

コンタクトセンター 構築マニュアル

CMBOK3.0準拠

CAP

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

公式テキスト

コンタクトセンター検定試験
プロフェッショナルレベル
コンタクトセンターアーキテクチャ資格
試験範囲対応

コンタクトセンター構築マニュアル

CMBOK3.0 準拠

CAP 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

©2023 一般社団法人 日本コンタクトセンター教育検定協会 All rights reserved.

日本コンタクトセンター教育検定協会 教育出版委員会では、その発行図書についての修正点やご指摘事項などを読者の皆様にお送りいただき、今後の改善につなげて参りたいと考えております。「コンタクトセンター構築マニュアル」の内容についての指摘のみならず、誤植や編集、その他の誤りに関するどのようなコメントでも結構です。

テキストの該当ページをコピーのうえ、間違いを記入し、それを次の宛先までお送りください。

一般社団法人 日本コンタクトセンター教育検定協会

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-3-1 新東京ビル B1

FAX：03・6273・4774 Eメール：mail@conken.org

●このガイドブックはいかなる形態・手段（電子的、手書き、複写機によるコピー、録音）によっても、発行者への文書による事前許可なしに、このガイドブックのいかなる部分も、これを複製したり、伝達したりすることを禁じます。

◆ CONTENTS ◆

第1章	コンタクトセンターとCMBOK	007
1	コンタクトセンターとは	008
2	コンタクトセンターマネジメントとは	013
3	CMBOK フレームワーク	015
第2章	コンタクトセンターの構築プロセス(CA)	049
CA-1	コンタクトセンターの構築プロセス	054
CA-2	コンタクトセンター戦略の策定	057
CA-3	業務要件定義と運営組織の設計	086
CA-4	サービスの調達	093
CA-5	業務仕様書とサービスレベル・アグリーメント	101
CA-6	オペレーション環境と立地の決定	106
CA-7	ファシリティ・ゾーニングの決定	110
CA-8	顧客接点の業務プロセス設計	113
CA-9	コンタクトセンターのシステム構築	121
CA-10	構築に関わる人材プロセス	130
CA-11	オペレーションの開始	137
CA-12	初期監査の実施	138
CA-13	プロジェクトマネジメント	140
第3章	ICT マネジメント(IC)	149
IC-1	コンタクトセンターシステムの選定	151
IC-2	電話回線の知識	154
IC-3	電話回線数の設定(アールンB式による必要回線数の算出)	156
IC-4	コンタクトセンターにおける主要な情報通信システム	160
IC-5	ソーシャルメディアサービス	161
IC-6	デジタルトランスフォーメーション(DX)	163
IC-7	AI(人工知能)	165
IC-8	RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)	167
IC-9	コンタクトセンターと情報セキュリティ	168
IC-10	IT サービスマネジメント	170
第4章	オペレーション・マネジメント(OP)	179
OP-1	インバウンド業務での業務量予測	182
OP-2	必要要員数の算出	188
OP-3	要員計画とシフト計画・調整	191
OP-4	リアルタイムマネジメント	195
OP-5	指標管理	202
OP-6	プロセスのモニタリング	214
OP-7	業務改善	220
OP-8	ナレッジマネジメント	224
OP-9	コンタクトリーズン分析	226
OP-10	ライブチャットによる顧客対応	228
OP-11	在宅勤務(テレワーク)	231
OP-12	学習する組織(ラーニング・オーガニゼーション)	236
OP-13	法令遵守と顧客保護体制(コンタクトセンターのコンプライアンス)	240
OP-14	職場環境の管理	248
OP-15	ビジネス継続性の確保(BCP)	251

第5章 ヒューマン・リソース・マネジメント (HR)	253
HR-1：スキル定義	255
HR-2：採用	258
HR-3：トレーニングの実施	260
HR-4：スキルの管理と検証	263
HR-5：コーチング	266
HR-6：エンパワーメント	269
HR-7：モチベーション	272
HR-8：チームビルディング	278
HR-9：ストレス管理	283
HR-10：従業員の評価	289
HR-11：従業員の定着促進	291
HR-12：エンプロイ・エクスペリエンス (EX)	294
第6章 サービスマネジメント (SM)	297
SM-1：サービスマネジメント	299
SM-2：サービス・エンカウンター	301
SM-3：サービスの価値	302
SM-4：顧客満足 / 顧客ロイヤルティ / 顧客エンゲージメント	304
SM-5：顧客の離反	307
SM-6：苦情・クレーム対応	309
SM-7：カスタマーハラスメント	312
SM-8：サービスサイエンス	315
SM-9：グッズ・ドミナント・ロジックとサービス・ドミナント・ロジック	319
第7章 カスタマー・エクスペリエンス (CX)	321
CX-1：顧客対応	323
CX-2：サービスの提供	325
CX-3：無人対応と有人対応	328
CX-4：オムニチャネル	330
CX-5：カスタマー・エクスペリエンス (CX)	332
CX-6：エフォートレス・エクスペリエンス	335
CX-7：カスタマー・サクセス	337
CX-8：顧客管理	338
CX-9：バックオフィスとの連携	344
第8章 CRM コンタクトセンター戦略の実践 (CR)	345
CR-1：カスタマー・リレーションシップ・マネジメント (CRM)	347
CR-2：コンタクトセンターにおける CRM 活動の概要	348
CR-3：コンタクトセンターにおける CRM 活動の実践	354
CR-4：カスタマー・エンゲージメント・マネジメント (CEM)	359
CR-5：ビッグデータ	360
第9章 コンタクトセンターの監査 (AU)	361
AU-1：監査の計画と準備	363
AU-2：監査の実施	365
AU-3：監査の報告	367
AU-4：フォローアップと是正活動	368

