

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.820 2023.4.25

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2023年4月14日号

春闘賃上げ率は30年ぶりの高水準へ

～今後の焦点は賃上げの持続性と
サービス価格の上昇ペース

経済・金融フラッシュ 2023年4月19日号

米住宅着工・許可件数(23年3月)

～着工件数は前月から減少も戸建て住宅に回復の兆し

経営TOPICS

統計調査資料

機械受注統計調査報告

(令和5年2月実績)

経営情報レポート

社員の育成・定着を実現させる 社員ロイヤリティ向上のポイント

経営データベース

ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:経営手法

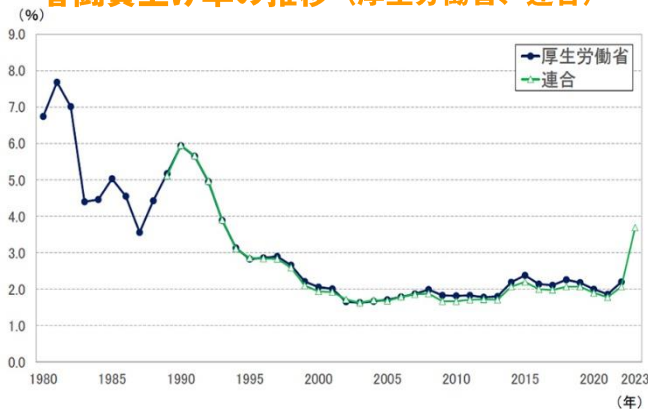
TOC(制約理論)による最適経営 中小企業での技術経営のポイント

春闘賃上げ率は30年ぶりの高水準へ ～今後の焦点は賃上げの持続性と サービス価格の上昇ペース

ニッセイ基礎研究所

1 連合の「2023春季生活闘争 第4回回答集計結果」では、2023年の平均賃上げ率が3.69%と30年ぶりの高さとなった。厚生労働省の春闘賃上げ率は1994年（3.13%）以来の3%台となることがほぼ確実で、前年（2.20%）からの改善幅は1%を超え、1980年以降では最大となる公算が大きい。

春闘賃上げ率の推移（厚生労働省、連合）



(注) 連合の2023年は第4回集計（4/11時点）
(資料) 厚生労働省「民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」
連合「春季生活闘争回答集計結果」

2 春闘賃上げ率が約30年ぶりの高さとなったことを受けて、賃金上昇率は2023年度入り後には所定内給与を中心に明確に高まる可能性が高い。賃金総額の約4分の3を占める所定内給与はベースアップと同じ2%台の伸びとすることが予想される。消費者物価上昇率の鈍化が見込まれる2023年度後半には実質賃金上昇率がプラスに転じるだろう。

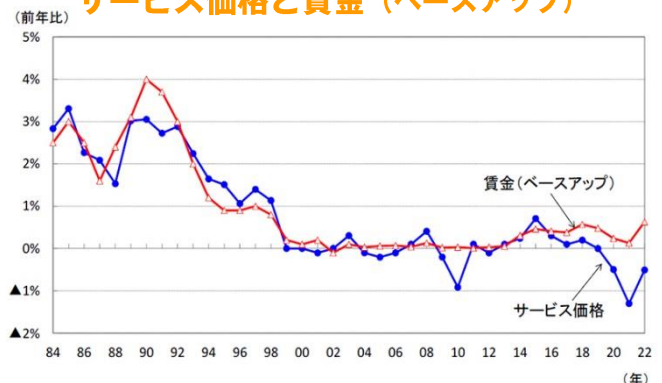
3 今後の焦点は賃上げの持続性だ。企業収益は全体としては堅調を維持しているが、規模、業種別のばらつきが大きい。

日銀短観によれば、2022年度の赤字社数の割合は15%程度と高止まりしている。2023年春闘では中小企業でも大幅な賃上げが実施されたが、大企業に比べて収益環境は厳しく、持続的な賃上げには疑問符が付く。

4 賃上げに伴うサービス価格の上昇ペースがどこまで加速するかも注目される。

これまで長期にわたって値上げが行われていなかった分、今後のサービス価格の上昇ペースは非常に速いものとなる可能性がある。サービス価格の上昇は安定的で継続的な物価上昇の実現可能性を高める。その一方で、サービス価格の上昇ペースが速すぎた場合、消費者物価上昇率の高止まりから実質賃金上昇率のプラス転化が遅れ、個人消費の下振れリスクが高まるだろう。

