

週刊WEB

企業経営 マガジン

2017
546
10/10

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2017年10月2日号

日銀短観(9月調査)

～大企業製造業の景況感は10年ぶりの高水準、
先行きは幅広く悪化

経済・金融フラッシュ 2017年10月2日号

【8月米個人所得・消費支出】

～実質個人消費(前月比)は▲0.1%と市場予想に一致
も、17年1月以来のマイナス。ハリケーンの影響を示唆

経営
TOPICS

統計調査資料
消費動向調査 (平成29年9月実施調査結果)

経営情報
レポート

回復基調が続いている国内景気
統計データによる2017年経済特性

経営
データ
ベース

ジャンル:人事制度 サブジャンル:管理者育成
リーダーに求められる意識
「名ばかり管理職」問題への対応

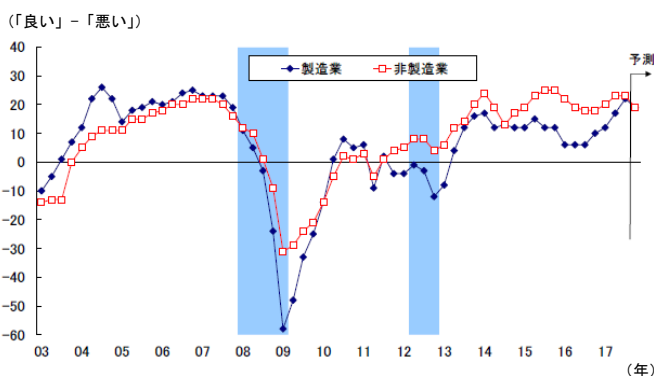
本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:税理士法人日下事務所

日銀短観(9月調査) ～大企業製造業の景況感は10年ぶりの高水準、 先行きは幅広く悪化

1 日銀短観9月調査では、注目度の高い大企業製造業の業況判断D.I.が22と前回6月調査比で5ポイント上昇し、4四半期連続で景況感の改善が示された。D.I.の水準は10年ぶりの高水準となった。大企業非製造業の業況判断D.I.は23と前回比で横ばいとなり、底堅いマインドが確認された。製造業では主に世界経済の回復が追い風となった。国内設備投資の回復もマインド回復に寄与した。非製造業は好調なインバウンド消費やAI・IoT化の流れによるシステム需要等が追い風になった一方、賃金の伸び悩みや人手不足、夏場の長雨による悪影響が抑制要因となり、マインドに方向感が出なかった。中小企業も大企業同様、製造業の改善が目立つ。

**足元の業況判断D.I.は製造業で改善
非製造業は横ばい(大企業)**



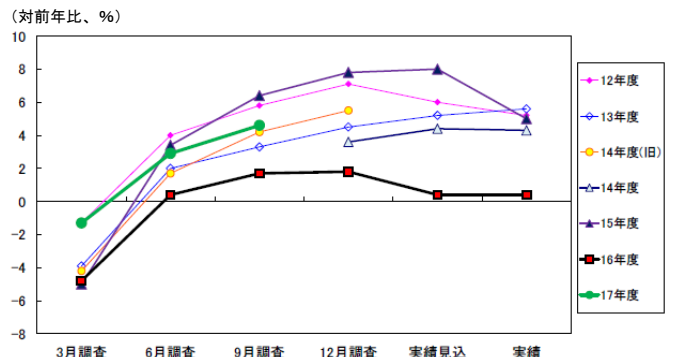
(注) シャドーは景気後退期間、14年12月調査以降は調査対象見直し後の新ベース

2 先行きについては、幅広く悪化が示された。懸念材料は枚挙に暇がない。米政権運営の不透明感は引き続き強い。また、北朝鮮情勢は今後も緊迫化する可能性が高いうえ、中国の景気減速も警戒される。国内に關しても、鈍い賃金上昇を受けて消費回復

に対する不安が一部で台頭しているほか、人手不足感が事業運営上のリスクとして景況感の重石になっているとみられる。

3 2017年度の設備投資計画(全規模全産業)は、前年比4.6%増と前回調査から上方修正された。例年9月調査では上方修正される傾向が極めて強いため、上方修正自体にあまり意味はない。今回の設備投資計画の前年比伸び率(4.6%増)は、過去5年間との比較では、2015年度・2012年度に次ぐ水準であり、設備投資計画は底固いと評価できる。ただし、前回調査からの上方修正幅は1.7%と、近年同時期における上方修正幅をやや下回っている。堅調な需要や人手不足といった追い風を受けている割には物足りなさも残る。事業環境の先行き懸念が根強いことが影響しているとみられる。

設備投資計画(全規模・全産業)



(注) リース会計対応ベース。14年度分は12月調査は新旧併記、実績見込みは新ベース、15年度分以降は新ベース(資料)ともに日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

