

# COPC Customer Experience (CX) 規格 ハイパフォーマンスハンドブック

---

RELEASE 7.0  
VERSION 1.0

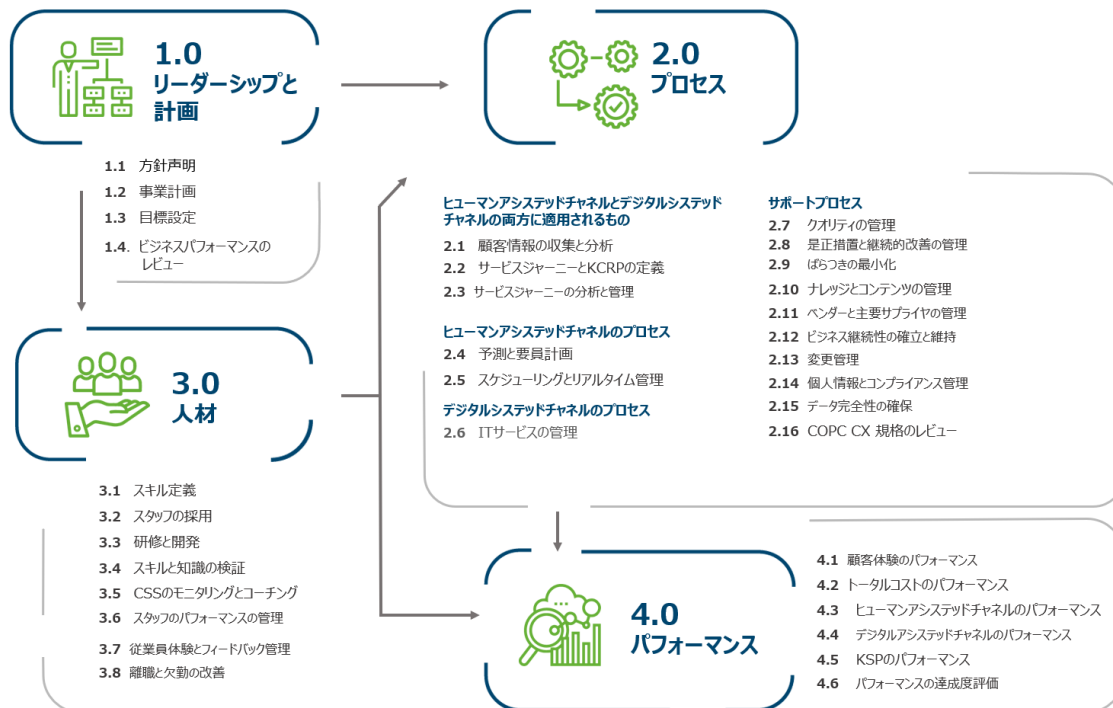


## 目次

目次 .....	1
イントロダクション .....	3
ハイパフォーマンスプロセス.....	5
サービスジャーニーについての考察.....	18
テクニカルサポートと COPC CX 規格.....	20
ケースマネジメントと COPC CX 規格.....	24
チャットと COPC CX 規格について.....	28
回収業務と COPC CX 規格 .....	32
アウトバウンドと COPC CX 規格.....	35
在宅勤務と COPC CX 規格 .....	38
対面サービスと COPC CX 規格.....	40
デジタルアシステッドの活動と COPC CX 規格 .....	46
BPO と COPC CX 規格 .....	49
フルフィルメントの KCRP.....	54

# COPC CX 規格カスタマーオペレーション版

## Release 7.0 フレームワーク



## イントロダクション

COPC ハイパフォーマンスハンドブックは、COPC CX 規格カスタマーオペレーション版リリース 7.0 を補足するものである。COPC CX 規格カスタマーオペレーション版(日本語版)、およびこのハンドブック(日本語版)は、プロシード社の Web サイト ([www.proseed.co.jp](http://www.proseed.co.jp))、および COPC 社の Web サイト ([www.copc.com](http://www.copc.com)) からダウンロードし入手することができる。

このハンドブックに掲載されている優れたプロセスは、過去 25 年にわたって COPC 社のスタッフが多数のクライアントに対し、コンサルティング業務や監査を実施してきた中で確認した事例である。このハンドブックは、COPC 社が新たなハイパフォーマンスプロセスを確認するのに合わせて定期的に更新される。

このハンドブックは、COPC CX 規格の要求事項を満たすハイパフォーマンスなプロセスの情報を提供すると同時に、顧客が自らの問題を解決するために経験するサービスジャーニー中の顧客接点(タッチポイント)において採用すべきアプローチも提供している。このハンドブックでは、顧客に提供されるさまざまなサービスやチャネル(顧客と直接接点を持つものと顧客と直接接点を持たないものの両方)の状況について説明している。

企業は、使用されるチャネルに関わらず、サービスジャーニー全体を通じて最適な顧客体験を提供することを最終目的として、顧客にさまざまなコンタクトポイントの中で多くの選択肢を提供する。

このハンドブックの前半の部分では、COPC CX 規格の主要な領域における多くのハイパフォーマンスなプロセスが掲載されており、COPC CX 規格カスタマーオペレーション版と同じ構成となっている。

- リーダーシップと計画
- プロセス
- 人材
- パフォーマンス

後半では、サービスジャーニーに焦点を当て、多くの顧客接点に関する具体的な情報を挙げている。サービスジャーニーシンキングを適用することで、COPC 社は、ブランドが業務の効率化、パフォーマンスの向上、コスト削減を促進できるようサポートしている。これは、顧客にとっては、エフォート(労力)の削減、満足度の向上、ロイヤルティの向上を意味する。

注意: ハンドブック掲載外のハイパフォーマンスなプロセスとベストプラクティスについては、「COPC CX 規格カスタマーオペレーション版ベストプラクティス研修」でカバーしている。

## 用語

### カスタマーサービスプロバイダ (CSP)

CSP は同一組織内に存在する社内クライアントを代行して、顧客に対するサービスを提供する。CSP は様々なサービス環境において存在する。

### デジタルアシステッドチャネル

デジタルアシステッドチャネルは、顧客が、顧客サービスやサポートを実施する CSS とのやりとりを経ることなく取引業務を実行するコンタクトポイントを指す。このチャネルはデジタルチャネルと称されることもある。例には、ウェブベースのセルフサービス、自動販売機、セルフレジ、電話システム、デジタルアプリケーション等によるセルフサービスが含まれる。

### 顧客(カスタマー)

顧客は、一般消費者、企業(法人)、支店・代理店、流通(ディストリビュータ、小売、専門業者等)のいずれでもあり得る。

## ヒューマンアシステッドチャンネル

ヒューマンアシステッドチャンネルは、顧客を支援する CSS によってサービスが提供されるチャンネルを指す。通常、電話、電子メール、チャット、ソーシャルメディア、店舗のスタッフによって提供されるサービスが含まれる。

### CSS

カスタマーサービススタッフ／カスタマーサポートスタッフ

顧客コンタクトオペレーション(電話、電子メール、Web 経由の問い合わせ、FAX、郵便など)、店舗等のサービスロケーション、オフィス、フィールドサービスのディスパッチにおいて顧客との取引業務を行うスタッフを指す。エージェント、CSR(カスタマーサービスレップ)、TSR(テクニカルサービスレップ)、コレクター(債権回収担当)、店舗スタッフ、技術者、アソシエイツ等も業界で使われている同義語である。

### サービスジャーニー

顧客の問題や要求が解決されるまでに必要となった、企業のヒューマンおよびデジタルアシステッドコンタクトチャンネルとリソースの組み合わせによる、顧客の起点から終点までの工程。

## ハイパフォーマンスプロセス

### 1.0 リーダーシップと計画

組織の成功を長期にわたり維持するためには、方針を定め、パフォーマンスの達成につながるオペレーションプロセスを確立する組織のリーダーの能力が不可欠である。カテゴリ 1.0 は、CSP が、必要とするリーダーシップをどのように発揮すべきか、またそれが、CSP の目的達成にどのようにつながるか、に焦点を当てている。また KPI のパフォーマンス結果のマネジメントについても焦点を当てている。

#### 1.1 方針声明

ハイパフォーマンスな CSP は

- 方針声明はカスタマーエクスペリエンス(顧客体験)に加え、以下の 1 項目以上について言及している。
  - 従業員体験
  - サービス
  - クオリティ
  - セールス (収益)
  - コスト
- 部門間の効果的な協力を徹底し、各部門の目標と実行策が、方針声明、ならびに相互に矛盾しないよう、整合させている。

#### 1.2 事業計画

ハイパフォーマンスな CSP は

- その主体組織、および部門の年次事業計画を策定するプロセスに、以下の分析が盛り込まれている：
  - 顧客からのフィードバックと顧客データ
  - より良い顧客体験を提供するための新たなチャネル、もしくはテクノロジー(例: デジタル化)
  - サービスジャーニーの設計、ヒューマンアシステッドチャネルとデジタルアシステッドチャネルと活動のバランスおよび、それらのコストと顧客体験に与える影響
  - 従業員体験と従業員エンゲージメントに関するデータ
  - 指標一覧表(1,2,3)に記載されているすべての要求指標(目的: 継続する低パフォーマンス領域からパフォーマンス改善対象を特定する)
  - ヒューマンアシステッドとデジタルアシステッド顧客対応の予想される業務量、およびその負荷に耐えうるサービス基盤
  - 顧客の期待を満たす上でのサービスジャーニーの有効性

- 主体組織、部門の年次事業計画の策定プロセスは、以下が満たされている：
  - 主体組織と部門の計画が整合、協調している。チャンネル毎に異なる部門が対応している場合には、それらの部門を含めている。
  - マネージャ、およびスーパーバイザが、計画上の実行策における各自の責任を具体的に理解している。
- 主体組織、および部門の年次事業計画はそれぞれ文書化され、以下の項目が含まれている：
  - 数値化された財務目標：生産性・効率性の向上、セールス拡大、コスト削減、および予算達成のための目標値は、いずれも財務目標と考えられる。
  - 数値化された財務以外の目標：方針声明、および主体組織の年次事業計画に結びつく、カテゴリ 4.0「パフォーマンス」の指標の数値目標を設定している。

### 1.3 目標設定

ハイパフォーマンスな CSP は

- ハイパフォーマンスな組織との比較に基づいて目標値を設定している。

### 1.4 ビジネスパフォーマンスのレビュー

ハイパフォーマンスな CSP は

- マネージャや適切な担当者が、サンプルに基づく指標における統計的な有効性について理解している。理解内容には、サンプルによる誤差も含めている。

## 2.0 プロセス

優秀なパフォーマンスは、クライアント、および顧客の期待にかなう最適化されたサービスジャーニーを、効率的に提供する CSP の能力に負うものである。カテゴリ 2.0「プロセス」は、CSP がサービスジャーニーを開発、提供するための KCRP と KSP、ならびにカテゴリ 4.0「パフォーマンス」の測定結果をマネジメントする方法を、重点的に扱っている。また、これらのプロセスを有効、かつ効率的に機能させるため、CSP がサービスジャーニーを定量的に評価し、維持、向上させる仕組みにも焦点を当てている。

### 2.1 顧客情報の収集と分析

ハイパフォーマンスな CSP は

- 顧客情報は、苦情、取引業務のモニタリングより得た情報、満足度調査、顧客対応業務を行うスタッフからのフィードバック、音声やテキスト分析等、様々な情報元から収集している。
- 法令違反に関連する苦情を確実に追跡し、解決までの時間を報告している。
- 顧客体験を向上させることを目的に、デジタルアシテッドチャネルの対応から得られるデータを分析し、顧客の傾向や兆候を特定している。
- CSP が管理可能な要因に対して行動をとる。また他の事業部門が効果的な行動をするために必要な情報を提供している。
- 顧客体験に影響を与える評価要素を特定し、顧客体験調査の評価項目や取引業務のモニタリングにおける顧客視点の重大なミス項目を設計する際に活用している。
- 顧客体験、売上、またはコスト効率性を高いレベルにするために、エンタープライズやクライアントのビジネスに重大な影響を与える要因を数値的に評価した上で、相対的に見た各要素の重要度を理解している。

### 2.2 サービスジャーニーと KCRP の定義

ハイパフォーマンスな CSP は

- サービスジャーニーは顧客視点の起点から終点を定義している。
- 特定したサービスジャーニーについて、フロントステージ(顧客に直接接するところ)およびバックステージ(顧客とは直接接することのないところ)の活動を詳述したブループリントまたはマップを作成している。
- 同じプロセスを異なるチャネルで対応した場合でも、結果は一貫しており、期待通りである。
- 少なくとも四半期毎にチャネル間の転送の理由を調査、分析し、対策を講じている。
- あらゆるテクノロジーやシステムから生じる望ましくない結果を特定し、対処している。(例 意図しないプロファイリング)



## 2.3 サービスジャーニーの分析と管理

ハイパフォーマンスな CSP は

- サービスジャーニー中のチャンネルおよびチャンネル間の連携における欠陥を見直している。
- サービスジャーニーを最適化するには、チャンネルへのインパクト、関連する他のサービスジャーニーへのインパクトを把握している。また、自らの業務がサービスジャーニー全体の中でどの部分を占めるのかを理解し、自らが提供するサービスが前工程および後工程の両方を含めたサービスジャーニー全体に与える影響への評価を行っている。
- 少なくとも年1回、上記で収集したデータを分析・評価し、サービスジャーニーのパフォーマンスを向上させるために適切な措置を講じる。主体組織がサービスジャーニーの全体に対しての責任を持たない場合、影響を受ける事業部門が行動するための情報を提供している。

## 2.5 スケジューリングとリアルタイム管理

ハイパフォーマンスな CSP は

- 取引業務は、体系的なアプローチに従って、特定のサイト、キュー、および CSS に割り振る(ルーティングする)。その際、CSS のスキルや能力、顧客のパーソナリティタイプ等に基づくルーティングルールを採用することも考慮している。
- リアルタイム型取引業務の電話については 30 分以内のインターバルで作成している。
- 作成されたスケジュールが、その通りに実施されている。

