

C I Aフォーラム研究会報告

目的とあるべき姿に着眼した監査手法 —使える監査ツールを目指して—

研究会 No. e 15 (新しい監査アプローチ研究会)

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（I I A－J A P A N）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会No. e 15（新しい監査アプローチ研究会）が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

1. はじめに

1.1. 当研究会のこれまでの経緯

当研究会は、監査対象となる業務等の目的とあるべき姿に着眼し、組織体の目標達成（さらに利害関係者の目標達成）に役立つような監査手法を探ることを目的として活動している。当初、東洋大学島田教授の「内部監査の新たなアプローチ―ブレイクスルー思考を用いたアプローチの提案（『月刊監査研究』2010年2月号〔論文①〕）」に触発されたメンバーが中心となって発足した。そして、ブレ

イクスルー思考の手法（特に「目的展開」と「システムマトリクス」）を活用した仮想的な内部監査の試行例を成果としてまとめ、『月刊監査研究』2013年11月号〔論文②〕にて報告を行った。

1.2. 目的展開とシステムマトリクス

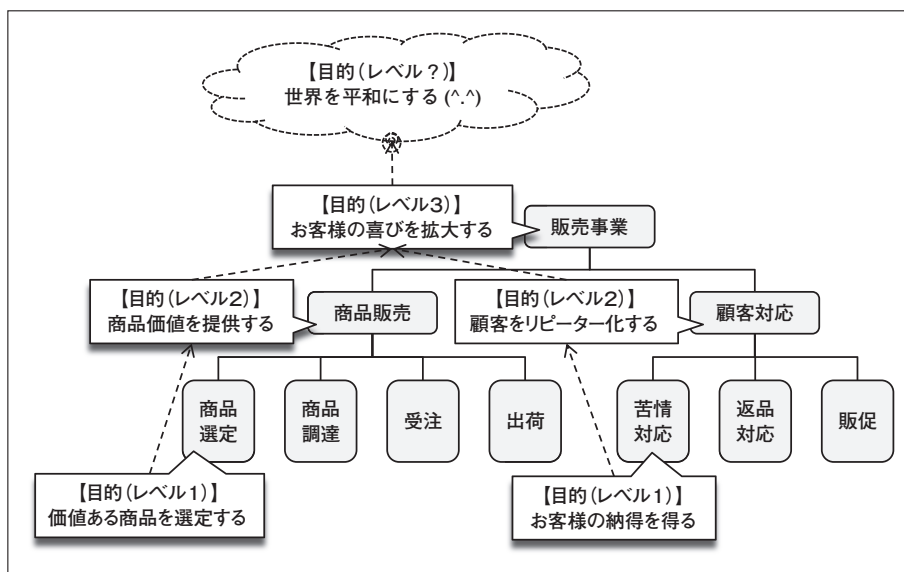
当研究会で手法として用いる「目的展開」と「システムマトリクス」については、先に述べた〔論文①〕と〔論文②〕でも十分解説されているが、この論文で初めて目にする方もいるかもしれないため、簡単にその概要を説明する。

目的展開とは、ある業務等の目的を問い、さらに構造的に上位の位置付けとなる業務等の目的を問い整理することにより、本質的な目的の再定義を行うことである（図1）。

システムマトリクスとは、ある業務等（機能）の目的、システムの構造（入力、処理、出力）、環境、必要資源、及びそれらのあるべき姿（目標、将来像）を明確にした上で、その達成に向けて、影響を与える作用（摩擦・相乗）は何か、どうコントロール（管理）すべきかも明確にし、それらをマトリクス形式で表現したものである（図2）。

つまり、ある業務について目的展開とシステムマトリクス作成を行うことは、その業務

＜図1＞目的展開のイメージ



＜図2＞システムマトリクスのイメージ

	基本	価値感	物差し (目標値)	管理	関連 (摩擦)	関連 (相乗)	将来
目的	目的						
入力	システムの構造			達成のためにどうコントロールすべきか			
出力							
転換処理		あるべき姿			達成に影響を与える作用		あるべき姿(将来像)
環境	環境						
人的媒体	必要資源						
物的媒体							
情報媒体							

の本質的な目的とあるべき姿を定義することになる。

内部監査で「目的展開」と「システムマトリクス」を活用すれば、予備調査で監査対象業務の本質的な目的とあるべき姿を定義することにより、そこに着眼した実査、改善提言、改善状況のフォローを行い、組織体の目標達成（さらに利害関係者の目標達成）に役立てることができるかと期待するのである。

1.3. 前回の研究成果の反省

ところが、前回の研究成果（〔論文②〕）報告後、当研究会のメンバー各自の内部監査の実務において、目的展開はある程度活用でき

ているものの、システムマトリクスについては十分に活用できていない状況であった。

その大きな理由は、本来必要な監査的切り口をシステムマトリクスで網羅的に洗い出すことができるのだろうかという懸念を、各メンバーが抱いていたからである。

というのも、〔論文②〕の試行例で取り扱った対象業務（通信販売事業）は、商品の選定、調達、受注、出荷等広範囲であり、メンバーが通常直面する監査対象業務の範囲としては広すぎる設定であった（図1の「レベル3」）。それにより、従来はなかった新たな監査的切り口が洗い出されるというメリットが実感できた半面、全体的に広く浅い内容になってし

