

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

経営情報レポート

- ・社員の成長が強い組織をつくる！
社員を成長させる習慣化のポイント
- ・ピンチをチャンスに変えCSを向上させる！
クレーム対応力向上の秘訣
- ・すぐに始められる経営改善策
オフィス内のコスト削減法
- ・増加する労務トラブルに対応できる
就業規則策定・見直しの実務

2

経営データベース

ジャンル: 営業拡大 サブジャンル: 営業マン教育

- ・営業マンの養成
- ・ゴルフでマネジメント

ジャンル: 人事制度 サブジャンル: 管理者育成

- ・リーダー育成の重要性
- ・中小企業におけるリーダーの役割

ジャンル: 営業拡大 サブジャンル: 顧客調査

- ・顧客ニーズの重要性
- ・顧客調査の重要性

【今月のビジネス・ヒント】

使わねばへらへら、

使えばふえる物とは

智と力なり

海保青陵

社員の成長が強い組織をつくる！ 社員を成長させる習慣化のポイント

ポイント

- 1 成長企業に見られる組織と人の特性
- 2 良い習慣を身に付ける3つのステップ
- 3 仕事上手になるための行動習慣



<参考文献>

- 「仕事ができる社員、できない社員」 吉越 浩一郎 著 三笠書房
- 「仕事で成長しつづける52の法則」 和田 裕美 著 日経BP社
- 「習慣を変えられれば人生は変えられる」 郭 錦珠 著 教育評論社
- 「30日で人生を変える 続ける習慣」 古川 武士 著 日本実業出版社

1 成長企業に見られる組織と人の特性

■ 成長企業に必要な2つの要素

長引く不況の中においても、成長を続けている企業も多く存在します。いずれの成長企業にも共通している点は、「良い人材」が集まっている企業は、「良い組織風土」が築かれているという点です。

「良い組織風土」とは、共通の目標達成に向け、全社員が一体となって立ち向かっている企業の姿が、社員一人ひとりの意識や行動パターンに植え付けられた目には見えない体質です。

「良い人材」とは、常に自己練成し、100%のパフォーマンスを継続して実践している人材です。このような「良い人材」が多くいる組織は必ず強くなります。

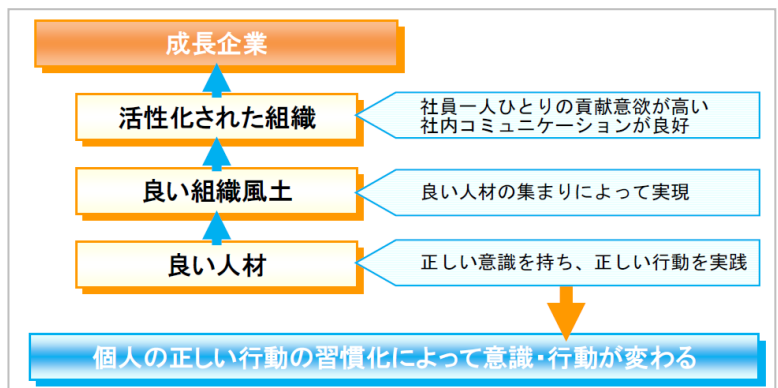
この2つの要素が満たされると組織は活性化され、成長企業になれる可能性が十分にあります。

社員が常に100%のパフォーマンスを発揮し、「良い人材」になるためには、良い行動を継続

して取り組むことが必要です。人は弱い動物であると言われてるように、強い意志がないと意外に難しいものです。ただし、日常生活における良い行動の習慣化によって意志が強くなり、仕事においても良い行動が習慣化されます。

本レポートでは、「良い人材」になるために、良い行動を習慣化させるためのポイントについてまとめています。是非、自社の社員教育において活用いただきたいと思います。

■ 成長企業の基礎は、良い組織風土と良い人材で つくられている



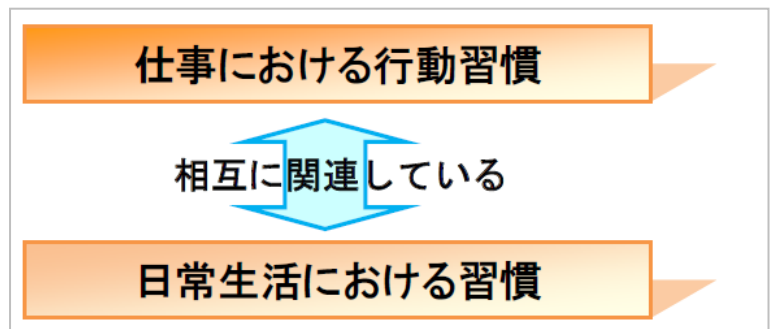
■ 良い習慣を続けることで組織も人も変わる

「良い組織風土」や「良い人材」になるためには、継続した行動が伴わないと成果が表れません。成果を上げるためには、決めたことは、中途半端にせず最後まで取り組む継続性が重要となります。

この継続性については、例えば、仕事を効率化するために今日の仕事は今日のうちに整理を済ませることや、健康のために早朝ランニングを毎日行うなどの日常

生活における正しい習慣を継続して行うことによって強化されます。

■ 仕事における行動習慣と日常生活における 習慣は関連している



2 良い習慣を身に付ける3つのステップ

■ 行動のほとんどは習慣化されている

自社において「良い組織風土」が築かれていると、社内において良い習慣が浸透しています。

例えば、社内での挨拶が徹底されている、ほうれんそうが徹底されているなどです。

「よい組織風土」が築かれている職場では、これらの習慣が無意識に続けられています。人の行動のほとんどは、習慣によって決まっているといわれています。心理学においても、人の行動の95%は、無意識によるものであると言われており、習慣のほとんどは、無意識のうちに行っていると裏づけられています。

なぜ、人は習慣化されたことによって行動するのかというと、逆に意識して出来ることには、限界があるからです。

この習慣化とは、脳に組み込まれたプログラムです。ただし、脳に組み込まれたプログラムには、良い習慣と悪い習慣の区別がないということです。ですから、自分で悪い習慣に気づき、その習慣を良い習慣のプログラムに書き換えることができれば、大きな成果を手に入れることが出来るとも言えます。

■ 良い習慣を身につけることによって期待される効果

- 仕事で大きな成果を得る
- 社会から認められる
- 報酬が増える
- 健康になる
- 多くの人脈が出来る など

■ 習慣化を妨げる3つの壁

行動習慣は、1ヶ月で習慣化出来ると言われていています。まずは、習慣化したいテーマが決まったら、1ヶ月続けてみましょう。ポイントは一つ、とにかく1ヶ月間毎日続けることです。毎日続けることで、脳に習慣を覚えさせることができます。

この取り組み過程において壁が立ちはだかりますが、以下のような対策を立ててください。

また、成功するポイントは、まずは習慣化させたいことを1つに絞り込み、結果にこだわらず行動することに集中することです。

■ 習慣化を妨げる3つの壁

①第1の壁（～1週間） 負担感が大きく、やめたくなる

対策 → まずは続ける。やったことを記録に残す

②第2の壁（～3週間） 仕事や他人に振り回される

対策 → パターンを決め、自分自身の仕組みをつくる。例外事項を決める

③第3の壁（～1ヶ月） 飽きてくる

対策 → 変化をつける（やり方を少し変える）

3 仕事上手になるための行動習慣

■ 仕事上手になるための10の行動習慣

①仕事の開始時間を早くする

始業時刻の前や、朝早い時間に仕事をすると、電話や打ち合わせなどに邪魔されることがなく、自分の時間が確保できます。まだ頭の中がスッキリした状態で、かつ、静かな時間の中で仕事に集中できますので、他の人が仕事を始める前に、いくつかまとまった仕事を終わらせることもできます。また、この時間には、頭を使う仕事を行うとより効率的に仕事を進めることができます。

