

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.863 2024.3.12

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター

2024年3月1日号

相次ぐ逆風で進む現金離れ

～現金流通高は前年割れに

経済・金融フラッシュ

2024年3月1日号

雇用関連統計(24年1月)

～宿泊・飲食サービス業は就業者数が大幅に
増加する一方、新規求人数は減少が続く

経営TOPICS

統計調査資料

消費動向調査

(令和6(2024)年2月実施分)

経営情報レポート

人事業務の生産性を高める

HRテックの導入

経営データベース

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:人事評価

人事評価制度の評価基準

面接制度の確立

相次ぐ逆風で進む現金離れ ～現金流通高は前年割れに

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 現金の流通高が減少に転じ、「現金離れ」とも言える事象が起きている。

直近1月末の現金流通高は前年比0.6%減と3カ月連続で前年の水準を割り込んでいる。

前年割れは約12年ぶりのことだ。

近年の動きを内訳別にみると、①小額硬貨はもともと減少トレンドが常態化していたが、その他硬貨も前年割れに転落。特に従来高い伸びを続けていた五百円玉が2022年以降に大幅な落ち込みを見せている、②各紙幣は趨勢的に伸び率が低下し、従来高い伸びを維持してきた一万円札も直近では前年割れに転落。現金流通高の9割を占める一万円札がマイナスに転じたことが、現金流通高の前年割れの主因となった。

現金流通高の伸び



(資料) 日銀よりニッセイ基礎研究所作成

2 現金流通高が減少に転じた背景としては、①キャッシュレス化の進展、②硬貨預け入れ手数料の導入、③物価上昇率の高止まりという相次ぐ逆風が挙げられる。

とりわけ、物価上昇が長引く中で、現金の実質的な価値が目減りを実感した一部の家計が「タンス預金」を取り崩し、消費やその他資産の購入などに充てたことが決定打になったと考えられる。

実際、物価上昇によって、一万円札の実質的な価値は2021年4月を10000円とした場合、直近1月には9140円に落ちてしまった計算になる。

3 現金流通高の先行きについては、振れが大きい統計だけに一時的に増加に転じることもあり得るが、中長期的には現金離れの動きが継続する可能性が高いと見ている。

今後もキャッシュレス化のさらなる進行と物価上昇率のプラス推移が予想されるためだ。

4 そして、現金離れがどれだけ進むかに関して注目されるのは、「家計の元本割れリスクに対する許容度」と「預金金利の動向」だ。

現在過半を占める「元本割れを起こす可能性がある金融商品の保有に否定的な家計」が保有に前向きになったり、預金金利を引き上げたりする動きが続けば、現金離れの動きに弾みがつくと考えられる。

「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（24年1月） ～宿泊・飲食サービス業は就業者数が大幅に 増加する一方、新規求人数は減少が続く

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。

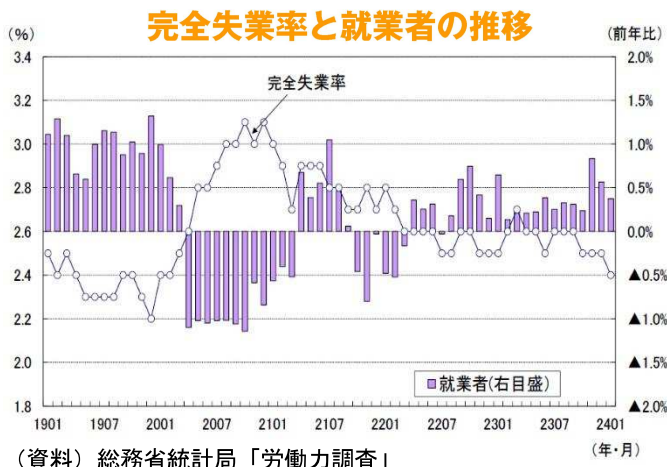
1 失業率は前月から0.1ポイント低下の2.4%

総務省が3月1日に公表した労働力調査によると、24年1月の完全失業率は前月から0.1ポイント低下の2.4%（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2万人の減少となる中、就業者が前月から3万人減少し、失業者は前月から2万人減の170万人（いずれも季節調整値）となった。

