

# 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 2013年7月19日号

ユーロ圏の銀行同盟

ー注視すべきは進展スピードだけではない

経済・金融フラッシュ 2013年7月19日号

中国経済:最近の住宅価格の動き

～シャドーバンキング騒動をよそに、

6月も住宅価格は史上最高値を更新

2

## 経営TOPICS

統計調査資料

毎月勤労統計調査

平成25年5月分結果確報

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:その他経営戦略

“共食い”現象のメリット

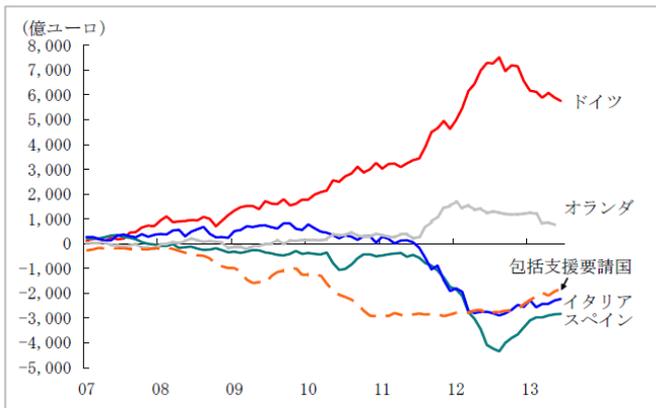
CSF分析の手順とポイント

# ユーロ圏の銀行同盟 — 注視すべきは進展スピード だけではない

## 要旨

**1** 今年6月のEU首脳会議も、昨年同様、成長と雇用がメインテーマの1つであった。市場の圧力こそ弱まっているが、域内の成長と雇用の格差、銀行市場の分断の解決策として、統合の深化、特に財政同盟と銀行同盟の必要性はむしろ高まっている。

域内銀行市場の分断は解消しておらず、債務危機国は依然として中銀資金に依存している  
～ユーロ圏のクロスボーダー決済システム  
TARGET 2の収支～



(資料) Institute of Empirical Economic Research of Osnabrück University, “Euro Crisis Monitor”

**2** 銀行同盟は当初の工程表よりやや遅れ気味だが、工程表作成の先送りが続く財政同盟に比べれば、遥かに具体的な進展が見られる。しかし、単一の銀行監督制度（SSM）、共通の銀行破綻処理制度（SRM）と預金保険制度という3つの構成要素の進捗状況は異なる。

先行しているのはECBによるSSMへの監督の一元化である。破綻処理はバイエル・インのルールの大枠で合意、破綻処理委員会と基金からなるSRMの設立議論が始まった段階だ。預金保険は段階的な制度調和の過程で、相互融通化までが当面の目標である。

**3** 銀行同盟の取り組みは、進展のスピードだけではなく、3つの構成要素が揃うタイミングや各機関の権限、各国当局の裁量の範囲、ルール変更の影響なども注視が必要だ。

### 銀行同盟を巡る動きと想定されているスケジュール

時期	内容
12年	9月12日 欧州委員会、「単一銀行監督制度・SSMに関する規則*」案等を提示
	12月13日 EU首脳会議、SSM設立規則の大枠で合意
13年	6月21日 ユーログループ(ユーロ圏財務相会合)、ESMの銀行直接支援のルールで合意
	6月27日 EU財務相会合、銀行再生・破綻処理ルールの大枠で合意
	7月10日 欧州委員会、「破綻処理メカニズム・SRM規則*」案を提示
	8月1日 銀行の公的支援に関するEUルールの改定 (公的支援要請国の株主、劣後債保有者負担の原則化等)
	9月 SSM関連法案の成立
	未まで 単一の銀行破綻処理ルール「銀行再生・破綻処理指令*」の採択目標 (6月28日のEU財務相会合での合意)
	預金保険制度の調和と強化、相互融通に関する「預金保険指令*」の採択目標
14年	初 パーゼルⅢに対応するための新たな自己資本比率指令(CRDⅣ)*の導入
	上半期 資産査定、ストレステストの実施
	秋 単一の銀行監督制度・SSM稼働
	欧州安定メカニズム・ESMから銀行への直接支援可能に(6月20日ユーログループでの合意)
	未まで 欧州委員会、汎EU預金保険制度について提案
15年	初 銀行の破綻処理に関する共通ルールの導入
	破綻処理メカニズム・SRM稼働(7月10日の欧州委員会提案)