サービス価格と賃金（ベースアップ）



(注) サービス価格は消費税の影響を除く
2022年の賃金（ベースアップ）は連合の「賃上げ分」
(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」、中央労働委員会「賃金事情等総合調査」

「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。

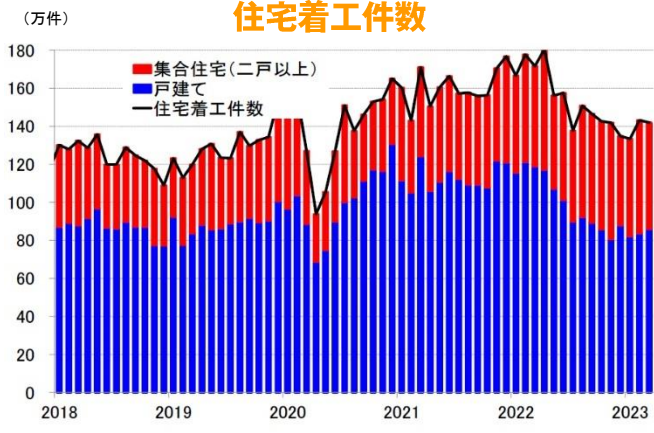
米住宅着工・許可件数（23年3月） ～着工件数は前月から減少も 戸建て住宅に回復の兆し

ニッセイ基礎研究所

1 結果の概要：住宅着工件数は市場予想を上回る一方、許可件数は市場予想を下回る

4月18日、米国センサス局は3月の住宅着工、許可件数を発表した。住宅着工件数（季節調整済、年率）は142.0万件（前月改定値：143.2万件）と145.0万件から下方修正された前月を小幅に下回る一方、市場予想の140.0万件（Bloomberg集計の中央値）は上回った。着工許可件数（季節調整済、年率）は141.3万件（前月改定値：155.0万件）と152.4万件から上方修正された前月、市場予想の145.0万件を下回った。

住宅着工件数



(資料) とともにセンサス局よりニッセイ基礎研究所作成 (月次)

2 結果の評価：戸建て住宅に回復の兆し、1-3月期の住宅投資のマイナス幅は縮小へ

住宅着工件数の伸びは前月比▲0.8%（前月：+7.3%）と小幅ながらマイナスに転じた集合住宅が▲5.9%（前月：+16.2%）と2桁の伸びとなった前月の反動もあってマイナスに転じた一方、戸建ては+2.7%（前月：+1.8%）と2カ月連続のプラスとなり、回復を示した。

前年同月比は▲17.2%（前月：▲19.4%）と11カ月連続のマイナスとなったほか、5カ月連続で2桁のマイナスとなった。内訳をみると、集合住宅が+6.5%（前月：+5.3%）と3カ月連続でプラスを維持した一方、戸建てが▲27.7%（前月：▲30.9%）と10カ月連続で2桁のマイナスとなって全体を押し下げた。

地域別寄与度（前月比）は、南部が+3.8%ポイント（前月：+0.7%ポイント）と2カ月連続でプラスを維持したほか、北東部が+5.3%ポイント（前月：▲1.5%ポイント）と前月からプラスに転じた。

一方、中西部が▲2.9%ポイント（前月：+3.4%ポイント）、西部が▲7.1%ポイント（前月：+4.7%ポイント）と前月からマイナスに転じて全体を押し下げた。

先行指標である住宅着工許可件数は、前月比▲8.8%（前月：+15.8%）と高い伸びとなった前月の反動もあってマイナスに転じた。

住宅着工許可件数（伸び率）



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。

機械受注統計調査報告 (令和5年2月実績)

内閣府 2023年4月12日公表

2022（令和5）年2月の機械受注動向

1 需要者別受注動向（季節調整値）

最近の機械受注の動向を前月比でみると、受注総額は、1月 10.2%減の後、2月は 0.8%減となった。

需要者別にみると、民需は、1月 12.0%増の後、2月は 3.1%増となった。

このうち、民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、1月 9.5%増の後、2月は 4.5%減となった。内訳をみると製造業が 10.2%増、非製造業（船舶・電力を除く）が 14.7%減であった。

