

WEB 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6月11日号

2010・2011 年度経済見通し
～ 10年1-3月期GDP2次速報後改定

経済・金融フラッシュ 2010年6月11日号

6月BOE金融政策委員会：
物価は上振れも、現状維持を継続

2 経営 TOPICS **抜粋**

統計調査資料

景気ウォッチャー調査(平成22年5月調査結果)

3 経営情報レポート **要約版**

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:労務管理 サブジャンル:メンタルヘルス対策

社会問題化しているメンタルヘルス
現場単位で取り組むべきメンタルヘルス対策

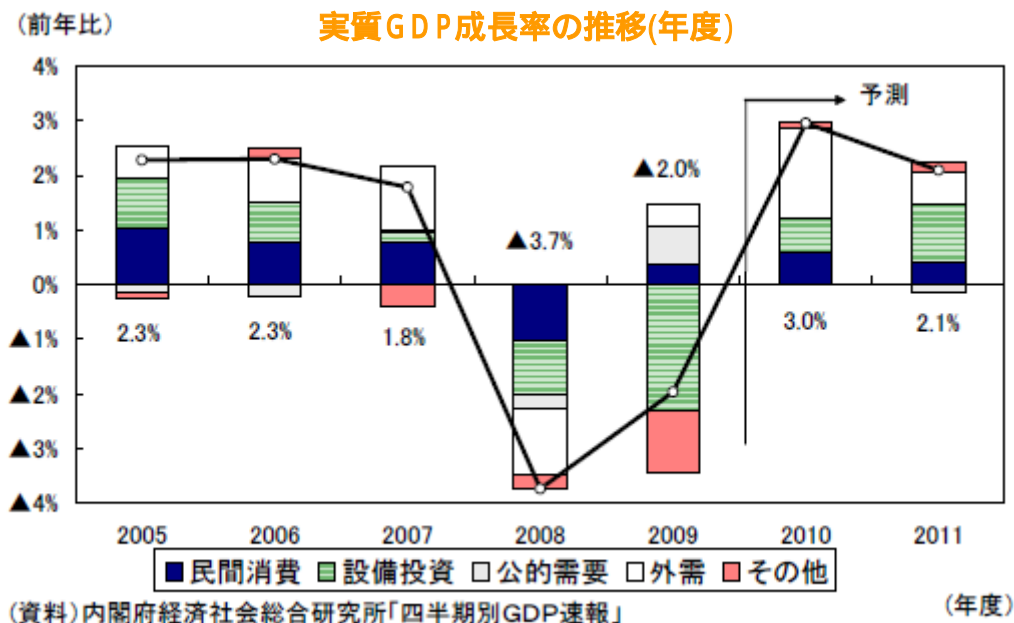
2010・2011 年度経済見通し

～10年1-3月期GDP2次速報後改定

要旨

<実質成長率:2010年度3.0%、2011年度2.1%を予想>

- 1 2010年1-3月期の実質GDP(2次速報値)は前期比1.2%(年率5.0%)となった。設備投資、民間在庫は1次速報から下方修正されたが、民間消費、公的固定資本形成の上方修正がそれを打ち消したため、実質GDPの伸びは1次速報値(前期比1.2%、年率4.9%)とほぼ変わらなかった。
- 2 GDP2次速報の結果を受けて、5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2010年度が3.0%、2011年度が2.1%と予想する。足もとの実績値の修正が小幅だったため、2010年度、2011年度ともに成長率の予測値は変更していない。
- 3 輸出の増加を起点とした企業部門の改善は家計部門に波及し始めており、こうした動きは2010年度に入っても継続することが見込まれる。
- 4 2010年度後半にはエコカー補助、エコポイント制度終了後の反動減から個人消費が弱含むため、景気はいったん減速するが、輸出の下支えが続く中、設備投資の回復が明確となるため、景気腰折れは回避される可能性が高い。



6月 BOE 金融政策委員会： 物価は上振れも、現状維持を継続

要 旨

1 現状維持を継続、5月「インフレ報告」も 前回から大幅な修正はなし

イングランド銀行（BOE）は9日と10日に開催した金融政策委員会（MPC）で政策金利の0.5%での据え置きと資産買い取り（量的緩和）残高の2000億ポンドでの維持を決めた。

