

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.796 2022.11.1

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2022年10月26日号

## 減速を示す米労働市場

～金融引締めの影響で減速を示す労働指標が  
増加も、労働市場は概ね堅調を維持

経済・金融フラッシュ 2022年10月28日号

## 雇用関連統計(22年9月)

～失業率は上昇したが、雇用情勢は改善が続く

経営TOPICS

統計調査資料

## 月例経済報告

(令和4年10月)

経営情報レポート

## 中小企業の採用力を強化する! 通年採用とリファラル採用のポイント

経営データベース

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:営業スタッフ教育

## 自ら計画して行動するようになるための方法 管理職の管理能力の向上

発行:税理士法人 常陽経営

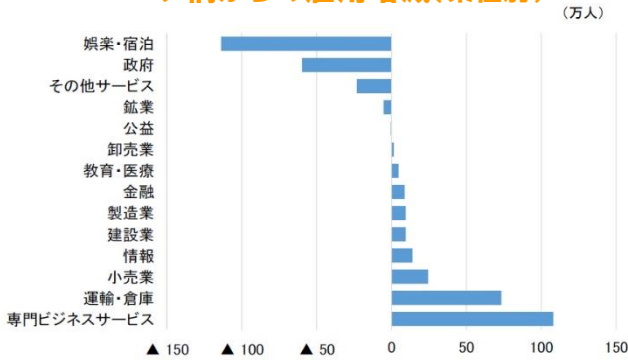
本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

# 減速を示す米労働市場 ～金融引締めの影響で減速を示す労働指標が 増加も、労働市場は概ね堅調を維持

ニッセイ基礎研究所

**1** 連邦準備制度理事会（FRB）は40年ぶりの水準となったインフレを抑制するために、金融引締めによる総需要の低下を目指しており、その結果、失業者数が増加することもやむなしと判断している。

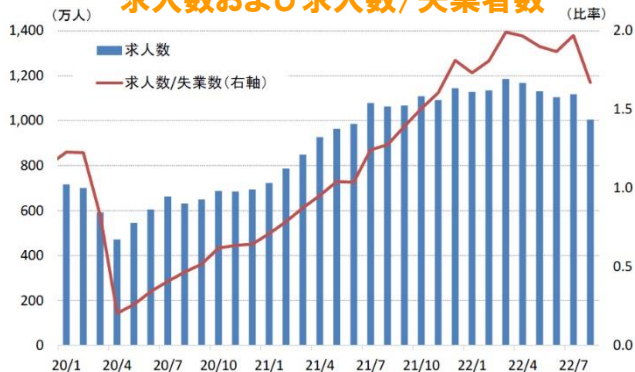
コロナ禍からの雇用増減(業種別)



