

## 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24年雇用動向調査結果の概況

2

## 経営情報レポート

- ・社員を育て意思の統一を図る！  
営業会議の進め方
- ・京セラ成長の原動力 = アメーバ経営に学ぶ  
小集団チーム別採算管理の手法
- ・これからの企業成長は人材次第  
中小企業における人材採用・育成のポイント
- ・強い会社は強い社員で作られる！  
組織精鋭化の進め方

3

## 経営データベース

ジャンル: 営業拡大 サブジャンル: 販売計画・顧客管理

- ・顧客情報の一元管理
- ・カスタマー・リレーション・シップのポイント

ジャンル: 営業拡大 サブジャンル: ブランドマーケティング

- ・ブランドを高める手法
- ・中小企業におけるブランド戦略の具体的事例

ジャンル: 経営計画 サブジャンル: 中期経営計画

- ・中長期経営計画の策定手段
- ・中期経営計画を修正する際のポイント

【今月のビジネス・ヒント】

競争心で、がんばる効力よりも  
分かち合い、助け合う方が  
その効力は何十倍にもなります

船井 幸雄

# 消費者物価(全国13年6月)

## ～コアCPI上昇率は年末にかけて1%近くまで拡大へ

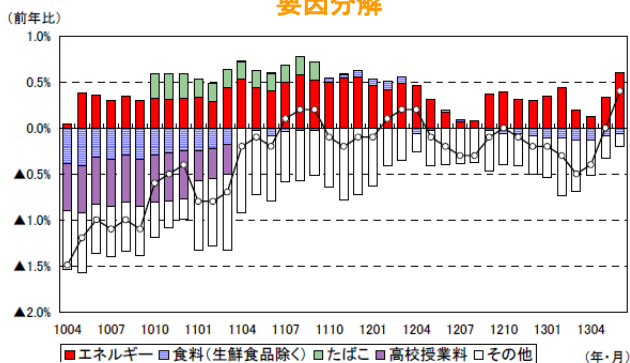
### 要旨

#### 1 コアCPIは1年2ヵ月ぶりのプラス

総務省が7月26日に公表した消費者物価指数によると、13年6月の消費者物価(全国、生鮮食品を除く総合、以下コアCPI)は前年比0.4%(5月:同0.0%)となり、1年2ヵ月ぶりのプラスとなった。事前の市場予想(QUICK集計:0.3%、当社予想も0.3%)を上回る結果であった。

食料(酒類除く)及びエネルギーを除く総合は前年比▲0.2%(5月:同▲0.4%)、総合は0.2%(5月:同▲0.3%)となった。

#### 消費者物価指数(生鮮食品除く、全国)の要因分解



(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」

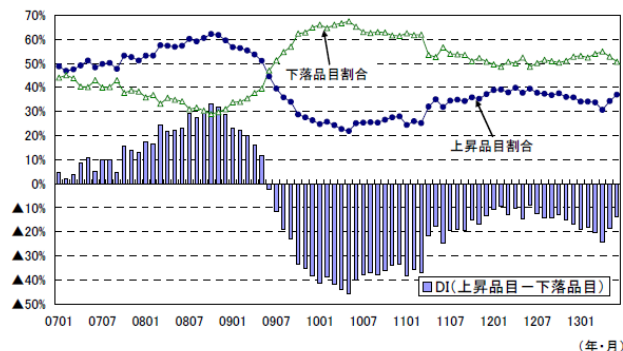
#### 2 物価上昇品目数が2ヵ月連続で増加も、引き続き下落品目数を下回る

消費者物価指数の調査対象524品目(生鮮食品を除く)を、前年に比べて上昇している品目と下落している品目に分けてみると、6月の上昇品目数は194品目(5月180品目)、下落品目数は266

品目(5月は277品目)となった。

上昇品目数の割合は37.0%、下落品目数の割合は50.8%、「上昇品目割合」-「下落品目割合」は▲13.7%であった。

#### 消費者物価(除く生鮮食品)の「上昇品目数(割合)-下落品目数(割合)」



(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」

#### 3 コアCPI上昇率は年末にかけて1%近くまで拡大へ

13年7月の東京都区部のコアCPIは前年比0.3%(6月:同0.2%)となり、上昇率は前月から0.1ポイント拡大した。事前の市場予想(QUICK集計:0.3%、当社予想も0.3%)通りの結果であった。

ガソリン(6月:前年比6.5%→7月:同10.2%)、灯油(6月:前年比6.7%→7月:同8.5%)の上昇幅が拡大したことなどから、エネルギー価格の上昇率が6月の前年比10.6%から11.5%へと拡大、原材料価格の上昇を受けて、パン、マヨネーズなど一部の食料品での値上げがコアCPIの押し上げ要因となった。

# 労働力調査(基本集計) 平成25年6月分(速報)

## 結果の概要

### 【就業者】

- 就業者数は6333万人。前年同月に比べ29万人の増加。6か月連続の増加
- 雇業者数は5571万人。前年同月に比べ43万人の増加
- 雇業者数は5571万人。前年同月に比べ43万人の増加
- 主な産業別就業者を前年同月と比べると、「医療、福祉」などが増加、「運輸業、郵便業」などが減少

### 【就業率】

- 就業率は57.1%。前年同月に比べ0.3ポイントの上昇

### 【完全失業者】

- 完全失業者数は260万人。前年同月に比べ28万人の減少。37か月連続の減少
- 求職理由別に前年同月と比べると、「自発的な離職（自己都合）」が15万人の減少。「勤め先や事業の都合による離職」が9万人の減少

### 【完全失業率】

- 完全失業率（季節調整値）は3.9%。前月に比べ0.2ポイントの低下

### 【非労働力人口】

- 非労働力人口は4488万人。前年同月に比べ12万人の減少。6か月連続の減少

原 数 値	実数 (万人, %)	対前年同月増減 注)			
		(万人, ポイント)			
		6月	5月	4月	3月
就業者	6333	29	43	37	31
雇業者	5571	43	60	53	36
自営業主・家族従業者	734	-18	-20	-25	-14
農業、林業	237	-8	-10	-7	2
建設業	500	-15	-11	0	10
製造業	1044	-15	-36	-28	-17
情報通信業	197	9	13	-5	-10
運輸業、郵便業	330	-16	-6	8	-7
卸売業、小売業	1038	2	4	24	-8
学術研究、専門・技術サービス業	213	7	10	11	15
宿泊業、飲食サービス業	379	1	4	8	4
生活関連サービス業、娯楽業	243	-1	4	-7	3
教育、学習支援業	301	-1	-10	15	16
医療、福祉	733	26	16	5	29
サービス業(他に分類されないもの)	395	4	7	-15	-17
就業率	57.1	0.3	0.4	0.5	0.3
うち15～64歳	71.9	0.9	1.0	1.1	1.1
完全失業者	260	-28	-18	-24	-27
男	158	-15	-12	-17	-10
女	103	-12	-6	-8	-17
定期又は雇用契約の満了	30	-3	-4	-5	0
勤め先や事業の都合	62	-9	-6	-13	-9
自発的（自己都合）	92	-15	-1	-4	0
学卒未就職	14	-3	-1	-2	-3
収入を得る必要が生じたから	34	-1	-7	-3	-9
その他	23	2	2	1	-8
非労働力人口	4488	-12	-33	-27	-23

季節調整値	実数 (%)	対前月増減 (ポイント)			
		6月	5月	4月	3月
完全失業率	3.9	-0.2	0.0	0.0	-0.2
男	4.1	-0.1	-0.1	-0.2	-0.1
女	3.5	-0.4	0.1	0.3	-0.4

注) 2013年(平成25年)1月以降、労働者派遣事業所の派遣社員を派遣先の各産業に分類しています。ただし、各産業の対前年同月増減を算出する際には、これらを補正した数値で比較しています。

## 1 就業状態別人口

- 前年同月に比べ、労働力人口は2万人(0.0%)の増加、非労働力人口は12万人(0.3%)の減少
- 15～64歳の労働力人口は47万人(0.8%)の減少、非労働力人口は80万人(3.9%)の減少
- 65歳以上の労働力人口は48万人(8.0%)の増加、非労働力人口は68万人(2.8%)の増加

表1 就業状態別人口

(万人, %, ポイント)

2013年 6月 (平成25年)		実数			対前年同月増減		
		男女計	男	女	男女計	男	女
15歳以上人口	総数	11090	5349	5741	-6	-4	-1
	15～64歳	7926	3992	3934	-123	-59	-63
	65歳以上	3164	1358	1806	117	56	61
労働力人口	総数	6593	3795	2798	2	-16	18
	15～64歳	5942	3393	2549	-47	-47	0
	65歳以上	651	402	249	48	31	18
就業者	総数	6333	3638	2696	29	0	31
	15～64歳	5698	3248	2449	-18	-31	11
	65歳以上	636	389	246	49	29	19
完全失業者	総数	260	158	103	-28	-15	-12
	15～64歳	244	145	99	-29	-17	-12
	65歳以上	16	13	3	1	2	-1
非労働力人口	総数	4488	1551	2937	-12	11	-24
	15～64歳	1976	595	1381	-80	-14	-66
	65歳以上	2512	956	1556	68	25	42
労働力人口比率	総数	59.4	70.9	48.7	0.0	-0.3	0.3
	15～64歳	75.0	85.0	64.8	0.6	0.1	1.0
	65歳以上	20.6	29.6	13.8	0.8	1.1	0.6
就業率	総数	57.1	68.0	47.0	0.3	0.0	0.6
	15～64歳	71.9	81.4	62.3	0.9	0.5	1.3
	65歳以上	20.1	28.6	13.6	0.8	1.0	0.6

