WEB MAGAZINE

No.248

2011.10.4

週刊WEB 企業経営マガジン

1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2011年9月30日号
中国のインフレと金融政策
～景気減速とインフレの板ばさみの中で～

経済・金融フラッシュ 2011年9月30日号
雇用関連統計 11 年 8 月
～額面通りに受け取れない失業率の急低下

2 経営TOPICS

統計調査資料
第 125 回中小企業景況調査（2011 年 7－9 月期）

3 経営情報レポート

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

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。日本ビズアップ株式会社

ネットジャーナル
「Weekly
エコノミスト・レター」
要 旨

ニッセイ基礎研究所
2011年9月30号

中国のインフレと金融政策
～景気減速とインフレの板ばさみの中で～

要　旨

1 中国では、消費者物価が 3 ヵ月連続で 6%を超えるなどインフレ懸念が高く、住宅価格は 70 都市全てで前年同月比上昇するなどバブル懸念も燻る中、欧米先進国では景気失速懸念が台頭、今後の消費者物価、住宅バブル、これらを受けた金融政策の行方が注目される。

2 8 月の消費者物価は前年同月比 6.2%上昇と、7 月の同 6.5%上昇と比べると上昇率は 0.3 ポイント鈍化したが、前月比でみると 0.3%上昇しており、原料高や人件費高騰を背景とした物価上昇は止まっていない。昨年下期の物価上昇の反動というテクニカルな要因で、今年末にかけての消費者物価は上昇率が鈍化するとみられるが、インフレ懸念は払拭し切れない。

3 住宅バブルは、中国政府の住宅価格抑制策や中低所得者向け住宅の大量供給など需給両面に渡る対策の効果で、北京市や上海市のような大都市では沈静化の兆しもある。但し、地方都市では価格上昇が止まらず、購入制限の厳しい住宅からオフィス等へ資金が流れ始めた兆候もあり、実質金利が大幅マイナスの下では、バブル膨張を抑え切れそうにない。

4 一方、製造業ＰＭＩなど先行性が高いサーベイ調査が低下傾向を示すなど、中国経済には暗雲が立ち込めてきた。インフレ懸念を完全払拭する前に、景気減速の兆しが現れてきたことで、中国の金融政策は難しい舵取りを迫られている。今のところ中国人民銀行は物価上昇抑制に軸足を置くスタンスを堅持しており、当面は追加的金融引締めを実施する可能性も残るが、その後は景気減速に配慮して利上げを停止する可能性が高いだろう。

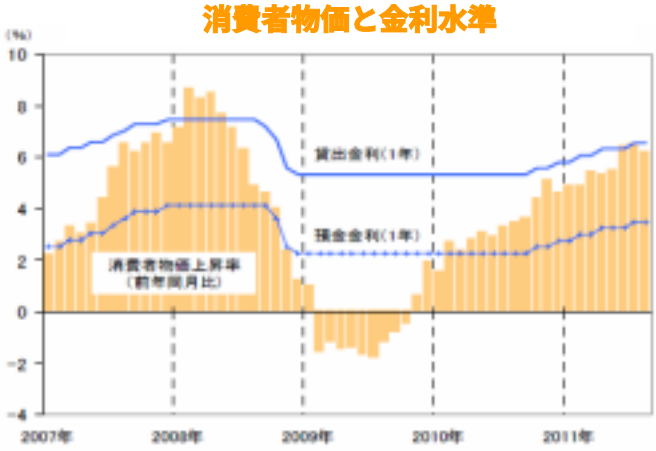
銀行家の次四半期の金融政策に対する見方

（単位：%）

	2011年1Q（3月10日）	2011年2Q（6月15日）	2011年3Q（9月15日）
現在の適度な水準が続く	32.1	33.1	42.1
引締めに向かう	66.1	65.5	54.5
緩和に向かう	1.8	1.4	3.5