## 2.6 IT サービスの管理

ハイパフォーマンスな CSP は

- 各 IT プロセスには、設計、機能、パフォーマンス、およびプロセス改善に関する全体的な説明責任を持つ明確なプロセス管理者(通常は上級レベルの管理者)を置いている。
- IT サービス管理の計画は、CSP の方針声明と整合し、年次事業計画と一致している。
- 顧客が直接操作するシステムが、意図した通りに、正確にかつ効率的に顧客をサポートしていることを確かめるために、開発中、および大規模な変更後にユーザー受入テストを実施している。
- 顧客が直接操作するシステムの開発中、システムの可用性に悪影響を及ぼす可能性がある潜在的な問題に対するリスクアセスメントを実施し、発生する可能性が最も高い問題に対し、冗長性を確保するか、コンティンジェンシー・プラン(不測の事態の対応計画)を用意している。
- 顧客が直接操作するシステムの可用性やスループット(単位時間当たりの処理能力)を目標レベルに維持するため、将来の業務量を予測し、必要なシステムのキャパシティを計算するための体系的なアプローチを活用している。新しいキャパシティの追加や調整が効果的にできるよう充分に前もって予測を行っている。
- 顧客が直接操作するシステムの利用状況の監視、およびシステムの可用性やスループット(単位時間当たりの処理能力)を目標レベルに維持するための体系的アプローチを活用している。
- クオリティと精度を高めるために、研修に使用されるデータの妥当性を含め、デジタルアシステッドシステムの継続的なトレーニングのための体系的なアプローチを活用している。
- インシデントの解決時間の目標値を定義した SLA を持っている。目標値は、インシデントの重要度と CSP の方針声明、および事業計画と整合させている。
- フィードバックの収集において特定された問題について、「2.8 是正措置と継続的改善の管理」で定義される体系的な問題解決プロセスを使用し、原因を特定し、パフォーマンスの問題を解決し、顧客が直接操作するシステムの使いやすさと信頼性を向上している。
- 案内(要求される操作)やプロンプト(番号の入力など)は、誰にでも分かりやすいものとなっている。(例:システムが特有の用語を使用する場合、顧客がその意味を正しく理解できる用語を使用している)
- 少なくとも四半期毎に、ヒューマンアシステッドチャネルへの転送の理由を調査、分析し、対処している。
- 意図とは異なるプロファイリングなど、テクノロジーやシステムから生じる望ましくない結果を特定し、対処している。
- 各 IT プロセスには、設計、機能、パフォーマンス、およびプロセス改善に関する全体的な説明責任を持つ明確なプロセス管理者(通常は上級レベルの管理者)を置いている。
- 顧客が直接操作するデジタルアシステッドシステムの機能設定、トレーニング、クオリティ管理を行うポジションは KCR 業務担当としている。
- 特定された問題を解決するために、体系的な問題解決アプローチを活用している。

## 2.7 クオリティの管理

ハイパフォーマンスな CSP は

- クオリティ管理活動に 2 つのゴールを設定している：
  - CSP が、プログラムにおける精度、もしくはミス率を測定することを可能にすること
  - CSP が、ミスの発生する理由を把握し対応することを可能にすること
- モニタリングにデジタルアシステッドシステムが使用されている場合、システムによって実施された評価の判断をレビューするアプローチを持っている。
- システムによるクオリティ保証チェックを使用して、ヒューマンまたはデジタルアシステッドチャネルのクオリティを測定する場合においても、対象サンプルを選択する方法論に偏りが無い。
- 結果が、クオリティの測定方法によって影響を受けないように実施している(例: サイドバイサイドのモニタリングは CSS の行動に影響を与える可能性があり、したがって結果に影響を与えることが考えられる)。
- 顧客視点の重大なミス定義の際に、モニタリングの評価項目レベルで、顧客体験の結果(例: 顧客満足度調査の結果)との関係性を確認している。
- ビジネスパフォーマンスと関係がある項目をビジネス視点の重大なミスとして定義している。
- モニタリングの結果を集計し、頻繁に発生するミスの原因を特定し、問題解決のアプローチを活用して、原因を調査のうえ、組織のどこで、どのように対処すべきかを特定し、適切な措置を講じている。
- すべてのモニタリング担当者は、少なくとも四半期毎に実施される定量的なカリブレーションにより、評価軸が合っている。カリブレーションは、リファレンスとの比較、もしくはゲージによる評価要素レベルでの定量的な方法としている。
- 担当者によりモニタリングが実施された案件の一部に対して、再度モニタリング評価を実施し、リファレンス、もしくはゲージを用いて継続的に一貫性を確認している。

## 2.9 ばらつきの最小化

ハイパフォーマンスな CSP は

- KCRP の監査結果は文書化し、特定された問題箇所に対し是正措置をとるために、適切な担当者に報告している。
- ベンダーが実施している KCRP も、監査の対象としている。CSP が監査を実施できない場合は、ベンダー自身が、少なくとも年に 1 回、同様に厳しい監査を実施したことを確認している。

## 2.10 ナレッジとコンテンツの管理

ハイパフォーマンスな CSP は

- コンテンツ管理のための体系的なアプローチを構築している。このアプローチには以下を含めている：
  - チャンネル間でのコンテンツの一貫性の管理
  - コンテンツの変更(クライアント起因、顧客起因、内部要因等)の特定とその優先順位付け
  - ビジネス上適切な頻度で実施するコンテンツの精度と有用性の両方に関するレビュー
  - デジタルアシステッドシステムによる、効果的なコンテンツの CSS への提示
  - コンテンツの精度と有用性を継続的に改善するための、ユーザーによるフィードバック
  - 変更の実施方法の決定 → ナレッジベースやデジタルアシステッドチャンネルのコンテンツの更新、および CSS とデジタルアシステッドシステムに対する変更内容の伝達(反映)方法
    - コンテンツとデータの更新方法
    - CSS、およびデジタルアシステッドシステムに対する、新しいコンテンツの伝達方法、トレーニング方法、検証方法
  - 権限を持つスタッフのみによる、コンテンツの改訂
  - CSS や顧客に対する古いコンテンツの非表示。(ただし、バージョン管理とトレーサビリティのためにデータは保持している)

## 2.11 ベンダーと主要サプライヤの管理

ハイパフォーマンスな CSP は

- ベンダーまたは主要サプライヤとの契約には、以下を含めている：
  - CSP が要求するサポートのタイプ
  - 予測される取引業務形態と業務量
  - ベンダーに対して CSP が求める、重要なパフォーマンス指標と目標値を含む達成基準の設定
  - サービス中断発生時のビジネスの継続性の準備
  - 法令や規制要件の遵守(コンプライアンス)

## 2.12 ビジネス継続性の確立と維持

ハイパフォーマンスな CSP は

- 短期の中断や長期にわたる機能停止の際に、サービスの継続性やデータの完全性に対するアプローチを明確にした文書化された計画を確立している。
- 6 時間以内の**短期の中断**(コンピュータや通信システムの故障、接続障害、停電、交通機関の障害等)に対する計画には、ヒューマンアシテッドサポートセンターの業務量の増加が含まれ、リアルタイム管理スタッフと調整する。
- 長期にわたる機能停止の計画は、火災、天災など、6 時間以上にわたるサービス提供の停止を招く大規模な事故・災害が発生した場合に、オペレーションを再開するアプローチを明確に示されている。これらの計画には、以下の手順を含んでいる:
  - サービスを維持または復旧するための手順
  - 復旧過程でデータの完全性を確保するための手順
  - ダウンタイムを最小限に抑えるための手順

## 2.13 変更管理

ハイパフォーマンスな CSP は

- プログラムの要素毎に完了納期率を測定している。
- 実際のパフォーマンス結果を管理し、目標値と照らし合わせている。
- パフォーマンスの目標値を達成できなかった場合、管理できる原因とできない原因をそれぞれ特定し、管理可能な原因については、改善措置を取っている。
- CSP の方針声明と事業計画に整合した完了納期率の目標値を設定している。

## 3.0 人材

パフォーマンス目標値の達成、およびパフォーマンスレベルの向上には、適切なスキル、知識と意欲を備えた人材が必要となる。カテゴリ 3.0 は、すべてのスタッフが効果的に製品やサービスを提供できるよう、人材マネジメントのアプローチを備えることを CSP に求めている。

### 3.1 スキル定義

ハイパフォーマンスな CSP は

- 採用時に必要なスキルと知識と、各 KCR 業務担当に対して研修すべきスキルと知識の一覧を作成している。
  - スキルには以下が含まれている：

KCR 業務担当	必要とされるスキルと知識
CSS	電話システムを使用する能力
	職務に応じたコンピューターシステムを使用するスキル
	キーボードの入力スキル
	カスタマーサービススキル
	テクニカルサポートスキル(必要な場合)
	製品や手順に関する知識
スーパーバイザ	関連する法令に関する知識
	要求される KPI に関する知識
スーパーバイザ	効果的なコーチングの能力
モニタリング担当者 / クオリティアナリスト	取引業務のモニタリング(ヒューマンとデジタル)の能力
ワークフォース担当者	ワークフォースツールを使用し、予測の作成、スケジュール(勤務シフト)の作成および修正、リアルタイムの調整を行う能力
研修担当者	研修対象となる業務に関する知識、基本的なトレーニングスキル
デジタルアシステッドシステム(ボット)のトレーナー	ボットのアーキテクチャに関する知識、システムによる自律的判断を修正する能力
採用担当者	採用と人事規定に関する知識

## 3.2 スタッフの採用

ハイパフォーマンスな CSP は

- 採用条件は、KCR 業務担当を問題なくこなす確率の高い人材の採用につなげている。
- 採用活動が管理されていることを示すために、CSS の採用の納期・採用のクオリティの指標を測定、および管理している。

## 3.3 研修と開発

ハイパフォーマンスな CSP は

- 研修と人材開発のアプローチには、以下を含めている：
  - 形式、または方法論（例：講義形式、チームミーティング形式、実務研修（OJT）、またはコンピュータベースの教育等）。
  - 各ミニマムスキルの意味する具体的なスキルや知識の一覧。たとえば、「PC 端末の操作方法」がミニマムスキルであれば、CSS が PC 端末でアクセスできなければならないプログラム名、情報、データといった項目を盛り込んだリストが「具体的な」スキルと知識の一覧となる。
  - 研修実施の権限を持つ担当者の特定。
  - 研修が効果的に実施されていることを示すために、研修のクオリティの指標を測定、および、管理すること。CSS への研修の有効性のレビューは、合格率や研修を修了した CSS の実業務におけるパフォーマンス（新人が CSP として許容できるクオリティと効率性のパフォーマンスに到達するまでに要した時間）を考慮する。

## 3.4 スキルと知識の検証

ハイパフォーマンスな CSP は

- 検証のプロセスには以下を含めている：
  - 試験問題や結果、日付な、誰が試験を受けたかなどの記録を残す。
  - 継続スタッフだけでなく、テンポラリストAFFにも、同じ方法で検証している。
  - 各ポジションに定められた最低要件（すべてのミニマムスキルを含む）と関連づけて設定されたパフォーマンスの客観的判定の合否ラインを決定する
  - 年に 1 回のスキルと知識の再検証を実施する。
  - 何を観察すべきかを明確に定義した上で、数次観察プロセスを通じて OJT を検証する。
    - 初期の検証：リーダー、スーパーバイザ、マネージャ、研修担当者による最低 2 回の観察を個別に実施する。
    - 年次の検証：リーダー、スーパーバイザ、マネージャ、研修担当者による観察を少なくとも 1 回実施する。

### 3.5 CSS のモニタリングとコーチング

ハイパフォーマンスな CSP は

- 新人 CSS は、少なくとも業務開始直後の 1 ヶ月間、週に最低 1 回のモニタリングを受けている。
- 各 CSS に対し、対応を実施するすべての取引業務の種類 (KCRP) において、継続してモニタリングを実施している。各 CSS に対し、最低月に 1 回はモニタリングを実施している。またすべての取引業務の種類で最低四半期に 1 回はモニタリングを実施している。
- サイドバイサイド (CSS の横) とリモート (遠隔) の両方のモニタリングを継続的に実施する。四半期においては、各 CSS に対し少なくとも 1 回のサイドバイサイドと 1 回のリモートが含まれるよう実施している。
- CSS 個人の特定のパフォーマンスの問題に関する調査の目的で追加してモニタリングを実施している。
- パフォーマンスの合否ラインを明確にしている。例えば、合格・不合格は少なくとも、クオリティおよびその他の KPI 評価を基準にしている。重大なミスがあった CSS を、モニタリングの総合評価で合格としない。
- コーチングのアプローチには以下を含めている：
  - 取引業務の結果 (プラス評価もマイナス評価も含めて) を CSS に、指定された期限や形式で伝える計画がある。
- モニタリングにおいて不合格となった CSS には不合格となったすべての取引業務について、1 対 1 のコーチングを実施し、より高い頻度でのモニタリングを実施している。
- 取引業務のモニタリングに繰り返し不合格となっている CSS に対しては、是正措置を取っている。重大なミスを繰り返す CSS は、効果的な是正措置が取られるまで顧客との取引業務から外している。
- 「2.7 クオリティの管理」に記述されるカリブレーションの要件は、CSS のモニタリングを実施する担当スタッフに適用している。

### 3.6 スタッフのパフォーマンスの管理

ハイパフォーマンスな CSP は

- すべての KCR 業務担当のスタッフの評価は、スキル検証と取引業務のモニタリングを考慮し、それぞれの結果と一貫している。
- 評価は、CSP の方針声明と事業のパフォーマンス目標をサポートするものとしている。
- CSS とスーパーバイザのキャリアプランニングの体系的なアプローチを構築し、パフォーマンスの高いスタッフについては、個別のキャリア開発計画 (CDP) を作成している。



### 3.7 従業員体験とフィードバック管理

ハイパフォーマンスな CSP は

- 少なくとも年に 1 回、従業員体験調査を実施している。
- 従業員のライフサイクルにおける特定の重要なポイントにおける従業員体験を評価している。

### 3.8 離職と欠勤の改善

ハイパフォーマンスな CSP は

- 離職のパフォーマンスが目標を達成していない場合、採用パフォーマンスと従業員満足度が離職結果に与える影響を調査している。
- スタッフの離職率を以下のとおり測定している：
  - 主体組織とプログラムの各単位において測定し、最低四半期毎に分析している。
  - CSS が主体組織内のプログラム間で異動する場合、主体組織レベルの離職とはならないが、そのポジションが「穴埋め」される場合、プログラム単位では離職とみなされる。
  - 通年ベースの割合 (%) で算出している。
  - 希望退職と解雇の双方を含めて測定している。
  - テンポラリストaffの離職は、雇用期限の満了期日前の希望退職、および解雇と定義している。
  - CSP の正社員、派遣会社からの契約社員のいずれかにかかわらず、CSS 全員の離職率を測定している。
- スタッフの欠勤率を以下のとおり測定している：
  - プログラム単位で測定し、最低四半期毎に分析している。
  - CSP の正社員、派遣会社からの契約社員のいずれかにかかわらず、CSS 全員の欠勤率を測定している。

