



コン検

日本コンタクトセンター教育検定協会

CMBOK3.0

コンタクトセンターマネジメント
知識スキル体系

Contact Center
Management
Body of Knowledge
Guide Book Ver3.0

CMBOK 3.0

Contact Center Management Body Of Knowledge Guide Book

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 Ver.3.0

©2021 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マネジメント知識スキル体系ガイド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上、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

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。

▶ CMBOK3.0への序文

INTRODUCTION

本書は、「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」の新しいバージョン（以下CMBOK Ver3.0）として発行されたものである。

CMBOK Ver2.0（2013年7月発刊）以降、コンタクトセンター業界には大きな変化があり、運用も大きく変化をすることとなった。AI（人工知能）の第3次ブームと、デジタルトランスフォーメーション（DX）により、コンタクトセンターも急速なデジタル化が進行し人工知能を搭載したチャットボットや、バーチャルエージェント、FAQシステムなどを導入する企業が増加した。また、問題の発生した際の顧客の行動も、従来は最初にコンタクトセンターに電話をしていたが、最近はインターネットやホームページの情報を検索するなど変化が起こっている。それに合わせ、顧客対応もライブチャットが増加している。

また、2020年に発生した新型コロナウイルスにより、デジタルシフトの更なる加速と、在宅勤務（テレワーク）での顧客対応が急速に拡大することになった。

このような大きな変化が発生する状況で、CMBOK Ver2.0に掲載されていない新技術や新用語への対応、変化したマネジメント手法などの見直しを中心に、CMBOK Ver3.0の開発に着手することになった。

CMBOK Ver3.0では、CMBOK Ver2.0の補完および、新たな知識の追加を行い、現状のコンタクトセンター運営に活用できることを目指し改訂を行った。

CMBOK Ver3.0が、より多くのコンタクトセンターに従事される方の知識習得ツールとして活用されることを期待する。

CMBOK Ver1.0 2010年8月発刊

CMBOK Ver2.0 2013年7月発刊

◆ CONTENTS ◆

CMBOK3.0 への序文	003
---------------------	-----

第1部

コンタクトセンターマネジメント・フレームワーク

第1章 序論	010
1 本ガイドの目的	010
2 コンタクトセンター	011
3 コンタクトセンターマネジメント	011
第2章 CMBOK フレームワーク	012
1 コンタクトセンターマネジメントエリア	012
2 コンタクトセンターの利害関係者	014
3 CMBOK の知識スキルエリア	015
4 コンピテンシーモデルと専門性の実践	016
5 CMBOK コンピテンシーの一覧	018
6 キャリアの想定と専門性の分野・レベル設定の概要	027

第2部

CMBOK 知識・コンピテンシーエリア

第1章 経営戦略と財務 (ST)	030
ST-1：コンタクトセンター戦略	031
ST-2：計画の策定	035
ST-3：コンタクトセンターの財務	037
ST-4：ビジネスケース	042
ST-5：リスク管理	044
ST-6：関連法規の理解／法令遵守（コンプライアンス）	046
第2章 サービスマネジメント (SM)	048
SM-1：サービスの理解	049
SM-2：サービス・エンカウンター	050
SM-3：サービスの価値	050
SM-4：顧客満足／顧客ロイヤルティ／顧客エンゲージメント	052
SM-5：顧客の離反	054
SM-6：苦情・クレーム対応	054
SM-7：カスタマーハラスメント	056
SM-8：サービスサイエンス	057
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	060

