

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.717 2021. 3. 23

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年3月17日号

## 日銀短観(3月調査)予測

~大企業製造業の業況判断DIは11ポイント上昇  
の1と予想、非製造業との格差が鮮明に

経済・金融フラッシュ 2021年3月17日号

## 資金循環統計(20年10-12月期)

~個人金融資産は1948兆円と過去最高を大きく更新、  
現金残高は初の100兆円突破

経営 TOPICS

統計調査資料

## 労働経済動向調査

(令和3年2月)の概況

経営情報レポート

## 社員のキャリア開発を後押しする リカレント教育推進のポイント

経営データベース

ジャンル:入社・退職・休職 > サブジャンル:入社・採用

## 管理監督者に労働条件を明示する必要性

## 外国人を雇い入れる際の契約書

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

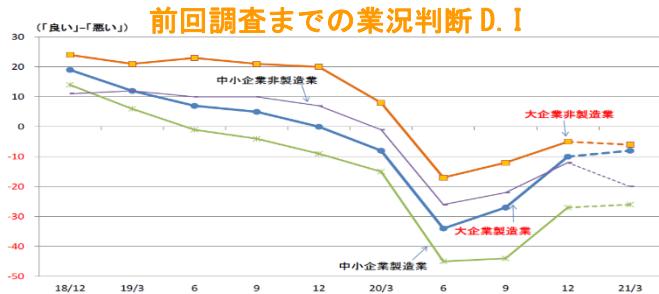
発行:税理士法人KJグループ

ネット  
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

# 日銀短観(3月調査)予測 ～大企業製造業の業況判断DIは11ポイント上昇 の1と予想、非製造業との格差が鮮明に

**1** 3月短観では、大企業製造業で前回に続いて景況感の大幅な回復が示されると予想する。中国向けをはじめとする輸出の増加や巣ごもり需要の拡大、円高の是正が追い風になる。一方、非製造業では「Go To トラベル」の停止や緊急事態宣言再発令に伴う対面サービス需要の落ち込み、原材料費の増加を受けて、景況感が弱含むと予想。景況感の動向に関して、製造業と非製造業の格差が鮮明になりそうだ。



(注) 21年3月の値は20年12月調査における先行き見通し  
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

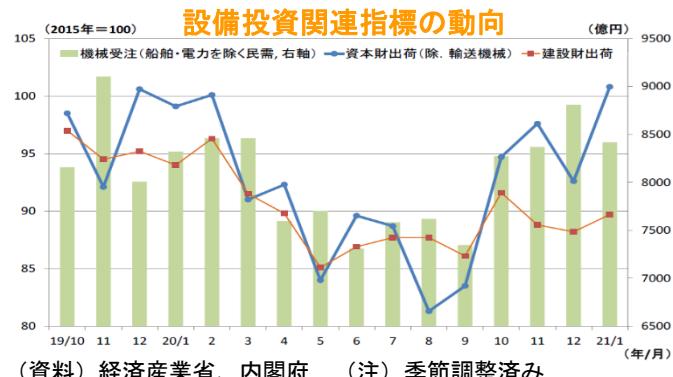
**2** 先行きの景況感は総じて改善が示されると予想している。

国内外でコロナワクチンの接種が進み、経済活動が回復に向かうことが期待されているほか、国内では緊急事態宣言全面解除後の需要回復に対する期待もある。

ただし、国内外で感染力が強いとされるコロナ変異株の流行が拡大していることが景況感の改善を抑制するだろう。

**3** 2020年度の設備投資計画(全産業)は、前年度比4.8%減へ下方修正されると予想。投資余力の低下や緊急事態宣言の再発令が下押し圧力になる。

新たに調査・公表される2021年度の設備投資計画は、2020年度に計画されていた投資の一部が先送りされることで、前年度比1.0%増と3月調査としては異例のプラスになると予想。ただし、あくまでも先送り分の計上に過ぎず、投資意欲が大幅に改善しているわけではない点には留意が必要になる。投資が実行されるかどうかもコロナの収束動向次第の面が強く、不透明感が否めない。



**4** 今回の短観では、とりわけ緊急事態宣言再発令の悪影響を強く受けている対面サービス業の景況感が注目される。また、今後の雇用環境や倒産動向を図るうえで、雇用人員判断DIと資金繰り判断DIの動向も注目点になる。企業の間で人手余剰感や資金繰り懸念が高まる兆しが出でていないかがポイントになる。さらに、新たに公表される2021年度の事業計画では、収益・設備投資について来年度にどれだけの回復が見込まれているかが明らかになる。

