

# 目次

<b>第1部</b>	<b>コンタクトセンターマネジement・フレームワーク</b>	
<b>第1章</b>	<b>序論</b>	<b>7</b>
1.1	本ガイドの目的	7
1.2	コンタクトセンターとは何か	8
1.3	コンタクトセンターマネジementとは何か	8
<b>第2章</b>	<b>コンタクトセンターフレームワーク</b>	<b>9</b>
2.1	コンタクトセンターマネジementエリア	9
2.2	コンタクトセンターの利害関係者	11
2.3	CMBOK の知識スキルエリア	12
2.4	コンピテンシーモデルと専門性の実践	13
2.5	CMBOK コンピテンシーの一覧	14
2.6	CMBOK 知識スキル体験の将来像	21
<b>第2部</b>	<b>コンタクトセンター戦略 知識エリア</b>	
<b>第3章</b>	<b>経営戦略と財務(ST)</b>	<b>23</b>
3.1	目的	23
3.2	概要と構成	23
3.3	知識エリア	24
3.3.1	ST-1:コンタクトセンター戦略	24
3.3.2	ST-2:計画の策定	29
3.3.3	ST-3:コンタクトセンターの財務	31
3.3.4	ST-4:リスクとコンプライアンス	34
3.3.5	ST-5:コンタクトセンターの監査	36
<b>第3部</b>	<b>カスタマーサービス 知識エリア</b>	
<b>第4章</b>	<b>カスタマーサービス(CS)</b>	<b>39</b>
4.1	目的	39
4.2	概要と構成	40
4.3	知識エリア	40
4.3.1	CS-1:顧客対応	40
4.3.2	CS-2:サービスの提供	42
4.3.3	CS-3:苦情・クレーム対応	44
4.3.4	CS-4:消費者保護と関連法規の理解	46
<b>第5章</b>	<b>CRM コンタクトセンター戦略の実践(CR)</b>	<b>48</b>
5.1	目的	48
5.2	概要と構成	48
5.3	知識エリア	48
5.3.1	CR-1:コンタクトセンターにおける CRM 活動の概要	48
5.3.2	CR-2:コンタクトセンターにおける CRM 活動の実践	51
<b>第4部</b>	<b>運営 知識エリア</b>	
<b>第6章</b>	<b>オペレーション(OP)</b>	<b>57</b>
6.1	目的	57
6.2	概要と構成	57
6.3	知識エリア	58
6.3.1	OP-1:業務量予測	58
6.3.2	OP-2:スタッフイングとスケジューリング	59
6.3.3	OP-3:リアルタイムマネジement	60
6.3.4	OP-4:指標管理	60
6.3.5	OP-5:プロセスのモニタリング	62

