

## 月刊 企業経営

[発行] (株) のかもトータルプランサポート

のかも MAGAZINE  
マガジン

## 1 経営TOPICS

統計調査資料  
消費者動向調査(全国、月次)  
平成24年12月実施調査結果

## 2 経営情報レポート

- ・顧客心理を理解すると営業が変わる  
売れる営業マンの育て方
- ・経営ビジョンと連動した  
人事賃金制度の設計ポイント
- ・すぐに始められる経営改善策  
ブランドマーケティング

## 1 経営データベース

ジャンル: 経営計画 サブジャンル: 新規事業計画

- ・マーケット分析
- ・新規事業計画書の必要性

ジャンル: 人事制度 サブジャンル: 人事制度

- ・能力主義人事制度
- ・業務調査の方法

ジャンル: 営業拡大 サブジャンル: ビジネスコーチング

- ・コーチング導入の効果
- ・ビジネスコーチングを活用した会議のポイント

【今月のビジネス・ヒント】

困難につぶされなければ  
人はその経験によって  
強くなれる

フリードリッヒ・ニーチ

# 消費動向調査(全国、月次) 平成24年12月実施調査結果

## 調査結果の概要

### 1 消費者態度指数についての調査結果

#### (1) 月次の消費者態度指数

(一般世帯、季節調整値)の推移

- 39.2 (前月差0.2ポイント低下)

#### (2) 消費者意識指標

(一般世帯、季節調整値)の推移

- 「雇用環境」…37.3  
(前月差0.5ポイント上昇)
- 「収入の増え方」…38.8  
(前月差0.7ポイント低下)
- 「暮らし向き」…39.5  
(前月差0.5ポイント低下)
- 「耐久消費財の買い時判断」…41.3  
(前月差0.1ポイント低下)
- 「資産価値の増え方」…39.6  
(前月差1.1ポイント上昇)
- 「レジャー時間」…41.4  
(前期差で1.3ポイント上昇)

#### 消費者態度指数と消費者意識指標 (一般世帯、季節調整値)

	24年 6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
消費者態度指数	40.4	39.7	40.5	40.1	39.7	39.4	39.2
(前月差)	▲ 0.3	▲ 0.7	0.8	▲ 0.4	▲ 0.4	▲ 0.3	▲ 0.2
(前年同月差)	4.9	2.9	3.5	2.0	1.4	1.1	0.4
暮らし向き	41.3	40.6	40.7	40.6	40.1	40.0	39.5
(前月差)	0.0	▲ 0.7	0.1	▲ 0.1	▲ 0.5	▲ 0.1	▲ 0.5
(前年同月差)	3.8	1.9	1.9	1.0	0.4	0.8	▲ 0.1
収入の増え方	39.7	39.4	39.6	39.7	39.5	39.5	38.8
(前月差)	▲ 0.4	▲ 0.3	0.2	0.1	▲ 0.2	0.0	▲ 0.7
(前年同月差)	2.1	1.4	1.1	0.3	0.5	0.8	0.4
雇用環境	38.0	36.8	38.7	37.7	37.2	36.8	37.3
(前月差)	▲ 1.3	▲ 1.2	1.9	▲ 1.0	▲ 0.5	▲ 0.4	0.5
(前年同月差)	8.3	5.6	7.1	4.2	3.0	1.9	1.3
耐久消費財の買い時判断	42.5	42.0	42.8	42.2	41.8	41.4	41.3
(前月差)	0.3	▲ 0.5	0.8	▲ 0.6	▲ 0.4	▲ 0.4	▲ 0.1
(前年同月差)	5.2	2.7	3.8	2.2	1.5	1.1	0.2
資産価値の増え方	36.0	36.8	37.8	38.3	38.5	38.5	39.6
(前月差)	▲ 1.3	0.8	1.0	0.5	0.2	0.0	1.1
(前年同月差)	1.0	0.5	2.9	2.4	2.0	2.4	2.9
レジャー時間	42.2	-	-	40.1	-	-	41.4
(前期差)	▲ 0.1	-	-	▲ 2.1	-	-	1.3
(前年同期差)	4.0	-	-	0.5	-	-	0.2

(注) 消費者態度指数(季節調整値)は、「暮らし向き」、「収入の増え方」、「雇用環境」、「耐久消費財の買い時判断」の4項目の消費者意識指標(季節調整値)を単純平均して算出している

### 2 物価の見通しに関する調査結果(一般世帯、原数値)

- ①上昇する(2%未満)…24.6%(前月差1.0ポイント減少、前年同月差1.7ポイント減少)
  - ②変わらない(0%程度)…24.5%(前月差横ばい、前年同月差0.9ポイント増加)
  - ③上昇する(2%以上~5%未満)…23.4%(前月差1.0ポイント減少)
- ※「低下する」は0.7ポイント増加、前年同月差0.7ポイント増加

### 3 旅行の実績・予定(一般世帯、季節調整値)

#### (1) 国内旅行

##### <平成24年10~12月期>

- ・国内旅行（日帰り旅行を含む）をした世帯割合…32.9%（前期差で0.8 ポイント減少）
- ・旅行をした世帯当たりの平均人数…2.9人（前期差で0.2 人増加）

##### <平成25 年1~3月期>

- ・国内旅行をする予定の世帯割合…29.8%（24年10~12月期計画差1.0ポイント減少）
- ・平均人数…2.8人（24年10~12月期計画差横ばい）

#### (2) 海外旅行

##### <平成24年10~12月期>

- ・海外旅行をした世帯割合…4.2%（前期差で0.3 ポイント減少）
- ・平均人数…1.8人（前期差で0.2人増加）

##### <平成25 年1~3月期>

- ・海外旅行をする予定の世帯割合…4.1%（24年10~12月期計画差0.1 ポイント増加）
- ・平均人数…1.7人（24年10~12月期計画差0.3 人減少）

#### 旅行の実績・予定の推移（一般世帯、季節調整値）

(単位：%、人)

	国内旅行								
	実績				予定				
	世帯割合	前期差	平均人数	前期差	世帯割合	前期差	平均人数	前期差	
平成21年	7~9月	34.8	0.3	2.9	0.0	31.7	2.5	2.9	0.1
	10~12月	32.4	▲ 2.4	2.9	0.0	32.3	0.6	2.8	▲ 0.1
22年	1~3月	36.1	▲ 3.7	2.9	0.0	32.0	▲ 0.3	2.7	▲ 0.1
	4~6月	35.9	▲ 0.2	2.9	0.0	33.7	1.7	2.8	0.1
	7~9月	34.2	▲ 1.7	2.8	▲ 0.1	31.6	▲ 2.1	2.9	0.1
23年	10~12月	34.3	0.1	2.8	0.0	31.4	▲ 0.2	2.9	0.0
	1~3月	32.5	▲ 1.8	2.8	0.0	33.0	1.6	2.8	▲ 0.1
	4~6月	29.3	▲ 3.2	2.8	0.0	30.2	▲ 2.8	2.7	▲ 0.1
24年	7~9月	33.2	▲ 3.9	2.7	▲ 0.1	29.1	▲ 1.1	2.7	0.0
	10~12月	32.6	▲ 0.6	2.9	0.2	29.5	0.4	2.8	0.1
	1~3月	32.4	▲ 0.2	2.8	▲ 0.1	30.1	0.6	2.6	▲ 0.2
25年	4~6月	32.9	0.5	3.0	0.2	29.8	▲ 0.3	2.8	0.2
	7~9月	33.7	0.8	2.7	▲ 0.3	30.8	1.0	2.8	0.0
	10~12月	32.9	▲ 0.8	2.9	0.2	30.8	0.0	2.8	0.0

