

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.780 2022.7.5

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2022年6月24日号

## 中国経済:景気指標の総点検 (2022年夏季号)

~4-5月期は前年比▲1%のマイナス成長も6月は回復へ

経済・金融フラッシュ 2022年6月27日号

## 資金循環統計(22年1-3月期)

~個人金融資産は2005兆円と2000兆円の大台を維持、  
企業の現預金は過去最高、海外勢が日本国債売り

経営TOPICS

統計調査資料

## 全国小企業月次動向調査

(2022年5月実績、6月見通し)

経営情報レポート

## 業績回復に向け難局を乗り越える! コロナ禍における中小企業の対応策

経営データベース

ジャンル:労務管理 > サブジャンル:会社と従業員の関係

## 定年退職した社員を再雇用する場合 派遣社員活用の留意点

ネット  
ジャーナル

# 中国経済：景気指標の総点検 (2022年夏季号)

## ～4-5月期は前年比▲1%の マイナス成長も6月は回復へ

ニッセイ基礎研究所

**1** 中国経済は2020年のコロナ禍で前年比2.2%増に落ち込んだあと、21年には同8.1%増とV字回復に成功した。

しかし今年3月、その中国を2年ぶりにCOVID-19の“第2波”が襲った。

そして上海市が3月28日に事実上のロックダウン(都市封鎖)に踏み切ったことで大打撃を受け、中国経済は失速した。

しかし、4月13日に新規感染がピークアウトし、5月中旬には「復工復産(職場復帰・生産再開)」に動きだし、6月1日にはロックダウンを解除することとなったため、5月以降は正常化に向かいつつある。

但し、コロナ再発の恐れは拭いきれない。

### 中国の実質成長の推移



(資料) ともにCEIC (出所は中国国家統計局) のデータを元に作成

**2** 現在の景気の方角性を表す景気評価総括表を見ると、需要面では消費の代表指標である小売売上高、投資の代表指標である固定資産投資、そして輸出の3指標が揃って5月には“×”から“○”に転じた。

他方、供給面の3指標はそれほど良くない。鉱工業生産は3ヵ月ぶりに“○”に転

じたものの、製造業PMI・非製造業PMIはともに“○”に転じなかった。

その他の景気指標を見ると、通貨供給量(M2)が8ヵ月連続で“○”を維持したものの、その他の3指標(電力消費量、道路貨物輸送量、工業生産者出荷価格)は“×”だった。

### 通貨供給量(M2)と社会融資総量



**3** なお、景気インデックス(鉱工業生産、サービス業生産、建築業PMI)を合成加工して毎月の実質成長率を推計したものは、4-5月期は前年同月比▲1%のマイナス成長だった。

しかし、6月には復工復産が進展して生産が加速したのに加えて、インフラ投資で建築業が動きだしリベンジ消費にも動意が認められたため、6月はプラス成長に戻るだろう。但し、どの程度かを計量的に把握するのは難しいだけに、7月15日に発表される4-6月期成長率に注目したい。

「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(22年1-3月期)

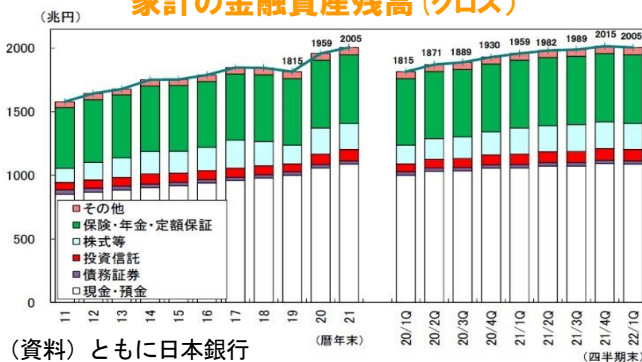
## ～個人金融資産は2005兆円と2000兆円の大台を維持、企業の現預金は過去最高、海外勢が日本国債売り

### 1 個人金融資産(22年3月末): 前期比では10兆円減

2022年3月末の個人金融資産残高は、前年比47兆円増(2.4%増)の2005兆円となり、過去最高であった前期末(注1)に続いて、2四半期連続で2000兆円の大台を維持した。年間で見た場合、資金の純流入が40兆円に達したほか、円安進行や海外株高などを背景に時価変動(注2)の影響がプラス6兆円(うち株式等がプラス1兆円、投資信託がプラス6兆円)発生し、残高増に寄与した。

- (注1) 今回、年に一度の訴求改定に伴い、2005年以降の計数が遡及改定されている。  
(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)



