

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.869 2024.4.23

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター
2024年4月12日号

実質賃金プラス転化へのハードル

～名目賃金の下振れと物価の上振れ

経済・金融フラッシュ

2024年4月12日号

貸出・マネタリー統計(24年3月)

～都銀の貸出増加が顕著に、

今後は貸出金利の動きにも注目

経営TOPICS

統計調査資料

機械受注統計調査報告

(令和6年2月実績)

経営情報レポート

**人材獲得・育成競争を生き残る
タレントマネジメントの実践法**

経営データベース

ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:パーパス経営

パーパス経営について

パーパス経営を浸透させるステップ

実質賃金プラス転化へのハードル ～名目賃金の下振れと物価の上振れ

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。

ニッセイ基礎研究所

1 2023年の春闘賃上げ率は30年ぶりの高水準となったが、実質賃金上昇率は2022年4月から2024年2月まで、23ヵ月連続で前年比マイナスとなっている。

2 実質賃金上昇率のプラス転化時期が想定よりも遅れているのは、名目賃金の見通しが下振れる一方、消費者物価の見通しが上振れているためである。

このうち、名目賃金の下振れについては、2023年の毎月勤労統計の賃金上昇率が実態よりも下振れていたことが影響している可能性がある。

消費者物価(生鮮食品を除く総合)の予測



(注) 制度要因は、消費税、教育無償化、Go To トラベル事業、全国旅行支援
(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」

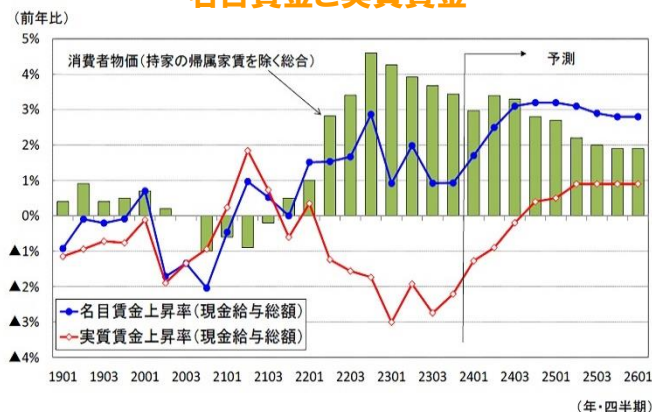
3 2024年の春闘賃上げ率が5%台の高水準となり、先行きの名目賃金の伸びが高まることが期待される一方、ここにきて物価上振れにつながる材料が相次いでいる。

4 名目賃金の伸びは2024年夏場にかけて3%台まで加速する一方、消費者物価(生

鮮食品を除く総合)は当面2%台後半から3%程度で高止まりする可能性が高い。

実質賃金上昇率がプラスに転じるのは、消費者物価上昇率が2%台前半まで鈍化する2024年10-12月期と予想するが、賃金、物価ともに先行きの不確実性は高い。

名目賃金と実質賃金



(注) 実質賃金=名目賃金÷消費者物価(持家の帰属家賃を除く総合)
(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」(事業所規模5人以上)

5 賃金については、毎月勤労統計が必ずしも実態を反映していないという問題がある。毎月の賃金動向を把握することが出来る唯一の統計である毎月勤労統計の信頼性に疑問があることは極めて深刻な事態と考えられる。

統計精度を高めるために統計の作成方法を見直したうえで、過去に遡ってデータを改訂することによって、統計利用者が安心してデータを使えるようにすべきである。

「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。

貸出・マネタリー統計(24年3月)

～都銀の貸出増加が顕著に、 今後は貸出金利の動きにも注目

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 貸出動向:貸出の増勢が強まる (貸出残高)

4月10日に発表された貸出・預金動向(速報)によると、3月の銀行貸出(平均残高)の伸び率は前年比3.61%と前月(同3.36%)から上昇した。

伸び率は10カ月ぶりの高水準となり、銀行貸出の増勢が強まった。円安が進んだことで、外貨建て貸出の円換算額が嵩上げされた影響もあるが、実勢としても経済活動再開に伴う運転・設備資金需要、原材料価格の高止まりに伴う資金需要、M&A・不動産向けの資金需要などが複合的に寄与する形で伸びていると考えられる。

銀行貸出残高の増減率



(注) 特殊要因調整後は、為替変動・債権償却・流動化等の影響を考慮したもの。特殊要因調整後の前年比 = (今月の調整後貸出残高 - 前年同月の調整前貸出残高) / 前年同月の調整前貸出残高

