

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

経済・金融フラッシュ 2014年11月13日号
企業物価指数(2014年10月)
～原油安で消費増税の影響を除くとほぼ0%

経済・金融フラッシュ 2014年11月12日号
10月マネー統計
～マネーに再起動の兆し

2 経営TOPICS

統計調査資料
景気ウォッチャー調査
平成26年10月調査結果

3 経営情報レポート

ピンチをチャンスに変えCSを向上させる！
クレーム対応力向上の秘訣

4 経営データベース

ジャンル: 労務管理 サブジャンル: 入社・採用
・雇用契約書に定めた雇用開始日と
 実際が異なる場合の入社日
・試用期間中の社員を正社員として
 不適格とする判断基準

企業物価指数(2014年10月) ～原油安で消費増税の影響を除くと ほぼ0%

要旨

1 原油安で消費増税の影響を除くとほぼ0%

11月13日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、2014年10月の国内企業物価指数は前年比2.9%となった。事前の市場予想（QUICK 集計：前年比3.3%）を下回り、上昇幅は9月の同3.6%から0.7%縮小し、前月比では9月の0.0%から10月には▲0.8%となった（夏季電力料金調整後：前月比▲0.6%）。消費税分を除いた10月の企業物価は、前年比0.1%と9月の同0.7%から上昇幅が0.6%縮小。消費税分を除いた企業物価を寄与度別にみると、機械類が前年比▲0.1%（9月：同▲0.1%）、鉄鋼・建材関連が前年比0.1%（9月：同0.2%）、素材（その他）が前年比0.0%（9月：同0.1%）、為替・海外市況連動型が前年比0.0%（9月：同0.4%）、電力・都市ガス・水道が前年比0.2%（9月：同0.3%）、その他が前年比0.0%（9月：同0.0%）。

2 輸入物価は緩やかな上昇が続く

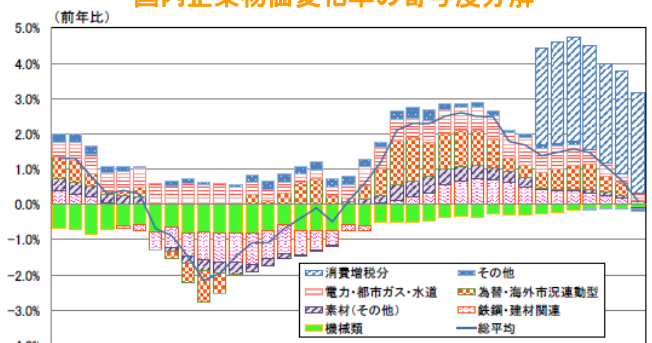
10月の輸入物価（円ベース）は前年比4.3%（9月：同4.5%）と上昇幅が縮小し、前月比では▲1.1%（9月：同2.2%）と3ヵ月ぶりにマイナス。10月の輸入物価を寄与度別にみると、食料品・飼料が前年比0.6%（9月：同0.6%）、金属・同製品が前年比0.4%（9月：同0.5%）、石油・石炭・天然ガスが前年比1.1%（9月：同1.6%）、化学製品が前年比0.2%（9月：同0.2%）、機械器具が前年比1.0%（9月：同0.8%）、その他が前年比1.0%（9月：同0.8%）となっている。

3 最終財価格は緩やかな上昇が続く

10月の需要段階別指数（消費税除く、国内品+輸入品）をみると、国内需要財価格は前年比1.1%（9月：同1.7%）と上昇幅が縮小した。需要段階別指数を項目別にみると、素原材料が前年比1.0%（9月：同1.8%）、中間材が前年比1.5%（9月：同2.3%）、最終財が前年比0.7%（9月：同0.7%）となった。

原油価格の下落を背景に、素原材料の上昇幅が前年比で縮小したことが、国内需要財価格（前年比）の下落に寄与した。今後、円安が素原材料価格を押し上げ、中間財価格や最終財価格の物価上昇に波及するとみられる。

国内企業物価変化率の寄与度分解



(資料) 日本銀行「企業物価指数」

(月次)

