

## 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 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2013年4月12日号

- ・家計のインフレ期待をどうみるか

## 2 経営 TOPICS

統計調査資料

- ・家計全国中小企業動向調査結果

(2013年1-3月期実績、4-6月期以降見通し)

## 3 経営情報レポート

- ・法改正の正しい理解で労務トラブルを防止する！  
平成25年度労働2法改正への対応策
- ・品質向上、コストダウン、業務効率化を実現する  
業務改善の進め方
- ・顧客満足度向上のための  
CRM(顧客関係構築)活用法
- ・明日から着手し、確実に利益を出す  
コスト管理のポイント

## 4 経営データベース

ジャンル: 営業拡大 サブジャンル: マーケティング

- ・地域限定の商品開発・販売
- ・口コミマーケティングの実践方法

ジャンル: 経営実務 サブジャンル: プロジェクトマネジメント

- ・プロジェクトチーム内のコミュニケーション向上策
- ・プロジェクト遂行におけるリスクマネジメント

ジャンル: 労務管理 サブジャンル: メンタルヘルス対策

- ・早期発見方法とその対処法
- ・うつ病のメカニズム

【今月のビジネス・ヒント】

世界は苦難に満ちている。

また、それを乗り越えるの

じょうけんも満ちている。

ハレン・ケラー

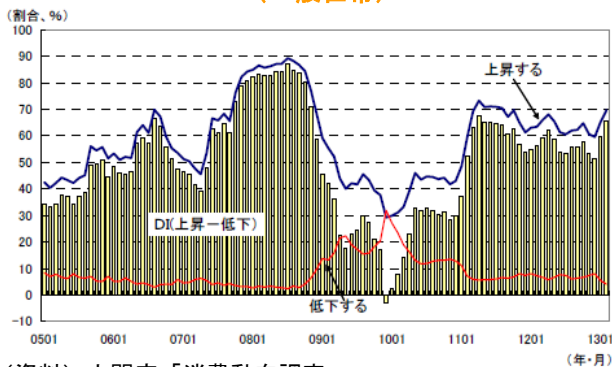
# 家計のインフレ期待を どうみるか

## 要旨

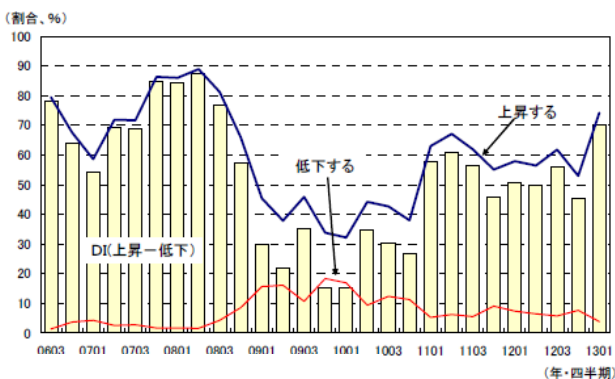
**1** アベノミクスへの期待、金融緩和姿勢の強化に伴う円安、株高を背景として、このところ消費者心理は大幅に改善しており、家計のインフレ期待にも変化の兆しが見られる。

**2** 「消費動向調査」、「生活意識に関するアンケート調査」では、1年後の物価上昇を予想する家計の割合が2013年に入って急上昇している。

消費者が予想する1年後の物価見通し  
(一般世帯)

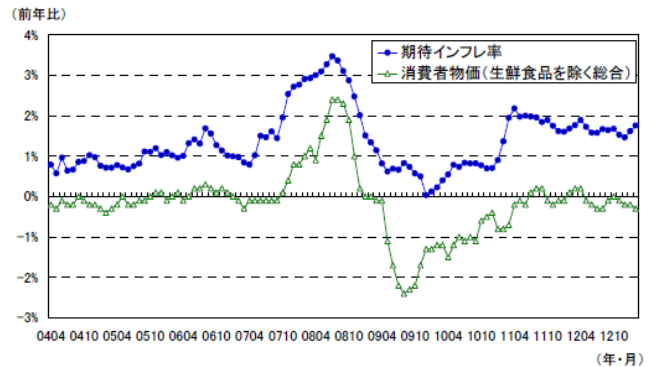


生活者の1年後の物価に対する見方



**3** ただし、家計のインフレ期待にはもともと上方バイアスがあり、1年後の物価上昇を予想する家計の割合、消費動向調査から試算した期待インフレ率は過去に比べてとりわけ高いわけではない。

消費者物価と家計の期待インフレ率



**4** 家計の物価予想は足もとの物価動向に左右される傾向がある。消費者物価は小幅な下落が続いているが、電気代、ガソリンなど購入頻度の高い品目の価格が上がっているため、家計が物価上昇を強く意識するようになってきていると考えられる。

**5** インフレ期待が高まれば、実際の物価も上昇するというのは楽観的すぎる。デフレ脱却の実現は、需給バランスの改善に伴い現実の物価上昇が一定期間継続することで家計のインフレ期待が定着し、このことが先行きの安定的な物価上昇につながるという形になる可能性が高い。

# 全国中小企業動向調査結果

(2013年1-3月期実績、4-6月期以降見通し)

## 中小企業の景況

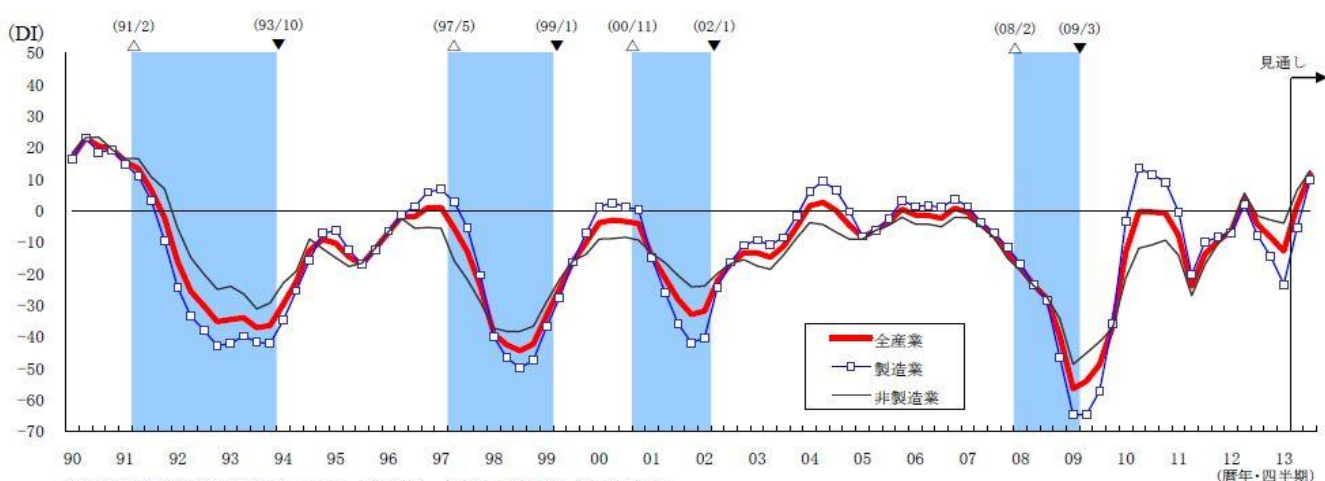
### 1 業況判断

- 今期（2013年1-3月期）の業況判断DIは、前期（2012年10-12月期）から4.4ポイント低下し、▲12.8となった。
- 来期（2013年4-6月期）は、今期から14.1ポイント上昇し1.3に、来々期（2013年7-9月期）はさらに上昇し11.5となる見通しである。

#### ■業況判断DIの推移（季節調整値）

[2013年1-3月期までは実績・4-6月期以降は見通し]