②To-Doリストを活用する

今日やらなければならないこと、やりたいことをすべて洗い出して、To-doリストを作ります。To-doリスト作成のポイントは、緊急度の高い仕事を最優先にするなど優先順位をつけることです。このリストを作成することで、自分の一日仕事が見える化し、段取りを考えた仕事ができるようになり、効率的に仕事が進められます。

③時間を区切る

仕事をする時間が長いほど、より多くの仕事ができ生産性も上がるはず、と思っている人にとっては意外に思えるかもしれませんが、時間は短く区切った方が、効果的に仕事をすることができます。例えば、1日8時間働くとしたら、1時間毎に8つに区切り、同じように仕事も8つのタスクに分けて、重要な仕事から先に片付けていきます。制限時間があると集中力も上がり、生産性も上がります。

④仕事を阻害するものはまとめて行う

本来の仕事を阻害するものとして、メールや取引先への連絡などがあります。それらは時間を決めて、まとめて行います。時間は1日の中でもなるべく遅い方がよいと言われています。ただし、メールチェックなどは仕事に関わることもありますので、その場合は、1時間おきに10分だけなど目標時間を決めたほうがよいでしょう。

⑤メール、電話は最小限にする

メール、電話は1日の多くの時間を奪います。ですから、メールは、最低必要なことだけをまとめるのにとどめます。そうすれば、自分の書いたメールに対する返信も短くなるので、メールを読む時間も短縮できます。電話については、用件が済んだら長話しをせずに電話を切ることを心がけます。

⑥会議の時間を短くする

会議の時間を短く設定すると、拘束される時間が少なくなるため、自分の使える時間が増えます。会議を行う際に、集まった段階で資料を配布し、意見を求めるのではなく、あらかじめ資料を配布しておき、すぐに意見を集めることから始めます。

報告だけで済むものは、社内メールなどで資料データを事前に送付するだけで会議の時間は短くできます。また、会議時間を1時間と決めるなど、予め時間を設定しておくのもポイントです。

⑦自動化する

日々の雑事を減らすことが、大事な仕事やクリエイティブな仕事の時間を増やします。

ですから、どんな些細なことでも自動化出来るものは、自動化します。例えば、テキストの入力補助や、PC操作のショートカットキーを活用することも自動化の一つの方法です。

⑧電子化する

会社で必要な書類は出来るだけ電子化する方が、かなりの時間の節約になります。これは自分の仕事の効率化というよりも、組織の仕事の効率化にも繋がりますので、すぐに実行出来るものではないと思いますが、長期的な視点で見ても、出来ることから少しずつ始めていくべきです。

⑨机の回りを整える

これは、誰でもすぐに始められることです。退社するとき、長時間離席するときに、机の上の物を片付けます。そうすると、頭の切り替えが出来る他、余計な資料を探す時間を省略でき仕事の効率化にもつながります。いつ使うか分からないものについては、ファイリングし、引き出しやキャビネットに入れておきます。

⑩リセットする

長時間集中力を持続するのは難しいので、仕事を始めて数時間後に集中力が途切れてきたなと思ったら、一度リセットしましょう。一般的に、2時間くらいが集中出来る限度とされています。リセットの方法としては、お茶やコーヒーを飲む、ちょっと散歩するなどの自分なりの方法を探してみてください。1日に数回リセットすると、再度集中して仕事を行うことができます。

■ 健康を維持するための3つの習慣

①食事

ほとんどの生活習慣病の原因には「肥満」が挙げられています。夜9時を回ると体は蓄積のモードに変わるといわれていますので、腹八分目に抑えながら、夕食は早めに済ませることが大切です。

②運動と睡眠

体を動かすことで全身の血流がスムーズになります。全身の細胞に酸素を届け、細胞で生産された二酸化炭素や老廃物を回収してくるのは血液の役割ですが、それがきちんと巡ることは健康維持にとって重要です。もうひとつは、睡眠が挙げられます。適切な睡眠時間は人によって異なりますが、6～8時間が標準的でしょう。

③お酒とたばこ

お酒は適量がよいのですが、週に1、2日は休肝日を作るとよいとされています。

そして、たばこはできれば吸わないことが望ましいです。喫煙が健康を及ぼす影響については色々な説がありますが、やはり良い影響を及ぼすとは考えづらいというのが定説になっていますので、禁煙は大切であると言えます。

ピンチをチャンスに変えCSを向上させる！ クレーム対応力向上の秘訣

ポイント

- ① クレームが高度化、多様化している背景
- ② 個人スキルを磨き、クレーム対応力を向上させる
- ③ クレームに組織で対応する
- ④ 業種別のクレーム対応事例



1 クレームが高度化、多様化している背景

■ クレームが高度化している背景

昨今、クレームが高度化している情報を新聞紙上等で目にする機会が増えてきています。

従来の手順では、なかなか解決しないクレームが増えてきているようです。

日本能率協会コンサルティング（JMAC）の実態調査でも、いわゆる「難クレーム」が増えたという回答が全体の3割程度に上っています。

基本的なクレーム対応手順については、従来から様々な書籍で語られ、各企業のなかでも教育・実践されてきましたが、こういった従来の手順だけでは解決できないクレームが増えてきています。たとえば、全体に占める割合はまだ少なくとも、対応する担当者にとって心理的負荷が非常に大きいので、何らかの対策が必要です。

高度なクレームにもいろいろなタイプがあります。そのなかで、『綿密に事実を積み重ね、しっかりと筋道立てて主張してくるクレーム』というタイプがあります。

■ 「個人のスキルアップ」と「組織の対応力アップ」の重要性

クレームからのダメージを最小化するには、まずクレームそのものに的確に対応する力を高めなければなりません。そのためには、個々の担当者のスキルアップと、組織としての対応力アップが必要不可欠です。

クレームへの対応力を高めた結果、個々のクレームにおいてそのお客様にファンになってもらうという、“チャンス”を活かすことができます。ただ、チャンスはそれだけではありません。クレームを活かして製品・サービスや業務の品質を高めることで、お客様からの支持を強固なものにして、CS（顧客満足度）向上につなげることもできます。

企業全体としては、クレームそのものへの対応力だけでなく、クレームを通じて個々人だけでなく組織として学習する力を高めていく必要があります。

■ クレーム対応におけるチャンスとリスクの例

	リスク	チャンス
クレーム 対応中	<ul style="list-style-type: none">● 対応時間の増大● 対応する担当者の心理的負担● 当該お客様の心理的負荷、他のお客様への悪影響	<ul style="list-style-type: none">● 対応の成功による当該お客様のファン化
クレーム 対応後	<ul style="list-style-type: none">● 原因追求不足によるクレーム再発● 類似クレーム放置によるクレーム拡大	<ul style="list-style-type: none">● クレームからの製品・サービス改善によるCS向上● 類似クレームの防止によるダメージ回避

2 個人スキルを磨き、クレーム対応力を向上させる

■ 知っておくべき知識や情報とは

今はインターネットで各種情報を簡単に検索できる時代です。

お客様は、来店・来社される前にホームページで商品やサービスについて調べたり、価格比較サイトで競合商品と比べたり、詳細な情報を調べたうえで来店されていることが多いのです。

