

週刊WEB

企業経営

MAGA
ZINE

Vol.747 2021.11.2

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年10月27日号

米国22年度予算編成の行方

～民主党内の対立も絡み、政治の機能不全が深刻化。
燻る連邦政府閉鎖、米国債デフォルトリスク

経済・金融フラッシュ 2021年10月29日号

雇用関連統計(21年9月)

～非労働力化の進展が失業率の上昇を抑制

経営TOPICS

統計調査資料

全国小企業月次動向調査

(2021年9月実績、10月見通し)

経営情報レポート

中小企業の人材定着、育成につなげる! 人材教育のポイント

経営データベース

ジャンル:内部統制 > サブジャンル:信用管理

売掛金の回収方法

リスクをマネジメントする方法

発行:税理士法人日下事務所

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

ネット
ジャーナル

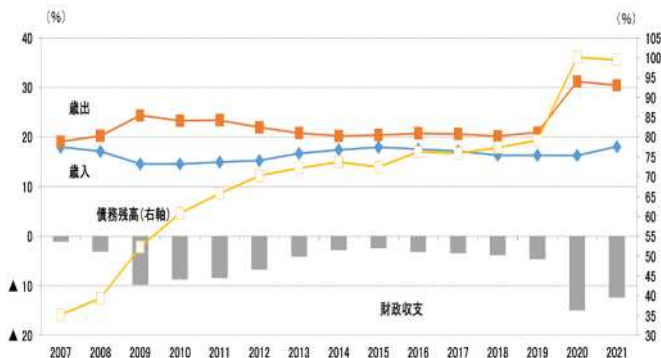
ニッセイ基礎研究所

米国22年度予算編成の行方 ～民主党内の対立も絡み、政治の機能不全が深刻化。 燃る連邦政府閉鎖、米国債デフォルトリスク

1 米国では10月から新会計年度（22年度）がスタートした。もっとも、バイデン政権が実現を目指す成長戦略の審議の遅れに絡んで予算編成作業は難航しており、現在は12月3日を期限とする暫定予算で凌ぐ状況となっている。

2 バイデン政権が実現を目指す成長戦略のうち、インフラ投資については約5,500億ドル規模の「インフラ投資と雇用法」を上院が8月11日に可決し、下院での採決を待つ状況となっている。

財政収支および債務残高(名目GDP比)



(注) 名目 GDP 比。21 年度の財政収支は議会予算局 (CBO) の月次報告 (21 年 9 月) および CBO の名目 GDP 予想 (21 年 7 月) から試算。債務残高は debt held by public、21 年度は財務省の月次報告 (18 年 9 月) の残高と CBO の名目 GDP 予想 (21 年 7 月) から試算。

(資料) 財務省、CBO よりニッセイ基礎研究所作成

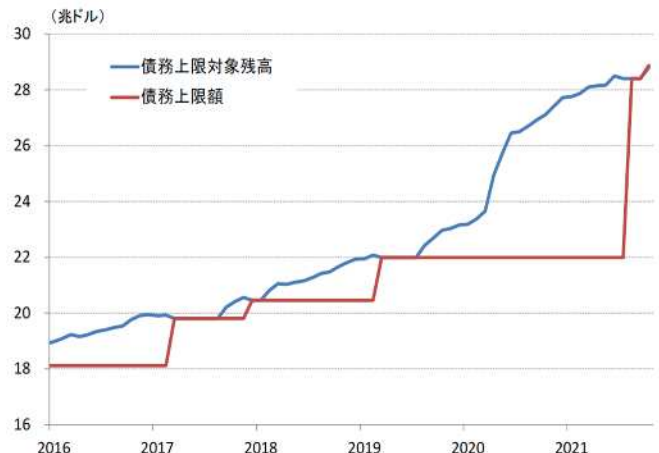
3 一方、子育て支援や気候変動対策等については、財政調整措置を活用して与党民主党の過半数で3.5兆ドル規模の政策を実現するための予算決議を上下院で8月下旬に可決し、財政調整法（「ビルドバックベター法」）の策定作業が進められている。

4 もっとも、「ビルドバックベター法」の歳出規模を巡って、過半数を維持するために1人の反対も許されない上院で、一部の民主党議員が歳出規模や財源について反対したことから、現在は2兆ドル規模への縮小に向けた法案の見直し作業が続けられており、10月27日時点で民主党内の合意は得られていない。

5 12月3日の暫定予算の期限まで審議日数が限られる中で議会には歳出法案に加え、米国債のデフォルトを回避するため、法定債務上限引の処理も求められており、予断を許さない状況が続いている。

