MS&C

サービスエクセレンスとおもてなし規格認証

2024年2月22日

株式会社MS&Consulting　専務取締役
おもてなし規格認証 代表幹事 渋谷 行秀（しぶや ゆきひで）

講演資料の無断使用やSNSへの
公開はご遠慮ください

渋谷行秀 シブヤ ユキヒデ

株式会社MS&Consulting 専務取締役
NPO法人日本ホスピタリティ推進協会 理事
おもてなし規格認証機構 代表幹事

1996年 東京工業大学理学部物理学科卒業後、日本エル・シー・エーに入社。ミステリーショッピングリサーチ事業の立ち上げに参画。

2008年 MS&Consultingを創業し、その後現職。同社において、CX改善・従業員エンゲージメント改善のノウハウ開発を担う。

2010年 日本ホスピタリティ推進協会理事に就任し、ホスピタリティの普及啓発活動を推進。

2012・13年 経済産業省が実施したおもてなし経営企業選に、事務局として参画。

2016年 経済産業省創設のおもてなし規格認証制度の立ち上げから関与し、現在はおもてなし規格認証機構代表幹事を務める。

2017年 MS&Consulting、東証マザーズへ上場。

産業技術総合研究所と共同で執筆した論文「サービス・ベンチマーキングによるサービス・プロフィット・チェーンの高度化に関する研究」が、サービス学会(Society for Serviceology)Best Paper Award を受賞。

2019年 東京証券取引所市場第一部へ上場。

2022年 ミステリーショッピングリサーチ業界のグロバールネットワークMSPA-APのボードメンバーに就任。国際的にミステリーショッピングリサーチ業界の発展に向けての活動を推進。

著書『こうすれば顧客満足を超える店になる』(2013商業界)

産業技術総合研究所との共同研究

MS&C

Press Release

平成27年8月21日
株式会社MS&Consulting

MS&Consultingと産総研 共同研究を開始
「サービス・ベンチマーキングによるサービスプロフィットチェーンの高度化」

日本最大のミステリーショッピングリサーチ（覆面調査）を提供する経営コンサルティング会社の株式会社MS&Consulting（本社：東京都中央区、代表取締役社長：並木昭憲）は、2015年8月より、国立研究開発法人産業技術総合研究所（産総研）と共同で、「サービス・ベンチマーキングによるサービスプロフィットチェーンの高度化」に関する研究を開始します。

国立研究開発法人 産業技術総合研究所（産総研）との共同研究を行っています

産総研は理化学研究所に並ぶ国内最大級の公的な研究機関であり、共同研究を行う人間情報研究部門では、顧客アンケートや従業員アンケート、各種経営指標などのビックデータを活用した各種分析・シミュレーションなどサービス工学に関する様々な研究をしています。
今回の共同研究では、覆面調査や働きがい診断のデータを対象として数値分析・テキスト分析を行うことで、産総研と共に各調査分析手法の高度化を図るだけではなく、業種別にESとCSとの連動、CSと業績との連動における構造を分析することで、業種別のSPCの特色・重点項目を明らかにし、サービス業におけるES,CSの改善と更なるご支援の向上を目指します。

©MS&Consulting Co.,Ltd. All Rights Reserved.

© MS&Consulting Co.,Ltd. All Rights Reserved.

従業員エンゲージメント調査の開発

MS&C

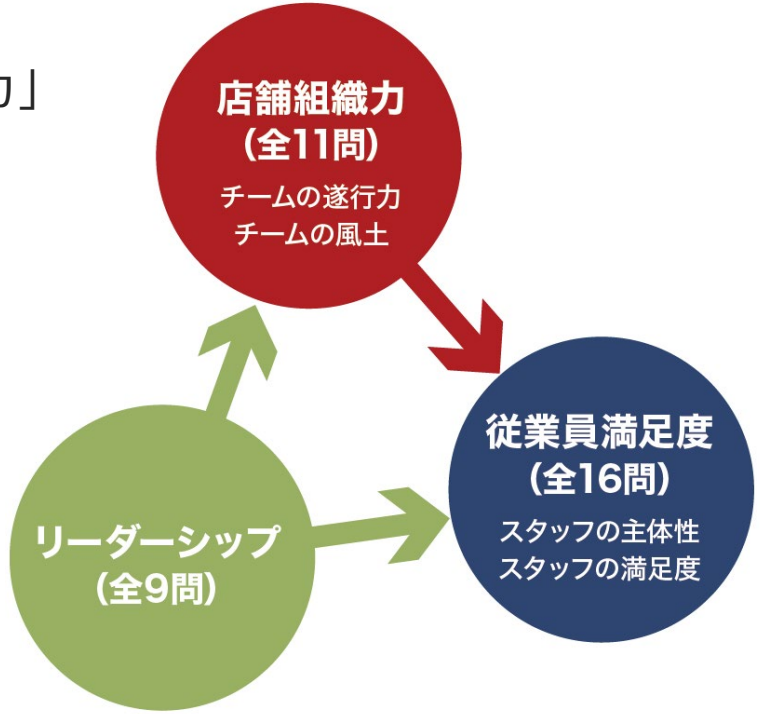
リーダーシップ×店舗組織力×従業員満足　にて測定

「『スタッフから選ばれ、愛される』チームとなることで
『お客様からも選ばれ、愛される』ために必要な力」
として**サービスチーム力**を定義し、それを

・リーダーシップ
・店舗組織力
・従業員満足度

の3つから明らかにします。

また、限られた時間で働くアルバイトスタッフにも
負担なく回答していただけるように、
36問と少ない設問数で調査が出来ます。



各因子間の因果関係は、ESビッグデータを用いた産総研との共同研究により右図の向きで確認されています。

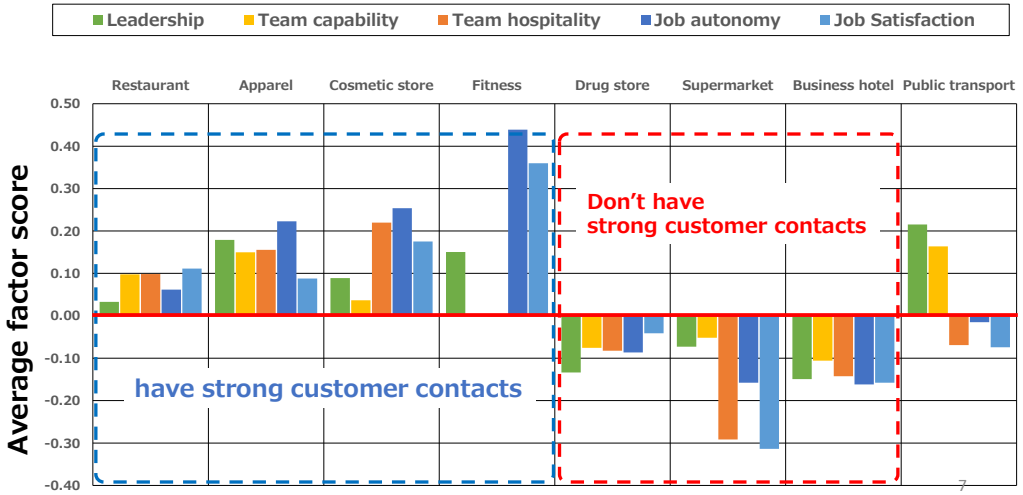
産総研 国立研究開発法人 産業技術総合研究所 × MS&C

© MS&Consulting Co.,Ltd. All Rights Reserved.

