

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報告

JP 改革実行委員会
増田 悦子

昨年 10 月の第 6 回 JP 改革実行委員会において、「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」について中間報告を行い、「日本郵政グループについては、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。」旨、報告を行った。

それ以降、日本郵政グループ各社が、お客さま本位の相談体制の見直しに真摯に取り組んでいることについて、まずは深く感謝申し上げます。

お客さまの声を貴重な経営資源だと捉え、お客さま本位の相談体制を構築することで、お客さまの真の要望が把握でき、お客さまに不利益を与えている場合は早期の解決が図られると同時に、不利益の発生の未然防止、拡大防止に繋がっていく。かんぽ商品の不適正営業問題やゆうちょの即時振替サービスの不正利用問題のような問題を二度と発生させないためにも、お客さまの声に対する意識向上とお客さま本位の相談体制の構築は必要不可欠である。

今回、日本郵政グループ各社における「お客さま本位の相談体制」の検証は、お客さまからの意見・要望・苦情等が寄せられた際の受止めの状況、その分析と内部連携、社員に対する研修、分析結果の外部連携の観点から実施した。

日本郵政グループが、一日も早く真の意味でのお客さま本位の相談体制を構築できることを願い、報告させていただく。

1. 苦情の受止め状況

(1) 現状・課題

① 日本郵政

日本郵政においては、日本郵政グループ各社で受け付けたお客さまからの苦情について、従来の「コンプライアンス違反という視点」からの情報提供から、「お客さまに不利益を与えていないかという視点」での情報共有に改善し、より幅広いお客さまの声の連携が行われるようになっている。

また、昨年 8 月以降は、グループの社長・副社長等が参加する会議に、毎週、お客さまに不利益を与えていると思われる苦情が報告されるようになっており、グループ経営陣で協議する機会も設けられている。

さらに、日本郵政の経営会議においても、従来の件数を中心とした報告だけでなく、お客さま本位ではない苦情とその対応状況についての個別具体的な報告が行われるようになり、長期未解決案件に関しても報告する体制が構築さ

れている。

これらの取組みにより、従来と比べて、上層部に対してより具体的な事案等の情報が届く仕組みが構築されており、その点に関しては高く評価できる。課題は、報告を受けた後、どのような指示や提案をしているのか、情報を踏まえてグループ各社の制度改善に取り組んでいるのか、お客さまに不利益を与えている事例の共有漏れがないのか等の精査が行われているかである。

報告を受けるだけでなく、経営陣がお客さま対応の改善に向けた具体的指示や提案など、社内に対する情報発信をどのくらい行うかで、グループ全体のお客さまの声への感度が変わっていき、各社の取組みも異なってくる。

また、グループ各社のお客さまの声への対応状況を見ると、各社の取組みの中に好取組がある一方で、各社の取組みに差異も生じている。グループ各社がそれぞれの課題について、どのような取組みをしているかについても、日本郵政のお客さま担当部署において整理を行い、情報共有していくことが求められる。

加えて、苦情の定義については、ゆうちょ銀行・かんぽ生命ではマニュアルに明文化されているものの、日本郵政グループ全体での判断は統一されていないことから、グループ全体でのお客さまの声対応マニュアルを策定する必要があると考える。

② 日本郵便

日本郵便においては、お客さまとの接点である全国2万4千の郵便局で受け付けたお客さまからの苦情を正しく把握し、改善策につなげていくことが極めて重要である。

現在、日本郵便では、郵便局で働く社員に対して、苦情を入力する重要性についての理解浸透を図るため、情報文書による周知活動や各部会に配置されているCS推進リーダー等による研修を実施している。

しかしながら、苦情の重要性に関する理解浸透は容易なものではなく、郵便局で受け付けた苦情を社員がシステムに入力することをためらう懸念もある。苦情を一つとして取りこぼさないためにも、研修機会の拡大を行うとともに、研修を担うCS推進リーダー等の意見を尊重しながら、研修の質の向上を図る必要がある。さらには、CS推進リーダー等が十分に役割を果たせる体制とするため、CS推進リーダー等の組織内での位置付けの明確化や本社・支社による支援の強化を図っていただきたい。

