

## 月刊 企業経営

[発行] (株) のかもTOTALプランサポート

のかも

MAGAZINE

マガジン

## 1 経営 TOPICS

## 統計調査資料

- ・中小企業景況調査 (2013年5月調査)

## 統計調査資料

- ・労働力調査(基本集計) 平成25年4月分(速報)

## 2 経営情報レポート

- ・社員の意識改革を図る！  
中小企業のコンプライアンス対策
- ・管理部門の効率化を図る  
経理業務合理化のススメ
- ・売れる秘訣は顧客から学ぶこと  
売れる商品・サービス作りのポイント
- ・合法的に社会保険料を節約する！  
社会保険料適正化の実務

## 3 経営データベース

## ジャンル:経営計画 サブジャンル:業績管理

- ・四半期経営計画の目的とチェックポイント
- ・四半期業績管理

## ジャンル:労務管理 サブジャンル:退職・休職

- ・ポイント制退職金制度の算定方式
- ・退職金制度の運用基準の制定と範囲

## ジャンル:労務管理 サブジャンル:有給休暇

- ・年次有給休暇基準日統一の留意点
- ・年次有給休暇の計画的付与

【今月のビジネス・ヒント】

仕事は雑に考えるより、

雑事になってしまおう。

斎藤 茂太

# 中小企業景況調査 (2013年5月調査)

## 概要

- 5月の売上げDIは▲3.9から▲1.8へと、上昇した。
- 売上げ見通しDIは3.7から4.4へと、上昇した。
- 利益額DIは▲7.9から0.0へと、上昇した。
- 製造業の従業員判断DIは▲14.2から▲12.8へと、上昇した。
- 設備判断DIは▲20.1から▲20.4へと、低下した。
- 中小企業の売上げDIは、マイナス幅が縮小 ～売上げ見通しDIは、4カ月連続のプラス水準～

### 1 売上げDI—▲3.9から▲1.8へと上昇

最終需要分野別にみると、建設関連や乗用車関連、食生活関連でプラス水準となっている一方、家電関連や衣生活関連は低下している。

(「増加」－「減少」企業割合、前期比、季節調整値、3月▲1.2→4月▲3.9→5月▲1.8)

#### ■売上げDI (前月比、「増加」－「減少」) (季節調整値)

	2012年								2013年				
	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
季節調整値	▲ 3.3	▲ 8.0	▲ 8.0	▲ 9.2	▲ 16.8	▲ 5.4	▲ 13.6	▲ 8.3	▲ 15.6	▲ 4.3	▲ 1.2	▲ 3.9	▲ 1.8
原数値	▲ 10.9	▲ 2.8	▲ 2.9	▲ 16.2	▲ 4.8	▲ 1.5	▲ 13.1	▲ 11.0	▲ 29.2	▲ 5.3	10.6	▲ 9.9	▲ 9.4

### 2 今後3カ月の売上げ見通しDI—3.7から4.4へと上昇

最終需要分野別にみると、建設関連や乗用車関連、食生活関連などでプラス水準となっている。  
 (「増加」－「減少」企業割合、過去3カ月間との比較、季節調整値、3月4.7→4月3.7→5月4.4)

#### ■売上げ見通しDI (今月以降3カ月間、過去3カ月の実績比、「増加」－「減少」) (季節調整値)

	2012年								2013年				
	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
季節調整値	2.7	▲ 2.2	▲ 6.6	▲ 9.8	▲ 12.5	▲ 8.7	▲ 12.1	▲ 5.3	▲ 9.6	5.6	4.7	3.7	4.4
原数値	▲ 2.8	▲ 1.4	▲ 1.7	▲ 4.4	4.4	1.1	▲ 14.5	▲ 19.9	▲ 21.9	2.8	7.2	1.4	▲ 1.1

### 3 製・商品在庫DI—▲15.3から▲15.7へと低下

業種別にみると、化学工業やパルプ・紙製品製造業、電気機械器具製造業などで低下している。  
 (「不足」－「過剰」企業割合、季節調整値、3月▲14.7→4月▲15.3→5月▲15.7)

#### ■在庫水準DI (「不足」－「過剰」) (季節調整値)

	2012年								2013年				
	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
在庫水準	▲ 16.3	▲ 17.6	▲ 15.0	▲ 17.2	▲ 19.3	▲ 17.0	▲ 17.0	▲ 16.9	▲ 16.2	▲ 15.8	▲ 14.7	▲ 15.3	▲ 15.7

### 4 販売価格DI・仕入価格DI—▲0.6から▲0.3へと上昇・27.0から29.0へと上昇

【販売価格】業種別にみると、木材・木製品製造業や鉄鋼業などで上昇している。  
 (「上昇」－「低下」企業割合、前月比、3月▲1.2→4月▲0.6→5月▲0.3)

【仕入価格】業種別にみると、木材・木製品製造業や繊維・繊維製品製造業、一般機械器具製造業などで上昇している。

(「上昇」－「低下」企業割合、前月比、3月26.2→4月27.0→5月29.0)

#### ■販売価格DI・仕入価格DI (前月比、「上昇」－「低下」)

	2012年								2013年				
	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
販売価格	▲ 6.4	▲ 8.9	▲ 9.4	▲ 10.5	▲ 6.9	▲ 7.8	▲ 11.1	▲ 7.9	▲ 6.2	0.4	▲ 1.2	▲ 0.6	▲ 0.3
仕入価格	12.5	1.2	▲ 2.8	▲ 2.8	2.8	2.3	▲ 2.7	1.9	10.1	17.8	26.2	27.0	29.0

### 5 利益額DI—▲7.9から0.0へと上昇

最終需要分野別にみると、建設関連や設備投資関連、乗用車関連などで上昇している。  
 (「増加」－「減少」企業割合、季節調整値、3月2.5→4月▲7.9→5月0.0)

利益水準(過去3カ月の実績)をみると、黒字企業割合は前月比0.9ポイント減少し、赤字企業割合は同1.6ポイント減少した。

(黒字企業割合、季節調整値、3月40.2%→4月40.9%→5月40.0%)

(赤字企業割合、季節調整値、3月25.2%→4月23.5%→5月21.9%)

#### ■利益額DI (前月比、「増加」－「減少」) (季節調整値)

	2012年								2013年				
	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
季節調整値	1.8	6.7	▲ 1.8	▲ 5.9	▲ 7.0	▲ 6.7	▲ 10.9	▲ 10.3	▲ 11.7	▲ 3.4	2.5	▲ 7.9	0.0
原数値	0.3	4.0	▲ 0.3	▲ 10.6	▲ 1.4	▲ 3.2	▲ 6.6	▲ 10.0	▲ 19.5	▲ 7.9	6.3	▲ 5.8	▲ 1.5

■利益水準別企業割合（過去3カ月の実績）（季節調整値）

	2012年								2013年				
	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
黒字企業	45.4	43.9	43.6	42.9	40.2	39.2	40.6	40.1	37.2	35.6	40.2	40.9	40.0
赤字企業	17.5	20.4	19.8	21.0	23.0	25.6	22.7	24.1	23.5	26.7	25.2	23.5	21.9
黒字－赤字	27.9	23.5	23.8	21.9	17.2	13.6	17.9	16.0	13.7	8.9	15.0	17.4	18.1

6 従業員判断DI（製造業）——▲14.2から▲12.8へと上昇

業種別にみると、鉄鋼業、非鉄金属製品製造業、木材・木製品製造業、パルプ・紙製品製造業などで上昇している。

（「不足」－「過剰」企業割合、季節調整値、3月▲14.5→4月▲14.2→5月▲12.8）

■従業員判断DI（「不足」－「過剰」）（製造業、季節調整値）

	2012年								2013年				
	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
従業員判断	▲ 6.9	▲ 9.4	▲ 8.1	▲ 15.1	▲ 18.2	▲ 14.4	▲ 17.6	▲ 18.7	▲ 19.3	▲ 15.8	▲ 14.5	▲ 14.2	▲ 12.8

7 設備判断DI・残業時間DI（製造業）——▲20.1から▲20.4へと低下・▲22.0から▲17.3へと上昇

【設備判断】業種別にみると、パルプ・紙製品製造業や木材・木製品製造業などで上昇した一方、電気機械器具製造業や鉄鋼業などで低下している。

（「不足」－「過剰」企業割合、季節調整値、3月▲25.2→4月▲20.1→5月▲20.4）

【残業時間】業種別にみると、鉄鋼業や木材・木製品製造業などで上昇している。

（「増やしている」－「短縮化」企業割合、前月比、季節調整値、3月▲15.6→4月▲22.0→5月▲17.3）

■生産設備・残業時間（製造業）

設備判断DI（「不足」－「過剰」）（季節調整値）

残業時間DI（前月比、「増やしている」－「短縮化」）（季節調整値）

	2012年								2013年				
	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
設備判断	▲ 11.8	▲ 14.1	▲ 14.9	▲ 17.2	▲ 19.1	▲ 18.3	▲ 18.3	▲ 18.8	▲ 21.4	▲ 18.6	▲ 25.2	▲ 20.1	▲ 20.4
残業時間	▲ 18.1	▲ 19.9	▲ 18.2	▲ 23.7	▲ 22.8	▲ 18.2	▲ 21.7	▲ 20.8	▲ 27.7	▲ 17.6	▲ 15.6	▲ 22.0	▲ 17.3

※なお、資金繰りDIは、▲2.1から1.2へと上昇（「余裕」－「窮屈」企業割合、季節調整値、3月1.2→4月▲2.1→5月1.2）、金融機関の貸出態度DIは、34.6から30.5へと低下（「緩和」－「厳しい」企業割合、3月35.9→4月34.6→5月30.5）した。

# 労働力調査(基本集計) 平成25年4月分(速報)

## 結果の概要

### 【就業者】

- 就業者数は6312万人。前年同月に比べ37万人の増加。4か月連続の増加
- 雇用者数は5530万人。前年同月に比べ53万人の増加
- 主な産業別就業者を前年同月と比べると、「卸売業、小売業」などが増加、「製造業」などが減少