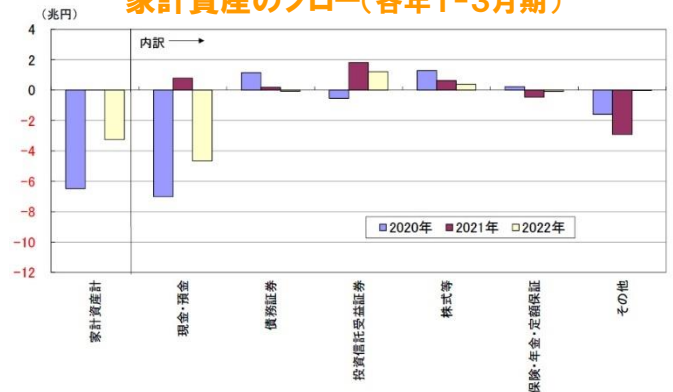
### 2 内訳の詳細: 家計のリスク性資産への投資が進む

1-3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、例年同様、季節要因(賞与の有無等)によって現預金が純流出(取り崩し)となったが、その規模は4.7兆円減と例年(注3)をやや下回った。

3月末の現預金残高は1088兆円と前年同期を31兆円上回り、昨年12月末に次いで過去2番目の高水準に留まっている。内訳では、流動性預金(普通預金など)への純流入(3兆円)が進んだ一方、定期性預金は純流出(5兆円)となった。

(注3) 直近5年(2017~2021年)の1-3月期の平均は5.2兆円減。

#### 家計資産のフロー(各年1-3月期)



### 3 その他注目点:家計の資金余剰は高止まり、企業の現預金は過去最高、海外勢が国債売り

1-3月期の資金過不足(季節調整値)を主要部門別にみると、家計部門の資金余剰額が6.3兆円と前期(11.4兆円の資金余剰)から縮小した。

ただし、資金余剰の規模はコロナ前5を明確に上回っている。

今年の1-3月期もオミクロン株拡大を受けてサービス消費が抑制されたことが余剰額を押し上げたとみられる。

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。

# 全国小企業月次動向調査 (2022年5月実績、6月見通し)

日本政策金融公庫 2022年6月27日公表

## 結果の概況

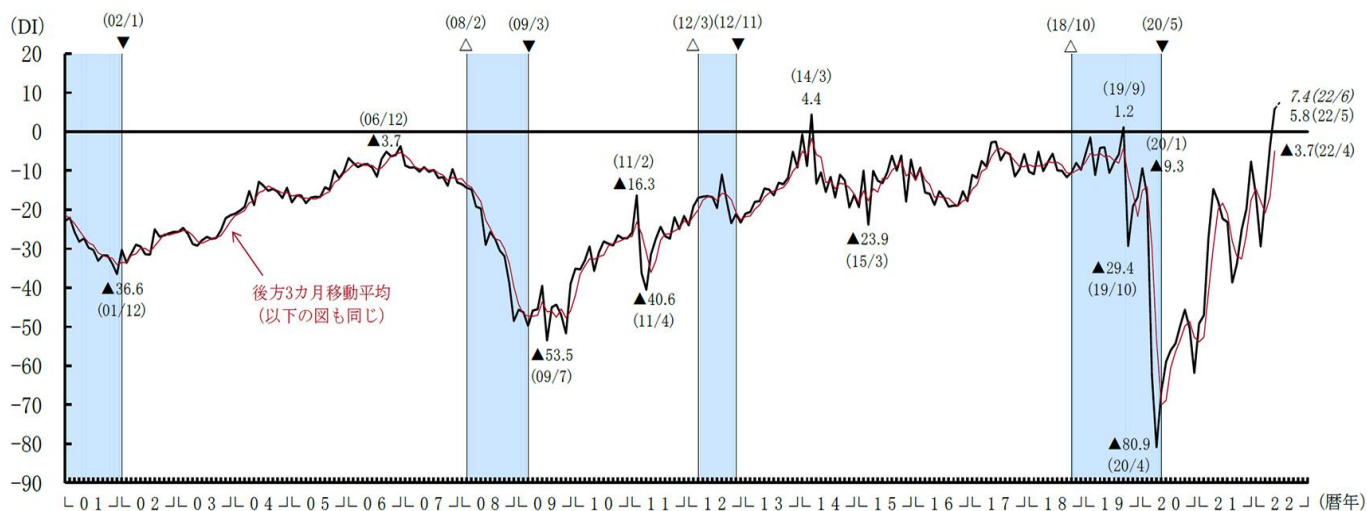
[概況] 小企業の売上DI(2月実績)は、マイナス幅が拡大

### 1 売上

- 5月の売上DIは、4月(▲3.7)から9.5ポイント上昇し、5.8となった。6月は7.4と、5月に比べ1.6ポイント上昇する見通しとなっている。
- 業種別にみると、製造業(▲6.0→▲1.3)、非製造業(▲3.1→6.9)ともに上昇した。6月は、製造業では▲6.2とマイナス幅が拡大する一方、非製造業では9.0と上昇する見通しとなっている。
- 非製造業では、卸売業を除く全ての業種で上昇している。6月は、小売業とサービス業、運輸業で上昇する見通しとなっている。