(\* ) EUの「規則」は加盟国に直接効力を持ち、すべての国内法に優先する。「指令」は国内法に置き換えられた時にのみ各国に効力を持つ

(資料) 欧州委員会など各種資料より作成

# 中国経済：最近の住宅価格の動き ～シャドーバンキング騒動をよそに、 6月も住宅価格は史上最高値を更新

## 要旨

### 1 6月の値動き

中国国家统计局は、7月18日に2013年6月の70大都市住宅販売価格変動状況を発表した。6月の新築商品住宅価格（除く保障性住宅、70都市平均）を計算して見ると、前年同月比では6.50%上昇と、5月の同5.65%上昇から0.85%ポイント上昇率を高め、前月比では0.83%上昇と5月の同0.91%上昇から0.08%ポイント上昇率を低めた。また、2010年を基準（＝100）とした指数の動きを見ると、6月も前月の水準を大きく上回り、史上最高値を更新する展開となっており、住宅バブルの膨張が進んだ。

新築商品住宅価格（除く保障性住宅）の推移  
（70都市平均、前月比）



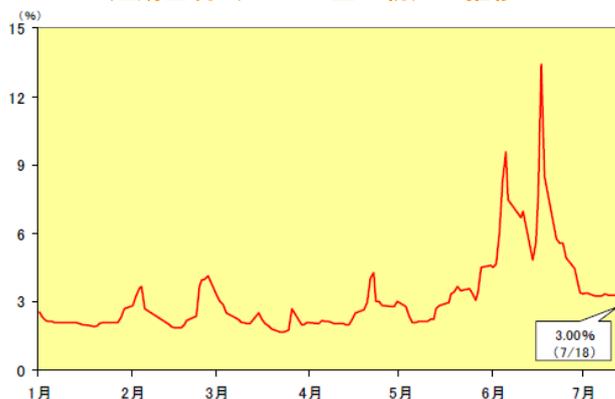
（資料）CEIC（中国国家统计局）のデータを元にニッセイ基礎研究所で作成

### 2 今後の注目点

中国では6月に短期金利が一時急騰する場面が見られた。その原因は一部の中

堅銀行が経営破綻したとのうわさが火に油を注いだ面もあるが、シャドーバンキング（影の銀行）を通じた不動産開発業者向けや地方政府融資平台向けの資金供給に歯止めをかけようと、中国人民銀行が資金供給を見送り、あえて短期金利上昇を放置したとの見方が有力である。この措置の影響は、6月の住宅価格の値動きを見る限り顕在化していないようだが、今後を考えると、住宅在庫を短期資金でファイナンスしてきた不動産開発業者は、資金繰りや調達コスト上昇に対する懸念を深めたと見られ、住宅在庫を減らして借入を返済する動きが盛んになる可能性がでてきた。これがどのような形で住宅価格に影響してくるのか、今後数カ月の住宅価格の値動きは要注目である。

