

「第12回エコアクション21 全国交流研修大会 in 福岡」

第2分科会 討議結果報告

平成29年10月21日

第2分科会責任者 松岡 信明

第2分科会テーマ

「経営者視点のエコアクション21」

討議テーマ

テーマA 「EA21を通じた顧客満足度向上の方策」

テーマB 「EA21を通じた人材育成・技術力向上の方策」

テーマC 「EA21を通じた経営効率向上の方策」

テーマ選定の理由

「エコアクション21ガイドライン2017年版」の第1章3節に、
「エコアクション21の理念」として、

『エコアクション21の認証・登録とそれを継続するプロセスによって、中小企業者が3種の資本，すなわち，人的資本，社会・関係資本，自然資本の質的な向上を実現することによって，財務資本，製造資本，知的資本を増強するために必要な社会的信頼を得る。』

とあります。

第2分科会では、この理念に沿って分科会テーマと3つの
討議テーマを選定しました。

事前アンケート

事前アンケート対象者 : 89 名

(第2分科会以外の方4名を含む)

回収率(回答者/対象者) : 67 %

(60名の方から回答を頂きました)

回収件数(問題提起数)

テーマA : 112 件

テーマB : 105 件

テーマC : 109 件

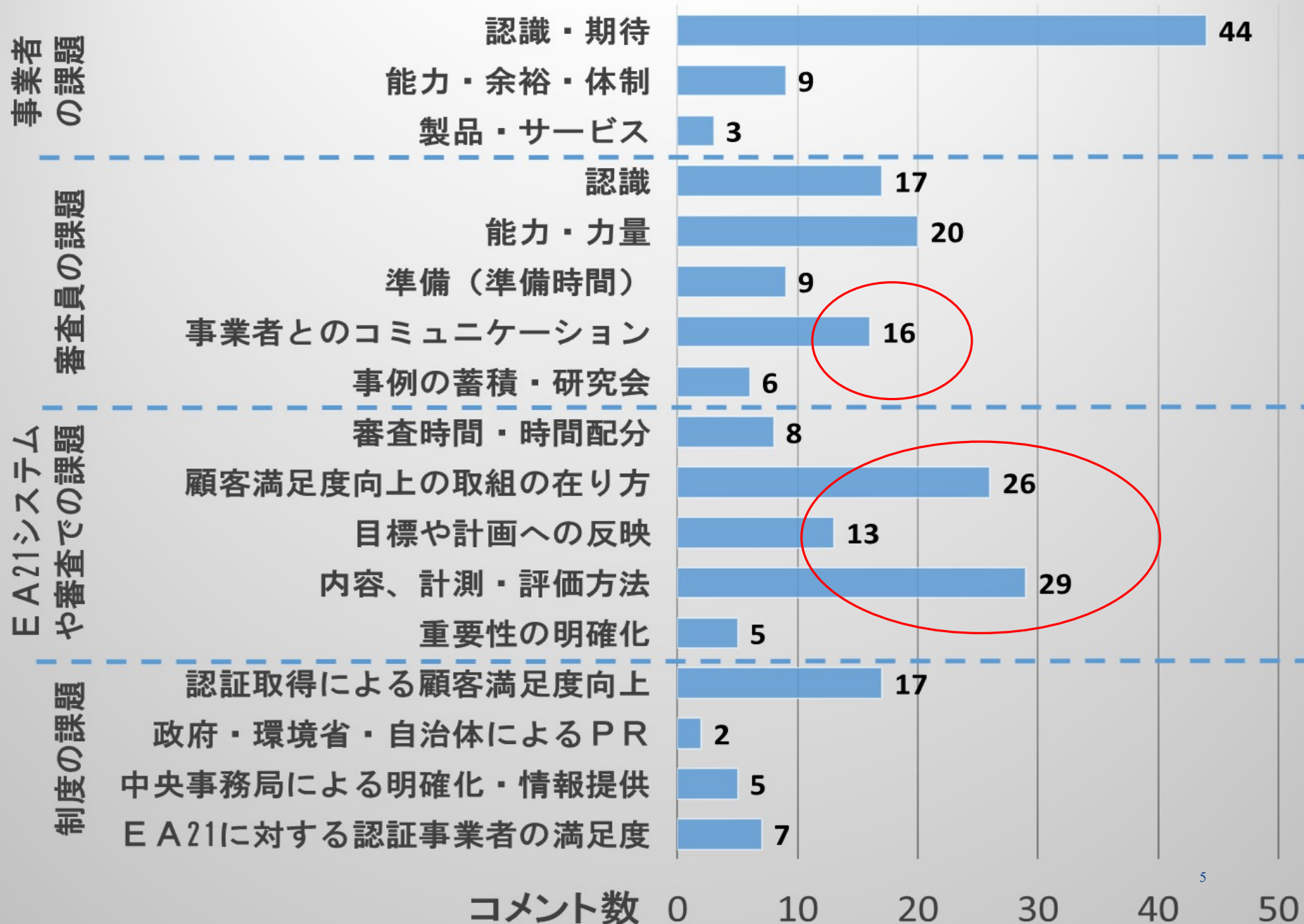
コメント数 (提起の中に含まれるキーワード的な要素の数)

