

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.956 2026.2.3

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター

2026年1月26日号

トランプ政権発足1年の評価

～関税・移民・減税を推進する一方で、
経済政策への評価は低迷

経済・金融フラッシュ

2026年1月23日号

消費者物価(全国25年12月)

～コアCPI上昇率は
26年2月に2%割れの公算

経営TOPICS

統計調査資料

サービス産業動態統計調査

2025年(令和7年)11月分(速報)

経営情報レポート

成長実感と成長意欲を高める!

効果的な研修の企画法

経営データベース

ジャンル: マネジメントスキル > サブジャンル: ナレッジマネジメント

ナレッジマネジメントと文書管理の違い

ナレッジマネジメントの「暗黙知と形式知」について

発行: 税理士法人KJグループ

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

トランプ政権発足1年の評価 ～関税・移民・減税を推進する一方で、 経済政策への評価は低迷

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 2期目のトランプ政権は発足から1年が経過し、関税政策や厳格な移民政策を推進するとともに、25年7月には減税・歳出法（OBBA）を成立させるなど、主要な経済政策で一定の成果を挙げた。

主要なマクロ指標（GDP、CPI、失業率）



(注) 実質GDP成長率は前期比年率、CPIは総合指数の前年同月比。CPIと失業率は25年10月が欠損
(資料) BEA、BLSよりニッセイ基礎研究所作成

2 関税・移民政策という逆風にもかかわらず米国経済は堅調な成長を維持しており、インフレ率や失業率も当初懸念したほどの悪化はみられていない。

3 背景として、関税の一部引き下げや適用除外の拡大が進んだほか、企業の価格転嫁も限定的だったことなどから、関税政策に伴う経済への影響は想定を下回った可能性が高い（ただし、関税の影響はラグを伴って顕在化し得るため点検が必要だ）。

4 また、人工知能（AI）ブームに伴うAI関連投資の拡大や、AI関連株を中心とした株高が資産効果を通じて高所得層の消費を押し上げ、景気を下支えした。

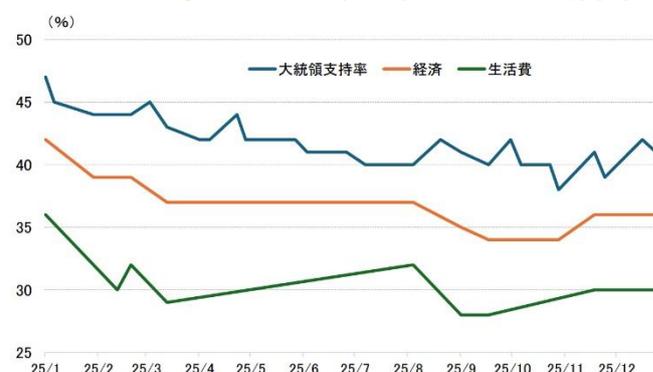
設備投資伸び率およびAI関連投資寄与度



(注) 実質GDPにおける設備投資の前期比年率伸び率、AI関連投資は「情報処理機器及びソフトウェア」、「データセンター」、「電力と通信」の合計したものの、成長率寄与度。AI関連以外は設備投資の伸びからAI関連投資の寄与度を引いたもの
(資料) 商務用経済分析局（BEA）よりニッセイ基礎研究所作成

5 もっとも、トランプ大統領の経済政策に対する有権者の評価は低い。ロイター/イプソス調査では直近26年1月時点で大統領の支持率は41%にとどまり、経済運営は36%、生活費運営は30%と低水準である。このため、26年の中間選挙を控え、政権はインフレ抑制や住宅の手頃な価格（アフォードビリティ）改善を重視した経済政策運営を迫られよう。

