

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.828 2023.6.27

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2023年6月19日号

【アジア・新興国】

## 東南アジア経済の見通し

～輸出低迷により景気減速も、  
インフレ沈静化で内需主導の底堅い成長へ

経済・金融フラッシュ 2023年6月21日号

## 米住宅着工・許可件数(23年5月)

～着工件数は前月、市場予想を大幅に上回る

経営TOPICS

統計調査資料

## 機械受注統計調査報告

(令和5年4月実績)

経営情報レポート

## 人事部門の抱える課題を解決する ピープルアナリティクス導入のポイント

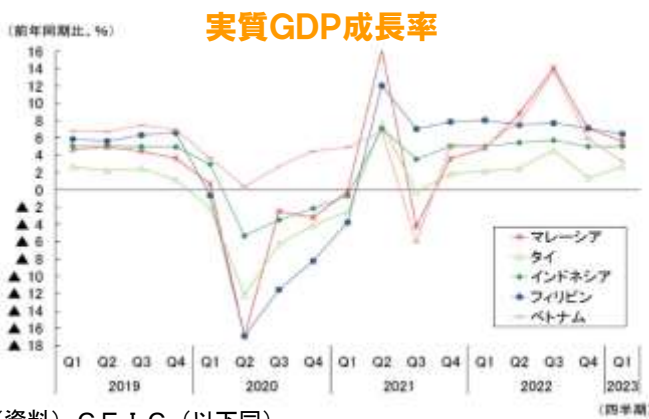
経営データベース

ジャンル:勤務形態 > サブジャンル:勤務体制  
残業時間を代休に振替える場合  
フレックスタイム制の労使協定

# 【アジア・新興国】 東南アジア経済の見通し ～輸出低迷により景気減速も、 インフレ沈静化で内需主導の底堅い成長へ

ニッセイ基礎研究所

**1** 東南アジア5カ国は景気減速傾向にある。2023年1-3月期は昨年のコロナ規制の緩和やインバウンド需要の回復などにより対面型サービス業の回復が引き続き景気の牽引役となっているが、海外経済の減速により外需が鈍化、物価高と金利上昇が内需の逆風となり成長ペースは昨年と比べて鈍化している。



**2** 消費者物価上昇率はピークアウトして低下しているが、依然高めの水準にある国が多い。当面はエネルギー価格の低下によりインフレ率が落ち着きを取り戻し、その後もペントアップ需要の一巡や米国の利上げ停止に伴う本国通貨の減価圧力の緩和により緩やかなインフレが続くと予想する。

**3** 金融政策は年内に利上げ局面が終了、来年は利下げ局面に入るだろう。

年内はタイが追加利上げ、ベトナムが追加利下げを実施し、来年は米国の利下げ転換をきっかけにマレーシアとインドネシ

ア、フィリピンが景気下支えのための利下げを実施すると予想する。

## 政策金利の見通し



**4** 経済の先行きは、当面は輸出低迷や金融引き締め効果の累積効果、ペントアップ需要の一巡より成長ペースが鈍化するだろうが、高インフレの沈静化や中国の経済再開による貿易・投資の恩恵、観光関連産業の持続的な回復により内需を中心とした底堅い成長が続くと予想する。

## 実質GDP成長率の見通し



「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。

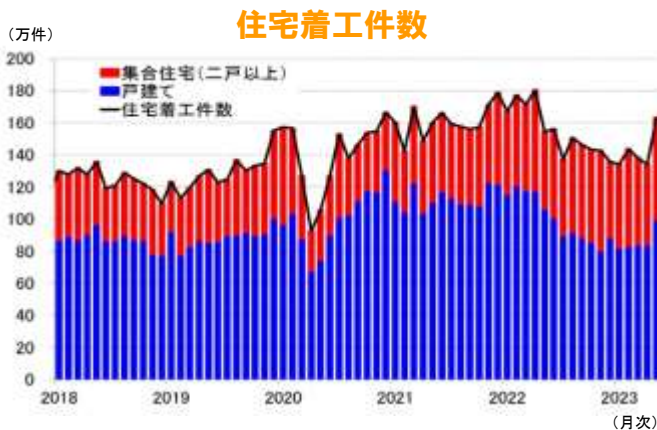
# 米住宅着工・許可件数(23年5月) ～着工件数は前月、市場予想を大幅に上回る

