

経営管理 マガジン

10

2025 October

P2 経営 TOPICS

従業員の「やる気」を引き出す仕掛け モチベーションアップが企業の成長へ

P3 データで見る経営

名目賃金は高水準、実質賃金は改善傾向
企業に取り組むべき賃金・人材戦略とは

P4 税務・会計 2分セミナー

その税務処理、大丈夫？
税務調査で指摘されない境界線とは

P5 労務 ワンポイントコラム

定年制度の見直しで
企業に求められる対応とは

P6 社長が知っておきたい 法務講座

カスハラか正当な要求か判断するには？
線引きの基準と悪質な場合の法的な対応

P7 増客・増収のヒント

購買を後押しする心理効果と効果的戦略
サンプリングマーケティングで求心力を

P8 経営なんでも Q&A

Z世代の価値観や特性を理解し
職場での活躍と定着を実現する



税理士法人

Grow Up

〒525-0037
草津市西大路町6-2
TEL:077-532-8368
FAX:077-532-8398

税理士法人GrowUp

滋賀相続相談所

従業員の「やる気」を引き出す仕掛け モチベーションアップが企業の成長へ

従業員のモチベーションは、離職防止やパフォーマンス向上のカギを握ります。給与や賞与といった金銭的報酬に加え、非金銭的な「働きがい」を高める制度も注目されています。今回は従業員の「やる気を引き出す仕掛け」を経営に組み込む方法について解説します。

従業員のモチベーションが 企業を成長させる重要なカギ

モチベーション（動機）とは、人が行動を起こし、目標に向かって努力を継続する原動力で、内発的動機づけと外発的動機づけの2種類があります。内発的動機づけは「仕事そのものが面白い」「成長したい」といった、個人の内面から湧き出る意欲を指し、自律性、有能感、関係性の充足によって高まります。一方、外発的動機づけは「昇給や昇進したい」「罰則を避けたい」といった、外部からの報酬や強制によって動機づけられます。仕事においては、内発的に動機づけられたほうが長期的なパフォーマンスやエンゲージメントにつながりやすいといわれています。

従業員のモチベーション向上は、企業にとって大きなメリットをもたらします。まず、離職率の低下と定着率の向上に直結します。モチベーションの高い従業員は企業へのエンゲージメントが高く、長く貢献してくれる傾向にあります。次に、生産性・パフォーマンスの向上です。意欲的に業務へ取り組むことで、効率性や品質が向上し、企業全体の業績に良い影響を与えます。また、企業文化の醸成と組織力の強化にもつながります。活気ある職場は協力体制を促進し、より強固な組織を形成します。さらに、採用競争力の向上も期待できます。従業員の満足度が高い企業は、優秀な人材を惹きつけやすくなります。

一方、モチベーションが低下する原因として、仕事内容の単調さや成長機会の欠如、評価・昇給制度や福利厚生への不満、キャリアパスが見えないことによる将来への閉塞感、社内人間関係の問題などがあります。企業はこれらを解消し、意欲的に働ける環境整備に取り組む必要があります。

モチベーション向上と維持のため 企業が取るべき施策と導入とは？

従業員のモチベーションは、企業の成長と持続可能性を左右する重要な要素です。人口減少や労働市場の変化が進む現代において、給与などの金銭的な施策のみならず、従業員一人ひとりの「働きがい」を高める非金銭的な施策は、今や必須と言っても過言ではありません。ぜひ、最適な「やる気を引き出す仕掛け」を経営に組み込み、従業員と共にさらなる発展を目指しましょう。

従業員のモチベーション維持・向上には多角的なアプローチが必要です。まず、公正な評価とフィードバック、適切な目標設定、キャリアパスの提示、ワークライフバランスの推進といった強固な基盤が不可欠です。これらは従業員の成長と定着につながります。次に、モチベーションを高める仕掛けとして、ピアボーナスやサンクスカードで相互の貢献を認め合ったり、社内表彰制度で成果を称賛したりするなど、目標達成に応じて金銭報酬以外のインセンティブを支給するのも有効です。さらに、働きがい高める制度として、社内副業制度や自己成長支援制度を導入し、スキルアップや多角的な視点育成を促します。定期的な1on1ミーティングや社内イベントも、従業員のエンゲージメントを高めるうえで効果的です。

