

# 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9月24日号

中国の地方経済(上期概況):  
沿岸部先進地区と内陸部では異なるリスクに直面

経済・金融フラッシュ 2010年9月27日号

貿易統計 10年8月  
～輸出の減速傾向強まる

### 2 経営 TOPICS **抜粋**

統計調査資料

海外現地法人の動向(平成 22 年 4-6 月期)

### 3 経営情報レポート **要約版**

健全な職場環境を守るための  
モラルハラスメント問題への対応法

### 4 経営データベース

ジャンル: 人事制度 サブジャンル: 人事考課

目標管理制度の目的  
目標設定のルール

# 中国の地方経済(上期概況): 沿岸部先進地区と内陸部では異なるリスクに直面

## 要旨

2010年上期の実質経済成長率は、経済発展が遅れた内陸部や沿岸部の開発途上地区が相対的に高く、北京市、上海市、広東省など経済発展が先行した地区は低いという傾向が継続した。

昨年の投資は鉄道等のインフラ整備が中心だったが、この上期は不動産開発投資が急増、沿岸部の一部地区では固定資産投資に対する割合が全国平均(約2割)を大きく上回るなど過剰投資の懸念があり、中国政府が強化した不動産価格抑制策の影響には当面注意が必要だろう。

消費の伸びに地域間で目立った差異は生じていないが、北京市、上海市、広東省など先進地区よりも、内陸部や沿岸部の開発途上地区の方が若干高い傾向は続いている。

沿岸部の先進地区は、経済成長が労働報酬の増加に結びつく傾向が定着し始めており、相対低位ながらも安定した経済成長が続き、中国政府も消費拡大を政策的に後押しすると見られることから、消費が拡大トレンドに向かう可能性は高い。

一方、近年高い経済成長が続く内陸部は、今後も高成長が期待できるが、投資主導となる可能性が高く、経済成長が労働報酬に結びつく傾向が未定着であるため、消費拡大トレンドを迎える時期は少し先になるリスクがある。

実質経済成長率(2010年上期)



# 貿易統計 10年8月

～輸出の減速傾向強まる

## 要旨

### 1 貿易黒字は15ヵ月ぶりに前年同月を下回る

財務省が9月27日に公表した貿易統計によると、8月の貿易収支は1,032億円の黒字となり、15ヵ月ぶりに前年の水準を下回った。事前の市場予想（ロイター集計：2,384億円、当社予想は1,607億円）を下回る結果であった。

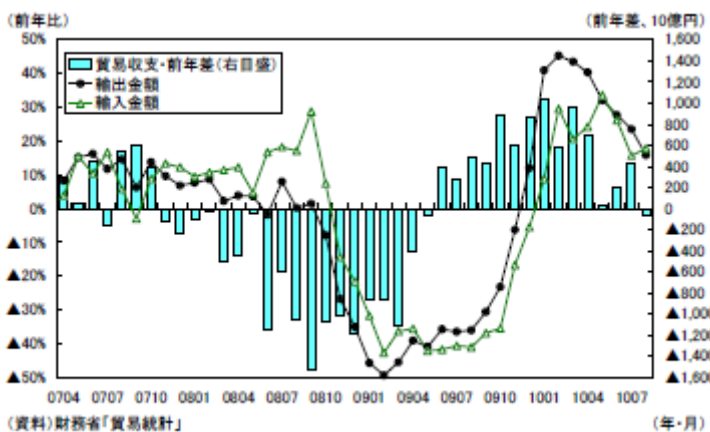
輸入の伸びが前月よりも高まる（7月：前年比15.7%→8月：同17.9%）一方、輸出の伸びが大きく鈍化し（7月：前年比23.5%→8月：同15.8%）、輸入の伸びを下回った。季節調整済の貿易収支は5,897億円の黒字となり、黒字幅は前月の5,948億円から若干縮小した。円高の影響から輸出（季節調整値）は4ヵ月連続、輸入（季節調整値）は3ヵ月連続で前月よりも減少した。