第 10 章 PC スキルの基礎 (PC).....	369
PC-1：コンタクトセンター PC スキル基礎	371
PC-2：文章入力	376
PC-3：Web と検索	380
PC-4：表計算	382
PC-5：データベース基礎	390
第 11 章 コンタクトセンターの職能スキル (PE)	393
PE-1：電話対応の基本	396
PE-2：コミュニケーション	398
PE-3：リスニングスキル	401
PE-4：トークスキル	404
PE-5：質問スキル	406
PE-6：シンキングスキル	408
PE-7：ライティングスキル	410
PE-8：ヒューマンリレーション	412
PE-9：チームワーク	417
PE-10：リーダーシップ	420
PE-11：ネゴシエーション	422
PE-12：業務の達成	426
PE-13：問題解決能力と論理的思考.....	430
PE-14：ロジカル・ライティング.....	439
PE-15：統計基礎	444
第 12 章 職業人としての個人の資質と行動	451
PA-1：顧客サービスの理解	452
PA-2：リーダーシップ・個人の責任	453
PA-3：モチベーションの維持	454
PA-4：役割と信頼関係の創出	455
PA-5：自信	456
PA-6：積極的・前向きな姿勢	457
PA-7：忍耐と包容力	458
PA-8：学習への意欲	459
PA-9：共感力	460
PA-10：創造性	461
PA-11：一貫性	462
PA-12：柔軟性	463
付録 コンタクトセンター検定試験の概要	464
検定試験の練習問題	467
練習問題の解答と解説	498
CMBOK 用語集	526

第 1 章

コンタクトセンターと CMBOK

日本コンタクトセンター教育検定協会（略称：コン検）では、コンタクトセンターのマネジメントに必要な知識やコンピテンシーを体系化し、「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（Contact Center Management Body of Knowledge Guide Book）」として、まとめています。

コン検では、この知識スキル体系を「CMBOK（シンボック）」と略称し、本書では、CMBOK のフレームワークを基に、コンタクトセンターのマネジメント人材に求められるコンピテンシーについて記述しています。

本章では、コンタクトセンターの定義と、CMBOK のフレームワークを学びます。

1 コンタクトセンターとは

「コールセンター」では電話（コール）を中心とした対応が行われていましたが、スマートフォンやタブレット端末の利用者が増加し、インターネットへの接続の利便性が向上した背景もあり、電話での問い合わせだけでなく、チャットやEメール、さらにはソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）など、多様なチャネルから受け付けるようになり、「コールセンター」から「コンタクトセンター」に変化をしてきました。

CMBOKでは、そうした背景を踏まえ、「コンタクトセンター」を、企業の非対面の顧客接点を扱う組織としています。

1-1 コンタクトセンターとは

CMBOKでは、コンタクトセンターを「企業または組織の顧客接点の中心的な存在として、電話やチャットなどの非対面のチャネルを通じて一元的に対応し、顧客満足度の向上と企業の収益を最大化することを目的としたさまざまな顧客サービスを提供する組織を指す」と定義しています。

電話などの非対面のチャネル

コンタクトセンターは、企業の営業部門などとは異なり、直接的な手段（対面）での顧客接点ではなく、電話やチャットなどの非対面のチャネル（媒体）を通じた顧客対応を行う組織です。非対面のチャネルには、電話での顧客対応から、EメールやWeb上でのチャット対応、ソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）、FAX、郵便まで含まれます。

一元的に対応

コンタクトセンターは、個別の組織内のグループで顧客対応を行うのではなく、ある程度の規模で一元的に対応を行うことを想定しています。他のコンピテンシー分野（運営）などで詳細を述べますが、規模を拡大することで、生産性が向上するといわれています。

