

2011.4.12

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4月8日号

金融市場の動き(4月)～震災後の株価は総じて下落も業種別では明暗分かれる、「メイド・イン・ジャパン」の建て直しが必要

経済・金融フラッシュ 2011年4月8日号

4月ECB政策理事会:

25bpの利上げを実施 / ポルトガル、EU・IMFに支援を要請

2 経営TOPICS

統計調査資料

景気ウォッチャー調査(平成23年3月調査結果)

3 経営情報レポート

プロセスマネジメントを活用した
業務効率化の進め方

4 経営データベース

ジャンル:人事制度 サブジャンル:社員教育

集合教育の技法

OJT主体の社員教育

金融市場の動き(4月)

～震災後の株価は総じて下落も業種別では明暗分かれる、「メイド・イン・ジャパン」の建て直しが必要

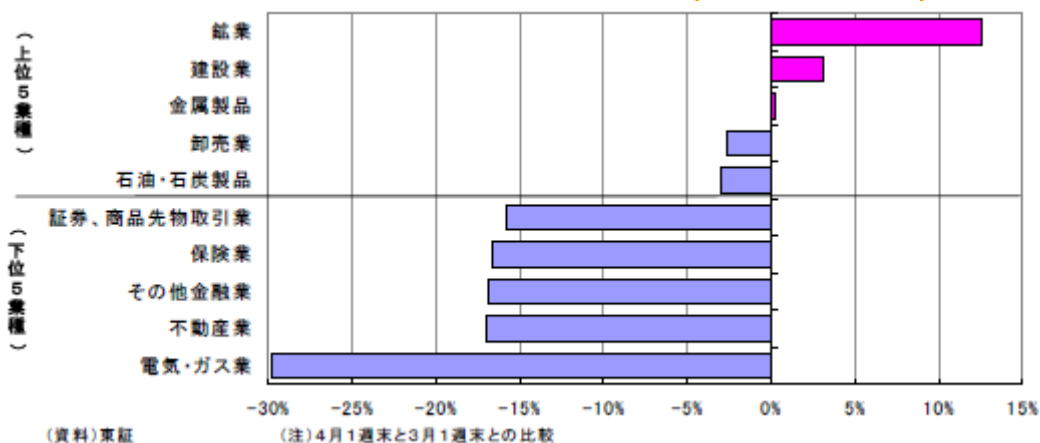
要旨

1 (復興需要、原油高連想業種は株価上昇) 東日本大震災は株式市場に大きな動揺を与え、全体として株価は大きく下落したが、業種別では明暗が分かれ、「復興」、「エネルギー・資源高騰」、「原発」をテーマとした選別が明確に入っている。食料品、化学、電子部品、生産用機械などは今回被害の大きかった4県の基幹産業で全国シェアも高いだけにサプライチェーンへの影響が大きいとみられるほか、今後の電力不足によって多くの電力を必要とする素材型製造業や、組立型製造業で影響が大きく出てしまいそうだ。また、製造業全体について、原発事故により海外での日本製品への信頼性が低下している可能性がある。政治対応を含めて「日本製品への信頼・安心感」を取り戻す戦略が必要になってくるだろう。

2 (日米欧金融政策) 先月、日銀は震災を受けて追加緩和を実施、ECBは今月に入り利上げを決定、FRBも金融緩和を維持しているものの出口に向けた動きが出てきている。従来は先進国緩和維持 新興国引き締め の構図であったが、先進国の中でも欧米と日本で金融政策の方向性の違いが明確になってきている。

3 (3月金融市場の動き) 金融市場では震災を受けて株安・債券高・円安となった。海外株価は日本の震災発生を受けて一旦調整したがその後回復、NYダウの月間騰落率は0.8%とわずかながらプラスを維持した。為替では4月の利上げ織り込みでユーロが大きく上昇した。

業種別東証株価指数 地震前後の騰落率(上位下位5業種)