### 2 アジア向け輸出が特に低調

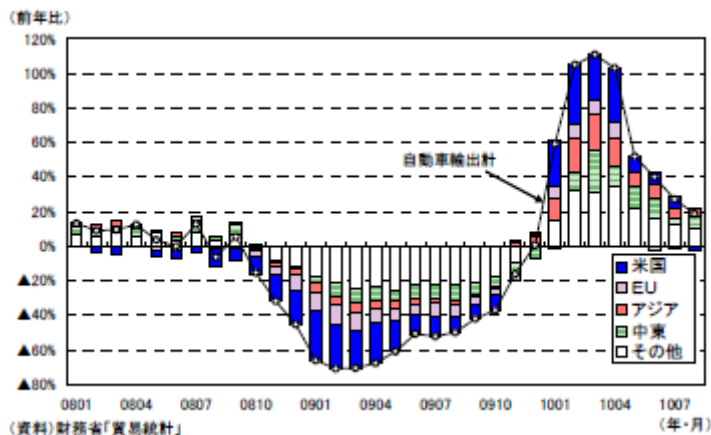
自動車輸出は前年比18.7%となり、7月の同27.1%から伸びが低下した。米国向け（7月：前年比20.2%→8月：同▲8.3%）が10ヵ月ぶりに前年比でマイナスに転じたほか、アジア向け（7月：前年比40.9%→8月：同37.8%）の増加幅が縮小し、EU向け（7月：前年比▲12.1%→8月：同▲0.3%）は3ヵ月連続で減少した。

8月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比11.5%（7月：同27.5%）、EU向けが前年比26.7%（7月：同31.6%）、アジア向けが前年比15.0%（7月：同22.9%）といずれの地域向けも伸びが鈍化した。季節調整値（当研究所による試算値）では、米国向けが前月比▲9.5%、EU向けが同▲1.6%、アジア向けが同▲4.7%、全体では同▲2.8%となった。

#### 貿易収支の推移



#### 地域別自動車輸出



「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。

# 海外現地法人の動向

平成 22 年 4-6 月期

## 要旨

設備投資 4-6 前年同期比は 6 期ぶりのプラス、売上高見通しは引き続きプラス水準

**1 見通し** (現状判断 DI (\*1) : 平成 22 年 7-9 月、先行き DI : 平成 22 年 10-12 月)

**1. 売上高 DI は、6 期連続プラス水準。**

現状判断 DI19.8、先行き DI12.9 とプラス水準。前年同期差は、現状判断 DI▲6.3 ポイント、先行き DI▲8.5 ポイント。現状判断 DI は欧州を除きすべての地域でプラス水準、先行き DI はすべての地域でプラス水準。

**2. 設備投資額 DI は、5 期連続プラス水準。**

現状判断 DI17.8、先行き DI13.2 とプラス水準。前年同期差は、現状判断 DI8.8 ポイント、先行き DI8.9 ポイント。すべての地域で現状判断 DI、先行き DI とともにプラス水準。

**3. 従業者数 DI は、5 期連続プラス水準。**

**2 実績** (平成 22 年 4-6 月、前年同期比伸び率)

**1. 売上高 (ドルベース) は、2256 億 8727 万ドル。**

前年同期比は 39.6%増と 3 期連続のプラス。アジア(同 50.4%増)、北米(同 34.4%増)、欧州(同 18.0%増)とすべての地域でプラス。

**2. 設備投資額 (ドルベース) は、47 億 526 万ドル。**

前年同期比は 8.2%増と 6 期ぶりのプラス。北米(同▲19.4%減)、欧州(同▲4.8%減)はマイナス、アジア(同 29.9%増)がプラス。

**3. 従業者数は、352.1 万人。**

前年同期比は 8.1%増と 2 期連続のプラス。アジア(同 10.1%増)、欧州(同 1.1%増)、北米(同 0.7%増)とすべての地域でプラス。

\* 1 「DI」は、調査実施時点を含む四半期(現状判断)及びその翌四半期(先行き)に関し、それぞれ前四半期と比較した見通しについて「増加」と回答した企業の構成比-「減少」と回答した企業の構成比(%ポイント)で算出。「前年同期差」(現状判断及び先行き)は、今期の DI 値-前年同期の DI 値でそれぞれ算出。本文中、DI 値は数値のみ(例▲5.5)、DI の前年同期差は数値に「ポイント」を付して(例▲5.5ポイント)記述。

