

週刊WEB

企業経営 マガジン

2018
596
10/16

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2018年10月9日号

金相場の低迷はいつまで？

～投資家の金離れが鮮明に

経済・金融フラッシュ 2018年10月9日号

【9月米雇用統計】

～ハリケーンの影響？もあり、雇用者数は前月比
+13.4万人に留まる一方、失業率は3.7%に低下

経 営
TOPICS

統計調査資料

景気ウォッチャー調査（平成30年9月調査）

経営情報
レポート

企業の長期発展には欠かせない！
若手社員早期戦力化の進め方

経 営
データ
ベース

ジャンル：営業管理 サブジャンル：顧客対応
お客様の上手な対処法
お客様への質問ポイント

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

ネット
ジャーナル

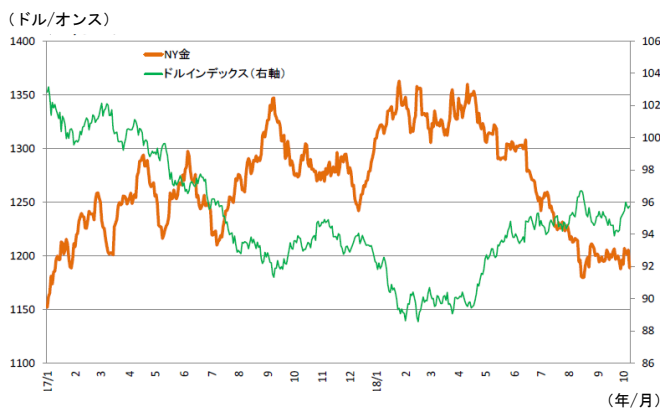
金相場の低迷はいつまで？ ～投資家の金離れが鮮明に

ニッセイ基礎研究所

- 1 金相場の低迷が続いている。4月上旬に1オンス1360ドルを付けたNY金先物価格は、8月半ばに1200ドルの節目を割り込むまで下落し、直近も1200ドルを割り込んでいる。

投資家の金離れは鮮明となっており、最近「有事の金」も不発に終わっている。

NY金とドルインデックス



(資料) Datastream

- 2 このように、金価格の低迷が続いている最大の理由は「ドル高の進行」だ。

今回は特に新興国通貨に対してドル高が進んだことも新興国での金需要低迷に繋がり、価格の下落を増幅した。米金利の上昇も金利を生まない金の重荷になっている。つまり、ドル高や米金利上昇によって金の魅力が損なわれたことが、金価格の低迷という形で現れている。

- 3 それでは、金価格の低迷はいつまで続くのだろうか？カギはユーロの動向にあると考えられる。ドルインデックスと金価格の逆相関関係は極めて強いが、ドルインデ

ックスの内訳で最大のウェイトを占めるのがユーロだ。

ユーロの先行きを考えると、当面はイタリアの財政懸念を抱えるほか、ECBも当分政策金利を据え置く方針を示しているため、上値の重い展開が予想される。

ただし、ECBは来年秋にもマイナス金利の縮小を開始すると見込まれることから、来年春以降、これを織り込む形でユーロ高圧力が高まるだろう。また、米国の利上げは来年中にも打ち止めになる可能性が高い。米利上げの打ち止めが意識されるにつれてドル高の勢いが失われることも、ユーロ高進行をサポートするとみられる。

このような形でのユーロ高の進行がドルインデックス下落を通じて金価格の追い風になるだろう。従って、あと数カ月は金価格の低迷が続きそうだが、来春以降、金価格は1300ドルに向けて上昇基調に入ると予想している。

- 4 なお、仮に貿易摩擦がさらに激化し、米経済に対する悪影響への懸念が高まる場合には、来春を待たずして金価格が上昇するだろう。現在は米経済に対する楽観が支配的となっているだけに、楽観が後退する場合はドル安が進行し、金価格押し上げに働くためだ。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

