

APRIL 2020

COPC Customer Experience 規格

The Performance Management System for
Outsource Service Providers (OSPs)

RELEASE 6.2
VERSION 1.0



目次

目次	1
COPC カスタマーエクスペリエンス規格 (CX 規格) OSP 版の紹介	3
COPC カスタマーエクスペリエンス規格 (CX 規格) の目的とその活用	6
COPC CX 規格 OSP 版 リリース 6.2 の概念図	10
COPC 規格群の活用による、定量的なコストの削減と収益性の向上	11
COPC CX 規格の戦略的な方向性	15
1.0 リーダーシップと計画 (400 点)	16
1.1 方針声明 (100 点)	16
1.2 事業計画 (100 点)	17
1.3 目標設定 (100 点)	18
1.4 ビジネスパフォーマンスのレビュー (100 点)	19
2.0 プロセス (1000 点)	20
2.1 顧客情報の収集と分析 (80 点)	20
2.2 サービスジャーニーと KCRP の定義 (100 点)	21
2.3 ナレッジとコンテンツの管理 (100 点)	22
2.4 クオリティ管理 (100 点)	23
2.4 クオリティ管理 (100 点)	24
2.5 予測と要員計画 (80 点)	25
2.6 スケジューリングとリアルタイム管理 (80 点)	26
2.6 スケジューリングとリアルタイム管理 (80 点)	27
2.7 デジタルアシステッドチャネルの IT サービス管理 (100 点)	28
2.7 デジタルアシステッドチャネルの IT サービス管理 (100 点)	29
2.8 是正措置と継続的改善 (80 点)	30
2.9 サービスジャーニーとプロセス管理 (40 点)	31
2.10 個人情報管理とコンプライアンス (40 点)	32
2.11 ベンダーと主要サプライヤのパフォーマンス管理 (40 点)	33
2.12 ビジネスの継続性 (40 点)	34
2.13 導入と変更管理 (40 点)	35
2.14 パフォーマンスデータの完全性 (40 点)	36
2.15 COPC cx 規格のレビュー (40 点)	37
2.16 OSP セールスプロセス (40 点)	38
2.17 RFX への対応 (40 点)	39
2.18 新規クライアント、プログラム、サービスの開始 (60 点)	40
2.19 クライアントとの関係の終了 (60 点)	41
2.20 クライアントとのリレーションシップ管理 (80 点)	42
2.21 クライアントへのレポート (40 点)	43
2.22 クライアントへの請求 (40 点)	44
3.0 人材 (600 点)	45
3.1 スキル定義 (60 点)	45
3.2 スタッフの採用 (80 点)	46

3.3 研修と開発 (80 点)	47
3.4 スキルと知識の検証 (80 点)	48
3.5 CSS のモニタリングとコーチング (80 点)	49
3.6 スタッフのパフォーマンス管理 (80 点)	50
3.7 スタッフからのフィードバックの管理 (60 点)	51
3.8 スタッフの離職および欠勤 (80 点)	52
4.0 パフォーマンス (2000 点)	53
4.1 顧客体験の測定 (500 点)	53
4.2 クライアントの満足度・不満足度 (OSp) (200 点)	54
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)	55
4.4 デジタルアシステッドチャネルのパフォーマンス (350 点)	56
4.5 KSP のパフォーマンス (200 点)	57
4.6 パフォーマンスの達成度評価 (350 点)	58
指標一覧表	59
指標一覧表1 - KCRP(顧客に関連する重要なプロセス)	60
指標一覧表2 - KSP(キーサポートプロセス)	66
指標一覧表2 - OSp の KSP(キーサポートプロセス)	71
指標一覧表3 - 顧客体験とクライアント満足度(OSp)	72
COPC 用語集	73



COPC カスタマーエクスペリエンス規格 (CX 規格) OSP 版の紹介

COPC CX 規格 OSP 版(以前の呼称は COPC OSP 規格)は顧客体験を管理するオペレーションに向けたパフォーマンス・マネジメントシステムである。一つもしくは複数のチャネルを用いて顧客体験を管理するオペレーションを対象とした、マネジメント手法、主要な指標・測定方法、および教育・研修プログラムを含むパフォーマンス・マネジメントシステムとなっている。

COPC CX 規格 OSP 版のリリース 6.2 は、コンタクトセンターオペレーションや、その他一つのチャネルのみを用いたオペレーションに対する適用性を維持したまま、デジタルアシステッドチャネルを含むあらゆるタイプの顧客コンタクトのオペレーション管理に向けてのガイドラインやベストプラクティスを提供すべく拡張、更新されている。

COPC CX 規格 OSP 版は以下を目的としている：

- 顧客の要求や期待に対するより深い知見や、その期待を満たすためのシステムやプロセスの連携により、お客様の体験を向上させる
- マルチチャネルの顧客体験プログラムに対し、その評価と管理のための広く活用されているプロセスを提供する
- 売上を増大させる(売上が求められるセンターの場合)
- 卓越したサービスを提供し、かつコストを削減する

COPC CX 規格の導入に成功した組織は、顧客体験を飛躍的に向上させ、売上を拡大させながら、コストの削減を実現している。

用語および関連性

国際的に認知されているパフォーマンス・マネジメントシステム、および規格の利点の一つは、「業界専門用語」の浸透に貢献することである。

COPC CX 規格は、以下に示す顧客体験オペレーションに特有の主要専門用語、および関係性を基礎としている。用語のリストには、COPC CX 規格において頻出する用語の定義を記載している。これらの基礎用語や関係性を正しく理解することで、COPC CX 規格の一貫した適切な活用が確保できると考える。追加の用語定義は、巻末の用語集に記載されている。

COPC CX 規格は以下の用語や関連性に基づいている：

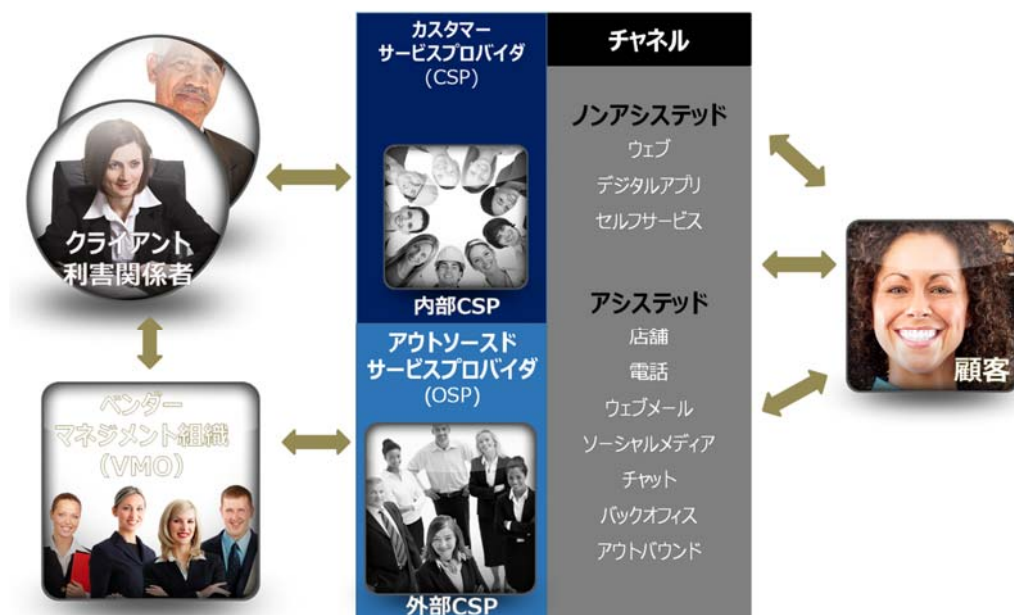


図 1. 上記の図は、顧客に対するサービスが最終的にどのように提供されるのか、その過程において役割を持つ組織、サービスが提供されるチャンネルを表している。それぞれの言葉の説明を以下に加える。

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。

アウトソーードサービスプロバイダ (OSP)

OSP はクライアントから委託を受けた外部組織で、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 と同様 OSP も、様々なサービス環境において存在する。

クライアント

社外の OSP に委託して顧客に対する製品やサービスを提供している企業。または、同じ社内にあるグループ、部門、部署、チームなどからサービスを調達する組織。

顧客(カスタマー)

顧客は組織の製品やサービスのエンドユーザを指す。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。

ベンダーマネジメント組織 (VMO)

企業(通常はクライアント企業)内の組織・部門もしくは個人の集合体であり、その顧客対応プログラムの少なくとも一部を管理する責任を持つ。通常は OSP を管理する責任を持つが、CSP を管理する場合もある。

デジタルアシテッドチャンネル

デジタルアシテッドチャンネルは、顧客が、サポートを実施する CSS との対応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。このチャンネルはデジタルチャン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、店舗内の専門システム、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。

ヒューマンアシテッドチャンネル

ヒューマンアシ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。

COPC CX 規格中で使用されるその他の用語の定義は、巻末の用語集に記載されている。

COPC カスタマーエクスペリエンス規格(CX 規格)の目的とその活用

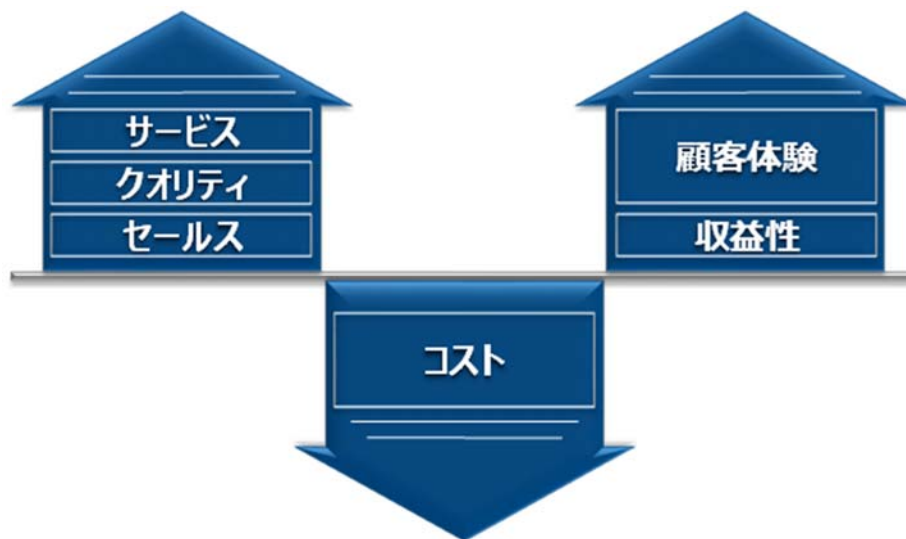
COPC CX 規格は 70 か国以上のリーディングカンパニーによって活用されている。

国際的に受け入れられ活用されている背景には以下の3つの理由がある：

- 事実、COPC 規格群のユーザは、顧客満足度の向上、セールスの増大、サービスとクオリティを向上させ、そしてコストの削減を実現している。
- COPC CX 規格の対象をすべての顧客コンタクトチャンネルに拡大することで、リリース 6 はすべてのカスタマーサービス提供組織に対して、売上を伸ばし、コストの抑制を実現しながら同時に顧客体験を向上させるためのツールを提供している。
- COPC CX 規格は、マルチチャンネルでの顧客サービスを提供している組織に対して、一貫した顧客体験の提供を目的として、チャンネルを跨いだ統一性を維持するための調整の仕組みを提供する。

サービス、クオリティ、セールス、顧客体験、収益性の向上

COPC CX 規格の目的や効果は、サービスとクオリティを向上させ、セールスを伸ばし、コストを削減を実現すると同時に、顧客体験をよりよいものにしていくことが可能であるという実証データに基づいている。世界中の数百にも及ぶ企業が、COPC CX 規格の導入を通じ、その顧客対応のオペレーションにおいてこれを実現させている。



主要用語の定義：

- 「サービス」とは、顧客の視点からの問題解決の容易さ、活動が実施されるスピードを表す。具体的には、セルフヘルプのシステムの使いやすさ、サポート担当者につながるまでの時間、電子メールでの質問に対する回答が得られるまでの時間などがその例となる。
- 「クオリティ」とは、サポート担当者やセルフサービスのツールから、顧客に対して提供される情報の正確性を指す。「1回で」正確に処理できること。例えば、問合せに対する回答の正確さ、オーダー入力の正確性、顧客の問題を最初に顧客が選択したチャンネルで解決することがこれにあたる。
- 「セールス」は、顧客が利用する効果的なオーダーのシステム、セールスや債権の回収を行う顧客対応のオペレーションにおいて発生する。

- **「コスト」**は通常、効率性に加え、OSPがその製品やサービスの提供をするのに伴って発生する処理単位あたりの費用に着目する。マルチチャネルの環境においては、顧客サービスを提供する全てのチャネルで発生するコストを合算して考える。通常、セルフサービスのチャネルでは、比較的高い固定費用が発生するのに対し、ヒューマンアシステッドチャネルでは比較的高いオペレーション費用が発生する。これらを統合して管理することで、ヒューマンアシステッドチャネルからデジタルアシステッドチャネルへの移行の伴って処理単位当たりのコストが削減されるのかが検証可能となる。
コストは、価格とは異なる。価格とは、OSPがサービスに設定する料金や、親会社に請求するコスト負担などを指す。

COPC CX 規格を活用している OSP の種類

ヒューマンアシステッドチャネル:

インバウンドおよびアウトバウンド・カスタマーコンタクトオペレーション:

「コール」センターと称されることが多いが、大半のオペレーションは電話にとどまらず、電子的手段(例:電子メール、WEB、チャット、テキストメッセージング、ソーシャルメディア、ビデオ)や郵便等による顧客とのやりとりを扱っている。サービスの典型例には、カスタマーサービス、テクニカルサポート、予約サービス、オペレーターサービス、セールス等がある。

BPO(ビジネスプロセス・アウトソーシング)のオペレーション:

通常、大量の取引業務の処理を伴い、顧客との直接の接点を持たない処理であることもある。多様なサービス機能があり、新規顧客の取引口座開設、データベース管理、支払請求の処理、(クーポン・商品券等の)引き換え処理等がある。

小売店舗:

このオペレーションでは、サービスやサポートの提供を受けるために、物理的にそのロケーションを訪問した顧客に対してサービスやサポートを提供する。

フィールドサービスのオペレーション:

製品の保証やサービス契約の範囲内、あるいは個別の有料サービスとして、修理や部品交換を行うエンジニアを顧客先へ派遣する業務等がある。

債権回収サービス:

法人、および一般消費者からの未払金の回収を行う。

デジタルアシステッドチャネル:

コンテンツマネージャ:

顧客に提供される情報(セルフサービスの場合もカスタマーサービスの担当者を通じての提供の場合も含む)が正確、完全、最新であることの責任を持つ担当者。

デジタルサービスプロバイダ:

このオペレーションは、オンラインサービス、デジタルアプリケーション、セルフヘルプ、セルフサービスシステムといったデジタルチャネルを使った顧客サービスを提供する責任を負う。

背景

COPC CX 規格(以前の呼称は COPC CSP 規格)の初版は、1996 年に、発注者、CSP、顧客対応を重視したサービスオペレーションのシニアマネジメント等のメンバーにより策定された。策定に関わったメンバーは、当時低かったオペレーションのパフォーマンスに加え、広く共通して理解されたガイドラインが存在しない実態に不満を抱いており、業界発展のための取り組みに乗り出した。当時、規格の策定には、主に以下のメンバーが関わっている：

- セールス、顧客サービス、受注管理、テクニカルサポート、その他の機能をアウトソーシングし、自らもコンタクトセンターを運営する IT 業界の代表的企業 (Microsoft, Compaq, Intel, Novell, Dell)
- セールス、顧客サービス、物流/配送業務、入金処理、およびその他の各サービス分野で、自社のカスタマーコンタクトオペレーションが高い評価を得ている企業 (American Express, L.L. Bean, Motorola)
- オペレーションマネジメントやパフォーマンス向上の経験豊富な専門家。その中には、マルコム・ボルドリッジ国家経営品質賞の元審査委員と、コンタクトセンターと製造業界で ISO 認証取得に携わった経験をもつ上級管理職

COPC CX 規格策定の出発点としてメンバーが選んだのは、米国国家経営品質賞(マルコム・ボルドリッジ賞)の基準とシステムであった。OSP 業界特有のニーズを満たしつつ、現実的な内容として受け入れられるよう、ボルドリッジ基準を次のように取り入れることにした。

- OSP と、そのクライアントや顧客が最も重視する成果、評価方法、およびプロセスを強調、または追加した。
- OSP やクライアントの経験に基づき、COPC CX 規格の主たる目的に直結したものではないと判断された基準を削除した。
- その他の国際規格を検証した上で、パフォーマンス向上に的を絞った実践的アプローチに関する要素を採用した。

COPC CX 規格には 3 つのバージョンが用意される – それぞれ CSP 版、OSP 版、および VMO 版となる。OSP 版、および VMO 版は CSP 版に続いて発行される。COPC CX 規格の 3 つのバージョンは以下となる：

- **COPC CX 規格 CSP 版** は COPC 規格委員会により、包括的なパフォーマンス・マネジメントシステムとして承認された CSP 向けの規格である。本規格の 33 項目は、COPC 規格委員会(「COPC 規格委員会」参照)による検討、および、業界の調査結果により、高いパフォーマンスレベルの達成に最も大きく貢献するもの認められた項目となっている。COPC CX 規格 CSP 版は以下を目的としている：
 - ハイパフォーマンスの CSP に対して、世界でベストな組織であるとの認定・評価を提供する。
 - 業界に対し、ハイパフォーマンスを追求するために活用すべきモデルを提供する。
- **COPC CX 規格 VMO 版(以前の呼称は COPC VMO 規格)** は、COPC 規格委員会の承認を受けた、ベンダーマネジメント組織(VMO)のための包括的なパフォーマンス・マネジメントシステムである。2002 年、COPC 規格委員会は、CSP の優秀なレベルのパフォーマンスを達成する能力は、(社内・社外)クライアントが実施する業務量予測や、製品・プロセスのトレーニング等の重要な活動の成果により制約を受けていると判断した。この問題に対処するため、COPC 規格委員会は COPC CX 規格 VMO 版を策定した。この規格は、VMO と OSP が高水準のパフォーマンスを確実にするために VMO が実施すべき重要なプロセスや、VMO が測定・管理すべき関連指標を定義している。
- **COPC CX 規格 OSP 版(以前の呼称は COPC OSP 規格)** は、クライアントの顧客へカスタマーマネジメントサービスを外注された OSP のための、COPC 規格委員会の承認を受けた包括的なパフォーマンス・マネジメントシステムである。COPC CX 規格 CSP 版と同様、カスタマーコンタクトオペレーション(センター)においてハイパフォーマンスを達成するために貢献する効果的なマネジメントシステムである。OSP とクライアントとの関係を反映するための変更ポイントが加えられている。

これらの COPC 規格群(日本語版)は、株式会社プロシードのウェブサイト (www.proseed.co.jp) で入手できる。



COPC CX 規格 OSP 版のリリース 6 の発効は大規模改訂にあたる。COPC のパフォーマンス・マネジメントシステムとしては初めて、デジタルアシテッドのチャネルを含むすべてのタイプの顧客対応のオペレーションへの適用が実現された。これはカスタマーコンタクトの業界の進化のスピードに呼応した COPC CX 規格の継続的な進化を反映している。COPC CX 規格の策定当初から続く慣例に従い、規格の改訂は COPC 規格委員会の判断に委ねられている。

COPC® 規格委員会

COPC CX 規格、および関連する COPC 認証プロセスを統轄しているのが、COPC 規格委員会である。この独立したグループを構成しているのは、所属する企業で上級管理職の責任を担い、なおかつその業務において COPC CX 規格 OSP 版を利用した経験を通じて当規格群を熟知している個人である。最新のメンバーについては、ウェブサイト (www.copc.com) を参照のこと。