一方、官公需は、1月 5.4%増の後、2月は地方公務で減少したものの、「その他官公需」、防衛省等で増加したことから、45.8%増となった。

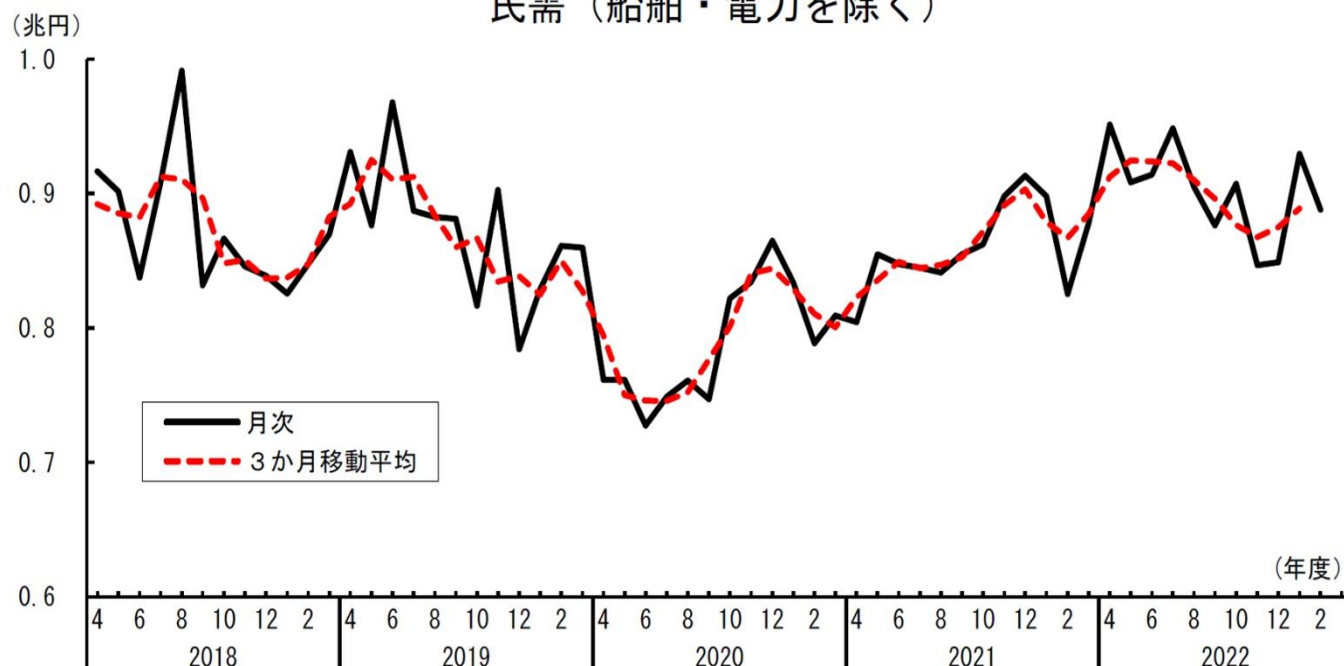
また、外需は、1月 25.2%減の後、2月は船舶、産業機械で減少したものの、電子・通信機械、原動機等で増加したことから、2.3%増となった。

なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、1月 2.8%増の後、2月は道路車両、産業機械等で増加したものの、重電機、電子・通信機械等で減少したことから、6.8%減となった。

令和5年2月の機械受注実績

機械受注は、足踏みがみられる

民需（船舶・電力を除く）



2 民需の業種別受注動向（季節調整値）

製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、1月2.6%減の後、2月は10.2%増となった。

2月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは17業種中、非鉄金属（330.8%増）、石油製品・石炭製品（27.2%増）等の8業種で、パルプ・紙・紙加工品（41.7%減）、窯業・土石製品（29.4%減）等の9業種は減少となった。

一方、非製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、1月19.3%増の後、2月は3.9%減となった。

2月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは12業種中、不動産業（155.5%増）、通信業（37.9%増）等の6業種で、建設業（54.7%減）、金融業・保険業（29.1%減）等の6業種は減少となった。

対前月(期)比

(単位:%)

