

MAY 2018

COPC Customer Experience 規格 VMO 版

The Performance Management System for Vendor Management Organizations (VMOs)

© 1996-2023 COPC Inc. All Rights Reserved.

本資料の全部、または一部をいかなる形式・媒体によってもCOPC Inc. に無断で複製・転載することを禁じます。

COPCは、米国特許商標局および他国で登録済みの COPC Inc. の認証マークです。

本文書の掲載内容の一部及び全てについて、無断で複製、転載、転用、改変等の二次利用を固く禁じます。上記著作権の無断複製、転載、転用、改変等が判明した場合、法的措置をとる場合がございます。



Release 6.0a

Version 1.0

転載・複写禁止

目次

1.0	リーダーシップと計画	12
1.1	方針声明	12
1.2	事業計画	13
1.3	目標設定	14
1.4	ビジネスパフォーマンスのレビュー	15
1.5	責任ある調達	16
2.0	プロセス	17
2.1	要件定義	18
2.2	RFX の策定と発行	19
2.3	OSP の選定と契約	20
2.4	導入と変更管理	21
2.5	関係およびプログラムの終了	23
2.6	OSP パフォーマンスのレビュー	24
2.7	OSP への支払い	25
2.8	クライアントへのパフォーマンス報告	26
2.9	顧客からのフィードバックの収集と分析	27
2.10	KCRP の設計	28
2.11	ナレッジとコンテンツの管理	29
2.12	クオリティ管理	30
2.13	セールス管理	32
2.14	予測と要員計画	33
2.15	スケジューリングとリアルタイム管理	34
2.16	OSP スタッフスキルの研修と検証	36
2.17	CSS のモニタリングとコーチング	38
2.18	ノンアシステッドチャネルの管理	39
2.19	プロセス管理	40
2.20	是正措置と継続的改善	41
2.21	個人情報とコンプライアンス	42
2.22	ビジネスの継続性	43
2.23	パフォーマンスデータの完全性	44
2.24	ベンダーと主要サプライヤの管理	45
2.25	COPC CX 規格 VMO 版のレビュー	46
3.0	人材	47
3.1	スタッフの採用	47
3.2	研修と開発	48
3.3	スタッフからのフィードバックの管理	49
4.0	パフォーマンス	50
4.1	顧客体験の測定	50
4.2	クライアントの満足度と不満足度	51
4.3	OSP の満足度と不満足度	52
4.4	トータルコスト管理	53
4.5	KBP のパフォーマンス	54
4.6	KSP のパフォーマンス	55
4.7	パフォーマンスの達成度評価	56
	COPC CX 規格 VMO 版 認証プロセス	66

COPC パフォーマンス・マネジメントシステムの紹介

COPC CX 規格 VMO 版（以前の呼称は COPC VMO 規格）は、顧客体験業務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。1 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のためのマネジメント手法、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 規格のリリース 6.0a は、外部委託されたコンタクトセンターオペレーションや、その他 1 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、ノンアシステッド（デジタル）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 VMO 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
- 外部委託された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実績のあ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 VMO 版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 1 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 VMO 版は、以下に示す顧客体験オペレーションに特有の専門用語、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 VMO 版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 VMO 版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 VMO 版は以下の用語や関連性に基づいている：

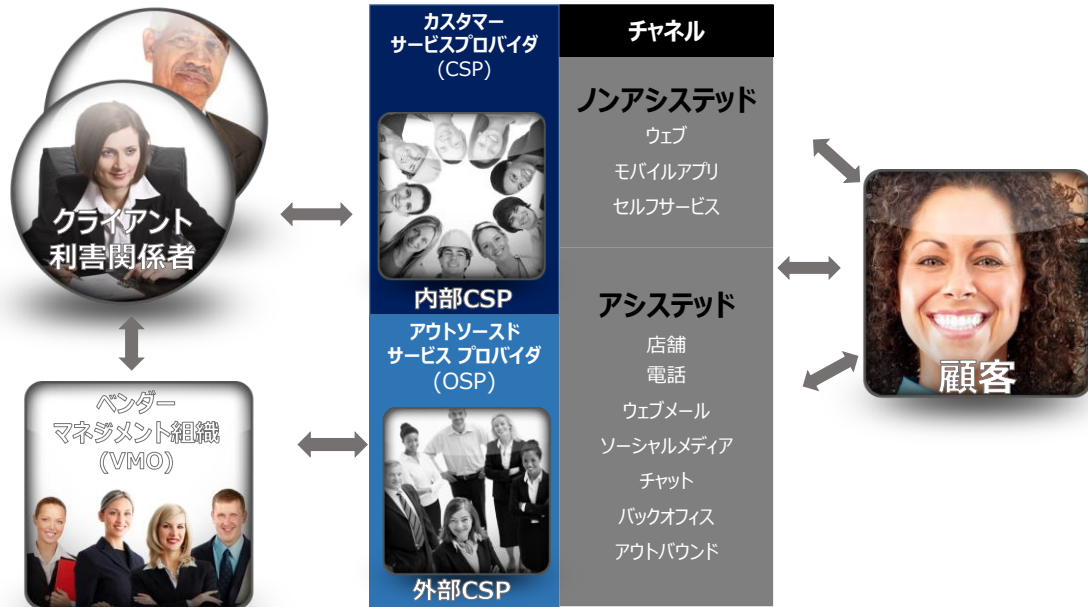


図 1. 上記の図は、顧客に対するサービスが最終的にどのように提供されるのか、その過程において役割を持つ組織、サービスが提供されるチャンネルを表している。それぞれの言葉の説明を以下に加える。

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 は様々はサービス環境において存在する。

アウトソーシング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顧客を指す。顧客や、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。

ノンアシステッドチャンネル

ノン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、モバイ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。

アシステッドチャンネル

アシス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。

顧客に関連する重要なプロセス (KCRP)

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 が実施するプロセスとして、COPC CX 規格 CSP 版/OSP 版の指標一覧表 1 において定義されている。

重要なビジネスプロセス (KBP)

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の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。

その他、VMO 版で求められる追加の用語は、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 か国以上で活用されている。

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、顧客体験の向上、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 6.0 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、マルチチャンネルの顧客サービスを提供している組織に対しては、一貫した顧客体験の提供を目的として、チャンネルをまた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、コストの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。世界中の数百にもおよぶ企業が、COPC CX 規格の導入を通じ、その顧客対応に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、問い合わ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、VMO 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当たりの費用に着目する。マルチチャンネルの環境においては、顧客サービスを提供するすべてのチャン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ンネルでは、比較的高い固定費用が発生するのに対し、アシステッドチャン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、アシステッドチャンネルからノンアシステッドチャンネルへの移行を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。
 - コストとは、価格とは異なる。価格とは、VMO がサービス提供のために OSP へ支払うものを指し、コストとは、VMO スタッフの通信費や給与など、サービスを提供するためのすべての支出が含まれる。
- 「顧客体験」は、顧客が、企業との関係の中で発生するタッチポイント毎に得る体験の累積により、影響され、形成される。製品やサービスを選択する上での顧客の相対的パワーが高まる・小売業者が他社と差別化を図ることが困難になる・業界間の垣根がなくなるといった環境の変化の中で、顧客体験の重要性は高まり続けている。
- 「収益性」は、売上の獲得と、コストの抑制の両方の活動の結果を反映する。多くの組織は、重大なビジネスのパフォーマンス指標として、商品やサービス、顧客セグメント、チャンネル、地域、その他の戦略的方向性と関連する分野毎の収益性に注目している。

COPC CX 規格を活用している CSP/OSP の種類

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、ショートメッセージ、ソーシャルメディア、ビデオ）や郵便等によるやり取りを扱っている。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、支払い請求の処理、（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い金の回収を行う。

ノンアシステッドチャネル：

コンテンツマネージャー：

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、モバイ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。

COPC CX 規格群

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スし、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持つ上級管理職

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、世界でベストと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、OSP 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 CSP 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 VMO 版のリリース 6.0 の発効は大規模改訂にあたる。今回は、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、ノンアシス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。

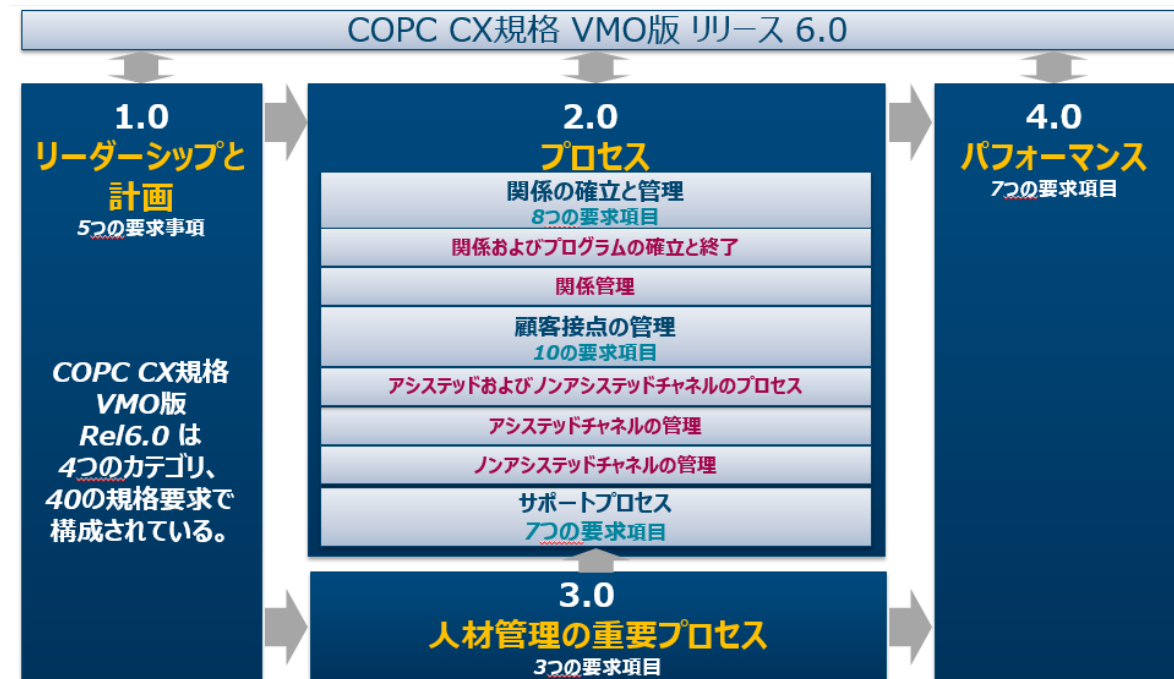
- COPC 規格委員会は年に 2 回の会議を開催し、COPC CX 規格の解釈や内容改善の検討を重ねている。
- 国際メンバーは、今後も順次、COPC 規格委員会に追加される予定。
- COPC 規格委員会には、COPC CX 規格のユーザからの意見も寄せられる。COPC CX 規格の「各要求項目の適合基準」の改訂は、1 年に 1 度行われる。COPC CX 規格 VMO 版の適合基準は認証ガイドに記載されている。

COPC CX規格 VMO版の構成

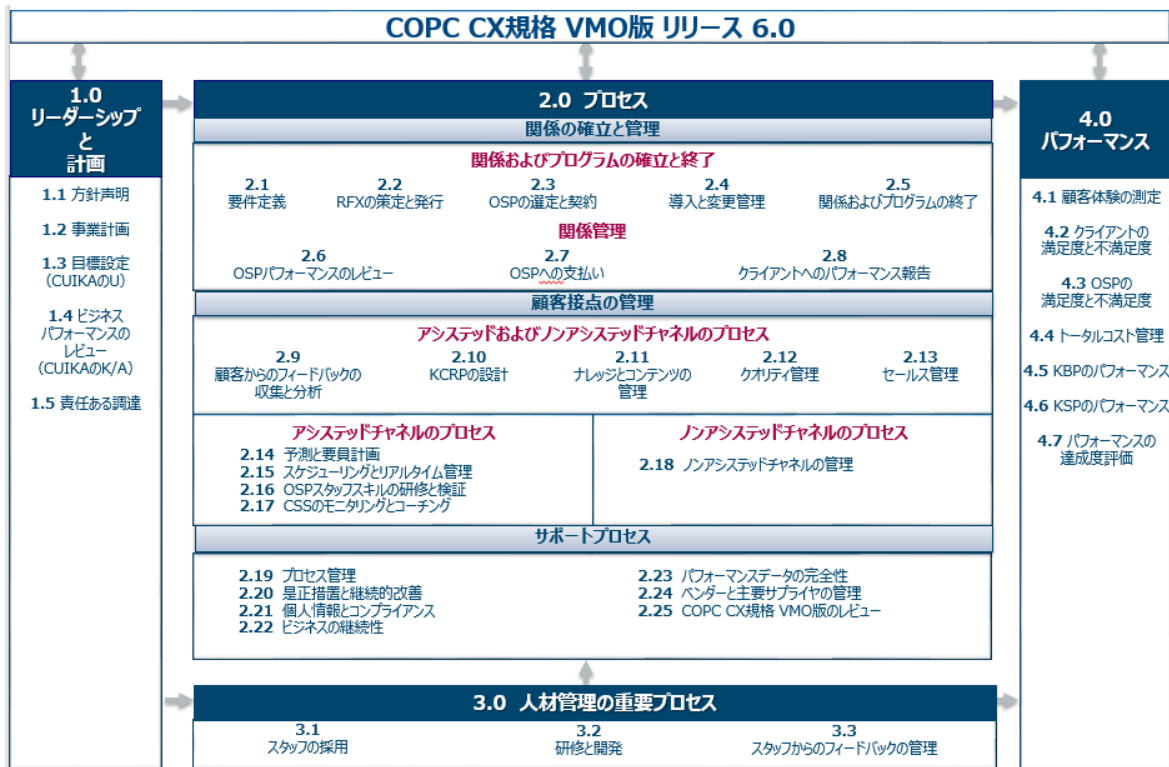
COPC CX規格 VMO版は、顧客重視のサービスオペレーションを管理・運営するための、包括的なパフォーマンス・マネジメントシステムを統合し、とりまとめたものである。

- COPC CX規格 VMO版の構成は、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」に示す通り、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、バランスよく共存させることにある。

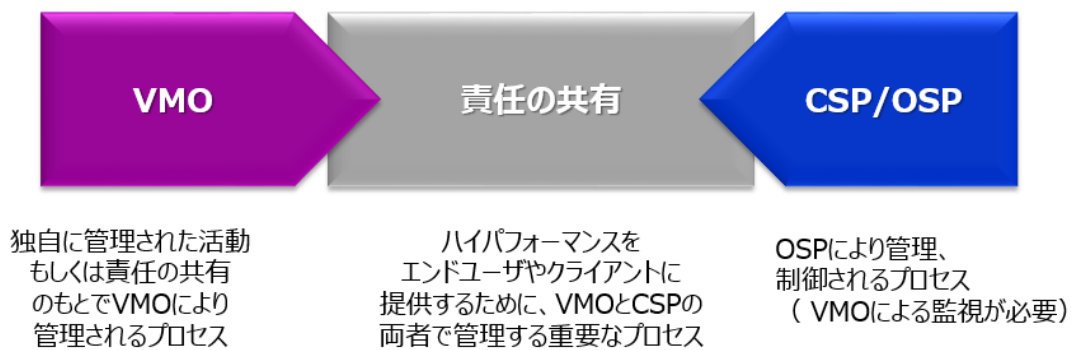
COPC CX規格 VMO版のカテゴリは以下の図のように示される：



COPC CX 規格 VMO 版の詳細は以下の通り：.