(注) コロナ禍で雇用が大きく落ち込んだ20年3月からの累計雇用増減  
(資料) とともに BLS よりニッセイ基礎研究所作成

**2** 米国の労働市場は雇用増加ペースの鈍化や求人数の減少、失業保険新規申請件数の史上最低水準からの増加など、金融引締めの影響によって減速を示す指標が増えている。

求人数および求人数/失業者数

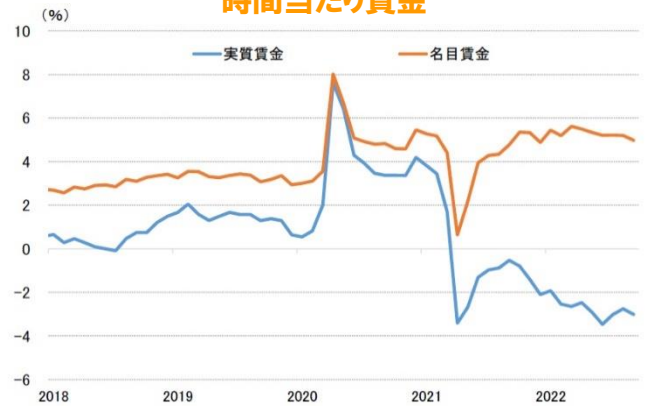


(注) 季節調整済

**3** もっとも、失業率は足元で3.5%と過去50年間の最低水準となっているほか、労

働需給が逼迫している状況が持続しているため、賃金上昇率の低下ペースも緩慢に留まっており、失業率の上昇を目指すFRBが想定する労働需要の低下は未だ実現していない。

時間当たり賃金



(注) 民間部門、前年同月比

**4** 今後もFRBによる金融引締めの継続が予想される中、失業率の上昇や賃金上昇率の低下を伴う労働需要の低下が見込まれる。

**5** もっとも、インフレ率がFRBの想定を上振れする場合や、労働需要の低下ペースがFRBの想定より鈍い状況では、より大幅な金融引締めに転じる可能性もある。その場合には金融引締めの影響による将来の労働市場の落ち込みが大きくなり、今後予想される景気後退が長期化する懸念が高まろう。



# 雇用関連統計(22年9月) ～失業率は上昇したが、雇用情勢は改善が続く

ニッセイ基礎研究所

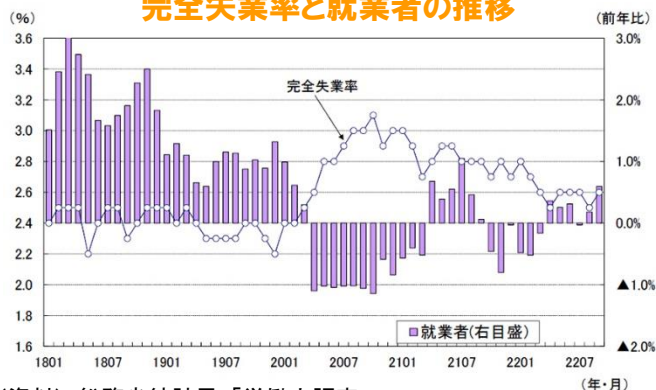
## 1 失業率は前月から0.1ポイント上昇の2.6%

総務省が10月28日に公表した労働力調査によると、22年9月の完全失業率は前月から0.1ポイント上昇の2.6% (QUICK集計・事前予想：2.5%、当社予想も2.5%) となった。

労働力人口が前月から18万人の増加となる中、就業者が前月から13万人の増加にとどまったため、失業者は前月から8万人増の183万人(いずれも季節調整値)となった。

労働市場の参加者が増えたことが失業者の増加につながったが、就業者が増加していることに加え、労働需給により敏感な雇用者は前月から20万人増と大幅に増えており、内容的には悪くない。

### 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」

就業者数は前年差40万人増(8月：同12万人増)と2ヵ月連続で増加した。

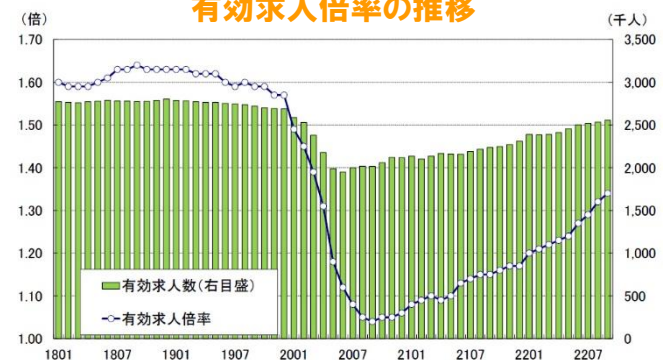
産業別には、卸売・小売業は前年差▲22万人減(8月：同▲23万人減)と減少が続いたが、宿泊・飲食サービス業が前年差21万人増(8月：同21万人増)と3

