

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.849 2023.11.28

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター  
2023年11月16日号

**2023~2025年度  
経済見通し**  
(23年11月)

経済・金融フラッシュ  
2023年11月20日号

**米住宅着工・許可件数**  
(23年10月)

~着工件数、許可件数ともに  
前月からの減少予想に反し増加

## 経営TOPICS

統計調査資料  
**機械受注統計調査報告**  
(令和5年9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:マネジメントスキル >  
サブジャンル:プロジェクトマネジメント  
**コミュニケーション向上策  
リスクマネジメントの方法**

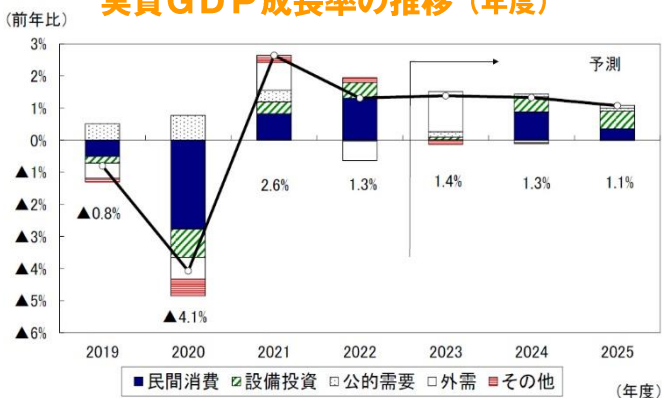
# 2023~2025年度経済見通し (23年11月)

ニッセイ基礎研究所

＜実質成長率：2023年度1.4%、2024年度1.3%、2025年度1.1%を予想＞

**1** 2023年7-9月期の実質GDPは、民間消費、住宅投資、設備投資の国内民間需要がいずれも減少したことに加え、外需が成長率を押し下げたことから、前期比年率▲2.1%と3四半期ぶりのマイナス成長となった。

## 実質GDP成長率の推移 (年度)



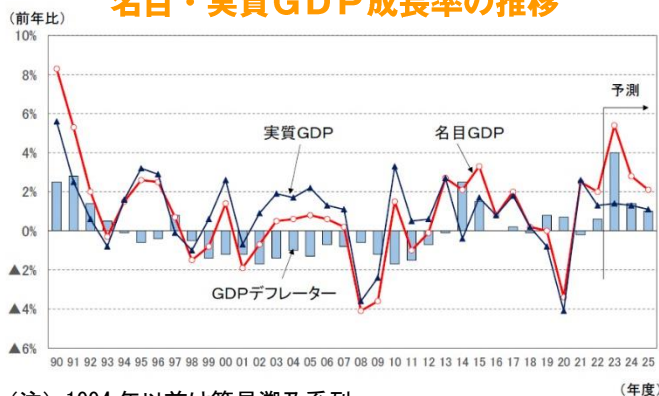
(資料) 内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

**2** 実質GDP成長率は2023年度が1.4%、2024年度が1.3%、2025年度が1.1%と予想する。

輸出が景気の牽引役となることは当面期待できない一方、民間消費、設備投資などの国内需要が底堅く推移することから、景気の回復基調は維持されると予想するが、内外需ともに下振れリスクの高い状態が続くだろう。

**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5.4%と33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2.0%、2025年度が1.4%と予想する。

日米金利差縮小を背景とした円高進行を受けて、財価格の上昇率は徐々に鈍化するが、賃上げに伴う人件費の増加を価格転嫁する動きが続き、サービス価格の伸びは高止まりするだろう。

## 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」

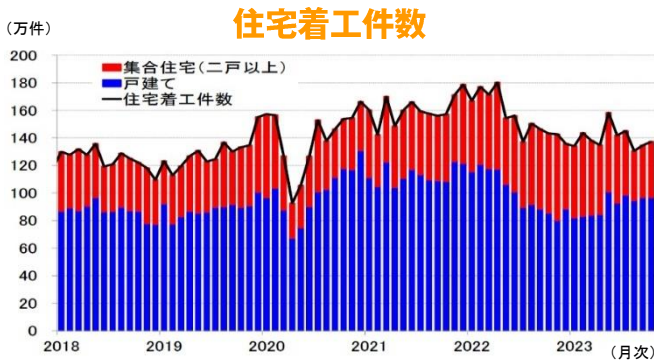
「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 米住宅着工・許可件数 (23年10月) ～着工件数、許可件数ともに 前月からの減少予想に反し増加