短期金利（SHIBOR 翌日物）の推移



（資料）CEIC

# 毎月勤労統計調査 平成25年5月分結果確報

## 利用上の注意

- ① 統計数値は、特に断りのない限り、事業所規模5人以上、常用労働者(パートタイム労働者を含む。)に関するものである。
- ② 「前年比」は、対前年増減率(%)を掲載している。季節調整済指数の「前月比」は、対前月増減率(%)を掲載している。月次の場合、「前年比」、「前年差」は前年同月と比較している。
- ③ 産業名で、鉱業、採石業等、電気・ガス業、不動産・物品賃貸業、学術研究等、飲食サービス業等、生活関連サービス等、その他のサービス業とあるのは、それぞれ鉱業、採石業、砂利採取業、電気・ガス・熱供給・水道業、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、サービス業(他に分類されないもの)のことである。
- ④ 入職(離職)率とは、前月末労働者数に対する月間の入職(離職)者の割合(%)である。なお、入職(離職)者には、同一企業内での事業所間の異動者を含む。
- ⑤ 前年比などの増減率は、指数等により算出しており、実数で計算した場合と必ずしも一致しない。
- ⑥ 指数、前年比などの増減率は、調査事業所の抽出替え等に伴い、将来、改訂されることがある。また、季節調整値及びその前月(期)比は、原則として1月分速報発表時に過去に遡って改訂する(直近では、平成25年1月分速報発表時において改訂した)。
- ⑦ 常用労働者とは、① 期間を定めずに、又は1か月を超える期間を定めて雇われている者、② 日々又は1か月以内の期間を定めて雇われている者のうち、調査期間の前2か月間にそれぞれ18日以上雇われている者、のいずれかに該当する者をいう。
- ⑧ パートタイム労働者とは、常用労働者のうち、① 1日の所定労働時間が一般の労働者より短い者、② 1日の所定労働時間が一般の労働者と同じで1週の所定労働日数が一般の労働者より短い者、のいずれかに該当する者をいう。また、一般労働者とは、常用労働者のうち、パートタイム労働者でない者をいう。
- ⑨ 確報値は、速報値の集計後に新たに提出された調査票を加え集計したものである。速報値と異なる傾向の調査票が多く提出された場合、改訂の度合いが大きくなることがある。

# 統計表

## 第1表 月間現金給与額

(事業所規模5人以上、平成25年5月確報)

産 業	現金給与総額		きまって支給				特別に支払われ			
			する給与		所定内給与		所定外給与			
	前年比		前年比		前年比		前年比			
	円	%	円	%	円	%	円	%		
調査産業計	267,408	-0.1	259,839	-0.4	241,266	-0.4	18,573	0.4	7,569	6.8
鉱業、採石業等	290,199	-4.5	289,809	-4.4	288,546	-4.4	21,263	-5.1	390	-54.9
建設業	327,209	0.5	313,561	-0.2	295,291	0.4	18,270	-9.5	13,648	17.8
製造業	305,065	-0.5	298,562	-0.6	270,050	-0.5	28,512	-1.8	6,503	1.5
電気・ガス業	429,723	-1.1	424,806	-0.9	376,767	-0.8	48,039	-1.2	4,917	-16.7
情報通信業	392,779	0.4	382,679	0.5	345,268	0.5	37,411	0.9	10,100	-8.8
運輸業、郵便業	293,784	1.8	285,623	2.0	249,003	1.9	36,620	2.7	8,161	-4.6
卸売業、小売業	233,759	0.5	227,095	0.7	216,155	0.3	10,940	7.9	6,664	-5.6
金融業、保険業	404,243	3.8	358,270	-0.3	331,748	-0.5	26,522	1.8	45,973	54.3
不動産・物品賃貸業	294,954	2.9	279,440	1.7	261,254	1.5	18,186	6.2	15,514	29.3
学術研究等	372,495	1.1	357,666	-0.6	329,148	-1.3	28,518	9.9	14,829	74.0
飲食サービス業等	122,015	-0.4	120,627	0.1	114,564	-0.6	6,063	14.1	1,388	-30.4
生活関連サービス等	201,035	-0.2	198,464	-0.1	189,238	-0.3	9,226	3.3	2,571	-10.9
教育、学習支援業	302,807	-3.9	300,834	-2.5	294,930	-2.5	5,904	1.5	1,973	-68.9
医療、福祉	250,065	-1.1	245,029	-1.5	230,577	-1.5	14,452	-2.3	5,036	20.7
複合サービス事業	289,971	0.4	279,070	-0.6	266,790	-0.9	12,280	3.6	10,901	35.1
その他のサービス業	225,572	1.1	221,113	1.3	203,498	1.3	17,615	0.7	4,459	-7.9
事業所規模30人以上										
調査産業計	297,852	0.1	288,359	-0.2	264,421	-0.4	23,938	0.5	9,493	11.6
製造業	325,845	-0.1	318,436	0.0	285,144	0.1	33,292	-1.0	7,409	-3.2
卸売業、小売業	256,520	-0.1	248,124	0.1	234,962	-0.2	13,162	5.2	8,396	-6.9
医療、福祉	283,128	-0.8	276,597	-1.2	257,717	-1.1	18,880	-3.7	6,531	21.5

