

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.862 2024.3.5

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター  
2024年2月22日号

### 中国経済の見通し

~2025年にかけて+4%台で  
段階的に減速。不動産など  
下振れリスクは依然大

経済・金融フラッシュ

2024年2月21日号

### 貿易統計(24年1月)

~貿易収支(季節調整値)が  
2年8カ月ぶりの黒字に

## 経営TOPICS

統計調査資料

### 全国小企業月次動向調査

(2024年1月実績、2月見通し)

## 経営情報レポート

### DX時代に対応するための リスクリングのポイント

## 経営データベース

ジャンル:勤務形態 > サブジャンル:出向・転勤

### 出向・転勤に必要な就業規則 出向時の社会保険について

# 中国経済の見通し

## ～2025年にかけて+4%台で段階的に減速。 不動産など下振れリスクは依然大

ニッセイ基礎研究所 本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

**1** 2023年の中国の実質GDP成長率は前年比+5.2%と、政府が目標としていた「+5%前後」は達成された。もっとも、前年の22年にゼロコロナ対策の影響で成長率が+3%まで大きく減速した反動によるところが大きく、22年・23年の2年平均で見れば+4.1%となる。

+6%～7%台の成長を続けていたコロナ前の状況と比べれば、経済成長のペースは相応に鈍っている。その要因は、言うまでもなく強力なコロナ対策と不動産不況の2つであろう。とくに、23年は不動産不況の影響が大きい。

**2** 不動産不況の長期化は内需の不振を長引かせており、外需の不振とともに経済回復の妨げとなっている。製造業の設備投資のほか、土地所有権売却収入の減少を通じて地方政府を主とするインフラ投資の減速にも影響している可能性がある。

こうした需要不足により企業の景況感は停滞しており、雇用・所得環境の先行き不透明感から家計のマインドが冷え込み、内需が停滞するという悪循環から脱しきれていない。

**3** このように経済への悪影響が長引くなか、中国政府は、23年中、不動産市場の下支えを段階的に強化してきた。

とくに夏場以降は、需要喚起策の拡大、不動産開発投資の下支え策の促進、そして不動産デベロッパーの資金繰り支援と、次々と対策のメニューを広げてきた。

これら緩和政策の積み重ねにより、22年に比べれば状況が改善しつつある。

もっとも、月次で見ると、改善の歩みは一進一退であり、消費者の買い控え心理は十分に払拭されていないことがうかがえる。中国指導部は、現時点ではこれまでの延長線上で不動産政策を進めていく意向のようだが、それだけで十分に安定を取り戻すことは難しいと考えられる。

ネガティブサプライズが起きれば、市場が再び悪化する可能性は十分にある。

**4** 今後の経済成長率については、24年が前年比+4.6%、25年が同+4.4%と、段階的に減速すると予想している。

24年に関しては、23年後半に打ち出された景気下支え策の効果発現が期待できる。ただ、財政・金融政策ともに「適度な」拡大、緩和とする方針とされていることから、今後大規模な景気対策は見込みづらい。

全体として、23年に続き、自律的回復力は力強さを欠く1年となりそうだ。

主なリスクとしては、（1）不動産市場の悪化リスクや、（2）地方政府財政の悪化リスクといった国内要因のほか、（3）米国大統領選挙におけるトランプ氏再選に代表される地政学リスクといった海外要因が挙げられる。

「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。

# 貿易統計(24年1月) ～貿易収支(季節調整値)が 2年8ヵ月ぶりの黒字に

ニッセイ基礎研究所

本レポートの文書(画像情報等含む)に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

## 1 貿易収支(季節調整値)が 2年8ヵ月ぶりの黒字に

財務省が2月21日に公表した貿易統計によると、24年1月の貿易収支は▲17,583億円の赤字となったが、事前の市場予想(QUICK集計:▲18,881億円、当社予想は▲20,900億円)を上回る結果となった。輸出が前年比11.9%(12月:同9.7%)と前年比で二桁の伸びとなる一方、輸入が前年比▲9.6%(12月:同▲6.9%)と減少幅が拡大したため、貿易収支は前年に比べ17,481億円の改善となった。輸出の内訳を数量、価格に分けてみると、輸出数量が前年比2.3%(12月:同2.9%)、輸出価格が前年比9.4%(12月:同6.6%)、輸入の内訳は、輸入数量が前年比▲8.4%(12月:同▲3.1%)、輸入価格が前年比▲1.3%(12月:同▲4.0%)であった。

