

MAGAZINE

週刊 企業経営 ウェブマガジン

1 ネットジャーナル **要旨**

Weeklyエコノミスト・レター 2010年2月26日号

失業率の上昇を抑制した雇用対策の功罪

経済・金融フラッシュ 2010年2月26日号

消費者物価(全国 10年1月)

～一部に物価下落圧力緩和の兆しも

2 経営 TOPICS **抜粋**

統計調査資料

月例経済報告(平成 22年2月)

3 経営情報レポート **要約版**

社員のやる気を効果的に高める！

行動分析学の活用による組織活性化法

4 経営データベース

ジャンル:経営実務 サブジャンル:組織形態

ラインとスタッフ

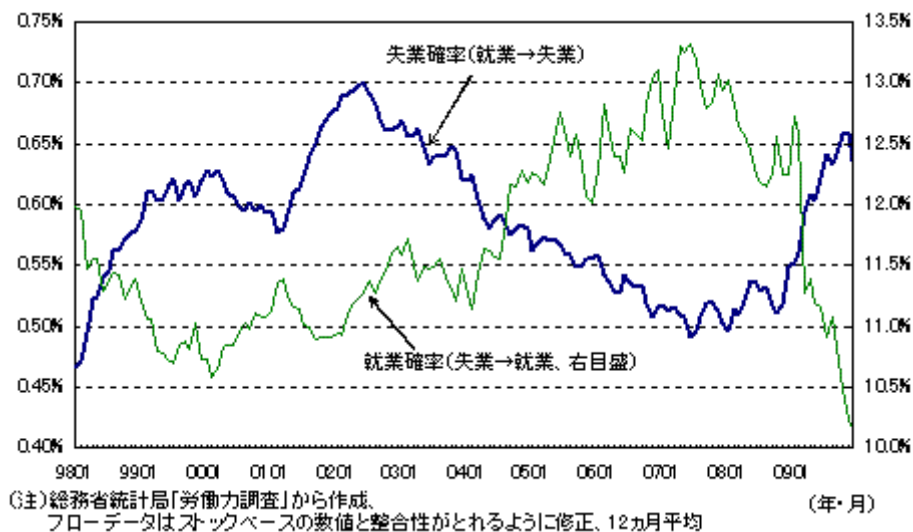
事業部制組織

失業率の上昇を抑制した 雇用対策の功罪

要旨

- 1 失業率は一時的に過去最悪を突破したが、景気の急速な悪化からすれば上昇は限定的にとどまっている。これは、雇用調整助成金の拡充を中心とした雇用対策の効果によるものと考えられる。
- 2 労働力調査のフローデータによれば、毎月の就業から失業への確率（失業確率）は2008年末頃から急上昇しているが、過去最悪の水準までは達していない。一方、失業から就業への確率（就業確率）はこのところ急速に低下しており、足もとの水準は過去最低となっている。
- 3 景気の急速な悪化に伴い、企業の雇用吸収力は大きく落ち込んだが、雇用対策の効果から新たな失業の発生が抑えられており、このことが今回の失業率の上昇を限定的なものにとどめる一因になっている。
- 4 雇用調整助成金の拡充が失業率の急上昇に歯止めをかけたことは確かだが、その一方でこの制度への依存が企業内失業の温存にもつながっている。
- 5 特に、生産活動の水準がピーク時の8割程度までしか戻っていない製造業では、生産水準に見合わない過剰雇用を抱えているため、雇用が本格回復に向かうまでには時間がかかるだろう。失業率は当面5%程度で高止まりが続く可能性が高い。

失業確率と就業確率の推移



消費者物価(全国10年1月)

～一部に物価下落圧力緩和の兆しも

要旨

1 コアCPIの下落率は前月と変わらず

総務省が2月26日に公表した消費者物価指数によると、1月の消費者物価(全国、生鮮食品を除く総合、以下コアCPI)は前年比1.3%となり、下落幅は前月と変わらなかった。事前の市場予想(ロイター集計: 1.4%、当社予想も1.4%)を上回る結果であった。

