

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3月9日号
2012・2013 年度経済見通し
～11 年 10-12 月期GDP2次速報後改定

経済・金融フラッシュ 2012年3月9日号
2月マネー統計
～銀行貸出増加の要因を探る

2

経営TOPICS

統計調査資料
景気ウォッチャー調査
平成 24 年2月調査結果

3

経営情報レポート

業務品質の向上を図る！
業務マニュアル作成のポイント

4

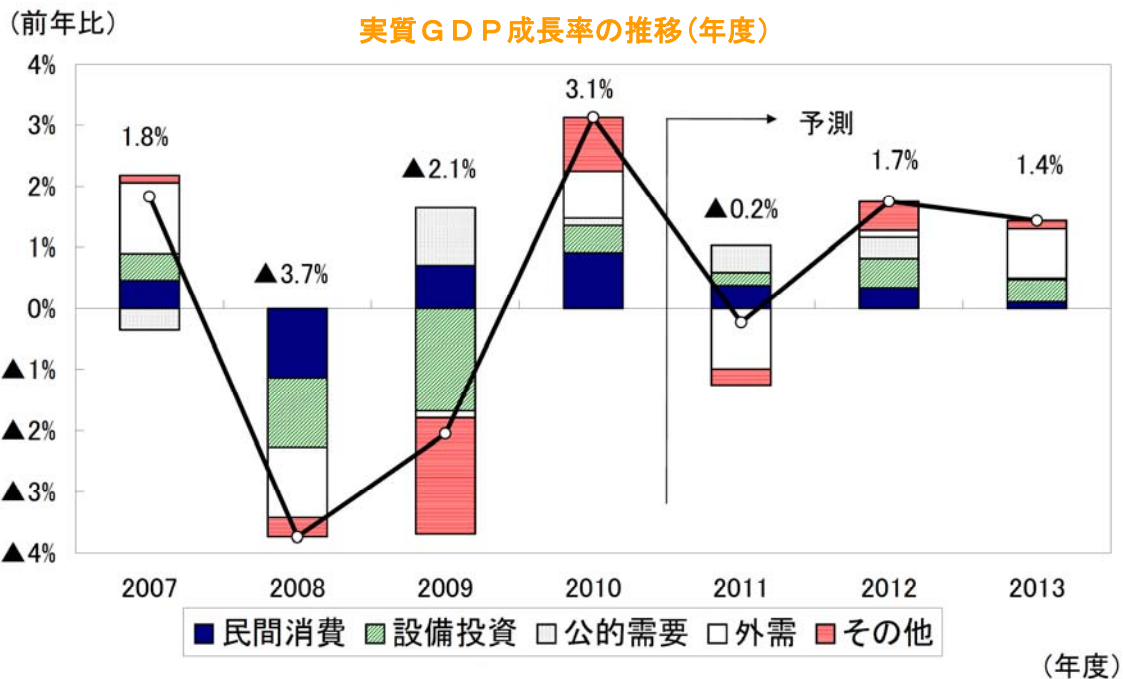
経営データベース

ジャンル:人事制度 サブジャンル:社員教育
集合教育の技法
OJT 主体の社員教育

2012・2013 年度経済見通し ～11年10-12月期GDP2次速報後改定

要旨

- 2011年10-12月期の実質GDP（2次速報値）は、設備投資の上方修正を主因として1次速報の前期比▲0.6%（年率▲2.3%）から前期比▲0.2%（年率▲0.7%）へと上方修正された。
- GDP 2次速報の結果を受けて、2月に発表した経済見通しの改定を行った。実質GDP成長率は2011年度が▲0.2%、2012年度が1.7%、2013年度が1.4%と予想する。2011年10-12月期の実績値が上方修正されたことを受けて、2011年度の成長率を前回から0.3%上方修正した。
- 円安、原油高が進んでいることを受け、円ドルレート、原油価格の想定を修正した。想定の変更による実質GDPへの影響は円安によるプラス効果と原油高によるマイナス効果が相殺する形でほぼニュートラルだが、消費者物価に対しては若干の上昇要因、貿易収支、経常収支については若干の悪化要因となる。
- 消費者物価上昇率（生鮮食品を除く総合）は2011年度が前年比▲0.1%、2012年度が同▲0.1%、2013年度が同0.3%と予想する。上昇率のプラス転化は2012年10-12月期と前回見通しから1四半期前倒しした。



