

MAGAZINE

週刊 企業経営 ウェブマガジン

発行
株式会社 常陽経営コンサルタンツ

1 ネットジャーナル **要旨**

Weeklyエコノミスト・レター 2010年5月28日号

中国の成長基盤(1):
「安価で豊富な労働力」の変身

経済・金融フラッシュ 2010年5月31日号

鉱工業生産 10年4月
～生産の回復ペースは鈍化

2 経営 TOPICS **抜粋**

統計調査資料

月例経済報告(平成 22 年5月)

3 経営情報レポート **要約版**

増え続ける従業員の駆け込みに備える
労働基準監督署の調査への対応法

4 経営データベース

ジャンル:経営実務 サブジャンル:プロジェクトマネジメント

プロジェクトチーム内におけるコミュニケーションの重要性
プロジェクト遂行時におけるリスクマネジメントの方法

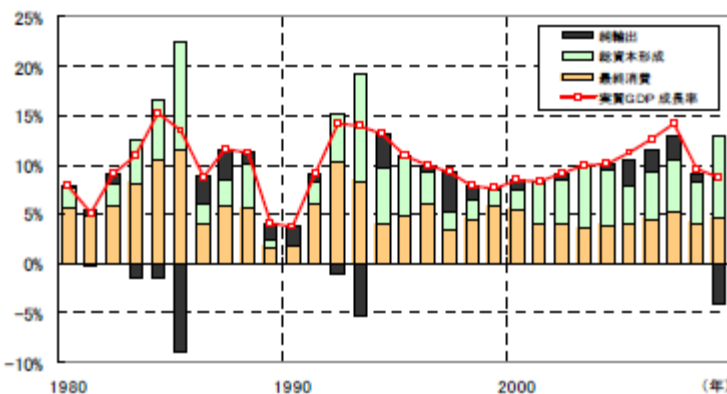
中国の成長基盤(1):

「安価で豊富な労働力」の変身

要旨

- 1 1978年改革開放以来の中国経済は、1980年代は9.3%、1990年代10.4%、2000年代10.4%と、1989年の天安門事件(六四)、1997年のアジア通貨危機、2008年の世界金融危機と大きなショックを乗り越え、高位で安定的な成長を遂げてきた。
- 2 この高位で安定的な経済成長の基盤は、(1)安価で豊富な労働力の存在、(2)産業構造の高度化を促した「インフラ整備」、(3)海外市場で価格競争力を支えた割安な人民元レートに整理できる。この3つの内、本レポートは「安価で豊富な労働力」を分析している。
- 3 「安価で豊富な労働力」を分析すると、都市化と人口動態が「豊富」の背景であり、経済成長段階が低かったことが「安価」の背景であった。いずれの面を見ても当面は高位を続けるが、過去30年と比較するとその勢いは鈍化すると見られる。
- 4 一方、安価で豊富な労働者は、経済成長の継続に伴って、巨大な中間所得層へと変身し始めており、世界の消費地としての存在感は、今後益々高まると考えられる。
- 5 リスクを考えると、国内消費が期待通りに増加しないケースと国内消費は増加しても国内産業がそれを捉えられないケースが想定できる。前者の示現確率は低いが、後者は知的財産権保護の成否がカギを握る。

中国実質GDP成長率の推移(需要別)



(資料)中国国家统计局、CEIC

実質GDP成長率の要因分解

	実質GDP			
	伸び率	人口 伸び率	労働力 率 (生産年齢 人口/人口) 伸び率	労働者 一人当 たりGD P 伸び率
1980年代	9.3%	1.5%	1.0%	6.7%
1990年代	10.4%	1.0%	0.2%	9.2%
2000年代	10.4%	0.7%	0.7%	9.1%

(注)2000年代は2009年迄

「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「ネットジャーナル」よりご確認ください。

鉱工業生産 10年4月

～生産の回復ペースは鈍化

要旨

1 生産は予想を下回る伸び

経済産業省が5月31日に公表した鉱工業指数によると、4月の鉱工業生産指数は前月比1.3%と2ヵ月連続で上昇したが、事前の市場予想（ロイター集計：前月比2.5%、当社予想は同2.2%）は大きく下回った。出荷指数は前月比1.6%と2ヵ月連続の上昇、在庫指数は前月比0.3%と2ヵ月ぶりの上昇となった。