顧客体験の向上と企業収益の最大化

企業が成長を続けるためには、既存顧客の維持と、新規顧客を獲得していくことが重要です。顧客を維持しながら新規顧客を獲得するためには、顧客の口コミ（評判）が重要な時代となっています。良い口コミを得るためには、顧客が企業と接した時の体験を良くすることが重要となります。コンタクトセンターは直接、企業の顧客と接する部門のため、その重要性を理解しておかなければなりません。

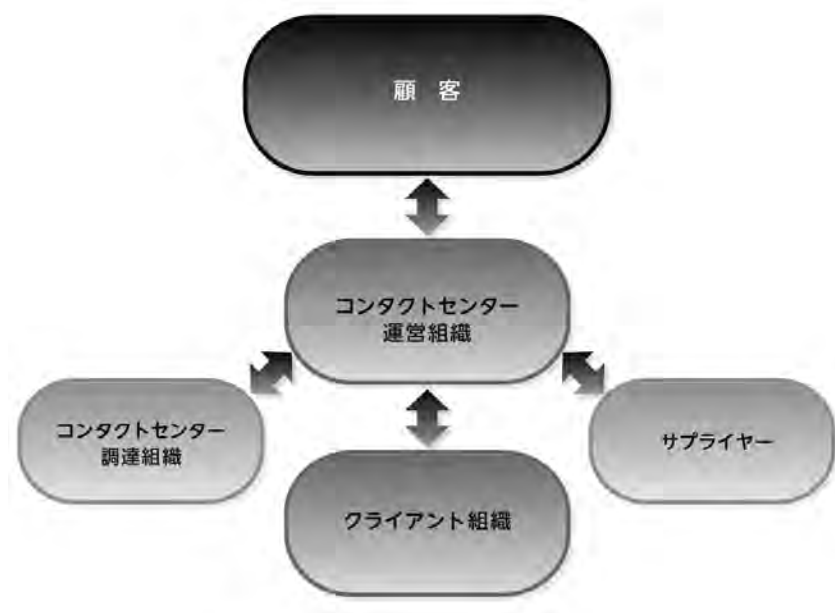
1-2 コンタクトセンターの利害関係者とは

コンタクトセンターでの仕事を考えるとき、顧客（コンタクトセンターの利用者）と対応業務を行うオペレーターが、まず頭に浮かびます。しかし、コンタクトセンターの周りには、顧客、コンタクトセンター運営組織、クライアント組織など立場の異なる関係者がいます。これらの関係者のことをステークホルダー（利害関係者）といいます。各ステークホルダーについて理解することは、コンタクトセンターでのキャリア構築の第一歩となります。

コンタクトセンターの利害関係者

コンタクトセンターの利用者である顧客を中心としたステークホルダー（利害関係者）を理解することにより、全体を俯瞰したコンタクトセンターマネジメントを行うことができます。

顧客戦略を遂行するうえで考慮すべきステークホルダー（利害関係者）



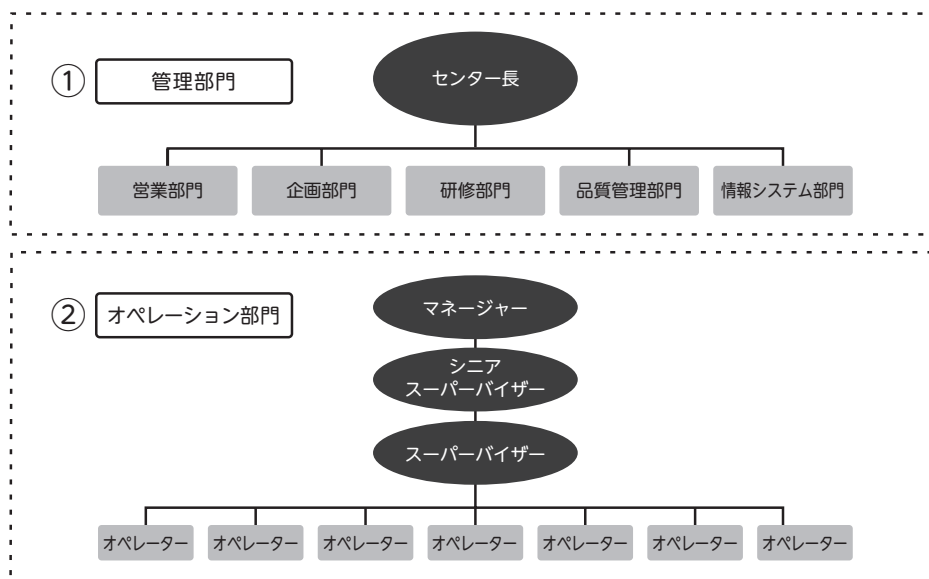
ステークホルダー	説明
顧客	コンタクトセンターの利用者。エンドユーザーということもあります。対法人(B to B)、対消費者(B to C)、対社内(B to E)のいずれも、コンタクトセンターサービスの利用者を顧客と定義します。
コンタクトセンター運営組織	顧客に対して直接的にサービスを提供する組織であり、コンタクトセンター／コールセンターの業務を行う組織を指します。
クライアント組織	組織の顧客戦略を基に、コンタクトセンター運営組織にその実行を委嘱する組織を指します。