\* 調査対象は、日本企業(金融・保険・不動産を除く全業種で、資本金 1 億円以上、従業者数 50 人以上の日本企業)の直接出資と間接出資を合わせた出資比率が 50%以上、従業者数 50 人以上、製造業、の条件を満たした海外現地法人。

## 2 実績

### 1 売上高

#### <全地域>

- 売上高実績（平成22年4-6月期、ドルベース）は、2256億8727万ドル。前年同期比(\*)は39.6%増と3期連続のプラス。主要4業種は、はん用等機械が同35.0%増と2期連続のプラス、輸送機械は同53.0%増、電気機械は同30.2%増、化学は同28.2%増といずれも3期連続のプラス。すべての地域でプラス。
- 売上高実績（平成22年4-6月期、円ベース）は、20兆7680億円。前年同期比は32.1%増と2期連続のプラス。

#### <北米 : 売上高シェア 27.7%>

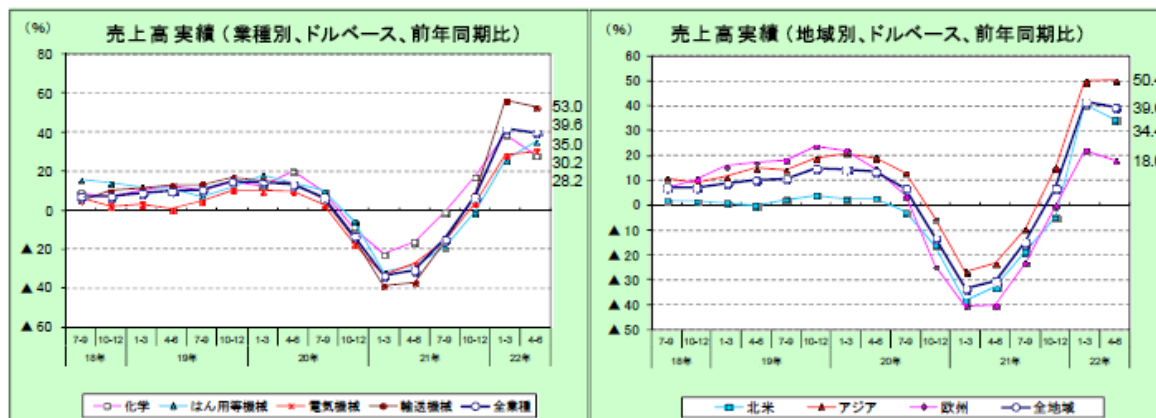
- 売上高実績（ドルベース）は、625億5278万ドル。前年同期比は34.4%増と2期連続のプラス。主要4業種は、電気機械が同44.9%増、輸送機械が同43.9%増、化学が同16.9%増、はん用等機械が同16.4%増といずれも2期連続のプラス。

#### <アジア地域 : 売上高シェア 51.7%>

- 売上高実績（ドルベース）は、1167億1299万ドル。前年同期比は50.4%増と3期連続、2桁台のプラス。主要4業種は、輸送機械が同72.5%増、はん用等機械が同55.7%増、化学が同41.3%増、電気機械が同32.4%増といずれも3期連続のプラス。ASEAN4（同54.6%増）、中国（同50.3%増）、NIEs3（同43.6%増）と3期連続、2桁台のプラス。

#### <欧州 : 売上高シェア 13.7%>

- 売上高実績（ドルベース）は、309億8312万ドル。前年同期比は18.0%増と2期連続のプラス。主要4業種は、輸送機械が同24.6%増、化学が同22.8%増、電気機械が同12.2%増、はん用等機械が同6.3%増とプラス。