現状で可能性は低いとみられるものの、当面は連邦政府機関の一部閉鎖やデフォルトリスクは燃ろう。

連邦債務上限および債務残高



(資料) 米財務省よりニッセイ基礎研究所作成

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください

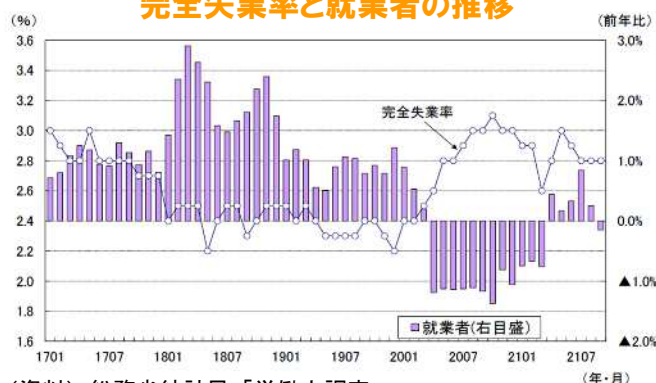
雇用関連統計(21年9月) ～非労働力化の進展が失業率の上昇を抑制

1 失業率は前月から横ばいの2.8%

総務省が10月29日に公表した労働力調査によると、21年9月の完全失業率は前月から横ばいの2.8%（QUICK集計・事前予想：2.8%、当社予想は2.9%）となった。労働力人口が前月から▲31万人の減少となる中、就業者が前月から▲28万人の減少となり、失業者は前月から▲2万人減の189万人（いずれも季節調整値）となった。失業率は前月と変わらなかったが、前月に続き就業者が減少する中で非労働力化が進展したことが失業率の抑制要因となっている。

8、9月の2ヵ月で労働力人口は▲64万人、就業者は▲60万人減少した。

完全失業率と就業者の推移



2 対面型サービス業の休業率が高水準に

休業者数は208万人となり、前年に比べて11万人の増加（8月：同32万人増）となった。休業率（休業者／就業者）を産業別にみると、飲食店が12.5%（8月：13.1%）と高止まりしたほか、宿泊業（8月：3.8%→9月：8.2%）、娯楽業（8月：

5.3%→9月：8.1%）が大きく上昇した（休業率は原数値）。緊急事態宣言長期化の影響で対面型サービスの休業率が高水準となっている。

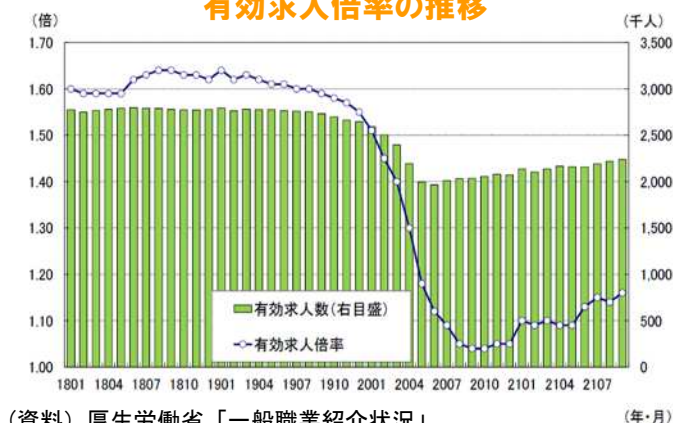
3 有効求人倍率、新規求人倍率ともに上昇

厚生労働省が10月29日に公表した一般職業紹介状況によると、21年9月の有効求人倍率は前月から0.02ポイント上昇の1.16倍（QUICK集計・事前予想：1.14倍、当社予想は1.13倍）となった。

有効求人数が前月比0.9%と3ヵ月連続で増加する一方、有効求職者数が同▲0.2%の減少となった。

有効求人倍率の先行指標である新規求人倍率は前月から0.13ポイント上昇の2.10倍となった。新規求人数が前月比1.8%の増加となったが、新規求職申込件数が同▲4.8%の減少となった。

有効求人倍率の推移



経済・金融フラッシュの全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

全国小企業月次動向調査 (2021年9月実績、10月見通し)