「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。

【8月米個人所得・消費支出】

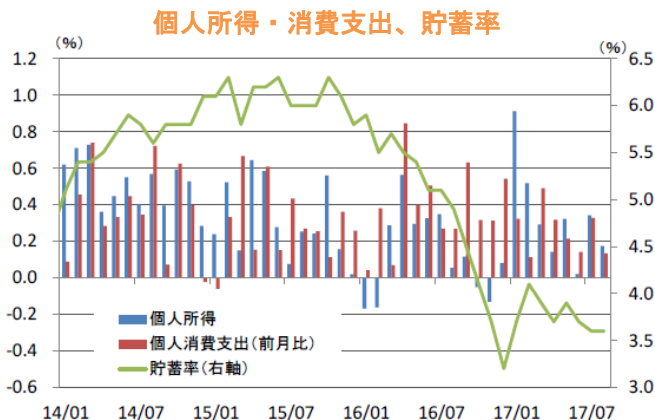
～実質個人消費(前月比)は▲0.1%と市場予想に一致も、17年1月以来のマイナス。ハリケーンの影響を示唆

1 結果の概要:個人所得、消費ともに市場予想には一致したものの、前月から伸びは鈍化

9月29日、米商務省の経済分析局（BEA）は8月の個人所得・消費支出統計を公表した。個人所得（名目値）は前月比+0.2%（前月改定値：+0.3%）となり、+0.4%から下方修正された前月からさらに伸びが鈍化、市場予想（Bloomberg集計の中央値、以下同様）の+0.2%には一致した。個人消費支出（名目値）は、前月比+0.1%（前月値：+0.3%）と、こちらも前月から伸びが鈍化、市場予想の+0.1%に一致した。

2 結果の評価:個人所得、消費の伸び鈍化はハリケーンが影響した可能性

8月の名目個人所得、消費ともに好調であった7月から伸びが鈍化、実質ベースの可処分所得や個人消費も前月比でマイナスに転じるなど減速を示した。とくに、消費は先日発表された8月の小売統計が前月比▲0.2%（前月：+0.3%）と、ハ



(注) 名目値、季節調整済
(資料) BEA よりニッセイ基礎研究所作成

リケーン「ハービー」の影響もあって自動車関連を中心に落込んでいたことから、減速することは想定されていた。

3 所得動向:賃金・給与の伸びが鈍化

個人所得の内訳をみると、賃金・給与が前月比横這い（前月：+0.5%）と、2ヵ月連続で堅調となった前月からは大幅に伸びが鈍化した。個人所得もハリケーンによる影響を受けているとみられ、9月以降はさらに影響が拡大する可能性がある。一方、利息・配当収入は+0.2%（前月：+0.3%）とこちらも伸びが鈍化した。

4 消費動向:自動車関連が落ち込む一方、ガソリン・エネルギー消費が大幅増加

名目個人消費（前月比）は、サービス消費が+0.3%（前月：+0.2%）と、前月から伸びが加速した一方、財消費が▲0.2%（前月：+0.5%）とマイナスに転じた。

5 価格指数:エネルギー価格(前月比)が4ヵ月ぶりのプラス

価格指数（前月比）の内訳をみると、エネルギー価格指数が+3.1%（前月：▲0.1%）と、4ヵ月ぶりにプラスに転じた。一方、食料品価格指数は横這い（前月：+0.2%）と前月から伸びが鈍化した。

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。

経営 TOPICS
「統計調査資料」
抜粋

消費動向調査

(平成29年9月実施調査結果)

内閣府 2017年10月3日公表

調査結果の概要

1 消費者の意識(二人以上の世帯、季節調整値)