### 【就業率】

- 就業率は57.0%。前年同月に比べ0.5ポイントの上昇

### 【完全失業者】

- 完全失業者数は291万人。前年同月に比べ24万人の減少。35か月連続の減少
- 求職理由別に前年同月と比べると、「勤め先や事業の都合による離職」が13万人の減少。「自発的な離職(自己都合)」が4万人の減少

### 【完全失業率】

- 完全失業率(季節調整値)は4.1%。  
前月と同率

### 【非労働力人口】

- 非労働力人口は4477万人。前年同月に比べ27万人の減少。4か月連続の減少

原 数 値	実数 (万人, %)	対前年同月増減 注) (万人, ポイント)			
		4月	3月	2月	1月
就業者	6312	-37	-31	-16	-17
雇用者	5530	53	36	27	10
自営業主・家族従業者	747	-25	-14	-11	-9
農業, 林業	236	-7	2	-13	-13
建設業	506	0	10	20	0
製造業	1042	-28	-17	-37	-32
情報通信業	188	-5	-10	-18	-17
運輸業, 郵便業	346	8	-7	-17	-15
卸売業, 小売業	1051	24	-8	-21	-15
学術研究, 専門・技術サービス業	209	11	15	10	5
宿泊業, 飲食サービス業	382	8	4	9	9
生活関連サービス業, 娯楽業	234	-7	3	5	-6
教育, 学習支援業	314	15	16	6	10
医療, 福祉	716	5	29	37	37
サービス業(他に分類されないもの)	384	-15	-17	10	23
就業率	57.0	0.5	0.3	0.2	0.3
うち15~64歳	71.6	1.1	1.1	0.9	0.9
完全失業者	291	-24	-27	-12	-18
男	174	-17	-10	-6	-7
女	117	-8	-17	-6	-11
(一) 定年又は雇用契約の満了	35	-5	0	-3	-3
求職理由別					
勤め先や事業の都合	63	-13	-9	-4	-1
自発的(自己都合)	104	-4	0	-3	-5
学卒未就職	22	-2	-3	-2	1
収入を得る必要が生じたから	32	-3	-9	0	-9
その他	28	1	-8	-2	1
非労働力人口	4477	-27	-23	-21	-18

季節調整値	実数 (%)	対前月増減 (ポイント)			
		4月	3月	2月	1月
完全失業率	4.1	0.0	-0.2	0.1	-0.1
男	4.3	-0.2	-0.1	0.0	0.1
女	3.8	0.3	-0.4	0.1	-0.2

注) 2013年(平成25年)1月以降、労働者派遣事業所の派遣社員を派遣先の各産業に分類しています。ただし、各産業の対前年同月増減を算出する際には、これらを補正した数値で比較しています。

## 1 就業状態別人口

- 前年同月に比べ、労働力人口は12万人の増加、非労働力人口は27万人の減少
- 15～64歳の労働力人口は27万人の減少、非労働力人口は106万人の減少
- 65歳以上の労働力人口は38万人の増加、非労働力人口は79万人の増加

表1 就業状態別人口

2013年 4月 (平成25年)	実数			対前年同月増減		
	男女計	男	女	男女計	男	女
15歳以上人口 総数	11083	5347	5736	-14	-8	-6
15～64歳	7934	3996	3938	-131	-64	-67
65歳以上	3149	1351	1798	117	56	61
労働力人口 総数	6603	3785	2818	12	-22	34
15～64歳	5958	3384	2574	-27	-46	20
65歳以上	644	400	244	38	24	14
就業者 総数	6312	3611	2701	37	-5	42
15～64歳	5682	3222	2460	-1	-29	28
65歳以上	630	389	241	38	24	14
完全失業者 総数	291	174	117	-24	-17	-8
15～64歳	276	162	114	-26	-18	-8
65歳以上	15	12	3	1	1	0
非労働力人口 総数	4477	1560	2917	-27	13	-40
15～64歳	1972	609	1363	-106	-20	-86
65歳以上	2505	950	1554	79	32	47
労働力人口比率 総数	59.6	70.8	49.1	0.2	-0.3	0.6
15～64歳	75.1	84.7	65.4	0.9	0.2	1.6
65歳以上	20.5	29.6	13.6	0.5	0.6	0.4
就業率 総数	57.0	67.5	47.1	0.5	0.0	0.8
15～64歳	71.6	80.6	62.5	1.1	0.5	1.8
65歳以上	20.0	28.8	13.4	0.5	0.6	0.3

## 2 企業活動と雇用情勢

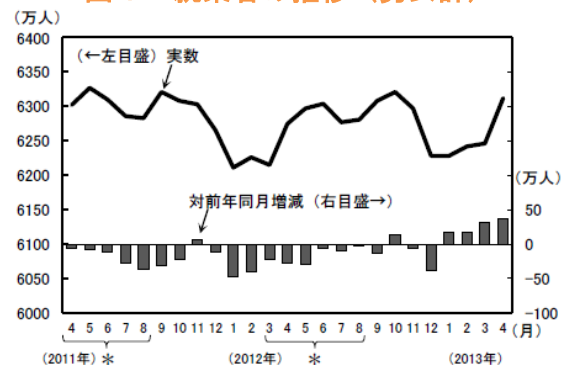
### 1 就業者数

- 就業者数は6312万人。前年同月に比べ37万人（0.6%）の増加。4か月連続の増加。男性は5万人の減少、女性は42万人の増加

表2 男女別就業者

2013年 4月 (平成25年)	(万人)	
	実数	対前年 同月増減
就業者	6312	37
男	3611	-5
女	2701	42

図1 就業者の推移（男女計）

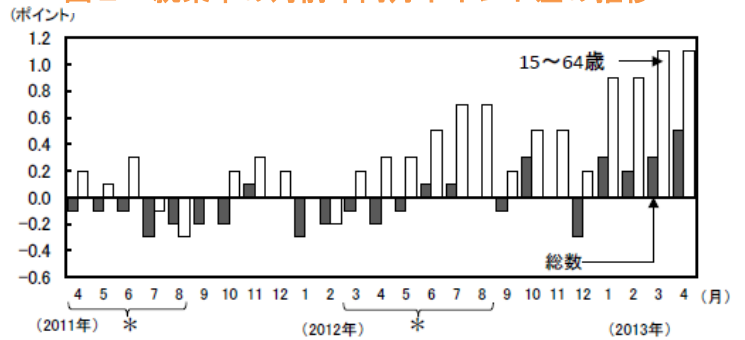


\*2011年（平成23年）3～8月の実数は補完推計値であり、2011年3～8月及び2012年3～8月の対前年同月増減は、補完推計値を用いて計算した参考値

## 2 就業率

- 就業率（15歳以上人口に占める就業者の割合）は57.0%。前年同月に比べ0.5ポイントの上昇
- 15～64歳の就業率は71.6%。前年同月に比べ1.1ポイントの上昇。  
男性は80.6%。0.5ポイントの上昇  
女性は62.5%。1.8ポイントの上昇

図2 就業率の対前年同月ポイント差の推移



## 3 従業上の地位

- 雇用者数は5530万人。前年同月に比べ53万人(1.0%)の増加。4か月連続の増加。  
男性は3136万人。6万人の増加  
女性は2394万人。47万人の増加
- 自営業主・家族従業者数は747万人。前年同月に比べ25万人の減少
- 非農林業雇用者数は5481万人。常雇は5039万人。  
常雇のうち、無期の契約は3736万人  
有期の契約は958万人
- 非農林業雇用者に占める無期の契約は68.2%。  
有期の契約は17.5%

表3 従業員の地位別従業者

2013年 4月 (平成25年)	(万人)	
	実数	対前年 同月増減
就業者	6312	37
雇用者	5530	53
男	3136	6
女	2394	47
うち非農林業雇用者	5481	55
自営業主・家族従業者	747	-25

表4 従業上の地位別非農林業雇用者

2013年 4月 (平成25年)	(万人, %)	
	実数	割合
非農林業雇用者	5481	100.0
常雇	5039	91.9
無期の契約	3736	68.2
有期の契約	958	17.5
役員	345	6.3
臨時雇	362	6.6
日雇	80	1.5

## 4 従業者規模

- 企業の従業者規模別非農林業雇用者数及び対前年同月増減  
1～29人規模…1558万人と、13万人(0.8%)減少。2か月ぶりの減少  
30～499人規模…1871万人と、1万人(0.1%)増加。3か月ぶりの増加  
500人以上規模…1506万人と、52万人(3.6%)増加。14か月連続の増加

注)「労働者派遣事業所の派遣社員」は、2013年(平成25年)1月以降、派遣先企業の従業者規模に分類しているため、留意されたい。

表6 主な産業別就業者・雇用者

2013年 4月 (平成25年)		農業、 林業	非農林業	建設業	製造業	情報 通信業	運輸業、 郵便業	卸売業、 小売業	金融業、 保険業	不動産 業、物品 賃貸業	学術研究、 専門・ 技術 サービス業	宿泊業、 飲食 サービス業	生活関連 サービス業、 娯楽業	教育、 学習 支援業	医療、 福祉	サービス業 (他に分類 されない もの)
就業者	実数	236	6076	506	1042	188	346	1051	176	114	209	382	234	314	716	384
	対前年同月 増減	-7	44	0	-28	-5	8	24	-2	-6	11	8	-7	15	5	-15
	対前年同月 増減率(%)	-2.9	0.7	0.0	-2.7	-2.6	2.4	2.4	-1.1	-5.0	5.6	2.1	-2.9	5.1	0.7	-3.3
雇用者	実数	48	5481	412	988	180	333	952	171	104	161	313	181	286	689	339
	対前年同月 増減	-2	55	3	-24	-7	9	27	-2	-3	12	8	-5	16	9	-16
	対前年同月 増減率(%)	-4.0	1.0	0.7	-2.4	-3.8	2.8	2.9	-1.2	-2.8	8.2	2.6	-2.7	6.0	1.3	-3.9
派遣先の各産業の 修正値(実数)		0	0	-1	-20	-4	-4	-8	-3	-1	-3	-1	-1	-3	-6	58