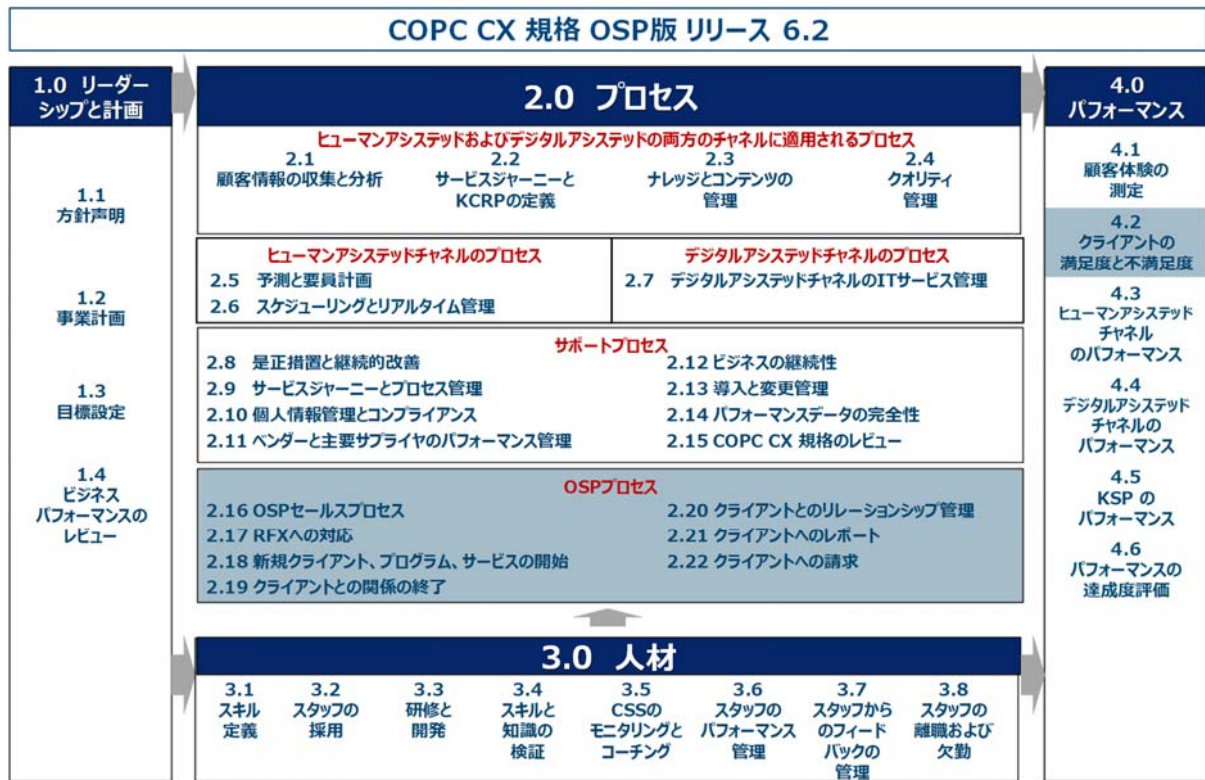
- COPC 規格委員会は年に 2 回の会議を開催し、COPC CX 規格の解釈や内容改善の検討を重ねている。
- 国際メンバーは、今後も順次、COPC 規格委員会に追加される予定。
- COPC 規格委員会には、COPC CX 規格のユーザーからの意見も寄せられる。COPC CX 規格の「各要求項目の適合基準」の改訂は、1 年に 1 度行われる。COPC CX 規格の CSP 版 / OSP 版の適合基準はそれぞれの認証ガイドに記載されている。

COPC CX 規格 OSP 版の構成

COPC CX 規格は、顧客重視のサービスオペレーションを管理・運営するための、包括的なパフォーマンス・マネジメントシステムを統合し、とりまとめたものである。

- COPC CX 規格の構成は、顧客中心のパフォーマンスマネジメントの「原動力(Driver)」から始まる。カテゴリ 1.0「リーダーシップと計画」で詳述するリーダーシップの特徴と実践内容が、この原動力のあり方を具体的に示している。
- カテゴリ 2.0「プロセス」、およびカテゴリ 3.0「人材」は、組織の「手段(Enablers)」として、正しく設計されたプロセスと、それを適切な情報に基づき活用できる、スキルと意欲を備えた人材をとりあげる。
- このマネジメントシステムの「目標(Goal)」は、カテゴリ 4.0「パフォーマンス」に示すとおり、クライアント／顧客の満足度と、製品／サービスのパフォーマンスと生産性を、バランス良く共存させることにある。

COPC CX 規格 OSP 版 リリース 6.2 の概念図



COPC 規格群の活用による、定量的なコストの削減と収益性の向上

COPC パフォーマンスマネジメント・フレームワークのコンセプトや原理を導入することで、多くの企業が重要なオペレーションコストの削減、および回収、または、セールス、もしくは、その両方について改善を実現している。このセクションでは、COPC の活用を検討している皆様に、定量的なコスト削減や、回収またはセールスの向上について紹介する。また COPC パフォーマンス・マネジメントシステムを導入することで、これらを実現する財務的な利点についても確認する。

様々なコストの削減の視点

クオリティの改善

- **一次解決率の向上:** 最初のコンタクトにおいて、より高い割合で、問題、および課題を解決することは、再処理（電話における再入電など）を削減し、CSS（各種オペレータ）の必要人員数削減につながる。
- **低いクオリティのもたらすコスト:** カスタマーコンタクトオペレーション（センター）によって顧客に提供された悪い体験は、多くの場合、コストを発生させる。このコストは、顧客に対し、何を埋め合わせしたかで計算できる。例えば、会員に対する無料期間の提供、無料チケット、無償での商品提供、財務的な補償、緊急配送（CSP にとってより高いコスト）、取引手数料の免除などがあげられる。低いクオリティは、OSP、またはクライアントの直接的な財務支出につながる可能性がある。

効率性の改善

- **AHT:** 平均処理時間を短縮することは OSP におけるスタッフィング数の削減や、ヘッドカウント数を抑制する機会といえる。処理時間の短縮は、一般的に長時間対応の CSS を管理することによる、ばらつきの抑制や、プロセスを合理化することによるプロセス実行能力の改善により、実現できる。
- **占有率:** 占有率の改善は、スタッフのスケジューリングや待機時間の削減によりもたらされる。同じ人数でより多くの処理を行う事や、処理すべき業務量と比べて少ない人数で実施することによって占有率の値は高くなる。
- **稼働率:** 非生産時間を最小化する（取引業務時間を最大化する）ことで、必要人員数を削減する。
- **取引業務あたりのコスト:** これまで述べてきた効率性の総合的な改善は、取引業務あたりのコストを削減するための原動力となる。

サービスの改善

- **未処理の削減:** 電話以外の取引業務では、対応納期の目標を達成することにより、未処理を削減できる。その結果、再問合せを抑制することになり、取引業務処理数を削減することができる。
- **クライアントへのペナルティ支払いの削減:** OSP は、サービスレベルの目標などの契約に基づく約束を一貫して達成することでペナルティの支払いを最小化し、ボーナスを最大化できる。

取引業務量の削減

カスタマーコンタクトオペレーション（センター）による取引業務量の削減は、CSS 数に大きな影響を与えるため、コスト削減に結びつく。取引業務量の削減は、以下により達成できる。

- 一次解決率の向上
- 未処理の削減
- 問い合わせ要因の確認と調整
- 顧客の問題を解決するための別の手段の提供(例:インターネットサービスの提供)
- 問い合わせの自動対応 (IVR のセルフサービス・オプション)

採用プロセスの改善

適切な CSS の採用と選定におけるプロセスが脆弱なために、離職は頻繁に発生する。COPC は、採用の成功例、失敗例の分析に基づく、CSS の採用プロファイルを定義し、堅実な採用プロセスを整備することが、離職の抑制に非常に効果的であると分かった。

- **離職:** 離職に伴う CSS の入れ替えによるコストを計測することで、組織における離職コストの影響を試算することができる。コスト因子に含まれるものとして、以下がある。
 - **研修期間中の給与コスト:** CSS に対して研修期間中に支払われる給与、福利厚生、付帯コスト (PC 設備等の固定費を除く)。
 - **採用活動に伴うコスト:** 人材派遣会社や採用担当が、採用活動に費やしたコスト(固定費は除く)。
 - **超過(勤務)コスト:** 離職による穴埋め(新人の業務開始)が完了するまでに発生するコスト。
 - **新人デビュー直後の低い生産性:** 新人は既存スタッフと比較して処理時間のパフォーマンスが低い。一般的なカスタマーコンタクトオペレーション(センター)のプログラムにおいては、新人が既存 CSS の効率性と同程度になるまでに、研修直後から 7 週間かかると考えている。
 - **研修に伴うコスト:** 研修用マテリアル(資料や設備、ツールなど)、追加設備の賃料、その他直接的なコスト(固定費は除く)。
 - **必要人員数を満たすために、OSP に支払う費用:** 離職に伴うコストを算出する時には、OSP に支払う費用も考慮する。
 - **固定費:** 採用や研修の部門、研修設備等の固定費を、離職者あたりのコストとして計上するかどうかについては議論の余地がある。COPC は通常それらを含めていない。多くの場合、離職を減らすことが、それらの部署における離職者あたりのコストを減らすことに強い影響を与えるとは言えないだろう。離職を削減することよりも、これらに関連するプロセスの有効性を高めることにより、コストは削減されるだろう。もし、それらの部門が固定費を計算に含めるのであれば、それらが考慮された離職者あたりのコストを導くために、年間の離職者数を予測し、固定費を年間で想定される離職者数に分割することが良い。
- **欠勤:** CSS のヘッドカウント数は、着信パターンにあわせて適切に配置するために、CSS の欠勤を考慮すべきである。CSS の欠勤による増加分を考慮したキャパシティ計画には、欠勤の理由を問わずに欠勤の割合を含めなければならない。キャパシティ計画には病欠だけではなく、休暇、研修、ホリデー、私用休暇、有給育児休暇、(有給・無給問わず)病欠以外の欠勤も含める。欠勤がコストに与える影響を算出する場合は、以下を含める。
 - **直接的な給与コスト:** 欠勤によるリソース不足を補完するための追加人件費
 - **超過勤務:** 既存 CSS への超過勤務手当での支払い

離職、または欠勤によるサービスレベル、セールス、一次解決率、その他の低いパフォーマンスに起因する結果的なコストの影響については、コスト削減を目的とした離職・欠勤のコスト算定に含まれていない。コスト試算として、特定のパフォーマンスエリアを測定すること、およびそれらを離職や欠勤に含めることは、コスト削減幅を重複して勘定することになりえる。

コスト削減の財務的換算

コスト削減額の算出においては、以下を推奨する。

1. 誇張せずに保守的な数値にする。
2. 金額に換算する。
3. 年間でのコスト削減額として表す。
4. 一時的なコスト削減と繰り返し実現するコスト削減との違いを明確に表す。
5. データによる裏づけを用意する。
6. ダブルカウントしない。

一般的にコスト削減額は、直接的な削減額、もしくはフルタイム相当 (FTE) のヘッドカウント数の削減数で表す。

- **ヘッドカウント数の削減:** 多くのカスタマーコンタクトオペレーション (センター) では、コスト削減額を削減できた FTE の数、もしくは給与支払い時間で測定される。組織としてコスト削減の実態を把握するためには、コスト削減幅を合計金額で換算しなければならない。例えば、規模が 500 席のプログラムで一次解決率が 5% 向上した場合、コール量の 5% 削減、必要な CSS 数の 25 人削減、または年間 7500 万円の削減 (一人あたり年間 300 万円とした場合) と換算することで、削減額を明らかにできる。
- 実際のヘッドカウント削減数を算出する時は、「(プロジェクトに起因するものではない) 業務量の増減に対する埋め合わせ」、または「他の業務への従事」、「その他の業務内容変更」などが発生することを考慮する必要がある。
- **コスト削減の財務的把握:** コスト削減の財務的効果を把握するためには、コスト削減の取り組みを金銭的価値に換算する必要がある。例えば、重大なミスで 10% 削減することは、ミスが発生した際に顧客に対する誠意を表すために発生した費用を 10% 削減できるといえる。

セールス、およびその他の利益の獲得

COPC パフォーマンス・マネジメントシステムを導入することは、コスト削減以外の効果も期待できる。カスタマーコンタクトオペレーションにおける財務的な向上は、それらへ直接影響する、セールスの増加、獲得率の向上、債権回収や顧客維持などの、パフォーマンス向上が欠かせない。一方、直接的な財務の効果として換算することが難しい場合もある。例えば、パフォーマンスが低いカスタマーコンタクトオペレーション (アウトソーシング) におけるクライアントや顧客の満足度の改善などの無形利益である。

セールス・パフォーマンスの向上

セールス: (放棄呼率の削減による) サービス、(注文や契約のキャンセル削減による) クオリティ、(対応可能時間の拡大による) コストのパフォーマンスを改善することは、セールスのパフォーマンスを向上させる原動力となる。この場合の最適な尺度は (サービス・クオリティ・効率性などの) パフォーマンス向上の結果、直接的、または間接的に導かれる「純売上における向上」であり、平均営業売上 (定期契約の場合は、定期契約による年間売上の平均営業売上) を用いて、販売単位を売上に置き換えて見るのが最適である。

- カスタマーコンタクトオペレーション (センター) が販売や回収業務を行っている場合は、パフォーマンスの改善を円換算で測定することができる。
- カスタマーコンタクトオペレーション (センター) が販売業務を行っている場合は、販売促進因子、および平均売上高を用いて、売上高指数に変換する必要がある。

- 顧客維持によるセールス確保は、通年での維持が見込まれる顧客をもとに計算する(90 日後まで維持された顧客をもとに計算されている例が多くみられる)。
- 回収業務の改善は、改善された実回収額の年次総計として計算する。

間接的なパフォーマンスの向上

満足の拡大と不満足削減: カスタマーコンタクトオペレーション(センター)によって提供されたサービスへの顧客の満足、および不満足改善から創出される財務的な利益を、数値的に導き出すことは、一般的に難しいとされている。

クライアント満足度: OSP にとって、クライアント満足度の向上が、大きな利益への架け橋であることは明らかである。しかし、社内カスタマーコンタクトオペレーション(センター)の利益という観点では、体感が難しいと思われる。

その他、問題がある分野の可視化: 顧客がカスタマーコンタクトオペレーション(センター)に問い合わせをする理由(要因)を分析することにより、組織の外部で、サービスの提供や商品の供給などのプロセスで問題が発生している箇所を可視化することが可能となる。これにより、業務量の削減、問題の解決につながり、コストを削減できる。また、これらの問題の改善は、組織における、より多くの利益創出になりうる。

COPC CX 規格の戦略的な方向性

COPC 規格委員会は、COPC 規格群のすべてが同時期に毎年更新され、CX 規格 CSP 版、OSP 版、および VMO 版の内容が同期するようにリリースを共有することを決定した。COPC CX 規格 CSP 版はロジックの構築を目的として、最初に更新される。またその他の規格は、CSP 版と連携するように更新される。

- **業界の進化を反映させるため、COPC CX 規格を定期的に改訂する:** カスタマーコンタクトオペレーション(センター)の業界は急激に進化し続けている。COPC CX 規格は、こうした業界の発展を反映させると同時に、最先端のマネジメント手法やパフォーマンスを定義したグローバル基準としてのステータスを維持することを目指している。COPC CX 規格の改訂は、承認を経て適用が決定された時点で、COPC 規格委員会により告知される。
- **規格の改訂には次の 2 種類がある**
 - 規格要求の有効性を維持するための改訂: 解釈の追加や明確な表現への変更など。
 - 業界の環境やニーズの変化に応じた改訂: COPC CX 規格の業界への浸透度(例: 規格を採用する企業の割合)と、規格要求の厳格さ(例: サービスの運営、財務の両面で本質的な違いを生む規格としての役割)を充実させ、グローバル規模での「最先端のマネジメント手法」としてのステータスを維持することを目的とした改訂。
- **具体性の追求:** 業界の発展に対応する上で、COPC CX 規格は今後も必然的に変更されてゆく。例えば、初期の規格にはプロセスレベルの効率性に関する要求項目が盛り込まれていなかったが、これは当時、標準的な効率性の指標が業界で活用されていなかったためである。その後、「コストと効率性のパフォーマンス」が規格要求に追加された時点では、一部の KCRP に対して効率性指標が一つ要求されているにすぎなかった。ここ数年の間でこの規格要求はさらに見直され、以下の順に年々改訂されている。
 - インバウンドのコール処理に対し、3 つの効率性指標が要求される。
 - 「AHT(平均処理時間)」、「稼働率」、「取引業務あたりのコスト(Cost Per transaction)」が、規定された 3 つの指標である。
 - 稼働率の算定方法を明確に定義する。
 - 「1 取引業務あたりのコスト」の測定を削除し、3 つ目の効率性指標として含めることのできる指標の定義を導入する。

1.0 リーダーシップと計画 (400 点)

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げ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、OSP が目的を達成するために、必要な実施事項と適切なリーダーシップを備えるための方法について焦点を当てている。また、カテゴリ 4.0 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 (100 点)

クライアントと顧客に対する OSP のコミットメント(誓約)を明確に示した、総合的な方針声明(ビジョン、ミッション、目標等)を文書化すること。

1. OSP の方針声明は、以下の 1 項目以上について言及していること。
 - a) カスタマーエクスペリエンス(顧客体験)
 - b) サービス
 - c) クオリティ
 - d) セールス (収益)
 - e) コスト
2. OSP は、管理者層と従業員の業務活動の実態を、方針声明と整合させること。
3. OSP は、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、整合させること。
4. OSP は、サービスジャーニー、およびジャーニーをサポートするチャンネルを方針声明と整合させ、かつサポートさせること。

1.2 事業計画 (100 点)

OSP は、年次事業計画の策定、実行、パフォーマンスの見直しをするためのアプローチを文書化し、運用すること。

1. OSP が、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は、以下の分析を盛り込むこと。
 - a) 顧客からのフィードバックと顧客データ
 - b) 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
 - c) 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)
 - d) 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
 - e) 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のバランスを含めた全体的なサービス設計と、顧客体験やコストに対するインパクト
 - f) 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
2. OSP による主体組織、部門の年次事業計画の策定プロセスは、以下を満たすこと。
 - a) 主体組織と部門の計画が整合、協調していること。チャネル毎に異なる部門が対応している場合には、それらの部門を含む。
 - b) 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こと。
3. 主体組織、および部門の年次事業計画はそれぞれ、以下の項目を含むこと。
 - a) 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みなすことができる。
 - b) 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すること。
 - c) 財務、および財務以外の各数値目標に対して、CSP は以下を明確に定めること。
 - i) 目標達成のための実行策
 - ii) 実行策のマイルストーン
 - iii) 実施責任者となるマネージャ

1.3 目標設定 (100 点)

OSP は、指標一覧表 1,2,3 にリストされているすべての指標を対象に目標設定するアプローチを持つこと。また、目標設定の目的は、優秀なパフォーマンスの達成、および、継続的向上を確実にすることを意図し、顧客体験や財務上の結果を向上させるものとする。

1. すべての要求指標にて、目標値を明確に設定すること。そして、トレンドを把握するため、十分なデータを収集すること。
2. 方針声明と整合するハイパフォーマンスレベルの目標値を設定すること。
3. 2年毎に比較データは更新すること。
4. 目標値は定期的にレビューすること。常にパフォーマンスが目標を上回る状態、もしくは、(目標値の)継続的な改善が顧客体験または財務的結果を牽引する原動力となる場合、目標値を改善すること。

1.4 ビジネスパフォーマンスのレビュー (100 点)

OSP は、事業計画と目標値の実績を評価する文書化されたアプローチを持つこと。

1. 目標と実績は適切な担当者が把握していること。
 - a) 要求には次も含まれる。OSP の適切な担当者は、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こと。理解内容には、サンプルによる誤差も含まれる。
2. パフォーマンスレビューのアプローチには以下を含めること。
 - a) 事業計画とすべての要求される指標の目標値について正式なパフォーマンスの月次分析を行う。
 - b) 結果が目標を下回る場合、是正アクションをとること。
 - c) OSP は是正アクションの結果、継続的改善を示すこと。

2.0 プロセス (1000 点)

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 OSP の能力に負うものである。カテゴリ 2.0「プロセス」は、OSP 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、OSP 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 (80 点)

OSP は、顧客から得た情報を収集・評価し、適切な行動を取り、サービスジャーニーを改善するための体系的なアプローチを持つこと。

1. 体系的なアプローチには、以下を含むこと:
 - a) クライアントの製品やサービス、サポートやサービスの方針に関する顧客からの情報を、サービスジャーニーのあらゆる部分、および、クライアントが採用するあらゆるチャネルにおける、すべての顧客対応のプロセスから収集する。
 - i) OSP は通常の顧客対応において、フィードバックを収集すること。ただし積極的にフィードバックを求める必要はない。
 - ii) 顧客情報には、苦情、取引業務のモニタリングより得た情報、満足度調査、不満を持つ顧客の分析、顧客対応業務を行うスタッフからのフィードバックを含むが、この限りではない。
 - b) 顧客が OSP に連絡した理由を特定する。
 - c) 顧客体験を向上させることを目的に、デジタルアシステッドチャネルの応対から得られるデータを分析し、顧客の傾向や兆候を特定する。
2. 収集された情報は、サービスジャーニーの視点から集計、および分析すること。
3. 上記のデータと分析に基づき、OSP は顧客体験、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おくこと。
4. OSP は、OSP が管理可能な要因に対して行動をとること。またクライアントが効果的な行動をするために必要な情報を用意すること。
5. 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を設計する際に活用すること(4.1 顧客体験の測定 参照)。また同じく取引業務のモニタリングにおける顧客の重大なミス項目の設計に活用すること(2.4 クオリティ管理 参照)。

2.2 サービスジャーニーと KCRP の定義 (100 点)

OSP は、顧客が自らの問題やサービス要求を叶えるために実行する(体験する)サービスジャーニーを特定すること。これらのジャーニーは顧客の期待を効果的に満たすものでなければならない。