2月マネー統計 ～銀行貸出増加の要因を探る

要旨

1 貸出動向: 5カ月連続の前年比プラス

日銀が発表した2月の貸出・資金吸収動向等によると、銀行総貸出（平残）の前年比伸び率は0.8%（前月は0.7%）と5カ月連続の前年比プラスとなった。プラス幅は月を追うごとに拡大している。残高は395.3兆円、前年比では3.1兆円の増加となっている。

業種別の内訳では、地銀が前年比2.1%増（前月も同じ）、都銀等が同▲0.5%減（前月は▲0.6%減）となった。

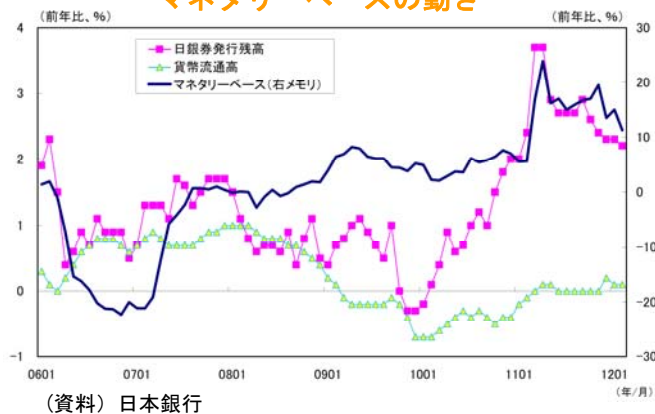
2 マネタリーベース: 12ヶ月ぶりの低い伸び

日銀による資金供給量（日銀当座預金＋市中のお金）を示す2月のマネタリーベース（平残）伸び率は前年比11.3%と、前月の15.0%から低下した。依然二桁の高い伸び率ではあるが、12カ月ぶりの低い伸び。残高も112.4兆円と12カ月ぶりの低水準となった。内訳では、日銀当座預金の伸びが前年比52.8%（前月は

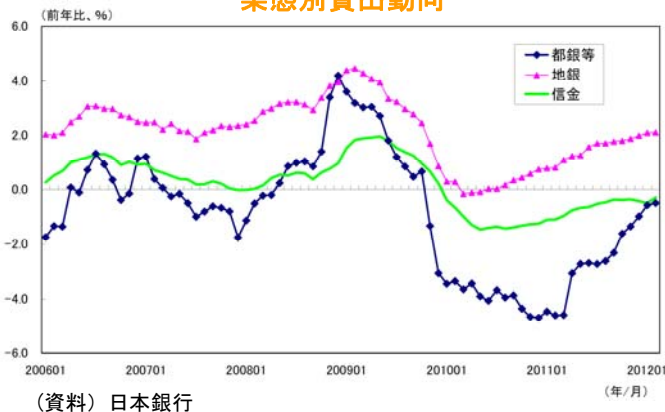
69.8%）と縮小、残高も28.0兆円と11カ月ぶりに30兆円を割り込んだ。もともと2月はマネタリーベースが縮小しやすい傾向があるうえ、欧州問題等による市場の緊張感が緩和していたことで、供給がやや絞られたとみられる。

日銀当座預金残高は足元も30兆円を下回って推移している。しかしながら、欧州情勢などに伴う景気の下振れリスクは依然大きく、日銀の金融緩和スタンスも明確であるため、今後とも高水準の資金供給が継続されるだろう。

マネタリーベースの動き



業態別貸出動向



当座預金残高の動き



景気ウォッチャー調査

平成 24 年2月調査結果

今月の動き（2月）

2月の現状判断DIは、前月比 1.8 ポイント上昇の 45.9 となり、2か月ぶりに上昇した。家計動向関連DIは、テレビ等の駆け込み需要の反動減が引き続きみられたものの、エコカー補助金等の効果により乗用車販売が好調であったこと等から、上昇した。

