

週刊WEB

# 企業経営

マガジン

2019  
608  
1/15

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2019年1月11日号

## GW10連休は景気にプラスか？ マイナスか？

経済・金融フラッシュ 2019年1月7日号

### 【12月米雇用統計】

～雇用者数は前月比+31.2万人と市場予想(+18.4万人)を上回ったほか、過去数値も上方修正

経営  
TOPICS

統計調査資料  
景気動向指数 (平成30年11月分速報)

経営情報  
レポート

少数精鋭で成果を上げる！  
個人とチームが取組む「段取り術」

経営  
データ  
ベース

ジャンル: 労務管理 サブジャンル: 名ばかり管理職  
管理職をめぐる問題の根本的対応策  
管理職の過重労働を削減する方法

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行: 税理士法人 森田会計事務所

# GW10連休は景気にプラスか？ マイナスか？

ニッセイ基礎研究所

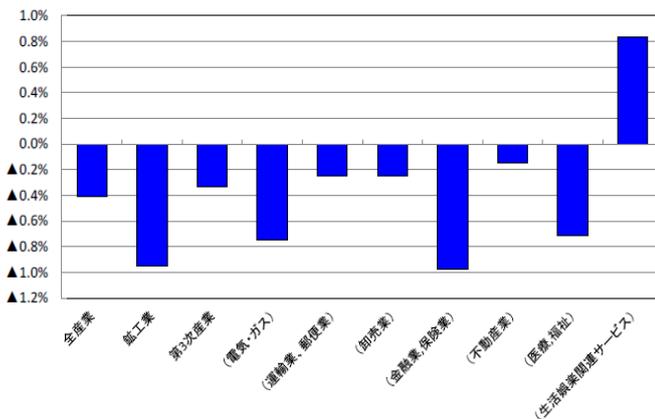
**1** 今年のGWは10連休となることが決定した。祝日が増えることによって、旅行業界を中心に景気の押し上げ効果が期待されているが、製造業では工場の稼働日数が減ることで生産量が抑制されることも懸念される。

## 季節調整における曜日、うるう年、祝日調整の有無

	ウェイト	曜日	うるう年	祝日
全産業活動指数	100	○	○	○
建設業活動指数	5.8	-	-	-
鉱工業生産指数	20.8	○	-	○
第3次産業活動指数	73.5	○	○	○
電気・ガス・熱供給・水道業	2.2	○	○	○
情報通信業	7.8	-	-	-
運輸業、郵便業	7.0	○	○	○
卸売業	11.2	○	○	-
金融業、保険業	6.8	○	○	○
物品買入業	1.9	-	-	-
事業者向け関連サービス	5.5	○	○	-
小売業	7.6	○	○	-
不動産業	5.8	○	○	○
医療、福祉	9.1	○	○	○
生活娯楽関連サービス	8.5	○	○	○

(注) 全産業活動指数、第3次産業活動指数は直接調整法(参考系列)のスペックによる  
(資料) ともに経済産業省「鉱工業指数」、「第3次産業活動指数」、「全産業活動指数」

## 祝日が1日増えた場合の生産量の増減率



(注) ( )内は第3次産業活動指数の内訳。祝日要因のない業種は除いている

**2** 「鉱工業生産」、「第3次産業活動指数」、「全産業活動指数」の季節調整モデルを用いて、祝日の増加による経済活動への影響を業種別に検証したところ、旅行、

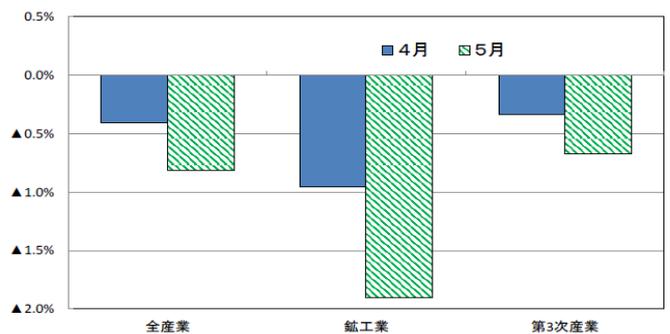
宿泊、外食などを含む生活娯楽関連サービスでは押し上げ効果があるものの、鉱工業、第3次産業、全産業では押し下げ効果があることが確認された。

**3** GWが10連休となったことにより、祝日数は4月が1日、5月が2日増えることになった。4/30~5/1が平日だった場合と比べると、鉱工業生産指数が▲0.95%、第3次産業活動指数が▲0.34%、全産業活動指数が▲0.41%押し下げられる。