(注) 企業物価は、消費税除く

10月マネー統計 ～マネーに再起動の兆し

要旨

1 貸出動向:増勢は回復傾向

日銀が11月11日に発表した貸出・預金動向（速報）によると、10月の銀行貸出（平均残高）の伸び率は前年比2.5%（前月は2.4%）と拡大した。同伸び率は14年6月（2.5%）以来4ヵ月ぶりの高水準となる。業態別に見ると、地銀の伸び率は前年比3.6%と前月比横ばいになったが、都銀等が前年比1.3%（前月は1.2%）と伸び率を拡大させた。また、銀行貸出残高の前年差は10.1兆円と3ヵ月連続で改善、銀行貸出の増勢は回復傾向にある。

銀行貸出（前年同月差）の推移



2 主要銀行貸出動向アンケート調査: 個人の資金需要が底入れ

10月22日に公表された主要銀行貸出動向アンケート調査によれば、2014年7-9月期の（銀行から見た）企業の資金需要増減を示す企業向け資金需要判断D.I.は、前回、前々回から横ばいの5となった。依然としてプラス圏（「増加」が優勢）に

あり、緩やかで安定した増勢が続いている。

3 マネタリーベース:買入れペースが加速

11月5日に発表されたマネタリーベースによると、日銀による資金供給量（日銀当座預金+市中のお金）を示すマネタリーベースの10月平均残高は255.8兆円、前年比伸び率は36.9%（前月は35.3%）と前月から拡大している。伸び率の拡大は3ヵ月ぶり。日銀当座預金の伸び率が66.7%（前月は65.2%）と拡大に転じたことが主因である。季節調整済みの平均残高は前月比11.9兆円増と、9月の1.6兆円増から大きく拡大している。

4 マネースtock:再び伸びが拡大基調に

日銀が11月12日に発表した10月のマネースtock統計によると、市中通貨量の代表的指標であるM2（現金、国内銀行などの預金）平均残高の伸び率は前年比3.2%（前月改定値は3.1%）、M3（M2にゆうちょ銀など全預金取扱金融機関の預貯金を含む）は同2.6%（前月は2.5%）とそれぞれ伸び率が拡大。M2の伸び率拡大は2ヵ月連続となる。なお、伸び率は分母である前年残高の増加という影響を受けるため前年比増加額で見ると、M2、M3ともに3ヵ月連続で伸び幅が拡大している。

景気ウォッチャー調査 平成26年10月調査結果

今月の動き(6月)

10月の現状判断DIは、前月比3.4ポイント低下の44.0となり、2か月ぶりに低下した。家計動向関連DIは、小売関連などが低下したこと等から低下した。企業動向関連DIは、製造業及び非製造業が弱含んだことから低下した。雇用関連DIは、一部で求人増勢に一服感がみられたこと等から低下したものの、50.0となった。

10月の先行き判断DIは、前月比2.1ポイント低下の46.6となり、5か月連続で低下した。先行き判断DIについては、エネルギー価格の上昇等による物価上昇への懸念等から、家計動向部門、企業動向部門及び雇用部門で低下した。

以上のことから、今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「景気は、このところ弱さがみられるが、緩やかな回復基調が続いている。先行きについては、エネルギー価格の上昇等による物価上昇への懸念等がみられる。」とまとめられる。

●調査期日及び期間

調査は毎月、当月時点であり、調査期間は毎月25日から月末である。

●利用上の注意

1. 分野別の表記における「家計動向関連」、「企業動向関連」、「雇用関連」は、各々家計動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、企業動向関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断、雇用関連業種の景気ウォッチャーによる景気判断を示す。
2. 表示単位未満の端数は四捨五入した。したがって、計と内訳は一致しない場合がある。

●DIの算出方法

景気の現状、または、景気の先行きに対する5段階の判断に、それぞれ以下の点数を与え、これらを各回答区分の構成比(%)に乗じて、DIを算出している。

評価	良くなっている 良くなる (良い)	やや良くなっている やや良くなる (やや良い)	変わらない 変わらない (どちらともいえない)	やや悪くなっている やや悪くなる (やや悪い)	悪くなっている 悪くなる (悪い)
点数	+1	+0.75	+0.5	+0.25	0

