



- 経営課題は、適応課題が多い！
- 金・株価上昇が決算に与える影響
- 無料求人広告の営業電話にはご注意ください！
- 2026 年 4 月 自転車に対しての道路交通法改正への対応

## 経営課題は、適応課題が多い！

中小企業白書に、中小企業の抱える経営課題を長期時系列で分析したデータが 50 年以上あります。「売上・受注の停滞、減少」と「求人難、人材育成、人材の定着」の2つの課題は、時代に関わらず、ダントツで他の課題を凌駕しています。「設備投資や新技術、IT、DX、環境対応といった課題」と「中小企業経営者が悩む2つの課題」との違いは、「適応課題 (adaptive challenges)」もしくは「技術的課題 (technical challenges)」で整理できます。それぞれ解決の仕方のアプローチが違うのがエッセンスです。「適応課題」という概念は、ロナルド・A・ハイフェッツ氏※1によって提唱されました。ハーバード・ケネディスクールで 40 年以上にわたり教鞭を取り、世界中の学生やリーダーに影響を与えた授業は「ハーバード卒業生が最も影響を受けた授業」に選ばれています。彼の著書によると「適応課題は、人々の優先事項、信念、習慣、忠誠心を変えなければ対処できない発見を導くような高度な専門性だけでなく、ある凝り固まった手法を排除し、失うことを許容し、改めて成功するための力を生み出さなければ、前に進められないのだ」とあります。医師としてキャリアをスタートさせたことが、「適応課題」という概念の提唱に繋がったのでしょうか。医療現場では、技術的な問題（例：治療法が明確な病気）は専門知識で解決できますが、患者の生活習慣や価値観の変化を伴う問題は、単なる知識や技術では解決できません。このように、新しい能力や考え方、行動の変容が求められる課題を「適応課題」と捉え、従来の「技術的問題」とは区別しました。「技術的課題」であれば、専門家への相談、作業マニュアルの整備や研修など、既存の知識やスキルで対応が可能ですが、「新規事業が生まれない」「スタッフの意欲が低い」などの適応課題は、「異なるお互いの価値観を受け入れながらの対話」や「感情的葛藤が生じるような意識変革」が必要です。事業・組織再生の仕事も、「技術的課題」よりも「適応課題」に重点が置かれるため、時間と気持ちのエネルギーを多く消費します。

この「適応課題」に対応した中小企業の事例は、中小企業白書などに譲って、私たち中小の組織のリーダーの参考になる「適応事例」をご紹介します。それは、日本の非営利法人の代表格である神社です。全国に約 7 万 8 千社あり、歯科医院の約 6 万 8 千軒を超えています。そのうち神職がいるのは、約 2 万社です。「無宗教化」「新興宗教の台頭」「人口減少」により衰退産業の一角となっていて、2050 年までに約 3 万社が消滅すると予測されています。このアゲインストの経営環境の中で売上を 500 万円から 1 億 5 千万円突破の 30 倍の成長を約 10 年で達成した神社があります。弥生時代後期に創建された北九州市の和布刈（めかり）神社です。一般的な神社と同様に、和布刈神社も「正月三が日の賽銭や祈願、お守りの収入で年間 500 万円の売上のみ」で日々古物商などの副業で生活していました。そんな中、32 代目の高瀬神主は自ら境内を整備、お守りや授与品を既製品からオリジナル商品に切り替えました。さらに、「5 月人形や雛人形のお焚き上げサービス」に加え、「海洋散骨や永代供養と組合せた“神前葬”といった終活サービス」を開始します。時に、神社を閉じて、就職も真剣に考えた高瀬神主ですが、「現代における神社の存在理由、役割、機能は何なのか」を考え抜き、「神社は人の人生の浮き沈みに寄り添える存在」と存在理由を再定義、神社の歴史を見つめ直し、神社の商品、サービス全てをリブランディングしました。その結果が、その後の爆発的な売上の伸びに結びつきます。現在は、神社経営ノウハウのお裾分けで、神社経営のフランチャイズ展開中、2031 年までに 35 神社をグループ化するビジョンを掲げています。我が国で最も歴史のある中小の非営利組織の変革は、組織の存在理由を、見つめ直し、現代の環境に適応するために商品サービス形態も“リフォーム”していることにありました。神社の経営革新に学べば、御利益があるかもしれません。

