

経営管理 マガジン

10

2026 October

P2 経営 TOPICS

社員に選ばれる会社へ 定着を生むエンゲージメント

P3 データで見る経営

名目賃金は前年比増
実質賃金は目減り続く

P4 税務・会計 2分セミナー

会社のお金、私的に使っていませんか？
「経営者貸付」に潜む税務リスク

P5 労務 ワンポイントコラム

失業保険の給付制限が短縮！
リスキリング退職を防ぐ実務

P6 社長が知っておきたい 法務講座

不正を知らせた従業員を守る法律が改正
強化された企業の責任と通報者の保護

P7 増客・増収のヒント

営業力に頼らない客単価アップ
アップセル&クロスセル設計術

P8 経営なんでも Q&A

急な担当者不在でも業務を止めない
属人化を防ぐマニュアル化の進め方

エンゲージメント
Engagement

社員に選ばれる会社へ 定着を生むエンゲージメント

雇用保険制度の改正により転職しやすい環境が整い、人材の流動性の高まりが予測されます。企業には離職防止対策として、社員が「ここで働きたい」と思える組織づくりが必要です。そこで重要となる『エンゲージメント』の考え方と、具体的な取り組みを解説します。

転職を選びやすい時代に 問われる会社とのつながり

2025年4月から、自己都合退職者の失業保険の給付制限期間が原則として1カ月に短縮されました。また、対象となる教育訓練等を受けた場合は、給付制限が解除されます。このように、社員が転職を検討しやすい環境が整いつつあります。

人材の流動性が高まるなか、社員の定着率を高めるうえで重要なのが、『エンゲージメント』です。これは、社員が会社の方針や価値観を理解し、愛着や信頼を持って仕事に貢献しようとする意欲を指します。単なる会社への満足度や、職場の仲のよさだけでなく、会社と社員が互いに貢献し、共に成長できる関係性が基本になります。

エンゲージメントが低い職場では、仕事の目的や自分の役割を理解しにくくなり、転職を検討する社員が増えかねません。一方で、自分の仕事が会社や顧客にどのように役立っているかを実感できれば、主体的に行動する意欲が高まり、働きたいという気持ちも強まります。給与や福利厚生などの改善は重要ですが、それだけで継続的なエンゲージメントにつながるとは限りません。

エンゲージメント向上は、人事担当者だけに任せるのではなく、経営者や管理職が主体となって進める経営課題です。経営方針と評価、情報共有、日頃のマネジメントに一貫性がなければ、社員の信頼は得にくくなります。

まずは離職率や社員の声、部署ごとの状況を確認し、自社の課題を把握することが第一歩です。日常業務のなかで感じる困りごと、たとえば部材の発注や在庫管理といった普段行なっているような業務で困っていることなどにも目を向けると、改善の手掛かりが見つかります。

社員の定着につながる 4つの実践ポイント

エンゲージメントを高めるための4つの取り組みを説明します。

①会社の方針と仕事のつながりを伝える

経営者が会社の目標や今後の方向性を、自分の言葉で説明します。朝礼や月次会議など、既存の場を活用して、売上目標以外にも、顧客にどのような価値を届けたいのか、各部署の仕事が目標にどうつながるのかを共有しましょう。

②社員の声を定期的に把握する

年1回の満足度調査に加え、数問の短いアンケートや部署ごとの意見交換を行います。業務量、情報共有、人間関係、評価への納得感などを確認し、意見をまとめて終わりにせず、改善する項目と対応時期を社員に伝えることが大切です。

③貢献を具体的に認める

結果だけでなく、業務改善や顧客への対応、周囲への協力など、日頃の行動も評価します。社員を称賛する際は、「在庫確認の方法を変え、作業時間を短縮した」と具体的に伝えます。感謝や評価を言葉にする習慣を根づかせましょう。

④働きにくさを取り除く

エンゲージメントの低下を本人の意欲だけの問題にせず、業務の偏り、必要な情報の不足、不明確な役割などを確認します。長年続けている定型作業の見直しや担当業務の整理など、現場の負担を減らす取り組みが有効です。

取り組みの効果は、離職率のほか、部署別・勤続年数別の退職状況、欠勤状況、アンケート結果などから確認します。エンゲージメントの向上には継続的な取り組みが重要です。まずは社員の声を聞き、改善する課題の決定から始めましょう。



