

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

- ・平成25年6月 月例労働経済報告

統計調査資料

- ・中小企業景況調査（2013年6月調査）

2

経営情報レポート

- ・顧客、企業を守る！
中小企業の情報セキュリティ対策
- ・社内・社外の意味疎通を高める！
管理者のコミュニケーション力強化法
- ・健全な職場環境を守るための
モラルハラスメント問題への対応法
- ・人材育成支援で雇用創出！
平成25年度人材育成に関する助成金

3

経営データベース

ジャンル:経営分析 サブジャンル:経営分析の基本

- ・良い企業の「組織風土」とは

ジャンル:営業拡大 サブジャンル:営業テクニック

- ・電話アプローチを成功させる基本ステップ
- ・電話でのアポイント獲得率を上げる方法

ジャンル:人事制度 サブジャンル:目標管理制度

- ・目標管理制度における管理者の役割
- ・目標管理制度におけるPDSサイクルのポイント

ジャンル:企業運営 サブジャンル:経費削減

- ・経費削減に対する意識の持ち方
- ・削減を検討すべき2つの費用

【今月のビジネス・ヒント】

成功者たちの共通点は、
成功していない人たちの嫌がることを
実行に移す習慣を身につけている
ところにある。

ステイブン コヴィー

平成25年6月 月例労働経済報告

I 概況

1 一般経済の概況

景気は、着実に持ち直している。

- 輸出は、持ち直しの動きがみられる。生産は、持ち直している。
- 企業収益は、製造業を中心に改善している。設備投資は、下げ止まりつつある。
- 企業の業況判断は、改善の動きがみられる。
- 雇用情勢は、厳しさが残るものの、改善している。
- 個人消費は、持ち直している。

物価の動向を総合してみると、緩やかなデフレ状況にあるものの、このところ一部に変化の兆しもみられる。

先行きについては、輸出が持ち直し、各種政策の効果が発現するなかで、企業収益の改善が家計所得や投資の増加につながり、景気回復へ向かうことが期待される。ただし、海外景気の下振れが、引き続き我が国の景気を下押しするリスクとなっている。

2 労働経済の概況

労働経済面をみると、雇用情勢は、厳しさが残るものの、改善している[第1図]。

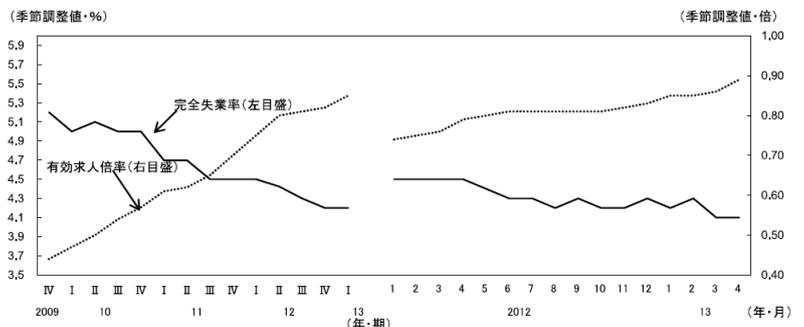
完全失業率は、4月は前月と同水準の4.1%となった。また、15~24歳層の完全失業率は、前月差1.6%ポイント上昇し、8.1%となった。労働力人口、就業者数、完全失業者数はいずれも増加した。雇用者数はこのところ持

■雇用・労働力需給

ち直しの動きがみられる。

新規求人数が増加傾向にあることなどから有効求人倍率は上昇している。製造業の残業時間は増加している。

賃金をみると、定期給与はこのところ持ち直しの動きがみられる。現金給与総額はこのところ底堅く推移している。



資料出所 厚生労働省「職業安定業務統計」、総務省統計局「労働力調査」
(注) 完全失業率の2011年第I~III期は総務省統計局による補完推計値。

先行きについては、厳しさが残るものの、改善していくことが期待される。

II 一般経済

(1) 鉱工業生産・出荷・在庫の動きをみると、生産は、持ち直している。

2013年4月の鉱工業生産（季節調整済前月比、速報、以下同じ）は、1.7%上昇した。

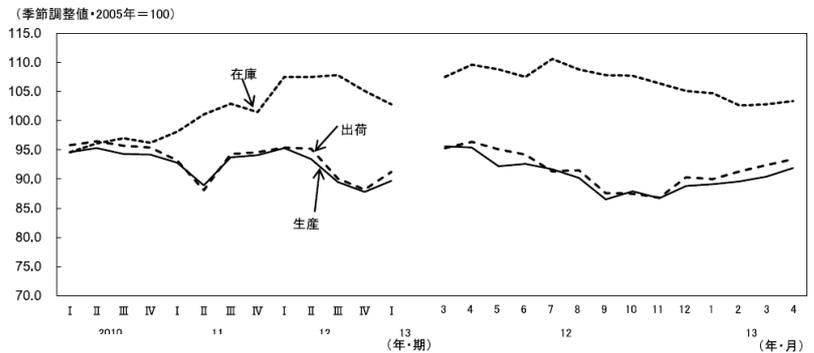
業種別にみると、輸送機械工業、電子部品・デバイス工業、精密機械工業等が上昇し、情報通信機械工業、一般機械工業、化学工業（除、医薬品）等が低下した。

出荷は前月比1.1%の上昇、在庫は同0.6%の上昇であった。

生産の先行きについては、輸出環境の改善や内需の上向きの動きを背景に、持ち直し傾向で推移することが期待される。

なお、製造工業生産予測調査においては、5月は前月比0.0%の横ばい、6月は同1.4%の低下が見込まれている。

■雇用・労働力需給



(2) 最終需要の動向

①個人消費は、持ち直している。

二人以上の世帯の実質消費支出（季節調整済前月比、速報、以下同じ）は、3月2.0%増の後、4月4.6%減となった。うち勤労者世帯では、3月1.2%増の後、4月は5.9%減となった。勤労者世帯の平均消費性向（季節調整値）は3月77.3%の後、4月73.2%となった。消費者態度指数（季節調整値）の推移をみると、5月は前月から1.2ポイント上昇し、45.7となった。

4月の小売業販売額（季節調整済前月比、速報）は、0.7%増、大型小売店販売額（季節調整済前月比、速報）は3.0%減となった。また、国内新車（乗用車のみ）登録・届出台数（前年同月比）は、4月0.7%増の後、5月8.7%減となった。

先行きについては、雇用・所得環境が改善するなかで、持ち直し傾向が続くと見込まれる。

②設備投資は、下げ止まりつつある。

財務省「法人企業統計季報」によると、全産業の設備投資は、2012年10～12月期に季節調整済前期比0.8%増加したが、2013年1～3月期は同0.9%減少（うち製造業同1.1%減少、非製造業同0.9%減少）した。また、資本財出荷指数（除、輸送機械）をみると、2013年4月は季節調整済前月比2.0%の低下となった。

今後の動向については、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」（3月調査）では、2013年度の設備投資計画（前年度比）は、全規模では3.9%の減少、製造業では1.2%の減少、非製造業は5.3%の減少となっている[第4表]。また、機械受注（船舶・電力を除く民需）は、2013年2月は季節調整済前月比4.2%増加、3月は同14.2%増加した。国土交通省「建築着工統計」

による非居住用建築物（民間）の工事予定額をみると、2013年3月は季節調整済前月比12.4%減少したが、4月は同18.1%増加した。

先行きについては、企業収益の改善等を背景に、持ち直しに向かうことが期待される。

③住宅建設は、持ち直している。

新設住宅着工戸数をみると、2013年3月は季節調整済前月比4.3%減少、4月は同3.9%増加し、年率93.9万戸となった。

着工床面積は、2013年3月は季節調整済前月比5.4%減少、4月は同4.4%増加した。

先行きについては、復興需要が引き続き発現するとともに、雇用・所得環境が改善するなかで、持ち直し傾向が続くと見込まれる。ただし、建設労働者の需給状況に注視が必要である。

④公共投資は、堅調に推移している。

公共機関からの建設工事受注額は、2013年3月は前年同月比2.2%、4月は同27.9%増加した。また、公共工事請負金額（「公共工事前払金保証統計」）をみると、2013年4月は前年同月比28.6%、5月は同24.8%増加した。

先行きについては、関連予算の執行により、強めの動きとなることが見込まれる。

⑤輸出は、持ち直しの動きがみられる。

通関輸出（数量ベース、季節

調整済前期比）は、2013年3月は2.3%増加、4月（確報）は2.5%増加した。四半期別では、2012年10～12月期に前期比4.2%減少したが、2013年1～3月期は1.1%増加した。

