

## 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12月10日号

2009～2011 年度経済見通し

～09年7-9月期GDP2次速報後改定

経済・金融フラッシュ 2009年12月8日号

11月マネー動向:

銀行貸出の伸びは大幅に縮小、都銀はマイナスへ

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11月調査結果)

3 経営情報レポート 要約版

若手社員の離職理由から考える

早期離職を防止するための企業の対応法

## 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

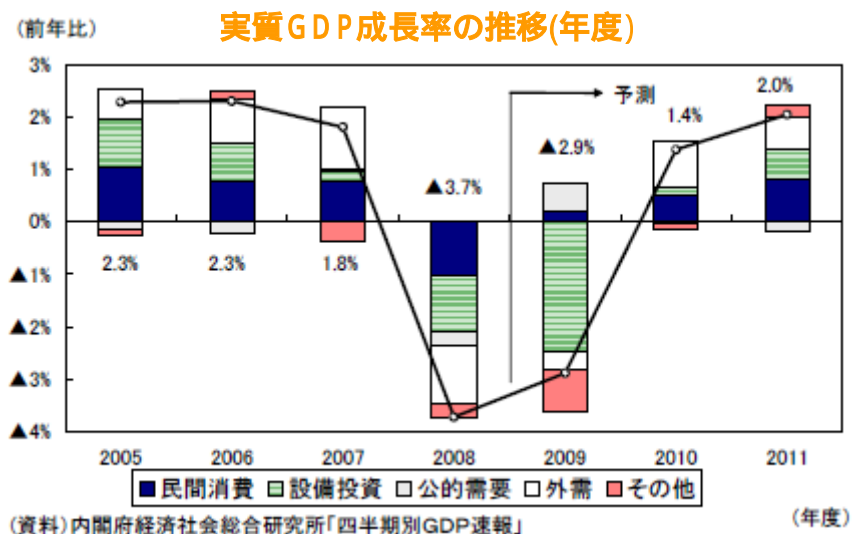
# 2009～2011 年度経済見通し

～09年7-9月期GDP2次速報後改定

## 要 旨

<実質成長率:2009年度 2.9%、2010年度 1.4%、2011年度 2.0%を予想>

- 1** 2009年7-9月期のGDP2次速報は、設備投資、民間在庫の下方修正などから、実質GDP成長率が1次速報の前期比1.2%（年率4.8%）から前期比0.3%（年率1.3%）へと大幅に下方修正された。
- 2** GDP2次速報の結果を受けて、11月に発表した経済見通しの改定を行った。実質GDP成長率は2009年度が2.9%、2010年度が1.4%、2011年度が2.0%と予想する。足もとの実績値が大幅に下方修正されたことを主因に、2009年度の成長率見通しを0.3%下方修正した。
- 3** 景気は個人消費の息切れや公共事業の大幅減少などから2010年前半にかけて減速することが見込まれるが、海外経済の回復を背景とした輸出の下支えが続くため、景気腰折れは回避されるだろう。
- 4** 日本経済は2009年4-6月期以降、3年間にわたりプラス成長を続けると予想しているが、それまでの落ち込み幅があまりに大きかったため、2011年度末の実質GDPはピーク時よりも3%以上低い水準にとどまる。実質GDPが元の水準に戻るのは2012年度以降となるだろう。



