

週刊WEB

# 企業経営 マガジン

2017  
555  
12/12

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2017年12月4日号

## 2018年はどんな年？ 金融市場のテーマと展望 ～金融市場の動き(12月号)

経済・金融フラッシュ 2017年12月6日号

## オーストラリアの7-9月期 GDP前期比0.6%増 ～民間消費の落ち込みが懸念材料

経営  
TOPICS

統計調査資料  
消費動向調査 (平成29年11月実施調査結果)

経営情報  
レポート

「働き方改革」で労働生産性の向上を実現する！  
時間外労働削減のポイント

経営  
データ  
ベース

ジャンル:人事制度 サブジャンル:人事評価  
評価対象期間  
目標管理制度とは

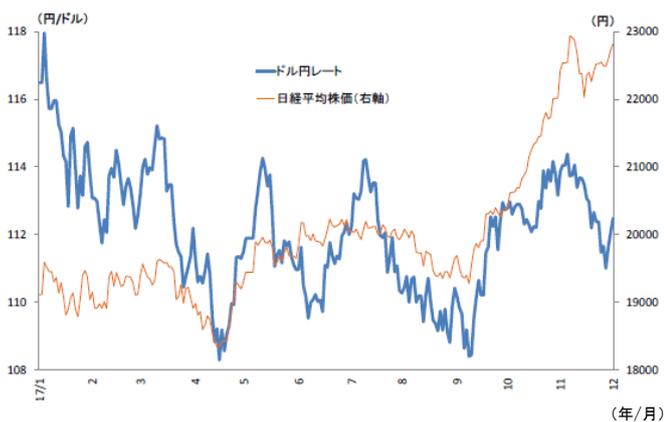
本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

# 2018年はどんな年？ 金融市場のテーマと展望 ～金融市場の動き(12月号)

ニッセイ基礎研究所

**1** 2017年のこれまでの市場の動きは「円高・大幅な株高」となった。ドル円では先々の米利上げが緩やかに留まるとの観測が浸透しドル買いが抑制された一方、株価には世界経済の回復が大きな追い風になった。ドル高抑制に働いた米利上げ観測の停滞も適温相場を演出し、米株価上昇を通じて日本株の上昇圧力となった。日銀の大規模なETF買入れも日本株の押し上げに働いた。ただし、地政学リスク等の緊迫化はたびたび市場の動揺を引き起こした。今年の市場を総括すると、「楽観ときどき警戒」という地合いであった。

## 2017年のドル円相場と株価（現時点まで）



(資料) Datastream (注) 直近は12月1日時点まで

**2** それでは、来年2018年は金融市場にとってどのような年になるのだろうか？来年のスケジュールを確認すると、国内材料では大きな政策変更や波乱が想定しづらいため、海外情勢に大きく左右される展開になりそうだ。米国については米

景気・物価、税制改正の行方、中国については緩やかな景気減速に留まるか？欧州については政治の安定が維持できるか？地政学リスクについては北朝鮮と中東情勢がさらに緊迫化するか？がテーマとなる。国内材料では、春闘、自民党総裁選、日銀の政策変更注目だ。

**3** メインシナリオとしては、円安ドル高・株価上昇に向かうと予想。米税制改正の最終形や成立時期は流動的ながら、米経済の追い風になると見ている。米経済の回復と物価持ち直しを受けて利上げ観測が高まり、円安ドル高・日本株上昇の圧力になるだろう。中国経済の大幅な減速は回避される可能性が高い。一方、地政学リスク、特に北朝鮮情勢は予断を許さず、トレンドに影響を与えるとまでは見ていないが、緊迫化する場面では円高・株安に振れるだろう。国内では今年よりは賃上げが進むものの、物価上昇もあって実質賃金の低迷が続きそうだ。景気はやや減速し、株価の上値を抑制するとみている。

**4** ただし、下振れリスクも枚挙に暇がないだけに、楽観はできない。

「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。

ネット  
ジャーナル

# オーストラリアの7-9月期 GDP前期比0.6%増

## ～民間消費の落ち込みが懸念材料

ニッセイ基礎研究所

12月6日、オーストラリア統計局(ABS)は、2017年7-9月期のGDP統計を公表した。7-9月期の実質GDP成長率は前期比0.6%増(季節調整値、以下同様)と前期の同0.9%増から減速したものの、1991年から続いている景気拡大の世界最長記録(注1)を更新した。