OSP は、サービスジャーニーをサポートするために KCRP が定義され、一貫してその目標値が達成されるよう効果的に運用されていることを確保すること。

1. OSP は顧客対応上最も多いサービス要求を含むサービスジャーニーを特定(マッピング)すること。
 - a) サービスジャーニーは顧客視点の起点から終点を定義すること。
 - b) OSP は、「2.1 顧客情報の収集と分析」で説明されている手法を用いて、サービスジャーニーの欠陥を特定し、対処するためのアプローチを構築すること。
 - c) 顧客の要求を実現するために2つ以上のチャンネルが利用可能である場合には、それぞれのチャンネルの顧客体験が一貫していること。ただし、ビジネス上の理由から意図的に異なる体験を提供する判断をしている場合を除く。
 - i) 顧客に関する必要な情報やデータが、チャンネルを問わず一貫し、かつ入手可能になっていること。
 - ii) 同じプロセスを異なるチャンネルで対応した場合でも、結果は一貫しており、期待通りであること。
2. 各 KCRP は、以下の条件を満たす確率の高い、明確な手順を示すこと。
 - a) クライアント、顧客の要求、OSP の必要条件
 - b) 目標値、もしくは目標幅(スペックリミット)
3. 顧客が利用するテクノロジーやシステムは、顧客対応をよりよくする目的で設計すること。
 - a) システムを通じて収集された情報は、顧客の要求に対応するために、CSS もしくはシステムによって活用されること。
 - b) 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であること(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こと)。
 - c) システムは、顧客自身が入力ミスを訂正できるように設計されていること。

2.3 ナレッジとコンテンツの管理 (100 点)

OSP は、プログラム、手順、システム内のコンテンツの管理や、その変更に関する体系的アプローチを活用すること。この項目の目的は、すべてのチャネルにおいて最新の情報を顧客に提供することにある。

1. OSP は、顧客または顧客をサポートするスタッフの利用するコンテンツが、常に最新で、適切かつ正確であることを確保するための体系的なアプローチを構築し、運用すること。このアプローチには以下を含めること:
 - a) チャネル間でのコンテンツの一貫性の管理
 - b) 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づけ
 - c) ビジネス上適切な頻度でのコンテンツの精度と有用性の両方に関するレビュー
 - d) 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
 - e) 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ネルのコンテンツの更新、および CSS に対する変更内容の伝達方法(研修実施の有無を含む):
 - i) コンテンツとデータの更新方法
 - ii) CSS に対する新しいコンテンツの伝達および研修方法
 - iii) CSS がその最新のコンテンツを理解し、活用していることの検証
 - f) 権限を持つスタッフのみによる、コンテンツの改訂
 - g) 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(追跡可能性)のためにデータは保持しておくこと。
2. コンテンツ管理を担当するポジションは、KCR 業務担当とする。
3. OSP は、指標一覧表 2 に掲載されている、コンテンツ管理に関する納期、精度、完成度の適切な指標を測定、管理すること。

2.4 クオリティ管理 (100 点)

OSP は、OSP、クライアント、顧客の要求や目標値を満たすことを目的とした、クオリティ管理のためのアプローチを構築すること。ヒューマンアシステッドチャネルのクオリティ管理は、取引業務のモニタリングを通じて実施されることが多い。デジタルアシステッドチャネルにおいては、クオリティ保証チェックを実施することが求められる。

このアプローチは 2 つの狙いを持つ：

(1) OSP 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

(2) OSP 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

1. クオリティ管理のアプローチでは、OSP のプログラムにおける精度もしくはミス率の測定を可能にすること。このアプローチには以下を含むこと：
 - a) OSP はサンプルサイズの統計的な影響を把握し、それに基づいて、月次でのモニタリングやチェックの対象となる取引業務の件数をプログラム毎に決定すること。
 - b) モニタリングやチェック対象のサンプルを選択する方法論に偏りが無いこと。
 - i) OSP がシステムによるクオリティ保証チェックを行う場合 (例：デジタルアシステッド対応のクオリティ測定) 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こと。
 - c) 結果が、クオリティの測定方法によって影響を受けないこと (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)。
 - d) **ヒューマンアシステッドチャネル：**
顧客の重大なミスの精度と、ビジネスの重大なミスの精度、およびコンプライアンスの重大なミスの精度は、単独の要素としてモニタリング、またはチェックし、評価すること。
 - i) OSP は、顧客の重大なミス項目を、顧客体験に影響を与える要素の分析を用いて定義すること (2.1 顧客情報の収集と分析 参照)。
 - ii) OSP は、顧客の重大なミスの精度と、顧客体験の評価のパフォーマンス結果に関係があることを立証すること (4.1 顧客体験の測定 参照)。
 - iii) ビジネスの重大なミスは、その他のビジネスパフォーマンス (例：コスト) と関係があること。
 - e) **デジタルアシステッドチャネル：**
OSP は各デジタルアシステッドチャネルにおける欠陥率を測定すること。欠陥とは、顧客やビジネスに対して重大な影響を及ぼすものとして定義すること。例えば、「ウェブページにおいて誤ったフォントや色を使用した」ことは重大な欠陥には含まれない。
2. OSP はクオリティ評価の結果を分析し、頻繁に発生するミスの原因を把握するためのアプローチを備えていること。このアプローチには以下を含むこと：
 - a) 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する。
 - b) OSP は問題解決のアプローチ (2.8 是正措置と継続的改善 参照) を活用し、これら頻繁に発生するミスの原因を調査のうえ、組織のどこで、どのように対処すべきかを特定する。
 - c) 特定された問題の是正を行う。

2.4 クオリティ管理 (100 点)

3. OSP のクオリティ管理のアプローチは、モニタリング担当者が適格で、クオリティ保証チェックのシステムが効果的であり、またそれぞれにおいてカリブレーション(評価基準合わせ)により評価が一貫していることを確保すること。
 - a) クオリティ保証チェックに使用されるシステムは、評価の一貫性やクオリティ評価の正確性を保つために定期的なカリブレーションされていること。
 - b) モニタリング担当者は、その業務を実施するためのすべてのミニマムスキルについて研修を受け、検証されていること(モニタリング担当者は KCR 業務担当)。
 - c) 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こと。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すること。
 - d) 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すること。

2.5 予測と要員計画 (80 点)

OSP は、業務量、処理時間、シュリンケージの予測に基づいた要員計画(キャパシティプラン)を策定し、将来の業務量に対して十分な人員を確保すること。

1. **予測**－ OSP は、ヒューマンアシステッドチャネルの取引業務の種別(例えば、電話、電子メール、チャット、ソーシャルメディア)毎に、過去の業務量、処理時間、およびシュリンケージを把握し、それらの将来的な予測を行うこと。
 - a) OSP は指標一覧表 2 で要求されるすべての予測精度の指標を測定、管理すること。
2. **要員計画(キャパシティプラン)**－ OSP は、数式モデルを利用して要員計画を策定し、予測された業務量に対応するために必要な人員数を決定すること。
 - a) 要員計画は、新規スタッフの採用や研修に要する時間差を考慮し、前もって策定すること。
 - b) 数式モデルは、目標とするサービスレベル、またはサイクルタイムと、以下に関する上記1の予測を活用すること。
 - i) 業務量
 - ii) 処理時間
 - iii) シュリンケージ
 - c) 要員計画は週次、もしくは日次データを使って策定すること。

2.6 スケジューリングとリアルタイム管理 (80 点)

OSP はヒューマンアシステッドチャネルの業務量予測に合わせて、スケジューリングとリアルタイム管理を実施し、十分な人員を確保することにより、コストを最小化しながらサービスの目標を達成すること。

1. スケジューリング—OSP のスケジューリングに関するアプローチは以下を含むこと:

- a) インターバル単位で必要な人員数を算出し、各インターバルにおいて必要人員数と、勤務に就く人員数との乖離を最低限に抑えたスケジュールを作成すること。
- b) サービスレベルとコスト/効率性の目標値を考慮すること。
- c) 目標とするサービスレベル、またはサイクルタイムと、以下の予測を考慮すること:
 - i) 業務量
 - ii) 処理時間
 - iii) シュリンケージ
- d) 以下のインターバルに基づくこと。
 - i) リアルタイム型取引業務:30 分以内のインターバル
 - ii) 非リアルタイム型取引業務:サイクルタイムの目標値に応じた適切なインターバル
- e) 作成されたスケジュールが、その通りに実施されていること。
- f) OSP は、以下のことを定期的(最低 6 ヶ月毎)に実施すること。
 - i) スケジューリングや勤務ルールと実態を見直すことで、予測される業務量に沿ったスタッフの配置を妨げている要因を特定する。
 - ii) 予測される必要な人員数と、配置可能なスタッフ数の乖離を最低限に抑えるよう、スケジューリングと勤務ルールに変更を加える。

2. リアルタイム管理—OSP は、次の要件を満たすための、体系的なアプローチを運用すること。

- a) 実際のパフォーマンスが、予測やスケジュールの作成時の想定と著しく異なる場合は、その日のうちに対策を講じる(例:取引業務量や平均処理時間(需要)が予測よりも著しく高い、あるいは低い)。
- b) 当初の(確定した)スケジュールの作成時に利用した入力情報が実際と違っている場合は、近い将来(例:今日、今週など)のスタッフィングとスケジューリングを再度実施する(例:欠勤率、AHT、研修、処理量などが当初の予測を上回ると予想される場合など)。
- c) シフトの遵守状況をインターバル単位で管理する。
- d) 指標一覧表 2 に記載されたすべてのリアルタイム管理指標を測定、管理すること。

2.6 スケジューリングとリアルタイム管理 (80 点)

3. 取引業務の分配—OSP は以下を実行すること。

- a) 取引業務の分配(複数のサイト間、同一サイト内での分配が考えられる)は、文書化された体系的なアプローチを用いて行うこと。
- b) 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(ルーティングすること。その際、CSS のスキルや能力、顧客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すること。
- c) OSP が共有キューの環境を管理している場合、ネットワーク全体、およびサイト単位のパフォーマンスを、リアルタイムで監視すること。以下の事項も、必要に応じて対象に含むこと。
 - i) 納期率: サービスレベル/ASA、放棄呼率、未処理
 - ii) 占有率、および/または稼働率

2.7 デジタルアシステッドチャネルの IT サービス管理 (100 点)

OSP は、顧客と直接の接点を持つシステム(顧客が使用するために提供される技術ソリューションとサービス)に対して、体系的な IT サービス管理のアプローチを構築すること。このアプローチは、ソリューションとサービスが、顧客、クライアント、およびエンタープライズの期待と整合することを確保するものとする。このアプローチの目的は、適切に設計・検証された、可用性の高いシステムを通じて、OSP がより高いレベルの顧客体験を提供することにある。

1. OSP のデジタルアシステッドチャネルのシステムにおける IT サービス管理は、以下の各プロセスに業界標準を組み入れること:
 - a) 事業戦略と計画プロセス(ビジネス戦略、予測、予算、サービスポートフォリオ、およびガバナンスを含むが、その限りではない)。
 - i) IT サービス管理の計画は、OSP の方針声明と整合し、「1.2 事業計画」で定義されている年次事業計画と一致していること。
 - b) 設計、開発、および管理プロセス(要件の収集、設計、開発、プロジェクトマネジメント、テスト、リリース、移行サポートを含むが、この限りではない)。
 - i) 顧客と接点を持つシステムが、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受入テストを実施する。
 - ii) 顧客と接点を持つシステムの開発中、OSP は、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、コンテンツジェンシー・プラン(不測の事態の対応計画)を用意すること。
 - iii) システムがビジネス上の変更を常に反映し、機能が設計されたとおりであることを確認するための、正式なレビューサイクルを持つこと。このレビューサイクルは、「2.9 サービスジャーニーとプロセス管理」の要求であるデジタルアシステッドチャネルの KCRP に対する詳細な評価の一部であってもよい。
 - c) サービス提供プロセス(提供/履行、報告、パフォーマンス、キャパシティ、セキュリティ、および継続性を含むが、この限りではない)。
 - i) OSP は、顧客と接点を持つ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構築すること。
 - ii) OSP は、顧客と接点を持つ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運用すること。
 - d) 問題解決プロセス(インシデントおよび、問題管理を含むが、この限りではない)。
 - i) OSP は、インシデントの解決時間の目標値を定義した SLA を持つこと。目標値は、インシデントの重要度と OSP の方針声明、および事業計画と整合させること。
 - e) 関係管理プロセス(「2.11 ベンダーと主要サプライヤ管理」の中で定義されたアプローチを使用した取引先やサプライヤの管理等)。
 - f) 継続的改善プロセス(顧客とビジネスのフィードバックを活用したもの)。
 - i) 特定された問題について、OSP は「2.8 是正措置と継続的改善」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、顧客の使いやすさと信頼性を向上させること。

2.7 デジタルアシステッドチャネルの IT サービス管理 (100 点)

2. OSP、または主要サプライヤは、指標一覧表 2 に掲載されている、すべてのサービス管理の指標を測定すること。
3. 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)を置くこと。

2.8 是正措置と継続的改善 (80 点)

OSP は、要求や目標値を継続して達成できていない、これらの要求される指標への対応として、体系的アプローチを運用し、低いパフォーマンスの根本原因を特定し、解決すること。

1. OSP は、以下のステップを含んだ体系的な問題解決のアプローチを、プロセス改善に用いること。
 - a) 問題の定義
 - b) 原因を特定するためのデータ分析
 - c) 改善策の策定と実施
 - d) 実施結果のモニタリングと評価
2. OSP は以下を実施すること。
 - a) 顧客に影響する指標(サービス、クオリティ)、効率性、コスト、セールス、顧客体験のパフォーマンス指標において目標レベル(測定期間において 3/4 以上)を達成していない場合、本要求事項にある問題解決アプローチを適用する。
 - b) OSP、クライアント、または顧客に高い影響を及ぼす可能性の高いものへ是正措置を行うため、体系的な優先順位決定プロセスを用いること。
 - c) この問題解決のアプローチを運用した結果として、パフォーマンスが向上したことを立証できること。

2.9 サービスジャーニーとプロセス管理 (40 点)

OSP は、KCRP におけるばらつきを最小限に抑え、サービスジャーニーと KCRP の両方を改善するために体系的なプロセスを活用すること。

1. OSP は、実施するヒューマンアシステッドチャネルの各 KCRP について、定められた手順の運用を以下の観点で確保するアプローチを持つこと。
 - a) 意図した通りに運用されること。
 - b) すべてのシフトやチームにおいて、やり方が一貫していること(すなわち、OSP はばらつきを最小限にすること)。
2. 低パフォーマンスの指標(KCRP)について OSP は「2.8 是正措置と継続的改善」で記述する問題解決アプローチを活用して、プロセスのパフォーマンスを改善できることを立証すること。この問題解決アプローチには、以下を含めること。
 - a) 同じプロセスを実施する CSS 間のばらつきを管理すること。
 - b) プロセスの変更が必要であるかを決定すること。
3. OSP は、少なくとも年に 1 回サービスジャーニーのパフォーマンスを評価し、適切な改善活動を取ること。
 - a) 主体組織がサービスジャーニーの全工程に対する責任を持たない場合
 - i) OSP は提供するサービスがサービスジャーニー全体のどの部分を占めるのかを理解すること。
 - ii) OSP は提供するサービスが前工程と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を評価すること。
4. OSP は、KCRP を正式に監査すること。
 - a) ヒューマンアシステッドチャネルの各 KCRP について、詳細な評価を、最低 1 年毎に実施すること。
 - b) デジタルアシステッドチャネルの各 KCRP について、詳細な評価を、最低四半期毎に実施すること。
 - c) 監査結果は文書化し、適切な担当に報告すること。特定された問題箇所について、是正措置が実施されること。
 - d) ベンダーが実施している KCRP も、監査の対象とすること。OSP が監査を実施できない場合は、ベンダーが、同様に厳しい監査を、上記に定められた頻度で実施したことを裏付けるもの(例:監査報告書)を入手し、検証すること。

2.10 個人情報管理とコンプライアンス (40 点)

OSP は、コンプライアンス上の要件を遵守し、顧客に関わる機密データや情報を保護すること。

1. OSP は、顧客の個人情報(プライバシー)保護の方針を文書化すること。
 - a) コンプライアンス上の要件を確実に遵守する方針を示したものであること。
 - b) 具体的な顧客の個人情報(プライバシー)保護方針を示したものであること。
2. OSP は、顧客の個人情報を保護し、コンプライアンスを遵守するための手順を文書化すること。
3. OSP は、これらの手順が規定通りに運用されており、効果的なコンプライアンスの遵守、および、顧客の個人情報保護につながることを検証すること。
4. 顧客対応では、以下を確保すること。
 - a) ヒューマンアシステッドチャネルでは、いかなるコンプライアンス違反、および、個人情報保護方針の逸脱も「重大なミス」とみなすこと。
 - b) デジタルアシステッドチャネルでの顧客対応では、コンプライアンス上の要件や個人情報保護の方針が正しく適用されていること。

2.11 ベンダーと主要サプライヤのパフォーマンス管理 (40 点)

OSP は、ベンダー (KCRP を実施) と主要サプライヤ (KSP を実施) のパフォーマンスを管理すること。この要求項目は、OSP (ヒューマンアシステッド、もしくはデジタルアシステッドチャネル) に対してサービスを提供するサプライヤとベンダーに適用される。

1. OSP は、各々のベンダーまたは主要サプライヤに対する要求を文書化すること (契約書、SLA: サービスレベルに関する合意書、覚書など)。
2. ベンダーへの文書化された要求 (要求書) には以下を含むこと。
 - a) OSP が要求するサポートのタイプ
 - b) 予測される取引業務形態と業務量
 - c) ベンダーに対して OSP 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
 - d) サービス中断発生時のビジネスの継続性の準備
 - e) 法令や規制要件の遵守 (コンプライアンス)
3. OSP は、ベンダーまたは主要サプライヤのパフォーマンスを四半期毎に分析すること。OSP は、少なくとも 6 ヶ月に 1 度、パフォーマンスに対するフィードバックを文書化し、各ベンダーまたは主要サプライヤに提示すること。
4. ベンダーまたは主要サプライヤのパフォーマンスが不十分と見られる場合、是正計画を立てること。

2.12 ビジネスの継続性 (40 点)

OSP は、短期(6 時間以内)の機能中断時におけるサービス提供アプローチと、長期にわたる機能停止からの復旧に関するアプローチを文書化して備えること。

1. OSP は、各チャネルでの円滑なカスタマーサービスの提供に脅威をもたらす潜在的な問題を発見するためのリスク調査を実施し、想定される問題に対してのコンティンジェンシー・プラン(不測事態の対応計画)を策定すること。
2. **短期の中断**: OSP は、6 時間以内の機能中断発生時(例:1拠点以上のヒューマンアシテッドサポートセンターにおいて発生した、コンピュータや通信システムのダウン、停電等)に、サービスの継続性や、データの完全性を確保するためのアプローチを示した計画書を準備しておくこと。
 - a) サービスを継続するための計画に、ヒューマンアシテッドサポートセンターでの業務量を増加させることを含む場合、その計画は、異常な状況下におけるリアルタイム管理と取引業務の分配のアプローチと連携しており、一貫性があること(2.6 スケジューリングとリアルタイム管理 参照)。
 - b) この計画の有効性は、過去 12 ヶ月間に行ったシミュレーション、もしくは実際に発生した障害によって、立証できるものであること。
3. **長期にわたる機能停止**: OSP 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示した計画を、文書化して備えること。これらの計画には、以下の手順を含むこと。
 - a) サービスを維持または復旧するための手順
 - b) 復旧過程でデータの完全性を確保するための手順
 - c) ダウンタイムを最小限に抑えるための手順
4. 短期の中断、長期の機能停止からの復旧のアプローチは、いずれも適切な関係者によく理解されていること。

2.13 導入と変更管理 (40 点)

OSP は、顧客サービスの提供に関する大規模変更をコントロールするための、体系的なアプローチを構築すること。

1. OSP は、将来的な変更を識別するための体系的なアプローチを持つこと。
2. 製品、サービス、プログラム、顧客、クライアント要求、システムに対する大規模な変更やそれらの新規追加には以下のアプローチを含むこと。
 - a) 新規、もしくは変更された要求と目標値を定義する。
 - b) 該当する KCRP、KSP、それらと関連する顧客、およびクライアントと COPC CX 規格に要求される測定指標、KCR 業務とそれに関連するミニマムスキルを特定する。
 - c) 変更内容をタイムリーかつ正確な方法で、影響を受ける顧客と KCR 業務担当に確実に伝える。ミニマムスキルへの影響がある場合、KCR 業務担当に対する正式な研修を行う。
 - d) 要求と目標値を達成し得るプロセスを確保する。
 - e) 顧客接点のシステムが、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認する目的で、ユーザ受入テストを実施する。
 - f) 具体的な導入スケジュールを作成する(例えば、インフラ構築、サービスの設計、ソフトウェア開発、データ回線、スタッフの採用・研修、顧客への伝達など)。
 - g) 製品、サービス、またはプログラムの導入にあたっては、その初期段階において監査を行い、プロセスが正確にコントロールされ、クライアント、OSP、顧客、および主要な COPC CX 規格の要求を満たしているか検証する。
 - h) 業務の導入の納期達成を管理し、各マイルストーンの日程が守られたことを立証すること。
実施時、OSP は、以下の条件を満たすこと。
 - i) プログラムの要素毎に完了納期率を測定すること。
 - ii) 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ること。
 - iii) 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、改善措置を取ること。
 - iv) OSP 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すること。