「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「ネットジャーナル」よりご確認ください。

# 11月マネー動向：

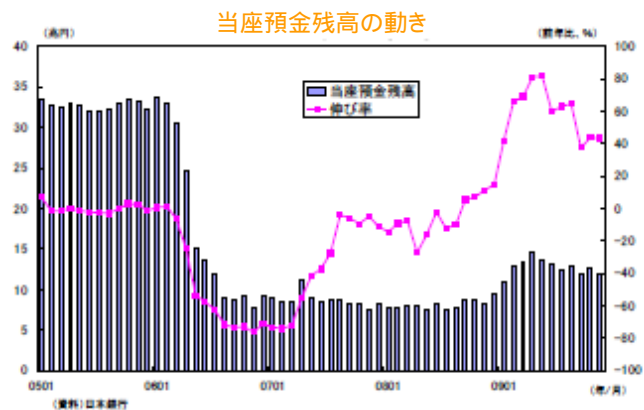
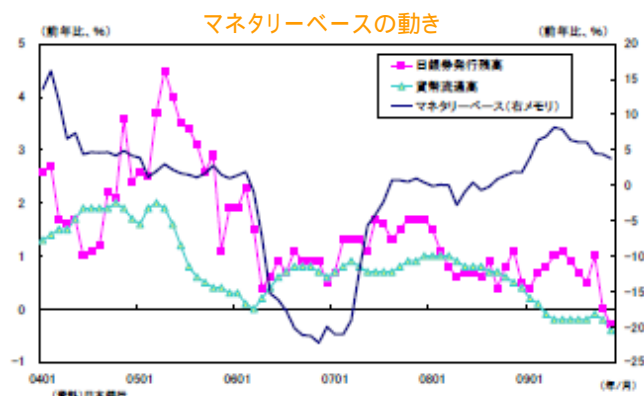
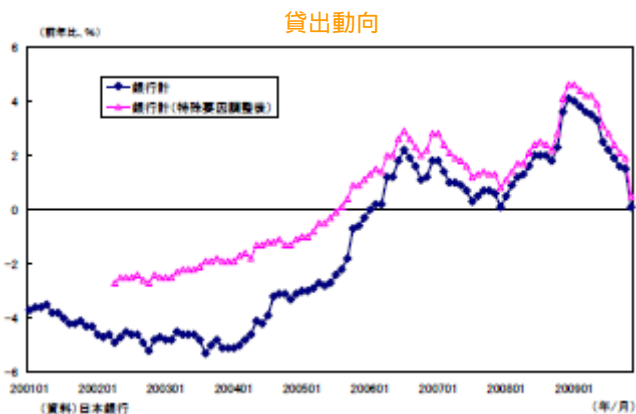
銀行貸出の伸びは大幅に縮小、都銀はマイナスへ

## 要 旨

**1 貸出動向：銀行貸出の伸びは大幅に縮小**  
 日銀の貸出・資金吸収動向等によると、11月の銀行総貸出(平残)の前年同月比伸び率は0.1%(前月は1.5%)と11ヶ月連続で伸び率が縮小し、伸びはほぼゼロ水準となった。特に都銀等では1.3%とマイナスに転じている。比較対象である昨年11月はリーマン・ショック後の金融市場の混乱に伴う貸出の急増が起こった時期であり、その反動が出たというテクニカルな面もあるが、景気低迷の長期化に伴って企業の設備資金等の需要が低迷しており、銀行貸出残高自体が弱めに推移している。

12月4日に中小企業の返済猶予等を金融機関に促す「中小企業金融円滑化法」が施行された。同法に強制力はないが、中小企業向け貸出は長期にわたり前年比マイナス圏が続き、中小企業の資金繰りが厳しいなかで貸出分野における最大の焦点となっており、今後の中小企業向け残高の動向が注目される。

**2 マネタリーベース：今後は拡大方向へ**  
 日銀による資金供給量を示す11月のマネタリーベースは、前年同月比3.8%増となった。伸び率は縮小傾向にあるが、15ヶ月連続で前年の水準を上回った。日銀当座預金残高が前年比39.5%増と高い水準を維持している。日銀は1日の臨時決定会合において、10兆円程度の新しい資金供給オペの導入を発表、金融緩和姿勢を強めている。マネタリーベースは今後拡大方向で推移する可能性が高い。



「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 11 月調査結果)

## 今月の動き (11 月)

11 月の現状判断 D I は、前月比 7.0 ポイント低下の 33.9 となり、2 か月連続で低下した。家計動向関連 D I は、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・補助金による販売増の鈍化に加え、冬季ボーナスの減額見込みによる購買意欲の低下や、広い範囲で低価格化が進んでいること等により、低下した。企業動向関連 D I は、受注や出荷が持ち直している企業がある一方、受注が依然として極めて低調な企業もあるほか、同業他社との価格競争が一層厳しくなっていること等から、低下した。雇用関連 D I は、正規労働者の求人数が非常に少なく、来春卒業予定者の就職内定状況も厳しいことなど、雇用に対する企業の態度が慎重であること等から、低下した。