企業動向関連DIは、依然として円高の影響が残るものの、このところ一服感がみられたこと等から、上昇した。

雇用関連DIは、建設・福祉等の分野で求人が増加していたことから、上昇した。

2月の先行き判断DIは、前月比 3.0 ポイント上昇の 50.1 となり、2か月連続で上昇した。

先行き判断DIは、消費者及び企業の先行き不透明感が続いているものの、円高等による企業の経営悪化懸念が緩和したことや東日本大震災からの復興需要等への期待感から、家計動向部門、企業動向部門及び雇用部門で上昇した。

以上のことから、今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「景気の現状は、依然として円高の影響が残るものの、緩やかに持ち直している」とまとめられる。

全国の動向

1 景気の現状判断 DI

3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、45.9 となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが上昇したことから、前月を 1.8 ポイント上回り、2か月ぶりの上昇となった。また、横ばいを示す 50 を7か月連続で下回った。

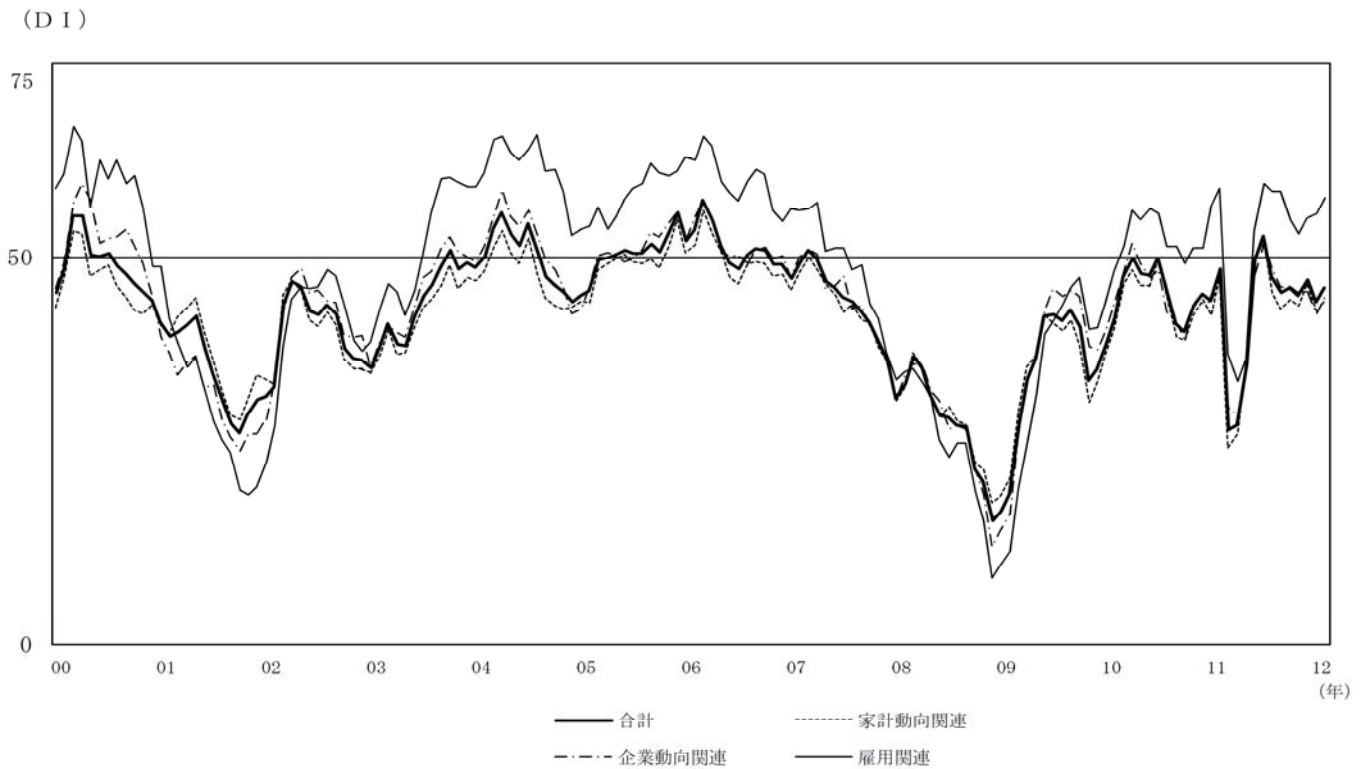
図表1 景気の現状判断DI

(DI)	年 2011				2012		(前月差)
	月 9	10	11	12	1	2	
合計	45.3	45.9	45.0	47.0	44.1	45.9	(1.8)
家計動向関連	43.2	44.5	43.6	46.5	42.8	44.4	(1.6)
小売関連	41.6	43.9	41.6	46.6	42.6	44.9	(2.3)
飲食関連	40.6	43.8	47.0	46.7	41.7	38.4	(-3.3)
サービス関連	47.0	46.4	46.5	47.5	43.4	44.5	(1.1)
住宅関連	43.8	42.6	45.7	40.5	44.2	46.0	(1.8)
企業動向関連	46.0	46.1	45.4	45.4	42.6	44.8	(2.2)
製造業	46.9	46.3	46.3	44.8	43.3	45.1	(1.8)
非製造業	45.2	46.2	44.9	45.6	42.2	44.6	(2.4)
雇用関連	58.4	54.8	53.0	54.9	55.5	57.7	(2.2)

図表2 構成比

年	月	良く	やや良く	変わらない	やや悪く	悪く	DI
		なっている	なっている		なっている	なっている	
2011	12	1.8%	19.9%	49.9%	21.6%	6.8%	47.0
2012	1	1.2%	16.8%	46.8%	27.3%	7.9%	44.1
	2	1.8%	17.6%	50.5%	22.4%	7.6%	45.9
(前月差)		(0.6)	(0.8)	(3.7)	(-4.9)	(-0.3)	(1.8)

図表3 景気の現状判断DI



2 景気の先行き判断DI

2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、50.1となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが上昇したことから、前月を3.0ポイント上回り、2か月連続の上昇となった。また、横ばいを示す50を58か月ぶりに上回った。

