

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7月16日号
米景気回復ペースダウンへ

経済・金融フラッシュ 2010年7月15日号

7月日銀決定会合：
展望レポート中間評価：
10年度の成長率を上方修正、デフレ継続、緩やかな景気回復シナリオの修正なし

2 経営 TOPICS **抜粋**

統計調査資料
「平成21年度雇用均等基本調査」結果概要

3 経営情報レポート **要約版**

訓練で高めることができる
問題解決の論理的思考術

4 経営データベース

ジャンル:人事制度 サブジャンル:目標管理制度
目標管理制度とノルマ管理の違い
間違った目標管理とは

米景気回復ペースダウンへ

要旨

<米国経済・金融の概況>

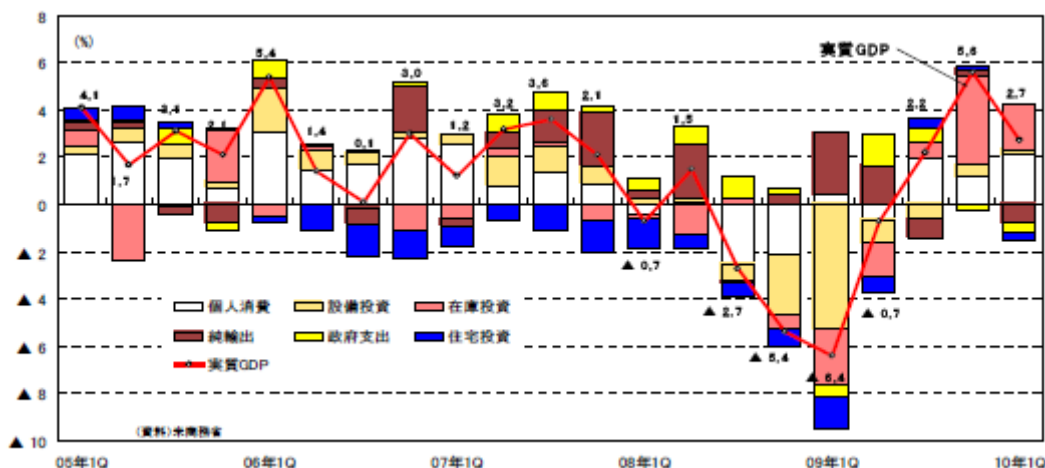
1 欧州の債務問題を懸念して5月以降の金融市場はリスク回避の動きを強め、世界的に株式市場が急落、ユーロが下落するなど波乱の展開となった。最近発表された米国の経済指標を見ると、春先まで順調な景気回復を見せていた米国経済は、5月を境にくっきりと変動が窺われる状況となっている。

2 雇用統計では5・6月と民間部門の雇用増が大幅に縮小、小売売上高でも5・6月と連月の前月比マイナスに転じるなど、主要指標では押し並べて減少ないし悪化に転じている。このため、

来年の上半期にかけ米国景気のペースダウンが見込まれる。市場では二番底への懸念が再燃しているが、金融危機時に見せた急激な景気の冷え込みとは異なり、二番底に至る可能性は低いと思われる。

3 こうした中、FRBが経済見通しを下方修正したことが明らかとなった。欧州の債務問題の影響を迫認するものと言えるが、修正幅は小幅に留まり懸念されるほど大幅なものではない。ただし、欧州の債務問題は収まったとは言えず、今後も注視を要しよう。

(図表1) 米1-3月期実質GDPは+2.7%に下方修正



(四半期別、前期比年率、棒グラフは寄与度内訳)

7月日銀決定会合：

展望レポート中間評価：10年度の成長率を上方修正、
デフレ継続、緩やかな景気回復シナリオの修正なし

要 旨

景況感は2ヶ月連続の据え置き「緩やかに回復しつつある」

日銀は14・15日開いた金融政策決定会合で、政策金利の誘導目標を0.1%前後に据え置くことを全員一致で決定した。景気の現状について「海外経済の改善を起点として、緩やかに回復しつつある」との判断を維持した。

先行きの判断についても「回復傾向を辿るとみられる」と先月と同様となっている。

その上で金融政策運営については、「きわめて緩和的な金融環境を維持していく」とこちらも先月同様の方針が示されている。

個別判断では個人消費は「持ち直し基調が続いている」と先月の「各種対策の効果もあって、耐久消費財を中心に持ち直している」からやや上方修正している。また金融環境についても「緩和方向の動きが続いている」と先月の「厳しさを残

