## 【１】最終フィードバックレポートの項目 （案）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 【強　み】変革を通じて、顧客価値経営が実践されている点 | 【提　言】顧客価値経営を実践していくための提言 | 【現地で対話したいこと】　質問したいことと、　その理由（なぜ、その質問をするのか） |
| 全　体評価（Ｓ Ａ Ｂ＋ Ｂ－ Ｃ） | 【小見出し】　本文【小見出し】　本文【小見出し】　本文 | 【小見出し】　本文【小見出し】　本文【小見出し】　本文 | 【小見出し】　本文（質問）　本文（なぜその質問をしたいのか） |
| 【１】ありたい姿を実現するため　　　のリーダーシップと　　・社会的責任に関する活動評価（Ｓ Ａ Ｂ Ｃ） | 【小見出し】　本文【小見出し】　本文 | 【小見出し】　本文【小見出し】　本文 | 【小見出し】　本文（質問）　本文（なぜその質問をしたいのか）【小見出し】　本文（質問）　本文（なぜその質問をしたいのか） |
| 【２】戦略の思考レベルの向上と　　　実効性を高めるための活動評価（Ｓ Ａ Ｂ Ｃ） | 【小見出し】　本文【小見出し】　本文 | 【小見出し】　本文【小見出し】　本文 | 【小見出し】　本文（質問）　本文（なぜその質問をしたいのか）【小見出し】　本文（質問）　本文（なぜその質問をしたいのか） |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 【強　み】変革を通じて顧客価値経営が実践されている点 | 【提　言】顧客価値経営を実践していくための提言 | 【現地で対話したいこと】　質問したいこととその理由 |
| 【３】組織能力を向上させ、　　　最適化する活動評価（Ｓ Ａ Ｂ Ｃ） | 【小見出し】　本文【小見出し】　本文 | 【小見出し】　本文【小見出し】　本文 | 【小見出し】　本文（質問）　本文（なぜその質問をしたいのか）【小見出し】　本文（質問）　本文（なぜその質問をしたいのか） |
| 【４】顧客・市場を洞察し　　　理解する活動評価（Ｓ Ａ Ｂ Ｃ） | 【小見出し】　本文【小見出し】　本文 | 【小見出し】　本文【小見出し】　本文 | 【小見出し】　本文（質問）　本文（なぜその質問をしたいのか）【小見出し】　本文（質問）　本文（なぜその質問をしたいのか） |
| 【５】顧客価値を創造・変革　　　提供する活動評価（Ｓ Ａ Ｂ Ｃ） | 【小見出し】　本文【小見出し】　本文 | 【小見出し】　本文【小見出し】　本文 | 【小見出し】　本文（質問）　本文（なぜその質問をしたいのか）【小見出し】　本文（質問）　本文（なぜその質問をしたいのか） |
| 【６】事業成果評価（Ｓ Ａ Ｂ Ｃ） | 【小見出し】　本文【小見出し】　本文 | 【小見出し】　本文【小見出し】　本文 | 【小見出し】　本文（質問）　本文（なぜその質問をしたいのか）【小見出し】　本文（質問）　本文（なぜその質問をしたいのか） |

