

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.861 2024.2.27

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター  
2024年2月16日号

**2023~2025年度経済見通し**  
(24年2月)

経済・金融フラッシュ  
2024年2月16日号

**英国GDP**  
(2023年10-12月期)

~2四半期連続の前期比マイナス成長

## 経営TOPICS

統計調査資料  
**機械受注統計調査報告**  
(令和5年12月実績)

## 経営情報レポート

**社員の成長を促進する  
チームビルディング実践法**

## 経営データベース

ジャンル:入社・退職・休職 > サブジャンル:高齢化社会への対応  
**高年齢者雇用への対応**  
**高年齢者雇用に対応する賃金制度の見直し**

ネット  
ジャーナル

# 2023~2025年度経済見通し (24年2月)

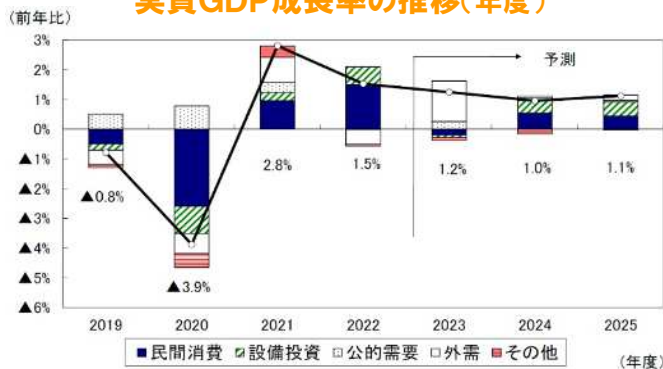
本レポートの文書(画像情報等含む)に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

ニッセイ基礎研究所

## <実質成長率:2023年度1.2%、2024年度1.0%、2025年度1.1%を予想>

**1** 2023年10-12月期の実質GDPは、国内需要の落ち込みを主因として前期比年率▲0.4%と2四半期連続のマイナス成長となった。新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴い社会経済活動が正常化する中でも、民間消費、設備投資は3四半期連続の減少となった。

### 実質GDP成長率の推移(年度)

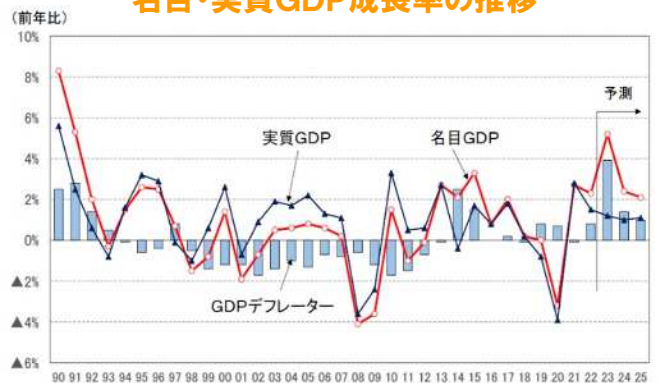


(資料) 内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

**2** 実質GDP成長率は2023年度が1.2%、2024年度が1.0%、2025年度が1.1%と予想する。2024年前半は内外需ともに下振れリスクの高い状態が続くが、2024年春闘で高い賃上げが実現するもとで、物価上昇率の鈍化によって実質賃金上昇率がプラスに転じることが見込まれる2024年度後半には内需主導の成長に移行するだろう。

**3** 名目GDPは実質GDPを上回る伸びが続いており、2023年度の名目GDP成長率は5.2%と32年ぶりの高さとなることが見込まれる。名目GDPの水準は2024年度には600兆円を超えるだろう。

### 名目・実質GDP成長率の推移



(注) 1994年以前は簡易遡及系列  
(資料) 内閣府「四半期別GDP速報」

**4** 消費者物価上昇率(生鮮食品を除く総合)は、2023年度が2.8%、2024年度が2.1%、2025年度が1.5%と予想する。財価格の上昇率は鈍化しているが、サービス価格は前年比で2%台まで上昇率が高まっている。

賃上げに伴う人件費の増加を価格転嫁する動きが続くことから、サービス価格の上昇率は高止まりする可能性が高い。

### 消費者物価(生鮮食品を除く総合)の予測



(注) 制度要因は、消費税、教育無償化、Go To トラベル事業、全国旅行支援  
(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」