しつつも、緩和方向の動きが続いている」から厳しさを残しつつとの文言がなくなっている。

先行きの景気上振れリスク要因については、「新興国・資源国の経済の更なる強まりなど上振れ要因」として、先月から「更なる」という言葉が加わった。新興国の利上げが示すように足元では過熱気味となってきている。日本にとって短期的には景気上振れ要因ではあるが、中国などの新興国のバブル崩壊のリスクは下振れにもなるだけに、そのリスクを徐々に強調してきている印象を受ける。

また下振れ要因として、「一部欧州諸国における財政・金融状況をめぐる動きが、国際金融や世界経済に与える影響に注意する必要がある」としたが、先月は「一部欧州諸国における財政状況をめぐる動きが、国際金融や世界経済に与える影響に注意する必要がある」と「金融」との文言を入れており微妙に記述を変更している。

日銀 景気判断・見通し（黄色は上方修正を示す）

	現 状
2010年7月	(据え置き)
2010年6月	(据え置き)
2010年5月	景気は緩やかに回復しつつある
2010年4月	景気は持ち直しが続いている
2010年3月	(据え置き)
2010年2月	(据え置き)
2010年1月	(据え置き)
2009年12月	(据え置き)
2009年11月	景気は持ち直している
2009年10月	景気は持ち直しつつある
2009年9月	景気は持ち直しに転じつつある。
2009年8月	(据え置き)
2009年7月	景気は下げ止まっている。

「平成 21 年度 雇用均等基本調査」 結果概要

企業調査のポイント

ポイント1 新規学卒者の「技術系」で「男性のみ採用」した企業割合が高い

「技術系」については「四年制大学卒（大学院卒を含む）」、「短大・高専卒」、「高校卒」のいずれの採用区分においても「男性のみ採用」した企業割合が最も高く、それぞれ 56.9%、65.8%、60.8%

新規学卒者を正社員・正職員として採用した企業の状況を採用区分別にみると、「四年制大学卒（大学院卒を含む）」の「事務・営業系」では、「男女とも採用」した企業の割合が 43.7%（平成 18 年度 37.9%）と最も高かった。一方、「技術系」については「四年制大学卒（大学院卒を含む）」、「短大・高専卒」、「高校卒」のいずれの採用区分においても「男性のみ採用」した企業割合が最も高く、それぞれ 56.9%、65.8%、60.8%であった。

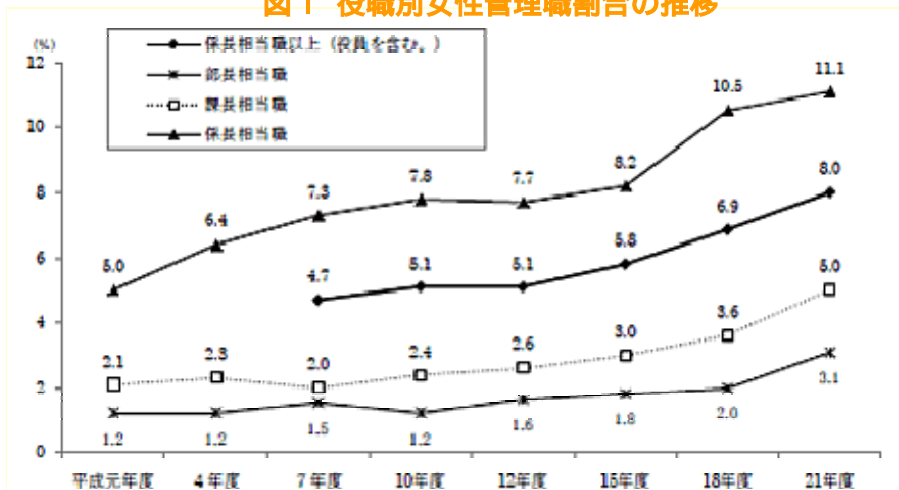
新規学卒者の採用を行った企業で女性を採用した企業について女性の採用状況をみると、「女性採用 80%以上」が 42.6%で最も高く、次いで「女性採用 40～60%未満」が 22.9%となっている。

ポイント2 部長相当職、課長相当職に占める女性割合の上昇幅が過去最大

係長相当職以上の管理職（役員を含む。）全体に占める女性の割合は、8.0%（平成 18 年度 6.9%）と引き続き上昇。特に、部長相当職は 3.1%（同 2.0%）、課長相当職は 5.0%（同 3.6%）となり、前回調査からの上昇幅は、過去最大