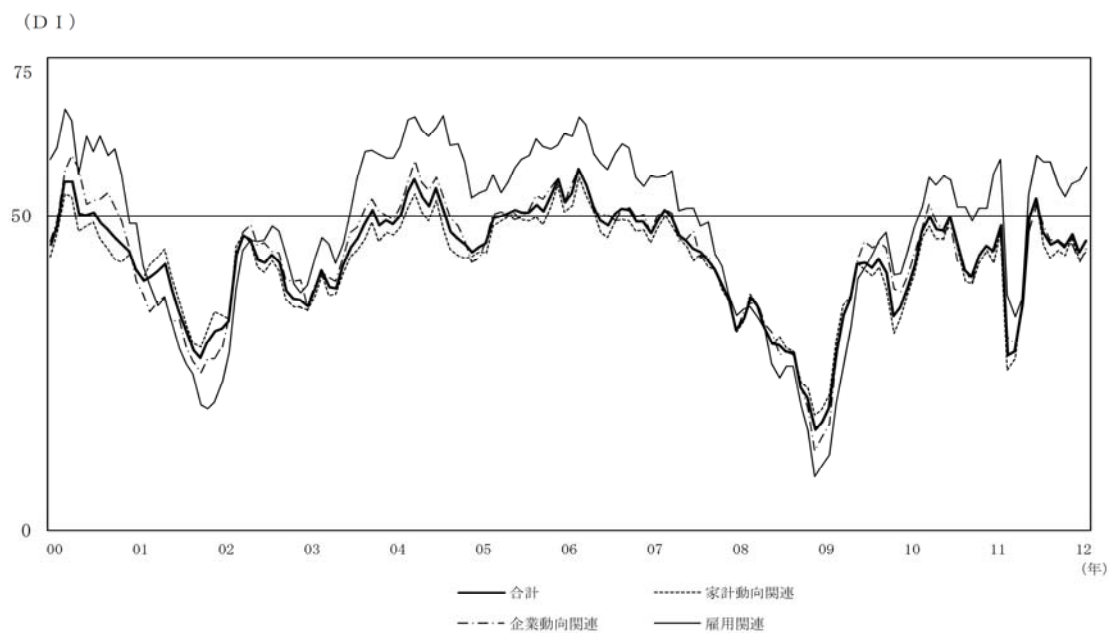
図表4 景気の先行き判断DI

(DI)	年	2011				2012		(前月差)
	月	9	10	11	12	1	2	
合計		46.4	45.9	44.7	44.4	47.1	50.1	(3.0)
家計動向関連		46.1	46.1	44.3	43.8	46.6	49.9	(3.3)
小売関連		44.8	45.0	43.1	44.4	45.4	49.3	(3.9)
飲食関連		48.5	47.1	45.5	39.6	44.9	52.1	(7.2)
サービス関連		48.7	49.2	46.5	44.2	49.4	50.9	(1.5)
住宅関連		44.1	41.7	44.2	41.5	46.6	48.8	(2.2)
企業動向関連		44.7	43.0	43.3	43.5	47.2	49.0	(1.8)
製造業		44.9	42.3	42.3	41.3	47.0	48.0	(1.0)
非製造業		44.6	43.8	44.3	45.7	47.5	49.7	(2.2)
雇用関連		51.7	51.0	50.5	50.6	50.7	53.5	(2.8)

図表5 構成比

年	月	良くなる	やや良くなる	変わらない	やや悪くなる	悪くなる	DI
2011	10	2.0%	17.6%	49.5%	24.0%	7.0%	45.9