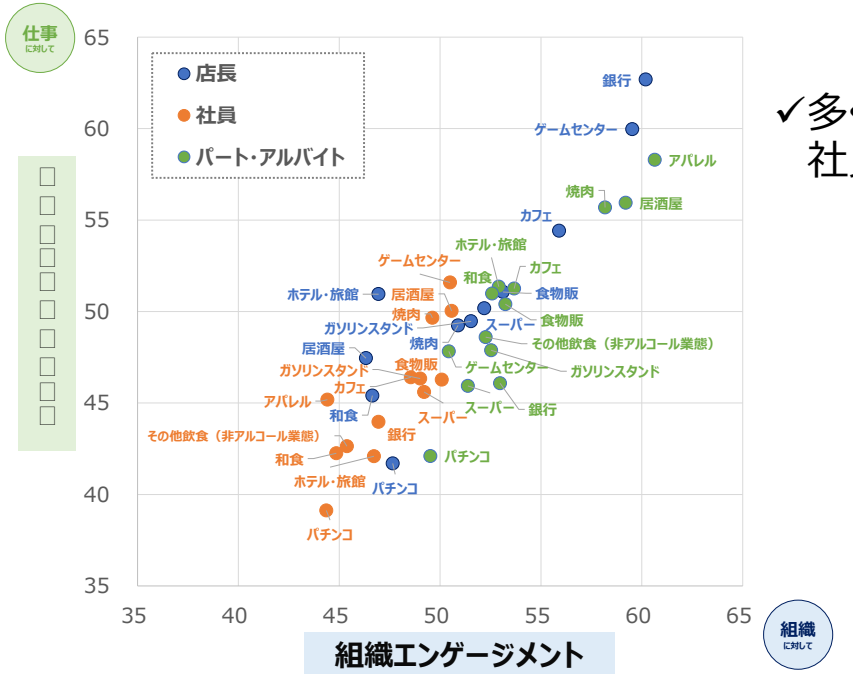
共同研究における様々な成果

Analysis method

We can compare the averaged ES factor scores among some service industry.



業種×役職別（店長、社員、アルバイト）のエンゲージメント



✓多くの業種でパート・アルバイトより社員のエンゲージメントが低い

© MS&Consulting Co.,Ltd. All Rights Reserved.

© MS&Consulting Co.,Ltd. All Rights Reserved.

サービスエクセレンス

（東京大学原辰徳先生より提供いただいた資料を含む）

ISO/TC 312とサービスエクセレンス規格（2021年6月発行）

- **ISO/TC 312 “Excellence in Service”** since 2017
  - 17 P-members and 18 O-members
  - Secretary DIN(Germany), Chairperson: Prof. Dr Matthias Gouthier

策定を行ったWG2は日本主導！
- 主査：水流聡子先生（東京大学）
- PL：原辰徳先生（東京大学）

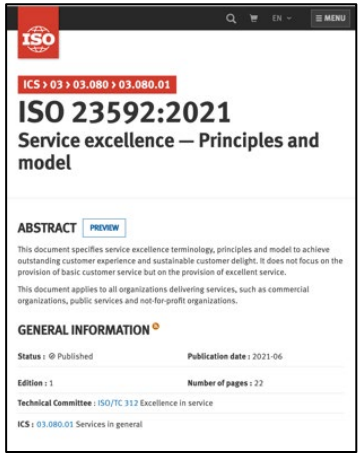
ISO 23592:2021
“サービスエクセレンス―原則及びモデル”

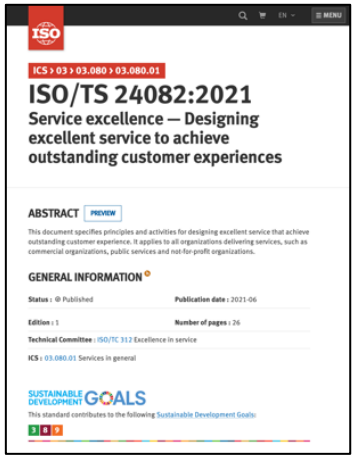
優れたサービス（エクセレントサービス）を継続して提供するための**組織能力**についての要求事項／推奨事項

ISO/TS 24082:2021
“サービスエクセレンス―卓越した顧客体験を実現するためのエクセレントサービスの設計”

