

# バックオフィス **気になる** キーワード

## キーワード①

### 心理的安全性



最近、チームの雰囲気がよくなったと思わない?

心理的安全性が高くなって仕事が進めやすくなったよね



#### 📖 心理的安全性とは?

自分の意見、疑問、失敗などを、否定や不利益を恐れずに表現できる状態を指します。安心して表現や挑戦ができることで、チームの成果やイノベーション力の向上につながります。

#### ＼こんな場面で役に立つ／

- ◎意見交換が活発でない
- ◎ミスの早期発見ができていない
- ◎チームの学習力・生産性が滞っている



「この場で本音を出しても大丈夫」と感じられる状態が、チーム力を高めます。

## キーワード②

### オンボーディング



新入社員の研修、もう始まった?

オンボーディングがしっかりしていて安心してスタートできたい



#### 📖 オンボーディングとは?

新入社員や中途採用者が組織文化や業務内容、職場環境や人間関係に素早く馴染み、安心して能力を発揮できるように、研修やサポートを通して計画的に支援する取り組みです。

#### ＼こんな場面で役に立つ／

- ◎組織や業務への理解が遅い
- ◎離職率の高まりや戦力化の低下が表面化している
- ◎チーム内のコミュニケーションや関係構築が円滑でない



安心して力を発揮できる仕組みで、新しいメンバーが即戦力として活躍できます。

## キーワード③

### ジョブクラリティ



自分の役割や期待されていることがはっきりしているから迷わず動けるんだ

それはジョブクラリティが高まったからだね



#### 📖 ジョブクラリティとは?

組織やチームにおいて、自分の役割、業務内容、責任範囲、目標、期待される成果などが明確で、何をすべきかわざらず理解できている状態を指します。

#### ＼こんな場面で役に立つ／

- ◎自分の仕事の範囲や優先順位がよくわかっていない
- ◎チーム内で誰が何を担当しているか明確でない
- ◎「自分は何を期待されているのか」がはっきりしない



自分の仕事の目標や評価基準の明確化で、無駄な迷いが減り、成果を出しやすくなります。

## キーワード④

### ジョブクラフティング



ジョブクラフティングで得意分野を活かせるように業務を工夫してるんだ

なるほど、自分に合う形に調整してやりがいが増えたんだね



#### 📖 ジョブクラフティングとは?

従業員自らが業務内容や進め方、人との関わり方を工夫し主体的に考え、やりがいや自分の得意なことを活かしながら、仕事の意義を見出し、満足度を高めていくことです。

#### ＼こんな場面で役に立つ／

- ◎業務内容や手順を自分に合うように調整できていない
- ◎「やらされている」と感じ、得意なことを活かしていきたくない
- ◎モチベーションや満足度が低く、成果が出ていない



従業員に主体性を持たせることで、強みを活かし、仕事への納得感と成果を生み出します。

あなたの「？」を「！」にする。

## プロフェッショナルひろば

### ■株式会社エスティワークス／社会保険労務士事務所エスティワークス

東京都新宿区単筒町34 VORT神楽坂I 5階 <https://www.st-works.com/>



労務支援のプロフェッショナル集団として、現在までIPOを目指す企業を中心に300社以上の労務管理をサポート。主たる事業は、IPOに向けた労務DD（デューデリジェンス）、給与計算アウトソーシング。未払い残業代や、解雇紛争などの実質的な労務リスクを払拭すべく、徹底的な対策を講じていく。OBCが各分野で最も輝いたオフィシャルパートナーを表彰する「OBC 奉行 Award」において、2023-2024年シーズンおよび2024-2025年シーズンの2年連続で「Specialist Award」を受賞。また、OBC認定資格である「給与奉行クラウド Application Designer」の資格保有者が多数在籍。「奉行クラウド」に関する導入支援や操作指導の知識・ノウハウを豊富に有しており、実務に即した円滑な立ち上げを強力にサポートできるのが特長。

課題  
？

## ベンチャー企業に労務対応の危機 多様化する働き方への対処も重要

### IPOを目指すスタートアップ企業が直面する労務の壁 労働法制をキャッチアップできず法律違反のリスクも

エスティワークスでは、スタートアップ企業に対し、IPO（上場）の審査の際に問題となる労務リスクを調査・評価する労務デューデリジェンス（労務DD）を行い、その審査に耐えうる体制構築を支援しています。そうした中、浮かび上がってくるのが、規模が急拡大するスタートアップ企業が従業員への労務対応に苦慮している実態です。人的リソースもノウハウも不足し、労務担当者が辞めてしまい、新規雇用された知識がない従業員が担当になることもあります。

労務に不備があることに気付かず、放置して法律違反に問われることも少なからずあります。その労務問題で最大のリス

クとなるのが、未払い残業代です。労働時間の不適正な管理、割増賃金計算の誤りなどが要因で発生します。

例えば、スタートアップ企業を含め、多くの企業が導入している一定時間分の残業代を予め固定手当として支給する「みなし残業制度」。この制度を導入する際は、通常の労働時間の賃金の分と時間外の割増賃金の分を明確に分離して示す必要があります。しかし、それを行っていない企業も多数に上ります。その状態で裁判に訴えられ、制度が否認されると、莫大な残業代を払うこととなります。こうして知らないがゆえに大きなリスクを抱えてしまっているのです。

### 労務担当者は多様化する働き方の管理も求められる テレワークを行うにもセキュリティが新たな課題に

一方、採用と定着を考慮し、テレワークを導入する企業も増えています。フレックスタイム制など定時でない働き方も普及し、さらには出社を前提としたオフィスワークに回帰する企業も増加。企業ではさまざまな働き方が混在する状態が顕在化しています。労務担当者はこれらの異なる働き方をする従業員の勤務状況を着実に把握して記録することも求められています。

ただし、問題はこうした複雑で多様化する働き方の管理も含め、労務担当者のタスクが多すぎることです。その他にも、雇用契約書の締結、契約社員の期間の管理、規程の整備、社労士

など専門家とのやり取り、給与計算、従業員とのコミュニケーションなど、業務範囲は多岐にわたります。多忙を極め、実務や労務関連の必要な整備が追いつかない状況です。

その場合、労務担当者もテレワークによって柔軟な働き方を取り入れ、工数を削減する方法も選択肢となります。会社で使用しているPCを持ち帰り、在宅で業務を行うパターンが想定できますが、そこで懸念されるのが情報漏洩の問題です。社内の重要データを物理的に持ち運び作業をすることは、大きなリスクにつながります。安全性を担保しながら、労務担当者の工数をいかに削減するかが喫緊の課題です。

(※)「奉行クラウド HR DX Suite」は、人事労務業務のDXによって、従業員一人ひとりが大きな成果を生み出せる環境づくりを支援するオールインワン型サービスです。2つのサービスモデルを提供しています。

モデル1：給与業務を含めてオールインワンでペーパーレス化を実現できるモデル  
【総務人事奉行クラウド】【給与奉行クラウド】【奉行Edge 労務管理電子化クラウド】【奉行Edge 給与明細電子化クラウド】  
【奉行Edge 年末調整申告書クラウド】【奉行Edge マイナパークラウド】  
モデル2：既存の給与システムを活用してペーパーレス化を実現できるモデル  
【総務人事奉行クラウド】【奉行Edge 労務管理電子化クラウド】【奉行Edge 給与明細電子化クラウド】【奉行Edge 年末調整申告書クラウド】  
【奉行Edge マイナパークラウド】

## 今回のプロフェッショナル

株式会社エスティワークス  
代表取締役／特定社会保険労務士

さとう たかのり  
佐藤 貴則氏

明治大学卒業後、上場会社にて勤務。2004年に社会保険労務士資格を取得。その後、独立し、株式会社エスティワークスを設立。スタートアップ企業を中心に労務顧問、規程整備、労務デューデリジェンス(労務DD)を行う。IPO(上場)を目指す企業の労務分野に強みを持ち、これまでに大手アパレルEC系ベンチャー、AIベンチャーなど日本を代表する40社以上のIPO支援実績がある。



解決策

!

