

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.719 2021. 4. 6

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年3月26日号

中国経済：景気指標の総点検 (2021年春季号)

～1-3月期の成長率は20%を超えるのか？

経済・金融フラッシュ 2021年3月30日号

雇用関連統計(21年2月)

～緊急事態宣言の影響で一段と厳しさを増す飲食、宿泊業

経営 TOPICS

統計調査資料

第163回中小企業景況調査 (2021年1-3月期)

経営情報レポート

人材不足に対応した脱日本型一括採用 中小企業の採用力強化

経営データベース

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:賃金制度

基本給の組み立てについて 年俸制の導入手順

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

ネット
ジャーナル

中国経済：景気指標の総点検 (2021年春季号) ～1-3月期の成長率は20%を超えるのか？

ニッセイ基礎研究所

1 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が流行し始めて1年余りを経過した。

昨年1月には武漢を都市封鎖（ロックダウン）するなど中国経済は大打撃を受けたが、2月中旬には早くも峠を越えた。

21年に入ると河北省などで再び感染が拡大したものの短期間で収束し、21年3月に開催された全人代では経済成長の数値目標を「6%以上」として臨むこととなった。一方、消費者物価は安定しており、21年の数値目標は「3%前後」と前年より低く設定された。

鉱工業生産(実質付加価値ベース、一定規模以上)の推移



(資料) CEIC (出所は中国国家統計局) のデータを元に作成
(注1) 一定規模以上とは本業の年間売上 2000 万元以上の工業企業
(注2) 例年 1、2 月は春節の影響でぶれるため、1、2 月は共に 2 月時点累計 (前年同期比) を表示

2 景気10指標を見ると、需要面では消費の代表指標である小売売上高が3ヵ月連続で“×”となった一方、投資の代表指標である固定資産投資には底打ちの兆があり、輸出は好調を続けている。

他方、供給面では鉱工業生産にスピード調整終了の兆しがでてきたが、製造業PMIと非製造業PMIがともに“×”と楽観しきれない状況が続いている。

その他の指標では、電力消費量、道路貨物輸送量、工業生産者出荷価格が上向きを示したが、通貨供給量(M2)が3ヵ月連続で“×”となるなど金融引き締めに対する懸念が高まりつつある。

3 景気インデックス(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)の推移をみると、昨年1月はコロナ禍で前年比5.8%減、2月は同11.9%減、3月は同2.9%減と3ヵ月連続でマイナスに落ち込んだが、4月には前年同月をやや上回り、その後も徐々にプラス幅を拡大していった。そして、今年1月は前年同月に落ち込んだ反動で前年比21.6%増、2月は同20.7%増と極めて高い伸びを示した。

しかし、3月は前年同月がやや高いため反動も小さくなる。1-3月期の成長率は前年比+17%台と予想している。

経済成長率と景気インデックス



(注) 景気インデックスは工業生産、サービス業生産、建設業PMIを用いて筆者が合成加工した指数

「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

雇用関連統計(21年2月) ～休業者数が高止まり

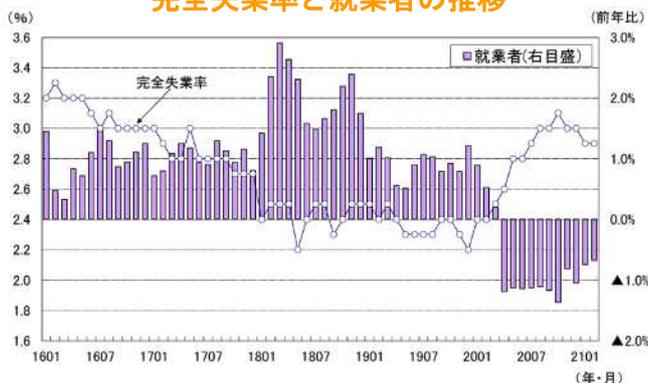
ニッセイ基礎研究所

1 失業率は横ばいも、失業の中身は深刻化

総務省が3月30日に公表した労働力調査によると、21年2月の完全失業率は前月から横ばいの2.9%（QUICK集計・事前予想：3.0%、当社予想も3.0%）となった。労働力人口が前月から横ばいとなる中、就業者数が3万人の増加となり、失業者数は前月から横ばいの203万人（いずれも季節調整値）となった。