これらの施策導入時は、企業文化への適合性、従業員のニーズ把握、そして効果測定と改善のPDCAサイクルを回すことが成功のカギとなります。従業員のモチベーションは企業の成長に直結する重要な要素であり、非金銭的な「働きがい」を高める施策の重要性は増えています。最適な「やる気を引き出す仕掛け」を経営に組み込み、さらなる発展を目指しましょう。



名目賃金は高水準、実質賃金は改善傾向 企業が取り組むべき賃金・人材戦略とは

厚生労働省が公表した「毎月勤労統計調査令和6年分結果確報」によると、現金給与総額は前年比+2.8%と高水準を記録しました。一方で実質賃金は減少が続いていますが、その幅は改善傾向にあります。最新の賃金動向から企業が取るべき戦略について考察します。

現金給与総額は依然として高水準 常用・パートタイム従業員も堅調

2024年度の現金給与総額は、労働者一人当たり347,994円（前年比2.8%増）と、4年連続で前年を上回りました。

特にパートタイム労働者の現金給与総額は111,901円（同3.9%増）、時間当たり給与は1,343円（同4.3%増）と高い伸びを示しており、一般労働者の所定内給与も332,599円（同2.4%増）と増加しました。一方で、就業形態計の所定外労働時間は10.0時間（同2.7%減）と減少傾向です。常用雇用者数は前年比1.2%増と堅調に推移し、パートタイム労働者比率は30.86%に上昇しました。

一見すると、日本の給与水準は上昇基調のようですが、楽観視していてよいのでしょうか。

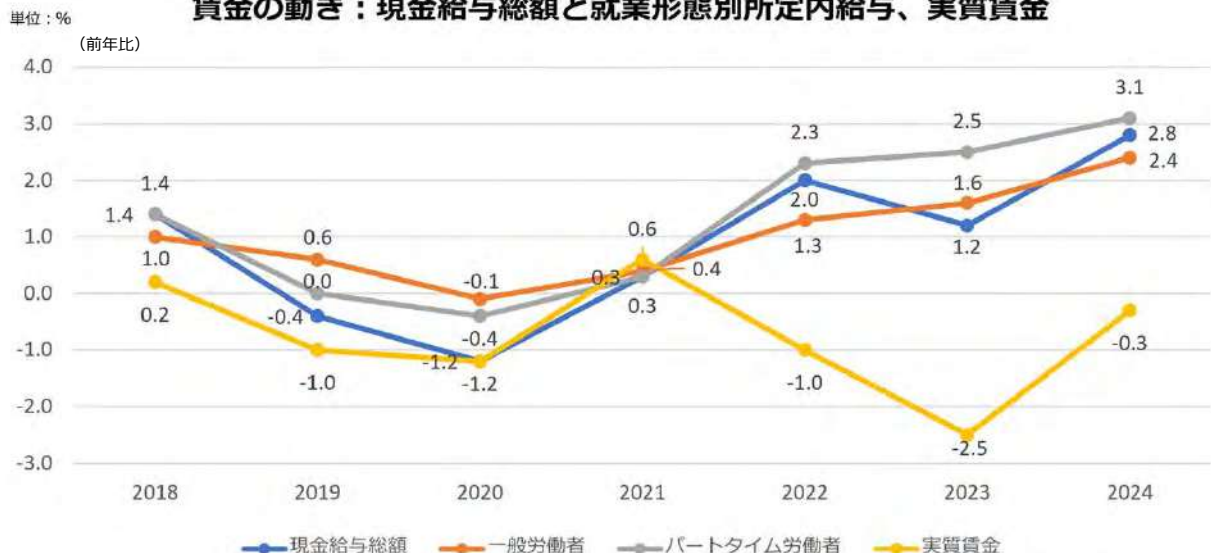
名目賃金上昇に対し実質賃金下落 改善傾向も具体策検討が喫緊課題

給与水準は高まっているものの、楽観視は禁物です。事実、実質賃金は前年比0.3%減と3年連続で下回っています。しかし、その減少幅は大幅に改善しており、賃金上昇が物価上昇に追いつきつつある状況を示唆しています。

こういった状況をふまえると、企業は気を引き締めて物価高騰と賃上げのバランスを考慮し、パートタイム労働者の処遇改善、労働生産性の向上、採用競争力と企業ブランディングなどの対策に取り組む必要があります。