11 月の先行き判断 D I は、前月比 8.3 ポイント低下の 34.5 となった。

先行き判断 D I は、家計部門では、冬季ボーナスの減額見込みや景気に対する先行き不安等、企業部門では、価格競争の継続のほか、円高や資金繰り悪化に対する懸念等、雇用部門では、新卒者の採用や雇用調整の動きに対する懸念等により、低下した。

以上のことから、今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「景気は、下げ止まっていたものの、このところ弱い動きが広がっている」とまとめられる。

## 全国の動向

### 1 景気の現状判断 D I

3 か月前と比較しての景気の現状に対する判断 D I は、33.9 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 D I が低下したことから、前月を 7.0 ポイント下回り、2 か月連続の低下となった。また、横ばいを示す 50 を 32 か月連続で下回った。

図表1 景気の現状判断DI

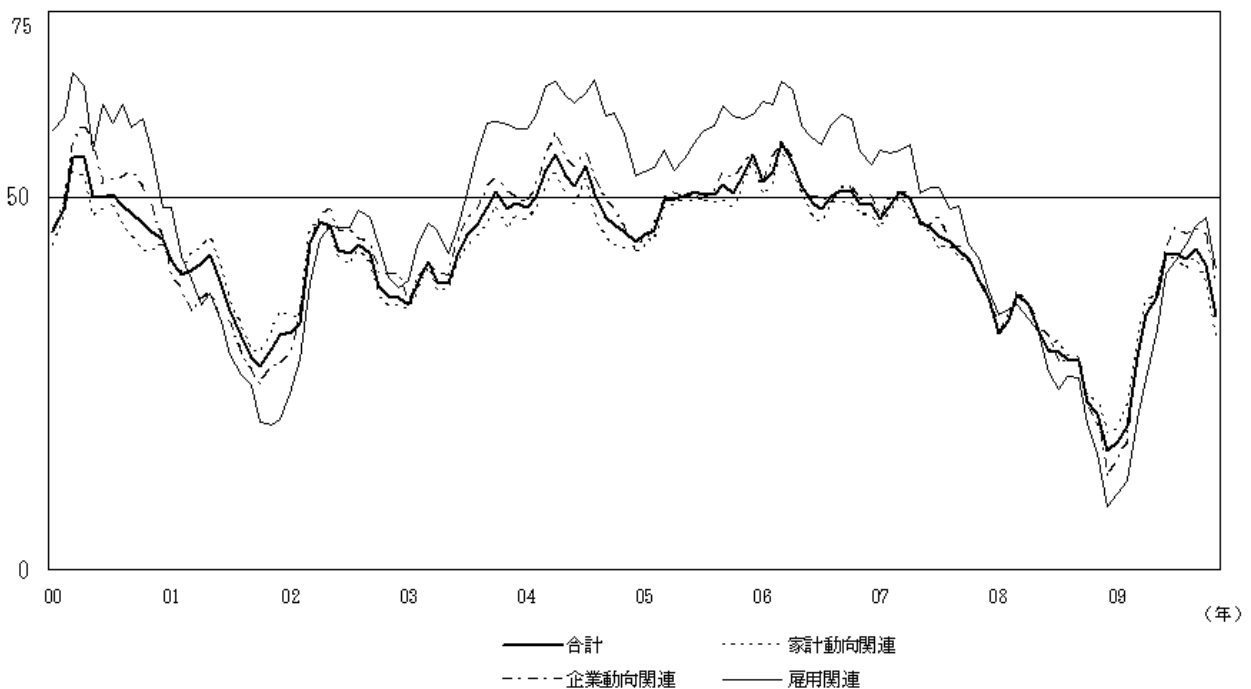
(DI)	年月	2009 6	7	8	9	10	11	(前月差)
合計		42.2	42.4	41.7	43.1	40.9	33.9	(-7.0)
家計動向関連		42.4	41.4	40.3	41.8	38.5	31.3	(-7.2)
小売関連		44.1	40.2	39.5	41.5	37.8	29.9	(-7.9)
飲食関連		37.8	37.8	37.5	36.9	37.2	30.2	(-7.0)
サービス関連		39.9	44.1	42.0	43.5	39.3	33.1	(-6.2)
住宅関連		42.8	43.7	42.7	42.0	42.8	36.6	(-6.2)
企業動向関連		42.9	45.9	44.9	45.7	44.9	38.4	(-6.5)
製造業		43.2	47.3	46.9	48.4	45.4	40.5	(-4.9)
非製造業		43.2	44.7	43.7	43.7	44.1	36.6	(-7.5)
雇用関連		39.9	41.5	43.7	46.1	47.3	40.5	(-6.8)