「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

# 資金循環統計(20年10-12月期) ～個人金融資産は1948兆円と過去最高を 大きく更新、現金残高は初の100兆円突破

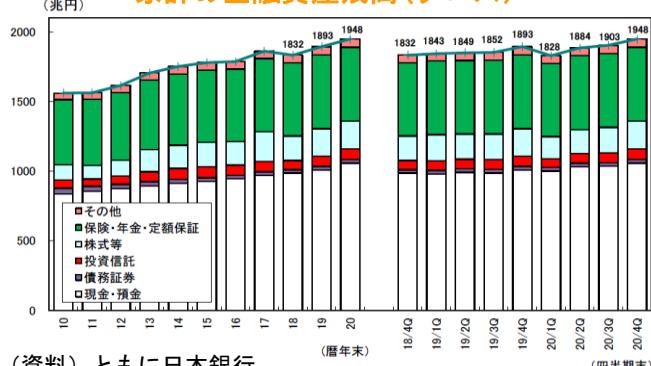
## 1 個人金融資産(20年12月末):前年比 54兆円増、給付金と消費抑制等が寄与

2020年12月末の個人金融資産残高は、前年比54兆円増(2.9%増)の1948兆円となり、過去最高を大きく更新した(注1)。年間で見た場合、時価変動(注2)の影響はプラス5兆円(うち株式等がプラス2兆円、投資信託がプラス3兆円)に留まったが、資金の純流入が49兆円に達し、残高を押し上げた。四半期ベースで見ると、個人金融資産は前期末(9月末)比で45兆円増と3期連続で増加した。

(注1) 2020年7-9月期の数値は確報化に伴って改定されている。

(注2) 統計上の表現は「調整額」(フローとストックの差額)だが、本稿ではわかりやすさを重視し、「時価(変動)」と表記。

### 家計の金融資産残高(グロス)

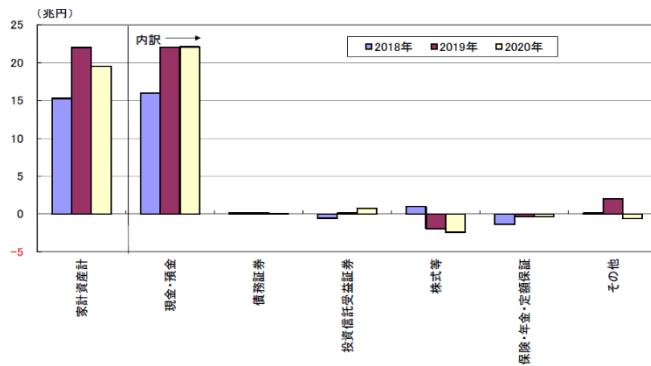


## 2 内訳の詳細:依然として預金重視だが、 一部投資は堅調な資金流入が続く

10-12月期の個人金融資産への資金流入について詳細を確認すると、既述の通り、賞与の支給といった季節要因などから現預金が純流入(積み増し)となり、現預金残高は1056兆円と過去最高を更

新した。内訳では、近年の10-12月期同様、流動性預金(普通預金など)が大幅な純流入となっているが、金額は21兆円と10-12月期としては過去最高を記録した。一方、定期性預金からの純流出の規模も近年をやや上回っている。

### 家計資産のフロー(各年10-12月期)



## 3 その他注目点:昨年の家計の資金余剰額 と政府の資金不足額は過去最大を記録

昨年一年間の資金過不足を主要部門別にみると、家計部門の資金余剰額が38兆円と前年から2.4倍に急拡大している。新型コロナの流行に伴って、対面サービスを中心に消費が大幅に減少したほか、特別定額給付金等の各種給付金支給も増加に寄与した。民間非金融法人の資金余剰額も投資の抑制などからやや拡大している。一方、コロナ対策の財政出動や景気悪化による税収の減少を受けて、政府部門の資金不足額は48兆円と前年から3.6倍に拡大している。