全国の動向

1 景気の現状判断DI

3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、44.0となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが低下したことから、前月を3.4ポイント下回った。また、横ばいを示す50を3か月連続で下回った。

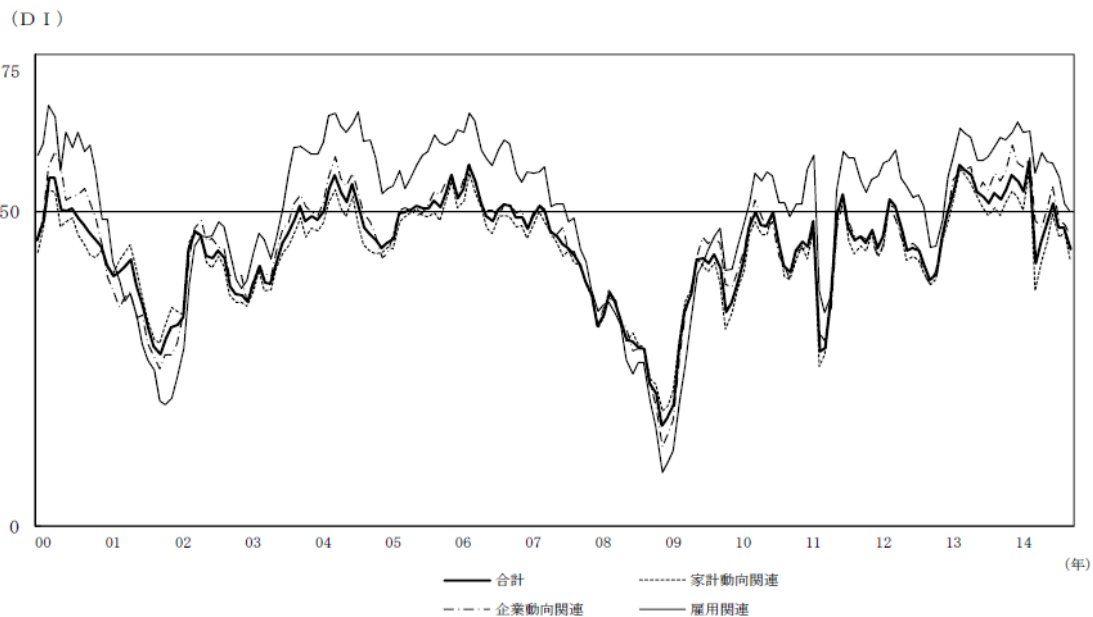
図表1 景気の現状判断DI

(DI)	年	2014						
	月	5	6	7	8	9	10	(前月差)
合計		45.1	47.7	51.3	47.4	47.4	44.0	(-3.4)
家計動向関連		42.1	45.1	49.4	45.8	46.7	42.3	(-4.4)
小売関連		39.2	43.0	48.2	44.4	46.2	41.1	(-5.1)
飲食関連		43.7	47.0	49.1	45.7	43.5	37.8	(-5.7)
サービス関連		47.7	48.9	51.5	47.9	48.4	45.8	(-2.6)
住宅関連		43.4	46.6	51.2	49.4	46.8	42.6	(-4.2)
企業動向関連		47.4	50.3	53.9	48.5	47.9	46.2	(-1.7)
製造業		47.9	48.8	53.9	48.4	47.3	45.3	(-2.0)
非製造業		46.9	51.8	53.6	48.4	48.4	46.8	(-1.6)
雇用関連		59.3	57.9	57.7	55.3	51.2	50.0	(-1.2)

図表2 構成比

年	月	良く なっている	やや良く なっている	変わらない	やや悪く なっている	悪く なっている	DI
2014	8	0.9%	19.9%	52.0%	22.2%	5.0%	47.4
	9	1.7%	18.1%	52.9%	22.9%	4.5%	47.4
	10	0.9%	13.3%	52.2%	27.9%	5.7%	44.0
(前月差)		(-0.8)	(-4.8)	(-0.7)	(5.0)	(1.2)	(-3.4)

図表3 景気の現状判断DI



2 景気の先行き判断DI

2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、46.6となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが低下したことから、前月を2.1ポイント下回り、5か月連続の低下となった。また、横ばいを示す50を2か月連続で下回った。