2.14 パフォーマンスデータの完全性 (40 点)

OSP は要求されるすべての指標について測定すること。

1. OSP は、要求されるすべての指標につき、以下を確実にすること。
 - a) データを収集すること(Collect)。
 - b) データの完全性(Integrity)を確保すること。すべてのデータに以下の要素が求められる。
 - i) 適切さ:規格要求の意図に従い測定されていること。
 - ii) 客観的:データを収集する方法に偏りがいないこと。
 - iii) 正確さ:数値的に正しく、誤解を招かないこと。
 - iv) 代表的(典型的):基調をなしている大多数(母集団)を反映していること。
2. レポートは、適切な関係者が入手できるようにすること。

2.15 COPC CX 規格のレビュー (40 点)

OSP は、少なくとも年に1度、COPC CX 規格 OSP 版 (パフォーマンス・マネジメントシステム) を包括的に見直すこと。その結果、明らかになった不備やギャップに対する改善措置を取ること。

1. COPC CX 規格のレビューは最低限、以下の条件を満たすよう実施すること。
 - a) 年 1 回、実施すること。
 - b) COPC CX 規格 OSP 版の要求事項すべてに対する適合性を評価すること。
 - c) 報告書には COPC CX 規格 OSP 版の要求事項に対する「適合」と「不適合」の判断根拠と、プロセスおよびパフォーマンスの改善機会を含めること。
2. OSP は、「不適合」と判断された領域の是正措置を実施すること。

2.16 OSP セールスプロセス (40 点)

OSP は、クライアントの新規ビジネスを予想し、開拓するための体系的なアプローチを持つこと。

アプローチには以下を含めること。

1. 可能性のある全ての新規ビジネスを開拓するためのプロセスには、以下を含むこと。
 - a) OPS は新規ビジネスを実行するターゲット市場とサービスを明確に定義すること。それらは、方針声明や戦略的意図と一貫していること。
 - b) ターゲット市場は、OSP のセールス担当スタッフと共有され、理解されていること。
 - c) OSP は、新しいビジネス要件を定義すること。要件は、見込みのあるクライアントとのビジネス機会の優先付けや、将来的な追跡の可能性の判断に活用する。
 - d) 新規ビジネスの提案がクライアントに提出される前に、入札が成功した場合にサービスを実施する能力を持っていること。
2. OSP の対外的なプロフィール(企業WEBサイト、マーケティングマテリアル、他)は、新規ビジネスの開拓をサポートするものであること。
3. 年次でのレビューには、以下を含むこと。
 - a) 新規ビジネスの成功もしくは失敗の可能性。
 - b) 提供する新規サービスの市場における競合他社との関連性。
 - c) 新規または緊急性があるサービスの機会。
4. 年次のレビューでは、新規ビジネス開拓のプロセスを見直すこと。

2.17 RFX への対応(40 点)

OSP は既存または、見込みクライアントからの RFX に対応するための体系的なアプローチを活用すること。

アプローチには以下を含めること。

1. RFX 対応のための正式な意思決定プロセスは、以下に基づき実施すること。
 - a) OSP が提供可能なサービスは、戦略、方針声明および新規ビジネス要件と一致していること。
 - b) クライアントから要求されたサービスやタイプに関する、OSP のサービス提供実績。
 - c) クライアント要求と期日を厳守するための OSP の能力。
 - d) 将来的なビジネスによる、期待収益と ROI(投資対効果)の評価。
2. RFX への返答の作成。
 - a) クライアントの要求する返答期日までに対応するために、管理責任者を配置すること。
 - b) 必要となる各分野の専門家からの支援を活用し返答を作成すること。
(例:インフォメーションシステム、人材、オペレーション、研修、財務、報告、管理情報)
 - c) RFX に関して不明確である点についてクライアントに質問すること、およびクライアントが主催する RFX について説明する機会に参加すること。
(例:クライアントが OSP の質問に回答する電話会議 など)
3. RFX への対応について、指標一覧表2で要求される指標を測定、管理すること。

2.18 新規クライアント、プログラム、サービスの開始(60点)

OSP は、クライアントプログラム、サービス、関係性に関する、新規もしくは変更要求に対応するために、体系的なアプローチを活用すること。

アプローチには以下を含めること。

1. クライアント要求の定義と理解。
 - a) 要求されるサポートとサービスのタイプ。
 - b) 予測される取引業務形態と業務量。
 - c) クライアントが要求するパフォーマンス指標と目標値。
 - d) 支払いモデルとコンタクト窓口。
 - e) レポート請求の要件。
 - f) プロジェクトのマイルストーンと納期目標。
2. 契約の期間や条件の交渉。
3. 必要な契約の起草と最終化、および補足文書(SOW:業務仕様書、SLA:サービスレベルアグリーメント 他)
4. 新規または変更するクライアントプログラムおよび、サービスの実施管理と実行計画は「2.13 導入と変更管理」の項目 2.13.2 b), c), d), e), f), g),そして h)の要求を満たすこと。

2.19 クライアントとの関係の終了(60点)

OSP はプログラム、サービスやクライアントとの関係を終了するための体系的なアプローチを構築すること。

アプローチは終了計画を支援する内容を含めること。

1. 関連するすべての契約書、同意書、請求書、未払いの検討と分析。
2. 目標期日を含めた終了計画及び、終了を告知してから終了するまでのオペレーション管理手法について、クライアントや VMO と共に策定すること。
3. 必要な連絡を取る(例:クライアント、スタッフ、主要サプライヤ、ステークホルダーへの通知)。
4. プログラムのスタッフ再配置計画の作成。
5. 重要な活殿タイムラインおよびマイルストーンの作成。
6. 重要なマイルストーンが達成できないときの是正措置(期日変更についてクライアントや VMO の同意を含むこと)。

2.20 クライアントとのリレーションシップ管理(80点)

OSP はクライアントへ実施した業務パフォーマンス結果のレビューを含むクライアントとの関係を管理する体系的なアプローチを活用すること。

アプローチには以下を含めること。

1. 各クライアントとの関係管理のための管理者を配置すること。
 - a) 関係管理の管理者は、「3.1 スキル定義」、「3.2 スタッフの採用」、「3.3 研修と開発」、「3.4 スキルと知識の検証」そして、「3.6 スタッフのパフォーマンス管理」の規格要求を満たすこと。
 - b) 管理者のミニマムスキルには、最低限クライアント要求とクライアント契約や条件または、SOW(業務仕様書)の知識を含むこと。ただし、これで十分であることを保証するものではない。
2. OSP は、サービス提供に必要な情報をクライアントから入手するプロセスを持つこと、この情報には以下を含むこと。
 - a) CSS の研修に必要な製品と応対手順に関する情報。
 - b) クライアントが予測やスタッフィングを実施する場合、すべての業務形態に対する適切な業務量予測または、適切な必要要員数の情報。
 - c) 変更された情報とナレッジベースの更新または、CSS が業務を実施するために必要なその他の情報(情報の管理は「2.13 導入と変更管理」のその他の変更の要求に適合させること)。
 - d) クライアントによって測定される OSP パフォーマンスデータの定型およびタイムリーレポート(例:クライアントによって測定された顧客満足度・不満足度)。
 - e) クライアントが実施している KCRP や KSP のパフォーマンスに関する定型およびタイムリーな情報やデータ(例:クライアントが管理しているシステム稼働時間)。
3. 各クライアントと正式な定期ビジネスレビューを実施すること。少なくともレビューは四半期毎に実施し、以下を含むこと。
 - a) SOW で要求されるパフォーマンス目標や計画に対する OSP パフォーマンスの正式な分析。
 - b) 予測されるクライアントおよびプログラムの変更について、四半期毎の検討や議論。
 - c) 是正措置の実施。
 - i) 目標を達成出来ないときは(根本原因を分析するアプローチを用いて)改善する。
 - ii) パフォーマンス向上の成果。

2.21 クライアントへのレポート(40 点)

OSP パフォーマンスをクライアントへ報告するための体系的なアプローチを活用すること。クライアントへのパフォーマンス報告のアプローチには以下を含むこと。

1. 報告の内容を決定すること。
 - a) OSP パフォーマンスデータ、その他の報告すべき情報(2.18 新規クライアント、プログラム、サービスの開始 参照)。
 - b) 各レポートの形式、頻度、対象者。
2. クライアントへのレポートについて、指標一覧表 2 で要求される指標を測定、管理すること。
3. 少なくとも年に 1 度、各クライアントにレポート要件を確認し、クライアント要件に合致させること。

2.22 クライアントへの請求(40点)

OSP は、OSP が実施したサービスの請求をクライアントに対して、正確かつ迅速に実施するための体系的なアプローチを活用すること。

1. アプローチには以下を含むこと。
 - a) 期日後、出来るだけ早い請求書発行期限の設定。
 - b) 請求対象となるサービスについて、各クライアントへの請求書発行サービス。
 - c) 損失/報奨やボーナス/ペナルティの支払いが、どのように収支に影響するかの理解。
 - d) クライアント起因で発生した追加請求の計算。
2. クライアントへの請求について、指標一覧表 2 で要求される指標を測定、管理すること。

3.0 人材 (600 点)

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 OSP に求めている。

3.1 スキル定義 (60 点)

OSP は、各 KCR 業務担当に最低限必要とされるスキルと知識(ミニマムスキル)を明確に定義し、文書化すること。

1. OSP は、各 KCR 業務担当について定めているミニマムスキルが、業務に適切であり、必要とされるスキルと知識全般を網羅したものであることを立証すること。このミニマムスキルは、採用条件のことではない。
2. 定められたミニマムスキルは、検証可能なものであること (3.4 スキルと知識の検証 参照)。

3.2 スタッフの採用（80点）

OSP は、KCR 業務担当を適切に遂行する可能性の高いスタッフを採用すること。

1. OSP は、各 KCR 業務担当として採用する個人に求める、「採用の最低条件」をリストアップすること。
2. OSP の採用アプローチは、上記の最低条件を備える個人を特定し、採用できるものであること。
3. 上記の最低条件は、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がること。
4. OSP は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、および管理すること（詳細は指標一覧表 2 を参照）。

3.3 研修と開発 (80 点)

OSP は、KCR 業務担当に就くスタッフ全員(継続スタッフ、テンポラリストaffを含む)が、その業務に必要なスキルと知識を習得、維持するための研修と人材開発を実施すること。また、OSP は CSS のパフォーマンスを向上させるために、取引業務のモニタリングとコーチングを実施すること。

1. KCR 業務担当に就くスタッフ全員に対し、その業務に必要なすべてのミニマムスキルと知識に関する研修を実施すること(3.1 スキル定義、および 3.2 スタッフの採用 参照)。ただし、そうしたスキル・知識を既に身に付けている前提で採用されたスタッフは、この限りではない。
2. OSP の研修と人材開発のアプローチは、すべての KCR 業務担当に対し、正式に定義されるものとする。また、以下の条件を満たすこと。
 - a) 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)。
 - b) 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。
 - c) 研修実施に適任とみなされた担当者。
 - d) 研修に望まれる、または要求される、検証可能な成果(3.4 スキルと知識の検証 参照)。
3. スキルや知識上の要求内容に変更が生じた場合、既存スタッフに対し、正式に再研修を実施すること。
4. OSP は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(詳細は指標一覧表 2 を参照)。
5. OSP は少なくとも年に 1 回、CSS への研修の有効性をレビューし、処置を講じること。レビュー内容を制限するものではないが、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 OSP 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)を考慮すること。

3.4 スキルと知識の検証 (80 点)

OSP は、KCR 業務に携わるスタッフ全員(継続スタッフ、テンポラリストaffを含む)が、業務に求められるスキルと知識を備えていることを検証すること。

1. いずれの KCR 業務担当(既存のスタッフを含む)についても、実務を行う以前に「3.1 スキル定義」で定義されたすべてのミニマムスキルを備えていることを検証すること。
2. KCR 業務担当に就くスタッフ全員の検証のプロセスには、以下を含むこと。
 - a) 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こと。
 - b) 最低限のパフォーマンス合否ラインをクリアしたスタッフは、業務を円滑に処理できること
(例:取引業務のモニタリングに合格すること)。
 - c) 監査対象とし得る文書(例:試験問題や結果、日付など)を残すこと。
 - d) 必要なスキルや知識が不十分と判断されたスタッフに対する改善措置の計画を策定すること。
 - e) 同様の業務を遂行する継続スタッフとテンポラリストaffは、同じ方法で検証すること。
 - f) 年に 1 回のスキルと知識の再検証を実施すること。
 - g) プログラム、手順、システム等の変更に伴う、スキルと知識の再検証を実施すること。

3.5 CSS のモニタリングとコーチング (80 点)

OSP は CSS のパフォーマンス評価の一環として、全 CSS に対し、取引業務のモニタリングを体系的に実施すること。OSP は、求めるパフォーマンス基準を満たしていない CSS に対してコーチングを実施すること。

1. **モニタリング**— OSP はすべての CSS に対し、継続的に取引業務のモニタリングを実施すること。CSS に対するモニタリングのアプローチには以下を含めること。
 - a) 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する。各 CSS に対し、最低月に 1 回はモニタリングを実施する。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する。
 - b) 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する。
 - c) 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ること。
 - d) CSS 個人の特定のパフォーマンスの問題(長い AHT や低い顧客体験の評価等)に関する調査の目的でモニタリングを実施する場合は、通常の継続的に実施されるモニタリングに追加しての実施とすること。
 - e) パフォーマンスの合否ラインを明確にすること。例えば、合格・不合格は少なくとも、顧客の重大なミス、ビジネスの重大なミス、コンプライアンスの重大なミスの評価(2.4 クオリティ管理 参照)を基準にしていること。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することはできない。
 - f) 「2.4 クオリティ管理」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される。
2. **コーチング**— OSP はモニタリング結果に基づいて、個々の CSS への対策をとること。CSS へのコーチングのアプローチは以下を含むこと。
 - a) モニタリングしたすべての取引業務の結果を、プラス評価もマイナス評価も含めてスタッフに伝える計画があること。その計画には、そのフィードバックの期限や形式を指定すること。
 - b) 合格となった取引業務のサンプルについて、CSS に対し 1 対 1 のコーチングを実施すること。
 - c) モニタリングにおいて不合格となった CSS には
 - i) 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すること。
 - ii) より高い頻度でのモニタリングを実施すること。
 - d) 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、是正措置を取ること。OSP の講じる是正措置のアプローチには、重大なミスを繰り返す CSS を、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すことを含むこと。

3.6 スタッフのパフォーマンス管理 (80 点)

個人パフォーマンス評価に対するアプローチは、OSP の方針声明と事業目標を支持するものであり、相反してはならない。

1. CSS 業務に就く、継続とテンポラリストタッフに対し、OSP は以下を実施すること。
 - a) 最低、四半期毎に CSS 個人毎の目標(スケジュール遵守率、モニタリングスコア、AHT、欠勤率等)に照らした包括的なパフォーマンス評価を完全に実施し、改善すべき部分を特定すること。
 - b) CSS が目標を達成していない部分を改善するための計画を立て、効果的に実施すること。
2. 契約終了日が1年以上先の KCR 業務担当のスタッフに対しては、以下を実施すること。
 - a) OSP は、少なくとも年に1度、スタッフ個人の目標と実際のパフォーマンスを対比して評価し、改善すべき部分を特定すること。
 - b) CSS の評価は、スキル検証(3.4 スキルと知識の検証 参照)と取引業務のモニタリング(3.5 CSS のモニタリングとフィードバック 参照)を考慮し、それぞれの結果と一貫していること。
 - c) 評価は、OSP 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であること。

3.7 スタッフからのフィードバックの管理 (60 点)

OSP は、CSS とスーパーバイザからのフィードバックを積極的に求め、その内容を評価した上で適切な対応を行う体系的なアプローチを運用すること。

1. フィードバック収集の体系的なアプローチには、CSS とスーパーバイザから、幅広いテーマ(モチベーションや組織への帰属意識、離職率、欠勤率、従業員満足度などに影響を与える要因やこれらの現状評価)に関するフィードバックを、少なくとも四半期毎に積極的に収集することを含むこと。
2. 少なくとも年1回、従業員満足度調査を実施すること。
3. OSP は、プロセス改善の機会と改善提案を特定する際、CSS とスーパーバイザを積極的に関与させること。
4. OSP は、上記 1、2、3 において従業員のモチベーションや、ビジネスパフォーマンスに重要な影響があると特定されたフィードバックについて、評価、分析のうえ、効果的な改善措置をとること。
5. OSP は、スーパーバイザと CSS のキャリアプランニングの体系的なアプローチを構築すること。

3.8 スタッフの離職および欠勤 (80 点)

OSP は、CSS の離職率、および欠勤率を測定・管理すること。

1. 離職のパフォーマンスが目標を達成していない場合、OSP は採用パフォーマンスが離職結果に与える影響を調査すること。
2. OSP は、CSS の離職率を以下のとおり測定すること:
 - a) 主体組織とプログラムの各単位において、CSS を対象に測定し、最低四半期毎に分析すること。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。
 - b) 通年ベースの割合 (%) で算出すること。
 - c) 希望退職と解雇の双方を含めて測定すること。
 - d) テンポラリストタッフの離職は、雇用期限の満了期日前の希望退職、および解雇と定義すること。
 - e) OSP 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すること。
3. OSP は、CSS の欠勤率(シフト上の予定外の欠勤)を以下のとおり測定すること:
 - a) プログラム単位で測定し、最低四半期毎に分析すること。
 - b) CSS を対象に測定すること。その際、リーダー、スーパーバイザ、その他の KCR 業務担当 は対象外とすること(フルフィルメントセンターでは、集荷・梱包スタッフ、組立スタッフ、発送スタッフ、資材処理スタッフが CSS に該当する)。
 - c) OSP 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すること。OSP は、人材派遣会社の測定するデータの内容を理解していること。
4. OSP は本活動が管理されていることを示すために、CSS の離職率と欠勤率の指標を測定、および管理すること(詳細は指標一覧表 2 を参照)。

4.0 パフォーマンス (2000 点)

COPC CX 規格の目的は、OSP 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」、および「2.9 サービスジャーニーとプロセス管理」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(COPC CX 規格 OSP 版/OSP 版 認証ガイド 参照)。

4.1 顧客体験の測定 (500 点)

OSP は、顧客体験の指標を測定・管理すること。

1. サービスジャーニー全体の顧客体験を測定すること。
 - a) OSP は、顧客の要求を達成するまでに要したサービスジャーニー全行程に対して、顧客の全体的な体験を測定すること。
 - b) サービスジャーニーに対しての顧客体験評価の指標は、少なくとも四半期毎に測定及び分析すること。
 - c) サービスジャーニーに対する全体的な顧客体験の目標値は、方針声明、および事業計画に整合させること。
2. 顧客体験は各チャネルにおいて数値化すること:
 - a) OSP はプログラム単位でチャネル毎の顧客体験を定量化すること。
 - i) 取引業務に関する顧客体験の総合的な評価。
 - ii) 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。
 - b) 顧客体験の指標は、チャネル毎に少なくとも月次で測定し、少なくとも四半期毎に分析すること。
 - c) コンタクトに関連する全体的な顧客体験の測定に関する目標値は、方針声明と整合させ、パフォーマンスの優れた組織を代表するデータを比較材料として活用の上、設定すること。
 - d) 比較に用いるデータは、少なくとも 2 年毎に更新すること。
3. これらの指標をサンプルで測定する場合には、抽出するサンプルは、代表的であること。
4. OSP は OSP またはベンダーが実施する指標一覧表 3 に記載されているすべての顧客体験の指標を測定、管理すること。

4.2 クライアントの満足度・不満足度 (OSP) (200 点)

OSP は、クライアントの満足度、および不満足度を測定し、これをマネジメントすること。

クライアントの満足度

1. OSP は、次の指標を数値化すること。その測定は、プログラム単位、クライアント単位で行うこと。
 - a) クライアントの総合的な満足度
 - b) 具体的な評価要素(例:対応の迅速さ、精度、報告の迅速さ等)に関するクライアント満足度
2. 満足度は、少なくとも四半期毎に測定し、分析すること。
3. 満足度の目標値は、方針声明と整合させること。また、パフォーマンスの優れた組織を代表するデータを比較材料として活用の上、設定すること。比較に用いるデータは、少なくとも2年毎に更新すること。
4. OSP は、次の条件に該当するクライアントのスタッフ全員の満足度を測ること。
 - a) クライアントとOSPの関係に強い影響力を及ぼす人
 - b) OSPとのコミュニケーションに密接に携わっている人

