

調査レポート

- 道内経済の動き
- 道内企業の経営動向（平成22年1～3月期実績、平成22年4～6月期見通し）
- 人事管理の問題解決策

2010
5

No.166

● 目 次 ●

道内経済の動き	1
調査：道内企業の経営動向	4
経営のポイント：利益確保が重要課題に	12
経営のアドバイス：人事管理の問題解決策 ～喫緊のテーマは「ポスト」の見直し	16
主要経済指標	21

道内経済の動き

最近の道内景気は、低水準ながら持ち直している。

需要面をみると、住宅投資は低い水準ではあるが、前年を上回って推移している。輸出は、アジア・北米向けを中心に増加している。公共投資は、補正予算の執行が一巡し増加幅が縮小している。設備投資は下げ止まりつつある。個人消費は、耐久消費財の一部に政策効果が見られるが、消費者の節約志向などから弱い動きとなっている。

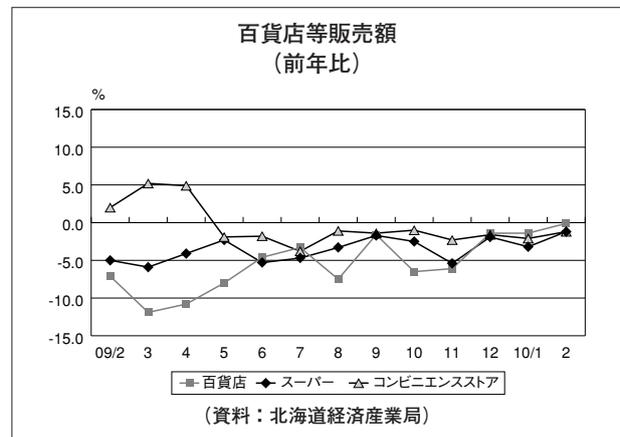
生産活動は、在庫調整が進み持ち直している。雇用情勢は、有効求人倍率・新規求人数ともに前年を上回った。企業倒産は、件数・負債総額ともに減少した。

①個人消費～弱い動き

2月の大型小売店販売額（既存店ベース、前年比▲0.9%）は、百貨店、スーパーともに前年を下回った。

百貨店（前年比▲0.1%）は、衣料品などは前年を上回ったが、飲食料品などが前年を下回った。スーパー（同▲1.2%）は、飲食料品ほかすべての品目が前年を下回った。

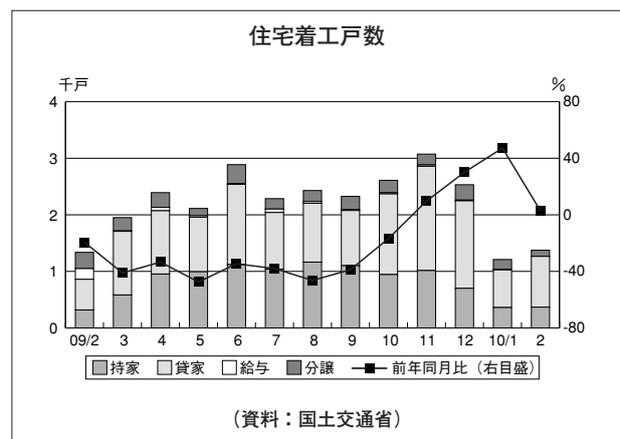
コンビニエンスストア（前年比▲1.2%）は、10ヶ月連続で前年を下回った。



②住宅投資～4ヶ月連続の増加

2月の新設住宅着工戸数は、1,374戸（前年比+2.8%）と4ヶ月連続で前年を上回った。利用関係別では、持家（前年比+15.7%）と貸家（同+65.5%）は増加したものの、分譲（同▲62.2%）は大幅に減少した。貸家が回復している一方で、分譲は低調に推移している。

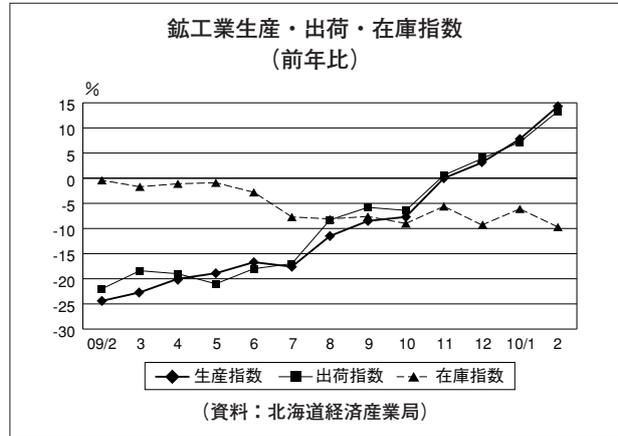
平成21年4月～平成22年2月の着工戸数累計では、25,232戸（前年同期比▲26.0%）となり前年を下回った。持家（同▲8.8%）、貸家（同▲31.8%）、分譲（同▲43.2%）とそれぞれが前年を下回った。



③鉱工業生産～前年比3ヶ月連続の上昇

2月の鉱工業生産指数は、前月比▲0.7%と2ヶ月ぶりに低下、前年比では+14.3%と3ヶ月連続の上昇となった。

業種別では、前年に比べ電気機械工業や鉄鋼業、輸送機械工業などが上昇し、金属製品工業や一般機械工業などが低下した。

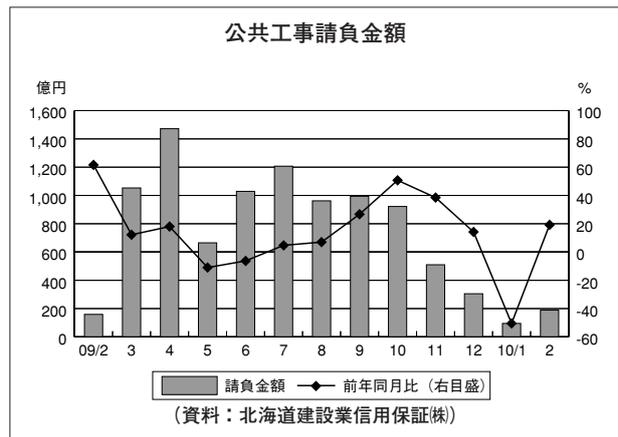


④公共投資～2ヶ月ぶりに増加

2月の公共工事請負金額は、189億円（前年比+19.2%）と2ヶ月ぶりに前年を上回った。

発注者別では、国（前年比+43.8%）、道（同+86.4%）が前年を上回り、市町村（同▲16.3%）は前年を下回った。

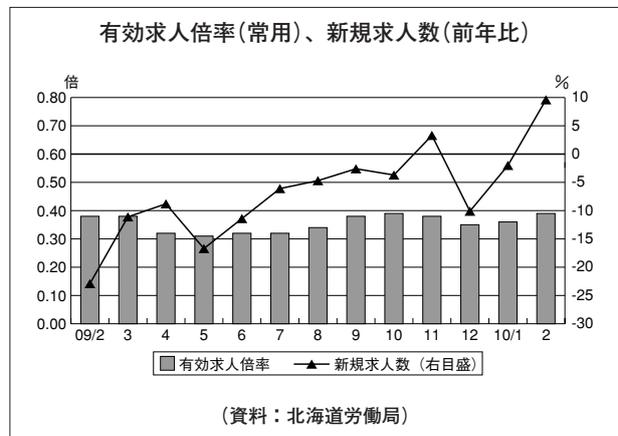
平成21年4月～平成22年2月の累計では請負金額8,351億円（前年同期比+10.9%）と前年を上回っている。



⑤雇用情勢～厳しい状況

2月の有効求人倍率（パートを含む常用）は0.39倍となり、前月比0.03ポイント、前年比0.01ポイントそれぞれ上昇した。前年比では2年8ヶ月ぶりの上昇となった。

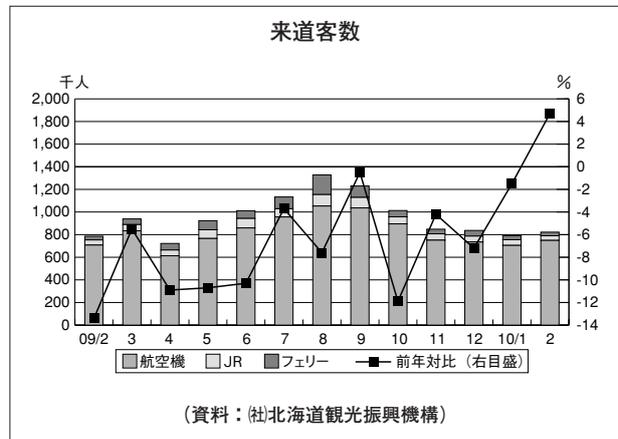
新規求人数は、前年比9.6%増加し3ヶ月ぶりに前年を上回った。業種別では、卸・小売業（前年比+17.4%）やサービス業（同+20.4%）などが大きく増加し、情報通信業（同▲21.9%）などが減少した。