期・月 需要者	2022年 (令和4年)				2023年 (令和5年)		2022年 (令和4年)				2023年 (令和5年)	
	1-3月 実績	4-6月 実績	7-9月 実績	10-12月 実績	1-3月 見通し	11月 実績	12月 実績	1月 実績	2月 実績			
受注総額	△8.8	16.6	△9.3	△1.0	3.8	0.2	4.7	△10.2	△0.8			
民需	△11.0	9.5	△1.9	△8.3	3.0	△1.1	△2.8	12.0	3.1			
//(船舶・電力を除く)	△2.7	6.7	△1.6	△4.7	2.9	△6.7	0.3	9.5	△4.5			
製造業	1.3	5.7	△2.8	△10.6	10.2	△8.0	2.5	△2.6	10.2			
非製造業(除船・電)	△5.2	6.9	△0.4	2.1	△3.2	△2.1	△3.2	19.5	△14.7			
官公需	△4.2	4.0	△8.4	△3.6	19.7	△5.0	△8.5	5.4	45.8			
外需	△6.7	22.6	△12.8	2.4	△2.3	1.2	10.5	△25.2	2.3			
代理店	△10.8	10.4	△3.7	1.4	3.5	0.4	0.1	2.8	△6.8			
民需(船舶電力を除く) 3か月移動平均	-	-	-	-	-	△1.0	0.9	1.6	-			

(備考) 1. 季節調整値による。季節調整系列は個別に季節調整を行っているため、需要者別内訳の合計は全体の季節調整値とは一致しない。

2. △印は減少を示す。

3. 見通しは2022年12月末時点の調査。

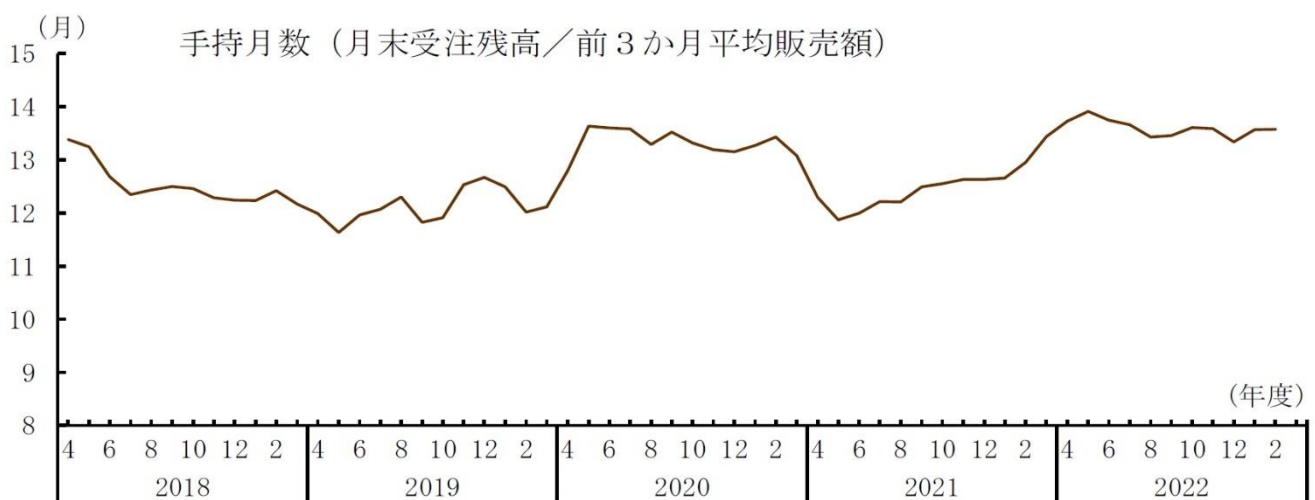
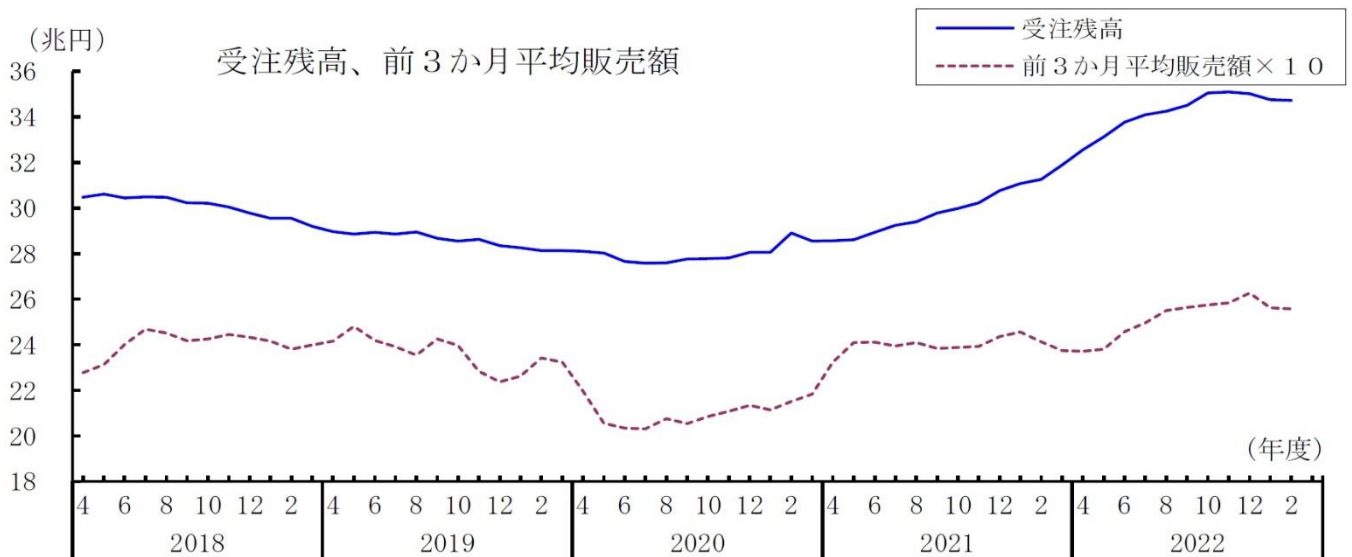
4. 2023年1月調査(同年3月16日公表)において、季節調整系列の遡及改訂を行ったため、それに伴い「2023年1~3月見通し」(同年2月16日公表)も改訂されている。