食料(酒類除く)及びエネルギーを除く総合は前年比1.2%(12月:同1.2%)、総合は前年比1.3%(12月:同1.7%)となった。

コアCPIの内訳を見ると、電気代(12月:前年比5.9% 1月:同9.7%)、ガス代(12月:前年比6.5% 1月:同7.0%)は下落幅が拡大したが、ガソリン(12月:前年比8.3% 1月:同19.1%)の上昇幅が拡大し、灯油(12月:前年比8.2% 1月:同3.0%)が1年2ヵ月ぶりに上昇したため、エネルギー価格は前年比1.0%(12月:同2.4%)と下落幅が縮小した。

食料品(生鮮食品を除く)は前年比1.5%(12月:同1.5%)と6ヵ月連続で下落した。

コアCPI上昇率のうち、エネルギーによる寄与が0.08%(12月は0.20%)、食料品(生鮮食品を除く)が0.36%(12月は0.36%)、その他が0.86%(12月は0.73%)であった。

2 物価下落品目数の増加が続く

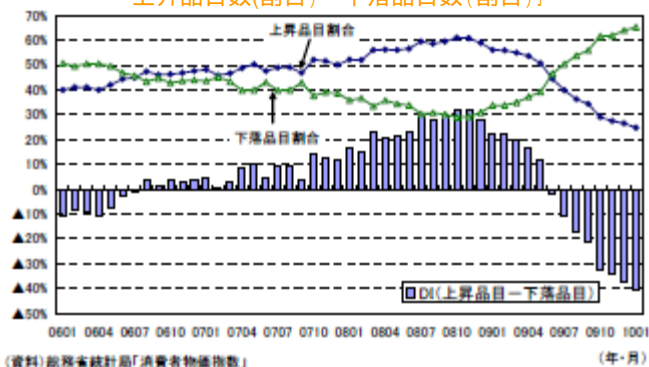
消費者物価指数の調査対象524品目(生鮮食品を除く)を、前年に比べて上昇している品目と下落している品目に分けてみると、1月の上昇品目数は130品目(12月は139品目)、下落品目数は342品目(12月は335品目)となった。上昇品目数の割合は24.8%(12月は26.5%)、下落品目数の割合は65.3%(12月は63.9%)、「上昇品目割合」-「下落品目割合」は40.5%となり、前月の37.4%からマイナス幅が拡大した。コアCPIの下落率は昨年夏頃に比べれば1%程度縮小しているが、品目数で見れば物価下落の動きは広がっている。

消費者物価指数の推移

年・月	総合			生鮮食品を除く総合		
	割合	前月比	前年比	割合	前月比	前年比
08年10月	1.7	▲0.1	1.9	0.2	1.2	1.5
11月	1.0	▲0.7	1.0	0.0	1.1	1.1
12月	0.4	▲0.6	0.2	0.0	0.8	0.2
09年1月	0.0	▲0.4	0.0	▲0.2	0.5	▲0.3
2月	▲0.1	▲0.1	0.0	▲0.1	0.5	▲0.1
3月	▲0.3	▲0.2	▲0.1	▲0.3	0.2	▲0.4
4月	▲0.1	▲0.4	▲0.1	▲0.4	▲0.1	▲0.6
5月	▲1.1	▲1.0	▲1.1	▲0.5	▲0.8	▲0.7
6月	▲1.8	▲0.7	▲1.7	▲0.7	▲1.5	▲1.3
7月	▲2.2	▲0.5	▲2.2	▲0.9	▲1.8	▲1.7
8月	▲2.2	▲0.0	▲2.4	▲0.9	▲1.7	▲1.9
9月	▲2.2	▲0.0	▲2.3	▲1.0	▲2.1	▲1.4
10月	▲2.5	▲0.3	▲2.2	▲1.1	▲2.4	▲1.4
11月	▲1.9	▲0.6	▲1.7	▲1.0	▲2.2	▲1.3
12月	▲1.7	▲0.2	▲1.3	▲1.2	▲2.2	▲1.5
10年1月	▲1.3	▲0.4	▲1.3	▲1.2	▲2.1	▲1.4
2月	—	—	—	—	▲1.8	▲1.3

