

**週刊 企業経営**

MAGAZINE

**WEB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 2015年5月15日号**

米国労働市場の検証

一利上げの条件とされる更なる労働市場の改善とは

**経済・金融フラッシュ 2015年5月15日号**

企業物価指数(2015年4月)

～消費増税の影響剥落で前年比▲2.1%

**2 経営TOPICS****統計調査資料**

景気動向指数

平成27年3月分(速報)

**3 経営情報レポート****ジャンル:労務**

働き方改革に向けた取り組みを理解する!

「残業代ゼロ」法案と労働法改正のポイント

**4 経営データベース****ジャンル:人事制度 サブジャンル:管理者育成**

リーダー育成の重要性

中小企業におけるリーダーの役割

# 米国労働市場の検証

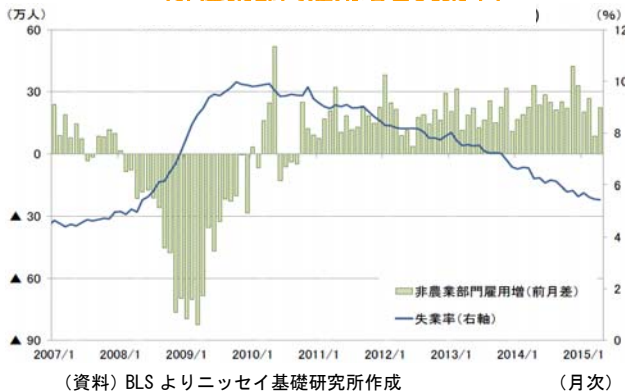
## 一利上げの条件とされる更なる労働市場の改善とは

### 要旨

1 FRBは15年中の政策金利の引上げを目指し、これまで段階的に金融緩和政策の解除を実施している。FRBは、「物価の安定」に加えて、金融政策目標に「雇用の最大化」という労働市場の項目が入っているところに特徴がある。このため、FRBの意思決定においては、物価動向のみならず、労働市場の動向が重要な鍵を握っている。

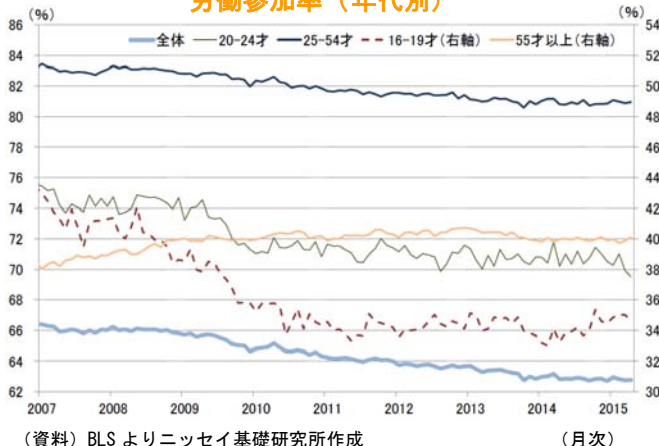
2 米国労働市場は、3月に雇用者数の増加ペースが大幅に鈍化したものの、4月には再び以前のペースに復したことから、雇用者数などの「量」を中心に回復基調が持続しているとみられる。もっとも、イエレン議長が労働市場の「質」改善を判断する際に重視しているとされる指標では、改善が滞っている指標もあり、労働市場の「質」の改善は一様でないことが分かる。

米国の雇用動向  
(非農業部門雇用増と失業率)



3 とくに労働参加率と賃金上昇率は改善が滞っている。労働参加率は高齢化などの人口動態変化などの構造要因も影響することから慎重に判断する必要はあるものの、足元の状況は構造要因だけで説明できる水準を大きく下回っている。さらに、賃金上昇率も労働市場の「量」の回復とは対照的に回復が滞っている。

労働参加率 (年代別)



4 FRBは政策金利引上げの条件として、労働市場について更なる改善が必要であることを明示している。一方、労働参加率については、FRBが金融政策によってコントロールできない人口動態などの構造要因も影響するため、FRB内でも評価が分かれているとみられる。改善が滞っている指標についてどのように評価するのか注目される。