「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。

4月ECB政策理事会

: 25bp の利上げを実施 / ポルトガル、EU・IMF に支援
を要請

要 旨

1 事前予告通りの 25bp の利上げ、今後 については明言せず

欧州中央銀行（ECB）は7日に4月の政策理事会を開催した。先月の理事会後の記者会見でトリシェ総裁が「次回理事会での利上げ決定もあり得る（an increase in interest rates at the next meeting is possible）」と述べて事実上予告したとおり、25bp の利上げを決めた。2009年5月以降、1%で据え置かれてきた政策金利（オペ金利）は、今回の利上げで1.25%となった。今回の決定は全員一致であった。

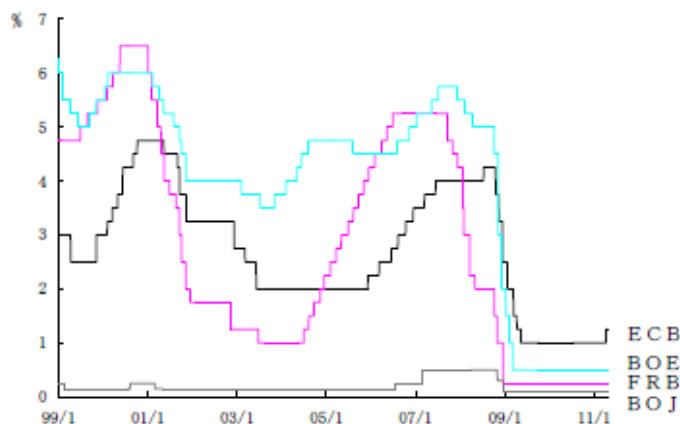
ECBの利上げの背景には、周辺国では厳しい状況が続いているものの、ユーロ圏全体ではドイツ主導の景気の順調な回復基調が続いており、エネルギー・食品価格の上昇による物価の一時的な上振れが、製品への価格転嫁や賃上げを通じてもたらす二次的影響を牽制する必要があるとの認識がある。

ユーロ圏のインフレ率（CPI）は、2010年12月以降、ECBの物価安定の定義である「2%以下でその近辺」を上回る推移が続いており、3月には前年比2.6%へとさらに上昇した。事実上の利上げ予告となった先月の声明文では、金融政策のスタンスを「とても緩和的（veryaccommodative）」とし、足もとの物価の上振れが広範な物価の上昇圧力

につながらないように「強い警戒（Strong vigilance）が正当化される」といった強いトーンが目立った。

今月は、先月に比べればトーンダウンしたものの、金融政策は「なお緩和的（remains accommodative）」、「インフレ・リスクも引き続き上振れ」、インフレの上振れリスクを「とても注意深く監視する（monitor veryclosely）」など利上げの余地があるとの認識とインフレ警戒を示す内容であった。また、声明文には、インフレに関して新たに「金融危機前に積み上がっていた潤沢な流動性」、「新興国の力強い成長が世界的に潤沢な流動性に支えられて一層の商品価格の上昇をもたらす」リスクにも言及、物価の上昇が一時的なものに留まらないリスクへの警戒を強めている様子が伺われる。

ECB、FRB、BOJ、BOE政策金利



（資料）各中央銀行

景気ウォッチャー調査

平成23年3月調査結果

今月の動き（3月）

3月の現状判断DIは、27.7と前月比20.7ポイントの大幅な低下となった。

家計動向関連DIは、東日本大震災の発生を受けて、地震直後に水、食料品、防災用品等で高い売上の伸びを示したものの、物流の停滞による商品の入荷が不足したこと、消費マインドの冷込みや自粛ムードにより、買い控えや飲食・旅行・宿泊分野でのキャンセルの続出がみられたこと、計画停電により営業時間が短縮されたこと等から、大幅に低下した。

企業動向関連DIは、一部で復旧需要や被災企業に代わる代替生産のための受注増がみられたものの、生産設備等の損壊や取引先企業の被災、原材料・資機材の供給不足や入荷の遅延、原燃料価格の高騰によるコスト上昇、計画停電の影響などにより、生産活動に支障を来していること等から、大幅に低下した。