実質賃金がプラスに転じる兆候が見られる今こそ、従業員の定着を目指し、エンゲージメントを高める具体的な施策を検討すべきタイミングとして最適といつてよいでしょう。

賃金の動き：現金給与総額と就業形態別所定内給与、実質賃金



出典：厚生労働省「毎月勤労統計調査 令和6年分結果確報」



税務・会計 2分セミナー

その税務処理、大丈夫？ 税務調査で指摘されない境界線とは

企業経営において、適切な税務処理は重要な課題です。法の範囲内で税負担を軽減したい一方で、税務調査で指摘を受けるリスクは避けたいものです。どこまでが適切な処理で、どこからが問題視される行為なのか、その境界線と注意すべきポイントについて解説します。

「適切な税務処理」の 考え方と基本のルール

適切な処理とは、会計・税務の原則に基づき、法の範囲内で支出計上や制度活用を行うことを指します。具体的には、所得税における青色申告特別控除の利用、法人の青色申告の特典の活用、適正な減価償却の実施、業務に関連する経費の計上、各種特例制度の活用などが該当します。これらの処理は、法的根拠が明確で、企業の実態に即している必要があります。

重要なのは、処理の根拠を明確にすることです。あいまいな費用計上や私的支出の事業経費化などは、税務調査で問題視される可能性が高まります。税務署の審査ポイントは「事実ベースで合理性があるか」という点で、処理が業務に関連し、金額的にも妥当と説明できるかが重視されます。交際費として計上する場合、相手先、目的、参加者、金額の妥当性などが総合的に判断され、業務上の必要性と妥当性に基づいた計上が求められます。

また、帳簿書類の整備と説明責任も重要な要素です。税務調査では、「処理の妥当性」だけでなく、それを証明する説明資料の有無が問われます。日々の記録の正確性と、領収書・契約書・議事録などの適切な保存が不可欠となります。これらの資料が整備されていることで、処理の正当性を客観的に説明することが可能になります。

さらに、継続性の原則も重要です。会計処理方法は一度採用したら原則として継続適用が求められ、合理的な理由なく変更することは税務上問題視される可能性があります。やむを得ない事情がある場合を除き、同じ取引には同じ処理方法を適用し続けることで、税務署からの疑念を招くことを防ぎ、スムーズな税務対応につながります。

不適切な税務処理として 指摘されやすいケースは？

不適切な処理例としてあげられるのが、プライベート支出の経費化です。家族旅行費用の交際費計上、自宅光熱費の事業経費化、個人的な買い物の消耗品費計上などは、明らかに不適切な処理として指摘される典型例です。

架空の外注費や交際費の水増しも重大な問題となります。実際には発生していない取引を計上したり、実際の金額よりも多く計上したりする行為は、悪質な不正として厳しく処罰される可能性があります。

経費や売上の計上時期を意図的にずらす行為（期ズレ）も注意が必要です。本来当期に計上すべき売上を翌期に回したり、翌期の経費を当期に前倒して計上したりする行為は、適正な期間損益計算を歪める不適切な処理とみなされます。

また、家事按分が不明確な場合、役員報酬の設定が不自然な場合、社宅の扱いなどは、明確な判断基準がなくても、「過去の指摘例」や「実態」に基づいて税務署が判断を行います。

「知らなかった」「みんなやっている」という理由は税務調査では通用しません。税法に対する無知は過失とみなされ、課税対象になることがあります。そのため、自社の実態に合った適切な処理方法を理解しておくことが重要です。

「適切な税務処理」を常に意識して処理することが、リスク回避のカギとなります。最も重要なのは、「根拠をもって説明できる処理」を意識することです。税務調査で不要な指摘をされないようにするためにも、顧問税理士や専門家と協働しながら、記録・根拠の整備を重視し、健全な納税行動の継続が最大の予防策といえるでしょう。

労務 ワンポイントコラム

定年制度の見直しで 企業に求められる対応とは

近年、高齢者雇用安定法や雇用保険法において、定年制度に関する改正が進められています。2025年4月からは、65歳までの雇用確保の完全義務化、高齢者雇用継続給付金の縮小が行われています。今回は、定年制度の見直しに関わる実務ポイントと注意点を整理します。