# 企業物価指数(2015年4月)

## ～消費増税の影響剥落で前年比▲2.1%

### 要旨

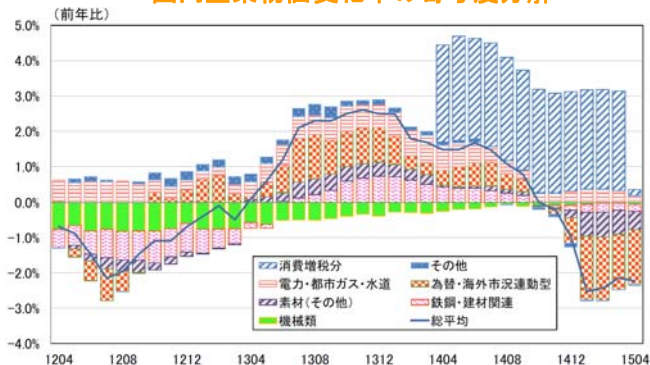
#### 1 消費増税の影響剥落で前年比▲2.1%

2015年4月の国内企業物価指数は前年比▲2.1%（3月：同0.7%）と事前の市場予想（QUICK集計：前年比▲2.0%）を下回る結果となった。3月から4月にかけて企業物価（前年比）が大きく下落したのは、消費増税による押し上げ効果の剥落によるところが大きい。

前月比では0.1%（3月：0.3%）と小幅ながら2ヵ月連続でプラスとなった。4月からの電気料金引き上げの影響で、電力・都市ガス・水道（3月：前月比0.4%→4月：同0.7%）が伸びを高めたことが物価（前月比）を押し上げた。

原油安を背景に海外市況連動型は前年比▲15.3%（3月：▲15.5%）と、15年1月（同▲17.5%）以降下落に歯止めがかかりつつある。一方、鋼材・建材関連は前年比▲1.5%（3月：同▲1.5）とマイナス圏での推移が続いている。

国内企業物価変化率の寄与度分解

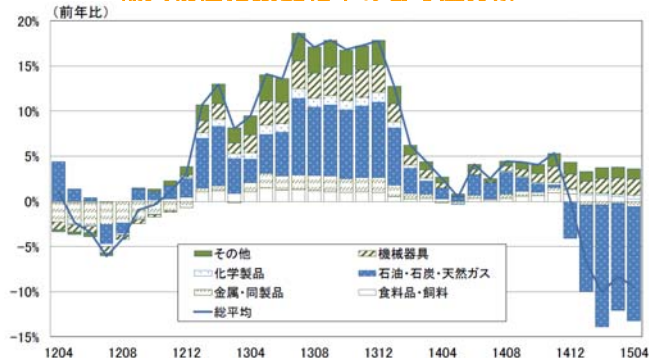


（資料）日本銀行「輸入物価指数」  
（注）企業物価は、消費税除く

#### 2 輸入物価は下落幅が拡大

4月の輸入物価（円ベース）は前年比▲9.5%（3月：同▲8.2%）と下落幅が拡大し、前月比では▲1.8%（3月：同1.8%）と2ヵ月ぶりにマイナスに転じた。輸入物価（前年比）の下落幅が拡大したのは食料品・飼料（3月：前年比0.5%→4月：同0.3%）のプラス寄与が縮小し、金属・同製品（3月：前年比▲0.2%→4月：同▲0.6%）、石油・石炭・天然ガス（3月：前年比▲11.8%→4月：同▲12.7%）のマイナス寄与が拡大したためである。食料品・飼料は、契約通貨ベースの下落幅（3月：前年比▲3.4%→4月：同▲4.9%）が拡大したため、円ベースでの伸び（3月：前年比6.4%→4月：同4.0%）が縮小した。金属・同製品（3月：前年比▲1.9%→4月：同▲5.6%）、石油・石炭・天然ガス（3月：前年比▲30.3%→4月：同▲32.7%）は下落基調を続けている。

輸入物価指数変化率の寄与度分解



（資料）日本銀行「輸入物価指数」

（月次）

# 景気動向指数 平成27年3月分(速報)

## 1 概要

**1** 3月のC I（速報値・平成22年=100）は、先行指数：105.5、一致指数：109.5、遅行指数：120.3となった。<sup>(注)</sup>

先行指数は、前月と比較して0.8ポイント上昇し、3か月ぶりの上昇となった。3か月後方移動平均は0.13ポイント上昇し、3か月連続の上昇、7か月後方移動平均は0.12ポイント上昇し、2か月ぶりの上昇となった。

一致指数は、前月と比較して1.2ポイント下降し、2か月連続の下降となった。3か月後方移動平均は0.60ポイント下降し、7か月ぶりの下降、7か月後方移動平均は0.02ポイント下降し、3か月ぶりの下降となった。

