

お試し版

人手不足・倒産 時代を生き抜く 秘密の経営戦略

福岡の街と食を愛するシステム開発会社が考える
企業と従業員と地域の幸せのカタチ。

平木 誠

職 業柄、人手不足系に関する本は複数読んでいたので最初は斜め読みを行なっていました。(平木社長、すみません。)しかし、読み進めていくうちに、この本は「中小企業で人的資本経営を実現されている先進事例本」という認識の変化が起き、気づけば付箋だらけで読了しました。

株式会社 BottoK / 代表取締役 坂田 高佳 様

ま さに、これは人的資本経営の黒船であり、新たな時代を開く1ページとなることでしょう。人的資本経営って最近聞くけど、どこから、何から始めてよいかわからない、やっているけど効果が薄いような気がする、、、という経営層の方にオススメの一冊です。

有限会社 Amajin / 代表取締役 天神 のぼら 様

一燈照隅、至誠通天
ITで地元福岡のみなさんを
幸せにします!



本書籍をお読みいただいた方々からの
応援の声



J CA 様と別途打ち合わせがあった最後に「本を書きましたので良かったら」と頂きました本が、本書「人手不足・倒産時代を生き抜く秘密の経営戦略」でした。

職業柄、人手不足系に関する本は複数読んでいましたので最初は斜め読みを行っていました。(平木社長、すみません。)

しかし、読み進めていくうちに知らなかった人事施策や、著者企業である JCA 様の人事施策の実例を知ることができ「中小企業で人的資本経営を実現されている先進事例本」という認識の変化が起き、気づけば付箋だらけで読了していました。

参考になる事例盛り沢山でしたが(あまり書くとネタバレになるので。)、特に食事補助の仕組みを上手く使った企業・従業員双方に取って有り難い仕組みを Taberii というサービスで実現できることに非常にワクワク感を抱きました。

賃上げや様々な施策にて人材定着、人材採用の手段を模索している企業が九州、福岡でも数多くあるなかで、単純に Taberii が一つの有益な人事施策に値すると感じました。

読了後、興味が湧き Taberii ユーザーとしての登録を実施。
本夏から早速当社でも活用させていただきます。

Taberii サービスにご興味がある方、人手不足・人材採用難の時代において様々な取り組みについてお知りになりたい方にとって非常に参考になる本だと感じます。



選 ばれる企業、となるために人的資本経営が当たり前になる時代が到来しつつあります。

Taberii のコンセプトは、従業員とその地域の幸福、そして企業の持続的成長を実現することを目指すものであり、これまでにない、革新的なサービス。まさに、これは人的資本経営の黒船であり、新たな時代を開く 1 ページとなることでしょう。

福岡の街と食を愛するシステム開発会社の平木 誠社長の渾身の一冊。
(と勝手に思っている)

実は?! 熱いお人柄と、さり気ない気配り、そのスピードと手腕はコッソリ学ばせてもらってます。

人的資本経営って最近聞くけど、どこから、何から始めてよいかわからない、やっているけど効果が薄いような気がする、、、
という経営層の方にオススメの一冊です。

※「人的資本経営」とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで中長期的な企業価値向上を目指す経営の手法です。
～経済産業省 HP より～

有限会社 Amajin / 代表取締役 天神 のぼら 様

<https://amajin.co.jp/>

<https://venture.jp/news/2024/06/12/9214/>



古

今東西、人の心は変わらず。第7回「解決市場」にご出展いただいた JCA 様の出品商品「Taberii」について理解を深めようと、JCA 様の公式サイト <https://taberii.jp/clients/> から、平木社長執筆の「人手不足・倒産時代を生き抜く秘密の経営戦略」を送付していただき拝読しました。

拝読して分かったのですが、「解決市場」の出展企業は、タクシー広告でおなじみの上場企業から、今からブレイクするであろう前衛的な企業の東京からの参戦、そして九州・福岡での訪問対面でなければ解決できない課題を担う福岡の企業で構成されていますが、JCA 様の「Taberii」は、デジタルツールとして東京の半歩先を行く斬新と、福岡の企業でなければの部分、両方を備えたサービスでした。

「Taberii」については、公式サイトを見ていただければ、直観的に理解できますが経産省が提唱する、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につながる「人的資本経営」を、節税効果も得ながらノーリスク、低コストで、企業規模に関わらず今すぐ着手できるサービスとなっています。

「Taberii」が開発された要因として、経営者なら誰でも知っているが成し難い「緊急性は低いが最も重要なこと」、経営者にとって最も大きな「企業が抱えるヒトの課題」について、本書にて心が動いたキーワードは以下の通りでした。

「5,000 円昇給したところで気持ちは伝わらない」「給料はいくら上げてでも慣れてしまう」「上がったお金は使い切ってしまう」それならばもっと上げて待ってましたとばかりに「社会保険の等級 UP で社員の手元には残らない」それなのに「新入社員の多くが奨学金の返済に苦しんでいる」20 年経営して来た一経営者として、頭が痛く、心も痛い問題が提起され、その処方箋として「Taberii」が開発された経緯に心が動きました。

きっと、どこの国でも同じだと思いますが、人が参考にするのはその国の先人が戦乱の時代に生き残るために上下が心をつなげた物語です。大軍に囲まれても落ちない城は、城兵のロイヤリティと士気が高く、身分や男女を問わず城中全員が心をひとつにした城ですが、その結末は禄や褒美では得ることはできず、分け与えてやれるものは少なくとも、城主が領民と家来を思う心と、その心からなる日々の配慮から時間をかけて醸成された忠義な家臣団がいる国で、そんな国が小さくとも周りから愛され、領民と他の国衆の応援で国難を退けた話で、それは古典に記され今では映画となっていてリーダーのあるべき姿として描かれています。

「人手不足・倒産時代を生き抜く秘密の経営戦略」には、この「Taberii」が、アフターコロナの企業の生存戦略にて、いくら給料を上げて解決できない問題を解決する「人的資本経営」への無理のないシフトチェンジを行って得られるベネフィットとメカニズムについて、わかりやすく説明されています。ぜひ手に取って欲しい一冊です。

