



- 怒らないリーダーシップ
- 一般社団法人による診療所設置の留意点
- 経営事項審査の評価の主軸が変わります
- 『給与は入口、入社の決め手は別にある』～変化する採用市場と中小企業の採用戦略～

怒らないリーダーシップ

2023 年 10 月に、長野県では初めて「監督が怒ってはいけない大会」という小学生バレーボール大会が茅野市で開催されました。「指導者が怒った際に×マークがついたマスクを着用する」のがルールで、褒める指導への転換を促しています。現在の指導者層は、私たち経営者と同じく、スポ根全盛の時代を過ごして来たはずで、長年の思考習慣を変えるのは大変だと思います。怒鳴り散らして教える鬼コーチを「おかしい」と面と向かって言う人はおらず、漫画やドラマの世界でも「怒鳴られ、殴られながら、選手たちは成長した」という物語が通常でした。この大会の創設者、益子直美氏は 1989 年 ワールドカップ代表となりベスト6を受賞しています。1990 年にはイトーヨーカドーのエースとして常勝「日立」を破って日本一になりました。バレーボールの世界で大成功を収め、引退後、自分自身の成長の過程を振り返る中で感じていた問題意識を社会に還元するため 2015 年から「怒ってはいけない大会」の運動を始め、2021 年には「一般社団法人 怒ってはいけない大会」を設立しました。益子さんほどの実力者でも監督から褒められたことが一度も無く自信を持てなかったそうです。「怒りを伴う指導は、子ども達の心の成長を妨げ、考える機会を奪う」「褒めて認めて一緒に喜んであげれば、楽しくなってもっと頑張ろうという気持ちが生まれる」の理念で大会は全国に広がっています。「自分は褒めているから問題無い」と考える指導者が多いと思いますが、たとえ誉めていたり、肯定的なフィードバックをしていても、ネガティブな言い方や感情表現があると帳消しになります。

『一般社団法人 監督が怒ってはいけない大会』HP



フロリダ州立大学・社会心理学部のロイ・F・バウマイスター教授は「ネガティブ・バイアスという、人間には生存本能として身に付いている現象がある」と提唱しました。怒りをぶつけられた等のネガティブな出来事は、褒められた等のポジティブな出来事よりも 4 倍も強力だといいます。さらに怖いのが、「活気ある職場を作る研究」の第一人者、ジョージタウン大学のクリスティーン・ポラス准教授による研究データ「怒りの感情に遭遇すると、人の創造性や計算する力など知的生産性も著しく低下する」です。言われた本人だけでなく、見ていた回りの人の生産性まで下がったとする測定結果は衝撃的です。この実験の単語パズルは、企業組織でいう「通常業務の生産性」、ブレインストーミングでのアイデアは「組織の学習能力や創造力・工夫改善能力」と置き換えて考えることができます。したがって、私たち経営者や管理者の「ちょっとした感情表現」や「指導したつもり」が、スタッフの感情を害している場合、組織の生産性を大きく落としている可能性があります。

ポラス氏が行った3つの実験 「人が怒りの感情に遭遇した時に受ける処理能力・創造性への影響」

実験のシチュエーション/測定項目	単語パズルの成績 (処理能力の測定)	ブレインストーミングで出てきたアイデア (創造性の測定)
被験者の「属するグループ」をけなした	33% 悪化	39% 減少
被験者「本人」を叱責した	61% 悪化	58% 減少
被験者が無礼な行為を「目撃」した	25% 悪化	45% 減少

また、ノーベル経済学賞を受賞したプリンストン大学のダニエル・カーネマン名誉教授によると「人間の情報処理システムは ①速く作動する感情 と ②動き出すのが遅い理性 の二重構造になっている」そうです。「理性的でいるつもりが、実際は理性が感情の奴隷になりがちである」という人間の癖を念頭に置き、リーダーシップを発揮する事が大切なのだと実感しました。

