

週刊WEB

企業経営

MAGA
ZINE

Vol.769 2022.4.12

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2022年4月1日号

日銀短観(3月調査)

～大企業製造業の景況感は7期ぶりに悪化、
資源高の価格転嫁は今後も続く見込み

経済・金融フラッシュ 2022年4月4日号

米雇用統計(22年3月)

～前月から雇用の伸びは鈍化も、
労働市場の堅調な回復持続を確認する結果

経営TOPICS

統計調査資料

第167回中小企業景況調査 (2022年1-3月期)

経営情報レポート

中小企業の人材定着、育成につなげる！ 人材教育のポイント

経営データベース

ジャンル:その他経営関連 > サブジャンル:経費削減
**経費削減に対する意識の持ち方
削減を検討すべき2つの費用**

発行:税理士法人KJグループ

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

ネット
ジャーナル

日銀短観(3月調査) ～大企業製造業の景況感は7期ぶりに悪化、 資源高の価格転嫁は今後も続く見込み

ニッセイ基礎研究所

1 3月短観では、資源高に伴う原材料価格高騰や自動車等での半導体不足・オミクロン株拡大による減産が下押し材料となり、大企業製造業の業況判断DIが14と前回12月調査から3ポイント下落した。

また、非製造業でも原材料価格の高騰に加えてオミクロン株拡大に伴う外出抑制が逆風となり、業況判断DIが弱含んだ。

景況感の悪化はそれぞれ7四半期ぶりとなる。

製造業、非製造業ともに7四半期ぶりに 景況感が悪化(大企業)



(注) シャドーは景気後退期間、21年12月調査以降は調査対象見直し後の新ベース
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

2 先行きの景況感は総じてさらなる悪化が示された。製造業では、先々の原材料価格高騰への懸念が強いうえ、インフレに伴う海外経済の減速や供給網の混乱に対する懸念も燃えているとみられる。

非製造業ではまん延防止等重点措置解除への期待が追い風となったものの、感染再拡大への警戒も燃えるうえ、製造業同様、原材料価格高騰への懸念が重荷となったとみられる。

3 2021年度の設備投資計画（全規模全産業）は、前年度比4.6%増と前回から下方修正された。コロナの感染再拡大や供給制約、原材料高による建設コストの増加などを受けて、設備投資を一旦見合わせたり、先送りしたりする動きが強まったとみられ、例年よりもかなり大きめの下方修正が入った。また、今回から新たに調査・公表された2022年度の設備投資計画（全規模全産業）は、2021年度見込み比で0.8%増となった。

例年3月調査の段階では前年割れとなる傾向が強いものの、昨年度3月調査に続いて、前年比で小幅なプラスの伸びが示された。企業収益の持ち直しが一定の追い風になっている一方で、2021年度からの先送り分が計上されたことで嵩上げされた面もあると推測される。

事業環境の先行き不透明感も強いことから、企業の設備投資マインドが大きく改善しているわけではないとみられる。

4 今回注目された仕入価格判断DIは大幅に上昇し、販売価格判断DIの上昇幅を上回った。この結果、企業の足元の採算は悪化している。さらに、今後も仕入れ価格の高止まりが続くことが想定されるため、販売価格の引き上げを続けるとの見通しが示されている。

「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「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

ネット
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

米雇用統計(22年3月) ～前月から雇用の伸びは鈍化も、 労働市場の堅調な回復持続を確認する結果

1 結果の概要:雇用者数は市場予想を下回るものの、失業率は予想を上回る改善

4月1日、米国労働統計局(BLS)は3月の雇用統計を発表した。

非農業部門雇用者数は、前月対比で+43.1万人の増加(注1)(前月改定値:+75.0万人)と、+67.8万人から上方修正された前月を下回ったほか、市場予想の+49.0万人(Bloomberg集計の中央値、以下同様)も小幅に下回った。

(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。

2 結果の評価:雇用の伸びは鈍化も、労働市場の堅調な回復持続を確認する結果

3月の非農業部門雇用者数(前月比)は市場予想を▲5.9万人下回ったものの、2月分が+7.2万人上方修正されたことなどを考慮するとほぼ市場予想に沿う結果と言えよう。

一方、3月は前月から雇用の伸びは鈍化したものの、22年の月間平均雇用増加ペースは+56.2万人と1950年の統計開始以来最高となった21年の+56.2万人に一致しており、22年入り後も堅調な雇用回復が持続している。

