

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.959 2026.2.24

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター
2026年2月16日号

**QE速報:2025年10-12月期
の実質GDPは前期比0.1%
(年率0.2%)**

~2四半期ぶりのプラス成長も、
事前予想を大きく下回る

経済・金融フラッシュ
2026年2月16日号

ロシアの物価状況(26年1月)

~特殊要因もあり1月の総合指数前年比は上昇

経営TOPICS

統計調査資料

景気ウォッチャー調査
(令和8年1月調査)

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:その他経営関連 > サブジャンル:小さな会社の「仕組み化」

**VUCA時代に必要な「成長の仕組み」
ビジョンは書くのではなく描く**

QE速報:2025年10-12月期の 実質GDPは前期比0.1%(年率0.2%) ~2四半期ぶりのプラス成長も、 事前予想を大きく下回る

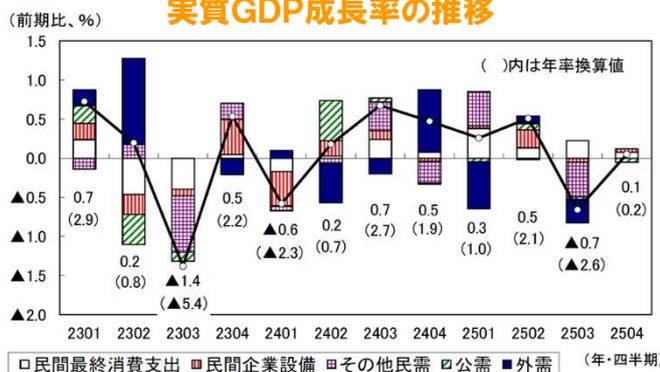
ニッセイ基礎研究所

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 2025年10-12月期の実質GDPは、前期比0.1%(年率0.2%)2四半期ぶりのプラス成長となった(当研究所予測1月30日:前期比0.4%、年率1.7%)が、事前の市場予想(QUICK集計:前期比年率1.7%)を大きく下回った。

変動、公的需要が前期比マイナスとなったことから、国内需要はほぼ横ばいとなった。外需が成長率にて対してほぼニュートラルとなったことから、7-9月期のマイナス成長(前期比年率▲2.6%)の後としては、極めて低い成長にとどまった。

実質GDP成長率の推移



(資料)ともに内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

3 2025年(暦年)の実質GDPは前年比1.1%と2年ぶりのプラス成長、名目GDPは前年比4.5%と5年連続のプラス成長となった。実質GDP成長率は潜在成長率とされる0%台半ばを上回ったが2024年がマイナス成長だった反動による面が大きい。2025年の日本経済が力強く回復したとは言えない。

2 国内民間需要は、民間消費(前期比0.1%)、住宅投資(同4.8%)、設備投資

4 2026年1-3月期は輸出が低い伸びにとどまる一方、物価上昇率の鈍化に伴う家計の実質購買力改善を主因として民間消費が底堅く推移すること、高水準の企業収益を背景に設備投資の増加が続くことから、前期比年率1%台のプラス成長を予想している。