24年1月分の公表と同時に過去に遡って季節調整値が改定された。

失業率は23年3月が2.8%から2.7%へ下方修正される一方、12月が2.4%から2.5%へ上方修正された。

この結果、23年中の失業率は2.5%～2.7%の狭い範囲で推移する形となった。



就業者数は前年差25万人増（12月：同38万人増）と18ヵ月連続で増加した。

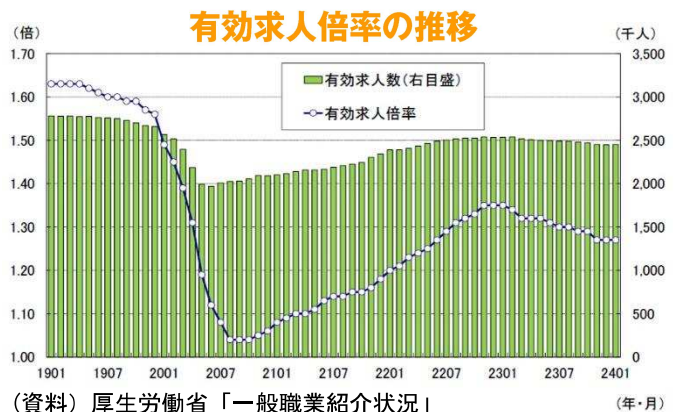
産業別には、卸売・小売業が前年差11万人減（12月：同3万人減）と3ヵ月連続で減少し、医療・福祉が前年差18万人減

（12月：同2万人増）と3ヵ月ぶりに減少したが、宿泊・飲食サービス業が前年差22万人増（12月：同21万人増）と19ヵ月連続で増加し、製造業が前年差16万人増（12月：同28万人増）、と3ヵ月連続で増加した。

2 減少が続く宿泊・飲食サービス業の新規求人数

厚生労働省が3月1日に公表した一般職業紹介状況によると、24年1月の有効求人倍率は前月から横ばいの1.27倍（QUICK集計・事前予想：1.27倍、当社予想も1.27倍）となった。

有効求人数が前月比0.2%、有効求職者数が同▲0.1%といずれも前月からほぼ横ばいであった。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0.03ポイント上昇の2.28倍となった。新規求人数が前月比▲1.2%の減少、新規求職申込件数が同▲2.5%の減少となった。



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。

消費動向調査 (令和6(2024)年2月実施分)

内閣府 2024年3月1日公表

調査結果の概要

1 消費者の意識 (二人以上の世帯、季節調整値)

(1) 消費者態度指数

令和6(2024)年2月の消費者態度指数は、前月差 1.1 ポイント上昇し 39.1 であった。

(2) 消費者意識指標

消費者態度指数を構成する各消費者意識指標について、令和6(2024)年2月の動向を前月差で見ると、「雇用環境」が 1.4 ポイント上昇し 44.3、「暮らし向き」及び「収入の増え方」が共に 1.1 ポイント上昇し、それぞれ 37.6、40.8、「耐久消費財の買い時判断」が 0.7 ポイント上昇し 33.5 となった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月差 1.3 ポイント上昇し 45.2 となった。

(3) 基調判断

消費者態度指数の動きから見た2月の消費者マインドの基調判断は、改善している。(据置き)

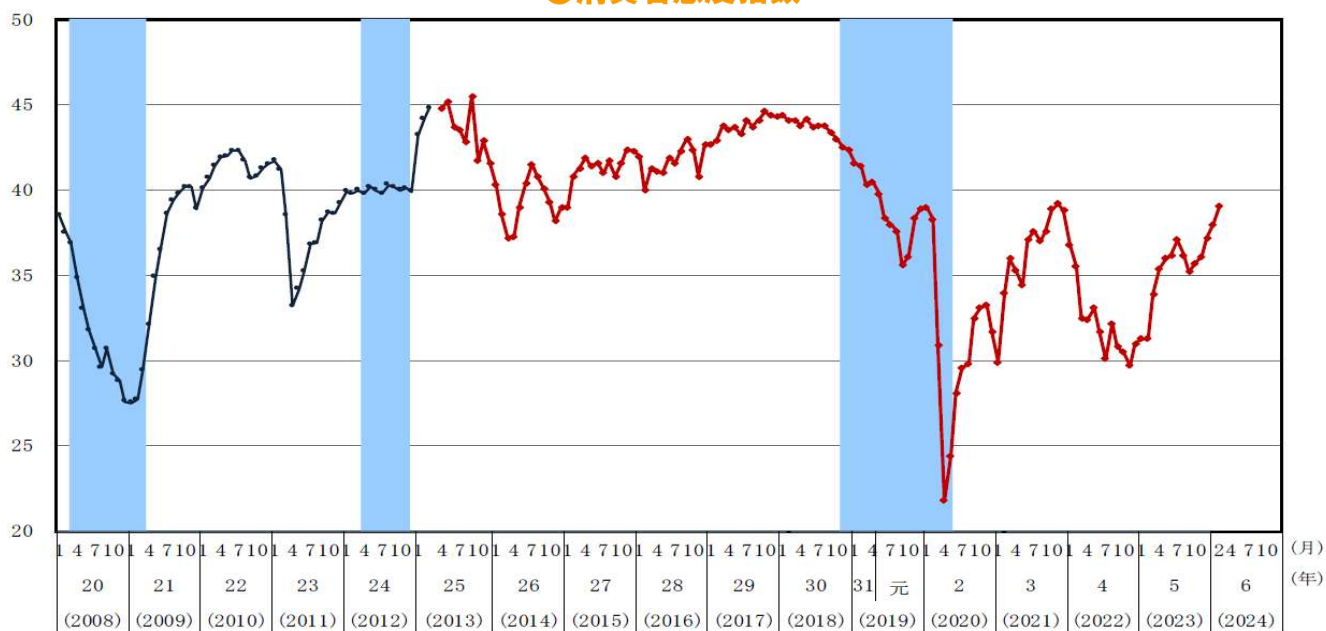
消費者態度指数と消費者意識指標 (二人以上の世帯、季節調整値)