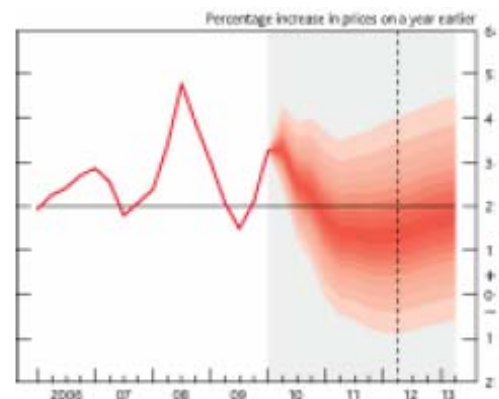
5月12日に公表された四半期に一度の「インフレ報告」の見通しは、景気は緩やかな回復過程が続くというシナリオに大きな修正はなく、インフレ見通しは、市場が織り込んでいる金利見通し（2010年7～9月期まで横這い、10～12月期から緩やかに上昇し、2011年10～12月期1.7%、2012年10～12月期に2.8%）と資産買い取り残高の2000億ポンドでの維持という前提では、2年後のCPIは目標の2%を下回るといった内容であった。併せて公表した「予測期間中の金利を0.5%で横這い」という前提の予測では、CPIは2年後に目標水準に達するという内容であり、現状維持の期間が長期化するとの見方を裏付けるものであった。

また、キャメロン新政権による緊急予算案の公表を6月22日に控えるというタイミングということもあり、今回のMPCも昨年12月から続く全員一致の現状維持という決定であったと思われる（議事録の公表は6月23日）。

2 資産買い取り残高は必要に応じて拡大 方向にも削減方向にも動く構え

BOEはインフレ目標制をとっており、CPIがターゲットの2%からプラスマイナス1%以上乖離した場合には、総裁が財務相あてに書簡を提出する取り決めとなっている。今年1月にCPIが前年同月比3.4%に跳ね上がったことを受けて2月15日に前財務相あてに書簡が提出されたが、その後も3%超の水準が続き、4月も同3.7%と高止まった。統計の公表に先立つ5月17日に、キング総裁はオズボーン新財務相あてに書簡を提出し、その中で、CPI上振れの原因として、「原油価格の上昇、年初の付加価値税（VAT）の再引き上げ、2007年～2008年のポンド安」の3つを挙げた上で、「これらが景気後退局面で積み上がった経済の大幅な余剰能力に起因する下押し圧力を覆っている」

図表1 インフレ報告のCPI見通し



(資料) BOE

景気ウォッチャー調査

平成22年5月調査結果

今月の動き（5月）

5月の現状判断DIは、前月比2.1ポイント低下の47.7となり、6か月ぶりに低下した。家計動向関連DIは、環境対応車への購入補助・減税の効果が続いているものの、月中旬以降の低温・大雨の影響による客数の減少、季節商品の販売不振のほか、薄型テレビの家電エコポイント対象商品の変更による駆け込み需要の反動で家電販売が鈍化していること等により、低下した。企業動向関連DIは、受注や出荷が持ち直しているものの、原材料価格が一部で上昇するなかで、販売価格の引上げが困難であること等から、低下した。雇用関連DIは、一部での新規求人の増加はあるものの、正規職員の採用を中心に企業の慎重な態度が続いていること等から、低下した。

5月の先行き判断DIは、前月比1.2ポイント低下の48.7となった。

先行き判断DIは、家計部門では、子ども手当の支給や環境対応車への購入補助・減税の効果に対する期待がある一方、株安による消費マインド低下に対する懸念や、北日本での冷夏予報による夏物商品の販売に対する不安等から、低下した。企業部門では、受注増への期待はあるものの、円高や欧州景気への懸念等から、低下した。雇用部門では、雇用に対する企業の慎重な態度が続くとみられていること等により、やや低下した。

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、「景気は、厳しいながらも、持ち直しの動きがみられる」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、47.7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が低下したことから、前月を2.1ポイント下回り、6か月ぶりの低下となった。また、横ばいを示す50を38か月連続で下回った。