### 売上DIの推移(全業種計、季節調整値)

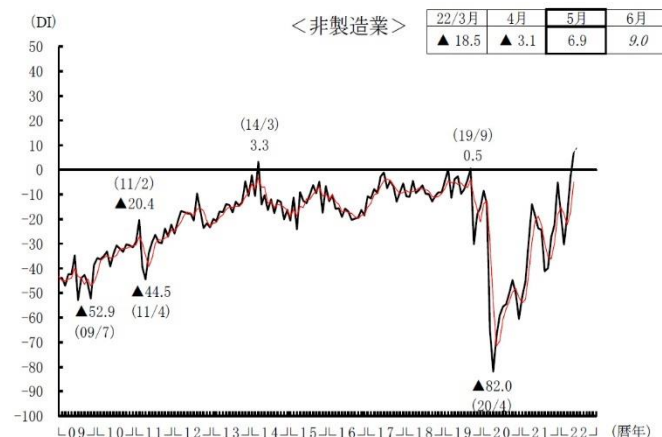
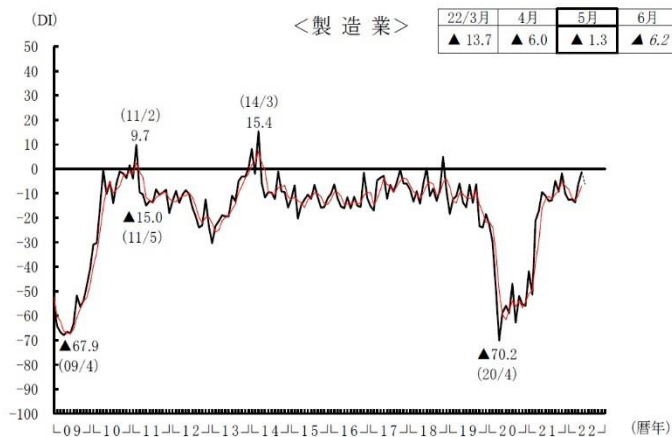
	2021 5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2022 1月	2月	3月	4月	5月	6月
実績	▲17.8	▲22.3	▲23.2	▲38.7	▲33.9	▲25.2	▲19.8	▲7.7	▲16.2	▲29.4	▲16.9	▲3.7	5.8	-
見通し	▲6.6	▲22.3	▲27.2	▲29.2	▲40.1	▲25.0	▲15.7	▲16.1	▲17.2	▲32.9	▲26.9	▲14.6	5.2	7.4



(注) 1 売上DIは前年同月比で「増加」企業割合-「減少」企業割合

2 ーは実績、---は見通し。斜体は見通しの値を示す。△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