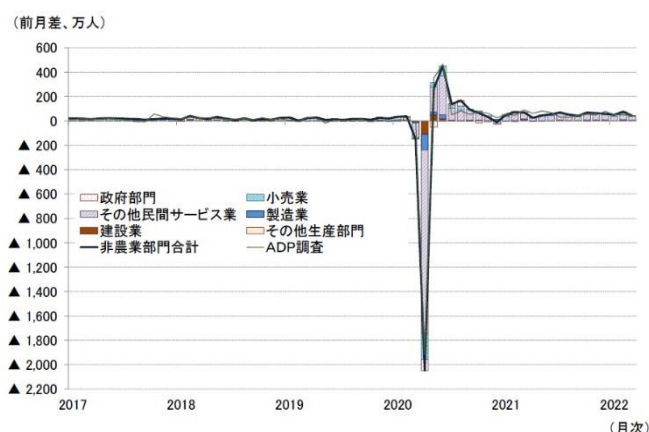
3 事業所調査の詳細:

広範な分野で雇用の伸びが鈍化

事業所調査のうち、民間サービス部門は前月比+36.6万人(前月:+63.7万人)と前月から雇用の伸びが鈍化した。

民間サービス部門の中では、専門・ビジネスサービスが前月比+10.2万人(前月:+10.5万人)とほぼ前月並みの伸びを維持したほか、娯楽・宿泊業が+11.2万人(前月:+15.4万人)と前月からは鈍化したものの、堅調な伸びを維持した。

非農業部門雇用者数の増減(業種別)



(資料) BLS よりニッセイ基礎研究所作成

4 家計調査の詳細:労働参加率が6ヵ月連続で回復

家計調査のうち、3月の労働力人口は前月対比で+41.8万人(前月:+30.4万人)と前月から伸びが加速した。

内訳を見ると、失業者数が▲31.8万人(前月:▲24.3万人)とマイナス幅が拡大したものの、就業者数が+73.6万人(前月:+54.8万人)と失業者数の減少幅を大幅に上回る増加となり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。

第167回中小企業景況調査 (2022年1-3月期)

2022年3月30日公表 調査機関:独立行政法人 中小企業基盤整備機構

調査結果のポイント

中小企業の業況判断DIは、2期ぶりに低下した。

① 2022年1-3月期の全産業の業況判断DIは、▲26.6（前期差 3.3 ポイント減）となり、2期ぶりに低下した。

② 製造業の業況判断DIは、▲17.6（前期差 2.1 ポイント増）となり、3期ぶりに上昇した。業種別に見ると、印刷、電気・情報通信機械器具・電子部品、繊維工業など7業種で上昇し、化学、パルプ・紙・紙加工品、家具・装備品など7業種で低下した。

（参考）調査対象企業のコメント（例）

・輸出向けは引き合い、発注は活発になってきたが、国内アパレル向けは低調。技能実習生の入国遅れにより深刻な人材不足となっている。[繊維工業 石川]

③ 非製造業の業況判断DIは、▲29.6（前期差 5.0 ポイント減）となり、2期ぶりに低下した。産業別に見ると、卸売業で上昇し、サービス業、小売業、建設業で低下した。

（参考）調査対象企業のコメント（例）

・全体としては回復途上にあると思うが、今後もコロナウイルスの感染状況により、大きく左右される展開が続く。原材料や商品の不足は続いており、インフレの加速や地政学リスクなども懸念され、今後の見通しは不透明。[卸売業 大阪]

④ 全産業の長期資金借入難易度DIは、▲6.5（前期差 0.5 ポイント減）と2期ぶりに低下し、短期資金借入難易度DIは、▲4.4（前期差 0.3 ポイント減）と2期ぶりに低下した。

＜トピックス①＞

全産業の原材料・商品仕入単価DI（前年同期比）は、54.8（前期差 5.7 ポイント増）と7期連続して上昇した。産業別に見ると、卸売業、小売業、製造業、建設業、サービス業のすべての産業で上昇した。

（参考）調査対象企業のコメント（例）

・飲料も宅配であるため、3月以降需要が見込まれると期待しているが、長引くコロナ禍で不安である。またウクライナ情勢による、ガソリン価格の上昇で、配達経費の増加が発生してきている。[小売業 鹿児島]

