



週刊WEBマガジン



企業経営

2026.3.31

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2026年3月18日号

日銀短観 (3月調査) 予測

～大企業製造業の業況判断DIは横ばいの
16と予想、イラン情勢の織り込みは不十分か

経済・金融フラッシュ 2026年3月18日号

資金循環統計 (25年10-12月期)

～個人金融資産は2351兆円と過去最高を更新、
日銀の長期国債保有割合はついに過半割れ

経営TOPICS

統計調査資料 機械受注統計調査報告
(令和8年1月実績)

経営情報レポート

企業の持続可能な成長を実現する
メンタルヘルス対策の実践と産業医の活用

経営データベース

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:人事制度
職能資格制度の導入
職能資格等級の数について

発行:税理士法人ブレインパートナー

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

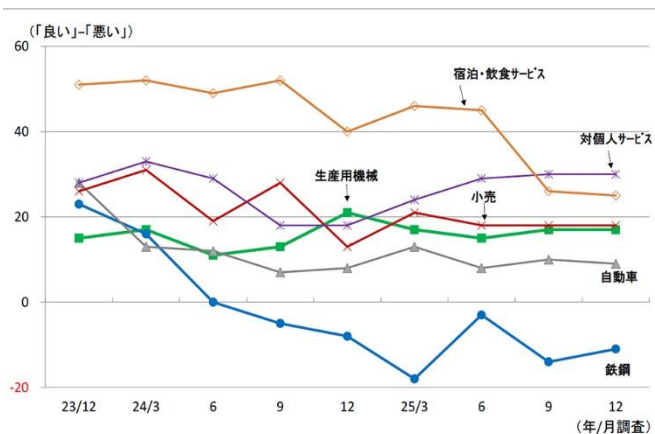
日銀短観(3月調査)予測 ～大企業製造業の業況判断DIは横ばいの 16と予想、イラン情勢の織り込みは不十分か

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** 3月短観では、注目度の高い大企業製造業において、景況感の堅調な推移が示されると予想。イラン情勢の緊迫化は重石となるものの、AI関連需要等が支えになる。
- 一方、大企業非製造業では、人手不足やコスト増、インバウンド需要の減少が重石となる形で景況感が弱含むとみている。

主な業種の業況判断DI(大企業)



(注) 調査対象見直し前の旧ベース
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」よりニッセイ基礎研究所作成

- 2** 先行きの景況感は総じて悪化が示されると予想。製造業では、関税の不透明感やイラン情勢緊迫化に対する警戒感が圧迫要因になる。
- 非製造業では、人手不足への懸念のほか、原材料費増加やインバウンド需要減少への警戒が台頭し、景況感の悪化として現れる。
- 3** 設備投資計画については、2025年度、今回から公表される2026年度ともに例年並みの動きを予想している。

実態としては、供給制約が重石となるものの、企業収益が過去最高レベルに達する中で、人手不足を背景とする省力化投資やデータセンターなどAI投資需要が見込まれ、全体の支えになると考えられる。

- 4** ただし、今回の短観では、2月末に生じたイラン情勢の緊迫化の影響が十分に織り込まれない可能性には留意が必要になる。短観は調査期間中の突発的な事象の影響を反映しにくいからだ。
- 足元では、ホルムズ海峡の事実上の封鎖長期化により、原油価格の高止まりや原材料の供給不足が顕在化しているが、今回調査への反映は限定的に留まる可能性が高い。

- 5** 既述の通り、今回の短観では、イラン情勢緊迫化の影響が十分に反映されない可能性が高いうえ、今後の情勢次第で事業環境が一変しかねないこともあり、今回の短観は参考指標としての位置付けに留まる公算が大きい。
- 日銀は利上げ継続路線を維持しつつ、イラン情勢の動向や影響を注視し、追加利上げのタイミングを模索していくことになるだろう。

「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。

資金循環統計(25年10-12月期) ～個人金融資産は2351兆円と過去最高を更新、 日銀の長期国債保有割合はついに過半割れ

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 個人金融資産(25年12月末): 前年比118兆円増、前期末比64兆円増

2025年12月末の個人金融資産残高は、前年比118兆円増（5.3%増）の2351兆円となった^(注1)。残高はこれまでの最高であった9月末を上回り、過去最高を大きく更新した。年間で見れば、資金の純流入が26兆円あったうえ、株価が大きく上昇したことで時価変動^(注2)の影響がプラス92兆円（うち国内株式等がプラス65兆円、投資信託がプラス18兆円）発生し、資産残高を大きく押し上げた。