地域別にみると、アジア向けの輸出は、横ばいとなっている。アメリカ向けの輸出は、持ち直

しの動きがみられる。EU向けの輸出は、下げ止まっている。

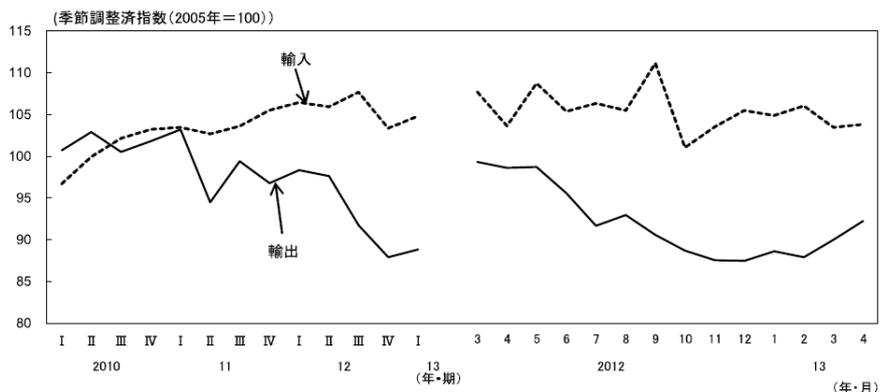
先行きについては、海外景気の底堅さやこれまでの円安方向への動きを背景に、持ち直していくことが期待される。ただし、海外景気の下振れリスクに留意する必要がある。

輸入は、横ばいとなっている。

通関輸入（数量ベース、季節調整済前期比）は、2013年3月（確報）は2.4%減少したが、4月（速報）は0.3%増加した。四半期別では、2012年10～12月期に前期比4.0%減少したが、2013年1～3月期（確報）は1.4%増加した。

地域別にみると、アジアからの輸入は、横ばいとなっている。アメリカからの輸入は、弱含んでいる。EUからの輸入は、横ばいとなっている。

先行きについては、次第に持ち直しに向かうことが期待される。



資料出所 財務省「貿易統計」

中小企業景況調査 (2013年6月調査)

概要

- 6月の売上げDIは▲1.8から▲5.0へと、低下した。
- 売上げ見通しDIは4.4から1.2へと、低下した。
- 利益額DIは0.0から4.8へと、上昇した。
- 製造業の従業員判断DIは▲12.8から▲14.3へと、低下した。
- 設備判断DIは▲20.4から▲17.5へと、上昇した。
- 中小企業の売上げDIは、マイナス幅が拡大 ～売上げ見通しDIは、5カ月連続のプラス水準～

1 売上げDI—▲1.8から▲5.0へと低下

最終需要分野別にみると、乗用車関連や設備投資関連、建設関連、食生活関連などで低下した。（「増加」－「減少」企業割合、前期比、季節調整値、4月▲3.9→5月▲1.8→6月▲5.0）

■売上げDI（前月比、「増加」－「減少」）（季節調整値）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
季節調整値	▲ 8.0	▲ 8.0	▲ 9.2	▲ 16.8	▲ 5.4	▲ 13.6	▲ 8.3	▲ 15.6	▲ 4.3	▲ 1.2	▲ 3.9	▲ 1.8	▲ 5.0
原数値	▲ 2.8	▲ 2.9	▲ 16.2	▲ 4.8	▲ 1.5	▲ 13.1	▲ 11.0	▲ 29.2	▲ 5.3	10.6	▲ 9.9	▲ 9.4	0.3

2 今後3カ月の売上げ見通しDI—4.4から1.2へと低下

最終需要分野別にみると、乗用車関連などで低下している。建設関連や食生活関連はプラス水準が続いている。

（「増加」－「減少」企業割合、過去3カ月間との比較、季節調整値、4月3.7→5月4.4→6月1.2）

■売上げ見通しDI（今月以降3カ月間、過去3カ月の実績比、「増加」－「減少」）（季節調整値）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
季節調整値	▲ 2.2	▲ 6.6	▲ 9.8	▲ 12.5	▲ 8.7	▲ 12.1	▲ 5.3	▲ 9.6	5.6	4.7	3.7	4.4	1.2
原数値	▲ 1.4	▲ 1.7	▲ 4.4	4.4	1.1	▲ 14.5	▲ 19.9	▲ 21.9	2.8	7.2	1.4	▲ 1.1	1.9

3 製・商品在庫DI—▲15.7から▲14.8へと上昇

業種別にみると、化学工業やパルプ・紙製品製造業などで上昇している。

（「不足」－「過剰」企業割合、季節調整値、4月▲15.3→5月▲15.7→6月▲14.8）

■在庫水準DI（「不足」－「過剰」）（季節調整値）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
在庫水準	▲ 17.6	▲ 15.0	▲ 17.2	▲ 19.3	▲ 17.0	▲ 17.0	▲ 16.9	▲ 16.2	▲ 15.8	▲ 14.7	▲ 15.3	▲ 15.7	▲ 14.8

4 販売価格DI—▲0.3から1.8へと上昇、仕入価格DI—29.0から28.2へと低下

【販売価格DI】業種別にみると、鉄鋼業や非鉄金属製品製造業などが上昇している。

（「上昇」－「低下」企業割合、前月比、4月▲0.6→5月▲0.3→6月1.8）

【仕入価格DI】業種別にみると、一般機械器具製造業や電気機械器具製造業、金属製品製造業などで低下している。（「上昇」－「低下」企業割合、前月比、4月27.0→5月29.0→6月28.2）

■販売価格DI・仕入価格DI（前月比、「上昇」－「低下」）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
販売価格	▲ 8.9	▲ 9.4	▲ 10.5	▲ 6.9	▲ 7.8	▲ 11.1	▲ 7.9	▲ 6.2	0.4	▲ 1.2	▲ 0.6	▲ 0.3	1.8
仕入価格	1.2	▲ 2.8	▲ 2.8	2.8	2.3	▲ 2.7	1.9	10.1	17.8	26.2	27.0	29.0	28.2

5 利益額DI—0.0から4.8へと上昇

最終需要分野別にみると、建設関連や設備投資関連、食生活関連などでプラス水準となっている。（「増加」－「減少」企業割合、季節調整値、4月▲7.9→5月0.0→6月4.8）

利益水準（過去3カ月の実績）をみると、黒字企業割合は前月比1.3ポイント減少し、赤字企業割合は同2.2ポイント増加した。

（黒字企業割合、季節調整値、6月38.7%）（赤字企業割合、季節調整値、6月24.1%）

■利益額DI（前月比、「増加」－「減少」）（季節調整値）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
季節調整値	6.7	▲ 1.8	▲ 5.9	▲ 7.0	▲ 6.7	▲ 10.9	▲ 10.3	▲ 11.7	▲ 3.4	2.5	▲ 7.9	0.0	4.8
原数値	4.0	▲ 0.3	▲ 10.6	▲ 1.4	▲ 3.2	▲ 6.6	▲ 10.0	▲ 19.5	▲ 7.9	6.3	▲ 5.8	▲ 1.5	2.2

■利益水準別企業割合（過去3カ月の実績）（季節調整値）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
黒字企業	43.9	43.6	42.9	40.2	39.2	40.6	40.1	37.2	35.6	40.2	40.9	40.0	38.7
赤字企業	20.4	19.8	21.0	23.0	25.6	22.7	24.1	23.5	26.7	25.2	23.5	21.9	24.1
黒字－赤字	23.5	23.8	21.9	17.2	13.6	17.9	16.0	13.7	8.9	15.0	17.4	18.1	14.6

6 従業員判断DI（製造業）——▲12.8から▲14.3へと低下

業種別にみると、鉄鋼業、非鉄金属製品製造業、輸送用機械器具製造業などで低下している。

（「不足」－「過剰」企業割合、季節調整値、4月▲14.2→5月▲12.8→6月▲14.3）

■従業員判断DI（「不足」－「過剰」）（製造業、季節調整値）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
従業員判断	▲ 9.4	▲ 8.1	▲ 15.1	▲ 18.2	▲ 14.4	▲ 17.6	▲ 18.7	▲ 19.3	▲ 15.8	▲ 14.5	▲ 14.2	▲ 12.8	▲ 14.3

7 設備判断DI（製造業）——▲20.4から▲17.5へと上昇

【設備判断DI】業種別にみると、化学工業や金属製品製造業などで上昇している。また、食料品製造業などでプラス水準が続いている。（「不足」－「過剰」企業割合、季節調整値、4月▲20.1→5月▲20.4→6月▲17.5）

【残業時間DI】業種別にみると、窯業・土石製品製造業や輸送用機械器具製造業などで低下している。（「増やしている」－「短縮化」企業割合、前月比、季節調整値、4月▲22.0→5月▲17.3→6月▲18.2）

■生産設備・残業時間（製造業）

設備判断DI（「不足」－「過剰」）（季節調整値）

残業時間DI（前月比、「増やしている」－「短縮化」）（季節調整値）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
設備判断	▲ 14.1	▲ 14.9	▲ 17.2	▲ 19.1	▲ 18.3	▲ 18.3	▲ 18.8	▲ 21.4	▲ 18.6	▲ 25.2	▲ 20.1	▲ 20.4	▲ 17.5
残業時間	▲ 19.9	▲ 18.2	▲ 23.7	▲ 22.8	▲ 18.2	▲ 21.7	▲ 20.8	▲ 27.7	▲ 17.6	▲ 15.6	▲ 22.0	▲ 17.3	▲ 18.2

8 資金繰りDI——1.2から▲0.5へと低下

（「余裕」－「窮屈」企業割合、季節調整値、4月▲2.1→5月1.2→6月▲0.5）

■資金繰りDI（「余裕」－「窮屈」）（季節調整値）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
資金繰り	0.9	2.4	0.4	0.1	▲ 4.1	▲ 0.3	0.6	0.9	▲ 0.7	1.2	▲ 2.1	1.2	▲ 0.5

