No.193

2010.8.24 発行

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8月20日号
米国経済動向～ソフトパッチ局面の様相に

Weeklyエコノミスト・レター　2010年8月20日号
ストレステスト後の欧州経済と銀行市場

2 経営 TOPICS 抜粋

統計調査資料
四半期別GDP速報（2010（平成 22）年 4-6 月期・1 次速報）

3 経営情報レポート 要約版

強い組織を作り上げる！
管理者の「役割遂行力」強化法

4 経営データベース

ジャンル：労務管理　サブジャンル：退職
ポイント制退職金制度の算定方式
退職金制度の運用基準の制定と範囲

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
2010年8月20日号

米国経済動向
～ソフトパッチ局面の様相に

要　旨

＜米国経済・金融の概況＞

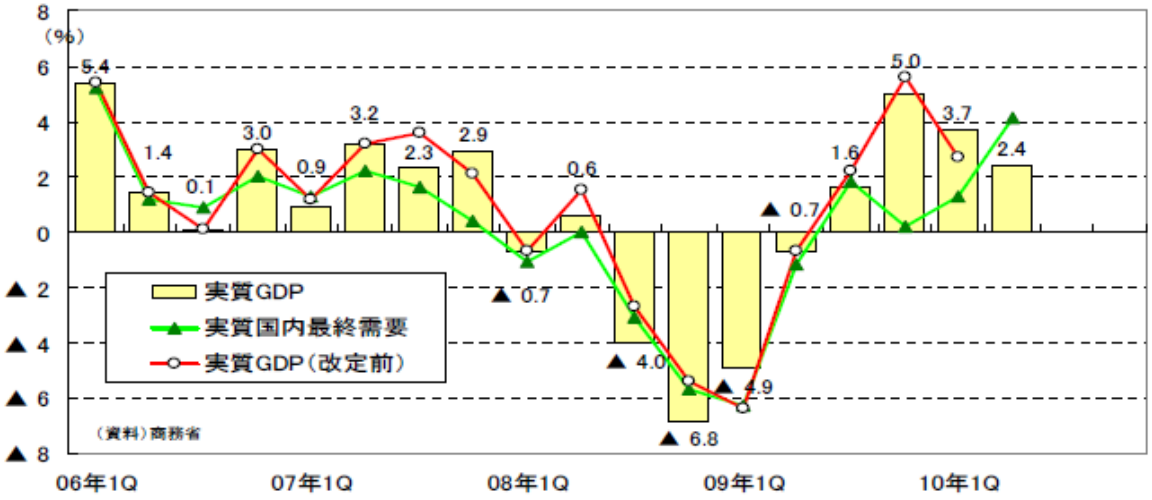
- 欧州の債務問題を懸念して５月以降の金融市場は世界的に波乱の展開となった。春先まで順調な景気回復を見せていた米国経済にもその影響は大きく、4-6 月期の成長率は前期比年率 2.4%へと低下した。

- 雇用統計では５月以降民間部門の雇用増が大幅に縮小しており、８月ＦＯＭＣでは金融政策を緩和方向へと舵をきったが、米景気の先行き不透明感を懸念したリスク回避の動きが再燃、株価が再下降するなど、政策当局の意に反した動きを見せている。

- もっとも、ＦＲＢのＭＢＳ償還金を使った国債の買い入れ発表で長期金利が低下、また、米景気の減速でドルが売られる展開となっており、これら点は景気にプラス要因となっている。内需の回復が遅れる米国にとっては、ドル安は輸出を伸ばす好機とも言え、ドイツを中心としたユーロ経済回復の動きもプラスに働こう。

- 市場では二番底への懸念が再燃しているが、諸経済指標の動きは金融危機時の急激な冷え込みとは異なる。当面、二番底リスクを抱えながらも、ソフトパッチ（軟弱）局面が続くと思われる。