\* : 前年同期比は、前年度から継続して調査対象となっている現地法人（新規設立企業を含む）のみの集計値から算出しており、実績値から求めた数値とは異なります。

## 2 設備投資額(有形固定資産(土地を除く)の当期取得額)

### <全地域>

- 設備投資額実績(平成22年4-6月期、ドルベース)は、47億526万ドル。前年同期比は8.2%増と6期ぶりのプラス。主要4業種は、はん用等機械が同▲20.5%減、輸送機械が同▲9.4%減とマイナス、電気機械は同53.2%増、化学は同6.8%増と引き続きのプラス。北米、欧州はマイナス、アジアが大幅プラス。
- 設備投資額実績(平成22年4-6月期、円ベース)は、4330億円。前年同期比は2.4%増と7期ぶりのプラス。

### <北米 : 設備投資額シェア 17.7%>

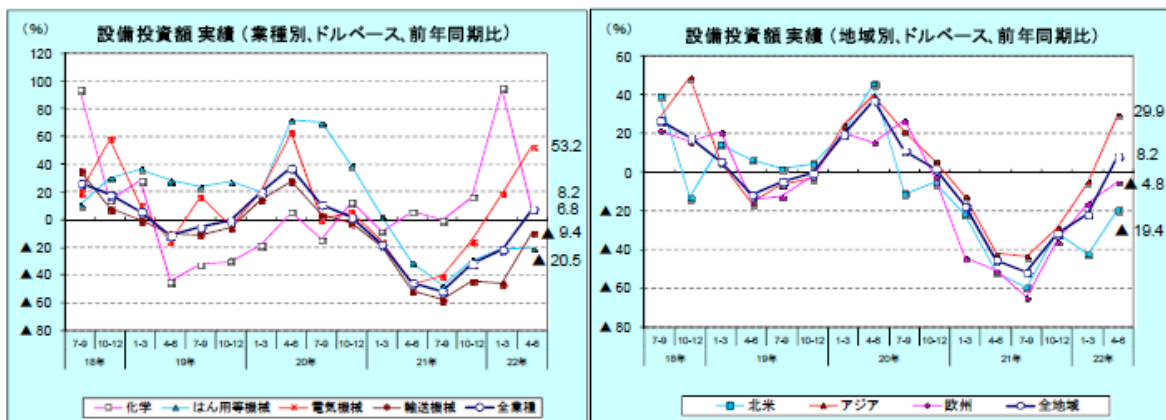
- 設備投資額実績(ドルベース)は、8億3072万ドル。前年同期比は▲19.4%減と8期連続のマイナス、マイナス幅は縮小。主要4業種は、電気機械が同16.7%増となり、はん用等機械は同▲36.9%減、化学は同▲31.8%減、輸送機械は同▲17.4%減とマイナス。

### <アジア地域 : 設備投資額シェア 67.1%>

- 設備投資額実績(ドルベース)は、31億5652万ドル。前年同期比は29.9%増と6期ぶりのプラス。主要4業種は、はん用等機械が同▲14.1%減とマイナス、電気機械は同53.8%増、化学は同49.1%増、輸送機械は同4.3%増とプラス。NIEs3(同73.2%増)、ASEAN4(同53.4%増)はプラス、中国(同▲1.3%減)がマイナス幅縮小。

### <欧州 : 設備投資額シェア 10.3%>

- 設備投資額実績(ドルベース)は、4億8252万ドル。前年同期比は▲4.8%減と7期連続のマイナス、マイナス幅は縮小。主要4業種は、電気機械が同89.8%増とプラス、はん用等機械は同▲26.0%減、化学は同▲12.5%減、輸送機械は同▲4.0%減とマイナス。



「海外現地法人の動向(平成22年4-6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。

# 健全な職場環境を守るための モラルハラスメント問題への対応法

## ポイント

① モラルハラスメントの定義

.....

② モラルハラスメントの背景・要因

.....

③ モラルハラスメントを防止する為に

.....

