

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 2013年3月11日号**

2月マネー統計

～マネー供給量が実質過去最高を連続更新

経済・金融フラッシュ 2013年3月11日号

景気ウォッチャー調査13年2月

～現状判断DIは10ヶ月ぶりに50を上回る高水準に

2

経営TOPICS**統計調査資料**

景気動向指数

平成25年1月分(速報)

3

経営情報レポート

新卒者の早期戦力化を目指す

効果的なOJTの進め方

4

経営データベース**ジャンル:人事制度 サブジャンル:人事考課**

考課対象期間

目標管理制度とは

2月マネー統計

～マネー供給量が実質過去最高を連続更新

要旨

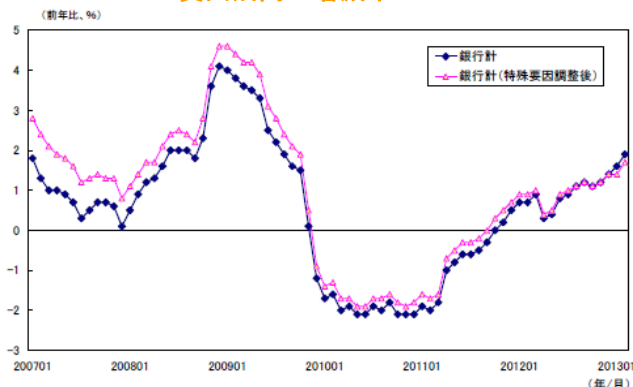
1 貸出動向：順調に増加

日銀が3月8日に発表した2月の貸出・資金吸収動向等によると、銀行貸出（平残）の伸び率は前年比1.9%（前月は同1.6%）と、4ヵ月連続で上昇した。伸び率の水準は09年8月以来の水準となる。電力会社向けやM&A資金が伸びた模様で、銀行貸出は順調に増加している。

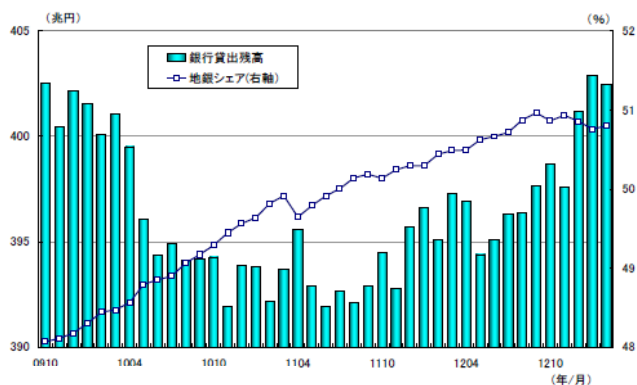
業態別の内訳では、地銀（第2地銀を含む）が前年比2.6%（前月は2.5%）、都銀等が同1.1%（前月改定値は0.6%）と、都銀の伸び率拡大が著しい。地銀・都銀の両輪が揃いつつあるとが、ここ数ヶ月の銀行貸出の加速に繋がっている。

都銀・地銀の貸出シェアを見ると、従来長きにわたって地銀のシェア拡大が続いていたが、最近では都銀がやや巻き戻す展開になっている。

貸出残高の増減率



貸出残高の増減率

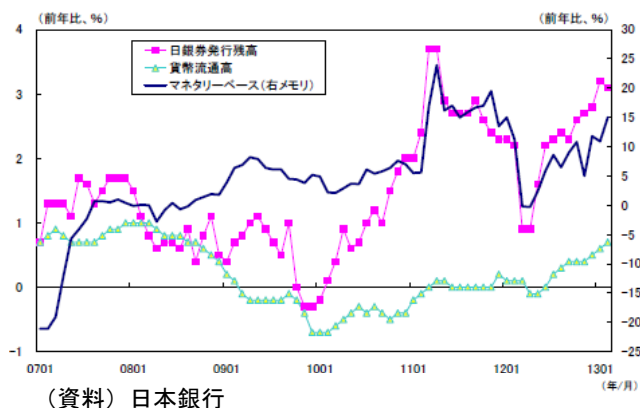


2 マネタリーベース：

実質的に2ヵ月連続で過去最高を更新

3月4日に発表された2月の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（平残）の伸び率は前年比15.0%と、前月の同10.9%から拡大、3ヵ月連続で2桁の高い伸びを記録した。