(資料)総務省統計局「消費者物価指数」

消費者物価(除く生鮮食品)の
「上昇品目数(割合) - 下落品目数(割合)」



(資料)総務省統計局「消費者物価指数」

(年・月)

「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「ネットジャーナル」よりご確認ください。

月例経済報告

(平成 22 年 2 月)

総論

1 我が国経済の基調判断

景気は、持ち直してきているが、自律性に乏しく、失業率が高水準にあるなど依然として厳しい状況にある。

輸出は、緩やかに増加している。生産は、持ち直している。

企業収益は、大幅な減少が続いているが、そのテンポは緩やかになっている。設備投資は、下げ止まりつつあるものの、このところ弱い動きもみられる。

企業の業況判断は、依然として厳しい状況にあるものの、全体として持ち直しの動きが続いている。ただし、中小企業では先行きに慎重な見方となっている。

雇用情勢は、依然として厳しい。

個人消費は、持ち直しの動きが続いている。

物価の動向を総合してみると、緩やかなデフレ状況にある。

先行きについては、当面、厳しい雇用情勢が続くとみられるものの、海外経済の改善や緊急経済対策の効果などを背景に、景気の持ち直し傾向が続くことが期待される。一方、雇用情勢の一層の悪化や海外景気の下振れ懸念、デフレの影響など、景気を下押しするリスクが存在することに留意する必要がある。

2 政策の基本的態度

政府は、家計の支援により、個人消費を拡大するとともに、新たな分野で産業と雇用を生み出し、日本経済を自律的な回復軌道に乗せ、内需を中心とした安定的な経済成長を実現するよう政策運営を行う。このため、「明日の安心と成長のための緊急経済対策」を推進し、平成22年度予算及び関連法案の早期成立に努める。あわせて、「新成長戦略(基本方針)」の具体化を行い、その実現を図る。

なお、1月22日、「平成22年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」を閣議決定した。

政府は、日本銀行と一体となって、強力かつ総合的な取組を行い、デフレの克服、景気回復を確かなものとしていくよう、政策努力を重ねていく。日本銀行に対しては、こうした政府の取組と統合的なものとなるよう、適切かつ機動的な金融政策運営によって経済を下支えするよう期待する。

1 消費・投資などの需要動向

2009年10-12月期の実質GDP(国内総生産)の成長率は、財貨・サービスの純輸出(輸出-輸入)、民間最終消費支出、政府最終消費支出がプラスに寄与したことなどから、前期比で1.1%増(年率4.6%増)となった(3四半期連続のプラス)。また、名目GDP成長率は前期比で0.2%増となった(7四半期ぶりのプラス)。

個人消費は、持ち直しの動きが続いている。

個人消費は、経済対策の効果もあって、持ち直しの動きが続いている。消費者マインドは、おおむね横ばいで推移している。実質雇用者所得は緩やかな減少傾向にある。需要側統計(「家計調査」等)と供給側統計(鉱工業出荷指数等)を合成した消費総合指数は、12月は前月に比べ増加した。

個別の指標について、12月の動きをみると、「家計調査」では、実質消費支出は前月から増加した。販売側の統計をみると、小売業販売額は前月から減少した。新車販売台数は、12月に増加した後、1月は減少した。旅行は、国内、海外ともに前年を下回った。外食は、前年を下回った。

先行きについては、経済対策の効果が引き続き見込まれるものの、雇用・所得環境が厳しいことなどの影響を注視する必要がある。

設備投資は、下げ止まりつつあるものの、このところ弱い動きもみられる。

設備投資は、下げ止まりつつあるものの、このところ弱い動きもみられる。これを需要側統計である「法人企業統計季報」で見ると、2009年4-6月期及び2009年7-9月期は減少している。機械設備投資の供給側統計である資本財出荷は、持ち直している。ソフトウェア投資は、緩やかに減少している。