クライアントの不満足度

5. クライアントからの「苦情」の定義には、OSPの製品やサービス、スタッフ、およびCSSの何らかの側面に関する(対面、または電話、郵便、FAX、電子メール等で寄せられた)、あらゆる否定的なコメントがすべて含まれる。
6. OSPは、プログラム単位、複数のプログラム間、主体組織単位での苦情、その他クライアント不満足度に影響する主要な指標を測定、管理すること。
 - a) クライアントの苦情やその他の不満足データは、
 - i) 継続的に収集すること。
 - ii) 原因、または症状毎に、その経緯を記録する。
 - iii) 四半期毎に分析する。
 - b) クライアント不満足度のデータは、すべて(100%)のクライアントとプログラムについて収集すること。
 - c) クライアントの苦情のすべてに対して、改善措置を取ること。
 - i) クライアントの苦情に個別に対応するプロセスを備えること。
 - ii) このプロセスには「返答納期率」、または「解決納期率」の指標の把握を含めること。
 - iii) OSPは、頻繁に起こる苦情の原因を調査し、「2.8 是正措置と継続的改善」のアプローチを用いて是正措置をとること。

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)

OSP は、OSP が実施するヒューマンアシステッドチャネルの各 KCRP のパフォーマンスを測定・管理すること。この項目の目的は、優秀なパフォーマンスを達成し、目標を下回ったパフォーマンスを向上させることにある。

1. 指標一覧表1に示す KCRP のうち、OSP またはベンダーが実施している各プロセスについて、指標一覧表1に明記された要求される指標すべてを測定すること。
2. OSP もしくはベンダーが、指標一覧表1で要求される指標を用いる場合は、指標一覧表1にあるガイドラインに適合させること。
3. 指標一覧表1に含まれていない KCRP 指標であっても、クライアントの要求があれば、その指標をすべて測定すること。
4. OSP は、要求される KCRP の各測定指標につき、OSP の方針声明、および主体組織の年次事業計画との一貫性のある目標値を設定すること。各指標の目標設定に関する固有の要求は、指標一覧表に記載されている。
5. パフォーマンスの優れた組織の比較データを用いて目標値を設定する場合には、比較対象とするデータを最低2年毎に更新すること。
6. ヒューマンアシステッドチャネルのすべての KCRP に関するデータは、継続的に収集すること。
7. クオリティのパフォーマンスはサンプリングによる測定でもよい。その他のデータは、100%収集すること。

サービスのパフォーマンス

8. リアルタイム型の KCRP、応答速度、放棄呼率は数学的に一貫性があること。

効率性のパフォーマンス

9. OSP 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すること。
10. ベンダーにより実施される KCRP に関し、OSP は、効率性を除くすべての KCRP の指標を測定、管理すること。

4.4 デジタルアシステッドチャネルのパフォーマンス (350 点)

OSP は、OSP もしくはベンダーが実施するデジタルアシステッドチャネルの各 KCRP のパフォーマンスを測定・管理すること。この項目の目的は、優秀なパフォーマンスを達成し、目標を下回ったパフォーマンスを向上させることにある。

1. 指標一覧表1に示すデジタルアシステッドチャネルの KCRP のうち、OSP またはベンダーが実施している各プロセスについて、指標一覧表1に明記された要求される指標すべてを測定すること。
2. OSP もしくはベンダーが、指標一覧表1で要求される指標を用いる場合は、指標一覧表1にあるガイドラインに適合させること。
3. 指標一覧表1に含まれていない KCRP 指標であっても、クライアントの要求があれば、その指標をすべて測定すること。
4. OSP は、要求される KCRP の各測定指標につき、OSP の方針声明、および主体組織の年次事業計画との一貫性のある目標値を設定すること。目標値設定の上で、個々の指標に対する特別な要件がある場合は、指標一覧表1に記載されている。
5. パフォーマンスの優れた組織の比較データを用いて目標値を設定する場合には、比較対象とするデータを最低 2 年毎に更新すること。
6. デジタルアシステッドチャネルのすべての KCRP に関するデータは継続的に収集すること。
7. クオリティのパフォーマンスはサンプリングによる測定でもよい。その他のデータは、サンプリングではなく 100%収集すること。また、データは、最低月次で分析すること。

4.5 KSP のパフォーマンス (200 点)

OSP は、OSP もしくは主要サプライヤが実施する各 KSP につき、パフォーマンスを測定・管理すること。この項目の目的は、優秀なパフォーマンスを達成し、目標を下回ったパフォーマンスを向上させることにある。

1. 指標一覧表 2 に示す KSP のうち、OSP または主要サプライヤが実施している各プロセスについて、指標一覧表 2 に明記された指標すべてを測定すること。
2. OSP もしくは主要サプライヤが、指標一覧表 2 の指標を用いる場合は、指標一覧表 2 にあるガイドラインに適合させること。
3. 指標一覧表 2 に含まれていない KSP の指標であっても、クライアントの要求があれば、その指標をすべて測定すること。
4. データは、特に指標一覧表 2 で示されていない限り、サンプリングではなく 100% 収集すること。また、データは、最低月次で分析すること。すべての指標の測定データは、継続的に収集し、保持すること。
5. OSP は各測定指標につき、OSP の方針声明、および主体組織の年次事業計画との一貫性のある目標値を設定すること。
6. OSP 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すること。比較データを利用して目標値を設定する場合には、比較対象とするデータを最低 2 年毎に更新すること。
7. OSP は、パフォーマンスの優れた組織の比較データをもとに、その他の KSP 指標について目標値を設定すること。OSP は、パフォーマンスの優れた組織を代表するサービス指標のデータを比較材料として用いること。また、その指標データは、少なくとも 2 年毎に収集すること。

4.6 パフォーマンスの達成度評価 (350 点)

OSP は、要求されたサービス、クオリティ、セールス、コスト、顧客体験の各指標において、目標レベルを達成し、継続的向上を示すこと。

1. OSP は、
 - a) これら指標の 50%以上において、目標のパフォーマンスレベルを満たしている、あるいは超えていること。
 - b) 更に、これら指標の 75%以上において、目標のパフォーマンスレベルを満たしている、あるいは継続的な向上を示していること。
2. 複数の拠点、複数のサービス(一拠点内、または複数拠点にまたがり実施されている)を擁する主体組織は、それぞれの拠点、サービスにおいて 4.6.1 の要求を満たすこと。
 - a) 主体組織の拠点
 - b) サービス(例:カスタマーサービス、テクニカルサポート、アウトバウンド業務、フルフィルメント/配送業務、e コマース、督促業務、医療保険、ビジネスプロセス・アウトソーシング)

指標一覧表

COPC CX 規格 OSP 版で要求される指標についてまとめた、3つの指標一覧表が以下である。

指標一覧表 1 はヒューマンアシテッドとデジタルアシテッドのそれぞれのチャンネルに関する指標に分割して記載してある。

指標一覧表 1 ヒューマンアシテッドチャンネル ではヒューマンアシテッドチャンネルに存在する KCRP を測定、管理するために用いられる指標を定義している。なお、ヒューマンアシテッドチャンネルのほとんどの KCRP は次の2つのグループのうちのいずれかに分別される:

- **リアルタイム型 KCRP:** 取引業務の処理において、顧客とリアルタイムな対応が行われる KCRP
- **非リアルタイム型 KCRP:** 取引業務の処理において、リアルタイムの顧客対応が発生しない KCRP

ヒューマンアシテッドチャンネル KCRP で要求される指標は、その KCRP が、どちらのグループに属するかによる。

指標一覧表1に記載されていないヒューマンアシテッドチャンネル KCRP を OSP もしくはベンダーが実施している場合、OSP はこの KCRP がリアルタイム型なのか非リアルタイム型なのかを判断し、適切な指標を測定すること。

指標一覧表 1 デジタルアシテッドチャンネル では、デジタルアシテッドチャンネルに存在する KCRP を測定、管理するために用いられる指標を定義している。これらの KCRP はシステムベースになるため、応答時間やその他サービス指標が、システムのパフォーマンスに代替されることもある。

指標一覧表 2

指標一覧表 2 は、KSP を測定、管理するために用いられる指標を定義している。各 KSP は要求される指標とともにまとめられている。

指標一覧表 2 に記載されていない KSP を OSP または主要サプライヤが実施している場合、OSP は適宜、納期、未処理、精度に関する指標を測定すること。

指標一覧表 3

指標一覧表 3 は、以下の重要な成果指標を定義している。

- 一つかそれ以上のサービスチャンネルによるお客様への対応が顧客体験にどのような影響を及ぼしているかの測定
- ヒューマンアシテッドとデジタルアシテッドの両チャンネルでのお客様へのサービスをトータルで見たときの、組織にとっての総合的なコストの測定

各指標一覧表は、プロセス、および要求される指標とともに、指標の測定方法と特記事項についても定義している。

指標一覧表1 - KCRP(顧客に関連する重要なプロセス)

KCRP—ヒューマンアシステッドチャンネル リアルタイム型取引業務

リアルタイム型の取引業務の特徴:

- 顧客と直接対応する取引業務。顧客はキュータイム(待ち時間)を通して存在している。
- 顧客がセンターにコンタクトするタイミングを決定し、センターは、顧客の要求に対応する。
- センターは顧客が放棄する前に応答する必要がある。
- 未処理は発生しない。一定の時間枠を超えたものについては、顧客の放棄としてあらわれる。

リアルタイム型の取引業務の KCRP 種別:

- インバウンドの顧客の電話取引業務
- ウェブチャット
- エスカレーション(電話の直接転送)
- 対面による顧客へのサービス

複数のやりとりで一つの取引業務が構成されるリアルタイム型のチャンネル(例:チャット等)においては、クオリティ指標は、個々のやりとりではなく、完了した取引業務について評価すること。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度
サービス	2.5/ 4.3 応答速度 サービスレベル (例:目標の処理時間内に応答できた呼の割合) または 平均応答速度(ASA)。	目標の閾値以内(例:40秒)に応答できた呼の割合、 または すべてのコールに対して応答するまでの平均時間(ASA)。	サービスレベルはCSSキューの応答呼数ではなく、着信呼数に基づき算出すること。 平均応答速度を用いる場合は、応答速度の分布についてCUIKAを確保すること。共有キュー環境では、サイト単位で、サービスレベルや放棄呼率を測定することが困難、もしくは不可能な場合がある。その際には、OSPは共有キューに参加しているサイト毎にスケジュール達成率を測定すること。	サービスタイプと顧客の期待に基づく目標を設定する。	月次
	2.5/ 4.3 放棄呼率 (例:CSSが直接応答する前に放棄された取引の割合)	IVRを通過したが、CSSが応答する前に放棄された呼の割合。	IVRまたはメッセージシステムを利用している場合は、短い放棄呼の閾値は用いないこと。 放棄呼率と応答速度の目標値には、数学的な一貫性があること。	サービスタイプと顧客の期待に基づく目標を設定する。	月次
	4.3 エスカレーション率 (例:別のチームに処理の解決の責任を引き継いだ取引の割合)	処理した取引業務の内、エスカレーションした取引業務の割合を測定する。 $\frac{\text{エスカレーションした取引業務件数}}{\text{処理した取引業務件数}}$	エスカレーションすることが、CSSが業務処理中の選択肢にある場合、測定する。	クライアントもしくは内部プロセス管理者からの期待に基づく目標を設定する。	月次
クオリティ	4.3 エスカレーション精度 (例:取引業務を解決する責任を別のチームに引き継ぐ際に、正確にエスカレーションした取引業務の割合)	エスカレーションチームによる直接的な測定、もしくは間接的なケース分析(例えば、エスカレーション元チームの責任範囲を超えていた、エスカレーションしたがテクニカル上の不備がなかった、など)による測定になる可能性がある。 $\frac{\text{正確にエスカレーションした取引業務件数}}{\text{エスカレーションした取引業務件数}}$ もしくは $\frac{\text{正確にエスカレーションされなかった取引業務件数}}{\text{エスカレーションした取引業務件数}}$	正確または不正確な割合として測定することができる。 エスカレーションもしくは分類毎(例:各層、営業部門、事務部門等)の転送を測定すること。	クライアントもしくは内部プロセス管理者からの期待に基づく目標の設定になるが、90%以上が期待されると推測される。	月次

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度	
クオリティ	2.4/ 4.3	顧客の重大なミスの精度 (モニタリングされた案件における顧客の重大なミスの精度)	顧客の視点での重大なミス(例:誤った情報の提供、顧客を雑に扱う(例:失礼な対応)、問題が解決しない)など。 $\frac{\text{重大なミスのない案件(顧客)}}{\text{モニタリングされた案件}}$	モニタリングした案件のうち、顧客の重大なミスが発生しなかった案件の割合。 案件単位で測定する。 案件単位 = 1 件の取引業務	満足度因子と不満足度因子を含む場合 95% (案件単位で計算) 満足度因子のみの場合 98% (案件単位で計算)	
	2.4/ 4.3	ビジネスの重大なミスの精度 (モニタリングされた案件におけるビジネスの重大なミスの精度)	OSPまたはクライアントのビジネスの潜在的なミス(顧客に否定的な影響を与えるものを除く)。 $\frac{\text{重大なミスのない案件(ビジネス)}}{\text{モニタリングされた案件}}$	モニタリングした案件のうち、ビジネスの重大なミスが発生しなかった案件の割合。 案件単位で測定する。 案件単位 = 1 件の取引業務	90%	月次
	2.4/ 4.3	コンプライアンスの重大なミスの精度 (モニタリングされた案件におけるコンプライアンスの重大なミスの精度)	あらゆる法規上、また業界規制、クライアントのポリシー、および社内規定に抵触するコンプライアンス上のミス。 $\frac{\text{重大なミスのない案件(コンプライアンス)}}{\text{モニタリングされた案件}}$	モニタリングした案件のうち、コンプライアンスの重大なミスが発生しなかった案件の割合。 案件単位で測定する。 案件単位 = 1 件の取引業務	99.5% ※法的規制機関の要求により様々。	月次
	4.3	解決率 案件解決率、一次解決率、または1コール解決率を測定すること。	取引業務の総数のうち、問題が解決した取引業務の割合、 または 取引業務の総数のうち、最初のコンタクトで問題が解決した取引業務の割合。	解決率を測定する一貫した業界標準手法はない。 アプローチとして、顧客満足度調査のアンケート項目として測定する方法や、CRM データから再オープン案件を分析する方法、またモニタリングにおいて確認する方法などがある。	解決率について、該当するベンチマークやベストプラクティスはない。 解決率の目標値と結果は、顧客満足度の目標値と一貫性があること。	月次
セールス	4.3	セールスの獲得獲得率(例:セールスに結び付くコール数の割合)または獲得量(例:セールス高)。	取引業務の総数のうち、セールスまたは収益の目的が達成された取引業務の割合 または 一定期間において、セールスまたは収益の目的が達成された総出来高。	収益の獲得を目的としたサービス(例:アポイントの獲得、顧客維持;リードの獲得)を実施する場合には本指標を測定すること。	セールスや収益の目標値は、プログラムによる。	月次
		取引量 (例:一定期間内の受信呼数)			取引量については目標設定の対象外。	月次
効率性	4.3	CSS稼働率 (取引業務処理時間+受付可能時間)/(給与時間)で算出すること。	以下の計算式を用いること。 $\frac{\text{取引業務処理時間} + \text{受付可能時間}}{\text{給与時間}}$	給与時間のうち、CSSが生産的な業務活動を実施したか、顧客対応が可能な時間の割合。 生産的な業務活動には、コール対応時間、その他の顧客対応(文書による対応、帳票処理など)に費やした時間が含まれる。 受付可能時間とは、CSSが取引業務のために待機している時間を指す。	86%	月次

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度	
効率性	4.3	AHT (取引業務処理時間) / (取引業務処理数) で算出すること。	以下の計算式を用いること。 $\frac{\text{取引業務処理時間}}{\text{取引業務処理数}}$	取引業務に対応するために費やした平均時間。 内訳として、顧客との通話に費やした時間 (ATT: 平均通話時間)、保留時間、後処理に費やした時間 (ACW) という構成となる。	効率性の目標値は、継続的改善、予算設定、および財務指標を考慮し、最適な値を設定する。	月次
	2.5/ 4.3	占有率 - CSS の総生産時間のうち、実際に生産活動に専従している時間の割合。	以下の計算式を用いること。 $\frac{\text{取引業務処理時間}}{\text{取引業務処理時間} + \text{受付可能時間}}$	占有率はプログラムにより大きく異なる。 スタッフィングルールや、営業開始時間、業務量などのように複数の要因に影響を受ける。		月次

KCRP—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

非リアルタイム型の取引業務の特徴:

- キュータイム(待ち時間)の間に直接的な顧客対応は発生しない。
- センターが処理プロセスを決定する。
- サイクルタイムは、一般的に時間または日で定義される。
- 納期までに処理されなかった取引業務は、未処理と呼ばれる。

非リアルタイム型の取引業務の KCRP 種別:

- 電子メール
- Web 経由の問合せ
- 文書と FAX
- コールバック
- 留守番電話に残された問合せの処理
- 社内エスカレーション処理 (直接転送を除く)
- 例外
- 決済の処理
- 大部分のバックオフィス機能
- 受注処理

複数のやり取りで 1 つの取引業務が構成される非リアルタイム型のチャネル(例:ソーシャルメディア、SMS、WhatsApp 等)においては、クオリティ指標は、個々のやり取りではなく、完了した取引業務について評価すること。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度
サービス	2.5/ 4.3 納期 目標のサイクルタイム内に処理された割合。	サイクルタイム: 納期率のパフォーマンスの測定に用いるサイクルタイムを明確に定義すること。 納期率: サイクルタイム以内に処理された割合。	サイクルタイムの目標は取引業務の開始時間から完了した時間までとし、顧客視点に基づき設定すること。 共有キュー環境では、サイト単位で、納期や未処理を測定することが困難、もしくは不可能な場合がある。その際には、OSP は共有キューに参加しているサイト毎にスケジュール達成率を測定すること。	どのようなサイクルタイムの要求においても、95%の納期率を達成している。	月次
	2.5/ 4.3 未処理 納期までに処理されなかった、取引業務の平均遅延時間。	定められたサイクルタイムを越えてまだ処理されていない取引業務の平均遅延時間。	遅延時間(日)数を加重平均したもの。	1 遅延サイクル、もしくは 24 時間以内(どちらか短いほう)	月次
	4.3 エスカレーション率 (例:別のチームに処理の解決の責任を委ね、引き継いだ取引の率)	処理した取引業務の内、エスカレーションした取引業務の割合を測定する。 $\frac{\text{エスカレーションした取引業務件数}}{\text{処理した取引業務件数}}$	エスカレーションすることが、CSS が業務処理する中の選択肢にある場合、測定します。	クライアントもしくは内部プロセス管理者からの期待に基づく目標を設定する。	月次
クオリティ	4.3 エスカレーション精度 (例:取引業務を解決する責任を別のチームに引き継ぐ際に、正確にエスカレーションした取引業務の割合)	エスカレーションチームによる直接的な測定、もしくは間接的なケース分析(例えば、エスカレーション元チームの責任範囲を超えていた、エスカレーションしたがテクニカル上の不備がなかった、など)による測定になる可能性がある。 $\frac{\text{正確にエスカレーションした取引業務件数}}{\text{エスカレーションした取引業務件数}}$ もしくは $\frac{\text{正確にエスカレーションされなかった取引業務件数}}{\text{エスカレーションした取引業務件数}}$	正確または不正確な割合として測定することができる。 エスカレーションもしくは分類毎(例:各層、営業部門、事務部門等)の転送を測定すること。	クライアントもしくは内部プロセス管理者からの期待に基づく目標の設定になるが、90%以上が期待されると推測される。	月次