	海外旅行								
	実績				予定				
	世帯割合	前期差	平均人数	前期差	世帯割合	前期差	平均人数	前期差	
平成21年	7~9月	4.6	0.4	1.7	▲ 0.1	3.7	0.2	1.7	0.0
	10~12月	4.0	▲ 0.6	1.9	0.2	3.9	0.2	2.0	0.3
22年	1~3月	4.0	0.0	1.9	0.0	4.1	0.2	1.7	▲ 0.3
	4~6月	4.6	0.6	1.7	▲ 0.2	4.1	0.0	1.8	0.1
	7~9月	4.3	▲ 0.3	1.8	0.1	4.4	0.3	1.8	0.0
23年	10~12月	4.6	0.3	1.8	0.0	4.0	▲ 0.4	1.8	0.0
	1~3月	4.3	▲ 0.3	1.6	▲ 0.2	3.9	▲ 0.1	1.8	0.0
	4~6月	3.4	▲ 0.9	1.7	0.1	3.7	▲ 0.2	1.8	0.0
24年	7~9月	4.1	0.7	1.7	0.0	3.4	▲ 0.3	1.8	0.0
	10~12月	4.4	0.3	1.7	0.0	4.3	0.9	1.8	0.0
	1~3月	4.5	0.1	1.6	▲ 0.1	3.5	▲ 0.8	1.9	0.1
25年	4~6月	3.9	▲ 0.6	1.7	0.1	3.5	0.0	1.6	▲ 0.3
	7~9月	4.5	0.6	1.6	▲ 0.1	3.4	▲ 0.1	1.8	0.2
	10~12月	4.2	▲ 0.3	1.8	0.2	4.0	0.6	2.0	0.2

## 4 サービス等の支出予定(一般世帯、季節調整値)

平成25年1～3月期のサービス等の支出予定6項目の動きを「今より増やす予定と回答した世帯割合」から「今より減らす予定と回答した世帯割合」を控除した数値(サービス支出DI)でみると、以下のとおりである。

- (1) 自己啓発DIは、前期が「0.6%」のところ、今期は「0.6%」と横ばいとなっている。
- (2) スポーツ活動費DIは、前期が「0.2%」のところ、今期は「0.9%」と上昇している。
- (3) コンサート等の入場料DIは、前期が「▲0.7%」のところ、今期は「2.2%」と上昇している。
- (4) 遊園地等娯楽費DIは、前期が「▲9.8%」のところ、今期は「▲9.2%」と上昇している。
- (5) レストラン等外食費DIは、前期が「▲19.5%」のところ、今期は「▲17.3%」と上昇している。
- (6) 家事代行サービスDIは、前期が「▲2.7%」のところ、今期は「▲1.9%」と上昇している。

### サービス支出DIの推移(一般世帯、季節調整値)

(単位：%)

	自己啓発			スポーツ活動費			コンサート等の入場料		
	増やす	減らす	増やす-減らす	増やす	減らす	増やす-減らす	増やす	減らす	増やす-減らす
平成21年 7～9月	4.1	5.7	▲1.6	5.4	7.8	▲2.4	9.2	13.3	▲4.1
10～12月	4.7	5.4	▲0.7	6.4	7.6	▲1.2	9.7	11.4	▲1.7
22年 1～3月	4.7	6.0	▲1.3	5.6	8.4	▲2.8	9.4	13.0	▲3.6
4～6月	5.0	4.7	0.3	6.3	6.9	▲0.6	10.1	10.5	▲0.4
7～9月	5.6	4.0	1.6	6.8	7.4	▲0.6	11.5	9.5	2.0
10～12月	4.9	5.3	▲0.4	6.7	6.5	0.2	11.2	10.3	0.9
23年 1～3月	5.2	3.4	1.8	7.0	5.8	1.2	11.5	9.8	1.7
4～6月	5.1	5.3	▲0.2	6.0	7.6	▲1.6	9.7	11.1	▲1.4
7～9月	4.7	5.6	▲0.9	5.3	6.6	▲1.3	9.1	12.3	▲3.2
10～12月	5.1	4.7	0.4	5.5	6.4	▲0.9	10.0	11.3	▲1.3
24年 1～3月	5.4	4.6	0.8	6.2	5.8	0.4	10.8	9.3	1.5
4～6月	5.1	4.7	0.4	6.6	6.3	0.3	12.3	9.4	2.9
7～9月	5.2	4.8	0.4	6.1	6.5	▲0.4	11.4	8.9	2.5
10～12月	5.4	4.8	0.6	6.3	6.1	0.2	10.3	11.0	▲0.7
25年 1～3月	5.1	4.5	0.6	6.4	5.5	0.9	11.3	9.1	2.2

	遊園地等娯楽費			レストラン等外食費			家事代行サービス		
	増やす	減らす	増やす-減らす	増やす	減らす	増やす-減らす	増やす	減らす	増やす-減らす
平成21年 7～9月	4.3	17.8	▲13.5	6.5	35.3	▲28.8	1.4	5.1	▲3.7
10～12月	3.7	17.1	▲13.4	6.3	32.1	▲25.8	1.6	4.6	▲3.0
22年 1～3月	3.5	17.3	▲13.8	6.4	33.3	▲26.9	1.7	4.9	▲3.2
4～6月	4.1	15.1	▲11.0	7.7	29.0	▲21.3	2.1	3.7	▲1.6
7～9月	4.6	14.1	▲9.5	9.3	27.3	▲18.0	1.9	3.6	▲1.7
10～12月	4.7	14.7	▲10.0	8.8	27.8	▲19.0	1.9	4.7	▲2.8
23年 1～3月	5.4	15.1	▲9.7	9.5	25.9	▲16.4	2.4	3.5	▲1.1
4～6月	4.4	15.8	▲11.4	8.3	29.0	▲20.7	1.8	4.1	▲2.3
7～9月	3.9	17.1	▲13.2	7.3	31.7	▲24.4	1.7	5.1	▲3.4
10～12月	4.7	15.5	▲10.8	7.8	28.5	▲20.7	1.6	4.3	▲2.7
24年 1～3月	5.2	13.9	▲8.7	9.2	26.5	▲17.3	1.8	3.8	▲2.0
4～6月	5.4	13.8	▲8.4	9.2	25.0	▲15.8	1.9	3.6	▲1.7
7～9月	5.0	14.5	▲9.5	9.3	26.5	▲17.2	2.0	4.0	▲2.0
10～12月	4.9	14.7	▲9.8	8.5	28.0	▲19.5	1.8	4.5	▲2.7
25年 1～3月	5.0	14.2	▲9.2	8.6	25.9	▲17.3	1.5	3.4	▲1.9

# 顧客心理を理解すると営業が変わる 売れる営業マンの育て方

## ポイント

- 1 営業に有効なNLP理論  
.....
- 2 お客様から「好かれる」営業マンになる  
.....
- 3 お客様の警戒心を取り去って信頼感を得る  
.....
- 4 お客様に安心感を与える営業話法  
.....



# 1 営業に有効なNLP理論

## ■ NLP理論とは

NLP（Neuro Linguistic Programming）とは、最新の心理学で、神経言語プログラミングと訳されています。すでに米国では、政治家や経営者、弁護士、公認会計士、営業職など、あらゆる交渉や折衝ごとに携わる人のコミュニケーションツールとして確立されています。

NLPを提唱したのは、ジョン・グリンダー（心理学者）&リチャード・バンドラー（言語学者）という米国の学者です。彼らは、3人の心理療法の大家に注目し、彼らのコミュニケーション技術を分析・一般化を試みたのです。

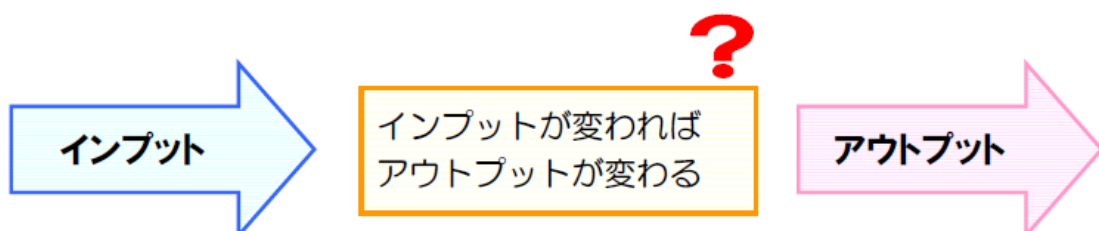
3人の性別や性格、タイプは全く異なっていましたが、クライアントとのコミュニケーション手法を見ていると、驚くほど共通点が多いことに気が付きました。そこで、その共通点をまとめ上げ、誰でも使えるようにしたのがNLPです。