したがって、基本的な知識すら持たないスタッフに対しては、不信感を持ってしまいます。ですから、クレームを防止するには、自社（自店）が提供する商品やサービスへの知識を深めておくことも重要です。

そこには取引先などの情報も当然のことながら含まれます。実際にクレームが発生した場合、取引先と連携して解決することもあるからです。

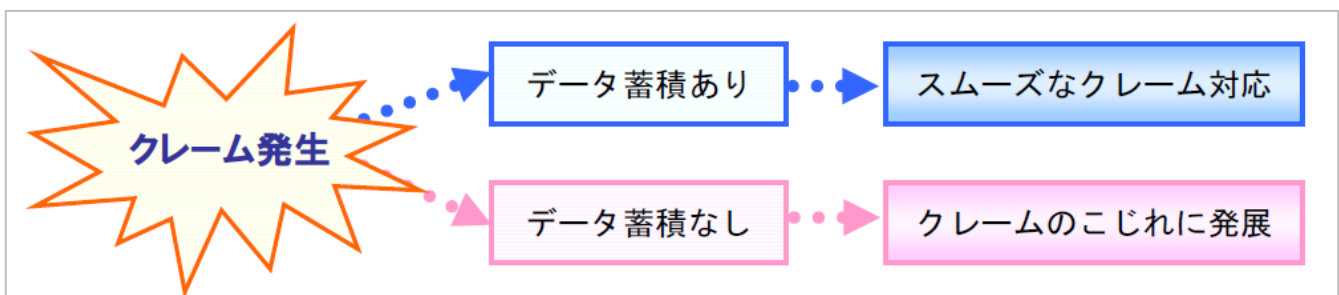
業界の動向はもちろん、広告について、新サービスや新商品の内容、会社の規則、お客様に関係する案件—これらについて、常にアンテナを張り巡らしておくことが重要です。朝礼での伝達、勉強会の開催などを通じて、スタッフ間の知識の共有はもちろん、さらなるレベルアップを意識する必要があります。お客様から問い合わせがあった商品をスタッフがまったく知らなかった場合は、カタログを見ながらでも接客すればいいのです。

接客・営業の際は、「商品・サービスについての正確な情報提供」と「お客様の目的に沿うものかどうかを考慮し提案すること」を意識する必要があります。

■ クレームデータを蓄積する

クレームへの対応プロセス・結果は、事例（データ）として残しておくことをお勧めします。対応データがあると、事例から学ぶことができます。

「対応指針」「判断基準」で、会社（店）の方針を示すことに加え、事例で知識を深めることで、クレーム対応力を向上させることにつながります。



クレーム解決後は可能な限り“クレーム事例”の作成と周知徹底を行う必要があります。

知識としてある程度頭に入れておけば、「こういうケースはこう判断する」と経験の少ない方でも前例に習うことができます。対応事例を積み重ねていくことで、社内におけるクレーム対応についてのフレームワークが構築されるとともに、全スタッフの共通認識となっていきます。

3 クレームに組織で対応する

■ 様々なクレームに柔軟に対応する体制

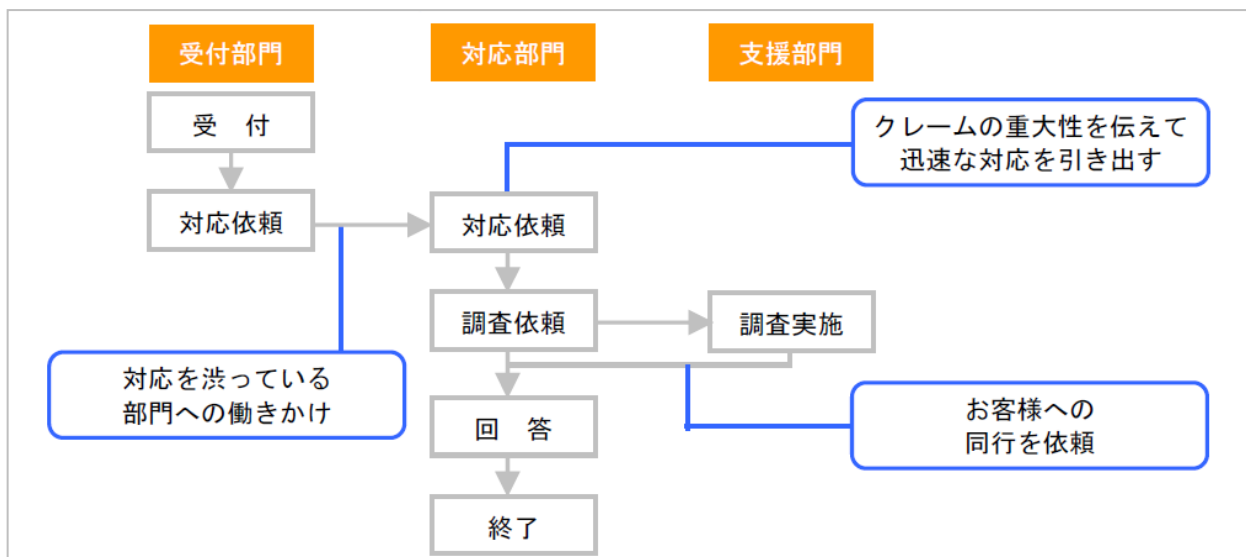
クレームに対応する体制がまったく存在しない企業はないはずですが、それぞれの部門の役割が曖昧であったり硬直的であったりしすぎると、クレームによってはどの部門がクレーム対応部門として機能するか、判断できないということが起こります。すると、いざクレーム対応という時に「なすり付け合い」が起こるわけです。例えば「通常のクレーム」はコールセンターで対応できても、攻撃的で脅迫に近かったり極めて重大な案件だったりする場合には、コールセンターの権限や対応能力では対応できないことがあります。

にもかかわらず「とにかくクレームはコールセンターが対応するのだ」としてしまうと、大きなトラブルに発展する可能性があります。こういった場合に「企業イメージに関わるような案件は、総務部と法務部が連携して対応する」というルールがあれば、クレームの内容に応じて適切な体制で対応できるはずですが。このように、クレームの内容・レベルに応じた分担を定めておき、それでも想定外のクレームが起こった場合についても、どのように協議して対応体制を決めるかといったルールを用意し、柔軟に、かつ最適な体制で対応できるよう、備えておくことが必要です。

■ プロセス・ルールをつなぐ人の役割

プロセスを整備しルール化すれば、クレーム対応は円滑に進むでしょうか。どんなによくできたプロセスでも、実践するのは人ですし、複数部門の連携するような場合には、やはり人による調整が必要不可欠です。プロセスという形と同時に、それぞれに関わる人の役割を明確にしなければなりません。その点で各部門のマネージャーの役割は重く、プロセスの接合点やルールの間隙を埋めていくようなアクションが求められます。

■ プロセスをつなぐ人の役割（例）



4 業種別のクレーム対応事例

■ コンビニエンスストアでのクレーム

■ クレーム内容

若い男性が昼食にランチとサラダを購入したのですが、その夜、アルバイトのB君が店に出ているときにこの男性が来店され、サラダに虫が入っていたとクレームをつけてきました。この男性は、仮にCさんとしますが、食べ残しのサラダと虫を持って店に来たそうです。