### 貿易収支の推移



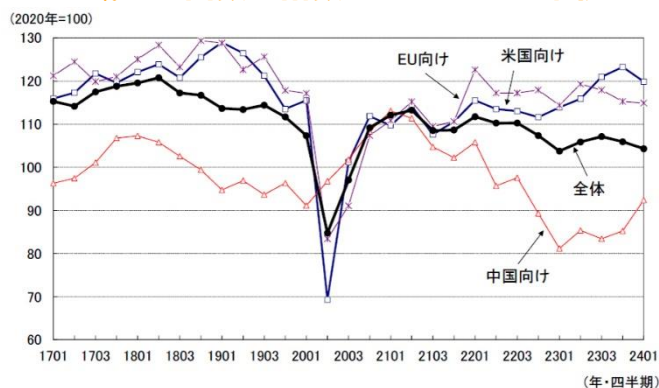
(12月:同▲2.9%)、うち中国向けが前年比20.4%(12月:同2.7%)となった。

24年1月の地域別輸出数量指数を季節調整値(当研究所による試算値)でみると、米国向けが前月比▲7.9%(12月:同11.5%)、EU向けが前月比▲3.1%(12月:同7.9%)、アジア向けが前月比2.6%(12月:同1.3%)、うち中国向けが前月比4.7%(12月:同6.2%)、全体では前月比▲4.7%(12月:同7.8%)となった。

1月は米国向け、EU向けが前月の高い伸びの反動で落ち込む一方、アジア向け、中国向けが上昇したが、これは中華圏の春節の時期が昨年とずれている(23年は1月下旬、24年は2月中旬)ことによってかさ上げされており(当研究所の季節調整値は春節の影響が除去しきれていない)、2月はその反動で落ち込む可能性が高い。

アジア向け輸出の基調を判断するためには、1、2月を均して見る必要がある。

### 地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



## 2 アジア向け、中国向け輸出は 春節の影響で上振れ

24年1月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比7.1%(12月:同16.8%)、EU向けが前年比▲0.2%(12月:同2.2%)、アジア向けが前年比4.3%

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 (2024年1月実績、2月見通し)

日本政策金融公庫 2024年2月26日公表

## 結果の概況

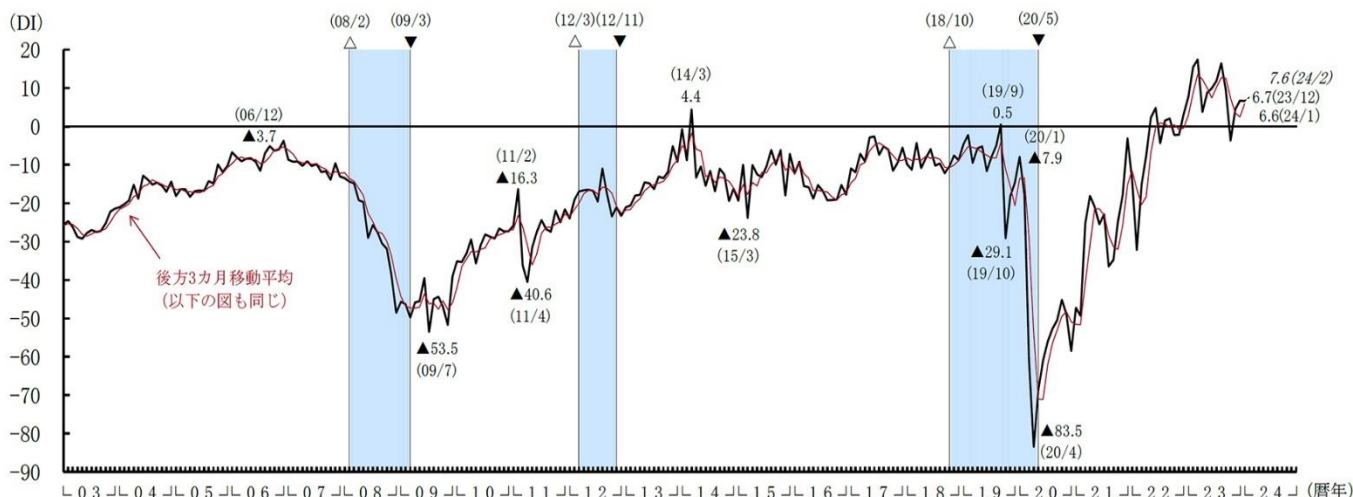
[概況] 小企業の売上DI(1月実績)は、低下

### 1 売上

- 2024年1月の売上DIは、12月(6.7)から0.1ポイント低下し、6.6となった。2月は7.6と、1月に比べ1.0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(▲15.0→▲7.3)ではマイナス幅が縮小した一方、非製造業(10.7→7.9)では低下した。2月は、製造業では▲8.8とマイナス幅が拡大する一方、非製造業では10.1と上昇する見通しとなっている。
- 非製造業では、小売業と建設業を除くすべての業種で低下した。2月は、卸売業と小売業、サービス業で上昇する見通しとなっている。