## 2 企業活動と雇用情勢

### 1 就業者数

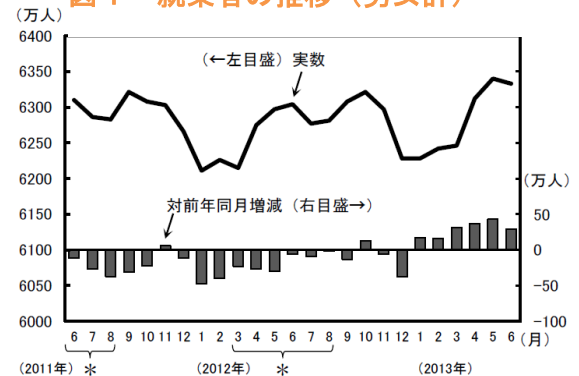
- 就業者数は6333万人。前年同月に比べ29万人(0.5%)の増加。6か月連続の増加。男性は前年同月と同数、女性は31万人の増加

表2 男女別就業者

(万人)

2013年 6月 (平成25年)	実数	対前年 同月増減
就業者	6333	29
男	3638	0
女	2696	31

図1 就業者の推移(男女計)

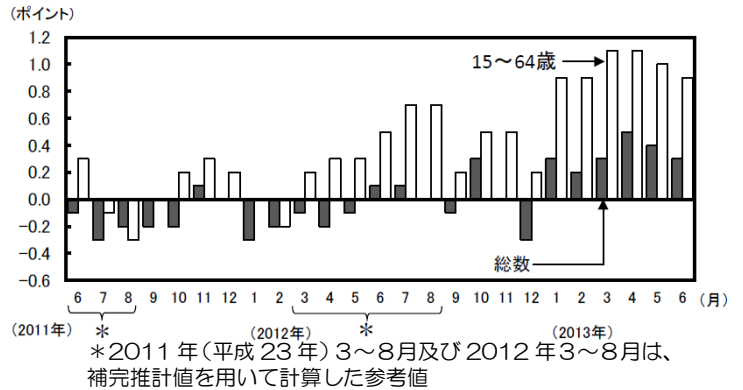


\*2011年(平成23年)3～8月の実数は補完推計値であり、2011年3～8月及び2012年3～8月の対前年同月増減は、補完推計値を用いて計算した参考値

## 2 就業率

- 就業率(15歳以上人口に占める就業者の割合)は57.1%。前年同月に比べ0.3ポイントの上昇
- 15～64歳の就業率は71.9%。前年同月に比べ0.9ポイントの上昇。  
 男性は81.4%。0.5ポイントの上昇。  
 女性は62.3%。1.3ポイントの上昇

図2 就業率の対前年同月ポイント差の推移



## 3 従業上の地位

- 雇用者数は5571万人。前年同月に比べ43万人(0.8%)の増加。6か月連続の増加。  
 男性は3167万人。10万人の増加。  
 女性は2404万人。34万人の増加
- 自営業主・家族従業者数は734万人。前年同月に比べ18万人の減少
- 非農林業雇用者数は5514万人。常雇は5078万人。  
 常雇のうち、無期の契約は3732万人。  
 有期の契約は1006万人
- 非農林業雇用者に占める無期の契約は67.7%。  
 有期の契約は18.2%

表3 従業員の地位別従業者

	2013年 6月 (平成25年)	
	実数	対前年 同月増減 (万人)
就業者	6333	29
雇用者	5571	43
男	3167	10
女	2404	34
うち非農林業雇用者	5514	41
自営業主・家族従業者	734	-18

表4 従業上の地位別非農林業雇用者

	2013年 6月 (平成25年)	
	実数	割合 (万人, %)
非農林業雇用者	5514	100.0
常雇	5078	92.1
無期の契約	3732	67.7
有期の契約	1006	18.2
役員	340	6.2
臨時雇	369	6.7
日雇	67	1.2

## 4 従業者規模

- 企業の従業者規模別非農林業雇用者数及び対前年同月増減  
 1～29人規模…1506万人と、45万人(2.9%)減少。3か月連続の減少  
 30～499人規模…1890万人と、38万人(2.1%)増加。3か月連続の増加  
 500人以上規模…1540万人と、34万人(2.3%)増加。16か月連続の増加

注) 「労働者派遣事業所の派遣社員」は、2013年(平成25年)1月以降、派遣先企業の従業者規模に分類しているので、留意されたい。

表5 主な産業別就業者・雇用者

2013年 6月 (平成25年)		農業、 林業	非農林業	建設業	製造業	情報 通信業	運輸業、 郵便業	卸売業、 小売業	金融業、 保険業	不動産 業、物品 賃貸業	学術研究、 専門・ 技術 サービス業	宿泊業、 飲食 サービス業	生活関連 サービス業、 娯楽業	教育、 学習 支援業	医療、 福祉	サービス業 (他に分類 されない もの)
就業者	実数	237	6097	500	1044	197	330	1038	170	111	213	379	243	301	733	395
	対前年同月 増減	-8	38	-15	-15	9	-16	2	10	-3	7	1	-1	-1	26	4
	対前年同月 増減率(%)	-3.3	0.6	-2.9	-1.4	4.9	-4.7	0.2	6.4	-2.7	3.4	0.3	-0.4	-0.3	3.7	0.9
雇用者	実数	57	5514	410	997	187	318	942	166	100	165	316	191	272	699	353
	対前年同月 増減	2	41	-12	-11	6	-15	8	9	-3	8	2	1	-1	22	4
	対前年同月 増減率(%)	3.6	0.7	-2.9	-1.1	3.4	-4.6	0.9	5.9	-2.9	5.2	0.6	0.5	-0.4	3.3	1.0
派遣先の各産業の 補正値(実数)		0	0	-3	-20	-4	-4	-8	-4	-1	-3	-1	-2	-2	-4	63



# お客様の心をつかむ 営業活動のセオリーと実践法

## ポイント

- 1 見込み客発見のセオリーとアプローチへの事前準備  
.....
- 2 お客様に好印象を与えるアプローチ法  
.....
- 3 お客様の要望を聞き出すインタビューの技術  
.....
- 4 適確に要求に応えるプレゼンテーションの技術  
.....
- 5 不安を安心に変えるクロージングの技術  
.....



# 1 見込み客発見のセオリーとアプローチへの事前準備

## ■ 顧客情報から見込み客を絞り込む

以前に購入してくれたユーザーは、有力な潜在見込み客です。会社が顧客DB（データベース）にどれだけ詳細な情報を蓄積してきたかによりますが、一般的には過去の購入履歴として次のような情報が入手可能です。

### ■ 入手可能な情報

- ①会社名・業種・担当部署・担当者名・納入年月日・納入場所
- ②納入商品・システム構成・受注金額・粗利益率
- ③アフターフォロー契約・追加商品・周辺商品

## ■ 新規訪問の対象を資料・情報から選び出す

新規訪問はむやみに歩き回っても効率は上がりません。訪問先を選び出すのに参考となる資料の入手から始めることです。この一番手は、フェアやセミナーに来場し、アンケートに答えてくれたお客様情報です。この人たちは、自社の商品やシステムに関心が高いし、続けて何らかのコンタクトを望んでいます。この顧客情報を業種、規模、属性、目的別に分類し、アプローチを開始します。まず全員に電話をかけてフェア、セミナーの参加のお礼を述べ、感想を聞きます。その感触から、すぐ訪問すべき相手か将来のお客様としてコンタクトを続けるべき相手か、あるいは今回限りの相手かに選別します。そうすべきお客様をただちに訪問するのは当然として、将来のお客様にはFAX、メールでコンタクトし、情報提供、ホームページへのアクセス誘導などを続けます。これは会社と商品への親近感、信頼感を強め、訪問の下地を作ることになります。

## ■ アプローチへの事前準備

訪問は相手が既存客でも新規客でもアポイントを取るのが常識です。既存客の場合はお互いのコミュニケーションが取れているので、何年か振りの訪問であっても、あるいは前任者からの引継ぎで自分にとっては初回訪問であっても、アポイントはスムーズに取れます。フェア、セミナーの参加者ともアポイントは取りやすいものです。ただ、まったくの新規客の場合は、紹介者がいないかぎり、訪問はもちろん、アポイントを取るのも一般的には難しいものです。そこでお膳立てが必要となります。まず、DMを出します。DMには以下の手法があります。

### ■ DMの手法

- ①見込み客発見型…未購入の潜在顧客に対して、資料請求やアンケートなどでレスポンスを募る
- ②直接販売（集客）型…直接注文を取るカタログDM、店舗への集客DM、キャンペーン告知DMなど
- ③リテンション型…一度以上購入した顧客に繰り返し販売や他の商品の購入を促す目的で実施
- ④コミュニケーション型…既存顧客または見込み顧客に対して、継続的にDMを発信する



## 2 お客様に好印象を与えるアプローチ法

### ■ お客様の抱える問題について「仮説」を立てる

既存客や問い合わせ客、フェア、セミナーに参加されたお客様は、テーマ、目的がはっきりしているため具体的な商談に入りやすいのですが、新規客のように確たる情報がないお客様を訪問した場合は、話の切り出し方が難しいものです。そこで訪問前の準備が重要になります。準備としては、まず自社の納入実績、使用事例をお客様の属性別に分類し、そこに共通して見られるお客様の問題や計画を整理し、抱えている問題や計画の「仮説」を立てます。

### ■ 情報を提供する営業マンは歓迎される

アプローチとは、文字通りお客様に「近づく」ことです。初対面の場合はお互いに緊張しているので、言葉も会話も固くなりがちです。この緊張を解きほぐすために、「掃除の行き届いたきれいな社屋ですね」「受付の方の対応が素晴らしいですね」などと第一印象を伝えたり、世間で話題となっているテーマ（政治や政党、野球などの話題は事前に知りえている場合を除きご法度）で切り出すことも有効です。しかし何よりも、訪問の目的をはっきりと告げることが大切です。いくら話が盛り上がり、世間話だけで終わってしまっても、その営業マンは「話し相手になってくれる暇な人」と烙印を押されてしまいます。自分がお客様に対してどのように役立つのかを伝え、課題を探り出していくことが次のステップへとつながります。

