

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.885 2024.8.27

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター  
2024年8月16日号

**2024・2025年度経済見通し**  
(24年8月)

経済・金融フラッシュ  
2024年8月19日号

**米住宅着工・許可件数**  
(24年7月)

～着工件数は市場予想を下回り、  
20年5月以来の水準に低下

## 経営TOPICS

統計調査資料

**四半期別GDP速報**

(2024年4-6月期・1次速報値)

## 経営情報レポート

**中堅・中小企業に求められる  
心理的安全性の確保と取り組み事例**

## 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:CSR(企業の社会的責任)

**CSRの定義と意味**

**CSRの効果とメリット**

# 2024・2025年度経済見通し (24年8月)

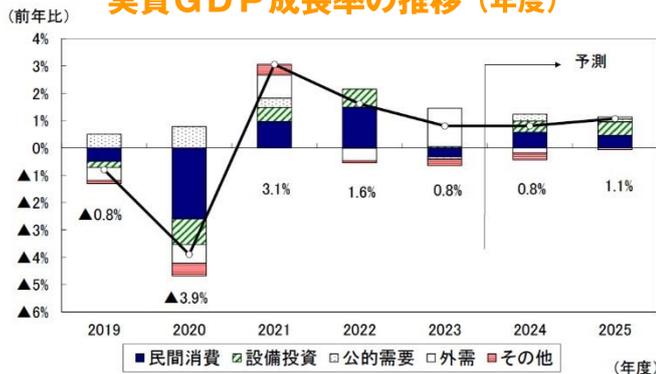
本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

ニッセイ基礎研究所

## <実質成長率：2024年度0.8%、2025年度1.1%を予想>

**1** 2024年4-6月期の実質GDPは、前期比年率3.1%と2四半期ぶりのプラス成長となった。不正問題発覚による生産・出荷停止の解除を受けて自動車販売が回復したことなどから、民間消費が前期比1.0%と5四半期ぶりに増加、高水準の企業収益を背景に設備投資が前期比0.9%と2四半期ぶりに増加した。

### 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** 7-9月期は6月から実施されている所得税・住民税減税による可処分所得の増加が民間消費を押し上げ、前期比年率2.8%と4-6月期に続き高めの成長となることが見込まれる。

**3** 実質GDP成長率は2024年度が0.8%、2025年度が1.1%と予想する。

2024年度前半の高成長は一時的だが、物価上昇率の鈍化によって実質賃金上昇率が安定的にプラスとなる2024年度後半以降は、民間消費、設備投資を中心に潜在成長率を若干上回る年率1%前後の成長が続くだろう。

### 名目賃金と実質賃金



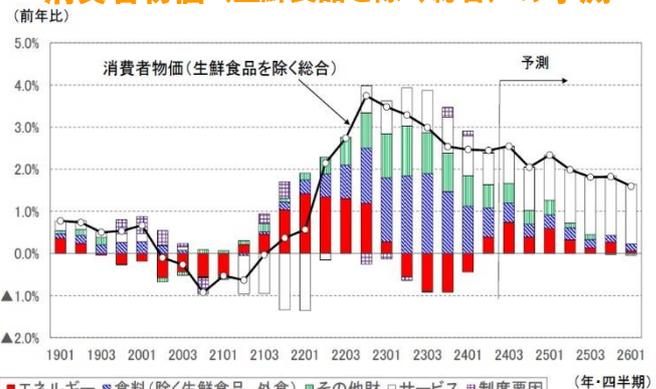
(注) 実質賃金＝名目賃金÷消費者物価（持家の帰属家賃を除く総合）

(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」（事業所規模5人以上）

**4** 消費者物価上昇率（生鮮食品を除く総合）は、2024年度が2.3%、2025年度が1.8%と予想する。

賃上げに伴うサービス価格の上昇を円高による財価格の上昇率鈍化が打ち消す形で、消費者物価上昇率は鈍化傾向が続く、2025年度には日銀の物価目標である2%を割り込むだろう。

### 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(24年7月) ～着工件数は市場予想を下回り、 20年5月以来の水準に低下

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。

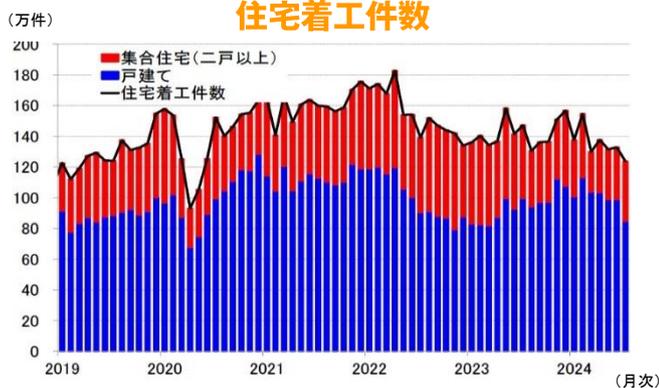
## 1 結果の概要：住宅着工、許可件数 ともに市場予想を下回る

8月16日、米国センサス局は7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123.8万件(前月改定値：132.9万件)と135.3万件から下方修正された前月を下回ったほか、市場予想の133.3万件(Bloomberg集計の中央値)も下回り、20年5月以来の水準に低下した。