失業者の内訳を求職理由別（季節調整値）にみると、雇用契約の満了や事業の都合といった非自発的離職による者の割合が前月から1.5%上昇の32.5%となった。失業率は横ばい圏で推移しているが、失業の中身は深刻化している。

完全失業率と就業者の推移



(資料) 総務省統計局「労働力調査」

2 休業者数が高止まり

緊急事態宣言が発令された20年4月に597万人（前年差420万人増）と過去最多となった休業者数は5月以降に大きく減少し、10月には170万人（前年差12万人増）まで減少したが、緊急事態宣言が再発令された1月は244万人（前年差

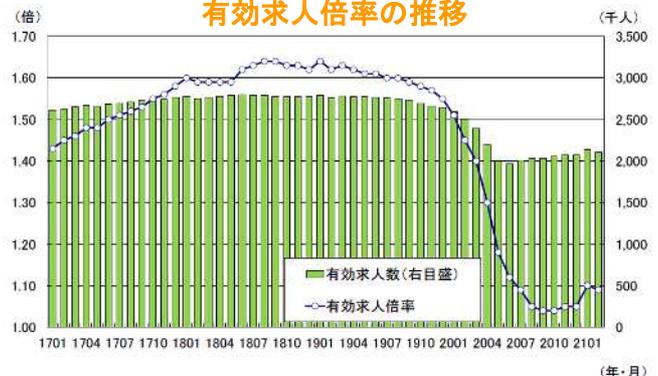
50万人増）と大幅に増加した後、2月も228万人（前年差32万人増）と高止まりした（いずれも原数値）。

産業別の休業率（休業者/就業者）をみると、Go To トラベルの一時停止、緊急事態宣言再発令の影響から、宿泊業（12月：6.3%→1月：13.0%→2月：13.0%）、飲食店（12月：2.9%→1月：7.6%→2月：8.7%）、娯楽業（12月：4.1%→1月：6.8%→2月：6.3%）が1月に続き高水準となった。

3 有効求人倍率は5ヵ月ぶりに低下

厚生労働省が3月30日に公表した一般職業紹介状況によると、21年2月の有効求人倍率は前月から0.01ポイント低下の1.09倍（QUICK集計・事前予想：1.09倍、当社予想も1.09倍）となった。有効求人数が前月比▲1.5%の減少となり、有効求職者数の減少率（同▲0.3%）を上回った。

有効求人倍率の推移



(資料) 厚生労働省「一般職業紹介状況」

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。

第163回 中小企業景況調査 (2021年1-3月期)

経済産業省 2021年3月30日公表 調査機関:独立行政法人 中小企業基盤整備機構

調査結果のポイント

中小企業の業況判断DIは、3期ぶりに低下した。

- ① 2021年1-3月期の全産業の業況判断DIは、▲29.5（前期差 3.4 ポイント減）となり、3期ぶりに低下した。
- ② 製造業の業況判断DIは、▲25.0（前期差 4.2 ポイント増）となり、3期連続して上昇した。業種別に見ると、鉄鋼・非鉄金属、機械器具、金属製品など12業種で上昇し、食品、木材・木製品の2業種で低下した。

(参考) 調査対象企業のコメント(例)
・コロナ禍の影響による需要の落ち込みの反動で、1~3月期は近年にない受注が見込まれた。但し、原材料価格の急騰は原価率を押し上げ、直近の課題になっている。さらに、夏場以降の需要の見通しに不透明感が残る。[鉄鋼・非鉄金属 愛媛]
- ③ 非製造業の業況判断DIは、▲31.2（前期差 5.8 ポイント減）となり、3期ぶりに低下した。産業別に見ると、建設業で上昇し、サービス業、卸売業、小売業で低下した。

(参考) 調査対象企業のコメント(例)
・ワクチン接種が始まり、今後さらにGoTo事業の再開が見込まれるなど明るい見通しもあるが、宴会等のスタイルや開催頻度及び人数が以前と大きく変わってしまい、その変化に順応できるのか不安要素も感じられる。[宿泊業 新潟]
- ④ 全産業の長期資金借入難易度DIは、▲2.9（前期差 0.7 ポイント減）と2期連続して低下し、短期資金借入難易度DIは、▲2.5（前期差 0.6 ポイント減）と3期ぶりに低下した。