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度	
クオリティ	2.4/ 4.3	顧客の重大なミスの精度 (モニタリングされた案件における顧客の重大なミスの精度)。	顧客の視点での重大なミス(例:誤った情報の提供、顧客を雑に扱う(例:失礼な対応)、問題が解決しない)。 $\frac{\text{重大なミスのない案件(顧客)}}{\text{モニタリングされた案件}}$	モニタリングした案件のうち、顧客の重大なミスが発生しなかった案件の割合。 案件単位で測定する。 案件単位 = 1 件の取引業務	満足度因子と不満足度因子を含む場合 95% (案件単位で計算) 満足度因子のみの場合 98% (案件単位で計算)	月次
	2.4/ 4.3	ビジネスの重大なミスの精度 (モニタリングされた案件におけるビジネスの重大なミスの精度)	OSP またはクライアントのビジネスの潜在的なミス(顧客に否定的な影響を与えるものを除く)。 $\frac{\text{重大なミスのない案件(ビジネス)}}{\text{モニタリングされた案件}}$	モニタリングした案件のうち、ビジネスの重大なミスが発生しなかった案件の割合 案件単位で測定する。 案件単位 = 1 件の取引業務	90%	月次
	2.4/ 4.3	コンプライアンスの重大なミスの精度 (モニタリングされた案件におけるコンプライアンス上影響をおよぼす重大なミスの精度)	あらゆる法規上、また業界規制、クライアントのポリシー、および社内規定に抵触するコンプライアンス上のミス。 $\frac{\text{重大なミスのない案件(コンプライアンス)}}{\text{モニタリングされた案件}}$	モニタリングした案件のうち、コンプライアンスの重大なミスが発生しなかった案件の割合 案件単位で測定する。 案件単位 = 1 件の取引業務	99.5% ※法的規制機関の要求により様々。	月次
	4.3	解決率 案件解決率、または一次解決率を測定すること。	取引業務の総数のうち、問題が解決した取引業務の割合 または 取引業務の総数のうち、最初のコンタクトで問題が解決した取引業務の割合。	解決率を測定する一貫した業界標準手法はない。 アプローチとして、顧客満足度調査のアンケート項目として測定する方法や、CRM データから再オープン案件を分析する方法、またモニタリングにおいて確認する方法などがある。	解決率について、該当するベンチマークやベストプラクティスはない。 解決率の目標値と結果は、顧客満足度の目標値と一貫性があること。	月次
	4.3	欠陥率 検査された案件のうち誤りのある割合。	チェックした取引業務に対するエラーがあった件数の割合。	顧客と直接やり取りがないバックオフィスアプリケーションで使用する。 この状況下においては、重大なミスの精度は要求されない。	2%未満が望ましい。	月次
セールス	4.3	セールス (必要ならば) - 獲得率(例:セールスに結び付くコール数の割合)または獲得量(例:セールス高)。	取引業務の総数のうち、セールスまたは収益の目的が達成された取引業務の割合 または 一定期間において、セールスまたは収益の目的が達成された総出来高。	収益の獲得を目的としたサービス(例:アポイントの獲得、顧客維持;リードの獲得)を実施する場合には本指標を測定すること。	セールスや収益の目標値は、プログラムによる。	月次
		取引量 (例:一定期間内の取引業務量)			取引量については目標設定の対象外。	月次
効率性	4.3	効率性 (例:取引 1 件あたりの平均処理時間、CSS の 1 時間あたりの処理件数、1 件あたりの処理コスト)	以下の条件を満たす場合、特定の指標は指定されていない。 投入単位(インプット)の量に対する成果単位(アウトプット)の量と対比であること。 かつ、測定方法がKCRPIに関連していること。	専門的な取引業務管理ツールがない場合は処理時間の測定が難しいため、リアルタイム型取引業務の効率性を管理する一般的な指標は、処理時間の測定の代わりに、所定の時間(通常はCSSの稼働時間あるいは稼働日単位)に処理される取引業務の数で測定する。	効率性の目標値は、継続的改善、予算設定、および財務指標を加味し、最適な値を設定する。	月次

KCRP—デジタルアシステッドチャネル取引業務

典型的なデジタルアシステッドの KCRP は以下:

- ウェブにより提供されるサービス
- デジタルアプリケーションにより提供されるサービス
- IVR のセルフサービス

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度	
サービス	4.4	サービス完了率 (例: サービスを利用した顧客の完了率)	すべてのサービス提供可能な取引業務量に対して、そのサービス機能で完了した取引業務の件数の割合。	サービス提供可能な取引業務とは、顧客が特定の情報や解決をシステムから引き出す活動ができる取引業務を指す。	サービス率について、該当するベンチマークやベストプラクティスは無い。	月次
	4.4	システムの機能性 (例: システムがフルに機能している割合、システムの反応速度 レイテンシー)	この指標の要求は、顧客の視点でシステムがフルに機能している時間に基づくもので、単なるハードウェアの可用性ではない。	指標はトータルの時間に対するものとして計算すること。デジタルアシステッドのシステムは 24 時間 365 日利用可能であることを想定している。	99.6%以上のシステム機能性	月次
		量	サービス提供の対象となる取引業務の総数			月次
クオリティ	2.4/ 4.4	欠陥率 (チャネルのチェックにおいて発見された欠陥の数)	例はこれらに限定されないが以下を含む <ul style="list-style-type: none"> • セルフサービスのオプションから離脱した顧客の数 • システムチェックの際に発見された欠陥の数 • 完了した取引をレビューした際に欠陥と判断された数 • システムを利用した際にエラーがあった顧客のパーセント。 	システムチェックの際に欠陥と判断されたものは、顧客やビジネスに影響をもたらす可能性が高いものであること。	デジタルアシステッドのクオリティ指標について、該当するベンチマークやベストプラクティスは無い。	月次
セールス	4.4	セールス -必要ならば (例: 成功率、1コンタクトあたりの獲得額)	コンタクトの総数に対して、セールス・売上高の目標が達成されたコンタクト数の割合。 または 一定期間において、セールスまたは収益の目的が達成された総出来高。	収益の獲得を目的としたサービス (例: 予約の獲得、調査) を実施する場合には本指標を測定すること。	セールスや収益の目標値は、プログラムによる。	月次
コスト	4.4	コストもしくは効率性 (例: 1 件あたりの処理コスト、移管率: ヒューマンアシステッドチャネルから対応が移管された取引業務の割合)	1 件当たりのコストは、サービス提供に関わる総コスト/サービス提供可能なすべての取引業務量で計算される。 移管率はヒューマンアシステッドチャネルから対応が移管されたコンタクト数に基づいて計算される。		1 件当たりの処理コストについて、該当するベンチマークやベストプラクティスは無い。	月次

指標一覧表2 - KSP (キーサポートプロセス)

IVR のマネジメント

顧客のコールを自動情報案内や適切な CSS キューに分配するために使用する IVR システムの機器、およびソフトウェアの提供、および管理。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度
サービス	4.5 放棄呼率 (例:IVR に着信し、要件の実現ができないまま顧客が電話を切った割合)	IVR で応答した全コールのうち、(セルフサービスで処理されることなく)放棄されたコールの割合。		IVR の管理について、該当するベンチマークやベストプラクティスは無い。	四半期毎
	4.5 離脱率 (例:IVR に着信し、要件の実現を問わず CSS との直接の対話を求める選択をした、またはエラーアウトになった割合)	離脱率は、オプトアウト率とエラーアウト率の合計として定義される。	オプトアウトとは、IVR の利用者が提供されている機能を選択せずに、直接 CSS との対話を選択することを意味する。 エラーアウトとは、IVR の利用者がオプションを選択しないか、選択肢にないオプション(例:「1」「2」「3」しか選択肢がない)にも関わらず「4」を選択する)を選択することを意味する。		四半期毎
クオリティ	4.5 ルーティング精度 (例:IVR による処理において、正確にルーティングされた呼の割合)	IVR のルーティング精度の測定方法には通常 2 つの方法がある。 ・技術的ルーティングの測定に関しては、CSS のスキルセットに正しく転送された割合を測定する (例:IVR でノード1を選択をした場合、的確なスキルをもった CSS に転送される)。 ・顧客が意図した通りの選択ができるように IVR がセットされている (例:航空会社の国際線予約を希望される顧客が、IVR で国際線予約を選択できるようにセットされているかどうか)。			四半期毎

通信

通信用のハードウェア、ソフトウェア、およびサービス(例:長距離通信、市内通信、通信スイッチ、CSSの端末、コールマネジメントソフトウェア等)の提供と維持。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度
サービス	4.5 使用可能時間／ アクセス確保率 (例:システムが完全に正常稼働している時間の割合、全回線が使用可能な時間の割合)	サービスを提供している総時間(分)のうち、使用可能な時間(分)の割合。	営業時間中の割合を測定する。	99.6%	月次
	4.5 遮断された取引業務 (例:ネットワークやPBXの許容量や設定が原因でつながらなかった呼数)	着信したコールのうち、話中で接続できなかったコールの割合。	ブロック呼のレポートが利用できない場合は、トランク容量の月間最大使用量がレポートされていることがある。 顧客満足度・不満足度指標のデータが顧客アクセスの問題を示唆している場合は、本指標のレポート頻度を増やすべきである。	0%	四半期毎

業務システムの管理

KCRPを実施するためにCSP/OSPのスタッフが使用するシステムのハードウェア、ソフトウェアの提供と維持。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度
サービス	4.5 使用可能時間／ アクセス確保率 (例:システムが完全に正常稼働している時間の割合)	情報システムの総稼働時間(分)のうち、使用可能な時間(分)の割合。	営業時間中の割合を測定する。 システム別に各々がレポートされていても許容される。しかし、これらはレベル計算のために一つの指標として統合する必要がある。	99.6%	月次

コンテンツの管理

ナレッジベースを、最新・正確に保つ。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度
サービス	4.5 納期率 (例:目標サイクルタイム内の情報更新の納期率)	すべての更新のうち、目標とした時間内に更新できたものの割合。		ナレッジベースの管理について、該当するベンチマークやベストプラクティスはない。	月次
クオリティ	4.5 コンテンツの精度 (例:正しい情報での、検索の精度)	チェックを実施したコンテンツのうち、正確で完全であったものの割合。	このデータはサンプルによる測定でよい。この指標は情報の完成度と正確性の両方の観点での欠陥を測定するものとなる。		月次

社内ヘルプデスク

通信や情報システム機器に関するスタッフの要望(修正、追加、削除、変更)への対応。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度
サービス	4.5 納期率 (例:障害の度合に応じた納期率)	目標とした時間内に処理された依頼の割合。	重要度に基づいて、解決納期を設定することも可能。	通常 90%以上	月次
クオリティ	4.5 クオリティ (例:解決・修理の的確さ)	再オープン(再対応)にならない案件の割合。 クオリティがモニタリングにより測定されている場合、このデータはサンプルとなる。	案件の再オープンを定義するため、運用ルールを策定する。		月次

量と AHT の予測

最適なオペレーション効率でサービス要求を満たすに十分な許容量を確保するための、処理量の予測。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度
クオリティ	2.5 / 4.5 スタッフの業務量予測精度 (例:採用や研修の時間差を考慮したタイミングで予測した業務量と実績値との比較)	一週間単位での業務量の予測と実績との差異の平均。	採用及び研修に要するオペレーションの時間差を考慮にすること。週単位で計算すること。	取引業務量の変動によって目標値は様々。	月次
	2.5 / 4.5 スケジューリングの業務量予測精度 (例:既存スタッフの勤務シフト作成目的で予測したインターバル毎の業務量と実績値との比較)	実績値が予測した取引量の+x%と-y%の間(閾値)に収まったインターバルの割合。	スケジューリングに要するオペレーションの時間差を明確にすること。インターバル単位で計算すること。	取引業務量の変動によって目標値は様々。	月次
	2.5 / 4.5 スケジューリングの AHT 予測精度 (例:既存スタッフの勤務シフト作成目的で予測した日毎の AHT と実績値との比較)	AHT の実績値が予測した AHT の+x%と-y%の間(閾値)に収まった日の割合。	スケジューリングに要するオペレーションの時間差を明確にすること。これは日単位のデータに基づき、月次で報告すること。	取引業務時間の変動によって目標値は様々。	月次

採用

業務の運営上、必要な要員数を満たすための人材の確保。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度	
サービス	3.2 / 4.5	納期率 (例:期限までに採用できた CSS の割合)	期限までに採用できた CSS の割合。	必要数以上に新人 CSS を採用した場合でも、指標は 100%を超えることはない。最大値は 100%となる。他の KCR 業務担当はこの指標に含めない。	通常 90%以上	月次
	3.2 / 4.5	クオリティ (例:新人研修を修了した CSS の割合)	全採用人数のうち3ヶ月後の新人研修を修了した新人 CSS の割合(月単位)。	本指標は採用が発生した月に報告される必要がある。3カ月のタイムラグによりレポートが遅延する。他の KCR 業務担当はこの指標に含めない。	80%	月次

研修

ミニマムスキルと知識の要求を満たすためのスタッフ研修。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度	
クオリティ	3.3 / 4.5	クオリティ (例:研修終了 30 日後に取引業務のモニタリングに合格した CSS の割合)	着台してから 30 日後のモニタリングで合格する新人 CSS の割合。	30 日間の最後に実施するモニタリングセッションでパフォーマンスをみる事を推奨する。他の KCR 業務担当はこの指標に含めない。	90%	月次

新プログラム実施

実施のマイルストーン達成のタイムリーさ。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度	
サービス	2.13 /4.5	納期率 (例:プログラム要素の納期率)	計画された日、またはそれ以前までに完了したマイルストーンの割合。	最良な手段ではないが、立ち上げ納期のみを測定していても適合となる。	通常 90%以上	月次

リアルタイム管理

計画が予定通りの確に運用されることを確実にする。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度
サービス	2.6 / 4.5	遵守率 (例:スケジュール遵守率、スケジュール一致率、スケジュール達成率)	特定の指標は要求されていない。 測定例: ・スケジュール遵守率 (Schedule Adherence) →計画されたスケジュールを各 CSS が遵守していたか。 ・スケジュール一致率 (Schedule Conformance) →総勤務時間は達成できたか。 ・スケジュール達成率 (Schedule Attainment) →インターバル毎のスケジュールと比較して適切な CSS 数が勤務に就いていたか。		月次

離職

CSSの離職率。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度
人材	3.8 / 4.5 CSS 離職率 プログラム単位・主体組織単位の年次離職率。	トータルの在籍者数に対して、穴埋めの発生する離職者数の割合。	FTEではなく、在籍数で測定すること。 新人研修中の離職は離職率ではなく、研修クオリティで測定する。 1ヶ月またはそれ以上のデータを基に、通年ベースの割合で算出すること。大規模プログラムでは1ヶ月分データ、小規模プログラムでは12ヶ月分の履歴を使用することが推奨される。 主体組織単位の測定では、退職したすべての人を基に計算する。プログラム単位では、プログラム内でポジションを異動した人に基づき算出する。(これは同プログラム内での異なるポジションへの昇進も含む)。	離職に伴うコストと、サービス、クオリティ、コストへの影響を把握し目標を設定すること。	少なくとも四半期毎

欠勤

予定外の欠勤によって失われた時間の合計。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度
人材	3.8 / 4.5 CSS 欠勤率 プログラム単位の欠勤率。	スケジュール(計画)されたシフトに対して、CSSが配置されなかった割合。	欠勤率には短期間の欠勤のみを含めること。勤務予定であったスタッフにいかなる理由があつたとしても、欠勤とみなす。	欠勤について、該当するベンチマークはない。	少なくとも四半期毎

サービス管理

デジタルアシステッドチャネルのシステムのパフォーマンス管理。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度
サービス	2.7 / 4.5 デジタルアシステッドチャネルのシステムのチケット対応納期 - (例 重要度毎の納期率)	目標時間内に解決されたトラブル対応チケットの割合。	チケットの重要度毎に異なる納期目標を設定することは問題ない	通常 90%以上	月次
クオリティ	2.7 / 4.5 予測精度 - ピーク (例 ピークの予測値が正確だった日数)	日中のピーク時間帯の業務の実績値がピークの予測の許容値に収まった日数。		取引業務の発生パターンのばらつき次第で異なる目標値をとる	月次
	2.7 / 4.5 予測精度 - 標準値 (日次の予測値が正確だった日数)	日次の業務実績値が日次予測の許容範囲に収まった日数。		取引業務の発生パターンのばらつき次第で異なる目標値をとる	月次

指標一覧表2 - OSP の KSP(キーサポートプロセス)

クライアントへのレポート

クライアントにより求められた情報の報告(書)。一般的には日報、週報、月次レポート等。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度	
サービス	2.21 / 4.5	納期率 - (クライアントに提出するレポートの納期率)	提出納期内に提出したレポートの割合。		クライアントとの合意による。レポートの量により異なるが、一般的に 95%から 100%の設定となる。	月次
クオリティ	2.21 / 4.5	重大なミスの精度 - (例:クライアントにより指摘されたレポート内容のミスの精度)	ミスが発生しなかったレポートの割合	案件単位もしくは、ミス発生単位で計測する。	レポート数および、測定手段によるが 90%から 100%の範囲での設定となる。	月次

クライアントへの請求

クライアントに対するサービスの対価の請求。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度	
サービス	2.22 / 4.5	納期率 - (例:クライアントへの請求書の納期率)	報告納期よりも前に請求を報告した件数の割合。		各レポート(請求)につき、クライアントとOSPが合意した納期に基づき測定する。	月次
クオリティ	2.22 / 4.5	外部精度 - (例:減額調整を行った額の割合)	発行した請求書の総額に対して、減額調整を行った額の割合。		98%以上	月次

RFXへの対応

RFP(Requests For Proposal/提案依頼書)、RFI(Requests For Information/情報依頼書)、RFQ(Requests For Quotation/見積もり依頼書)への対応。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度		
サービス	2.17 / 4.5	納期率 - (例:RFXの締切りを守った割合)	締切り、もしくは締切り前に対応したRFXの割合。		総合的なRFX単位、もしくは個々のRFX単位に測定することができる(例:返答手続きの締切りを守る)。	RFXの量により異なるが、一般的に 95%から 100%の設定となる。	少なくとも 四半期 毎

指標一覧表3 - 顧客体験とクライアント満足度(OSP)

サービスジャーニーの顧客体験

サービスジャーニー全体の顧客体験の評価。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度
顧客体験	4.1 サービスジャーニーの顧客体験 (例:カスタマーエフォート指数)	顧客の問題や要求が解決されるまでの顧客体験を組織が測定しているのであれば、特別な指標の測定は要求されない。	プログラム毎に測定すること。	パフォーマンスの優れた組織の比較データをもとに、サービスジャーニーの目標値を設定すること。データが入手できない場合、パフォーマンス改善につながる目標値とすること。	少なくとも 四半期 毎

顧客の満足度と不満足度

- チャンネル毎の顧客の体験は、OSP に提供されたサービスに対し、顧客が満足だったか／不満足だったかで評価する。

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度
顧客体験	4.1 顧客の総合満足度 取引業務単位、プログラム単位。	有効回答の中で、総合満足度の質問に対し満足以上 (Top2Box) と回答した割合。	COPC では、5段階評価 (評価3は普通) を用いている。他の評価基準を利用してもよいが、その場合は、OSP は適切な判定基準を定めなければならない。またそれらの判定基準がハイパフォーマンスであることを、OSP の責任において証明すること。	5段階評価で Top 2 Box の評価が 85% (評価3は普通)	月次
	4.1 顧客の総合不満足度 取引業務単位、プログラム単位	有効回答の中で、総合満足度の質問にて不満足 (BottomBox) と回答した割合。	複数のやり取りで 1 つの取引業務が構成されるチャンネル (例: ソーシャルメディア、SMS、WhatsApp 等) においては、顧客体験指標は、個々のやりとりではなく、完了した取引業務について評価しなくてはならない。	5段階評価で Bottom Box の評価が 5% (評価3は普通)	月次

クライアントの満足度と不満足度

- OSP によるサービスで、クライアントが満足／不満足になるかの評価

項目	要求される指標	指標の測定方法	特記事項	ベンチマーク	頻度
満足度	4.2 クライアント総合満足度 - プログラム単位、クライアント単位。	有効回答の中で、総合満足度の質問にて満足以上 (Top2Box) と回答した割合	極めて少ない調査数と認められる場合は、満足度の平均を報告してもよい。	5段階評価で Top 2 Box の評価が 80% (評価3は普通)	四半期 毎
	4.2 苦情処理の納期率 - 解決納期率、返答納期率のいずれか。	受け取ったすべての苦情のうち、目標時間内に返答または解決できた割合		サイクルタイムの目標に対して 95% 納期率を達成している	月次

COPC 用語集

<p>ACW (After Call Work)</p>	<p>後処理。 AHT(平均処理時間)の構成要素。ACD は、各 CSS のログイン時間の中で、コールの後処理等を行っているために次の電話に出られない時間を ACW 時間として測定している。後処理業務にはコールに完了できなかったデータ入力作業として、ラップアップコード入力、フリーテキストのコメント入力、リサーチなどが含まれる。ACD システムの種類によっては「Wrap(ラップ)」と表示されるものもある。</p>
<p>AHT (Average Handle Time)</p>	<p>平均処理時間。 1 件の取引を処理するために 1 名の CSS が費やす時間の平均。取引業務には、顧客との通話、保留、通話後の後処理が含まれる。</p>
<p>ASA (Average Speed of Answer)</p>	<p>平均応答速度。 顧客が電話をかけてから(もしくはチャットをリクエストしてから)CSS につながるまでの間キュー(Queue)で待たされた時間の平均。 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>ATT (Average Talk Time)</p>	<p>平均通話時間。 CSS が 顧客と通話している時間の平均(保留時間は測定に含めないことが望ましい)。一般的な ATT の計算式は、総通話時間を総コール数で割ったもの。電話システムの種類によっては、「ACD 時間」と呼ばれることもある。</p>
<p>COPC 更新審査 (COPC Recertification Audit)</p>	<p>COPC CX 規格の認証を取得した組織は、1 年に 1 度認証維持のために再審査を受ける必要がある。COPC 更新審査は、COPC 認証審査の短縮した形として実施される。詳細は「COPC CX 規格 CSP 版/OSP 版 認証ガイド」、および「COPC CX 規格 VMO 版 認証プロセス」を参照。</p>
<p>COPC 認定推進リーダー (Certified COPC Implementation Leader)</p>	<p>主体組織において、COPC CX 規格に適合するためのすべての活動をコーディネートする責任を持つ担当者を指す。通常、審査機関との窓口役を果たす。</p>
<p>COPC 認定監査員 (COPC Certified Auditor)</p>	<p>COPC 認定「COPC CX 規格ベストプラクティス研修」に合格した後、COPC「認定監査員研修」を受講し、さらに規格の適合性を現場で判断する能力を正式に認められた者。COPC 認定監査員の資格を維持するには、年次試験が要求される。</p>
<p>COPC 認証審査 (COPC Certification Audit)</p>	<p>COPC CX 規格の全要求項目に照らして、包括的に審査し、規格の導入状況が判断される。通常、COPC 認定監査員 2~3 名による 3~5 日間の現場監査が必要となる。監査員から認証の判断と報告書が提出される。詳細は、COPC 認証ガイドを参照。</p>
<p>CSP (Customer Service Provider)</p>	<p>カスタマーサービスプロバイダ。 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。</p>

