

「品質意識を醸成するには？」

2015年 11月

2015 ソフトウェア品質保証部長の会 G6

エプソンアヴァシス(株)
永山コンピューターサービス(株)
日本システム(株)

アドバイザー

(株)デンソー

元 (株)日立製作所

江口 達夫 (リーダ)
横山 美枝子
川原 章義

足立 久美

大島 啓二

はじめに

開発・設計部門において品質確保の活動がしっかりとなされておらず、品質保証部門の目からみて、「ありえない」、「とんでもない」と思える現象が発生していることがあります。

このような状態に対して、「品質意識が低いのは困ったものだ！」と嘆いたり、単に批判しているだけでは品質意識の向上は期待できません。

なぜ、「品質意識が低い」のでしょうか？ 品質に対する意識を変えていくためにはどうしたら良いのでしょうか？

本グループでは、「品質意識が低いというのはどういう状態か」さらに「その原因と対応策」、「目指すべき品質状態にするにはどうしたらよいか」を討議してきました。

本発表が、皆様の活動の一助になれば幸いです。

AGENDA

1. **なぜ 品質意識は 低下してしまうのだろうか**
2. **「品質意識が低い」状態、個別症状の原因と対応策**
3. **目指すべき品質状態にするには、どうすべきか**
4. **まとめ**

1. なぜ 品質意識は 低下してしまうのだろうか

2. 「品質意識が低い」状態、個別症状の原因と対応策

3. 目指すべき品質状態にするには、どうすべきか

4. まとめ

品質意識低下の原因

皆さんの会社では、品質意識が低下しているなと思うことはありませんでしょうか？
我々は、「なぜ品質意識は低下するのか」について討議しました。

■ 職場環境、仕事環境、時代の変化

- ・ベテラン減少で、口酸っぱく
言われなくなった
- ・メール文化で、コミュニケーション減少
- ・仕事を極める考え方がなくなってきた
- ・PJ管理導入でQCDと言われ、
QよりCとDが優先

■ 品質施策、改善

- ・いつも同じ様な施策で強弱がついて
おらず、マンネリ
- ・悪い状態に手が打てず、悪い状態が
通常状態になっている

■ 技術教育

- ・方法論主体の教育で、品質の本質や
重要性に対する教育がされなくなった

■ 現場との乖離

- ・技術の進化に対し、ルールが旧態依然
- ・品質部門が、現場に対する興味を
失ってきている

品質意識低下の原因

皆さんの会社では、品質意識が低下しているなと思うことはありませんでしょうか？
我々は、「なぜ品質意識は低下するのか」について討議しました。

■ 職場環境、仕事環境、時代の変化

- ・ベテラン減少で、口酸っぱく
言われなくなった
- ・メール文化で、コミュニケーション
- ・仕事を極める考え方が
- ・PJ管理で、QよりCとDが

■ 品質施策、改善

- ・いつも同じ様な施策で強弱がついて
く、マンネリ
・出来ていない、悪い状態が
っている

**問題意識、危機意識、
当事者意識・責任感、
成長意欲・向上心
の低下・欠如**

■ 技術教育

- ・方法論主体の教育で、の本
重要性に対する教育がされなくな

- ・の進化、ルールが旧態依然
品質部門が、現場に対する興味を
失ってきている

1. なぜ 品質意識は 低下してしまうのだろうか

2. 「品質意識が低い」状態、個別症状の原因と対応策

3. 目指すべき品質状態にするには、どうすべきか

4. まとめ

品質意識が低い状態

【納期意識過剰症】

不具合が残っていても平気で出荷される

【ルール失調症】

ルール破りが多い、ルールが無視される

【言い訳過多】

不具合に対し「だって」「でも」といった言い訳が多い

【無反省症】

いつも同じ様な問題を起こしている。同じ指摘をされる

【チェック形骸化症】

チェックリストを用いてレ点チェックしていても問題が発生する

【リスク不感症】

出荷直前に担当者が良かれと思って勝手にソフトを変更する

【クレーム軽視症】

些細なクレームは面倒くさいので軽視している。忘れてくれることを期待している

【非機能要求無視症】

性能や使い勝手などに問題があっても、機能は合格なので、テストを終了した

【問題ひた隠し症】

問題があっても報告しない。問題を見つけても報告しない

...

...

...

...

各症状に対する原因と対応策

SQiPシンポジウムでは時間の関係で説明できなかった部分について、一部資料を差し替えて説明します。

(詳細は付録参照)

SQiPシンポジウムでは、以下の症例について説明しました。
ご興味があれば、日科技連：SQiPシンポジウムのホームページから資料を
入手いただくことが可能です。

今回も
説明し
ます。

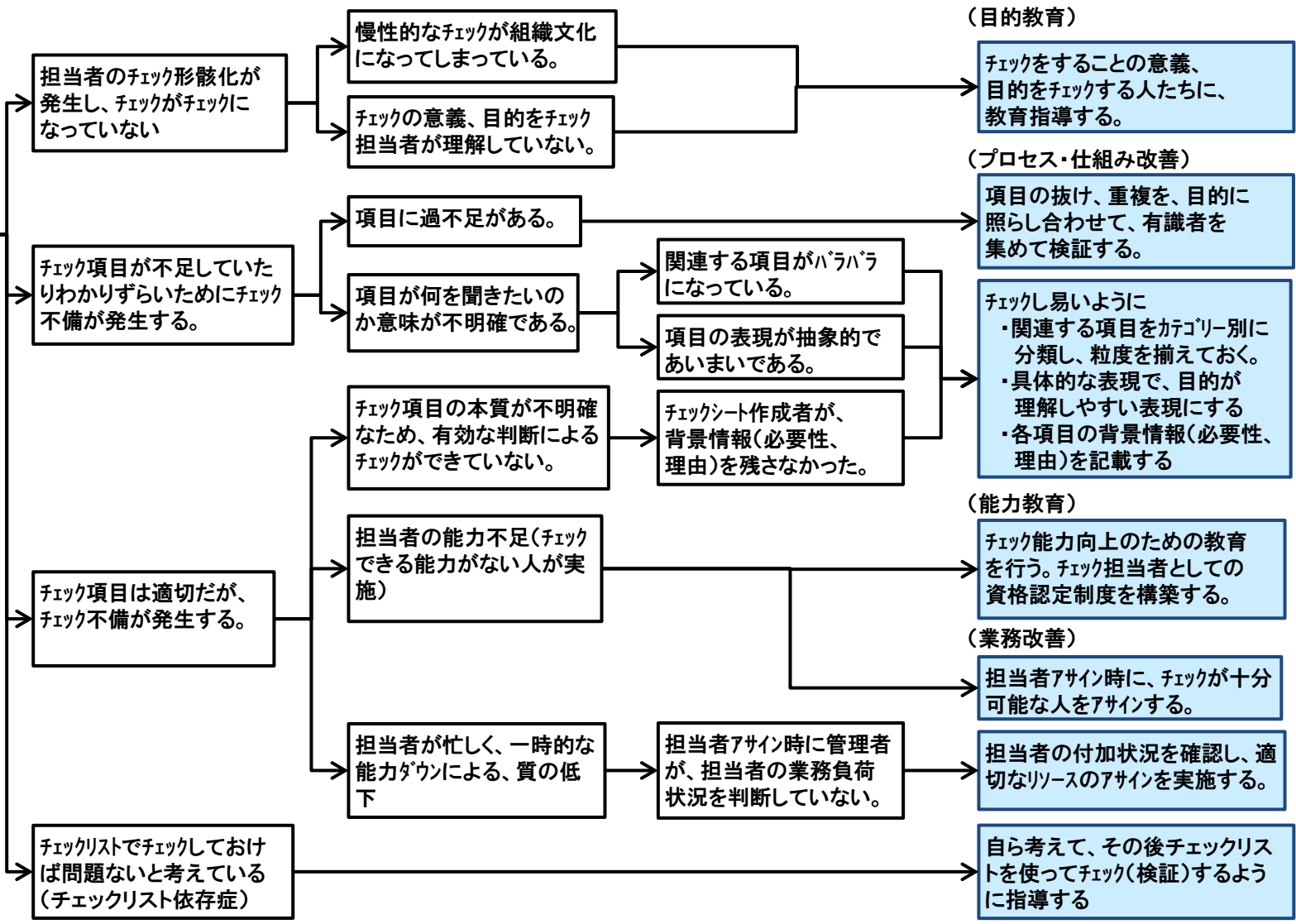
病名	チェック形骸化症
症状	チェックリストを用いてレ点チェックしていても問題が発生する

病名	クレーム軽視症
症状	些細なクレームは面倒くさいので軽視している。 忘れてくれることを期待している

病名	言い訳過多
症状	不具合に対し「だって」「でも」といった言い訳が多い

病名	チェック形骸化症
症状	チェックリストを用いてレ点チェックしていても問題が発生する

チェックリストを用いて
点チェックしていても
問題が発生する



■ 望ましい状態

- ・正しいチェックリストの使い方がされており、チェックした内容では、問題は発生しない
- ・チェックリストは、適切な項目数で、わかりやすくその背景情報(必要性、理由)が明記されている。
- ・チェックリストによるチェックは、適切なチェックタイミングで、適切なスキルと負荷状況の担当者によって、実施されている。

病名	チェック形骸化症
症状	チェックリストを用いてレ点チェックしていても問題が発生する

原因と処方

- 1) 担当者のチェックが形骸化し、チェックがチェックになっていない
チェックをすることの意義、目的を教育指導する
- 2) チェック項目が過不足、チェック内容が判りづらい
チェックリストを改訂する
チェックしやすいように、関連する項目を集める
具体的な表現で、チェック目的がわかりやすくする
各項目の背景情報を記載する
- 3) 担当者の能力不足、担当者が過負荷でチェックの質が低下している
チェック能力向上のための教育をする
担当者の負荷を考えて、アサインをする