<需要項目別結果>

	2025年7-9月期			2025年10-12月期			2025年
	改定値 (2/16)	2次速報値 (12/8)	差	1次速報値 (2/16)	当社予測 (1/31)	差	速報値 (2/16)
実質GDP (前期比年率)	▲0.7 (▲2.6)	▲0.6 (▲2.3)	▲0.1 (▲0.3)	0.1 (0.2)	0.4 (1.7)	▲0.3 (▲1.5)	1.1
国内需要 (寄与度)	▲0.4 (▲0.4)	▲0.4 (▲0.4)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	0.4 (0.4)	▲0.3 (▲0.3)	1.3 (1.3)
民間需要 (寄与度)	▲0.4 (▲0.3)	▲0.5 (▲0.4)	0.1 (0.1)	0.1 (0.1)	0.5 (0.4)	▲0.4 (▲0.3)	1.6 (1.2)
民間最終消費支出	0.4	0.2	0.2	0.1	0.2	▲0.1	1.4
民間住宅	▲8.4	▲8.2	▲0.3	4.8	5.5	▲0.8	▲2.5
民間企業設備	▲0.3	▲0.2	▲0.1	0.2	0.7	▲0.5	1.5
民間在庫変動(寄与度)	(▲0.1)	(▲0.1)	(▲0.0)	(▲0.2)	(▲0.1)	(▲0.1)	(0.3)
公的需要 (寄与度)	▲0.1 (▲0.0)	▲0.0 (▲0.0)	▲0.1 (▲0.0)	▲0.2 (▲0.0)	0.1 (0.0)	▲0.3 (▲0.1)	0.5 (0.1)
政府最終消費支出	0.1	0.2	▲0.0	0.1	0.2	▲0.0	0.7
公的固定資本形成	▲1.5	▲1.1	▲0.5	▲1.3	▲0.4	▲0.9	▲0.7
財貨・サービスの純輸出(寄与度)	(▲0.3)	(▲0.2)	(▲0.1)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(▲0.3)
財貨・サービスの輸出	▲1.4	▲1.2	▲0.2	▲0.3	▲0.4	0.2	2.9
財貨・サービスの輸入	▲0.1	▲0.4	0.3	▲0.3	▲0.7	0.4	4.0
名目GDP	▲0.0	▲0.1	0.0	0.6	0.9	▲0.4	4.5

(同0.2%)がいずれも増加したが、消費、設備の増加が小幅にとどまり、民間在庫

「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。

ネット
ジャーナル

ロシアの物価状況(26年1月) ～特殊要因もあり1月の総合指数前年比は上昇

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 結果の概要:総合指数は前年比で 上昇に転じる

2月13日、ロシア連邦統計局は消費者物価指数を公表し、結果は以下の通りとなった。

【総合指数(26年1月)】

- ・前年同月比は6.00%、市場予想^(注1)(6.45%)から下振れ、前月(5.59%)から上昇した
- ・前月比は1.62%、市場予想(2.00%)から下振れ、前月(0.32%)から加速した

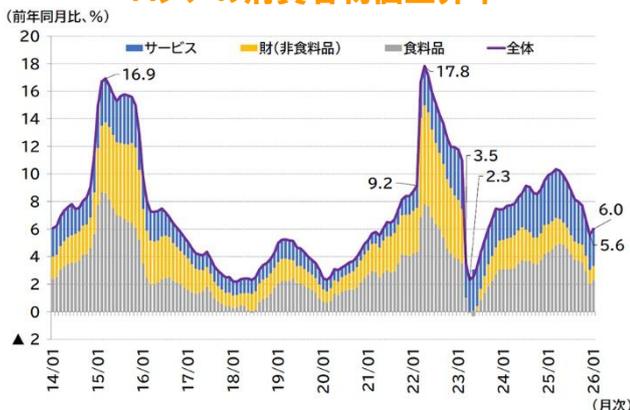
【コア指数^(注2)(26年1月)】

- ・前年同月比は5.43%、前月(5.44%)からわずかに低下した
- ・前月比は0.95%、前月(0.37%)から加速した

(注1) bloomberg集計の中央値。以下の予想値も同様。

(注2) 生鮮食品など季節的要因による影響を受ける品目や管理品目を除いた指数。

ロシアの消費者物価上昇率



(資料) ともにCEIC、ロシア連邦統計局

2 結果の詳細:足もとではインフレ圧力は低下

1月のロシアのインフレ率は年初の公共料金の引き上げやVATの引き上げ(20→22%)などを受けて高い前年比

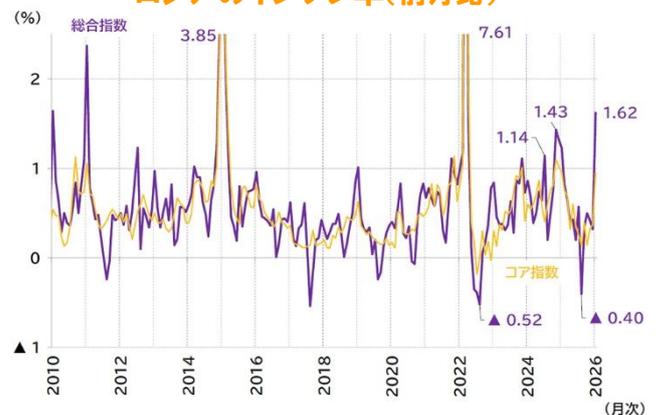
で6.00%となり、25年12月(5.59%)から大幅に上昇したが、市場予想(6.45%)は下回った。前年比での上昇は25年3月(10.34%)以来となる。