## ■ NLPの概要

人間の脳とコンピュータには類似している点があります。それは、インプットされた情報を処理・蓄積することで、アウトプットが引き出されるということです。インプットされる情報によってアウトプットも異なってきますので、営業の場面ではお客様にどのような情報をインプットすべきかが重要になってきます。

### ■人間の脳とコンピュータの類似性

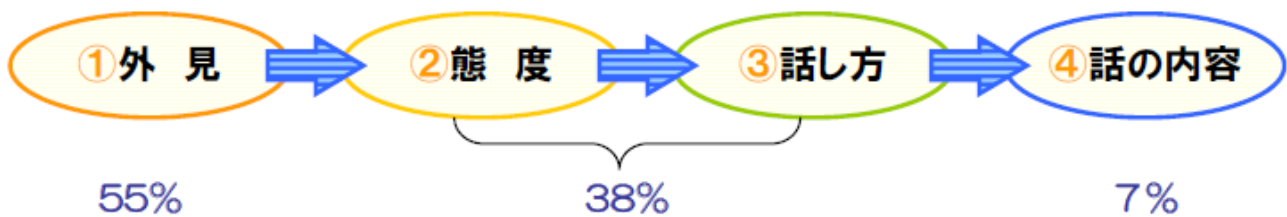
	情報入力	情報処理／蓄積	情報出力
コンピュータ	<ul style="list-style-type: none"><li>●キーボード</li><li>●ディスク</li><li>●ネットワーク</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>●CPU</li><li>●メモリ</li><li>●OS</li><li>●ハードディスク</li></ul> プログラミング	<ul style="list-style-type: none"><li>●プリンター</li><li>●画面</li><li>●プロジェクター</li></ul>
人間	<ul style="list-style-type: none"><li>●視覚 visual</li><li>●聴覚 auditory</li><li>●身体感覚 kinesthetic</li><li>●嗅覚 olfactory</li><li>●味覚 gustatory</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>●価値観</li><li>●信念</li><li>●経験</li></ul> ↓ 脳 プログラミング	<ul style="list-style-type: none"><li>●言語</li><li>●非言語</li></ul> 態度 行動 表情



## 2 お客様から「好かれる」営業マンになる

### ■ 人は、その人の「外見・態度」で判断する

私たちは、人を見た瞬間に相手を判断します。その人の話を聞く前に判断してしまうのです。営業マンも話をする前にお客様から判断されています。心理学者のメラビアンが提唱した法則では、人が相手を受け入れるまでには、4つの壁が存在するとしています。これは人間関係の壁とも言われます。お客様に自分の話を聞いてもらうためには、この4つの壁をすべて通過しなければなりません。また、4つの壁はひとつずつ順番に通過していかなければならず、一足飛びに行くことはできません。



### ■ 人は、事実でなく感覚で判断する

良い商品をより安く買いたいという心理は、誰もが持っています。ここを営業マンが認識していないと、お客様の思いつきに振り回されてしまいます。

「高いよ」「もう少しまけてよ」「うちは古くからの取引先があるから」「新規の会社とは取引しないよ」「もう決めたから」「間に合っているから」「無理だよ」。

これらは、お客様がよく言う断り文句です。しかし、真に受ける必要はありません。昔から「営業は断られてからが勝負だ」と言いますが、言い換えると「お客様は感覚で話しているだけなので、真に受ける必要はない」という格言なのです。

### ■ 人はその人の人間的側面を知ったとき、さらに好きになる

長いお付き合いのお客様は、その方のプライベートも含め、いろいろな面が分かってきます。分かってくればくるほど、その人をさらに好きになっていきます。

また、逆にお客様に親しみを感じてもらうには、仕事の話だけでなく、少し自分のプライベートな話や心の内面を見せることです。人は相手の内面に触れたときに親しみを感じます。これを「開放性の法則」といいます。初対面の人や気心が知れていない人の心を開き、親近感を抱かせるためには、効果的な方法です。

営業マンは、営業マンであると同時に、夫や妻、父親や母親、息子や娘といったさまざまな顔を持っています。ビジネスライクでは、「開放性の法則」が生かせません。

留意点は、自分の内面を適量・適度に伝えることが大切です。ちょっとした悩みや将来の夢などでも良いでしょう。自分の「心の窓」を少し開いてみましょう。



## 3 お客様の警戒心を取り去って信頼感を得る

### ■ 営業マンの行く手を阻む4つの心理的バリアー

- ①人は知らない人や場所には警戒心を持つ
- ②人は、自分と他者の違いを探す
- ③人は、過去の嫌な体験に反応する
- ④営業マンはすぐ売り込んでくる

このようにお客様は、四重のバリアーを張って営業マンを待ち受けているのです。一言でお客様と信頼関係を築くといっても容易ではありません。心理的バリアーは、潜在意識に組み込まれた人間の本能なのです。理性ではコントロールしにくい領域です。それはお客様が意識して行っているからではなく、潜在意識が勝手にバリアーを作ってしまうからです。

### ■ 意識的に類似点を創り上げ、バリアーを取り除く

営業をしていて、出身地や世代、出身校、趣味などが同じなら、初対面でもすぐに親近感を持ちます。さらに、趣味や価値観、考え方が一緒なら、話はスムーズに展開し、意気投合します。類似する部分（共通項目）が多ければすぐに打ち解けることができ、一気に会話が弾み、お客様の心理的バリアーを取り除き、信頼を築くことができます。

### ■ 相手と歩調を合わせることで類似点を増やす「ペーシング」

ペーシングのテクニックを使うと、初めて会ったのに「まるで昔から良く知っている人のようだ」と感じてもらうことができます。これは、お客様に親しみを感じてもらい、信頼関係を築く強力なテクニックです。

ペーシングテクニックは以下の3つの要素で説明することができます。

#### ●ボディランゲージ ～ B Body Language ～

服装・姿勢・表情・身振り・手振り・態度・動作・呼吸・座り方・立ち方・手の位置・足の位置・身体の傾け度合い など

#### ●言葉・話し方 ～ W Word ～

スピード・高低・大小・トーン・語調・リズム・抑揚・英語（カタカナ言葉）・専門用語・形容詞・副詞・擬態語・文の長短・好んで使う言葉 など

#### ●ムード ～ M Mood ～

雰囲気（明るい/静か）、感情（喜び/悲しみ/怒り）、エネルギー（多い/少ない）・テンション（高い/低い）・考え方（価値観/信念/思考/趣味/好み）など

## 4 お客様に安心感を与える営業話法

### ①イエスセット話法

お客様の「YES」を確実に引き出す話法。ポイントとして、お客様が必ず「YES」という話題を慎重に選ぶことです。常識となっている事実、お客様が話していたことなどを選ぶのがコツです。もう一つは、語尾に「～ですね」「～ですよ」「～じゃないですか」を使えることです。「YES」を繰り返すことにより、同意の雰囲気生まれ、「この人はよくわかっている」という安心感が生まれるとともに、「NO」とは言いにくい状態になります。

### ②クッション話法

クッションのように柔らかくお客様の反論を受け止める話法。お客様が反論を述べたとき、営業マンがお客様の意見と異なることを述べたい時に使うと効果があります。いったんお客様の意見を受け止めたり、賛成したりします。人間誰でも自分が正しいと思っています。そして他人に否定されたくないのです。まずは、「そういう見方や考え方もある」と理解し、受け入れましょう。

### ③イエスアンド話法

クッション話法で受け入れたお客様の言葉と、次に営業マンが言う言葉とをつなぐ接続詞に気をつける話法。「でも」や「しかし」と営業マンが言ったその瞬間に、お客様の潜在意識がバリアーを張ります。せっかくクッション話法で反論を受け入れても、これでは意味がありません。主張したいことを言う前には注意しましょう。