お客様はかなりの警戒心を持っているので、「この営業マンなら、自分の悩みを解決してくれるのではないか」と思わせることが重要となります。お客様は溢れる情報に埋もれていても、本当に欲しい情報には飢えています。そこに営業マンの果たす役割があります。お客様は日々変化する環境に対応して、判断材料となる的確な情報を心底から求めています。的確な情報をタイムリーに提供することがお客様から歓迎され、良好な人間関係を築くことにつながります。

### ■ 歓迎される営業マン（訪問企業の声）

- われわれがどんな情報を望んでいるかを同業他社の話などから察知して適格な情報を持ってくる営業マン（メーカーの購買部長）
- 「この商品によってお客様はどのような喜びを感じるのか」「この新製品は、従来の商品に比べてどういう点で生活の利便性が増すのか」をはっきり説明してくれる営業マン（スーパーのバイヤー）
- 同業種、異業種を問わず、こんな会社はこんなことをやっていると教えてくれる営業マン。コスト削減事例、売上増加事例、新事業展開事例など（中小企業の社長）
- 「こんな商売が考えられませんか」と提案をしてくれる営業マン（中小企業の社長）
- トラブルが起こった時、「申し訳ございません！」と必死に挽回策に動き出す営業マン（メーカーの資材部長）

（出典：「提案営業の企画とヒント」 富田眞司 著 日本実業出版社）

### 3 お客様の要望を聞き出すインタビューの技術

#### ■ 相手の要望を聞き出すストーリーを準備する

要望を掴み、その計画や夢の実現と現状の間にどのような問題があるのか、それがお客様にとって解決すべき、そのお客様の固有の課題です。

この問題を把握しないと提案もできませんし、提案書作成段階でピントの合っていない提案書を作成し、お客様から「ノー」と言われてしまうことになります。

お客様の問題は、ただ漠然と面談しては掴むことは出来ません。話を聞くときは自分の知識・体験を総動員して聞くことです。お客様はいつも系統立てて話してくれるわけではありません。断片的に話したり、営業マンがどれくらい話を理解しているかにも気を配りません。そのため、訪問する前に「今日は誰に何を聞くのか」を整理して、面談に臨むことです。

#### ■ 訪問前の質問事項の準備

- ① 質問事項を列記する
- ② 質問の内容や性質を整理する
- ③ 質問を起承転結の流れにする

#### ■ 要望を聞き出すストーリー

起

##### 計画を聞く

- ・何をどうされたいのですか
- ・計画は、その目的は何ですか
- ・現状に何が不満ですか

承

##### 固有の問題の事実を確認する

- ・この納入事例と同じですか、違いますか
- ・現場を見せてください
- ・現在検討されている問題は何ですか
- ・計画の目標値、データ、資料を下さい

転

##### 気付いていない問題

- ・このやり方のほうが効果は上がります
- ・今後発生する問題への対策はどうしていますか
- ・新技術でこう変わります
- ・規制緩和でこう変わります

結

##### 問題の確認

- ・なさりたいのはこういうことですね
- ・この点をもう一度説明してください
- ・次回は提案を持ってきます

## 4 適確に要求に応えるプレゼンテーションの技術

### ■ キーマンの要求に適確に応える ～プレゼンテーション～

プレゼンテーションで重要なのは、自社の商品の説明であってはならないということです。プレゼンテーションの主役は問題解決策であって、商品はその一部に過ぎません。商品の説明だけに終始しては、お客様はその商品が問題解決に役立つのかどうかの判断がつきませんし、「他社の商品でも効果は同じではないか」という考えになってしまうかもしれません。お客様に「欲しい」と思わせるステップ、これがプレゼンテーションです。

### ■ 問題解決策を練る12のポイント

#### ①お客様の要望

- 計画の目的と構想
- 具体的な要件の確認
- 現在の問題点の確認

#### ②自社内の知識、経験、技術力の結集

- ノウハウと事例の活用
- 技術者の知識と経験
- 関連会社の協力

#### ③新技術、新サービスの利用、他社製品を含めた新システム

- 最新技術の利用
- 新しいサービスの利用
- 他社製品・他社サービスの利用

#### ④お客様が気付いていない発想、新しい発想、新ビジネスの可能性

- お客様が気付いていない発想
- 時代の流れに乗った発想
- ビジネスチャンスの可能性

### ■ 良い企画書作りの5つのポイント

提案営業には企画書作成が不可欠です、そこで、よい企画書づくりのノウハウを紹介します。

### ■ 問題解決策を練る12のポイント

#### ①タイトルがよい

タイトルが魅力的であるかどうか、提案営業の成功に大きく影響します。ユニークで覚えやすいタイトルをつけ、提案内容に関心を持たせることが肝心です。

#### ②わかりやすい

企画提案を受ける側は、企画書で内容を理解するため、内容がわかりやすいことが重要となります。長文は避け、箇条書きにするなどして、読みやすさを心がけます。

#### ③具体的である

企画内容は具体的であればあるほどよいということです。たとえば、「利用者」や「流通」の生の声があること、いつどの場所で、何をどのように実施する、などの具体性が重要です。また、裏付けデータがあることも大切です。

#### ④ストーリー性（論理性）がある

受け入れられる企画は、「問題点・課題」から、「目的、対象、テーマ、タイトル、解決すべき手法、効果の予測」へと論理的にまとめられていること、企画のロジックがしっかりしていることが要求されます。

#### ⑤効果が予測できる

不況の中で、提案企画を実施するかどうかは、その効果にかかっています。結果の正確な予測は難しいですが、過去の実施データ、他社の実施事例、その道の専門家などの意見をもとに推定します。どんなに厚い企画書であってもこれらの内容が不足していれば不完全といえます。

# 部下のやる気を引き出し成長させる 「叱り方・ほめ方・教え方」

## ポイント

- 1 「叱る」上司のもとで部下は成長する  
.....
- 2 ほめ方ひとつで部下が変わる  
.....
- 3 教えることで部下も自分も成長する  
.....



### ■参考文献

- 『管理者の基本 60 の仕事術 (ぱる出版)』吉田 孝男 著  
『管理職のルール (ダイヤモンド社)』高城 孝司・仁木 一彦 著  
『ひるむな上司 (祥伝社)』弘兼 憲史 著  
『上手な叱り方が面白いほど身につく本 (中経出版)』見山 敏 著  
『部下を動かす教え方 (日本実業出版)』松尾 昭仁 著

# 1 「叱る」上司のもとで部下は成長する

## ■ 叱る目的は何か

「叱る」目的は2つあります。

一つは、社会的常識や基準から逸脱した行動を戒めるためです。ルール違反やマナー違反をしている者を一人でも放置していると、組織が崩壊してしまいます。

したがって、マナー違反や逸脱行為については、しっかりと叱り、正さなければなりません。

もう一つの目的は、業務上のミスやあるべき水準に達していないことを部下に自覚させるためです。この場合は、本人の問題もありますが、上司にも責任はあります。きちんとやり方を教えなくてその業務をさせたり、部下のレベルを確認していなかったり、低いのがわかっていながらそのまま放置していた場合は、上司の責任といえます。

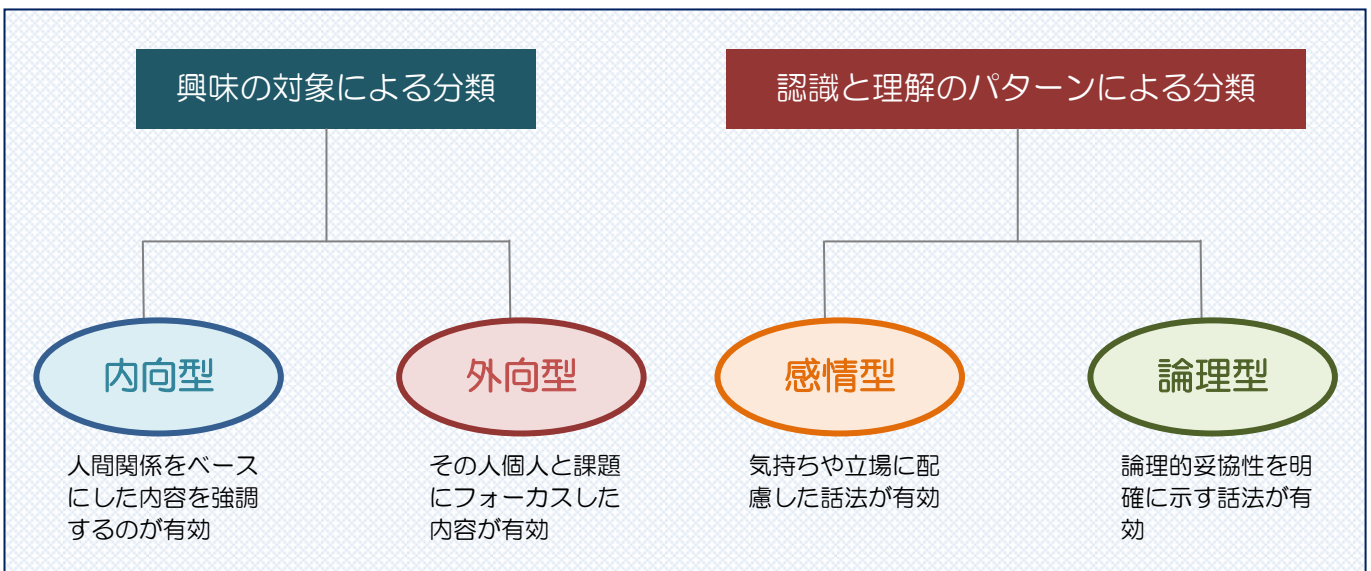
## ■ タイプ別叱り方

部下は10人いれば10人とも個性、知識やスキルが異なるため、本来はそれぞれに応じた叱り方が必要ですが、大きく2つに分類することでほとんどの場合対応できます。

まず分かりやすいのが「外向型タイプ」と「内向型タイプ」に分類する方法です。

「外向型タイプ」は、外的事実を基準に持ち、関心は自分の外側に向かい、他人に認められることに存在意義を持つタイプです。一方「内向型タイプ」は、内的要因（主観）を基準に物を考え、どちらかという自分だけの世界を好むタイプです。

