



- 従業員のエンゲージメントを高めるには
- M&Aに着手する前の準備と心得
- 約束手形・小切手が廃止されます
- エンディングノートのご紹介

## 従業員のエンゲージメントを高めるには

会計事務所に寄せられる相談で最も多いものはお金に関する問題です。次に多いのは、業種によりますが、スタッフについての問題です。「採用が厳しい」「組織内部の人間関係のトラブル」「離職」などです。日々のサービスをコントロールする経営者や管理者としては、人間関係に最も頭を悩ませます。日々交わされる雑談の中での表情やニュアンスなどから「相談し合う風土」は形成されるのですが、新型コロナ流行時の各種会合自粛の名残や在宅勤務の浸透で、職場での人間関係が希薄になり、「相談し合う風土」が損なわれたケースもあります。厚生労働省の雇用動向調査によると、離職理由の第一は職場の人間関係です。どんなことでも気兼ねなく言い合い聞き合える「心理的安全性が高い組織」であることは、スタッフの職場への定着率や組織の生産性を高めるための重要な要素です。

1 世紀前にハーバード大学のエルトン・メイヨーらが行ったホーソン実験※1の結論である「生産性は人間関係に一番影響される」という人間関係論を想起させます。現代でいう「従業員のエンゲージメント」に通じるのではないのでしょうか。「エンゲージメント」とは、「企業やブランド、商品、サービスなどに対して顧客が持っている愛着度」です。転じて、「従業員の会社に対する愛着や思い入れ」といった意味でも使われています。従業員のエンゲージメントが高い時、従業員は職場環境や労働条件に満足しているだけでなく、仕事にやりがいを感じ、意欲を持って取り組むことができます。それは仕事に対する価値観にも現れてきます。

### 『メイヨー=レスリスバーガー 人間関係論』

吉原正彦[編著] 文真堂



心理学者のエイミー・レツネスキーによると個人の仕事の価値観を次の3種類に分類しています。

1. 賃労働志向:物質的な便益に焦点を合わせる
2. 出世志向:組織での昇進やそれに伴う報酬のために働く
3. 天職志向:仕事自体を目的として充実感や大きな全世界への貢献のために働く

天職志向は、「優れた看護師や料理人が型通りの仕事に満足せず、患者や料理にきめ細やかな気遣いや工夫を加えて、患者や顧客に喜びを生む奉仕的な仕事」や「芸術的作品のような仕事を生み出す」のが典型例です。天職志向のスタッフがある程度存在していると、①チーム意識が高くなり、②組織内部での紛争は少なくなり、③コミュニケーションが密接で、④生産性の高い職場になる、という報告があります。天職志向の人材を育成するためには、心理的安全性の高い職場が求められるのですが、職場の意識はタスク中心となり、感情は二の次にされがちです。

ノーベル経済学賞を受賞した心理学者ダニエル・カーネマンは「理性が感情をコントロールするのではなく、むしろ理性は感情の奴隷である」と述べています。そして、この感情は職場での些細な行動や態度、例えば「メールの返信が遅い」「ランチに誘われなかった」「報告がない」などの小さな出来事が大きな影響を及ぼします。特にネガティブな影響がポジティブな影響よりもはるかに大きいため、ネガティブバイアスに気をつける必要があります。また、心理学者ロイ・F・マイスターはネガティブな感情について「4の法則」と呼んでいます。ネガティブなことは、ポジティブなことよりも4倍、心理的に強力なのだそうです。私たちリーダーは、「マイクロムーブ」と呼ばれる些細な行動や態度といったものの多くを意図的にポジティブなものにしていく必要があります。頻繁に声かけをしたり、小さな進捗や成長を認めてフィードバックしたり、励ましあったりすることは、心理的安全性を高めるきっかけとして意義のある行動です。  
成迫 升敏