図表2 構成比

年	月	良く	やや良く	変わらない	やや悪く	悪く	DI
		なっている	なっている		なっている	なっている	
2009	9	0.8%	14.6%	51.6%	22.2%	10.8%	43.1
	10	0.5%	11.5%	50.5%	25.7%	11.7%	40.9
	11	0.5%	7.6%	38.2%	34.0%	19.5%	33.9
(前月差)		(0.0)	(-3.9)	(-12.3)	(8.3)	(7.8)	(-7.0)

図表3 景気の現状判断DI

(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、34.5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が低下したことから、前月を8.3ポイント下回り、2か月連続の低下となった。また、横ばいを示す50を30か月連続で下回った。

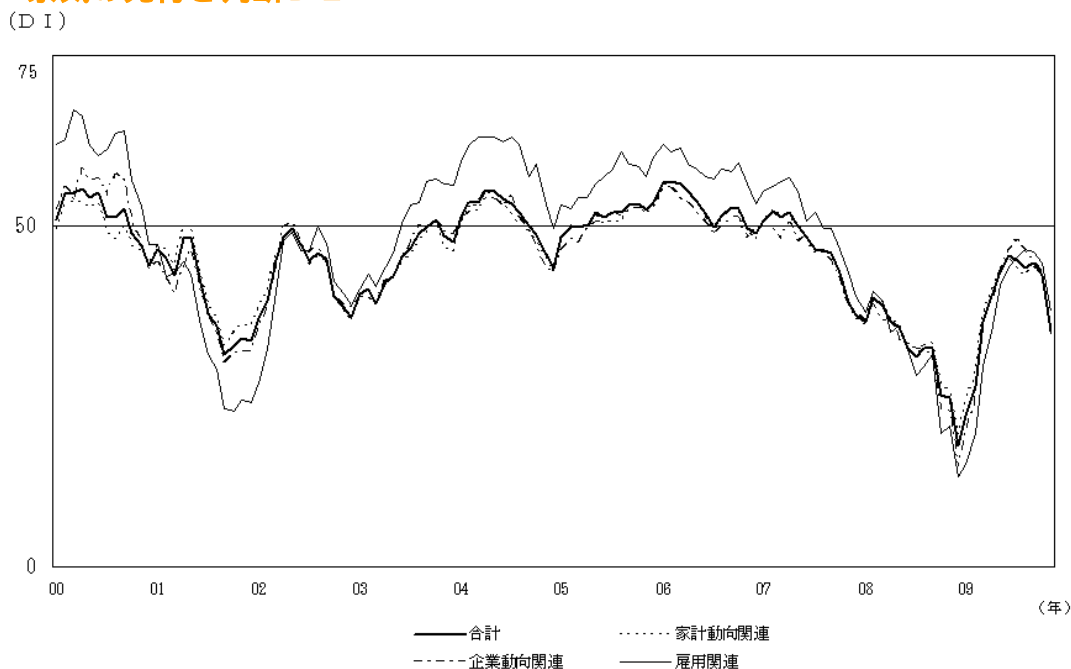
図表4 景気の先行き判断DI

(DI)	年 月	2009 6	7	8	9	10	11	(前月差)
合計		45.6	44.9	44.0	44.5	42.8	34.5	(-8.3)
家計動向関連		45.5	43.8	42.7	44.1	42.4	34.1	(-8.3)
小売関連		44.8	43.2	43.2	44.5	41.5	32.4	(-9.1)
飲食関連		43.6	40.8	42.6	45.0	45.0	34.6	(-10.4)
サービス関連		47.7	45.8	41.6	44.0	44.3	37.1	(-7.2)
住宅関連		44.1	43.7	43.6	39.7	40.3	35.4	(-4.9)
企業動向関連		46.4	47.9	46.5	44.9	43.1	34.1	(-9.0)
製造業		47.1	49.1	49.1	46.8	43.6	36.0	(-7.6)
非製造業		45.5	47.1	44.0	43.5	42.4	32.4	(-10.0)
雇用関連		44.2	45.5	46.6	46.3	44.5	37.6	(-6.9)

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	9	0.8%	15.2%	54.5%	20.2%	9.2%	44.5
	10	0.7%	12.9%	54.2%	21.2%	11.0%	42.8