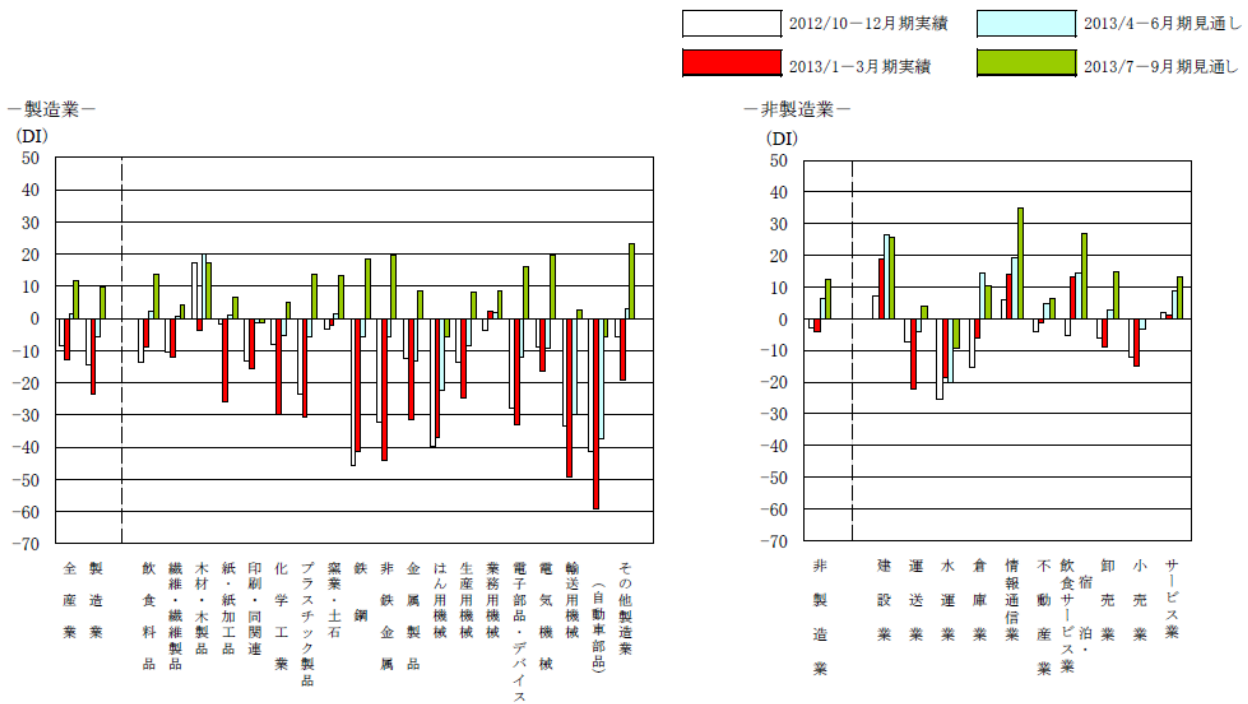
	2012/1-3	2012/4-6	2012/7-9	2012/10-12	2013/1-3 (前回見通し)	2013/4-6 (前回見通し)	2013/7-9
業況判断DI (季節調整値)	▲6.6	3.9	▲4.3	▲8.4	▲12.8 (▲9.8)	1.3 (▲4.0)	11.5
製造業	▲7.2	1.9	▲7.9	▲14.6	▲23.4 (▲18.4)	▲5.6 (▲8.6)	9.6
非製造業	▲5.9	5.5	▲1.7	▲3.0	▲4.0 (▲3.3)	6.4 (▲1.8)	12.6



(注) 業況判断DIは前年同期比で「好転」企業割合-「悪化」企業割合（季節調整値）。

- 今期の業況判断DIを業種別にみると、製造業は、金属・機械関連をはじめ多くの業種で低下した。来期、来々期はほとんどの業種で上昇する見通しである。
- 非製造業は、運送業、卸売業、小売業などで低下した。一方、建設業や宿泊・飲食サービス業などで上昇した。

## ■業種別業況判断DI の推移（季節調整値）



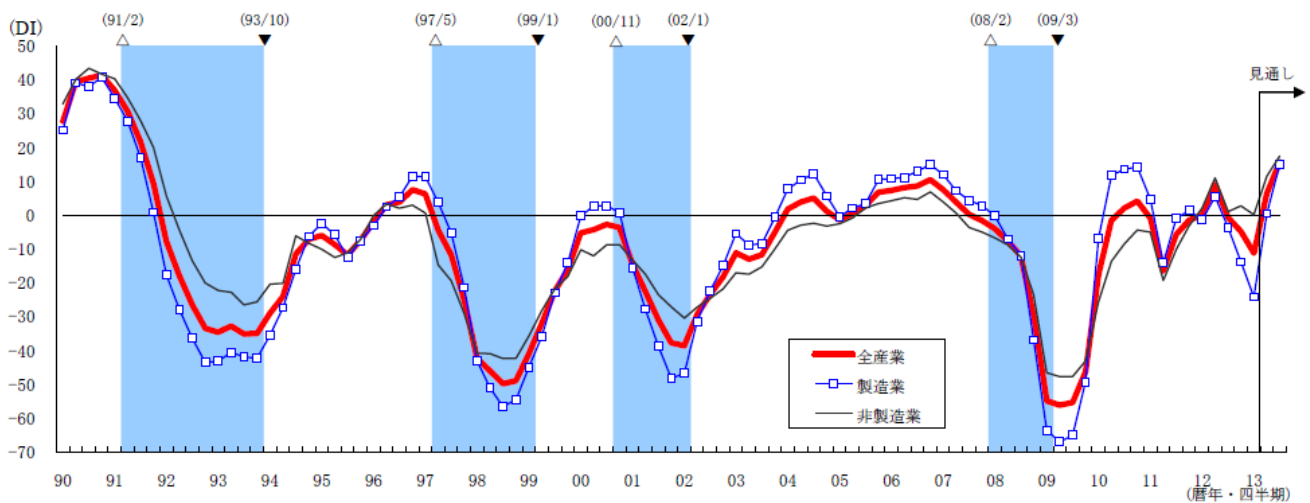
## 2 売上

- 今期の売上DIは、前期から6.4ポイント低下し、▲11.3となった。低下は3期連続である。
- 来期は、今期から17.6ポイント上昇し6.3に、来々期は15.6となる見通しである。

## ■売上DIの推移（季節調整値）

[2013年1-3月期までは実績・4-6月期以降は見通し]

	2012/1-3	2012/4-6	2012/7-9	2012/10-12	2013/1-3 (前回見通し)	2013/4-6 (前回見通し)	2013/7-9
売上DI (季節調整値)	▲0.1	9.0	▲0.7	▲4.9	▲11.3 (▲3.3)	6.3 (1.8)	15.6
製造業	▲1.5	5.4	▲3.7	▲13.8	▲24.2 (▲12.1)	0.4 (▲2.1)	14.8
非製造業	2.0	10.9	1.0	2.7	0.1 (4.1)	11.5 (4.4)	17.4



(注) 売上DIは前年同期比で「増加」企業割合-「減少」企業割合（季節調整値）。



## 法改正の正しい理解で労務トラブルを防止する！ 平成25年度労働2法改正への対応策

### ポイント

- 1 平成25年度 労働2法改正のポイント  
.....
- 2 労働契約法に追加された3つのルール  
.....
- 3 改正労働契約法への企業の対応  
.....
- 4 改正高年齢者雇用安定法への3つの対応策  
.....



#### <参考文献>

- 『改正労働契約法のあらまし（厚生労働省）』
- 『改正高年齢者雇用安定法パンフレット（厚生労働省）』
- 『ビジネスガイド 11月号（日本法令）』
- 『ビジネスガイド 1月号（日本法令）』
- 『ビジネスガイド 3月号（日本法令）』

# 1 平成25年度 労働2法改正のポイント

## ■ 改正労働契約法のポイント

有期労働契約に関するルールを定める「労働契約法」の改正がなされ、一部は平成24年8月から施行されていますが、平成25年4月1日からは残余の部分も全面的に施行されます。有期労働契約とは、1年契約、6か月契約など期間の定めのある労働契約のことをいいます。パート、アルバイト、派遣社員、契約社員、嘱託など職場での呼称にかかわらず、有期労働契約で働く人であれば、新しいルールの対象となります。

改正労働契約法では、以下の3つのルールが新たに労働契約法に規定されました。有期労働契約で働くすべての労働者が対象となります。

### ■ 労働契約法に追加された3つのルール

#### ① 有期労働契約から期間の定めのない契約への転換

有期労働契約が反復更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換できるルールです。

#### ② 雇止めを無効とするルールの明文化（平成24年8月10日施行）

最高裁判例で確立した「雇止め法理」が、そのままの内容で法律に規定されました。一定の場合には、使用者による雇止めが認められないことになるルールです。

#### ③ 期間の定めがあることによる不合理な労働条件の禁止条項の創設

有期契約労働者と無期契約労働者との間で、期間の定めがあることによる不合理な労働条件の相違を設けることを禁止するルールです。

## ■ 改正高年齢者雇用安定法のポイント

改正高年齢者雇用安定法は、急速な高齢化の進行に対応し、高年齢者が年金受給開始年齢までは、意欲と能力に応じて、働き続けられる環境の整備を目的としています。

厚生年金の支給開始年齢（60歳、報酬比例部分）は、平成25年に61歳へ引き上げられ、段階的に支給開始年齢が遅くなる一方、60歳の定年後、希望者全員を再雇用している企業は半数も無く、このままの状況だと賃金も年金も貰えない空白期間が生じてしまう者が出てくる可能性があります。今回の法改正はこうした無収入・無年金者を防ぐことが背景となっています。

### ■ 高年齢者雇用安定法の改正ポイント

#### ① 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止

#### ② 継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲を「グループ企業」まで拡大

#### ③ 義務違反の企業に対する公表規定の導入

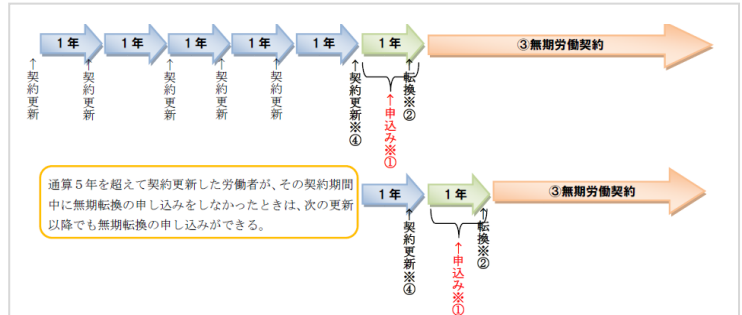
## 2 労働契約法に追加された3つのルール

### ■ 無期労働契約への転換

#### ① 無期労働契約へ転換の申込みができる場合

今回の改正により、有期労働契約が反復更新されて通算で5年を超えた場合は、労働者側からの申込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換できるようになりました。ここでいう通算で5年とは、改正労働契約法が施行された平成25年4月1日以後に開始する有期労働契約のことになります。

#### ■ 無期労働契約への転換申込みはいつできるのか



(出典：厚生労働省)

