

監査テーマ「苦情対応業務」

CIA研究会－e14「テーマ監査の実践手続き」

座 長 辻田 光博

メンバー
(五十音順) 上坂 修司
 高橋 裕樹
 西上 勝博
 松田 孝一

目次

1. 苦情対応が企業の経営基盤を揺るがす事例
2. 経営者・監査人が抱く懸念事項
3. 監査の具体的進め方
4. 改善提言に向けての考慮点

1. 苦情対応が企業の経営基盤を揺るがす事例

【事例1】 MD社

グローバル企業のMD社では、2014年7月消費期限切れ鶏肉仕様問題に加え、異物混入問題などにより大きくブランドイメージが毀損し、2015年度も赤字となり、現在も業績回復について厳しい状況が続いている。

(単位:億円)

	売上高	営業利益	経常利益
2013年	2,604	115	102
2014年	2,223	-67	-80
2015年	1,895	-252	-277

1. 苦情対応が企業の経営基盤を揺るがす事例

【事例1】 MD社

○発端－事件1

2014年8月26日

KN店にて、製品Fに歯が混入

《対応》

サプライヤーからの情報を精査しないまま発表した

《問題点》

- ・サプライヤーの製造プロセスを定期的に確認していない
- ・お客様対応という軸で、部署横断的に一元化して情報管理してなかった

1. 苦情対応が企業の経営基盤を揺るがす事例

【事例1】 MD社

○事態悪化－事件2

2014年12月19日

KA店にて、製品Sにプラスチック片が混入
子どもが口の中を切る

《対応》

混入異物が機械の破片であることを確認(原因は特定された)

2015年1月8日になって全国的な総点検を指示

《問題点》

同じ機械を他店舗でも使用しているため再発が想定されるにもかかわらず、未然防止策として全店確認の指示を速やかに出していなかった

1. 苦情対応が企業の経営基盤を揺るがす事例

【事例1】 MD社

○悪評拡散－事件3

2014年12月31日

TE店にて、製品Cに異物混入

《対応》

現物(異物)を預かるも紛失

お客様からの調査依頼がないこともあり、責任者への報告を行って
いなかった

《問題点》

調査すべき事案、基準、そのための現物保管ルール等が不十分
(自律的ではない)

1. 苦情対応が企業の経営基盤を揺るがす事例

【事例1】 MD社

○迷走する対応－事件4

2015年1月3日

MS店にて、製品Cにビニール片混入

《対応》

調査の結果、工場・店舗等に届けられた混入異物にあたるものが見当たらず、経路特定に至らず。

《問題点》

根本対応の姿勢が弱く、記者会見で異物混入の要因がお客様にあるかのような誤解を与える発言をした。

その後、「お客様対応プロセス・タスクフォース」が設立される。

1. 苦情対応が企業の経営基盤を揺るがす事例

【事例2】 MK食品

2014年2月2日

インスタント食品に害虫混入発覚

ツイッターにて害虫混入の写真が投稿され、情報拡散

《対応》

2月4日 主力製品全面自主回収発表

2月11日 全工場の生産ストップと販売休止

→販売再開直後、顧客の信頼回復し、業績V字回復
(2015年6月 当該インスタント食品シェア1位へ)

1. 苦情対応が企業の経営基盤を揺るがす事例

「MD社」と「MK食品」の苦情対応比較

両社の苦情対応は、異物混入という点では似ているが…

	MD社	MK食品
初動対応	後手 (自律的でない)	迅速 (自主回収)
根本対応	危機感の欠如 正確な情報不足 再発防止策の欠如	迅速 製造・販売中止 再発防止策への取組
消費者の受け止め	消費者に問題のある ような発言⇒不誠実	言い訳せず⇒誠実

