

# 週刊 企業経営

# WEB MAGAZINE マガジン

## 1 ネットジャーナル 要旨

Weeklyエコノミスト・レター 2009年10月9日号

中期経済見通し  
～存在感増す新興国経済

経済・金融フラッシュ 2009年10月9日号

10月 BOE 金融政策委員会  
:11月の「インフレ報告」を控え様子見

## 2 経営 TOPICS 抜粋

統計調査資料

景気ウォッチャー調査(平成21年9月調査結果)

## 3 経営情報レポート 要約版

大不況時代を乗り切るための  
不況期における雇用対策の進め方

## 4 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」と「管理監督者」の違い  
管理監督者性が否定された場合の対応法

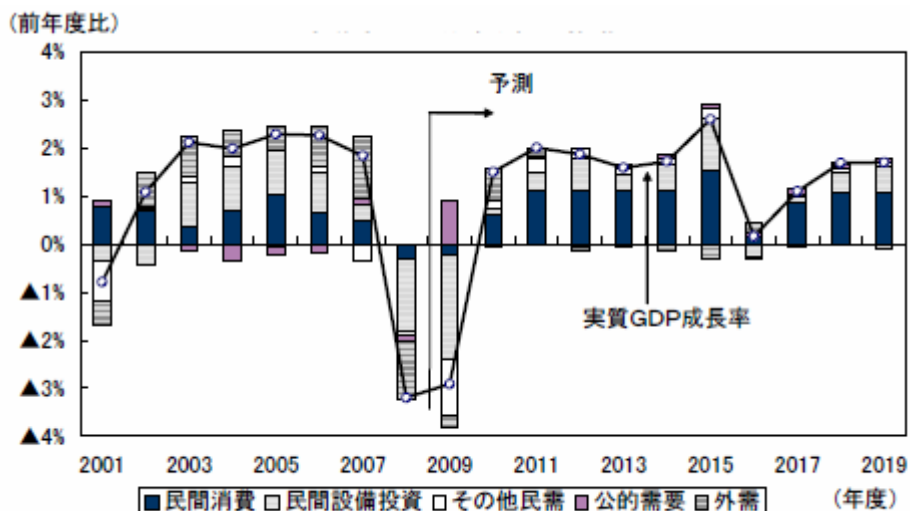
# 中期経済見通し

～ 存在感増す新興国経済

## 要 旨

< 日本の 10 年間の平均成長率は 1.6% >

- 1** 2008年9月のリーマンショック以降、世界経済は急速に悪化したが、各国の金融緩和と財政政策による景気刺激によって改善の動きを見せている。日本経済も春頃を底に改善しているが、依然としてピークから大きく落ち込んだ状況にある。
- 2** 今回の金融危機によって、新興国の経済的な存在感の増加傾向は加速する。予測期間 10 年間の平均実質成長率は米国が 2.5%、欧州は 1.5%と見られるのに対し、中国の成長率が 8.0%と予想されるなど新興国全体でも 5.2%の成長となり、欧米先進工業国中心だった世界経済像は大きく変わる。世界の人口構造高齢化が進むため、中期見通しの予測期間末期である 2019 年頃の成長率は低下傾向を辿る国が多い。
- 3** 2019 年度までの 10 年間の日本の平均成長率は実質 1.6%と予想されるが、世界同時不況によって経済が大きく落ち込んだことを考慮すれば低い成長に留まる。
- 4** 経済危機が落ち着くにつれて、超緩和状態にある各国の金融政策が正常化に向い、長短金利は徐々に上昇するが、各国の金利上昇速度の差によって為替レートが大きく変動すると予想される。