なお、ロシア中銀はインフレ鈍化を受けて25年6月以降、1月まで6会合連続での利下げを決定している。

インフレ率を大分類別に見ると、1月の前年比伸び率は食料品が5.88%(前月:5.24%)、財(非食料品)が3.18%(前月:2.99%)、サービスが9.58%(前月:9.30%)となり、いずれの大分類でも上昇した。前年比寄与度では食料品が2.3%ポイント程度、財(非食料品)が1.0%ポイント程度、サービスが2.7%ポイント程度と見られる。

1月の前月比伸び率は、総合指数で1.62%(前月:0.32%)、コア指数で0.95%(前月:0.37%)といずれも上昇した。

ロシアのインフレ率(前月比)



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。

景気ウォッチャー調査 (令和8年1月調査)

内閣府 2026年2月9日公表

今月の動き(2026年1月)

1月の現状判断DI(季節調整値)は、前月差0.1ポイント低下の47.6となった。
家計動向関連DIは、小売関連等が上昇したものの、サービス関連等が低下したことから低下した。企業動向関連DIは、非製造業等が上昇したことから上昇した。雇用関連DIについては、低下した。

1月の先行き判断DI(季節調整値)は、前月差0.6ポイント上昇の50.1となった。雇用関連DIが低下したものの、家計動向関連DI及び企業動向関連DIが上昇した。

なお、原数値でみると、現状判断DIは前月差3.1ポイント低下の45.4となり、先行き判断DIは前月差2.5ポイント上昇の50.6となった。

今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「景気は、天候要因の影響がみられるが、持ち直している。先行きについては、価格上昇の影響等を懸念しつつも、持ち直しが続くと思われる。」とまとめられる。

I. 全国の動向

1 景気現状判断DI(季節調整値)

