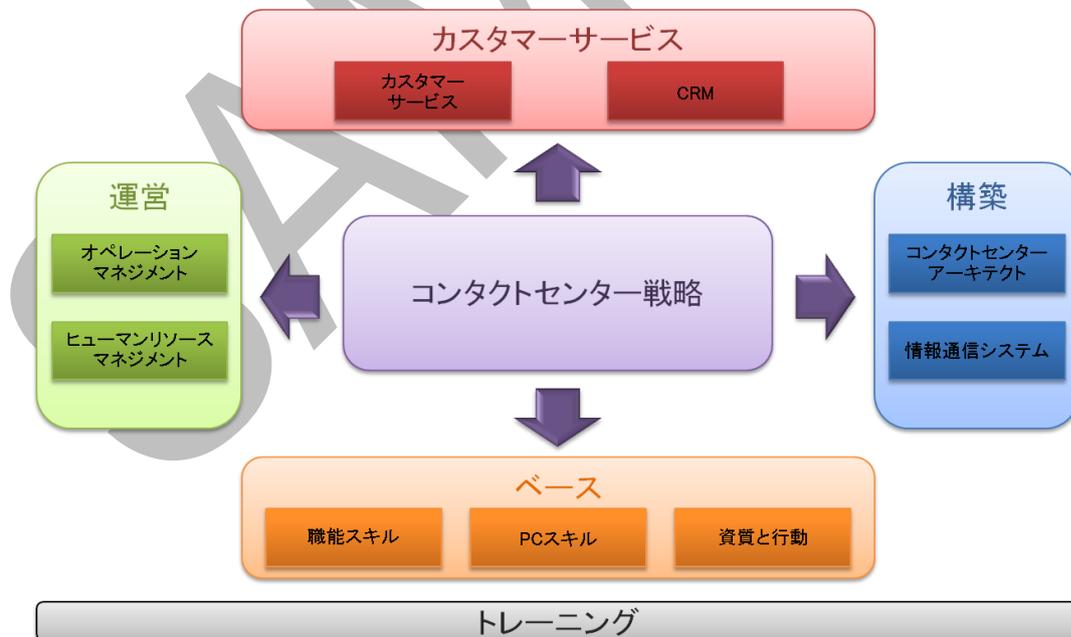


コンタクトセンター検定試験
プロフェッショナル資格

コンタクトセンター
アーキテクチャ
Contact Center Architecture



試験対策テキスト CMBOK1.0 準拠

はじめに

近年、テレビのコマーシャルなどで、開かれた企業の営業イメージそのものとして「コールセンター」を目にすることが多くなりました。また「コールセンター」という言葉も一般的に使われる機会が増え、身近なサービスとして日常の生活にも密着した存在となりました。しかし、就労人口が100万人近いといわれているコールセンターに対して、その規模の大きさに関わらず、プロフェッショナルな職業としての認知は十分ではありません。就業に当たって取得が必要な検定制度や全国的な資格試験は、この業界にとって大きな課題でありました。またコールセンターは、電話のみならず、Eメールや郵便・ファックス、さらにソーシャルネットワークサービス（SNS）などの媒体を加えて、顧客接点としての広い意味を持っています。そのため、日本コンタクトセンター教育検定協会では、あえてコールセンターからコンタクトセンターと呼称し、広く非対面の顧客対応を扱う業務全般を定義することにいたしました。

コンタクトセンターで行われる顧客サービスは、サービス産業の社会インフラの基盤となっています。コンタクトセンターで働く方々が、よりよいサービスを高い生産性で提供することは、日本社会の産業全体の競争力にも大きな影響を及ぼすことでしょう。

コンタクトセンター・アーキテクチャ・プロフェッショナル試験は、コンタクトセンター運営の専門的な知識スキルを有することを認定するため、コンタクトセンターにおける業務量の予測や要員計画とその実行、指標管理、モニタリングとコーチング、業務改善などのオペレーション分野及び人材の採用と育成のヒューマンリソース分野を中心として、広範囲に及びます。出題内容は、コンタクトセンター・マネジメント知識スキル体系（CMBOK）を元に、幅広い知識スキルが適切なレベルのコンピテンシーとして設定されています。

こうした、コンタクトセンター運営の専門家を認定する試験は日本でも初めての試みといえます。

本書は、プロフェッショナル試験対策用のテキストとして、CMBOKの編集に直接的に関わり、コンタクトセンターの業務に長年かかわってきた著者が執筆しているほか、重要分野の例題は、本番の試験と同様のプロセスで構築・精査されています。ぜひ、本書を使って合格されますよう祈念いたします。