⑥来道客数～前年を上回る

2月の来道客数は、822千人（前年比+4.7%）と1年9ヶ月ぶりに前年を上回った。東京、大阪などからの航空機利用による来道客数が増加した。

平成21年4月～平成22年2月の累計来道客数は、10,628千人（前年同期比▲6.1%）と前年を下回った。

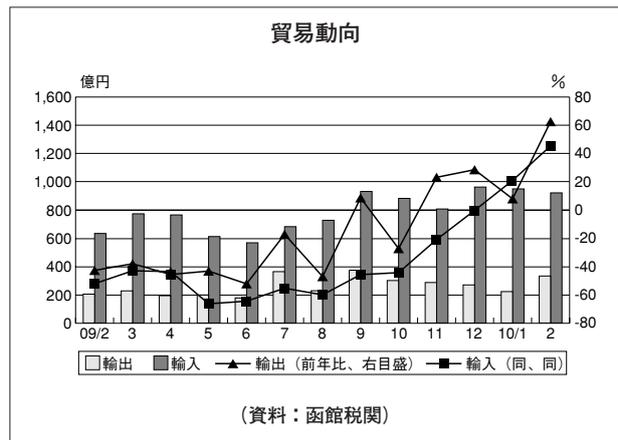


⑦貿易動向～輸出は4ヶ月連続の増加

2月の道内貿易額は、輸出が前年比62.6%増の332億円、輸入が同45.4%増の920億円となった。

輸出は、自動車の部分品や石油製品、鉄鋼などが増加し4ヶ月連続で前年を上回った。

輸入は、原油・粗油や一般機械などが増加し、2ヶ月連続して前年を上回った。

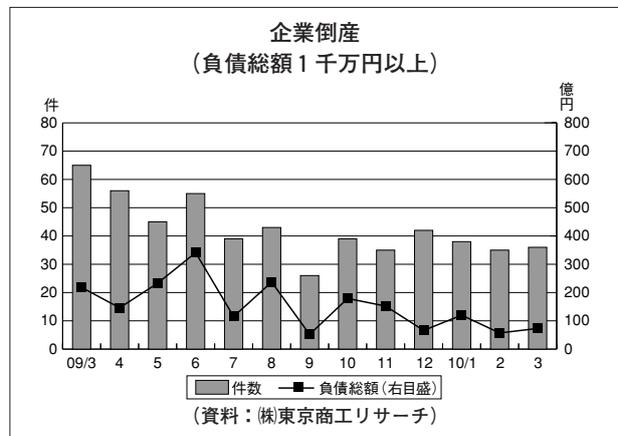


⑧倒産動向～件数・負債総額ともに減少

3月の企業倒産は、件数は36件（前年比▲44.6%）、負債総額は73億円（同▲66.3%）とともに前年を下回った。

業種別では、建設業（12件）、卸売業、小売業、サービス・他（各6件）となった。

平成21年度（平成21年4月～平成22年3月）では、件数489件（前年度比▲34.0%）、負債総額1,771億円（同▲36.8%）と大きく減少した。





業況の持ち直し続く

第36回 道内企業の経営動向調査

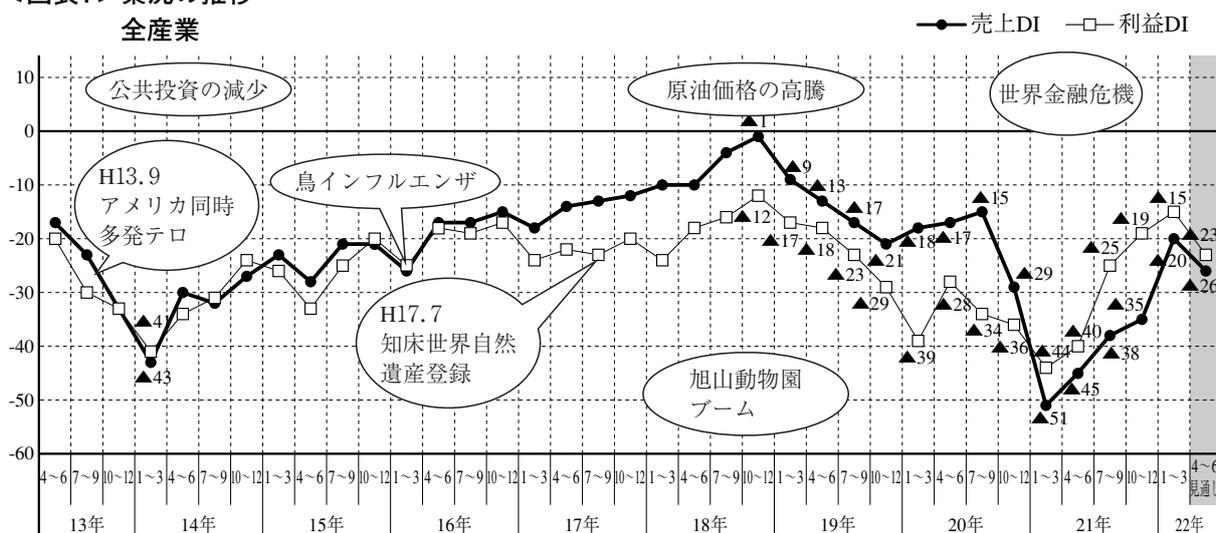
1. 平成22年1～3月期実績

前期に比べ売上DI (△20) は15ポイント、利益DI (△15) は4ポイントそれぞれ上昇し、業況は4期連続で改善した。

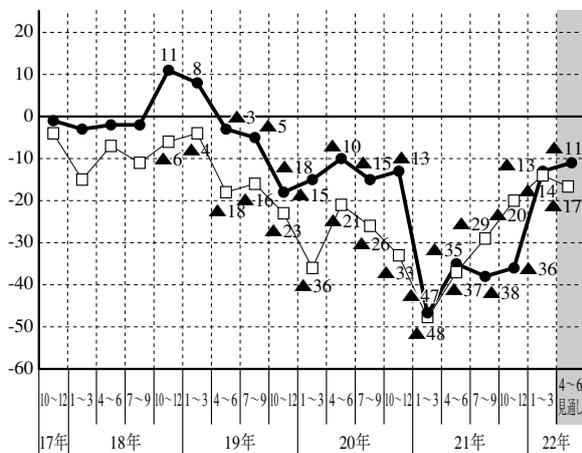
2. 平成22年4～6月期見通し

売上DI (△26) は6ポイント、利益DI (△23) は8ポイントそれぞれ低下する見通しである。公共工事関連業種を中心に、先行き警戒感が強い。

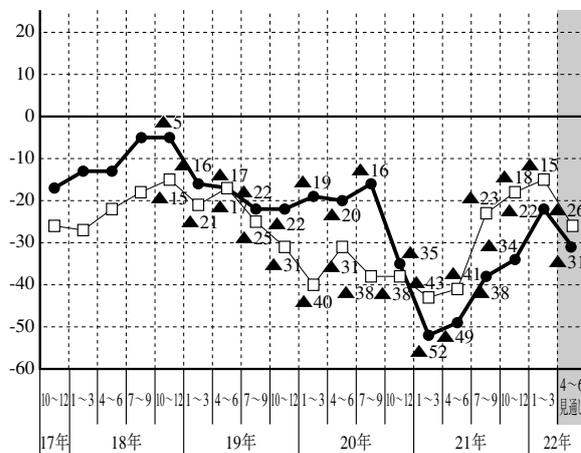
<図表1>業況の推移
全産業



製造業



非製造業



〈図表2〉業種別の要点

	要 点 (1～3月期実績)	売 上 D I			利 益 D I		
		21年 10～12	22年 1～3	4～6 見通し	21年 10～12	22年 1～3	4～6 見通し
全産業	製造業を中心に売上・利益ともに改善	△35	△20	△26	△19	△15	△23
製造業	売上は各業種とも持ち直し	△36	△13	△11	△20	△14	△17
食料品	単価下落傾向強く、利益が減少	△27	△17	7	△5	△19	0
木材・木製品	住宅着工増加で持ち直す	△65	△13	△9	△35	△4	△4
鉄鋼・金属製品・機械	公共工事増加により、売上・利益ともに改善	△35	△3	△29	△39	△6	△32
非製造業	政策支援を受けた一部の建設・小売が下支え	△34	△22	△31	△18	△15	△26
建設業	公共工事関連は堅調。先行きに懸念	△12	△12	△42	△23	△20	△44
卸売業	建設資材・石油製品扱い業者が不振	△49	△50	△42	△30	△21	△21
小売業	売上は大幅改善。家電・新車販売が堅調	△48	△7	△5	△18	△7	△3
運輸業	燃料価格の上昇で、利益は再び後退	△44	△36	△49	18	△18	△38
ホテル・旅館業	外国人観光客が回復。宿泊料金は低下	△56	△29	△21	△28	△33	△25

調査要項

- 調査の目的と対象
アンケート方式による道内企業取引先の経営動向把握。
- 調査方法
調査票を配付し、郵送により直接回収。
- 調査内容
第36回定例調査
(22年1～3月期実績、22年4～6月期見通し)
- 判断時点
平成22年3月下旬
- 本文中の略称
(A) 増加(好転)企業
前年同期に比べ良いとみる企業
(B) 不変企業
前年同期に比べ変わらないとみる企業
(C) 減少(悪化)企業
前年同期に比べ悪いとみる企業
(D) D I
「増加企業の割合」－「減少企業の割合」