ニッセイ基礎研究所

## 1 結果の概要:住宅着工件数、許可件数は 市場予想を上回る

6月20日、米国センサス局は5月の住宅着工、許可件数を発表した。住宅着工件数(季節調整済、年率)は163.1万件(前月改定値:134.0万件)と140.1万件から下方修正された前月、市場予想の140.0万件(Bloomberg集計の中央値)を大幅に上回った。着工件数は22年4月以来の水準となった。

着工許可件数(季節調整済、年率)は149.1万件(前月改定値:141.7万件)と141.6万件から小幅上方修正された前月、市場予想の142.5万件を上回った。



## 2 結果の評価:戸建て中心に着工、許可件数 ともに回復し、住宅市場の底入れを示唆

住宅着工件数の伸びは前月比+21.7%(前月:▲2.9%)と3カ月ぶりにプラスに転じたほか、16年10月以来の伸びとなった。戸建てが+18.5%(前月:▲0.2%)と20年6月以来の伸びとなったほか、集合住宅も+27.1%(前月:▲7.1%)と21

年3月以来の伸びとなった。

前年同月比は+5.7%(前月:▲25.7%)と13カ月ぶりにプラスに転じた。

内訳をみると、戸建てが▲6.6%(前月:▲28.5%)と13カ月連続でマイナスとなったものの、集合住宅が+33.2%(前月:▲20.4%)とプラスに転じて全体を押し上げた。

地域別寄与度(前月比)は、北東部が▲1.7%ポイント(前月:▲4.5%ポイント)と2カ月連続でマイナスとなった一方、南部が+11.4%ポイント(前月:▲5.2%ポイント)と前月からプラスに転じたほか、中西部が+8.4%ポイント(前月:+2.6%ポイント)、西部が+3.6%ポイント(前月:+4.2%ポイント)と2カ月連続でプラスとなった。先行指標である住宅着工許可件数は、前月比+5.2%(前月:▲1.4%)と3カ月ぶりにプラスに転じた。



(資料)ともにセンサス局よりニッセイ基礎研究所作成

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5年4月実績)

内閣府 2023年6月15日公表

## 2023(令和5)年4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みると、受注総額は、3月 2.8%減の後、4月は 11.5%増となった。

需要者別にみると、民需は、3月 12.3%減の後、4月は 8.5%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、3月 3.9%減の後、4月は 5.5%増となった。

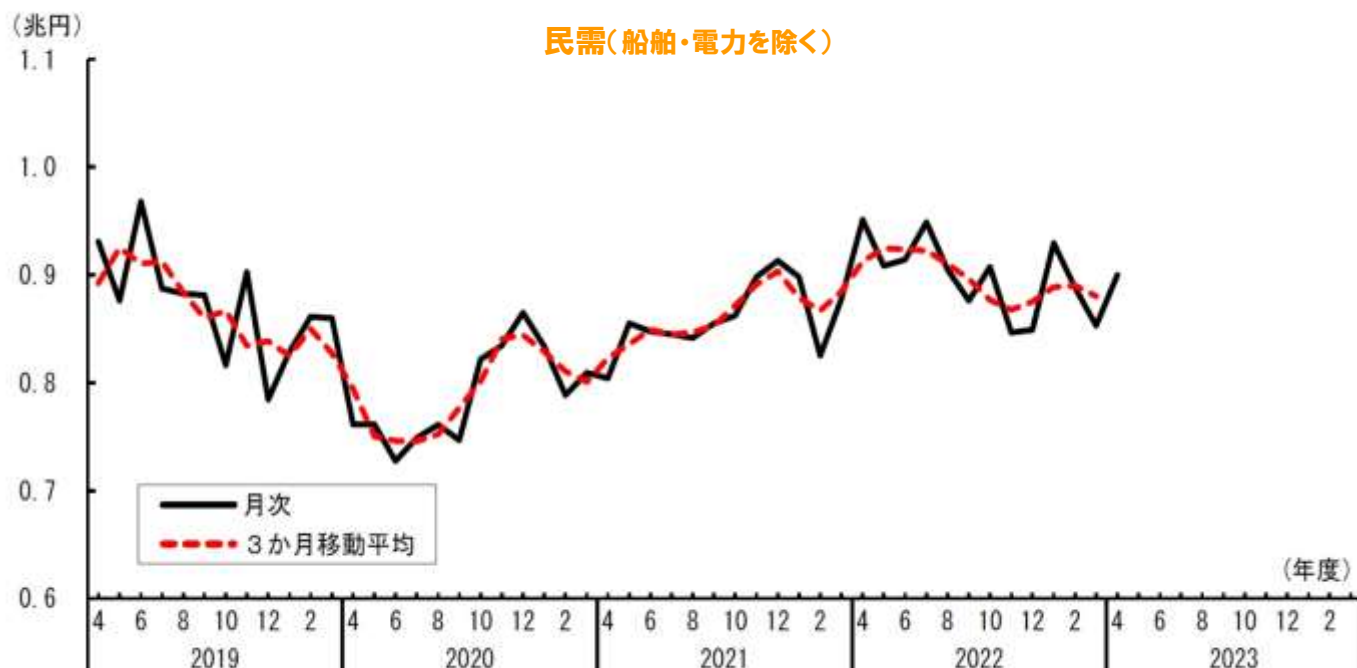
内訳をみると製造業が 3.0%減、非製造業（船舶・電力を除く）が 11.0%増であった。