### 業種別売上DIの推移(季節調整値)



	2020年 12月	2021年 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2022年 1月	2月	3月	4月	5月	6月	(見通し)
製造業	▲56.0	▲41.8	▲51.3	▲21.1	▲17.2	▲9.5	▲11.0	▲13.1	▲12.8	▲4.9	▲9.3	▲1.7	▲10.1	▲12.7	▲12.4	▲13.7	▲6.0	▲1.3	▲6.2	製造業
金属・機械	▲60.8	▲43.7	▲46.8	▲21.5	▲12.1	▲12.7	▲6.7	2.3	0.1	10.0	3.7	13.2	5.2	▲2.9	▲2.2	▲11.9	1.4	▲3.2	▲5.5	金属・機械
その他製造	▲51.7	▲40.5	▲51.3	▲21.0	▲18.7	▲5.9	▲14.2	▲25.8	▲30.4	▲17.2	▲22.1	▲17.4	▲23.6	▲21.3	▲17.1	▲15.7	▲9.3	1.2	▲6.7	その他製造
非製造業	▲60.6	▲51.5	▲45.4	▲29.1	▲14.0	▲18.7	▲23.7	▲24.4	▲41.2	▲39.9	▲27.4	▲22.4	▲5.0	▲18.1	▲30.3	▲18.5	▲3.1	6.9	9.0	非製造業
①卸売業	▲40.9	▲45.4	▲38.9	▲19.6	▲23.0	▲12.2	▲15.0	▲19.0	▲37.5	▲28.3	▲28.4	▲9.9	▲14.8	▲13.2	▲18.7	▲17.1	5.3	▲6.1	▲12.1	①卸売業
織・衣・食	▲62.4	▲54.3	▲50.9	▲28.1	▲28.8	▲24.8	▲41.7	▲32.1	▲51.2	▲45.5	▲35.4	▲7.3	▲14.7	▲19.3	▲20.3	▲10.6	▲4.4	▲12.2	3.5	織・衣・食
機械・建材	▲24.8	▲41.2	▲31.8	▲11.4	▲23.5	▲7.4	3.4	▲10.0	▲23.0	▲18.4	▲21.9	▲9.8	▲12.3	▲11.3	▲18.8	▲19.6	7.5	▲6.4	▲22.1	機械・建材
②小売業	▲57.7	▲39.8	▲35.0	▲21.5	▲17.1	▲15.4	▲19.2	▲19.5	▲46.5	▲30.2	▲24.5	▲16.2	▲21.4	▲20.8	▲24.9	▲22.2	▲17.3	▲10.8	▲0.3	②小売業
耐久消費財	▲23.8	▲18.8	▲16.6	▲2.2	▲10.5	▲0.6	▲12.3	▲30.5	▲36.4	▲28.8	▲27.3	▲35.1	▲27.1	▲41.9	▲39.8	▲46.7	▲32.0	▲31.7	▲18.3	耐久消費財
非耐久消費財	▲63.8	▲47.5	▲39.7	▲25.9	▲18.0	▲17.5	▲20.2	▲17.8	▲47.4	▲30.0	▲23.4	▲11.8	▲19.4	▲20.2	▲22.8	▲17.9	▲13.8	▲5.5	3.5	非耐久消費財
③飲食店	▲91.2	▲86.7	▲74.4	▲44.9	▲10.4	▲26.2	▲48.2	▲40.2	▲61.2	▲65.0	▲27.5	▲25.1	26.9	▲16.0	▲57.1	▲18.5	11.1	40.9	35.6	③飲食店
④サービス業	▲66.6	▲52.8	▲45.1	▲26.1	▲4.9	▲23.0	▲22.7	▲23.6	▲30.3	▲44.4	▲26.3	▲25.9	▲2.0	▲13.8	▲27.0	▲7.1	8.8	9.2	14.6	④サービス業
事業所向け	▲53.8	▲31.8	▲29.9	▲21.0	▲21.6	▲15.1	▲10.9	▲25.1	▲19.4	▲24.5	▲10.0	▲4.9	▲5.9	▲18.9	▲14.6	▲2.3	4.5	5.0	11.3	事業所向け
個人向け	▲71.5	▲59.7	▲51.9	▲28.7	0.0	▲25.6	▲26.5	▲23.3	▲33.7	▲46.9	▲29.6	▲31.9	▲1.8	▲12.8	▲33.1	▲10.2	9.9	10.3	15.5	個人向け
⑤建設業	▲33.9	▲31.7	▲36.8	▲24.2	▲13.6	▲14.6	▲13.4	▲20.5	▲35.7	▲21.8	▲30.1	▲34.1	▲28.3	▲31.1	▲25.6	▲24.6	▲6.6	▲1.6	▲8.8	⑤建設業
⑥運輸業	▲50.4	▲42.8	▲60.2	▲24.7	▲19.1	3.0	3.3	▲4.0	▲18.0	▲13.8	▲11.0	▲7.1	▲12.5	▲7.0	▲33.8	▲2.5	▲11.2	6.4	8.4	⑥運輸業
道路貨物	▲36.1	▲35.6	▲46.7	▲22.1	▲10.5	7.0	9.0	▲4.5	▲14.3	▲8.3	▲13.0	▲10.3	▲18.6	▲6.8	▲23.1	▲9.9	▲17.7	▲4.8	2.2	道路貨物
個人タクシー	▲100.0	▲76.8	▲85.5	▲57.0	▲39.7	▲15.4	▲27.3	▲24.8	▲39.4	▲54.9	▲7.0	1.6	30.9	▲6.5	▲41.9	11.4	40.8	61.3	34.8	個人タクシー
全業種計	▲61.8	▲49.2	▲47.1	▲27.3	▲14.7	▲17.8	▲22.3	▲23.2	▲38.7	▲33.9	▲25.2	▲19.8	▲7.7	▲16.2	▲29.4	▲16.9	▲3.7	5.8	7.4	全業種計

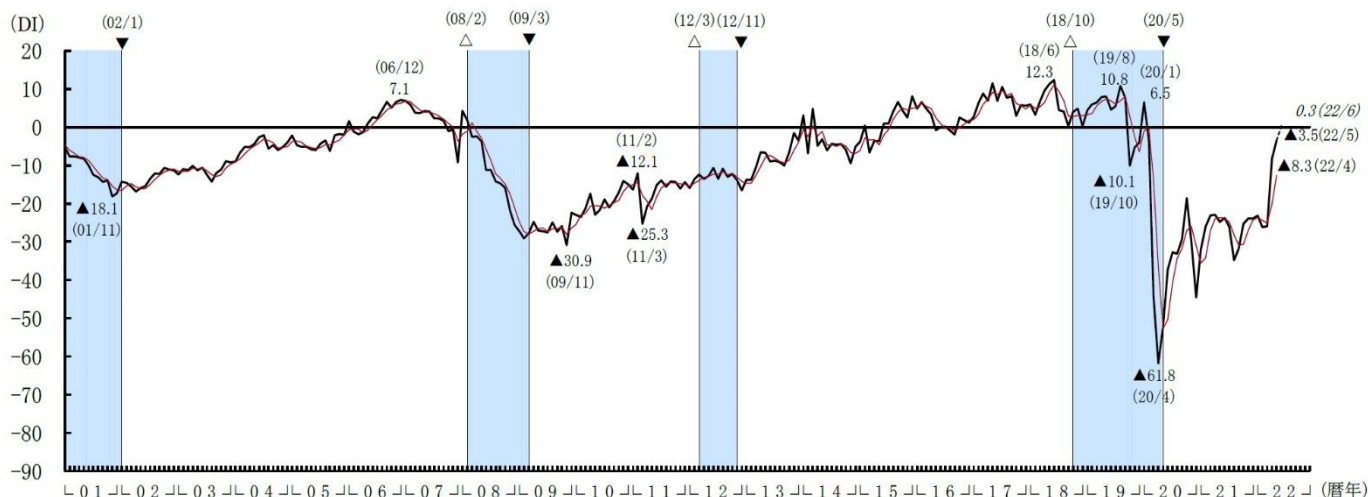
(注) 1 網掛けは、前月から低下した数値。 (注) 2 季節調整は業種ごとに行っている。