株式会社セブンマーケット / 代表取締役 内田 幸雄 様

<https://kaiketsu.market/>



知 り合いの平木さんが著者の本。
賛同できるところが凄く多い。

社会保険労務士という職業上、人手不足や経営手法の在り方について多くの相談を受ける。

近年「評価」に関する相談がととも増えている。これまでの「社長が絶対」というワンマン企業では人が続かなくなってくる。本の中に「選ばれる会社を目指さなければ事業継続はできない」と記載があるが、まさにその通り。

「辞める人はしょうがない」

これは本当に自責を説いた後での発言なら良いが、そうでなければただの現実逃避。採用してもすぐに辞める。現場への負担が増える。離職者が増える。人が減り、サービスのクオリティも落ちて、お客様も離れていく。最悪の負のループ。

だから近年「人的資本経営」の重要性が言われるんだろう。すごい早さで人口が減っている。その中で会社は増えている。貴重な人材は競争になる。

だからこそ選ばれる会社になる必要がある。評価制度や昇給だけでなく、福利厚生という視点で導入する「Taberii」は面白そうだなと思った。

うちも来期の事業計画を整理した後は入れる予定です。興味がある方は是非読まれてください。端的に書かれているので読みやすいです。

平木さん、貴重な気づきをありがとうございました。

福岡社会保険労務士法人 代表社員
株式会社 Labor aid 代表取締役 村里 男樹 様

<https://fukuoka-sr.com/>
<https://labor-aid.com/>



盟 友、JCA 平木誠社長が「人手不足、倒産時代を生き抜く秘密の経営戦略」を上梓されました。博多21の会に入会されてからのご縁で、長くはないですが、私、彼に非常に興味を持ちまして、お付き合いいただいております。

この度、何の前触れもなく、上梓を聞き付けまして、失礼ながら、プレゼントしていただきました。本日は京都駅に向かう新幹線の中、御礼状を書いておりましたが、筆が止まりませんでした。

内容は是非、お手にとって、お確かめください。

一エンジニアだった彼が、先代の急死により未経験のまま経営者の立場になり、もがきながら考え、行動してきた、その一端だと思います。

彼の考えはもっともっと広く、これから実際に行動して、皆さまにとっても有益と、判断する度に、新たな本を上梓していくものと思います。私の考えは、直接彼に😊

前略

早速拝読させて頂きました。

先づ、「人手不足・倒産時代を生き抜く秘密の経営戦略」より。

私も経営者の端くれですが、私なんかより徹底的にお金の意味を考え抜いているのだと感じました。オーナー、創業者ではないからこそ、お預かりした社員、利益を最大限に活かそうとする姿勢に感服致しました。我々医療業界も御多分に洩れず、人材派遣との不毛な戦いが続いております。医師も総額ばかり気にしており、税引後、月いくら残るのかも考えておりません。今回の御著書には、我々経営者が根拠を持って示せるヒントが満載されておりました。

「食べりい」のプランについても弊社でも取り組まなければならぬ一つと考えております。一度プレゼンお聞かせ下さい。

もう一つ「経営計画書」こちらも驚きました。～略～

いささか、長文になってしまいました。現在、新幹線内で書いており、乱筆お許し下さいませ。

今後の貴社および貴兄の益々の御活躍を祈念し、筆を置きます。

勢成会 井口野間病院 周友会 徳山病院 理事長 高山 成吉 様

<https://inokuchinoma.com/>

<https://tokuyama-hp.jp/>



本文にも記載がある通り、福岡都市圏においては業界・分野を問わず慢性的な人手不足・働き手不足を感じています。また、転職すれば現在の職場環境より良くなると風潮するような人材派遣事業者による積極的な営業活動の展開も、人員の定着化を阻害する要因の一つになり得ているかもしれないと、著者の考えにも大きく同調するところです。

本文は全体を通して忌憚のない言い回し・表現が重ねられ、余分な部分を削り、必要なことだけをしっかりと伝えようと思いが十分に感じられました。これは、著者の誠実で実直な性格がそのまま文面に表れているようでした。また、「食を通した地域活性化」「三方良しの精神」など、接する地域や人・会社に対して、これからの社会全体に対してより良くするための主体者であろうとする意図も、著者の普段からの考え方そのものだと実感するものでした。

福利厚生と社員定着化。この関連性を重視した取組みが、今後多くの地場中小・零細企業にとって必要になっていくことでしょうし、社会保険などの社員・企業双方に発生する負担を示しながら、安易な賃上げよりも福利厚生への導入に理があることの説明は納得性の高いものでした。JCA という企業の社員さんの多くがプロパーというのも、これまで社員さんのニーズを汲み取ってきた実践企業としての証左であり、「Taberii」というスキーム開発も、JCA の社員さん向けの福利厚生としてより効果的なものを追い求めてきた延長線上にあるのだろうと思いました。ぜひ、普及してほしいですね。

普及を応援したいのは、三方良しの効果もさることながら、子どもたちの将来を応援する取組みへの支援計画まで打ち立てられているためです。社会の継続性の肝要をきちんと意識され、生じる利益の一部を社会課題へ充てていこうとする姿勢は、これからの企業活動・事業活動において最も求められる姿勢だと思います。そのような社会へのリーダーシップを図ろうとする企業こそ、規模の大小を問わず働く人にとっての矜持をもたらせてくれ、結果的に志のある社員が集まるのではないかと思います。

最後に、本プロジェクトによる支援先についてです。支援先として、認定 NPO 法人をいくつか挙げていらっしゃいました。どの団体も、子どもたちの将来のために立派な活動をされています。私が長年一緒に活動している団体があります。「NPO 法人福岡子どもホスピスプロジェクト」と言いまして、もう間もなく認定 NPO 法人になろうかというタイミングです。小児がんをはじめとした小児慢性特定疾病や難病指定のお子さん・家族が当たり前の経験・体験を実現できる施設開設に向けて取