トランプ大統領および経済運営に対する支持率



(注) 18歳以上を対象とした調査。経済、生活費はトランプ大統領の政策運営に対する支持率
(資料) ロイター/イプソスよりニッセイ基礎研究所作成

「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。

消費者物価(全国25年12月) ～コアCPI上昇率は26年2月に2%割れの公算

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

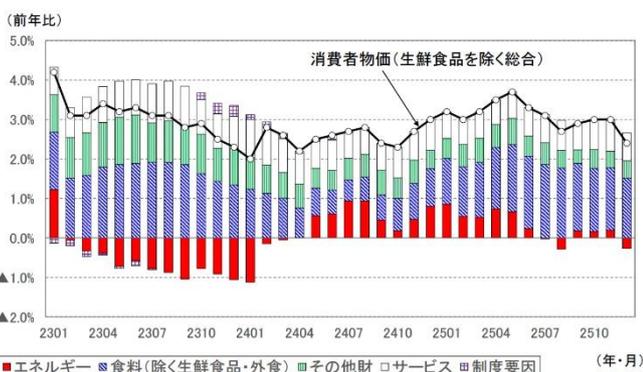
1 コアCPI上昇率は前月から0.6ポイント縮小

総務省が1月23日に公表した消費者物価指数によると、25年12月の消費者物価(全国、生鮮食品を除く総合、以下コアCPI)は前年比2.4%(11月:同3.0%)となり、上昇率は前月から0.6ポイント縮小した。事前の市場予想(QUICK集計:2.4%、当社予想も2.4%)通りの結果であった。

食料(生鮮食品を除く総合)の上昇率が縮小したこと、エネルギー価格が下落に転じたことにより、コアCPI上昇率は前月から▲0.5ポイント程度押し下げられた。

生鮮食品及びエネルギーを除く総合(コアコアCPI)は前年比2.9%(11月:同3.0%)、総合は前年比2.1%(11月:同2.9%)となった。

消費者物価(生鮮食品を除く総合)の要因分解



(注) 制度要因は、全国旅行支援(資料)とともに総務省統計局「消費者物価指数」

2 物価上昇品目数が2ヵ月ぶりに減少

消費者物価指数の調査対象522品目(生鮮食品を除く)を前年に比べて上昇している品目と下落している品目に分けてみると、12月の上昇品目数は390品目

(11月は405品目)、下落品目数は92品目(11月は81品目)となり、上昇品目数が2ヵ月ぶりに前月から減少した。上昇品目数の割合は74.7%(11月は77.6%)、下落品目数の割合は17.6%(11月は15.5%)、「上昇品目割合」-「下落品目割合」は57.1%(11月は62.1%)であった。

消費者物価(除く生鮮食品)の「上昇品目数(割合)-下落品目数(割合)」



(注) 消費税率引き上げの影響を除いている。

3 コアCPI上昇率は26年2月に2%割れへ

食料(生鮮食品を除く)は25年7月の前年比8.3%をピークに5ヵ月連続で鈍化した。帝国データバンクの「食品主要195社価格動向調査」によれば、25年の飲食料品の値上げは2万609品目となり、24年の12,520品目を大きく上回った。

一方、先行き3ヵ月の値上げ品目数は原材料コストの上昇一服を反映し、25年初め頃をピークに頭打ちとなり、足もとでは前年よりも若干減少している。

食料(除く生鮮食品)の上昇率は鈍化傾向が続く可能性が高い。

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。

サービス産業動態統計調査 2025年(令和7年)11月分(速報)

総務省統計局 2026年1月23日公表

2025年11月分 結果の概要

1. サービス産業の売上高^(※1)

月間売上高は、36.6兆円。前年同月比 5.0%の増加

(10月の前年同月比(5.3%)に比べ、0.3ポイント低下)

- **増加:** 「サービス業(他に分類されないもの)」、「情報通信業」など8産業
- **減少:** 「学術研究, 専門・技術サービス業」

2. サービス産業の事業従事者数^(※2)

