



- 中小の組織こそ、ジョブ・クラフティング
- 医療機関における職員面談の重要性
- 協会けんぽ・日本年金機構の被扶養者認定の年収基準の取扱について
- クラウド給与 導入のメリットとは？

中小の組織こそ、ジョブ・クラフティング

中小企業では人手不足による深刻な影響が広がっています。東京商工リサーチの調査によると 2025 年上半期（1-6 月）の「人手不足」が原因の倒産は、上半期で最多の 172 件（前期比 17.8%増）に達しました。「人件費の高騰」「従業員の退職」「採用ができない」といった課題が中小の組織を襲っています。離職率が大企業より中小企業の方が高い傾向は以前から続いていますが、特に「若いスタッフの定着」は課題です。厚労省の雇用動向調査によると、「大学新卒スタッフが就職後 3 年以内に辞める割合が、1000 人以上の大企業では 24.7%、29 人以下の中小企業では 49.4%」となっており、2 倍もの開きがあります。「賃金水準・福利厚生などの待遇面」「企業の安定性やブランド力」「研修制度、教育体制、成長機会の有無」「社風や人間関係」といった要素が、中小企業が大企業に負けている原因だと考えられます。

財産も人的にも大企業に劣る中小の組織は打ち勝つことはできないのでしょうか。ある製造業では、離職率を 1 年で 30%から 20%に引き下げました。月に 1 回「業務や仕事に対する思いや工夫を話し合い、共有するミーティングの開催」「各人の得意分野を生かした業務の再配置」を行い、スタッフが自立的に生き生きと働ける職場づくりが実施されていました。また、飲食業でも、アルバイトなどのスタッフに対しマイスター制度を創設し、「接客」「焼き鳥の焼き方」などの5つのジャンルで、仕事の意味付けや進め方を見直し、スタッフの能力強化と待遇改善を図り、離職率の低下に成功しています。いずれの会社も「自分の居場所となった」というスタッフの声が届きました。

これら日常の業務改善のアプローチはなんの変哲のないように感じるかもしれませんが、“ジョブ・クラフティング”と呼ばれている仕事の見直しによる組織開発の手法です。単なる見直しではなく、スタッフが自分の仕事を主体的に見つめ直し、より意味のあるものに変えていくアプローチをかけます。“ジョブ・クラフティング”を提唱したのは、イェール大学経営大学院のエイミー・レズネスキー教授と ミシガン大学のジェーン・E・ダットン名誉教授です。「どうしたら仕事を通じて、やりがいや幸福感を得ることができるのだろうか？」の問題意識のもと、大学病院の清掃スタッフへのインタビュー調査を行いました。清掃の仕事の定義を「マニュアル通りに掃除することだと考えている人」と、「自分たちは患者の治癒に貢献するヒーラー（治癒者）であると捉えている人」の間には、「やりがい」や「幸福感」「生産性」に大きな差があることを発見しました。イソップ寓話の「3 人のレンガ職人」に似ています。「ただレンガを積んでいる職人」「お金のためにレンガを積んでいる職人」「歴史に残る偉大な大聖堂を造っているんだ！」と誇りを持ってレンガを積んでいる職人」の対比で有名です。目的意識や意味付けを考えることの重要性は 2500 年くらい前にも提言されており、人類普遍の真実なのかもしれません。ジョブ型雇用で代表される「ジョブデザイン論」「職務特性モデル」は、経営管理者側が主体となり、仕事内容を組織が決めるトップダウンによるアプローチですが、一方で、“ジョブ・クラフティング”は“クラフト”という手作り感満載の名前から想像されるように、スタッフ自身が自らの仕事のプロセスの見直すアプローチです。トップダウンアプローチの副作用、すなわち「忠実に仕事をこなすだけへの疑問」「従業員の主体性や能動性といった疑問」への対策として提言されています。

“ジョブ・クラフティング”は、次の3つの仕事の見直しや修正から構成されています。

① タスク・クラフティング： 仕事や作業の内容や手順を工夫し、自分達の強みや興味関心に合った形に変えていきます。	② 関係性クラフティング： 仕事に関わる人々との関係性を変え、より良い人間関係を築くことで、仕事のやりやすさや満足度を高めます。	③ 認知クラフティング： 仕事に対する認識や意味づけを変え、仕事の目的を再認識したり、仕事の意義をより深く理解したりすることで、個々人のマインドセットを見直し仕事へのモチベーションを高めます。
---	---	---

