

週刊 企業経営**WEB MAGAZINE**
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 2012年9月21日号**

アジア新興国・地域の経済見通し

～輸出が低迷するなか、内需の二極化が鮮明に

経済・金融フラッシュ 2012年9月20日号

資金循環統計(12年4-6月期)

～個人金融資産は前年比2兆円増の1515兆円

2

経営TOPICS**統計調査資料**

全国小企業月次動向調査

(2012年8月実績、9月見通し)

3

経営情報レポート

資金に困らない企業体質をつくる

資金繰り改善のポイント

4

経営データベース**ジャンル: 人事制度** サブジャンル: **目標管理制度**

目標管理制度とノルマ管理の違い

目標管理制度を導入する際の適用範囲

アジア新興国・地域の経済見通し ～輸出が低迷するなか、内需の二極化が鮮明に

要旨

1 先進国の経済停滞が長期化しており、それに伴ってアジア新興国・地域全体の成長率も低迷が続いている。主因は経済大国であるインドの停滞である。ただし、経済規模が小さい国・地域には底堅く成長しているところも存在しており、成長率の二極化が鮮明になっている。

2 貿易に関しては、ほぼすべてのアジア新興国・地域で輸出が低迷している。一方、内需の伸び率には違いが現れており、これが成長率の二極化の原因と言える。実際、韓国・台湾の個人消費が冴えない一方、ASEAN諸国は良好である。投資についても同様の傾向が見られる。インドはアジアの中では高い成長を示しているが、過去の高成長と比較すると減速傾向にあると考えられる。

3 金融市場を見ると、株価も二極化していることが分かる。実体経済が不調な韓国・台湾・インドは株価のパフォーマンスも悪いが、ASEAN諸国のパフォーマンスは良い。

4 先行きのリスクとしては、海外投資家のリスク許容度の低下などから一時的にアジア全体で株価や為替が下落することが考えられる。また、海外経済の低迷が長期化することもリスクである。輸出依存度の高い韓国や台湾だけ

でなく、底堅い成長を維持している

ASEAN諸国においても、輸出の不調が続けば内需への悪影響が無視できなくなる可能性が高い。また、ASEAN諸国では政府主導で内需を喚起している国も多いため、政府の信任や政策実行力が低下することで成長が抑制されてしまうこともリスク要因として挙げられる。

アジア新興国・地域の経済見通し

(前年比、%)

実質GDP 成長率	2011年 (実)	2012年				2013年	
		1-3 (実)	4-6 (実)	7-9 (予)	10-12 (予)	(予)	(予)
韓国	3.6	2.8	2.3	2.3	2.2	2.4	3.2
台湾	4.0	0.4	▲0.2	1.0	2.6	1.0	3.4
マレーシア	5.1	4.9	5.4	5.0	5.0	5.1	5.0
タイ	0.1	0.4	4.2	3.2	15.2	5.5	3.9
インドネシア	6.5	6.3	6.4	6.3	6.3	6.3	6.5
フィリピン	3.9	6.3	5.9	4.6	4.6	5.4	4.7
インド (下段:年度ベース)	7.5 <6.5>	5.3	5.5	5.8	5.9	5.6 <5.9>	6.5 <6.5>

(前年比、%)

インフレ率	2011年 (実)	2012年				2013年	
		1-3 (実)	4-6 (実)	7-9 (予)	10-12 (予)	(予)	(予)
韓国	4.0	3.0	2.4	1.6	2.0	2.3	3.0
台湾	1.4	1.3	1.7	3.3	2.6	2.2	1.4
マレーシア	3.2	2.3	1.7	1.6	1.7	1.8	2.5
タイ	3.8	3.4	2.5	3.0	2.6	2.9	3.4
インドネシア	5.4	3.7	4.5	4.9	4.8	4.5	5.5
フィリピン	4.7	3.1	2.9	3.8	3.9	3.5	4.1
インド (下段:年度ベース)	9.5 <8.8>	7.5	7.5	7.3	7.0	7.3 <7.2>	6.8 <6.8>

(注) 2012年の内訳は前年同期比。インドのGDP成長率は供給側の数値(GDP at factor cost)。インドのインフレ率はWPI上昇率、他の国・地域はCPI上昇率。
(資料) CEIC、ニッセイ基礎研究所

資金循環統計(12年4-6月期) ～個人金融資産は前年比2兆円増の1515兆円

要旨

1 個人金融資産(12年6月末): 前期比では3兆円減

2012年6月末の個人金融資産残高は、前年比2兆円(0.1%)増の1515兆円となった。2011年6月末以降の一年間に17兆円の資金流入(フロー)があったが、この間の時価減少が15兆円に達し、流入額の殆どが相殺された形だ。