遅行指数は、前月と比較して1.2ポイント下降し、3か月ぶりの下降となった。3か月後方移動平均は0.16ポイント下降し、9か月ぶりの下降、7か月後方移動平均は0.03ポイント上昇し、59か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
C4：耐久消費財出荷指数	0.24	C7：商業販売額(小売業)(前年同月比)	-0.57
C3：大口電力使用量	0.00	C8：商業販売額(卸売業)(前年同月比)	-0.26
		C2：鉱工業生産財出荷指数	-0.17
		C10：中小企業出荷指数(製造業)	-0.15
		C11：有効求人倍率(除学卒)	-0.12
		C6：投資財出荷指数(除輸送機械)	-0.11
		C5：所定外労働時間指数(調査産業計)	-0.05
		C1：生産指数(鉱工業)	-0.04
C9：営業利益(全産業)	0.06		

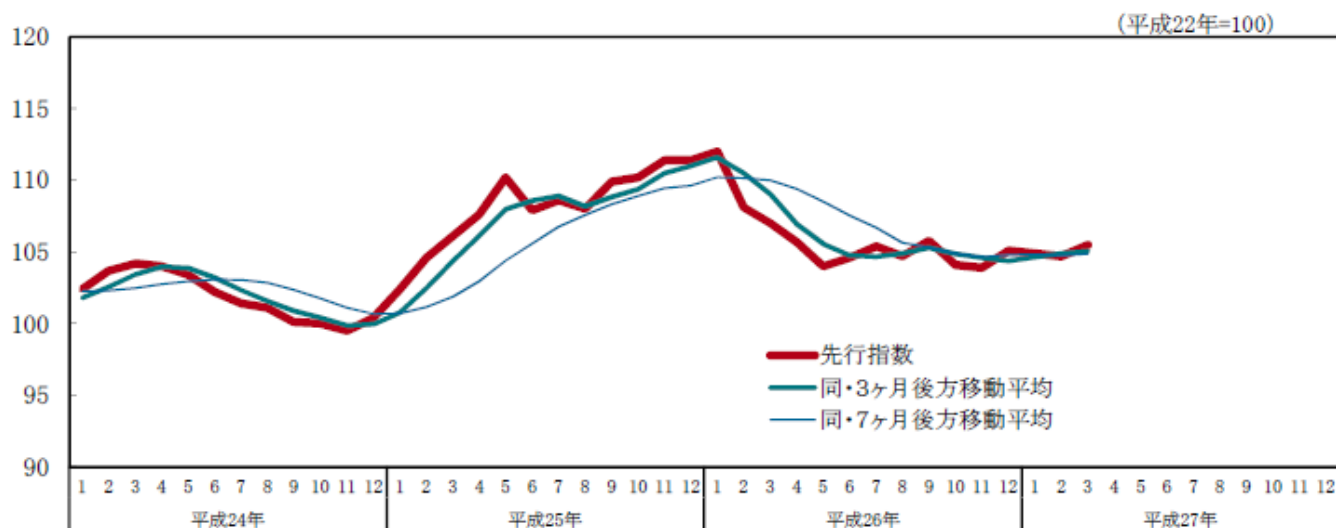
「C9 営業利益(全産業)」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。なお、各個別系列のウェイトは均等である。