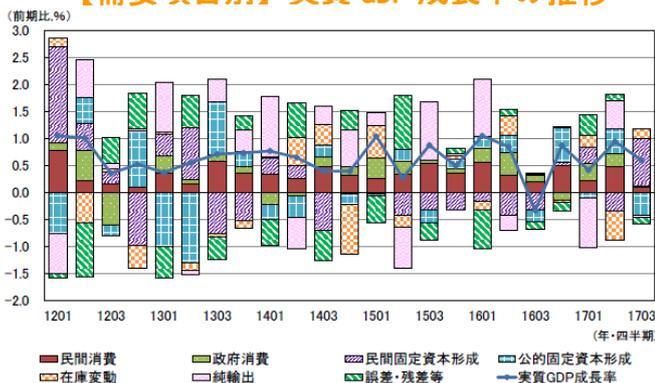
(注1) 105四半期連続の景気拡大となった。

### 1 四半期GDP概況(需要側)

：民間固定資本形成が成長率を底支え

需要項目別に見ると、内需は消費が落ち込む中、民間固定資本形成が牽引し、成長率を底支えた。外需の成長率寄与度は-0.0%ポイントであった。GDPの60%近くを占める民間消費は前期比0.1%増と前期の同0.8%増から悪化した。前期比で増加したものの、消費マインドの低下によって寄与度は大きく低下し、リーマンショック以降、最も低調な結果となった。政府消費も、同0.2%増と前期の同1.2%増から悪化した。

【需要項目別】実質GDP成長率の推移



(出所) とともに ABS

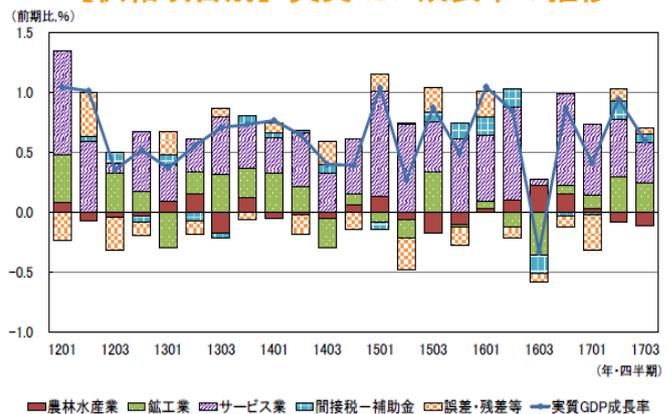
### 2 四半期GDP概況(供給側)

：寄与度は全項目で低下

供給項目別に見ると、農林水産業を除き全項目でプラス成長となったが、それぞれの成長率寄与度は低下している。

農林水産業は、前期比4.1%減と前期の同3.0%減から悪化した。農業が同4.1%減(前期：同3.5%減)、林業・水産業が同3.9%減(前期：同0.1%減)と悪化した。

【供給項目別】実質GDP成長率の推移



### 3 先行きのポイント

民間消費は、鈍い賃金上昇と家計における住宅ローン債務の積み上がりによる家計の圧迫を背景に前期から寄与度は大きく低下した。今後もこれらの要因が重石となり、民間消費は伸び悩むと推測される。

企業景況感の改善によって底打ちしたと見られる企業の設備投資がどれだけ下支えできるかに注目である。

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。

# 消費動向調査

## (平成29年11月実施調査結果)

内閣府 2017年12月4日公表

### 調査結果の概要

#### 1 消費者の意識(二人以上の世帯、季節調整値)

##### (1)消費者態度指数

平成29年(2017年)11月の消費者態度指数は、前月差0.4ポイント上昇し44.9であった。

##### (2)消費者意識指標

消費者態度指数を構成する各消費者意識指標について、平成29年(2017年)11月の動向を前月差で見ると、「雇用環境」が0.6ポイント上昇し49.3、「収入の増え方」が0.5ポイント上昇し43.0、「耐久消費財の買い時判断」が0.4ポイント上昇し44.0、「暮らし向き」が0.2ポイント上昇し43.2となった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月差1.4ポイント上昇し46.8となった。

