

**週刊 企業経営****WEB MAGAZINE**  
**マガジン**

発行 税理士法人優和

1

**ネットジャーナル**

Weeklyエコノミスト・レター

2012年6月8日号

欧州経済見通し

～統合深化への政治的意思を示すことは必要～

経済・金融フラッシュ 2012年6月7日号

6月ECB政策理事

コンセンサスで無制限の資金供給継続と政策金利据え置きを決定

2

**経営TOPICS**

統計調査資料

景気動向指数

平成 24 年4月分(速報)

3

**経営情報レポート**

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」

4

**経営データベース**

ジャンル:経営実務 サブジャンル:ナレッジマネジメント

ナレッジマネジメントとは

暗黙知と形式知

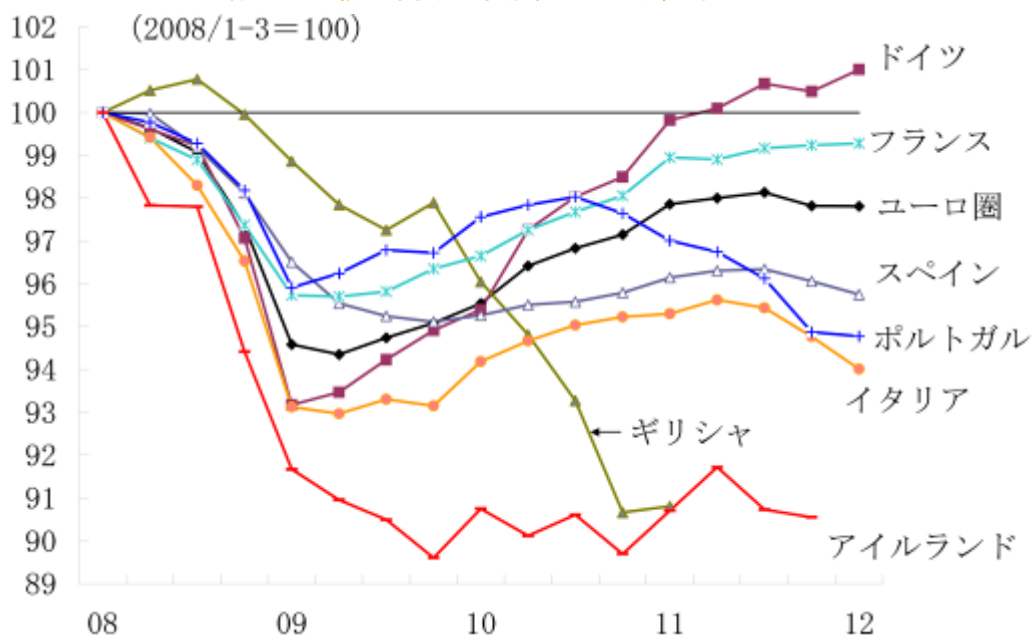
# 欧州経済見通し

～統合深化への政治的意思を示すことは必要～

## 要旨

- 1 ギリシャの再選挙後の無秩序なデフォルト・ユーロ離脱懸念とスペインの銀行不安が同時進行している。ギリシャを巡る不安は構造調整プログラム実行の意思と能力に対するものと言え、再選挙後に支援継続が決まっても、直ちに解消する訳ではない。スペインへの不安は、自力での銀行システム再建に関わるもので、EFSF/ESMの資金の活用が決まり、財政健全化期限が現実的な方向に修正されれば、一旦は沈静化するだろう。
- 2 6月の首脳会議で合意を目指す「成長戦略」の重みは増し、財政統合、銀行同盟への要請は高まっている。足もとの問題解決への努力に加え、統合深化への政治的意思を示すことができれば先行き不透明感の緩和につながり、ECBの緩和的な金融スタンスの継続やユーロ安も追い風となって、ユーロ圏経済の落ち込みに歯止めがかかるだろう。
- 3 イギリス経済も再度景気後退に陥るなど低迷が続いている。BOEは量的緩和の増枠を見送っているが、ユーロ情勢の緊迫化には速やかな追加措置に動くだろう。