一般社団法人 日本コンタクトセンター教育検定協会
理事長 出張 勝也

CMBOK 編集委員会
著者一同

目次

第1章 試験概要	7
1. コンタクトセンター検定試験とは.....	8
2. 受験の手引き	9
3. CMBOK のコンピテンシーモデル	10
4. 出題分野と学習方法.....	13
第2章 コンタクトセンターとは	15
1. コンタクトセンターとは	16
2. コンタクトセンターの利害関係者とは.....	17
3. コンタクトセンター・マネジメントとは.....	22
第3章 経営戦略と財務 (ST)	23
ストラクチャー	24
コンピテンシー	26
ST-1 コンタクトセンター戦略.....	27
ST-2 計画の策定	32
ST-3 コンタクトセンターの財務	35
ST-4 リスクとコンプライアンス.....	41
ST-5 コンタクトセンターの監査.....	44
第3章 経営戦略と財務 例題 (客観式問題)	45
第4章 カスタマーサービス (CS)	53
ストラクチャー	54
コンピテンシー	55
CS-1 顧客対応.....	56
CS-2 サービスの提供.....	59
CS-3 苦情・クレーム対応.....	61
CS-4 消費者保護と関連法規の理解.....	65
第4章 カスタマーサービス 例題 (客観式問題)	67
第5章 コンタクトセンター戦略の実践 (CR)	75
ストラクチャー	76
コンピテンシー	78
CR-1 コンタクトセンターにおける CRM 活動の概要.....	79
CR-2 コンタクトセンターにおける CRM 活動の実践.....	83
第5章 コンタクトセンター戦略の実践 例題 (客観式問題)	91
第6章 オペレーション (OP)	103
ストラクチャー	104
コンピテンシー	106
OP-1 業務予測.....	108
OP-2 スタッフィングとスケジューリング.....	112
OP-3 リアルタイムマネジメント.....	114
OP-4 指標管理.....	115
OP-5 プロセスのモニタリング	122

OP-6 法令遵守と顧客保護態勢	125
OP-7 業務改善.....	129
OP-8 業務プロセス監査.....	131
OP-9 ビジネス継続性の確保.....	132
OP-10 職場環境の管理.....	133
第6章 オペレーション 例題（客観式問題）	135

第7章 ヒューマンリソース・マネジメント（HR）..... 161

ストラクチャー.....	162
コンピテンシー.....	163
HR-1 スキル定義.....	164
HR-2 採用.....	166
HR-3 トレーニングの実施.....	168
HR-4 スキルの管理と検証.....	170
HR-5 コーチング.....	171
HR-6 スタッフの評価.....	172
HR-7 スタッフの定着促進.....	173
第7章 ヒューマンリソース・マネジメント 例題（客観式問題）	175

第8章 センターアーキテクト（AR）..... 189

ストラクチャー.....	190
コンピテンシー.....	191
AR-1 業務要件定義の作成.....	193
AR-2 サービスの調達.....	199
AR-3 業務仕様書とサービスレベル・マネジメント.....	204
AR-4 業務と調達プロセスの監査.....	207
AR-5 プロジェクトマネジメント.....	209
第8章 センターアーキテクト 例題（客観式問題）	213

第9章 コンタクトセンターの情報通信システム（IC）..... 249

ストラクチャー.....	250
コンピテンシー.....	251
IC-1 コンタクトセンターシステムの理解と利用	252
IC-2 IT サービスマネジメント.....	257
第9章 コンタクトセンターの情報通信システム 例題（客観式問題）	269