3 販売額、受注残高、手持月数（季節調整値）

2月の販売額は2兆5,913億円(前月比6.1%増)で、前3か月平均販売額は2兆5,576億円(同0.2%減)となり、受注残高は34兆7,219億円(同0.1%減)となった。

この結果、手持月数は13.6か月となり、前月差で0.01か月増加した。

受注額、販売額、受注残高、手持月数（総額、季節調整値）



機械受注統計調査報告（令和5年2月実績）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。



経営情報
レポート
要約版



人 事

社員の育成・定着を実現させる 社員ロイヤリティ 向上のポイント

1. 社員ロイヤリティが企業にもたらす影響
2. 社員の本音を掴む測定手法
3. 社員ロイヤリティを向上させる施策
4. 社員のモチベーション向上につなげた企業事例



参考資料

「エンゲージメント カンパニー」(広瀬 元義著、(株)アックスコンサルティング) 「ワークエンゲージメントの実践法則」(柴田 郁夫著、大学教育出版) 「会社を変える最強のモチベーション戦略 表彰制度」(太田 肇著、東洋経済) 「中小企業・小規模事業者の人手不足対応事例集」(経済産業省)
Emotion Tech ホームページ 月間総務オンライン

1

企業経営情報レポート

社員ロイヤリティが企業にもたらす影響

中小企業は、人材確保が難しくなっている中で、社員の定着を図ることが課題となっています。定着につながるキーワードとして「ロイヤリティ」が重要視されてきていますが、「ロイヤリティ」とは、忠誠や忠義などと訳され、その意味では、日本の企業においてロイヤリティのある社員は少ないといわれています。人材不足が課題となっている中小企業にとって、社員の定着につなげるためにもロイヤリティのある社員の育成を図ることが重要です。

本レポートでは、社員のロイヤリティを高めるためのポイントについて解説します。

■ 社員ロイヤリティとは

(1) 中小企業への浸透度が低い社員ロイヤリティ

労働人口の減少を背景に、日本においては「労働生産性」の向上が喫緊の課題となっています。こうした中、政府が推進する働き方改革への対応が本格化していますが、労働時間の削減といった業務効率に偏りがちの面が見られます。

「働き方改革」の目指すところが、競争力を失わない企業経営を目指すこととすれば、限られた経営資源でいかに最大の効果を創出するかという点も、見落としてはなりません。

中小企業においては、「人」が最も重要な経営資源となっていますので、いかに人を育てていくのかが問われています。そこで昨今注目が集まっているのが「社員ロイヤリティ」です。