雇用関連DIは、震災後に企業が先行き不安感を持っていること、一部の企業で採用や求人の見直し・延期がみられること等から、大幅に低下した。

3月の先行き判断DIは、26.6と前月比20.6ポイントの大幅な低下となった。

先行き判断DIは、被災後の復旧需要が期待される一方で、消費者及び企業が今後の経済の先行きや、計画停電の状況、福島第一原子力発電所事故による影響等について不透明感を持っていること、雇用調整の動きがみられること等から、家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてで大幅に低下した。

以上のことから、今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「景気は、東日本大震災の影響で急激に厳しい状況になっている」とまとめられる。

今月の動き（3月）

1 景気の現状判断DI

3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、27.7となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが低下したことから、前月を20.7ポイント下回り、2か月ぶりの低下となった。また、横ばいを示す50を48か月連続で下回った。

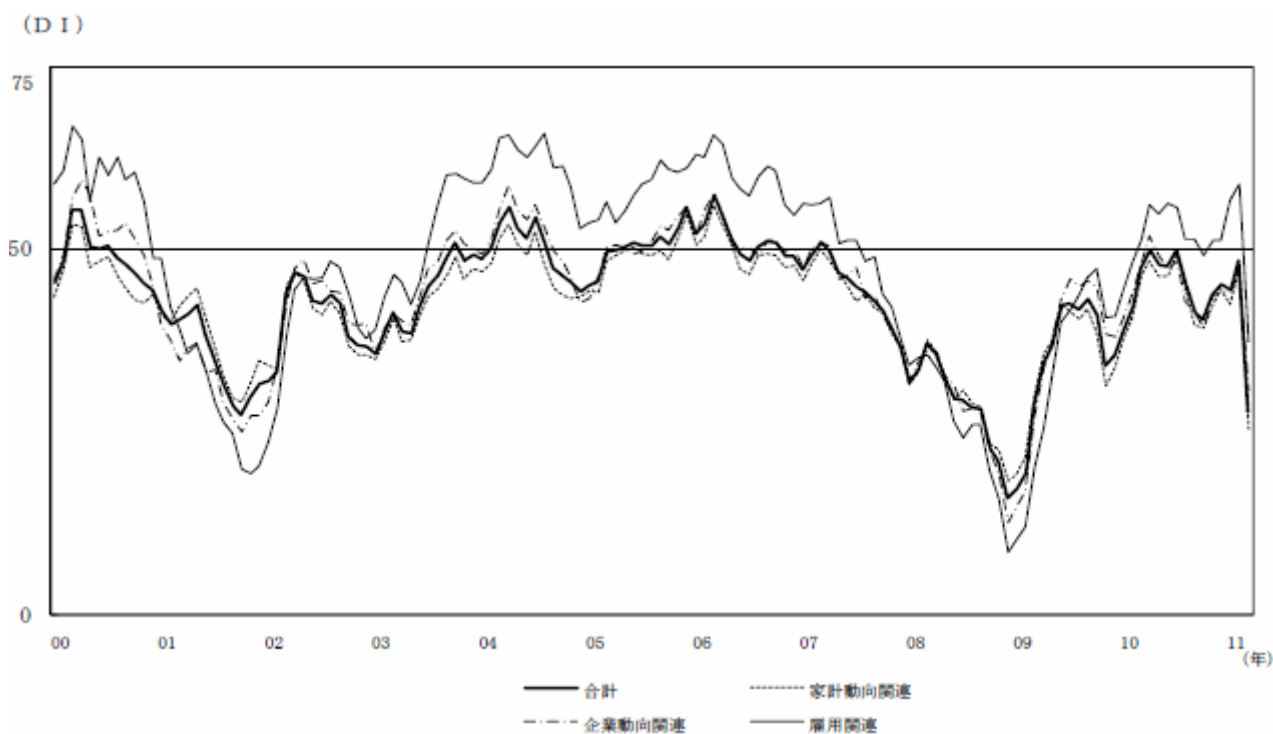
図表1 景気の現状判断DI

(DI)	年 月	2010 10	11	12	2011 1	2	3	(前月差)
合計		40.2	43.6	45.1	44.3	48.4	27.7	(-20.7)
家計動向関連		39.2	42.4	44.5	42.4	47.3	25.3	(-22.0)
小売関連		38.6	42.5	44.0	42.5	48.9	27.4	(-21.5)
飲食関連		35.2	41.7	45.6	38.9	43.4	15.9	(-27.5)
サービス関連		41.6	42.4	45.4	42.5	44.2	21.6	(-22.6)
住宅関連		39.0	43.4	44.8	44.9	50.0	32.9	(-17.1)
企業動向関連		39.1	43.5	44.1	44.3	46.9	30.6	(-16.3)
製造業		38.0	42.7	44.5	45.1	48.3	34.6	(-13.7)