9 金融機関の貸出態度DI——30.5から32.9へと上昇

（「緩和」－「厳しい」企業割合、4月34.6→5月30.5→6月32.9）

■金融機関貸出態度DI（「緩和」－「厳しい」）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
貸出態度	32.5	34.3	32.4	33.3	33.8	32.5	33.1	31.5	32.3	35.9	34.6	30.5	32.9

顧客・企業を守る！ 中小企業の情報セキュリティ対策

ポイント

- 1 情報セキュリティ対策の必要性
- 2 守るべき情報とは
- 3 中小企業における3つの情報セキュリティ対策
- 4 ケース別に見る情報セキュリティ対策



<参考文献>

- 「国民のための情報セキュリティサイト」 総務省
- 「よくわかる事例で学ぶ情報セキュリティ」 FOM出版
- 「ビジネスマンのための情報セキュリティ入門」 東洋経済新報社
- 「中小企業の情報セキュリティに関する報告書」、「中小企業における組織的な情報セキュリティ対策ガイドライン」
共に 独立行政法人情報処理推進機構

1 情報セキュリティ対策の必要性

■ 近年の情報流出事件と損害賠償

近年、新聞やニュース等でも情報流出事件や事故が多く報道されています。2005年～2007年が情報流出事件・事故のピークであり、ここ数年は減少傾向にあるものの、情報流出・事故は絶えません。実際にこのような事件があった場合、損害賠償は判例をまとめると以下の通りです。

■ 京都府宇治市

京都府宇治市の住民基本台帳21万数千人分が流出した事件では、外部委託業者のアルバイト大学生に対する宇治市の使用者責任を認め、住民1人当たり1万円（プラス弁護士費用5,000円）の損害賠償の支払い（02年7月11日最高裁判決）。

■ ヤフーBB

運営会社のBBテクノロジーとヤフーに、1人当たり5,500円の損害賠償が課せられた（07年6月21日大阪高裁判決）。

■ なぜ情報を守らなければならないのか

企業は、企業目的の実現のために、顧客満足の高い製品やサービスを作り出し、顧客を獲得し、製品提供やサービス提供を行い、それらの活動から利益を生み出す一連の活動を効果的・効率的に行わなければなりません。これらの活動に関する情報が流出した場合、企業の信用は失墜し、ビジネスにも悪影響を及ぼします。

したがって、企業の競争力や信用にかかわる情報は、積極的かつ継続的に保護し続けなければなりません。

■ 情報流出における企業への影響

内部情報流出による悪影響	外部情報流出による悪影響
<ul style="list-style-type: none">●ライバル企業の営業先回り●設計・製造ノウハウ流出●特許の先願●営業秘密●コピー商品の横行●脅迫	<ul style="list-style-type: none">●賠償金の支払い●株価の低下●ブランドイメージの低下●謝罪広告●顧客離れ●裁判闘争●対応窓口の設置●売上げ減少●悪評●商談中止●ビジネスチャンスの減少

2 守るべき情報とは

■ 守るべき情報資産とは

「情報資産」とは、パソコンやネットワーク機器、ソフトウェアやデータなど、企業が守るべき価値のある資産のことです。パソコンの導入やインターネットの普及により、企業や自治体などの組織における情報資産の量が急増しており、顧客情報など、その企業でのみ使用されるべき情報が外部に流出すると、企業の信用性の低下や損失を招きます。

また、顧客情報などの個人情報はプライバシーの観点からも保護が必要であり、この情報が漏えいしてしまうと、企業・組織の信頼性の低下は避けられませんので、情報は資産と同様企業経営にとって重要なものとして扱う必要があります。

情報資産は「有形資産」と「無形資産」とに分類できます。

有形資産の例	無形資産の例
<ul style="list-style-type: none">●紙に印刷されたデータ●サーバーやコンピュータなどのハードウェア●ネットワーク機器	<ul style="list-style-type: none">●顧客情報や売上情報などのデータ●人事管理情報●OSやアプリケーションなどのソフトウェア●人間の知識や経験・ノウハウ

■ 情報資産への脅威

企業が「情報資産」を守るためには、以下のような仕組みをつくる必要がありますが、決して難しいものではありません。

<ul style="list-style-type: none">●盗まれない●コピーされない●聞かれない（盗聴されない）	<ul style="list-style-type: none">●見られない●壊されない●改造・改ざんされない
--	---

しかし、実際にトラブル・事故は起きています。それは、以下のような脅威が情報資産の周りには存在しているからです。

脅威	例
人による脅威	操作ミス、不正行為、不正アクセス
障害による脅威	ハードウェア障害、ネットワーク障害、設備障害
自然災害による脅威	地震、火災、水害

3 中小企業における3つの情報セキュリティ対策

■ 情報セキュリティ対策

① 人的セキュリティ対策

情報資産を守るための管理体制を明確にしたり、利用者のセキュリティ意識を高めたりすることです。

人的セキュリティ対策では、まず情報セキュリティに関しての根本的な考え方である情報セキュリティポリシー（セキュリティ基本方針）を策定します。ここでは、情報セキュリティに関する経営者の意図を従業員に明確にし、実現に対して責任を持つことが求められます。

■ 情報資産管理体制（概念図）



② 物理的セキュリティ対策

施設や建物など、物理的な部分にかかわるセキュリティのことです。業務を行っている建物や重要情報を扱うコンピュータを設置している部屋などを対象に、物理的な方法で実施する情報セキュリティ対策です。物理的な人・物の出入り、施設・設備そのものの品質を言います。

■ 建物・設備

- 重要な情報が管理されている室内は監視を設けること
- ケーブルの引っ掛けなどの人的災害が起こらないように配置・設置すること

■ 無形資産

- 重要な書類、モバイルPC、記憶媒体などについて、整理整頓を行うこと
- 盗難防止対策や確実な廃棄を行う

■ 有形資産

- 書類の廃棄（シュレッダー・焼却）手順の決定
- 書類保管場所の施錠管理

③ 技術的セキュリティ対策

情報システム及び通信ネットワークの運用管理はシステム管理とウィルス対策を確実に行うことをいいます。この対策では以下のことを整備し、システム運用管理者を定め、管理者を中心に管理・運用していきます。具体的な項目として、パスワード認証設定やウィルス対策ソフト導入など、定めなければなりません。

■ 情報システム及び通信ネットワークの運用管理事項



4 ケース別に見る情報セキュリティ対策

■ (ケース1) 情報資産の持ち出し

重要な書類やデータは、置き忘れと盗難のリスクがあるため、原則として持ち出しを禁止します。具体的な対策は以下のようなルールを定めます。

- ① データの持ち出し禁止
- ② 持ち出す場合のルールを決める
- ③ 置き忘れ・盗難対策をする→パスワード設定・暗号化・アクセス権設定

■ (ケース2) パソコンやデータを処分する

例えば、個人で購入したパソコンを会社内に持ち込みし、業務を行い、新たなパソコンを購入し、パソコンを廃棄した際に、情報が流出する場合があります。

この場合、表面上データは削除されていますが、全ての情報が完全にパソコンから削除される訳ではありません。一度記憶されたものは、ハードディスクや記憶媒体に残っており、それが情報の流出に繋がります。

このような場合の対策は次の通りとなります。

- ① 個人使用のパソコンの持ち込み禁止
- ② パソコン・記憶媒体を廃棄する場合の取扱いルールの決定

■ (ケース3) ユーザーIDとパスワードの管理

パソコンのOSやソフトウェアのユーザーIDとパスワードが簡便すぎるために、IDやパスワードを特定され、情報が漏えいしてしまったという事例も少なくありません。

まず、確認しなければならない事項は、パスワード等が従業員の電話番号や誕生日など、他人が情報として知ることが可能なものになっていないかを確認します。また、電話番号や誕生日は使っていなかったとしても、例えばパスワード等が「0001」からはじまり、連番になっていないかということも併せて確認します。

その他にも、IDやパスワードを付箋などに記入してパソコンなどに貼っていることも良く見る光景です。

したがって、IDやパスワードは、他人に推測されないよう難解なものにして、厳格に管理する必要があります。また、定期的にパスワード等を変更することも重要です。

社内・社外の意味疎通を高める！ 管理者のコミュニケーション力強化法

ポイント

- 1 意味疎通とES・CSの関係
- 2 相手が話したくなる「話の聴き方」
- 3 本質に迫る上手な「質問の仕方」
- 4 相手が共感する「話し方」



■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（アスカビジネス）

1 意思疎通とES・CSの関係

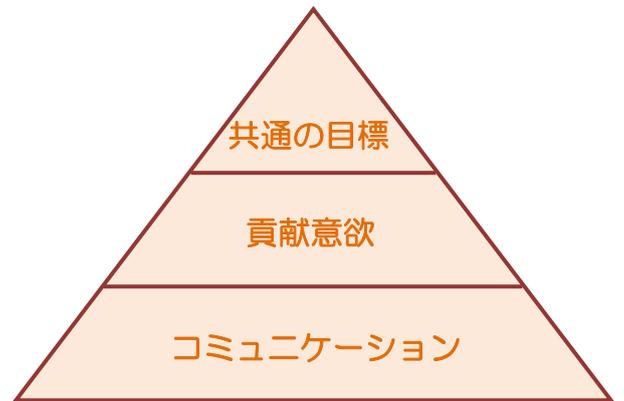
■ なぜ社内のコミュニケーションが大事なのか

管理者の立場を一番よく表している定義は「人を通して仕事をする人」というものです。したがって、私たち管理者は部下・後輩の「能力」と「やる気」をいかに高めて、会社の業績向上につなげていくか、ということに力を注がなくてはなりません。