り組む団体です。ぜひ、支援先として検討いただけたら嬉しいですし、また、認定NPOでなくとも活動と信頼関係がしっかり担保されれば任意団体への支援も検討されてはいかがでしょうか。「九州大学病院小児医療センター親の会すまいる」という団体があり、ここも私が連携する団体のひとつです。小児がんで入院・闘病した経験をもつ子どものお母さんたちが、現在闘病するお子さんとその家族を支援する団体です。年月が経てば、支援された側が支援する側に回ります。支援をする皆さんには、既に小児がんと闘ってきたお子さんが他界した方もいらっしゃいますし、後遺症や合併症に苦しみながらもお子さんが晴れて成人を迎えたという方もいらっしゃいます。

また、社会福祉法人が運営する児童福祉施設に「若久緑園」という施設があります。ここは、他の児童養護施設と同様に、一時保護などを受けて親と一緒に暮らすことができない子どもたち（5歳～17歳）が40人ほど生活する施設ですが、特徴的なのは、入所・措置される児童のすべてが「障がい」の認定を受けているお子さんたちです。8割ほどが、親からの過度な虐待・ネグレクト経験者です。贅沢な生活は到底望めないものの、18歳を迎えて卒園するまでは行政からの公的補助を受けながら、職員さんの温かい庇護のもとで個性豊かに成長してくれます。但し、卒園して自立しようとする時期が最も大変になります。一人暮らしを目指したり、新たなグループホームで自分の部屋を持ったりと一見、夢のある時期に思えますが、当然ながら新たな生活をスタートするにはお金が必要な場面が数々あります。しかしながら、そのあたりの金額を支援するメニューは行政にはありません。卒園と同時に、雀の涙程度の「卒園お祝い金」を施設が捻出しているそうですが、中々生活がままなりません。

今度お会いした時にでも、詳しくお話できればと思いますが、「Taberii」が普及して成功を遂げる暁には、その支援先を広げていただけることを心から願っております。

福岡市議会議員

NPO 法人 次世代のチカラ FUKUOKA 代表 新村 優 様

<http://www.niimuramasaru.com/>

<http://jisedainochikara.jp/>



この本は、人材確保や従業員の定着率に悩んでいる企業様におすすめの一冊です
🌟

本を読んで感じたことは、著者の平木さんと規模は異なりますが、私も最愛の母が末期癌と診断され、仕事の方向性を見直す大きな転機となりました。

出だしから他人事ではないシンパシーを感じ、読み進めることができました。

平木さんの場合、カリスマ的な先代社長が末期癌を患ったことがきっかけで、突然社長に就任されました。従業員やその家族という大きな責任を抱えることになり、想像を超える覚悟とプレッシャーがあったこととお察しします。

そのような状況の中、企業が生き残るために税務関係や企業の実態を学び、分析・検討した結果生まれたのが今回の秘策です。

この本は、企業の人材採用における深刻な問題や福利厚生役割を理解する上で非常に勉強になりました。

給料アップ以上に様々な面で福利厚生のメリットは多く、知らないことと知っていることでは大きな違いがあります。

企業様にはぜひ知って得してほしい情報ですし、私も仕事のバイブルとさせていただきます！

今回、食の福利厚生サービスとして誕生した「食べりい」は画期的なシステムです！
仕事で疲れて帰って料理を作るのは本当に大変なので、テイクアウトで済ませることができ、しかも会社が半分まで負担してくれるなんて最高です♪

毎日外食だと健康面が心配ですが、たまにご褒美として利用するのはバランスが良いと感じます😊

「何だそれ？」と気になる方は、
ぜひ一度この本を読んでみてください😊

企業向け出張整体 Ardi+ / 代表 岩崎 愛 様

<https://karadacare.site/welfare/>



今までいろんな求人に関する情報収集をしてきました。
この本は、求人に関する欲しい情報が全て紹介されていて、表や事例などもあるので、とても分かりやすかったです。

会社の存続に何故人手不足が関わるのか？

人手不足を解消する為に、給与を上げるだけでなく、何故福利厚生が必要なのか？

福利厚生は、がむしゃらに社員の喜ぶ事を増やすのではなく、現在日本が置かれている税金の背景や、職員の給与に関する受け止め方の心理状況など、理論的に、かつ効率的に実施しないと、結果出費だけが増えてしまう可能性があるという事など、分かりやすく記載されています。

私自身、福利厚生にかけるお金があるなら昇給の方が職員は喜ぶだろうと思っていました。

また、求人にかけるお金の方が、福利厚生より人財確保に効果があると考えていました。

その概念が数字でわかりやすく説明されており、とても納得出来ました。

以上を理解した上で、今回株式会社 JCA さんの開発された「Taberii」というシステムが如何に会社の出費を抑え、職員の満足を最大限に引き出し、地域貢献の全てを Win に出来るすごい仕組みであるかを感じました。

平木社長の日ごろから職員に還元したい。地域に還元したいという気持ちがあったからこそ繋がった「三方良し」の仕組みであったと思います。

これから人財確保のために、どのようにお金を使っていくか検討されている方は、是非一度手に取って頂くことをお勧めします。

趣味特化型デイサービス LEAF AMUSE

施設管理者 西 龍一郎 様

<https://leaf-amuse.jimdosite.com/>



高校時の友人が福岡の IT 企業、JCA 社の社長になり、三年が経ち、本をだした。本では就職活動から経営者になるまでの過程と、社の財産であるヒトの確保の重要性とその施策が述べられている。

面白いのは、国の福利厚生に節税効果を見出し、地域とつなげる施策の着眼点である。同社は、国の食費補助制度の難点が、自社サービスならクリアできると述べている。

一般的に経営戦略では、個社が生き残るためには、定説ではない逆説が必要、と言われている（「ビジネスモデル 2.0 図鑑」から）。

まさに、JCA 社は逆説で挑んでいる。何故同社は逆説を可能と出来たのか。その秘密は本書に譲りたい。

福岡は、どこに行ってもご飯が美味しい。
ずっと不思議だった。福岡はフランチャイズレストランの数も少ない。

この本を読んで、自分なりに答えが出せた。

福岡は、本州と九州、アジアと日本をつなぐハブ都市だ。店舗には、都市機能を支えたい強い思いが根底にあるのではないか。JCA は、ここには一期一会ではなく、つながりを求め、実現している（詳しくは本書に譲る）。