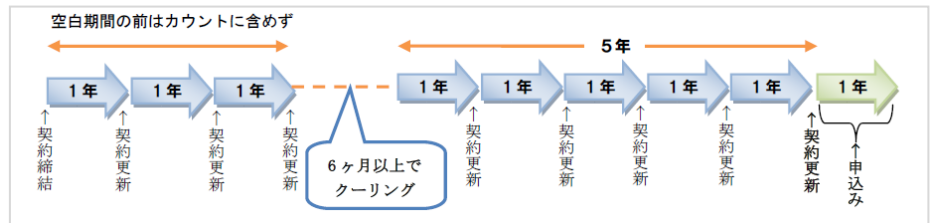
平成25年3月31日以前に開始した有期労働契約は通算契約期間に含まれません。

#### ② 通算契約期間の計算について（クーリングとは）

今回の法律改正では、通算契約期間計算の考え方の中に、「クーリング」という期間が導入されています。

クーリングとは、有期労働契約とその次の有期労働契約の間に、契約がない期間（空白期間）が6か月以上あるときは、その空白期間より前の有期労働契約は通算契約期間に含めないという考え方。1年での契約更新を行っていた場合、有期労働契約と次の有期労働契約の間に契約がない期間が6ヶ月以上存在していなければクーリングにはなりません。

#### ■ クーリング期間について



### ■ 雇止めを無効とするルール(雇止め法理)の明文化

有期労働契約は、使用者が更新を拒否したときには、契約期間の満了により、雇用が終了します。これを「雇止め」といいます。雇止めについては、労働者保護の観点から、過去の最高裁判所の判例により、無効とする判例上のルール（雇止め法理）が確立しています。今回の法改正では、雇止め法理の内容や適用範囲を変更することなく、労働契約法に条文化しました。

### ■ 期間の定めがあることによる「不合理な労働条件」の禁止

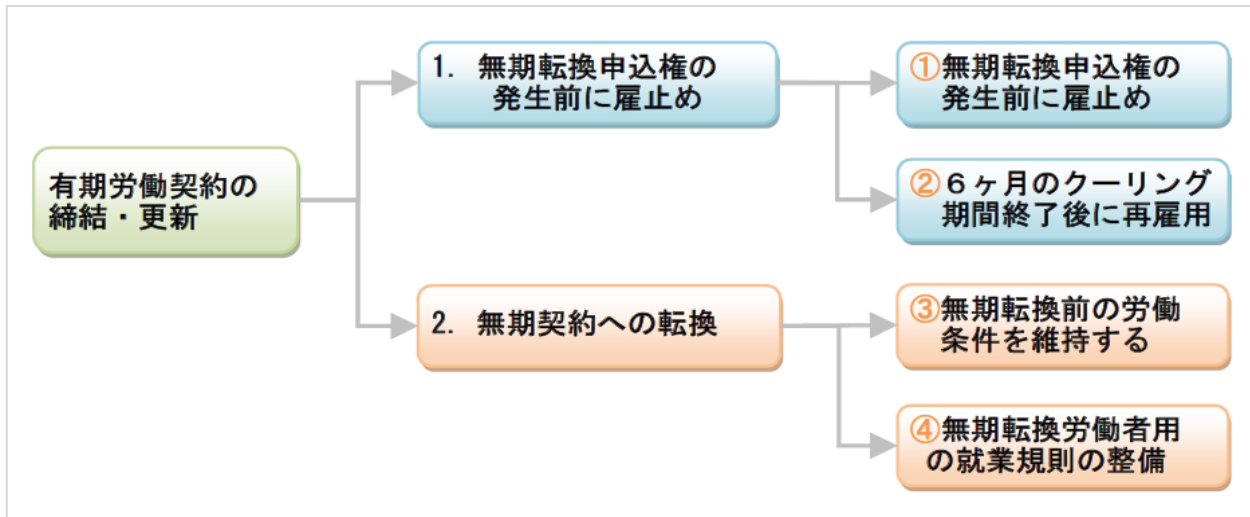
同一の使用人と労働契約を締結している有期契約労働者と無期契約労働者との間で、期間の定めがあることにより、通勤手当、食堂の利用、安全管理などについて労働条件を相違させることを禁止するルールです。



### 3 改正労働契約法への企業の対応

#### ■ 改正労働契約法への実務対応策

##### ■ 企業側が選択する有期労働契約者への対応方法



#### ① 無期転換への申込発生前の雇止めは「更新回数の上限」を設定する

平成25年4月1日以降に初めて有期労働契約を締結する場合、5年を上限に更新するとして契約を結ぶことができ、無期転換制度を設けないことができます。例えば、契約期間を1年として更新回数を上限4回と制限することで、最大5年間で雇用が終了することになります。

#### ② 6ヶ月の空白期間（クーリング）終了後に再雇用を行うことで無期転換を防止する

無期転換の申込み制度を設けないことについて、労働者の雇用継続に対する期待に合理性が認められる場合で、雇止めに合意が得られない場合も考えられますが、対応方法の一つとして5年後に有期労働契約は終了させ、労働契約法で定められている6ヶ月間のクーリング期間終了後に再度、有期労働契約を締結し採用する方法があります。

#### ③ 無期転換前の労働条件を維持する

無期契約に転換した場合の労働条件は、正社員と同様の待遇にする必要はなく、転換前の労働条件を継続することができます。有期契約労働者から無期契約労働者への転換を認めた場合、当該転換後の就業規則等の諸規則を整備しておく必要があります。また、すでにある就業規則等の諸規程でも「期間の定めのない従業員に適用する」との文言が含まれる条項がある場合、形式的には無期転換申込権の行使によって無期契約労働者となった者も、規程上は適用対象になるため、確認が必要です。

#### ④ 無期転換労働者用の就業規則の整備

労働条件を決定するに当たり、職務の内容等が変更されないにもかかわらず、無期転換後の労働条件を低下させることは望ましくありません。改正労働契約法の施行による無期転換については、まだ5年先の話になりますが、企業として、無期転換をしないのか、無期転換を認めるのか、雇用管理の方針を決めることが重要です。

## 4 改正労働契約法への企業の対応

### ■ 人件費増加を防ぐために定年後の賃金制度見直しを行う

年金の支給開始年齢が引き上げられることにより、企業によっては、社内に年金が受給できる継続雇用者と受給できない継続雇用者が併存することになります。この場合、賃金設定における賃金と公的給付の組合せに対する会社としての考え方の整理と、必要に応じた賃金制度の見直しが必要です。

#### ■ 賃金制度の見直しの方法

- ① 在職老齢年金部分に見合う分を補うために賃金を引き上げる
- ② 在職老齢年金が支給されなくなっても現在の賃金水準は変更しない
- ③ 賃金を年金と関連させる方式から本人の能力や仕事内容によって決める方式に変える

### ■ 再雇用の上限年齢を含めた就業規則の見直しを行う

現在、継続雇用の対象者に関する基準を設けている場合、改正前の法9条2項に基づき、就業規則には「別に労使協定で定める基準に従い、再雇用する」のように規定が設けられていると思われます。今回の改正により現行法の9条2項が削除されるので、このような規定については、「別に労使協定で定める基準に従い」という文言を削除し、代わりに「本規則〇条各号に定める解雇事由または退職事由に該当しない限り、再雇用する」というように規定しなければなりません。また、継続雇用制度を導入している場合の注意点として、改正労働契約法の無期労働契約への転換の問題も出てくると考えられますが、就業規則に再雇用の上限年齢（65歳）を規定することで対応することができます。

### ■ 継続雇用者の就労希望と会社の評価・考えとのすり合わせを行う

これから定年を迎える継続雇用希望者の中には、定年以降は、若年者の指導員的な役割や今までよりも負荷の軽い仕事に就きたいと思っている者、家族の介護のために、週の勤務日数を減らしてもらいたいという希望を持っている者もいるかもしれません。

一方、会社としても定年以前と以降とは、就いてもらいたい仕事や担ってほしい役割に違いがあるかと思えます。互いの考えが相違する場合、話し合いでその溝を埋めることができます。継続雇用希望者本人に、定年以降、こういった仕事や役割、労働時間で働きたいかを考えてもらう必要があります。そのうえで、会社として定年以降、就いてもらいたい仕事や役割、労働時間、賃金等を伝え、就労に関する継続雇用希望者本人の希望とすり合わせを行います。本人の希望に沿った労働条件を提示する必要はありませんが、こうしたプロセスを踏むことは、継続雇用後のトラブル防止につながります。