(1)消費者態度指数

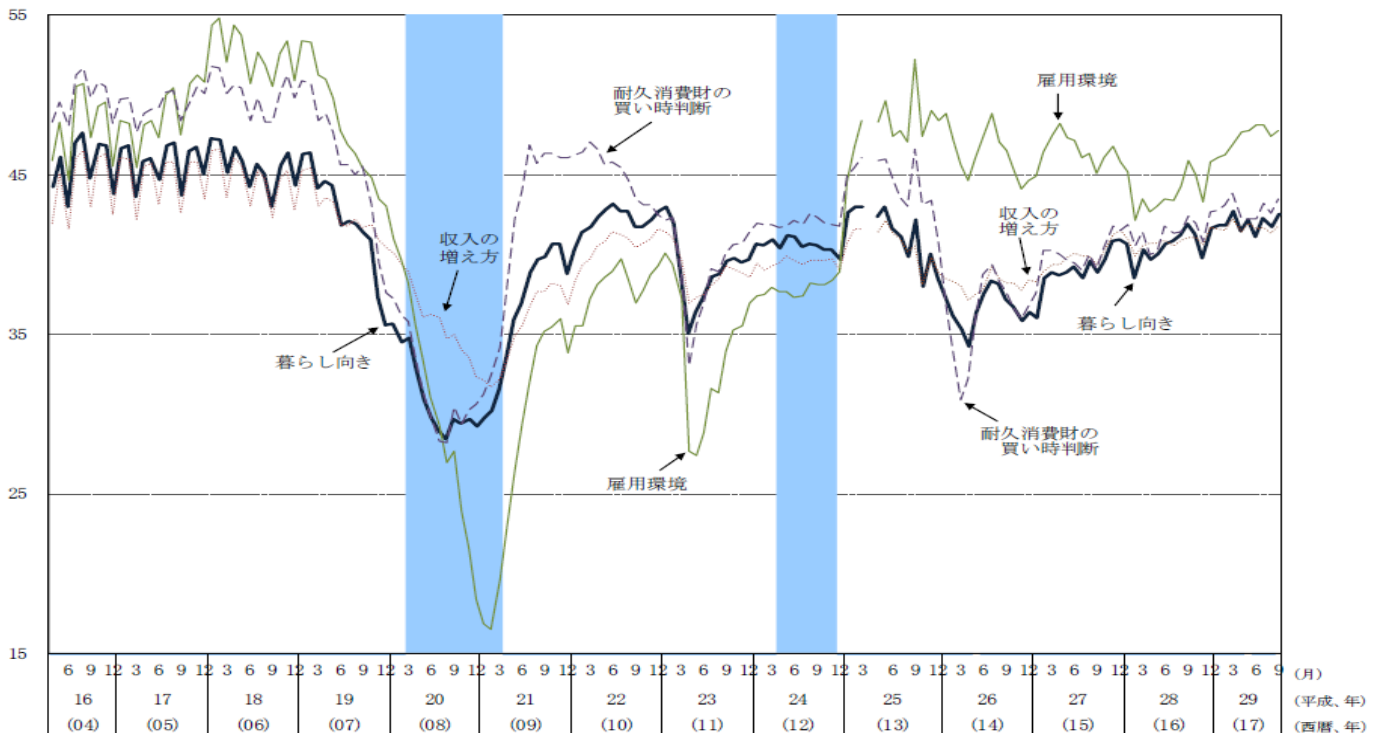
平成29年(2017年)9月の消費者態度指数は、前月差0.6ポイント上昇し43.9であった。

(2)消費者意識指標

消費者態度指数を構成する各消費者意識指標について、平成29年(2017年)9月の動向を前月差で見ると、「耐久消費財の買い時判断」が0.9ポイント上昇し43.5、「暮らし向き」が0.8ポイント上昇し42.5、「収入の増え方」が0.5ポイント上昇し41.8、「雇用環境」が0.4ポイント上昇し47.8となった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月差0.1ポイント低下し42.9となった。

消費者態度指数を構成する消費者意識指標



- (注) 1. シャドー部分は景気後退期を示す。第1図 消費者態度指数と各消費者意識指標の推移(二人以上の世帯、季節調整値)
2. 平成16年度(2004年度)から平成18年度(2006年度)までの6、9、12、3月は訪問留置調査、それ以外の月は電話調査(ただし、平成16年4月は訪問留置調査)。平成19年度(2007年度)から平成24年度(2012年度)までは毎月訪問留置調査、平成25年度(2013年度)から郵送調査で実施。

2 物価の見通し(二人以上の世帯)

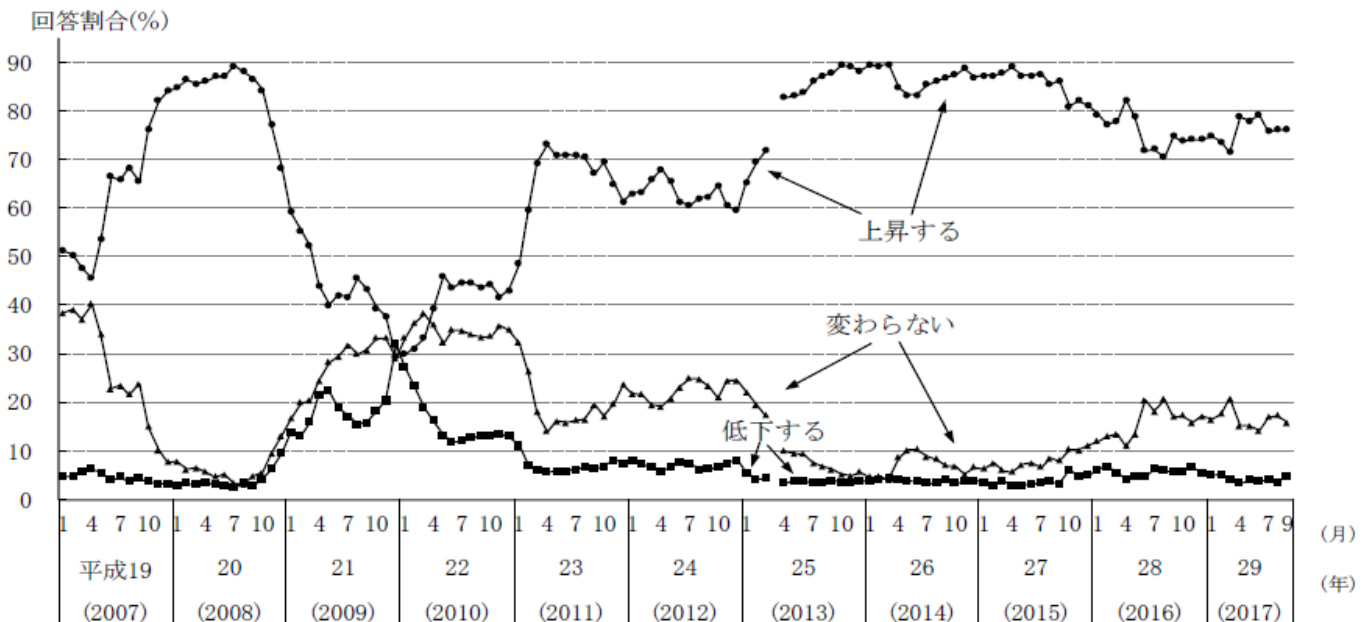
平成29年(2017年)9月の1年後の物価に関する見通しで、最も回答が多かったのは「上昇する(2%未満)」(37.0%)であった。