このように部下を2つのタイプに分けて、そのタイプに応じた論点構成と話法を採用することによって、部下の納得性は向上し、コミュニケーションを通じた共感の度合いは大きく高まります。タイプを分類するのに有効なもうひとつの方法としては、その人がコミュニケーションを通じて感情のやり取りを重視する「感情型」の部下か、論理のやり取りを重視する「論理型」の部下かに分ける方法です。





## 2 ほめ方ひとつで部下が変わる

### ■ 部下を伸ばしたければ長所を探す

普段、部下の方をどれだけほめているでしょうか。ほめ上手になることは、人間関係を円滑にする有効な手段です。特に部下を指導する場面では、適切にほめることが意欲を引き出し、成長を促します。適切にほめるためにも、部下の長所を的確に把握していなければなりません。

部下をほめることが苦手な上司には、「ほめるべきところがうまく見つけられない」という人がいるようです。上司の視点で部下を見た場合、長所より未熟さや欠点が目につきやすいことは確かです。

しかし、誰にでも必ず長所や得意分野はあります。長所を見つけて積極的にほめることで、部下の成長を促すためには長所に気付くことは大変重要です。

#### ① プロセスをほめる

部下から仕事の経過報告を受けた際や、途中の様子を見てほめることは、仕事の進め方を承認することになります。これにより部下は安心して作業を続けることができます。

また、苦勞して悩んでいる場合には、技術的な助言を与えながら、それまでの良かった点や努力を認め、ほめることが大切です。上司の評価は、部下の安心につながり、部下の仕事への意欲を引き出します。

#### ② 仕事の結果をほめる

仕事に区切りがいたら、部下とやり取りしながら結果を適切に評価して、具体的にほめましょう。この時、部下の報告には熱心に耳を傾け、提出された書類にはくまなく目を通します。計画や目標を達成した部下は、上司に仕事の成果をよく理解してほしいものです。成果を十分理解し、納得することが、ほめるために必要な条件です。

#### ③ いつほめれば良いか

部下が仕事で成果を出した場合は、その場で具体的にほめることが重要です。

成果の確認に時間を要する場合は、その確認が出来た時点で能力や努力を評価し、ほめます。その場に他の社員がいるのであれば、他の社員にも目標達成を知らせ、拍手などをする、朝礼や会議の場で成果発表することも良い方法です。

#### ④ 上司の喜びが何よりの報酬

業績目標を達成したり、担当業務を期待通りに遂行することは、会社の利益のためであり、ひいては自分のためでもあります。けっして上司を喜ばせるために仕事をしているわけではないでしょう。しかし、部下にとって最大の理解者は上司ですから、「上司の喜ぶ顔が見たい」「上司がほめてくれる」という意識がどこかにあります。

勇んで報告に来た部下にとって、まずはどんな評価より、上司の喜ぶ顔が何よりの報酬なのです。大いに喜んで、それから具体的にほめてあげることです。

## ■ 上手なほめ方

### ① プロセスのほめ方

- 仕事に対する取り組み姿勢を評価する
- 業務の進捗状況を把握した上で、その努力や工夫をほめる
- 現時点での成果はなくても、発想や工夫に将来性があれば、その点をほめて努力を促す

### ② 結果のほめ方

- 仕事の結果を的確に把握した上で、その価値をほめる
- 仕事の結果に成長があればその事実を評価しほめる
- 報告を受けた時に、内容を評価して具体的にほめる
- 会議などの席上で、成果を発表し、全員で讃える

## ■ ほめる基準

ほめるということは、部下の行動を認めて肯定的に評価するということです。部下が以前と比べて成長した時は、「よくできた」という気持ちでほめることが重要です。

また、ほめる基準を上司自身に置いてはいけません。基準はあくまでも部下に対する期待度ですので、「自分の意のままに行動してくれたから」といったことを基準にほめると、部下は上司の顔をうかがい、上司の気に入るようなことだけ優先してしまうケースが多発してしまいます。

- ほめる基準は部下の行動
- 基準を自分自身に置いてはいけない

## ■ 成果に対する最高のインセンティブは「ほめること」

管理職の使命は、部下が成果を上げられるように導くことです。そのためには様々な努力が必要ですが、成果のご褒美＝インセンティブを与えることで、部下のやる気は高まります。

成果へのインセンティブは、お金とは限りません。称賛、表彰、さらに上のレベルの仕事をまかせる、プロジェクトチームのメンバーに入れる、昇格などの推薦を行うなど、インセンティブにはいろいろなものがあります。

うまくほめることで、部下のやる気を高めることは重要ですが、注意すべきことは、目立つ成果、派手な貢献をした部下にインセンティブを示すだけでなく、部下の些細な成果にも気づいてほめることです。

ほめることの目的は、良い行動を習慣化させることです。部下の良い行動や取り組みを評価し、やる気を出させ、いつでもその行動や取り組みができるようにさせます。

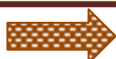
うまくほめることで、部下の自発的行動を促し、部下の成長、ひいては組織の成長へとつながっていきます。

### 3 教えることで部下も自分も成長する

#### ■ 相手の要望を聞き出すストーリーを準備する

##### ①ゴールと期限を明示

最初に行うことは、部下に対して到達すべきゴールと期限を示すことです。そのためには、社員をいくつかの階層に分け、等級基準や職務基準書を作成し、それぞれどのような知識、技能、技術が必要かを明確にする必要があります。その上で、部下に対して習得すべき知識・技能・技術を示し、習得までの期限を設けます。期限を設けないと、真剣度が半減し、いつまで経っても習得できないということになりかねません。



**POINT** 部下のレベルに合わせた期限設定

##### ②研修メニューを立案

レベルの確認ができれば、知識や技能の不足項目を埋めるための研修メニューを立案します。ひとつのゴールに向かって、いつまでにどの段階まで進めばよいかについても、部下にきちんと明示し、できれば結果を点数で示せるようにして、その点数の基準も明確にしておきます。



**POINT** 具体的な教材の指導

##### ③習得状況の確認

取り組みテーマが決まり、習得のためのツールも準備できたら、後は部下にひたすら取り組ませるだけです。その後、取り組んだ結果は、上司がきちんと確認しなければなりません。部下が「きちんと取り組みました」といっても、あるべき水準に到達していなければ、その水準に到達できるようにさせなければなりません。

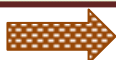


**POINT** 試験やロールプレイングの実施

##### ④次の取り組みテーマの設定

習得すべきテーマをクリアできたら、さらなるステップアップのために次の取り組みテーマを設定します。

テーマ設定については、上司が関わった上で決めるべきです。新入社員や入社して日が浅い社員は何を習得すべきかわかりませんし、ベテラン社員は、本来であれば習得していなければならない項目であっても、日常業務に大きな支障がなければ、力量不足であっても取り組もうとしないからです。



**POINT** 面を広げるか深掘りするか決定

# 少数精鋭で成果を上げる！ 個人とチームが取組む「段取り術」

## ポイント

- 1 個人・チームの成果を最大にする「段取り」  
.....
- 2 個人の「段取り力」を高めるポイント  
.....
- 3 チームの「段取り力」を高めるポイント  
.....



### <参考文献>

- 「モレ・ムダ・ミスのない段取りのつけ方業務の進め方」(日本実業出版) 神谷 一博 著
- 「段取り力を磨けば業務は成功する」(C&R研究所) 高橋 宗照 著
- 「仕事効率を劇的にアップさせる頭のいい段取りの技術」(日本実業出版) 藤沢 晃治 著
- 「段取りの教科書」(中経出版) 吉原 靖彦 著
- 「仕事力が3倍アップする時間活用法」(実務教育出版) 水口 和彦 著

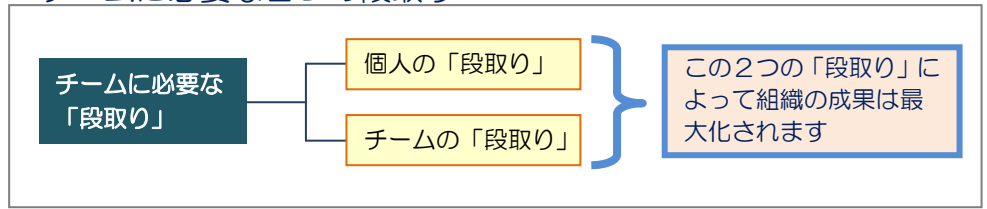


# 1 個人・チームの成果を最大にする「段取り」

## ■ 少数精鋭組織において成果を上げるためには「段取り」が必要

今日、企業が置かれている厳しい経営環境においては、「少数精鋭」で高い業績を上げられる組織が求められています。

### ■ チームに必要な2つの段取り



「少数精鋭」の組織においては、必然的に一人あたりの業務量は増加するため、一人ひとりが時間のロスをなくし、いかにコストパフォーマンスを最大化できるかを考えなければなりません。

そのときに考えるべきことは、個人、及びチームにおいて、「段取り」を考えた業務を行うことです。なぜならば、「段取り」次第で個人の能力向上やチームの業績に大きく左右するからです。

### ■ 上手な段取りによって生み出される成果

個人	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務のミス、モレ、ムダを防ぐ</li> <li>● 業務を効率的に行う</li> <li>● 優先度の高い業務から着手できる</li> <li>● 先の業務に取り掛かることができる</li> <li>● 新たな能力開発テーマに取り組む時間ができる</li> </ul>
チーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>● チームメンバー全員の力を十二分に発揮できる</li> <li>● チームの業績（成果）を上げる</li> <li>● 新たなテーマに着手できる</li> <li>● 問題の芽を早期に摘むことができる</li> <li>● 業務改善ができる</li> </ul>