非製造業		39.5	43.4	43.5	43.9	46.1	27.1	(-19.0)
雇用関連		49.1	51.2	51.1	56.7	58.9	37.3	(-21.6)

図表2 構成比

年	月	良く なっている	やや良く なっている	変わらない	やや悪く なっている	悪く なっている	DI
2011	1	0.8%	16.0%	52.7%	20.6%	9.9%	44.3
	2	1.3%	23.0%	50.6%	18.3%	6.8%	48.4
	3	1.2%	9.7%	24.5%	28.2%	36.4%	27.7
(前月差)		(-0.1)	(-13.3)	(-26.1)	(9.9)	(29.6)	(-20.7)

図表3 景気の現状判断DI



2 景気の先行き判断DI

2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、26.6となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが低下したことから、前月を20.6ポイント下回り、5か月ぶりの低下となった。また、横ばいを示す50を46か月連続で下回った。

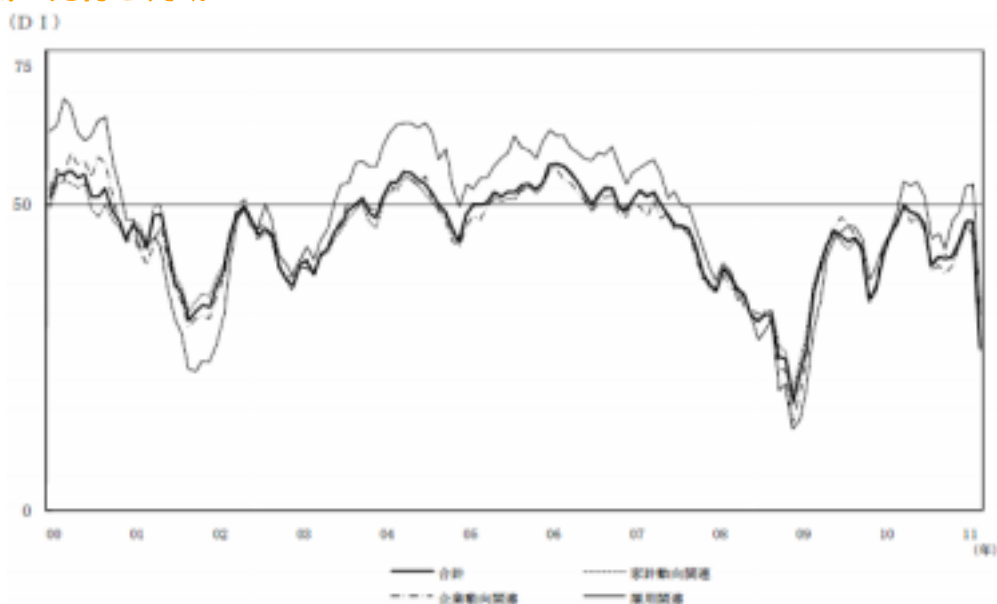
図表4 景気の先行き判断DI

(DI)	年 月	2010 10	11	12	2011 1	2	3	(前月差)
合計		41.1	41.4	43.9	47.2	47.2	26.6	(-20.6)
家計動向関連		41.7	41.0	43.3	46.6	47.1	25.9	(-21.2)
小売関連		40.6	40.4	44.2	47.1	47.2	25.7	(-21.5)
飲食関連		41.5	40.8	38.8	44.6	47.0	21.8	(-25.2)
サービス関連		44.7	42.7	42.5	46.2	47.5	28.3	(-19.2)
住宅関連		39.6	39.6	43.4	46.1	44.9	22.8	(-22.1)
企業動向関連		38.7	39.9	43.4	46.6	44.9	26.2	(-18.7)
製造業		37.3	40.2	42.9	47.2	45.4	26.7	(-18.7)
非製造業		39.8	40.0	43.8	46.1	44.4	25.9	(-18.5)
雇用関連		42.7	47.3	48.9	52.9	53.2	31.9	(-21.3)