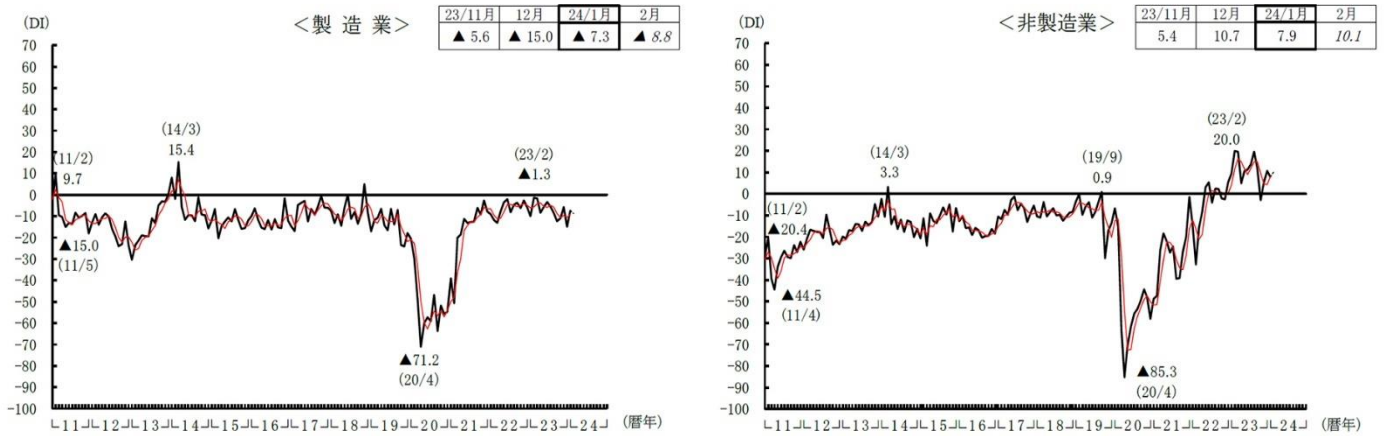
### 売上DIの推移(全業種計、季節調整値)

	2023 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2024 1月	2月
実績	7.7	15.5	17.4	3.8	8.8	9.9	11.8	16.4	9.6	▲3.7	4.5	6.7	6.6	-
見通し	1.5	8.5	14.2	10.4	12.6	8.4	6.1	13.4	6.1	1.5	▲4.4	5.3	▲3.6	7.6



(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 -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。(以下同)

