

週刊WEB

企業経営

MAGA
ZINE

Vol.707 2021. 1. 12

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2020年12月28日号

英EU貿易協力協定発効へ

～主権回復の見返りはEU市場へのアクセスの悪化

経済・金融フラッシュ 2021年1月5日号

世界各国の金融政策・市場動向

(2020年12月)

～11月に続き株高・ドル安が進む

経営 TOPICS

統計調査資料

消費動向調査

(令和2年12月実施調査結果)

経営情報レポート

意欲・能力を存分に発揮できる環境を作る
働き方改革に対応した賃金制度改革

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:5S活動

5S活動の実践

5S活動の導入事例

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:企業経営ウェブマガジン

ネット
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

英EU貿易協力協定発効へ ～主権回復の見返りは EU市場へのアクセスの悪化

1 21年初から英国と欧州連合（EU）の関係は「貿易協力協定」に基づく関係に変わる。

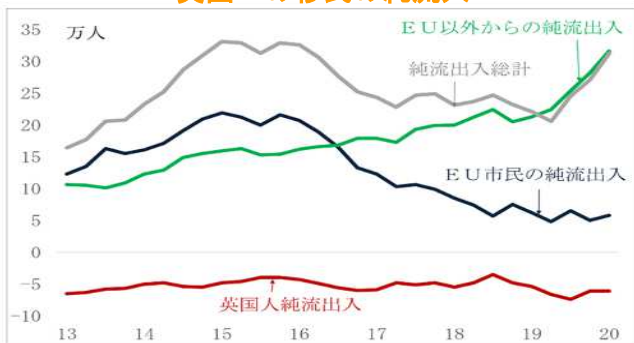
2 英国は関税ゼロと数量規制なしの前例のない条件と主権の奪還を実現する成果を誇り、欧州司法裁判所の関与もEU法順守の義務も負わないことも強調する。

競争条件の公平性確保や漁業権でのEUの譲歩は、当初、敢えて高い要求を突きつけたからでもある。

3 EU側は、協定による単一市場、関税同盟離脱の不利益の緩和は部分的で、アクセスは悪化する点を強調する。

協定の内容は経済的打撃が大きい「ハードな離脱」だ。

英国への移民の純流入



(注) 各四半期末までの1年間の累計
(資料) 英国国家統計局（ONS）国際収支統計

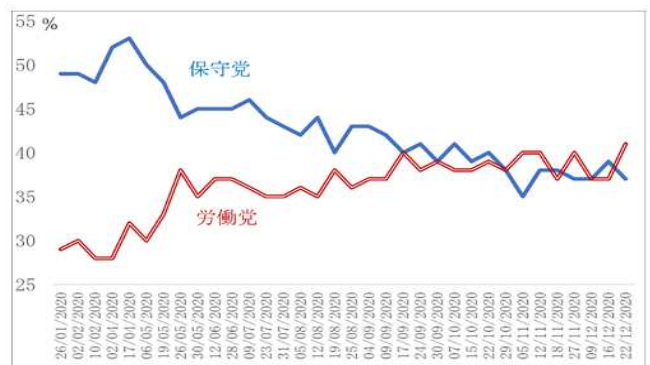
4 21年からは移民制度も変わるが、コロナ禍もあり、関心は低下している。

19年12月の総選挙で勝利した保守党の支持率はコロナ対応への不満から低下、経済対策の予算はGDP比16%まで膨

らみ、ビジネス投資も大きく落ち込んだ。

感染拡大が沈静化してもEU市場へのアクセス悪化が重石となり回復が遅れるリスクはある。政府は11月に「緑の産業革命」を掲げたが、グリーン化投資が新たな牽引力となるかが注目される。

世論調査 | 明日総選挙ならどの政党に投票するか



(資料) YouGov “Westminster voting intention”