(資料)内閣府経済社会総合研究所「国民経済計算年報」

# 10月 BOE 金融政策委員会

## : 11月の「インフレ報告」を控え様子見

### 要 旨

#### 1 11月の「インフレ報告」を控え、予想通り様子見の決定

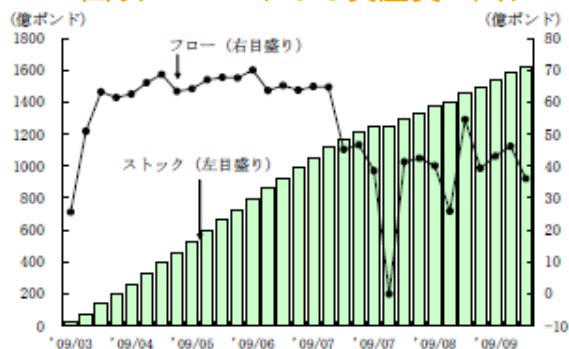
イングランド銀行（BOE）は、今年3月に政策金利を0.5%に引き下げ（図表1）BOEの資金で中長期国債等を中心とする資産買い取りを行なう量的緩和に踏み切っている（図表2）。このため、4月以降の金融政策委員会（MPC）では、政策金利の水準だけでなく、資産買い取りプログラムの継続、規模拡大の有無について協議・決定するようになっている。

図表1 BOEの政策金利と長短金利



(資料) Datastream

図表2 BOEによる資産買い入れ



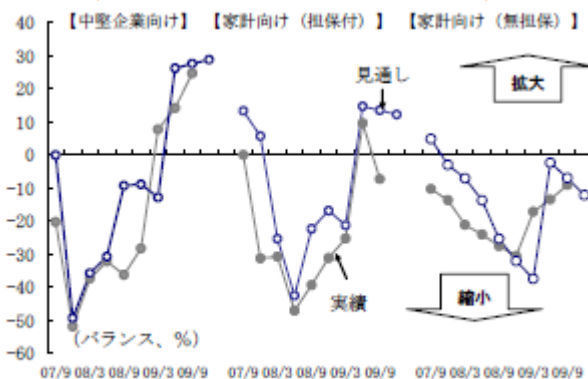
(資料) BOE

#### 2 改善しつつあるものの、なお厳しい金融情勢

景気は8月の「インフレ報告」での予測よりも幾分早いペースで持ち直しつつあり、四半期に一度、金融機関を対象に融資スタンスなどを聞く「信用状況サーベイ（10月1日公表）」では、融資の入手可能性の見通しが企業、家計向け担保付貸出とともにプラスとなり（図表3）スプレッドを引き上げる動きにも歯止めが掛かりつつある。

ただ、延滞率の上昇を見込む割合は今年始めのピーク時に比べれば改善しているとは言え、なおプラス超、つまり増加を見込む割合が高い（図表5）。貸出統計でも、企業向けの貸出の縮小傾向が目立っている。景気悪化と金融機関の損失拡大のスパイラルへの懸念は払拭できない状況にある。

図表3 BOEの信用状況サーベイ  
(入手可能性の現状判断と見通し)



(資料) BOE

「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「ネットジャーナル」よりご確認ください。

# 景気ウォッチャー調査

(平成 21 年 9 月調査結果)

## 今月の動き (9 月)

9月の現状判断DIは、前月比1.4ポイント上昇の43.1となり、2か月ぶりに上昇した。

家計動向関連DIは、大型連休（シルバーウィーク）、高速道路料金の引下げ、晴天の日が多かった等の影響により、旅行関連を中心に客足が改善したことに加え、グリーン家電の購入に係るエコポイント付与や、環境対応車の購入に係る減税・補助による一部商品の販売増が続いていること等により、上昇した。企業動向関連DIは、販売価格の引下げ圧力は強いものの、受注や出荷が持ち直しつつあること等から、上昇した。雇用関連DIは、企業の採用態度は依然慎重であるものの、一部での求人の動き等から、上昇した。