65歳までの雇用確保が義務に 雇用継続制度の設計が課題

近年の定年制度をめぐる高齢者雇用安定法の改正の流れは次の通りです。2013年4月に、定年を65歳未満に定めている企業に対して、高齢者雇用継続雇用措置として、①定年制の廃止、②65歳までの定年の引上げ、③希望者全員の65歳までの継続雇用制度の導入のいずれかの措置を講じることが義務化されました。ただし、③については、経過措置として、一定年齢以上の者に対して継続雇用制度の対象者を限定する基準を定めることが認められました。2021年4月には、この65歳までの雇用確保義務に加えて、70歳までの就業機会の確保も努力義務とされました。

そして、2025年4月からは、継続雇用制度の経過措置の終了により、65歳までの「希望者全員」の雇用確保が義務化されました。こうした改正の背景には、高齢者の就業意欲の高まりと労働力不足があります。なお、この改正により「定年＝65歳」が義務づけられたわけではなく、必ず60～65歳までの従業員全員を雇用しなければならないというわけでもない点に留意が必要です。

今回の改正に伴う企業の対応として、定年後の雇用継続制度の設計が課題となります。雇用継続制度は、定年で退職とせず引き続き雇用する「勤務延長制度」と定年退職後に新たな労働契約で雇用する「再雇用制度」の2つに大別され、大企業ほど再雇用制度のみの割合が高くなっています。勤務延長制度では人事評価や賃金制度などとの整合性が求められ、再雇用制度では再雇用契約の期間・条件、評価制度などの整備が必要です。そして、いずれの制度についても、就業規則に明文化し、従業員に説明することが不可欠です。

高齢者雇用継続給付金が縮小に 就業意欲の低下を防ぐ施策が必要

雇用保険法では、高齢者雇用継続給付制度が改正されています。この制度は、高齢者の就業意欲を維持・喚起し、65歳までの雇用の継続を援助・促進することを目的とし、60歳到達等時点に比べて賃金が75%未満に低下した状態で働き続ける60歳以上65歳未満の一般被保険者に給付金を支給するものです。

従来は給付金として賃金の最大15%が支給されていましたが、2025年4月からは支給率が最大10%に引き下げられ、4月1日以降に60歳到達日（被保険者であった期間が5年未満のときは5年を満した日）を迎えた人が対象となります。この改正により、従業員の就労継続へのモチベーションの低下を防ぐための環境整備が必要となり、賃金制度などの見直しによる処遇改善や再雇用制度の透明化が求められます。また、改正後の給付金の支給条件や申請手続きについて、社内に周知することも大切です。

定年制に関する改正に伴う対応において、定年後の働き方や処遇をあいまいなままにしておくと、誤解や訴訟リスクが生じることもあります。特に、継続雇用制度は希望者全員が対象で、企業の裁量で対象者を選ばないことに注意が必要です。また、雇用契約の明確化や就業規則への反映も不可欠です。こうした法改正の趣旨に沿ったルール整備により、企業と従業員双方の安心につながり、労務トラブルを防ぐことができます。

定年制度は、企業の人事戦略に直結する重要テーマです。2025年施行の法改正を機に、高齢者の能力活用と法令順守の両立を目指して、就業規則、継続雇用制度、処遇制度を見直しましょう。



社長が知っておきたい 法務講座

カスハラか正当な要求か判断するには？ 線引きの基準と悪質な場合の法的な対応

企業として、正当なクレームには真摯に対応する必要があります。一方で、「カスハラ（カスタマーハラスメント）」に対しては、従業員を守るためにも毅然とした態度で臨まなければいけません。正当なクレームとカスハラの違いを理解し、対応策を準備しておきましょう。

カスハラ顧客の言動に欠けている 社会通念上の妥当性と相当性

顧客からのクレームは企業にとって、製品やサービスの改善や顧客満足度の向上につながる貴重な機会となりますが、その正当性は十分に精査しなければいけません。なぜなら、度を越えた悪質なクレームは、カスハラに該当する可能性があるためです。正当なクレームとカスハラの明確な区別が、従業員を守るうえで極めて重要です。

正当なクレームとは、商品やサービスに対する具体的な不満や改善点を、常識的な範囲と方法で伝えることを指します。たとえば「購入した商品が初期不良だった」「サービスの質が契約内容と異なる」といった、事実に基づいた指摘などです。企業の迅速かつ誠実な対応により、顧客との信頼関係の回復や業務改善などに繋がります。