## BPaaSで労務業務をアウトソーシング 奉行クラウドならセキュリティも万全

### 労務担当者はSaaS+BPOで工数を大幅に削減 クラウド化によって社労士事務所の負荷も低減

労務担当者の業務過多や労務未対応を解消する仕組みとして、当社がIPOを目指す企業を中心に提供しているのが、入社手続きから年末調整、給与計算まで一元管理できる「奉行クラウド HR DX Suite(※)」を活用したBPaaS(ビーパース)のサービスです。BPaaSとは、SaaS(クラウドソフト)とBPO(業務委託)を組み合わせ、業務プロセスをアウトソーシングするサービスで、利用することによって、顧問先は給与計算などを当社に委託し、労務を削減することができます。アウトソーシング業務はクラウド上で行われるため、顧問先はメールなどでデータのやり取りを行う必要がなく、手間なく労務のDX化を図れるのがメリットです。

クラウド化は業務委託を受ける社労士事務所にとっても利

点が大きいです。従来、私たちがスタンドアロンのPCで顧問先の給与計算などをアウトソーシング業務として行う場合、PCの故障に備えて毎回バックアップを取ったり、ダブルチェックをする際に他のPCに同じデータをコピーしたりするといった手間が生じていました。

クラウド化することによって、そうした作業が一切なくなり、私たちの負荷も低減したのです。社労士事務所も人的リソースが限られる中、持続的にアウトソーシング業務を行っていくにはクラウド化は不可欠です。こうした事情を顧問先にも理解いただき、奉行シリーズをオンプレミスで利用していたすべての企業について、「奉行クラウド」への移行を達成しています。

### 未払い残業代問題の解消にも奉行クラウドが寄与 IPOを目指す企業が重視する堅牢なセキュリティ

労務の未対応な点も、「奉行クラウド HR DX Suite」を中心とした仕組みによってカバーできます。前述の未払い残業代の問題もその一つです。IPO準備のプロセスでは未払い残業代の清算とともに、以後、発生させない仕組みを作ることが求められます。そのためには、システム側で正確に勤務実態を把握することがポイントとなります。

テレワークやフレックスタイム制など働き方が複雑になる中、その勤怠管理に活用できるのがPC電源のオン/オフのログです。例えば、IT資産管理ツールを使ってPCの所有者とログを管理し、そのログ情報を「奉行Edge 勤怠管理クラウド」に連携することで、客観的なデータに基づいた勤怠管理を実現できます。さらに、その勤怠データを「給与奉行クラウド」へシームレスに連携させることで、勤怠から給与計算までを一気通貫で管理する仕組みを構築することも可能です。「奉行クラウド」は他社のIT資産管理ツールとの連携性に優れているため、こうした仕組みを作ることも容易です。

クラウド化を図る場合、注意が必要なのがセキュリティの問題です。最近ではランサムウェアによって停止を余儀なくされたクラウドサービスもあり、選択する上でセキュリティは最も重要な観点です。特にIPOを視野に入れたスタートアップ企業は、業務委託先の社労士事務所が利用するクラウドソフトがどれだけ強固であるかを重視しており、十分な考慮が必要です。その点、「奉行クラウド」は堅牢なセキュリティを装備し、当社も顧問先も安心して運用することができます。

近年、副業や単発・短時間アルバイトが広がり、今後はそれらの新しい働き方に合わせた労働法制の改正も実施されていくことが予想されます。「給与奉行クラウド」をはじめとする「奉行クラウドシリーズ」は、こうした法改正への対応速度が極めて速く、私たち専門家としても常に最新の法令に基づいた正確な運用ができるという安心感があります。この対応の速さは、私たちが顧問先へ導入を推奨する際の大きなポイントにもなっています。



## 「離職を防ぐ」令和のマネジメント術

執筆者  
小泉 正典  
(こいずみ まさのり)

社会保険労務士 小泉事務所 (目黒区上目黒) 代表。  
一般社団法人SRアップ21理事長・東京会会長。  
専門分野は、労働・社会保険制度全般および社員が  
イキイキと働きやすい職場作りコンサルティング。  
「60歳からの得する年金 働きながら「届け出」だけで  
お金がもらえる本」(講談社)などの著書やメディア  
掲載・セミナー講演多数。



第1回

# 人材が多様化する時代のマネジメントアップデート

人材も価値観も多様化しているといわれる昨今。“VUCA”から「BANI」時代となった”など様々な新ワードも登場しています。多様なマネジメント手法も出てきている中、従来のマネジメントのままでいいのかと悩むこともあるかと思えます。今回は今の時代を象徴する用語やいくつかのマネジメント方法をご紹介します。

## 🔍 VUCA(ブーカ)からBANI(パニ)へ

テクノロジーの進化により、より世界が近く、狭くなりましたが、変化が速く、フェイクも氾濫するなど、何を信じていいのか分からないという時代でもあります。たった10年でスマートフォンがなくてはならないものとなったように、今後どのような未来となっていくのか予測しづらい状況でもあります。このような『変化が激しく先行きが不透明で将来の予測が困難な状態』を表す用語が【VUCA】(ブーカ)です。

Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字をとったもので、もともとは軍事用語でした。2016年世界経済フォーラム(ダボス会議)で「VUCAワールド」という言葉が用いられ広く認識されました。

### ● VUCA(ブーカ)の具体例

- ◎気候変動による自然災害
- ◎新型コロナウイルスによるパンデミック
- ◎終身雇用や年功序列といった従来の雇用形態からの変化
- ◎個人の価値観やライフスタイルの多様化
- ◎戦争や紛争といった地政学的リスク など

ところが現在は、このVUCA(ブーカ)が日常としてある状態となり、【BANI】(パニ)という新しい概念が登場しています。

こちらもBrittle(脆い)、Anxious(不安)、Nonlinear(非線形)、Incomprehensible(不可解)の頭文字をとったもので、アメリカの未来学者により提唱されました。

### ● BANI(パニ)の具体例

- ◎盤石だったビジネスモデルがSNSの炎上などで一瞬にして崩壊する
- ◎情報が多すぎて何を選んだらいいのかわからない
- ◎原因と結果の関係が直線的でないため、予測不能
- ◎なぜ売れたのか、なぜ辞めたのかなど理論的な説明がつかない など

VUCAが俯瞰的な視点であるのに対して、BANIは主観的な視点となっています。このためどちらが正しいということではなく、こういった時代を表す概念を知り、対応していくために何をすべきかを考えることが、マネジメントをアップデートするための一歩となります。

## 🔍 マネジメント手法

今後どのように対応していけばいいのか、様々なマネジメントがありますのでピックアップして紹介します。もちろん今が順調であればすぐさま大きく変化をする必要はありませんが、それでも備えは必要となります。

### OODA(ウーダ)ループ

Observe(観察=みる)、Orient(仮説構築、状況判断=わかる)、Decide(意思決定=きめる)、Act(実行=うごく)、この頭文字をとって、OODA(ウーダ)ループと名付けられています。

OODAループとPDCAサイクルはよく似ていますが、適している状況が違います(右表参照)。

OODAループは「観察」が起点となり、現状を見極めどのような方向性で実行すればよいのかを探る新規事業の立ち上げや起業など先の読めない状況への対応に、PDCAサイクルは「計画(目標)」があり、その目標達成への改善に向けた取り組みにそれぞれ適していると言えます。

### ダイバーシティマネジメント

その名の通り社内多様性(ダイバーシティ)を活かしたマネジメント。性別、年齢、人種など人それぞれの違いを尊重し活用することで、生産性の向上や企業イメージが向上します。違いから新しいアイデアが生まれ、会社が活性化します。様々な人材を受け入れやすくなれば、人材不足の解消にもつながります。

### 伴走型、自律共創型マネジメント

予測不能で理論的な説明がつかない状況に対応するには、社員が自ら考え・動く「自律型」を育てられるかどうか重要です。「指示」から「問いかけ」へ転換し、誰もが意見を表明できるよう心理的安全性を高めます。ミスがあってもそこから学ぶようにし(どうしたら次は上手くいくのか?を共に探る)、自律型へ育てます。

上記以外にもマネジメント手法はたくさんあります。大切なのはマネジメント手法ではなく、どんな姿となることを目標とするのかなど、自社が求めるものをトップが明確にしておくこと、そして経営陣や管理者だけでなく、社員一人ひとりがその目標を共有し理解していることです。



## 中小企業の失敗

大手の成功事例をそのまま真似しようとしても中小企業ではなかなか難しく、失敗してしまうことがあります。大きな理由としては以下の通りです。

### 一人で何役もこなすリスク

大手企業は社員が多く、誰かが欠けても組織は回ることが標準化されていますが、中小企業は一人がマルチタスクで様々な業務を柔軟にこなしているため、ここにジョブ型などをそのまま当てはめると機動力が止まり、即応性も消えてしまうことになります。