【9月米雇用統計】 ～ハリケーンの影響？もあり、雇用者数は前月比 +13.4万人に留まる一方、失業率は3.7%に低下

1 結果の概要：雇用者数は予想を下回る一方、失業率は予想以上に低下

10月5日、米国労働省（BLS）は9月の雇用統計を公表した。非農業部門雇用者数は、前月対比で+13.4万人の増加（注1）（前月改定値：+27.0万人）となり、+20.1万人から大幅に上方修正された前月改定値、市場予想の+18.5万人（Bloomberg集計の中央値、以下同様）を下回った。失業率は3.7%（前月：3.9%、市場予想：3.8%）と、こちらは前月から▲0.2%ポイント低下し、▲0.1%ポイントの低下を見込んでいた市場予想を下回り、1969年12月（3.5%）以来49年ぶりの水準となった。

（注1）季節調整済の数値。以下、特に断りがない限り、季節調整済の数値を記載している。

2 結果の評価：雇用の伸びは鈍化も、ハリケーンが影響した可能性。労働市場の回復は持続

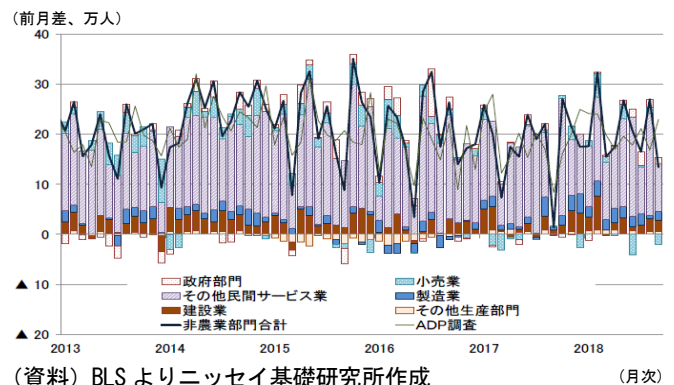
9月の非農業部門雇用者数は、10万人台前半に伸びが鈍化したが、後述するように過去2ヵ月分が合計+8.7万人上方修正された結果、過去3ヵ月の月間平均雇用増加ペースは19.0万人増と依然として20万人に近いペースを維持しているため、雇用は堅調な増加が続いていると判断できる。

3 事業所調査の詳細：小売、娯楽・宿泊サービスの減少で民間サービスの伸びが大幅に鈍化

事業所調査のうち、民間サービス部門は前月比+7.5万人（前月：+21.7万人）と前月から伸びが大幅に鈍化した。

民間サービス部門の中では、専門・ビジネスサービスが前月比+5.4万人（前月：+6.5万人）、医療サービスが+2.6万人（前月：+3.2万人）と前月から伸びが鈍化したほか、小売業が▲2.0万人（前月：+1.2万人）、娯楽・宿泊が▲1.7万人（前月：+2.1万人）と前月から減少に転じた。

非農業部門雇用者数の増減（業種別）



4 家計調査の詳細：就業者数は増加に転ずるも、労働参加率は横這い

家計調査のうち、9月の労働力人口は前月対比で+15.0万人（前月：▲46.9万人）と前月から増加に転じた。内訳を見ると、失業者数が▲27.0万人（前月：▲4.6万人）と3ヵ月連続の減少となったものの、就業者数が+42.0万人（前月：▲42.3万人）と、前月から大幅な増加に転じたことが大きい。一方、非労働力人口は+7.4万人（前月：+69.2万人）と、前月から伸びは鈍化したものの3ヵ月連続の増加となった。

経済・金融フラッシュの全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

景気ウォッチャー調査 (平成30年9月調査)

内閣府 2019年10月9日公表

今月の動き(2018年9月)

9月の現状判断DI(季節調整値)は、前月差0.1ポイント低下の48.6となった。家計動向関連DIは、小売関連が上昇したものの、サービス関連等が低下したことから低下した。企業動向関連DIは、製造業が低下したことから低下した。雇用関連DIについては、上昇した。

