

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.733 2021.7.20

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年7月9日号

消費者物価指数基準改定の影響試算

～コアCPI上昇率はプラスからマイナスへ下方改定の公算

経済・金融フラッシュ 2021年7月12日号

企業物価指数(2021年6月)

～原油価格の上昇を背景に高い伸びが継続

経営 TOPICS

統計調査資料

機械受注統計調査報告

(令和3年5月実績)

経営情報レポート

人と組織を変える

組織開発のポイント

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対応策

管理職の過重労働の解決法

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

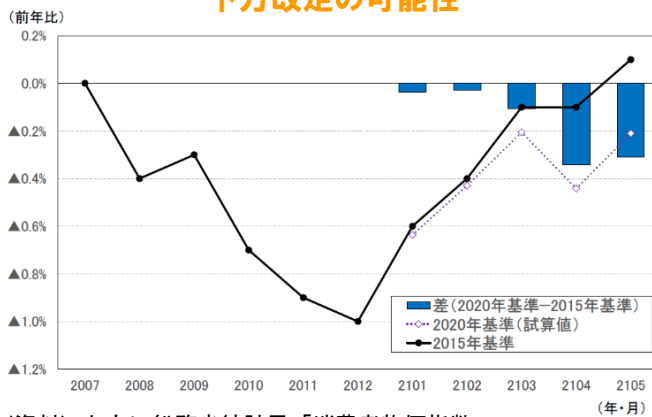
ネット
ジャーナル

消費者物価指数基準改定の影響試算 ～コアCPI上昇率はプラスから マイナスへ下方改定の公算

ニッセイ基礎研究所

1 消費者物価指数は、8/20の2021年7月分の公表時に2015年基準から2020年基準への基準改定が実施される。

2020年基準のコアCPI上昇率は 下方改定の可能性



（資料）ともに総務省統計局「消費者物価指数」

2 本日（7/9）、総務省統計局から公表された2020年基準の品目別ウェイト等をもとに新基準の消費者物価上昇率を試算したところ、直近（2021年5月）のコアCPI上昇率（生鮮食品を除く総合）は旧基準（2015年基準）から▲0.3%下方改定された。

旧基準のコアCPI上昇率は2021年5月に1年2ヵ月ぶりのプラスとなったが、新基準ではマイナス圏の推移が続いているという姿に改められる可能性が高い。

3 下方改定の主因は携帯電話通信料である。2020年基準では、2021年4月から大幅に下落している携帯電話通信料のウェイトが高まり、2020年平均で85.4まで低下していた指数水準が2020年＝

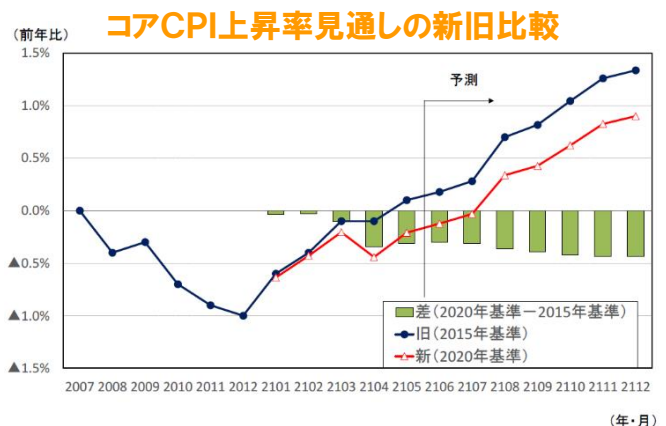
100に引き上げられる（指数水準のリセット）。

ウェイト効果とリセット効果により、携帯電話通信料のコアCPI上昇率へのマイナス寄与は、2021年4、5月には2020年基準のほうが▲0.2%程度大きくなることを見込まれる。

