

## クレームを分析する理由と改善効果の評価

- ISO9001:2000 を自然にカバーするクレーム分析の考え方 -

### 【アクションにつながるように整理されて初めて分析といえる】

1. グラフ化したけれど使ってくれない
2. ISO も自然にカバーできる分析なら 1 石 2 鳥
3. 経営に役立つ ISO はスピードアップから
4. 段階的に導入できるノーツを利用した分析環境とは

「データをフィードバックして、社員が自分で判断して行動できるようにサポートしたい」というのは多くの方の願うところです。しかし現実には、利用されないデータの洪水が押し寄せてきて、混乱が生じやすいのです。事実の持つ意味を明確にして、改善のアクションにつながるような分析でなければなりません。

それではマネジメントの英知を集めた ISO の考え方をふまえ、クレームを中心にしてどのように整理表現すれば役に立つかを考えてみましょう。

(参考資料: BVQi ISO9001:2000 対応テキスト改訂版)

### 【クレーム分析にかかわる ISO9001 の 8 原則】

1. 顧客重視
2. 継続的改善
3. 意思決定のための事実に基づくアプローチ

まず、なぜ品質マネジメントを利用するのかということについての基本的な考え方が、「ISO9001 の 8 原則」というものの中に見られます。上記のように 3 つ分析に関わるものを選びました。

### 【ISO9001での分析の目的は 2 つ】

また、ISO におけるデータ分析の目的は 2 つありますが、これらはクレームを分析することと深く関わっています。2 つの目的とは

1. 「QMS の適切性と有効性の証明」
2. 「改善機会を探る」

というのですが、前者は「会社をよくするための要求事項に合っているか」と「決め事をきっちりやって、PDCA が機能しているか」を証明することに分かります。

後者は「継続的改善を行うには、改善課題としてどれを選ぶか分析し(仮説)、目標を立て、実行し、目標達成して継続的改善の目的である顧客満足度向上に効果があったかどうかを評価する(検証)」ということを意味します。

したがって整理すると、目的に添った整理分析とは

1. 顧客満足度改善の助けとなる分析整理(満足度など)
2. 製品要求事項への適合性改善に役立つ分析整理(最終製品検査データなど)
3. 不適合が発生する前に対策をとることを示唆するための分析整理(工程能力指数など)
4. 供給者のレベルアップに役立つ分析整理(供給者の不良率など)

などになります。それでは 8 原則に沿って考えてみましょう。

### 【顧客重視】

顧客満足度をモニタリングするという事に絞ってみます。顧客満足度はクレーム情報だけでは不十分とされています。必要なものは以下のようなもので、関連したDBをカッコ内に上げてみました。

1. 顧客からのクレームおよび要望(クレーム管理 DB)
2. 返品率(売上情報 DB)
3. シェア(営業日報・情報 DB)
4. リピートオーダー率(売上情報 DB)
5. 顧客への提案件数と採用件数(営業日報・情報 DB)
6. 営業情報からの購買原因聞き取り調査(営業日報・情報 DB)
7. アンケート調査(アンケート DB)

### 【継続的改善】

これがなされていないということはどういうことでしょうか？逆に不適合になる場合を考えてみます。

以下のような場合は ISO9001 上不適合になります。

1. 評価・分析により改善の機会が特定されていない
2. 改善目標が立てられていない
3. 改善目標が実行されていない
4. 実行結果を分析・評価していない

このうちの1に関連することが分析目的に出てきた「改善機会を探る」ということになりますね。もうすこしあとで詳細に見てみます。

### 【意思決定のための事実に基づくアプローチ】

目的を踏まえ、アクションにつながるように整理されてはじめて分析といえます。これにはデータの収集(間違いを減らし、効率的にスピードアップする)、加工(事実のもつ意味を明確化)、表現(アクションにつながるようにわかりやすく)、フィードバック(必要なものを共有する)に注意が必要です。

ノーツ DB で流れを構築すると、小さくスタートすることができ、柔軟性があり、とくに顧客周りの情報収集にメリットがあります。Cuber はそれを効率的に、またビジュアルに整理・加工・表現し、安全にフィードバックします。継続的にモニタリング(監視)してゆくにはぴったりです。

### 【重要な改善機会を見つける】

クレームを DB 化して分析すると、改善課題を見つけることに役立ちます。たとえばこんな分析です。

1. 顧客要求事項の明確化不足による損失時間はどのくらいあったか
2. 設計起因の不適合(クレーム)発生率はどれくらいあったか
3. 設計改善実施件数はどれくらいあったか
4. 同じ原因で現象が多く発生しているものは何か
5. どんなクレーム種類が多いか
6. 改善アクションの進捗度はどれくらいか

7. クレームの傾向、改善数はどう推移してきているか
8. どんな予防が有効か
9. 他の DB(営業日報など)とも連携して、顧客満足度の推移をみることで、どれが改善に貢献したかを調べる
10. 改善ターゲットをドリルダウンにより選択する

