を目指した苦情対応プロセス構築のための国際基準であるが、企業のリスクマネジメント対策としても注目されている。

### ISO10002 とは

ISO10002 は 2004 年 7 月に国際標準化機構 (ISO) から発行され、翌 2005 年 6 月に JIS Q 10002 : 2005 「品質マネジメント—顧客満足—組織における苦情対応のための指針」として翻訳、JIS 規格として発行された。

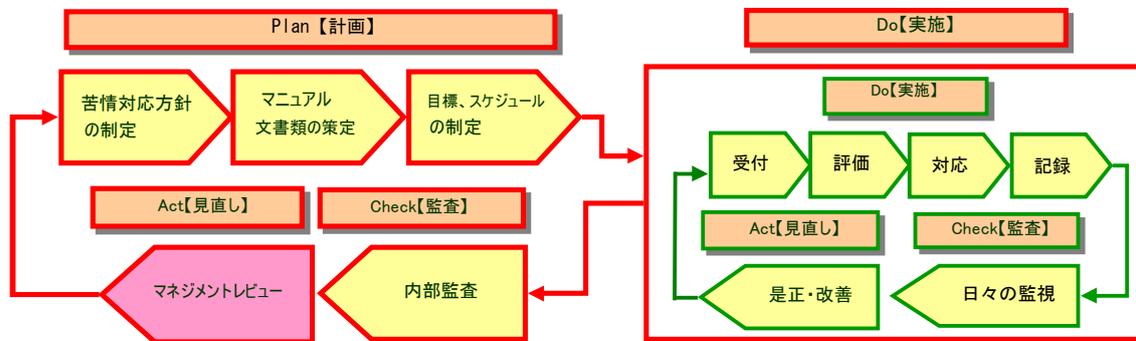
ISO10002 の発祥は 1990 年代半ばにさかのぼる。急激なインターネットの普及により、消費者を取り巻く環境は大きく変化した。インターネット通販は国内外で広がり、たとえその国の言葉が分からなくても、簡単に世界中の商品を購入できるようになった。しかし、国境を越えた電子商取引は、言語、法律、商慣習の違いなど、様々なハードルが存在し、ひとたびトラブルが発生すると、消費者の権利回復は難しい状況となる。ISO の検討はこのような環境の変化を背景に進められたのである。

ISO10002 の枠組みはいわゆる計画 (Plan)、実施 (Do)、監査 (Check)、見直し (Act) のプロセスを繰り返し、継続的な改善を図っていく PDCA マネジメントサイクルである (図 1)。規格はその枠組みを構築、運用するためのガイドラインを示している。

苦情は、苦情の対象となっている人や物、サービス個別の問題ではなく、組織全体に向けられた不満の表現であり、組織をあげて対応していく必要があるという考え方がこの規格の基本である。顧客対応部門だけで完結してしまう苦情対応は PDCA サイクルの Do を回しているに過ぎない。ISO10002 に適合した苦情対応は、顧客対応部門だけでなく、商品・サービスの開発を行なう本部スタッフに至る組織全体で、顧客を意識し、顧客の声を活かした事業を行っていくための活動である。

以下、図 2 の ISO10002 の構成を参考に、規格が要求する内容を解説する。

図 1 ISO10002 の PDCA サイクル



## 基本原則

規格は苦情対応プロセス全体を通じて守るべき基本原則を初めに示している。①公開性②アクセスの容易性③応答性④客観性⑤料金⑥機密保持⑦顧客重視のアプローチ⑧説明責任⑨継続的改善の 9 つである。ISO10002 の基本原則は、一般的な苦情対応にも共通する基本的な考え方である。ISO 規格という事で身構えてしまうかもしれないが、今まで自社で実施してきた苦情対応プロセスをベースに構築する事が可能である。また、基本原則を含め、組織の大小を問わず、活用できる内容となっている。

## コミットメントと苦情対応方針

ISO10002 における活動の中で、全ての基本となるのがトップマネジメントのコミットメントである。そして、コミットメントを明確に示したものが苦情対応方針である。苦情対応方針は自社の苦情対応の目指す方向性を示したものであり、全ての要員がその意図を深く理解しておく必要がある。苦情対応に正解はない。例えば、「フレンドリーな対応」を親身であると好意的に感じる人もいれば、逆に馴れ馴れしいと不快に感じる人もいる。感じ方は人それぞれであり、苦情対応には臨機応変な対応が求められる。対応の判断に迷った時、立ち返って考える際の拠所となるのが苦情対応方針である。

一般的に苦情は、一見ネガティブな情報であるため、それが自分の失敗から発生したものであればなおさら、積極的な報告を避ける傾向がある。苦情の報告を避け、日常業務の忙しさの中で優先順位が低下してしまうと、苦情対応プロセスも有効に運用できなくなる。トップマネジメントは、苦情対応が自社にとってどんな意味を持つのか、趣旨や目的を、苦情対応方針を通じて従業員に明確に伝え、まずは積極的な苦情の報告、記録から、顧客志向の企業風土を育てていく事が必要である。