4 2020年基準のコアCPI上昇率がプラスに転じるのは2015年基準から3ヵ月後の2021年8月となるだろう。

上昇ペースの加速が見込まれるエネルギーのウェイトが低下したこともあり、先行きも新基準の伸びは旧基準を下回る可能性が高い。

現時点では、旧基準のコアCPIは2021年末までに1%台前半まで伸びを高めるが、新基準では1%弱の伸びにとどまると予想している。



（注）21年5月までは旧基準が実績値、新基準が試算値

「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

企業物価指数(2021年6月) ～原油価格の上昇を背景に高い伸びが継続

ニッセイ基礎研究所

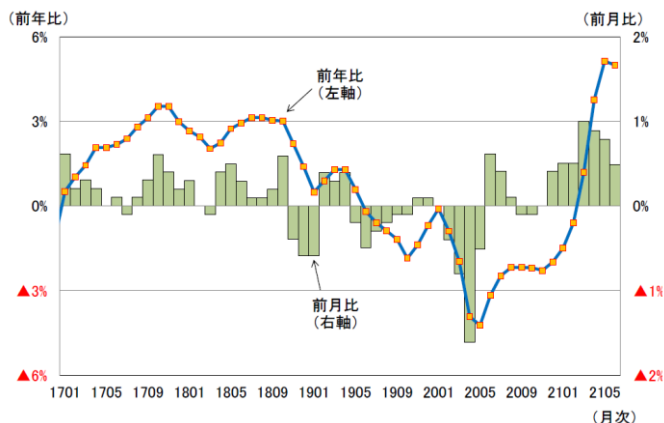
1 高い伸びが継続

7月12日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、21年6月の国内企業物価は前年比5.0%（5月：同5.1%）と4ヵ月連続の前年比プラスとなった。

また、事前の市場予想（QUICK集計：前年比4.7%、当社予想は同5.1%）を上回る結果となった。

世界経済の回復を背景に国際商品市況が堅調に推移していることに加え、前年同月に新型コロナウイルスの影響で下落していた（前年比▲1.6%、消費増税の影響を除くと同▲3.2%）反動が出たため、国内企業物価上昇率は前月に続き高い伸びとなった。

国内企業物価指数(前年比・前月比)の推移



(注) 消費税を除くベース。前月比は夏季電力料金調整後
(資料) 日本銀行「企業物価指数」

2 輸入物価(前月比)は8ヵ月連続のプラス

21年6月の輸入物価は、契約通貨ベースでは前月比1.7%（5月：同2.4%）と8ヵ月連続のプラスとなった。

また、21年6月の円相場（対ドル）は

前月比0.9%の円安水準となったため、円ベースでは前月比2.3%（5月：同2.5%）と契約通貨ベースを上回る伸びとなった。

契約通貨ベースで輸入物価の内訳をみると、原油（前月比5.5%）、液化天然ガス（同6.3%）が上昇したことを受けて、石油・石炭・天然ガスが同4.5%（5月：同0.9%）と8ヵ月連続のプラスとなったほか、金属・同製品が同1.1%（5月：同10.3%）となった。

3 川上から川下への価格転嫁が進む

21年6月の需要段階別指数（国内品＋輸入品）をみると、素原材料が前年比49.8%（5月：同46.4%）、中間財が前年比8.9%（5月：同8.6%）、最終財が前年比2.8%（5月：同2.8%）となり、すべての需要段階で前月に続き高い伸びとなった。

前年（20年）同月に新型コロナウイルス感染拡大によって大きく落ち込んだ反動で上振れしやすくなっているものの、前々年（19年）6月と比較しても、素原材料、中間財、最終財は10.3%、3.5%、0.3%と、すべての需要段階でコロナ前の水準を上回っており、川上から川下への価格転嫁が緩やかに進んでいる。