2019年4、5月の全産業活動指数の落ち込みをGDPに換算すると、2019年4-6月期の実質GDPは▲5,267億円(▲0.4%)減少する。

**4** 祝日の増加による経済活動の落ち込みは一時的なものであり、これによって景気が実勢として悪化することはないが、少なくとも10連休によって景気が押し上げられることは期待できないだろう。

## GW10連休による生産量の押し下げ幅



「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「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 【12月米雇用統計】

～雇用者数は前月比+31.2万人と市場予想(+18.4万人)を上回ったほか、過去数値も上方修正

## 1 結果の概要:失業率は市場予想に反して上昇も、雇用者数は予想を大幅に上回る伸び

1月4日、米国労働省(BLS)は12月の雇用統計を公表した。非農業部門雇用者数は、前月対比で+31.2万人の増加(注1)(前月改定値:+17.6万人)と、+15.5万人から上方修正された前月改定値、市場予想の+18.4万人(Bloomberg集計の中央値、以下同様)を大幅に上回った。

失業率は3.9%(前月:3.7%、市場予想:3.7%)と、こちらは前月から横這いと予想に反し、前月から+0.2%ポイント上昇した。労働参加率(注2)は63.1%(前月:62.9%)と前月から+0.2%ポイント上昇した。

(注1) 季節調整済の数値。以下、特に断りがない限り、季節調整済の数値を記載している。

(注2) 労働参加率は、生産年齢人口(16歳以上の人口)に対する労働力人口(就業者数と失業者数を合計したもの)の比率。

## 2 結果の評価:雇用増加ペースが加速し、労働市場の順調な回復の持続を示唆

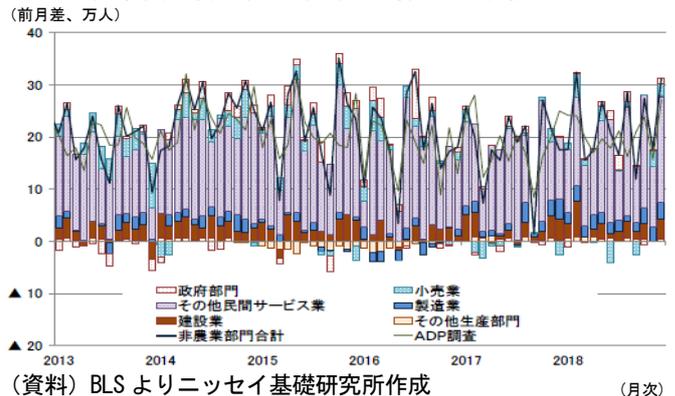
12月の非農業部門雇用増加数が、市場予想を大幅に上回ったほか、後述するように過去2ヵ月分の数値が上方修正された結果、過去3ヵ月の月間平均増加ペースは25.4万人増となった。

これは、18年通年の同22.0万人増、17年通年の同18.2万人増を大幅に上回っており、雇用者数の連続増加期間が統計開始以来最長となる99ヶ月となる中で驚異的な増加ペースとなっている。

## 3 事業所調査の詳細:サービス、財生産部門ともに前月から雇用の伸びが加速

事業所調査のうち、民間サービス部門は前月比+22.7万人(前月:+14.6万人)と前月から伸びが加速した。民間サービス部門の中では、小売業が前月比+2.4万人(前月:+2.9万人)と前月から小幅に伸びが鈍化したものの高水準を維持したほか、専門・ビジネスサービスも+4.3万人(前月:+4.4万人)と前月並みの伸びを維持した。

### 非農業部門雇用者数の増減(業種別)



## 4 家計調査の詳細:労働力人口の増加に伴い、労働参加率は改善

家計調査のうち、12月の労働力人口は前月対比で+41.9万人(前月:+12.7万人)と前月から伸びが加速した。内訳を見ると、就業者数が+14.2万人(前月:+22.1万人)と前月から伸びが鈍化したものの、失業者数が+27.6万人(前月:▲9.4万人)と前月から大幅な増加に転じ、労働力人口を押し上げた。

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「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 景気動向指数 (平成30年11月分速報)