病名	チェック形骸化症
症状	チェックリストを用いてレ点チェックしていても問題が発生する

原因と処方

4)チェックリスト依存症になっている

チェックリストでチェックする前に自ら考え、その後に抜けなどがないか
チェックリストを使うように指導する

あるべき姿

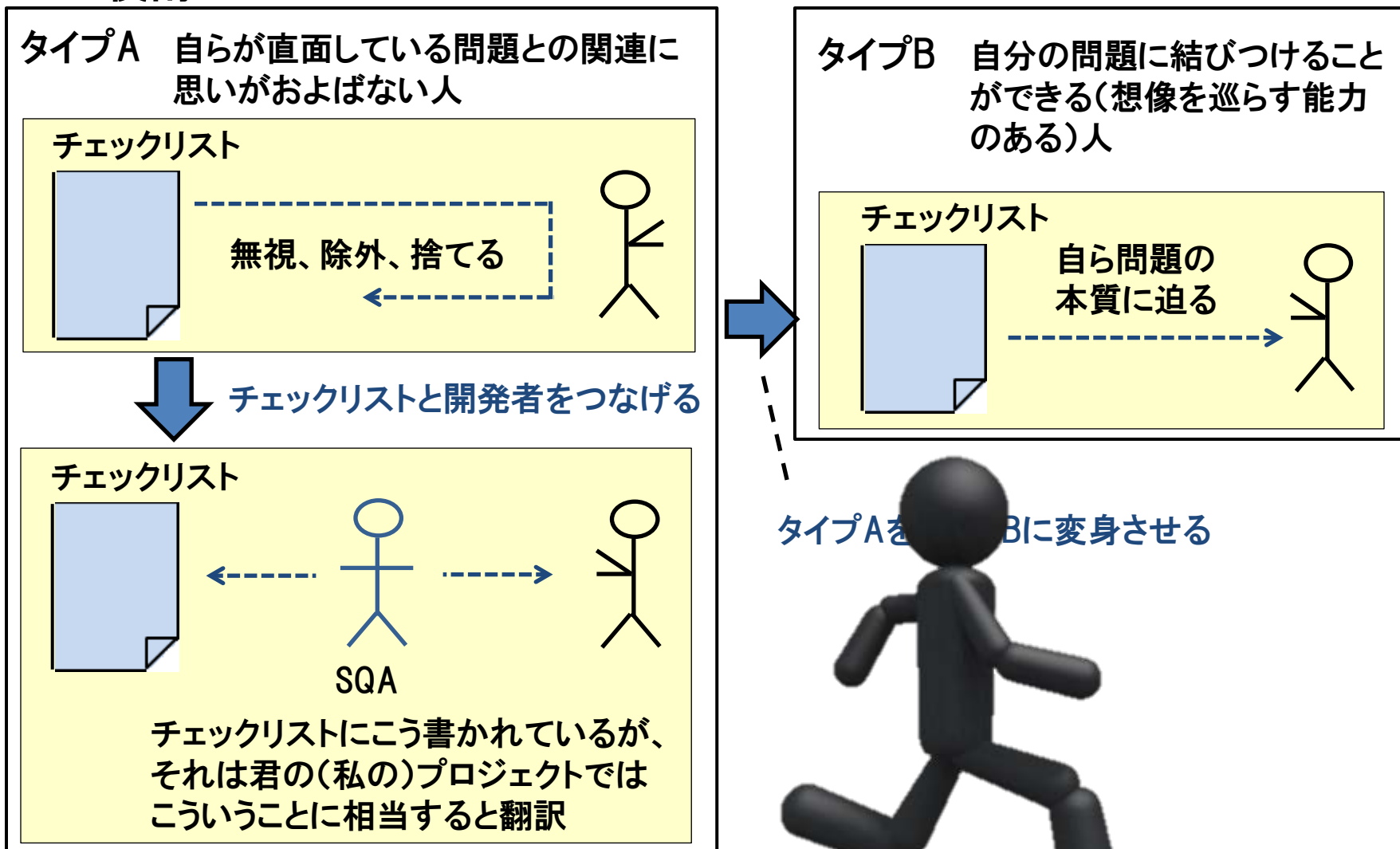
- ・正しいチェックリストの使い方がされており、チェックした内容では、問題は発生しない
- ・チェックリストは、適切な項目数で、わかりやすくその背景情報が明記されている
- ・チェックリストによるチェックは適切なタイミングで、適切なスキルと負荷状況の担当者によって実施されている

病名	チェック形骸化症
症状	チェックリストを用いてレ点チェックしていても問題が発生する

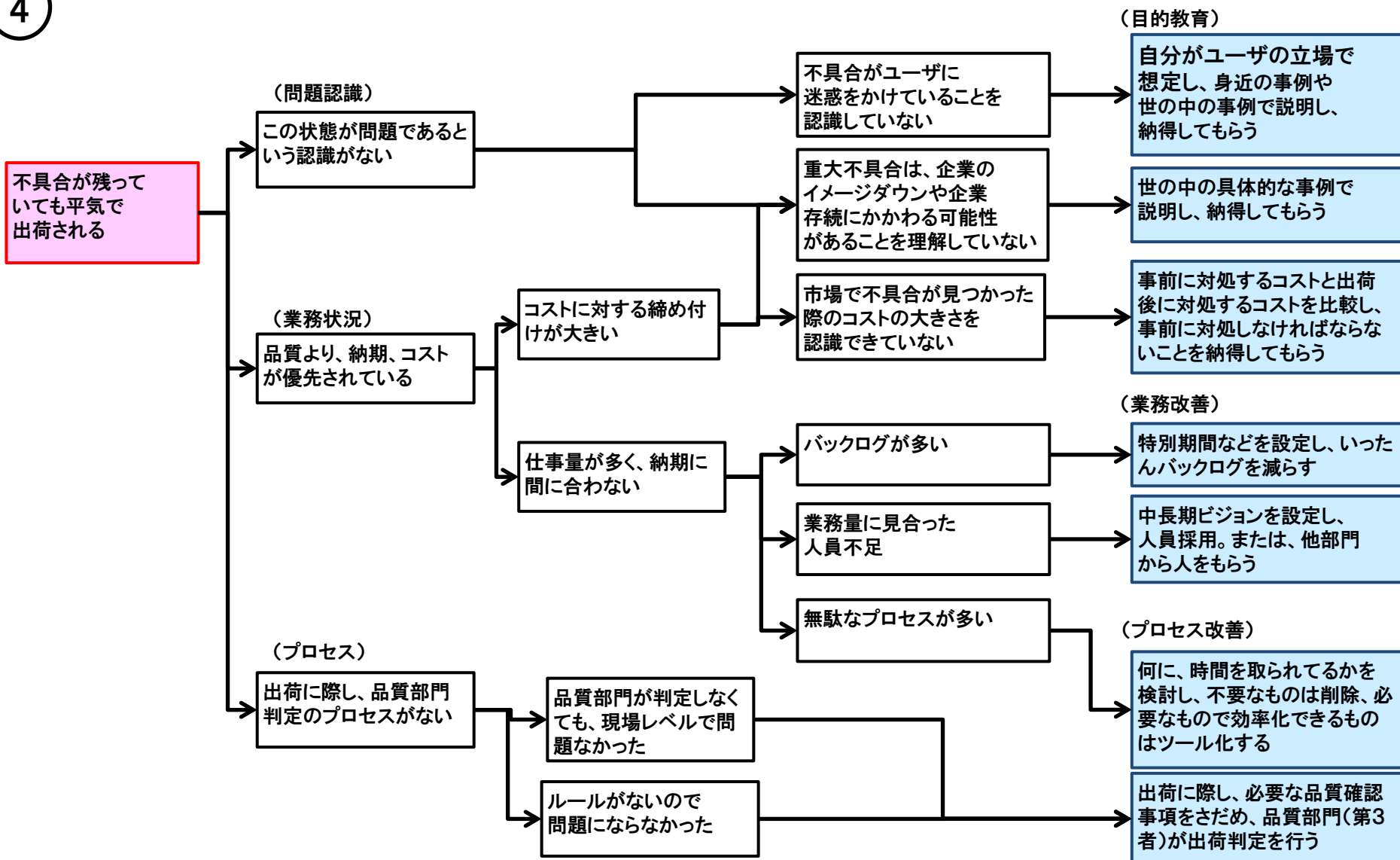
- 「チェックリスト」は、
「十分に考え抜いた人」が、
「これで考え落ちがないか」をチェックするときにはとても意味がある
「深く考えない人」が、
ただ必要な手続きとしてチェックリストにチェックマークを入れる作業を行っても、無意味だし害のほうが大きい
- 「チェックリスト」、「検討書」、「規格」、「ルール」、「手順」、「ノウハウ」は頼るべき存在ではなく、自律できる技術者の(万-に備えての)道しるべ
 - ・「道しるべ」があるからといってエベレストには登れない
 - ・「道しるべ」がいたずらされていたら遭難してしまう
 - ・「道しるべ」は適切に活用してこそ意味がある
 - ・古くなった「道しるべ」は皆で直しましょう

病名	チェック形骸化症
症状	チェックリストを用いてレ点チェックしていても問題が発生する

SQAの役割



病名	納期意識過剰症
症状	不具合が残っていても平気で出荷される



■望ましい状態

- ・通常、出荷時点では不具合は無い
- ・不具合が残っている場合は、ユーザ影響度を基に出荷に耐えうるものか判断がされる
- ・残っている不具合に対する、修正計画が立てられており、それに沿って実行されている

病名	納期意識過剰症
症状	不具合が残っていても平気で出荷される

原因と処方

1) 問題意識が希薄

不具合がある状態で出荷すると、身近な事例や世の中の事例で社会的な大問題となったり、企業のイメージダウンとなることを説明し、納得してもらう。

2) プロセス／仕組みに問題

出荷に際して品質部門が品質を確認したのち出荷するように出荷判定のプロセスを作り、周知し徹底する。

3) 品質より、納期やコストが優先

現場の組織長や会社のTOPと相談し、
抱えているバックログなどをいったん減らす（応急処置）
人員採用をしていただく
不要なものは排除、時間をとられているものはツール化する

病名	納期意識過剰症
症状	不具合が残っていても平気で出荷される

あるべき姿

- ・通常、出荷時点では不具合は無い
- ・不具合が残っている場合は、ユーザ影響度を基に出荷に耐えうるか判断がされる。残っている不具合に対し、修正計画を立てて実行している。