## 4.0 パフォーマンス

COPC CX 規格の目的は、CSP が顧客体験を向上させ、高い製品・サービス、コストと効率性パフォーマンスの実現と、更なる継続的な向上に貢献することにある。「2.8 是正措置と継続的改善の管理」、および「2.9 ばらつきの最小化」に示されたアプローチの運用は、カテゴリ 4.0 の測定指標のパフォーマンス向上につながる。指標一覧表1,2,3 のすべての指標は、レベルとトレンドの要求を満たすこと(認証ガイド 参照)。

### 4.1 顧客体験のパフォーマンス

ハイパフォーマンスな CSP は

- サービスジャーニーに対する顧客の全体的な体験は、少なくとも四半期毎に測定及び分析している。
- 方針声明、および事業計画と整合した目標値を設定している。
- チャンネル毎の顧客体験をプログラム単位、取引業務単位で定量化している。
- 顧客体験の総合的な評価に影響を与える評価要素毎の満足度を毎月測定し、四半期ごとに情報を分析している。
- 目標値は、方針声明との整合性を確保し、パフォーマンスの優れた組織を代表するデータを対象として比較検討したうえで設定している。

### 4.3 ヒューマンアシステッドチャネルのパフォーマンス (400 点)

ハイパフォーマンスな CSP は

- 効率性の向上がコスト削減にどのように結びついていると理解しているか立証している。

### 4.5 KSP のパフォーマンス (200 点)

ハイパフォーマンスな CSP は

- 離職率と欠勤率の目標値を設定する際、離職、欠勤に伴うコストと、サービス、クオリティ、顧客体験、その他の事業上の要件、労働条件の影響を把握している。

## サービスジャーニーについての考察

COPC 社では、優れた顧客体験の鍵は、効果的なサービスジャーニーの設計にあると考えている。調査によると、受けた顧客サービスに満足している顧客はごくわずかであり、顧客が企業にコンタクトし、問題を解決するために実行しなければならないタッチポイントの数と、問題の効果的な解決が得られるかどうかには相関関係があることが示されている。

企業の経営層の 88%が、自社の顧客サービス業務は顧客のニーズと期待に応えられていると考えているが、その見解に同意すると答えた消費者はわずか 39%だった(出典:Executives in the Know survey 2018)。

企業は、顧客が企業にコンタクトする際に使用できる複数のタッチポイントを提供している。顧客は自分にとって最適なチャネルを選択する。顧客らの選択を強制することは、不満や顧客満足度の低下につながる可能性がある。

顧客は、低コストのデジタルアシステッドチャネルに「強制」されるのではなく、「誘惑」されるべきである。

- セルフサービスの利点の顧客への教育
- セルフサービスにおける、顧客にとってより有益なサービス/価格の提供
- サービスジャーニーをより簡単にすることへのフォーカス

顧客は、小売店、支店、オンラインのインターネットサイト、フリーダイヤル、電子メール、チャット(有人とボット)、郵便やファックス、モバイルアプリ、キオスク、IVR など、複数のコンタクトポイントを使って企業と関わりを持つことができる。

企業は、仕掛中の問題に対応するためのコールバックや、販売促進や調査、アンケートを目的としたアウトバウンドコールといった形で顧客とのコンタクトを持つ。また、企業は、延滞中のアカウントを持つ顧客にコンタクトする場合もある。(回収業務)。

顧客と接するスタッフは、従来のオフィス環境にいることもあれば、「在宅勤務(リモート)」の場合もある。

テクノロジーの進歩は、チャットボットを含むよりインタラクティブなデジタルアシステッドサービスの出現をもたらした。

多くの場合、顧客は最初のコンタクトで問題を解決できず、他のチャネルで問題を解決しなければならない。これは、問題解決のために必要なエフォートを増加させ、顧客体験に悪影響を及ぼす。特に、顧客が各タッチポイントで重要な情報を何度も繰り返し伝えている場合はなおさらである。効果的なサービスジャーニーは、顧客のチャネル間の移動に伴い情報も連携される形でチャネル間の統合がとれた設計となっている。

バックオフィスのプロセスやフルフィルメントなど、バックステージで行われている機能はたくさんある。顧客がオンラインショッピングに費やす時間が長くなるにつれ、フルフィルメントサービスは顧客体験にとってより重要なものとなっている。フルフィルメントサービスの提供企業は、無料配送やより早い配送の実現にむけて、自らに挑戦し続けている。

プロセスは、ステップやその順番に分解することができるが、サービスはそれぞれ分解された要素や部品ではなく、相互に依存した、また相互作用的な一つのシステムとしてみなすべきである。ハンドブックのこの部分で説明されている、顧客と接する活動やサポートプロセスの重要な側面を検討し、タッチポイントの相互関連性を考慮することは重要である。

このセクションでは、顧客の問題を解決するために使用されるチャネルや実行されるサービスなど、サービスジャーニーの多くの重要な部分についてのインサイトを提供する。

サービス	テクニカルサポート
	ケースマネジメント
	チャット
	回収業務
	アウトバウンド（セールス、調査）
	在宅勤務
	対面サービス
	デジタルアシステッド
	BPO
	フルフィルメント

COPC CX規格  
リリース7.0

## テクニカルサポートと COPC CX 規格

テクニカルサポートは、クライアント組織により提供された特定の製品、またはサービスの使用を妨げる問題を解決、またはそれにより生じた状態から回復するなど、顧客をサポートするために設計されたアプリケーションである。電話サポート、チャットサポート、電子メールサポート、またはインターネット経由で顧客の機器を CSS が操作する遠隔サポートまでも含む、多様な形で顧客が抱える問題に有効な解決策を講じる。

テクニカルサポートの範囲は製品購入前の技術的助言、フロントラインのヘルプデスクサポート、複雑なシステムおよびネットワークの監視や管理までと広範囲に及ぶ。

テクニカルサポートは多くの場合、内部や外部の専門チームや、センターが直接管理していない機能との調整を伴う。この事は、顧客視点に基づいた、問題解決までに要する時間の可視性の維持に注力すること、また顧客の期待が設定され、満たされるためのプロセスが重要であることを意味している。テクニカルリソースは高価であり、テクニカルサポートにおける非効率率は、一般的なカスタマーサービスの環境よりも高いコストの影響が生じる。

サービスジャーニーの一部としてのテクニカルサポートリソースには、いくつかのエントリーポイントが存在する。

- 顧客からの直接の連絡
- 別のヒューマンアシステッドチャネルからの転送
- デジタルアシステッドチャネルからの転送

テクニカルサポートの CSS が問題を解決できない場合は、別の CSS、エンジニア、またはクライアント(サポート提供を OSP が実施している場合)にエスカレーションされることがある。

## テクニカルサポートへの適用

COPC CX 規格の、テクニカルサポートの環境下での適用方法に関する補足的ガイド

### 予測と要員計画

必要人員数の計算(例:非リアルタイム型取引業務のキャパシティ計画「スタッフイング」)には、多くの場合に、取引業務の処理時間に代わり、時間あたりの処理件数、もしくはインシデントあたりの対応時間(分)を使用することが適している。

### スケジューリングとリアルタイム管理

取引業務の分配には、ケースの所有者が欠勤している時に再割当てするケースが含まれる。

### クオリティの管理

ビジネスの重大なミスの定義には、組織のサポートポリシー、およびサポート範囲の正しい適用が含まれる。

モニタリングを行うスタッフは正しい解決法が顧客に与えられたか、また最も良いサポートオプションやアプローチがとられたかの判断ができるよう、そのプログラムにおけるテクニカルスキルを習得する。

### ナレッジとコンテンツ管理

ナレッジベースの情報を常に最新に保つことは、テクニカルサポート環境における小規模変更管理の重要な要素となる。

ナレッジベースはテクニカルサポート機能を管理する上で重要となる。そのため CUIKA を使用してナレッジベース指標を管理することは、テクニカルサポートの環境ではとても重要である。

## サービスジャーニーとプロセス管理

テクニカルサポートにおけるサービスジャーニーのパフォーマンス評価には、リアルタイムのエスカレーション、リアルタイムでないエスカレーション、サービスの派遣、およびケース全体の管理を含む、サービスジャーニー全体の監査が含まれる。

## ベンダーと主要サプライヤのパフォーマンス管理

テクニカルサポート環境におけるベンダー、および主要サプライヤには、エスカレーションを受ける機能が含まれる(例:修理機能および第三者メンテナンス業者)。

## スキル定義

テクニカルサポートスタッフは、セールスまたはカスタマーサービスのスタッフとは異なるスキルを要する。

- テクニカルサポートスタッフのコミュニケーションスキルには、技術的に精通していない人に技術的解決法を説明する能力が含まれる。
- トラブルシューティングのスキルは、テクニカルサポートスタッフには必須となる。
- デスクトップコンピュータシステムの知識には、ナレッジベースおよびその他のテクニカルな情報を利用する能力を必ず含めている。

## スタッフの採用

テクニカルサポートスタッフの採用の最低条件には、

- 診断スキルとトラブルシューティングスキルが含まれる。
- 技術的な知識と、サポート適性の実証が必要となる。

## スキルと知識の検証

3.4.1 テクニカルサポートスタッフが研修中にリアルタイム型取引業務の対応を行う場合、必ず事前にサポートしている製品やサービスについて、テクニカルスキルの検証に合格している。

## CSS のモニタリングとコーチング

問題解決までに、定期的に複数回の対応が発生するケース、または複雑な取引業務を管理するテクニカルサポートセンターでは、CSP は個別の取引業務と同様に、完了したケースのサンプルのモニタリングする必要がある。

## ヒューマンアシステッドチャネルのパフォーマンス

複数のやり取りが伴う取引業務では、CSP は顧客の観点に基づき、問題解決に要した、起点から終点までの時間を測定する「ケースクローズまでの納期率」または「解決までの納期率」を測定する。

テクニカルサポートスタッフが取引業務を通じて、セールスの見込み顧客を獲得するよう要求されている場合、要求される指標は獲得率(認められた取引毎に発生した見込み先)または獲得した見込み顧客数となる。この状況では、「見込み顧客を獲得するスキル」を、ミニマムスキルの定義、および採用プロセスの一部に含めること(項目 3.1 および 3.2 参照)。

テクニカルサポートのケースや、非リアルタイム型取引業務における、処理時間の正確な測定は容易でない場合が多い。CSP は、「時間あたりのケース数」、「時間あたりの取引業務数」、「トランザクションあたりの時間(分)数」、または「1日あたりの CSS 毎にクロージングしたケース数」の活用を推奨する。

コールの応答時間(通話時間)は多くの場合、カスタマーサービスの環境よりもテクニカルサポートのほうが長い。応答速度の目標は顧客の期待を考慮して設定する。

## テクニカルサポートの KCRP

このセクションでは、テクニカルサポートにおいて使用されることの多い、一般的な KCRP についての補足情報を記載している。

KCRP	テクニカルサポートに関する特記事項
<b>ヒューマンアシステッドチャネルリアルタイム型取引業務</b>	
Teir1 (レベル 1) から Teir2 (レベル 2) への電話によるエスカレーション	リアルタイムエスカレーションでは、リアルタイムで顧客との取引業務が他の キューに転送される (より複雑かつ、難易度の高い質問に対応可能な、高いスキルレベルと経験を有する第 2 レベルのチーム)。転送形態は「コールド」(CSS はただ顧客を第 2 レベルのキューに転送) または「ウォーム」(第 1 レベルの CSS は第 2 レベルのスタッフが電話に出るのを待って状況の説明および顧客の紹介を行う) となる。リアルタイムエスカレーションには、すべてのリアルタイム型取引業務の指標が適用される。
<b>ヒューマンアシステッドチャネル非リアルタイム型取引業務</b>	
手紙および FAX	テクニカルサポートの部署は多くの場合に電子メール、手紙、または FAX により顧客から追加のサポート情報を受ける。これらにはサポートの権利を示す購入証明、又はサポート処理を進めるために必要なアウトプット、エラーログまたは、その他の情報が含まれる。
コールバック	<p>テクニカルサポートにおけるコールバックは、主に 4 つの理由により発生する。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>顧客への情報提供: CSS が顧客の問合せ、または問題解決に関する情報を更新する。この情報は CSS が実施した調査から得られる場合がある。また、エスカレーション後の第 2 レベルや第 3 レベル以上のサポートにより提供された情報となる。</li> <li>IVR ルーティングに起因するコールバック: 正しいスキルレベルの専門技術者 (技術上の知識または言語) にコールが繋がらないために発生するコールバック。</li> <li>センターにおける「コールバック体制」での運営: 顧客はサポートを受ける権利の証明と共に発生している問題をオンラインで記録する。適切なサポートエンジニアがそれを受けてコールバックを行う。</li> <li>フォローコール: サポートの部署によってはケースのクロージング後に顧客に連絡を取り、問題解決に対して満足しているか、また製品またはサービスが満足以機能しているかを確認する。 問題解決の満足度を確認する為の顧客へのコールバックは、通常のコールバックとは別の KCRP として扱われるべきであり、異なるサイクルタイムの目標が設定されている場合が多い。</li> </ol>
エスカレーション (内部)	非リアルタイム型エスカレーションは、CSS が顧客の問い合わせ、または問題の対応ができなかった結果、実施されるエスカレーションである。リアルタイムエスカレーションと異なり、このケースでは、顧客の問題は記録され (多くの場合これはサービスリクエストまたはチケットと呼ばれる)、その記録は問題解決のためにより高いレベルのテクニカルチーム (第 2 レベル又は第 3 レベル) に継承される。このチームは顧客の処理と顧客への連絡の責任を担う事がある。あるいは、