内閣府 2019年1月10日公表

## 概要

### 1 11月のCI(速報値・平成27(2015)年=100)は、先行指数:99.3、一致指数:103.0、遅行指数:104.0となった(注1)。

先行指数は、前月と比較して0.3ポイント下降し、2か月ぶりの下降となった。

3か月後方移動平均は0.23ポイント下降し、5か月連続の下降となった。7か月後方移動平均は0.35ポイント下降し、6か月連続の下降となった。

一致指数は、前月と比較して1.9ポイント下降し、2か月ぶりの下降となった。

3か月後方移動平均は0.10ポイント上昇し、2か月連続の上昇となった。

7か月後方移動平均は0.17ポイント下降し、2か月ぶりの下降となった。

遅行指数は、前月と比較して0.4ポイント上昇し、3か月ぶりの上昇となった。

3か月後方移動平均は0.20ポイント下降し、6か月連続の下降となった。

7か月後方移動平均は0.04ポイント下降し、3か月連続の下降となった。

(注1) 公表日の3営業日前(平成31(2019)年1月7日(月))までに公表された値を用いて算出した。

### 2 一致指数の基調判断

景気動向指数(CI一致指数)は、足踏みを示している。

### 3 一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度は以下の通り

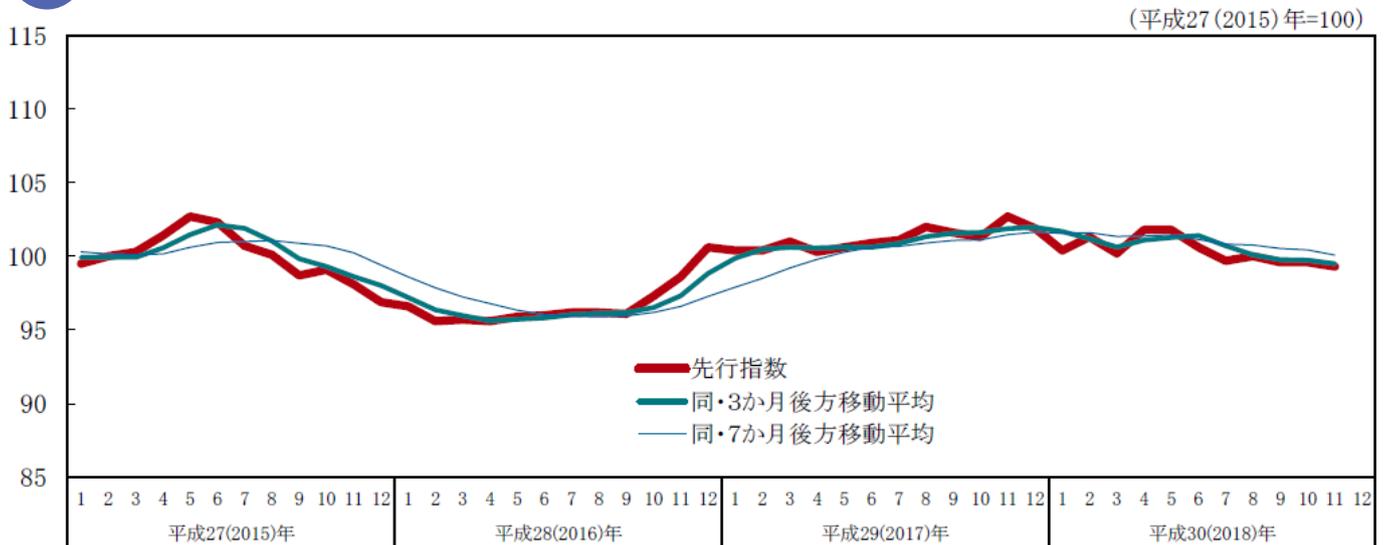
寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
		C2 : 鉱工業用生産財出荷指数	-0.59
		C5 : 投資財出荷指数(除輸送機械)	-0.41
		C7 : 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	-0.33
		C6 : 商業販売額(小売業)(前年同月比)	-0.29
		C1 : 生産指数(鉱工業)	-0.21
		C3 : 耐久消費財出荷指数	-0.09
		C9 : 有効求人倍率(除学卒)	-0.00
C8 : 営業利益(全産業)	0.06	C4 : 所定外労働時間指数(調査産業計)	-0.01

「C4 所定外労働時間指数(調査産業計)」「C8 営業利益(全産業)」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。なお、各個別系列のウェイトは均等である。