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。

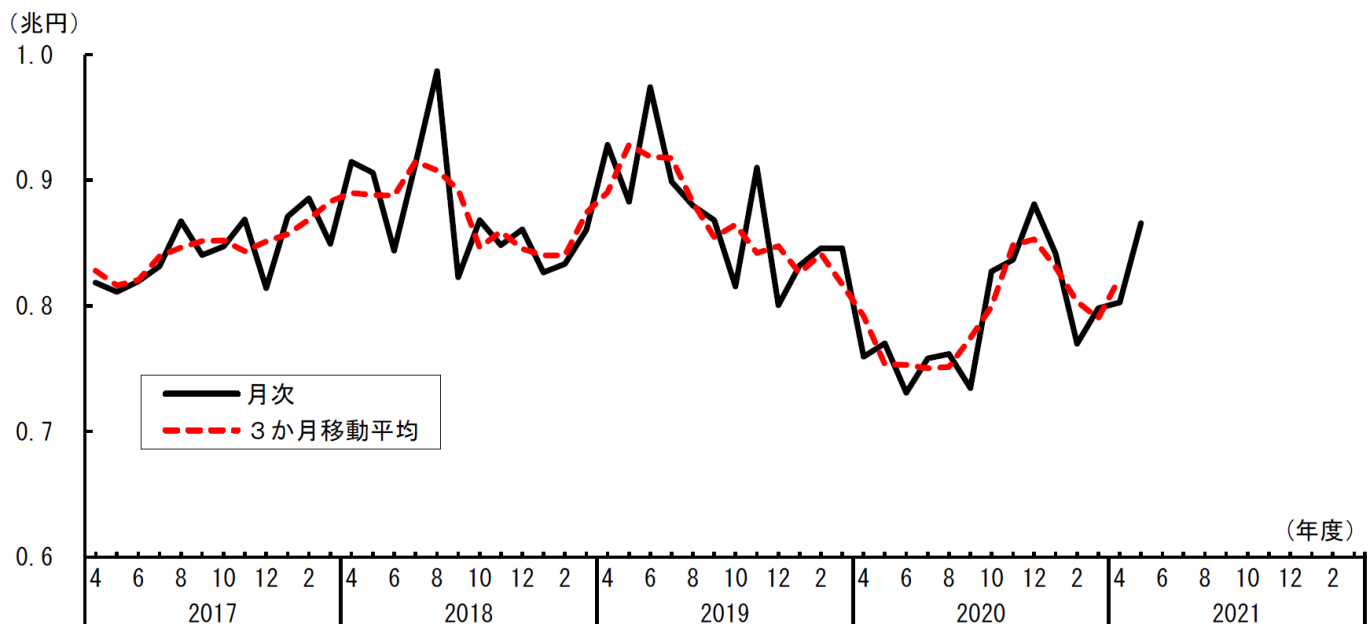
機械受注統計調査報告 (令和3年5月実績)

内閣府 2021年7月12日公表

2021(令和3)年5月の機械受注実績

機械受注は、持ち直しの動きに足踏みがみられる

民需(船舶・電力を除く)



- (備考) 1. 四半期(月平均)は季節調整済みの月平均値を期央月の位置に表示(例えば7~9月の月平均値は8月の位置に表示)。
2. 「2021年4~6月(見通し)」の計数は、「見通し調査(2021年3月末時点)」の季節調整値を3で割った数値。

1 需要者別受注動向(季節調整値)

最近の機械受注の動向を前月比でみると、受注総額は、4月18.2%増の後、5月は9.8%増となった。需要者別にみると、民需は、4月3.7%増の後、5月は8.5%増となった。

このうち、民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、4月0.6%増の後、5月は7.8%増となった。内訳をみると製造業が2.8%増、非製造業(船舶・電力を除く)が10.0%増であった。一方、官公需は、4月2.7%減の後、5月は防衛省で減少したものの、国家公務、地方公務等で増加したことから、3.1%増となった。

また、外需は、4月46.2%増の後、5月は船舶、原動機等で減少したものの、電子・通信機械、産業機械等で増加したことから、11.4%増となった。

なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、4月8.4%増の後、5月は道路車両、原動機で減少したものの、産業機械、工作機械等で増加したことから、2.8%増となった。