## 【２】最終フィードバックレポートの項目（記入イメージ）　　ＪＱＡ審査員コース「新日本ビルサービス」様の例　　　　寺沢　私見

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 【強　み】変革を通じて、顧客価値経営が実践されている点 | 【提　言】顧客価値経営を実践していくための提言 | 【現地で対話したいこと】　質問したいことと、　その理由（なぜ、その質問をするのか） |
| 全　体評価（Ａ） | 【１７００名に及ぶ、老壮青三世代の、自燃力あふれる職場の創造】｢生涯青春」のキャッチフレーズに共感して創出された老壮青層の雇用は １７００名におよび、自燃力ある人財によって、働きがいのある職場が創造されています。　経営幹部や社員によるさわやか社員への動機づけ、具体的な業務改善の仕組み（足利流５Ｓの探究、週間報告書）、顧客や関係者にも配布される「社内報」を中心とした思いを共有するなど、独自の仕組みによって自燃力を生み続ける状態が、変革の実現を後押ししています。【愛社精神あふれる人財を要とする直営サービスの継続による「一体型事業モデル」への進化】　社員は大きな家族という認識のもと、さわやか社員をはじめとする愛社精神あふれる人財によって、イコールパートナーを前提とした直営施工を提供しています。　こうした現場の質の高い仕事ぶりがお客様の信頼を生み出し、他のお客様の紹介や、より付加価値の高い事業へと事業領域を拡大してきました。　現在では、地域活性化や、施設の集客をも担うプロパティ・マネジメントといった、「一体型事業モデル」にまで、進化をとげています。 | 【これまで培ってきた御社の強みの本質を失うことなく、適切なスピードで変革を進めて欲しい】　評価尺度・指標に溺れる必要はありませんが、ビジョン３０、新しいビジョン、変革目標、それぞれのＫＰＩの因果関係を整理して、全体の変革のスピード感がこれでよいかを検証していただけるとよいと思います。　なぜなら、不確実な環境変化の時代、どの手綱（ＫＰＩ）をしめればよいのかが「見える化」されることが、変革には必要と考えるからです。【振り返りによる気づきの場を強化する】　日常における振り返りは「週報」によってなされています。また、経営課題レベルも各種会議や情報共有などによって一定レベルの成果を生んでいることを確認しました。　しかしながら、経営の設計図における「ありたい姿」(戦略課題の達成目標)とのつながりからみると、より長期的視点からの振り返りが必要と思われます。　たとえば、○○○○といった（本来、現地審査で確認して提案した具体例をここに入れる）ような、次のステップにむけての戦略の形成に資する振り返りや、××××といった（本来、現地審査で確認して提案した具体例をここに入れる）フロントエンドとしての社会貢献活動が、どのように本業（バックエンド）につながっているのかといった、ビジネスモデルを再確認していけるような振り返りを行う場づくりを期待しています。 | 現地質問（文例）「ありたい姿」にむけた組織変革目標の状態を、どのような仕組みで振り返り、戦略（道筋）の強化・変更、重要課題の見直しなどにフィードバックしているのかについて、ご説明ください。（お聞きしたい理由）「実践領域６　３）事業成果ー持続性・卓越性（組織変革目標）の振り返り」の記述からは、読み取れなかったため。お聞きすることによって、環境変化が激しい中、御社の変革活動（とくに振り返りから何を学習しているのか）について確認させていただきたいと思っているからです。＊「実践領域６　３）事業成果ー持続性・卓越性（組織変革目標）の振り返り」の記述があまりに薄かったため、書類審査では不明。←実際、現地ななかったが、　ここを聞きたかった。←ここも同様現地質問①提言（審査員の仮説）を裏づける質問②強みを明確にする質問　ここでは、① |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 【強　み】変革を通じて、顧客価値経営が実践されている点 | 【提　言】顧客価値経営を実践していくための提言 | 【現地で対話したいこと】　質問したいことと、　その理由（なぜ、その質問をするのか） |
| 【１】ありたい姿を実現するため　　　のリーダーシップと　　・社会的責任に関する活動評価（Ａ） | 【経営幹部のこだわりが、さまざまな外部の　知恵を、御社なりに消化した上で、独自の　仕組みに置き換えてリーダーシップを発揮　している】　経営幹部は、創業当時からの経営理念と「感謝報恩十訓」にもとづいた確固たる経営を、全社を挙げて実践しようとされています。　具体的には、さわやか社員への動機づけをはじめ、具体的な業務改善の仕組みの整備（足利流５Ｓの探究、週間報告書）、顧客や関係者にも配布される「社内報」など、他社の成功事例をそのまま導入するのではなく、御社なりに消化した上で、独自の活動に落とし込んで展開されています。　そうしたリーダーシップが、御社の風土や考え方に根付いており、それが独自の変革活動を生みだしています。