「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。

# 英国GDP(2023年10-12月期) ~2四半期連続の前期比マイナス成長

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:2四半期連続の 前期比マイナス成長

2月15日、英国国家統計局(ONS)はGDPの一次速報値(first quarterly estimate)および月次GDPを公表し、結果は以下の通りとなった。

#### 【2023年10-12月期実質GDP、季節調整値】

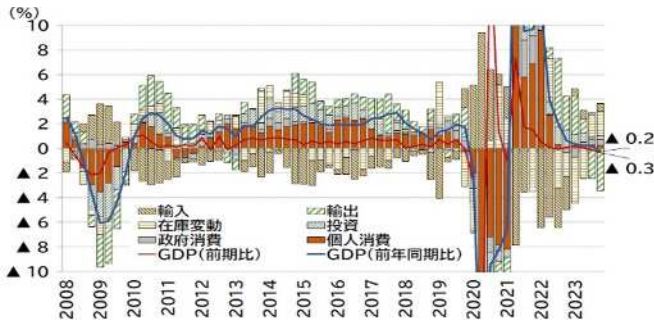
- 前期比は▲0.3%、予想(※1)(▲0.1%)を下回り、前期(▲0.1%)からマイナスが拡大。
- 前年同期比は▲0.2%、予想(0.1%)を下回り、前期(0.2%)からマイナスに転じた。

#### 【月次実質GDP(10-12月)】

- 前月比は10月▲0.5%、11月0.2%、12月▲0.1%となり、12月は予想(▲0.2%)を上回る成長を記録した。

(※1) bloomberg 集計の中央値。以下の予想も同様。

#### 英国の実質GDP成長率(需要項目別寄与度)



(注) 季節調整値、寄与度は前年同期比の寄与度 (四半期)  
(資料) ONS

### 2 結果の詳細:名目成長率も前期比 マイナス、営業余剰の減少が続く

英国の23年10-12月期の実質成長率は前期比▲0.3%(年率換算▲1.4%)となり、7-9月期(前期比▲0.1%、年率▲0.5%)に続き2四半期連続のマイナス成長となり、またマイナス幅も拡大した。

10-12月期の実質GDPの水準はコロナ禍前(19年10-12月)と比べて依然と

して1.0%ほど高いが、ユーロ圏各国と比較すると相対的に回復が遅れている。

23年暦年の成長率は前年比0.1%(22年は4.3%)だった。

前期比成長率を需要項目別に確認すると、個人消費が前期比▲0.1%(前期▲0.8%)、政府消費が▲0.3%(前期1.1%)、投資が1.4%(前期▲1.4%)、輸出が▲2.9%(前期▲0.8%)、輸入が▲0.8%(前期▲1.8%)、在庫変動等の前期比寄与度は0.17%ポイント(前期0.06%ポイント)、純輸出は同▲0.63%ポイント(前期0.35%ポイント)だった。

コロナ禍前比で見ると個人消費が▲1.8%、政府消費が9.1%、投資が7.5%、輸出が▲8.0%、輸入が3.7%であり、個人消費や輸出の弱さ目立っている。

成長率を部門ごとに確認すると、農林水産部門が前期比0.2%、生産部門が同▲1.0%、建設部門が▲1.3%、サービス部門が同▲0.2%で農林水産部門以外はすべて減少した。

より細かい産業分類では、鉱業(前期比▲3.0%)、電気・ガス(▲2.6%)、その他サービス(▲2.4%)、芸術・娯楽(▲1.2%)、製造業(▲0.9%)、卸・小売(▲0.8%)、教育(▲0.8%)といった産業での落ち込みが目立った。高金利が長期化していること受け、建設関連の業種に弱さが見られる。

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12月実績)

内閣府 2024年2月19日公表

## 2023(令和5)年12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見ると、受注総額は、11月2.0%増の後、12月は10.3%増となった。

需要者別にみると、民需は、11月7.4%減の後、12月は19.8%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、11月4.9%減の後、12月は2.7%増となった。