前月差でみると、「上昇する」の回答の割合が0.1ポイント、「低下する」が1.4ポイント、それぞれ増加したのに対して、「変わらない」が1.5ポイント減少した。

消費者が予想する1年後の物価の見通し(二人以上の世帯、原数値) (単位: %)

		平成29年 (2017年)						
		3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
低下する	▲5%以上	0.4	0.2	0.5	0.3	0.4	0.3	0.3
	▲5%未満~ ▲2%以上	0.8	0.8	0.7	0.9	0.8	0.7	0.8
	▲2%未満	3.0	2.3	2.8	2.5	3.0	2.5	3.8
	(計)	(4.2)	(3.3)	(4.0)	(3.7)	(4.2)	(3.5)	(4.9)
	(前月差)	(▲1.0)	(▲0.9)	(0.7)	(▲0.3)	(0.5)	(▲0.7)	(1.4)
変わらない	0%程度	20.8	15.2	15.1	14.1	16.9	17.3	15.8
	(前月差)	(3.2)	(▲5.6)	(▲0.1)	(▲1.0)	(2.8)	(0.4)	(▲1.5)
上昇する	2%未満	38.0	35.9	35.6	35.8	36.4	35.6	37.0
	2%以上~ 5%未満	25.0	30.6	29.9	30.2	28.5	28.9	27.4
	5%以上	8.5	12.4	12.5	13.2	10.9	11.6	11.8
	(計)	(71.5)	(78.9)	(78.0)	(79.2)	(75.8)	(76.1)	(76.2)
	(前月差)	(▲2.2)	(7.4)	(▲0.9)	(1.2)	(▲3.4)	(0.3)	(0.1)
分からない	3.5	2.6	2.9	3.1	3.0	3.0	3.1	

消費者が予想する1年後の物価の見通しの推移(二人以上の世帯、原数値)