成迫 升敏

※1 ロナルド・A・ハイフェッツ氏は、コロンビア大学、ハーバード・メディカルスクール卒業後、外科医、精神科医の研修を経て、1983 年からリーダーシップ研究に専念、リーダーシップ研究の世界的権威として知られている。

英治出版 HP より

『最前線のリーダーシップ 何が生死を分けるのか』

ロナルド・A・ハイフェッツ (著)

マーティ・リンスキー (著) 野津智子 (訳)



何が生死を分けるのか  
LEADERSHIP ON THE LINE  
WITH A NEW PREFACE  
新訳で再登場!

人々に変化を求めるとき  
失うことへの恐れを理解せよ

## 金・株価上昇が決算に与える影響

近年、金・銀価格の高騰や日経平均株価の上昇を背景に、法人で「金・銀や株式、投資信託」といった金融資産を保有しているケースが増えています。これらは一般に「安全資産」「余剰資金の運用」として捉えられがちですが、会計・税務の視点から見ると、思わぬ影響が生じることがあります。例えば、金は信用リスクがなくインフレに強いとされ、長期的な価値保存手段として評価されてきました。同様に上場株式や投資信託も、資産分散の一環として法人が保有すること自体は珍しくありません。

### ◆ 法人税における注意点

しかし、会計・税務の世界では、こうした資産は「何のために保有しているのか」によって取り扱いが大きく異なります。例えば、短期的な売買を前提として保有している金や株式は「**短期売買商品**」などとして区分され、決算期末に**時価評価**が求められます。その結果、実際には売却してなくても、帳簿上は評価益が計上され、法人税の負担が増えるケースがあります。

ここで注意したいのは、「**利益が出た＝手元資金が増えた**」とは限らない点です。評価益や評価損は、あくまで会計上の損益であり、資金の増減とは必ずしも一致しません。例えば、決算期直前までは利益がほとんど出ていなかったにもかかわらず、期末時点の金価格や株価の上昇によって帳簿上は黒字となり、税負担が発生する、といった構造も起こり得ます。さらに、価格が高騰している局面では、その後の下落局面で評価損が生じる可能性も見落とされがちです。評価益・評価損はいずれも業績に影響を与えるため、資産価格の変動幅がそのまま決算数値の振れにつながる点には注意が必要です。

### ◆ 消費税における注意点

また、見落とされがちな論点として**消費税**があります。金の「**現物**」を売却した場合、取引の内容によっては消費税の課税売上となるケースがあります。一方、金融商品としての株式や投資信託の取引は、原則として消費税の課税対象とはなりません。同じ「**資産運用**」に見えても、取引形態によって税務上の結論が異なる点は、事前に整理しておく必要があります。

### 【会計・税務における金・株価上昇のチェックポイント】

- ・ 保有している金や有価証券の目的は、売買目的か長期保有か
- ・ 決算期末に時価評価が必要な資産が含まれていないか
- ・ 評価益が出た場合の税負担を、資金繰りに織り込んでいるか
- ・ 現物取引と金融商品取引が混在していないか



金や有価証券の会計処理は、これまでの処理方法や実務上の取り扱いを踏まえて選択されているケースが多いように感じます。しかし、価格変動が小さいうちは問題にならなくても、相場が大きく動いた局面で初めて「こんなに決算に影響が出るのか」と気づくことになります。

重要なのは、

- ① 何の目的で保有している資産なのか
- ② その目的を最も適切に表現する会計区分は何か
- ③ その会計処理を選んだ場合、決算・税務にどのような影響が出るのかを、事前に整理しておくことです。