テーマA : 236

テーマB : 230

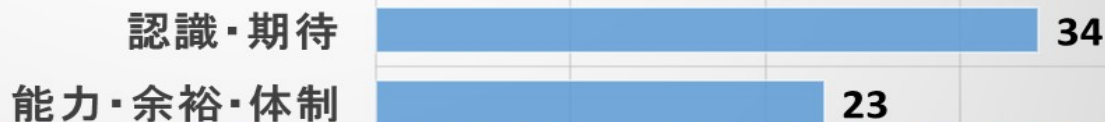
テーマC : 247

顧客満足度向上に関するアンケート結果の整理

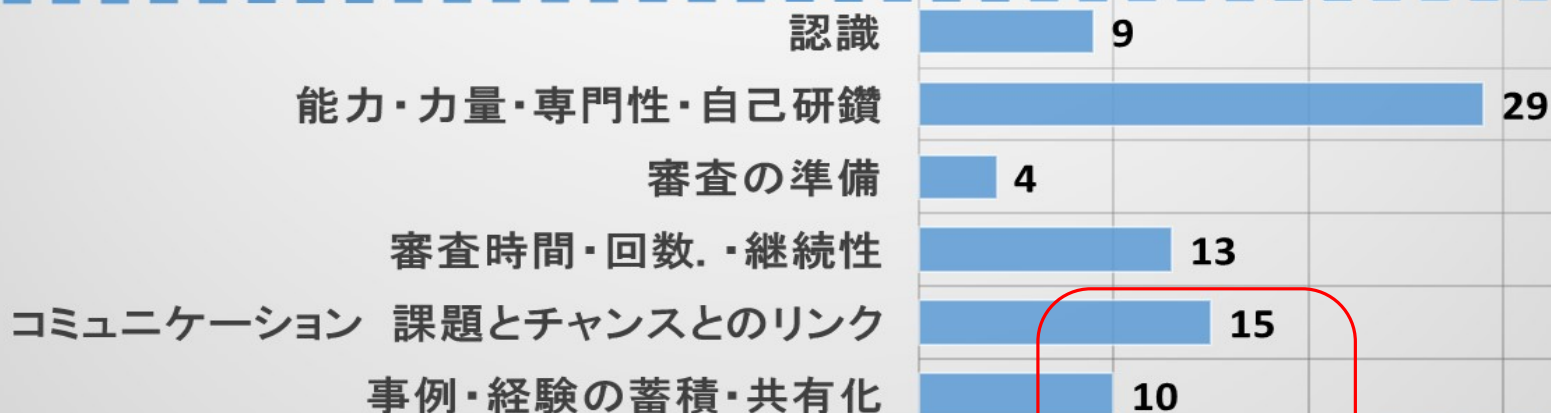


人材育成・技術力向上に関するアンケート結果の整理

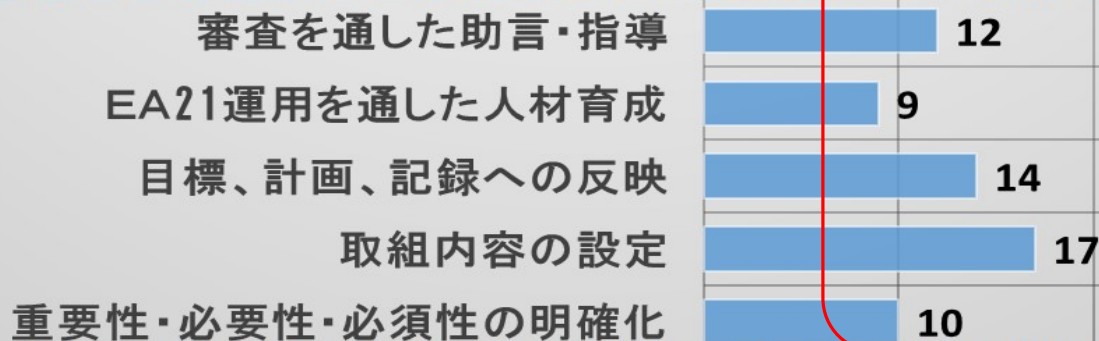
事業者
の課題



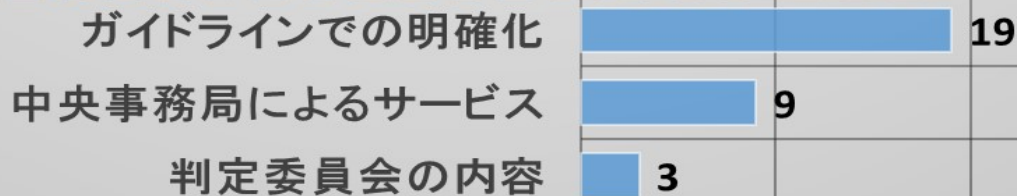
審査員の課題



EA21システムや
審査での課題

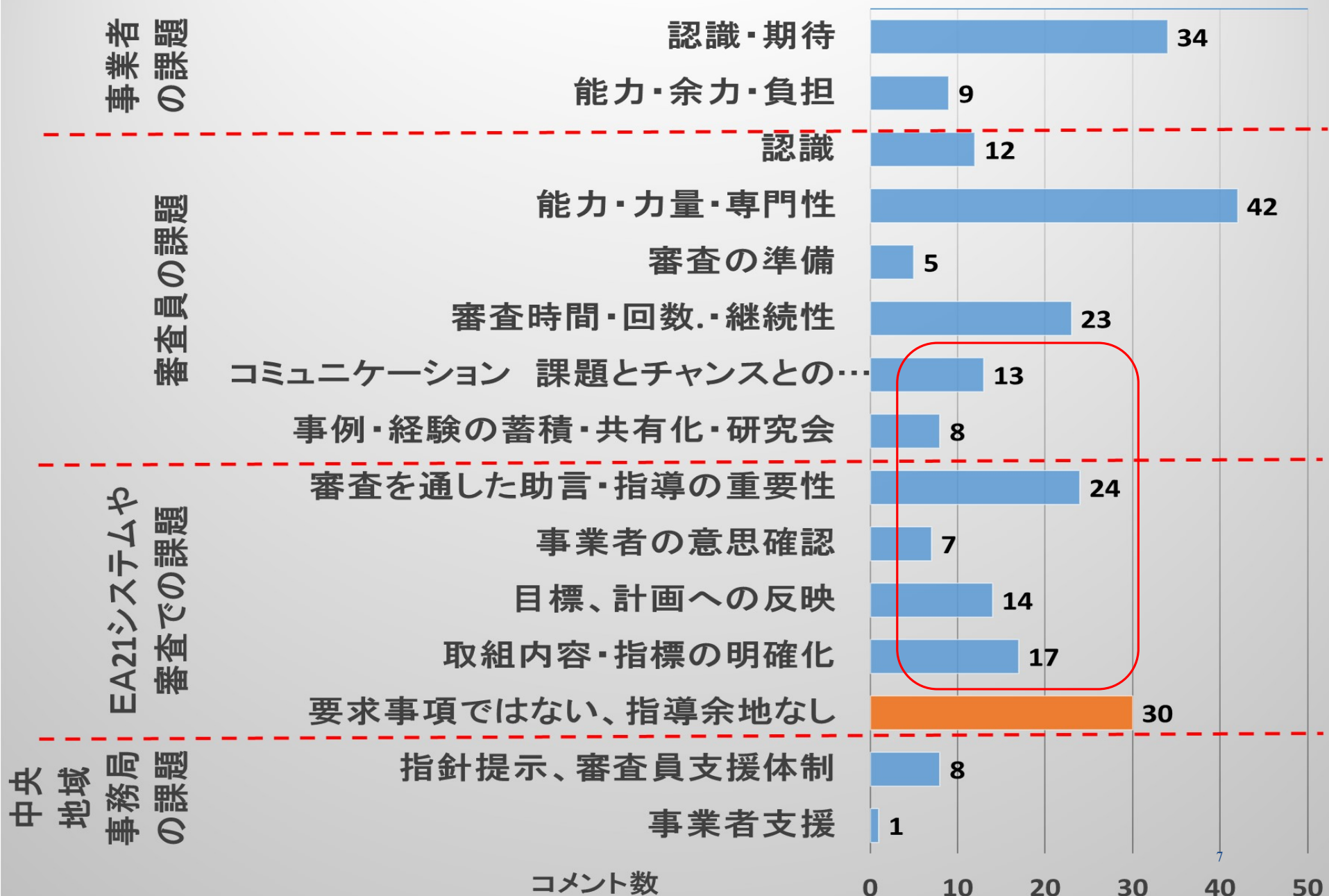


制度の課題



コメント数 0 10 20 30 40

経営効率向上に関するアンケート結果の整理



アンケート結果の概観と討議課題の設定

- ① 総じて事業者の認識・能力、審査員の認識・能力、制度や新GLの問題点に関する回答が多かった。つまり、新GLへ対峙するに当たって、後ろ向きの意見を持っている傾向がかなりあると思われた。
- ② 一方で、新GLでの審査はどうあるべきか、審査員の力量をどう向上するか、助言はどうあるべきかなど、前向きに新GLに対峙しようとする意見・回答もあった。