優れたサービス（エクセレントサービス）の**設計活動**についての要求事項／推奨事項

関連する先行規格
- DIN SPEC 77224:2011（ドイツ標準）
- CEN/TS 16880:2015　（欧州標準）



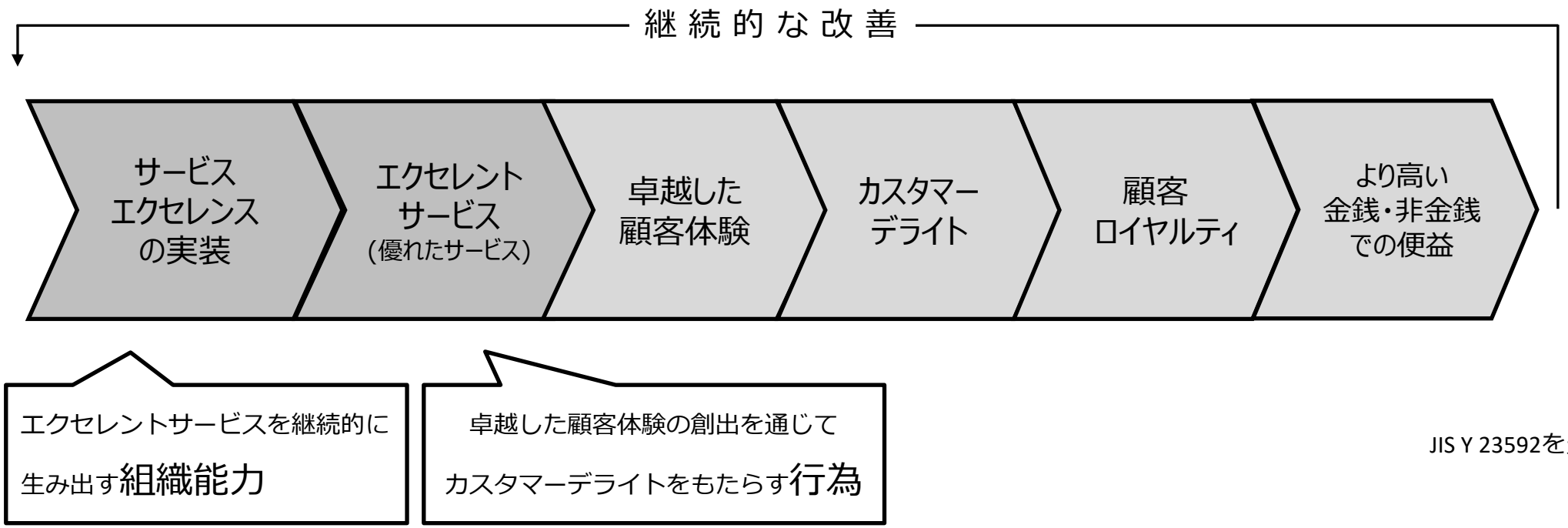


特定の分野に依らないサービス全般を対象に，顧客との関わりを扱う区分の国際標準（ごく少数）

サービスエクセレンスの効果の連鎖

デライトを達成するまでに
何が必要なのか？

デライトを達成できたら、
何がうれしいのか？



JIS Y 23592を元に作成

▷ 本図では顧客に対する効果の連鎖として単純化されているが、カスタマーデライトの実現は、従業員の満足（CS）、動機付け、提供行動にも好影響を与えるとされる

サービスエクセレンスピラミッド

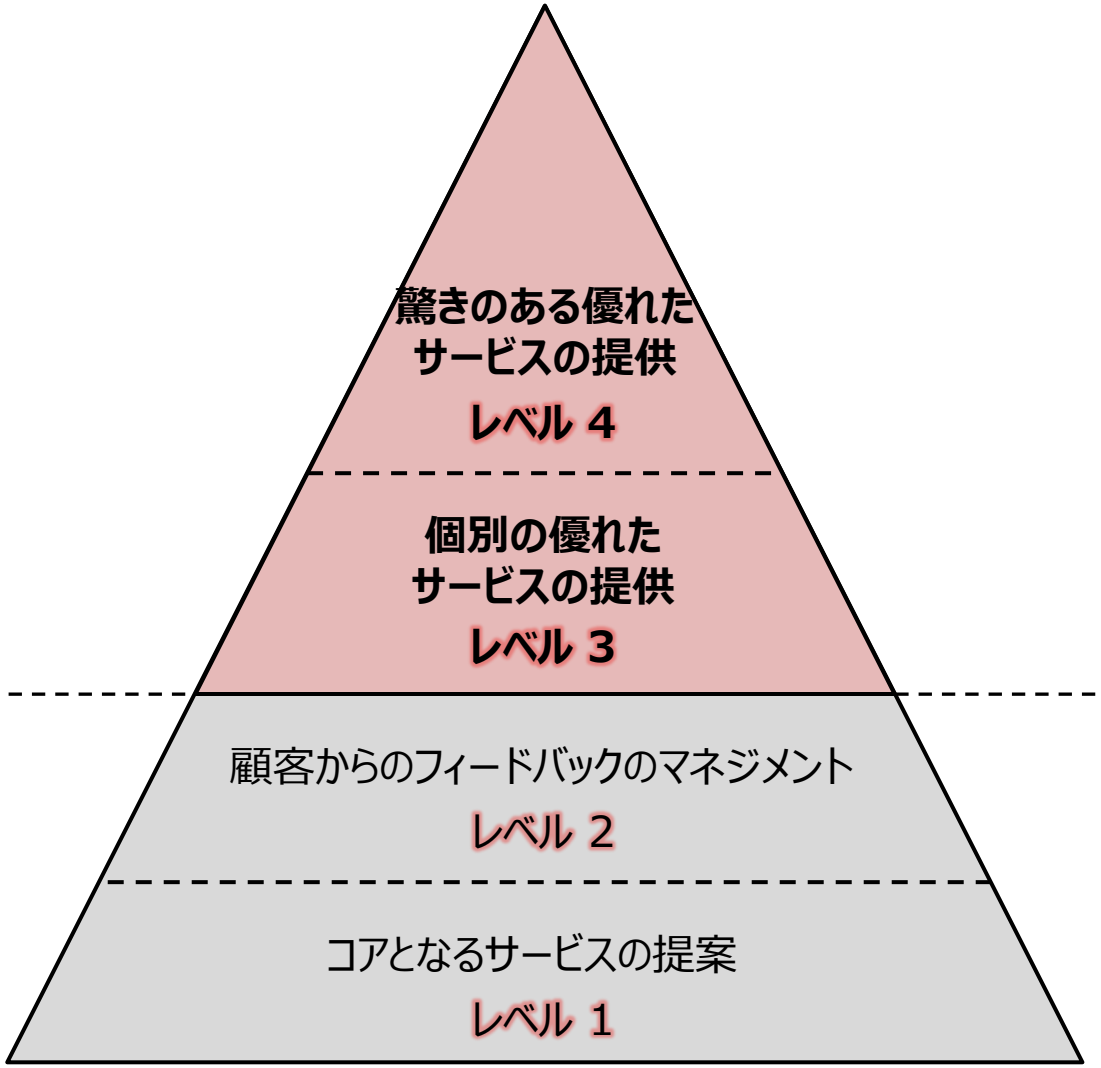
- サービスエクセレンスのねらいを理解するためによく用いられる階層構造
- デライトに至るまでの「優れたサービス」と「卓越した顧客体験」の質を圧縮したようなもの

ISO 23592
ISO/TS 24082

サービス エクセレンス

例）
ISO 9001
ISO 10002
ISO/IEC 20000-1

品質管理・TQM ／サービス マネジメント



カスタマー デライト

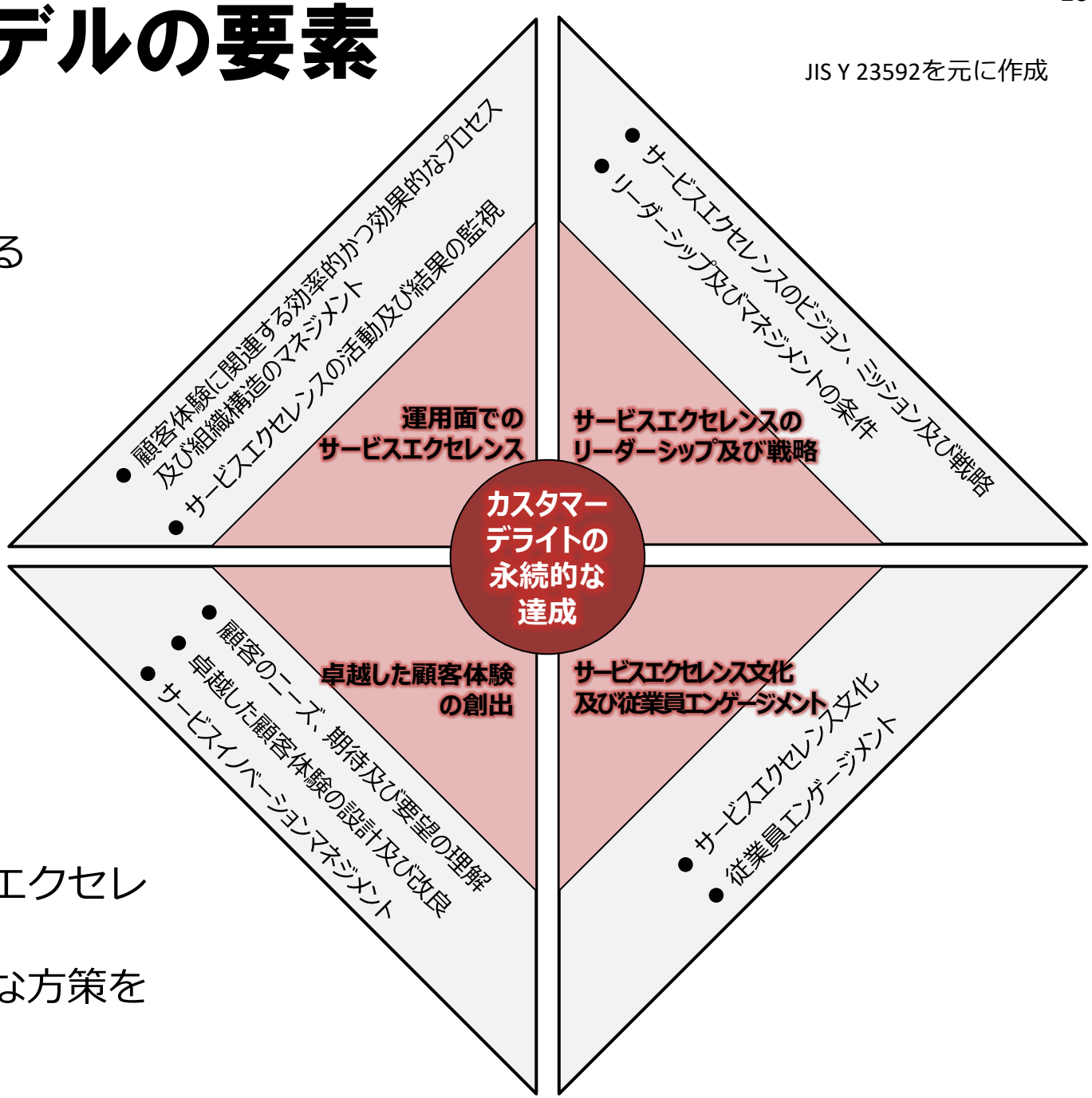
顧客満足

JIS Y 23592を元に作成

サービスエクセレンスモデルの要素

JIS Y 23592を元に作成

- 各側面をより詳細に記した、全9要素
- 目次に示したように、これらの側面と要素に沿って規定事項がまとめられている



各要素の構成

1. 重要な点／要求事項／推奨事項
   - 「〇〇が重要である」
   - 「〇〇しなければならない」(shall)
   - 「〇〇するのが望ましい」(should)
2. 適切な取り組み例の列挙
   - 具体的な手法・ツールを含む
   - 「△△を用いて、××する」