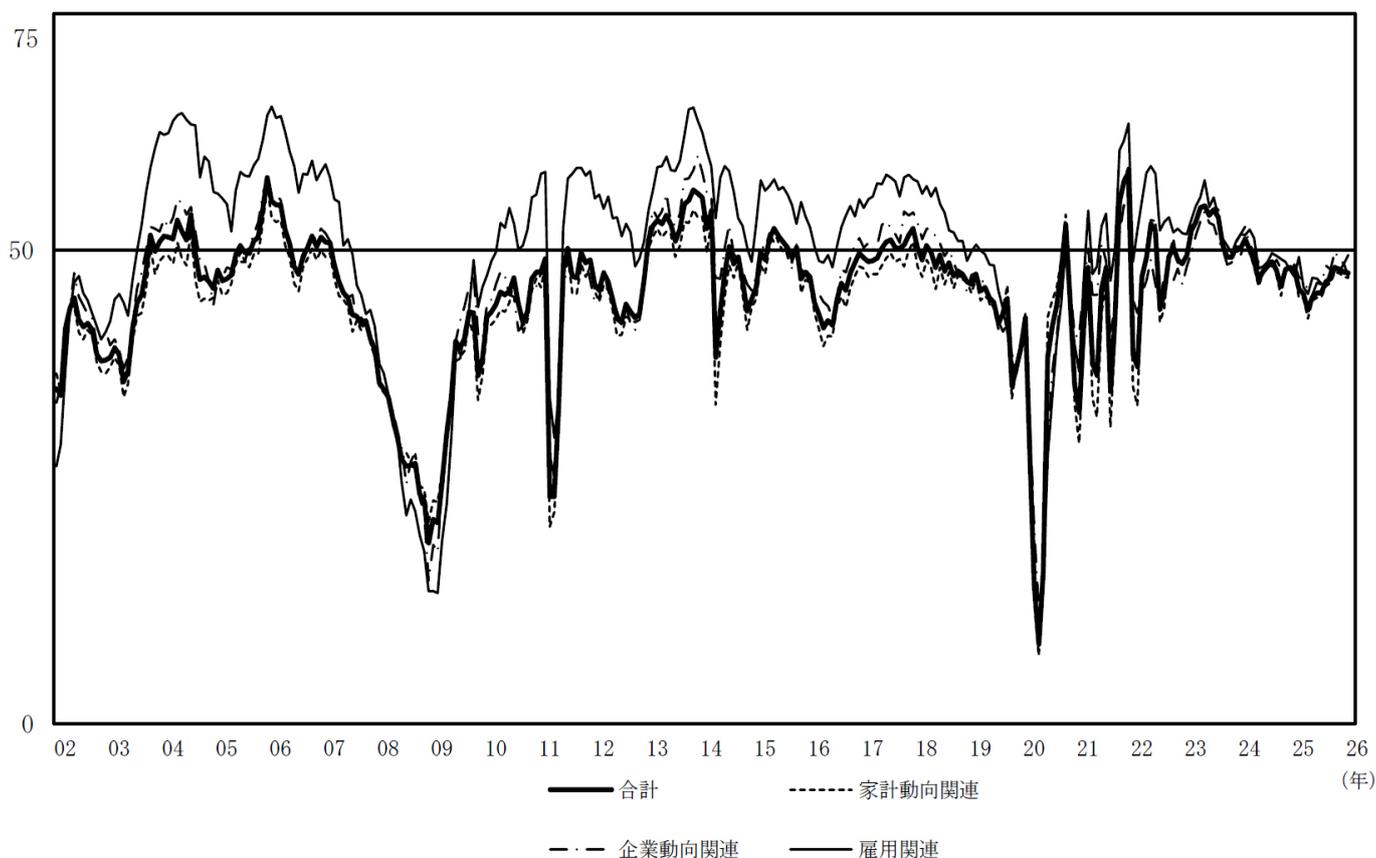
3か月前と比較しての景気現状に対する判断DIは、47.6となった。企業動向関連のDIは上昇したものの、家計動向関連、雇用関連のDIが低下したことから、前月を0.1ポイント下回り、3か月連続の低下となった。

景気現状判断DI(季節調整値)

(DI)	年 月	2025					2026	(前月差)
		8	9	10	11	12	1	
合計		46.7	47.0	48.2	48.0	47.7	47.6	(-0.1)
家計動向関連		46.2	46.6	47.7	47.6	47.2	47.1	(-0.1)
小売関連		45.2	45.5	46.9	47.1	45.6	47.4	(1.8)
飲食関連		44.9	44.3	44.0	41.3	45.3	45.8	(0.5)
サービス関連		48.8	49.0	50.2	50.8	50.9	47.9	(-3.0)
住宅関連		44.0	48.1	47.2	44.9	47.1	42.6	(-4.5)
企業動向関連		48.4	48.0	49.9	49.0	48.6	49.5	(0.9)
製造業		47.9	47.0	48.7	46.9	48.0	48.9	(0.9)
非製造業		48.5	48.7	50.9	51.1	49.4	50.4	(1.0)
雇用関連		46.3	47.9	48.0	47.8	48.6	47.2	(-1.4)

(D I)

景気の現状判断DI(季節調整値)



2 景気の先行き判断DI (季節調整値)

2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、50.1となった。雇用関連のDIは低下したものの、家計動向関連、企業動向関連のDIが上昇したことから、前月を0.6ポイント上回った。

景気の先行き判断DI(季節調整値)