2. 経営者・監査人が抱く懸念事項

さて、自社の苦情対応についてはどうでしょう…

苦情申出者は消費者であることを前提とする

苦情対応に関する
一般的な問題

たらい回し
対応が遅い

電話がつなが
りにくい
いつも話し中

対応状況がイン
ターネットに流れる

誤った情報が
伝わる
相手を怒らせる

顧客の個人情
報が流出する

監査人が抱く危惧

お客様を待た
せていないか？

重大事故・欠陥
の情報がすぐに
上がっているか？

クレームが増え
ていないか？

うちは
大丈夫？

クレーム情報が品
質改善や新製品の
参考になっている
か？

情報のアクセス
管理は大丈夫？



2. 経営者・監査人が抱く懸念事項

苦情対応に関する一般的な課題

- クレーム・原因など事実が関係者に正確に伝達されない。
- 原因が特定できないまま時間が経過してしまう。
- 類似のクレームが次々に起こる（急に増加する）。
- クレームが責任者に適時に報告されない。
- クレーム情報・文書・証拠がなくなる。
- 対応が遅い。
- 受付体制ができていない！
- 「顧客に原因をなするな！」と批判される。

想定される原因・リスク

- クレーム情報が伝わらない。
- 担当者・顧客窓口の対応不備。
- 欠陥原因の究明遅れ、不明状態のまま放置。
- 欠陥放置、改善不良。横展開の懈怠。
- クレーム情報の伝達経路・ルールの未整備。
- 即時報告の規範・習慣の欠如。
- クレーム受付後の調査・対応基準や証憑補完のルールが欠如。（記録・保管不備）
- 重大なクレームの場合でも、情報開示の対応が不明なまま。

2. 経営者・監査人が抱く懸念事項

苦情対応に関する一般的な課題

- 対策が後手に回ってしまう。クレーム受付が自らの責任感をもっていない、あるいは持ちにくい。
- 顧客クレームがどこか他人事、危機感の不足
- 顧客第一の風土の欠如
- 組織内で責任のなすりつけあいの風潮が強い。

想定される原因・リスク

- 現場と経営責任者層との責任関係が曖昧で自主的な対応がとりにくい体制。
- 顧客クレームは重大事との意識が徹底していない。
- “些細なこと”、“たいしたことない”、“大騒ぎするな”的な風土が醸成されてしまっている。
(職場風土の問題)
- 組織間・個人間の責任関係が曖昧、相互依存的あるいは蛸壺的。

2. 経営者・監査人が抱く懸念事項

苦情対応に関する一般的な課題

- 顧客の期待を下回る品質
- 再発防止策が的外れになってしまう。
- 顧客のクレームに正面から答えない、その場凌ぎの対応になってしまう。
- クレーム情報が悪評となってSNSを通じて瞬時に拡散していく。

想定される原因・リスク

- 品質検査の基準・体制が、顧客満足維持及び向上を目的として構築されていない。
- 正確な原因究明ができていない、あるいは究明はできても、正当な対策が採られない。
- 情報伝達⇒原因究明⇒意思決定のプロセスが適切に整備されていない。
- 形式面だけで、根本的な対策がとれない体制。

3. 監査の具体的進め方

1. 監査で確認する危惧を決定する。(洗出し・絞込み)
2. 危惧の発生原因を想定する。(仮説を立てる)
3. 仮説検証のために必要な情報を収集する。
4. あるべき姿と現状とのギャップを確認する。
(参考: ISO 10002 / JIS Q 10002)
5. ギャップについて対象部門と認識を共有する。
6. 改善が必要な点について提言を行う。