# 1 モラルハラスメントの定義

## ■ 1 | 職場環境とモラルハラスメント

### (1) 職場のモラルハラスメントとはどのような問題か

終身雇用制の崩壊、深刻な不況の影響とともに、モラルハラスメントの問題が急増しています。モラルハラスメントは大きく分けて「セクシャルハラスメント」と「パワーハラスメント」があります。

昨今の経済不況の最中、企業は生き残りをかけた対策を打ち出し、いかに無駄なく組織運営を行うかが最重要課題となっています。その分、管理者はもちろん従業員全員に精神的なプレッシャーがかかってきています。また、平成19年4月から改正男女雇用機会均等法が施行され、男性労働者に対するセクシャルハラスメントも対象となったほか、事業主に雇用管理上必要な措置を講じることが義務付けられました。

職場内にモラルハラスメントの問題が起きると、その組織の生産性は著しく低下し、業績そのものにも大きく影響を及ぼすリスクがあります。職場のモラルハラスメントを防止し、働きやすい職場づくりのために会社側はもちろんのこと、従業員一人一人がモラルハラスメントに対する正しい理解をすることが必要です。

## ■ 2 | パワーハラスメントの定義

### (1) パワーハラスメントとは

セクシャルハラスメントが「性的嫌がらせ」とされるのに対し、パワーハラスメントは「上下関係などの立場による優位性を利用した嫌がらせ」です。ここでいう「パワー」とは、権力など人間関係における強制力のことをいいます。

上司から部下へのパワーハラスメントが一般的に認知度は高いですが、立場の優位性は「上司・部下」の関係だけとは限りません。例えば、社内の有力部門と非有力部門、正社員と非正規社員（契約社員・派遣社員・嘱託等）、発注側と受注側など仕事の上下関係の生じる場面で発生する可能性があります。セクシャルハラスメントでは男女雇用機会均等法に明記され、法律で規定がありますが、パワーハラスメントはまだ規定がありません。そのため、認知度も低く、間違った認識から問題が潜在化かつ重症化しやすい側面があります。その意味では、企業に与えるダメージはセクシャルハラスメントよりも重いと言えます。

パワーハラスメントとは、以下の様な行為が該当すると考えられます。

「職権や利権などの見えない力を利用し、本人の人格や尊厳を傷つける言動や行為をもって本来遂行すべき業務範囲を超えた要求を行う行為」



## 2 モラルハラスメントの背景・要因

### ■ 1 | パワーハラスメントが起こる背景や要因

#### (1) パワーハラスメントが起こる背景や要因

パワーハラスメントが起きている要因としては、近年の経済状況の悪化が大きく関わっていると思われます。今までのように物が売れず、今までと同じサービスでは顧客を呼ぶことができない今、企業はできるだけコストを削減して売上につながるような事業転換を強いられています。そうでなくては会社の存続が危ういので、社員にかかるプレッシャーはその分強くなります。

また、社員同士が正しいコミュニケーションを取れなくなってきたというの也有ります。以前の日本の企業では、終身雇用制のため「定年まで勤め上げる」のが常識でした。そのため、会社に対する愛着も強かったため、上司と部下の関係は家族のようなものに似ていました。

ところが現在では、終身雇用制が崩れ、転職することが当たり前になっています。「ひとつの会社で勤め上げる」こと自体が不可能となり、以前よりもドライな考え方が中心になっているようです。そのため、上司と部下の認識にも大きな隔たりが生じ、お互いの意思疎通がうまくいなくなる場合もあります。

上司はパワーハラスメントなどを行っているつもりではないのに、怒られている部下は継続的に嫌がらせを受けたような気持ちになってしまい、ストレスにより心身の健康を害してしまうことがあります。また、上司側がはっきり「パワーハラスメントをしている」認識を持ちながら、目的を持って行うケースもあります。

#### (2) モラルハラスメントの影響と法的な問題点

モラルハラスメントの問題が一定認識されるまでは、「してはならないこと、悪いことであるという認識」「深刻な影響を与える場合があるものという認識」「被害者・加害者・企業に多大な損失を与えるものという認識」のどれもが薄かったと言えるでしょう。

しかし、モラルハラスメントは人権侵害であり、対処せずに放置することは問題を一層悪化させます。

職場の中でモラルハラスメントが起こると、どのような問題が生じ、どれほどの影響を及ぼすのかについて考えます。

##### ① 被害者に与える影響

職場のモラルハラスメントは、職場で働く人々の働く権利や人権を侵害し、直接に不利益を与える重大な問題です。

特に、その当事者（被害者・加害者）が職場・仕事に関係することで、被害者がその職場で働き続けることができなくなるなど、被害者にとって経済的な不利益が発生する恐れが大きく、現実にそのことが問題をより深刻なものとしています。