係長相当職以上の管理職（役員を含む。）全体に占める女性の割合は 8.0%（平成 18 年度 6.9%）と、前回調査に比べ 1.1%ポイント上昇した。役職別にみると、部長相当職は 3.1%（同 2.0%）、課長相当職は 5.0%（同 3.6%）、係長相当職は 11.1%（同 10.5%）といずれも前回調査に比べ上昇し、部長相当職、課長相当職の上昇幅は過去最高であった（図 1）。

図 1 役職別女性管理職割合の推移

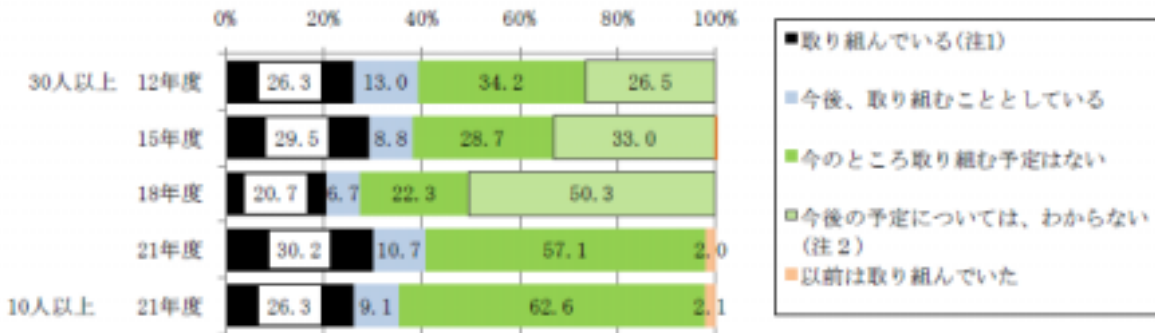


ポイント3

ポジティブ・アクションの取組企業割合・取組予定企業割合がともに上昇

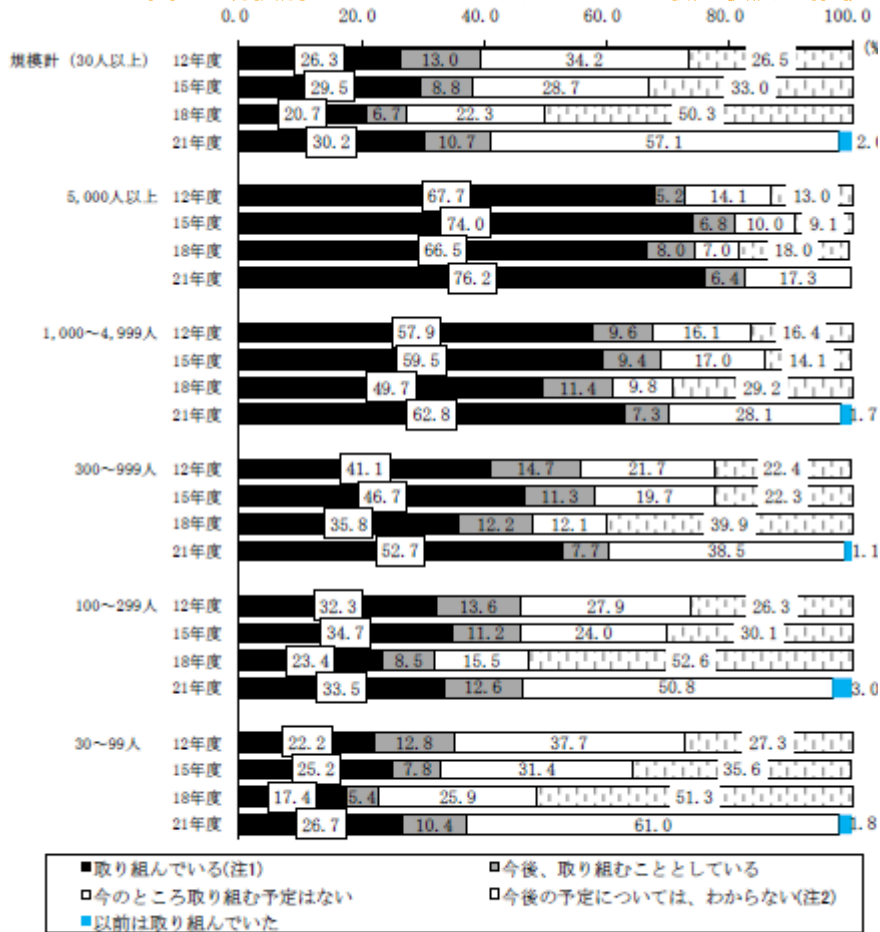
女性の能力発揮促進のための企業の積極的取組（ポジティブ・アクション）に「取り組んでいる」企業割合は 30.2%（平成 18 年度 20.7%）、「今後、取り組むこととしている」とする企業割合は 10.7%（同 6.7%）といずれも前回調査に比べそれぞれ 9.5%ポイント、4.0%ポイント上昇