## 2 採算

- 5月の採算DIは、4月からマイナス幅が4.8ポイント縮小し、▲3.5となった。
- 6月の採算DIは、0.3と上昇する見通しとなっている。

### 採算DIの推移(全業種計、季節調整値)

	2021 5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2022 1月	2月	3月	4月	5月	6月
実績	▲24.8	▲23.7	▲26.1	▲34.8	▲31.8	▲25.3	▲23.9	▲23.9	▲23.2	▲26.2	▲26.0	▲8.3	▲3.5	-
見通し	▲19.9	▲23.6	▲23.9	▲30.1	▲35.7	▲23.4	▲21.7	▲24.1	▲22.4	▲27.5	▲25.3	▲15.9	▲3.0	0.3

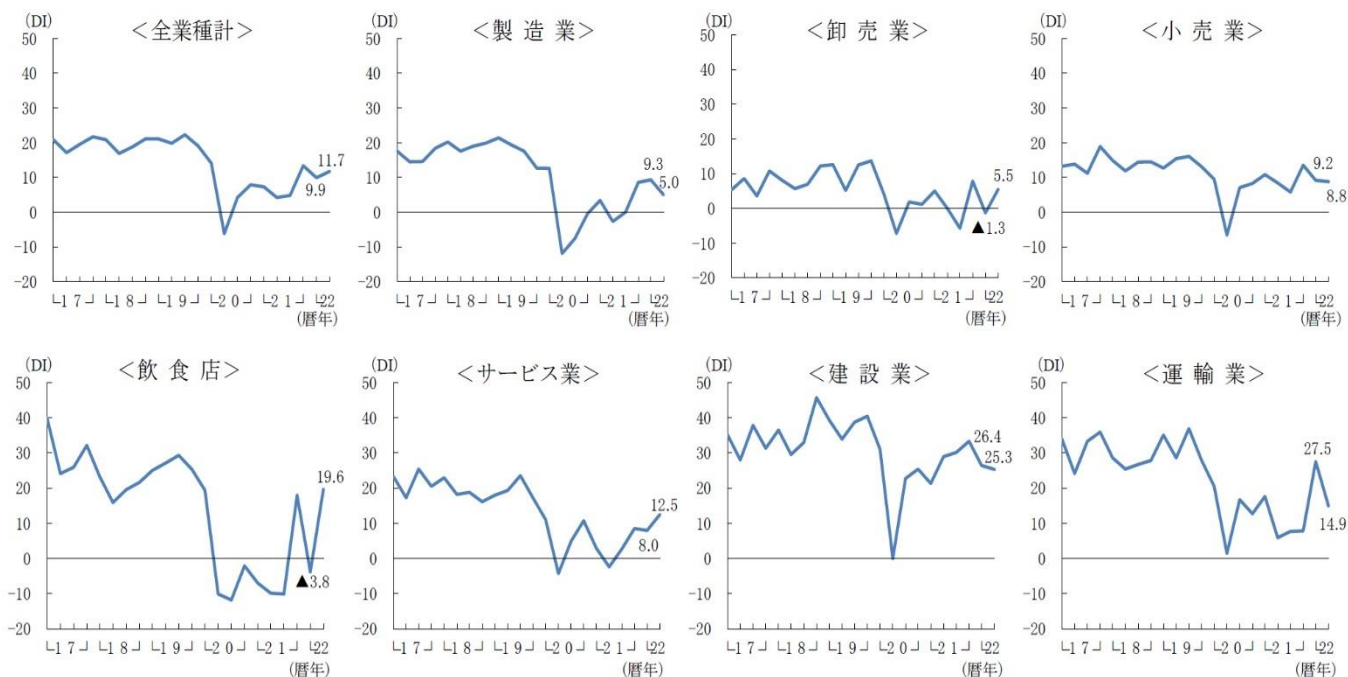


(注) 採算DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

### 3 雇用

- 2022年6月の従業員過不足DIは、11.7となった。
- 業種別にみると、建設業が25.3と最も高く、次いで飲食店（19.6）、運輸業（14.9）の順となっている。