日本政策金融公庫 2021年10月26日公表

結果の概況

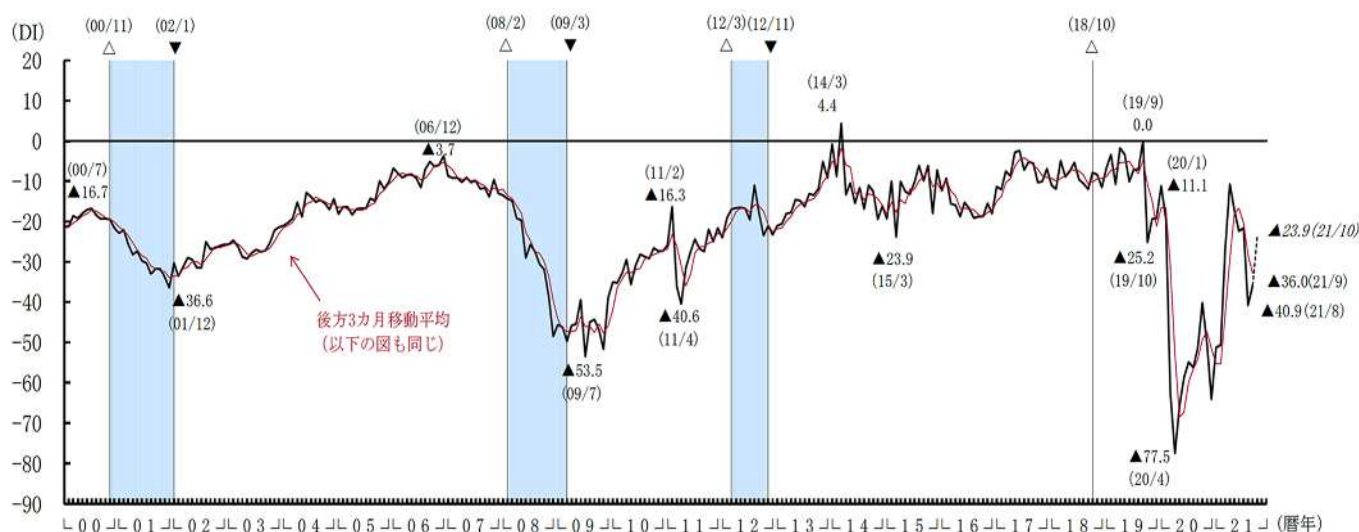
[概況] 小企業の売上DI(9月実績)は、マイナス幅が縮小

1 売上

- 2021年9月の売上DIは、8月(▲40.9)からマイナス幅が4.9ポイント縮小し、**▲36.0**となった。10月はマイナス幅が縮小し、**▲23.9**となる見通しとなっている。
- 業種別にみると、製造業(▲17.4→▲2.1)、非製造業(▲43.9→▲41.9)ともにマイナス幅が縮小した。10月は、製造業では▲16.3とマイナス幅が拡大する一方、非製造業で▲24.7とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。
- 非製造業では、サービス業を除く全ての業種でマイナス幅が縮小している。10月は、卸売業と建設業を除く全ての業種でマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

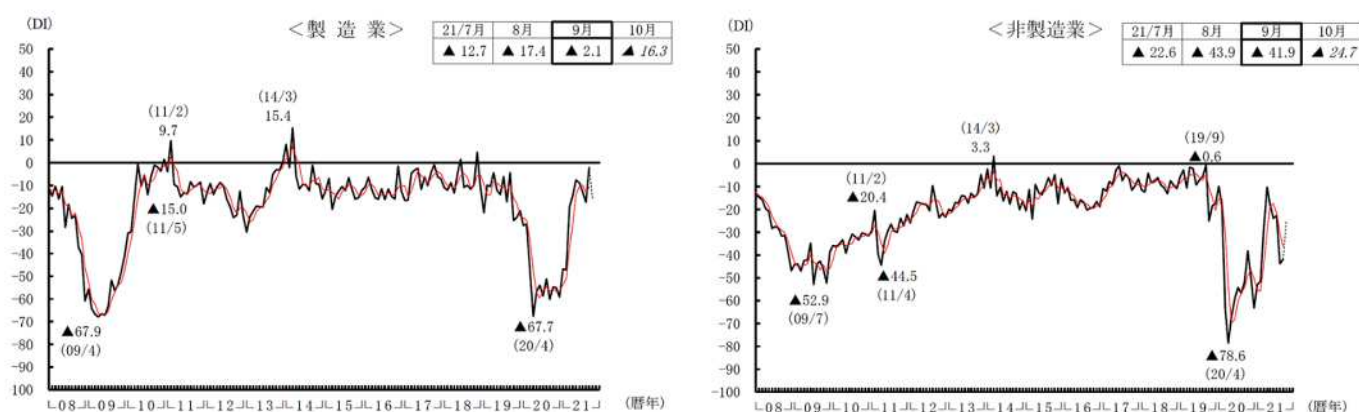
売上DIの推移(全業種計、季節調整値)

	2020 9月	10月	11月	12月	2021 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
実績	▲51.5	▲40.2	▲50.4	▲64.1	▲51.3	▲50.7	▲26.9	▲10.7	▲17.0	▲22.4	▲21.6	▲40.9	▲36.0	-
見通し	▲57.5	▲46.5	▲45.2	▲59.5	▲56.7	▲53.6	▲41.9	▲16.5	▲7.6	▲21.9	▲28.4	▲30.9	▲42.0	▲23.9



(注) 1 売上DIは前年同月比で「増加」企業割合－「減少」企業割合。
2 ーは実績、...は見通し。斜体は見通しの値を示す。△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。ただし、直近の谷は設定されていないため、2018年10月以降にシャドーはかけていない(以下同じ)。

業種別売上DIの推移(季節調整値)



