

週刊 企業経営

MAGAZINE

**WEBマガジン**

発行 税理士法人優和

**ネットジャーナル****Weeklyエコノミスト・レター 2015年8月21日号**ギリシャ支援始動後のユーロ圏経済のリスク
～総選挙に向かうギリシャ、中国経済の減速～**経済・金融フラッシュ 2015年8月19日号**貿易統計15年7月
～輸出は伸び悩みが続く**経営TOPICS****統計調査資料**2015(平成27)年4～6月期
四半期別GDP速報（1次速報値）**経営情報レポート**自ら考え行動する社員を作る！
クレド経営の進め方**経営データベース****ジャンル:人事制度 サブジャンル:社員教育**コミュニケーション
部下の叱り方

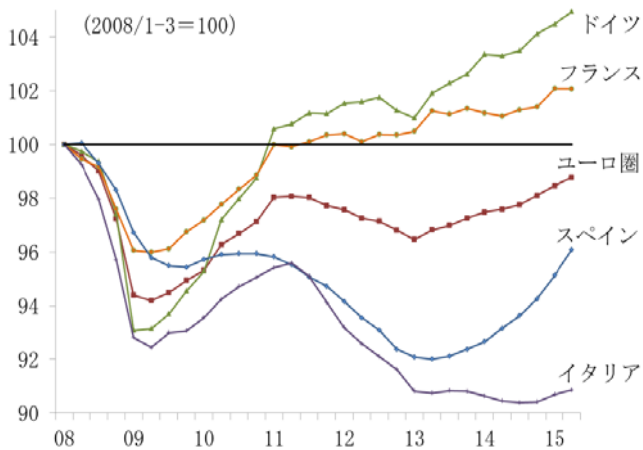
ギリシャ支援始動後の ユーロ圏経済のリスク

～総選挙に向かうギリシャ、中国経済の減速～

要旨

1 ユーロ圏経済の緩やかな回復は続いている。6月下旬から7月中旬までのギリシャ支援の空白がギリシャ以外の国の経済活動に及ぼした影響は限られたようだ。

4～6月期までは緩やかな回復が持続
～ユーロ参加国の実質GDP～



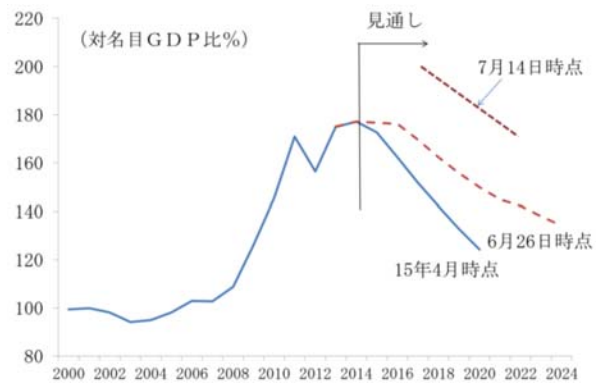
(資料) 欧州委員会統計局

2 20日のチプラス首相の辞任表明には、第3次支援を活用したギリシャ経済の再生のために政権の求心力を高める狙いがあると思われる。チプラス首相の人気は引き続き高いためチプラス首相の続投となりそうだ。

3 10～11月に予定されるギリシャ支援の第1回審査は支援金の受け取りだけでなく、債務減免やIMFの支援への参加に関わる重要な節目だ。ギリシャの銀行

のECBのオペへの復帰やECBによるギリシャ国債の買い入れへの布石となるかもしれない。総選挙でスケジュールが後連れすることはあっても根本から覆ることはないだろう。

IMFのギリシャ政府債務残高見通し



(資料) IMF

4 ギリシャの政府債務問題が一気に解決に向かうことはないものの、ユーロ圏や世界経済を下押しするリスクとはなり難い。むしろ、注意すべきは中国経済の減速だろう。ユーロ圏の対外取引に占める中国の比重は、ユーロ未導入のEU加盟国や米国に比べて小さい。輸出市場としての中国の比重も名目GDP比で見て日本の半分程度だが、ドイツは日本並みに高い。資源国、新興国経済を通じた影響も含め、下振れリスクとして意識しておきたい。