- ^(注1) 今回、2025年7～9月期の計数が改定されている。
^(注2) 統計上の表現は「調整額」（フローとストックの差額）だが、本稿ではわかりやすさを重視し、「時価（変動）」と表記。

現預金の内訳では、例年同様、賞与の支給等を受けて流動性預金（普通預金など）への純流入（15兆円）が進んだ。

一方、定期性預金（定期預金など）は0.1兆円の純流出となり、三四半期ぶりの純流出に転じた。4～6月期および7～9月期には純流入が続いていたことに加え、この時期は日銀の追加利上げが意識されていた局面でもあった。そのため、利上げ後の預金金利の上昇を見込んで預け入れを控える家計が存在した可能性がある。

3 その他注目点: 家計の資金余剰は横ばい、 日銀の長期国債保有割合は50%割れ

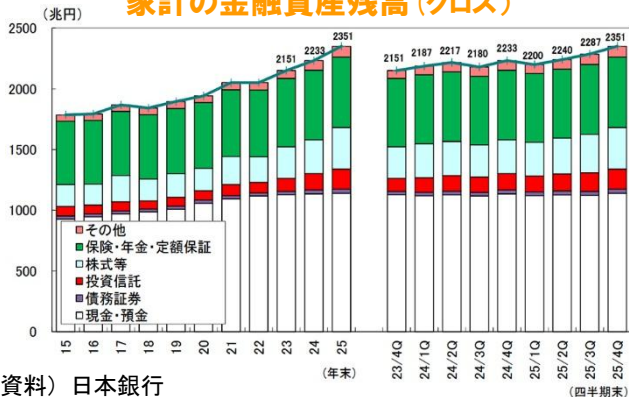
10-12月期の資金過不足（季節調整値）を主要部門別にみると、家計の資金余剰が5.9兆円（前期は5.8兆円）と前期から横ばいとなった。

一方、民間非金融法人（企業）の資金余剰は0.5兆円（前期は10.2兆円）と大きく縮小した。企業収益は好調を維持しているが、設備投資の持ち直しなどが押し下げに働いたと推測される。

政府部門の資金不足は1.9兆円（前期は1.6兆円の資金不足）へとやや拡大したが、不足は従来よりも小幅に留まっている。

好調な企業業績やインフレを背景とする税収の増加を受けたものとみられる。

家計の金融資産残高(グロス)



(資料) 日本銀行

2 家計の資金流入の詳細: 投信・国債・社債への流入目立つ

10-12月期の個人金融資産への資金流入について詳細を確認すると、例年同様、季節要因（賞与の有無等）によって現預金が純流入（18兆円）となった。

純流入の規模は前年同期（18兆円）とほぼ変わらない。

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。

機械受注統計調査報告 (令和8年1月実績)

内閣府 2026年3月19日公表

結果の概要

—機械受注は、持ち直しの動きがみられる—
(基調判断据置き)

- 民間設備投資の先行指数である「船舶・電力を除く民需」は、1月は前月と比較して5.5%減少し、2か月ぶりの減少となった。
- 1月に減少した要因は、先月の大型案件の剥落であることに加え、3か月移動平均をみると、0.1%減と小幅な減少にとどまっていることを踏まえ、基調判断は「持ち直しの動きがみられる」に据置きとした。

対前月(期)比

(単位: %)

期・月 需要者	2025年 (令和7年)				2026年 (令和8年)				
	1-3月 実績	4-6月 実績	7-9月 実績	10-12月 実績	1-3月 見通し	10月 実績	11月 実績	12月 実績	1月 実績
受注総額	2.0	△4.0	3.5	10.2	4.9	△5.0	7.1	19.8	△2.0
民需	0.1	4.3	△1.3	6.2	△5.6	1.4	△4.7	21.8	△5.5
〃(船舶・電力を除く)	3.5	0.6	△1.0	6.6	△4.2	5.8	△9.2	16.1	△5.5
製造業	△0.3	△0.4	5.3	△0.8	△5.0	△12.3	△7.5	20.6	△12.5
非製造業(除船・電)	5.4	1.5	△4.4	11.3	△2.7	24.9	△9.2	6.5	6.8
官公需	△5.2	△26.4	△14.7	57.7	14.8	45.9	46.9	△4.7	△13.1
外需	4.2	△2.3	14.5	3.6	12.2	△20.5	4.7	35.5	0.2
代理店	3.1	8.9	0.3	2.6	△2.0	8.2	△1.7	1.9	△3.0
民需(船舶電力を除く) 3か月移動平均	-	-	-	-	-	△0.3	3.8	△0.1	-