## 社員の意識改革を図る！ 中小企業のコンプライアンス対策

### ポイント

- 1 コンプライアンス違反を引き起こす背景
- 2 社内体制を整備し、コンプライアンス体制を強化する
- 3 啓蒙活動でコンプライアンス体制を定着させる



#### ■参考文献

- ・わかりやすいコンプライアンス 加藤 浩康 著 一般社団法人金融財政事情研究会
- ・コンプライアンス経営 浜辺 陽一郎 著 東洋経済新報社

# 1 コンプライアンス違反を引き起こす背景

## ■ コンプライアンスとは何か？

コンプライアンスとは、企業や個人が社会活動を遂行する上で、社会とのかかわりで守るべき行動規範です。法令や社内の諸ルール遵守のことで、「法令遵守」「企業遵法」という概念を総括する言葉です。このほかにも、確立された社会規範（社会常識、倫理観など）を守ることを総称しています。整理すると、コンプライアンス経営で遵守すべきルール（社会規範）は、次の3つにまとめることができます。

①法規範	法律、条例、その他政府の規制など
②社内規範	社内ルール、業務マニュアルなど
③倫理規範	企業倫理、社会的規範など

このうちの倫理規範については、その捉え方について定説があるわけではなく、その捉え方はそれぞれの企業の考え方に委ねられています。このように、一言でコンプライアンスといっても、その範囲を定めることは難しく、画一的に捉えることはできません。そのため、企業で発生する不祥事には、次のようなさまざまな要素が複合的に絡み合って発生します。

### ①企業理念・使命感の喪失

会社への忠誠心の欠如、世論からの影響

### ②役職員の社会常識、倫理観の喪失

会社、自己の利益重視による顧客無視

### ③同質化した職場

ルール違反行為に対する無関心、なれあい主義の横行

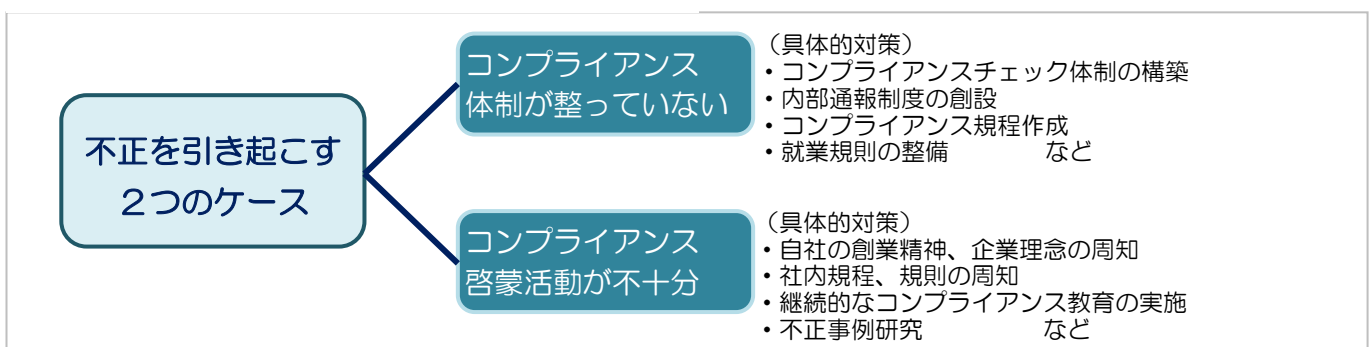
### ④内部監査体制の機能不全

監査、検査機能がない、もしくはあっても機能していない

### ⑤不適切な人的交流

役人との癒着、反社会勢力との交際

## ■ 不正事故を引き起こす2つのケース



## 2 社内体制を整備し、コンプライアンス体制を強化する

### ■ 自社のコンプライアンス体制を構築する

コンプライアンス体制を強化するためには、経営者自身がコンプライアンス方針を示し、不正を許さず、不正を起こさせない仕組みを構築することが必要です。

以下でコンプライアンス体制が整備されている建設会社A社の例を紹介します。

A社はホームページにおいても以下の内容を公開しており、外部に対してコンプライアンスへの取り組みを全社的に行っていることを宣言しています。

### 【A社のコンプライアンスへの取り組み方針】

国際化や情報化が進展し、ビジネスの迅速さが求められる時代において、コンプライアンスが経営に占める重要度は、ますます高まっています。当社は「企業行動規範」を定めて法令を遵守するとともに、信用と社会的責任を重んじ健全な経営を行います。

#### ● コンプライアンス委員会

コンプライアンスをはじめとする企業倫理意識を社員等関係者全員に浸透させ、未然に違法行為を防ぐ仕組みを構築するために、主要な役員等で構成されるコンプライアンス委員会を設置しています。

#### ● コンプライアンス室

コンプライアンス委員会の事務局機能としてコンプライアンス室を設置し、マニュアルの作成、教育・研修計画の立案等を担当しています。

#### ● コンプライアンス推進担当者

事務局からの連絡事項の伝達や教育・研修の取りまとめ等、実際のコンプライアンス活動を推進するために、本社各部門および全支店にコンプライアンス推進担当者を配置しています。

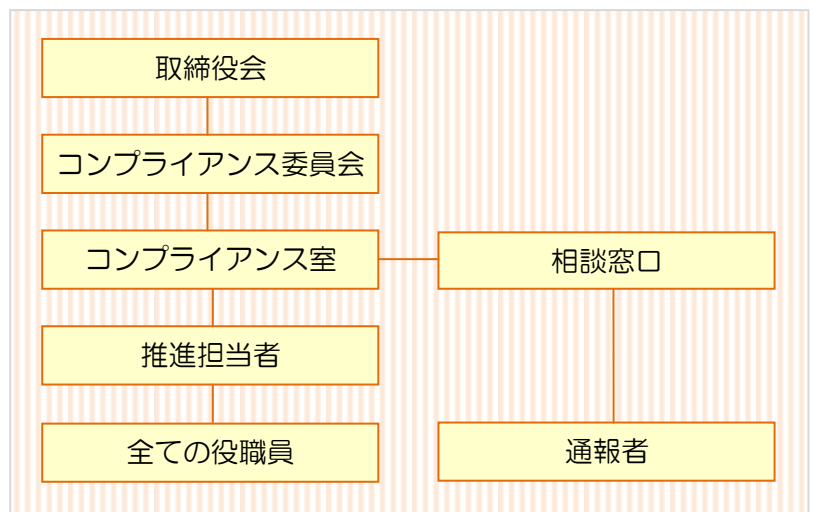
#### ● コンプライアンス教育・研修の実施

毎年度、全社員を対象としてコンプライアンス教育・研修会を開催し、社員のコンプライアンスに対する理解を高めています。前期は「コンプライアンスマニュアル」を、後期は「建設業法遵守のためのマニュアル」をテキストとして毎年2回研修を実施しています。

#### ● コンプライアンス相談窓口の設置

企業活動や社員の行動が、法令、コンプライアンスマニュアル等から逸脱している場合に、違反行為を未然に防止できるよう、電子メール、電話等で通報および相談できる窓口を設けています。

### ■ コンプライアンス推進体制図



### ●違反者に対する措置の厳格化

法令等違反行為に対して、会社規定に則り厳正に処分することを周知するとともに、役員を含めた就業規則を整備しています。

### ●重大な法令違反行為に対する通報の義務化

指名停止、営業停止など会社に重大な損害を与える行為を知った場合、会社に通報することを義務化しています。

### ●コンプライアンスに関わる規程、マニュアル類の整備

「企業行動規範」で定めた内容について、社員が具体的に守らなければならない事項をコンプライアンスマニュアルにわかりやすくまとめ、イントラネットで公開しています。

## ■ 自社のコンプライアンスマニュアルを作成する

具体的な制度運用方法として、全社員にコンプライアンス経営の徹底を図るためのコンプライアンスマニュアルを作成し、全員に配布し、日常的にも指導、教育を徹底していくことが必要です。

### ■コンプライアンスマニュアル項目のイメージ

項目	内容
自社の企業精神	創業精神、企業倫理、企業使命、社員の幸福の実現など企業の行動基準として明示
法律、規則の明示	基本法令、規則の明示 新たに施行される法律、自社ルールを随時明示
経営姿勢	同一職務に長期間就労させないことの明示 日常業務のチェック体制 各部門別の自己点検体制 不祥事発生時の対応、再発防止策を徹底する専門部署（もしくは責任者）の設置 不正事故に対する制裁、罰則の明示
教育スケジュール	コンプライアンスプログラムを遂行するためのスケジュール策定 社員に対する教育（遵守すべき法律、規則、社会常識、倫理観など）を実行 最低年1回は、コンプライアンス研修を実施
チェックと実行評価	部門間相互チェックの実施体制の構築 各部門のコンプライアンスリスク評価と対処方法の明示 コンプライアンスプログラムが機能しているか定期的チェックの実施 関連情報収集方法

コンプライアンスマニュアルとは、型どおりの行動を要求するものでなく、社員の職務行動における指針となるものです。これは、職務遂行における最も基本かつ重要なものとなります。

その内容は、自社にとって遵守すべき法令、社内規則、モラルなどで、コンプライアンス体制、違法行為の発見、不祥事発生時の手続き、方法を明示し、コンプライアンス違反を起こさせない意識啓発に活かします。

### 3 啓蒙活動でコンプライアンス体制を定着させる

#### ■ コンプライアンスを啓蒙するための具体的研修例

コンプライアンス研修の実施にあたり、教育を通してどのような人材を育成したいのかを明確にする必要があります。どのような人材になればいいのか、そのような人材が増えると職場や組織はどのようなのかを示すことで、コンプライアンスへ取り組む意義を確認できます。下記のような階層別コンプライアンス研修体系を整備して、意識醸成を図ることが大切です。