街を、企業をより元気にするのは、働く人たちの日々の笑顔、活力だ。
逆説（って言うっていいのかな？）サービスを通じ、改めてこのことを気づかせてくれた本書に感謝申し上げたい。

著者の高校時代の同級生
製鉄業界勤務 山本 翔一 様



次ページより本編がはじまります。



書籍をお求めの場合は以下よりお問合せください。

実際の書籍をお届けするため少しお時間頂戴しますが、
読後のご感想などいただければ幸いです。



<https://taberii.jp/clients/#contact>

人手不足・倒産時代を生き抜く 秘密の経営戦略

福岡の街と食を愛するシステム開発会社が考える
企業と従業員と地域の幸せのカタチ。

平木 誠

はじめに

はじめまして。平木と申します。私は株式会社JCAという会社の社長を務めている者です。博多区冷泉町、お櫛田さんと福岡市営地下鉄の祇園駅とのちょうど中間辺りの博多祇園M-SQUAREビルにオフィスを構えるIT企業です。令和5年12月に創立35周年を迎えました。

この本は、福岡地域限定で食事のみ使用できる電子マネーTaberu(食べりい)を紹介するものです。本サービスは地域に貢献したいと考えている、従業員を家族のように大事にしているという経営者の方でしたら検討に値するサービスです。この文章をお読みになった従業員の方、「うちの社長は地域と人を大事にする自慢の社長だ!」と思われるならば、ぜひこの本を社長にお渡しください。手紙にしようかと思いましたが、読みやすくするために書籍にしました。お目通しいただければ幸いです。

せっかく中身を読んでいただみなさまが少なくとも損をすることはないようにするため、本文にて、仕組みを導入するだけで今よりも合法的に会社にお金を残すことができ

る方法を紹介させていただいていきますので、みなさまの事業のお役に立てるのではないかと思います。よろしくお願いたします。

令和6年4月

株式会社 JCA

代表取締役社長 平木 誠

chapter 1

人が原因で倒産する時代がやってきました

人に関するトラブルはもうこりごりです！

2023年は「人手不足」倒産が過去最高に

日本の人口は二年間で福岡市の人口分が減っています

選ばれる会社を目指さなければ事業継続ができなくなります

1

chapter 2

人材の確保にはお金が掛かります

大企業はなりふり構わず人材確保にお金を掛けています！

一人採用するのにお金は100万円も掛かります

会社を辞める理由はほぼお金と人間関係

19 20 23 27

chapter 3

人材確保のために自社ですぐにできることは？

31

chapter 4

私たちの Taberi (食べりい) がお役に立ちます

35

chapter 5

意外と知られていない食事に関する税制

食事補助を福利厚生費にするための3つの要件

社内飲食費にするための要件

制度はあっても自社運用は困難です

39 41 44 46

chapter 6

Taberi 導入をおすすめできる5つの理由

給与を上げると想像以上に損をします

増大していく採用費用の一部を当ててください

従業員に喜んでもらうことは投資です

福利厚生制度は従業員に対するメッセージ (なぜ食事なのか?)

地域との共存共栄は地場企業の責務です

47 48 51 53 55 58

- 1 .. 給与は一旦上げると下げられないし、慣れてしまう
 2 .. お金に関して人は不合理な生き物です (その1)
 3 .. お金に関して人は不合理な生き物です (その2)
- 61 62 64

企業様向けサービスの具体的なご説明
 67

企業様向けサービスの仕組み
 68

企業様向けプランの紹介
 72

すぐに導入しないと損をし続けることになります
 75

期間限定で食べいいプランの費用はただだかないことにしました
 77

売上の一部を寄付します
 78

企業様からの預り金は適切に管理します
 86

Taberri:を利用できるお店は素晴らしいお店ばかりです
 87

競合するサービスとの違いを説明します
 89

見落としていませんか?運営会社の経営健全度
 94

広告のウソ、誤解を生む表現があふれています
 95

chapter 8

事業に対する思い

著者について

JCAについて

本サービスを始めた切っ掛け

chapter 9

お客さまが取るべき行動

おわりに

110

108

105 101 98 97

Chapter 1

人が原因で倒産する時代が
やってきました

人に関するトラブルはもうこりこりです！

突然ですが、これは私の実体験です。

社長、御社はいかがでしょう？

□ 人が採れない、応募が来ない。「御社が第一志望」なのに内定辞退され人間不信だ。

□ 「社長、お話したいことがあります」は聞きたくない。育った頃に辞めていく。

□ ある日突然FAXが。退職代行業者からのお知らせだ。もうFAX機は捨てました。

□ 転職者用の会社口コミサイト。すぐに辞めた人ばかり書き込みしている。

良いこと一つも無かったの？

□ ○○ナビは高いです。オプション提案ばかりで、成果は保証してくれません。
しかも転職あおっていませんか？

□ 賃上げしたが、大して喜ばれていないかも？

保険料と税収上がってお国の役には立ちました。

社長はつらいよと言いたくなる時もあります。社長、御社はいくつ当てはまりましたか？
こんな経験や悩みなど無いということでしたら、うらやましい限りです。いやいや俺はこ
んな経験があるよ！ということでしたら、いつかお会いした際に苦労話をお聞かせ願いま
す。

同業の方と話すとき「人（技術者）はいませんか？」とよく聞かれます。どこもかしこも
人手不足です。そして人に関する問題を聞くことが多くなってきました。スマホで誰でも
労基法を調べられる時代ですから、やたらと詳しい人間がいたりします。ビジネス系イン
フルエンサーはしきりに独立を促しますし、転職サービスは「転職しないと損をする」か
のようなイメージを与えるコマercialをあの手の手ががんがんに流しています。私が就
職した20年前は、入社した会社で勤めあげるのが普通の学生の感覚でした。現在は、どの
会社に勤め貢献するかは置いておいて、どこで働けば自分が身に付けたいスキルを身に付
けられるのか、そしてキャリアを積んでいけるのかという発想が増えてきました。完全に、
社会ではなく自分自身に目が向いています。そして隣の芝は青く見えるものです。さまざま