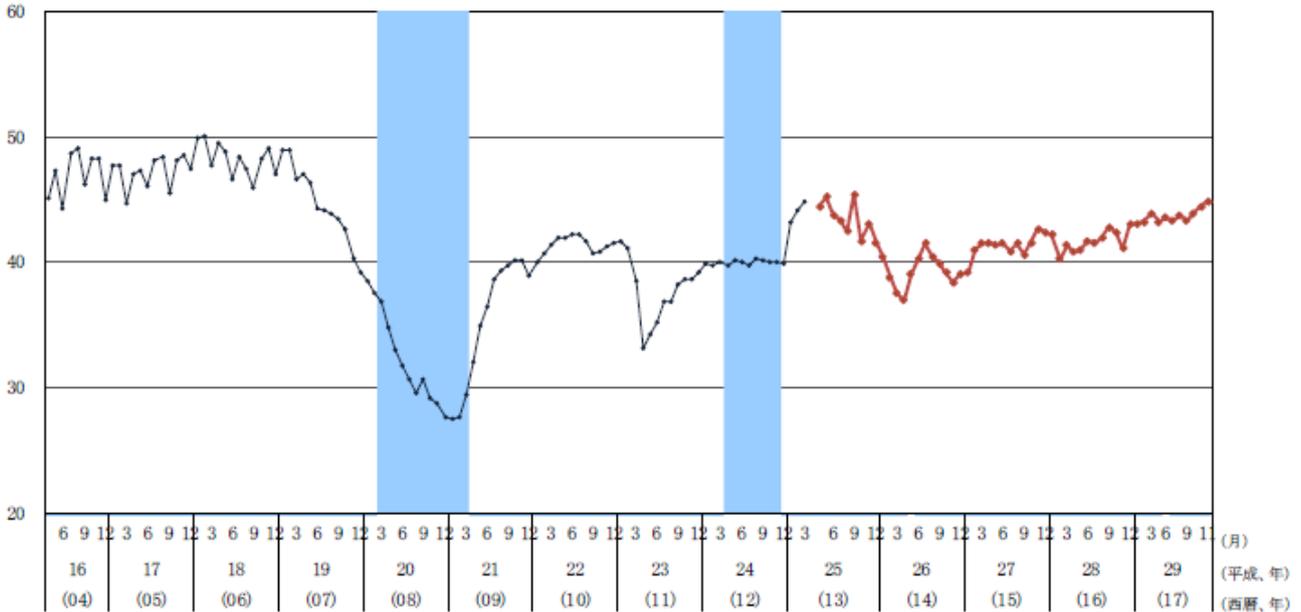
#### 消費者態度指数と消費者意識指標(二人以上の世帯、季節調整値)

		平成29年 (2017年)						
		5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
消費者態度指数		43.6	43.3	43.8	43.3	43.9	44.5	44.9
(前月差)		0.4	▲0.3	0.5	▲0.5	0.6	0.6	0.4
消費者態度指数を構成する意識指標	暮らし向き	42.2	41.1	42.3	41.7	42.5	43.0	43.2
	(前月差)	0.7	▲1.1	1.2	▲0.6	0.8	0.5	0.2
	収入の増え方	42.0	41.6	41.7	41.3	41.8	42.5	43.0
	(前月差)	0.6	▲0.4	0.1	▲0.4	0.5	0.7	0.5
	雇用環境	47.8	48.1	48.1	47.4	47.8	48.7	49.3
(前月差)	0.1	0.3	0.0	▲0.7	0.4	0.9	0.6	
耐久消費財の買い時判断	42.2	42.2	43.2	42.6	43.5	43.6	44.0	
(前月差)	0.0	0.0	1.0	▲0.6	0.9	0.1	0.4	
その他の意識指標	資産価値	42.6	42.3	44.1	43.0	42.9	45.4	46.8
(前月差)	1.5	▲0.3	1.8	▲1.1	▲0.1	2.5	1.4	