先行指標である着工許可件数(季節調整済、年率)は139.6万件(前月改定値：145.4万件)と144.6万件から上方修正された前月、市場予想の142.5万件を下回り、20年6月以来の水準に低下した。

住宅着工件数



## 2 結果の評価：戸建て住宅の落ち込みが顕著

住宅着工件数の伸びは前月比▲6.8%(前月：+1.1%)と前月からマイナスに転じた。集合住宅が+14.5%(前月：+4.6%)と前月から伸びが加速した一方、戸建てが▲14.1%(前月：▲0.1%)と前月からマイナス幅が拡大して着工件数全体を押し下げた。

前年同月比は▲16.0%(前月：▲6.1%)と3カ月連続のマイナスとなったほか、マイナス幅が拡大した。内訳をみると、集合住宅が▲18.4%(前月：▲30.3%)と7カ月連続で2桁のマイナスとなったほか、戸建てが▲14.8%(前月：+6.6%)とマイナスに転じた。

地域別寄与度(前月比)は、北東部が+3.7%ポイント(前月：+1.1%ポイント)と2カ月連続でプラスを維持した一方、中西部が▲0.2%ポイント(前月：+1.9%ポイント)、南部が▲7.6%ポイント(前月：+0.3%ポイント)といずれも前月からマイナスに転じた。さらに、西部が▲2.7%ポイント(前月：▲2.3%ポイント)と2カ月連続マイナスとなった。

先行指標である住宅着工許可件数は、前月比が▲4.0%(前月：+3.9%)と前月からマイナスに転じた。

住宅着工許可件数(伸び率)



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。

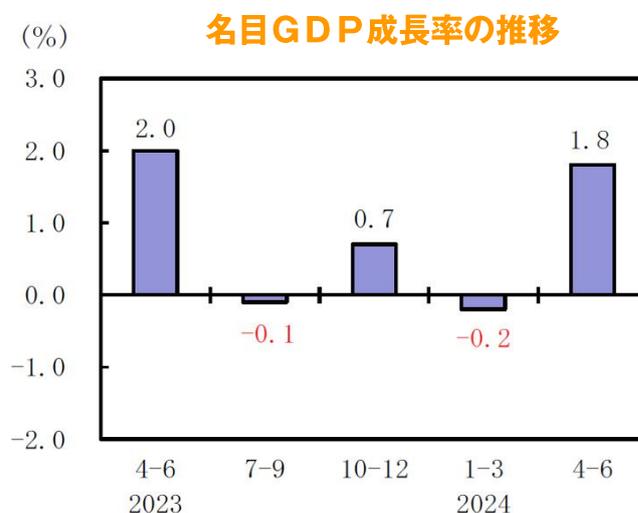
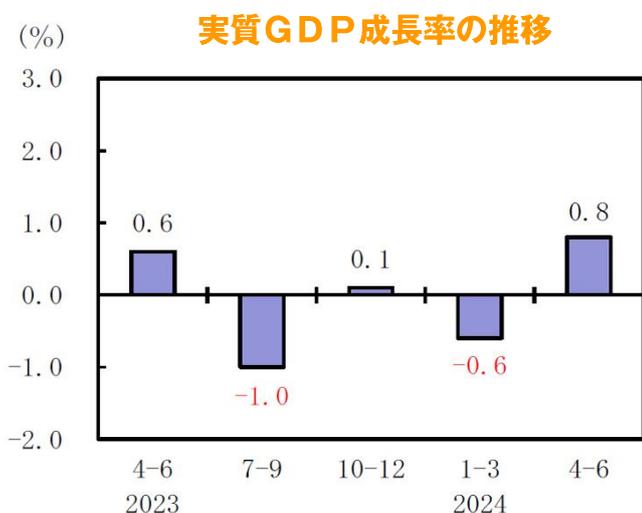
# 四半期別GDP速報 (2024年4-6月期・1次速報値)