モラルハラスメントは、働く者に対して「精神的」「経済的」「身体的」な不利益を与える、重大かつ深刻な人権問題であることを認識することが極めて重要です。被害者に与える不利益な結果と悪影響は、次のように整理できます。

## ■職場のモラルハラスメントとは

- ①働く者の「人としての名誉、尊厳、性的自己決定権」と「快適な職場環境で働く労働権」を侵すもの
- ②働く者の労働条件など、経済的に不利益な影響と結果を生じさせるもの
- ③働く者の精神、健康、身体等に悪影響を及ぼすもの

### ②加害者に与える影響・損失

加害者は、モラルハラスメントを起こすことで、個人的な信用が失墜したり、懲戒処分を受けたり、裁判に訴えられるということにもなりかねません。

たとえ悪意がなくとも、結果的にモラルハラスメントを引き起こした場合、（それが悪質なものであれば特に）代償は決して軽くないことを認識しておく必要があります。

### ③職場、企業に与える影響・損失

職場のモラルハラスメントは、個人の問題にとどまらず、企業においても正常な業務運営に支障をきたすなど、不利益な影響を及ぼす問題です。職場の中でモラルハラスメントが明らかになれば、企業にとっても具体的な損失をもたらします。

#### ①職場秩序の乱れと社員の勤労意欲・モラルの低下

職場の秩序・風紀が乱れ、他の社員の勤労意欲やモラルが低下し、組織としての適正で効率的な業務運営が阻害されます。

#### ②業務の円滑な遂行への支障

たとえば、被害者が退職するなどの結果をもたらし、そのことを目にした周囲に悪影響を与え、そのことで全体の仕事の能率が低下し、生産性の低下を招きます。

#### ③企業イメージの低下

企業が問題を放置した場合、訴訟等に発展する可能性があり、企業名が公になることなどにより企業イメージが低下し、社会的な信頼を失うこととなります。

#### ④経済的・時間的負担

訴訟になれば、費用と時間が必要になり、余分なコストがかかることとなります。また、退職者の穴埋めに人を雇わなくてはならない場合は、仕事を一から教える手間が生じ、周りの人員にも一時的に負担が増え、業務効率が低下します。

## 3 モラルハラスメントの背景・要因

### ■ 1 | モラルハラスメントを防止する為の心得

職場のモラルハラスメントを防止する為には、それが起こる背景・要因を正しく理解し、対応することが必要です。具体的には、固定的な男女観や性別役割分担意識を解消し、女性を男性の働く上での対等なパートナーとして位置づけることが大切です。また、相手の人格を尊重する意識を持って他人と接することが一番重要なことです。

働きやすい職場を実現するためには、そこにいる一人一人の努力が求められます。

#### (1) 固定的な男女観や性別役割分担意識の解消

「固定的な男女観や性別役割分担意識が『職場の常識』になっていないか」を検証し、見直すことにより、男性と女性が対等な立場でお互いを尊重し、その能力と経験等に基づいて働く事が出来る職場環境を整備することが、セクシャルハラスメントを起こさない環境作りの基本です。

#### (2) 職場の中で個人的な感情を持ち込まない

職場とは、業務を遂行する為の公の場所であり、個人の性的関心に基づく個人的（私的）な性的言動が、業務の遂行に必要であるとは到底考えられません。そのことから、職場のセクシャルハラスメントはまさに「公私混同」であるといえます。

また、職場の同僚や上司・部下に対して個人的な悪感情をむき出しにすることも、業務遂行上の弊害こそあれ、利点は一つもありません。

職場に関係する一人一人が、職業人、社会人としての立場を改めて確認することが大切です。

#### (3) 良好なコミュニケーションづくり

##### ① 性に関する認識のギャップの理解とダブルスタンダードの解消

性に関する感受性は男女間で大きなギャップがあることや、個人差も大きいことを一人一人が理解し、認識を深めることがセクシャルハラスメントの防止につながります。

さらに、性に関するダブルスタンダードは、男女を異なる基準で扱うもので不公平な態度であるという認識を深めることが職場での信頼関係や対等な人間関係を築くことに役立ちます。