5 21年には、日英EPAなどの発効や英国独自のグローバル関税への切り替え、TPP加盟申請などグローバル・ブリテンへの歩みが本格的に始まる。

しかし、国際情勢の変化で、期待された米国、中国、インドとの関係強化は英国の思惑通りに展開しそうにない。

6 主権回復のためのEU離脱によって、EU市場への自由なアクセスだけでなく、連合王国の一体性まで手放すことになりかねないことは気掛かりだ。

「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

世界各国の金融政策・市場動向 (2020年12月) ～11月に続き株高・ドル安が進む

ニッセイ基礎研究所

1 概要:ECBも緩和策の拡充を決定、 トルコは2会合連続の大幅利上げ

12月に世界各国で実施された金融政策
および、株価・為替の動きは以下の通り。

【12月金融政策】

日付	銀行	通貨	内容
1日	オーストラリア準備銀行	AUD	現行政策の維持
2日	ポーランド国立銀行	PLN	現行政策の維持
4日	インド準備銀行	INR	現行政策の維持
9日	カナダ銀行	CAD	現行政策の維持
9日	ブラジル中央銀行	BRL	現行政策の維持
10日	欧州中央銀行 (ECB)	EUR	PEPP購入規模 拡大〔1.35兆→ 1.85兆ユーロ〕 PEPP実施期間 延長〔少なくとも 21年6月末→22 年3月末〕 TLTROⅢ、P ELTROの拡 充、適格担保要件 の緩和延長
15日	ハンガリー国立銀行	HUF	現行政策の維持
16日	連邦準備銀行 (FRB)	USD	現行政策の維持
17日	チェコ国立銀行	CZK	現行政策の維持
17日	イングランド銀行	GBP	TFSMEの延長 〔21年4月末→ 21年10月末〕
17日	インドネシア中央銀行	IDR	現行政策の維持
17日	メキシコ銀行	MXN	現行政策の維持
18日	日本銀行	JPY	「新型コロナ対応 資金繰り支援特別 プログラム」の延 長・拡充〔21年 3月末→21年9 月末、プロパー融 資の上限枠撤廃〕
18日	ロシア中央銀行	RUB	現行政策の維持
24日	トルコ中央銀行	TRY	政策金利引上げ 〔15.0→17.0%〕

【12月の株価・対ドル為替レートの動き】

- 11月に続き、ワクチン普及による集団免疫獲得期待などから上昇が続いた
- 多くの通貨に対してドル安傾向が続いた

2 金融政策:ECBも緩和策を拡充、 トルコは引き締め姿勢を強める

12月の各国金融政策は、多くの国で現行政策が維持されたが、一部の国ではコロナ禍後に導入した金融緩和策を拡充している。

特にECBでは、量的緩和策であるPEPP（パンデミック緊急購入プログラム）の期間延長・規模拡大と民間への流動性支援を企図したTLTROⅢ（貸出条件付資金供給オペ）の追加実施、金利の優遇を中心として、担保要件の緩和やPELTRO（パンデミック緊急長期リファイナンスオペ）といったこれまで実施してきた政策をまとめて拡充している。

3 金融市場:株高・ドル安傾向が継続

MSCI ACWIにおける月間騰落率を見ると、全体では前月比+4.5%、先進国が前月比+4.1%、新興国が前月比+7.2%となり、先進国・新興国ともに大きく上昇した。

年間の騰落率では、全体が前年比+14.3%、先進国が前年比+14.1%、新興国が前年比+15.8%だった。

12月に新興国株が急上昇したことが、年間上昇率で新興国が先進国を上回った要因となっている。

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。

消費動向調査 (令和2年12月実施調査結果)

内閣府 2021年1月6日公表

調査結果の概要

1 消費者の意識(二人以上の世帯、季節調整値)

(1)消費者態度指数

令和2(2020)年12月の消費者態度指数は、前月差1.9ポイント低下し31.8であった。

(2)消費者意識指標

消費者態度指数を構成する各消費者意識指標について、令和2(2020)年12月の動向を前月差でみると、「雇用環境」が2.9ポイント低下し23.6、「耐久消費財の買い時判断」が1.9ポイント低下し33.8、「暮らし向き」が1.8ポイント低下し34.9、「収入の増え方」が0.7ポイント低下し35.0となった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月差0.4ポイント低下し35.6となった。