図2 ポジティブ・アクションの取組状況の推移



「取り組んでいる」企業割合を規模別にみると、規模が大きい企業ほどその割合が高く、5,000人以上規模で76.2%（平成18年度66.5%）、1,000～4,999人規模で62.8%（同49.7%）、300～999人規模で52.7%（同35.8%）、100～299人規模で33.5%（同23.4%）、30～99人規模で26.7%（同17.4%）となっており、すべての規模において平成18年度を上回った（図3）。

図3 規模別ポジティブ・アクションの取組状況の推移



(注1) 平成12年度は、「既に、取り組んでいる」。平成15年度は、「平成11年度以前より取り組んでいる」及び「平成11年度以降から取り組んでいる」の計。
 (注2) 平成15年度までは、「わからない」。

事業所調査のポイント

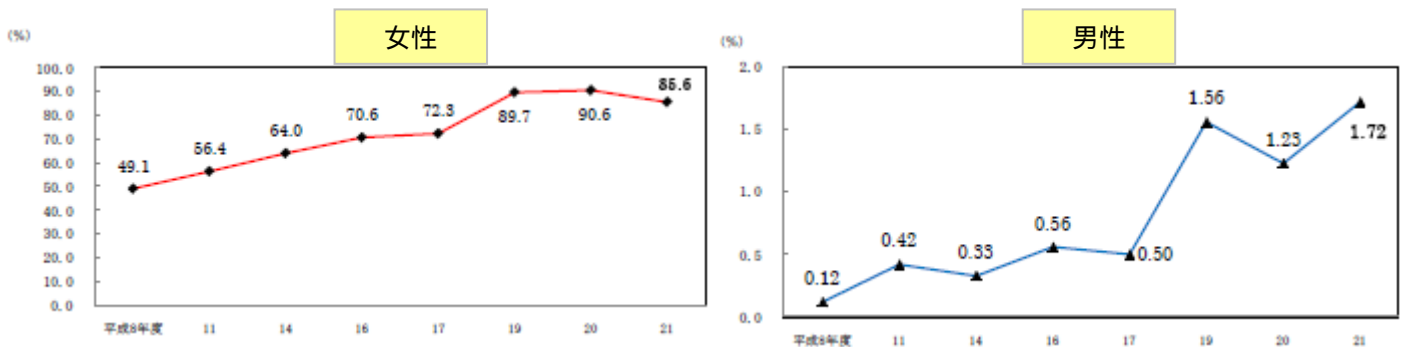
ポイント1

女性の育児休業取得率は85.6%、男性の育児休業取得率は1.72%

女性の育児休業取得率は平成20年度調査より5.0%ポイント低下し85.6%、男性の育児休業取得率は0.49%ポイント上昇し1.72%と過去最高

育児休業取得率は女性85.6%、男性1.72%で、平成20年度調査に比べ女性は5.0%ポイント低下した。男性は、0.49%ポイント上昇したが、男性の育児休業取得率は依然として低水準である(図4)。

図4 育児休業取得率の推移



育児休業取得率 = $\frac{\text{出産者のうち、調査時点までに育児休業を開始した者（開始予定の申出をしている者を含む。）の数}}{\text{調査前年度1年間の出産者（男性の場合は配偶者が出産した者）の数}}$