マネタリーベースの動き



景気ウォッチャー調査13年2月 ～現状判断DIは10ヶ月ぶりに50を 上回る高水準に

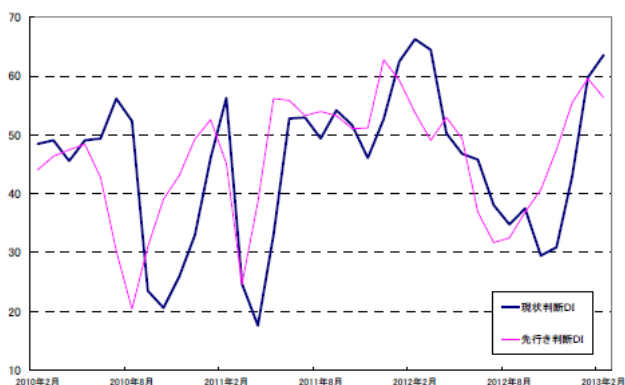
要旨

1 全会一致で政策金利を据え置き

2013年2月の景気ウォッチャー調査によると、景気の現状に対する判断DIは53.2となり、前月を3.7ポイント上回り4ヶ月連続の上昇となった。

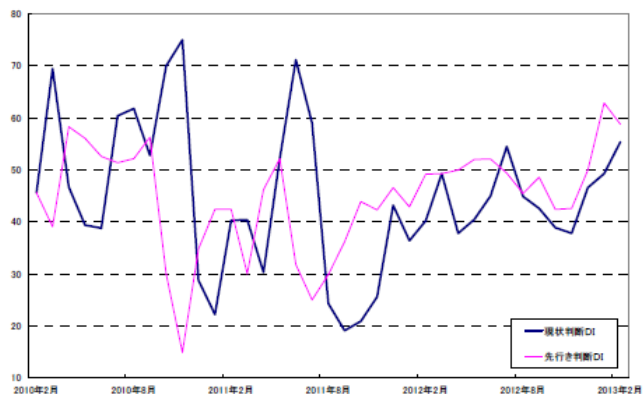
項目別に見てみると、家計動向関連は、51.7ポイントと前月を3.4ポイント上回った。その主な要因としては、①円安、株価上昇等に伴い景況感が改善している中、エコカー補助金制度終了直後の反動減が落ち着き、新型車効果から新車販売が好調なこと、②中国の大気汚染問題が深刻化していることを受け、空気清浄機を中心とした家電製品の販売高が好調であったこと、③卒業旅行などの海外旅行の申し込みが好調に推移していること、の3点が挙げられる。

乗用車・自動車備品販売店



(資料) 内閣府「景気ウォッチャー調査」

家電量販店



(資料) 内閣府「景気ウォッチャー調査」

2 景気の先行き判断DI 動向: 4ヶ月連続の上昇

景気の先行きに対する判断DIは57.7となり、前月を1.2ポイント上回り4ヶ月連続の上昇となった。項目別に見てみると、家計動向関連は、57.0ポイントと前月を1.6ポイント上回った。その主な要因としては、安倍政権の景気刺激策に伴う消費マインドの改善を受け、個人消費が活発化するとみられることが挙げられる。

具体的なコメントとしては、「円安や株価上昇による輸出拡大など、連日の消費マインド改善ニュースもあり、期待ができる。」や「アベノミクスの効果が感じられ、消費者マインドも上向きになってきた。1人当たりのゲーム料が上がっている。」などがあつた。

景気動向指数 平成25年1月分(速報)

1 概要

1 1月のC I（速報値・平成17年=100）は、先行指数：96.3、一致指数：92.0、遅行指数：87.5 となった^(注) (注) 現時点で得られる値のみで求めた。