(DI)	年	2025					2026	
	月	8	9	10	11	12	1	(前月差)
合計		47.6	48.4	52.2	49.4	49.5	50.1	(0.6)
家計動向関連		47.6	48.4	52.7	49.6	49.2	49.9	(0.7)
小売関連		46.4	47.2	52.0	48.8	48.5	49.1	(0.6)
飲食関連		48.9	51.2	52.1	50.4	49.0	51.0	(2.0)
サービス関連		50.0	50.3	55.1	51.9	51.4	53.1	(1.7)
住宅関連		45.3	47.3	48.7	44.7	45.6	41.0	(-4.6)
企業動向関連		47.3	49.1	51.4	48.8	50.0	51.5	(1.5)
製造業		47.0	48.0	50.5	48.1	49.6	51.5	(1.9)
非製造業		47.4	49.7	52.2	49.8	50.5	51.4	(0.9)
雇用関連		48.0	47.0	50.2	48.8	50.8	48.3	(-2.5)

II. 各地域の動向

1 景気の現状判断DI (季節調整値)

前月と比較しての現状判断DI (各分野計) は、全国 12 地域中、6 地域で上昇、6 地域で低下であった。最も上昇幅が大きかったのは中国 (3.6 ポイント上昇) で、最も低下幅が大きかったのは東海 (5.2 ポイント低下) であった。

景気の現状判断DI(各分野計)(季節調整値)

(DI)	年 月	2025 8	9	10	11	12	2026 1	(前月差)
全国		46.7	47.0	48.2	48.0	47.7	47.6	(-0.1)
北海道		43.8	43.9	44.2	49.2	45.4	45.5	(0.1)
東北		47.1	44.9	45.5	45.5	46.2	47.9	(1.7)
関東		47.4	46.6	48.2	48.0	47.8	47.3	(-0.5)
北関東		45.0	44.0	45.9	46.3	46.5	45.6	(-0.9)
南関東		48.2	47.5	49.0	48.6	48.2	48.0	(-0.2)
東京都		51.3	51.7	52.4	51.9	50.0	50.7	(0.7)
甲信越		44.7	46.1	47.3	43.9	48.6	45.7	(-2.9)
東海		47.7	46.2	48.2	47.6	50.3	45.1	(-5.2)
北陸		46.3	48.0	47.5	46.8	48.2	49.4	(1.2)
近畿		45.3	48.5	49.1	48.0	46.1	48.7	(2.6)
中国		46.3	46.9	47.8	48.8	46.4	50.0	(3.6)
四国		48.2	48.1	48.7	45.6	50.7	47.0	(-3.7)
九州		47.0	47.5	48.2	50.3	48.8	47.2	(-1.6)
沖縄		53.9	54.5	54.3	54.9	52.4	55.5	(3.1)

2 景気の先行き判断DI (季節調整値)

前月と比較しての先行き判断DI (各分野計) は、全国 12 地域中、9 地域で上昇、3 地域で低下であった。最も上昇幅が大きかったのは近畿 (2.5 ポイント上昇) で、最も低下幅が大きかったのは東海 (2.8 ポイント低下) であった。

景気の先行き判断DI(各分野計)(季節調整値)

(DI)	年 月	2025 8	9	10	11	12	2026 1	(前月差)
全国		47.6	48.4	52.2	49.4	49.5	50.1	(0.6)
北海道		45.0	46.5	50.7	48.2	46.6	47.1	(0.5)
東北		47.8	47.3	50.4	48.6	49.4	51.4	(2.0)
関東		46.7	48.8	51.5	48.9	49.1	50.6	(1.5)
北関東		43.9	46.3	50.9	49.6	46.7	47.2	(0.5)
南関東		47.6	49.7	51.7	48.6	49.9	51.9	(2.0)
東京都		50.4	52.4	53.8	51.0	52.0	52.6	(0.6)
甲信越		45.0	45.7	49.0	45.1	47.6	48.9	(1.3)
東海		47.9	47.5	51.1	49.0	47.9	45.1	(-2.8)
北陸		48.4	48.3	52.4	49.6	48.1	49.7	(1.6)
近畿		47.0	46.8	52.1	48.4	48.0	50.5	(2.5)
中国		46.6	48.2	51.9	49.8	49.9	52.0	(2.1)
四国		49.4	49.6	54.2	51.3	54.2	51.6	(-2.6)
九州		48.8	50.4	53.6	50.4	52.3	53.1	(0.8)
沖縄		58.9	59.5	60.2	58.2	57.8	57.3	(-0.5)