「日銀短観」によれば、2009年度設備投資計画は大企業製造業、大企業非製造業とともに2年連続の減少が見込まれている。また、設備投資の動きに先行性がみられる設備過剰感は、やや弱まっているものの依然高水準にある。先行指標をみると、機械受注は、下げ止まりつつあるものの、このところ弱い動きもみられる。建築工事費予定額は、おおむね横ばいとなっている。先行きについては、厳しい企業収益の状況、世界景気の先行き不透明感などを背景に、当面、低調に推移する可能性が高い。

住宅建設は、このところ持ち直しの動きがみられる。

住宅建設は、このところ持ち直しの動きがみられる。持家の着工は持ち直している。貸家の着工はこのところ持ち直しの動きがみられる。分譲住宅の着工は下げ止まりつつある。総戸数は、

12月は前月比3.3%増の年率81.9万戸となった。総床面積も、おおむね総戸数と同様の動きをしている。

先行きについては、雇用・所得環境が厳しいものの、経済対策の効果もあって底堅く推移することが期待される。

公共投資は、総じて堅調に推移しているが、このところ弱い動きもみられる。

公共投資は、総じて堅調に推移しているが、このところ弱い動きもみられる。

公共投資の関連予算をみると、国の平成21年度第二次補正予算において、約0.5兆円の減額措置を講じたが、補正後の公共投資関係費は前年度を上回った。また、平成21年度地方財政計画では、投資的経費のうち地方単独事業費について、前年度比3.0%減とし、重点的な配分を行うとしている。

2010年1月の公共工事請負金額及び2009年12月の公共工事受注額は前年を下回った。先行きについては、関連予算の執行状況を注視する必要がある。

輸出は、緩やかに増加している。

輸入は、緩やかに持ち直している。

貿易・サービス収支の黒字は、横ばいとなっている。

輸出は、緩やかに増加している。地域別にみると、アジア向けの輸出は、緩やかに増加している。アメリカ向けの輸出は、持ち直している。EU向けの輸出は、持ち直しの動きがみられる。先行きについては、世界の景気が緩やかに持ち直していることから、当面、増加傾向が続くとみられる。

輸入は、緩やかに持ち直している。地域別にみると、アジアからの輸入は、緩やかに増加している。アメリカからの輸入は、持ち直している。EUからの輸入は、持ち直しの動きがみられる。

国際収支をみると、輸出金額、輸入金額がともに増加しており、貿易収支の黒字幅は横ばいとなっている。また、サービス収支の赤字幅は横ばいとなっている。そのため、貿易・サービス収支の黒字は横ばいとなっている。

2 企業活動と雇用情勢

生産は、持ち直している。

鉱工業生産は、持ち直している。

先行きについては、輸出の増加傾向などから、当面、持ち直しが続くことが期待される。なお、製造工業生産予測調査においては、1月、2月ともに増加が見込まれている。

また、第3次産業活動は、横ばいとなっている。

「月例経済報告(平成22年2月)」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。

社員のやる気を効果的に高める！ 行動分析学の活用による組織活性化法

ポイント

- 1 行動分析学とはどのようなものか
.....
- 2 人の行動に影響を与える作用因子を知る
.....
- 3 作用因子の活用で社員の積極的行動を促す方法
.....
- 4 行動分析理論の活用で成果を挙げたA社の事例
.....