3. 1. 監査で確認する危惧を決定する

危惧の例

- ①苦情件数が減らない
- ②解決まで時間がかかる
- ③初期対応が遅れる・誤る
- ④事実と違う説明をする
- ⑤苦情申立者を怒らせる



苦情回答内容そのものに対する不満 から
企業の対応・体制への不満 へ

3. 2. 危惧の発生原因を想定する

例①苦情件数が減らない

→開発部門に情報伝達されず、改良がされないのでは？

例②解決まで時間がかかる

→受付者が即答できることが少ないのでは？

例③対応が遅れる・誤る

→回答担当者が少ないのでは？

→上層部に連絡する基準が不明確なのでは？

例④事実と違う説明をする

→情報が整理されていないのでは？

例⑤苦情申立者を怒らせる

→苦情対応のトレーニングを受けていないのでは？

苦情申立者の要望(真意)を聞いていないのでは？

3. 3. 仮説検証のために必要な情報を収集する

例①苦情件数が減らない

→開発部門への情報伝達・共有の仕組み

例②解決まで時間がかかる

→受付者が即答できること(明示されているか)

例③対応が遅れる・誤る

→回答担当者一人当たりの処理件数

→重要性の評価基準(上層部に連絡する基準も含め)

例④事実と違う説明をする

→回答する情報(明確化、事前チェックの仕組み)

例⑤苦情申立者を怒らせる

→苦情対応のトレーニングの計画と実績

3.1. ~ 3.3. に関する全体像

	懸念事項(想定されるリスク)		懸念事項に対する監査観点 (想定するリスクに対するコントロールの状況)
	問題点	原因	
1	苦情件数が減らない	責任者や開発部門などに情報伝達されず、改良がされないのでは？ 欠陥原因の究明が遅れ、不明状態のまま放置されているのでは？	苦情原因が根本的に解決されるための情報伝達・共有の仕組みについて 苦情情報が、製品開発部門などにも伝達されているか？ 結果(解決状況・予定等)が明確になるよう、処理されているか？
2	対応が遅れる (解決に時間がかかる)	受付担当者が即答できることが少ないのでは？	受付担当者が即答できる事項は何か？ 受付担当者が即答できる事項を増やすには何が必要か？
		回答担当者が少ないのでは？	回答担当者一人当たりの処理件数・時間
		責任関係が曖昧で、自主的な対応がとりにくい体制になっていないか？	苦情対応・管理に関わる要員・組織の役割・責任、業務フローは明確か？ 受付から回答・解決までを統括管理できる体制になっているか？
3	対応を誤る 事実と異なる回答をしてしまう	クレーム情報が正確に伝達されていないのでは(未記録・紛失・未伝達)？	クレーム情報の記録・保管・伝達について 記録漏れ、紛失、伝達漏れ等はないか？ 正しい手順で行われているか？
		重要性の評価基準、上層部に連絡する基準などが不明確なのは？	重要性の評価基準、エスカレーションの基準は明確か？ それに基づいて運用されているか？
		正確な情報が整理できていないのでは？	回答内容について(重要度による)、事前チェックが行われているか？

3.1. ～ 3.3. に関する全体像

	懸念事項(想定されるリスク)		懸念事項に対する監査観点 (想定するリスクに対するコントロールの状況)
	問題点	原因	
4	苦情申出者を怒らせる 悪評が拡散する	苦情対応のトレーニング・指導を受けていないのでは？ トレーニング・指導内容が、現実の対応面(例:紋切的)で不適切なのでは？	苦情対応のトレーニング・指導について 計画・実績 トレーニング・指導内容は、適宜改定されているか？ また、具体的な事例を取り上げているか？
		苦情申立者の要望(真意)を聞いていないのでは？ 苦情申立者に原因をなすりつけるような回答をしていないか？	苦情を些細なこととして受け留める風潮はないか？ 苦情対応・管理及び品質管理の体制が、顧客満足維持及び向上を考慮して構築されているか？(顧客ニーズ・満足度のモニタリングによるフィードバック、顧客の製品使用場面を考慮した品質検査等)