4月の生産を業種別に見ると、設備投資の持ち直しを受けて一般機械が前月比12.0%と非常に高い伸びとなったが、在庫調整に伴う減産が続く情報通信機械が前月比▲6.2%と3ヵ月連続で低下した。情報通信機械は3ヵ月間で▲12.4%の大幅低下となった。

速報段階で公表される16業種中、9業種が前月比で上昇、7業種が低下となった。

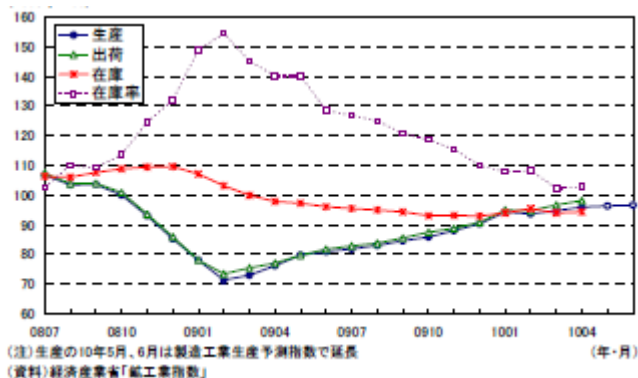
2 4-6月期も増産見込みだが、伸び率は大きく低下へ

製造工業生産予測指数は、5月が前月比0.4%、6月が同0.3%となった。生産計画の修正状況を示す実現率（4月）、予測修正率（5月）はそれぞれ▲2.0%、▲1.3%であった。

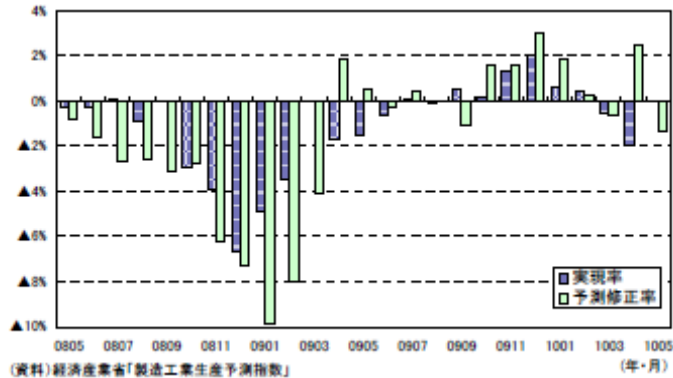
昨年春以降の生産回復局面では企業の生産計画が上方修正される傾向があったが、このところ下方修正が目立つようになってきている。この点は生産の先行きを見る上で懸念材料のひとつと言える。

予測指数を業種別に見ると、3ヵ月連続で大幅に低下した情報通信機械は5月が前月比2.4%、6月が同0.9%と増産に転じる見込みとなっているが、4月の実績は前月時点の計画から大幅に下方修正（実現率：▲2.5%）されており、予断を許さない。

鉱工業生産・出荷・在庫・在庫率の推移



最近の実現率、予測修正率の推移



「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5月)

総論

1 我が国経済の基調判断

景気は、着実に持ち直してきているが、なお自律性は弱く、失業率が高水準にあるなど厳しい状況にある。

- 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、改善している。設備投資は、下げ止まりつつある。
- 企業の業況判断は、改善している。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、依然として厳しいものの、このところ持ち直しの動きがみられる。
- 個人消費は、持ち直している。
- 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、雇用情勢に厳しさが残るものの、企業収益の改善が続くなかで、海外経済の改善や緊急経済対策を始めとする政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、欧州を中心とした海外景気の下振れ懸念、金融資本市場の変動やデフレの影響など、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。

また、雇用情勢の悪化懸念が依然残っていることにも注意が必要である。

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年度予算を着実に執行する。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。

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、景気回復を確実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整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。日本銀行は、5月10日、米ドル資金供給体制を改めて整備すること等を決定した。

1 消費・投資などの需要動向

個人消費は、持ち直している。

個人消費は、経済対策の効果もあって、持ち直している。消費者マインドは、改善の動きがみられる。実質雇用者所得はおおむね横ばいとなっている。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、3月は前月に比べ増加した。

個別の指標について、3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増加した。新車販売台数は、3月に増加した後、4月も増加した。旅行は、国内旅行は前年を下回ったものの、海外旅行は前年を上回った。外食は、前年を下回った。