先行指数は、前月と比較して3.1ポイント上昇し、2ヶ月連続の上昇となった。3ヶ月後方移動平均は1.34ポイント上昇し、2ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.40ポイント上昇し、7ヶ月振りの上昇となった。

一致指数は、前月と比較して0.3ポイント下降し、2ヶ月振りの下降となった。3ヶ月後方移動平均は0.47ポイント上昇し、2ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.33ポイント下降し、7ヶ月連続の下降となった。

遅行指数は、前月と比較して0.7ポイント上昇し、2ヶ月連続の上昇となった。3ヶ月後方移動平均は0.34ポイント上昇し、2ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.12ポイント上昇し、2ヶ月連続の上昇となった。

2 一致指数の基調判断

景気動向指数（C I一致指数）は、悪化を示している。ただし、C I一致指数の3ヶ月後方移動平均は2ヶ月連続で上昇した。

3 一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度は以下の通り

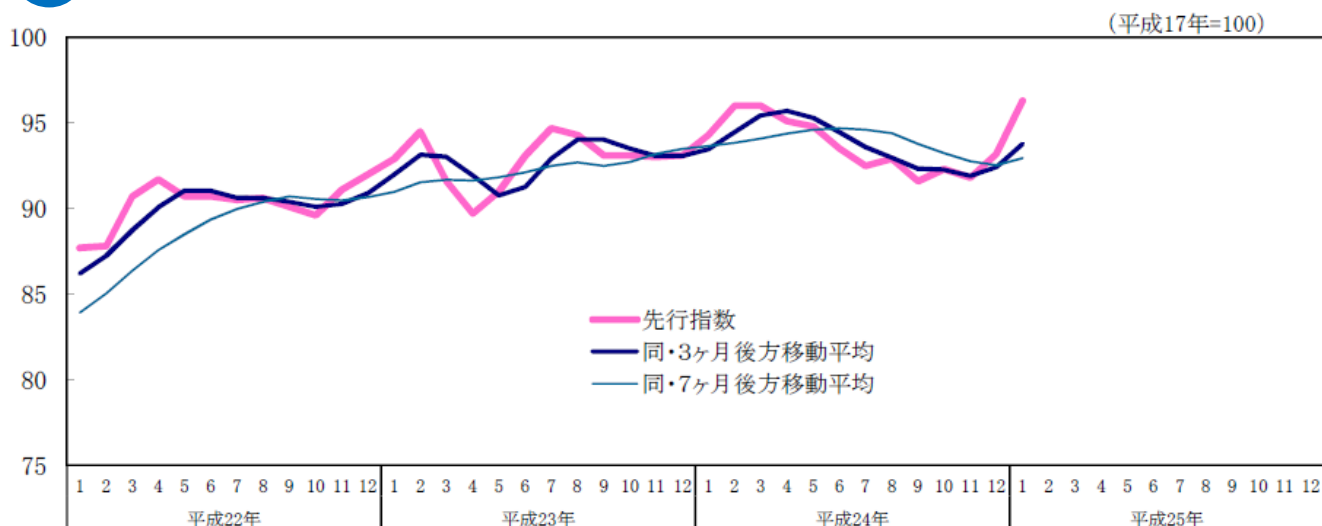
寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
C11：有効求人倍率(除学卒)	0.23	C6：投資財出荷指数(除輸送機械)	-0.30
C4：耐久消費財出荷指数	0.22	C10：中小企業出荷指数(製造業)	-0.27
C1：生産指数(鉱工業)	0.10	C3：大口電力使用量	-0.16
C8：商業販売額(卸売業)(前年同月比)	0.10	C2：鉱工業生産財出荷指数	-0.14
		C7：商業販売額(小売業)(前年同月比)	-0.12
		C9：営業利益(全産業)	-0.03
		C5：所定外労働時間指数(調査産業計)	-0.01

「C5：所定外労働時間指数(調査産業計)」「C9 営業利益」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。なお、各個別系列のウェイトは均等である。