事業従事者数は、3009万人。前年同月比 0.4%の増加

- **増加:** 「情報通信業」、「教育, 学習支援業」など6産業
- **減少:** 「生活関連サービス業, 娯楽業」、「運輸業, 郵便業」など3産業

(※1) 事業活動別の集計であり、「産業」は事業活動ごとに分類

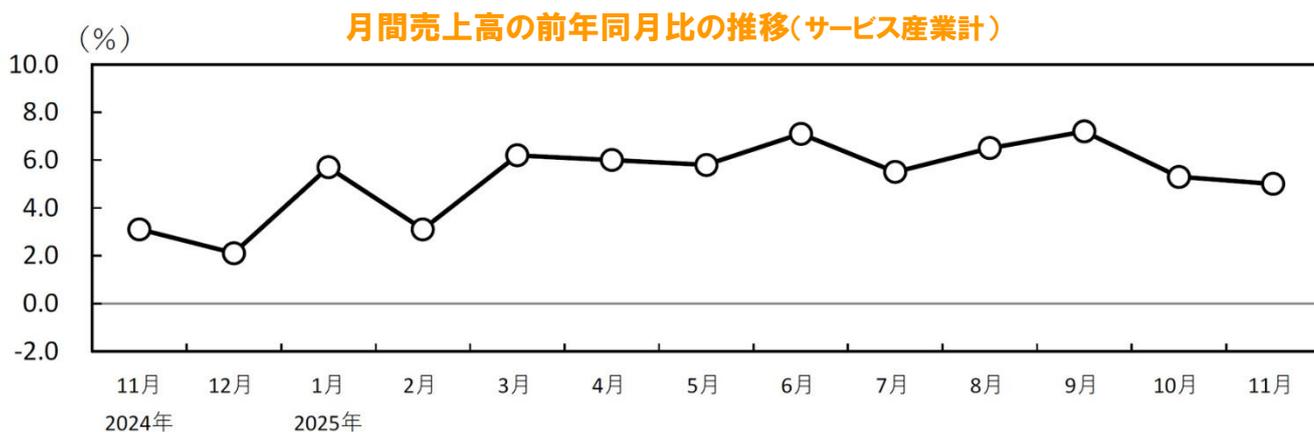
(※2) 事業所・企業等を単位とした集計であり、「産業」は主要な事業活動により分類

注) 2025年1月に一般統計調査であるサービス産業動向調査と特定サービス産業動態統計調査を統合し、サービス産業動態統計調査(基幹統計調査)を創設しました。同時に、母集団情報の変更、標本事業所の交替及びその調整を行っているため、時系列比較には注意を要します。

1 サービス産業の売上高(事業活動別の集計)

(1) 月間売上高の推移

11月の月間売上高は、36.6兆円。前年同月比 5.0%の増加



	2024 11月	12月	2025 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
前年同月比 (%)	3.1	2.1	5.7	3.1	6.2	6.0	5.8	7.1	5.5	6.5	7.2	5.3	5.0
前年同月比の前月差 (ポイント)	0.4	-1.0	3.6	-2.6	3.1	-0.2	-0.2	1.3	-1.6	1.0	0.7	-1.9	-0.3

注1) 2024年の前年同月比は、サービス産業動向調査の値である。

注2) 2025年の前年同月比は、母集団情報変更・標本交替等により生じた変動を調整した前年同月の値を用いて計算している。
(以下同)