- (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2025年12月末時点の調査。
4. 2026年1月調査(同年3月19日公表)において、季節調整系列の遡及改訂を行ったため、それに伴い「2026年1~3月見通し」(同年2月19日公表)も改訂されている。(以下同)

2026(令和8)年1月の機械受注動向

最近の機械受注の動向を前月比でみると、受注総額は、12月19.8%増の後、2026年1月は2.0%減となった。

需要者別にみると、民需は、12月21.8%増の後、1月は5.5%減となった。

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、12月16.1%増の後、1月は5.5%減となった。

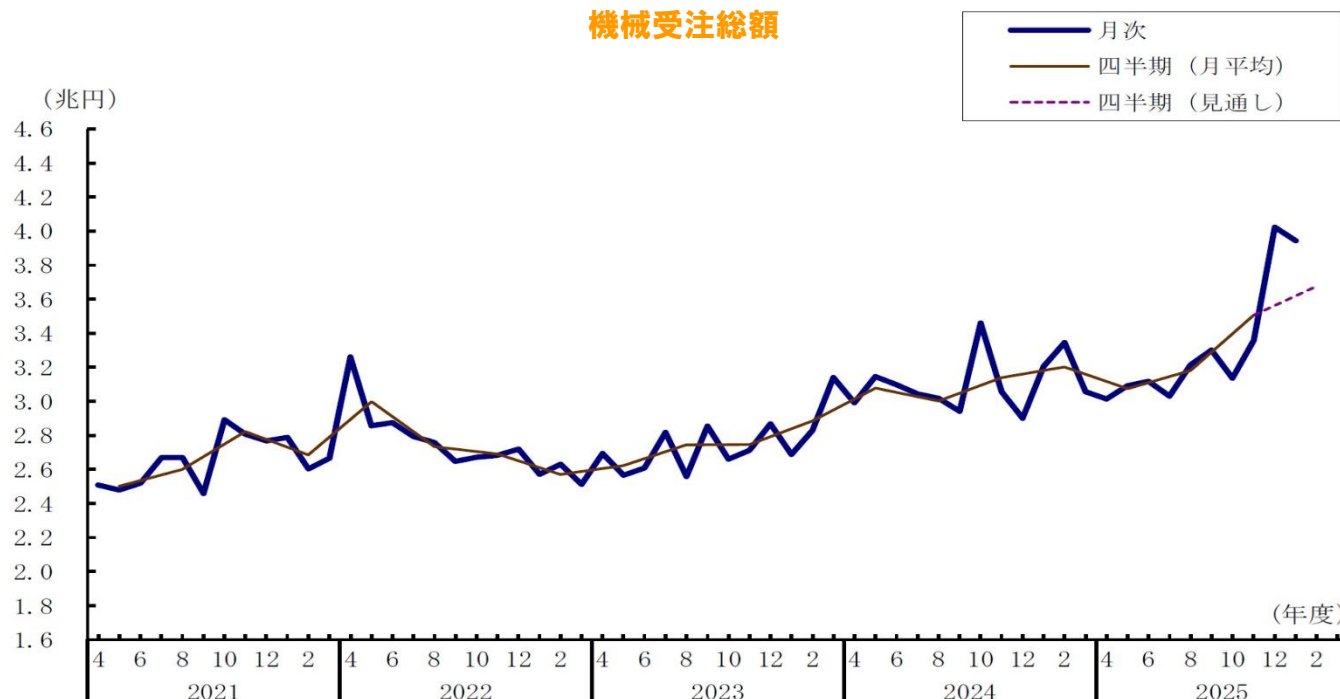
内訳をみると製造業が12.5%減、非製造業（船舶・電力を除く）が6.8%増であった。