第10章 コンタクトセンターの職能スキル（PE）..... 285

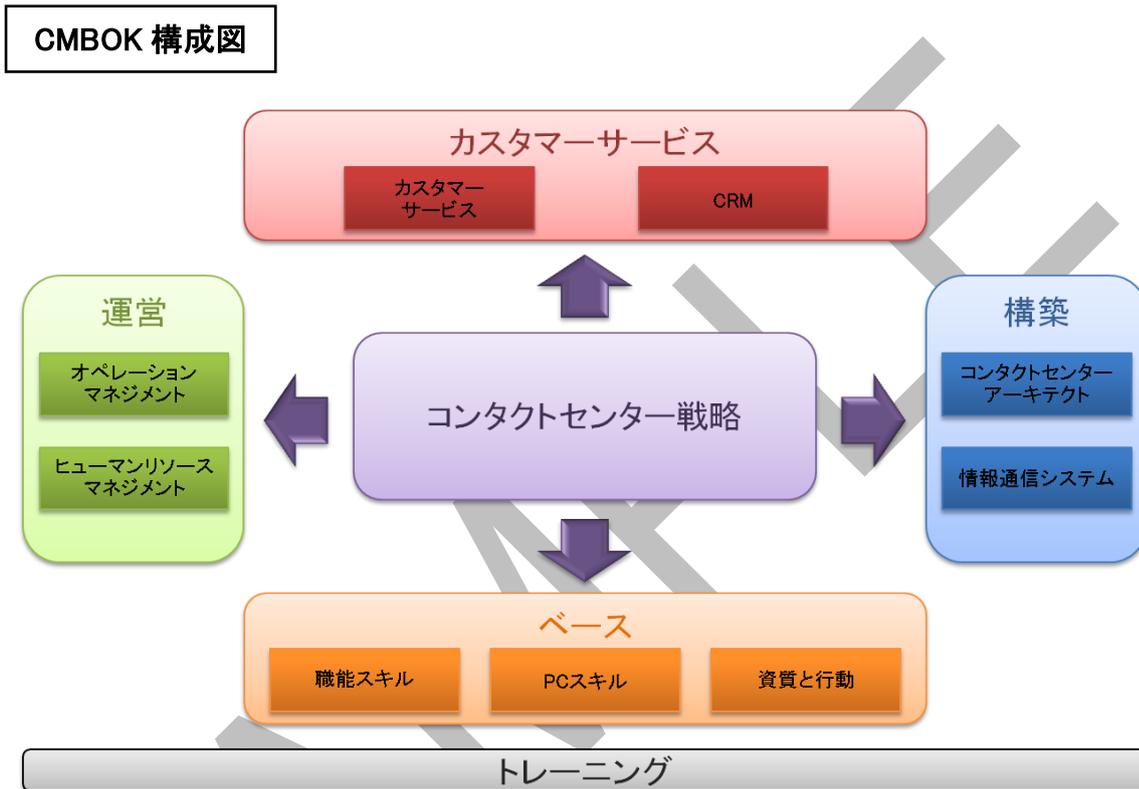
ベースエリア全体のストラクチャー.....	286
コンタクトセンターの職能スキル.....	287
コンピテンシー.....	288
PE-1 コミュニケーション.....	289
PE-2 ヒューマンリレーション.....	294
PE-3 チームワーク.....	300
PE-4 ネゴシエーション.....	301
PE-5 業務の達成.....	302
PE-6 問題解決能力と論理的思考.....	303
第10章 コンタクトセンターの職能スキル 例題（客観式問題）	307

第11章 PCスキルの基礎 (PC)	311
ストラクチャー	312
コンピテンシー	313
PC-1 コンタクトセンターPC スキル基本	314
PC-2 文章入力	315
PC-3 Web と検索	317
PC-4 表計算	318
PC-5 データベース基礎	321
第11章 PCスキルの基礎 例題 (客観式問題)	323
第12章 職業人としての個人の資質と行動 (PA)	333
ストラクチャー	334
コンピテンシー	335
PA-1 顧客サービスの理解	337
PA-2 リーダーシップ・個人の責任	337
PA-3 モチベーションの維持	338
PA-4 役割と信頼関係の創出	338
PA-5 自信	339
PA-6 積極的・前向きな姿勢	339
PA-7 忍耐と包容力	340
PA-8 学習への意欲	340
PA-9 共感性	340
PA-10 創造性	341
PA-11 一貫性	341
記述式問題 例題 (コンタクトセンターアーキテクチャ)	343
付録：CMBOK用語集	355

3. CMBOK のコンピテンシーモデル

本書は、資格認定団体である一般社団法人日本コンタクトセンター教育検定協会が発行している「CMBOK コンタクトセンターマネジメント知識スキル体系ガイド」に基づき、コンタクトセンターアーキテクト専門家に必要とされるコンピテンシーのレベルに対応して解説し、例題とともに学ぶテキストです。