COPC CX 規格 VMO 版では、以下のプロセス要件とベストプラクティスを定義している：



COPC CX 規格の CSP 版/VMO 版は、それぞれに固有の項目と共通項目がある。

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、VMO 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あてている。また、カテゴリ 4.0 のマネジメントについても焦点をあてている。

1.1 方針声明

社内および社外クライアントや OSP、顧客に対する VMO 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. VMO 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. VMO のサービス、クオリティ、収益、コスト
 - c. クライアントの満足度
 - d. OSP のパフォーマンス
 - e. 合意事項に関する、OSP による VMO のパフォーマンス評価
2. VMO 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. VMO 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。

1.2 事業計画

VMO 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. VMO 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. 指標一覧表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）
 - c. より良い顧客体験を提供するための新たなチャネル
 - d. アシステッドチャネルとノン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
 - e. アシステッドとノン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
 - f. VMO の能力
 - g. サイト、プログラム構成の整合性、冗長性（リスクおよび効率性を最適化するため）
 - h. OSP の存続可能性（例：倒産、事業売却、買収によりサービスが停止するリスク）
 - i. コンタクトの削減（例：呼量削減）の機会と、顧客体験、収益、コストに影響を与えるそのインパクト
2. VMO 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. マネージャー、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. VMO の主体組織、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、指標一覧表 1 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、VMO 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. 実行責任者となるマネージャー
4. VMO は、主要な OSP もしくはその他のサプライヤを、その事業の悪化等（例：倒産、事業売却、買収によるサービスの終了）により失った場合に備え、顧客へのサービス提供を継続する方法を明確にした計画書があるか、確実にすること。この計画書は主体組織の年次事業計画に組み入れてもよい。計画書には代わりとなるサプライヤを記載しておくこと。

1.3 目標設定

VM0は、指標一覧表に記載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に大きな影響を与え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

VMO 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なければならない。要求には次も含まれる。VMO と OSP のスタッフは、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。事業計画と指標一覧表にて要求されるすべての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。
 - a. 結果が目標を下回る場合、是正アクションをとること。
 - b. VMO は是正アクションの結果、継続的改善を示すこと。

1.5 責任ある調達

VMOは、「責任ある調達」を行うためのアプローチを文書化し、運用すること。

1. VMOの「責任ある調達」の文書化されたアプローチには、以下を含むこと。
 - a. VMOの「責任ある調達」に対するコミットメント。
 - b. VMOが「責任ある調達」を実施する場合：
 - i. 「責任ある調達」の範囲（例：勤務内容、労働者権利、職場環境、慈善活動、ダイバーシティ活動など）を明確にする。
 - ii. それぞれの範囲に対する責任を表明する。
 - iii. 規格要求項目 2.24 ベンダーと主要サプライヤの管理に沿って策定されたベンダーと主要サプライヤに求められるアプローチの中で、「責任ある調達」と関連する部分を特定する。
 - iv. VMOやOSP、その他のベンダーや主要サプライヤが、「責任ある調達」の実施において求められる要求事項を遵守することを保証するためのプロセスを持つ。
 - v. VMOスタッフ、OSPs、主要サプライヤ、また可能であれば社会に対して、「責任ある調達」を宣言する。
2. エンタープライズとVMOが、どちらも「責任ある調達」に対して責任を持つ場合：
 - a. 整合性を確保すること。
 - b. VMOはエンタープライズと同じコミットメントとすることもよい。

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製品・サービスを提供するため、効果的かつ効率的に OSP と連携する VMO の能力に負うものである。

カテゴリ 2.0 「プロセス」は、VMO がサービスを提供する際に用いる重要なビジネスプロセス (KBP) を重点的に扱っている (2.1~2.18)。KBP とは、VMO にとって、クライアントや顧客に提供するサービスに高いレベルのパフォーマンスを実現させる上で欠かすことのできないプロセスのことである。KBP はクライアント、OSP、顧客のいずれかと接点を持つ。

カテゴリ 2.0 は KBP を「マネジメント」するために必要なキーサポートプロセス (KSP) にも焦点をあてている (2.19~2.25)。このプロセスはクライアント、OSP、顧客に直接関係しないこともあるが、KBP の目標とするパフォーマンスレベルを達成するために必要となるプロセスである。

注：KBP を実行する OSP、または他のベンダーはいずれも、実行する KBP のすべての要求事項を満たすこと。

2.1 要件定義

VMO は、クライアント、VMO および顧客の要求や目標値を満たすため、クライアントと VMO との関係、およびプログラム単位の要件を定義するための体系的アプローチが活用されていることを確実にすること。

VMO は、クライアント、VMO および顧客の要求や目標値を満たすため、クライアントと VMO との関係、およびプログラム単位の要件を定義するための体系的アプローチを活用すること。

1. アプローチは以下を含めること。
 - a. 業務要件の重要な要素を特定する（例：サービス、クオリティ、収益、コスト、量）。
 - b. VMO のクライアントおよび VMO 自身の要求をそれぞれ定める。これらの要求事項は VMO の方針声明と整合させること。また、以下の事項を含めること。
 - i. OSP への委託が必要なサービスのタイプ。
 - ii. 見込まれる取引業務の種類と量。
 - iii. クライアントの持つプログラムの成功判定基準、重要なパフォーマンスの指標とその目標値（クライアントと COPC CX 規格 VMO 版が要求するものを含む）。
 - iv. OSP に効果的なパフォーマンス・マネジメントシステムがあること。
 - v. パフォーマンス報告に関する要求事項（例：頻度、フォーマット、提出先等）。
 - vi. サービスに対する予算。
 - vii. 利用する支払いモデルに関する要求。
 - viii. サービス開始の目標期日。
 - ix. 法規（遵守）に関する要求。
 - x. データのセキュリティに関する要件。
 - c. 上記要求事項にクライアントが同意する旨を文書化したものを取得する。
2. クライアントおよび VMO の要求に対する変更を管理するアプローチは、以下を含めること。
 - a. 変更箇所を特定し文書化しておく手順。
 - b. 既存の契約または再交渉中の契約に、その変更を反映させる手順。
 - c. 変更箇所を特定する責任者。
 - d. 変更事項を導入するプロセスや目標期日。

2.2 RFX の策定と発行

情報依頼書（RFI）および提案依頼書（RFP）を起草、検討し、承認を得たのち発行する。RFI・RFPを受け取る OSP の特定も行う。

VMO は、情報依頼書（RFI）、提案依頼書（RFP）、および VMO が OSP からの情報提供を求めるその他の依頼書を策定・発行するための、体系的アプローチを活用すること。

1. VMO の RFX 策定アプローチは、以下の条件を満たすこと。
 - a. 2.1 要件定義 で定めたクライアントおよび VMO の要求事項は、RFX に含める。
 - b. RFX に必要な情報がすべて含まれていること。
 - c. RFX に対する必要なレビューや承認を得ること。
 - d. RFX に関する OSP の質問に回答すること（例：OSP への説明会の開催）。
2. VMO が RFX の送付対象とする OSP を選定するためのアプローチには、OSP の能力やパフォーマンスの確認を含めること。その確認は、対象 OSP との過去における直接の業務経験や、（VMO が持つ）取引業者リストやデータベース上の情報に基づいて行うこと。
3. RFX の作成・発行プロセスにおける各ステップにマイルストーンを設定し、合意した期日厳守のポイントを 1 つ以上取り入れること。
4. このプロセスの納期達成率を測定し、マイルストーンが達成されない場合には是正措置を行うこと（期日の変更に関してクライアントの同意を得ることも含む）。

2.3 OSP の選定と契約

RFI・RFP に対する OSP の返答を評価し、プログラムに利用する OSP を選抜する。このプロセスでは、OSP から追加情報を入手し、必要に応じて現場を視察する。クライアント、選抜した OSP、社内のサポート組織（例：法務、財務）と協力し合い、契約条件を交渉し、契約およびサービスレベルアグリーメント（SLA）を成立させ、契約に必要な署名を行う。

VMO は、RFX に対する OSP からの回答を評価し、特定のクライアントもしくはプログラム業務の委託を決定するのにあたり、体系的アプローチを活用すること。

1. VMO による、OSP を選定するためのアプローチは以下の条件を満たすこと。
 - a. OSP から、必要に応じて提案内容やその能力に関する追加情報を得る。
 - b. OSP の提案を評価する基準を策定する。
 - c. この基準を用いて OSP のそれぞれの提案を評価し、その結果を文書化する。
 - d. OSP のプロセスが 2.1 要件定義 で定めたクライアントや VMO の要求事項を満たすことができることを確実にする。これには OSP サイト調査、システム監査、その OSP の他の顧客からの評価を得るプロセスが必要な場合がある。
 - e. 事前に設定した評価基準を用いて、課題および評価をクライアントと共に検討し、必要な承認を得る。
 - f. 選定プロセスの状況、およびその結果を OSP に伝える。
2. OSP と契約するためのアプローチは以下の条件を満たすこと。
 - a. クライアントおよび OSP と、契約条件を交渉する。
 - b. 必要な契約書および関係書類（例：業務記述書（SOW）、サービスレベルアグリーメント（SLA））を起草、校正し、最終化する。これらの関係書類には、2.1 要件定義 で特定した要求事項を含めること。
 - c. 契約書および関係書類に必要な承認および署名をすべて得る。
 - d. OSP の選定・契約プロセスにおける各ステップにマイルストーンを設定し、合意した期日厳守のポイントを 1 つ以上取り入れること。
 - e. 項目 2.1「要件定義」および上記の 2a～2d に影響するような要件変更を管理する。
 - f. 契約に関する OSP からの問い合わせには迅速に応答する。
 - g. このプロセスの実際のパフォーマンスの迅速性を測定し、契約関連のマイルストーンが達成されない場合には是正措置を行う（期日の変更に関してクライアントの同意を得ることも含む）。

2.4 導入と変更管理

新規または既存の OSP に向けて、新規クライアントやプログラムに対する計画を立案し、実施する。既存クライアントのプログラムを別の OSP に導入することも、OSP 間でプログラムを移動させることも、既存の OSP の業務量を著しく増加させることもある。

VMO は、顧客に対するサービス提供における大規模な変更を管理するために、体系的なアプローチを運用しなければならない。このアプローチは、新規クライアントの実施や新規・既存の OSP での新規プログラムの実施に限定したものではない。

1. VMO 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追加事項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 KBP、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、KBP 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、および OSP の KBP や KCR 業務担当に確実に伝えられること。ミニマムスキルへの影響がある場合、OSP の KBP および KCR 業務担当に対する正式な研修を行うこと。
 - d. 2.1 要件定義 で定めたクライアントと VMO の要求を満たすことができる、VMO および OSP の各プロセスを確実にする。
 - e. OSP による変更の実施が可能なことを確認する（例：必要情報、トレーニング、ツール、システム等の必要に応じた提供）
 - f. 顧客接点のシステムが、意図した通りに、正確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、ユーザ受け入れテストを実施する。
 - g. 具体的な導入スケジュールおよびマイルストーンの作成（例：インフラ構築、ソフトウェア開発、データ回線の設置、スタッフの採用・訓練、顧客とのコミュニケーション）。このスケジュールには以下を含める。
 - i. VMO 企業、および VMO 指定サプライヤが要求する成果物をすべて含むこと。
 - ii. OSP の実施計画と連携していること。
 - h. 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、OSP または VMO と OSP が共に監査を行い、プロセスが正確にコントロールされ、クライアント、VMO、および主要な COPC CX 規格 VMO 版の要求を満たしているか検証する。
 - i. 実施スケジュールを管理し、各マイルストーンの達成を立証すること。実施時、VMO 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を管理すること。
 - 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. VMO や VMO 企業内の別の組織が重要なマイルストーンやパフォーマンス目標値を満たしていない場合には、是正措置を行うこと（期日の変更に関してクライアントおよび OSP の同意を得ることも含める）。
 - iv. 実施に至るまでの迅速さの目標値は、OSP の方針声明と年次事業計画に整合するように設定すること。

