

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.940 2025.10.7

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター

2025年10月1日号

日銀短観(9月調査)

~トランプ関税の影響は依然限定的、
利上げ路線をサポートするも、
決め手にはならず

経済・金融フラッシュ

2025年10月3日号

雇用関連統計

(25年8月)

~失業率、有効求人倍率ともに悪化

経営TOPICS

統計調査資料

全国小企業月次動向調査

(2025年8月実績、9月見通し)

経営情報レポート

人的資本経営を実現するための 中小企業のKPIと実践的アプローチ

経営データベース

ジャンル:勤務形態 > サブジャンル:フレックスタイム制

フレックスタイム制と裁量労働制の違い

フレックスタイム制における労使協定

ネット
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

日銀短観(9月調査)

～トランプ関税の影響は依然限定的、利上げ路線をサポートするも、決め手にはならず

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。

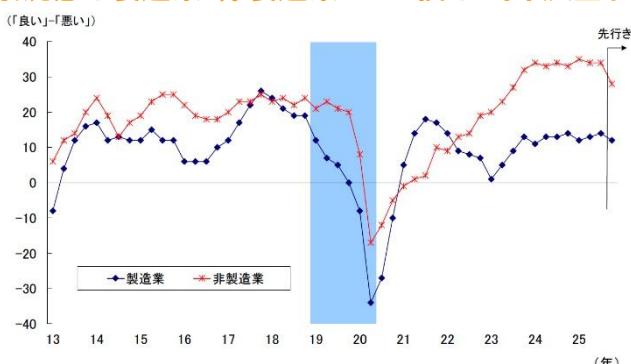
1 9月短観では、注目度の高い大企業製造業で景況感がわずかながら改善した。

関税を巡る日米合意や堅調な設備投資需要が支援材料になった。一方、非製造業では、物価上昇に伴う消費者マインドの低迷やインバウンドの伸び悩み等を受けて、業況判断DIが横ばいに留まった。

2 先行きの景況感は総じて悪化が示された。高関税の継続や予測困難なトランプ政権の出方に対する警戒感が燻っているとみられる。

非製造業では、物価高による消費の減速や各種コストの増加、人手不足への懸念が反映されたとみられ、先行きの景況感が明確に悪化している。

景況感は製造業・非製造業ともに横ばい圏(大企業)



(注) シャドーは景気後退期間、23年12月調査以降は調査対象見直し後の新ベース

(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

3 2025年度の設備投資計画(全規模)は、前年比8.4%増へと上方修正された。上方修正幅は例年と比べてもやや大きめだ。

企業収益が堅調を維持する中で、省力化や脱炭素、DXの推進など構造的な課題

への対処に向けた投資需要がけん引したとみられる。また、関税の水準が一旦定まったことで、一部で投資計画を具体化する動きが出た可能性もある。

4 企業の「物価全般の見通し」や「販売価格の見通し」は前回からほぼ変わらず、中期的なものも含めて企業のインフレ予想が高止まりしている様子を示唆している。

5 今回の短観においてトランプ関税の影響が限定的に留まることは、日銀の利上げ継続路線をサポートする内容と言える。しかし、筆者としては、今回の短観は早期利上げの決め手にはならないと見ていている。

なぜなら、日銀は直近9月MPMの声明文やその後の総裁会見でも、「トランプ関税等の影響を受けて今後の成長ペースは一旦鈍化し、基調的な物価上昇率も伸び悩む」とのシナリオを崩していないためだ。

今回の短観は、関税の影響がこれから顕在化してくるという日銀の中心的な見方を覆したり、警戒感を払拭したりするものではない。

従って、日銀は当面、関税の影響の広がり等についてハードデータも含めて確認することに注力すると予想している。

「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。

雇用関連統計(25年8月) ～失業率、有効求人倍率ともに悪化

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 失業率は前月から0.3ポイントの大幅上昇

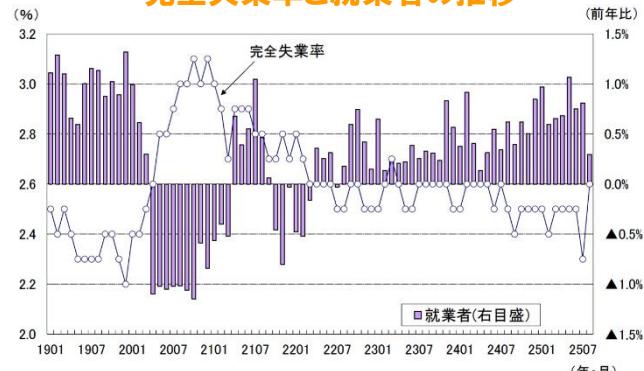
総務省が10月3日に公表した労働力調査によると、25年8月の完全失業率は前月から0.3ポイント上昇の2.6%（QUICK集計・事前予想：2.4%、当社予想も2.4%）となった。