SQAの役割

リリース後の不具合のインパクトを理解してもらう

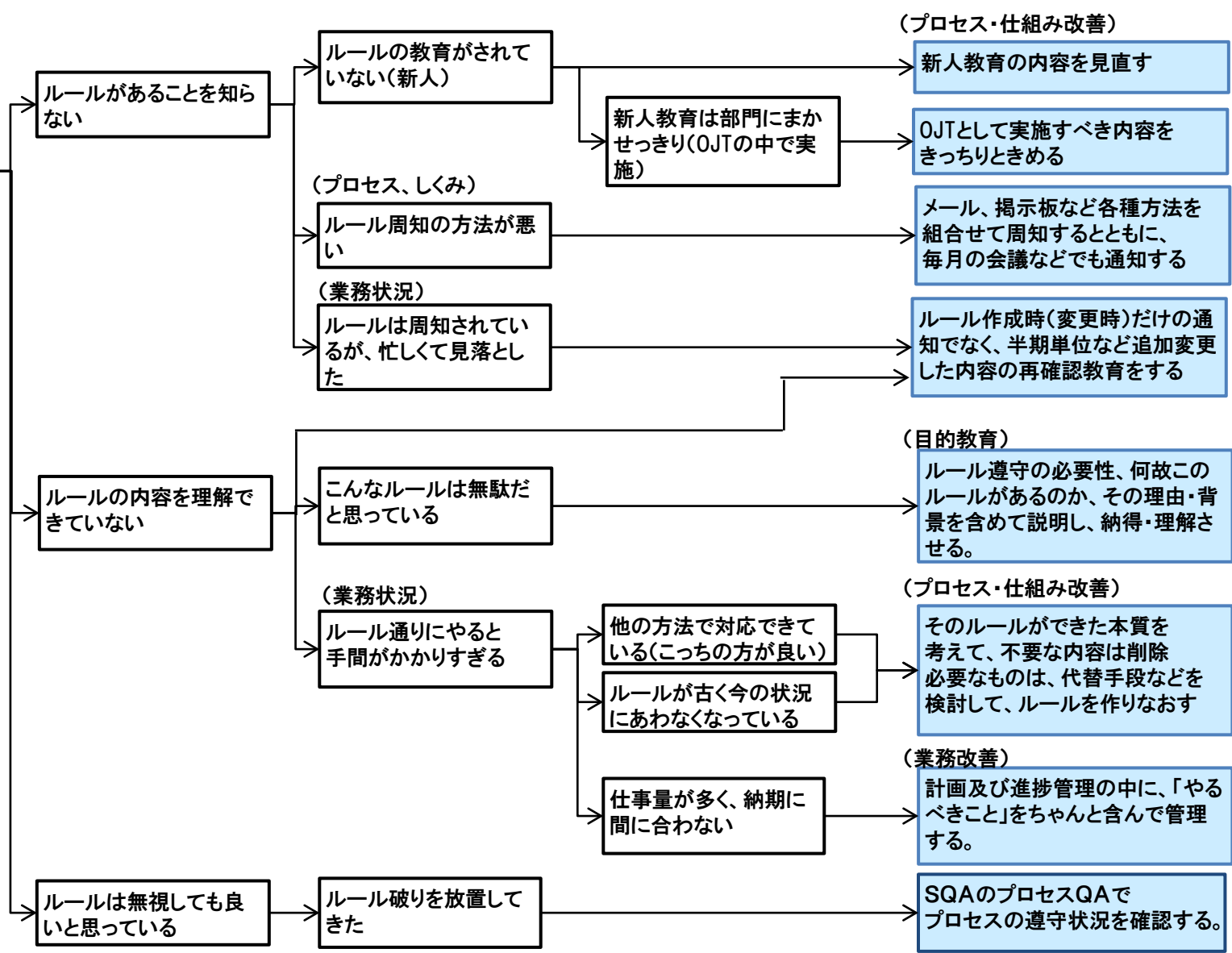


出荷判定を確実に実施できるプロセスを確立する



病名	ルール失調症
症状	ルール破りが多い、ルールが無視される

ルール破りが多い、ルールが無視される



■望ましい状態

- ・ルールは全員がその本質を理解しており、ルールが守られている。
- ・時代とアンマッチなルールや、最適解を得るためにルールを変更する必要がある時は、本質を考えてルール変更をする。

病名	ルール失調症
症状	ルール破りが多い、ルールが無視される

原因と処方

1) ルールがあること、ルールの内容が理解できていない

- ・新人に対して、ルールが十分に教育されていない

(OJTにまかせっきりの場合もある。)新人教育の内容を見直して、ルール教育を行う

- ・ルール周知の仕方が悪く、見落としがされている

ルール周知は、いろいろな方法を組み合わせて行うとともに、半期単位などで追加・変更した内容の再教育を行う

2) ルール通りにやると手間がかかる

そのルールのできた本質を考えて、不要な内容を削除、必要なものは代替手段検討をして、ルールそのものを見直す

病名	ルール失調症
症状	ルール破りが多い、ルールが無視される

原因と処方

3)こんなルールは無駄だと思っている

ルール遵守の必要性、なぜこのルールがあるのか、その理由・背景を含めて説明し、納得・理解させる

4)ルール破りを放置してきた結果、無視しても良いと思われている

プロセスQAでプロセス遵守の状況を確認し、ルール破りを放置しない

あるべき姿

- ・ルールは全員がその本質を理解しており、ルールが守られている。
- ・時代とアンマッチなルールや、最適解を得るためにルールを変更する必要がある時は、本質を考えてルールを変更する

エンジニア、ルール遵守は超基本！

対応策のまとめ

- 仕組み、ツールに問題があることが多い
 - ⇒ 仕組みがなければ作成、時代にあっていなければ見直し
- 個人の問題もあるが、教育をしてこなかったことも、問題
 - ⇒ なぜ、そうしなければならないのかといった目的教育の実施
新人の教育カリキュラムにも盛り込む
- 管理者の姿勢、業務負荷にも、問題がある
 - ⇒ 担当者の負荷も考慮したアサイン
- このような状態を放置してきた品質部門にも責任がある
 - ⇒ 事象を発見したら 早く手を打つ
放置しておくと、病気は重症、蔓延する

1. なぜ 品質意識は 低下してしまうのだろうか

2. 「品質意識が低い」状態、個別症状の原因と対応策

3. 目指すべき品質状態にするには、どうすべきか

4. まとめ

目指すべき品質状態(ありがたい姿)

✓ 顧客視点

- 最終顧客(ユーザ)の視点で常に考えて開発している。
- お客様からの些細な問題もクレームと受け止め改善につなげている。
- 顧客から真に感謝される。

✓ 改善

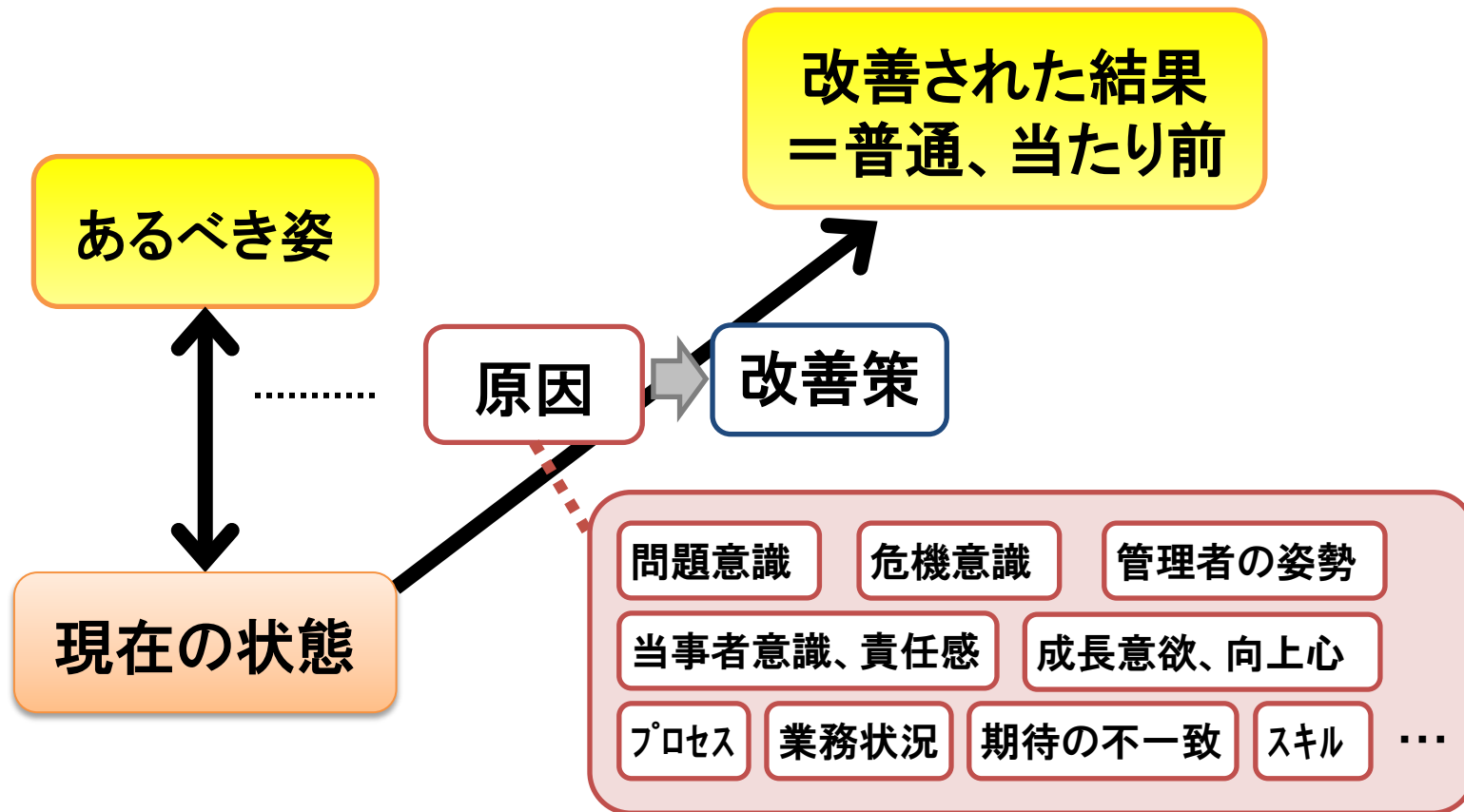
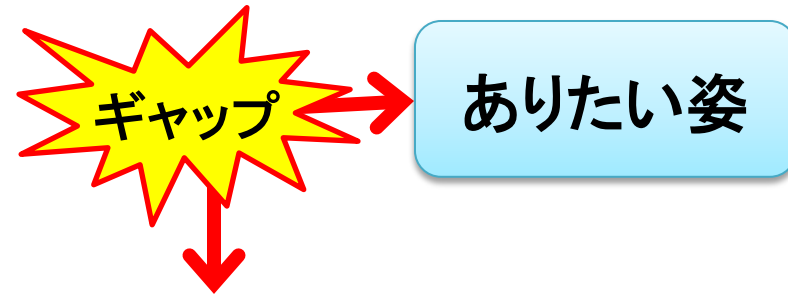
- 自分たちの問題(課題)は何かが判っており、前と同じで良いと思わず、新しいことに常にチャレンジする。
- 改善には妥協しない(ただし、枝葉な部分はフレキシブル)。
- 時代を先取りしたルールを創る。