四半期ベースでは、前期(12年1-3月)末比で3兆円の減少となった。例年4-6月期は一般的な賞与支給月を含むことからフローで流入超過となる傾向があり、言わば“家計が潤う時期”にあたる。今回もフローは11兆円の流入超過となったが、欧州危機緊迫化等に伴って円高・株安が進行したことによる時価の減少が14兆円(うち株式・出資金が9兆円、投資信託が5兆円)に達し、流入額を上回った。1-3月期には円安・株高により22兆円の時価増加が発生していたが、4-6月期にその2/3が失われた計算となる。

2 景資金流入の詳細: リスク回避姿勢は継続

4-6月期の個人金融資産への資金流入について詳細を見ると、相変わらず現預金への流入が突出している。例年4-6月期は株式や投資信託といったリスク性資産にも資金が流入する傾向があるが、今年は投資信託への流入鈍化が顕著になっており、

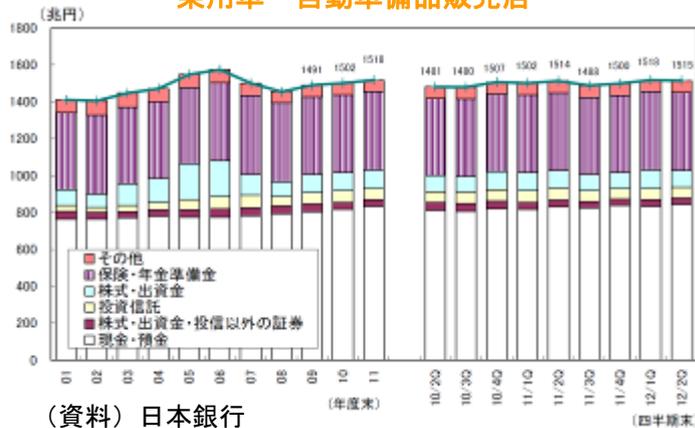
家計のリスク回避姿勢が強い状態が続いている。

現預金の内訳としては、引き続き普通預金などの流動性預金が大半となっている。投資環境が厳しいなか、定期預金金利も低迷しており、行き場の無いマネーが流動性預金に滞留しているようだ。

3 部門別資金過不足等: 海外の国債保有比率が過去最高に

12年4-6月期の資金過不足の状況を主要部門別にみると、財政赤字に伴う一般政府の資金不足額16.9兆円を民間部門の資金余剰20.6兆円(家計が21.7兆円の資金余剰、民間非金融法人が1.1兆円の資金不足)等で賄い、1.0兆円が海外に回っている構造にある。前年度と比べた場合の変化としては、家計の資金余剰が4兆円減少する一方で企業の資金不足が3兆円縮小しているほか、一般政府の資金不足額も2兆円縮小している。

乗用車・自動車備品販売店



全国小企業月次動向調査 (2012年8月実績、9月見通し)

要約

調査の要領

調査時点 2012年9月3日～5日

調査対象 当公庫取引先 1,500 企業（調査対象の企業規模は裏面のとおり）

有効回答企業数 1,141 企業 回答率 76.1%

製造業（従業者20人未満） 卸売業（同10人未満） 小売業（同10人未満）
飲食店（同10人未満） サービス業（同20人未満） 建設業（同20人未満）
運輸業（同20人未満）

1 売上

- 8月の売上DIは、前月からマイナス幅が10.0ポイント縮小し、▲12.3となった。
- 9月の売上DIは、▲13.8とマイナス幅が拡大する見通しである。
- 業種別にみると、製造業はマイナス幅が拡大したが、非製造業はマイナス幅が縮小した。

■売上DIの推移（企業種計、季節調整値）

	2012/3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
実績	▲11.7	▲16.7	▲15.7	▲17.4	▲22.3	▲12.3	-
見通し	▲13.3	▲13.8	▲15.3	▲14.1	▲21.6	▲19.5	▲13.8