2 速報資料

1 CI先行指数の動向

1 先行指数の推移



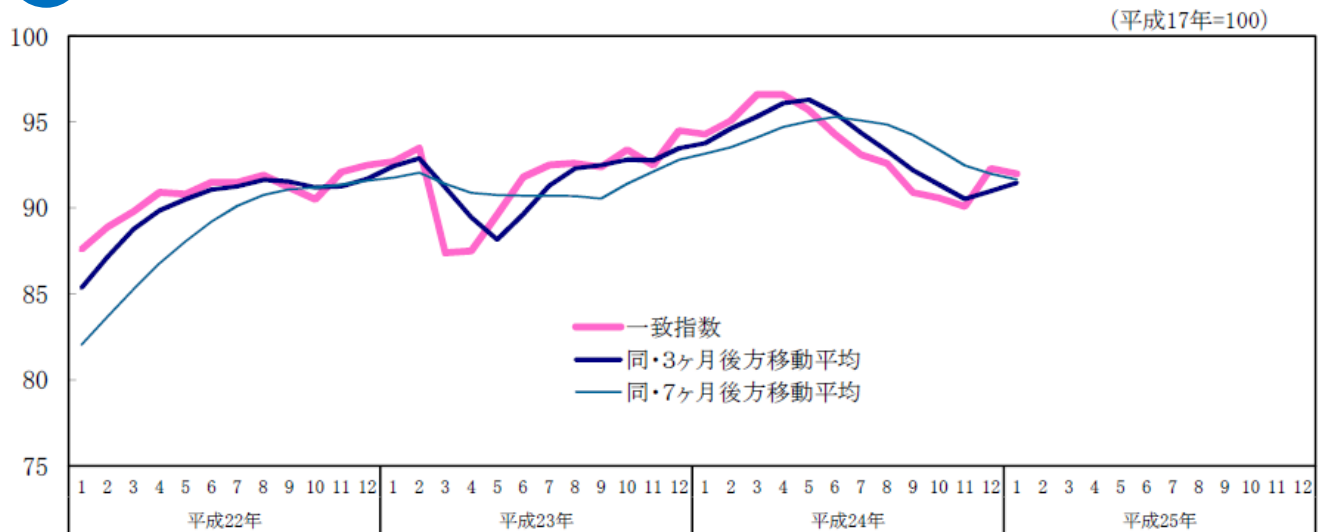
2 先行指数採用系列の寄与度

		平成24年(2012)				平成25年(2013)	
		8月	9月	10月	11月	12月	1月
CI先行指数		92.9	91.6	92.3	91.8	93.2	96.3
	前月差(ポイント)	0.4	-1.3	0.7	-0.5	1.4	3.1
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	-2.8	3.8	-4.2	0.3	-0.7	-7.5
	寄与度(逆サイクル)	0.23	-0.33	0.38	-0.04	0.05	0.78
L2 鉱工業生産財在庫率指数	前月差	-3.2	5.9	-2.2	1.1	-1.1	-2.1
	寄与度(逆サイクル)	0.40	-0.52	0.32	-0.09	0.17	0.34
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	0.7	0.0	-0.3	0.6	1.0	2.2
	寄与度	0.06	0.00	-0.04	0.05	0.09	0.24
L4 実質機械受注(船舶・電力を除く民需)	前月比伸び率(%)	-3.4	-4.3	2.1	4.1	2.4	
	寄与度	-0.11	-0.14	0.09	0.16	0.10	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	-0.2	-0.7	7.9	-3.6	-2.6	0.6
	寄与度	-0.04	-0.06	0.39	-0.21	-0.15	0.04
L6 消費者態度指数	前月差	0.0	-0.2	-0.6	-0.8	0.1	4.2
	寄与度	0.01	-0.05	-0.20	-0.28	0.02	1.04
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	0.6	1.1	-1.5	1.5	2.0	2.3
	寄与度	0.09	0.18	-0.29	0.26	0.36	0.45
L8 長短金利差	前月差	0.02	-0.03	0.01	-0.07	0.11	-0.04
	寄与度	0.03	-0.02	0.02	-0.08	0.15	-0.05
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	0.4	-0.8	-0.9	2.3	7.8	11.0
	寄与度	0.08	0.02	0.02	0.18	0.45	0.67
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	-0.02	0.03				
	寄与度	-0.01	0.03				
L11 中小企業売上げ見通しD. I.	前月差	-3.2	-2.7	3.8	-3.4	6.8	-4.3
	寄与度	-0.18	-0.15	0.22	-0.21	0.40	-0.21
一致指数トレンド成分	寄与度	-0.20	-0.21	-0.23	-0.23	-0.20	-0.21
3ヶ月後方移動平均		93.0	92.3	92.3	91.9	92.4	93.8
	前月差(ポイント)	-0.63	-0.64	-0.06	-0.37	0.53	1.34
7ヶ月後方移動平均		94.4	93.8	93.2	92.8	92.5	92.9
	前月差(ポイント)	-0.20	-0.63	-0.53	-0.47	-0.23	0.40