(注) 公表日の3営業日前(平成27年5月7日(木))までに公表された値を用いて算出した。

## 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

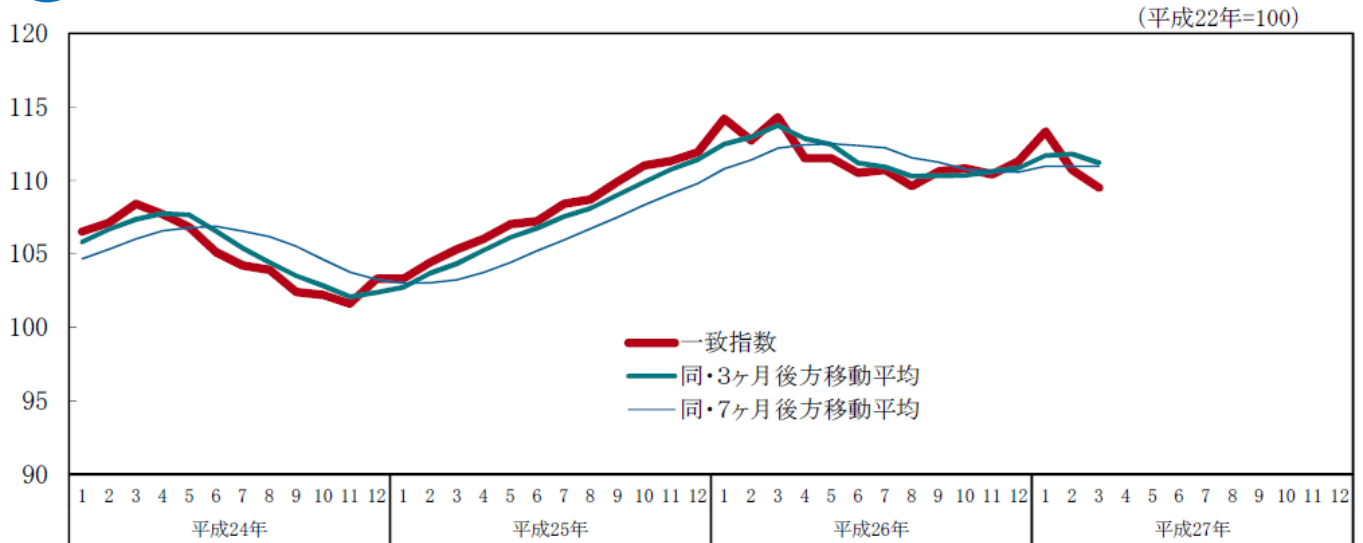
		平成26年(2014)			平成27年(2015)		
		10月	11月	12月	1月	2月	3月
CI先行指数	前月差(ポイント)	104.1	103.9	105.1	104.9	104.7	105.5
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	0.4	3.7	-3.2	-2.6	3.7	0.5
	寄与度(逆サイクル)	-0.06	-0.36	0.29	0.26	-0.39	-0.05
L2 鉱工業生産財在庫率指数	前月差	1.9	3.4	-4.1	-3.9	6.3	-0.7
	寄与度(逆サイクル)	-0.22	-0.40	0.53	0.54	-0.51	0.14
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	-0.4	1.6	2.9	0.4	-3.5	-5.0
	寄与度	-0.13	0.09	0.23	-0.06	-0.56	-0.59
L4 実質機械受注(船舶・電力を除く民需)	前月比伸び率(%)	-6.7	1.0	8.5	-1.8	-0.2	
	寄与度	-0.28	0.03	0.30	-0.09	-0.02	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	-0.7	-1.3	1.6	-0.8	3.8	1.8
	寄与度	-0.06	-0.09	0.08	-0.07	0.22	0.11
L6 消費者態度指数	前月差	-1.8	-1.1	0.8	0.9	1.4	1.3
	寄与度	-0.66	-0.40	0.26	0.33	0.53	0.54
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	-0.5	0.6	-2.1	-3.8	0.8	-1.2
	寄与度	-0.16	0.05	-0.48	-0.73	0.12	-0.34
L8 長短金利差	前月差	-0.06	-0.02	-0.09	-0.04	0.05	0.07
	寄与度	-0.07	-0.02	-0.12	-0.04	0.10	0.15
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	-4.5	10.5	1.9	-1.6	5.2	6.3
	寄与度	-0.28	0.49	0.06	-0.13	0.25	0.35
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	0.17	0.12	0.18			
	寄与度	0.12	0.07	0.14			
L11 中小企業売上げ見通しD.I.	前月差	-1.6	3.1	-4.2	-5.5	0.1	5.5
	寄与度	-0.12	0.15	-0.28	-0.39	-0.01	0.38
一致指数トレンド成分	寄与度						
		0.24	0.19	0.18	0.16	0.10	0.07
3ヶ月後方移動平均	前月差(ポイント)	104.9	104.6	104.4	104.6	104.9	105.0
	寄与度	-0.43	-0.27	-0.23	0.26	0.27	0.13
7ヶ月後方移動平均	前月差(ポイント)	104.9	104.6	104.8	104.8	104.7	104.9
	寄与度	-0.41	-0.26	0.16	0.04	-0.10	0.12