### ドライすぎるルールや評価は顔が見えない

大手企業は数千~数万人を統制するために、ドライとも言えるルールや承認を得るまでにたくさんの内部手続きが必要とされます。これを中小企業で行うと、経営陣が近くにいるのに承認までの事務手続きが増え、距離が遠く顔が見えなくなり、不満が溜まり社員のモチベーションが下がる要因となります。

変えられないもの、変えたくないものを持つのは強みですが、時には大胆な変革も必要です。マネジメント手法は一つである必要はありません。柔軟にカスタマイズし、社員も会社も成長すればそれが正解と言えるでしょう。そしてまた新しいツールや時代に適用するために、アップデートを繰り返していけば良いのです。

流行りに流されて新しいマネジメントに変更するのではなく、必要なものを上手に取り入れてアップデートしていきましょう。

	OODAループ	PDCAサイクル
目的	先の読めない状況への対応	目標の達成
環境変化の予測	予測が困難	ある程度予測可能
目標設定	事前に固定しにくい	何らかの目標を設定
実行計画の作成	詳細な事前計画は立てにくい	可能
期間	短期間	比較的長期間
重視する視点	臨機応変な対応	目標達成への計画性
重視するポイント	現状の分析・方向づけ	目標設定・計画策定

## スキルアップポイント

# 五月病の基礎知識と 職場ケアのポイント

GW明けはリフレッシュした人、連休疲れが残っている人様々ですが、また日常が始まるいつもの風景のほずです。でも4月に入社したばかりの新入社員が始業時間になっても出社してこない。電話をすると、「体調不良で明日は出社するつもりです」と言う。しかし翌日も、その翌日も出社はない…。よく聞く話の一つですが、実際にGW明けの休職や退職は多く、特に新入社員や20代に多く見られることが指摘されています。

【執筆者】小泉 正典 こいずみ まさのり

社会保険労務士 小泉事務所(目黒区上目黒)代表。一般社団法人SRアップ21理事長・東京会会長。専門分野は、労働・社会保険制度全般および社員がイキイキと働きやすい職場作りコンサルティング。  
「60歳からの得する年金 働きながら「届け出」だけでお金がもらえる本」(講談社)などの著書やメディア掲載・セミナー・講演多数。



### ● 五月病とは

いわゆる五月病という病気は正式な医学用語ではありません。無気力になったり、不眠になったりといった心身の不調がGW明け頃から出ることが多いため五月病と呼ばれます。

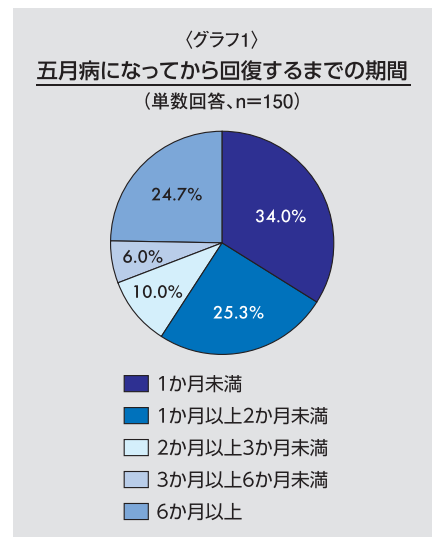
もちろん新入社員だけでなく、中途入社社員や転勤、配属変更した社員にも当てはまります。しかし新入社員や20代により多く見られるのはなぜなのでしょう。

就職は今まで生きてきた「学生」という身分から「社会人」となる大きな転機です。初めての場所で、新しい環境や慣れないことばかりなのはもちろん、人間関係もすべて一から構築することとなり、周りの自分を見る目も変わります。今までは大目に見てもらえたことも、社会人だからとより厳しく感じられることも多くあるでしょう。緊張感が続き、自覚がないまま疲れてしまい、GWでいったんその緊張から解放さ

れることで疲れを自覚し、モチベーションが下がりがちとなるのです。

五月病の多くは一過性で、適度な休息や気分転換で改善されることが多いとされています。一方で症状の回復まで6ヶ月以上かかる場合も少なくありません(グラフ1参照)。

ちょっとした風邪のようなものだ、と軽く考え放置すると「適応障害」や「軽度のうつ」となったり、さらに症状が進み本格的な「うつ病」となり、休職や離職へ繋がってしまうこともありえます。



五月病による主な症状		
こころ	からだ	行動
<ul style="list-style-type: none"> <li>● やる気が出ない</li> <li>● 集中力が出ない</li> <li>● 気分のムラがある、落ち込む</li> <li>● 不安やストレスを感じる など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食欲の減退、過食</li> <li>● 胃腸の不調</li> <li>● 頭痛 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 過度な休養と引きこもり</li> <li>● 対人関係の回避</li> <li>● お酒やタバコの量が増える</li> <li>● 睡眠不足、寝つきが悪い</li> <li>● 朝起きるのがつらくなる</li> <li>● 遅刻や欠勤が多くなる など</li> </ul>

出典：全国健康保険協会 健康づくり 健康づくりコラム 令和7年度5月

出典(グラフ1)：株式会社識学 五月病に関する調査



## ● 五月病に対する対策

会社として五月病を防ぐための対策を取っていると回答した企業は、あるアンケートでは51.5%となっています(グラフ2参照)。面接や懇親会といったコミュニケーション機会を設けるものから、業務量を調整するという対策を行っている企業もあります。

新入社員は社会人としての経験値があまりないため、自分で自分の機嫌を取ることやコントロールすることを知らなかったり、上手くできなったりします。SOSサインが出ればしっかりと対話を行い、必要であれば産業医への相談などを促してみましょ。あまり自覚がない人にとっては、いきなり産業医との面談はハードルが高く、上司や先輩に「それ病気だよ」と言われてしまうと、その一言で自分は病気になるだに気に病んでしまうこともあります。早急に結果を求めようとせず、困っていることがあれば相談して欲しい、といった気にかけていることを示し、コミュニケーションを大切に、周囲を頼って良いということを感じさせてあげてください。

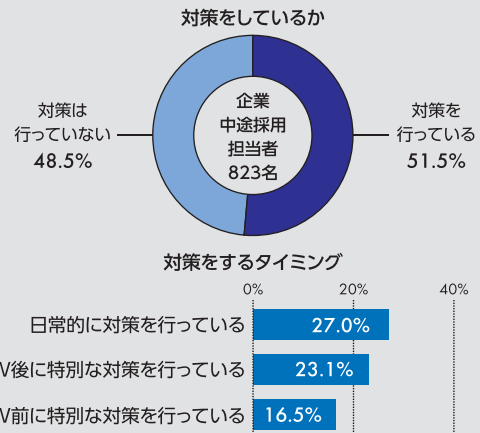
もともと春は気温変化や花粉症など身体が不調となりやすい季節でもあります。そこへ環境変化が加わり、心身ともに不調をきたしてしまうというわけです。このため、花粉症対策としてマスクを配付したり、社内に置きマスクをして必要な場合に使用してもらうなどの対策を行っている企業もあります。

## ● 仕事でストレスを抱えている人の割合

新入社員に限らず仕事でストレスを抱えている人は多くいます。厚生労働省の令和6年「労働安全衛生調査(実態調査)の概況」(令和7年8月公表)の【個人調査】では、仕事や職業生活に関することで、強い不安、悩み、ストレスとなっていると感じる事柄がある労働者の割合は68.3%となっています。これは労働者全体を対象とした調査で、「強いストレスを感じる事柄がある」という内容で一番高い割合を示していたのは、実は30~39歳(73.3%)で、次いで40~49歳(70.3%)でした。働きざかりの年代です。(20~29歳は64.9%)

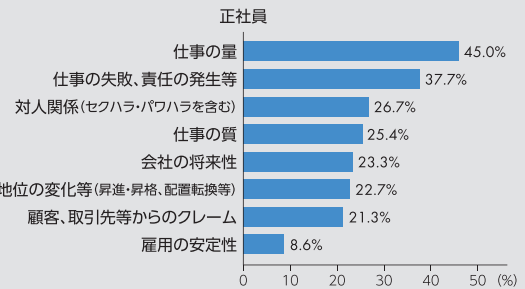
一人で抱え込んでしまうと、なかなか抜け出せないこともある五月病。新入社員は特に新生活で不安が強く出やすいため、新年度で忙しいからと放っておかずにコミュニケーション機会を設けたり、見守っているということを示すことが大切です。しかしなかには五月病だといって、ただただ休みたいという社員も残念ながらいることは確かです。3年以内の離職率は30年以上にわたり大きな変動は見られません。多少の離脱はあるものと覚悟しておく、教育係や経営者のストレスも少しは軽減されるかもしれません。