### ④リフレクティング・プラスワン話法

お客様の言葉をいったん繰り返し(=同意)、ひとつ新しい情報を付け加える話法。自分が話している言葉、脳内で囁いている言葉は、自分自身です。特に、ニーズ言葉や感情言葉は、お客様にとっては重要な意味を持っています。そこで、お客様の口から感情言葉やニーズ言葉が出てきたら、営業マンは感情を込めリフレクティングを行いましょ。

これらの話法を活用することで、お客様とのコミュニケーションを図ることができれば、お客様も本音を出しやすくなり、商談も円滑に進みます。営業マンにとって、知識や技術はもちろんですが、まずお客様とのコミュニケーションをいかに図っていくかを考えることが重要なのです。

#### ■参考文献

「あなたから買いたい」と言わせる営業心理学  
菅谷 新吾・宮崎 聡子 著 アスカ・エフ・プロダクツ 2006年

# 経営ビジョンと連動した 人事賃金制度の設計ポイント

## ポイント

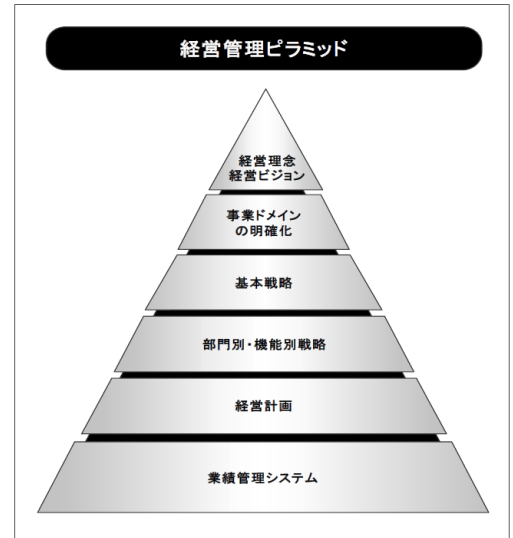
- 1 経営戦略・経営ビジョンと連動した人事賃金制度の方向性  
.....
- 2 職務・役割・業績ベースの賃金制度設計  
.....
- 3 業績向上に軸を置いた人事考課制度の構築  
.....
- 4 業績と連動した賞与制度を導入する  
.....



# 1 経営戦略・経営ビジョンと連動した人事賃金制度の方向性

## ■ 経営戦略から展開する人事賃金制度

「経営理念」や「経営ビジョン」といった「あるべき姿」と経営環境分析に基づく「現状の姿」を基に「事業ドメイン」すなわち、自らがどのような事業分野に取り組むのかを決定します。あるべき姿を具体的に目標として表し、そのギャップをどのように埋めるかを全体レベルで捉えたのが基本戦略です。この基本戦略を基に部門ごとあるいは部門に共通する機能ごとに戦略を立てていきます。各々の戦略をどのように実行していくか、内容と時間、担当を割り当てて経営計画を作成し、これをもとに日々の業務を遂行していく上で、調整していくのが業績管理システムです。この一連の流れを繰り返すことによって長期、中期、単年度、日々の業務といったスパンでの管理が可能となります。



## ■ 経営ビジョンと連動した制度の方向性を決定する

新たな人事賃金制度を構築する際にまず考えるのは、「何に対して賃金を払うか」を決定することです。また、社員がやる気を起こす動機付けとして人事賃金制度が機能するためにはどうしたらよいかを検討します。

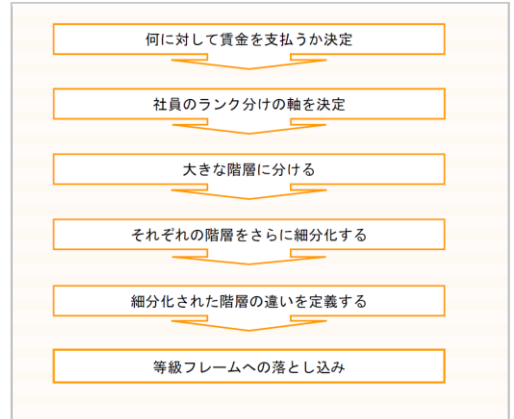
職種	内容
総合決定給	社長が下記の能力を総合的に判断して賃金決定する。中小企業に多く見られる。柔軟に賃金決定できるというメリットがある反面、社長の顔色だけをうかがうイエスマンが増えるなど弊害も大きい。
職務給	職務の市場価値をはかって賃金を決めようとする方式。欧米で採用されている。「職務＝賃金」となるため、属人的要素で昇給は発生しない。逆に人事異動による職種転換によって賃金がアップダウンすることになるので、人事異動が困難になるデメリットがある。
職能給	職務遂行能力に応じて賃金を決定する。現在、日本の主流となっている賃金制度。従来の日本の雇用形態にマッチしていたが、環境変化により機能不全に陥りつつある。軌道修正が必要。
役割給・責任給	役割と実力で賃金を決定する。期待される役割に対し、どれだけ実力を発揮したかで賃金決定するため、合理性・納得性が高い。役割の明確化と達成度基準設定が必要となる。

## 2 職務・役割・業績ベースの賃金制度設計

### ■ 役割と直結した等級制度の設計

賃金制度の枠組みを決定した後は等級制度を設定します。等級制度とは社員をいくつかの階層に区切ること、社員の成長ステップをランク付けすることでもあります。どの人事賃金制度を採用するかによって等級制度も変わりますが、基本的には等級の概念を「等級フレーム」でまとめ、等級要件の詳細を記述書で決定することになります。各等級の定義を明確にできるかどうか重要なポイントとなります。

### ■ 等級フレーム設計プロセス



### ■ 職務・役割・業績ベースの賃金制度を設計する

賃金制度を設計する際には、

「何に対して賃金を支払うか」という方針を基本として検討を進めます。賃金の構成要素をどのように組み直すかも検討が必要です。賃金の構成の組み合わせとしては右のようなイメージです。基本給は賃金制度の根幹をなす部分ですので、基本給決定の枠組みをどうするかは非常に重要な点となります。これまでの賃金制度の主流「並存型職能給」では、非属人部分であるべき職能給までが年功という属人要素によってほぼ決定されてしまう問題に直面しています。したがって、基本給は属人要素を排除した非属人要素だけで構成されるもののほうが望ましいといえます。

### ■ 賃金構成の組み合わせイメージ



### 3 業績向上に軸を置いた人事考課制度の構築

人事考課制度は社員に対する会社のメッセージです。社員に対して求めるものが人事考課制度の中に盛り込まれ、社員に伝えられます。等級ごとに何を強く求めるかを検討し人事考課制度を決定するために下記のような表を作成し整理するとよいでしょう。

	20 歳代	30 歳代	40 歳代	50 歳代
管理職		能力+部門の成果	部門の成果+部下育成	部門の成果+後継者育成
中間管理職	能力+チームの成果	チームの成果	チームの成果	チームの成果
一般職	態度+能力	能力+個人の成果	個人の成果	個人の成果