<参考文献>

短期間で組織が変わる行動科学マネジメント 石田 淳 著 ダイアモンド社
2005 行動分析学入門 杉山 尚子 著 集英社新書
行動分析学マネジメント 舞田 竜宣・杉山 尚子 著 日本経済新聞出版社
なぜこの会社はモチベーションが高いのか 坂本 光司 著 商業界

1 行動分析学とはどのようなものか

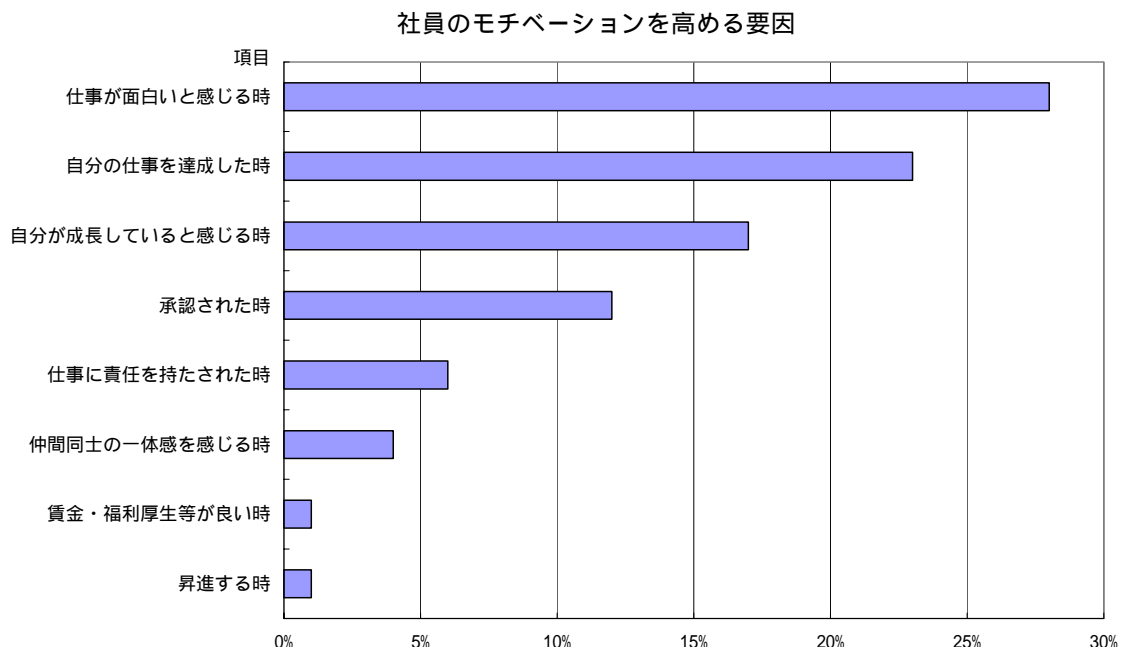
■ 企業が好業績を上げる力の源泉は「社員のモチベーション」

好業績を維持している企業の特徴として、働く社員のモチベーションが高いことがあげられます。優良企業の現場は、明るく、活気にあふれ、社員ひとりひとりが自信に満ちています。

このような社員のいる企業の経営者は、業績を向上させるために、社員を会社の財産と考え、「いかにして社員の能力を伸ばすか」、「社員のモチベーションを高めるためにどうすべきか」を中心に考え、経営にあたっているといたっても過言ではありません。

以下に、社員のやる気を引き出す要因と阻害する要因をまとめたデータがあります。これによると、やる気を引き出す要因の大きなものは、「達成感」「承認」といった要素であることがわかります。

社員のモチベーションを左右する要素



出所：「新人社員の働くことの意識調査」(社会経済生産性本部 2004 年度)

本レポートは、社員のモチベーションを高める方法の一つとして、社員の行動に着目し、経営者や上司が社員の前向きな行動をどう引き出すかについて、行動分析の視点からまとめたものです。

以下に、行動分析の基礎、行動を左右する要因、その行動を変える(望ましい行動をする)ためにどのような取り組みが有効となるかについて解説します。

■ 行動分析学の概要

行動分析学とは、イワン・P・パプロフやエドワード・L・ソーンダイクなどによって研究された人間または動物などの行動を分析する学問です。

具体的には、環境を操作することによって行動がどのように変わるのか、という環境と行動の

因果関係における「原理」や「法則」を導き出すものです。これを実験的行動分析といいます。これにより、行動の「予測」や「制御」が可能になります。

その成果は、人間のさまざまな問題行動の解決に応用されています。そして、米国の心理学者 B・F・スキナーによってさらに体系的な研究されたものが、応用行動分析と呼ばれています。