ポイント2

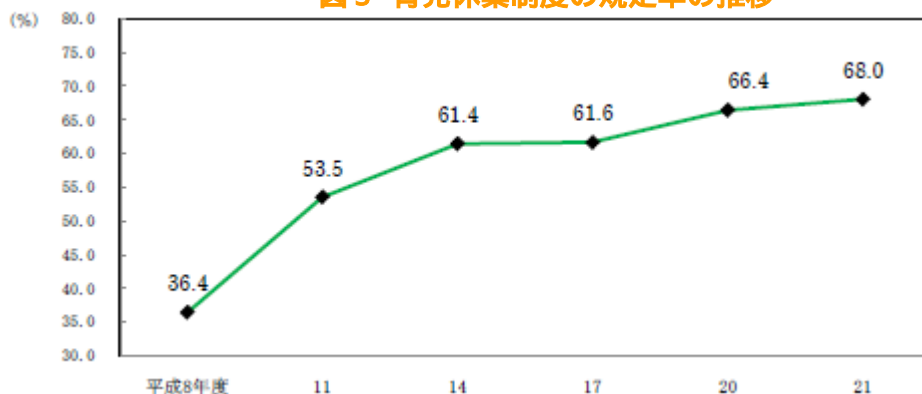
育児休業の規定整備率が上昇

育児休業制度の規定があるとする事業所の割合は平成20年度調査より1.6%ポイント上昇し68.0%

育児休業制度の規定がある事業所の割合は68.0%で平成20年度調査(66.4%)に比べ1.6%ポイント上昇した(図5)。

育児休業制度の規定がある事業所の割合は事業所規模による差が大きく、育児休業制度の規定があるとする事業所の割合は、事業所規模5人以上で68.0%であるのに対し、事業所規模30人以上で89.4%となっている。

図5 育児休業制度の規定率の推移



「平成21年度雇用均等基本調査 結果概要」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。

訓練で高めることができる 問題解決の論理的思考術

ポイント

1 問題解決に必要な2つの能力

.....

2 問題の本質を見極める論理的思考の実践法

.....

3 問題発見のためのQC7つ道具

.....

<参考文献>

問題の構造額 問題発見と解決の技法 佐藤 允一 著 ダイヤモンド社 1977年

1 問題解決に必要な2つの能力

企業や組織などの中で、問題解決を進める上で管理者に不可欠な能力が2つあります。

1つは、問題設定のための「情報収集力」です。この情報収集力には集めた情報を整理して分析する能力も含まれます。

もう1つは、整理した情報や客観的事実を基に何が問題であるかを特定する「問題発見力」です。問題発見さえできれば問題の半分以上は解決するといわれていますので、特に重要な能力です。

■ 情報収集力

企業における重要な意思決定は、組織のタテ・ヨコから得られる情報や業界の資料、政府・マスコミの情報などを総合的に判断して意思決定が行なわれており、直接、自分の目で確かめた事実に基づいてなされることはほとんどありません。したがって、情報収集の仕方や分析処理の方法、情報についての解釈の能力などによって大きな差が生じます。

この情報収集においては、広い視野で様々な観点から自由に発想することが重要となります。そのためにはフレームワーク（枠組み）で発想を行うことが必要になります。

情報収集のためのフレームワーク例

SWOT分析	時間軸（長期・中期・短期、過去・現在・未来）
効率・効果	3C（Customer・Company・Competitor）
質・量	価値連鎖（バリューチェーン）
事実・価値	マーケティングの4P
メリット・デメリット	プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント
ファイブフォース分析	

■ 問題発見力

管理者に不可欠なもう1つの能力として、「問題発見力」があります。問題解決において何が「問題」で、その問題の原因となっているものが何であるかを究明しない限り、問題解決はできません。また、問題そのものの設定や問題点の特定が誤っていた場合、いくら解決策を講じても解決には至りません。