	11	1.2%	16.0%	51.3%	23.4%	8.2%	44.7
	12	1.8%	15.3%	49.6%	25.8%	7.6%	44.4
(前月差)		(0.6)	(-0.7)	(-1.7)	(2.4)	(-0.6)	(-0.3)

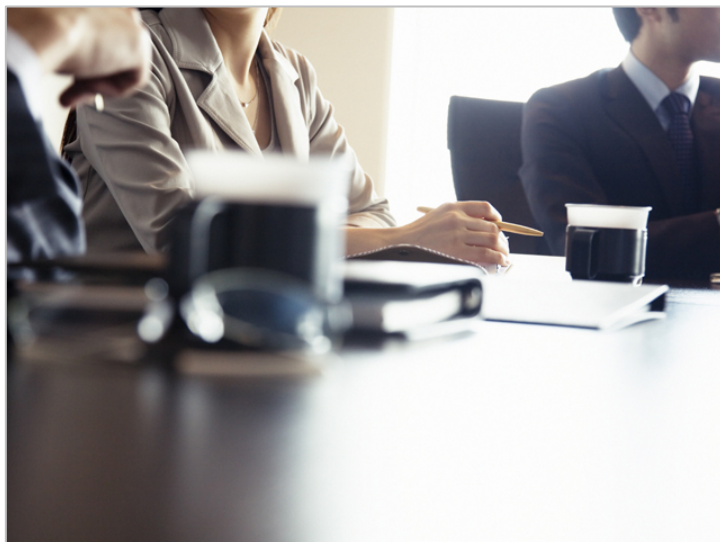
図表6 景気の先行き判断DI



業務品質の向上を図る！ 業務マニュアル作成のポイント

ポイント

- 1 業務マニュアル作成の効果と狙い
.....
- 2 業務マニュアルを作成するステップ
.....
- 3 分かりやすいマニュアルを作成する
.....
- 3 業務マニュアルの事例
.....



1 業務マニュアル作成の効果と狙い

■ 業務マニュアルの必要性

最近、新聞紙上やビジネス雑誌において、企業経営における「技術承継の問題」がクローズアップされており、また、近年では「ゆとり教育」の弊害により、新入社員の自立的思考能力の低下が指摘されています。

さらに、「営業マンの営業成績のバラツキ」「社員が急に退職した」「急な人事異動によるノウハウの伝達不足」などは、日常の職場においてよくあることです。

そのときに、力を発揮するのが社内業務マニュアルです。しかし、実際には、社内業務マニュアルがまだなかったり、あったとしても活用されていなかったり、また内容が陳腐化してしまったりということも多々あります。