## ■ 段取り上手と段取り下手に見られるそれぞれの行動パターン例

いわゆる「段取り上手」と言われる人は、優先順位をつけながら、計画的に、かつムダなく業務を進めています。以下に、ある職場における2人の社員の段取りについて比較した例を紹介します。明らかにAさんの方が「段取り力」は高く、Bさんのような業務の進め方では、作業効率が上がらず、余計なコスト（時間、お金）がかかることは明白です。

「段取り上手」になるためには、業務が完了するまでのプロセスを描くことができる「計画性」と、与えられた業務を確実に成し遂げようとする「実行力」が鍵を握ると言えます。

### ■ 上手な段取りによって生み出される成果

	段取り上手なAさん	段取り下手なBさん
指示されたとき	● 業務の全体構想を練り、大まかな期間を想定する	● 何も考えずに、手当たり次第にできることから着手
計画の立てかた	● ゴール（期日）から逆算し、1日ごとに行う業務を明確にした計画を立てている	● 取組み期間中に、出来る時に行うという計画を立てている
業務の進め方	● 業務をすぐに始める準備ができており、すぐ業務に着手している	● 準備をしておらず、業務の着手までに時間がかかる
期日管理	● 予め、予定表に入れ、予定通りに業務を進める ● 進捗チェックを毎日欠かさずに行っている	● 期限のある業務について、期限が迫ってから焦って行う ● 進捗チェックは、ほとんど行っていない
期日設定	● 当初期日より数日前に期限を設定し、余裕を持って対応できる	● 指示された期日を期限にしている（やり直しがあつた場合には、間に合わない可能性がある）
トラブル発生時	● すぐに原因を探り対応策を検討	● 対応が後手後手になってしまう



## 2 個人の「段取り力」を高めるポイント

### ■ 自身の「段取り力」をチェックし、カイゼンを図る

段取り上手な人は、カイゼン上手とも言われます。

他社に負けない業務をしたい、もっと利益の出る業務をしたい、もっと効率の高い業務をしたいといった上昇志向の意欲を持っています。この意欲がカイゼンの原動力となり、段取り力の向上にもつながります。自身の段取りをカイゼンするために、これまでの段取りをチェックしてみましょう。チェック項目があれば、即カイゼンを行い、「段取り力」を向上させる必要があると言えます。

#### ■ 自身の段取り度チェック

項目	チェック
●前日の準備は十分であったか	
●ミスした段取りはなかったか	
●モレが生じた段取りはなかったか	
●取り組む仕事の優先順位は的確だったか	
●段取りの手順は効率的だったか	
●余分な手間、時間をかけていないか	
●使用した資料、データを整理、保管したか	
●報・連・相を確実に行ったか	
●明日の準備は完了したか	



チェックのつかない項目については、即カイゼンします。  
このチェックを毎日行うと「段取り力」が向上します。

### ■ 自身の「段取り力」をチェックし、カイゼンを図る

私たちは、自分の業務について、スケジュールが見えていないと、大事な業務を後回しにしてしまったり、忘れてしまったために挽回するのに余計な時間がかかってしまうようなことがあります。このような状況にならないためには、自分の業務を「見える化」し、段取りよく業務を行っていかねばなりません。以下は、職種別の日常、非日常的な業務例です。いずれの業務についても、「見える化」することによって段取り力を高める

#### ■ 職種別業務例

職種	日常業務	非日常業務
営業職	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新規顧客獲得活動</li> <li>●既存客へのアフターフォロー</li> <li>●営業資料作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●クレーム対応</li> <li>●新商品の企画</li> <li>●接待</li> </ul>
総務職	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社員の勤怠管理</li> <li>●広報活動</li> <li>●備品管理や印刷等の庶務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●組織図、規程等の改定</li> <li>●人事評価の集計</li> <li>●書類等の棚卸</li> </ul>
経理職	<ul style="list-style-type: none"> <li>●受発注管理</li> <li>●入出金管理</li> <li>●社会保険料、税金等の計算</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●バンダーとの価格交渉</li> <li>●資産の棚卸</li> <li>●決算書類の作成</li> </ul>

ことができます。

「見える化」する方法としては、自分の今後のスケジュールをアウトプットする方法と、実際の業務内容をアウトプットする方法があります。

また、日常業務にのみ偏って段取りを考えがちですが、非日常業務についても年に数回の業務ではあるものの、やり直しが困難なことから「段取り力」は欠かせません。

### ①日常業務は、スケジュールを「見える化」し、段取り力を高める

一般的な方法として自分自身の予定表を作成する方法があります。一つひとつの業務を優先順位に従って遂行し、完了した業務についてはチェックしていきます。

予定が見えると段取りも見えてきます。次に「見える化」した予定表のモデルを紹介しますが、ポイントは、自分に合った予定表を活用することです。

To-Do リストを作成し、今週やるべきこと、今日やるべきこと、時間帯別にやるべきことを整理し、大-中-小へとブレークダウンすることにより上手い段取りを組むことが可能となります。

### ②非日常業務は、業務フローの「見える化」で、確実に段取りを行う

業務の流れをフローチャートに落とし込み、自身の業務について、作業の洗い出しを行い、段取り項目を整理していく手法です。

下記に定例会議の準備フローをチャートで表しました。このように段取りをビジュアル化させることで、スムーズに業務ができるばかりか、モレを防ぐこともできます。

## ■「段取り力」を高めるために5つのMでチェックする

スケジュールや業務内容をアウトプットして、見やすく、理解しやすくなったところで、最終的な段取りチェックを行います。

チェックは、ムダ、ムリ、ムラ、モレ、ミスという「5つのM」がないかどうかという観点で行います。

さらに一歩進めて、より良い段取りはないかという点から見直せば、より完璧です。こうした点からのチェックは、段取りを厳密に検討・評価する力を養います。そのことも含めて、ここで得た成果は、今回ばかりではなく、将来的によりレベルの高い段取りづくりに役立ちます。

### ■5つのMで最終チェック

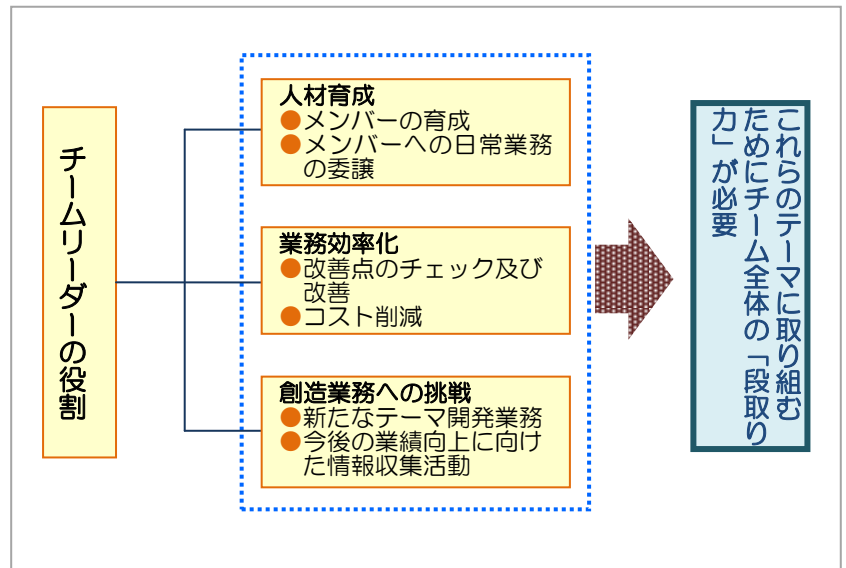
①ムダはないか	<ul style="list-style-type: none"><li>●日程をかけすぎているか</li><li>●重複している業務はないか</li></ul>
②ムリはないか	<ul style="list-style-type: none"><li>●日程にムリはないか</li><li>●業務レベルにムリはないか</li></ul>
③ムラはないか	<ul style="list-style-type: none"><li>●不要な待ち時間がないか</li><li>●同じ業務に偏っていないか</li></ul>
④モレはないか	<ul style="list-style-type: none"><li>●休祭日を見逃していないか</li><li>●必要な業務を網羅しているか</li></ul>
⑤ミスはないか	<ul style="list-style-type: none"><li>●期限が正しく設定されているか</li><li>●業務手順に矛盾や逆順はないか</li></ul>

### 3 チームの「段取り力」を高めるポイント

#### ■ チームの成果を最大化させるためには、チームとしての「段取りが」必要

少数精鋭の組織において、最大の成果を発揮するためには、一人ひとりの能力を最大限発揮させ、業務効率化を継続して取り組むほか、将来のチーム業績向上に向けた新たなテーマ（商品、サービス）開発などを行わなければなりません。これらを全て行うためには、チーム全体の「段取り力」を上げていく必要があります。そのためには、チームリーダーが中心となって取り組んでいく役割を担っています。

#### ■ チームリーダーの役割



#### ■ メンバーの能力を高める「段取り術」

チームの目標達成を図るために考えるべきことは、いかにメンバー全員の能力を発揮させることができるかどうかです。育成面において留意しなければならないことは、業務を行うための能力を高める指導を継続して行うことです。

例えば、リーダーが定型業務をメンバーに委譲したい場合、あらかじめ委譲する業務を誰に、いつまでに任せるかなどの整理を行ったり、委譲した業務をいつ、どのようにチェックするのかなどを考えなければなりません。これらは、全て育成面での「段取り」と言えます。

#### ■ チームリーダーが育成面において行うべき「段取り」

- メンバーの能力を把握し、どのように得意とする能力を発揮させるかを検討する
- 定型業務などの日常業務を、メンバーの誰に、いつ業務を委譲するかを検討する
- メンバーの業務の取組み状況について、継続してチェックし、改善点は即指導する
- さらにメンバーの能力を高めるための次の委譲すべき業務を考える

本レポートで解説してきた段取り術については、そのノウハウやスキルを継続的に行っていくことによって習慣化され、自身の業務スキルの向上につながり、それが、チーム力の向上に寄与し、強い組織へとつながっていきます。したがって、まずは個人レベルでの段取り術を身につけるためにも、日常業務における段取りを意識した業務遂行を実践していただきたいと思います。

# 会社の規律を守れ！ 問題社員への適切な対処法

## ポイント

- 1 問題社員から会社を守るための就業規則見直しポイント  
.....
- 2 勤怠に問題がある社員への対応方法  
.....
- 3 能力不足の改善がされない社員への対応方法  
.....
- 4 協調性不足が組織に悪影響を与えている社員への対応方法  
.....