落ち込み続く南欧～実質GDP成長率～



(資料) Bloomberg (資料) 対象は主要先進国、B R I C s、A S E A N

# 6月ECB政策理事会 コンセンサスで無制限の資金供給継続と 政策金利据え置きを決定

## 要旨

### 1 金額無制限・固定金利の短期資金供給の継続と政策金利の据え置きを決定

欧州中央銀行（ECB）は6日に6月の政策理事会を開催、金額無制限・固定金利の資金供給について、昨年10月に決めた「最低2012年7月10日まで」という期限が近づいたことを受けて、期間2週間の主要オペ（MRO）、1カ月物の特別オペを少なくとも2013年1月15日まで金額無制限・固定金利で行うことを決めた。同様の条件による3カ月物オペ（LTRO）の7月から12月までの日程も決めた。

前回理事会以降、6月17日に再選挙を控えるギリシャの無秩序なデフォルトとユーロ離脱観測とスペインの銀行不安が同時進行し、ユーロ圏の先行き不安は強まっている。1～3月期はユーロ圏全体でゼロ成長に持ちこたえ、とりあえず二四半期連続のマイナス成長は回避したものの、購買担当者指数（PMI）や欧州委員会景況感指数など5月のサーベイ調査は再度の景気落ち込みを示唆している。

2011年12月以降、1%で据え置かれている政策金利の引き下げや昨年12月、今年3月に続く3年物のオペ、事実上停止されている証券市場プログラム（SMP）による国債買い入れの再開についての期待が高まっていたが、政策金利は据え置き、非標準的政策も3カ月までの資金供給に関する決定に留まった。

### 2 緩やかな回復という見通しの基本シナリオは維持したが下振れリスクは増大

ドラギ総裁は、利下げ等を見送った理由として、「見通しの基本シナリオに変更がなかった」ことも挙げた。今回改定されたECB/ユーロシステム・スタッフのマクロ経済見通しは、中央値で見ると、GDP成長率は、2012年がマイナス0.1%で前回3月と変わらず、2013年は1.1%から1.0%に小幅に下方修正された。インフレ率は2012年、2013年ともに予測のレンジは狭められたが、中央値は2.4%、1.6%で据え置かれた。

#### ECB/ユーロシステム・スタッフ経済見通し

		2012年			2013年		
		下限	上限	中央値	下限	上限	中央値
実質GDP成長率	前回(12年3月)	-0.5	0.3	-0.1	0.0	2.2	1.1
	今回(12年6月)	-0.5	0.3	-0.1	0.0	2.0	1.0
インフレ率(HICP)	前回(12年3月)	2.1	2.7	2.4	0.9	2.3	1.6
	今回(12年6月)	2.3	2.5	2.4	1.0	2.2	1.6

(資料) ECB/ユーログループスタッフ経済見通し

#### ECBの非標準的政策



(資料) ECB

# 景気動向指数

## 平成 24 年4月分(速報)

### 1 概要

#### 1 4月のC I（速報値・平成17年=100）は、先行指数：95.1、一致指数：96.5、遅行指数：86.5 となった

先行指数は、前月と比較して1.3ポイント下降し、7ヶ月振りの下降となった。3ヶ月後方移動平均は0.17ポイント上昇し、5ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.26ポイント上昇し、7ヶ月連続の上昇となった。

一致指数は、前月と比較して0.2ポイント下降し、3ヶ月振りの下降となった。3ヶ月後方移動平均は0.76ポイント上昇し、5ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.59ポイント上昇し、7ヶ月連続の上昇となった。

遅行指数は、前月と比較して0.2ポイント下降し、3ヶ月振りの下降となった。3ヶ月後方移動平均は0.97ポイント上昇し、9ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.31ポイント上昇し、24ヶ月連続の上昇となった。