#### ■ 階層別コンプライアンス研修の例

##### ① 新人～一般職員 コンプライアンスの基礎知識習得

- コンプライアンスは自社にとってどのような影響を及ぼすか
- 社員の心構え、規範行動の遵守

##### ② 主任～係長 コンプライアンスの対処法の理解

- 部下の行動見本としてのあり方
- コンプライアンス事例に対する対処法の理解

##### ③ 課長～部門長 コンプライアンスの組織的な問題解決策の実践

- 組織におけるコンプライアンス機能
- 機能を有効にするための管理職の役割

##### ④ 経営者層

- 法人の社会的使命と経営者の責任
- 社内コンプライアンス体制の構築法

#### ■ 一般社員向けコンプライアンス研修のカリキュラム例

時間帯	テーマ
10:00～11:00	① わが社の創業精神およびコンプライアンスに関する法律基礎知識
11:00～12:00	② 最近の不祥事によって失敗した企業の事例研究 ＜事例ビデオ視聴、グループディスカッション＞
13:00～14:00	③ わが社の就業規則の理解
14:00～15:00	④ わが社における過去のインシデントについて ＜グループディスカッション＞
15:00～16:00	⑤ わが社の行動規範の見直し ＜グループディスカッション、発表＞

## 管理部門の効率化を図る 経理業務合理化のススメ

### ポイント

- 1 経理業務の特性と合理化のポイント
- 2 キャッシュレスにすると生産性がアップする
- 3 経理業務はまとめてやる
- 4 管理するものを減らし、ステップアップする



#### ■参考文献

- ・『ココまでできる経理の合理化』 児玉 尚彦 著 日本能率マネジメントセンター
- ・『できる経理業務のコツ』 田村 夕美子 著 日本実業出版社

# 1 経理業務の特性と合理化のポイント

## ■ 経理作業の効率化は直ちに改善の効果が現れる

経理業務は、やり方しだいで、大きく合理化できます。

経理業務に関する調査を行った結果、経理担当者の業務時間は80%以上がルーチン作業であり、経理業務は、定型化された業務を反復して行うものなのです。

## ■ 経理業務の性質

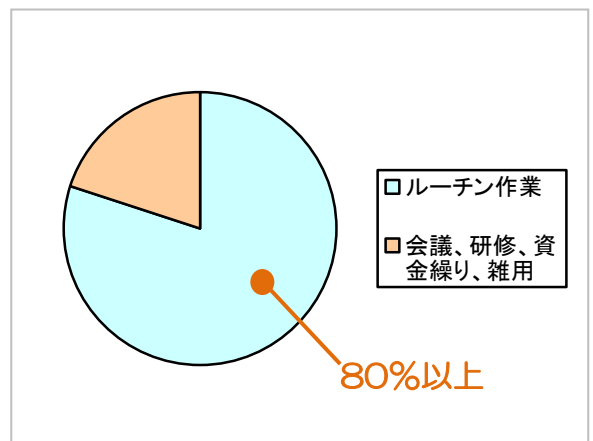
日次	● 経費精算 ● 現金の出し入れ ● 伝票や帳簿への記録	● 1日の終わりに金庫の現金を確認 ● 出納簿と現金有高の照合
月次	● 支払日に預金残高確認 ● 振込や手形・小切手の振出	● 1カ月分の売上や仕入を計上 ● 振替伝票の起票・月次試算表を作成
年次	● 在庫の計上 ● 減価償却、引当金などの計算	● 決算のまとめ

経理業務とは、発生した取引の結果に対する手続や記録、集計といった作業なのです。

支払業務を除けば、社外との取引は発生しないため、仕事の納期について緊急性はほとんどありません。会社の業績に直接影響を与える仕事でもないため、経理部の機能が1日ストップしてしまっても大きな問題になることはないでしょう。

## ■ ルーチン作業は合理化しやすい

今まで経理業務の効率は問題になりませんでした。今後は積極的に効率アップを図っていく必要があります。業務上の緊急度や社外への影響度が低いということは、やり方を変更しても問題が生じるリスクが小さいということになりますので、実は、最も改善しやすい業務なのです。また、経理作業は、定型化された業務が多いため、作業の標準化がとてもしやすく、やり方の改善が生産性の向上につながるのです。



## ■ 経理業務合理化へのポイント

【常識①】 立替経費は小口現金で精算する

➡ キャッシュレス会計

【常識②】 伝票・帳簿は毎日つける

➡ 伝票レス会計

【常識③】 簿記の知識のある経理社員は絶対に必要である

➡ 社員レス会計

## 2 キャッシュレスにすると生産性がアップする

### ■ 経費精算のコストを考えてみる

経費精算作業のコストはどれくらいかかっているのでしょうか。実際の業務を例に挙げ、コストがどれくらいかかっているかを計算してみます。

たとえば経理担当者が100円のボールペン代を精算するのに、5分間かかった場合、下図の計算のように約200円のコストがかかってしまっているのです。これでは、ボールペンを300円で買っているようなものです。

### ■ CRM（顧客関係構築）導入の手順

#### ● 経理担当者の人件費（給料、賞与、社会保険）を時給に換算する

$480\text{万円（年間人件費）} \div 12\text{カ月} \div 154\text{時間（1ヶ月の労働時間）} = 2,597\text{円（時給）}$

#### ● 100円のボールペン代の精算を5分かけて行った場合（現金支払、出納帳、領収書整理等）

$2,590\text{円（時給）} \div 60\text{分} \times 5\text{分} = 216\text{円}$

※ボールペン1本にかかるコスト： $100\text{円} + 216\text{円} = 316\text{円}$

#### ● 小口経費精算を1日30分行った場合の年間コスト

$0.5\text{時間} \times 22\text{日} \times 2,597\text{円（時給）} \times 12\text{カ月} = 34\text{万}2,804\text{円（年間）}$

### ■ 経費精算はルールを決める

経費の集計作業ができないビジネスマンはいません。経費の集計作業のルールは、経理担当者が決め、右図のように用紙を指定して社員各自で作業してもらいます。

まずは、1カ月分の領収書を取引内容ごとに分類します。そして、交通費や交際費など支払日、勘定科目、支払相手先、支払金額、取引内容をまとめます。勘定科目ごとにそれぞれ集計し、合計を記入します。書き終わった領収書はすべてこの用紙の裏に貼ってもらいます。様式だけ決めて、表計算ソ

フトを使うか、あるいは手で書くかは、各自にまかせましょう。締め日と提出期限を決めて実践してもらおうのです。

### 旅費精算申請書

申請日：20XX年10月5日

20XX年〇月分

部課名	営業第1課
申請者名	山田 太郎

支払日	勘定科目名	相手先名	金額	取引内容
9月16日	接待交際費	〇〇店	3,150	A社訪問 手土産代
	接待交際費 計		¥3,150	
9月10日	旅費交通費	JR	5,000	〇〇カード
9月24日	旅費交通費	タクシー	660	タクシー代
	旅費交通費 計		¥5,660	
	総計		¥8,810	

- (注1)領収書は申請書の裏面に貼り付けて提出してください。  
(注2)使用済みのプリペイドカードは捨てずに、裏面に貼り付けてください。  
(注3)提出する前にもう一度内容をご確認願います。  
(注4)勘定科目名がわからない場合は、経理担当者に確認してください。  
(注5)勘定科目ごとに小計をし、最後に合計を記載してください。



### 3 経理業務はまとめてやる

#### ■ まとめて精算するから、まとめて経理できる

経費精算が1カ月でまとまったら、会計処理もまとめて行うと効果が倍になります。例えば、小口現金で交通費を精算する場合、個別に現金出納帳に記帳されますが、月に1度の精算になれば、下記の事例のとおり、1カ月の間に使った交通費をまとめて1仕訳で経理処理することができるのです。

言い換えれば、これまで何枚も書いていた伝票が1枚で済むということになります。したがって、経費計上の仕訳数が大幅に削減され、毎日必要だった経費精算業務が、月に数時間で終わるようになるでしょう。

#### ■ まとめて精算するから、まとめて経理できる

##### ①キャッシュレスになってこそ可能

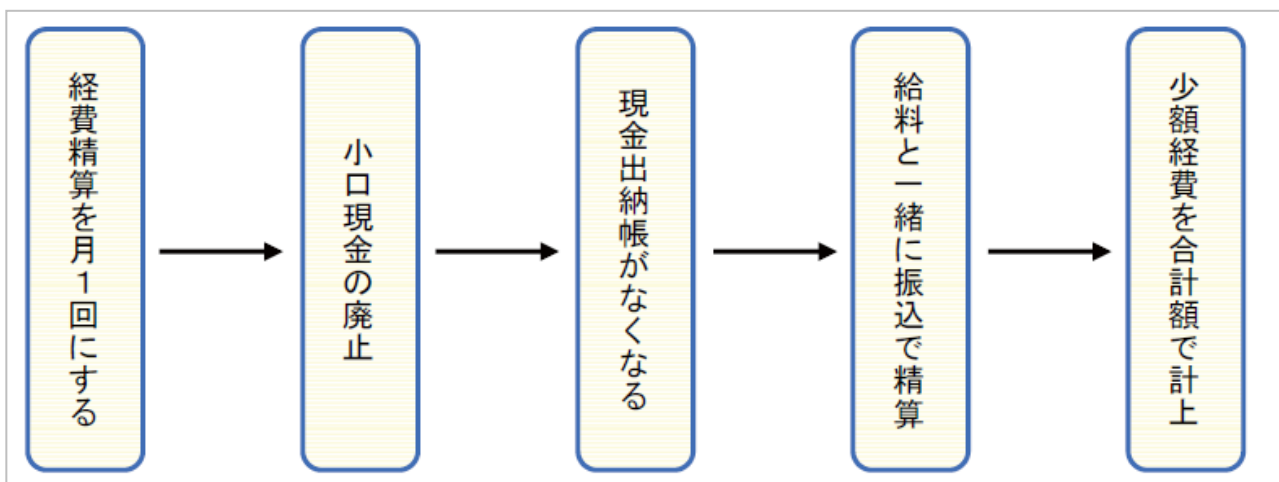
最も重要なポイントは、キャッシュレス化です。現金の出し入れがなくなると、その管理と現金出納帳を日々記帳する必要がなくなります。そして、振込扱いとすることで、預金通帳に取引が記録されるようになり、後でまとめて経理処理することが可能になります。