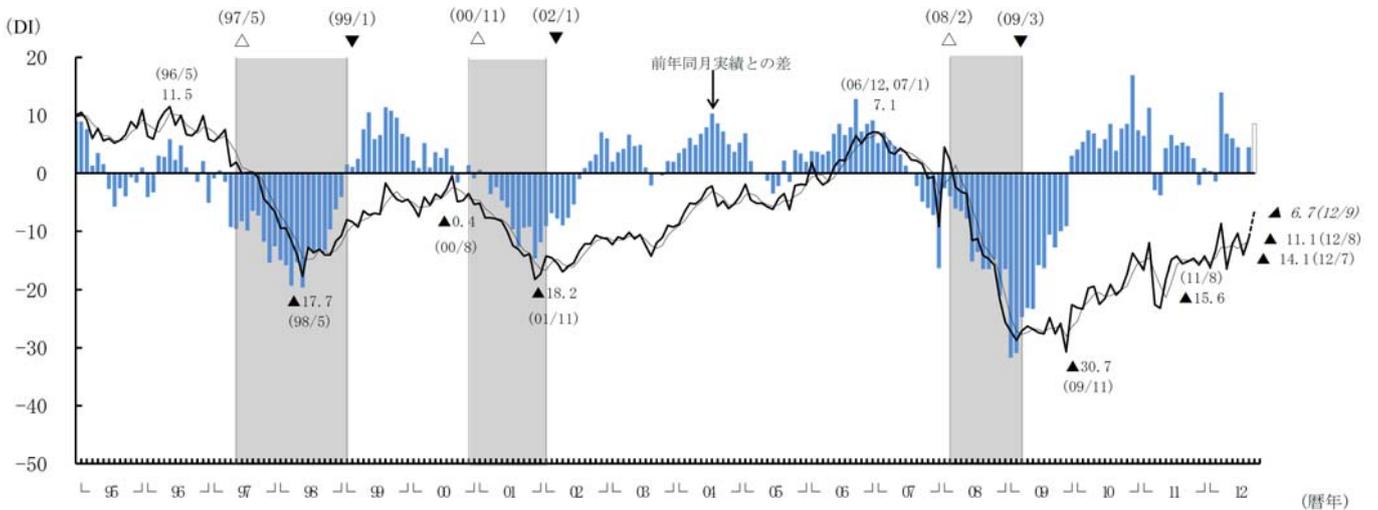
(注) 1 DIは前年同月比で「増加」企業割合－「減少」企業割合
2 _____は実績、.....は見通し。斜体は見通しの値を示す。

2 採 算

- 8月の採算DIは、前月からマイナス幅が縮小し、▲11.1となった。前年同月実績と比べて、4.5ポイント上回っている。
- 9月の採算DIは、▲6.7とマイナス幅が縮小する見通しである。

■採算 DI の推移（全業種計、季節調整値）

	2012/3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
実 績	▲ 8.7	▲ 16.4	▲ 12.2	▲ 10.4	▲ 14.1	▲ 11.1	-
見 通 し	▲ 6.1	▲ 8.0	▲ 11.6	▲ 10.5	▲ 13.3	▲ 10.1	▲ 6.7
前年同月実績との差	13.9	6.8	6.0	4.5	0.2	4.5	8.5



- (注) 1 DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合
 2 実線は実績、破線は見通し。斜体は見通しの値を示す。
 3 白抜き部分は見通しと前年同月実績との差

