No.212

2011.1.11 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　2011年1月7日号

金融市場の動き（1月）

～今年はどんな年　悲観論は根拠なしか、2012年選挙オンパレードの1年前

経済・金融フラッシュ　2011年1月6日号

米12月ISM指数は、製造業・非製造業とも上昇

2 経営 TOPICS 抜粋

統計調査資料

労働力調査（基本集計）　平成22年11月分（速報）

3 経営情報レポート 要約版

平成23年税制改正
― 法人税 ―

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

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1月7日号

金融市場の動き（1 月）

～今年はどんな年　悲観論は根拠なしか、2012 年選挙オンパレードの 1 年前

要　旨

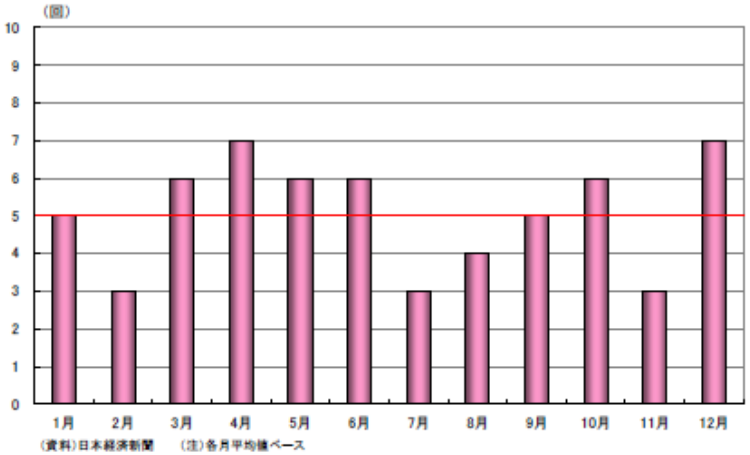
1

（今年はどんな年）年末年始に各種マスコミでエコノミスト、ストラテジストの予想がでていたが、世界経済の緩やかな回復を前提に日本経済も足踏みから再び成長に戻るとの見方が多かった。市場予想では年後半には米国経済では出口観測が高まり、それが長期金利の上昇、株価の調整につながり、ドル円では日米金利差の拡大から円安に振れるとの見方が多い。今年の金融市場のパフォーマンスを予想する上で現在の米国経済を中心とした楽観論は本物か、各国の支持率低下と選挙の動きなどがポイントになりそうだ。

2

（日銀金融政策）0.1％という超低金利長期化のシナリオは変わらず。日銀の出口開始は FRB の利上げ後。米国の楽観論がしぼみ株安・ドル安円高という流れになれば、年度末にかけて日銀が動くというシナリオの可能性が高まる。

日経平均　過去 10 年の月別上昇回数（前月比）



3

（長期金利）今月も海外要因、すなわち米債券市場に大きく左右される展開となりそうだ。本日発表の米雇用統計の内容が試金石となる。楽観論が維持され、金利水準を正当化出来るかどうかがポイントとなる。一方で、今後も上昇を継続するには本格回復の事実が必要なため、やや時期尚早の感があり、日本の長期金利も当面大きくは反発しづらいだろう。需給面から見ても、1.2％台になると値ごろ感から買いが入りやすい。米雇用統計が、先月に続いて連続で市場予測を下回れば、楽観論に修正が入る余地もある。

4

（為替）当面は 80 円台～84 円台のボックス圏での推移と考えるが、米経済への評価と日米金利差がポイントとなるため、米雇用統計の結果がまず注目される。結果として、「雇用の回復の遅れ」が強く意識され、楽観が修正されれば、一時的に 80 円台突破も視野に入ってくる。米国経済は今年回復に向かうという見方が多いが、当面は強弱が入り乱れて評価が定まらない状況が続くとみられ、円高圧力は払拭されないとみる。