## 品質向上、コストダウン、業務効率化を実現する 業務改善の進め方

### ポイント

- 1 業務改善とは何か
- 2 「現状分析」「改善策立案」の進め方
- 3 「改善策導入」「評価・再見直し」と業務改善事例



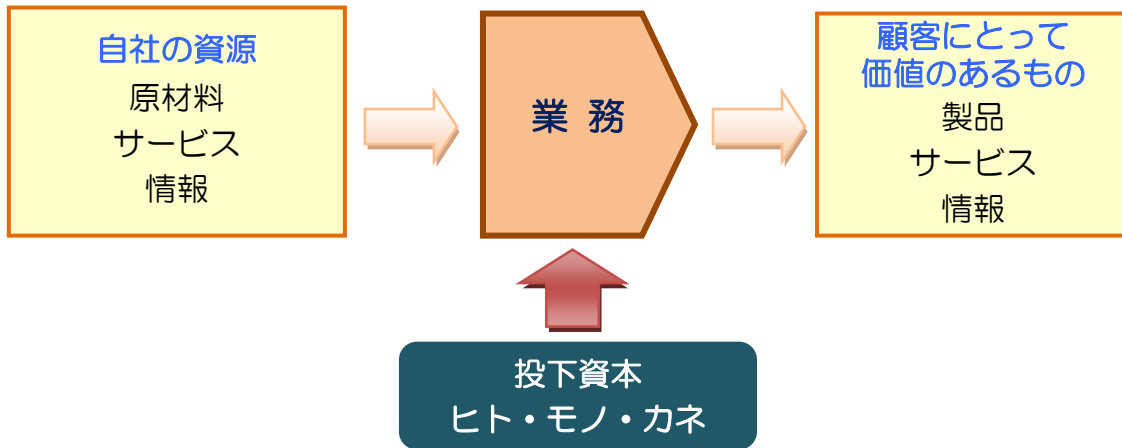
#### ■参考文献

『もっとうまくできる業務改善（日本能率協会マネジメントセンター 2002年）』佐伯学、田中信、塚松一也 編  
『業務改善がよくわかる本（日本能率協会マネジメントセンター 2007年）』オフィス業務改善研究会 編  
『オフィスの業務改善（日本能率協会マネジメントセンター 2010年）』(株)日本能率協会コンサルティング 著

# 1 業務改善とは何か

## ■ 業務改善とは何か

業務改善について考える前に、まず、「業務」とは何か、「改善」とは何かを考えてみます。この2つの定義を明確にしてチーム内で共有することにより、人によってばらつきがちな「業務改善」のイメージが統一され、議論がスムーズに運ぶようになります。



### ① 「顧客にとって価値のあるもの」を考える

顧客にとって価値のあるものとは、それに対して顧客がお金を支払ってくれるものといえ換えることができます。具体的には、自社で何が顧客にとって価値のあるものかを考えると分かりやすいでしょう。顧客にとって価値のあるものが自動車・パソコンなどの「モノ」の場合もあれば、修理・相談といった「サービス」の場合もあります。さらには、株価・賃貸物件などに関する「情報」の場合もあるでしょう。

### ② 「自社の資源」を考える

では、顧客にとって価値のあるものに対応する自社の資源とは何でしょうか。「モノ」を生み出すための自社の資源は原材料であり、「サービス」を生み出すための自社の資源はサービスが施される前の状態を指します。例えば、壊れた自動車が自社の資源の場合は、修理された自動車が顧客にとって価値のあるものになります。さらに、情報を生み出すための自社の資源は、バラバラに散らばった現象や事実ということができます。

### ③ 「自社の資源」と「顧客にとって価値のあるもの」を細分化する

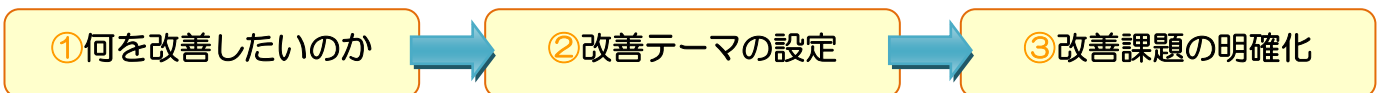
企業はヒト・モノ・カネという資本を投下して、自社の資源を顧客にとって価値のあるものに変換する業務を行っています。前述の例は、全社的な活動を1つの業務としてとらえて、自社の資源と顧客にとって価値のあるものを例示していますが、さらに細分化し、部門単位で業務をとらえることもできます。例えば、自動車メーカーの開発部門の「業務」は、過去に製造した自動車や顧客の潜在的なニーズという情報（自社の資源）を、新しい自動車の設計図という形（顧客にとって価値のあるもの）に変換する活動、ということができます。

## 2 「現状分析」「改善策立案」の進め方

### ■ 「現状分析」の進め方

「現状分析」のステップでは、現状の業務を分析し、改善目標に向けて“どう改善すれば成果が上がるのか”ということを見極め、改善する業務の方向性を作り上げていく作業を行います。現状分析は下記のステップで進めていきます。

#### ■ 現状分析の進め方



### ■ 何を改善したいのか

ひとくちに改善といっても、どこの何を改善すべきなのか。改善のための課題の発見が第一です。やみくもな改善は掛け声倒れになるばかりか、業務を増やすだけです。

業務改善の対象はもちろん「業務」です。業務は「モノ」「コト」「ヒト」から成り立っています。業務改善の対象はこの3つを対象とします。自分の仕事を振り返り、「どうも、この辺りが問題だ。なんとか改善できないか？」という視点で課題を整理します。

#### ■ 業務改善の3つの対象

①モノ改善	●作業方法 ●設備の稼働状況 ●仕事の段取り	●作業者設備レイアウト ●仕事の工程 ●ワークフロー図 等
②コト改善	●体制 ●ルール ●手順	●プロジェクト ●企画 ●開発 等
③ヒト改善	●既成概念 ●不文律 ●価値観	●熱意 ●想い ●感度 等

### ■ 改善テーマ設定の着眼点

「顧客は満足しているのか」「もっと収益をあげられないか」「もっと効率が良い方法はないか」「コストを下げることはできないか」という思いが業務改善のきっかけとなります。業務の何から改善したらよいかという着眼点としては下記のような例が挙げられます。



### ①会議 ～会議の無駄をなくす～

業務の中で会社の業績に直結せず、無駄な業務として一番にあがるのが「会議」です。

無駄な会議をなくすためには目的を明確にし、改善点を明らかにすることです。無駄な会議は目的が明確になっていないことが多いため、まずはそれぞれの会議を目的別に分類します。うまく分類できない会議は、目的が不明確であったり、複数の目的を兼ねていたりする場合があります。

### ②文書管理 ～必要な資料がすぐに取り出せるには～

より業務をしやすくするための文書管理の仕組みは、低コストで高品質であることを目指します。低コストとは、文書量を最小限にして用紙代、インク代、作成コスト、保管コスト、廃棄コストを削減することです。高品質とは、文書の目的を明確にし、簡潔明瞭に作成でき、判断・意思決定が容易にできることを目指します。

### ③コストダウン ～利益を増やすには～

コストダウンは会社の事業活動からムリ・ムダ・ムラをなくし、収益に結びつけるものです。

## ■ 改善課題の明確化

### ①業務プロセスのチャート化

業務や帳票の流れなどはプロセスチャートを作ることで課題が明らかになります。プロセスチャートは、個人の業務の流れを、部・課・係・担当者といった範囲で関連付け、他の部門まで広げていきます。プロセスチャートにすると、どの部署の、どの段階に課題があるのかが明確です。

### ②マトリックス法

課題には「階層」があり、相互に関連しているケースもあります。そのため課題という言葉の解釈のずれ違いが起こるケースも少なくありません。こうした課題の抽出・整理に適しているのが、マトリックス法です。洗い出された課題を、部署、課題の重要性などの2つの軸で一覧にし、課題の性質を明らかにしていく方法です。各部署でどのような重大な課題があるのかがひと目でわかるとともに、課題の関連性が浮かび上がってきます。

## ■ 改善課題の明確化

課題が明らかになったら、効果的な改善テーマに標準を合わせ、改善の方向性を探ります。創意工夫が求められ、物の見方の転換が求められます。そこで、改善の方向性を決める5つの視点を利用して方向性を決定していきます。

## ■ 改善の方向性の5つの視点

①排除      ②交換      ③簡素化      ④変更      ⑤対照

### 3 「改善策導入」「評価・再見直し」と業務改善事例

#### ■ 業務改善策の導入

次に「改善策の立案」のステップで作り上げた業務改善の方向性を業務改善実施計画書に具体化し、実際の組織の状態に合わせて「導入」していきます。現状の業務の進め方から新しい進め方に移行するステップを考え、常に「現実的か」ということを意識し続ける必要があります。

#### ■ 改善業務プロセスを「評価・再見直し」する

このステップでの重要なポイントは、運用状況のサポートです。業務ごとの「処理時間」「処理コスト」「処理に必要とされる資源」「ボトルネックになりやすいポイントの抽出」など、改善の実施状況をレポートすることです。大切なことは運用状況のレポートをしっかりと見直し、再度、次の業務改善に向けて「現状分析」のステップに繋ぐということです。

#### ■ 業務改善策の導入様々な視点による業務改善事例

##### 成果 営業部員の営業投下時間の増大

##### ①改善テーマ

小売業A社では、営業部員の営業投下時間をもっと増やすことはできないかと苦心していました。そこで、営業訪問件数の向上を図るために営業支援の仕組み作りに着手しました。

##### ②改善策

営業支援の仕組みとして、顧客情報の管理や訪問対象リストの提供、提案資料のデータベース化、日報記録管理が一般的ですが、A社ではこれらとともに作成された日報の顧客別、商品別、地域別に検索できるようにする、社外からも会議に参加できるネット会議システムを導入。

なかでもユニークな点は、営業部員の「オフィスの滞留時間」の短縮を促すため、ノート型PCや移動型キャビネットを各人に用意したうえで、営業部員のデスクを共有デスクとしたことです。この共有デスクスペースには、常駐・専任の営業支援スタッフを数名配置し、外回りの営業部員との連絡調整、精算事務の代行支援など支援体制を整えました。