郵便局でお客さまから受け付けた苦情が、意見・要望ではなく正しく苦情として入力されているかどうかについては、コールセンターにおいて入力区分ミスの有無を確認しているが、今後は、現在の取組みの効果検証を十分に行い、精度を高める努力を継続していただきたい。

さらに、郵便局で受け付けた金融関連の苦情については、苦情の原因やお客さまの真の要望を理解するため、ゆうちょ銀行・かんぽ生命の委託元と連携して、郵便局にできるだけ具体的かつ丁寧なフィードバックを行う必要がある。

一方、コールセンターでは、ゆうちょ銀行・かんぽ生命に関する相談は委託

元に転送する仕組みとなっている。しかしながら、オペレータが受け付けた金融関連の相談については、オペレータがゆうちょ銀行・かんぽ生命につなぐ必要があるものの、オペレータに対する金融関連の知識付与は十分に行われているとは言い難い。また、この点に関する委託元会社の支援も不十分である。お客さま本位の業務運営の意識醸成や金融関連の知識充実のための研修をオペレータに対して実施することは、日本郵便の業務に就く者としての基本業務を養うものであることから、委託元と十分な連携をして、効果的な研修を実施してほしい。

③ ゆうちょ銀行

現在、郵便局で受け付けたゆうちょ銀行関連苦情については、すべての苦情がゆうちょ銀行から日本郵便へ連携されているが、苦情への対応状況の連携は一部の商品に限られている。今後、CSV ファイル等による連携を検討しているとのことであるが、どのような方法であろうとも、苦情の対応状況、その対応結果について、両社間で速やかに情報共有し、かつ意図が明確に伝わるようにする必要はある。

苦情の内容を分析し、適切な対応を行うことはもちろんのこと、その結果を関係者間で共有することで、苦情に対する理解が深まり、その後の苦情の未然防止に繋がる。ゆうちょ銀行及び日本郵便間で連携される苦情の対応状況の質的・量的拡大が早急に図られることを期待する。

また、外部機関（金融庁・全銀協等）に申し出があった苦情については、受付時の対応確認や指導を実施している。外部機関からの指摘は重要なものとして受け止め、引き続き、指導に役立てていただきたい。

さらに、本年3月頃を目途に行うこととしている、お客さまが不利益を被っている懸念のある苦情についてのゆうちょ銀行支店・郵便局での入力状況の検証にも期待したい。

④ かんぽ生命

お客さまからの声については、お客さまから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、お客さまの意図を判断することが求められる。

かんぽ生命においては、昨年4月に、苦情としてフラグを立てる判断基準の明確化を図るために、苦情の定義に「内在する不適切な内容が確認できるお申し出」を追加するなどマニュアルを改正したところである。また、苦情のフラグ漏れ等のチェックをお客さまサービス統括部において行うなど、三重のチェック体制を構築し、漏れ等が発生した場合の改善指導も行うなど、改善が見られる。

また、本年3月からは、AI等を活用した苦情等の抽出の精度向上を図ることとしている。

今後も、チェック体制の強化やマニュアルの改正等が継続的に実施されることを期待したい。

なお、かんぽ生命で受け付けたすべての苦情は日本郵便へ連携されているものの、苦情の対応状況の連携は一部に限られている。現在、両社間で苦情の対応状況の連携方法について検討を行っているが、双方の理解に齟齬が生じないように、丁寧で具体的な連携を早急に実施していただきたい。

(2) 意見・要望

苦情の受止めについては、最前線である郵便局・ゆうちょ銀行支店の窓口社員・コールセンターのオペレータ等における受止めのスタンス、そして、お客さまの声の把握体制・データ入力、その後のお客さま担当部署によるチェック体制・データ分析、他部署への発信というそれぞれの場面で、お客さまに不利益を与えていないか、お客さまの真の申し出を的確に把握し反映しているかという視点から業務が行われなければならない。