※1 ホーソン実験とは、1924年から1932年にかけて、米国の電話電信会社「ウェスタン・エレクトロニック会社」のホーソン工場にて行われた実験。「労働環境が生産能率にどのような影響を与えるのか」について、様々なシチュエーションによる実証実験が行われた。

# M&Aに着手する前の準備と心得

男女の離婚原因のNO.1は「性格の不一致」(45.6%)【令和5年 司法統計年報】です。M&Aは良く人間の「結婚」に例えられることがあるのですが、M&Aにおいても譲渡側、譲受側(以下、「売手側」「買手側」と表記)の「不一致」により成約までに至らず、残念ながら「破断(ブレイク)」するケースが起こります。今回は、M&Aに着手しようと考えている経営者の方に、成約までスムーズに進めるために、どのような点に注意すれば良いかについて、お話しします。

## ■ M&A交渉における「不一致」

### 1. 「価値観」の不一致

経営・運営の組織的な考え方や経営者同士がそもそも合わないケースです。面談当初は良いのですが、交渉を進めていく中で、経営理念・戦略、組織風土・教育等の考えにズレが生じると、将来的に一緒になった姿をイメージできないため、成約まで至らないケースです。企業情報を事前に情報収集し、質問事項をまとめ、経営者TOP面談時のコミュニケーションをしっかりと図ることが重要となります。

### 2. 「価格」の不一致

売手側は高く売りたい、買手側は安く買いたい、と考えるのが通常です。売手側が今まで育ててきた企業の価値をみて欲しいという気持ちがありますし、一方、買手側はM&A後の収支予測・相乗効果を見込んで価値を見出します。価格は双方にとって非常に重要な部分ですが、双方で妥協点を図る必要もあります。まずは「企業評価」をより正確に実施することで客観的な「企業価値」を把握する事が必要です。その「企業価値」と相手の状況を正確に理解した上で、「価格」のみにこだわり過ぎずに「M&Aの目的」を良く考えて交渉を進めることが重要です。

### 3. 「情報開示」の不一致

売手側の企業情報がきちんと整理できていないため、買手側にきちんとした「企業情報」が伝わらず成約に至らないケースがあります。また、買手側の「M&A(統合)後のビジョン」が売手側に明確に伝わらないため、売手側が不安になり成約に至らないケースがあります。売手側は、事前に「企業情報」を整理しておくこと、一方で、買手側は「M&A後の明確なビジョン」をまとめておく必要がありますし、双方による正確な「企業情報」の把握が後々のトラブル防止にもなります。

### 4. 「譲歩バランス」の不一致

交渉の中では、双方の「要望」や「交渉条件」を譲歩する場面が出てきます。どちらか一方が都度、譲歩をすることが多くなると、一方に不満が溜まり、交渉が上手くいかない印象があります。もちろん、売手側の経営状況によっても変わってきますが、お互いのバランスが重要になってきます。「要望」や「交渉条件」については事前に整理しておき、お相手に明確に伝えておく必要があります。

## ■ M&A交渉において注意するポイント

双方に共通すること	売手側	買手側
お互いの慎重姿勢(歩み寄り)	事前に 自社「企業情報」の整理	上から目線は厳禁
事前に「企業情報」の開示・収集	正確な「企業評価」実施 + 譲歩できる「価格ライン」設定	売り手に対して敬意を払うこと
-	虚偽や隠し事は厳禁	M&A後の明確なビジョンの明示

スムーズに成約をするために、「事前準備」をしておけば解決できた部分やお相手に対する「対応姿勢」の部分が多いと感じます。これからM&Aを検討されている経営者の方は、上記の点に注意するように心掛けてみてはいかがでしょうか。