✓ 職場コミュニケーション

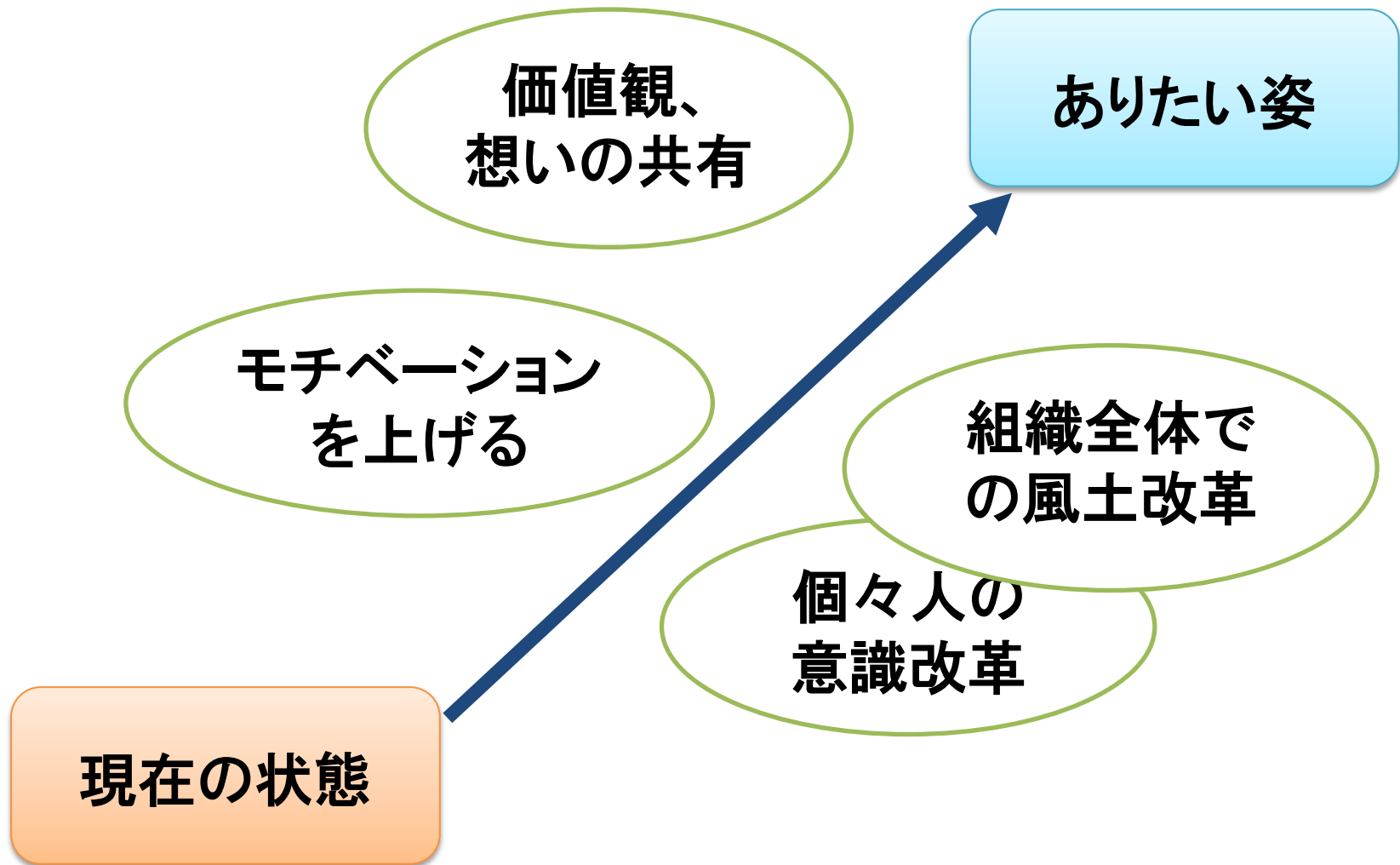
- 「自分の考えを提案し、議論することができる」という雰囲気がある。

症状の改善 ≠ 目指すべき品質状態(ありがたい姿)

症状を改善しただけでは
ありがたい姿にはなりません。



「ありたい姿」にするには



「価値感、想いの共有」のために

➤ ありたい姿を全員で共有する

ありたい姿(こうなりたい) ↔ あるべき姿

➤ TOPから発信する

- ・年1～2回の社長の講和や、期初の品質施策の発表(普通)
- ・こんなことをやっている会社もあります

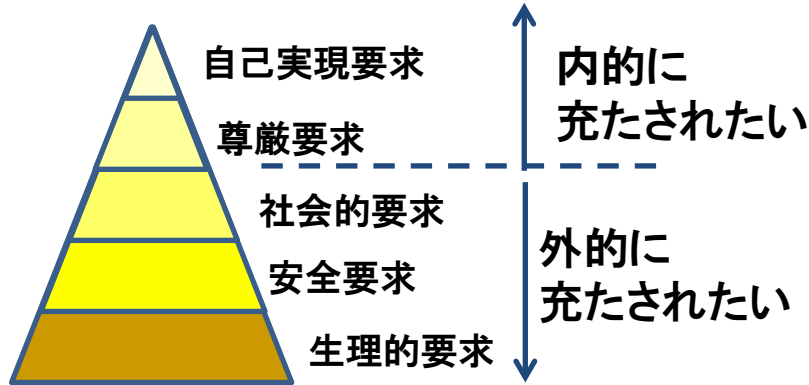
品質保証部長から毎月メルマガを発信、社内HPに掲載
ソフトウェア品質保証の肝(部長の会の成果物)を、輪読
品質基本方針を唱和・・・声を出して読むことが大事

➤ 納得するまでとことん話あう

実行部隊の組織長との想いの共有がなければ、活動は上辺のもの
になってしまう

「モチベーションアップ」のために

マズロー「欲求5段階説」



ダニエル・ピンク「モチベーション3.0」

- ・1.0 生理的動機づけ:生存を目的
- ・2.0 外発動機づけ:アメとムチ
創造性を蝕む、倫理に反する行動を生む
短絡的な思考になる
- ・3.0 内発的動機づけ:
学びたい、創造したい、世界を良くしたい
クリエイティブな現代の仕事の型にマッチ

品質保証部門からの指示は アメとムチどころか、ムチとムチでは？

品質保証部門の不満足の解消にはなっても、設計部門の満足の増加にはならない

- ・ 全員の参画意識で達成感を醸成する:

まずは、あいさつ、声掛け

品質標語をみんなで作ってみる（おやしギャグでもOK:遊び心も重要）

この活動で生まれた標語：付録参照



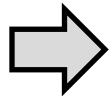
- ・ 1段上の状態になった、自己成長が出来たという満足感を醸成する

レビューの場では指摘だけでなく、褒める

表彰制度を利用する(単に儲かったではなく、品質活動中心で表彰)

「個々人の意識改革」か「組織風土改革」か

悩み 組織を支えているのは個人だし
組織風土を変えなければ、個人も変わらないし
どちらを優先しようか????



卵とニワトリの関係と同じ

優先順位なんて関係なし、同時進行で進める

最終的には、個々人の意識、行動に結びついていなければ
どこかで崩壊する危険性あり

意識改革：個人中心

意識を変えれば、行動が変わるはずという考え方

風土改革：組織中心

価値感を変えれば、良い方向に行くはずという考え方

1. なぜ 品質意識は 低下してしまうのだろうか
2. 「品質意識が低い」状態、個別症状その原因と対応策
3. 目指すべき品質状態にするには、どうすべきか

4. まとめ

本日のまとめ

○ 品質意識低下の原因

問題意識、危機意識、当事者意識・責任感、成長意欲・向上心の低下・欠如

○ 品質意識が低い状態：こんな状態は要注意です

不具合があっても平気、問題放置、ルール無視、責任転嫁、言い訳、...

○ 改善への処方箋

仕組み改善、担当者の意識教育、新人教育カリキュラム、管理者の姿勢改善、事象を発見したらすぐに手を打ち、重症化、蔓延させない

○ 目標とする品質状態(ありがたい姿)

顧客視点で考えている、顧客から感謝される、改善に妥協しない(フレキシブルさも重要)、自分の考えを提案し議論できる雰囲気

○ ありがたい姿にするには

価値感、想いの共有、モチベーションアップの事例
個々人の意識改革、組織風土改革どちらも同時に進めていく

おわりに

品質意識の低い組織では、まともな製品をつくることはおろか、お客様の満足を得るといったこともできないでしょう。

品質意識は、

- 時代に即したしっかりとしたプロセス、しくみ
- メンバへの教育、管理者のしっかりとした管理／運用
- 問題を問題と認識し、危機意識と責任感をもって改善成長
- 職場の風土（DNA）

で作られます。

品質部門は、それぞれの製品の品質を確保するだけでなく、製品をつくる過程で発生している様々な事象に目を向けて、より良い製品が生まれる土壌も改善していく必要があります。品質意識を高めるのは、品質部門の仕事です。

三流は やれることすらわからない。

二流は やれることだけやっている。

一流は こうなりたいと やっている。

御清聴 ありがとうございます

品質立国日本を目指して

SQIP 品質保証部長の会



付録

品質意識改善 なぜなぜ集

この活動で生まれた 標語集

病名	チェック形骸化症
症状	チェックリストを用いてレ点チェックしていても問題が発生する

原因と処方

- 1) 担当者のチェックが形骸化し、チェックがチェックになっていない
チェックをすることの意義、目的を教育指導する
- 2) チェック項目が過不足、チェック内容が判りづらい
チェックリストを改訂する
チェックしやすいように、関連する項目を集める
具体的な表現で、チェック目的がわかりやすくする
各項目の背景情報を記載する
- 3) 担当者の能力不足、担当者が過負荷でチェックの質が低下している
チェック能力向上のための教育をする
担当者の負荷を考えて、アサインをする

病名	チェック形骸化症
症状	チェックリストを用いてレ点チェックしていても問題が発生する

原因と処方

4)チェックリスト依存症になっている

チェックリストでチェックする前に自ら考え、その後に抜けなどがないか
チェックリストを使うように指導する

あるべき姿

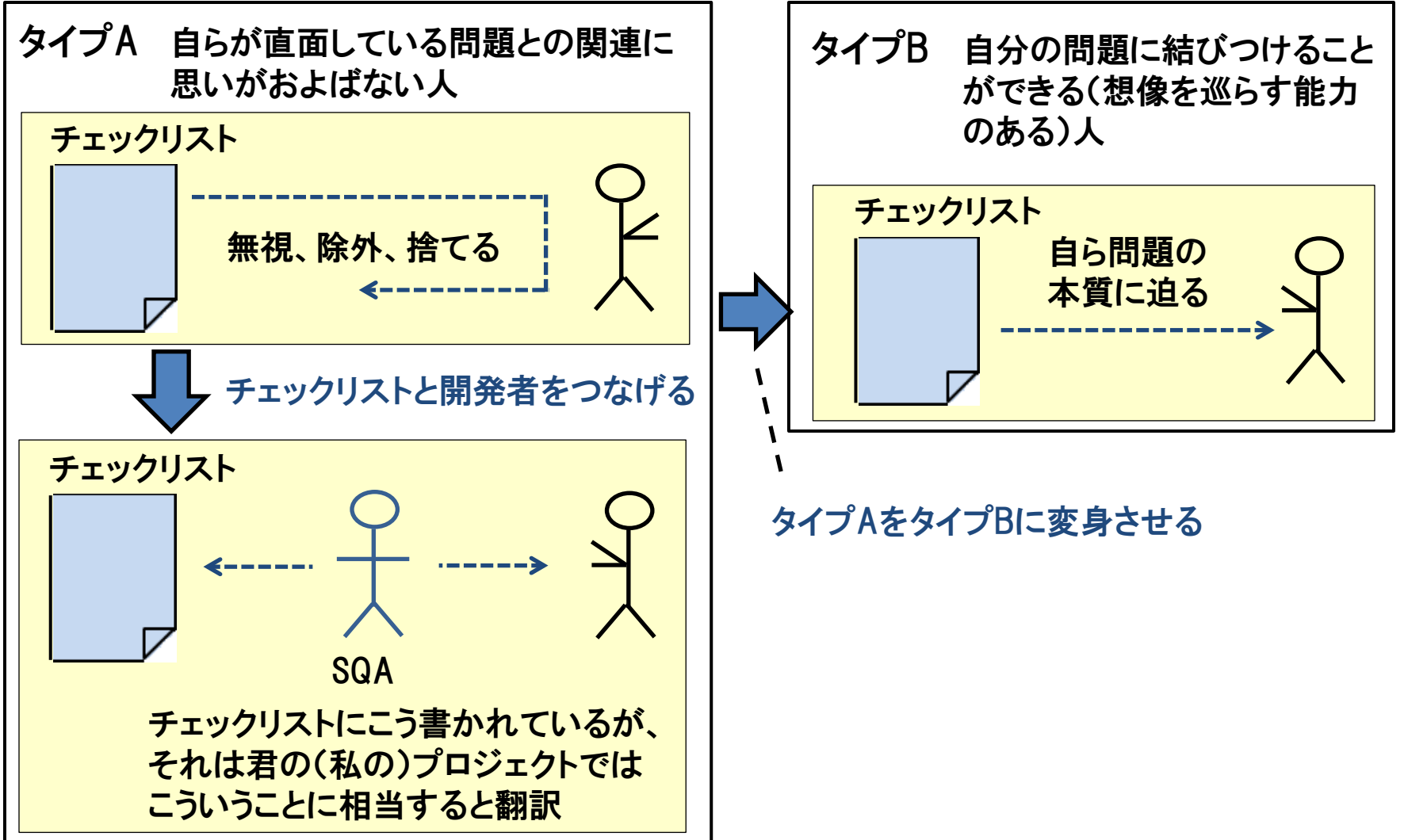
- ・正しいチェックリストの使い方がされており、チェックした内容では、問題は発生しない
- ・チェックリストは、適切な項目数で、わかりやすくその背景情報が明記されている
- ・チェックリストによるチェックは適切なタイミングで、適切なスキルと負荷状況の担当者によって実施されている