#### 2 一致指数の基調判断

景気動向指数（C I一致指数）は、改善を示している。

#### 3 一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度は以下の通り。

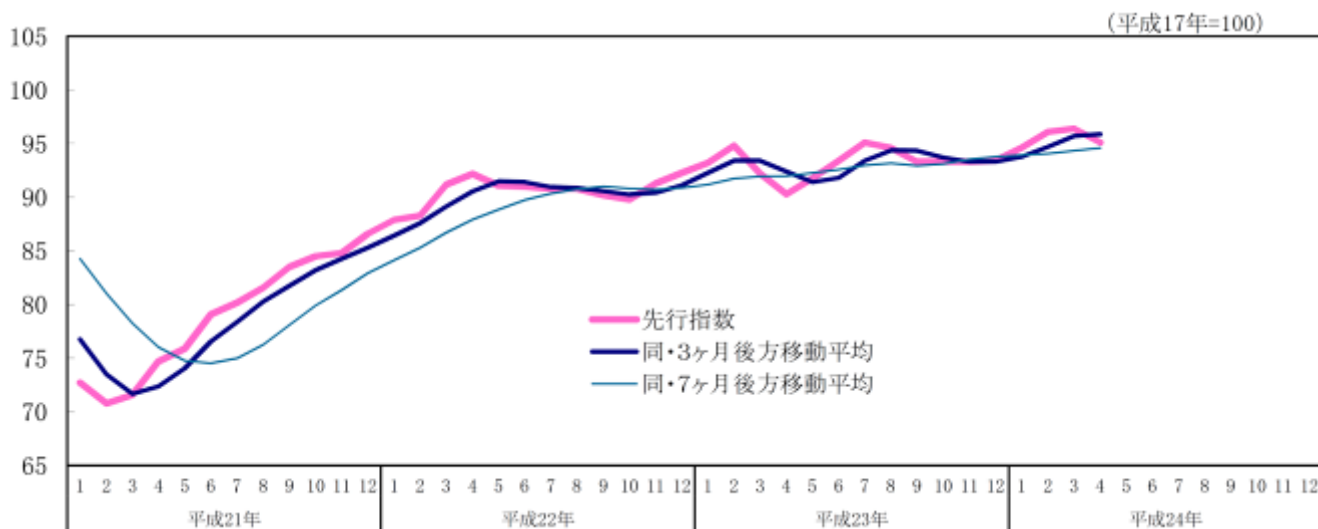
寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
C11:有効求人倍率(除学卒)	0.35	C7:商業販売額(小売業)(前年同月比)	-0.36
C4:耐久消費財出荷指数	0.15	C5:所定外労働時間指数(調査産業計)	-0.22
C10:中小企業出荷指数(製造業)	0.11	C3:大口電力使用量	-0.15
C1:生産指数(鉱工業)	0.02	C2:鉱工業生産財出荷指数	-0.08
C6:投資財出荷指数(除輸送機械)	0.01	C8:商業販売額(卸売業)(前年同月比)	-0.02
		C9:営業利益(全産業)	-0.06

「C9 営業利益」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。  
なお、各個別系列のウェイトは均等である。