＜トピックス②＞

全産業の従業員数過不足DI（今期の水準）は、▲16.0（前期差 1.4 ポイント増）と4期ぶりに上昇し不足感が弱まった。

産業別に見ると、サービス業、建設業、小売業、卸売業で上昇し、製造業で低下した。

（参考）調査対象企業のコメント（例）

・まん延防止等重点措置にて営業中止。コロナ禍において全ての業務に支障が出ている。飲食店時短要請協力金、雇用調整助成金で凌いでいるが、今後の不安は拭い切れないのが現状である。[飲食店 三重]

注）DIは特に断りがない場合は前期比（季節調整値）による。

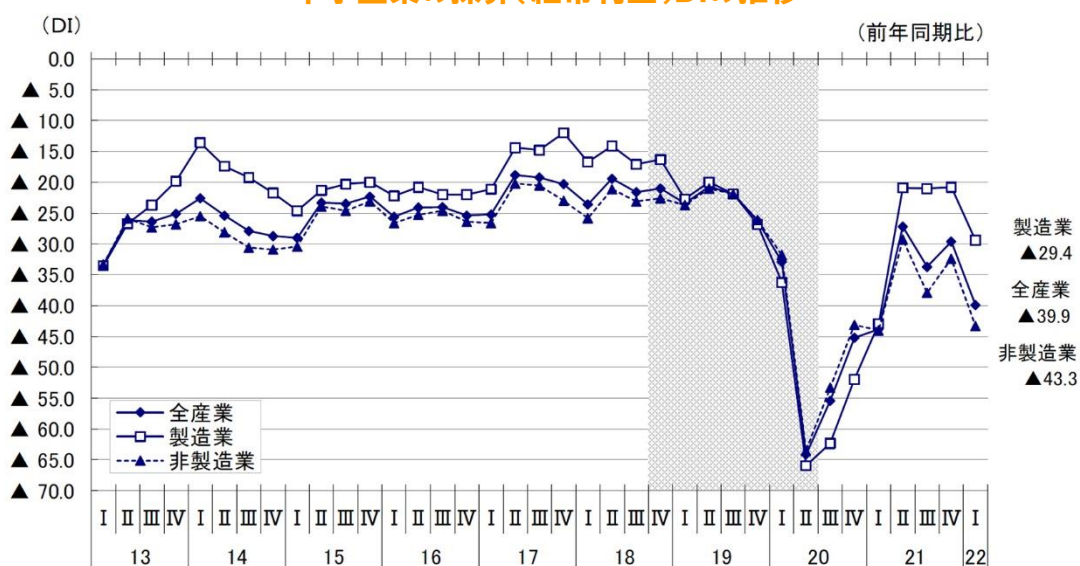
2. 売上額DI

全産業の売上額DIは、(前期▲18.5→) ▲23.5(前期差 5.0 ポイント減)と2期ぶりにマイナス幅が拡大した。産業別に見ると、製造業で(前期▲16.0→) ▲13.6(前期差 2.4 ポイント増)と3期ぶりにマイナス幅が縮小した。一方、非製造業で(前期▲19.2→) ▲26.4(前期差 7.2 ポイント減)と2期ぶりにマイナス幅が拡大した。

3. 採算(経常利益)DI

全産業の採算
(経常利益)DI
(「好転」-「悪化」、
前年同期比)は、
(前期▲29.6→)
▲39.9(前期差
10.3 ポイント減)
と2期ぶりにマイ
ナス幅が拡大した。
産業別に見ると、
製造業で(前期
▲20.8→)▲29.4

中小企業の採算(経常利益)DIの推移



(前期差 8.6 ポイント減)と2期ぶりにマイナス幅が拡大し、非製造業で(前期▲32.4→) ▲43.3(前期差 10.9 ポイント減)と2期ぶりにマイナス幅が拡大した。

4. 資金繰りDI

全産業の資金繰りDIは、(前期▲19.4→) ▲19.9(前期差 0.5 ポイント減)と2期ぶりにマイナス幅が拡大した。産業別に見ると、製造業で(前期▲16.9→) ▲15.3(前期差 1.6 ポイント増)と3期ぶりにマイナス幅が縮小した。一方、非製造業で(前期▲20.2→) ▲21.6(前期差 1.4 ポイント減)と2期ぶりにマイナス幅が拡大した。

5. 借入難易度DI

全産業の長期資金借入難易度DIは、(前期▲6.0→) ▲6.5(前期差 0.5 ポイント減)と2期ぶりにマイナス幅が拡大し、全産業の短期資金借入難易度DIは、(前期▲4.1→) ▲4.4(前期差 0.3 ポイント減)と2期ぶりにマイナス幅が拡大した。