		2020年										2021年										(見通し)	
		4月	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	6月	7月	8月	9月	10月			
製 造 業		▲ 67.7	▲ 56.7	▲ 54.0	▲ 58.7	▲ 51.2	▲ 60.2	▲ 54.8	▲ 55.1	▲ 59.2	▲ 46.8	▲ 47.2	▲ 19.5	▲ 14.4	▲ 7.6	▲ 8.9	▲ 12.7	▲ 17.4	▲ 2.1	▲ 16.3	製 造 業		
	金属・機械	▲ 54.7	▲ 51.0	▲ 51.1	▲ 62.2	▲ 60.5	▲ 64.2	▲ 60.5	▲ 63.0	▲ 64.0	▲ 46.9	▲ 50.0	▲ 21.0	▲ 6.6	▲ 12.2	▲ 4.4	7.1	0.1	11.6	▲ 13.6	金属・機械		
	その他製造	▲ 72.0	▲ 62.0	▲ 54.9	▲ 53.0	▲ 47.1	▲ 58.3	▲ 52.9	▲ 52.5	▲ 53.8	▲ 43.8	▲ 45.7	▲ 19.6	▲ 13.7	▲ 4.2	▲ 11.2	▲ 27.2	▲ 37.1	▲ 15.8	▲ 18.1	その他製造		
非 製 造 業		▲ 78.6	▲ 66.7	▲ 59.1	▲ 54.2	▲ 56.8	▲ 51.8	▲ 38.1	▲ 49.5	▲ 63.3	▲ 52.9	▲ 51.5	▲ 27.7	▲ 10.1	▲ 18.0	▲ 23.9	▲ 22.6	▲ 43.9	▲ 41.9	▲ 24.7	非 製 造 業		
①卸 売 業		▲ 63.2	▲ 62.7	▲ 48.2	▲ 46.8	▲ 49.4	▲ 44.2	▲ 37.4	▲ 42.1	▲ 38.9	▲ 46.0	▲ 45.0	▲ 17.5	▲ 23.3	▲ 13.1	▲ 12.5	▲ 17.1	▲ 38.3	▲ 29.3	▲ 29.9	①卸 売 業		
織・衣・食		▲ 80.7	▲ 82.0	▲ 56.3	▲ 52.8	▲ 61.8	▲ 56.0	▲ 50.1	▲ 55.5	▲ 60.3	▲ 58.1	▲ 62.1	▲ 22.2	▲ 19.2	▲ 24.0	▲ 43.7	▲ 28.0	▲ 56.2	▲ 45.4	▲ 18.1	織・衣・食		
機械・建材		▲ 53.1	▲ 50.6	▲ 45.5	▲ 42.0	▲ 40.6	▲ 36.8	▲ 26.3	▲ 31.2	▲ 24.5	▲ 38.8	▲ 35.6	▲ 9.4	▲ 27.7	▲ 6.6	6.0	▲ 8.9	▲ 25.7	▲ 19.1	▲ 37.1	機械・建材		
②小 売 業		▲ 75.7	▲ 64.8	▲ 55.3	▲ 49.9	▲ 44.4	▲ 46.5	▲ 38.4	▲ 42.9	▲ 55.0	▲ 43.6	▲ 40.9	▲ 20.3	▲ 12.6	▲ 14.9	▲ 19.3	▲ 17.5	▲ 46.9	▲ 33.9	▲ 23.5	②小 売 業		
耐久消費財		▲ 70.5	▲ 53.9	▲ 42.6	▲ 51.0	▲ 37.3	▲ 37.8	▲ 28.2	▲ 22.0	▲ 21.4	▲ 19.7	▲ 11.3	▲ 0.0	▲ 9.9	1.6	▲ 10.9	▲ 37.9	▲ 41.6	▲ 30.8	▲ 29.1	耐久消費財		
非耐久消費財		▲ 76.2	▲ 66.4	▲ 57.4	▲ 50.5	▲ 45.2	▲ 47.8	▲ 39.2	▲ 46.2	▲ 63.1	▲ 51.5	▲ 46.3	▲ 25.2	▲ 12.6	▲ 17.6	▲ 20.6	▲ 14.1	▲ 47.3	▲ 34.0	▲ 21.3	非耐久消費財		
③飲 食 店		▲ 100.0	▲ 84.8	▲ 78.8	▲ 62.2	▲ 87.4	▲ 61.4	▲ 34.9	▲ 69.1	▲ 93.0	▲ 89.6	▲ 82.9	▲ 50.2	▲ 8.3	▲ 19.9	▲ 50.3	▲ 34.6	▲ 70.9	▲ 67.9	▲ 25.3	③飲 食 店		
④サービス業		▲ 83.8	▲ 66.3	▲ 64.0	▲ 58.4	▲ 61.2	▲ 55.3	▲ 43.2	▲ 54.7	▲ 66.8	▲ 53.8	▲ 52.2	▲ 19.2	▲ 4.3	▲ 21.4	▲ 25.2	▲ 23.7	▲ 31.3	▲ 45.5	▲ 23.0	④サービス業		
事業所向け		▲ 68.6	▲ 49.1	▲ 47.6	▲ 42.5	▲ 51.5	▲ 40.8	▲ 28.8	▲ 41.1	▲ 52.2	▲ 35.2	▲ 31.5	▲ 14.9	▲ 21.8	▲ 13.3	▲ 9.9	▲ 30.8	▲ 22.2	▲ 28.2	▲ 11.5	事業所向け		
個人向け		▲ 88.8	▲ 71.4	▲ 68.2	▲ 63.7	▲ 63.7	▲ 59.0	▲ 47.3	▲ 58.0	▲ 71.5	▲ 60.1	▲ 59.2	▲ 22.0	0.9	▲ 23.6	▲ 29.1	▲ 21.8	▲ 33.6	▲ 50.1	▲ 27.3	個人向け		
⑤建 設 業		▲ 39.7	▲ 41.6	▲ 41.9	▲ 47.9	▲ 39.8	▲ 42.2	▲ 37.0	▲ 32.3	▲ 34.7	▲ 33.1	▲ 34.4	▲ 25.3	▲ 12.7	▲ 13.2	▲ 12.0	▲ 21.7	▲ 35.8	▲ 20.3	▲ 20.5	⑤建 設 業		
⑥運 輸 業		▲ 74.7	▲ 58.1	▲ 59.3	▲ 56.8	▲ 53.6	▲ 50.6	▲ 42.2	▲ 43.4	▲ 49.5	▲ 44.8	▲ 62.7	▲ 24.0	▲ 21.0	6.9	7.3	▲ 2.5	▲ 21.1	▲ 16.1	▲ 15.6	⑥運 輸 業		
道路貨物		▲ 49.3	▲ 56.3	▲ 57.1	▲ 51.1	▲ 43.5	▲ 41.0	▲ 33.7	▲ 33.9	▲ 36.9	▲ 35.5	▲ 53.8	▲ 28.0	0.3	7.2	12.6	▲ 2.5	▲ 17.0	▲ 8.6	▲ 13.2	道路貨物		
個人タクシー		▲ 100.0	▲ 79.3	▲ 69.0	▲ 100.0	▲ 100.0	▲ 100.0	▲ 87.9	▲ 93.5	▲ 100.0	▲ 83.6	▲ 90.1	▲ 66.1	▲ 33.7	▲ 8.0	▲ 17.7	▲ 21.3	▲ 47.6	▲ 56.1	▲ 27.0	個人タクシー		
全 業 種 計		▲ 77.5	▲ 65.7	▲ 58.8	▲ 54.9	▲ 56.2	▲ 51.5	▲ 40.2	▲ 50.4	▲ 64.1	▲ 51.3	▲ 50.7	▲ 26.9	▲ 10.7	▲ 17.0	▲ 22.4	▲ 21.6	▲ 40.9	▲ 36.0	▲ 23.9	全 業 種 計		