##### ②ルール違反に注意

「少額経費はまとめて計上していい」というと、次のような取り扱いをする会社があります。小口現金で経費精算をしておいて、月末に現金出納帳を科目毎に集計します。そして、経費科目を月の合計額で会計ソフトに入力するというやり方です。これにより確かに仕訳数は減り、経理作業時間は短縮されますが、このやり方では、毎日の現金出納帳の現金残高と総勘定元帳の日々の現金残高が一致しなくなってしまいます。つまり、厳密には、こうした扱いは会計上のルール違反になります。

個人レベルであれば、大きな問題にはなりません。会社の場合は、日々の財産（現金残高）の状態を正しく表していないので、青色申告の要件を満たしていないことになり、注意が必要です。

#### ■ 小口経理精算業務の合理化へのステップ



## 4 管理するものを減らし、ステップアップする

### ■ 経理担当者成功のステップ

経理業務の合理化については、だいたいイメージしていただけだと思います。そこで、合理化した後の経理担当者の進むべき方向性について、説明します。

#### ①ワンランク上の経理業務

合理化して空いた時間で、経理本来の仕事である資金繰りや部門別の予算実績管理などの仕事を担当してもらうことを望む企業も多いと思います。

これが理想型ですが、実際のところ、今までルーチン作業しかやっていなかった担当者が、明日から直ぐに資金繰りや予算管理ができるかということ、難しいといえます。

また、経理の一通りのルーチン作業をこなせるようになると、ほとんどの方は、次のステップとして、決算申告や経営分析をマスターしようとしています。しかし、決算や経営分析が出来るようになったとしても、経理として最も重要な資金管理や予算管理ができるようになるわけではありません。あくまでも、理想は、「資金管理」や「予算管理業務」を遂行できるレベルの経理担当者です。

#### ②他業務兼務

そして、もう一つの方法が、合理化して空いた時間を使って、他部門の仕事をサポートすることです。経理担当者は、几帳面でしっかり数字をとらえる能力を持った方が多いので、他の部門の特に金額を扱う業務をサポートすることは、会社にとって非常に有効だといえます。

経理業務を合理化した後の経理担当者の選択肢は、ワンランク上（タテ）へ行くか、他部門（ヨコ）へ行くかになります。そして、理想論としては、経理担当者が最終的に向かう業務は、繰り返しますが、資金計画と予算管理です。合理化後の経理担当者の方向性をまとめると次のとおりです。

### ■ 経理業務合理化後の担当者の方向性

- STEP1 ルーチン作業を合理化して、作業時間を半分以下にする
- STEP2 空いた時間で、他部門のサポートを行う
- STEP3 サポートをしながら、現場で取引の流れを勉強する
- STEP4 将来の情報を集めて、資金繰りや予算管理を行う

以上、経理業務合理化のススメとして、いくつかの改善法を述べました。どれか1つでも、まずは実践してみてください。実際にこのやり方で成果を上げている会社が多く存在することは事実です。業務改善は、今から出来ることばかりです。

# 売れる秘訣は顧客から学ぶこと 売れる商品・サービス作りのポイント

## ポイント

- 1 商品・サービスが売れるための条件とは  
.....
- 2 真のニーズ把握ができる上手な顧客調査の進め方  
.....
- 3 調査結果の活用で売上アップに成功した事例  
.....



### <参考文献>

- ・「すぐに使える顧客満足度調査の進め方」三枝 利隆 著 生産性出版 2008年
- ・「売れる企画の作り方」竹中 謙礼 著 日本経済新聞社出版 2007年
- ・「顧客創造実践講座」宮永 博史 著 ファーストプレス出版 2008年

# 1 商品・サービスが売れるための条件とは

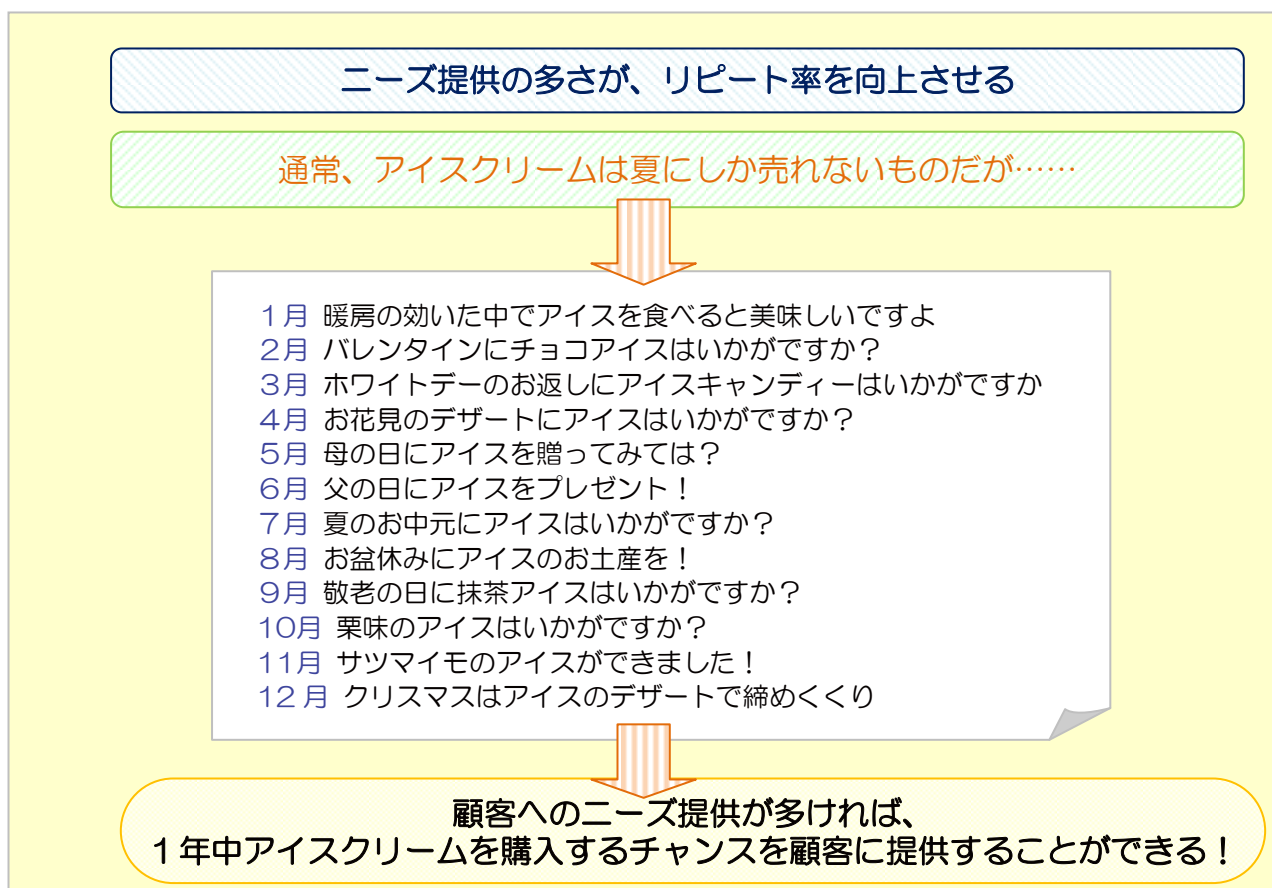
## ■ 顧客ニーズから販売戦略を検討する

普通は商品やサービスが先にあって、それに対して販促企画を検討します。しかし、このようなやり方では、よほどの宣伝広告費がないと成功しません。商品やサービスありきで販促企画を考えると、どうしても販促企画を妥協せざるを得なくなります。「商品」から「売り方」を考えてしまうと、どうしても販促企画を無理やり結び付けなくてはいけなくなるので、最大限の販売力を発揮できなくなります。

販売戦略を検討するときは、まず「誰に」「どんな売り方をするのか？」等を考えて、そこから商品のネーミングや内容を調整していった方が、高いパフォーマンスの「商品戦略」を生み出すことができます。そのためには、顧客の真のニーズを把握し、顧客満足度を最大限に高めるための「顧客調査」の実践が重要になります。