9月の先行き判断DIは、前月比0.5ポイント上昇の44.5となった。

先行き判断DIは、企業部門では、価格競争の継続のほか、円高の進行や補正予算の執行の見直しの影響に対する懸念等により、低下し、雇用部門では、新卒者の採用に対する懸念等により、小幅に低下した一方、家計部門では、新型インフルエンザの感染拡大の影響に対する不安感がやや薄れつつあることや、エコポイント効果が続くことへの期待等から、上昇し、全体としても、上昇した。

景気ウォッチャーによる判断を総合すると、景気の現状は、厳しいながらも、下げ止まっているとのことであった。

## 全国の動向

### 1 景気現状判断DI

3か月前と比較しての景気現状に対する判断DIは、43.1となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが上昇したことから、前月を1.4ポイント上回り、2か月ぶりの上昇となった。また、横ばいを示す50を30か月連続で下回った。

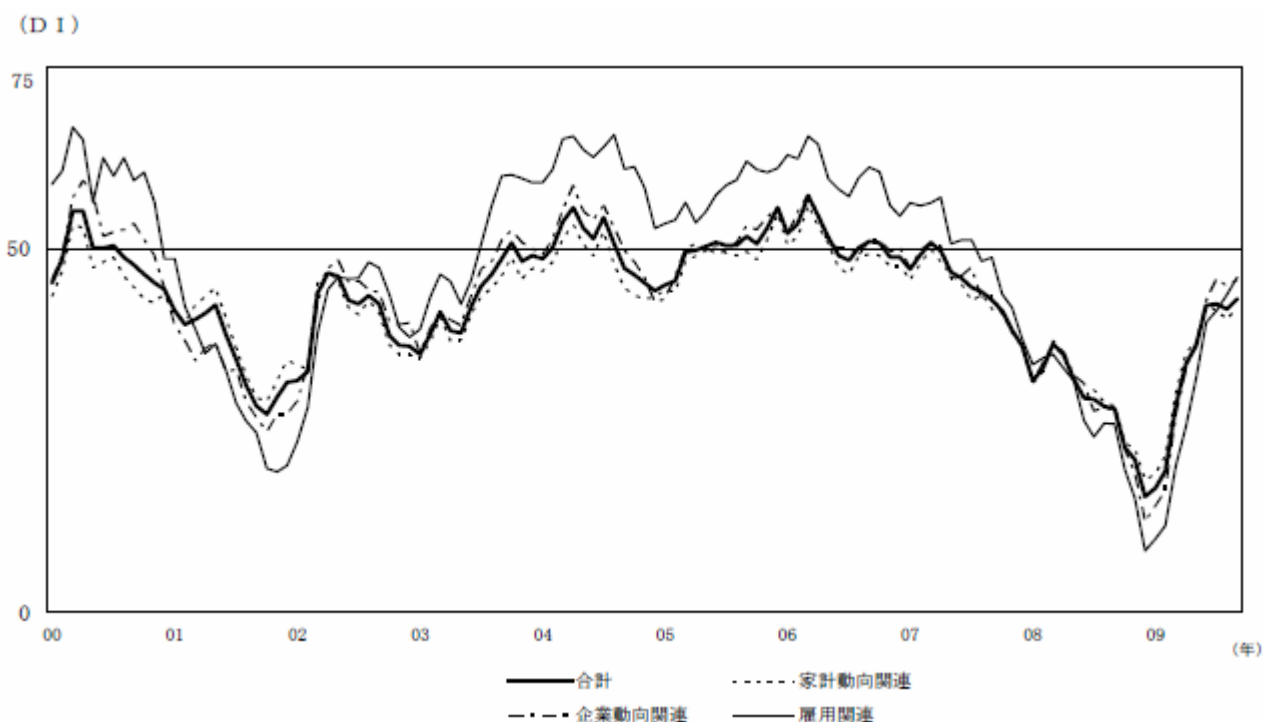
図表1 景気の現状判断DI

(DI)	年	2009						
	月	4	5	6	7	8	9	(前月差)
合計		34.2	36.7	42.2	42.4	41.7	43.1	(1.4)
家計動向関連		35.7	37.2	42.4	41.4	40.3	41.8	(1.5)
小売関連		35.5	38.9	44.1	40.2	39.5	41.5	(2.0)
飲食関連		35.3	33.6	37.8	37.8	37.5	36.9	(-0.6)
サービス関連		35.9	34.4	39.9	44.1	42.0	43.5	(1.5)
住宅関連		36.4	38.3	42.8	43.7	42.7	42.0	(-0.7)
企業動向関連		33.7	37.1	42.9	45.9	44.9	45.7	(0.8)
製造業		33.7	38.5	43.2	47.3	46.9	48.4	(1.5)
非製造業		33.7	36.0	43.2	44.7	43.7	43.7	(0.0)
雇用関連		25.6	32.3	39.9	41.5	43.7	46.1	(2.4)

図表2 構成比

年	月	良く なっている	やや良く なっている	変わらない	やや悪く なっている	悪く なっている	DI
2009	7	0.7%	14.8%	50.1%	22.4%	12.1%	42.4
	8	0.8%	13.3%	49.8%	24.0%	12.1%	41.7
	9	0.8%	14.6%	51.6%	22.2%	10.8%	43.1
	(前月差)	(0.0)	(1.3)	(1.8)	(-1.8)	(-1.3)	(1.4)

図表3 景気の現状判断DI



## 2 景気の先行き判断DI

2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、44.5となった。企業動向関連、雇用関連のDIが低下したものの、家計動向関連のDIが上昇したことから、前月を0.5ポイント上回り、3か月ぶりの上昇となった。また、横ばいを示す50を28か月連続で下回った。