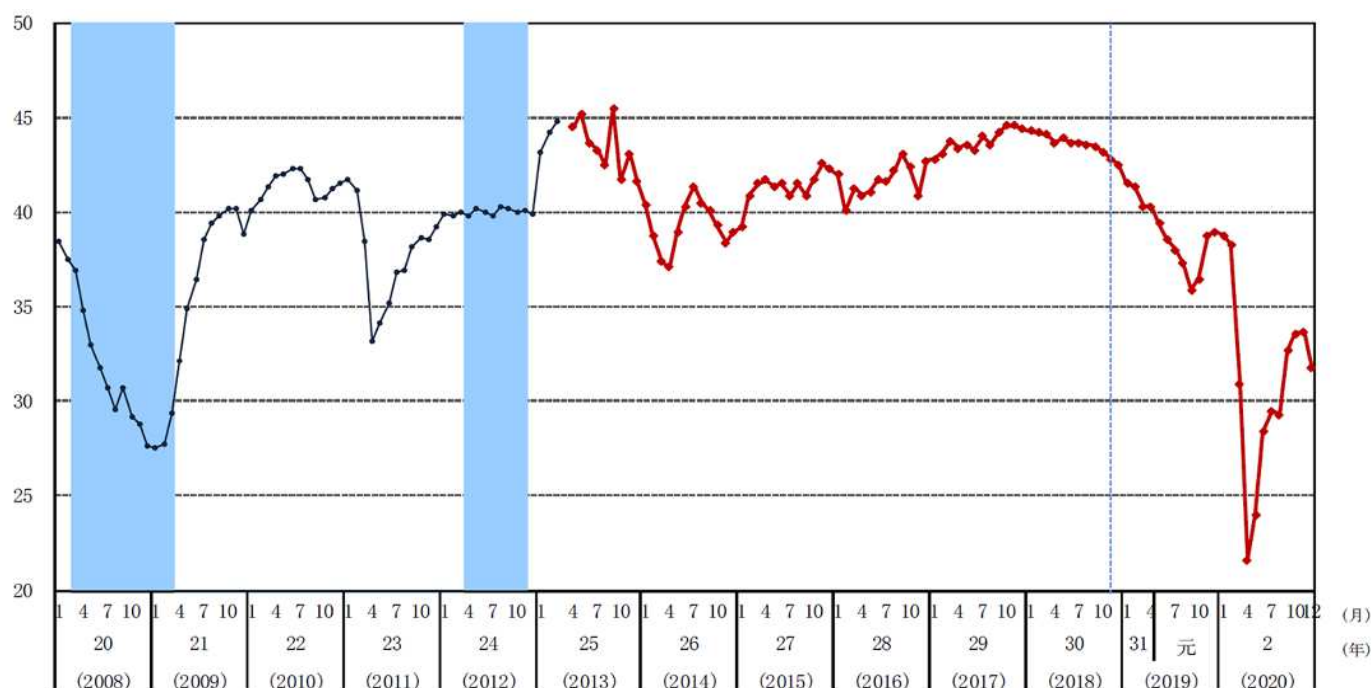
消費者態度指数と消費者意識指標(二人以上の世帯、季節調整値)

	令和2年 (2020年)						
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
消費者態度指数	28.4	29.5	29.3	32.7	33.6	33.7	31.8
(前月差)	4.4	1.1	▲ 0.2	3.4	0.9	0.1	▲ 1.9
暮らし向き	30.4	31.7	31.4	35.1	36.2	36.7	34.9
(前月差)	5.4	1.3	▲ 0.3	3.7	1.1	0.5	▲ 1.8
収入の増え方	31.4	32.8	32.7	34.8	35.3	35.7	35.0
(前月差)	3.6	1.4	▲ 0.1	2.1	0.5	0.4	▲ 0.7
雇用環境	20.9	21.7	21.2	26.0	27.1	26.5	23.6
(前月差)	4.1	0.8	▲ 0.5	4.8	1.1	▲ 0.6	▲ 2.9
耐久消費財の買い時判断	30.8	31.6	32.0	34.9	35.7	35.7	33.8
(前月差)	4.5	0.8	0.4	2.9	0.8	0.0	▲ 1.9
資産価値	32.8	33.2	33.5	35.9	35.7	36.0	35.6
(前月差)	3.3	0.4	0.3	2.4	▲ 0.2	0.3	▲ 0.4