KCRP	テクニカルサポートに関する特記事項
	<p>サービスリクエストを検討して元の CSS に問題解決のための情報を提供して、顧客に連絡する場合もある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>最初の例では、CSP は第 2 レベルのグループが、エスカレーションが行われた時から顧客に目標時間内に返答できた時間の割合として納期率を測定すること。</li> <li>2 つめの例については、CSP は元の CSS に反映するよう、納期率を測定すること。最終的に実施するコールバックは上記の定義に準拠し、別途測定すること。</li> </ul>
サービス要員の派遣	<p>CSS が顧客の問題を解決するために技術上の介入が必要と判断した時にサービス要員は派遣される。この要請はサービス要員の派遣窓口に伝達され、エンジニアまたは専門技術者の訪問が手配される。本部での修理のために機器を回収する時にもこの方法がとられる。</p>
顧客への進捗状況連絡	<p>最初のコンタクトにおいて、主にエスカレーションが必要であると判断されたため問題が解決されない場合、テクニカルサポートグループによっては、常時顧客へ進捗状況についての連絡が取られている。納期率は、顧客への進捗状況連絡が目標時間内に行われた割合として測定する。また、顧客との間に特定の納期目標が設定されている場合にも、当該納期目標内に進捗状況連絡ができたケースの割合として測定できる。</p>
特殊な KCRP	
<p>(トータル) ケースマネジメント (ケースマネジメントを参照のこと) ケース完了までの管理</p>	<p>ケースマネジメントは、主として1回の対応では解決できない取引業務の測定と管理に係わるものである。CSP は、顧客とのやり取り(取引業務)が解決するまで管理する責任がある。いくつかの KCRP はケースマネジメントに使われており、そのほとんどが非リアルタイム型の取引業務として測定されているが、ケースマネジメント全体は特別な KCRP であり、ケース全体のクロージングまでの納期率を測定する。単純なケースの1ステップでないことに注意する。</p>



## ケースマネジメントと COPC CX 規格

ケースマネジメントは、主として1回の対応では解決できない取引業務の測定と管理に関するものである。CSP は、顧客とのやり取り(取引業務)が解決するまで管理する責任がある。

ケースマネジメントは、最初のコンタクトで解決することを期待される典型的な取引業務対応とは異なり、複数のコンタクトを伴う取引業務対応のことを指す。

ケースマネジメントはテクニカルサポートや顧客からの請求の処理、苦情処理、複雑な請求の問題、または顧客の問い合わせや問題が最初の接点で解決しない、またはできないサービスに使用される。

ケース処理を伴う KCRP の種別			
受領 および、 ケースオープン	調査 および、 他組織・部門の関与 (エスカレーション)	顧客 への連絡 および、進捗確認	ケースのクローズ
顧客から受け取った最初の要請または問い合わせを処理する。	以下の必要がある(顧客からの)要求を関連部門にエスカレーションする。 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 案件の対応を引き渡す</li> <li>• エキスパートから意見をもらう</li> <li>• CSS の判断に対する承認を得る</li> </ul>	ケース担当者はケースの解決を促進させるためにエスカレーション先の進捗状況を確認する。  同時にケース担当者は顧客へ対応の状況について連絡をして、顧客期待をフォローする。	顧客へ解決策を提供し、ケースをクローズする。
CSS がケースまたはチケットを作成する。 次のステップを決める。	エスカレーションは内部と外部の二種類がある。また、エスカレーションポイントは一般的には、修理部門や専門的なテクニカルサポート部門などがある。		
リアルタイム型または、非リアルタイム型の取引業務となる。	通常は非リアルタイム型の取引業務となる。	通常は非リアルタイム型の取引業務となる。	通常は非リアルタイム型の取引業務となる。
<b>(起点から終点までの) ケースマネジメント全体</b> 顧客の観点からケースの解決に要した時間を測定する。			

## ケースマネジメントはどのような状況に適用するか？

ケースマネジメントの適用は、以下の2つの観点から決定する。

1. 顧客の問題は通常、解決するのに1回以上の取引が必要となるか？
2. 顧客の問題を他組織にエスカレーションしても、自組織に問題解決の責任があるか？

ケースマネジメントには2つのアプローチがある。1つはケースが1人のCSSに割り当てられ、クロージングまで責任を持って処理をする「担当の割り当て」である。もう1つは、ワークフローシステムがケースの対応の必要性を認識し、ケースを対応可能なCSSに割り当てる「グループでの対応」である。

いずれのケースにおいても測定すべき要素は、ケースの解決納期および、ケースの未処理となる。

## ケースマネジメントへの適用

### 予測と要員計画

一定期間あたりに発生する新規ケース数の業務量予測は、多くの場合、他のインバウンド業務の発生数との関係性を考慮して行われる。例えば、着信するインバウンドコール数のうち、一定割合を新ケースの発生数の予測とすることがある。

### スケジューリングとリアルタイム管理

ケースマネジメント環境において、要員計画を立てる際には、CSPはケースあたりの処理時間、またはCSS1人が1日で対応するケース数のいずれかを調べる必要がある。

1人のCSSが取り扱うことのできる未解決ケース数を検討し、それに基づき必要となる要員数の計画を立てることが多い。

### クオリティの管理

CSPは個別のKCRPのモニタリングにより未解決ケースのレビューを行う。CSPはまた、ケース処理の起点から終点までのレビューも実施することが求められる。この活動により「ケースマネジメント」のKCRPにおける精度指標のデータを得ることができる。

この作業には完了したケースのサンプルの選択および、ケース処理における正確性の精査を伴う(完了したケースのサンプルの選択は2.7.1.bで定義しているように、偏りがないようにすること)。

- ケースは解決できたか？
- ケースは再オープンされたか？
- ケース処理は最善な方法であったか？
- 組織方針は正しく実行されたか？
- 「顧客の期待に対するフォロー」は正しく実施されたか？
- 顧客は進行しているアクションについて、進捗状況を把握できたか？
- ケースは正しく記録されたか？
- 解決方法は顧客に提供されたか？

ミスの影響が大きいケース処理については、COPCは状況に応じて全件のモニタリングを実施する(例:50万円を超える保証に関する顧客からの請求全件)。

個別のKCRPのモニタリングでは、そのKCRPに焦点を置かなければならない。例えば進捗状況確認の再入電対応の場合、CSSはいつ顧客に連絡すると約束をしているか、またはエスカレーションを実施しているかを確認するとよい。基本的に、ケースメモおよび次のアクションに関する情報が、ログツールの記入欄に正しく記載されているか確かめる必要がある。これらはすべて取引業務のモニタリングを通して確認することができる。

## ばらつきの最小化

顧客の期待をフォローするアクションについては、CSS 間のばらつきを評価し、アウトライヤを管理することが一般的である(本要求項目へ適合するための必須事項ではない)。

## スキル定義

ケースマネジメントを担当する CSS のスキルは、多くの場合、単純な取引業務を担当する CSS よりも高いレベルが求められる。

## ヒューマンアシステッドチャネルのパフォーマンス

ケースの解決納期、および未処理の双方を測定すること。

1ケースあたりのコスト、または1案件の解決に要するコストは、ケースマネジメントの効率性管理に用いられる一般的な指標である。

ワークフローシステム無しではケース処理時間を正確に測定することは難しいと思われる。

一定期間(1時間、または1日)にクロー징したケースを測定することが一般的である。



## ケースマネジメントの KCRP

このセクションは、ケースマネジメントにおいて使用されることの多い一般的な KCRP についての補足情報を記載している。

ケースマネジメント全体は継続的に測定すること。ケース受領（例：インバウンドコール）、およびケースのクロージングに関する KCRP も継続的に測定すること。その他要求されるケースマネジメントに関する KCRP は実施しているプロセスにより決定する。意図としては、CSP は「ケースマネジメント全体」の KCRP の測定を通じて顧客の期待を把握しながら責任範囲にある KCRP を測定する。

KCRP	ケースマネジメントに関する特記事項
<b>リアルタイム型取引業務</b>	
ケース受領: インバウンド コール	インバウンドコールに対応する。新規ケースの作成または既存のケースに関する質問に対応する。
<b>非リアルタイム型取引業務</b>	
(トータル)ケースマネジメント	ケース完了までの管理。この KCRP は顧客の期待に基づき、ケースの起点から終点までを測定対象とする。
ケース受領: 電子的手段でのインバウンド取引業務	電子的手段でのインバウンドの問合せへの対応および、新規ケースの作成。
ケース受領: 電子的手段以外でのインバウンド取引業務	電子的手段以外でのインバウンドの問合せへの対応および、新規ケースの作成。
ケース受領: ケースの分配	ケースの再分配のための担当者への業務分配。
ケースマネジメント: 電子的なワークフローでのインバウンド取引業務	既存ケースの対応、ケース管理者より対応のため戻されたケースの処理および調査。
ケースマネジメント: 内部 エスカレーション	ケースのより高い権限レベル、または主体組織内の技術専門家へのエスカレーション。
ケースマネジメント: 外部 エスカレーション	サービスの派遣、開発元へのエスカレーション、クライアントへのエスカレーション、技術専門家へのエスカレーション。
ケースマネジメント: 顧客とのコミュニケーション	顧客への継続的な進捗状況連絡。
ケースマネジメント: ケースのクローズ	問題解決したケースのクロージング、またはビジネスルールとして定めた回数のコタクトや、ケース対応完了の確認が行われたことによるクロージング。

## チャットと COPC CX 規格について

チャットとは顧客が CSS とデジタルで対話することを可能にするリアルタイム型サービスである(チャットボットはデジタルアシステッドチャネルであり、詳細はデジタルアシストの項目で説明する)。

チャットは通常、企業のウェブサイト上、あるいはモバイルアプリケーションを通じて顧客へ提供される。CSS と顧客との対話だけでなく、ビデオの共通閲覧、および配信の形式で、より直接的にサポートするために使用することも可能である。

チャットはプロアクティブとリアクティブという 2 種類の方法で顧客に提供される。プロアクティブチャットとは CSP から顧客をチャットに招待することによって開始するチャットであり、リアクティブチャットとは逆に顧客からの発信によって顧客と CSP の対話を開始するチャットである。チャットによる対話を希望する顧客が CSP の許容量を超えた場合、CSP 側が顧客の待ち時間を管理するためにプロアクティブとリアクティブの両チャットを一時的に無効化することが可能である。

プロアクティブチャットは通常、顧客のオンライン上における行動によって、その顧客が意思決定ポイントにいるか、または支援が必要であると判断された場合に提供される。例えば、ショッピングカート内に商品があるにも関わらず一定時間放置された場合や、同様の要件に関する複数のナレッジベースの閲覧があった場合などである。

### コンカレンシー

チャットの導入により顧客へ新規チャネルを提供することだけでなく、チャットは CSS が同時に複数の顧客と対話する(コンカレンシーセッション)ことができるため、電話または電子メールと比べて CSS の効率性を向上させる可能性がある。ただし、チャットの処理時間は顧客と CSS の文字入力速度および、応答待ち時間などによって長くなるため、個々のチャットを処理する時間は、通常、同じ内容の通話または電子メールよりも長くなる。

CSS 一人当たりの同時セッションの最適数は、顧客要求の複雑さ、CSS の知識レベル、CSS により事前に作成された回答例の使用可否、および回答の待ち時間に対する顧客の許容度によって異なる。

コンカレンシーの把握は、チャットサービスにおける重要管理事項である。最大、またはピーク時のコンカレンシーは、CSS が同時に処理できるチャット数を制限するために設定する。仮にこの設定が 3 人であった場合、各 CSS は最大 3 人まで並行して対応することが可能であるが、すべての CSS がこの最大コンカレンシー数に達していた場合は、新たな顧客はいずれかのチャットが完了するまで待機することになる。

実際のコンカレンシーは CSS の人数、顧客数、チャットの処理時間によって決まり、最大コンカレンシーよりも少なくなる。

高いコンカレンシーは、顧客体験に影響を与え、応答時間が長くなると、不満が生じる可能性がある。コンカレンシーが増えると、応答間の待ち時間が増え、チャットの処理時間もまた長くなる。

コンカレンシーの目標値を設定する場合、CSP は、効率性と顧客体験のバランスをとることが必要である。

顧客満足度スコアとコンカレンシーの比較、および相関分析は、どこに目標値を置くかを評価する上で重要である。

### その他の注意点

チャットの魅力的な機能の一つとして、顧客がチャットの履歴をダウンロードできることが挙げられる。これは顧客にとって価値があり、コンプライアンス目的の監査にも提出できる資料となる。

複雑な問題をチャットで対処する際、高い解決率を維持することが難しくなる。このような場合、顧客に対して音声チャネルの案内、またはかけ直しを案内する。

チャットは一般的にカスタマーサービス、テクニカルサポートで使用される。



多くの組織において、チャットチャネル対応 CSS の効率を最大化させるために、チャットに対応していない時間帯に未処理の電子メールへの対応などの取り組みを実施している。このような取り組みを実施している場合、チャットのようなリアルタイム型サービスは非リアルタイム型サービスよりも優先的に処理される傾向があるため、未処理の電子メールがモニター・管理されているか注意する必要がある。

チャットのみでは完結できない取引業務対応では、顧客は、サービスジャーニーの中で追加のステップを体験しなければならない。ハイパフォーマンスな CSP は、どのチャットセッションが完了できず、他のチャネルへ転送されなければならなかったか、または他チャネルを案内されなければならなかったかを特定し、追跡している。

## チャットへの適用 クオリティの管理

プロアクティブ、リアクティブの両チャットタイプが提供されている場合、どちらもサンプルを準備する。

### 予測と要員計画

- 過去の取引量、AHT または CSS の充足率の理解把握には、過去のコンカレンシーの理解把握も含める。
- CSS がチャットの並行処理をする必要があると予測される場合、キャパシティ計画にはコンカレンシーの予測を組み込む。

### スケジューリングとリアルタイム管理

CSS がチャットの並行処理をする必要があると予測される場合、スタッフの配置計画にはコンカレンシーの予測を組み込む。

プロアクティブチャットのスタッフ配置計画には時間帯別のピックアップ率の予測を組み込む。

### スキル定義

チャットを処理する CSS のミニマムスキルには、文章力を含めること。チャット CSS のミニマムスキルには、文字入力速度とマルチタスク能力(効率的に並行するセッションを処理するため)を含める。

### スタッフのパフォーマンス管理

チャット CSS の目標には通常、平均応答時間とチャット処理時間が含まれる。

### ヒューマンアシステッドチャネルのパフォーマンス

冒頭チャットの応答放棄率、セッション中の放棄率、CSS の平均応答時間と平均コンカレンシーを測定すること。プロアクティブチャットに対しては承諾率または否認率の測定を行う。