【事業の延長線上にある、社会課題解決の取　り組みを実践している】　社員の安全、コンプライアンス遵守、環境負荷低減、省エネ提案といった基本的な社会的責任活動に加え、地域貢献に関しては、本業との相乗効果を狙える「彩の国マルシェ」など、事業の強みを活かした社会改題解決活動を積極的に展開しています。 | 【ありたい姿にむけた、諸活動のスピード感　を意識して、旗振りをして欲しい】　コロナの影響もさる事ながら、お客様同士の経営統合など、これからもさまざまな顧客市場の変化が見込まれると思います。また、プロパティ・マネジメント事業においては、競争環境やビジネルモデルが、これまでのものと大きく変わります。　こうした中、現在実施している、ありたい姿の実現にむけた様々な変革活動について、環境変化の先読みや、提案の働きかけなど、スピード感を意識して取り組むことをお薦めします。　たとえば、○○○○（本来、現地審査で確認して提案した具体例をここに入れる、プロパティ・マネジメントやマルシェなどの不確実なビジネス領域に関するリーダーの意思決定に関する指標など）などについてです。　これまでも、果敢な挑戦をされ、新しい仕事に取り組んできた御社ですから、今後も「よい失敗」を糧に進んでいくことと思われます。御社の強み（地域との信頼関係を一歩ずつ積み上げていく）を活かしつつ、新しい事業構築にむけて、リーダーシップを発揮していただくことを期待しています。 | ←ここを聞きたい現地質問①提言（審査員の仮説）を裏づける質問②強みを明確にする質問　ここでは、① |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 【強　み】変革を通じて、顧客価値経営が実践されている点 | 【提　言】顧客価値経営を実践していくための提言 | 【現地で対話したいこと】　質問したいことと、　その理由（なぜ、その質問をするのか） |
| 【２】戦略の思考レベルの向上と　　　実効性を高めるための活動評価（Ｂ） | 【ビジョン３０実現にむけた、基本的な経営　戦略の策定展開の仕組みを構築している】　複数の事業を展開している御社において、事業別、店舗別といった基本的な経営戦略の策定・展開プロセスが構築されています。　とくに、ビジョン３０の実現に向けた戦略策定の内容が、財務結果にも結びつく実現性あるシナリオとして描かれています。 | 【営業利益率１０％という高い目標実現への　納得感ある戦略策定と実現への社員とのプ　ロセス共有】　戦略策定・展開プロセスは仕組みとして定着され活動が実践されていますが、経営の設計図に示してあるような利益率の高い新規事業を拡大していくためには、ビジネスモデルの変更にともなう、戦略策定の在り方そのものの見直しを図っていくことが大切と思われます。　現状は、社員の幸福実現や企業の社会的信用の観点から「ビジョン30」として売上高50億円、営業利益率10%という大変高い目標が設定されています。　この目標達成のために、社員と目標実現に向けたプロセス共有を図る中で、個々の社員がそのために何をすべきか、より納得感ある戦略説明ができるようにしていくことが大切だと思われます。　たとえば・・・・【イコールパートナーの捉え方の変化による　戦略思考の変化】　既存事業において「イコールパートナー」の考え方は、顧客のコアでない部分を支える「影」のアウトソーサーとして、対等に引き受けるという形態だと思われます。　しかし、今後、マルシェや集人といった事業領域に入っていくことを考えると、一歩進んで、お客様と協力しあい、知恵を出し合い切磋琢磨するといった、あらたな関係性が必要になってくると思われます。　より高い顧客価値を共創するための、戦略思考を組織学習を通じて磨き上げて行かれることを期待します。 | ←ここの提言をつくるために聞きたい　現地審査で、この内容をさらに対話で深め、「コンテンジェンシープラン」や、達成のための「知の共有」がどの程度なされているのかを確認。そもそも審査員の仮説（的）があっているか。　その上で、より具体的な提案を考えたい。「ビジョン３０」の実現に向けた事業ごとの詳細な戦略を確認。もし、現段階で不明確だとしたら、それをどうやって明確にしていくかを提言（例　シナリオプラニング・・・）←おそらく「できていない」という仮説。　状況を確認して提言をまとめる。　初歩レベル～応用レベル？ |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 【強　み】変革を通じて、顧客価値経営が実践されている点 | 【提　言】顧客価値経営を実践していくための提言 | 【現地で対話したいこと】　質問したいことと、　その理由（なぜ、その質問をするのか） |