#### ■評価の要素

\*人事考課制度は企業の業績向上につながるものでなくては意味がありません。

#### ●態度（情意）

仕事に対する取り組み姿勢。若年層には必要。

#### ●能力

本人が保有している能力。職能要件の明確化が必要。

#### ●成果（成績）

仕事の量（スピード）、質（正確さ）という一般的な項目から、個別に成果測定要素（売上、粗利等）を設定し測定する場合もある。

#### ●コンピテンシー

仕事ができる人材の行動特性を抽出し比較を行う。最近注目されている評価手法。

#### ■一般的な人事考課表事例

人事考課表													
被考課者	所	属	氏	名	所	属	課	中間指導職	昇格・昇給用				
対象期間	平成	年	月	日	～	平成	年	月	日	1次考課者			
										2次考課者			
考課項目	定義	自己評価				1次考課				2次考課			
規 律 性	日常の勤務規律の遵守度合い。定められた諸規則、諸規程、さらには上司の指示を守った程度のことを言う。職場での申し合わせ事項も含む。	*	*	B	D	*	*	B	D	*	*	B	D
意 責 任 性	自分に与えられた守備範囲を守ろうという意欲、姿勢の度合い。自分の役割や立場を自覚し、自分に期待され、求められているものを全力を凝注して果たそうという態度、行動のことを含む。	*	A	B	D	*	A	B	D	*	A	B	D
考 協 調 性	チームの一員として、他人の守備範囲をカバーする行動の度合い。仕事や目標を達成するため、上司、同僚、後輩といった人たちと協力しあい、仕事に取り組もうとする態度、行動のことを含む。	*	A	B	D	*	A	B	D	*	A	B	D
課 積 極 性	改善提案、職務拡大、自己啓発など、「今までは現状以上に」といった意欲と、姿勢の度合い。困難な状況の中でも、取ってチャレンジしようとする姿勢。	*	A	B	D	*	A	B	D	*	A	B	D
成 績 仕 事 の 質	上司から指示された仕事の出来映え、仕事の内容の充実度、正確性、信頼性、効果性、効率性の評価。	S	A	B	D	S	A	B	D	S	A	B	D
考 課 仕 事 の 量	上司から指示された仕事を遂行した度合い。達成率、増減率、時間、期限等の評価。	S	A	B	D	S	A	B	D	S	A	B	D
指 導 ・ 育 成 ・ 監 督	下位者の知識、技能の向上、または動機付け、意欲向上の成果の度合い。	S	A	B	D	S	A	B	D	S	A	B	D
能 知 識 ・ 技 能	本人が格付けされている、あるいは、組織における位置付けに対し、期待し、求められる知識・技能の充足率。	S	A	B	D	S	A	B	D	S	A	B	D
力 判 断 力	情報の取捨選択能力。情報比較、識別評価統合・整合し、状況に適合した仕事の手段、方法を決めたり、また、変化への適切な対応知識ができる。	S	A	B	D	S	A	B	D	S	A	B	D
考 企 画 力	担当する仕事の目的を達成するために、その方法は、手段を効果的に立案し、とりまとめ、展開しうる能力。	S	A	B	D	S	A	B	D	S	A	B	D
課 折 衝 力	仕事を進める上で、他人と折衝し、自分の意思、考えを相手に説明し、理解納得させる力。	S	A	B	D	S	A	B	D	S	A	B	D
		計	点計			計	点計			計	点計		
【特記事項】													

## 4 業績と連動した賞与制度を導入する

### ■ 業績賞与の類型

全社業績、部門業績、個人業績を月例給与、賞与ともに反映させる方法です。

月例給与には個人別の業績を反映し、賞与には全社、部門、個人業績を反映させます。営業職の業績給、あるいは業績手当などになります。給与への業績反映期間は毎月、あるいは3ヶ月単位が妥当です。あまり変動する幅を大きくすると社員の定着率が低下する可能性を含んでいるので変動額への配慮が必要になります。

### ■ 業績手当例

	S	A	B	C	D	E	F
部長	160,000	140,000	130,000	120,000	110,000	100,000	80,000
次長	120,000	105,000	97,000	90,000	83,000	75,000	60,000
課長	80,000	70,000	65,000	60,000	55,000	50,000	40,000
係長	53,000	47,000	43,000	40,000	37,000	33,000	27,000

### ■ 賞与単独反映型の場合

賞与だけで業績、評価との連動性を確保する手法です。一般的にはこの手法を取り入れ、冬期賞与、あるいは決算賞与で調整します。

オーソドックスで業績との整合性を取りやすい手法としては、経常利益（あるいは営業利益）連動方式が上げられます。

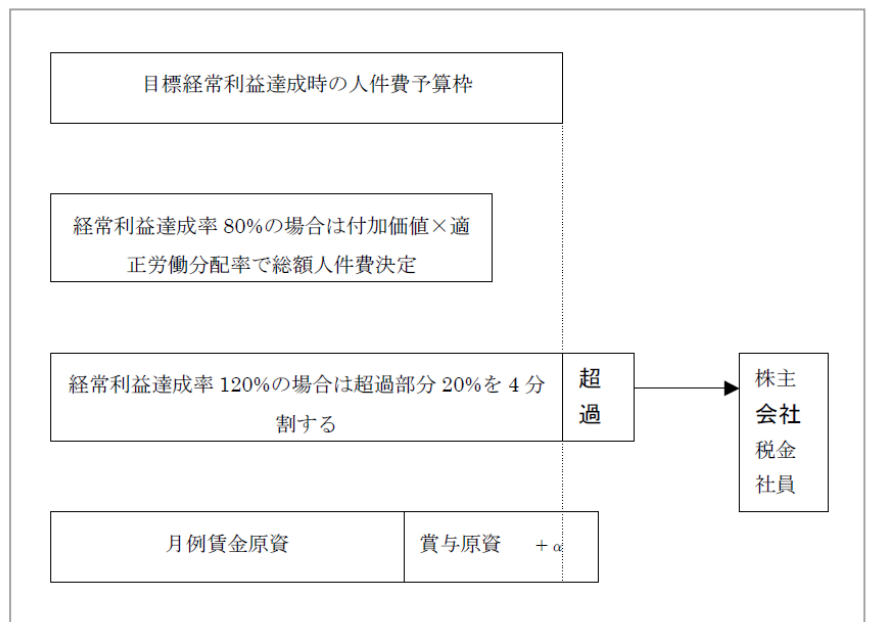
年度利益計画で目標とする労働分配率を決定し、その配分の仕組み作りをすることになります。

考え方の基本は、目標とされる経常

利益が達成されなければ当初設定した労働分配率による総額人件費を算出し上限値とすることにあります。

目標経常利益が達成された場合は、超過した部分の利益を株主、会社、社員、税金で4分割するのがよいでしょう。これは月例給与に個人業績を反映させる場合でも採用することになります。

### ■ 賃金構成の組み合わせイメージ



# すぐに始められる経営改善策 ブランドマーケティング

## ポイント

- 1 ブランドマーケティングとは  
.....
- 2 中小企業のブランド戦略事例  
.....
- 3 ブランドマーケティングの実行ステップ  
.....
- 4 ブランドメンテナンスや再構築方法  
.....





# 1 ブランドマーケティングとは

## ■ ブランドマーケティングとは何か

ブランドマーケティングとは、顧客に支持される価値を生み出すために、ブランドの基本設計をしっかりと行い、それを関係者で共有し、一貫性を持って実行し、評価する活動のことを指します。このブランドマーケティングの重要性が増している背景には、従来の日本企業が行ってきたマスマーケティングの行き詰まりがあります。売上げの成長を前提に製造力や営業力を武器として同質型競争を繰り返し、新製品を次々と投入、キャンペーンをその都度変えるこれまでのやり方では経済全体が成熟期に移行し、情報化・知識社会化が加速度的に進む現代にあっては、うまくいかなくなってきました。

新製品が投入された場合、多くは成長期、成熟期を経て、やがて衰退へ向かうというサイクルになりますが、成長期から成熟期にかけて市場浸透戦略、差別化戦略としてブランドマーケティングを展開することで、その製品は、衰退に向かわず、製品の定番化、定着を図ることを可能にします。

### マスマーケティングからブランドマーケティングへの転換

#### 成長期型のマスマーケティングの行き詰まり

- 売上げ、シェア志向
- 製造力や営業力が勝負
- 模倣でも、性能とチャネル支配力があれば優位

#### 成熟期型のブランドマーケティングへの転換

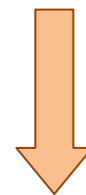
- 利益、マインドシェア志向
- 顧客に対する価値提案が勝負
- モノの背後にある企業側の意志や信念が重要