9月の先行き判断DI(季節調整値)は、前月差0.1ポイント低下の51.3となった。

企業動向関連DIが上昇したものの、家計動向関連DI及び雇用関連DIが低下した。

なお、原数値でみると、現状判断DIは前月差0.8ポイント低下の47.3となり、先行き判断DIは前月差0.3ポイント上昇の50.7となった。

今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「緩やかな回復基調が続いている。先行きについては、コストの上昇、通商問題の動向等に対する懸念もある一方、災害からの復旧等への期待がみられる。」とまとめられる。

●調査の目的

地域の景気に関連の深い動きを観察できる立場にある人々の協力を得て、地域ごとの景気動向を的確かつ迅速に把握し、景気動向判断の基礎資料とすることを目的とする。

●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（季節調整値）

3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、48.6となった。

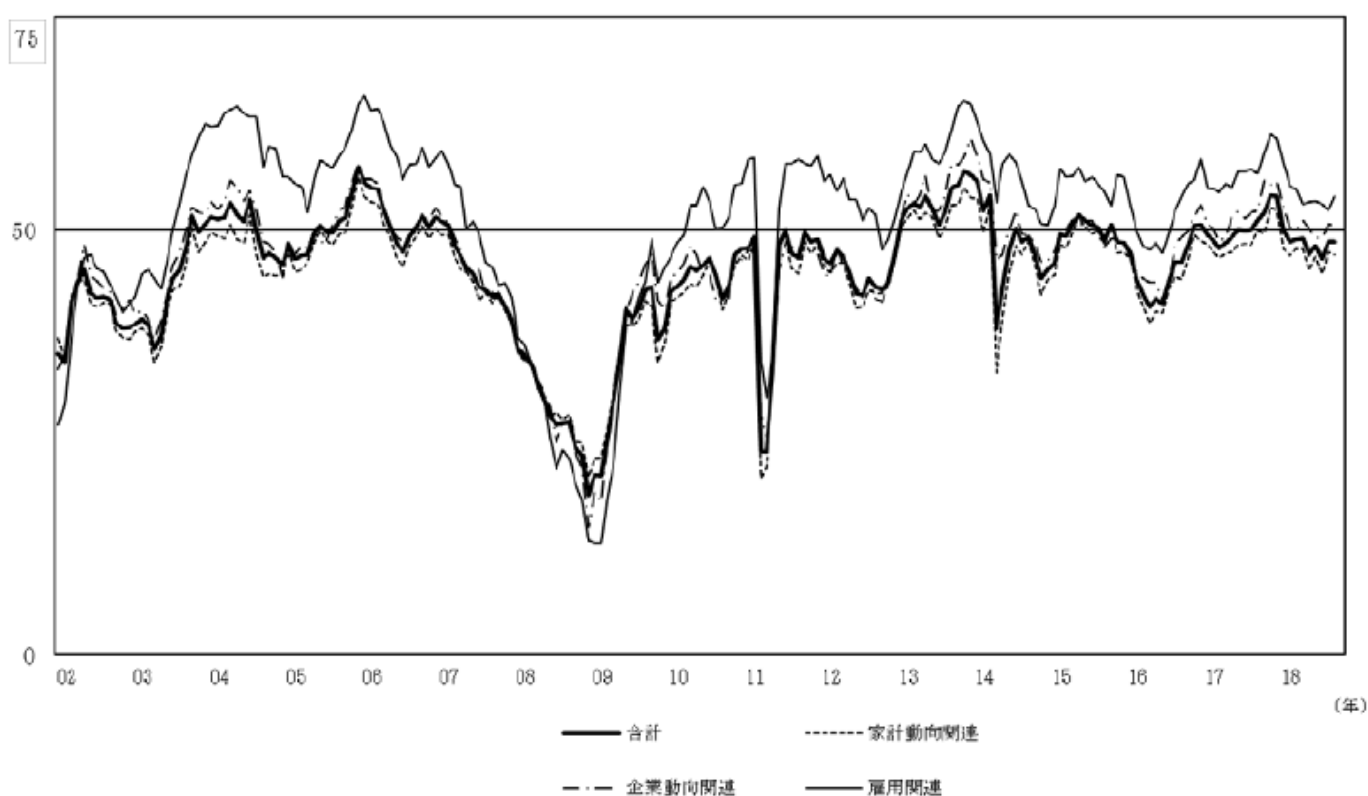
雇用関連のDIは上昇したものの、家計動向関連、企業動向関連のDIが低下したことから、前月を0.1ポイント下回り、2か月ぶりの低下となった。