- ③ 企画部会第2分科会としては当然②の立場に立った討議課題設定を行うこととした。

「テーマA 顧客満足度向上」の課題設定プロセス

問題点の集約	アンケート結果による要因分析（代表例）	新ガイドラインを踏まえた討議課題
<p>1 事業者及び審査員の顧客満足度向上への認識・期待がこれまで低かった</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ E A 21の環境経営の中で顧客満足度を向上できるのか、またはどのように実践すべきかを理解できていない。 ・ E A 21の環境経営の中で顧客満足の効果を実感できない。 ・ 審査員も事業者も顧客満足度のような企業価値向上についてエコアクション21での取組の認識がなかった。 ・ 事業者の顧客満足向上に対する意識が低い場合がある。 ・ 事業者の顧客満足の要素についての審査員の情報が不足している。 ・ 事業者が顧客満足についてまだ改善する要素があることに気付いていない。 ・ 建設業、産廃業は顧客が固定しているので、顧客満足向上についての意識を高く持っていない。 ・ EA21の環境経営を顧客満足に結び付ける機能的な仕組みが明確でないの、事業者内部や審査員とのコミュニケーションや合意形成が取りづらい。 ・ 環境経営が顧客満足に結びつかず、単なる自己満足に終わっている。 ・ EA21は単に環境負荷を把握するための環境管理システムと認識されていて、顧客満足度について環境活動レポート、目標・計画に記載されておらず、把握していない事業者が多い。 ・ 顧客満足度を定量的に評価する具体的な方法が見つけない。 	<p>顧客満足度向上を意識した環境経営方針、環境経営目標、環境経営計画、環境経営レポートの構築・作成</p>
<p>2 事業者の顧客満足向上に関する審査員の助言能力・力量の問題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 審査員が顧客満足向上について持っている事例が少なく効果的な助言が出来ない。 ・ 事業者に関する審査員の事前研究が不足している。 ・ 事業者の内容については事業者の方がはるかに熟知しており、審査員が軽々に助言できない。審査員の経験の範囲での助言になる。 ・ 審査員の有する事例が不足していて、EA21の取組が顧客満足向上に繋がることの説明が出来ていない。 ・ 事業者に必要な、顧客満足度情報の共通認識がないまま、審査員の思い込みで伝える場面がある。 ・ 短い審査時間で顧客満足向上のような議論まで出来ない。 ・ 中小企業診断士的な能力（経営分析、経営戦略の立案、等の能力）が乏しい。 ・ EA21と顧客満足をどのように結びつけるのかわからない。 	<p>代表者インタビューの有効活用、コミュニケーション重視の審査</p>