図表4 景気の先行き判断DI

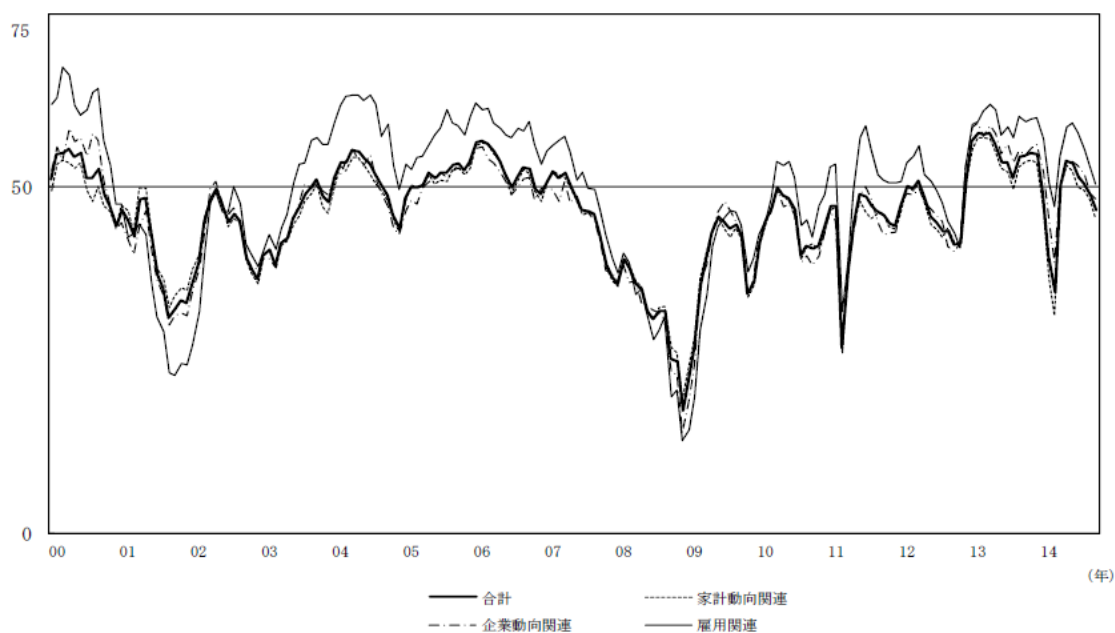
(DI)	年	2014						
	月	5	6	7	8	9	10	(前月差)
合計		53.8	53.3	51.5	50.4	48.7	46.6	(-2.1)
家計動向関連		53.1	52.3	50.0	49.3	48.0	45.4	(-2.6)
小売関連		54.1	53.0	49.8	48.9	47.3	44.9	(-2.4)
飲食関連		48.2	50.0	48.8	51.2	49.4	46.4	(-3.0)
サービス関連		53.5	52.2	51.4	49.6	49.4	47.0	(-2.4)
住宅関連		47.8	48.8	47.6	49.7	46.5	42.0	(-4.5)
企業動向関連		53.5	53.6	53.0	51.6	49.1	48.3	(-0.8)
製造業		52.1	52.4	54.2	52.1	50.1	48.1	(-2.0)
非製造業		55.0	54.9	51.8	51.2	48.4	48.5	(0.1)
雇用関連		58.6	59.2	57.8	55.3	52.9	50.4	(-2.5)

図表5 構成比

年	月	良くなる	やや良くなる	変わらない	やや悪くなる	悪くなる	DI
2014	8	1.6%	21.0%	58.2%	15.8%	3.3%	50.4
	9	1.8%	18.9%	55.7%	19.4%	4.1%	48.7
	10	1.5%	16.4%	54.7%	21.5%	5.8%	46.6
(前月差)		(-0.3)	(-2.5)	(-1.0)	(2.1)	(1.7)	(-2.1)

図表6 景気の先行き判断DI

(DI)



ピンチをチャンスに変えCSを向上させる！ クレーム対応力向上の秘訣

ポイント

- 1 クレームが高度化、多様化している背景
.....
- 2 個人スキルを磨き、クレーム対応力を向上させる
.....
- 3 クレームに組織で対応する
.....
- 4 業種別のクレーム対応事例
.....