(注) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、CI先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

2 CI一致指数の動向

1 一致指数の推移



2 一致指数採用系列の寄与度

		平成24年(2012)				平成25年(2013)	
		8月	9月	10月	11月	12月	1月
CI一致指数	前月差(ポイント)	92.6	90.9	90.6	90.1	92.3	92.0
		-0.5	-1.7	-0.3	-0.5	2.2	-0.3
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	-1.6	-4.1	1.6	-1.4	2.4	1.0
	寄与度	-0.16	-0.28	0.17	-0.14	0.25	0.10
C2 鉱工業生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	0.7	-2.8	0.9	-1.5	3.9	-1.2
	寄与度	0.07	-0.28	0.10	-0.16	0.41	-0.14
C3 大口電力使用量	前月比伸び率(%)	-0.1	-0.1	-1.0	-0.3	0.1	-0.9
	寄与度	-0.01	-0.01	-0.17	-0.05	0.03	-0.16
C4 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	-2.8	-10.1	-6.6	-2.4	7.8	7.6
	寄与度	-0.15	-0.42	-0.32	-0.15	0.37	0.22
C5 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	-0.3	-1.7	-0.5	0.5	2.2	
	寄与度	-0.03	-0.20	-0.06	0.07	0.28	-0.01
C6 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	-2.6	-0.4	-2.2	-1.3	7.1	-3.5
	寄与度	-0.19	-0.03	-0.17	-0.10	0.52	-0.30
C7 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	2.4	-1.3	-1.6	2.4	-0.9	-1.4
	寄与度	0.16	-0.09	-0.12	0.18	-0.07	-0.12
C8 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	-0.2	-0.7	3.5	-0.1	-1.0	1.7
	寄与度	-0.02	-0.04	0.18	-0.01	-0.05	0.10
C9 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	-2.3	-2.4				
	寄与度	-0.16	-0.16	-0.04	-0.04	-0.03	-0.03
C10 中小企業出荷指数(製造業)	前月比伸び率(%)	-0.8	-2.7	1.4	-2.0	3.4	-2.2
	寄与度	-0.08	-0.27	0.16	-0.22	0.37	-0.27
C11 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	0.02
	寄与度	0.03	0.03	0.03	0.12	0.12	0.23
3ヶ月後方移動平均	前月差(ポイント)	93.3	92.2	91.4	90.5	91.0	91.5
		-1.04	-1.13	-0.83	-0.84	0.47	0.47
7ヶ月後方移動平均	前月差(ポイント)	94.9	94.3	93.4	92.5	92.0	91.7
		-0.24	-0.60	-0.86	-0.93	-0.48	-0.33

(注) CIはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%)又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60ヶ月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