第167回中小企業景況調査(2022年1-3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。

経営情報
レポート
要約版

人 事

中小企業の人材定着、育成につなげる！

人材教育の ポイント

1. 社員の定着や育成に向けた課題
2. 定着の効果がある「オン・ボーディング」
3. 早期戦力化を図る社員教育の方法
4. 社員の定着や育成につなげた取り組み事例



参考文献

『人材確保に「効く」事例集』（厚生労働省） 『若者が定着する職場づくり取組事例集』（厚生労働省）
『人材の定着を促す中小企業の取り組み』（日本政策金融公庫 総合研究所）
『中小企業のためのキラリ人材活用・事例集』（株式会社 日本マンパワー）

1

企業経営情報レポート

社員の定着や育成に向けた課題

人口減少等により労働力不足が顕著になっている中小企業の人材市場において、社員をいかに定着させ、早期戦力化することは中小企業にとって大きな課題となっています。

中小企業の中には、新入社員へのサポート体制や育成が不十分なために、短期間勤務ただけで退職してしまうなど、定着および育成につなげていない企業もみられます。

しかし、職場環境が十分に整っていれば、社員にとっては働きやすく、かつ働きがいのある職場となり、定着にもつながると考えられます。

本レポートでは、新入社員の定着や育成への取り組みに着目し、自社における取り組みポイントについて解説しますので、自社の人材マネジメントの参考になれば幸いです。

■ 新入社員の離職を招く要因

新入社員が早期離職してしまうことに悩んでいる企業の中には、採用担当者が一生懸命に採用活動をして社員が入社しても、配属後は現場任せにし、その現場では業務が忙しくて新入社員の受け入れに気を遣ってられないというケースがあります。

このようなケースでは、新入社員に対する教育研修もおろそかで、新入社員は「現場で自分は歓迎されていない」「受け入れられていない」と感じ、早期離職を招いてしまいます。

■ 新入社員の離職を招く要因

- | |
|------------------------------|
| ①入社後のフォロー体制が不十分である |
| ②新入社員と会社側に業務内容のミスマッチがある |
| ③将来のキャリアパスを示せていない |
| ④社員のモチベーション向上につながる仕組みが不十分である |
| ⑤教育研修の機会が十分に与えられていない |
| ⑥業務が標準化されておらず新入社員の混乱を招いている |

自社でこのような事象が見られる場合には、早期に対応することが必要です。以降で取り組むべき課題を紹介します。

■ 定着につながる3つの課題

(1)社員が将来展望を持てるキャリアパスを設計する

社員自身は、会社の中で自分がこれだけ頑張れば、将来のポストや賃金等がこのように上がるだろうというキャリアパスをイメージし、それによって働きがいを感じ、やる気を出すことが多いです。このため、全社員に対してキャリアパスを明確に提示して将来展望を与えることが、定着を促進する一つの決め手となります。

2

企業経営情報レポート

定着の効果がある「オン・ボーディング」

■ 人材育成における「オン・ボード」(on-board)の意味

人材確保が厳しくなっている環境において、新たに採用した社員の定着と戦力化を図るプロセスとして「オン・ボーディング」(on-boarding)が注目されています。語源の「オン・ボード」(on-board)とは、船や飛行機に乗っているという意味で使われています。

会社という乗り物に加わった新しい乗組員を、組織の文化やルール、仕事の進め方などにいち早くなじませ、パフォーマンスを引き出すための教育・訓練プログラムをオン・ボーディング・プログラムといいます。このプログラムは、新卒社員だけでなく、中途入社した社員を含めて、新メンバーと既存メンバーとの統合を図るとというのが特徴です。

雇用の流動性が高く、新入社員を通年採用している外資系企業で取り入れられている人材開発手法ですが、近年では日本の企業も通年採用しているところが増えており、最近ではメルカリなどのベンチャー企業でも採用されています。

■ 採用した社員が辞めてしまう5つのハードル

新入社員が十分なパフォーマンスを発揮できるようになるためには概ね6か月程度かかると言われています。また、入社後3か月程度で適切な研修を行わなければ、その後の定着にも影響を及ぼすとも言われています。

これらの期間を乗り越え、新入社員の定着につなげるためには5つのハードルがあります。

■ 新入社員の定着につなげる5つのハードル

- | | | |
|------------------------|---------------|-----------------|
| ① 受け入れ準備を整える | ② サポート体制を構築 | ③ 期待値とのギャップをなくす |
| ④ 学びの機会(OJT、off-JT)を提供 | ⑤ 成功体験の機会をつくる | |