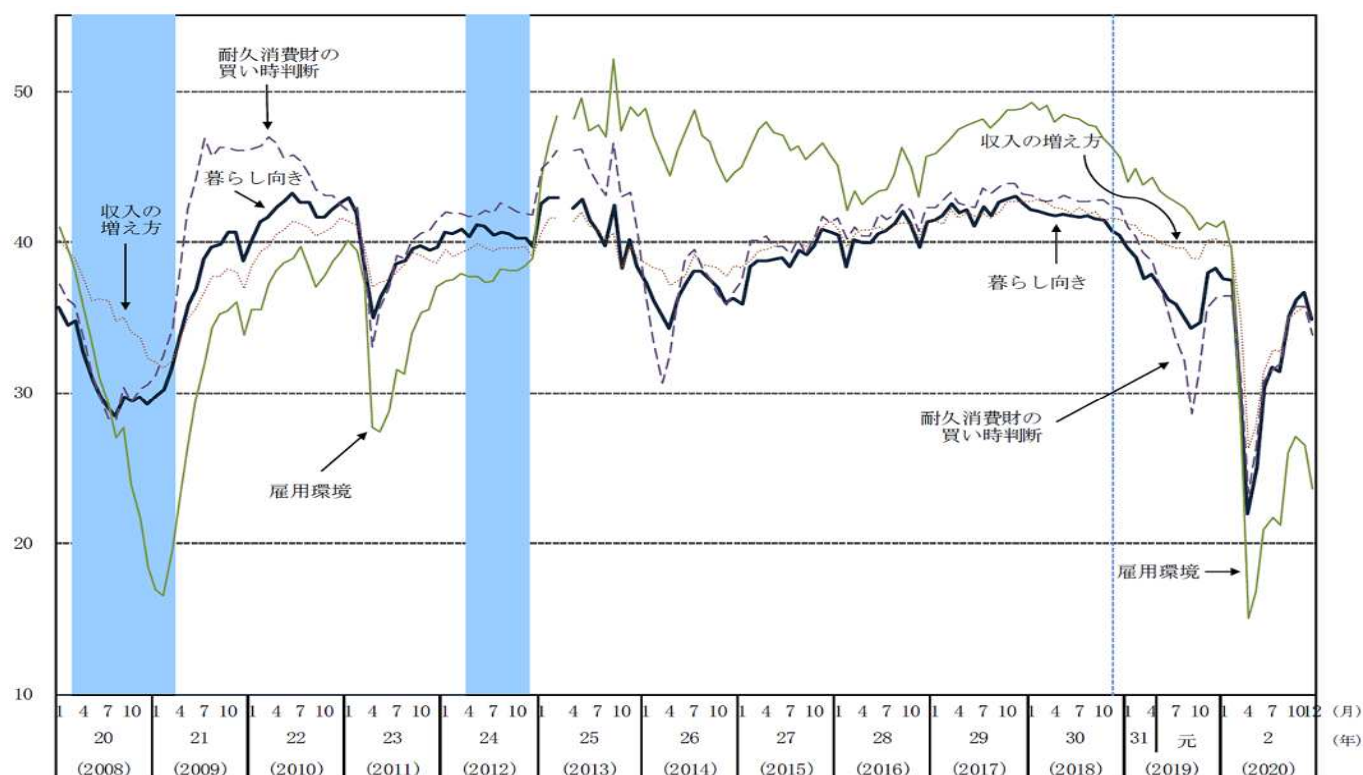
(注)消費者態度指数(季節調整値)は、「暮らし向き」、「収入の増え方」、「雇用環境」、「耐久消費財の買い時判断」の4項目の消費者意識指標(季節調整値)を単純平均して算出している。

消費者態度指数と各消費者意識指標の推移(二人以上の世帯、季節調整値)