- j. VMO 企業内の全部門が、自ら負うべき責任、およびマイルストーンについて確実に理解し、同意していること。

2.5 関係およびプログラムの終了

OSP とクライアントの関係、または OSP とプログラムの関係を終了する。これは、プログラムの終了や、別の OSP へのプログラム移管により生じることがある。新規 OSP にプログラムを導入するのはこれに該当しない (2.4 導入と変更管理 参照)

VMO は、OSP とクライアント、または OSP とプログラムの関係を終了させるための体系的アプローチを活用すること。

アプローチには、以下の事項を含む契約終了プランを含めること。

1. 重要な活動およびマイルストーンのスケジュールを作成する。
2. 関連するすべての契約書、同意書、発注書を検討・分析する。
3. 必要な連絡をとる (例: クライアント、顧客、VMO スタッフ、VMO サポート組織・主要サプライヤ、新規 OSP および現 OSP への通知)。
4. 適切な関係者に対して通知する。
5. 契約を失効させる。
6. 開発途中のものを含め、プログラムに関係するすべての成果品を、引き取るかまたは廃棄する。
7. プログラム実施上のインフラ (例: 通信、ハードウェア・ソフトウェア) を引き取るか、停止し、クライアントや VMO の所有物の返却を確実にする。
8. クライアントやプログラムを新規 OSP に導入するための計画 (2.4 導入と変更管理 参照) が、終了プランと綿密に連携している。
9. 上記 1 で策定したスケジュールに関係する終了プロセスの迅速さを測定し、重要なマイルストーンが達成されていない場合には是正措置を行うこと (期日の変更に関してクライアントおよび OSP の同意を得ることも含む)。

2.6 OSP パフォーマンスのレビュー

OSP および VMO のパフォーマンスのレビューを月次および四半期毎に準備し、実施する。OSP が契約（業務記述書（SOW）、サービスレベルアグリーメント（SLA）を含む）の必要条件にすべて適合しているか監視する。OSP が実施する KBP および KSP の監査も含む。

VMO は、OSP のパフォーマンスをモニターし、定期的にレビューした上で、クライアント、VMO、顧客のそれぞれと合意した要求事項に対しての適合性を維持するためのアプローチを構築し、活用すること。

OSP のパフォーマンスをレビューするための VMO によるアプローチは、以下の条件を満たすこと。

1. OSP のパフォーマンスを、要求されるパフォーマンス目標値および計画に照らし合わせ、四半期毎に分析する。
2. パフォーマンスをレビューし、予想されるクライアントおよびプログラムの変更について、各 OSP と四半期毎に討議する。
3. 是正措置は必ず、以下を満たすこと。
 - a. パフォーマンスが目標値を達成できない場合に、問題解決アプローチを活用して策定する。
 - b. パフォーマンスの向上につなげる。
4. OSP のパフォーマンスを、契約、SLA などの文書で要求されている各条件と比較して、適合性に関する総合的な監査を年 1 回実施する。
5. 年次の適合性の評価結果には、すべての契約事項に関する適合と不適合の結果、そして各不適合に対する是正活動内容と実施時期を含めること。

2.7 OSP への支払い

OSP の請求書を検取し、OSP が提供したサービスに対して支払いを承認・発行する。

VMO は、OSP が VMO に提供したサービスに対して支払いを行うためのアプローチを構築し、活用すること。

VMO による、OSP への支払いのアプローチは、以下の条件を満たすこと。

1. OSP の請求書または支払依頼書の確認をする。
2. OSP からの請求書に関する質問または訂正について、対応する。
3. 合意した条件および時間枠に従い、OSP に対して支払いを行う。

2.8 クライアントへのパフォーマンス報告

クライアントの要求通りに情報を報告する。通常は、日次、週次、月次の報告を指す。

VMO は、クライアントに対して VMO、ベンダー、および OSP のパフォーマンスを報告するためのアプローチを構築し、活用すること。

VMO による、クライアントへのパフォーマンス報告のためのアプローチは、以下の条件を満たすこと。

1. 以下の事項を含める。
 - a. VMO、ベンダーおよび OSP のパフォーマンス、およびその他の報告すべき情報（2.1 要件定義 参照）。
 - b. 報告（会議を含む）の形式、頻度、対象者。
2. ギャップや不備が明らかになった重要なパフォーマンスの是正措置をとる。
3. 年に1度以上、各クライアントと共に、要求事項に対する VMO および OSP のパフォーマンスを総合的にレビューする。

2.9 顧客からのフィードバックの収集と分析

顧客からのフィードバックを収集し、顧客体験を改善する。

VMO は、顧客からのフィードバックを収集・評価し、適切な行動をと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、以下を含めること。
 - a. VMO が採用するあらゆる顧客対応チャネルの状況、または製品、サービス、サポート、サービスの方針、プロセスと手順について、顧客からフィードバックを収集する。
 - i. VMO 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. フィードバックには、苦情、取引業務のモニタリングにより得た情報、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. すべてのチャネルにおいて、顧客が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、ノンアシス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する。
2. 上記 1 にて収集したデータの分析を基に、VMO は、エンタープライズ（VMO および OSP）の顧客体験、売上、コスト効率性が高いレベルであると保証するためにビジネスに重大な影響を与える要因を数値的に評価し、相対的に見た各要素の重要度を理解すること。
3. VMO は、上記 2 にて特定された要因に対処すること。
4. 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（2.12 クオリティ管理 参照）。

2.10 KCRP の設計

最適な顧客体験のために、プロセスを設計する。

VMO は、KCRP を定義し、一貫して目標値を達成するための効果的な活動をすること。

1. 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. VMO と顧客の要求、クライアントの必要条件
 - b. 目標値、もしくは目標幅（スペックリミット）
2. 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。
 - a. 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。
 - b. 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。
3. VMO は、アシステッドチャンネルの各 KCRP の手順について、以下を確認するアプローチを運用すること。
 - a. 意図した通りである。
 - 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（すなわち、ばらつきを最小限にすること）。
4. 顧客が利用するテクノロジーおよびシステムは、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（前のプロンプトやメニューに戻ることでできるシステムであること）。

2.11 ナレッジとコンテンツの管理

VMO 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、すべてのチャン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. VMO 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. チャン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（例：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. 変更の実施方法の決定- ナレッジベースやノンアシステッドチャンネルのコンテンツの変更、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. その情報を必要とするすべての CSS に対し最新のコンテンツを提供する。
 - ii. その情報を必要とするすべての関係するスタッフに変更内容を迅速に伝達する。
 - iii. CSS がその最新のコンテンツを理解し、活用していることを確認する。
 - d. 権限を持つスタッフのみによる、コンテンツの改定。
 - e. 不要となったコンテンツの削除。
2. コンテンツ管理を担当するのは、KBP 業務ポジションとする。
3. VMO は、指標一覧表に掲載されている、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。

2.12 クオリティ管理

VMOは、VMO、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。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。ノン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) VMO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) VMO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、VMOが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めること。
 - a. 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なく、
 - i. VMO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：ノン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なく。
 - 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. 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. VMO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（2.9 顧客からのフィードバックの収集と分析 参照）。
 - ii. VMO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. ノンアシステッドチャネル：

各ノン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およ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. VMO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. VMOは問題解決のアプローチ（2.20 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上、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。

3. VMO 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にか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。
 - 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。
 - 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。

2.13 セールス管理

VMO は、VMO または OSP によって実行されるセールスに関する KCRP の実績を測定および管理すること。この目的は、高いパフォーマンスレベルを達成し、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. VMO または OSP が実行する、セールスに関連した KCRP 毎に、セールス指標を測定および管理すること。
2. VMO または OSP が使用するセールス指標は、指標一覧表にあるガイドラインに適合させること。
3. 指標一覧表に含まれていないセールスの指標であっても、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. VMO は、VMO の方針声明および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具体的な要求は、指標一覧表を参照すること。
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. データは継続的に収集すること。
7. 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。

2.14 予測と要員計画

様々な情報源（例：クライアントのキャンペーン、過去の着信パターン）から情報を得て、将来の業務量を予測し、必要人員を確保すること。そして応答速度と納期率を最適化するために調整を行う。

VMO 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。

予測

1. VMO は、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。
2. 指標一覧表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。
3. VMO は、VMO 企業の情報開示制限に従った上で、将来の業務量に重大な影響を与える情報（例：新製品のリリース）を入手すべく相応の労力を払い、そうした情報を OSP に伝達すること。
4. VMO が将来的な業務量、処理時間、シュリンケージの予測をする場合、VMO は以下を確実にすること。
 - a. OSP に対し、合意した期限内に予測を提示する。
 - b. 予測の提供に関する迅速性、正確性を測定する。

要員計画（キャパシティプラン） - VMO 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。

5. 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。
6. 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。
 - a. 業務量
 - b. 処理時間
 - c. シュリンケージ
7. 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。
8. VMO が将来的な要員計画の予測をする場合、VMO は以下を確実にすること。
 - a. OSP に対し、合意した期限内に予測を提示する。
 - b. 要員計画の提供に関する迅速性、正確性を測定する。

2.15 スケジューリングとリアルタイム管理

予想される着信パターンに対応するため、また、目標とする応答速度を達成するための必要な人員数を決定し、調整を行わなければならない。

スケジューリング

1. スケジューリングに関するアプローチには以下を含めること。
 - 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. リアルタイム型の取引業務：30分以内のインターバル
 - ii. 非リアルタイム型の取引業務：サイクルタイムの目標値に応じた適切なインターバル
2. 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。
3. VMO は、以下のことを定期的（最低6ヶ月毎）に実施すること。
 - a. 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。
 - b. 予測される必要人員数と、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。
4. VMO が OSP との契約で CSS の人数を指定している場合：
 - a. VMO は、その指定人数で予測される処理量に十分対処できることを保証すること。
 - b. スケジュール達成率をインターバル単位で測定し、その CUIKA を実現すること。
5. **リアルタイム管理**-VMO は、以下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インプット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。
6. **取引業務の分配**- VMO 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. 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

2.16 OSP スタッフスキルの研修と検証

KCR 業務担当（CSS、SV、トレーナー、モニタリング担当者、要員計画者、スケジュールリング・リアルタイム管理者）に求められるミニマムスキルと知識をはっきりさせなければならない。また、KCR 業務担当者として成功するであろう資質を持った人を採用しなければならない。その他、KCR 業務担当者に対してミニマムスキルと知識に関する研修の実施、およびきちんとそれらを身に付けているかを検証する必要がある。

VMO は、OSP が KCR 業務担当に求められるスキルと知識を決定し、KCR 業務に就くスタッフ全員が必要なスキルと知識を備えていることを判断するための体系的なアプローチを備えること。

スキル定義

1. VMO は、各 KCR 業務担当にミニマムスキルと知識を明確に定義し、明文化すること。
 - a. VMO 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。
 - b. 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。

スタッフの採用

2. VMO 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。
 - a. VMO 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。
 - b. 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。
 - c. 上記の最低条件は、KCR 業務を問題なくこなす確率の高い人材の採用につながる。
 - d. 採用活動が管理されていることを示すために、採用のクオリティの指標を測定および管理すること。

研修と開発

3. KCR 業務担当に就くスタッフ全員が、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、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。
 - a. KCR 業務担当に就くスタッフ全般に対し、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。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。
 - b. 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。
 - i. 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）。
 - ii. 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。例えば、「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。
 - iii. 研修に適任とみなされた担当者。
 - iv. 研修に望まれる、または要求される、検証可能な成果。

- c. 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。
- d. 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。
- e. VMO 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の要した時間）を考慮すること。

スキルと知識の検証

4. 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「2.16.1 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。
 - a. 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。
 - i. 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と知識を含む）と関連付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。
 - ii. 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）。
 - iii. 監査対象としうる文書（例：試験問題や結果、日付など）を残すこと。
 - iv. 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。
 - v. 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。
 - vi. 年に 1 回のスキルと知識の再検証を実施すること。
 - vii. 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。
5. VMO が製品、サービス、サービス提供手順について、研修教材の提供、研修教材の作成、または研修の実施に関する責任を負っている場合、以下のアプローチを構築し、運用すること。
 - a. 研修教材は OSP へ迅速に提供すること。
 - b. 研修の実施は迅速に行うこと。

2.17 CSS のモニタリングとコーチング

VMO は全 CSS が行った取引業務に関して、CSS のパフォーマンスを数値化する上で一貫性を持ったモニタリングを実施する必要がある。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**- すべての CSS に対し、継続的に取引業務のモニタリングが実施される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。
 - 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 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 や低い顧客満足度評価等）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（2.12 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、モニタリング総合評価で合格とすることはできない。
 - f. 「2.12 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**- モニタリング結果に基づいて、個々の CSS へ対策をとること。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、是正措置をとること。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とられるまで顧客との取引業務から外すことを含む。

2.18 ノンアシステッドチャネルの管理

VMO は、顧客に対してハイレベルなサービスを提供するために、ノンアシステッドチャネルの KCRP を運用し管理するためのアプローチを構築すること。

ノンアシステッドチャネルの KCRP は、顧客と直接の接点を持つシステム（例：ウェブサイト、モバイルアプリケーション、セルフヘルプ、セルフサポートシステム、IVR セルフサービス、IVR コールルーティング）により提供される。

1. VMO 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、将来の業務量と、求められるシステムのキャパシティ（容量・能力）を計算する体系的なアプローチを構築すること。
2. VMO が活用するすべての顧客接点を持つシステムについて、以下を確保すること。
 - a. システムの利用に関する顧客体験を測定、評価する。顧客体験の評価は、「4.1 顧客体験の測定」の要求事項と整合していること。
 - b. 「2.9 顧客からのフィードバックの収集と分析」にて特定された、顧客体験の向上に重大な影響を与える要素への対応を実施する。
 - c. 顧客と接点を持つシステムが、意図した通りに、正確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け入れテストを実施する。
 - d. システムがビジネス上の変更を常に反映し、機能が設計された通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。このレビューサイクルは、「2.19 プロセス管理」の要求であるノンアシステッドチャネルの KCRP に対する起点から終点までの詳細な評価の一部であってもよい。
3. VMO 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。