活用方法

- 各企業による無意識の活動と，サービスエクセレンスの取り組みとの差異の明確化
- カスタマーデライト実現のための効果的な方策を体系的・組織的な検討

おもてなし規格認証

おもてなし規格認証沿革

年月	沿革
2015年3月	安倍晋三総理（当時）が日本生産性本部60周年パーティにおいて、「サービスの質を『見える化』する仕組みを広げていく」と発言。
2015年11月 ～2016年3月	経産省において、「おもてなし規格認証（仮称）に関する検討会」がスタート。 日本ホスピタリティ推進協会　斎藤理事長が座長として参画。
2016年8月	経済産業省創設　おもてなし規格認証2016　紅認証（自己宣言適合）の運用開始。
2017年1月	おもてなし規格認証2017　運用開始 　その後、有償認証の金・紺・紫認証の認証開始
2019年1月	おもてなし規格認証2019がスタート。 インバウンド対応「トラベラーフレンドリー認証」運用開始
2021年3月	新団体「おもてなし規格認証機構」を設立。 一般社団法人サービスデザイン推進協議会から、認定機関としての運営業務を移管。 コンソーシアムの代表を日本ホスピタリティ推進協会が担う。
2022年1月	2016年～2021年の累計認証数、約14.5万施設（紅認証含む）
2022年4月	おもてなし規格認証2022　～サービスエクレセンス診断（ISO 23592準拠）～　運用開始

おもてなし規格認証の特徴

認証プロセス

覆面調査

おもてなし
人材資格
（ホスピタリティ
コーディネーター）

専門審査員
現地審査

従業員
エンゲー
ジメント

調査

専門審査員
現地審査

紺認証

紫認証

おもてなし規格認証の取得メリット

取得メリット

お客さまに対してのPR

おもてなし規格認証の取得メリット

取得メリット

自社のサービス品質の見える化
（プチコンサル）

人材育成・組織活性化の機会

採用市場でのPR

おもてなし規格認証の認証実績

すべては品質から。

コナカ FUTATA

RENAISSANCE

SKY SKYMARK AIRLINES

LIXIL Advanced Showroom

DAIHATSU 滋賀ダイハツ販売

TOTO MUSEUM

スーパーホテル

sakurano さくら野百貨店

L H C

Tokyo Dome City 東京ドームシティ アトラクションズ

WBS 西日本JRバスサービス

Kanuma COUNTRY CLUB

富士山静岡空港 Mt.Fuji Shizuoka Airport

mazda 大阪マツダ

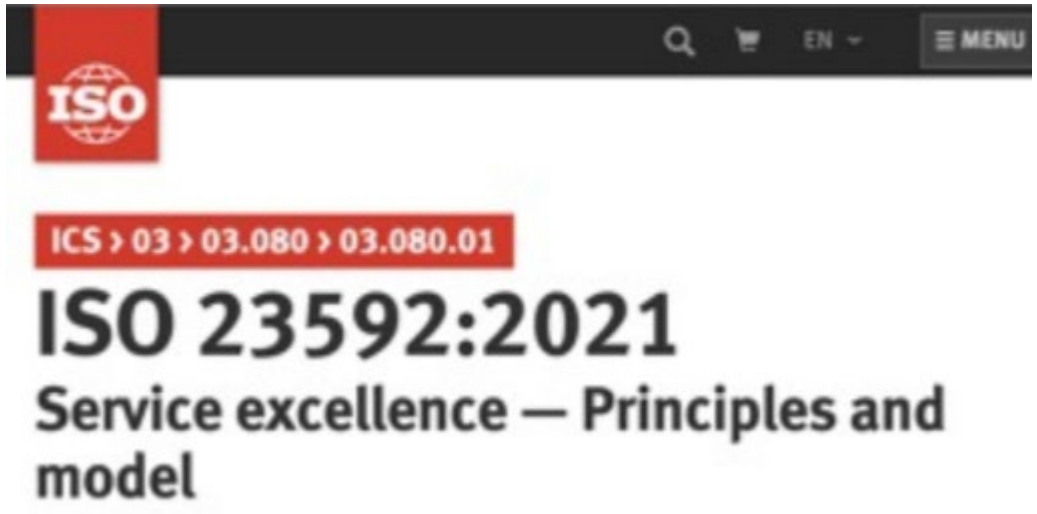
十六銀行 金融機関コード: 0153

MISHIMA SKYWALK

（規格替え）おもてなし規格認証2022

OMOTENASHI
Japan service quality
★★★
おもてなし規格認証

×



規格項目の構造

Ⅰ	サービスエクセレンスの リーダーシップと組織文化
Ⅱ	従業員エンゲージメント
Ⅲ	卓越した顧客体験設計と イノベーションマネジメント
Ⅳ	サービスエクセレンス を高め続ける運用力
Ⅴ	サービスエクセレンスを 創り出す基盤整備
Ⅵ	デジタル・IT活用による サービスエクセレンスの推進
Ⅶ	社会との共生
Ⅷ	トラベラーフレンドリー インバウンド対応

＊Ⅰ～Ⅳ　：ISO 23592　準拠

30の規格項目

Ⅰ	サービスエクセレンスのリーダーシップと組織文化
M1	経営幹部によるミッション・ビジョンの策定と、それに基づく戦略立案
M2	ミッション・ビジョン・戦略の伝達・浸透・振り返りを通じて、組織全体へのリーダーシップを発揮
M3	戦略の部門・チームへの具体的な目標への落としこみ、目標達成に向けての動機付け、目標達成に向けたPDCAサイクル
M4	ミッション・ビジョンや行動規範を組織に浸透させ、サービスエクセレンスな組織文化を醸成
M5	顧客の期待を超える顧客体験の提供に向け、従業員自ら判断し・行動できる権限移譲の仕組みや組織風土

Ⅱ	従業員エンゲージメント
M6	人材の確保（採用、初期教育・定着）に向けた取組・仕組みづくり
M7	従業員の継続的な育成・学習・成長の仕組み
M8	顧客の声のフィードバックの仕組み
M9	従業員を評価する制度と人材育成への活用
M10	より優れたサービスや従業員を賞賛しベンチマーキングを促す組織の取り組み
M11	従業員の声のフィードバックの仕組み

*赤字：紺認証　必須項目

30の規格項目

Ⅲ	卓越した顧客体験の設計とイノベーションマネジメント
M12	顧客ニーズ・期待の深堀・分析・適用
M13	卓越した顧客体験の設計および改良
M14	サービスイノベーションマネジメントを促す組織風土とプロセス

Ⅳ	サービスエクセレンスを高め続ける運用力
M15	卓越した顧客体験を提供するためのプロセスマネジメント
M16	顧客の苦情や問題に適切に対応し、顧客体験をリカバーし、さらに向上させる取り組み
M17	サービスエクセレンスをデータで観測・監督・分析し、改善につなげる組織力

Ⅴ	サービスエクセレンスを創り出す基盤整備
M18	従業員の働きやすい環境整備と健康経営に向けた取り組み
M19	組織全体での５sの取り組みとそれを推進する組織体制
M20	顧客と従業員の安全への取り組みとその体制
M21	従業員の賃金改善に向けた取り組みと、魅力ある福利厚生の充実

*赤字：紺認証　必須項目

30の規格項目

Ⅵ	デジタル・IT活用によるサービスエクレセンスの推進
M22	デジタル・IT活用による、お客さまの利便性・顧客体験の向上の取り組み
M23	デジタル・IT活用による、従業員の作業効率の向上や、学習環境、情報共有、エンゲージメント向上等、生産性を向上させる取り組み
M24	デジタル・IT活用を推進するための計画づくりや、それを推進・運営する組織体制

Ⅶ	社会との共生
M25	誰もが利用しやすいユニバーサルサービスへの取り組み
M26	SDGsに貢献する活動や地域社会への貢献活動、本業とのシナジー効果の発揮

Ⅷ	トラベラーフレンドリー・インバウンド対応
I1	外国人のお客さまを重要なターゲット顧客に設定し、経営者がリーダシップを持ってその対応に取り組み、外国人のお客さまおよび従業員に対してその方針を明確化する
I2	外国人のお客さまに対しての接客ポリシー（指針）を従業員が理解・徹底するための取組
I3	外国人がサービスを利用しやすくするための環境整備・ツールの導入
I4	外国人へのマーケティングやCSデータによるサービス改善サイクル