## 資料

### 1 CI先行指数の動向

#### 1 先行指数の推移



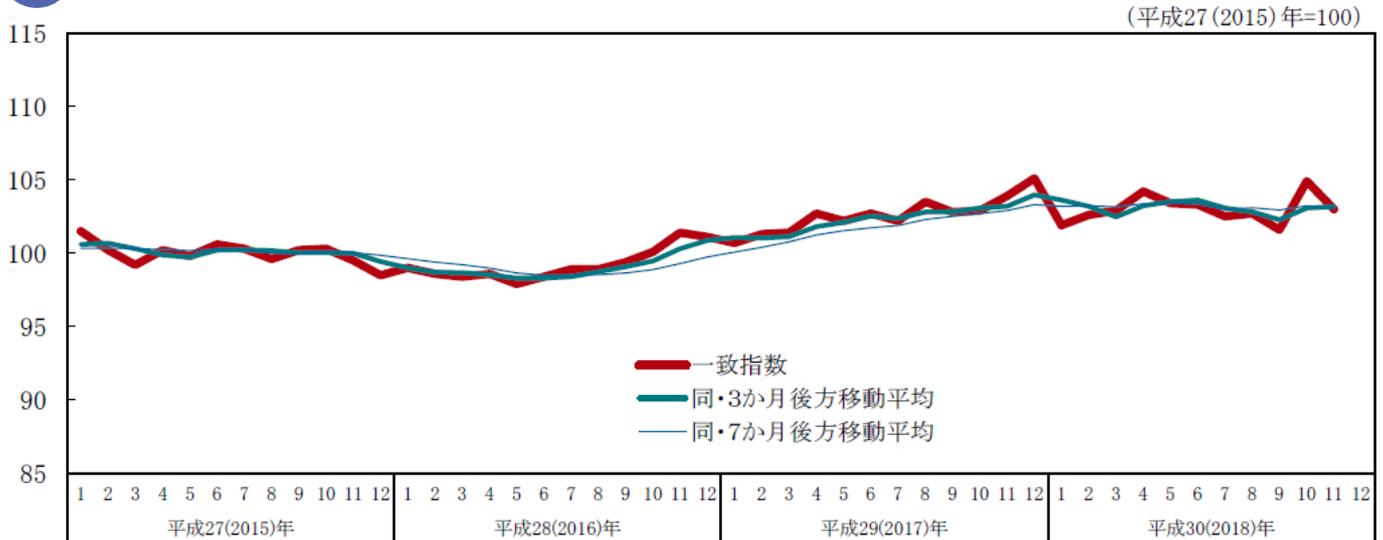
#### 2 先行指数採用系列の寄与度

		平成30(2018)年					
		6月	7月	8月	9月	10月	11月
C I 先行指数	前月差(ポイント)	100.6	99.7	100.0	99.6	99.6	99.3
	寄与度(逆サイクル)	-1.2	-0.9	0.3	-0.4	0.0	-0.3
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	-2.5	2.0	-4.7	-3.5	8.8	-6.6
	寄与度(逆サイクル)	0.27	-0.18	0.48	0.35	-0.62	0.53
L2 鉱工業用生産財在庫率指数	前月差	-0.3	1.3	-1.5	7.0	-8.1	0.5
	寄与度(逆サイクル)	0.06	-0.17	0.24	-0.52	0.56	-0.06
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	2.1	-2.0	-0.0	1.7	-0.2	-0.6
	寄与度	0.20	-0.28	-0.05	0.16	-0.08	-0.14
L4 実質機械受注(製造業)	前月比伸び率(%)	-15.9	11.8	6.6	-16.7	11.7	
	寄与度	-0.55	0.33	0.18	-0.57	0.36	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	-8.9	4.9	-0.5	-0.9	3.1	0.2
	寄与度	-0.53	0.29	-0.02	-0.04	0.21	0.04
L6 消費者態度指数	前月差	0.0	-0.6	-0.1	0.0	-0.5	-0.4
	寄与度	-0.01	-0.22	-0.05	-0.00	-0.20	-0.17
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	-0.7	-0.6	-0.5	0.8	0.0	-1.2
	寄与度	-0.15	-0.13	-0.10	0.13	-0.01	-0.28
L8 マネーストック(M2)(前年同月比)	前月差	-0.1	-0.2	0.0	-0.1	-0.1	-0.4
	寄与度	-0.07	-0.15	0.01	-0.07	-0.07	-0.35
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	-1.2	-1.9	-0.5	1.5	-2.4	-3.4
	寄与度	-0.11	-0.13	-0.06	0.04	-0.18	-0.25
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	-0.01	-0.14	-0.15	-0.12		
	寄与度	-0.04	-0.17	-0.17	-0.14		
L11 中小企業売上げ見通しDI	前月差	-5.1	-2.8	-4.0	4.4	-1.6	4.7
	寄与度	-0.31	-0.16	-0.23	0.27	-0.09	0.35
一致指数トレンド成分	寄与度						
		0.09	0.06	0.06	0.02	0.06	0.02
3か月後方移動平均	前月差(ポイント)	101.4	100.7	100.1	99.8	99.7	99.5
		0.13	-0.70	-0.60	-0.33	-0.04	-0.23
7か月後方移動平均	前月差(ポイント)	101.1	100.8	100.8	100.5	100.4	100.1
		-0.30	-0.31	-0.06	-0.24	-0.09	-0.35

(注2) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業用生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、C I 先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