(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26年(2014)			平成27年(2015)		
		10月	11月	12月	1月	2月	3月
CI一致指数		110.8	110.4	111.3	113.3	110.7	109.5
	前月差(ポイント)	0.2	-0.4	0.9	2.0	-2.6	-1.2
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	0.4	-0.6	0.2	4.1	-3.1	-0.3
	寄与度	0.04	-0.07	0.02	0.43	-0.41	-0.04
C2 鉱工業生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	-0.1	0.2	1.0	3.2	-3.7	-1.3
	寄与度	-0.02	0.02	0.11	0.41	-0.50	-0.17
C3 大口電力使用量	前月比伸び率(%)	0.4	0.9	-0.1	0.2	-1.5	0.0
	寄与度	0.07	0.15	-0.02	0.04	-0.32	0.00
C4 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	-3.3	-2.0	2.5	5.3	-3.5	4.7
	寄与度	-0.19	-0.12	0.14	0.32	-0.23	0.24
C5 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	0.3	0.8	0.5	0.3	-0.6	-0.3
	寄与度	0.03	0.10	0.06	0.03	-0.10	-0.05
C6 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	2.0	-1.4	-0.7	8.8	-8.8	-1.3
	寄与度	0.17	-0.11	-0.05	0.62	-0.67	-0.11
C7 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	-0.9	-0.9	-0.4	-2.1	0.3	-8.0
	寄与度	-0.07	-0.07	-0.03	-0.19	0.03	-0.57
C8 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	-1.4	-4.0	2.1	-1.1	-0.9	-3.9
	寄与度	-0.07	-0.23	0.13	-0.07	-0.06	-0.26
C9 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	1.6	1.6	1.5			
	寄与度	0.14	0.14	0.13	0.06	0.06	0.06
C10 中小企業出荷指数(製造業)	前月比伸び率(%)	2.1	-4.5	2.5	3.8	-2.4	-1.1
	寄与度	0.25	-0.31	0.30	0.46	-0.32	-0.15
C11 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.00	0.02	0.02	0.00	0.01	0.00
	寄与度	-0.11	0.10	0.09	-0.13	-0.01	-0.12
3ヶ月後方移動平均		110.3	110.6	110.8	111.7	111.8	111.2
	前月差(ポイント)	0.03	0.27	0.23	0.84	0.10	-0.60
7ヶ月後方移動平均		110.7	110.6	110.6	111.0	111.0	110.9
	前月差(ポイント)	-0.50	-0.15	-0.03	0.40	0.00	-0.02

(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。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。

# 働き方改革に向けた取り組みを理解する！ 「残業代ゼロ」法案と労働法改正のポイント

## ポイント

- 1 「残業代ゼロ」法案の概要  
.....
- 2 平成27年施行労働法改正の全体像  
.....
- 3 パートタイム労働法の改正ポイント  
.....



### ■ 参考文献

『労働法改正総ざらい』（労働調査会出版局）

『ビジネスガイド』（日本法令）

『厚生労働省関連ホームページ』

# 1 「残業代ゼロ」法案の概要

## ■ 「残業代ゼロ」法案とは

高度な専門知識があり、一定の年収要件を満たす労働者については、労働基準法による「労働時間規制」を外し、企業が残業代を支払わなくてもよいとする残業代ゼロ法案（正式名称：高度プロフェッショナル制度）を盛り込んだ労働基準法改正案が2015年4月上旬、国会に提出されました。

『高度プロフェッショナル制度』とは、「高度な専門的知識が必要で、時間と成果との関連性が高くない業務に従事する労働者について、一定の条件の下に、労働基準法で定められた労働時間などに関する規制が適用されないことを認める制度」のことです。

現行の「裁量労働制」も働く時間を柔軟に決めることができますが、両者の違いは以下のとおりです。

## ■ 【残業代ゼロ法案（高度プロフェッショナル制度）と裁量労働制の違い

	手続	対象業務	年収要件	法定労働時間 (注1)	休憩 (注2)	法定休日 (注3)	残業代		
							時間外割増賃金 (注4)	深夜割増賃金 (注5)	休日割増賃金 (注6)
原則	労使協定 (時間外労働)			○	○	○	○	○	○
裁量労働制	業務型 専門	労使協定	なし	○ (みなし労働時間)	○	○	△ (注7)	○	○
	業務型 企画	労使委員会 決議							
高度プロフェッショナル制度	労使委員会 決議	ディーラー アナリスト 研究職等	1075万円 以上 (予定)	×	×	×	×	×	×