名目賃金は前年比増 実質賃金は目減り続く

『毎月勤労統計調査2025年分結果確報』が公表され、2025年は名目賃金が前年比2.3%増となった一方、実質賃金は1.3%減少し、賃金の伸びが物価上昇に追いついていないことがわかりました。今後の賃上げにどのように取り組むべきか、対応のポイントを探ります。

名目賃金は5年連続増 実質賃金は目減りが続く

厚生労働省の『毎月勤労統計調査2025年分結果確報』によると、事業所規模5人以上の現金給与総額は355,941円で、前年比2.3%増となりました。プラスとなるのは2021年から5年連続ですが、2024年の伸び率2.8%と比べると、増加の勢いはやや鈍っています。この数値は、一般労働者とパートタイム労働者を合わせたものです。

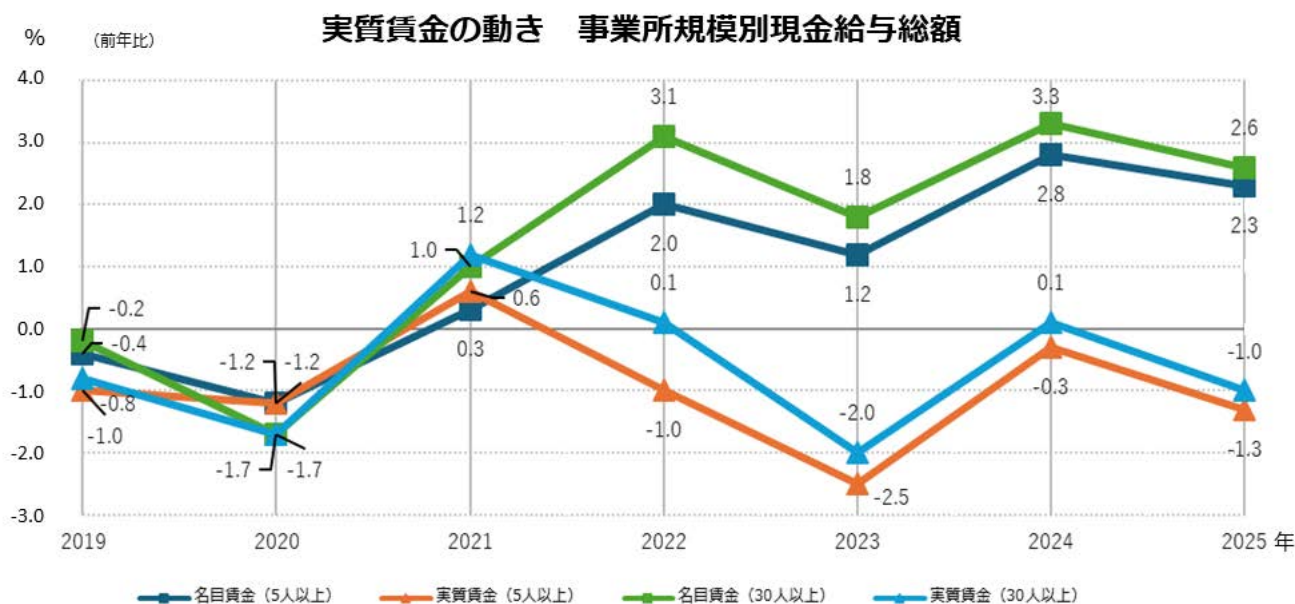
一方、事業所規模5人以上では物価の影響を差し引いた実質賃金が前年比1.3%減となり、2022年から4年連続のマイナスとなりました。消費者物価指数（持家の帰属家賃を除く総合）は前年比で3.7%上昇しており、物価の伸びが賃金の伸びを上回る状態が続いています。事業所規模30人以上でも、同様の傾向が確認できます。

利益確保と価格転嫁が 賃上げのポイント

名目賃金が増えても実質賃金が目減りしているため、名目上の昇給だけでは、従業員が生活の改善を実感しにくい状況といえます。原材料費やエネルギーコストの上昇も重なるなか、中小企業にとって、賃上げの原資を確保すること自体が容易ではありません。