景気の現状判断DI（季節調整値）

(DI)	年 月	2018 4	5	6	7	8	9	(前月差)
合計		49.0	47.1	48.1	46.6	48.7	48.6	(-0.1)
家計動向関連		47.7	45.2	46.9	44.8	47.4	47.1	(-0.3)
小売関連		46.6	43.7	45.9	46.0	46.9	48.0	(1.1)
飲食関連		47.4	46.2	42.9	41.1	46.5	45.6	(-0.9)
サービス関連		50.1	47.4	49.3	42.4	48.3	45.7	(-2.6)
住宅関連		47.5	47.8	50.3	50.0	49.4	47.1	(-2.3)
企業動向関連		51.2	50.1	49.2	49.0	50.8	50.5	(-0.3)
製造業		51.4	48.7	47.6	48.4	50.1	48.1	(-2.0)
非製造業		51.6	51.9	50.6	49.4	51.6	52.3	(0.7)
雇用関連		53.1	53.3	53.4	53.1	52.3	54.0	(1.7)

(DI)

景気の現状判断DI（季節調整値）



2 景気の先行き判断DI（季節調整値）

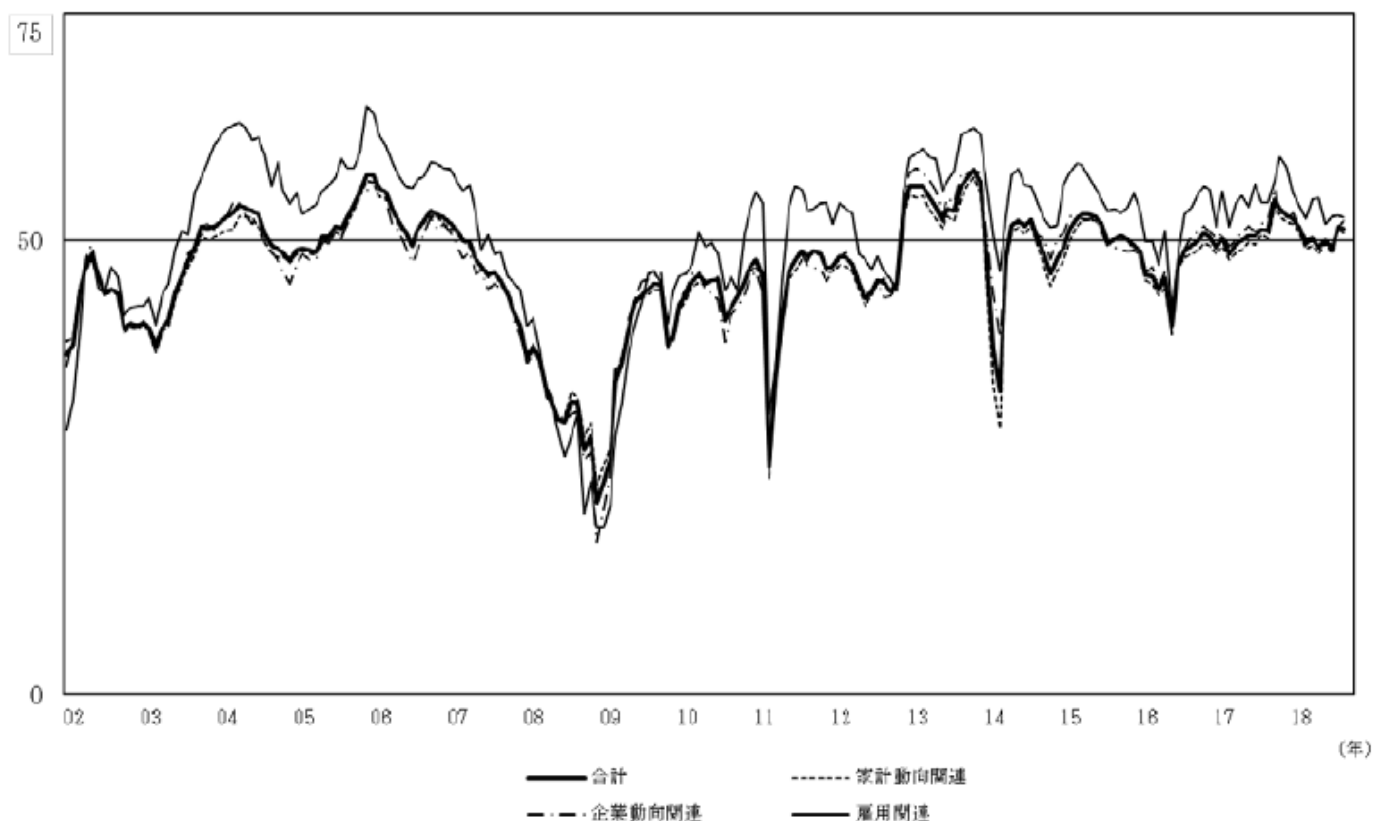
2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、51.3となった。企業動向関連のDIは上昇したものの、家計動向関連、雇用関連のDIが低下したことから、前月を0.1ポイント下回った。

