週刊WEB
企業経営マガジン
2018
591
9/11

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター　2018年9月7日号
ここに注目！ドル円相場
～円とドルのパワーバランスの行方

経済・金融フラッシュ　2018年9月3日号
法人企業統計18年4-6月期
～企業収益、設備投資ともに絶好調
4-6月期の成長率は上方修正へ

経営
TOPICS

統計調査資料
景気動向指数（平成30年7月分速報）

経営情報
レポート

同一労働同一賃金を実現する
賃金制度設計時のポイント

経営
データ
ベース

ジャンル：人事制度　サブジャンル：人事評価
評価対象期間
目標管理制度とは

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行：税理士法人　真下経営

Weekly エコノミスト・レター要旨　2018年9月7日号

ネット ジャーナル

ここに注目！ドル円相場
～円とドルのパワーバランスの行方

ニッセイ基礎研究所

1　5月以降、ドル円レートは110円付近で方向感のない推移を続けている。年内の主な注目材料を確認すると、海外発の材料では、FRBの利上げ、新興国からの資金流出、貿易摩擦、米中間選挙、国内発の材料では、自民党総裁選挙と企業の対外投資が挙げられる。

円とドルの名目実効レート

(資料)BIS "Effective exchange rate indices"のBroad indices(61ヶ国・地域) を基にニッセイ基礎研究所作成

2　なかでも最も不確実性が高いのが貿易摩擦だ。米中間には多額の貿易赤字や覇権争いがあるだけに、米政権の強硬姿勢は続きそうだ。2000億ドル分の対中関税も発動される可能性が高まっており、市場はたびたびリスク回避地合いになりそうだ。最近、リスク回避局面においてドルが円と同等に買われてきた背景には、米経済に対する市場の楽観があるが、貿易摩擦は米経済にとっても重荷となる。

今後も激化していくことになれば、楽観が後退し、リスク回避局面でドルよりも円が買われやすくなると考えられる。

3　また、今後は貿易問題を巡る日米間の緊張の高まりも予想される。今後はいよいよ日本に米政権の矛先が向かうことで、両国間の軋轢が表面化する事態が想定される。その場合、リスク回避の円買いが発生するだろう。また、米国が為替条項の導入を主張してくれば、日銀金融緩和が後退するとの思惑を通じて円高圧力が発生することになる。

4　これらの材料の展開次第で円とドルのパワーバランスは変化することになるが、メインシナリオとしては、今後はやや円安ドル高方向と見ている。米利上げ観測と日本企業による活発な対外投資が円安ドル高圧力となる。ただし、大幅な円安は想定しづらい。今後も新興国の資金流出や貿易摩擦の激化が予想され、たびたびリスク回避に伴う円高圧力が対ドルでも発生するためだ。年末時点で1ドル112円程度と予想している。

5　ただし、リスクバランスを考えると、円高リスクの方が高い。米政権が2000億ドル分に留まらず、全ての中国製品に制裁関税をかける方針を示したり、貿易摩擦の悪影響が想定以上に顕在化したりすれば、109円を下回る大幅な円高の進行も起こり得る。

「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。

経済・金融フラッシュ要旨　2018年9月3日号

ネット
ジャーナル

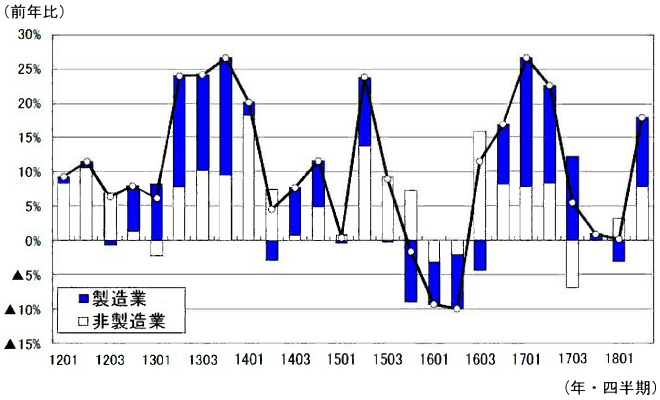
法人企業統計18年4-6月期
～企業収益、設備投資ともに絶好調
4-6月期の成長率は上方修正へ

ニッセイ基礎研究所

1 企業収益の伸びが急加速

財務省が９月３日に公表した法人企業統計によると、18 年 4-6 月期の全産業（金融業、保険業を除く、以下同じ）の経常利益は前年比 17.9%と 8 四半期連続の増加となり、18 年 1-3 月期の前年比 0.2%から伸びを大きく高めた。製造業が前年比 27.5%（1-3 月期：同▲8.5%）と 2 四半期ぶりの増益となったことに加え、非製造業が前年比 12.4%（1-3 月期：同 5.0%）と前期から増益幅が拡大した。