	11	0.5%	7.0%	41.8%	31.1%	19.5%	34.5
(前月差)		(-0.2)	(-5.9)	(-12.4)	(9.9)	(8.5)	(-8.3)

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11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。

# 若手社員の離職理由から考える 早期離職を防止するための企業の対応法

---

## ポイント

---

- ① 近年の早期離職状況  
.....
- ② 離職する本当の理由を探る  
.....
- ③ 早期離職を防止するための企業の対応法  
.....

---

<参考文献>

「新入社員早期離職防止のためにできること」見波 利幸 著 税務経理協会 刊

# 1 近年の早期離職状況

## ■ 早期離職の予防は「辞める」理由の本質を把握することから

近年多くの企業においては、新入社員が入社しても3人に1人は3年以内に離職してしまいます。離職理由のトップには「給与に不満」が挙がっているため、現場サイドからは自分たちにやりようがないと思ってしまうことも多いようです。

このように原因を新入社員や会社に向けてしまえば、確かにやりようがありません。原因を他に向けてしまうことは一番容易であり、楽な方法です。ここに一番の原因が隠れています。この意識を持ち続けられれば、その会社での離職数の推移は変わらないでしょう。しかし、離職原因を探って、採用担当者にできることや現場での育成担当者ができることをつかむことで、必ず変化は起こるはずで

す。そのためには、離職原因を想像や思い込みで決めつけず、しっかりと新入社員の意識をつかむことが必要になります。そして、配属先との意識のギャップを把握しなければなりません。

そこで、本レポートにおいては早期離職原因を整理するとともに、その具体策、特に採用のポイントや職場環境整備について解説致します。

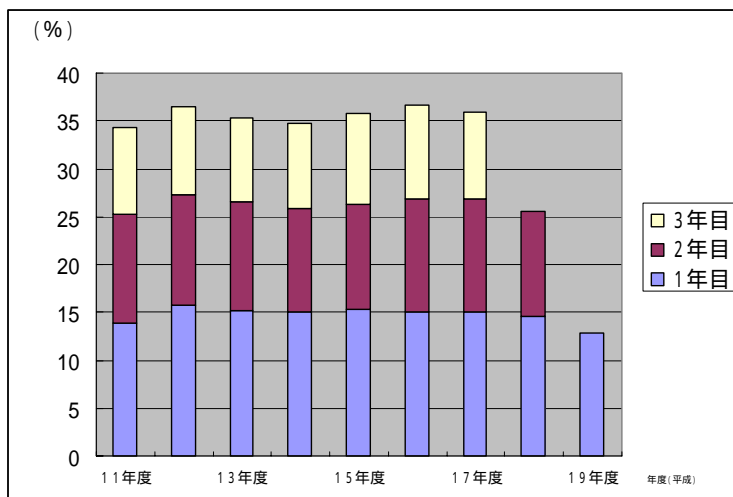
## ■ 近年の新入社員の離職動向

### (1) 新規学卒就業者の離職状況

昨今の新入社員の離職状況を表したものに、「7・5・4・3」現象というものがあります。これは入社して3年以内に退職した割合を示すもので、中学卒で就職した者が3年以内に退職する割合は7割、同様に高卒で5割、短大卒で4割、大学卒で3割となっている状況のことをいいます。