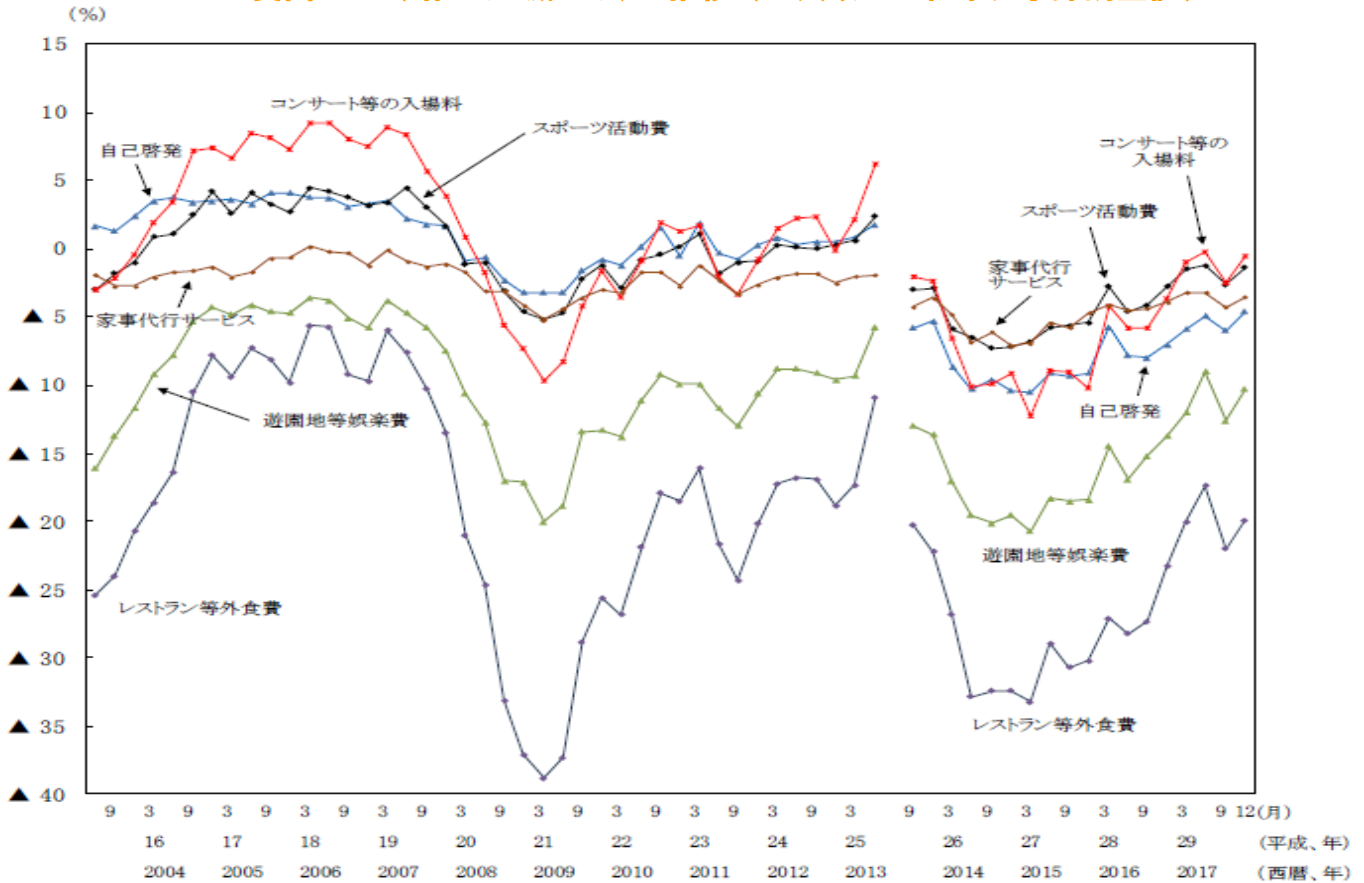
(注) 平成24年度(2012年度)までは訪問留置調査(ただし、上図のうち平成19年(2007年)1、2月は電話調査)、平成25年度(2013年度)から郵送調査で実施。

3 サービス等の支出予定(二人以上の世帯、季節調整値)

平成29年(2017年)10~12月期のサービス等の支出予定6項目の動きを「今より増やす予定と回答した世帯割合」から「今より減らす予定と回答した世帯割合」を控除した数値(サービス支出DI)でみると、以下のとおりであった。

- ①自己啓発DIは、前期が「▲6.0%」のところ、今期は「▲4.6%」と上昇した。
- ②スポーツ活動費DIは、前期が「▲2.6%」のところ、今期は「▲1.4%」と上昇した。
- ③コンサート等の入場料DIは、前期が「▲2.5%」のところ、今期は「▲0.5%」と上昇した。
- ④遊園地等娯楽費DIは、前期が「▲12.6%」のところ、今期は「▲10.3%」と上昇した。
- ⑤レストラン等外食費DIは、前期が「▲22.0%」のところ、今期は「▲19.9%」と上昇した。
- ⑥家事代行サービスDIは、前期が「▲4.3%」のところ、今期は「▲3.5%」と上昇した。

サービス支出DI(増やす-減らす)の推移(二人以上の世帯、季節調整値)



- (注) 1. 平成25年(2013年)4月から調査方法等を変更したため、平成25年(2013年)4~6月期の予定と同年7~9月期の予定との間には不連続が生じている。
2. 「今より増やす予定と回答した世帯割合」は、回答区分「増やす」と回答区分「やや増やす」に回答した世帯の割合である。「今より減らす予定と回答した世帯割合」は、回答区分「減らす」と回答区分「やや減らす」に回答した世帯の割合である。
3. 自己啓発：カルチャーセンター、英会話、茶道、着付け、料理学校等 スポーツ活動費：スポーツ教室・クラブ、テニス、スキー、ゲートボール、ゴルフ等 コンサート等の入場料：コンサート、演劇、映画、美術館、博物館等 遊園地等娯楽費：遊園地、スポーツ観戦、ゲームセンター、カラオケ、パチンコ、競馬等 レストラン等外食費：レストラン、和食料理店等での飲食代 家事代行サービス：ハウスクリーニング、食材配達、ベビーシッター、ホームヘルパー等