景気の先行き判断DI（季節調整値）

(DI)	年 月	2018 4	5	6	7	8	9	(前月差)
合計		50.1	49.2	50.0	49.0	51.4	51.3	(-0.1)
家計動向関連		49.4	48.4	49.7	48.4	51.2	50.8	(-0.4)
小売関連		49.6	47.4	49.9	48.1	51.3	50.7	(-0.6)
飲食関連		45.8	47.2	45.0	47.1	46.6	49.0	(2.4)
サービス関連		50.0	50.3	50.0	49.1	52.2	51.2	(-1.0)
住宅関連		50.1	49.7	51.7	49.1	51.8	51.8	(0.0)
企業動向関連		50.3	49.5	50.1	49.1	51.4	52.1	(0.7)
製造業		49.9	49.0	50.1	49.1	51.6	51.7	(0.1)
非製造業		50.9	49.7	50.2	49.1	51.2	52.5	(1.3)
雇用関連		54.5	54.7	51.8	52.6	52.7	52.5	(-0.2)

景気の先行き判断DI（季節調整値）

(DI)



景気ウォッチャー調査（平成30年9月調査）の全文は、
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



企業の長期発展には欠かせない！

若手社員 早期戦力化の進め方

- 1.若手社員の特徴と定着率の実態
- 2.若手社員の早期戦力化を図るための育成方法
- 3.若手社員に自信をつけさせるための支援策
- 4.早期戦力化へ向けた取り組み事例



参考文献

- 『できない部下をできる部下に変える7つのこと』（明日香出版社）
- 『困った部下の指導法が面白いほどわかる本』（中経出版）
- 『中小企業白書 2015』（中小企業庁）
- 『中央職業能力開発協会ホームページ』

1

企業経営情報レポート

若手社員の特徴と定着率の実態

■ 若手社員の特徴

「ミレニアル世代」という、若年層を表現した言葉を耳にされたことはあるでしょうか？最近の若手世代を表すキーワードともいえます。

この世代の若者は、例えば運動会の徒競走で手をつないでゴールするように一芸に秀でた子供よりも無難な子供に育つような教育を受けています。一方では、受験戦争に追われ偏差値により優劣が決められてしまうという競争も経験しており、失敗が許されないというプレッシャーも受けてきています。