(2)産業別月間売上高

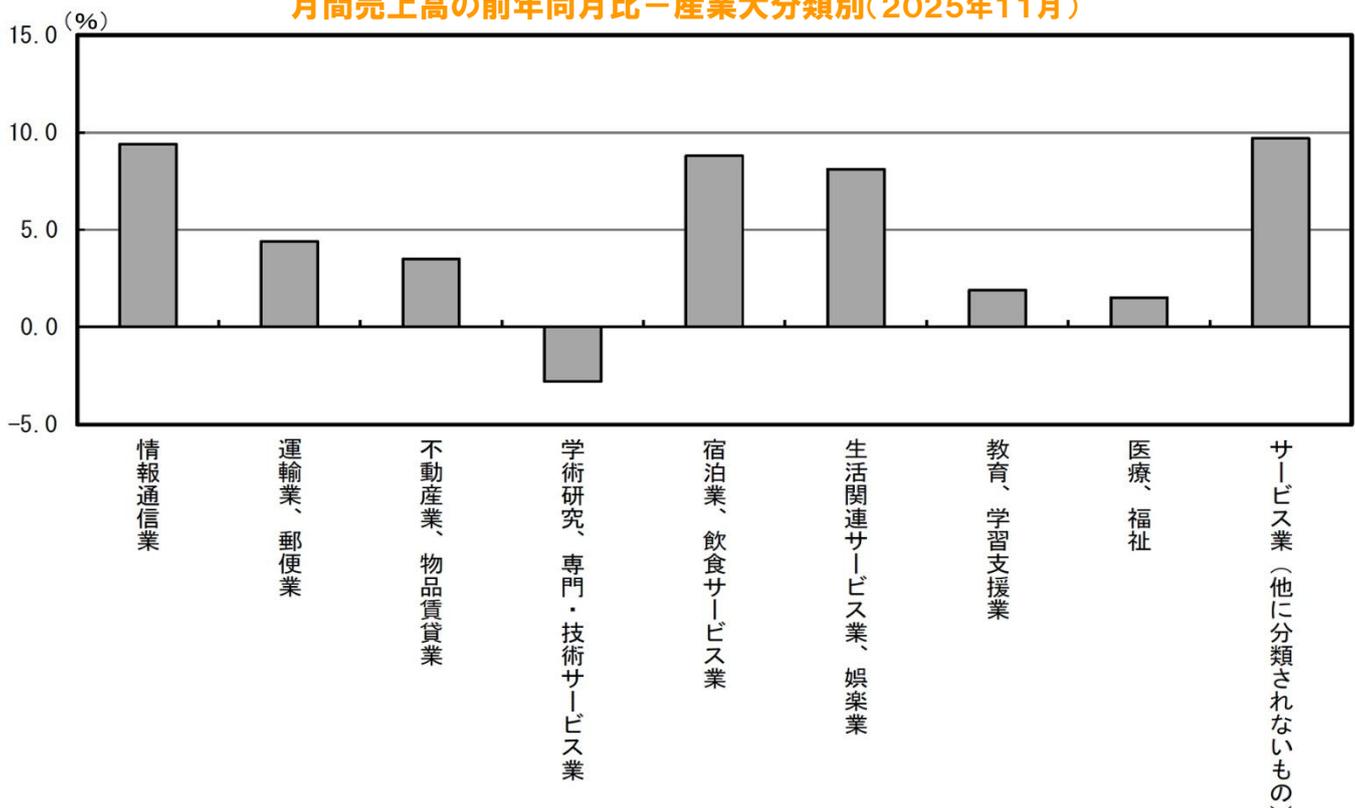
- 増加：「サービス業（他に分類されないもの）」（4.0兆円、前年同月比9.7%増）、「情報通信業」（6.3兆円、同9.4%増）など8産業
- 減少：「学術研究、専門・技術サービス業」（2.9兆円、同2.8%減）

月間売上高－産業大分類別(2025年11月)

産業（大分類）	実数 （百万円）	前年同月比 （%）	寄与度 （参考）（注6）
サービス産業計	36,580,816	5.0	
情報通信業	6,285,658	9.4	1.56
運輸業、郵便業	5,959,849	4.4	0.72
不動産業、物品賃貸業	5,051,993	3.5	0.49
学術研究、専門・技術サービス業（注1）	2,929,429	-2.8	-0.24
宿泊業、飲食サービス業	2,590,400	8.8	0.60
生活関連サービス業、娯楽業（注2）	3,922,708	8.1	0.84
教育、学習支援業（注3）	317,373	1.9	0.02
医療、福祉（注4）	5,476,872	1.5	0.24
サービス業（他に分類されないもの）（注5）	4,046,535	9.7	1.03

（注1）「学術・開発研究機関」及び「純粋持株会社」を除く。（注2）「家事サービス業」を除く。
 （注3）「学校教育」を除く。（注4）「保健所」、「社会保険事業団体」及び「福祉事務所」を除く。
 （注5）「政治・経済・文化団体」、「宗教」及び「外国公務」を除く。
 （注6）サービス産業計の前年同月比に対する寄与度（以下同）