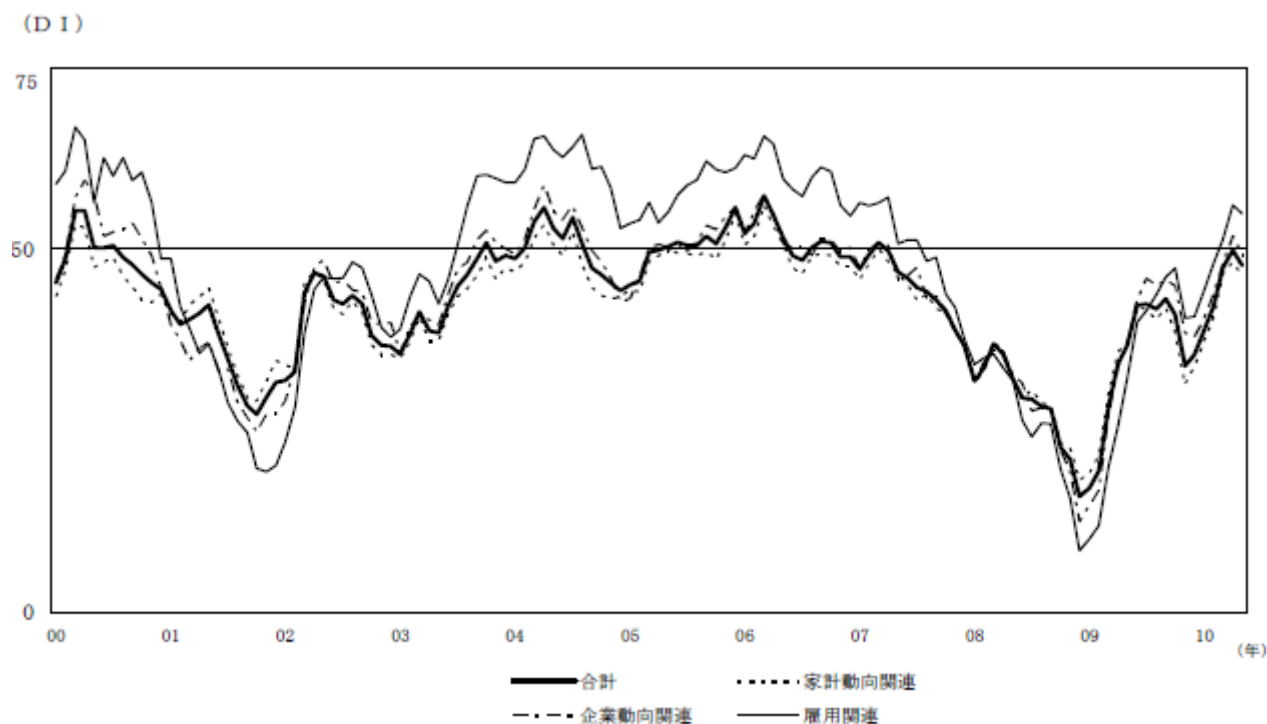
図表1 景気の現状判断DI

(DI)	年 月	2009 12	2010 1	2	3	4	5	(前月差)
合計		35.4	38.8	42.1	47.4	49.8	47.7	(-2.1)
家計動向関連		33.8	37.4	40.6	46.5	48.2	46.2	(-2.0)
小売関連		33.5	36.8	40.6	45.8	47.1	46.6	(-0.5)
飲食関連		32.9	32.7	36.0	44.9	48.1	43.3	(-4.8)
サービス関連		34.4	39.3	42.1	48.1	50.9	46.6	(-4.3)
住宅関連		34.2	38.6	39.7	47.6	45.8	44.4	(-1.4)
企業動向関連		37.9	40.4	43.8	48.0	51.8	49.1	(-2.7)
製造業		40.7	42.1	45.0	49.2	53.9	52.6	(-1.3)
非製造業		35.6	39.0	43.1	47.3	50.3	46.3	(-4.0)
雇用関連		40.7	44.3	48.0	51.3	56.0	54.8	(-1.2)