こうした状況を踏まえると、適切な価格転嫁を進めながら、業務の効率化や生産性の向上によって利益を確保し、賃上げの余地を少しずつ広げていく視点が欠かせません。

あわせて、賃上げ促進税制など公的な支援制度も選択肢の一つとして検討しましょう。物価の動きを踏まえながら、自社の経営状況に合った賃金の見直しを進めましょう。



税務・会計 2分セミナー

会社のお金、私的に使っていませんか？ 「経営者貸付」に潜む税務リスク

会社の口座から社長個人の支払いを行うような「経営者貸付（役員貸付）」は、会社にメリットがほとんどなく、放置すると税務調査での指摘や資金繰りの悪化を招きます。今回は、経営者貸付から生じるリスクとデメリット、解消のための実務対応を解説します。

経営者貸付とは？ なぜ「デメリットが大きい」のか

経営者貸付とは、会社が代表取締役などの経営者個人へお金を貸し付けることをいいます。一般に「役員貸付金」と呼ばれ、会社の貸借対照表では、資産の部に「貸付金」として計上されます。経営者貸付は会社側にメリットが乏しく、税務・財務・信用の各面でさまざまなリスクを伴います。

経営者貸付は、社長が会社の資金を私的使用した場合、使途不明金を貸付金として処理した場合などに生じます。会社と個人のお金の区別があいまいなことが背景にある場合も少なくありません。

主なデメリットは「認定利息」です。会社は役員から適正な利率で利息を受け取る必要があります、無利息や著しく低い利率で貸し付けると、その差額が役員に対する経済的利益（給与）として課税対象となり、役員個人の所得税（源泉所得税）や法人税上の取り扱いに影響する可能性があります。認定利息の基準となる利率は国税庁が毎年公表しており、2026年中の利率は年1.3%です。

デメリットは税務面にとどまりません。経営者貸付は税務調査でも重点的に確認される項目であり、認定利息の計上漏れなどを指摘されれば、追徴課税につながることもあります。また、会社の手元資金が減少するため、資金繰りが悪化する可能性があります。金融機関の融資審査でも、貸付金は回収可能性が低い資産とみなされ、マイナス要因となります。さらに、経営者が亡くなった場合、経営者が会社に対して負う返済債務は、原則として相続の対象となり、相続人が返済義務を引き継ぎます（相続放棄などの場合を除きます）。このように、経営者貸付は会社と経営者の双方にとって大きな負担となるおそれがあります。

経営者貸付を減らすには 解消するための実務対応

経営者貸付は、できるだけ早く解消することが大切です。代表的な方法を紹介します。

一つは、役員報酬からの返済です。毎月の役員報酬の一部を返済に充てる方法で、無理のない範囲で続けられますが、返済の原資を確保するために報酬を増額すると、その増額分に対しても課税される点には留意が必要です。会社が役員から借入れをしている場合は、その役員借入金と相殺する方法もあります。将来支給する役員退職金との相殺を見込んで計画的に減らす方法や、役員個人の資産を適正な価格で会社に売却し、その売却代金を返済に充てる方法もあります。会社が貸付金債権を放棄する「債権放棄」という方法もありますが、税務上の課税関係が生じる可能性があるため、慎重な判断が必要です。

解消に早く着手するほど、選択肢が広がります。貸付金がふくらむと返済がむずかしくなり、解消まで長期間を要することがあります。貸付金残高が小さいうちに対策を始めることが、結果的にもっとも負担の少ない解決につながります。

日頃から発生を防ぐことも重要です。会社の口座と個人の支出は明確に分け、やむを得ず貸し付ける場合も金銭消費貸借契約書を作成して、適正な利息を設定・計上します。使途不明金を安易に貸付金で処理せず、その都度精算する習慣をつけましょう。こうした運用の積み重ねが、そもそも経営者貸付を生まない体制づくりにつながります。

経営者貸付は会社にとってメリットよりもデメリットが大きい取引のため、貸付金が少額のうちに解消することが肝心です。解消の方法は税務上の影響を伴うため、専門家に相談しましょう。

労務 ワンポイントコラム

失業保険の給付制限が短縮！ リスキング退職を防ぐ実務

2025年4月から、自己都合退職時の失業保険（雇用保険）の「給付制限期間の短縮」および在職中のリスキングによる「給付制限の解除」が導入され、実務への影響が本格化しています。今回は、改正の内容や背景、企業が取り組むべき対応について解説します。