月間売上高の前年同月比－産業大分類別(2025年11月)

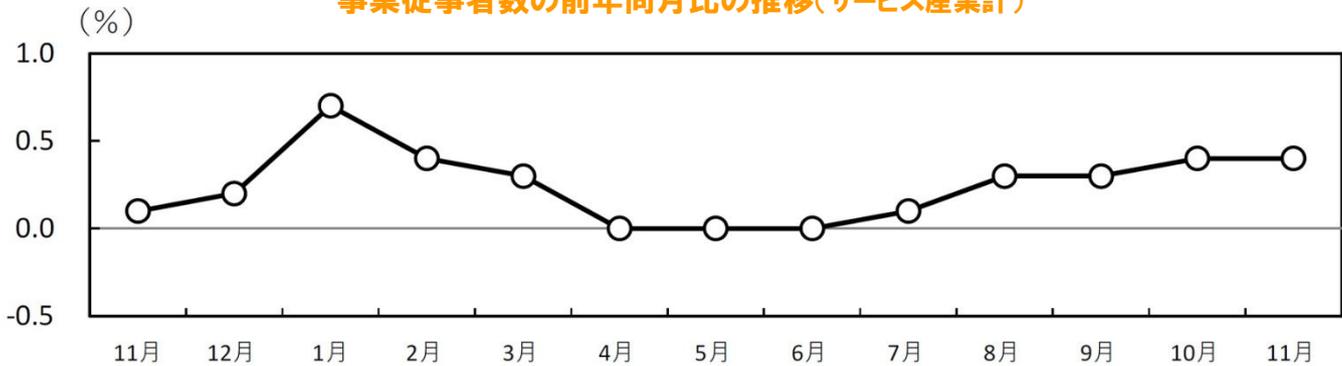


2 サービス産業の事業従事者数(事業所・企業等単位の集計)

(1) 事業従事者数の推移

11月の事業従事者数は、3009万人。前年同月比0.4%の増加

事業従事者数の前年同月比の推移(サービス産業計)



	2024 11月	12月	2025 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
前年同月比 (%)	0.1	0.2	0.7	0.4	0.3	0.0	0.0	0.0	0.1	0.3	0.3	0.4	0.4
前年同月比の前月差 (ポイント)	0.0	0.1	0.5	-0.3	-0.1	-0.3	0.0	0.0	0.1	0.2	0.0	0.1	0.0

(2) 産業別事業従事者数

- **増加:** 「情報通信業」(217万人、前年同月比1.9%増)、「教育、学習支援業」(97万人、同1.8%増) など6産業
- **減少:** 「生活関連サービス業、娯楽業」(211万人、同0.9%減)、「運輸業、郵便業」(334万人、同0.8%減) など3産業

事業従事者数—産業大分類別(2025年11月)

産業(大分類)	実数(千人)	前年同月比 (%)	寄与度(参考)
サービス産業計	30,089	0.4	
情報通信業	2,170	1.9	0.13
運輸業、郵便業	3,336	-0.8	-0.09
不動産業、物品賃貸業	1,707	0.9	0.05
学術研究、専門・技術サービス業	1,937	0.4	0.03
宿泊業、飲食サービス業	4,919	1.1	0.18
生活関連サービス業、娯楽業	2,114	-0.9	-0.07
教育、学習支援業	967	1.8	0.06
医療、福祉	8,907	-0.1	-0.03
サービス業(他に分類されないもの)	4,031	0.7	0.09

サービス産業動態統計調査2025年(令和7年)11月分(速報)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。



成長実感と成長意欲を高める！

効果的な 研修の企画法

1. 社員育成における研修の必要性
2. 効果的な研修の企画方法
3. 研修前後の取り組み
4. 効果的な研修開催による改善事例



参考資料

『「強い人材」を育てるための研修設計入門 「営業」「講師」2つの視点で伝えるパートナー選びの成功法則』スタンダース 『研修デザインハンドブック』日本能率協会マネジメントセンター 他