ヵ月連続で増加し、医療・福祉が前年差20万人増(8月：同8万人増)と増加幅が拡大したほか、製造業が前年差19万人増(8月：同▲3万人減)と6ヵ月ぶりに増加した。

## 2 対面型サービス業を中心に 新規求人数の大幅増加が続く

厚生労働省が10月28日に公表した一般職業紹介状況によると、22年9月の有効求人倍率は前月から0.02ポイント上昇の1.34倍(QUICK集計・事前予想：1.33倍、当社予想も1.33倍)と、9ヵ月連続で上昇した。有効求職者数が前月比▲0.8%と3ヵ月連続で減少する一方、有効求人数が前月比0.9%と7ヵ月連続で増加した。有効求人倍率の推有効求人倍率の先行指標である新規求人倍率は前月から▲0.05ポイント低下の2.27倍となったが、引き続き高水準を維持している。

### 有効求人倍率の推移



(資料) 厚生労働省「一般職業紹介状況」

# 月例経済報告 (令和4年10月)

内閣府 2022年10月25日公表

## 総論

### 1 我が国経済の基調判断

景気は、緩やかに持ち直している。

- 個人消費は、緩やかに持ち直している。
- 設備投資は、持ち直している。
- 輸出は、おおむね横ばいとなっている。
- 生産は、持ち直しの動きがみられる。
- 企業収益は、一部に弱さがみられるものの、総じてみれば改善している。企業の業況判断は、持ち直しの動きに足踏みがみられる。
- 雇用情勢は、持ち直している。
- 消費者物価は、上昇している。

先行きについては、ウィズコロナの新たな段階への移行が進められる中、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、世界的な金融引締め等が続く中、海外景気の下振れが我が国の景気を下押しするリスクとなっている。

また、物価上昇、供給面での制約、金融資本市場の変動等の影響に十分注意する必要がある。

### 2 政策の基本的態度

足下の物価高への対応に全力をもって当たり、日本経済を必ず再生させる。

このため、「物価高・円安への対応」、「構造的な賃上げ」、「成長のための投資と改革」を重点分野とし、世界経済の減速リスクを十分視野に入れつつ、経済情勢の変化に切れ目なく対応し、「新しい資本主義」を前に進めるための総合経済対策を策定する。

その裏付けとなる補正予算を今国会に提出し、早期成立に全力で取り組む。

今後とも、大胆な金融政策、機動的な財政政策、民間投資を喚起する成長戦略を一体的に進める経済財政運営の枠組みを堅持し、民需主導の自律的な成長とデフレからの脱却に向け、経済状況等を注視し、躊躇なく機動的なマクロ経済運営を行っていく。

日本銀行には、経済・物価・金融情勢を踏まえつつ、2%の物価安定目標を持続的・安定的に実現することを期待する。

## 各 論

### 1 消費・投資などの需要動向

#### 個人消費は、緩やかに持ち直している。

個別の指標について、需要側の統計をみると、「家計調査」（8月）では、実質消費支出は前月比 1.7%減となった。販売側の統計をみると、「商業動態統計」（8月）では、小売業販売額は前月比 1.3%増となった。消費動向の背景をみると、実質総雇用者所得は、このところ弱含んでいる。また、消費者マインドは、弱含んでいる。

さらに、足下の状況について、ヒアリング結果等を踏まえると、新車販売台数は、持ち直しの動きがみられる。家電販売は、このところ弱い動きとなっている。旅行及び外食は、持ち直している。こうしたことを踏まえると、個人消費は、緩やかに持ち直している。先行きについては、ウィズコロナの新たな段階への移行が進められる中、持ち直していくことが期待される。

#### 設備投資は、持ち直している。

需要側統計である「法人企業統計季報」（4－6月期調査、含むソフトウェア）でみると、2022年4－6月期は前期比 3.9%増となった。業種別にみると、製造業は同 7.6%増、非製造業は同 1.9%増となった。機械設備投資の供給側統計である資本財総供給（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、緩やかに増加している。