なぜ今ルールが変わる？ 給付制限短縮と国が狙う背景

雇用保険の基本手当は、労働者が離職後に就職の意思と能力があるのに仕事に就けないときに、生活の安定と再就職を支援するため、所定の期間にわたって支給されます。ただし、自己都合退職者が基本手当を受給する場合には、一定の給付制限期間があります。この給付制限は、再就職の準備をする時間的余裕のない会社都合による退職者と比べると、自己都合の退職者は計画的に準備ができるという考えに基づいて設けられています。

しかし、雇用保険法の改正で、2025年4月から自己都合退職者の失業給付に関するルールが大きく変わりました。まず、自己都合退職時の基本手当の給付制限期間が、従来の2カ月から原則「1カ月」に短縮され、早期に支給されるようになりました。ただし、安易な転職の繰り返しを防ぐため、「過去5年間に2回以上」自己都合退職し受給資格決定を受けている場合は、3回目以降は1カ月の短縮措置の適用外となり、給付制限が「3カ月」となります。

また、国が推進する在職中のリスキング（学び直し）支援と連動し、自己都合退職者が自主的に教育訓練を受講することにより、給付制限が解除される特例措置も導入されています。具体的には、離職日前1年以内に厚生労働省が指定する教育訓練などを受講していた場合や離職後に受講する場合は、給付制限が解除されます。

この法改正の背景には政府が進める「労働移動の円滑化」があります。労働者が失業リスクを恐れずに、自発的なスキルアップを通じて、より生産性の高い企業や成長産業への円滑な転職（キャリアアップ）を図ることを目的としています。

スキルアップが離職に？ 流出リスクと企業の引き止め策

こうした給付制限期間の短縮と教育訓練受講による給付制限の解除によって、「自己都合退職時の給付制限が原則1カ月に短縮された」「離職前に教育訓練を受講して所定の手続きを行えば、給付制限がなくなる」ことは、社員にとっては、退職や転職への心理的なハードルが下がり、より柔軟に転職活動を行うことができるなどのメリットがあります。

その反面、企業にとっては、会社負担や国の補助でスキルを身につけた優秀な人材が、突然「ステップアップのために転職する」などの理由で離職する可能性も考えられます。

このため、企業が取り組むべき対策としては、社員を単に企業に縛り付けるのではなく、社員から「選ばれる企業」になるために、社内で成長できる仕組みづくりなどを通じて、社員のエンゲージメントの向上を図ることが必要となります。

具体的には、①社内リスキングと「キャリアパス（昇給・昇進）」の連動、②1on1面談を通じた将来のキャリア意向の早期把握とキャリア支援、③副業を認めるなど、柔軟な働き方を実現できる環境の整備といった施策により、社員に「この会社で成長し続けたい」と感じてもらえる関係性を築いていくことが求められます。

2025年4月からの雇用保険法の改正は、一見企業にとって逆風のように思われますが、社内の人材育成制度や評価制度を見直す大きなチャンスでもあります。法改正の動向を正しく理解したうえで、社員へのリスキング支援と社内で活躍できる場をセットで提示し、優秀な人材の定着と企業の成長を両立させることが重要です。



社長が知っておきたい 法務講座

不正を知らせた従業員を守る法律が改正 強化された企業の責任と通報者の保護

企業の不正を通報した人を守る公益通報者保護法が改正され、2026年12月1日から施行されます。今回の改正によって企業の責任はより重くなり、通報者の保護もさらに強化されます。命令違反などには刑事罰が科される可能性もあるため、改正の内容を確認しましょう。

公益通報者保護法の改正により 通報者の保護と体制を強化

リコール隠しや粉飾決算など、企業内の法令違反行為を知った従業員などが、一定の要件を満たして、その事実を自社の窓口や行政機関、報道機関などに通報することを「公益通報」と呼びます。通報を理由に、通報者が解雇や懲戒処分などの不利益な取り扱いを受けないように定めた法律が「公益通報者保護法」です。今回の改正法では企業側が正当な理由なく公益通報者を特定する行為や、従業員の通報を妨害する行為も禁止されます。

SNSなどの普及によって、企業の不正は一瞬で広まるようになりました。不正によって一度信頼を損なうと、信頼回復は困難です。不正行為の早期発見と是正はむしろ企業の信頼を守ることにつながります。企業は通報者を敵ではなく、組織の危機を知らせてくれる存在として認識しましょう。