(グラフ2)  
【企業調査】五月病による退職を防ぐ対策をしているか



出典(グラフ2): マイナビ 中途採用・転職活動の定点調査(2025年1-3月)

(グラフ3)



出典(グラフ3): 厚生労働省 令和6年「労働安全衛生調査(実態調査)の概況」就業形態別にみた強い不安、悩み、ストレスの内容別労働者割合

ストレスの内容別だと正社員では、「仕事の量」「仕事の失敗、責任の発生等」が多く上がっています(グラフ3参照)。

新入社員に気を遣うばかりに、教育担当や同じ部署の社員の仕事量が増えたり、責任を感じすぎたりすることのないよう、部署の上長や経営陣は部内や社内の全体について確認しておく必要があります。ストレスチェックなども活用し、ストレスの自覚と発散、相談窓口について再度アナウンスすることも企業対策の一つです。

## スキルアップポイント

# 経理が会社を変える! 令和8年度税制改正から読み解く 「儲かる投資」のヒント

令和8年度の税制改正は、会社の「手元の現金」を大きく増やすチャンスです。今回の改正には、国が本気で「強い経済」を作ろうとする強烈なメッセージが込められています。制度の裏側にある「国の意図」を読み解き、会社を次のステージへ引き上げるための「おトクな買い物」のヒントを経理の視点から紐解きます。

【執筆者】上田 智雄 うえだ ともお

1975年生まれ。税理士。いっしょに税理士法人 代表社員。YouTube番組「マネーリテラシー研究所」運営。「円満廃業.com」編集長。主な監修本に、『納税で得する一覧表』『取り戻せる税金一覧表』『人生の節目の書類書き方教えます』（サプライズBOOK）などがある。



## ●国がくれた「儲かる投資」の合格基準 (ROI 15%の話)

今回新設された投資促進税制(名称:特定生産性向上設備等投資促進税制)は、全業種が対象となる非常にパワフルな制度です。中小企業なら5億円以上、大企業なら35億円以上という大規模な設備投資を行うと、取得した設備を全額その年の経費にできる即時償却か、手元の現金を直接残せる税額控除が選べます。しかし、この制度を使ううえで最も注目すべきは「年平均のROI(投資利益率)が15%以上見込まれること」という、非常に強気な合格基準が設定されている点です。なぜ国は、あえてこれほど極端に高いハードルを企業に求めているのでしょうか。その背景には、「現状維持のための無難な設備更新ではなく、本気で会社を成長させ、稼ぐ力を根本から引き上げる高付加価値な投資にだ

け支援を集中させる」という国の明確な意図があります。経理担当者はただ税金計算の処理をするだけでなく、現場から上がってくる投資計画に対して「これは本当にROI15%の基準を満たす、儲かる投資案なのか?」と厳しく問いかけ、事業の成長シナリオと一緒に練り上げることが求められているのです。

## ●海外は厳しく、国内は手厚く! R&D税制の「強烈なメッセージ」

研究開発(R&D)税制の改正にも、国の明確な意思が表れています。新たにAIや半導体などの「戦略技術領域型」が創設され、対象となる試験研究費について最大40~50%もの税額控除が受けられるようになりました。その一方で、海外への委託費については段階的に控除の対象が制限され、最終的には国内のものに対して50%まで縮小します。

なぜ、国はここまで極端に「国内への手厚い支援」と「海外への厳しい制限」というアメとムチを使い分けるようになったのでしょうか。これは、「科学技術創造立国」として日本の競争力を取り戻すために、国内に優秀な研究人材や最先端の開発拠点をしっかりつなぎ止めたいという強い危機感の表れです。つまり、「安く外

大幅減税の  
2つのハードル



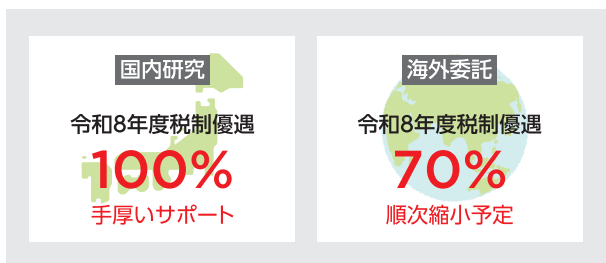
中小企業  
投資額→5億円以上  
ROI(投資利益率)→15%以上



大企業  
投資額→35億円以上  
ROI(投資利益率)→15%以上



注できるから」という理由だけで海外へ研究を委託するのではなく、国内でしっかりと技術を育て、日本に知財やノウハウを残す企業こそが優遇されるルールに変わったということです。経理としては、目先のコスト削減だけにとらわれず、国内で自前の研究開発を行う方が、結果的に手元の現金を多く残せる「おトクな買い物」になるという新しい税制のカラクリを、経営陣にしっかり伝えていく必要があります。



## ●現場が喜ぶ「40万円未満」の即時償却 事務の手間も減らして現金を残す

中小企業にとって最も身近で嬉しいニュースが、少額減価償却資産の特例の拡充です。これまで「30万円未満」だった即時償却の枠が、今回の改正で「40万円未満」に引き上げられ、今後3年間延長されることになりました。合計限度額は年間300万円のままですが、現場の使い勝手は大きく向上します。

物価上昇の影響で、これまでなら30万円に収まっていたパソコンや専門的な機材が少し足を出してしまい、面倒な減価償却の対象になってしまうケースが増えていました。国がこの枠を40万円に引き上げた裏には、インフレ環境下でも中小企業が躊躇なく細かい設備投資を行えるようにし、経済の足元を支えようとする細やかな

配慮が見て取れます。経理担当者からすれば、固定資産台帳への登録や毎年の償却費計算といった煩雑な事務の手間が省けるだけでなく、購入した年に全額を経費にしてしっかり手元の現金を残せるという、まさに一石二鳥の制度です。ただし、従業員数が400人を超える法人はこの特例から外れてしまうため、自社が対象になるかどうかをしっかりと確認し、この「おトクな買い物」の枠を使い切るよう社内にアナウンスすることが重要です。

## ●税制×補助金のコンボで「2030年の勝者」を目指す

ここまでの大胆な税制改正の根底には、政府が目指す「強い経済」の実現と、中長期的な成長基盤の構築という大きな国家目標が横たわっています。新しい投資促進税制や戦略分野への支援など、国は明確に「リスクを取って前に進む企業」を勝者へと押し上げようとしています。

これだけ手厚い優遇措置が用意されているということは、逆に言えば、現状維持にとどまり投資を怠る企業は、今後ますます競争から取り残されてしまうという厳しい現実を示しています。

国が本気で用意した税制のメリットを最大限に引き出すためには、補助金などの他の支援策とも組み合わせた「コンボ」を考え、手元の現金を極力減らさずに大きなリターンを狙う戦略が不可欠です。経営者が描く夢や事業計画に対して、税制を熟知した経理担当者が「この制度を使えばもっとおトクに投資できますよ」と背中を押すことができれば、会社は劇的に変わります。単なる数字のまとめ役から抜け出し、国の意図を読み解いて「攻める経理」として経営参画していきましょう。

**改正概要** 【適用期限:令和10年度末まで】 ※赤字が改正箇所

	取得価額	償却方法
中小企業者等のみ(※)	<b>40万円未満</b>	全額損金算入(即時償却) ← 合計300万円まで

○ 従業員数については、中小企業者は400名以下、出資金等が1億円超の組合等(※)は300名以下が対象。  
 ○ 適用対象資産から、貸付け(主要な事業として行われるものを除く。)の用に供した資産を除く。  
 (※) 資本金の額または出資金の額が1億円を超える法人、通算法人、保険業法に規定する相互会社、投資法人、特定目的会社

出典：経済産業省「令和8年度 経済産業関係 税制改正について」

今回の税制改正は、国が用意した「成長への起爆剤」です。経理担当者がこれらの制度の裏にある意図を理解し、経営陣に「賢いお金の使い方」を提案することで、会社はより強く豊かに変わっていくはずですよ。