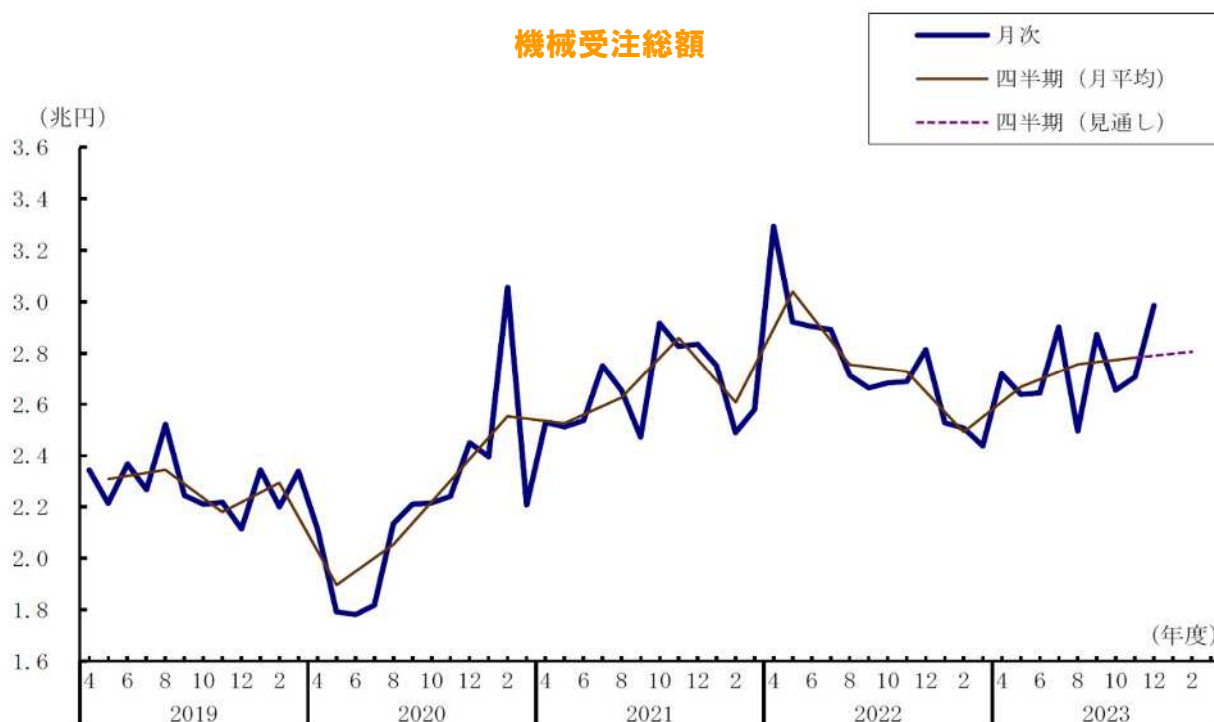
内訳をみると製造業が10.1%増、非製造業(船舶・電力を除く)が2.2%減であった。

一方、官公需は、11月36.3%増の後、12月は防衛省、運輸業で減少したものの、国家公務、地方公務等で増加したことから、4.1%増となった。

また、外需は、11月2.5%増の後、12月は原動機、航空機等で増加したものの、船舶、電子・通信機械等で減少したことから、0.3%減となった。

なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、11月5.7%減の後、12月は電子・通信機械、産業機械等で増加したことから、6.5%増となった。

機械受注総額



(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. 「2024年1~3月(見通し)」の計数は、「見通し調査(2023年12月末時点)」の季節調整値を3で割った数値。

次に四半期別の受注動向を前期比で見ると、受注総額は、7～9月 3.4%増の後、10～12月 は 0.9%増となった。

需要者別にみると、民需は、7～9月 8.4%増の後、10～12月 は 7.0%減となった。このうち、「船舶・電力を除く民需」は、7～9月 1.8%減の後、10～12月には、非製造業（船舶・電力を除く）が増加したものの、製造業が減少したことから、1.0%減となった。

また、官公需は、7～9月 3.1%増の後、10～12月には「その他官公需」、国家公務で増加したものの、防衛省、地方公務等で減少したことから、2.3%減となった。

一方、外需は、7～9月 1.4%増の後、10～12月には産業機械、重電機等で減少したものの、電子・通信機械、船舶等で増加したことから、6.7%増となった。

なお、代理店経由の受注は、7～9月 4.9%減の後、10～12月には工作機械で減少したものの、道路車両、産業機械等で増加したことから、8.0%増となった。

## 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、11月 7.8%減の後、12月 は 10.1%増となった。12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、化学工業(112.7%増)、情報通信機械(78.9%増)等の9業種で、繊維工業(45.8%減)、「その他輸送用機械」(18.9%減)等の8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、11月 8.0%減の後、12月 は 24.1%増となった。