しかし、消費者庁の実態調査によれば、通報の方法や不利益な取り扱いの禁止について、規定の整備および社員への周知を行っていない企業が一定割合存在していることが判明しました。また、法令違反の事実を知っている従業員がいても、自分の立場が悪くなることを恐れて通報をためらってしまうケースや、通報したものの企業側が調査を行わず、問題を放置していたという事例もありました。つまり、公益通報者保護法が、十分に機能していないケースもあったということです。

こうした事態を受けて、「公益通報者保護法の一部を改正する法律（以下、改正法）」が2025年6月に成立し、2026年12月1日から施行されることになりました。改正法は通報者の保護を一層強化すると共に、事業者による通報対応体制の実効性向上を図ることを目的としています。

命令や刑事罰の導入などに加えて 新たにフリーランスも保護対象に

改正法は命令や罰則を導入するなど、制度の実効性を高める内容となっています。従業員が301人以上の企業では、内部通報を受け付けて調査・是正する「公益通報対応業務従事者」の指定が義務づけられていますが、これまでは違反しても行政による指導や助言、勧告に従わない場合の公表にとどまっていた。しかし、今回の改正により、行政の勧告に従わない企業には命令を出せるようになり、その命令に違反した場合には30万円以下の罰金が科されることになりました。

また、これまでは通報後に従業員が解雇されたり懲戒処分を受けたりした場合、それが通報に起因することを通報者自身が証明する必要がありました。改正ではこの負担が軽減され、通報から1年以内に行われた解雇や懲戒処分は公益通報を理由とするものと推定されるようになります。企業側が通報とは無関係であると立証できない場合、公益通報を理由とする処分と推定されるということです。さらに、通報を理由に解雇や懲戒処分を行なった行為者や企業に対して新たな刑事罰が設けられ、行為者には6カ月以下の拘禁刑または30万円以下の罰金が、企業に対しては3,000万円以下の罰金が科されることになります。

そして、通報者の範囲も拡大されます。これまで保護対象とされていた従業員・役員・退職者・派遣労働者に加え、改正によって、業務委託関係にあるフリーランスなども、新たに対象となります。これにより契約解除などの不利益な取り扱いが禁止されることになりました。ほかにも複数のルールの変更が行われているため、消費者庁の公表資料などで確認しておきましょう。



増客・増収のヒント

営業力に頼らない客単価アップ アップセル&クロスセル設計術

人口減少で新規顧客の獲得がむずかしくなるなか、顧客一人あたりの単価をどう高めるかが課題になっています。営業担当者の腕に頼らず、商品構成や提案の流れを工夫し、無理なく購入額を引き上げる方法があります。今回はその方法の設計と実践のポイントを紹介します。

購入額の引上げを実現する アップセルとクロスセルの基本

アップセルとは、顧客が検討している商品より上位の商品やグレードを提案し、購入額を引き上げる手法です。クロスセルとは、購入予定の商品に関連する別の商品をあわせて提案し、購入点数を増やす手法を指します。どちらもすでに関心を持っている顧客に提案するため、新規顧客の開拓に比べ、提案から成約までの負担を抑えやすいという特徴があります。営業担当者の説明力に頼る場面が多いと、成果が担当者の力量に左右されがちですが、商品構成や提案の流れを設計することで、誰が対応しても提案の質を一定に保てます。

設計の第一歩は、複数の価格帯やセット商品をあらかじめ用意しておくことです。たとえば飲食店の場合、単品にドリンクや小鉢を加えたセットメニューを用意しておけば、注文の流れのなかで自然に単価を上げることができます。物販業であれば、購入商品と相性のよい関連品を並べて陳列したり、ネット販売のページで一緒に購入されやすい商品を表示したりする方法があります。卸売業では、定番品にあわせて新商品や関連資材を紹介する提案書のひな型を用意することで、担当者の経験にかかわらず提案の質をそろえられます。

こうした仕組みは、レジ横の陳列や注文時にひと言添えるだけの声かけなど、小さな工夫から始められます。価格の高い上位プランをいきなりすすめるのではなく、少し上のグレードや、あわせて使うと便利な商品から提案すると、顧客も選びやすくなります。無理のない価格差を設けておけば、比較のなかで自然と上位商品が選ばれやすくなります。限られた人員で営業を行う中小企業ほど、提案を仕組み化する効果は大きいでしょう。