図表5 構成比

年	月	良くなる	やや良くなる	変わらない	やや悪くなる	悪くなる	DI
2011	1	1.2%	18.1%	56.0%	17.6%	7.0%	47.2
	2	1.3%	21.4%	49.4%	20.6%	7.3%	47.2
	3	1.1%	9.5%	21.6%	30.3%	37.4%	26.6
(前月差)		(-0.2)	(-11.9)	(-27.8)	(9.7)	(30.1)	(-20.6)

図表6 景気の先行き判断DI



「景気ウォッチャー調査(平成23年3月調査結果)」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。

プロセスマネジメントを活用した 業務効率化の進め方

ポイント

1 業務効率化とプロセスマネジメント

.....

2 「現状分析」「改善策立案」の進め方

.....

3 「改善策導入」「評価・再見直し」と業務効率化事例

.....



<参考文献>

「プロセスマネジメント入門」 高梨智弘 万年 勲 著 生産性出版 2005年
「組織が元気になる業務プロセス改善マニュアル」 藤本忠司 著 中央経済社 2008年
「オフィスの業務効率化がすぐできる本」 (株)日本能率協会コンサルティング 著 日本能率協会マネジメントセンター 2010年
「サービスプロセス改善事例集 28のケーススタディに学ぶ生産性向上のヒント」
公益財団法人 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会 著 2010年

1 業務効率化とプロセスマネジメント

■ 1 | 業務効率化が求められるビジネス環境

今日の経営環境の中では、業績が右肩上がりに成長している企業はごく僅かであり、多くの企業業績は横ばいもしくは減少傾向にあります。一方コストは、変動費、人件費、固定費と増える要素はあっても、自然に減ることはありません。

業績が思うように上がらない現在、企業が利益を確保するためには、自社の行っている業務の効率性に対して常に疑問を持ち、「今より1秒でも早く、今より1円でも安く」という業務効率化に取り組んでいく必要があるといえます。業務効率化の目的は利益を向上させる事です。

そもそも、業務効率化を具体的には何を指すのでしょうか。本レポートでの業務効率化の目的と定義は下記の通りです。

業務効率化の目的と定義

目的	自社の利益確保及び向上
定義	現状より手間や時間をかけずに同じ業務の結果が得られるようにすること。具体的には下記の4つを指す。 業務のムダの排除 業務時間の削減 ミスの低減、抑制 投下コストの削減

業務効率化は業種や規模にかかわらず、全ての企業において常に意識し、継続する必要があります。部門別の業務効率化としては下記の例が挙げられます。

部門別の業務効率化例

営業部門	成約までにかかるコストと時間の削減 等
製造部門	在庫管理の適正化や不良品率の減少 等
事務部門	決済までの時間、帳票記載ミスの排除 等

本レポートでは、どの業種、どの規模の企業でも取り組むべき業務効率化への取り組み方について解説します。

■ 2 業務効率化に活用できるプロセスマネジメント

要因別に業務効率化を行う手法は様々あり、それぞれ単体業務として「不要な業務を見つける」場合は、下記のような手法が有効です。

しかしながら、企業活動では単体業務のみで業務が完了する場合は少なく、単体業務が複雑に

組み合わせられた一連の流れで業務を行うことが多いのが実態です。一連の業務の流れを効率化する手法として「プロセスマネジメント」が有効な手法です。

要因別の業務効率化手法

不要な業務を見つける	A B C 分析	5 S	業務量調査	要因解析
業務のよどみを見つける	<u>プロセスマネジメント</u>		ワークサンプリング	

プロセスマネジメントの定義

業務プロセスを整理して、分析し、どうすれば効率的・効果的に仕事ができるのかという改善を継続的に行うこと

企業が日々行っている一連の業務活動、なかでも、繰り返し実行される定型的な業務を業務プロセスと呼びます。プロセスマネジメントとは、重要な業務プロセスを細部にわたって分析し、効果と効率を向上させることです。例えば、サイクルタイムを短縮し、欠陥を除去するとことにより品質を向上させ、コストを削減し、顧客の満足度を向上させることなどです。