*赤字：紺認証　必須項目

セルフチェックシート（抜粋）

おもてなし規格認証2022規格項目　セルフチェックシート

おもてなし規格認証機構

記入日	年　　月　　日
企業名	
施設・店舗名	

区分	番号	制度必須項目	項目内容／審査チェックポイント		セルフチェック（A～D）
Ⅰ．サービスエクセレンスのリーダーシップと組織文化	M1	必須	項目内容	経営幹部によるミッション・ビジョンの策定と、それに基づく戦略立案 （経営理念・クレド・行動規範・ミッションステートメントなど、サービスエクセレンスにつながるミッションの明文化。中長期の経営ビジョンとそれを実現するための戦略立案と明示された経営計画。経営計画と整合性の取れた実現可能な目標設定）	
			審査チェックポイント	・経営理念・ミッションステートメント・クレド・理念ブックなど ・ビジョン・戦略の明示された経営計画書・またそれを共有するツール（動画コンテンツなども） ・経営計画書にて、戦略を実現するための具体的目標への落とし込みが明確化されているか。 ・ビジョン・戦略が自社の目指す顧客体験を想起するものであり、その存在によりサービスエクセレンス（組織力・文化）の向上になくてはならないものになっているかのレベル感。	
	M2	必須	項目内容	ミッション・ビジョン・戦略の伝達・浸透・振り返りを通じて、組織全体へのリーダーシップを発揮。（経営計画発表会・戦略ビジョン共有会・理念研修等のミッション浸透機会などによる伝達・共感の機会、また戦略ビジョンの実行度合いを振り返る経営計画振り返り会など）	
			審査チェックポイント	・経営幹部が、ミッションやビジョン、戦略を構築するプロセスが存在するか（戦略検討会・経営計画策定プロセス・ミッション・行動規範の見直しプロセス） ・経営幹部から、定期的にミッション・ビジョン・戦略を組織に伝達し、理解を高め、共感を得る機会が設置されているか ・理念研修・経営計画発表会・戦略ビジョン共有会・それに準ずるイベントや動画浸透ツールなど ・経営幹部にとどまらず、現場管理者もミッションやビジョンを伝達し浸透させる機会があるか（部署別の方針発表会・理念共有会など） ・戦略遂行の進捗を定期的に振り返る機会の設定。（半期ごとの経営計画の振り返り機会の設定など）	
	M3		項目内容	戦略の部門・チームへの具体的な目標への落としこみ、目標達成に向けての動機付け、目標達成に向けたPDCAサイクル。 （全体戦略と整合性のとれた部門チーム目標が設定され、その目標に向けての動機付けが効果的に行われ、PDCAサイクルが回ることで、サービスエクセレンスを高められている）	
			審査チェックポイント	・全社戦略を部門・チーム別の目標や部門計画に落とし込むプロセスの明確化。 ・全社戦略の目標が部門目標に展開されて、その整合性は高いものとなっている。戦略目標と部門目標の関係性の明示。整合性の高さ。 ・部門・チーム別の目標や、その意義を共有し動機付けする機会。部門別の方針共有会など ・部門・チーム別の戦略的な目標が月次・四半期・半期・通期での振り返りの指標設定や、レビュー機会の設定。戦略・方針の振り返り会など	

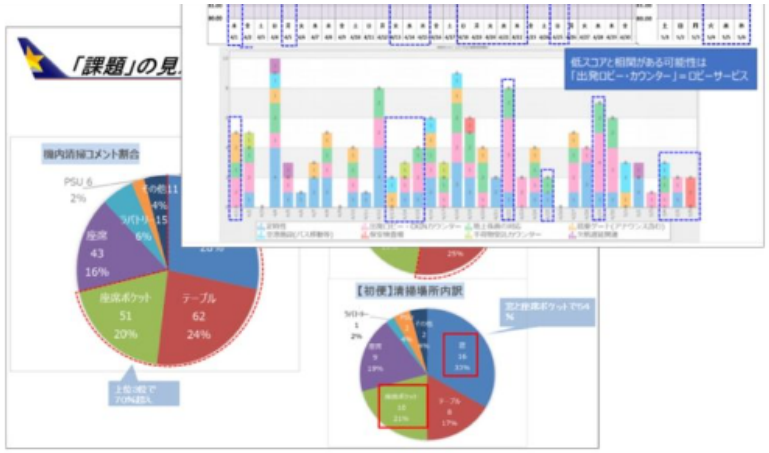
段階評価	評価の目安
A	Bに加えて、目標設定の精度が高く、ミッション・ビジョン・戦略との整合性が高い。また、社員への浸透が高まるように、経営計画書等にも工夫がされており、浸透効果の高いものとなっている
B	ミッションが明文化され、それに基づきビジョン・戦略が明確になっている。また、それらがサービスエクセレンスに関連した記述になっており、この戦略によりサービスエクセレンス向上につながっている。ただし、実現可能な目標設定の精度は必ずしも高くない
C	年度方針・事業計画は策定されているが、業績目標の展開がほとんどで、サービスエクセレンスについて触れられていない。また、目標の落とし込みが不十分で、戦略との整合性が低い。
D	経営理念や社是はあるもの、具体的な事業計画は存在せず、場当たり的な活動が中心。
A	Bに加えて、共有や浸透の機会は、適宜見直され、様々な工夫が施されている。それにより、従業員がミッション・ビジョンへの共感度が高まり、業務面・業績面の成果につながっており、自社の組織力・サービスエクセレンスの競争優位になっている。
B	経営ビジョンや経営計画を共有する場が設定されているだけでなく、ミッションやビジョンを共有するイベント、経営計画を参画型で構築するプロセス、定期的な経営計画の振り返りの機会が設定されており、そのリーダーシップの発揮により、共有度、浸透度を高めている。
C	経営ビジョンや経営計画を最低年1回は共有する機会は設定しているが、部門への落としこみや振り返りの機会などは不十分である。
D	経営ビジョンや経営計画を定期的に共有したり、その浸透を図る機会を特に設定はしておらず、日々の業務の中で共有を図るレベルどまりである。
A	Bに加えて、各部門の目標設定・進捗の見える化・共有レベルが高いことで、全社的な組織力・サービスエクセレンスの向上スピードが高まっている。
B	ビジョンや戦略目標・サービスエクセレンスのKPI指標が部門別に展開され、その整合性も取れている。またリーダーシップの発揮により各部門のKPI目標を振り返る機会も定期的（四半期・半期など）に設定されており、部門間の調整も行いやすくなっている。
C	ビジョンや戦略目標・サービスエクレセンスのKPI指標が部門別に展開はされているが、その整合性は高くなく、振り返りの機会も定期的に組まれておらず、場当たり的である。
D	全社レベルの目標が設定されているのみで、部門への展開は売上・利益といった結果数値目標の展開にとどまる