2.19 プロセス管理

VMO は、KBP におけるばらつきを最小限に抑えるために、体系的なアプローチを活用すること。

1. 各 KBP 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、VMO、OSP と顧客の要求
 - b. 目標値、もしくは目標幅（スペックリミット）
2. VMO は、各 KBP の手順について、以下を確認するアプローチを運用すること。
 - a. 意図した通りである。
 - b. すべてのスタッフおよびロケーションにおいて、やり方が一貫している。
3. VMO は、KBP を正式に監査すること。
 - a. 各 KBP について、その起点から終点までの詳細は評価を、最低 1 年毎に実施すること。
 - b. 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。
 - c. OSP によって実施される KBP も、監査の対象とすること。VMO が監査を実施できない場合は、OSP が同様に厳しい監査を、少なくとも年 1 回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。
4. ばらつきの大きい KBP は、「2.20 是正措置と継続的改善」に記載されている問題解決アプローチを使用して評価し、是正すること。

2.20 是正措置と継続的改善

VMO は、要求や目標値が継続して達成できていない、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、低パフォーマンスの根本原因を特定し、解決すること。

1. 以下のステップを含んだ体系的な問題解決アプローチを、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. VMO は以下を実施すること。
 - a. 測定期間の 2/3（初回審査の場合）または 3/4（更新審査の場合）において、目標レベル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. VMO、OSP、クライアント、または顧客に高い影響をおよ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。

2.21 個人情報とコンプライアンス

VMO 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. VMO 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. VMO 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. VMO 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. VMO は、各 OSP が以下の事項を実施していることを確実にすること。
 - a. 顧客の個人情報保護の方針を文書化している。この方針書は、法規制を遵守し、具体的な保護の方法を示したものであること。
 - b. 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している。
 - c. 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している。
 - d. アシステッドチャネルにおける個人情報保護方針の逸脱は、「重大なミス」とみなしている。
5. ノン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。

2.22 ビジネスの継続性

クライアントや顧客に提供するサービスに対して、軽微なサービス中断および重大な災害が与える影響を最小限に抑えるための計画を策定、導入する。

VMO は、**軽微なサービス中断（6 時間以内）**、および**長期の途絶からの復旧のための手順を明確にしたアプローチ**を文書化して備えること。

1. 各チャネルでの円滑なセンター運営の脅威となりうる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. **軽微なサービス中断**：1 拠点以上のセンターにおける、VMO または OSP の 6 時間以内のサービス中断発生時（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、アシス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（2.15 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. **重大なサービス途絶**：火災、自然災害、または 6 時間以上にわたり VMO や OSP のサービス中断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. 復旧過程でデータを保護するための手順
 - c. ダウンタイムを最小限に抑えるための手順
4. 軽微なサービス中断、重大な災害の発生後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。

2.23 パフォーマンスデータの完全性

VMO、OSP、その他ステークホルダーで使用されるデータの完全性が確保されていることを確実にする。

VMO は完全性が確保されたすべての必要データが収集され、適切なステークホルダーへ報告されていることを確実にすること。

1. VMO 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無いこと。
 - 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。
3. VMO が OSP に運営データ (例：モニタリング結果、販売結果等) を報告したり、OSP がアクセス可能なデータを提供している場合、VMO はこのデータを活用するための体系的なアプローチを備えること。そして、OSP に対する報告や運営データ提供を行うためのアプローチには以下を含めること。
 - a. 以下が定められていること。
 - i. 報告もしくは提供する運営データ
 - ii. 運営データの形式、頻度、受取方法
 - b. 以下が確保されていること。
 - i. 納期内に報告される、もしくは利用可能である。
 - ii. データは正確である。

2.24 ベンダーと主要サプライヤの管理

VMO は、ベンダー（KBP 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、アシステッド、もしくはノン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。ただし、この項目は OSP には適用されない。

1. VMO 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. VMO 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 VMO 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）。
 - f. データセキュリティ要件。
3. VMO 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。VMO 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。

2.25 COPC CX 規格 VMO 版のレビュー

VMO は、少なくとも年に 1 度、COPC CX 規格 VMO 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とること。

1. COPC CX 規格 VMO 版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 VMO 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 VMO 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. VMO は、「不適合」と判断された領域の是正措置を実施すること。

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 VMO に求めている。

3.1 スタッフの採用

VMO は、KBP を実施するすべてのスタッフ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、これらのスキルと知識を備えた新人スタッフを採用することを確実にすること。

1. VMO は、各 KBP を実施するスタッフの業務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. VMO は、各 KBP 業務に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。
4. VMO 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。
5. 上記の最低条件は、KBP 業務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。
6. VMO マネージャーのミニマムスキルは、責任を負う範囲での契約条項や各種条件に対する理解を含めること。

3.2 研修と開発

VMOは、KBPを実施するスタッフ全員が、求められるスキルと知識を習得、維持するのに必要な研修と人材開発の実施を確実に行うこと。

1. KBP業務を実施する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 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. 研修と人材開発のアプローチは、すべてのKBP業務を実施するスタッフに対し、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、実務研修（OJT）、またはコンピュータベースの教育等）。各ミニマムスキルで、必要である具体的なスキルや知識をリスト化すること。例えば、「OSPのパフォーマンスをモニタリングする方法」がミニマムスキルであれば、OSPに要求される典型的な要件のリストや、重要指標におけるパフォーマンス評価を行う方法が、「具体的」ばスキルと知識の一覧に含まれる。
 - 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. 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. KBP業務を実施するスタッフ全員（既存スタッフを含む）について、初めてKBPを実施してから6ヶ月以内に、規格要求3.1「スタッフの採用」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。
5. KBPを実施するスタッフ全員の検証プロセスには、以下を含むこと。
 - a. 各ポジションに定められた最低要件に関連付けて設定されたパフォーマンスの客観的な合否ライン。
 - 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。
 - c. 監査対象としうる文書（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. 1つ以上の分野においてミニマムスキルに大幅な変更があった場合に行われる、スキルと知識の再検証。

3.3 スタッフからのフィードバックの管理

VMO は、KBP 業務に就くすべての VMO スタッフおよび必要な場合は OSP スタッフからのフィードバックを積極的に求め、その内容を評価するための体系的なアプローチを運用すること。

1. この体系的なアプローチは、以下を含め広範な事柄について、少なくとも四半期毎に VMO スタッフからのフィードバックを積極的に求める方法を示すこと。
 - a. スタッフとのコミットメントや契約、離職率、欠勤率、従業員満足度に影響を与える要因と、それらに関連する OSP と VMO の現状評価。
 - b. 契約プロセスおよび契約遵守状況の管理に影響を与える重要な要因。
2. 少なくとも年 1 回、VMO スタッフに対し従業員満足度調査を実施すること。
3. VMO は、プロセス改善の機会と改善提案を特定する際、VMO と OSP スタッフを積極的に関与させること。
4. VMO は、3.3.1、3.3.2、3.3.3 にて従業員とのコミットメントや、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、分析の上、効果的な改善手段をとること。

4.0 パフォーマンス

COPC CX 規格 VMO 版の目的は、クライアントと顧客の満足度、製品・サービスのパフォーマンス、効率性、スタッフの満足度のすべての面で、VMO が高い水準を満たし、さらに継続的な向上を支援することにある。

「2.19 プロセス管理」、および「2.20 是正措置と継続的改善」で示されたアプローチの運用は、カテゴリ 4.0 の指標測定のパフォーマンス向上につながる。CUIKA の要求を満たすには、カテゴリ 4.0 の全指標が必要となる。

4.1 顧客体験の測定

VMO は、顧客体験が測定・管理されていることを保証すること。

1. VMO が複数のチャンネル（例：電話、電子メール、チャット、ソーシャルメディア、またはオンラインサービス）を通じた顧客サービスに責任を持つ場合、VMO は 2 つ以上のチャンネルを利用している顧客体験（マルチチャンネルの顧客体験）を評価すること。
2. VMO は各チャンネルにおいてプログラム単位で以下を数値化すること：
 - a. 取引業務に関する顧客体験の総合的な評価
 - b. 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
 - c. 指標一覧表に記載された顧客満足度と不満足度の指標
3. 顧客体験の評価は、最低月次で測定し、四半期毎に分析すること。マルチチャンネルの顧客体験の評価は、最低四半期毎に測定し、分析すること。
4. 取引業務に対する顧客体験の総合評価、およびマルチチャンネルの顧客体験の総合評価の目標値は、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。
5. 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。

4.2 クライアントの満足度と不満足度

VMO は、VMO に対するクライアントの満足度および不満足度を測定、管理すること。

クライアントの満足度

1. VMO は、次のクライアント満足度を数値化すること。その測定は、クライアント単位、および主体組織単位で行うこと。
 - a. VMO、および OSP の各々に対するクライアントの総合的な満足度
 - b. VMO、および OSP に対する、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、少なくとも年1回測定し、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. VMO 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定すること。
 - a. クライアントと VMO の関係に強い影響をおよぼす人
 - b. VMO とのコミュニケーションに綿密に携わっている人

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、VMO と OSP のサービスやスタッフ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をすべて含めること。
6. VMO は、苦情をはじめ、クライアントの不満足度を表すデータを管理すること。
7. クライアントの苦情やその他の不満足データは、
 - a. 継続的に収集すること。
 - i. 原因、または症状毎に、その経緯を記録する。
 - ii. 四半期毎に分析する。
 - b. 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。
8. VMO は、クライアントの苦情のすべてに対して改善措置をとること。
 - a. 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。
 - b. 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。
 - c. VMO は、頻繁に起こる苦情の原因を調査し、「2.20 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 OSP の満足度と不満足度

VMO は、VMO と VMO 企業に対する、OSP の満足度および不満足度の測定・管理すること。

1. VMO は、次の指標を数値化すること。その測定は、OSP 単位および主体組織単位で行うこと。
 - a. VMO と VMO 企業に対する OSP の総合的な満足度と不満足度
 - b. VMO と VMO 企業に対する、具体的な構成要素（例：対応の迅速さ、精度、予測の迅速さ等）毎の OSP の満足度と不満足度
2. 満足度と不満足度の測定は、最低でも年 1 回に実施すること。
3. 目標値は、方針声明と整合させ、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。

4.4 トータルコスト管理

VMO は、すべてのチャンネルを包含した顧客サービスの提供に要した、トータルコストを測定・管理すること。

1. VMO は、アシステッド、およびノンアシステッドチャンネルの両方を含めた、サービス提供に要したトータルコストを測定すること。
2. VMO は指標一覧表に記載されたトータルコストの指標を測定すること。
3. VMO が使用する測定指標は、指標一覧表にあるガイドラインに適合させること。
4. 指標一覧表に含まれていないトータルコストの指標であっても、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。
5. VMO は、サービス提供に伴うトータルコストの指標につき、VMO の方針声明、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. 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。
7. データは、サンプリングではなく 100%収集すること。また、データは最低四半期毎に分析すること。

4.5 KBP のパフォーマンス

VMO は、各 KBP 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. 指標一覧表に示す KBP のうち、VMO または OSP が実施している各プロセスについて、指標一覧表に明記された要求指標をすべて測定すること。
2. OSP が、指標一覧表で要求される指標を用いる場合は、指標一覧表にあるガイドラインに適合させること。
3. 指標一覧表に含まれていない KBP 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. VMO は、要求される KBP の各指標につき、VMO 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. すべての KBP に関するデータは、継続的に収集すること。

サービスのパフォーマンス

7. 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。
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。

クオリティのパフォーマンス

9. 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。このデータは、最低月次で分析すること。

効率性のパフォーマンス

10. 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。
11. VMO 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。

4.6 KSP のパフォーマンス

VMO は、VMO 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. 指標一覧表に示す KSP のうち、VMO 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、指標一覧表に明記された指標すべてを測定すること。
2. VMO もしくは主要サプライヤが、指標一覧表の指標を用いる場合は、指標一覧表にあるガイドラインに適合させること。
3. 指標一覧表に含まれていない 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. VMO は各測定指標につき、VMO 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. VMO は、パフォーマンスの優れた組織の比較データを基に、その他の KSP 指標について目標値を設定すること。VMO 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。

4.7 パフォーマンスの達成度評価

VMOは、要求された各指標において、目標レベルを達成し、継続的向上を示すこと。

1. VMOは、
 - a. 指標一覧表の全指標の30%が、目標のパフォーマンスを満たしている、あるいは超えていること。
 - b. さらに、これら指標の50%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. 指標一覧表に含まれていない指標であっても、クライアントの要求があれば、その指標を測定すること。
3. 定義
 - a. 初回の認証審査の場合：
 - i. 「目標のパフォーマンスレベルを満たす」とは、指標の測定期間の2/3以上にわたり、パフォーマンス目標値を達成していることを指す。
 - ii. 規格の要求する測定指標の、少なくとも90%について測定された連続6ヶ月間以上のデータに基づき、「パフォーマンスレベルの達成度」を算出すること。ただし、新規に導入された指標については、連続3ヶ月分のデータのみが要求される。
 - b. 更新審査の場合：
 - i. 「目標のパフォーマンスレベルを満たす」とは、指標の測定期間の3/4以上にわたり、パフォーマンス目標値を達成していることを指す。
 - ii. 各測定指標の連続12ヶ月間のデータを基に、目標レベルの達成度を算出する。
 - c. 「継続的向上」とは、過去の実績よりも優れた3つの連続したデータポイントとして定義される。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てもよい（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てもよい）。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必要がある。目標をクリアしているデータポイントは、それ以前のパフォーマンスレベルを上回っているとみなされる。
 - d. 「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。
 - e. 「目標のパフォーマンスレベルの達成」、および「継続的向上」の条件は、測定されている指標の数によって異なる。例えば、必要な指標を100項目測定しているVMOの場合、50項目で目標とするパフォーマンスレベルを達成、もしくは継続的向上を示していることが必要となる。