■ 業務マニュアルが無い場合の問題点

- ① 仕事の手順をその都度、それぞれの人考えるため、ムダな時間を発生させる。また、その都度考えた手順は検証が難しいため、仕事のミスやモシ、遅れなどにつながりやすい
- ② 過去のよいノウハウが活かされていないため、仕事の効率が低い
- ③ 過去に確立したよいノウハウが、いつの間にか忘れられたり、散逸してしまう。また、それを探すのにムダな時間がかかる
- ④ 仕事の進め方が個人化されるため、会社や職場の方針に合わない仕事の進め方となる危険性がある

(1) 業務マニュアルを作成する目的

マニュアル作成の究極的な目的は、「経営効率の向上と顧客満足度の向上に貢献すること」といえます。マニュアルを活用してこの目的を達成するには、「課題解決とノウハウ集約」という具体的な目標をもってマニュアルの作成を進めなければなりません。

「課題解決とノウハウ集約」を正しくマニュアルに盛り込めれば、マニュアル化によって現状の業務・作業・サービスの質を向上させ、社員の生産性を向上させることができます。特にこれからの企業経営にとっては、退職によるノウハウの断絶、ISOやJ-SOX法導入といったグローバル基準への対応、コンプライアンスやモラル低下への対処など、早急かつ積極的な対策が求められています。そこではマニュアルの果たす役割は増すばかりです。

(2) さまざまな業務マニュアルの例

企業経営において、作成されている業務マニュアルの例は、操作マニュアル、例規集、規程集、組み立て指示書、ガイドブック、リファレンス（参考書、引用文献）などです。様々なマニュアルが作成され、社内でも活用されています。

2 業務マニュアルを作成するステップ

■ マニュアルを作成する目的を明確にする

マニュアルは、明確な作成目的のもとに作成し、運用することが大切です。目的が不明確なマニュアルでは、活用しても仕事の成果を高める役割を期待できません。

一般的なマニュアル作成の目的は、下記のとおりです。

- ①会社や職場の目的・目標達成のため
- ②情報や知恵の活用のため
- ③仕事（業務や作業）の効率化、質の向上のため
- ④顧客サービスの向上のため

更に、企業経営にマッチさせた具体的な目的としては、次のようなものがあります。

- ①能力評価基準を明確にして、納得性を高める
- ②月次決算業務を迅速に完了させる
- ③途中入社社員に社内の最良のノウハウを教える
- ④人によるやり方のバラツキやムダを排除する
- ⑤人による仕事の出来映えに差があるので、品質の安定化を図る
- ⑥接客業務でのクレームを削減する

このように目的を明確にして、目的志向でマニュアルをつくることが大切です。

マニュアルに期待するところは、マニュアルを使って作業・業務や改善を行ない、会社や職場の目標を達成することにあります。

したがって、マニュアルを作成するときには、マニュアルを使って仕事をするときの目標（目標項目と達成水準）を設定して進めるとよいでしょう。目標を明確にしないで作成したマニュアルを使って仕事をして、成果の達成がおぼつかなくなります。