## ■ 顧客へのニーズ提供がリピート率向上につながる

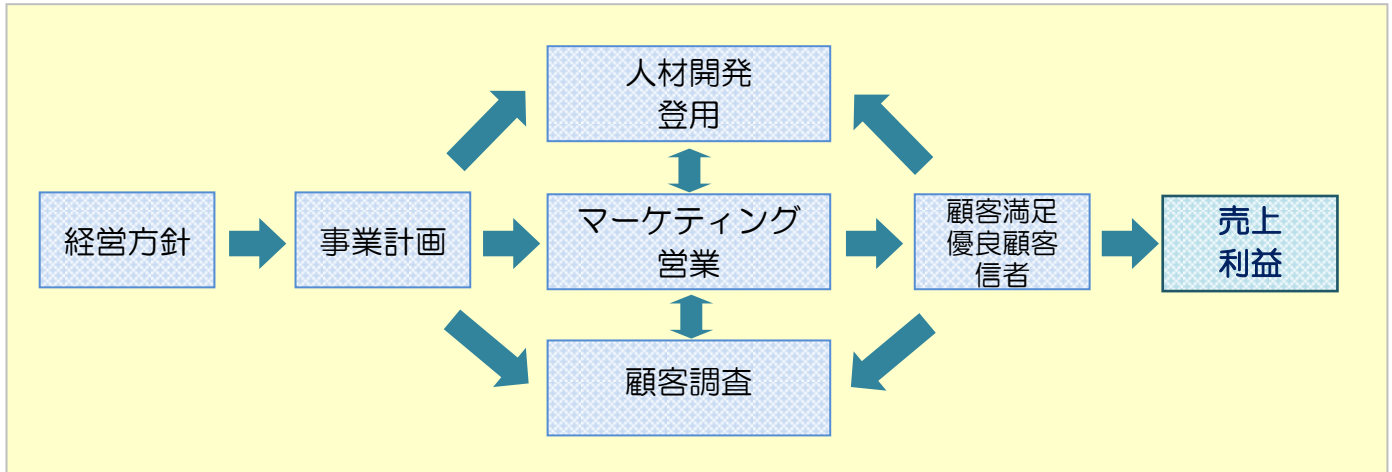
「違う顧客に同じ商品、サービスを提供する」というやり方では、顧客獲得コストが増える一方、ビジネスとして軌道に乗せるのに非常に時間がかかります。それよりも、できるだけ広告費を抑えて「同じ顧客に違う商品、サービスを提供する」という、全く正反対の戦略を構築しないと、いつまでたっても新規の顧客を集めるために高い広告費を出し続けなくてはならなくなります。それらの問題は、下の例のように「顧客へのニーズ提供」によって、ある程度解決できます。



## 2 真のニーズ把握ができる上手な顧客調査の進め方

### ■ 企業活動の中での顧客調査の役割

企業活動は、顧客に対して優れた製品やサービスを適切な価格で販売し、継続的に顧客に購入してもらうことによって成立します。企業活動の全体像を示すと以下の図の通りとなります。



企業は、目標を設定し、事業の成果と目標のギャップを検証します。顧客満足にも同様のことがいえます。自社が予測、あるいは期待する顧客満足と顧客が実際に認める顧客満足を表しています。「予測する顧客満足度」と「顧客が認める顧客満足度」の差を見て、期待する価値が十分認められているか判断することになります。顧客調査は、この2つとのギャップを調べることとなりますが、「予測する顧客満足度」は社内における仮説といえるものです。通常、顧客調査を行うおうとする場合には、何か問題点があって、その要因を知りたいといったケースがあります。例えば、新製品を出したものの、販売が計画した数字まで到達できないとします。その理由として、「製品の機能性が充分認識されていない購入チャネルの問題」「競合品が予測したより買われている」「予測したマーケットサイズがなかった」等、仮説を立て、それらを調査することになります。これらの多くは顧客調査から数値情報として得られなければなりません。

### ■ 最終目的は売上の増加と利益の増加

顧客調査を行う理由は、以下のようにまとめられます。顧客からの要求に対する理解を深め、その満足度を把握します。その結果から、改善のための適切な対応をとることによって、顧客を獲得し、キープして、顧客とのWin-Winの関係を築くことが目的となります。最終的には、結果として売上と利益の向上を把握することを目的としています。

### ■ 顧客満足要素とは

顧客満足要素としては、顧客自身の感じる価値というものをとらえていく必要があります。この顧客価値というものも、顧客から見た価値を把握すべきです。

顧客満足要素と企業内の機能との関連を示すと以下の表の通りとなります。

表のように、社内の部門がどのような顧客満足要素に結びつくのかを把握した上で、社内活動に取り組む必要があるといえます。

		企業の主な機能									
		経営	営業	マーケティング	カスタマーサービス	トレーニング	物流	品質管理	製造	保守	開発
顧客満足要素	製品	●	●	●				●	●	●	●
	サービス		●		●	●			●	●	●
	心理的な影響	●	●	●	●	●					●
	価格	●	●	●					●	●	●
	販売	●	●	●	●	●					
	企業理念	●		●				●			●
	代理店	●	●	●			●	●	●	●	
	物流		●		●	●	●	●	●		

## ■ 顧客調査を行う前の留意点

顧客満足といえば、「顧客に対する挨拶」や、「待たせない」「気持ちよく接する」といったことが頭に浮かびます。実際、企業や事業所においても、店舗や営業現場をはじめとして、そのような活動を中心に行っていることが多い傾向にあります。顧客調査の最大の目的は「顧客の満足を得ることによって優良な顧客を継続的に獲得し、企業や事業所の売上・利益の向上に結びつける」ことです。顧客調査を実践するための前提条件があります。それは、以下の3点です。

### ■ 顧客調査は企業の仮説から始まる

顧客満足は顧客から見た主観であって、企業で判断できるものではありません。更には、状況によっても変化します。例えば、新しい競合品の登場やライバル社の出現、価格の変動、時には天候によってさえ変化します。従って、企業で仮説を立て、顧客調査をすることが必要になります。

### ■ 顧客満足度を数値化してとらえる

顧客満足をとらえることは容易なことではありませんが、何らかの判断を下す際の根拠のためにも、できるだけ顧客調査は数値化し、具体的な活動につなげることが重要になります。

### ■ パフォーマンス測定値も同時に調査する

顧客満足度の変化をとらえるためには、顧客調査ももちろんのことですが、従業員一人当たりの売上や在庫保有日数、営業量などのパフォーマンス測定値を同時に計測し、企業の活動が顧客に与えた影響がどの程度であったかをみることも大切なことです。

## 3 調査結果の活用で売上アップに成功した事例

### ■ 事例A: 製菓会社の場合

A社は、顧客調査結果から製品およびマーケティングの改善活動の優先順位を付け、売上を向上させた事例です。簡単なアンケート調査でもポイントを絞ることで、顧客満足度を向上させることができます。調査結果から課題を抽出したのち、第1ステップとして、それぞれの課題について社内で現状のレベルを表す数値データを入手していきます。

#### 1 課題抽出、目標設定

- ①商品が簡単に入手できない …… 現状の配荷店データ
- ②欲しい情報が得られない …… 営業テリトリーカバー率
- ③価格は競合と比較して高すぎるかもしれない …… 価格情報



具体的に改善計画を設定、以下のような目標設定を行いました。

- 目指す改善効果は売上の20%増加
- ルート開拓、物流整備の費用：〇〇万円
- 効果を測る数値データは価格低減、配荷店数、売上金額

#### 2 改善プロジェクトチームを立ち上げる

改善プロジェクトにて、課題の把握や改善目標を設定しますが、改善目標を達成するためには、課題をさらに分析していく必要があります。一番の阻害要因となっているものを探し出し、関連する要因を調査していく必要があります。課題を分析するには、「QC七つ道具」に代表される統計的な方法も含めて、様々な方法があり、状況に合わせて適切なものを選択していきます。

#### 3 優先順位付けをする

定めた改善計画書に従って、改善活動を進めました。行うべき内容を詳細に定めて実施し、定期的にプロジェクトのレビューミーティングなどで現状を報告し、検討しました。計画や目標値も必要であれば見直しプロジェクトの責任者が承認します。改善活動を進めるためのポイントは、以下の通りです。完全なものを目指して改善に時間を要するよりも、6割～7割の改善内容でも早く実施するほうが改善活動が進み、効果が発揮されます。

- 優先順位を付け、できるものから取り掛かる
- 各部門の協力により全社的な最適化を目指す
- 完全なものだけでなくも早く実施する

# 合法的に社会保険料を節約する！ 社会保険料適正化の実務

## ポイント

- 1 社会保険制度の概要と増加する給付費
- 2 社会保険料適正化のポイント
- 3 適正化実務の留意点と事例紹介



### 参考文献

『社会保険料適正化講座』保険毎日新聞社 假屋 美香  
『会社の社会保険料をリストラする方法』中央経済社 田中 章二



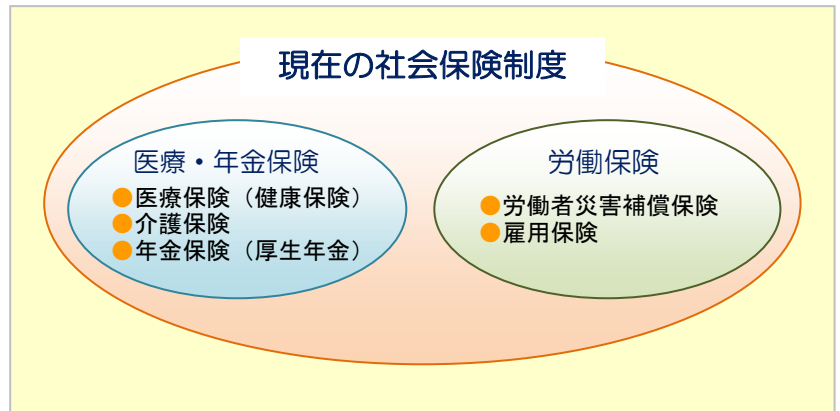
# 1 社会保険制度の概要と増加する給付費

## ■ 社会保険料の負担は労使折半

企業の事業主は、日々、事業の成長のため様々な取組をされていると思います。しかし、売上をアップさせることは容易ではないのが現実です。したがって、経費削減が共通の課題となっていますが、経費の中の社会保険料の「削減」となると、知識不足で具体的な対策を講じないまま、義務感のみで支払い続けている企業が多いのではないのでしょうか。

保険料の算定の基礎は、次の通りです。

### ■ 現在の社会保険制度



### ① 被保険者の給与

### ② 被保険者の賞与

保険料の負担者は、一般的には被保険者になる労働者と事業主が折半して保険料を納めます。ただし、保険制度の中には、折半以外に事業主のみが負担するものもあれば、事業主が若干多く負担するものもあります。例えば、医療業の場合、保険料率は次のように定められています。

健康保険料10.00%（全国平均）、厚生年金保険料16.766%、介護保険料1.55%（40歳以上の労働者が対象）、労働者災害補償保

険0.35%（事業主にのみ負担）、雇用保険1.35%（0.35%は事業主が助成金等の財源のために多めに納付する。）、上記のから労働者と事業主の負担する合計保険料率は、30.016%になります。