「日銀短観」（9月調査）によると、全産業の 2022 年度設備投資計画は、増加が見込まれている。「日銀短観」による企業の設備判断は、改善している。

先行指標をみると、機械受注は、持ち直している。建築工事費予定額は、増加傾向にある。先行きについては、堅調な企業収益等を背景に、持ち直し傾向が続くことが期待される。

#### 住宅建設は、底堅い動きとなっている。

持家の着工は、このところ弱含んでいる。貸家及び分譲住宅の着工は、底堅い動きとなっている。総戸数は、8月は前月比 9.4%増の年率 90.3 万戸となった。なお、首都圏のマンション総販売戸数は、このところ弱含んでいる。

先行きについては、底堅く推移していくと見込まれる。

#### 公共投資は、底堅さが増している。

公共投資は、8月の公共工事出来高は前月比 1.1%増、9月の公共工事請負金額は同 3.2%増、8月の公共工事受注額は同 21.7%増となった。

公共投資の関連予算をみると、国の一般会計予算における公共事業関係費は、令和3年度補正予算において、「防災・減災、国土強靱化の推進など安全・安心の確保」などに係る予算措置を講じ、令和4年度当初予算では、前年度当初予算比 0.0%増としている。また、令和4年度地方財政計画では、投資的経費のうち地方単独事業費について、前年度比 1.6%増としている。

先行きについては、関連予算の執行により、底堅く推移していくことが見込まれる。

## 2 企業活動と雇用情勢

### 生産は、持ち直しの動きがみられる。

鉱工業生産指数は、8月は前月比3.4%増となった。また、製造工業生産予測調査によると9月は同2.9%増、10月は同3.2%増となることが見込まれている。

業種別にみると、輸送機械は持ち直しの動きがみられる。生産用機械は増加している。電子部品・デバイスはこのところ弱含んでいる。

生産の先行きについては、持ち直しの動きが続くことが期待される。ただし、海外景気の下振れ等による影響に注意する必要がある。また、足下の状況について、ヒアリング結果等を踏まえると、第3次産業活動は、緩やかに持ち直している。

### 企業収益は、一部に弱さがみられるものの、総じてみれば改善している。

#### 企業の業況判断は、持ち直しの動きに足踏みがみられる。倒産件数は、おおむね横ばいとなっている。

「法人企業統計季報」（4-6月期調査）によると、2022年4-6月期の経常利益は、前年比17.6%増、前期比5.5%増となった。

業種別にみると、製造業が前年比11.7%増、非製造業が同21.9%増となった。規模別にみると、大・中堅企業が前年比22.1%増、中小企業が同1.6%減となった。

「日銀短観」（9月調査）によると、2022年度の売上高は、上期は前年比7.3%増、下期は同4.8%増が見込まれている。経常利益は、上期は前年比6.9%増、下期は同4.2%減が見込まれている。

企業の業況判断は、「日銀短観」（9月調査）によると、「最近」の業況は、「全規模全産業」で上昇した。12月時点の業況を示す「先行き」は、「最近」に比べやや慎重な見方となっている。

また、「景気ウォッチャー調査」（9月調査）の企業動向関連DIによると現状判断、先行き判断ともに低下した。倒産件数は、8月は492件の後、9月は599件となった。負債総額は、8月は1,114億円の後、9月は1,448億円となった。

### 雇用情勢は、持ち直している。

完全失業率は、8月は前月比0.1%ポイント低下し、2.5%となった。労働力人口、就業者数及び完全失業者数は減少した。就業率は持ち直している。新規求人数、有効求人倍率及び製造業の残業時間は持ち直している。賃金をみると、定期給与は緩やかに増加している。現金給与総額はこのところ緩やかに増加している。実質総雇用者所得は、このところ弱含んでいる。

「日銀短観」（9月調査）によると、企業の雇用人員判断は、不足超となっている。加えて、足下の状況については、日次有効求人件数や民間の求人動向は、持ち直している。

こうしたことを踏まえると、雇用情勢は、持ち直している。先行きについては、持ち直しが続くことが期待される。





## 人事

中小企業の採用力を強化する！

# 通年採用と リファラル採用の ポイント

1. 中小企業における通年採用の必要性
2. 良質な人材確保が期待できるリファラル採用
3. リファラル制度導入時の留意点
4. 採用活動を成功させた企業の取り組み事例