■業種別売上DIの推移（季節調整値）

(1) 売上DI

	2011年									2012年									
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	
製 造 業	▲ 9.5	▲ 16.2	▲ 13.6	▲ 15.0	▲ 10.0	▲ 11.3	▲ 8.3	▲ 9.3	▲ 17.7	▲ 12.5	▲ 4.9	▲ 14.2	▲ 9.5	▲ 10.8	▲ 11.2	▲ 17.8	▲ 21.1	▲ 11.2	製 造 業
金属・機械	12.2	6.8	4.8	1.5	3.4	1.7	4.1	1.5	▲ 9.7	▲ 14.4	▲ 7.6	▲ 13.1	2.0	▲ 9.7	▲ 4.4	▲ 6.6	▲ 19.6	▲ 3.3	金属・機械
その他製造	▲ 26.5	▲ 36.1	▲ 27.6	▲ 23.9	▲ 19.9	▲ 21.8	▲ 18.3	▲ 21.0	▲ 20.7	▲ 11.8	▲ 8.2	▲ 16.6	▲ 17.8	▲ 13.6	▲ 15.4	▲ 22.3	▲ 21.3	▲ 15.2	その他製造
非製造業	▲ 44.2	▲ 33.3	▲ 29.3	▲ 28.4	▲ 30.0	▲ 29.6	▲ 25.0	▲ 27.2	▲ 23.8	▲ 26.4	▲ 21.0	▲ 11.2	▲ 17.3	▲ 16.4	▲ 17.9	▲ 23.7	▲ 10.8	▲ 14.6	非製造業
①卸売業	▲ 37.0	▲ 14.8	▲ 25.2	▲ 22.8	▲ 34.5	▲ 24.0	▲ 21.9	▲ 23.3	▲ 19.4	▲ 24.6	▲ 17.7	▲ 20.7	▲ 24.1	▲ 3.3	▲ 15.0	▲ 12.0	▲ 17.4	▲ 16.8	①卸売業
織・衣・食	▲ 59.2	▲ 39.9	▲ 48.8	▲ 30.8	▲ 38.8	▲ 29.9	▲ 27.5	▲ 23.3	▲ 12.7	▲ 21.1	▲ 34.1	▲ 25.9	▲ 11.1	▲ 2.3	▲ 25.8	▲ 13.1	▲ 15.7	▲ 15.2	織・衣・食
機械・建材	▲ 18.1	▲ 4.6	▲ 11.9	▲ 16.1	▲ 29.2	▲ 15.6	▲ 16.5	▲ 19.1	▲ 20.6	▲ 28.3	▲ 7.0	▲ 18.0	▲ 32.3	▲ 13.6	▲ 10.7	▲ 10.4	▲ 16.5	▲ 18.1	機械・建材
②小売業	▲ 46.0	▲ 40.2	▲ 36.0	▲ 32.4	▲ 37.7	▲ 40.7	▲ 32.6	▲ 31.9	▲ 36.3	▲ 38.2	▲ 32.7	▲ 26.7	▲ 27.8	▲ 22.3	▲ 33.0	▲ 30.5	▲ 28.2	▲ 21.2	②小売業
耐久消費財	▲ 39.4	▲ 19.8	▲ 22.5	▲ 13.0	▲ 41.0	▲ 48.8	▲ 45.1	▲ 34.6	▲ 31.3	▲ 34.7	▲ 37.5	▲ 38.7	▲ 22.2	▲ 25.7	▲ 18.8	▲ 30.4	▲ 25.6	▲ 19.6	耐久消費財
非耐久消費財	▲ 46.0	▲ 44.5	▲ 39.1	▲ 35.0	▲ 37.0	▲ 38.1	▲ 29.8	▲ 32.5	▲ 35.8	▲ 37.7	▲ 32.2	▲ 28.9	▲ 27.5	▲ 21.6	▲ 36.2	▲ 28.9	▲ 28.8	▲ 21.8	非耐久消費財
③飲食店	▲ 40.5	▲ 26.8	▲ 31.3	▲ 24.6	▲ 28.0	▲ 27.4	▲ 20.8	▲ 22.6	▲ 27.3	▲ 32.7	▲ 16.1	8.8	▲ 9.4	▲ 14.1	▲ 21.0	▲ 36.7	6.7	▲ 12.1	③飲食店
④サービス業	▲ 49.3	▲ 33.9	▲ 29.6	▲ 31.0	▲ 29.4	▲ 27.6	▲ 29.5	▲ 30.2	▲ 21.5	▲ 18.1	▲ 20.4	▲ 9.1	▲ 14.9	▲ 18.7	▲ 14.9	▲ 19.6	▲ 10.1	▲ 15.9	④サービス業
事業所向け	▲ 49.6	▲ 26.6	▲ 22.8	▲ 20.4	▲ 23.4	▲ 19.3	▲ 21.2	▲ 12.1	▲ 12.2	▲ 14.2	▲ 26.4	▲ 19.4	▲ 15.7	▲ 10.9	▲ 21.0	▲ 11.3	▲ 11.9	▲ 30.6	事業所向け
個人向け	▲ 45.9	▲ 35.9	▲ 34.0	▲ 35.0	▲ 31.4	▲ 29.5	▲ 31.6	▲ 34.5	▲ 24.5	▲ 18.7	▲ 19.0	▲ 7.0	▲ 11.3	▲ 20.8	▲ 15.9	▲ 23.1	▲ 9.8	▲ 14.9	個人向け
⑤建設業	▲ 29.9	▲ 27.5	▲ 22.8	▲ 22.0	▲ 16.6	▲ 8.1	▲ 5.8	▲ 17.4	2.0	▲ 5.2	▲ 6.3	▲ 12.5	▲ 0.8	▲ 2.0	0.2	2.0	0.8	1.6	⑤建設業
⑥運送業	▲ 49.1	▲ 38.2	▲ 38.3	▲ 13.3	▲ 26.8	▲ 36.1	▲ 39.5	▲ 18.1	▲ 45.2	▲ 48.0	▲ 42.1	▲ 18.5	▲ 0.6	▲ 3.0	▲ 11.8	▲ 13.9	▲ 17.8	▲ 21.2	⑥運送業
道路貨物	▲ 31.1	▲ 33.1	▲ 35.2	4.9	▲ 18.7	▲ 28.5	▲ 34.8	▲ 23.0	▲ 41.2	▲ 47.1	▲ 38.8	▲ 26.6	5.2	0.5	▲ 8.4	▲ 3.5	▲ 4.2	▲ 12.9	道路貨物
個人タクシー	▲ 94.7	▲ 67.4	▲ 43.1	▲ 52.6	▲ 42.3	▲ 51.6	▲ 46.7	▲ 13.3	▲ 38.5	▲ 40.6	▲ 45.6	▲ 15.3	▲ 19.4	▲ 28.0	▲ 17.4	▲ 35.0	▲ 46.1	▲ 44.2	個人タクシー
全業種計	▲ 40.3	▲ 31.2	▲ 27.6	▲ 26.2	▲ 27.6	▲ 27.4	▲ 22.6	▲ 24.9	▲ 23.0	▲ 24.4	▲ 18.9	▲ 11.7	▲ 16.7	▲ 15.7	▲ 17.4	▲ 22.3	▲ 12.3	▲ 13.8	全業種計