そして、組織が有効に機能するための3つの要素として、右の3つが挙げられます。

組織ベクトルを合わせるためには、全員が共有できる目標や目的が必要です。また、その目標の達成に自分も役に立ちたいという貢献意欲や高いモチベーションが重要です。

組織内のコミュニケーションが円滑になると、お互いの信頼関係が高まり、組織に対する貢献意欲が高まるのです。これは、ES（従業員満足）を重視する経営の根底となる考え方でもあります。このような意味において、管理者が組織内のコミュニケーションの円滑化に積極的に取り組む必要があるといえます。



■ 顧客満足とコミュニケーションの関係

カール・アルブレヒトによると、顧客が求めるサービスのクオリティには4つの段階があるとされます。

基本価値	取引の基本となる不可欠な価値要因
期待価値	取引で顧客が当然期待する価値要因
願望価値	期待してはいないがあれば高く評価する価値要因
予想外価値	期待・願望のレベルを超え、喜び・感動を与える価値要因

顧客の受け取る価値	満たされた場合	満たされなかった場合
基本価値	満たされても満足しない	クレーム
期待価値	不満が出ない最低条件	不満 顧客は離れる
願望価値	満足 取引継続	不満は出ないが 顧客維持は流動的
予想外価値	感動 顧客が営業してくれる	取引が継続する 可能性は高い

2 相手が話したくなる「話の聴き方」

■ 相手と歩調を合わせるペーシングとは

実際には、相手との類似点を即座に見つけることは容易ではありません。それでは、「類似性の法則」を用いて相手のバリアーを取り除き、信頼関係を構築するにはどのようにすれば良いのでしょうか。答えは意識的に類似点を創り上げることです。そのテクニックが「ペーシング」です。ペーシングとは、相手の歩調に合わせることです。

■ ペーシングのテクニック

ペーシングのテクニックを使うと、「昔から良く知っている人のようだ」「この人とは気が合う」と感じてもらうことができます。これは、相手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 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 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 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

■ うなずく・相づちを打つ

うなずきは、相手にとってハッキリ目に見えるので、非常に効果があります。人は自分の話をうなずきながら聞いてもらえれば、それが「話を聞いている」というサインと理解するのです。うなずきに関する効果は、実験でも証明されています。ペアを組み、話し手と聞き手の役割に分けます。話し手が話をしている間、聞き手はうなずきます。そして30秒後、一切うなずかなくなると、平均25秒で話し手が止まってしまいます。しばらくして、聞き手は再度うなずき始めると、30秒、1分とよどみなく話し続けるというものです。

相づちを打つというのは「はい」「そうですか」「その通りですね」「なるほど」「へー、そうなんですか」などという言葉で相手の話の合間にはさむことです。納得したり、驚いたり、感心したりする気持ちをこれらの言葉で表現するのです。じっと黙って聞いていれば、相手は理解されているのか、されていないのかがわかりません。「私はあなたの話を聞いていますよ」というメッセージを言葉に出して伝えるのです。遠慮することなく、積極的に口に出しましょう。

3 本質に迫る上手な「質問の仕方」

■ 6つの質問を使い分け相手が答えやすい「うまい」質問をする

①オープン質問（拡大問題）

「何が」「どのように」「なぜ」といった言葉で始まる質問のことです。どのような答えが返ってくるかは分かりません。自由回答式の質問といえます。オープン質問のメリットとしては、一言では答えられない回答を得ることができるため、「より多くの情報を入手できる」「口数の少ない人に話をさせることができる」「本音に近い回答を得る事ができる」といったことが挙げられます。

②クローズド質問（限定質問）

簡単に「YES」「NO」で答えられる質問です。または端的に答えることができる質問です。クローズド質問のメリットとしては、「率直に『YES』『NO』を引き出すことができる」「時間の短縮が図れる／物事を速く進めることができる」「口の重い人に話すきっかけを作ることができる」といったものが挙げられます。

③直接質問

単刀直入に求める答えを聞く質問です。メリットとしては、「わかりやすく、コミュニケーションミスが起こらない」「事実や情報を集めやすくなる」といったものが挙げられます。一方、相手は質問ではなく‘詰問’と感じてしまうこともありますので、会話の初期段階では注意が必要です。さらに、シビアな問題は答えにくくなります。

④間接質問

ダイレクトに聞くのではなく、間接的に聞くことによって回答を得る質問方法です。メリットとしては、直接聞きにくい話を間接的に聞きだす事ができる、ということが挙げられます。注意しなくてはいけないのは、質問の仕方によっては望む情報が手に入らなかったり、コミュニケーションミスが起こってしまったりすることがあるということです。

⑤関連質問

相手の話した言葉に関連させて質問をしていく方法です。関連質問のメリットは、「相手の口にした言葉に関連させながら質問するため、相手は答えやすい」「さらに会話を進めることができる」といったものが挙げられます。しかし、一つの話から抜け出せなくなり、面談に時間がかかる可能性もあるので、注意が必要です。

⑥並列質問

質問と質問に関連がなく、並列的に相手に問いかける質問の方法です。並列質問のメリットとしては、欲しい情報だけを手に入れることができるということが挙げられます。しかし、質問に何の脈絡もないのでコミュニケーションが成り立ちませんし、これらの質問を続けると、相手に情報収集されていると思われ、場合によっては不愉快にさせてしまうことがあるので注意が必要です。

4 本質に迫る上手な「質問の仕方」

■ リフレクティング(オウム返し)

リフレクティングは反射・反響という意味です。つまり、相手が言った言葉をそっくりそのまま繰り返すことを意味します。別名「オウム返し」と呼ばれています。

相手の言葉を、そのまま言ったとおりに繰り返せば、相手は否定できません。否定できないどころか、たったこれだけのことで、「そうなんですよ！」と相手は合点します。なぜなら、相手は自分の話が受け入れられたと理解するからです。

リフレクティングしようと思ったら、相手の言い方にも注意を向ける必要があります。

リフレクティングする時、言葉と同様に、そっくりのままイントネーションや語尾、表情もパージングをすれば、さらに深いリフレクティングとなります。

■ 相手が話したことを自分の言葉に置き換える

相手が話した内容を、自分なりに要約し、自分の言葉に置き換えて言い直すことによって、「私はあなたの話を聞いています」と意思表示をする方法です。先ほどのオウム返しも「私はわかりました」というシグナルですが、これはそれを一歩進めた「本当に聞いている、わかった」という意思表示になります。自分の理解に間違いがないかもそこでチェックできます。

相手も、話す内容を頭の中で整理整頓してから話すわけではありません。時にあちらこちら話が飛んだり、何を言いたかったのか忘れてしまうこともあります。そんな時にも、要約や内容の置き換えは有効に作用します。うまくいけば「そう、私が言いたかったのは、そういうことです」という回答が得られます。

これを実践していくと、中途半端な聞き方では相手の言葉を要約できないことがわかります。裏を返せば、私たちはそれほど人の話を聞いていないことになります。

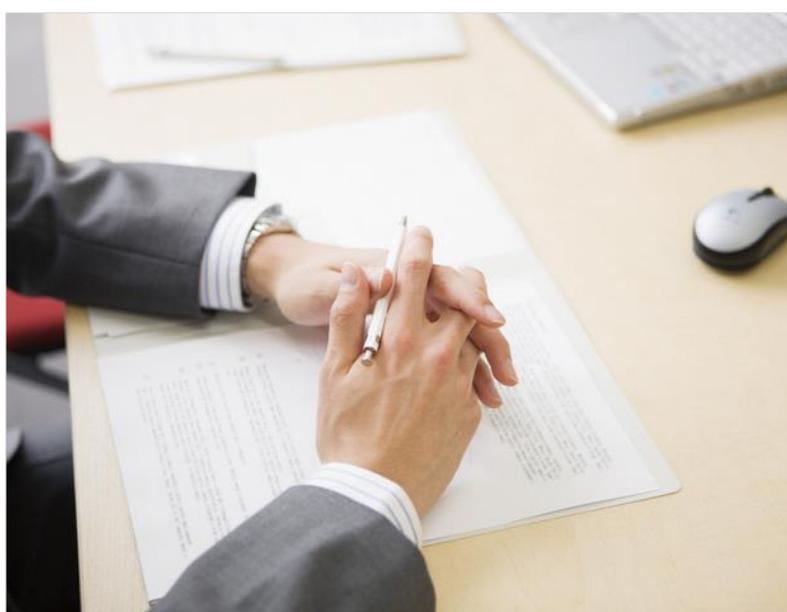
■ 相手の感情を言い当てる

感情というのは心の中にあります。「自分達は今、こういう気持ちだ」「あの時はこういう感情だった」などといちいち話をしません。なぜでしょうか。「感情をオープンに出すのは良くない」「感情的になるのは子供っぽい」などと、子供の頃から刷り込まれていることが多いからです。特に男性は感情表現をあまりしません。感情より理性を優先させて育ててきた環境があるからです。しかし、人間は感情の動物であり、自分がそれほど意識していなくても、感情を持った1人の人間なのです。時に感情が混じった話が出てきます。そのような時は、すかさず相手の感情を言い当てるのです。心と心がダイレクトにつながり、人間関係はぐっと近くなります。

健全な職場環境を守るための モラルハラスメント問題への対応法

ポイント

- 1 モラルハラスメントの定義
.....
- 2 モラルハラスメントの背景・要因
.....
- 3 モラルハラスメントの防止策
.....