貿易統計15年7月

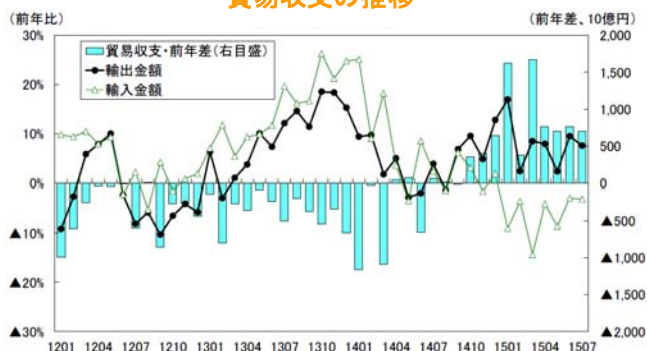
～輸出は伸び悩みが続く

要旨

1 貿易赤字(季節調整値)が拡大

財務省が8月19日に公表した貿易統計によると、15年7月の貿易収支は▲2,681億円と4ヵ月連続の赤字となり、市場予想(QUICK集計:▲530億円、当社予想は▲950億円)を下回る結果となった。ただし、輸出が前年比7.6%(6月:同9.5%)と増加を維持する一方、輸入が前年比▲3.2%(6月:同▲2.9%)と7ヵ月連続で減少したため、貿易収支は前年に比べ6,985億円の改善となった。輸出の内訳を数量、価格に分けてみると、輸出数量が前年比▲0.7%(6月:同0.0%)、輸出価格が前年比8.4%(6月:同9.5%)、輸入の内訳は、輸入数量が前年比▲2.9%(6月:同▲1.4%)、輸入価格が前年比▲0.2%(6月:同▲1.6%)であった。季節調整済の貿易収支は▲3,688億円の赤字となり、6月の▲2,834億円から赤字幅が拡大した。

貿易収支の推移

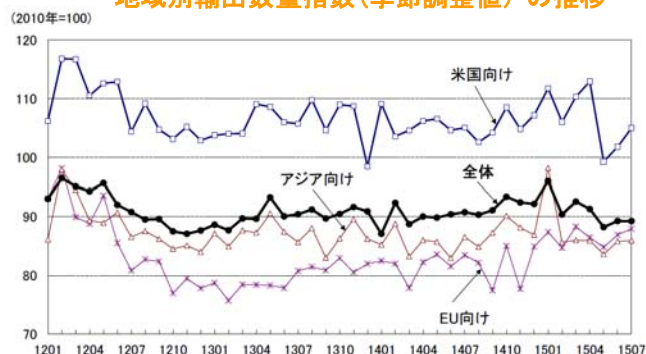


(資料) 財務省「貿易統計」

2 中国向け輸出数量の減少が続く

7月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比▲0.2%(6月:同▲3.0%)、EU向けが前年比5.5%(6月:同6.5%)、アジア向けが前年比▲0.4%(6月:同▲3.2%)となった。季節調整値(当研究所による試算値)では、米国向けが前月比3.1%(6月:同2.5%)、EU向けが前月比1.2%(6月:同2.5%)、アジア向けが前月比0.2%(6月:同2.6%)、全体では前月比0.0%(6月:同1.2%)となった。主要3地域向けがいずれも増加したにもかかわらず全体が横ばいにとどまったのは、中南米、ロシア、中東などのその他地域が低調だったためである。主要3地域では米国向け、EU向けは比較的堅調だが、アジア向けは持ち直しのペースが鈍い。引き続き中国、アジア新興国経済の減速が輸出の下押し要因になっている。

地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



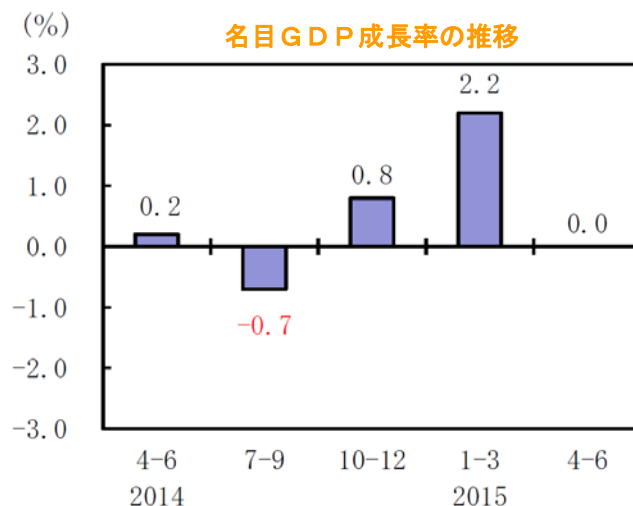
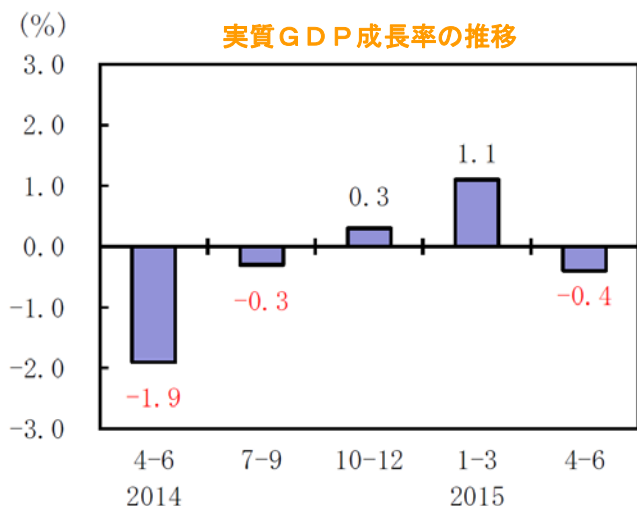
(資料) 財務省「貿易統計」

2015(平成27)年4~6月期 四半期別GDP速報(1次速報値)