	令和5年 (2023年)					令和6年 (2024年)		
	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	
消費者態度指数	36.2	35.2	35.7	36.1	37.2	38.0	39.1	
(前月差)	▲ 0.9	▲ 1.0	0.5	0.4	1.1	0.8	1.1	
暮らし向き	32.9	32.0	33.4	34.1	35.7	36.5	37.6	
(前月差)	▲ 1.0	▲ 0.9	1.4	0.7	1.6	0.8	1.1	
収入の増え方	39.0	38.7	39.1	38.8	39.6	39.7	40.8	
(前月差)	▲ 0.2	▲ 0.3	0.4	▲ 0.3	0.8	0.1	1.1	
雇用環境	42.7	41.1	40.7	41.3	41.9	42.9	44.3	
(前月差)	▲ 1.3	▲ 1.6	▲ 0.4	0.6	0.6	1.0	1.4	
耐久消費財の買い時判断	30.0	29.0	29.4	30.1	31.4	32.8	33.5	
(前月差)	▲ 1.1	▲ 1.0	0.4	0.7	1.3	1.4	0.7	
その他の意識指標	資産価値	43.6	41.6	42.1	40.7	41.4	43.9	45.2
(前月差)	▲ 0.5	▲ 2.0	0.5	▲ 1.4	0.7	2.5	1.3	