## ■ ブランドマーケティングがもたらす利益

ブランドの原点は識別機能にあります。したがって、ブランドマーケティングを行うことで、まずは競合に対する優位性や差別性が明確になります。

さらに、ブランドは顧客の固定化をもたらしません。真の支持者、ロイヤルカスタマーが存在するか否かが、ブランドの長期的成功を決めます。強いブランドは、販売意欲を向上させます。営業費用に関しては、セールスプロモーションの依存度が低く、販促費やリベート等は少なく済みます。新製品を出しても少ない広告費で最大の効果をもたらします。このようにブランドマーケティングが成功すると企業の長期的な利益向上に寄与します。

### ブランドマーケティングがもたらす利益効果



- 競合との差別化
- 顧客の固定化
- 価格競争の回避（価格プレミアム）
- 流通の取り扱い促進
- プロモーションコストの効率化
- マーケティングの効果と効率を高め、長期的利益の源泉となる

## 2 中小企業のブランド戦略事例

### ①高品質の豆腐販売

「男前豆腐」は、北海道の国産大豆100%を使っており、高価格ですが、味が濃厚で美味しいです。さらに、この商品は従来の豆腐パッケージの既成概念を打ち壊すほど斬新です。サーフボードの形をあしらったり、男という太い字のロゴを入れたりなど、他の豆腐商品より圧倒的に目立たせ、豆腐好きのお客様のネットワークを使って広まっていきました。

一切、宣伝広告をせずに、インターネットの情報提供だけで豆腐の世界観というものを表現し、大ヒットを生み出しました。社員50名程度の会社ですが、2年で売上20数億円達成という成功を成し遂げています。

### ②安心・安全の農産物提供

海外に駐在する日本人は、「価格帯が高くてもかまわないから農薬が散布されていない、安全で美味しいサラダを食べたい」という要望が強く、相応の需要が見込めると考え、海外駐在している日本人向けに輸出を開始しました。特に、農薬が多く利用されがちな中国産の野菜が多く出回る香港などでは、減農薬・減化学肥料で栽培された野菜がとても貴重です。成田空港の近辺にあるという立地特性を生かし、出荷日の翌夕方には家庭に届くという国内出荷と変わらない鮮度を強みにして、通常の国内価格の約3倍で販売しています。

当初は、香港駐在員向けに8件程度から始めましたが、現地での口コミで徐々に拡大し、現在、香港・シンガポールでは一種のブランド商品となっています。こうしたブランド力による知名度の向上は、他の地域から引き合いを呼び込む効果も出ています。

### ③自社製品の永久保証による顧客信頼獲得

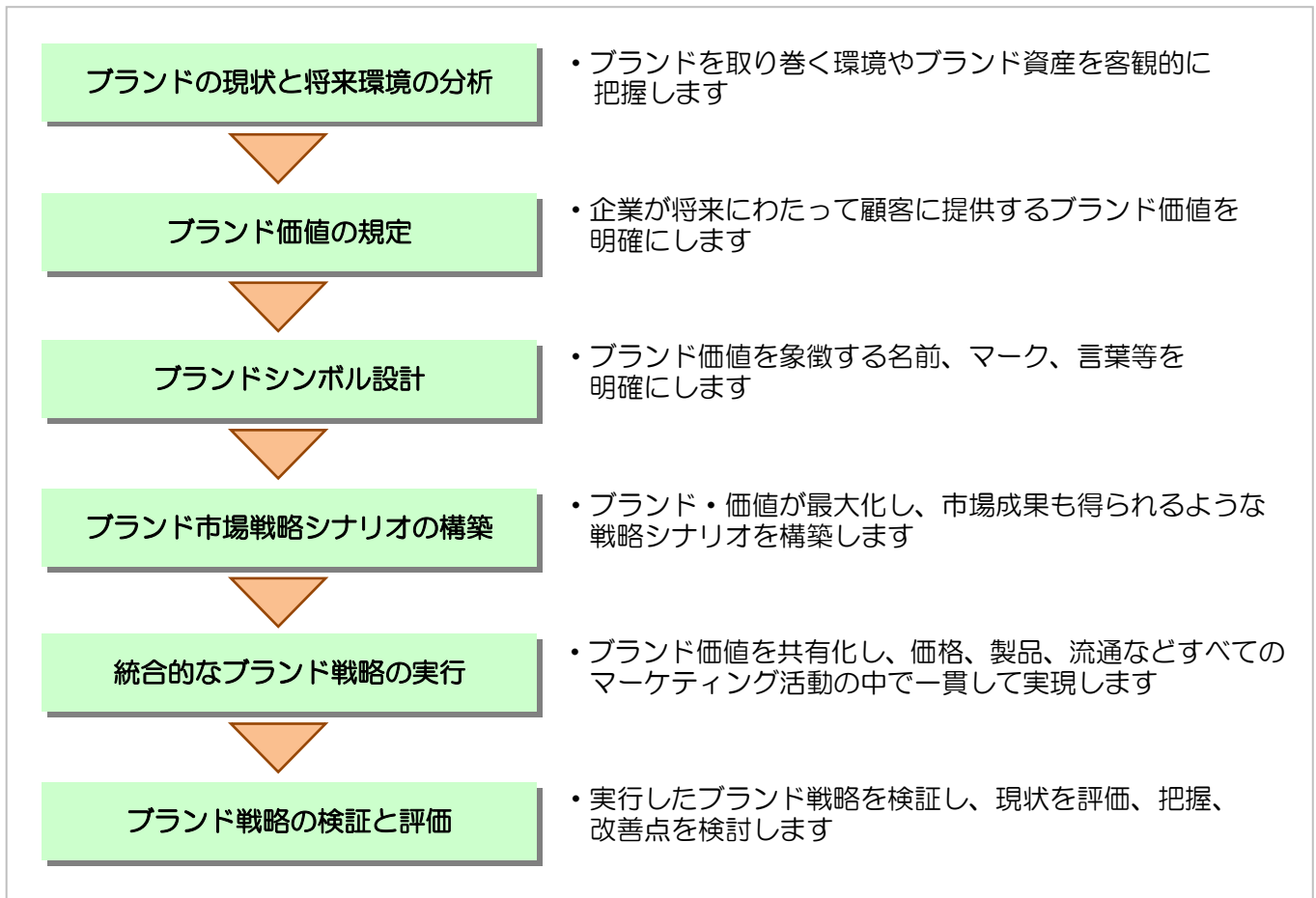
B社名ブランドを冠した同社の製品は、同業他社の製品に比べて明らかに高価格であり、販売店もホームセンターのような大衆向けの店ではなく、社長自らが選定した販売店、あるいは直営店に限定しています。ブランド価値を維持するためには、拡販のために安易な流通ルートを使うのではなく、選択的に流通ルートを構築することが重要だと考えました。こうした販売方法が通用するのは、商品の洗練度や品質に自信があったからです。同社は、常に顧客の目を意識した経営・商品開発を行っています。

例えば、ホームページで掲示板を公開して透明性のある経営をアピールするとともに、全国で定期的にキャンペーンを開催する等の顧客との触れ合いを通じて顧客ニーズの把握、キャンプファンの拡大に尽力する等により、常に時代の流れに敏感に反応し、流行を先取りして商品展開を行っています。また、高品質を誇るだけでなく、商品の「永久保証」というサービスを付加しており、購入者にとっては絶対的安心感を得られることも、B社ブランドのイメージを向上させています。

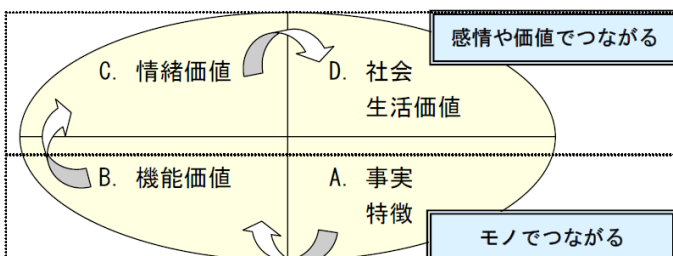
### 3 ブランドマーケティングの実行ステップ

#### ■ ブランドマーケティング実行の6つのステップ

ブランドマーケティングとはブランドの基本設計をしっかりと行い、それを関係者で共有し、一貫性を持って行動し、評価する活動です。その活動は以下の通り、6つのステップになります。