①消費者態度指数



②消費者態度指数を構成する消費者意識指標



(注) 1.シャドー部分は景気後退期を示す。ただし、平成 30 (2018) 年 10 月に暫定の山を設定しているが、それ以降については、まだ谷が設定されていないことから、シャドーは付けていない。

(注) 2.平成 25 (2013) 年 3 月までは訪問留置調査。平成 25 (2013) 年 4 月から平成 30 (2018) 年 9 月までは郵送調査、平成 30 (2018) 年 10 月から 郵送・オンライン併用調査で実施 (郵送・オンライン併用調査は同年 10 月調査より新規世帯に対して順次導入。ただし、調査 1 か月目の 新規世帯には、調査員が調査対象世帯を訪問して調査依頼・調査票配布・調査票回収を行うため、オンラインによる回答は同年 11 月 調査から実施。以下同。





意欲・能力を存分に発揮できる環境を作る 働き方改革に対応した 賃金制度改革

1. 働き方改革で迫られる賃金制度改革
2. 国が示す同一労働同一賃金の考え方
3. 同一労働同一賃金を実現する賃金体系
4. 格差是正につながった人事制度の導入事例



参考文献

『働き方改革実現の労務管理』宮崎 晃、西村 裕一、鈴木 啓太、本村 安宏著（中央経済社）
『働き方改革法の実務』川嶋 英明著（日本法令）
『厚生労働省ホームページ』（働き方改革の実現に向けて）
『同一労働同一賃金ガイドライン案』平成28年12月20日』政府働き方改革実現会議」

1

企業経営情報レポート

働き方改革で迫られる賃金制度改革

■「働き方改革」の背景

我が国は、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や、育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化に直面しています。このような環境のもとで、企業としては、自社の生産性向上、就業機会の拡大、および意欲・能力を存分に発揮できる労働環境を作ることが重要な課題になっています。「働き方改革」は、これらの課題解決のために、厚生労働省が中心となり、労働者の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指しています。本稿では、働き方改革関連法のうち、同一労働同一賃金に着目し、企業が構築すべき人事制度改定のポイントをまとめました。

■ 同一労働同一賃金の実現が義務化された「働き方改革関連法」

働き方改革関連法によって企業には次のような対応が求められています。

今回の法改正は、罰則規定も一部設けられている点において、強制力のある改正といえます。

■働き方改革関連法の概要

1. 趣旨＜働き方改革の総合的かつ継続的な推進＞			
働き方改革に係る基本的考え方を明らかにするとともに、国は、改革を総合的かつ継続的に推進するための「基本方針」を定めることとする。中小企業の取り組みを推進するために、地方の関係者により構成される協議会の設置等の連携体制を整備する努力義務規定を創設。			
2. 働き方改革関連法によって対応すべきテーマ			
制度	強制力	制度	強制力
①残業時間の上限規制	義務化（罰則あり）	⑤高度プロフェッショナル制度の新設	—
②有給休暇の取得を義務化	義務化（罰則あり）	⑥同一労働・同一賃金の実現	義務
③フレックスタイム制の見直し	—	⑦中小企業での残業 60 時間超の割増賃金率の引き上げ	義務
④インターバル制の普及促進	努力義務	⑧産業医の権限強化	義務（罰則あり）

■「同一労働同一賃金」先進国の欧州と日本の違い

同一労働同一賃金を考えるにあたって、よく引き合いに出されるのがヨーロッパ各国です。

例えばドイツでは、パートタイム労働者の時間あたり賃金がフルタイム労働者の8割、フランスでは9割とほぼ正規雇用者に近い水準となっています。

一方、日本では6割弱になっており、正規・非正規間の格差が大きいことが一目瞭然です。

2

企業経営情報レポート

国が示す同一労働同一賃金の考え方

■ ガイドライン案における給与支給のポイント解説

ガイドライン案は、同一の企業・団体における、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間の不合理な待遇差を是正することを目的としているため、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間に実際に待遇差が存在する場合に参照されることを目的としています。