（図表１）実質GDPの推移～４－６月期改定値の市場予想は 1.4%に（前期比年率、%）



「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。

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
2010年8月20日号

ストレステスト後の欧州経済と銀行市場

要　旨

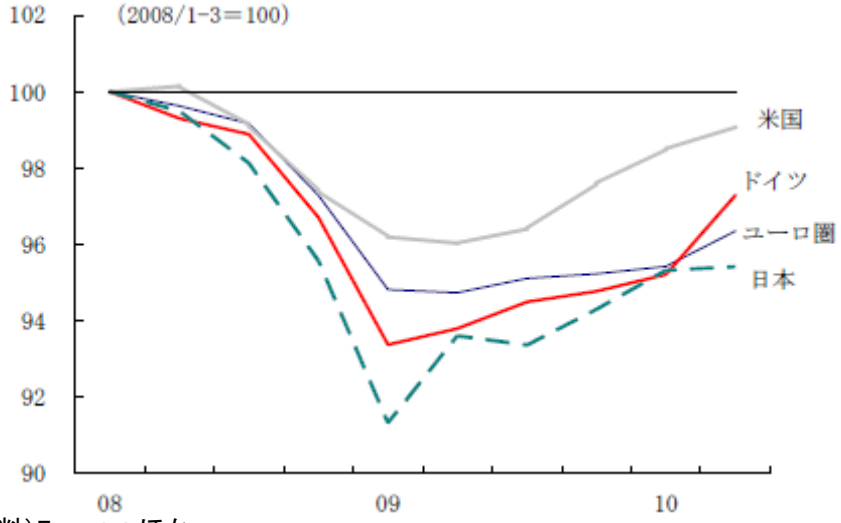
1 7月 23 日に公表されたストレステストは「前提の甘さ」が指摘されてはいるが、参加各行の経営に及ぼすソブリン・リスクの影響が把握可能になるなど、前回比では内容が大きく改善した。加えて、欧州ではギリシャの財政再建がそれなりの成果を挙げて、中核国・ドイツの成長がユーロ安を追い風に加速する一方で、米国経済に「二番底」懸念が台頭し、市場の関心がシフトしたことで、不安増大をとりあえず免れている。

2 ストレステスト対象行の開示データによれば、ソブリン・リスクが高いと見られるギリシャなどＰＩＧＳの国債は、独仏国籍銀行が各国国籍の銀行に続いて多く保有しているが、独仏銀行が有するリスク加重資産との対比で見れば限定的な規模である。銀行の国籍や個別行のビジネスモデルによる違いはあるが、全体では財政危機の直接的影響よりも、景気を通じた間接的な影響の方が大きいと考えられる。

3 ストレステストの不合格行や予備軍は中堅以下に集中しているが、大手にも公的支援下で経営再建中の銀行があり、欧州の金融システムはまだ危機モードから脱してはいない。