景気ウォッチャー調査 (令和8年1月調査) 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

1

企業経営情報レポート

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、何と云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、これからの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たのです。

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となります。

2

企業経営情報レポート

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

※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
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	○	○	○	
	2 懲戒処分の種類と件数	○	○		
	3 倫理・コンプライアンス研修を受講した従業員の割合	○	○	○	○
	4 外部機関に解決を委ねた紛争の種類と件数	○		○	
	5 外部監査で指摘された事項の数と種類	○		○	
2 コスト	1 総人件費	○	○	○	○
	2 外部人件費	○		○	
	3 給与・報酬の社内格差の比率	○			
	4 雇用に関する総費用	○		○	
	5 1人当たりの採用費	○			
	6 社内外からの採用・異動費	○			
	7 離職費	○		○	
3 ダイバーシティ	1 従業員の多様性				
	a) 年齢	○	○	○	
	b) 性別	○	○	○	
	c) 障がい	○	○	○	
	d) その他	○	○	○	
2 経営層の多様性	○	○			
4 リーダーシップ	1 リーダーシップに対する信頼	○	○		
	2 管理職1人当たりの部下数	○			
	3 リーダーシップ研修に参加した従業員の割合	○			
5 組織文化	1 エンゲージメント/満足度/コミットメント	○		○	
	2 従業員の定着率	○		○	
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	○	○		
	2 労災の件数または発生率	○	○	○	○
	3 労災による死亡者数	○	○	○	○
	4 安全衛生研修に参加した従業員の割合	○		○	
7 生産性	1 従業員1人当たりのEBIT/売上高/利益	○	○	○	○
	2 人的資本ROI	○	○	○	○
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	○			
	2 入社前の期待に対する入社後のパフォーマンス	○			
	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	○	○			

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

出典：ISO 文章および「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。

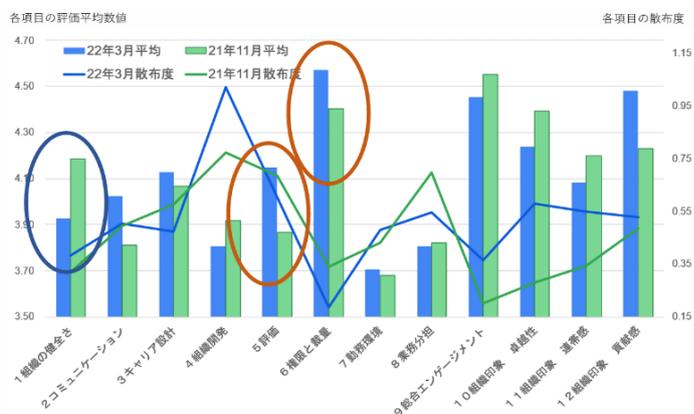
人的資本レポートには、人的資本の分析の方向性として理念・文化・経営計画が記載されており、人的資本に関する現状と課題および人材戦略の方針についても情報を開示しています。

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考え、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



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。

		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

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:その他経営関連 > サブジャンル:小さな会社の『仕組み化』

VUCA時代に必要な 「成長の仕組み」

VUCA時代に必要な「成長の仕組み」について、
教えてください。

現代は、テクノロジーの進化が加速する一方で、パンデミック、国家・地域間の経済紛争の勃発、地球温暖化に伴う異常気象、台風や地震といった災害の多発など、企業を取り巻く環境が複雑さを増し、将来の予測が困難な状況にあることから、「VUCA（ブーカ）時代」と呼ばれています。

VUCAとは

- Volatility（ボラティリティ：変動性）
- Uncertainty（アンサートウンティ：不確実性）
- Complexity（コムプレクシティ：複雑性）
- Ambiguity（アムビグイティ：曖昧性）