「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。

米 12 月ISM指数は、製造業・非製造業とも上昇

要　旨

1 製造業指数は 57.0 と7ヵ月ぶりの水準、非製造業指数は 57.1 の高水準に上昇

企業のセンチメントを示すＩＳＭ（米供給管理協会）指数は、12 月製造業指数（ＰＭＩ）が 57.0 と７ヵ月ぶりの水準に上昇し、市場予想（57.0）に一致した。前月（56.6）比では 0.4 ポイントの上昇となる。

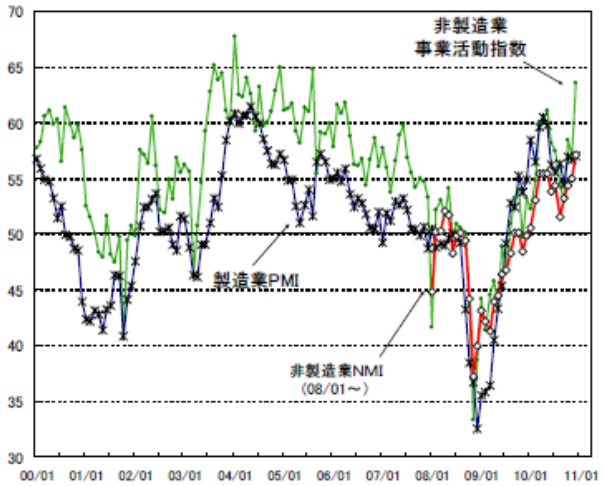
PMI は、金融危機後の 2008 年 12 月に 32.5 と近年の最低水準を記録した後、2009 年８月には製造業の拡大・縮小の分かれ目となる 50 を回復、今回で 50 越えは 17 ヵ月連続となる。なお、12 月の PMI を除く 10 指数の動きを見ると、４指数が上昇、６指数が下落、最高値は価格指数の 72.5、最低値は顧客在庫の 40.0 だった。

2 製造業各指数では、生産・新規受注等の主要指数が大幅上昇

PMI の構成５指数（新規受注、生産、雇用、入荷遅延、在庫）の動きを見ると、生産指数が 60.7 と前月比 5.7 ポイント、新規受注が 60.9 と同 4.3 ポイントとそれぞれ大幅な上昇となったことが注目される。半面、在庫指数が 51.8 となり、前月比▲4.9 ポイントと低下が大きく、雇用指数は 55.7 と同▲1.8 ポイント下落、入荷遅延は 55.9 と同▲1.3 ポイントの下落となった。

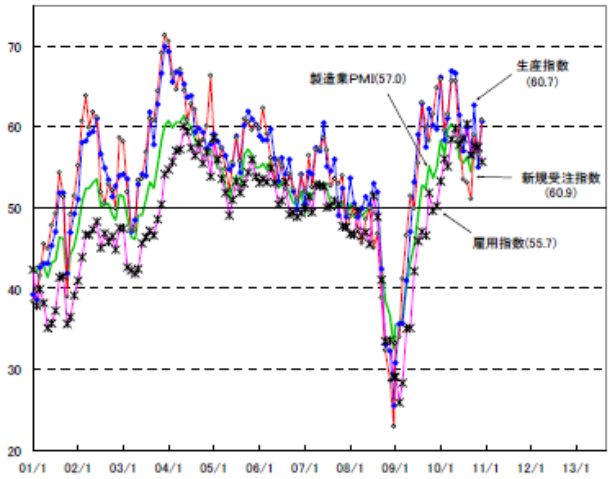
生産・新規受注指数が揃って急上昇した半面、在庫が低下しており、今後の製造業の事業活動には、好ましい方向への変化と言え、ギリシャ・ショックからの立ち直りを見せている製造業の回復方向への動きが、強められた形と言えよう。