12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、不動産業(149.9%増)、電力業(120.2%増)等の7業種で、鉱業・採石業・砂利採取業(34.5%減)、運輸業・郵便業(22.3%減)等の5業種は減少となった。

次に四半期別の受注動向を前期比で見ると、製造業からの受注は合計では、7～9月 2.5%減の後、10～12月には 2.3%減となった。10～12月の内訳を業種別にみると、前期比で増加したのは 17 業種中、金属製品(27.2%増)、鉄鋼業(22.6%増)等の8業種で、パルプ・紙・紙加工品(64.1%減)、化学工業(26.0%減)等の9業種で減少となった。

一方、非製造業からの受注は合計では、7～9月 17.0%増の後、10～12月 は 9.9%減となった。10～12月の内訳を業種別にみると、前期比で増加したのは 12 業種中、不動産業(45.8%増)、通信業(18.1%増)等の6業種で、リース業(49.0%減)、電力業(40.7%減)等の6業種で減少となった。

## 3 販売額、受注残高、手持月数(季節調整値)

12月の販売額は2兆 7,034 億円(前月比 3.2%増)で、前3か月平均販売額は2兆 6,338 億円(同 2.1%増)となり、受注残高は 36 兆 9,157 億円(同 0.9%増)となった。

この結果、手持月数は 14.0 か月となり、前月差で 0.2 か月減少した。

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12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



人 事

社員の成長を促進する

# チームビルディング 実践法

1. チームビルディングの必要性と概要
2. チームビルディングに必要なハード面の整備法
3. チームビルディングに必要なソフト面の整備法
4. チームメンバーを育てるコーチングスキル



## 参考資料

「ティール組織」(フレデリック・ラルー、英治出版) 「THE TEAM 5つの法則」(麻野 耕司著、幻冬舎)  
「Good Team 成果を出し続けるチームの創り方」(齋藤 秀樹著、日経 BP)

# 1

## 企業経営情報レポート

# チームビルディングの必要性と概要

中小企業経営において、企業業績を向上させるには個人偏重型の組織から、チーム力を重視した組織への変革が求められています。

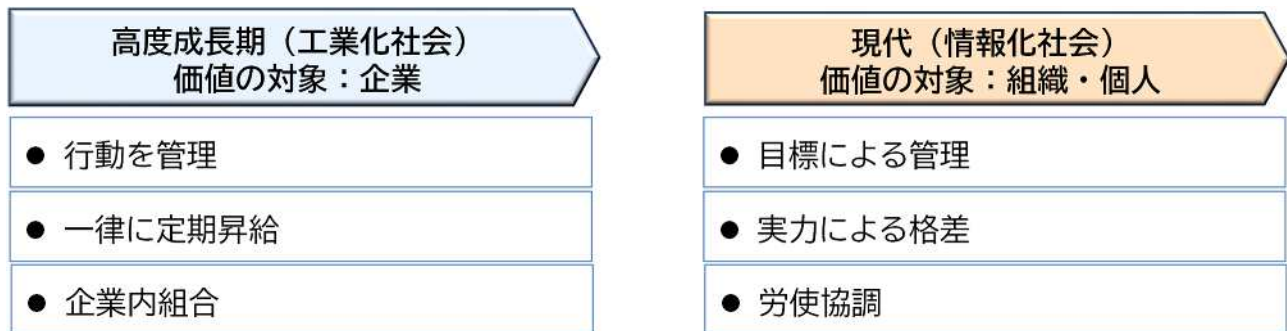
その背景として、様々な情報が簡単に手に入る高度情報化社会の到来により、顧客ニーズが複雑化したことがあげられます。様々な顧客ニーズに企業が応えて業績を向上させるためには、社員個人の成果に加えてチーム全体で工夫や改善を行っていくことが重要となってきました。