この世代が育った当時は経済が長く停滞していた時代でもあり、その結果、リスクを避け、失敗をしない無難な選択肢を選ぶ傾向が見られます。

このような時代背景の中で育ってきた若手社員は、以下のような特徴を持っています。

- ①怒られることに慣れておらず、ストレス耐性が低い
- ②リスクを恐れ自分から積極的に動こうとしない
- ③失敗することを避ける
- ④人と関わることが苦手
- ⑤傷つきたくないという意識が強く、他人の評価に敏感

その一方で優れている面もあります。指示した仕事については確実に実行したり、積極的に発言することがなくとも、自分の考えはしっかり持っています。

さらには、IT ツールが発達している情報化社会の中で育っており、情報収集面においては、ベテラン社員よりも優れている人が大勢いると思われます。

このように、今の若手社員は一方では上司から見ると物足りない面も持ち合わせているかも知れませんが、優れた面も数多く持っています。

■ 特性を理解した早期戦力化の方向性

近年の若手社員の象徴的な特性を踏まえた上で、企業においては、収益環境の厳しさが増す中、一日でも早く若手社員を戦力化し、収益に貢献してもらえるような人材に育てていきたいところです。本レポートにおいては、自社の若手社員を一刻も早く戦力化するためのポイントを解説していきます。

2

企業経営情報レポート

若手社員の早期戦力化を図るための育成方法

若手社員の早期戦力化を図るには、3つのステップで育成に取り組んでいく必要があります。

■ 企業理念・行動規準の徹底

若手社員には、自社の企業理念や行動基準を習得させることが重要です。これが社員育成の最も重要な部分になります。

企業理念は、その会社にとっての根源的な考え方です。その企業に在籍している限り大切にす
る価値観や行動規範であり、緊急事態に遭遇した場合やマニュアルにない判断を求められたとき
の拠り所になるものですので、入社時のオリエンテーションでしっかりと伝え、理解させること
が大切です。

■ 入社時に徹底的に教え込むべき項目

- | | | |
|--------------|--------------|----|
| ● 企業理念 | ● 安全基準、衛生基準 | |
| ● 自社独自の社内ルール | ● 時間に対する基準 | |
| ● 挨拶、言葉遣い | ● 「報・連・相」の徹底 | |
| ● 身なり、服装 | ● 正しい電話対応 | など |

■ キャリアマップ、OJT計画にもとづく育成

若手育成で、最も重要なのがこのステップです。

「早期に」「計画的に」育成を進めるには成長のロードマップをしっかりと作成し、本人に見せ
てやり、進捗チェック、指導を行うことがポイントとなります。

その役に立つものがキャリアマップ、OJT計画になります。

キャリアマップとは、社内にある仕事の棚卸を行い、経験年数や等級と担当する職務や役割の
関係を整理したものです。

■ Off-JT(教育研修)による能力開発

OJTによる育成はとても重要で、若手育成の核となる部分ですが、OJTでは教え切れない
ビジネススキルもあります。それを補完するのがOff-JT(教育研修)です。

Off-JTは、部門単位でなく、全社的な計画を立てて取り組んでいく必要があります。

3

企業経営情報レポート

若手社員に自信をつけさせるための支援策

■ 内省を促し、仕事を確実に覚えさせる

人の記憶は曖昧なものです。ドイツの心理学者ヘルマン・エビングハウスの忘却曲線にもあるように、そもそも脳は忘れるようにできていると言われています。この理論は、「一度覚えたことを放置しておくとも時間の経過とともに忘れてしまうが、反復継続することで習得の度合は維持し、向上していくこと」を実証したものです。

若手社員が仕事を覚えていく課程においては、反復継続をさせることによって理解を確実なものとし、自信をつけさせることができます。具体的には、若手社員に指示を与える際や、指示を与えた後に上司として以下の取り組みを実践させることが有効です。