病名	チェック形骸化症
症状	チェックリストを用いてレ点チェックしていても問題が発生する

- 「チェックリスト」は、
「十分に考え抜いた人」が、
「これで考え落ちがないか」をチェックするときにはとても意味がある
「深く考えない人」が、
ただ必要な手続きとしてチェックリストにチェックマークを入れる作業を行っても、無意味だし害のほうが大きい
- 「チェックリスト」、「検討書」、「規格」、「ルール」、「手順」、「ノウハウ」は頼るべき存在ではなく、自律できる技術者の(万-に備えての)道しるべ
 - ・「道しるべ」があるからといってエベレストには登れない
 - ・「道しるべ」がいたずらされていたら遭難してしまう
 - ・「道しるべ」は適切に活用してこそ意味がある
 - ・古くなった「道しるべ」は皆で直しましょう

病名	チェック形骸化症
症状	チェックリストを用いてレ点チェックしていても問題が発生する

SQAの役割



病名	クレーム軽視症
症状	些細なクレームは面倒くさいので軽視している。 忘れてくれることを期待している

原因と処方

- 1) 今まで誰もフォローしなかったので、今回も問題ないだろうと思っている
「いつまでに」「だれが」解決する、「いつ」「誰が」フォローするを決める
- 2) 改善すべきかどうかの判断プロセスがない
関係者で合意するプロセスを作る
- 3) 改善すべきことが多く、手が回らない→その内忘れてしまう
優先順位付け、優先順位の見直し
担当者の負荷調整

あるべき姿

- ・ クレームを改善の機会ととらえて、改善につなげている
- ・ 改善すべき内容かどうかを、関係者で合意し、計画的に改善している
- ・ 誰かが特別なフォローしなくても、改善がされる

病名	クレーム軽視症
症状	些細なクレームは面倒くさいので軽視している。 忘れてくれることを期待している

クレーム処理の組織文化レベル5段階

- クレームはお客様からのありがたいご指導だと考え、真摯に対応しましょう。
- クレーム処理の組織文化レベル5段階

皆さんの組織は、どの組織文化レベルでしょうか？

レベル	説明
5	クレームは 顧客のために 即対処！
4	クレームは 宝の山だ 要対処！
3	クレームは リスクの山だ 要注意！ （悪化するから）
2	クレームは しつこく来たら 要検討！
1	クレームは ほとんど意味なし 即放置！

病名	言い訳過多
症状	不具合に対し「だって」「でも」といった言い訳が多い

原因と処方

1) 業務状況(忙しい)、業務環境(古い、効率が悪い)

『だって、忙しかった、余裕がなかった』

担当者の負荷を考慮したアサイン、開発環境も効率を考えて整備する

2) 流用部分に問題、流用部や全体を通したレビューが不足している

『私のせいではありません』

レビュー範囲やレビュー内容が見直す

特に大規模PJほど、レビュー工数は増大することを考えた工程を作る

3) 誰が担当するのかあいまいな状態のままであった

『えっ、私がやるのですか？』

(管理者がやるべき役割が放置されている)

作った人優先でなく業務負荷も考慮して、不具合に対して修正する人を決めるプロセスを作る

病名	言い訳過多
症状	不具合に対し「だって」「でも」といった言い訳が多い

原因と処方

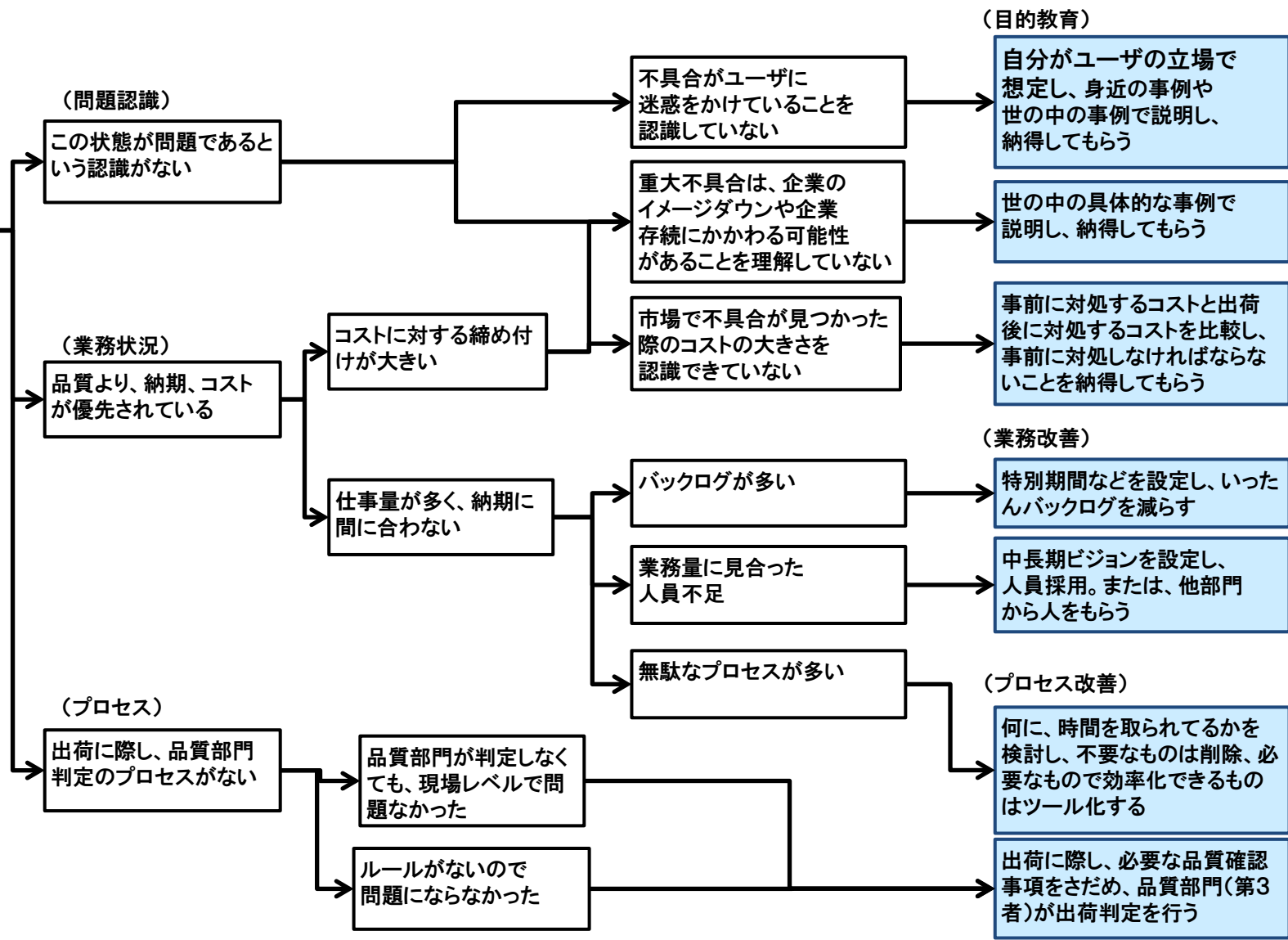
4)原因や責任をしっかりと確認しないまま、担当を攻めたてている
攻めたてても品質は良くなるしない。
管理者や品質部門は要反省！！

あるべき姿

- ・反省はあっても、言い訳そのものが出ない
- ・他人が作り込んだ不具合であっても、すすんで修正がされる
- ・不具合に対して、修正するメンバが素早く決定され、修正がされている
(チームとして機能している)