労働力人口が前月から4万人の減少となる中、就業者数が前月から21万人減少し、失業者数は前月から15万人増加の179万人（いずれも季節調整値）となった。労働市場から退出した人が増えるもとで、就業者数が減少、失業者数が増加しており、内容的にも悪い。

就業者数は前年差20万人増（7月：同55万人増）と37カ月連続で増加したが、増加幅は前月から大きく縮小した。

男女別には、男性が前年差13万人減と3カ月連続で減少する一方、女性が前年差33万人増と42カ月連続で増加した。

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 有効求人倍率は3年7か月ぶりの低水準

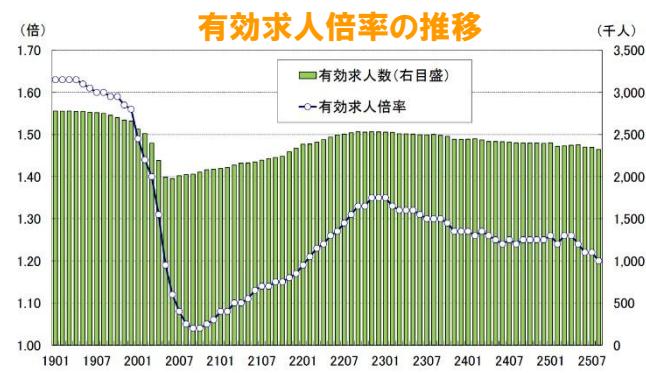
厚生労働省が10月3日に公表した一般職業紹介状況によると、25年8月の有効

求人倍率は前月から0.02ポイント低下の1.20倍（QUICK集計・事前予想：1.22倍、当社予想は1.23倍）となった。有効求職者数が前月比0.7%の増加となる一方、有効求人数が同▲1.0%の減少となった。

有効求人倍率は22年1月（1.19倍）以来、3年7カ月ぶりの低水準となった。

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0.02ポイント低下の2.15倍となった。新規求人数が前月比▲0.5%の減少、新規求職申込件数が同0.7%の増加となった。

新規求人数（原数値）は前年比▲6.2%（7月：同▲1.2%）と4カ月連続で減少した。産業別には、建設業（前年比▲1.3%）、情報通信業（同▲5.6%）が3カ月ぶりに減少したほか、卸売・小売業（同▲12.7%）、宿泊・飲食サービス業（同▲10.7%）、生活関連サービス・娯楽業（同▲16.1%）が前年比二桁の大幅減少となった。



（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。

全国小企業月次動向調査 (2025年8月実績、9月見通し)

日本政策金融公庫 2025年9月25日公表

結果の概況

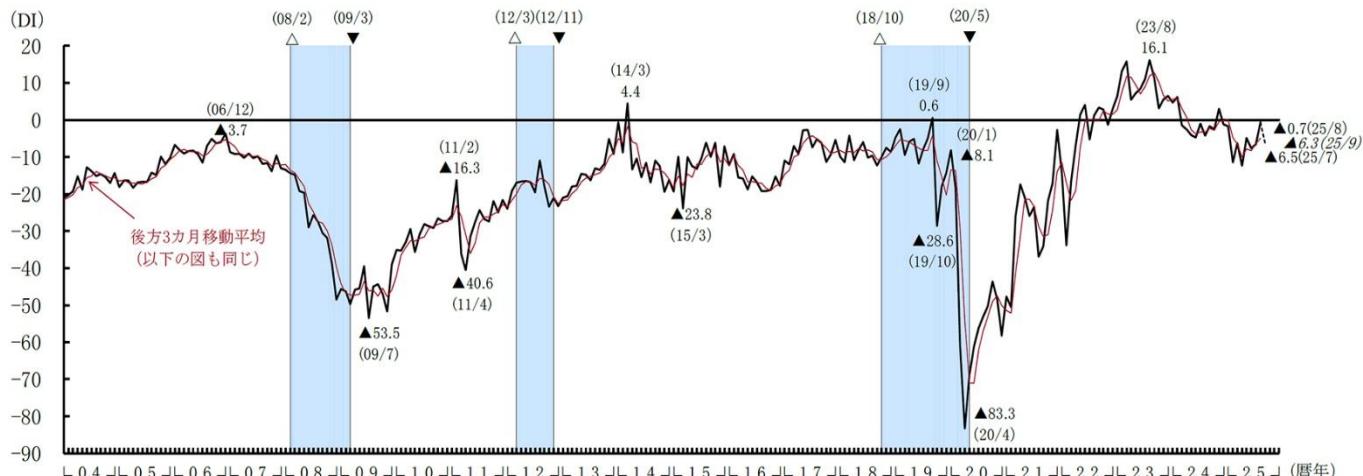
[概況] 小企業の売上DI(8月実績)は、マイナス幅が縮小

1 売 上

- 2025年8月の売上DIは、7月(▲6.5)からマイナス幅が5.8ポイント縮小し、▲0.7となった。9月は▲6.3と、8月に比べマイナス幅が5.6ポイント拡大する見通しとなっている。
- 業種別にみると、製造業(▲12.3→▲10.9)、非製造業(▲5.8→0.6)ともに上昇した。9月は、製造業で▲11.5、非製造業で▲5.6と、ともに低下する見通しとなっている。
- 非製造業では、卸売業と飲食店、サービス業で上昇した。9月は、サービス業と建設業を除くすべての業種で低下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)