内閣府経済社会総合研究所 2024年8月15日公表

## 国内総生産（支出側）及び各需要項目

### [1] GDP成長率（季節調整済前期比）

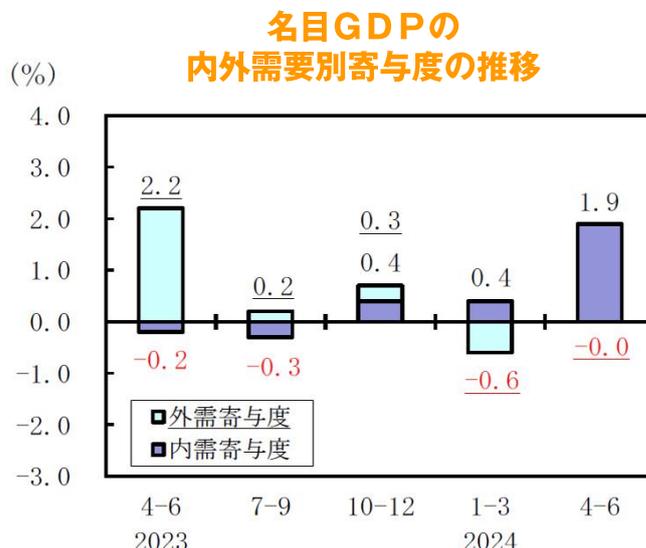
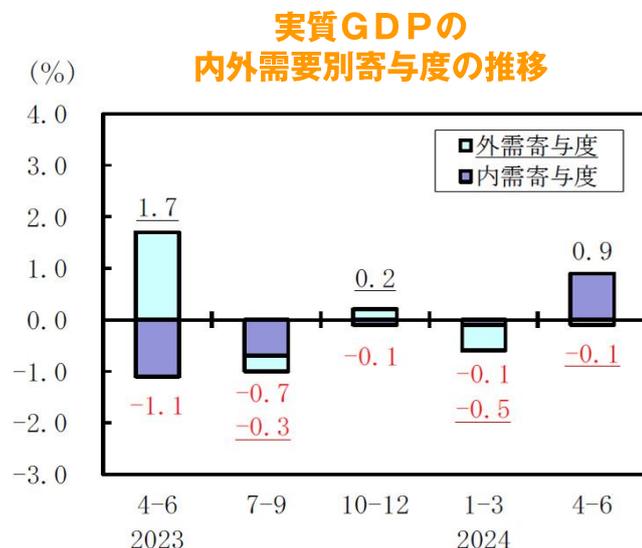
2024年4～6月期の実質GDP（国内総生産・2015暦年連鎖価格）の成長率は、0.8%（年率3.1%）となった。また、名目GDPの成長率は、1.8%（年率7.4%）となった。



### [2] GDPの内外需別の寄与度

GDP成長率のうち、どの需要がGDPをどれだけ増加させたかを示す寄与度でみると、実質は国内需要（内需）が0.9%、財貨・サービスの純輸出（輸出－輸入）が▲0.1%となった。

また、名目は国内需要（内需）が1.9%、財貨・サービスの純輸出（輸出－輸入）が▲0.0%となった。

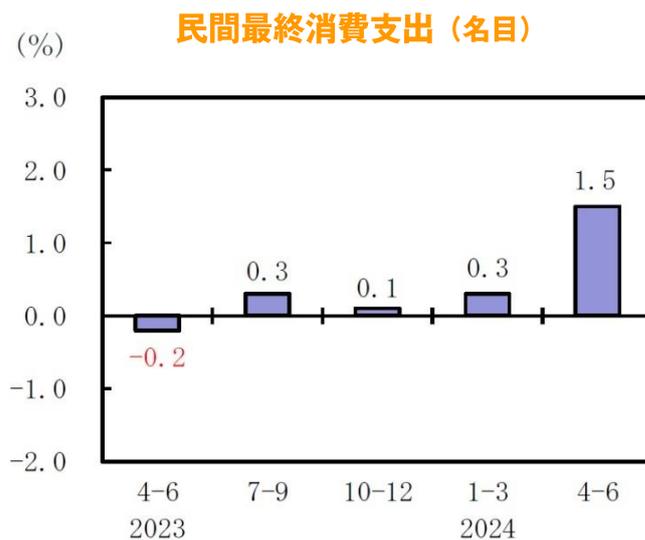
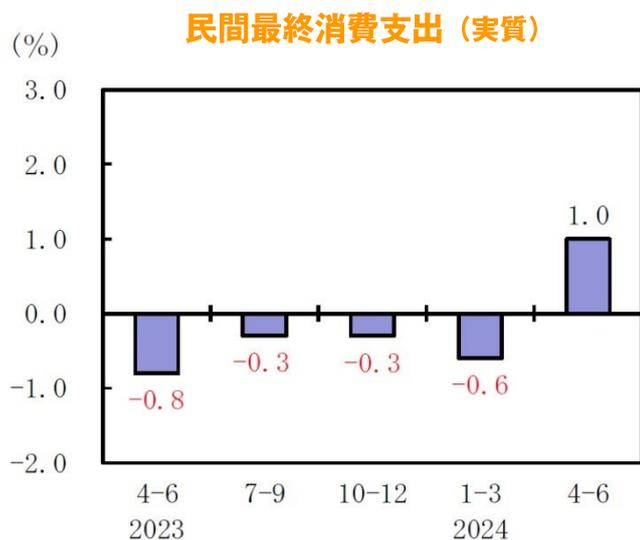