その観点からは、各社とも目的を正しく理解し取組みを行っているが、仕組みは構築できたものの、その内容や具体的な取組方法が十分に実効性のある取組みなのかどうかに疑念が残る。

全国民に活用される幅広いサービスを提供し、年間 600 万件を超えるお客さまの声を受け付けている日本郵政グループにおいては、国内のどの企業よりもお客さまの声に対する感度を高め、また、お客さまの声を事業運営に有効活用していく姿勢が求められる。

現在のお客さまからの苦情の受止め体制は、他社と比較しても遅れていることは事実であり、早急な体制強化が求められる。そのためには、外部専門家の知見を積極的に活用することも必要だと思われる。日本郵政グループの苦情が集約される日本郵政において、外部専門家のアドバイスを受けながら、各社の苦情の受止め状況及び各社の連携状況を継続的に検証することが効果的である。

併せて、お客さまに不利益を与えている苦情の判断基準・マニュアルをグループ全体で制定されることを期待したい。

2. 分析・内部連携

(1) 現状・課題

① 日本郵政

ア 分析・報告体制

グループの社長・副社長等が参加する日本郵政の会議に、毎週、お客さまに不利益を与えていると思われる苦情が報告されているとともに、毎月の経営会議、四半期ごとの取締役会においても、適切な経営判断に資するための報告が行われており、情報の内部連携が図られている。

イ お客さま担当部署の体制

日本郵政に直接寄せられるお客さまの声が少ないことから、日本郵政におけるお客さま担当部署の規模は小さく、各社に寄せられるお客さまの声の分析力やグループ全体の指導力の面で、十分な体制と言えるか疑問が残

る。

数多くの顧客を有する企業グループとして、お客さまの声を十分に活かせる体制を目指していくことが求められる。

② 日本郵便

ア 分析・報告体制

日本郵政グループのお客さまからの相談・苦情の大半を占める日本郵便においては、苦情分析支援システムの活用を進めているが、現状では、お客さまの声の苦情分析が十分に行われているとは言い難い。

膨大な件数のお客さまの声を迅速に分析するため、苦情分析支援システムの活用、お客さまの声報告システムの改修を早急に進めてほしい。

また、現在実施している同種の相談が複数の郵便局に寄せられているかどうかのキーワード検索による分析は、一部の項目での実施に留まっており、苦情全体の削減にはつながっていない。キーワード検索能力を向上させ、全国での同種の苦情の発生状況を迅速に把握し、お客さまからの苦情の早期解決にとどまらず、お客さまの不利益の発生の未然防止に努めてほしい。

経営幹部には、「お客さまの声」を日次報告するとともに、経営会議・取締役会に月次報告も行っている。分析結果に基づく改善提案についても、適宜、問題提起していく予定としている。

郵便局に寄せられるお客さまの声は他社と比較にならない件数規模であり、対面による申し出があることも、他社と比べて優位である。お客さまの声は企業にとって貴重な財産であることを認識し、活用していくことが重要である。

イ お客さま担当部署の体制

お客さま担当部署はセンサー機能であり、各部署への情報発信・提案機能を強化しなければならないことは認識されている。しかしながら、お客さまの声の件数規模を考慮した抜本的な体制強化を図らない限り、実効性は確保できない。人員増を含めた体制強化が必要だと思われる。

ゆうちょ銀行・かんぽ生命が実施した金融関連相談の分析結果の連携を図ることは、郵便局の苦情の原因やお客さまの真の要望の理解に大きく役立つ。現在の日本郵便の体制は、金融 2 社と比べても十分な人的リソースがなく、そのことが両社間との連携が進まない要因の一つになっていると思われる。