「テーマB 人材育成・技術力向上」の課題設定プロセス

問題点の集約	アンケート結果による要因分析（代表例）	新ガイドラインを踏まえた討議課題
<p>1</p> <p>EA21のシステムとして人材育成、技術力向上を図ることが難しい。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ EA21に人材育成、技術力向上の明確なシステム（仕組み）が無い。 ・ 2009年版GLでは環境負荷の削減が主体で企業価値向上は出ていなかったため、事業者、審査員ともEA21の取組の中での認識が無かった。 ・ EA21を通じた人材育成・技術力向上の参考情報が少ない。 ・ EA21の中に人材育成・技術力向上をPDCAとして行う仕組みが明確でない。 ・ EA21を通じた人材育成・技術力向上に関する具体的な要求事項はガイドラインに記述されていないので、審査員から事業者に積極的な指導助言は行いにくい。 ・ EA21を担当することは管理技術の向上と人材育成に繋がるが、担当者が固定して有効に生かせていない。 ・ 代表者の、EA21を従業員教育に活用する意識が足りない。 ・ 教育の中の要求事項に技術力向上のための取り組みに関することが入っていない。 ・ 文書・記録の確認に時間をとられ、企業価値の重要な要素であるにも拘らず、人材育成・教育・訓練についてはほとんど議論せずに審査が終わる。 	<p>人材育成や技術力向上のような企業価値を意識した審査と助言のあり方（新GLの解釈と適用）</p>
<p>2</p> <p>事業者が人材育成や技術力向上について具体的に認識（イメージ）できていない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業者がEA21を通じた技術力向上策（教育訓練の必要な実施事項）を理解していない。審査員が教育の実施に関しては実施しているかどうかの確認に終始して、効果的な教育の在り方や内容の助言をしていない。 ・ 経営者の認識不足と審査員の指導機会がなかったため、事業者は顧客の要求に応じるのみで積極的に技術力維持向上・従業員教育・育成のような企業価値向上の活動が少ない。 ・ 顧客要求に耐えうる人材と技術力が必要となるが、潜在能力、個人の気質、養成期間等を考えて人材育成が必要である。 ・ 技術力向上には代表者の現状における問題意識の捉え方により差が出る。 ・ 現状の課題に対して効果的な人材育成や技術力向上を図ることは事業者にとって必須であるが、十分でない事業者もあり、審査員の助言が有効な場合もある。 ・ 事業者は日常の業務では技術力維持向上・従業員教育・育成の重要性を認識して何らかの形で既に行動しているが、システムティックな活動としては取り組んでいない。 ・ 事業者は、教育訓練に十分時間がさけるほど経営に余裕がないので、実施すべき事項が益々高度で増加しているのに、人で不足で人材育成や技術力向上どころではない。 ・ 中小企業の多くは、人材・時間ともに余裕が少なく、目先の業務に追われがちで、人材育成・技術力を向上させることの必要性を感じているが、日々の業務に追われて長期的・計画的育成・技術的な向上ができていない。 	<p>「課題とチャンス」の的確な把握と、それを基にした人材育成及び技術力向上に関するコミュニケーション・助言</p>