まった印象もあり、詳細な監査的切り口が欠けてしまっていないかという懸念を抱いたのである。

2. 今回の研究目的と手順

2.1. 今回の研究目的

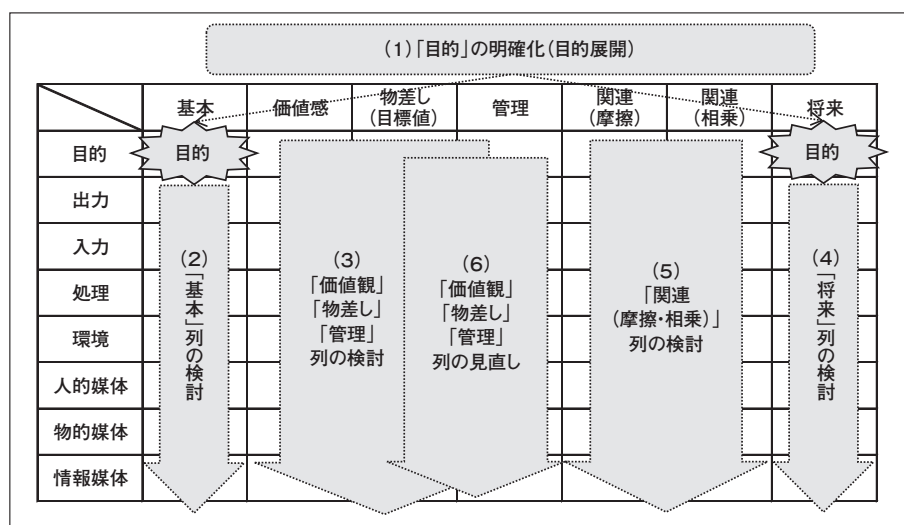
そこで、メンバーが抱いた懸念を取り除くことに加え、目的展開とシステムマトリクスの内部監査での実践的な活用ノウハウをさらに蓄積することを目的とし、より範囲を絞った業務（図1の「レベル1」）を選定した適用例に取り組むことにした。また、本来必要な監査的切り口が網羅できているかについても別の角度から考察することにした。

選定した対象業務は「苦情対応（苦情申出者は消費者を想定）」である。メンバーの所属業種に関係なく取り組みやすく、また関連する公的基準としてJIS Q 10002:2015「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」（以下、JIS規格）が存在することで、別の角度から考察を行うための客観的な指針として参考にできると考えたからである。

2.2. 研究の手順

具体的には次のような手順で行った。

＜図3＞システムマトリクス作成手順



《手順1》初版マトリクス作成

メンバーが集まってワイガヤ形式のワークショップを行い、ゼロベースの発想で（JIS規格を意識せずに）意見を出し合い、システムマトリクスの初版（以下、初版マトリクス）を作成する。

《手順2》JIS規格による考察

JIS規格を参考にし、規格要求事項が初版マトリクス上にどう位置付けられるかを考察するとともに、初版マトリクスをブラッシュアップし改訂版を作成する。

《手順3》ノウハウのまとめ

《手順1》～《手順2》の作業を振り返り、システムマトリクス作成のノウハウについてまとめる。

3. 本論

3.1. 初版マトリクス作成

図3で示す手順により、初版マトリクス（47～48頁、表1）の作成を行った。

各手順における当ワークショップでの主要な考慮点について述べる。

(1)「目的」の明確化

対象業務「苦情対応」についての目的展開を行い（目的展開の過程は省略）、現状最も本質的と思われる目的を目的・基本のセル

に、さらに上位レベルで将来的にそうありたい目的を目的・将来のセルに配置させた。

(2) 「基本」列の検討

① 出力・入力

出力は、目的達成の具体的な成果であるため、目的を明確にした後（入力、処理の検討前）に検討を行った。入力、出力の元となるものであるため、出力を明確にした後に検討を行った。

最終的には、苦情対応の始まりと終わりは何かという観点で、わかりやすい表現にしてまとめた。

② 処理

メンバー各社における苦情対応の業務手順について意見交換を行い、内容をまとめた。

③ 環境

会社内部の環境については全社的な統制環境、外部の環境については会社を取り巻くステークホルダーに着眼して洗い出しを行い、目的達成への影響度を考慮して選別と集約を行った。

④ 人的媒体・物的媒体・情報媒体

それぞれ苦情対応に関連するものの洗い出しを行い、目的達成への影響度を考慮して選別と集約を行った。

(3) 「価値観」「物差し」「管理」列の検討

まず、目的である「お客様の納得を得る」を達成した状態を、お客様が「はっきり」「すっきり」した状態と捉え、目的・価値観のセルの内容を「明快（明解）な」とした。

以降、「基本」列の検討時と同じ順序（出力・入力・処理・環境・人的媒体・物的媒体・情報媒体）で、それぞれ「明快なお客様の納得を得る」という目的達成のための「あるべき姿（状態や特性）」は何かという観点で「価値観」の検討を行った。

その際、先に「物差し」が洗い出されることや、「管理」が洗い出されることにより別の「物差し」に気付くこともあるため、「価値観」「物差し」「管理」の部分セットにして検討

を行った。

以上(1)～(3)の作業を通じて、現状のあるべき姿をマトリクス上に表現することになる。

(4) 「将来」列の検討

「将来」列（将来のあるべき姿）の検討は、将来の目的「顧客をリピーター化する」ためにどうあるべきかという観点で行った。その際、将来入力から苦情がなくなる（苦情ゼロ）という究極の状態を想定してみたが、「苦情ゼロ」は顧客から無視されている状態であり、「苦情対応」は根本的には「顧客の声とのコミュニケーション」であるというように捉え、「将来列」のアイデアを洗い出した。

(5) 「関連（摩擦・相乗）」列の検討

まず現状のあるべき姿への影響、次に将来のあるべき姿への影響という観点で検討を行った。

後者の観点では、特に目新しいものは出なかったが、将来的に苦情対応から顧客の声への対応に拡張していく方向性を考慮し、特に「相乗」列においては一部「苦情」から「顧客の声」という表現に改めた。

(6) 「価値観」「物差し」「管理」列の見直し

「摩擦」「相乗」が明確になった後、それらに対応するためにどのようなコントロール（管理）が必要かという観点で、再度「価値観」「物差し」「管理」列の見直しを行った。

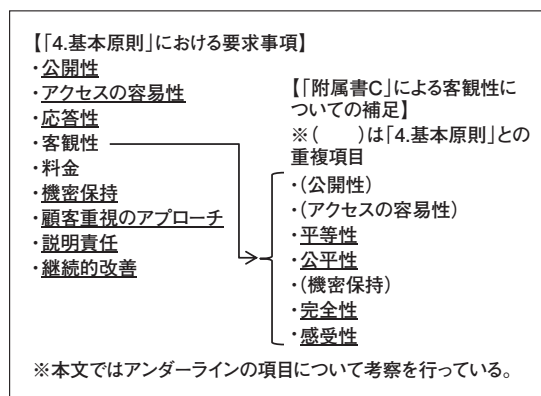
例えば、情報媒体で摩擦として挙げた「苦情対応情報の漏えいリスク」に対する管理として「苦情対応情報の機密保持状況チェック」を追加した。