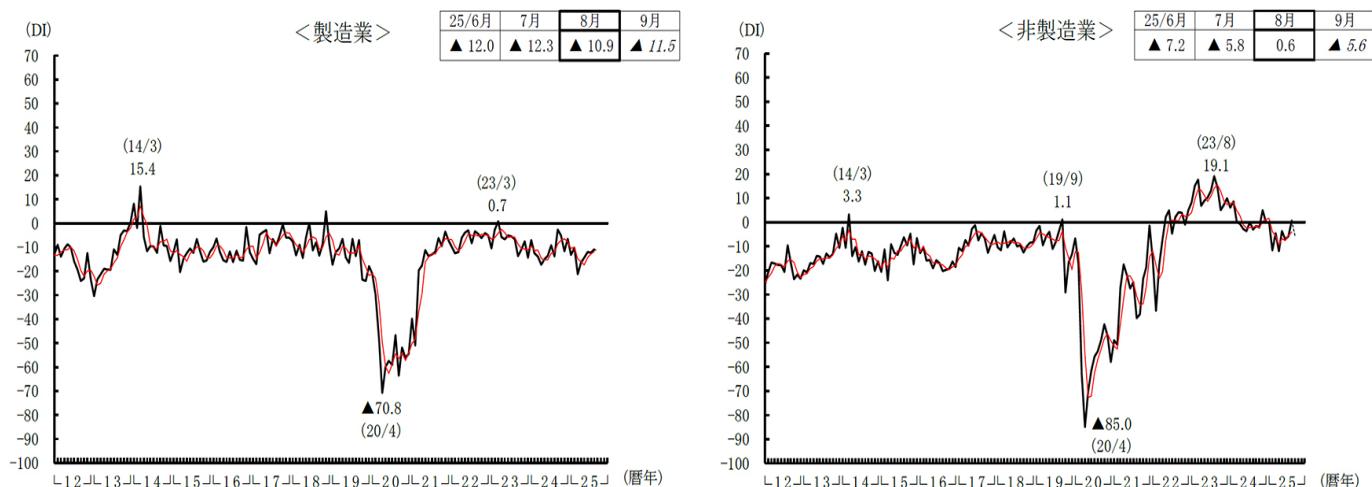
	2024 8月	9月	10月	11月	12月	2025 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
実績	▲4.2	▲1.7	▲2.5	3.0	▲1.2	▲1.7	▲11.5	▲6.3	▲12.3	▲4.9	▲7.6	▲6.5	▲0.7	-
見通し	▲5.2	▲4.0	▲6.3	▲12.5	▲5.5	▲5.1	▲5.7	▲4.4	▲9.7	▲15.6	▲10.2	▲11.7	▲6.8	▲6.3



(注) 1.売上DIは前年同月比で「増加」企業割合-「減少」企業割合

2.一は実績、…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)