「営業部員は、成約を決めるのが使命。会社で営業支援スタッフが電話一本で準備もしてくれるうえ、機転も利かせてくれる。」と専用のデスクを失った営業部員の評判は意外にも好評で、お客様とのやりとりに専念できるとのことでした。

##### ③改善実施後の成果

成果として、A社では営業人員の変更はないものの、訪問件数が1.5倍となり、成約件数も2割増加しました。

## 顧客満足度向上のための CRM(顧客関係構築)活用法

### ポイント

- 1 CRM(顧客関係構築)の目的と背景
- 2 自社の顧客をグルーピングし、特性をつかむ
- 3 顧客グループに対する働きかけ法



#### ■参考文献

- 『新版 実践BCP策定マニュアルー事業継続マネジメントの基礎 (オーム社)』 昆 正和 著  
『CRM顧客はそこにいる (東洋経済新報社 2001 年)』 村山 徹、三谷宏治、アクセンチュア、CRMグループ 著  
『CRMの実際 (日本経済新聞出版社 2003 年)』 古林 宏 著  
『なぜCRMは現場の心に根付かないのか? (日刊工業新聞社 2011 年)』 齋藤孝太 著

# 1 CRM(顧客関係構築)の目的と背景

## ■ 売れない時代だからこそ顧客を見つめ直す

バブル経済の崩壊以来100年に一度の大不況といわれています。モノが売れないのでありません。本当は、100年に一度の大不況がマーケットを一層見えづらくしたために、売りにくいのです。今重要なのは、売上に結びつく顧客を見つめ直して密接な関係を築く、すなわちCRM(顧客関係構築)の徹底です。

## ■ CRM(顧客関係構築)の定義

### ● CRM (customer relationship management)

#### シーアールエム/カスタマー・リレーションシップ・マネジメント

顧客関係構築、顧客育成、顧客情報管理と訳される場合もある。

商品やサービスを提供する企業が顧客との間に、長期的・継続的で「親密な信頼関係(リレーションシップ)」を構築し、その価値と効果を最大化することで、顧客のベネフィット(便益)と企業のプロフィット(利益)を向上させることを目指す総合的な経営手法

## ■ CRMを導入する目的

企業の収益を上げるためには、商品やサービスを販売しなくてはなりません。その商品やサービスを購入するのは顧客です。CRM(顧客関係構築)では従来の「開発した商品やサービスを顧客にどう売り込むか」というのではなく、「顧客の欲しい物(商品やサービス)をいかに提供するか」という顧客を中心したビジネスへの転換が必要となります。顧客を中心に据えるという考え方は、企業と顧客双方にメリットをもたらします。

## ■ 企業のメリット

- ①市場や顧客のニーズに迅速に対応できる。
- ②顧客ごとの販売戦略を計画、実施できる。
- ③新規顧客獲得のためのコストを低減できる。
- ④継続した売上が見込める。
- ⑤結果として収益が向上する。

## ■ 顧客のメリット

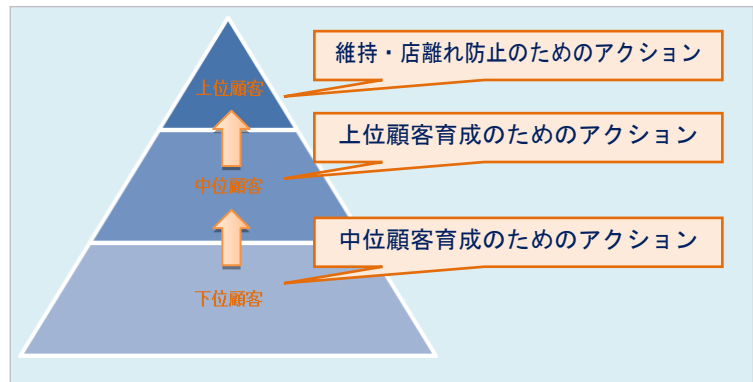
- ①1人の客として扱ってもらえる満足感。
- ②自分の好みがわかっているという安心感。

## 2 自社の顧客をグルーピングし、特性をつかむ

### ■ 重要なのは現場のマーケティング

個別の付加価値を求める顧客ニーズに対して、企業が個別の対応をするためには、自社の特徴を明確にし、上位に位置づけられる顧客との関係を持続させることに重点を置くべきです。上位顧客との信頼関係を持続できることは、競合他社との違いを維持して、さらに新規顧客の定着を容易にします。このような顧客との関係維持をマネジメン

### ■ 自社の顧客を段階的に育成する



トする仕組みをつくるのがCRM（顧客関係構築）に求められる役割です。

具体的には、顧客の育成段階に合わせて、顧客の心理状況を想像し、きめ細やかなマーケティング策を実践することです。それにより、顧客を段階的に育成する仕組みを作り上げていきます。

### ■ CRM(顧客関係構築)導入の進め方

CRM（顧客関係構築）は現場でのアクションを含めた、マーケティング施策全体を網羅しなくてはなりません。CRM（顧客関係構築）を導入するためには、下記の手順で進めていきます。

#### ■ CRM（顧客関係構築）導入の手順

- ①顧客データの把握
- ②顧客のグルーピング
- ③顧客グループに対するアクションプランの作成と実行

### ■ 顧客データの把握

現在の顧客データを整理して、自社の大切な顧客は誰なのか明確にしていきます。顧客を分類する上で、購入金額や来店頻度、高額商品の購入など様々な見方が存在します。金額の大小は別にしても、やはり長期にわたって来店頻度も高く、自社の商品・サービスを購入してくれる顧客を大切にするのがよいでしょう。例えば、貴金属店では高額商品を購入いただいた顧客、スーパーなどは毎日来店していただいた顧客、ファッションなどの専門店ではシーズン初めに定期的に購入していただく顧客が大切です。必要な顧客データは業種・業態によって様々ですが、基本的には下記の顧客データを収集する必要があります。



## ■ 整理すべき顧客データ

- ①基本属性（住所、職業等）
- ②ライフステージ（年齢、家族構成等）
- ③購買パターン（平日、休日、バーゲン、季節の変わり目等）
- ④ライフスタイルの違い（関心事、趣味等）

## ■ 顧客のグルーピング

次に自社にとって意味のある、大切な顧客を独自に定義して、当てはまる顧客のグループをセグメントします。まずは上位顧客から始めます。上位顧客を中心に自社との関係を強化することや、上位顧客に支持される商品の品揃えをよくすることを通して、具体的な顧客関係構築の実践段階に入ることになります。そのためには、自社の上位顧客とはどのような条件を満たす顧客なのかを明確にする必要があります。自社の目指す顧客ターゲットグループのなかで大切にしなければならない順番を決めて、その順番に個別の対応をすることが重要です。

## ■ 顧客グループに対するアクションプランの作成と実行

最後は上位、中位、下位の顧客グループに対して、どのような対応をするかをアクションプランに落とし込んで実行し、効果測定を行います。

例えば、それまでの上位顧客の来店頻度や購入金額が減少している、または顧客数自体が減少していると判断した場合には、その「店離れ顧客」を見つけて、何が問題なのかを知ることがアクションプランには必要です。

## ■ 顧客グループ別のアクションプラン例

グループ	上位顧客	店離れ顧客	中位顧客	新規顧客
方針	継続維持	呼び戻し	ランクアップ	定着
効果測定	単価、頻度 2%UP	上位顧客への ランクアップ 件数	上位顧客への ランクアップ 件数	中位顧客への ランクアップ 件数
インセンティブ	倍付けポイント	倍付けポイント 反復購入商品の 提案	倍付けポイント	3ヶ月倍付け ポイント
リレーション 対応	名前を呼ぶ ハガキ	ヒアリング モニタ会議	コア商品提案 PR	サンキュー DM
費用	〇〇千円	〇〇千円	〇〇千円	〇〇千円

### 3 顧客グループに対する働きかけ法

#### ■ 小売業A社のCRM(顧客関係構築)導入事例

##### ①顧客データの収集とグルーピング

A社は、10店舗を持つ中小小売チェーンです。CRM(顧客関係構築)を導入するに当たって、データ分析に十分な情報を得るためにポイントカードを導入しました。

ポイントカードで得た情報で、購入金額と来店頻度により顧客をグルーピングすると、上位40%の顧客で売上の約30%を占めていたのです。さらに、上位顧客は、購買頻度、客単価ともに高く、上位顧客にこれまでのマーケティングコストを集約すれば、費用対効果の飛躍的な向上が見込めると確信しました。

##### ②上位顧客への働きかけ

上位顧客に対する働きかけは、基本的に優遇です。DMを活用して、ピンポイントに様々な優遇告知を行います。これは、特別なポイント付加などの特典を中心としました。

例えば、上位顧客に対して、ポイントを通常の数倍にするDMを出した結果、全顧客の平均買い上げ点数が約10%上がり、売上が10%増えました。

また、別のアプローチとして、上位10%の最優良顧客に対しては、各店舗で年に3、4回、20~30人を集めて食事会を行っています。これは親睦会という意味もありますが、最優良顧客は、大体店長と顔見知りですから、店に対する忌憚のない意見が出てきます。それをまた店舗オペレーションに活かしていくのです。

##### ③ライフステージ・スタイルの合わせたアプローチ

ここまでは、購入金額と来店頻度によるランクに基づいたマーケティングでした。さらに踏み込んで、顧客のライフステージ・スタイルに合わせて、商品カテゴリーや単品に落とし込んだ形でのアプローチを行いました。