## 2 CI一致指数の動向

### 1 一致指数の推移



### 2 一致指数採用系列の寄与度

		平成30(2018)年					
		6月	7月	8月	9月	10月	11月
C I 一致指数	前月差(ポイント)	103.3	102.5	102.7	101.6	104.9	103.0
	前月比伸び率(%)	-0.1	-0.8	0.2	-1.1	3.3	-1.9
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	-1.3	-0.4	0.3	-0.4	2.9	-1.1
	寄与度	-0.19	-0.05	0.04	-0.05	0.45	-0.21
C2 鉱工業用生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	-0.4	-1.0	0.4	-2.6	6.7	-3.1
	寄与度	-0.06	-0.14	0.05	-0.37	0.81	-0.59
C3 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	1.9	-6.6	6.8	-3.6	5.0	-0.9
	寄与度	0.12	-0.47	0.43	-0.26	0.37	-0.09
C4 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	-0.3	-0.8	-1.7	0.8	3.2	-0.0
	寄与度	-0.05	-0.14	-0.31	0.15	0.64	-0.00
C5 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	-1.4	-0.1	2.1	-1.1	4.7	-3.1
	寄与度	-0.14	-0.01	0.20	-0.10	0.52	-0.41
C6 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	1.1	-0.2	1.2	-0.5	1.4	-2.2
	寄与度	0.11	-0.02	0.12	-0.05	0.16	-0.29
C7 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	-2.6	1.6	-0.8	-4.4	6.8	-3.6
	寄与度	-0.18	0.11	-0.06	-0.31	0.54	-0.33
C8 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	1.6	-1.1	-1.1	-1.1	0.06	0.06
	寄与度	0.17	-0.10	-0.11	-0.11	0.06	0.06
C9 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.02	0.01	0.00	0.01	-0.02	0.01
	寄与度	0.11	-0.02	-0.14	-0.01	-0.23	-0.00
3か月後方移動平均	前月差(ポイント)	103.6	103.1	102.8	102.3	103.1	103.2
	前月差(ポイント)	0.13	-0.56	-0.24	-0.56	0.80	0.10
7か月後方移動平均	前月差(ポイント)	103.3	103.0	103.1	102.9	103.2	103.1
	前月差(ポイント)	-0.09	-0.37	0.12	-0.15	0.29	-0.17

(注3) C Iはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%)又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60か月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

景気動向指数(平成30年11月分速報)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。



経営情報  
レポート  
要約版

経 営



少数精鋭で成果を上げる！

# 個人とチームが 取り組む「段取り術」

- 1.個人・チームの成果を最大にする「段取り」
- 2.個人の「段取り力」を高めるポイント
- 3.チームの「段取り力」を高めるポイント



## 参考文献

- 「モレ・ムダ・ミスのない段取りのつけ方業務の進め方」(日本実業出版) 神谷 一博 著  
「段取り力を磨けば業務は成功する」(C&R研究所) 高橋 宗照 著  
「仕事効率を劇的にアップさせる頭のいい段取りの技術」(日本実業出版) 藤沢 晃治 著  
「段取りの教科書」(中経出版) 吉原 靖彦 著  
「仕事力が3倍アップする時間活用法」(実務教育出版) 水口 和彦

# 1

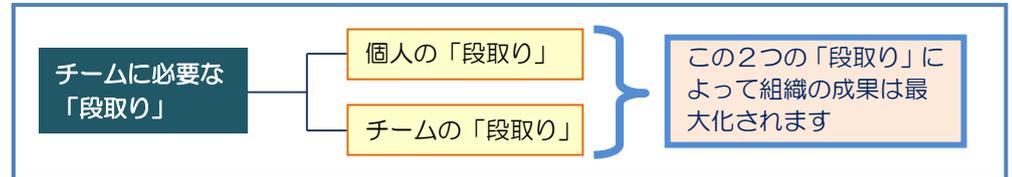
## 企業経営情報レポート

# 個人・チームの成果を最大にする「段取り」

### ■ 少数精鋭組織において成果を上げるためには「段取り」が必要

今日、企業が置かれて  
いる厳しい経営環境にお  
いては、「少数精鋭」で  
高い業績を上げられる組  
織が求められています。

### ■ チームに必要な2つの段取り



「少数精鋭」の組織においては、必然的に一人あたりの業務量は増加するため、一人ひとりが時間のロスをなくし、いかにコストパフォーマンスを最大化できるかを考えなければなりません。

つまり、個人及びチームにおいて「段取り」を考えた業務を行うということです。個人の能力向上やチームの業績はこの「段取り」に大きく左右されます。

### ■ 上手な段取りによって生み出される成果

個人	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務のミス、モシ、ムダを防ぐ</li> <li>● 業務を効率的に行う</li> <li>● 優先度の高い業務から着手できる</li> <li>● 先の業務に取り掛かることができる</li> <li>● 新たな能力開発テーマに取り組む時間ができる</li> </ul>
チーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>● チームメンバー全員の力を十二分に発揮できる</li> <li>● チームの業績（成果）を上げる</li> <li>● 新たなテーマに着手できる</li> <li>● 問題の芽を早期に摘むことができる</li> <li>● 業務改善ができる</li> </ul>