応用行動分析が基礎にしているのは、行動分析学により見出された行動原理です。ここで対象としているのは、「心」ではなく「行動」です。

この応用行動分析は、発達障害、教育、医療などに広く活用されていますが、ビジネスの分野においては、社員の行動傾向を掴み、行動を変え業績を伸ばすことに活用されています。

■ 行動分析学では「心」ではなく「行動」に注目する

行動分析学では、結果を左右する原因は行動にあるとしています。

例えば、社員が期待通りの仕事をしないのは、やる気がない、能力が低い、意識が低い、向上心がないなどを原因として考えてしまうことを「医学モデル」と呼びます。それは、行動の原因は心の中にあるとする行動観です。

熱が出たり、咳が止まらなくなったりするのは、身体の異常のサインであるといったように、行動の問題が起きたときに、やる気、能力、意識、意欲のように心の中に原因があるととらえる考え方と同じ原因の探し方です。

しかし、医学モデルを使うと行動上の直接的な原因を見つけることは困難です。

満足な仕事をしない原因として、なぜ「やる気がない」とわかるのでしょうか。「やる気のなさは」は「満足な仕事をしない」ことの言い換えに過ぎず、直接の原因ではありません。

もう一つは、行動を心や性格で説明しようとする、最後は個人攻撃になって、肝心の問題解決にはならないということです。「あいつはやる気がない」と単に批判をするようでは、社員の行動を変えることができないばかりか、社員から信頼を得ることは難しいといえます。結果を生み出した行動そのものに着目し、その行動を変えるための働きかけをしなくては、結果を変えることはできません。

医学モデル

行動の原因は心の中にあるとする行動観

医学		
原因	→	症状
ウイルス	→	発熱・咳
内出血	→	青あざ
乳酸	→	筋肉痛
ノロウイルス	→	嘔吐

医学モデル		
原因	→	行動
やる気	→	仕事をする
外向的	→	上手なコミュニケーション
責任感	→	期日に間に合わせる
弱い意志	→	禁煙場所で喫煙する

2 人の行動に影響を与える作用因子を知る

■ 行動を強化する作用因子「好子(こうし)」とはどのようなものか

前述のように、行動の直後に示す反応によって、行動を増やしたり、減らしたりすることができます。このうち、社員のモチベーションを高め、行動を強化するための要因を「好子(こうし)」と言います。そして、望ましい行動を強化させることを「好子(こうし)出現による強化」といいます。

行動の直後に好子(こうし)を強化すると、社員の望ましい行動が増えます。社員のモチベーションを高めるために、社内で取り組むべきなのは、社員の望ましい行動の頻度を増加させる好子(こうし)が出現する機会を増やすことです。

ビジネスの場面における好子(こうし)の例

望ましい結果をほめる
改善提案に対して実現できるようアドバイスを送る
前向きな発言に対して「満面の笑顔」を浮かべる
努力に対してねぎらいの言葉をかける
等

■ 行動を抑制する作用因子「嫌子(けんし)」とはどのようなものか

部下の行動を改めるためには、上司の注意や指導も必要です。しかしこれを必要以上に行ってしまうと、対象となった好ましくない行動は修正されますが、モチベーションの向上にはあまり効果を示しません。