■ＩＳＭ指数の推移（月別）



（資料）Institute for Supply Management、以下も同じ。

■ＩＳＭ製造業主要指数の推移（月別）



注：（　）内の数値は 2010 年 12 月値

総務省統計局
2010年12月28日公表

労働力調査（基本集計）
平成 22 年 11 月分（速報）

結 果 の 概 要

【就業者】

- 就業者数は 6252 万人。前年同月に比べ８万人の減少。３か月ぶりの減少
- 雇用者数は 5481 万人。前年同月に比べ 15 万人の増加
- 主な産業別就業者を前年同月と比べると，「建設業」、「サービス業」などが減少、「医療、福祉」などが増加

【就業率】

- 就業率は 56.6%。前年同月と同率
- 15～64 歳の就業率は 70.3%。前年同月に比べ 0.2 ポイントの上昇

【完全失業者】

- 完全失業者数は 318 万人。前年同月に比べ 13 万人の減少。6 か月連続の減少
- 求職理由別に前年同月と比べると，「勤め先都合」が 25 万人の減少。「新たに収入が必要」は７万人の増加。「自己都合」は２万人の増加

【完全失業率】

- 完全失業率（季節調整値）は 5.1%。前月と同率

原　数　値	実　数（万人，%）	対前年同月増減（万人，ﾎﾟｲﾝﾄ） 11月	10月	9月	8月
就業者	6252	−8	15	14	−18
雇用者	5481	15	38	41	−2
自営業主・家族従業者	750	−19	−24	−30	−18
（主な産業別就業者） 農業，林業	232	−8	−1	3	−10
建設業	488	−32	−23	−9	−30
製造業	1049	−14	7	5	−18
情報通信業	196	−4	6	11	1
運輸業，郵便業	356	20	−2	−2	2
卸売業，小売業	1055	32	9	−11	−8
学術研究，専門・技術ｻｰﾋﾞｽ業	194	5	−5	−9	2
宿泊業，飲食ｻｰﾋﾞｽ業	388	4	11	5	8
生活関連ｻｰﾋﾞｽ業，娯楽業	237	−11	−16	−4	−4
教育，学習支援業	300	12	7	8	13
医療，福祉	665	37	46	42	23
ｻｰﾋﾞｽ業（他に分類されないもの）	457	−17	0	−26	−22
就業率	56.6	0.0	0.2	0.1	−0.2
うち15～64歳	70.3	0.2	0.3	0.3	0.2
完全失業者	318	−13	−10	−23	−24
男	199	−5	−1	−3	−15
女	119	−9	−8	−20	−9
（求職理由別） 定年又は雇用契約の満了	33	−2	−2	−8	−6
勤め先都合	89	−25	−15	−7	−19
自己都合	103	2	5	−3	−1
学卒未就職	14	1	0	0	3
新たに収入が必要	47	7	1	−5	−1
その他	26	2	−2	−2	−2
非労働力人口	4475	13	−11	3	40

季節調整値	実　数（%）	対前月増減（ﾎﾟｲﾝﾄ） 11月	10月	9月	8月
完全失業率	5.1	0.0	0.1	−0.1	−0.1
男	5.4	0.0	−0.1	0.1	−0.1
女	4.7	0.1	0.3	−0.3	−0.1