「テーマC 経営効率向上」の課題設定プロセス

	問題点の集約	アンケート結果による要因分析（代表例）	新ガイドラインを踏まえた討議課題
1	<p>E A 21のシステムとして「経営（効率向上）」まで踏み込むことの困難さや違和感。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者が有効な省エネ・省資源の実施方法を知らない、審査員が効果的な助言ができない（分野違い、専門外など・・・）などから、省エネや省資源などの目に見える効果が出る環境活動が実施されていない。 ・事業者は事業活動に経験が長い、事業者が求めている問題（経営効率向上）を指導するには審査員の能力が不足している。 ・EA21が経営効率向上の成果を上げた事例が、共通データ化されていない。審査員が経験した知見の範囲でのアドバイスなので審査員の力量に左右される。 ・環境という言葉の中に意識がとどまっているので、EA21が経営効率向上に役立つかを具体的に説明できない。 ・企業の経営者は自社の経営に自信を持っている。それを、EA21ガイドラインに沿って、経営指導をするには無理がある。 ・1年に1度の審査機会で事業者の経営効率向上についての方策を助言、提案するほど力量がない。 ・審査員の指導助言が環境パフォーマンスに特化したものになってしまうことが多く、経営効率向上に結び付いていないため、事業者がEA21と事業活動は別と考えている。 ・経営者は利益増大、事業拡大等につながらないと関心が薄い。環境パフォーマンス向上が経費削減に繋がるという考えのみでは数年で頭打ちになってくる。 ・経営の効率化には、経営に関する経験や知識が必要であるが、審査員は環境活動の専門家であり経営の専門家でない。 ・旧GLでは「自らが生産・販売・提供する製品及びサービスに関する項目」以外は経営に係る内容が無く、E A 21と経営をどのように関係づけるのかが理解されにくかった。 	<p>経営効率向上に寄与する（適格的な）E A 21にするための工夫（アイデア）</p>
2	<p>事業者（経営者）に「企業価値向上ツール」としてE A 21が認識されていない</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者は自社の弱点を理解しており、E A 21を経営効率向上に関連付けるなら、経営者の考え方を確認することが必要。 ・EA21は管理責任者任せにしているので、エコアクション21を通じた経営効率向上の方策に繋がっていない。審査員も、強く求める要求事項ではなかった。 ・事業者はEA21ガイドラインが環境経営効率向上に有効であると考えていても、事業経営効率向上の道具であると考えている者は少ない。 ・経営者が、エコアクション21実務担当者にその実務を任せっきりで、本来の経営効率（経営成績）との結びつきに気づいていないではないか。 ・事業者は日常の業務では経営効率向上の重要性を認識して何らかの形で既に行動しているが、エコアクション21での活動としては取り組んでいない。審査員は経営者の経営真意やE A 21認証取得目的が分からないまま、教科書通りのアプローチを行っていた。 ・要求事項に経営効率向上に関する要求事項がないので、事業者（経営者）がEA21の中で経営効率向上をやる必要性を感じていない。（EA21と経営効率向上が結びつかない） ・経営効率向上の観点から、環境経営を取られている事業者は少ない。マンネリ化から脱却するためには、必須の内容であり、積極的にアドバイスしてきた事例もある。 ・E A 21運用自体の効率化も重要である。 ・経営目標と環境目標は別物であるので、E A 21が経営と繋がらない。 	<p>エコアクション21ガイドライン2017年版のより幅広い捉え方と活用の工夫（アイデア）</p>

事前提示した具体的な討議課題のまとめ

テーマA 顧客満足度向上

課題1 : 顧客満足度向上を意識した環境経営方針、環境経営目標、環境経営計画、環境経営レポートの構築・作成

課題2 : 代表者インタビューの有効活用、コミュニケーション重視の審査

テーマB 人材育成・技術力向上

課題1 : 人材育成や技術力向上のような企業価値を意識した審査と助言のあり方(新GLの解釈と適用)

課題2 : 「課題とチャンス」の的確な把握と、それを基にした人材育成及び技術力向上に関するコミュニケーション・助言

テーマC 経営効率向上

課題1 : 経営効率向上に寄与する(適合的な)EA21にするための工夫(アイデア)