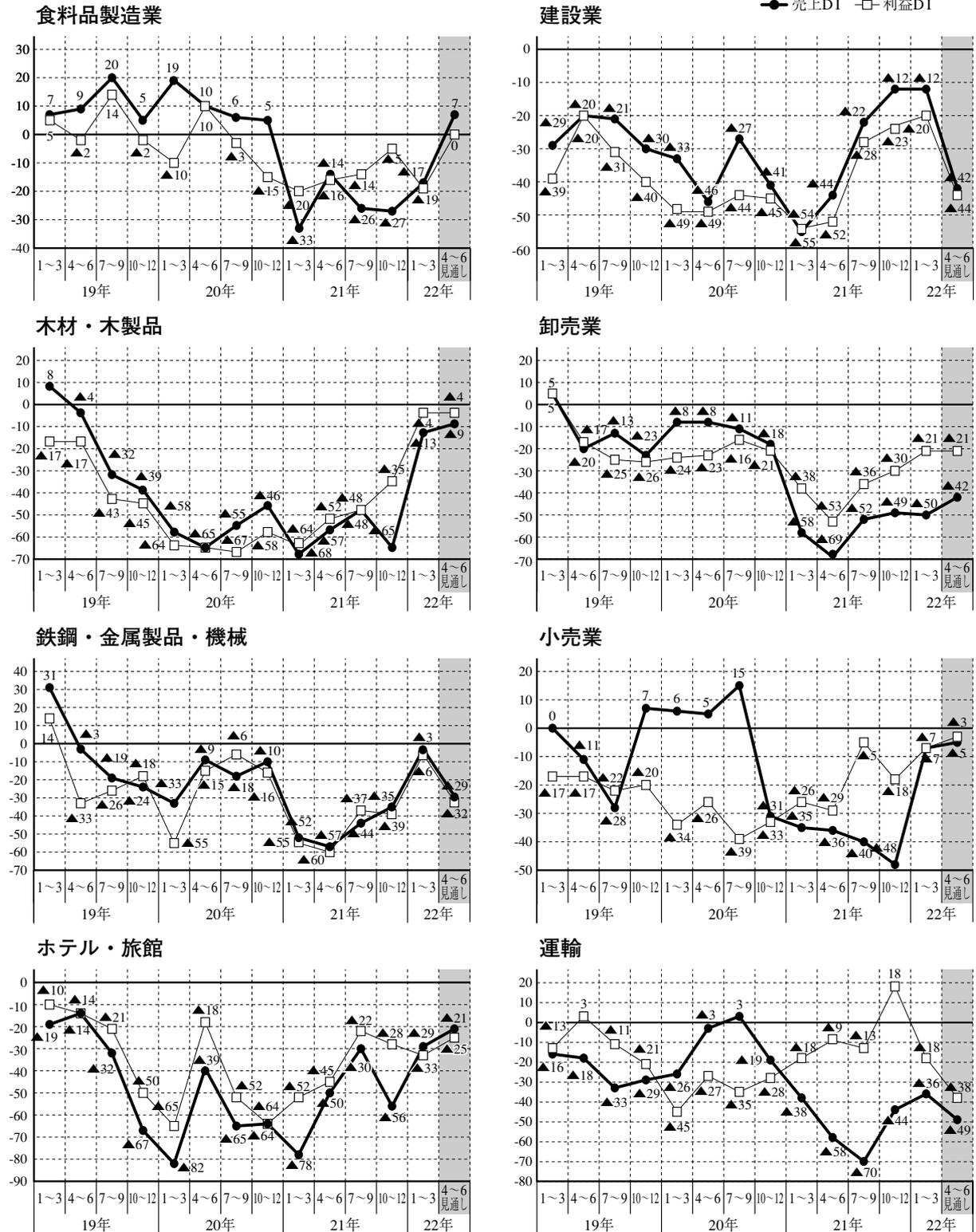
■ 地域別回答企業社数

	企業数	構成比	地 域
全 道	489	100.0%	
札幌市	194	39.7	道央は札幌市を除く石狩、後志、胆振、日高の各地域、空知地域南部
道 央	109	22.3	渡島・檜山の各地域
道 南	44	9.0	上川・留萌・宗谷の各地域、空知地域北部
道 北	61	12.5	釧路・十勝・根室・網走の各地域
道 東	81	16.5	

■ 業種別回答状況

	調査企業社数	回答企業社数	回答率
全 産 業	669	489	73.1%
製 造 業	182	133	73.1
食 料 品	57	42	73.7
木 材 ・ 木 製 品	32	23	71.9
鉄鋼・金属製品・機械	49	35	71.4
その他の製造業	44	33	75.0
非 製 造 業	487	356	73.1
建 設 業	145	109	75.2
卸 売 業	89	62	69.7
小 売 業	96	68	70.8
運 輸 業	53	39	73.6
ホ テ ル ・ 旅 館 業	30	24	80.0
その他の非製造業	74	54	73.0

<図表3>業況の推移（業種別）



<図表4> 売上



<図表5> 利益



<図表6> 資金繰り



<図表7> 短期借入金の難易感



<図表8>在庫

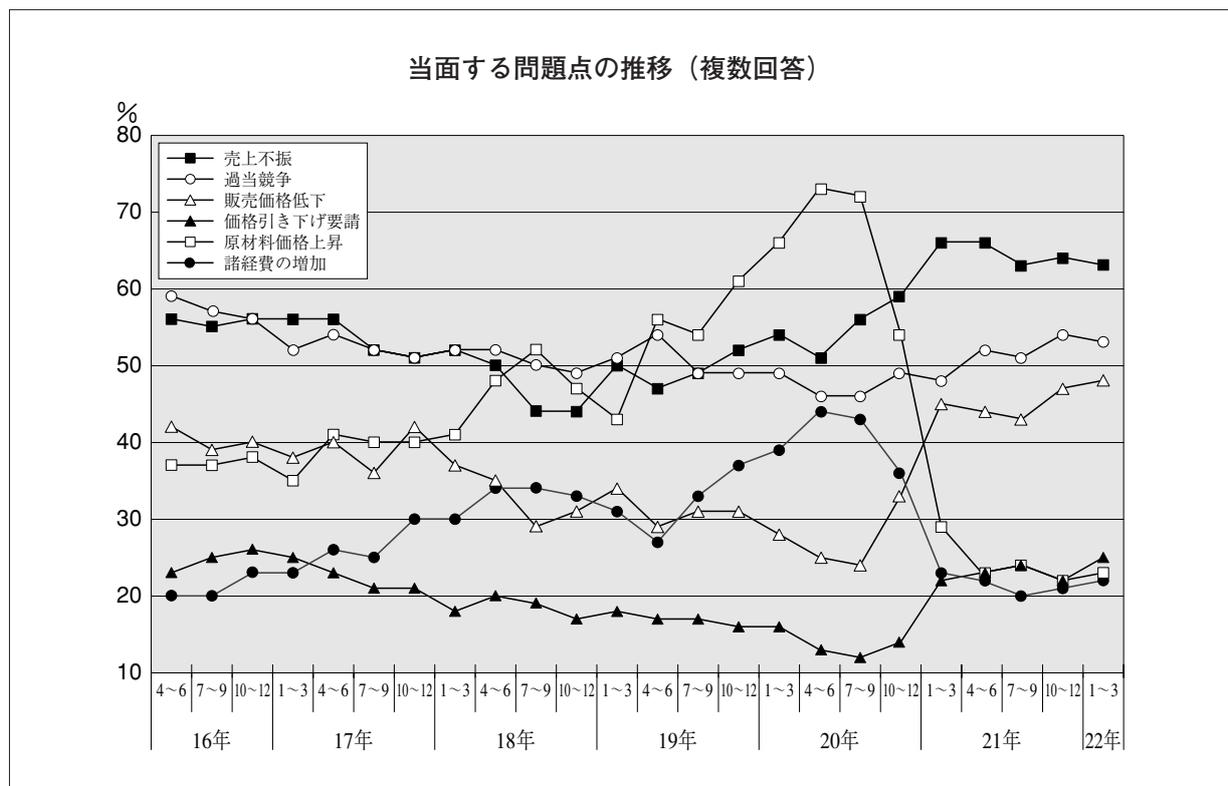


<図表9>設備投資



〈図表10〉 当面する問題点（上位項目）の要点

項目	前期比	要 点
(1)売上不振（63%）	△1	6期連続で第1位。木材・木製品製造業（86%）、建設業（81%）で8割を超える。
(2)過当競争（53%）	△1	建設業（75%）、小売業（68%）など非製造業（62%）で高率。
(3)販売価格低下（48%）	+1	製造業（47%）で7ポイント上昇。
(4)価格引き下げ要請（25%）	+3	非製造業（25%）は6業種全てで上昇。
(5)原材料価格上昇（23%）	+1	製造業（35%）で11ポイント上昇。
(6)諸経費の増加（22%）	+1	食料品製造業（36%）、運輸業（33%）で比較的高率。



〈図表11〉 当面する問題点(複数回答)

(単位：%)

(項 目)	全産業	製造業	食料品	木材・木製品	鉄鋼・金属製品・機械	その他の製造業	非製造業	建設業	卸売業	小売業	運輸業	ホテル・旅館	その他の非製造業
(1)売上不振	① 63 (64)	① 65 (70)	① 50 (66)	① 86 (77)	① 71 (67)	① 66 (73)	① 63 (62)	① 81 (75)	① 60 (71)	③ 42 (46)	① 64 (56)	② 67 (67)	② 51 (49)
(2)過当競争	② 53 (54)	② 29 (40)	② 17 (29)	② 27 (46)	② 27 (42)	② 50 (50)	② 62 (60)	② 75 (76)	② 48 (47)	① 68 (70)	② 44 (41)	② 67 (61)	① 55 (47)
(3)販売価格低下	③ 48 (47)	② 47 (40)	② 48 (32)	② 46 (46)	② 50 (44)	③ 44 (42)	③ 48 (50)	③ 53 (59)	③ 44 (46)	② 56 (59)	② 21 (23)	① 75 (72)	③ 42 (40)
(4)価格引き下げ要請	④ 25 (22)	② 26 (28)	② 26 (15)	② 27 (41)	② 27 (39)	② 25 (23)	② 25 (19)	② 26 (22)	③ 39 (33)	① 11 (9)	② 26 (21)	② 25 (22)	② 23 (11)
(5)原材料価格上昇	⑤ 23 (22)	③ 35 (24)	② 26 (24)	③ 41 (27)	③ 47 (25)	② 28 (19)	① 18 (21)	① 17 (19)	② 21 (20)	② 21 (22)	② 28 (41)	① 8 (-)	① 11 (17)
(6)諸経費の増加	⑥ 22 (21)	② 21 (21)	③ 36 (27)	② 23 (18)	② 9 (25)	② 13 (8)	② 22 (21)	② 17 (21)	② 21 (13)	② 29 (20)	③ 33 (31)	② 8 (11)	② 23 (30)
(7)人件費増加	① 14 (12)	① 13 (14)	① 17 (12)	① 14 (14)	① 6 (17)	① 16 (12)	① 14 (11)	① 13 (13)	① 11 (7)	① 17 (7)	① 5 (8)	① 13 (33)	① 23 (11)
(8)資金調達	① 11 (13)	① 12 (14)	① 17 (17)	① 9 (18)	① 15 (8)	① 6 (15)	① 11 (13)	① 16 (9)	① 3 (11)	① 6 (17)	① 13 (5)	① 21 (22)	① 9 (21)
(9)設備不足	① 8 (6)	① 12 (9)	① 19 (12)	① 14 (5)	① 6 (6)	① 6 (12)	① 7 (6)	① 2 (1)	① 3 (2)	① 8 (7)	① 18 (13)	① 17 (17)	① 6 (6)
(10)代金回収悪化	① 7 (6)	① 4 (4)	① 5 (2)	① 9 (5)	① 3 (8)	- (-)	① 9 (7)	① 5 (3)	① 16 (4)	① 14 (9)	① 5 (10)	- (11)	① 8 (13)
(11)人手不足	① 4 (7)	① 5 (5)	① 7 (5)	- (14)	① 9 (3)	- (-)	① 4 (8)	① 1 (4)	① 8 (18)	① 3 (14)	① 8 (3)	① 4 (-)	① 6 (6)
(12)その他	① 3 (4)	① 5 (5)	① 10 (12)	① 5 (5)	- (-)	① 6 (-)	① 2 (4)	① 2 (4)	① 2 (4)	① 5 (2)	① 3 (8)	- (-)	① 2 (4)