## Plan(計画・設計)

苦情対応方針を実現するためにプロセスの計画、設計を行う。まず必要となるのは客観的な仕組みとするための文書化の作業である。中でも重要となるのが、トップマネジメントを含めた要員の責任権限の明確化である。苦情の解決と、継続的改善のためには、部門横断的な活動が必要となる。責任権限をあらかじめ明確にしておく事で対応のスピードアップが図れると共に、自己の責任を自覚し、苦情に対する当事者意識を醸成する効果も期待できる。

また、トップマネジメントの責任権限の中には、概念的な内容である方針を具体的な目標に落とし込むこと、苦情対応に必要な経営資源を配分する事なども含まれる。さらに苦情対応方針の実現に向けた具体的な活動について合わせて計画する事が求められる。

## Do(実施)

組織は計画に基づき苦情対応プロセスを実施する。ISO10002 では具体的な手順を示している。自社の苦情対応手順との差を確認する必要がある。

## Check(監視、監査)と Act(見直し)

マネジメントシステムの重要な要素で、特徴とも言える、PDCA の Check (監視、監査)、Act (見直し) の仕組みは、一般的に馴染みが薄く、新たにプロセスを構築しなければならない場合が多い。

監視は日々の苦情の管理を含むモニタリングなどを指し、監査は年間計画に基づき定期的実施され、

実行は監査の対象となる苦情対応の活動から独立した内部監査部門などが行う。監査では、定められた手順が方法として正しいか、苦情対応が手順通りに行われているかなどについて確認を行う。

監査の結果はトップマネジメントが開催するマネジメントレビューで報告され、経営による Act（見直し）の活動に反映される。

### 自己適合宣言

ISO10002 は ISO9001 や ISO140001 のような規格への適合を評価する第三者認証制度は存在しない。組織は自ら規格への適合を図り、運用していく事が必要となる。そして構築後、規格への適合が確認できれば、自己適合宣言をする事が可能である。顧客満足を目的とした規格の性格上、自己適合宣言により積極的にアピールし、多くの消費者から苦情を申し出てもらえる環境づくりに役立つ事が正しい選択であろう。

そもそも規格では苦情対応プロセスに関する情報公開を求めているため、ISO10002 に則した苦情対応プロセスを実施している企業は、ホームページなどでその内容を公開している。さらに正式に自己適合宣言を行う事で、その取り組みが国際基準を満たしたものである事が明確となり、より信頼感が増すだろう。また、宣言を行う企業が増え、規格自体の認知度が上がれば、その効果はより高いものとなるだろう。

社外に対するアピールだけでなく、社内に対しても自己適合宣言の意味は小さくない。宣言を対応体制構築の期限とする事で、プロジェクトのゴールが明確となり、メンバーのモチベーションを維持する事もできる。また、自己適合宣言は、苦情に積極的に対応してゆく事を社会に対して約束する行為である。宣言をしておきながら、苦情の不適切な取扱いは許されず、その緊張感は、顧客との直接の接点が少ない、いわゆる内部部門の社員にも伝わり、規格が求める全社レベルでの苦情対応の実施が促進される。

### ISO10002 の効果

ISO10002 は PDCA サイクルの運用による継続的改善の仕組みである。顧客の視点から見れば、満足度の高い商品・サービスの提供を受ける事が出来るようになる。社員から見れば、顧客からの苦情にしっかりと対応していくことで改善が図られ、結果、自社のレベルが向上することが喜びと感じられるようになる。また、経営から見れば、顧客志向の企業風土が作り上げられる事で、顧客からの信頼が得られ、選ばれ続ける強い企業となる事ができる。また、苦情対応プロセスにより入手できる様々な情報から、自社の課題やリスクを発見でき、一步先の手を打てることから危機管理上も有効である。

ISO10002 の枠組みを活用する事で金融機関では、金融検査マニュアルで求められている「顧客保護等管理態勢の整備・確立」が可能となる。先にも述べたが、保険業界でも数社が ISO10002 への取り組みを表明しており、その取り組みは参考となるだろう。

図 2 ISO10002 の構成

Plan	Do	Check&Act
1. 適用範囲	7. 苦情対応プロセスの実施	8. 維持及び改善
2. 引用規格	7. 1 コミュニケーション	8. 1 情報の収集
3. 定義	7. 2 苦情の受理	8. 2 苦情の分析及び評価
4. 基本原則	7. 3 苦情の追跡	8. 3 苦情対応プロセスに対する満足度
4. 1 一般	7. 4 苦情の受理通知	8. 4 苦情対応プロセスの監視
4. 2 公開性	7. 5 苦情の初期評価	8. 5 苦情対応プロセスの監査
4. 3 アクセスの容易性	7. 6 苦情の調査	8. 6 苦情対応プロセスのマネジメントレビュー
4. 4 応答性	7. 7 苦情への対応	8. 7 継続的改善
4. 5 客観性	7. 8 決定事項の伝達	
4. 6 料金	7. 9 苦情対応の終了	
4. 7 機密保持		
4. 8 顧客重視のアプローチ		
4. 9 説明責任		
4. 10 継続的改善		
5. 苦情対応の枠組み		
5. 1 コミットメント		
5. 2 方針		
5. 3 責任及び権限		
6. 1 計画及び設計		
6. 1 一般		
6. 2 目標		
6. 3 活動		
6. 4 経営資源		