I 国内総生産(支出側)及び各需要項目

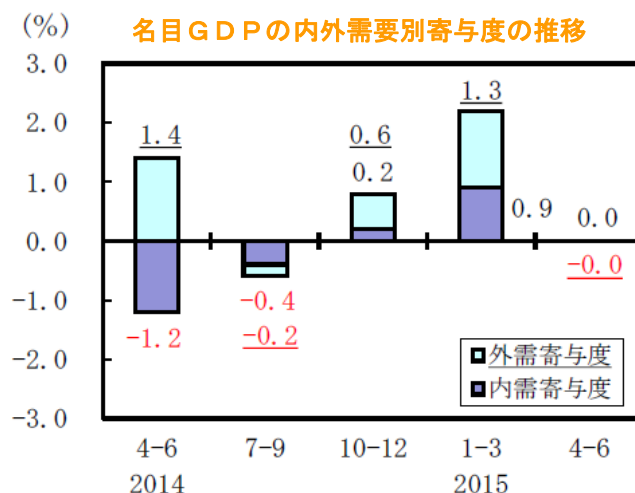
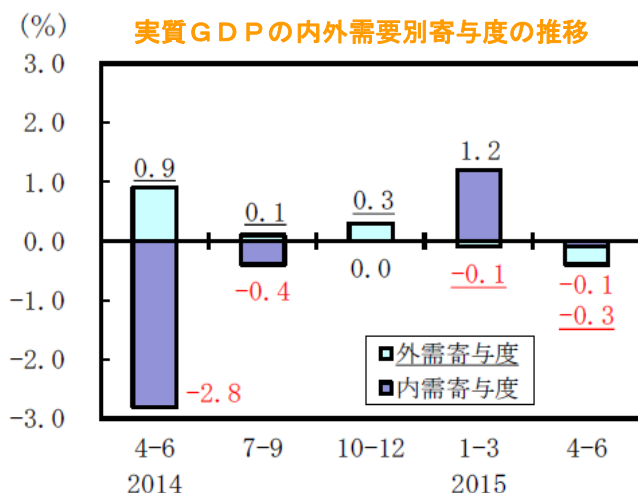
1 GDP成長率(季節調整済前期比)

2015年4~6月期の実質GDP(国内総生産・2005暦年連鎖価格)の成長率は、▲0.4%(年率▲1.6%)となった。また、名目GDPの成長率は、0.0%(年率0.1%)となった。



2 GDPの内外需別の寄与度

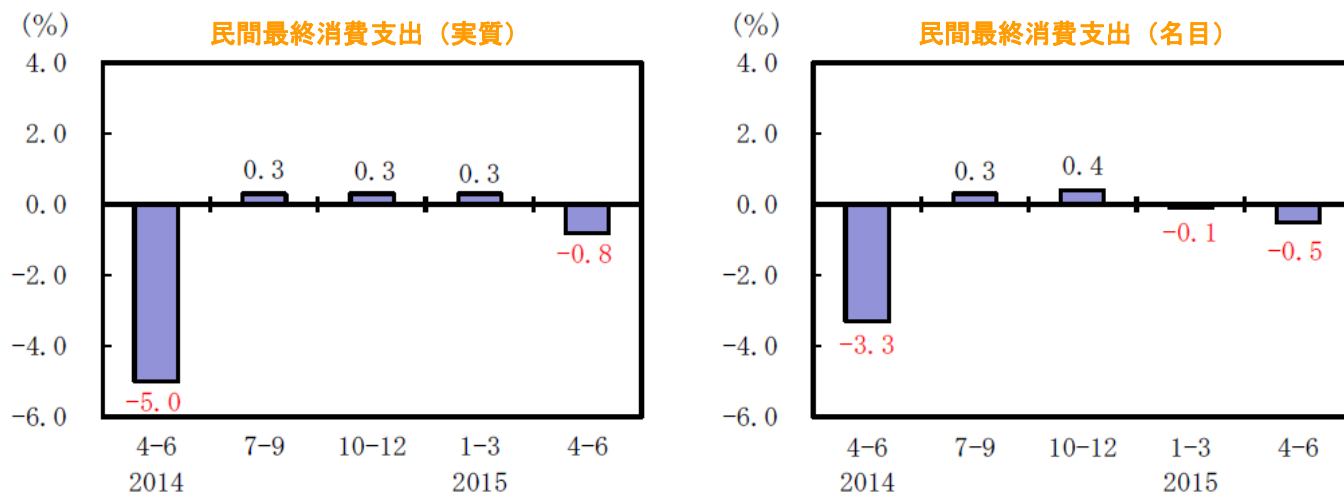
GDP成長率のうち、どの需要がGDPをどれだけ増加させたかを示す寄与度でみると、実質は国内需要(内需)が▲0.1%、財貨・サービスの純輸出(輸出-輸入)が▲0.3%となった。また、名目は国内需要(内需)が0.0%、財貨・サービスの純輸出(輸出-輸入)が▲0.0%となった。