① 受け入れ準備を整える

入社初日までに新たなメンバーの受け入れ体制を整えて迎え入れると、新入社員の3か月以内のパフォーマンスが30%上がるというデータがあります。新入社員を受け入れる組織、プリセプターなどの指導者、およびリーダーがしっかりと準備をしていることが必要です。

② サポート体制を構築

新しいメンバーを受け入れた際に、社員全体でサポートしようという姿勢が重要です。

自分の部署だけでなく、他部署のメンバーも新入社員に関心を持ち、どのような性格の持ち主なのか、どのようなことに興味があるのかなど気軽に話せる話題で話しかけるのが有効です。

3

企業経営情報レポート

早期戦力化を図る社員教育の方法

■ 自身でテーマを見つける

特定の分野を極めようとする場合には、相当な時間がかかります。ただし、単に時間を費やせばよいというわけでもありません。

効果的に学習効果を上げるためには、以下の要件を満たす必要があります。

これらの項目が示すように、その道の一流になるために努力するのは本人ですが、自社における教育面（OJT体制の整備など）のバックアップが必要です。

■ 学習効果を上げる方法

- その分野（部門）に精通した上司のもとで実践力を学ぶ
- 挑戦目標を掲げ、その目標達成に挑み続ける
- 自分の弱点に気づき、弱点克服に焦点を当てた学習を続ける
- 都度、上司からフィードバックを受ける

イノベーションを生み出すためには、社員自身がキャリアアップテーマを決める場を設定することも必要です。

■ 自由な発想を持てる場をつくる

企業が革新するためには、これまでの既成概念を取り払うことも必要です。そのためには新しいアイデアを考えることが出発点となります。社員に新しいアイデアを求めるためには、自分がやりたいと思ったことをできる土壌をつくることです。主体性はイノベーションに向けた創意工夫を生み出します。社員が仕事の楽しさを味わうためには、達成の見通しが立つ活動にチャレンジさせることが欠かせません。目標が明確になり、達成状況に関するフィードバックや反応が適宜得られることも大切です。

新しい商品やサービスを生み出したり、コスト削減などの生産性を高めるためには、挑戦しがいのある目標達成に向けて社員が没頭できる職場づくりが必要です。

ある社員研修で、業務改善効果を競い合うロールプレイを行ったという例があります。

このロールプレイでは、参加者が競合会社の社員役に分かれて、担当業務を無作為に割り振り、いかに受注した商品を納期どおりに、ミス無く顧客へ届けることができるかを競い合います。日頃、あまり会議では自分の意見を言わない社員もロールプレイを通じて意見を積極的に出していたというケースがあります。このように自由な発想で意見を言いやすい場をつくることで、社員自身も仕事に対する意欲が高まり、仕事の質が高まることが期待できます。

4

企業経営情報レポート

社員の定着や育成につなげた取り組み事例

■ 教育研修体系や働きやすい環境を整備し定着率が向上したA社

独立系ITサービス会社であるA社（創業 1971 年、職員数約 900 名）は、多くの社員が顧客企業に常駐してシステム開発を担っています。

IT技術の進歩が早いことや、社員の勤務先がばらばらになっているために、全社一体となった教育研修体制の整備や定着に向けた労務管理面の改善が必要となっていました。

これらの課題への対応策によって、若手社員の定着率が向上し、例年 40～50 名程度を採用していますが、入社後3年以内の離職は3～4名程度に収まっています。

また、職場環境改善への取り組みも行った結果、メンタルヘルスを要因とした休職も大幅に減少しました。

■ A社の取り組み内容

実施項目	具体的内容
①6 か月間の 新入社員研修	新入社員研修期間を2か月から6か月に延長し、新入社員同士の一体感の醸成やビジネスマナー、基本的なITスキルをじっくりと学ぶことが可能となった。
②入社2年目以降の フォローアップ研修	入社2年目から4年目までの社員を対象に年1回のフォローアップ研修を実施。自身のキャリアの振り返りや、今後の目標設定を行っている。中堅社員の近況の把握やリーダー候補者に発掘にも役立っている。
③スキルアップ支援	IT業界の技術進歩が早く、若手社員から中堅社員を対象とした集合研修や役職別研修、外部セミナーに参加。 e-ラーニング受講料補助、資格取得支援奨励金支給、および技能手当の支給を行っている。
④職場風土改善	従業員満足度調査やストレスチェックを毎年実施し、職場環境における問題の早期発見に努めている。
⑤長時間労働対策	法定時間外の労働時間が月30時間を超えた社員に対して看護師が訪問して、職場環境や健康状態について把握するための面談を行っている。