## 2 速報資料

### 1 CI先行指数の動向

#### 1 先行指数の推移



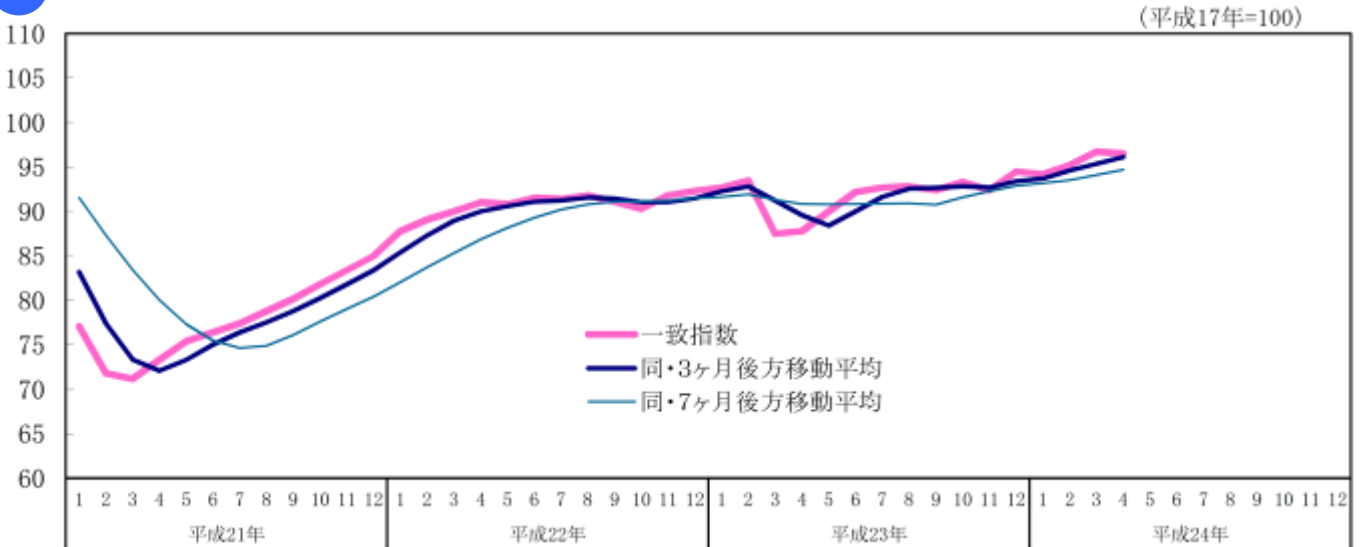
#### 2 先行指数採用系列の寄与度

		平成23年(2011)		平成24年(2012)			
		11月	12月	1月	2月	3月	4月
CI先行指数		93.3	93.4	94.6	96.1	96.4	95.1
	前月差(ポイント)	0.0	0.1	1.2	1.5	0.3	-1.3
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	-1.1	-3.7	0.6	0.8	12.1	4.9
	寄与度(逆サイクル)	0.07	0.29	-0.09	-0.11	-0.44	-0.54
L2 鉱工業生産財在庫率指数	前月差	-1.0	-2.8	1.1	-7.7	0.5	7.3
	寄与度(逆サイクル)	0.15	0.34	-0.10	0.66	-0.05	-0.75
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	2.4	0.3	1.2	-0.3	1.6	3.6
	寄与度	0.24	0.05	0.15	-0.01	0.19	0.43
L4 実質機械受注(船舶・電力を除く民需)	前月比伸び率(%)	3.2	-2.4	0.6	2.3	-2.7	
	寄与度	0.12	-0.07	0.04	0.10	-0.10	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	5.8	-4.5	3.0	9.9	-8.5	5.2
	寄与度	0.29	-0.24	0.16	0.52	-0.49	0.31
L6 消費者態度指数	前月差	-0.8	0.4	1.3	-0.3	1.0	0.2
	寄与度	-0.21	0.15	0.49	-0.07	0.38	0.11
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	-1.4	-0.9	2.4	1.3	1.0	-0.3
	寄与度	-0.29	-0.19	0.40	0.21	0.15	-0.11
L8 長短金利差	前月差	0.02	-0.09	-0.01	-0.01	0.03	-0.10
	寄与度	0.03	-0.10	-0.00	-0.00	0.05	-0.14
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	-2.7	0.3	1.6	7.4	6.4	-3.9
	寄与度	-0.07	0.08	0.16	0.46	0.40	-0.17
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	-0.28	-0.16				
	寄与度	-0.21	-0.11				
L11 中小企業売上げ見通しD.I.	前月差	0.7	1.1	2.3	-1.2	5.2	-4.1
	寄与度	0.02	0.04	0.12	-0.09	0.30	-0.31
一致指数トレンド成分	寄与度			-0.17	-0.13	-0.11	-0.12
3ヶ月後方移動平均		93.3	93.3	93.8	94.7	95.7	95.9
	前月差(ポイント)	-0.43	0.03	0.44	0.93	1.00	0.17
7ヶ月後方移動平均		93.5	93.8	93.9	94.1	94.3	94.6
	前月差(ポイント)	0.43	0.23	0.17	0.15	0.25	0.26