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。

# 労働経済動向調査 (令和3年2月)の概況

厚生労働省 2021年3月17日公表

## 調査結果のポイント

### 1 生産・売上額等判断 D.I.は、10ポイント低下して再びマイナス(令和3年1~3月期実績見込み)

#### (1) 生産・売上額等判断D.I.(「増加」「減少」)<sup>(注1)</sup>

・調査産業計 マイナス7ポイント (前期実績見込: プラス3ポイント)

##### ・産業別

「生活関連サービス業、娯楽業」(△30)、「医療、福祉」(△22)、「宿泊業、飲食サービス業」(△21)などでマイナスとなる一方、「卸売業、小売業」(+5)などでプラス

#### (2) 所定外労働時間判断D.I.(「増加」「減少」)<sup>(注1)</sup>

・調査産業計 マイナス6ポイント (前期実績見込: 0ポイント)

##### ・産業別

「運輸業、郵便業」(△19)、「宿泊業、飲食サービス業」(△18)、「生活関連サービス業、娯楽業」(△17)などでマイナスとなる一方、「製造業」(+1)でプラス

#### (3) 雇用判断D.I.(「増加」「減少」)<sup>(注1)</sup>

・調査産業計 正社員等雇用 プラス2ポイント、パートタイム雇用 プラス1ポイント

##### ・産業別

正社員等雇用「不動産業、物品賃貸業」(+10)、「学術研究、専門・技術サービス業」(+8)などでプラスパートタイム雇用「学術研究、専門・技術サービス業」(+7)、「金融業、保険業」(+6)などでプラス

### 2 正社員等、パートタイム労働者とともに、「不足」とする事業所割合が引き続き多い(令和3年2月1日現在)

#### ●労働者過不足判断D.I.(「不足」「過剰」)<sup>(注1)</sup>

・正社員等労働者(調査産業計) プラス27ポイント (39期連続で不足超過)

・パートタイム労働者(調査産業計) プラス19ポイント (46期連続で不足超過)

### 3 令和3年新規学卒者<sup>(注2)</sup>の採用内定状況(令和3年2月1日現在)

●令和3年新規学卒者の「採用計画・採用予定がある」事業所の割合を学歴別にみると、調査産業計では、高校卒 40%、高専・短大卒 28%、大学卒(文科系)37%、大学卒(理科系)39%、大学院卒 21%、専修学校卒 22%となり、すべての学歴で前年同期(令和2年新規学卒者の「採用計画・採用予定がある」事業所割合)を下回った。

#### (注1)

「D.I. (Diffusion Index : ディフュージョン・インデックス)」とは、変化の方向性を表す指標である。

(1) 「生産・売上額等判断D.I.」、「所定外労働時間判断D.I.」、「雇用判断D.I.」は、当該期(間末)を前期(間末)と比べて「増加」と回答した事業所の割合から「減少」と回答した事業所の割合を差し引いた値である。なお、これらの値には季節による変動があるため、季節調整<sup>(注3)</sup>を行っている。これらの判断D.I.がプラスであれば、前期(間末)よりも増加させた事業所が多いことを示す。

(2) 「労働者過不足判断D.I.」は、調査時点において、労働者が「不足」と回答した事業所の割合から「過剰」と回答した事業所の割合を差し引いた値である。この判断D.I.がプラスであれば、人手不足と感じている事業所が多いことを示す。

#### (注2)

「令和3年新規学卒者」とは、令和3年3月卒業予定者又は概ね卒業後1年以内の者を令和3年3月卒業予定者とほぼ同等の条件で令和3年度に採用する者をいう。

#### (注3)

令和3年2月調査より、「生産・売上額等」、「所定外労働時間」、「雇用」(正社員等雇用、パートタイム雇用など)の判断D.I.の季節調整を、センサス局法X-12-ARIMAのなかのX-11オプションSeasonalmaS 3×1からX-11コマンドによる選定結果(seasonalma=MSR)に変更している。

## 結果の概要

### 1 生産・売上額等、所定外労働時間、雇用の状況

#### (1) 生産・売上額等

生産・売上額等判断 D.I.(令和3年1~3月期実績見込)は、調査産業計でマイナス7ポイントとなった。産業別にみると、「生活関連サービス業、娯楽業」マイナス30ポイント、「医療、福祉」マイナス22ポイント、「宿泊業、飲食サービス業」マイナス21ポイントなどでマイナスとなる一方、「卸売業、小売業」5ポイントなどでプラスとなった。