(資料) とともに日本銀行

2 マネタリーベース: 国債買入れ正常化で伸び鈍化

4月2日に発表された3月のマネタリーベースによると、日銀による資金供給量(日銀当座預金+市中に流通する紙幣・貨幣)を示すマネタリーベース(平残)の

伸び率は前年比1.6%となり、前月(同2.4%)から低下した。

コロナオペの資金回収という特殊要因が終わったことで伸び率は昨年8月以降前年比プラスを維持しているが、10月(前年比9.0%)以降は5カ月連続で低下している。

マネタリーベースと内訳(平残)



3 マネーストック: 市中通貨量の伸びは堅調に推移

4月11日に発表された3月分のマネーストック統計によると、金融部門から市中に供給された通貨量の代表的指標であるM2(現金、国内銀行などの預金)平均残高の伸び率は前年比2.51%(前月は2.45%)、M3(M2にゆうちょ銀など全預金取扱金融機関の預貯金を含む)の伸び率は同1.82%(前月は1.79%)と、ともに若干上昇した。M2は2.5%前後、M3は2%弱で安定した伸びが継続している。

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。

機械受注統計調査報告 (令和6年2月実績)

内閣府 2024年4月15日公表

2024(令和6)年2月の機械受注動向

1 需要者別受注動向(季節調整値)

最近の機械受注の動向を前月比で見ると、受注総額は、1月 2.9%減の後、2月は 2.1%増となった。

需要者別にみると、民需は、1月 11.0%減の後、2月は 7.0%増となった。

このうち、民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、1月 1.7%減の後、2月は 7.7%増となった。内訳をみると製造業が 9.4%増、非製造業（船舶・電力を除く）が 9.1%増であった。

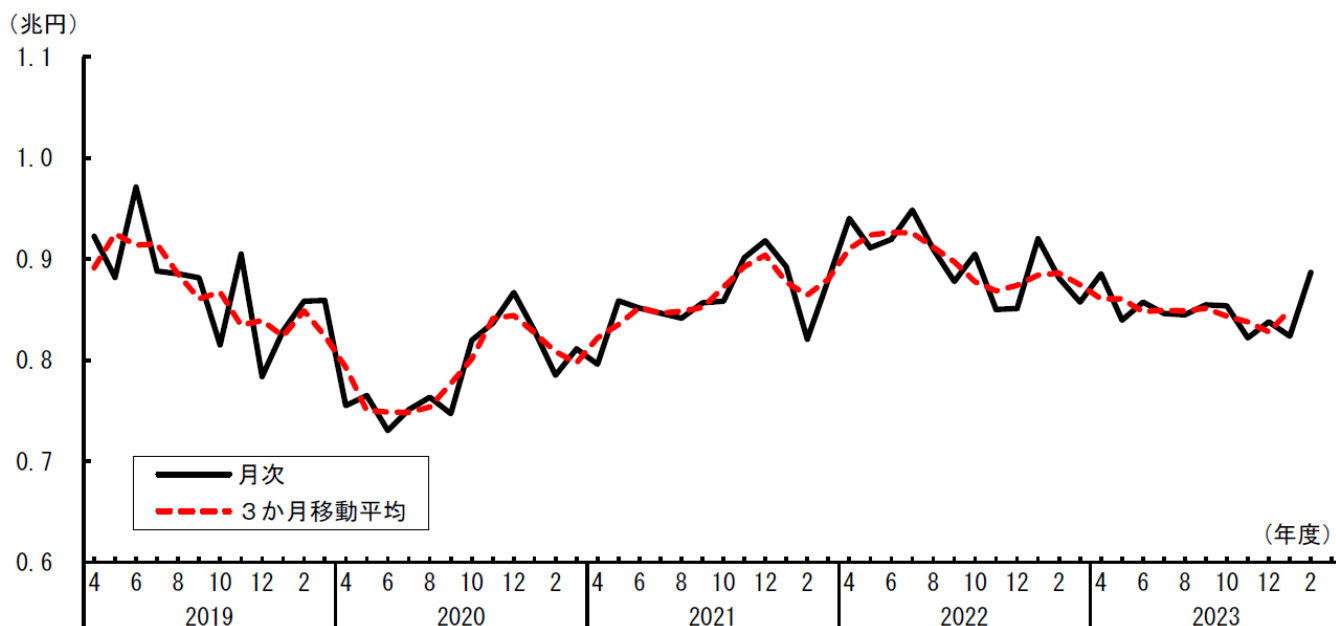
一方、官公需は、1月 24.4%増の後、2月は防衛省、運輸業等で減少したものの、地方公務、「その他官公需」で増加したことから、12.1%増となった。