### 業種別売上DIの推移(季節調整値)



	2023年												2024年		(見通し)					
	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月		10月	11月	12月	1月	2月
製造業	▲4.6	▲3.7	▲6.2	▲2.6	▲5.8	▲9.9	▲1.3	▲1.6	▲8.4	▲5.8	▲3.3	▲5.5	▲8.4	▲12.4	▲11.0	▲5.6	▲15.0	▲7.3	▲8.8	製造業
金属・機械	▲6.8	▲7.0	▲11.3	▲5.5	▲16.1	▲9.8	▲12.5	▲9.2	▲5.3	▲14.1	▲16.9	▲17.1	▲23.2	▲28.1	▲14.7	▲8.8	▲8.8	▲23.7	▲26.0	金属・機械
その他製造	▲5.0	▲0.9	▲2.3	▲0.3	4.2	▲14.7	16.0	5.5	▲9.9	0.5	7.7	4.7	2.4	1.1	▲8.5	▲2.9	▲19.6	2.5	5.1	その他製造
非製造業	2.4	2.2	▲2.0	▲2.5	5.4	9.4	20.0	19.6	4.9	10.6	11.4	13.7	19.6	11.7	▲3.0	5.4	10.7	7.9	10.1	非製造業
①卸売業	▲1.4	▲3.6	1.2	▲7.9	▲6.1	▲1.4	11.3	5.4	11.2	9.1	▲1.6	4.6	1.8	14.3	▲6.6	5.1	1.6	▲13.1	▲5.5	卸売業
織・衣・食	3.6	1.1	7.0	4.7	▲1.9	8.4	15.3	10.7	▲2.8	7.0	15.7	10.3	13.1	29.5	6.4	19.7	0.8	▲5.4	2.8	織・衣・食
機械・建材	▲1.2	▲7.9	▲2.0	▲14.8	▲6.8	▲10.5	6.9	2.5	17.6	7.8	▲11.5	0.7	▲2.2	3.0	▲15.2	▲3.2	4.4	▲20.8	▲14.6	機械・建材
②小売業	▲4.7	▲1.1	▲12.1	▲8.6	0.8	8.5	17.5	12.7	6.1	3.8	12.3	13.0	6.6	4.7	▲11.6	3.0	▲8.7	7.6	9.5	小売業
耐久消費財	▲26.3	▲21.4	▲23.0	▲32.3	▲27.0	▲35.9	▲21.9	▲23.4	▲22.2	▲7.3	▲21.3	▲16.9	▲11.2	▲13.9	▲30.7	▲4.0	▲32.6	▲17.0	▲16.4	耐久消費財
非耐久消費財	0.7	3.4	▲9.4	▲5.5	7.7	15.7	25.1	19.7	12.2	7.1	19.6	19.0	11.2	8.8	▲7.4	2.6	▲2.7	11.1	13.1	非耐久消費財
③飲食店	22.1	20.9	18.2	12.5	22.9	34.6	54.5	63.3	32.2	46.7	24.8	42.6	60.2	34.3	19.7	26.3	55.9	42.2	33.4	飲食店
④サービス業	▲1.5	1.7	3.1	6.2	4.4	7.1	16.0	17.7	▲1.5	8.0	13.1	5.9	16.9	7.3	1.6	7.1	3.8	▲3.8	13.4	サービス業
事業所向け	2.8	▲1.7	2.4	▲6.7	▲8.5	▲5.5	▲5.4	▲5.4	▲4.5	6.9	13.7	0.0	5.3	▲5.6	▲2.5	▲9.8	▲14.2	▲11.5	1.2	事業所向け
個人向け	▲2.6	4.5	4.5	10.2	6.9	8.4	21.0	23.1	2.7	8.9	13.2	7.6	20.9	13.2	4.2	12.4	7.7	▲4.1	17.6	個人向け
⑤建設業	▲18.1	▲14.0	▲17.3	▲17.2	▲14.9	▲15.7	▲6.9	▲11.8	▲9.1	▲6.8	▲5.0	▲5.6	▲11.7	0.2	▲22.5	▲13.5	▲6.0	▲5.5	▲12.6	建設業
⑥運輸業	▲2.4	▲5.6	▲2.3	▲9.0	▲1.0	0.5	1.6	12.6	3.7	▲15.3	▲1.7	▲1.7	4.0	11.4	8.7	3.0	2.9	▲4.5	▲13.8	運輸業
道路貨物	▲16.0	▲21.0	▲15.2	▲22.9	▲11.0	▲13.1	▲3.4	1.2	4.5	▲32.2	▲16.4	▲15.9	▲9.4	▲1.3	2.9	▲0.4	▲1.2	▲9.0	▲26.6	道路貨物
個人タクシー	54.6	51.4	53.6	51.2	60.1	66.2	70.8	62.1	14.0	57.9	71.7	55.6	59.0	53.8	29.4	12.9	34.3	17.3	29.1	個人タクシー
全業種計	1.5	2.1	▲2.2	▲2.2	3.2	7.7	15.5	17.4	3.8	8.8	9.9	11.8	16.4	9.6	▲3.7	4.5	6.7	6.6	7.6	全業種計

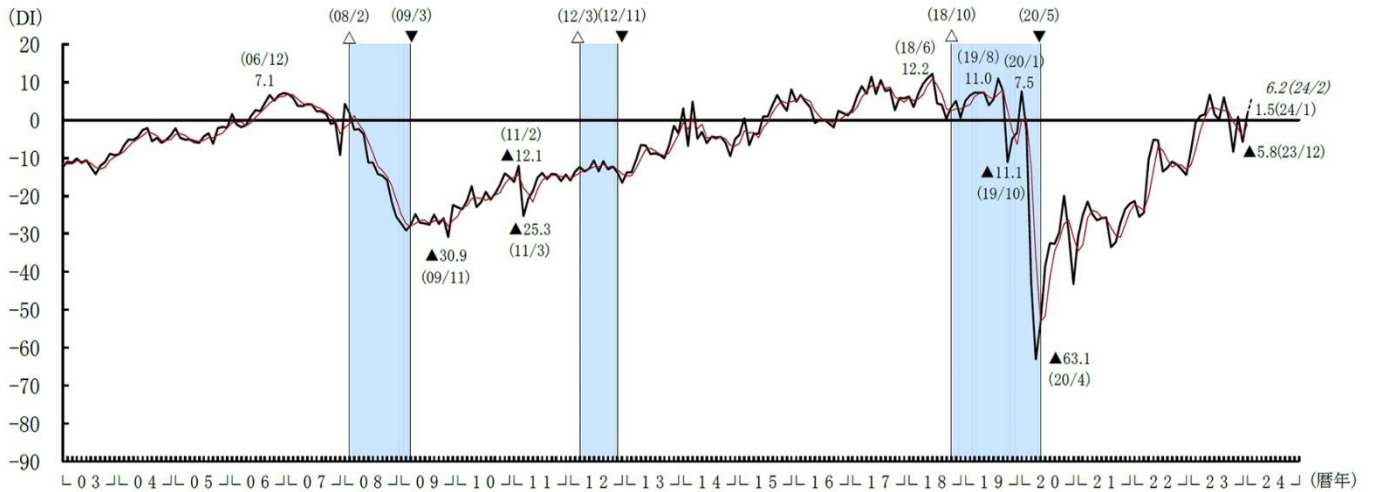
(注) 1 網掛けは、前月から低下した数値。 (注) 2 季節調整は業種ごとに行っている。