生産・売上額等判断 D.I.(令和3年4~6月期見込)は、調査産業計でマイナス1ポイントとなった。産業別にみると、「生活関連サービス業、娯楽業」マイナス24ポイント、「不動産業、物品賃貸業」マイナス15ポイントなどでマイナスとなる一方、「情報通信業」20ポイント、「金融業、保険業」4ポイントなどでプラスとなった。

#### 産業別生産・売上額等判断D.I.(季節調整値)

(「増加」-「減少」、単位:ポイント)

| 期間          | 調査産業計 |      |      | 建設業  |      |     | 製造業  |      |      | 情報通信業 |      |      | 運輸業、郵便業 |      |      |
|-------------|-------|------|------|------|------|-----|------|------|------|-------|------|------|---------|------|------|
|             | 見込    | 実績見込 | 実績   | 見込   | 実績見込 | 実績  | 見込   | 実績見込 | 実績   | 見込    | 実績見込 | 実績   | 見込      | 実績見込 | 実績   |
| 年 月<br>(令和) |       |      |      |      |      |     |      |      |      |       |      |      |         |      |      |
| 2 1~3       | 2     | △ 1  | △ 11 | 3    | △ 1  | △ 1 | 0    | △ 2  | △ 15 | △ 10  | △ 7  | △ 11 | 13      | 6    | △ 16 |
| 4~6         | 2     | △ 41 | △ 40 | 9    | △ 7  | △ 2 | 1    | △ 42 | △ 45 | 11    | △ 18 | △ 18 | △ 5     | △ 54 | △ 61 |
| 7~9         | △ 22  | △ 6  | 10   | △ 18 | △ 7  | △ 1 | △ 29 | △ 11 | 5    | △ 30  | △ 20 | △ 13 | △ 23    | △ 6  | 8    |
| 10~12       | △ 8   | 3    | 3    | △ 6  | 0    | △ 6 | △ 4  | 7    | 18   | △ 6   | 6    | 1    | △ 8     | 4    | △ 5  |
| 3 1~3       | △ 2   | △ 7  | △ 8  | △ 12 |      |     | △ 3  | 2    |      | △ 13  | △ 16 |      | 6       | △ 12 |      |
| 4~6         | △ 1   |      | △ 4  |      |      |     | 2    |      | 20   |       |      |      | △ 6     |      |      |

| 期間          | 卸売業、小売業 |      |     | 金融業、保険業 |      |      | 不動産業、物品賃貸業 |      |      | 学術研究、専門・技術サービス業 |      |      | 宿泊業、飲食サービス業 |      |      |
|-------------|---------|------|-----|---------|------|------|------------|------|------|-----------------|------|------|-------------|------|------|
|             | 見込      | 実績見込 | 実績  | 見込      | 実績見込 | 実績   | 見込         | 実績見込 | 実績   | 見込              | 実績見込 | 実績   | 見込          | 実績見込 | 実績   |
| 年 月<br>(令和) |         |      |     |         |      |      |            |      |      |                 |      |      |             |      |      |
| 2 1~3       | 2       | 5    | 15  | 3       | 6    | 4    | 10         | 17   | △ 13 | 6               | 7    | 7    | 2           | 11   | △ 24 |
| 4~6         | △ 2     | △ 24 | △ 2 | 0       | △ 32 | △ 28 | 3          | △ 19 | △ 12 | 1               | △ 27 | △ 28 | △ 2         | △ 71 | △ 75 |
| 7~9         | △ 14    | △ 6  | 9   | △ 4     | 6    | 5    | △ 6        | △ 6  | 15   | △ 8             | △ 2  | 10   | △ 15        | △ 11 | 33   |
| 10~12       | △ 12    | 0    | 0   | △ 6     | 4    | 12   | △ 4        | 3    | 6    | △ 5             | 4    | 6    | △ 5         | 20   | 19   |
| 3 1~3       | △ 2     | 5    | 7   | 2       |      |      | 4          | △ 12 |      | 8               | △ 2  |      | 3           | △ 21 |      |
| 4~6         | △ 4     |      | 4   |         |      |      | △ 15       |      |      | △ 7             |      |      | △ 5         |      |      |