(注) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、CI先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

## 2 CI一致指数の動向

### 1 一致指数の推移



### 2 一致指数採用系列の寄与度

		平成23年(2011)		平成24年(2012)			
		11月	12月	1月	2月	3月	4月
C1 一致指数		92.4	94.5	94.2	95.2	96.7	96.5
	前月差(ポイント)	-0.9	2.1	-0.3	1.0	1.5	-0.2
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	-1.7	2.3	0.9	-1.6	1.3	0.2
	寄与度	-0.16	0.21	0.10	-0.06	0.14	0.02
C2 鉱工業生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	-2.5	3.9	-2.2	1.0	2.6	-0.7
	寄与度	-0.25	0.39	-0.21	0.12	0.29	-0.08
C3 大口電力使用量	前月比伸び率(%)	0.6	-0.1	0.2	0.6	0.8	-0.8
	寄与度	0.10	-0.02	0.04	0.11	0.14	-0.15
C4 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	-9.7	10.7	4.9	3.7	-4.9	2.8
	寄与度	-0.38	0.48	0.25	0.19	-0.17	0.15
C5 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	-0.2	2.1	0.6	1.6	0.3	-1.6
	寄与度	-0.02	0.25	0.08	0.21	0.04	-0.22
C6 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	1.3	2.0	-4.8	-0.6	0.5	0.1
	寄与度	0.09	0.14	-0.36	-0.05	0.04	0.01
C7 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	-4.1	4.7	-0.7	1.6	6.9	-4.5
	寄与度	-0.29	0.33	-0.05	0.12	0.54	-0.36
C8 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	-3.2	0.4	-1.5	2.2	1.8	-0.2
	寄与度	-0.16	0.02	-0.09	0.12	0.10	-0.02
C9 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	-1.9	-1.9	-0.05	-0.06	-0.06	-0.06
	寄与度	-0.13	-0.13	-0.05	-0.06	-0.06	-0.06
C10 中小企業出荷指数(製造業)	前月比伸び率(%)	1.0	2.4	-2.8	-0.3	3.6	0.9
	寄与度	0.11	0.25	-0.21	-0.03	0.38	0.11
C11 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.01	0.02	0.02	0.02	0.01	0.03
	寄与度	0.14	0.23	0.25	0.25	0.15	0.35
3ヶ月後方移動平均		92.7	93.4	93.7	94.6	95.4	96.1
	前月差(ポイント)	-0.13	0.70	0.30	0.93	0.74	0.76
7ヶ月後方移動平均		92.3	92.9	93.2	93.5	94.1	94.7
	前月差(ポイント)	0.66	0.64	0.29	0.35	0.56	0.59

(注) CIはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%)又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60ヶ月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している(詳しくは16頁参照)。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

# 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  
.....



# 1 「叱る」上司のもとで部下は成長する

近年、「叱らない上司」が増加しています。パワハラと捉えられる場合や、叱られたことを原因として部下が簡単に退職してしまう場合もあり、叱れないのです。しかし、「叱る」という行動なくして部下の成長は望めません。叱ることでのいい意味での緊張感が生まれ、部下のやる気も出てきます。

## ■ 「叱り方」のコツ

叱り方にもコツがあります。部下の行動や結果によって叱り方も使い分ける必要があります。

### (1) ルール・基準を逸脱した場合

冷静に対応することはむしろ逆効果で、「怒る」イメージでエネルギーを爆発させるべきです。しかし、部下にルールや基準、指示命令の意味を理解させることも重要です。

### (2) 業務上のミスや、取り組み不足があった場合

上司が業務の進め方やポイントをきちんと教えているかによって対応が変わってきます。きちんと指示していたのであれば、部下が本当にできるレベルにあるかを確認し、どちらもできていないのであれば、上司としての対応を反省し、改めるべきでしょう。

