



- 労働供給制約社会に勝ち残る組織経営
- 医療機関における職員面談の重要性
- 第三者承継 (M&A) における労務の買収監査 ～プレ労務監査のススメ～
- 金利上昇局面での融資について考えてみる

## 労働供給制約社会に勝ち残る組織経営

人手不足が深刻化しています。一方で「人材紹介業」の売上規模は年率 20%近い成長を続けています。紹介業者を通して職員を 1 人採用すると年収の 3 割を手数料として支払う場合があります。介護業界では収支差率が 2~3%程度のところが多い中で、人材紹介料が利益よりも大きな施設も多数出て来ており、経営圧迫の要因として厚生労働省も対策に乗り出しています。

2024 年問題が現実化し、医師・建設業や運送業の従業員にも労働基準法による時間規制が厳密に適用されました。生産性を上げる事が難しい労働集約型の仕事だけに、仕事の質を維持するために、その分の人手確保が必要となって来ています。しかし、採用が簡単に出来るかという 2027 年までの数年は労働需要が横ばいですが、2027 年からは毎年働く人が減り続けます。約 15 年先の 2040 年頃には、全国で 1100 万人も不足するとリクルートが試算しています。長野県の全従業者数が約 110 万人なので、「長野県で働いている人の 10 倍の人が職場からいなくなる」と考えると恐ろしい現実です。各業界の不足率は、医療スタッフ 17.5%、介護スタッフ 25.2%、ドライバー 24.1%となっており、サービス提供を断念せざるを得ないケースが多発するかもしれません。

したがって、組織経営者の取り組む最大の課題は「慢性的な労働力不足の社会、すなわち労働供給制約社会にどう対応するか」であると考えます。採用力の強化、組織へのエンゲージメントを高めることによる離職率の低下、DX 推進、サービスを見直して業務の一部は顧客自身の代行により解決する等、仕事の生産性向上のために複合的な対策に取り組む必要が生じています。離職率を下げてエンゲージメントの高い組織作りをするために、組織として向かう一つの方向性は「今後の若い人達に支持される職場を作れるのか」です。

しかし、転職サービス大手のパーソルキャリア株式会社によると、転職サイト「デューダ(doda)」への新卒入社直後での会員登録者数が 2023 年には 12 年前の 2011 年と比較して 30 倍の人数になり、過去最高を更新しています。また、就活情報サイト「キャリアス」の調査によると 2023 年春に入社した人の 43%が、転職活動中か転職検討中となっています。Z 世代は他の世代に比べ価値観の二極化を通り越して、多極化しており、「今の若い人はこうだから指導方法はこれ」といった一律でのアプローチが難しいと言われています。しかし、これはマンツーマン対応が可能な中小組織には有利な条件だと言えます。

今のスタッフの離職率を下げ、若い人達を惹きつけるには魅力ある職場、すなわち職場の心理的安全性の向上が欠かせません。「心理的安全性」は、組織や集団の中でも自然体の自分でいられる環境を指し、多様な価値観を尊重し合う姿勢がチームに根付いている状態です。Google 社が「心理的安全性が高まるとチームのパフォーマンスが向上する」と発表し、世界中で注目され、政府機関や病院など様々な組織で導入され、安全性を高める具体的な手段である 1on1(ワン・オン・ワン)を実施する中小組織も多数出て来ました。一方で、心理的安全性への誤解と働き方改革関連法の影響で、「緩い職場」も増えています。スタッフが離れるのは、①精神的肉体的にキツ過ぎて大変な職場、②自分の成長や将来の見込めない緩い職場 と言われています。緩い職場でのスタッフの心情は「会社に不満は無いけど将来に不安がある」です。

また、退職理由の 50%は「今の上司から離れたいが、会社自体から去りたいわけじゃ無い。」という米国調査会社大手ギャラップ社の調査もあります。スタッフへの心理的安全性はもちろん、職場で自分がどんな社会人になっていけるのかの予感、すなわち「キャリア安全性」を提供出来るかが、労働供給制約社会に勝ち残る組織経営の成功要因だと考えます。

成迫 升敏



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

# 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ご支援をさせていただいている中で、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」を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5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、離職理由の上位には「人間関係の問題」や「職場環境の不满」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5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	7.4%	5.0%
	能力・個性・資格を生かせなかった	5.1%	5.4%
	職場の人間関係が好ましくなかった	9.1%	13.0%
	会社の将来が不安だった	5.2%	4.6%
	給料等収入が少なかった	8.2%	7.1%
	労働時間、休日等の労働条件が悪かった	8.1%	11.1%
	結婚	0.3%	1.6%
	出産・育児	0.3%	1.6%
	介護・看護	0.5%	1.2%
	その他の個人的理由	17.3%	25.1%
その他	定年・契約期間の満了	16.9%	9.8%
	会社都合	5.8%	5.3%
	その他の理由(出向を含む)	14.0%	6.9%