■ マニュアルの作成手順の決定

マニュアルの作成手順としては、2段階に分けて計画し、推進します。

STEP 1 ● 作成の準備

マニュアルの原稿執筆に着手する前の、マニュアル作成の体制づくりや、現状把握などの段階です。

STEP 2 ● マニュアル作成、執筆

マニュアル作成の原稿執筆の段階です。

3 分かりやすいマニュアルを作成する

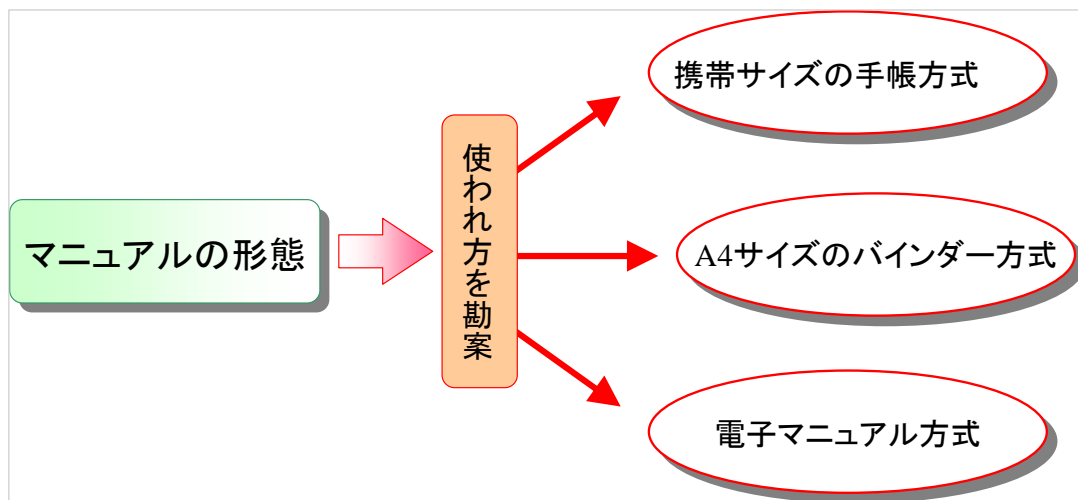
■ マニュアルの形態を考える

マニュアルに記載する内容は、業務によって違いがあります。また、使われ方もさまざまです。したがって、マニュアルの作成形態も、それに適したものである必要があります。

マニュアルを常に持ち歩かなければならないような場合には、手帳サイズで作成しておいたほうが便利です。たとえば、自動車の運転者に持たせるべき交通事故発生時の対応に関するマニュアルのようなものは、そうした形態が適しているといえます。

一方、事務処理マニュアルのようなものは、持ち歩く性格のものではないでしょうから、一般の書類と同じようにA4サイズでバインダーに綴じておいたほうが使いやすいはずですが、最近では電子化されたマニュアルも増えてきています。コンピュータのマニュアルなどは、印刷したものより画面で確認しながら操作したほうが便利なこともあります。

■ マニュアルの形態は「使われ方」を考慮して決める



このように、マニュアルの形態も用途によっていろいろなものがあるといえます。一概に一定の形態に統一することが良いとはいえないのも事実です。

しかし、マニュアルの形態について何も取り決めていないと、それこそマニュアルの数ほどの形態が存在することになってしまいます。やはり、管理という側面から考えると、マニュアルについて一定の形態を定めておくべきです。

■ レイアウトを工夫して読みやすく

マニュアルの書式をどのように構成するかも、記載する内容や用途によって違いがあります。業務によっては文章だけで説明できるものもあります。

しかし、場合によっては図表やイラストなどで説明したほうがわかりやすいこともあります。ま

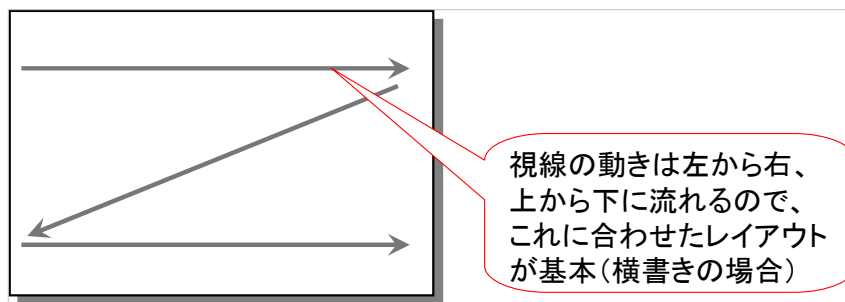
た、業務の流れを示すのであればフローチャートが適しています。その他チェックリスト方式（例：入社書類のチェックリスト）というものも考えられます。

レイアウトを考えるうえで基本となる要素としては「見出し」「キャプション」「本文」「図表」「ページ番号」などがあります。これらを読みやすいように配置することが大事になります。

(1) 視線の動きに沿ったレイアウトにする

人間の視線は、文章が横書きの場合は左から右へ、また上から下へというふうに流れます。レイアウトを検討するにあたっては、この性格を頭に入れておく必要があります。

■ 視線の動きを考慮する



(2) 読みやすい文字列配置にする

文字列をどのように配置するかも、読みやすくするうえでは重要です。

文字列の配置の方法としては左揃え、右揃え、中央揃え、インデント（字下げ）、均等割りなどがあります。これは文字列だけでなく、図表などの配置についても応用できます。

人間の自然な視線の動きに合わせるやり方の基本は、横書きならば左揃えということになります。一方、右揃えにすると文字列に変化をつけることができます。中央揃えはレイアウトに安定した印象を与えたいときなどに効果があります。