一方、官公需は、3月 15.5%減の後、4月は防衛省、運輸業で減少したものの、「その他官公需」、地方公務等で増加したことから、6.8%増となった。

また、外需は、3月 10.5%減の後、4月は原動機、航空機等で減少したものの、産業機械、電子・通信機械等で増加したことから、12.3%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、3月 5.4%増の後、4月は道路車両、電子・通信機械等で減少したものの、重電機、産業機械等で増加したことから、8.6%増となった。

### 機械受注は、足踏みがみられる



## 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、3月 2.4%減の後、4月は 3.0%減となった。

4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、繊維工業 (335.5%増)、「その他輸送用機械」(92.0%増)等の 10 業種で、造船業 (89.8%減)、業務用機械 (30.9%減)等の 7 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、3月 12.6%減の後、4月は 6.7%増となった。

4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、金融業・保険業 (55.2%増)、鉱業・採石業・砂利採取業 (36.5%増)等の 6 業種で、通信業 (26.2%減)、建設業 (20.7%減)等の 6 業種は減少となった。

### 対前月(期)比

(単位:%)

期・月 需要者	2022年 (令和4年)			2023年 (令和5年)		2023年 (令和5年)			
	4-6月 実績	7-9月 実績	10-12月 実績	1-3月 実績	4-6月 見通し	1月 実績	2月 実績	3月 実績	4月 実績
受注総額	16.6	△9.3	△1.0	△8.7	6.3	△10.2	△0.8	△2.8	11.5
民需	9.5	△1.9	△8.3	7.1	2.8	12.0	3.1	△12.3	8.5
“(船舶・電力を除く)”	6.7	△1.6	△4.7	2.6	4.6	9.5	△4.5	△3.9	5.5
製造業	5.7	△2.8	△10.6	1.9	△0.6	△2.6	10.2	△2.4	△3.0
非製造業(除船・電)	6.9	△0.4	2.1	3.2	9.2	19.5	△14.7	△4.5	11.0
官公需	4.0	△8.4	△3.6	19.9	9.3	5.4	45.8	△15.5	6.8
外需	22.6	△12.8	2.4	△21.4	8.7	△25.2	2.3	△10.5	12.3
代理店	10.4	△3.7	1.4	0.1	△5.0	2.8	△6.8	5.4	8.6
民需(船舶電力を除く) 3か月移動平均	-	-	-	-	-	1.6	0.2	△1.1	-