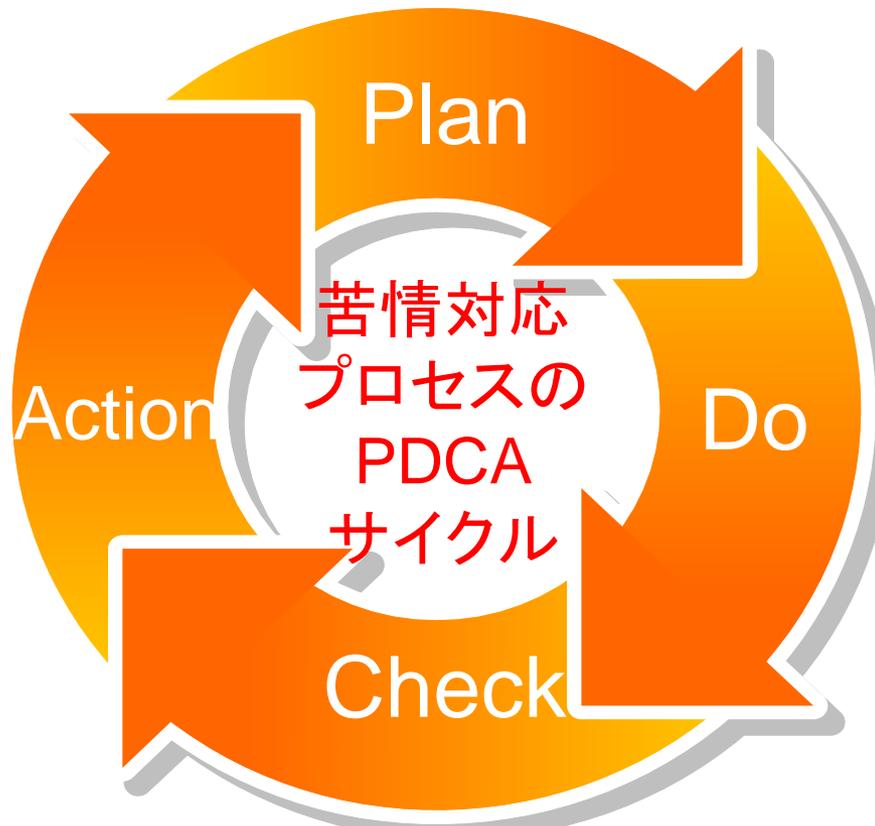
3. 4. あるべき姿と現状とのギャップを確認する

【あるべき姿】

ISO 10002 / JIS Q 10002（苦情対応プロセスのPDCAサイクル）を参考にする。

方針・体制・設計：
トップマネジメント

是正処置、予防処置、
革新的な改善：
担当部署



受付・連絡・
調査・報告・記録：
担当部署

記録のレビュー、改善提案：
担当部署、トップマネジメント

3.5 あるべき姿と現状とのギャップ確認

苦情対応体制・プロセス全般に係る懸念事項

→ JIS Q 10002 5. 苦情対応の枠組み

懸念事項	あるべき姿	JIS Q 10002
<ul style="list-style-type: none">・トップマネジメントの方針は、全社員・関係者に理解浸透されているのか？・苦情対応に関わる必要な要員が揃っているか？・要員のスキルは十分か？	<ul style="list-style-type: none">・顧客満足の維持及び向上を目的としたトップマネジメントの方針が確立され、全社員に教育活動等を通じて理解浸透されている。・トップマネジメントの方針は、社外にも公表されている。・苦情対応に関わる要員の責任と要求されるスキルを明確にし、配属・育成・指導が行われている。	<ul style="list-style-type: none">5. 苦情対応の枠組み<ul style="list-style-type: none">5.1 コミットメント5.2 方針5.3 責任及び権限<ul style="list-style-type: none">5.3.1 トップマネジメントの責任5.3.2 管理責任者の責任5.3.3 その他の管理者の責任

