

# 経営管理 マガジン

# 12

2025 December

P2 経営 TOPICS

## 新しい働き方であるジョブ型雇用 日本の労働環境はどう変わるのか

P3 データで見る経営

### マイナス金利解除で変わる企業の未来像 経営者はどのような対応をすべきか

P4 税務・会計 2分セミナー

### 寄附金は経費になる? 損金算入の可否と処理のポイント

P5 労務 ワンポイントコラム

### 事業所のカスハラ対応が義務化へ 従業員を守るために備えるべきこと

P6 社長が知っておきたい 法務講座

### トラブルを避けるためにも把握を 『スポットワーク』の労働契約の基礎

P7 増客・増収のヒント

### 顧客の声を正しく聴けていますか VOC分析が企業にもたらす真の価値とは

P8 経営なんでも Q&A

### 決してスローガンで終わらせないために 経営理念が組織にもたらす本質的な価値





# 新しい働き方であるジョブ型雇用 日本の労働環境はどう変わるのか

「終身雇用」という常識が揺らぐ今、ジョブ型雇用が日本企業で急速に注目されています。特定の職務に特化した働き方は、企業と個人にどのような変化をもたらすのでしょうか。今回はジョブ型雇用の本質や導入のメリット・デメリット、留意点などについて解説します。

## ジョブ型雇用とは一体何か? メンバーシップ型との違いと背景

ジョブ型雇用は、企業が必要とする特定のスキルや経験、資格を持つ人材を、職務内容を明確に定めて採用する雇用形態です。この形態は「職務（ジョブ）」に焦点を当て、専門家として迎え入れます。その点で、従来の「人」に着目し、職務を限定せず採用するメンバーシップ型雇用とは大きく異なります。メンバーシップ型が年功序列や終身雇用を前提とするのに対し、ジョブ型では成果に応じた報酬が特徴です。

ジョブ型雇用と成果主義は混同されがちですが、ジョブ型雇用は「雇用形態」であるのに対し、成果主義は「評価制度」と、それぞれ異なるものです。成果主義とは「結果を出した人を評価する」という考え方です。メンバーシップ型雇用においても、営業職のインセンティブなどで部分的に導入されています。ジョブ型雇用は職務内容が明確で成果が測定しやすいため、成果主義と非常に相性がよく導入しやすいといえます。

近年、日本でジョブ型雇用が注目される背景には、経団連の推進、テレワークの普及、専門職のニーズの高まりといった社会の変化があります。これにより、企業は即戦力となる人材を確保しやすく、評価基準も明確にできるというメリットがあります。一方で、人材の流動性が高まり、定着が困難になるというデメリットも存在します。個人にとっては、専門性を追求し、成果に応じて評価されるメリットがある反面、常にスキルアップを求められ、失職リスクも伴うという側面があります。ジョブ型雇用は、企業と個人の双方に新たな働き方を促し、日本の労働環境に大きな変革をもたらす可能性を秘めています。

## 人事戦略と企業事例から学ぶこと これがジョブ型雇用成功のカギに

ジョブ型雇用への移行の成功には、単なる制度変更に留まらない包括的な人事戦略と、経営層の強いリーダーシップが不可欠です。まず、職務記述書（ジョブディスクリプション）の徹底的な整備が重要です。職務内容、必要なスキル、評価基準の確立により、企業は求める人材像を明確にでき、採用後のミスマッチを防げます。次に、人事評価制度の抜本的な見直しが求められます。勤続年数ではなく、個人の成果や貢献度を公正に評価する仕組みを構築することで、社員のモチベーション向上と生産性向上が期待できます。最後に欠かせないのが、経営層のリーダーシップとDXの活用です。現場任せにせず、経営層が主導してDXツールを導入・活用することで、全社的な変革を推進し、効率的な運用を可能にします。

実際に、日立製作所、カゴメ、資生堂といった大手企業は、ジョブ型雇用を導入し成果を上げています。日立製作所は、グローバルでの競争力強化を目指し、職務に基づいた評価制度を導入。カゴメは、専門性を重視した人材育成と配置により、イノベーションを促進しています。資生堂も個人の専門性と貢献度を評価する制度を確立し、組織全体の活性化を図っています。

これらの事例は、ジョブ型雇用が、企業と個人の双方にとって「職務」を軸とした新たな働き方へのシフトを促し、競争の激しい現代において企業が持続的に成長するための重要な経営戦略となり得ることを示しています。