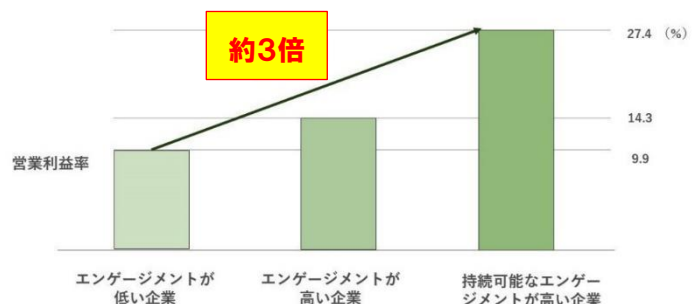
しかし、中小企業で社員ロイヤリティの向上を経営の重点課題に掲げ、具体的な取り組みを行っている経営者はまだ少ないといわれています。その主な原因は、社員ロイヤリティの向上がどの程度経営に影響するのか定量的な分析が不足していることが考えられます。

(2) 社員ロイヤリティ向上につながるエンゲージメント

ロイヤリティは、社員が会社への忠誠心を持っている状態を指すのに対して、エンゲージメントとは、社員が会社に対して抱く思い入れのことを指します。ロイヤリティは会社への愛情にもつながるため、エンゲージメントの高さにも連動します。米国の大手コンサルティングファームであるウィリス・タワーズワトソン社が過去に行った調査では、このエンゲージメントと営業利益率、労働生産性には正の相関関係があることがわかっています。

その調査では、「エンゲージメントが低い会社」に比べ、「エンゲージメントが高い会社」では1年後の業績が約 1.4 倍、「持続可能なエンゲージメントが高い会社」では約3倍という明確な違いが出ています。

■ 「持続可能なエンゲージメント」がもたらす企業業績への効果



出典：ウィリス・タワーズワトソン社に基づく調査結果を加工

2

社員の本音を掴む測定手法

■ 従業員による自社の推奨度を測定する「eNPSSM」

(1) 従業員の推奨度を測定する「eNPSSM」とは

eNPSSMとは、Employee Net Promoter Score の略で、従業員のロイヤリティを可視化する指標です。この指標は、米国の大手コンサルティング会社であるベイン・アンド・カンパニーのF・ライクヘルド氏が提唱した、顧客ロイヤリティを可視化する指標であるNPS®（Net Promoter Score）をアップルが店舗で働く従業員のロイヤリティマネジメントに活用し始めたところから普及したものです。

eNPSSMは、仕事へのやりがい、自社への愛着、業務やコミュニケーションに対する満足度など、従業員の意識を定量的に把握でき、次の改善アクションプランを明確にできるといったメリットがあげられます。一般的に、eNPSSMが高い企業ほど社員ロイヤリティが高く、業績や生産性も高くなる傾向があります。

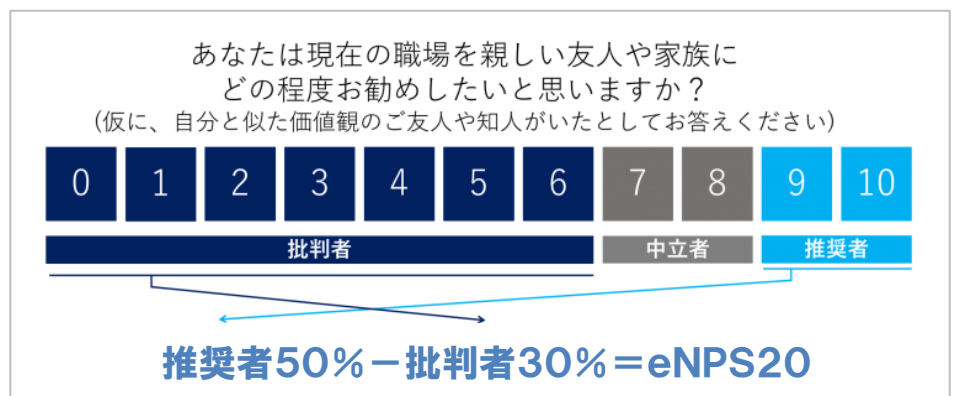
北欧のあるリテール銀行の例では、eNPSSMが上位25%の指標の支店は下位25%の支店に比べて、顧客満足度が2.5倍ほど高いことがわかっており、eNPSSMが高い支店では従業員がより質のいいサービスを顧客に提供できていることが伺えます。また、オランダの介護施設における調査では、eNPSSMが高いほど離職意思が低くなる傾向が確認されています。