(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。

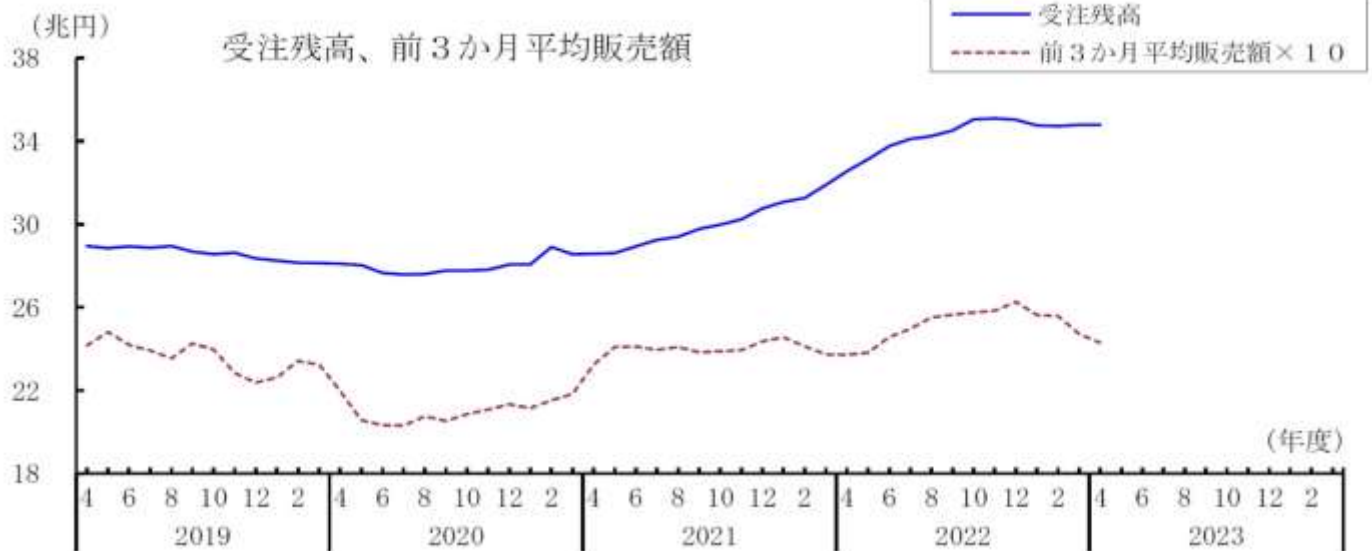
3. 見通しは 2023 年 3 月末時点の調査。

## 3 販売額、受注残高、手持月数(季節調整値)

4月の販売額は 2 兆 3,204 億円 (前月比 2.4%減) で、前 3 か月平均販売額は 2 兆 4,294 億円 (1.6%減) となり、受注残高は 34 兆 7,831 億円 (同 0.0%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 0.2 か月増加した。

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5年4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。



## 人事

# 人事部門の抱える課題を解決する ピープルアナリティクス 導入のポイント

1. 日本企業が抱える人材マネジメントの課題
2. ピープルアナリティクスとは
3. ピープルアナリティクスの導入ステップ
4. ピープルアナリティクスの導入事例



### ■参考資料

- 『データ・ドリブン人事戦略』（バーナード・マー著 日本能率協会マネジメントセンター）  
 『ピープルアナリティクスの教科書』（一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会著  
 日本能率協会マネジメントセンター） 『人材競争力強化のための9つの提言』（経済産業省）  
 『海外事業活動調査』（経済産業省） 『新産業構造部会 事務局資料』（経済産業省）  
 『中小企業白書』（中小企業庁） 『生活衛生関係営業 営業者取組事例集』（厚生労働省）

## 1

## 企業経営情報レポート

## 日本企業が抱える人材マネジメントの課題

現在の日本は人口減少と少子高齢化が進み、国内の労働力・市場の規模は縮小しています。

経済環境の変化が激しい中、社員の生産性を向上させて会社の業績を上げていくためには、社員の獲得・育成・配置・評価・処遇までを行う「人材マネジメント」を効率的・効果的に実行していくことが求められています。

その人材マネジメントの実行にあたり、「ピープルアナリティクス」という手法が注目されています。ピープルアナリティクスは効率的・効果的な人材マネジメントのために、データを活用して人事施策を検討する手法です。