対前月(期)比

(単位:%)

| 期・月 需要者 | 2020年 (令和2年) | | | 2021年 (令和3年) | | 2021年 (令和3年) | | | |
|------------------------|-----------------|------------|--------------|-----------------|-------------|-----------------|----------|----------|----------|
| | 4-6月 実績 | 7-9月 実績 | 10-12月 実績 | 1-3月 実績 | 4-6月 見通し | 2月 実績 | 3月 実績 | 4月 実績 | 5月 実績 |
| 受注総額 | △14.4 | 5.9 | 11.7 | 9.7 | 2.6 | 26.4 | △30.0 | 18.2 | 9.8 |
| 民需 | △9.3 | 2.0 | 6.1 | △7.4 | 11.4 | △12.0 | 2.7 | 3.7 | 8.5 |
| //(船舶・電力を除く) | △10.4 | △0.3 | 12.9 | △5.3 | 2.5 | △8.5 | 3.7 | 0.6 | 7.8 |
| 製造業 | △12.9 | 3.1 | 11.4 | △2.2 | 7.0 | △5.5 | △0.1 | 10.9 | 2.8 |
| 非製造業(除船・電) | △8.5 | △2.2 | 15.5 | △9.2 | 2.7 | △10.9 | 9.5 | △11.0 | 10.0 |
| 官公需 | 1.7 | △10.7 | 1.8 | △10.8 | △3.6 | 17.0 | 2.7 | △2.7 | 3.1 |
| 外需 | △26.0 | 23.2 | 19.7 | 31.4 | 2.9 | 76.2 | △53.9 | 46.2 | 11.4 |
| 代理店 | △13.0 | 2.0 | 3.3 | 2.4 | △3.5 | △7.5 | 3.2 | 8.4 | 2.8 |
| 民需(船舶電力を除く) 3か月移動平均 | - | - | - | - | - | △3.3 | △1.6 | 4.0 | - |

- (備考) 1. 季節調整値による。季節調整系列は個別に季節調整を行っているため、需要者別内訳の合計は全体の季節調整値とは一致しない。
2. △印は減少を示す。
3. 見通しは2021年3月末時点の調査。

2 民需の業種別受注動向(季節調整値)

製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、4月10.9%増の後、5月は2.8%増となった。5月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは17業種中、繊維工業(57.4%増)、造船業(53.1%増)等の9業種で、非鉄金属(62.5%減)、窯業・土石製品(24.7%減)等の8業種は減少となった。

一方、非製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、4月1.1%減の後、5月は3.7%増となった。