まな情報にさらされ、踊らされ、従業員の心がふらふらゆら揺れて仕事がうわの空になっていくのだとしたら溜まりませんよね。そして会社の至るところで人に関するトラブルが生じて手を打つことに追われることになる。周りの従業員は苦勞する。お客様に迷惑を掛けてしまう。こんなことで良いわけがありません。

私は、先代社長の末期がんが判明し、ばたばたと後継者として指名され、そして死去をきっかけに代表者になりました。それまではシステムエンジニアとして仕事をしていましたし、代表者になるとは思ってもいなかったため、経営に関する知識や経験はゼロでした。私を含めほとんどの社員は会社ではなくカリスマ社長に惹かれて就職し、ついてきたメンバーでした。2021年に先代社長が亡くなってからは、カリスマがいなくなった会社の中でそれなりに人の問題に直面してきました。その中で、社員に選ばれる会社になることがいかに重要で、そして難しいかということを実感してきました。そして私は従業員からその会社の経営者になった立場として、従業員から見た時に働きにくいところや不満を生んでいる従業員の本音の部分がよく分かっていたため、制度や慣習を一つずつ改善していきます。私は経営者として何かの実績を積むことができたわけでもなく、未だ道半ば、まだまだ勉強をしていかなければならない身ではありますが、この本は、これまでの私の実感や考えを整理して言葉にしたものです。

まずは私が経験した人に関するトラブルの一部を紹介させていただきました。笑ってご覧いただけましたら幸いです。これからお伝えする内容は非常に深刻な内容です。経営者にとって目を逸らしたくなるような内容ですが、今まさに確実に起こっている、誰もが避けて通ることはできない現実の問題です。

2023年は「人手不足」倒産が過去最高に

東京商工リサーチが2024年1月に発表したデータによれば、「人手不足」関連の倒産件数は2023年が過去最多を更新しました。¹

〔東京商工リサーチのHPから引用〕2023年の「人手不足」関連倒産は、158件（前年比154.8%増）で、2年連続で前年を上回った。前年の62件から2.5倍増と大幅に増え、これまで最多の2019年の156件を超えて最多を更新した。

アフターコロナに向け経済活動の本格化すると同時に、人手不足が表面化した。

「人手不足」関連倒産の内訳は、「人件費高騰」が59件（前年比742.8%増）と最も多く、次いで、「求人難」の58件（同114.8%増）、「従業員退職」が41件（同46.4%増）と続く。

「人件費高騰」は前年の8.4倍、「求人難」は同2.1倍に急増した。人材確保のための賃上げにとどまらず、健全な就労関係の維持などにも関わり、経営上の大きな課題に浮上している。

コンビニやホテルのスタッフに外国の方を見かけることが多くなりました。飲食店においても、シフトが組めないことによる休店のケースをよく見かけます。私たちの会社がある博多区冷泉町周辺の飲食店の時給は、お昼でも1,000円を超えるのが割と当たり前です。10年前では考えられない水準ですが、それでも人が集まらないのだと思われま

す。ビジネスにおいて、私たち企業はいかにお客様に選ばれるかということが最も重要な課題であり、最も注力すべきところですが、それ以前に従業員に”真に”選ばれる企業を目指すしなければ、そもそも生き残ることすら許されません。私たちは困難な事業環境に置かれています。

日本の人口は二年間で福岡市の人口分が減っています

みなさんもよくご存知のとおり、日本の人口は減少しています。総務省統計局のデータによれば、日本の総人口は2011年以降、11年連続で減少しており、2021年は64万4千人が減少しています。² また、NHKが2023年7月に報道した内容によれば、2023年の一年間で人口がおよそ80万人減り、これは過去最大の減少でした。14年連続で減少しており、歯止めが掛からない状況が続いているとの見解です。³ 分かりやすく言えば、福岡市の人口の半分、山梨県の人口^{※1}の全体がごっそりいなくなっているという衝撃的な減り方です。⁴

総務省によれば、総人口と生産年齢人口（15歳から64歳まで）の見通しは以下のとおりです。^{5,6,7}

総人口よりも生産年齢人口の減少の程度の方が大きい見通しです。つまり若い働き手はどんどん少なくなっていくということです。

表1 2060年までの総人口と生産年齢人口の見通し

	2024年時点	2030年見通し	2060年見通し
総人口	1億2,409万人	1億1,662万人	8,674万人 (2010年人口の32.3%減)
生産年齢人口	7,397万人	6,773万人	4,418万人 (2010年人口の45.9%減)

※1
2023年に発表されたデータによれば、山梨県の人口が81万人。福岡市が2024年1月に発表した推計人口は、154万5千人。

従業員だけではなく、そもそも人口減少に伴って国内の市場規模が縮小するため、お客さまの数が減っていく可能性も高いと言えます。

選ばれる会社を目指さなければ事業継続ができなくなりします

私が就職した2005年当時の学生たちは、就職氷河期の最後の世代です。就職氷河期の中で就職した世代は、通称ロスジェネレーション世代と呼ばれています。その後、採用は買い手市場から売り手市場へと変わっていき、現在は完全に会社は人を選ぶ立場から選ばれる立場に変わりました。生産年齢人口の急激な減少が続く中、企業は働き手の確保が優先度の高い課題となります。

求職者にとつての魅力の向上と同時に、在職中の従業員のリスクリソングによる生産性向上や業務改革、エンゲージメントの向上、※2リテンションマネジメントにより優秀な人材の離職を防止し、長く自社に留まって能力を発揮できる環境を整えていく等、「人」への戦略的な投資が必要です。

これは、昨今注目されている「人的資本経営」の考え方そのものです。今後は、会社は上場の有無や規模の大小に関わらず、人に対する姿勢を明確に発信し、従業員や求職者から選ばれる会社になる必要があります。すでに上場企業を対象として、2023年3月より、金融庁や政府によって人的資本の開示が義務化され、7分野19項目における情報の開

※2
リテンションとい
う言葉には保留
保持、維持等の意
味があり、人材確
保のために実施さ
れる取り組み全般
を指す言葉

示が求められるようになりました。⁸ 今後は、お客さまの立場からも、その取引先が「人」にきちんと投資をしている会社か、健全に事業が継続するか否かということが重視されるようになると思定されます。