成迫 升敏

一営業日に関するお知らせー

8 月 13 日 (木)、14 日 (金) を夏季休業期間とさせていただきます。
ご迷惑をおかけいたしますが、ご理解のほどよろしくお願いいたします

一般社団法人による診療所設置の留意点

近年、診療所の設置主体として「一般社団法人」を選択するケースが増えています。設立のしやすさや事業の柔軟性から注目される一方で、医療法人とは異なる制度的な制約や、近年強まっている監督の動きにも十分な理解が必要です。本稿では、一般社団法人で診療所を設置する場合のメリット・デメリットを整理し、医療法人との違いや今後のリスクについて解説します。

◆ 一般社団法人で診療所を設置するメリット

一般社団法人を活用する最大のメリットは、設立手続が比較的簡便で、短期間で法人格を取得できる点です。医療法人の場合、都道府県の認可を前提とした設立手続が必要となり、準備から設立まで相当の時間を要しますが、一般社団法人は登記により速やかに設立できます。

また、医療法に定められた医療事業以外の事業も行うことができる点も特徴です。例えば、健康増進事業、研修・教育事業、物販事業などを同一法人内で展開できるため、事業の多角化を検討する経営者にとっては柔軟性の高いスキームといえます。

◆ 一般社団法人による診療所設置の前提条件

ただし、一般社団法人が診療所を設置・運営するためには、「非営利型一般社団法人」であることが実務上求められます。非営利型とは、法人税法上、剰余金の分配を目的とせず、特定の者への利益供与を行わない体制が明確に担保されている法人を指します。また理事に具体的には、次のような要件を継続的に満たしている必要があります。

- 各理事について、理事及びその特殊関係者（配偶者、3 親等以内の親族、内縁関係者、使用人など）が占める割合が理事総数の 1/3 以下であること
- 定款に剰余金の分配を行わないと定めていること
- 特定の個人または団体に特別の利益を与えたことのないこと
- 解散時の残余財産が、国や地方公共団体等に帰属することが定款で定められていること

◆ リスクとして認識すべき点

一般社団法人で診療所を運営する場合、非営利性を維持できなくなることが最大のリスクです。例えば、次のような状況が確認されると、非営利型一般社団法人としての要件を満たさないと判断される可能性があります。

- 理事総数に占める親族等の割合が 1/3 を超えている
- 理事が 2 名しかいない
- 役員報酬が実態に比して過大である
- 不動産・資産を無償もしくは相場より著しく低い賃料で賃貸している
- 無利息・低利での貸し付けを行っている
- 特定個人・団体への現金給付がある ※地元高齢者限定の敬老祝い金 など

この場合、診療所設置の前提自体が揺らぐことになります。さらに、一度、非営利型の要件を満たさないと判断された法人は、以後、非営利型に戻ることはできません。非営利型一般社団法人としての扱いが否認された場合、都道府県からの指導や診療所運営に関する見直しを求められる可能性も否定できません。この点は医療法人と比較すると非常に大きなリスクと考えられます。

◆ 最近の動向

令和 8 年 4 月からは制度面の監督も一段と強化され、一般社団法人が運営する診療所について、毎事業年度ごとに、事業報告書・貸借対照表・損益計算書を都道府県へ提出することが義務化されました。これは、増加する一般社団法人立医療機関の経営実態を把握し、非営利性が適切に確保されているかを継続的に確認することを目的としたものです。今後は、形式だけでなく実態に踏み込んだチェックが行われることが想定され、一般社団法人を選択する場合には、これまで以上にガバナンスと透明性が問われる環境になるといえるでしょう。

医療法人は、設立や運営に一定の制約がある一方で、診療所・病院の運営を制度的に想定した法人形態であり、長期的な安定性や対外的な説明力という点では優位性があります。ただし、既に一般社団法人で診療所を運営されているケースにおいては、直ちに問題が生じるわけではありません。重要なのは、非営利性を損なわない運営体制を維持し、制度改正を踏まえた適切な対応を継続することです。一般社団法人・医療法人いずれを選択する場合でも、法人の実態と制度の要請が乖離しないよう、定期的な確認と専門家の関与が不可欠です。今後の制度動向を踏まえ、必要に応じてご相談ください。