経常利益の推移



2 経常利益（季節調整値）は製造業、非製造業ともに過去最高水準を更新

季節調整済の経常利益は前期比 16.9%（1-3 月期：同 3.5%）と 2 四半期連続で増加し、2016 年 7-9 月期（同 15.8%）以来の 10%を超える高い伸びとなった。

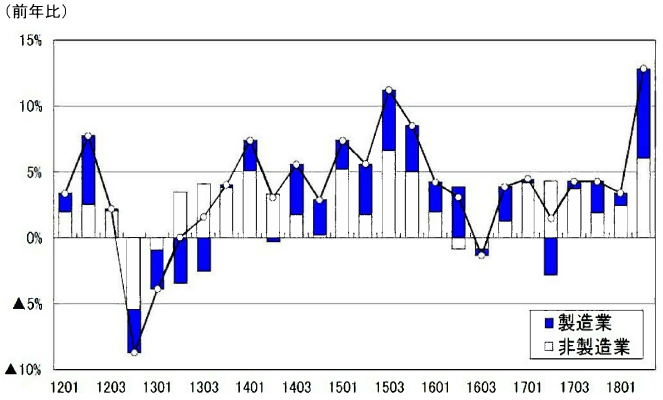
製造業が前期比 34.4%（1-3 月期：同 3.4%）と 2 四半期連続で増加し、非製造業が前期比 7.5%（1-3 月期：同 3.5%）と 3 四半期連続で増加した。

3 設備投資の回復が本格化

設備投資（ソフトウェアを含む）は前年比 12.8%（1-3 月期：同 3.4%）と 7 四半期連続で増加し、前期から伸びが大きく加速した。

製造業（1-3 月期：前年比 2.8%→4-6 月期：同 19.8%）、非製造業（1-3 月期：前年比 3.6%→4-6 月期：同 9.2%）ともに前期から伸びを大きく高めた。

設備投資（ｿﾌﾄｳｪｱを含む）の推移



（資料）ともに財務省「法人企業統計」

4 4-6 月期・GDP2 次速報は上方修正を予想

本日の法人企業統計の結果等を受けて、9/10 公表予定の 18 年 4-6 月期ＧＤＰ２次速報では、実質ＧＤＰが前期比 0.6%（前期比年率 2.5%）となり、1 次速報の前期比 0.5%（前期比年率 1.9%）から上方修正されると予測する。

設備投資は下方修正されるが、民間消費、民間在庫変動、公的固定資本形成の上方修正がその影響を上回るだろう。

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。

経営 TOPICS
統計調査資料
抜 粋

景気動向指数
（平成30年7月分速報）

内閣府　2018年9月7日公表

概　要

1　7月のCI（速報値・平成22（2010）年=100）は、先行指数：103.5、一致指数：116.3、遅行指数：117.7となった（注１）。

先行指数は、前月と比較して 1.1 ポイント下降し、２か月連続の下降となった。３か月後方移動平均は 0.80 ポイント下降し、４か月ぶりの下降となった。７か月後方移動平均は 0.45 ポイント下降し、２か月連続の下降となった。

一致指数は、前月と比較して 0.6 ポイント下降し、３ か月連続の下降となった。３か月後方移動平均は 0.40 ポイント下降し、４か月ぶりの下降となった。７か月後方移動平均は 0.38 ポイント下降し、２か月連続の下降となった。

遅行指数は、前月と比較して 0.2 ポイント下降し、２か月連続の下降となった。３か月後方移動平均は横ばいとなった。７か月後方移動平均は 0.02 ポイント下降し、20 か月ぶりの下降となった。

（注１）　公表日の３営業日前（平成 30(2018)年９月４日（火））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、改善を示している。