スカイマーク株式会社

事業者情報

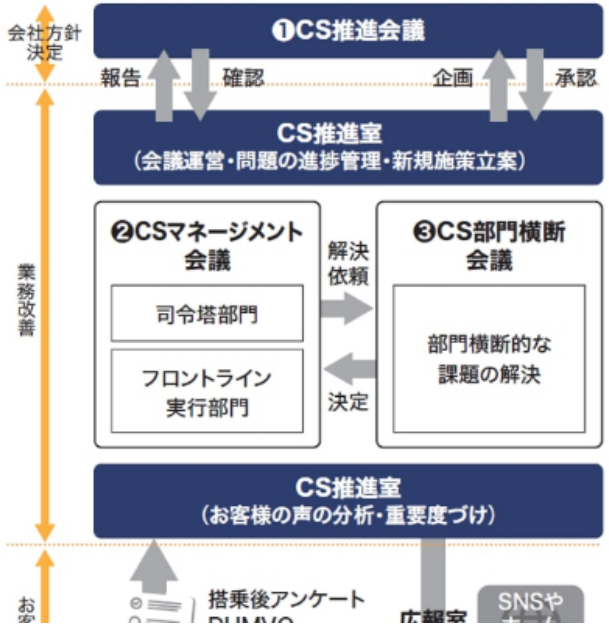
おもてなし規格認証「紺認証」を取得、スカイマーク株式会社のCS推進活動

2020年度「JCSI調査（日本版顧客満足度指数調査）」において第1位を獲得※、翌2021年にはサービス産業の活性化・生産性向上を目的に経済産業省により創設された「おもてなし規格認証」において紺認証を取得と、全社を巻き込んだCS推進活動を見事に結果につなげたスカイマーク株式会社。同社 CS推進室 室長 戸田氏、副室長 井上氏に「CS推進の取り組み内容」や「おもてなし規格認証取得の目的」について伺った。



《お客様の声の分析事例》

そして、この分析結果を基軸に、CS推進に関する3つの会議で方針や改善案を策定しています。



❶ CS推進会議

全役員が参加。全社戦略としてのCS方針を策定。お客様の声の分析結果も報告。

❷ CSマネージメント会議

司令塔部門で「課題解決策」を決定、フロントライン実行部門で「進捗状況」を共有。

❸ CS部門横断会議

❷の会議では解決できない部門横断的な課題の解決策を策定。

株式会社 スーパーホテル

事業者情報

従業員の誇りと成長につながる紫認証の取得

ビジネスホテルの中でも高い顧客感動満足を実現している、株式会社スーパーホテル。 同社のスーパーホテルLohas 東京駅八重洲中央口（以下、八重洲店）は「おもてなし規格認証2018」にて最高位となる「★★★（紫認証）」（以下、紫認証）を取得した。紫認証にチャレンジした背景やその効果について、同社　経営品質部 部長　星山英子氏にお話を伺った。

（取材・日本ホスピタリティ推進協会）

ホスピタリティを大切にし、顧客感動満足（CIS）向上に努める理由をお教えください。

弊社はビジネスホテルなので、リピートして頂く事を大切にしておりますが、そのためにはホスピタリティが重要です。お客様がそのホテルのファンになるかは人による接客を通じたおもてなしが大事だと考えております。

弊それは、サプライズを感じてもらうといったような「非日常的」な感動ではなく、ちょっとした気配りなどの「日常的」な喜びが大事だと考えております。例えば、何度かご利用頂いたことがあるお客様に「いつもご利用ありがとうございます。」と添えるだけでも、お客様は顔を覚えてくれている事が嬉しいと感じて頂けると思います。

経営品質部 部長　星山英子氏

そのために大事にしている事はどのような事でしょうか。

マニュアルを超えたサービスを提供するための人材育成を大事にしています。
そのために理念浸透を最重要視し、現場のスタッフが常に経営理念が書かれた「Faith」カードを持ち歩いており、毎日唱和だけではなく各項目に対して考えなどを発表し、支配人がフィードバックしています。これは現場だけではなく本社でもやっていて、会社全体で理念を理解し実行できるようにしています。

また、フロントアテンダントを対象にマナーや考え方、歴史を伝えたり、従業員の気付く力を高めるためのディスカッションなどを行うオリエンテーションも実施しています。
そこでは同じ立場のアテンダント同士で考えや価値観、事例を共有しており、それが参加者には最も価値を感じてもらえています。

また現場では、マニュアルを超えたサービスを積極的にやってもらっています。
例えば、以前にあったエピソードですが、会社面接のために宿泊されたお客様がシャツを忘れてしまった際、従業員が自ら往復1時間かけて家に自分のシャツを取りに帰り、アイロンをかけてお貸しするといった事もありました。

紫認証

ヤマヒロ株式会社

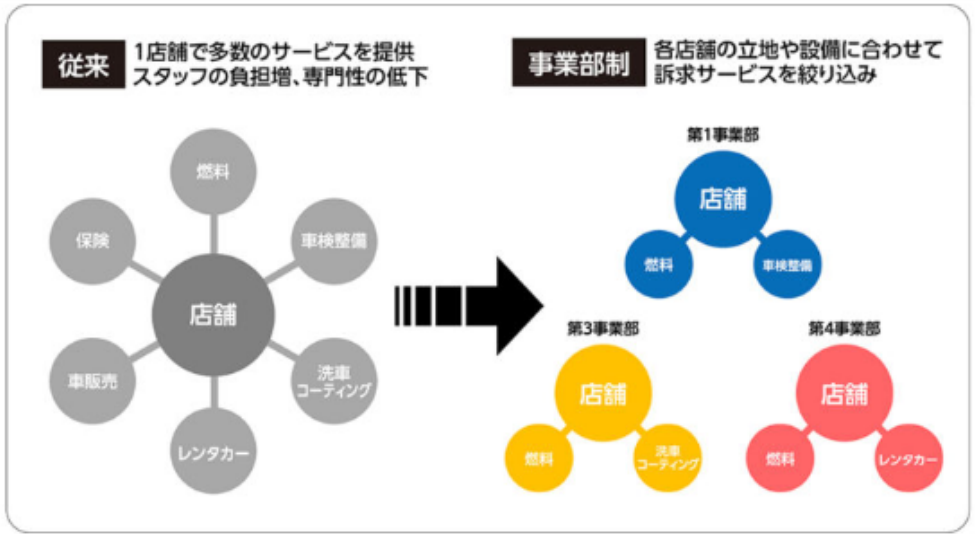
事業者情報

新人離職率50%→10%を実現、スタッフの専門性と働きがいが高まる「事業部制」の取り組み

首都圏でサービスステーションをはじめ、車検事業、コーティング事業など、自動車関連サービスを展開するヤマヒロ株式会社。同社は、各店舗で訴求するサービスを絞り込む事業部制を採用。スタッフの専門性を高め、2013年から2021年の8年間で売上総利益をおよそ2倍にまで引き上げました。2023年には経済産業省が創設した「おもてなし規格認証」において、最上位認証である「紫認証」を受賞。そんな同社に、受賞に至るまでの背景や業績を伸ばし続けている独自の取り組みについて、お話を伺いました。

（取材：日本ホスピタリティ推進協会　渋谷 行秀）

※記載の数値や固有名詞などは取材当時のものです



【図1】ヤマヒロを支える事業部制

思い切った決断です。勇気がいりませんでしたか？

山口社長：今までと違う売り方をするのですから、数字が一時的に落ちる覚悟が必要でした。しかし、各店舗の専門性を追求したことが、今では様々なプラスを生み出しています。

例えば、先日のキーパーコンテスト（コーティングの施行技術を競うKeePer技研が開催するコンテスト）では、なんと入社3年目のスタッフが東京チャンピオンを獲得、全国大会のファイナリストになりました。サービスを絞り込むことで、スタッフの専門性が育ち、外部からの評価が高まり、お客様からは「ぜひやってほしい」と言っていただける。業績が安定して伸びる土壌が、事業部制だと考えています。