1 クレームが高度化、多様化している背景

■ クレームが高度化している背景

昨今、クレームが高度化している情報を新聞紙上等で目にする機会が増えてきています。従来の手順では、なかなか解決しないクレームが増えてきているようです。

日本能率協会コンサルティング（JMAC）の実態調査でも、いわゆる「難クレーム」が増えたという回答が全体の3割程度に上っています。

基本的なクレーム対応手順については、従来から様々な書籍で語られ、各企業のなかでも教育・実践されてきましたが、こういった従来の手順だけでは解決できないクレームが増えてきています。たとえ、全体に占める割合はまだ少なくとも、対応する担当者にとって心理的負荷が非常に大きいので、何らかの対策が必要です。

高度なクレームにもいろいろなタイプがあります。そのなかで、『綿密に事実を積み重ね、しっかりと筋道立てて主張してくるクレーム』というタイプがあります。

■ 「個人のスキルアップ」と「組織の対応力アップ」の重要性

クレームからのダメージを最小化するには、まずクレームそのものに的確に対応する力を高めなければなりません。そのためには、個々の担当者のスキルアップと、組織としての対応力アップが必要不可欠です。

クレームへの対応力を高めた結果、個々のクレームにおいてそのお客様にファンになってもらうという、“チャンス”を活かすことができます。ただ、チャンスはそれだけではありません。クレームを活かして製品・サービスや業務の品質を高めることで、お客様からの支持を強固なものにして、CS（顧客満足度）向上につなげることもできます。

企業全体としては、クレームそのものへの対応力だけでなく、クレームを通じて個々人だけでなく組織として学習する力を高めていく必要があります。

■ クレーム対応におけるチャンスとリスクの例

	リスク	チャンス
クレーム 対応中	<ul style="list-style-type: none">● 対応時間の増大● 対応する担当者の心理的負担● 当該お客様の心理的負荷、他のお客様への悪影響	<ul style="list-style-type: none">● 対応の成功による当該お客様のファン化
クレーム 対応後	<ul style="list-style-type: none">● 原因追求不足によるクレーム再発● 類似クレーム放置によるクレーム拡大	<ul style="list-style-type: none">● クレームからの製品・サービス改善によるCS向上● 類似クレームの防止によるダメージ回避

2 個人スキルを磨き、クレーム対応力を向上させる

■ 知っておくべき知識や情報とは

今はインターネットで各種情報を簡単に検索できる時代です。

お客様は、来店・来社される前にホームページで商品やサービスについて調べたり、価格比較サイトで競合商品と比べたり、詳細な情報を調べたうえで来店されていることが多いのです。

したがって、基本的な知識すら持たないスタッフに対しては、不信感を持ってしまいます。ですから、クレームを防止するには、自社（自店）が提供する商品やサービスへの知識を深めておくことも重要です。

そこには取引先などの情報も当然のことながら含まれます。実際にクレームが発生した場合、取引先と連携して解決することもあるからです。

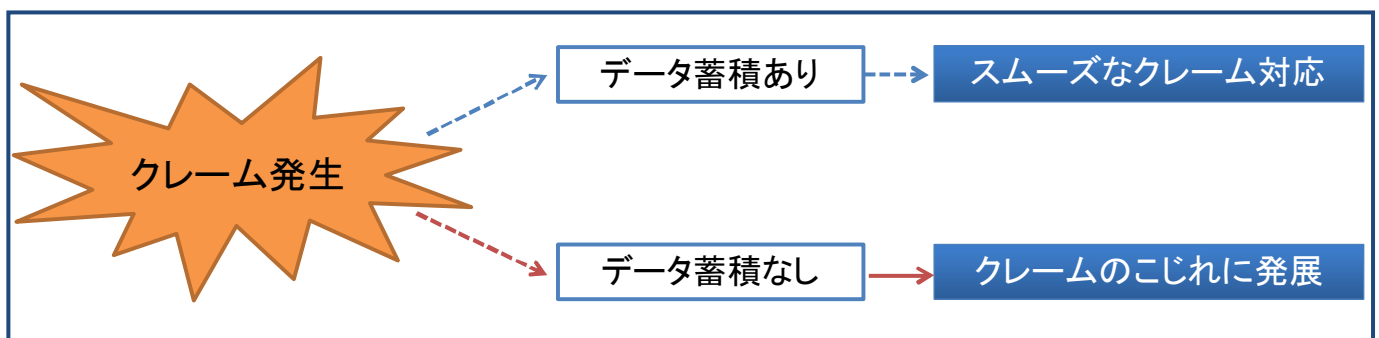
業界の動向はもちろん、広告について、新サービスや新商品の内容、会社の規則、お客様に関する案件—これらについて、常にアンテナを張り巡らしておくことが重要です。朝礼での伝達、勉強会の開催などを通じて、スタッフ間の知識の共有はもちろん、さらなるレベルアップを意識する必要があります。お客様から問い合わせがあった商品をスタッフがまったく知らなかった場合は、カタログを見ながらでも接客すればいいのです。