したがって、この「問題発見力」が管理者にとって最も重要な能力であるといっても過言ではありません。

（1）問題の構造

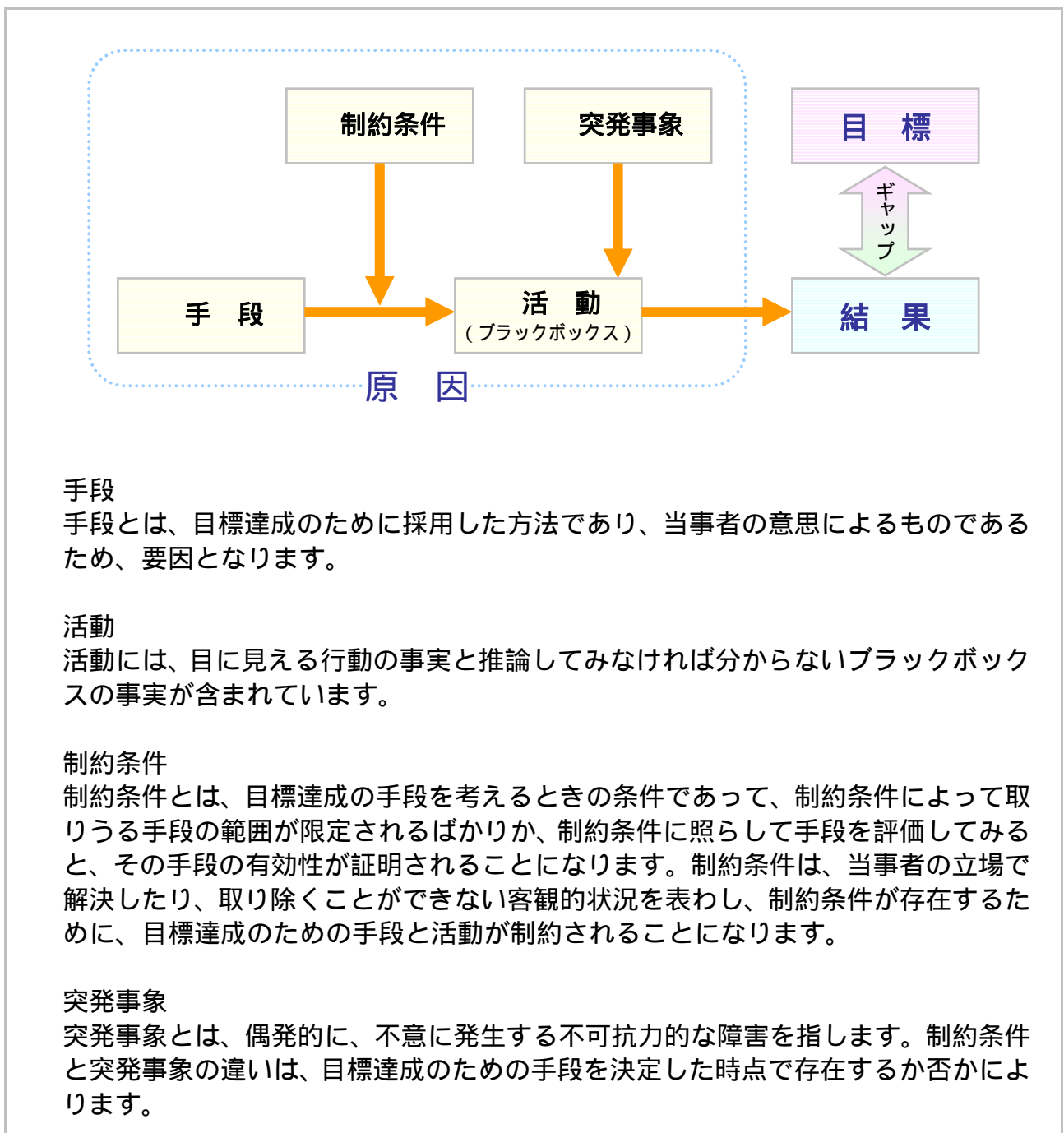
問題の存在に気付いたとしても、それで問題が正しく認識できるわけではありません。問題解決は、その問題の論理構造を理解しなければ不可能です。なぜなら、起こった問題の事後処理を

行なっても、それがどのような過程で生じたかという原因やその相互関係を解明しない限り、問題解決には至らないからです。

問題解決のステップは、目標と現状のギャップを正しく認識し、そのギャップを引き起こしている原因を究明、対策を講じるという順序になります。

これらのステップの中で最も難しいのは原因分析のステップです。原因をいかに体系的に構造化していくかがポイントになります。問題の発生原因が複数あるとき、それらの原因の相互関係を分析しない限り、原因のウエート付けはできません。

