

# 日本郵政グループとしてのお客さま本位の相談体制の検証状況

JP 改革実行委員会  
増田 悦子

## 1. 相談体制検証の経緯

日本郵政グループは、ほぼすべての国民をお客さまとする幅広い業務を提供しており、他の企業以上にお客さまからの苦情・要望に対する感度を高め、事業運営に積極的に活かしていく姿勢が求められる。

かんぽ商品の不適正営業問題、ゆうちょの即時振替サービスの不正利用問題等については、お客さまからの声にその予兆があったはずであり、お客さまの声を丁寧に捉え、的確に対応していれば、これほどの大問題になる前に対応できたであろうことは容易に想像できる。お客さまの声に十分に耳を傾けず、事業運営に活かしてこなかった責任は重い。

今回、日本郵政グループから、お客さま本位の企業グループに生まれ変わるために、グループにおけるお客さまの声の活用状況について検証依頼があったことから、日本郵政グループを利用する消費者としての目線から、グループ各社のお客さまの声の相談体制やグループ内での連携状況について、検証を行うこととしたものである。

## 2. 相談体制の検証状況

お客さまの声の活用状況の検証に当たっては、お客さまの声の一次的な対応部署であるコールセンターでの対応状況や研修状況の資料確認を行うとともに、日本郵政グループ各社内及びグループ内でどのように活用しているかを確認するため、グループ各社の経営会議資料や連携会議資料を確認した。

また、グループ4社のお客さま担当部署の責任者に対するヒアリングも実施し、現在のお客さまの声の活用状況を検証した。

## 3. 相談体制の課題

### (1) 苦情の受止め状況

- 苦情の受止めについて、「コンプライアンス違反という視点」から「お客さまに不利益を与えていないかという視点」に移行している最中であるが、他社と比較すると10年は遅れている印象がある。
- 苦情と要望の判断や真の申し出を把握する能力の習得が課題であると感じる。

- ・ 日本郵政については、これまでもグループ各社で受け付けたお客さまからの苦情の共有はあったものの、お客さまに不利益を与えているかどうかという

視点からの報告ではなかったため、実態を十分に把握できていなかった。この点については改善されているが、今後はお客さまからの苦情に対して、グループ各社がどれだけ迅速に対応しているかということに関して、上層部も含めて機能発揮を期待したい。

- ・ 日本郵便については、苦情・相談件数が圧倒的に多いにもかかわらず、相談を分析するシステムが不十分となっている。また、郵便局窓口で受け付けた苦情については、郵便局においてシステム入力することとなっているが、入力をためらうことも想定できるため、苦情を入力することの意義に関する研修や苦情の解決結果のフィードバックを丁寧に実施することが求められる。さらに、ゆうちょ銀行・かんぽ生命に関する相談は委託元に転送することとなっているが、適切な相談場所につなぐための金融関連の知識・苦情の受け止め方が不十分な印象がある。
- ・ ゆうちょ銀行については、個別の苦情を対応記録とは別のシステムに入力することになっているので、入力の可否の判断に誤りがないかが懸念される。また、郵便局で受け付けたゆうちょ銀行関係の苦情について、正しく入力されているかどうかの検証も必要である。
- ・ かんぽ生命については、お客さまから不満の表明があった場合、苦情としてフラグを立てているとのことであるが、この判断基準がどうなっていたかについての懸念がある。明確な不満の表明がなかったとしても、申し出の背景を確認して、判断することが求められる。

## (2) 分析・内部連携

- お客さまの声の分析力が低く、分析力向上のためにはシステム構築が必須である。
- お客さま担当部署においては、苦情を分類し各部署に対応を求めるだけでなく、お客さま担当部署において詳細な分析をすることが求められる。
- お客さま担当部署が、会社の中で一番お客さま視点であるとともに、お客さまの声を通じて何が起こりつつあるかのセンサー機能も有しているため、同部門からの情報発信・提案機能を高め、それを組織的に重要視する体制に変更する必要がある。
- 経営陣は、お客さまの声の重要性を認識し、お客さまの声に対してすべての部署が同じ深度で同じ理解ができるようにすることが求められる。

- ・ 日本郵便については、同種の相談が複数の郵便局から挙がっているかどうかの分析が不十分となっている。金融関連の相談は委託元が分析を行っているものの、委託元からのフィードバックが十分でないことから、日本郵便内での問題把握が不十分な状況になっている。
- ・ ゆうちょ銀行については、週次で関係部に情報が連携されているが、各部における活用実態の把握、効果測定が不十分である。お客さま担当部署が司令塔になり、PDCAを回していくことが必要である。
- ・ かんぽ生命については、コールセンターで苦情のカテゴリーの振り分けを行い、お客さま担当部署での分析のほか、所管部署でも詳細分析を行っているが、所管部署は専門部署としての分析になり、お客さま視点による分析が不

十分となる可能性もあることから、お客さま担当部署で苦情に関する詳細分析を行う必要がある。また、所管部署で実施した対応結果が、苦情把握部署やお客さま担当部署にフィードバックされていない。

### (3) 研修

- お客さま担当部署、コールセンター、郵便局等に対して、お客さま本位の業務運営を推進するための意識醸成、お客さま視点での苦情の受止めなどについて、研修を継続していくことが必要である。
- 特に、ゆうちょ銀行・かんぽ生命から日本郵便への研修支援は必要不可欠である。

- ・ 日本郵政において、日本郵政グループ全体の苦情に対する意識醸成、苦情の受け止め方のスキル向上を牽引していくことが不可欠であり、グループ全体が参加できる研修企画、教材作成等を積極的に実施することが必要である。

### (4) 外部連携

- 日本郵便は代理店であり、苦情の入力を躊躇する可能性が否定できないため、入力促進のサポート、苦情の受止めに関する理解促進の必要がある。
- 日本郵便は、ゆうちょ銀行・かんぽ生命の商品を販売する以上、同業務に関する苦情の受止めに対して高度な知識や技術の習得が求められる。
- また、苦情内容、苦情に対する対応状況・対応結果については、日本郵便と委託元との間での連携をより密にし、両社で連携して課題解決を図っていく体制の構築が望まれる。
- 上層部への報告はできるだけ具体的事例を掲載し、現場の受止めと同じ理解を求める工夫が必要である。
- お客さまの声をより広く収集するための仕組みを検討していく必要がある。その際は、積極的に消費者にアプローチすることも考えられる。
- 社会に対する広報が不足しているため、お客さまの声を受け止めていること、真摯に対応していること、お客さまの声により改善したことなど、より広く広報することが求められる。

- ・ 日本郵政グループは製販分離ではあるものの、グループ会社として他社の製販分離モデルよりも連携を密にする必要があるため、日本郵政が中心となったグループ間連携を強化していくことが求められる。
- ・ 日本郵便については、金融2社からの苦情の連携不足に対し会社として十分に行動を起こしていないことから、苦情の対応結果を元にした現場指導や改善が不十分になっている。
- ・ ゆうちょ銀行については、苦情を受け付けた郵便局が苦情内容をシステムに正しく入力しているかどうかの確認やそれを促すための仕組みを構築する必要がある。
- ・ かんぽ生命については、日本郵便が販売しても、苦情や相談は、日本郵便・かんぽ生命双方に寄せられ、かんぽ生命が管理するシステムとなっている。日本郵便において問題を把握することが困難だった状況を鑑みると、主にかんぽ生命がお客さま対応についての責任を負っているものである。