CMBOK は、コンタクトセンター戦略、ベース、カスタマーサービス、運営、構築の5エリアと、それらを構成する10の専門分野によって構成されています。



CMBOK は「コンタクトセンター戦略」を中心に、「カスタマーサービス」、「運営」、「構築」のコンタクトセンターに関連する主要3エリアのプロセスを定め、それらのプロセスを支える知識スキル、コンピテンシーを「ベース」として定められています。さらにこれらの知識スキルを身につけた人材を育成するためのトレーニングエリアがあります（トレーニングエリアは試験範囲外）。

さらに、これらのエリアと専門分野を分析し、コンタクトセンターの各資格に求められる専門性の獲得の度合いをレベル設定しています。

CMBOK の考え方の基本になっているのは、人材のコンピテンシーモデルです。コンピテンシーとは、高い業績を保つ人材の行動特性を明確にしたもので、具体的な行動の評価を基盤にしています。

数字は、レベルと実践度を示す。レベル 1:理解 レベル 2:実践 レベル 3:改善 レベル 4:指導 -:範囲外				
分野	大分類	中分類	CAP	OMP
コンタクトセンター戦略				
経営戦略と財務				
	ST-1	コンタクトセンター戦略	3	3
	ST-2	計画の策定	3	3
	ST-3	コンタクトセンターの財務	4	4
	ST-4	リスクとコンプライアンス	3	3
	ST-5	コンタクトセンターの監査	3	3
カスタマーサービス				
カスタマーサービス				
	CS-1	顧客対応	2	3
	CS-2	サービスの提供	1	3
	CS-3	苦情・クレーム対応	4	4
	CS-4	消費者保護と関連法規の理解	2	4
CRM コンタクトセンター戦略の実践				
	CR-1	CRM 活動の概要	2	4
	CR-2	CRM 活動の実践	2	4
運営				
オペレーション				
	OP-1	業務量予測	3	4
	OP-2	スタッフィングとスケジューリング	2	4
	OP-3	リアルタイムマネジメント	2	4
	OP-4	指標管理	4	4
	OP-5	プロセスのモニタリング	2	4
	OP-6	法令遵守と顧客保護態勢（コンタクトセンターコンプライアンス）	4	4
	OP-7	業務改善	4	4
	OP-8	業務プロセス監査	4	4
	OP-9	ビジネス継続性の確保	4	4
	OP-10	職場環境の管理	4	4
ヒューマンリソースマネジメント				
	HR-1	スキル定義	2	4
	HR-2	採用	2	4
	HR-3	トレーニングの実施	2	4
	HR-4	スキル管理と検証	2	4
	HR-5	コーチング	2	4
	HR-6	スタッフの評価	2	4
	HR-7	スタッフの定着促進	2	4
構築				
センターアーキテクト				
	AR-1	業務要件定義の作成	4	4
	AR-2	サービスの調達	4	2
	AR-3	業務仕様書とサービスレベルマネジメント	4	4
	AR-4	業務と調達プロセスの監査	4	3
	AR-5	プロジェクトマネジメント	4	3
コンタクトセンターの情報通信システム				
	IC-1	情報通信技術とコンタクトセンターシステム	4	3
	IC-2	IT サービスマネジメント	4	3
ベース				
コンタクトセンターの必須機能スキル				
	PE-1	コミュニケーション	3	3
	PE-2	ヒューマンリレーション	3	4
	PE-3	チームワーク	3	4
	PE-4	ネゴシエーション	4	4
	PE-5	業務の達成	4	4
	PE-6	問題解決能力と論理的思考	4	4
PC スキルの基本				
	PC-1	コンタクトセンターPC スキル基本	3	2
	PC-2	文章入力	3	3
	PC-3	WEB と検索	3	3
	PC-4	表計算	4	4
	PC-5	データベース基礎	3	3
		職業人としての個人の資質と行動	4	4

AR-1 業務要件定義の作成

要件定義書の作成は、コンタクトセンターの利害関係者の要求をまとめるプロセスであり、センターアーキテクツのプロセスのベースラインとなるものです。

ステークホルダーの要求事項の把握と調整

コンタクトセンターが、新たなコンタクトセンターやプログラムの構築を行うためには、事前にステークホルダーの要求事項を収集し、文書化します。各ステークホルダーの利害が衝突する場合は、その調整を行います。