ジョブ型雇用への転換には、組織文化や人事戦略全体を再構築する覚悟と、具体的な実行力が求められます。



# マイナス金利解除で変わるべき企業の未来像 経営者はどのような対応をすべきか

日本銀行がマイナス金利政策を解除し、日本の経済は「金利のある世界」へと回帰しました。支払利息の増加が懸念される一方で、これは新たな成長機会でもあります。中小企業が今、取るべき備えと戦略について解説します。

## 「金利のある世界」がついに到来 中小企業が直面する現実とは何か

日本銀行は2024年3月、長年にわたるマイナス金利政策を解除し、同年7月には政策金利を0.25%、2025年1月には0.5%まで引き上げました。これは、日本経済が「金利のある世界」に回帰したことを意味します。この変化は、すでに多くの企業に影響を与えています。

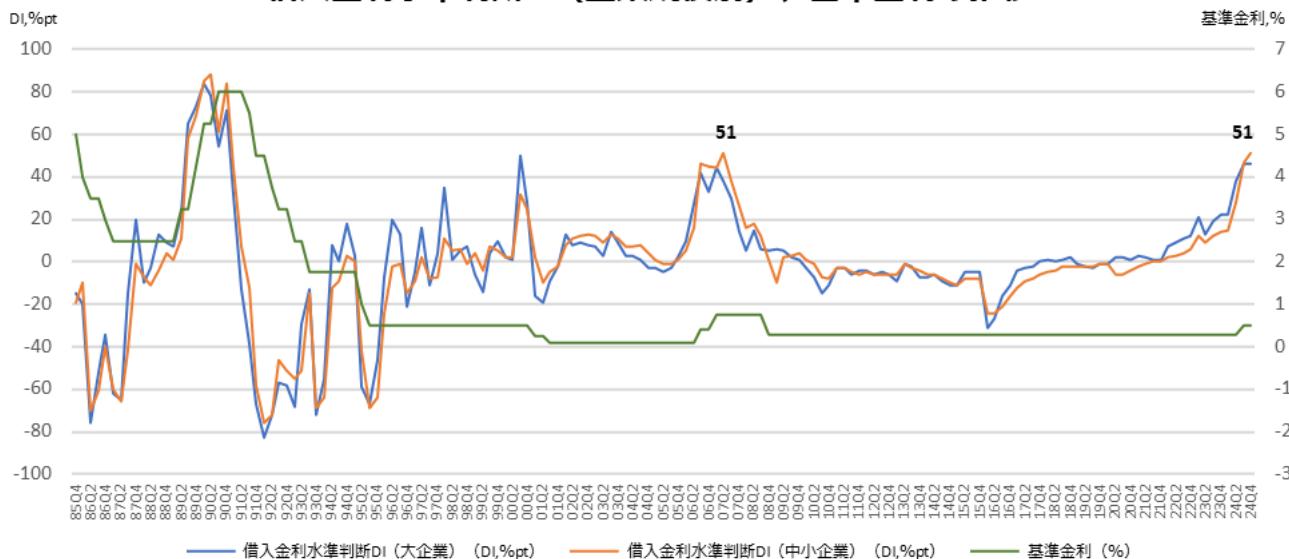
中小企業庁のデータによると、2024年第4四半期における借入金利水準判断DIは、前回、政策金利の引上げが行われた2007年以来の水準まで上昇しています。これは、金利上昇が単なる理論上の話ではなく、多くの企業が借入コストの増加を現実的な課題としていることを示しています。金利上昇による支払利息の増加という短期的なコスト増への早急な備えが求められています。

## 金利上昇は負担増となるが 成長のチャンスに変える機会に

金利上昇は、短期的なコスト増をもたらしますが、企業体質を根本から見直す絶好の機会でもあります。インフレ下では、製品やサービスにかけたコストを価格へ転嫁しやすくなります。この好機に、思い切った投資やイノベーションによって付加価値を高めれば、価格競争力を強化できます。また、コスト増に耐え得る強い企業体質にするには、生産性向上が不可欠です。人手不足が深刻化する今、ITツールの導入など、業務効率化につながる戦略的な投資を行うことが重要です。

「金利のある世界」への回帰は、企業が成長を加速させるための羅針盤です。変化を前向きにとらえ、大胆な経営戦略を実行していくことが、これから時代を生き抜くカギとなるでしょう。