<p>CSS (Customer Service Staff)</p>	<p>カスタマーサービススタッフ。 店舗やオフィスにおいて顧客との取引業務(電話、電子メール、Web 経由の問い合わせ、FAX、郵便など)を行うスタッフ、およびフィールドサービスでディスパッチを行うスタッフを指す。エージェンツ、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)、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。</p>
<p>CUIKA</p>	<p>COPC では主体組織がサービス、クオリティ、コスト、満足度の目標を達成するために、「パフォーマンスデータを収集し、分析し、活用すること」を CUIKA と定義している。カテゴリ 4.0「パフォーマンス評価」におけるすべてのパフォーマンスデータにおいて CUIKA を確保しなければならない。 CUIKA の要素は、COPC CX 規格の要求項目 1.3、1.4、2.14 に含まれている。</p>
<p>IVR/VRU (Intelligent Voice Response/Interactive Voice Response / Voice Response Units)</p>	<p>音声応答装置。 IVR の略語には、複数の解釈がある。インテリジェントボイスレスポンス、インタラクティブボイスレスポンス、ボイスレスポンスユニットなど。電子的(タッチトーン、ボイスメール、スピーチレコグニション技術を応用している)に作られたツリー構造により、顧客のコールが自動情報案内や適切なキューへと分配される。</p>
<p>KBP (Key Business Processes)</p>	<p>重要なビジネスプロセス。 VMO が顧客、およびクライアントに対して提供する製品やサービスにおいて、高いレベルのパフォーマンスを提供するために重要なプロセスを指す。VMO が実施するプロセスとして VMO 版の指標一覧表 1 において定義されている。</p>
<p>KCRP (Key Customer-Related Processes)</p>	<p>顧客に関連する重要なプロセス。 顧客、およびクライアントに対して提供する製品やサービスにおいて、高いレベルのパフォーマンスを提供する上での重要なプロセスを指す。KCRP は主に「リアルタイム型の取引業務」と「非リアルタイム型の取引業務」に分類される。CSP、OSP が実施するプロセスとして COPC CX 規格 CPS 版/OSP 版の指標一覧表 1 において定義されているもの。</p>
<p>KCR 業務担当 (Key Customer-Related Jobs)</p>	<p>KCRP を(下記の定義を参照)を実施するポジション、および KCRP を実施するスタッフを直接管理するポジションを指す。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客コンタクトのオペレーションにおける KCR 業務担当には、電話対応者、電子メールや WEB 処理担当者、郵便や FAX の処理担当者、およびこうしたスタッフの指揮、管理、評価を行うポジション(業界内では一般的に、リーダーまたはスーパーバイザと称される)が含まれる。 ● フルフィルメント(配送業務)のオペレーションにおける KCR 業務担当には、組立、集荷・梱包・発送や資材管理の担当者、およびこうしたスタッフの指揮、管理、評価を行うポジションが含まれる。 ● フィールドサービスのオペレーションにおける KCR 業務担当には、顧客に派遣される担当者、およびこうしたスタッフの指揮、管理、評価を行うポジションが含まれる。 ● 店舗や支店においては、顧客と直接対面する担当者(レジ担当者、アソシエイツ、テラー等)、およびこうしたスタッフの指揮、管理、評価を行うポジションが含まれる。 ● COPC CX 規格 CSP 版/OSP 版では、研修の実施や取引業務のモニタリングの担当者、コンテンツ管理、要員計画・スケジューリングの業務担当、リアルタイム管理の担当者も KCR 業務担当に含まれる。

<p>KSP (Key Support Processes)</p>	<p>重要なサポートプロセス。 パフォーマンスの目標値を達成するために、CSP または OSP が KCRP を、VMO が KBP を実施する上で必要なプロセス。 ほとんどの場合、これに含まれるものとして、情報システム、予測、雇用・採用、研修、通信回線（顧客コンタクトのオペレーションの場合）等がある。KSP は、COPC CX 規格 CSP 版/OSP 版の指標一覧表 2 に定義している。</p>
<p>OJT (On the Job Training)</p>	<p>業務中に研修を行うこと。</p>
<p>OSP (Outsource Service Provider)</p>	<p>アウトソースサービスプロバイダ。 OSP はクライアントから委託を受けた外部組織で、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 と同様 OSP も、様々なサービス環境において存在する。</p>
<p>PST (Performance Summary Table)</p>	<p>パフォーマンスサマリーテーブル。 主要な成果指標のパフォーマンスを集計する表で、規格要求「4.6 パフォーマンスの達成度達成」が求める安定的に目標を達成している指標、継続的改善を示している指標を計算する(50/75 ルールという)ために用いる。</p>
<p>RFX (Request for...)</p>	<p>COPC 用語の1つで、VMO が発注する可能性のある潜在的な OSP に対して発行する依頼書であり、情報(RFI)、提案(RFP)、見積り(RFQ)等がある。</p>
<p>RFP (Request for Proposal)</p>	<p>提案依頼書。 一般的には VMO が用意するものであり、OSP が提案書を作成するにあたっての依頼書として作成される。OSP は、RFP に提示されたサービスを達成する上での詳細な手法や価格を提案書として記載する。</p>
<p>SOD (Statement of Direction)</p>	<p>方針声明。 クライアントと顧客に対するコミットメントを明確に示した、主体組織の総合的な方向性(例えば、ビジョン、ミッション、または目的)について文書化した資料。顧客体験、サービス、品質または費用のうちいずれかについて言及される。管理者層と社員の業務活動は、方針声明と一致していること。</p>
<p>SOW (Scope of Work)</p>	<p>業務仕様書。 VMO や OSP が作成する要求定義として、OSP によって実施される業務を詳細にまとめたもの。</p>
<p>VMO (Vendor Management Organization)</p>	<p>ベンダーマネジメント組織。 企業(通常はクライアント企業)内の組織・部門もしくは個人の集合体であり、その顧客対応プログラムの少なくとも一部を管理する責任を持つ。通常は OSP を管理する責任を持つが、CSP を管理する場合もある。</p>

アップタイム (Uptime)	使用可能時間。 システムが動作して使用可能な状態になっている時間の割合(コンピュータシステム、通信回線、ACD、デスクトップ端末などが測定の対象となる)。
アプローチ (Approach)	規格の要求事項に適合するために構築、運用すべき様々なプロセス、手法、手順の総称。
案件解決率 (Issue Resolution)	問題なく処理が完了した率。
1コール解決率 (First Call Resolution)	同じ問題で再度問い合わせをすることなく、顧客との1度の取引(コール)で問題が解決できた率。
一次解決率 (First Contact Resolution)	転送やコールバックされることなく、顧客からの1回目のコンタクトで問題を解決することでできた案件の率。
インターバル (Interval)	予測とスケジュール作成のために、適切なインターバルを定義するための予測、要員計画、およびスケジュールングで使用される用語。リアルタイム型と非リアルタイム型取引業務の双方に適用する。インバウンドの電話取引のインターバルは通常15~30分となる。電子メールなどの非リアルタイム型取引業務に使われるインターバルは、目標とするサイクルタイムに合わせ、通常、時間単位で設定する。
ウェブチャット (Web Chat)	ネットワーク上においてCSSと顧客との間の文書によるコミュニケーションのやり取りをリアルタイムで行うこと。一般的にはテクニカルサポート、製品に係わる問い合わせ、アイデアの交換、顧客満足度調査に係わるコミュニケーションなどで活用されている。1人のCSSが複数の顧客と同時にチャットすることは珍しいことではない。
受付可能時間 (Available Time)	取引を処理してから、CSSが次の取引に取り掛かるまでの時間。
運用 (Deployment)	組織内におけるアプローチの広範囲な活用を指す。
エンタープライズ (Enterprise)	顧客に製品やサービスを販売するクライアント企業のこと。会社もしくはVMOの主体組織。
顧客と接点を持つシステム (Customer Touch System)	顧客が直接操作できるシステム。IVRシステムやウェブサイトだけでなく、CSP/OSP/VMOが顧客に提供するあらゆるセルフサービスも同様に含める(例:IVRコールルーティング、IVRセルフサービス、デジタルアプリケーション)。
顧客の重大なミス (Customer Critical Errors)	顧客視点での取引処理のミス。以下は例。 <ul style="list-style-type: none"> • 質問に回答していない(再コンタクトを要するかどうかは問わず) • 顧客対応を適切に実施していない(顧客蔑視) • 明確なコミュニケーションができていない

カスタマー (Customer)	<p>顧客のこと。</p> <p>顧客は組織の製品やサービスの顧客を指す。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。</p>
カスタマー エクスペリエンス (Customer Experience)	<p>顧客体験。</p> <p>複数回におよぶコンタクトの中で形成された、組織に対する顧客の評価・印象。</p>
稼働率 (Utilization)	<p>効率性指標の1つで、CSS が顧客に対応している時間、あるいは顧客対応にあてられる時間を給与時間で割ったもの。</p> <p>(取引業務処理時間+受付可能時間) / (給与時間) で算出される。</p> <p>稼働率は、CSS が効果的に管理されているか、どのくらいの時間が実際に取引業務処理にあてられる時間かを判断する際に用いられる。</p>
カリブレーションの セッション (Calibration Sessions)	<p>取引業務のモニタリング担当者が、同一のコールに対するそれぞれのモニタリング評価結果を比較し、担当者間のブレをなくして一貫した評価をするための議論を行うミーティング。セッションでは、ゲージもしくはリファレンスとの比較により属性項目レベルで評価の一貫性を定量的に測定すること、および顧客体験の測定結果やクライアントから提供されたスコアとの相関関係を定量的に測定することが含まれる。</p>
規格要求 (Requirement)	<p>COPC CX 規格においては、「規格要求」は、以下の2つの定義で使用される。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CSP、OSP、またはVMO が実行しなければならない必要事項(例:電子メールの返信)。COPC CX 規格全体にわたって言及されている、クライアントや顧客の要求のこと。 2. COPC CX 規格の各規格の要素であり、規格項目の一部。例えば「1.1.1」とは、規格項目「1.1 方針声明」を構成する規格要求の1つである。
給与時間 (Paid Time)	<p>CSS が業務に就き給与を支払われている時間(有給休暇や昼食休憩なども含む)。</p>
業務システム (Production System)	<p>KCRP を遂行する CSP や OSP のスタッフが利用するシステム。通常、電話システム、CRM システム、ナレッジベース、電子メール管理システム、ワークフローシステムが該当する。業務(プロダクション)システムは、顧客にサービスを提供するために必要だが、顧客ではなく CSP や OSP のスタッフが使用する。</p>
業務仕様書 (Scope of Work/ Statement of Work)	<p>SOW を参照。</p>
クオリティ (Quality)	<p>最初の処理時点での正確さ(例:問い合わせに対する回答の正確さ、データ入力精度、正しいあて先に間違いなく配送するなど)。</p>
クライアント (Client)	<p>社外の OSP に委託して顧客に対する製品やサービスを提供している企業。または、同じ社内にあるグループ、部門、部署、チームなどからサービスを調達する組織。</p>

クライアント苦情 (Client Complaint)	<p>苦情の定義には、CSP、OSP、VMO の製品やサービス、スタッフ、および CSS の何らかの側面に関する(対面、または電話、郵便、FAX、電子メール等で寄せられた)、あらゆる否定的なコメントがすべて含まれる。</p>
経過日数 (Aging)	<p>処理が終わっていない案件(未処理案件)を経過日数毎に分類したもの。平均遅延時間(ATL: Average Time Late)を測定する。</p>
継続的向上 (Sustained Improvement)	<p>直近の3つのデータポイントにおけるパフォーマンスが、それ以前のパフォーマンスレベルを上回ることが統計的に有意であることを指す。3つのデータポイントは、必ずしも連続した改善を示していなくともよい(つまり、データはその直前のポイントにおけるパフォーマンスを超えていなくともよい)。ただし、3つのすべてのデータはそれ以前のパフォーマンスレベルを上回ることが統計的に有意でなければならない。目標値よりも高いデータポイントは、それ以前のパフォーマンスレベルよりも高いものと扱われる。</p> <p>「それ以前のパフォーマンスレベル」とは、直近の3つのデータポイントより以前の3つのデータポイントのパフォーマンス平均(利用できるデータポイントが3つ未満の場合はそのデータポイント数での平均でよい)を指す。</p>
継続スタッフ (Indefinite Staff)	<p>終了日が決められていないポジションに就くスタッフ。</p>
契約(派遣)スタッフ (Contract Staff)	<p>人材派遣会社に所属するフルタイム、もしくはパートタイムスタッフ。</p>
欠陥 (Defect)	<p>欠陥品、不良品など、計画または期待上の成果とは違ったもの。</p>
欠勤によるコスト (Absenteeism Costs)	<p>一般的に、以下のほとんど、またはすべてが該当する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 残業コストー欠勤したスタッフの業務を実施するために必要な残業時間 ● 要員増加に伴うコストー欠勤のために用意しなくてはならない余剰人員 ● 失われた生産性に伴うコストー業務から離れる時間 例:通院など ● 欠勤に関連するコストーサービスレベルの低下、セールスの低下、契約不履行事項の増加、他のパフォーマンス指標の目標未達。
欠勤率 (Absenteeism)	<p>スケジュール(予定)されたシフトに対して、「予定外の時間」として勤務されなかった時間の率を測定する(3.8 スタッフの離職および欠勤 参照)。</p> <p>「予定外の時間」とは、稼働時間として予定されていた時間に対し、CSS が、病気や遅刻、シフト確定後の休暇取得等の理由で計画に反して不在となった時間。</p> <p>例えば、稼働日が21日間の月に、あるCSS は稼働予定日に1日欠勤し、予定外の申告欠勤が1日、1時間の遅刻が2回あったとすると、合計18時間の「予定外の時間」があったこととなる。このデータに基づいて欠勤率を算出する。</p>
効率性指標 (Efficiency Metrics)	<p>インプット(投入)をアウトプット(成果)で割ったもの。例えば、労働時間や運営コストに対して、処理できた取引件数や時間、売り上げなど。生産性指標。</p>

<p>誤差 (Precision)</p>	<p>ある一定のサンプリングデータに基づき母数の属性を推定(例:平均値)した際の、誤差の幅。 誤差の値は、±パーセントであらわされる。例えば、顧客満足度調査の結果が、87%で、誤差が±3%の場合、実際の満足度の平均値は、84%(87%-3%)から90%(87%+3%)の間にあることとなる。 「信頼区間(Confidence Interval)」と同義。</p>
<p>コスト (Cost)</p>	<p>通常、効率性に加え、主体組織の製品やサービスの提供にかかる処理単位あたりの費用という観点に基づく。コストは価格とは異なる。価格とは、主体組織がサービスに設定する代価や、親会社に予算請求されるコストなどを指す。</p>
<p>コンタクトチャンネル (Contact Channel)</p>	<p>顧客が、問題解決や要求を満たすために企業に連絡を取る手段、あるいは企業が、以前顧客からの問合せに対し回答をする手段。コンタクトチャンネルには下記を含むが、この限りでない。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. IVRを含む、インバウンドの電話 2. ソーシャルメディア 3. ディスカッションボード(インターネット上の掲示板) 4. 電子メール 5. チャット 6. デジタルアプリケーション 7. 店舗、支店、キオスク、その他の物理的なロケーション 8. コールバック 9. テキスト、もしくはショートメッセージサービス(SMS) <p>コンタクトチャンネルに、マーケティングを目的としたコミュニケーションは含まない。</p>
<p>コンテンツ (Content)</p>	<p>コンテンツは、顧客接点のシステムに格納されている情報(デジタルアシステッドチャンネル)もしくは、CSSが顧客をサポートする際に参照する情報(ヒューマンアシステッドチャンネル)を指す。</p>
<p>コンプライアンスの 重大なミス (Compliance Critical Error)</p>	<p>条例や法律違反、あるいは個人情報漏えいや企業責任を引き起こす恐れがあるため、取引全体が欠陥とみなされるミスのこと。</p>
<p>サイクルタイム (Cycle Time)</p>	<p>処理時間。 顧客視点で処理が終了するまでの経過時間。これは非リアルタイム型取引業務において応答速度を決定するためにしばしば用いられることがある。</p>
<p>採用の最低条件 (Minimum Hiring Requirements)</p>	<p>KCR 業務を行うにふさわしいであろう人物を候補者として選ぶ基準となるリストのこと。 通常は、人柄、過去の経験、性格、リテラシー(能力)、基本的な計算力、コンピュータへの精通、柔軟にシフトに入れるかの組み合わせになる。 組織による研修を行わないため、業務のために必要なスキルが含まれることがある(例:言語能力、タイピング能力)。</p>

サービス (Service)	COPC CX 規格においては、「サービス」は以下の2つの定義で使用される。 1. 顧客の視点から見た取引業務のスピード。例えば、電話をかけてから CSS と話すまでにかかった時間や、電子メールに対する返信を受け取るまでの時間、等がある。 2. CSP、OSP あるいは VMO が提供しなければならない特別な機能で、インバウンドのカスタマーサービス、テクニカルサポート、債権回収、等がある。
サービスジャーニー (Service Journey)	顧客の問題や要求が解決されるまでに必要となった、起点から終点までの顧客体験の工程。組織のコンタクトチャンネルをまたがる場合や、1つのチャンネルであっても、複数回のコンタクトが存在する可能性がある。
サービス完了率 (Service Rate)	サービス提供可能なすべての取引業務量に対して、そのサービス機能で完了した取引業務の件数の割合。提供可能なサービスの取引業務とは、顧客が特定の情報や解決をシステムから引き出す活動ができる取引業務を指す。
サービスレベル (Service Level)	一定の時間内に応答した処理の割合を表す測定指標。例えば、コールセンターにおけるサービスレベルが 80/30 という場合は、着信から 30 秒以内に応答したコールの割合が、全体の 80%であることを表している。このサービスレベルの表記は、パフォーマンス目標値としても、また実際のパフォーマンスデータ値としても使われる。
サービスレベルアグリーメント (SLA: Service Level Agreements)	製品またはサービスを提供するサプライヤと交わす契約書または合意書。 一般的にはパフォーマンスレベルや目標値を合意のうえ定めたものを指す。
サプライヤ (Supplier)	主体組織の外部で KSP を実施する組織。企業外の組織に限らず、社内の他部門でも主体組織の外の組織であればサプライヤとして見なされる。本社組織の情報システム部門や通信部門はサプライヤである。クライアントそのものや、クライアントが指定した業者がサプライヤと見なされる場合もある。
サポートシステム (Support System)	センター管理を支援するために必要なシステム。通常、KSP を自動化する。例として、予測システム、スケジューリングアプリケーション、取引業務のモニタリングのデータベース、レポートングソフト、人材管理 (HR) システムがある。
サポートスタッフ (Support Staff)	KCR 業務に就くスタッフをサポートする人材。情報システムのスタッフ、IT (インフォメーションテクノロジー) 担当や、通信担当、人材管理、スケジュール作成担当、予測担当、コールモニタリング担当、スーパーバイザ、マネジメント層、等。
時間差 (Lag Time)	予測をしてから結果が現れるまでの時間のこと (オペレーションの時間差)。例えば、新人を採用し、研修して予測される取引量にあわせて業務に就かせるまでに必要な日数が 6 週間の場合、予測は 6 週間前に行われている必要がある。この場合、6 週間の時間差となる。
事業計画 (Business Plan)	年次事業計画は、数量化された財務的な目標値 (例: 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) と、財務以外の目標値として、カテゴリ 4.0「パフォーマンス」の指標の方針声明、および主体組織の年次事業計画に直接関係するものを含まなければならない。
システムの機能性 (Systems Functionality)	この指標の要求は、顧客の視点でシステムがフルに機能している時間に基づくもので、単なるハードウェアの可用性ではない。