○内数字は業種内の順位、()内は前回調査

〈図表12〉 地域別業況の推移

項 目	売 上 D I					利 益 D I					設 備 投 資 (%)				
	21年 4～6	7～9	10～12	22年 1～3	4～6 見通し	21年 4～6	7～9	10～12	22年 1～3	4～6 見通し	21年 4～6	7～9	10～12	22年 1～3	4～6 見通し
全 道	△45	△38	△35	△20	△26	△40	△25	△19	△15	△23	27	28	29	27	27(26)
札幌市	△56	△48	△44	△29	△22	△46	△33	△32	△25	△19	35	32	33	31	30(25)
道 央	△42	△32	△42	△23	△25	△27	△20	△18	△13	△17	23	29	37	24	27(28)
道 南	△27	△29	△27	△20	△36	△43	△31	△27	△21	△41	24	21	14	23	21(33)
道 北	△47	△35	△23	△12	△21	△47	△18	△18	△7	△27	19	22	27	23	24(27)
道 東	△38	△30	△19	3	△32	△36	△14	7	3	△31	22	21	19	25	22(25)

()内は設備投資未定企業

利益確保が重要課題に

〈企業の生の声〉

今回の調査では、道内企業の売上DI・利益DIはともに上昇しました。景気対策の効果が浸透し、持ち直し傾向が続いています。しかし、先行きには、その効果が一巡することを懸念してか、公共工事関連業種等では慎重な見通しとなっています。また、単価下落傾向の強まりや燃料費の再上昇により、多くの企業にとって「適正利益の確保」が重要な課題となっています。企業は、高付加価値商品の開発、消費者への直接販売、事業体制の再構築など様々な工夫により、この課題を乗り越えようとしています。

以下に企業から寄せられた生の声を紹介いたします。

〈食品加工業〉

関東・関西での北海道物産展は人気があるため、今後も出店を増やしたい。また、未利用資源の有効活用の一つとして、エゾシカ肉を使用した新商品を開発した。好評なため全国展開を考えている。

〈製パン業〉

売上は増加したが、量販店からの値引き要請等が増加し、利益率に影響している。今後は直営店を1年に1～2店舗増やす。そのため、直営店専売商品の開発、販売員教育、ブランド化を積極的に行う。

〈製菓業〉

土産品が主体であるため、売上は来道者数に影響を受ける。来道者数の前年比減少率が縮小しつつあることや、新商品発売効果などにより売上は若干増加の見通しである。ただし、収益率の高い主力商品の売上はまだまだ低位にあり、収益的には当面厳しい状況が続く。

〈製材業〉

倒産や廃業で競合相手が減少している。これはビジネスチャンスと捉えているが、一方で、新規参入が皆無というこの業界に不安も感じる。取引先の弱体化が進み、安易に売掛けできない状況だが、その中で商売しなければいけないジレンマに陥っている。

〈製材業〉

国内資源の枯渇により、業界では原料不足の問題を抱えている。海外調達もしくは現地生産により対応する。

〈制御盤製造業〉

社員のスキルを上げる努力をした結果、他ではできない高品質・高技術の製品が可能になった。その結果固定客が増加し、ある程度安定した経営ができるようになった。

〈車体製造業〉

環境対応車への補助金制度が延長され、3月までは高水準の受注を確保できた。しかし、今後は補助金が早期に枯渇する恐れがある上、反動減も危惧されるため、4月以降の受注確保については楽観を許さない。

<住宅建築>

今年住宅版エコポイントがあるため、リフォーム工事をがんばりたい。新築住宅はあまり期待できない。

<建設業>

自治体から地域活性化臨時交付金による事業が発注される見通しであり、前年より希望が持てる。社内においては、リストラにより、完工高が半減しても維持できる体制にした。

<建設業>

売上が必ずしも利益増につながるとは限らず、社内的な管理がうまくいっていない。取引先との価格交渉や諸経費の見直しを徹底しなければ、生き残れない。

<建設業>

注文住宅については好調に推移している。住宅ローンの金利低下や、住宅減税政策などが好結果につながっている。

<建設業>

21年秋に大型工事を数多く受注したため、一時的に技術員が不足し、派遣社員等で対応した。しかし今年3月にこれらの仕事が徐々に終了し、4月以降は全く見通しが立たない。

<防水工事業>

防水工事業や塗装業は開業時に大きな投資が必要ないため、異業種からの参入が多く、過当競争で価格低下が著しい。他社がまねできない工法等で営業する。

<型枠工事>

管理コストや経費の削減はおおむね限界である。更なるコストダウンとなれば、再度人件費の見直しを図ることになるが、従業員の生活もぎりぎりのところに来ているように感じる。

<マンション分譲>

分譲マンションの在庫調整は進んでいるものの、見込み客は依然として慎重姿勢である。ただ、例年2～5月は物件の動きが大きい時期なので期待している。今後は、従来の新築主体の事業展開から、リフォーム・中古住宅の改修・売買仲介業務を重要分野と位置づけ、組織改革を行う。

<管工事業>

民間物件については、ゼネコンが受注して専門業者に下請けさせるケースがほとんどであるため、受注金額は見積価格の6割台となり、赤字物件も多い。今後は、民間・官庁物件とも改修工事に力をいれ、利益確保を最重点課題とする。

<水道機材卸売業>

業界では、近年の住宅不況にも関わらず、不思議なくらい倒産件数が少ない。したがって、売上や利益よりも債権管理を優先することが重要だと思う。

<建材卸売業>

売上は好調に推移している。営業対象を、住宅・店舗などから農水産業へと移したことが奏功したと思われる。防水工法、ソーラーシステムなど周辺分野の売上を増やし、需要の減少に対応したい。

<農産物卸売業>

昨年の天候不順により、越冬用野菜の貯蔵量が少なく売上が減少したが、量販店からは価格引下げ要請が強い。昨年末のお歳暮商戦も近年になく低調であり、今後も厳しい状況が続くと認識している。高付加価値商品を消費者に直接販売することで、売上よりも利益をきちんと確保したい。

<作業用品店>

売上は増加、利益も大きく改善した。農家や一般客が増えていることに加え、自社商品の卸売やインターネット販売が大きく伸びた。今後はデフレ傾向を利用し、安く作って潜在需要を掘り起こすような商品開発を行ない、その価値を伝える。

<コンビニエンスストア>

問題点として、本部のチャージが挙げられる。売上が増加している時はあまり意識しなかったが、下降期の今は重い負担となっている。

<タイヤ販売>

ここ数年、中古タイヤ・アルミの買取り販売を行っており、確実に売上が伸びてきている。今後もこれを重点的に行えば、売上増加は可能である。

<大型書店>

売上・利益とも増加したが、降雪などの天候要因が客数に大きく影響しており、計画通りとはなっていない。基本どおりの品揃えと売り場作りが業績向上につながると考えている。

<ガソリンスタンド>

売上確保のため、収益を無視して価格が下落しており、いっそうの競争激化が予想される。車検、整備等の収益性の高い分野へのセールスを強化する。

<運輸業>

道内の建設関連輸送は激減している。事業者数が多く、過当競争から収益を確保することが大変厳しいため、事業体制の再構築を実行中である。具体的には①不採算荷主との取引解消、②引越し輸送、機密書類輸送部門の強化、③人員再配置と人件費・諸経費の削減、を考えている。

<建設機械輸送業>

建設機械の中古市場が海外で活発化しているため、国内在庫がなくなっている。需要はあるが、昨年からの生産を中止しているためラインをすぐにフル稼働できず、特に道内向け除雪機は納品待ちの状態である。

<観光ホテル>

宿泊人数は増加したが、料金を値下げしたため売上は前年と変わらない。ただし、宿泊料の引き下げは必要不可欠であると思われる。

<観光ホテル>

アジア系の外国人客が増加しており、特に中国本土、台湾、香港からの観光客増加が著しい。一方、燃料費の上昇が気になりである。

<観光ホテル>

多様化するお客様の要望に対し、施設改装や人材教育など、ハード・ソフトの両面で満足してもらえるよう対応しなければならない。また、旅行会社からの価格引下げ要請に四苦八苦している。

<建築設計>

官発注は耐震補強設計が主で、昨年6～10月の間に集中受注したため外注費が増加した。民間においても法的業務を多く求められ、人件費が増加した。

<自動車整備業>

自動車のIT化により整備や修理が非常に複雑になっている。今後、高度な診断機等の設備投資が発生すると思う。

<自動車整備業>

会社周辺の顧客開拓と、関連会社一体となった囲い込みにより、グループ全体で相互メリットを追求する。現在取得済みの国際標準規格（ISO9001、14001）をアピールし、他社との差別化を図る。

<仕出し料理>

家族葬等の増加により、葬儀が簡素になり料理仕出しも縮小している。自社バスの購入により送迎を無料にして、法要の受注増を目指す。

人事管理の問題解決策 ～喫緊のテーマは「ポスト」の見直し

むらづみ経営グループ
人事コンサルタント／社会保険労務士
佐藤 賢一

多くの企業では、年次有給休暇とは別に任意で特別休暇を設けており、その中で結婚休暇というものを一般的に5日前後を平均として取得を認めています。これは「披露宴を挙げ、そのままハネムーンへ！」を想定した場合に妥当な日数と思われそうですが、最近の新婚夫婦においては「ハネムーンはまた別の機会に」と考える方が増えてきました。