ニッセイ基礎研究所

## 1 結果の概要：住宅着工、許可件数 ともに市場予想を上回る

11月17日、米国センサス局は10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137.2万件（前月改定値：134.6万件）と135.8万件から下方修正された前月を上回ったほか、前月からの減少を見込んだ市場予想の135.0万件（Bloomberg集計の中央値）を上回った。着工許可件数（季節調整済、年率）は148.7万件（前月改定値：147.1万件）と147.3万件から小幅下方修正された前月を上回ったほか、着工件数同様、前月からの減少を見込んだ市場予想の145.0万件を上回った。



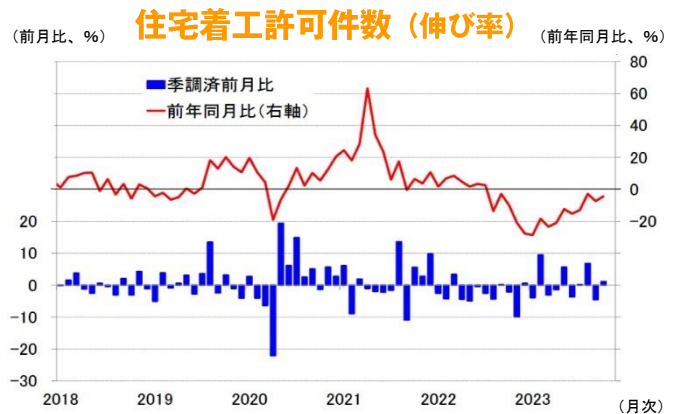
## 2 結果の評価：戸建て業者のセンチメント悪化 に反して、戸建ての着工・許可件数は増加

住宅着工件数の伸びは前月比+1.9%（前月：+3.1%）と2カ月連続のプラスとなった。戸建てが+0.2%（前月：+2.1%）、集合住宅が+6.3%（前月：+5.9%）といずれも2カ月連続のプラスとなった。

前年同月比は▲4.2%（前月：▲8.0%）と3カ月連続のマイナスとなった。

内訳をみると、戸建てが+13.1%（前月：+9.1%）と4カ月連続でプラスを維持した一方、集合住宅が▲30.0%（前月：▲34.4%）と5カ月連続のマイナスとなって全体を押し下げた。地域別寄与度（前月比）は、北東部が▲0.9%ポイント（前月：▲3.4%ポイント）と2カ月連続マイナスとなったほか、南部が▲3.9%ポイント（前月：+3.4%ポイント）と前月からマイナスに転じた。一方、中西部が+4.0%ポイント（前月：+2.3%ポイント）、西部が+2.7%ポイント（前月：+0.9%ポイント）といずれも2カ月連続のプラスとなるなど、マチマチの結果となった。

先行指標である住宅着工許可件数は、前月比が+1.1%（前月：▲4.5%）と前月からプラスに転じた。戸建てが+0.5%（前月：+1.6%）と10カ月連続のプラスとなったほか、集合住宅が+2.2%（前月：▲14.3%）と前月からプラスに転じた。



(資料) と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9月実績)