接客・営業の際は、「商品・サービスについての正確な情報提供」と「お客様の目的に沿うものかどうかを考慮し提案すること」を意識する必要があります。

■ クレームデータを蓄積する

クレームへの対応プロセス・結果は、事例（データ）として残しておくことをお勧めします。対応データがあると、事例から学ぶことができます。

「対応指針」「判断基準」で、会社（店）の方針を示すことに加え、事例で知識を深めることで、クレーム対応力を向上させることにつながります。



クレーム解決後は可能な限り“クレーム事例”の作成と周知徹底を行う必要があります。

知識としてある程度頭に入れておけば、「こういうケースはこう判断する」と経験の少ない方でも前例に習うことができます。対応事例を積み重ねていくことで、社内におけるクレーム対応についてのフレームワークが構築されるとともに、全スタッフの共通認識となっていきます。

3 クレームに組織で対応する

■ 様々なクレームに柔軟に対応する体制

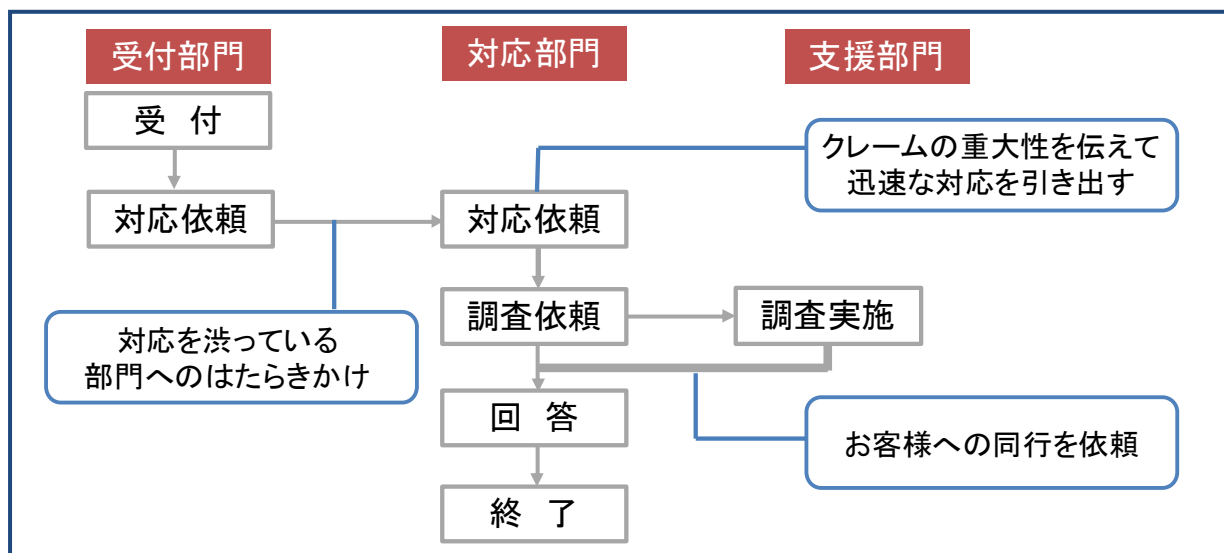
クレームに対応する体制がまったく存在しない企業はないはずですが、それぞれの部門の役割が曖昧であったり硬直的であったりしすぎると、クレームによってはどの部門がクレーム対応部門として機能するか、判断できないということが起こります。すると、いざクレーム対応という時に「なすり付け合い」が起こるわけです。例えば「通常のクレーム」はコールセンターで対応できても、攻撃的で脅迫に近かったり極めて重大な案件だったりする場合には、コールセンターの権限や対応能力では対応できないことがあります。