<トピックス①>

全産業の資金繰りDIは、▲20.6（前期差 1.6 ポイント減）と3期ぶりに低下した。産業別に見ると、建設業、製造業で上昇し、サービス業、小売業、卸売業で低下した。

(参考) 調査対象企業のコメント(例)

- ・コロナの影響により、会合や法事などの集まりが減少し単価の大きな仕事がなく、資金繰りがよくない。イベントの少ない時期と重なり、需要が伸びない。[飲食業 三重]

<トピックス②>

全産業の従業員数過不足DI（今期の水準）は、▲9.8（前期差 1.1 ポイント増）と3期ぶりに上昇し不足感が弱まった。産業別に見ると、サービス業、建設業、小売業で上昇し、製造業、卸売業で低下した。

(参考) 調査対象企業のコメント(例)

- ・今期は新型コロナウイルス感染拡大の影響でお客様の利用率が低下しており、従業員の生活も考え休業せずに週休2日の状況で営業している。今後のコロナ撲滅に期待し、なおかつ最大の企業努力で乗り切っていくと考えている。[飲食業 福岡]

注) DIは特に断りがない場合は前期比（季節調整値）による。

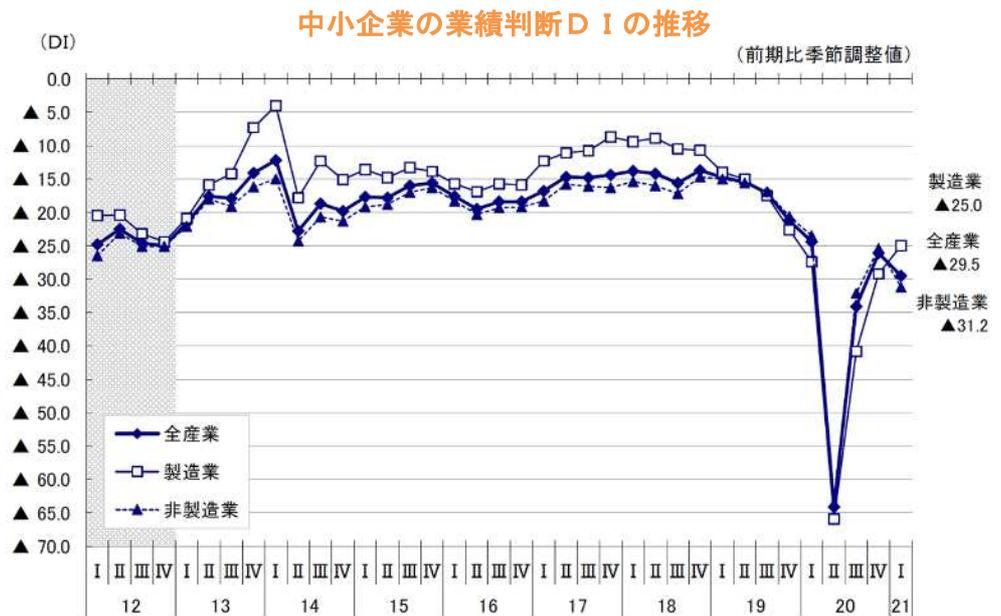
1. 業況判断DI

(1) 全産業

2021年1-3月期の全産業の業況判断DIは、(前期▲26.1→)▲29.5(前期差 3.4 ポイント減)となり、3期ぶりにマイナス幅が拡大した。

製造業の業況判断DIは、(前期▲29.2→)▲25.0(前期差 4.2 ポイント増)となり、

3期連続してマイナス幅が縮小し、非製造業の業況判断DIは、(前期▲25.4→)▲31.2(前期差 5.8 ポイント減)と3期ぶりにマイナス幅が拡大した。



(2) 製造業

製造業の業況判断DIは、(前期▲29.2→)▲25.0(前期差 4.2 ポイント増)と3期連続してマイナス幅が縮小した。

製造業の14業種の内訳では、鉄鋼・非鉄金属で▲2.2(前期差 23.5 ポイント増)、機械器具で▲19.3(前期差 16.2 ポイント増)、金属製品で▲15.6(前期差 10.1 ポイント増)、印刷で▲42.8(前期差 8.3 ポイント増)など12業種でマイナス幅が縮小した。