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

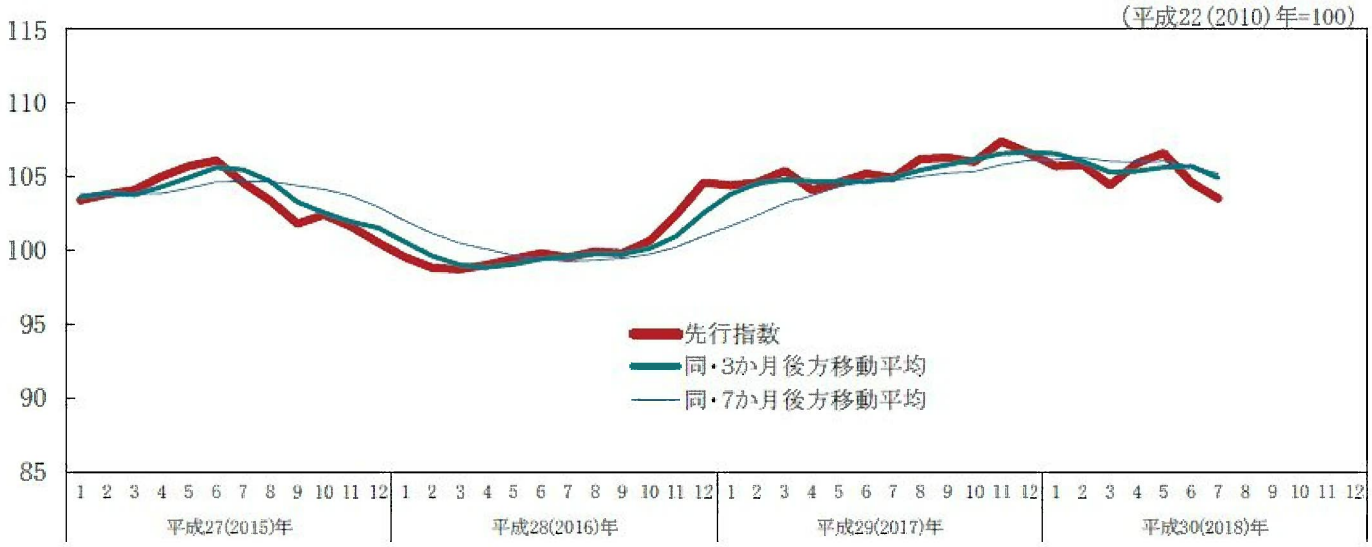
寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
C7　：商業販売額(卸売業)(前年同月比)	0.17	C3　：耐久消費財出荷指数	-0.60
		C2　：鉱工業用生産財出荷指数	-0.14
		C5　：投資財出荷指数(除輸送機械)	-0.04
		C6　：商業販売額(小売業)(前年同月比)	-0.03
		C9　：有効求人倍率(除学卒)	-0.03
		C1　：生産指数(鉱工業)	-0.02
C8　：営業利益(全産業)	0.09		
C4　：所定外労働時間指数(調査産業計)	0.00		