4 国ごと、銀行ごとの体力差からくる不安の火種はあるものの、一連の危機対応によって域内における政策協調が実現しており、先行きを過度に悲観する必要はないだろう。

ユーロ圏経済の意外な底固さはドイツが牽引～日米ユーロ圏、ドイツの実質GDP～



（資料）Eurostat ほか

「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。

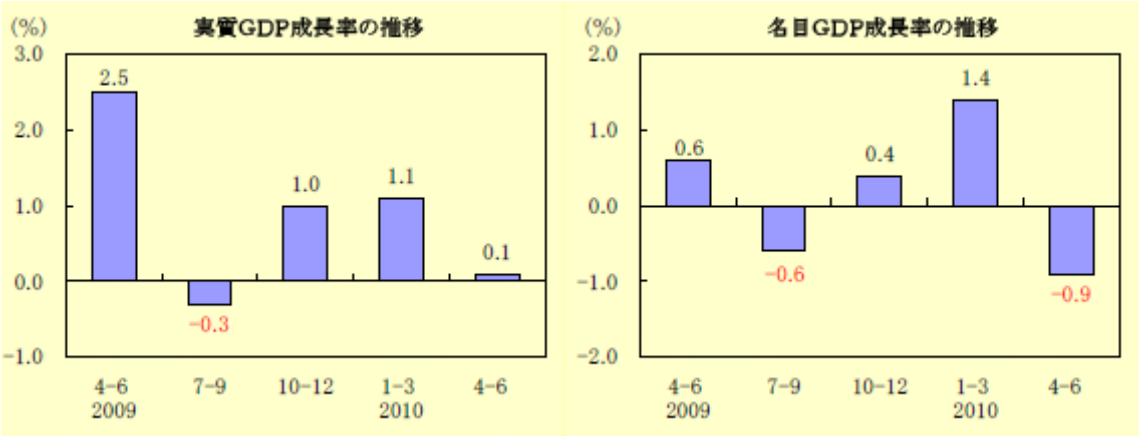
四半期別GDP速報

2010(平成 22)年 4-6 月期・1 次速報

国内総生産(支出側)及び各需要項目

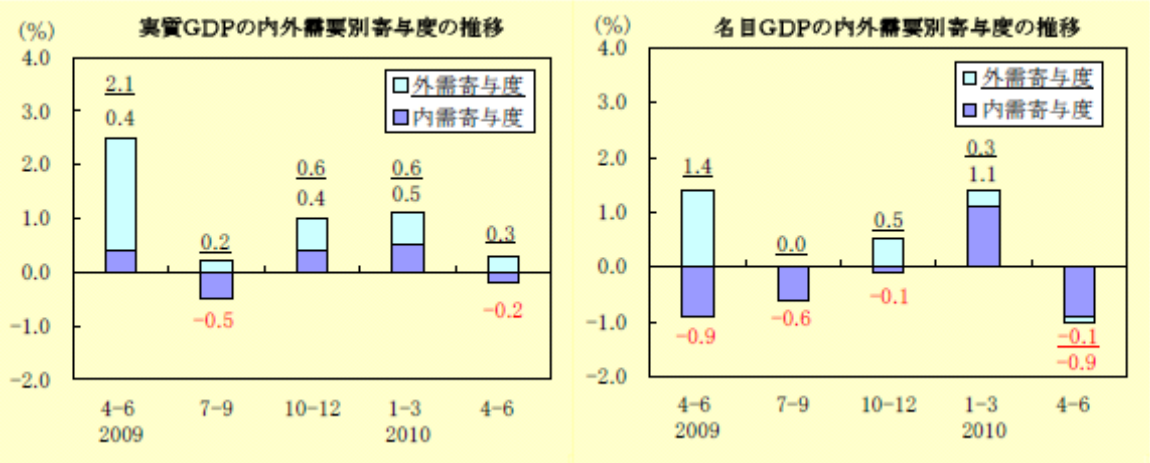
1 GDP成長率(季節調整済前期比)

2010 年 4～6 月期の実質ＧＤＰ（国内総生産・2000 暦年連鎖価格）の成長率は、0.1％（年率 0.4％）となった。また、名目ＧＤＰの成長率は、▲0.9％（年率▲3.7％）となった。