内閣府 2023年11月16日公表

## 2023（令和5）年9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、8月14.0%減の後、9月は15.1%増となった。

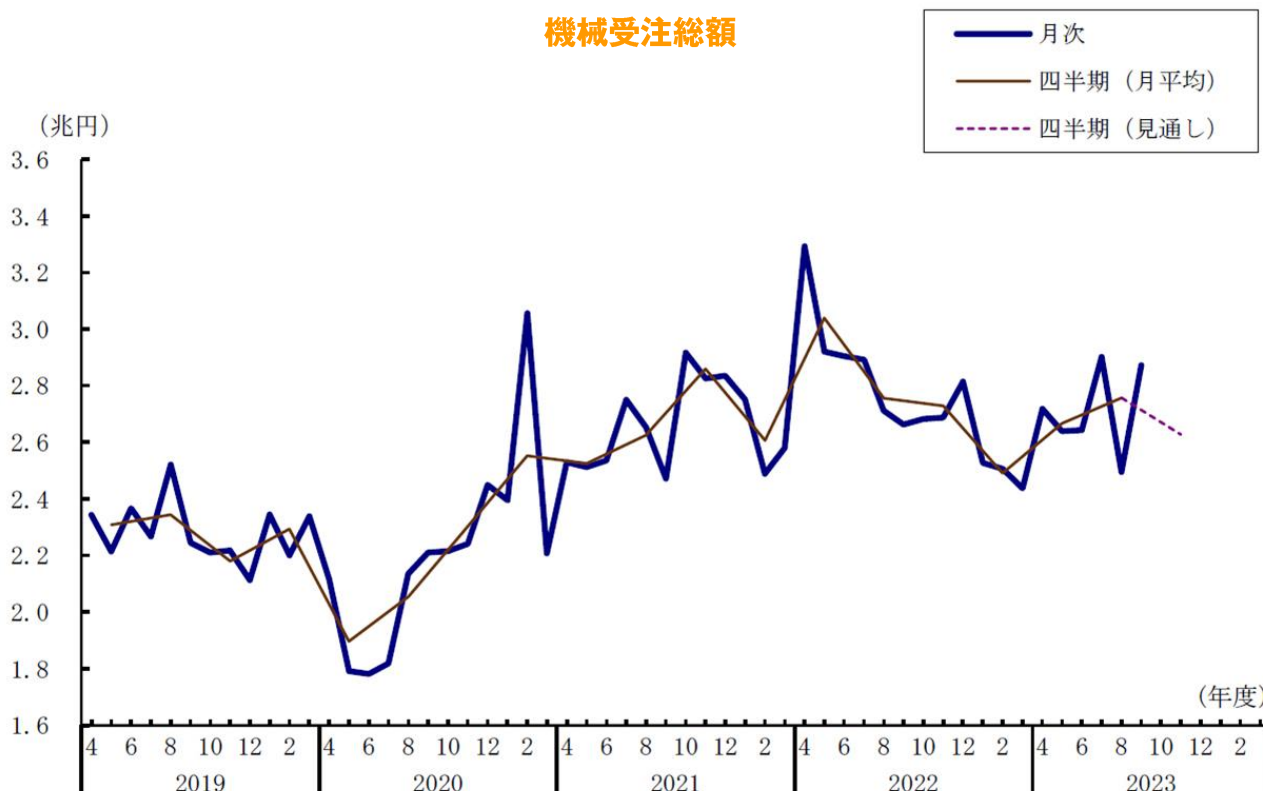
需要者別にみると、民需は、8月23.7%減の後、9月は4.9%増となった。このうち、民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、8月0.5%減の後、9月は1.4%増となった。内訳をみると製造業が1.8%減、非製造業（船舶・電力を除く）が5.7%増であった。

一方、官公需は、8月22.3%減の後、9月は地方公務で減少したものの、防衛省、「その他官公需」等で増加したことから、63.0%増となった。

また、外需は、8月7.1%減の後、9月は電子・通信機械、産業機械で減少したものの、船舶、原動機等で増加したことから、18.2%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、8月10.1%増の後、9月は原動機で増加したものの、道路車両、重電機等で減少したことから、20.1%減となった。

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. 「2023年10～12月（見通し）」の計数は、「見通し調査（2023年9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、4～6月 7.1%増の後、7～9月は 3.4%増となった。需要者別にみると、民需は、4～6月 2.2%減の後、7～9月は 8.4%増となった。このうち、「船舶・電力を除く民需」は、4～6月 3.2%減の後、7～9月には、製造業、非製造業（船舶・電力を除く）ともに減少したことから、1.8%減となった。