### [3] 需要項目別の動向（季節調整済前期比）

#### (1) 民間需要の動向

民間最終消費支出は、実質 1.0%（1～3 月期は▲0.6%）、名目 1.5%（1～3 月期は 0.3%）となった。そのうち、家計最終消費支出は、実質 1.0%（1～3 月期は▲0.6%）、名目 1.6%（1～3 月期は 0.3%）となった。

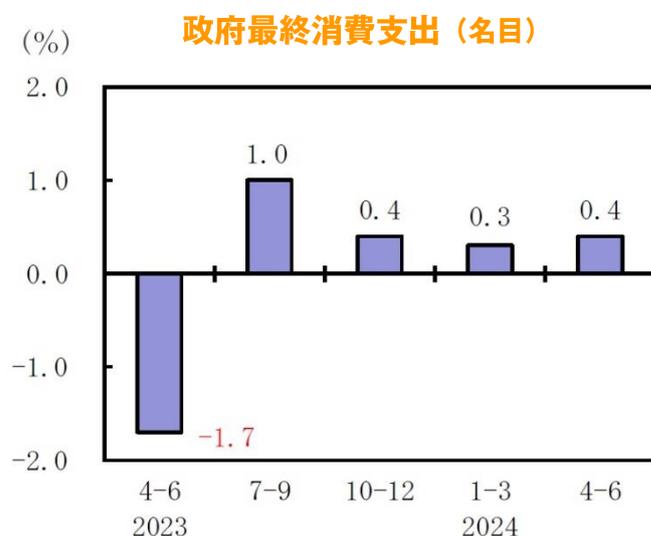
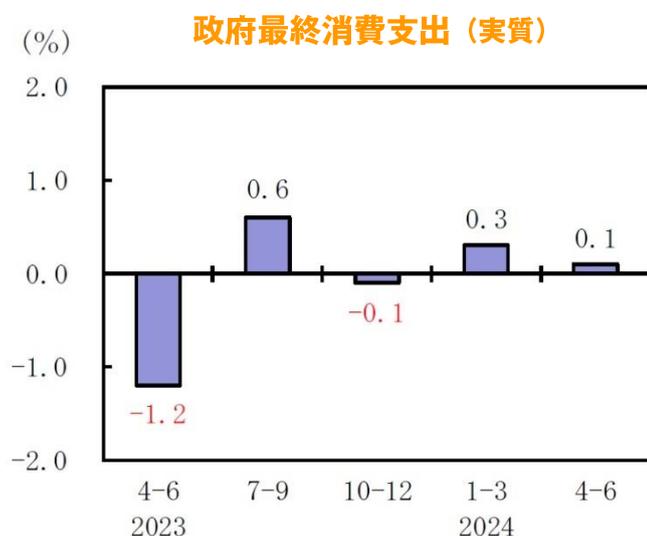
家計最終消費支出（除く持ち家の帰属家賃）は、実質 1.2%（1～3 月期は▲0.7%）、名目 1.8%（1～3 月期は 0.3%）となった。



#### (2) 公的需要の動向

政府最終消費支出は、実質 0.1%（1～3 月期は 0.3%）、名目 0.4%（1～3 月期は 0.3%）となった。公的固定資本形成は、実質 4.5%（1～3 月期は▲1.1%）、名目 5.5%（1～3 月期は▲0.3%）となった。