### 参考資料

『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 『知らない人を探ってはいけない—新しい世界基準「リファラル採用」の教科書』KADOKAWA 『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

# 中小企業における通年採用の必要性

### ■ 中小企業の採用力強化につながる 通年採用対応のポイント

#### (1) 新卒採用における通年採用の動向予測 学生の動き

通年採用の場合、大学や就職情報社が行う就職活動ガイダンス、合同説明会などが一定の期間にまとまって行われることもなく、いつ、自分がどのタイミングで参加すべきかを見つけ出すことが難しくなります。

こうした中で、学生の動向は次の通り予測されます。

- ① 学年の枠を超えて活動し、自己を成長させながら就職活動を進める超優秀層
- ② 従計画的に学業（単位の修得）を進め、大学3年次の後半から活動する優秀層  
※従来の採用スケジュールでの優秀層にあたる。
- ③ 上記①、②の中で、超大手企業を早期に受験し、落選してしまった優秀層  
※但し、通年採用により再度超大手企業の選考に参加し、内定を獲得する可能性あり。
- ④ 部活動などをハイレベルで取り組み、就職活動開始が遅れる優秀層  
※大学4年次の秋口から活動を開始する学生の一部
- ⑤ 周囲の学生の動きを見て、活動をなかなか開始しない主体性に欠ける層

上述の学生動向予測の内、①～④の中から優秀層を獲得することは必須ですが、中小企業にとってこの優秀層から採用予定人数を確保することは、新卒人口の減少、学生の超大手志向型就職活動の観点から、非常に困難だと言えます。

そうした中、中小企業が採用予定数を確保するためには、①～④に加え、⑤の主体性に欠ける層にもアプローチをしなければなりません。

ただし、ただ採用基準を下げて採用人数を確保し続けても、企業力が弱まっていくことは必至です。

そこで、⑤の層については、通年採用を通し、インターンシップ・説明会・選考の中で企業が学生を育成することで優秀層に引き上げることができる学生がいます。

そうすることで、学生側の自社に対する企業研究が進み企業理解度が上がり、成長を実感した学生は企業への志望度も高まる可能性が高いため、適切なマッチングにもつながります。