1

企業経営情報レポート

社員育成における研修の必要性

近年、人的資本経営への関心が高まる中で、経営資源である「ヒト」が一番の競争力の源泉として捉えられるようになり、そのような背景もあって人材育成の重要性への関心が高まっています。

人材育成には OJT や Off-JT、e ラーニングなどの様々な手法がありますが、今回は集合型の Off-JT（以下、研修）に焦点を当て、どのような企画を立てれば効果的な研修が開催できるのかについて解説します。

■ 効果的な研修とは

そもそも研修は“仕事で結果を出す”ために行うものです。

知識やスキルの習得が研修の目的ではなく、そこで学んだ内容を実践し、何らかの貢献をして、結果を出すことがそもそもの目的となります。

したがって研修の目的を正しく捉えていないと、無駄な時間を過ごすこととなります。事実、一般的な研修では、60～80%が無駄になっているといわれており、経営者や人事部、参加者からは次のような声がよく聞かれます。

■ 研修に対する意見

研修企画者	研修参加者
<ul style="list-style-type: none"> ●研修の効果が感じられない ●研修がマンネリ化している ●その場限りの学習となっている 	<ul style="list-style-type: none"> ●参加が面倒である ●やる気が出ない ●仕事がたまるのが嫌だ

こういった意見が出る原因の1つは、研修で学んだ内容を職場で実践するかどうかを参加者本人に任せている点です。研修の企画者は、滞りなく研修を実践することだけがその役割ではありません。参加者が職場に戻ってから「研修内容を実践できる場を用意して、やる気にさせること」も企画者の役割なのです。

そのため、企画者は研修内容ばかりを考えるのではなく、研修前から研修後までの環境を整えることが求められるという認識を持つ必要があり、参加者にどのように働き掛けるべきなのかが重要になってくるのです。

■ 研修による参加者の意識と行動の変化



2

企業経営情報レポート

効果的な研修の企画方法

■ よくある研修の失敗パターン

(1) 知識の付与パターン

よくある研修として、知識を伝えることに終始するものがあります。

企画者が研修の目的を「知識の付与」と考えてしまうと、研修内容は「説明する」ことに終始してしまいます。本来は得た知識をもとに、職場で活用してもらうことまでを考えて研修を企画すべきなのですが、講師や企画者は「新しい知識を知ってほしい」「違う角度の考え方をもってほしい」という思いで研修を開催することが多いのです。

そうすると研修は、講師から参加者への一方的な情報の伝達で終わってしまいます。

参加者が研修中に一生懸命にメモをとっていたとしても、実践に活かす方法がわからず、「専門的な話ばかりで実践的な内容ではなかった」とあまり意味のない研修に感じてしまうのです。

(2) 参加者が研修の必要性を感じていないパターン

参加者が研修内容の必要性を理解していなかったり、必要性を感じていないままで研修を行っていることもあります。

研修の必要性が感じられていない場合には、たとえ研修中に自己分析やグループワークなどが用意され、実践練習を行う研修であっても、「楽しかったけどそもそも何のための研修だったのか」「今後も研修をする必要があるのか」といった効果の得られないものになってしまいます。

(3) 研修後に実践する場がないパターン

研修の中には、職場の実態とは関係なく、「このテーマと言えばこういう内容が基本」という定型的なパターンに留まってしまうことがあります。そういった研修の場合、何度知識を学び直しても、実践につながらないものになります。

もちろん知識やスキルが不足している場合にはそれなりの意味はありますが、実践に移せないのは本人の理解が足りていないと考えるだけでは成果につながりません。

以上のような研修であれば、同じことの繰り返しになるだけで、参加者は疲弊するだけです。そのため研修を企画する際には、「研修の目的」「研修のゴール」を予め用意し、そのうえで開催することがポイントです。