B君はその虫を見たそうですが、サラダは清潔な場所でパックされており、あり得ないと説明したそうです。Cさんはその説明を受け入れず、誠意がないなどと大声で怒鳴っていたため、店に入ろうとするお客さんが慌てて出ていったりしたそうです。

B君は、サラダに虫が入っていたことはないが、上司に相談すると伝えたところ、翌日から毎日Cさんが誠意を見せろと言ってきました。店内にはお客さんがいますので、断固たる措置がなかなか取れませんし、私が店にいないときにも来るので、対応に困っています。

■ 具体的対応策

この問題では、相手方のクレームを肯定することから対応に入るほうが無難です。最初から突っぱねるのではなく、「そうですか、ご迷惑をおかけいたしました」と言っていいます。そう言ってから、我々も徹底した調査をさせていただきますが、お客さまもこの商品を冷凍保管しておいていただけますか、というような対応をすべきです。

なぜかというと、悪意をもって、虫が入っていたとクレームをつけてくる方は、本来少ないだろうという発想で取り組まなければいけません。仮に悪意をもってクレームをつけたとしても、請求される金額は少額です。逆に本当に入っていたのだとしたら重大な事件になり、製造ラインの見直しも必要になります。

ですから、話をこじらせるよりも、素直にクレームを受けて、途方もないことを要求してきたときに、私どもでは対応しきれませんので、訴訟を起こしてください、というように、逆に弁護士を紹介しますよというくらいの気持で対応したほうが、適切な対応といえるでしょう。

いずれにしても、真摯な対応をすることが最も大切です。

【参考文献】

- ・「クレーム対応・処理 完全実務マニュアル」佐藤 孝幸 著 日本法令
- ・「クレーム対応の極意」山本 貴広 著 同文館出版
- ・「クレーム対応の教科書」日本能率協会コンサルティング 著 日本能率協会マネジメントセンター
- ・「モンスタークレマー対策の実務と法」升田 純・関根 眞一 民事法研究会

すぐに始められる経営改善策 オフィス内のコスト削減法

ポイント

1 コスト削減の目的と実行手順

2 通信コストの削減法

3 印刷コストの削減法

4 移動コストの削減法

5 エネルギーコストの削減法



<参考文献>

- 「究極のコストカットの進め方」 工藤 工・田村 雅司 著 中経出版
- 「オフィスの業務改善がすぐできる本」 (株) 日本能率協会コンサルティング 著 日本能率協会マネジメントセンター
- 「はじめての経費削減100問100答」 出口 秀樹／福沢 康弘 著 明日香出版社
- 「利益を生み出す絶対！経費削減」 藤井 和哉 著 新星出版社

1 コスト削減の目的と実行手順

■ なぜコストを削減するのか

モノが売れる時代は、売上ボリュームをいかに増やすかが最大のテーマでした。しかし現在のよう
に消費が冷え込んでくると、売上がなかなか上がらない中で必要利益を確保しなくてはならな
いため、コスト削減の重要性が以前より高まってきています。コスト削減には一般的に次の4つ
の方法があり、④「社内経費の削減」が一番取り組みやすく、効果もすぐ期待できるので取り組
みやすいといえます。

- ①仕入方法の見直し：購買先の再検討、支払条件の見直し、輸送コストの削減 等
- ②生産方法の見直し：作業の効率化、生産設備の改善 等
- ③在庫管理の改善：廃棄ロスの回避、倉庫管理費用・人件費の削減 等
- ④社内経費の削減：各種購入品の価格比較、光熱費・郵送費・印刷費などの節約 等

■ コスト削減の実行手順

コスト削減に取り組むとき、「削減すべきコスト」がわからないと実践のしようがありません。
何でも削減すればいいというものではないのです。そこで、コスト削減を3ステップに分け、そ
れぞれの段階でやるべき事を示していきます。

■ コスト削減の手順

STEP① ↓	データを収集する	コスト削減をする際の大きな問題は、「どのコストを削減するか」決定することです。そのために、まずはコストを具体的な数字で見える形にし、ムダを洗い出さなくてはなりません。最初は、コスト削減予定項目のデータを収集することから取り組みましょう。また、ムダを見つけるのに有効なのは比較することです。
STEP② ↓	コストを分析・検討する	コスト削減を行うときは、利益を生み出していないムダなコストから削減するようにしなくてはなりません。そのために、各項目のコストを数字で示し、金額の大きさや削減の容易さを検討します。
STEP③ ↓	コスト削減項目を決定する	コストの分析・検討が終わったら、次にどの項目を削減していくかを決定します。削減項目の決定には、社員それぞれの意識づけが必要です。目標設定は、個人の目標ではなく、チームや事務所全体の目標とすることが大切であり、「昨年比〇%の削減をおこなう」と目標設定します。

2 通信コストの削減法

■ 固定電話のIP化

IP (Internet Protocol) 電話とは、従来の電話回線ではなく、インターネット回線を利用した電話のことです。NTTの交換機を使わないため、料金が安くなり、全国どこでも3分8円前後で通話ができます。さらに、同一もしくは提携グループのIP電話サービス加入者同士では通話料が無料になるというメリットがあります。

■ 郵送・配送方法の検討

規制緩和によって生まれた、宅配業者による書類配送サービス（メール便）は、業者間で価格競争が行われており、経費節減には有効です。各社の料金体系を比較検討したうえで、自社にとって有利なものを選択していただきたいと思います。

■ 各社の比較表

第一種郵便	重さ	50g	100g	150g	250g	500g	1kg	2kg	
	料金	120円	140円	200円	240円	390円	580円	850円	
ゆうメール	重さ			150g	250g	500g	1kg	2kg	3kg
	料金			180円	210円	290円	340円	450円	590円
佐川飛脚メール便	重さ				300g	600g	1kg		
	料金				160円	210円	310円		
クロネコメール便	1kg以下	A4 [△] 1cm	A4 [△] 1cm						
	料金	80円	160円						

ある会社では、角形2号の封筒に入るA4サイズの書類で厚さ2cm以内のものはメール便で送るようにして、これまで使っていた宅配便は使わないというルールをつくりました。そして、重さが2～3kgでサイズが170cm（3辺の合計）のときはゆうメール（旧冊子小包）を使って出すことになりました。その結果、今まで月に9万円くらいかかっていた運搬費が、メール便の利用と宅配業者の統一、ゆうメールの活用で3万円前後に削減できました。

■ 切手・はがきの購入・管理

切手やはがきはどこで購入しても商品価値は同じです。ならば、金券ショップでまとめて購入するのが経済的です。一般的に、定価の2～4%は安く手に入ります。ダイレクトメール等で大量に切手を使う会社の場合、年間で計算すると決して小さな金額にはならないはずですが、同様に、印紙の購入も金券ショップを利用することをお勧めします。最近では、インターネットで注文して、会社まで届けてくれる業者が多いので非常に便利です。

また、購入した後の管理も重要です。オフィスの棚に切手が無造作に置かれ、社員が気軽に使える状態になっているのならば、すぐにでも改善が必要といえます。

3 印刷コストの削減法

■ 印刷機器の変更

通常コピーをとるときはコピー機を使います。会議の資料を作成して配るときも、プリントアウトしたものを複写していないでしょうか。

コピー機をリースで使用している場合、「カウンター料金」というものが設定されていて、1回コピー・FAX・スキャンするごとにこの料金が発生します。ところが、レーザープリンタでの出力ならカウンター料金は発生しません。