(2) 採算D I

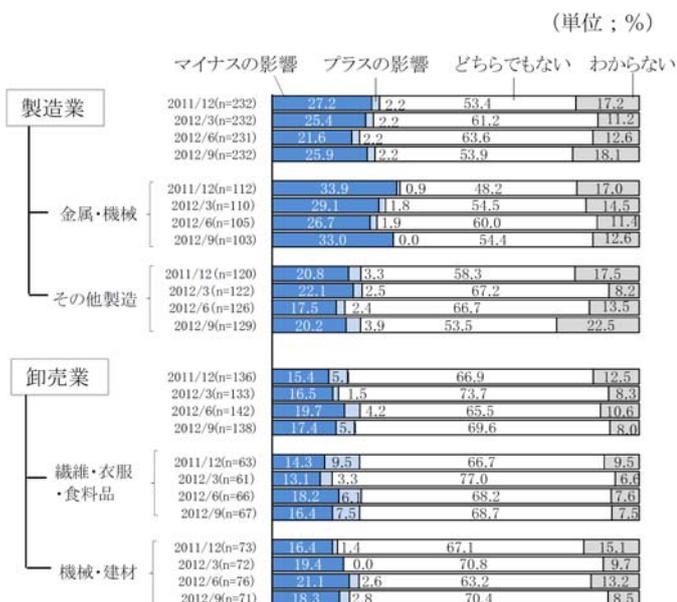
	2011年				2012年					全業種計									
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
全業種計	▲23.2	▲18.2	▲14.9	▲14.3	▲15.6	▲15.2	▲14.7	▲15.8	▲14.3	▲16.2	▲13.4	▲8.7	▲16.4	▲12.2	▲10.4	▲14.1	▲11.1	▲6.7	全業種計

- (注) 1 網かけは、前月から低下した数値
 2 斜体は見通しの値。ゴシックは、調査開始（93年2月）以来の最高値または最低値。

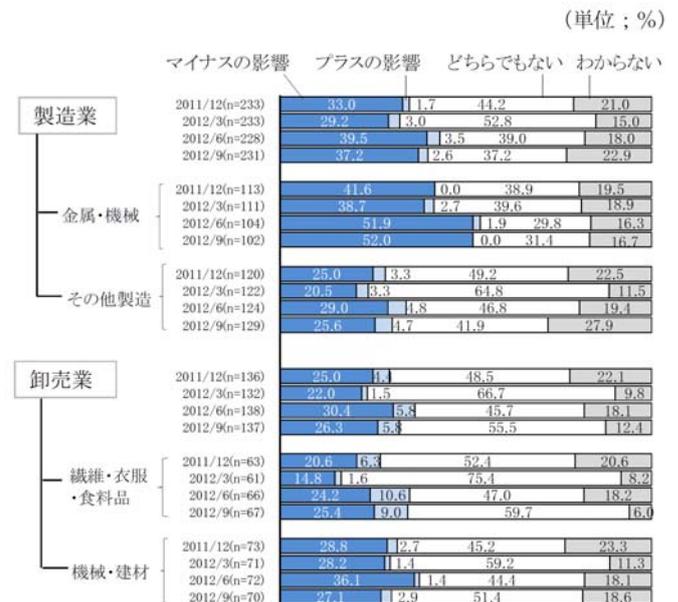
3 円高の影響について

- ここ最近の為替水準が現在の業況に「マイナスの影響」を及ぼしていると回答した企業割合は、製造業で25.9%、卸売業で17.4%となった。前回調査（2012年6月）と比べると、「マイナスの影響」と回答した割合は、製造業で上昇、卸売業で低下している。
- 現在の為替水準が今後も続くと仮定すると、今後の業況に「マイナスの影響」が出ると回答した企業割合は、製造業で37.2%、卸売業で26.3%と、いずれも現在の業況に与える影響よりも高い水準となった。前回調査と比べると、「マイナスの影響」と回答した割合は、製造業、卸売業ともに低下している。

現在の業況に与える影響について



今後の業況に与える影響について



- (注) 調査期間中の為替レートの平均値（17時時点）は、2011年12月が1ドル=77.79円（12月1日～6日）、2012年3月が1ドル=81.32円（3月1日～5日）、2012年6月が1ドル=78.24円（6月1日～5日）、2012年9月が1ドル=78.39円（9月3日～5日）（資料：日本銀行「外国為替市況」）。

資金に困らない企業体質をつくる 資金繰り改善のポイント

ポイント

- ① 資金不足が起こるワケ
.....
- ② 当面の資金を確保しピンチを乗り切る
.....
- ③ 資金不足に陥らないための秘策
.....