#### 従業員過不足DIの推移



- (注) 1 このところ（3カ月程度）の仕事量からみた従業員数の過不足を尋ねたもの。  
2 従業員過不足DIは、「不足」企業割合－「過剰」企業割合。  
3 調査期は、各年の3、6、9、12月。

全国小企業月次動向調査（2022年5月実績、6月見通し）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。



# 業績回復に向け難局を乗り越える！ コロナ禍における 中小企業の対応策

1. 新型コロナウイルスが企業にもたらした影響
2. コロナ禍における取り組みテーマと対応策
3. テレワークへの対応するための人事労務管理のポイント
4. コロナ禍において業績回復を実現した企業事例



## 参考文献

- 【内閣府】：月例報告（令和4年6月）      【総務省】：令和3年通信利用動向調査  
【書籍】：「アフターコロナの経営戦略」（森 泰一郎 著 翔泳社）「コロナ氷河期」（前川 孝雄 著 扶桑社）  
「社長！コロナを生き残るにはこの3つをやりなさい」（松本 光輝 著 あさ出版）  
「企業の人事・労務管理」（川崎 秀明、樋口 治朗、平澤 貞三、滝口 修一、亀谷 康弘 著 清文社）

## 1

## 企業経営情報レポート

## 新型コロナウイルスが企業にもたらした影響

コロナショックによってさまざまな影響が生じている状況の中、業績低迷への対応や、テレワークなど大きく変わってきた働き方への対応など、中小企業がこれらの難局を乗り越えるためには、将来を見据えた経営戦略を立てることが必要です。

「ウィズコロナ」を制するための戦略が自社の経営を左右するといっても過言ではありません。本レポートでは、中小企業が「ウィズコロナ」を見据えて何に取り組むべきか、また勝ち抜くためにはどのような戦略が必要となっているのかについて解説します。

## ■ 2022年6月の月例報告

2022年6月20日に内閣府が発表した月例経済報告によると、「先行きについては、感染対策に万全を期し、経済社会活動の正常化が進む中で、各種政策の効果もあって、景気が持ち直していくことが期待される。ただし、ウクライナ情勢の長期化や中国における経済活動の抑制の影響などが懸念される中での原材料価格の上昇や供給面での制約に加え、金融資本市場の変動等による下振れリスクに十分注意する必要がある。」と述べており、持ち直しの兆しも見られますが、まだ心配な状況が続いています。

## ■ コロナ禍で導入が増加しているテレワーク

テレワークを導入している企業の割合は51.9%に達し、今後導入予定がある企業を含めた割合は、6割近くに達しています。産業別では「情報通信業」が9割以上、「金融・保険業」で8割以上が導入しており、目的別で最も高いのが「新型コロナウイルス感染症への対応」（90.5%）である一方、「業務の効率性（生産性）の向上」（27.6%）は、昨年より低下しています。（総務省 令和3年通信利用動向調査の結果より）

## ■ ウィズコロナ禍において中小企業に求められる対応

逆境下において、中小企業はまず「ウィズコロナ」を乗り切ることが必要です。

これは緊急的な対応策ともいえます。ウィズコロナ禍では、自社の事業を絞り込み、そこに集中して経営資源を投資するということが必要で。

多角的な事業展開を行っている企業や複数拠点を有している企業では、限られた資金を安定している事業に集中的に投資することです。

一方、不採算事業については、事業からの撤退という判断も必要といえます。これは、あくまで緊急的な対応であり、ウィズコロナを勝ち抜くためには、自社がどのような事業によって成長させていくのかを明確にするための、先を見据えた経営戦略を立てる必要があるといえます。



## 2

## 企業経営情報レポート

## コロナ禍における取り組みテーマと対応策

## ■ コロナ禍で浮き彫りになった中小企業の新たな経営課題

コロナ禍で中小企業が取り組むべき新たな経営課題が浮き彫りになりました。それぞれの課題への対応策を取らなければなりません。

十分な対応が図られれば、自社の業績回復にもつながることが期待されます。

## ■ コロナ禍で中小企業が対応すべき3つのテーマ

- ①新しい働き方への対応
- ②中核業務の見直しを含めた経営戦略の見直し
- ③DX（デジタルトランスフォーメーション）への対応

## (1) 新しい働き方への対応

多くの中小企業では、柔軟かつ多様な働き方への対応がまだ不十分といわれています。

その結果、在宅勤務の導入や業務の効率化・生産性向上に繋がる対応は遅れ、コロナウィルスの感染拡大を機に、硬直化した企業体制が表面化した問題となりました。ウィズコロナでは、これまでのような働き方やマネジメント方法は通用しなくなる可能性もあります。