図表2 構成比

年	月	良く なっている	やや良く なっている	変わらない	やや悪く なっている	悪く なっている	DI
2010	3	1.2%	21.7%	50.7%	17.8%	8.5%	47.4
	4	1.1%	26.6%	49.4%	16.2%	6.7%	49.8
	5	1.4%	22.0%	50.8%	18.1%	7.8%	47.7
(前月差)		(0.3)	(-4.6)	(1.4)	(1.9)	(1.1)	(-2.1)

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、48.7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が低下したことから、前月を1.2ポイント下回り、6か月ぶりの低下となった。また、横ばいを示す50を36か月連続で下回った。

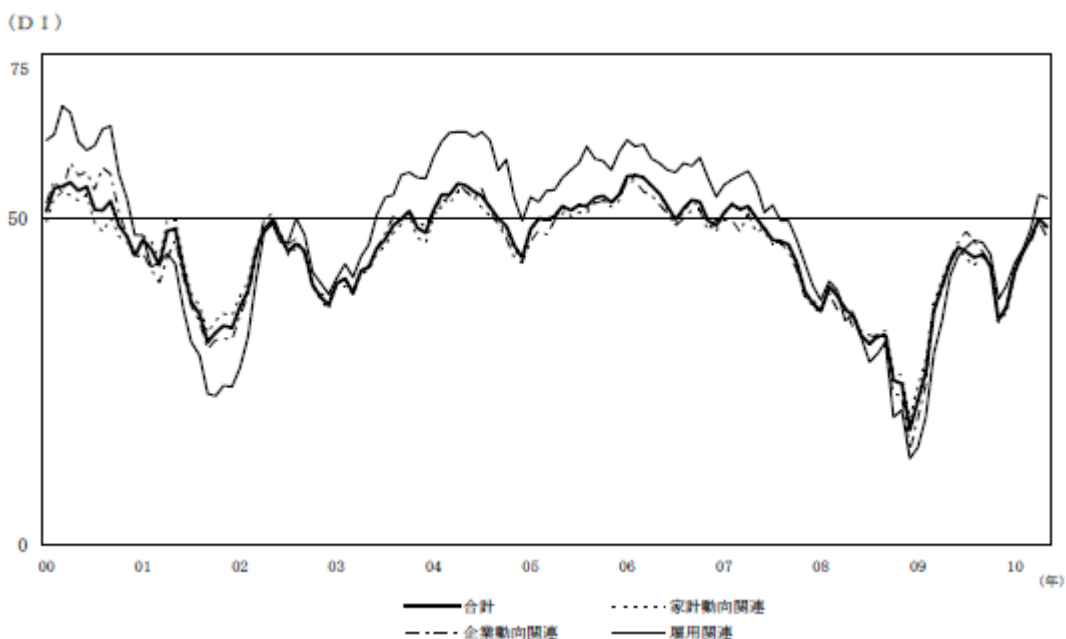
図表4 景気の先行き判断DI

(DI)	年 月	2009 12	2010 1	2	3	4	5	(前月差)
合計		36.3	41.9	44.8	47.0	49.9	48.7	(-1.2)
家計動向関連		35.5	41.4	44.6	47.0	49.3	48.6	(-0.7)
小売関連		35.5	40.4	43.3	46.8	49.5	48.5	(-1.0)
飲食関連		29.4	40.2	46.3	48.3	48.9	43.5	(-5.4)
サービス関連		37.2	43.6	47.2	47.8	49.6	50.8	(1.2)
住宅関連		34.5	41.9	43.4	43.7	47.1	44.7	(-2.4)
企業動向関連		36.8	42.8	45.0	46.4	49.7	47.1	(-2.6)
製造業		39.5	44.7	45.5	48.3	50.5	47.9	(-2.6)
非製造業		35.0	41.4	44.6	44.7	49.2	46.3	(-2.9)
雇用関連		39.7	43.1	45.2	48.3	53.6	53.1	(-0.5)

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
2010	3	0.8%	19.5%	54.2%	17.8%	7.7%	47.0
	4	1.0%	24.1%	54.4%	14.1%	6.3%	49.9
	5	1.7%	19.6%	56.7%	15.6%	6.4%	48.7
(前月差)		(0.7)	(-4.5)	(2.3)	(1.5)	(0.1)	(-1.2)

図表6 景気の先行き判断DI



「景気ウォッチャー調査(平成22年5月調査結果)」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。

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
.....
- 4 業務マニュアルの事例
.....

