

苦情対応をシステム化する

—「TRUE TELLER苦情対応マネジメントシステム」—

昨今、企業への「苦情」が増え、その対応を誤れば少なからぬダメージを受けるため、企業では「苦情」への対応に神経をとがらせている。本稿では、苦情対応に必要な考え方を整理するとともに、苦情対応の新業務パッケージとして、野村総合研究所（以下、NRI）の苦情対応特化型のシステムについて紹介する。

昨今の「苦情」事情

企業に対する顧客の「苦情」とは、企業の事務的なミスに対するクレームのほか、企業への「不満」や「要望」も含めたものにとらえられる。

昨今は、苦情を訴えるしきい値が低くなり、何かあるとすぐに企業に苦情を言うという風潮になってきた。保険金未払いや食品の賞味期限偽装のように、不祥事がマスコミで報じられたり、インターネットで口コミ情報が広まったりすることによって、これまでは顕在化しにくかった不満が一気に表面化し、当の企業や同業他社に対する苦情が急激に増加するケースが珍しくない。

きっかけは内部告発や監督官庁の是正命令などによることが多いが、それ以前に顧客からの苦情が寄せられており、それに対する企業の感度や対応が悪いために、業務停止や不買運動などにつながってしまうことも現実起こっている。

苦情対応の標準規格

ある家電メーカーは、製品の不具合が原因の死亡事故が起きた事実をいち早く発表し、

10年以上前の販売商品を最後の1台まで回収すると宣言した。クリスマス商戦の時期であったにもかかわらず、その他の製品の販促をすべて止めて製品の回収に努めたのである。企業が即座に責任の所在を明らかにして適切な処置をとらなければ、ブランドも信頼も維持できず、企業の存続すら危ういという強い危機意識と、それに基づいた迅速な対応の好事例と言える。

苦情対応を、不可避的な費用とするか、CS（顧客満足）向上やCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）として位置づけるか、またはリスク管理の問題としてとらえるか、あるいはそれらが複合したものとするか、その考え方によっても企業の態勢は大きく変わり、危機発生時の対応にも違いが出る。

苦情対応に関する標準規格としては、JIS Q 10002「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」がある。この規格は「苦情対応方針に基づいて、苦情に対応する組織が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秘密保持、⑦顧客重視のアプローチ、⑧説明責任、⑨継続的改善の基本原則に則って、個々の苦情に



対する対応プロセスを適切に実施し、実施状況や結果を監視・監査し、今後の継続的改善の仕組みづくりを行う」ことを規定している。

このような標準規格に基づいて苦情対応の業務フローを構築することで、たとえ苦情発生時には評価が低くなっても、信頼が回復されて評価が高まりCS向上に結び付くことも可能になる。

金融業界では、金融庁から契約者保護の政策が大きく打ち出された。同庁の「金融検査マニュアル」においては、苦情対応は「顧客サポート」や「苦情処理態勢の構築」と位置づけられ、顧客に対しての適切な説明責任、苦情発生時の誠意をもった対応、苦情件数の報告義務などが明記されている。また、経営陣や管理責任者、現場責任者の役割を定義し、苦情対応プロセスの詳細な実施事項を規定している。さらにJIS Q 10002と同様に、苦情対応後の継続的な改善のための原因調査・分析、改善案の適用も求めている。

システムによる苦情対応

増大する苦情件数と、現場での対応の困難さに対して、苦情対応のシステムとしてのニーズはどうであろうか。

これまでは、問い合わせ件数に比べて苦情件数はかなり少なかったため、システム化のニーズはあまり意識されず、苦情対応システムというジャンルは確立していない。コールセンターの応対管理システムなどで代用して