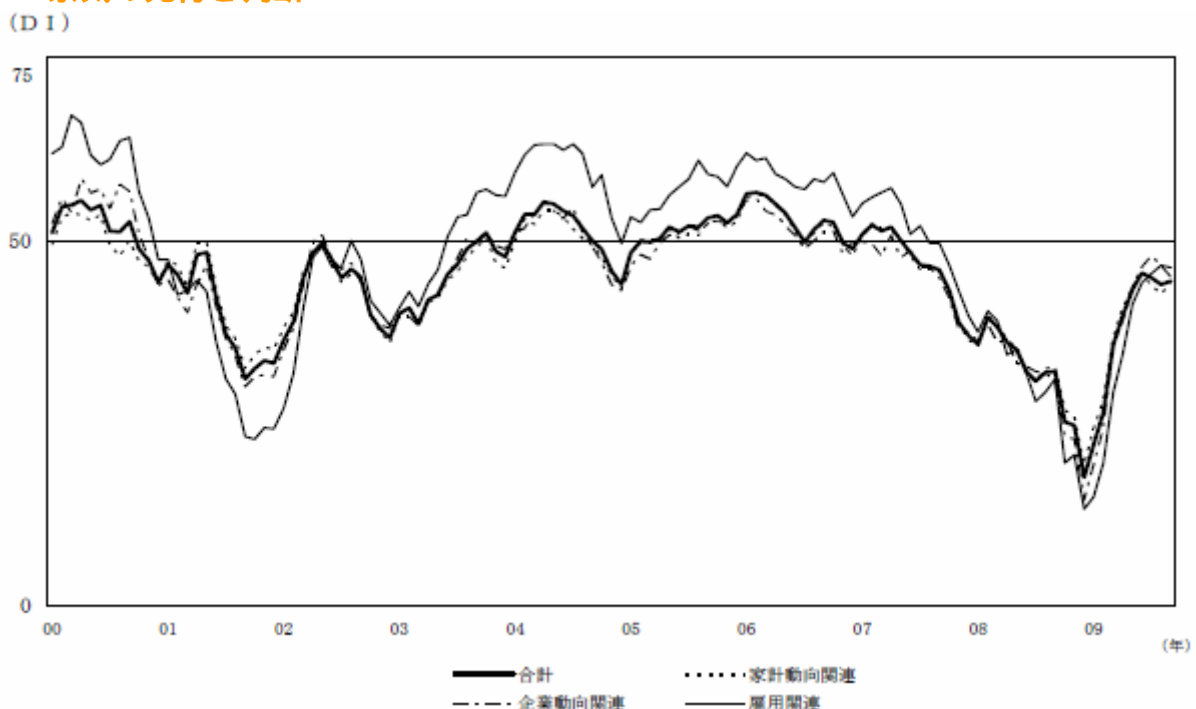
図表4 景気の先行き判断DI

(DI)	年	2009						
	月	4	5	6	7	8	9	(前月差)
合計		39.7	43.3	45.6	44.9	44.0	44.5	(0.5)
家計動向関連		40.7	43.6	45.5	43.8	42.7	44.1	(1.4)
小売関連		40.9	43.5	44.8	43.2	43.2	44.5	(1.3)
飲食関連		40.2	40.2	43.6	40.8	42.6	45.0	(2.4)
サービス関連		40.9	44.4	47.7	45.8	41.6	44.0	(2.4)
住宅関連		38.3	44.0	44.1	43.7	43.6	39.7	(-3.9)
企業動向関連		38.9	43.6	46.4	47.9	46.5	44.9	(-1.6)
製造業		38.6	43.7	47.1	49.1	49.1	46.8	(-2.3)
非製造業		38.9	43.3	45.5	47.1	44.0	43.5	(-0.5)
雇用関連		34.4	41.3	44.2	45.5	46.6	46.3	(-0.3)

図表5 構成比

年	月	良くなる	やや良くなる	変わらない	やや悪くなる	悪くなる	DI
2009	7	1.0%	15.3%	55.6%	18.4%	9.7%	44.9
	8	0.8%	15.0%	54.0%	19.6%	10.6%	44.0
	9	0.8%	15.2%	54.5%	20.2%	9.2%	44.5
	(前月差)	(0.0)	(0.2)	(0.5)	(0.6)	(-1.4)	(0.5)

図表6 景気の先行き判断DI