3.5 あるべき姿と現状とのギャップ確認

苦情対応体制・プロセス全般に係る懸念事項

→ JIS Q 10002 6. 計画及び設計

懸念事項	あるべき姿	JIS Q 10002
<p>苦情対応の体制・プロセスが、、</p> <ul style="list-style-type: none">・組織の性質・規模(苦情の質・量)に比して、あまりに簡略すぎ、又は複雑すぎないか？・顧客にとって、適切な対応が取れる仕組みになっているのか？・構成員にとって、過重な負担を強いる仕組みになっていないか？	<p>・効果的かつ効率的な苦情対応の体制(要員, 情報, 材料, 財務及びインフラストラクチャーに関連する経営資源の活用)・プロセスを計画・設計する。</p> <p>・トップマネジメントの方針に基づき、顧客満足の維持及び向上を目的とした対応基準及びプロセスを整備する。</p> <p>・計画・目標が、トップマネジメントの方針や対応基準等に基づき、関連部門及び階層間で(取引先等社外も含め)、測定可能かつ整合性のとれた状態で設定される。</p>	<p>6. 計画及び設計</p> <ul style="list-style-type: none">6.1 一般6.2 目標6.3 活動6.4 経営資源

3.5 あるべき姿と現状とのギャップ確認

苦情対応体制・プロセス全般に係る懸念事項

→ JIS Q 10002 7. 苦情対応プロセスの実施

懸念事項	あるべき姿	JIS Q 10002
<ul style="list-style-type: none">・必要な情報の識別や改善処置が放置(ポテンヒット)されず適切に実施されているか？・不当な苦情対応に振り回されていないか？	<ul style="list-style-type: none">・対応基準において、各々の責任に応じた裁量範囲、苦情の種別・優先順位に応じた対応手順(エスカレーションや商品管理・改良等関連プロセスとの連携を含む)を明確にする。・社内での対応に留まらず、社外(取引先・弁護士等)を含めた対応手順も明確にする。・苦情対応の進捗状況を適宜確認し、適切なタイミングで苦情申出者(顧客)等へのフィードバックを行う。	<p>7. 苦情対応プロセスの実施</p> <ul style="list-style-type: none">7.1 コミュニケーション7.2 苦情の受理7.3 苦情の追跡7.4 苦情の受理通知7.5 苦情の初期評価7.6 苦情の調査7.7 苦情への対応7.8 決定事項の伝達7.9 苦情対応の終了

3.5 あるべき姿と現状とのギャップ確認

苦情対応体制・プロセス全般に係る懸念事項

→ JIS Q 10002 8. 維持及び改善

懸念事項	あるべき姿	JIS Q 10002
<ul style="list-style-type: none">・そもそも顧客満足度を正確に把握できているのか？・苦情対応体制・プロセスの運用が有効に機能しているか？・苦情対応体制・プロセスが形骸化していないか？また、紋切的対応になっていないか？・見当はずれな監視・監査をしていないか？	<ul style="list-style-type: none">・顧客(苦情申出者)が意思表示しやすいタイミング・手段で満足度の情報を収集する。・プロセスにおける各々の目的・責任に基づき、環境変化(例:顧客層の変化等)も考慮の上、現状がずれてきていないか検証する。・全ての顧客メッセージ(苦情ではない問合せレベルの情報含む)も収集し、予兆把握などのモニタリング活動を行う。・統計的な評価指標のみによる監視・評価を行うのではなく、総合的な分析・評価を通じてノウハウを蓄積し、ロールプレイングや応対コンテストなど、より効果的な評価・表彰・指導を行う。	<ul style="list-style-type: none">8. 維持及び改善<ul style="list-style-type: none">8.1 情報の収集8.2 苦情の分析及び評価8.3 苦情対応プロセスに対する満足度8.4 苦情対応プロセスの監視8.5 苦情対応プロセスの監査8.6 苦情対応プロセスのマネジメントレビュー8.7 継続的改善