このカウンター料金は、普通モノクロ機で1枚（A4）当たり5～8円くらい、カラー機では1枚当たり30円～60円にもなります。しかし、レーザープリンタで出力すれば、1枚当たりの経費はモノクロで3円くらいです。

レーザープリンタにもトナー代がかかりますが、モノクロ1本（約6,000枚の印刷が可能）で12,000円程度（1枚当たりの経費は12,000円÷6,000枚＝2円）、さらにドラムユニット（消耗品）が必要で、1個で約3万枚印刷でき、金額は3万円程度です（1枚当たりの経費は3万円÷3万枚＝1円）。つまり、レーザープリンタによる1枚当たりの経費は2円＋1円＝3円になります。

また、レーザープリンタもコピー機と同じくらいの速さで出力できるので、時間のロスが発生する心配もありません。

具体的な削減金額は、コピー機のカウンター料金を1枚7円とすると、月2,000枚印刷したときの差額は4円（7円－3円）×2,000枚＝8,000円にもなります。年間にすれば96,000円のコスト削減になるのです。

■ IT技術でペーパーレスに

現在、事務機器メーカーがこぞって「ペーパーレスシステム」の提案を行っています。

そのアイデアの中心は、サーバー上にビジネス文書を蓄積し、実際に紙に出力する作業を省くというものです。FAXもサーバー上で処理し、紙に出力しなくて済む方法があります。送信はパソコンから行い、受信はサーバー上に蓄積してパソコンから閲覧するようにするのです。パソコンで作成した文書も、社内向けならば出力せずに、サーバー上に保管します。社外に配布するなど、本当に必要なものだけを出力するのです。

みなさんの会社で支払っているコピーのカウンター料金を一度確認されてみてはいかがでしょうか。そして、その料金のうち、本当に出力しなくてはいけぬものはどれだけあるか試算してみたいと思います。ペーパーレスシステムの導入にはそれほど費用もかかりません。現在のプリンタドライバには標準で装備されている例が多く、インストールするだけですぐに使えます。ぜひ活用を検討してみてください。

4 移動コストの削減法

■ 通勤交通費の見直し

経費削減に取り組む中で、なかなかチェックしづらい項目として、社員の通勤交通費が挙げられます。この経費は、チェックを怠るとみるみるうちに膨らむ傾向があるので、社内では「通勤手当支給規定」などの厳格なルールを定め、全社員に公平に支給されるものにしなければなりません。次に掲げるポイントを押さえているか、支給規定の内容を見直してみてください。

ポイント① 最短・最安経路で計算されているか

ポイント② 通勤費の上限は定めているか

ポイント③ 定期券の現物支給の場合、6カ月定期を購入しているか

■ 出張旅費規定の整備

出張は会社組織にはつきものです。この出張時に発生するコストは「交通費」「宿泊費」「滞在地の諸雑費」の3つがほとんどを占めます。これらのコストは、大目に見ていると膨らむ一方です。その一番の原因は、出張諸費に関する規程がないことではないでしょうか。規程として明示されていないことが、出張先での費用を膨らませている元凶なのです。出張旅費規定を作成するにあたっての柱は3つあります。

① 宿泊料

宿泊料の支払方法は、「定額での支給」と「実費での精算」とがあります。多くの中小企業では実費での精算を採用していますが、これを定額に変えるだけでも効果があります。旅行代理店のパック料金や、ネット予約での割引が行われていますから、割安情報を社内で共有しながらコスト削減に取り組むとよいでしょう。

② 交通費

交通機関を利用する際のランクを決めることが重要です。飛行機や電車に限らず、出張先のレンタカーにもランクを設定し、基準を定めておかないと、当事者が経費のことを考えずに交通費は増加してしまいます。ただし、会社の規模や業界によっては、役位に応じた利用交通機関を定めることも必要でしょう。

③ 出張の定義

距離と時間で明確な基準を定めるのが望ましいといえます。出張の定義を明確にしておけば、不正の防止にも役立ちますし、公平性を維持することにもなります。

増加する労務トラブルに対応できる 就業規則策定・見直しの実務

ポイント

- 1 就業規則の基礎知識
- 2 採用及び異動規定
- 3 服務規律規定
- 4 労働時間、休憩及び休日規定
- 5 定年、退職及び解雇規定
- 6 その他の規定



1 就業規則の基礎知識

■ 就業規則の意義とその効果

就業規則に求められる意義や効果は、一定の秩序の下、社員を有機的、組織的に就業させることです。労使間の雇用環境の変化や就業形態の多様化により、労使間の労働条件をめぐるトラブルはますます増加している中で、就業規則を策定し、正しく運用することにより、例えば、次のような意義や効果が期待できます。

- ① 会社が、社員の雇用において生ずる様々なリスクに備えることができる。
- ② 労使間の労働条件や服務規律の理解や解釈の違いから起こるトラブルを未然に防げるようになる。
- ③ 万が一、労使間でトラブルが生じた際、その解決の道しるべとなる。
- ④ 労働条件の明文化により、社員に安心感や公平感を与えることができる。
- ⑤ 社員のやる気の向上や明るい職場の形成につながる。
- ⑥ 結果的には、会社の発展に寄与する。

■ 就業規則の要件

就業規則の作成義務	常時10名以上の社員（パート・アルバイト等も含む）を雇用する使用者は就業規則を作成し、労働基準監督署に届け出なければなりません。社員が10名未満の会社は就業規則の作成・届出の義務はありませんが、必要性を感じれば作成し、届け出ることをお勧めします。
正しい手続がなされていること	就業規則作成・変更時に届出を行う際は、社員の意見聴取が必要です。具体的に言うと社員の過半数で組織されている労働組合がある場合にはその労働組合、ない場合には社員の過半数を代表する者の意見を聴き、意見を記した「意見書」を、就業規則の届出の際に添付しなければなりません。この際、聴取した意見が反対意見であっても、社員の同意までは求められません。
法令に則ったものであること	就業規則はあくまでも法令や労働協約に則ったものでなくてはなりません。法令を無視した就業規則は、その部分は無効となりますし、トラブルの元となってしまいます。当然、労働基準監督署への届出の際に指摘を受けます。今やコンプライアンスは企業運営にとって不可欠なものです。
社員に周知されていること	就業規則を作成しても、それを社長が大事に金庫に保管して社員がその内容を知ることができないのでは何の意味もありません。就業規則が社員に全く周知されていない場合に、その効力を否定した判例は、過去に多数あります。
適正な運用がなされること	作成された就業規則を適正に運用すること、運用できることが大切です。問題が起きる例として、就業規則があるにもかかわらず、ケースバイケースの対応をすること、就業規則の各規程の文言や表現が非常に難しく理解しづらいことなどが挙げられます。また、いく通りにも解釈ができる表現があり、問題が起こった際に対応が難しくなったり、社員に誤解を与えて逆に問題が増えたりすることもあります。そういう意味では就業規則は、きちんと運用できて初めて存在意義があると言えます。そのためには労使双方が就業規則の趣旨・目的を十分理解しておく必要があります。

2 採用及び異動規定

■ 試用期間

試用期間は、通常は「期間の定めがない雇用契約の開始当初に設けられた解約権が留保された一定期間」と解されています。したがって、有期雇用契約と異なり、試用期間が満了しても当然には雇用契約は終了しません。終了させるには、解約権（解雇権）の行使が必要となります。労働基準法第21条では、試みの試用期間中の者の採用後暦日で14日以内の解雇には解雇予告義務の免除が定められています。試用期間制度は労働条件の1項目ですから就業規則などに定める必要があります。就業規則に規定がなく、雇用契約書にも試用期間の明示がなければ直ちに本採用したことになり、採用後14日以内であっても解雇予告が必要となります。