また、外需は、1月 4.4%減の後、2月は鉄道車両、原動機で減少したものの、船舶、電子・通信機械等で増加したことから、0.7%増となった。

なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、1月 0.7%増の後、2月は産業機械、道路車両で増加したものの、電子・通信機械、工作機械等で減少したことから、2.1%減となった。

機械受注は、足元は弱含んでいる

民需(船舶・電力を除く)



2 民需の業種別受注動向(季節調整値)

製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、1月13.2%減の後、2月は9.4%増となった。

2月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは17業種中、パルプ・紙・紙加工品(129.0%増)、情報通信機械(80.3%増)等の14業種で、造船業(45.2%減)、「その他輸送用機械」(24.6%減)等の3業種は減少となった。

一方、非製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、1月11.7%減の後、2月は1.8%増となった。

2月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは12業種中、不動産業(165.9%増)、鉱業・採石業・砂利採取業(121.8%増)等の8業種で、リース業(37.4%減)、情報サービス業(19.4%減)等の4業種は減少となった。

対前月(期)比

(単位:%)

期・月 需要者	2023年 (令和5年)				2024年 (令和6年)		2023年 (令和5年)				2024年 (令和6年)	
	1-3月 実績	4-6月 実績	7-9月 実績	10-12月 実績	1-3月 見通し	11月 実績	12月 実績	1月 実績	2月 実績			
受注総額	△4.1	3.3	2.0	0.7	2.7	1.3	5.0	△2.9	2.1			
民需	7.8	△2.8	7.6	△6.2	8.6	△5.7	9.6	△11.0	7.0			
〃(船舶・電力を除く)	2.0	△2.9	△1.4	△1.3	4.9	△3.7	1.9	△1.7	7.7			
製造業	0.8	0.3	△2.6	△0.0	8.2	△3.9	6.0	△13.2	9.4			
非製造業(除船・電)	2.9	△8.0	△0.2	1.1	0.8	△0.1	△2.3	6.5	9.1			
官公需	20.6	9.8	2.6	△0.1	9.0	29.5	3.7	24.4	12.1			
外需	△17.3	6.2	2.0	4.6	△9.1	1.4	3.1	△4.4	0.7			
代理店	1.9	△0.8	△3.0	4.9	1.4	△2.7	4.8	0.7	△2.1			
民需(船舶電力を除く) 3か月移動平均	-	-	-	-	-	△0.7	△1.2	2.6	-			