人材確保のための取り組みとして、代表的なものを次ページで紹介させていただきます。⁹ すぐに導入できるもの、時間をかけて導入するもの、社風を醸成していくものなどさまざまなため、戦略的、計画的に取り組んでいく必要があります。

お金、時間、人手は限られていますので、やはり、会社が変わったことがすぐに実感でき、自社でスピード感を持って取り組めるものを優先した方が良いため、No.6「福利厚生」の整備、No.9「社内環境整備」、No.10「採用した人材に対する早期定着化」から検討することが望ましいと思います。

表2 人材確保のための代表的な取り組み

No.	取り組み	即効性	外部の協力の要否
1	人事評価の適正化	答えはない上に結果が表れるまでに時間が掛かる	コンサルを入れた上で 制度設計が必要
2	報酬の見直し	答えはない上に結果が表れるまでに時間が掛かる	コンサルを入れた上で 制度設計が必要
3	福利厚生整備	従業員がすぐに変化を 実感できる	自社でできるもの、 外部を活用するものいずれも○
4	従業員の心身の健康管理	結果が表れるまでに 時間が掛かる	自社でできるものもあるが、 外部を活用した方が○
5	人材育成・教育	結果が表れるまでに 時間が掛かる	自社でできるものもあるが、 外部を活用した方が○
6	社内環境整備	従業員がすぐに変化を 実感できる	自社でできることが多い
7	従業員エンゲージメントの向上 (横、縦、斜めの関係性構築)	結果が表れるまでに 時間が掛かる	自社でできることが多い
8	ワークライフバランスの確保	結果が表れるまでに 時間が掛かる	自社でできることが多い
9	管理者のレベルアップ	結果が表れるまでに 時間が掛かる	自社でできるものもあるが、 外部を活用した方が○
10	採用した人材に対する 早期定着化	従業員がすぐに変化を 実感できる	自社でできることが多い

Chapter 2

人材の確保にはお金が掛かります

大企業はなりふり構わず人材確保にお金を掛けています！

2023年度から賃上げを発表する企業が急増しています。2023年の春闘第1回集計では、以下のとおりの結果が出たそうです。2024年も引き続き賃上げを発表する企業が多く、連日のように大企業を中心とした賃上げに関する報道がなされています。

帝国データバンクが行った調査では、賃金を改善する理由として、もつとも多くの企業が「労働力の定着・確保」と回答しています。¹⁰大企業はなりふり構わず人手の確保に動いています。また、2023年は、物価上昇に伴った社員の生活を守るためにインフレ手当を支給する企業が出てきました。2024年以降も物価上昇の傾向が変わる気配はありません。インフレの長期化を予想して、一時金としての支給ではなく、継続的なサポートとしてベースアップを選ぶ企業も少なくないと言われています。社員的生活を守るという表向きのメッセージと、実は転職を思い留まら

表3 春闘第1回の集計結果（2023年）

企業の規模	引き上げ金額	アップ率	賃上げの程度
大企業	平均1万3,110円	3.91%	1993年以來の高い水準
中小企業	平均7,864円	2.94%	1994年以來の高い水準

せる施策の一環と見ることもできそうです。

ただし、私たちの元に届けられる情報はあくまで大企業を中心とした報道であり、私たちのような中小企業や小規模事業者の動向は不明です。人手不足が長期的に深刻になると予想される中、大企業がなりふり構わず人材確保に動いているような状況のため、傍観するわけにはいかない危機感を抱いている方は多いのではないのでしょうか。

賃上げといっても、ベースアップと定期昇給の二種類があります。労働者を保護する労働基準法では、一度上げた給料を下げることは実質困難であり、それが賃上げを躊躇してしまう原因になっていることは、経営者のみなさんであれば共感いただけることだと思います。

そのような中、2024年2月、食の福利厚生サービスを手掛ける株式会社エデンレツドジャパンと借上げ社宅サービスを展開するフリー株式会社「第3の賃上げ」と称して、賃上げが難しい企業などを対象に福利厚生サービスで従業員の実質賃金を増やす仕組みを紹介するプロモーションを行いました。賃上げは、人材確保・定着のために有効な施策ではあるものの、企業の規模や業界によっては早急な実施が難しいケースも少なく

ないため、その状況に一石を投じる取り組みです。

一人採用するのにお金は100万円も掛かります

採用者一人当たりに掛かる費用は、次の計算式で求められます。

$$\text{採用者一人当たりに掛かる費用} \parallel \text{採用に掛かる費用の合計} \div \text{採用人数}$$

採用に掛かる費用でまず思い当たるのは、次の費用です。

- 【1】求人広告会社と人材紹介会社の利用に関する費用
- 【2】求職者と接点を持ったための費用（採用イベントへの参加費用等）
- 【3】採用サイトの制作費用、企業説明動画やツール制作費、採用管理システムの導入費用

採用の市場は活況で、一昔前はリクナビかマイナビぐらいしか土俵がありませんでしたが、私知知っているだけでも採用コンサル、採用エージェント、共感をキーワードに求職者を集めるWantedly等のサービス、スカウト型のビズリーチやキミスカ等のサービ

ス、特定の大学の近くにアンテナショップとして店舗を構える知るカフェ、ビジネス系SNSであるLinkedInを活用した中途採用等、採用に関するサービスが非常に増えています。

自社のホームページにリクルートサイトの設置する企業も増えてきました。若い人ほど長い時間集中して文章を読むことができなくなってきたため、短い尺のイメージで訴求する動画を作り込んでPRする企業も増えています。その他、求職者の採用プロセスを管理するための人事用のサービスも登場しています。

大企業の動きとして、特定の商品のコマースシャルではなく企業PRのためにTVコマースシャルを活用する企業も増えており、BtoBの企業ですらコマースシャルを活用しています。求職者自身がこの会社に入りたいと思っても、親は聞いたことがあるかどうかで判断するため反対するケースがあります。通称、親ブロックと呼ばれています。それは一昔前でも変わりはありませんが、口コミ、他人の評価を信じてきた世代はそれによって辞退するケースが多いのだと想定されます。