## 2 採算

- 2024年1月の採算DIは、12月から7.3ポイント上昇し、1.5となった。
- 2024年2月の採算DIは、6.2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)

	2023 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2024 1月	2月
実績	8.3	▲0.7	1.1	1.5	6.7	1.5	0.1	6.0	0.9	▲8.4	0.8	▲5.8	1.5	-
見通し	▲8.3	▲3.8	0.7	3.6	10.6	6.5	3.8	▲0.5	5.5	▲1.6	▲11.6	0.6	▲4.6	6.2

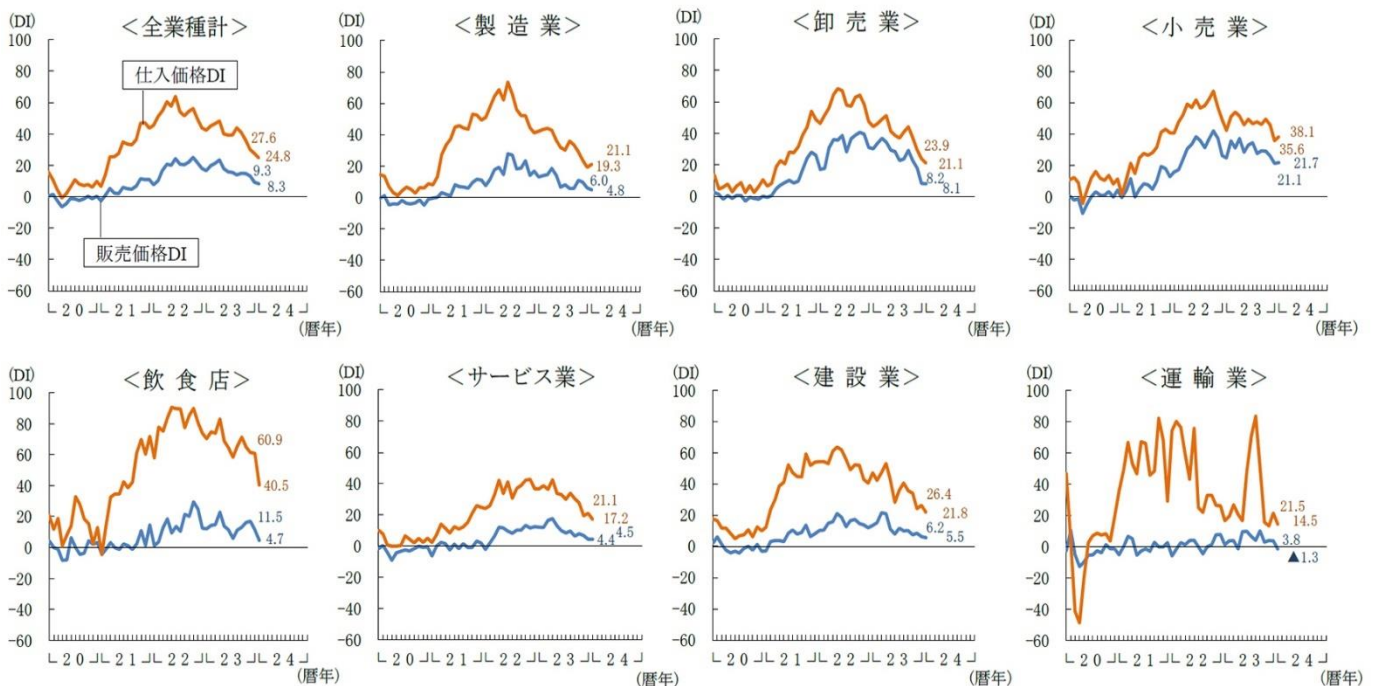


(注) 採算DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

### 3 価格

- 2024年1月の販売価格DIは、12月から1.0ポイント低下し、8.3となった。業種別にみると、小売業とサービス業を除くすべての業種で低下している。
- 2024年1月の仕入価格DIは、12月から2.8ポイント低下し、24.8となった。業種別にみると、製造業と小売業を除くすべての業種で低下している。