「景気ウォッチャー調査(平成21年9月調査結果)」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。

# 大不況時代を乗り切るための 不況期における雇用対策の進め方

## ポイント

- 1 不況期の雇用対策の手順  
.....
- 2 契約社員の雇止め・一時帰休対策  
.....
- 3 賞与支給額圧縮・賃金引き下げ対策  
.....
- 4 退職勧奨・整理解雇対策  
.....
- 5 雇用調整助成金の活用方法  
.....

### <参考文献>

- 「トラブルを起こさない退職・解雇の実務と法律知識」 石寄信憲 著 日本経営協会総合研究所
- 「賃下げ・首切り・借金切りまとめてご指導いたします」 木全三千男 著 日本法令
- 「ビジネスガイド 2009年3月号」 鈴木潔 編 日本法令
- 「ビジネスガイド 2008年4月号」 鈴木潔 編 日本法令
- 「人事マネジメント 2009年3月号」 株式会社ビジネスパブリッシング

## 1 不況期の雇用対策の手順

サブプライムローン問題に端を発する昨年9月の金融危機以降、急速に冷え込んだ景気を反映して、企業の雇用情勢も厳しさを増し、企業の内定取消や、製造業を中心とする契約社員の雇止め、派遣切りが社会問題化しています。多くの企業は、急激な業績悪化による事業縮小、人員削減という状況にあります。社員から雇止めの無効や不当解雇の主張、損害賠償請求されるリスクがあることに留意しなければなりません。

雇用環境の悪化は深刻化してします。総務省から発表された平成21年5月の労働調査では、完全失業率は5.2%で4ヶ月連続上昇しています。潜在的な失業者を考慮すると、完全失業率は8%を超えるとも言われています。再就職の厳しさも相まって、雇止めや解雇で争いとなるケースが急増しています。