川端 有希

経営事項審査の評価の主軸が変わります

「経営事項審査の主な改正事項（令和8年7月1日施行）」で経審の加点について大幅な改正がありました。今回の改正内容と、今後の経営事項審査の評価の方向性について、整理してお伝えいたします。

結論から申し上げますと、今後の経審は「**会社の体質そのもの**」を評価する制度へ大きく転換していきそうです。従来は、売上規模や利益、技術者数といった、いわば「**結果**」中心の評価でした。しかし、今回の改正では、それに加えて、

「人材をどのように採用しているか」

「どのように育成しているか」

「どのように処遇しているか」

といった、経営の中身や姿勢そのものが評価対象になりました。

1. 改正の方向性：「人」と「社会性」重視へ転換

今回の経審改正は、単なる制度変更ではなく、評価の考え方そのものが大きく変わる点が特徴です。従来は売上や利益、技術者数といった「実績中心」の評価でしたが、今後は「担い手の確保」「処遇改善」「地域貢献」といった、企業の取り組み姿勢が重視されます。特に社会性等（W 点）の見直し为中心であり、企業経営の中身が直接評点に影響する構造となっています。

2. 最大のポイント：自主宣言制度「職人いきいき宣言」の新設

最も影響が大きいのが、「建設技能者を大切にする企業の自主宣言制度」の新設です。これは、技能者の処遇改善や労務費の適正確保、CCUS 活用などの取り組みを行う企業に対し、加点する仕組みです。加点は 5 点とされており、単体では小幅に見えるものの、W 点は総合評定値に大きく影響するため、実務上のインパクトは大きいと考えられます。また、宣言内容には

「労務費の適正配分」

「技能者の育成」

「取引先選定への配慮」

などが含まれており、単なる形式ではなく、実際の経営体制が問われる点に注意が必要です。令和 7 年 12 月スタート以来、すでに約 2,800 社の事業者が宣言を行っています。経審への加点には決算日までの宣言が必要ですのでご注意ください。

3. CCUS の評価見直し（点数は減少）

これまで重要な加点項目であった CCUS（就業履歴蓄積）は、配点が見直され、最大 15 点から 10 点に縮小される予定です。つまり、従来と同じ対応をしているだけでは、相対的に点数が下がる可能性があります。今後は、自主宣言制度と組み合わせて活用することが実務上の重要ポイントとなります。

4. 建設機械の加点対象拡大

災害対応力の評価強化の観点から、加点対象となる建設機械が拡大されます。特に「不整地運搬車」「アスファルトフィニッシャー」が追加され、保有機械の種類によっては点数アップの機会が広がります。これは、地域インフラの担い手としての役割を評価する制度的な変更といえます。リース資産も対象になりますので参考にしてください。

5. 社会保険項目の削除（実質義務化）

これまで大きな減点要因であった社会保険未加入の項目は削除されます。ただし、これは規制緩和ではなく、建設業許可の要件として義務化されたため、「評価対象から外れた」に過ぎません。言い換えれば、社会保険の整備は「前提条件」となり、今後はそれ以上の取り組みが求められます。

今回の改正は、「売上が多い会社」から「持続可能な経営を行う会社」へ評価基準が移行したものです。今後は、日常の経営のあり方そのものが点数に反映されることになるため、経審対策は経営戦略として捉える必要があります。詳しくは担当者にご相談ください。

国土交通省 HP
『経営事項審査の主な改正事項（令和8年2月6日公布）』

経営事項審査の主な改正事項 （令和8年7月1日施行）

1. 経営事項審査の改正の視点
(1) 経営事項審査の審査点への影響
2. 経営事項審査におけるその他社会性(W)改正の概観
(1)「『建設技能者を大切に企業の自主宣言制度』の宣言の有無」の新設
※「建設工事に従事する者の就業履歴を蓄積するために必要な措置の実施状況」の配点見直し
(2)「建設機械の保有状況」の改正内容(W7)
(3)「社会保険加入に関する評価項目」の削除(改正前:W1-1~W