そこで、ある社員の方が総務部に対して以下のような申し出をしてきました。

結婚休暇5日のうち2日間は披露宴のために取得して、残りの3日間は秋に取得してもいいでしょうか？

ここ数年前から社員の権利(この場合は休暇)について、社員と企業の間で解釈に相違がでるような事案が増えてきています(時に「ああ、なるほどね」と意外な盲点について驚かされることもあります)。確かに多くの企業では、特別休暇の取扱いについて就業規則に暦日通算規定等は設けられているものの、分割請求の可否等まで記載しているものはまだまだ少ないと思われま

す。一例として扱った上記のケースにもあるように社員は、現在の価値観や感覚、環境といったものにある意味「純粹」に権利を請求してくるのに対し、企業は未だ従来を取扱いを単に踏襲し、人事については「何か問題が起こってから考える」という風潮が根強いのもまた事実です。そのような状況に目を向けた場合、社員は企業との関係性について契約概念が浸透していているのに対し、企業の認識は、むしろ今までの関係性をどう続けていくかにフォーカスしている感があります。

そこで本稿では、変化してきた社員と企業の関係性について、特に若手社員とのトラブルを基に企業における人事管理の喫緊の課題を考察するとともに、そのキーパーソンとなる管理職の課題を確認していきたいと思

(1) 関係性の変化と同時に当然トラブルの傾向が変わってきた

最近では社員との接し方についての課題を部分的なテクニックだけで解決しようとする傾向が強くなり、書店にいけば小難しい「労働法」や「労務管理基礎」などよりは、「部下社員との接し方」、「職場のコミュニケーション」などの本が並ぶコーナーに中堅の社員(管理職)と思われる方を多くお見受けします。

確かに労使間のトラブルは各種統計にもあらわれているように急増しておりますが、実務上、最近の傾向としては、解雇や未払残業といった会社側の対応に何らかの原因があるものにとどまらず、今まで職場で「一般常識」や「あたりまえ」とされてきた内容についてのものが多くなっていると感じます。

さて、この「一般常識」というのは、定義があるわけでもなく、まして暗黙のルールとされてきた要素が非常に強いものです。誰に言われたわけでもなく、自然と身についてきた感性だった

ので、明確にはなっていないなくても問題となることが少なかったのです。しかし、この感性が身についていない社員が若手を中心に非常に増えてきました。

ここで2つの事例を見てみましょう。

<事例1>

ある会社で雇用していた20代中ごろの短時間パートから、他社への就職が決まりそうなので明日で辞めたいとの申し出がありました。この会社では1ヶ月間のシフトで仕事を回していますので、それに穴を空けられると業務に大きく支障をきたします。そこでせめて1週間ほど待ってほしいと会社が事情を含め伝えたところ、本人は何も言わずにその日帰宅しました。次の日、その社員の親から「パートなんだからいつ辞めてもいいだろう」という連絡がありました。

<事例2> こちらは、悪い意味で組織がフラット化し過ぎている兆候でしょうか。

休むという連絡について上司の個人の携帯電話にメールで行ってきた社員がいました。休むなどの勤怠の連絡は直接、上司に行なうルールとなっていることを後日出社してきたその社員に会社が指導したところ、「メールで直接上司に連絡したのに、何が悪いのでしょうか」と聞き直られました。

まず<事例1>ですが、ここで退職合意の成立云々を問うつもりはありません。この事例に限ったことではありませんが、当事例はトラブルを起こす社員の特性をいくつかみることができず。それは、「①周りの影響を考えず自分の事情」で、「②自身の意思をきちんと説明せず」、「③後日、第三者を通じて意思を伝えてくる」ということです。第三者はこの事例の場合、親御さんでしたが少なからず組織で働いていた経験を持っているのなら「周りに迷惑がかかる」ということを諭してもおかしくはないはずですが…。

次に<事例2>ですが、企業側が意図していること（というよりも社会での一般常識）は、「電話を用いて口頭で連絡」なのですが、この若手社員にとって連絡方法の常識は「メール」です。ですから「きちんと連絡したのに何が悪いのか？」となってしまうのです。この場合、悪気はほとんどありません。「会社への連絡と言えば電話が常識だろう！」と上司に怒られてはじめてそれが「常識」だということを知るのです。この話しをセミナーでさせていただくと皆さん驚かれますが、現実には起きていることなのです。

「育った環境が違う」と結論付けるのは簡単なことですが、多様な考え方、価値観を持つ社員が増えてくる現実を企業としては避けて通れません。また、トラブルが起きるとすぐ法律論で解決を試みようとする動きが高まっていますが、「協働の場」である職場においてその対応が果たして「健全」であるのかは疑問に感じるところです。

採用ではその人物を100%見極めることが不可能である以上、入社にあたって「最低限の一般常識は身につけているだろう」、「22歳にもなれば当然わかっているだろう」といった思い込みか

らは、180度考え方を転換しなければいけません。つまり、今後は社内における教育ないし育成のあり方を大きく変える必要があるということです。これは自社の商品やサービスを正しく理解してもらい、営業の仕方、事務の処理方法を習得してもらった成長のためだけに行うのではなく、トラブル（率直に言うと「無駄なトラブル」です）を少しでも回避するためにも行う必要があるのです。

一般的に企業内の教育や育成と言え、入社時に多くの研修（座学やロールプレイング）が行われ、それから半年も経つと基本的には現場主体のOJTに変わります。OJTとはいえ、基本的には「オレの背中を見て覚えろ」というのが実態の多くですので、当然こういった部分も変えていく必要があります。

一時期、人事のトレンドは自律型社員の確保に流れました。そこでのキーワードは「気付き」であり、いかにこの「気付き」を多く持つ社員を確保（または育成）できるかがテーマでした。「気付き」とは要は「言われなくても何をすべきか自分で考え自分で行動できる」ことであり、人事の視点からすれば非常に望ましい人材像です。そのような背景からここ数年の間に「オレの背中を見て覚えろ」という従来のOJTにコーチング（実際にできる方は少ないのですが）をプラスして育成する手法が増えたわけではあります。

さて、これを現在の若手社員にあてはめるとどうということが起こるでしょうか。

「そういうことは聞いていません」、「説明がありませんでした」、「そういうことなんですか？」…。全員が全員というわけではありませんが、総体的にその比率は増していくことではあります。そう考えると、やはり教育や育成というものに企業としてもう一步踏み込んで取り組む必要があります。それと同時に単にOJTだけではなく、きちんと「指導」ができるかどうかポイントになってきますから、「育てる仕組み」と「部下を指導できる上司」はますます必要不可欠となってきます。

（2）管理職（上司）の力量がリスクに比例する

育成は、コストの問題だけではなく上司の指導力という非常に属人的な資質の問題に直結します。以前は、程度の差こそあれ「オレの背中を見て覚えろ」で済んだものが、そのような指導を続けているとかえって「何も教えてくれなかった」、「仕事を与えられなかった」、「放つとかれた」ひいては「無視された」…といったことにも繋がりがねません。

最近多くなってきたいわゆる「パワーハラスメント」の問題については、「指導する上司」と「指導を受ける部下」の感覚の違いがその一要因にあることから、上司という役割に対する適性を見極めるは非常に重要であり、今後は単に指導力欠如という問題だけではなく別のリスクも包括することになる認識をもつことが重要です。

前章で確認したように、職場での「一般常識」がもはや「常識」ではなくなっていますから、本来であれば、自然に解決されるべき問題も解決されずにどんどん顕在化してきます。特に職場内の上司と部下の関係を中心とするコミュニケーションの問題は、今までであれば上司に「非」があったとしても、ほとんどの場合は社員が泣き寝入りしてきたのが実態でしょう。つま

り、以前からこのような上下間の問題は多かれ少なかれあったとしても、それが顕在化することは極めて少なかったのです（社員は我慢をするか、去るか、のいずれかしか選択肢を持っていませんでした）。しかし、最近はやはり「純粹」におかしいものはおかしいと、きちんと社員が声をあげるようになってきました（ある意味、これはこれで健全なことですが）。そしてこれが対個人間において解決できない場合は、もはや単に上司と部下の問題ではなく企業全体の問題に発展していくのです。

また、成果主義だ、業績主義だと言われながらも結局は「なあなあ」で行われてきた「人事評価」に関するトラブルが今後は増えてくるでしょう。企業全体の原資を拡大させるのではなく、原資そのものが減少していく中であって、評価は結局のところ、その配分についての基準となります。ビジネスモデルを変化させないかぎりには、例えば原資が去年の100から80へ減少した場合に社員は今までと同じ働きをしているにも係わらず、誰かが「割を食う」形となります。そうなった際に、配分の基準となった評価の内容について社員は意識するわけですから、その根拠ないし理由の説明がきちんとなされない場合、「おかしい」という不満に繋がり、これが「評価を通じた嫌がらせである」や「嫌われているから不当に評価された」という声に発展した場合、トラブルとなって現れてくるのです。

厳しい経営環境においては、企業内のコスト管理が進むと人件費の個人への配分についてもドラスティックにならざるを得ません。徐々にではありますが社員個人個人の「配分格差」が大きくなっていくことを考えれば、社員の心情からしても自分の評価は「なぜか」という答えを求めましょう。一定の企業規模になれば上司が部下に対して「評価をする」という役割を担うわけですから、「なぜか」という当然の問いに対して説明ができなければいけません。

（3）社員が「ポスト」に魅力を感じなくなってきた

以後は、上司という表現を管理職に改めてお話をさせていただきます。

特に中小企業の管理職は、ほとんどが「プレイヤー」としての実績をあげてきた人材が多いのが事実でしょう。人事制度のコンサルティングをさせていただくと各企業の評価基準ないし指標を確認いたしますが、そこにある内容と現在いらっしゃる管理職の特性はまず一致することはありません。これは言葉や文章にせずとも経営者の意を汲んだ社員が高いポストをあてがわれたからであり、別に間違ったことではなくごくごく自然な、あたりまえの企業の事情だと思えます。また、貢献度の高い社員のモチベーション向上とその維持を金銭ではなく、非金銭的対価である「ポスト」により解決する方法は、コストの抑制にも繋がることから進んで取り入れてきた企業の事情もあります。