3 需要項目別の動向（季節調整済前期比）

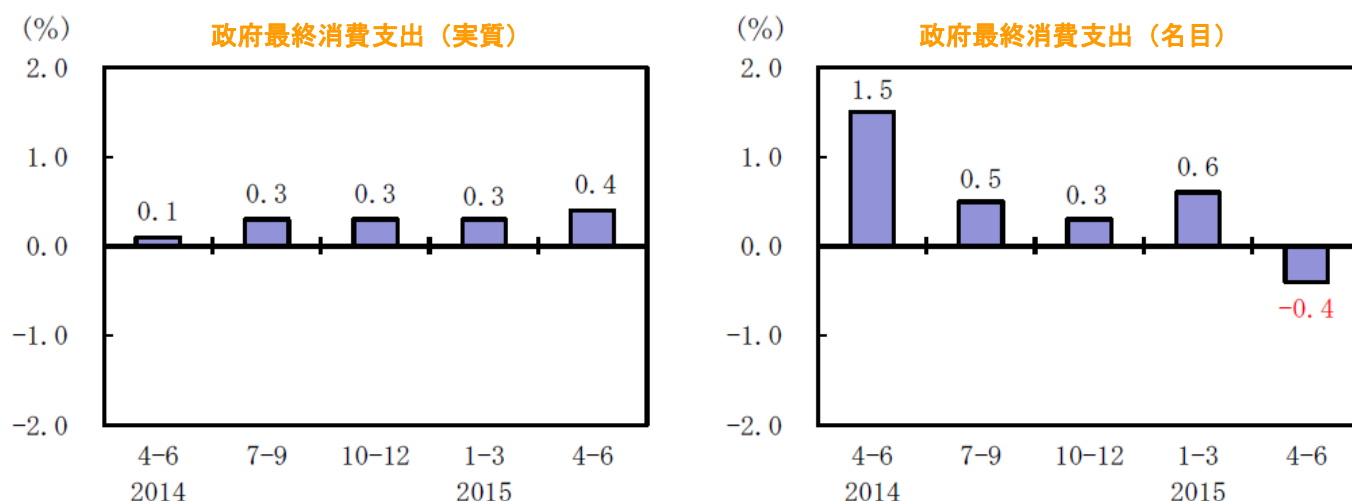
(1) 民間需要の動向

民間最終消費支出は、実質▲0.8%（1～3月期は0.3%）、名目▲0.5%（1～3月期は▲0.1%）となった。そのうち、家計最終消費支出は、実質▲0.8%（1～3月期は0.4%）、名目▲0.5%（1～3月期は▲0.2%）となった。家計最終消費支出（除く持ち家の帰属家賃）は、実質▲1.0%（1～3月期は0.4%）、名目▲0.6%（1～3月期は▲0.2%）となった。



(2) 公的需要の動向

政府最終消費支出は、実質0.4%（1～3月期は0.3%）、名目▲0.4%（1～3月期は0.6%）となった。公的固定資本形成は、実質2.6%（1～3月期は▲1.2%）、名目2.8%（1～3月期は▲1.1%）となった。公的在庫品増加の成長率への寄与度は、実質▲0.0%（1～3月期の寄与度は0.0%）、名目▲0.0%（1～3月期の寄与度は0.0%）となった。



(3) 輸出入の動向

財貨・サービスの輸出は、実質▲4.4%（1～3月期は1.6%）、名目▲3.3%（1～3月期は▲0.4%）となった。

財貨・サービスの輸入は、実質▲2.6%（1～3月期は1.8%）、名目▲3.0%（1～3月期は▲6.4%）となった。

4 デフレーターの変動

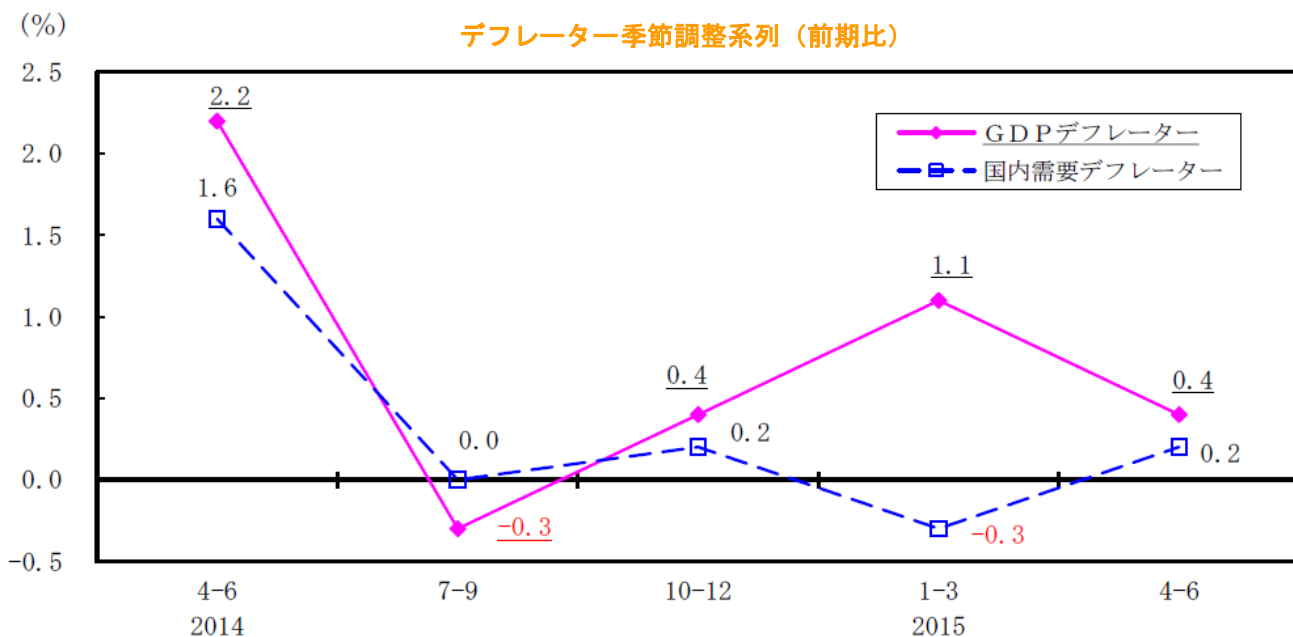
(1) 四半期デフレーター季節調整系列^(注) (前期比変化率)