6.3.6	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) -----	63
6.3.7	OP-7:業務改善 -----	65
6.3.8	OP-8:業務プロセス監査 -----	66
6.3.9	OP-9:ビジネス継続性の確保 -----	67
6.3.10	OP-10:職場環境の管理 -----	67
<b>第7章</b>	<b>ヒューマン・リソース・マネジメント(HR) -----</b>	<b>68</b>
7.1	目的 -----	68
7.2	概要と構成 -----	68
7.3	知識エリア -----	69
7.3.1	HR-1:スキル定義 -----	69
7.3.2	HR-2:採用 -----	70
7.3.3	HR-3:トレーニングの実施 -----	72
7.3.4	HR-4:スキルの管理と検証 -----	74
7.3.5	HR-5:コーチング -----	75
7.3.6	HR-6:スタッフの評価 -----	76
7.3.7	HR-7:スタッフの定着促進 -----	77
<b>第5部</b>	<b>構築 知識エリア</b>	
<b>第8章</b>	<b>センターアーキテクト(AR) -----</b>	<b>80</b>
8.1	目的 -----	80
8.2	概要と構成 -----	80
8.3	知識エリア -----	81
8.3.1	AR-1:業務要件定義の作成 -----	81
8.3.2	AR-2:サービスの調達 -----	85
8.3.3	AR-3:業務仕様書とサービスレベル・マネジメント -----	91
8.3.4	AR-4:業務と調達プロセスの監査 -----	95
8.3.5	AR-5:プロジェクトマネジメント -----	98
<b>第9章</b>	<b>コンタクトセンターの情報通信システム(IC) -----</b>	<b>105</b>
9.1	目的 -----	105
9.2	概要と構成 -----	105
9.3	知識エリア -----	106
9.3.1	IC-1:コンタクトセンターシステムの理解と利用 -----	106
9.3.2	IC-2:ITサービスマネジメント -----	110
<b>第6部</b>	<b>ベースエリア</b>	
<b>第10章</b>	<b>コンタクトセンターの職能スキル(PE) -----</b>	<b>119</b>
10.1	目的 -----	119
10.2	概要と構成 -----	119
10.3	コンピテンシーエリア -----	120
10.3.1	PE-1:コミュニケーション -----	120
10.3.2	PE-2:ヒューマンリレーション -----	129
10.3.3	PE-3:チームワーク -----	140
10.3.4	PE-4:ネゴシエーション -----	145
10.3.5	PE-5:業務の達成 -----	148
10.3.6	PE-6:問題解決能力と論理的思考 -----	150
<b>第11章</b>	<b>PCスキルの基礎(PC) -----</b>	<b>155</b>
11.1	目的 -----	155
11.2	概要と構成 -----	156
11.3	コンピテンシーエリア -----	156
11.3.1	PC-1:コンタクトセンターPCスキル基本 -----	156
11.3.2	PC-2:文章入力 -----	157
11.3.3	PC-3:Webと検索 -----	158
11.3.4	PC-4:表計算 -----	159

11.3.5 PC-5:データベース基礎-----	160
<b>第12章 職業人としての個人の資質と行動(PA) -----</b>	<b>161</b>
12.1目的-----	161
12.2概要と構成-----	161
12.3コンピテンシーエリア-----	162
12.3.1 PA-1:顧客サービスの理解-----	162
12.3.2 PA-2:リーダーシップ・個人の責任-----	162
12.3.3 PA-3:モチベーションの維持-----	163
12.3.4 PA-4:役割と信頼関係の創出-----	164
12.3.5 PA-5:自信-----	164
12.3.6 PA-6:積極的・前向きな姿勢-----	165
12.3.7 PA-7:忍耐と包容力-----	166
12.3.8 PA-8:学習への意欲-----	167
12.3.9 PA-9:共感力-----	167
12.3.10 PA-10:創造性-----	167
12.3.11 PA-11:一貫性-----	168