【非労働力人口】

- 非労働力人口は4475万人。前年同月に比べ13万人の増加

Ⅰ 就業状態別人口

●前年同月に比べ，労働力人口は 21 万人(0.3%)の減少，非労働力人口は 13 万人(0.3%)の増加

●15～64 歳の労働力人口は 24 万人(0.4%)の減少，非労働力人口は 21 万人(1.0%)の減少

表１　就業状態別人口

（万人，%，ポイント）

平成22年11月	男女計		男		女	
	実数	対前年同月増減	実数	対前年同月増減	実数	対前年同月増減
15歳以上人口	11053	−2	5338	−4	5715	2
労働力人口	6570	−21	3799	−24	2770	2
就業者	6252	−8	3601	−19	2651	11
完全失業者	318	−13	199	−5	119	−9
非労働力人口	4475	13	1534	16	2941	−3
労働力人口比率	59.4	−0.2	71.2	−0.4	48.5	0.0
就業率	56.6	0.0	67.5	−0.3	46.4	0.2
15～64歳人口（生産年齢人口）	8107	−38	4079	−19	4027	−20
労働力人口	6001	−24	3450	−15	2552	−8
就業者	5696	−12	3261	−12	2435	0
完全失業者	305	−12	189	−3	116	−9
非労働力人口	2097	−21	624	−8	1473	−13
労働力人口比率	74.0	0.0	84.6	0.0	63.4	0.1
就業率	70.3	0.2	79.9	0.0	60.5	0.3

Ⅱ 就業者の動向

1 就業者数

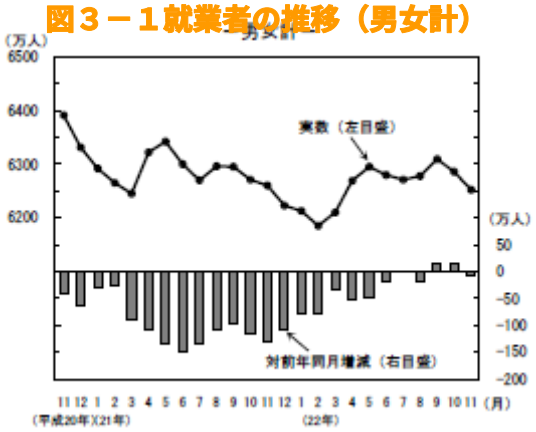
●就業者数は 6252 万人。前年同月に比べ８万人(0.1%)の減少。３か月ぶりの減少。
男性は 19 万人の減少，女性は 11 万人の増加

表２　男女別就業者

（万人）

平成22年11月	実　数	対前年同月増減
就業者	6252	−8
男	3601	−19
女	2651	11

図３－１就業者の推移（男女計）

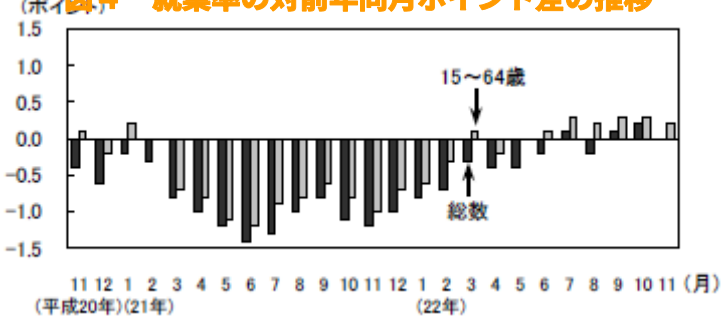


2 就業率

●就業率(15 歳以上人口に占める就業者の割合)は 56.6%。前年同月と同率

●15～64 歳の就業率は 70.3%。前年同月に比べ 0.2 ポイントの上昇。
男性は 79.9%。前年同月と同率。
女性は 60.5%。0.3 ポイントの上昇

図４　就業率の対前年同月ポイント差の推移



3 従業上の地位

●雇用者数は5481万人。前年同月に比べ15万人(0.3%)の増加。３か月連続の増加。
　男性は3132万人。11万人の減少。
　女性は2349万人。25万人の増加

●自営業主・家族従業者数は750万人。前年同月に比べ19万人の減少

表３　従業上の地位別就業者

（万人）

平成22年11月	実　数	対前年同月増減
就業者	6252	−8
雇用者	5481	15
男	3132	−11
女	2349	25
うち非農林業雇用者	5415	1
自営業主・家族従業者	750	−19

4 従業者規模

●企業の従業者規模別非農林業雇用者数及び対前年同月増減

1～29人規模 ････ 1574万人と，45万人(2.8%)減少。10か月連続の減少
30～499人規模 ････ 1902万人と，54万人(2.9%)増加。10か月連続の増加
500 人以上規模 ････ 1412 万人と，10 万人(0.7%)増加。５か月連続の増加