### ■ 段取り上手と段取り下手に見られるそれぞれの行動パターン例

いわゆる「段取り上手」と言われる人は、優先順位をつけながら、計画的に、かつムダなく業務を進めています。右記に、ある職場における2人の社員の段取りについて比較した例を紹介します。明らかにAさんの方が「段取り力」は高く、Bさんのような業務の進め方では、作業効率が上がらず、余計なコスト（時間、お金）がかかることは明白です。

「段取り上手」になるためには、業務が完了するまでのプロセスを描くことができる「計画性」と、与えられた業務を確実に成し遂げようとする「実行力」が鍵を握ると言えます。

### ■ 指示された業務に対する取組み方の比較例

	段取り上手なAさん	段取り下手なBさん
指示されたとき	● 業務の全体構想を練り、大まかな期間を想定する	● 何も考えずに、手当たり次第にできることから着手
計画の立てかた	● ゴール（期日）から逆算し、1日ごとに行う業務を明確にした計画を立てている	● 取組み期間中に、出来るときに行うという計画を立てている
業務の進め方	● 業務をすぐに始める準備ができており、すぐ業務に着手している	● 準備をしておらず、業務の着手までに時間がかかる
期日管理	● 予め、予定表に入れ、予定通りに業務を進める ● 進捗チェックを毎日欠かさずに行っている	● 期限のある業務について、期限が迫ってから焦って行う ● 進捗チェックは、ほとんど行っていない
期日設定	● 当初期日より数日前に期限を設定し、余裕を持って対応できる	● 指示された期日を期限にしている（やり直しがあった場合には、間に合わない可能性がある）
トラブル発生時	● すぐに原因を探り対応策を検討	● 対応が後手後手になってしまう

# 2

## 企業経営情報レポート

# 個人の「段取り力」を高めるポイント

### ■ 自身の「段取り力」をチェックし、カイゼンを図る

段取り上手な人は、カイゼン上手とも言われます。他社に負けたくない業務をしたい、もっと利益の出る業務をしたい、もっと効率の高い業務をしたいといった上昇志向の意欲を持っています。この意欲がカイゼンの原動力となり、段取り力の向上にもつながります。自身の段取りをカイゼンするために、これまでの段取りをチェックしてみましょう。チェック項目があれば、即カイゼンを行い、「段取り力」を向上させる必要があると言えます。

#### ■ 自身の段取り度チェック

項目	チェック
●前日の準備は十分であったか	
●ミスした段取りはなかったか	
●モレが生じた段取りはなかったか	
●取り組む仕事の優先順位は的確だったか	
●段取りの手順は効率的だったか	
●余分な手間、時間をかけていないか	
●使用した資料、データを整理、保管したか	
●報・連・相を確実に行ったか	
●明日の準備は完了したか	



チェックのつかない項目については、即カイゼンします。このチェックを毎日行くと「段取り力」が向上します。

### ■ 業務の「見える化」で段取り上手になる

私たちは、自分の業務について、スケジュールが見えていないと、大事な業務を後回しにしてしまったり、忘れてしまったために挽回するのに余計な時間がかかってしまうことがあります。このような状況にならないためには、自分の業務を「見える化」し、段取りよく業務を行っていかねければなりません。右記は、職種別の日常、非日常的な業務例です。いずれの業務についても、「見える化」することによって段取り力を高めることができます。

#### ■ 職種別業務例

種	日常業務	非日常業務
営業職	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新規顧客獲得活動</li> <li>●既存客へのアフターフォロー</li> <li>●営業資料作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●クレーム対応</li> <li>●新商品の企画</li> <li>●接待</li> </ul>
総務職	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社員の勤怠管理</li> <li>●広報活動</li> <li>●備品管理や印刷等の庶務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●組織図、規程等の改定</li> <li>●人事評価の集計</li> <li>●書類等の棚卸</li> </ul>
経理職	<ul style="list-style-type: none"> <li>●受発注管理</li> <li>●入出金管理</li> <li>●社会保険料、税金等の計算</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ベンダーとの価格交渉</li> <li>●資産の棚卸</li> <li>●決算書類の作成</li> </ul>

「見える化」する方法としては、自分の今後のスケジュールをアウトプットする方法と、実際の業務内容をアウトプットする方法があります。

また、日常業務にのみ偏って段取りを考えがちですが、非日常業務についても年に数回の業務ではあるものの、やり直しが困難なことから「段取り力」は欠かせません。

**①日常業務は、スケジュールを「見える化」し、段取り力を高める**

一般的な方法として自分自身の予定表を作成する方法があります。一つひとつの業務を優先順位に従って遂行し、完了した業務についてはチェックしていきます。

予定が見えると段取りも見えてきます。ポイントは、自分に合った予定表を活用することです。To-Doリストを作成し、今週やるべきこと、今日やるべきこと、時間帯別にやるべきことを整理し、大→中→小へとブレークダウンすることにより上手い段取りを組むことが可能となります。