顧客が自然に選べるようにする 押し売りにしない設計のポイント

提案の仕組みを整える際に注意したいのが、押し売りのような印象を与えないようにすることです。関連性の薄い商品まで次々にすすめると、強引なアプローチとして受け取られ、かえって顧客の信頼を損ないかねません。あくまで顧客の状況や目的に合った商品を、選択肢のひとつとして示す姿勢が大切です。購入履歴や利用状況をもとに、提案する内容や順番を見直していけば、顧客ごとの関心や購入意欲に合わせやすくなります。

あわせて、価格帯や商品の組み合わせが顧客にとってわかりやすいかどうかも見直しておきましょう。選択肢が多すぎると、顧客がどれを選ぶか迷い、購入そのものをためらうこともあります。各商品に「どんな人や状況に適しているか」という説明を添える工夫が有効です。

また、どの提案が成果につながったかを記録し、定期的に振り返ることも欠かせません。うまくいった組み合わせは仕組みとして残し、反応が薄かった提案は少しずつ見直していきます。

既存顧客に提案するアップセルとクロスセルは、着実な増収につながる有効な手段です。まずは商品構成や提案の流れの見直しから着手してはいかがでしょう。



経営なんでも Q&A

急な担当者不在でも業務を止めない 属人化を防ぐマニュアル化の進め方



ベテラン社員に頼り切っている業務が多く、その人が休むと仕事が止まってしまうという課題があります。手順が属人化しているため、突然の退職によって業務が停止するというリスクも抱えています。属人化を解消し、誰が担当しても業務が回る体制に近づけるには、どのように進めればよいのでしょうか。



業務可視化シートで手順を洗い出し、どの場面でどう対応するかという判断基準まで書き出すことが第一歩です。あわせて、スマホなどで撮影した動画マニュアルも取り入れながら、計画的に引き継ぎ期間を設けて進めましょう。引き継ぎの実施状況を評価項目に組み込むと、社内での取り組みが定着しやすくなります。

放置すると業務が止まる 属人化により生じるリスク

属人化とは、特定の社員だけが業務の手順やノウハウを把握しており、ほかの人が代わりに対応できない状態を指します。多忙な現場では、目の前の仕事を優先するあまり、手順の共有が後回しになりがちです。

また、経験を積んだ社員ほど、自分のやり方に自信を持っており、あえて言語化する必要性を感じにくいという事情もあります。こうした状況が積み重なることで、特定の担当者に業務が集中し、属人化がさらに進んでいきます。

属人化を放置すると、その担当者が休んだり退職したりした際に、業務が滞るおそれがあります。引き継ぎが不十分なまま、別の社員が対応すると、品質のばらつきや対応の遅れにつながるリスクもあります。加えて、新しく入った社員への指導も、担当者の口頭説明に頼りがちになり、育成に時間がかかる要因にもなります。企業にとって、属人化に起因する悪影響は、決して小さくありません。

これらのリスクを未然に防ぐには、業務の手順を誰もが確認できる形に残しておくことが重要です。マニュアル化は、そのための有効な手段の一つです。属人化に気づいた時点で早めに着手すれば、担当者や後任者への負担も抑えながら、着実に引き継ぎを進められます。

文章に加えて動画も活用 マニュアル化の手順

最初のステップは、業務可視化シートの作成です。担当者が普段どのような手順で仕事を進めているかを、一つずつ書き出していきます。作業の順番だけでなく、判断に迷う場面での基準や、よくあるトラブルへの対処法まで盛り込むと、実際に役立つ内容になります。細かすぎると更新の負担が増えるため、まずは主要な業務から着手し、徐々に対象を広げていけば、作成や更新の負担を抑えられます。

作成後は担当者以外の目で確認し、わかりにくい箇所を洗い出しましょう。

文章だけでは伝わりにくい作業には、動画マニュアルが効果的です。スマホで撮影するだけで手軽に作成でき、機械の操作や接客の流れなど、動きを伴う業務の理解を助けます。編集ソフトを使わなくても、短い動画をいくつか用意すれば、内容は十分に伝わります。撮影した動画は、いつでも見返せる場所にまとめておきましょう。

仕組みの定着には、引き継ぎ期間を設けることも大切です。担当者の交代も見据え、一定期間は複数人で業務にあたり、疑問点をその場で解消します。引き継ぎの実施状況を評価項目に組み込めば、後回しにされにくくなり、社内全体にマニュアル化を進める意識が根づいていくでしょう。