先行きについては、雇用・所得環境が安定的に推移するなかで、各種の政策効果もあって底堅く推移することが期待される。

設備投資は、下げ止まりつつある。

設備投資は、下げ止まりつつある。これを需要側統計である「法人企業統計季報」でみると、2009年7-9月期及び2009年10-12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、2010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3年連続の減少が見込まれているものの、その減少幅は縮小している。また、設備投資の動きに先行性がみられる設備過剰感は、依然高水準にあるものの弱まってきている。先行指標をみると、機械受注は、下げ止まっている。建築工事費予定額は、持ち直しの動きがみられる。

先行きについては、設備過剰感が依然高いなかで、当面、低水準で推移する可能性が高い。

住宅建設は、持ち直している。

住宅建設は、持ち直している。持家、貸家、分譲住宅の着工は、ともに持ち直している。総戸数は、3月は前月比7.5%増の年率85.4万戸となった。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・所得環境が安定的に推移するなかで、各種の政策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、このところ弱含んでいる。

公共投資は、このところ弱含んでいる。

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。平成22年度一般会計予算で

は、公共事業関係費について、前年度比18.3%減としている。また、平成22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15.0%減としている。

2010年3月の公共工事請負金額及び公共工事受注額は前年を下回った。また、2010年4月の公共工事請負金額は前年を下回った。

先行きについては、国、地方の予算状況などを踏まえると、総じて低調に推移していくものと見込まれる。

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、横ばいとなっている。EU向けの輸出は、持ち直している。先行きについては、世界の景気が緩やかに回復していることから、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、アメリカからの輸入は、ともに緩やかに増加している。EUからの輸入は、持ち直している。

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、4月は増加、5月は減少が見込まれている。

また、第3次産業活動は、横ばいとなっている。

企業収益は、改善している。また、企業の業況判断は、改善している。

ただし、中小企業では先行きに慎重な見方となっている。倒産件数は、おおむね横ばいとなっている。

企業収益の動向を「法人企業統計季報」でみると、2009年10-12月期の経常利益は、コスト削減の進展や売上数量の増加等により前年同期比102.2%増となり、10四半期ぶりの増益となった。業種別にみると、製造業が864.7%の増益、非製造業が38.1%の増益となっている。「日銀短観」によると、2010年度の売上高は3年ぶりの増収、経常利益は4年ぶりの増益を見込んでいる。

「月例経済報告(平成22年5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。

増え続ける従業員の駆け込みに備える 労働基準監督署の調査への対応法

ポイント

① 労働基準監督署の調査の実態

.....

② 調査への対応ポイント

.....

③ 調査への事前対策

.....

④ 是正勧告の対応方法

.....

1 労働基準監督署の調査の実態

■ 1 最新の労働基準監督署の調査内容

(1) 労働基準監督署の調査状況

最近、労働条件の適正化、長時間労働の抑制、過重労働による健康障害防止などの目的のため、労働基準監督署の監督件数が増えています。

● 監督件数・違反件数・送検事件数等

事業場数・法違反率	平成 18 年
監督を実施した事業場数	161,058 件
労基法・労働安全衛生法・最低賃金法に違反していた事業場数	80,116 件
法違反率	67.4%
労働関係法令違反による送検事件	1,219 件

● 法違反率の高い業種

業種	法違反率
1 位 保健衛生業	79.5%
2 位 映画・演劇業	79.4%
3 位 接客娯楽業	77.3%
4 位 教育・研究業	75.8%
5 位 運輸交通業	75.7%

● 送検件数の多い業種

業種	件数	占有率
1 位 建設業	470 件	38.6%
2 位 製造業	286 件	23.5%
3 位 商業	97 件	8.0%
4 位 運輸交通業	93 件	7.6%

(2) 労働基準監督署の取り締まり強化の背景

労働基準監督署の取り締まり強化の背景には、大きく分けて、2つの要因が考えられます。

① 労働者の健康保持の為に長時間労働・サービス残業取締り強化電通事件

【東京高裁平成9年9月26日判決】（うつ病による自殺と長時間労働の因果関係が認められ、会社が遺族に1億6,800万円を支払って和解した事件）を契機に、「企業の社員に対する健康配慮義務違反」を理由とする損害賠償支払を命じる判決が続発し、それらのほとんどが違法な長時間労働や残業代不払に起因している為、労働法令遵守を掌る労働局及び労働基準監督署が長時間労働・サービス残業取締りを強化し始めた。