本レポートではチーム全体で成果が上がる組織になるためのチームビルディングの実践法について解説します。

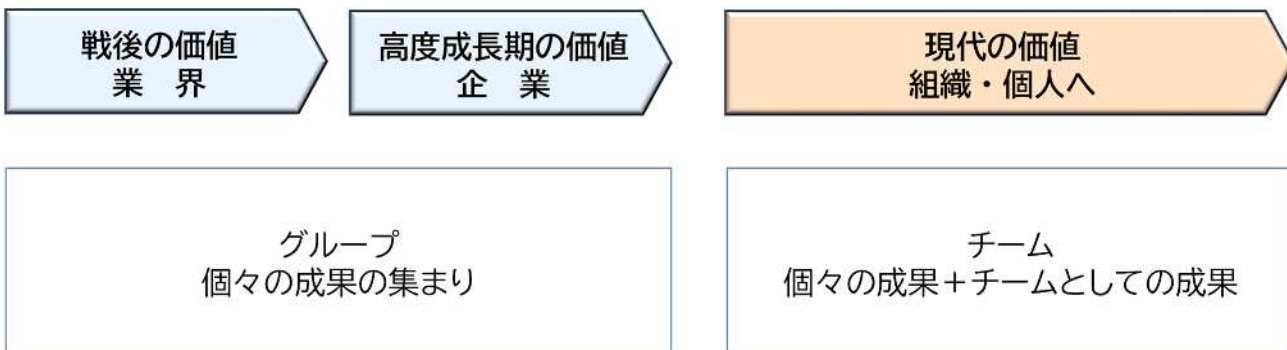
### ■ チームビルディングとは

工業が主要な産業であった時代は、少品種大量生産が主流であったため、組織は社員の行動を管理し、まじめに努力して定型的な仕事を能率よくこなすことを重要視していました。

### ■ 高度成長期と現代における価値の対象



### ■ 戦後～現代における組織に対する価値の違い



しかし、情報化社会になり、仕事の内容は大きく変わってきています。同じことの繰り返しではなく、多様化し複雑になっています。

したがって、多様化する業務に効率よく対応するためには、チームメンバーそれぞれが自律し、個々の目標を達成しながらもチームの目標を達成する、いわば自律型のチームを作る必要があります。



# 2

## 企業経営情報レポート

# チームビルディングに必要なハード面の整備法

### ■ ハード(組織)面整備におけるステップ

ハード面の整備におけるステップには、4つのステップがあります。

最初のステップでは、まず組織モデルを選択します。

次に、チームが適切な方向に進むことができるようにチーム目標を設定して、目標を達成させるためにメンバー同士の連携をスムーズにするルール作りを行い、さらに、チームメンバーのモチベーションを上げるような仕組み作りへと進んでいきます。



### ■ ステップ別ハード(組織)面整備のポイント

#### (1)STEP1:組織モデルの選択

最初のステップは、自社の現状を踏まえた上でどの組織モデルを選択するか決定します。

#### ■ オレンジ(達成型)組織とティール(進化型)組織の特徴

| 目指すべき組織         | 特徴   |
|-----------------|--|
| オレンジ<br>(達成型)組織 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の目的を重視</li> <li>・組織によるトップダウン、上層部のマネジメント</li> <li>・(組織で割り当てられた)個々の目的に対する成果、達成度で評価</li> <li>・若い企業、ベンチャー企業に多い</li> </ul>                                    |
| ティール<br>(進化型)組織 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・個人の自己実現を重視</li> <li>・会議、上下関係、階層といった概念の撤廃</li> <li>・目的、存在意義は変化し続ける</li> <li>・メンバー個々がチームのルールを理解した上で自ら意思決定</li> <li>・様々な企業に適合するが、自律した人材(育成の仕組み)が必須</li> </ul> |

#### ①オレンジ(達成型)組織の特徴

オレンジ(達成型)組織は、目的に対しての個人の成果や達成度で個人を評価する組織を指します。スタートアップ企業やベンチャー企業などにみられる組織であり、年齢や社歴、階級よりも本人の実力を重んじる傾向にあります。一見、ティール(進化型)組織と似ているようにも感じますが、大きな違いとしてあげられるのは、それぞれの目的です。