5 産業

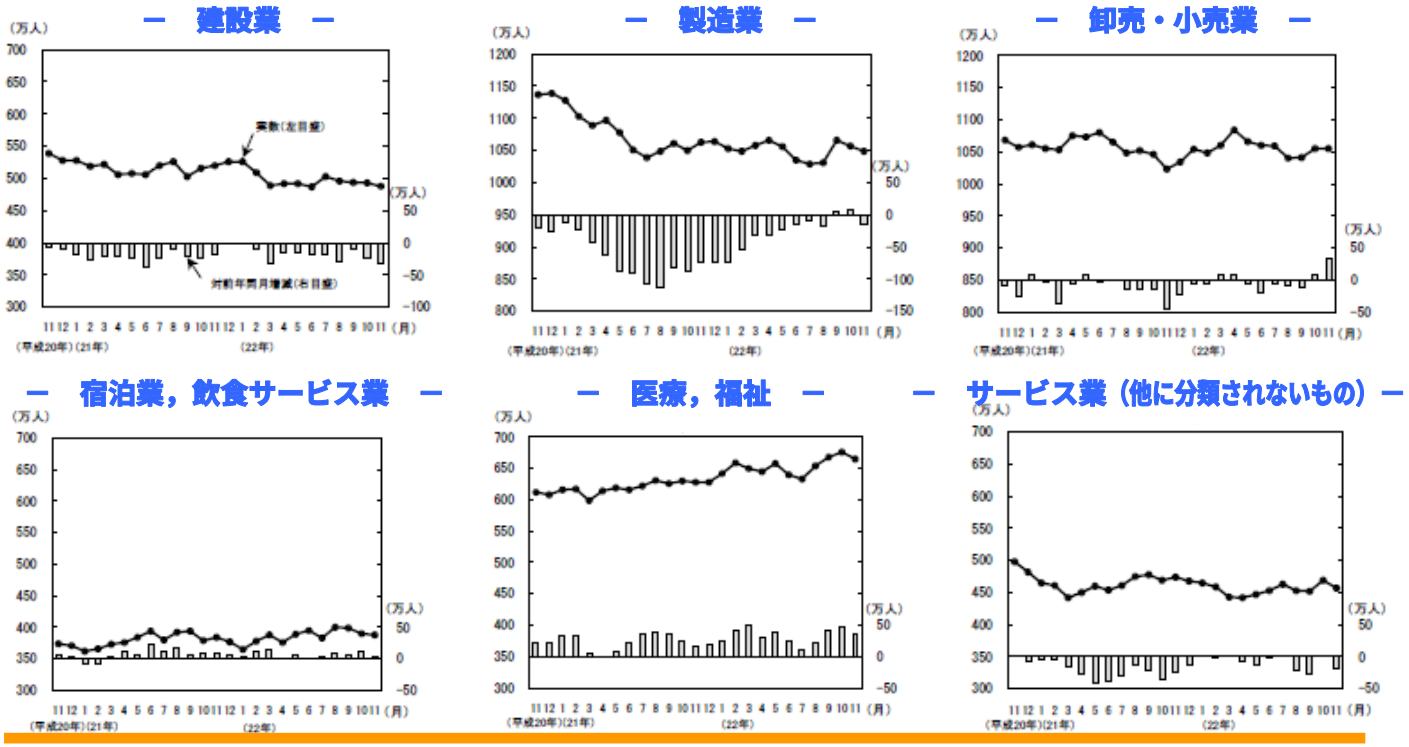
表４　主な産業別就業者・雇用者

（万人）

平成22年11月		農業，林業	非農林業	鉱業	製造業	情報通信業	運輸業，郵便業	卸売業，小売業	金融業，保険業	不動産業，物品賃貸業	学術研究，専門・技術サービス業	宿泊業，飲食サービス業	生活関連サービス業，娯楽業	教育，学習支援業	医療，福祉	サービス業（他に分類されないもの）	うち 職業紹介・労働者派遣業
就業者	実数	232	6020	488	1049	196	356	1055	154	108	194	388	237	300	665	457	96
	対前年同月増減	−8	0	−32	−14	−4	20	32	−5	4	5	4	−11	12	37	−17	−12
	対前年同月増減率(%)	−3.3	0.0	−6.2	−1.3	−2.0	6.0	3.1	−3.1	3.8	2.6	1.0	−4.4	4.2	5.9	−3.6	−11.1
雇用者	実数	65	5415	399	999	188	345	941	149	97	149	315	182	272	628	412	94
	対前年同月増減	12	1	−30	−12	−3	24	28	−5	3	8	−1	−6	11	33	−24	−13
	対前年同月増減率(%)	22.6	0.0	−7.0	−1.2	−1.6	7.5	3.1	−3.2	3.2	5.7	−0.3	−3.2	4.2	5.5	−5.5	−12.1

注）労働者派遣事業所の派遣社員については，派遣元事業所の産業について分類しており，派遣先の産業にかかわらず派遣元産業である「サービス業　（他に分類されないもの）」の中の「職業紹介・労働者派遣業」に分類している。なお，派遣先の産業については調査していない。

図５　主な産業別就業者の対前年同月増減の推移



「労働力調査 平成 22 年 11 月分（基本集計）」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：タックスレポート

平成２３年税制改正
― 法人税 ―

ポ イ ン ト

1 平成 23 年税制改正の概要

2 税率適用区分の変更

3 法人税法本法の改正項目

4 租税特別措置法に関する改正

5 新たな税務制度の創設