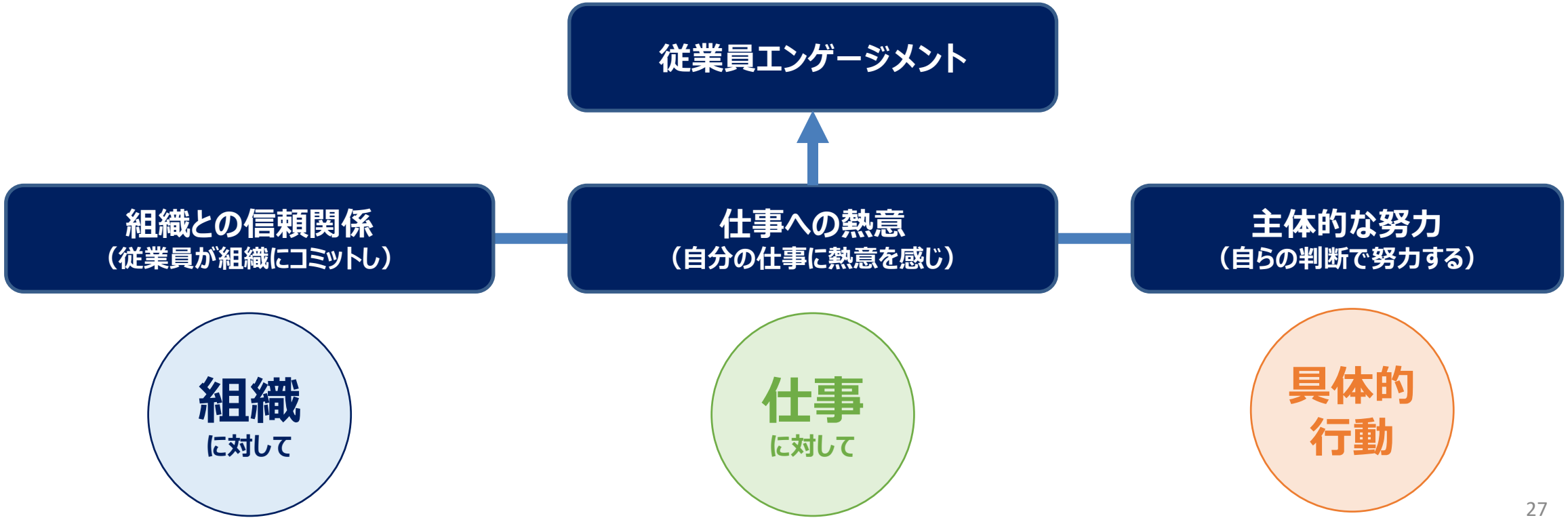
サービスエクセレンスと人的資本

サービスエクセレンスに必要な「従業員エンゲージメント」の3要素

従業員が組織にコミットし、自分の仕事に熱意を感じ、自らの判断で努力する程度

（ISO23592：サービスエクセレンス－原則及びモデル※　の用語解説より）

※エクセレントサービスを提供するための組織能力



© MS&Consulting Co.,Ltd. All Rights Reserved.

サービス業における従業員エンゲージメント

MS&C

- サービス業においては、従業員エンゲージメントが重要視される理由の一つに「お客様に喜ばれるサービスを提供するため」という視点がある。その点から数ある「従業員エンゲージメント」の定義の中から最も参考にしたいのが、サービスエクセレンス規格（ISO23592）の中に出てくる**「従業員が組織にコミットし、自分の仕事に熱意を感じ、自らの判断で努力する程度」**という表現である。

サービスエクセレンス規格（ISO23592）

…顧客の喜び（ディライト）につながるサービスを生み出すために必要な組織の要素を体系的にまとめたISO規格

従業員エンゲージメントとは	つまり…	どんな指標につながるのか
1. 従業員が組織にコミットし	**組織との信頼関係**	**離職率・定着率**など
2. 自分の仕事に熱意を感じ	**仕事への熱意**	**CXの改善・顧客満足度**など
3. 自らの判断で努力する程度	**主体的な努力**	**イノベーション・レジリエンス※**など

※レジリエンス … 環境変化に伴う組織の対応力

© MS&Consulting Co.,Ltd. All Rights Reserved.

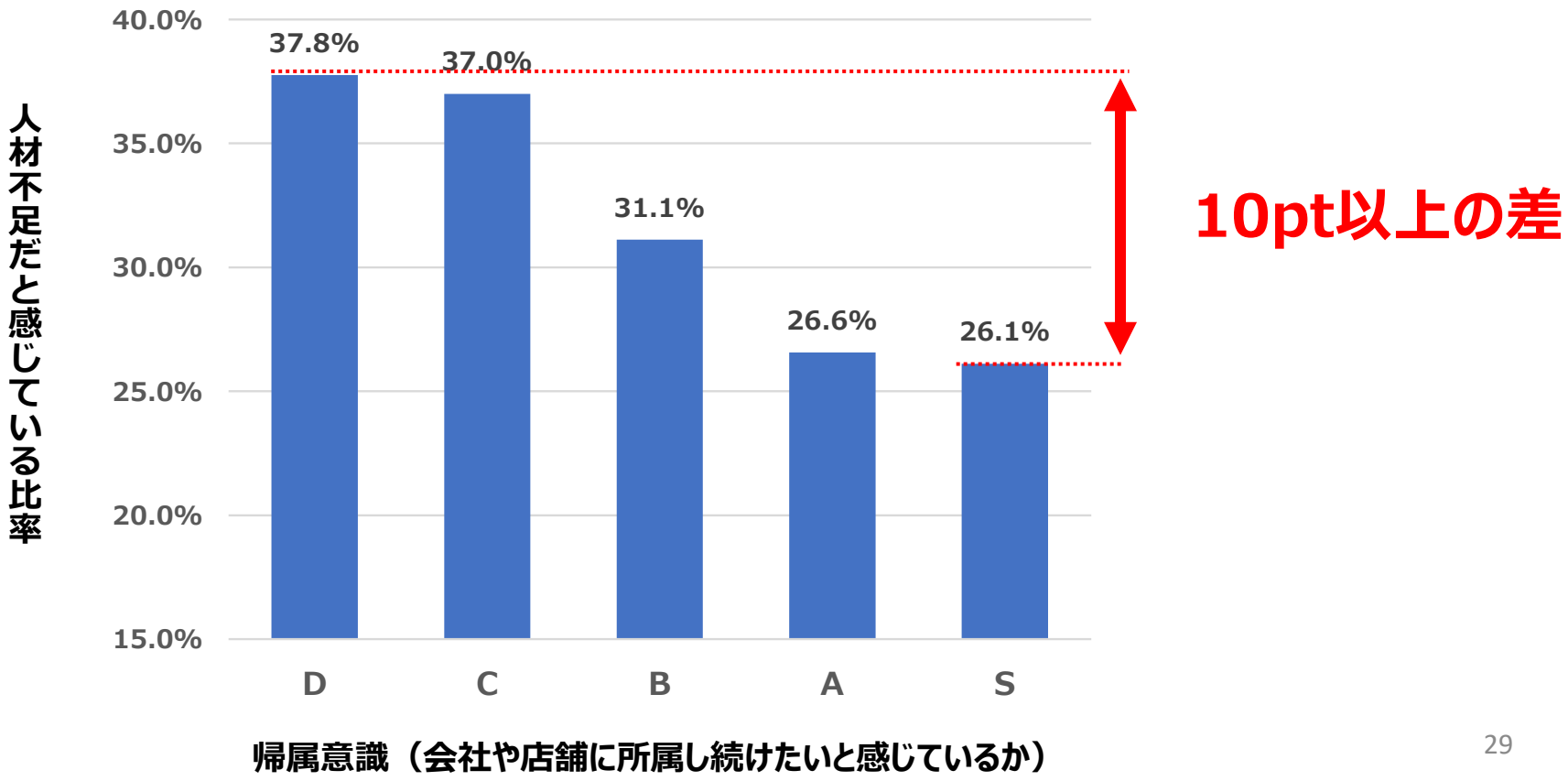
「帰属意識」のスコアが高い店舗は人材不足になりにくい

組織との信頼関係として「帰属意識（会社や店舗に所属し続けたいと感じているか）」のスコアと店長に対する人材不足感のアンケート結果を分析した。その結果、帰属意識のスコアが高い（Sランク、Aランク）店舗とスコアが低い（Cランク、Dランク）の店舗では、店長が「店舗を運営するのに必要な人員が十分確保できていない（≒人材不足だ）」と感じる割合が10pt以上差があった。

組織との信頼関係
（従業員が組織にコミットし）

組織
に対して

帰属意識（横軸）と人材不足感（縦軸）の関係



© MS&Consulting Co.,Ltd. All Rights Reserved.