例えば、せっかく出してきた改善提案を即座に否定するようなことが続くと、部下はその後提案を行なわないようになります。

つまり、自らの提案が即座に否定されてしまうことは、部下にとっては望ましくない反応であり、行動分析ではこの反応を「嫌子(けんし)」と呼びます。

このように、嫌子(けんし)の出現によって提案するという行動がなくなることを「嫌子(けんし)出現による弱化」といいます。

また、部下が間違っただけで行っていたため、上司が注意を促した結果、間違っただけをしなくなるというのは、「嫌子(けんし)出現による強化」といいます。

即座に軌道修正が必要な場合には効果的ですが、濫用は社員のモチベーション向上の妨げになります。

ビジネスの場面における嫌子(けんし)の例

改善提案を即座に否定する
帰り仕度をしている部下を睨みつける
話を最後まで聞かずに自分の意見を一方的に押し付ける
間違っただけの行動に対して厳しく叱責する
等

3 作用因子の活用で社員の積極的行動を促す方法

■ 「ゴール」「結果」を先に見せ、行動を起こすことに自信を持たせる

社員が自分の仕事に対して自信が持てるようにするには、達成感を味わう機会をつくるのが効果的です。それは、期間が長く、複雑な仕事においても同様です。

よって、早く達成感を感じることができるようにするための工夫が必要となりますが、それをチェイニングといいます。

チェイニングとは、チェーン、すなわち鎖という言葉からきており、鎖でつなぐという意味です。長く複雑な仕事の課題を分析すると、たくさんの小さな行動に分けることができます。そして、その一つひとつの行動が鎖のようにつながり、一つの形をつくります。

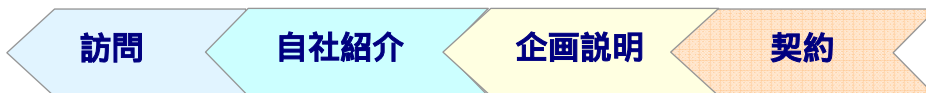
つまり、チェイニングとは、一つの仕事を細かな行動の連鎖として捉えることで、効果的かつ効率的なマネジメントができるようにするということです。

「チェイニング」には、「フォワード」と「バックワード」の2種類があります。

「フォワードチェイニング」とは、課題分析された行動を少しずつ手前から順につなげて鎖を長くするやりかたです。例えば、営業職のケースであれば、「訪問 自社紹介 企画説明 契約」となるような手順であり、一般的なマネジメント手法です。

一方、「バックワードチェイニング」とは、行動の連鎖を最後から逆順に完成させていく方法です。したがって、最初にすべきなのは、最後の鎖となる行動を示して、モデリング(手本を示す)により相手が確実にステップを踏んで実行できるようにすることです。

バックワードチェイニングの例(営業職)



上記のような営業職のケースであれば、最初に契約締結の場面に立ち合わせる方法をとります。契約手続きができるようになったら、前の段階の二次見積りをできるように指導していき、それができるようになったら、一次見積りと逆に仕事の手順をつなげていきます。

このバックワードチェイニングは、現実にはとても効果的です。なぜなら一般的に、行動連鎖の最初の鎖を達成したときに得られる好子(こうし)よりも、最後の鎖を達成したときに得られる好子(こうし)のほうが大きいからです。

つまり、先に喜びを味わわせることで長い道のりに張り合いを持たせる点が、バックワードチェイニングの最大の効果となるところです。

経営データベース 1

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 組織形態



ラインとスタッフ

組織構造における「ラインとスタッフの概念」について教えてください



ラインとスタッフは、組織構造を決める上での基本概念であり、その違いは職能の内容と権限関係から生じています。

1. ライン

ラインとは、経営活動の基本的職能になります。「基本的職能」の定義では一様ではありませんが、これの具体例としては「購買」「製造」「販売」といったような企業の目的達成を直接おこなう職能であり、それを欠いた場合は「経営活動そのもの」が成り立たなくなってしまいます。

2. スタッフ

スタッフは、ライン活動を支援していく職能であり、いわば「間接的職能」であるといえます。スタッフは、ラインの管理職能の複雑化によって、経営者・管理者が管理職能を十分に発揮できなくなったために生まれてきた経緯があります。スタッフは、専門領域に関する助言・補佐をおこなうことがその職能であり、ラインへの「直接的な命令の権限」を持たないことが特徴になります。そしてスタッフとは、その支援対象や支援内容の違いによって、次のように分類されます。

(1) 管理スタッフ(マネジメントスタッフ)