コンサルティングをさせていただいたケースにおいても、管理職（何らかのポストに就いている社員）と非管理職の人数が逆転していたり、個人別貢献利益の水準からしても賃金はさほど高くないが、ポスト名称は役員に次ぐ地位であったり、というのがかなり多くあります。

このような企業の「事情」からも自然と職制はプレイヤーとしての実績がベースとなっていることが多いのです。

しかし、上述したように労使間のトラブルが急増している以上は、今後、誰にポストを任せ

かが極めて重要な課題です。従来のように非金銭的対価として、「ポスト」を報酬化することはこれからの時代にあたって百害あって一利なしです。確かに「バランス」を重視してきたことで組織が保たれていた側面もあるでしょうが、逆にそれが現在、足枷となって組織力を低下させている可能性も考えなくてはなりません。

さらにビジネスの世界において、企業内でのポストはさほど重要ではなくなってきました。これだけ個々の商品やサービスの「質」に対する意識が高まった環境下では、「部長だから」、「課長だから」といった観点だけではビジネス上の決定要因にはなりません。

また、上昇志向の強い社員が少なくなり、そこそこで満足する社員が増えてきているので、社員の視点からも以前に比べ内部でのポストに魅力はなくなっています。つまり、ポストで動機付けが図れなくなっているのです。「そこそこ仕事をしてそこそこの対価がもらえればよし」とする社員にとっては、責任だけ重くなり、対価と名誉を天秤にかけてもバランスのとれない「ポスト」は魅力がなく、むしろ「できれば就きたくない」というのが本音でしょう。

(4) 環境変化に合わせ、今一度ポストの意義を考えなおす

上述してきたような環境の変化に合わせて、本来のポストの意義や組織内における機能性について見直し、そして再整備する必要があるのではないのでしょうか。重要なことは、「ポストを担えない社員はダメ」という発想を捨てることです。この発想の問題は管理を優先するあまり、社員のキャリアの道を一本線で考えてしまうことです。

社員の適性を無視してポストに就けることは今後、人材の流出と社員とのトラブルの両観点からしてもリスクが高まるのは必至ですから、企業の人事を考える上でポストの見直しは喫緊のテーマだと強く感じます。

最後に、ポストの見直しに取り組んだ事例について、ご参考までに紹介します。

ポストを整備するために一度現在の役職を全員1つ下げました。一見「降格」のようですが、企業がきちんと組織体系の見直しであることを周知したので混乱も起こりませんでしたし（当然、金銭面での不利益は起きていません）、ポストに就いている社員のプライドも保てました。また、こういった場合、特に注意すべきが対外的な問題ですが、こちらについても名刺の工夫等の措置を講じることで対応しました。組織や職制の見直しは徐々にできるものではないので、状況によってはこういった思い切った決断をすることも必要になってきます。なお、この企業では組織内の職制に対する意識が変化したことで、力のある若手社員の登用が進んだことと指揮命令系統が明確になる効果がありました。

リーダーというポストを設け、固定化せず1年の任期制にし、任期が終われば、次の社員と強制的に交代させる「ポスト任期制」を制度化したケースがあります。そうすれば、1年とは言え適性がある程度、企業としては確認でき、かつ、誰もが1年で交代なので「降ろされた」という意識には本人も周囲もなりません。また、入社数年の若手社員でも比較的早い段階からキャリアを積みせることができます。

主要経済指標 (1)

年月	鉱工業指数											
	生産指数				出荷指数				在庫指数			
	北海道		全国		北海道		全国		北海道		全国	
	17年=100 季調値	前年同 月比(%)										
17年度	100.9	△ 0.1	100.7	1.6	100.4	0.9	101.0	2.2	105.1	5.1	97.0	2.5
18年度	103.9	3.0	105.3	4.6	104.7	4.3	105.3	4.3	105.3	0.2	98.6	1.6
19年度	104.2	0.3	108.1	2.7	104.2	△ 0.5	108.7	3.2	105.0	△ 0.3	100.5	1.9
20年度	96.2	△ 7.7	94.4	△ 12.7	98.3	△ 5.7	95.0	△ 12.6	103.2	△ 1.7	95.3	△ 5.2
20年10~12月	94.0	△ 9.9	92.8	△ 14.5	96.0	△ 7.8	93.5	△ 14.9	103.0	1.2	109.7	4.8
21年1~3月	83.7	△ 21.6	72.3	△ 34.6	89.0	△ 18.1	73.9	△ 33.5	101.0	△ 1.7	99.8	△ 5.2
4~6月	85.2	△ 18.5	78.3	△ 27.8	86.1	△ 19.3	78.6	△ 27.6	98.2	△ 2.8	95.3	△ 10.3
7~9月	89.8	△ 12.6	84.1	△ 20.1	92.6	△ 10.6	85.2	△ 19.3	94.7	△ 7.6	94.7	△ 12.1
10~12月	92.4	△ 1.8	87.9	△ 5.4	95.4	△ 0.6	89.6	△ 4.1	93.4	△ 9.3	93.6	△ 14.7
21年 2月	83.1	△ 24.4	69.5	△ 38.4	89.5	△ 22.0	72.0	△ 36.7	101.6	△ 0.4	103.5	△ 1.7
3月	80.0	△ 22.7	70.6	△ 34.2	85.0	△ 18.4	73.1	△ 32.4	101.0	△ 1.7	99.8	△ 5.2
4月	83.8	△ 20.0	74.8	△ 30.7	85.9	△ 19.0	75.3	△ 30.7	99.1	△ 1.1	97.1	△ 7.2
5月	85.9	△ 18.9	79.1	△ 29.5	85.6	△ 21.0	78.9	△ 30.0	99.6	△ 0.9	96.4	△ 8.4
6月	86.0	△ 16.7	80.9	△ 23.5	86.7	△ 18.0	81.7	△ 22.6	98.2	△ 2.8	95.3	△ 10.3
7月	88.1	△ 17.6	82.6	△ 22.7	89.2	△ 17.0	83.7	△ 22.0	94.6	△ 7.7	95.0	△ 10.6
8月	90.3	△ 11.5	83.9	△ 19.0	93.2	△ 8.3	84.2	△ 19.0	94.7	△ 8.1	95.1	△ 10.3
9月	91.1	△ 8.5	85.7	△ 18.4	95.4	△ 5.8	87.7	△ 16.8	94.7	△ 7.6	94.7	△ 12.1
10月	90.4	△ 7.7	86.1	△ 15.1	94.3	△ 6.0	88.8	△ 13.0	92.5	△ 9.0	93.3	△ 14.4
11月	94.3	0.0	88.0	△ 4.2	96.9	0.6	89.6	△ 3.1	95.6	△ 5.6	93.7	△ 14.4
12月	92.4	3.1	89.7	5.1	95.0	3.9	90.5	5.2	93.4	△ 9.3	93.6	△ 14.7
22年 1月	r 95.7	7.8	r 92.1	18.5	r 100.1	7.2	r 92.9	19.6	r 94.7	△ 6.1	r 94.6	△ 12.5
2月	p 95.0	14.3	p 91.3	31.3	p 101.4	13.3	p 92.7	28.7	p 91.7	△ 9.7	p 95.5	△ 7.7
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

■ 鉱工業生産指数の年度、前年同月比は原数値による。
 ■ 「P」は速報値、「r」は修正値。

年月	大型小売店販売額											
	大型店計				百貨店				スーパー			
	北海道		全国		北海道		全国		北海道		全国	
	百万円	前年同 月比(%)	億円	前年同 月比(%)	百万円	前年同 月比(%)	億円	前年同 月比(%)	百万円	前年同 月比(%)	億円	前年同 月比(%)
17年度	987,733	△ 3.0	212,575	△ 1.7	350,746	△ 1.8	87,587	0.3	636,987	△ 3.7	124,989	△ 3.2
18年度	983,656	△ 1.6	211,745	△ 0.9	330,512	△ 2.6	86,108	△ 0.8	653,144	△ 1.1	125,637	△ 1.0
19年度	954,970	△ 2.6	212,525	△ 1.0	309,947	△ 3.5	84,287	△ 0.8	645,022	△ 2.1	128,238	△ 1.1
20年度	r 933,720	△ 5.6	r 206,589	△ 4.2	r 283,317	△ 6.5	r 78,442	△ 6.7	r 650,404	△ 5.2	r 128,147	△ 2.5
20年10~12月	257,705	△ 5.8	56,078	△ 4.6	79,078	△ 7.4	22,095	△ 7.8	178,626	△ 5.1	33,983	△ 2.4
21年1~3月	r 229,060	△ 6.3	r 49,087	△ 7.2	r 66,740	△ 8.3	r 18,114	△ 11.1	r 162,320	△ 5.4	r 30,973	△ 4.6
4~6月	r 226,630	△ 5.1	r 48,156	△ 6.6	r 59,554	△ 7.8	r 16,992	△ 10.8	r 167,076	△ 3.9	r 31,165	△ 4.1
7~9月	r 227,666	△ 3.5	r 47,999	△ 7.0	r 62,952	△ 4.1	r 16,913	△ 9.8	r 164,713	△ 3.3	r 31,086	△ 5.4
10~12月	r 247,467	△ 3.5	r 52,515	△ 7.0	r 66,080	△ 4.4	r 19,753	△ 8.8	r 181,387	△ 3.2	r 32,762	△ 5.8
21年 2月	r 67,942	△ 5.6	r 14,513	△ 8.1	r 18,680	△ 7.1	r 5,144	△ 11.4	r 49,263	△ 5.0	r 9,370	△ 6.1
3月	r 80,482	△ 7.9	r 16,510	△ 8.2	r 23,450	△ 11.9	r 6,265	△ 12.9	r 57,031	△ 5.9	r 10,245	△ 4.9
4月	r 75,101	△ 6.1	r 15,954	△ 6.7	r 19,402	△ 10.8	r 5,611	△ 11.3	r 55,699	△ 4.1	r 10,343	△ 3.9
5月	r 76,677	△ 4.1	r 16,180	△ 6.4	r 19,783	△ 8.0	r 5,589	△ 12.1	r 56,894	△ 2.4	r 10,591	△ 3.0
6月	r 74,852	△ 5.1	r 16,022	△ 6.8	r 20,369	△ 4.6	r 5,792	△ 9.1	r 54,483	△ 5.3	r 10,230	△ 5.4
7月	r 79,920	△ 4.3	r 17,356	△ 8.4	r 24,086	△ 3.5	r 6,730	△ 11.8	r 55,834	△ 4.7	r 10,627	△ 6.0
8月	r 76,023	△ 4.5	r 15,704	△ 6.8	r 18,693	△ 7.5	r 4,995	△ 8.9	r 57,331	△ 3.3	r 10,709	△ 5.7
9月	r 71,722	△ 1.6	r 14,939	△ 5.6	r 20,174	△ 1.6	r 5,189	△ 7.8	r 51,549	△ 1.7	r 9,751	△ 4.3
10月	r 72,835	△ 3.7	r 15,609	△ 7.2	r 18,932	△ 6.6	r 5,584	△ 10.6	r 53,902	△ 2.5	r 10,025	△ 5.2
11月	r 74,575	△ 5.6	r 16,215	△ 9.7	r 19,681	△ 6.1	r 6,117	△ 11.8	r 54,894	△ 5.4	r 10,098	△ 8.3
12月	r 100,057	△ 1.8	r 20,691	△ 4.6	r 27,466	△ 1.4	r 8,052	△ 5.1	r 72,590	△ 1.9	r 12,639	△ 4.3
22年 1月	r 76,989	△ 2.7	r 17,147	△ 5.7	r 21,135	△ 1.4	r 6,209	△ 5.7	r 55,855	△ 3.2	r 10,938	△ 5.7
2月	p 66,132	△ 0.9	p 14,018	△ 4.0	p 16,370	△ 0.1	p 4,763	△ 5.3	p 49,762	△ 1.2	p 9,255	△ 3.3
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