さらに、お客さま担当部署が円滑に役割を果たしていくためには、実質的な権限強化を図るとともに、権限強化したことを社内周知する必要があると考える。

③ ゆうちょ銀行

ア 分析・報告体制

ゆうちょ銀行では、お客さまの声に関する独自の分析システムを有し、苦

情分類項目を詳細に分け、傾向分析を行っている。

本年 1 月からは、それまで四半期で開催していたサービス向上委員会を週次で開催し、長期未解決の苦情等重篤なお客さまの声の対応状況等についての進捗管理も実施している。

イ お客さま担当部署の体制

ゆうちょ銀行店舗及び郵便局から報告された苦情については、関係各部に週次で情報提供され、随時、事実確認が行われている。

また、苦情内容から、商品・サービスの改善を検討すべきとお客さま担当部署が判断したものについては、関係部に改善依頼を実施しているとともに、改善が行われたものについては、苦情が減少しているかどうかの観点からの効果検証も予定されている。

ゆうちょ銀行においては、お客さまの声を経営に活かすため、本年 1 月にお客さま担当部署の人員を増員するとともに、推進部から統括部への格上げをするなどの体制強化が実施された。この見直しにより、ゆうちょ銀行社内におけるお客さま担当部署の権限強化を示すことができ、お客さま担当部署が司令塔となって PDCA を回していく体制が整いつつあると評価できる。

④ かんぽ生命

ア 分析・報告体制

かんぽ生命においては、お客さまの声からキーワード等によりデータを抽出し、その後各種分析を行った上で、経営陣に報告するとともに、関係各部及び日本郵便へ連携している。

情報の連携後は、関係部署において事実関係の確認を行い、改善策の実施と同種同構造の横展開調査など、お客さまの声を起点とした PDCA サイクルによる改善活動に繋げている。

また、本年 3 月からは新たに AI を活用した分析の高度化を開始することとしており、分析の深化を進めている。

さらに、昨年 10 月からは「お客さま本位の募集態勢推進本部」において、週次で経営幹部に対する苦情等の報告を開始するなど、関係役員間で苦情に対する対応結果のフォローや改善策の検討を行っている。

イ お客さま担当部署の体制

かんぽ生命においては、今後、お客さま相談部門の更なる体制強化を図ることで、お客さま担当部署から各部署への改善依頼や改善提案、改善が実施された際の効果測定等が強化されることを期待したい。

(2) 意見・要望

他社と比較して膨大なお客さまの声を適切に分析するためには、分析システムの導入が必要不可欠である。分析システムについては、ゆうちょ銀行・かんぽ生命では十分に活用されているが、今後、AI 技術の進展に併せて、更なる高度化を目指してほしい。

一方、日本郵便については、お客様の声が圧倒的に多いにもかかわらず、十分な分析システムが導入されておらず、早急な強化が必要である。

経営幹部への苦情報告は、各社とも充実してきており、今後、経営陣の積極的な関与の強化が期待できる。

お客様の声を重要視する企業グループに変革していくためには、お客様の声への対応及び PDCA 管理を経営の重要事項として発信し続けることが必要である。例えば、経営トップから、直接現場に届くように、お客様の声による業務改善を重要視するというメッセージを発信することや経営陣と現場とのコミュニケーションの確保などが求められる。

お客様相談部門の体制については、ゆうちょ銀行・かんぽ生命においては、お客様の声を経営改善につなげるための体制強化が図られているが、日本郵政・日本郵便の体制は不十分なままであり、体制強化が必要である。

3. 研修

(1) 現状・課題

① 日本郵政

お客様の声から真の苦情内容や要望事項を的確に把握できるよう、日本郵政グループ本社のお客様担当部署社員のスキル向上を図るため、外部機関による研修の受講を検討している。

しかしながら、現在、検討段階に留まっていることから、早期に実現してもらいたい。また、日本郵政で得た知見や検討結果を踏まえ、グループ各社へ情報共有、研修提案等をすることが求められる。