一方、食料品で▲31.6(前期差 9.9 ポイント減)、木材・木製品で▲30.9(前期差 1.6 ポイント減)と2業種でマイナス幅が拡大した。

(3) 非製造業

非製造業の業況判断DIは、(前期▲25.4→)▲31.2(前期差 5.8 ポイント減)と3期ぶりにマイナス幅が拡大した。

産業別に見ると、建設業で▲14.3(前期差 2.8 ポイント増)とマイナス幅が縮小した。

一方、サービス業で▲35.6(前期差 10.3 ポイント減)、卸売業で▲27.7(前期差 6.2 ポイント減)、小売業で▲35.4(前期差 4.0 ポイント減)とマイナス幅が拡大した。

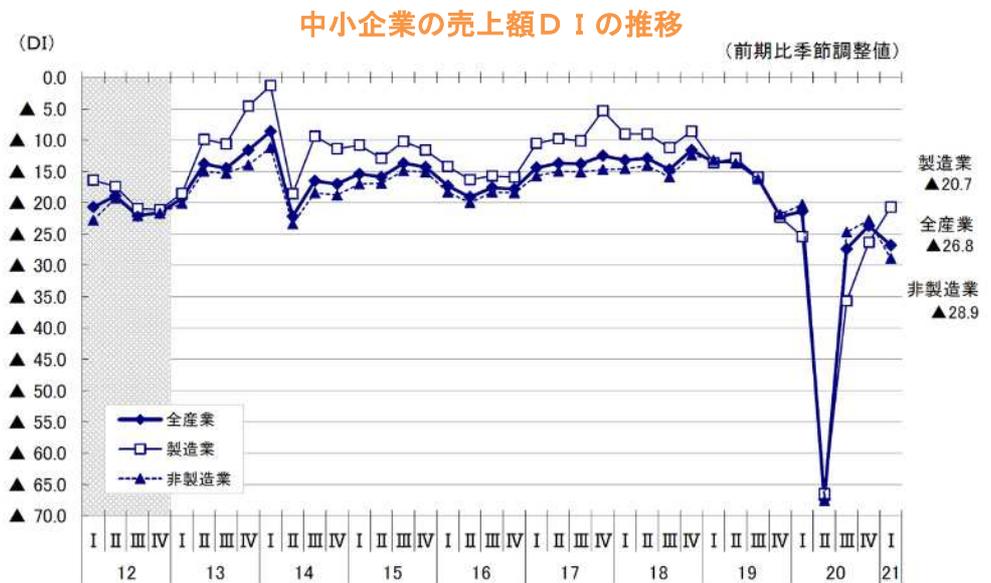
サービス業の内訳では、対個人サービス業(自動車整備その他)で▲20.9(前期差 5.0 ポイント増)、情報通信・広告業で▲22.5(前期差 1.8 ポイント増)、対事業所サービス業(専門技術その他)で▲18.6(前期差 1.0 ポイント増)とマイナス幅が縮小した。

一方、宿泊業で▲53.2（前期差 42.0 ポイント減）、飲食業で▲51.3（前期差 26.8 ポイント減）、対事業所サービス業（運送・倉庫）で▲42.5（前期差 11.6 ポイント減）、対個人サービス業（生活関連）で▲36.6（前期差 5.1 ポイント減）とマイナス幅が拡大した。