<参考文献>

使える業務マニュアルのつくり方・活かし方 藤永 伸一 著 日本実表出版社
業務別 社内マニュアルのつくり方・活かし方 吉原 靖彦 著 株式会社中経出版
使える！活かせる！マニュアルのつくり方 株式会社日本能率協会コンサルティング 著

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

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、仕事のミスやモレ、遅れなどにつながりやすい
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
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
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。

会社や職場の目的・目標達成のため
情報や知恵の活用のため
仕事（業務や作業）の効率化、質の向上のため
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。

能力評価基準を明確にして、納得性を高める
月次決算業務を迅速に完了させる
途中入社社員に社内の最良のノウハウを教える
人によるやり方のバラツキやムダを排除する
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
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のが大切です。

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

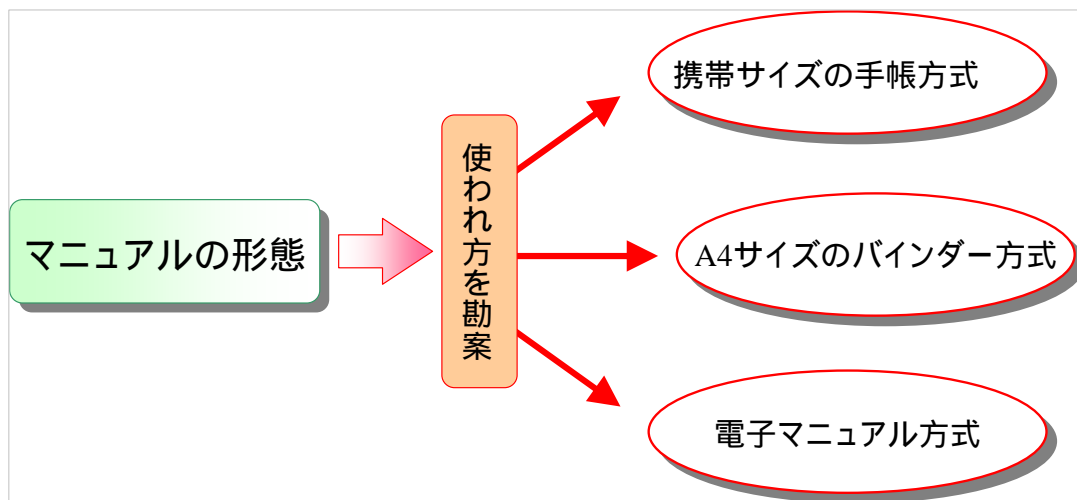
■ マニュアルの形態を考える

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

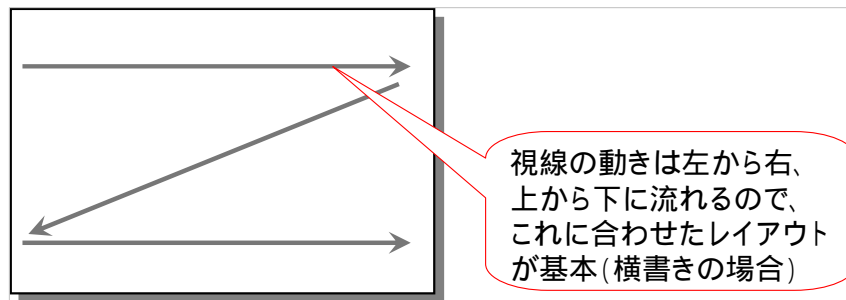
た、業務の流れを示すのであればフローチャートが適しています。その他チェックリスト方式（例：入社書類のチェックリスト）というものも考えられます。

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。

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。



社会問題化しているメンタルヘルス

ここ数年、新聞やテレビなどで「メンタルヘルス不全」という言葉を良く聞きますが、どのような状態のことをいうのでしょうか？



1 メンタルヘルス・メンタルヘルス不全とは

「メンタルヘルス」とは、文字通り「心の健康」や「精神衛生」のことを意味します。企業経営を進める上で従業員の「心の健康」の状態に用いられることが多いです。

「メンタルヘルス不全」とは、従業員の心の健康が悪化している状態を指します。具体的には、「精神疾患や自殺」などの重度の不全から、不安や緊張・イライラ・不応・意欲の低下・作業能率の低下・労務の不完全な提供・対人トラブルなどの軽度のものまで含まれます。