② 日本郵便

来年度、苦情を入力することの意義やどのように活用されているかの研修や苦情を受け付けた郵便局に対する解決結果のフィードバックを予定している。

また、お客様本位の苦情の受止め等の研修については、本社・支社のお客様担当部門の社員に対し、外部機関による研修を実施しているが、郵便局に対しては、情報誌による注意喚起に留まっているため、十分な理解に繋がるか懸念がある。

お客様と対面する機会が多い郵便局は、お客様の真の苦情を把握する絶好の場である。郵便局の社員に対しては、苦情の受止めの研修を必須のものとし、グループ各社からの支援、外部機関を活用しながら、年1回にとどまらず、継続した研修機会を作ってもらいたい。

③ ゆうちょ銀行

ゆうちょ銀行においては、本年5月以降、社員を対象としたeラーニングを予定しており、苦情の定義、苦情入力の実践の必要性の意識浸透を図るとともに、お客様の声に基づく商品・サービス等の改善の必要性について理解を深める等、

苦情対応力の向上に関する研修を行うこととしている。

ゆうちょ銀行においても、様々な知見が得られる外部機関を活用した研修を、継続して実施してもらいたい。

④ かんぽ生命

かんぽ生命においては、昨年2月以降、お客さまとの電話対応を行う社員を対象に、お客さまのお申出内容を適切に把握し、お客さまへの不利益発生未然防止及び不利益解消を図るための傾聴力の向上を目的としたリスク検知スキル研修を実施している。

また、本年1月からはお客さまと直接対応する機会が増えているエリア本部や支店の社員に対しても、お客さま対応やお客さまの声の適切な記録の重要性等を再確認させる研修を実施している。

さらに、今後はリスク検知後のフォローアップの充実やPDCAサイクルによる改善活動に繋がられるような研修も予定している。

(2) 意見・要望

日本郵政においては、持株会社としてのリーダーシップを発揮して、各社の研修状況の確認を行うとともに、日本郵政グループ全体の苦情に対する意識醸成や苦情の受止め方のスキル向上を牽引していくために、必要な研修の企画、教材の作成等をしていただきたい。

日本郵便においては、CS担当局長やCS推進リーダー等、CSの中心的な役割を担う社員を任命しているものの、その活用が十分ではないと思われる。また、コールセンターに対して、お客さま本位の業務運営を推進するための意識醸成や金融知識の研修の強化を早急に実行してほしい。

ゆうちょ銀行・かんぽ生命においては、自社社員に対する研修は十分に行われていると認められる。しかしながら、金融2社から日本郵便への研修の支援は十分とは言えない状況が続いている。お客さま本位の企業グループに生まれ変わるためには、一人ひとりの社員が、お客さまの声は貴重な財産であるとの意識を持つことが重要であり、幅広い社員を対象とした継続的な研修を実施する必要がある。

4. 外部連携

(1) 現状・課題

① 日本郵政

日本郵政においては、これまでも日本郵政グループ顧客満足度調査を実施し、調査・分析結果についてグループ各社と共有するとともに、自由回答に関するテキストマイニング技術を用いた分析も開始した。また、お客さまのロイヤリティを図るためのNPS調査も実施している。

しかしながら、グループ各社に対して、これらの調査に基づく改善提案がなされていない。今後、顧客満足度調査をグループ各社への改善提案に繋げ、グ

グループ全体としてのお客さまの声への対応方針を示していただきたい。

同時に、日本郵政及びグループ各社が、お客さまの声による改善事例等、お客さまの声を活用していることを、広く広報することが重要である。

② 日本郵便

ゆうちょ銀行・かんぽ生命からの苦情情報・分析結果の連携については、これまでは委託元からの連携が十分でなかったが、現在は月次で情報連携がなされているとともに、情報連携される範囲も拡大してきている。

その一方で、ゆうちょ銀行・かんぽ生命からの情報連携による改善への活用は限定的と言わざるを得ない。

また、ゆうちょ銀行・かんぽ生命からの郵便局で受け付けた苦情等に対する対応状況のフィードバックが十分でないのは、データ連携方法の検討が進んでいないことが要因の一つであり、早急な検討が求められる。