中小組織は、人数の少ない分、経営管理者とスタッフの心理的距離を近づけることが、大企業よりも容易なはず。組織を守るためにスタッフと“ジョブ・クラフティング”を検討してみたいかがでしょうか。

成迫 升敏



医療機関における職員面談の重要性

弊社のご支援の一つに「医療機関向け事務長代行」があります。日々の経営の中で重要となる「事務的な業務」ですが、「診療以外に中々時間を割くことが出来ずに困っている」といったお声を先生方からいただき、そうしたお困りごとを解決するために誕生した支援です。お客様のご希望に合わせて、「郵送物の整理」「各種届出等の作成」「各業者との折衝」「採用面接支援」「職員面談」等、事務的な業務を代行させていただきます。私が事務長代行の担当者として支援をさせていただく中で、最も労力と時間を費やしているのが「職員面談」とその後の「職員対応」です。医療現場は業務が過密なため、職員一人一人の意見や悩みを直接聞く機会が少なくなりがちです。こうした状況が続くと、知らないところで職員の不満が増幅し、業務の質や職場の雰囲気にも悪影響を及ぼすことがあります。また、面談の際に職員の声に耳を傾けることはもちろん重要ですが、それ以上に「面談後にどう対応するのか」が職員から注視されています。例えば、職員が業務上の悩みや職場環境について改善の要望を伝えたにもかかわらず、何のアクションも起こされないと、職員は「話しても無駄だ」と感じ、不信感を抱くようになります。逆に、職員の意見に対して何らかのフィードバックや改善策が示されれば、「自分の声が届いた」と感じ、組織への信頼やモチベーション向上につながります。上記の内容を踏まえて、私が特に重要と考える面談項目 2 点をご紹介します。

■ 評価・承認

給与額で日々の評価をお伝えしていくのは一つですが、それだけでは長期的なモチベーション維持には不十分です。多くの職員は、「自分が職場でどのように評価されているのか」「自分の業務や成果がきちんと認められているのか」が知りたいと考えています。適切な評価が伝わらないと、職員は「自分の努力は認められていない」と感じ、次第に意欲を失ってしまうことがあります。また、定量的な評価だけではなく、日々の働きを承認していただけてもモチベーションに繋がっていくケースが非常に多くあります。面談では、職員の努力や貢献に対するフィードバックを明確に伝え、今後の成長に向けたアドバイスを行うことが効果的です。例えば、「この業務は非常に助かった」「今後はこの分野でも力を発揮してほしい」など、具体的な評価や承認を伝えることで、職員は自信を持ち、前向きに業務に取り組めるようになります。また、「自分の日々の働きを見てくれている」という満足感や充実感にもつながってきます。

■ 職場環境

近年のデータによると、「給与額」よりも「働く環境」の方が職員の満足度や定着率に強い影響を与えることが分かっています。厚生労働省の令和 6 年雇用動向調査『転職入職者が前職をやめた理由割合』によると、離職理由の上位に「人間関係の問題」や「職場環境の不満」が挙げられており、給与面での不満は必ずしも主な理由ではありません。これは、職員が職場において「自分の意見が尊重されるか」「働きやすい環境が整っているか」を重視していることを示しています。面談を通して職員の悩みや要望を把握し、働く環境を改善していくことで、結果的に離職防止や生産性向上にもつながるのです。

厚生労働省 令和6年雇用動向調査

『転職入職者※が前職を辞めた理由別割合』より抜粋

区分		男	女
個人的理由	仕事の内容に興味を持てなかった	4.4%	3.6%
	能力・個性・資格を生かせなかった	3.8%	3.7%
	職場の人間関係が好ましくなかった	9.0%	11.7%
	会社の将来が不安だった	7.4%	5.1%
	給料等収入が少なかった	10.1%	8.3%
	労働時間、休日等の労働条件が悪かった	8.6%	12.8%
	結婚	0.6%	1.9%
	出産・育児	0.5%	1.8%
	介護・看護	1.2%	1.0%
	その他の個人的理由	20.2%	24.3%
その他	定年・契約期間の満了	14.1%	10.7%
	会社都合	5.2%	5.3%
	その他の理由(出向を含む)	13.5%	7.8%