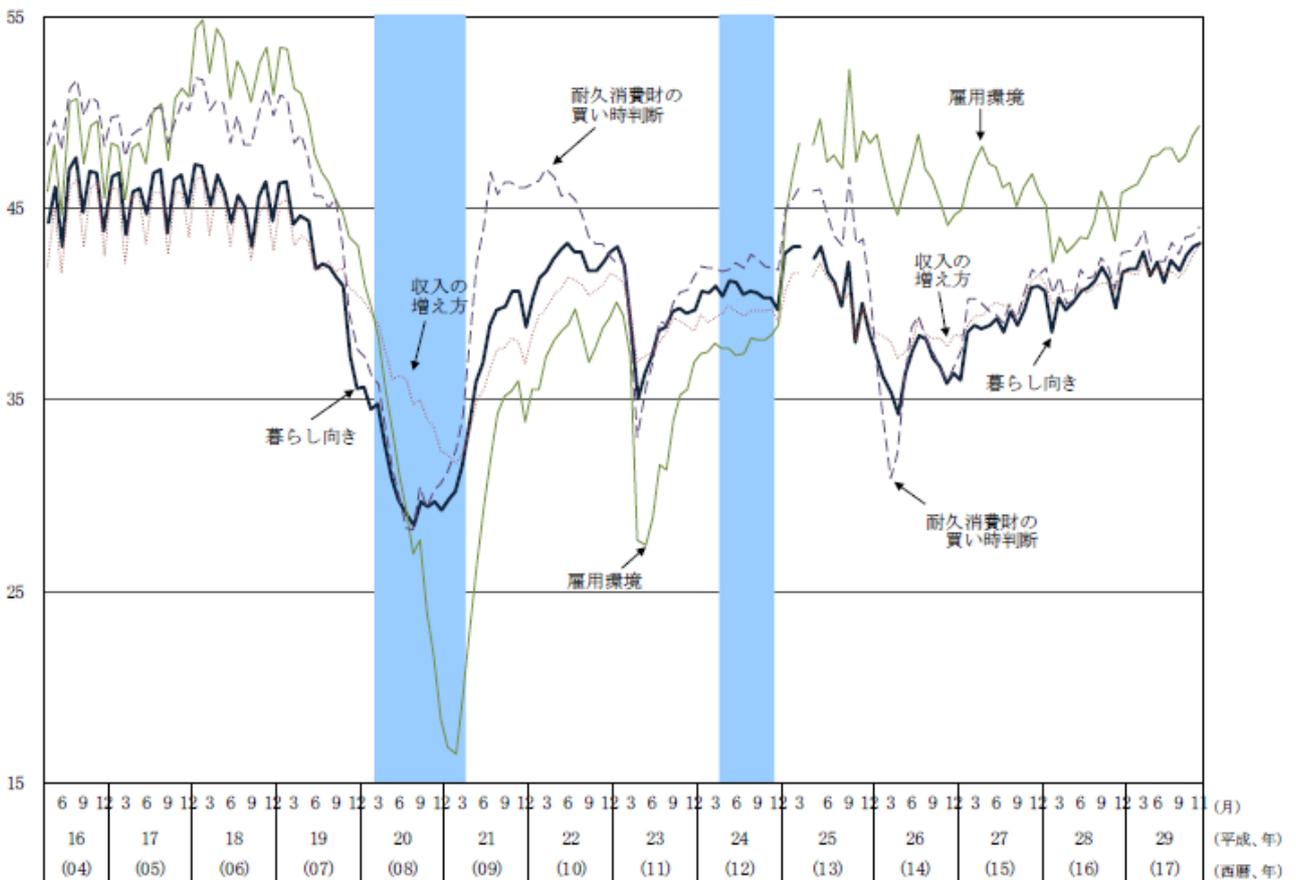
(注)消費者態度指数(季節調整値)は、「暮らし向き」、「収入の増え方」、「雇用環境」、「耐久消費財の買い時判断」の4項目の消費者意識指標(季節調整値)を単純平均して算出している。

消費者態度指数と各消費者意識指標の推移（二人以上の世帯、季節調整値）

①消費者態度指数



②消費者態度指数を構成する消費者意識指標



(注)1

シャドー部分は景気後退期を示す。第1図 消費者態度指数と各消費者意識指標の推移（二人以上の世帯、季節調整値）

(注)2

平成16年度（2004年度）から平成18年度（2006年度）までの6、9、12、3月は訪問留置調査、それ以外の月は電話調査（ただし、平成16年4月は訪問留置調査）。平成19年度（2007年度）から平成24年度（2012年度）までは毎月訪問留置調査、平成25年度（2013年度）から郵送調査で実施。