事実、厚生労働省が発表した新規学卒就業者の離職状況からも、次表のとおり、近年の離職状況は一貫して30%を超えています。また、就職年数ごとの離職者の変化を見てみると、入社1年目までの離職が入社2年目と3年目に比べて、その割合が大きくなっていることがわかります。

### 新規学卒就業者の離職状況



(「職業安定業務統計」厚生労働省)

## (2) 企業の若手新卒者に対する考え方

これだけ多くの新規学卒者が早期に離職している状況をふまえ、企業での採用方針や考え方を整理してみます。特に、企業での第二新卒者（学卒後、直ちに就業して3年以内の者）に対しての採用方針を見てみます。

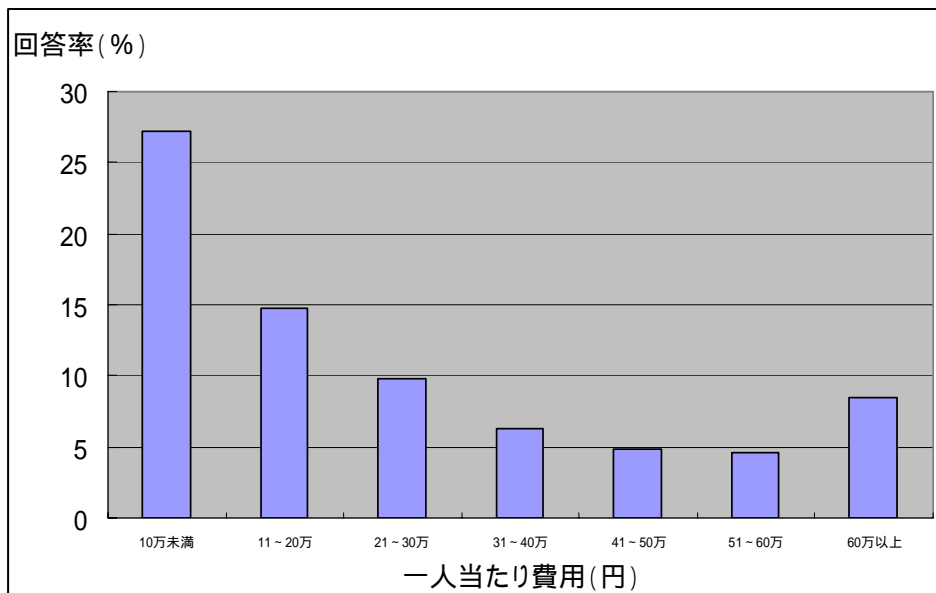
国民生活白書においては、4割以上の企業で採用対象とはしておらず、3割の企業では採用対象とはしているものの、中途採用と同じ枠の採用となっています。しかし、一般的に中途採用市場では職務経歴や専門的能力が重視されており、第二新卒者には厳しい状況となっています。

学卒後2～3年で転職する若者が、離職する時点で企業の採用方針を理解している者は少ないと思われます。新卒採用枠からは締め出され、中途採用市場にも入ることができない現状を、就職活動をして初めて現実の厳しさに気づくことも多いのではないのでしょうか。このような状況を踏まえた上で、「離職は本人の問題」と切り捨てるのではなく、会社自身も関係している問題として捉えることが離職率を改善していく第一歩となります。

## (3) 離職に伴う費用について

新入社員がその企業に貢献できるまでの期間は、業種や職種によってもかなり差異があるものの、数年程度は企業からの持ち出しが多くなるのは一般的です。一人前になる前に辞めてしまった場合、さまざまな損害が発生してしまいます。東京商工会議所の新卒者採用動向調査によると、一人当たりの採用にかかる費用が20万円以上という回答がおよそ3分の1の企業にあたります。また、費用額を単純平均で算出した場合は、一人当たり308,513円（東京商工会議所）というデータもあります。

### 新卒者一人当たりの採用にかかる費用



(「新卒者等採用動向調査」東京商工会議所)