このような状況を考えると、今後も人員削減や賃下げなどを検討せざるを得ない企業が増えることも予想されます。そこで、本レポートでは、雇止めや解雇、賃金の引き下げなどといった社会問題化している労務課題とその実務対応について解説します。

また、最近申請が急増している中小企業緊急雇用安定助成金について解説します。

### ■ 1 | 不況期の雇用対策の選択肢

#### (1) 不況時における雇用対策は「人件費抑制・削減」

雇用対策は、「人件費抑制・削減」と「人材活性化」の2つに大別できます。

「人件費抑制・削減」は経費削減策、「人材活性化」は価値創出策という捉え方ができます。このうち、「人材活性化」は、中長期的な人材戦略として取り組むべき課題であり、不況時だけの人事施策ではありません。また、即効性のある対策にはなりません。即効性のある対策は、経費削減策、つまり、人件費抑制・削減ということになります。

#### 主な人件費抑制・削減策

新規採用抑制、退職不補充	早期退職優遇制度	賃金引き下げ
内定取消	非正社員の雇止め・解約	退職勧奨
派遣契約、請負契約の解約	賃上げ抑制	整理解雇
賞与カット	出向、転籍	

## 2 契約社員の雇止め・一時帰休対策

### ■ 1 | 契約社員の雇止めの予告

労働契約の形態には、期間の定めのない契約と、期間の定めのある「有期労働契約」があります。

前者が主に正社員に適用されるのに対し、後者は、パートタイマー、契約社員などに一般的な契約形態です。有期労働契約で、会社が契約期間の満了をもって労働契約を終了させることを「雇止め」といいます。雇止めは、元々の定め通りに契約を終了させる行為であるため、違法ではありません。しかし、雇止めの予告が必要とされる場合があります。

#### 雇止めの予告が必要とされるケース

有期労働契約を3回更新 or 1年を超えて継続勤務



30日以上前に更新しないことを予告しなければならない

雇止めは、契約に定めてあった通りの行為ですが、状況によってはそれが無効とされることがあります。その場合、雇止めは解雇と同等に扱われます。従って、いわゆる「解雇権濫用の法理」が類推適用され、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、無効とされます。

雇止めの可否はどのような基準で判断されるか、以下に示します。

#### 雇止めの可否の判断基準

雇用の臨時性・常用性

更新の回数

雇用の通算期間

期間契約の更新管理の状況

雇用継続の期待をもたせる言動・制度

等を総合的に判断

### 3 賞与支給額圧縮・賃金引き下げ対策

#### ■ 1 | 賞与支給額圧縮の合理性

「賞与」も、就業規則や労働契約に定めがあれば、賃金となります。しかし、会社の支払義務が具体的にどうなるかは、就業規則の定め方によって違ってきます。

#### 就業規則での賞与の規定の仕方

賞与は毎年6月10日と12月10日にそれぞれ基準内賃金の2ヵ月分を支払う



その規定にしたがって、賞与を支払わなければなりません。  
賞与の月数を、上記規定より少なくする、あるいはゼロにするという場合は、就業規則の不利益変更の法理が適用されます。

賞与は会社の業績および本人の勤務成績により、原則として毎年6月と12月に支払う



支給額、支給月数や支給日を会社が決めるとき、始めて具体的な支払義務が発生します。

上記 の定めであれば、賞与不支給でも法的な問題はありません。ただし、長年の間、賞与を支給していて、急に不支給にした場合は、早い時期に経営上の理由等を説明し、社員の理解を得られるようにしなければなりません。