本レポートでは、企業の人材マネジメント上の課題に言及しつつ、ピープルアナリティクスの実践ポイントについて解説します。

## ■ 人材マネジメントの3つの課題

変化の激しい経済環境の中、企業が社員に適した労働環境をつくり、業績を上げることは容易ではありません。労働環境整備や業績向上などのためにも、人材マネジメントは重要な業務となってきました。

企業が効率的・効果的な人材マネジメントを実行していくための課題を3つにまとめました。

## ■ 日本企業が抱える人材マネジメントの3つの課題

- ①市場のグローバル化に向けた人材の獲得・育成
- ②製品・サービスのデジタル化に対応する人材の獲得・育成
- ③少子高齢化・人生100年時代の到来に備えた配置・処遇の実施

## (1)市場のグローバル化に向けた人材の獲得・育成

市場競争の場は国内から海外に移行し、様々な業種で海外での売上高が増加しています。新型コロナウイルスの感染拡大により、一時的に物流などに影響が出たものの、グローバル化の流れは大きくは変わりません。市場のグローバル化への対応に向けて、多様な人種や背景を持つ人々と協働してビジネスの成果が出せる人材の獲得・育成が求められます。

## (2)製品・サービスのデジタル化に対応する人材の獲得・育成

IoT、ビッグデータなどの新たなデジタル技術により、製品・サービスの高付加価値化が進んでいます。今後もこの流れは止まらず、様々な付加価値の高い製品などを効率的に創り出されることが予想されます。

これらの技術革新に対して柔軟に対応できる人材の獲得・育成が求められます。



# 2 企業経営情報レポート

## ピープルアナリティクスとは

本章では、「ピープルアナリティクス」と呼ばれる人事施策を検討する手法について解説します。

### ■ピープルアナリティクスの概要

ピープルアナリティクスの定義は以下のとおりになります。

### ■ピープルアナリティクスとは

効率的・効果的な人材マネジメントを実現するために、人材に関する様々なデータを収集して分析し、分析結果に基づいて最適な人事施策に活用していく手法

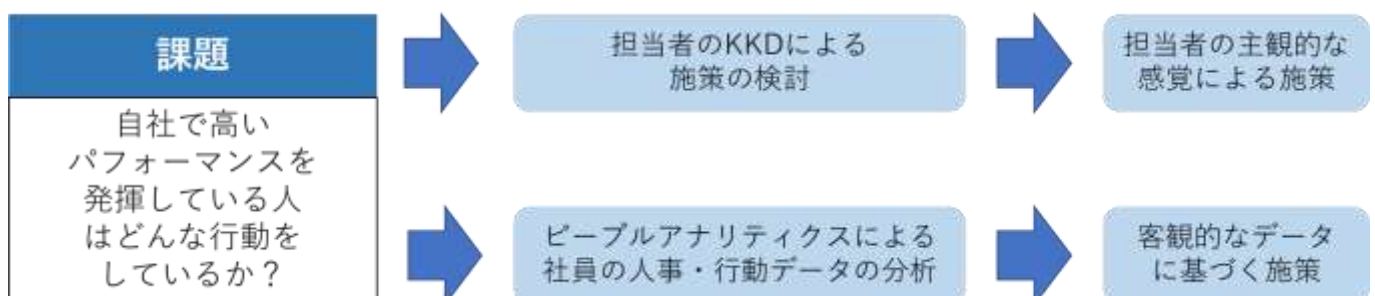


※HRテック：ヒューマンリソーステクノロジー（人事情報などを効率的に管理するサービスや技術）

ある課題に対する、これまでの意思決定は「経験 (Keiken)・勘 (Kan)・度胸 (Dokyou)、以下、頭文字を取って「KKD）」などの直感により行われてきました。

KKDによる主観的な意思決定と違い、ピープルアナリティクスは社員の人事・行動データを収集・分析して、課題解決に向けた客観的な意思決定を可能にします。

### ■KKDとピープルアナリティクスとの意思決定の違い



# 3

## 企業経営情報レポート

# ピープルアナリティクスの導入ステップ

### ■ 導入の流れ

ピープルアナリティクス導入に向けての流れは、以下のとおりです。

### ■ 導入ステップ

#### STEP 1 目的を決める

ピープルアナリティクスを導入する、分析を行う目的を決めます。目的は主に「採用」「育成」「配置」「評価」「処遇」などの領域に分けられます。自社の戦略や課題から、どの領域を強化するためにピープルアナリティクスを行うのかを定めます。

