



# コンタクトセンター マネジメント

## CMBOK3.0準拠

# OMP

オペレーションマネジメント  
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  
オペレーションマネジメント資格  
試験範囲対応

## コンタクトセンターマネジメント

### CMBOK3.0 準拠

OMP コンタクトセンターマネジメント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マネジメント」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 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 経営戦略と財務 (ST)	049
ST-1 : コンタクトセンター戦略	051
ST-2 : 計画の策定	058
ST-3 : コンタクトセンターの財務	062
ST-4 : ビジネスケース	069
ST-5 : リスク管理	071
ST-6 : 関連法規の理解 / 法令遵守 (コンプライアンス)	075
第3章 サービスマネジメント (SM)	077
SM-1 : サービスマネジメント	079
SM-2 : サービス・エンカウンター	081
SM-3 : サービスの価値	082
SM-4 : 顧客満足／顧客ロイヤルティ／顧客エンゲージメント	084
SM-5 : 顧客の離反	087
SM-6 : 苦情・クレーム対応	089
SM-7 : カスタマーハラスマント	092
SM-8 : サービスサイエンス	095
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	099
第4章 カスタマー・エクスペリエンス (CX)	101
CX-1 : 顧客対応	103
CX-2 : サービスの提供	105
CX-3 : 無人対応と有人対応	108
CX-4 : オムニチャネル	110
CX-5 : カスタマー・エクスペリエンス (CX)	112
CX-6 : エフォートレス・エクスペリエンス	115
CX-7 : カスタマー・サクセス	117
CX-8 : 顧客管理	118
CX-9 : バックオフィスとの連携	124
第5章 CRM コンタクトセンター戦略の実践 (CR)	125
CR-1 : カスタマー・リレーションシップ・マネジメント (CRM)	127
CR-2 : コンタクトセンターにおけるCRM活動の概要	128
CR-3 : コンタクトセンターにおけるCRM活動の実践	135
CR-4 : カスタマー・エンゲージメント・マネジメント (CEM)	140
CR-5 : ビッグデータ (Big Data)	141

第6章 オペレーション・マネジメント (OP) .....	143
OP-1：インバウンド業務での業務量予測 .....	146
OP-2：必要要員数の算出 .....	152
OP-3：要員計画とシフト計画・調整 .....	155
OP-4：リアルタイムマネジメント .....	158
OP-5：指標管理 .....	165
OP-6：プロセスのモニタリング .....	177
OP-7：業務改善 .....	183
OP-8：ナレッジマネジメント .....	187
OP-9：コンタクトリーゾン分析 .....	189
OP-10：ライブチャットによる顧客対応 .....	191
OP-11：在宅勤務 .....	194
OP-12：学習する組織（ラーニング・オーガニゼーション） .....	199
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） .....	203
OP-14：職場環境の管理 .....	211
OP-15：ビジネス継続性の確保（BCP） .....	214
第7章 ヒューマン・リソース・マネジメント (HR) .....	217
HR-1：スキル定義 .....	220
HR-2：採用 .....	223
HR-3：トレーニングの実施 .....	225
HR-4：スキルの管理と検証 .....	229
HR-5：コーチング .....	232
HR-6：エンパワーメント .....	235
HR-7：モチベーション .....	238
HR-8：チームビルディング .....	244
HR-9：ストレス管理 .....	249
HR-10：従業員の評価 .....	255
HR-11：従業員の定着促進 .....	257
HR-12：エンプロイ・エクスペリエンス（EX） .....	260
第8章 センターアーキテクチャ (AR) .....	263
AR-1：業務要件定義書の作成 .....	265
AR-2：サービスの調達 .....	271
AR-3：業務仕様書とサービスレベル・マネジメント .....	280
AR-4：ファシリティ・マネジメント .....	285
AR-5：プロジェクトマネジメント .....	288
第9章 ICTマネジメント (IC) .....	295
IC-1：コンタクトセンターシステムの選定 .....	297
IC-2：電話回線の知識 .....	300
IC-3：電話回線数の設定（アーランB式による必要回線数の算出） .....	302
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 .....	305
IC-5：ソーシャルメディアサービス .....	311
IC-6：デジタルトランスフォーメーション（DX） .....	313
IC-7：AI（人工知能） .....	315
IC-8：RPA .....	317
IC-9：コンタクトセンターと情報セキュリティ .....	318
IC-10：ITサービスマネジメント .....	320