公的在庫変動の成長率への寄与度は、実質▲0.0%（1～3 月期の寄与度は 0.0%）、名目 0.0%（1～3 月期の寄与度は 0.0%）となった。

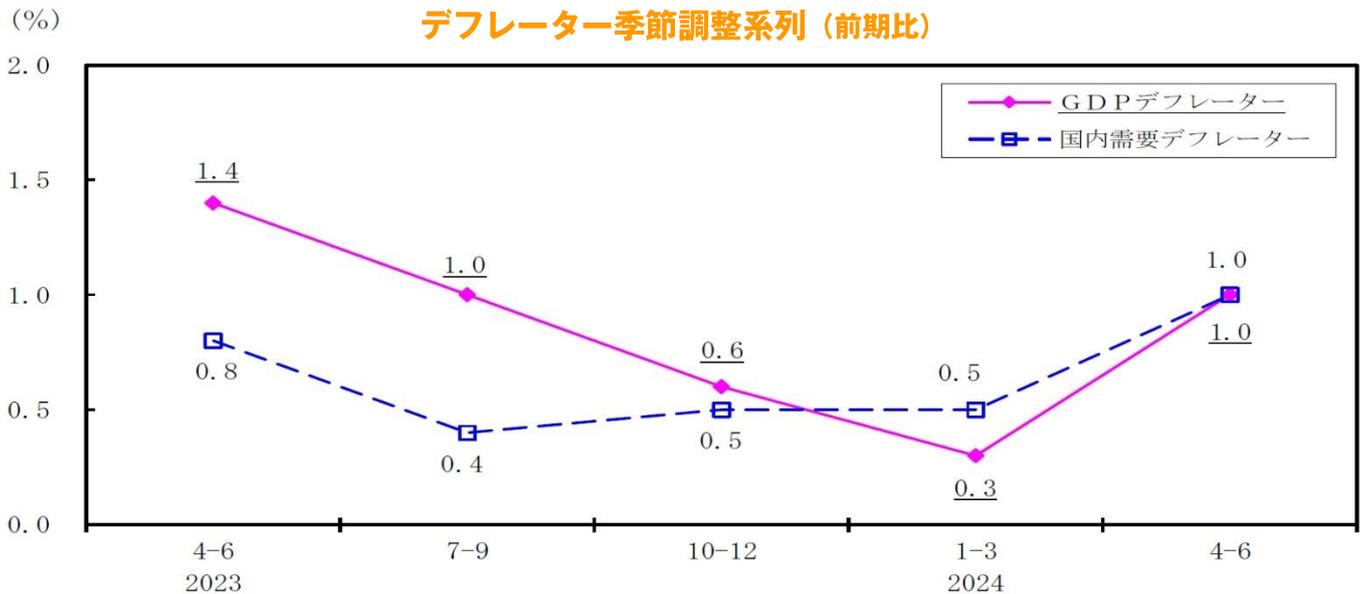


## [4] デフレーターへの動向

### (1) 四半期デフレーター季節調整系列<sup>(注)</sup> (前期比変化率)

GDPデフレーターは、1.0% (1~3月期は0.3%) となった。国内需要デフレーターは、1.0% (1~3月期は0.5%) となった。財貨・サービスの輸出デフレーターは2.2% (1~3月期は0.9%)、財貨・サービスの輸入デフレーターは1.9% (1~3月期は1.5%) となった。

(注) 四半期デフレーター季節調整系列 = (名目季節調整系列 / 実質季節調整系列) × 100

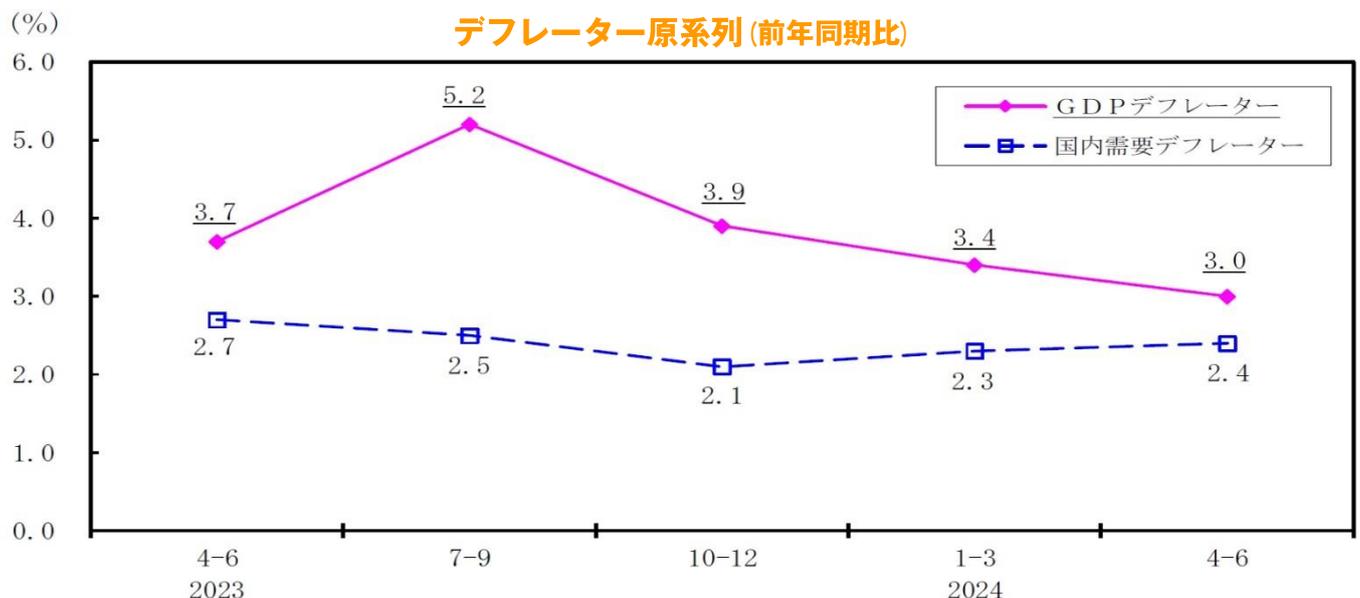


### (2) 四半期デフレーター原系列 (前年同期比変化率)

GDPデフレーターは、3.0% (1~3月期は3.4%) となった。

国内需要デフレーターは、2.4% (1~3月期は2.3%) となった。

財貨・サービスの輸出デフレーターは9.8% (1~3月期は8.1%)、財貨・サービスの輸入デフレーターは6.9% (1~3月期は2.9%) となった。



四半期別GDP速報 (2024年4-6月期・1次速報値) 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