■ 「試用期間」のチェック表

試用期間の条文策定・見直しのポイント	
①	試用期間の規定はあるか
②	試用期間中も社会保険や雇用保険に加入させているか
③	試用期間の長さは適当か
④	試用期間の延長の規定はあるか
⑤	試用期間を適用しない社員の規定はあるか
⑥	試用期間中の賃金に差をつける場合、就業規則に定めを置いているか
⑦	試用期間中の解雇には相応の客観的で合理的な理由はあるか

■ 休職規定

「休職」について、労働基準法にはその概念はありません。通常は労働者の側に何らかの理由があって役務の提供ができない場合に、使用者が、雇用関係は維持したまま一定期間就業を免除または禁止する制度をいいます。

その理由で最も一般的なのは私傷病による場合ですが、休職期間の長さは、概ね勤続期間の長さや傷病の性質（結核性であるか否かなど）により定められます。休業期間中に傷病が癒え、就業が可能になれば復職し、その時点で休職は終了します。

しかし、回復しないまま休職期間が終了した場合には、自然退職ないし解雇となります。本来、雇用契約においては役務提供が本旨ですから、これができなければ契約解除（雇用関係の終了＝退職、解雇）事由になるところ、「休職」という状態により解雇を猶予し、労働者の回復を待つという労働者保護の制度と見るのが一般的です。

なお、就業規則の特徴として、①休職期間内の休職回数と、②復職できなかった場合の自然退職について定めます。また、復職時の診断書提出についても、本人のかかりつけ医師以外の医師の所見を求めうる余地を明記します。

3 服務規律規定

■ 服務規律

服務規律とは、社員が遵守すべき事項を定めたものです。例えば、酒気を帯びて就業しないという極めて当たり前のことから、セクシュアルハラスメントに関する内容、営業秘密（トレードシークレット）や個人情報の漏洩の禁止についても記載しています。

服務規律の違反は、就業規則違反ですので、懲戒処分につながります。言い換えれば、服務規律に記載していないことを懲戒処分の対象とすることは難しい面が生じますので、服務規律を充実させておくことが有効です（例：私用メールへの対処、携帯電話の制限、兼業の事前許可など）。

■ パワーハラスメント

パワハラは被害者に対し、士気の低下、能力発揮に支障を及ぼす、心の健康を害する等の問題をもたらし、場合によっては、自殺者を出すこともあります。一方、企業にとっても、職場風土の悪化や社員のパフォーマンス低下など様々な影響をもたらします。現在、パワハラは企業にとって、大変重要な経営上の問題になっているといえます。

■ 判断基準

① 職場において

業務を遂行する場所を指します。通常就業している場所以外の場所であっても、従業員が業務を遂行する場所であれば「職場」となります。例えば、勤務時間外の宴会や休日の連絡等であっても、業務上の失敗を責める等、実質上職務の延長である場合は該当します。

② 職務上の地位や影響力に基づき

上司が部下に対し、その地位に基づいて行う行為のことです。また、直接の上司以外であっても、実質的に影響力がある者の行為も含まれます。さらには、同僚同士でも、キャリアや技能に差があるケースなども該当し得ます。

③ 相手の人格や尊厳を侵害する言動

刑法の暴行罪、脅迫罪に当たるもの、法に違反する行為の強制、強要、相手の人格や尊厳を侵害する意図や苦痛を与える意図でなされた言動（これらの意図がなくても該当する場合があります）が該当します。

④ その人や周囲の人に身体的・精神的苦痛を与え

本人がその原因となった出来事をどのように受け止めたかではなく、「多くの人々が一般的にはどう受け止めるか」という客観的な基準によって評価します。また、次に自分が標的になるのではないかと委縮するなど、周囲の従業員に苦痛を与えるケースも想定されます。

⑤ その就業環境を悪化させる

本人、周囲の人々の就業環境が不快なものとなったため、能力が発揮できないなどの看過できない程度の支障が生ずることです。また、雇用不安を与えることも含まれます。

4 労働時間、休憩及び休日規定

■ 労働時間

一般に労働時間とは、従業員が使用者のもとで働いている時間をいうことが多いようです。この労働時間の取扱いによって、会社または従業員に不利益となり、トラブルが生じることが少なくありません。会社はトラブルを未然に防ぐために、あらかじめ規定等によりルールを決めておく必要があります。

判例等によると、法律上の労働時間とは、労働者が使用者の指揮命令下に置かれている時間をいい、休憩時間は労働時間に含まれず、労働時間に該当するか否かは、労働者の行為が使用者の指揮命令下に置かれているものと評価することができるか否かにより客観的に定まるものであって、必ずしも実際に行われている精神や肉体を活動させていることを要件としていないと解されています。

■ 休暇・休業

休暇や休業のうち、法律で賃金を支払う義務があるのは、「年次有給休暇」（労働基準法第39条）と「使用者の責に帰すべき事由による休業」（同法第26条）だけです。ただし、この両者では有給の内容が異なっており、「年次有給休暇」の場合は平均賃金または所定労働時間労働した場合に支払われる通常の賃金（もう1つの方法として、労使協定により健康保険の標準報酬日額に相当する額とする旨を定めることもできます）を支払わなければなりません。

一方、「使用者の責に帰すべき事由による休業」の場合は、平均賃金の6割以上の休業手当を支払わなければなりません。他の休暇・休業は無給でもよく、後は労使の合意で有給にすることもできるのですが、就業規則では、各々の条項に無給か有給かを明示すべきです。

■ 年次有給休暇の付与と残日数の管理

就業規則を策定・見直して、新たに基準日を導入する場合に注意しなければならないのは、切替え時点で従業員に不利にならないようにすることです。

従業員の入社日が特定の日に集中しているような会社では、在籍者の付与日（＝入社日の6カ月後）の分布を調べて、集中している時期を考慮して基準日を設けることが考えられますが、ほぼ毎月のように従業員を採用している会社では、付与日が分散しており、割り切って決めるしかありません。しかし、割り切るとしても、1年の開きは大きすぎるので、基準日を半年ごとに年2回設けることが有効です。

すなわち、4月1日から9月30日までに入社した従業員は、10月1日を基準日として、10月1日から3月31日までに入社した従業員は4月1日を基準日として、この日に休暇を付与することになります。

経営データベース 1

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: 営業マン教育



営業マンの養成

営業マンに力をつけさせたいのですが、何から始めたらよいでしょうか。



営業成績を上げるには量と質のバランスが必要です。いくら質が良くても、お客様数（見込み）が少なければ、売上には限界があります。

逆にお客様数が多くても、営業の質が悪ければ、取りこぼしが多く、好業績は狙えません。つまり、力をつけるというのは、量と質を両方高めることを言います。

営業は個人に任されている部分が大きいです。「行ってきま〜す」と会社を出たら、営業マンは一人です。喫茶店でコーヒーを飲んでいようが、靴をすり減らして訪問しようが、上司はわかりません。

無論、毎日・毎月・四半期・半年・1年で一定の見込み量を確保するための行動管理はマネージャーの必須業務と言えます。個人の能力やタイプに合わせた適切なアドバイス、集団全体のベクトル合わせやモラルの向上、システムでのサポート等です。