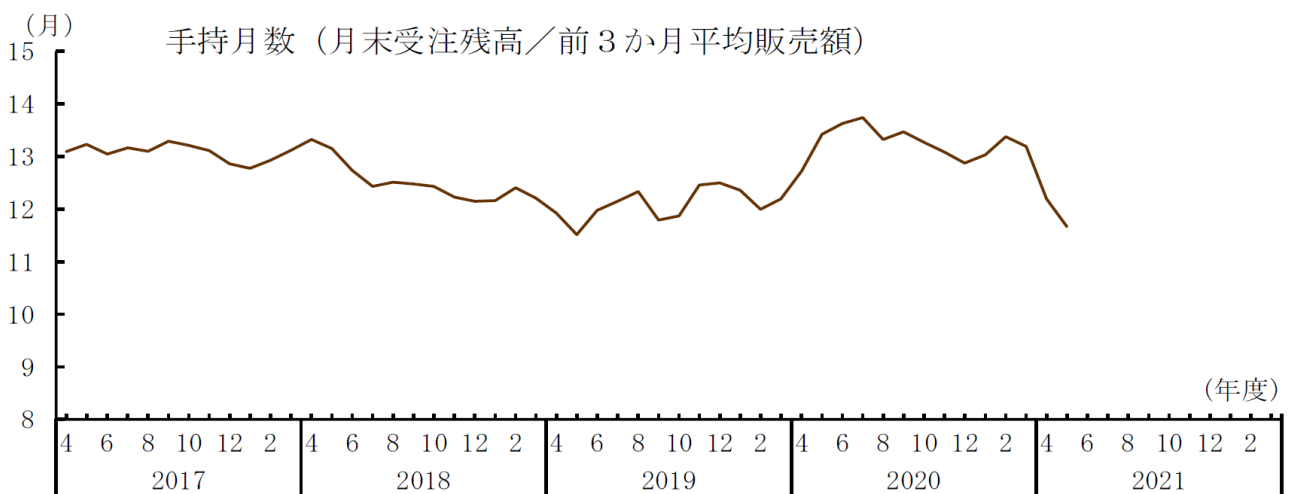
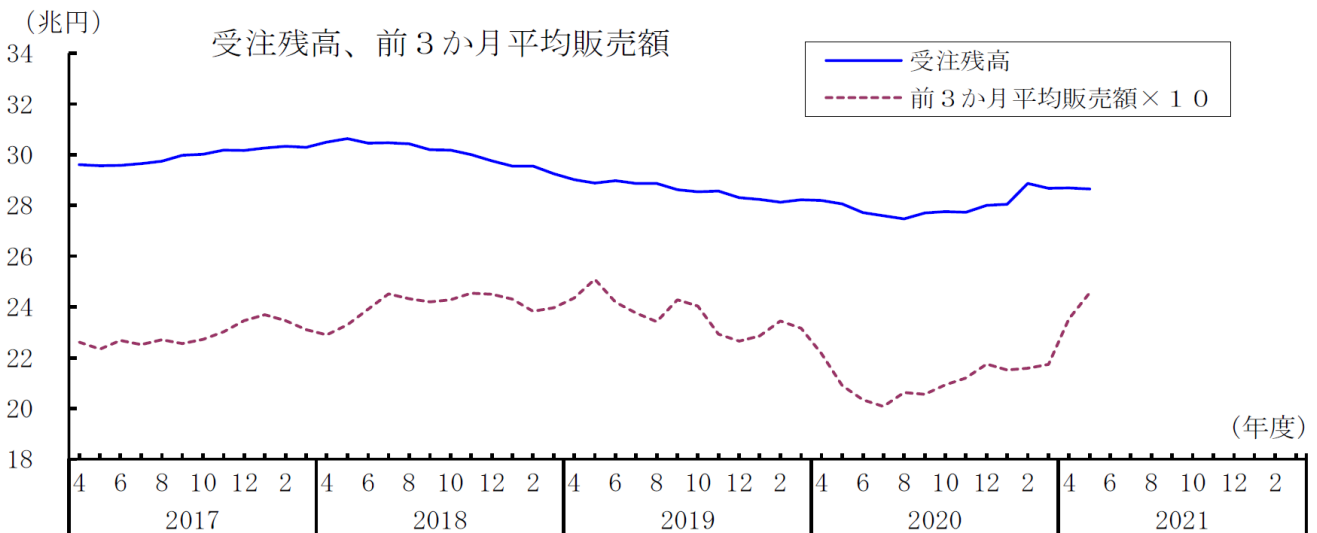
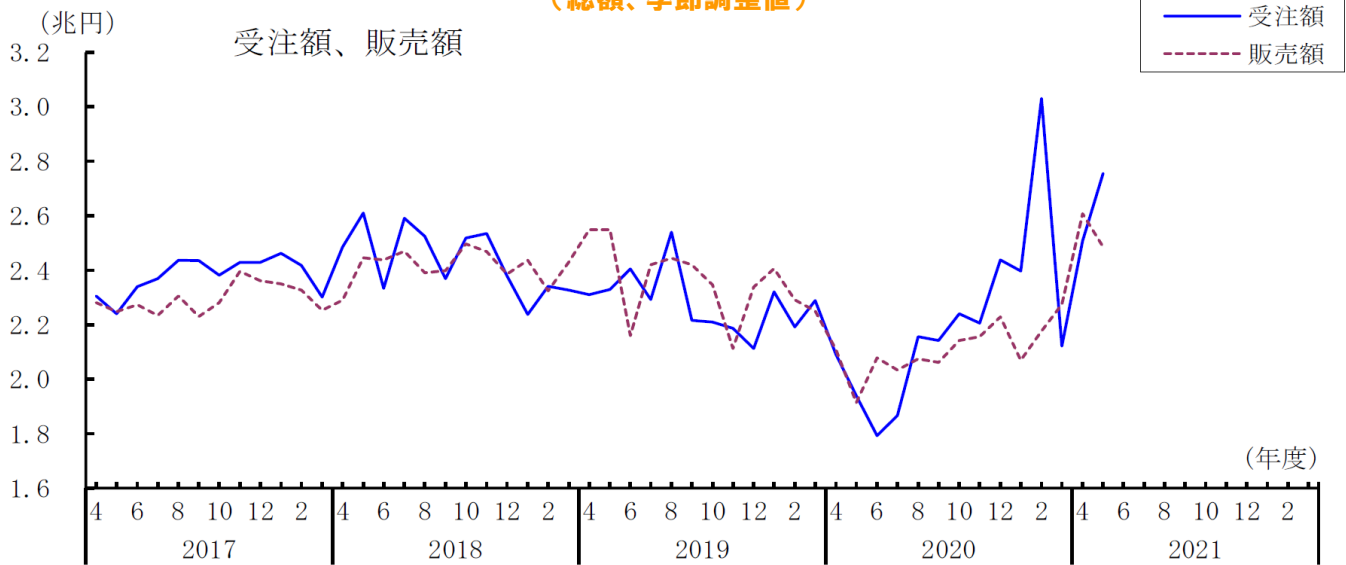
5月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは12業種中、通信業(36.7%増)、不動産業(9.9%増)等の5業種で、電力業(30.0%減)、鉱業・採石業・砂利採取業(27.1%減)等の7業種は減少となった。