### KSP のパフォーマンス

チャットサービスの有効性とコンカレンシーの予測精度を測定する。

## チャットの KCRP

このセクションでは、チャットにおいて使用されることの多い、一般的な KCRP についての補足情報を記載している。

KCRP	チャットに関する特記事項
<b>リアルタイム型取引業務</b>	
<p>リアクティブチャットとプロアクティブ (ライブ)チャット</p> <p>* 放棄率: CSS が対応可能な際のみチャット開始のボタンが表示される環境下では測定できない可能性がある。</p>	<p><b>サービスレベル</b> サービスレベルと ASA は、顧客がチャットセッションを要求、または承諾してから、最初に CSS が応答した時間に基づいていること(自動応答ではない)。</p> <p><b>放棄率*</b> 放棄率には、CSS が最初に行った応答に対して顧客の応答がない全てのチャット要求、承諾(すなわち、対話が成立しなかったチャット)が含まれていること。</p> <p><b>セッション放棄率</b> セッション放棄率には、対話が成立(チャットダイアログが確立)したあとに放棄されたすべてのチャットセッションを含めること。セッション放棄率の目標値は CSP の方針声明と整合していること。</p> <p><b>CSS 平均応答時間</b> 顧客からのチャットに対して、CSS が返答するまでにかかった平均時間。</p> <p><b>コンカレンシー</b> CSP はコンカレンシーを測定すること。 コンカレンシー=(総チャット時間+後処理時間)÷チャットに要したすべての時間。</p> <p><b>平均チャット時間(ACT)</b> CSP は、平均チャット時間を測定すること。 ACT=(総チャット時間+後処理時間)÷総チャット数)</p>
<p>プロアクティブ(ライブ)チャットに関する追加指標</p>	<p>CSP は、プロアクティブ(ライブ)チャットの提案を受け入れた顧客数、あるいは、これを受け入れなかった顧客の数を示す指標を測定すること。</p> <p><b>承諾率</b> CSP は、ライブチャットの提案を受け入れた顧客の数が全体の何割であるか指標として記録測定する必要がある。営業、注文処理または収益を上げる事業で一般的に使用されている。</p> <p><b>または否認率</b> ライブチャットの提案を受け入れなかった顧客の数。サポート、支援などの事業で一般的に使用されている。</p>
<p>チャットバック、またはコールバック (システムによる自動返信でない場合)</p>	<p>CSP は、全ての遅延した取引業務に関する指標を測定すること。</p>

## チャットの KSP

このセクションは、チャットにおいて使用されることの多い一般的な KSP についての補足情報を記載している。

KSP	チャットに関する特記事項
業務量と AHT の予測	<b>コンカレンシー数の予測精度</b> CSP は、日次でコンカレンシー数の予測精度を測定すること。
チャットサービスの可用性	<b>ライブチャット可用性</b> CSP は、チャットサービスが利用可能である、営業時間中の割合を測定すること。
生産性システムの管理	<b>使用可能時間／アクセス確保率</b> CSP は、チャットに使用されるシステムの稼働時間を含めること。



## 回収業務と COPC CX 規格

回収業務とは、支払遅延や貸し倒れ償却となった債権残額の回収を、組織内部または外部の債権保有者に代わり実施する業務である。

回収業務の主体組織には、グループ内の組織に代わり債権を回収する内部 CSP と外部 CSP や債権回収を専門に扱っている業者を含む。

COPC CX 規格は、以下の領域において適切な定義を選択することにより、CSP の回収業務での規格の活用を支援する。

- KCR 業務担当
- フロントラインスタッフのミニマムスキル
- 採用における最低条件
- KCRP と KSP の設定
- 回収業務に関する指標と目標

債権の回収業務においては、回収プロセスを行う主体組織に、顧客への対応に関する法的規制や規制ガイドラインが要求される場合がある。本ガイドのユーザーは、これらの規制事項が COPC CX 規格の要求項目へ影響を与える可能性について、COPC 社へ相談する事を強く推奨する。

## 回収業務への適用

### クオリティの管理

債権の回収に関する法的規制(コンプライアンス)、および条例の遵守の観点から、各 CSS のパフォーマンスの観察を含む。

### 予測と要員計画

インバウンドとアウトバウンド双方のコンタクトに対処すること。アウトバウンドの予測、および必要要員数は、試行件数、RPC (Right Person Contact) 率、AHT (取引業務処理時間)、稼働率などに基き算出する。

### スケジューリングとリアルタイム管理

- 数値化モデルを使用して、必要なアウトバウンド時間数を、インターバル単位で予測する。
- つながりやすい時間帯 (Right Time to Contact) 分析を行い、最も有効な RPC 率を生むアウトバウンド コンタクトのスケジュールを作成する。
- インバウンド、アウトバウンド、電話以外の取引業務を総合的に管理するための手順と同様にダイアラーを効果的に管理する手順と指標を含むこと。

### スキル定義

国や市町村の督促・回収業務に関する法規(コンプライアンス)の知識を条件に含む。

### 研修と開発

適用する国・市町村の督促・回収業務関連の法規に関する研修が実施される。

### スキルと知識の検証

国・市町村の督促・回収業務関連の法規の知識について、デビュー前のスキル検証、および年次の再検証があること。CSP はデビュー前のスキル検証に合格できなかった CSS に関する改善プロセスを備えていること。このプロセスは、CSS が長期にわたりミニマムスキルの要件を満たせないまま、業務にあたる結果を招くものであってはならない。

### 顧客体験のパフォーマンス

督促・回収業務関連の法律違反を主張する苦情をそれぞれ調査し、苦情解決までの処理時間を測定する。

督促・回収業務関連の法令違反を(文書または口頭で)主張する顧客の苦情の全てについて、最低限 CUIKA の条件を満たす。苦情は個々の CSS 単位で測定し、主体組織単位で分析する。

顧客満足度調査は、支払能力を有する顧客のみ対象とする(すなわち、サービスを利用できる(例:クレジットカードの使用資格を維持している)利用者)。

### ヒューマンアシステッドチャネルのパフォーマンス

回収・督促に関するアウトバウンドコール処理の「リストの未処理」は、組織毎に完了の定義や優先度により影響される。そのため、「リストの未処理」の測定は平均遅延時間でなくとも良い。

## 回収業務の KCRP

このセクションは、回収業務において使用されることの多い一般的な KCRP についての補足情報を記載している。

KCRP	回収業務に関する特記事項
<b>ヒューマンアシステッドチャネルリアルタイム型取引業務</b>	
インバウンドコールの対応	これらは、他のインバウンドのカスタマーサービスとしても同様となるが、回収業務ではインバウンドのコンタクトを促すための、アウトバウンドの電話取引業務が焦点となるため、サービスレベルや放棄呼率は一般的なカスタマーサービス組織よりも高いレベルで目標設定される傾向が強い。
<b>ヒューマンアシステッドチャネル非リアルタイム型取引業務</b>	
アカウントの起動	新規業務の取り込み(債務発行者回収代行業者へ受け渡されたアカウントを指す)と、その着手を含む。この KCRP は、債務発行者が CSP にアカウント情報のファイルを正式に受け渡し、CSP が業務活動を引き継ぐ場合にのみ適用される。
文書処理	適切な内容の文書を作成し、正しいタイミングでエンドユーザーに発送する。この文書には、国、市町村の法規に定められた通知や、督促状が含まれる。
クライアントファイルの処理	債権発行者であるクライアントとやり取りをするファイル全般の処理。
<b>特殊な KCRP</b>	
アウトバウンドの顧客の電話取引業務	正しい相手(Right Party)とは、債権残高を解消・減額することができる相手と定義される。この指標は、CSP が使用するダイアリング手段により異なる測定方法が許容される(自動、または手動)。CSP はアウトバウンド架電数を分母とした RPC を測定することが要求される。  効率性の指標はアウトバウンドとインバウンドで異なる。回収業務の CSP で使用される効率性指標は、

KCRP	回収業務に関する特記事項
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 案件あたりのコスト（例：RPC あたりのコスト、セールスあたりのコスト、コールあたりのコスト、アカウントあたりのコスト、時間あたりのコスト）。</li> <li>• RPC の効率性について、少なくとも 1 つの指標を測定すること（例：時間あたりの RPC）。</li> <li>• 全体的なコンタクト効果を測定するために、少なくとも一つの出来高指標を測定する（例：時間あたりのセールス、時間あたりのコンタクト、時間あたりの成約数）。</li> </ul> <p>ダイアラー装置の有効性：CSP が自動ダイアラー装置を使用している場合は必ずダイアラー装置の有効性を測定する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• コンタクトしなければならない案件（レコード）の数に対する正確な「完了率」を測定する。</li> <li>• 計算の分母には、連絡を取る必要があるすべての対象案件を含める。</li> </ul>

## アウトバウンドと COPC CX 規格

アウトバウンドの顧客コンタクトオペレーションは、様々な業務プロセスにおいて、必要不可欠な部分となっている。アウトバウンドコンタクトは一般的にはセールスをサポートする為に実施されるが、他にも製品リコールに関する顧客へのコンタクト、マーケットリサーチ、アンケート等、多種多様な状況においても活用されている。

CSP が顧客への連絡の頻度とタイミングを管理できるという点で、アウトバウンドはインバウンドと異なる。このことは、運用計画の観点において両者が根本的に異なり、アウトバウンドが、一日におけるコールを行う最適の時間帯に焦点を置くべきであることを意味する。これにより、最低限のコストで、アウトバウンドのキャンペーンに要求されている目標を達成し、プロセスの効率性を高めることができる。

COPC CX 規格は、以下の領域において適切な定義を選択することにより、アウトバウンド環境での規格の活用を支援する。

- スタッフのミニマムスキル
- 採用における最低条件、および採用テクニックとテスト
- ミニマムスキルの要求とスキル検証
- 取引業務のモニタリングにおける特有の要件
- 予測、スタッフィング、スケジューリングにおける特有のガイドライン
- KCRP と KSP の設定
- 指標と目標

## アウトバウンドへの適用

### クオリティの管理

アウトバウンドによるセールス行為や、コンタクト拒否 (Do Not Contact - DNC) 対応に関する、国や地域の法規制遵守について、CSS 個人を確認できるチェック項目を必ず含める。

### 予測と要員計画

アウトバウンド業務と共にインバウンドの取引業務も行う場合は、インバウンドコールの着信パターンを測定する。

業務に占めるインバウンドコール対応の割合が大きくない場合は、インバウンドコールに関する量予測の指標の測定は要求されない。

### スケジューリングとリアルタイム管理

インバウンド、およびアウトバウンド双方のコンタクト業務を対象とすること。アウトバウンド計画、および必要人員数は、試行件数、RPC (Right Person Contact / 正しい相手へのコンタクト) 率、AHT (平均取引業務処理時間)、稼働率などに基づき算出する。

アウトバウンドにおけるスタッフィング計画は、CSP の経験に基づくこと (例: 1 日の時間単位、週の曜日単位、月の週単位における、プログラム成功 (コンタクト率) の分析に基づく)。

インバウンド、アウトバウンド、および電話以外の取引業務を総合的に管理するための手順と同様に、ダイアラー装置を効果的に管理する手順と指標を含める。

## 個人情報管理とコンプライアンス管理

DNC 対応を含むテレマーケティングに関する法規制を遵守する。

適合性を確保する為に、すべての手順が揃っていることを示す。

### スキル定義

DNC 対応を含むテレマーケティングに関する法規制に関する知識を含む。

ミニマムスキルにセールススキル(または、その他の関連するスキル)が含まれていない場合には、CSP のスキル定義は効果的とは言えない。

### 研修と開発

DNC 対応を含むテレマーケティングに関する法規制に関する研修を含める。

### スキルと知識の検証

セールススキルと DNC 対応を含むテレマーケティングに関する法規制に関する知識の初期検証および年次の再検証を含める。

### 顧客体験のパフォーマンス

DNC 及びテレマーケティングに関する法規制の違反があったとの申告を含む苦情に対しては、全件調査を行い、苦情の解決納期を測定する。

苦情管理として最低限、口頭及び書面で DNC 及びテレマーケティングに関する法規制の違反があったとの申告を含む苦情は、全件を対象に CUIKA を確保すること。苦情は個々の CSS 単位で測定し、主体組織単位で分析する。

## アウトバウンドの KCRP

このセクションは、KCRP の一般的なアウトバウンド業務での使用方法を明確にするための補足情報を含む。

KCRP	アウトバウンド業務に関する特記事項
<b>ヒューマンアシステッドチャンネル非リアルタイム型取引業務</b>	
キャンペーン用資料の処理	適切な時間に見込み顧客へ適切なキャンペーン資料を印刷して送る(例:販売促進の通知、製品・サービスに関する手紙)。 本 KCRP について、効率性の測定要求はない。
クライアントファイルの処理	クライアントとやりとりをするアカウントファイル全般の処理。正しい形式のデータをクライアントに提供するために CSP が行う。データベースの更新を含む。
例外処理	通常の処理では完了できない取引の処理 (例:期限超過・金額の誤った小切手、記入内容に不備のある申込書や注文書)。
<b>特殊な KCRP</b>	

KCRP	アウトバウンド業務に関する特記事項
アウトバウンドコンタクトの完了	<p>キャンペーン全体の成功に対するコンタクトパフォーマンスの影響を測定するためには、複数の成功完了の指標を測定することが望ましい(規格要求ではない)。</p> <p>適切に集約されたレベルで測定してよい(例:クライアント、キャンペーン、製品ライン、会社単位など)。</p>
アカウントの起動	<p>新規業務(例:販売キャンペーンや、見込み顧客に関する情報ファイルのクライアントから CSP への受け渡し)の取り込みと、その立ち上げを含む。この KCRP はクライアントが CSP にアカウント情報のファイルを正式に受け渡し、CSP が業務活動を引き継ぐ場合にのみ適用される。</p> <p>本 KCRP について、効率性の測定要求はない。</p>
見込み顧客の情報追跡	<p>電話番号や住所が不明な見込み顧客の情報を特定する。</p> <p>成功率を測定すること(例:探し出せた見込み客の割合)。</p>