「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



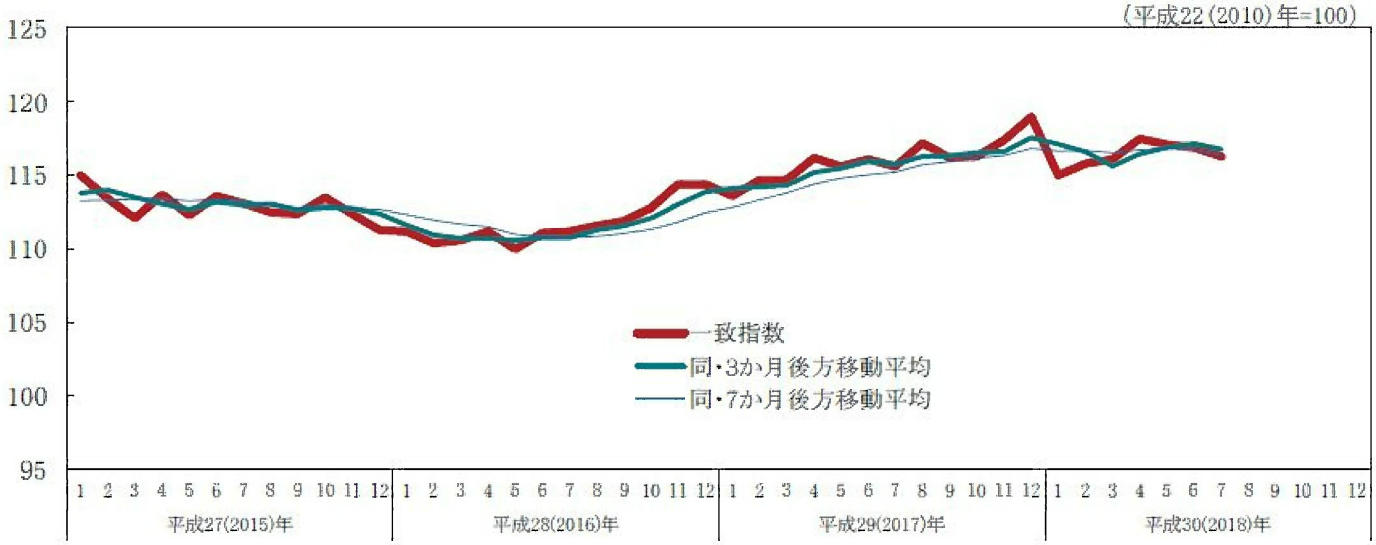
2 先行指数採用系列の寄与度

		平成30(2018)年 2月	3月	4月	5月	6月	7月
ＣＩ先行指数		105.8	104.4	105.9	106.6	104.6	103.5
	前月差(ポイント)	0.1	-1.4	1.5	0.7	-2.0	-1.1
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	-1.1	3.8	-7.1	1.3	0.0	2.3
	寄与度(逆サイクル)	0.11	-0.38	0.63	-0.12	0.01	-0.27
L2 鉱工業用生産財在庫率指数	前月差	0.8	3.1	0.1	0.0	3.7	0.3
	寄与度(逆サイクル)	-0.10	-0.39	0.00	0.02	-0.47	-0.02
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	3.6	2.6	0.4	-2.8	2.1	-2.0
	寄与度	0.40	0.27	-0.01	-0.42	0.22	-0.36
L4 実質機械受注(製造業)	前月比伸び率(%)	7.9	-17.6	22.7	1.1	-15.8	
	寄与度	0.23	-0.64	0.62	0.02	-0.58	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	4.5	-0.2	8.3	1.0	-8.9	4.9
	寄与度	0.29	-0.00	0.50	0.08	-0.56	0.38
L6 消費者態度指数	前月差	-0.6	0.4	-1.1	0.9	0.0	-0.6
	寄与度	-0.25	0.13	-0.41	0.34	-0.01	-0.28
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	0.5	-1.1	1.2	0.1	-0.7	-0.6
	寄与度	0.08	-0.25	0.21	0.00	-0.16	-0.17
L8 マネーストック(M2)(前年同月比)	前月差	-0.2	-0.1	0.1	0.0	-0.1	-0.1
	寄与度	-0.17	-0.09	0.08	0.00	-0.07	-0.09
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	-6.2	-2.8	1.2	2.7	-1.2	-1.9
	寄与度	-0.42	-0.21	0.03	0.11	-0.11	-0.17
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	0.01	-0.02	0.02	0.04	0.01	
	寄与度	-0.03	-0.05	-0.01	0.01	-0.02	
L11 中小企業売上げ見通しＤＩ	前月差	-2.0	1.0	-4.7	8.1	-5.1	-2.8
	寄与度	-0.13	0.06	-0.30	0.51	-0.33	-0.21
一致指数トレンド成分							
	寄与度	0.14	0.13	0.15	0.13	0.13	0.10
3か月後方移動平均		106.0	105.3	105.4	105.6	105.7	104.9
	前月差(ポイント)	-0.54	-0.73	0.07	0.26	0.07	-0.80
7か月後方移動平均		106.3	106.0	106.0	106.1	105.7	105.2
	前月差(ポイント)	0.13	-0.26	-0.06	0.09	-0.40	-0.45

(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、ＣＩ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 2月	3月	4月	5月	6月	7月
ＣＩ一致指数		115.8	116.1	117.5	117.1	116.9	116.3
	前月差(ポイント)	0.8	0.3	1.4	-0.4	-0.2	-0.6
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	2.0	1.4	0.5	-0.2	-1.8	-0.1
	寄与度	0.30	0.20	0.07	-0.03	-0.29	-0.02
C2 鉱工業用生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	3.0	1.1	0.7	-0.1	-0.2	-0.7
	寄与度	0.33	0.17	0.10	-0.02	-0.04	-0.14
C3 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	11.4	-0.6	7.3	-9.1	0.8	-6.0
	寄与度	0.44	-0.05	0.53	-0.48	0.06	-0.60
C4 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	1.8	-0.6	0.1	2.2	-0.3	
	寄与度	0.36	-0.13	0.02	0.41	-0.06	0.00
C5 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	-0.7	2.2	2.8	-3.3	-1.5	-0.3
	寄与度	-0.08	0.24	0.31	-0.37	-0.16	-0.04
C6 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	0.2	-0.7	0.5	-0.9	1.1	-0.2
	寄与度	0.02	-0.08	0.06	-0.11	0.13	-0.03
C7 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	-2.9	-1.3	3.7	0.0	-2.6	1.6
	寄与度	-0.23	-0.10	0.30	0.00	-0.21	0.17
C8 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	-0.1	-0.1	1.9	1.9	1.9	
	寄与度	-0.01	-0.01	0.23	0.23	0.23	0.09
C9 有効求人倍率(除学卒)	前月差	-0.01	0.01	0.00	0.01	0.02	0.01
	寄与度	-0.32	-0.03	-0.17	-0.02	0.12	-0.03
3か月後方移動平均		116.6	115.6	116.5	116.9	117.2	116.8
	前月差(ポイント)	-0.53	-0.97	0.84	0.43	0.27	-0.40
7か月後方移動平均		116.7	116.5	116.7	116.8	116.8	116.4
	前月差(ポイント)	0.03	-0.16	0.19	0.11	-0.07	-0.38