3 販売額、受注残高、手持月数(季節調整値)

5月の販売額は2兆4,858億円(前月比4.7%減)で、前3か月平均販売額は2兆4,561億円(同4.4%増)となり、受注残高は28兆6,498億円(同0.2%減)となった。

この結果、手持月数は11.7か月となり、前月差で0.5か月減少した。

受注額、販売額、受注残高、手持月数
(総額、季節調整値)



機械受注統計調査報告(令和3年5月実績)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

人と組織を変える

組織開発 のポイント

1. 組織開発の必要性と課題
2. 組織開発のアプローチ手法
3. 中小企業における組織変革のポイント
4. 人材開発によって組織活性化に成功した事例



参考文献

「組織変革のマネジメント」(松田陽一著 中央経済社) 「組織開発の探求」(中原淳、中村和彦著 ダイヤモンド社) 「マンガでやさしくわかる組織開発」(中村和彦著 日本能率協会マネジメントセンター) 「中小機構」ホームページ

1

企業経営情報レポート

組織開発の必要性と課題

中小企業を取り巻く環境は厳しさを増しており、このような環境変化の下で企業を成長・発展させることは容易なことではありません。環境変化に対応し、自社を成長、発展させながら組織力を向上させるためには、大胆な組織変革が求められています。

本レポートでは、組織を変革させるための組織開発の進め方について解説いたします。

■ 組織開発の目的

組織開発が注目を集めるようになったのは、先行きが不透明な中で中小企業がさまざまな問題に対処していくためには、閉鎖的な組織から脱することのできる組織へ変革していかなければならないという認識が高まってきたことにあります。組織開発論の第一人者であるウォリックは、組織開発の目的として、「組織の自己革新力を養う」ことを挙げています。環境変化に適応し続け、生き残りを図るためには、自己変革に取り組み続ける力が必要とされています。