■ 大型小売店販売額の前年同月比は既存店ベースによる。
 ■ 「P」は速報値、「r」は修正値。

主要経済指標 (2)

年月	コンビニエンス・ストア販売額				消費者物価指数 (総合)				円相場 (東京市場)	日経 平均 株価
	北海道		全国		北海道		全国			
	百万円	前年同 月比(%)	億円	前年同 月比(%)	17年=100	前年同 月比(%)	17年=100	前年同 月比(%)		
17年度	416,611	△ 2.9	73,724	△ 2.5	100.1	△ 0.1	100.0	△ 0.2	113.26	17,060
18年度	414,921	△ 1.7	74,211	△ 2.0	100.5	0.5	100.2	0.3	116.94	17,288
19年度	408,292	△ 1.6	75,161	△ 0.9	101.1	0.6	100.6	0.3	114.20	12,526
20年度	430,624	4.8	80,556	5.4	102.5	1.4	101.7	1.1	100.46	8,110
20年10~12月	109,998	5.3	20,674	6.9	102.4	0.8	101.9	1.0	96.14	8,860
21年1~3月	99,390	4.8	18,927	4.2	100.6	△ 1.2	100.6	△ 0.1	93.59	8,110
4~6月	106,720	0.2	19,885	1.0	99.8	△ 2.9	100.6	△ 1.0	97.27	9,958
7~9月	115,393	△ 2.1	20,962	△ 6.3	99.4	△ 4.7	100.3	△ 2.2	93.61	10,133
10~12月	109,740	△ 1.6	20,034	△ 5.9	99.4	△ 2.9	99.8	△ 2.0	89.68	10,546
21年 2月	30,887	2.0	5,882	2.0	100.5	△ 1.0	100.4	△ 0.1	92.50	7,568
3月	34,723	5.2	6,688	3.9	100.6	△ 1.5	100.7	△ 0.3	97.87	8,110
4月	34,055	4.9	6,513	4.0	100.1	△ 1.6	100.8	△ 0.1	99.00	8,828
5月	36,540	△ 1.9	6,759	0.8	99.7	△ 3.1	100.6	△ 1.1	96.30	9,523
6月	36,125	△ 1.8	6,613	△ 1.7	99.7	△ 4.0	100.4	△ 1.8	96.52	9,958
7月	38,708	△ 3.8	7,156	△ 7.5	99.2	△ 4.7	100.1	△ 2.2	94.50	10,357
8月	40,059	△ 1.1	7,196	△ 5.6	99.4	△ 5.0	100.4	△ 2.2	94.84	10,493
9月	36,626	△ 1.4	6,610	△ 5.7	99.6	△ 4.3	100.4	△ 2.2	91.49	10,133
10月	37,062	△ 1.0	6,739	△ 5.6	99.5	△ 3.9	100.0	△ 2.5	90.29	10,035
11月	34,754	△ 2.3	6,403	△ 6.4	99.3	△ 2.8	99.8	△ 1.9	89.19	9,346
12月	37,924	△ 1.6	6,892	△ 5.7	99.4	△ 2.1	99.6	△ 1.7	89.55	10,546
22年 1月	33,540	△ 2.1	6,199	△ 5.5	99.1	△ 1.7	99.4	△ 1.3	91.16	10,198
2月	31,031	△ 1.2	5,777	△ 4.9	99.1	△ 1.4	99.3	△ 1.1	90.28	10,126
資料	経済産業省、北海道経済産業局				総務省				日本銀行	日本経済新聞社

■コンビニエンス販売額の前年同月比は既存店ベースによる。

■年度及び四半期の数値は、月平均値。

■円相場は対米ドル、インターバンク中心相場の月中平均値。

年月	乗用車新車登録台数									
	北海道								全国	
	合計		普通車		小型車		軽乗用車		普・小・軽・計	
台	前年同月比(%)	台	前年同月比(%)	台	前年同月比(%)	台	前年同月比(%)	台	前年同月比(%)	
17年度	187,145	△ 1.3	46,153	△ 10.4	90,624	0.6	50,368	5.1	4,755,369	0.1
18年度	176,300	△ 5.8	43,780	△ 5.1	77,398	△ 14.6	55,122	9.4	4,557,330	△ 4.2
19年度	169,149	△ 4.1	48,440	10.6	71,557	△ 7.5	49,152	△ 10.8	4,390,344	△ 3.7
20年度	150,123	△ 11.2	39,145	△ 19.2	63,490	△ 11.3	47,488	△ 3.4	3,908,880	△ 11.0
20年10~12月	29,509	△ 14.9	7,617	△ 30.2	11,973	△ 14.8	9,919	2.2	863,155	△ 14.2
21年1~3月	38,728	△ 22.4	9,427	△ 34.2	15,730	△ 24.8	13,571	△ 7.5	1,043,971	△ 23.4
4~6月	36,209	△ 13.5	9,899	△ 10.8	15,539	△ 15.0	10,771	△ 13.5	800,043	△ 17.2
7~9月	41,775	4.3	12,307	11.9	18,279	4.4	11,189	△ 3.1	1,049,923	1.4
10~12月	34,939	18.4	11,258	47.8	14,106	17.8	9,575	△ 3.5	1,029,803	19.3
21年 2月	10,384	△ 24.6	2,368	△ 37.3	4,161	△ 27.6	3,855	△ 9.1	324,515	△ 24.4
3月	20,474	△ 22.4	5,226	△ 33.6	8,442	△ 23.9	6,806	△ 8.3	463,402	△ 24.5
4月	11,533	△ 22.5	2,703	△ 31.3	5,229	△ 24.9	3,601	△ 9.7	236,063	△ 22.8
5月	10,542	△ 14.1	3,202	△ 1.4	4,071	△ 18.1	3,269	△ 19.4	244,595	△ 17.4
6月	14,134	△ 3.7	3,994	2.0	6,239	△ 1.8	3,901	△ 11.6	319,385	△ 12.2
7月	16,447	3.5	4,431	0.3	8,232	9.0	3,784	△ 3.5	372,428	△ 2.8
8月	9,929	2.7	2,877	15.9	3,877	△ 6.6	3,175	4.8	263,523	3.2
9月	15,399	6.3	4,999	21.8	6,170	6.4	4,230	△ 7.8	413,972	4.2
10月	12,423	7.2	3,928	32.1	4,997	5.2	3,498	△ 9.6	339,567	7.8
11月	12,546	24.8	3,845	54.7	5,226	27.2	3,475	0.4	368,721	24.7
12月	9,970	26.8	3,485	61.4	3,883	24.7	2,602	0.4	321,515	27.3
22年 1月	10,281	30.6	3,339	82.2	3,922	25.4	3,020	3.8	319,750	24.9
2月	12,710	22.4	4,175	76.3	4,797	15.3	3,738	△ 3.0	395,601	21.9
資料	(社)日本自動車販売協会連合会、(社)全国軽自動車協会連合会									

主要経済指標 (3)