正規労働者を雇用すると1人に対して、15.008%の事業主負担が発生、10人雇用していると500万円以上の保険料が発生します。このことから、社会保険料の無駄な支出を抑え、適正な支払いを行っていくことが重要であると考えます。

### ■ 例）事業主負担と本人手取額の差（卸売業）

	事業主負担		被保険者負担	
	月給25万円	賞与50万円	月給25万円	賞与50万円
健康保険	5.000%	5.000%	5.000%	5.000%
	12,500 円	25,000 円	12,500 円	25,000 円
厚生年金	8.383%	8.383%	8.383%	8.383%
	20,958 円	41,915 円	20,958 円	41,915 円
介護保険	0.775%	0.775%	0.775%	0.775%
	1,938 円	3,875 円	1,938 円	3,875 円
労災保険	0.350%	0.350%	-	-
	875 円	1,750 円	-	-
雇用保険	0.850%	0.850%	0.500%	0.500%
	2,125 円	4,250 円	1,250 円	1,250 円
合計	38,396 円	76,790 円	36,646 円	72,040 円
年間負担額	537,542 円		511,792 円	

※保険料率は平成 24 年度の料率となっています。

## 2 社会保険料適正化のポイント

### ■ 社員にかかる社会保険料を適正化

#### ① 社員の入退社時期を考える

社会保険料の徴収期間は、「被保険者資格を喪失した日の属している月の前月まで」と法律で規定されています。そこで、入退社日を見直します。

平成 25 年 6 月 26 日入社 → 平成 25 年 9 月 30 日退社を  
平成 25 年 7 月 1 日入社 → 平成 25 年 9 月 29 日退社に

見直すと 2 ヶ月分の  
保険料節約となります

#### ② 4 月から 6 月の 3 ヶ月の残業代を見直す

社会保険料は 4 月から 6 月の給料の平均を基に、その年の 9 月から決定される決まりとなっています。社会保険料の適正化を考える時に、4 月から 6 月の残業代を抑えることが有効です。残業代を減らす方法として 3 つご紹介します。

① 残業を申告制にする

② タイムカードの打刻機を上司のそばに置く

③ 業務と各人のスキルを見直す

#### ③ 給与改定を 7 月にする

社会保険料の適正化という観点から見ると前述した通り、社会保険料は 4 月から 6 月の給料の平均を基に計算されるため、昇給した場合 9 月からの社会保険料も負担増となります。改定月を 4 月から 7 月に変更するという方法があります。これにより、12 ヶ月間の社会保険料の上昇を遅らせることが可能となります。

#### ④ 賞与の支給方法を見直す

ここでは、社長や院長及び役員、管理職等の高額な賞与を貰う可能性のある方が対象となりますが、賞与の支払い方法を見直すことにより、社会保険料の削減につなげるという方法です。健康保険 540 万円、厚生年金 1 回 150 万円という上限額を利用します。

##### ① 賞与の支給は年 1 回とする

支給を 1 回にして厚生年金の上限額を利用して、社会保険料の削減を行います。

##### ② 賞与を 12 等分して給与に割り振る

厚生年金保険の等級の上限額（月額 60 万 5 千円）を利用します。月給が上限額に達している場合、これ以上保険料が上がることはないの、年間の賞与を月給に割り振り社会保険料の削減を行います。

### ⑤賞与の一部を退職金へ回して節約する

賞与と退職金の大きな違いは所得税と社会保険料に関する取扱いです。退職金の税金には、次の3つの優遇制度があります。

- ①退職金所得控除
- ②2分の1課税
- ③税金が退職金のみ課税（分離課税）

賞与に社会保険料は掛かりますが、退職金には掛かりません。それを利用して、賞与を減額、廃止して支払う予定の金額を退職金の原資として積み立てます。積み立てる方法は2つです。1つめは、社内に積み立てる、2つめは、社外積立として中小企業退職金共済機構等に預ける方法です。

### ⑥定年後の賃金を工夫して節約する

現在、法律で社員を65歳まで雇用することが義務化されています。圧倒的に多いのは、60歳を定年として、その後、労働契約を結び直し再雇用する方法です。60歳以降の社員の所得については次の3つとなります。

- ①会社からもらう賃金
- ②高年齢者雇用継続給付（雇用保険から支給）
- ③老齢厚生年金

この3つを組み合わせると手取りが一番多くなる方法を考えます。②と③は社会保険料が掛からないため、国の制度を上手く活用し賃金を設定すれば、会社の社会保険料負担を減らし、社員の月々の手取りを増やすことができます。

### ⑦被保険者に該当しない人の活用

健康保険及び厚生年金保険の適用事業所に勤務している社員であっても、次の①から⑤の要件に該当すれば被保険者となりません。健康保険及び厚生年金保険の被保険者になれない社員については以下の通りとなっています。また、⑥の派遣社員については、派遣元で社会保険に加入するため社会保険料は掛りません。

- ①日々雇い入れられる人
- ②2ヶ月以内の期間を定めて雇用される人
- ③季節的業務（4ヶ月以内）に雇用される人
- ④臨時的事業の事業所（6ヶ月以内）に雇用される人
- ⑤労働時間が正社員の4分の3未満の人
- ⑥派遣社員

### 3 適正化実務の留意点と事例紹介

#### ■ 社員の入退社時期を変更した事例

入退社日を考えることでどれだけの節約となるか、例を挙げて説明します。

#### ■ 見直し例

健康保険 厚生年金 保険料徴収	6月	徴収あり	6月	徴収なし
	7月	徴収あり	7月	徴収あり
	8月	徴収あり	8月	徴収あり
	9月	徴収あり	9月	徴収なし
	徴収月数		徴収月数	
	4ヶ月		2ヶ月	
	在籍期間		在籍期間	
	約3ヶ月		約3ヶ月	

平成 25 年 6 月 26 日入社 → 平成 25 年 9 月 30 日退社  
↓入退社日を見直す  
平成 25 年 7 月 1 日入社 → 平成 25 年 9 月 29 日退社

■抑えられる社会保険料  
A氏が40歳未満で月給20万円と仮定した場合  
月の会社負担分を健康保険料10,000円、厚生年金保険料を16,766円、  
※今回のケースでは、入退社日を考えることにより、2ヶ月分の保険料（53,532円）負担を減らすことができます。

つまり会社として採用する場合には、月初に入社してもらい、退職するならば月末の前日が有利であることとなります。ただし、社員に説明しなくてはならないのが、退職日を9月29日にした場合、社会保険料が8月分までかかることになり、10月1日から別会社で勤務する場合、10月から被保険者となるため、9月分は自分で国民年金に加入することになります。後で、トラブルとならないためにもこの期間の説明は必要となります。

#### ■ 給与改定を7月に変更した事例

仮に、月給が22万5千円の社員の給与を5,000円昇給させると等級が1等級アップするため、月の社会保険料（健康保険料＋厚生年金保険料）が約5,000円アップします。昇給月が4月の会社が7月に変更することにより、4月から6月の保険料算定時期に影響しないため社会保険料の上昇を1年間据え置くことができます。これを利用して、昇給月を7月に変更した会社があります。これには、次のようなメリット、デメリットがあります。

- メリット** ⇒ 社会保険料の負担額を減らすことができる。
- デメリット** ⇒ ①昇給した場合、4月分から6月分までの昇給分をもらえなくなる。  
②将来的に受給できる年金の額が減る可能性がある。

昇給月の変更は、就業規則の変更だけでなく、これらのメリット、デメリットを必ず説明して社員に納得してもらい、同意を得ることが重要です。

# 経営データベース 1

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 業績管理



## 四半期経営計画の目的とチェックポイント

四半期経営計画の目的は何ですか。また、四半期ごとのチェックポイントにはどのようなものがありますか。



### 1 四半期経営計画の目的

一言で表現すれば兆候の早期発見・早期解決への対応ということになります。

まず、「**四半期経営計画書**」とは、日々の業績をバランスの取れた現状認識と現状否定という2つの危機感をチェックし、問題点、改善点があればメモし、そしてその解決に直ちに取り組むためのものです。3ヶ月（四半期）という期間は問題解決、あるいはメドをつけるには十分な期間であり、世の中の動きにも対応できる期間です。

#### ① 計画倒れとの決別のため

企業経営には、チェックポイントが多々あり、そのチェックポイントを怠らないことが重要である。気づいたことをメモにする。そして直ちに行動に移すことが経営者の役割である。

#### ② 激変期の経営環境に流されないため

自社の進むべき道、いわゆる進路設定（経営計画）を策定し、長期的視野を持ち、普段の行動指針を四半期（3ヶ月）の活動計画、行動検証、翌期の活動計画設定のサイクルを回す必要がある。

#### ③ 土壌汚染、水質汚濁の浄化費用負担

危機感の基本とは、現状認識と現状否定である。

後ろ向きの危機感の場合は、現状認識でとどまることになるが、前向きの危機感の場合は現状の否定まで進む。現状に甘んじない、現状を少しでも改善していこうという前向きの、意欲的な現状否定だからである。

### 2 四半期経営計画の目的

四半期経営のねらいの重要な点は、日々の実績をバランスのとれた現状認識と現状否定という2つの危機感でチェックし、問題点、改善点があればメモにし、そしてその解決に取り組むことです。以下に具体的なチェックポイントを紹介してみましょう。

- 利益の絶対額を直視する。
- 原単位分析で効率性を見る。
- 増客数で営業活動点検をする。
- 社員の成長度を見る。
- 主要顧客満足度を知る。
- 社風のほころびを点検する。
- 運転資金の余裕度を把握する。
- 将来の戦略を立案する。

# 経営データベース ②

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 業績管理



## 四半期業績管理

四半期サイクルで活動計画策定や業績管理を行う意義を教えてください。



四半期業績管理のねらいは、経営上の問題点や改善点を把握し、3ヶ月単位でPDCAサイクルを回し、その解決に取り組んでいくことにあります。通常3ヶ月あれば問題の大半は解決することができ、本来あるべき経営の姿に戻すことが可能となります。四半期業績管理の中では、以下のポイントをチェックする必要があります。