	2024年3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2025年1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	(見通し)
製造業	▲13.9	▲17.2	▲15.0	▲13.6	▲9.2	▲13.8	▲2.6	▲5.0	▲11.6	▲6.5	▲13.1	▲10.2	▲21.3	▲16.5	▲14.3	▲12.0	▲12.3	▲10.9	▲11.5	製造業
金属・機械	▲25.3	▲24.6	▲18.5	▲10.8	▲10.3	▲17.3	▲2.6	▲8.1	▲19.3	▲18.1	▲18.4	▲3.5	▲24.7	▲8.5	▲7.8	▲19.0	▲14.7	▲15.1	▲5.9	金属・機械
その他製造	▲4.6	▲10.5	▲11.6	▲15.8	▲7.9	▲10.4	▲3.3	▲2.0	▲4.7	▲1.2	▲12.1	▲8.5	▲18.3	▲23.8	▲19.8	▲5.4	▲10.1	▲6.4	▲10.4	その他製造
非製造業	0.1	▲0.7	▲2.8	▲3.7	0.0	▲3.0	▲1.6	▲2.2	5.0	0.1	▲0.3	▲11.8	▲4.5	▲12.0	▲3.7	▲7.2	▲5.8	0.6	▲5.6	非製造業
①卸売業	▲4.1	▲10.8	▲6.9	▲4.6	1.5	▲7.6	▲0.5	1.4	▲0.1	4.1	13.0	5.3	▲1.0	▲6.2	▲20.5	▲3.2	▲14.6	▲6.3	▲7.4	①卸売業
織・衣・食	▲12.6	▲16.8	▲4.2	0.1	1.8	4.4	▲1.0	1.0	▲2.8	18.7	14.7	17.3	7.5	▲8.7	▲5.3	▲7.9	▲10.0	▲3.7	▲12.9	織・衣・食
機械・建材	1.1	▲6.0	▲7.3	▲6.4	2.3	▲16.4	▲0.3	0.6	1.4	▲7.0	8.0	0.6	▲7.2	▲3.2	▲28.7	0.7	▲16.5	▲8.1	▲9.4	機械・建材
②小売業	▲5.4	0.3	▲5.0	▲13.0	▲12.0	▲14.7	▲11.9	▲8.7	▲8.0	▲14.2	▲17.2	▲17.5	▲12.9	▲8.5	0.0	▲10.9	▲11.1	▲11.3	▲23.8	②小売業
耐久消費財	▲5.5	▲9.3	▲11.1	▲13.5	▲4.2	▲14.7	▲21.4	▲17.7	▲9.4	▲19.2	▲6.7	▲10.3	▲14.6	▲19.5	▲14.2	▲10.9	▲16.1	▲4.3	▲15.8	耐久消費財
非耐久消費財	▲5.7	2.1	▲3.8	▲12.9	▲13.5	▲14.4	▲9.9	▲7.6	▲5.7	▲14.1	▲19.4	▲19.3	▲12.6	▲6.2	3.1	▲11.1	▲10.1	▲12.5	▲24.6	非耐久消費財
③飲食店	25.7	14.6	3.9	10.5	10.7	12.4	20.0	▲4.2	26.1	8.3	16.5	▲5.1	▲3.7	▲0.3	▲12.1	▲2.8	▲9.2	14.9	1.2	③飲食店
④サービス業	▲5.4	0.7	▲2.4	▲3.5	3.1	▲4.3	▲5.7	4.0	5.5	9.0	7.4	▲4.1	2.5	▲15.3	5.1	▲0.1	3.6	8.1	10.4	④サービス業
事業所向け	▲14.5	▲5.2	▲1.5	▲5.6	12.3	▲4.8	0.2	▲10.0	▲12.4	▲3.6	▲5.8	▲2.4	3.8	▲4.2	▲6.8	22.4	▲10.4	▲6.2	8.5	事業所向け
個人向け	▲3.2	2.8	▲2.7	▲2.2	1.4	▲3.9	▲7.3	8.5	11.2	12.5	10.8	▲6.2	2.1	▲18.9	9.8	▲7.0	10.0	13.7	10.9	個人向け
⑤建設業	▲7.3	▲12.1	▲4.7	▲1.8	▲1.5	▲7.1	▲6.0	▲7.5	▲1.4	▲1.5	▲10.3	▲14.4	▲3.8	▲21.1	▲9.1	▲24.2	▲13.8	▲15.2	▲11.1	⑤建設業
⑥運輸業	▲8.0	▲5.7	▲8.5	▲27.3	4.6	10.6	13.1	16.8	6.5	1.4	7.1	▲6.7	9.2	▲11.0	▲2.9	▲8.7	6.8	▲1.0	▲7.7	⑥運輸業
道路貨物	▲16.4	▲13.6	▲15.0	▲28.1	▲0.3	11.3	10.6	18.9	8.0	3.7	5.8	▲7.9	9.8	▲8.6	▲1.4	▲3.2	11.0	▲2.5	▲9.3	道路貨物
個人タクシー	35.2	18.6	18.3	▲20.6	26.4	6.1	17.9	4.6	▲0.3	▲1.8	15.7	10.2	0.8	▲43.1	▲14.3	▲39.0	▲28.7	17.4	5.7	個人タクシー
全業種計	▲1.4	▲2.5	▲4.1	▲4.8	▲1.0	▲4.2	▲1.7	▲2.5	3.0	▲1.2	▲1.7	▲11.5	▲6.3	▲12.3	▲4.9	▲7.6	▲6.5	▲0.7	▲6.3	全業種計

(注) 1.網掛けは、前月から低下した数値。

2.季節調整は業種ごとに行っている。

2 採算

- 2025年8月の採算DIは、7月から2.9ポイント上昇し、2.6となった。
- 9月の採算DIは、0.6と低下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)

	2024 8月	9月	10月	11月	12月	2025 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
実績	1.6	▲ 2.6	▲ 1.3	2.4	▲ 1.3	4.5	1.8	1.9	▲ 3.9	1.7	▲ 2.6	▲ 0.3	2.6	-
見通し	2.0	2.9	▲ 1.6	▲ 4.5	1.5	0.4	3.2	3.6	0.5	▲ 2.4	1.9	▲ 1.2	4.0	0.6