※ 転職入職者のうち前職雇用者で調査時在籍者についてみたものである
(自営業からの転職入職者を含まない)

医療機関に限りませんが、職員面談とその後の対応を重視することは、職員のモチベーション向上、職場環境の改善、離職率の低下につながる重要な業務であり、更には安定した経営の実現に直結します。面談というと、個室の会議室で 1 時間程度のまとまった時間を確保して実施しなければならないと思い込まれている方が多くいらっしゃいます。しかし、お忙しい先生が自ら行う場合であれば、1 回 15 分程度でもいいので、こまめにコミュニケーションをとっていくことが非常に大切です。頻度としては月に 2～3 回実施できれば理想的ではないでしょうか。大切なことは「定期的に話を聞いてくれて、対応してくれる職場」という安心感を職員に持ってもらうことです。日々の中で、定期的に職員との対話の場を設ける時間を確保することは難しいという声が非常に多く聞かれますが、「職員面談」「職員対応」が経営の中で非常に重要な要素であることを、現場で支援させていただく中で強く感じております。

人材採用企画室 那須 和人

協会けんぽ・日本年金機構の被扶養者認定の年収基準の取扱について

これまで協会けんぽ・日本年金機構（以下「社会保険」という）の被扶養者の認定は、「過去や現在の収入実績を基にした今後1年間の年収見込」が130万円未満（従業員数51名以上の事業所を除く）であることが主な基準とされてきました。

2026年4月以降、社会保険の被扶養者認定における年間収入の取扱が「労働契約で定められた賃金から見込まれる年間収入が130万円未満の場合」には被扶養者として取り扱うことが示されました。

具体的には

- ・労働条件通知書等の賃金を確認し、年間収入が130万円未満である場合には、原則として被扶養者として取り扱うこと。
- ・被扶養者の認定をした際には想定されていなかった臨時収入により、結果的に年間収入が130万円以上となった場合であっても、当該臨時収入が社会通念上妥当である範囲に留まる場合には、これを理由として、被扶養者としての取扱いを変更する必要がないこと。

なお、以下の事項は変更ありません。

- ・他の収入見込みがないこと、被保険者の年収の2分の1未満等の基準は変更ありません。
- ・年収130万円未満には諸手当および賞与も含まれます。
- ・被扶養者が60歳以上または一定程度の障がい者の場合には130万円を180万円に、19歳以上23歳未満の場合は150万円に読み替えてください。

今回の取扱については、厚生労働省よりQ&Aも示されていますので、一部抜粋いたします。

Q 労働契約で定められた賃金から見込まれる年間収入が130万円未満である場合をどのように判断するか。

A 労働条件通知書等（労働条件が確認できる書類）で定められた時給・労働時間・日数等を用いて算出した年間収入の見込額が130万円未満である場合を想定しています。そのため、当該書類上に明確な規定がなく予め金額を見込み難い時間外労働に対する賃金等は年間収入の見込額には含まないこととなります。

Q 労働契約内容が確認できる書類がない場合、どのように年間収入を判定するか。

A 労働契約内容が確認できる書類がない場合は、従来どおり、勤務先から発行された収入証明書や課税（非課税）証明書等により年間収入を判定することとなります。

Q 被扶養者の認定の適否に係る確認について、どのように実施すべきか。

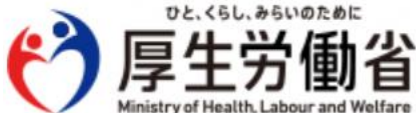
A 被扶養者認定の確認は労働条件通知書等の労働契約内容が確認できる書類を確認することにより実施します。ただし、実際の年間収入との乖離を確認するために勤務先から発行された収入証明書や課税（非課税）証明書等の提出を求めても差し支えありません。

事業所の対応としては、今後詳細が分かり次第、対象となる被扶養者に基準変更についての説明をしたうえで、労働条件通知書等の時給・労働時間・日数等を確認する（ない場合には作成する）のがよろしいかと存じます。