【出典：みずほ総合研究所 みずほインサイト】

(注1) 法定労働時間は、1日8時間、週40時間

(注2) 1日の労働時間が6時間を超える場合：45分以上の休憩時間を付与

1日の労働時間が8時間を超える場合：1時間以上の休憩時間を付与

(注3) 法定休日として、1週1日又は4週4日以上の日を付与

(注4) 法定労働時間を超える時間外労働について、下記の残業代が発生

1ヶ月の合計が60時間まで：割増率25%以上



1ヶ月の合計が60時間を超えた場合：割増率50%以上

(ただし、一定の中小企業は猶予)

(注5) 深夜労働(午後10時から午前5時まで)について、割増率25%以上の残業代が発生

(注6) 法定休日労働について、割増率35%以上の残業代が発生

(注7) みなし労働時間が法定労働時間を超える場合に発生。みなし労働時間が法定労働時間以下の場合  
は、実労働時間がみなし労働時間を超えても、時間外労働の割増の残業代は支給されない

## ■ 高度プロフェッショナル制度の適用対象者

高度プロフェッショナル制度について、過去に示されてきた政府方針と労働政策審議会の制度案を整理すると適用対象者は次のように定義することができます。

### (1) 対象業務

「高度の専門的知識等を要する」とともに「業務に従事した時間と成果との関連性が強くない」などの性質を満たすもの。具体的には次の業務が挙げられている。

- ① 金融商品の開発業務、ディーリング業務
- ② アナリストの業務(企業・市場などの高度な分析業務)
- ③ コンサルタントの業務  
(事業・業務の企画運営に関する高度な考案または助言の業務)
- ④ 研究開発業務 など

### (2) 対象労働者

- ① 書面による合意に基づく職務の範囲内で労働する者
- ② 平均給与額の3倍を相当程度上回ること(具体的な年収額は、「1,075万円」)

### (3) 健康管理時間、健康管理時間に基づく健康・福祉確保措置、面接指導の強化など

使用者は、対象労働者の健康管理時間(「事業場内に所在していた時間」と「事業場外で業務に従事した場合における労働時間」との合計)を把握し、これに基づいて健康・福祉確保措置を講じる。具体的には、労使委員会の5分の4以上の決議より、以下①～③のいずれかを講じることを制度導入要件とする。

- ① 24時間について継続して一定以上の休息時間を与える(勤務間インターバル規制)ものとし、かつ、1カ月の深夜業は省令で定める回数以内とする。
- ② 健康管理時間が1カ月または3カ月につき一定の時間を超えないこととする。
- ③ 4週を通じ4日以上かつ1年を通じ104日以上の日を休ませる。

なお、健康管理時間が週40時間を超え、その超えた時間が月当たり100時間を超えた労働者については医師による面接指導を義務づける。

## 2 平成27年施行労働法改正の全体像

### ■ 平成27年度施行労働法改正について

平成26年は、通常国会・臨時国会に、労働分野の法律の改正法案、新法案が相次いで提出され、多くの改正や、新法制定が行われました。これからの法律は、平成26年10月以降順次施行となっています。

労働法に関する改正および制定については、以下のとおりです。

#### ● 改正

##### ① パートタイム労働法（平成27年4月1日施行）

- ・・・パートタイム労働者の公正な労働を確保し、納得して働けるように法律、施行規則、指針を改正

##### ② 次世代法（平成27年4月1日施行）

- ・・・次代の社会を担う子どもの健全な育成を支援するための法律として、有効期限が10年間延長、次世代育成支援対策の実施状況が優良な企業に対する新たな認定（特例認定）制度が創設

##### ③ 雇用保険法（平成26年4月1日、一部26年10月1日から施行）

- ・・・育児休業の取得率アップ及び自発的な教育訓練の見直し、就業促進定着手当の新設

##### ④ 労働安全衛生法（平成27年6月1日、一部27年12月1日から施行）

- ・・・受動喫煙防止やストレスチェックの実施義務、該当事業者の化学物質の危険性、有害性調査、重大な労働災害を繰り返す企業に対し、大臣が指示、勧告、公表を行う制度の導入

#### ● 制定

##### ① 過労死防止法（平成26年11月1日施行）

- ・・・過労死等の調査、研究等について定め、その防止対策を推進することを目的とした法律で国、地方公共団体、事業主、国民の責務を規定

##### ② 有期雇用特別措置法（平成27年4月1日施行）

- ・・・有期の業務に就く高度専門的知識等を有する有期雇用労働者及び定年後継続雇用をされている有期雇用労働者について、労働契約法に基づく無期転換申込権発生までの期間に関する特例を設ける