また、官公需は、4～6月 12.2%増の後、7～9月には国家公務、防衛省等で減少したものの、地方公務で増加したことから、3.1%増となった。

一方、外需は、4～6月 10.7%増の後、7～9月には鉄道車両、道路車両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、1.4%増となった。

なお、代理店経由の受注は、4～6月 0.6%増の後、7～9月には原動機、道路車両で増加したものの、重電機、産業機械等で減少したことから、4.9%減となった。

## 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、8月 2.2%増の後、9月は 1.8%減となった。

9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、石油製品・石炭製品（119.7%増）、非鉄金属（87.1%増）等の 12 業種で、パルプ・紙・紙加工品（66.6%減）、化学工業（61.4%減）等の 5 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、8月 36.9%減の後、9月は 9.3%増となった。

9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、リース業（145.1%増）、金融業・保険業（25.3%増）等の 5 業種で、不動産業（59.1%減）、卸売業・小売業（15.3%減）等の 7 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、4～6月 1.1%増の後、7～9月には 2.5%減となった。7～9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、パルプ・紙・紙加工品（165.5%増）、化学工業（48.4%増）等の 5 業種で、繊維工業（55.4%減）、石油製品・石炭製品（42.9%減）等の 12 業種で減少となった。

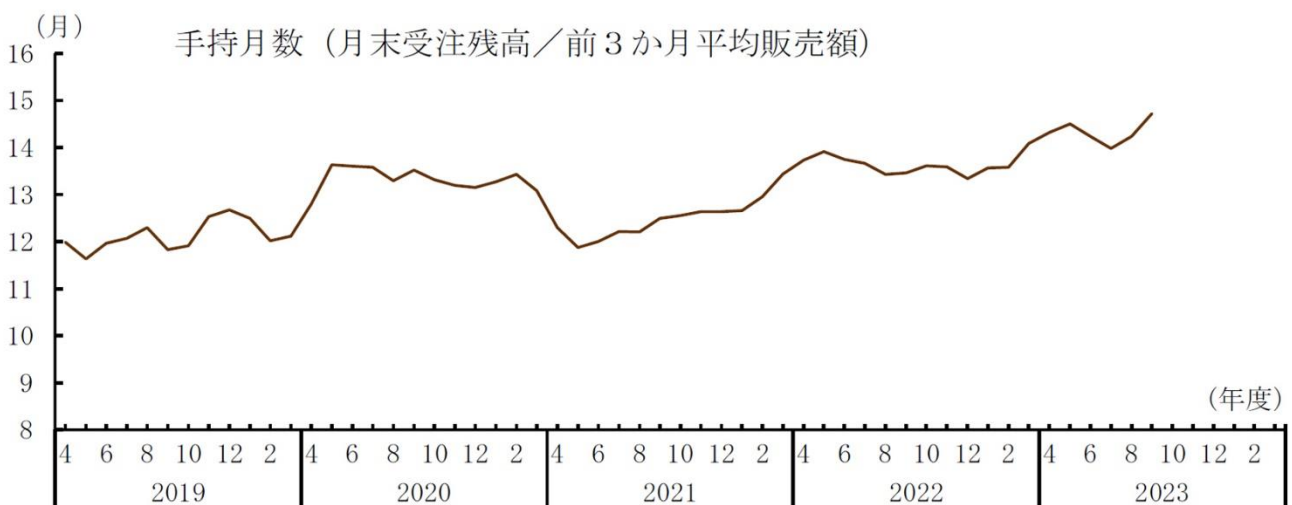
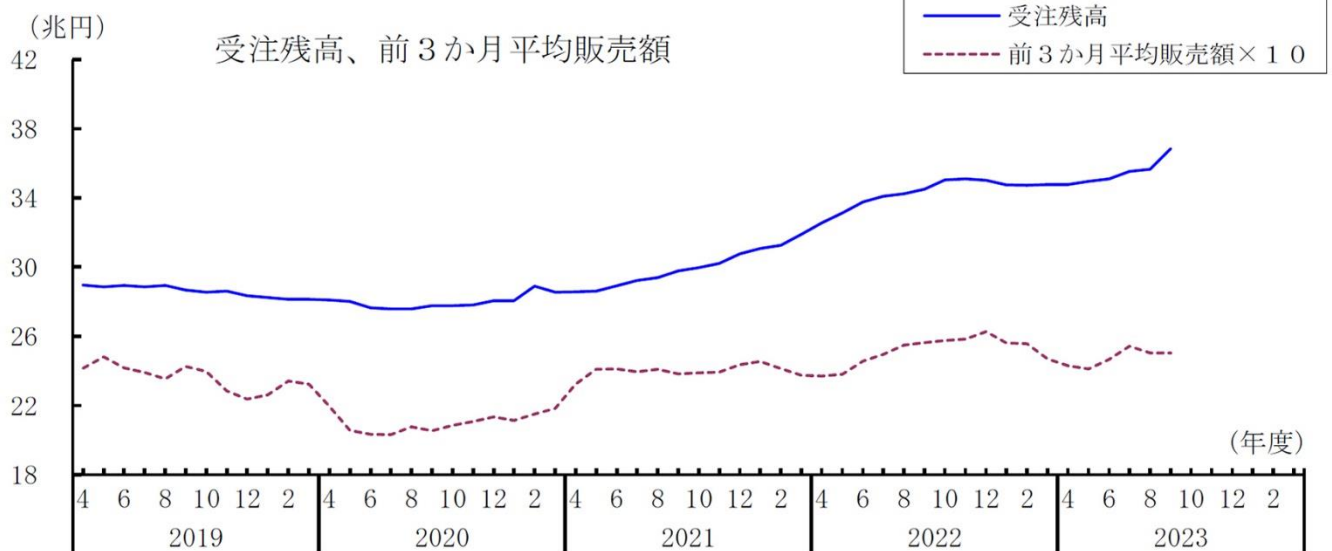
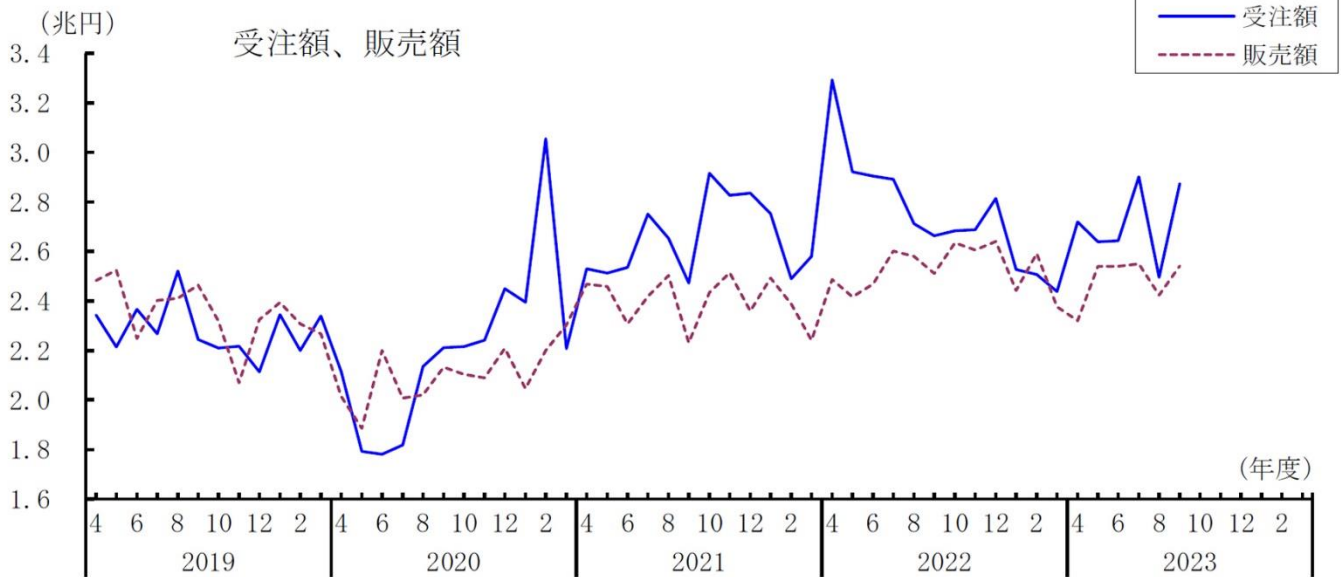
一方、非製造業からの受注は合計では、4～6月 5.1%減の後、7～9月は 17.0%増となった。7～9月の内訳を業種別にみると、前期比で増加したのは 12 業種中、リース業（79.3%増）、電力業（70.4%増）等の 8 業種で、不動産業（29.1%減）、情報サービス業（12.0%減）等の 4 業種で減少となった。