指標一覧表 1 -キービジネスプロセス(KBP) および指標

プロセス	内容	指標タイプ	パフォーマンス測定指標
2.1 要件定義	クライアントと共に、パフォーマンス、プロセス、方針、手順、報告、請求に関するプログラムレベルの VMO としての要件や、関係の定義をする。	サービス	1. 納期率 (例:納期までに定義完了した必要条件の割合)
2.2 RFX の策定と発行	情報依頼書(RFI)および提案依頼書(RFP)を起草、検討し、承認を得たのち発行する。RFI・RFPを受け取るベンダーの特定も行う。	サービス	2. 納期率 (例:納期までに発行した RFI・RFP の割合)
		クオリティ	3. 精度 (例:完成した RFI・RFP のミス率、発行後に RFI・RFP に加えた訂正数)
		クオリティ	4. 完成度 (例:発行後に RFI・RFP に加えた補正数または修正数)
2.3 CSP の選定と契約	RFI・RFP に対する OSP の返答を評価し、プログラムに利用する OSP を選定する。このプロセスでは、RFI・RFP に関する OSP の質問に回答し、OSP から追加情報を得てから(必要であれば)現場を視察する。クライアント、選定した OSP、社内のサポート組織(例:法務、財務)と協力し合い、契約条件を交渉し、契約およびサービスレベルアグリーメント(SLA)を成立させ、契約に必要となる署名を行う。	サービス	5. 契約の納期率 (例:目標とする期日の前、または当日に選定されたベンダーの割合、目標期日までに署名締結した契約の割合)
2.4 導入と変更管理	新規または既存の OSP に向けて、新規のクライアントやプログラムに対する計画を立案し、実施する。既存クライアントのプログラムを別の OSP に導入することも、OSP 間でプログラムを移動させることも、既存の OSP の業務量を著しく増加させることもある。	サービス	6. 納期率 (例:目標期日の前または当日に実施されたクライアントおよびプログラムの割合)
2.5 関係およびプログラムの終了	OSP とクライアントの関係、または OSP とプログラムの関係を終了する。これは、プログラムの終了や、別の OSP へのプログラムの移管により生じることがある。新規 OSP にプログラムを導入するのはこれに該当しない(2.4 導入と変更管理 参照)。	サービス	7. 納期率 (例:目標とする期日に終了したプログラムの割合)

プロセス	内容	指標タイプ	パフォーマンス測定指標
2.6 OSP パフォーマンスのレビュー	OSP および VMO のパフォーマンスのレビューを月次および四半期毎に準備し、実施する。OSP が契約(業務記述書[SOW]、サービスレベルアグリーメント[SLA]を含む)の必要条件にすべて適合しているか監視する。OSP が実施するKBP および KSP の監査も含む。	サービス	8. 納期率 (例: 納期までに実施されたレビューの割合)
		N/A	9. 参加率 (例: レビューに参加する予定の VMO スタッフが、実際にレビューに参加する割合)
2.7 OSP への支払い	OSP の請求書を検収し、OSP が提供したサービスに対して支払い書を承認・発行する。	サービス	10. 納期率 (例: 納期までに行われた支払いの割合)
		クオリティ	11. 精度 (例: 支払いの欠陥率)
2.8 クライアントへのパフォーマンス報告	クライアントの要求通りに情報を報告する。通常は、日次、週次、月次の報告を指す。	サービス	12. 納期率 (例: 期限内にレポートを提出した割合)
		クオリティ	13. 精度 (例: レポートの正確性)
2.11 ナレッジとコンテンツの管理	VMO は、コンテンツ管理として体系的なアプローチを使用すること。それには、プログラムの追加や手続きシステムの変更があった際のアプローチを含むこと。この意図としては、すべてのチャンネルで最新のコンテンツをお客様へ提供することにある。	サービス	14. 納期率 (例: 目標サイクルタイム内の情報更新の納期率)
		クオリティ	15. ナレッジベースの精度 (例: 検索して確認した情報の精度)(これは、サンプルデータを使用してもよい)
2.12 クオリティ管理	OSP の取引業務をモニタリングするスタッフと協力し合い、VMO および OSP のモニタリング実施者が同じ基準、尺度、判断材料を使ってモニタリング対象の取引業務を評価していること。さらにその評価は、顧客が実際に受けた対応を反映するものであること。モニタリングする個々の取引業務毎に、OSP と CSS へフィードバックを行うことも、このプロセスを含む。	サービス	16. 納期率 (例: 納期までにモニタリングされた目標とする取引業務量の割合、納期までに行われたカリブレーションのセッションの割合)
		クオリティ	17. 顧客の重大なミスの精度 (例: モニタリングされた取引業務における顧客の重大なミスの精度)
		クオリティ	18. ビジネスの重大なミスの精度 (例: モニタリングされた取引業務におけるビジネスの重大なミスの精度)
		クオリティ	19. コンプライアンスの重大なミスの精度 (例: モニタリングされた取引業務におけるコンプライアンスの重大なミスの精度)
		クオリティ	20. 欠陥率 (例: チャンネルのチェックにおいて発見された欠陥の数)

プロセス	内容	指標タイプ	パフォーマンス測定指標
		クオリティ	21. 解決率 (例:案件解決率、一次解決率)
		サービス	22. IVR 離脱率 (例:IVR に着信し、用件の実現を問わず 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)
		クオリティ	23. IVR 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)
2.13 セールスマネジメント		セールス	24. セールス獲得率 (例:セールスに結びつく取引業務の割合) または獲得量(例:セールス高)
2.14 予測と要員計画	様々な情報源(例:クライアントのキャンペーン、過去の着信パターン)から情報を得て、将来の業務量と AHT を予測する。	サービス	25. 予測の納期率 (例:予定された期日以前(当日含)に OSP に提供する予測の割合)
		クオリティ	26. スケジュールの業務量予測精度 (例:既存スタッフのスケジュールの作成のために予測した取引量と実績値の比較)
		クオリティ	27. スケジュールの 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 と実績値の比較)
		クオリティ	28. スタッフの業務量予測精度 (例:必要人数を採用・研修するために予測した取引量と実績値の比較)
2.15 スケジュールとリアルタイム管理	必要な CSS 数を決定するために業務量を見積もり、取引業務の予測着信パターンに対応できる必要な時間を見極め、応答速度と納期率を最適化するために調整を行う。	サービス	29. スケジュール納期 (例:予定期日またはそれ以前に OSP に提供されたスケジュールの割合)
		N/A	30. 取引量 (例:一定期間内の受信呼量)
		サービス	31. 応答速度 (リアルタイム処理) 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)
		サービス	32. 放棄呼率(リアルタイム処理) (例:CSS が直接応答する前に放棄された取引の割合)

プロセス	内容	指標タイプ	パフォーマンス測定指標
		サービス	33. 納期率(非リアルタイム処理) 目標のサイクルタイム以内に処理が完了した割合
		サービス	34. 未処理(非リアルタイム処理) (例: 納期までに処理されなかった取引業務の平均遅延サイクル)
		コスト/効率性	35. AHT(リアルタイム処理) 顧客対応後に行うすべての作業を含む取引業務にかかる平均処理時間
		コスト/効率性	36. 効率性(非リアルタイム処理) (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)
		コスト/効率性	37. スケジュール遵守率または達成率 (例: 実際に配置できた人員数 vs. (サイトおよびプログラム単位で) 業務の種類および日の時間毎の必要人員数)
		コスト/効率性	38. 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
		コスト/効率性	39. CSS 稼働率 CSS が顧客対応業務に利用している、または生産的な業務を実施している時間の割合
2.16 OSP スタッフスキルの研修と検証	KCR 業務担当に求められる最低限のスキルと知識には、CSS とスーパーバイザー、トレーナー、モニタリング担当、要員計画、スケジューリング、リアルタイム管理担当が含まれ、これらのポジションで成功する可能性の高い人材の採用、最低限のスキルと知識を提供するためのトレーニング開発、そして CSS、スーパーバイザー、トレーナー、モニタリング担当、要員計画、スケジューリング、リアルタイム管理担当は、これらの最低限のスキルと知識を備えていることを検証する必要がある。	サービス	40. 納期率 (例: 要求期日までに、VMO が OSP または VMO に研修プログラムの開発に必要な情報を提供する、または必要な研修を開発・実施する時間の割合)
		クオリティ	41. 精度 (例: 研修内容の精度)
		クオリティ	42. 完成度 (例: 研修内容の完成度)
		クオリティ	43. 採用のクオリティ (例: 新人研修を修了したスタッフの割合)
		クオリティ	44. 研修のクオリティ (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スタッフの割合)
2.18 ノンアシテッドチャネルの管理	顧客、OSP および VMO のスタッフが使用するシステムの効果的な管理。	サービス	45. サービス完了率 (例: サービスを利用した顧客の完了率)
		サービス	46. 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)
		コスト/効率性	47. コストもしくは効率性 (例: 取引業務あたりのコスト、移管率)

プロセス	内容	指標タイプ	パフォーマンス測定指標
		サービス	48. IVR 自己解決率 (例:セルフサービス機能を使用して完了した取引業務を、セルフサービスの取引業務量で割ったもの)
		サービス	49. IVR 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)
2.23 パフォーマンスデータの完全性	VMO、クライアント、その他ステークホルダーで使用されるデータの完全性が確保されていることを確実にする。	サービス	50. 納期率 (例:納期までに送付された報告の割合)
		クオリティ	51. 精度 (例:レポートの欠陥率)
4.1 顧客体験の測定	OSP によるサービスで、顧客が満足/不満足になるか評価する。	満足度	52. 顧客の総合満足度 プログラム単位、クライアント単位、主体組織単位
		満足度	53. 顧客の総合不満足度 プログラム単位、クライアント単位、主体組織単位
		満足度	54. マルチチャネルの顧客体験 (例:カスタマーエフォートスコア)
4.2 クライアント満足度と不満足度	OSP によるサービスで、クライアントが満足/不満足になるか評価する。	満足度	55. 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、主体組織単位
		満足度	56. 苦情処理の納期率 解決納期率、返答納期率のいずれか
4.3 OSP の満足度と不満足度	VMO との関係で、OSP が満足/不満足になるか評価する。	満足度	57. OSP 総合満足度 OSP 単位、主体組織単位単位
		満足度	58. OSP 総合不満足度 OSP 単位、主体組織単位単位
4.4 トータルコスト	<p>サービスを提供するための全体的なコスト。</p> <p>アシステッドチャネルのコストとノンアシステッドチャネルのコストの両方を含めて測定管理すること。これにより、チャネル間の取引業務の移行によるトータルコストの変化を測定すること可能になる。</p>	コスト/効率性	59. 例:単位(X)あたりコスト サービス提供のコストを測定すること。 (例えば、顧客1人あたりのコスト、1解決あたりのコスト、連絡先あたりのコスト、販売台数あたりのコスト)

プロセス	内容	指標タイプ	パフォーマンス測定指標
4.6 KSP のパフォーマンス		通信	
		サービス	60. 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	61. 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)
		情報システム管理	
		サービス	62. 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)
		ナレッジベースの管理	
		サービス	63. 納期率 (例:目標サイクルタイム内の情報更新の納期率)
		クオリティ	64. ナレッジベースの精度 (例:正しい情報での検索の精度)
		満足度	65. ナレッジベースの満足度 (例:ナレッジベースが役立つと判断したユーザの割合)
		ヘルプデスク	
		サービス	66. 納期率 (例:障害の度合いに応じた納期率)
		クオリティ	67. 精度 (例:解決・修理の的確さ)
		ダイヤラーの管理	
		サービス	68. 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)

COPC CX 規格 VMO 版の VMO への適用

審査上の要求事項

COPC CX 規格 VMO 版の認証を目指す VMO は、カテゴリ 1.0 から 4.0 までの要求事項、指標一覧表に加え、審査の評価における以下の要求事項に適合することが要求される。

VMO が COPC CX 規格 VMO 版で要求されているすべての役割やすべての項目を行わない場合、どの団体が仕事を行うかに関わらずすべての要求が満たされている事を確実にすることを VMO の義務とする。この書類における「確実にすること」とはすべての要求が満たされていることを VMO が直接確認するか、信頼できる「第三者」（プロシード社など）に依頼して行うことをいう。契約書に要求事項を含めるだけでは十分でない。これらの要求が契約書に含まれている場合、契約遵守も確認しなければならない。

アプローチおよび運用

COPC CX 規格 VMO 版のカテゴリ 1.0 から 3.0 では、VMO が規格の要求事項を満たすために構築・運用すべき様々なプロセス、手法、手順が定義される。こうした、COPC 認証の要求を満たすために必要なプロセス、手法、手順は「アプローチ（Approach）」と称される。VMO 組織内においてアプローチが広範囲に活用されることを指して「運用（Deployment）」と呼んでいる。

「アプローチ」を正しく組み立て、その「運用」を浸透させることが、COPC CX 規格 VMO 版の目的である、優れたパフォーマンスの維持へとつながる。

自らの組織に最も適した「アプローチ」を構築するには、その VMO 固有の条件や環境（例えば、方針、競合の位置づけ、クライアントおよび顧客の要求、企業文化等）を考慮する必要がある。どのようなアプローチにも、「ただ1つの最適な形」は存在しないことから、規格は、すべての VMO が同一のアプローチを採用することも、各アプローチの具体的な手順を定めることも求めている。ただし、「アプローチ」と「運用」については、最低限の要求が以下の通り定められている。