## 在宅勤務と COPC CX 規格

在宅勤務には、多くの利点がある。

**より柔軟なスタッフ** -CSP または OSP が取引業務量の繁閑に、容易に対応することを可能にする。

**新たな労働市場にアクセスできる** -地理的に遠隔地であったり、交通の便が悪くカスタマーコンタクトオペレーション(センター)に通勤できなかつたり、CSP または OSP への交通費が足かせになっているスタッフを雇用することに有効である。

**従業員満足度と組織とのエンゲージメントを高め、離職と欠勤の減少につながる** -従業員はより容易に仕事と生活のバランスを保つことができる。

**大きくて費用がかかるオフィスの必要性を下げる** -人員数の増加や減少に伴う不動産の処分やそれに関連した大きな投資の必要性はない。

**事業継続性** - 特定の地域における停電等に対する対応能力が高まる。

CSP または OPS は、「在宅勤務」スタッフを活用することで、高いレベルの顧客サービスと満足度を一貫して提供可能にするために、カスタマーコンタクトオペレーション(センター)の研修、プロセスの見直しや、新たな研修とプロセスの作成をすることが求められることもある。

「在宅勤務」モデルは、2つの基本的なカテゴリに分類される。

1. ハブ&スポークモデル: CSS スタッフが研修と(もしくは)管理者による評価セッションに出席できるように、カスタマーコンタクトオペレーション拠点の近くに在宅勤務者を配置するケース。このモデルでは、基本的に「在宅業務」は、カスタマーコンタクトオペレーション拠点でのサービスを補完するために用いられる。
2. 地理的分散型モデル: CSS スタッフが地理的に分散し、カスタマーコンタクトオペレーション拠点があつたとしても、そこに通うことが実用的ではないケース。CSS スタッフの管理と研修は、リモートソリューションによって実施される。

「在宅勤務」は、サービスジャーニー中でのサービス提供に携わるスタッフを配置するもう1つの方法である。このサービス提供におけるすべての KCRP と指標は、在宅勤務に適用される。

## 在宅勤務への適用

### スケジュールリングとリアルタイム管理

CSP にはスケジュール遵守状況を管理するために、「在宅勤務」に就く CSS と常時連絡できる方法(例:チャット、インスタントメッセージ等)を持つ。

### ばらつき最小化

CSP は、「在宅勤務」に就く CSS が、意図された通りに手順を実行しているかを評価する方法論を持つ。これは、画面録画もしくは CSS の画面をリアルタイムで遠隔で確認するリモートモニタリングによっても実現することができる。

CSP/OSP は、KCRP 毎の詳細な評価を行うために「在宅勤務」に就く CSS の自宅に入る必要はない。これは、画面録画を用いたリモートモニタリングによって遂行することができる。

### 個人情報管理とコンプライアンス管理

CSP/OSP は「在宅勤務」に就く CSS が利用できるデータのプライバシーと守秘義務のリスク調査を実施する。2.10.1 および 2.10.2 への対応として、CSS の自宅環境で保持、またはアクセスされる情報やデータに関して特定されたリスクに対する防衛手段が適切に用意し、顧客および CSP/OSP の機密データや情報が保護されている状態を確保する。

## ビジネスの継続性の確立と維持

短期の中断(6時間以内)にサービスを提供する CSP または OSP のアプローチを明確に文書化し、長期にわたる機能停止には、ビジネスの継続性において「在宅勤務」に就く CSS に影響する問題を考慮する。

## スタッフの採用

必要なテクノロジー、またはその他のインフラが CSP / OSP から提供されない場合、CSS がそれらを保有していることを採用の最低条件に含める。この中には、電気設備の安全面における証明書、業務実施環境の写真、写真付き身分証明書、インターネットの請求書のコピー、インターネットの速度テスト結果が含まれる場合がある。採用プロセスでは、これらの必要条件が十分に備わっているかを検証する。

## 研修と開発、スキルと知識の検証

地理的に分散されている CSS への研修の形式または方法論は、特にメンターと一緒に行われる研修については、それらの CSS に対し有効なものであること証明する。

「在宅勤務」に就く CSS は、新規または変更された情報の理解を確認するため、製品と手順の検証を月次で受ける。

## CSS のモニタリングとコーチング

「在宅勤務」に就く各 CSS へのモニタリングは、通常の「月に 1 回」よりも頻度を高く実施すること。「在宅勤務」の CSS は最低でも週に 1 回のモニタリングを受ける。

新人 CSS は、業務開始直後の 1 ヶ月間、週に最低 2 回のモニタリングを受ける。

(1 対 1 で) コーチングは、電子メールやチャットだけでなく、電話か対面の方式で実施する。

## スタッフのパフォーマンス管理

「在宅勤務」の CSS スタッフに対して、CSP / OSP は少なくとも毎月、CSS 個人毎の目標に照らしたパフォーマンス評価を行う。このレビューは、電話またはテレビ会議による 1 対 1 で行うこと、電子メールによるパフォーマンスレポートの送信では代用することはできない。



## 対面サービスと COPC CX 規格

対面サービスガイドは、対面でのサービス提供を行う窓口に適応される。

対面での顧客サービスの例には、顧客がテクニカルサポートや支払いや預金、引き出し、または製品の購入などのサービスを受ける小売店またはサービス店、支店やオフィスの窓口が含まれる。

対面サービスは、企業が顧客にサービスを提供するために展開するチャネルのひとつに過ぎない。チャネル全体の一貫性を維持することは、優れた顧客体験を提供する上で重要な要素である。コンタクトセンター、対面、セルフサービスチャネルなどの複数チャネル間でオペレーションを一貫させることはリリース 7.0 における一つの重要な観点となる。

対面サービスの活動の範囲は、主に顧客に直接販売とサービスを提供することだが、対面サービスの活動は、多くのサービスジャーニーの一部として他のチャネルとの相互作用も発生する。例えば、店舗は、オンライン注文の商品の最終受領ポイントであってもよい。あるいは、修理で終わるサービスジャーニーの開始ポイントかもしれない。

対面サービスの拠点は、サービスの範囲やサービスを提供する顧客の数に応じて、サイズが大きく異なる可能性がある。同じ店舗ネットワーク内では、大都市の非常に大規模な店舗から、人口の少ない地域の小規模な 1 人でのオペレーションまで、さまざまな店舗が存在する。

### サービスの管理

全てのリアルタイムでのサービス提供においてそうであるように、サービスを受けるまで長期間待たされた顧客は不満足になる。

このことから、顧客が店舗/ロケーションを訪問してから CSS のサービスを受け、その場を去るまでにかかった時間の測定ができることは、待ち時間や処理時間の測定・管理をするうえで欠くことができないものとなる。このデータがなければ、予測や、スタッフのキャパシティ計画、将来のスケジュール作成といった活動を効果的に実施することはできない。

CSP が訪問者数を確認する方法はいくつかある。このアプローチの複雑さと高度さは、拠点の規模によって異なる。小規模な拠点には、スタッフが来店者数をカウントするための単純な仕組みがあるだけかもしれない。より高度なアプローチはフットフォールカウンターである。大規模な店舗では、効果的な顧客追跡システムを採用し、訪問のタイプを記録し、訪問中の顧客対応の適時性を確認する。

多くの対面サービスを提供する拠点では CSS の人数や持ち場が限られているため、ピークタイムにおいて顧客の待ち行列がすぐに発生してしまう傾向がある。顧客の待ち時間を短縮するため、多くの対面サービスでは、支払い、商品の注文、チケットの購入、前払いサービスの追加、旅行のチェックイン、食べ物の注文や支払いなどの単純作業は自動化されている。リリース 7.0 の適用範囲はこれらのデジタルアシストドチャネルも含む。

### クオリティの管理

対面サービスの環境において、品質をモニタリングおよび測定する方法には制限がある。多くの実際的な課題があり、国の要件によっては、品質のモニタリングの目的で顧客訪問を記録することは、法的慣行に反する場合がある。対面サービスの環境において一般的に使用される品質のモニタリングには、次の 3 つの方法がある。

- **ミステリーショッピング**: 店舗/ロケーションを定期的に訪問し、顧客シナリオへの対応の有効性を評価する。同時に、店舗のブランディング、マーチャンダイジング、外観と雰囲気、方針の順守についても評価する。  
**長所**: 抜き打ちで実施する。店舗/ロケーション全体の評価が可能である。高度にカブリレーションされた小グループによるモニタリングの実施が可能である。  
**短所**: コストがかかる。良いサンプルを得るのが難しい。一度に 1 つのシナリオしかテストできないため、クオリティのアプローチとしては制限されており、顧客体験全体の測定とはなり得ない。

- **顧客来店時モニタリング:** 店舗/ロケーションへの来店から退店までの顧客をモニタリングし、訪問中に顧客にどのように対応しているかを評価する。これにより、体系的なモニタリングアプローチが使用され、重大なミス・パフォーマンスの評価が可能になり、サービス、サポート、セールスなど、さまざまな種類の顧客来店時のモニタリングが可能となる。  
長所: 店内/ロケーション内における大量のモニタリングを行うことができ、顧客とのさまざまなやり取りをモニタリングすることも可能。高度にカリブレーションされた小グループによるモニタリングの実施も可能。  
短所: モニタリングを実施していることが店舗スタッフに知られてしまう、また比較的成本がかかる。
- **ストアマネージャーによるモニタリング:** 体系化されたモニタリングアプローチとスコアシートを用いた、店舗/ロケーションのスタッフのサイドバイサイドモニタリング。主にアドバイザーのモニタリングやコーチングに使用される。  
長所: 店舗/ロケーションマネージャーがスタッフを客観的に評価し、スキルアップのための指導計画を立てることができる。  
短所: サイドバイサイドモニタリングのみが可能であり、店舗/ロケーション間の一貫性を確保するためには入念なカリブレーションが必要である。

これらの方法を組み合わせることで、顧客体験を的確に評価することができる。

## 対面サービスへの適用

### サービスジャーニーとKCRPの定義

KCRPの原則は、店舗/ロケーションを訪問した顧客がどのように処理されるかである。これは、店舗/ロケーションへの訪問時から、店舗/ロケーション内のエリアによって提供されるサービスが異なる場合は適切な待ち行列へのルーティング、および店舗/ロケーションスタッフとのやり取りから支払いや店を出るまでの全体のプロセスを考慮する必要がある。

店舗/ロケーションのKCRPの設計には、在庫切れなどの例外的な状況への対処方法や、サービス要求をその場で解決できない顧客への対応方法も含めなければならない。

KCRPの設計には、コンタクトセンターのスタッフとセルフサービスシステムとの間の受け渡しが含まれている必要がある。これらの起点から終点までのプロセスには、クライアント、顧客、およびCSPの目標と要求を達成する可能性の高いものでなければならない。

主体組織は、顧客がコンタクトセンターを通じてコンタクトをとった時の体験と、対面での顧客サービスを受けたときの体験との間の一貫性を確保する。

### クオリティの管理

対面サービスにおけるクオリティ管理のための最良のアプローチは、顧客来店時モニタリングを使用することである。これは、店舗/ロケーションに入ってくるN番目ごとの顧客をモニタリングするランダムなアプローチである。顧客来店時モニタリングは、主体組織が重大なミスの精度を測定する方法である。

プログラムの精度や欠陥率を測定するための要件に加えて、ミステリーショッピングによって測定されたロケーションネットワークの全体的なクオリティを評価する指標を持つこと。この指標は少なくとも四半期毎に報告されなければならない主体組織レベルの指標とする。ただし、これはすべてのロケーションが四半期毎にミステリーショッピングを受けなければならないということではない。

サービスロケーションでの顧客対応における顧客視点の重大なミスは、ロケーションを訪問した顧客の顧客体験の主要要因の分析に基づき定義する。

セールス機能を含む対面サービスにおけるビジネス視点の重大なミスには、少なくとも「適切なタイミングにもかかわらず提供されなかった提案」と「販売機会の損失(アップセル機会を含む)」を含める。

ミステリーショッピングを実施するスタッフ、顧客訪問モニタリングを実施するスタッフ、店舗/ロケーションスタッフのモニタリングを実施する店舗/ロケーションマネージャーは、すべて KCR 業務担当と見なされ、この業務を遂行するためのミニマムスキルについてトレーニングおよび検証を受けること。

ゲージまたはリファレンスとの比較による項目レベルでのカリブレーションを定量的カリブレーションにより、少なくとも四半期毎に評価合わせができています。このカリブレーションは通常、実際のサービスロケーションで実施すること。評価の種類ごとのカリブレーションはそれぞれ別のプロセスとすること。例えば、ミステリーショッピングとロケーションスタッフのモニタリングでは、異なるカリブレーション基準と、リファレンスまたはゲージを使用すること。

モニタリングを実施した取引業務の一部をサンプルとして再評価するという要求は、顧客対応の記録(録画等)が困難であるため、対面サービスには適用されない。

## 予測と要員計画

CSP は、少なくとも顧客数の 80%を占める店舗/ロケーションに対する訪問者数の予測を作成する。大型店舗/ロケーションでは、複数のサービスを提供している場合(支払い、サービス、サポート、販売など)、来店者数を顧客訪問のタイプ毎に予測する。

処理時間や対応時間は、顧客追跡システムを使用するロケーションでは実測された時間、フットホールカウンターのみを使用しているロケーションではスタッフ 1 時間あたりの顧客数を用いる。

対面サービス環境でのシュリンケージには、通常、欠勤と休暇、およびロケーションスタッフが顧客サービス担当として勤務可能でなかった時間(例:発注や在庫管理などの管理タスクのために割り当てられた時間)を含める形で予測すること。

スタッフ予測精度の指標は、業務量とハンドリングタイムを測定する店舗/ロケーションにおいて、店舗/ロケーションごとに計算すること。CSP が立地的に近い店舗/ロケーション間で資源を共有し欠勤や休暇をカバーしている場合、予測は共有しあう店舗/ロケーションの合計に対して行う。

## スケジューリングとリアルタイム管理

店舗/ロケーションのスケジュールは、通常 1 時間インターバルに基づく。店舗/ロケーションのスケジュールは、ピーク時のスタッフ必要数と実際のスタッフ配置のバランスを保つ必要がある。スケジュールは主に営業時間を適切にカバーするように設計され、顧客の来店に合わせて適切なレベルのスタッフを配置するように微調整するものではない。

管理タスクのスケジューリング:発注管理、在庫管理、現金管理、その他の管理機能などのタスクは、来店者数が少ないと予想される時間帯に実施するよう計画すること。日中の空き時間に頼った運営ではなく、これらを計画的に行う方が良い。