■ 研修の目的を設定する

知識をインプットするだけが目的であれば、映像教材を見たり、資料を読んだりすることで足りるかもしれませんが、集合型の研修では、直接講師が語りかけることで「その場でしか感じるできないもの」を参加者が汲み取れることに意味があります。

3

企業経営情報レポート

研修前後の取り組み

研修を開催する際には、「参加者の参加意欲の醸成」「研修後の実践の場」を組み立てる必要があります。以下、研修前と研修後でそれぞれ取り組むべきことについて解説します。

■ 研修の事前準備

(1) 研修前の取り組み

研修前に取り組むべきことは、次の2つです。

■ 研修前に取り組むべきこと

- 参加者の知識レベルの把握
- 参加者の参加意欲の醸成

参加者の知識レベルを把握しないまま研修を実施してしまうと、知識不足で内容についていけない社員や、知っている内容ばかりでつまらないと感じる社員がいる研修になってしまいます。参加者全員にレベルを合わせることはできませんが、全体的なレベルを把握したうえで研修内容を組み立てることは、企画側に必要な配慮になります。

また、参加者の参加意欲を醸成することも企画側の役割です。参加意欲を参加者任せにしまうと、研修の効果を生む可能性が低くなってしまいます。

(2) 具体的な手法

参加者の知識レベルの把握と参加者の参加意欲の醸成を行うための具体的な手段として、次の2点があげられます。

■ 研修前にすべき具体的な手法

- ① アンケートの実施
- ② 上司から参加者への説明

① アンケートの実施

研修を行う前には右のようなアンケートを行うことで、事前に参加者の知識レベルを確認できます。研修内容をリストアップし、それぞれの項目の習得レベルを自己分析してもらいます。

そのうえで、得意なこと・苦手なことを自由記述してもらうことで、より具体的なレベルを把握することができます。

4

企業経営情報レポート

効果的な研修開催による改善事例

■ 社内勉強会で研修内容を全社に落とし込んだA社事例

A社概要	事業内容	食品製造業	社員数	約50人
------	------	-------	-----	------

A社は50人規模の食品製造業です。この3年は新卒社員の入社が続いており、今年も3人の新卒社員が入社することになりました。従来は商工会議所で開かれる外部研修に新卒社員を参加させていましたが、今回は社内に外部講師を招き、新卒以外の若手社員も含めてビジネスマナーを学ぶ若手社員研修を開催しました。

このような研修を開催することで、若手社員に刺激を与えるとともに、自信をもって働いてもらい、会社の活気づくりにも貢献してもらうことが目的でした。

(1) 若手社員研修の効果

しかし、参加した若手社員からは好評を得たにもかかわらず、行動に移してほしい「あいさつ」「身だしなみ」「言葉づかい」についてはあまり変化が見られませんでした。

参加者に話を聞くと、「丁寧な挨拶をしている先輩社員がいない」「先輩社員が正しい敬語を使っていない」などの理由から実践しづらいといった意見があがりました。

このような意見を受け、分析を進めたところ、研修の効果が出ない原因は本人達の意識ではなく、会社全体の雰囲気によるものであることが分かったのです。

テーマがビジネスマナーであったため、対象を若手社員に限定しましたが、実は既に活躍する先輩社員や上司に原因があったことを認識し、ビジネスマナー研修を社内全体に展開することにしました。

その結果を受け、経営幹部で詳細を話し合い、若手社員研修の参加者を講師役、各部門長が補佐役として社内勉強会を開催することにしました。

(2) 社内勉強会の取り組み

社内勉強会は、課題に掲げた「あいさつ」「身だしなみ」「言葉づかい」に絞り込み、1時間程度の内容としました。まずは講師役から各部門に研修で学んだ内容を伝え、そのうえで自部門ができること、やるべきことについて部内で話し合わせました。

研修で学んだ内容は一般的な手法であるため、部門に合わずに違和感を抱くところもありましたが、その場合には各部門でできることを検討し合い、実践することにしました。

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:マネジメントスキル > サブジャンル:ナレッジマネジメント