「だって」「でも」、言い訳するよりなぜ起きた
「だって」「でも」意識を持てば「はい」「すぐに」

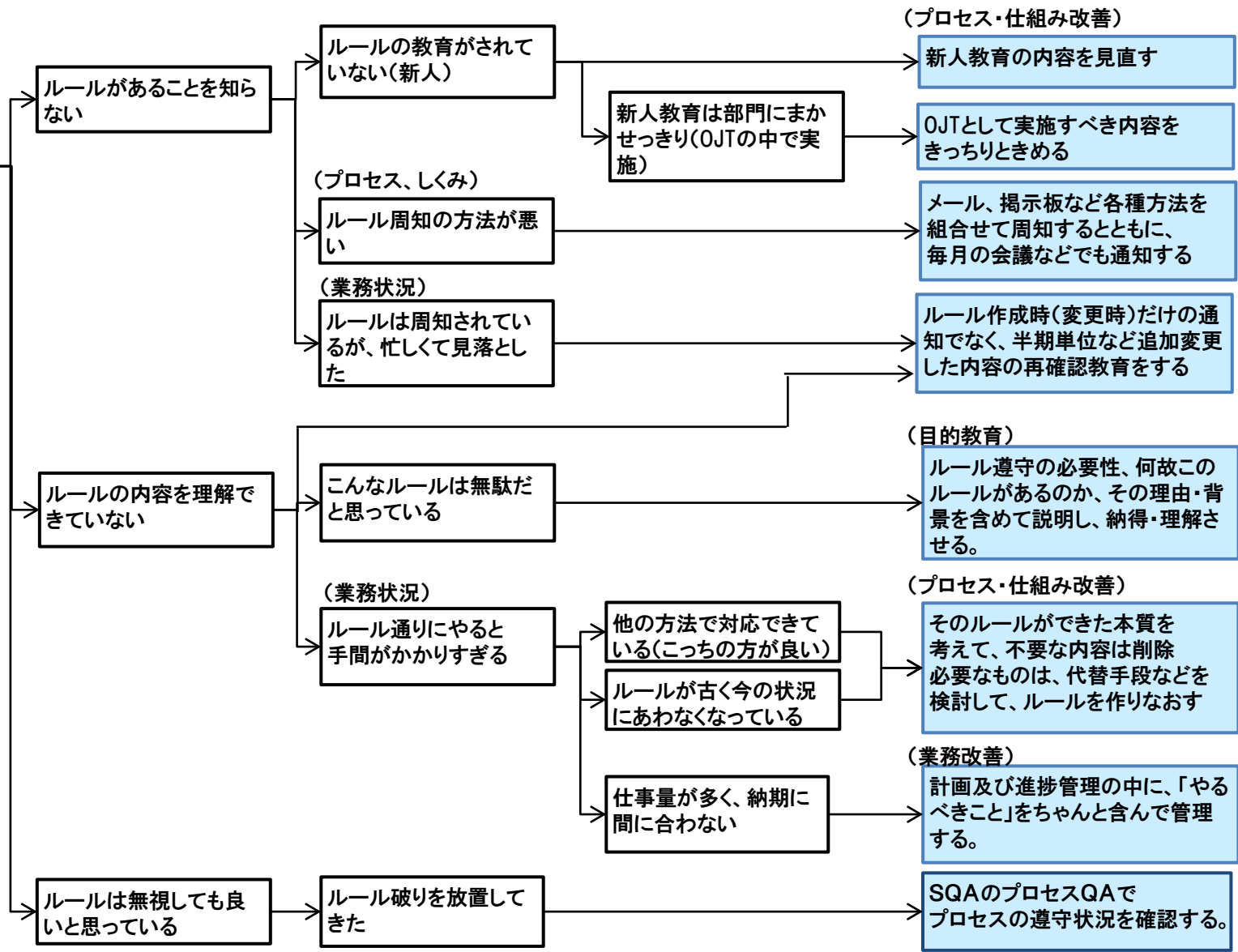
不具合が残っていても平気で出荷される



■望ましい状態

- ・通常、出荷時点では不具合は無い
- ・不具合が残っている場合は、ユーザ影響度を基に出荷に耐えうるものか判断がされる
- ・残っている不具合に対する、修正計画が立てられており、それに沿って実行されている

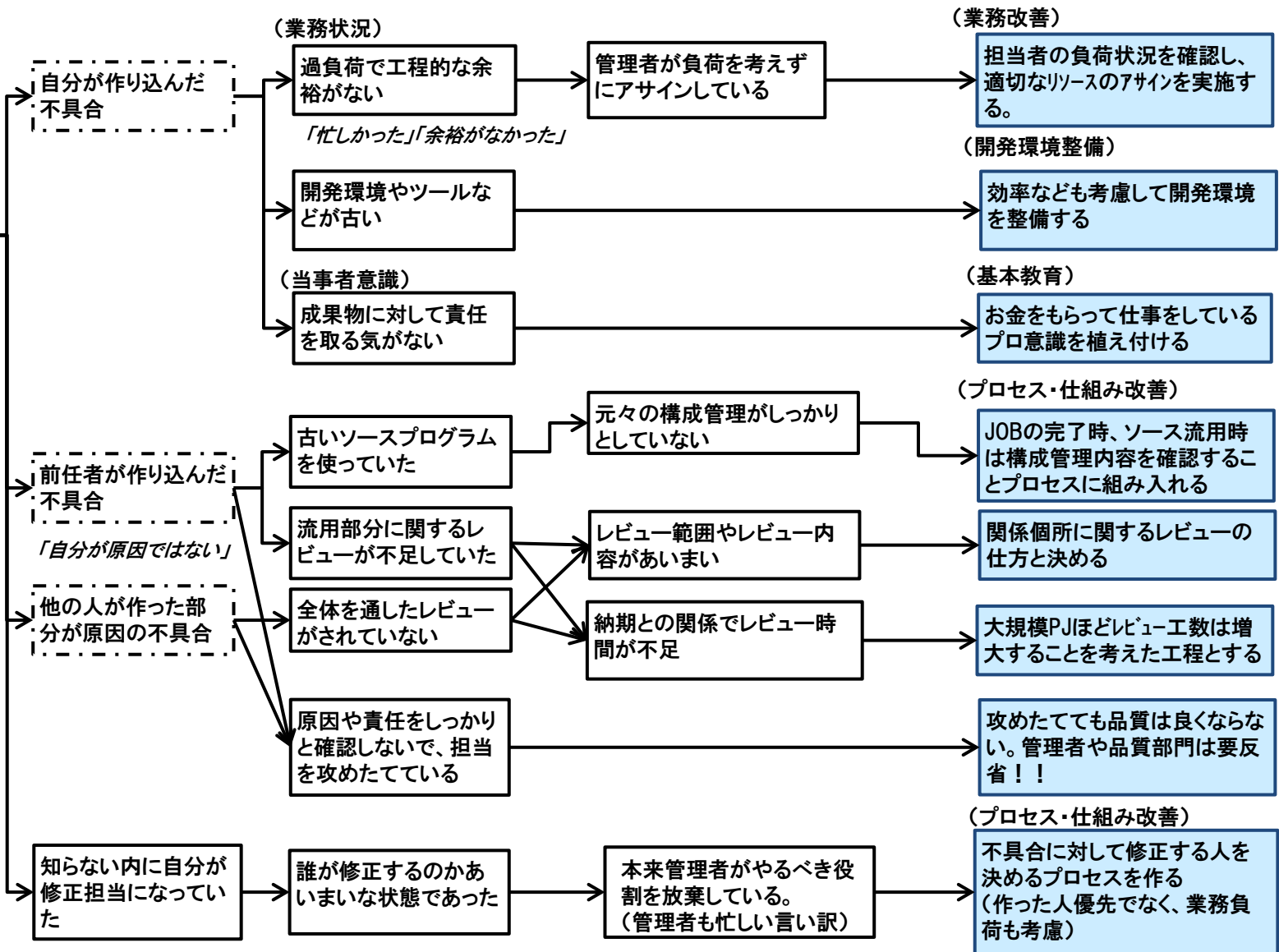
ルール破りが多い、ルールが無視される



■望ましい状態

- ・ルールは全員がその本質を理解しており、ルールが守られている。
- ・時代とアンマッチなルールや、最適解を得るためにルールを変更する必要がある時は、本質を考えてルール変更をする。

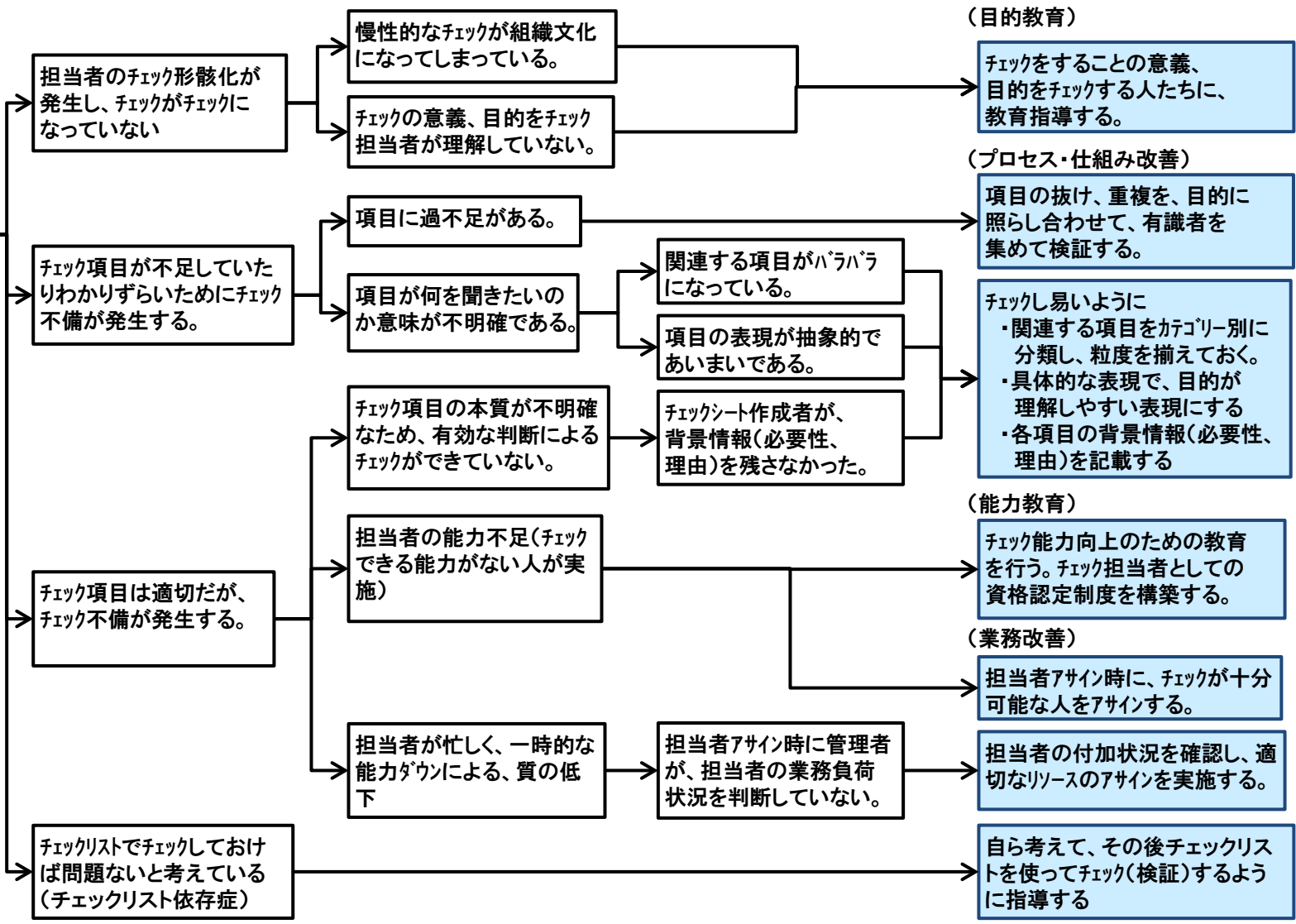
不具合に対し「だって」「でも」といった言い訳が多い



■望ましい状態

- ・反省はあっても、言い訳そのものがでない
- ・他人が作り込んだ不具合であっても、自領域のものは修正するのは当たり前である
- ・不具合に対して、修正するメンバが素早く決定され、修正がなされる (チームとして機能している)