(備考) 1. 季節調整値による。季節調整系列は個別に季節調整を行っているため、需要者別内訳の合計は全体の季節調整値とは一致しない。

2. △印は減少を示す。

3. 見通しは2023年12月末時点の調査。

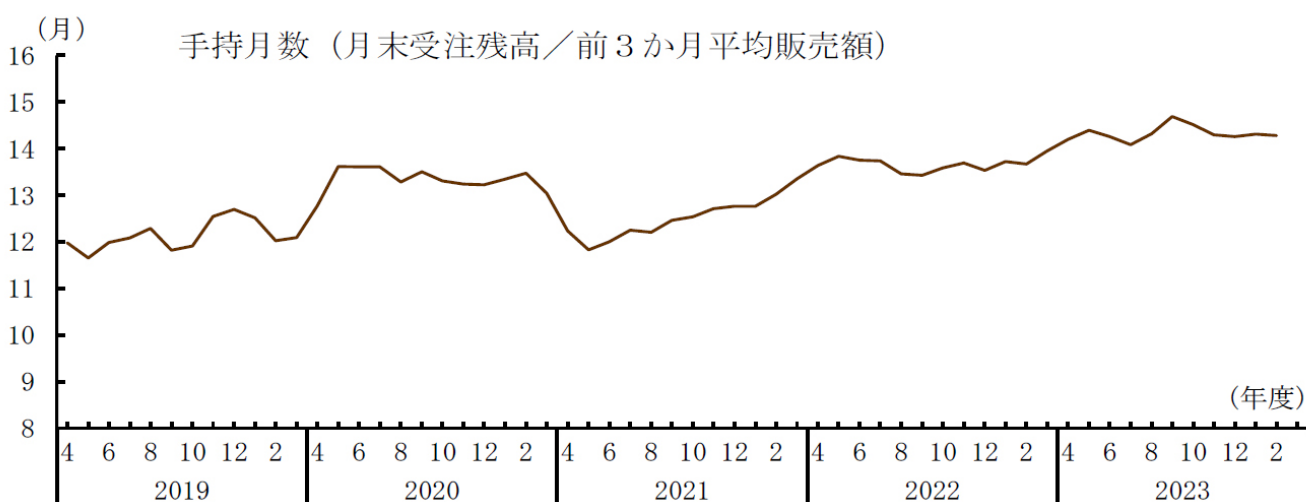
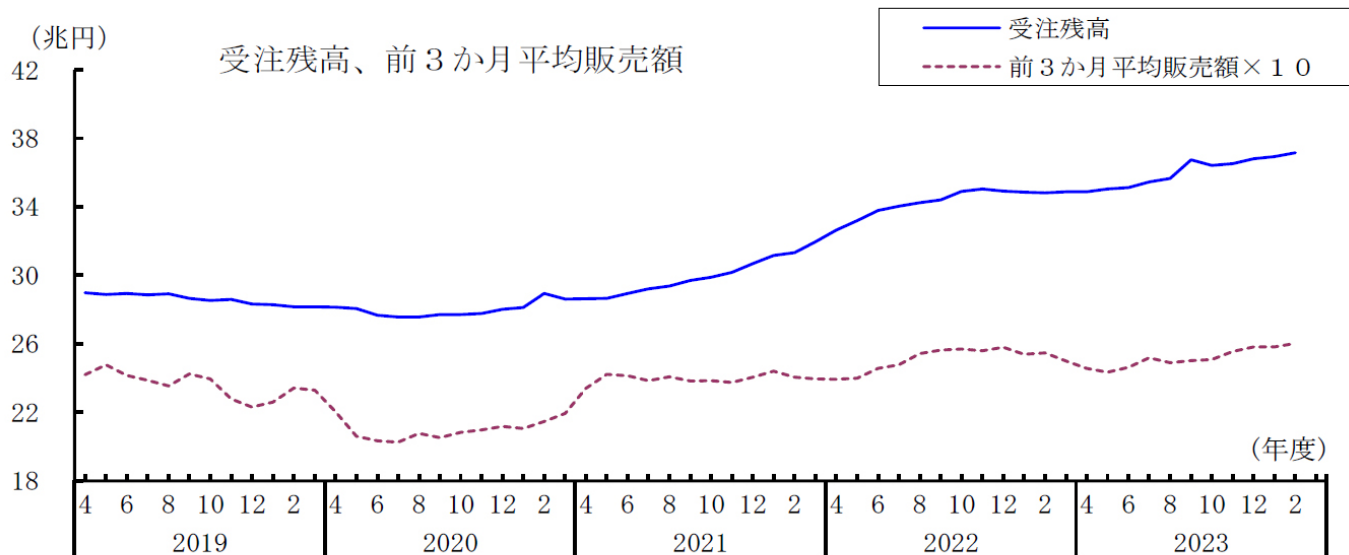
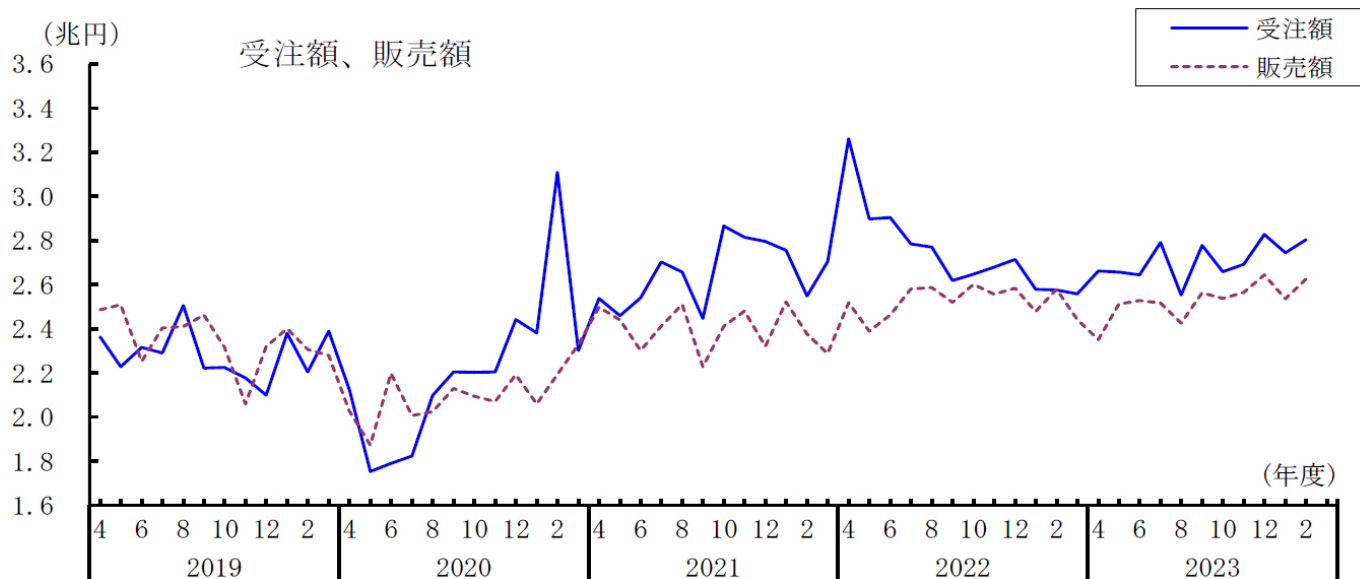
4. 2024年1月調査(同年3月18日公表)において、季節調整系列の遡及改訂を行ったため、それに伴い「2024年1~3月見通し」(同年2月19日公表)も改訂されている。