これまでの経営方針や労働環境の在り方を一から是正し、従業員にとって柔軟かつ多様な働き方ができる施策や制度を導入することが必要になります。

## (2) 中核業務の見直しを含めた経営戦略の見直し

これまで最適とわれてきた自社の経営資源や中核を担う事業の強み等について、再確認しておく必要があります。すでに、一部大手企業では、事業構造を変革し業績回復につなげた事例も見られます。これまで通用していた手法も通用しなくなることも考えられますので、これからの時代に則した経営体制を構築するために、既存の経営資源を最大限活用できるよう中核業務の見直しを含めた経営戦略を立案することが重要です。

自社が有する経営資源によって、どの市場をターゲットとするのか、自社の事業がどのように地域社会に貢献ができるかを見直し、自社が抱えている課題がコロナ禍によって顕在化したことを契機と捉えて、経営を抜本的に改革していくことが求められます。

コロナ禍によって、ESG（環境、社会、企業統治）への取り組みも今後、重視されると思われます。コロナ禍を機に、投資家はESGの中でも、とりわけ「S（社会）」への関心が高まっているといわれます。感染拡大や収益力低下の局面において、投資家の判断軸になっているのが、社員の働き方に配慮したか、従業員の雇用維持への対応です。

これらの人材戦略も合わせて検討しておく必要があるといえます。

# 3

## 企業経営情報レポート

# テレワークへの対応するための人事労務管理のポイント

### ■ 勤務時間管理への対応

#### (1) テレワーク運用における時間管理

リモートワークを活用した在宅勤務は、労使双方にメリットのある制度ですが、時間管理についてはいくつかの留意点があります。在宅勤務の場合、自宅での勤務であるため、どうしても労働時間とプライベートの時間が混在するという問題が発生してきます。

在宅で勤務させる場合は、まず、労働時間についてしっかりと分けて勤務させるのか、勤務時間とプライベートを混在させたまま労働時間を「みなす」ことにするのかについて検討する必要があります。

#### ■ リモートワーク運用における時間管理の留意点

##### ● 勤務時間とプライベートを分けて勤務させる場合

- ① 勤務時間を明らかにします。(始業：午前9時、終業：午後5時、休憩：12時～1時など)
- ② 自宅内で仕事専用の個室等を確保し、勤務とプライベートを切り離せる環境を整えます。
- ③ 法定労働時間の制限を受けるため、原則1日8時間、週40時間を超える労働をした場合、時間外労働として割増賃金を支払う必要があります。

##### ● 労働時間とプライベートを混在させたまま労働時間をみなす場合

- ① 当該情報通信機器が、使用者の指示により「常時通信可能な状態におくこと」とされていないこと。
- ② 当該業務が、随時使用者の具体的な指示に基づいて行われていないこと。

#### (2) 休憩時間の取り扱い

在宅勤務の場合、「仕事中に手を休めている・ちょっとした家事・雑用をしているかもしれないので、休憩を与えているとしていいのではないか。」などと考えるかもしれません。

しかし、事実上労働からの離脱がしやすい環境に置くことと、労働から離れることを権利として補償していることとは異なります。

リモートワークを行う労働者に対しても、1日の労働時間が6時間を超える場合は45分以上、労働時間が8時間を超える場合は60分以上の休憩を与えなければなりません。

#### (3) 時間外・休日労働の労働時間管理について

労働基準法では次の通りになっています。

実労働時間やみなされた労働時間が法定労働時間を超える場合や法定休日に労働を行わせる場合



時間外労働・休日労働に関する協定(36協定)の締結、届出及び割増賃金の支払いが必要

現実に深夜に労働した場合



深夜労働に係る割増賃金の支払いが必要

このようなことから、テレワークを行う労働者は、業務に従事した時間を日報等において記録し、使用者は労働者の労働時間の状況を適切に把握し、必要に応じて労働時間や業務内容等について見直す必要があります。

#### (4)長時間労働対策について

リモートワークについては、業務の効率化に伴い、時間外労働の削減につながるというメリットが期待される一方で、労働者が使用者と離れた場所で勤務をするため相対的に使用者の管理の程度が弱くなる可能性があり、長時間労働を招く恐れも指摘されています。