# 中堅・中小企業に求められる 心理的安全性の確保 と取組み事例

1. 心理的安全性とは
2. 心理的安全性を確保するために必要な心構え
3. 心理的安全性確保に向けた取組み内容
4. 中堅・中小企業の実践事例



## 参考資料

【東洋経済新報社】：『心理的安全性 最強の教科書』 【福岡産業保健総合支援センター】：『心理的安全性に基づくパワーハラスメント防止対策』（産業保健相談員 入江正洋） 他

# 1

## 企業経営情報レポート

# 心理的安全性とは

「心理的安全性」という言葉を耳にしたことがあるでしょうか。これは、ハーバード大学のエイミー・エドモンドソン氏が提唱した概念で、心理的安全性が組織の健全性や生産性に多大な影響を与えるものとして、近年我が国でも関心が高まっています。

本レポートでは中堅・中小企業が「心理的安全性」を確保する必要性や考え方、具体的な取組みについて紹介いたします。

### ■ 心理的安全性の定義

#### ■ 心理的安全性の定義

心理的安全性（1999年）：エイミー・エドモンドソン

“A shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk taking.”

「対人関係においてリスクのある行動を取っても、『このチームであれば馬鹿にされたり罰せられたりしない』と信じられる状態」

定義されている内容をもとに心理的安全性が確保されている組織や環境について考えると、「個人やチームにおいて、オープンかつ建設的なコミュニケーションが取れ、自分の考えや感情を自由に表現でき、その上で言葉や行動による負の影響や制裁を恐れず、リスクを取ることができる良好な組織、環境」ということができます。

### ■ Google社の調査「プロジェクト・アリストテレス」

2012年、生産性が高いチームの特徴を明らかにする目的で「プロジェクト・アリストテレス（Project・Aristotle）」という調査が実施されました。

同プロジェクトは古代ギリシャの哲学者アリストテレスの言葉「全体は部分の総和に勝る」にちなんで名付けられたもので、生産性の高いチームとそうでないチームの特徴や違いを明らかにする目的で次に記載する4項目の調査を実施しました。

#### ■ 生産性の高いチームを明らかにするための4つの調査項目

- ① マネージャーによるチームの評価（定性評価）
- ② チームリーダーによるチームの評価（定性評価）
- ③ チームメンバーによるチームの評価（定性評価）
- ④ 四半期ごとの売上ノルマに対する成績（定量評価）

定性評価は、結果や文化を理解するのに役立つ一方で、どうしても主観が入り込むことが避けられないという問題があります。また、定量評価は、チームの効果を測る具体的な物差しにならず、個別の事情を考慮することができないといった問題があります。

# 2

## 企業経営情報レポート

# 心理的安全性を確保するために必要な心構え

組織の見直しや業務遂行の方法を即座に変えることは一朝一夕という訳にはいきませんが、人に関する部分は心構えひとつですぐに行動に移せます。そこで本章では心理的安全性を確保するために必要な心構えについてみていくことにします。

### ■ 中堅・中小企業が心理的安全性確保に取り組むべき理由

以下、中堅・中小企業が心理的安全性確保に取り組むべき理由を、退職者の退職理由と、心理的安全性が確保されていない職場で社員が抱える不安要素という視点から解説します。

#### (1) 退職者の退職理由として多いもの

中堅・中小企業においては社員一人あたりの業務量の多さや業務領域が広いといった特徴があります。その反面、上場企業や大企業と比べ社員が集まりづらいため、一定程度、社員定着に注力する必要があるといえるでしょう。

下表は求人会社であるエン・ジャパンとリクナビネクストによる、退職理由ランキングです。

#### ■ 退職理由ランキング（それぞれ上位5位まで記載）

	エン・ジャパンによる調査結果	リクナビネクストによる調査結果
1位	やりがい、達成感を感じない	上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった
2位	給与が低かった	労働時間・環境が不満だった
3位	企業の将来性に疑問を感じた	同僚・先輩・後輩とうまくいかなかった
4位	人間関係が悪かった	給与が低かった
5位	残業、休日出勤などの拘束時間が長かった	仕事内容が面白くなかった

出展：HRドクター『退職理由のランキング』

[https://www.hr-doctor.com/news/management/engagement/management\\_dcc-26](https://www.hr-doctor.com/news/management/engagement/management_dcc-26)