課題2 : エコアクション21ガイドライン2017年版のより幅広い捉え方と活用の工夫(アイデア)

テーマA 「EA21を通じた顧客満足度向上の方策」 の討議における提言

- 審査を通じた企業価値向上の支援のためには、幅広い視点を持った代表者とのコミュニケーションが必要
- ESG(環境、社会、統治)を意識したレポート
- ステークホルダーを意識した三方よしの審査
- 顧客満足を入れた環境経営目標の設定
- 事業者の実態を理解した審査、助言

※3回目くらいの審査でようやく社長と具体的な話ができるようになってくる。→初回からできるような意気込み(安井理事長)

テーマB 「EA21を通じた人材育成・技術力向上の方策」 の討議における提言

- 代表者の話をよく聞く(聞き上手になる)
- 代表者だけでなく従業員とのコミュニケーションも重視する(褒めることも重要)
- 事業者の内容をよく理解した上での審査・助言(事前準備)
- 審査員力量向上の努力はさらに必要(研修、資格)
- まず代表者の信頼、それから価値向上の話(インタビューの時間を長くとることもあり)

※事例のデータ化 → 事例はいくらでもあるのでは、
たとえば優良なレポート(安井理事長)

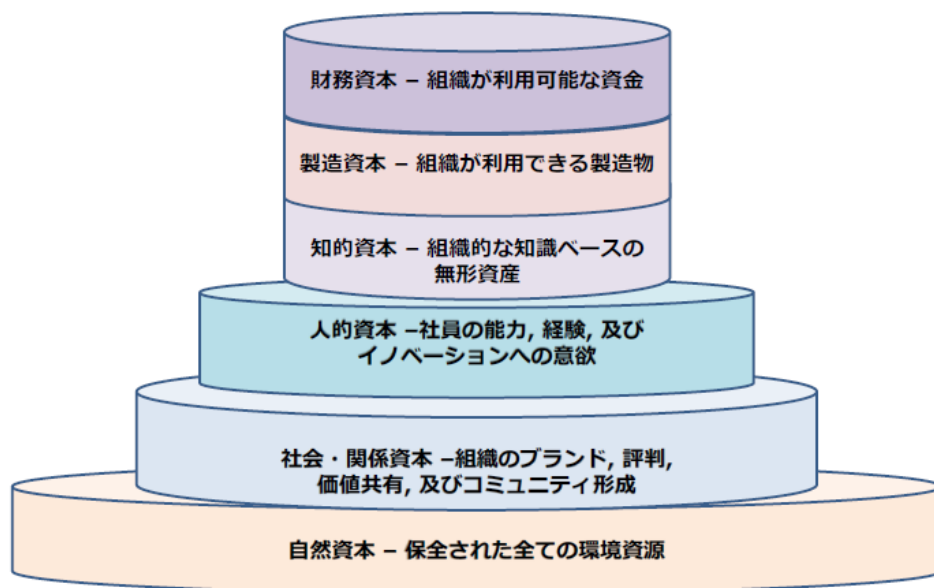
テーマC 「EA21を通じた経営効率向上の方策」 の討議における提言

- まず代表者の信頼、それから価値向上の話。課題ではなく「強み」を引き出す
- 事業者と一緒に考える姿勢（情報提供・・・）
- 事業活動と環境の連携（効率向上につながることの明確化）
- 環境経営目標に反映させる（金額表示・・・）
- 代表者の評価・見直しについては代表者自身にヒヤリング
- 経営における事業計画や目標、法令等の一体管理

※事例のデータ化 → 事例はいくらでもあるのでは、
たとえば優良なレポート（安井理事長）

第2分科会の総括(提言)

- コミュニケーションをこれまで以上に重視
- 事業者をよく理解した上での審査・助言(企業価値向上を意識した事前準備が必要)
- 審査員の力量向上の努力はさらに必要



この部分の議論が少なかった。
ガイドラインのさらなる理解が必要

図1 企業経営に必要な6種類の資本