**②非日常業務は、業務フローの「見える化」で、確実に段取りを行う**

業務の流れをフローチャートに落とし込み、自身の業務について、作業の洗い出しを行い、段取り項目を整理していく手法です。

**■「段取り力」を高めるために5つのMでチェックする**

スケジュールや業務内容をアウトプットして、見やすく、理解しやすくなったところで、最終的な段取りチェックを行います。チェックは、ムダ、ムリ、ムラ、モレ、ミスという「5つのM」がないかどうかという観点で行います。さらに一歩進めて、より良い段取りはないかという点から見直せば、より完璧です。こうした点からのチェックは、段取りを厳密に検討・評価する力を養います。そのことも含めて、ここで得た成果は、今回ばかりではなく、将来的によりレベルの高い段取りづくりに役立ちます。さらに一歩進めて、以下のより良い段取りはないかという点から見直せば、より完璧です。

**■5つのMで最終チェック**

①ムダはないか	●日程をかけすぎているか ●重複している業務はないか
②ムリはないか	●日程にムリはないか ●業務レベルにムリはないか
②ムラはないか	●不要な待ち時間がないか ●同じ業務に偏っていないか
④モレはないか	●休祭日を見逃していないか ●必要な業務を網羅しているか
⑤ミスはないか	●期限が正しく設定されているか ●業務手順に矛盾や逆順はないか

**■より良い段取りを目指すチェック項目**

- 簡素化できる業務はないか
- 一括してできる業務はないか
- 削除できる業務はないか
- 日程を短縮できる業務はないか

# 3 企業経営情報レポート

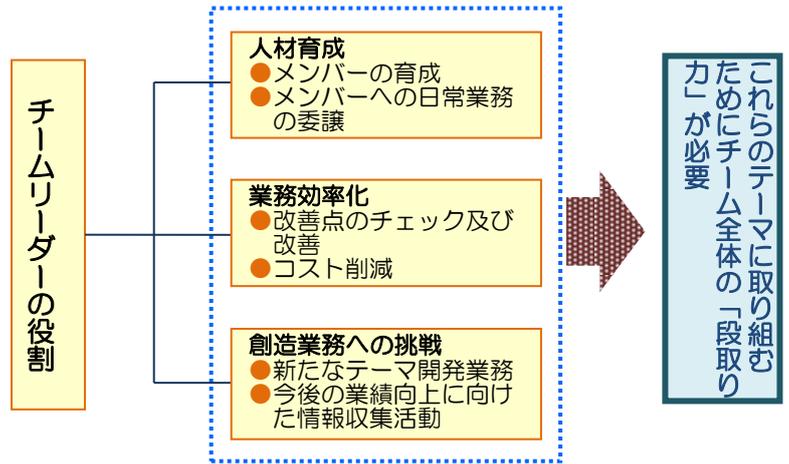
## チームの「段取り力」を高めるポイント

### ■ チームの成果を最大化させるためには、チームとしての「段取り力」が必要

少数精鋭の組織において、最大の成果を発揮するためには、一人ひとりの能力を最大限発揮させ、業務効率化を継続して取り組むほか、将来のチーム業績向上に向けた新たなテーマ（商品、サービス）開発などを行わなければなりません。

これらを全て行うためには、チーム全体の「段取り力」を高めていく必要があります。そのためには、チームリーダーが中心となって取り組んでいく役割を担っています。

### ■ チームリーダーの役割



### ■ メンバーの能力を高める「段取り術」

チームの目標達成を図るために考えるべきことは、いかにメンバー全員の能力を発揮させることができるかどうかです。育成面において留意しなければならないことは、業務を行うための能力を高める指導を継続して行うことです。

例えば、リーダーが定型業務をメンバーに委譲したい場合、あらかじめ委譲する業務を誰に、いつまでに任せるかなどの整理を行ったり、委譲した業務をいつ、どのようにチェックするのかなどを考えなければなりません。これらは、全て育成面での「段取り」と言えます。

### ■ チームリーダーが育成面において行うべき「段取り」

- メンバーの能力を把握し、どのように得意とする能力を発揮させるかを検討する
- 定型業務などの日常業務を、メンバーの誰に、いつ委譲するかを検討する
- メンバーの業務の取組み状況について、継続してチェックし、改善点は即指導する
- さらにメンバーの能力を高めるための次の委譲すべき業務を考える