#### STEP 2 収集するデータを決める

目的が定まったら、どのデータを収集するかを決めます。人事情報だけではなく、メールデータや会議録などの社員の活動情報も目的に応じて収集します。

#### STEP 3 データ収集の仕組み作り・データ収集

予め、データを収集するにあたって、人事評価の結果を紙ではなくデータで受け取るようにするなど仕組み作りを行い、必要なデータのみを集めます。仕組み作りにあたり、データ化する情報の対象範囲、モニタリング期間、実施時期なども決めておくことが必要になります。

#### STEP 4 データの分析・仮説立て

収集できたデータを分析し、そのデータによって、組織のどのような課題が浮き彫りになり、何を定めることによって解決に導けるか仮説を立てます。分析対象に漏れがあるならば、必要に応じてSTEP 3に戻ります。

#### STEP 5 施策の実行

仮説から、具体的な施策を立て、ある程度結果が得られる期間で施策を実行します。また、一度の施策の実行では得られる結果に限りがあります。様々な角度からの情報を得るために、数回に分けたり、新しい施策を行ったりすることも検討します。

#### STEP 6 評価・改善

おこなった施策は必ず効果検証し、PDCA（P:計画 D:実行 C:評価 A:改善）に活かします。ピープルアナリティクスは一度で終わるだけでなく、検証した結果をさらにデータとして蓄積し、次の施策に役立てるなど、再度各ステップを繰り返していきます。

## 4

## 企業経営情報レポート

## ピープルアナリティクスの導入事例

ピープルアナリティクスを活用し生産性向上につなげている事例をみると、中小企業の特徴を活かしピープルアナリティクスの質を高めていることがわかります。

ここでは、中小企業における3つの導入事例をご紹介します。

## ■ 分析結果と現場での観察を結び付け、グローバル人材を発見した事例

1つ目は、分析結果と実際の現場状況をもとにグローバル人材を発見した事例です。

大企業では、現場とは距離がある人事部門がデータを分析し、他部署に報告することが想定されます。しかし、中小企業の場合は、現場の状況をすぐに確認できたり、人事担当者と現場との距離が近かったりします。人事担当者と現場との近さが、分析だけではわからない事柄に気づくことにつながります。

## 事例 1

## A社：小売業 従業員規模：150名

A社では人事担当者がエクセルで社員の年齢と職位の関係性を分布で表したグラフを作成している。作成したグラフが民間企業の平均的な分布になっている中、一部社員が分布から外れていることがわかった。その社員のデータを確認したところ、過去に留学経験があり語学力を買われて海外クライアントの窓口担当をしていることが判明。

そこで、人事担当者は普段の当該社員の仕事を観察すると、属人化した仕事を担っておりその現場から外せなくなってしまうことに気が付いた。人事担当者は、その社員が留学経験や業務経験から当社のグローバル化を推進する幹部候補であると判断。人事担当者は、属人化している仕事内容のマニュアル化を進め、その社員を昇進させることを役員へ進言。分析結果と現場での観察を結び付けた結果、埋もれていた人材を発掘することができた。

## 導入の効果

机上の分析だけではなく現場に足を運び、分析結果と現場での観察内容を結び付けた。分析結果と実際の現場状況をもとにグローバル化を推進する幹部候補を発見することができた。

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:勤務形態 > サブジャンル:勤務体制

# 残業時間を代休に振替える場合

## 残業時間を代休に振替えることは違法となりませんか。

労働基準法第37条は「使用者が、第33条（災害等による臨時の必要がある場合の時間外労働等）又は第36条（時間外及び休日の労働）第1項の規定により労働時間を延長し、又は休日に労働させた場合においては、その時間又はその日の労働については、通常の労働時間又は労働日の賃金の計算額の2割5分以上5割以下の範囲内でそれぞれ命令で定める率以上の率で計算した割増賃金を支払わなければならない」（第1項）と、時間外労働に対して割増賃金を支払うことを義務づけています。