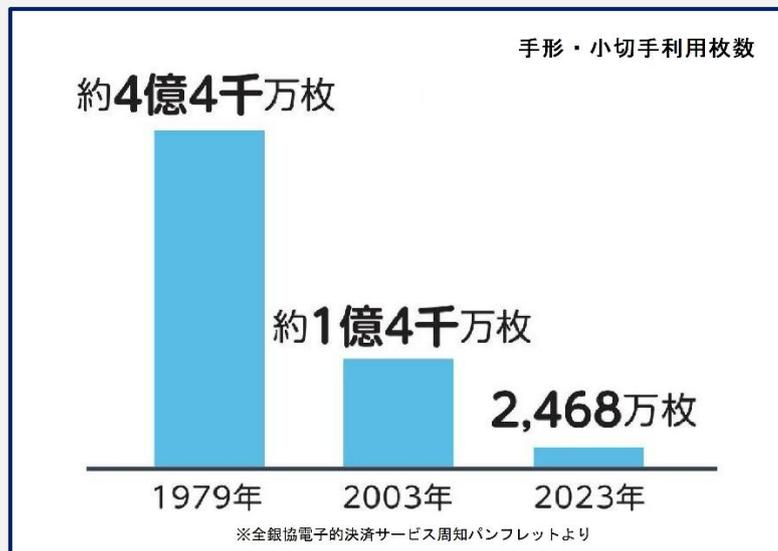
成迫会計グループ 長野県 M&A センター 藤牧秀明

## 約束手形・小切手が廃止されます

9月にメガバンク3社が相次いで「約束手形や小切手の発行を2025年中に終了する」と発表しました。政府が「2026年までに約束手形・小切手の交換枚数をゼロにする」と決めているため、メガバンク3社は、先だって2025年で約束手形と小切手の発行を終了します。約束手形の廃止にあたって、中小企業が取るべき具体的な対策例をお伝えします。

### ■ 廃止の理由

約束手形は「紙」でのやり取りです。利用枚数は減ってきてはいるとはいえ、2023年に年間2,400万枚以上の紙の利用がありました。ところが、約束手形は、日本他数国のみでの決済方法で、世界の主流は、銀行振り込みによる支払いです。約束手形は、受け取った側が現金化できるまでの期間が長い、割引に日数がかかるなどデメリットがありました。また、「紙」でのやり取りのため、受け取った側は、紛失・盗難リスクがありました。それらを背景に、デジタル後進国になっている日本のデジタル化を進めたい政府の方針が、今回の廃止につながっています。



### ■ 代替手段「電子記録債権」とは

約束手形の代替決済方法として、電子記録債権が推奨されています。電子記録債権は、決めた期日に金融機関の間で代金を自動送金する電子取引です。電子記録債権を受け取った側は、約束手形同様に、割引くことが可能です。また、従来の割引よりも期間がかからず、分割して必要な額だけ割引くことも可能です。約束手形同様に、譲渡もできますし、紛失・盗難リスクもありません。では、約束手形に代わる電子記録債権の導入はどうしたら良いか、電子記録債権で支払う側の視点でお伝えします。

### ■ 電子記録債権導入にあたって

#### 1. 取引金融機関との契約

電子記録債権は、2024年11月現在4種類あります。運営主体が違うため複数ありますが、全国銀行協会が設立した「でんさいネット（以下でんさい）」が一般的です。多くの金融機関が参加している全銀行導入型のシステムで互換性に優れています。でんさいで電子記録債権を使用するには、でんさいを扱う金融機関と利用契約を結ぶことが必要です。契約料や基本料がかからない金融機関が多いですが、インターネットを使って取引するため、別途ネットバンク契約及び利用料が必要です。また、取引の記録を残すため、取引に応じて手数料がかかります。



#### 2. 取引先との調整

でんさいは、受け取る側もでんさい利用契約を結ぶ必要があります。そのため、これまで約束手形で決済していた取引先に対して、でんさいが利用可能か確認します。でんさいの利用契約をしていないようであれば、約束手形が廃止になることを伝え、導入を検討してもらいます。