10年先も揺るがない会社へ  
逆境をチャンスに変える資金戦略

第1回

# 不確実性に備える“シナリオ財務”入門

物価も金利も人件費も上がる2026年。これからのビジネスは「過去のデータから未来を予測する」だけでは太刀打ちできません。突然のピンチにも慌てないためには、「もしも」の事態をあらかじめ会社の数字に落とし込んでおくことが大切です。本コラムでは、会社のお金を守り、攻めに転じる「シナリオ財務」実践のコツを分かりやすくお伝えします。

1975年生まれ。税理士。いっしょに税理士法人 代表社員。YouTube番組「マネーリテラシー研究所」運営。「円満廃業.com」編集長。主な監修本に、『納税で得する一覧表』『取り戻せる税金一覧表』『人生の節目の書類書き方教えます』（サブライズBOOK）などがある。

執筆者  
上田 智雄  
(うえだ ともお)



## ●「先が読めない時代」の新しい地図

2026年、私たちのビジネス環境はかつてないほどの激動の波に直面しています。日銀の段階的な利上げによる金利上昇や、深刻な人手不足を背景とした人件費の高騰など、企業の収益を圧迫するリスクが次々と現実のものとなっています。

このような「VUCA(ブーカ/変動性(V)、不確実性(U)、複雑性(C)、曖昧性(A))」と呼ばれる予測困難な時代において、過去のデータや経験の延長線上で未来を「予測」することは、もはや通用しません。世の中が目まぐるしく変わる今、「こうなるだろう」という単一の予測だけに頼った直線的な計画では、想定外の事態が起きたときに戦略が後手に回り、身動きが取れなくなってしまいます。

そこで今、経営や財務の現場で強く求められているのが「シナリオプランニング」という手法です。これは、単に未来を当てるのではなく、「最も起こりやすい未来(ベースシナリオ)」に加え、「すごく良い未来」「最悪の未来」といった複数の可能性をあらかじめ想定しておく考え方です。

### POINT

#### バックカスティング思考で未来を描く

シナリオプランニングでは、「現在から未来を予測する」のではなく、「未来の可能性から逆算して、今、何を行うべきかを考える(バックカスティング思考)」を用います。これにより、目先の対処ではなく、遠い未来を見すえ、しなやかに対応できる柔軟な計画が可能になります(下図参照)。

例えば、「もし借入金利が急上昇したら」「もし材料費がさらに高騰したら」といった最悪の事態にも、あらかじめ対処法を検討しておくことで、将来のリスクを大幅に抑えることができます。

この「もしも」の事態に備えることこそが、ただリスクを恐れてお金を守るだけの経理から、ピンチをチャンスに変える「攻める経理!」へと進化する第一歩なのです。複数の地図(シナリオ)を持つことで、社長や経営陣は自信を持って次の打ち手へと踏み出すことができるようになります。

## ●「もしも」を自社の数字に翻訳する

ニュースではびっくりするような「世の中の変化」を、ただ「大変そうだ」と傍観しているわけにはいきません。

一番の鍵となるのは、こうした不確実な外部環境の変化が、自社の「売上」や「コスト」にどう影響するのかを、感覚ではなく具体的な「数字」に翻訳することです。

そこで活躍するのが、「固変分解」という財務の基本的な考え方です。まずは会社のあらゆる費用を、売上に連動して増減する「変動費(材料費や外注費など)」と、売上に関わらず一定額発生する「固定費(人件費や借入の支払利息、家賃など)」に仕分けします。

### POINT

#### 経済の波を「自社のパラメータ」に変換する

金利上昇や物価高といった大きな経済の波を、自社の「売上高」「変動費」「固定費」といった個別の財務パラメータに当てはめて計算する「ボトムアップ型アプローチ」が非常に

#### 従来の予算管理(予測型)

視点	絶対こうなる
柔軟性	想定外の変化に弱い
目的	計画の達成を重視
前提条件	将来は「ある程度予見可能」
社内対話	失敗の「原因追及」の議論

#### シナリオ財務(バックカスティング型)

視点	いろいろなことが起こる
柔軟性	変化に素早く対応できる
目的	変化に合わせて柔軟に対応
前提条件	将来は「複雑で予測困難(VUCA)」
社内対話	「次の打ち手」の議論



有効です。これにより、漠然とした不安が、対策可能な具体的な課題へと変わります。

例えば、「もし人件費が5%上がったら(固定費の増加)」、あるいは「もし材料費が10%上がったら(変動費の増加)」、今の利益をキープするためには、あといくら売上が伸びればいいのか? または、どの経費をいくら削るべきか? こうした「もしも」の問いに対して、シミュレーションを通じて事前に明確な数字の答えを出しておくのです。

さらに、このシミュレーション結果を「資金繰り予定表」に落とし込むことが欠かせません。「楽観・標準・悲観」の複数のシナリオで資金の動きを予測しておけば、「最悪の悲観シナリオ(売上減少+金利上昇)」が起きても、いつまでに、いくら資金調達すればキャッシュはショートしないか」をあらかじめ確認できます。

不確実な未来であっても、自社の数字に翻訳し、いくつかのパターンの資金繰り表を手元に用意しておくことで、いざという時も慌てることなく、自信を持って次の一手を打つことができるのです。

### 〈リスク対応チェックポイント〉

#### ☑ 金利上昇リスク

もし借入金利が今より1%上昇したら、年間の支払利息はいくら増え、自社の利益をどれだけ圧迫するか?

#### ☑ 人件費高騰リスク

もしベースアップや採用難で人件費(固定費)が5%上がったら、今の利益をキープするためにあといくら売上が必要か?

#### ☑ 仕入価格上昇リスク

もし物価高騰で材料費(変動費)が3%悪化したら、損益分岐点の売上高はどの水準まで跳ね上がるか?

#### ☑ 売上減少リスク

もし「最悪の悲観シナリオ(例:売上10%減+コスト増)」が起きたら、手元のキャッシュは何カ月ショートせずに持ち堪えられるか?

### ●ピンチをチャンスに変える攻めの経理

ここまでのステップで、不確実な未来の「シナリオ」を描き、「もしも」の事態を自社の「数字」に翻訳してきました。しかし、2026年以降も続く金利上昇や人件費・物価高騰の波を乗りこなすには、作ったシナリオを机の引き出しにしまって満足するのではなく、日々の経営サイクルに組み込む必要があります。

まず大切なのは、「現実がどのシナリオに向かっているのか」をいち早く察知するためのアンテナとなる、「先行指標(早期指標)」を立てることです。売上や利益といった決算の数字は、結果が出てからわかる「遅行指標」です。手遅れになる前に次の手を打つためには、現場の顧客動向や仕入価格の変動など、これから起こる未来の兆しを予測する「先行指標」を定期的にモニタリングする仕組みが欠かせません。

さらに、世の中の変化が自社の利益にどうつながっているのか、そのカラクリを社内で共有することも重要です。

経理や財務の仕事というと、無駄な支出を抑え、会社のお金を「守る」ことだと思われがちです。しかし、複数のシナリオを持ち、数字のシミュレーションができている会社は違います。

「最悪の悲観シナリオになっても、ここまでなら資金はショートしない」という明確な防衛線(撤退ライン)を数字で把握しているからこそ、経営陣は不確実な環境下であっても、思い切った新事業への進出や人材・設備への投資に踏み切ることができるのです。

変化を恐れて立ち止まるのではなく、数字の裏付けを持って「ここぞ」というタイミングで機動的に行動する。これこそが「攻めの経理」の真骨頂であり、ピンチを会社の大きな成長チャンスへと変える最強の武器となるのです。



不況やトラブル時でも安定して成長できるよう、企業内にちゃんと余力を貯めておきましょう!