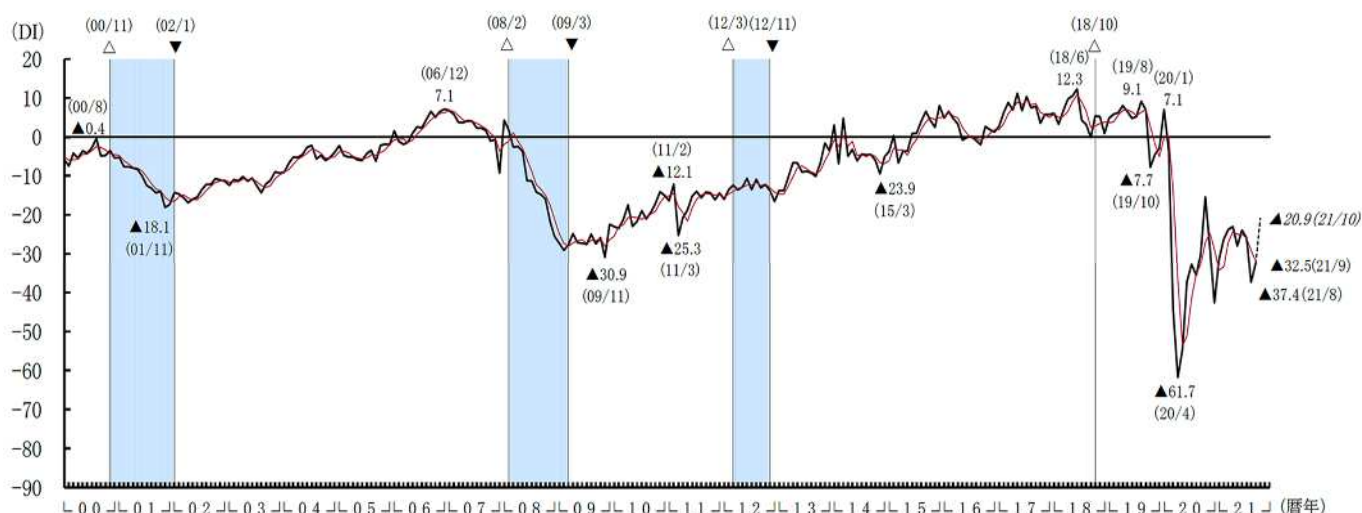
(注) 1 網掛けは、前月から低下した数値。 (注) 2 季節調整は業種ごとに行っている。

2 採算

- 9月の採算DIは、8月からマイナス幅が4.9ポイント縮小し、**▲32.5**となった。
- 10月の採算DIは、**▲20.9**とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

採算DIの推移(全業種計、季節調整値)

	2020 9月	10月	11月	12月	2021 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
実績	▲30.2	▲15.4	▲28.7	▲42.6	▲31.3	▲26.2	▲23.8	▲23.0	▲28.0	▲23.9	▲26.0	▲37.4	▲32.5	-
見通し	▲38.1	▲30.7	▲26.0	▲37.9	▲37.7	▲31.0	▲27.2	▲21.8	▲20.4	▲25.2	▲24.3	▲31.8	▲38.2	▲20.9



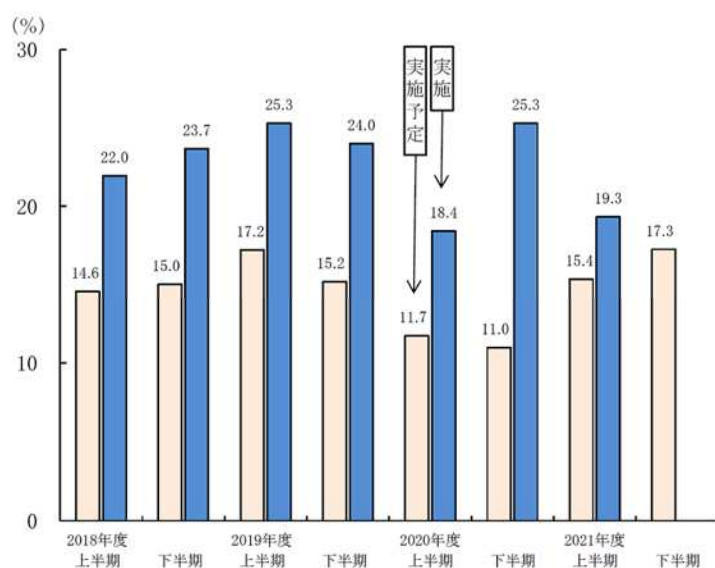
(注) DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