ナレッジマネジメントと 文書管理の違い

ナレッジマネジメントと 文書管理の違いは何ですか。

ナレッジ・マネジメントと文書管理は、ナレッジを蓄積していくという部分において共通点があり、しばしば混同されているケースがあります。

両者は以下の点で対比することができます。

(1) 目的

文書管理が記録の管理を目的としているのに対し、ナレッジ・マネジメントは蓄積した知識を活用することが目的となります。

(2) 活動

文書管理では収集、閲覧、参照が中心ですが、ナレッジ・マネジメントでは蓄積された知識をベースにした新しい価値の創造が活動の中心です。

(3) 活動範囲

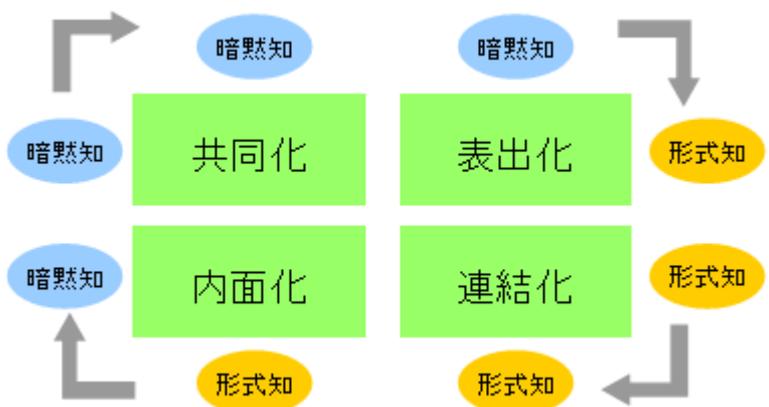
文書管理はあくまでも管理が目的のため、管理活動の範囲が限られていますが、ナレッジ・マネジメントでは組織全体の知識の共有が前提のため活動も組織レベルで行います。

(4) 重点

上記より、文書管理においては量の拡充と網羅性が重点課題となりますが、ナレッジ・マネジメントにおいては量とともに質の拡充が重要になります。

ナレッジ・マネジメントは上記の観点で情報を共有し、可視化すること知識を創造していきます。そのことが組織の成長・発展を促すのです。

文書管理との違いを要約すると、企業に存在する暗黙知を、いかに組織全体で共有し、後世に残していくかという暗黙知と形式知の変換サイクルを確立することなのです。



ジャンル:マネジメントスキル > サブジャンル:ナレッジマネジメント

ナレッジマネジメントの 「暗黙知と形式知」について

ナレッジマネジメントの「暗黙知と形式知」について教えてください。

ナレッジマネジメントにおいては、ナレッジを暗黙知と形式知とに区分します。そして、下記が、各々の特徴となります。

(1) 暗黙知

社員が経験を通じて学習した結果獲得した知識で表出化（ビジュアル化）されていないもの。

■暗黙知の特徴

- 言語化しえない、言語化しがたい知識
- 現時点の知識
- 主観的、個人的
- アナログ知、現場の知
- 特定の人間・場所・対象に特定・限定されることが多い
- 身体経験を伴う共同作業により共有、発展増殖が可能
- 経験や五感から得られる直接的知識
- 身体的な勘所、コツと結びついた技能
- 情緒的、情念的

(2) 形式知

暗黙知の表出化されたもの。他人にとって利用可能な形を備えたもの。組織が共有する財産。

■形式知の特徴

- 言語化された明示的な知識
- 過去の知識
- 明示的な方法・手順、事物についての情報を理解するための辞書的構造
- 客観的・社会（組織）的
- デジタル知
- 情報システムによる補完などにより場所の移動・移転、再利用が可能
- 言語的媒介を通じて共有、編集が可能
- 暗黙知から分節される体系的知識
- 理性的・論理的

暗黙知は、形式知に比して操作がしにくいとはいえ、形式知を含めた知識の源泉であり、暗黙知をいかに豊かなものとしていくかが、成功のカギを握るものといえます。