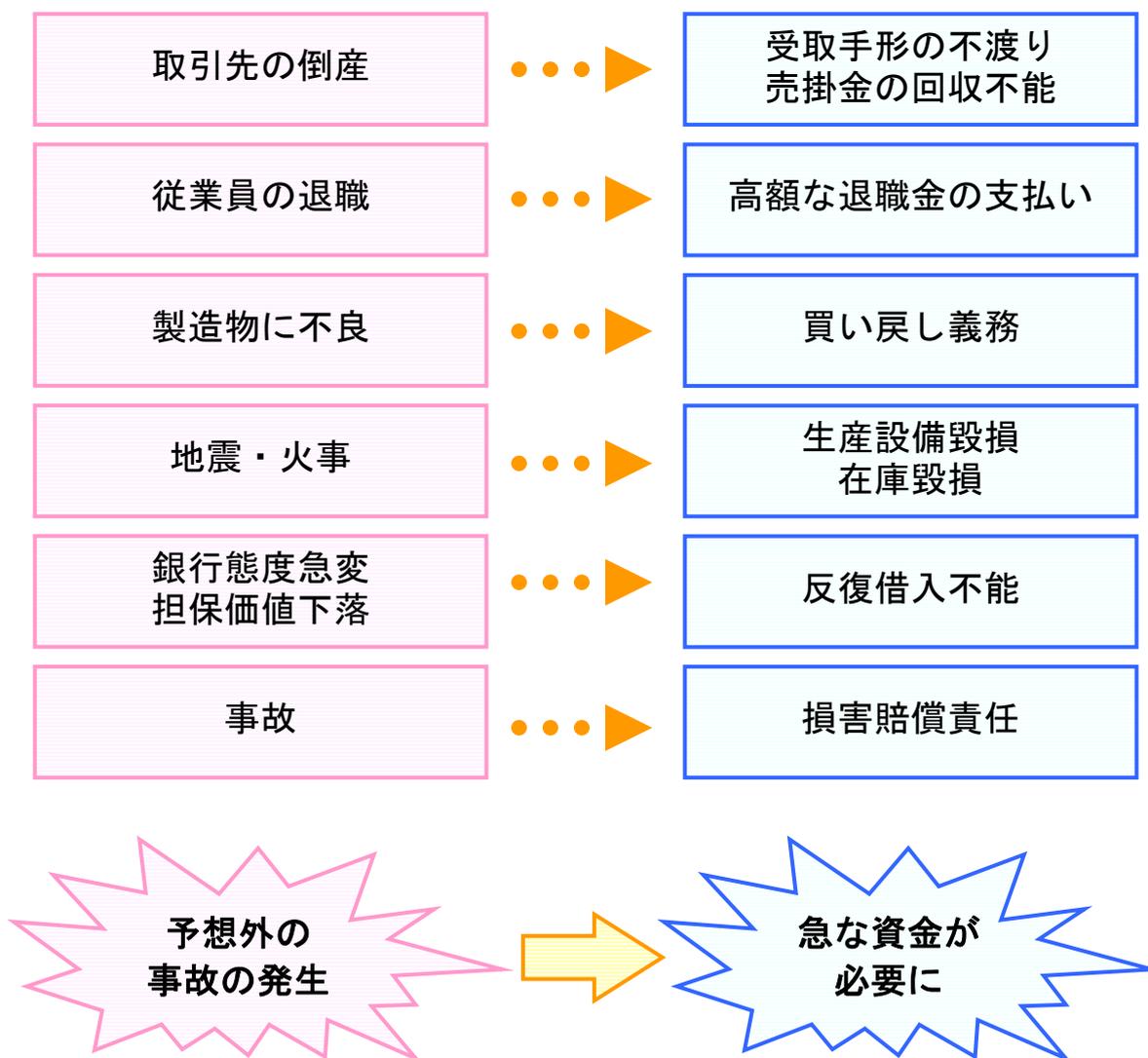
1 資金不足が起こるワケ

■ 常に潜んでいる資金不足のリスク

会社が突然、資金不足を起こす原因はいくつもあります。代表的なものは取引先の倒産です。大口の売掛金が回収不能になることで、連鎖倒産する例は多くみられます。

その他にも、期日一括返済型の借入金の反復借入ができなかった場合や、ベテラン従業員の退職に伴う高額な退職金の支払が突然発生した場合、地震や火事などの自然災害による商品や設備の毀損による損害など、常に会社の周りには資金不足を招くリスクが存在しています。

■ 資金不足に突然陥るリスク



2 当面の資金を確保しピンチを乗り切る

■ 金融機関に頼む前に取り組むべきこと

資金が不足する可能性があるとき、真っ先に思いつくのは金融機関からの借入ですが、金融機関に頼む前に、自社でできる対策は打っておく必要があります。

決して安易に金融機関への融資依頼をしないことです。まず、自社で資金を捻出する方法を考え、金融機関への依頼は最後の手段として考えるべきです。

そうしないと、金融機関に融資の申し込みを行ない、それが通ったならば、多くの場合、それで安心してしまい、自力で資金を捻出することなど頭から離れてしまい、また同じことを繰り返すことになりかねません。