3 設備投資

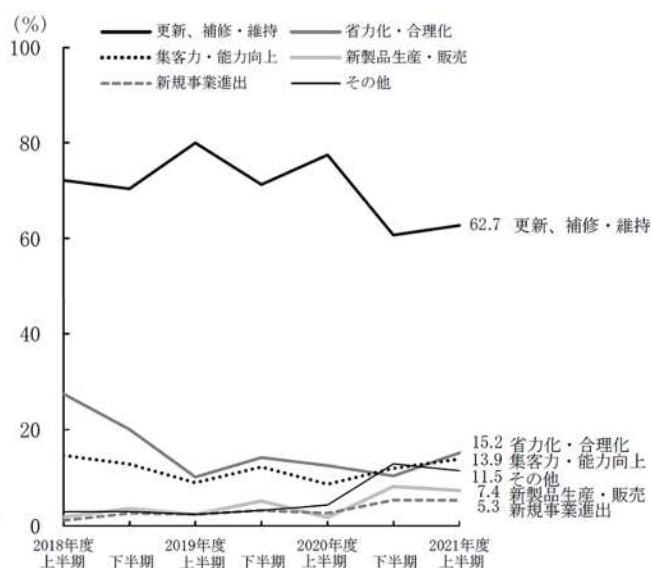
- 2021年度上半期に設備投資を実施した企業割合は、19.3%と2020年度上半期に比べて0.9ポイント上昇した。2021年度下半期の設備投資実施予定企業割合は、17.3%と2020年度下半期の実施予定企業割合に比べて6.3ポイント上昇している。
- 設備投資を「実施した」と回答した企業にその取得目的を尋ねたところ、「更新、補修・維持」が62.7%と最も多く、次に「省力化・合理化」が15.2%となっている。

設備投資実施企業割合と取得目的(全業種計)

(1) 設備投資実施企業割合



(2) 設備の取得目的(複数回答)



- (注) 1 設備投資はリースも含む。
2 上半期は4月から9月まで、下半期は10月から翌年3月までを示す。

- (注) 1 (1) で設備投資を「実施した」と回答した企業に尋ねたもの。
2 複数回答のため合計は100%とはならない。

全国小企業月次動向調査(2021年9月実績、10月見通し)の全文は、
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。

経営情報
レポート
要約版

人 事

中小企業の人材定着、育成につなげる！

人材教育の ポイント

1. 社員の定着や育成に向けた課題
2. 定着の効果がある「オン・ボーディング」
3. 早期戦力化を図る社員教育の方法
4. 社員の定着や育成につなげた取り組み事例



参考文献

『人材確保に「効く」事例集』（厚生労働省） 『若者が定着する職場づくり取組事例集』（厚生労働省）
『人材の定着を促す中小企業の取り組み』（日本政策金融公庫 総合研究所）
『中小企業のためのキラリ人材活用・事例集』（株式会社 日本マンパワー）

1

企業経営情報レポート

社員の定着や育成に向けた課題

人口減少等により労働力不足が顕著になっている中小企業の人材市場において、社員をいかに定着させ、早期戦力化することは中小企業にとって大きな課題となっています。

中小企業の中には、新入社員へのサポート体制や育成が不十分なために、短期間勤務ただけで退職してしまうなど、定着および育成につなげていない企業もみられます。

しかし、職場環境が十分に整っていれば、社員にとっては働きやすく、かつ働きがいのある職場となり、定着にもつながると考えられます。

本レポートでは、新入社員の定着や育成への取り組みに着目し、自社における取り組みポイントについて解説しますので、自社の人材マネジメントの参考になれば幸いです。

■ 新入社員の離職を招く要因

新入社員が早期離職してしまうことに悩んでいる企業の中には、採用担当者が一生懸命に採用活動をして社員が入社しても、配属後は現場任せにし、その現場では業務が忙しくて新入社員の受け入れに気を遣ってられないというケースがあります。

このようなケースでは、新入社員に対する教育研修もおろそかで、新入社員は「現場で自分は歓迎されていない」「受け入れられていない」と感じ、早期離職を招いてしまいます。

■ 新入社員の離職を招く要因

- | |
|------------------------------|
| ①入社後のフォロー体制が不十分である |
| ②新入社員と会社側に業務内容のミスマッチがある |
| ③将来のキャリアパスを示せていない |
| ④社員のモチベーション向上につながる仕組みが不十分である |
| ⑤教育研修の機会が十分に与えられていない |
| ⑥業務が標準化されておらず新入社員の混乱を招いている |

自社でこのような事象が見られる場合には、早期に対応することが必要です。以降で取り組むべき課題を紹介します。

■ 定着につながる3つの課題

(1)社員が将来展望を持てるキャリアパスを設計する

社員自身は、会社の中で自分がこれだけ頑張れば、将来のポストや賃金等がこのように上がるだろうというキャリアパスをイメージし、それによって働きがいを感じ、やる気を出すことが多いです。このため、全社員に対してキャリアパスを明確に提示して将来展望を与えることが、定着を促進する一つの決め手となります。

2

企業経営情報レポート

定着の効果がある「オン・ボーディング」

■ 人材育成における「オン・ボード」(on-board)の意味

人材確保が厳しくなっている環境において、新たに採用した社員の定着と戦力化を図るプロセスとして「オン・ボーディング」(on-boarding)が注目されています。語源の「オン・ボード」(on-board)とは、船や飛行機に乗っているという意味で使われています。

会社という乗り物に加わった新しい乗組員を、組織の文化やルール、仕事の進め方などにいち早くなじませ、パフォーマンスを引き出すための教育・訓練プログラムをオン・ボーディング・プログラムといいます。このプログラムは、新卒社員だけでなく、中途入社した社員を含めて、新メンバーと既存メンバーとの統合を図るとというのが特徴です。