経営情報  
レポート  
要約版



労務

「働き方改革」で労働生産性の向上を実現する！

# 時間外労働 削減のポイント

1. 「働き方改革」と時間外労働削減の意義
2. 組織の仕事を「5S」の観点で見直す
3. 社員個々人でできる時間外労働削減のポイント
4. 時間外労働の削減に成功した企業の事例



## 参考文献

- 『時間外労働削減の好事例集』（厚生労働省）
- 『残業ゼロの仕事のルール』（株式会社 PHP エディターズ・グループ）
- 『会社では教えてもらえない残業ゼロの人の段取りのキホン』（すばる舎）
- 『残業させないチーム仕事術』（明日香出版社）

# 1

## 企業経営情報レポート

# 「働き方改革」と時間外労働削減の意義

### ■ 日本の労働制度と働き方にある課題

昨今の新聞紙上、TVニュース等で「働き方改革」に関するテーマが頻繁に取り上げられています。日本は、欧州諸国と比較して労働時間が長く、仕事と子育てや介護を無理なく両立させるためには、長時間労働の是正が必要と内閣府は提言しています。

内閣府が発出している「働き方改革実行計画」では、働き方改革の意義（基本的考え方）として下記の課題を提起しています。

### ■ 働き方改革実行計画（抜粋）

日本の労働制度と働き方にある課題	
正規、非正規の 不合理な処遇の差	= 正当な処遇がなされていないという気持ちを「非正規」労働者に起こさせ、頑張ろうという意欲をなくす。
世の中から 「非正規」という言葉 を一掃していく	正規と非正規の理由なき格差を埋めていけば、自分の能力を評価されている納得感が醸成。納得感は労働者が働くモチベーションを誘引するインセンティブとして重要、それによって労働生産性が向上していく。
長時間労働	= 健康の確保だけでなく、仕事と家庭生活との両立を困難にし、少子化の原因や、女性のキャリア形成を阻む原因、男性の家庭参加を阻む原因。
長時間労働を自慢 するような風潮が 蔓延・常識化している 現状を変えていく	長時間労働を是正すれば、ワーク・ライフ・バランスが改善し、女性や高齢者も仕事に就きやすくなり、労働参加率の向上に結びつく。経営者は、どのように働いてもらうかに関心を高め、単位時間（マンアワー）当たりの労働生産性向上につながる。
単線型の 日本のキャリアパス	= ライフステージに合った仕事の仕方を選択しにくい。
単線型の 日本のキャリアパス を変えていく	転職が不利にならない柔軟な労働市場や企業慣行を確立すれば、自分に合った働き方を選択して自らキャリアを設計可能に。付加価値の高い産業への転職・再就職を通じて国全体の生産性の向上にも寄与。

出典：働き方改革実行計画（概要）平成 29 年 3 月 28 日 働き方改革実現会議決定

このような情勢の中、中小企業においても「働き方改革」への対応が企業経営で必要不可欠な取り組みになってきています。時代の流れは確実に「労働時間の短縮」に向かっています。本レポートでは、上記の「日本の労働制度と働き方にある課題」のうち、長時間労働の是正にテーマをしばって残業削減・生産性向上の手法を解説します。

### ■ 労働時間削減に取り組む意義

以前のように、単純に競合他社とのコスト競争を繰り広げる中での人件費削減であれば、残業を減らすことで何とか対応できました。しかし、長引く景気低迷によってモノが売れない上に、デフレの進展で価格も低下し、残業代を削減するだけでは追いつかなくなりました。企業が生き残り、そこで働く社員が健康であるためには、仕事量をコントロールする必要があります。