GDPデフレーターは、0.4% (1~3月期は1.1%) となった。

国内需要デフレーターは、0.2% (1~3月期は▲0.3%) となった。

財貨・サービスの輸出デフレーターは1.2% (1~3月期は▲2.0%)、財貨・サービスの輸入デフレーターは▲0.5% (1~3月期は▲8.0%) となった。

(注) 四半期デフレーター季節調整系列 = (名目季節調整系列 / 実質季節調整系列) × 100

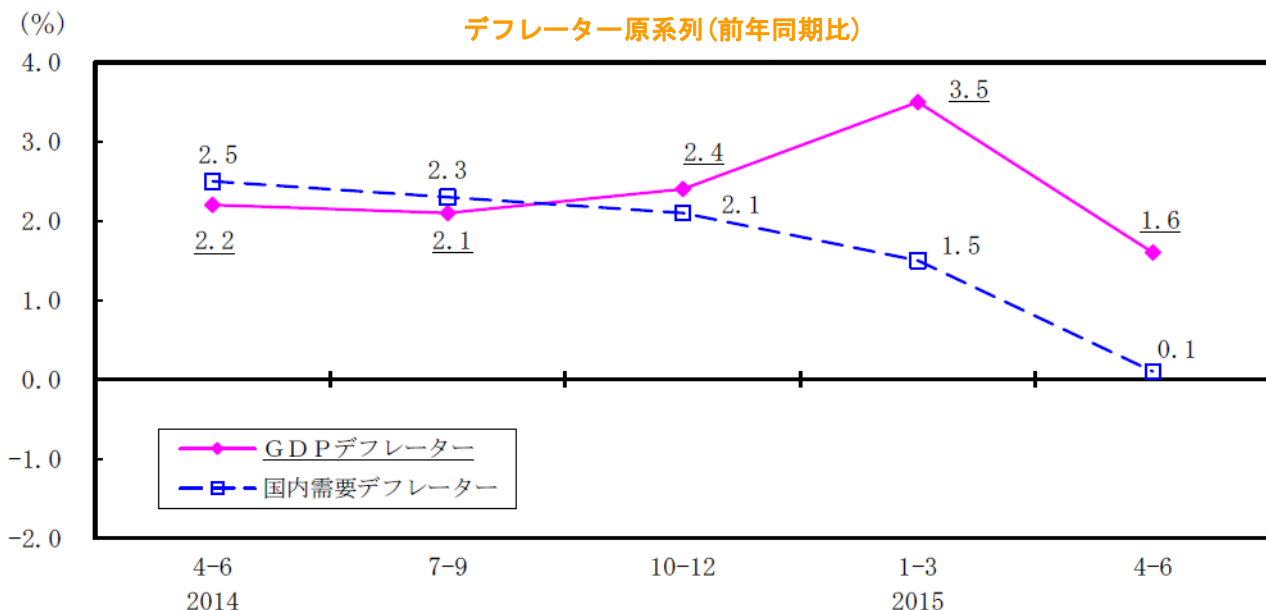


(2) 四半期デフレーター原系列 (前年同期比変化率)

GDPデフレーターは、1.6% (1~3月期は3.5%) となった。

国内需要デフレーターは、0.1% (1~3月期は1.5%) となった。

財貨・サービスの輸出デフレーターは3.1% (1~3月期は2.0%)、財貨・サービスの輸入デフレーターは▲4.7% (1~3月期は▲6.9%) となった。



自ら考え行動する社員を作る！ クレド経営の進め方

ポイント

- 1 なぜ今、企業経営に「クレド」が必要なのか
- 2 クレド作成の進め方・ゴールの設定法
- 3 利害関係者のニーズ把握とクレドの具体化
- 4 クレド活用により組織風土を改革した事例紹介



■参考文献

- ・「ESクレドを使った組織改革」(税務経理協会)
中筋 宣貴・石川 勲・小宮山 靖行・金野 美香・日本ES開発協会 著
- ・「クレドが『考えて動く』社員を育てる！」(日本実業出版社) 吉田 誠一郎 著