### <参考文献>

- ・『社員の正しい辞めさせ方、給料の下げ方』日本実業出版社 井寄 奈美
- ・『問題社員・余剰人員への法的実務対応』日本法令 浅井 隆
- ・『就業規則作成&見直しマニュアル』すばる舎リンケージ 杉山 秀文

# 1 問題社員から会社を守るための就業規則見直しポイント

## ■ 会社にとって問題となる社員とは？

会社にとって問題となる社員にはどのようなパターンがあるでしょうか。

本人の勤務態度が悪くて、仕事に支障をきたすという個人レベルのマイナス社員から、チームワークを乱し周囲へ悪影響を与える組織レベルのマイナス社員も存在します。

また最も多いのは、力量不足で会社の業績・業務に貢献できず、改善努力もしない社員です。

①勤務態度に問題がある社員	無断欠勤や遅刻が多い等の勤怠不良を起こしたり、企業の定めているルールを破る社員。会社の規律乱れ、士気の減少につながる。
②周囲に悪影響を与える社員	2種類のタイプがある。他人とのコミュニケーションを阻害するタイプと、他人との衝突を繰り返すタイプの2種類。
③力量不足が解消できない社員	業務上のミスを頻発させたり、取引先とのトラブルが多い社員。また、業務効率が非常に悪く、周囲のメンバーに大きな迷惑や負担をかけてしまう社員。それを解消する努力をしない社員。

## ■ 就業規則における懲戒事由の点検整備

次に懲戒処分についてですが、会社が懲戒処分を行うためには、就業規則に懲戒処分の種類、内容を定めておかななくてはなりません。会社は問題社員に対して注意、指導をしても、その行為が改善されなければ、懲戒処分を課すことができ、それでも改善の余地が見られなければ解雇処分につなげることができます。懲戒処分の種類としては、譴責、減給、出勤停止、降格(降職)、諭旨解雇、懲戒解雇があります。また懲戒事由として、就業規則に必ず記載すべき事由があります。

- (1) 本規則、会社の定める諸規定または法令に違反したとき
- (2) 正当な理由なく、たびたび遅刻、早退または欠勤したとき
- (3) 勤務に関して注意されたにもかかわらず改善しないとき
- (4) その他前各号に準ずる行為があったとき

就業規則に定めがあるという以外に、懲戒処分を行うときのポイントが3つあります。

- ①懲戒処分と処分の対象となった行為の均衡がとれていること  
→ 軽微な違反行為に重い処分は課せられませんが、軽微な行為を繰り返した場合、1回目は、軽い処分、2回目以降は処分を重くしていくことは可能。
- ②二重処分にならないこと  
→ 同じ違反行為に対して、懲戒処分を2度に渡って課すことはできません。  
ある違反行為があり、それに対して減給をした上で、出勤停止にするのは無効。
- ③懲戒処分の手続きを遵守すること  
→ 就業規則に、処分を行うときの手順が規定されている場合は、それを遵守しなくてはならず、怠った場合は違反行為が重大でも無効になる可能性があります。



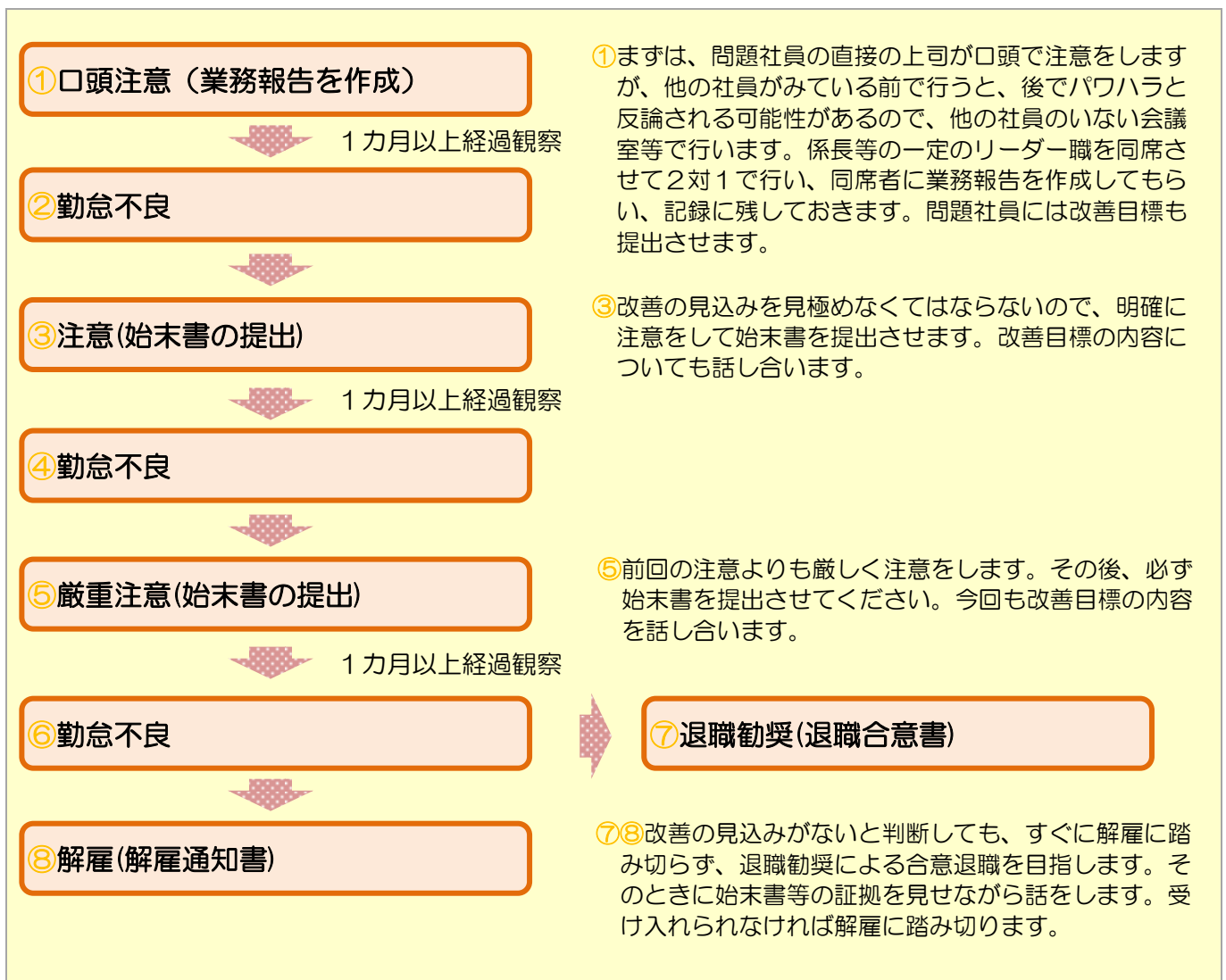
## 2 勤怠に問題がある社員への対応方法

### ■ 勤怠に問題がある社員への対応例

勤怠に問題がある社員とは、社会人として最も基本である「遅刻しない」、「欠勤しない」、とすることができない社員のことを言います。そして、この問題社員を放置しておくことは大変危険です。なぜなら、他の社員も真面目に働くのが馬鹿らしくなって、勤怠不良になる者が増えてしまい、職場のモラルが下がってしまいますからです。

遅刻・欠勤をすることは、労働契約上の義務違反（債務不履行）に該当し、普通解雇事由となり、さらに職場秩序の面から、正当な理由のない勤怠不良に対しては懲戒解雇事由にもなります（元々、労働者には欠勤の権利や遅刻の権利はありません）。ただし、社員の勤怠不良を理由とする解雇が有効と認められるためには、客観的に合理的な理由と社会通念上相当と認められる事が必要です（労働契約法16条）。

### ■ 会社側が取るべき行動フローチャート



### 3 能力不足の改善がされない社員への対応方法

#### ■ 能力不足が改善されない社員への対応例紹介

能力不足とは、労働の質の不足であり、これをそのまま放置することは絶対によくありません。ただ、労働の質不足を退職の理由とするのは、一般的には困難であり、かなり周到な用意をしなければなりません。つまり会社は、ただ仕事が遅いとか、他の社員と比べて仕事ができないということだけの理由では、解雇することはできないということです。では、なぜ困難なのかという理由は2つ考えられます。

#### ①会社が、社員に求める労働能力というのがはっきりとしていない

→ これを解決するには、入社時や異動時に会社が社員に求める労働能力について、はっきりと書面にして示し労使双方が同じ思いとなるようにする必要があります。

#### ②労働能力欠如を証明することを考えておらず、労務管理がきちんとなされていない

→ 退職勧奨や解雇まで行くには、業務指導書を交付したり、始末書を提出させることが複数回ないと証明はできません。

#### ■ 会社側が取るべき行動フローチャート

##### ①改善指導 業務指導書を作成

6カ月以上経過観察

##### ②具体的な目標設定 (教育訓練・指導) (始末書提出)



##### ③改善指導 業務指導書を作成

6カ月以上経過観察

##### ④具体的な目標設定 (教育訓練・指導) (始末書提出)

教育訓練、指導しても  
状況に変化が見られない

##### ⑤配置転換の検討



##### ⑦解雇(解雇通知書)

①会社が当該社員に求める労働能力の内容、程度を明確に伝え、未達なので改善するように指示、指導します。必ず書面に残します。

②改善の状況を見る期間として6カ月を設け、会社は教育訓練、指導を行います。2週間に一度はチェックをして、結果を本人に自覚させます。教育訓練、指導内容は必ず書面で残します。また、指導の内容によっては始末書を提出させます。