※ 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とても大切です。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、現場でご支援させていただく中で強く感じております。

那須 和人

## 第三者承継 (M&A) における労務の買収監査 ～プレ労務監査のススメ～

最近、規模の大小問わず、企業や個人からの第三者承継（以下:M&A）のご相談が多くなっています。事業承継・引継ぎ支援センターの報告書※1 においても事業承継に関するセンターへの相談件数は 23,722 件（前年度比 106%）、M&A の成約件数は 2,023 件（前年度比 120%）と、いずれも過去最高を記録しています。また、創業希望者と後継者がいない中小企業・小規模事業者の事業引継ぎを行う後継者人材バンク事業の成約件数も 94 件（前年度比 196%）と過去最高で、累計成約件数は 329 件となっています。

※1 令和5年度に認定支援機関等が実施した事業承継・引継ぎ支援事業に関する事業評価報告書

「M&A によって後継者が見つかり、企業が存続していくこと」は、社会的意義が非常に高くなっています。ただ、実際に M&A が実現するまでには、様々な課題や注意点が出てきます。今回は M&A の過程で行われる労務の買収監査（以下:労務 DD）についてお話いたします。M&A の実行前に買収監査（以下:DD）※2 が実施され、その中の項目として労務 DD が含まれています。買収監査において課題が出た場合、M&A が中止になったり、課題解決のために費用を要したり、譲渡対価が減額される可能性があります。

※2 買収監査とは、M&Aの最終判断するにあたって、譲受企業が実態把握のために譲渡企業の内容（財務、事業、税務、法務、労務、不動産、知的財産、環境）を精密検査すること

労務 DD では、譲渡企業の労務に関する潜在リスクを、譲受企業が詳細に調査・分析を行います。以前は、労務 DD は大規模案件を中心に行われており、中小企業・小規模事業者の案件では財務や税務が中心で労務の比重が低い印象でした。主な理由としては、労務リスクが、他の DD で明らかになるリスクに比べて、表面化しにくかったと考えられます。しかし、度重なる労働法令の改正や働き方改革の浸透によって、従業員の意識、行政機関の姿勢が大きく変化してきました。行政機関に寄せらせる総合労働相談件数は、4 年連続で 120 万件を超えています。このような背景からも M&A 後に労務リスクが表面化する可能性が高まっており、譲受企業が意図せずに譲渡企業が抱えている労務リスクを引継いでしまいます。労務 DD での確認事項は多岐に渡りますが、特に指摘が多く、M&A 後に従業員からの訴えがある未払残業代の発生要因について一覽にまとめました。(図1)

従業員からの訴えがある未払残業代の発生要因 (図1)

NO	項目	発生要因
1	安易な残業	使用者からの指示や労働者からの申請がない安易な残業が発生している
2	労働時間の集計誤り	毎日の労働時間を15分、30分単位で切り捨てているなど、労働時間が適切に集計できていない
3	時間外労働時間の適正把握	時間外・深夜労働時間が適正に把握できていない
4	休日労働時間の適正把握	法定休日労働時間や代休・振替休日が適正に把握できていない
5	固定残業手当	固定残業代の定義・金額を適正に明示できていない 固定残業時間を超えた残業代を支払っていない
6	管理監督者	いわゆる名ばかり管理職や管理監督者に対する深夜労働手当の支払い漏れ
7	みなし労働時間制	みなし労働時間が、実際に必要な労働時間よりも短くなっている
8	朝礼・研修・手待・休憩時間	義務付けられた朝礼や研修、手待時間、休憩時間中の電話当番等が労働時間に算入されていない
9	時間外単価の計算誤り	計算方法を誤り割増賃金単価が過少になっている
10	年俸制	年俸制労働者に対する割増賃金の支払い漏れ

未払残業代以外にも下記のような項目が確認事項として挙げられます。

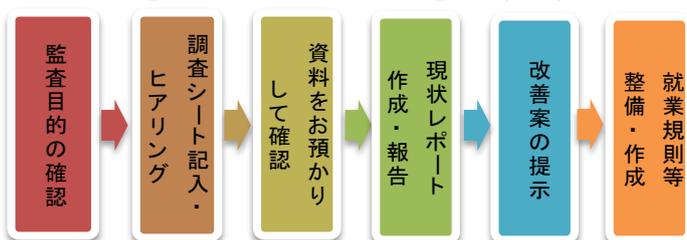
- |                        |              |
|------------------------|--------------|
| 1. 就業規則や関連各種規程の整備      | 5. 勤怠管理の方法   |
| 2. 雇用契約書の適正な締結         | 6. 有給の取得状況   |
| 3. 労働保険・社会保険の適切な加入状況   | 7. 助成金の返金リスク |
| 4. 健康診断実施など安全衛生管理の整備状況 |              |