#### 3. メリットと注意点

電子記録債権は取引に応じて手数料がかかりますが、約束手形や小切手と違い、用紙代、郵送費用、印紙代などが抑えられるメリットがあります。利便性も高く、約束手形で出来ることは同じく出来ます。ただし約束手形同様に不渡りもあります。

### ■ まとめ

これまで当たり前だった約束手形は、2026年には廃止されます。支払う側は、資金繰りを悪化させないためにも電子記録債権（でんさい）を活用してみたいかがでしょうか。仕組みや導入、資金繰りについて詳しくは弊社スタッフまでご相談ください。

樋口 将志

# エンディングノートのご紹介

「エンディングノート」をご存じでしょうか。聞いたことはある、書店で見かけた、新聞やテレビで紹介されていたのを見た、という方は多いかと思えます。しかし、具体的なその内容や目的をご存じの方は多くはないかもしれません。ここで、エンディングノートのご紹介をさせていただきます。

## 1. エンディングノート作成の目的

- ・自分の今までを振り返り、これからを考える機会にする
- ・自分の将来の医療、介護、葬儀埋葬等、終末期の希望をまとめる
- ・自分のことをまとめたノートを残すことにより、家族に安心をしてもらう

## 2. エンディングノートの内容

- ・自分のプロフィール、自分の歴史
- ・友人知人親族のこと（関係性、連絡先など）
- ・自分の財産について
- ・介護や医療関連について自分の現状や意向
- ・自分の葬儀・墓石埋葬についての現状や意向
- ・家族へのメッセージ

## 3. 作成する時期

終活を考える時期に併せて作成をする方が多いですが、万一は誰にも起こり、いつ起こるか分かりません。いつ起こっても心配がないように、早めに作成をすることをお勧めします。

## 4. 作成のメリット

- ・自分の万一の際には、家族の事務的負担、精神的負担を軽減できる
- ・家族に自分の思いやこれからの希望を伝えることができる
- ・自分の財産を確認することで、財産の見直しや、将来財産を誰に承継をさせたいか考えるきっかけにできる

## 5. 注意をしたいこと

- ・定期的に見直しをしましょう
- ・遺言の機能はありません。誰に何を残したいかが決まったら、遺言書の作成をしましょう
- ・エンディングノートを作成したら、家族に伝え、必要な時に見てもらえるようにしましょう

## 6. まとめ

親と同居をし、寝食を共にし、地域の行事などに一家で参加をしているようなご家族については、「自分のことは言わなくても分かる」「伝えなくても伝わる」ということがあるのかもしれませんが、現在、単世帯のご家族が増えています。万一の時に大事なことが伝わる準備をしておかないと、「家族が何をしたらよいかわからない」「何をしてほしいのか、何をしてほしいのかがわからない」ということが起こります。他にもネット銀行、ネット証券等、インターネットで財産を管理されている方については、それらの情報がないとご家族がそこに財産があることに気づけない場合もあります。

弊センターでは、オリジナルエンディングノートの販売（税込 550 円）をしています。バインダー形式となっているため、クリアポケットなどを利用して、思い出のつまった大切な手紙やはがき、写真なども一緒に保存をすることができます。是非、エンディングノートの作成をご検討下さい。

最後に、弊センターよりエンディングノートの購入された方（A 様）の例をご紹介します。A 様は、お年を重ね、現在では介護が必要な状況です。長男様は、A 様の入院手続きや介護施設入居手続きの際に、A 様がお書きになったエンディングノートを携帯し、必要に応じてそのノートを見てもらったそうです。「相手に父の意向が伝わり、父に関するいろいろな手続きがすぐにできた。自分自身も父の意向に従って安心して手続きを進めることができた。父がノートを書いてくれて本当によかった。」と仰っていました。ご希望の方は、お気軽に担当者までお申し付けください。

相続手続支援センター 清水あゆ子

### —営業日に関するお知らせ—

12月28日(土)～1月5日(日)を冬期休暇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。