1 なぜ今、企業経営に「クレド」が必要なのか

■ クレドは社員の主導で作成する

クレド = 信条

経営理念は、トップ(社長)が決める = トップダウン

クレドは、社員が主体になって作り上げる = ボトムアップ

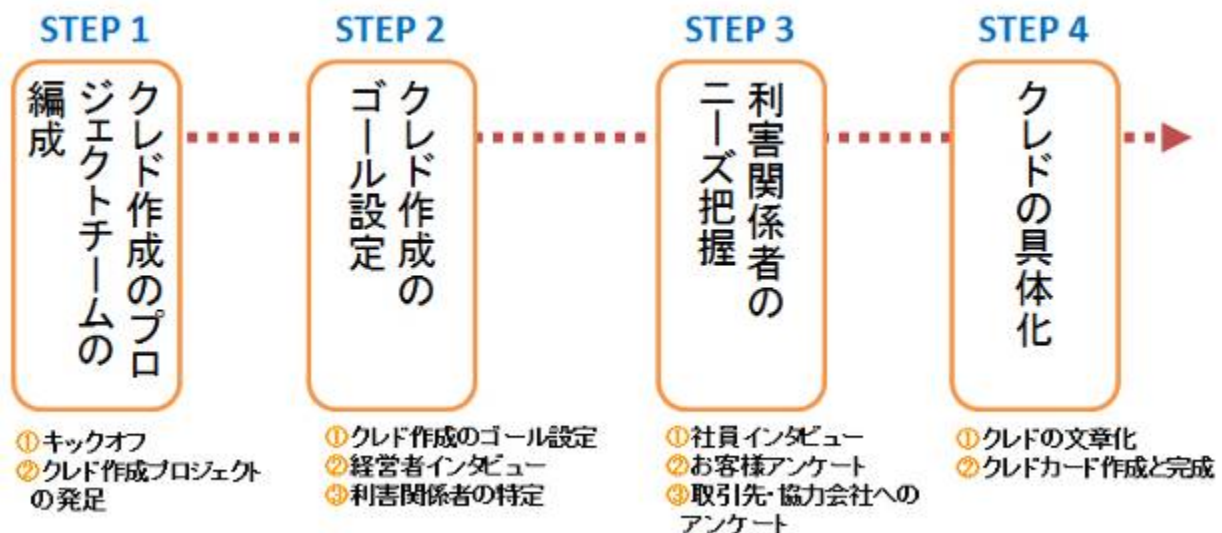
会社の経営理念はトップが考えるものですが、クレドの内容は「社員の主導」で作成します。この会社で成長し、成功するためにはどうすれば良いのかを自分たちで考えることによって、社員は会社にいる意味や仕事ができることの喜びなどの「思い」を共有し、絆を深めていくこととなります。クレドができあがったら、クレドを上司と部下、社員同士のコミュニケーションツールとして活用できるようにします。リーダーがクレドを使って意図的に対話を仕掛け、日ごろからのものの価値観などについてまじめに“雑談”することで、社員間の共感を増やして絆を深めるのです。

良い会社風土の構築に欠かせないのが「対話」です。最近は成果主義制度の導入や業務連絡などもメールで行えることなどから、社員間の会話がほとんどない会社も増えています。会社風土改革や社内組織の再構築をしようとする際に、まず人事制度や評価制度の導入を先行させようとする経営者は多いですが、その前に社員同士の絆の強化が不可欠です。それがなければ、どんな制度を導入しても上手く行きません。

■ クレド作成の4ステップ

クレド作成に決まった手順はありません。しかし、良いクレド・成功できるクレド作成のステップは、およそ4つに分けられます。

■ クレド作成の4つのステップ



2 クレド作成の進め方・ゴールの設定法

■ クレド作成のゴール設定法

(1) クレド作成のゴールを設定する

クレド作成プロジェクトチームを組織したあとに大事なものは、「基本方針づくり」です。つまり、このプロジェクトチームの目指すべき目的やゴールは一体どこなのか、明確にしておく必要があります。プロジェクトには、人件費や会議費用などの目に見えにくいコストや時間が多くかかっています。当然、相応の成果が求められます。よって、最初に基本方針を規定し、経営トップと共有した方が、これから先のプロジェクトをスムーズに進めることができます。

■ クレド作成のゴール

1. 環境認識	団塊の世代の大量退職や派遣・パート社員の増加により、理念の伝承、その存在が揺らぐことに対して警鐘を鳴らす必要があるため。
2. ビジョン	クレドの浸透によって部門内外の連携感を高め、高品質の商品を安定的に供給することによって、個人と会社の成長に貢献する。
3. ミッション	〇年〇月〇日までにクレドを作成する
4. 戦略 実際にどんな施策を実施するか？	①クレドの作成（人に説明できる程度に……） ●クレドとは具体的にどんな行動なのか？ などの行動事例の列挙 ②各部門（チーム）から伝達者（広報担当）を選出し、活動を行う ③情報誌・掲示板の活用 ④質問・意見箱の設置
5. 評価	①クレドが完成すること ②朝礼などで、クレドについて語るようになる ③身近なクレド事例、「お客様のありがとうの声」が一定量収集できる ④クレドアクションと利害関係者の相関関係図が完成する
6. 対象となる人	正社員、派遣社員などの100名

(2) 経営者インタビュー

次に取り組むのが、経営者インタビューです。ここで実施することは、次の二つです。

- ①なぜ、いま企業理念に光をあて、クレドを作成するのか？ という環境認識。
- ②現在、企業理念や社是・社訓が明文化されているならば、なぜその文章が生まれたのか、その背景について、理念作成時の資料や創業者へのインタビューを行う。逆に、企業理念が明文化されていないのならば、経営者のビジネスに対する想いを引き出す。