新卒者の早期戦力化を目指す 効果的なOJTの進め方

ポイント

- 1 企業の人材育成の現状とOJTの必要性
- 2 「自立」を目標に中期育成計画を立てる
- 3 日常業務を通じて短期的な育成状況をつかむ法

<参考文献>

- 『これだけ！ OJT (すばる舎 2010年)』中尾 ゆうすけ 著
- 『新版 OJTで部下が面白いほど育つ本 (中経出版 2006年)』小山 俊 著



1 企業の人材育成の現状とOJTの必要性

■ 企業における人材の空洞化とOJTの必要性

これからOJT担当者に任命される20代後半から30代前半の若手・中堅社員の中には、自分たちの後輩社員がおらず、人を育てた経験のほとんどない人も多く存在します。初めての人材育成を手探りで行うことは難しく、OJT担当者に任命されるのは、多くが現場の中核を担っている業務負荷の高い人たちです。そんな彼らが手間のかかる割に成果が見えづらい人材育成に仕事の優先順位を上げて取り組むには、相当の覚悟と自分自身による意味づけが必要となるでしょう。

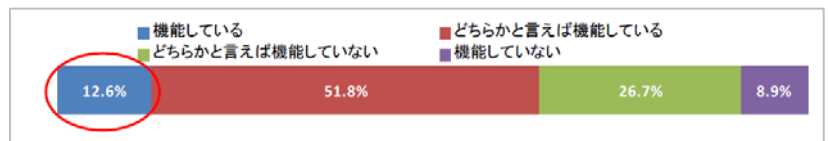
また、企業側としては「できる限り早く戦力化してほしい」ということが今の新卒者への期待です。以前は、「5年程度で一人前」が、今では「3年で一人前」早い企業であれば「1年で一人前」となるという期待のもとに、仕事をこなさなくてはならない状況にある新卒者が多く存在します。そのため、本人の資質や努力だけでは成果を上げられないという事態が起こっています。

■ 企業の人材育成の現状

学校法人産業能率大学が2010年に実施した「経済危機下の人材開発に関する実態調査」では、人材開発の方針について、OJT中心か、Off-JT中心かを尋ねた結果、OJT中心もしくはそれに近いと答えた割合が8割を超えています。

また、計画的OJTの機能状況について尋ねた結果、肯定的な回答（「機能している」「どちらかといえば機能している」）が6割強を占

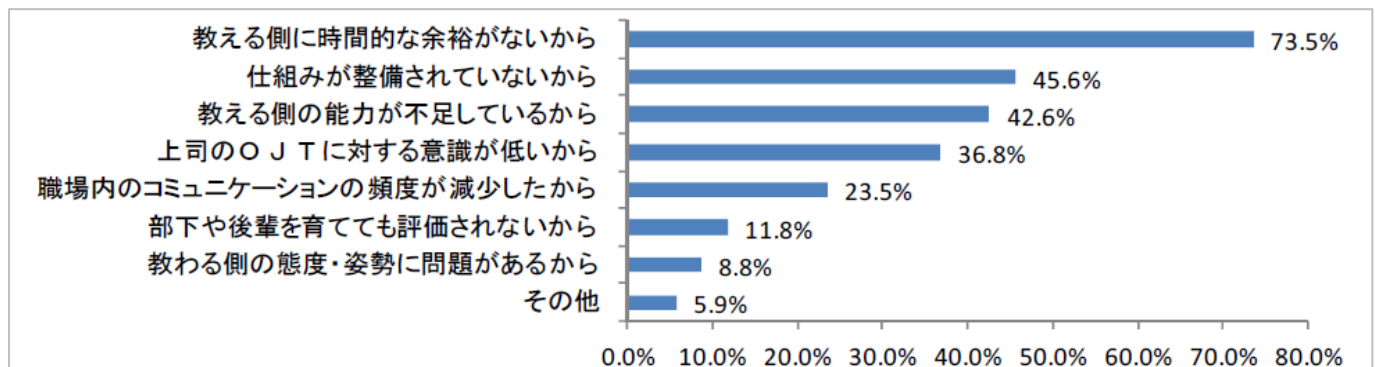
■ 計画的OJTの機能状況



めたものの、「機能している」と答えた企業は12.6%に留まっています。「機能している」企業以外は、程度の違いはあっても何らかの課題を抱えている企業が多いとことがわかります。

機能していない理由では、「教える側に時間的な余裕がないから」（73.5%）が最も多く、「仕組みが整備されていないから」（45.6%）や、「教える側の能力が不足しているから」（42.6%）が上位を占めています。