ほとんどの商品には、特定のヘビーユーザーがいて、その層が全体を押し上げており、そこを重点的に攻めることで最小のコストで最大の効果を上げることができます。つまり顧客グルーピングと同じ取り組みを、商品別にも実施するということです。全体で見た上位顧客に手厚くサービスをするのと同時に、商品別の上位顧客にもアクションを起こしていくのです。

これまで述べてきたような、A社のCRM(顧客関係構築)は、ほぼDMを使って行われ、従来型のチラシは3分の1以下に減少しました。また、DMもカード会員全員に出すのに比べ、3分の1のコストで済み、来店頻度も上位顧客では70%以上と向上しました。

さらにA社では、エリアごとの会員稼働状況を把握し、稼働率の低いエリアに関しては、継続的なアクションを行っています。重点的にチラシやDMを配布し、個別訪問も行います。地理や店舗との位置関係も勘案しながら、できる限り競合店からのスイッチを促すのです。

## 明日から着手し、確実に利益を出す コスト管理のポイント

### ポイント

- 1 コスト管理で利益を生み出す
- 2 人件費の管理ポイント
- 3 販売費・一般管理費の管理ポイント
- 4 コスト管理は業務改善活動



#### ■参考文献

『中小企業のための経費削減』山田 浩司 著 東洋経済 刊

『非常時の経費削減1240 実例』アクト経営問題研究グループ 著 中経出版 刊

『業務改善がよくわかる本（日本能率協会マネジメントセンター 2007 年）』オフィス業務改善研究会 編

# 1 コスト管理で利益を生み出す

## ■ 売上アップとコスト管理、どちらが効率的か

利益を増加させるには、以下の2つの方法があります。

- ①売上を増やして利益を確保する                      ②コスト管理をして利益を確保する

どちらがより効率的に利益を増加させられるかを検証してみます。

### ■ 事例

売上高10億円、経常利益率2%の企業の経常利益2,000万円を1.5倍の3,000万円に増加させるためにはどうすればよいかを、下記の2つの条件でみてみます。

#### ● 前提条件

- 売上高 10億円    ● 変動費 7億円 (変動費率70%)    ● 限界利益 3億円    ● 人件費 1.8億円
- その他固定費 1億円 (営業外損益含む)    ● 経常利益 0.2億円

#### ①売上高を増加させて利益を確保

(固定費2.8億円 + 目標経常利益0.3億円) ÷ (1 - 変動費率 : 30%) = 10.3億円

必要売上高は、10.3億円となり、**3,000万円の売上増加**が必要。

#### ②売上高は10億円のままで、コスト管理を行って利益を確保

変動費と固定費で **1,000万円のコストダウン**が必要。

①と②のどちらが、労力がかからず効率的かということ、売上を3,000万円増加させることは、現在の環境下ではそう簡単にはいきません。一方、1,000万円コストダウンさせる方法は、すぐに着手でき、即効性があるものがほとんどです。

## ■ コスト管理推進のための5つの鉄則

### ①社長がコスト管理に関する方針を示す

経営者でなければ決定を下すことができない項目に関わってくるためです。

### ②コスト管理は幹部社員が率先して行う

社員も納得してコスト管理に取り組むようになるために必要です。

### ③社員に当事者意識を持たせる

社員の給料をカットするなどの危機感を醸成し、当事者意識を持たせることが重要です。

### ④何事にもお金をかけない工夫を考える

どうすれば、最小限のコストで最大の成果を挙げられるのかを、日々考えることが必要です。

### ⑤業務改善を組織に定着させる

幹部社員はコスト管理の手を緩めずに、組織に定着させていかなければなりません

## 2 人件費の管理ポイント

### ■ 社員数は業務のボトムに合わせる

人件費は、固定費の中で最大の経費です。したがって、常に適正な水準を保たなければ、売上高や付加価値が減少したときに、利益を確保することは困難になります。人件費が適正かどうかは、社員一人あたりの付加価値や利益額で判断します。

例えば、社員一人あたりの利益額の目標を1,000千円と設定し、その目標を達成できていない場合、売上増加でカバーできれば良いのですが、即効性を考えると、社員を削減するしかありません。業務のピークに社員数を合わせていると、業務のボトムに差し掛かった時に、手持ち時間が増えてしまい、非効率な組織となってしまいます。そこで、業務のピークに合わせてのではなく、業務のボトムに人数を合わせることが重要となります。

### ■ 完全適法の社会保険料削減方法

社会保険料は、健康保険料（40歳以上の人は介護保険料を加算）と厚生年金保険料の2つです。社会保険料は、毎月、光熱費のように銀行の指定口座から自動的に引き落としされていますので、実際にいくら納めているのか、今迄あまり気にしたことは無いかも知れませんが、1年間に納付した社会保険料の総額を算出すると、驚くような金額となっています。例えば、年収500万円の社員を30人雇用している会社の場合、1年間に納める社会保険料は、この30人分だけで約3,600万円になり、会社の負担額は労使折半負担のため、1,800万円となります。

また、厚生年金保険料率は平成29年迄毎年0.354%ずつアップしていくことが決まっています。このように労働保険料と比べて桁違いに高額な社会保険料ですが、ちょっとした工夫をするだけで、数十人規模の会社でも、年間で100万円単位の社会保険料を節約出来る場合があります。

### ■ その他の社会保険節約法

#### ① 正社員の中途採用は2ヶ月の有期雇用で

実際の就労を通じて技術・能力や適性・勤務態度などを評価し、正社員として採用するか否かを判断したい場合は、2ヶ月の雇用期間を定めた有期雇用契約を締結することが有効です。

2か月の理由は、「2ヶ月以内の期間を定めて新たに雇用された者は社会保険適用除外」ということが、健康保険法第3条及び厚生年金保険法第12条で明確に定められているからです。

#### ② 賞与を支給する前に残業代の全額支払いを

社員に賃金を支払う事業主側から見ると、賃金を“残業代”として支払っても“賞与”として支払っても、「名目が違うだけで同じ」だけかも知れませんが、社会保険事務所のみならず労働基準監督署など行政官庁の事業所調査では、この「名目」が非常に重要です。残業代は労働基準法で会社に支払いが義務付けられた賃金ですが、賞与はそうではありません。

また、賞与は社会保険料の徴収対象ですが、残業代などの変動給の増加は社会保険料の月変対象にはなりません。



### 3 販売費・一般管理費の管理ポイント

#### ■ 広告宣伝費は費用対効果を検討する

広告宣伝のための支出した金額に見合う以上の貢献が、企業にもたらさなければなりません。企業の資金的な制約からも、単に製品の評判が向上したといった抽象的な基準ではなく、売上や利益などの「具体的な金額貢献度」で広告宣伝活動を評価する判断基準を持つべきです。

チラシとDMのどちらが自社にとって効果があったかを把握することも、販売促進コストを合理的に削減するために重要な視点です。これは、費用総額で比較するのではなく、費用がどれだけ売上や利益に貢献したかという点が判断基準となります。

#### ■ 出張旅費は実態を調査して見直す

出張旅費は、一旦決めてしまおうとなかなか見直しをかけることの少ないコストの1つです。しかし、見直してみると様々なムダが潜んでいることもあります。

#### ■ 燃費の悪い車両の借上げをやめる

燃費基準を大きく下回る車両や、業務上長距離移動が多い車両については、車両の借上げをやめて、新たに社有車を用意し、それを使わせることで、ガソリン代の削減につながります。

#### ■ 光熱費はLED切替と冷暖房の温度調整で削減する

電気料金に占める照明費の割合はおおよそ16%~20%と言われています。工場や店舗など業種によっては、電気料金のうち照明費が大きな割合を占めますので、照明器具を節電型やLED照明に切り替えることで節電できます。

また、クールビズやウォームビズの実施で、社内の冷暖房設定温度を調整します。夏場であれば、社内の適正温度は28度、冬場は20度といわれています。設定温度を1度変えれば、消費電力は10%程度変わりますので、この差は大きいといえます。

#### ■ バカにならないコピー代と消耗品費

コピー代で一番大きなコストは、コピー用紙ではなく、コピー時にかかるカウンター料金です。コピー代を減らすためには、コピーそのものを減らさなければなりません。コピーそのものを減らせば、カウンター料金だけでなく、コピー用紙、トナーに係るコストも減らすことができます。

#### ■ 通信費は携帯電話の通話が見直しのカギ

通信費は光熱費同様に、社員の意識の無さが大きく影響するコストのひとつです。

相手が会社にいることが分かっているのに、先方の会社の固定電話にかけずに、会社の固定電話から相手の携帯電話にかけている、あるいは、携帯電話から相手の固定電話に平気でかけている、といった行為が多く企業の企業でみられます。

## 4 コスト管理は業務改善活動

### ■ 業務改善推進のための物の見方・考え方

業務改善を推進するためには、幹部社員の物の見方や考え方が重要になってきます。

以下に挙げるような見方や考え方を幹部社員自らが持ち、それを組織全体に浸透させる、すなわち、組織内の価値観を揃えることが、業務改善に臨む際に最も重要なことです。

市場が著しく変化する時代では、現時点で最適な手段や手法が、明日も最適とは限りません。市場が絶えず変動し、前工程も後工程も常に変化する中で、作り方も当然変化し、ムダの出方も変わってきますので、その目的に対する手段や手法を常にいくつも考えた上で、自社にとって最善の策を選ぶことが大切です。