2 GDPの内外需別の寄与度

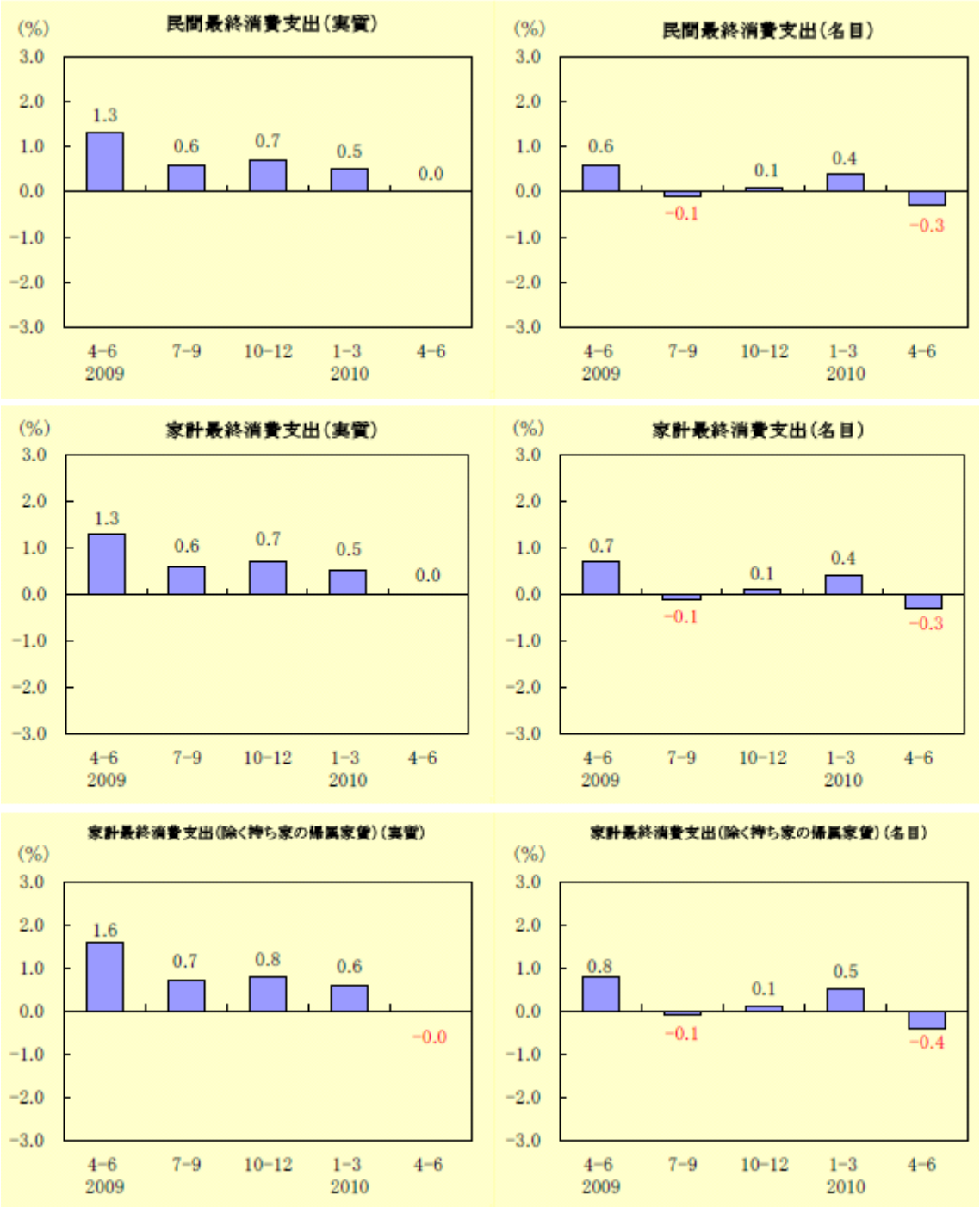
ＧＤＰ成長率のうち、どの需要がＧＤＰをどれだけ増加させたかを示す寄与度でみると、実質は国内需要（内需）が▲0.2％、財貨・サービスの純輸出（輸出－輸入）が 0.3％となった。また、名目は国内需要（内需）が▲0.9％、財貨・サービスの純輸出（輸出－輸入）が▲0.1％となった。



3 需要項目別の動向（季節調整済前期比）

（１）民間需要の動向

民間最終消費支出は、実質 0.0%（1～3 月期は 0.5%）、名目▲0.3%（1～3 月期は 0.4%）となった。そのうち、家計最終消費支出は、実質 0.0%（1～3 月期は 0.5%）、名目▲0.3%（1～3 月期は 0.4%）となった。家計最終消費支出（除く持ち家の帰属家賃）は、実質▲0.0%（1～3 月期は 0.6%）、名目▲0.4%（1～3 月期は 0.5%）となった。