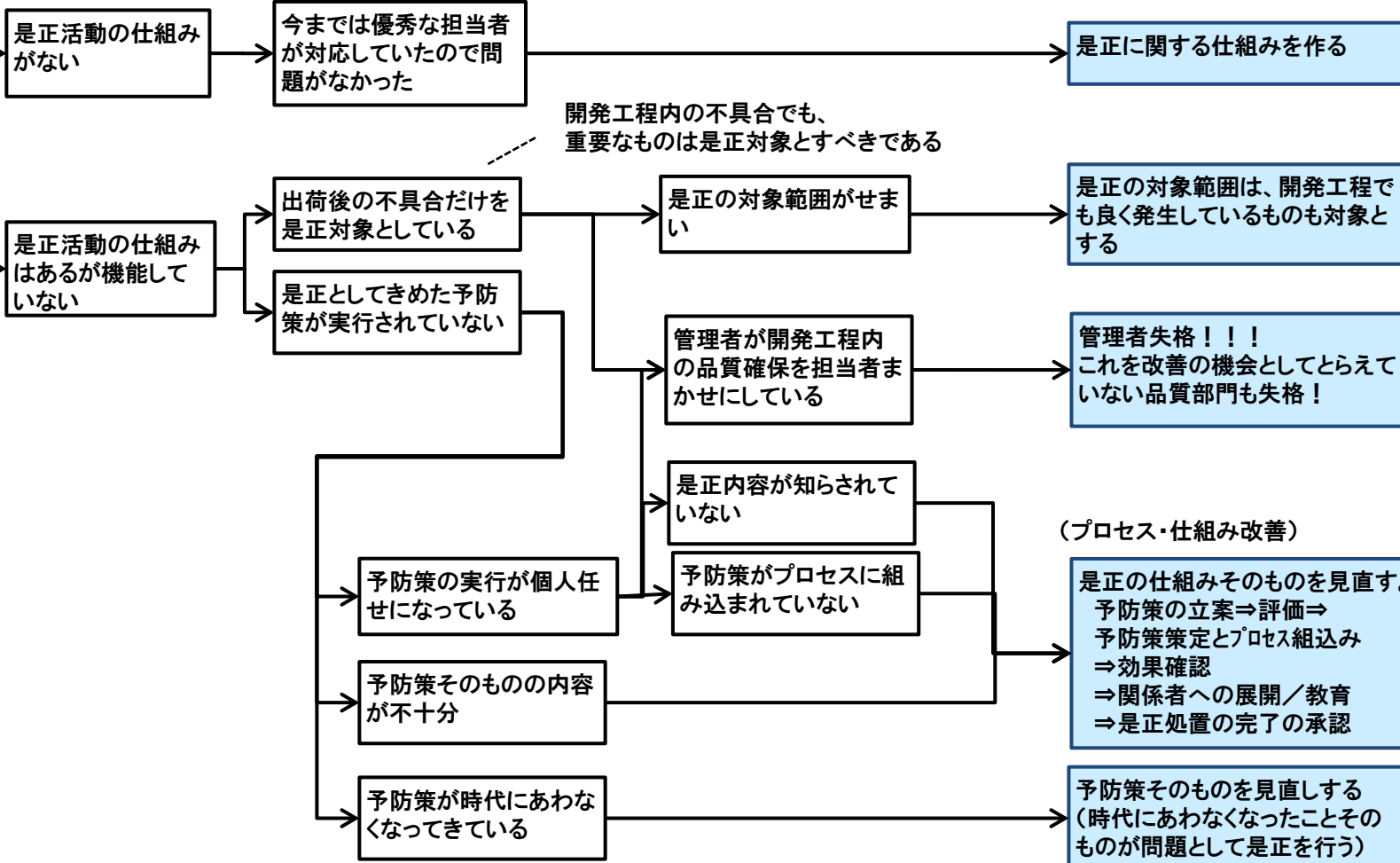
チェックリストを用いて
点チェックしていても問題が発生する



■ 望ましい状態

- 正しいチェックリストの使い方がされており、チェックした内容では、問題は発生しない
- チェックリストは、適切な項目数で、わかりやすくその背景情報(必要性、理由)が明記されている。
- チェックリストによるチェックは、適切なチェックタイミングで、適切なスキルと負荷状況の担当者によって、実施されている。

(プロセス・仕組み改善)

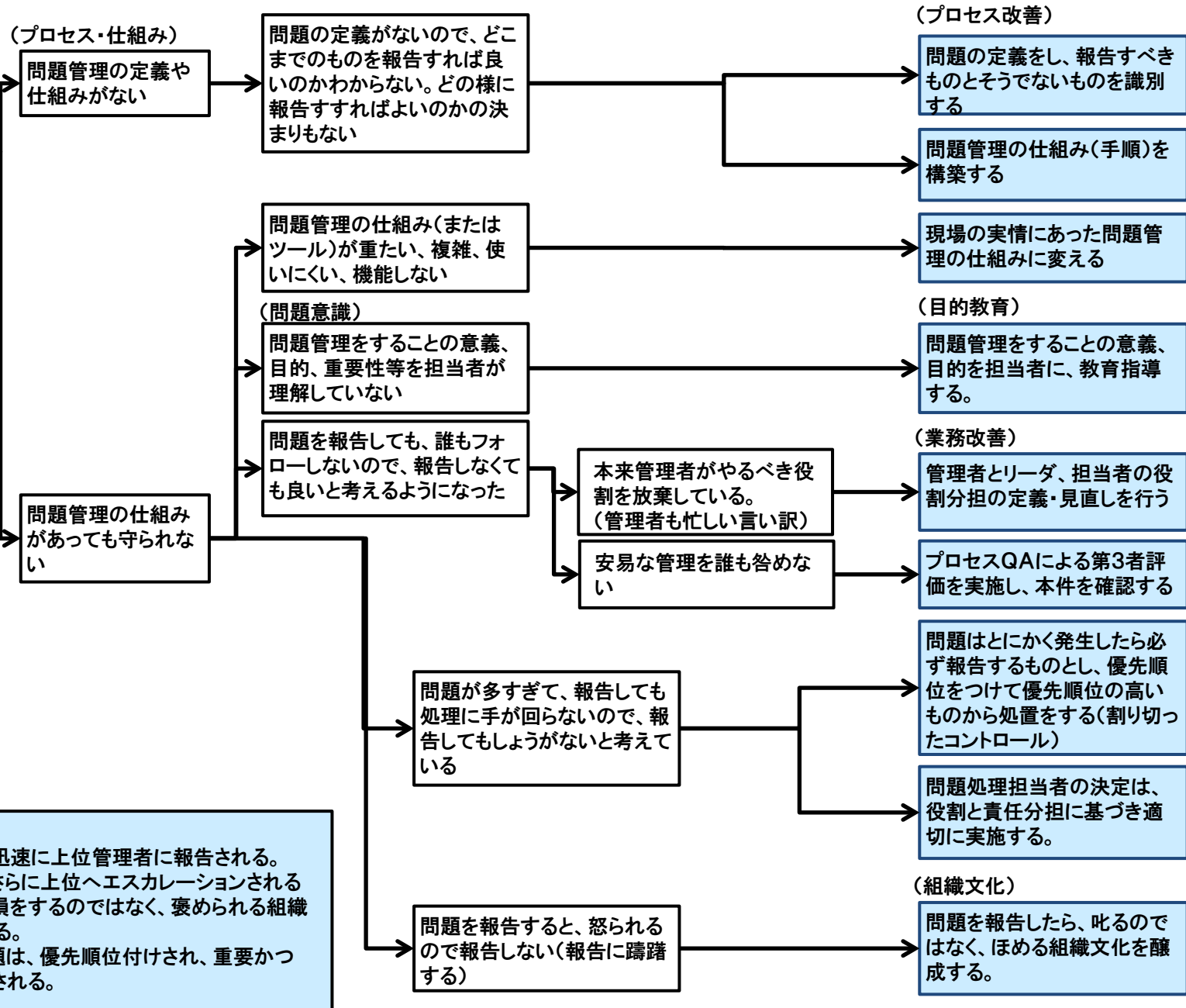


開発工程内の不具合でも、重要なものは是正対象とすべきである

(プロセス・仕組み改善)

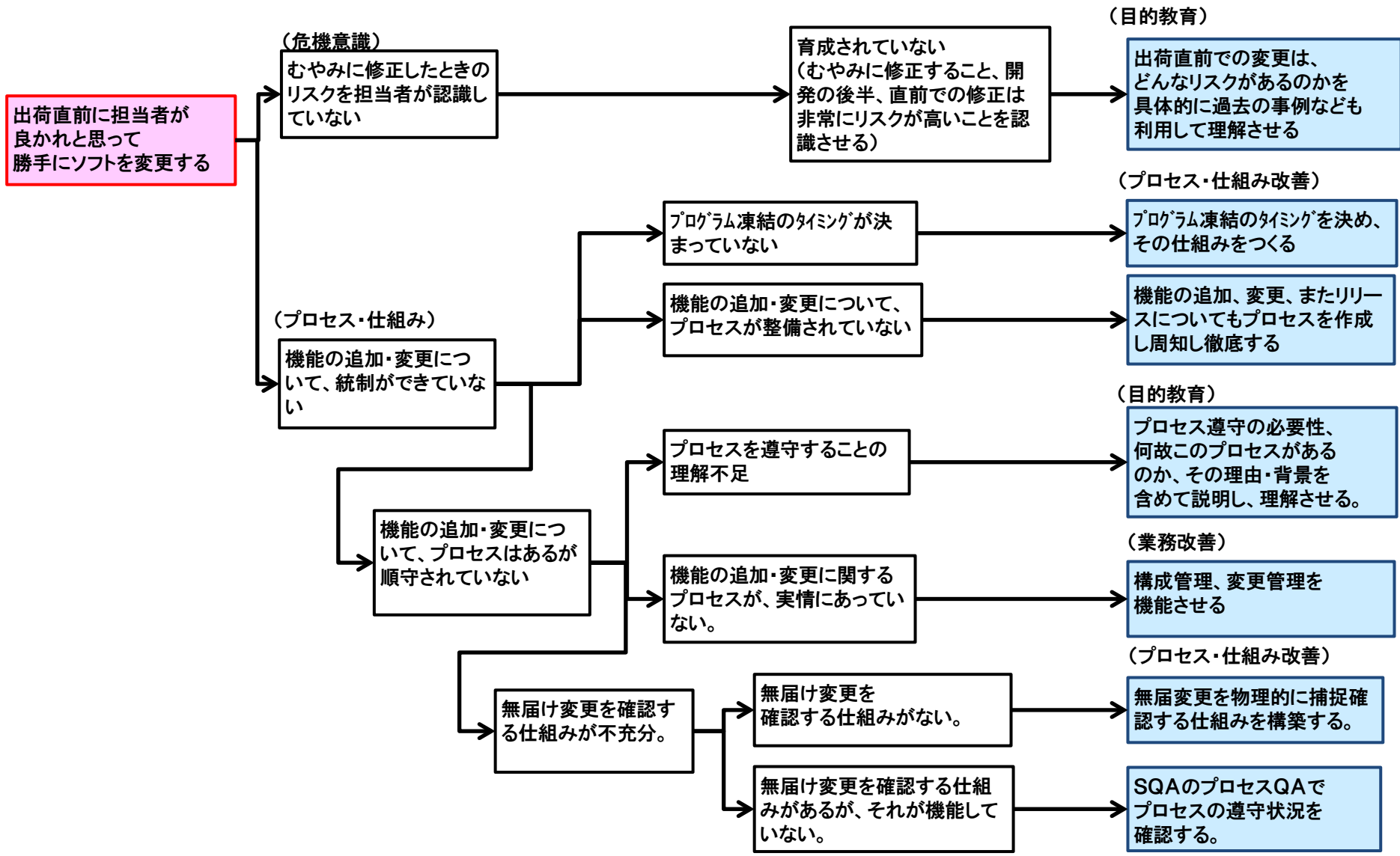
■望ましい状態
 ・重要な不具合は、再発防止の観点で予防策が策定され、プロセスに組み込まれ、同様な不具合は発生しない