リアルタイム管理は通常、店舗管理によって実行されるが、欠勤の対応方法の中には、店舗/ロケーション間のリアルタイム管理が含まれる場合がある。特に、立地が近く資源共有が可能な範囲として設定されている場合。

取引業務の分配は、急いでいる顧客向けの待ち行列やサポートを求める顧客向けの待ち行列など、店舗/ロケーション内の特定の待ち行列に顧客を割り当てる場合に適用される。

## ばらつきの最小化

起点から終点までのプロセス監査、およびサービスロケーションでの顧客来店全体の評価には、コンタクトセンターのスタッフと、対面に対応するスタッフ間における業務の引き継ぎが含まれること。

## ベンダーと主要サプライヤのパフォーマンス管理

対面サービス環境におけるベンダーには、エスカレーション先、修理部門、および外部の保守会社が含まれる。



## スキル定義

KCR 業務担当には、ロケーションの CSS、あらゆるロケーションスタッフロケーションの在庫管理者、ロケーションマネージャーが含まれる。

対面サービスを担う顧客対応スタッフには、他の CSS と比較して、以下のミニマムスキルが追加が必要となる。

- 通常、電話ベースの CSS で必要とされる以上の対人コミュニケーションスキル
- 販売担当者にはセールススキル
- 店舗/ロケーションシステム
- 店舗/ロケーション管理手順(現金管理手順、発注管理手順、ブランド要件など)

店舗/ロケーションマネージャー:特定のスキルも必要

- 棚卸と在庫管理
- 店舗/ロケーション管理手順
- 発注とブランディングの要件

## スタッフの採用

対面サービススタッフの採用における最低条件には、通常、対人コミュニケーションスキル、販売機能が店舗にある場合にはセールススキルを含める

店舗/ロケーションスタッフは、現金と在庫の受領、アクセス、および管理により密接に関与することが一般的であるため、個人の品格または犯罪歴を確認することが望ましい。

## 研修と開発

ハイパフォーマンスな CSP では、店舗/ロケーションマネージャーによる 1 対 1 の研修、オンライン研修、および座学を組み合わせで使用し、CSS がその仕事に必要なスキルを確実に備えられるようにしている。

## スキルと知識の検証

スキル定義、スタッフの採用で言及された、追加スキルについて検証する。

## CSS のモニタリングとコーチング

全店舗/ロケーションの CSS は、毎月定期的にモニタリングを受けること。これは主に店舗/ロケーションマネージャーや、資格を持った他の店員が実施する。CSS が複数のタイプの取引業務 (サービスやサポートなど) を担当している場合は、すべての取引業務の種類で最低四半期に 1 回はモニタリングする。

店舗/ロケーションの CSS のモニタリングには、リモートモニタリングは要求されない。

店舗/ロケーションの CSS がモニタリングに不合格となった場合は、頻度を上げてモニタリングする。これは、CSS のクオリティの問題の程度を正しく理解することを目的としている。そのため、店舗/ロケーションは月に数回、問題のある CSS をモニタリングする。

## 顧客体験のパフォーマンス

顧客の満足度と不満足度の結果は、個々の店舗/ロケーション単位で測定・管理すること。そのデータは、都市/地域、またはその他のレベルで集計することにより、顧客の総合的な満足度と不満足度に影響を与える特殊なパターンを特定できるようにすること。

顧客の満足度と不満足度は、修理や補償クレームを含むあらゆる顧客のコンタクトに対して測定すること。

CSS が満足度調査のプロセスに関与することは適切ではない。特に対面サービスにおいて CSP は、CSS が顧客とアンケートについて話し合う(例えば、高い満足度を求める)、明らかに満足している顧客に優先的に調査を依頼すること等によって、CSS が顧客体験の結果に影響を与えないようにすること。

国家、または地方の関連法令(例:消費者保護法)違反に関する苦情の測定は CSP が定義し実施すること。

## ヒューマンアシステッドチャネルのパフォーマンス

量:大規模な店舗/ロケーション(5 つ以上 CSS のポジションがある)の場合、CSP は、訪問客数 特定の待ち行列に参加した顧客の数の両方を測定すること。CSS のポジションが 2 つ以上の店舗/ロケーションの場合、CSP は訪問客数を測定すること(例:フットフォール)。CSS のポジションが 2 つ未満の店舗/ロケーションでは、CSP は訪問客数を把握するために、何らかの形式で定期的な確認を行うこと。

サービス: 店舗/ロケーションは顧客の訪問時間を確認できることが望ましいが、小規模店舗/ロケーションでは現実的ではない。CSS のポジションが 5 つ以上の店舗/ロケーションのみが、顧客の訪問時間を追跡し、待機時間と放棄率の測定および管理するインフラストラクチャを持っていると考えることができる。と特定の待ち行列に参加する顧客を登録できる店舗/ロケーションにおいては退店率を測定することを強く推奨する。

放棄率: 待ち行列にいるが CSS によって処理されない顧客の割合として計算する。

退店率: 待ち行列にいる顧客とフットフォールの差として測定する。

クオリティ: 対面サービスを行う CSP は、ミステリーショッピングによって測定されたロケーションネットワークの全体的なクオリティを評価する指標を持つこと。この指標は少なくとも四半期毎に報告されなければならない主体組織レベルの指標とする。ただし、これはすべてのロケーションが四半期毎にミステリーショッピングを受けなければならないということではない。

店舗が修理業務を実施する場合、やり直しを必要とする修理の割合を、追加のクオリティ指標として測定すること。

セールス: 対面サービスを提供するスタッフに売上、または、見込み客を獲得する責務がある場合はコンバージョン率(対象となる取引業務のうち、売上につながった取引業務の割合)、もしくは、売上額を測定する。セールスに関する能力については、ミニマムスキル、および採用プロセスの一部に含める(3.1 スキル定義、3.2 スタッフの採用を参照)

効率性:5 名以上の CSS ポジションを持つ大規模規模ロケーションにおいては、CSP は処理時間(対応時間)を測定すること。

2 名以上の CSS ポジションを持つロケーションにおいては、CSP はスタッフの 1 時間勤務あたりの顧客対応数を測定すること。

稼働率と占有率: 詳細な CSS の作業時間の記録がない場合、これらの指標を測定することはできない。この場合、スタッフの 1 時間あたりに対応した顧客数に置き換えられる。



## KSPのパフォーマンス

研修クオリティ: 店舗のCSSにリモートでの取引業務のモニタリングを実施することが困難なため、研修終了30日後で取引業務のモニタリングに合格したスタッフの割合を研修クオリティの指標として使用することは推奨しない。その代わりに、CSPは研修の成功を示す別の指標を使用すること。例えば、研修終了30日後でセールス目標を達成したスタッフの割合など。

在庫管理: 在庫の正確性を確保するために、在庫を定期的にカウントすること。定期棚卸精度(例:SKU精度)は在庫の精度を測定する。CSPは、正確にカウントされたSKUの割合(%)、または数量、あるいは、売上で定義された管理帳簿における数値と実地棚卸の際にカウントされた数値の差異を測定する。

※SKU=Stock Keeping Unit(ストック・キーピング・ユニット)。受発注・在庫管理を行うときの、最小の管理単位。

在庫切れ: 顧客の需要を満たすために店舗で入手できない製品の数。これは、店舗/ロケーション単位、またはグループ内の店舗/ロケーション間で在庫を共有する場合は資源共有可能と定義された立地内のグループ単位で測定する。

## デジタルアシステッドの活動と COPC CX 規格

### デジタル CX 戦略

デジタルアシステッドシステムの利用を検討する理由は様々ある。適切に設計され、正しい用途で慎重に導入されたデジタルアシステッドシステムは、ビジネスの成果と顧客体験を大幅に向上させることができる。組織は、何の自動化ソリューションにどのように投資するかを慎重に評価し、顧客からの問い合わせを解決するプロセスを確保することで、望まれる顧客体験(CX)と投資対効果(ROI)の達成を実現する。デジタルアシステッドシステムの利用については、明確なビジネス戦略の設定が前提となる。デジタル CX 戦略を、組織全体のビジョン、ミッション、その他の方向性と整合させることを忘れてはならない。

### 役割と責任

#### デジタルアシステッドチャネルの KCR 業務担当

KCR 業務担当	職務内容
デザイナー	このポジションは、サービスジャーニー、プロセスマッピング、およびプラットフォームの技術的能力の分析に基づいて、各Intentのダイアログツリーを設計する。デジタル技術推進リーダーと共に、Intentの優先順位付けとデジタル環境に対するプロセス調整を定義する。このポジションの重要なタスクの1つは、(ローカルまたは製品固有の)顧客とのカンバセーションを検討することである。
トレーナー	このポジションは、デジタルアシステッドシステム(ボット)のすべての入力、トリガー、および表現を作成し、その自然言語モジュールをトレーニングすることが主な責任となる。このポジションは、デジタルアシステッドシステム(ボット)に、顧客が、ある特定のトピックについて意図を伝達する様々な方法(表現)を教育する。すべてのデジタルの回答を作成する際には、CSPの言語スタイルガイドを考慮する。ボットは、異なるダイアログツリー間で混乱をしないように訓練されなければならない。このポジションは、他の既存のダイアログに関する幅広い知識を必要とし、ダイアログと、使用されるマーカーまたはトリガーの厳密なテストを担当する。このポジションに必要なキャパシティは、Intentの量とデジタルアシステッド環境の成熟度に依存する。
クオリティアナリスト	ヒューマンアシステッドチャネルのクオリティ分析担当者と同じく、カンバセーションやデジタルアシステッドシステム(ボット)が生成するアウトプットのクオリティを、一連の属性や重大なミスに基づいてレビューする責任を持つ。

上記の KCR 業務担当だけでなく、ハイパフォーマンスな組織では、デジタルアシステッドシステムの利用を成功させるために重要な役割を担うポジションを数多く置いている。

- デジタルアシステッドシステム推進リーダー
- ソリューション設計担当
- バックエンド開発者
- IT ビジネスアナリスト

## 設計と開発

デジタルアシテッドシステムやプロセスの自動化を含むソリューションを設計するには、いくつかの重要な基本事項を考慮することが必要となる。いくつかの重要な検討事項の例:

- サービスジャーニー - 組織にとって最も重要なサービスジャーニーは何か、そしてデジタルアシテッドシステムはどこでより良い顧客体験とより良いビジネス上の成果を提供することができるか。
- 信頼レベル - デジタルアシテッドシステムが自律的な判断を行う際に必要とする信頼度を決定する。
- エスカレーション - エスカレーションが必要となるタイミングを特定し、デジタルアシテッドシステムがこれらの状況をどのように処理すべきかを定義する。
- 意思決定の追跡可能性 - エスカレーション、苦情、またはデジタルアシテッドシステムによる意思決定と回答のクオリティ管理を追跡し、組織内の適切なポジションのスタッフが確認できるようにする。
- KPI - 設計段階で KPI と目標値を明確に定義する。これには、オペレーション指標、財務指標、顧客体験指標、デジタルアシテッドシステムの分析などを含む。
- プライバシー - デジタルアシテッドシステムは、顧客データを収集して使用するよう設計されているため、プライバシープロトコルとデータの保護の強化を明確に定義し、デジタルアシテッドシステムが使用するアプローチに組み込み、法令を遵守する。
- エージェントの役割 - デジタルアシテッドシステムの設計、導入、および継続的なサポートと改善におけるエージェントの役割を定義する。エージェントのスキルや専門知識を活用する方法は多々ある。

## デジタルアシテッドシステムの継続的な管理

顧客のニーズに対応したサービスの提供やバックオフィスの仕事を実施するエージェントが、最高のパフォーマンスを発揮するために準備や継続的なサポートを必要とするのと同様に、ハイパフォーマンスな組織では、デジタルアシテッドシステムの継続的な成功を確実なものとするために、体系的なアプローチと、専任のリソースを持っている。デジタルアシテッドシステムの管理には以下のものが含まれる:

- 初期トレーニングとテスト
- デジタルアシテッドシステムのキャパシティ計画、予測、リアルタイム管理
- 運用中のデジタルアシテッドシステムのパフォーマンスの監視
- 必要に応じて、パフォーマンスを向上させるためのシステムの調整
- 新しいタイプの問い合わせやタスクを処理するためのシステムのトレーニング
- 用途を拡大する機会の特定。

このように、従来エージェントに使用されていたいくつかの重要なサポートプロセスは、デジタルアシテッドシステムのために開発/適用されなければならない。

## パフォーマンス

ハイパフォーマンスな組織では、一連の測定指標を使用して、デジタルアシテッドシステムの管理、制御、改善を行っている。これらの指標の中には、ヒューマンアシテッドチャネルで使用される指標と同じものもあれば、デジタルアシテッドシステム固有のものもある。主な測定指標は、サービス、クオリティ、セールス、顧客体験に焦点を当てている。以下の表は、これらの主要指標の一部である。



## デジタルアシステッドの主な指標

KCRP	指標の測定方法
自律処理率 (セルフサービス完了率)	デジタルアシステッドシステムが対応を開始したカンバセーション(会話)のうち、デジタルアシストシステム(例:ボット)が、転送、エスカレーション、またはその他の形態の人手を介さずに、起点から終点まで自律的に取引業務の対応を行ったものの割合。デジタルアシステッドシステムで開始された総カンバセーション(会話)数に対しての比率で計算する。
システムのアップタイム	顧客視点でデジタルアシステッドシステム(例:ボット)がフルに機能している時間の割合。
認識率	カンバセーション(会話)中で、デジタルアシスタントシステム(例:ボット)が、顧客の問いを理解し、答えられた質問の割合。
エスカレーション精度	デジタルアシステッドシステム(例:ボット)によって適切なエントリーポイント(ヒューマンまたはデジタルアシステッドチャネル)に誘導された、エスカレーションまたは転送されたカンバセーション(会話)の割合。
解決率	顧客の問題が解決されたデジタルアシステッド取引業務の、処理されたカンバセーション(会話)総数に占める割合。
会話あたりのメッセージ数	顧客とのカンバセーション(会話)の中で生成されたデジタルアシステッドシステム(例:ボット)のメッセージ数の平均。処理されたすべてのカンバセーション(会話)とデジタルアシステッドシステムによって生成されたメッセージの総数に基づいて計算する。
会話数	顧客との間で実施されるデジタルアシステッドシステムのカンバセーション(会話)の総数。