2. 売上額 D I

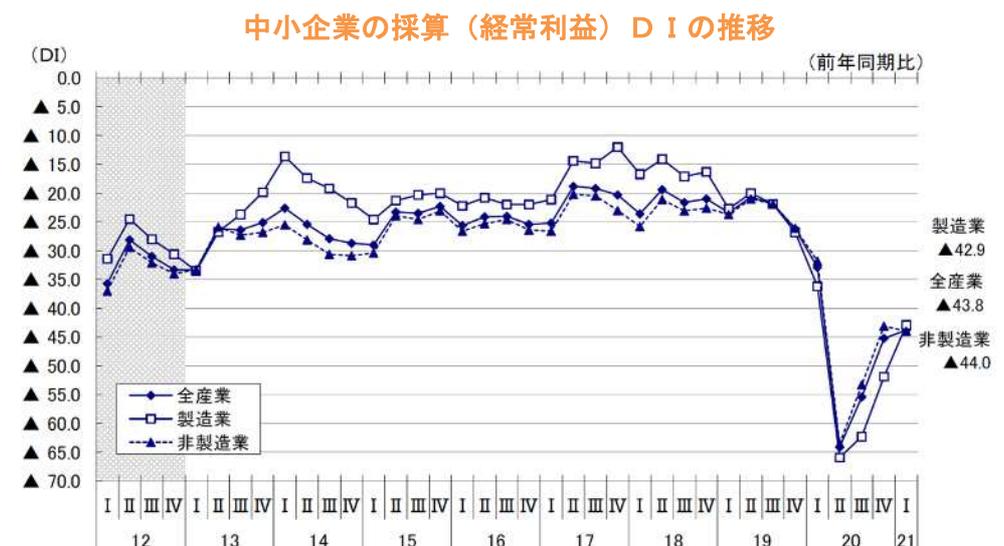
全産業の売上額 D I は、（前期▲23.7→）▲26.8（前期差 3.1 ポイント減）と3期ぶりにマイナス幅が拡大した。

産業別に見ると、製造業で（前期▲26.3→）▲20.7（前期差 5.6 ポイント増）と3期連続してマイナス幅が縮小した。一方、非製造業で（前期▲22.8→）▲28.9（前期差 6.1 ポイント減）と3期ぶりにマイナス幅が拡大した。



3. 採算（経常利益）D I

全産業の採算（経常利益）D I（「好転」－「悪化」、前年同期比）は、（前期▲45.2→）▲43.8（前期差 1.4 ポイント増）と3期連続してマイナス幅が縮小した。産業別に見ると、製造業で（前期▲51.9→）▲42.9（前期差 9.0 ポイント増）と3期連続してマイナス幅が縮小した。一方、非製造業で（前期▲43.1→）▲44.0（前期差 0.9 ポイント減）と3期ぶりにマイナス幅が拡大した。



第163回 中小企業景況調査（2021年1-3月期）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



労務

人材不足に対応した脱日本型一括採用

中小企業の 採用力強化

1. 危機に直面している中小企業の新卒採用の実態
2. 採用力強化につながる企画および広報活動
3. 確実に採用につなげる選考と内定者フォロー
4. 良質な人材確保と定着につなげた成功事例



■参考文献

『なぜ、あの中小企業ばかりに優秀な人材が集まるのか?』 日刊工業新聞社 『売り手市場時代の人材獲得競争を生き残る!』 つた書房 『後継社長のための会社を変える「新卒採用」』 株式会社クロスメディア・パブリッシング 『日本一学生が集まる中小企業の秘密』 株式会社徳間書店

1

企業経営情報レポート

危機に直面している中小企業の新卒採用の実態

長年叫ばれてきた、少子高齢化や労働人口の減少が遂に表面化し、多くの企業が人手不足の深刻さを実感しているのではないのでしょうか。

そのような中、学生数の減少が引き起こす「新卒採用の2021年問題」に輪をかけて、学生の「超大手志向型」就職活動により大手企業に人材が集中することで、中小企業の人材確保がさらに困難になる危機的な状況が生まれています。本稿では、この厳しい採用環境下で、費用も人手も大手企業よりかけられない中小企業が、人材獲得競争に生き残るための適切な採用活動＝最適なマッチングのポイントについて解説します。

■ 採用活動に危機的な状況をもたらしている労働人口の減少

(1) 総人口と労働人口の減少

日本の人口推計では、2013年の1億2,730万人が、今から28年後の2048年に人口が1億人に、2110年には半数以下に減少します。

また、労働人口は、2010年には約6,730万人いたものが、2030年には約6,170万人と約560万人減少する見込みであり、危機的な状況であることが実感できます。