③この時点で改善が見られなければ、再度問題社員に対して会社が求める労働能力の内容、程度を明確に伝えます。必ず書面に残します。

④改善の状況を見る期間として6カ月を設け、会社は教育訓練、指導を行います。2週間に一度はチェックをして、結果を本人に自覚させます。教育訓練、指導内容は必ず書面で残します。また、指導の内容によっては始末書を提出させます。

⑤最後のチャンスとして、職種限定での採用でなければ今より軽易な職務の部署への配置転換を検討する方法もあります。

##### ⑥退職勧奨(退職合意書)

⑦⑧改善の見込みがないと判断しても、すぐに解雇に踏み切らず、退職勧奨による合意退職を目指します。そのときに業務指導書や始末書等の証拠を見せながら話し、受け入れられなければ解雇に踏み切ります。

## 4 協調性不足が組織に悪影響を与えている社員への対応方法

### ■ 協調性がない社員への対応方法

協調性とは、他人を理解し、うまく物事を進める能力で会社組織に所属する社員には、非常に重要なスキルであります。もし協調性が足りない社員がいる場合、職場の和が乱れてしまうため断固たる対応をとる必要があります。このような、社員に対して会社や上司が何の対応も取らなければ他の社員のモチベーションが下がり、最悪の場合職場にいる全社員が会社や上司の言うことを聞かなくなるか、聞き流すだけとなってしまい結果として会社の生産性が低下することになります。しかし、このような協調性のない社員のタイプは、能力的が高く言葉巧みなので慎重に対応する必要があります。

### ■ 能力不足が改善されない社員への対応例紹介

協調性不足の社員という表現は、具体性に欠けます。例えば、同僚とのトラブルが絶えない者もいれば、孤立を余儀なくされている者もいるからです。後者の場合は、社内でのいじめやパワーハラスメントの問題も考えられますが、ここでは、前者の同僚とのトラブルが絶えない者を解雇したケースをご紹介します。

#### ■ 解雇無効のケース

##### ● 判例

A社に勤務していた社員Bは、同僚との協調性に欠けていて、いざこざが絶えませんでした。また、業務上、関係のある役所の担当者に失礼な態度をとり、さらには、会社の方針を批判したり、指揮命令に従わないなどがありました。社員Bはこれらを理由としてA社から解雇通告された。

##### ● ポイント

上記について裁判では、A社の事業内容は比較的単純作業であったことから、従業員間で緊密な協調が無ければ成立しないということはなく、また、社員BがA社の指揮命令に従わなかった事実を推認させる事情も見当たりませんでした。さらに、A社は、上記の業務上、関係のある役所の担当者に失礼な態度をとった翌日には、社員Bに注意をしたものの、それ以外には、社員Bに注意・指導を行った形跡は見当たりませんでした。これらのことから判断すると、社員Bの協調性の無い態度が、A社の業務に支障を生じさせたとは言えず、また、A社の努力により、従業員間の人間関係修復を行うのは不可能とまでは、現段階で言うには早過ぎることから、解雇無効と判断されました。

上記判例は、協調性不足の社員の解雇が有効と判断されるのが難しいというのではなく、A社の社員Bに対する注意・指導が足りないということがポイントであると判断できます。また、注意・指導の他に配置転換を行い、人間関係に変化を与えてみることも必要ではないかと判断することができます。



## 後継者を育成するためのスケジュール

後継者の育成計画を立てようと思うのですが、そのスケジュールについて教えてください。



### 1 引退時期を決める

事業承継は、「社長がいつ引退するのか」を決定することから始まります。仮に65歳で引退するのであれば、そこから逆算して「教育期間を含めていつまでに後継者を見つけなければならないか」がわかります。そして、後継者を育てるためにまずは何をしたらいいのか、またその次は何をすべきか、ということも逆算していかなければなりません。

社長の引退時期を決めることは、事業承継の全てにおける出発点になるのです。

### 2 後継者育成は計画的に行う

事業承継を実行に移すには、社長のリーダーシップと具体的なアクションプランが必要になります。社長の自覚と行動なくして、事業承継がうまくいくことはありません。後継者を育成するには、10年程度の期間を想定しておくことが望ましいといえます。

### 3 後継者育成の3年計画

後継者教育に10年かけることのできない場合もあるでしょう。その場合は、10年計画をベースに、各段階にかかる年数を半減させ、3年で全てを収めます。当然に後継者にとっては大きな負担でしょうが、

時間がどうしてもかけられない場合は、特例的に3年にてこれを行うことも可能です。ただし、あくまで後継者育成に必要な年数は10年であって、これは特例的措置である、ということを確認しておかなければなりません。そして、各段階の年数を削減するのが最も効率が良いでしょう。

「第4段階の年数は減らさない」ことも重要です。

#### ■後継者を育成する10年計画

スタート段階	●社長の引退時期を決める	0年目
第1段階	●経理財務・財務知識の習得 ●税理士とのミーティングには必ず出席させる	1年目
	●総務的な仕事として採用・人事を担当させる ●社会保険関係の知識を習得させ、法務局や役所等の出入りにも同行させる	2年目
	●契約書作成・就業規則作成等の法務知識を習得させる	3年目
第2段階	●各現場を体験させる ●現場体験を裏づける経営の基礎知識を学ばせる ●知識と現場の両立を目指す	4年目   6年目
第3段階	●仕入れ・購買等業務で「金を払う体験」をさせる ●金融機関へ紹介をする ●後継者独自の人脈づくりをさせる (青年会議所等に所属させる)	7年目   9年目
第4段階	●意思決定能力を伝える ●使う金と削る金の区別を教える ●社長に常に帯同させる	10年目



## 経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: その他経営戦略



### “共食い”現象のメリット

コンビニの乱立など“共食い”現象の増加には、どのようなメリットがあるのでしょうか？



確かにシェア拡大の計画的共食い現象が目立ちます。

場合によっては過当競争の悪い面だけが残ることもあります。日本的な競争の一側面と言えるでしょう。

### ■共食い現象＝マーケティングではカニバリゼーションと言う

マーケティングではカニバリゼーションと言われています。商品の普及率が上がると共に商品間の競争は激しくなります。初期はメーカー間の商品が競い合い、ダンピングなどの価格競争を繰り返します。その後決着がつかないので、同じメーカー内の同じ商品分野で異なるブランドを出します。子会社を通じて別ブランドを発売することもあります。多くは事業部やブランドマネージャー制のもとで複数ブランドを発売するのです。

### ■カニバリゼーションが起こる理由

カニバリゼーションの中でも最も過酷なのが自社内競争です。これは意図的に作られます。目的はシェア拡大です。つまり自社内競争は、ライバル企業に侵食されるぐらいなら自社内の方がよいという考えに基づいています。自社の主力商品に別の製品をぶつけるようなケースもあります。2つの商品が競争することで結果として自社全体のシェアが向上すればよいわけです。

またこれだけ商品の普及率が高いと、カニバリを避けては新製品、新ブランドが立ち上げられません。ですから結果的にそうなってしまうというケースもあります。

### ■マーケットの切り分けで新市場を形成

はたから見てもカニバリと映っても、市場の切り分けで新市場を形成する場合があります。

大塚グループのオロナミンC、ポカリスエット、ファイブミニの飲料は、全体で見れば健康飲料で、キオスクや自動販売機が主要チャネルです。しかし、もっと細かく見ればそれぞれの市場を獲得しているのです。

### ■効率化鈍化がカニバリにブレーキをかける

市場が成長している場合、トップブランドを持つメーカーには極めて有効な方法です。周辺に密度高くチェーン展開をします。店同士でお客様を奪い合うのも覚悟しながらの出展です。

コンビニが良い例でしょう。地域の人口が増え、購買力が伸びている間は、物流や広告のシナジーが生まれるでしょう。しかし、ある段階になると重なる投資が多くなり、無駄になる部分が増えてきます。既存のマーケットより、新しい成長力のある別の市場に進出した方が得策となってくるわけです。



## 経営データベース ③

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: その他経営戦略



### CSF分析の手順とポイント

CSFとは何ですか。CSF分析の手順とポイントについて教えてください。



#### ■CSF（Critical Success Factor）とは

重要成功要因として、企業が「競争優位を確立するためには、何が出来れば良いか」を明確にしたものです。

#### ■CSF分析と呼ばれる手法

「（これらを）実現できれば、他社との差別化を図ることになり、自社は生き残っていける」という決め手であるCSFを明らかにしていく分析です。KFS（Key for Success）とも呼ばれます。

CSF分析は段階をおってブレイクダウンしていくもので、経営戦略レベルの段階から、最終的には具体的に何を達成しなければならないかという目標まで落とし込まれます。

経営戦略を考える大前提として、経営理念があります。経営理念は、ミッションとビジョンで構成されています。

ミッションとは、社会に果たすべき「使命」です。ミッションとは、企業の本来の存在意義にさかのぼるものです。

「ビジョン」は、ミッションをより具体化したもので、ビジョンはミッションに基づいて、事業を通して実現したいことを定義します。ビジョンとは、自社のめざす将来の具体的な姿を、社員や顧客、社会に対して表明したものです。

経営戦略は、経営理念であるミッションとビジョンに基づいて、いかに企業をうまく成功に導くか、そのためにいかに競争優位を確立するかという考え方を明らかにしたものです。経営戦略は、ドメインとCSFを明らかにするところから考えます。