コンタクトセンター 調達組織	クライアントに代わってコンタクトセンターの運営組織のすべて、もしくは一部を調達する役割を担う組織を指します クライアント組織の一部としてその役割を担うことがあり、単一の組織ではなく、購買・法務などのコンタクトセンター外の組織を含むプロジェクトとして活動することもあります
サプライヤー	特に情報通信システムなど、コンタクトセンター運営組織の活動をサポートする組織を指します また、人材の提供等を行う人材派遣会社やアウトソーサーなどもサプライヤーとして位置付けることができます。

大切なことは、企業や組織の活動にとって最も重要な顧客対応をサポートするため、それぞれの利害関係者がいることを理解しなければなりません。オペレーターとして顧客対応をしても、スーパーバイザーとして顧客対応を行うオペレーターを管理する業務を行っていても、多くの利害関係者のサポートのもとでサービスの提供を行っているのです。

3 コンタクトセンター運営組織

典型的なコンタクトセンターの運営組織構成は以下のようになっています。



コンタクトセンターを支える2つのグループ

① 管理部門

サポート部門ともいい、オペレーション部門の仕事をサポートし、マネジメントを支える機能を持った部門です。管理部門には以下のようなポジションがあります。

- コンタクトセンター全体を統括する「センター長」
- オペレーション部門で働く従業員の教育や、電話等の機材の管理、コンタクトセンターで請け負う仕事の受発注、新規センター構築や新規業務についての企画、計画、オペレーション部門の仕事を管理する従業員など

② オペレーション部門

顧客対応の業務を実際に行う部門です。オペレーション部門には以下のようなポジションがあります。

- オペレーター
 - コンタクトセンターによって、エージェント、コミュニケーター、スタッフ、CSR、TSR などと呼ぶこともあります
 - 直接、企業の顧客対応業務を行います
- スーパーバイザー
 - 複数のオペレーターをまとめたチームのリーダーとしての業務を行います
コンタクトセンターのマネジメント職の初級にあたります
 - 電話の状況をみて、オペレーターの配置管理や勤怠、職場生活の監督を行います
 - コーチングや面談を実施し、オペレーターの育成を行います
 - オペレーターでの対応が難しい高度な内容や苦情などの場合は、直接顧客への対応も行います

※スーパーバイザーの業務は多岐にわたり、スーパーバイザーのなかで業務を専門化して分化させ、複数の階層を設定することもあります。

(例：アシスタントスーパーバイザー、サブスーパーバイザー、シニアスーパーバイザー、リードスーパーバイザーなど)

コンタクトセンターの具体的なポジションの例

次ページの表はコンタクトセンター運営組織の例です。

ポジションによって業務のミッションは異なっていますが、チームとしての目標達成（顧客満足度の向上、売上向上、業務パフォーマンスの管理と向上、コストの削減など）に向けてチームを編成しています。各々のポジションの業務を理解するとともに、組織目標にどのように貢献できるかを考えていく必要があります。

ポジション	役割の例
センター長	目標策定／予算管理／人事／クライアント組織との調整
マネージャー	担当部門の目標管理／運用管理／要員計画
管理スタッフ	指標管理(コール分析)／要員シフト計画／報告書の作成
企画担当者	新規業務の設計、計画/新規コンタクトセンターの設置計画/ 組織戦略や組織目標の策定
IT 担当者	情報通信システム企画・運用／IT資産管理
セキュリティ担当	コンプライアンス・ポリシー策定／運用監視／ セキュリティ教育
品質管理担当 / QA 担当者	顧客満足度調査／モニタリング／パフォーマンス指標管理／ 業務改善計画／リスク管理
研修担当者 / トレーナー	研修企画・計画／ミニマムスキル策定／コースデザイン・ カリキュラム作成／研修実施／スキル・知識の検証 (品質管理と連携)
スーパーバイザー	チーム統括／エスカレーション対応／シフト作成／環境整備／ 業務改善／モニタリング
オペレーター二次対応	一次対応からのエスカレーション対応／専門的な内容への対応
オペレーター	一次対応／受付・回答／対応の記録(ログ)の作成