② 労働者側の申告や内部告発の増加

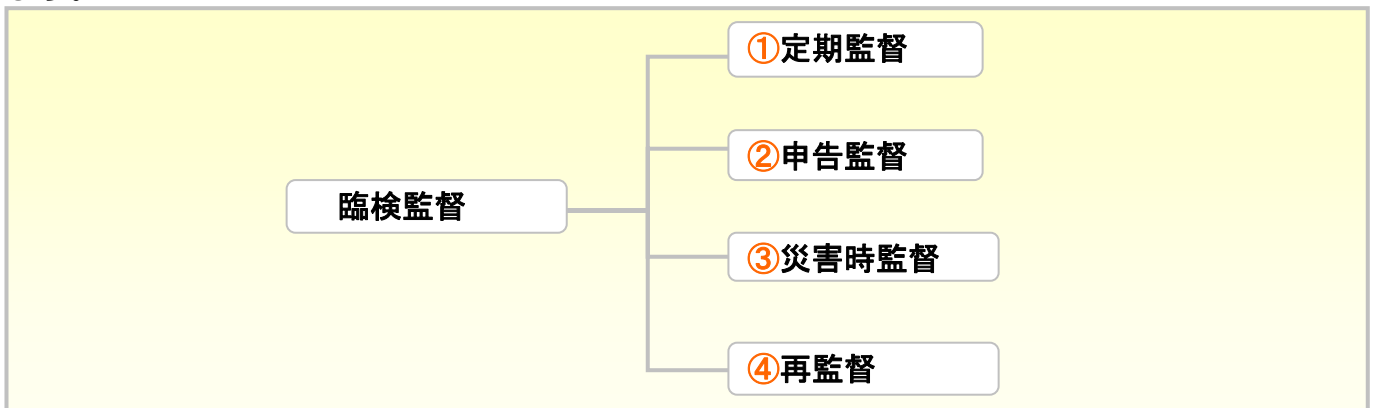
会社を辞めた社員が過去の残業代未払などを労働基準監督署に申告するケース、又は現社員が労働基準

2 調査への対応ポイント

■ 1 労働基準監督署の調査の流れ

(1) 労働基準監督署の調査には4種類ある

労働基準監督署の調査とは、労働基準監督官が、労働基準法の違反の有無を調査する目的で、事業場等に立ち入ることをいい、正式には「臨検監督」と呼びます。臨検監督は4種類に分かれます。



①定期監督

労働基準監督署の調査の多くは、この定期監督に該当します。経済動向、労働災害発生状況、遵法状況などの分析結果から、対象事業場のリストを作成し、年度の計画にしたがって行います。

②申告監督

会社に在籍している従業員もしくは退職者から、残業代の未払いや、不当解雇等について労働基準監督署に申告（通報）があったときに、その内容を調査するために行います。

③災害時監督

一定規模以上の労働災害が発生した場合、その災害の実態を確認するために行う調査をいいます。災害原因の究明や災害事故の再発防止の指導を行います。

④再監督

過去に指導を受けたが、指定期日までに「是正（改善）報告書」が提出されない場合や、事業所の対応が悪質である場合などに再度行なわれる調査のことをいいます。

■ 2 調査による指導内容

(1) 法律違反があれば「是正勧告書」

事業所の労働基準法等の法律違反に対して行われる行政指導のことを「是正勧告」といいます。そして、事業所が労働基準法等に違反する行為を行った場合に、労働基準監督官が交付するのが「是正勧告書」です。

また、法律違反にはあたらないが、改善する必要があると認められたときに交付されるのが「指導票」です。是正勧告書はもちろんのこと、この「指導票」についても、指定期日までに指摘事項を改善し、「是正（改善）報告書」を労働基準監督官に提出しなければなりません。

3 調査への事前対策

■ 1 残業代の支払いへの備え

(1) タイムカード・出勤簿の管理は適正か

会社は適正な労働時間管理を行い、従業員の労働時間を把握しなければなりません。賃金不払い残業が長時間・過重労働の温床となっていることから、労働基準監督署が特に取り締まりを強化しています。労働時間管理は、出勤簿（タイムカード）により行われますが、出勤日のみ印鑑でついたような出勤簿では、適正な労働時間管理ができていないといえません。始業および終業時刻の記入は必ず必要です。始業および終業時刻については、使用者が自ら確認するか、タイムカード、ICカード等による客観的な記録によることが必要であり、自己申告制によるのはやむをえない場合に限られるので注意が必要です。