一方、官公需は、12月4.7%減の後、1月は運輸業で増加したものの、防衛省、国家公務等で減少したことから、13.1%減となった。

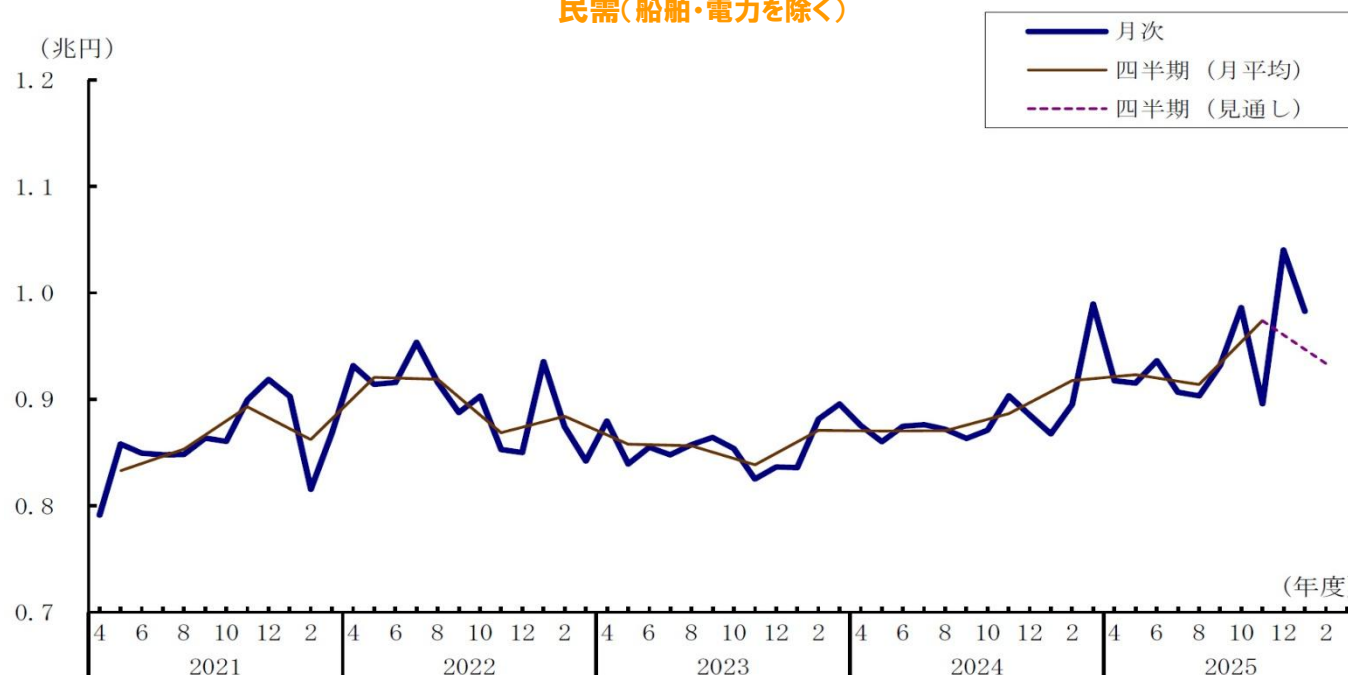
また、外需は、12月35.5%増の後、1月は原動機、鉄道車両等で減少したものの、電子・通信機械、工作機械等で増加したことから、0.2%増となった。

なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、12月1.9%増の後、1月は電子・通信機械、道路車両等で増加したものの、産業機械、原動機等で減少したことから、3.0%減となった。