# 2

## 企業経営情報レポート

# 組織の仕事を「5S」の観点で見直す

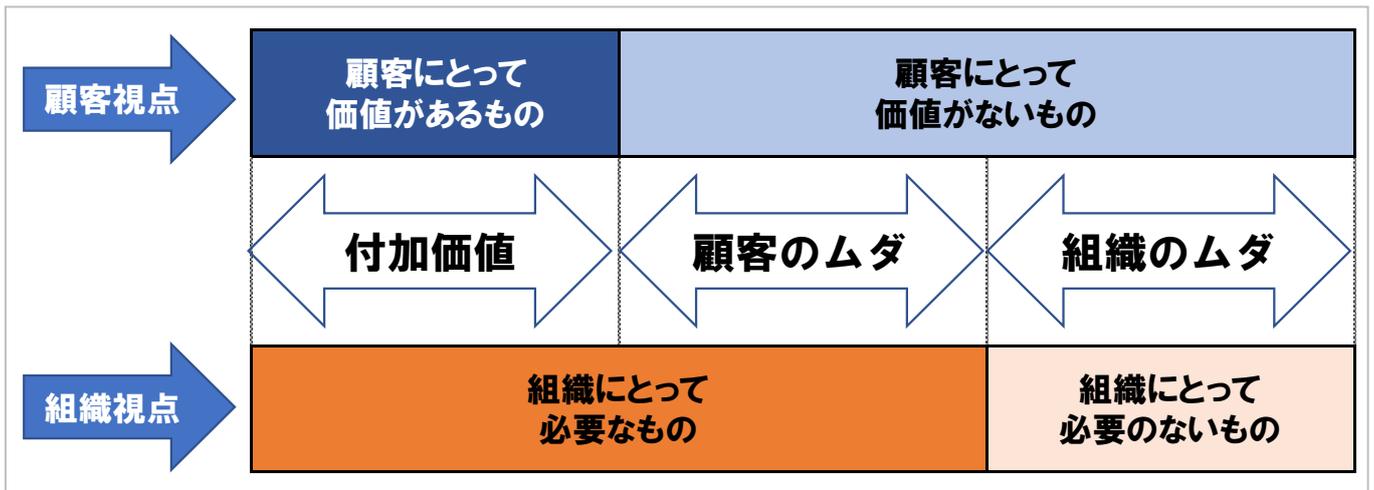
### ■ 整理:仕事を捨てて残業を削減する

整理の最初の手順は、不要なモノを捨てることです。このステップでは「仕事を捨てる・やめる」ということになります。やめる対象となる仕事は、顧客にとって価値を生み出していない仕事です。組織にとって必要／不必要で判断するのではなく、顧客にとって価値を生み出している／いないで判断するのです。

組織にとって必要でも、顧客にとって価値を生み出していない仕事を「やめる」ことを考えていくことで、自分たちにとっての顧客が何を求めているかを改めて感じることができます。

そして、それを感じることができれば、顧客に対して新しい価値を提供することができるようになります。

### ■ 顧客の視点と組織の視点



例えば、週次や月次で行われる進捗管理などの打ち合わせを考えてみます。

組織にとっての価値は、「状況に合わせた要員配置ができる」「予定通りに納品できる」「発生している問題を把握し、対応がとれる」等でしょう。

次は、顧客にとっての価値は何なのかを考えてみます。

「製品を予定通りに受け取れる」「期待通りの品質（機能、性能など）が得られる」ことでしょうか。これらは顧客にとって当たり前のことであり、なんら新しい価値を生み出していません。

このように顧客にとって価値を生んでいない仕事が現実の世界では大量に発生しています。

顧客にとって価値を生み出していない仕事を抽出し、仕事の中に埋もれている組織や自分自身にとっての価値を他の仕事に移転したり、代替する方法を考え実現して、初めて仕事を捨てることができるようになります。

# 3

## 企業経営情報レポート

# 社員個々人でできる時間外労働削減のポイント

前章では、時間外労働削減について、組織的な取り組みの例を紹介しました。本章では、社員個々人が取り組める残業削減の手法を解説いたします。

### ■ 残業ゼロで結果を出す社員

#### (1) 仕事に取り掛かる前に全体把握を心がける

多くの業務量を抱え、さらにプラスアルファの仕事の依頼があっても動じず、上手くこなせる社員がいます。多忙でも余裕を見せる社員に共通している点は「段取りが良い」、この一言につきまします。段取りとは、「事を運ぶための順序。事がうまく運ぶように、前もって手順をととのえること」と辞書では定義されています。

つまり、段取りとは「先を読んだ行動ができる」ことを指します。段取りが良いというのは速いスピードで手際良く作業を処理するものではありません。常に仕事の目的を考え、確実な達成に導くため、「先読み」した手順を踏むことを指します。

人はいったん作業を始めると、目の前のことに一生懸命になってしまうものです。企画書や書類を作成している時、没頭してしまい気がつけば時間オーバーになってしまった経験はないでしょうか。その結果、時には残業でカバーせざるを得なくなってしまいます。これらは「仕事に取り掛かる順序」を変え、全体把握をすることで解決できる場合があります。