年月	新設住宅着工戸数				公共工事請負金額				機械受注実績	
	北海道		全国		北海道		全国		全国	
	戸	前年同 月比(%)	百戸	前年同 月比(%)	百万円	前年同 月比(%)	億円	前年同 月比(%)	億円	前年同 月比(%)
17年度	53,048	10.2	12,494	4.7	1,068,858	△ 4.7	129,622	△ 5.6	124,897	5.6
18年度	49,946	△ 5.8	12,852	2.9	961,122	△10.1	122,838	△ 5.2	127,413	2.0
19年度	42,397	△15.1	10,356	△19.4	883,644	△ 8.1	117,818	△ 4.1	123,640	△ 3.0
20年度	36,050	△15.0	10,392	0.3	858,082	△ 2.9	117,951	0.1	106,168	△14.1
20年10~12月	7,884	△24.1	2,586	4.1	124,729	△13.7	27,990	△ 2.8	22,803	△23.7
21年1~3月	4,110	△41.9	1,996	△21.4	140,304	18.3	28,338	7.8	23,606	△29.4
4~6月	7,392	△38.6	1,973	△31.9	316,703	2.4	32,131	13.0	20,861	△33.4
7~9月	7,041	△41.4	1,869	△35.8	316,322	11.5	36,888	11.2	20,683	△27.3
10~12月	8,215	4.2	2,046	△20.9	173,689	39.3	29,765	6.3	19,613	△14.0
21年 2月	1,337	△19.4	623	△24.9	15,856	61.6	6,349	△ 2.8	6,921	△30.1
3月	1,951	△41.1	666	△20.7	105,294	12.2	15,969	15.3	10,940	△22.2
4月	2,392	△33.4	662	△32.4	147,242	18.0	13,288	20.5	6,286	△32.8
5月	2,113	△47.5	628	△30.8	66,539	△11.0	7,866	2.5	6,123	△38.3
6月	2,887	△34.6	683	△32.4	102,922	△ 6.3	10,977	12.7	8,452	△29.7
7月	2,286	△38.0	660	△32.1	120,659	4.7	12,511	2.5	5,904	△34.8
8月	2,429	△46.4	597	△38.3	96,239	7.0	10,063	8.7	5,700	△26.5
9月	2,326	△38.8	612	△37.0	99,424	26.7	14,314	22.1	9,079	△22.0
10月	2,610	△16.8	671	△27.1	92,207	50.7	12,665	8.3	5,941	△21.0
11月	3,073	9.7	682	△19.1	50,962	38.5	8,441	△ 0.0	5,775	△20.5
12月	2,532	30.1	693	△15.7	30,520	14.2	8,658	10.3	7,897	△ 1.5
22年 1月	1,210	47.2	650	△ 8.1	9,481	△50.5	5,791	△ 3.8	5,681	△ 1.1
2月	1,374	2.8	565	△ 9.3	18,899	19.2	5,790	△ 8.8	6,431	△ 7.1
資料	国土交通省				北海道建設業信用保証(株)				内閣府	

■船舶・電力を除く民需(原系列)。

年月	来道客数		有効求人倍率(常用)		完全失業率		企業倒産件数(負債総額1,000万円以上)			
	北海道		北海道	全国	北海道	全国	北海道		全国	
	千人	前年同 月比(%)	倍 原数値		% 原数値		件	前年同 月比(%)	件	前年同 月比(%)
17年度	12,705	△ 0.6	0.53	0.94	5.3	4.4	555	△ 3.8	13,170	△ 0.1
18年度	13,082	3.0	0.53	1.02	5.4	4.1	546	△ 1.6	13,337	1.3
19年度	12,817	△ 2.0	0.51	0.97	5.2	3.8	610	11.7	14,366	7.7
20年度	12,253	△ 4.4	0.43	0.74	5.0	4.1	741	21.5	16,146	12.4
20年10~12月	2,931	△ 3.7	0.43	0.75	4.3	3.9	189	43.2	4,068	13.9
21年1~3月	2,528	△ 7.8	0.38	0.58	5.6	4.6	175	4.2	4,215	13.5
4~6月	2,644	△10.6	0.32	0.39	5.4	5.2	156	△16.6	3,954	3.3
7~9月	3,678	△ 4.1	0.35	0.40	5.4	5.4	108	△43.2	3,782	△ 6.2
10~12月	2,693	△ 8.1	0.37	0.42	4.7	5.0	116	△38.6	3,529	△13.2
21年 2月	785	△13.4	0.38	0.58	5.6	4.6	50	△ 7.4	1,318	10.3
3月	940	△ 5.5	0.38	0.52	↓	5.1	65	1.6	1,537	14.1
4月	720	△10.9	0.32	0.42	↑	5.2	56	△24.3	1,329	9.3
5月	917	△10.7	0.31	0.38	5.4	5.2	45	△25.0	1,203	△ 6.7
6月	1,007	△10.3	0.32	0.37	↓	5.2	55	3.7	1,422	7.4
7月	1,129	△ 3.7	0.32	0.38	↑	5.4	39	△45.8	1,386	1.0
8月	1,323	△ 7.6	0.34	0.39	5.4	5.4	43	△25.9	1,241	△ 1.0
9月	1,226	△ 0.5	0.38	0.42	↓	5.5	26	△56.6	1,155	△17.9
10月	1,008	△11.9	0.39	0.42	↑	5.2	39	△32.8	1,261	△11.7
11月	848	△ 4.2	0.38	0.42	4.7	5.0	35	△38.6	1,132	△11.3
12月	837	△ 7.2	0.35	0.43	↓	4.8	42	△43.2	1,136	△16.5
22年 1月	790	△ 1.5	0.36	0.45	—	4.9	38	△36.7	1,063	△21.8
2月	822	4.7	0.39	0.46	—	5.0	35	△30.0	1,090	△17.2
資料	北海道観光振興機構		厚生労働省 北海道労働局		総務省		(株)東京商工リサーチ			

■年度および四半期の数値は月平均値。 ■北海道の年度は暦年値。

主要経済指標 (4)

年月	通関実績							
	輸出				輸入			
	北海道		全国		北海道		全国	
	百万円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)	百万円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)
17年度	263,598	9.8	682,902	10.6	965,145	29.0	605,113	20.1
18年度	324,578	23.1	774,606	13.4	1,263,781	30.9	684,473	13.1
19年度	381,447	17.5	851,134	9.9	1,387,592	9.8	749,581	9.5
20年度	r 377,154	△ 1.1	r 711,456	△16.4	r 1,552,449	11.9	r 719,104	△ 4.1
20年10～12月	85,362	△14.2	170,688	△23.1	355,992	△ 8.0	176,937	△ 9.5
21年1～3月	r 63,767	△35.8	r 111,912	△46.9	r 218,833	△44.8	r 120,937	△36.8
4～6月	r 56,632	△47.1	r 128,091	△38.6	r 194,438	△59.0	r 119,917	△39.9
7～9月	r 96,305	△20.4	r 144,622	△34.4	r 233,938	△53.5	r 134,137	△39.5
10～12月	r 84,906	△ 0.5	r 157,082	△ 8.0	r 265,342	△25.5	r 140,003	△20.9
21年 2月	r 20,440	△42.6	r 35,296	△49.4	r 63,254	△52.0	r 34,587	△42.7
3月	r 22,782	△37.7	r 41,838	△45.5	r 77,198	△42.8	r 41,892	△36.4
4月	r 19,282	△45.6	r 41,947	△39.1	r 76,504	△43.4	r 41,457	△35.5
5月	r 19,699	△43.4	r 40,200	△40.9	r 61,193	△66.1	r 37,386	△42.2
6月	r 17,651	△52.0	r 45,944	△35.8	r 56,741	△64.3	r 41,074	△41.7
7月	r 36,270	△17.1	r 48,430	△36.5	r 68,334	△55.0	r 44,773	△40.6
8月	r 22,757	△47.1	r 45,098	△36.0	r 72,608	△59.8	r 43,446	△41.0
9月	r 37,278	8.7	r 51,094	△30.6	r 92,996	△45.6	r 45,918	△36.8
10月	r 30,028	△27.2	r 53,083	△23.2	r 88,302	△44.1	r 45,083	△35.5
11月	r 27,955	20.6	r 49,882	△ 6.3	r 80,739	△20.6	r 46,229	△16.7
12月	r 26,923	28.6	r 54,117	12.0	r 96,301	△ 0.0	r 48,691	△ 5.5
22年 1月	r 22,194	8.0	r 49,016	40.9	r 94,758	20.9	r 48,406	8.9
2月	p 33,244	62.6	p 51,287	45.3	p 91,993	45.4	p 44,777	29.5
資料	財務省、函館税関							

■ 「p」は速報値、「r」は修正値。

年月	預貸金 (国内銀行)							
	預金				貸出			
	北海道		全国		北海道		全国	
	億円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)
17年度	123,160	△ 0.8	5,300,898	1.4	88,841	3.0	3,955,816	1.6
18年度	125,413	1.8	5,359,453	1.1	88,270	△ 0.6	3,992,094	0.9
19年度	127,342	1.5	5,502,137	2.7	88,966	0.8	4,048,894	1.4
20年度	129,951	2.0	5,647,019	2.6	91,056	2.3	4,222,593	4.3
20年10～12月	130,045	1.7	5,536,873	2.1	89,881	1.7	4,214,692	4.2
21年1～3月	129,951	2.0	5,647,019	2.6	91,056	2.3	4,222,593	4.3
4～6月	132,474	2.3	5,683,151	2.5	89,911	2.9	4,159,406	2.9
7～9月	131,380	2.6	5,642,537	2.7	91,169	2.4	4,166,992	2.6
10～12月	133,909	3.0	5,671,977	2.4	92,230	2.6	4,166,167	△ 1.2
21年 2月	129,683	3.2	5,556,952	2.2	90,499	3.5	4,194,769	4.5
3月	129,951	2.0	5,647,019	2.6	91,056	2.3	4,222,593	4.3
4月	131,202	1.7	5,640,730	2.4	91,355	1.2	4,179,719	4.1
5月	131,129	2.2	5,631,126	2.4	91,012	2.1	4,169,993	3.6
6月	132,474	2.3	5,683,151	2.5	89,911	2.9	4,159,406	2.9
7月	130,683	1.8	5,626,792	2.5	90,113	2.6	4,152,724	2.8
8月	131,152	1.7	5,611,138	2.6	90,115	2.4	4,137,826	2.4
9月	131,380	2.6	5,642,537	2.7	91,169	2.4	4,166,992	2.6
10月	131,914	3.4	5,597,394	2.7	91,308	1.7	4,144,506	1.3
11月	132,005	2.7	5,650,450	2.4	91,280	1.1	4,136,082	△ 0.0
12月	133,909	3.0	5,671,977	2.4	92,230	2.6	4,166,167	△ 1.2
22年 1月	132,387	3.1	5,659,077	2.7	92,044	2.5	4,140,365	△ 1.1
2月	133,213	2.7	5,683,726	2.3	91,983	1.6	4,138,254	△ 1.3
資料	日本銀行							



調査レポート 2010.5月号 (No.166)
平成22年 (2010年) 4月発行
北洋銀行調査部
札幌市中央区大通西4丁目1番地
郵便番号 060-0042
電話 (011)261-1311
<http://www.hokuyobank.co.jp>



この印刷物は環境にやさしい「大豆インキ」
古紙配合率100%紙(表紙)古紙配合率70%紙(中面)を
使用しています。