また、原因は大きく「条件」と「要因」に分けることができます。さらに、条件は「制約条件」と「突発事象」に、要因は「手段」と「活動」に分けることができます。



2 問題の本質を見極める論理的思考の実践法

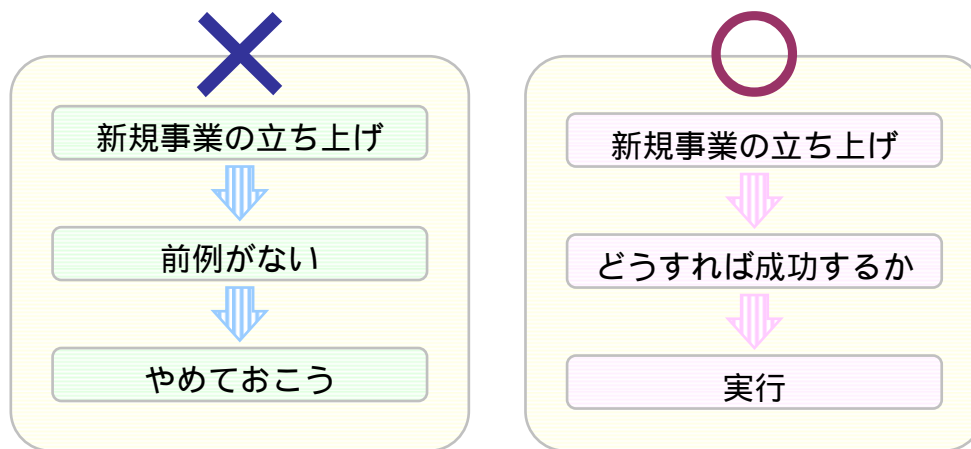
問題解決には、問題の本質を見極めることが重要です。そのためには、論理的思考が必要であり、以下に紹介するいくつかの論理的思考によって、問題解決を効率的に進めることができます。

■ ゼロベース思考

(1) ゼロベース思考とは

過去の成功体験や自社・自部門の常識にとらわれて、その経験や常識に基づいた思考しか出来ない場合、その枠の外にある解決法を見落としてしまうことがあります。

ゼロベース思考とは、このような自らの常識や既成概念をいったんリセットしてしまい、白紙に戻した上で、考える枠を大きく広げて新しい可能性を求める思考方法のことです。



(2) 既存の枠を取り除く方法

それでは、既存の枠からどう抜け出せば良いのでしょうか。人間はそれぞれ自分の思考回路を持ち、そのフィルターを通して考えています。その思考回路というのは、今までの経験や周りの環境から影響を受けて形成されたものです。したがって、論理的に考えるのを阻害するのがこの思考回路です。ある組織に長期間所属したり、いつも同じ志向を持つ人たちと一緒にいる時間が長い人などは、この個性的なものの方の見方やその組織や業界のルールにどっぷりとつかってしまっている場合が多くあります。

ここで、一番重要な問題は、自分では「その偏見・先入観に対して自覚症状がない」ということです。知らず知らずのうちにそのような枠にとらわれて考えてしまっているのです。その枠を取り除くには、意識的に次の行動をとることが必要です。

まず、業界の常識を疑ってみる事です。「この問題は専門家がいないと解決できない」「専門家のいないわが社では解決できない」ではなく、「専門家でないと解決できない問題」という常識を疑い、いったん取り払うことによって新たな可能性を考えます。たとえば、「業界大手のA社と業務提携をすることで解決できないか」などです。

自分が所属する部門や、自分の立場（役職）を一度忘れ、自社内にはびこる暗黙のルールや慣習から抜け出すことを実践することです。そして、自分の成功体験の下、いつもそのやり方を踏襲することを、意識的に抑制するように心がけることです。

■ 演繹法と帰納法

（１）演繹法

演繹法は、まず事実があって、そこから解釈を通して結論が導かれる論証形式です。いわゆる「三段論法」です。演繹法は、次の順序で論理を展開していきます。

まず、世の中に実在する事実/前提（ルール）を述べる
その事実に関連する状況（観察事項）を述べる
前記２つの情報が意味することを解釈し述べる（結論）

つまり、観察事項をルールと照らし合わせ、観察事項からルールにコメントし、「それゆえに」という言葉で結論を結びます。

例えば、実在しているルールが「投資利益率が20%超でなければ投資は行なわない」であり、事実に関連する観察事項が「回転寿司事業の投資利益率は14%である」であった場合、前記2つの情報を解釈し、「よって、回転寿司事業には投資しない」という論理展開になります。

（２）帰納法

帰納法とは、複数の観察された事実や意見の類似性から結論を導く方法です。帰納法は、自動的に結論が出る演繹法とは異なり、「観察された情報の共通性から結論を導く」という作業が必要です。すなわち、結論は「・・・だろう」、「・・・ようだ」という推測の形をとることが多くなります。したがって、帰納法を用いて出された結論は必ずしも100%正しいわけではないことに留意すべきです。