いるのが現実である。

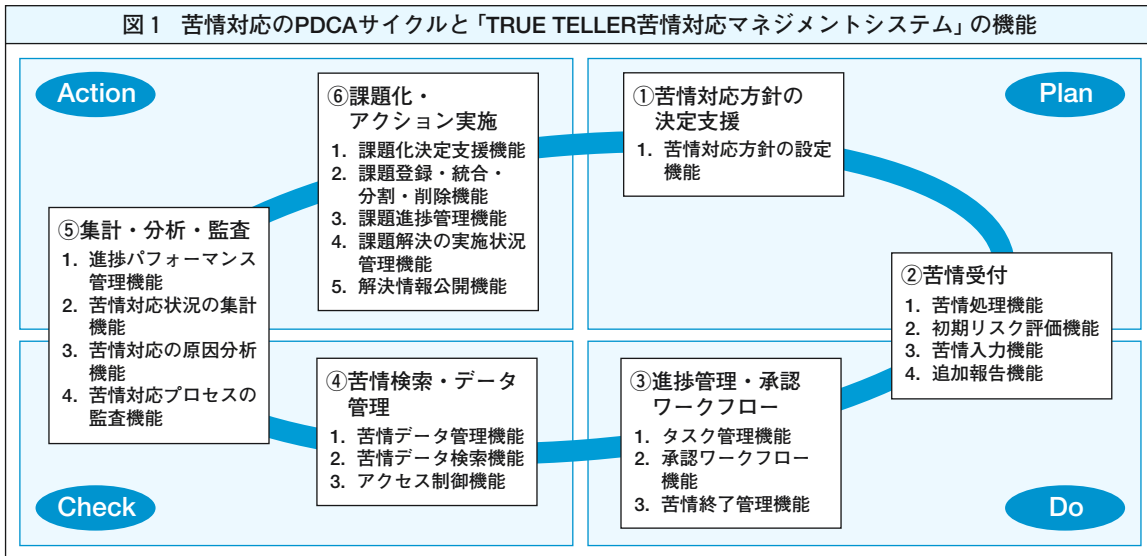
しかし既存システムで苦情対応を行おうとすると、詳細情報をヒアリングする必要があるため入力項目数が多くなり、苦情のデータだけは別に管理せざるを得ない。また、発生数は少なくとも苦情はどの現場でも発生するし、かつ全社で一元管理しなければ意味がない。さらに、問い合わせとは違って、対応には多段階の承認と回付を経由する必要がある。こうした理由から、コールセンターの管理システムで苦情にも対応しようとするといろいろな不都合や無駄がある。顧客満足の観点では、苦情を今後発生させないための再発防止策の検討と適用につなげられるように、システム上の工夫も必要になると思われる。

したがって、苦情対応をシステムで行う場合、現場負荷の軽減、対応業務の効率化、およびCSRや危機管理の観点にまで対応した苦情対応特化型のシステムが望まれる。このような苦情対応システムを、組織・業務・各現場の役割と方針・指針が明確に示されたJIS Q 10002に準拠させることで、自己適合宣言（認証の代わりに規格への適合を自ら宣言すること）も可能になる。

金融業界の場合には、「金融検査マニュアル」における苦情処理態勢の整備がこのシステムで網羅されることになる。

苦情対応に特化したNRIのシステム

NRIでは2001年9月のテキストマイニング



ツール「TRUE TELLER」発売当初から苦情対応システムの研究開発を始め、金融業界を中心に詳細ヒアリングを実施してシステム機能要件を固めてきた。そして、JIS Q 10002に準拠し、苦情発生から対応、その後の課題化と課題解決に至るまでの業務を、PDCAサイクルに基づいて支援する「TRUE TELLER 苦情対応マネジメントシステム」を開発した。

図1は、このシステムの機能を、苦情対応方針策定から課題解決に至るPDCAサイクルのなかに表したものである。システムの特徴は以下のようにまとめることができる。

① 苦情発生時の緊急通報

重大な苦情に対し、情報をすべて入力した後で関係部署への連絡を始めるのでは手遅れになる場合が多い。そのため、苦情発生後、数分以内でリスク度、緊急度、顧客重要度などを簡易入力したところで緊急通報を行う仕