タイムカードを導入している事業場においては、始業および終業時刻の記録が、残業代の計算に適正に反映されているかのチェックを受けます。実際には業務命令でなく、同僚と遅くまで残っていただけというケースもあるでしょうから、タイムカードの管理は徹底すべきです。

●労働時間管理に関する就業規則例

第〇〇条（労働時間管理）

会社は社員の労働時間について義務の遂行のため、管理を行います。労働時間はただ働いて長ければよいのではなく、効率や成果が重要です。社員はダラダラや、周りの上司などの顔色を見ての残業を行ってはなりません。

会社は次の残業や深夜業務、休日労働は基本的に労働として認めません。このような残業等を発見した場合、指導の強化、手当の返還と制裁等に処することがあります。

- ①上司の許可のない残業 ②お付き合い残業 ③時間調整残業
- ④なりゆき残業 ⑤稼得残業 ⑥仕事が極端に遅い残業
- ⑦その他、業務と関係のない残業、会社の指示によらない残業など

(2) 残業代の計算方法は適正か

時間外手当の計算方法で、基礎となる時間単価の算出方法について誤っているケースがよくあります。代表的なものとして、各種手当を含まず基本給のみを算出の基礎としているケースです。

時間外手当の基礎となる時間単価の計算に含まなくてもよい手当は、以下の通りです。

- ①家族手当
- ②通勤手当
- ③住宅手当（一律に支給されるものは含む）
- ④別居手当
- ⑤子女教育手当
- ⑥臨時に支払われた賃金
- ⑦1ヵ月を超える期間ごとに支払われる賃金

考え方として、皆勤手当や役職手当、資格手当などと異なり、社員の能力や労働とあまり関係のない手当は含めなくてよいことになっています。

時間単価は、必要な手当を含んだ月給÷月平均所定労働時間数で計算します。月平均所定労働時間数は、(365日-年間休日)×1日の所定労働時間÷12月で計算します。

(3) 名ばかり管理職問題への対応

日本マクドナルドの事件以来、名ばかり管理職問題への対応も企業の急務となりました。管理職の考え方を整理し、残業代の未払いを命じられるようなことは避けなければなりません。

「労働基準法上の監督もしくは管理の地位にある者」については、労働時間、休憩および休日に関する規定が適用されないことになっています。したがって、残業に対する時間外手当の支給は必要ないこととなります。この管理監督者とは、労働条件の決定やその他労務管理について、経営者と一体的な立場にある者であり、単に部長という役職名や一般社員と比較して賃金水準が高いということだけでは該当しません。経営者と一体的な立場にあるものということですから、会社の規模にもよりますが、現実的には、その範囲はかなり限定的であると考えざるをえません。具体的には以下のようなポイントが判断基準となります。

- ①出退勤の拘束を受けていないか
- ②職務権限とそれに対する責任はふさわしいか
- ③一般社員よりもその地位にふさわしく相当に高い賃金水準であるか
- ④スタッフ職の場合、部下を持っていなくてもラインの管理監督者と同等以上に扱われ、法の規制外に置かれても保護に欠けることがないか

■ 2 解雇に関するトラブルへの備え

(1) 解雇は会社にとって脅威となる可能性がある

監督件数が増えた最も大きな要因は、従業員による申告です。その中でも、退職の際にトラブルとなった従業員、解雇された従業員からの申告が多いと考えられます。

申告監督の方が定期監督よりも、企業としての残業代の遡及払いなど、損害が大きいケースが見られます。また、不当解雇で社員から訴訟を起こされれば、時間をとられるばかりか、多額の損害賠償を支払わなければならない可能性があります。