1 平成 23 年税制改正の概要

■ 1　我が国を取り巻く経済環境

国内外での経済状況・社会構造の激しい変化に伴い、我が国を取り巻く経済環境は、多くの問題を抱えており、急速なグローバル化の進展により、中国やその他の新興国が国際社会での存在を高める中で、我が国の国際競争力は低下の一途を辿り、一向に上向く気配を見せず、景気の動向は完全に足踏み状態にあるといえます。

また、我が国財政は、少子高齢化の進行による社会保障関係費の増大、度重なる減税と景気低迷に伴う税収減などが相まって危機的状況にあり、税収力の回復が喫緊の課題となっています。

■ 2　税制改正の方向性

我が国の経済・社会の構造変化に対応し、成長と雇用の実現、社会保障改革とその財源確保といった我が国の喫緊の課題に応えるために、税制の抜本的な改革を果断に進める必要があります。

改革に当たっては、平成 22 年度税制改正大綱の５つの視点や改革の方向性を踏まえ、納税者の理解・納得を得ながら、所得課税、消費課税、資産課税全般について改革を進めていきます。この改革を通じて、セーフティネットの確立、経済活性化、財政健全化の好循環を促していきます。

■政府が掲げる税制改正の５つの視点

①納税者の立場に立ち「公平・透明・納得」の税制を築くこと
②「支え合い」のために必要な費用を分かち合うこと
③税制改革と社会保障制度改革を一体的にとらえること
④グローバル化に対応できる税制を考えること
⑤地域主権改革を推進するための税制を構築すること

■ 3　改正項目の概要

平成 23 年度の税制改正で挙げられている法人税法の主な改正項目は、次の通りとなります。

①税率適用区分の変更　　②法人税法本法の改正

法人実効税率の引き下げに伴い、その税収減分に相当する財源を確保するため、本法規定である「減価償却」・「欠損金」・「貸倒引当金」・「寄附金」等の改正を行うことで、所得計算上損金に算入することができる幅を縮小する措置を講じています。

③租税特別措置法の改正　　④新たな税務制度の創設

政府の政策課題の解決と、日本の新しい成長戦略の実現に向け、新たに次の税務制度が創設されます。

イ）雇用促進税制

雇用の創出を図り、それにより経済成長を実現していくことは、政府における成長戦略の一つとなっています。この厳しい雇用情勢を踏まえ、雇用を増加させた企業を支援する措置を講じています。