4. 改善提言に向けての考慮点

監査によって確認されたギャップについて対象部門と認識を共有
改善が必要な点について提言を行う

そのために
重要なことは

時代や環境の変化をきちんと捉えているかどうか…

顧客の変化

社会全般の環境・時代の変化

企業の変化

4. 改善提言に向けての考慮点

顧客の変化

- ・ 製品・サービス提供側に説明責任を要求。(権利意識の強まり)
- ・ 安全からさらに安心を重視する傾向にある。
- ・ 想定外の使用方法、要望、苦情の出現。(顧客層の多様化)

- ・ 顧客の立場になって取り組んでいるか
- ・ 顧客に安心を与える情報を提供しているか(予防の観点)
- ・ 想定外(マニュアルに無いことなど)にも配慮しているか
- ・ 様々な実例に基づいた顧客対応指導を行っているか

4. 改善提言に向けての考慮点

顧客の変化

【改善策の例】

- ・ 取扱説明書(注意事項)やFAQの公開
- ・ 顧客関連データ(苦情・問合せの内容、製品使用状況、満足度等)の総合的な分析による傾向把握
 - 企画・製造プロセスへのフィードバック
 - 苦情対応プロセスへのフィードバック
- ・ 定期的なマニュアル・教育内容の改良
- ・ 苦情対応ロールプレイングのコンテスト実施(表彰)

4. 改善提言に向けての考慮点

社会全般の環境・時代の変化

- ・ 許容範囲・寛容度が厳しくなりつつある。
- ・ 利益重視・情報隠蔽の姿勢に対しては徹底的に批判。
- ・ インターネットへの投稿による、苦情内容の第三者への拡散。

- ・ 顧客満足度調査などから意識変化を分析しているか
- ・ 根本的な原因追求・対策に向けて取り組んでいるか
- ・ 迅速かつ誠実な対応ができる体制が構築されているか

4. 改善提言に向けての考慮点

社会全般の環境・時代の変化

【改善策の例】

- ・ 苦情申出者を冷静にさせるしかけの導入
例) 注意書き、アラート表示、
音声ガイド「この電話は録音されています…」 など
- ・ 顧客関連データ(苦情・問合せの内容、製品使用状況、満足度等)の総合的な分析による傾向把握
 - 企画・製造プロセスへのフィードバック
 - 苦情対応プロセスへのフィードバック
- ・ 特定顧客への専任担当者設置による苦情対応の統括管理
- ・ 重要度に応じた苦情対応内容の事前チェック体制

4. 改善提言に向けての考慮点

企業の変化

- ・ 複数企業の関与による製造プロセス、業務フローの複雑化。
 - ・ 雇用形態の多様化、グローバル化。(社員の価値観の多様化)
 - ・ 内部告発による暴露。
 - ・ 物価高騰等による管理コスト削減要求のさらなる強まり。
- ・ 製造プロセス、業務フローが「見える化」されているか
 - ・ 各過程の情報が統合的に把握しフォローしているか
 - ・ 企業倫理や苦情対応ポリシーが、
従業員だけでなく取引先等全関係者にも浸透しているか
決裁や評価における判断基準としても配慮されているか

4. 改善提言に向けての考慮点

企業の変化

【改善策の例】

- ・ 関係部署や取引先とも連携した苦情対応ネットワークの構築
- ・ 全関係者への企業倫理・苦情対応ポリシー教育
- ・ 関係者間で対応内容・進捗状況を共有できる仕組みの構築
- ・ 特定顧客への専任担当者設置による苦情対応の統括管理
- ・ 「苦情対応技術力」を評価指標として導入
- ・ 定期的な長期休暇付与による補完体制を通じた相互チェック

5. おわりに(おまけ)

- ・ 言い逃れ 苦情対応 客逃れ
- ・ 顧客には 会社の都合は 逆効果
- ・ ご指摘は 腹が立つほど ごもつとも
- ・ 報告を あげてもあげぬ 上司かな
- ・ 苦情処理 太る上司に 痩せる部下
- ・ つぶやきが あつという間に 大炎上
- ・ 放置せず 連携、対策、 即報知
- ・ 苦情処理 組織の壁は 致命傷