- アプローチには、カテゴリ 1.0 から 4.0 の項目毎に定義されている「重要項目」を含むこと。項目毎の具体的な要求事項は、効果的で効率よいアプローチを組み立てるための必須条件となることが実証されている。
- アプローチは「体系的」であること。つまり、繰り返し行うことができ、明確に定義された手順または方法で成り立っていること。
- アプローチは「事実に基づいている」こと。つまり、データ、情報、および事実に基づく証拠を用いて 1) アプローチを実施し、2) その有効性と効率性を評価し、改善すること。
- 運用は、主体組織の十分な範囲に「浸透」していること。すなわち、プロセス、手法、手順などを実施・活用する上で、その組織が「どのように機能するのか」を示したものが、アプローチである。この点から、効果的な運用には、マネージャーがパフォーマンス目標と、実際に達成できているパフォーマンスレベルを把握している必要がある。
- アプローチと運用は、双方を組み合わせて実施した結果、主体組織が COPC CX 規格 VMO 版のその他要求事項に適合できるものであることが求められる。
- VMO は当規格が定める機能をすべて実行する必要があるわけではない。VMO が特定の KBP や機能を実行しない時は、その KBP や機能が、いずれかの組織によって、規格要求を満たす形で、実行されていることを確実にする義務は、VMO にある。

結果

COPC CX 規格 VMO 版は、パフォーマンス・マネジメントシステムとして統合されたフレームワークである。よって、カテゴリ 4.0 「パフォーマンス」は、VMO が自らのパフォーマンスを評価する上で必要な指標を、測定、マネジメントすることを求めている。

言い換えるならば、パフォーマンス指標の向上は、組織全体での効果的なアプローチの運用がもたらすべき結果である。

COPC CX 規格 VMO 版は、VMO が、次の 2 つの側面から組織のパフォーマンスを評価することを要求している。

「レベル」：ある特定の時点での VMO のパフォーマンスを表すもので、適切な比較データに照らし、相対的に評価される。比較データには通常、以下に示す要素が少なくとも 1 つ含まれる。

1. ある分野で優秀とされる企業のベンチマークデータ。
2. 業界内、または異業種間の平均値や基準値。
3. VMO のパフォーマンス目標値。この目標値は、クライアントおよび顧客の要求と、適切な比較対象に基づいて設定すること。

「トレンド (傾向)」：特定の測定指標に照らし、VMO のパフォーマンスが時間の経過と共にたどった変化を評価するためのもの。パフォーマンスレベルの目標が継続的に達成できていない測定指標については、トレンドが持続した向上を示すことが求められる。KBP と KSP (用語集の定義を参照) の測定指標のトレンドを適正に評価するには、概ね 6 ヶ月間以上のデータが必要である。

VMO が規格の認証を取得するためには、指標一覧表の全指標の 30% 以上が目標のパフォーマンスレベルを満たして、および/あるいは継続的な向上のトレンドを示していることが求められる。継続的な向上とは、パフォーマンスレベルが 3 ヶ月連続して前回のレベルを統計的に有意に上回るような向上が見られたパフォーマンスのこと。

COPC CX 規格 VMO 版 認証プロセス

本項は、COPC CX 規格 VMO 版の認証取得を目指す際の諸手続きを示したものである

認証プロセスは定期的に改訂されるため、取得に向けた活動に着手する前に、プロシードもしくは COPC 社に確認することを奨励する。さらに、COPC CX 規格 VMO 版の認証取得プロセスを検討する際は、下記の事項に注意すること。

- 認証プロセスの Step4、5、6 は、強く推奨されるが、規格の要求ではない。
- その他の Step は、COPC CX 規格 VMO 版の認証を目指すすべての組織に義務付けられている要求事項である。



以下に、上記の各ステップについて簡潔に述べる。

Step 1: COPC 監査員によるプランニング会議とワークショップ

認証プロセスの開始にあたり、COPC 監査員が現場を訪問して下記を実施する。

- プランニング会議：COPC 監査員と、組織の主要な経営陣、および選任された内情に詳しいスタッフとの顔合わせを行う。COPC 監査員から以下を説明し、合意する（約半日）。
 - COPC の概要を説明する
 - COPC CX 規格 VMO 版を導入することにより得られるメリットを説明する
 - 認証を取得する範囲となる「主体組織」を定義する（次ページ表を参照）
 - 認証取得のために収集が必要なデータおよび情報の詳細を説明する
 - 認証に取り組む上で必要となるスケジュール、実務および内部資源
- ワークショップ：プランニング会議に続き、COPC 監査員が、組織側の構築担当チームとワークショップを実施する（約半日～1日）。内容は下記の通り。構築チームとは COPC CX 規格 VMO 版の導入を進める担当者から構成される。
 - COPC CX 規格 VMO 版の要求事項を検討する
 - COPC CX 規格 VMO 版で要求されるデータや情報を収集するための計画書を作成する

「主体組織（認証取得範囲）」の定義

認証プロセスの最初のステップでは、認証取得を目指す「主体組織」を定義する。「主体組織」を定義する際に考慮すべき要素は、下記の通り。

1. 管理下にあるサービス（例：カスタマーサービス、注文処理、テクニカルサポート、アウトバウンド、フルフィルメント）
2. サービスを提供しているロケーション（拠点）
3. VMO 組織の構成、特に、現場の管理下に対して、一元管理下にある職務。

【注意事項】 OSP を通じて提供されるサービスを管理するために必要なプロセスを実施している組織や個人、またはその一部を担っている組織や個人は、すべて主体組織に含めること（例：部署・職務、およびロケーション）。必要なプロセス、とは、1) キービジネスプロセス（KBP）、および2) キーサポートプロセスの両方。主体組織とは、一般的に以下に対して責任を担う部署や職務、個人を含んでいる。

要求事項の特定	ベンダーからの請求の承認
RFI および RFP の作成	処理量の予測
コマンドセンターの管理	新規プログラムの実施
サイトアセスメントの実施	四半期毎のビジネスレビュー
研修	採用
満足度の測定	ベンダーマネジメント

申請中の組織のロケーションが認定しているサービスを実施している場合、またはその一部を担っているか、サポートしている組織・職務・ロケーション・個人がある場合、これらも認証プロセスに入れること。

例えば、本部拠点がベンダーからの請求を通常承認しているなら、その職務は主体組織の定義に盛り込むか、主要サプライヤとして分類する。どのように分類するかに関係なく、本部のオペレーションは認証審査で監査の対象となる。

Step 2: COPC 認定 VMO 推進リーダーの養成

認証取得を目指す場合、組織内に少なくとも1名の「VMO 推進リーダー（以下、推進リーダーという）」が必要となる。組織の規模や適用範囲によっては、複数名必要な場合もある。推進リーダーは、社内における COPC CX 規格 VMO 版のエキスパートとして、認証プロセス全体を通じ組織を主導する。

推進リーダーの資格を得るには、「COPC 認定 CX ベストプラクティスコース VMO 版」（5日間）に参加し、優秀な成績を修めなければならない（筆記試験で90%以上のスコアを獲得）。このコースでは、COPC CX 規格 VMO 版の要求事項を詳細に説明し、VMO のベストプラクティスを紹介している。

Step 3: COPC 監査員によるベースラインアセスメント（現状調査）

実施準備として、まず推進リーダーが Step1 で定めた必要なデータや情報を収集する。この作業において COPC 監査員の支援が必要な場合は、テレビ会議や現場訪問を行うこともある（任意）。

次に、COPC 監査員が集められたデータや情報を確認し、推進リーダーの協力を得て調査実施計画（アジェンダ）を作成する。

合同チーム（COPC 監査員2名と、組織の推進リーダー）は、主体組織（認証範囲）に対して、COPC CX 規格 VMO 版の適用可能な項目をすべて網羅した、包括的なベースラインアセスメントを実施する（3～5日間）。この調査の評価は、認証審査（Step10）と同様の手法、同様の厳密さで実施される。

- 実施内容、場所、時間等の詳細は、Step1「プランニング会議とワークショップ」で決定する。
- 推進リーダーの育成前に実施できるが、組織に推進リーダーがいる状態で実施することを強く推奨する。

ベースラインアセスメントの最終日に、合同チームは組織の経営層に対し調査の結果を報告し、下記の内容を含む提案を検討する（3～4時間）。

1. 組織の現在の能力に対する評価

- 総合的な評価点（100は完全な適合を示す）
- COPC CX 規格 VMO 版リリース 6.0 の要求項目に対する適合性の評価
 - i) 適合している項目、適合していない項目
 - ii) 「ベストプラクティス」とみなされた活動
 - iii) 大幅な改善が必要とされる活動

2. オペレーションの改善に対する提案

サービス、コスト、売上の各パフォーマンスの改善に取り組み、6～9ヶ月かけて COPC CX 規格 VMO 版の導入を進めるための改善策を優先順位をつけて提案する。

Step 4: マネジメント研修と OSP サイトアセスメント研修（任意）

COPC 監査員は、ベースラインアセスメント終了後速やかに以下を実施する。

- **VMO マネジメント研修 (3~4 日間)** : VMO 組織の主要なスタッフに対し、より効果的に社内をマネジメントし、OSP との関係を円滑に保つために必要となるスキルや知識を提供する。内容には以下を含む。
 - VMO をマネジメントする際の原則およびベストプラクティス : VMO 組織のマネージャーがより効果的に役割を果たせるようになることを目的として実施する。
 - OSP マネジメント研修 (抜粋) : 100 社以上の OSP のマネジメントスタッフに対して実施されてきた研修の一部を用い、OSP が優秀なパフォーマンスを達成するために実施する要素のうち重要なものを、VMO 組織のマネージャーに理解させる。
- **OSP サイトアセスメント研修 (2 日間)** : OSP の現場でアセスメントを実際に行いながら、VMO 組織のマネージャーやスタッフに対し、OSP のオペレーション能力やパフォーマンスレベルを評価する際に用いるツールや手法を指導する。

Step 5: 合同チームによる、OSP サイトアセスメント (任意)

推進リーダーと COPC 監査員とで構成される合同チームは、現在契約を結んでいる (契約が見込まれる OSP を含む場合もある) OSP の現場を訪問し、OSP を評価する。内容は、OSP が COPC OSP 規格の認証取得を目指す場合に COPC 監査員が実施する、「ベースラインアセスメント」に非常に類似している。合同チームは、数日間かけて OSP の能力を包括的に評価し、その結果を文書化する。

Step 6: 主なギャップを埋めるための研修およびコンサルティング (任意)

COPC 監査員が、VMO 組織の構築チームに対して、ベースラインアセスメントで把握された主な不適合箇所 (ギャップ) を埋め、COPC CX 規格 VMO 版に適合するシステムを構築するために必要なスキルや知識を提供する。各組織に最適な方法で実施される (オンサイト研修、ビデオやテレビ会議 等)。

COPC 監査員がコンサルタントとしてより「実践的」なパフォーマンスの改善に関して幅広くサポートすることもできる。

ただし、コンサルティングを担当する COPC 監査員は、申請書のレビュー (Step9) や、認証審査 (Step10) には携わらない。

Step 7: 構築担当者主導で規格要求とのギャップを埋める (COPC から体系的なサポート)

推進リーダーは、ベースラインアセスメント (Step3) 終了後、マネジメントチームと共に、調査で把握された不適合箇所 (規格とのギャップ) を埋める作業に入る (6~12 ヶ月間)。

COPC 監査員は、組織の推進リーダーの活動を支援し、進捗状況を把握するために電話会議や現場訪問を定期的に行う。活動初期は、1 週間おきに 2~4 時間の電話会議を 1 程度行うことが多い。ベースラインアセスメントに続き、COPC は登録推進リーダーとスケジュールや協議内容を共同で作成し、電話会議の前に下準備をしておく。

Step 8: COPC 監査員による、「ストレステスト」 (試験的なサンプル監査)

認証審査 (Step10) の準備として、COPC 上級監査員 (1名) がストレステストを実施する (2~3日)。推進リーダーもしくは COPC 監査員の判断により適合していない可能性が高いと思われる規格をサンプリングして監査するものであり、実施の目的は以下の通りである。

- VMO 組織の経営層が、最も困難な課題の解決が成功したかを確認する
- 推進リーダーに、認証審査で用いる監査手法に慣れてもらう

Step 9: 「申請書」の作成とレビュー

認証審査 (Step10) の約2ヶ月前までに、COPC 監査員は VMO 組織のパフォーマンスデータを評価する。その結果を踏まえ、組織の経営層と構築活動の進捗を討議し、認証審査の日程を確定する (電話会議またはミーティング)。

- 推進リーダーは、認証審査 (Step10) の実施4~8週間前までに、「申請書」を完成させて COPC 監査員に提出する。

COPC 監査員は、「申請書」を評価・採点した結果を、構築チームに報告する (4~6時間の電話会議、ミーティング等)。この段階で「不適合」が発見された場合、監査員は別途会議を開催し、アプローチが必ず適合となるよう助言を行う。これは、認証取得の確度を高めるための活動であり、この手順を欠くと、認証審査の段階で問題が発生することが多く、認証取得が遅れる恐れがある。

Step 10: COPC 監査員による認証審査

COPC VMO 監査チームが主体組織に対する包括的な認証審査を実施する。審査の結果に基づき、認証の可否が判定される (判定結果は以下のいずれか)。監査員は組織に対し報告書を提出する。

- **認証取得** : COPC CX 規格 VMO 版リリース 6.0 の全項目において、アプローチおよび運用 に適合している場合。
- **認証不可** : COPC CX 規格 VMO 版リリース 6.0 の1つ以上の項目に適合していなかった場合、以下のいずれかの結果となる。
 - **申請中** : COPC CX 規格 VMO 版リリース 6.0 の全項目には適合していないが、12ヶ月以内に認証取得できるよう主体組織が取り組んでいる場合。
 - COPC 監査員が、認証審査後90日以内の不適合項目の是正が可能と判断した場合、90日間の猶予が与えられる。この期限内に再度不適合箇所に対する審査を受け、是正が終了していた場合、当初の認証審査の日付で認証を取得したことになる。是正が終了しなかった場合は、「申請中」のステータスに戻る。