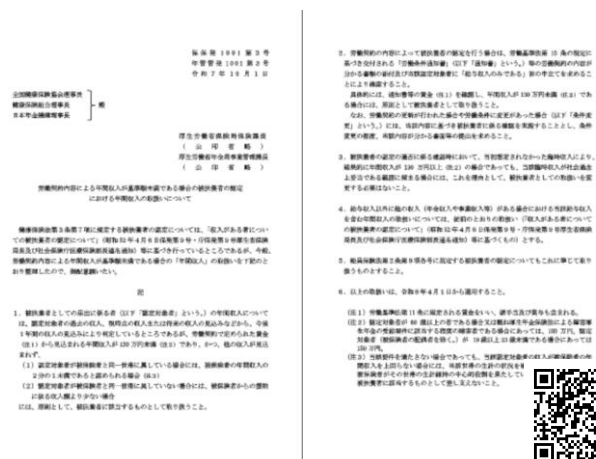
特定社会保険労務士 中谷 幸喜

労働条件通知書等の作成方法・様式は、
↓ 以下のサイトより、確認できます。

厚生労働省 HP
「令和6年4月から労働条件明示のルールが改正されます」



厚生労働省 令和7年10月1日 PDF (121KB) 「労働契約内容による年間収入が基準額未満である場合の 被扶養者の認定における年間収入の取扱いについて」



クラウド給与 導入のメリットとは？

デスクトップ版「弥生給与」のサポート終了も目前に迫り、給与ソフトはクラウドが主戦場となりつつあります。

給与ソフトをクラウド化するメリットをご紹介します。

＜事業所・給与担当者のメリット＞

○ 給与明細の配布業務が不要に

たまにしか出勤しないパートさんにはいつまでも渡せず、拠点が多い事業所は支給日までに拠点へ送付、退職者には自宅へ発送など、紙の給与明細を配布する業務にはかなり労力がかかります。Web 明細になれば、一斉配信を行うだけで業務は完了します。また、紙の明細を使用したい場合は印刷することもできますので、人によって対応を変えることも可能です。

○ 源泉徴収票の再発行を依頼されることがなくなる

閲覧期間内であれば本人が確認できるので、再発行の手間が省けます。

○ 他のクラウドソフトと連携が得意

クラウド勤怠ソフト、クラウド人事管理ソフト、クラウド会計ソフトなどのクラウド型ソフトとのデータ連携が可能になります。勤怠データや、入社時に本人が入力した個人情報をもとに給与計算に連携することができ、手入力の手間がなくなります。

○ ネット環境があればどこでも確認できる

場所を選ばず、いつでもどこでも賃金データを確認できます。忙しい経営者の方も、よりスピーディーに業務が行えます。

○ 社労士事務所、会計事務所との連携が可能

土業とデータを共有することで、よりサポートが受けやすい環境になります。

＜従業員のメリット＞

○ いつでも明細を見ることができる

スマートフォンでいつでも確認できるので、ふるさと納税はいくらまで？などと気になったその場で確認できます。また、普段離れて暮らす大学生の給与収入も、Web 明細なら帰省したときに親子で確認することができます。扶養の税制改正があった今年は特に確認したいですね。

○ 紙の給与明細の保管・破棄の手間がなくなる

見られたくない給与明細を破棄するのも手間がかかります。Web になれば保管・破棄する手間がなくなります。

○ 源泉徴収票の再発行も簡単

借入などの際、過去の源泉徴収票を求められたときには、閲覧期間内であればすぐに提出できます。

＜年末調整もペーパーレスに＞

年末調整もクラウドにすると、年末調整の申告書も Web 上で回収できます。従業員は、「配偶者はいますか？ Yes/No」などのアンケート方式で申告書を提出することができます。また、ソフトによっては、前年のデータを参考にしながら入力することができるので、間違いも少なくなることでしょ。

クラウドは便利ですが、通信障害が起こると何もできなくなります。万が一を考え、早めに業務を進めることが大事ですね。

経理代行 三浦 規代



昨年は格別のお引き立てを賜り、厚く御礼を申し上げます。
本年も社員一同、皆様にご満足いただけるサービスを心がける所存でございます。
変わらぬご愛顧を賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。

税理士法人成迫会計事務所 社員一同