つまりプロセスマネジメントには、“継続的に改善活動を続けるためのサイクル”があるということです。

■ 3 プロセスマネジメントの4つのステップ

プロセスマネジメントは下記の4つのステップで進めていきます。

現状分析

現在どのように行っているのか、どれだけやっているのかを明らかにします。そして、どこが問題であるのか、どれだけ問題であるのかを明らかにして、改善目標を設定します。

改善策立案

現状分析で明らかになった問題点の改善策を検討します。様々な改善策の中から有効性や実現性を検討し、導入する改善策を決定します。

改善策導入

実際の現場で改善策を導入し、導入した業務プロセスに問題がないかどうかをチェックします。

評価・再見直し

導入した改善策の有効性を一定期間で評価し、変更すべき業務プロセスがあれば再度見直しをしていきます。

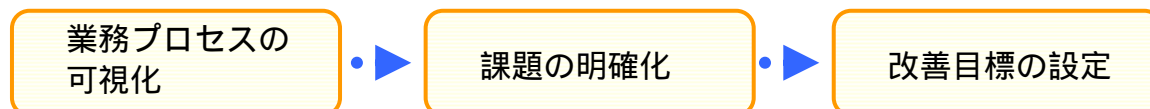
プロセスマネジメントでは、業務プロセスを一度改善して終わるのではなく、ビジネス環境の変化に対応するために継続してプロセスを改善していきます。

2 「現状分析」「改善策立案」の進め方

■ 1 「現状分析」の進め方

「現状分析」のステップでは、現状の業務プロセスを分析し、改善目標に向けて“どう改善すれば成果が上がるのか”ということを見極め、改善する業務プロセスの方向性を作り上げていく作業を行います。現状分析は下記のステップで進めていきます。

現状分析の進め方



(1) 業務プロセスフローで可視化する

現場で実際にどのように業務がなされているのかを知るためには、業務プロセスを可視化する必要があります。これを「業務プロセスフロー」といいます。

可視化することで仕事の流れが客観的に見えるようにします。そこで問題を起こしている部分、つまりボトルネックを特定し、それを解消することで生産性を改善します。

「こうやることになっている」という建前上のマップを目の前にしてもあまり役に立ちません。実際に起こっている作業や行動を関係者が集まって描き出していくことが重要です。

業務プロセスフローを作成することのメリットは下記の2点です。

業務という1つの塊が、構成単位に分割されること
時系列の流れによって因果関係の関連性が見えてくること。

1点目は、1つの塊として認識していた業務プロセスは、分割することで、分析可能となるということです。業務を分割していくと、業務プロセスの中に存在する問題点がピンポイントで見え、具体的な対策が明確になります。