にもかかわらず「とにかくクレームはコールセンターが対応するのだ」としてしまうと、大きなトラブルに発展する可能性があります。こういった場合に「企業イメージに関わるような案件は、総務部と法務部が連携して対応する」というルールがあれば、クレームの内容に応じて適切な体制で対応できるはずですが、このように、クレームの内容・レベルに応じた分担を定めておき、それでも想定外のクレームが起こった場合についても、どのように協議して対応体制を決めるかといったルールを用意し、柔軟に、かつ最適な体制で対応できるよう、備えておくことが必要です。

■ プロセス・ルールをつなぐ人の役割

プロセスを整備しルール化すれば、クレーム対応は円滑に進むでしょうか。どんなによくできたプロセスでも、実践するのは人ですし、複数部門の連携するような場合には、やはり人による調整が必要不可欠です。プロセスという形と同時に、それぞれに関わる人の役割を明確にしなければなりません。その点で各部門のマネージャーの役割は重く、プロセスの接合点やルールの隙間を埋めていくようなアクションが求められます。

■ プロセスをつなぐ人の役割（例）



4 業種別のクレーム対応事例

■ コンビニエンスストアでのクレーム

■ クレーム内容

若い男性が昼食にランチとサラダを購入したのですが、その夜、アルバイトのB君が店に出ているときにこの男性が来店され、サラダに虫が入っていたとクレームをつけてきました。この男性は、仮にCさんとしますが、食べ残しのサラダと虫を持って店に来たそうです。

B君はその虫を見たそうですが、サラダは清潔な場所でパックされており、あり得ないと説明したそうです。Cさんはその説明を受け入れず、誠意がないなどと大声で怒鳴っていたため、店に入ろうとするお客さんが慌てて出ていったりしたそうです。

B君は、サラダに虫が入っていたことはないが、上司に相談すると伝えたところ、翌日から毎日Cさんが誠意を見せろと言ってきました。店内にはお客さんがいますので、断固たる措置がなかなか取れませんし、私が店にいないときにも来るので、対応に困っています。

■ 具体的対応策

この問題では、相手方のクレームを肯定することから対応に入るほうが無難です。最初から突っぱねるのではなく、「そうですか、ご迷惑をおかけいたしました」と言っていていいです。そう言うってから、我々も徹底した調査をさせていただきますが、お客さまもこの商品を冷凍保管しておいていただけますか、というような対応をすべきです。

なぜかという、悪意をもって、虫が入っていたとクレームをつけてくる方は、本来少ないだろうという発想で取り組まなければいけません。仮に悪意をもってクレームをつけたとしても、請求される金額は少額です。逆に本当に入っていたのだとしたら重大な事件になり、製造ラインの見直しも必要になります。

ですから、話をこじらせるよりも、素直にクレームを受けて、途方もないことを要求してきたときに、私どもでは対応しきれませんので、訴訟を起こしてください、というように、逆に弁護士を紹介しますよというくらいの気持で対応したほうが、適切な対応といえるでしょう。

いずれにしても、真摯な対応をすることが最も大切です。

【参考文献】

- ・「クレーム対応・処理 完全実務マニュアル」佐藤 孝幸 著 日本法令
- ・「クレーム対応の極意」山本 貴広 著 同文舘出版
- ・「クレーム対応の教科書」日本能率協会コンサルティング 著 日本能率協会マネジメントセンター
- ・「モンスタークレマー対策の実務と法」升田 純・関根 眞一 民事法研究会

経営データベース ①

ジャンル： 労務管理 > サブジャンル： 入社・採用



雇用契約書に定めた雇用開始日と実際が異なる場合の入社日
当社では、「勤務開始日を入社日」としていますが、雇用契約書で定めた雇用開始日と異なることがあります。この場合、入社日はいつにすべきでしょうか。