（資料）中国人民銀行（全国銀行家アンケート調査報告）

消費者物価と金利水準



（資料）CEIC

ネットジャーナル
「経済・
金融フラッシュ」
要 旨

ニッセイ基礎研究所
2011年9月30日号

雇用関連統計 11 年 8 月

～額面通りに受け取れない失業率の急低下

要　旨

1 失業率は前月から 0.4 ポイントの急低下

総務省が 9 月 30 日に公表した労働力調査によると、8 月の完全失業率は前月から 0.4 ポイント低下し 4.3%となった（QUICK 集計・事前予想：4.7%、当社予想は 4.8%）。失業率は急低下したが、この結果を額面通りに受け取ることはできない。非労働力化の進展により失業者の増加が抑えられた面が大きいためである。失業者数（季節調整値）は 270 万人と前月よりも 24 万人減少したが、雇用者数（季節調整値）は 12 万人減少（就業者数は 16 万人減）しており、雇用の増加が失業者の減少につながったわけではないことが読み取れる。非労働力人口（季節調整値）が前月よりも 20 万人の増加となったことは、求職活動を諦め労働市場から退出した人が増えたことを示唆している。仕事をしていない人が求職活動をしていなければ失業者にはカウントされないため、失業率は下がりやすくなるが、こうした動きを前向きに捉えることはできない。

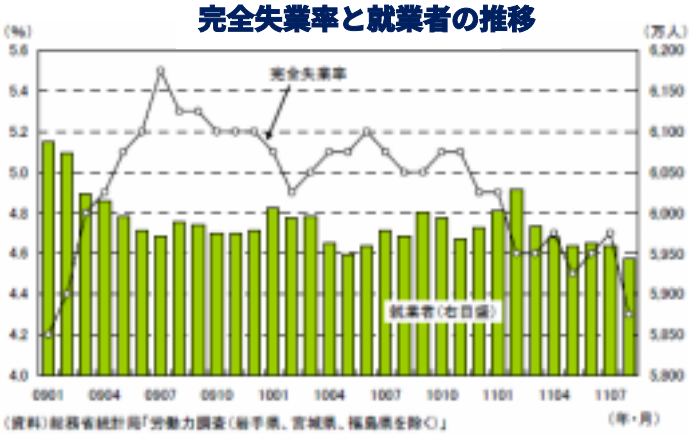
2 有効求人倍率は改善傾向継続

厚生労働省が 9 月 30 日に公表した一般職業紹介状況によると、8 月の有効求人倍率は前月から 0.02 ポイント上昇し 0.66 倍となった(QUICK 集計・事前予想：0.65 倍、当社予想も 0.65 倍)。有効求人数が前月比 1.6%と 4 ヵ月連続で増加する一方、有効求職者数は前月比▲0.8%と 2 ヵ月連続で減少した。

有効求人倍率の先行指標である新規求人倍率は前月から 0.02 ポイント低下の 1.05 倍となったが、7 月に 0.07 ポイントの急上昇となった反動の面もあり、引き続き 1 倍を超える高水準を維持しており、労働需給は改善傾向が続いていると判断される。

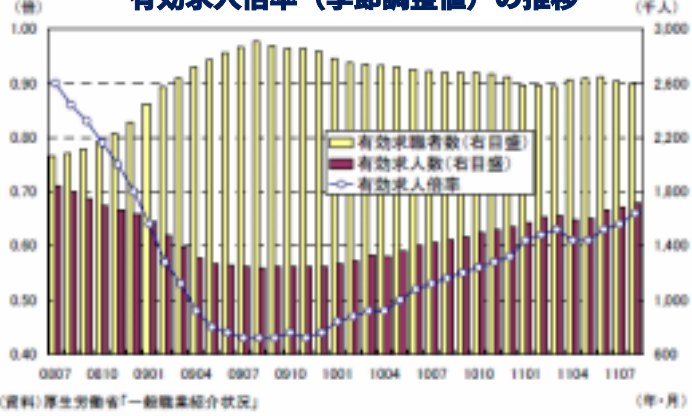
新規求人数を地域別に見ると、直接の被災地である東北地方では、震災が発生した 3 月は大きく落ち込んだものの、4 月以降は復興、復旧に向けた求人増を背景に全国を大きく上回る高い伸びを続けている。

完全失業率と就業者の推移



（資料）総務省統計局「労働力調査（岩手県、宮城県、福島県を除く）」

有効求人倍率（季節調整値）の推移



（資料）厚生労働省「一般職業紹介状況」

「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。

中小企業庁
2011年9月29日公表

第 125 回中小企業景況調査

(2011 年 7－9 月期)