2点目は、何か問題が起こるとき、その原因は必ずそれ以前に発生しているため、時系列化することによって、因果関係を発見するのに役に立つということです。

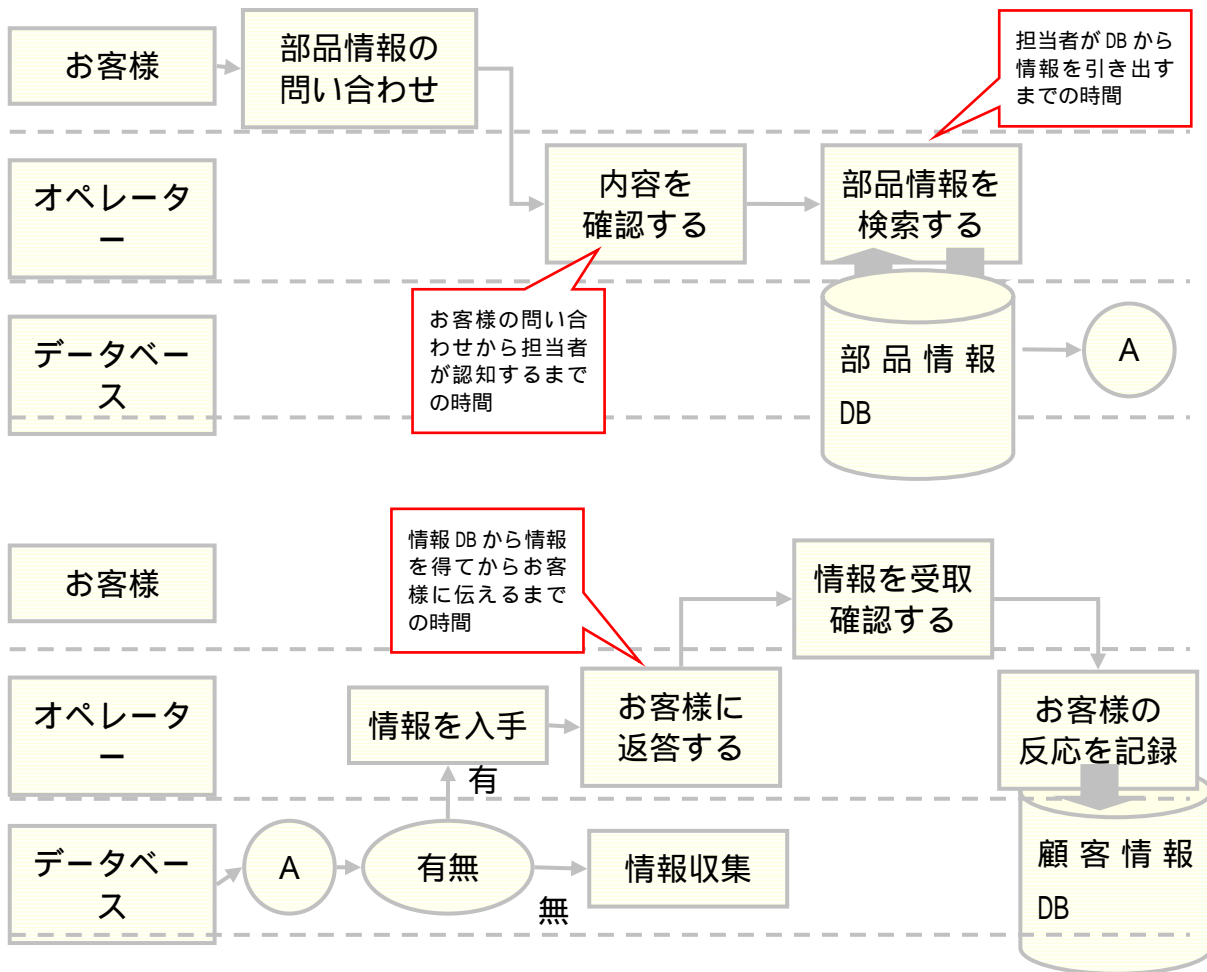
(2) 課題抽出のための業務プロセスフロー事例

建設資材卸のD社は、約5,000点の資材を取り扱っています。5年前からシステムを導入しお客様からの問い合わせや発注、納品までの期間の迅速化を進めてきました。しかし、顧客と取扱商品の増加に伴い、お客様から「製品情報の問い合わせに対応する時間が遅い。」というクレームが目立ち始めました。

この事例の場合、お客様対応でそれぞれの活動は実際にどのように行われているか、提供側は

誰か、顧客は誰か、責任者は誰か、顧客からの評価はどうか、どの業務の際に問題が発生しているのかなどを業務プロセスの可視化により明らかにしていくことになります。

事例：お客様からの製品情報問い合わせ対応のプロセス可視化



(3) 課題を特定して改善目標を設定する

業務プロセスを可視化した際に、どのような課題が発生しているのかを具体的に整理します。現状の課題を把握し、分析を行って原因をつかみ、それを取り除く対策をとり再発防止します。また、将来発生する可能性のある課題を未然に防止します。お客様からの情報、社内からの情報、他社の情報など評価尺度と比較して、どこが課題となっているのかを判断します。