また、指示しているのにも関わらず、明らかに取り組み不足と判断できる場合は、遠慮なく叱るべきです。

## ■ タイプ別叱り方

本来は、部下それぞれの個性やスキルに応じた叱り方が必要ですが、以下の図のように、「興味の対象」や「認識と理解のパターン」によって、それぞれ大きく2つに分類することでほとんどの場合対応できます。





## 2 ほめ方ひとつで部下が変わる

ほめることの目的は、良い行動を習慣化させることです。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。

### ■ 部下を伸ばしたければ長所を探す

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。

### ■ 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

ほめる基準は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、部下は上司の顔色をうかがい、上司の気に入りそ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。

### ■ 成果に対する最高のインセンティブは「ほめること」

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。

### 3 教えることで部下も自分も成長する

#### ■ 教え方のステップ

部下に対する教え方にはセオリーがあります。

それは、以下のステップを踏んで、継続的に行うことです。重要なことは、下図のポイントで示している通り、「部下のレベルに合わせて期限設定する」「具体的な教材を指導する」「試験やロールプレイングを実施する」「面を広げるか深掘りするかを決定する」ことです。

#### ゴールと期限を明示

⇒ 習得すべきテーマと成長ステップを示す

**POINT** 部下のレベルに合わせた期限設定

#### 研修メニューを立案

⇒ 知識や技能の不足項目を埋めるためのスケジュール化

**POINT** 具体的な教材の指導

#### 習得状況の確認

⇒ 習得状況をロープレや試験等で確認

**POINT** 試験やロールプレイングの実施

#### 次の取り組みテーマの設定

⇒ できるようになったら、次の取り組みテーマを設定する

**POINT** 面を広げるか深掘りするかの決定

#### ■ 部下のレベルによって教え方は違う

「教え方」のセオリーについては前述のとおりですが、実際に教える段階においては、部下のレベルに応じて教え方を変えなければなりません。

新入社員や入社後の日が浅い社員については、このセオリーどおりで進めば良いのですが、中堅社員やベテラン社員となると、もうひと工夫必要です。

### (1) 依存レベル

依存レベルは知識がなく、上司からの指示がなければ行動ができない者が対象となります。このレベルでは、仕事の進め方はもちろんですが、仕事に対する取り組み姿勢やルールを徹底させることも重要です。

業務であれば、まず上司がやってみせ、ポイントを説明します。

業務に必要な知識であれば、知識習得のために何を勉強すべきか、そのためにはどのような書籍、資料が必要かを教え、取り組みをさせます。

次に実際にアウトプットさせて、何ができて何ができないかを自覚させます。できていない点については、改めて指導をしたり実演したりして、できるようにさせます。

### (2) 半自立レベル

半自立レベルとは、ある程度の知識や技能はあるものの、そのレベルで満足し自らを高めようとしめないレベルです。

このレベルの部下に対しては、到達目標を設定し、継続的な取り組みをさせる必要があります。そこには、ある程度の強制力も必要です。なぜなら、このレベルの部下の多くは、自分で勝手に基準を作ってしまう、取り組みをやめてしまうからです。

### (3) 自立レベル

知識も充分で自発的に行動が出来る者が対象となります。部下への教育において最終目標はこのレベルに達することです。このレベルの部下は、なにか悩みがある時においても答えは自分の中に持っており、上司はその答えを導き出す支援をすればよいのです。

## ■ 教えることで成長するのは部下だけではない

部下を持つ上司の多くは、現在の部署における業務を高いレベルで遂行できるからこそ、現在のポジションにいます。部下にとってはお手本が身近にあるので、知識や技術を習得しやすい環境にあります。

しかし、高い業務遂行力を持った上司の下でなら優秀な部下が育つかというと、必ずしもそうではありません。なぜなら、「覚える」ことよりも「人に教える」行為の方が数倍難しいからです。