■ 計画的OJTの機能状況



（出典：「経済危機下の人材開発に関する実態調査」（学）産業能率大学2010年）

2 「自立」を目標に中期育成計画を立てる

■ 新卒者の目標はまずは「自立」すること

「OJTのゴールはどこにすべきか？」と悩むことがあるでしょう。新卒者の場合は、まずは「自立」が最初の目標になるでしょう。「自立」という言葉は様々な解釈でき、人によって意見が分かれます。ここでいう「自立」というのは、現在の業務範囲においてOJT担当者の指示のもと、新卒者が自身の判断で業務を支障なく遂行できる状態です。新卒者が自分の力で仕事を進められるようになるためには、上記のようなことが出来ることが最低条件となるでしょう。

■ 新卒者に習得してほしい基本的な能力

- ① ビジスマナーとビジネスマインドの習得
- ② コミュニケーションの基本の習得
- ③ 仕事の進め方、専門知識の習得
- ④ 協調性、責任感等の基本的なヒューマンスキル
- ⑤ 自社について理解すること
(強み・弱み、歴史、ルール、競合等)

■ 2～3年を目標とするOJT計画書作成の進め方

OJT計画書の一般的なシートの例です。OJT計画書をつくり、OJT担当者、OJTの対象者である新卒者との間で共通認識を持たせます。OJT計画書は、会社の実情に合わせてつくりますが、次の3つのポイントを押さえていることが必須です。

■ OJT計画書の書式例

- ① 「5W1H」が網羅されていること
- ② OJT担当者、OJT対象者が共通認識を持てること
- ③ PDCAが回せるように、結果の振り返りと次のステップがわかること

次に、①「何が、どの程度できればいいのか」の目安をつくる、②業務に必要な能力の洗い出し、③能力習得のために取り組む業務を考え、OJTに取り組みます。

実施期間終了後、OJTの評価を担当者・新卒者がお互いに確認し、新卒者自身が「将来どうしたいか」といったことを考え、長期的な視点での目標（希望）を確認していきます。

OJT計画シート				
OJT対象者		OJT担当者		OJT実施期間
所属		所属		年 月 日
氏名		氏名		年 月 日
1. OJT目標（期間終了後のあるべき姿）				
2. 習得すべき能力（目標と現状のギャップを明確にし、習得すべき能力を明らかにする）				
目標とする能力		現状の能力	習得すべき能力	
3. 能力習得のために取り組む業務（どのような業務を通じて能力を習得するのかを明確にする）				
業務内容			習得する能力	
4. 評価（OJT実施後の振り返り、対象者と担当者の意識の差を明確にし、お互い納得すること）				
自己評価		OJT担当者評価		
①目標の達成状況		①目標の達成状況		
②今後の課題		②今後の課題		
5. 長期的目標				
自己目標		OJT担当者コメント		

3 日常業務を通じて短期的な育成状況をつかむ

■ 効果的な運用はOJT担当者の意識次第

「意図をもって計画的に行う」というのは非常に労力がかかるものです。特に計画書を記入するのは、続けること自体負担に感じます。

続けていくうちに、いつの間にか書くことが作業になって、書くことで満足してしまい、書くことが目的になり、その結果挫折してしまうというのはよくある話です。

計画書の運用が続かないのは、多くは次の3つの理由からです。

① 時間がない

計画書を書くのは非常に手間のかかることです。仕事に成果を求められるなかで、直接的に成果につながっているのか分からない計画書に時間をかけるということは、十分な理解と納得がなければできないことです。どうしても手間であるならば、簡潔に書いてもよいし、一部だけでも構いません。まずはこのような計画書に慣れること、習慣化することから始めましょう。

② 書かされているという意識

目標管理制度をはじめとした様々な制度のなかで、このように計画書を記入させる会社は多いと思います。それが形骸化し、人材育成の目的を果たしていないのであれば、組織として制度の運用に成功しているとは言えないでしょう。