#### ■ ブランド価値の規定



##### A 事実・特徴

このブランドがカバーする製品やサービスの特徴。ブランド独自の価値創造を創る出発点。

##### B 機能価値

このブランドが顧客に提供する物理、機能面での効用。

##### C 情緒価値

このブランドが顧客に提供する感覚や気分。顧客との感情的な絆のみなもと。

##### D 社会・生活価値

このブランドから得られる生活のスタイルや自己表現。

ブランドの6つのステップにおいて中核となるのがブランド価値の規定です。ここでブランドを上のような4つのフレームで設計します。

## 4 ブランドメンテナンスや再構築方法

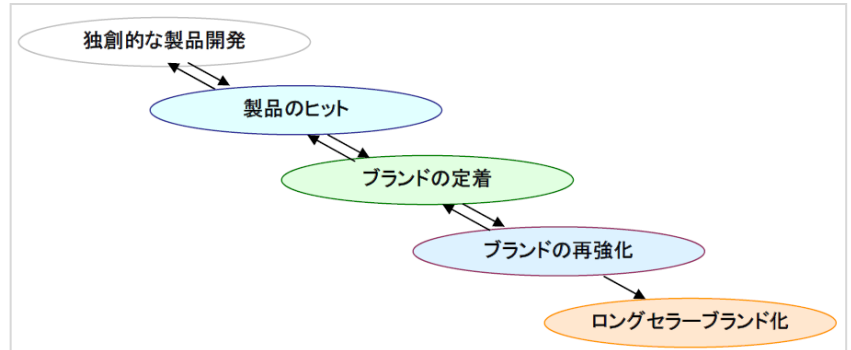
### ■ ロングセラーに必要な「維持、再構築」ステップ

それぞれの市場にはロングセラーと呼ばれるブランドが存在しますが、長期的に支持されて収益を上げるブランドには必ず理由があります。

ブランドがロングセラー化するうえで、重要なことは「メンテナンス」という考え方です。製品がヒ

ットしてブランドが定着した後の「ブランドの再強化」のステップをどれだけ重点的に行うかがブランドの価値を決めていきます。ヒットはしたものの衰退していったブランドには、このステップをおろそかにした例が多く見られます。

### ■ ロングセラーのメカニズム



### ■ SWOT分析によるブランド評価の実施

現在のブランドの状況をどう捉えているかという観点で、社内評価を実施すると効果的です。評価内容については右の例が挙げられます。いわゆるSWOT分析です。

この分析により、自社のブランドの優位性と可能性を探ります。

- 現行のブランドの強み・弱みは何か
- 展開上の課題は何か
- 今後の顧客の意識はどう変わるか
- 脅威となる競合ブランドは何か
- 新規参入はあるか
- 課題解決へのアイデアは何か

### ■ ブランドメンテナンスの方法

ブランドメンテナンスは、ロングセラーブランド化を図るためには最も基本的かつ大切な戦略です。ブランドエッセンスやパーソナリティを維持しながら、どのタイミングで、どんな方法でブランドの調整を行うか、は難しい問題でもあります。

ブランド市場での位置づけを変更するリポジショニング、新たな製品やサービスアイテムを追加していくアイテム拡充、製品やデザイン等のモデルチェンジ、よりインパクトの強いブランドへの変更などが代表的です。しかし、ブランドメンテナンスがうまくいかない場合、最終的には、撤退といった選択肢もありえます。

# 経営データベース 1

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 新規事業計画



## マーケット分析

マーケット分析はどのようにすればよいのでしょうか。



マーケット分析を行うには、業界情報と社会経済情報の収集を行う必要があります。

### イ) 業界情報

自社だけで経営環境情報を収集しようとしても、おのずからそこには限界があり、特に中小・中堅企業では、業界紙の購読、業界団体への参加などを通して、業界の構造変化、問題点、将来の予測など得るべき情報は多くあります。

### ロ) 社会経済情報

あらゆる企業は、その経営環境の変化の影響から逃れることはできません。そこで広く社会や経済の情報を入手し、自社に与える影響を予測して、その対応を常に検討していかなければなりません。現代では、新聞、雑誌、TV、インターネットなどからあらゆる情報を得ることができますが、その中から自社に影響を与え、また利用できる情報を選別し、見極めることが必要です。

### 〈収集目的に合わせたデータ〉

分析に必要なデータを収集方法別に分類すると「プライマリー・データ」と「セカンダリー・データ」があります。「プライマリー・データ」とは、調査したい目的に合わせて新たに収集するデータのことを指します。また、「セカンダリー・データ」とは、既に存在するデータを指し、何らかの目的で収集されたデータのことを指します。

データの種類	情報源	
セカンダリー・データ	公共刊行物	政府、業界団体、大学等が刊行する白書、統計、報告書等
	雑誌・書籍・新聞	ビジネス雑誌、専門雑誌、関連書籍、一般紙、専門誌等
	自社資料	決算書、既存の調査報告書、営業日報等
	その他	インターネット、マーケティング関連機関の資料等
プライマリー・データ	実査	定量調査（アンケート調査）、定性調査（インタビュー調査）
	観察	購買行動の観察、売場の観察等
	実験	キャンペーン、試販、一時陳列、テストマーケティング等
	その他	顧客クレーム、従業員へのヒヤリング、外部調査機関等

データを収集する際には、まず比較的収集しやすい「セカンダリー・データ」を、各種情報源を活用して効率的に収集します。

時間やコストのかかる「プライマリー・データ」は、どのような情報が必要なのかを考慮した上で収集します。そして、両データを組み合わせた上で分析を行うのが効果的な方法です。

## 経営データベース ②

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 新規事業計画



### 新規事業計画書の必要性

新規で事業を始める際、新規事業計画書が必要だといいますが、その必要性を教えてください。



#### 1. 事業計画書を策定する利点

実際に起業をしてみたものの、事業がうまく軌道に乗れない、失敗してしまうケースが多々あります。事業がうまくいかない原因は色々と考えられますが、その多くは事業計画書を立てずに自己の思い入れだけで起業してしまったという例が目立ちます。

経営環境が激しく変化する昨今、後に思いがけないことで失敗してしまうのを防止するためにも、どのような事業であっても事業計画書を策定する必要があります。

事業計画書を立てることによって、以下の2つの利点があると考えられます。

- ① 自己の事業の実現可能性を客観的に判断できる
- ② 関係者（出資者・銀行・地方自治体など）を説得させるのに活用できる

#### ① 自己の事業の実現可能性を客観的に判断できる

事業計画書には、将来のビジョン・事業コンセプト・マーケティング戦略・売上予測・資金繰りなどを記載しますが、これらの項目を何度も精査することによって、事業が成功するか、あるいは失敗してしまうかという見込みを、客観的に判断できるようになります。また、その過程で、自分が本当にやりたいことが何なのかに気づく場合もあります。

#### ② 関係者（出資者・銀行・地方自治体など）を説得させるのに活用できる

銀行、地方自治体などから融資を受ける場合、事業計画書を提出しなければならないケースがほとんどです。事業計画書の提出が必須でない場合であっても、事業計画書を添付して事業の魅力をアピールしたほうが、融資は受けやすくなる可能性が高いのです。特に書面での審査が中心の公的な制度融資においては、事業計画書の添付効果は抜群と言えるでしょう。

#### 2. 事業計画書の大まかな構成

次に事業計画書の大まかな構成を説明します。

- ① 経営環境分析（SWOT分析・市場分析・競合分析・ポジショニングマップなど）
- ② 事業構想（経営理念・将来ビジョン・事業コンセプト・リスクの洗い出しなど）
- ③ 数値計画（売上予測・目標損益計算書・人員計画・損益分岐点分析・資金繰りなど）

事業計画書には特に決まった様式はありませんが、上記3つの項目は必須記載事項と考えられます。上記の項目は、どの事業を起業する場合であっても、必ず記載すべき項目です。