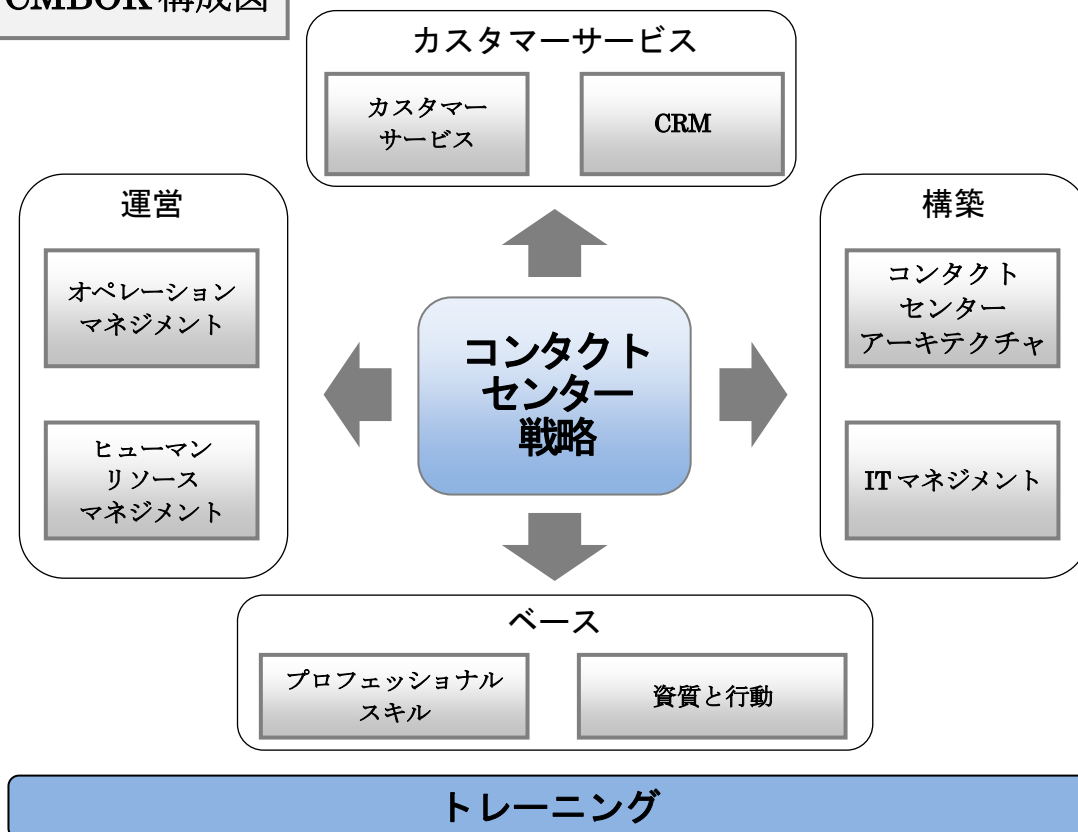
## 第7部 付録

付録A 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」構築の過程-----	170
付録B CMBOK Ver1.0の貢献者・校閲者-----	173
付録C 索引-----	175
付録D CMBOK用語集-----	180

### 要求されるコンピテンシー一覧

## 2.1 CMBOK の知識スキルエリア

### CMBOK 構成図



コンタクトセンターマネジメントのエリア、およびステークホルダーの定義に基づき、コンタクトセンターマネジメントの知識スキルエリアを定めた。

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、構築の主要3分野のプロセスを定め、それらのプロセスを支える人材の知識スキル、コンピテンシーをベースに定めた。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を定めている。各分野に、知識スキルを整理する上で、人材のコンピテンシー（行動モデル）ベースにまとめるエリアと、プロセスベースにまとめるエリア、戦略構築と財務をベースにまとめたエリアが存在する。

#### A) 戦略構築にフォーカス

##### ・コンタクトセンター戦略 (ST)

- ① クライアント組織の顧客戦略に基づき、コンタクトセンター運営組織が顧客にどのようにサービスを提供するか、中長期計画から個人の目標設定までの手法を整理している。
- ② 戦略の各レベルに、対応する主要3分野のプロセスが存在し、顧客戦略の達成をサポートする構成となっている。

#### B) プロセスにフォーカス

##### ・カスタマーサービス (CS、CR)

1. コンタクトセンターが顧客戦略に基づき顧客満足度および利益を最大化するためのプロセス

### 顧客の分類

区分	定義
優良顧客	ロイヤルティ、収益性が最も高い顧客。
一般顧客	通常の顧客。囲い込んで優良顧客化を図る。
不良顧客	採算が合わない顧客。コストのかからない無人チャネルに誘導する。
新規顧客	取引開始直後の顧客。顧客経験を提供し取引の基盤を作る。
見込顧客	取引のない顧客。プロモーションにより取引開始を目指す。