3 販売額、受注残高、手持月数(季節調整値)

2月の販売額は2兆6,248億円(前月比3.5%増)で、前3か月平均販売額は2兆6,016億円(同0.8%増)となり、受注残高は37兆1,586億円(同0.6%増)となった。

この結果、手持月数は14.3か月となり、前月差で0.02か月減少した。

受注額、販売額、受注残高、手持月数(総額、季節調整値)



機械受注統計調査報告(令和6年2月実績)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

人材獲得・育成競争を生き残る

タレントマネジメント の実践法

1. タレントマネジメントとは
2. タレントマネジメント導入時のポイント
3. タレントマネジメントの管理手法
4. タレントマネジメントによる改善事例



■参考資料

「タレントマネジメント入門 個を活かす人事戦略と仕組みづくり」(ProFuture 柿沼 英樹 著、土屋 裕介 著)
『労政時報』第4052号：185社の人事パーソンに聞く「人事の課題と未来」に関するアンケート 他

1

企業経営情報レポート

タレントマネジメントとは

最近、人事の分野で「タレントマネジメント」というワードをよく耳にします。

タレントマネジメントとは文字通り、社員が持つ能力を把握し、適材適所の人材配置や人材開発を行うことです。

これまでは、社員数の多い大手企業のための人事管理手法であるように捉えられていましたが、今後は中小企業であっても予想される労働人口減少の中で生き残るために、このタレントマネジメントを取り入れた「正しい人事管理」が求められます。

そこで今回は激化する人材獲得・育成競争を生き残り、成長していく会社であり続けるために、人への投資を効率的に行うタレントマネジメントについて解説します。

■ タレントマネジメントとは

タレントとは、社員の持つ「能力・スキル」のことをいいます。そして、能力を正しく活用して組織の成果を生み出せるように管理することがタレントマネジメントです。

これまで会社の経営に差を付けるのは優秀な人材であり、優秀な人材を獲得することこそが会社の使命であるかのように考えられてきましたが、会社が期待するような優秀な人材は非常に稀な存在であり、ましてや労働者を取り合う環境下において、それはより困難な状況になってきたといえます。

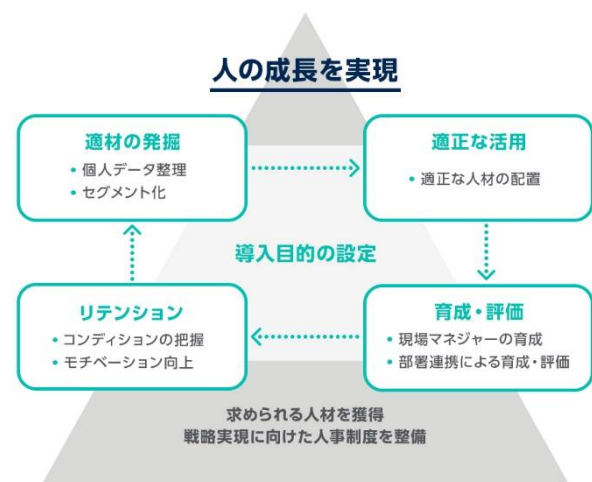
そのようななかで、タレントマネジメントの考え方は、優秀な人材ありきではなく、「会社の強みを作り出す仕事（キーポジション）の担い手となる社員を重点に管理する」という方法であり、会社が核とする仕事に優秀な人材を配置することで、会社をより効率よく機能させるというものです。