①については、今回クレドを作成しようと思いついた動機ですから、比較的引き出しやすいでしょう。そして、②の作業が非常に大事になります。「クレドは従来からある企業理念を簡潔に具体的にする活動」ですから、創業の理念や現在の経営者が考えている理念が非常に大事になります。これを明文化するとともに、その背景については、クレド作成プロジェクトチームが十分に押さえておく必要があります。

3 利害関係者のニーズ把握とクレドの具体化

■ 利害関係者のニーズ把握

(1) 社員インタビュー

社員が数百人でも全員参加でつくるとというのが、クレド作成では非常に重要な考え方になります。その手段として、全社員を対象とするアンケートを実施して意見の聴取を行います。

■ 社員アンケート (例)

あなたは、次の方々へどんな約束を実施しますか？ また、どうすればこの方々に満足を与えられますか？ 具体的に書いてください。

①お客様

()

②共に働く仲間

()

③ビジネスをサポートしてくれる取引先・協力会社

()

(2) お客様アンケート

お客様のご意見をお聞かせください					
お客様への対応について □店員の、接客対応はいかがでしたか？					
悪い	1	2	3	4	良い (○印で)
□こんな接客がいい、こんなサービスがあれば…などご意見がございましたか？ (ご記入ください)					
<input type="text"/>					

社員へのインタビューが終われば、次はお客様が普段から、自社にどのような要望を持ってくださっているのかを調査し、それをクレドに反映させていかなければなりません。おそらく多くの企業では、顧客満足 (CS) アンケートを実施していると思います。そのアンケートを、クレド作成に盛り込むのです。その際に重要なのは、アンケートに書かれた内容の中で「良い点に目をつけること」だとい

えます。例えば、飲食店のアンケートに、「小さな子供連れで来店したが、スタッフが非常に子供に気をつけてくれた」と書いてあったり、住宅販売会社の場合、「モデルルームから帰るときに急に雨が降り出し、傘を持っていなかったが、営業マンが傘を貸してくれ、タクシーまで呼んでくれて助かった」などのポジティブな部分に着目します。

(3) 取引先・協力会社へのアンケート

クレド作成に欠かせないのがこの項目です。社外の利害関係者である取引先・協力会社へのインタビューを実施します。これらは大変な作業ですが、自社に材料や部品を納入してくれる協力会社などにも、インタビューを行います。この作業の目的は、利害関係者にクレドに参加してもらうことで自社の姿勢をアピールし、やがてはそんなクレドへの思いを彼らとも共有し、自社のクレドを守っていただくことにあります。

お取引先様の声をお聞かせください					
弊社では、この度「クレド」の構築を行なっております。弊社の成長・発展にはお取引先様との良好な関係づくりは不可欠です。そこで、お取引先様のご意見をお聞かせいただき、クレドの開発および、業務改善の一助にする所存です。なにとぞご協力をお願いいたします。					
■弊社本部、店舗対応の対応について □皆様が日常的に接する担当の対応はいかがでしたか？					
悪い	1	2	3	4	良い (○印で)

4 クレド活用により組織風土を改革した事例紹介

■ 社員数 100 名 商社A社の事例

クレド：クレーム対応とは、そのお客様が再度利用してくださったときに終了します。

クレドを実施している商社Aに、お客様から冷静なクレームが届きました。そのお客様は、電子メールにて、実名と住所を明かしたうえで、提供する商品、営業マンのサービスや仕事に対する姿勢について、明解にA社の“不適”を指摘されたのです。そのメールは、「これまで貴社の商品を購入して愛用してきたが、今回をもって購入することはないだろう。」と結ばれていました。このクレームを重く見たA社の社長は、社内にこのクレームを公表するとともに、改善の指示を出しました。現場はそれに基づいて、改善プランを立て、実際に何が原因で、どう改めれば良いのかを議論しました。本来は、ここで対応を終わらせることが多いのですが、A社の社長はさらに次の行動として、クレームを出されたお客様に対して、メールを通じて自らお詫びをしたのです。しかも、お詫びメールだけでなく、その1ヶ月後には、「実際にこの部分を改善しました」という報告メールも送ったのです。もちろん、その間に先方からは、何の返事もありません。2ヶ月後にも社長は、「2ヶ月間でここまで改善しました」という報告をメールで送りました。すると、先方からこんな内容のメールが届きました。

「私が最初のクレームを出して以来、真剣に改善をされたようですね。実は先週、御社の商品をひそかに購入してみて、変化しようという姿勢が嘘ではなかったことを感じました。これからは厳しい客として付き合わせてもらいます」というものです。A社とその社長の取り組みが認められたのです。たった一人のお客様、たった一社の取引先にここまでするのか？ という疑問を持つ方もいるでしょう。しかし、たった一人の顧客にも誠実に対応する姿勢が、これからは特に重要です。お客様と企業とのほど良い緊張関係を保ち続けるという経営姿勢をクレドによって全社員に浸透させることが、この競争激化の時代を生き抜くための「企業の存在価値」を高めるのです。