### アプローチタイプおよび方針の例

区分	サラリーマン	専業主婦	リタイヤした高齢者
優良顧客	専用ダイヤルを設けいつでも待たずに電話をかけてもらう 電話、メールの併用、専用Webサイトを設けるなど 利便性を向上させる	専用ダイヤルを設けいつでも待たずに電話をかけてもらう 電話、メールの併用、専用Webサイトを設けるなど 利便性を向上させる	専用ダイヤルを設けいつでも待たずに電話をかけてもらう
一般顧客	夜間または土日に電話をかけ、簡潔に商品情報を提供する Eメールを併用して情報伝達の効果を高める	平日昼間に電話をかけ、競合製品や流行などの関連情報も含めた丁寧な商品説明を行う	平日の日に電話をかけ、時間をかけて丁寧に説明する
不良顧客	自動発信の定形メールのみによる対応とする 無人チャネルに誘導する	自動発信の定形メールのみによる対応とする 無人チャネルに誘導する	—
新規顧客	サービスに慣れてもらうため積極的なコンタクトを行う（方法は一般顧客と同様）	サービスに慣れてもらうため積極的なコンタクトを行う（方法は一般顧客と同様）	サービスに慣れてもらうため積極的なコンタクトを行う（方法は一般顧客と同様）
見込顧客	取引開始にむけた積極的なコンタクトを行う（方法は一般顧客と同様）	取引開始にむけた積極的なコンタクトを行う（方法は一般顧客と同様）	取引開始にむけた積極的なコンタクトを行う（方法は一般顧客と同様）

### 5.3.2 CR-2：コンタクトセンターにおけるCRM活動の実践

セグメンテーションおよび顧客の分類に基づいたアプローチ方法の決定後、詳細な活動プロセスおよび実行計画を策定し、実施する。

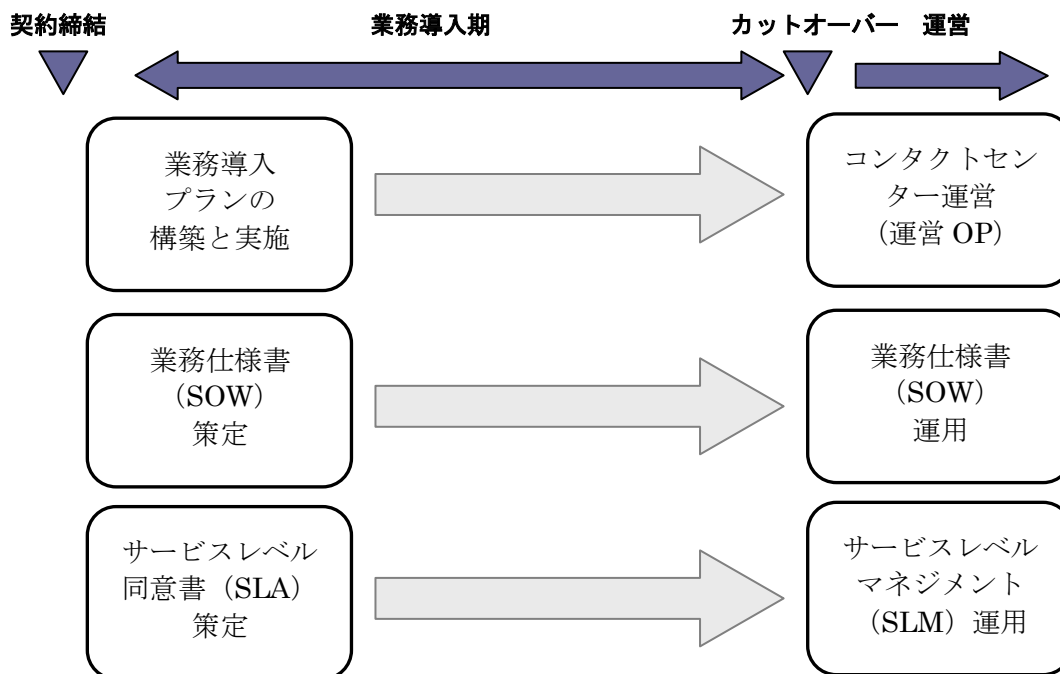
#### 1 CRM活動実践のプロセス顧客アプローチの構築

顧客タイプを定義した後、顧客タイプごとの行動目標、具体的なアプローチ方法、アプローチ計画、プロセス・ツールの作成、要員計画・スキルトレーニングといった一連の手順によりCRM活動プロセスを構築する。

#### CRM活動プロセスの例

- ・顧客タイプの定義：セグメンテーション、顧客分類に基づき決定する。
- ・顧客の行動目標設定：顧客タイプごとに、具体的にどのように行動させたいか

AR-3 業務仕様書とサービスレベル・マネジメント



1 業務導入プランの構築と実施

契約条件に基づき、業務の導入プランを構築し、実行する。契約条件に基づく業務仕様書 (SOW) やサービスレベル同意書 (SLA) も業務導入プラン構築と同時に行われる。