第3章 カスタマー・エクスペリエンス (CX)	061
CX-1：顧客対応	062
CX-2：サービスの提供	064
CX-3：無人対応と有人対応	066
CX-4：オムニチャネル	067
CX-5：カスタマー・エクスペリエンス	068
CX-6：エフォートレス・エクスペリエンス	070
CX-7：カスタマー・サクセス	071
CX-8：顧客管理	072
CX-9：バックオフィスとの連携	075
第4章 CRM コンタクトセンター戦略の実践 (CR)	077
CR-1：カスタマーリレーションシップマネジメント (CRM)	077
CR-2：コンタクトセンターにおける CRM 活動の概要	078
CR-3：コンタクトセンターにおける CRM 活動の実践	080
CR-4：カスタマー・エンゲージメントマネジメント (CEM)	082
CR-5：ビッグデータ (Big Data)	083
第5章 オペレーション (OP)	084
OP-1：インバウンド業務での業務量予測	085
OP-2：必要要員数の算出	089
OP-3：要員計画とシフト計画・調整	093
OP-4：リアルタイムマネジメント	093
OP-5：指標管理	095
OP-6：モニタリング	097
OP-7：業務改善	098
OP-8：ナレッジマネジメント	100
OP-9：コンタクトリーズン分析	101
OP-10：ライブチャットによる顧客対応	103
OP-11：在宅勤務 (テレワーク)	104
OP-12：学習する組織 (ラーニング・オーガニゼーション)	107
OP-13：法令遵守と顧客保護管理体制 (コンタクトセンターのコンプライアンス)	108
OP-14：職場環境の管理	110
OP-15：ビジネス継続性の確保 (BCP)	111
第6章 ヒューマン・リソース マネジメント (HR)	113
HR-1：スキル定義	114
HR-2：採用	115
HR-3：トレーニングの実施	117
HR-4：スキルの管理と検証	119
HR-5：コーチング	121
HR-6：エンパワーメント	123
HR-7：モチベーション	125
HR-8：チームビルディング	128
HR-9：ストレス管理	132
HR-10：従業員の評価	135
HR-11：従業員の定着促進	135
HR-12：エンプロイ・エクスペリエンス (EX)	138

第7章 センターアーキテクチャー (AR)	141
AR-1：業務要件定義の作成	142
AR-2：サービスの調達	146
AR-3：業務仕様書とサービスレベル・マネジメント	151
AR-4：ファシリティ・マネジメント	155
AR-5：プロジェクトマネジメント	157
第8章 ICT マネジメント (IC)	163
IC-1：コンタクトセンターシステムの選定	164
IC-2：電話回線の知識	166
IC-3：電話回線数の設定（アーラン B による必要回線数の算出）	166
IC-4：コンタクトセンターにおける 主要なシステム	169
IC-5：ソーシャルメディアサービス	173
IC-6：デジタルトランスフォーメーション (DX)	174
IC-7：AI（人工知能）	174
IC-8：RPA	176
IC-9：コンタクトセンターと情報セキュリティ	176
IC-10：IT サービスマネジメント	177
第9章 コンタクトセンターの監査 (AU)	184
AU-1：監査の計画と準備	185
AU-2：監査の実施	186
AU-3：監査の報告	187
AU-4：フォローアップと是正活動	187
第10章 コンタクトセンターの 職能スキル (PE)	188
PE-1：電話対応の基本	189
PE-2：コミュニケーション	192
PE-3：リスニングスキル	194
PE-4：トークスキル（話すスキル）	195
PE-5：質問スキル（質問力）	197
PE-6：シンキングスキル（考えるスキル）	199
PE-7：ライティングスキル（書くスキル）	200
PE-8：ヒューマンリレーション	201
PE-9：チームワーク	205
PE-10：リーダーシップ	207
PE-11：ネゴシエーション	208
PE-12：業務の達成	211
PE-13：問題解決能力と論理的思考	213
PE-14：ロジカル・ライティング	219
PE-15：統計基礎	224
第11章 PC スキルの基礎 (PC)	229
PC-1：コンタクトセンター PC スキル基本	230
PC-2：文章入力	230
PC-3：Web と検索	231
PC-4：表計算	232
PC-5：データベース基礎	232

第 12 章 職業人としての個人の 資質と行動 (PA)	233
PA-1：顧客サービスの理解	234
PA-2：リーダーシップ・個人の責任	234
PA-3：モチベーションの維持	235
PA-4：役割と信頼関係の創出	235
PA-5：自信	236
PA-6：積極的・前向きな姿勢	237
PA-7：忍耐と包容力	237
PA-8：学習への意欲	238
PA-9：共感力	238
PA-10：創造性	239
PA-11：一貫性	239
PA-12：柔軟性	240
第 3 部	
1 コンピテンシーレベルとその概要	242
1-1 コンピテンシーの概要	242
1-2 要求されるコンピテンシーレベル一覧	264
2 CMBOK 用語集	275
3 索引	292
4 CMBOK Ver.3.0 の貢献者・校閲者	298

第 1 部

Contact Center Management Framework

コンタクトセンターマネジメント・
フレームワーク



第 1 章 序論

第 2 章 CMBOKフレームワーク

CMBOK3.0

第1章 序論

コンタクトセンターマネジメント知識スキル体系（CMBOK）は、コンタクトセンター運営に携わる人材がプロフェッショナルとして活動する上で必要な知識をまとめ、自らのキャリア構築に役立てるようにまとめたものである。