このようななか、従来の日本の企業では当たり前だった終身雇用や年功序列といった、いわゆる日本型の雇用システムを継続している企業の成功はますます今後難しくなってくるだろうといわれています。

人材の流動性も高まっており、企業には VUCA 時代に順応できる、変化に強く柔軟性の高い組織づくりが求められています。

厳しい環境のなかで企業を生まれ変わらせるのは、画期的なビジネスモデルでも、鬼のようなノルマの追求でもなく、成長の仕組みを作り、リスタートを切ることです。

<レバレッジ経営とエキスパート経営>

地域に密着した丁寧な診療を心がける歯科医のように、職人的な経営者のもとで個人能力の範囲内で事業を維持していくといったいわゆる「エキスパート経営」では、成長の仕組みは不要かもしれません。

一方で、多様な人材の能力を掛け合わせて、事業規模の拡大をめざす「レバレッジ経営」をめざすのであれば、職人的な仕事のやり方を脱して、仕組み化された組織を作らねばなりません。

しかしながら中小企業の現状は、「レバレッジ経営をしなければならないのに、エキスパート経営を行っている」、つまり仕組化が必要なのに、どうしてもそれができない状態の会社が多数あるのです。

ジャンル:その他経営関連 > サブジャンル:小さな会社の『仕組み化』

ビジョンは書くのではなく描く

ビジョンをつくるために、
必要なのは、どのようなことですか？

経営の仕組みは、大きく3つに分解することができます。

(1) ビジョンなき数字の追求は難しい

小さな会社がまずつくらねばならないのは、成長の仕組みです。

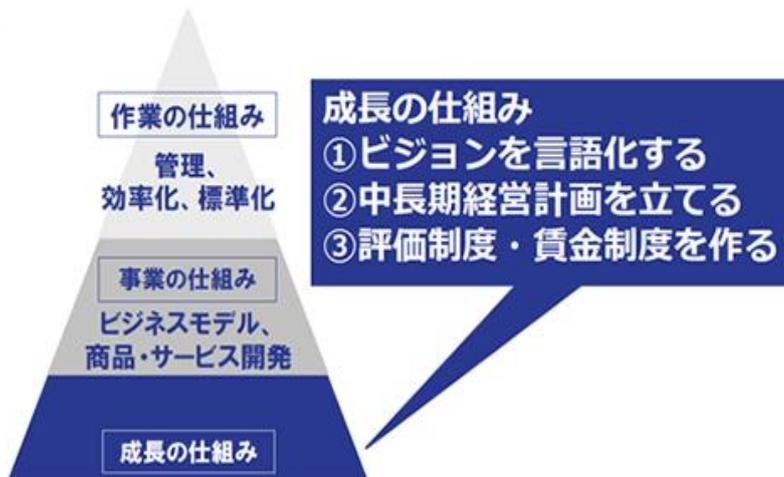
ビジョン・経営計画・人事評価は、会社がどこへ向かい、どうやって目標に到達し、社員が何者になれるかという筋道です。会社と個人の成長プロセスを

見える化したものであり、経営の仕組み全体の土台といえます。

組織全体が見える化されたもの（ビジョナリー）でなければ、仕組みは空回りします。

短期間で急拡大した企業が、不正や不祥事で瞬

経営の仕組み



く間に失墜していくことは少なくありません。

もちろんその原因は一つではないでしょうが、ビジョンが社員に浸透していなかったために、せっかくの仕組みが歪んだ形で機能してしまったこともその一因だったと考えられます。

(2) ビジョンを描く

「ビジョンを掲げる」といわれても意外と難しいものです。最初からシャープでカッコいい言葉にしようとする、自分の語彙の範囲や最近よく見る言葉に縛られてしまいます。大それたことや立派なことを書く必要はありません。むしろ素朴な思いの方が良いくらいです。

「困っている人を助けたい」という創業時の想いや、自社の商品の強みや会社の現状を分析してビジョンを描くのもよいかと思います。

5年後、10年後、社長の周りが「こうなっていたらいいなあ」というシーンを思い描いて社員と共有できたら、ビジョンはグッと深く浸透していきます。