1 モラルハラスメントの定義

■ セクシャルハラスメントの定義

一般的には、「相手の意に反する性的な言動」ということができます。均等法では、職場のセクシャルハラスメントについて、「職場における性的な言動に関する問題」として、「職場において行われる性的な言動に対する当該労働者（言動を受けた労働者）の対応により、当該労働者がその労働条件につき不利益を受けること」または「職場において行われる性的な言動により、当該労働者の就業環境が害されること」と整理されています。

職場のセクシャルハラスメントには、社会的・道義的な問題、雇用管理上の問題、法律上の問題など様々な側面がありますが、防止に当たっては、その概念を広く捉えて対応していく事が大切です。

■ セクシャルハラスメントの種類

① 対価型セクシャルハラスメント

労働者の意に反する性的な言動に対する労働者の対応（抵抗や拒否等）により、その労働者が解雇・降格・減給等（労働契約の更新拒否、昇進・昇格の対象からの除外、客観的に見て不利益な配置転換等）の不利益を受けること。

② 環境型セクシャルハラスメント

労働者の意に反する性的な言動により労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じるなど、その労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じること。

■ パワーハラスメントの定義

セクシャルハラスメントが「性的嫌がらせ」とされるのに対し、パワーハラスメントは「上下関係などの立場による優位性を利用した嫌がらせ」です。ここでいう「パワー」とは、権力など人間関係における強制力のことをいいます。

上司から部下へのパワーハラスメントが一般的に認知度は高いですが、立場の優位性は「上司・部下」の関係だけとは限りません。例えば、社内の有力部門と非有力部門、正社員と非正規社員（契約社員・派遣社員・嘱託等）、発注側と受注側など仕事の上下関係の生じる場面で発生する可能性があります。

セクシャルハラスメントでは男女雇用機会均等法に明記され、法律で規定がありますが、パワーハラスメントはまだ規定がありません。そのため、認知度も低く、間違った認識から問題が潜在化かつ重症化しやすい側面があります。その意味では、企業に与えるダメージはセクシャルハラスメントよりも重いと言えます。

2 モラルハラスメントの背景・要因

■ セクシャルハラスメントが起こる背景や要因

セクシャルハラスメントが起こる背景や要因については、これまで、固定的な性別役割分担意識や、男性が「当たり前だ」と思い込んできた意識が女性にとっては「当たり前でない」というギャップが大きな要因であり、それはわが国の歴史の中で社会的に作られてきた側面が強いことが指摘されてきました。セクシャルハラスメントは、女性にだけではなく男性にも起こる問題ですが、まだまだ女性の被害者が圧倒的に多いのが実態です。

真にセクシャルハラスメントの問題を防止していくためには、今後は性別に関わりなく、わが国の社会生活に関わる全ての人々が、その背景・要因を正しく理解し、特に男性と女性が対等なパートナーとして働き続けることができるよう、一人ひとりが努力していくことが求められます。

■ パワーハラスメントが起こる背景や要因

パワーハラスメントが起きている要因としては、近年の経済状況の悪化が大きく関わっていると思われます。今までのように物が売れず、今までと同じサービスでは顧客を呼ぶことができない今、企業はできるだけコストを削減して売上につながるような事業転換を強いられています。そうでなくては会社の存続が危ういので、社員にかかるプレッシャーはその分強くなります。

また、社員同士が正しいコミュニケーションを取れなくなってきているというの也有ります。以前の日本の企業では、終身雇用制のため「定年まで勤め上げる」のが常識でした。そのため、会社に対する愛着も強かったため、上司と部下の関係は家族のようなものに似ていました。

ところが現在では、終身雇用制が崩れ、転職することが当たり前になっています。「ひとつの会社で勤め上げる」こと自体が不可能となり、以前よりもドライな考え方が中心になっています。そのため、上司と部下の認識にも大きな隔たりが生じ、お互いの意思疎通がうまくいなくなる場合もあります。上司はパワーハラスメントなどを行っているつもりではないのに、怒られている部下は継続的に嫌がらせを受けたような気持ちになってしまい、ストレスにより心身の健康を害してしまうことがあります。また、上司側がはっきり「パワーハラスメントをしている」認識を持ちながら、目的を持って行うケースもあります。

■ モラルハラスメントの法的な問題点

モラルハラスメントについて「公的に指導や処罰をしてほしい」「謝罪や損害賠償を求めたい」という声をよく聞きます。また、実際に公判まで発展する事例もニュースなどで紹介されています。現在、わが国ではモラルハラスメントを直接禁止する法律はありません。均等法では、セクシャルハラスメントに関してのみ事業主に対する雇用管理上の措置義務が定められていますが、被害者の救済や加害者の処罰を直接の目的とするものではありません。そのため、モラルハラスメントが刑法に該当するようなものでなければ、民法上の責任を問うことが多くなります。

3 モラルハラスメントの防止策

■ モラルハラスメントを防止する為の心得

職場のモラルハラスメントを防止する為には、それが起こる背景・要因を正しく理解し、対応することが必要です。具体的には、固定的な男女観や性別役割分担意識を解消し、女性を男性の働く上での対等なパートナーとして位置づけることが大切です。また、相手の人格を尊重する意識を持って他人と接することが一番重要なことです。

働きやすい職場を実現するためには、そこにいる一人一人の努力が求められます。

■ 相談を受けたときの対応について

● プライバシーを守る

相談者が安心して話ができるようにすることがとても大切です。相談者が安心できる場所や時間の選択、内容を相談者の承諾なしには決して漏らさないなどの配慮をしましょう。

● 相談者の立場に立って話を聴く

① 相談者の話を真剣に、そして丁寧に聴くこと

先入観を持たず、相談者の話を受け入れる姿勢を示すことが大切です。些細であると思われることでも、決して受け流さず、真摯に受け止め、丁寧に聴きましょう。

② 相談者の状況を理解すること

相談者は不安定な心理状態にあります。こうした心理状態を理解し、できるだけ相談者の気持ちに共感している姿勢を示すことが大切です。「自分の気持ちを理解してもらえた」と感じるだけで、相談者はかなり落ち着きを取り戻すことができます。

③ 感情に流されず客観的な視点を保つこと

相談者の気持ちに共感することは大切ですが、相談を受ける者までが怒りなどの感情に支配されてはいけません。あくまでも客観的な姿勢を保ちましょう。

● 二次被害の防止

相談者が「相談したこと」で再び傷つく『二次被害』がないように特に注意しなければなりません。相談を受ける者は、自らの主観や先入観を排除し、個人的な価値観に基づく安易な発言などは慎まなければなりません。

● 相談者自身の判断を支える

相談者自身の主体的な考えや意見を尊重しましょう。相談を受ける者がすべきことは、相談者自身が問題点を整理し、主体的な判断ができるように援助し、それを支えることです。「こうしなければいけない」「こうすべきだ」などと相談者に指示をすることは禁物です。

■ 企業における具体的な取り組み

● アンケートの実施

状況等の把握には、従業員全体への無記名投票によるアンケートを実施し、ハラスメントの経験や認識度について調査するのが良いでしょう。

現時点で具体的な被害が見られないからといって、取り組む必要がないということではありません。モラルハラスメントを防止する上では、職場の状況や従業員の意識に対する日々の目配りが大切です。そのため、定期的にアンケートを行うなどの取り組みが求められます。

● 企業としての意思表示・方針策定・文書での周知

いわゆる企業風土というものには、企業の基本方針や姿勢、トップの意識が大きく影響します。また、従業員の取組みとトップの取組みでは、企業の内部に及ぶ影響の度合いが大きく違うことが明らかです。企業のトップがモラルハラスメントの問題性と従業員個人に及ぼす問題性を十分に認識し、人事・労務管理の基本方針等において、企業として「モラルハラスメントを認めない、許さない」旨の姿勢を明確にし、社内全体に周知することは、防止の上で非常に効果的です。改正均等法では、この措置が義務付けられました。

また、企業としての意思表示をより実効性あるものにするため、文書で周知しましょう。その他、企業としての意思表示の方法としては、広報誌への啓発記事の定期的な掲載、ポスター、パンフレットの作成・配布などがあります。