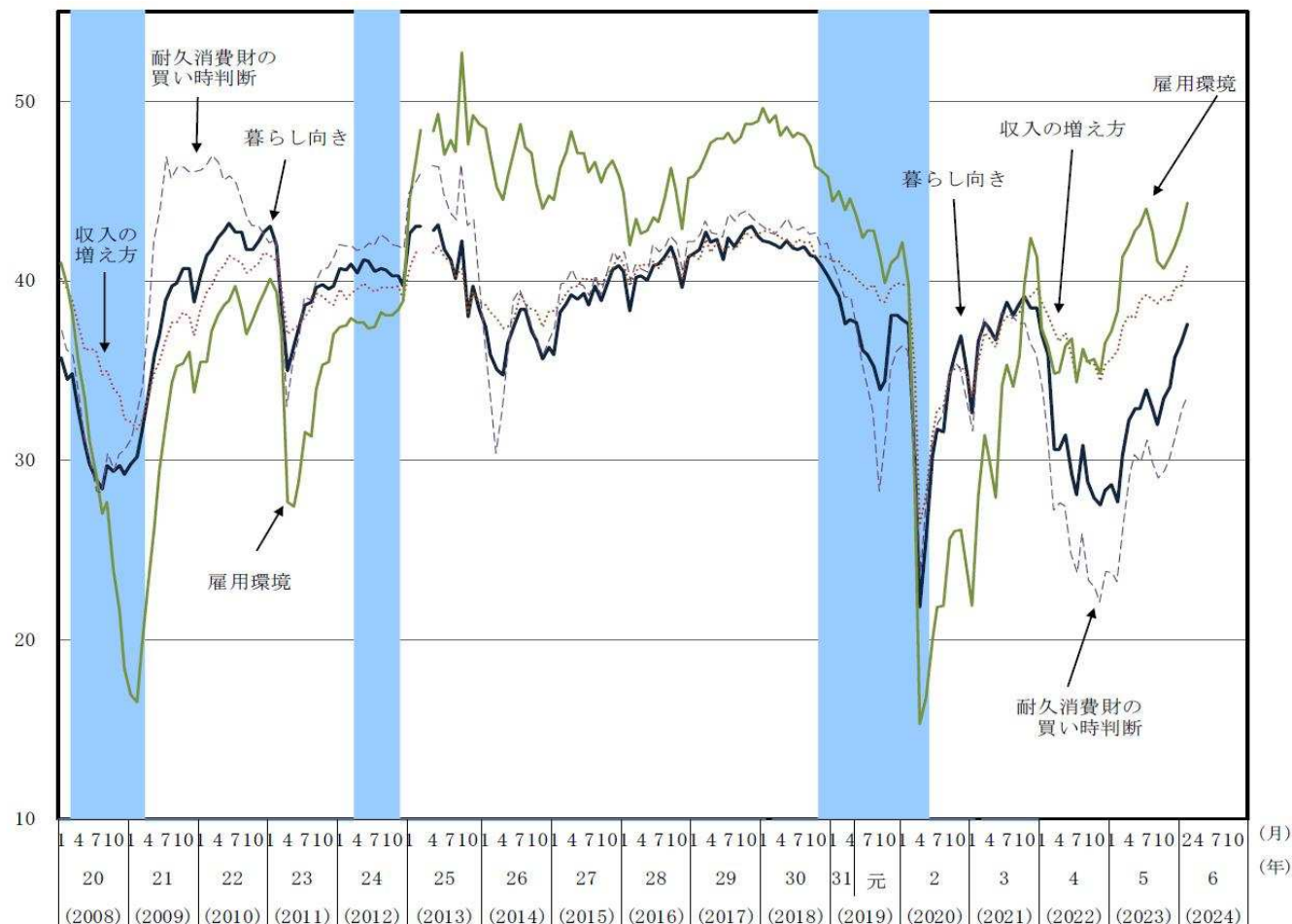
(注)消費者態度指数(季節調整値)は、「暮らし向き」、「収入の増え方」、「雇用環境」、「耐久消費財の買い時判断」の4項目の消費者意識指標(季節調整値)を単純平均して算出している。

消費者態度指数と各消費者意識指標の推移（二人以上の世帯、季節調整値）

①消費者態度指数



②消費者態度指数を構成する消費者意識指標



(注)1 シャドー部分は景気後退期を示す。

(注)2 平成 25 (2013) 年 3 月までは訪問留置調査。平成 25 (2013) 年 4 月から平成 30 (2018) 年 9 月までは郵送調査、平成 30 (2018) 年 10 月から郵送・オンライン併用調査で実施（郵送・オンライン併用調査は同年 10 月調査より新規世帯に対して順次導入。ただし、調査 1 か月目の新規世帯には、調査員が調査対象世帯を訪問して調査依頼・調査票配布・調査票回収を行うため、オンラインによる回答は同年 11 月調査から実施）、以下同。

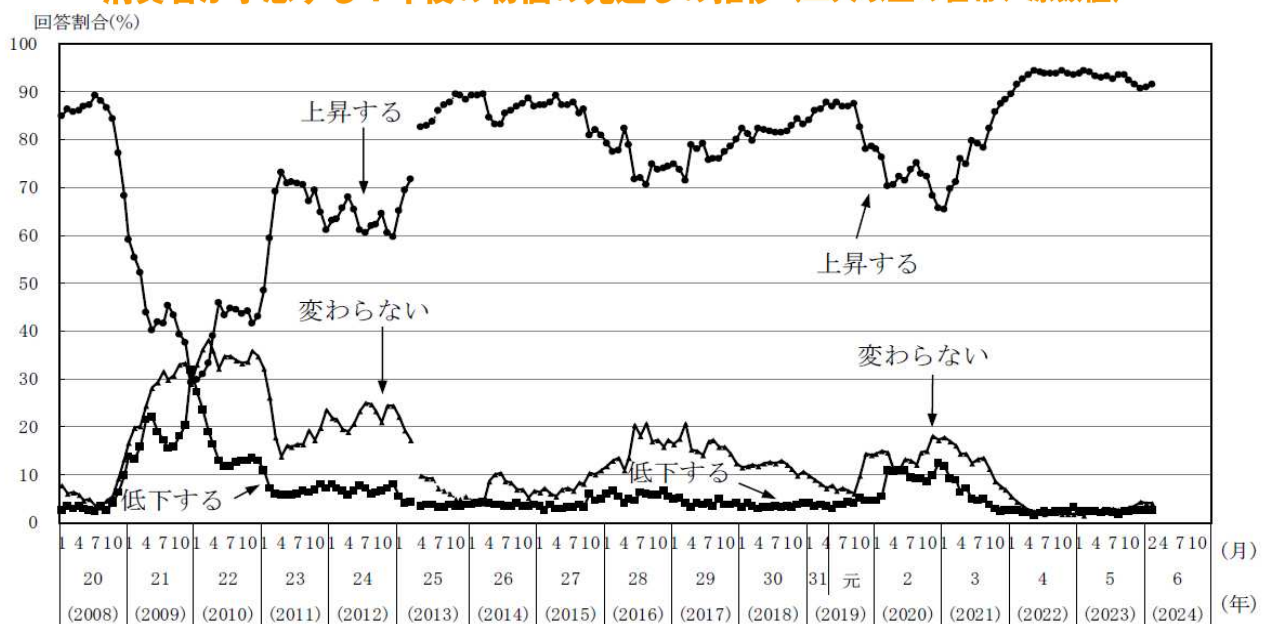
2 物価の見通し (二人以上の世帯)