COPC 用語集

<p>AHT (平均処理時間) (Average Handle Time)</p>	<p>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 (平均応答速度) (Average Speed of Answer)</p>	<p>お客様が電話をかけてから 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。 パフォーマンスデータの比較の都合上、規格では、IVR メニュー時間や自動対応時間を含む。 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>COPC 更新審査 (COPC Recertification Audit)</p>	<p>COPC CSP/OSP 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 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 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 認証プロセスを参照。</p>

COPC 用語集

<p>完全性 (Completeness)</p>	<p>すべての要求事項に関して対応できているかを確認すること。仮に、あるOSPがVM0に対して3つの要求をしたとして、VM0が3つの要求の1つだけに誤りなく対応したとする。この場合、対応は正確であっても完全であるとはいえない。</p>
<p>CSP (カスタマーサービスプロバイダ) (Customer Service Provider)</p>	<p>クライアントの顧客に対し、クライアントに代わってサービスを提供している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などをCSP（カスタマーサービスプロバイダ）と略して総称している。CSPには、クライアントと同一組織内の他部門である社内CSP、および顧客へサービスを提供するためにクライアントと委託契約を結んだ社外CSP（OSP）がある。</p>
<p>CSS (カスタマーサービススタッフ) (Customer Service Staff)</p>	<p>COPC規格群で用いられる「カスタマーサービス・スタッフ」は、カスタマーコンタクトセンターで顧客との取引業務（電話、電子メール、Web経由の問い合わせ、FAX、郵便など）を行うスタッフを指す。</p> <p>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）、コミュニケーター、コンサルタント、サイバーエージェント等も業界で使われている同義語である。</p>
<p>CSS稼働率</p>	<p>稼働率を参照</p>
<p>CUIKA</p>	<p>COPCではCSP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。</p> <p>CUIKAの要素は、COPC CSP/OSP規格の要求項目1.3、1.4、2.10に含まれている。</p>

COPC 用語集

非リアルタイム型 取引業務 (Deferred Transactions)

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 経由の問い合わせ
- 文章と FAX
- コールバック
- 留守番電話に残された問い合わせの処理
- 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
- 商品の組み立て
- 集荷・梱包・出荷
- 返品処理
- 資材の受領と保管
- 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
- 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
- 対応できなかった取引業務
- 取引業務の記録保存
- 取引業務の検索
- 製品の供給
- 販促資材の再供給

COPC 用語集

<p>KBP (主要なビジネス プロセス) (Key Business Processes)</p>	<p>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。</p>
<p>KCRP (顧客に関連する 重要なプロセス) (Key Customer- Related Processes)</p>	<p>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 が実施するプロセスとして指標一覧表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（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マネジメントするポジションを指す。</p> <ul style="list-style-type: none"> • カスタマーコンタクトセンターにおける KCR 業務には、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 業務には、組み立て、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（業界で内では一般的に、リーダーまたはスーパーバイザと称される）が含まれる。 • COPC CX 規格では、研修の実施や取引業務のモニタリングの担当者、要員計画・スケジュールリングの業務担当、リアルタイムマネジメントの担当者も KCR 業務担当に含まれる。
<p>KSP (キーサポート プロセス) (Key Support Processes)</p>	<p>パフォーマンスの目標値を達成するために、KCRP を実施、維持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、クライアントへのパフォーマンス報告、クライアントへの請求、情報システム、予測、雇用・採用、通信回線（カスタマーコンタクトセンターの場合）等がある。KSP は、指標一覧表に定義している。</p>

COPC 用語集

<p>OSP (アウトソーシングサービスプロバイダ) (Outsourced Services Provider)</p>	<p>クライアントやVMOに対してカスタマーサービスを提供する（アウトソースされた）外部CSP</p>
<p>RFX (Request for…)</p>	<p>COPC用語の1つで、VMOが潜在的なOSPに対して発行する依頼書であり、情報（RFI）、提案（RFP）、見積もり（RFQ）等の依頼書がある。</p>
<p>RFP (提案依頼書) (Request for Proposal)</p>	<p>一般的にはクライアント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 (方針声明) (Statement of Direction)</p>	<p>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、OSP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。クライアント満足度、顧客満足度、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>VMO 認証リーダー (VMO Implementation Leader)</p>	<p>COPC VMO ベストプラクティス研修を修め、テストに合格した者。 この研修では、所属組織やOSPをマネジメントする際にCOPC VMO基準として求められる能力を習得することができる。</p>
<p>アシステッドチャネル (Assisted Channel)</p>	<p>アシステッドチャネルは、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>

COPC 用語集

<p>後処理 (ACW) (After Call Work)</p>	<p>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。</p> <p>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>アプローチ (Approach)</p>	<p>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。</p>
<p>案件解決率 (Issue Resolution)</p>	<p>問題なく処理が完了した率。</p>
<p>1コール解決率 (First Call Resolution)</p>	<p>同じ問題で再度問い合わせをすることなく、お客様との1度の取引（コール）で問題が解決できた率。</p>
<p>一次解決率 (First Contact Resolution)</p>	<p>転送やコールバックされることなく、お客様からの1回目のコンタクトで問題を解決することできた案件の率。</p>
<p>インターバル (Interval)</p>	<p>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、およびスケジューリ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。</p>
<p>ウェブチャット (Web Chat)</p>	<p>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、製品に関わる問い合わせ、アイディアの交換、顧客満足度調査に関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。</p>

COPC 用語集

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)	製品やサービスを顧客または顧客に販売しているクライアント；VMO によって代表される会社または主体組織
カスタマー (Customer)	顧客のこと。 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。
カスタマー エクスペリエンス (Customer Experience)	顧客体験。 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。
顧客の 重大なミス (Customer Critical Errors)	処理全体が顧客の観点から欠陥とみなされてしまうようなミス。顧客の満足度と不満足度に直接影響をもたらすミス。
オンザジョブ トレーニング (OJT)	業務中に研修を行うこと。

COPC 用語集

<p>音声応答装置 (IVR / VRU) (Intelligent Voice Response/Interactive Voice Response / Voice Response Units)</p>	<p>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、音声認識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>稼働外時間 (AUX) (Auxiliary Time)</p>	<p>CSS の業務時間内で電話をしていない時間。 トレーニング期間、休憩、ミーティング、特別なプロジェクト、トイレ休憩、コーヒープレイクなどが含まれる。ほとんどのコールセンターにおける電話システムに AUX 機能が含まれ、CSS がボタンを押すと稼働外時間のカウントが可能である。AUX 時間が予定以上に長かった場合はパフォーマンスのばらつきを特定し分析し、スーパーバイザはこれを伝えなければならない。</p>
<p>稼働率 (Utilization)</p>	<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>$\frac{\text{(取引業務処理時間 + 受付可能時間)}}{\text{(給与時間)}}$ 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>
<p>カリブレーション (較正) のセッション (Calibration Sessions)</p>	<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するミーティング、および担当者間のブレをなくして一貫した評価を行うために実施するディスカッション。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、および顧客満足のスコア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>
<p>規格要求 (Requirement)</p>	<p>COPC CX 規格 OSP 版/ VMO 版においては、「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"> 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 規格群の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。 COPC 規格群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。

COPC 用語集

<p>起点から終点までの評価 (End-to-End Evaluation)</p>	<p>プロセスの開始から終了までを分析すること。開始とは CSP 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、終了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）。</p>
<p>起点から終了点までのプロセス監査 (Process Audits, End-to-End)</p>	<p>KCRP のプロセスの最初のステップから最後のステップ（プロセスの成果）までを監査すること。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。</p>
<p>キャパシティ計画 (Capacity Plan)</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。キャパシティ計画という言葉は、スタッフィング計画という意味でも用いられる。スタッフィング計画とは、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>
<p>給与時間 (Paid Time)</p>	<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>
<p>業務システム (Production System)</p>	<p>KCRP/KBP を遂行する 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 OSP のスタッフが使用する。</p>
<p>業務仕様書 (SOW) (Scope of Work)</p>	<p>クライアントや 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>

COPC 用語集

業務量に基づく 人員要求 (Demand Requirement)	<p>必要スタッフ数の予測（要員計画）は、予測取引（業務）量と AHT を用いて計算するか、予測取引（業務）量と AHT、計画外に生じる要員の目減り（shrinkage）を用いて計算する。</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、データ入力の精度、正しいあて先に間違いなく配送するなど）。</p>
クライアント苦情 (Client Complaint)	<p>クライアントから提示される VMO や OSP のサービスやスタッフ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（意見・要望等）すべて。</p>
クライアント (Client)	<p>クライアントとは、(a) OSP（クライアントから業務委託されているサービスプロバイダ）に委託して顧客に製品やサービスを提供している組織と、(b) 同じ社内に OSP に相当する組織（グループ、部門、部署、チームなど）を持ち、そのサービスを利用している組織の両者を指す。</p>
シュリンクエージ (Shrinkage (Lost Time))	<p>目減り、計画外要素。</p> <p>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。</p> <p>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。</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>過去の実績よりも優れた 3 つの連続したデータポイントとして定義される。</p> <p>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てもよい（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てもよい）。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必要がある。目標をクリアしているデータポイントは、それ以前のパフォーマンスレベルを上回っているとみなされる。</p>

COPC 用語集

継続スタッフ (Indefinite Staff)	終了日が決められていないポジションに就くスタッフ。
契約スタッフ (Staff, Contract)	人材派遣会社の給与管理下にあるフルタイム、もしくはパートタイムスタッフ。
欠陥 (Defect)	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。
欠勤によるコスト (Absenteeism Costs)	一般的に、以下のほとんど、またはすべてが該当する。 <ul style="list-style-type: none"> - 超過勤務コストー欠勤したスタッフを穴埋めするために必要な超過時間 - 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 - 生産性損失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、セールスの減少、契約不履行事項の増加、他のパフォーマンス指標の追加。
欠勤率 (Absenteeism)	スケジュール（予定）されたシフトに対して、スタッフがいなかった率を測定する。
効率性指標 (Efficiency Metrics)	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、売上など。生産性指標。
誤差 (Precision)	「信頼区間」を参照。
コスト (Cost)	通常、効率性に加え、CSP 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、OSP 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。

COPC 用語集

<p>コンタクトチャネル (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とる手段、あるいは企業が、以前顧客からの問い合わせに対し回答をする手段。コンタクトチャ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. Web サイト（セルフサービスの提供有無に関わらず） 2. IVR を含む、インバウンドの電話 3. ソーシャルメディア 4. ディスカッションボード（インターネット上の掲示板） 5. 電子メール 6. チャット 7. モバイルアプリケーション 8. 店舗、支店、キオスク、その他の物理的なロケーション 9. コールバック 10. 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めない。</p>
<p>コンテンツ (Content)</p>	<p>コンテンツとは、お客様自身で操作し取得可能な情報（ノンアシテッドチャネル）もしくは、お客様対応中に CSS が参照する情報（アシテッドチャネル）のことをいう。</p>
<p>顧客と接点を持つシステム (Customer Touch System)</p>	<p>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、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、ウェブサイトセルフサービス、セルフヘルプ、セルフサポート）。</p>
<p>コンプライアンスの重大なミス (Compliance Critical Error)</p>	<p>法律上、規制上の観点から、処理全体が欠陥とみなされてしまうようなミス。このようなミスは、国際、国内、地方の法律や規定に基づいている。</p>

COPC 用語集

<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。</p> <p>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。</p> <p>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>
<p>サービス (Service)</p>	<p>COPC CX 規格 OSP 版/ VMO 版においては、「サービス」は以下の2つの定義で使用される。</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 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、集金、等がある。
<p>サービス完了率 (Service Rate)</p>	<p>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。</p>
<p>サービスレベル (Service Level)</p>	<p>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。</p>
<p>サービスレベルアグリーメント (SLA) (Service Level Agreements)</p>	<p>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上、定めたものを指す。</p>

COPC 用語集

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、KBP 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。
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)	処理全体を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 OSP に再度連絡をしなければならない場合、あるいは顧客 (顧客にとっての重大なミス)、OSP、もしくはクライアント (ビジネスの重大なミス) に不必要な出費をもたらしてしまうミス。「コンプライアンス精度」を参照。

COPC 用語集

主体組織 (Entity)	<p>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 規格認証の見地から、次のいずれも主体組織とみなすことができる。</p> <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)	<p>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含まなければならない。</p>
使用可能時間 (アップタイム) (Uptime)	<p>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)。</p>
主要サプライヤ (Key Supplier)	<p>主体組織の外部で KBP や 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みなされる。本社組織の情報システム部門や通信部門は主要サプライヤである。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主要サプライヤとみなされる場合もある。</p>
処理時間 (サイクルタイム) (Cycle Time)	<p>プロセスの経過時間 (インバウンドのコールやチャットによるコンタクトの場合キュー時間を含む)。 カスタマーコンタクトセンターの場合の一般的な処理時間の定義は、CSP が顧客から取引業務 (電子メール、郵便、FAX 等) を受け取った時間から、その処理が完了した時点 (例えば、製品や電子メールの返信が顧客の手許に届いた時) までとなる。</p>