| 期間          | 生活関連サービス業、娯楽業 |      |       | 医療、福祉 |      |      | サービス業<br>(他に分類されないもの) |      |      |
|-------------|---------------|------|-------|-------|------|------|-----------------------|------|------|
|             | 見込            | 実績見込 | 実績    | 見込    | 実績見込 | 実績   | 見込                    | 実績見込 | 実績   |
| 年 月<br>(令和) |               |      |       |       |      |      |                       |      |      |
| 2 1~3       | △ 3           | △ 4  | △ 38  | 3     | △ 6  | △ 25 | △ 6                   | △ 7  | △ 12 |
| 4~6         | △ 6           | △ 86 | △ 101 | 0     | △ 42 | △ 55 | 12                    | △ 46 | △ 33 |
| 7~9         | △ 16          | 26   | 51    | △ 12  | 6    | 16   | △ 27                  | △ 15 | △ 1  |
| 10~12       | 5             | 3    | 9     | △ 7   | 3    | △ 10 | △ 16                  | △ 18 | △ 10 |
| 3 1~3       | 2             | △ 30 | 0     | △ 22  |      |      | △ 13                  | △ 10 |      |
| 4~6         | △ 24          |      | △ 5   |       |      |      | △ 2                   |      |      |

注: 無回答を除いて集計している。

## (2)所定外労働時間

所定外労働時間判断 D.I.(令和3年1～3月期実績見込)は、調査産業計でマイナス6ポイントとなった。

産業別にみると、「運輸業、郵便業」マイナス19ポイント、「宿泊業、飲食サービス業」マイナス18ポイント、「生活関連サービス業、娯楽業」マイナス17ポイントなどでマイナスとなる一方、「製造業」1ポイントでプラスとなった。

所定外労働時間判断 D.I.(令和3年4～6月期見込)は、調査産業計でマイナス1ポイントとなった。産業別にみると、「生活関連サービス業、娯楽業」マイナス24ポイント、「宿泊業、飲食サービス業」マイナス13ポイントなどでマイナスとなる一方、「金融業、保険業」4ポイントなどでプラスとなった。

## (3)正社員等雇用

正社員等雇用判断 D.I.(令和3年1～3月期実績見込)は、調査産業計で2ポイントとなった。

産業別にみると、「不動産業、物品賃貸業」10ポイント、「学術研究、専門・技術サービス業」8ポイント、「情報通信業」7ポイントなどでプラスとなる一方、「生活関連サービス業、娯楽業」マイナス6ポイント、「宿泊業、飲食サービス業」マイナス4ポイントなどでマイナスとなった。

正社員等雇用判断 D.I.(令和3年4～6月期見込)は、調査産業計でマイナス3ポイントとなった。産業別にみると、「宿泊業、飲食サービス業」マイナス11ポイント、「医療、福祉」マイナス7ポイント、「卸売業、小売業」マイナス6ポイントなどでマイナスとなる一方、「学術研究、専門・技術サービス業」8ポイント、「サービス業（他に分類されないもの）」7ポイントなどでプラスとなった。

## (4)パートタイム雇用

パートタイム雇用判断 D.I.(令和3年1～3月期実績見込)は、調査産業計で1ポイントとなった。産業別にみると、「学術研究、専門・技術サービス業」7ポイント、「金融業、保険業」6ポイント、「卸売業、小売業」5ポイントなどでプラスとなる一方、「生活関連サービス業、娯楽業」マイナス13ポイント、「不動産業、物品賃貸業」マイナス8ポイント、「宿泊業、飲食サービス業」マイナス8ポイントなどでマイナスとなった。

パートタイム雇用判断 D.I.(令和3年4～6月期見込)は、調査産業計でマイナス2ポイントとなった。産業別にみると、「運輸業、郵便業」マイナス7ポイント、「宿泊業、飲食サービス業」マイナス7ポイントなどでマイナスとなる一方、「学術研究、専門・技術サービス業」2ポイント、「サービス業（他に分類されないもの）」1ポイントでプラスとなった。

労働経済動向調査（令和3年2月）の概況の全文は、  
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。



# 社員のキャリア開発を後押しする リカレント教育 推進のポイント

1. リカレント教育の意義と課題
2. 企業が描くべき社員のキャリア形成のポイント
3. 社員の成長を促すキャリア形成プラン作成法
4. リカレント教育の導入事例