雇用の流動性が高く、新入社員を通年採用している外資系企業で取り入れられている人材開発手法ですが、近年では日本の企業も通年採用しているところが増えており、最近ではメルカリなどのベンチャー企業でも採用されています。

■ 採用した社員が辞めてしまう5つのハードル

新入社員が十分なパフォーマンスを発揮できるようになるためには概ね6か月程度かかると言われています。また、入社後3か月程度で適切な研修を行わなければ、その後の定着にも影響を及ぼすとも言われています。

これらの期間を乗り越え、新入社員の定着につなげるためには5つのハードルがあります。

■ 新入社員の定着につなげる5つのハードル

- | | | |
|-----------------------|--------------|----------------|
| ①受け入れ準備を整える | ②サポート体制を構築 | ③期待値とのギャップをなくす |
| ④学びの機会(OJT、off-JT)を提供 | ⑤成功体験の機会をつくる | |

①受け入れ準備を整える

入社初日までに新たなメンバーの受け入れ体制を整えて迎え入れると、新入社員の3か月以内のパフォーマンスが30%上がるというデータがあります。新入社員を受け入れる組織、プリセプターなどの指導者、およびリーダーがしっかりと準備をしていることが必要です。

②サポート体制を構築

新しいメンバーを受け入れた際に、社員全体でサポートしようという姿勢が重要です。

自分の部署だけでなく、他部署のメンバーも新入社員に関心を持ち、どのような性格の持ち主なのか、どのようなことに興味があるのかなど気軽に話せる話題で話しかけるのが有効です。

3

企業経営情報レポート

早期戦力化を図る社員教育の方法

■ 自身でテーマを見つける

特定の分野を極めようとする場合には、相当な時間がかかります。ただし、単に時間を費やせばよいというわけでもありません。

効果的に学習効果を上げるためには、以下の要件を満たす必要があります。

これらの項目が示すように、その道の一流になるために努力するのは本人ですが、自社における教育面（OJT体制の整備など）のバックアップが必要です。

■ 学習効果を上げる方法

- その分野（部門）に精通した上司のもとで実践力を学ぶ
- 挑戦目標を掲げ、その目標達成に挑み続ける
- 自分の弱点に気づき、弱点克服に焦点を当てた学習を続ける
- 都度、上司からフィードバックを受ける

イノベーションを生み出すためには、社員自身がキャリアアップテーマを決める場を設定することも必要です。

■ 自由な発想を持てる場をつくる

企業が革新するためには、これまでの既成概念を取り払うことも必要です。そのためには新しいアイデアを考えることが出発点となります。社員に新しいアイデアを求めるためには、自分がやりたいと思ったことをできる土壌をつくることです。主体性はイノベーションに向けた創意工夫を生み出します。社員が仕事の楽しさを味わうためには、達成の見通しが立つ活動にチャレンジさせることが欠かせません。目標が明確になり、達成状況に関するフィードバックや反応が適宜得られることも大切です。

新しい商品やサービスを生み出したり、コスト削減などの生産性を高めるためには、挑戦しがいのある目標達成に向けて社員が没頭できる職場づくりが必要です。

ある社員研修で、業務改善効果を競い合うロールプレイを行ったという例があります。

このロールプレイでは、参加者が競合会社の社員役に分かれて、担当業務を無作為に割り振り、いかに受注した商品を納期どおりに、ミス無く顧客へ届けることができるかを競い合います。日頃、あまり会議では自分の意見を言わない社員もロールプレイを通じて意見を積極的に出していたというケースがあります。このように自由な発想で意見を言いやすい場をつくることで、社員自身も仕事に対する意欲が高まり、仕事の質が高まることが期待できます。

4

企業経営情報レポート

社員の定着や育成につなげた取り組み事例

■ 教育研修体系や働きやすい環境を整備し定着率が向上したA社

独立系ITサービス会社であるA社（創業 1971 年、職員数約 900 名）は、多くの社員が顧客企業に常駐してシステム開発を担っています。

IT技術の進歩が早いことや、社員の勤務先がばらばらになっているために、全社一体となった教育研修体制の整備や定着に向けた労務管理面の改善が必要となっていました。

これらの課題への対応策によって、若手社員の定着率が向上し、例年 40～50 名程度を採用していますが、入社後3年以内の離職は3～4名程度に収まっています。

また、職場環境改善への取り組みも行った結果、メンタルヘルスを要因とした休職も大幅に減少しました。

■ A社の取り組み内容

実施項目	具体的内容
①6 か月間の 新入社員研修	新入社員研修期間を2か月から6か月に延長し、新入社員同士の一体感の醸成やビジネスマナー、基本的なITスキルをじっくりと学ぶことが可能となった。
②入社2年目以降の フォローアップ研修	入社2年目から4年目までの社員を対象に年1回のフォローアップ研修を実施。自身のキャリアの振り返りや、今後の目標設定を行っている。中堅社員の近況の把握やリーダー候補者に発掘にも役立っている。
③スキルアップ支援	IT業界の技術進歩が早く、若手社員から中堅社員を対象とした集合研修や役職別研修、外部セミナーに参加。 e-ラーニング受講料補助、資格取得支援奨励金支給、および技能手当の支給を行っている。
④職場風土改善	従業員満足度調査やストレスチェックを毎年実施し、職場環境における問題の早期発見に努めている。
⑤長時間労働対策	法定時間外の労働時間が月30時間を超えた社員に対して看護師が訪問して、職場環境や健康状態について把握するための面談を行っている。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル:内部統制 > サブジャンル:信用管理