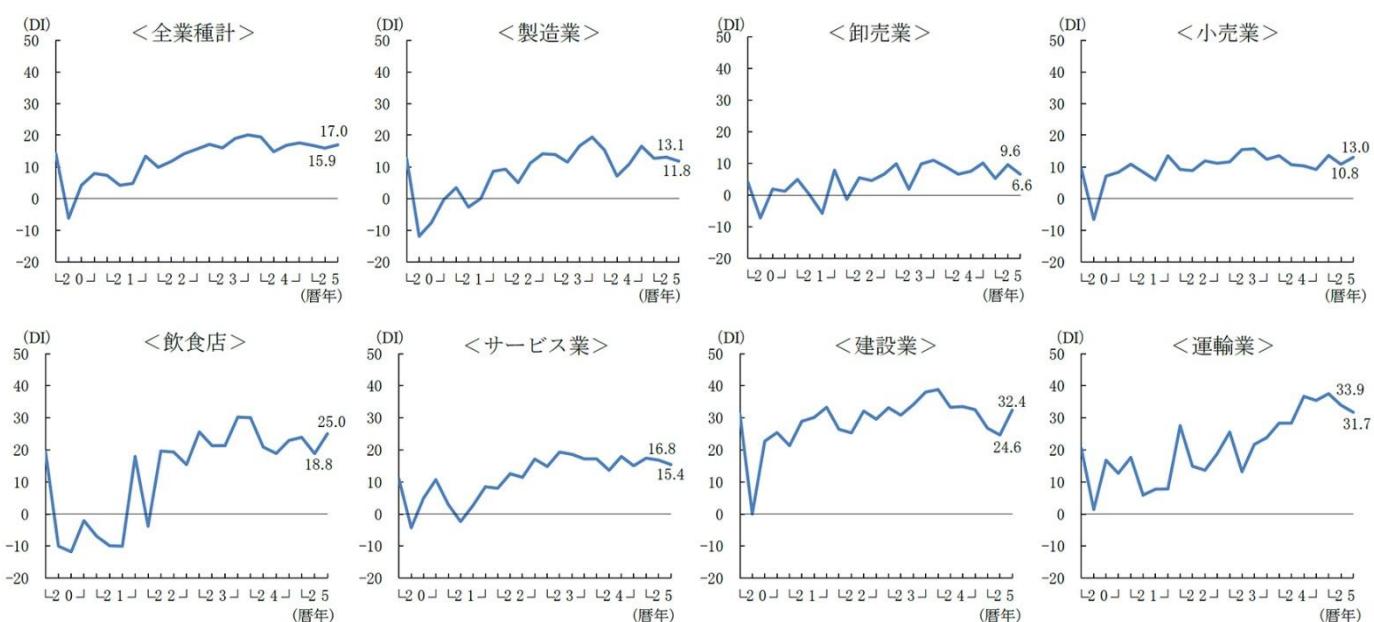


(注) 採算DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合(以下同)。

3 雇用

- 2025年9月調査の従業員過不足DIは、17.0となった。
- 業種別にみると、建設業が32.4と最も高く、次いで運輸業(31.7)、飲食店(25.0)の順となっている。

従業員過不足DIの推移



(注1) このところ(3カ月程度)の仕事量からみた従業員数の過不足を尋ねたもの。

(注2) 従業員過不足DIは「不足」企業割合－「過剰」企業割合。

(注3) 調査期は、各年の3、6、9、12月。

全国小企業月次動向調査(2025年8月実績、9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。



人的資本経営を実現するための
**中小企業のKPIと
実践的アプローチ**

1. 人的資本経営とは何か
2. 人的資本経営を可視化するKPI
3. 人的資本経営を実現する実践的なアプローチ
4. 人的資本経営への取り組み事例



■参考資料

『人的資本経営 実践ハンドブック』（トラン・チー、小川高子、梅原潤一 著） 『図解 人的資本経営 50の問い合わせに答えるだけで「理想の組織」が実現できる』（岡田幸士 著） 『人的資本経営ストーリーのつくりかた 経営戦略と人材のつながりを可視化する』（一守靖 著） 他

人的資本経営とは何か

昨今、企業経営の重要なテーマとして「人的資本経営」が注目されています。その背景には、何と言っても少子高齢化による労働力人口の減少があります。

当然、企業は限られた人材を最大限に活用し、生産性を向上させることが必須となっています。

また、ビジネス環境が急速に変化していくなかで、従業員のスキルや能力を常に更新し、エンゲージメントを高め、継続的に伸ばしていくことが競争優位性の獲得に向けた企業の課題となっています。

上記のような人材に対する社内的な取り組みについては、昨今のガバナンス改革の流れを受けて社外に向けて開示することが求められるようになりました。いわゆる「人的資本開示」です。

人的資本経営で求められている開示項目を自社の指標 (KPI: Key Performance Indicator) として人事戦略に活用することは、これから経営にとって極めて重要となります。

そこで、本レポートでは、人的資本経営の基本概念から実践的な取り組みまでを解説し、企業が持続的に成長するためのポイントを人的資本経営の KPI を交えて紹介します。

人的資本を最大限に活用し、企業価値の向上を目指すためのヒントになれば幸いです。

■ 人的資本経営の基本概念

経済産業省のホームページでは人的資本経営を下記のように定めています。

人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方です。

これまで、経営資源といえばヒト・モノ・カネ・情報などが挙げられてきました。ヒトつまり人材は「資源」であり、人件費というコストをいかに抑えるかが求められてきました。