### 能力主義人事制度

能力主義人事制度を導入し、人件費のコントロールと従業員のモチベーション向上を図ろうとしていますが、整備すべき制度について教えてください



能力主義人事制度は、①職能資格制度、②職能給体系（賃金制度）、③人事考課制度、④目標管理制度、賃金・処遇制度という4つの柱で構成されています。人事に与えられた課題は、能力と仕事と賃金のバランスをとることにあります。能力の高さに応じて、仕事を高め、賃金を昇給させるというシステムを築き、運営します。

#### （１）職能資格制度とは

職能資格制度（職務遂行能力資格制度）とは、組織内の仕事をその内容に応じてレベルわけし、また組織の中で働く従業員を職務の遂行能力により等級別に格付けし、仕事のレベルに応じた資格等級を基準として従業員間の序列・地位を確立し、人事管理を行おうとする制度です。

#### （２）人事考課制度とは

人事考課制度とは、職能資格制度で部下に期待される業務上の期待度に基づいて、上司が部下を評価し育成する制度です。

#### （３）目標管理制度とは

目標管理制度とは、従業員一人一人が自己目標を掲げてその目標に対する達成度や達成方法、取組み姿勢などを評価するという制度です

単なる達成度合いの結果を評価するだけでなく、目標を達成するためのプロセスも評価し、なおかつ本人任せの目標管理ではなく、上司がアドバイスなどでいかに関わっていくかがポイントになります。

#### （４）賃金・処遇制度とは

賃金・処遇制度とは、評価結果に応じて賃金や格付け、昇給などに反映させる制度です。

また職能資格制度においては、会社が従業員各人に期待する「仕事とその遂行度」「その仕事を遂行するために必要な能力」の基準（職能資格要件）を明確にし、その基準に基づき従業員1人1人の職能等級を決定し、昇格の方法について定める必要があります。

職能資格制度を軸に、社員を等級格付けし、その等級に求められる能力、仕事、役割を明確化します。この等級ごとの基準に対して、人事考課を行い、従業員一人ひとりの能力と基準のギャップをみます。このギャップを埋めるために従業員は能力開発制度のもと能力の向上に励み、その成果に対して、昇給や昇進といった人事配置へと反映されます。



### 業務調査の方法

能力主義人事制度の評価対象である能力をどのように目に見える形で、具体化すればよいでしょうか。



等級ごとの基準を構成する能力を測り、具体化するためには、業務調査で各部署の仕事を洗い出し各々の仕事を評価し、整理する手順が必要になります。その中で職種別の課業一覧表と職種別等級別の職能要件書を作成することで能力を明確化します。

#### (1) 業務調査の内容

##### 1) 課業の洗い出し

自院の各部署には、どのような課業（仕事）があるのかを調べます。

##### 2) 課業の評価

洗い出した課業の一つひとつは、どのくらいのレベルなのか、また、それを完全に遂行することができるのは、何等級なのかを評価します。

##### 3) 等級別習熟要件の抽出

どの程度の能力（知識や技能）があれば、その課業を遂行できるのかを抽出します。

##### 4) 修得要件の抽出

その課業を遂行するためには、どのような知識、技能が必要なのかを推薦図書、研修、資格免許等、具体的内容で示します。

#### (2) 業務調査の手順

##### 1) 課業の洗い出しと評価

1. 課業の洗い出し
2. 課業の大きさ、課業名の修正、部門内評価

##### 2) 部門別課業一覧表の作成と配布

1. 課業の難易度評価
2. 等級格付け
3. 習熟度指定

##### 3) 職種別・等級別職能要件書の作成と配布

1. 習熟要件の等級別整理
2. 修得要件の書き出し
3. 各人への配布

#### 参考文献

「職能資格制度」楠田 丘 著





### コーチング導入の効果

コーチングを取り入れることで、企業内にどのような変化を起こすことができますか。



前述のように、上位下達で業績を向上させる時代は終わりました。もちろん、上からの指示命令がなければ組織は機能しませんし、これにより、ある程度の成果を出すことは出来ます。

しかし、それ以上の成果を望むとなると上位下達だけでは難しいのです。なぜなら、社員はいつまでも「やらせている」という気持ちが強く、まして上司部下の人間関係がうまくいっていない場合においては、その傾向は顕著に現れていきます。

そこで必要となってくるのが、コーチングという手法です。コーチングの目的は、「部下との信頼関係をつくる」とこと、「部下の自発的行動を促す」ことにあります。

コーチングを取り入れることにより、上司には以下のような変化が現れてきます。

- 部下やチームメンバーのことをよく観察し、部下の考え方や行動を理解する
- 顔みや合の手など相手に合わせたコミュニケーションを図り、相手に対する共感を示す
- 話し手の問題であることを意識し、自分の主観で意見を言ったり、感情的になったりしない
- 本人が「何を言いたいのか」に集中し、途中でさえぎったりせずに、最後まで聞く
- 部下やチームメンバーの存在や行動を承認し、モチベーションを高め、信頼関係を築く
- 部下やチームメンバーが現実派、社交派、友好派、理論派のどのタイプであるかを把握し、行動傾向に合わせたコミュニケーションを図る
- 部下やチームメンバーに深く考えさせ、新しいアイデアを引き出したり、気づきを促す質問ができる
- 部下やチームメンバーを本気にさせ、確実に行動を起こさせるための核心を突く質問やフィードバックができる
- 部下やチームメンバーのゴールをイメージ化させることでモチベーションを高め、その後、行動レベルに詳細化する質問ができる
- 目標が達成できるよう的確なアドバイスをタイミングよく行なうことができる

日経 BP 社が、社員のやる気を阻害する要因について、22 歳～39 歳の職業を持つ男女各 2,000 人、合計 4,000 人を抽出して行なった調査結果では、「経営陣や上司への信頼関係をなくしたとき」ということが第 1 位でした。

コーチングを取り入れて、上司が部下との信頼関係を構築することで、部下はやる気を出し、自発的行動を行って最高のパフォーマンスを発揮してくれます。



### ビジネスコーチングを活用した会議のポイント ビジネスコーチングを活用した会議のポイントを教えてください。



ビジネスコーチングを会議に活用して、業績を向上させるためにはいくつかのポイントがあります。企業の業績を向上させるには、業績管理の体制をどのように構築していかにか有効に機能させるかということが鍵を握ります。そのためのポイントは、以下の点に集約されます。

- (1) 会議の目的を確認する
- (2) 紙に書いてから発表する
- (3) 今達成できていることを考える
- (4) 問題を「どのようにすれば」に置き換える
- (5) 言えない問題を言ってみる
- (6) 戦略的目標を設定する
- (7) 目標達成のために誰が何をするかを考える
- (8) コミットメント・リストを作成する
- (9) どうすれば計画通りに進められるかを考える

ビジネスコーチングにおける会議のポイントのうち、「紙に書いてから発表させる」ということは特に重要です。

参加者それぞれが自分の目標やそのためにすべきことなどを紙に書いてから発表させるようにすることには、下記のようなメリットがあります。

①自分の考えがまとまる、②発表に時間がかからない、③書いている間は他人の意見が見えない、④自分自身が考えて書き、発表したことなので責任感が出てくる

また、会議においてはさまざまな問題点や障害が出されますが、重要なことは、「～だから出来ない」というのではなく、「どうすれば～できるのか?」という表現に変えてみることです。これによりそれぞれがその解決方法を考えるようになります。

また、目標達成のために誰が何をいつまでにするかを決めることも重要となります。一人ひとりが自分がやるべきことをコミットメント（約束）し、コミットメント・リストなどにまとめます。しかし、コミットメント・リストは作成してからが重要です。コミットした項目についての進捗状況を常に確認し、チーム内の全員が共有化することによって、「このままでは目標が達成できない。出来ていない原因を探り、その障害となっているものを協力して取り除いていこう」という気持ちにさせていくのです。

お互いに進捗状況をチェックし、目標達成のために全員が共通の価値観を持って邁進していく組織風土、これこそがビジネスコーチングのもたらす最大の効果といえます。