■ 組織開発の定義

ウォリックは、組織開発を、「組織の健全さ、効果性、自己革新力を高めるために組織を理解し、発展させ、変革させていく計画的で協働的な過程である」と定義づけています。

つまり、組織開発はその過程において、組織が持つ潜在的な力を引き出す機能を持っており、人と人の関係性の変化や相互作用によって変革させていくという考え方です。

したがって、組織開発においては、まずは上司と部下、部署間などの人の関係性に問題があると捉え、その関係性の改善を図ります。

■ 組織開発の定義

組織の健全さ、効果性、自己革新力を高めるために組織を理解し、発展させ、変革させていく計画的で協働的な過程である

■ 環境変化のスピードに対応するために急がれる組織開発

企業が掲げる経営ビジョンを実現するためには、組織開発が必要であるといわれています。

それを裏づけるように、組織が活性化している中小企業の多くは、経営者や幹部社員ばかりが目立つのではなく、組織として最大の力が引き出されています。経営環境変化のスピードに対応するためには、個人プレーで業務を遂行するのではなく、社員一人ひとりが高いモチベーションを持ち、全員で同じ目標に向かっていく組織になっていることが必要です。

そのためには、常に情報や課題を共有し、組織全体の力を結集しなければなりません。

2

企業経営情報レポート

組織開発のアプローチ手法

■ 組織開発における4つのアプローチ手法

組織開発を図るために、以下の4つのアプローチを紹介します。
規模別に取り組みべきアプローチ方法は異なります。

■ 組織開発における4つのアプローチ

①ヒューマンプロセス的 ②人材マネジメント的 ③技術・構造的 ④戦略的

(1) ヒューマンプロセス(人の内面)へのアプローチ

社員数20名前後の小規模企業は、社員一人ひとりが果たすべき役割は大変重要となります。一人でも違った価値観を持っていたり、貢献意欲が低いと組織はまとまりません。社員一人ひとりの考え方を知るためにも、まず意識調査や社長自らが面談を行い、自社への貢献意欲や仕事のモチベーションを確かめます。社員間でそれらの内面の部分に差異が見られた場合には、チーム力を結集することを訴求するチームビルディング研修の実施などがが必要です。

(2) 人材マネジメントへのアプローチ

社員数が50名近くなると、個別に向き合う時間を確保することも難しくなっていきます。しかし、自社がさらに成長するためには社員育成は欠かせません。OJTなどの現場での指導のみならず、社員それぞれの役割に応じた階層別研修体系の構築、多様な人材を受け入れるための受け入れ体制の整備、さらには、社員のやる気を引き出す人事処遇制度づくりなど、人材育成の仕組みの構築が必要となります。

(3) 技術・構造面へのアプローチ

社員数が100名に近づくと、生産性向上が課題となってきます。現状の業務が職人肌のベテラン社員に依存するような属人的に業務が行われているものについては、業務効率化を図るため、非効率業務の削減、および業務プロセスを可視化(マニュアル作成など)させるなどにより生産性向上を図るための組織づくりを進めます。

(4) 戦略面へのアプローチ

社員数が100名を超える状況になると、組織を一つにまとめるのが一層難しくなります。この規模になると、社員一人ひとりへの個別指導には限界があります。したがって、自社の存在価値を再定義し、理念や行動指針を浸透することを目的としたCI(コーポレート・アイデンティティ)活動により良い組織文化の定着を図ることが必要となります。定着を図るために、自社の理念や行動指針をクレドカードとして社員に配布する方法も有効です。