一方、カスハラは「要求の妥当性」と「言動に対する社会通念上の相当性」の片方もしくは両方を欠くものを指します。たとえば、企業の提供した商品やサービスに、明らかに瑕疵・過失がないにもかかわらず「交換しろ」「返金しろ」などと、クレームをつけるのは、要求に妥当性がないカスハラといえます。また、顧客側が暴行、脅迫、中傷、暴言、威圧、土下座の要求、継続的な言動、拘束的な言動、差別的な言動、性的な言動、従業員への個人攻撃といった手段で自身の要求を実現しようとしてきた場合は、妥当性のあるなしを問わず、社会通念上不相当なカスハラとなります。ただし、企業の提供したサービスに過失があるなど、要求に妥当性がある場合、顧客からの商品交換や金銭補償、謝罪（土下座など過剰なものを除く）の要求は、社会通念上の相当性があると判断され、カスハラに該当しないこともあります。

従業員をカスハラから守るために 法的責任を問うことも検討

カスハラが起きた場合、企業は従業員を守るためにも、法的な対応を検討する必要があります。たとえば、カスハラによって従業員が精神的な苦痛を受け、うつ病などの精神疾患を発症した場合、カスハラ行為を行なった顧客は、民法の不法行為に基づく損害賠償責任を負う可能性があります。企業側は、被害を受けた従業員をサポートするようにし、こういった場合にも早い段階で専門家に相談することが大切です。

また、顧客の行為が、企業や従業員の正常な業務を妨害するものであれば、刑法上の業務妨害罪に該当する可能性があります。たとえば、店舗内で長時間にわたり大声で罵倒し、ほかの顧客の利用を妨げたり、電話やメールで執拗に連絡を繰り返して業務に支障をきたしたりする行為などがこれに当たります。特に、威力を用いて業務を妨害した場合は威力業務妨害罪、虚偽の情報を流布して業務を妨害した場合は偽計業務妨害罪が成立する可能性があります。警察に被害届を提出し、状況によっては刑事告訴を行うことで、加害者に法的責任を問うことができます。

さらに、公衆の面前で侮辱的な発言を繰り返す場合は、刑法上の名誉毀損罪や侮辱罪に該当する可能性があり、不退去罪や建造物侵入罪の適用も考えられます。これらの法的措置を検討する際には、音声や映像記録、メール履歴、目撃者の証言など、客観的な証拠の存在が重要です。

証拠がなければ、法的な主張が認められない可能性が高まります。そのためカスハラの疑いがある状況では、可能な限り記録や証拠を残すよう徹底しましょう。



増客・増収のヒント

購買を後押しする心理効果と効果的戦略 サンプリングマーケティングで求心力を

モノやサービスが溢れる現代において、顧客に「まず体験してもらう」ことが購買へつながる近道です。無料体験やサンプル配布は、心理学的な効果で購買行動を後押しします。今回は、これらの心理効果を活用し、販促効果を最大化する方法を解説していきます。

飽和する「モノ」や「サービス」 顧客体験が購買につながる理由

サンプリングマーケティングとは、商品やサービスの無料体験やサンプル配布を通じて、顧客に価値を直接的に認識してもらい、購買行動を促すマーケティング手法です。情報過多の時代において、消費者は広告や情報だけでは購買に至りにくく、実際に触れて試し、その価値を肌で感じるということが重要になっています。これにより、顧客自身が商品のよさを判断でき、購買への心理的ハードルを大きく下げることができます。

無料体験やサンプル配布は、単に商品を知ってもらうだけでなく、心理学的な効果で購買行動を強く後押しします。人は何かを無償で受け取ると「お返しをしたい」という心理が働く「返報性の法則」や、一度手に入れたものを手放したくないという「所有効果」が働き、購買への意欲が高まります。また、無料で試せるという手軽さから興味を持ちやすくなり、購買の障壁が低くなることも期待できます。さらに、専門家などの「権威性」や、多くの人が利用しているという「社会的証明」も、サンプリング効果を高めます。

サンプリングマーケティングの目的は、新規顧客獲得、ブランド認知向上、既存顧客の再活性化などがあります。一時的な売上増にとどまらず、顧客との長期的な信頼関係の構築が重要で、この手法はさまざまな業種で効果的に活用されています。小売業ではスーパーなどでの食品・飲料の試食・試飲が味覚に直接訴えかけ、新商品の認知度向上や即売につながります。BtoB分野では、無料デモや導入事例紹介、ホワイトペーパー配布が潜在顧客にソリューションの価値を具体的に提示し、商談につながるきっかけとなります。