このように分析目的をはっきりさせると、自然に ISO の要求事項にも適応します。これらは事前に事実をカテゴライズしておかなければなりません。当社資料「クレーム活用の考え方」をご参照ください。

### 【改善機会から継続的改善へ】

クレーム DB を「何を整理してわかりやすくするか」という点で、上記をふまえてクレームを測定分析すると

1. どれが影響度の大きい重要な改善ターゲットかを選択するための分析
  2. クレーム以外も参考できるようにする(満足度を測るにはクレームだけでは不十分)
  3. 改善目標を実行する計画と進捗度をモニタリング
  4. 実行結果を目的に合わせて、改善数トレンドやクレーム数トレンド、満足度でチェックする(目標はクリアしたが、目的の満足度は改善されていないという場合はターゲット選定ミス)
- これらによって、ISO におけるデータ分析の目的の半分をカバーすることになります。

### 【クレームの影響度測定】

クレームのどこを重点的に押さえるかということを考えた場合、このようなことを考慮されるのではないのでしょうか？

信用： 相手の財産に関わる(データ、生命、金銭、手間)とか法に触れるもの

売上リスク： 期待が満足度より低いと、顧客離れが心配

売上リスク： シェアの大きな稼ぎ頭製品のイメージダウンになるもの

コスト： 他の機能も壊れたり無駄になるもの

コスト： 製品回収までしないといけないようなもの

コストリスク： いつか他にも同じ事が条件次第で起こる

コストリスク： 同じ原因によるクレームが増えてきている

コストリスク： プロセスを大きく変更しなくてはならなくなる(投資や手間必要)もの

効率： 同じクレームが多く、答えるコストがかかるもの

仕様条件： ひとつをとると、他がうまくいかない(選ばなければならない)

方針： 会社の存在意義である方針に反する現象が起きた場合

ISO では最終的に「顧客の満足度向上」に寄与するものが重要となりますが、「仕様」「リスク」「投資コスト」のバランスで選択条件が決定されます。

### 【さらに経営に役に立つ ISO とするには】

1. **スピードアップ**： ISO でいろいろなことが要求されていますが、継続的改善では「ある期間」で PDCA が進んでいるのを確認できればいいという事なので、それが長すぎるとアクションが遅くなり、経営に役に立たないということになります。定常的に簡単に情報を集めてモニタリングできる仕組み作りが必要で、営業情報 DBとして多く活用されているノーツと Cuber の組み

合わせは、すぐ活用できるインフラです。マニュアル作りや文書管理から定常的な外部情報のモニタリング中心へ。

2. **有機的な統合**： 分析が有機的に統合されて解釈されたものになっていないと、「あちらを立てればこちらが立たず」の部分最適となってしまいます。これにはバランススコアカードの考え方が参考になります。売上に最終的につながるモニタリングの体系を構築することができます。
3. **内部コミュニケーション展開ツール**： 組織構成メンバー(社員)が「自分は具体的に何をすべきかわからない」、またはトップが「方針を伝えてそれに沿って行動してほしいのに理解されていない」という場合、無駄な動きが生じてしまいます。全社の方向性をそろえるコミュニケーションの手段としてもバランススコアカードは有効です。これは ISO のモニタリングの流れを展開させてゆくのと同時に、「組織経営のカーナビ」となる仕組みを構築する必要があります。ADBS は Cuber を包含した目標管理、バランススコアカード、ナレッジマネジメントのためのソリューションです。

#### 【その他】

**マネジメントレビュー**： ADBS はマネジメントレビューをいつでも行えるように工夫されています。

**すでに動いている DB 利用**： Cuber はノーツのビューを読み込んでビジュアル化しますので、ノーツで営業情報 DB などがすでに動いている場合、大きな手間無く満足度調査などに利用できます。

#### 【ISO もカバーする分析グラフ化まとめ】

- ・不適合削減計画のために監査フォームとそれを分析するパレート図
- ・継続的改善状況把握のために顧客満足トレンドグラフ
- ・作業効率改善のために日報 DB から動作分析・時間分析グラフ
- ・顧客満足度を多面的に見るためにクレーム DB, 営業日報 DB やアンケート DB から返品率、市場占有率、顧客への提案採用件数、聞き取り調査での購買要因調査グラフ
- ・顧客関連プロセスの顧客要求事項の明確化不足による損失トレンドグラフをクレーム DB から
- ・製品実現の設計起因の不適合発生率、設計改善実施件数グラフをクレーム DB から
- ・製品供給プロセスの工程能力指数を工程能力指数管理 DB テンプレートから

などが Cuber とノーツを使った有用な分析例です。ノーツ DB として

営業日報 DB

アンケート DB

現場管理 DB

クレーム DB

工程能力指数 DB

リソース管理 DB

などを利用して体験できます。

また、「改善機会を探る」「目標を決めて掲げる」または「ISO14000 環境側面の抽出」などのために、独立の DB 作成をするということも有効です。ノーツなら DB 同士のリンクに柔軟性があります。