「現状分析」の最後には、改善目標の設定をします。限られた資源の中で最大限の目標設定を行います。すぐに達成できるような目標や到底達成できない目標では意味がありません。具体的な達成目標を数値化することが重要です。

ここで重要なポイントは、改善目標に当てはまる基準値や目標値を明確に設定することが必要だということです。「目標を達成するための基準となる項目は何なのか？」また「その基準の値がいくつになればいいのか？」を明確にすることを意味しています。この改善目標の設定によって、改善の方向性も変わってきます。

経営データベース ①

ジャンル: ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 社員教育



集合教育の技法

社員数が多く、時間もあまりかけることができないため、集合教育を行いたいのですが、効率を優先した方法を教えてください。



講義方法が広く採用されていますが、事例研究法、ロールプレイング等もあります。教育テーマに最も適したものを採用します。

(1) 講義法

代表的なもので、講師が口頭で説明し、受講者が聴きながら学習を進める方法です。コストが安く、簡便に行うことができますが、話が抽象的であったり、理解が不十分に終わることもあります。そのため以下のような工夫が重要になります。

受講者のレベルに応じた講義内容を検討する
事前にテキストや資料を配布しておき、予習をさせておく
受講中、質疑応答の時間を十分に確保する
受講後にレポート等、宿題を課す

(2) 事例研究法

具体的なケースを示し、その起因性、ケースの状況認識、対応策等を考えさせ、受講者に積極的に参加させる形態をとります。実態に即したケースを設定するため、受講者の関心も高まり、成果をあげることができます。

(3) ロールプレイング

現場を想定した模擬場面を想定し、受講者に役割を与え、実際に演技をさせ、その演技を通じて改善策等を検討する方法です。そのメリットとしては、必要な技術が短時間で身に付き、現実
に即した場面設定により臨場感をもてる、研修への参加意欲を増すことができることがあげられます。特に営業のセールストーク、接客訓練において広く活用されています。



OJT主体の社員教育

社員教育をOJT主体で進めたいと思っています。進めるに当たってアドバイスをお願いします。



OJTとは

On the Job Training の略で、仕事を通してのトレーニングということになります。正しく実施すれば、職務に関して最も効率的で有効な方法と言えるでしょう。

最大限のアウトプットを狙うとすると、指導する立場の人をまず教育してから、進めることです。自分ができることと、それを人に伝えることは別の次元の話です。またOJTとは名ばかりで、殆ど実施されていないケースも多々あります。ですから、こうしたことを防ぐ為にも教える側の意識付けと、方法の伝授は必要なのです。

スポーツ界でも現役時代は最優秀選手でも、コーチや監督となるとサッパリという人もいますし、逆のケースもありますね。また、教えられる側の立場にとって、当たり外れがあってはたまりません。ある程度均一化させておくという観点からも重要です。

そしてOJTを実施する側の定期的ミーティング等を持つとよいでしょう。お互いの実施状況の共有化や問題解決を行える場を設けるだけでも、効果はアップします。また社員を育てるという風土を徐々に作り出すことも可能です。

さて、OJTを始める前に定義を押さえておくと、効果的な運用が可能です。

1. OJTは「計画的な努力の過程」である。

仕事をするときは、知識・技能・態度が必要です。現段階での能力と、必要なレベルの能力にギャップが存在するとき、教育が必要となります。ですからどのような能力をどのレベルまで、または、いつまでに向上させるかという計画的且つ継続的な指導育成の過程であると言えます。

2. OJTは「重点的に指導・育成する」ことである。

指導・育成する範囲は極めて広いといってよいでしょう。あげればきりがありません。ですからその対象能力を重点的に絞って指導育成する必要があります。

3. OJTは「効果的な経験の場」を作ることである。

OJTは「教え授ける」ということだけではありません。どのような能力を開発するのにどのような方法を選択するのか。それには「効果的な経験の場」を作るという意識が重要になってきます。ペーパー上や口頭で伝えておくだけでは駄目だということです。能力を発揮する場が必要です。