令和6(2024)年2月の1年後の物価に関する見通しで、最も回答が多かったのは「上昇する(5%以上)」(37.7%)であった。前月差で見ると、「上昇する」が0.4ポイント増加したのに対して、「低下する」は0.1ポイント減少し、「変わらない」は前月と変わらず横ばいであった。消費者の物価予想については、「上昇する」と見込む割合は9割を超えている。(据置き)

消費者が予想する1年後の物価の見通し(二人以上の世帯、原数値) (単位: %)

		令和5年 (2023年)					令和6年 (2024年)	
		8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
低下する	▲5%以上	0.5	0.7	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5
	▲5%未満～ ▲2%以上	0.4	0.7	0.7	0.7	0.8	0.5	0.7
	▲2%未満	1.0	0.9	1.1	1.6	1.3	1.7	1.4
	<計> (前月差)	<1.9> (▲0.2)	<2.3> (0.4)	<2.4> (0.1)	<2.8> (0.4)	<2.6> (▲0.2)	<2.7> (0.1)	<2.6> (▲0.1)
変わらない	0%程度	2.7	2.4	3.2	3.4	4.3	4.0	4.0
	(前月差)	(▲0.2)	(▲0.3)	(0.8)	(0.2)	(0.9)	(▲0.3)	(0.0)
上昇する	2%未満	10.1	10.2	10.8	14.0	14.3	16.6	16.3
	2%以上～ 5%未満	32.5	32.4	32.9	33.0	35.1	36.1	37.5
	5%以上	51.1	51.1	48.8	44.6	41.4	38.4	37.7
	<計> (前月差)	<93.7> (0.9)	<93.7> (0.0)	<92.5> (▲1.2)	<91.6> (▲0.9)	<90.8> (▲0.8)	<91.1> (0.3)	<91.5> (0.4)
分からない	1.7	1.8	1.9	2.1	2.2	2.1	1.9	

消費者が予想する1年後の物価の見通しの推移(二人以上の世帯、原数値)



消費動向調査(令和6(2024)年2月実施分)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 事

人事業務の生産性を高める

HR テックの導入

1. 複雑化する人事業務をテクノロジーの力で効率化
2. 中小企業がHRテックを導入する際のポイント
3. システム導入だけでは完成しない評価制度
4. 中小企業におけるHRテックの導入事例



参考資料

『HRテクノロジー活用の教科書』 榊裕葵著 日本法令 『HRテック入門』 森中謙介・町田耕一 著 あさ出版
日本の人事部ホームページ：HRペディア マイナビニュースホームページ：Tech+ デロイトトーマツミック
経済研究所：HTTechクラウド市場の実態と展望 2021・2022年度版 カケハシサイヨウソリューションズ：
新卒採用の知恵袋 採用管理システム「HRMOS採用」紹介ページ IT導入補助金2024 他

1

企業経営情報レポート

複雑化する人事業務をテクノロジーの力で効率化

現代の日本社会において、企業の人事部門が担う業務内容は極めて多様かつ複雑化していると言えます。その主な要因としては、2020年以降の世界的な新型コロナウイルスの感染拡大に伴う在宅勤務や、過剰な時間外労働を抑制するための働き方改革への対応、欧米型のジョブ型雇用の導入など、人事・総務部門と関わりが大きい多様な経営環境の変化が立て続けに起きていることが挙げられます。