消費動向調査(平成29年9月実施調査結果)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。



経営情報
レポート
要約版



経 営

回復基調が続いている国内景気

統計データによる 2017年経済特性

- 1.2017年 日本経済の推移
- 2.景気回復を示す地域別の景況判断と雇用情勢
- 3.「売り手」優勢が続く労働市場
- 4.安倍政権下における主な経済成果・効果



参考文献

『月例経済報告 2017年8月28日』内閣府 『四半期別GDP速報 2017年8月14日』内閣府
『経済見通し 2017年8月16日』信金中央金庫 『地域経済動向 2017年8月31日』内閣府政策統括官
『地域経済報告～さくらレポート～2017年7月10日』日本銀行
『～アベノミクスにおける賃金・所得関連施策の効果試算～』内閣府政策統括官
『女性登用に対する企業の意識調査 2017年8月15日』株式会社 帝国データバンク
『平成28年賃金構造基本統計調査』厚生労働省

1 企業経営情報レポート

2017年 日本経済の推移

アベノミクスという言葉が生まれてから5年が経過しようとしています。長期にわたるデフレ時代からの脱却を目指し、各種金融政策が打ち出されている昨今、2017年はターニングポイントともいわれています。

このレポートでは、2017年の地域別経済動向や雇用状況等の動向をまとめていますので貴社の経営判断にお役立ていただければ幸いです。

■ 政府発表は「緩やかな回復基調」

2017年9月25日に内閣府が発表した「月例経済報告」のなかで、「わが国経済の基調判断」は、下記のように述べられています。

～景気は、緩やかな回復基調が続いている。～

- 個人消費は、緩やかに持ち直している。実質総雇用者所得は緩やかに増加している。また、消費者マインドは持ち直している。
- 設備投資は、持ち直している。資本財総供給（国内向け出荷及び輸入）は、持ち直している。ソフトウェア投資は、おおむね横ばいとなっている。
- 公共投資は、堅調に推移している。
- 鉱工業生産は、持ち直している。業種別にみると、輸送機械及びはん用・生産用・業務用機械は持ち直している。電子部品・デバイスは緩やかに増加している。
- 企業収益は、改善している。企業の業況判断は、改善している。倒産件数は、おおむね横ばいとなっている。
- 雇用情勢は、改善している。雇用者数はこのところ増加している。新規求人数はこのところ増加している。有効求人倍率は上昇している。賃金をみると、定期給与は持ち直している。現金給与総額は緩やかに増加している。

出典：内閣府 月例経済報告 2017年9月25日発表

また、同報告は、「先行きについては、雇用・所得環境の改善が続くなかで、各種政策の効果もあって、緩やかな回復に向かうことが期待されています。

ただし、海外経済の不確実性や金融資本市場の変動の影響に留意する必要がある。」として、昨年12月同様、景気回復の動きは下振れのリスクを抱えており、確実なものとはなっていない事を示唆しています。

2

景気回復を示す地域別の景況判断と雇用情勢

地域別の経済動向は、内閣府が四半期毎に公表している日本の各地域の経済動向を調査した「地域経済動向」と日本銀行が四半期毎に公表している「地域経済報告」があります。

内閣府の「地域経済動向」は、概況、分野別の動き、地域別の動向、主要指標、参考資料から構成されており、日本銀行の「地域経済報告」は、各地域の景気判断の概要、地域別金融経済概況、参考計表から構成されています。

日本銀行の「地域経済報告」は、現在、日本全国を北海道、東北、北陸、関東甲信越、東海、近畿、中国、四国、九州・沖縄の9地域に区分した上で地域毎の景況判断をしています。

■ 地域別の景況判断

日本銀行による地域別の景況判断（景気の変化方向）は以下の通りです。

	【17/4月判断】	前回との比較	【17/7月判断】
北海道	緩やかに回復している		回復している
東北	緩やかな回復基調を続けている		緩やかな回復基調を続けている
北陸	緩やかに拡大している		緩やかに拡大している
関東甲信越	緩やかな回復基調を続けている		緩やかな拡大に転じつつある
東海	緩やかに拡大している		緩やかに拡大している
近畿	緩やかに回復している		緩やかな拡大基調にある
中国	緩やかに回復している		緩やかに拡大しつつある
四国	緩やかな回復を続けている		緩やかな回復を続けている
九州・沖縄	緩やかに回復している		地域や業種によってばらつきがみられるものの、緩やかに拡大している

出典：日本銀行 地域経済報告 2017年7月10日発表

日本銀行は、生産の増加や個人消費の改善、公共投資の進展を踏まえ、関東甲信越など5地域で景気判断を引き上げ、残り4地域を据え置きました。

関東甲信越以外で景気判断を引き上げたのは北海道、近畿、中国、九州・沖縄で、9地域のうち、景気判断に「拡大」という表現を用いたのは6地域で、2006年10月～2008年1月の3地域を大きく上回り、地域経済報告が始まった2005年4月以来、最多となりました。