#### 価格DIの推移



(注) DIは前月比で「上昇」企業割合－「低下」企業割合。

全国小企業月次動向調査（2024年1月実績、2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。



経営情報  
レポート  
要約版



人 事

# DX時代に対応するための リスクリングの ポイント

1. リスキリングの概要
2. 企業に取り組むべきDX化への対応策
3. リスキリングを推し進めるための3つのポイント
4. リスキリング事例と官民一体の取り組み



## 参考資料

「リスクリングは経営課題」(小林 祐児著、光文社新書) 「日本の人的資本経営が危ない」(佐々木 聡著、日本経済新聞出版) 「IT人材白書2020」(情報処理推進機構社会基盤センター) HR総研:「社内コミュニケーションに関するアンケート」 パーソル総合研究所:「リスクリングとアンラーニングについての定量調査」 「味の素グループのデジタル変革(DX)」レポート 他

## 1

## 企業経営情報レポート

## リスキリングの概要

日本の課題として、人口減少や高齢化に伴う労働人口の減少や、地方と都市部、あるいは大企業と中小企業との間のデジタル格差、そしてデジタル人材不足が指摘されています。

このような背景において、「リスキリング」という言葉が注目されています。

本レポートでは、特に人材確保、育成が重要課題となっている中小企業において、「リスキリング」の進め方、およびそのポイントについて解説します。

## ■ リスキリングの実態

## (1) 政府主導の「リスキリング」

「リスキリング」という言葉は、もともと職業能力の再開発、再教育という意味合いで使われてきた言葉です。この言葉は、最近メディア等でよく耳にするようになりましたが、特にきっかけとなったのは、岸田首相が昨年10月の所信表明演説の場で、「個人のリスキリングの支援に5年で1兆円を投じる」と表明したことが記憶に新しいところです。

その場では、わが国の持続的な成長のため科学技術・イノベーションやスタートアップ、脱炭素、デジタル化に重点を置くと提示したうえで、構造的な賃上げの実現に向け「賃上げと労働移動の円滑化、人への投資という3つの課題の一体的改革を進める」と強調しています。

年功序列的な職能給からジョブ型の職務給への移行、リスキリングへの支援を打ち出し、「企業間、産業間での労働移動の円滑化に向けた指針を本年6月までに取りまとめる」と表明し、新しい資本主義実現会議（議長・岸田文雄首相）によって労働市場改革の指針取りまとめ作業が進められています。

## (2) リスキリングの実態

パーソル総合研究所によるリスキリングの実態調査結果によると、正規雇用者全体で、「一般的なリスキリング経験」と常に新しい専門性やツールなどを学び続けている、という「リスキリング習慣」がある方は3割前後であるのに対して、昨今重視されているデジタル領域のリスキリング経験は、2割程度にとどまっています。

## ■ 中小企業においてもリスキリングが重要視される理由

## (1) DX(デジタルトランスフォーメーション)化の加速への対応

自社に新たな価値を生み出し競争力強化を図るために、DX化が各企業で加速しています。DX化が浸透すると、仕事の流れが大きく変わり、社員に求められるスキルも変化します。

特に、高度なITスキルを持った技術者など、高い専門性を有している人材確保、育成が急務となっています。



# 2

## 企業経営情報レポート

# 企業が取り組むべきDX化への対応策

### ■ 中小企業でも急がれるDX化のねらい

DXとは「デジタル・トランスフォーメーション」を略した言葉で使われており、今では普通に目にする言葉になりました。

「トランスフォーメーション」という言葉には、単なる改良や改善を超えて、根本から作り替えること、という意味合いが含まれています。一般的には企業が AI、IoT、クラウド等のデジタル技術を活用して事業課題を解決したり、新たな顧客価値を生み出したり、最終的にビジネスモデルの転換を実現することを意味することが多いようです。

中小企業の課題として、人材不足や業務効率化の遅れなどが挙げられており、DXに取り組む中小企業は増えていますが、その背景にはデジタル技術の発展により、比較的高度な技術を安く使えるようになってきていることや、デジタルでできることが急速に増えていることがあります。

これは同時に、デジタル技術を活用して新しいサービスの提供や新たなビジネスモデルを構築しようとする競合他社もいると考えられ、先んじて取り組むべきテーマであるともいえます。

### ■ DX(デジタル・トランスフォーメーション)化のねらい

- |                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| ①業務効率化による生産性の向上     | ②既存製品・サービスの高付加価値化 |
| ③新製品・サービスの創出        | ④現在のビジネスモデルの変革    |
| ⑤企業文化や組織マインドの根本的な変革 |                   |