## ■参考文献

- 【厚生労働省】ホームページ 【文部科学省】ホームページ 【内閣府】ホームページ  
「生涯現役に向けたキャリア戦略」(佐藤文男著 労務行政社) 「稼ぐ力をつけるリカレント教育」(大前研一著 ダイヤモンド社) 「能力を磨く」(田坂広志著 日本実業出版社) 「労政時報」(株式会社労務行政)

# リカレント教育の意義と課題

## ■ 人生100年時代に合わせたキャリア戦略見直しの必要性

「人生100年時代」と言われるようになっていますが、この言葉は、ロンドン・ビジネス・スクール教授のリンダ・グラットン氏とアンドリュー・スコット氏が、著書「LIFE SHIFT（ライフシフト）100年時代の人生戦略」で提唱した言葉です。

同著では、人の平均寿命が100年の時代になることから、これまで寿命を80年として考えてきた人生設計を抜本的に考え直す必要があると訴え、話題になりました。

これを受けて厚生労働省は、人生100年時代を見据えた経済社会システムを創り上げるための政策のグランドデザインを検討する会議として、2018年9月より「人生100年時代構想会議」が開催されています。

この会議における中間報告では、以下のような記述があります。

- ある海外の研究では、2007年に日本で生まれた子供の半数が107歳より長く生きると推計されており、日本は健康寿命が世界一の長寿社会を迎えてます。
- 100年という長い期間をより充実したものにするためには、幼児教育から小・中・高等学校教育、大学教育、更には社会人の学び直しに至るまで、生涯にわたる学習が重要です。
- 人生100年時代に、高齢者から若者まで、全ての国民に活躍の場があり、全ての人が元気に活躍し続けられる社会、安心して暮らすことのできる社会をつくることが重要な課題となっています。

引用元：厚生労働省「人生100年時代構想会議中間報告」

ここで重要なとされている「生涯にわたる学習」において、注目されているのが「リカレント教育」です。リカレントとは、「繰り返し、循環」と訳されます。

つまり、「リカレント教育」とは、学び直し、回帰教育、循環教育などと表現され、企業でも人材育成に関連して一般的に用いられるようになっています。中小企業においても、生涯現役時代に対応するために自社のキャリア戦略を見直す必要があります。

本レポートでは、人生100年、生涯現役の時代に求められるリカレント教育を進めていく上で押さえておくべきポイントについて解説します。

## ■ リカレント教育とは

リカレント教育の本来の意味は、義務教育の終了後、教育と就労を交互に繰り返す教育システムのことです。

# 企業が描くべき社員のキャリア形成のポイント

## ■ 企業に必要なキャリア形成の視点

グローバル化、IT化などの環境変化によって仕事の進め方が大きく変わるなか、キャリア形成の責任は徐々に組織から個人へシフトし、画一的な人事システムは機能しなくなりつつあります。そこに少子高齢化やポスト不足といった構造的な問題が重なったことで、高年齢者も意欲をもって業務に取組み、組織貢献していくか、高い自立意識と学び直しによって継続的に活躍していけるかが、企業にとって重要になります。

この課題の本質は、高年齢の社員が増えていくこと自体にあるのではなく、組織的に活かす力が身についていないことです。

## ■ 社員のキャリア形成支援における4つの要素

企業が社員に対してリカレント教育を施す場合、入社間もない25歳のときに最初のリカレント教育を行い、35歳、45歳、55歳と10年ごとに再度実施するケースが理想的ですが、ここで重要なのは、年代や役職に応じて教育内容を変えることです。社員に必要なスキルを整理するうえで、以下の4つの要素をイメージすることがポイントになります。

①問題解決力：現場で求められる能力

②ハードスキル：IT、ファイナンス、マーケティング、統計など

③ソフトスキル：リーダーシップ、英語も含むコミュニケーションなど

④構想力：0から1を生み出す力

あらゆる年代において必要なのは、「問題解決力」と「ソフトスキル」だと言われています。目の前のタスクを解決する能力やコミュニケーション能力は不可欠であり、年齢や役職を問わず常に維持すべきスキルです。