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:その他経営関連 > サブジャンル:経費削減

経費削減に対する意識の持ち方

全従業員に経費削減の意識を浸透させることができるでしょうか？

(1) 全社で取り組むという意識を持つ

経費削減には、様々な方法がありますが、大きく分けると「仕入」、「一般管理費」、「人件費」、「業務管理」、「金融費用」、「節税」などに分けることができます。

常に着目する費用

●仕入	●一般管理費	●人件費
●業務管理	●金融費用	●節税 など

これらは、決して、経営者のみでできるものではありません。経費削減を実現するためには、全社が一丸となって取り組まなければなりません。社員に経費削減の意識を持たせることが必要なのです。会社を継続していくためには、利益を得ることが必要です。

社員の中には、自分さえよければ会社の利益は関係ないという意識を持ち、紙の無駄遣いや事務用品の紛失・過剰要求する者が現れることもあります。これら経費削減の意識が乏しい社員による行為の積み重ねが、経費の無駄を招くこととなります。これらの行為を防止するためには、社員に経費について常に高い意識を持たせる必要があります。

(2) 経費削減に対する意識をどのように持たせるか

最近では、経費削減というと、真っ先に人件費の削減に着手しようとする会社が多く見られます。しかし、経費削減を全社一体的に行なうことを考えると、人件費を削減された社員に経費削減の意識をさらに高めるようにといっても、モチベーションを高めることは難しくなります。

人件費が削減されたことにより、モチベーションが低下してしまい、その影響で売上が低下してしまうようであれば、その経費削減は成功したとは言えません。

(3) ルールを決め経費削減につなげる

経費削減を実現するための重要な要素として、継続性が挙げられます。本来、経費削減に関しては、1回ぐらいうまくいくことは少ない、ということを理解し、継続して経費削減に取り組まなければなりません。経費削減は、細かな積み重ねであり、1つひとつの取組みを着実に行うことで、その結果として利益に貢献します。

例えば、冬季の暖房の温度設定を個人の感覚で温度調整してというような場合、一概には言えない部分もありますが、無駄な暖房費がかかっている可能性が高いといえます。

ジャンル:その他経営関連 > サブジャンル:経費削減

削減を検討すべき2つの費用

優先して削減すべき経費はどのようなものですか？

(1) 変動費と固定費

変動費の削減を行なうと生産性が向上し、売上金額が一定であったとしても、利益率（粗利）の向上に寄与します。固定費は、売上に関わらずかかる費用であり、その費用自体の削減は、即、利益に寄与します。

固定費については削減可能な費用と必要な費用に分解して、削減可能な費用については最大限削減できるよう検討を行います。

(2) 変動費の削減

変動費削減は、調達先の絞込み、物流コスト削減等により実現します。

外注部分の内製化による削減も、実現可能かどうか検討します。物流コストの削減は、共同倉庫の利用、共同配送、あるいは倉庫をカットして直送するなどによって実現します。

■変動費削減の具体例

- 外注部分を自社で取り込む
- 委託、消化仕入から完全買取仕入に変更し仕入原価を下げる
- 共同倉庫、共同配送化で物流コストを削減
- インターネット活用でより安価な部品・材料の調達
- 3社見積 1社受注を徹底し、仕入業者拡大と費用削減を図る

また、人的資源を有効に活用するためには、人員の適正配置を検討しなければなりません。

例えば、多くの部門が存在する企業であれば、業績の好調な部門で人手が足りないからといって、すぐに社員を募集するのではなく、業績の不調な部門から好調な部門へ人員を異動させるなどの方法を取り、人員の適正配置を行うべきです。

(3) 固定費の削減

ランニングコスト、施設維持管理コストなど、毎月一定額を支払っているものについては、必要な経費として削減しなくても良いコストのものもあります。

職場の中において、無駄な経費がないかどうか経費を洗い出し、必要経費と削減（または廃止）可能な経費を分類し、削減可能な経費については、出来るだけ早い段階で削減に着手します。

■固定費削減の具体例

- 旅費規程の見直し（日当、利用交通手段等）
- 社用車をリース車や自家用車借上げ方式へ切り替え
- 保守管理契約内容の見直し
- ミスコピーの裏紙活用
- 制服の廃止
- 会社契約の携帯電話を廃止し、個人への一定額料金補助方式へ変更