価格上昇局面だからこそ「増えた」「儲かった」で終わらせず、将来の下落局面も含め、現在の会計処理や税務上の影響を一度点検してみることが重要といえるでしょう。

高橋 由一

# 無料求人広告の営業電話にはご注意ください！

深刻な人手不足が続く医療業界において、人材確保は経営上の最優先事項の1つとなっています。そうした状況下、クリニックを対象とした「無料求人広告」の勧誘電話に端を発するトラブルが全国的に急増しています。これらは特定の業者に限ったことではなく、複数の広告業者が同様の手法で営業を行っている実態があり、日本医師会や保険医協会などの公的機関も相次いで注意喚起を行っています。

## 1. トラブルの典型的なケース

トラブルの典型的なケースは、「新規の広告会社で、クリニックの掲載実績を増やしたい」「今なら一定期間、無料で広告を掲載できる」という電話等による勧誘から始まります。人手不足で採用に苦慮されている中、こうした提案に対し、藁にも縋る思いで申し込みを検討される場合もあろうかと思えます。しかし、ここに思わぬ落とし穴が潜んでいる場合があります。

## 2. 自動更新に注意

問題の焦点は、契約の「自動更新」の仕組みにあります。契約書や申込書の詳細を確認すると、非常に小さな文字で「**無料期間内に書面で解約の申し出がない限り、自動的に有料プランへ移行し、契約が更新される**」といった旨が記載されていることがあります。日々の診療や運営で多忙を極める先生方にとって、こうした細かな契約条項をすべて精査する時間を確保することは容易ではありません。その結果、意図せぬまま有料期間へと移行し、後日、請求書が届いて初めて事態に気づくという事例が多数報告されています。また解約手続きを進めた場合も、解約書のわずかなチェック漏れや、期日内に解約受理確認ができなかったなどの理由から、有料期間に移行されてしまっているケースもあるようです。

## 3. 請求額が高額となるケースも

請求額は、各業者の広告掲載契約期間や料金体系によっても異なりますが、「2週間で20万円弱」あるいは「3ヶ月で40万円弱」といった、高額なケースが見受けられます。この「数十万円」という金額設定は絶妙で、弁護士に依頼して支払額を減少させる手間や心理的負担、コストと比較して、「支払ってしまってお金で解決した方が早いのではないか」という心理が働きやすい金額設定ともいえるようです。

## 4. 未然に防ぐためのポイント

こうしたトラブルを未然に防ぐためには、電話口での「無料」という言葉を鵜呑みにせず、申し込みの前に「**有料に移行する条件**」「**解約の方法**」「**無料期間終了後の料金**」などを、書面や規約で改めて確認することが不可欠です。

多忙な業務の合間を縫っての対応は大変な負担かと思われそうですが、意図しない支払いにならぬよう、契約書等の細部までの慎重な確認をお勧めいたします。

厚生労働省 都道府県労働局・ハローワーク [PDF:271KB]  
『求人掲載時の営業電話のトラブルにご注意ください』

ハローワークへ求人を出される事業主の皆さまへ

## 求人掲載時の営業電話の トラブルにご注意ください

最近、電話で「無料で当社のサイトに求人広告を掲載しませんか？」との勧誘があり、契約したところ、無料掲載期間経過後に自動で有料掲載へ移行し、多額の広告料金を請求されるという事実が発生しています。

求人広告をインターネット等に掲載依頼する際には

事前に広告料金や掲載期間、無料掲載期間終了後の料金、解約方法等を確認した上で契約を行ってください。

電話で求人広告の無料掲載の案内を受け、申請書がFAXで届き契約、申請書の下に「〇〇日経過後は有料掲載へ移行する。」と小さく記載されていたが、電話では有料掲載の話もなかったことから、記載内容に気がつかないまま、その結果、無料掲載期間経過後に自動で有料掲載に移行し、多額の広告料金を請求された。