上記の内容で自社の労務管理体制に課題がある場合、M&A を進める直前ではなく、事前に把握し、解決しておくことが大切です。そのために、M&A 前の労務監査（以下:プレ労務監査）を行う事をお勧めします。弊社グループ会社では左記のような流れでプレ労務監査を実施しています。(図2)

M&A を検討する際に労務リスクも含め、どのような事に注意すれば良いかご心配な方は、お気軽に長野県 M&A センターまでお問い合わせください。

有限会社長野県 M&A センター 松澤寿史  
税理士法人 成迫会計事務所 7. 1 月号 [393] **3**

【プレ労務監査の流れ】 (図2)



## 金利上昇局面での融資について考えてみる

短期プライムレート（以下:短プラ）が、2024年9月2日に三菱UFJ銀行、三井住友銀行、みずほ銀行などの主要銀行によって引き上げられました。引き上げ幅は0.150%で、2007年3月以来約17年半ぶりです。これに伴い、短プラ連動の変動金利型の融資利率が同率引き上げられています。今回、短プラ連動の変動金利で設備投資の資金調達をしている企業、これから設備投資を予定している企業に向けて、金利上昇局面での融資の選択について考えてみたいと思います。

### 1. 融資案件の例

最近、介護事業を営む法人でこんな融資案件がありました。

目的:新規事業立ち上げ	金融機関からの条件
・投資金額:3.2億円	融資金額:3億円、返済期間20年(据置期間1年)
・自己資金:2,000万円	※保証協会による保証料がつかない金融機関融資
・融資予定額:3億円	■条件1 固定金利1.8% →条件1、2のどちらかを選択
	■条件2 変動金利0.95%

変動金利について3パターンの金利上昇幅の予測をしてみました。

融資選択における種類別・試算別コスト一覧

予測	条件	総コスト	固定金利負担額との比較
全期間固定	全期間固定、金利1.8%	56,925千円	-
変動金利1	3年毎見直し、0.3%ずつ上昇、最大金利2.75%	46,212千円	▲10,713千円
変動金利2	3年毎見直し、0.5%ずつ上昇、最大金利3.95%	57,823千円	898千円
変動金利3	3年毎見直し、0.7%ずつ上昇、最大金利5.15%	68,935千円	12,010千円

条件を整理すると…

■条件1 完全固定金利の為、金利変動リスクはゼロ(金利変動による追加コスト、削減コストもない)

■条件2 金利変動リスク※あり、金利の変動によりコスト増減する可能性あり

※ここでの「リスク」は不確実性を意味している

### 2. 変動金利選択の際の分岐点

今回の前提条件の場合、今後20年間の金利が3.95%未満で収まると仮定すると、固定金利よりも調達コストが少なくなる可能性があります。この可能性についてもう少し検討してみましょう。

過去の金利推移が将来の金利上昇の速度、上昇幅を担保するわけではありませんが、過去の短プラの推移を見ると直近17年間は1.475%で推移してきました。2024年9月に1.625%に上昇した事を考えると、今後20年間の間にそこまで上がるのか?という考えも浮かびます。過去金利を定点観測すると、短プラは昭和49年1月には9.25%、平成2年12月には8.25%、平成7年10月に1.625%まで減少した後は小幅な動きです。短プラも過去には9%超の金利の時もあったので、改めて金利予測の難しさを感じます。

ただ、金利予測は難しい、としても、昨今の物価と人件費の上昇等の状況から、大局的には上昇する可能性が高いのではないかと考えます。変動金利を選択することにより、予想以上の利息負担が発生する可能性があります。これをどうとらえるか、なのですが、上記予測中の **変動3(3年毎見直し、0.7%ずつ上昇、最大金利5.15%)** の総コストは固定金利のそれと比較して12,010千円の増加となります。

もし予測以上に金利が上昇した場合、追加コストは痛いものです。これを予防できないでしょうか?

見た目は高く感じますが、固定金利は将来の金利上昇の不確実性を排除するものであり、変動金利とのコスト差額はリスクを抑える代わりにある程度の金利負担をする「安心料」ということとなります。

今回のケースであれば、固定金利を選択した場合、**変動1(3年毎見直し、0.3%ずつ上昇、最大金利2.75%)** の利息差額の10,713千円を負担して金利上昇リスクに備えた、ということになります(安心料としての利息額は535,641円/年、44,636円/月)。これを高いと見るか、安いと見るか、は人それぞれだと思います。

では、事業継続の為に固定金利と変動金利のどちらを選ぶのがより良いのか?

判断ポイントとして、変動金利のリスクをフラット or 上昇幅は限定的としてポジティブにとらえるなら変動金利を選択、不確実性を排除したい、ということであれば固定金利を選択する、ということになります。「利息」という目に見えるコスト、「変動する利息負担の心配」という目に見えないコストがあり、難しいところです。負担額にもよりますが、どちらの選択が経営者の皆様にとって良い意思決定になるのか、考えて頂くきっかけになれば幸いです。

北澤 守