ロ）環境関連投資促進税制

地球温暖化問題への対応が世界共通の課題となっている状況において、先進的な技術力を有する我が国にとって、将来の成長分野である環境関連への投資の拡大を促進することは、新しい成長戦略の一つといえます。
そのため、環境分野への投資に積極的な法人に対する優遇措置を講じています。

ハ）アジア拠点化推進税制

外国資本を呼び込むことは、国内における雇用の創出と国内投資の増加を生み出すものと考えられます。そのため、グローバル企業の日本への進出に対する税制上の支援措置が講じられています。

ニ）総合特区制度の創設に伴う税制上の優遇措置

我が国全体の成長をけん引する成長産業や外資系企業等の集積を促進するため、国際的に競争優位性を持ちうる大都市（総合特区）の構築は、国際競争力を強化するうえで必要不可欠であり、また地域経済の活性化のための中核となる「総合特区」の構築を促すための支援措置が講じられています。

2 税率適用区分の変更

■ 1　法人税率の引き下げ

（1）改正の趣旨

世界的な水準においても、先進国の中で最高水準である我が国の法人実効税率を引き下げることにより、日本経済の成長と国際的競争力の強化及び、外資系企業の日本への進出を促進させる効果を生じさせるため、税率適用区分の改正が行われました。

■日本と世界各国との実効税率比較（出展：経済産業省）

改正概要

【現行】
法人税率　30%
地方法人2税含め、法人実効税率　40．7%

→

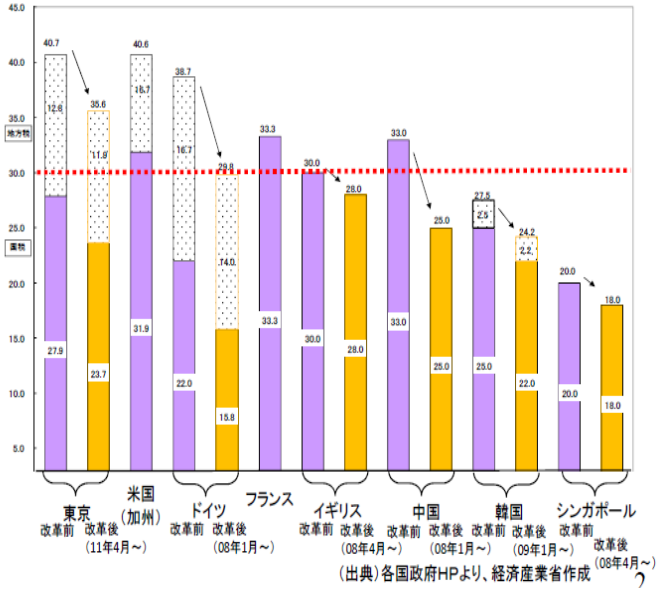
【改正後】
法人税率　25．5%
地方法人2税含め、法人実効税率　35．6%

○ 表面実効税率の国際水準は、
この10年間で25～30%の水準へ。

法人税率(注1)	2000年	2009年
EU	約35%	約27%
OECD	約34%	約26%
アジア	約28%	約25%
日本	42%	40.7%

○ 近年、更に法人税を引き下げる動き
・ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ：18%→17%（2010～）
・台湾　：20%→17%（2010～）
・香港　：17.5%→16.5%（2008～）
・イギリス　：28%→24%（2011～）(注2)