3.2. J I S 規格による考察

J I S 規格には、効果的な苦情対応を目的とした要求事項が記載されており、特に「4. 基本原則（及び「附属書C）」には基本的な要求事項（あるべき姿の特性）が挙げられている（図4）。これらは、システムマトリクスにおける「価値観」や「管理」に当てはま

るような事項であると考え、初版マトリクスにどう表現できているかという観点で考察を行った。初版マトリクス上での具体的な表現箇所については、下記考察事項(1)～(5)に対応させて、表1内にアンダーライン※1～※5を付記した。

<図4> J I S Q 10002の「4. 基本原則」及び「附属書C」における要求事項



(1) 公開性・アクセス容易性

これらについては、苦情受入、苦情解決のための社内外（サプライチェーンも交えた）連携、対応結果告知の3局面における苦情情報の公開性・アクセス容易性が要求される。

初版マトリクスにおいて、苦情解決のための社内外連携の局面に関しては「風通しの良い」「緊密な」等と表現しているが、苦情受入、対応結果告知の局面に関する表現はなかった。

検討の際、苦情受付者の立場でお客様（苦情申出者）からの苦情ありきで考えており、苦情申出のなかったお客様（潜在的苦情申出者）の存在を十分考慮していなかった。「入力」に関し「一面しか捉えていないだろうか?」、目的・価値観のセルの「周囲にも伝播する」に関し「入力」「出力」がどうあるべきか等の追求をもう少し行えば、苦情受入、対応結果告知の局面に関しても導き出すことができたと考える。

(2) 平等性・公平性

これらについては、苦情申出者、苦情対応者それぞれに対する偏見が排除され客観的な

問題発見・解決に注力できる環境が確保されるための平等性・公平性が要求される。

初版マトリクスにおいて、苦情申出者に対する観点では「(苦情申出者に対して) 公平な」等と表現しているが、苦情対応者に対する観点の表現はなかった。

検討の際、人的媒体・摩擦のセルに「保身に走る姿勢」「苦情対応関係者の穏便に済ませようという姿勢」が挙げられていたので、それらの摩擦に対してどうあるべきかをもう少し追求すれば、苦情対応者に対する観点でも導き出すことができたと考える。

(3) 完全性・感受性

完全性については、その場しのぎで終わることなく論理的根拠に基づき根本的な対応を図ることが要求される。感受性については、個々の事情や認識の違いにも配慮し根気強く苦情申出者の真意や潜在的な問題を探ることが要求される。

初版マトリクスでは、「真摯に」「的確に」「本質思考的な」等と表現していた。「お客様の納得を得る」という目的からスタートして検討しているため当然の結果と考える。

(4) 応答性・説明責任

応答性については、「迅速に」「的確に」「丁寧な」「てきぱきとした」等と表現している。

説明責任については、「組織」としての説明責任を果たすべく、苦情対応内容の重要度等に応じた組織内での報告・チェック体制が要求される。初版マトリクスでも、処理・価値観のセルで「的確に（重要度・難易度に応じて）」と表現している。

(5) その他

その他（顧客重視のアプローチ、継続的改善、機密保持）についても、初版マトリクス上に表現できていた。これらは、「苦情対応」に限らず、あらゆる監査対象業務において考慮すべき事項であるとも考える。

以上、考察の結果、J I S規格の「4. 基本原則（及び「附属書C」）」に挙げられてい

た要求事項については、初版マトリクスにも概ね表現できていることを確認した。また、表現できていなかった点についても、もう少し工夫して追求を行えば、抜けなく網羅的に表現できる可能性があることを確認した。

なお、表現できていなかった点や、考察後さらに具体的に気付いた点等を追加するとともに、J I S規格の用語と関連付けた表現の見直しも行い、改訂したシステムマトリクス（改訂版マトリクス）が表2（49～51頁）である。

3.3. ノウハウのまとめ

これまでの過程を振り返り、内部監査で活用できるシステムマトリクス作成のノウハウについてまとめる。

(1) 予備調査段階での活用イメージ

予備調査において、システムマトリクスを作成することにより、監査対象業務の目的とあるべき姿を明確にすることができる。

その作成手順は、今回の初版マトリクス作成手順（図3）で行うのが進めやすいと考える。最終段階の「摩擦（リスク）」を明確にして「管理（コントロール）」を洗い出す手順は、従来のリスクアプローチの手順に相当する。

各手順での情報収集は、被監査部門及びその関連部門へのインタビューを通じて行う。可能であれば、ワークショップを開催し、現場からの意見が積極的に出よう監査人がファシリテートすると、さらに効果的である。

インタビューの際の質問表もシステムマトリクスで表現可能であるが、質問事項が多くなると見づらくなるため、表3（52～53頁）のような質問パターンリストを監査人側で控えとして持っておき、状況に応じて表現をアレンジして問いかけをすればよいと考える。表3の質問パターンリストは、今回の研究を通じて効果的と考える質問パターンをメンバーが提示し、図3の手順での質問順を考慮し

て並べ、まとめたものである。質問文は、対象業務を限定しない汎用的な表現にしている。

また、今回の対象業務におけるJ I S規格のように、監査対象業務に関連する公的基準（I S O、J I S等）が存在する場合、参考にするのもよい。今回の手順のように一旦システムマトリクスを作成した後で参考にして補完する方法や最初の段階で参考にして仮説を持った状態でシステムマトリクスを作成する方法もあるが、前者の方が自由な発想がしやすく将来像検討の際などはアイデアが出やすいと考える。

なお、システムマトリクスのすべてのセルの内容を埋めるのは大変な作業となるため、「すべてのセルを埋めることにこだわらなくてもよい（気楽に取り組もう）」「セルの数を絞った簡易的なマトリクスにアレンジして作成してもよい」という説を唱える人も出てくるかもしれない。しかし、システムマトリクスの各セルについて一旦集中して考えることで思考が深まり、意外なことに気付かされる可能性があるため、一旦はすべてのセルを埋めようと努力し、思考を促すツールとして最大限に活用すべきである。

(2) 「入力」の「価値観」「管理」に注目！

今回の研究において特に大きな気付きがあったのは、「入力」の「価値観」「管理」の検討である。

一般的に入力の価値（要件・品質）というのは、所与の状態で受け手側のコントロールが効きにくい場合が多いのではなかろうか。そのせいか、ワークショップでは入力・管理のセルに関する意見は出にくく、J I S規格による考察でも公開性・アクセス容易性に関し「入力」についての追求が不十分だった点が挙げられた。