部下に「教えること」ができれば、自然と「人に正しく伝える」「物事を体系的に考えられる」「部下だけでなく自分の課題を発見できる」力が身につく、部下はもちろんのこと、上司も成長することができるのです。

# 経営データベース ①

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: ナレッジマネジメント



## ナレッジマネジメントとは ナレッジマネジメントとはどのようなものですか



ナレッジマネジメントの明確な定義はありませんが、「組織の創造性を支えるナレッジを質、量ともに向上、拡大させる施策を通じて、組織の実行可能性と価値提供能力を高めることを目的とした仕組みを形成し、継続的にその仕組みを発展させていくこと」であるといえるでしょう。

具体的には、ナレッジの担い手（提供者であり活用者）である組織内の従業員が情報インフラによってナレッジを共有することで顧客への提供価値（質とスピード）を向上させ、かつ、それらの価値がナレッジとして加速度的に蓄積されていく取組であるということです。

90年初頭のバブル崩壊に伴い企業を取り巻く環境は大きく変わりました。これに伴い、企業経営そのものも、大きなパラダイムシフトを求められています。すなわち従来の成功法則が成り立たず、企業の価値観も含めて生き残りのための大胆な自己変革が必要とされているのです。自己変革のためには新たな企業ルールの創造とその認知・実行が必要となります。それも質とスピードを伴う変革です。

そこでナレッジマネジメントが注目され始めました。

### ■ナレッジマネジメントの必要性

- ①顧客志向の価値・ナレッジの創出
- ②より迅速で、創造的な商品・サービスの提供
- ③組織的なナレッジの蓄積と活用

ナレッジマネジメントにおける「ナレッジ」とは次の4つをさします。

- ①**データ**：「データ」とはある瞬間の事象の状態を表すもので、それ自体に意味はありません。いわば「素材」です。小売業ではPOSデータがこれに当たります。
- ②**情報**：「情報」はデータを、目的を持って整理・加工され、何らかのメッセージを持つものです。先ほどの小売業の例では時系列の売上推移、品目別売上高などがこれに当たります。
- ③**知識**：作成された情報を分析し、結果を踏まえて洞察を加えたものです。販売実績報告書などの資料がこの例です。
- ④**知恵**：知恵とは、知識をもとに活用者個人が応用力、適応力を用い坑道を通じて創造する価値です。したがって活用者の能力に多分に左右されるものであり、また、個別のケースのみにしか該当しないものです。



### 暗黙知と形式知

ナレッジマネジメントの「暗黙知と形式知」について教えてください。



ナレッジマネジメントにおいては、ナレッジを暗黙知と形式知とに区分します。そして、下記が、各々の特徴となります。

#### (1) 暗黙知

社員が経験を通じて学習した結果獲得した知識で表出化（ビジュアル化）されていないもの

#### ■暗黙知の特徴

- 言語化しえない、言語化しがたい知識
- 経験や五感から得られる直接的知識
- 現時点の知識
- 身体的な勘所、コツと結びついた技能
- 主観的、個人的
- 情緒的、情念的
- アナログ知、現場の知
- 特定の人間・場所・対象に特定・限定されることが多い
- 身体経験を伴う共同作業により共有、発展増殖が可能

#### (2) 形式知

暗黙知の表出化されたもの。他人にとって利用可能な形を備えたもの。組織が共有する財産

#### ■形式知の特徴

- 言語化された明示的な知識
- 暗黙知から分節される体系的知識
- 過去の知識
- 明示的な方法・手順、事物についての情報を理解するための辞書的構造
- 客観的・社会（組織）的
- 理性的・論理的
- デジタル知
- 情報システムによる補完などにより場所の移動・移転、再利用が可能
- 言語的媒介を通じて共有、編集が可能

暗黙知は、形式知に比して操作がしにくいとはいえ、形式知を含めた知識の源泉であり、暗黙知をいかに豊かなものとしていくかが、ナレッジマネジメント成功のカギを握るものといえます。