エン・ジャパンの調査結果『4位：人間関係が悪かった』の1つ、リクナビネクストの調査結果『1位：上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった』と、『3位：同僚・先輩・後輩とうまくいかなかった』の2つはいずれも人間関係に関するものです。

退職理由上位5位の中に人間関係に関するものがそれぞれ入っていることから、退職者が人間関係をいかに重視していたかが分かります。

#### (2) 心理的安全性が確保されていない職場で個人が抱える4つの不安要素

心理的安全性が確保されていない職場の特徴として「ミスをするとないてい叱られる」「失敗を素直に報告しづらい環境」「同僚や上司に助けを求めづらい」といったことが挙げられます。

長期間こういった状況が続くと、社員は個人的に次のような不安を抱え、不安から回避行動をとるようになってしまいます。

# 3

## 企業経営情報レポート

# 心理的安全性確保に向けた取組み内容

### ■ 心理的安全性を確保するために必要な取組み内容

心理的安全性を確保するための取組みは、すぐに実行できるものと、仕組み化が必要なものがあります。

すぐに実行できるものから、自社に不足しているものは早速実践し、仕組み化する必要があるものは、まず自社に必要なか検討するところから始めてみましょう。

### ■ 心理的安全性を確保に向けた具体的な取組み内容

- |                         |                   |
|-------------------------|-------------------|
| ① まずは些細なことでもいいので雑談から始める | ② 相手がいる場所に“会いに行く” |
| ③ まずは相手の意見を受け止める        | ④ 人事評価項目の見直し      |

#### ① まずは些細なことでもいいので雑談から始める

心理的安全性の確保に不可欠な相互理解や適切な支援を進めるには、コミュニケーションの量が必要になります。「仕事上の面談は実施しているが、気軽な雑談をすることはあまりない」という状況をよく耳にしますが、これではコミュニケーションの量は十分とはいえません。

そのため、仕事の一部だけではなく「些細なことでもいいので雑談する」ことから始めましょう。これがコミュニケーション不足解消の第一歩です。そして次のステップが『相手のことを知る雑談』です。

### ■ 相手のことを知る雑談の例

- |        |         |      |             |      |       |
|--------|---------|------|-------------|------|-------|
| ・ 季節   | ・ 得意なこと | ・ 趣味 | ・ 好き/嫌いな食べ物 | ・ 家族 | ・ 持ち物 |
| ・ スポーツ | etc.    |      |             |      |       |

相手を知る機会になる雑談は、「上司があなたに興味を持っています」というメッセージにもなります。そして、コミュニケーションの量が増えることで「相手の状態を知り、どのような形で支援すればいいのかを探るヒントを得る」ことが可能となるのです。

#### ② 相手がいる場所に“会いに行く”

“Meet them where they are” という英語の表現があります。直訳すれば『相手が今いる場所に会いに行く』で、これを仕事にあてはめると『相手に合わせる』という意味になります。

例えば、口調が穏やかな社員に対して早口で話すと、それだけで相手は緊張して落ち着いて会話することができなくなります。反対に、目を合わせ、穏やかな口調で話すことが出来れば、緊張がほぐれ、気持ちを落ち着かせることができ、それが心理的安全性の確保につながります。

# 4 企業経営情報レポート

## 中堅・中小企業の取組み事例

### ■ 顧客本位と従業員重視が相互信頼の風土を醸成するA社の事例

#### < A社の概要 >

創業	1970年	社員数	1,600名（アルバイト含む）
本社	東京都	業種	飲食店経営

A社は現在、東京都内と神奈川県を中心に飲食店をチェーン展開しています。

#### （1）多業態から1業態への転換

以前は東京で流行った業態を東北に持っていくと必ず繁盛していたものの、競合店に出店されたとたん売上が低下し、その結果、業態転換を繰り返すという時期がありました。

当時は、10業態20店舗まで拡大していましたが、業態が異なるが故に人が育たず、社員が全員引き抜かれることもありました。

こういった反省をもとに1業態に絞り始めたのが1981年のことです。そして1991年からは全員参加型会議を開催する等、全社的な情報共有にも取り組んでいます。

#### （2）経営の目的の1番目に「社員重視」を掲げる

100年企業にはどんな普遍的な価値があるのかを皆で考え、挙げた4つのキーワード、「社員重視」「顧客本位」「独自能力」「社会との調和」のなかから、「社員重視」を経営目的の筆頭に掲げたことにより、全社員がイキイキ成長できる会社になるという意識が共有されました。

さらには仲間の成長のためには互いに意見を出し合うことが重要という考えにも至り、その結果、活発な意見交換が奨励される組織風土が醸成されました。

#### （3）社員の意見をカタチにし、社員重視を体現する

たとえば主力商品の「焼肉」には絶妙な焼き具合が欠かせないため、全社員参加型のコンテストで『焼士』を認定する催しや、清掃技術や品質を競う『クリンリネスコンテスト』を実施しています。これらの取組みは社員のアイデアによるものであり、社内で好評を得ています。