オレンジ(達成型)組織の大きな目的は、その名のとおり目的を達成することです。

また、個人の成果が評価されるものの、機械のようにしっかりと組織が目指す成果の達成に向けて管理されています。

# 3

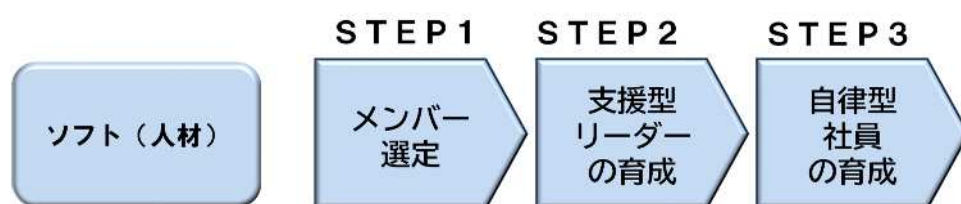
## 企業経営情報レポート

# チームビルディングに必要なソフト面の整備法

### ■ ソフト(人材)面整備におけるステップ

チームビルディングにおいてハード（組織）面を整えた後は、ソフト（人材）面の整備も必要となるため、ソフト（人材）面について解説します。

ソフト（人材）面の整備におけるステップは、メンバーを選択することから始まり、従来の独裁型ではなく、支援型リーダーの育成、自律型社員の育成が必要となります。チームビルディングにおけるソフト（人材）面整備におけるステップは次のとおり3つのステップです。



### ■ ステップ別ソフト(人材)面整備のポイント

#### (1)STEP1:メンバーの選定

チームビルディングにおける、ソフト（人材）面整備のステップ1ではメンバー選定を行います。チーム作りが決まった時、すでにチームの存在意義は決まっているはずですが、メンバー選定において、その存在意義や目的に合ったメンバーの特徴、多様性が備えられているかが重要です。

#### ■ チームメンバー選定のポイント

- チームに必要なメンバーの特徴を理解しているか
- チームメンバーには目的に合う多様性があるか

例えば、営業で新規開拓チームを新たに作るとした場合、そのチームメンバーの能力には必要なものが揃っているかを考えます。必要となる能力は、営業力やマーケティングスキルが基本となりますが、広告を打ち出すのであればWEBデザインのスキルも必要になります。WEBデザインに長けたメンバーがいなければ、その部分は外注などが（現実的に）可能かなどを考えます。

また、外注が可能かどうかについては、資金面はもちろんのこと、自分たちの成し遂げたい意図を外注先にきちんと伝えられるメンバーがいるかも重要な要素となってきます。

こうした部分を考慮することも含めて、メンバー選定を行う必要があります。

#### (2)STEP2:支援型リーダーの育成

ステップ2では支援型リーダーの育成を行います。このステップにおける支援型リーダーは、これまでの企業におけるリーダーやマネージャーのタイプと大きく異なります。

# 4

企業経営情報レポート

## チームメンバーを育てるコーチングスキル

### ■ コーチングの3つの基本姿勢

チームビルディングにおいて、コーチングによるチームメンバーの育成に有効なスキルです。コーチングとは、1対1、即ち上司と部下との関係において部下のやる気を引き出す手法で、一般的にはパーソナルコーチングのことを指します。本章では、チームビルディングで目指す組織がオレンジ（達成型）組織であれば上司と部下、ティール（進化型）組織であればチームリーダーとチームメンバーに置き換えて解説していきます。

コーチングの基本原則は、以下の3点に要約されます。

- ① 答えは部下（チームメンバー）自身が持っている
- ② 上司（チームリーダー）は部下（チームメンバー）の味方である
- ③ 部下（チームメンバー）の自発的行動を促す

#### （1）答えは部下自身が持っている

仕事をする上で部下が壁にぶつかったとき、上司にはその解決法がすぐ浮かぶケースが多いと思います。上司は部下自身が答えを導き出せるような働きかけをすべきなのです。

#### （2）上司は部下の味方である

部下は上司が自分の味方であると感じることで信頼関係が醸成され、部下は本音を出しやすくなります。

#### （3）部下の自発的行動を促す

人は、自分で決めたことの方が最後まで責任を持ってやり遂げようとするものです。

### ■ パーソナルコーチングの3つの基本的立場と3つのスキル

コーチングを実施する上で、守らなければならない3つの基本的立場（「共感」「ニュートラル」「ペーシング」）と、3つの必要なスキルは「傾聴」「承認」「質問」です。

#### （1）3つの基本的立場：共感

コーチングは信頼関係を築いていることが前提となります。

上司が自分を認めている状態は、信頼関係が生まれる条件の一つです。部下が発した言葉の一つひとつや、これまでの部下の行動などを、まずは共感を持って受け止めることが重要です。そうすれば部下は安心感を持ち、上司に対して心を開くでしょう。