＼おいしい・カンタン・脳に効く／



執筆者

佐治 直樹 (さじ なおき)

国立長寿医療研究センター もの忘れセンター 副センター長

1975年、愛知県生まれ。岐阜大学医学部卒業後、内科・神経内科を研修。その後、川崎医科大学脳卒中医学(特任講師/特任准教授)、国立長寿医療研究センターもの忘れセンター(医長・副センター長)等で勤務。2023年より内閣府健康・医療戦略推進事務局(参事官補佐)に出身し、認知症基本法をはじめとする医療行政に従事。2025年、現職に復帰。研究テーマは、脳内細菌、菌周病、難聴など生活習慣と認知機能との関連。論文執筆や講演も多数。



## 鮭とあわせる春キャベツ♪

2人分(用意するもの: 鮭、キャベツ、しめじ)



Point

鮭とキャベツ、バターとの相性は抜群。春野菜とあわせることで季節感をお楽しみください。

### 〈材料〉

鮭2切れ…200g	
キャベツ…100g	合わせダレ
しめじ…50g	・料理酒…大さじ2
バター…10g	・味噌…大さじ1
塩こしょう少々	・砂糖…小さじ1
片栗粉少々	・醤油…小さじ1

### 〈作り方の手順〉

- ①キャベツを切り、しめじをほぐす。
- ②鮭を切って塩こしょうして片栗粉をふっておく。
- ③鮭をバターで中火で炒め、キャベツとしめじも投入し、強火で炒める。
- ④具材を炒めたら合わせダレを投入して強火で味をなじませる。



### 脳への効果

鮭には炎症抑制作用を持つDHAやEPAが多く含まれています。EPAには血管機能を改善する作用もあり、鮭の赤色成分には、抗酸化作用もあります。しめじには食物繊維やビタミン、ミネラルが豊富に含まれています。味噌は大豆由来の発酵食品です。これらの食材をあわせることで**認知症予防効果**が期待できます。

## しらすとわかめ・卵でほんわりスープ

2人分(用意するもの: しらす、わかめ、卵)

### 〈材料〉

しらす…40g	料理酒…大さじ1
わかめ…20g	オリーブオイル…小さじ1
卵…1個	水…500ml
塩こしょう少々	

### 〈作り方の手順〉

- ①わかめを食べやすいサイズに切り分ける。
- ②鍋に水と料理酒にしらすとわかめを投入して沸かし、塩こしょうで味を調える。
- ③溶いた卵を投入してかき混ぜ、ふんわり仕上げる。
- ④最後にオリーブオイルをかける。



Point

コンソメや鶏ガラスープの素を少々追加するのも味のアクセントになります。



### 脳への効果

わかめとしらすには塩分があるので、塩分調整にご注意ください。わかめ等の海藻類には水溶性食物繊維が多く、**認知症予防効果**が期待できます。しらすにはタンパク質とカルシウムなどが含まれています。オリーブオイルにも抗加齢効果があります。

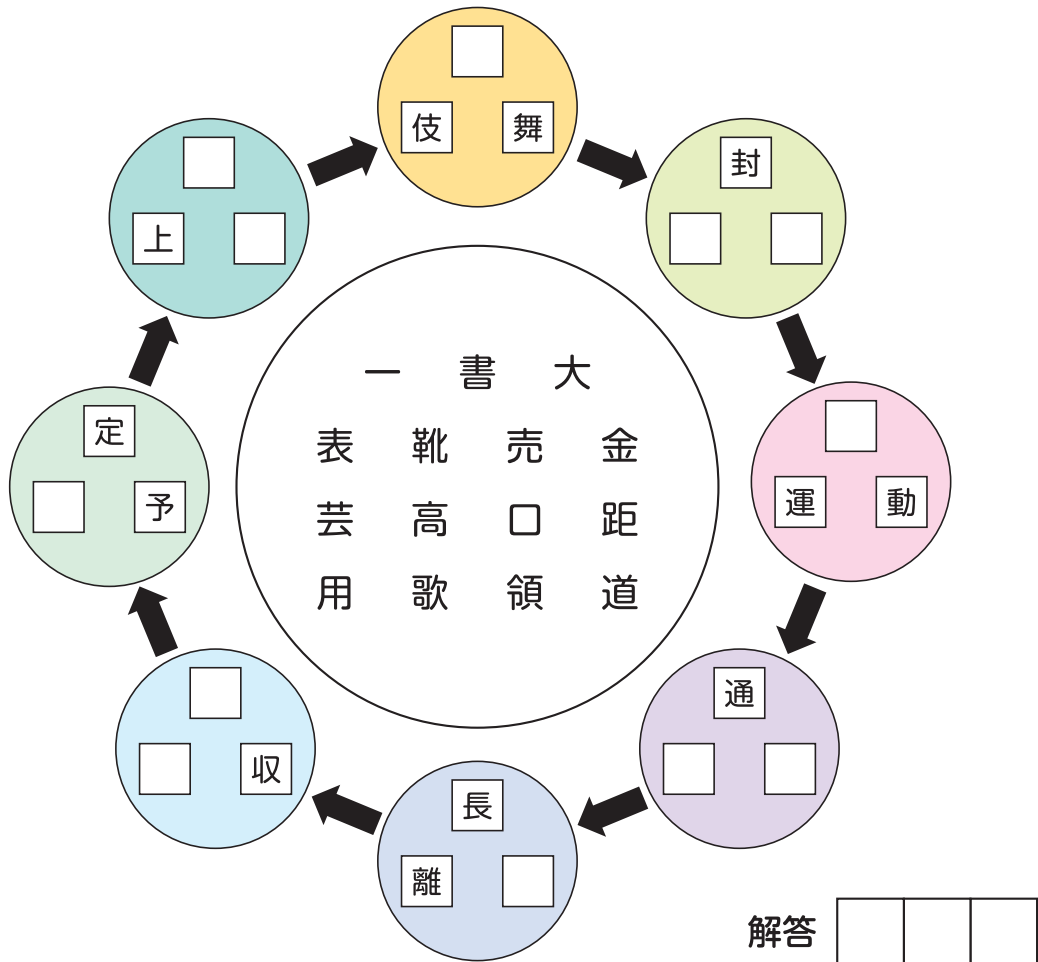
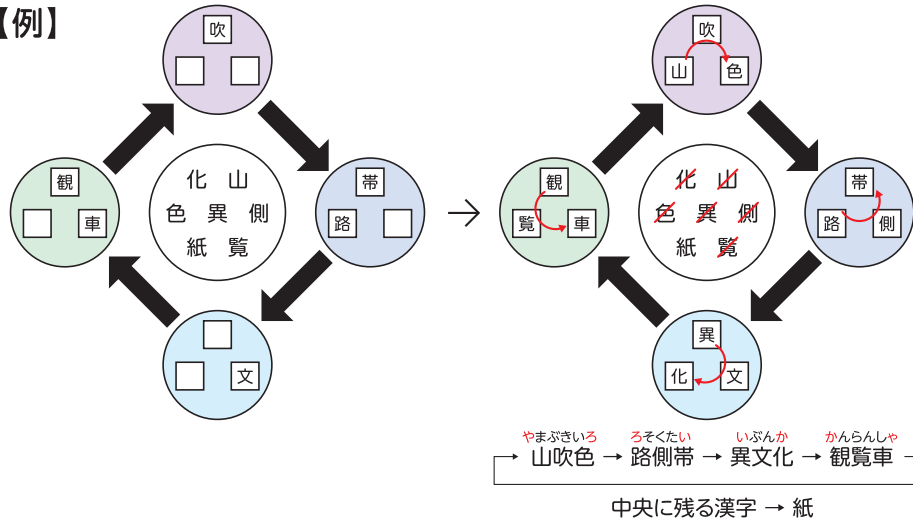
# 頭のストレッチ 集中し続けた頭、少し休めてみませんか?