#### ■ 全体把握のポイント

**STEP 1** : 先に全体を見る

**STEP 2** : タスクを分ける

**STEP 3** : タスクごとにかかる所要時間を決める

#### (2) 所要時間を決めてから取り掛かる

段取りが良い人は、仕事全体を見て何が必要かを考えます。そして、タスクを書き出し、各タスクに充てられる所要時間を決めます。

所要時間を決める理由は、「納期に間に合わせるため」です。「納期」というのは、そもそも守られるべき当然のことで、場合によっては品質よりも大事な前提条件です。

そして、タスク管理の本質は「所要時間」をコントロールすることです。今抱えているタスクには何時間必要なのか、余裕を持って間に合わせる設定になっているか、無理があるなら、1つのタスクの所要時間を短縮できないか等の「検証」が必要です。そのためにも、タスクを書き出すだけでなく、「所要時間」も設定するべきです。目に見える形で時間を意識することで、時間オーバーで締め切りに間に合わないといった事態は予防できます。

# 4

## 企業経営情報レポート

# 時間外労働の削減に成功した企業の事例

### ■ 顧客を巻き込んだ業務改善により業務効率を向上

#### (1) 事例企業の概要

- A社 a支店 事業内容／港湾運送業など
- 従業員数／430名（うち、正社員330名）
- 所在地／兵庫県
- 勤務形態／オフィス 8:45～17:45 週休2日制
- 年間休日 119日
- 時間外労働の削減時間（社員一人あたり）：10時間／月

#### (2) 時間外労働削減の取り組みの背景

業務の繁閑があるだけでなく、繁忙期には人員が不足する傾向がありました。そのため顧客を巻き込んだ業務改善、残業実施状況の管理などの取り組みを進めることで業務効率が向上し、結果として時間外労働の削減につながった事例です。

#### (3) 取り組みの内容

##### ① 残業の事前申請と実施状況の管理

始業時と終業前に行うミーティングの際に、管理職が残業予定者の業務内容と退社予定時間を確認し、急ぎの業務以外は翌日に行うように指導をしたり、他の社員へ仕事を割り振ったりするなどの調整を必要に応じ行いました。

残業の実績は、毎月2回、15日と25日に各部の管理職が集計をして、管理部門に報告しています。残業が多い部門はその都度、なぜ残業が多いのかという理由も報告し、適切に業務を進め、みだりに残業を行わないよう管理しています。

##### ② 顧客を巻き込んだ業務効率化・改善

自社のコストが増加すれば、顧客が当社に支払う費用にも影響します。A社は、自社のコスト削減や業務効率化が図れるとともに、顧客にとってもコスト削減につながるような提案を顧客に打診しています。

例えば、顧客とやり取りする書類については、業務効率化を図るため、自社で使用する様式と顧客で使用する様式を統一してもらえるように依頼し、内容の整理や確認に要する時間を削減するなどしています。このような業務効率化、作業量の低減により、自社と顧客双方の業務効率化が進み、双方の時間外労働の削減が図れるものと考えています。

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:人事制度 > サブジャンル:人事評価

# 評価対象期間

人事評価を行うに当たって、  
評価期間をどう設定すればよいのでしょうか。

人事評価の目的により様々ですが、昇給については過去1年間、賞与については過去6ヶ月間(賞与算定期間にあわせて)を対象期間とするのが一般的です。評価項目は、情意評価、成績評価は年2回、能力評価は年1回実施します。

## 1 昇給のための人事評価

昇給は通常年1回行われます。例えば、4月1日付けで昇給を実施するときは、そこまでの1年間(前年の4月1日~当年3月31日)を対象として、主に能力評価を実施します。

## 2 賞与のための人事評価

賞与支給は、年2回から3回の支給日と算定期間を決めるのが一般的です。例えば夏期賞与の場合、6月15日を支給日として、当年1月~6月までを算定期間とします。人事評価の対象期間も賞与の算定期間と同一とし、評価期間中の情意評価、成績評価を実施します。