### ■代休への振替が違法にならない場合

ここで「割増賃金」という場合、当然に当該時間外労働に対して支払うべき通常の賃金に加えて割増賃金を支払う必要があるという意味です。つまり、通常の賃金1.0に加えて割増賃金0.25を加えた1.25の賃金を支払わなければならないわけです。

ところで、労働協約等で、日々の時間外労働については割増賃金のみを支払い、時間外労働の時間が8時間に達したときに、有給の代休を与えるという措置をとられていることがありますが、この場合、代休が有給であり、かつ、当該代休が時間外労働が同一給与締切り期間内に行われたものである限り、結果として法第37条の要件を満たすこととなりますので、必ずしも違法とはなりません。つまり、時間外労働に対する通常の賃金は、代休（本来この代休は無給でもよい）をとった日にまとめて支払うわけで、同一の給与計算期間で見れば、時間外労働の時間に対して通常の賃金を支払ったことと同じことになるわけです。

### ■代休への振替が違法になる場合

その際注意を要するのは、代休取得日に時間外労働に対して支払う通常の賃金をまとめて支払うわけですから、代休付与の対象となる時間外労働が代休を取得した日と同一の給与計算期間内に行われたものでなければならないことです。給与計算期間をまたがって時間外労働を合算すると、前の給与計算期間中の時間外労働に対して支払うべき通常の賃金が支払われないことになり、法第24条の全額払いの原則に違反するからです。

要するに、残業時間が6時間に達したときに、1日の代休を与えること自体は違法ではありませんが、同一の給与計算期間中に支払われるべき賃金（通常の賃金と割増賃金）を超えて支払われており、プラスとして休日が付与されていることが要件となるわけですので、決して人件費抑制（残業代削減）にはならないことにご注意下さい。ご質問の場合は、これらの要件を満たしていませんから、違法となりますのでご注意ください。

ジャンル:勤務形態 > サブジャンル:勤務体制

# フレックスタイム制の労使協定

フレックスタイム制の採用を検討していますが、  
どんな事項について定めればよいのでしょうか。

フレックスタイム制を導入するためには、まず就業規則等でフレックスタイム制を採用する旨を定め、変更した就業規則を労働基準監督署長に届出なければなりません。また、フレックスタイム制に関する労使協定は事業場ごとに労働者の過半数を代表する者との間で書面による協定を締結しなければなりません。しかし、この労使協定は、労働基準監督署長への届出は必要ないものとされていますので、法定の届出様式がなく、独自に書面を作成しなければなりません。労使協定では、以下のように必ず定めなければならない項目と、任意で定める項目に分類されます。

## ■必ず定めなければならない項目

### ①対象となる労働者の範囲

適用対象者は特定の部署、職務を単位として限定することもできます。また、管理監督者、試用期間中の者などを対象から除外することもできます。

### ②清算期間

清算期間とその起算日を定めます。清算期間は1ヵ月以内の期間としなければなりません。

### ③清算期間における総労働時間

総労働時間は、清算期間を平均して週40時間（一定要件を満たす場合は週44時間）となるようにしなければなりません。

### ④標準となる1日の労働時間

年次有給休暇を取得したり欠勤した場合に、何時間労働したものとするかを明確にするために定めておきます。

## ■任意で定められる項目

### ①コアタイムの開始及び終了の時刻

コアタイムを設けるかどうかは任意ですが、これを設ける場合には、その開始と終了の時刻を労使協定で定めておきます。

### ②フレキシブルタイムの時間帯(開始及び終了の時刻)

フレキシブルタイムを設けるか否かも任意ですが、これを設ける場合には、その開始と終了の時刻を定めます。

以上のほか、時間外労働の清算方法、清算期間の総労働時間に不足したときの扱い、コアタイムに遅刻・早退・欠勤したときの扱い、休日出勤および深夜業の扱い、年次有給休暇や特別休暇の取扱い等も労使協定で定めておいたほうがよいでしょう。

なお、コアタイムやフレキシブルタイムは、始業・終業の時刻に該当するため、これらを設ける場合には、労使協定だけでなく、就業規則にも定めておかなければなりません。