日本郵便では、昨年10月から新たに金融商品をご利用者になられたお客さまにアンケートを送付し、社員の対応内容に対するご意見をいただく取組みを開始したが、今後は、お客さまにアンケートへ回答していただくことを促進するための工夫や、その声を活かした取組みの検討が必要である。

お客さまの声の広報については、現在、お客さまの声をもとにした改善事例等をHPに掲載しているものの十分とは言い難い。すぐ目に付く場所に掲載しているか、わかりやすい記載であるか等、改善が必要である。

③ ゆうちょ銀行

苦情に関する日本郵便への連携については、ゆうちょ銀行から日本郵便へのシステム連携ができないことから、フィードバックについてはCSVファイルで連携することが検討されている。また、苦情の対応状況については、月次での部室長間打合せ及び委託元連絡会を通じて、投資信託に関する苦情対応状況等について連携されているが、更なる拡大が求められる。

日本郵便への研修支援については、現在、ゆうちょ銀行で活用している苦情対応研修用DVDを日本郵便に提供しているだけに留まっており、日本郵便に対する更なる研修支援が求められる。

また、お客さまの声を広く収集するため、各店舗で「お客さまの声はがき」を配布・設置していることは評価できるが、その活用状況は十分とは言い難い。

さらに、お客さまの声の広報についても、更なる強化を期待したい。

④ かんぽ生命

かんぽ生命で受け付けたすべての苦情については、日本郵便への連携を行っているが、連携後の状況把握が不十分であったことから、フォローアップを強化し始めているところである。

また、日本郵便に対する研修支援については、郵便局の苦情入力未入力である事例やたらい回しが疑われる事例など、一部の事例を提供しているが、この対象範囲を拡大するとともに、日本郵便のリスク感度向上のための研修支援を充実させていただきたい。

なお、お客さまの声を広く収集するため、昨年8月から「消費生活相談員によるかんぽ生命保険等電話相談窓口」を開設し、個別の案件についての対応支援や引継ぎを実施し、意見交換を通じてお客さまの苦情への感度をアップさせ

ているとともに、本年1月からはお客様の満足度を定期的に確認する「リアルタイム調査」も実施しており、お客様の声に幅広く耳を傾けようとする姿勢は評価できる。

お客様の声の広報については、他のグループ会社同様、十分な状況とは言い難い。お客様の声を重視する会社を目指すのであれば、お客様へのフィードバック方法の拡充が求められる。

(2) 意見・要望

ゆうちょ銀行・かんぽ生命から日本郵便への苦情の連携については、一次情報は十分に連携されているが、分析結果・対応結果の連携はまだ改善の余地がある。本来、同じ商品を提供する企業同士として、更なる連携の強化が必要である。

また、ゆうちょ銀行・かんぽ生命による日本郵便に対する研修支援については、不十分な状態だと言わざるを得ず、日本郵便の現場指導や改善のために、更なる支援を進めてもらいたい。この点に関しては、日本郵政に持株会社としての指導力を期待したい。

対外的な発信としては、各社とも不十分と考える。お客様の声を広く収集するための仕組みの構築や、お客様の声を受け止めていること、お客様の声により改善したこと等をより広く広報することが必要である。

お客様に常に見てもらおうという観点からも、例えば、「お客様の声活用宣言」などの制定・公表を行うとともに、毎月、お客様の声の受付件数、内容、活用方法、改善結果等について、幅広く公表することが必要である。

日本郵政グループは、お客様からの信頼回復を最優先に取り組んでいるところであり、今後、お客様からの声を大切にする企業グループに生まれ変わっていくためにも、お客様からの声の受止めを発信していくことは極めて重要である。

お客様の声を広く収集するための仕組みの構築やお客様への広報については、他社も苦慮しているところであるため、日本郵政グループの取組みが業界を先行するものとなることを期待する。