### ■ まとめ

本レポートにおいて、解説してきた段取り術については、習慣化されることによって自身の業務スキルの向上につながり、それが、チーム力の向上に寄与し、強い組織へとつながっていきます。したがって、まずは個人レベルでの段取り術を身につけるためにも、日常業務における段取りを意識した業務遂行の実践が必要となります。

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。

ジャンル: 労務管理 > サブジャンル: 名ばかり管理職

# 管理職をめぐる問題の 根本的対応策

**管理職に課される過重労働、過重労働対策の失敗例など  
 管理職の問題及び対応方法を教えてください。**

## 1 管理職に課される過重労働

現在の管理職をめぐる最大の問題は、管理職に対する割増賃金の支給如何よりも、管理職とされた労働者が限度を超えた過重労働により健康を害されるリスクにさらされているということ、そして、そのような過酷な労働環境により使用者と管理職との信頼関係が揺らいでいることにあります。

割増賃金支払いの問題として、労働時間短縮が意識されるようになったため、企業においては一般社員に対して残業を命じることを差し控えるようになりました。このような状況で、部下の時間外労働を控えなければならなくなり、自らもプレーヤーとしての業務量が増加する。また管理職としても、従来求められていた役割・業務以上のものが求められるようになり、それがさらなる業務量の増加につながっている、というのが現状です。

## 2 過重労働対策の失敗例

これまで多くの企業で、様々な過重労働対策が講じられてきました。それにも関わらず、なぜ状況は改善それは、今までの過重労働対策は、ただ単に制度面の改善のみに終始していたからです。例えば、過重労働の削減のためにせっかく「フレックスタイム制」を導入しても、その後うまくいかずに廃止してしまう企業が少なくありません。

### ■フレックスタイム制での失敗するケース

#### ①全員元の定時出社になってしまうケース

制度を利用して遅く出社すると、周囲から好ましく見られないために、結局従来と変わらずに定時出社になってしまう

#### ②出社時間が遅くなるのが常態化してしまうケース

次第に社員の出社時間が遅くなり、それが常態化してしまったことにより、顧客からの早朝の電話に対応する者が一部の出勤者に偏ってしまい、クレームにつながってしまう

## 3 過重労働の削除に必要な考え方

制度を導入しても、導入した制度がいかに良いものであっても、社員の意識や上司のマネジメントの方法が変わっていなければ、残念ながら期待したほどの効果には結びつきません。要は労働時間に関係する法令や制度面の対策だけではなく、管理職のマネジメントのあり方やビジネスプロセス、そして組織体質の改善にまで踏み込み、単位時間生産性を高めながら進めていくこと、これなしには過重労働の削減は一向に進みません。

ジャンル: 労務管理 > サブジャンル: 名ばかり管理職

# 管理職過重労働の削減方法

過重労働の問題を解決する良い方法があったら教えてください。

## 1 経営トップが本気になる

管理職の過重労働を削減するためには「経営トップが本気で過重労働への対策に取り組むこと」が大切です。経営トップ自らが朝礼や社内報、メール等により明確な意思表示を行い、役員自らが現場を回って直接説明したり、外部から講師を招いてセミナーを開催したりするなど、多様な手段を用いて社内に経営者の意思を浸透させることが重要です。

加えて「長時間労働が成果の証」という管理職の考え方が、従業員の長時間残業を生んでいるケースについては、「長時間労働は必ずしも成果と一致しない」という管理職の意識改革を図ることが欠かせません。

## 2 管理職の本来の役割を認識させる

管理職の本来の役割とは、仕事のプライオリティをつけることです。

### ■ 2つのプライオリティ

- 「仕事の優先順位」に関するプライオリティ
- 「業務分担」に関するプライオリティ

1つ目の「仕事の優先順位」に関するプライオリティとは、日々、並行的に仕事を進めていく中で、投入されるエネルギーと締切時間を瞬時に判断して、仕事の優先順位を毎日変えていくことです。その際、管理職はグループ内を統括してみて、どの仕事を優先的に行うかを判断しなければなりません。

2つ目の「業務分担」に関するプライオリティとは、仕事が詰まってきたときなどに、その仕事を部下の誰に振るかを決定することです。若干余裕のある部下に任せたり、大変な仕事だから能力のある者に任せて、その社員が今抱えている仕事を代わりにこの社員に任せる、といった判断をすることで、与えられた戦力の中で業務分担を決定することも、管理職の重要な役割です。

## 3 管理職の過重労働に対する今後の課題

過重労働問題については、多くの企業が、何とかしなければならないと考えてはいますが、「どこから手をつけていいのかわからない」、というのが現状です。その状態で制度だけを変更してしまうと、かえって弊害が多くなることもあります。まずは、過重労働の原因を究明し、それから必要な施策を打つというステップが重要になります。

## 週刊 WEB 企業経営マガジン No. 608

---

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

---

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複製することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。

---