タレントマネジメントによって、社員一人ひとりの能力を把握し、その能力を発揮できる適正配置を行います。

これにより、能力の発揮度合いを評価し、適正処遇を実現させることができるようになるため、社員の意欲向上やリテンション（定着）の効果が期待できます。

それらを経て、成長した社員には次のステップへの配置が可能になるという基本サイクルの構築を目指します。

■ タレントマネジメントの基本的サイクル



資料：パーソル総合研究所ホームページ

2

企業経営情報レポート

タレントマネジメント導入時のポイント

■ タレントマネジメント導入の基本ステップ

タレントマネジメントでは、組織の戦略実現に必要な適材適所を常の実現して行くこととなります。ここでは、そのために必要な準備と実践のポイントについて解説します。

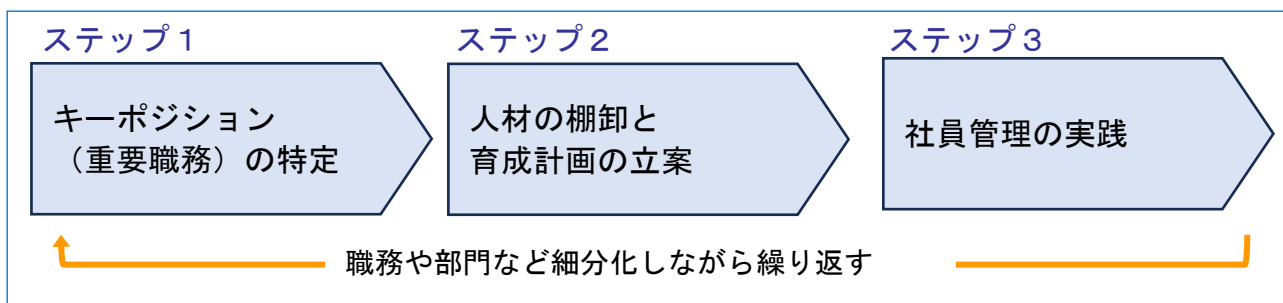
タレントマネジメントの導入は3つのステップで進めていきます。

まずは会社が自社の強みを構築するために必要不可欠なキーポジションはどこであるのかを特定します。そのうえで、現在の人材の配置状況や能力を確認し、キーポジションを担う人物に備わっている能力（コンピテンシー）の特定と後任に必要な経験や育成計画を立案します。

そして、適材適所の配置転換とあわせて考えるべき人事施策を検討します。これらを職務や部門において細分化しながら繰り返すことで、全社員のタレントマネジメントが可能となります。

以下ステップごとに詳しく解説します。

■ タレントマネジメントの実践段階モデル



■ ステップ1 キーポジション(重要職務)の特定

タレントマネジメントは、その会社のキーポジションを特定することから始まります。キーポジションとは、組織の戦略や目的の達成に貢献する重要職務をさします。

キーポジションは職位の高さによって決定されるものではなく、業種や業態によってさまざまであり、あらゆる職務が対象となる可能性を持っています。

例えば、高級飲食店では、高級な雰囲気演出と高級な食事を提供することが求められるため、ホールスタッフやシェフがキーポジションとなり得ます。

一方で、ファストフード店では、提供までの速さと価格の安さを実現することが求められるため、スタッフを効率よく管理する店長がキーポジションとなり得ます。役職や階層ではなく、自社が実現している差別化の要因となる職務を特定することが重要なのです。

また、個人のパフォーマンスが組織成果に大きく表れる可能性がある職務や人材育成の費用対効果が大きい職務もキーポジションとして考えられます。

キーポジションは、組織の中で複数存在しうるため、会社全体から部門、チームへと組織を細分化しながらそれぞれのキーポジションを特定していくことで整理しやすくなります。

3

企業経営情報レポート

タレントマネジメントの管理手法

■ システムの活用

タレントマネジメントの運用は、人事情報があって初めて可能になります。人事情報を一元管理するツールには様々なものがありますが、最近ではHRM（人材管理）システムが普及してきており、このシステムを活用することで、タレントマネジメントを円滑に進めることが可能となっています。