これらの点について、メンバー間で意見交換を行ったところ、現状所与とされる入力の価値とその管理に対し「入力をすべて受け付けるべきか、限定して受け付けるべきか」「入

力が粗い状態で業務を進めるべきか、詳細を詰めてから進めるべきか」と前向きな観点で問い正すと本質が見えやすくなるという気があった。そして、そのような質問パターンを表3にも追加した（表3「価値観・物差し」および「管理」の入力に関する質問パターン参照）。

4. おわりに（今後の課題）

今回の研究を通じて、内部監査の予備調査段階でのシステムマトリクス作成のノウハウをさらに蓄積することができ、当初抱いていた監査的切り口の欠如に対する懸念についてもほぼ解消できた。

実査段階でのシステムマトリクス活用方法については、大きく次のようなアプローチがあると考え（図5）。

1つは、システムマトリクス上に表現された目的とあるべき姿達成に向けての目標値（物差し）に対し、実査段階で実測値（現状）を確認し、両者のギャップの原因として影響を与えているリスク要因や環境変化等を洗い出し、対応策の提言を行うというアプローチである（コンサルティング的活用）。

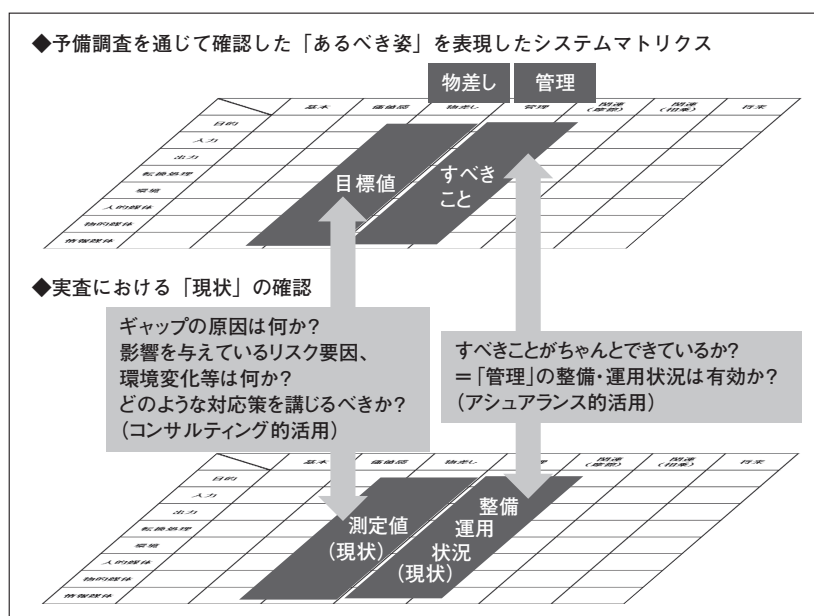
もう1つは、システムマトリクス上に表現された目的とあるべき姿達成に向けて必要なコントロール（管理）に関し、実査段階でその整備・運用状況をチェックし、目的とあるべき姿達成に係る有効性を評価するというアプローチである（アシュアランス的活用）。

今回の研究ではこれらの具体的なノウハウまで明確にすることはできなかった。

これらのノウハウを具体化するためには、「物差し」と「管理」の内容をもう少し具体化させる必要がある。例えば、「物差し」について、属人的か、標準化（文書化・共有化）されているか、数値化されているか等の成熟度を明確にし、成熟度に応じた管理の手順を明確にする必要がある。

また、アシュアランス的活用の場合、すべての「管理」に対し具体的な監査手続き及び監査結果を記載するためのチェックリスト及び調書を作成する必要があるが、「物差し」「管理」が具体的になっていれば、それは容易な作業である。現在内部監査でJ-SOXツール（業務記述書、業務フロー、RCM）を活用している場合は、システムマトリクスのセルの情報をJ-SOXツール上に反映させ、それらと連携したチェックリスト及び調

＜図5＞システムマトリクスの実査での活用イメージ（概要）



書に繋げていくことも可能である。

今回の研究成果を踏まえ、「目的展開」と「システムマトリクス」、及びその思考法が、実際の内部監査におけるツールとして今後活用され定着していくことを期待している。

＜参考文献＞

- * 島田裕次「内部監査の新たなアプローチ―ブレイクスルー思考を用いたアプローチの提案」『月刊監査研究』2010年2月号、日本内部監査協会
- * 島田裕次「企業力を高める内部監査―多面的なアプローチによる改善提言」『月刊監査研究』2010年11月号、日本内部監査協会
- * C I A フォーラム研究会報告：関西研究会 No.20「新しい監査アプローチの研究～ブレイクスルー思考の適用～」『月刊監査研究』2013年11月号、日本内部監査協会
- * ひもとあやか編、日比野省三著『ブレイクスルー思考によるプラノロジー入門―企画の達人』創美C.C.ラボ、2007年
- * G・ナドラー、日比野省三著『新・ブレイクスルー思考―ニュー・コンセプトを創造する7つの原則』ダイヤモンド社、1997年
- * 吉谷龍一著『ワークデザイン技法』日刊工業新聞社、1981年
- * 小泉智義著『K J 法とワーク・デザイン方式による問題解決ワークブック』ダイヤモンド社、1974年
- * G・ナドラー著、吉谷龍一訳『理想システム設計―ワークデザインの新しい発展―』東洋経済新報社、1969年

- * G・ナドラー著、村松林太郎他訳『ワーク・デザイン』建帛社、1966年
- * L・ソーヤー著、丸山清訳「内部監査の哲学」『月刊監査研究』1996年6月号、日本内部監査協会
- * P・ソベル著、山本明知訳「より積極的に取り組もう！」『月刊監査研究』2012年7月号、日本内部監査協会
- * トレッドウェイ委員会組織委員会著、八田進二監訳『全社的なリスクマネジメント フレームワーク篇』東洋経済新報社、2006年
- * トレッドウェイ委員会組織委員会著、八田進二監訳『全社的なリスクマネジメント 適用技法篇』東洋経済新報社、2006年
- * J I S Q 10002：2015「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」日本規格協会