#### ■ 2 | 賞与支給額圧縮の合理性

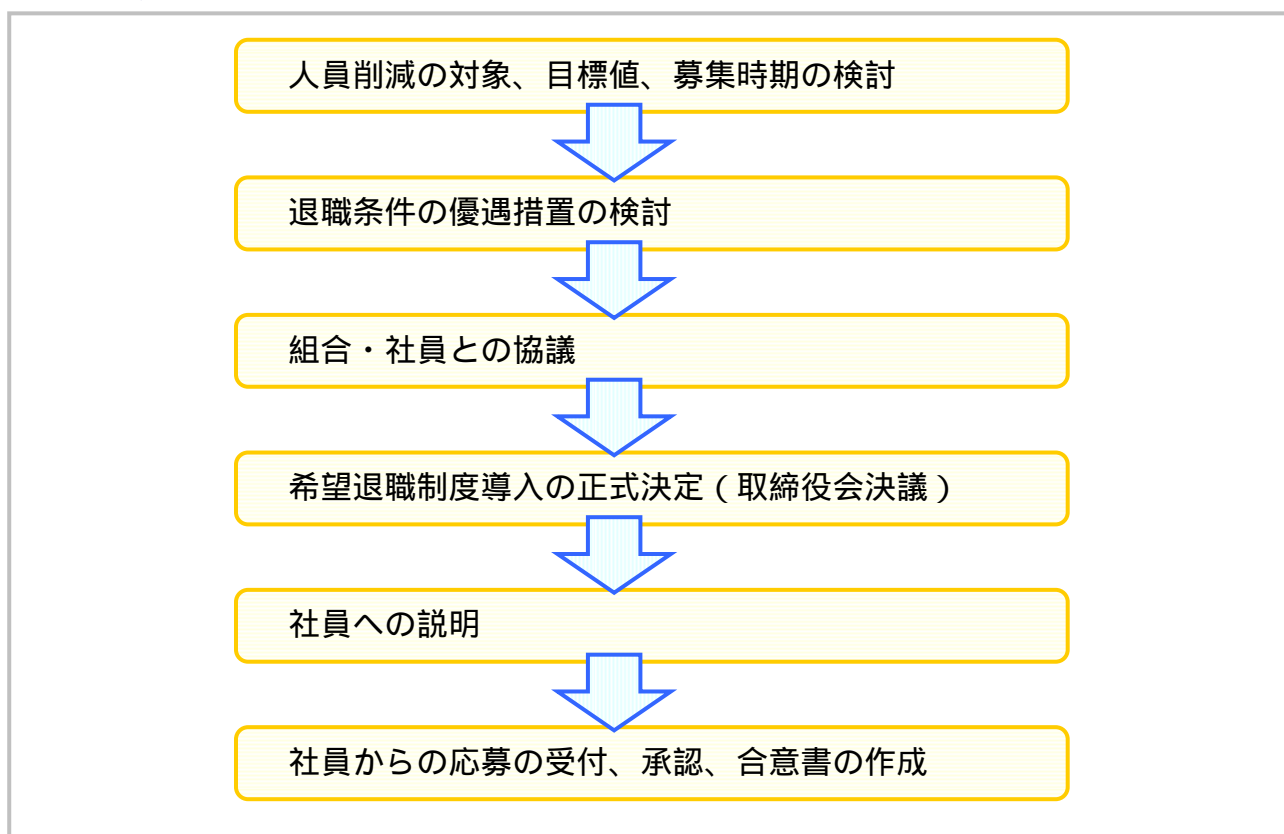
賃金引き下げの様に、労働条件を切り下げるとは、労働契約の不利益変更になります。契約ですから、当事者の合意が基本です。ただし、一定の要件を満たせば、就業規則を変更することによって、個々の労働契約も変更されたとみなすことができます。

## 4 退職勧奨・整理解雇対策

### ■ 1 | 退職勧奨の実施方法

退職勧奨の1つとして、早期退職優遇制度があります。早期退職優遇制度とは、退職金割増などの優遇措置を講じ、早期の退職を促す制度です。恒常的な制度として設ける場合、期限を区切った時限的制度とする場合、の2通りがあります。業績悪化への対応として早期退職優遇制度を実施する場合は、の期限を区切った方式となります。