機械受注総額

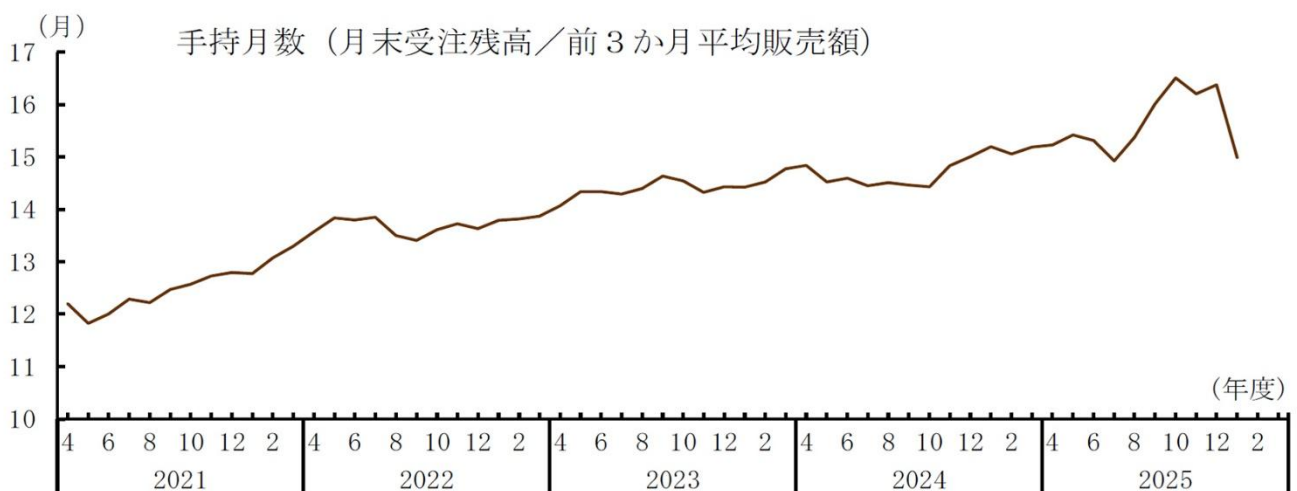
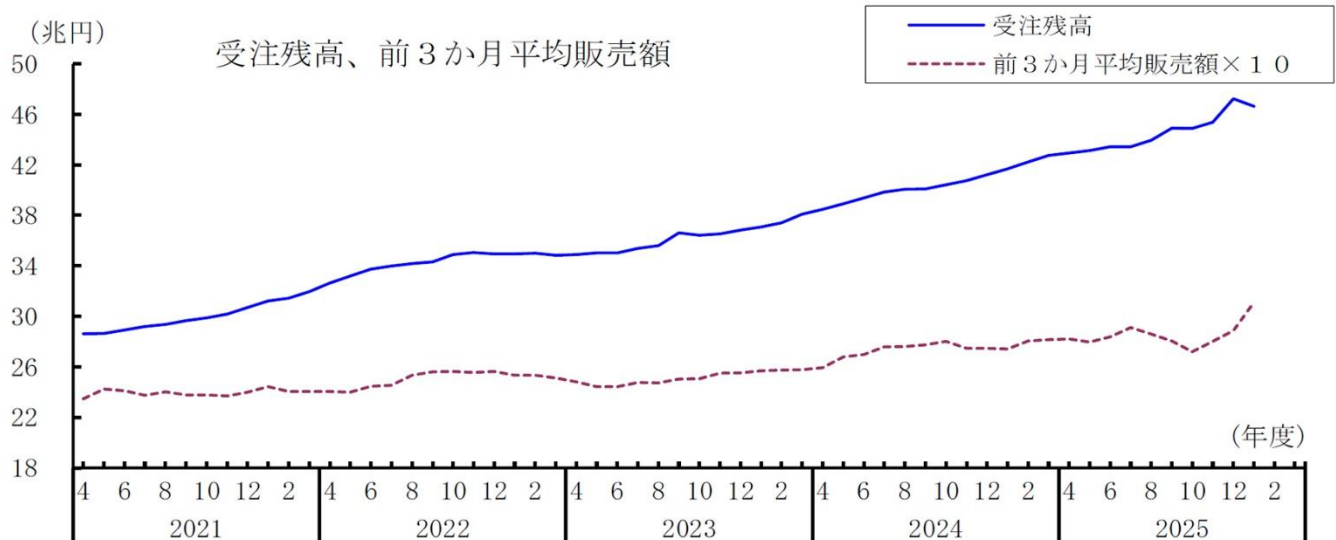
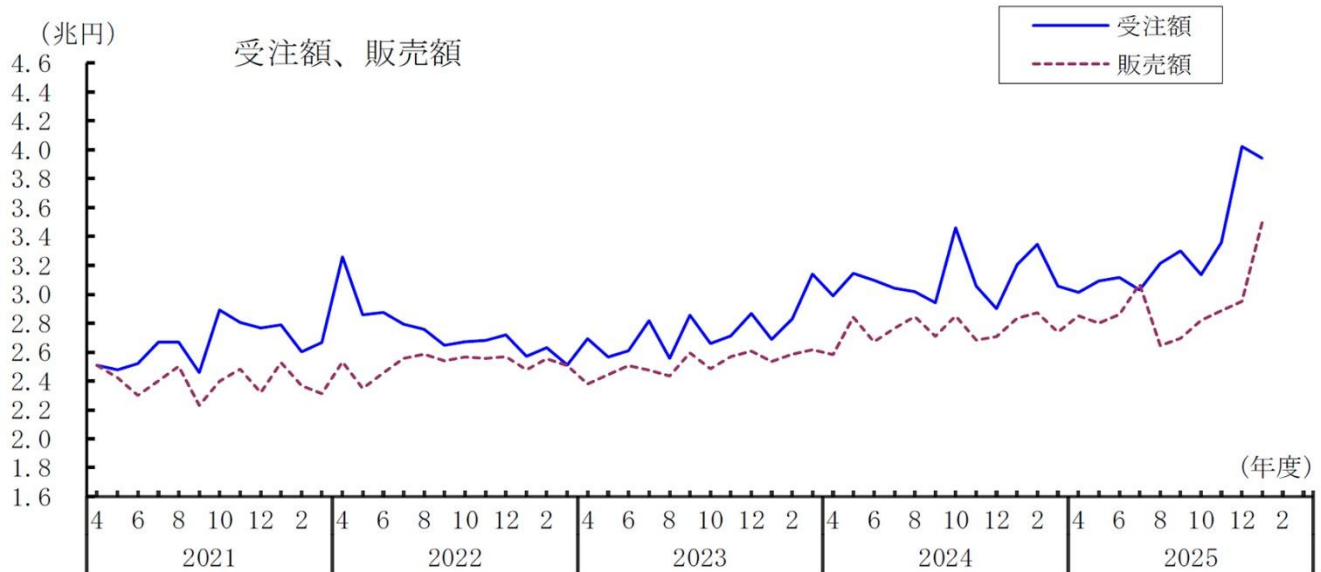