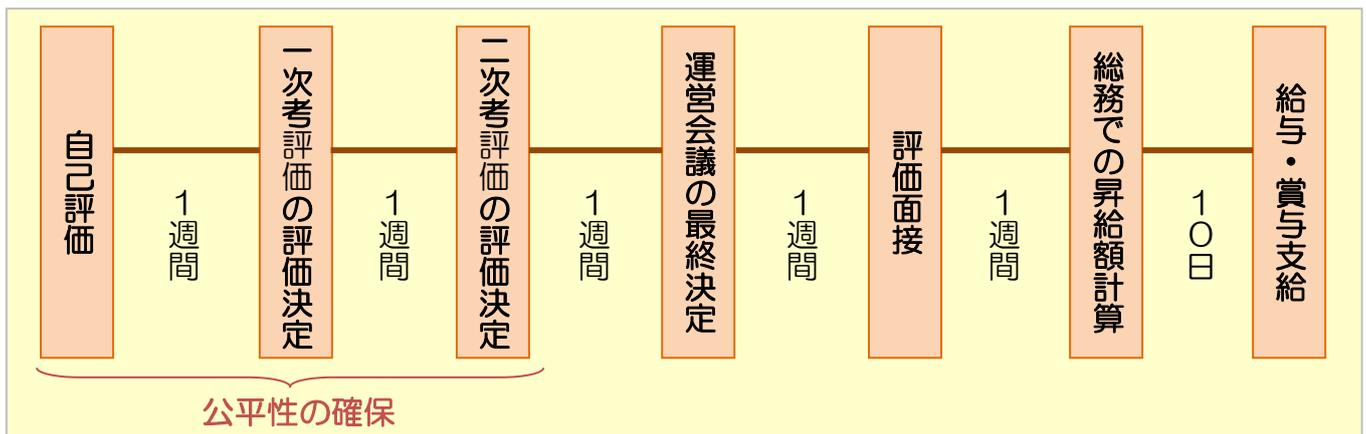
## 3 昇進・昇格のための人事評価

昇進・昇格の実施に先立つ1年間を人事評価の対象とします。評価項目はすべてを対象とし、総合的に鑑みる必要があります。

### ■効果時期事例

評価月	支給月	目的	評価期間	評価対象
3月	6月	夏期賞与	9月1日~2月28日	情意、成績
9月	12月	冬期賞与	3月1日~8月31日	情意、成績
3月	4月	昇給・昇格	4月1日~2月28日	情意、成績、能力

### ■評価スケジュール事例



ジャンル:人事制度 > サブジャンル:人事評価

# 目標管理制度とは

社員に目標を持たせて、目標に沿う仕事をしてもらいたいと思います。どのような制度を導入すればよろしいですか。

## 1 目標管理制度とは

組織目標や等級基準に基づいた個人目標を設定し、その取り組み状況や達成度合を評価する制度。各階層で設定された目標が達成されて、初めて組織全体のビジョンが達成されます。目標管理は、目標の立案、遂行、遂行状況の確認と課題抽出、課題に対する対策立案と実施、というPDCAサイクルによって段階的に達成されるものです。

## 2 運用方法

### (1) 目標の種類

- ・ **成果目標**…部門、チーム目標達成のための取組目標
- ・ **業務目標**…自らの立場に求められる仕事や能力を高めるための目標
- ・ **チャレンジ目標**…自己啓発をもとに能力や行動を開発するための目標

### (2) 評価回数、時期の検討

年間を通じての管理、つまり年 1 回の目標設定と評価を行う方法と半期ごとに目標設定を行い、評価する方法（年 2 回）が一般的です。

## 3 目標管理シートの作成

目標管理シートを作成し目標やその内容、達成方法等を目に見えるようにすることが必要です。目標管理シートはいくつかのパターンを用意し、自社にふさわしいものを選択するようにしましょう。また、作成したシートは確定ではなく、運用後改善を進め、自社になじむようにすることが重要です。

## 4 個人目標の設定

個人目標の設定は、目標の内容に枠組みを持たせるものの社員の自主性を重視し、その枠組みの中で取り上げるテーマは社員自らの判断で決定させます。その実行も自己管理、自己統制に任せることが、自主性を育てるポイントとなります。そのため、目標が単なる目標（スローガン）では、個人では実行に移せず、目標管理全体が機能しないこととなります。

目標設定こそが、目標管理成功の要であり、この設定に時間や労力を費やすこととなります。目標設定にはセオリーがあり、具体的な方策や手段が不可欠です。この先、半年、1年間の施設のあるべき姿や自分の仕事について、結果だけでなく手段、方法を含めて、そのストーリーを描くこととなります。