問題があっても報告しない。問題を見つけても報告しない。



■望ましい状態

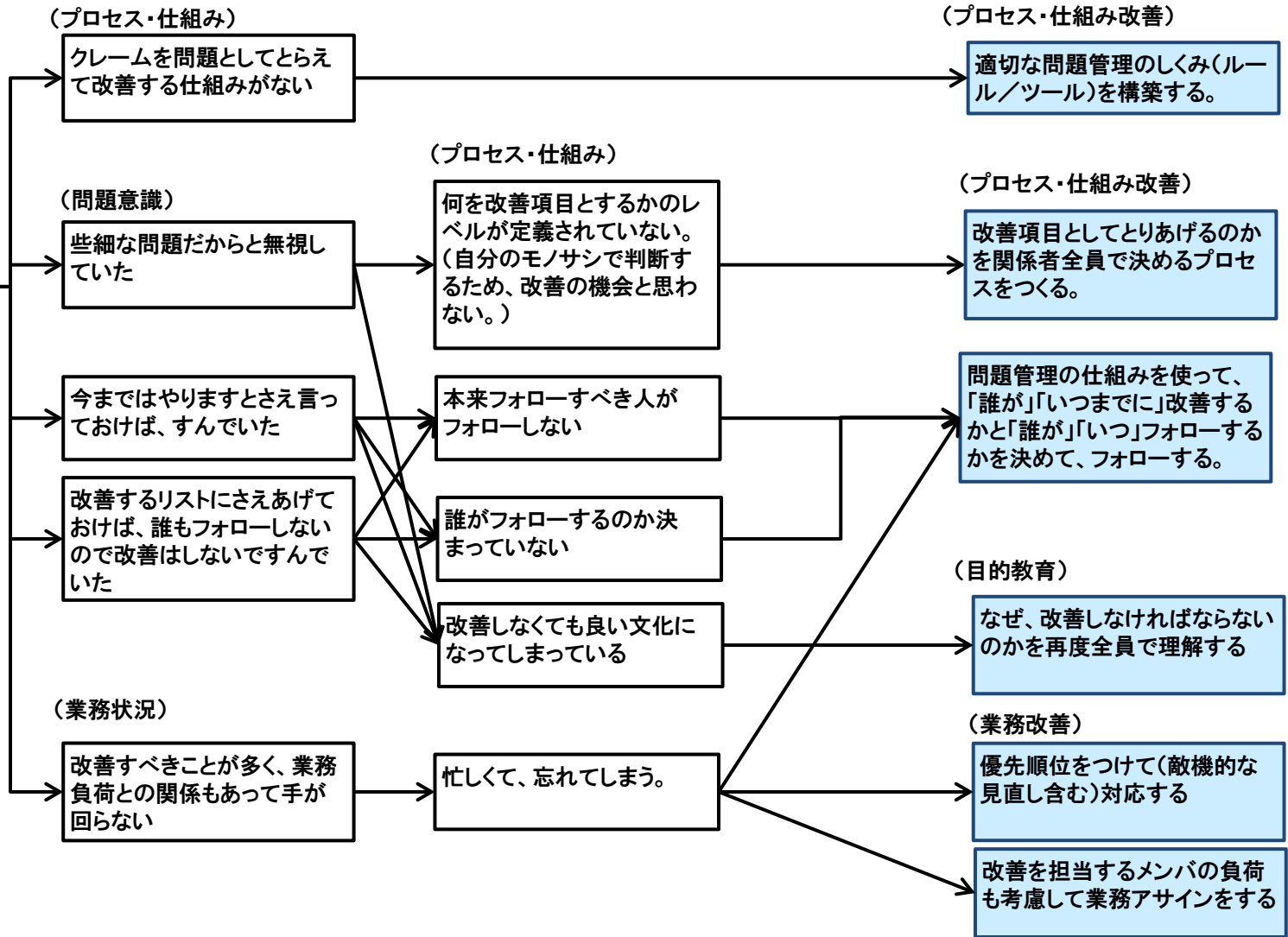
- ・問題は、発生すれば迅速に上位管理者に報告される。事の重大さに応じてさらに上位へエスカレーションされる
- ・問題を報告した人が損をするのではなく、褒められる組織文化が醸成されている。
- ・報告、登録された問題は、優先順位付けされ、重要かつ緊急なものから処理される。



■望ましい状態
機能の追加/削除、不具合の修正などを実施するときは、それを実施してもよいかどうかの影響度や時期などを見て判断する仕組みがあって、それが遵守されている。判断する役割のメンバがいて機能している。

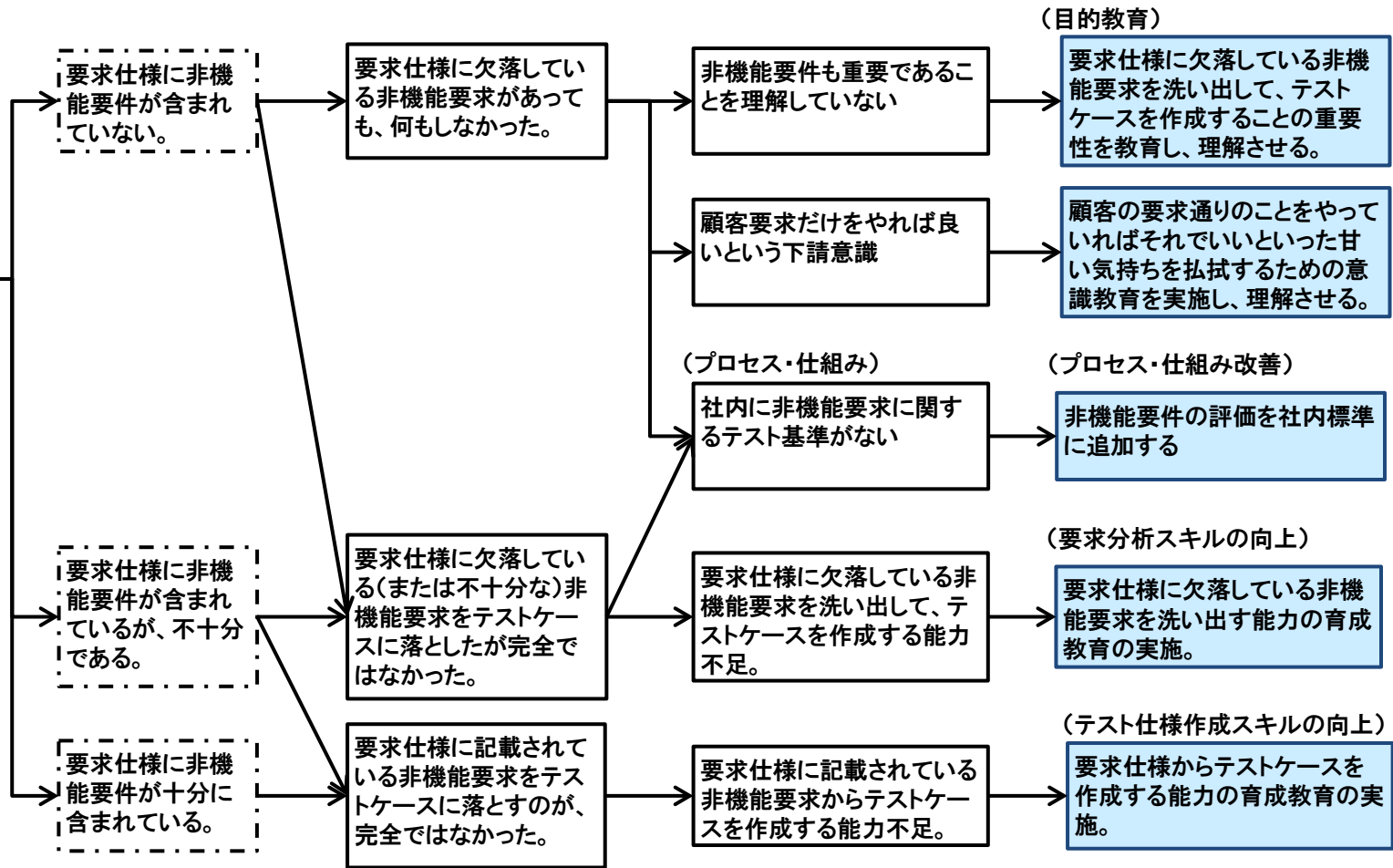
些細なクレームは指摘はめんどくさいので無視しがち。忘れてくれることを期待している

注)ここで言う「クレーム」とは不具合のレベルではなく改善のレベルの問題



■望ましい状態
クレームを改善の機会ととらえて、改善につなげている
改善すべきかどうかを、関係者で合意し、計画的に改善している
誰かが特別なフォローしなくても、改善がされる

性能や使い勝手などに問題があっても、機能は合格なので、テストを終了した。



■望ましい状態
テストでは、非機能も含めて評価がされる（非機能要求も社内の評価基準にある）
非機能要求について、テストケースとして作成できる能力がある

品質標語

「質上げる 目的意識が 不十分」

このシステムや製品の品質を向上させるにはどうしたらよいかという「目的意識」が不十分

「品質を 自分が支える 意識持て」

おれが(私が)この製品の最終品質に責任を持つという主体的な意識」が重要

「ゴール・ビジョン 認識レベルが 組織価値」

ゴール(目的、ビジョン)をどれだけ明確に認識できるかが、「組織の価値観」につながる

「品証の 引かれ続ける 後ろ髪 考え変えて つかめ前髪 」

品証担当者は、「問題の悪魔」に自分の後ろ髪を引かれ続けているのではなくて、考え方を改めて「品質の女神」の前髪をつかむ行動をおこしましょう。

「クレームは 顧客のために 即対処！、クレームは 宝の山だ 要対処！」

クレームは真摯に受け止めて、改善につなげましょう

この反対状態

「クレームは 金にならない ポイ捨てだ」

「クレームは 耳栓すれば 心地良し、された顧客は 心地超悪(こちちようわる)」

「クレームの 扉閉じたら 引きこもり、扉開けたら 浦島太郎(いた場所がない)」

「問題の放置をすれば崇られる！」

問題に対して、改善をしなければ、自分に返ってくる。

「言っただろ！ 上司 立場に気を取られ」

「言っただろ」なんて、あとから言う人はどこにもいます。しかし責任逃れですね。

「言っただろ！ 分かっているなら 先手打て！」

初めからわかっているなら、問題が発生する前に、事前に手を打てよ！