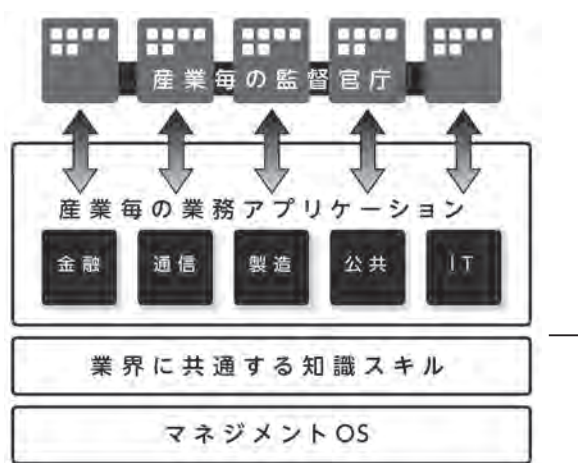
本章（第1章）では、重要な用語を定義・説明し、本書全体を概観する。

1 本ガイドの目的

背景

コンタクトセンターは、日本において様々な組織や企業体に設置され、重要な顧客接点として認知されてきた。しかし、コンタクトセンターの大型化や業務の複雑化に対応したマネジメント、人材育成の優れたプロセスの共有など、それらを支える人材に必要な知識やスキルが整理されているとは言い難い。そのため、コンタクトセンターでは優れた人材が長く業界にとどまり、キャリアパスを構築して、コンタクトセンターの専門家として活躍することが困難であった。

コンタクトセンターは第一義的には個別企業の顧客接点であり、また対応する産業が広範囲であるために、特定の業界の慣習や業務手続き、法令や業法などに関心が置かれ、顧客接点業務に共通するマネジメントや改善手法が注目されてこなかった。しかしながら、マネジメントおよび人材育成の基盤を構成する知識やスキルが徐々に明らかになるとともに、コンタクトセンターに携わる人材が増加してきている。また、コンタクトセンターへの認知度向上、コンタクトセンター内におけるキャリアアップの必要性、コンタクトセンター間での人材の流動化などの状況が生まれている。これらを背景として、コンタクトセンターのプロフェッショナルに必要なスキルの全体像を明らかにし、キャリア構築を可能とするための CMBOK が開発された。



資格認定制度は業務アプリケーションに限定されたものしか存在してこなかった。

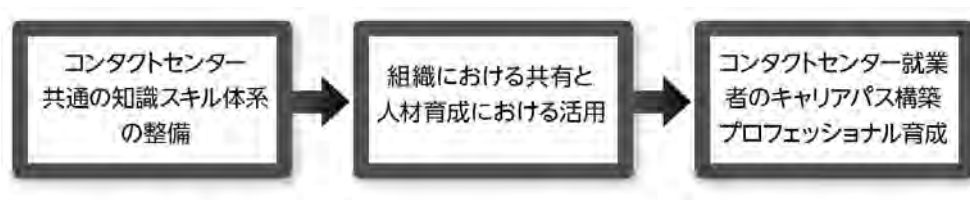
コンタクトセンターの「OS」に相当する分野での知識スキル体系を共有できるようにするため、CMBOKを開発。

目的

本書の第一の目的は、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、記述することである。

第二の目的は、コンタクトセンターを運営する組織が、顧客満足度と利益の最大化という企業組織の目標を共有し、かつ期待された役割を担うための人材を育成する上で必要な要素を見極めることである。

第三の目的にして最大の目標は、体系化した知識スキルを提示することで、コンタクトセンターで働くすべての人が、自らのキャリアを築き上げ、コンタクトセンターのプロフェッショナルとして活躍できるようになることである。



2 コンタクトセンター

企業または組織の顧客接点の中心的な存在として、電話など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利益を最大化することを目的とした様々な顧客サービスを提供する組織を指す。

3 コンタクトセンターマネジメント

コンタクトセンターマネジメントは、その利害関係者の要求を満足させるために、必要なリソース（人、ツールなど）をコントロールすることである。コンタクトセンターマネジメントは、人、プロセス、ツールに対して、必要な知識、スキル、ツールおよび技法を適用することによって行われる。