業務導入プランの必須事項

- ・ 契約条件に基づく業務内容の確認
- ・ すべての業務プロセスの定義
- ・ 測定する指標と目標値の確認
- ・ 各ステークホルダー (クライアント組織、コンタクトセンター調達組織、既存のコンタクトセンター運営組織、新規ベンダー) が必要とする情報、リソースの確認
- ・ 導入に必要なプロジェクトマネジメントとマイルストーンの定義
- ・ 上記すべてについての各ステークホルダーの承認

契約条件に基づく業務内容の確認

契約内容に基づいて、業務要件定義を吟味し、修正点を踏まえながら、業務内容の骨子を確認する。

すべての業務プロセスの定義

業務内容に基づいて、該当するすべての業務プロセスを定義する。この定義には、顧客に関するプロセスのすべて、それ以外のプロセスについても定義することが重要である。

測定する指標と目標値の確認

## 10.3.6 PE-6 : 問題解決能力と論理的思考

### .1 問題解決の基礎

#### .1.1 問題解決の定義

問題とは、あるべき姿から逸脱した状況のことを言う。

例えば、社内で定められた KPI の目標値が達成できていない状況や、決められた納期までに仕事を完了することができない状況など、あるべき姿に至らない状況が発生したときには、問題が発生したこととなる。

#### .1.2 問題解決

顧客は何らかの問題を抱えているため、コンタクトセンターに電話をしてくる。

顧客の抱えている問題を解決するためには、顧客の状況を把握し、適切な対応を行う必要がある。コンタクトセンターは、問題解決のための判断をリアルタイムに要求されるため、問題解決のためのトレーニングを行う必要がある。

#### .1.3 問題解決の基本的なステップを理解する

問題解決のためには基本的なステップを理解していることが重要である。

##### (1) 問題を認識する

最初のステップでは、顧客の抱えている問題と顧客の状況を確認し、顧客の問題が判明した後は、問題詳細について記録する。

##### (2) 問題を確認する

同様な問題が過去に発生していないか FAQ などのナレッジや、スーパーバイザー、チームリーダーに確認を行う。新たな問題の場合にはエスカレーションが必要か判断をする。

##### (3) 問題の発生原因を想定する

考えられる原因と解決案を考え、実施する優先順位を決定する。

##### (4) 対策の実施

解決案が複数ある場合には、解決案を一つずつ実施することが重要である。

また、対策を実施する場合には、顧客への影響が最小限になるよう考え実施する必要がある。

##### (5) 実施した解決方法と結果を記録しておく

実施した解決方法とその結果についてすべて記録を行う。  
問題が解決した後に解決方法を検証し、評価を行う。

### .2 論理的思考

#### .2.1 論理的思考（ロジカル・シンキング）とは

問題解決は、発生した原因や事実を整理し、対応する必要がある。事実を論理的に整理し、対応策を考える思考法を論理的思考（ロジカル・シンキング）と言う。

# 付録 C

## 索引

A		J	
ACD .....	109	JISQ15001:2006.....	65
ASP.....	107	M	
C		MECE.....	151
CMBOK.....	7	P	
CMBOK コンピテンシー .....	14	PC スキル.....	155
CMBOK の知識スキルエリア.....	12	R	
CMBOK 知識スキル体系 .....	21	RFL.....	86
CPC .....	61	RFP.....	85, 86
CRM .....	110	S	
CRM 活動.....	48	SaaS.....	107
CRM 活動プロセス .....	51	SFA.....	110
CSR.....	69	SLA.....	95, 113
CSR 稼働率 .....	61	SLM.....	94, 95
CSR 占有率 .....	61	SOW .....	93
C S 調査.....	52	W	
CTI ミドルウェア .....	109	WBS.....	101
CTS.....	110	WBS 管理.....	89
D		WFM.....	110
DMAIC .....	66	あ	
E		アーランC式.....	59
E S 調査.....	54	アウトソーシングのタイプ.....	82
E メール.....	156	アウトソーシングの範囲 .....	82
F		アウトソーシング目的.....	82
FAQ.....	110	アウトバウンド・ダイアラー .....	109
G		アクティブリスニング.....	121
Google.....	158	い	
GROWアプローチ .....	133	依存関係.....	103
I		一貫したサービス提供.....	41
ICT システム .....	10	一般顧客.....	51, 55
ITIL 管理プロセス .....	113	因果関係図.....	153
IT サービスマネジメント .....	110	インシデント管理プロセス.....	114
IT サービスレベル .....	113	インターレスト .....	146
IVR.....	109		