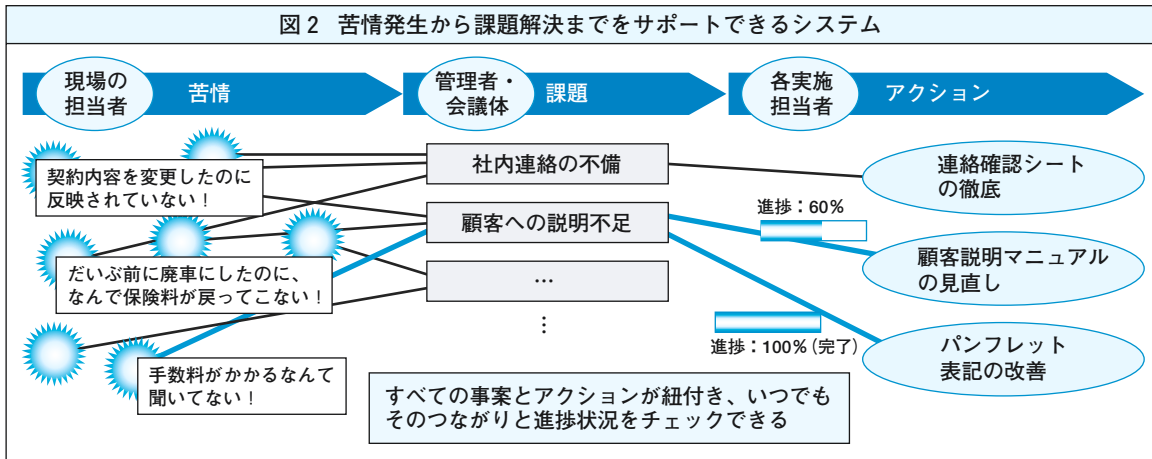
組みとしている。リスク度や緊急度などを現場で判定せず、必要な項目を選択式で入力して計算ロジックで自動的に判定させることもできる。リスクの高い苦情が本社やマネジメント層に即座に伝わり、企業としてのリスク対応がより洗練されることとなる。

② 柔軟な承認・回付機能と進捗管理機能

苦情対応は、苦情の件数が少なくても、多数の組織や人が関与し、対応策の承認完了までに時間がかかる。そのため、対応が未完了の苦情が多数蓄積されることもある。本システムでは、承認・回付すべき苦情報告がログイン時に一覧表示され、タスクの進捗を管理できるようになっている。また、代行承認者の設定や承認者変更が可能で、担当者の不在などで処理が滞らないようにしている。

③ 苦情対応データの一元管理

現場対応で終了し、本社に回付されない苦



情報報告も必ず入力する業務ルールとすることで、すべての苦情対応の事後精査が可能となっている。また、データが一元管理されるため、過去の同種の苦情事例を検索し、対応方法の参考にすることができる。

④苦情対応のトレーサビリティ

苦情対応は、顧客に謝罪をすれば終了するというものではなく、顧客が最終的に満足や納得を得ることも重要な要素である。そのためには、苦情の発生から再発防止策（アクション）の策定までのプロセスを追えるようになっていく必要がある。本システムでは、苦情と最終的な再発防止策が紐付けられ、いつでも対応状況を確認することができる（図2参照）。

⑤苦情対応から課題解決へ

本システムは、苦情内容をテキストマイニングによって分析し、統計的かつ半自動的に課題として抽出する機能をもっている。その際に、同じような課題がいくつも抽出された

り、解決済みの課題が再び抽出されたりして煩雑にならないように、同種の課題の統合や、既存課題への統合が可能となっている。課題解決には、品質対策会議やサービス改善会議など、全社のコンセンサスを得る場での決定が必要である。そのため、この種の会議体を支援する機能も充実させている。

課題解決のルーチン化による意識改革

本システムの大きな利点のひとつは、企業内で責任範囲が明確化しにくい課題解決をルーチン化・システム化し、進捗管理を行うことによって、各担当者のタスクが明確になること、業務がルーチン化されることで業務遂行がしやすい環境が作られることである。

日々の業務自体が大きく変わるわけではないが、毎日の課題解決に向けた取り組みがガラス張りになることは、企業全体の意識改革、より顧客本意の対策を実行しようという意識を全社員で共有することにつながる。 ■