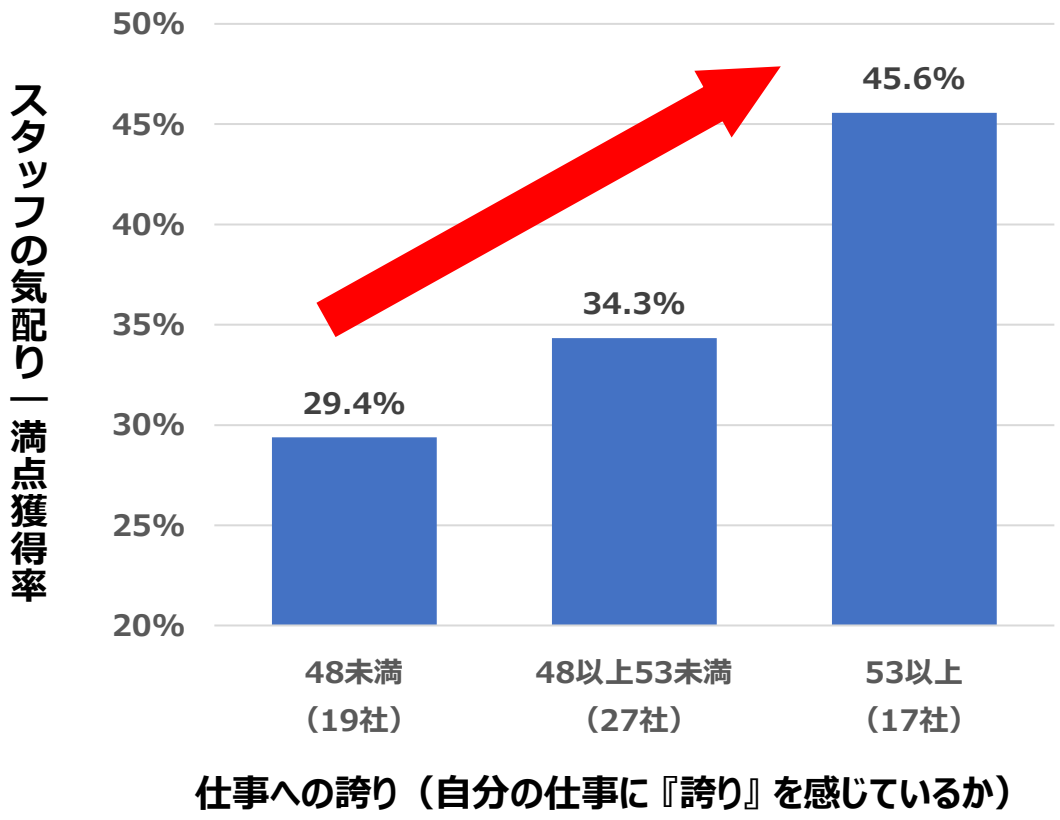
「仕事への誇り」が高い法人は顧客体験（CX）の満足度が高い

従業員エンゲージメントの要素の中で「仕事への誇り（自分の仕事に『誇り』を感じているか）」のスコアが高い法人は、覆面調査における「再来店意思（必ずまた来たい）」や「スタッフの気配り（感動・期待以上）」の評価も高くなっていた。特に「再来店意思」とは全36項目中3番目に相関係数が高く、調査項目の中でも顧客体験（CX）との関連が特に強い従業員エンゲージメントの要素であることが分かる。

仕事への熱意
（自分の仕事に熱意を感じ）

仕事
に対して

仕事への誇り（横軸）とスタッフの気配り（縦軸）の関係



© MS&Consulting Co.,Ltd. All Rights Reserved.

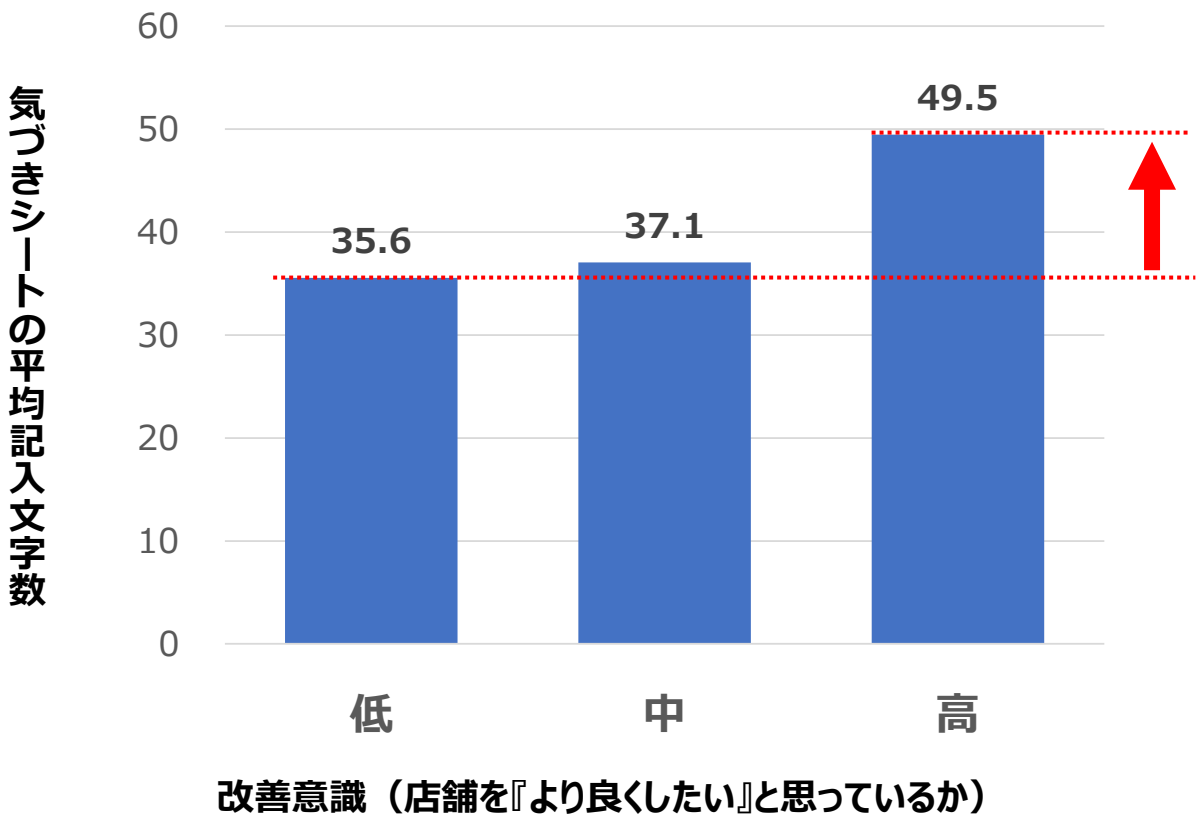
「改善意識」が高い法人は、アルバイトスタッフからの改善提案も活発

覆面調査を実施している店舗では、毎月のレポートに対してアルバイトスタッフが「気づいたこと」「もっとこうした方がいいと思うこと」を【気づきシート】に記入して提出する取り組みがされている。スタッフの主体性として「改善意識（店舗を『より良くしたい』と思っているか）」のスコアが高い法人は、低い法人と比べて気づきシートに書かれるコメント量が約40%多くなっている。

主体的な努力
（自らの判断で努力する）

具体的行動

改善意識（横軸）と気づきシートの平均記入文字数（縦軸）の関係



約40%アップ

© MS&Consulting Co.,Ltd. All Rights Reserved.

「従業員エンゲージメント」の3要素が高まると

組織に対して	組織との信頼関係（従業員が組織にコミットし）	定着率が高まり、人材不足になりにくくなる
仕事に対して	仕事への熱意（自分の仕事に熱意を感じ）	優れた顧客体験を提供できる割合が高まる
具体的行動	主体的な努力（自らの判断で努力する）	スタッフからの主体的な改善提案が増える

© MS&Consulting Co.,Ltd. All Rights Reserved.