4 デフレーターの動向

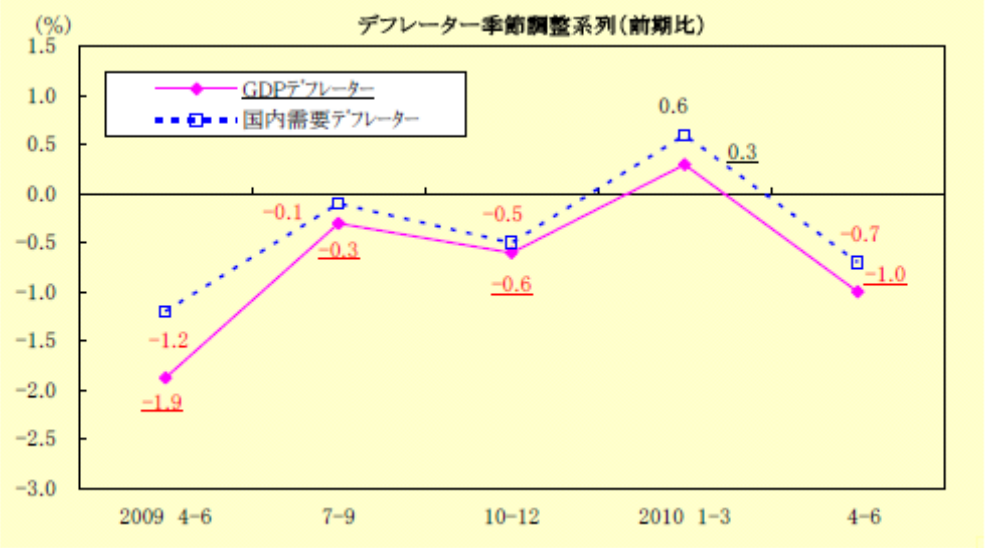
（１）四半期デフレーター季節調整系列（注）（前期比変化率）

ＧＤＰデフレーターは、▲1.0%（1～3 月期は 0.3%）となった。

国内需要デフレーターは、▲0.7%（1～3 月期は 0.6%）となった。

財貨・サービスの輸出デフレーターは▲0.5%（1～3 月期は 1.2%）、財貨・サービスの輸入デフレーターは 2.0%（1～3 月期は 3.6%）となった。

（注）四半期デフレーター季節調整系列＝(名目季節調整系列/実質季節調整系列)×100

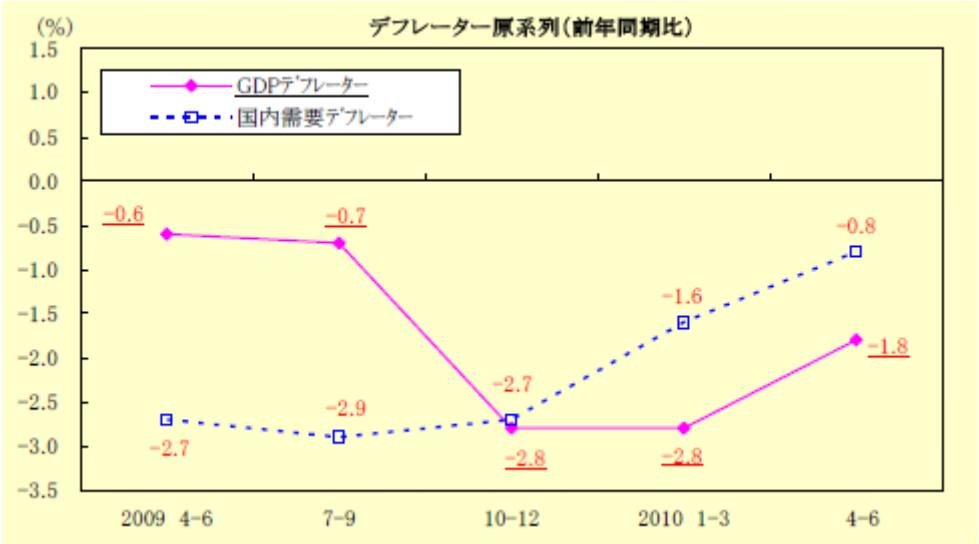


（２）四半期デフレーター原系列（前年同期比変化率）

ＧＤＰデフレーターは、▲1.8%（1～3 月期は▲2.8%）となった。

国内需要デフレーターは、▲0.8%（1～3 月期は▲1.6%）となった。

財貨・サービスの輸出デフレーターは 0.3%（1～3 期は 1.5%）、財貨・サービスの輸入デフレーターは 7.8%（1～3 月期は 9.1%）となった。



「四半期別GDP速報（2010（平成 22）年 4-6 月期・1 次速報）」の全文は、
当事務所のホームページの「経営 TOPICS」よりご確認ください。

ジャンル： 経営

強い組織を作り上げる！
管理者の「役割遂行力」強化法

ポ イ ン ト

1. 今、管理者に求められる役割遂行とは何か
2. 業績目標達成責任を果たすために実践すべきこと
3. 業務管理責任を果たすためのポイント
4. 人材育成責任を遂行するためにやるべきこと