また、今日では「人的資本経営」という言葉に注目が集まり、限られた人材の能力を高め、最大限活用していくための人事戦略が、重要な経営課題の一つとなっています。

こうした業務の複雑化による負担増への対応や、戦略的な企画立案を求められるようになった人事部門のために、業務効率化のサポートや戦略立案に必要なデータ収集を行う人事部門向けのシステム、通称HR(Human Resource)テクノロジー(以降、HRテック)を導入する動きが広がりを見せ始めています。

■ 急速に進む人事業務のIT化

(1) HRテックの定義と範囲

「HR」という言葉は、我が国において「人材」「人的資源」と訳されますが、一般的には、企業活動における広義での人材管理という意味で使われます。HRテックとは、そうした分野に関連する専門技術の総称であり、HRに属する業務内容は大別すると「人事」部門と「労務」部門に分けることができます。

「人事」部門の業務内容としては、「採用」「社員教育・研修」「人事評価」「人事異動(人材配置)」「人事制度企画」などが挙げられ、「労務」部門では、「勤怠管理」「給与計算」「入退社の手続き」「健康管理」「労務トラブル対応」などが主な業務内容です。

こうした領域は従来より、完全自動(システム)化が遅れていると言われており、例えば評価を行うための表をExcelで作成できても、進捗状況の把握やデータ集計といった部分については、人力での確認や作業を必要としているといった状況でした。

さらに冒頭でも述べた通り、昨今は経営環境の変化によって、HR部門の業務内容が複雑化・負担増となり、より効率的に業務を進めることが求められるようになっていました。

▼ 企業におけるHR業務の内容



出典：日本の人事部「HRペディア 人事辞典」

2

企業経営情報レポート

中小企業がHRテックを導入する際のポイント

■ 中小企業におけるHRテック導入のメリット

前項でHRテックの市場規模が急速に拡大していることに触れました。

こうしたシステム化については、大企業が積極的に導入するものの、中小企業では中々進まないというイメージもありますが、最近では、中小企業が利用する割合も増えつつあり、高い成果を出している事例も多く見受けられます。

右の図を見ても、年々HRテックを利用する中堅・中小といわれる規模の会社の数が増えていることが伺えます。中小企業は、そもそも人事・総務の担当者がいない、または担当者一人で業務の全般を受け持っているなど、業務内容が体系化されておらず、管理の方法が属人的になっているケースが見受けられます。

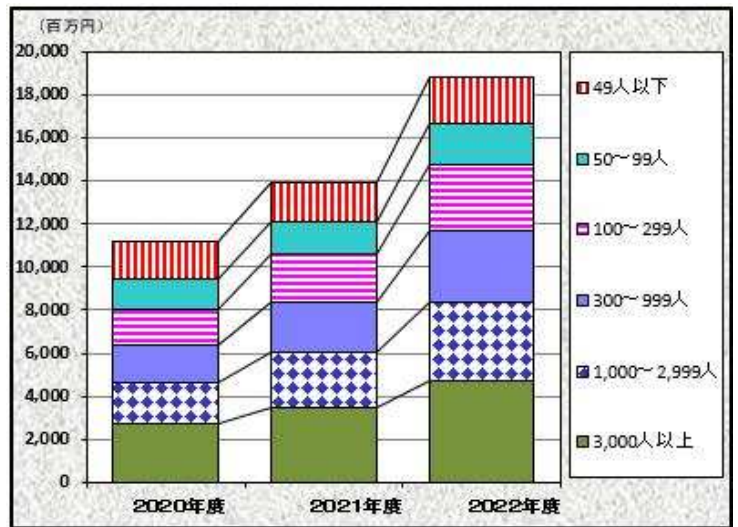
そうした会社がHRテックを導入することで、定型業務の自動化や情報管理・共有が進み、人事担当者の負担軽減が期待できます。

また、クラウド上で人事情報を負荷なく収集・管理し、かつ可視化できるようになることで、そうしたデータを発展的な人事戦略へ活用することも可能になります。

その代表例が、タレントマネジメントの実現です。中小企業にとって、限りある人材のスキルや能力を把握し、戦略的な人材配置・育成を実現することは、経営上の重要課題といえます。

また、過去の退職理由の分析や、定期的なストレスチェックなどを実施することで、社員の離職防止にも繋がります。

▼ユーザー規模別人事・配置クラウド売上高推移



デロイトトーマツミック経済研究所：「HTTECHクラウド市場の実態と展望 2022」

■ HRテクノロジー導入のポイント

(1) まずはデジタル化によって解決したいHRの課題を整理する

ここからは、実際にHRテックを導入する際の流れやポイントについて解説していきます。

これまではHRテックを一括りにまとめて述べてきましたが、具体的には下記のようなサービス項目に分類されます。現在リリースされているHRテック関連のシステムには、下記の全てを網羅しているものもありますが、基本的にはより関連性の高い項目に関する機能を複数備えている、または一つの項目に特化しているといったものがほとんどです。