＜C I A フォーラム研究会No. e 15（新しい監査アプローチ研究会）メンバー＞

（敬称略・五十音順）

座長：西上 勝博	(株)千趣会
池村 昌人	伊藤ハム米久ホールディングス(株)
川崎 加寸也	(株)椿本チエイン
喜多川 聡	日本写真印刷(株)
榊原 幸子	三井物産(株)
櫻井 裕	阪神電気鉄道(株)
前田 昌男	古野電気(株)
前野 矢寿子	(株)ダスキン

（メンバーの氏名、所属先は、2017年5月末現在）

＜表1＞初版マトリクス

アンダーライン箇所（※1～※5）は、本文中「3.2. J I S規格による考察」における考察事項「(1)公開性・アクセス容易性～(5)その他」に関する具体的な表現箇所

	基本	価値観	物差し	管理	関連（摩擦）	関連（相乗）	将来
目的	お客様の納得を得る	明快（明解）な※3 （お客様が納得する視点：現在） 周囲にも伝播する （将来に繋がる視点：未来）	苦情申出者の納得度合 ネット上のコメント状況	感想メッセージ（手紙、ネット上のコメント等）の記録化、定期的なレビュー	ネット等を通じた第三者への伝播（悪評）	ネット等を通じた第三者への伝播（良評）	顧客をリピーター化する
出力	お客様からの「ありがとう」の言葉	心からの（ありがとう）※2 スムーズに※4	苦情申出者の納得度合 苦情対応に要した総所要時間	感想メッセージ（手紙、ネット上のコメント等）の記録化、定期的なレビュー	どうしても納得できない気持ち「ありがとう」と言う気のない苦情	他のお客様への良い影響	「ファン」になった顧客
入力	お客様からの「バカヤロー」の言葉	根拠が明確な※3	明確度合、深刻度合	苦情対応窓口での苦情受付時点での記録および苦情申出者の評価取得	感情的なバカヤローの声伝わらない苦情	お客様の公共心、理解しようとする気持ち 宝の原石となる苦情	顧客からのコンタクトそのもの （苦情に限らず、問合せ、感想、提案をも含む）
処理	苦情受理 ↓ 初動（初期対応） ↓ 根本対応のための原因究明または 苦情分析による課題抽出 ↓ 根本対応（改善活動） ※お客様への通時的なフィードバック ※重大な苦情への対応訴訟対応 ※経営者による告知・説明など	真摯に※3 的確に（重要度・難易度に応じて）※3※4 迅速に（緊急度に応じて）※4	応対品質 苦情対応に要した作業項目と各作業の所要時間 苦情対応進捗度 改善活動進捗度	定期的な応対品質評価、進捗管理	キャバオパー 部門間のたらい回し 従来のやり方への固執	当事者意識を持った自律的な対応 関連部門間の協力	顧客が参加するプロセス （例：ネット質問箱） コンシュルジュ的なプロセス （専任スタッフによる対応）
環境	世間の評判 社風 トップマネジメント 例：経営者の方針（苦情対応ポリシー） 教育	顧客志向の※5 綿密な※3 継続的な※5 顧客志向の※5 風通しのよい※1 緊密な※1	顧客満足度調査の実施頻度 感想メッセージ等の定期的なレビュー実施状況 苦情対応ポリシーの周知度 教育の実施頻度 教育効果 教育内容における事例充実度 教育内容の更新頻度 関係者の苦情対応に関する意識	顧客満足度調査、各種レビュー活動の計画と実績管理 教育活動における苦情対応ポリシーの周知度チェック 教育活動の計画と実績・効果管理 各種レビューを通じての事例補充、教育効果等の振り返りによる教育内容の改訂 社外パートナーおよび社内要員に対する定期的なアンケート・ヒアリング等による苦情対応に関する意識調査 意識ギャップを埋める教育・コミュニケーション活動	ネット等を通じた第三者への伝播（悪評） ネット等を通じた第三者への伝播（悪評） アンチ顧客至上主義 紋切型の対応による苦情申出者・対応者間の意識のずれ 組織文化の相違 組織間の力関係 保身に走る姿勢	ネット等を通じた第三者への伝播（良評） 苦情対応関係者への「苦情は宝の山」の意識付け 個別ケース対応力強化 関係者間の信頼関係強化	顧客好感度ナンバリング イメージの定着 協力体制が自然と確立されるビジネスポリシーの公表（共感する人が自然に集まる） 指示がなくとも顧客のため に行動できる環境

基本	価値観	物差し	管理	関連 (摩擦)	関連 (相乗)	将来
人的媒体	苦情対応窓口 苦情対応管理者 その他苦情対応関係者 (製造・技術部門、 販売・サービス部門、 説明責任体制 など)	綿密な ※1 誠実な 公平な ※2 丁寧な ※4 てきぱちした ※4 本質思考的な ※3	苦情対応に関する顧客満足 度調査 苦情対応スキル評価 ロールプレイング (苦情対 応コンテスト)	保身に走る姿勢 紋切型の対応による苦情申 出者・対応者間の意識のず れ 苦情対応関係者の隠便に済 ませようという姿勢	個別ケース対応力強化	苦情解決、商品・サービス 改善に協力してくれる顧客 顧客個別に専任のコミュニ ケーター (コンシェルジュ)
物的媒体	通信手段 例：電話 (フリーダイヤル、 音声ガイダンス) FAX ホームページ メール 郵便 (はがき) 告知手段 例：ホームページ コミュニティスペース 例：応接スペース 展示場 おわびの形 例：代替品 返金 苦情の対象となった商品等	タイムリーな ※1 ※4 的確な ※1 ※4 真心のこもった 丁寧に保管された	苦情対応窓口利用 状況のチェック 定期的な苦情対応窓口利用 状況のチェック 感想メッセージ等の定期的 なレビュー 苦情の対象となった商品等 の保管状態の定期的なチェ ック 苦情の対応となった商品等 の保管状態の定期的なチェ ック	ネット等を通じた第三者へ の伝播 (悪評) ネット等を通じた第三者へ の伝播 (悪評) 紛失等による苦情原因の特 定不能	顧客との有効なコミュニケ ーション ネット等を通じた第三者へ の伝播 (良評) 教育等での活用	顧客の生の声を聴くための コミュニケーションスベ ース インセンティブによるお詫 び (お礼) の形 (例：上記ネット意見箱コ メント採用へのポイント付 与) 苦情・事故の反省を忘れず に将来を築いているという 姿勢の体现 (例：苦情・事故メモリア ルルームでの苦情・事故の 対象となった商品、対応記 録等の保管・展示)
情報媒体	苦情対応記録 顧客による評価記録 苦情対応ルール・ノウハウ クレーマー情報 (ブラックリスト)	可用性 役立つ	定期的な可用性チェック、 情報媒体利用者の意識調査 苦情対応情報の機密保持状 況チェック ※5	紋切型の対応による苦情申 出者・対応者間の意識のず れ 苦情対応情報漏えいリスク ※5	苦情対応関係者間での苦情 情報 (苦情対応状況や結果 の情報も含む) の共有によ る協力体制確立	顧客とのコミュニケーション ンスベースとしてのWeb 活用 コンシェルジュノウハウ 「ファン」リスト