それにも増して重要なのは営業マン個人の能力アップと行動管理です。常に工夫を凝らし成約率を上げる意識と行動です。その為には武器を与えることが必要です。無手勝流で戦えと言われても成果は上がりません。成約率を上げる能力要件とその能力を上げるツールが必要なのです。

例えば、自動車販売では、カタログ・パンフレット・展示車・試乗車・ショールームがハード面でのツールとなります。これらが、営業マンをバックアップしてくれます。同じように、ソフト面でのテクニック（ツール）も必要です。お客様に対する効果的アプローチ、つまり買う気高めるテクニック（ツール）です。お客様は人間です。

人間の心理を理解し、どういうコミュニケーションをとれば成約率が高まるか、というコミュニケーションのテクニックのことを指します。例えば、「お客様に質問をしてニーズを掘め」とはよく聞く言葉ですが、具体的にどのタイミングでどのように質問をしたら、お客様は本音を話してくれるのでしょうか？ この場合質問のテクニック（ツール）を知らなければ、お客様からの良質の回答は望めません。このように、武器を教え、使い方を教えれば、営業マンが成約率を上げる可能性は非常に高まります。当然ストレスは激減します。お客様に信頼されるようになりますから、営業が楽しくなってきます。

つまり勝ち癖がつくのです。すると尻を叩かなくとも、叱咤激励しなくとも、営業マンは自立的に行動するようになります。マネージャーは要所でアドバイスを行うだけでよくなるのです。

比重は異なりますが、大体どんな業種・業態でも右の6つの力を啓発することによって成約率が高まり業績を上げることができます。

- ① 仮説の設定力
- ② 信頼関係構築力
- ③ ニーズを明確にする質問力
- ④ 効果的説明を行うプレゼンテーション力
- ⑤ 疑問／反論対処力
- ⑥ 決断を促すクロージング力

経営データベース ②

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: 営業マン教育



ゴルフでマネジメント

管理職の管理能力に問題があるような気がします。特に部下育成を苦手としているようなのですが、何か良い方法はないでしょうか。

南カリフォルニア大学の行動科学者ウィリアム・モブリー氏は面白い研究をして、管理職のマネジメント能力向上の指針としました。ご紹介しましょう。

きっかけはゴルフでした。何故、あきもせずゴルフをするのか？ ということです。周囲のゴルファーに聞くと「健康のため」「つきあい」「家にいても飽きる」「人と競い合うスリル」「気分が爽快になる」等の答えが返ってきました。が、果たしてそれだけなのだろうか？ とモブリー氏は考えたわけです。

ゴルフというゲームに備わっている特に効果的な動機付けの要因を分析し、それを仕事の動機付けに応用することを考えたわけです。仕事を頭におきながら、教授があげる5つの要因を見てみましょう。

①目標の明確さ

目に見えるピン（具体的、象徴的目標）がある。

簡単には達成できないが、達成不可能ではない。自分のスコアと他の人のスコアがどれくらい差がついているのかが明確である。プレイヤー同士での競い合いも熱中の要因。

②ゲームの完結性

ティーからグリーンまで完全に責任を持たされる。

最終ホールまで自分の腕次第。ゲームの終了と結果が明確である。

③フィードバック

各ショットごとに、各ホールごとに、旨くいったか行かなかったかが明確である。

また9番18番ホールの後に、スコアというデータでフィードバックされる。

④多様な技能を駆使できる

ホールによってコンディションが異なる。または自分の判断や技量でクラブの種類を選んで使うことができる。また肉体的・精神的両方の要素が必要とされる。

⑤判断

距離の判断、グリーンを読み、クラブを選ぶ、スタンスを決める、グリップを整える、スイングを考える等、判断し実行を行うことができる。

確かに長時間に渡るプレーを持続させるだけの動機付けが揃っていると言えるでしょう。もしゴルファーの目にピンが見えず、パーを知らされず、年間の成績以外にはフィードバックを与えられず、一種類のクラブしか使えず、自分の判断を奪われたら二度とやる気は起こらないでしょう。

あなたは、そしてあなたの部下はこのような動機付けを与えられ仕事をしていますか？ 参考になさってみてください。

経営データベース ③

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 管理者育成



リーダー育成の重要性

リーダー育成の重要性について教えてください。



■リーダー育成の重要性

多くの中小企業では、社員教育までなかなか手が回らないのが実情ではないでしょうか。その理由として、「**時間的余裕がない**」、「**育成を指導する人材が不足している**」、「**資金的余裕がない**」などが挙げられます。

企業を永続的に発展させるためには、「**中核となるリーダーを常に育成し続けること**」が不可欠です。

特に、限られた人員で経営している中小企業にとっては、有能な人材を失った損失は、極めて大きく、最も重要な資産の流出だといえます。

会社の核となるリーダーを育てることは時間も手間もかかることが想定されます。

しかし、将来を見据え、自社のリーダーを育てなければ、会社の将来的展望は描けなくなってしまいます。

■人材育成の基本原則

企業における人材育成は、前述したように時間も手間もかかり一朝一夕とはいきません。

だからこそ、下記に示すような基本原則に基づき人材育成を進めるべきであるといえます。

- 早期に当人の弱点に気づかせる
- 継続的に行動を変えることで習慣化する
- 人材育成は一日してならず

まず、人材育成に最も重要なのは、会社側が社員一人ひとりに対して、早期に自らの弱点に気づかせて、行動を支援することです。

自分自身の改善すべき点に気づき、行動を変え、それを習慣づけることによって確実に弱点を克服することができます。

しかし、実際には日常業務に忙殺されるため、継続的に自身の行動を変えることは難しくなります。

そこで、企業側にできることは、各自に行動改善計画を求め、定期的に自己点検する仕組みをつくり、面接などコミュニケーションにより上司と互いに確認することです。

(参考: 篠田泰和 著「管理者養成マニュアル」)

経営データベース 4

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 管理者育成



中小企業におけるリーダーの役割

中小企業において、リーダーはどんな役割でしょうか。



中小企業におけるリーダーの役割は下記の2点に集約されます。

この2つの役割を果たしていくためには、知識面・意識面・行動面の3つの能力要件が必要となります。これら能力要件を満たすためには、**個人関連スキル**・**組織関連スキル**の2つのスキルを向上させることが必要です。

■会社経理の仕組み作り

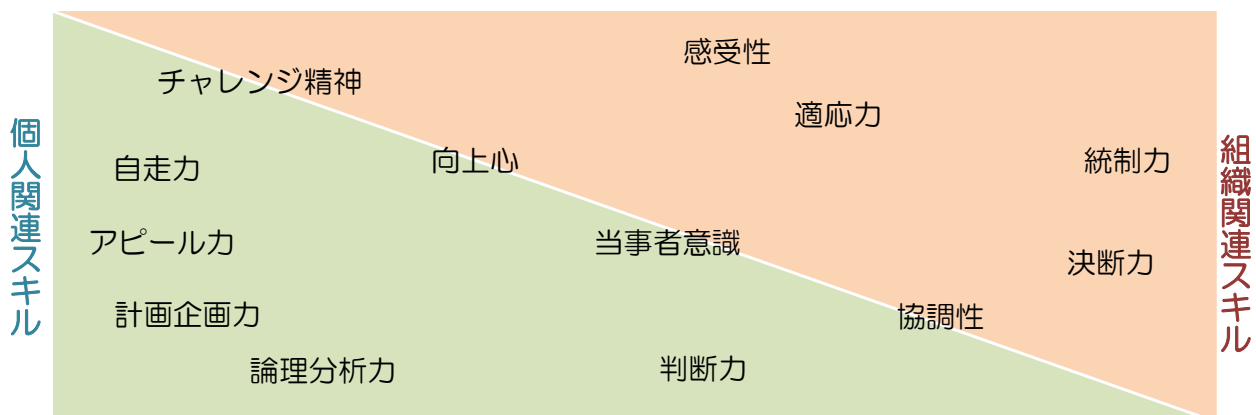
- 自身が個人として成果・業績を上げること
- 部下やメンバーを使って、組織として成果・業績を上げること