ステークホルダーの特定

- ・顧客（コンタクトセンターの利用者）
 - ・クライアント組織（コンタクトセンターの発注者）
 - ・コンタクトセンター発注組織（コンタクトセンターの発注を企画する者）
 - ・コンタクトセンター運営組織（社内・社外のサービスエージェンシー含む）
 - ・サプライヤー（社内・社外の ICT 情報通信システムの提供者）
- （2.2 “コンタクトセンターの利害関係者” 参照）

ステークホルダーの要求とは	
クライアント組織	高い顧客満足度、顧客ロイヤルティの向上、高いサービスレベル、高精度で誤りの少ない対応、低いコスト、短い導入期間、柔軟なコスト体系など
コンタクトセンター調達組織	高いクライアント満足度クライアント組織の要求を速やかに満たすこと、低い調達コスト、十分な準備期間など
コンタクトセンター運営組織	高いクライアント満足度、高い顧客満足度、適正なコスト、十分な準備期間を伴う導入期間、利益の確保など
顧客	高い顧客満足度、特別に取り扱われること、高いサービスレベル、高精度で誤りの少ない対応、いつでもどんな方法でも対応してもらえるなど

コンタクトセンター戦略との整合性

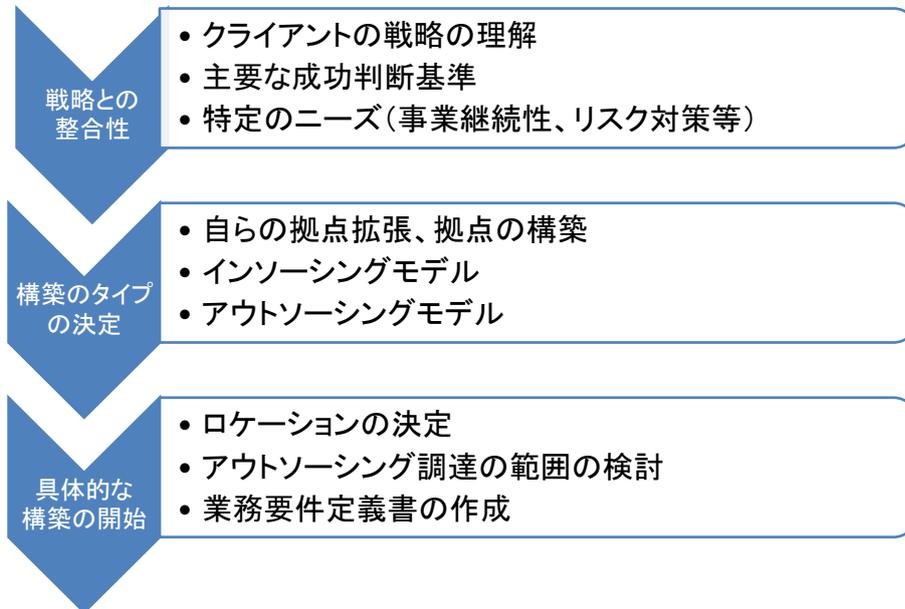
ステークホルダーおよび要求事項の特定、利害関係の調整については、第3章経営戦略と財務（ST）の中で ST-1 コンタクトセンター戦略、ST-2 計画の策定の中ですでに行われています。業務要件定義の策定にあたり、それらの文書を確認することが重要です。

構築の際に特に重要なステークホルダーの要求
事業方針や計画（コンタクトセンター戦略と事業計画は？）
コストや売上（予算は？外注する場合はどのようなコストモデルがよいか？）
スケジュール（いつまでに開始しなければならないか）
業務量（年・月・1日・1インターバルの業務量と推移）
業務運営上の重要な指標の定義と目標値

業務要件定義にむけた検討

この段階では、具体的な構築に向けての業務要件定義にむけた検討を行います。主要なステップとしては3段階あります。

AR-1 具体的な構築に至るステップ



戦略との整合性

コンタクトセンター戦略の重要な要素をもう一度レビューし、ステークホルダーの要求を整理します。

コンタクトセンター戦略の重要な要素

- カスタマーセグメンテーション
- コンタクトセンターのコンタクトタイプ、チャネル
- 営業時間
- コンタクトセンターの業務の流れ、コールの流れ（ルーティング）
- 主要なパフォーマンス指標
- 人材（スキル設定、採用と教育、検証）
- 知識データベースの提供
- 顧客対応履歴情報の分析
- 顧客満足度の測定
- 必要な投資額の計算