### 借入金利水準判断DI（企業規模別）、基準金利の推移



出典：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」「基準割引率および基準貸付利率」



# 寄附金は経費になる？ 損金算入の可否と処理のポイント

企業が社会貢献活動として寄附を行うことは珍しくありません。税法上の要件を満たせば経費として処理でき、税負担軽減効果も期待できます。しかし、寄附のすべてが損金算入にはなりません。今回は、寄附金の損金算入が認められる条件と、処理時の注意点を解説します。

## すべての寄附が 経費になるとは限らない

税法上の寄附金には、社会事業団体や政治団体に対する寄附金、神社の祭礼などへの寄贈金、事業に関係のない者に対する金銭贈与など、幅広い支出が含まれます。これらの支出が損金算入できるかどうかは、寄附の相手先、金額、内容によって大きく異なります。

法人税における寄附金は、主に以下の4つに区分されます。

第一に、国や地方公共団体への寄附金です。これらは公共性が高いため、原則として全額が損金算入可能です。

第二に、特定公益増進法人に対する寄附金があります。公益財団法人や認定NPO法人などがこれに該当し、一般の寄附金の損金算入限度額とは別に、特別限度額まで損金算入できます。

第三に、指定寄附金があります。これは財務大臣が指定した組織や団体への寄附で、災害支援など公益性の高い目的に対するものが該当し、全額損金算入が認められます。

第四に、一般の寄附金があります。上記のいずれにも該当しない寄附金で、損金算入には厳しい制限があります。

法人が支出した寄附金は、税法上の規定を満たすと一定額まで損金算入できますが、その限度額は資本金などの額や所得金額に基づいて計算されます。特に一般の寄附金では、「(資本金等の額×当期の月数÷12×2.5／1,000+所得の金額×2.5／100) × 1／4」という算式で限度額が決定されるため、専門的な計算が必要となります。そして、限度額を超えた部分は損金不算入となり、法人税の計算上、経費として認められません。

## 仕訳処理の根拠と 帳簿の整備が必要

寄附金の仕訳処理においては、勘定科目を「寄附金」に分類し、目的と対象に応じて適正な使い分けが必要です。たとえば、特定公益増進法人への寄附と一般の寄附金を同じ科目で処理してしまうと、税務申告時に正確な限度額計算ができなくなる可能性があります。また、誤った処理をすると、税務調査で否認されるおそれがあるため、細心の注意が必要です。

損金算入限度額の計算に用いる資本金や所得金額は毎期変動する可能性があるため、税務申告時には最新の数値に基づいた正確な計算が求められます。そして、寄附の証拠書類や目的・用途が明記された文書を適切に保存しておくことも重要です。これらの資料は、後の税務調査での説明責任を果たすうえでも不可欠であり、寄附先からの受領証明書や寄附金控除に関する証明書なども含めて、体系的に管理しておく必要があります。

実務上の注意点として、寄附先が特定公益増進法人に該当するかどうかの確認が重要です。公益法人であっても、税法上の優遇措置が受けられない場合があるため、事前に国税庁のホームページなどで確認することが望ましいでしょう。また、継続的な寄附を予定している場合は、年度をまたいだ計画的な実施も検討すべき要素の一つです。

寄附金の全額が経費になるとは限らず、税法上、損金算入には厳格な制限があります。帳簿や領収書を整備し、合理的な支出であることを証明できる体制の構築が必要です。認定団体への寄附かどうかを確認し、必要に応じて税理士など専門家の助言を受けることで、適切な税務処理と社会貢献活動の両立が可能になります。



# 事業所のカスハラ対応が義務化へ 従業員を守るために備えるべきこと

近年、顧客や取引先からの過度なクレームや暴言などが「カスタマーハラスメント（カスハラ）」として社会問題化し、早ければ2026年10月からはカスハラ対策が法的に義務づけられる予定です。今回は、法改正の概要や企業が整備すべき体制や運用ポイントを解説します。

## カスタマーハラスメントとは何か 法改正で求められる対応内容

カスタマーハラスメント（以下、カスハラ）とは、顧客や取引先による暴言、威圧的態度、不当な要求などの著しい迷惑行為であって、従業員の尊厳や安全を侵害し、就業環境を悪化させる行為のことをいいます。カスハラは企業に対して次のような深刻な影響を及ぼすことがあるため、カスハラ対策はパワハラやセクハラと同様に、次のような労務管理上の重要な課題となっています。