＜参考文献＞
■「「リーダーシップ構造論」波頭　亮 著　産業能率大学出版部
■「問題構造学入門」佐藤　允一 著　ダイヤモンド社

1 今、管理者に求められる役割遂行とは何か

■ 管理者に求められる三大責務

以前のような経済成長が見込めず、他社との差別化を明確に打ち出さなければ、市場での競争で生き残ることができない時代になっています。

その差別化を生み出す源泉は人材力です。そして、経営陣が打ち出す基本方針や戦略を消化して、具体的な戦術に展開して、組織内に浸透させるのが管理者の役割です。

このような理由で、管理者の役割遂行の重要度が非常に高まっています。

管理者の職務とは「管理者という職位に与えられた権限をもとに、組織あるいはチームを通して、企業目標を達成するための活動を行うこと。」と定義されます。

管理者に求められる経営管理という役割を具体化すると、次のようになります。

■管理者の三大責務

（１）部門業績目標達成の責任
①上席者は常に数値目標の達成を意識すること
②業務品質向上と業績は同時に向上させなくては意味がない
③品質を理由に数値目標から逃げようとしてはいけない
（２）業務管理の責任
①ヒトの組み合わせによる効率化を図る
②納期管理のため進捗チェックと適切な軌道修正指示を出す
③品質管理のためのチェック体制を整備する
（３）部下の育成
①基本はしつけから始まる
②あいさつ、４Ｓ、報・連・相は上席者が率先垂範する
③仕事力＝やる気×能力
④部下のやる気を高めるにはコミュニケーション力が大切
⑤部下の能力を高めるためには、自分自身の能力向上が必要

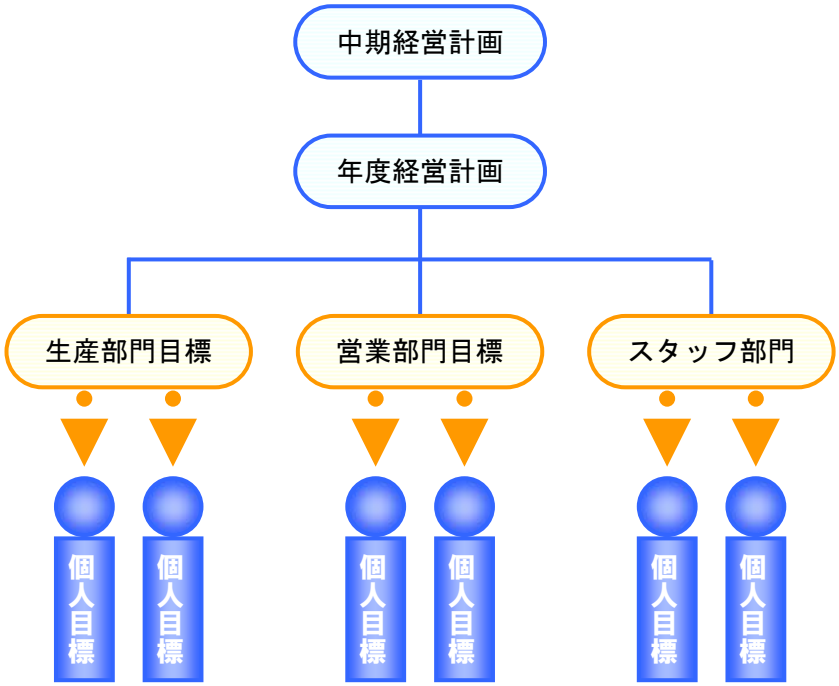
管理者は、部下と会社という相反しがちな２つの立場に目を配りながら、職務を遂行していかなくてはなりません。