しかし、人的資本経営では人材を「資本」として捉え、投資の対象として予算を掛けて成長させ、リターンつまり利益を高めることを目指します。

昨今、製品やサービスなどによる差別化が非常に困難になっており、無形資産によって他社との違いを出すことに活路を見出す企業が増えています。

無形資産にはノウハウや技術、ブランド力、特許などがありますが、その中核となっているのが人材といえます。

この人材に費用を投じることで従業員が成長し、従業員の成長が無形資産の価値を高め、無形資産の高まりがその結果として、企業の価値を持続的に向上させることになります。

人的資本経営を可視化するKPI

■ 人的資本経営で開示が求められている項目

人的資本の開示に関する基準や枠組みについては、いくつかの団体が策定しています。

特に ISO (International Organization for Standardization) には、生産性（人的資本 ROI を含む）や人材育成、従業員の安全・健康などの多岐に渡る項目が設定されているため、本レポートでは ISO30414 の「人材マネジメントに関する情報開示のガイドライン」をもとに人的資本経営の KPI について解説します。

ISO30414 では、下記のように 11 の領域と 58 の指標が設定されています。

■ ISO30414 に示されている 11 領域と 58 指標

人的資本領域		人的資本指標	大企業		中小企業	
			内部 向け	外部 向け	内部 向け	外部 向け
			58	23	32	10
1 コンプライアンスと倫理	1 組織内の苦情の種類と件数	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	2 懲戒処分の種類と件数	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	3 倫理・コンプライアンス研修を受講した従業員の割合	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	4 外部機関に解決を委ねた紛争の種類と件数	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		
	5 外部監査で指摘された事項の数と種類	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		
2 コスト	1 総人件費	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	2 外部人件費	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		
	3 給与・報酬の社内格差の比率	<input type="radio"/>				
	4 雇用に関する総費用	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		
	5 1人当たりの採用費	<input type="radio"/>				
	6 社内外からの採用・異動費	<input type="radio"/>				
	7 離職費	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		
3 ダイバーシティ	1 従業員の多様性					
	a)年齢	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	b)性別	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	c)障がい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	d)その他	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
4 リーダーシップ	1 リーダーシップに対する信頼	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	2 管理職1人当たりの部下数	<input type="radio"/>				
	3 リーダーシップ研修に参加した従業員の割合	<input type="radio"/>				
5 組織文化	1 エンゲージメント/満足度/コミットメント	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		
	2 従業員の定着率	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		
6 健康・安全	1 けが等のアクシデントによって失った時間の割合	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	2 労災の件数または発生率	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	3 労災による死者数	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	4 安全衛生研修に参加した従業員の割合	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		
7 生産性	1 従業員1人当たりのEBIT/売上高/利益	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	2 人的資本ROI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8 採用・異動・離職	採用 (IN)					
	1 空きポジションに適した候補者数	<input type="radio"/>				
	2 入社前の期待に対する入社後のパフォーマンス	<input type="radio"/>				
	3 採用に要した平均日数					
	a)空きポジションを埋めるためにかかった期間	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			

※開示義務がある項目に○を記載しています

人的資本領域		人的資本指標	大企業		中小企業	
			内部 向け	外部 向け	内部 向け	外部 向け
			58	23	32	10
8 採用・異動・離職	b)重要なポジションを埋めるためにかかった期間	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	4 将来必要となる人材能力の把握度	<input type="radio"/>				
	5 内部登用率	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	6 重要ポジションにおける内部登用率	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	7 重要ポジションの割合	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	
	8 空きポジションのうち重要ポジションが占める割合	<input type="radio"/>				
	9 社内異動率	<input type="radio"/>				
	10 重要ポジションへの内部登用準備度合	<input type="radio"/>				
	11 離職率	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	12 自己都合退職率	<input type="radio"/>				
9 スキルと能力	13 自己都合退職に占める優秀な従業員の割合	<input type="radio"/>				
	14 退職理由	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	
	1 人材開発・育成の総費用	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	2 学習・開発					
	a)全従業員数に対し年間で育成プログラムに参加した従業員の割合	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	
10 後継者育成	b)従業員1人当たりの平均育成プログラム参加時間	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	
	c)全従業員数に対し年間でカテゴリー別での育成プログラムに参加した従業員の割合	<input type="radio"/>				
	3 労働力のコンピテンシーレーティング	<input type="radio"/>				
	1 後継者育成の効率	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	
	2 後継者のカバー率	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	
11 労働力	3 後継の準備率					
	a)後継の深度：準備できている	<input type="radio"/>				
	b)後継の深度：1~3年以内	<input type="radio"/>				
	c)後継の深度：4~5年以内	<input type="radio"/>				
	1 従業員数	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	2 フルタイム換算数	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	3 外部労働力					
	a)業務委託者数	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	
	b)非常勤労働者数	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	
	4 欠勤率	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	