※内閣府「人口・経済・地域社会の将来像」より



※総務省労働力調査 統計局推計および国立社会保障・人口問題研究所の労働力調査を元に作成

(2) 22歳人口(新卒人口)の減少

いわゆる「新卒人口」にあたる22歳の人口ですが、2000年代を通じて減少傾向で推移したあと、2010年代には横ばいが続きました。

これは、人口規模の大きい団塊ジュニア世代の女性が出産期を迎えたためです。しかし、2021年には122万8,000人と、前年より1万6,000人減る見込みで、その後減少は続き、2030年には110万9,000人と、2020年より13万5,000人も減少します。

2

企業経営情報レポート

採用力強化につながる企画および広報活動

■ 採用企画の見直し

前章で解説した通り、劣悪な新卒採用環境に加え、「大手企業のようにかけられる資金も労力も無い」と、半ば新卒採用の成功を諦めている中小企業の経営者は多いと思います。では、日本でどれだけ企業が新卒採用を成功させることができているのでしょうか。

内定者に対する満足状況を、質と量（人数）で示しています。「質・量ともに満足」という回答は全体の約3割にとどまっています。

実に7割の企業が、質か量のどちらか、もしくはその両方に満足できていません。

また、採用活動を振り返り、「とても厳しい」が33.7%、「やや厳しい」が49.2%と、合計が実に8割を越え、反対に「やさしい」と答えた企業は約1%しかありません。

このことから、資金も人手も充足している大手企業でさえ、自身の新卒採用活動をやさしいと感じている企業は無いと言えます。

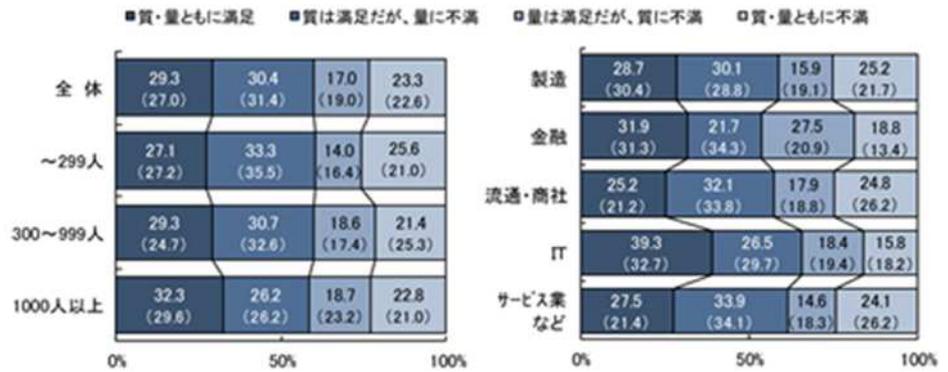
そうした状況の中新卒採用活動で成功を収めた中小企業の話を目にしますが、そうした企業は、資金と人手をかけるところを見直すことで、成功を収めています。

新卒採用活動の成功とは、最適なマッチング＝「適切な見極め」×「高い理解度」×「高い志望度」にあると言えます。

最適なマッチングとは、「欲しい人材」が、「入社後活躍し続けること」です。そのためには、高い企業理解度の上に、高い志望度を持って入社するかが非常に重要なポイントとなります。

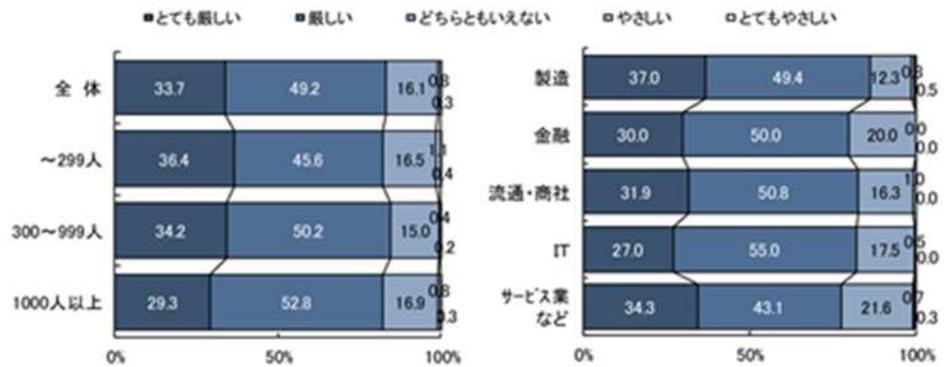
ここから先の解決策は、このポイントを念頭におきながら見て頂きたいと思います。

採用状況の満足度(従業員規模別・業界別)