民需(船舶・電力を除く)



(備考) 1. 四半期 (月平均) は季節調整済みの月平均値を期央月の位置に表示 (例えば7~9月の月平均値は8月の位置に表示)。
2. 「2026年1~3月 (見通し)」の計数は、「見通し調査 (2025年12月末時点)」の季節調整値を3で割った数値。

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8年1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。



経営情報
レポート
要約版



労務

企業の持続可能な成長を実現する

メンタルヘルス対策の 実践と産業医の活用

1. メンタルヘルスケアの重要性と現状
2. 職場でのメンタルヘルスケアの課題と対策
3. 産業医の役割と導入方法
4. メンタルヘルス対策の産業医活用事例



参考資料

『精神科産業医が明かす職場のメンタルヘルスの正しい知識』（吉野 聡・梅田忠敬 共著）

『中小企業のための成功する健康経営実践ガイド』（稲田 耕平 著）

厚生労働省：働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト 職場におけるメンタルヘルス対策の状況 他

1

企業経営情報レポート

メンタルヘルスケアの重要性と現状

近年、企業経営において、メンタルヘルス（精神健康）の重要性が高まっています。

メンタルヘルスは、個人の生活の質において極めて重要な要素であり、精神的および感情的な健康状態が良好であることは、日常生活のストレスが効果的に管理され、生産的な労働や社会貢献のための基盤となります。しかし、現代社会では多くの人々がメンタルヘルスの問題に直面しており、企業側の仕組みに対する理解やリソース不足などの理由で、主体的にメンタルヘルスの維持・向上に取り組むことが難しくなっているのが現状です。

社員が心身ともに健康であることが企業にとって不可欠であり、メンタルヘルスの維持・向上に取り組まないことによる競争力の低下は何としてでも避けなければなりません。

そこで、本レポートではメンタルヘルスの基本的な考え方や産業医の活用を中心とした、中堅・中小企業のメンタルヘルス維持・向上への取り組み事例について紹介します。

■ メンタルヘルスの定義

メンタルヘルスとは、精神的および感情的な健康状態を指します。具体的には個人が日常生活のストレスを管理し、生産的に働き、社会に貢献できる状態を意味し、大きく以下のように分類することができます。

■ メンタルヘルスの種類

●感情的健康	自分の感情を認識し、適切に管理する能力。喜び、悲しみ、怒りなどの感情をバランスよく経験し、健全な方法で表現することを指す。
●心理的健康	思考、感情、行動を含む精神的な安定性。自己肯定感やストレス対処能力が含まれる。
●社会的健康	他人との健全な関係を築き、維持する能力。これには、友人や家族との強い絆や、職場での円滑な人間関係が含まれる。

従業員のメンタルヘルスの維持・向上のための取り組みをメンタルヘルスケアといいます。

■ メンタルヘルスケアに取り組む重要性

近年、精神障害にかかる労災件数が増加しています。

これは、産業構造が大きく変化するなか、仕事や職業生活に関する強い不安や悩み、ストレスを感じる労働者の割合が増加したことが理由とされます。

平成13年度以前までは100件に満たない件数でしたが、平成18年度には2倍の200件を超えたことから、厚生労働省は、同年「メンタルヘルス指針」を策定し、各企業に対し、職場におけるメンタルヘルスケアの推進を要請しています。