その他、数字として実感するのが難しい費用も発生しています。

【1】面接や選考、求職者とのやり取りに費やす担当者の人件費

【2】採用の戦略、戦術を練るためのデータ調査費用、経営層も含めた検討、会議など

近年、長期のインターンシップを企画する会社も増えてきました。優秀な学生に早い段階で接触し、企業のことを知ってもらうと同時に人間関係を構築する試みです。また、新卒の場合の採用活動であっても徐々に通年にわたった活動が必要になってきています。若い世代に指示されているInstagram、TikTokを使った企業の活動に力を入れている企業も多いです。サービスの使用料は無料でも、人件費は掛かっています。

このように、採用に掛かる費用は上昇する一方です。

この本の冒頭、「○○ナビが高い」と言っているエピソードを紹介します。私たちは過去に某Aナビから某Bナビというサービスに変更しています。某Aナビについては、営業担当者の姿勢が、私たちの採用の成功に向けて伴走するのではなく、あくまでオプシオンを私たちにどこまで付けさせるかという姿勢であり、またそのオプシオンを付けた際に私たちが使える機能は紹介されたものの、期待できる成果は一切紹介してもらえませんでした。

それが不満であり、某Bナビに乗り換えを行いました。やはりそちらも似たようなものでした。ちなみに某Bナビの私たちへの2025年卒向け提案内容は、74ページもの企画書付きで税抜き4,620千円のところ、なんと「貴社特別割引」が1,972千円割引で提案価格2,648千円でした。採用責任者から報告を受けた際の私の感想は「どんな根拠で値付けしとーとや!?!ふざけとーね!」(笑) 良い商売やなあ」でした。私たちの運が悪く、担当の方によつては素晴らしい提案をいただけることがあるのかもしれませんが、少なくとも私が体験したのは不誠実なものでした。このような商売の餌食になって大事なお金を失ってはなりません。

会社を辞める理由はほぼお金と人間関係

仮に採用がうまくいったとしても、離職者が多ければ教育の分だけ損失が生まれていきます。穴の開いたバケツで水をくむわけにはいきません。

厚生労働省の調査「令和2年転職者実態調査の概況」¹⁾によると、自己都合による離職理由で最も多かったのは、次の5つでした。

- 【1】労働条件（賃金以外）がよくなかったから（28・2%）
- 【2】満足のいく仕事内容でなかったから（26・0%）
- 【3】賃金が低かったから（23・8%）
- 【4】人間関係がうまくいかなかったから（23・0%）
- 【5】他によい仕事があったから（16・1%）

人は何かに不満を覚えるとその他のことも不満に感じるものですから、実際に転職した人にとって理由は一つではなく、複数あるとは想像できますが、労働条件、人間関係、仕事に対する満足度達成度が大きな要因となっています。

また、同じ厚生労働省の調査「令和3年雇用動向調査結果の概要^{1,2)}」によれば、転職
入職者が前職を辞めた理由の上位5つは次のとおりです。

表4 転職入職者が前職を辞めた理由

順位	男性		女性	
	前職を辞めた理由	割合	前職を辞めた理由	割合
1	職場の人間関係が好ましくなかった	8.1%	労働時間、休日等の労働条件が悪かった	10.1%
2	労働時間、休日等の労働条件が悪かった	8.0%	職場の人間関係が好ましくなかった	9.6%
3	給料等収入が少なかった	7.7%	給料等収入が少なかった	7.7%
4	会社の将来が不安だった	6.3%	能力・個性・資格を生かせなかった	4.8%
5	仕事の内容に興味を持てなかった	5.0%	会社の将来が不安だった	4.5%

男女で順位の差はありますが、やはり労働条件、人間関係が主な要因となっています。仕事を辞めたくなるのは魔が差すようなもので、サラリーマンであれば誰しもが考えることだと思います。私も30歳ぐらいまでは会社を辞めたくて仕方ありませんでした。そして、従業員がそのような思いを持っていることを伝えてくることはまずありません。伝えてくるのは、決心がついた後の話であり、これを心変わりさせるのは容易ではありません。

その時、辛抱が出来ない人間、逃げていきたい人間を止めることはそもそも難しいです。一時的に引き留めることができたとしても、遅かれ早かれ辞めていくことでしょう。でも考えてみてください。その人は、会社の将来にとって必要な人材なのでしょうか。その人にお金と時間を掛けるのはもったいないと思いませんか？一方で、会社に価値をもたらすことができる従業員については、失った影響は計り知れません。莫大な損失により事業が傾く可能性もあります。労働条件や人間関係の改善に取り組んでいくこと、改善に取り組む意思を示していくことで、思い留まる人を少しは増やす事ができるのではないのでしょうか。

Chapter 3

人材確保のために自社ですぐに
できることは？

人材確保のために自社ですぐにできることは？

すでに紹介させていただいた通り、人材確保のための代表的な取り組みのうち、会社が変化したことがすぐに実感でき、自社でスピード感を持って取り組みめるものを優先して「福利厚生」の整備」を検討することが望ましいです。そこで、代表的な福利厚生制度と私たちJCAでの取り組みを次ページで紹介します。

中には仕組みを導入するだけで今よりも社会保険料負担を軽減できるため、合法的に会社にお金を残すことができますので、経営者として利益を出す観点でも検討すべきだと思います。その観点では、No.1「社宅制度」、No.2「食事の支給」、No.7「選択制確定拠出年金」は制度設計をすることで社会保険料の会社負担分を軽減できる上に、従業員の手取りを増やす効果が期待できるため、検討する価値があります。