以下に、自社でできる資金捻出の方法を紹介しますが、これらは、あくまでも緊急避難的な手法であって、キャッシュの源泉である利益を増加させる仕組みをつくらないことには、いつまでたっても負のスパイラルから脱することはできません。

■ コスト削減のポイント

(1) コスト削減は金額の多いものから

資金繰りを改善するためにまずやるべきことは、コスト削減です。

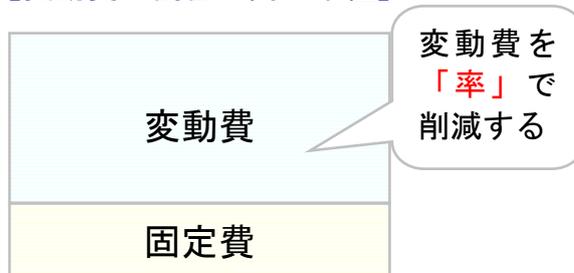
しかし、やみくもに削減してはいけません。コスト削減にもセオリーがあります。それは、金額の多い方から削減することです。

変動費と固定費の割合の高い方から着手し、その中でも金額の高いものから削減を図っていきます。

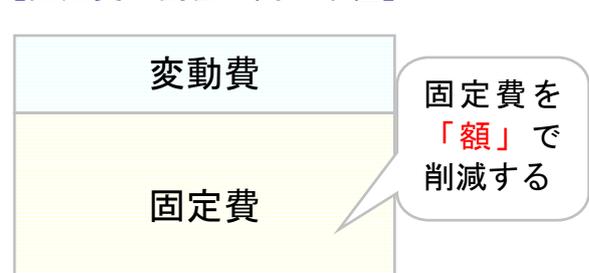
変動費の割合の高い製造業や卸売業、小売業は、変動費率を低下させることができないかを検討します。ここでのポイントは、変動費は額でなく「率」で下げることです。

一方、固定費の割合の高いサービス業などは、固定費のうちどの科目の金額が多いのかを勘定科目別に分析し、「額」で削減を検討します。

【変動費の割合が高い業種】



【固定費の割合が高い業種】



3 資金不足に陥らないための秘策

■ 売掛債権の徹底管理

売上代金を確実に回収できなければ、売掛債権が現金化されないために資金繰りに影響が生じます。また、売上を上げて相手先が倒産することになれば、資金繰りは厳しくなります。このようなケースの予防策としては、売掛金推移表の作成など、数字の推移をチェックする方法があります。

■ 売掛債権管理表例

(単位：千円)

得意先	前月残高	当月売上	現金回収	当月残高	滞留月数 (ヶ月)
A	2,000	1,000	700	2,300	2.3
B	1,500	600	200	1,900	3.2
C	1,000	500	500	1,000	2.0
計	4,500	2,100	1,400	5,200	2.5

上記のような売掛債権管理表を作成すると、顧客別の売掛債権回収状況が一覧で確認することができます。

■ 代金回収率の向上

販売代金が回収されないと、資金が寝てしまい資金繰りに影響を与えます。

「営業は代金の回収をして完了する」ということを、営業マンに徹底することが重要です。営業マンは販売には一生懸命ですが、いざ回収となると「自分の仕事でない」と勘違いしていることもよく聞く話です。

営業マンの評価は、「売上高」「利益」の他に「代金回収率」も加えて行なうことが必要となります。売掛債権の一覧表を営業マンに回覧したり、回収率のワースト先を表にしたりして、営業マンに意識を付けさせるべきです。

また、取引先別に与信限度を設定し、回収率の悪い取引先には、限度額を低くするなどの対策も必要です。

■ 前受金の積極採用

通常、商取引は「売上計上→売掛金→代金回収」という流れですが、売掛債権の回収より仕入等の支払いが先行するため、資金繰りに影響を与えます。

そこで、前受金として売上計上する前に顧客から資金を受け取る手法を検討します。

「この業界ではそんなことは無理だ」と考えるかもしれませんが、バスカード、Suica、Waon、

Nanaco、商品券、家賃、駐車場など、あらゆるビジネスの形態に前受金方式は採用されています。是非検討すべきビジネス形態であるといえます。

■ 前受金方式導入事例

楽天の三木谷氏は、創業当初から顧客から事前に資金を回収するために、6ヶ月分の前払いシステムを構築。これを行なおうと考えたのは、三木谷氏が顧客から6ヶ月の無担保・無利子融資を受けたのと同じであることを理解していたからである。このおかげで、創業当初の資金繰りの厳しい時代を乗り切ることができた。