● 就業規則、制裁規定などの社内規定の整備と周知・啓発

モラルハラスメントが行われた場合、被害者へのダメージはもとより、その行為が従業員全体の勤労意欲やモラルの低下、業務遂行、適正かつ効率的な組織運営の阻害等、企業全体に重大な影響を及ぼすことから、その程度や悪質さに応じ、加害者に対して何らかの処分を行うことがあります。また、服務規律違反等による制裁処分があることを従業員に周知・啓発することは、企業として断固たる意思を示すことになり、防止に大きく寄与することになります。また、取引先など他者の従業員や顧客であっても、そのような行為を中止させ、かつそのような行為が職場で発生することを積極的に防止する旨の規定を設けることも必要です。

● 社内教育・研修

社内教育・研修が効果的なものになるよう、啓発ビデオの活用、有識者による講演、人事担当者等による職場研修など、時宜に応じた方策を工夫しましょう。また、立場によって対応方法も異なるため、経営者・役員、その他管理職、一般従業員などと、対象者を分けて実施することが効果的です。さらに、社内教育や研修を補完するものとして、管理職向け防止マニュアルや従業員向けハンドブックの作成も有効です。

人材育成支援で雇用創出！ 平成25年度人材育成に関する助成金

ポイント

- 1 平成25年度 人材育成助成金の概要
- 2 若年者雇用に関する助成金
- 3 正規雇用・非正規雇用労働者に関する助成金
- 4 各助成金の受給手続きと申請期間



1 平成25年度 人材育成助成金の概要

■ 人材育成に関する助成金

(1) 若年者に対する人材育成助成金

若年者の完全失業率（15～24歳：6.5%、25～34歳：5.7%、総務省労働力調査平成25年3月速報値）は全体の完全失業率4.1%（同統計）と比べ依然高い状況が続いています。

この状況をふまえ、若年者の雇用と人材育成を対象にした助成金が実施されています。

特に、若者チャレンジ奨励金は、正社員としての雇用経験等が少なく職業能力形成機会に恵まれない若者を、新たに有期契約労働者として雇い入れ、当該有期雇用期間中に正社員として必要な能力を習得させるための訓練を実施する場合に活用できます。また、既に有期契約労働者等として雇用している若者に、正社員として必要な能力を習得させるための訓練を実施する場合にも活用が可能です。

■ 若年者に関する助成金

- ① 若者チャレンジ奨励金
 - 訓練奨励金
 - 正社員雇用奨励金
- ② キャリア形成促進助成金
 - 政策課題対応型訓練
（若年人材育成コース）

(2) 正規雇用労働者に対する人材育成助成金

労働者のキャリア形成を効果的に促進するため、職業訓練などを段階的かつ体系的に実施する事業主に対して助成するキャリア形成促進助成金制度と、日本再生人材育成支援事業があります。特に正規雇用労働者育成支援奨励金は、日本を再生するために必要な事業分野を対象に、職業訓練計画を作成して、訓練を実施した場合に支給されます。

■ 正規雇用労働者に関する助成金

- ① キャリア形成促進助成金
 - 一般訓練型
 - 政策課題対応型訓練
（成長分野等人材育成コース）
- ② 日本再生人材育成支援事業
 - 正規雇用労働者育成支援奨励金

(3) 非正規雇用労働者に対する人材育成助成金

契約社員、パート、派遣社員など非正規雇用で働く労働者に対して、正規雇用への転換、人材育成、処遇改善など、そのキャリアアップを図ることで、個々の労働者の意欲や能力の向上を通じて、企業の生産性の向上や日本経済全体の持続的な発展につなげていく必要性が指摘されています。

この点をふまえ、非正規労働者や有期雇用契約労働者に対しOff-JTを実施する事業主に対する助成金が用意されています。

■ 非正規雇用労働者（契約社員・パート・派遣社員等）に関する助成金

- ① キャリアアップ助成金
 - 人材育成コース
- ② 日本再生人材育成支援事業
 - 非正規雇用労働者育成支援奨励金

2 若年者雇用に関する助成金

■ 若年者チャレンジ奨励金

奨励金の支給を受けようとする事業主は、要件に該当する訓練の実施計画を作成し、労働局長の確認を受けた上で、その計画に基づき訓練を実施する必要があります。若者チャレンジ訓練の主な要件は次のとおりです。

■ 若者チャレンジ訓練の要件

訓練内容	自社内での実習（OJT）と座学（Off-JT）を組み合わせた訓練であって全体の訓練時間にOJTの占める割合が1割以上9割以下であること
訓練時間	1カ月あたりに換算した訓練時間数が130時間以上であること
訓練期間中の労働条件	訓練受講者の訓練期間中の主要な労働時間（就業時間休日及び賃金形態）が訓練受講者を正社員として雇用する場合と同じであること
訓練期間	3カ月以上2年以下であること
カリキュラム	実習（OJT）と座学（Off-JT）のそれぞれについて、訓練科目名、実施内容、実施時間帯が明確に示された訓練カリキュラムを作成すること
ジョブ・カード	ジョブ・カード様式4（評価シート）を作成し、それによって訓練受講者の職業能力の評価を行うこと

■ キャリア形成促進助成金（若年人材育成コース）

訓練開始日において、雇用契約締結後5年以内かつ35歳未満の若年労働者を対象とする訓練を実施する事業主が受給することができます。訓練に要した時間の賃金の助成と訓練経費の助成を受ける事ができます。

■ キャリア形成促進助成金（一部抜粋）

① 助成金を受給できる事業主とは

助成金の受給を受けようとする事業主は決められた要件を満たしている必要があります。

② 助成対象訓練

厚生年金保険の等級の上限額（月額60万5千円）を利用します。月給が上限額に達している場合、これ以上保険料が上がることはないので、年間の賞与を月給に割り振り社会保険料の削減を行います。

訓練対象者	雇用契約締結後5年以内かつ35歳未満の雇用保険被保険者
基本要件	<ul style="list-style-type: none">● Off-JTにより実施される訓練であること● 助成対象訓練時間が20時間以上あること● 訓練開始日において、雇用契約締結後5年以内かつ35歳未満の若年労働者を対象とする訓練であること

③ 助成内容

- 経費助成：訓練に要した経費の1/2
- 賃金助成：受講者1人1時間当たり800円

3 正規雇用・非正規雇用労働者に関する助成金

■ 正規雇用労働者に関する助成金例

(1) キャリア形成促進助成金

キャリア形成促進助成金は、一般型訓練と成長分野等人材育成コースに分かれます。

①一般型訓練

雇用する労働者に、職務に関連した専門的な知識及び技能を習得させることを内容とする訓練を実施する事業主に対して支給されます。

- 経費助成：訓練に要した経費の1/3
- 賃金助成：受講者1人1時間当たり400円

②成長分野等人材育成コース

健康や環境等の重点分野の業務を行う従業員を育成するための訓練を実施する事業主に対して支給されます。

- 経費助成：訓練に要した経費の1/2
- 賃金助成：受講者1人1時間当たり800円

(2) 日本再生人材育成支援事業 ～正規雇用労働者育成支援奨励金

正規雇用の労働者に対しO f f - J Tを行った場合に、訓練に要した経費が支給されます。

O f f - J Tによる訓練経費の実費相当額が支給されます。ただし、1訓練コースあたり支給対象者1人につき20万円、1年度1事業所あたり500万円が上限になります。

■ 非正規雇用労働者に関する助成金

(1) キャリアアップ助成金 ～人材育成コース

有期契約労働者等に対して職業訓練を行う事業主に支給されるものであり、有期契約労働者等の職業能力開発を通じたキャリアアップを目的とした助成金です。

昇給月の変更は、就業規則の変更だけでなく、これらのメリット、デメリットを必ず説明して社員に納得してもらい、同意を得ることが重要です。

下の助成内容は、1訓練コース支給対象者1人あたり以下の額が支給されます。

■ O f f - J T分の支給額

- 賃金助成：1人1時間あたり800円（500円）
- 経費助成：実費相当額。上限20万円（15万円）

■ O J T分の支給額

- 賃金助成：1人1時間あたり700円

※（ ）は大企業事業主の場合

※1年度1事業所あたりの支給限度額は500万円です。

4 各助成金の受給手続きと申請期間

■ 例：若者チャレンジ奨励金の手続き

■ 受給の流れ

① 訓練実施計画の届出

訓練実施計画を作成し、都道府県労働局（またはハローワーク）へ提出

※提出は原則として訓練開始の日の1カ月前まで

② 訓練実施計画の確認

労働局（またはハローワーク）が訓練実施計画の内容を確認

※確認後、確認印を押印した訓練実施計画の写しが交付されます。

③ 訓練受講者の選考・決定

1) 新たに訓練受講者を雇い入れる場合

ハローワーク、民間職業紹介機関等に求人を提出し、訓練受講者を募集（事業主の直接募集も可）

2) すでに雇用している労働者に訓練を実施する場合

社内で訓練受講者を募集

※訓練受講者はジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングを受け、ジョブ・カードの交付を受ける必要があります。ハローワークに求人を提出する場合は、ハローワークに所属する登録キャリア・コンサルタントがキャリア・コンサルティングを行います。ハローワーク以外の方法により訓練受講者を募集する場合や、すでに雇用している労働者に訓練を実施する場合は、ジョブ・カードセンターなどに所属する登録キャリア・コンサルタントがキャリア・コンサルティングを行います。