2 なぜメンタルヘルスが社会問題になっているのか

80年代以降、IT化が産業全体に普及し、多くの産業において生産性が向上しました。

しかしその後、バブルの崩壊を迎え、各企業では経営合理化の号令のもと、リストラなどによる人員削減が加速しました。それに伴い、仕事の進め方の大きな変化に対応することができない従業員や職場に不応な従業員などが顕在化するようになりました。

その結果、「過労死」や「メンタルヘルス不全による自殺」が大きな社会問題として認識されるようになりました。

このような状況を踏まえ、厚生労働省では平成12年8月に「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」を発表しました。

その後もメンタルヘルス不全の社会現象は減少せず、厚生労働省は更に平成18年3月に「労働者の心の健康の保持増進のための指針」を発表し、「事業者が、各事業場の実態に即した形で、メンタルヘルスケアの実施に積極的に取り組むことが望ましい」と企業に対するメンタルヘルス対策を呼びかけました。

実際にメンタルヘルス不全の代表例である「うつ病」について見てみると、1996年に43.3万人であった患者数は、1999年には44.1万人と微増でした。しかし、2002年には71.1万人、2005年には92.4万人と6年間で2倍以上へと急激に増加しています。

3 メンタルヘルスがもたらす問題

主要な労働力人口である20歳代から50歳代についてその分布を見ると、働き盛りの30歳代、40歳代に患者数が多いという特徴があります。

さらには、自殺者の数も平成10年以降、急増しており毎年3万人を超えています。自殺者の人口対比では、先進7カ国中で日本は際立って高くなっています。

企業においてメンタルヘルス不全に陥る従業員が発生するということは、従業員本人や従業員の家族の生活を崩壊させてしまうことはもちろん、企業の生産性低下、労使トラブルが発生した場合の費用と時間、社会的信用など、大きな損失を伴います。

このような点から、メンタルヘルス対策には積極的に取り組むべきであるということがいえるのです。



現場単位で取り組むべきメンタルヘルス対策

現場単位で取り組むメンタルヘルス対策について、詳しく教えてください。



仕事は、現場での上司と部下の上下関係を通して行われます。上司は部下のメンタルヘルスをよく知ることができる立場にいるはずで

す。現場における上司のリーダーシップによるメンタルヘルスケアが、最も重要です。早期発見や発生時の対応策も重要ですが、現場管理職の最も重要な役割は、日々の仕事を通して、未然の防止対策を取ることです。

1 上司は部下の気持ちに配慮する

業績や成果に強い達成意欲を持つ上司ほど、部下の気持ちに対する関心が薄くなりがち傾向にあります。部下の気持ちに配慮して、部下のストレス心因を和らげ、信頼関係を築いていくことが、メンタルヘルスの最も効果のある部分なのです。

そのために有効なスキルが「コーチング」です。コーチングには部下のメンタルヘルス維持に役立つスキルが多く含まれています。コーチングに関する書籍は多く出されていますので、管理職は是非勉強して身に付けてください。

ただし、最も重要なことは、コーチングの基本姿勢である「上司は部下の味方である」という立場をきちんと取るということです。

いくらテクニックを身につけても、基本姿勢ができていなければ、何の役にも立ちません。

2 セルフケアのアドバイスをする

うつ病にかかりやすい特性を持つ従業員に対して、ストレスを解消するセルフケアの仕方をアドバイスすることも有効です。

うつ病にかかりやすい傾向とセルフケア手法

傾 向	セルフケア手法
危険生活習慣傾向	認知行動療法 リラクゼーション 食事改善
消極傾向	認知行動療法
漂流傾向	目標、価値観の明確化
焦燥傾向	リラクゼーション 時間活用法
神経質傾向	認知行動療法 リラクゼーション
孤高傾向	認知行動療法 コミュニケーションスキル

認知行動療法：自己の思考や行動の傾向を認識し、悪い思考傾向、行動パターンに陥りそうな時に、自己軌道修正を図る癖をつけていくこと