まとめると、大手企業より人手も労力もかけられない中小企業は、少なくとも年に3回は選考の入口を確保することが必須となります。



# 2

## 企業経営情報レポート

# 良質な人材確保が期待できるリファラル採用

### ■ 自社を良く知る社員からの紹介によるリファラル採用

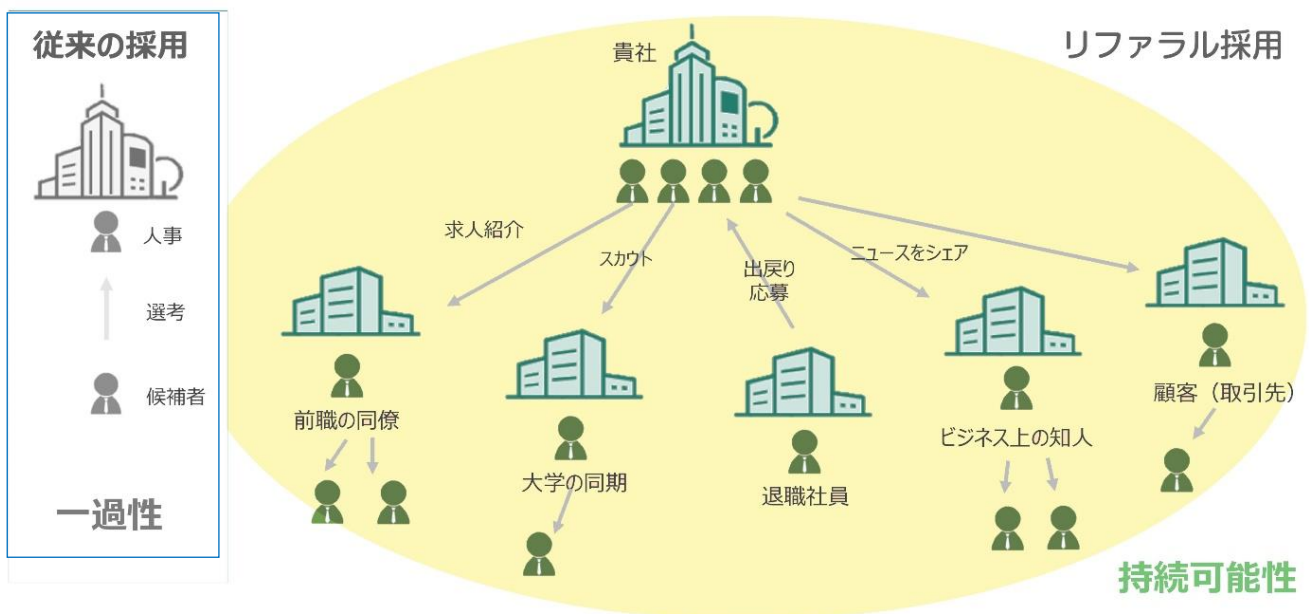
1章で解説した通り、現在、少子化による有効求人倍率の高まりと、大企業志向を受けて採用活動が難航する中、応募を待っていても採用要件に合う人材がなかなか見つからない、出会えない状況が続いています。

こうした背景から、企業は応募を待つ姿勢から採用候補者を自ら探しにいく姿勢が求められるようになり、リファラル採用が注目されるようになりました。

リファラル (referral) とは、英語で紹介・推薦という意味で、リファラル採用とは、社員を通して人材の紹介・推薦を受け、採用選考を行う手法のことです。

リファラル採用は、人材紹介会社や求人サイトなどといった既存の採用手法に頼らず、人との個人的な繋がりを活用します。この方法によって採用候補者の質や信頼性を確保し、採用のマッチング精度を高めることが期待できます。

更に、リファラル採用は、社員が自ら企業理念を友人や知人に伝えることで、社員の採用に対する貢献度を高める動きにつながるとしても注目されています。



出典：株式会社 MyRefer 資料

従来の採用方法は、候補者が応募をし、書類審査等で選考を行い、人事部が面接を行って採用するという一過性のものでした。リファラル採用は、社員、元社員、友人全員を自社のファンにして、持続可能な採用を実現します。

## 3

企業経営情報レポート

## リファラル制度導入時の留意点

## ■ 法的リスクに関する理解

労働基準法には、「何人も法律にもとづいて許される場合のほか、業として他人の就業に介入して利益を得てはならない」という規程があり、いわゆる職業紹介事業者として法律にもとづく許可を得ていない場合には「業として」、簡単にいえばビジネスとして職業紹介をすることは禁止されています。この「業として」ということの判断基準としては、「反復して継続的に行なっている場合」が問題となります。

「ある1人の社員が、大量に毎月のように誰かを紹介してくれる」というような実態になっていると、その人は「業として」、つまりビジネスで職業紹介をしているのではないかとみなされるリスクが高まります。

## 【労働基準法 第6条】

「何人も、法律に基づいて許される場合の外、業として他人の就業に介入して利益を得てはならない。」

職業安定法には、「労働者の募集を行なう者は、その被用者で当該労働者の募集に従事する者または募集受託者に対し、賃金、給料その他これらに準ずるものを支払う場合または第36条第2項の認可に係る報酬を与える場合を除き、報酬を与えてはならない」という規程があります。

この規程を要約すると、労働者の募集に従事する社員に対して「報酬を与えること」は原則として禁止されているのですが、「賃金、給料その他これらに準ずるものを支払う場合」には例外として禁止ではないという解釈になります。