3

企業経営情報レポート

「売り手」優勢が続く労働市場

2017年8月8日に総務省統計局が発表した「労働力調査」のなかで、「雇用状況」、「完全失業率」、「有効求人倍率」、「非労働力人口」に焦点を当て、以下の通りまとめています。

■ 役員を除く雇用者

正規の職員・従業員は3,422万人と前年同期に比べ44万人増加し、10期連続で増加しています。

また、非正規の職員・従業員は2,018万人と同21万人増加し、20期連続で増加しています。役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員の割合は37.1%と前年同期と同率で推移している状況です。

			2017年 4～6月	対前年同期増減 (万人, ポイント)				
				2017年		2016年		
				4～6月	1～3月	10～12月	7～9月	4～6月
男女計	実数 (万人)	役員を除く雇用者	5441	66	51	90	83	89
		正規の職員・従業員	3422	44	47	62	29	51
		非正規の職員・従業員	2018	21	4	28	55	38
		パート・アルバイト	1391	19	17	18	48	31
		労働者派遣事業所の派遣社員	134	3	-3	-3	3	11
		契約社員	295	6	-8	5	-1	1
		嘱託	121	-6	-4	3	-2	3
		その他	76	-2	1	5	4	-10
割合 (%)	非正規の職員・従業員	37.1	0.0	-0.3	-0.2	0.4	0.0	
男	実数 (万人)	役員を除く雇用者	2948	9	18	31	21	41
		正規の職員・従業員	2301	7	23	18	0	25
		非正規の職員・従業員	646	1	-5	14	21	16
女	実数 (万人)	役員を除く雇用者	2492	56	33	59	62	48
		正規の職員・従業員	1121	37	25	44	30	26
		非正規の職員・従業員	1371	19	8	14	33	21

出典：総務省労働局 労働力調査 2017年8月8日発表

男性の非正規の職員・従業員（646万人）のうち、現職の雇用形態について主な理由を「正規の職員・従業員の仕事がないから」とした者が、141万人(24.0%)と7万人減少しています。

一方、女性の非正規の職員・従業員（1,371万人）のうち、現職の雇用に就いた主な理由を「正規の職員・従業員の仕事がないから」とした者が144万人(11.1%)と8万人減少しています。

男女ともに「正規の職員・従業員の仕事がないから」の割合、人数ともに減少傾向にあり、内閣府の見解である景気の「緩やかな回復基調」と比例していることがわかります。

4

安倍政権下における主な経済成果・効果

■ アベノミクスにおける賃金関連施策

アベノミクスにおいては、「成長と分配の好循環」の実現を通じたデフレ脱却に向け、賃金の引上げに関する取り組みを継続的に進めてきました。具体的には、政労使会議の開催による賃金改定交渉に向けた社会・経済情勢のコンセンサス醸成や、最低賃金の継続的な引上げを進めるとともに、予算措置を伴った様々な事業等を展開した結果、一定の成果が見られます。以下に、2013 年以降の賃金関連施策の中で重点施策となっている最低賃金の引上げや「所得拡大促進税制」などを成果としてまとめています。

事業名	概要	主な成果・効果										
最低賃金 引上げ	最低賃金については「年率3%程度を目途として、名目 GDP の成長率にも配慮しつつ引き上げていく。これにより、全国加重平均が 1,000 円となることを目指す」との方針のもと、5年連続で大きく上昇	全国加重平均（前年度比） 13 年度 764 円 (+15 円) 14 年度 780 円 (+16 円) 15 年度 798 円 (+18 円) 16 年度 823 円 (+25 円) 17 年度 848 円 (+25 円)										
所得拡大 促進税制	給与等支給額を増加させた場合、当該支給増加額について、原則 10%の税額控除を認める	消費拡大及びそれに伴う経済の好循環の実現を目指す										
保育士の 処遇改善	保育士の処遇改善に向け、新たな加算及び人事院勧告に準拠した委託費の増額等により人件費充当額を引き上げ	17 年度は、副主任保育士や職務分野別リーダー等を創設し、キャリアパスに応じた人件費配分が期待										
介護職員の 処遇改善	2012 年度以降、介護職員処遇改善加算を創設。以降も更なる資質向上の取組、雇用管理の改善、労働環境の改善の取り組みを行う事業所を対象とし、更なる上乘せ評価を行う区分を創設	17 年度は、処遇改善加算 I ~ V を設定 処 遇 改 善 加 算 I で 月 額 37,000 円相当										
公共工事設計 労務単価の引 上げ	技能労働者の減少等に伴う労働市場の実勢価格を適切に反映し、必要な法定福利費相当額も反映（毎年3月前後に改定）	<table border="1"> <thead> <tr> <th>単価</th> <th>増加率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>13 年度 15,175 円</td> <td>+15.1%</td> </tr> <tr> <td>14 年度 16,190 円</td> <td>+7.1%</td> </tr> <tr> <td>15 年度 16,678 円</td> <td>+4.2%</td> </tr> <tr> <td>16 年度 17,704 円</td> <td>+4.9%</td> </tr> </tbody> </table>	単価	増加率	13 年度 15,175 円	+15.1%	14 年度 16,190 円	+7.1%	15 年度 16,678 円	+4.2%	16 年度 17,704 円	+4.9%
単価	増加率											
13 年度 15,175 円	+15.1%											
14 年度 16,190 円	+7.1%											
15 年度 16,678 円	+4.2%											
16 年度 17,704 円	+4.9%											