例えば、「シニア世代が都心へ移り住んでいる」、「夫婦世帯が都心へ移り住んでいる」、「独身世帯が都心へ移り住んでいる」という情報を受けて、ある人は「利便性を求めて都心に人が集まっている」と結論を出し、またある人は「都心への流入が過剰となり、公共機関のサービスが追いつかない」という結論を出すかもしれません。帰納法を用いる時には、伝え手と受け手との間で納得がなければ不適切な論理展開になるため注意が必要です。



目標管理制度とノルマ管理の違い

従来までのノルマ管理から、目標管理制度への人事制度の移行を検討しています。ノルマ管理制度と目標管理制度の差違について教えてください。



(1) 自主管理と上司管理

目標管理の特徴は、「自発的な目標の設定」と「自主管理」にあります。そして、ノルマ管理では、「上司が一方的に目標数値を与え、その進捗管理、最終評価までを一括しておこなう」ことがその特徴として挙げられます。したがって、ノルマ管理とは「自主管理」の対極にある、「上司管理」であるといえます。

(2) 目標管理とノルマ管理の差異

目標管理とノルマ管理の差異については、下記表のようにまとめることができます。

	目標管理	ノルマ管理
管理の姿勢	人間は本質的に向上心があり、職務に前向きであるため、自主管理でよい	人間は本質的に仕事が嫌いであるため、管理が必要である
仕事への取組み姿勢	自主管理(能動的)	管理される(受動的)
目標設定	上司との面接のうえ決定 自己で設定した目標を上司に申告する	上司から一方的に与えられる 社員個人は目標設定に関知しない
進捗管理	自己で適時管理 途中面接において上司からアドバイスをもらう	数値管理 上司からは結果報告のみを要求される
達成度評価	自己評価をすることにより達成感を感じる 業務の過程も評価される 面接の場で目標達成度を上司にアピールすることができる	最終結果のみ評価される 業務の過程の存在は無視される 上司の評価結果が、そのまま賞与、給与の連動される

経営データベース ②

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 目標管理制度



間違った目標管理とは

これから目標管理制度を運用していくのですが、その前に「間違った目標管理」についての理解を深めておき、誤った運用を避ける必要があると感じています。「間違った目標管理」とはそのようなものを指すのでしょうか。



間違った目標管理の特徴は、以下のようなものが挙げられます。目標管理制度運用の際は、くれぐれもこのようなケースに陥らないようにすることが肝要です。

(1) 目標項目の問題

以前からの目標管理(古典的目標管理)と評価連動型目標管理の区別がしておらず、本来業務ではなくプラスアルファを目標項目に選定している。

目標のブレイクダウンがされておらず、上から下まで同じ目標項目になっている。

資格取得や「～ができるようになる」等、能力開発目標が中心になっている。

(2) 目標水準の問題

目標水準が高すぎて、目標設定時からあきらめムードになっている。

トップが評価連動型の目標管理の仕組みをよく理解しないまま、会社の目標を現実とかけ離れた目標を設定するため、ブレイクダウンした目標が現実とかけ離れた目標になっている。

高い目標を設定するのであれば、それに見合った権限も委譲すべきなのに、権限ややり方は今まで通りで、結果だけ高い水準を求めため、社員は苦痛を感じている。

成果主義を強調するあまり社員は評価のことばかり考えて、組織目標に貢献するというより、自分に都合のよい目標を設定することを考えている。

公平な評価ということ意識しすぎて、本人の能力には関係なく、等級が同じなら同じ目標水準にし、能力のある人は安心し、能力のない人はあきらめてしまうことが当たり前になっている

(3) 目標水準の表現の問題

スタッフ部門では後から計測できる表現になっておらず、評価があやふやになっている。

スタッフ部門の低位等級者にも無理やり数値目標を設定するため、本来業務とかけ離れた目標になっている。逆にいえば、数値化しやすいものを目標にしている。

部門の数値目標をそのまま部下の数値目標に設定している。(部門の目標がコストダウン 10%の場合、個人の目標もコストダウン 10%となっている)

(4) 目標設定の仕方の問題

目標面接がうまく機能しておらず、押し付けの目標になっている。

上司自身が目標管理についてよく理解していないため、目標管理に批判的になり、それが部下にも影響して、目標管理に批判的になっている。

(5) 評価の問題

目標管理で評価をしても、最終的には上層部が修正するので、目標管理を行っても意味がないと思っている。

目標管理での目標達成より、上司との人間関係の方が評価には影響が大きくなっている。

目標管理を含めた人事考課のルールがよく理解されておらず、結局は上司の感覚で評価が決まってしまう。