まずは、新人の頃にきちんと問題解決力とソフトスキルを身につけておくことが大切です。

ハードスキルと構想力については、年代に応じて必要度が変わってきます。

若い一般社員は、ITや会計知識等のハードスキルを身につけておく必要があります。

構想力は、中間管理職から経営層に上がるにつれて高めていく必要があります。

ビジネスにはコンセプトやビジョンが不可欠であり、そこから戦略や事業計画を構築していく必要がありますが、根幹をなすのが構想です。

自分の頭の中を見える化し、システムの大枠を設計するためには、構想力が求められます。

# 社員の成長を促すキャリア形成プラン作成法

## ■ キャリア形成プランの作成

キャリア形成プランの作成を通じて、社員が自身のキャリア形成を考えることで、自発的に何を学ぶべきかが見える化し、学び直しを促す効果が期待できます。

真の自立というのは、他者を頼らないということであり、自分自身のキャリアを自己責任でいかに構築していくかという考え方方が基本になります。

自分のキャリアは企業任せではなく、自分で考えていくことで、社員の自立化が進み、強い組織の基盤づくりへつながります。

## ■ キャリア形成プランの作成ステップ

### (1) キャリアの振り返り

新入社員の時から今まで、どんな仕事を経験したか、時系列で箇条書きにまとめる。

### (2) キャリアの抽出

過去の仕事の中で自分として大変やりがいがあったこと、楽しかったこと、自分にとって思い出に残っている仕事などを掘り起こす。

### (3) キャリア形成プランの作成

第2ステップで抽出した仕事をベースに、将来的に自分が目指す方向性、学ぶべき分野を絞り込み、キャリア形成プランに展開する。

### (1) キャリアの振り返り

第1ステップは、今までの自分のキャリアの振り返りを行います。

40～50代の社員は、社会人になってからこれまでにさまざまな経験をしてきたと思いますが、どのような仕事の経験を積んできたのか、具体的に経験してきた仕事内容を時系列に一度起こしていきます。

つまり、これまでのキャリアの棚卸しです。

実際に、このような過去の仕事を振り返るという作業は、意外に時間がかかります。

週末を3～4回使い、1回2～3時間かけて丹念に作成することが重要です。

回数を分けて時間をかけて作業する目的は、途中で思い出すことが出てくるため、それを確実にフォローすることにあります。

# 4 企業経営情報レポート リカレント教育の導入事例

## ■リカレント教育に取り組む国内企業

リカレント教育の推進には企業のサポートが重要です。  
実際に、リカレント教育に取り組んでいる事例をご紹介します。

### (1)S社(東京都、製造業、社員数 47名)

#### ～Web動画研修コンテンツを活用し、社員をサポート～

電子部品商社として幅広い電子部品を供給し続けるS社は、社内の健康増進の取組みや働き方改革の事例が評価され、2017年から3年連続で「健康経営優良法人（中小規模法人部門）」（経済産業省/日本健康会議）に認定されるなど、先進的な取組みを行っています。

社内教育にも力を入れており、Web動画研修コンテンツ「e-JINZAI for business」を導入し、社員がいつでも、どこでも、好きな分野を学べる環境と整備し、社員1人ひとりのモチベーション・スキルアップを継続的に実現しています。

### (2)C社(東京都、IT、社員数 468名)

#### ～退職後6年間であれば、復帰が可能～

ビジネスアプリ作成プラットフォームや、中小企業向けグループウェアを展開するC社では、2012年から、35歳以下の社員を対象に、退職後6年間であれば復帰が可能な「育自分休暇制度」をスタートしました。

この制度は、転職や留学など、環境を変えて成長したい人に、退職後も復帰しやすい環境をつくることを目的としています。会社を離れて新たな知識・スキルを獲得した社員が再集結することで、より強い組織がつくられているようです。

### (3)P社(東京都、人材サービス、社員数 5,285名)

#### ～働き方の選択の一環として、学び直しをサポート～

P社には、ライフステージやキャリアプランにマッチした働く日数・時間・場所・休暇を選択できるという制度があります。その一環として、「Learning（進学・留学）」をサポートしています。

仕事の成果につながる勉強をしたい場合、最長1年間の時短勤務、あるいは最長2年間の休業が可能です。スキルアップ期間として、社員はこの制度を活用しています。

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。

ジャンル:入社・退職・休職 &gt; サブジャンル:入社・採用

# 管理監督者に労働条件を明示する必要性

**採用する従業員が管理監督者にあたる場合、労働条件を明示する必要はありますか。**

労働基準法第15条は、「使用者は、労働契約の締結に際し、労働者に対して賃金、労働時間その他の労働条件を明示しなければならない」と定めています。そして、その主な内容として、以下などとしています（労働基準法施行規則第5条参照）。