通常、雇用契約では、雇用開始日を明らかにして締結します。しかし、実際には、ご質問のように、何らかの理由で雇用契約書に示した雇用開始日と実際の勤務開始日が異なることがあります。

しかし、雇用契約書で取り決めた雇用開始日と実際に勤務を開始する日が異なると、様々な不都合が生じます。雇用保険や厚生年金保険は、取得日によっては給付を受けるために必要な期間が不足することもありますし、退職金や年次有給休暇など、入社日を起算日として継続勤務期間を計算する場合にも不都合が生じることがあります。

したがって、このような問題を统一的に処理するためには、雇用契約書で取り決めた雇用開始日と実際の勤務開始日を一致させておかなければなりません。この場合、どちらに合わせるかは任意ですが、次の点に留意しなければなりません。

(1) 実際に勤務を開始した日が雇用契約書の雇用開始日より遅れた場合

<雇用契約書の雇用開始日を入社日とする場合>

この場合の留意点として、契約書に明示された日より遅れた日数分の給与を、無給とするのか有給とするのかを定めておく必要があります。

<実際の勤務開始日を入社日とする場合>

この場合には、雇用契約書の雇用開始日を実際の勤務開始日に合わせて訂正し、その日を雇用開始日とします。

(2) 実際に出勤した日が雇用契約書に明示された日より早まった場合

<雇用契約書の雇用開始日を入社日とする場合>

この場合には、雇用契約書の雇用開始日以前の実際に勤務した期間については、アルバイト扱いとし、労働者名簿の「雇入年月日」の欄には、雇用開始の日を記入します。

<実際の勤務開始日を入社日とする場合>

この場合には、雇用契約書の入社日を実際の勤務開始日に訂正し、入社日にします。

Point :

雇用開始日と勤務開始日が異なると、種々問題が生じますので、雇用契約書に記載された雇用開始日か、実際の勤務開始日か、入社日をどちらかに統一しておくことが望ましいでしょう。

経営データベース ②

ジャンル: 労務管理 > サブジャンル: 入社・採用



試用期間中の社員を正社員として不適格とする判断基準

試用期間中の社員を不適格と判断する基準を教えてください。また、その基準を就業規則に明記しないと、正社員への登用を拒否できないでしょうか。



試用期間中に採用を取消したり、試用期間満了時に正社員への登用拒否は、法律上は解雇に当たりますが、試用期間中は、一般に、通常の解雇より解雇権が広く認められています。

これは、試用期間を設ける目的は、通常、入社前の審査だけでは新規採用者の適格性を十分に把握することができないため、一定期間の勤務状況などを観察することによって本採用とどうかを判断するための期間であることから、その期間中に従業員として不適格と認められた場合には、労働契約を解約することができるという解約権留保付の特約がなされている期間と解されているためです。

しかし、試用期間中だからといって、使用者に無制限に解雇権が認められるものではありません。

裁判例でも、「客観的に合理的な理由が存在し、社会通念上相当として是認される場合」にのみ許される（昭和 48.12.12 最高裁大法廷判決「三菱樹脂事件」）としています。

この判例では、「企業者が、採用決定後における調査の結果により、または試用期間中の勤務状態等により、当初知ることができず、また知ることが期待できないような事実を知るに至った場合において、そのような事実を照らしその者を引き続き当該企業に雇用しておくのが適当でないと判断することが、上記解約権留保の趣旨、目的に照らして客観的に相当であると認められる場合」に、解約権を行使できるものとしています。

このように、就業規則等で具体的な事由（基準）を定めていなければ試用期間中または試用期間満了時に解雇できないものではありませんが、トラブルを最小限に抑えるためには通常の解雇事由（基準）とは別に、「試用期間中の解雇」の条項を設けて具体的な解雇事由（基準）を定めておいたほうがよいでしょう。

Point :

試用期間中の採用取消しや試用期間終了時の正社員への登用拒否（いずれも解雇に当たる）は、通常の解雇より広く認められていますが、試用期間中における勤務状況など、解雇するだけの客観的かつ合理的な理由があることが必要です。