調査結果のポイント

中小企業の業況は、持ち直しの動きが見られるものの、円高等の影響が懸念される。

●地域別に業況判断ＤＩ（全産業）をみると、すべての地域でマイナス幅が縮小した。

●製造業、非製造業ともに業況判断ＤＩは、マイナス幅が縮小した。

＜トピックス＞

輸出関連３業種の業況判断ＤＩは、電気・情報通信機械器具・電子部品と機械器具でマイナス幅が拡大した。来期の見通しは、電気・情報通信機械器具・電子部品でマイナス幅が縮小する見通しである一方、機械器具、輸送用機械器具では再びマイナス幅が拡大する見通しとなっており、円高等の影響を受ける輸出関連３業種については、今後の動向を注視していく必要がある。

[調査要領]

（1）調査時点　平成２３年９月１日時点

（2）調査方法　全国の商工会、商工会議所の経営指導員及び中小企業団体中央会の調査員による聴き取り

（3）調査対象　中小企業基本法に定義する、全国の中小企業

	調査対象企業数		有効回答企業数		有効回答率（%）
製 造 業	4,651	(24.5)	4,511	(24.7)	97.0
建 設 業	2,499	(13.2)	2,412	(13.2)	96.5
卸 売 業	1,199	(6.3)	1,140	(6.2)	95.1
小 売 業	4,763	(25.1)	4,593	(25.1)	96.4
サービス業	5,837	(30.9)	5,631	(30.8)	96.5
合 計	18,949	(100.0)	18,287	(100.0)	96.5

注 ： （ ）内は構成比（%）

（4）その他

●毎年４－６月期に、過去に遡って季節調整値の再計算を行っている。

●東日本大震災における被災の程度が激しい東北地方太平洋沿岸地域では、平成２３年４－６月期以降、一部調査の取りやめや、調査対象について内陸地域に所在する企業への振り替え等をおこなっている。

●最新の長期時系列データは中小企業庁及び中小企業基盤整備機構のホームページで公表している。

1. 業況判断DI

（1）全産業

２０１１年７－９月期の全産業の業況判断ＤＩは、（前期▲34.8→）▲26.6（前期差 8.2 ポイント増）となり、マイナス幅が縮小した。

（2）製造業

製造業の業況判断ＤＩは、（前期▲28.8→）▲20.5（前期差 8.3 ポイント増）とマイナス幅が縮小した。

製造業の１４業種のうち、化学で▲26.7（前期差▲7.7 ポイント減）、電気・情報通信機械器具・電子部品で▲22.5（前期差▲3.4 ポイント減）、機械器具で▲14.8（前期差▲0.5 ポイント減）の３業種でマイナス幅が拡大したものの、輸送用機械器具で▲7.2（前期差 33.7 ポイント増）、その他の製造業で▲14.4（前期差 17.7 ポイント増）、木材・木製品で▲22.1（前期差 14.4 ポイント増）、パルプ・紙・紙加工品で▲23.1（前期差 14.3 ポイント増）、食料品▲20.5（前期差 10.3 ポイント増）など１１業種でマイナス幅が縮小した。