2 業績目標達成責任を果たすために実践すべきこと

管理者の三大責務のうち、最も重要な役割が「業績目標達成責任」です。
企業は適正な利益を挙げ続けなければ、存続していくことができません。
そのために、経営者、経営幹部は戦略を立案し、中期ビジョン（中期経営計画）を掲げます。
管理者は、その戦略に基づき、年度の部門売上、部門利益の目標を設定します。ここまでは、どの企業でも、どの管理者も行っているはずですが、そこから先のサイクルをうまく回せている管理者は少ないといえます。
また、毎年目標は設定しているものの、未達成が当たり前になっている企業も多く見られます。

■ 部門目標を組織のメンバーに適切に割り振る

最初に、部門目標を個人目標へと落とし込んでいくことが必要です。個人目標の総和が部門目標の達成になるよう、目標の連鎖を作り上げることが大切です。



個人目標への展開にあたっては、全社方針、部門方針を明確にして、組織のメンバーに、「なぜ」「何を」という部分をきちんと理解させておくことが大切です。
この共通認識がなければ、個人目標は単なるノルマになってしまい、自ら目標達成に向かう動機付けができなくなります。
また、テーマごとに成果指標と目標を数値化しておくことも重要です。
業績の進捗状況に関するＰＤＣＡサイクルを回していくためにも、あいまいな達成基準ではなく、すべてのテーマを数値化しておくことが必要なのです。

3 業務管理責任を果たすためのポイント

管理者の二つめの役割は、業務管理責任です。

業務管理責任とは、自社の製品、商品、サービスのレベルを管理して、顧客満足の維持、向上を図ることです。

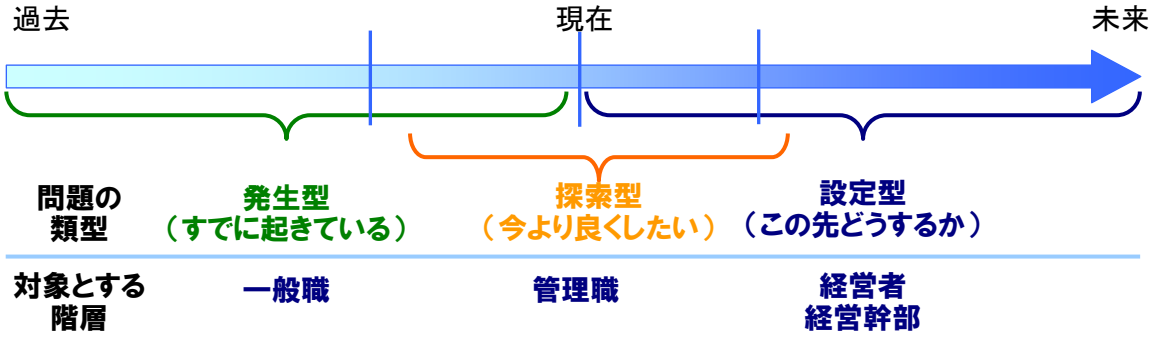
■ 三つの視点で業務を見る

問題とは何でしょうか。ロバート・A・サイモンは、『意思決定の科学』（1979 年）の中で、『問題解決は目標の設定、現状と目標（あるべき姿）との差異の発見、それら特定の差異を減少させるのに適当な、記憶の中にある、もしくは検索による、ある道具または過程の適用という形で進行する』としています。

言い換えれば、『目標（あるべき姿）と現状とのギャップ』が「問題」ということになります。

問題は、問題を考える時点から見て、「発生型問題」「探索型問題」「設定型問題」の三つの類型に分けることができます。

また、それぞれの問題に対応すべき階層については、「発生型問題」を一般職（主任・係長含む）が、探索型問題を管理職が、設定型問題は経営者や経営幹部が、ということになります。



■ 問題に気づく管理者になる

経営者、経営幹部から「なぜ、こんなことになるまで気づかなかったんだ！」と言われたことはありませんでしょうか。業務上のクレームやトラブルは、早く「気づく」ことができれば、半分解決したようなものです。　では、このような問題に気づく力がある管理者と弱い管理者の違いは、どこにあるのでしょうか。その違いは、四点に集約されます。

①「問題」の前提となる「あるべき姿」が的確に描けている
②「現状」の認識力・分析力が高く、現状の正確な把握ができる
③「ギャップ」が発生する構造を解明することができる
④本質的な部分に焦点を当て、対処すべき事柄に順序づけができる