■ 仕事を確実に身につけさせるためのポイント

- 新しい仕事を指示した場合には、その場ですぐに質問させたり、不明な点は自分で調べさせる
- その日覚えた仕事については、その日のうちに要点を整理させる
- 覚えた仕事については、定期的に習得した内容を確認する
- 与えたテーマ（仕事）については、レポートでまとめさせ、アウトプット（発表）の機会を与える

■ 社内でのスピーチやプレゼンを経験させる

人に何かを教える場合は、自分の中で学習してきたノウハウを言語化し、相手に伝える必要があります。つまり、人に教えたり、伝える訓練を繰り返すことで自分の頭の中が整理され話術も磨かれます。又、相手に教える際には、わかりやすく伝える能力も求められるため、プレゼンテーション力やコミュニケーション力も向上するはずです。

若手社員を成長させるためには、「教える場」を設定することも効果的です。

■ 若手社員が「教える場」となる活用場面

- 朝礼、ミーティングで仕事における成功体験と成功ポイントを発表
- 研修参加によって学んだことを研修報告会で発表
- 各種会議における与えられたテーマの取り組み状況等の発表

4 企業経営情報レポート

早期戦力化へ向けた取り組み事例

■ キャリアマップを作成し能力開発を浸透させたB社

B社は、大阪府にある昭和 35 年に設立された情報通信技術を提供する電気通信会社（従業員 72 名）です。同社では、これまで社員の技術・技能を網羅的に把握する機会やツールがなく、技術・技能向上に向けた効果的な取り組み目標が立てにくい、という問題を抱えていました。

特に若手社員の場合は業務経験が浅く、業務の全体像が本人に見えていないことが多いため、目の前の仕事に集中するあまりステップアップに向けた取り組みにまで手が回らないことが悩みの種でした。

そこで同社はキャリアマップを作成し、職業能力評価シートを活用することで自己の成長度合をチェックし、目標設定できる前向きな社内風土を築き上げることができました。

■ B社のキャリアマップと職業能力評価シート（抜粋）

レベル	水準	目安年数	専門職系	マネジメント系
レベル 4	・電気通信工事業において卓越した知識・技能を駆使し、後継者育成に手本を発揮する能力水準	—	—	部門責任者
レベル 3	・与えられた持ち場で適正な品質を保持し、決められた期間内に業務を遂行するために必要な能力水準	8 年程度	上級施工管理者	
レベル 2	・職務に関する専門分野の向上や拡大を行うために必要な能力水準 ・職長・班長に求められた時に、適切な提案を行うために必要な能力水準	5 年程度	一人前の施工管理者	
レベル 1	・定型的または基本的な仕事を遂行するために必要な能力水準 ・部分的に指導を受けることもあるが、定められた手順に従って行う仕事を遂行するために必要な能力水準	5 年程度	初級施工管理者	

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価
電気通信工事業とコンプライアンス	①行動指針の理解	1 業界における諸法令・規則、並びに…	×
	②行動規範の策定	2 自社の社会的責任に関わる行動規範…	×
	③行動実行の確認	3 関連法令やルールが守れているか…	○
	④行動の維持	4 過去に問題になった具体例と…	×
関係者との連携による職務遂行	①関係者との提携による職務遂行	5 関係者（上司・顧客・協力業者…）に対して…	○
	②良好な人間関係の構築	6 社内外と積極的に交流し…	○
環境保全への取り組み	①環境保全の理解	7 環境問題に関心を持ち、自分の業務…	△

習得している部分（○の項目）と、習得できていない部分（△・×の項目）が明らかになる

↓

今後習熟すべき項目と具体的な内容が把握できる

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル:営業管理 > サブジャンル:顧客対応

お客様の上手な対処法

お客様の意見に対して主張する際の
上手な対処法を教えてください。

商談を進めていけばお客様と意見が対立することはよくあります。

また、この葛藤をうまく乗り越えなければ、商談そのものが決裂することもあります。お客様が気分を害さないようにこちらの主張を述べるのにはどうしたらよいのでしょうか。

それには「クッション語法」という語法があります。

これは文章と文章の間にクッションのような柔らかいものを入れて、相手を納得しやすくする語法です。特に相手が反論を述べてきたときや、相手の意見と違うことを述べたいときに使うと効果があります。