3

企業経営情報レポート

中小企業における組織変革のポイント

■ 組織を変えたいメンバーが集まり、組織変革チームを結成

組織の中には、自社を良くしたいと考えている社員は少数派であることが多く、その状態では、変化を望まない現状維持派に押されてしまいがちです。人は変われと言われてもなかなか変わることができません。自社を良くしたいという取り組みについても、自身がそれに共感、納得しなければ、表面上では反対の姿勢を示さなくとも心の中では抵抗し、変わろうとしません。

職場、組織を変えるためには、変化への推進力を高める取り組みが必要です。

これには、推進派がばらばらになるのではなく、「組織変革プロジェクト」など、結集できるチームをつくるのが有効です。その際のポイントは2点です。

一つは同じ志を持つ社員がメンバーとなること。もう一つは、できるだけあらゆる部署からメンバーを集め、自社の中での小組織をつくることです。このようなチームが成功するために、メンバーとなるのにふさわしい人物像は、以下の通りです。絶対条件としては、メンバーに権限を有する人物を入れるか、もしくはチーム自体に権限が与えられることが必要です。

■ 組織変革チームメンバーにふさわしい人物像

- 現状に対して高い問題意識を持っている
- 自社および組織が良くなることを望んでいる
- 違うものの見方、考え方をもっている
- チームで仕事をするのが大切であると考えている
- 周りにすぐに同調しない
- 実行する権限を持っている

■ 組織変革成功のポイント①

問題意識の高いメンバーが集まり組織変革チームを結成する！

■ 個業から協働化組織へシフトする

今の仕事は、業務の専門化、効率化重視などにより分業化が進んでいる上にITの普及などにより個業化の傾向が進んでいます。今後は、働き方改革やテレワークが進むと一層その傾向が強くなると思われます。個業のメリットとしては、コミュニケーションの機会の削減により、コスト削減の効果はある程度期待できます。一方、デメリットは、チーム（組織）としての相乗効果が発揮されない、互いに関心が向かず信頼関係が構築されにくい、あるいはサポート体制が整わないなど、組織においてはデメリットのほうが大きいといえます。

個業化が浸透していると、仕事の仕方を変えることは難しいですが、これを協働型組織に変えるためには以下の取り組みが求められます。

4

企業経営情報レポート

人材開発によって組織活性化に成功した事例

■ プロジェクトを立ち上げ、社員のモチベーション向上につなげたA社

| | | |
|------------|-------------------|-----------|
| A社 会社概要 | 創業：1998年4月 | 資本金：50百万円 |
| | 売上高：25億円（2019年3月） | 従業員数：70人 |

ビルメンテナンス業のA社は、創業から20年ほど経過し、規模が拡大するにつれて職場の関係性が希薄になったことに起因する問題がいくつか生じていました。

そこで組織文化を見直し、魅力ある組織づくりを目指してプロジェクトを発足させて組織活性化に成果を上げた事例です。そのプロジェクトは、以下のように進められました。

(1) プロジェクトの立ち上げ

プロジェクトを進めるプロジェクトリーダーを公募により決定。キックオフミーティングでは、「社員自身、魅力があると感じることのできる会社組織とは？」をテーマに掲げて、目的の共有を図りました。

(2) ワークショップの実施

プロジェクトメンバー約10名が協働してファシリテーションを行う体制をつくり、ワークショップを実施。その流れは以下の通りです。

① キックオフ

ファシリテーターの紹介、ワークショップの目的、グラドルールの合意。



② チェックイン(メンバーの内面の確認)

参加者の状態を確認し、より深い相互理解のベースにするため、話し合いの始めと終わりに、全員が一言ずつ今の自分の状態、気持ちなどを発表。



③ ストーリーテリング(自社の歴史の振り返り)

経営者より創業からこれまでの歴史や印象的な出来事など、その時の経営者自身の思いとともに話していただき、その様子を動画に撮影。

ワークショップでは、この動画をプロジェクトメンバーに観てもらったうえでA社が今後、どのような会社を目指していくのかについて話し合いを実施。

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

管理職の過重労働の解決法

管理職の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. 733

【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。