CSFの抽出に際しては、SWOT分析（自社の内部環境である強みと弱み、外部環境である機会と脅威を分析する）と合わせて行うことが重要です。

そのSWOT分析に基づいて、どのような成長戦略をとるのか、市場でどのような競争戦略で生き残っていくのかという経営戦略を策定します。

その経営戦略を実行するために必要不可欠な事象がCSFです。

どこで戦うのか？ どうやって勝つのか？ 競合に対し継続的な競争優位を確立して差別化するには何をすべきかを明確にすることがCSF分析のポイントになります。

## 経営データベース 4

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 社内不正防止



### 不正の兆候

社内不正を未然に防ぐために、その兆候を知ることが第一歩かと思えます。不正の兆候としては、どのようなものがありますか。



特定従業員が次に挙げるような行動をとるとき、それは金銭の不正（横領）発生の可能性を示す危険信号といえます。

#### 【横領発生の危険信号】（一部抜粋）

- 同僚からの小額の金銭貸借
- 非効率の結果を数字の操作により、もみ消そうとする傾向
- 自分に対する嫌疑をそらすために他人を批判する
- 質問に対する回答に非合理的な説明が混じる
- 自らの資力を超える損失を被る可能性のあるギャンブルに手を出す
- 所得を上回る生活水準の理由について遺産相続と説明する
- 合理的な質問に対して苛立つ
- 日中に記録の保管を他者に委ねることを拒絶する：超過勤務が常態となっている
- 休暇の取得を拒絶し、摘発を恐れて昇進を辞退する
- サプライヤーのスタッフとの恒常的な付き合いならびに接待
- 異常な額の銀行残高、また巨額の有価証券の購入
- 自慢癖がある。または、異常な大金を持ち歩く
- 表面上のつじつま合わせのため過去の記録を書き換える

不正が発生すると組織全体にも様々な兆候が現れるようになります。典型的な危険信号は次の通りです。

#### 【横領発生の危険信号】（一部抜粋）

- 従業員の入れ替わりが速い
- 従業員のモラルが低い
- 修正仕訳を裏付ける書類がすぐに用意できない
- 銀行勘定調整表が迅速に完成できない
- 顧客のクレームが増加する
- 産業全体の景気や会社の全体業績はよいのに利益は悪化傾向にある
- 重要な監査上の問題点が多数ある
- 原因を確かめずに棚卸資産の減耗を処理する
- 非現実的な業績期待
- サプライヤーに対する支払い裏付けのために請求書の複製を用いる
- 単独の業者から調達している

## 経営データベース 5

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 社内不正防止



### 不正防止のための仕組み作り

発生する可能性のある不正行為を防ぐ仕組みを作らなければと思います。どのような仕組みを整えればよいでしょうか。



不正防止のポイントとして、発生する可能性のある不正行為については、下記に挙げるような制度に基づいて、防止体制を整える必要があります。

#### 【不正行為の防止制度】

内部牽制制度	● 社内における処理を合理的に分担することにより、ミスや不正などを未然に防ぐための仕組み、特定の人または組織に業務が集中することを回避することを意味します
会計管理制度 (会計統制)	● 正確な会計記録を適時に作成するための制度。帳簿組織を合理的に整備・運用することを中心とし、特に補助簿を利用した消し込み管理などが重要となります
内部監査制度	● 内部監査を専門とする他の部門から独立したスタッフ組織により行われ、経営目的からみた重点事項を集中的にチェックし発見するためのものです

また、不正防止のための仕組み作りとして、一定の事務または業務を1人の従業員の支配下におかない様な会社経理の仕組みを作ることが重要です。

- ① 取引の処理は必ず2人以上の手を経て完結するようにする。例えば、注文する人と検収する人は同一人であってはならない
- ② 同一事項の取引記録を2箇所以上で行う。例えば、売掛金の入金というひとつの取引について、金銭出納帳と売掛金台帳（コンピューター入金入力）の記録等、別々の担当者に行わせる。従業員の少ない企業では、チェック機能を発揮できるように経営者自身が業務を分担する
- ③ 回数券、切手、印紙、プリペイドカード等、換金性のある商品は、購入者と管理者を別々の人とする。管理者には受払簿を作成させる
- ④ 売掛金の回収は、銀行振込みで行うことを徹底させる。領収書は市販のものは使用しない。自社専用の領収書を作成し、連番を打つ。書き損じは領収書控えとともに斜線を引き残す。領収書控えと現金を経理担当者は受け取り確認印を押す。使用済領収書は経理担当者が回収する。売掛金領収書は毎月必ず郵送する
- ⑤ 倉庫内の「商品の横流し」については、実地棚卸を行えば、数量不足となる。徹底した原因追求が必要。（帳簿棚卸、実地棚卸を定期的に行う必要性）

# 経営データベース 6

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 組織形態



## ラインとスタッフの概念

組織構造における「ラインとスタッフの概念」について教えてください。



### 1. ライン

ラインとは、経営活動の基本的職能になります。「基本的職能」の定義は一様ではありませんが、具体的には「購買」「製造」「販売」といった企業の目的達成を直接行う職能で、それを欠いた場合は「経営活動そのもの」が成り立たなくなってしまいます。

### 2. スタッフ

スタッフは、ライン活動を支援していく職能であり、いわば「間接的職能」とであると言えます。スタッフは、ラインの管理職能の複雑化によって、経営者・管理者が管理職能を十分に発揮できなくなったために生まれてきた経緯があります。スタッフは、専門領域に関する助言・補佐を行うことがその職能であり、ラインへの「直接的な命令の権限」を持たないことが特徴になります。そしてスタッフとは、その支援対象や支援内容の違いによって、表のように分類されます。

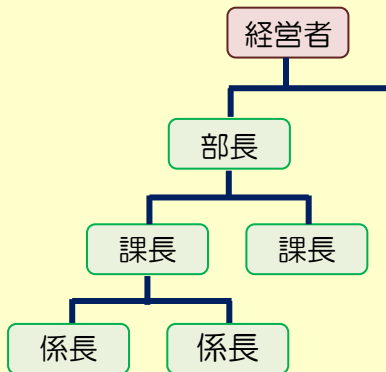
#### ■スタッフの分類

管理スタッフ (マネジメントスタッフ)	管理スタッフとは、経営者、管理者に対して専門的立場より助言・補佐をおこない、管理職能の遂行を間接的に促進する役割を担います。経営企画部などの部門担当者がこれに該当します。
サービススタッフ	サービススタッフとは、運搬・保管・安全・衛生といった各ラインに共通する職能を担当するスタッフをいいます。

次に、ラインとスタッフから構成される組織の構造についてみていきます。

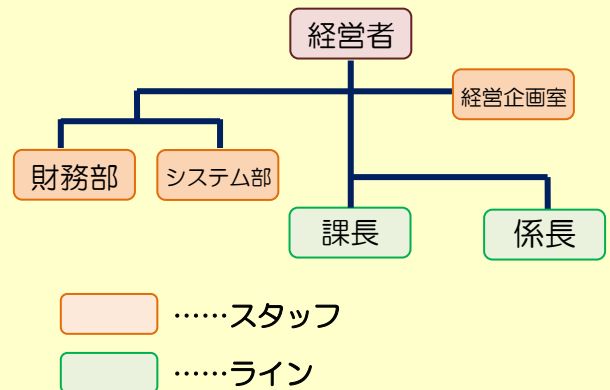
#### ■ライン組織（直系組織）

「ライン組織」は、最も古くから存在しているものであり、基本的なライン権限を中心に形成された単純な形をつくります。ライン組織においては、権限が直線的であり、また包括的にこれが行使され、「命令統一性」の原則が厳密に適用されています。



#### ■ラインアンドスタッフ組織

ラインアンドスタッフ組織とは、ライン組織に専門家の立場からラインを支援するスタッフ部門を付け加えた組織形態です。



# 経営データベース 7

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 組織形態



## 「事業部制組織」の概要

「事業部制組織」の概要について教えてください。



### 1. 事業部制組織の特徴

事業部制組織とは、「事業部」と呼ばれる管理単位を本社のトップマネジメントの下に編成した組織形態をいい、その大きな特徴は、「分権管理組織」という点にあります。そして各事業部は、「投下資本収益率」によって管理されています。

### 2. 事業部分割の基準

事業部は、製品・サービス、地域、顧客を情報に編成され、大幅な権限が委譲されています。各事業部は、事業部単位の計画・統制をおこない、企業全体の利益向上に貢献します。

このような事業部を「プロフィットセンター（利益責任単位）」と呼びます。

### 3. 委譲される権限の内容

経営管理の多くの分野について事業部単位で権限を持つことになり、各事業部は「独立会社」のように運営されることになります。

### 4. 本部に保留される権限

- 長期経営計画及び利益計画の決定
- 予算の最終決定
- 一定金額を超える設備投資の承認
- 事業部の業績評価
- 幹部の人事権

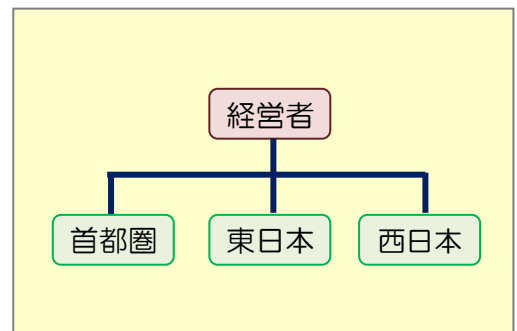
### 5. 事業部制組織のメリット

- トップマネジメントが業績管理の仕事から解放され、戦略的意思決定に多くの時間を割けるようになる
- 現場状況に即応した弾力的かつ迅速な意思決定が可能になる
- 下位管理者のモチベーションが高まるとともに、管理者の能力を高め、次代の経営者の養成が可能になる

### 6. 事業部制組織のデメリット

- 研究開発、購買等の機能が各事業部で重複して行われ、コストがかさんでしまう
- 各事業部がそれぞれの利益の達成にこだわり、視野が狭く、短期的な判断に陥ってしまう
- 事業部間の競争が激化、セクショナリズムをもたらす易くなる

#### ■ 地域別事業部制組織



#### ■ 顧客別事業部制組織