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。

経営データベース 1

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: プロジェクトマネジメント



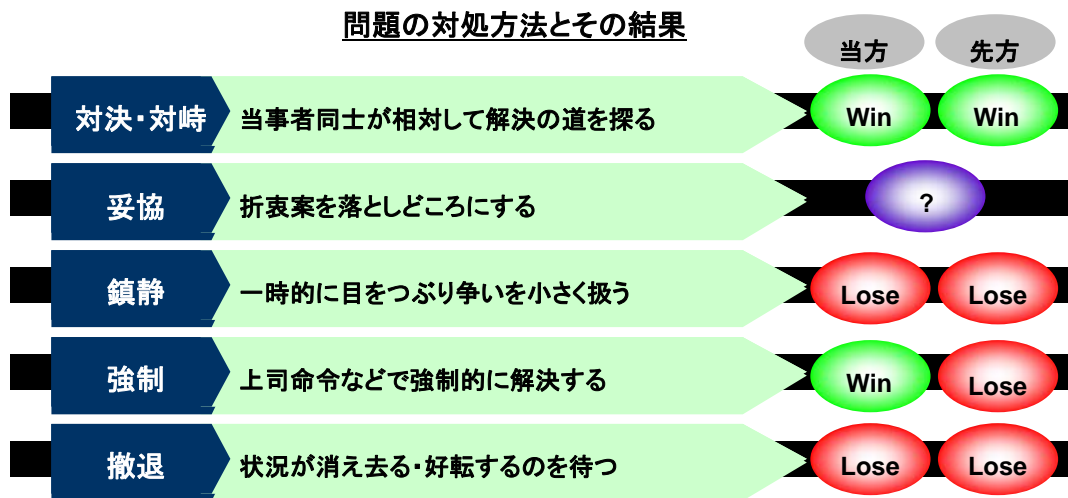
プロジェクトチーム内におけるコミュニケーションの重要性 プロジェクトチーム内のコミュニケーション向上策について教えてください



プロジェクトで発生する問題は、コミュニケーションのまずさに起因する場合も少なくありません。相手に伝えたことが正しく理解されているかということ、プロジェクトマネージャー自身が常に意識し、またプロジェクトチーム内でもメンバー間が正しく「伝達⇔確認」のキャッチボールを行えているのかも同時に気を配る必要があります。

- 「恐らく正しく伝わっていないだろう」という意識を持つ。
- 過度な疑念は逆効果となるので、常識的なレベルに留める。

また、コミュニケーションのまずさから意見が対立した場合には、5つの対処方法があります。



この図から見てわかるように、「対決・対峙」が双方にメリットをもたらす最も良い対処方法です。双方の信頼関係がある場合や互いの能力を認め合っている場合に極めて効果的です。

一方、その他の対処方法は、本質的な解決にならなかったり、新たな火種となったりするなど、積極的に採る方法ではありません。

ただし、実際のプロジェクト運営の場では対立の構図は様々であり、すべて「対決・対峙」のスタンスで臨むことは不可能です。しかし、どのような場合でも上記のフレームを念頭に置いた上で、臨機応変に対処することの方がむしろ重要です。そしてこれはプロジェクトのみならず、様々なビジネスの場においても応用できます。

経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: プロジェクトマネジメント



プロジェクト遂行時におけるリスクマネジメントの方法 プロジェクト遂行におけるリスクマネジメントの方法について教えてください



リスクとは既に起こった事象ではなく、今後起こるかもしれない不確実な事象のことで、次のような事前予防的なマネジメントをいいます。

- 不確実な事象が顕在化する前に把握し、プロジェクトにマイナスの影響を与える事象が発生しないよう未然に対処する。
- 発生した場合でも、その影響を最小限に留める。

リスクは経験に基づいた直感によって予測される場合が少なくありません。ベテランのプロジェクトマネージャーであれば、直感的に自分の頭で判断し、メンバーに指示したり関係部門に働きかけたりするでしょう。しかしプロジェクトマネージャーは万能ではありませんし、本人不在時のリスクマネジメントができなくなってしまいます。

重要なことは、「直感的なリスクマネジメント」から脱却し、プロジェクトメンバーや関係部門と、可視的に整理したものを共有することです。

可視的に整理するためには、リスクの洗い出しとリスクへの対応方法の2つの項目を明確にする必要があります。

リスクの洗い出しには、次のような方法を複数組み合わせる行うのが効果的です。

- プロジェクトチーム内でのブレインストーミング
- 経験者や外部コンサルタントへのヒアリング
- チェックリストの作成
- 前提条件が崩れていないかどうかのモニタリング

また、リスクへの対応については一般的に次の図のように区分されていますので、洗い出されたリスクがどのレベルに該当するのかを整理するのに活用し、具体的な対応を検討していきます。