ただし、OJT担当者が役割を果たすためのツールとしては、計画書の記入は十分意味のあることです。周りがどうあれ、個人レベルではその計画書を活用するべきです。

③ どういうレベルで書けばよいのかわからない

新卒者に足りないものを真剣に考えていくと、いつしか、OJT担当者である自分自身の成長のために必要な能力が見えてくることもあります。それは新卒者にとっても学ばねばならないことのはずです。

能力向上の目標に関して書くことが思いつかないのは、あらゆることをすべて吸収した優秀な社員か、成長することを放棄した人です。

■ OJT計画書は随時修正が前提

OJT計画書の記入頻度は、ケースバイケースでよいでしょう。これは、会社や職場単位でルール化されているところもあり、やり方は様々です。

ただし、一定の基準はあるべきです。例えば、年に1回とか、半年に1回というようにルール化しておかなければ、日常の忙しさのなかで忘れ去られてしまうので、定期的を確認することが必要です。もちろん、ルールに縛られて、運用が実態とかけ離れてしまっただけでは意味がありません。育成という目的のためであれば、柔軟に対応してもよいのです。計画書は随時修正が必要です。

経営データベース ①

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 人事考課



考課対象期間

人事考課を行うに当たって、評価期間をどう設定すればよいのでしょうか。



人事考課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。

考課項目としては、情意考課、成績考課は年2回、能力考課は年1回実施します。

1 昇給のための人事考課

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、主に能力考課を実施します。

2 賞与のための人事考課

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。人事考課の対象期間も賞与の算定期間と同一とし、考課期間中の情意考課、成績考課を実施します。

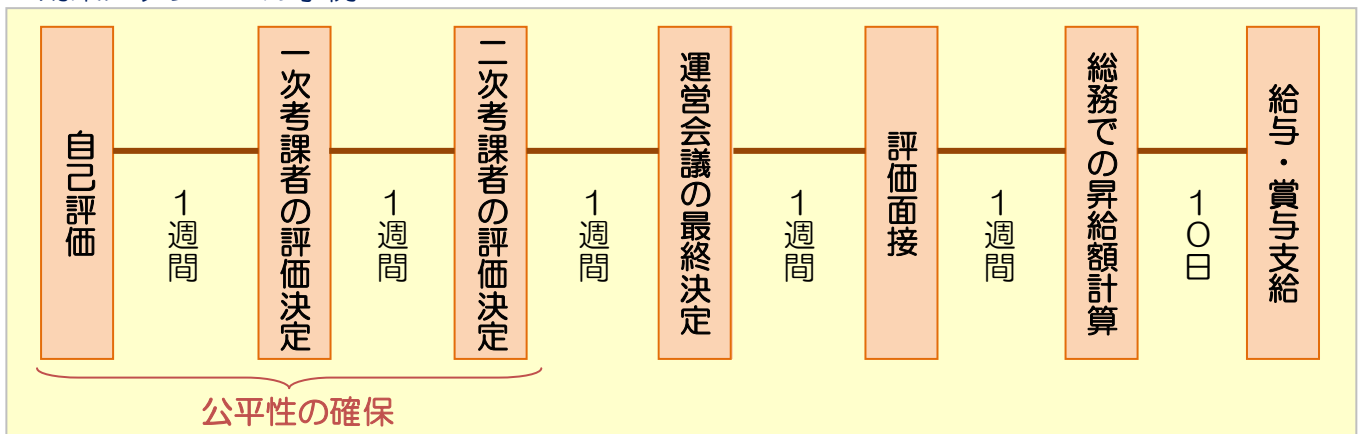
3 昇進・昇格のための人事考課

昇進・昇格の実施に先立つ1年間を人事考課の対象とします。考課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

考課月	支給月	目的	考課期間	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

■効果スケジュール事例



経営データベース ②

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 人事考課



目標管理制度とは

社員に目標を持たせて、その目標に沿う仕事をしてもらいたいと考えています。社内でどのような制度を導入すればよろしいでしょうか。



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。

■ 目標管理制度の目的

- ・ 組織目標と個人目標の関連付け
- ・ 社員の動機付けと能力開発
- ・ 自主性の発揮

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。