(2) 「eNPSSM」の計算方法

eNPSSMを算出するためには、「あなたは現在の職場で働くことをどの程度親しい友人や家族に勧めたいと思いますか？」と質問し、0~10点で評価してもらいます。その中で0~6点を付けた人を「批判者」、7~8点を付けた人を「中立者」、9~10点を付けた人を「推奨者」と分類します。

eNPSSMは「推奨者」の割合（仮に50%）から「批判者」の割合（仮に30%）を引いた数値（50%-30%=20%）となります。つまり、推奨者が増えるほど、また批判者が減るほど数値が高くなるように設計されています。

点数区分	結果
0~6点	批判者
7~8点	中立者
9~10点	推奨者



出典：Emotion Tech ホームページより引用

3 企業経営情報レポート

社員ロイヤリティを向上させる施策

■ ロイヤリティを高める6つの施策

(1) 自分の考えをしっかりと述べる機会を創る

ロイヤリティの高い社員は、常に自分の考えを持って仕事に取り組んでいます。例えば、会議で積極的に意見を述べたり、トラブルに対しても自発的に動き、解決を図ろうとします。ポイントは、全社員の意見を述べる機会を積極的に設けることです。

(2) 社員一人ひとりの役割を明確にする

ロイヤリティの高い社員は、常に自分の目標や役割を理解して仕事しています。そのような社員は作業効率も高く、さらに周囲からの信頼も厚いことが多いです。ポイントは、社員一人ひとりの経験、スキルに応じた達成目標や役割を明示することです。

(3) 問題意識を醸成させて、全社レベルで問題解決に取り組む

ロイヤリティの高い社員は、常に仕事にやりがいを持って取り組んでいます。さらに自分の仕事に全力で取り組むことに満足しているというだけでなく、常に問題意識を持ち、その解決に向けて積極的に取り組むことができます。ポイントは、社員の問題意識を醸成するために、改善課題を全員から抽出してもらい、全員で改善活動に取り組むことです。

(4) 適正な人事評価の実施

人事評価制度は、社員のロイヤリティを高めるために重要です。どの社員も、自分は会社から認められているか、評価されているのかなどの承認欲求を持っており、その欲求を満たすことがロイヤリティの向上につながります。

そのために、社員に期待する成果や行動を評価基準として明確に示し、評価結果をフィードバックすることが必要です。注意しなければならないのは、評価基準や評価結果の報酬への反映方法が曖昧だと不満の原因になります。公正な評価に基づく適正処遇の実現は重要です。

(5) 定期的なミーティングの実施

人事評価を実施している企業では、評価結果のフィードバック面談を行っているケースが多いですが、この面談は年に1～2回程度に限られ、話す内容も評価結果に関する内容になることが多く、コミュニケーションの機会が不足しているといえます。社内コミュニケーションを深め、ロイヤリティを向上させるためには1on1ミーティングが有効です。

(6) 社内コミュニケーションの改善

社内コミュニケーションが不足している職場では、仕事に関する情報共有ができずにミスやトラブル発生につながりやすく、社員は仕事へのやりがいを喪失してしまう恐れがあります。

4 企業経営情報レポート

社員のモチベーション向上につなげた企業事例

■ 社員コミュニケーションとモチベーション向上につなげた事例

企業概要	
企業名	株式会社 世古工務店
資本金	5,100万円
従業員	グループ計40人
事業概要	建設業、製造業
所在地	三重県鈴鹿市

(1) 取り組みのきっかけ

業界の恒常的な問題である技能工（大工職等）の高齢化は、同社でも避けて通れない状況になっており、対応に迫られていました。また、残業と休日出勤が慢性的になっており、社員にとっては心身面で大きな負担となっていました。

(2) 具体的な取り組み

人材確保が重要課題となっており、新卒技能工を獲得するため、「お仕事見学会」「インターンシップ」を実施。伝統的な工具と現在の工具の違い等、学生目線でわかり易い研修を行っていました。

また、社員の主体性を伸ばすべく、「組織活性化プロジェクト」を立ち上げ、メンバーに研修旅行の行き先や会社イベントを一任し、部署を超えた社内コミュニケーションが向上する機会をつくりました。