## 3 販売額、受注残高、手持月数（季節調整値）

9月の販売額は 2 兆 5,411 億円（前月比 4.9%増）で、前 3 か月平均販売額は 2 兆 5,046 億円（同 0.0%増）となり、受注残高は 36 兆 8,510 億円（同 3.4%増）となった。

この結果、手持月数は 14.7 か月となり、前月差は 0.5 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9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ています。

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。

**(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。

**(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**

人口構造の成熟化により、若年人口の減少とシニア人口の増加、生産年齢人口比率の減少の動きが顕著になってきました。また、平均寿命が延びることで「人生100年時代」が到来し、定年年齢の上昇や再雇用制度など、社員が会社で働く期間が長期化しています。

人口構造の変化や就業意識の変化に伴い、個人の経験やスキルを最大化する人材マネジメントの実施や自律的なキャリア構築の支援が企業に求められます。



# 2 企業経営情報レポート

## ピープルアナリティクスとは

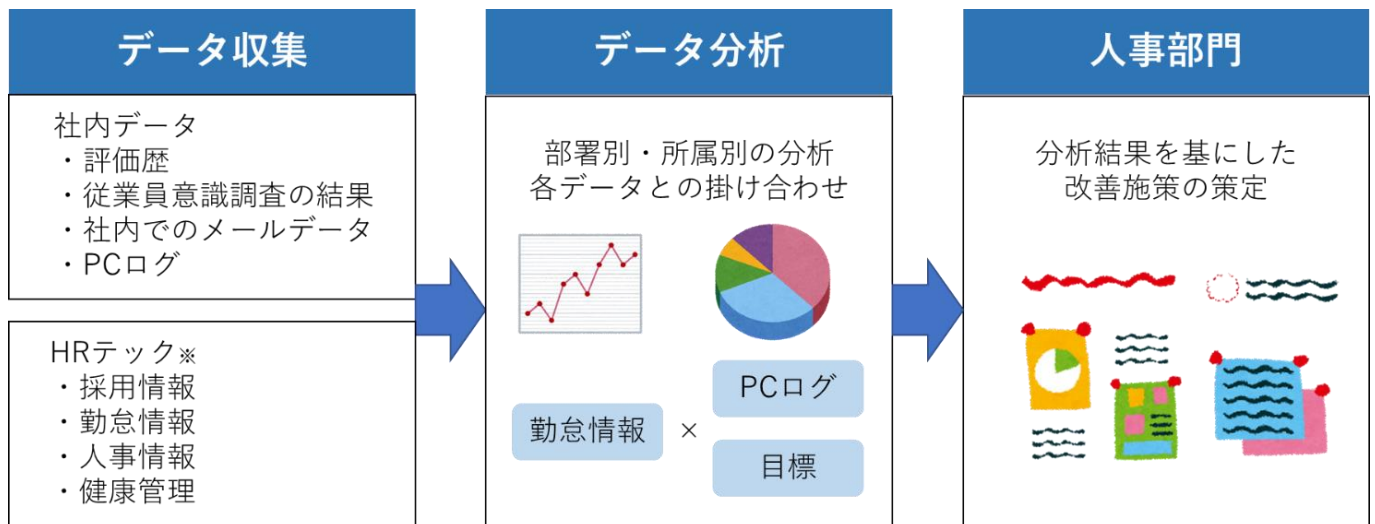
本章では、「ピープルアナリティクス」と呼ばれる人事施策を検討する手法について解説します。