(注3) ＣＩ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７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

労務

同一労働同一賃金を実現する

賃金制度設計時のポイント

1.同一労働同一賃金が求められる背景
2.法的根拠の確認と対応課題の整理
3.同一労働同一賃金の実現に向けた改定手順
4.賃金制度構築時の留意点と実例紹介

■参考文献
『平成 27 年労働力調査』総務省　『平成 26 年就業形態の多様化に関する総合実態調査』厚生労働省
『平成 28 年同一労働同一賃金に向けた検討会資料』厚生労働省　『同一労働同一賃金ガイドライン案に沿った待遇基準・賃金制度の作り方』第一法規　『同一労働同一賃金はやわかり』日本経済新聞社

1 企業経営情報レポート
同一労働同一賃金が求められる背景

■ 労働力確保に向け働き方改革が求められている

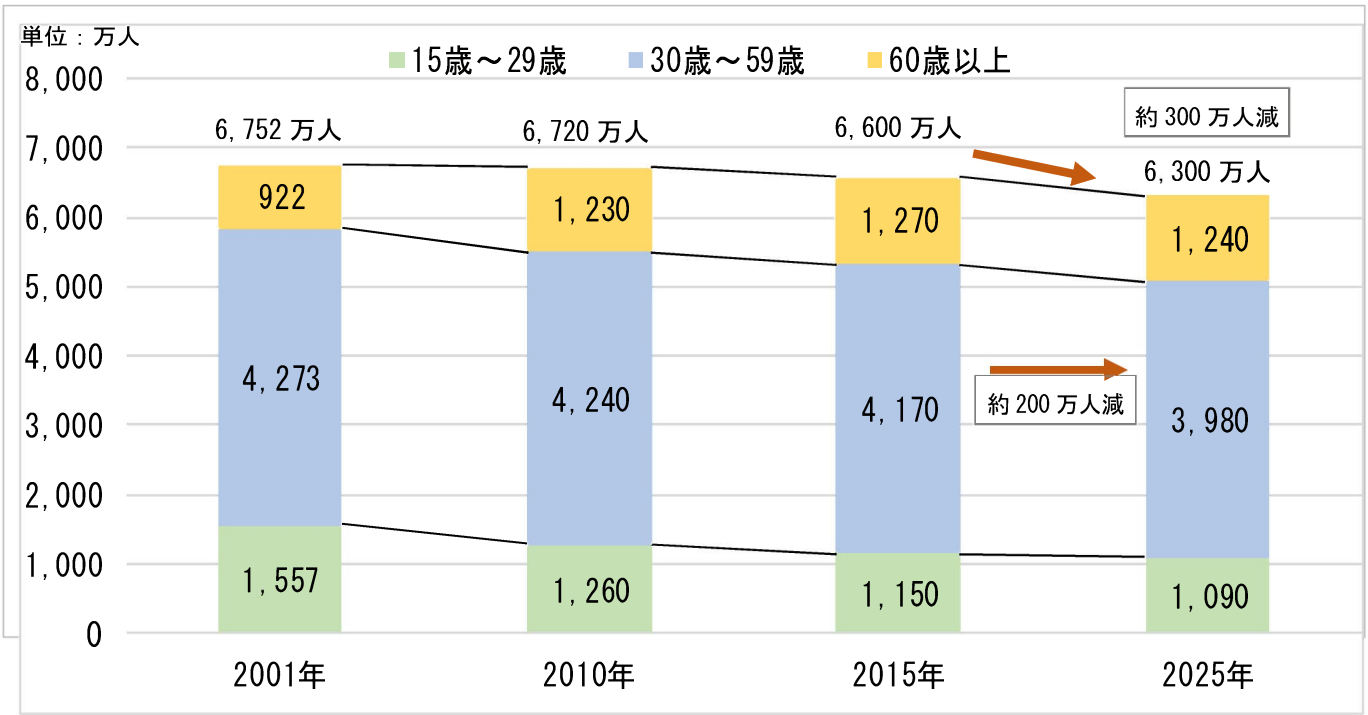
我が国では出生率の低下、ライフスタイルの変化、高齢化が進行しています。
また産業界では、労働力人口の減少が問題となっています。この問題に国をあげて改革に取り組んでおり、平成 28 年 6 月には「ニッポン一億総活躍プラン」が閣議決定しました。