## 【職業安定法 第40条】

「労働者の募集を行う者は、その被用者（労働者）で当該労働者の募集に従事するもの又は募集受託者に対し、賃金、給料その他これらに準ずるものを支払う場合を除き、報酬を与えてはならない。」

## ■ 違法にならないための留意ポイント

違法にならないためのポイントは2点です。一つは、就業規則や賃金規程に記載すること、もう一つはインセンティブを高額にしないという点です。

## ◆就業規則・賃金規程に記載する際のポイント

- 人材を紹介することを社員の業務の一部と位置づけ、人材紹介業務だけに対して報酬を与えているわけではないことを規程
- 社員が人材を紹介しても良いことを制度として社内規程化し、その場合の報酬額も規程

# 4

## 企業経営情報レポート

# 採用活動を成功させた企業の取り組み事例

### ■ リファラル採用に成功したA社の導入ポイント～若手社員の求人から全求人へ拡大

主な事業	風水力事業、環境プラント事業、精密・電子事業、飲食サービス業		
従業員数	連結 17,080 名 単体 4,016 名	A社グループ	A社および関係会社 96 社
特徴	若手社員を中心とした一部の求人でリファラル採用を導入		
実績	内定承諾者：17名（2020年10月時点） キャリア採用：3名                      2021年新卒採用：14名		
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社と社員のミスマッチが低減し、入社後の定着率向上が期待</li> <li>・転職市場に出ていない人材にもアプローチすることが可能</li> </ul>		

※従業員数：2019年12月末現在

A社は、長期ビジョン「E-Vision2030」における人材戦略として多様な人材の活躍促進を掲げています。多様な社員が働き甲斐と働きやすさを感じ活躍できる企業になるために、2019年9月からリファラル採用を実施しています。

近年、新卒・キャリア採用は競争が激化しており、特に若年層は少子高齢化の影響もあって、採用が難しい世代となっています。リファラル採用を実施することで、会社と社員のミスマッチを低減させ、入社後の定着率向上が期待できるほか、転職市場に出ていない人材にもアプローチすることが可能となり、多様な人材が採用できる効果に期待しています。

#### ●取組の内容①(社員説明会の実施)

A社は、リファラル採用を導入するにあたり、入社1～5年目の社員を対象に説明会を開きました。「リファラル採用は若手人材を集めるのに向いている」として、今後5年間で中途採用の3割をリファラル採用にしたい考えを説明しました。

#### ●取組の内容②(クラウドサービス「Refcome(リフカム)」の導入)

募集職種への理解を促し、さらに「A社らしさ」に共感した人材の確保を推し進めるため、株式会社リフカムが提供しているリファラル採用支援の「Refcome」導入に至りました。

「Refcome」は、リファラル採用の知見があるコンサルタントと並走してリファラルを推進していけることや、きちんとリファラルの成果を数値で可視化できること、効率的に社員に周知が出来るシステムに魅力を感じ導入するに至りました。同社では、多様な人材の獲得チャンスを広げるとともに、社員がモチベーション高く働ける職場環境の実現を目指しています。

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:営業スタッフ教育

## 自ら計画して行動するようになるための方法

社員が「自ら何かを計画して行動する」ようになるための、良い方法はないでしょうか。

社員に対し、いきなり「なんでもいいから、とにかくやってみろ」と言ってもまずできないでしょう。ある程度は道しるべを示すことが必要です。そして“癖”を付けることです。

まず、テーマを決める（取り組むべき課題）、そして取り組むメンバー（部単位、課単位、横断プロジェクト等）は概要を提示しておくことです。

マネジメントの基本は、P(Plan-計画)—D(Do-行動)—C(Check-振り返り)—A(Action-改善)です。しっかりと計画し、その計画に基づいて行動し、その行動が適切であったか振り返りを行い、そして、修正が必要であれば修正し再度計画・行動する。このサイクルをぐるぐると回すことなのです。