さらに、社員のモチベーション向上につながる取り組みとして、就業規則には「グッド〇〇制度」を明記し、表彰や手当を支給する制度を導入しています。

■ 取り組みの成果

- 「お仕事見学会」や「インターンシップ」を通じた新卒者への魅力発信により、新卒の技能工の採用に成功。
- 長時間労働、休日出勤などの業界の慣習を打破するために、インタラクティブホワイトボードを導入し、社内のコミュニケーションを活発化し業務効率化が実現。
- 就業規則に「グッド〇〇制度」を明記し、チャレンジ精神を醸成することで、社員のモチベーションが向上し、顧客増加につながった。

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：経営戦略 > サブジャンル：経営手法

TOC (制約理論) による最適経営

TOC (制約理論) による最適経営とはどのようなものでしょうか。

TOCとは、「Theory Of Constraints」の頭文字をとったもので、「制約条件の理論」と訳されています。

SCM(サプライチェーン・マネジメント)を支える代表的理論の一つです。

仕事を個々に分けて考える従来の経営管理手法ではなく、一連の流れ(SCM)として経営全体をとらえ、その全体に最も影響を及ぼすポイントである「ボトルネック」に絞って経営全体を管理する全体最適経営です。

つまり、生産活動の中で最も弱いところに着目し、重点的にその部分を改善することによって、最小の努力で最大の効果を得ようとするマネジメント手法です。

■TOCを構成する要素

(1) スループット会計

従来の管理会計で使用される製品別原価管理指標を否定し、下記の3つの指標による管理の考え方です。

- ①スループット（製品の売値から変動費の材料費を引いた貢献利益）
- ②オペレーション経費
- ③投資

全体最適を目的とするため、従来の製品ごとでの原価低減を目指した原価管理や活動基準原価管理（ABC管理）とは性格を異にします。

(2) スケジューリング技法

全体にとって制約条件（ボトルネック）になる工程を発見して重点管理するためのスケジューリング技法です。スループット会計と同様に、工場全体の貢献利益の最大化が狙いです。

(3) 問題解決技法

問題の正確な記述と客観的表現により、より良い解決方法に導くための思考プロセスが具体的に述べられています。

一貫して全体最適、全社的アプローチによる改善であるため、生産管理に留まらず、企業全体のマネジメントを対象とする経営理論として注目されています。

ジャンル：経営戦略 > サブジャンル：経営手法

中小企業での技術経営のポイント

中小企業における技術経営のポイントとはどのようなことですか。

中小企業の技術経営を成功に導くポイントとして、以下が挙げられます。

①コア技術の見極め

技術経営には言うまでも無く競争力のある技術・ノウハウが必要です。

そのためには自社の競争力であるコアの技術がどこにあるのか見極めて、常にコアとなる技術を洗練させていくことが重要です。

②社員の意識改革と社内体制の見直し

技術経営は経営者が思っているだけでは成功しません。社員を巻き込んで全社一丸となって取り組むことが必要となります。特に社員の意識改革を行うことは重要です。

③競争優位のポジションの見極め

目指すべきは経営者が5年～10年先を見極め、マーケット分析を行い自社の競争優位のポジションを確立することです。マーケット分析は自社のコア技術と密接に関連している為、自社技術のレベルや市場でのポジションを客観的に分析する調査が必要です。

④徹底したマーケット・イン

徹底した顧客志向が重要です。営業やサービスの部門だけでなく、製造現場や設計開発、研究開発など間接部門のスタッフも含めて顧客志向経営を行うことです。

⑤効果的なアライアンス戦略

技術経営を成功させる為には、技術・製品・市場の集中と選択が必要です。それだけに、自社に足りない経営資源を外部から取り込んだり、新規事業の付加価値を高めたり事業化を進展させる効果がある他社とのアライアンス戦略は重要な意味を持ちます。

⑥社員のモチベーションの向上

技術経営において社員の育成・確保、モチベーションやインセンティブの付与は重要なポイントです。人材マネジメントの基本は、社員満足度の向上や公平で透明な評価によるモチベーションの向上です。

⑦常に危機感を持つ

技術経営とは常に経営革新に取り組んでいる状態であり、自己改革能力を高めていくことです。経営者は常に危機感をもち、5年後、10年後を見通す努力を怠らず、会社の成長や外部環境の変化に応じて戦略を軌道修正することも必要です。