国土交通省



Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

国土交通省

『給与は入口、入社の決め手は別にある』～変化する採用市場と中小企業の採用戦略～

「人が採れないのは給与が低いからだ。」

採用に悩む経営者の方から、このような声を聞くことがあります。確かに近年は大企業を中心に初任給の引き上げが相次ぎ、採用市場においても給与への注目度が高まっています。そのため、「給与を上げなければ採用できない」と考える企業も少なくありません。もちろん給与は重要です。極端に給与水準が低ければ応募者は集まりません。

しかし、求職者は給与だけで企業を選んでいるわけではないということも、様々な調査から明らかになっています。株式会社マイナビの「2026 年卒大学生就職意識調査」では、学生が企業選で重視する項目として「安定している会社」「やりたい仕事ができる会社」が上位に挙げられています。リクルートマネジメントソリューションズの新入社員意識調査では、就職先を決める際に重視した項目として「働いている人が魅力的であること」「職場の雰囲気」が上位に挙げられています。このことから分かるのは、給与は企業を比較する際の重要な条件ではあるものの、最終的な入社の決め手は別のところにあるケースが少なくないということです。

皆様も商品やサービスを購入する際、「最も安いもの」を必ず選ぶわけではないと思います。価格は重要ですが、品質や安心感、購入後の満足度なども含めて判断しているのではないのでしょうか。採用市場でも同じことが起きています。特に若い世代は、入社後の働き方を重視する傾向があります。

「どのような人たちと働くのか」
「どのような仕事を任されるのか」
「自分は成長できるのか」
「安心して長く働ける環境なのか」

企業情報
サービス
ニュースリリース
サステナビリティ
スポンサーシップ
採用
アクセス

2025.04.23 報道

「マイナビ 2026年卒大学生就職意識調査」を発表

学生の企業選択のポイントは「安定している会社」が5割を超す

株式会社マイナビ（本社：東京都千代田区、代表取締役社長執行役員：土屋芳明）は、2026年卒大学生就職意識調査の結果を発表しました。

【TOPICS】
株式会社マイナビ HP NEWS RELEASE
「マイナビ 2026 年卒大学生就職意識調査」を発表

こうした点を事前に確認した上で応募先を選んでいきます。上記の項目も加味されるようになっているのは、SNS や口コミサイトの普及によって、企業の情報収集が容易になったことも影響していると想定されます。では、我々のような中小企業が優秀な人材を確保していくためには、どのような取り組みを行えばよいのでしょうか。

一つ目は、「働く人」を積極的に発信することです。

求職者は会社そのものよりも、「どのような人が働いているか」に関心を持っています。ホームページや採用ページに社員紹介やインタビューを掲載するだけでも応募者の安心感につながります。

二つ目は、「成長できる環境」を見える化することです。

研修制度や資格取得支援制度だけでなく、若手社員がどのように成長しているかを具体的に伝えることで、将来のイメージを持ってもらいやすくなります。これには HP や SNS などにおいて、ブログや社員インタビュー、社員紹介など、若手社員の成長事例を「リアルな声」で積極的に発信することが効果的です。

三つ目は、「働きやすさ」を数字で示すことです。

有給休暇取得率、平均残業時間、育児休業取得実績などを公開する企業も増えています。企業側にとっては当たり前のことでも、求職者にとっては安心材料になります。

大企業と給与だけで競争することは容易ではありません。しかし、経営者との距離の近さ、若いうちから挑戦できる環境、社員同士のつながりの強さなど、中小企業にはそれぞれの現場で育まれてきた「独自の魅力」があります。採用市場はいま、「企業が人を選ぶ時代」から「企業が選ばれる時代」へと大きく変わりました。給与は入口として欠かせない要素ですが、それだけで人材を惹きつけることはもはや難しい時代です。だからこそ、自社にしかない魅力を改めて見つめ直し、それを求職者へ誠実に伝えていくことが、これからの採用活動における最大の武器になるのではないのでしょうか。

那須 和人