※なお、求人者の求めに応じ、その募集情報をインターネット等で提供すること(おっせん行為を含まない)や、その広告料金を請求することは違法ではありません。

ハローワークで求人を公開した際に、求人広告サイトを運営する事業者等から電話がかかってくるものと声をいただいています。

ハローワークでは、このような対応も可能です！

ハローワークの求人票上で、営業をお断りする旨を記載できます！

記載場所の例	記載例①
求人票の「備考」欄	ハローワーク以外の職業紹介事業者からの営業はお断り
求人票の「備考」欄	求人掲載の営業はお断り

※営業を技術的に拒否できるわけではありませんので、あらかじめご了承ください。

担当者の連絡先を非公開にもできます！

ハローワークに提出した求人票をインターネットに公開する際に、**担当者的名前や電話番号などを非公開にすることができ**ます。

※ただし、同時に事業所名、所在地、ホームページ、画像情報などの他の企業情報も非公開となり、ハローワークまたは求職者データベースのみ閲覧可能となります。非公開になる情報については、詳しくはハローワーク

厚生労働省 都道府県労働局・ハローワーク



川村 聡

## 2026年4月自転車に対しての道路交通法改正への対応

2026年4月より、自転車に対しての「青切符(交通反則通告制度)」が導入されます。これにより、信号無視やスマートフォン操作、逆走、歩道の不適切な走行など、従来は注意指導に留まることが多かった違反について、反則金が科される事となりました。今回はこの改正のポイント解説や事業所の対応について Q&A 方式にてお伝えしたいと存じます。

### 2026年4月自転車に対しての道路交通法改正のポイント Q&A

**Q** 今回の法改正で、何が一番変わるのですか？

**A** 自転車に「青切符(反則金)」が本格的に導入される点です。これまで自転車の違反は注意や指導が中心でしたが、2026年4月以降は、信号無視、スマートフォン操作、逆走、歩道の不適切な走行などに対して、反則金が科されることになりました。対象は16歳以上で、100種類を超える違反が想定されています。

**Q** 反則金は個人負担ですよね？事業所には関係ありませんか？

**A** 反則金自体は個人負担ですが、事業所のリスクは増大すると言えます。業務中の自転車事故は使用者責任が問われ、通勤中の事故でも安全配慮義務や管理体制の妥当性が問題になることがあります。「会社として何も指導していなかった」「ルールがなかった」という状況は、事故発生時に事業所側に不利に働く可能性があります。

**Q** どのような事業所が特に注意すべきですか？

**A** “自転車を業務で使っている意識がない事業者”ほど、注意が必要です。営業の外回り、配達以外にも、近距離の移動や通勤などで、日常的に社員が自転車を利用している企業は多くあります。「業務用として許可していない」「通勤は自己判断」としていても実態として業務で使われていれば、万一の事故の際には管理責任が問われる可能性があります。

**Q** 事業所が法改正の前に最低限しておく対策は何かありますでしょうか？

**A** 事業所として一定のルールを示し、注意喚起と教育を行うことをお勧めします。自転車も業務上の車両として安全管理の対象と明確化し、就業規則や安全管理規程に「交通法規遵守」「危険運転の禁止」「事故・違反時の報告義務」を明記し、改正内容を「知らなかった」という事態を防ぐため、一斉周知を行い、実施記録を残しておきましょう。

**Q** 検討すべき具体的な対応はありますか？

**A** 以下の対応は、事業所の安全配慮義務を示す項目として一度検討するのをお勧めします。

- 自転車利用の有無の確認、保険の加入状況の確認や団体保険の導入
- ヘルメット着用の推奨・義務化 ※長野県は令和5年4月よりヘルメット着用が努力義務化
- 管理職向けの安全管理教育

今までは気軽に利用できた自転車ですが、2026年4月からは自動車と同じく、法律やルールに則って利用する「車両」として認識に改める必要があります。法改正に対して未対応のまま、万が一、重大事故が発生した場合、事業所の責任は今まで以上に大きくなる可能性があります。これを機会に、自転車の利用確認やリスク回避の対策を検討されてみてはいかがでしょうか。

太田 誠



#### —営業日に関するお知らせ—

4月3日(金)は会計部門休業日とさせていただきます。  
ご迷惑をおかけ致しますがご理解の程よろしくお願い致します。