＜表2＞改訂版マトリクス

斜字体は改訂箇所

	基本	価値観	物差し	管理	関連（摩擦）	関連（相乗）	将来
目的	お客様の納得を得る	完全性 (顧客が納得する視点) 周囲にも伝播する (将来に繋がる視点)	苦情申出者の納得度合 ネット上のコメント状況	感想メッセージ(手紙、ネット上のコメント等)の記録化、定期的なレビュー	ネット等を通じた第三者への伝播(悪評)	ネット等を通じた第三者への伝播(良評)	顧客をリピーター化する
出力	お客様からの「ありがとう」の言葉	完全性 (心からの) 応答性 (スムーズに)	苦情申出者の納得度合 苦情対応に要した総所要時間	感想メッセージ(手紙、ネット上のコメント等)の記録化、定期的なレビュー	ネット等を通じた第三者への伝播(悪評)	ネット等を通じた第三者への伝播(良評)	「ファン」になった顧客
入力	お客様からの「バカヤロー」の言葉	公開性 アクセス容易性	苦情対応窓口の網羅性・充足度	定期的な苦情対応窓口利用状況のチェック	多くの苦情に振り回される 非効率さ 伝わらない苦情	顧客の声からの分析・改善 プロセスにおけるより多くの情報源提供 FAQ等による軽微な苦情・問合せ減 根本的な問題解決による苦情減 お客様の公共心、協力的な姿勢 宝の原石となる苦情	顧客からのコンタクトそのもの(苦情に限らず、問合せ、感想、提案を含む)
処理	苦情受理 ↓ 初動(初期対応) ↓ 根本対応のための原因究明 または 苦情分析による課題抽出 ↓ 根本対応(改善活動) ※お客様への適時的なフィードバック ※重大な苦情への対応 訴訟対応 経営者による告知・説明など	アクセス容易性 効率性 (ボトルネック、重複作業、後戻り作業等の無駄のない) 公平性・平等性 感受性(真摯に、的確に) 完全性(真摯に、的確に) 応答性(緊急度に応じて迅速に、重要度・難易度に応じて的確に)	苦情対応に必要な情報 の充足度・共有度・利用度 苦情対応に要した作業項目 と各作業の所要時間 苦情対応関係者による対応 のばらつき度合 苦情申出者の個別事情の考慮度合 苦情申出者の納得度度合 苦情対応進捗度 改善活動進捗度 苦情対応基準(重要度に応じた判断等)の遵守性	苦情対応の記録化、定期的な進捗管理、効率性評価 苦情対応基準(重要度に応じた判断等)による上長や関係者への報告 リスクに応じた苦情対応内容の事前チェック 定期的な苦情対応記録のレビューや関係者ヒアリング等によるフィードバックの実施	キャパオーバー 保身に走る姿勢 組織間の力関係 声高な苦情申出者または苦情対応関係者による圧力 従来のやり方への固執 叙切型の対応による顧客・対応関係者間の意識のずれ 苦情対応関係者の総便に済ませようという姿勢	対応関係者間での情報(顧客の声の内容、対応状況等)の共有による自律対応・協力関係の促進 根本的な問題解決による苦情減	顧客が参加するプロセス (例：ネット質問箱) コンシジェリ的なプロセス (専任スタッフによる対応)

基本	価値観	物差し	管理	関連（摩擦）	関連（相乗）	将来
世間の評判 社風 トップマネジメント 例；経営者の方針 （苦情対応ポリシー） トップとの コミュニケーション	顧客重視の 綿密な 継続的な	顧客満足度調査の実施頻度 感想メッセージ等の定期的なレビュー実施状況 苦情対応ポリシーの周知度 トップとのコミュニケーション頻度 改善活動の実施状況 教育の実施頻度 教育効果 教育内容における事例充実度 教育内容の更新頻度	顧客満足度調査、各種レビュー活動、トップとのコミュニケーション等を通じて洗い出された課題と改善活動の総論性チェック 改善活動の進捗度・実施効果のチェック 教育活動の計画と実績・効果管理 ロールプレイング（苦情対応コンテスト） 各種レビューを通じての事例補充、教育効果等の振り返りによる教育内容の改訂 社外パートナーおよび社内要員に対する定期的なアンケート・ヒアリング等による苦情対応に関する意識調査 意識ギャップを埋める教育・コミュニケーション活動 評価基準に基づく貢献度評価	ネット等を通じた第三者への伝播（悪評） アンチ顧客至上主義	ネット等を通じた第三者への伝播（良評） 対応関係者への「顧客の声は宝の山」の意識付け 想定外のトラブルを未然に防ぐためのヒントの発見 根本的な問題解決による苦情減 個別ケース対応力強化	顧客好感度ナンバーワンイメージの定着 協力体制が自然と確立されるビジネスポリシーの公表（共感する人が自然に集まる） 指示がなくとも顧客のために行動できる環境
環境						
教育 協力体制（社外・社内）	顧客重視の アクセス容易性 （風通しのよい、緊密な） 公平性・平等性	関係者の苦情対応に関する意識 社外パートナーおよび社内要員の評価基準		組織文化の相違 組織間の力関係 保身に走る姿勢	関係者間の信頼関係強化 根本的問題解決に注力できる環境	
人的媒体	苦情対応窓口 苦情対応管理者 その他苦情対応関係者 （製造・技術部門、販売・サービス部門、説明責任体制 など）	苦情対応への各要員の貢献度 苦情対応に必要となる情報提供に対する貢献度 顧客納得度に対する貢献度 根本的解決のための課題抽出・改善活動に対する貢献度など アクセシビリティ 誠実性 （公平性・平等性） 完全性、感受性 （本質思考的な） 応答性 （丁寧な、てきぱちした）	評価基準に基づく貢献度評価 （苦情の根本的解決への貢献度を評価する処遇度）	保身に走る姿勢 組織間の力関係 声高な苦情申出者または苦情対応関係者による圧力 紋切型の対応による顧客・対応関係者間の意識のずれ 苦情対応関係者の隠微に済ませようという姿勢	コミュニケーション力強化 根本的問題解決に注力できる環境 個別ケース対応力強化	苦情解決、商品・サービス改善に協力してくれる顧客 顧客個別に専任のコミュニケーションーター（コンシェルジュ）