解答時間の目安 10分 三字熟語しりとりパズル

## ✓ 三字熟語しりとりパズル

例にならい、矢印の方向に読むとしりとりができるよう、中央の円の中にある漢字を空欄に入れて、三字熟語を作りましょう。三字熟語は右回りか左回りにできます。中央の円に残る漢字でできる三字熟語が答えです。

【例】



## “働く”をよく知るための「労働経済学」

2021年のノーベル経済学賞はアメリカの大学教授3氏が共同受賞。彼らの主な研究分野が労働経済学でした。カリフォルニア大学のデビッド・カード氏は最低賃金の引き上げが必ずしも雇用減につながるわけではないことを示し、世界を驚かせています。このページでは私たちの“働く”をよく知るために、労働経済学における研究テーマを簡単に紹介します。



## 仕事はお金を得るためだけにするのか？ ～「仕事の意味」を問い直す～

### 「働く目的」を 再考してみる



### 何のために仕事をするのか？

近年、労働時間や就業地の限定、副業など、さまざまな働き方が登場し、労働者の就業意識は多様化しています。こうしたなか、日本人はどのような目的で働いているのでしょうか。内閣府「国民生活に関する世論調査」の「働く目的」の調査結果によると、2001年には「お金を得るために働く」と回答した人が約50%、「生きがいを見つけるために働く」とした人が約24%でした。その後、約20年が経過した2024年には「お金を得るために働く」が約63%に達した一方で「生きがいを見つけるために働く」は約13%まで低下しており、働くことが生計を立てる手段として捉えられる傾向が強まっているようです。また、「どのような仕事が理想だと思うか」という質問に着目すると、「収入が安定している仕事」が一貫して高い割合を占めています。このように、現代の日本の労働者は「生きがいを見つけるために働く」というよりも「お金を得るために働く」というのが実情のようです。

### 賃金ではない部分に仕事の意味を見出す

確かに物価高や景気の低迷などに伴い、働く目的として「お金」が最上位に来ることは理解できます。では賃金を高くすれば労働者は満足して一生懸命働き、結果として業績が向上するのでしょうか。その答えの一端を示した労働経済学の研究が「Meaning at Work」(Ashraf, Nava; Bandiera, Oriana; Minni, Virginia; Zingales, Luigi, 2025年5月)です。本研究は賃金によって従業員を動機づけるのではなく、「仕事の意味」を従業員に考えさせることが、企業の業績向上につながることを示しました。ある多国籍企業において、従業員に仕事の意味について考えさせる社内プログラムを約3千名に対して実施し、約2年間にわたり評価を行いました。この研究には「仕事を持つ意味とは一体何か？もちろん、自分と家族のためにお金を稼ぐためかもしれない。しかし、仕事でより大きな目的や意義を見出すことは可能なのか？もし見出せたとしたら、誰がその恩恵を受けるのか？」といった意識が根底にありました。

本研究の結果は3点に集約できます。**1つ目は「離職率が上昇する」ことです。仕事の意味を考えた従業員はそうでない従業員よりも年間離職率が有意に上昇しました。**これは仕事の意味が低いと感じた従業員がより高い意味を持つ仕事へ移ったためです。**2つ目は「業績の向上」です。驚くべきことに離職率が上昇したにもかかわらず、業績が上がったというわけです。**いったい何が起きたのでしょうか。これは、仕事の意味を低く感じつつ高い賃金を得ていた従業員が離職した一方で、仕事の意味を高く感じていた従業員が業績を改善したことが影響しています。**3つ目は「ワークライフバランスの重要度の低下」です。このプログラムを実施したところ、従業員の目標と企業の目標が整合的となり、家庭と仕事の分離が弱まったというわけです。**ベンチャー企業などでは低賃金かつ重労働でも喜んで働いている人が大勢いますが、そういった社会状況との一致をここに見て取ることができます。

## 労働経済学とは？



“働く”に関する事象すべてを研究対象としています。例えば保育園が増加すると、女性の就業率はどのように変化するかといった具合です。就業率が上がれば消費行動は変わり、経済が動きます。このように労働経済学は教育、人事、環境など、多様かつ広範な研究テーマを含んでいるのです。

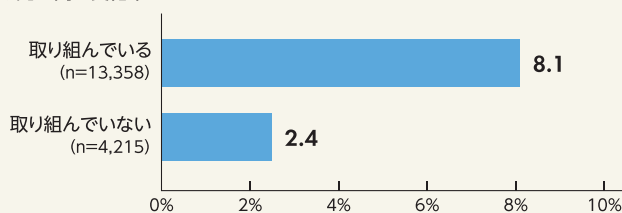
## 経営理念やビジョンの共有が必要不可欠

冒頭で見たとおり、日本人の多くはお金を得るために働いているようです。しかし、これでは企業業績を大きく向上させるのは難しいと言えるかもしれません。**というのも、「従業員の目標と企業の目標が整合的でない」可能性があるからです。**前述した研究結果が示すように「仕事の意味を低く感じつつ高い賃金を得ている従業員がいる」「仕事の意味を高く感じているものの、何らかの理由で業績が低迷している従業員がいる」。おそらくどちらのケースも考えられ、モチベーションや生産性が低迷していると想像されるからです。

**こうしたなかで、中小企業が業績を向上させるにはやはり従業員への経営理念やビジョンの共有が必要不可欠と言えます。**これは2025年版中小企業白書の記述とも整合的です。図は「従業員への経営理念・ビジョンの共有」への取り組み状

況別に売上高の変化率(中央値)を見たものです。これを見ると、「取り組んでいる」事業者は「取り組んでいない」事業者と比べ、売上高の変化率が高いことが分かります。さらに「従業員への経営理念・ビジョンの共有」「従業員への業績・財務内容・議事録など経営情報の共有」「業務の属人化・ブラックボックス化の防止」への取り組み状況別に付加価値額の変化率(中央値)を確認したもので、いずれの取り組みについても、「取り組んでいる」事業者は「取り組んでいない」事業者に比べて付加価値額の変化率が高くなっています。**ここからわかるのは、経営理念だけでない情報、例えば財務情報などを共有することは従業員の主体性を高め、業務改善などを通じて付加価値額の向上につながっている可能性があるということです。**また、業務の属人化から脱却することで、ボトルネック工程の削減や業務の標準化による効率アップにつながっているとも考えられます。

◎売上高の変化率(従業員への経営理念・ビジョンの共有への取組状況別、中央値)

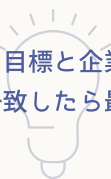


資料:(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」  
(注)1.「従業員への経営理念・ビジョンの共有」について、「取り組んでいる」は「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「ほとんど取り組んでいない」、「あまり取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

2.売上高の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

### 労働経済学での議論

「従業員の目標と企業の目標」  
が一致したら最強



あなたの「働く目的」はいったい何でしょうか。おそらく働いている人の大半が、一度はこのような問いを発したことがあると思います。現在、日本人の多くはお金を得るために働いているようですが、いったん立ち止まって「仕事の意味」について考えた場合、日本人はどんな行動に出るのでしょうか。離職者が続出して企業は危機に瀕するのか、それとも業績が大きく上昇するのか。こんな思考実験をするのも面白いかもしれません。

**本稿では、労働経済学の研究結果や2025年版中小企業白書をもとに、「従業員の目標と企業の目標を合わせることが業績改善につながる」ことを示しました。すでにでも、従業員に経営理念やビジョンを共有する取り組みを始めたいものです。**

基本を極める

ビジネスの

# 心得

by

akiko mizuki

# 本音を引き出せば 仕事は早くなる

## プロフェッショナルなチームに変える実践ポイント

会議は穏やかで反対意見も出ない。若手は素直で従順。ところが、なぜか仕事が思ったように進まない。そんな「静かな停滞」に心当たりはないでしょうか。実は、指示待ちや無気力は、メンバーの能力や意欲の問題ではないのです。本音と言えないと、現場のトラブルや違和感は共有されず、たちまち組織は学ぶ機会を失います。今回は、チームをプロフェッショナルなチームに変えていくためのポイントを紹介します。

美月 あきこ

国際線客室乗務員の経験を活かし、人材育成トレーナーとして年間180回以上の講演・研修を行う。CA経験者のポテンシャルを付加するオリジナルサービスを提供するCA-STYLEを主宰。著書に『ファーストクラスで学んだひとつ上のおもてなし』、『ファーストクラスに乗る人のシンプルな習慣』（以上、祥伝社）など多数。



### 本音が消えると、組織の学習は止まる

組織学習の研究で知られるピーター・センゲは、『学習する組織』の中で、組織は対話を通じて学習する存在だと述べています。単に知識を増やすことではなく、現場で起きている事実や違和感を共有し合い、チーム全体で状況を理解しながら行動を修正し続けていくということです。

しかし、現場では逆のことが起きる場合があります。会議は穏やかで反対意見は出ず、上司の方針には誰も異論を挟まず、若手も「はい」と素直に従う。表面的にはまとまりのある職場に見えますが、こうした職場ほど仕事が遅くなることあるのです。その原因は、現場の小さな違和感や疑問が共有されないまま決定へと進むからです。

### 指示待ちや無気力は環境が原因

部下が意見を出さないと、つい「やる気がない」と思いがちです。しかし多くの場合、本人の能力や意欲の問題ではありません。「言っても意味がない」「余計なことを言う人と思われたくない」と感じると、人は口を閉ざします。心理学では「心理的安全性の欠如」と呼びます。発言リスクが高いと感じる職場では、主体的に考える行動が減り、指示待ちや無気力に見える行動が増えるのです。