#### ■ A社の取組みのポイント

- 自社の反省点をもとに、業態を絞り、全社的な情報共有を始めた
- 『社員重視』を経営目的の筆頭に掲げ、取組みを行っている
- 社員から挙げた良い意見は実行に移し、心理的安全性確保につなげている

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：CSR(企業の社会的責任)

# CSRの定義と意味

CSRの定義と意味について、  
教えてください。

CSR(Corporate Social Responsibility)は「企業の社会的責任」と訳されます。企業は、単に利潤を追求するだけでなく、事業活動を通じて社会に対して責任を果たすべきであるという考え方です。

## ① CSRの定義と意味

企業は社会の一員として、環境保護、人権尊重、労働環境の改善、地域社会への貢献など、幅広い分野で社会に配慮し、持続可能な社会の実現に向けて積極的に取り組む必要があります。

## ② CSRの必要性と背景

近年、企業の社会的責任が強く求められるようになった背景には、環境問題の深刻化、人権侵害の発生、企業不祥事の多発などがあげられます。企業は事業活動を通じて社会や環境に多大な影響を与えるため、健全な事業活動を行うだけでなく、社会的課題の解決にも主体的に取り組むことが期待されているのです。

## ③ CSRの原則と具体的な取り組み

CSRの推進に関する国際規格であるISO26000では、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティ参画・発展、組織統治の7つの中核主題が定められています。

企業はこれらの分野において、環境マネジメントシステムの導入、人権デューデリジェンスの実施、社会貢献活動の推進など、具体的な取り組みを行う必要があります。

## ④ CSRの効果とメリット

CSRに真摯に取り組むことで、企業は社会からの信頼を獲得し、優秀な人材の確保や従業員のモチベーション向上、リスク低減などのメリットが期待できます。また、環境対策を進めることで省エネやリサイクルが進み、コストダウンにもつながります。

つまり、CSRは企業価値の向上に直結するのです。

## ⑤ CSRの課題と今後の展望

CSRを推進する際の課題として、コスト増加やリソース不足への対応、本業との両立などがあげられます。また、単なる建前ではなく、実効性のある取り組みとするため、適切な情報開示と継続的な改善が不可欠です。

今後、企業はCSRをより一層経営戦略に組み込み、社会課題の解決と企業価値の向上を両立させていく必要があります。

ジャンル：マネジメントスキル > サブジャンル：CSR (企業の社会的責任)

# CSRの効果とメリット

## CSRの効果と経営へのメリットはどのようなものですか？

CSRに真摯に取り組むことで、企業は社会から高い評価を得ることができ、優れた企業イメージを確立できます。

### ① 企業イメージの向上 と社会からの信頼獲得

社会的責任を果たす姿勢は、企業の信頼性を高め、社会からの支持を獲得することにつながります。

地域社会への貢献や環境保護への取り組みなどは、企業の良心的な活動として社会に好意的に受け止められ、企業ブランドの価値向上にもつながります。

### ② 優秀な人材の確保 と従業員の モチベーション向上

CSR経営に熱心に取り組む企業は、社会的に高い評価を得ることができ、そのため、社会的責任を重視する優秀な人材を惹きつけやすくなります。また、企業の社会貢献活動に従業員が参加することで、会社への誇りや働く意欲が高まり、従業員のモチベーションと定着率の向上が期待できます。働きがいのある企業風土を醸成し、生産性の向上にもつながります。

### ③ リスクの低減 とコストの削減

CSRを経営に組み込むことで、企業は様々なリスクを回避できます。環境問題や人権侵害などの社会的課題に適切に対処することにより、企業イメージの失墜や訴訟リスクを避けられます。

また、環境対策を進めることで省エネやリサイクルが進み、コストダウンにもつながります。さらに、サプライヤーとの良好な関係構築により、安定調達の実現し、サプライチェーンリスクも軽減できます。

### ④ 新たな ビジネスチャンスの 創出

CSRを通じて、企業は新たな事業機会を見つけることができます。

例えば、環境問題の解決に資する製品やサービスを開発することで、新規顧客の獲得や売上の拡大につながります。

また、社会貢献活動を通じて地域社会との信頼関係が構築でき、新たな事業展開の足がかりとなります。CSRは単なるコストではなく、将来的な収益源の一つと捉えることができます。

### ⑤ 投資家からの高い評価 と資金調達の円滑化

企業がCSRに積極的に取り組むことで、投資家からの評価が高まります。ESG投資が広がる中、社会的責任を果たす企業には資金が集まりやすくなります。また、金融機関からも優遇措置が得られやすくなるため、資金調達が円滑になります。

投資家からの評価向上は、企業価値の向上にもつながります。