第 10 章 コンタクトセンターの監査 (AU) .....	329
AU-1 : 監査の計画と準備 .....	331
AU-2 : 監査の実施 .....	333
AU-3 : 監査の報告 .....	335
AU-4 : フォローアップと是正活動 .....	336
第 11 章 コンタクトセンターの職能スキル (PE) .....	337
PE-1 : 電話対応の基本 .....	340
PE-2 : コミュニケーション .....	344
PE-3 : リスニングスキル .....	347
PE-4 : トーカスキル .....	350
PE-5 : 質問スキル .....	352
PE-6 : シンキングスキル .....	354
PE-7 : ライティングスキル .....	356
PE-8 : ヒューマンリレーション .....	358
PE-9 : チームワーク .....	363
PE-10 : リーダーシップ .....	366
PE-11 : ネゴシエーション .....	368
PE-12 : 業務の達成 .....	372
PE-13 : 問題解決能力と論理的思考 .....	376
PE-14 : ロジカル・ライティング .....	385
PE-15 : 統計基礎 .....	390
第 12 章 PC スキルの基礎 (PC) .....	397
PC-1 : コンタクトセンター PC スキル基礎 .....	399
PC-2 : 文章入力 .....	405
PC-3 : Web と検索 .....	409
PC-4 : 表計算 .....	411
PC-5 : データベース基礎 .....	419
第 13 章 職業人としての個人の資質と行動 (PA) .....	421
PA-1 : 顧客サービスの理解 .....	422
PA-2 : リーダーシップ・個人の責任 .....	423
PA-3 : モチベーションの維持 .....	424
PA-4 : 役割と信頼関係の創出 .....	425
PA-5 : 自信 .....	426
PA-6 : 積極的・前向きな姿勢 .....	427
PA-7 : 忍耐と包容力 .....	428
PA-8 : 学習への意欲 .....	429
PA-9 : 共感力 .....	430
PA-10 : 創造性 .....	431
PA-11 : 一貫性 .....	432
PA-12 : 柔軟性 .....	433
付録 コンタクトセンター検定試験の概要 .....	434
検定試験の練習問題 .....	437
練習問題の解答と解説 .....	465
CMBOK 用語集 .....	495



# 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。ほかのコンピテンシーフィールド（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。

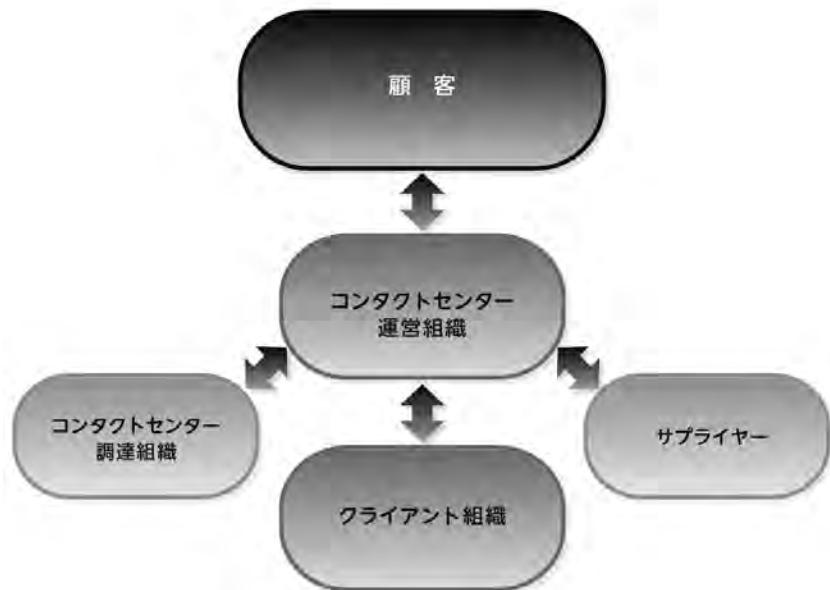
## 1-2 コンタクトセンターの利害関係者とは

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）



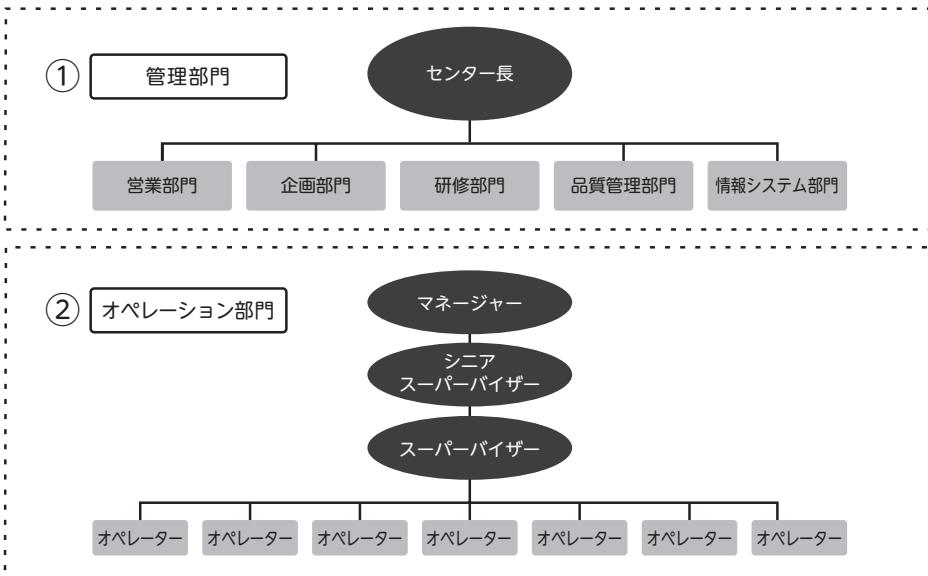
ステークホルダー	説明
顧客	コンタクトセンターの利用者。エンドユーザーということもあります 対法人(B to B)、対消費者(B to C)、対社内(B to E)のいずれも、コンタクトセンターサービスの利用者を顧客と定義します
コンタクトセンター運営組織	顧客に対して直接的にサービスを提供する組織であり、コンタクトセンター／コールセンターの業務を行う組織を指します
クライアント組織	組織の顧客戦略を基に、コンタクトセンター運営組織にその実行を委嘱する組織を指します

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ます、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いても、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を行う部門です。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ても、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