### 本音を出す習慣がチームを速くする

では、本音が共有される職場では何が起きるのでしょうか。私の経験談ですが、客室乗務員として働いていた頃の話为例にしましょう。

フライト前の打ち合わせで、責任者が「最近この路線を飛んだことのある人はいますか」と問いかけます。すると「この便は深夜発なので早めに照明を暗くしていました」「朝食をキャンセルされるお客様が多かったです」など、実際に乗務した人から経験談が出てきます。

その声をもとに「上空では早めに照明を暗くしたほうが良さそうですね」「朝食は少し遅めのスタートにするかもしれません。後ほど伝えますね」といった、ざっくりとした方針が共

有されます。

もしこうした話し合いがないまま乗務していたら、出たところ勝負しかありません。つまりチームというのは、小さな経験や気づきを共有（学習）しながら、状況を先読みして動くことで、プロフェッショナルな仕事が可能になるのです。

### 実践 本音を引き出す問いかけ方

本音は偶然出てくるものではありません。リーダーの問いかけという「仕かけ」によって生まれます。「意見はありますか」と聞かれても、発言しにくいものです。そこで、経験や気づきを思い出してもらい問いかけをしてみましょう。例えば、次のように人は体験を尋ねられると答えやすくなります。

「最近の現場で気づいたことはありますか」

「やってみて工夫したことはありますか」

「お客様の反応で印象に残っていることはありますか」

こうした問いかけを重ねることで、小さな気づきや本音が共有されるようになります。本音が交わされるチームでは、情報が早く集まり、判断も速くなります。その積み重ねが、仕事の質とスピードを高めていくのです。

.....

プロフェッショナルなチームは、従順なだけの集団ではありません。異なる意見や小さな気づきが自然に出てくる環境をつくるのが、学習するチームを生む鍵です。本音が交わされることで、現場の情報は正しく伝わり、判断力が高まり、仕事の質とスピードも向上します。上司やリーダーの役割は、答えを示すことではなく、対話の場を作り、学習の循環を動かすことです。こうして本音が行き交うチームは、自然とプロフェッショナルな力を発揮し、早く質の高い仕事ができるようになるのです。

# プレゼント付きアンケート

アンケートにお答えいただいた方の中から抽選で100名様に素敵な商品をプレゼント!  
※当選者の発表は商品のお届けをもって代えさせていただきます。

〈応募期間〉  
5/29(金)まで  
www.obcnet.jp▶



## Amazonギフト券

20名様 5,000円分

25名様 2,000円分

55名様 500円分

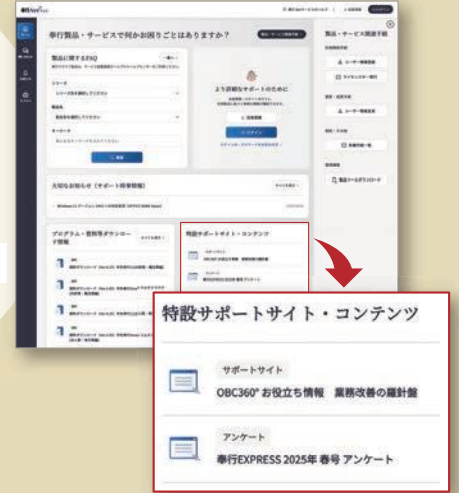
プレゼント付きアンケートは、

奉行Netサービス

ホーム タブ

特設サポートサイト・コンテンツ

から応募できます。



Amazonギフト券をEメールでお届け

※当選通知は「gc-orders@gc.email.amazon.co.jp」または「do-not-reply@amazon.co.jp」から届きます。受信設定をお願いします。  
※Amazonギフト券の当選者はNetサービスの会員登録メールアドレスにお送りさせていただきます。  
※AmazonはAmazon.com, Inc. またはその関連会社の商標です。

「アンケート」の項目は、2026年5月11日～5月29日「奉行Netサービス」に掲載されます。

### 読者の声

掲載させていただいた方には、Amazonギフト券3,000円分をプレゼント!  
プレゼントアンケート応募時に、ご意見やご感想をお寄せください。

#### 神奈川県 中島様

労働基準法改正の概要がよく分からなかったため、「奉行EXPRESS」を読んでよく理解ができた。また今月号は、「女性活躍推進法」等、気になっていた内容に対する解説が沢山記載されていて、まとめて把握でき、大変助かりました。

〈編〉社会の変化に合わせて働き方も多様になり、それに伴う制度改正も必要不可欠となっています。労働基準法の抜本的な改正に向けた議論は約40年ぶりということもあり、従来のシステムでは対応しきれない場面も出てくるかと存じます。本冊子のP15で紹介している「改正労働基準法ポータルサイト」もぜひ活用ください。

#### 東京都 横川様

いつも有益な情報を共有頂きありがとうございます。昨今DXが取り沙汰されておりますが、弊社では本格運用まで進められていない状況です。古い体質な部分もあり、旧世代的な仕組みをアップデートできていない現状ではありますが、もしDX推進における他社様の事例などを取り上げていただけると、社内でも共有しやすくなると感じております。今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

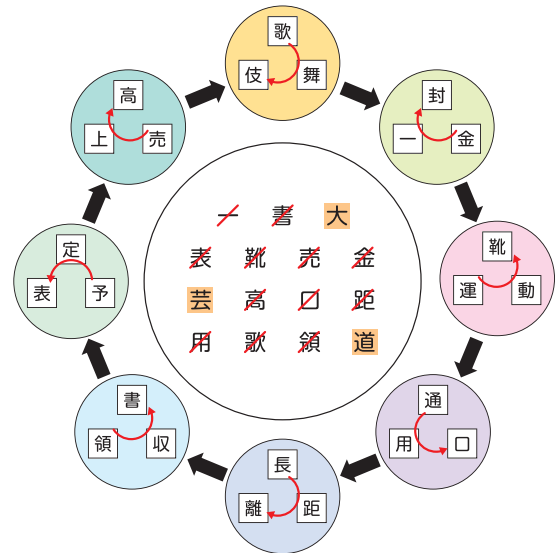
〈編〉生産性の向上や人材不足対策において、DXの推進は有益なものです。各企業の業務に合ったものであることが重要です。「奉行シリーズ」の導入事例につきましては、本冊子のほか、WEBサイト(https://www.obc.co.jp/casestudies)でも多数ご紹介しています。他企業の事例を参考にしながら、貴社にとって最適なDXの実現に「奉行シリーズ」をお役立てください。

奉行EXPRESSは全ページPDFでダウンロードできます。

奉行Netサービス ▶ 資料ダウンロード



### 頭のストレッチ 三字熟語しりとりにパズル 解答



解答 大道芸

### 奉行EXPRESS 2026 SPRING

2026年5月11日発行 通巻第117号

発行人 和田成史  
企画・編集・営業 OBC営業本部 マーケティング推進室  
制作・デザイン 株式会社電通プロモーション  
株式会社ストラダ

弊社はお客様の個人情報を以下の目的で利用いたします。  
① 奉行EXPRESSに関するご連絡・ご案内・プレゼントの発送・取材先等の連絡  
② 誌面、OBCの各種サービス向上のアンケート  
③ 個人情報を特定できない形式の統計資料としての利用  
弊社、個人情報保護方針(プライバシーポリシー)に関しましては弊社ホームページhttps://www.obc.co.jp/をご覧ください。

※QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です。

次号のお知らせ

奉行EXPRESS 2026 SUMMER 2026年8月中旬発行予定

◆ 経理・総務のみなさま ◆

kintone

奉行クラウド × キントーン で

# データの転記・二重入力をなくしませんか？



キントーンならAIとノーコードで  
業務課題をいくつも解決！

◆ さまざまな奉行クラウドサービスと連携できます！ ◆

- 顧客管理
  - 日報
  - 契約書管理
  - 受発注管理
  - 見積作成
  - 経費精算
  - 売上管理
- など

- 勤定奉行クラウド
  - 商蔵奉行クラウド
  - 奉行Edge 受領請求書DXクラウド
- など



あらゆる業務課題を解決できて、この価格  
料金：月額 **1,800**円(税抜) / 人 初期費用：**無料**

※ 10ユーザーからご契約いただけます。1ヶ月単位で契約が可能です



はじめての方向け無料セミナー開催中！

キントーンはじめての方向け紹介セミナー 🔍



自分たちの業務での利用イメージを、実際の画面を見ながら確認できます。お気軽にご参加ください！