■ まとめ

明確な経営理念があっても、社員の仕事のスタンスに至るまでの細かい点について、経営者の思いを伝えていくことは非常に困難です。会社の価値観と個人の価値観を合わせることができないまま業務を遂行している社員は、常に違和感を覚えながら仕事をするようになってしまい、行動に前向きさがなくなってしまいます。

今回紹介した「クレド」は、会社と社員の価値観を共有するものです。価値観の共有が図れば、自ら考えて行動できる社員に生まれ変わります。そのためには、会社の方から、一皮むけることができる“仕組み”を作ることが必要です。クレドの浸透は、自我に目覚め、自ら会社のベクトルを理解し、そして行動することができるという、実にシンプルで力強い考え方なのです。

経営データベース ①

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 社員教育



コミュニケーション

我が社ではコミュニケーションがうまくとれていないような気がします。仕事にも差し障りがでてきているようなのですが、何か改善策はないでしょうか？



以前 NASA（米国航空宇宙局）でスペースシャトルの打ち上げが失敗し、日本人の宇宙飛行士も含め、多くの犠牲者が出たことがありました。直ちに調査委員会が設置され、調査が開始されました。その時大きな問題として2つ原因が指摘されたのです。その一つが「コミュニケーションの悪さ」でした。

上層部にインタビューすると「まさか、こんなことが起こると思っていなかった」と口をそろえて言い、より現場に近い層に聞くと「これは起こるべくして起こった。いつかはこうなるのではと思っていた」という意見が多かったそうです。つまり、現場の情報が上に伝わっていませんでした。作業をする人と意志決定をする人との間にギャップがあったわけですね。こうして上と下とのコミュニケーションの悪さが指摘されたのでした。様々な企業でこれと似たようなことが起こっています。コミュニケーションとは非常に抽象的な言葉ですが、仕事上においては、情報の円滑な受信・発信と捉えれば、解決策が見えてきます。ここで重要なのは報告・連絡・相談です。これを社内で徹底しているか、していないかでは随分とアウトプットも異なってきます。報告・連絡・相談は、円滑に仕事を進める一つのコミュニケーションの取り方と捉えていただければ結構です。

①報告

1) 事前報告（着手報告）、2) 中間報告、3) 最終報告（結果報告）の3つがあります。仕事の内容にもよりますが、全てが終了してから報告を受けるよりも、その前に受けていた方が修正が効きますし、指示した側も安心です。

- 1) の事前報告ですが、まずプランを含めて仕事の着手を報告させることです。
- 2) は、その仕事の進捗度合いを報告させます。
- 3) は、最後の報告です。誰にどのように報告するのか（口頭・文書・会議等）。この3つは徹底しましょう。

②連絡

連絡とは、その業務遂行上関わりが出てくるとされる関係者や関係部署にお知らせをすることです。耳に入れておいた方がよいと思われる人達です。仕事を円滑に進める上では効果的です。

③相談

業務を遂行する上で、わからないことや疑問に思うこと等を、遠慮せず聞ける体制を整備しておくことです。自分が全て答える必要はありません。場合によってはどこの誰に相談したら良いかをアドバイスすることもできるはずですよ。

経営データベース ②

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 社員教育



部下の叱り方

我が社の管理職を見ていると部下を叱ることができていません。
部下を叱れない管理職を見ていて歯がゆく思うのですが……。



最近の若い親は子供を叱らなくなってきたようです。会社の中でも同様の傾向があります。世の中の風潮として昔ほど“叱る”ことがなくなってきたのかも知れません。叱らなくとも望む結果が出れば、無理に叱る必要はないでしょう。ここで考えなければならないのは、何の為に“叱る”のかということです。上司が部下を“叱る”とき、それは考え方・スタンス・行動を変えて欲しいからです。そして何度言っても行動が変わらないから、ということもあるでしょう。いずれにせよ目的は行動変革です。ですから叱るのはその方法の一つであると言えるでしょう。

叱るとは、辞書を引くと“責め、とがめる”とあります。その他の方法にも、誉める、諭す、アドバイスする、共に考える・・・部下の性格や特徴、状況等を判断しながら使い分けることが、目標達成（部下の行動変革）の近道ではないでしょうか。確かにその方法の一つである叱る行為の比重は少なくなってきました。本来ならばここはアドバイスや諭すのではなく“叱る”のが最も功を奏すと思われる場面でも叱らない、これは問題です。何故なのでしょう？考えられる主な理由は以下の通りです。この他にも色々あると思いますが、参考にしてみてください。大切なのは、部下の行動変革です。方法はたくさんあるので、それを柔軟に使い分けるということです。

■叱れない主な理由

①叱り方がわからない（自分が叱られたことがない）

叱ろうと思っているのだが、その効果的方法がわからず叱れない

②叱る（怒りの感情を伴う）ことは悪いことだと思っている

悪いことだと思っていると、人間は行動に移せない

③感情的になるのは大人気ない

特に日本人はこの傾向が強い。理性的に行うのが良いと思っている

④部下への無関心・責任のなさ

自分の子供は叱るが隣の子供は叱らないのと同じ論理

⑤叱った後の部下との関係や行動に対する恐れ

辞めてしまうのではないか、人間関係がまずくなるのではないか等

⑥自分に自信がない

本当にこれでいいのかと迷ったり思っていたりする