タレントマネジメントで必要となる代表的な情報は、個人の基本情報や保有能力、キャリア志向などです。社員一人ひとりの情報を活用しやすい状態で管理することは、個人のキャリア促進や組織全体の人事戦略を策定することにつながります。

ここでは、タレントマネジメントに必要な人事情報を確認しつつ、どのように使用していくのかを紹介します。人事情報は、「人事賃金情報」「人材育成情報」「組織情報」の3つのカテゴリで管理することで、人事情報の把握、人材育成の計画、組織方針の見直しのそれぞれで役立つ情報として運用することができます。

■ HRMシステムで実現できること

- データの収集と一元管理
- 人材配置の可視化
- 効果的な人材開発
- 社員のモチベーションの継続的観測

■ システムの管理情報項目例



■ 社員の様々な履歴が分かる人事賃金情報

人事賃金情報として、入社日、家族構成、経歴といった基本情報や、人事評価、実績、賞与実績、年収実績など賃金の情報を確認します。個人の能力だけではなく、賃金情報を合わせて管理することで、担当する職務内容と付加価値のバランスを確認することができます。

人材の棚卸の際には、キーポジションとして活躍する人材の能力と経験、賃金情報を特定しておくことで、後任者の育成計画の立案とともに、今後の処遇を想定することで、人件費を管理することができます。

4

企業経営情報レポート

タレントマネジメントによる改善事例

■ タレントマネジメントで生産性向上を実現したA社事例

A社概要	事業内容	運送会社	社員数	約500人
------	------	------	-----	-------

A社は全国に拠点がある運送会社です。当初は拠点ごとにエクセルや紙ベースで社員情報を管理していました。

社内統一のデータベースがなく、どのような経歴の社員がどのような業務についているのかが把握できていない状況にあり、人材に適した配置転換を実施できていませんでした。

そこで、タレントマネジメントの導入を目指し、まずはタレントマネジメントシステムに個人情報を集約した人事データの一元化を行いました。そのうえで、情報の一部を社員に開示するところから始めました。

(1) 取り組みによる効果

タレントマネジメントシステムを活用したことによって、社員同士のコミュニケーションが活発化しました。システム導入により、社員同士の基本情報が閲覧できるようになったことで、他拠点の対面したことがない社員の情報も知ることができるようになりました。

また、お互いに人間性を知り合うことで親近感を持てるようになり、コミュニケーションが促進され人間関係が構築されるようになりました。これらにより、拠点間の貢献意欲が高まり、会社全体の生産性向上にもつながりました。