（注1）EU（98年時点の15ヶ国）、OECD、アジアは単純平均。
スイスは08年1月の税率を使用。
（注2）11年から14年にかけて1%ずつ引き下げていく。



（出典）各国政府HPより、経済産業省作成

（2）税率の一覧

法人税の税率を次の通り引き下げ、法人の平成２３年４月１日以後に開始する事業年度について適用します。

	現　行		改正案	
		年 800 万以下		年 800 万以下
普通法人	30%	—	25.5%	—
中小法人	30%	22%（18%）	25.5%	19%（15%）
公益法人等、協同組合等（単体）及び特定医療法人（単体）	22%	（18%）	19%	（15%）
協同組合等（連結）及び特定医療法人（連結）	23%	（19%）	20%	（16%）
特定の協同組合等の特例税率（年 10 億円超）	26%		22%	

注：（　）内の税率は、中小法人に対する軽減税率となります。

（3）大法人の改正による変更点

■本則規定

現行の 30%から 4.5%引き下げられ、「25.5%」が本則ベースの法人税率となります。

■ 2　中小法人に対する影響

平成 23 年度の改正の主目的の一つに、厳しい環境に置かれている中小企業への税負担の軽減が挙げられています。

上記の図からも分かる通り、中小法人の税率適用区分は、平成 21 年度改正に続き、税率が引き下げられておりますので、このあたりをしっかりと整理しなければなりません。

（1）改正による変更点

■本則規定

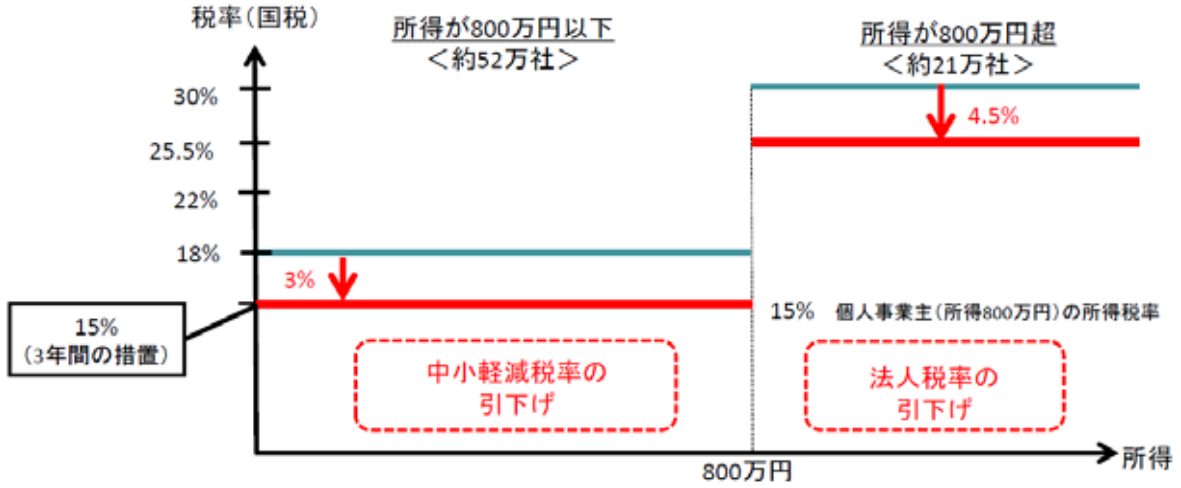
①年 800 万円以下の金額「22%」　→　「19%」に変更

②年 800 万円超の金額　「30%」　→　「25.5%」に変更

■租税特別措置法による軽減税率

●年 800 万円以下の金額「18%」　→　「15%」に変更

（2）中小法人の所得金額による税率の分類



（3）軽減税率に関する期間の考え方

平成 21 年に改正された中小法人に対する軽減税率の適用は、租税特別措置法により、「平成 21 年４月１日から平成 23 年３月 31 日までの間に終了する事業年度」に関する事業年度です。

これに対して、平成 23 年度の改正に関する中小法人に対する軽減税率の適用は、租税特別措置法により、「平成 23 年４月１日から平成 26 年３月 31 日までの間に開始する事業年度」という表現に変わっています。

Question 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。

Answer

(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

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ついておらず、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るため、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ことより、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を意識しすぎて、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。
- スタッフ部門の下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っている。