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:入社・退職・休職 > サブジャンル:高齢化社会への対応

## 高年齢者雇用への対応

企業に求められる高年齢者雇用への対応について解説してください。

企業は、高年齢者の特性を理解した上での仕組みづくりが必要になります。70歳までの雇用推進に向けて必要な考え方や対応について4つのポイントをまとめました。

### ◆高年齢者雇用推進に向けた対応のポイント

- ①経営者自ら高年齢者雇用の意義を理解し主導する
- ②高年齢者の多様性を知る
- ③高年齢者の強みを活かす仕組みを作る
- ④高年齢者雇用は全ての社員へのメッセージ

#### ①経営者自ら高年齢者雇用の意義を理解し主導する

高年齢者雇用の先進企業では、経営者が高年齢者雇用に推進しています。人事部が人件費負担増を懸念する中でも、経営者が決断し、社員に理解を求めています。

経営者の積極的関与が高年齢者雇用推進のカギを握っているといっても過言ではありません。

#### ②高年齢者の多様性を知る

高年齢者を活かすためには、高年齢者が年齢を重ねることで多様性が増すことを理解する必要があります。高年齢者に負担のかからない職場環境を整備したり、勤務形態メニューを充実させるなどの対応が効果的となります。

#### ③高年齢者の強みを活かす仕組みを作る

高年齢者にいきいきと働いてもらうためには、高年齢者の強みを活かせる役割を担ってもらうことが重要です。本人の意欲を高めるためには、高年齢者の企業に対する貢献度を評価できる人事制度を整備し、新たに役職を付与することも有効です。

#### ④高年齢者雇用は全ての社員へのメッセージ

高年齢者雇用の取り組みは、若年中堅の社員にとっても自分たちの将来を占う重要な手掛かりとなります。取り組み如何によって、社員の会社に対する信頼感が高まることもあれば、揺らぐこともあります。高年齢者雇用には会社としてのメッセージが込められたものでなければならず、全ての社員がそのメッセージを注視しています。

ジャンル:入社・退職・休職 > サブジャンル:高齢化社会への対応

# 高年齢者雇用に対応する 賃金制度の見直し

## 高年齢者雇用に対応する賃金制度の 見直しには、どのような方法がありますか？

高年齢者雇用に対応する賃金制度の見直しについて、主に以下の方法が考えられます。

### ◆高年齢者雇用に対応する賃金制度の4つの見直しポイント

- |             |             |
|-------------|-------------|
| ① 諸手当の削減・廃止 | ② 基本給カーブの変更 |
| ③ 賞与制度の見直し  | ④ 退職金制度の見直し |

#### ① 諸手当の削減・廃止

「諸手当の削減・廃止」の一例として「役職定年制」の導入が考えられます。

50代後半から役職定年させるのが一般的ですが、年齢を理由に役職を外して手当を無くすという措置では、モチベーションの低下が懸念されます。そのため、熟練者に対する新たな役職へ移行し、その役職に見合った手当を支給するという措置が考えられます。

#### ② 基本給カーブの変更

「基本給カーブの変更」の一例として「昇給の停止または減額措置」が考えられます。昇給の停止または減額を行うことで、人件費抑制の効果を期待することができます。

対象者の職務に対する役割の大きさや雇用形態に留意した上で、昇給の停止及び減額するなどの対応が求められます。

#### ③ 賞与制度の見直し

昇給の停止または減額措置を導入する場合でも、業務の生産性を向上させたインセンティブとして賞与を支給することにより、高齢社員がモチベーションを持って働き続けることが期待できます。

#### ④ 退職金制度の見直し

基本給と連動する退職金制度を実施している企業は非常に多いです。

基本給と切り離れた「ポイント制退職金制度」を実施することで、定年延長に伴う基本給の上昇から分離でき、また従業員の貢献度を反映させやすい運用が可能になります。