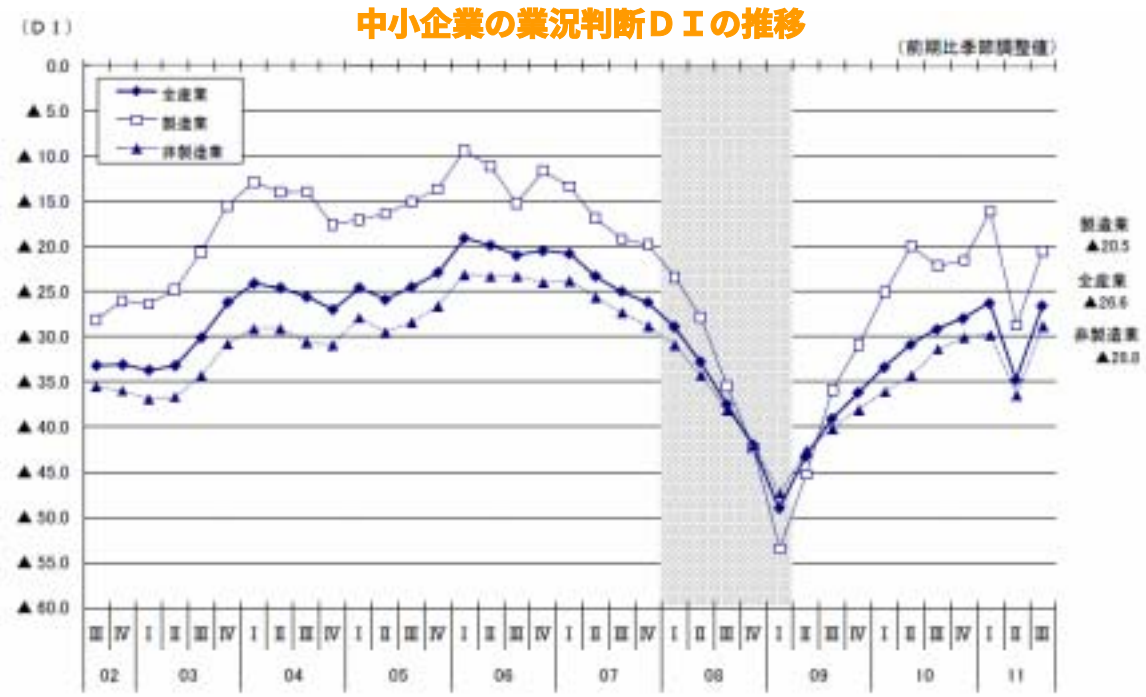
（3）非製造業

非製造業の業況判断ＤＩは、（前期▲36.5→）▲28.8（前期差 7.7 ポイント増）となり、マイナス幅が縮小した。

産業別にみると、卸売業で▲28.7（前期差 10.9 ポイント増）、サービス業で▲24.8（前期差 10.1 ポイント増）、建設業で▲23.8（前期差 6.0 ポイント増）、小売業で▲36.5（前期差 4.2 ポイント増）と４産業でマイナス幅が縮小した。

サービス業の内訳では、宿泊業で▲20.7（前期差 25.5 ポイント増）、飲食業で▲28.6（前期差 12.7 ポイント増）、対事業所サービス業（運輸・倉庫）で▲25.8（前期差 11.4 ポイント増）などすべての業種でマイナス幅が縮小した。

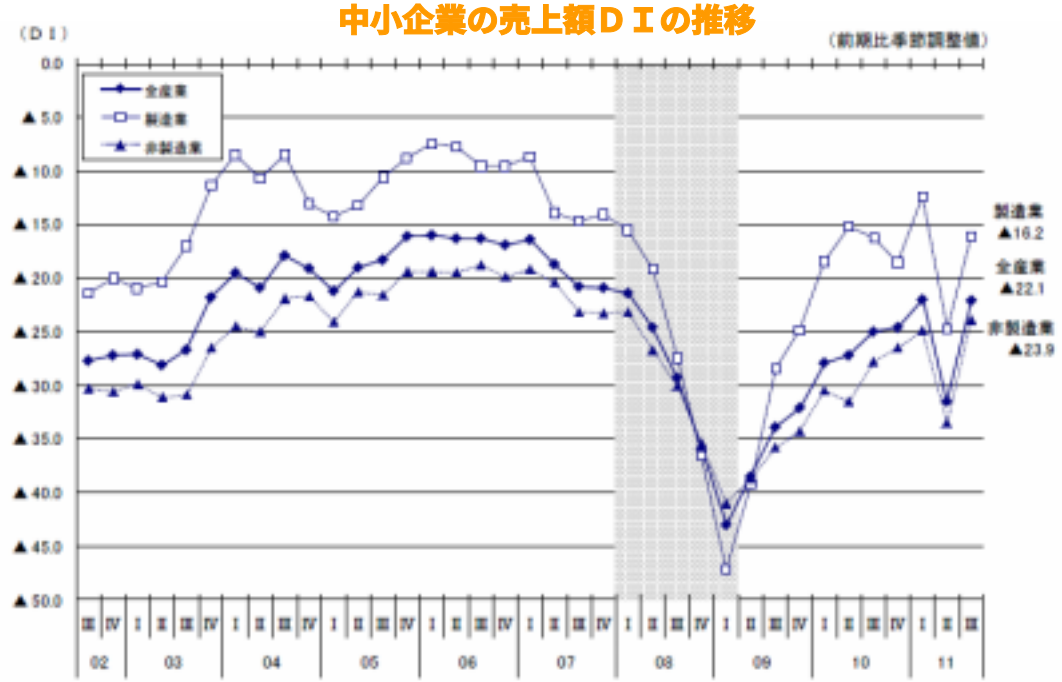
（注）「対個人サービス業（生活関連）」は、物品賃貸業、洗濯・理容・美容・浴場業等の８業種。「対個人サービス業（自動車整備・その他）」は、自動車整備業、機械等修理業の２業種。「対事業所サービス業（運輸・倉庫）」は、道路貨物運送業、倉庫業等の５業種。「対事業所サービス業（専門技術・その他）」は、専門サービス業等の５業種。