2020年3月新規学卒者採用対象、株式会社ディスコ社2019年10月調べ

ここまでの採用活動を振り返って(総合/従業員規模別・業界別)



出典：第35回ワークス大卒求人倍率調査（2019）年

3

企業経営情報レポート

確実に採用につなげる選考と内定者フォロー

■ 選考活動の見直し

選考活動は、最適なマッチング＝「適切な見極め」×「高い理解度」×「高い志望度」を実現するために非常に重要な活動です。

下記、選考活動のポイントをひとつでも多く実践してください。

- ①選考の入口は複数用意する
- ②書類選考は大目に見る
- ③面接は見極めと情報提供の場とする
- ④就職活動の強制終了は厳禁

①選考の入口は複数用意する

選考の入り口は、自社が求める人材がどの時期に活動しているかで決まります。最低限必要なのは、下記のタイミングです。

時期	ターゲット
a.大学3年生の冬 10～12月	インターン参加学生（優秀層）
b.大学4年生の4月上旬～6月	通常通り動き出す学生
c.大学4年生の8月中旬～下旬	大手企業を受け落選した学生

上記以外に、営業職に多い体育会系の学生が自社の求める人材要件に当てはまるのであれば、スポーツ系の部活に本気で取り組んで就活開始が遅れた学生と接触するため、9月に説明会、10月には選考を行う必要があります。

また、マッチングできる学生が多い時期に複数選考の機会を用意することも検討します。

②書類選考は大目に見る

書類選考は、是非大目に見てください。なぜなら、最適なマッチングをするための最良な方法は、その学生と会うことだからです。現在では、書類選考ではよほどのことが無い限り落とさず、面接するという企業もでてきています。

ただし、募集職種にもよります。記者の募集であれば、書類内容や誤字脱字、自のきれいさなども重要になりますが、募集が営業職であればどうでしょうか。

書類作成は苦手でも、面接で会ってみてコミュニケーションが取れるなら、入社後、契約を取れるコミュニケーション力を育てるより、書類作成を教える方が労力は少なく済みます。

4

企業経営情報レポート

良質な人材確保と定着につなげた成功事例

■ 成功事例～インターンシップの見直して優秀層へのアプローチに成功したA社

業種	流通業	従業員数	290人	採用人数	30人
課題	優秀層への効果的なアプローチ				

2016年卒の就職活動スケジュール大幅変更に伴い、学生、企業、就職情報社の動きが大きく変わることを鑑み、2015年卒の採用活動から、優秀層に効果的にアプローチする方法を模索していました。そこでA社は、インターンシップに積極的に参加する学生をターゲットにすることとしました。

■ A社の取り組みとポイント

自社のインターンシップを、受け入れ態勢・プログラムから抜本的に大幅改変。

	改変前	改変後
目的	学校への協力・慈善事業・企業PR	新卒採用の広報活動の一環
受け入れ態勢	学校からの推薦	公募制（就職情報者サイト、自社ホームページで募集）
受け入れ日数	5days	1day、3days、5days
参加人数	2～4名	83名
プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ●座学メイン（業界、企業説明） ●一部企業見学、営業社員同行 	<ul style="list-style-type: none"> ●実務体験型メイン「商品開発の秘訣」「マーケティング体験」、「スーパーバイザー職体験」etc.