無料から有料へつなげる導線設計 サンプリング戦略をより効果的に

サンプリングマーケティング成功のカギは、無料体験から有料サービスへの導線設計です。顧客を段階的に誘導し、無料体験後のフォローアップやメールマーケティングで購買意欲を高めましょう。そのためには、魅力的な無料プレゼントなどでメールアドレスを獲得し、ステップメールで顧客となるよう育成することが重要です。

費用対効果を最大化するには、サンプリングコストと顧客獲得単価（CPA）に加え、顧客生涯価値（LTV）を考慮した長期的な視点が必須です。効果測定のうえPDCAサイクルを回し、常に施策を見直していきましょう。自社だけでの実施がむずかしい場合は、「Ponta」や「ESSE」のような外部パートナーのツールの活用も効果的です。これらは、詳細な顧客データに基づくセグメントや、多様な実施メニュー、効果測定支援を提供し、サンプリング効果の最大化を支援します。

お客に「体験」を提供するサンプリングは、心理的ハードルを下げる強力な手段です。長期的な信頼関係の構築が、企業を成長させるでしょう。



経営なんでも Q&A

Z世代の価値観や特性を理解し 職場での活躍と定着を実現する



我が社でも今年から新卒採用を始めることになりました。採用活動を進めるにあたり、いわゆる「Z世代」が対象になると思うのですが、彼らの価値観や働き方にはどのような特徴があるのでしょうか？ また、入社後に彼らがスムーズに活躍し、定着してもらうためには、どんな点に気をつけたらよいのでしょうか？



Z世代はデジタルネイティブで、個の尊重と合理性を重視します。「タイムパフォーマンス」を重視する傾向があるため、業務の目的を明確に伝えるとよいでしょう。また、上から目線に敏感なので、フラットな対話が効果的です。厳しい叱責は避け、ポジティブな声かけと「褒めて伸ばす」対応が有効です。

企業側がはじめに行うべきことは Z世代の特性を十分理解すること

Z世代は1990年代後半から2010年代前半に生まれた世代とされています。幼少期からインターネットやSNSが身近にある環境で育っているためテクノロジーの利用に長けています。彼らはワークライフ・バランスを重視する傾向があり、個人の尊重と合理性を重視する独自の価値観を形成しています。

具体的には、自分らしい表現や生き方を大切に、安定した働き方や快適な職場環境を求める傾向が強いといわれています。さらに、単に与えられた業務をこなすだけでなく、仕事を通して成長を実感できることや、社会貢献といった意義のある仕事に強く惹かれるのも、この世代の特徴の一つでしょう。

Z世代は年功序列にとらわれず、フラットな人間関係と成果の公平な評価を重視します。従来のマネジメントでは、この世代の特性に対応するのはむずかしく、モチベーション低下や早期離職のリスクもあるため、十分な理解が必要です。一方で、Z世代のデジタルリテラシーや適応力は企業の成長には欠かせない力となり得ます。そのため、企業は決して面倒に思わずに、Z世代の持つ優れたポテンシャルを最大限に引き出す環境を整備していくことが、大事なポイントです。

世代定着・育成に重要なのは 安心と成長の実感がポイントに！

定着のためのポイントとして、まず「オープンな対話の日常化」があげられます。Z世代の定着には、意見を言いやすく、話を聞いてもらえる環境が不可欠です。定期的な声かけや上司・先輩の積極的な関わりを通じ、安心して働ける文化を醸成することが重要です。次に「安心できる制度の可視化」も大切です。メンター制度やオンボーディングプログラムの導入、ハラスメント対策などの徹底した運用により、仕組みとしての安心感を提供しましょう。仕事の目的と成果をこまめに伝えることも効果的です。業務の背景や目的を丁寧に共有し、小さな成果や努力にもフィードバックすることで、成長を実感しやすくなります。

Z世代のモチベーションを引き出すコミュニケーション術としては、「タイパ重視」に対応した端的な説明と効率的な業務推進を心がけることがあげられます。また、「上から目線」に敏感な世代のため、フラットな関係性での対話を意識しましょう。厳しい叱責は避け「褒めて伸ばす」マネジメントを心がけるとよいでしょう。

Z世代は未来の企業を支える重要な存在です。世代特有の性質や多様な価値観を理解し、新しい技術やツールへの適応力を引き出す環境を整えることが、これからの組織発展には重要です。