## 第2表 月間実労働時間及び出勤日数

(事業所規模5人以上、平成25年5月確報)

産 業	総実労働時間						出 勤 日 数	
			所定内労働時間		所定外労働時間			
	前年比		前年比		前年比		前年差	
	時間	%	時間	%	時間	%	日	日
調査産業計	144.4	0.3	134.2	0.3	10.2	0.0	18.8	0.1
鉱業、採石業等	164.4	-1.5	151.2	-1.2	13.2	-5.1	20.2	-0.7
建設業	163.7	1.4	152.9	1.9	10.8	-5.2	20.3	0.5
製造業	155.3	1.1	141.5	1.2	13.8	-0.7	18.7	0.2
電気・ガス業	157.2	0.0	144.4	0.5	12.8	-5.9	19.2	0.1
情報通信業	162.5	0.6	144.4	0.7	18.1	0.0	19.2	0.3
運輸業、郵便業	170.6	0.3	148.3	0.8	22.3	-3.0	20.0	0.0
卸売業、小売業	137.2	0.8	130.2	0.4	7.0	9.4	18.9	0.0
金融業、保険業	156.3	0.8	142.8	0.3	13.5	6.3	19.7	0.2
不動産・物品賃貸業	151.5	1.6	140.8	1.1	10.7	6.0	19.3	0.3
学術研究等	158.7	0.5	143.8	0.2	14.9	3.5	19.0	0.0
飲食サービス業等	105.9	-1.1	100.8	-1.3	5.1	4.0	16.4	-0.2
生活関連サービス等	143.6	0.7	136.8	0.6	6.8	1.5	19.6	0.1
教育、学習支援業	133.6	-2.5	126.8	-2.3	6.8	-4.2	18.0	-0.1
医療、福祉	136.5	-0.7	131.3	-0.7	5.2	1.9	18.4	-0.1
複合サービス事業	152.3	-0.3	145.9	-0.1	6.4	-4.4	19.6	0.1
その他のサービス業	143.8	1.3	132.8	1.1	11.0	2.8	18.8	0.1
事業所規模30人以上								
調査産業計	149.3	0.6	137.2	0.7	12.1	0.0	19.0	0.2
製造業	157.7	1.4	142.5	1.5	15.2	-0.7	18.7	0.3
卸売業、小売業	140.2	1.0	132.6	0.6	7.6	7.1	19.4	0.1
医療、福祉	145.0	0.5	139.1	0.5	5.9	0.0	19.0	0.1

### 第3表 常用雇用及び労働異動率

(事業所規模5人以上、平成25年5月確報)