基本	価値観	物差し	管理	関連 (摩擦)	関連 (相乗)	将来
物的媒体 通信手段 例：電話 (フリーダイヤル、 音声ガイダンス) FAX ホームページ メール 郵便 (はがき) 告知手段 例：ホームページ、FAQ コミュニティスペース 例：応接スペース 展示場 おわびの形 例：代替品 返金 苦情の対象となった商品等	公開性 アクセシビリティ 応答性	苦情対応窓口の網羅性・充足度 苦情の対象となった商品等の保管状態 (苦情対応記録との関連性、保管方法・期限の遵守性、利用度・利用価値) 記録の網羅性 トレーサビリティ ルール・ノウハウの文書化 度合、周知度、更新頻度 ブラックリスト掲載基準	定期的な苦情対応窓口利用状況のチェック 感想メッセージ等の定期的なレビュー 苦情の対象となった商品等の保管状態の定期的なチェック	伝わらない苦情 ネット等を通じた第三者への伝播 (悪評) ネット等を通じた第三者への伝播 (悪評) 紛失等による苦情原因の特定不能	顧客との有効なコミュニケーション 顧客の声からの分析・改善 プロセスにおけるより多くの情報源提供 FAQ等による軽微な苦情・問合せ減 ネット等を通じた第三者への伝播 (良評) 教育等での活用	顧客の生の声を聴くためのコミュニケーションスペース インセンティブによるお詫び (お礼) の形 (例：上記ネット意見箱コメント採用へのポイント付与) 苦情・事故の反省を忘れないで将来を築いているという姿勢の体現 (例：苦情・事故メモリアルルームでの苦情・事故の対象となった商品、対応記録等の保管・展示)
情報媒体 苦情対応記録 顧客による評価記録 苦情対応ルール・ノウハウ クレーマー情報 (ブラックリスト)	可用性 役立		定期的な可用性チェック、情報媒体利用者の意識調査 苦情対応情報の機密保持状況チェック	絞切型の対応による顧客・対応関係者間の意識のずれ 顧客の声情報漏えいリスク	対応関係者間での情報共有 による協働体制確立	顧客とのコミュニケーションスペースとしてのWeb活用 コンシェルジュノウハウ 「ファン」リスト

＜表3＞質問パターンリスト（「手順」欄の番号は、「＜図3＞システムマトリクス作成手順」の手順番号と対応している。）

手順	列	行	質問パターン
(1)	基本	目的	・その業務の目的は何か？（最も本質的な目的は何か？） ・その業務の意義・使命・役割・責任は何か？ ・その業務は誰のためのものか？（その業務の目的が達成されると誰がどうなるのか？） ・その業務は経営ビジョン・戦略の中でどのような位置付けか？ ※目的が複数洗い出されると、それぞれの因果関係、包含性、抽象度、普遍性、達成難易度等を考慮して階層的に整理することにより、現時点での本質的な目的の絞り込みを行う（その作業が目的展開となる）。
	将来		・現状に満足しているか？本当は改善したいが手が回っていないということはないか？予算等の制約がなければ、どのような改善策を図りたいか？ ・その業務の目的が達成されたら（容易に達成できる状態になれば）次に目指すものは何か？ ・その業務は将来的にも会社にとって必要な業務なのか？将来的にも存在する業務なのか？ ・その業務の目的は、想定される顧客の変化、組織体の要員・体制の変化、社会・時代の変化に対して今のままでいいのか？既にどこから変化を求められていないか？ ・その業務は経営戦略（中長期）の中で将来的にはどのような位置付けとなるのか？その業務の将来的なビジョン（あるべき姿）はどのようなものか？
(2)	基本	出力	・その業務の目的を達成したことに生じる具体的な成果（物）は何か？ ・その業務は何をもって終了したと言えるのか？
		入力	・その業務の出力（成果）のために必要な素材は何か？ ・その業務の成果を得るための事前準備として何が必要か？ ・その業務の起点となるものは何か？ ※検討の過程で、環境・人的媒体・物的媒体・情報媒体に該当するものが洗い出される場合もあるが、出力の素材としての因果関係が直接的なものを「入力」とし、それ以外のものを「環境」「人的媒体」「物的媒体」「情報媒体」の候補として選別する。
		処理	・その業務のフロー（入力から出力に至る過程）はどのようなになっているか？ ・その業務はどのような処理手順で構成されているか？
		環境	・その業務に関し、全社的な統制環境（トップマネジメント、業務横断的なマネジメント、人材育成・教育環境など）として関与が必要なものは何か？ ・その業務に関し、社内の関係者・組織体（主担当・主管部署以外）とその関係性として重要なものは何か？ ・その業務に関し、社外のステークホルダーとその関係性として重要なものは何か？ ・その業務に影響を与える文化・社会的背景として重要なものは何か？ ※関与・影響の度合いを意識的に把握したい対象、交渉等を通じて関与・影響度合いの調整を図りたい対象を「重要なもの」として設定する。
		人的媒体	・その業務に携わる主担当は誰（どのような職種・役割の要員）か？ 主管部署はどこか？ ※その業務への関与が間接的、主担当・主管部署のコントロールが直接効きにくい要員・組織等については「環境」の候補として選別する。
		物的媒体	・その業務の運営や管理において直接的に重要となる物的資源（施設、設備、装置、機械、道具、小道具）は何か？ ※対象業務への関与が間接的なもの、主担当・主管部署のコントロールが直接効きにくいものについては「環境」の候補として選別する。 ※「金（かね）」については、現金・有価証券類等の現物管理が重要となるような業務（入出金、投資、資金調達等）を対象とする場合は定義しておいた方がよいであろう。
		情報媒体	・その業務（処理）の運営や管理において直接的に重要となる情報資源（ソフトウェア、データ、記録、マニュアル、ナレッジ）は何か？ ※その業務への関与が間接的なもの、主担当・主管部署のコントロールが直接効きにくいものについては「環境」の候補として選別する。