売掛金の回収方法

所在不明となった取引先や、個人経営者が死亡した際の
売掛金の回収方法について教えてください。

1. 所在不明となった取引先の売掛金を処理する場合

取引先が所在不明であっても、債権回収の手続きは進めなければなりません。
まず時効中断の措置を取り、以下のような権利行使をおこないます。

■公示送達の申立て

所在不明の相手に対して債権の請求や相殺の意思表示をしたり、法的措置をとるときには、この公示通達という手続きをとります。公示通達をおこなうことによって、所在不明の債務者にたいして意思表示がなされたという扱いを、法的に認めることになります。

公示通達の手続きは、次の通りです。

■管轄の裁判所に、公示通達の申立てをおこなう

その際、債務者が所在不明であることを、証明するために、返送された郵便物や所在場所を調査した陳述書などの証拠を提出します。公示送達申立てが許可されると、官報 新聞に掲載されるか、市役所等に掲示されます。公示されてから、2週間の経過をもって、債務者に意思が伝わったとみなされます。

■保全処分および債権回収

債務者の資産の散逸を防止するため、仮差押や仮処分などの保全処分をおこなう必要があります。保全処分をとることによって、時効を中断させることができます。また、財産の管理のために、財産管理人の選任届けを提出することもあります。以上の手続きのあと強制執行、任意競売等の、債権回収の手続きを進めることとなります。

2. 取引先の個人経営者が死亡した際の売掛金の回収方法

取引先が個人事業主のとき、事業主の死によって取引先そのものが消滅することとなります。

この場合相続が発生することによって、死亡した事業主の所有していた資産や債務のすべてが、相続人に引き継がれます。したがって、売掛金の回収は、相続人よりおこなうこととなります。

■相続人への債権の請求

相続人は、相続の開始があったことを知ってから3ヶ月以内に家庭裁判所に申立てをすることによって相続を放棄したり限定承認をおこなえます。相続放棄や限定承認の場合、債権者は、債権の全額回収が困難となります。しかし、相続人へ債権の請求をおこなう場合、あまり早急におこなわず、相続人の資産状況等を十分調査したうえで、穏やかな方法でおこない、自分の債権を相続人が引受けてくれるような交渉をすすめることが必要です。正式な請求は、相続人が、相続放棄や限定承認のできなくなる、相続開始を知ってから3ヶ月後以降の時期におこなうほうがよいかもしれません。

■限定承認

被相続人人の財産の範囲内でのみ債務を受継ぐことで、債権を回収するうえで、制限ができ不利となりますので、債権者としては、限定承認が有効であるかどうか、検討することが必要です。

ジャンル:内部統制 > サブジャンル:信用管理

リスクをマネジメントする方法

顧客情報の流出や従業員の不正などの
リスクをマネジメントする方法を教えてください。

顧客情報などが流出した場合、企業は経営責任だけでなく、多大な損害、社会的信用の失墜というダメージを受けることになります。

従って、企業は社会的責任という観点からも様々な観点から情報セキュリティの仕組みを構築する必要があります。情報流出等のリスクが発生しないためのポイントを以下に説明いたします。

1. セキュリティポリシーの策定

セキュリティポリシーとは、組織内の情報セキュリティを確保するための手順や対応策などをまとめた包括的な指針のことです。セキュリティポリシーを策定することで、従業員が企業のシステムを利用して「何をやって良いのか」、「何をやってはいけないのか」などの行動指針になります。ただし、セキュリティポリシーは策定しただけでは不十分と言えます。従業員に浸透させ、根付かせるには様々な工夫や仕掛けが必要となります。

2. 内部の対策

特に情報流出の多くが内部犯行によるものです。本来情報と関係のない従業員が簡単にアクセスできないように、「データの暗号化」や「パスワードや指紋などによるアクセスコントロール」などにより業務上必要最低限の者にのみ必要なアクセス権限を与えるような仕組みにする必要があります。

3. 外部の対策

外部から自社のデータベースなどへの不正アクセスも考えられます。「ファイアウォールの設置」や「ウイルス対策ソフトの利用の徹底」などにより、セキュリティレベルを高める必要があります。

4. 情報の管理

管理方法の徹底や、必要性のない書類やデータなどは、明確なルールのもと適時に廃棄する仕組みが必要でしょう。

5. パソコン等のセキュリティ

情報流出のケースとしては、書類の紛失、ノートパソコンの盗難、外部からデータベースへの不正アクセス、内部の人間による情報の持ち出し、FAX・メールの誤送信などが考えられます。パソコンなどは盗難される可能性の高い資産になりますので、次のようなことに留意する必要があります。

- ノートパソコンは、室内であってもチェーンをかけるなどルールの徹底
- パスワードを設定し、他の人が簡単に使用できないようにする
- 万一、盗難された場合でも、データにアクセスできないようにセキュリティをかけておく

これらのように、リスクの発生を防ぐことも重要ですが、リスクが発生した場合も想定して、被害が最小になるような準備をしておくことも大切です。

リスク発生に備えて次のような対応が考えられます。

- システムダウンの損害や情報流出などによる損害賠償に備えた保険の加入
- リスク発生時に迅速に対応するためのマニュアルの作成