| 【３】組織能力を向上させ、　　　最適化する活動評価（Ａ） | 【自燃力ある人財育成によって、活気あふれ　る職場をつくりあげている】｢生涯青春」のキャッチフレーズに共感して創出された老壮青三世代の雇用は、１７００名にもおよんでおり、自燃力ある人財育成に力を入れている事が効果を発揮しています。　具体的には、「週間報告書」によるＰＤＣＡの習慣づけや、足利流５Ｓ、「動画マニュアル」によるノウハウ共有の仕組み、社員食堂「ラ・サンテ」や、各種表彰をはじめとする、心をつなぐ仕組みによって、現場１人ひとりの人財が大切に扱われ、そうしたことの積み重ねによって活気ある職場がつくられており、そうした風土が変革の実現を後押ししています。 | 【世界ＮＯ１企業として、大きな家族モデルの進化を期待したい】　ＳＡＷＡＹＡＫＡ社員さんや、コロナ下で入社する新入社員さん、次の世代の高齢者など、社員がもつ仕事に対する価値観は、これからも少しずつ変わっていくと思われます。　これまでの強みである、大きな家族モデルについても、その考え方や独自性を活かしながらも、時代に合わせて進化させていく必要があるかもしれません。　２０代の満足度の低さを自覚し、すでに、人事制度の見直しもはじまりました。　世界の中でも、日本はもっとも衛生管理の行き届いた国の１つであり、御社はその中でのトップランナーです。つまり、御社は、この分野で、世界ナンバー１企業であると認識しました。　だとしたら、多様化する価値観の中で、御社の良さを進化させていく、バージョンアップさせていくにはどうしたらいいかを、ぜひフロンティア企業としての気概をもって、進化をつづけていただきたいと思います。　いわゆる「日本型経営、大家族主義」が新しい時代に、どんな形で進化し続けられるのか。挑戦を続けていただきたいと思います。＊ | ←資料14社員アンケートの中で「AB列」の回答を見ると、給与、休日、コミュニケーションに対する不満内容が多いように感じる。現地審査にて、こうした不満を抽出した後に具体的にどのような対策を実施しているかについて確認しつつ、この提言をまとめる。 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 【強　み】変革を通じて、顧客価値経営が実践されている点 | 【提　言】顧客価値経営を実践していくための提言 | 【現地で対話したいこと】　質問したいことと、　その理由（なぜ、その質問をするのか） |
| 【４】顧客・市場を洞察し　　　理解する活動評価（Ａ） | 【お客様との対話の場を有効に活用して　顧客の理解を進めている】　御社は、既存のお客様との定例会議や報告会といった対話の場を設け、お客様の声（本音）をお聴きする活動を進めることで、新たな、顧客価値を創造してきました。　その際、顧客を単なる取り取引先ではなく、「理念」と「価値観」を共有できる民間の優良企業、すなわち「イコールパートナー」と定義し、直接契約による強い信頼関係(絆)を結んでいることに独自性があります。　さらに顧客ニーズへのスピード対応や顧客との協働により、事業拡大と地域貢献が具現化してきており、そこから、また新しい情報を入手、顧客の理解につなげています。 | 【イコールパートナーである顧客とともに、　その先のお客様（来店客）のニーズを開拓　し続けて欲しい】　顧客の成功（カスタマーサクセス）は、究極的には、その先のお客様（来店客）によって顧客が認められることだと認識されており、まさにその通りと思いますが、ＢｔｏＢの領域から、ＢｔｏＢｔｏＣの分野への参入には、より、生活者の変化を理解した提案力が求められると考えます。　もちろん、競合も変わってきます。　お客様からの紹介を待つだけでなく、御社独自の地域密着力を活かして、こちらから仕掛けることで、新しいニーズを発見していくといった、プロアクティブな好循環が生まれることを期待しています。　その際、仮説をもって臨み、その振り返り（成功・失敗）から学ぶといったサイクルをぜひ築き上げてください。 | ←本来、このあたりの提言が的をえているかは、現地で仮説をぶつけ、対話しながら確認していく |
| 【５】顧客価値を創造・変革　　　提供する活動評価（Ａ） | 【直営施工を基本戦略として、カスタマイズ　した価値を手間を惜しまず提供している】　直営施工を基本とすることが専門知識や技術（コーティング技術など）を高めることにつながり、独自価値提供を可能にしています。また、それを基に顧客にバリューアップ提案を行っていて、採用率も目標を上回る５０%以上になっています。　こうした信頼関係のもと、お客様ごとに異なる「困っていること」に対して、チーム島忠やコールセンターの充実といった手を打ちながら、バリューアップ提案を行っていることが、さらに、独自の価値提供につながってします。こうした変革のプロセスが、プロパティーマネジメント（集人）の領域にまで、事業を拡大してきました。 | 【プロパティ・マネジメントや地域創生事業　の確実な事業展開】　プロパティ・マネジメントを展開していく中で、消費者・生産者・地域にそれぞれが貢献できる地域創生事業(彩の国マルシェ)を確立され、同時に、クライアント事業も繁栄できる仕組みを強化しつつあります。　こうしたプロセスが、社員の幸福実現や企業の社会的信用の観点から求められている売上高５０億円、営業利益率１０％%という高い目標に対して、どのように関連しているのか。　一連のビジネスモデル（収益構造のプロセス）について、付加価値の好循環がどのようにして生まれるのかといった、より具体的なモデルを検討し、明確にされることを期待しています。 |  |