- ・従業員の精神的な負担が大きく、メンタルヘルス不調や離職率の上昇につながる
- ・顧客対応に追われることで業務効率が低下する
- ・企業イメージや顧客満足度の低下、コンプライアンス上のリスクを招く可能性もある

カスハラの社会問題化に伴って、厚生労働省は2022年に「カスハラ対策企業マニュアル」を公表し、企業に体制の整備を促してきましたが、2025年6月に改正労働施策総合推進法が成立し、早ければ2026年10月からは企業に対して「カスハラ対応措置」が法的に義務化される予定です。これにより、カスハラから従業員を守るための仕組みづくりは、すべての企業にとって避けられない課題となっています。

今後、厚生労働大臣が定める指針によって企業が講すべき措置の内容が明確になりますが、①事業主の方針等の明確化およびその周知・啓発、②相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備、③カスハラに係る事後の迅速かつ適切な対応、などが規定されると想定されています。これに伴い、企業には、相談窓口の設置や対応体制の整備など従業員を守る職場環境づくりと同時に、顧客対応ルールの明確化が求められます。

## 義務化に向けてできる準備 企業が取り組むべき実務ポイント

カスハラ対策の義務化に向けて企業が取り組むべき施策の第一歩は、経営層がカスハラに対する明確な方針を打ち出し、現場が一貫した対応を取れるよう周知すると共に、相談窓口や社内通報制度を設けて、従業員が安心して声を上げられる環境をつくることです。これによって、カスハラには毅然とした対応をし、従業員の人権を尊重するという自社の基本姿勢を示すことができます。

そして、実務上は、次のような具体的な対策をとることによって、カスハラ発生時に適切に対応できるようにすることが必要です。

### ①対応マニュアルの整備

厚生労働省が公開しているマニュアルを参考に、自社の業種や業態などに合わせてカスタマイズし、クレーム対応の基準を統一する。

### ②従業員への研修の実施

研修のプログラムに実際のカスハラ場面を想定したケーススタディを取り入れ、現場の判断力と対応スキルを高める。

### ③外部機関との連携

刑法などの法律に抵触する可能性がある場合や訴訟などの法的対応をとる場合には、警察や弁護士などに連絡、相談できる体制を構築しておく。

カスハラ対策は、従業員を守るための法的義務であると同時に、働きやすい職場環境を築くための重要な経営課題です。制度施行を待たず、早期に準備を進めることができることが、従業員の安全と企業の信頼性向上にもつながります。対応体制やマニュアル整備に不安がある場合は、専門家に相談し、早期に実効性のある仕組みを構築することをおすすめします。



# 社長が知りたい法務講座

## トラブルを避けるためにも把握を 『スポットワーク』の労働契約の基礎

必要なときに必要な期間だけ人材を確保できる便利な「スポットワーク」ですが、企業側が法的な要件をよく知らずに利用しているケースがあります。人材派遣や業務委託といった従来の契約形態とは異なる、スポットワーク特有の契約形態について理解を深めましょう。

### 労働契約は仲介業者ではなく 事業者とスポットワーカーが結ぶ

スポットワークという言葉に法律上の定義はありませんが、一般的には仲介事業者の提供するアプリを介して、企業とマッチングした「スポットワーカー」と呼ばれる労働者が、短時間や単発で就労する働き方を指します。たとえば、飲食店の繁忙期に数時間だけ手伝ってもらう、イベント会場の設営や撤去のため一日だけ来てもらうなどのケースが該当します。多くの企業が、必要なタイミングで手軽に労働力を確保できる、スポットワークの活用に魅力を感じています。しかし、この手軽さゆえに、安易な契約の締結や労務管理により、トラブルになるケースも少なくありません。

原則として、スポットワークは事業者とスポットワーカーが労働契約を直接結びます。仲介事業者はアプリを利用する事業者とスポットワーカーを仲介するだけであり、仲介事業者とスポットワーカーが労働契約を締結するわけではないことに注意が必要です。また、たとえ契約書に「業務委託契約」や「請負契約」と書かれていたとしても、実際の働き方が労働契約の要件を満たしていれば、法律上は「労働契約」として扱われます。