- ①労働契約の期間
- ②就業場所、従事すべき業務
- ③始業及び終業の時刻、所定労働時間を超える労働の有無、休憩時間、休日、休暇、就業時転換
- ④賃金の決定、計算及び支払の方法、賃金の締切及び支払の時期、昇給
- ⑤退職に関する事項

この他にも、退職手当、最低賃金額、休職に関する事項など（就業規則の相対的必要記載事項）の定めがある場合には、その内容を明示しなければなりません。

明示方法としては、①から⑤までの事項（ただし、④の「昇給」に関する事項を除く）に関しては、書面で行わなければなりませんが、このうち、①と②については、通常、就業規則やそれに準ずるものを定められていますので、この部分については就業規則等を交付することでも差し支えありません。

ところで、労働基準法第41条では、労働時間、休憩及び休日に関する規定は、監督若しくは管理の地位にある者（以下「管理監督者」という）については適用を除外していますが、ご質問のように、これらの事項について管理監督者に明示する必要があるかどうかが問題となります。

この点について結論を申し上げれば、管理監督者にも、必要な事項をすべて明示する必要があります。

なぜなら、管理監督者として雇い入れた者が、将来管理監督者でなくなる可能性もありますし、また、日常の業務活動の場面でも、労働時間等について知っていなければ、部下を就業規則の定めによって管理又は監督することができないからです。なお、管理監督者については、こうした労働時間等の適用を除外する旨を労働契約締結時によく説明しておく必要があります。

ジャンル:入社・退職・休職 &gt; サブジャンル:入社・採用

# 外国人を雇い入れる際の契約書

外国人を雇い入れる際の契約書には、  
どのような事項を盛り込めばよいのでしょうか。

外国人を採用する場合、まず留意すべきことは、在留資格についてです。

外国人を雇用するためには、旅券または外国人登録証明書で、その在留資格が就労できるものかどうかを確かめる必要があります。もし、不明な場合は、所轄の地方入国管理局に照会します。また、日本で就労できることを証明する「就労資格証明書」を提示してもらう方法もあります。

「就労資格証明書」とは、日本に在留する外国人が希望するときに発行される書類で、旅券または外国人登録証明書を添えて本人が申請し、地方入国管理局で交付を受けるものです。

## ■外国人の雇用

### 1. 外国人労働者の労働条件

外国人労働者をとくに当該法律に適用しないとされないと限り、その外国人労働者が不法就労活動者であろうと各法律に適用される労働者となります。例えば、労働基準法、労働安全衛生法、労働者災害補償保険法などの労働法令は、全面適用するということになります。

### 2. 外国人労働者の募集・採用

使用者は、募集にあたっては十分に具体的な労働条件を明示する必要があります。この場合注意することは、労働契約期間についてであり、労働基準法では、『労働契約の期間は、期間の定めのないものを除き、一定の事業の完了に必要な期間を定めるものほかは、3年（特定の業務に就く者を雇い入れる場合や、満60歳以上の者を雇い入れる場合には5年）を超えてはなりません。』とあります。

### 3. 外国人労働者の賃金について

賃金についてみると、使用者は賃金を当該外国人労働者1人1人に通貨で直接に全額を毎月1回以上、一定の期日を定めて支払わなければなりません。

### 4. 外国人労働者の勤務時間関係

勤務時間関係についてみると、外国人労働者には、たとえ不法就労活動者であっても労働基準法の労働時間関係が適用されるので、法定労働時間や休憩時間や休日や年次有給休暇などが保障されることになります。

### 5. 外国人労働者の退職・解雇について

退職・解雇についてみると、外国人労働者の退職や解雇は日本人の場合と同じです。特殊な場合として、外国人労働者が不法就労活動者で入国管理局によって雇用期間中に強制退去になる場合があります。

### 6. 外国人労働者の社会保険

社会保険についてみると、外国人労働者が働いている事業所が健康保険および厚生年金保険等の適用事業所であれば、使用者は外国人労働者を健康保険および厚生年金保険等に加入させる義務があります。外国人労働者が就労する当該事業場で健康保険および厚生年金保険等に加入しない場合には、当該外国人労働者はその居住する市町村の国民健康保険及び国民年金に加入することができますが、加入の前提として各市町村では不法滞在を問題としますので、不法滞在者は加入できません。