成功判断基準の検討

コンタクトセンターの構築で重要なのは、コンタクトセンター戦略のどの目的が最も重視され、成功判断基準とされているのかを理解することです。

目的と成功判断基準の例

- ・運営上の要求
- ・より柔軟なコンタクトセンター運営
- ・営業時間の延長
- ・コンタクトセンター業務の増大への対応

【問 1～3】 (共通問題)

下記の文章を読んで、問 1 から問 3 に答えてください。

Yさんは、カタログ通販メーカーX社のD事業部の顧客サービス部門の企画課に勤務しています。D事業部では、新たに男性向けカタログ通販事業に進出することになりました。この分野は従来とは商品コンセプトや対象となる顧客セグメントが異なるため、注文・相談窓口などのコンタクトセンターを新設することになり、コンタクトセンター経験のないYさんがプロジェクトリーダーに選任されました。

この企画に対する会社の期待は大きく、マーケティング部門はかなり強気の売上計画を立てています。一方、新たな窓口を開設するための費用や運用コストの試算は未着手の状態で、予算も確保されていません。D事業部部長の意見は、「男性向けのカatalog通販なので、電話窓口よりもインターネット経由の注文が多いのではないか？」とのことでした。

【問 1】

Yさんが、新窓口構築プロジェクトのために最初に取り組むべき行動はどれですか。

- ア) コンタクトセンターに関する経験がないため、社内のコンタクトセンターの関係者から、情報を収集する。
- イ) 現在の窓口を担当する外注ベンダーに、新しいセンターのコスト試算を依頼する。
- ウ) マーケティング部門をはじめとする関係者に売上計画やリスクを確認する。
- エ) プロジェクトオーナーの意向に従い、WEB戦略を中心とした試算を開始する。

【問 2】

新窓口のコンタクトセンター業務は、社外のベンダーに発注することになりました。Yさんの行動として最も適切なものはどれですか。

- ア) 既存のベンダーに依頼することが最も迅速で品質的にも安心だと判断し、見積を依頼した。
- イ) これを機会に新しいベンダー数社に声をかけ、受注実績などの情報を収集した。
- ウ) 業務要件定義書を整理し、既存のベンダーに発注可能かどうかを検討した。
- エ) 業務要件に基づく発注依頼書を作成し、既存ベンダーを含む数社に見積を依頼した。

【問 3】

Yさんは、予定していたスケジュールから数日遅れたものの、業務要件定義書をなんとか完成させることができました。しかし慣れない新規のプロジェクトでもあり、不確定要素はまだ多いと感じています。Yさんの行動として最も適切なものはどれですか。

- ア) プロジェクトオーナーである事業部長の承認を依頼し、あわせて変更手続きについては、自分の判断でできるように依頼した。
- イ) 業務要件の変更手順についても、定義書の中に文章化した。
- ウ) 不確定要素については、文書化は難しいと判断し、確定次第、後から追加することにした。
- エ) 変更手続きについては、プロジェクトオーナーである事業部長に相談してから随時修正することで承認を得た。

<問2の解答と解説>

【問2】

新窓口のコンタクトセンター業務は、社外のベンダーに発注することになりました。Yさんの行動として最も適切なものはどれですか。

- ア) 既存のベンダーに依頼することが最も迅速で品質的にも安心だと判断し、見積を依頼した。
- イ) これを機会に新しいベンダー数社に声をかけ、受注実績などの情報を収集した。
- ウ) 業務要件定義書を整理し、既存のベンダーに発注可能かどうかを検討した。
- エ) 業務要件に基づく発注依頼書を作成し、既存ベンダーを含む数社に見積を依頼した。

《解き方》

業務要件定義書の準備段階の行動に関する問題です。

新窓口に関する検討を行い業務の外注方針を決定した段階では、業務要件定義書の整理が最も重要なタスクとなります。また発注方法や業者選定プロセスが決定しない段階で、情報の開示や見積依頼などは適切な行動とは言えません。

- ア) 既存のベンダーに依頼することが適切だとする根拠が明確ではありません。
- イ) 調達プロセスを効率的に進めるため、サービスの調達の段階で情報提供依頼書 (RFI) を利用して情報を収集するべきです。
- ウ) 発注プロセスを進める前提条件として、まず業務要件定義書を整理する必要があります。
- エ) 見積依頼に用いるのは発注依頼書ではなく、提案依頼書です。

<問2の正解>

ウ) 業務要件定義書を整理し、既存のベンダーに発注可能かどうかを検討した。

(AR-1 業務要件定義の作成)