労働契約とは、労働者が使用者の指揮命令下で働き、その対価として賃金が支払われる約束が交わされた場合に成立します。したがって、短期間や単発でも、スポットワーカーと労働契約を結んだ事業者が労働法上の責任を負うことになります。たとえば、賃金・労働時間を含む労働条件の明示をしていない、労働条件を記載した書面を交付しないなど、労働法の規定と異なる扱いをしてしまうと、労働法違反となり、企業が責任を問われる可能性があるので注意してください。

### スポットワーカーとの労働契約は マッチングした時点で成立する

労働契約法第6条に基づき、労働契約は事業者と労働者の双方が合意した時点で成立します。スポットワークにおいては、事業者が掲載した求人にスポットワーカーが応募し、マッチングした時点で合意がなされたとみなされます。通常、スポットワークはアプリを介するため、書類や面接などの一般的な採用のプロセスを経ることはありません。つまり、書面を交わしたり、口頭で説明したりしなくとも、スポットワーカーとマッチングした瞬間に労働契約が成立することになります。過去には労働契約が成立するタイミングを就労当日のチェックイン時点としているアプリもありましたが、厚生労働省は原則としてマッチングした時点で成立するという見解を示しています。

労働契約の成立後は、労働関係法令が適用されることになり、企業には前述したような労働法上の義務が発生します。特に、契約の成立後に注意しなければならないのは、マッチングしたスポットワーカーを事業者側の一方的な都合でキャンセルすることです。契約期間の定めのある労働契約は、天災などのやむを得ない事由がある場合を除き、労働契約成立後の解約はできません。キャンセルについて、あらかじめ事由や期限を示した労働契約を結ぶ場合も、スポットワーカーの不利にならないよう配慮する必要があります。

労働力の確保を目的としたスポットワークの利用は非常に有効な手段です。しかし、その手軽さゆえに、法律上の義務を軽視してしまうと、大きなトラブルに発展しかねません。事業者は労働契約が成立するタイミングを正しく理解し、契約後は労働法上の義務を確実に果たすことが重要です。



# 増客・增收 のヒント

## 顧客の声を正しく聴けていますか VOC分析が企業にもたらす真の価値とは

近年注目されるVOC（Voice Of Customer）分析は、企業が直面する経営課題の解決にとつて、重要な手段となり得ます。今回は、顧客の不満や要望を深く理解し、商品改善やマーケティング戦略に活かすためのVOC分析の価値と具体的な手法を解説します。

### 経営課題を解決する「VOC分析」 重要性と成功事例から学べること

VOC分析は、顧客の不満、要望、期待といった「生の声」を多角的に収集し、深く分析することで、企業が直面するさまざまな経営課題を解決へと導く強力な手法です。単なる意見収集にとどまらず、①顧客満足度やリピート率の向上、②LTV（顧客生涯価値）の最大化、③解約防止、④商品・サービスの継続的な改善と新規開発、⑤業務効率の最適化といった、5つの主要な経営課題の解決に資する示唆を得られます。

たとえば、大手製薬会社がVOC分析を導入した際には、顧客からの詳細なフィードバックを基に、既存薬の副作用に関する誤解を解消するための情報提供を強化し、患者の不安軽減に成功しました。この取り組みは製品の信頼性を飛躍的に高め、結果として売上増加に直結しました。また、あるクレジットカード会社では、顧客からの問い合わせログを綿密に分析し、頻繁に寄せられる質問や不満点を特定。その分析結果を基に、FAQページの改善とオペレーターの研修内容の見直しを実施したことで、顧客対応の品質が劇的に向上し、解約率の低下という大きな成果を上げています。

これらの例が示唆するように、VOC分析は単に顧客の声に耳を傾ける行為を超えて、具体的な経営課題の解決を通じて企業の成長を加速させる不可欠な経営戦略の一つといえます。顧客の「生の声」を深く理解し、それを事業活動のあらゆる側面に反映させることで、企業は市場における競争優位性を確立し、持続的な成長を実現するための強固な基盤を築くことができるのです。顧客の声に真摯に向き合うことが、これからの時代のビジネスにおける成功のカギとなるでしょう。