出典：ISO 文書および「企業価値創造を実現する人的資本経営（吉田寿 岩本隆 共著）」を参考に筆者作成

3

企業経営情報レポート

人的資本経営を実現する実践的なアプローチ

■ 人的資本経営を始めるための7ステップ

企業価値向上を期待できる人的資本経営ですが、どのように始めたら良いのかを7つのステップで紹介します。

STEP1：経営者のコミットメント

人的資本経営を導入する目的を「中長期的な競争力強化」「従業員エンゲージメント向上」「サステナビリティ実現」など、経営戦略とリンクさせて明確化します。

STEP2：現状分析の実施

現状の人材構成やスキル、エンゲージメント、離職率、生産性など、人的資本に関連するデータを収集・分析して可視化します。収集したデータをもとに、人的資本に関する課題（例：人材育成の不足、モチベーション低下など）を明確にします。

STEP3：KPIの設定

現状分析で見つけた課題に対し「育成」「エンゲージメント向上」「離職率の低減」「ダイバーシティ推進」など、経営目標を達成するための具体的なKPIを設定します。

STEP4：施策の立案・実行

社内教育プログラムの強化やリーダー育成プログラムの導入、従業員の健康・働きがいを向上させるための柔軟な働き方（リモートワーク、フレックスタイム制など）の導入、人的資本経営の目標に沿った評価制度への改定および社員の成長を促す評価指標の設定など、KPIをもとに具体的な施策を立案し、実行します。

STEP5：効果測定と改善

設定したKPIに基づいて定期的に効果を測定し、改善点を明確にします。そして、計画(Plan)→実行(Do)→評価(Check)→改善(Act)のサイクルを回しながら、施策を最適化します。

STEP6：人的資本情報の開示

人的資本に関する取り組みとその成果を、株主や投資家を含むステークホルダーに対して開示します。中小企業では人材確保が重要なテーマとなるため、学生などの求職者や従業員に対して開示します。

STEP7：社内浸透と組織文化醸成

人的資本経営の理念を全社員に共有し、経営戦略と従業員の役割を結びつけます。エンゲージメントを高めるために、心理的安全性の確保、透明性の高いコミュニケーションの実現、成果を認め合う文化の醸成などに取り組みます。

4

企業経営情報レポート

人的資本経営への取り組み事例

人的資本経営を実践している先進企業の中から2社を取り上げて事例を紹介します。

■事例1：人的資本経営で1人当たり生産性が2.6倍



JPYC 株式会社<東京都>

設立：2019年 売上高：46億円 従業員数：56人（2022年2月）

事業内容：前払式支払手段扱いの日本円ステーブルコインの発行

※売上高はステーブルコイン・前払式支払手段の発行額

同社は、人的資本の分析・開示自体を経営戦略・事業戦略の推進そのものと捉え、全面的な人的資本の分析と課題設定、施策立案と実行について、その全体を開示しています。

具体的な内容については、人的資本レポートを作成し、公開しています。

人的資本レポートには、人的資本の分析の方向性として理念・文化・経営計画が記載されており、人的資本に関する現状と課題および人材戦略の方針についても情報を開示しています。

人的資本の現状としては、採用・離職、生産性とコスト、エンゲージメント、ダイバーシティなどの人的資本に関する指標について定量的にまとめ、前年と比較をしています。

例えば、エンゲージメントについては、従業員に対する50問程度の質問による調査を実施し、項目ごとの評価をまとめています。

右図では、点数が高い項目が「高評価」を示しています。点数が高い項目はエンゲージメントの上昇要件になると想え、クロス分析等で詳細に分析し、エンゲージメントの改善に用いています。

■エンゲージメント調査



		2021年2月～7月	2021年8月～22年1月	増加率
生産性	FTE当たりJPYC総発行額 ※	¥3,062,355	¥11,106,651	262.6%
	FTE当たりJPYC総未使用残高	¥1,981,643	¥5,151,296	160.0%
コスト	総労働力コスト	¥47,371,984	¥114,382,929	141.5%
	外部労働力コスト	¥9,352,011	¥22,226,010	137.7%
	総雇用コスト	¥41,721,726	¥104,136,117	149.6%
	1人当たり総雇用コスト	¥1,428,826	¥2,467,680	72.7%

※FTE=同社の週所定労働時間（32時間）で所定労働時間の合算値を割り出した人数

※JPYC 総発行額…ステーブルコイン・前払式支払手段の発行額であり、売上に似た指標となるもの

左図が示すように、人的コストは上昇（総労働力コストは141.5%上昇）していますが、それ以上に生産性が262.6%上昇しており、人的資本経営への取り組みについて効果が出ていると、捉えることができます。

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：勤務形態 > サブジャンル：フレックスタイム制

フレックスタイム制 と裁量労働制の違い

フレックスタイム制と裁量労働制の 違いについて教えてください。

2つの制度は、働き方の柔軟性を高める点では共通していますが、制度の目的や運用方法に大きな違いがあります。企業側は業務内容や従業員のニーズに応じて、適切な制度を選択することが重要です。