この実現に向けて、平成 30 年 6 月 30 日に、働き方改革関連法案が衆議院本会議で可決、成立しました。

この働き方改革関連法案は、長時間労働の解消、女性や高齢年齢者の就労促進、正規社員と非正規社員の格差是正などを目指すために法的根拠を整備したものになります。

本レポートでは、主要テーマの一つである正規社員と非正規社員の格差是正を取り上げ、なかでも企業の人事制度施策に影響する同一労働同一賃金の実現に向けた内容を掘り下げます。

■労働力人口の推移



『「労働力調査」統計局推計』（平成 27 年総務省）によると、労働力人口（15 歳～65 歳）が 2015 年から 2025 年の 10 年間で約 300 万人減少し、そのうち最も必要と言われている 30 歳以上 59 歳以下の労働力人口が約 200 万人減少する推計値を算出しています。

2 企業経営情報レポート
法的根拠の確認と対応課題の整理

■ 同一労働同一賃金の根拠法の確認

同一労働同一賃金の実効性を担保するためには、労働者が司法判断で救済を受けられるようにすることが必要なります。その根拠を整備するため、パートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法の３法が改正されました。注意すべき点は、大企業と中小企業で施行日が異なるということです。

■同一労働同一賃金を実現するための根拠法一覧

法律名称	対象者	施行日
短時間労働者及び有機雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律【パートタイム労働法】	短時間労働者 有期雇用労働者	大企業：平成 32 年４月１日～ 中小企業：平成 33 年４月１日～
労働契約法		
労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律【労働者派遣法】	派遣労働者	

この法律改正により、下記４項目の実現を図ろうとしています。

①労働者が司法判断を求める際の根拠となる規定の整備
②労働者に対する待遇に関する説明義務
③行政による裁判外紛争解決手続き（ADR）の整備
④派遣労働者に関する法整備

①労働者が司法判断を求める際の根拠となる規定の整備

有期雇用労働者に対して均等待遇の規制がありませんでした。また派遣労働者については、均等待遇に加え、均衡待遇についても規制がなかったことから、司法判断によって均衡待遇を求めることができるとする法改正が行われることとなりました。

②労働者に対する待遇に関する説明の義務化

現行制度上、パートタイム労働者・有期雇用労働者・派遣労働者のいずれに対しても、正規雇用労働者との待遇差に関する説明義務が企業に課されていません。このため、法改正により、企業は有期雇用労働者の雇入れ時に、その労働者に適用される待遇の内容等についての説明義務が課されることになっています。

3 企業経営情報レポート

同一労働同一賃金の実現に向けた改定手順

■ 賃金制度改定の導入ステップ

同一労働同一賃金ガイドライン案は、同一企業/団体の中で正規雇用労働者と非正規雇用労働者両方の賃金決定基準・ルールを明確にし、両者の間に不合理な待遇差を生じさせないために対応例を示しています。その待遇差を生じさせないための賃金制度改定ステップは次の通りです。

■同一労働同一賃金に対応する賃金制度改定ステップ

①現状分析

賃金制度改定や諸待遇の変更を行う前に現状を洗い出し、改定の方向付けを行います。

その際、雇用形態の違いによる労働条件や職務内容の洗い出しを行います。

また賃金の支給根拠が、職務、成果、あるいは役割なのか等、何に基づいているかを明確にします。

Point ⇒ 労働条件や職務内容の洗い出し

②制度改定

賃金制度の改定は、現状分析で把握した内容に加えて見直された組織階層をもとに、諸手当体系の見直し、基本給の設計の順で行います。

また教育制度も同時に見直しを行います。教育制度を整備するだけでなく、一つひとつの教育制度が均等・均衡待遇になっているか確認していく必要があります。

Point ⇒ 諸手当/各制度の均等待遇・均衡待遇の確認

③制度説明

改定後は社員向けに制度説明会を行います。

これまでも制度改定毎に説明会を行っていますが、その対象は正規雇用労働者が中心でした。今後は、正規雇用労働者だけでなく、非正規雇用労働者にも説明する機会を設けて下さい。