### ■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

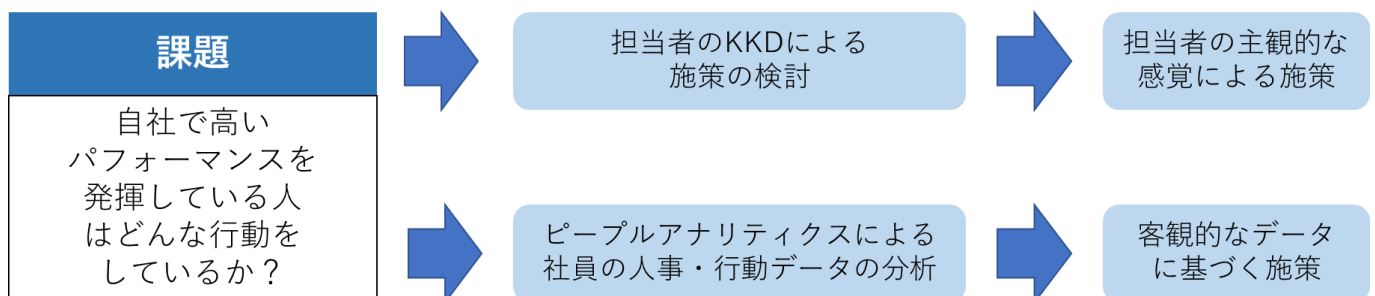


※HRテック：ヒューマンリソーステクノロジー（人事情報などを効率的に管理するサービスや技術）

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、何を変え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STEP3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ぶりを観察すると、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：マネジメントスキル > サブジャンル：プロジェクトマネジメント

# コミュニケーション向上策

プロジェクトチーム内のコミュニケーション向上策について教えてください。

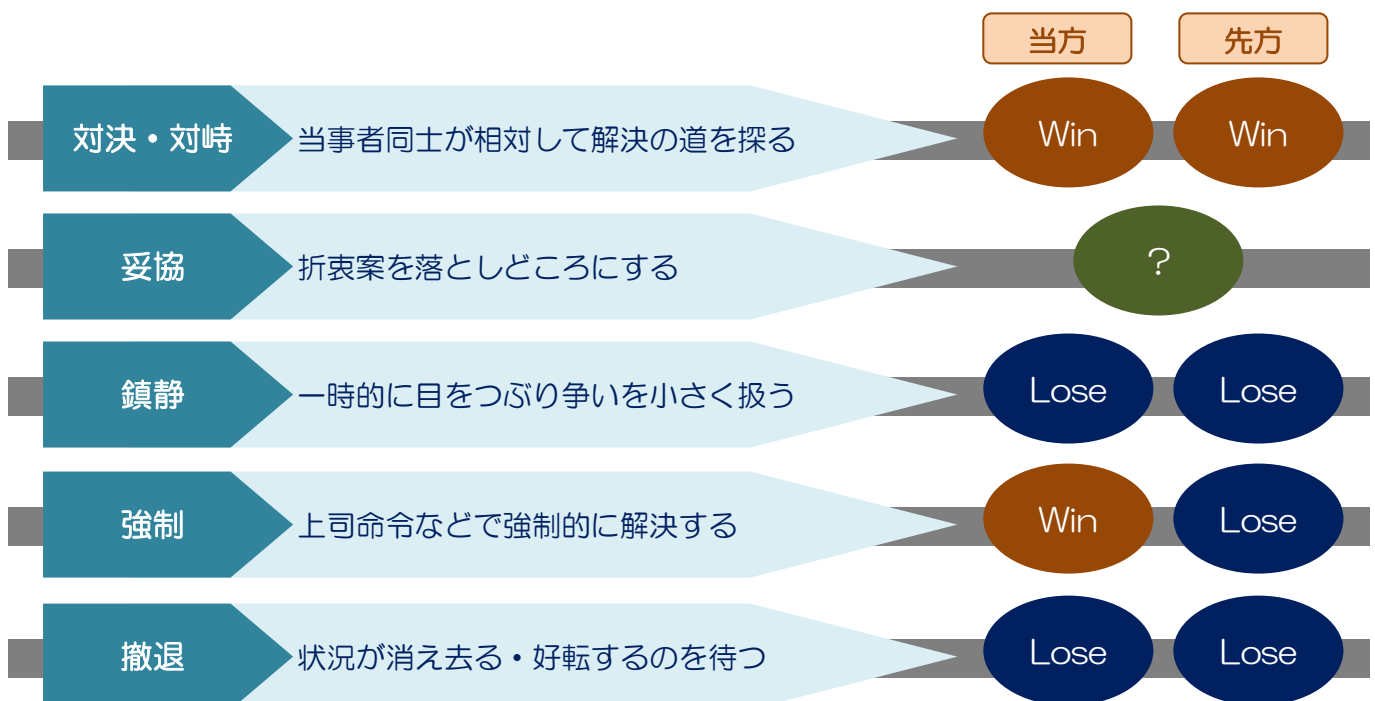
プロジェクトで発生する問題は、コミュニケーションのまずさに起因する場合があります。