3

企業経営情報レポート

システム導入だけでは完成しない評価制度

人事評価は HR 領域の中でも特に重要であり、多くの企業が課題を抱えている項目です。そのため HR テック業界でも、人事評価に関係するシステムへの注目度が高まっています。

■ 評価制度はハード面 (システム) とソフト面 (運用) の両立が必須

(1) 評価制度へHRテックを導入するメリット

人事評価制度は、社員の働きぶりやスキルを評価し、給与や昇給といった処遇へ反映する仕組みと定義されます。適正な人事評価を実施することで、社員個人の能力や、モチベーションの向上が期待できます。さらに、人材の定着や会社全体の業績向上にも繋がっていくため、企業における HR 関連項目の中で、最も重要な課題と認識されています。

しかし、人事業務を専門とする社員が少ない中小企業では、人事評価制度を導入し、適切に運用していくには大きな負担を伴い、そこには主に下記の課題が存在します。

▼人事評価制度を導入する際の課題

- 一から評価制度を作るための時間と人材がない。
- 評価項目や評価基準を作ることが難しい。
- 評価表の集計や進捗管理といった負担が大きい。

こうした悩みを解決する手段として、人事評価制度に特化した HR テックに注目が集まっています。人事評価制度に HR テックを導入するメリットは下記の通りです。

<人事評価制度にHRテックを導入するメリット>

●人事評価業務の効率化

人事評価の際に使用する評価表の配布・集計・回収をクラウドシステム上で実施することでペーパーレス化を実現するだけでなく、リアルタイムでの進捗確認が可能になる。また、こうした業務負担軽減により、人的リソースを他の業務に割り当てられる。

●人事評価制度のノウハウがなくても一から設計することができる

全体的な評価制度や社員へ配布する評価表を、フローチャートに項目を入力するだけで作成できるシステムが多い。

●人事評価に関する情報の一元管理と有効活用が可能になる

クラウド型の人事評価システムでは、評価履歴や人事情報などが一元管理できるので、評価内容の推移や改善傾向などを知ることができる。また、断片的な個人の評価結果を蓄積するだけでなく、全社的に分析を行うことで、組織改善のヒントを得られる。

4

企業経営情報レポート

中小企業におけるHRテックの導入事例

■ クラウド型評価システムで複雑な評価制度の運用を効率化したA社

A社概要	社員数：約50名 創業100年を超す香料メーカー。果実を原料とした、飲料やゼリー・製菓などへ添加する食品用香料（フレーバー）の製造・販売を行う。東京の本社だけでなく、関西にも複数の事業所・工場を持つ。
抱えていた課題	①職種によって細分化されている6つの部門に応じた評価項目や配点の割振り・評価事例の選定を行う必要があった。 ②人事を担当する社員が少なく、業務負担も大きい。また、関西の拠点にも多くの社員がおり、評価表の配布・集計や進捗管理が困難であった。

A社には、第3章でも紹介した弊社のグループ会社がリリースしているクラウド型評価システム「発展人事評価」をご利用いただいております。もともと同社からは人事制度全体を見直したいという依頼があったことから、評価制度については設計の段階からコンサルティングをもとに一部の内容をシステムに搭載し、現在も運用中です。

そのため以下は、アナログで評価制度を構築し、運用における業務の効率化と評価データの集約・有効活用を目的として、システムを導入した事例となります。

（1）A社の人事評価制度における課題

A社は、香料の開発や製造（要望に合わせて香料を調合）、品質管理など専門的な職種が多く、合わせて6つの部門に分かれているなど、評価の項目やウェイト配分、評価の基準となる行動事例を細かく設定する必要がありました。しかし評価項目に関する設計を細かくすると、Excelで作成していた人事評価表を、それぞれの設計に合わせて複数用意する必要があるので、非常に手間がかかることが予想されました。

また関西にも複数の拠点を有していたことから被評価者の個別目標や、実際の評価結果を記載しているのかといった進捗管理は、拠点ごとに行われていました。そのため、東京本社の人事部門担当者が、期日内にすべての進捗状況を把握することが難しい状況となっていました。

（2）クラウド人事評価システムの導入と効果

そこで、制度設計の段階で、3つの評価項目（プロセス評価・業績評価・目標管理）を設定し、6つの部門ごとに重視する評価項目が異なるため、細かいウェイト調整を行いました。また、3つの階層（管理職層、指導職層、一般職層）と部門に応じてプロセス評価などの内容が異なる、合計17の評価表を用意しました。