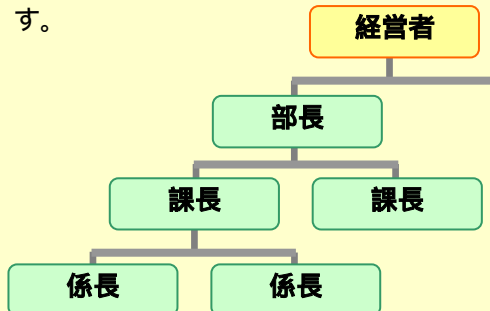
管理スタッフとは、経営者、管理者に対して専門的立場より助言・補佐をおこない、管理職能の遂行を間接的に促進する役割を担います。経営企画部などの部門担当者がこれに該当します。このうち、トップマネジメントを対象とするスタッフを「ゼネラルスタッフ」と呼称し、ミドルマネジメント及びローマネジメントを対象とするスタッフを「専門スタッフ(スペシャルスタッフ)」と呼びます。

(2) サービススタッフ

サービススタッフとは、運搬・保管・安全・衛生といった各ラインに共通する職能を担当するスタッフをいいます。

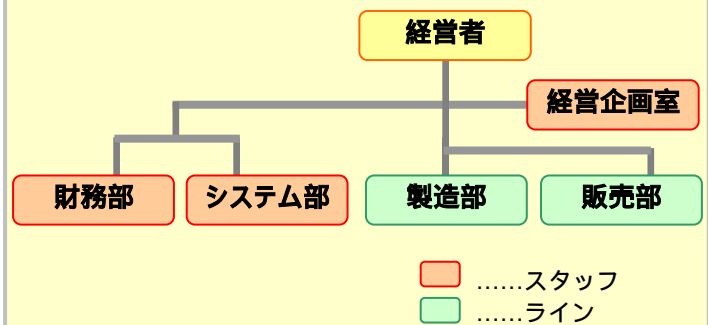
ライン組織(直系組織)

「ライン組織」は、最も古くから存在しているものであり、基本的なライン権限を中心に形成された単純な形をつくります。ライン組織においては、権限が直線的であり、また包括的にこれが行使され、「命令統一性」の原則が厳密に適用されています。



ラインアンドスタッフ組織

ラインアンドスタッフ組織とは、ライン組織に専門家の立場からラインを支援するスタッフ部門を付け加えた組織形態となります。





事業部制組織

「事業部制組織」の概要について教えてください



1. 事業部制組織の特徴

事業部制組織とは、「事業部」と呼ばれる管理単位を本社のトップマネジメントの下に編成した組織形態をいい、その大きな特徴は、「分権管理組織」という点にあります。そして各事業部は、「投下資本収益率」によって管理されています。

2. 事業部分割の基準

事業部は、製品・サービス、地域、顧客を情報に編成され、大幅な権限が委譲されています。各事業部は、事業部単位の計画・統制をおこない、企業全体の利益向上に貢献します。このような事業部を「プロフィットセンター（利益責任単位）」と呼びます。

3. 委譲される権限に内容

経営管理の多くの分野について事業部単位で権限を持つことになり、各事業部は「独立会社」のように運営されることとなります。

4. 本部に保留される権限

一般的には、下記のような権限は、本部に保留されます。

長期経営計画及び利益計画の決定
予算の最終決定
一定金額を超える設備投資の承認
事業部の業績評価
幹部の人事権

5. 事業部制組織のメリット

トップマネジメントが業的管理の仕事から解放され、戦略的意思決定に多くの時間を割けるようになる
現場の状況に即応した弾力的かつ迅速な意思決定が可能になる
下位管理者のモチベーションが高まるとともに、管理者の能力を高め、時代の経営者の養成が可能になる

6. 事業部制組織のデメリット

研究開発、購買等の職能が各事業部で重複しておこなわれ、コストがかさんでしまう。
各事業部がそれぞれの利益の達成にこだわり、視野が狭く、短期的な判断に陥ってしまう。
事業部間の競争が激化し、セクショナリズムをもたらす易くなる。