Question ポイント制退職金制度の算定方式

ポイント制退職金制度の中で、多くの企業で用いられている算定方式について教えてください。

Answer

■多くの企業に採用される退職金制度とは

ポイント制退職金制度の中で、在職中の全期間にわたる在級年数をポイント換算する「全期間在級ポイント方式」が多く採用されています。

全期間在級ポイント方式の制度の特徴は以下の通りです。

＜全期間在級ポイント方式の制度の特徴＞

①この方式では、退職金額が在職中の職能ポイントの累積と 1 点単価により決定。在職中の職能・職務評価が累積される仕組みとなっている
②算定基礎を賃金から離脱させているので、定年延長や賃上げ、賃下げへの対応が可能となる。
③資格等級別の在級年数を算定ベースに置いており、管理職・専門職・専任職といった多様化した人事管理のしたでも受け入れられやすい。
④旧制度での既得権の保護および新制度への移行時点での取り扱いが容易である。
⑤世間相場との格差が生じた場合は、1 点単価を調整するだけで対応ができること。

■ポイント方式の形態

等級ポイント方式は、社員の在職中の貢献度を直接的に反映させ、その功労に報いようとする退職金制度です。全期間在級ポイント方式には、次の４つの形態があります。

＜全期間在級ポイント方式の形態と算定式＞

① 等級ポイント
各資格等級の在級年数、つまり会社への貢献度を評価・反映させるポイントである。
＜算定式＞職能ポイント累計×１点単価×退職事由別支給率

② 勤続ポイント
勤続年数、職務経歴に対する評価ポイントである。賃金リンク方式から変更する場合の激変緩和措置の役割ともいえる。労働市場が売り手市場の業種である場合大事をとって導入を検討する項目といえる。
＜算定式＞（職能ポイント累計＋勤続ポイント累計）×１点単価×退職事由別支給率

③ 昇格ポイント
昇格昇給と同じ考えであり、昇格したときのボーナスポイントのことである。昇格に対して退職金制度においてもメリハリをつけ、制度の意義付けをたからしめる狙いがある。
＜算定式＞（職能ポイント累計＋昇格ポイント累計）×１点単価×退職事由別支給率

④ 人事考課ポイント
貢献度反映をさらに具体的に退職金制度に組み込んだものである。
＜算定式＞人事考課別の職能ポイント累計×１点単価×退職事由別支給率

Question 退職金制度の運用基準の制定と範囲

退職金制度の運用基準の制定とその範囲について教えてください。

Answer

■退職金制度の運用基準の制定

退職金制度の円滑な運用にあたっては、その運用基準を明確に制定しなければなりません。運用基準に基づき、企業としての退職金規定の制定を行うことになります。

制定すべき運用基準の範囲は、以下の通りです。

■制定すべき運用規準の範囲について

①適用範囲

企業の雇用形態は社員・嘱託社員・パートタイマー・役員など多岐にわたっている。

退職金制度の適用対象者は、ここに示したような社員の中で、誰を対象にすべきかを明文化しなければならない。

②退職金の受給資格

社員が退職金を受給する条件としての退職事由について、明らかにする。退職事由には、会社都合と自己都合退職に区分する。

③退職金の支給制限

社員が服務規律に反する行為や不都合な事由により解雇され、または退職する場合には、退職金の支給に制限を設けることは必要である。支給制限を受ける退職事由には、下記のようなものがある。

- 就業規則に違反し、懲戒解雇に処せられたとき
- 承認を得ないで他社に就業する、または自己の業務を営む
- 会社の承認を得ないで職場放棄をしたとき

④勤続年数の計算方法

勤続年数を計算する上で、私傷病による休職期間・自己都合による休職期間・公職に就くことによる休職期間・育児休業期間については、その期間に算入しないとされている。

⑤支給時期及び支給方法

支給時期及び支給方法は、規定制定にあたっては、法定記載事項である。

⑥特別功労加算金

特別功労加算金は、通常の算定方式による退職金の計算に加えて、在職中の功労が特に顕著であったと認められた社員に対して支給することを制度化したものである。