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:人事制度 > 管理者育成

リーダーに求められる意識

リーダーに求められる要件のひとつである「意識」は、具体的にどのような能力のことでしょうか。

■意識面を構成する能力要件

意識面を構成する能力要件は、「使命感」、「モチベーション」、「メンタリティー」となります。

(1)使命感

リーダーのリーダーたるゆえんは、目標を必達することです。しかし、そこに向けての推進力は人によって大きく異なります。そこで重要になるのが、使命感です。使命感とは、役割意識や執着心をいいます。使命感が強ければ強いほど、目標に対する執着や粘りがでてきます。使命感は、本来的な性格にも大いに影響されますが、責任の付与の範囲や目的意識を高めることによって、格段に醸成します。

(2)モチベーション

モチベーションとは、目標必達に向けて当人が覚悟したときの気持ちの持ちようをいいます。これには、自立性や主体性が大きく影響しており、与えられた目標が押し付けであるか、自身が納得したものであるかで大きく変わっています。

(3)メンタリティー

メンタリティーとは、ここ一番の勝負強さのことです。同じような力量であったとしても、プレッシャーがかかる「ここぞ」という重要な場面で70%程度の力しか発揮できない人と、100%以上の力を出せる人がいます。あるいは、新規や困難な状況に陥るとつい引いてしまう人とそれに立ち向かう精神的な強さを備えている人がいます。

また、何事に関しても否定的に考える人と肯定的に考える人がいます。当然、業績や成果を上げる確率が高いのは後者となります。

誰でも、ここ一番では緊張しますが、一呼吸を置いて緊張状態の自分を冷静に見つめる余裕を持つことが大切です。

最も重要なのは、リーダーは常に周りから見られていることを自覚しなければならないということです。スキを見せてはいけないということです。たとえ見せかけであったとしても、周囲に対して、力強い姿勢や毅然とした態度を示さなければなりません。

(参考：篠田泰和 著「管理者養成マニュアル」)

ジャンル:人事制度 > 管理者育成

「名ばかり管理職」問題への対応

「名ばかり管理職」問題には
 どのように対応すればよいのでしょうか？

(1) 「名ばかり管理職」に関する議論

企業組織の中で、「管理職」という地位についた者は、管理職手当（役職手当）を支給する代わりに、時間外勤務手当で支給対象外として早出や、残業手当を支給しない企業がほとんどです。

一般企業なら、通常課長職以上の役職についた社員となります。

ところが、大手企業を中心に（特にサービス業や販売業）時間外勤務手当対象外とされてきた管理職に対する対応に、問題があるのではないかと、取り上げられるようになってきました。社内では管理職として取り扱いされているが、

実際は「名ばかり」で、本当の管理職ではないのではないか、という問題です。事実、中小企業では時間外勤務の考え方や、時間外手当の考え方を持っていない企業も多いです。しかし、「名ばかり管理職問題」に過剰に反応して時間外手当を出せばすむ、というものではありません。

重要なのは、時間外勤務問題を自社の社員の仕事の進め方と、管理職のあり方を見直すきっかけにすることです。

(2) 管理職とは何かを考える好機と捉える

これまで管理職の時間外勤務などの取り扱いを曖昧にしてきた中小企業も、「名ばかり管理職」問題に直面したら、管理職とは何かを考えるよい機会だと、考えるとよいでしょう。そうすることにより、管理職のあり方、仕事の進め方を新しい視点から見直すことができるのではないのでしょうか。企業における管理職の法的な取り扱いは、労働基準法第41条（労働時間に関する規定の適用除外）の2号に明記されています。労働基準法に定められている労働時間、休憩および休日に関する規定は「事業の種類に関わらず監督若しくは管理の地位にある者または機密の事務を扱う者」には適用しなくてもいい—というものです。

ここで問題となるのが、「監督若しくは管理職の地位にある者」とは、どんな人であるかという解釈です。この解釈には色々な見解があり、今論争となっているのも、この3点です。

- ① 経営者との一体感（経営者に準ずる権限を持ち、採用や評価・営業時間等の決裁権がある）
- ② 出退勤の自由裁量
- ③ 賃金などの優遇措置

現実には、③の項目の配慮はできるでしょうが、①、②の項目への対処は大手企業でも対応は難しいことでしょう。経営の実態と法的解釈のすれ違いがうかがえる、よい例です。