出典：「IT 人材白書 2020」情報処理推進機構社会基盤センター

### ■ DX化に向けて避けて通れない社員の「リスクリング」

#### (1) 中小企業にとってなぜリスクリングが必要であるか

中小企業がDX化を実現するためには、まずは、社員への丁寧な説明が必要です。自社の変革は、大企業以上に社員の不安や抵抗が大きくなる傾向があります。なぜ自社にDX化が必要となっているのか、その背景や自社および社員へのメリットを丁寧に説明した上で、社員にリスクリングが重要であることを理解してもらう必要があります。

また、中小企業がDX化への取り組みにあたっては、中小企業向けパッケージシステムが普及しており、自社にあったものを選択すれば、大きな開発コストをかける必要性は少ないと考えられます。

ただし、人材に関しては、大企業のように高い人件費をかけてデジタル人材を確保することが難しいため、社内でデジタル人材を育成することが必要です。

# 3

## 企業経営情報レポート

# リスキリングを推し進めるための3つのポイント

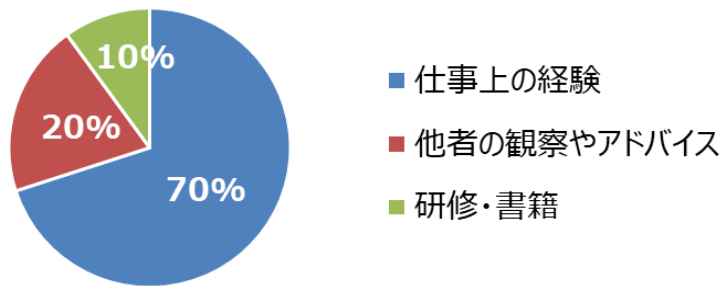
### ■ 実践を通じたアンラーニングの機会をつくる

アンラーニングとは、これまで得た知識やスキルを捨て、時代にあった新たな知識を取り入れることです。自身のこだわりや慣習に縛られていては、時代の変化が激しい昨今のビジネスシーンに対応することができません。

反対に、常に危機意識を持ち、アンラーニングを心掛けている企業は、時代の潮流に乗ることもできます。コロナ禍において新規事業に乗り出す企業やビジネスモデルそのものを転換する企業がありましたが、アンラーニングが正しく機能した例といえます。

ただし、アンラーニングを行う上で、学習スタイルには様々な形がありますが、成人における「学習に影響を与えた要素」のうち、70%がその人の仕事を通じて得た経験と大多数を占めており、残る20%は他者の観察やアドバイス、10%は能力開発の研修や書籍となっています。

### 成人における学習に影響を与えた要素



出典：米国ロミンガー社  
調査より

アメリカの教育学者であるコルブ氏は、経験に基づいた学習プロセスが、4つのステップから成り立つと定義しました。

- ①具体的な経験      ②内省的な観察      ③抽象的な概念化      ④積極的な実験

様々な経験を積み、自身で振り返り、そこから教訓を引き出し実践し、さらにその実践した経験を振り返る、これを繰り返すことが学びを深めます。

ビジネスパーソンとしての経験を無駄にしないために、「経験学習サイクル」を回すことが重要です。

リスキリングを行う上で、社員が新しい知識を得る手段として、IT リテラシーなど、多くの研修の機会を設けることは必要です。前述の経験学習サイクルになぞらえると、研修で得た知識を実践ですぐに活かせる機会をつくることや、実践を通じて知識を得ることができるOJT研修を充実させることが必要といえます。

# 4

## 企業経営情報レポート

# リスキリング事例と官民一体の取り組み

### ■ デジタル人材を育成する社内教育制度をつかった味の素

味の素株式会社は、2020年から2025年までの「中期経営計画」において、「食と健康の課題解決企業として、社会変革をリードする存在になる」というビジョンを掲げ、大幅な組織変革を開始しています。

ビジョン達成のためには、DX推進が重要なポイントと位置づけており、DXにより、生産性・競争力・企業価値を高めていくという方針のもと、「DXビジネス人材育成プログラム」と題した人材育成を展開しています。

DXを実践するのは一人ひとりの従業員であることから、2020年度に「ビジネスDX人材」「システム開発者」「データサイエンティスト」の育成を開始しています。

当初の計画では、2022年までに100人を育成する予定のところ、2021年秋には約2,300人がプログラムを受講しており、同社の従業員の半数以上が受講している状況です。