個人関連スキルとは、自身の業務処理能力が高く、プレイヤーとして一人称でどんどん仕事をこなしていける技能を意味します。個人関連スキルには「**自走力**」や「**アピール力**」、「**計画企画力**」、「**判断力**」などが含まれます。

一方、**組織関連スキル**とは、多くの部下やメンバーを持ち、幅広い仕事をこなしていく技能を意味します。職位が上がるにつれて、より高い組織関連スキルが要求されます。組織関連スキルには、「**適応力**」や「**感受性**」、「**統制力**」、「**決断力**」が挙げられます。

この2つのスキルと13の能力要件の相関関係は下図の通りとなります。また、この図を活用し、分析することができます。分析結果として、例えば、個人関連スキルの強い、スペシャリストもしくはプレイヤー傾向の強いリーダーなのか、組織関連スキルの強い、マネージャー型なのかを把握することが可能となります。結果として、リーダー本人の重点育成ポイントが明確化されます。この2つのスキルをいかに伸ばしていくかがポイントとなります。

■13の能力要件をスキル別に分類する



(参考: 篠田泰和 著「管理者養成マニュアル」)

経営データベース 5

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: 顧客調査



顧客ニーズの重要性

顧客ニーズを把握することによって、顧客獲得につながる有益な販売戦略を立てられると聞きました。それはどのようなものでしょうか。



1 顧客ニーズから販売戦略を検討する

普通は商品やサービスが先にあって、それに対して販促企画を検討します。しかし、このようなやり方では、よほどの宣伝広告費がないと成功しません。

商品やサービスありきで販促企画を考えると、販促企画を妥協せざるを得なくなります。また、「商品」から「売り方」を考えてしまうと、販促企画を無理やり結び付けなくてはいけなくなるため、最大限の販売力を発揮できなくなります。

販売戦略を検討するときは、まず「誰に」、「どんな売り方をするのか？」等を考えて、そこから商品のネーミングや内容を調整していった方が、高いパフォーマンスの「商品戦略」を生み出すことができます。

そのためには、顧客の真のニーズを把握し、顧客満足度を最大限に高めるための「顧客調査」を行うことが重要になります。

2 顧客へのニーズ提供がリピート率向上につながる

「違う顧客に同じ商品、サービスを提供する」というやり方では、顧客獲得コストが増える一方、ビジネスとして軌道に乗せるのに非常に時間がかかります。

それよりも、できるだけ広告費を抑えて「同じ顧客に違う商品、サービスを提供する」という、全く正反対の戦略を構築しないと、いつまでたっても新規の顧客を集めるために高い広告費を出し続けなくてはなりません。

ニーズ提供の多さが、リピート率を向上させる

通常、アイスクリームは夏にしか売れないものだが……

- 1月 暖房の効いた中でアイスを食べると美味しいですよ
- 2月 バレンタインにチョコアイスはいかがですか？
- 3月 ホワイトデーのお返しにアイスクャンディーはいかがですか
- 4月 お花見のデザートにアイスはいかがですか？
- 5月 母の日にアイスを贈ってみては？
- 6月 父の日にアイスをプレゼント！
- 7月 夏のお中元にアイスはいかがですか？
- 8月 お盆休みにアイスのお土産を！
- 9月 敬老の日に抹茶アイスはいかがですか？
- 10月 栗味のアイスはいかがですか？
- 11月 サツマイモのアイスができました！
- 12月 クリスマスはアイスのデザートで締めくくり

顧客へのニーズ提供が多ければ、1年中アイスクリームを購入するチャンスを提供することができる！

経営データベース ⑥

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: 顧客調査



顧客調査の重要性

顧客調査とは、が具体的にはどのようなもので、企業にどのような利益をもたらしてくれるのでしょうか。



1 企業活動の中での顧客調査の役割

企業活動は、顧客に対して優れた製品やサービスを適切な価格で販売し、継続的に顧客に購入してもらうことによって成立します。

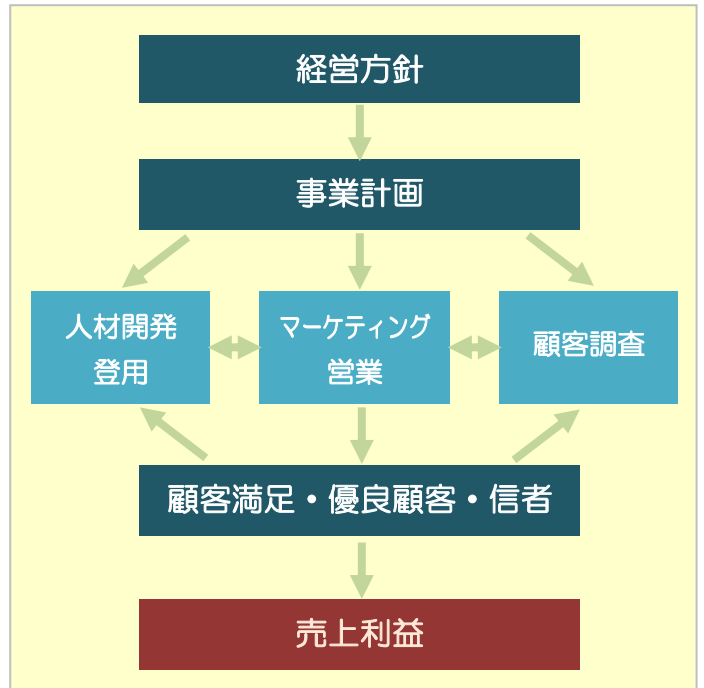
企業活動の全体像を示すと、右の図のようになります。

企業は目標を設定し、事業の成果と目標のギャップを検証します。その結果は顧客満足においても同様のことがいえます。自社が予測、あるいは期待する顧客満足と、顧客が実際に認める顧客満足を表しています。「予測する顧客満足度」と「顧客が認める顧客満足度」の差を見て、期待する価値が十分認められているか判断することになります。

顧客調査とは、この2つとのギャップを調べることとなりますが「予測する顧客満足度」は社内における仮説といえるものです。

通常、顧客調査は、何か問題点が生じた際に、その要因を知りたいといった場合に行われます。例えば、新製品を出したものの、販売が計画した数字まで到達できないとします。

その理由として「製品の機能性が充分認識されていない購入チャネルの問題」、「競合品が予測したより買われている」、「予測したマーケットサイズがなかった」等、仮説を立て、それらを調査することになります。これら多くは、顧客調査から数値情報として得られなければなりません。



2 最終目的は売上の増加と利益の増加

顧客調査を行う理由は、以下のようにまとめられます。

■顧客調査を行う理由

- 顧客からの要求に対する理解を深め、その満足度を把握する
- 結果を踏まえ、改善のための適切な対応をとることで顧客獲得につなげる
- 顧客との関係をキープして、顧客とのWin-Winの関係を築く

最終的には、売上と利益の向上を目的としています。