2. 売上額DI

全産業の売上額ＤＩは、（前期▲３１.5→）▲２２.1（前期差 9.4 ポイント増）とマイナス幅が縮小した。産業別にみると、製造業で（前期▲２４.7→）▲１６.2（前期差 8.5 ポイント増）、非製造業で（前期▲３３.5→）▲２３.9（前期差 9.6 ポイント増）とマイナス幅が縮小した。

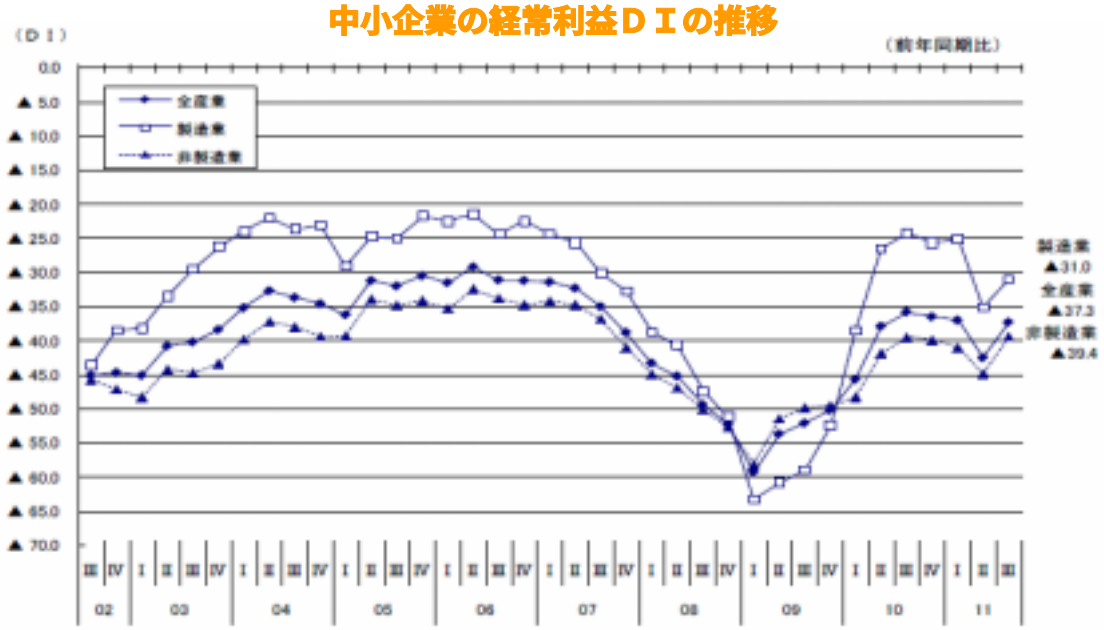
中小企業の売上額ＤＩの推移



3. 経常利益DI

全産業の経常利益ＤＩ（「好転」－「悪化」、前年同期比）は、（前期▲４２.5→）▲３７.3（前期差 5.2 ポイント増）と４期ぶりにマイナス幅が縮小した。産業別にみると、製造業で（前期▲３５.1→）▲３１.0（前期差 4.1 ポイント増）、非製造業で（前期▲４４.8→）▲３９.4（前期差 5.4 ポイント増）とマイナス幅が縮小した。

中小企業の経常利益ＤＩの推移



「第 125 回中小企業景況調査（2011 年 7-9 月期）」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。

ジャンル：経営

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　ダイヤモンド社
■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