手順	列	行	質問パターン
(3) ・ (6)	価値観 物差し	目的	・目的達成を評価する基準・拠り所は何か？ 目的がどのような状態で達成すれば本当に達成した（有効）と言えるのか？ ・目的を達成するとどのような良いことがあるか？ ・将来に繋がるためにはどのような価値が求められるのか？ ・会社及び会社を取り巻くステークホルダー（顧客など）からどのような価値が求められているか？ 会社が求めている価値（戦略・ビジョン等）、ステークホルダーが求めている価値と一致または調和しているか？ 価値観の相違が見受けられる場合、本質的にどのような価値が求められるのか？ ・目的の達成価値を高めるために、出力～情報媒体に関しどのような価値（要件・品質）が大きく影響するか（重要か）？
		出力	・出力の享受者はどのような価値を求めているか？ 価値観の相違が見受けられる場合、本質的にどのような価値が求められるのか？ ・入力範囲（量）・質に漏れはないか？ 一面しか捉えていないということはないか？
		入力	・入力の提供元はどのような価値観、環境条件のもと提供を行っているのか？ 入力の受け手として、目的達成に必要な価値に誘導・確保できるようコントロールしたいか（できるか）？ 入力をすべて受け付けるべきか、限定して受け付けるべきか？ 入力が粗い状態で業務を進めるべきか、詳細を詰めてから進めるべきか？
		処理	・全社的な統制環境として、顧客重視・本質思考のアプローチ、継続的改善のマネジメントサイクルを重視しているか？
		環境	
		人的媒体	※「物差し」については、評価のための具体的な基準（目標、品質・サービスレベルの指標等）を定義する。定量的な「物差し」でなくとも、関係者間で共通理解が図れる程度で文書化する。要求事項（要件）、ルール（規程）なども「物差し」として定義できる。今後の継続的改善により「物差し」の成熟度が向上して定量化できる場合もある。
		物的媒体	
		情報媒体	
(3) ・ (6)	管理	目的	・「価値観」「物差し」について、関係者への周知をどのようにして図っているか？ ・「価値観」「物差し」について、どのような管理（PDCA サイクル）を行っているか？ 目標、現状、課題、達成・進捗状況などを「見える化」しているか？ 明確な根拠（記録・データなど）を基にした管理を行っているか？ 定期的なレビュー、モニタリング、継続的改善を行っているか？
		出力	・顧客重視・本質思考のアプローチを重視しているか？ 他の業務関係者が求めている価値、会社が求めている価値（戦略・ビジョンなど）、顧客等ステークホルダーが求めている価値との一致または調和をどのように図っているか？
		入力	・入力の受け手として、目的達成に必要な価値の誘導・確保のためにどうコントロールすべきか？ 入力を受ける際の見極め（水際チェック）を行っているか？ 入力提供元との交渉や、入力提供側に踏み込んだ管理まで行っているか？ 入力提供元での管理強化策や、入力を自動的に制御する仕組みは構築されているか？
		処理	・入力や出力の内容の重要度に応じたチェック体制（エスカレーションのフロー）があるか？
		環境	※関連（摩擦・相乗）、将来が明確になった段階で下記の観点で見直しを行う。
		人的媒体	・摩擦・相乗に関する兆候、関係者間の認識の変化・ギャップなどをどのように確認しているか？ また、確認された事象への対応をどのように図っているか？
		物的媒体	・将来への移行に関する PDCA サイクルがあるか？
		情報媒体	
(4)	将来	出力	・将来の目的達成のために、それぞれどうあるべきか？
		入力	・下記の事項に関し、どのような変化が想定されるのか？
		処理	顧客、入力提供元、社会情勢、法制度改定、技術革新、組織体の要員・体制等
		環境	既に何らかの変化の兆候があるか？ また、どこから変化を求められていないか？
		人的媒体	それらの変化にどう対応すべきか？
		物的媒体	・予算等の制約がなければ、どのような改善・移行・拡充を図りたいか？
		情報媒体	
(5)	関係 (摩擦)	目的	・目的の達成、各価値の実現（目標達成）に対しての阻害要因、リスク、課題は何か？
		出力	・何か副作用は発生するか？
		入力	・システムマトリクス内で、また関連する業務との間で、相反、競合、重複が何か見受けられるか？ またそれによる非効率なことは何かあるか？ トレードオフの関係はないか？ 足並みが揃っているか？ どこかがボトルネックになっていないか？
		処理	・会社や顧客等ステークホルダーの価値観と相反することは何かあるか？
		環境	・時間の変化、想定される環境変化の中で、懸念事項は何かあるか？
		人的媒体	・将来への移行に際しての阻害要因、リスク、課題は何か？
		物的媒体	
		情報媒体	
	関係 (相乗)	目的	・目的の達成、各価値の実現（目標達成）により、システムマトリクス内で好影響の連鎖はあるか？ 何か副次的な効果は発生するか？
		入力	・他の業務の人的媒体～情報媒体がその業務でも活用できたり、管理状況が好影響を与えることはあるか？ 逆に、その業務の人的媒体～情報媒体が他の業務でも活用できたり、管理状況が好影響を与えることはあるか？
		出力	・相乗効果を誘発・発揮させる仕組み（統合、標準化、共有化、連携等）は何かあるか？
		処理	・会社や顧客等ステークホルダーから期待できる支援は何かあるか？
		環境	・時間の変化、想定される環境変化の中で、機会として何か期待できるものはあるか？
		人的媒体	・将来への移行に繋がる効果は何か発生するか？
		物的媒体	
		情報媒体	