#### 早期退職優遇制度 実施のステップ



早期退職優遇制度では、退職する、しないは社員の自由意思に任されています。そのため、高業績を上げている社員など、会社として残ってほしい社員が退職してしまう可能性もあります。それを避けるため、早期退職優遇制度を適用するのは、会社が認めた社員に限定することは可能です。その場合、割増退職金の支払も、会社が認めた者だけにすることも可能です。

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 ①

ジャンル: 労務管理 > サブジャンル: 名ばかり管理職



## 「管理職」と「管理監督者」の違い

「名ばかり管理職」という問題がマスコミなどで騒がれ社会問題化していますが、「管理職」と「管理監督者」は同じ意味ではないのですか？



企業における管理職と労働基準法で定める管理監督者とは意味が異なります。課長職以上の役職を管理職として扱っている企業が多いと思いますが、労働基準法で定められている管理監督者とは、役職名や肩書きだけでは判断することはできません。

労働基準法上で定められている管理監督者とは「監督もしくは管理の地位にあるもの」部長、工場長など労働条件の決定、その他労務管理について経営者と一体的な立場にあるもの」とされています。

つまり、管理監督者について各企業で「課長職以上は管理監督者だから、残業代は支払わない」というように勝手に決めて良いわけではありません。あくまでも客観的に決まるものなのです。

客観的に「労働時間、休憩、休日を適用除外にしても、労働者保護の観点から問題がない」と言える範囲に限定されます。

管理監督者の意義・範囲については、法令では特段に定められていないため、各行政によってその解釈が示されています。

管理監督者とは、労働条件の決定その他の労務管理について経営者と一体的立場にある者の意であり、名称にとらわれず、実態に即して判断すべし、とされています（昭 22.9.13 発基 17 号、昭 63.3.14 基発 150 号）。

その要件は以下の通りとなります。

- 事業主の経営に関する決定に参画し、労務管理に関する指揮管理監督権限を認められていること
- 自己の出退勤をはじめとする労働時間について裁量権を有していること
- 一般の従業員に比べその地位と権限にふさわしい賃金上の処遇を与えられていること

労働の質、量、およびそれに対する待遇等を、総合的かつ実態的に判断されるということです

## 経営データベース ②

ジャンル: 労務管理 > サブジャンル: 名ばかり管理職



### 管理監督者性が否定された場合の対応法

管理監督者性を認められず、是正勧告を受けてしまいました。どのような対応をとれば良いのでしょうか



管理監督代を支払っただけでは、問題の解決にはまったくなりません。人件費の負担だけが増えるだけです。

そのため、抜本的な賃金制度の見直しによって、コスト増の問題を解決しなければいけません。

#### 賞与査定厳格化

従業員に支払う月例賃金が高くなっているのにも関わらず、当該従業員の出した成果はそれまでと変わらず生産性が上がっていないということなら、業績配分が基本的性格であるはずの賞与に反映させることによってコスト増を抑制します。賞与査定の中で、成果が依然と変わらないということを重要項目として厳格に査定し、賞与額に反映すべきです。

#### 職務給の額を毎年改定する

従業員に支払った月例賃金の年額と当該従業員の年間の成果や生産性が見合わないときには、翌年の職務給を改定することを検討すべきです。賃金制度の中に、一定限成果主義の要素を取り入れ、「月例賃金 = 基本給 + 職務給」などの構成とし、職務給は一定の幅を持たせ、その幅の中で、年間の成果を評価して増減させるのです。

#### 降格

従業員に支払った月例賃金の年額と当該従業員の成果や生産性が見合わず、かつ改善が見込めないと判断したときは、降格することも検討すべきです。ほとんどの企業で降格ということは行っていないのが現状とは思いますが、成果や生産性が今までと変わらず、時間外手当だけ給与が増えるということを考えれば、当該従業員の能力に見合った職位に戻すことを検討すべきです。