##### ② コミュニケーションの基本(人の嫌がることをしない・言わない)と、風通しの良い職場づくり

私たちは、職場の中で上司や同僚と協力しながら働いており、誰もが快適に働き生産性を上げるためには、良好な人間関係が欠かせません。そこでは、「人の嫌がることをしない、言わない」という、人として当然のマナー・ルールを守ることが基本となりますが、このことがモラルハラスメントをなくす上でも基本です。

# 経営データベース ①

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 人事考課



## 目標管理制度の目的

目標管理制度を導入するメリットは何でしょうか。

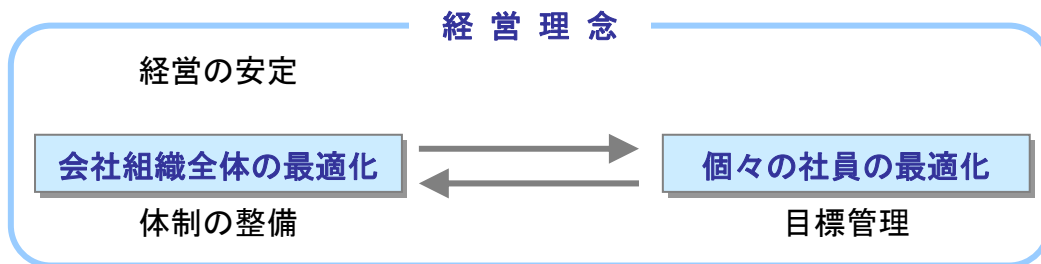


目標管理は、業績志向型と能力開発型に大別できますが、社員の自主性を尊重した上で、目標達成に向けて活動できることにメリットがあります。

### (1) 経営理念・部門方針の浸透

一般的には、経営理念や部門方針は、末端の社員にまで浸透していないのが現状です。

全社員がこれらを共通理解し、方針に沿った行動がとれるよう支援するシステムが目標管理制度です。



### (2) 部門方針と個人目標の関連づけ

経営理念や部門方針は、総じて表現が大きく抽象的であり、社員各自、頭の中では理解できていますが動き出すことは少ないのが現状です。部門方針と社員の個人目標が一体になれば、個人の成長＝会社の発展に繋がります。

### (3) ボトムアップによる責任感の醸成

責任感を醸成するためには、社員一人ひとりが自らの役割分担と目標を明確に自覚することが必要不可欠です。会社が社員に期待し求める事柄を示し、それに沿って自ら自己目標を設定でき、評価を受けることができるボトムアップの仕組み作りが重要です。

## 経営データベース ②

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 人事考課



### 目標設定のルール

目標管理制度を導入していますが、社員によって目標にかなりの差が見られます。この差を縮めるためにどのような点に留意すればよいでしょうか。



目標設定は、取り上げるテーマを社員自らの判断で決定できるなど、社員の自主性を尊重します。

しかし、目標は、単なる目標（スローガン）を指すのではなく、目標の中に具体的な方策、手段や達成基準が必要です。人事考課の対象期間中の自分の仕事について、結果だけでなく手段、方法を含めて、そのストーリーを描きます。

#### (1) 目標設定の基本形

目標設定の際には、部下に以下の基本形を守らせ、具体性を持たせることが重要です。基本形は、以下の通りです。

「何を」	指標
「どのようにして」	手段・方法
「どれだけ」	基準、要求レベル
「いつまでに」	スケジュール・期日
「～する」	成果達成のための具体的行動

#### (2) 目標のチェックポイント

公正な評価結果を導くためのチェックポイントは以下の通りです。

- 目標設定の基本形が守られているか。
- 自部門において、何をしなければならないのか。
- その目標は会社・部門目標と結びつくか。
- 目標は、等級基準とどう関連しているか。
- 責任の所在が不明確な目標はないか。

管理者はこれらをチェックするとともに、目標面接において部下とすりあわせを徹底し、コンセンサスを取ることが求められます。