### VOC分析を成功へと導くために 3つの具体的手法を考えてみよう

VOC分析を成功させるには、適切な手法の選択が不可欠です。まず、自社で実施するか外部に委託するかを検討します。自社実施はノウハウ蓄積や他部署連携のメリットがある一方で、専門人材の育成が必要です。外部委託は専門知識の活用やリソース集中に優れますが、コストや連携が課題となることもあります。次に、ツールを活用した効率的な分析です。テキストマイニング、ソーシャルリスニング、BIツールなど、目的に応じたツールを選びます。必ずしもすべてを導入する必要はなく、自社の状況に合わせて柔軟に選択することが重要です。最後に、生成AIを活用した最先端の分析です。生成AIはVOC分析に効率化と深い顧客理解をもたらします。問い合わせログの分類やレビューの要約など、AIツールの活用で、これまで時間のかかっていた作業を大幅に短縮し、より本質的な顧客理解につなげられます。

これらの手法を組み合わせることで、VOC分析は単なる「顧客の声」を聞くことを超え、企業の成長を加速させる強力な経営戦略となります。

総じて、VOC分析は単発のプロジェクトではなく、商品開発・CS・マーケティング・現場を横断する「継続的な経営プロセス」です。まずは小さなことから始め（例：特定カテゴリの問い合わせログから優先課題を抽出）、KPIを明確化し、四半期ごとの振り返りで改善サイクルを回す——この地道な積み重ねが、顧客価値の最大化と収益性の向上を同時に実現します。

なお、VOCの収集・分析に際しては、個人情報保護法などへの配慮が不可欠ですので、その点にも注意しましょう。



# 決してスローガンで終わらせないために 経営理念が組織にもたらす本質的な価値



会社には「経営理念が大事だ」という話はよく耳にしますが、当社のような従業員が数十名規模の小さな会社では、その必要性をあまり感じません。経営理念がないと、具体的にどのような問題が起きるのでしょうか？また、経営理念を作成した場合、従業員にそれを浸透させるにはどうすればよいでしょうか？



経営理念がないと、従業員の価値観がバラバラになり、組織に一体感が生まれません。方向性を見失い、社会的な存在意義があいまいになります。組織としての成長や存続がむずかしくなります。企業の存在意義や目指すべき方向を経営理念に盛り込むことで、困難に直面した際に立ち返るべき判断の拠り所となります。

## 経営理念は企業になぜ必要なのか 組織の「羅針盤」となる価値とは

「なぜ、我が社は存在するのか？」この問いに明確に答えるのが経営理念です。経営理念は単なるスローガンではなく、企業とそこで働く人々の羅針盤となります。

まず、経営者にとっては、経営判断の「軸」となります。困難な局面や重要な決断を迫られた際、理念に立ち返ることで、企業の進むべき道を見失わずに済みます。

また、従業員にとっては「働く意味」を見出す拠り所です。理念を共有することで、個々の価値観が統一され、自律的に考え、行動できる強い組織が生まれます。自分たちの仕事が社会に役立っているという誇りが生まれ、モチベーションや帰属意識が高まるのです。さらに、企業の理念に共感する優秀な人材を惹きつけ、採用力を高める効果も期待できます。

一方、経営理念がなければ、組織は「軸」を失います。価値観がバラバラになり、従業員間のコミュニケーションにズレが生じ、組織の一体感は損なわれます。働くことに意味を見いだせず、個人の能力も発揮されにくくなり、結果的に企業は自信や誇り、そして成果を上げる能力を失いかねません。経営理念は、企業の成長と存続に不可欠な土台といえるでしょう。

## 経営理念を組織文化にするために 企業が取るべき具体的な手法とは

経営理念は、ただ掲げるだけでは意味がありません。従業員が日々意識し、実践してこそ組織の力となります。理念をスローガンで終わらせないためには、具体的な行動と仕組みが必要です。

まず、従業員一人ひとりの理解度を「見える化」することが大切です。「知っている」「わかっている」「意識している」「意識し続けている」の4段階で把握し、次の一手を考えましょう。

次に、理念を業務と結びつける取り組みが不可欠です。「経営理念の会」や「理念と私」の発表会など、日々の振り返りを通して、理念が仕事に溶け込むようにします。

最後に、経営トップの強いリーダーシップと発信が力です。社長がみずから理念を語り実践することで、従業員は重要性を実感し、理念は組織の隅々まで浸透していきます。

経営理念は、企業の存在意義を定義し、持続的な成長を支える道標です。従業員が日々の業務で意識し、実践できる具体的な仕組みを整えることこそ、理念を真の組織の力に変えるための不可欠なステップといえるでしょう。「経営理念はうちに必要ないのでは」と思う前に、一度振り返って考えてみるのもよいのではないでしょうか。きっと何かが変わるはずです。