2

企業経営情報レポート

職場でのメンタルヘルスケアの課題と対策

■ 職場ストレスの原因

職場ストレスは現代社会における深刻な問題の一つであり、職場でのストレスの原因は多岐にわたります。

一般的に、職場におけるストレスの要因としては下記のようなものが挙げられます。

■ 職場におけるストレス要因

- 業務過多
- 給与と昇進
- 人間関係
- 職場の環境
- 役割の不明確さ

■ 職場でのメンタルヘルスケアの課題

現在では、メンタルヘルスケアに力を注ぐことは重要だという考えが広まり、多くの企業がメンタルヘルスケアの重要性を認識しています。

一方で下記のような課題があり、具体的な取組みが不十分なのが現状です。

■ 企業においてメンタルヘルスケアを行う上での課題

- 従業員や管理職が適切な知識を持っていない
- 企業側のリソース不足
- どこに相談すべきか、どのような支援が受けられるのかが明確でない
- 職場の文化や風土として、メンタルヘルスの問題をオープンに話しづらい雰囲気が存在し問題を抱えた従業員が自己申告をためらう傾向がある
- 相談をしたいけれどプライバシーが守られるかどうかを心配してためらうケースが多い

こうした課題の解決に向けては、職場全体でのメンタルヘルスに対する認識を高めて支援体制を整備した上で、社員のプライバシーを守る環境を整えることやその周知方法が重要となります。また、メンタルヘルスケアの取組みは一過性のものであってはならず、継続的な評価と改善を繰り返して対策を行っていくことが重要です。

■ メンタルヘルスの4つのケア

職場のメンタルヘルスにおいて基本的な考え方とされる、(1)セルフケア、(2)ラインケア、(3)事業場内産業保健スタッフ等によるケア、(4)事業場外資源によるケア(外部との連携)を紹介します。

3

企業経営情報レポート

産業医の役割と導入方法

■ 産業医の法的定義と役割

(1) 産業医の定義

産業医とは、企業内の職場環境と従業員の健康管理を専門とし、労働者の健康維持と労働災害の予防などの労働衛生に関する専門知識を保有する医師のことです。

労働安全衛生法に基づいて、常時 50 名以上の労働者を使用する事業場には、産業医を選任することが義務付けられています。

(2) 産業医の法的役割

産業医には労働安全衛生法に基づき役割が定められています。ここでは基本的な役割を紹介します。

■ 産業医の主な法的な役割

● 健康診断の実施と管理

従業員の定期健康診断を実施し、その結果を分析して健康指導や再検査の指示を行い労働者の健康状態を管理する。

● 職場巡視と作業環境の評価

定期的に職場を巡視して作業環境や労働条件を評価し、労働衛生に関する問題点を経営層に指摘して改善策を提案する。

● 労働者の健康相談と指導

従業員からの健康に関する相談に応じ、適切な指導を行う。

● 労働衛生教育の実施

従業員に対して安全な作業方法や健康管理の重要性についての講習を含む労働衛生に関する教育を実施する。

● 健康管理計画の策定と実施

健康診断のスケジュールや職場環境の改善策を含む企業の健康管理計画を策定し、その実施をサポートする。

産業医の存在は、従業員の健康維持と職場の労働環境向上に深く関係してきます。そして、産業医がその役割を十分に果たすためには、企業との連携が不可欠となります。

4

企業経営情報レポート

メンタルヘルス対策の産業医活用事例

■ A社事例：管理職をサポートする仕組みを中心としたメンタルヘルス対策

A社概要	業種	従業員数
	IT業	約300名
メンタルヘルス実施体制	精神科医である産業医と保健師を配置しており、メンタルヘルスクエアに重きを置いた体制を整えている。	

(1) ワークショップの開催

ストレスチェック分析の結果、健康リスクが高い職場等では、健康推進本部が中心となり、「皆で、職場の強みを再発見し、強みを伸ばして、ストレスに強い『いきいき職場』を目指す」ことを目的として、現場社員が参加する「健康いきいきワークショップ」を開催しています。

ワークショップでは、各職場の状況に応じてテーマ設定を行い、個人ワーク、グループワークで検討を行います。例えば、「私たちは良いチームを作る人材になる」というテーマ設定をした場合には、良いチームの特長は何か、良いチームを作るための具体的な行動は何かについて議論します。

ワークショップで提案されたアウトプットは、職場の幹部社員と健康推進本部での施策の検討に用いており、その他にも、ストレスチェック結果をもとに、ストレスに強い「いきいき職場」を目指すことを目的に、産業医をはじめとする医療専門職による健康教育も実施しています。

<健康いきいきワークショップ>

健康リスクが高い職場や、職場活性化のために部員参加型の活動を行いたい職場向け。

目的
「皆で、職場の強みを再発見し、強みを伸ばして、ストレスに強い、『いきいき職場』を目指す」

<ワークショップの内容> ※事前に内容設定の打ち合わせを実施
合計時間 90分程度 (当日の様子)