# 付録 D

## CMBOOK 用語集

<p><b>ACD</b></p>	<p>Automatic Call Distributor</p> <p>着信呼自動分配システムのこと。インバウンドのコンタクトセンターにおいて、着信呼を着信順に CSR 間で均等になるよう分配するシステムまたは機能。音声案内機能、蓄積データを報告する機能などがある。</p>
<p><b>AHT</b></p> <p>平均処理時間</p>	<p>Average Handle Time</p> <p>1 件の取引を処理するために 1 名の CSR が費やす時間の平均。取引業務には、エンドユーザーとの通話、保留、通話後の後処理が含まれる。</p>
<p><b>ASA</b></p> <p>平均応答速度</p>	<p>Average Speed of Answer</p> <p>お客様が電話をかけてから CSR につながるまでの間キュー (Queue) で待たされた時間の平均。パフォーマンスデータの比較の都合上、規格では、IVR メニュー時間や自動対応時間を含む。放棄呼の設定によってこの指標の値が歪められてしまう場合があるため、ASA を算出する際、放棄呼をどのように扱っているかを確認する必要がある。</p>
<p><b>B to C</b></p>	<p>電子商取引の形態の一つで、企業 (Business) と一般消費者 (Consumer) の取引のこと。「B2C」ともいう。インターネット上に商店を構えて消費者向けに商品を販売するオンラインショップの他、消費者向けのソフトウェアや画像、音楽などのコンテンツ販売などもそれにあたる。</p>
<p><b>B to B</b></p>	<p>電子商取引の形態の一つで、企業(Business)と企業(Business)の取引のこと。「B2B」ともいう。原料や部品の電子調達やメーカーと問屋・小売店との受発注の電子化、文具などのオフィス用品から人材仲介など分野は多岐にわたる。</p>
<p><b>CRM</b></p> <p>カスタマー リレーションシップ マネジメント</p>	<p>Customer Relationship Management</p> <p>企業が様々な活動で得た顧客情報を一元化管理し、顧客のニーズにきめ細かく対応することで、顧客の利便性と満足度を高め、顧客を常連客として囲い込んで収益率の極大化をはかることを目的とした経営手法・考え方のこと。</p>
<p><b>CSR</b></p> <p>カスタマー・サービス・ レプレゼンタティブ</p>	<p>Customer-Service Representative</p> <p>「カスタマサービスレップ (CSR)」とは、コンタクトセンターで顧客との取引の処理 (電話、Eメール、ウェブ経由の問い合わせ、FAX、郵便など) を行うスタッフを指す。</p> <p>その他には、エージェント、TSR (テクニカルサービスレップ)、コミュニケーター、コンサルタント、サイバーエージェント、テレホンアポインターなど同意で用いられている。</p>
<p><b>CTI</b></p>	<p>Computer Telephony Integration</p> <p>電話や FAX をコンピューターシステムに統合する技術全般の総称。最近では顧客データベースと連携したシステムが増えており、顧客のプロフィールや対応履歴、購入履歴などを参照しながら的確なサポートを提供することもできるようになっている。</p>
<p><b>EQ</b></p>	<p>自分の能力を発揮するための知的能力のこと。「人の行動や態度は自分自身の感情の動きに左右されるものであり、自分自身の感情の動きを認識してうまくコントロールすることにより、能力を高めることができる」という考え方に基づいた理論。</p>