■ 視線の動きに合わせる



(3) 見出しを階層化する

見出しを階層化することで読みやすくなります。

見出しの大きさによってインデント（字下げ）をすれば、文章の区切りがはっきりします。また、見出しの文字の大きさに変化をつけたり、記号をつけたりすれば、探している箇所を見つけやすくなります。

経営データベース ①

ジャンル: ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 社員教育



集合教育の技法

社員数が多く、時間もあまりかけることができないため、集合教育を行いたいのですが、効率を優先した方法を教えてください。



講義方法が広く採用されていますが、事例研究法、ロールプレイング等もあります。教育テーマに最も適したものを採用します。

(1) 講義法

代表的なもので、講師が口頭で説明し、受講者が聴きながら学習を進める方法です。コストが安く、簡便に行うことができますが、話が抽象的であったり、理解が不十分に終わることもあります。そのため以下のような工夫が重要になります。

- 受講者のレベルに応じた講義内容を検討する
- 事前にテキストや資料を配布しておき、予習をさせておく
- 受講中、質疑応答の時間を十分に確保する
- 受講後にレポート等、宿題を課す

(2) 事例研究法

具体的なケースを示し、その起因性、ケースの状況認識、対応策等を考えさせ、受講者に積極的に参加させる形態をとります。実態に即したケースを設定するため、受講者の関心も高まり、成果をあげることができます。

(3) ロールプレイング

現場を想定した模擬場面を想定し、受講者に役割を与え、実際に演技をさせ、その演技を通じて改善策等を検討する方法です。そのメリットとしては、必要な技術が短時間で身に付き、現実
に即した場面設定により臨場感をもてる、研修への参加意欲を増すことができることがあげられます。特に営業のセールストーク、接客訓練において広く活用されています。

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



○ J T 主体の社員教育

社員教育をOJT主体で進めたいと思っています。進めるに当たってアドバイスをお願いします。



■ O J T とは

On the Job Training の略で、仕事を通してのトレーニングということになります。正しく実施すれば、職務に関して最も効率的で有効な方法と言えるでしょう。

最大限のアウトプットを狙うとすると、指導する立場の人をまず教育してから、進めることです。自分ができることと、それを人に伝えることとは別の次元の話です。また OJT とは名ばかりで、殆ど実施されていないケースも多々あります。ですから、こうしたことを防ぐ為にも教える側の意識付けと、方法の伝授は必要なのです。

スポーツ界でも現役時代は最優秀選手でも、コーチや監督となるとサッパリという人もいますし、逆のケースもありますね。また、教えられる側の立場にとって、当たり外れがあってはたまりません。ある程度均一化させておくという観点からも重要です。

そして OJT を実施する側の定期的ミーティング等を持つとよいでしょう。お互いの実施状況の共有化や問題解決を行える場を設けるだけでも、効果はアップします。また社員を育てるという風土を徐々に作り出すことも可能です。

さて、OJT を始める前に定義を押さえておくと、効果的な運用が可能です。

1. O J T は「計画的な努力の過程」である。

仕事をするときは、知識・技能・態度が必要です。現段階での能力と、必要なレベルの能力にギャップが存在するとき、教育が必要となります。ですからどのような能力をどのレベルまで、または、いつまでに向上させるかという計画的且つ継続的な指導育成の過程であると言えます。

2. O J T は「重点的に指導・育成する」ことである。

指導・育成する範囲は極めて広いといってもよいでしょう。あげればきりがありません。ですからその対象能力を重点的に絞って指導育成する必要があります。

3. O J T は「効果的な経験の場」を作ることである。

OJT は「教え授ける」ということだけではありません。どのような能力を開発するのにどのような方法を選択するのか。それには「効果的な経験の場」を作るという意識が重要になってきます。ペーパー上や口頭で伝えておくだけでは駄目だということです。能力を発揮する場が必要です。