1. 職場いきいきワークショップの流れと目的
2. ストレスチェックの結果説明
3. 個人ワーク
4. グループワーク
5. 発表
6. まとめ

アウトプットを元に職場幹部社員と健康推進本部で施策検討



(2) 職場づくり支援スタッフの配置

メンタルヘルス対策としては、ラインケアが重要ではあるものの、それを担う管理職も現場業務を担当しており、管理業務に十分に手が回らないという現実がありました。そこで、管理職の相談相手としての役割を兼ねたサポート体制を構築するため、管理職の所属部門出身のシニア層（役職離任後のベテラン幹部社員）を「職場づくり支援スタッフ」として任命し、管理職をフォローすることとしました。

<職場づくり支援スタッフ>



職場づくり支援スタッフは各部門に所属しており、多くの場合、現場の業務も兼務しています。

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:人事制度 > サブジャンル:人事制度

職能資格制度の導入

能力重視の人事制度への変更を検討しています。
能力評価の仕組みについて教えてください。

能力を基準として処遇を決定する職能資格制度を軸として、人事考課制度、賃金制度、能力開発制度を機能させるシステムがあげられます。

(1)職能資格制度とは

職能資格制度は、職務遂行能力（仕事に関する能力）を基準として、7～11の等級に区分し、社員をいずれかの等級に格付けし、その等級に基づいた評価、処遇を行う制度です。

(2)職能資格制度導入の目的

①能力主義

会社の目的を達成し発展していくためには、一人ひとりの社員が能力開発を実施し、成果を出す必要があります。そのためには、能力の向上に応じた処遇をすることにより、社員のモチベーションを喚起し、合理的な人事運営をもたらします。

②能力開発を定期的に

人事考課を実施して能力を評価していくことにより、社員のレベルと強み、弱みが明確になります。その弱みを教育を通じて改善すれば、その改善が賃金に結びつくことになります。従って職能資格制度を整備し、適切に運用することにより、社員は意欲的に能力開発に取り組むことになります。

③ポスト不足対策

年功的な人事制度では、社員の中高齢化に伴いポスト不足が発生するなど大きな問題となっています。各等級には定員はありません。能力レベルに応じて誰もが昇格できます。つまり役職とは切り離された形で処遇が行われるので、ポスト不足の対策にもつながります。

(3)社員の能力を測る基準

能力主義人事制度は、職能資格制度を基軸にして、社員一人ひとりの人事考課、能力開発と活用、処遇（配置、賃金）を連動的に展開することで成立します。

職能資格制度は職能資格等級がベースですが、各イベントの実施基準としての機能を持たせるためには、職能資格等級フレームという枠組みを設計し、それに沿って他の制度を組み立てていく必要があります。

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:人事制度

職能資格等級の数について

職能資格制度を導入する際、職能資格等級の数はどのように決定すればよいでしょうか。

(1)等級の数の決定

職能資格制度を導入する際は、まず等級の数を決定します。等級の数は、多すぎると等級間の差異を明確に区分することが困難となり、評価が曖昧なものになります。

一方、等級の数が少なすぎると、等級内の能力の幅が広すぎ基準がぼやけてしまいます。管理職能層、指導職能層、一般職能層を下記の条件を考慮しながら、いくつかの段階に区切り、等級化を図ります。

①社員数

②役職職回数

③平均年齢

④会社の将来性、成長性

一般的には、等級数はまず社員数で決められます。以下に目安を示します。

社員数	等級数
50人未満	7等級
50人～100人未満	8等級
100人～1,000人未満	9等級

例えば、社員数100人規模の企業においては、9等級とするのが適切な等級数といえます。

これが一つの目安ですが、社員の高齢化が進んでいる企業の場合、上位職能に格付けされる職員が多くなるため、今後の昇格運用を考慮し、

等級を一つか二つ多めに設定する必要があります。

等級の数を決定したら、各等級の名称や求める能力レベル、モデル年数（何年で上の等級に昇格してほしいという目安）等を定義します。

(2)能力主義における役職

職能資格制度においては、能力レベルの高い者のみが上位等級に格付けされます。この上位等級に格付けされた社員の中から役職者を任命することが必要です。

従来通りの年齢や勤続年数を基準として、役職者を登用することはありません。

(2)役職との対応方法

元来、職能資格等級に定員はありませんが、役職数は限られています。このため導入当初より、ある程度柔軟な形で制度を設計しておく方が運用はスムーズになります。また、社員の中高年化に対応するためにも、一つの役職に複数の等級を対応させる方が運用しやすいでしょう。