2030年までに全従業員をリスキリングする目標に向け、順調に人材育成が進んでいます。

経済産業省では、企業のDXに関する自主的取り組みを促すため、DX認定制度を制定していますが、同社は2022年4月1日に認証を取得しています。

### ■ 味の素(株)におけるDX人材増強計画

<DX人材増強計画 (KPI)>					
	FY20	FY21	FY22	FY23-25	FY26-30
ビジネスDX人材	20人(現在) → 100人体制へ			200人体制へ	全員ビジネス人材へ
システム開発者	50人(現在) → 200人体制へ			200人体制の維持	
データサイエンティスト	10人(現在) → 20人体制へ			30人体制へ	50人体制へ

### ■ 味の素(株)におけるDXビジネス人材育成プログラム実施状況

(単位：人)

階層	2020年	2021年	2か年合計
初級	801	956	1,757
中級	173	318	491
上級	29	63	92
計	1,003	1,337	2,340

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:勤務形態 > サブジャンル:出向・転勤

## 出向・転勤に必要な就業規則

出向・転勤を行うためには、就業規則にどのように規定しておけばよろしいでしょうか。

人事異動に伴う配置転換を行う場合には、就業規則に配置転換を行うことがある旨の定めをし、労働者に周知させておくことが必要です。

また、出向の場合は出向の理由と出向先、出向期間、さらに出向中および復帰の際の労働条件等について定めをしておく必要があります。

### ■配置転換(転勤)をさせる際の必要事項

- ①就業規則で配置転換及び就業の場所を変更する旨の定め
- ②雇用契約に就業の場所を変更する旨の定め

### ■出向させる際の必要事項

- ①就業規則で出向させることがある旨の定め
- ②雇用契約に出向させることがある旨の定め
- ③出向の理由、出向先、出向期間、出向中と復帰後の労働条件等の明示
- ④本人の同意（必要かどうかについては、学説・判例がいくつかある）

なお、このような出向規定がある場合にも、要介護家族がいる場合や就学児童がいる場合等には、本人の事情を勘案し、一方的な出向命令をしないように配慮することが必要とされています。参考までに出向に関しての過去の判例事例をご紹介します。

### <労務指揮者は、労働契約上の権利に基づくものに他ならないとした事例>

「使用者が労働契約に際し明示した労働条件の範囲を超えて当該労働者を自由に使用することは許されることではなく、労働者の承諾その他これを法律上正当付ける特段の根拠がない限り、労働者を第三者のために第三者の指揮下において労務に服させることは許されない」とした。  
(東京地判昭和 41.3.31)

### <出向命令が著しい不利益にあたるとして命令を無効とした事例>

「原告が数名いるうちの 1 名についてはあるが、その原告者の家庭は農家であり、他の兄弟姉妹はその家を離れている状態で、母が脳障害で倒れて回復せず、父も脳血栓で倒れて農作業には従事し得ない状態となっていた。すなわち、両親の世話を出来るのは原告者に身であったが、その原告者に新潟県から茨城県までの出向を命じたものであったため、著しい不利益にあたるとして出向命令を無効とし、人事権の濫用に当たる」とし、出向命令を無効とした。

(新潟地高田支判昭和 61.10.31)

## 出向時の社会保険について

**従業員を関連子会社に半年間出向させる場合、社会保険は出向元、出向先どちらでかければよいのでしょうか。**

まず出向とは、出向元に籍を置いたまま、出向先の管理下で仕事を行うことを言います。このため出向社員は出向元と出向先の両方と雇用関係が存在することになります。出向元と出向先の就業規則が全く同じなら問題はありませんが、両社の就業規則の内容が異なる場合は問題が生じます。

基本的には、出向元と出向先の就業規則の内容が異なる場合にどちらの就業規則に従うかは、出向元と出向先の取り決めによります。

取り決めがないときは、労働時間や休憩・休日といった出向先で管理すべき事項は出向先の就業規則、退職や解雇のように身分にかかわる事項は出向元の就業規則が適用されるのです。

出向先の就業規則を適用する	労働時間（労働時間や休憩・休日・休暇）、安全衛生、サービス規律
出向元の就業規則を適用する	身分関係（退職・解雇・定年・休職）
出向元・出向先両方の就業規則を適用する	懲戒処分
取り決めによるもの	賃金の支払

しかしご質問の場合社会保険の適用をめぐるのは賃金の支払いについての取り決めによって以下のような手続きとなります。

### ①賃金を全額出向先が支払う場合

健康保険	厚生年金	雇用保険	労災保険
出向元	出向元	出向元	出向元

### ②賃金を分担して支払う場合

健康保険	厚生年金	雇用保険	労災保険
選択	選択	主たる方	出向元

### ③賃金を全額出向元が支払う場合

健康保険	厚生年金	雇用保険	労災保険
出向元	出向元	出向元	出向元

週刊 WEB 企業経営マガジン No. 8625

---

【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。