ガイドライン案の給与支給におけるポイントは、以下のとおりです。

①基本給の均等・ 均衡待遇の確保	基本給が、職務に応じて支払うもの、職業能力に応じて支払うもの、勤続に応じて支払うものなど、その趣旨・性格が様々である現実を認めた上で、それぞれの趣旨・性格に照らして、実態に違いがなければ同一の、違いがあれば違いに応じた支給を求める。
②各種手当の均等・ 均衡待遇の確保	ボーナス（賞与）について、会社の業績等への貢献に応じて支給しようとする場合、同一の貢献には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を求める。役職手当についても、役職の内容、責任の範囲・程度に対して支給しようとする場合、同一の役職・責任には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を求める。

均等待遇とは……同じ働き方をしている場合、労働条件、賃金などの処遇面を差別しないこと

均衡待遇とは……働き方が異なる（業務内容や労働時間等）ことを前提にし、その違いの中でバランスを取り、処遇を決定すること

多様な働き方がある昨今、「正社員だから」「勤続年数が長いから」「年齢が高いから」という理由だけで高い賃金がもらえる時代ではありません。

不合理な待遇差の有無を早期に点検し改善に努める必要があります。

■ ガイドラインが示す待遇差で問題となるケース

ガイドライン案において、様々な待遇差が存在する賃金制度となっている場合に、その差が不合理な制度に該当するかどうかの有無を示しています。

基本給や賞与、手当など、給与の支給項目別に問題になる例とならない例について紹介します。

(1) 基本給で問題となるケース

① 職能給制度を運用

<ガイドラインにおける解釈>

労働者の職業経験、能力に応じて支給しようとする場合、無期雇用フルタイム労働者と同一の職業経験・能力を蓄積している有期雇用労働者又はパートタイム労働者には、職業経験・能力に応じた部分につき、同一の支給をしなければならない。