COPC 用語集

申請書 (Application)	<p>認証審査やベンチマークレビューの際に、VMO または、OSP から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、および実践が COPC 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、ベンチマークレビュー、認証審査の前に作成して提出する。</p>
申請中 (Applied)	<p>COPC 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。</p>
信頼区間（誤差） (Confidence Interval Precision)	<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。</p> <p>信頼区間の値は、±パーセントで表される。例えば、顧客満足度調査の結果が 87% で、信頼区間が ±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。</p>
自動着信呼分配装置 (ACD) (Automatic Call Distributor)	<p>インバウンドコールセンターにおいて、コールを着信順に CSS 間で均等になるよう分配するシステム。システムは単体機の場合もあれば、通信システムの一部として機能していることもある。一般的に、かかってきたコールをキューに待たせるホールドの機能、音声案内機能、コール分配のデータを蓄積して報告するなどの機能がある。</p>
スーパーバイザ (Supervisor)	<p>CSP 内の管理職で、CSS からの報告を受ける立場になる（第一線監督者とも呼ばれる）。</p>
スキルベースルーティング (Skill-based Routing)	<p>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。</p>
スケジューリング (Scheduling)	<p>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 のリソースを割り当てる（出勤計画）。「需要」を参照。</p>

COPC 用語集

<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、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</p> $[15 \text{ (実際休憩した時間)} - 5 \text{ (休憩を開始した時間の遅れ)} - 5 \text{ (業務に戻った時間の遅れ)}] / [15 \text{ (休憩時間の予定)}] = 33\%$
<p>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 2 つがある。</p> <p>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、CSP 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、それぞれの上限値、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。</p> <p>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> <p>もしくは、</p> <p>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なう。</p> <p>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 数に基づく）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。</p> <p>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）。</p> <p>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：</p> <p>計算式</p> $1 - (\text{稼働可能 FTE 実績} - \text{要求 FTE} / \text{要求 FTE})$ <p>稼働可能 FTE 実績 = 14.5, 要求 FTE = 15</p> $1 - (14.5 - 15 / 15) = 1 - (-0.5 / 15) = 1 - (0.5 / 15) = 1 - .033 = 96.7\%$

COPC 用語集

スタッフィング (Staffing)	<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（実際に誰が選任されるかにかかわらず）を計算すること。</p>
スタッフ分類 (Staff Classification)	<p>顧客の視点から、CSP のスタッフのポジションを 2 種類に分類している（CSP の採用・管理の視点に立ったポジションとは異なる）。</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 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」とみなされる。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 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。 「テンポラリストスタッフ」：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。
スペックリミット (Specification Limit)	<p>プロセスを単一の目標値よりも目標値周辺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>
生産時間 (Productive Time)	<p>生産時間とは、CSS 個人による処理実行時間を指す。リアルタイム、非リアルタイムどちらの業務も行うエージェントは、通話時間、保留、後処理、また非リアルタイム型処理（電子メール、コールバック、文章や FAX）も生産時間を含めること。</p>
生産性 (Productivity)	<p>効率性指標の 1 つで、（[取引業務処理時間] / [給与時間]）で算出される。</p>
精度 (Accuracy)	<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率を測定する。「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>
セールス / 利益 (Sales/ Revenue)	<p>顧客取引業務を通じて、クライアントよりもたらされる収益。 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>

COPC 用語集

<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。</p> <p>占有率は、CSS が取引業務の着信に対応できるように、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>それ以前のパフォーマンスレベル (Previous Performance Level)</p>	<p>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）。</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。</p> <p>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ーの起用は、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>

COPC 用語集

<p>退職コスト (Attrition Costs)</p>	<p>退職に関わるコストには通常以下のものすべて、またはほとんど含まれる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 生産的な業務に就いていない期間（研修など）に新人に支払う報酬。 派遣会社に支払う料金。 「失われた」生産機会のコスト（コール当たりの売上×1日当たりの処理コール数×採用された新人が業務に就くまでの日数）。 募集コスト：社内向けおよび社外向けの新聞広告、募集イベント、人事部の費用。 トレーニングコスト：1人あたりのトレーニングにかかる費用。 ランプアップコスト：ベテランスタッフと新人の効率性・生産性の差をコストとして計算する。「学習曲線」とも呼ばれる。新人の採用が原因となって発生する、生産性の低下や精度（新人の間違いを訂正するコスト等）、顧客満足度へのネガティブな影響。 スタッフ数が減ったために発生した残業手当の費用。
<p>適合 (Compliant)</p>	<p>COPC CX 規格 VMO 版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>
<p>テンポラリストッフ (Temporary Staff)</p>	<p>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。</p>
<p>電子メール (E-mail)</p>	<p>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。</p>

COPC 用語集

<p>統計的プロセス コントロール (SPC) (Statistical Process Control)</p>	<p>統計的な手法を用いて、プロセスのばらつきの幅を狭め、目標値を達成していないプロセスのパフォーマンスを向上させるアプローチ。一般的な SPC のツールとして、シックス・シグマ、DMAIC、Cpk (工程能力指数) などがある。</p>
<p>取引業務の処理時間 (Transaction Handle Time)</p>	<p>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。</p>
<p>取引業務の遮断 (Blocked Transactions)</p>	<p>ネットワークや PBX 上のビジーなどにより受信できなかったコールの割合。取引業務の遮断は、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。顧客満足度および不満足度の分析から、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。</p>
<p>取引業務の 着信パターン (Transaction Arrival Patterns)</p>	<p>一定期間において、受信した取引業務の件数。</p>
<p>取引業務の モニタリング (Transaction Monitoring)</p>	<p>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、通常は実際の電話応対を遠隔的、あるいはサイドバイサイド (至近距離) で監視する。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 の返答の内容を見直す形で行う。</p>
<p>トレンド (Trends)</p>	<p>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。</p>
<p>ナレッジ (Knowledge)</p>	<p>教育や経験を通じて得られた情報やスキル。</p>

COPC 用語集

<p>納期率 (On Time)</p>	<p>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。</p>
<p>ネットプロモータースコア (Net Promoter Score)</p>	<p>プロモーターとなる（サービスを好意的に評価する）顧客の割合と中傷者となる（否定的に評価する）顧客の割合の差を指す（顧客満足度指標の1つ）。</p>
<p>ノンアシステッドチャンネル (Unassisted Channel)</p>	<p>ノン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、モバイ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。</p>
<p>パフォーマンス・サマリー・テーブル (Performance Summary Table/PST)</p>	<p>組織のパフォーマンス状況のレベルやトレンドのサマリー（概要）を提示する 認証審査の際には、PST の評価に基づきパフォーマンスの達成度を検証する</p>
<p>パフォーマンス指標 (Performance Metrics)</p>	<p>OSP が、特に KCRP 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指標一覧表を参照すること。</p>
<p>パフォーマンス・マネジメントシステム (Performance Management System)</p>	<p>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するために、また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、人的資源。</p>

COPC 用語集

<p>ビジネスの 重大なミス (Business Critical Errors)</p>	<p>取引業務全体に対して、OSP、クライアント、またはビジネス上の観点から障害を引き起こすと思われるミス。これらのミスは、コストやクライアントの満足度に直接的な影響をもたらすもので、コンプライアンスの重大なミスが個別に管理されていない場合は、通常、データの機密性や適合性に関するミスも含まれる。</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の向上に貢献する可能性の高い構成要素を「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>標準手順書 (SOP) (Standard Operating Procedure)</p>	<p>特定のプロセスで遵守すべき連続的な手順をまとめたもの。COPC 規格群では文書化する必要はないが、多くの場合文書化されてまとめられている。</p>
<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>
<p>部門の年次計画 (Department Business Plan)</p>	<p>部門の年次事業計画は、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。</p>
<p>フルタイム相当 (FTE) (Full Time Equivalent)</p>	<p>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就業時間の半分ずつ働いたとして場合、1人のフルタイム相当としてカウントする。</p>

COPC 用語集

<p>プログラム (Program)</p>	<p>あるクライアントの、ある製品、またはサービスに対して実施されるサポート。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。様々な形態が考えられ、例えば、あるクライアント組織内の複数の部署・部門のためにサービスを実施している場合、複数の製品のために類似したサービス同一の製品でも複数のサービス、個々のキャンペーンを実施する場合などがある。プログラムの定義は、原則的にクライアント、および OSP の組織構造に基づくものである。組織構造がより明確に識別されているほど、OSP は異なるプログラムを持つことになる。 1 クライアントに対して 2 つの異なるチームがいる場合、それは恐らくそのクライアントのために 2 つのプログラムを運用しているためである。</p>
<p>プロセスシグマ (Process Sigma)</p>	<p>「統計的プロセスコントロール (SPC)」を参照。</p>
<p>プロセス能力 (Process Capability)</p>	<p>プロセスが、目標値、スペックリミット、または顧客の要求を一貫して満たしているかの能力測定。能力をあるプロセスは、ばらつきがなく、目標値を達成するものを指す。</p>
<p>プロセスの中央化 (Process Centering)</p>	<p>プロセスの結果の分布が正規分布であり、かつプロセス結果の平均値が目標値に等しいか極めて近い場合に、プロセスの中央化が実現している。</p>
<p>平均遅延時間 (ATL) (Average Time Late)</p>	<p>未処理案件の遅れ具合を監視するために、重みづけを用いて平均値を計算する。</p>
<p>平均通話時間 (ATT) (Average Talk Time)</p>	<p>CSS が 顧客 (電話のかけ手) 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。保留時間を除外できない場合、稼働率の計算の際に考慮する)。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>

COPC 用語集

<p>ベースライン アセスメント (Baseline Assessment)</p>	<p>COPC 規格群すべてに対して、主体組織の現状と規格が求めるレベルとの間のギャップを分析するために実施する監査。主体組織が COPC 認証取得に向けて適切な処置をとることができるよう、不適合の箇所を明確に指摘することを目的としている。</p>
<p>ベストプラクティ ス (Best Practice)</p>	<p>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 規格群の要求項目や、コンタクトセンターやフルフィルメントセンターにおいて COPC 社が観察し、ベストの手法・プロセスと判断したもの。</p>
<p>ベンダー (Vendor)</p>	<p>COPC ではサプライヤと同義語として使用している。</p>
<p>ベンダーマネジメ ント組織 (VMO) (Vendor Management Organization)</p>	<p>(クライアント) 企業が CSP とともに運営しているプログラムの少なくとも一部分につき管理責任を負っている、クライアント企業内の組織単位またはグループ。</p>
<p>ベンチマークデー タ (Benchmark Data)</p>	<p>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 CSP 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。</p>
<p>ベンチマークレビ ュー (Benchmark Review)</p>	<p>COPC 社がサービスプロバイダを包括的に監査し、他のサービスプロバイダや優秀と認められるコンタクトセンターと比較することで、オペレーションのパフォーマンスを評価するもの。</p>
<p>放棄呼 (Abandoned Calls)</p>	<p>ACD システムに受信されキューに送られたが、CSS または IVR (インタラクティブボイスレスポンス) が応答する前にかけ手が電話を切る、あるいは機械側が切断したコール。</p>

COPC 用語集

MSP (Managed Service Provider)	KBP を遂行するために VMO 組織と契約し、VMO に代わって CSP との関係構築を行う組織。この組織は“アグリゲーター (aggregators)”と呼ばれることもある。
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。未処理の管理のための指標は、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いか、何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>
目標値 (Target)	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)。
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>
モニタリング (Monitoring)	「取引業務のモニタリング」を参照。
優秀なパフォーマンスの組織 (High-Performing Organizations)	サービス、クオリティ、セールス、コスト、および顧客満足度において、高いレベルのパフォーマンスを実施しているとして、一般に認知されている組織もしくは主体組織。

COPC 用語集

<p>予測 (Forecasting)</p>	<p>将来の取引量やスタッフィ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、計画外の要素を分析すること。</p>
<p>予測精度 (Forecast Accuracy)</p>	<p>スケジューリングを目的とした、以下の 2 つ予測精度を測定すること：</p> <ul style="list-style-type: none"> 取引業務量の予測精度（例：インターバル単位で予測した取引業務量と実績の比較） AHT の予測精度（例：日次単位で予測した AHT と実績の比較）
<p>予定外時間 (Unscheduled-Time Hours)</p>	<p>ある一定の期間内において、稼働時間として予定されていた時間に対し、CSS（または複数名の CSS）が、病気や遅刻、ぎりぎりの有給休暇申請等が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 日休み、有給休暇（事前に申請無し）を 1 日とり、1 時間の遅刻を 2 回したことで、合計 18 時間の「予定外の時間」があった。このようなデータに基づいて欠勤率が算出される。</p>
<p>ライセンシー (Licensee)</p>	<p>COPC 社とのライセンス契約に基づき、COPC OSP 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 OSP 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>リアルタイム取引 (Real Time Transactions)</p>	<p>リアルタイム型の取引業務の特徴：</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。 <p>リアルタイム型の取引業務の種別：</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） <p>対面による顧客へのサービス</p>

COPC 用語集

離職 (Attrition)	<p>スタッフ側の希望かそうでないかに関わらず、職務から離れることを指す。</p>
例外 (Exceptions)	<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>
レベル (Levels)	<p>ある一定の期間におけるパフォーマンスの状態を表す値。この値は、適切な比較対象となる別のパフォーマンスに照らした評価の結果である。</p>
ログインまたはログオン (Logged-on)	<p>CSS は、システムにログイン（またはログオン）することで、業務を開始したことを ACD システムに伝える。通常はタッチトーンコードや CSS 番号を入力する。サインオンとも呼ばれる。</p>
ログオフ (Logged-off)	<p>CSS は、システムからログオフすることで業務から離れていることを ACD システムに伝える。 ログオフの方法は、組織のルールにより異なる。昼食休憩時にログオフする組織もあるし、シフト終了時にのみログオフする組織もあるが、COPC 社は、シフト終了時のみのログオフを薦めている。ログオフは、サインオフとも呼ばれる。</p>
話中時間 (Time on Phone)	<p>CSS が電話に出ている実際の時間。保留時間が含まれる。通称「トークタイム」と呼ばれる。 「稼働率」、「占有率 (Occupancy)」を参照。</p>