### 1 定量的チェックポイント

- ① 目標経常利益は確保されているか
- ② 目標売上（全社、部門別、商品別、担当者別）は達成しているか
- ③ 新規顧客獲得件数は達成しているか
- ④ 変動費率は計画通りか
- ⑤ 固定費予算は守られているか
- ⑥ 売掛金の予定通りか（長期滞留はないか）

上記のチェックポイントを確認し、その要因を徹底的に究明します。

たとえば、目標売上が達成できていない場合は、部門ごとに設定した活動計画とおりの行動がなされていたかを確認していきます。

もし活動量が確保されていなければ、計画通りに活動させる仕組みが必要ですし、量は確保されていても実績が伴わない場合は、活動の質を見直したり、活動計画そのものの見直しも必要になります。

### 2 定性的チェックポイント

- ① 経営方針は浸透しているか
- ② 社員の成長はどうか（日々課題に取り組んでいるか）
- ③ 社内のルールが守られているか（社風のほころびはないか）
- ④ PDCAは回っているか
- ⑤ 報・連・相はできているか
- ⑥ クレームや事故は発生していないか

企業の業績を土台で支えるのは、この定性的な部分であるといっても過言ではありません。業績を上げるためにも、社内のコミュニケーションを図り、意思統一していくことが重要です。



### ポイント制退職金制度の算定方式

ポイント制退職金制度の中で、多くの企業で用いられている算定方式について教えてください。



#### 1 多くの企業に採用される退職金制度とは

ポイント制退職金制度の中で、在職中の全期間にわたる在級年数をポイント換算する「全期間在級ポイント方式」が多く採用されています。

全期間在級ポイント方式の制度の特徴は以下の通りです。

#### ■全期間在級ポイント方式の制度の特徴

- ① この方式では、退職金額が在職中の職能ポイントの累積と1点単価により決定。  
在職中の職能・職務評価が累積される仕組みとなっている
- ② 算定基礎を賃金から離脱させるので、定年延長や賃上げ、賃下げへの対応が可能となる。
- ③ 資格等級別の在級年数を算定ベースに置いており、管理職・専門職・専任職といった多様化した人事管理のしたでも受け入れられやすい。
- ④ 旧制度での既得権の保護および新制度への移行時点での取り扱いが容易である。
- ⑤ 世間相場との格差が生じた場合は、1点単価を調整するだけで対応ができること。

#### 2 ポイント方式の形態

等級ポイント方式は、社員の在職中の貢献度を直接的に反映させ、その功労に報いようとする退職金制度です。全期間在級ポイント方式には、次の4つの形態があります。

#### ■全期間在級ポイント方式の形態と算定式

##### ①等級ポイント

各資格等級の在級年数、つまり会社への貢献度を評価・反映させるポイントである。

##### ②勤続ポイント

勤続年数、職務経歴に対する評価ポイントである。賃金リンク方式から変更する場合の激変緩和措置の役割ともいえる。労働市場が売り手市場の業種である場合大事をとって導入を検討する項目といえる。

##### ③昇格ポイント

昇格昇給と同じ考えであり、昇格したときのボーナスポイントのことである。昇格に対して退職金制度においてもメリハリをつけ、制度の意義付けをたからしめる狙いがある。

##### ④人事考課ポイント

貢献度反映をさらに具体的に退職金制度に組み込んだものである。



## 退職金制度の運用基準の制定と範囲

退職金制度の運用基準の制定とその範囲について教えてください。



### 1 退職金制度の運用基準の制定

退職金制度の円滑な運用にあたっては、その運用基準を明確に制定しなければなりません。運用基準に基づき、企業としての退職金規定の制定を行うことになります。制定すべき運用基準の範囲は、以下の通りです。

#### ■運用基準の範囲

- |           |            |
|-----------|------------|
| ①適用範囲     | ④勤続年数の計算方法 |
| ②退職金の受給資格 | ⑤至急時期、支給方法 |
| ③退職金の支給制限 | ⑥特別功労加算金   |

### 2 制定すべき運用規準の範囲について

#### ①適用範囲

企業の雇用形態は社員・嘱託社員・パートタイマー・役員など多岐にわたっている。退職金制度の適用対象者は、ここに示したような社員の中で、誰を対象にすべきかを明文化しなければならない。

#### ②退職金の受給資格

社員が退職金を受給する条件としての退職事由について、明らかにする。退職事由には、会社都合と自己都合退職に区分する。

#### ③退職金の支給制限

社員が服務規律に反する行為や不都合な事由により解雇され、または退職する場合には、退職金の支給に制限を設けることは必要である。支給制限を受ける退職事由には、下記のようなものがある。

- ・就業規則に違反し、懲戒解雇に処せられたとき
- ・承認を得ないで他社に就業する、または自己の業務を営む
- ・会社の承認を得ないで職場放棄をしたとき

#### ④勤続年数の計算方法

勤続年数を計算する上で、私傷病による休職期間・自己都合による休職期間・公職に就くことによる休職期間・育児休業期間については、その期間に算入しないとされている。

#### ⑤支給時期及び支給方法

支給時期及び支給方法は、規定制定にあたっては、法定記載事項である。

#### ⑥特別功労加算金

特別功労加算金は、通常の算定方式による退職金の計算に加えて、在職中の功労が特に顕著であったと認められた社員に対して支給することを制度化したものである。





### 年次有給休暇基準日統一の留意点

当社では、中途採用者が多く、年次有給休暇の基準日がばらばらです。基準日を統一したいのですが、どのような点に注意すればよろしいでしょうか？



中途採用者が多い場合には、従業員によって基準日が異なり、管理が大変煩雑になります。そこで、行政解釈では、一定の要件を満たす場合には、基準日を統一して全従業員の年次有給休暇を齊一的に取り扱うことができるものとしています。同時に、以下の基準を満たす限り、一度決定された統一基準日を変更する事も可能となります。

#### ①年次有給休暇の付与日以前に統一基準日を設定すること。

統一基準日を設定する場合には、全従業員の直近の基準日より前に、統一基準日を設定する事が求められる為、全従業員に対して、法定の基準日より前倒して付与する事になります。逆に、本来の基準日より1日でも遅れて付与することは、法に違反しますので注意してください。

#### ②短縮された期間はすべて出勤したものとみなして出勤率を算定すること。

年次有給休暇は、前年度の出勤率が8割未満の場合には、当年分については与えなくてもよいことになっていますが、基準日を統一することで継続勤務の期間が短縮された従業員の出勤率を計算する際には、短縮された期間は全期間出勤したものと取り扱う必要があります。

上記条件を満たしたうえで、統一基準日の統一を実施する場合、以下の3つの方法が考えられます。これらの方法で、入社日による不均衡を緩和することができます。

#### ①統一基準日を年1回とする方法

本来は入社日から6か経過した日に付与すべき10日の年次有給休暇を前倒して入社日に付与し、以後1年以内に到来する初回の基準日（この例では翌年の4月1日）に、11日を付与することで、基準日を統一する方法です。

#### ②統一基準日を年2回とする方法

4月1日から9月30日までの間に入社した従業員の基準日を、10月1日とし、10月1日から3月31日までの間に入社した従業員の基準日を4月1日とします。この方法なら、いつ入社しても、初回の基準日までの期間がすべて6か月以内におさまりますので、初回の基準日に年次有給休暇を10日付与すればよいことになります。

#### ③統一基準日を年2回とし、分割付与する方法

4月1日から9月30日までの間に入社した従業員の基準日を10月1日、10月1日から3月31日までの間に入社した従業員の基準日を4月1日とします。そして、初年度の年次有給休暇10日分のうちから、入社日から最初の基準日までの月数に応じた日数を入社日に前倒して付与します。そして、残りの日数を、入社後最初の基準日に付与します。

## 経営データベース ⑥

ジャンル: 労務管理 > サブジャンル: 有給休暇



### 年次有給休暇の計画的付与

新入社員にも、年次有給休暇の計画的付与を適用することができますか？



労使協定の締結等一定の要件を満たした場合には、事業場で一斉に（全員が同じ日に）年次有給休暇を取ることができます。これを計画的付与といいます。夏期休暇、年末年始等がその代表例です。

年次有給休暇の計画的付与を導入する場合には、「5日」を超える年次有給休暇について、斉一的に付与を行う事が認められています。しかしながら、年次有給休暇の請求権をもたない従業員に対しては、休業手当を支払うか特別休暇を設けるなどの措置が必要です。

#### ■具体的な方法

- 平均賃金の60%を休業手当として支払う。
- 特別休暇を設けて、有給休暇の付与日数を増やす。

#### 1 計画的付与ができる日数

年次有給休暇の日数のうち5日は個人が自由に取得できる日数として必ず残しておかなければなりません。このため、労使協定による計画的付与の対象となるのは、年次有給休暇の日数のうち5日を超えた部分となります。

#### 2 計画的付与の方法

##### ①企業もしくは事業場全体の休業による一斉付与方式

企業、事業場全体を一斉に休みにできる、もしくは一斉に休みにしたほうが効率的な業態については、全従業員に対して同一の日に年次有給休暇を与えるという一斉付与方式の導入が考えられます。

##### ②班・グループ別の交替制付与方式

企業、事業場で一斉に休みを取ることが難しい業態については、班・グループ別に交替で年次有給休暇を付与する方式の導入が考えられます。流通・サービス業など、定休日を増やすことが難しい企業が有効です。

##### ③年次有給休暇付与計画表による個人別付与方式

年次有給休暇の計画的付与制度は、個人別にも導入することができます。従業員各人が計画的に設定する場合です。

#### 3 計画的付与制度の導入手続

年次有給休暇の計画的付与制度の導入には、就業規則による規定と労使協定の締結が必要になります。なお、この労使協定は所轄の労働基準監督署に届け出る必要はありません。