<問題になるケース>

現在の業務と関係性のない過去の職業経験を理由に、無期雇用フルタイム労働者と有期雇用労働者の間に差を設けるのは不合理であると判断される場合。

3

企業経営情報レポート

同一労働同一賃金を実現する賃金体系

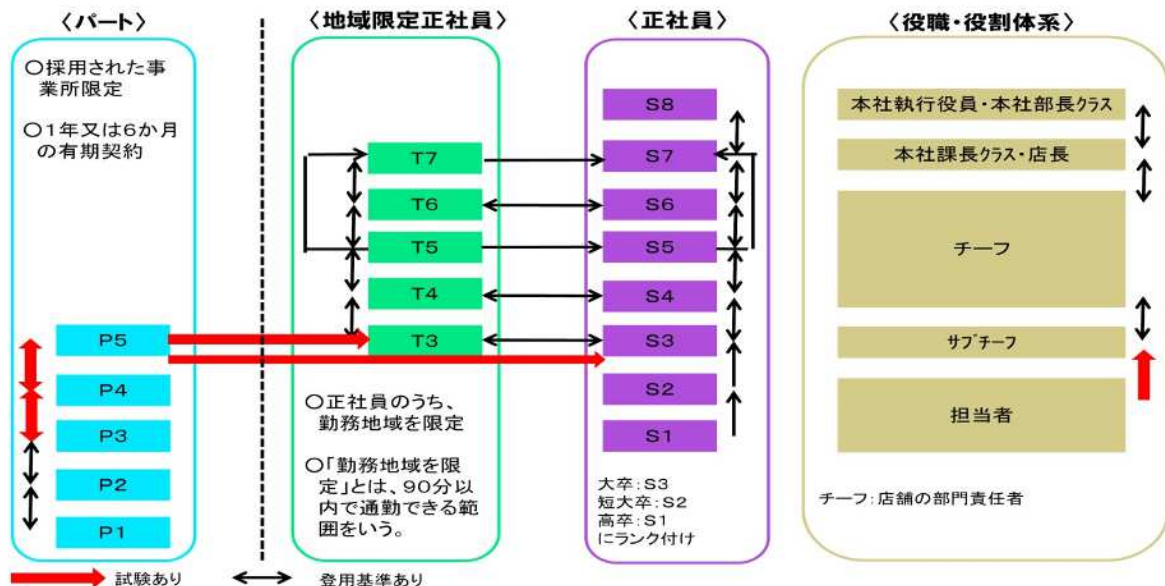
■ 社員の役割・資格・能力を等級制度で体系化

同一労働同一賃金を実現するためには、まずは、雇用形態別に社員の役割、資格、能力を等級制度によって体系化することが必要です。

以下の表は、非正規社員であるパート、地域限定正社員、正社員の関連性を示したものです。

それぞれの役割や責任の度合いを資格によって示し、資格が上がると給与がアップする仕組みを取り入れることにより、公平な賃金制度を構築することが可能になります。

■ 従業員区分と資格・役割体系図例



賃金を決定する際には生活給への配慮も必要ですが、能力や職務の内容と乖離が生じる可能性があるため、同一労働同一賃金を実現するためには、雇用形態、年齢、勤続年数等によって賃金が決まる仕組みからの脱却が求められます。

■ 非正規社員の賃金改善につながる要素別点数法

非正規社員が増加し、すでに基幹的な役割を担う社員が増加する一方で、その働き・貢献に見合った待遇が得られていない場合もあります。厚生労働省では、非正規社員と正社員の均等・均衡を図るために、仕事の大きさを正社員と比較する「職務評価」を推奨しており、その中でも公平な賃金を実現できる要素別点数法を紹介します。

要素別点数法のメリットは、職務内容を構成要素ごとに点数化し、その大きさを比較することができるため、パートタイム労働者と正社員の均等・均衡待遇がどの程度確保されているかをチェックすることができ、パートタイム労働者の果たしている職務をより正確に把握し、納得性を高めるために役立てることができる手法です。

4

企業経営情報レポート

格差是正につながった人事制度の導入事例

■ 優秀な人材を有効活用する正社員転換制度

業 種	金融業、保険業	本社所在地	福岡県
正社員数 (H27/7/1 現在)	総合職：16 名 一般職：12 名 うち短時間勤務：3 名	非正規雇用労働者数 (H27/7/1 現在)	パート：9 名 うちフルタイム：1 名
非正規雇用労働者の主な仕事内容	主として損害保険 及び生命保険の 募集業務	取組のポイント	● 均衡待遇を狙いとして、社員とパートスタッフの評価制度を一本化 ● 多様な選択肢がある正社員転換制度を導入

同社は、福岡を拠点に、生協組合員を対象にした損害保険及び生命保険等の保険代理店業務を主事業としています。

優秀なパートスタッフに正社員として働きたいという思いを持つスタッフがいて、企業側も優秀なパートスタッフを正社員として受け入れ、更なる活躍を促したいと考えていました。

【優秀な人材を有効活用するため正社員とパートスタッフの人事制度を一本化】

優秀なパートスタッフを正社員として転換する場合の対応を具体化するため、平成 21 年度に正社員とパートスタッフの人事制度を一本化し、刷新しました。

具体的な内容としては、等級制度・人事考課制度の見直しや正社員転換制度の導入、賞与や退職金の支給方法の見直し等です。

【正社員として多様な働き方を柔軟に選択し、行き来できる仕組み】

正社員転換後の労働時間は、本人の希望に基づきフルタイム（7 時間 15 分）及び短時間（6 時間）から選択できます。

また、転換直後は短時間勤務であっても、その後本人が希望すればフルタイムに移行することが可能です。フルタイムと短時間の相互の移行に回数の制限はありません。なお、短時間勤務の場合の賃金は、フルタイムの場合の時間案分で設定されており、時間当たり賃金は同一です。