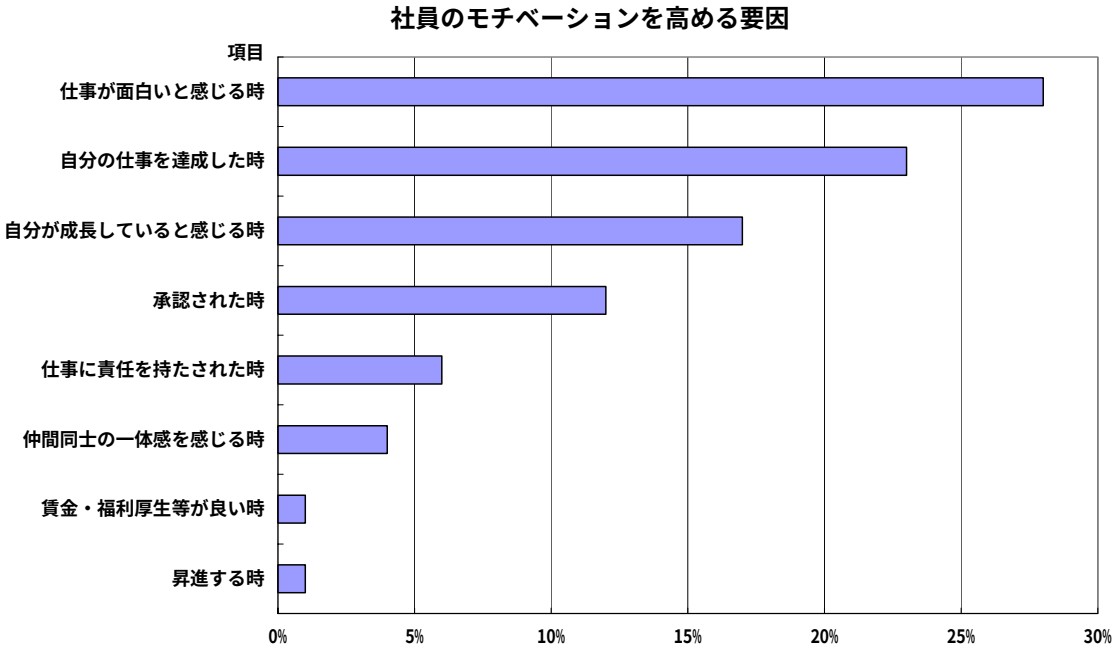
■ 企業が好業績を上げる力の源泉は「社員のモチベーション」

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・パブロフやエドワード・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り方です。

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と、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
ウィルス	⇨	発熱・咳
内出血	⇨	青あざ
乳酸	⇨	筋肉痛
ノロウィルス	⇨	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
- 前向きの発言に対して「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、部下が間違った行動を行っていたため、上司が注意を促した結果、間違った行動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ことが効果的です。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。

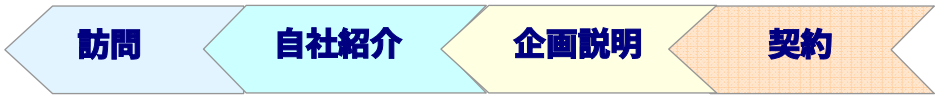
つまり、チェイニングとは、一つの仕事を細かな行動の連鎖として捉えることで、効果的かつ効率的なマネジメントができるようにするということです。

「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会わせる方法をとります。

契約手続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。

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」であるとういえます。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、次に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）

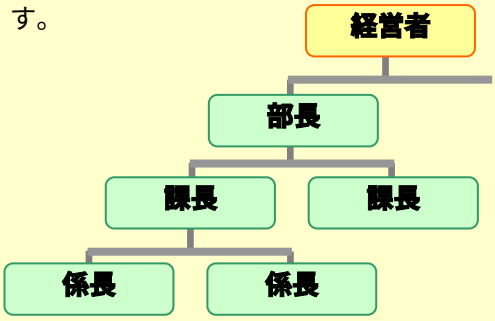
管理スタッフとは、経営者、管理者に対して専門的立場より助言・補佐をおこない、管理職能の遂行を間接的に促進する役割を担います。経営企画部などの部門担当者がこれに該当します。
このうち、トップマネジメントを対象とするスタッフを「ゼネラルスタッフ」と呼称し、ミドルマネジメント及びロワーマネジメントを対象とするスタッフを「専門スタッフ（スペシャルスタッフ）」と呼びます。

（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。

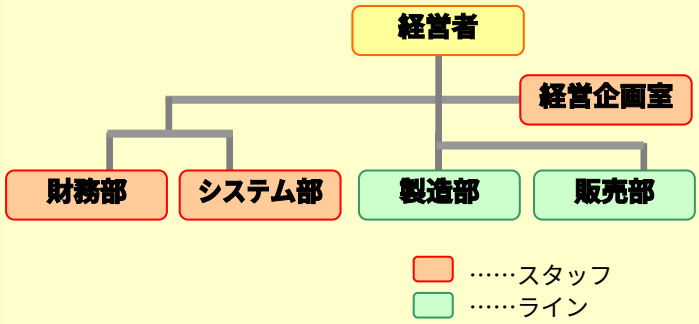
■ライン組織（直系組織）

「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。



Question

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

Answer

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になります。

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し易くなる。