④ 訓練の実施

訓練実施計画に基づき、訓練を実施

※訓練実施計画の確認を受けた日の翌日から起算して6カ月以内に訓練を開始する必要があります。原則として訓練開始日の翌日から起算して1カ月以内に訓練開始届を提出する必要があります。

⑤ 訓練奨励金の支給申請

訓練修了後、支給申請書を労働局（またはハローワーク）へ提出

※提出は訓練修了後の翌日から起算して2カ月以内に行う必要があります

（1年以上の訓練を実施する場合は1年単位で2期に分けて申請を行うことができます）。

⑥ 正社員雇用奨励金の支給申請

訓練修了者を正社員として雇用し、1年または2年が経過した時点で、支給申請書を労働局（またはハローワーク）へ提出

※提出は訓練修了者を正社員として雇用した日から起算して1年の日または2年の日の翌日から起算して、それぞれ2カ月以内に行う必要があります。

■ 申請期限

① 管轄の労働局の確認を受けた日の翌日から起算して6か月以内

② 平成26年9月末日

経営データベース 1

ジャンル: 経営分析 > サブジャンル: 経営分析の目的



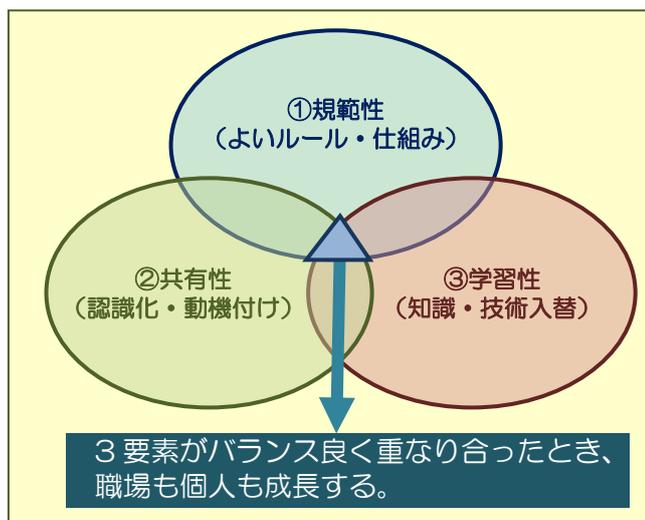
良い企業の「組織風土」とは

良い企業の「組織風土」とは一体どのようなものですか？
そして、その改善の意義とは何ですか？



1 組織風土をみる3要素

組織風土には ①規範性 ②共有性 ③学習性 の3つの要素があり、良い組織ではこれらが活かされ、そしてバランスよく保たれているものです。



①規範性の例

- 定期的な会議や決まった時間に朝礼、掃除が行われる仕組みがある
- 挨拶がきちんと行われ、組織の規律が保たれている
- 管理システムが機能している

②共有性の例

- 経営理念、経営方針等の共通認識
- 会議、ミーティング、個別面談
- 志が共有されている

③学習性の例

- 目標達成のために必要なことの習得度合い
- 成熟性レベルが高いか否か
- 教育必要点の把握

2 停滞している企業の組織風土の共通点

停滞している組織にみられる共通点としては、以下のようなことが挙げられます。

- ① 理念・ビジョンがない
- ② 理念・ビジョンに対する重要性の認識が低い
- ③ 社員の現状満足意識を容認している
- ④ 新しいビジョンに立ちふさがる生涯の発生を許している
- ⑤ 変化を起こすための動機付けがなされていない
- ⑥ 成功体験を積みせていない
- ⑦ リーダーシップが発揮されていない、またはその働きかけが弱い

3 風土の変革なくして経営ビジョンの実現はない

組織風土の変革には時間がかかりますが、風土の変革なくして経営ビジョンの実現はないのです。人間の行動は、ひとりひとりの性格、個性と環境や周囲の状況に左右されます。なかでも先述してきた通り、会社の風土、常識や慣習は社員の行動に大きな影響を与えるものなのです。

だからこそ、経営ビジョンに「ありたい組織風土、体質」を掲げて、全社あげての体質改善の促進に取り組む必要性があるのです。

経営データベース ②

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: 営業テクニック



電話アプローチを成功させる基本ステップ

電話アプローチを成功させる基本ステップとして、何か方法はないでしょうか？



■ステップ1 準備する

- ①都合の良い時間帯かを考える。
- ②5W2H等で要点を書き出したメモを必ず用意する。
- ③簡潔（できればゆっくり目の速度で3分以内）に話す練習。
- ④自分の気持ちをセット

■ステップ2 自分は誰かを認識してもらう

話す相手が電話に出たら15秒を目安に「自分は誰か」「何故電話をしたのか」を理解してもらう。興味を引き、次の話も聞こうと認めてもらわなければなりません。

■ステップ3 興味を刺激する

サービスや商品の特徴を「面白そうだ」と思ってもらえる内容を、わかりやすく話す。

■ステップ4 質問し双方向の会話をする

お客様状況を質問する。質問は2つの意味があります。一つは、お客様の状況を知ることによってより効果的な次のアプローチ（会話やトーク）が可能だということです。もう一つは、一方的に話して興味を持ってもらうことは至難の業です。お客様もコミュニケーションに参加させることにより一体感が出ます。

■ステップ5 お客様の質問に答える（予め想定しておく）

- ① 商品・サービスについての質問や値段についての質問などを予め用意し、簡潔明瞭に答えられるようにしておく。
- ② 自分が答えたことについて、お客様の反応を確認する。納得したのかしなかったのか分からなければ次の効果的アプローチが出来ません。ここで逆に質問をしてみてもよいでしょう。

■ステップ6 クロージングの言葉

それでは手続きをさせていただいて宜しいでしょうか？等の言葉を用意しておく。

■ステップ7 電話でこまめなフォローを忘れない

電話でのこまめなフォローアップが次の商談へつながります。契約が取れた後にも確認のためこまめに連絡を取ることがお客様の安心や信頼を深めます。フォローはマメにきちんと行いましょう。



電話でのアポイント獲得率を上げる方法 電話でのアポイント獲得の確率を上げる方法がありますか？



(1) 電話をかける前の準備

優秀な営業マンは準備に十分な時間を取っています。ここでアポイントが取れるか取れないかが決まると言っても過言ではありません。手元には、相手の会社資料・データ類、自社の商品パンフレット、メモと筆記用具等が最低必要です。初めて電話をかけるにしても、ホームページやその他の情報源から情報を取っておきます。会社状況、将来目指していること、近々の重点施策等がわかれば話がかみ合います。一度面談していればその時の話から入ることで、断られにくくなります。またメンタル面でも自分に"活を入れる"ことが重要です。「嫌だ、どうせ簡単に取れない」と思っていると声に出ます。声に張りや元気がなくなるのです。ただでさえ、受話器を通すと実際の声よりも無機質に聞こえますので要注意です。

(2) 乗る → 挨拶する → 電話の目的を告げる、とリズムをつけて

- 【例】**
- ・「私、ジェットプリンターでお馴染みの〇〇会社の八木と申します。
 - ・〇〇様でいらっしゃいますか？ 今少しかだけお時間宜しいでしょうか」
 - ・「ちょっとなら」
 - ・「ありがとうございます。実は、業務効率化の為に手伝いできる商品を開発いたしまして、一度お伺いしてお話をさせて頂きたいと思い、ご連絡致しました。来週あたりご都合は如何でしょうか？」

- ① まず自分がどこの誰かを名乗ります。この時TV等で宣伝していればその商品とひっかけることが大切です。人間は馴染みのあるものには安心感や親近感を抱くからです。あなたは知らないが、その商品なら知っているということはよくあります。
- ② 相手を確認し「YES」と言ってもらうことです。人間は一度イエスと言うと次もイエスと言う確率は高まります。同意の雰囲気ができるのです。初めが肝心です。
- ③ その後相手の都合を聞きます。一方的にまくし立てるのは嫌われます。またここで相手の了解を取っておけば、後の話はスムーズに運びます。
- ④ 「少しかだけ」というのもポイントです。「だったらいいか」と思う人は多いはずで、「2分(3分)だけ宜しいでしょうか」と言ってもよいでしょう。
- ⑤ 「相手の役に立つ話をする」というのが大前提です。自分の事ばかり考えている営業マンは間違いなく嫌われます。相手の関心事は何か、何に興味を引きそうかは事前に考えておくことです。また返事のトーンや質問によって見込み度合いを掴むことも重要です。
- ⑥ アポイントの日時をある程度絞り込むことです。「来週水曜日午後4時のご都合は？」と聞き考えさせます。また二者択一で最初から約束を取り付ける前提で話を進めるのも効果的です。

経営データベース 4

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 目標管理制度



目標管理制度における管理者の役割

目標管理制度を運用した際、管理者の役割にはどのようなものがあるのでしょうか。教えてください。



目標管理制度における管理者の役割は次のようなものになります。

(1) 管理者にある5つの仕事

管理者には、その主な仕事として下記の5つが挙げられます。

①部門の目標をたてる

部下の参画を得て自部門の目標をたてます。目標は、部下の創造力を刺激し、その達成過程は困難であるとしても、達成したときに「誇り」を感じることが出来るものが良いでしょう。ここで重要な事柄としては、「管理者がダメであると部下もダメになる」ということです。