トヨタ自動車では、社員は「仕事をしに行くのではなく、知恵を出しに行く」という考え方が浸透しています。知恵を出せる社員が多ければ多いほど、組織は強くなり、改善が進み、結果として利益向上につながっていくのです。

- 現在の業務のあり方に疑問を持つ
- 今日、判明した問題は今日のうちに手を打つ（日々改善）
- 知恵を出せば改善方法は必ずある
- 問題の原因は自分達にあると自覚する
- 幹部社員は「自分でやる」のではなく「部下ができるようにする」ことが責務
- 全員が複数業務をこなせればコストを削減できる
- 一度改善できても監視し続けないと逆戻りする

### ■ 改善の方向性の5つの視点

①排 除	目的があいまいな業務、役割を果たしていない業務などは「排除」します。仮に一度やめてしまった後、必要性を感じたら復活させればよいのです。
②交 換	作業手順を入れ替える、担当を入れ替えるなど、何かと何かを「交換」してみることでも改善されることがあります。
③簡素化	業務プロセスを簡素化したらどうなるのかを考えます。さらにどうすれば簡素化されるのかを考えます。業務の標準化なども「簡素化」に含まれます。
④変 更	時期が集中する業務に関しては、事前に行える業務の時期を「変更」することも改善の効果があります。業務を分散化、細分化して、業務の進め方を変えようとする視点です。
⑤対 照	拡大と縮小、集中と分散、標準と個別、事前と事後など現状採用している業務の進め方に対して、これらの「対照」的な視点で考え直すことです。

# 経営データベース 1

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: マーケティング



## 地域限定の商品開発・販売

地域限定で商品を開発し販売しようと思っているのですが、その留意点のアドバイスをお願いします。



ご当地商品が増えています。地域ごとに好みが違うためです。エリアマーケティングの考え方を応用するとよいと思います。難しいのはエリアの設定です。

### ■エリアマーケティングの出発点

現在マーケティングを考える際、日本を一つの市場と見なします。そして同じ商品を生産します。その方が生産性も効率性も高い結果が得られるからです。

特に 日本のように首都圏に人口の半数近くも集中する市場では、首都圏を中心に考え首都圏から全国へという考え方が定着しています。首都圏で高いシェアを取れば、高い全国シェアを獲得できます。

ところが、地方が首都圏のコピー市場ではなくなってきました。個性化や多様化と呼ばれる消費者の変化です。市場も地理学的に分割できるほど単純ではなくなってきたのです。

### ■地域の特性を最優先

例えば、味噌でも白が好まれる地域と赤が好まれる地域があります。

家族の構成人数が少ない大都市圏と、三世同居が珍しくない地域。マンションが多い首都圏と広い庭付き一戸建てが多い地方、様々です。

地域の消費者ニーズにあった商品を生産し、地域に合った売り方で販売する。それがエリアマーケティングです。

食品などは工場ごとに塩分を手加減したり、出荷地域によってラインを別にしています。

大手小売店が全国に販売網を確立した 80 年半ば頃から「ご当地商品」がブームになりました。ナショナルチェーンが店舗網を生かして地方商品を発掘したのも同じ時期です。

### ■課題はエリアの選定

エリアは細かく設定すればよいとは限りません。例えば米国では全米を 7~8 に分ける手法が活用されています。例えば自動車、特にレジャー用となると「西海岸風」等です。つまり州や行政区分を越え、車の楽しみ方から分けているのです。

もう一つは継続の問題です。エリアごとの変化のタイミングやスピードの違いを追うのは大変です。

また、それを行う企業側の組織体制（本社との連携や予算配分、人材）の準備もあります。

北海道や九州など距離が遠く、地域特性が明確な地域ほどエリアマーケティングは定着しやすいようです。

## 経営データベース ②

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: マーケティング



### 口コミマーケティングの実践方法

口コミマーケティングの実践方法について解説をお願いします。



#### ■情報の伝播者を見つける

口コミマーケティングを実践するためには、最初に口コミの「起点」となってくれる、「伝播者」を見つけることから始めます。伝播者は、3つの属性に分けることができます。

#### ●アンバサダー（使者）

アンバサダーは、優良顧客の中にいます。

顧客分析をするときに、2割の優良顧客で売上の8割を占めるというパレートの法則がよく引き合いに出されます。アンバサダーは、優良顧客の上位2割であるという捉え方ができます。

例えば、顧客が100人だとすると、20人が優良顧客、そのうちの4人がアンバサダーということです。アンバサダーを探す方法として最も手軽で有効な方法として、顧客調査があります。既存顧客に対してアンケート調査などを行い、商品やサービスについてのロイヤリティを計測するというものです。調査ポイントは3点です。

- 商品やサービスに満足しているか
- リピート購入したいか
- それを他人にも推奨したいか

#### ●オーソリティー

オーソリティーとは、まさに権威者とも言うべき存在です。

医師のように、ある分野における深い見識に裏付けされた絶対的な信用があったり、著名人のようにマスメディアを通して一般消費者に強い影響を持つ人たちです。

例えば、歯ブラシであれば歯医者先生、スポーツ用品であれば有名選手といったものです。オーソリティーの中でも専門家に対するアプローチで多く取られる方法として、新商品や新サービスのモニターがあります。現物を実際に試してもらい、評価していただくのです。

#### ●コミュニティーエフェクター

コミュニティーエフェクターとは、職場や学校などのコミュニティーの中で強い影響（エフェクト）力を持つ、新しい情報に非常に早い段階で反応する人たちです。トレンドリーダーのOL、女子学生、趣味のサークルを主催する人などが代表的です。

コミュニティーエフェクターは、アンバサダーと違い、企業の代弁者ではありませんので、企業にとって不利益な情報が口コミで伝わる可能性も高いというリスクがあります。

# 経営データベース ③

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: プロジェクトマネジメント



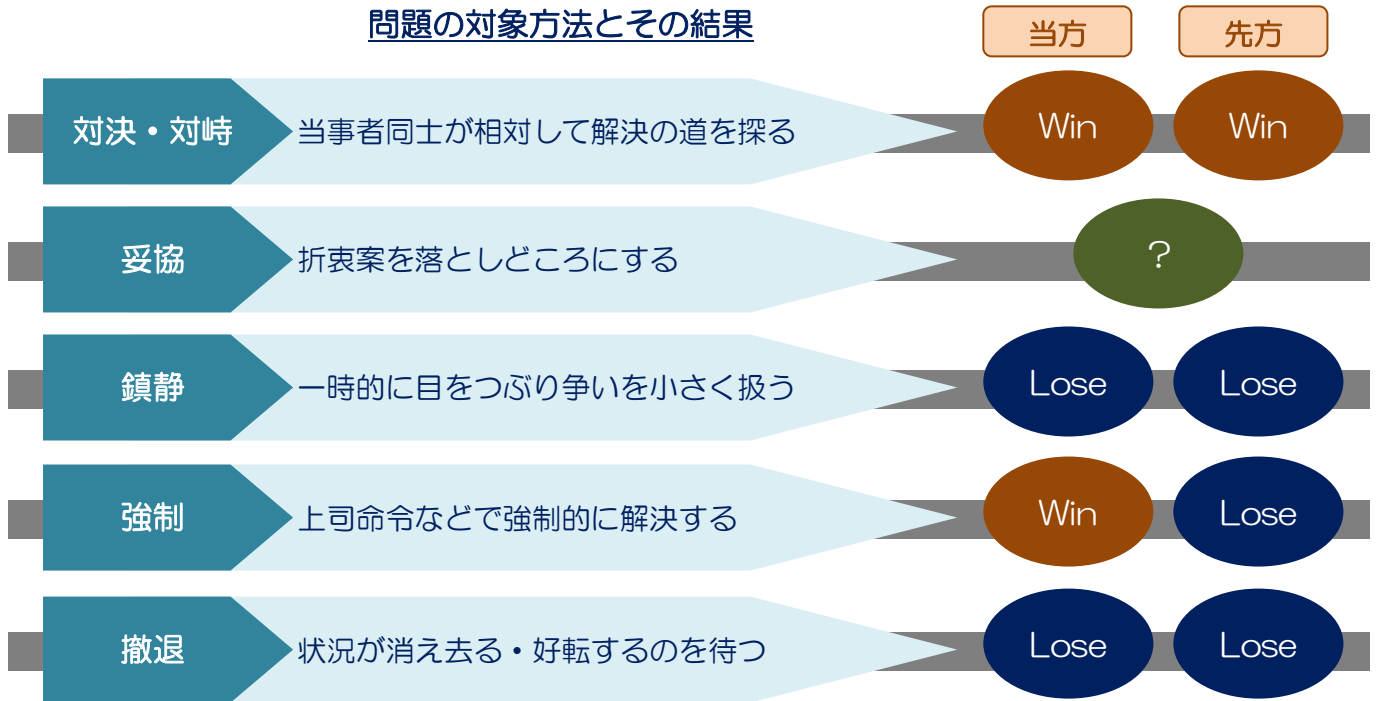
## プロジェクトチーム内のコミュニケーション向上策 プロジェクトチーム内のコミュニケーション向上策について教えてください。



プロジェクトで発生する問題は、コミュニケーションのまずさに起因する場合があります。相手に伝えたことが正しく理解されていることを、プロジェクトマネージャー自身が常に意識し、またプロジェクトチーム内でもメンバー間が正しく「伝達⇔確認」のキャッチボールを行えているかどうかにも同時に気を配る必要があります。