産 業	労働者総数						入 職 率		離 職 率	
	前年比		前年比		前年比		前年差		前年差	
	千人	%	千人	%	千人	%	%	ポイント	%	ポイント
調査産業計	46,159	0.7	32,736	-0.2	13,423	3.2	2.34	0.07	2.11	-0.02
鉱業、採石業等	22	-0.5	21	-1.0	1	9.3	2.01	-1.25	1.43	0.37
建設業	2,638	2.7	2,504	2.5	134	8.0	1.95	-0.08	1.58	-0.23
製造業	8,065	-1.3	7,011	-2.0	1,054	3.1	1.19	-0.02	1.39	0.00
電気・ガス業	283	-3.9	270	-4.0	13	-3.0	0.79	-0.10	0.69	0.12
情報通信業	1,468	-1.9	1,376	-2.0	92	-2.4	1.50	-0.22	1.54	-0.08
運輸業、郵便業	3,187	0.3	2,617	0.9	570	-2.4	1.73	0.05	1.76	-0.25
卸売業、小売業	8,668	-0.5	5,054	-1.0	3,613	0.1	2.05	0.01	2.14	-0.07
金融業、保険業	1,424	-0.3	1,243	-1.0	181	4.7	3.13	0.82	1.79	0.06
不動産・物品賃貸業	694	2.2	545	5.8	149	-9.2	2.40	-0.55	2.26	0.18
学術研究等	1,307	1.9	1,207	3.5	100	-13.9	2.29	0.13	1.55	0.16
飲食サービス業等	3,968	2.5	937	-2.7	3,031	4.4	5.37	0.22	4.48	0.13
生活関連サービス等	1,695	1.4	949	-1.9	747	6.0	4.81	1.08	2.93	0.34
教育、学習支援業	2,775	2.3	1,996	-0.9	778	11.3	2.52	-0.15	1.77	0.26
医療、福祉	6,090	3.3	4,291	0.6	1,799	10.8	2.05	-0.03	2.03	0.02
複合サービス事業	339	-1.3	286	-2.2	53	4.4	1.40	-0.59	1.32	-0.69
その他のサービス業	3,537	0.8	2,428	2.0	1,108	-1.9	2.65	0.18	2.45	-0.43
事業所規模30人以上										
調査産業計	27,326	-0.3	20,683	-0.8	6,643	1.3	2.10	0.13	1.82	-0.09
製造業	6,092	-1.7	5,476	-1.9	617	-0.4	1.14	0.01	1.35	0.04
卸売業、小売業	3,984	-2.2	2,326	-2.4	1,658	-1.7	1.65	-0.03	1.85	-0.11
医療、福祉	3,942	2.8	3,078	1.3	863	8.9	1.79	-0.05	1.79	-0.10

### 第4表 就業形態別月間現金給与額

(事業所規模5人以上、平成25年5月確報)

産 業	現金給与総額									
	前年比		きまって支給				特別に支払われ			
	円	%	円	%	円	%	円	%	円	%
一般労働者										
調査産業計 (事業所規模30人以上)	337,906	0.5	327,442	0.2	302,606	0.2	24,836	0.8	10,464	7.5
	( 359,527	( 0.4)	( 347,203	( 0.0)	( 316,971	( -0.1)	( 30,232	( 0.6)	( 12,324	( 11.9)
製造業	334,737	-0.1	327,353	-0.2	295,465	-0.1	31,888	-1.3	7,384	1.6
卸売業、小売業	335,744	0.8	324,517	1.0	307,401	0.7	17,116	6.9	11,227	-5.6
医療、福祉	310,403	0.5	303,796	0.1	284,273	0.1	19,523	-0.7	6,607	24.3
パートタイム労働者										
調査産業計 (事業所規模30人以上)	94,909	0.6	94,425	0.5	91,175	0.2	3,250	9.4	484	23.8
	( 104,830	( 1.0)	( 104,194	( 0.9)	( 99,956	( 0.6)	( 4,238	( 6.9)	( 636	( 21.4)
製造業	107,815	1.2	107,171	1.0	101,100	1.1	6,071	-0.9	644	69.5
卸売業、小売業	91,138	0.6	90,855	0.6	88,552	0.1	2,303	25.7	283	31.0
医療、福祉	106,131	-0.1	104,844	-0.3	102,487	-0.6	2,357	17.3	1,287	10.7

### 第5表 就業形態別月間労働時間及び出勤日数

(事業所規模5人以上、平成25年5月確報)