■ 在庫の削減

(1) 在庫は借金と考える

在庫を持つと、様々なコストがかかります。

在庫は販売し、代金回収をしてはじめて仕入代金が払えることとなりますので、代金回収までの間は借入金に頼らざるを得ません。借入金には利息がかかりますので、在庫は「借金」と同じこととなります。

(2) 在庫の管理コストもバカにならない

在庫を抱えると、在庫を保管する倉庫や在庫を管理するための人件費もかかりますし、光熱費、保険料などもかかります。さらに、不良在庫となってしまったものは最終的には廃棄処分をするしかありませんが、廃棄処分にもコストがかかります。

在庫を持つためのコストは、決して無視できないものなのです。

(3) 廃棄処分にもコストがかかる

不良在庫は廃棄処分することになりますが、廃棄処分するにも、焼却処分費用や事業用ゴミの回収費用、それを実行する従業員の時間コストなど、様々なコストがかかります。

■ ゼロベースでの仕入先・外注先の見直し

仕入先や外注先は、ゼロベースで見直します。業歴の長い企業であればあるほど、以前からの付き合いだから、と見直しをかけないケースをよく見かけます。一昔もふた昔も前でしたら、取引先が支援をしてくれることもあったかもしれませんが、今はそんな時代ではありません。

少なくとも3~4社から見積もりを取り、総合的な判断をする必要があります。

また、「仕入担当者しかわからない」「業者選定は〇〇さんに任せてあるから」というのは、大変危険です。中小企業の場合、仕入を1人でやっているケースが多いため、内部統制の観点からも、複数名で担当し、透明性を持たせるべきです。



目標管理制度とノルマ管理の違い

従来までのノルマ管理から、目標管理制度への人事制度の移行を検討しています。ノルマ管理制度と目標管理制度の差違について教えてください。



(1) 自主管理と上司管理

目標管理の特徴は、「自発的な目標の設定」と「自主管理」にあります。そして、ノルマ管理では、「上司が一方的に目標数値を与え、その進捗管理、最終評価までを一括しておこなう」ことがその特徴として挙げられます。

したがって、ノルマ管理とは「自主管理」の対極にある、「上司管理」であるといえます。

(2) 目標管理とノルマ管理の差異

目標管理とノルマ管理の差異については、下記表のようにまとめることができます。

	目標管理	ノルマ管理
管理の姿勢	●人間は本質的に向上心があり、職務に前向きであるため、自主管理でよい	●人間は本質的に仕事が嫌いであるため、管理が必要である
仕事への取り組み姿勢	●自主管理（能動的）	●管理される（受動的）
目標設定	●上司との面接のうえ決定 ●自己で設定した目標を上司に申告する	●上司から一方的に与えられる ●社員個人は目標設定に関知しない
進捗管理	●自己で適時管理 ●途中面接において上司からアドバイスをもらう	●数値管理 ●上司からは結果報告のみを要求される
達成度評価	●自己評価をすることにより達成感を感じる ●業務の過程も評価される ●面接の場で目標達成度を上司にアピールすることができる	●最終結果のみ評価される ●業務の過程の存在は無視される ●上司の評価結果が、そのまま賞与、給与の連動される



目標管理制度を導入する際の適用範囲

目標管理制度を人事制度として導入するのですが、その際、適用する社員の範囲と対象範囲を広げていくポイントを教えてください。



(1) 目標管理制度導入による影響を緩和するために対象範囲を決める

目標管理制度は、人事考課制度にも直結しています。したがって、社員にとって、導入前と後ではその賃金に多大な影響を与える可能性があります。

したがって、賃金の急激な変化を避けるため、目標管理制度の導入範囲を限定し、段階的に取り入れていく等の措置がとられることもあります。

(2) 管理職と一般従業員とに分けて制度を導入する

目標管理制度導入による賃金の急激な変化を避けるためには、「管理職と一般従業員とに分け、はじめは管理職だけに目標管理制度を導入する」という方法をとると良いでしょう。

(3) 会社の上層部から順に導入範囲を広げていく

管理職の中でも、始めは経営陣と部長クラスまでの導入にとどめ、順次課長、係長クラスへとその導入範囲を広げ、最後に一般従業員にまで導入範囲を拡大するという手法が多く用いられます。

(4) 上層部から順に導入範囲を広げていくメリット

会社の上層部から順に導入範囲を広げていく方法は、部下の面接をおこなう立場にある管理者を「目標管理の手法や思考」に慣らすことができ、部下への教育をスムーズにおこなうことができるという利点があります。

(5) 職務ごとの目標管理制度適応度

定型の事務作業を行う事務員や、研修中の新入社員、非正規雇用従業員等は、目標管理制度に組み込みにくい存在でしょう。これらのように、目標管理制度の適応が難しいと考えられる場合は、全社への目標管理制度導入にあまりこだわることなく、選択的に導入していくのが良いでしょう。