ハイパフォーマンスな組織では、上記指標に加え、CXオペレーションの従来の指標(サービスレベル、処理時間、解決率、顧客視点の重大なミスの精度、コストなど)のパフォーマンスをモニタリングし、デジタルアシステッドシステムがパフォーマンスに望ましい影響を与えていることを確認している。また、期待される効果に基づいて、これらの従来の指標に新たな目標値を設定することもある。

最後に、ほとんどのデジタルアシステッドシステム開発者は、自社のソリューションのパフォーマンスを監視するために、より技術的で、システムプログラミングの分析に焦点を当てた独自の一連の測定指標を活用している。



## BPO と COPC CX 規格

BPO(ビジネスプロセス アウトソーシング)は、アウトソースサービスプロバイダー (OSP) へのアウトソーシングにより実施される、バックオフィス業務の様々なタイプを含む活動である。

BPO 組織は多くの場合、顧客と直接的に接する事はない。結果として、個々の CSS による業務のクオリティと顧客体験を紐づけることが、より困難となる。

BPO 組織のオペレーションの形態は、その活動を測定・管理するためのテクニックや指標に影響を与える。業務量の多いデータ収集オペレーションは一般的に以下の業務においてみられる：

入金処理(送金処理)、記録管理、市場反応の把握、データ入力。それらの業務においては、複数の CSS が同じ入力を並行して実施する場合がある。同じデータの複数回の入力や取得とマッチングにより、内部データの確認と品質管理を行っている。

もう一方の極端な例としては、1人の CSS が 1 件の取引業務の完了までの全ての責任を負っているタイプのものである。その場合、CSS は多くの情報ソースから膨大な量の複雑な情報を獲得し、処理を完了させる責任を負っている。この形態の業務には、申込受付処理、新規アカウントの設定、顧客からの請求処理、医療情報の獲得等が含まれる。

COPC CX 規格は、以下の領域において適切な定義を選択することにより、BPO 環境での規格の活用を支援する。

- KCR 業務担当
- CSS、およびフロントラインスタッフのミニマムスキル
- 採用における最低条件
- KCRP と KSP の設定
- BPO に関する指標と目標

## BPO への適用

### クオリティの管理

ミスによる財務的な影響が高い場合、CSP は統計的に必要な割合 (誤差) よりも、高い割合でモニタリングしたほうが良い。極端なケースでは全件のミスチェックとなる場合もある。

顧客との直接的なコンタクトがない場合、顧客の重大なミスについては、クライアントが重大な欠陥とみなすミスを参考にして定義することができる。ビジネスにおける重大なミスとしては、センターにおけるコストを増加させる要素として定義することができる。

顧客との直接的なコンタクトがない場合、モニタリングの評価はクライアントの基準と一貫するよう確認する。

内部のデータ検証の手順により、取引業務の精度を確保している場合、CSP はプロセス単位の改善機会を特定するため、もしくは適切に CSS へのコーチングをするために、顕在化したミスの分析を確実にする。

### 予測と要員計画

時間あたりの生産が AHT の代替となる場合、AHT の予測に代わり、時間あたりの出来高を予測する。

### スケジューリングとリアルタイム管理

システムまたはプロセスが平均処理時間の正確な計算をサポートできない状況下では、時間あたりの出来高 (例: CSS 一人における、時間あたりの取引業務件数) が効率性の測定として適している場合がある。

サイクルタイム (処理時間) の目標値に基づく適切な頻度で、全ての KCRP を対象に、取引業務の業務量パターンに基づきスタッフのキャパシティを計算する。

取引業務の処理がクライアントにより管理されている場合などは、業務の発生パターンではなく、生産性目標を使用する。また、取引業務をバッチ (一括) で処理している場合、取引業務レベルよりもバッチでの業務量パターンを基に、スタッフの配置を検討する。

### ばらつきの最小化

場合によっては (ある取引業務の処理が複数の CSS によって分担されている場合など)、(顧客の視点で) 取引業務毎にプロセスの制御を測定する。

### スキル定義、スタッフの採用、研修と開発、スキルと知識の検証

これらの項目の規格要求は、CSP の利用する外部サプライヤ、遠隔拠点で働く CSP のスタッフを含め、KCR 業務担当につく全ての人材にあてはまる。

### スキル定義

取引業務の発生する国の法規制についての知識も、該当するものはミニマムスキルに含める。

キーボードスキルと文書スキルについては、電話対応の CSS よりも高いレベルが必要な場合が多い。

### CSS のモニタリングとコーチング

CSP は取引業務の起点がクライアント、顧客にかかわらず、すべての種類の取引業務をモニタリングすること。モニタリングには、内部チェックの過程で見つけられたエラーを訂正するプロセスに対するものを含める。

取引業務が業務ラインにおいて CSS に分割され実施されている場合、個々の CSS のモニタリングとともに取引業務全体をモニタリングする。



BPO におけるサイドバイサイドのモニタリングでは、処理の問題にフォーカスする(例:システムの使用、プロセスの遵守)。リモートのモニタリングは、プロセスからのアウトプットの検証という形をとることができる。

### スタッフのパフォーマンス管理

BPO に携わる CSS の一般的な目標設定として、稼働率、スケジュール一致率、時間あたりの生産や個人単位の納期、未処理があてはまる。

### 顧客体験のパフォーマンス

以下にあてはまる取引業務についてのみ、CSP は顧客体験を測定する。

- CSP と顧客が直接コンタクトする。
- CSP の処理した取引の結果が、顧客に明らかに伝わる。

顧客とのコンタクトが不可能な BPO 主体組織では、プロセスにおける、ビジネス、クライアント、その他のステークホルダーが顧客の役割を担う場合がある。

特定の取引業務において、顧客の満足度調査が不可能な場合であっても、サービスに対する一般的な顧客満足度調査は実施する。

### ヒューマンアシステッドチャネルのパフォーマンス

システムまたはプロセスが平均処理時間の正確な計算をサポートできない状況下では、時間あたりの生産(例:CSS 一人における、時間あたりの取引業務件数)が効率性の測定として適している場合がある。

## BPO の KCRP

このセクションは、BPO において使用されることの多い一般的な KCRP についての補足情報を記載している。

KCRP	BPO に関する特記事項
<b>非リアルタイム型取引業務</b>	
取引業務の受付と準備	取引業務を引き受け(一括、または業務単位)、その後実施に向け行う準備(例:分類作業、洗い出し作業、格付け、セグメント/階層化)。
取引業務の処理	以下の各サービス業務に必要なデータの入力、およびデータ履歴の検証・修正、更新、規定ルールの適用、調整、コンピュータの操作、取引の分析・リサーチをはじめとする業務処理。 <u>人財サービス</u> :採用、研修、給与、福利厚生、税金、クレーム等。 <u>経理業務</u> :債務、債権、請求書、小切手、資産運用、簿記/帳簿管理等。 <u>セールス・マーケティング業務</u> :ロイヤリティの発生と回収、注文処理、引き合い、ディーラー管理、保証請求、苦情/応対処理等。 <u>医療・法律業務</u> :転写、クライアント調査、患者の病歴、ラボ記録管理、クレーム調査、法定通知、資格・証書の調査等。

KCRP	BPO に関する特記事項
	<p><b>金融サービス:</b> 融資、証券、送金、クレジットカード、分析、リスク管理、資金の振替および管理。</p> <p><b>保険業務:</b> 申込み、支払請求、更新、調整、再審査請求、紹介、解約、証書変更、保険計理、契約引受、保険料払い込み処理、エージェント手数料、満期。</p> <p><b>技術管理:</b> アプリケーション管理、ネットワーク管理、メンテナンス。</p> <p><b>物流管理:</b> 車両管理、調達、在庫目録管理、不動産、物的財産の管理等。</p>
組織内での受け渡し	主体組織内で別のスタッフによる処理が引き続き必要な、処理済取引業務の受け渡し。
データベースの更新	レコードの修正、ファイル更新、レコード/ファイルの調整、データの変換、および発生元への回送。納期と未処理、および重大なミスの精度を測定する。
処理済取引業務の返還	主体組織が追加処理する必要のない処理済みの取引業務を、発生元に振り戻す処理(つまり、取引業務は完了している)。
欠陥のある取引業務の処理	業務発生元によって欠陥が発見された取引業務のやり直し。
処理できない取引業務の返還	外部エージェントの情報や承認を要するため、通常の方法では処理できない取引業務の振り戻し(例:レコードに欠落箇所・不備のあるバッチファイル、データに欠落箇所・不備のあるレコード、判読不明な情報を含んだレコード、またはバッチ)。
長期化取引の処理	発生元または外部エージェントから、データや修正を加えたうえで、再回付された取引業務。それ以前では「処理できない取引業務」として処理されたものの処理を指す。
社内エスカレーション処理	回送を要する取引の、社内でのエスカレーション処理。
支払処理	顧客との取引の代金(現金、クレジットカード、その他による)決済処理。顧客への請求書の発行を含む場合がある。
資料請求の処理	資料請求の配布、および処理。
報告業務の処理	発生元、または外部エージェントに報告する概略情報の作成と送信。
取引業務の記録保存	発生元が処理を行った取引の情報を保存、維持する。
取引業務の検索	以前に保存し保有している取引業務の検索。



KCRP	BPO に関する特記事項
顧客へのアウトバウンドのコンタクト処理	顧客への告知、情報収集、および取引業務を目的とした、アウトバウンドのコンタクトを開始すること。これらは取引業務全体の一部として、もしくは、待ち行列に入るならば、分割された非リアルタイム型の取引業務として追跡される。

## フルフィルメントの KCRP

フルフィルメント業務は、顧客が注文・購入した製品や物理的なアイテムが、破損することなく、指定された場所に確実に配送するために重要な業務である。

フルフィルメントには、在庫管理、倉庫保管、集荷、梱包、顧客への商品の出荷 (BtoB、または BtoC) が含まれる。

購入はオンライン以外に、小売店、コンタクトセンターでの電話対応、電子メール、ファックス、アウトバウンドによるセールスも含まれる。

フルフィルメントの主なプロセスは以下の通り:

- 入荷: 商品の入荷と格納により、予想される注文に対し、十分な在庫が手元にあることを確保する。(注意:多くの小売業者は「直送方式」を採用している。これは、注文の詳細を製造業者に直接転送し、製造業者が製品を出荷する方法である。)
- ピッキング: 人やロボット、システムが、注文の品を倉庫の棚から取り出し(ピックし)、梱包(パッキング)の準備をする。
- パッキング: 受注した全品目はピックされ、集められ、注文単位でパック(梱包)される。
- 発送: 梱包された注文を発送準備する。購入条件によっては、配送方法が異なる場合がある(緊急配送の場合は追加料金が発生する)。

配送に関する情報をタイムリーに顧客に提供することが重要である。この情報は、顧客が利用する可能性のあるすべてのサービスジャーニーのタッチポイントでアクセスできるように連携する必要がある。

配送を試みても顧客が不在のため、再配送が必要になったり、顧客が配送会社の施設で商品を受け取る必要が生じたり、配送物が安全ではない場所に放置されたりすることは頻繁に発生している。

フルフィルメント業務においては以下の指標が用いられる。

## フルフィルメントの指標

KCRP	内容	測定指標	
注文処理	キット・組み立て、ピック・パッキング・配送処理を要する注文の受領。 CSP がカスタマーコンタクトセンターおよびフルフィルメントセンターの両方で認証を目指す場合、指標1～5 はインバウンド・カスタマーコンタクトセンターの指標(指標一覧表 A)の一部として測定される。	1	納期率 (例：目標の処理時間内に処理した注文の割合)
		2	納期率：注文処理の進行
		3	未処理—処理されていない、発注残にない注文の平均遅延時間
		4	顧客観点の重大なミスの精度 (モニタリングされた取引業務における顧客観点の重大なミスの精度)
		5	ビジネス観点の重大なミスの精度 (モニタリングされた取引業務におけるビジネス観点の重大なミスの精度)
		6	量 (例：一定期間内に受注した注文数)
		7	バックオーダー(例：在庫がない商品注文の経過処理)
商品の組み立て	商品または材料の組み立て、キットティング	8	納期率 (例：スケジュールごとに組み立てたキットの割合)
		9	未処理 組み立てていない、キットの平均遅延時間
		10	顧客観点の重大なミスの精度 (モニタリングされた取引業務における顧客観点の重大なミスの精度)
		11	ビジネス観点の重大なミスの精度 (モニタリングされた取引業務におけるビジネス観点の重大なミスの精度)
		12	量 (例：一定期間内に組み立てた商品の数)
		13	効率性 (例：1 キットあたりの平均処理時間、1 時間あたりに組み立てた SKU の数、1 キットあたりのコスト)
ピック/パッキング/配送	注文品のピッキング・パッキング・エンドユーザーへの配送の処理。	14	納期率：クライアントや顧客に約束した納期までに完了したフルフィルメント(配送業務)の納期率(例：センターから期限内に出荷された注文分の率)
		15	未処理(例：納期までに処理されなかった注文の平均遅延時間)
		16	顧客観点の重大なミスの精度 (モニタリングされた取引業務における顧客観点の重大なミスの精度)



KCRP	内容	測定指標	
		17	ビジネス観点の重大なミスの精度 (モニタリングされた取引業務におけるビジネス観点の重大なミスの精度)
		18	量(例:一定期間内の出荷件数)
		19	効率性(例:出荷された一個あたりの労働時間、1時間あたりの集荷件数、出荷1件あたりの処理コスト)
起点から終点までの処理	受注から出荷に至るまでの処理。コンタクトセンターで注文を受けてからフルフィルメント(配送業務)センターで出荷するまでの過程全般を含む。	20	納期率(例:顧客の注文から1日以内で出荷された率)
返品処理	返品受付確認書の発行、返品の実受取り、返品にともなう代金返済や交換の手配、クライアントの指定する方法による返品の実受取り等。	20	納期率(例:返品の実受取りの納期率)
		21	未処理(例:納期までに処理されなかった返品の実受取り時間)
		22	顧客観点の重大なミスの精度 (モニタリングされた取引業務における顧客観点の重大なミスの精度)
		23	ビジネス観点の重大なミスの精度 (モニタリングされた取引業務におけるビジネス観点の重大なミスの精度)
		24	量(例:一定期間内の返品件数)