## 2 離職する本当の理由を探る

### ■ 離職原因は、最初に退職を考えた時を見る

離職理由のトップは前述したとおり「給与に不満」となっています。これは、どの時代においても普遍であるといえます。企業では、これ以外の理由から具体策を講じる必要があります。

若年層の離職理由は下の表に示すとおりです。主な傾向としては「仕事のストレスが大きい」、「仕事がきつい」、「職場の人間関係がづらい」といったメンタルヘルス不調につながる要因が数多く占められている特徴が現れています。業務内容や仕事ぶり、人間関係からのストレスが高まり、心身ともに疲れきっている様子が伺えます。

また、その他にも「キャリアアップするため」と「昇進・キャリアに将来性がない」といった自己のキャリア形成に影響を与える要因もあります。

#### 若年層の離職理由のトップ 10

事由	回答率
給与に不満	34.6%
仕事上のストレスが大きい	31.7%
会社の将来性・安定性に期待が持てない	28.3%
労働時間が長い	26.9%
仕事がきつい	21.7%
仕事が面白くない	21.0%
職場の人間関係がづらい	20.4%
キャリアアップするため	19.4%
昇進・キャリアに将来性がない	18.5%
会社の経営者や経営理念・社風があわない	17.9%

(「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」労働政策研究・研修機構)

しかしながら、最初に転職を考えた際に悩んだ内容を見ると、その傾向は大きく異なります。大学及び大学院卒における最初に転職を考えた際に悩んだ内容は以下の通りです。ここでは、先程の退職理由とは大きく異なる傾向を示しています。

#### 最初に転職を考えた際に悩んだ内容

事由	回答率
仕事の内容	44.8%
自分のキャリアや将来性	37.6%
賃金が低い	36.9%
会社の将来性や安定性	27.8%
職場や人間関係(セクハラ・パワハラ等含む)	26.1%
労働時間が長い	24.4%
仕事量が多い	19.6%
休日が取れない	15.2%

(「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」労働政策研究・研修機構)

先程、1位であった「賃金が低い(給与に不満)」は、3位に後退しています。代わって1位が「仕事の内容」、2位が「自分のキャリアや将来性」となっています。

また、5位から8位まで「職場の人間関係」、「労働時間が長い」、「仕事が多い」、「休日が取れない」など、過重労働から来るストレス要因と人間関係が占めており、メンタルヘルス不調に結びつく要因が浮かび上がってきます。

このことから単に「給与を上げる」という解決策が一番適しているとはいえません。

## ■ 仕事に対する不満と離職の関係

それでは、先ほど最初に転職を考えた際に悩んだ内容のトップであった「仕事の内容」と離職の関係をピックアップします。

仕事満足度が低ければ低いほど、早期離職に結びつく可能性があります。職場では社員の「仕事満足度」をいかに上げていくかが、早期離職防止に有効であるといえます。

次に、仕事満足度に影響を与えるさまざまな要因を具体的に探ると、次の表のとおりとなります。

### 事由と仕事満足度の関係

事由	不満足度回答率
やりたい仕事ができない	82.9%
仕事の責任が重すぎる	73.8%
仕事の量が多すぎる	73.5%
求められるノルマ・成果が厳しい	77.1%
ストレスが大きい	78.8%
休暇が取得しづらい	75.3%
賃金が低い	75.1%
人を育てる雰囲気がない	82.9%
相談できる上司・同僚がない	85.0%
職場の人間関係が良好でない	92.0%

(「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」労働政策研究・研修機構)

この上記の表は、それぞれの事由に対して仕事満足度(不満足度)がどう働くかを調査したものです。例えば、表の1番上段の「やりたい仕事ができない」については、仕事に対する不満足度との関係が8割を超えていることを示しています。

これらの要因が多ければ多いほど、仕事に対しての満足度が低くなり、3年未満などの早期に離職する割合が高まることとなります。

適切な量の仕事と責任、やりたい仕事、成果を求め、見合う賃金を支給すること。過大なストレス負荷を与えず休暇も取りやすい雰囲気を作ること。そして、困ったときには相談に乗ってくれる上司や同僚がおり、人を育てる雰囲気があるなど、良好な人間関係が築けていることが必要となります。

# 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を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。