よくある悪い例は、“やったらやりっぱなし”で振り返りが無いということです。だから次に繋がらないのです。鍵はこのCheckを上手く行うことです。全体の管理は、責任者の役目です。

次に与えたテーマについて、P計画—D行動—C振り返り—A改善のサイクルで行動することを告げ、自分たちでそれを管理し回すための計画を立てさせます。このときに重要なのが計画です。ただ「計画せよ」といっても“抜け”があるかもしれません。そこで次のことを網羅する計画を立てさせます。俗に言う5W2Hです。こうすれば“抜け”や“漏れ”がなくなります。

また、近年注目されているプロジェクトマネジメントという手法があります。

これは、本来ソフトウェア開発の手法として体系化されたものですが、一般的なプロジェクト管理にも有効です。そのポイントは以下の9点です。

- ①**スコープ**・・・プロジェクトの定義、目標の明確化
- ②**時間**・・・スケジュールの作成とプロジェクトの進捗管理
- ③**コスト**・・・プロジェクトの予算管理
- ④**品質**・・・経営者が期待するアウトプットのレベル確保
- ⑤**組織**・・・プロジェクトメンバーの動機付け
- ⑥**コミュニケーション**・・・プロジェクトの利害関係者との調整
- ⑦**リスク**・・・予想されるリスクの洗い出しと対処方法
- ⑧**調達**・・・外部経営資源の活用
- ⑨**統合**・・・全体のバランスと最適化



ジャンル:人事制度 > サブジャンル:営業スタッフ教育

## 管理職の管理能力の向上

部下育成を苦手とする、管理職の管理能力を向上させるための良い方法はないでしょうか。

管理の仕方がわからないからできない、というケースや、やってみたが効果が現れなかったため、積極的に行っていない、というケースもあるかと思えます。南カリフォルニア大学の行動科学者ウィリアム・モブリー教授は面白い研究をして、管理職のマネジメント能力向上の指針としました。

きっかけはゴルフでした。なぜ飽きもせずゴルフをするのか？と周囲のゴルファーに聞くと「健康のため」「つきあい」「家にいても飽きる」「人と競い合うスリル」「気分が爽快になる」等の答えが返ってきました。

しかし、果たしてそれだけなのだろうか？と教授は考えました。

ゴルフというゲームに備わっている時に、効果的な動機付けの要因を分析し、それを仕事の動機付けに応用してみました。仕事を頭におきながら、教授があげる5つの要因を見てみましょう。

(1)目標の明確さ	目に見えるピン（具体的、象徴的目標）がある。簡単には達成できないが、達成不可能ではない。自分のスコアと他の人のスコアがどれくらい差がついているのかが明確である。プレイヤー同士での競い合いも熱中の要因。
(2)ゲームの完結性	ティーからグリーンまで完全に責任を持たされる。最終ホールまで自分の腕次第。ゲームの終了と結果が明確である。
(3)フィードバック	各ショットごとに、各ホールごとに、旨くいったか行かなかったかが明確である。また9番18番ホールの後に、スコアというデータでフィードバックされる。
(4)多様な技能を駆使できる	ホールによってコンディションが異なる。または自分の判断や技量でクラブの種類を選んで使うことができる。また肉体的・精神的両方の要素が必要とされる。
(5)判断	距離の判断、グリーンを読み、クラブを選ぶ、スタンスを決める、グリップを整える、スイングを考える等、判断し実行を行うことができる。

確かに長時間に渡るプレーを持続させるだけの動機付けが揃っていると言えるでしょう。

もしゴルファーの目にピンが見えず、パーを知らされず、年間の成績以外にはフィードバックを与えられず、一種類のクラブしか使えず、自分の判断を奪われたら二度とやる気は起こらないでしょう。あなたはやあなたの部下は、このような動機付けを与えられ仕事をしていますか？参考にしてみてください。