②組織する

目標を実現するために部下を組織化し、その必要な配置を決めます。

③部下を動機付けする

目標を実現する過程では、普段より部下と意見を交わし、そして部下に情報を与え、助言や助力等を行います。

④業績を評価する

自ら部門全体の成果を評価し、また部下の業績を評価します。

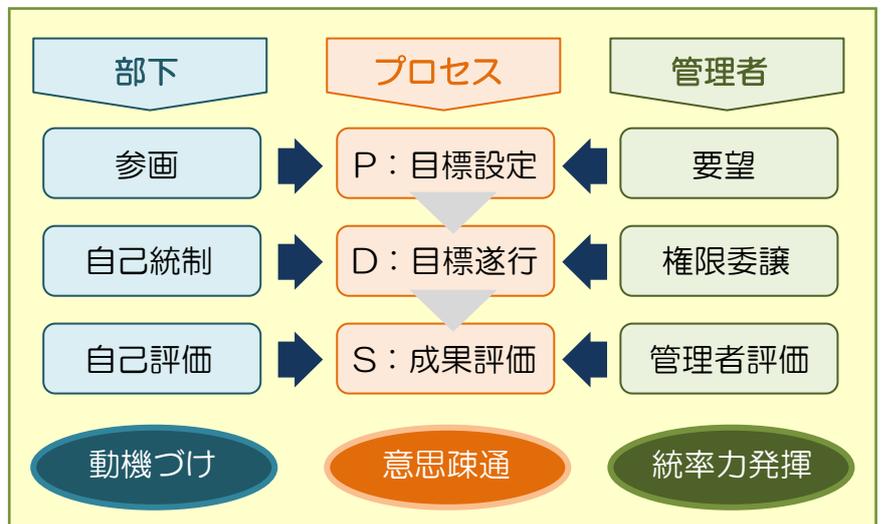
⑤部下の育成する

上記の①～④の過程の中において、部下みずからが成長しようとする環境を整え、また正しく導きます。

(2) PDSを活性化させる

目標管理における管理者と部下の関係を図示すると、右のようになります。

目標管理は、この図における中央のプロセスにおいて実施されます。そして、この全ての過程において意思疎通がおこなわれ、そこで上司はその統率力を発揮し、部下は統率力によって動機づけがなされるのです。





目標管理制度におけるPDSサイクルのポイント

目標管理をPDSサイクルに沿って運用していくのですが、その各段階におけるポイントを教えてください。



(1)【PLAN：計画】目標設定の段階でのポイント

①目標設定時期と設定前面接

期首の前に上司と部下の面接を済ませ、新年度から目標管理制度を始めるようにします。社員個人の今後1年間の動きに多大な影響を与え、極めて重要です。

②目標を提示させる

面接を行う前に、目標を部下から提示させます。目標に関しては、「全社の経営計画に沿った個人目標を自分で考えさせる」ことが重要になります。

③部下と管理者との面接

面接においては、管理者は「部下が申告してきた目標」に対し、話し合いを通して「組織目標との整合性」や「社員間での目標調整」、「目標難易度の調整」を行うこととなります。

(2)【DO：実施】目標設定の段階でのポイント

①目標を達成させるための進捗管理

社員が掲げた目標を達成できるよう、管理者は「社員の行動」「社員の出す途中結果」等の情報を的確に把握し、途中面接の場において改善等の指示をします。

②途中面接の頻度は月に1回程度

進捗を管理する途中面接の頻度は、月に1回程度おこなうのが良いでしょう。これを怠ると、目標達成の可能性は大幅に減少してしまいます。

③途中進捗管理面接にて

途中面接の場では、管理者は「部下は目標達成のためにどのような努力をしたのか」、「努力の結果、何が得られたのか」について部下と話し合いを行わなければなりません。これらを部下から聞き出し、管理者は適宜修正等のアドバイスをおこないます。ここでは、数字のことばかりに着目せず、「おこなった行動」についてもしっかりと話し合うことが重要です。

(3)【SEE：評価】達成度評価の段階でのポイント

①社員個人に自己の目標達成度を評価させる

目標カードに「自分は目標に対し、どれだけ達成させることができたのか」を部下に記入させ、「自己評価」をおこなわせます。

②管理者は、自己評価の妥当性をチェックする

社員に自己評価をさせた後は、面接においてその評価の妥当性を話し合います。ここでは、問題があれば指摘し、社員の納得を得られるようにします。

経営データベース ⑥

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 経費削減



経費削減に対する意識の持ち方

よく経費を削減しろと言われますが、企業における経費削減とはどのようなことなのでしょうか？ただ経費を使わないようにすれば良いのでしょうか？



1 全社で取り組むという意識を持つ

経費削減には、様々な方法がありますが、大きく分けると「仕入」、「一般管理費」、「人件費」、「業務管理」、「金融費用」、「節税」などに分けることができます。

■経費削減の際に着目する費用

- | | | |
|-------|--------|--------|
| ●仕入 | ●一般管理費 | ●人件費 |
| ●業務管理 | ●金融費用 | ●節税 など |

これらは、決して、経営者のみでできるものではありません。経費削減を実現するためには、全社が一丸となって取り組まなければなりません。社員に経費削減の意識を持たせることが必要なのです。会社を継続していくためには、利益を得ることが必要です。社員の中には、自分さえよければ会社の利益は関係ないという意識を持ち、紙の無駄遣いや事務用品の紛失・過剰要求する者が現れることもあります。これら経費削減の意識が乏しい社員による行為の積み重ねが、経費の無駄を招くこととなります。これらの行為を防止するためには、社員に経費について常に高い意識を持たせる必要があります。

2 経費削減に対する意識をどのように持たせるか

最近では、経費削減というと、真っ先に人件費の削減に着手しようとする会社が多く見られます。しかし、経費削減を全社一体的に行なうことを考えると、人件費を削減された社員に経費削減の意識をさらに高めるようにといっても、モチベーションを高めることは難しくなります。

人件費が削減されたことにより、モチベーションが低下してしまい、その影響で売上が低下してしまうようであれば、その経費削減は成功したとは言えません。

経費削減を実施する際に行なうことは「その経費が業績に対して貢献している経費かどうか」を検証することです。経費であれば、なんでも削減すればよいというものではなく、必要経費と削減すべき経費に分けて考えなければなりません。

3 ルールを決め経費削減につなげる

経費削減を実現するための重要な要素として、継続性が挙げられます。本来、経費削減に関しては、1回ぐらいでうまくいくことは少ない、ということを理解し、継続して経費削減に取り組まなければなりません。経費削減は、細かな積み重ねであり、1つひとつの取組みを着実に行うことで、その結果として利益に貢献します。

例えば、冬季の暖房の温度設定を個人の感覚で温度調整してというような場合、一概には言えない部分もありますが、無駄な暖房費がかかっている可能性が高いといえます。

経営データベース 7

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 経費削減



削減を検討すべき2つの費用

経費のうち安易に人件費を削減すべきでは無いといいますが、その他に優先して削減すべき経費とはどのようなものですか？



1 変動費の削減

変動費削減は、調達先の絞込み、物流コスト削減等により実現します。外注部分の内製化による削減も、実現可能かどうか検討します。物流コストの削減は、共同倉庫の利用、共同配送、あるいは倉庫をカットして直送するなどによって実現します。

■変動費削減の具体例

- 外注部分を自社で取り込む
- 委託、消化仕入から完全買取仕入に変更し仕入原価を下げる
- 共同倉庫、共同配送化により物流コストを削減
- インターネット活用による、より安価な部品・材料の調達
- 3社見積1社受注を徹底し、仕入業者拡大と費用削減を図る

また、人的資源を有効に活用するためには、人員の適正配置を検討しなければなりません。

例えば、多くの部門が存在する企業であれば、業績の好調な部門で人手が足りないからといって、すぐに社員を募集するのではなく、業績の不調な部門から好調な部門へ人員を異動させるなどの方法を取り、人員の適正配置を行うべきです。

2 固定費の削減

ランニングコスト、施設維持管理コストなど、毎月一定額を支払っているものについては、必要な経費として削減しなくても良いコストのものもあります。

職場の中において、無駄な経費がないかどうか経費を洗い出し、必要経費と削減（または廃止）可能な経費を分類し、削減可能な経費については、出来るだけ早い段階で削減に着手します。

早く手を付ければ、早く削減効果が期待できるからです。と説明されています。ただし、インターネットを用いてビジネスモデルを運用する際に、何らかの工夫がなされていれば、進歩性があると主張できる可能性が生じます。また、ビジネスモデルそのものが新しければ、進歩性を主張できる可能性があります。

■固定費削減の具体例

- 旅費規程の見直し（日当、利用交通手段など）
- 社用車を、リース車や自家用車借上げ方式へ切り替え
- 保守管理契約内容の見直し
- ミスコピーの裏紙活用
- 制服の廃止
- 会社契約の携帯電話を廃止し、個人への一定額料金補助方式へ変更