## 3 パートタイム労働法の改正ポイント

### ■ パートタイム労働法の改正ポイント

パートタイム労働法は、正社員より所定労働時間が短い労働者に適用されます。

現在、労働者の3割がパートタイム労働者であり、労働力確保のためにパートタイム労働者を活用している企業がたくさんあります。そのため、パートタイム労働者が納得して働ける環境作りの構築が急務となっています。今回の改正では、パートタイム労働者の労務管理がより厳格化されています。改正内容は以下のとおりです。

#### 1. パートタイマーの公正な待遇の確保（均等・均等待遇ルールの内容）

- ①差別的取扱いが禁止されるパートタイマーの対象範囲の拡大
- ②待遇の原則規定の明文化
- ③通勤手当の取扱い

#### 2. パートタイマーの納得性を高めるための措置

（均等・均等待遇ルールを担保するための仕組み）

- ①雇入れ時の説明義務の新設
- ②相談対応の体制整備義務の新設
- ③親族の葬儀等のため勤務しなかったことを理由とする解雇等の禁止

#### 3. パートタイム労働法の実効性の確保（違反に対するペナルティ）

- ①公表制度の新設
- ②過料の新設

### ■ パートタイマーの公正な待遇の確保

差別的取扱い禁止のパートタイマーの対象範囲が、以下のとおりとなりました。賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生などの待遇等での差別的取扱いが禁止されています。

改正前	改正後
(1) 職務内容が正社員と同一	(1) 職務内容が正社員と同一
(2) 人材活用の仕組み（人事異動等の有無や範囲）が正社員と同一	(2) 人材活用の仕組み（人事異動等の有無や範囲）が正社員と同一
(3) 「無期」労働契約を締結しているパートタイム労働者であること	

# 経営データベース ①

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 管理者育成



## リーダー育成の重要性

リーダー育成の重要性について教えてください。



### ■リーダー育成の重要性

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

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

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

会社の核となるリーダーを育てることは時間も手間もかかることが想定されます。

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

### ■人材育成の基本原則

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

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

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

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

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

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

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

(参考: 篠田泰和 著「管理者養成マニュアル」)

## 経営データベース ②

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 管理者育成



### 中小企業におけるリーダーの役割

中小企業において、リーダーはどんな役割でしょうか。



中小企業におけるリーダーの役割は下記の2点に集約されます。

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

#### ■ 会社経理の仕組み作り

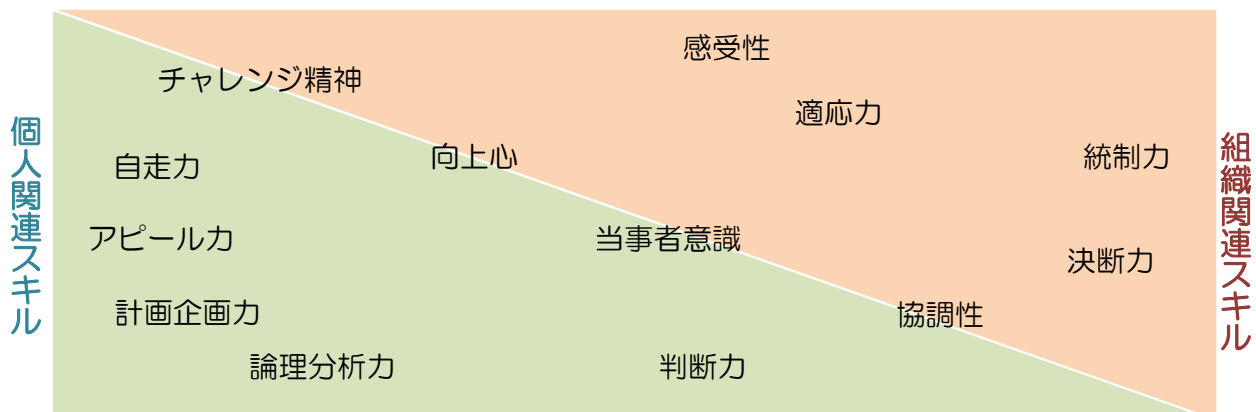
- 自身が個人として成果・業績を上げること
- 部下やメンバーを使って、組織として成果・業績を上げること

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

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

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

#### ■ 13の能力要件をスキル別に分類する



(参考: 篠田泰和 著「管理者養成マニュアル」)