例えば、

相手：「でもね、おたくの商品は他社さんに比べると高いからね」

あなた：「そうなんです、高いんです。実はその分燃費がすごく良くて、ランニングコストが非常に低く抑えられます。例えば年間のコストで言うと・・・」

お気づきでしょうか？ここでのポイントは2つあります。1つは相手が「高い」と言っていることに一旦同意しています。そして2つ目は「実は」という接続詞を使用していることです。

これがクッションの役割を果たし、相手を納得しやすくしているのです。

分かりやすくするために悪い事例と対比させてみましょう。

相手：「でもね、おたくの商品は他社さんに比べると高いからね」

あなた：「そんなことはありませんよ、・・・」または、「しかしですね、ランニングコストが・・・」

何故この事例が駄目なのでしょう？

1つは、相手の言ったことに対して直ぐに反論しているからです。相手にとってみれば自分の言いたいことをわかってもらっていない、聞いてもらっていない、という思いが残ります。

結局この人は自分にとって都合の良いことしか言わない、と思うのです。

2つ目は「しかし」という接続詞を使っています。この「しかし」はかなりくせ者です。

心理学者の Dr.モアンは「「しかし」という言葉は非常に強い言葉だ。聞いた人はまるで顔に冷水をぶっかけられたような気持ちがする」と言っています。したがって、「しかし」よりも「実は」という接続詞を選択する方が、相手に柔らかく伝わります。反対意見を述べる際活用してください。

お客様への質問ポイント

お客様の状況を聞く際に、何をどのように伺えば
良いか、ポイントを含めて教えてください。

1)初期質問

目的：主に導入部分で使用。お客様の信頼を得る。

初めて会った人の警戒心を解き、「この人なら話を続けてもよい」という承認をお客様から得るための質問です。そのためにはお客様やお客様の周辺状況を話題にし、質問することです。お客様は自分のことですからよく話をしてくれる可能性は大です。そして相槌を打ちながら更に質問していけば会話は弾みます。ポイントは“共感を示す”ことです。

例えば、法人の場合、製品・サービス、会社理念、職場、従業員、お客様自身を話題にすることです。例えば、壁に掛かっている会社理念を見て「これは創業者の方がお創りになったのですか？」と聞いてみる等です。そして心から興味を持ち共感を示すのです。

2)拡大質問

目的：主に序盤から中盤まで使用。情報の獲得とお客様が抱えている課題の全体像を知る。

効果的質問は良い回答を導き出しますが、非効果的質問は望ましくない回答を引き出します。最終的には「これは良い製品だ、買いたい」「アドバイスや提案が欲しい」とお客様に思ってもら必要があります。しかしこれはお客様自身が決めることで、営業マンがいくら熱心に説明をしても無駄です。買うクリティカルポイント（臨界点）を突かなければ買う気は向上しないのです。質問することで、お客様の頭を整理し、自分でそのポイントを探し出せるように導くのです。

例えば、「そうですね。〇〇というメリットが考えられますが、どう思われますか？」「△△の観点で考えると如何でしょうか？」等と質問していくのです。つまり、お客様と共に考えながらポイントに導くのです。

3)解決質問

目的：主に中盤から終盤まで使用。課題の探索と解決方法を導き出す。

お客様の課題の絞り込みを行い、提案する解決方法が有用だと認めてもらうための質問です。例えば「すると課題は〇〇ということですね。例えばこのようにステップを踏むとまず初めにこの問題が解決され、そして・・・」「つまり〇〇ということになりますが、その原因は・・・」等です。お客様が困っている、解決したい課題は何で、その方法としてどのようなものがあるか、自社のサービスや製品でどう役立つことができるかを、質問しながら検証していくのです。