Point ⇒ 非正規雇用労働者向けにも説明会を実施

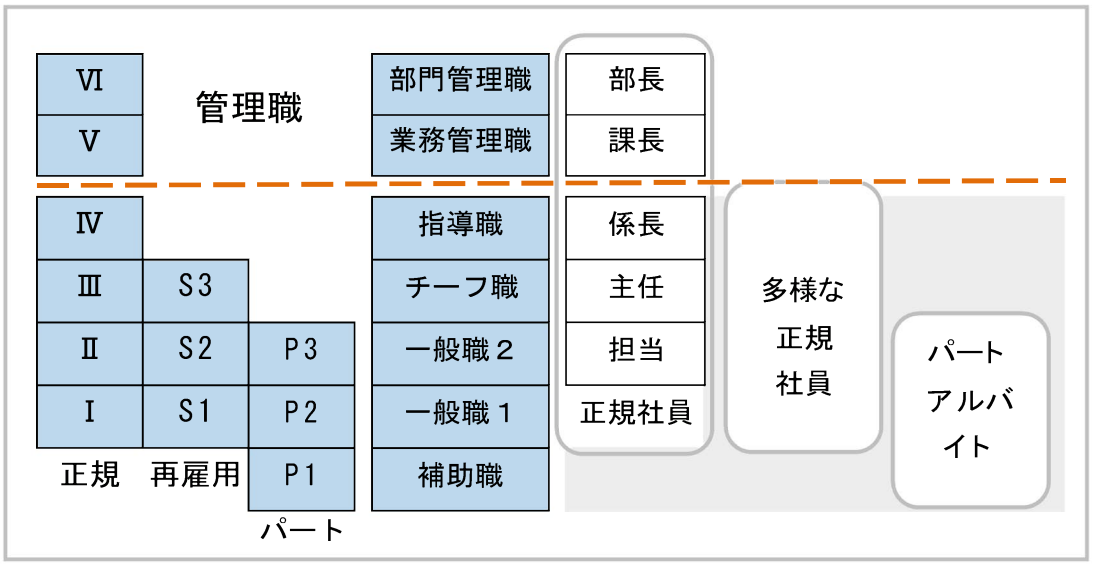
4 企業経営情報レポート
賃金制度構築時の留意点と実例紹介

■ 多様な働き方に対応した組織における階層の整理

賃金制度整備に入る前に、組織階層や雇用形態の整理を行うことが同一労働同一賃金の実現に向けたポイントです。これまで確認してきた、労働条件や職務内容の比較対象に加え、組織階層の整理とどのような雇用形態があるのを一目で確認することができます。

これがあると賃金制度を設計する際に支給根拠などが明確になります。さらに教育体系整備、福利厚生、諸手当体系等を検討する際にも役立てることができます。

■組織階層整理図



■組織階層整理のメリット

- ●雇用形態別の責任/権限の範囲設計にいかすことができる
- ●各階層の定義が明確になり賃金設計時の支給根拠となる
- ●多様な雇用形態に対応したキャリアパス構築につながる

■ 支給根拠を明確した賃金制度設計

同一労働同一賃金の実現に向けて賃金制度を見直す際は、支給根拠を明確にすることが重要です。同一労働同一賃金ガイドライン案の中にも、均等待遇・均衡待遇を実現し不合理と判定されないようにすることが、事例を交えて記載されています。支給根拠を明確にすることで、不合理と判定されないことに近づきます。

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。

経営データベース

Question

Answer

ジャンル：人事制度 ＞ サブジャンル：人事評価

評価対象期間

人事評価を行うに当たって、評価期間をどう設定すればよいのでしょうか。

人事評価の目的により様々ですが、昇給については過去１年間、賞与については過去６ヶ月間（賞与算定期間にあわせて）を対象期間とするのが一般的です。評価項目は、情意評価、成績評価は年２回、能力評価は年１回実施します。

1　昇給のための人事評価

昇給は通常年１回行われます。例えば、４月１日付けで昇給を実施するときは、そこまでの１年間（前年の４月１日～当年３月31日）を対象として、主に能力評価を実施します。

2　賞与のための人事評価

賞与支給は、年２回から３回の支給日と算定期間を決めるのが一般的です。例えば夏期賞与の場合、６月15日を支給日として、当年１月～６月までを算定期間とします。 人事評価の対象期間も賞与の算定期間と同一とし、評価期間中の情意評価、成績評価を実施します。