相手に伝えたことが正しく理解されていることを、プロジェクトマネージャー自身が常に意識し、またプロジェクトチーム内でもメンバー間が正しく「伝達⇔確認」のキャッチボールを行えているかどうかにも同時に気を配る必要があります。

- 「恐らく正しく伝わっていないだろう」という意識を持つ。
- 過度な疑念は逆効果となるので、常識的なレベルに留める。

## ■問題の対処方法とその結果

また、コミュニケーションのまずさから意見が対立した場合には、5つの対処方法があります。



この図から見てわかるように、「対決・対峙」が双方にメリットをもたらす最も良い対処方法です。双方の信頼関係がある場合や互いの能力を認め合っている場合に極めて効果的です。

一方、その他の対処方法は、本質的な解決にならなかったり、新たな火種となったりするなど、積極的に採る方法ではありません。

ジャンル：マネジメントスキル > サブジャンル：プロジェクトマネジメント

# リスクマネジメントの方法

プロジェクト遂行におけるリスクマネジメントの方法を教えてください。

リスクとは、既に起こった事象ではなく、今後起こるかもしれない不確実な事象のことで、リスクマネジメントとは、事前予防的なマネジメントをいいます。

- 不確実な事象が顕在化する前に把握し、プロジェクトにマイナスの影響を与える事象が発生しないよう未然に対処する。
- 発生した場合でも、その影響を最小限に留める。

リスクは経験に基づいた直感によって予測される場合が少なくありません。

ベテランのプロジェクトマネージャーであれば、直感的に自分の頭で判断し、メンバーに指示したり関係部門に働きかけたりするでしょう。しかし、プロジェクトマネージャーが万能とは限りませんし、直感によるリスクマネジメントでは、本人不在時にリスクマネジメントができなくなってしまいます。重要なことは、「直感的なリスクマネジメント」から脱却し、プロジェクトメンバーや関係部門と、可視的に整理したものを共有することです。可視的に整理するため、リスクの洗い出しとリスクへの対応方法の2つの項目を明確にする必要があります。

リスクの洗い出しには、次のような方法を複数組み合わせる行うのが効果的です。

- プロジェクトチーム内でのブレインストーミング
- 経験者や外部コンサルタントへのヒアリング
- チェックリストの作成
- 前提条件が崩れていないかどうかのモニタリング

また、リスクへの対応については一般的に次の図のように区分されています。洗い出されたりリスクがどのレベルに該当するのかを整理し、具体的な対応を検討していきます。

## ■リスクの分類