産 業	総実労働時間						出 勤 日 数	
	前年比		前年比		前年比		前年差	
	時間	%	時間	%	時間	%	日	日
一般労働者								
調査産業計 (事業所規模30人以上)	166.0	0.8	152.8	0.9	13.2	0.7	20.0	0.2
	( 165.7	( 0.7)	( 151.0	( 0.9)	( 14.7	( -0.6)	( 19.8	( 0.2)
製造業	161.8	1.4	146.7	1.6	15.1	0.0	19.0	0.3
卸売業、小売業	166.2	1.2	155.8	0.7	10.4	8.3	20.3	0.2
医療、福祉	159.9	0.6	153.2	0.5	6.7	3.0	20.1	0.0
パートタイム労働者								
調査産業計 (事業所規模30人以上)	91.5	-0.2	88.6	-0.4	2.9	7.4	15.7	-0.1
	( 97.5	( 0.3)	( 93.9	( 0.2)	( 3.6	( 2.9)	( 16.4	( 0.0)
製造業	112.2	-0.3	106.9	0.0	5.3	-5.4	17.0	-0.1
卸売業、小売業	96.9	0.5	94.6	0.1	2.3	21.1	17.0	-0.1
医療、福祉	80.7	-0.4	79.2	-0.6	1.5	15.4	14.3	-0.1

# 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いで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。

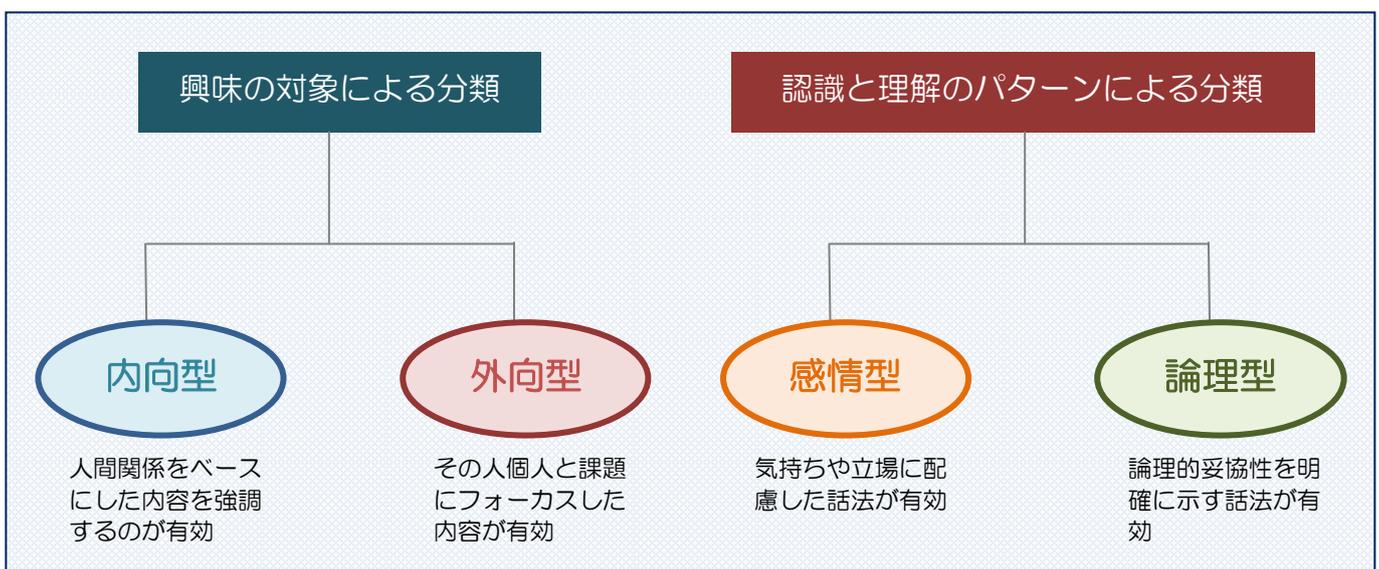
## ■ タイプ別叱り方

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、部下は上司の顔色をうかがい、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

# 経営データベース ①

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 ②

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。