- 「恐らく正しく伝わっていないだろう」という意識を持つ。
- 過度な疑念は逆効果となるので、常識的なレベルに留める。

### 問題の対象方法とその結果



また、コミュニケーションのまずさから意見が対立した場合には、5つの対処方法があります。この図から見てわかるように、「対決・対峙」が双方にメリットをもたらす最も良い対処方法です。双方の信頼関係がある場合や互いの能力を認め合っている場合に極めて効果的です。

一方、その他の対処方法は、本質的な解決にならなかったり、新たな火種となったりするなど、積極的に採る方法ではありません。

ただし、実際のプロジェクト運営の場では対立の構図は様々であり、すべて「対決・対峙」のスタンスで臨むことは不可能です。しかし、どのような場合でも 上記のフレームを念頭に置いた上で、臨機応変に対処することの方がむしろ重要です。そしてこれはプロジェクトのみならず、様々なビジネスの場においても応用できます。



## 経営データベース 4

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: プロジェクトマネジメント



### プロジェクト遂行におけるリスクマネジメント プロジェクト遂行におけるリスクマネジメントの方法を教えてください。



リスクとは既に起こった事象ではなく、今後起こるかもしれない不確実な事象のことで、下のような事前予防的なマネジメントをいいます。

リスクは経験に基づいた直感によって予測される場合が少なくありません。ベテランのプロジェクトマネージャーであれば、直感的に自分の頭で判断し、メンバーに指示したり関係部門に働きかけたりするでしょう。しかしプロジェクトマネージャーは万能ではありませんし、本人不在時のリスクマネジメントができなくなってしまいます。

- 不確実な事象が顕在化する前に把握し、プロジェクトにマイナスの影響を与える事象が発生しないよう未然に対処する。
- 発生した場合でも、その影響を最小限に留める。

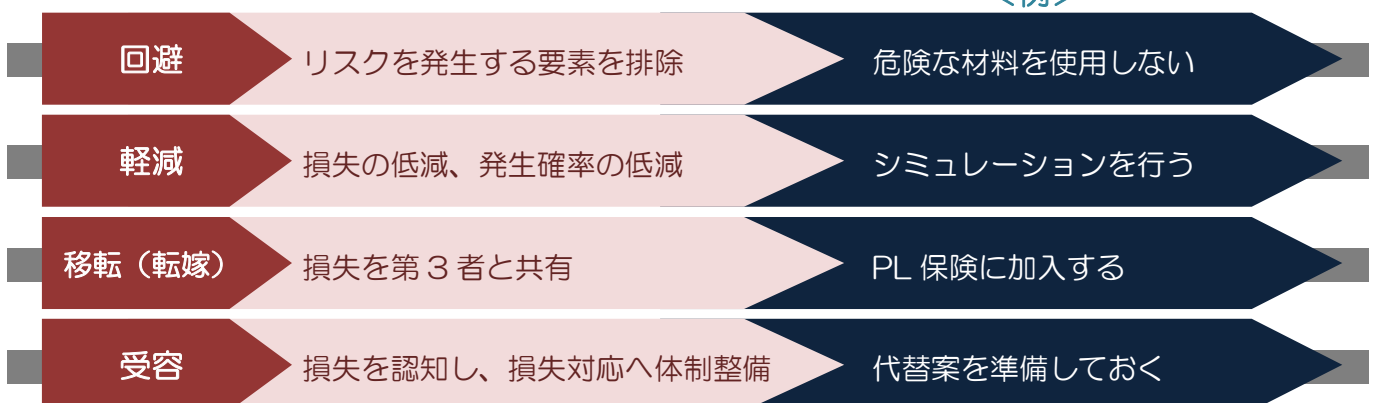
重要なことは、「直感的なリスクマネジメント」から脱却し、プロジェクトメンバーや関係部門と、可視的に整理したものを共有することです。

可視的に整理するため、リスクの洗い出しとリスクへの対応方法の2つの項目を明確にする必要があります。リスクの洗い出しには、次のような方法を複数組み合わせる行うのが効果的です。

- プロジェクトチーム内でのブレインストーミング
- 経験者や外部コンサルタントへのヒアリング
- チェックリストの作成
- 前提条件が崩れていないかどうかのモニタリング

また、リスクへの対応については一般的に次の図のように区分されていますので、洗い出されたリスクがどのレベルに該当するのかを整理するのに活用し、具体的な対応を検討していきます。

<例>



## 経営データベース 5

ジャンル: 労務管理 > サブジャンル: メンタルヘルス対策



### 早期発見方法とその対処法

従業員のメンタルヘルス不全を早期に発見する方法はありますか？  
また、その対処法を教えてください。



### 1 メンタルヘルス不全 周囲が気づく5つのSOS

メンタルヘルス不全の4つの兆候、「眠れない」、「食べたくない」、「だるい」、「仕事に行きたくない」といったメンタルヘルス不全の自覚症状が現れている従業員には、早期に何らかの対応をとることが必要です。ここでは、周囲が感じ取ることができる客観的な5つの兆候について解説します。

#### ①遅刻・早退・欠勤

月曜日や休日明けの朝、就業時間間際の電話での欠勤が多い場合には、注意が必要です。

#### ②泣き言

それまで我慢強かった部下が突然「やりがいがなくなりました」、「この仕事は自分に向いていないと思います」などと愚痴を言うようになった場合にも、注意が必要です。

#### ③能率低下

健康なときに比べて、判断力や集中力の低下に伴う仕事の能率の著しい低下が見られる場合には、注意が必要です。

#### ④ミス・事故の増加

集中力と注意力も減退するためミスや事故が増え、誤字、脱字、数字の入力ミスがよく起こります。きちんとした文書を作成してきた人に些細なミスが増えてきた場合、注意が必要です。

#### ⑤辞めたいと言い出す

特別なきっかけがないのに「会社を辞めたい」、「この仕事からはずしてほしい」などと突然言う場合は、最も危険です。自殺したい気持ちの間接的な表現であることもあります。

## 2 SOSに気づいたときの対処法

部下のSOSに気づいた場合、すぐに「この頃どうした？」などと声をかけて話を聞くようにします。この面談の目的は状況確認と、本人の心の負担を少しでも軽くしてやることにありますので叱咤激励することは逆効果です。上司として、心の負担を軽減できる仕事上の配慮が可能であれば全面的に協力します。

また、部下から「眠れない」、「食べたくない」、「だるい」といった体の症状を聞き出した場合には、医療機関での受診、相談を勧めるべきです。「何とかなければ安心できるし、もし病気であれば薬などで治すことができるから大丈夫」と率直に伝えます。特に、眠れないという人には迷わず受診を勧めて下さい。

最も重要なメンタルヘルス対策は「日頃からの職場でのコミュニケーションを良くすること」、「お互いに関心と信頼関係を持つ」ことなのです。特別に構えることなく、上司から積極的に「あいさつ」や「声かけ」を励行することから始めてみましょう。

## 経営データベース ⑥

ジャンル: 労務管理 > サブジャンル: メンタルヘルス対策



### うつ病のメカニズム

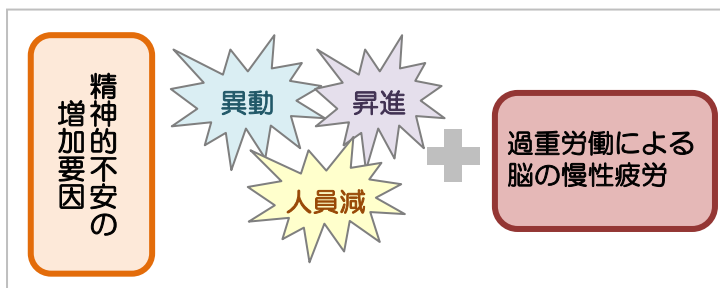
うつ病はどのような要因で発症するのでしょうか？

また、うつ病になりやすい従業員とはどのようなタイプですか？



#### 1 うつ病のメカニズム

うつ病がどのようにして発症するのか、その要因はまだ、詳しくはわかっていません。長時間労働をはじめとした過重労働で脳が過労状態になり、各種の精神的負荷がかかる出来事が加わって発症するものと考えられています。しかし、これらの出来事がなく、過重労働だけで自然に発症するケースも多く見られます。



#### 2 うつ病になりやすいタイプの従業員

うつ病になりやすい従業員の性格の傾向として、以下の6つの類型が挙げられます。これらの特性を持つ従業員には、日頃からケアが必要です。

##### ■うつ病になりやすいタイプ

類 型	概 要
① 危険生活習慣傾向	暴飲暴食や深夜までのカラオケなどの娯楽を手っ取り早い「ストレス解消法」とします。本人は意外とストレスに無自覚です。
② 消極傾向	何か煩わしいことがあるとき、積極的な問題解決行動をとらず、問題から回避し、閉じこもってしまう傾向です。 回避することもストレスに対する対処行動の一つですが、問題そのものを先送りするだけになってしまいます。
③ 漂流傾向	人の意見に左右されがちな人で、本当は異なる考えを持っていても迎合してしまいます。
④ 焦燥傾向	何でもセカセカと早くやらないと気がすまない人です。 その割には効率が上がっていないことも特徴です。
⑤ 神経質傾向	先行きを心配しがちな人です。用心深いことは欠点ではありませんが、習慣化してしまうと心配する必要のないことまで悩むクセがついてしまいます。
⑥ 孤高傾向	人間関係に煩わしさを感じ、何でも一人でやってしまいます。プライドが高く、孤立していることに美学のようなものを感じています。