現地質問（文例）

「ありたい姿」にむけた組織変革目標の状態を、どのような仕組みで振り返り、戦略（道筋）の強化・変更、重要課題の見直しなどにフィードバックしているのかについて、ご説明ください。

（お聞きしたい理由）

「実践領域６　３）事業成果ー持続性・卓越性（組織変革目標）の振り返り」の記述からは、読み取れなかったため。お聞きすることによって、環境変化が激しい中、御社の変革活動（とくに振り返りから何を学習しているのか）について確認させていただきたいと思っているからです。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 【強　み】変革を通じて、顧客価値経営が実践されている点 | 【提　言】顧客価値経営を実践していくための提言 | 【現地で対話したいこと】　質問したいことと、　その理由（なぜ、その質問をするのか） |
| 【６】事業成果評価（Ｂ） | 【結果の評価】・重点経営課題の、清掃革命、運営代行　受託については、ほぼ計画通りに進んで　います。・社員満足度は、目標未達ではあります　が、着実に向上してきています。・総合サービスを提供している物件数は、　着実に増加、目標も達成しています。 | 【結果の評価】・店舗メンテナンス件数についてはコロナ禍の影響で日高屋の店舗が解約となり約80店舗減少し167店舗となっています。・さらに、今後島忠の店舗も解約される可能性があり目標の300店舗に向けた対応策が必要であり、積極的なマーケティングの展開も期待しています。＊現地審査で情報が得られたいないため、以下のコメントを完成させることはできないが、いくつかの課題を感じた。 | 以下の点は、トップコミュニケーション、あるいは、それ以前の段階で確認しておきたい。①ありたい姿　戦略の道筋、変革目標４つ、とここに抱えられている結果（旧8.4）と、それぞれの活動領域の結果との関係性②「変革」と「持続/独自性」の指標、どうこの会社はどう設定して見極めているのか。中小企業の限られた資源の中での「両利きの経営」③役員合宿等の経営幹部による経営戦略に対する合議の場において、どのような意思決定プロセスを経て、どのような振り返りがなされているのかについて)④目標設定について、1次関数のような推移となっている。そこに考えはあるのか。　目標設定についての御社なりの考え方（ストレッチでも何でも）と、そうした考えが生まれた背景を確認したい。 |

**【審査員としての疑問】　実践領域６事業成果の３）事業成果の振り　返りをどう捉えるのか**

・事業領域６は、結果だけの評価ではないはず。

・全体の変革プロセスの振り返りを見極めるべきでは（それにしては、報告書の記述が形式的）

（振り返りの良さ）をみるとしたら・・・

・シングルループとして

　サイクルタイム適切か？

　データのオーナーは？

　指標の見直し基準は？

・設定した目標の有効性は？（設定の根拠）

・指標間の因果関係をどうとらえているのか？

　(システム思考）として「循環」をみるなら・・・

・プロセス指標と結果指標のつながりは？

・全体最適と部分最適　ジレンマはどこにあるか？　それをどう乗り越えるか

・ダブルループ（メタ）による振り返りは？