その結果、下記の成果がありました。

【成果】

- 優秀層との接触に成功（インターン経由の内定者10人）
- 入社確度の高い内定者（インターン経由の内定者10人中、9名が入社）
- 入社前後のギャップが大幅に減少し、インターン経由の入社者は3年間離職0人
- 企業認知度UP

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 > サブジャンル:賃金制度

基本給の組み立てについて

能力を賃金に反映させるための、
基本給の組み立てについて教えてください。

年功給は、性別、学歴、勤続で人を処遇します。その後、1年ごとに前年度の賃金に金額を上積みしていくため、年齢給にはマイナスのベクトルはなく、毎年昇給される体系になります。

年功主義人事制度では、キャリア形成と世帯形成を1本で表現した基本給を採用しています。一方、能力主義人事制度では、生活保障のための年齢給と労働対価としての職能給をあわせた併存型の基本給を採用します。

(1)基本給の構成

公正な賃金を実現するには、生活保障と労働対価の2つの原則を満たす必要があります。生活保障の原則とは、職員の生活に対する保障への賃金の支給原則であり、労働対価の原則とは労働を提供した対価を支給する原則です。

この2つの原則によって賃金は構成されるべきです。

これまで多くの社会福祉法人の賃金制度は、主に生活保障の原則を重視した制度となっていました。職員のモチベーションの向上には、生活保障の原則だけでは不十分であり、賃金制度を再構築するにあたり、基本給に2つの原則を組み入れる必要があります。

(2)年齢給

生計費を基準とした部分になります。生計費はライフサイクルにより決まりますので、通常、年齢給をベースとします。この年齢給は、年齢とともに上昇する部分になりますが、マイナス昇給を行うことも可能です。例えば、55歳からはマイナス昇給を採用することもできます。

年齢給は、18歳から50歳くらいまで緩やかなS字カーブで上昇させ、50歳から55歳まで横這い、55歳以降はマイナスとするのが一般的な考え方です。

(3)職能給

人事評価の結果を反映させる部分になります。仕事や能力を高めることにより昇給されていきます。職能資格制度で定められた等級に基づいて昇給額が定められ、さらに人事評価の結果により、この昇給額が上下します。年齢は同一でも、仕事や能力には個人差が生じます。

そこで基本給を以上で述べた年齢給と職能給によって明確に区分し、相互に独立して運営することが望ましいです。これを賃金表という形で社員に明示することが必要となります。

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:賃金制度

年俸制の導入手順

管理者を中心に年俸制の導入を考えています。
年俸制の導入手順について教えてください。

年俸制の導入手順は、導入前の準備段階、導入実務の段階、(試)運用の段階という大きく3つのステップに分類されます。

(1)導入前の準備段階

① 賃金体系、人件費負担などの調査

人件費が経営に与えているインパクトなどを調査し、年俸制導入が経営にもたらす影響についてシミュレーションを実施します。

② 年俸制対象者の決定

一般的に年俸制の対象者は、管理者です。
場合によっては、本人の意思を尊重した形で採用者の決定をなす必要もあります。

③ 既存賃金表の見直し

年俸制を導入することにより、これまでの賃金表を全く無視することはできませんが、見直す必要はあります。
基本給の傾斜の改善、支給意義の不明瞭な手当の見直しなどがあげられます。

(2)導入実務の段階

① 基礎賃金の変更

基礎賃金とは、年俸額を算定するときのベースとなる基本給を指します。
管理職手当など仕事や役割に関連する手当は、すべて基礎賃金に組み込むことが望ましいです。

② 年俸のフレーム作成

年俸額を決める要素としては、役割と業績達成の2つがあります。
年俸対象者の役割や業績の達成度合に対するの評価方法と賃金への反映方法を決めます。

(3)導入の手順

① 支給パターンの選定

基礎賃金が決まれば、これを年俸化します。年俸化した総額賃金の支払形態も決定します。
例えば、完全型の年俸制を採用した場合、総額を17ヶ月で割り、12ヶ月分を毎月支払、残り5ヶ月分を賞与として支払います。

② 評価方法の決定

ここでは、公平な評価方法(役割等級評価と目標管理)を検討します。役割等級評価とは、社員一人ひとりの役割を明確にし、その役割を基準として評価を実施し、賃金に反映させる仕組みです。
目標管理とは、社員のチャレンジを促し、主体性を持たせるために各自で目標を設定し、取り組み、評価する制度で、主に個人の業績を評価します。

③ (試)運用の段階

a)目標の設定 → b)本人の自己評価 → c)評価実施 → d)評価結果のフィードバック → e)トップとの面談