##### ●メールの抑制

時間外、休日又は深夜にメールを送付することの自粛を命ずる。

##### ●システムへのアクセス制限

社内システムに外部のパソコン等からアクセスさせ、深夜・休日はアクセス不可に設定する。

##### ●リモートワークを行う際の時間外・休日・深夜労働の原則禁止

リモートワークの趣旨を十分説明するとともに、時間外・休日・深夜労働の原則禁止や使用者による許可制とすることや、就業規則に明記すること。

##### ●長時間労働等を行う労働者への注意喚起

労働管理のシステムを活用して対象者に自動で警告を表示する方法がある。

#### ■アウトプットの管理

テレワークはオフィス勤務に比べて、上司は部下がどのような働き方をしているかを把握しづらいという特有の課題があります。

このテレワーク特有の課題を解決するためにも、以下のポイントに対応する必要があります。

- 仕事を振るときは期限を明確に設定する
- タスクの完了をアウトプットで可視化する
- テレワークでの朝礼・夕礼を取り入れる

部下にタスクを割り振るときは、明確に期限を設定し、アウトプットをもってタスクの完了とすることで、タスク完了を可視化することができます。

また、テレワークでの朝礼、夕礼を導入することで、その日1日どのような仕事をする予定で、その結果がどうであったのかをチームで共有することができます。

これには、在宅勤務でどうしても減ってしまう社員同士のコミュニケーションにもつながりますので、一石二鳥の対策と言えます。

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: 労務管理 > サブジャンル: 会社と従業員の関係

# 定年退職した社員を再雇用する場合

定年退職した社員を再雇用する場合の一般的な勤務条件について教えてください。

再雇用を実施している企業では、すべての定年退職者を再雇用するのではなく、再雇用を希望する退職者のうち、会社側が認める退職者に限って再雇用に応じているところが多いようです。

## (1) 雇用契約

雇用契約については、期限の定めのある契約（いわゆる有期雇用契約）の形態で、契約期間を1年として、毎年、契約更新するケースが多いようです。労働時間については、正社員に比べて1~2時間短くしたり、残業をさせないなど、正社員との違いを明確にしています。

## (2) 賃金水準

賃金水準については、業種によって異なりますが、製造業の場合では退職時の6割程度が平均的な水準になっています。ただし、再雇用する退職者が年金を受給している場合には、給与をもらうことによって年金支給額が減額されるので、配慮が必要です。

## (3) 高年齢者雇用安定法の改正

高年齢者が活躍できる環境の整備を目的として、高年齢者雇用安定法の一部が改正され、令和3年4月1日から施行されています。以下が主な改定内容ですが、あくまでも努力義務で、70歳までの定年年齢の引上げを義務付けるものではありません。

- ① 70歳までの定年の引上げ
- ② 定年制の廃止
- ③ 70歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度）の導入  
※特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む
- ④ 70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
- ⑤ 70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入
  - a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業
  - b. 事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業

再雇用制度を導入するのであれば、再雇用の基準を策定しなくてはなりません。これらの基準を策定するにあたっては、労使でよく協議することが必要です。

ジャンル: 労務管理 > サブジャンル: 会社と従業員の関係

# 派遣社員活用の留意点

派遣社員を活用する上での留意点を教えてください。

## 【留意点1: 指揮命令について】

実は派遣社員と派遣先企業には雇用関係はありません。雇用関係があるのは派遣元企業と派遣社員の間ということになります。しかし、指揮命令権については派遣先企業にあるのが派遣契約の特徴です。

つまり適切な指揮命令を派遣社員に与え業務にあたらせなければならないということです。ここが請負契約とは大きく異なります。

指揮命令権が派遣先企業にある以上、その指示に従って起きた損害等については派遣先企業の責任ということになります。

## 【留意点2: 派遣社員の仕事の内容について】

契約社員に命じることができる仕事は、原則として契約で定めたものに限られます。契約で定めた業務以外の仕事を命じることができません。ただし契約業務の付随的業務や周辺業務について必要な業務があるケースはあると思います。

そのような場合は世間一般の常識や発生頻度により判断することになります。事前に派遣元会社と相談し、派遣社員の意思を尊重したうえでの合意が必要です。派遣社員と派遣先企業のトラブルの大きな要因の一つが仕事内容が契約内容と違うということです。付随業務などについてはしっかりと派遣社員に説明して理解を得ることがトラブル防止にもつながります。

## 【留意点3: 派遣契約の内容の変更について】

派遣契約の内容を派遣先の企業が一方的に変更することはできません。ただし、諸般の事情により勤務場所や就労日、就労時間などを変更する必要があるときは、出来るだけ早く派遣元会社と話し合い、派遣社員の合意を得たうえで契約内容を変更することができます。

三者間での合意が必要になるということがポイントです。例えば、数駅離れたところに事務所を移転させる場合に、各々の派遣社員に同意してもらわない限り新しい事務所に出勤させることができないということになります。また、派遣社員活用にはメリットとデメリットがあります。

メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人件費が抑えられる</li> <li>・業績の変動によって柔軟に人員の増減ができる</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人の出入りが激しくなる</li> <li>・社内にノウハウがたまっていかない</li> <li>・それぞれ派遣社員の能力は実際に働いてみないと分からない</li> <li>・社員と派遣社員の間でモチベーションの格差が生まれることがある</li> </ul>

## 週刊 WEB 企業経営マガジン No. 780

---

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

---

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複製することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。