一見、非常に複雑な制度となっていますが、これらの内容を発展人事評価システムに取り込み、クラウド上での評価表の作成、評価結果の集計をすることができるようになりました。

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：人事制度 > サブジャンル：人事評価

人事評価制度の評価基準

人事評価制度を導入する際、日常業務の中で何を評価すればよいのでしょうか。

一般的に、職務改善や人材育成に人事評価を活用するのならば、日常業務中の勤務態度、仕事の結果、能力を対象に評価を行います。人事評価の評価区分といわれる種類と評価要素といわれる項目は、一般的に以下の通りです。

(1) 成績評価（評価区分）

成績評価は、担当している仕事の質はどうであったか、仕事の量はどうであったか、成果はどうであったか、という形で一定の期間の行動を、過去形でとらえることになります。

■評価要素

①仕事の質	上司から指示された仕事の出来映え、仕事の内容の充実度、正確性、信頼性、効果性、効率性を評価します。
②仕事の量	上司から指示された仕事を遂行した度合い。達成率、増減率、時間、期限等を評価します。
③指導・育成・監督	下位者の知識、技能の向上、動機付け、意欲向上の成果の度合いを評価します。

(2) 情意評価（評価区分）

これは、仕事に対する取組姿勢や職場でのルールの遵守度に対して、評価します。

評価項目としては、規律性、協調性、積極性、責任性等があげられます。また、管理者に対して、コスト意識や経営認識を評価項目に加えることもあります。

■評価要素

①規律性	日常の服務規律の遵守の度合いを評価します。
②責任性	自分に与えられた仕事を全うしようという意欲、姿勢の度合いを評価します。
③協調性	チームの一員として他人の守備範囲をカバーする行動を評価します。
④積極性	改善提案、継続的なチャレンジ、自己啓発など、「今または現状以上に」といった意欲と、その姿勢を評価します。

(3) 能力評価（評価区分）

この場合の能力とは、職務遂行能力を指し、業務外の能力は考慮しないことが基本です。つまり、仕事に必要なとされる能力をどの程度保有しているかを評価するのが、能力評価です。

評価項目としては、以下等があります。

■評価要素

①知識	②技能	③理解力	④創意・工夫力	⑤表現力	⑥企画力
⑦折衝力	⑧判断力	⑨決断力	⑩開発力	⑪渉外力	⑫指導・育成・監督力

ジャンル：人事制度 > サブジャンル：人事評価

面接制度の確立

人事評価の結果をフォローや能力開発へと展開させるためには、どのような方策が考えられますか。

人事評価は面接制度が確立されることにより、初めて有効になります。管理者は、部下との面接を通じて、人事評価結果のフィードバックやマンツーマンでの指導、部下の考えていることや管理者への要望を理解することにより、部下の育成や、マネジメントについて自身が学ぶ場にもなります。

(1) 面接制度のねらい

組織のニーズにより、ねらいをどこに置くかは様々ですが、一般的には次のようなねらいを設けることとなります。

- 部下に仕事に対する権限や責任感を持たせる
- 啓発の動機づけ
- 部下の掌握、意思疎通
- 経営や部署内での目標など情報の共有化
- 仕事や能力に対する期待水準の明確化
- 部下の指導・育成

(2) 面接の種類

① 目標面接

目標面接において、部下一人ひとりに対しての具体的個別期待像を共有化します。その期待像に対して、部下は目標を設定することとなります。この面接では、上司と部下がどのように話し合い、目標を定めていくかの手順がポイントとなります。

② 中間面接

目標面接で期待基準や目標が確認されたならば、これらが確実に達成できるよう、各人に対してフォローしていく必要があります。

中間面接の直接的なねらいは、目標達成のための「問題の早期発見と軌道修正」にあります。目標達成を阻害する要因があれば、大事に至る前に排除することが重要です。

このため、面接の場で部下から報告を求めて進捗状況を把握したり、状況の変化を伝えたり、基準や目標の見直しについて話し合い、部下に対して問題解決の指針を与えます。

③ 育成面接（フィードバック面接）

一定期間の経過後（通常6ヶ月後）、部下一人ひとりの目標に対する成果について評価します。

この際、評価結果だけでなく、結果に至るまでの要因を部下に再考させ、事態の改善やさらなる動機づけを行います。これが育成面接のねらいです。

つまり育成面接は、能力主義人事の締めくくりの話し合いという位置づけに当たります。