重大でないミス (Non-critical Errors)	処理全体が欠陥とみなすまでには到らないが、一部にミスがある場合。ソフトスキルやプロ意識の過失、データ入力上のエラー等がこれにあたる。
重大なミス (Critical Errors)	処理全体が欠陥とみなされてしまうようなミス。一般的に、顧客が CSP/OSP/VMO に再度連絡をしなければならない場合、あるいは顧客に迷惑がかかる(顧客の重大なミス)や、CSP、VMO もしくはクライアントに不必要な出費をもたらしてしまうミス(ビジネスの重大なミス)。「コンプライアンスの重大なミス」を参照。
主体組織 (Entity)	COPC CX 規格を適用し、認証を目指す企業、組織、またはサービスオペレーションを指す。 COPC CX 規格認証の観点では、次のいずれも主体組織と見なすことができる。 <ul style="list-style-type: none"> ● 企業 ● ロケーション ● ロケーション、および指標一覧表で定義されたサービス(カスタマーコンタクトセンターインバウンドサービス、フルフィルメント、テクニカルサポート、アウトバウンド・コンタクトマネジメント、Eコマース、督促) ● 戦略的なビジネスユニット(または OSP の中で明確に定義されたオペレーションのユニット)
主体組織の 年次事業計画 (Entity Business Plan)	部門の年次事業計画は、財務的な目標値(例: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)と、財務以外の目標値として、カテゴリ 4.0「パフォーマンス」の指標のうち、方針声明、および主体組織の年次事業計画に直接関係するものも含むこと。
シュリンクエージ (Shrinkage (Lost Time))	目減り。 シュリンクエージ(ロスタイム)の定義は複数あるが、COPC 社が最も有効と認めている定義は次の通り。 スケジュールされたが、欠勤、病欠、遅刻や、研修やコーチング、会議などでの理由で計画通りに実行されないと予測される時間。
申請書 (Application)	認証審査やベースラインアセスメントの際に OSP から COPC 社の監査チームに提出される資料とデータを指す。これらは、組織のアプローチ、および運用が COPC CX 規格に適合していることを証明する資料と、その結果であるパフォーマンスデータである。申請書はベースラインアセスメント、認証審査、更新審査の前に作成して提出する。
申請中 (Applied)	COPC CX 規格の基準に基づく審査を受けることに対して、公式に宣言した(コミットメントした)組織を指す。
スーパーバイザ (Supervisor)	CSP/OSP 内の管理職で、CSS からの報告を受ける立場になる(現場管理者とも呼ばれる)。
スキルベース ルーティング (Skill-based Routing)	ACD と連動するソフトウェアアプリケーション。言語能力や、コールの優先度などにに基づき、あらかじめ決められたルールに沿って、かかってきたコールを特定の CSS に転送する機能。
スケジューリング (Scheduling)	インターバル毎に予測される業務量をこなせるように、CSS の人員数を割り当てる(勤務計画表)。

<p>スケジュール遵守率 (Schedule Adherence)</p>	<p>スケジュール遵守率の定義は複数あるため、定義の種類によって分子や分母が異なる。例えば、計画と実労働時間の差異を計算する場合には、仕事の種類（取引業務、ミーティング、トレーニング、休憩など）や、開始・終了の時間を勘案する方法もある。</p> <p>例えば、午前 10 時から 15 分間休憩の予定だったのに対して、実際は午前 10 時 5 分から 20 分までの間で休憩した場合、スケジュール遵守率の計算は下記ようになる。</p> <p>計算式 $[15 (\text{実際休憩した時間}) - 5 (\text{休憩を開始した時間の遅れ}) - 5 (\text{業務に戻った時間の遅れ})] / [15 (\text{休憩時間の予定})] = 33\%$</p>
<p>スケジュール達成率 (Schedule Attainment)</p>	<p>スケジュール達成率は、クライアントに要求されている FTE 数のうち、その時間帯において実際に稼働可能であった FTE 数をパーセントで表したものであり、測定方法には以下の二つがある。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. クライアントとの同意に基づくスタッフィング幅の範囲内で、OSP がスタッフを配置できた割合をインターバル毎に計測する。ここでいう「幅」はオーバー（過剰）・アンダー（減少）の許容値であり、オーバー・アンダーにより影響する要素（コスト、顧客満足度など）が異なるため、それぞれの上限值、下限値については、センターの状況などを考慮して設定することができる。 目標の設定例：必要要員数の 95%～115%以内に着地できたインターバルが全体の 85% <p>もしくは、</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. クライアント要求の FTE 数と稼働可能であった FTE 数の差の絶対値を用いた計算を行う。日次、週次、月次それぞれの計算において、（クライアントの要求する FTE 数にもとづく）加重平均によって 30 分インターバルのスケジュール達成率を使って行う。 この計算を以下に具体的に示す（クライアント要求により午前 10 時から 10 時 30 分において 15FTE のスケジュールが求められていた場合）。 14.5 FTE がこのインターバルにおいて稼働可能であったとするとスケジュール達成率は以下の計算にて求められる： 計算式 $1 - (\text{稼働可能 FTE 実績} - \text{要求 FTE} / \text{要求 FTE})$ 稼働可能 FTE 実績 = 14.5, 要求 FTE = 15 $1 - (14.5 - 15 / 15) = 1 - (-0.5 / 15) = 1 - (0.5 / 15) = 1 - .033 = 96.7\%$
<p>スタッフィング (Staffing)</p>	<p>ある一定期間内の予測取引業務量をこなすために必要な CSS の概算数（実際に誰が勤務するかにかかわらず）を計算すること。</p>
<p>スタッフ分類 (Staff Classification)</p>	<p>顧客視点でのスタッフ分類は以下の通り（ポジションの分類であり、ポジションに就く個人を指すものではない）。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「継続スタッフ」：終了日が決められていないポジションに就くスタッフ。彼らが CSP/OSP/VMO に直接採用されていても、人材派遣会社に採用されており「テンプスタッフ」と呼ばれていても「継続スタッフ」と見なされる。また、1 年を通じて 3 ヶ月交代で 4 人のテンプスタッフがあるポジションについてたとしても、COPC CX 規格群に照らした場合、事実上の「継続スタッフ」とみなされる。 ● 「テンポラリストaff」：あらかじめ終了日が決められたポジション（例えば、クリスマスシーズンの臨時業務など）に就くスタッフ。
<p>スペックリミット (Specification Limit)</p>	<p>プロセスを単一の目標値よりも幅をもつ目標値で管理する場合に使用する。上限のスペックリミット (USL) はプロセスから最高の許容値を決定し、下限のスペックリミット (LSL) はプロセスから最低の許容値を決定する。</p>
<p>生産性 (Productivity)</p>	<p>効率性指標のひとつで、([取引業務処理時間]/[給与時間])で算出される。</p>

<p>精度 (Accuracy)</p>	<p>取引業務のクオリティ。通常、顧客にとって重大なもの、ビジネス上で重大なもの、およびコンプライアンスの重大なものに分けてミスの精度を測定する。「正確に処理された率」、「ミス率」または「100万件に対するミス数 (dpmo)」などの指標がある。</p>
<p>セールス/利益 (Sales / Revenue)</p>	<p>顧客取引業務を通じて、クライアント(もしくは OSP)にもたらされる収益。 例として、製品やサービスの販売、期日を超過した債権の回収などがある。</p>
<p>占有率 (Occupancy)</p>	<p>効率性指標の1つで、([取引業務処理時間]/[取引業務処理時間+受付可能時間])で算出される。 占有率は、CSS が取引業務の着信に対応できるよう、効果的にスケジューリングされているかを判断する際に用いられる。</p>
<p>ソーシャルメディア (Social Media)</p>	<p>インターネットをプラットフォームとしたツールやアプリケーションを用いて、個人プロフィールの作成、コンテンツの作成、開発、共有を通じてコミュニケーションを育み、社会的なつながりを醸成するメディア。</p>
<p>ソーシャルメディア ネットワーク (Social Media Networks)</p>	<p>ソーシャルメディアにおける活動を促進するために創られた特定のサイト。 主要なものとして、Facebook, Twitter, YouTube, Pinterest などがある。</p>
<p>大規模な変更 (Major Changes)</p>	<p>大規模な変更は通常、複数の機能や部署間の調整に多くの時間を要するもの、(もしくは)多額の投資を伴う変更である。プロジェクトマネージャの起用は、大規模な変更を示すものとしての明確な基準となる。</p> <p>その他の変更は、影響を与える機能が限定的であり、早急に導入されるシンプルな変更を指す。電子メールや短い会議による情報や手順の変更の伝達のみで完了するものがその例となる。</p>
<p>退職によるコスト (Attrition Costs)</p>	<p>一般的に、以下のほとんど、またはすべてが該当する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新人が、業務に就く前の非生産時間に発生する給与(研修時間) ● 派遣会社への支払い費用 ● 請求可能な売上上の喪失(1コールあたりの売上 × 1日当たりのコール対応件数) ● 新人が業務についていない時間 ● 採用にかかる費用 — 内部・外部コスト(新聞広告費用、会社説明会実施費用、人事部門の勤務時間) ● 研修費用(研修プログラムの新人1名あたりにかかる費用) ● 新人がスキルを身につけるまでの生産性ロス — ベテランと新人の業務効率性の差(ラーニングカーブとも言われる)。そのコストには、失われた生産性や精度(新人によるミスを是正するためのコスト)、およびクライアントや顧客の満足度におけるネガティブなインパクト ● 欠員が生じたことによる既存スタッフの残業コスト
<p>適合 (Compliant)</p>	<p>COPC CX 規格の要求事項を細部まで満たしていること。</p>
<p>適用除外 (Exemptions)</p>	<p>免除(Waiver)を参照。</p>

デジタルアシステッド チャンネル (Digital Assisted Channel)	デジタルアシステッドチャンネルは、顧客が、サポートを実施する担当者との対応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。このチャンネルはデジタルチャン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、店舗内の専門システム、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。
テンポラリストaff (Temporary Staff)	あらかじめ終了日が決められたポジションに就くスタッフ。
電子メール (E-mail)	内部または外部ネットワークを経由して送信される電子的なメモや手紙。自由にメッセージを作成するものや、電子的な書式にメッセージや情報を入力するものがある。
取引業務の処理時間 (Transaction Handle Time)	取引を処理するために費やす時間の合計。取引業務には、通話時間(インバウンド・アウトバウンド)、電話以外の業務時間(電子メール、手紙)、通話後の後処理時間が含まれる。
取引業務のモニタリング (Transaction Monitoring)	スタイル、フォーマット、プロ意識、知識、および情報の精度に関し、CSS から顧客に対して提供する際にレビューを行う。 電話の場合、通常は実際の電話対応をリモート、もしくはサイドバイサイドでモニタリングする。電子メール、または文書による場合は、通常は顧客に対する CSS の返答の内容を評価する形で行う。 フィールドサービスの場合は、通常 CSS の業務実施後のレビュー、実際に業務を遂行する際の数次観察で実施する。店舗や支店の業務では、一般的に直接数次観察を行う。
トレンド (Trends)	時間経過におけるパフォーマンスの変化状況に対する評価。
ナレッジ (Knowledge)	教育や経験を通じて得られた情報やスキル。
納期率 (On Time)	目標とするサイクルタイム内にオペレーションが完了した割合。
ネットプロモータースコア (Net Promoter Score)	推奨者となる顧客(プロモーター: サービスを好意的に評価する人)の割合と、批判者となる顧客(デトراكター: 否定的に評価する人)の割合の差を指す。
パフォーマンス指標 (Performance Metrics)	主体組織が、特に KCRP (CSP/OSP) と KBS (VMO) のパフォーマンスを測定するために利用する測定指標。指標の例、および各々に対する規格の要求事項についてはカテゴリ 4.0、および指標一覧表を参照すること。
パフォーマンス・マネジメントシステム (Performance Management System)	組織の全体的なサービス、クオリティ、コストのパフォーマンスを確保、および特に顧客要求を一貫して満たす上で必要とされる組織構造、手順、プロセス、人材。
ビジネスの重大なミス (Business Critical Errors)	ビジネスの観点での取引処理のミス。 <ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスにとって、不要なコストが発生するもの ・ビジネスにとって、売上の逸失となるもの 「ビジネス」とは、OSP にとってのクライアント、CSP や VMO にとっての自社組織を指す。

<p>ヒューマンアシテッド チャンネル (Human Assisted Channel)</p>	<p>ヒューマンアシテッドチャンネルは、顧客をサポートする担当者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。</p>
<p>評価要素 (Specific Attribute)</p>	<p>個別の構成要素または部分。COPC では、総合的な顧客満足度を分解した、満足度向上に貢献するであろう構成要素を「評価要素」と呼んでいる。例えば、正確さ、つながりやすさなど。</p>
<p>非リアルタイム型 取引業務 (Deferred Transactions)</p>	<p>非リアルタイム型取引業務の特徴：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● キュータイム(待ち時間)の間に直接的な顧客対応は発生しない。 ● センターが処理プロセスを決定する。 ● サイクルタイムは、一般的に時間または日で定義される。 ● 納期までに処理されなかった取引業務は、未処理と呼ばれる。 <p>非リアルタイム型取引業務の KCRP 種別：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 電子メール ● ウェブメール・ウェブ経由の問合せ ● 文章と FAX ● コールバック ● 留守番電話に残された問合せの処理 ● 社内エスカレーション(直接転送を除く) ● 例外処理 ● 決済処理 ● 大部分のバックオフィス機能 ● 受注処理 ● 商品の組立 ● 集荷・梱包・出荷 ● 返品処理 ● 資材の受領と補完 ● サービスの手配 ● ケースマネジメント ● アカウントの起動 ● 顧客からの要求に対する個別対応 ● アウトバウンド拒否リストの処理 ● クライアントファイルの処理 ● アカウントの有効化 ● 文書処理 ● 取引業務の受付と準備 ● データベースの更新 ● 取引の処理 ● ミスが発生した取引業務や、処理できない取引業務の処理 ● 取引業務の記録保存 ● 取引業務の検索 ● 標品の供給 ● 販促資材の補充
<p>部門 (Department)</p>	<p>主体組織内においてオペレーション上で識別できるグループであり、通常は組織構成図において定義されている。部門としては、オペレーション上でサービスを提供するカスタマーコンタクトの構成要素や、サポートサービスの実施組織として、例えば人事、情報システム、研修などがある。</p>

フルタイム相当 (FTE: Full Time Equivalent)	通常、組織毎に定義が異なる。フルタイムスタッフとパートタイムスタッフを管理上でフルタイム換算の人員数としてカウントするための標準化手法。例えば、2人のパートタイムがそれぞれ業務時間の半分の時間を働く場合、1人のフルタイム相当としてカウントする。
プログラム (Program)	特定のクライアント、特定の製品、またはサービスに対して実施されるサポートを示す。多くの場合、クライアントは、複数のプログラムを運用している。様々な単位(部門毎、対象製品毎、サービス毎等)で提供される個々の窓口がそれぞれプログラムとして認識される。 プログラムは原則として、クライアントにより定義されるか、CSP/OSP/VMOの組織構造に基づき決定される。OSPが、1つのクライアントに対して2つ以上の異なるチームを持つ場合、それぞれがプログラムである場合が多い。
プロセス監査 (Process Audits, End-to-End)	KCRPのプロセスの起点から終点(プロセスの成果)までの詳細な評価を指す。必要であればOSP内の部門をまたぐか、主体組織外や主要サプライヤも含めて実施される。 起点は主体組織が処理を受け入れた時点(電子メールの受信日時、FAXの受信日時、等)であり、終点とは顧客の視点において処理が完了した時点(製品が到着した時点、顧客が電子メールを受信した時点、等)を指す。
ブロックした取引業務 (Blocked Transactions)	ネットワークやPBX上でのビジーなどにより受信できなかったコールの割合。ブロックした取引業務は、ネットワークやPBXがキャパシティを超えた時間として測定してもよい。また、少なくとも四半期毎に測定する。顧客体験の分析から、つながりやすさに問題があると判断された場合、測定の頻度を上げること。
平均遅延時間 (ATL: Average Time Late)	未処理案件の遅れ具合を監視するために、重み付けを用いて平均値を計算する。
ベースラインアセスメント (Baseline Assessment)	1名以上のCOPC認定監査員によって実施される、COPC CX規格のすべての要求項目における現状とのギャップ分析の目的の監査。主体組織がCOPC認証取得に向けて適切な活動ができるよう、現状における不適合箇所を明確にするために実施される。
ベストプラクティス (Best Practice)	世界中で実施されているCOPC社の監査やレビューから得られたデータ。COPC CX規格の要求項目や、COPC社がコンタクトセンターを観察し、ベストの手法・プロセスと判断したもの。
ベンダー (Vendor)	ベンダーとは、主体組織外でKCRPを行う組織のこと。ベンダーは他社である必要はない。主体組織外の他部署が主体組織のKCRPを行っている場合も、その組織をベンダーと考える可能性がある。
ベンチマークデータ (Benchmark Data)	COPC社が世界中で実施した監査とレビューで直接経験したデータ。COPC CX規格の「カテゴリ4.0パフォーマンス」で見受けられたパフォーマンスデータ。
放棄呼 (Abandoned Calls)	ACDシステムに着信し、CSSまたはIVR対応のキューに送られたが応答される前に顧客により切電された、あるいは機械側が切断したコール。
未処理 (Backlog)	サイクルタイムの目標内に処理されなかった案件。未処理を管理するための指標は、平均遅延時間(ATL)が望ましい。

ミニマムスキル (Minimum Skills and Knowledge)	<p>「ミニマムスキル(最低限必要なスキルと知識)」は、業務を行う者が最低限何を身に付けなければならないか、業務を行う前に何ができなければならないかを立証するために用いられる。</p> <p>このスキルと知識は明確で、検証可能なものでなければならない。</p>
免除 (Waivers)	<p>OSP が、以下の理由により適合となることができない場合に必要となる:</p> <ul style="list-style-type: none"> • クライアントの方針(例:顧客満足度調査のための顧客コンタクトをクライアントが禁じている) • クライアントのシステムやプロセスの不具合 • クライアントとの契約やビジネス条件との利害の対立(例:条件としての低い目標) • クライアントからの返答がないこと <p>免除は COPC CX 規格 OSP 版においてのみ発生する。</p>
目標 (Objective)	<p>人やシステムが、定められた期間内に与えられたリソースを活用し、達成を目指す特定の結果。一般的に「ゴール」と比較すると、「目標」は具体的で測定・評価しやすいものとなる。全ての計画や戦略を支える基本的なツール。</p>
目標値 (Target)	<p>規格が要求するパフォーマンスのレベルを定量的に示したもの(例:95%の電子メールを受信後24時間以内に返信する等)。</p>
モニタリング (Monitoring)	<p>「取引業務のモニタリング」を参照。</p>
予測 (Forecasting)	<p>将来の取引量やスタッフイングの需要を事前に判断するために、過去の取引量や AHT の傾向、シュリンケージを分析すること。</p>
要員計画 (Capacity Plan)	<p>キャパシティプラン。</p> <p>OSP が将来的に、採用すべき CSS の数を決定するために用いるモデルのこと。要員計画という言葉は、スタッフイング計画という意味でも用いられる。スタッフイング計画とは、スタッフの採用や研修、またブースの設営などのために必要な時間の長さを考慮した事前準備計画のことを指す。これは既存スタッフの稼働計画(シフトスケジュール)とは区別して用いられる。</p>
予測精度 (Forecast Accuracy)	<p>予測数値(例:業務量、AHT、要員数)と実績との差異を、予測値に対するパーセントで測定したものの。</p>
ライセンシー (Licensee)	<p>COPC 社とのライセンス契約に基づき、COPC CX 規格に対する適合性の判断や、認証審査を実施して(判定委員会に対し)認証ステータスの推薦を行う組織。COPC CX 規格に基づき監査や評価を実施する。ライセンシーは、規格の完全性、認証審査プロセスの完全性を確保するために COPC 社が定めたガイドラインを遵守しなければならない。</p>

<p>リアルタイム型取引業務 (Real Time Transactions)</p>	<p>リアルタイム型取引業務の特徴:</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客と直接対応する取引業務。顧客はキュータイム(待ち時間)を通して存在している。 顧客は自分の都合のよいタイミングでセンターにコンタクトするため、そのコンタクトに対応する必要がある。 センターは顧客が放棄する前に応答する必要がある。 未処理は発生しない。一定の時間枠を超えたものについては、顧客の放棄として現れる。 <p>リアルタイム型取引業務の KCRP 種別:</p> <ul style="list-style-type: none"> インバウンドの顧客の電話取引業務 ウェブチャット エスカレーション(電話の直接転送) 対面による顧客へのサービス
<p>離職 (Attrition)</p>	<p>スタッフ側の希望か否かに関わらず、職務から離れることを指す(3.8 スタッフの離職および欠勤参照)。</p>
<p>例外 (Exceptions)</p>	<p>一般的でない取引業務(例: 記入漏れがある申込書进行处理すること、期限が切れたクレジットカード进行处理すること、不備のある注文进行处理すること、等)を指す。</p>
<p>レベル (Levels)</p>	<p>カテゴリ 4.0 の要求事項、および指標一覧表 1, 2, 3 の要求を満たすために求められるパフォーマンス。カテゴリ 4.0 の各々の要求項目の単位で、50%以上の指標が測定期間の 4 分の 3 以上において継続的に目標を達成していることが求められる。</p>