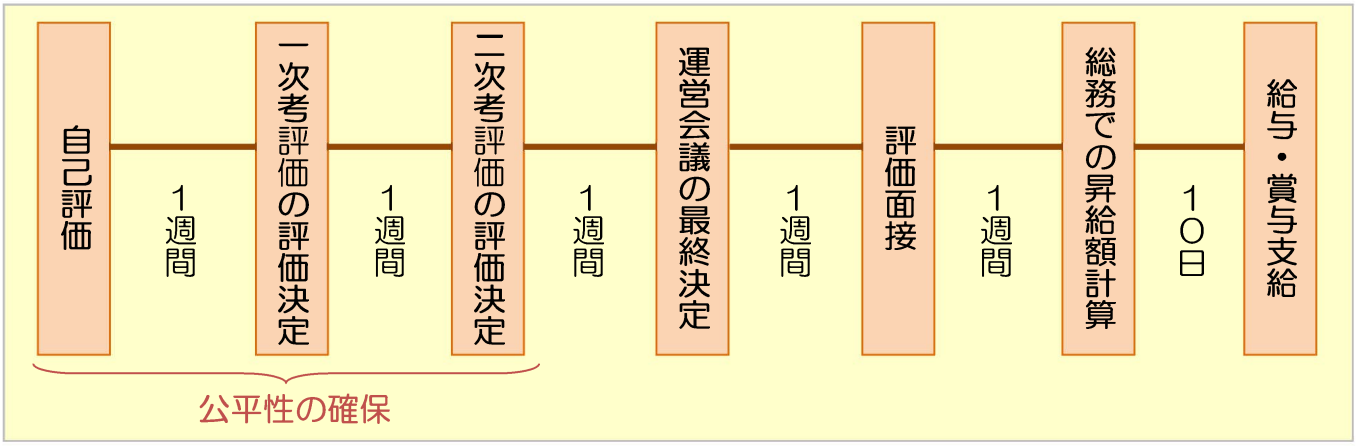
3　昇進・昇格のための人事評価

昇進・昇格の実施に先立つ１年間を人事評価の対象とします。評価項目はすべてを対象とし、総合的に鑑みる必要があります。

■効果時期事例

評価月	支給月	目的	評価期間	評価対象
３月	６月	夏期賞与	９月１日～２月28日	情意、成績
９月	12月	冬期賞与	３月１日～８月31日	情意、成績
３月	４月	昇給・昇格	４月１日～２月28日	情意、成績、能力

■評価スケジュール事例



経営データベース

Question

Answer

ジャンル：人事制度 ＞ サブジャンル：人事評価

目標管理制度とは

社員に目標を持たせて、目標に沿う仕事をしてもらいたいと思います。どのような制度を導入すればよろしいですか。

1 目標管理制度とは

組織目標や等級基準に基づいた個人目標を設定し、その取り組み状況や達成度合を評価する制度。各階層で設定された目標が達成されて、初めて組織全体のビジョンが達成されます。目標管理は、目標の立案、遂行、遂行状況の確認と課題抽出、課題に対する対策立案と実施、という PDCA サイクルによって段階的に達成されるものです。

2 運用方法

（１）目標の種類

- **成果目標**…部門、チーム目標達成のための取組目標
- **業務目標**…自らの立場に求められる仕事や能力を高めるための目標
- **チャレンジ目標**…自己啓発をもとに能力や行動を開発するための目標

（２）評価回数、時期の検討

年間を通じての管理、つまり年 1 回の目標設定と評価を行う方法と半期ごとに目標設定を行い、評価する方法（年２回）が一般的です。

3 目標管理シートの作成

目標管理シートを作成し目標やその内容、達成方法等を目に見えるようにすることが必要です。目標管理シートはいくつかのパターンを用意し、自社にふさわしいものを選択するようにしたらよいでしょう。また、作成したシートは確定ではなく、運用後改善を進め、自社になじむようにすることが重要です。

4 個人目標の設定

個人目標の設定は、目標の内容に枠組みを持たせるものの社員の自主性を重視し、その枠組みの中で取り上げるテーマは社員自らの判断で決定させます。その実行も自己管理、自己統制に任せることが、自主性を育てるポイントとなります。そのため、目標が単なる目標（スローガン）では、個人では実行に移せず、目標管理全体が機能しないことになります。

目標設定こそが、目標管理成功の要であり、この設定に時間や労力を費やすこととなります。目標設定にはセオリーがあり、具体的な方策や手段が不可欠です。この先、半年、１年間の施設のあるべき姿や自分の仕事について、結果だけでなく手段、方法を含めて、そのストーリーを描くことになります。