育児・介護を理由とするほか、県外への転居等特別な事情が認められる場合にはフルタイムから短時間への移行も認められます。

また、一般職区分の正社員に転換後、本人が希望し、企業側が認めれば総合職区分への移行も可能となっています。

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。

5S活動の実践

5S活動を実際の業務へと取り入れ、
実践するには、どのようにすれば良いですか。

5S活動とは、職場環境改善で用いられるスローガンです。ここでは、すべての企業で実践できる、書類整理による業務改善について解説します。

1. 保管記録管理票で事務処理効率を改善する

書類を上手に捨てるには「保存記録管理表」の整備と活用が役立ちます。

保存記録管理表(1/3)					
職場	資材課	作成者	〇〇〇〇	作成日	200X年〇月〇日
区分	全書類(デジタルデータは除外)				
ファイル No.	ファイル名	収納単位	保管	保存	備考
S001	納品書	月・半年・年・不定	1年	4年	法人税法施規 59
S002	注文請書	月・半年・年・不定	1年	6年	同上
S003	検収明細書	月・半年・年・不定	1年	9年	会社法
		月・半年・年・不定	年	年	
		月・半年・年・不定	年	年	
		月・半年・年・不定	年	年	
		月・半年・年・不定	年	年	

※1 収納単位とは、ひとつのファイルに収める書類の収集期間

※2 保管とは、事務所内で短時間（30秒以内）で検索・収納できる置き方をする期間

※3 保存とは、保存箱に入れ書庫に置く期間

※4 備考欄には、保持（保管＋保存）期間の法的根拠などを記入

2. 書式の情報を「見える化」して書式半減を目指す

書式（記入用紙、フォーマット）が職場にいかに多く存在し、現場に負担をかけているかを「見える化」するために、職場ごとに置いてある書式すべてを模造紙に貼り出すと効果的です。

その書式一覧表を誰もが見て回り、自由に意見を書き込めるようにします。

3. 書類は1枚にまとめる「しつけ」をする

書類管理で一番大切なことは、やはり発生源対策で、そもそもムダな（重要度・緊急度の低い）書類を作らないことです。ですが、書類をつくる必要がある場合は、できるだけ少ない枚数（1枚がベスト）で、簡潔明瞭、一目でわかるようにします。

この点で進んでいるのがトヨタで、A3（A4）1枚に視覚的かつコンパクトにまとめられた書類をつくるのが、社内風土になっています。

この方法は、紙を節約するだけでなく、読む側の理解を早め、時間を節約します。

今日、IT化に伴って、過剰なデジタル情報が溢れています。紙資源を浪費しない電子データ保管・検索技術を活用する余地は大です。

ジャンル:その他経営関連 > サブジャンル:5S活動

5S活動の導入事例

5S活動を取り入れて、業務改善や収益向上をもたらした事例を具体例を教えてください。

■収益向上に成功した小売業A社の事例

(1) 5S活動スタート時の問題点

- | | |
|-----------------|----------------|
| ①在庫が多く、回転が悪い | ②在庫数がすぐに把握できない |
| ③在庫があるのに発注してしまう | ④お客様が商品を探し回る |
| ⑤雑損が多い | |

(2) 赤札で不良在庫を「見える化」

まず、手始めに行ったのは「赤札作戦」でした。商品を種類毎に分類区分し、店舗の品揃えの洗い出しを行いました。店内にある商品在庫の赤札基準は、これからの秋シーズンまでに売れる商品というような、季節を基準にした商品と、通年商品でここ2ヶ月売れている商品の2通りを設定し、それ以外は赤札を貼付していきました。

(3) 赤札作戦で売れ筋商品を絞り込み

3ヶ月前	2ヶ月前	1ヶ月前	秋	冬
2ヶ月前まで 売れなかった 商品	2ヶ月前までに 一定数売れた 商品		これから秋まで 売ろうとする 商品	冬のシーズンに 売れる 商品
↓	↓		↓	↓
死に筋	要る		要る	一次保管
赤札				赤札

そして、これからの販売計画と過去の販売実績の2つの切り口で、販売アイテムの絞り込みを行いました。

(4) 5S活動の成果

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| ●在庫金額：4,680万円 → 3,000万円 | ●売上：月商 1,300万円 → 1,600万円 |
| ●商品回転日数：3.6ヶ月 → 2.3ヶ月 | ●雑損金額：5% → 3% |

5S活動により、お店の環境を、お客様と従業員がコミュニケーションを深められるよう整えることが出来ました。