また、1人の従業員に対して両制度を同時に適用することはできません。

(1)フレックスタイム制とは

フレックスタイム制は、従業員が自分の都合に合わせて柔軟に労働時間を設定できる制度です。3カ月以内の一定期間で「総労働時間」を定め、その範囲内で始業・終業時刻を従業員自身が決められます。最大のメリットは、仕事と私生活の両立がしやすくなることです。通勤ラッシュを避けたり、子育てなどの家庭の都合に合わせた勤務が可能になります。一方で、従業員間のコミュニケーションがとりにくくなる、会議調整が難しくなるなどのデメリットもあります。

コアタイムと フレキシブルタイム	多くの企業では「コアタイム」という全員が必ず勤務しなければならない時間帯を設定しています。たとえば「12時～16時」をコアタイムとした場合、この時間は必ず出勤する必要があり、それ以外の時間（フレキシブルタイム）で出退勤時刻を調整できます。
スーパーフレックス タイム制	さらに柔軟な働き方として、コアタイムを設けない「スーパーフレックスタイム制（フルフレックス）」もあります。この場合、決められた期間内の総労働時間を満たせば、より自由な時間設定が可能です。
フレックスタイム制 の導入	フレックスタイム制の導入には、労働組合もしくは従業員の過半数代表者との労使協定が必要です。 また、清算期間が1カ月を超える場合は、労働基準監督署への届出も必要となります。

(2)裁量労働制とは

裁量労働制とは、労働時間ではなく成果で評価される働き方です。

通常の勤務では実際の労働時間に応じて給与が支払われますが、裁量労働制では、あらかじめ定められた時間「みなし労働時間」分の賃金が支払われます。

また、裁量労働制は専門業務型裁量労働制と企画業務型裁量労働制の2種類に分かれます。

専門業務型 裁量労働制	研究職、システムエンジニア、デザイナー、編集者など、専門的な知識や技術を必要とする職種が対象です。
企画業務型 裁量労働制	経営企画、営業企画、人事企画などの企画立案業務が対象です。事業運営に関する企画・調査・分析などを行う業務で、従業員の裁量が必要と判断される場合に適用されます。

ジャンル：勤務形態 > サブジャンル：フレックスタイム制

フレックスタイム制における労使協定

フレックスタイム制における 労使協定の具体例を教えてください。

フレックスタイム制を導入する際には、以下の事項について労使協定を締結する必要があります。

これらの事項を労使で十分に協議したうえで、労使協定を締結することが重要です。特に清算期間が1ヶ月を超える場合は、毎月の労働時間の通知など、適切な労務管理が求められます。

(1)フレックスタイム制における労使協定の必要協定事項

①対象となる労働者の範囲	労使協定では、フレックスタイム制を適用する労働者の範囲を明確に定める必要があります。全従業員を対象とすることも、特定の部署や職種に限定することも可能です。ただし、パートタイム労働者やアルバイトについては、通常シフト制で働くため、適用は慎重に検討する必要があります。
②清算期間	清算期間は、労働時間の調整を行う期間を指し、3ヶ月以内で設定します。1ヶ月を超える清算期間を設定する場合は、労使協定の締結に加えて労働基準監督署への届出が必要です。
③清算期間における総労働時間	清算期間中の所定労働時間を定めます。この時間は、週平均40時間（特例措置対象事業場は44時間）以内となるよう設定する必要があります。計算式は「週の法定労働時間×清算期間の暦日数÷7」です。
④標準となる1日の労働時間	年次有給休暇取得時の賃金計算の基準となる1日の労働時間を定めます。これは、清算期間の総労働時間を所定労働日数で除して算出します。
⑤コアタイム（任意）	全員が必ず勤務しなければならない時間帯を設定する場合は、その開始・終了時刻を定めます。ただし、コアタイムの設定は必須ではありません。
⑥フレキシブルタイム（任意）	労働者が自由に選択できる労働時間帯を設定する場合は、その開始・終了時刻を定めます。こちらも設定は任意です。

(2)フレックスタイム制で定めておきたい労使協定事項

以下事項を労使協定に明記することで、制度の円滑な運用と労使双方の権利保護が図れます。

- 休憩時間**～休憩時間は固定制とするか、フレキシブルにするかを明確に定めます。
- 適用除外期間**～業務の性質上、フレックスタイム制の適用を除外すべき期間を定めます。
- 休日の取扱い**～所定の曜日を休日に定めたい場合は、休日の取り扱いを明記します。
- コアタイム違反への対応**～コアタイムを設定する場合、遅刻・早退の定義などを明確にします。
- 有効期限と更新**～労使協定の有効期限と更新について定めます。安易に制度を変えることはできませんが、定期的に切り替えたいなど、フレックスタイム制が合わない場合を想定し、明記します。