<タレントマネジメント導入時のポイント>

- 自社の目的に合ったタレントマネジメントシステムの選定
- タレントマネジメントシステムを活用した社員情報の共有

(2) 今後の活動

今後は、タレントマネジメントシステムを活用した、人材発掘に取り組んでいく予定です。

従来のエクセルや紙ベースでの管理にはなかったデータベースの高い検索性を生かして、さまざまなパターンで人材を探していくことを計画しています。

具体的には前職・経験・スキルとパフォーマンスの高さの相関関係を見出し、人材配置や採用において自社に適した人材活用を検討しています。

また、組織のポジションをシステムで可視化することで、キャリアモデルや個人のキャリアプラン形成にも役立てていくことを予定しています。

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:経営戦略 > サブジャンル:パーパス経営

パーパス経営について

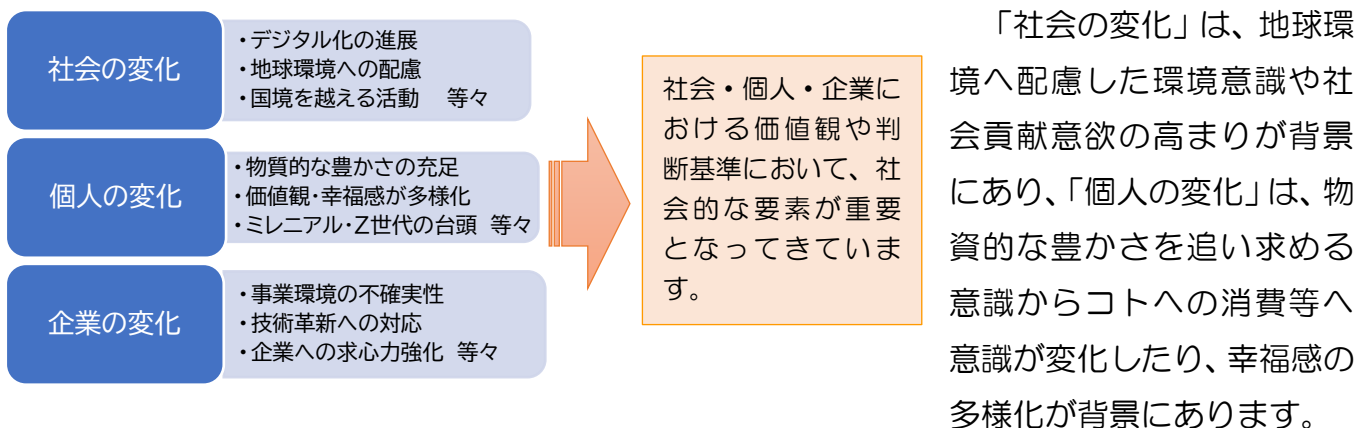
中小企業にも効果が期待される
パーパス経営について、教えてください。

自社の存在意義を明確化し、社会に与える価値を示す「パーパス(Purpose)」を経営に取り入れたパーパス経営は、徐々に浸透してきていますが、その内容を十分把握している経営者はあまり多くない状況であると思われます。

(1)パーパスが求められる背景

企業経営にパーパスが求められる背景に共通しているものは、「社会の変化」、「個人の変化」及びそれに対応する「企業の変化」の3つの変化に集約され、中でも1番大きな要因は、社会の変化にあるといわれます。これは、ESG関連投資やSDGsへの取組みなどが浸透してきたことも関連しています。

■パーパスが求められる背景



そして「企業の変化」は、SDGsへ取組む企業の増加やビジネスモデルの変化などが背景にあります。社会や個人の変化に対して、企業としての存在意義を示すためにパーパス経営が注目され、導入する企業が増えています。

(2)パーパスは社会に対して自社の存在意義を示す

企業の存在意義を示すことができるパーパスの定義は『我々の企業は、社会の中で何のために存在しているのか』に答えるものです。この定義の中で重要なキーワードは『社会』という言葉です。社会という捉え方は、地域社会、日本社会、あるいは地球社会によって捉え方が変わってきますが、環境変化が激しい中で、社会に対して企業の存在意義を示すことが重要です。

パーパスは企業規模を問いません。世界的な規模の企業だけでなく、地域に根差した中小企業こそ、その存在意義を示すということができるといえる点で重要です。

ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:パーパス経営

パーパス経営を浸透させるステップ

パーパス経営を浸透させるステップについて解説してください。

パーパスは、社会と企業の関係性を表したものともいわれています。

そのため、通常のブランディングやマーケティングが対象とする消費者や株主だけでなく、企業に関わる幅広いステークホルダーに向けて発信していくことが重要です。

また受け手側にも発信したパーパスを理解して頂き、共感、そして社会へ浸透し共鳴を呼ぶようになっていくことが望まれます。

パーパスを軸に経営を行い、共鳴を呼ぶには以下のステップを踏んでいきます。

■パーパス経営が社会へ浸透していくステップ

発掘



共感



実装



共鳴

①発掘

パーパスは策定というよりも発掘するという感覚で深堀りしていくことが重要です。他の企業でも通用するような借り物の言葉ではなく、自社の歴史や社風、これまでの取り組み等を振り返りながら、パーパスを発掘していきます。

②共感

パーパスをただ暗記して「全員が暗唱できるようになる」ことがゴールではありません。関係者からの共感が必要です。そのために、まずは社員個々人のパーパスとの重なりを確認し、企業パーパスに共感してもらうことが重要です。

③実装

実装という言葉は馴染みが無いかもしれませんが、ここではパーパスを経営に織り交ぜていく文脈から、実装という言葉を使用します。パーパスを経営の基軸にして、各事業戦略にパーパスを織り交ぜて実装させ、統一されたメッセージを発信していきます。

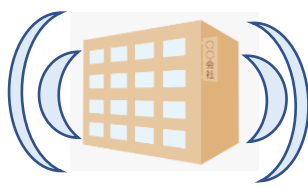
④共鳴

パーパスを実装したメッセージは、単に共感を呼ぶだけでなく、それが受け手のパーパスと響き合い、共鳴していく状態になります。

■発信したパーパスが社会で共鳴している



受手からの共鳴



パーパスの発信



受手からの共鳴