表5 福利厚生制度9選

No.	方法	内容	私たち JCA の場合
1	社宅制度	会社が物件を借り、実際に住んでいる役員や従業員は家賃の一部を負担する	・ free がサービス提供 ¹³ している方法を顧問社労士法人に相談して制度設計し、自社で運用 ・ 家賃相当分を給与の額面金額から引き、税負担と社会保険料負担を軽減しメンバーの手取り UP。社会保険料の会社負担の軽減にも効果あり。
2	食事の支給	企業が従業員の昼食代などの一部を負担する制度。社食・お弁当・お惣菜・ドリンクなどを現物で支給することもあれば、食事券の提供や食事代の補助などを行うこともある。	・ Taberii (食べいい) にて導入済み
3	健康診断	役員と従業員の全員を対象として健康診断を受ける場合は福利厚生費として取り扱うことが可能	・ 一年に一度健康診断を受診するようにし、同時にインフルエンザワクチン接種を会社負担 ・ 40歳以上の従業員に対し、全員ががんリスクチェッカーを会社負担にて検査
4	社員旅行	以下の要件を満たせば福利厚生費として計上が可能 ・ 旅行期間が4泊5日以内 ・ 参加人数が全体の50%以上 ・ 欠席者に現金支給をしない ・ 少額 (一般的に一人10万円まで)	私たちは年に三回社員旅行に行く珍しい会社。全額会社負担
5	勤続表彰	永年勤続について表彰するものであり、誰でも表彰することができる。副賞については条件により福利厚生費として計上が可能	勤続10年表彰、以降5年毎に表彰。副賞として以下を贈る。 ・ バカラ等のクリスタルグラス ・ 旅行券 ・ オーダースーツ、シャツ仕立券 ・ セレクトギフト ・ 自社サービス利用券
6	慶弔費	出産祝い、結婚祝い、病氣見舞い、香典などを支給した場合は福利厚生費として計上が可能	就業規則に従って支給
7	選択制確定拠出年金	社員が給与の一部を確定拠出年金に拠出し、老後の資産形成を自らの意思に基づき、積み立てていくことが可能な制度。拠出ししない選択も可能	導入済み。企業にとってはメンバーの老後に向けた資産形成を支援しつつ社会保険料の企業負担分を軽減できるメリットがある
8	オフピーク通勤・昼休憩のシフト		満員電車で通勤することにより、仕事をする前に疲弊する。9時始業から9時半始業に変更しオフピーク通勤を推奨。また、12時から昼休憩を取っても近隣の飲食店は満員で入れないため、12時から13時半の間で任意の時間に休憩を取ることを推奨。お金は掛からないが、従業員は働きやすくなる。
9	カフェテリア型サービス	従業員に一定額の補助金ポイントを支給して、従業員はその支給されたポイントの範囲内で用意された福利厚生メニューを選択・利用できる福利厚生の運営形態のひとつ。従業員は一律の福利厚生を享受するのではなく、自分に必要な福利厚生メニューを自発的に選択する。	

この本は、福岡地域限定で食事のみ使用できる電子マネー「aben: (食べりい)」を紹介するものですので、次の章からは、Zoo「食事の支給」にフォーカスを当てて話を進めていきます。

Chapter 4

私たちの Taberii (食べりい) が
お役に立ちます

調査の参考にした情報および出典のご紹介

1【執筆者（組織名）】東京商工リサーチ

【タイトル】2023年「人手不足」関連倒産 過去最多の158件 賃上げムードのなか、「人件費高騰」が8.4倍に急増

【記事の発行年】2024年

【URL】https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1198293_1527.html

【閲覧日】2024年4月10日

2【執筆者（組織名）】総務省統計局

【タイトル】人口推計（2021年（令和3年）10月1日現在）

- 全国：年齢（各歳）、男女別人口・都道府県：年齢（5歳階級）、男女別人口 -

【記事の発行年】2022年

【URL】<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2021np/pdf/2021gaiyou.pdf>

【閲覧日】2024年4月10日

3【執筆者（組織名）】NHK

【タイトル】日本人の人口14年連続減少 初めて47都道府県すべてで減る

【記事の発行年】2023年

【URL】<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20230726/k10014142151000.html>

【閲覧日】2024年4月10日

4【執筆者（組織名）】ホームメイト

【タイトル】47都道府県別の人口一覧

【記事の発行年】不明（出典は総務省統計局「統計でみる市区町村のすがた2023」）

【URL】<https://www.homemate.co.jp/research/population/all/>

【閲覧日】2024年4月10日

5【執筆者（組織名）】内閣府

【タイトル】第2章 人口・経済・地域社会の将来像

【記事の発行年】2015年

【URL】https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/future/sentaku/s2_1.html

【閲覧日】2024年4月10日

6【執筆者（組織名）】総務省

【タイトル】第1部 特集 IoT・ビッグデータ・AI～ネットワークとデータが創造する新たな価値～

【記事の発行年】不明（出典：「平成28年版情報通信白書」（総務省）より作）

【URL】<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h28/html/nc111110.html>

【閲覧日】2024年4月10日

7【執筆者（組織名）】株式会社パコラ

【タイトル】日本の総人口、さらに66万人減少 2024年最新統計

【記事の発行年】2024年

【URL】<https://www.pacola.co.jp/> 日本の総人口、さらに66万人減少 -2024年最新統計 /

【閲覧日】2024年4月10日

8【執筆者（組織名）】株式会社日本能率協会マネジメントセンター

【タイトル】人的資本開示とは？義務化された情報開示19項目や対象企業について

【記事の発行年】不明

【URL】<https://www.jmam.co.jp/hrm/column/0082-jintekishihon19.html>

【閲覧日】2024年4月16日

9【執筆者（組織名）】One 人事株式会社

【タイトル】リテンションマネジメントとは？事例と成功ポイントや必要性も紹介

【記事の発行年】2023年

【URL】<https://smartcompany.jp/column/retention-management/>

【閲覧日】2024年4月10日

10【執筆者（組織名）】株式会社エデンレットジャパン

【タイトル】2024年賃上げ・賃上げ率の見通しは？背景と企業の取り組みも解説

【記事の発行年】2024年

【URL】<https://edenred.jp/article/workstyle-reform/105/#chapter-10>

【閲覧日】2024年4月10日

11【執筆者（組織名）】株式会社セゾンファンデックス

【タイトル】仕事を辞めたいと思う理由の TOP5 とは？よくある理由と対処法

【記事の発行年】2023 年

【URL】<https://life.saisoncard.co.jp/health/post/r224/>

【閲覧日】2024 年 4 月 10 日

12【執筆者（組織名）】厚生労働省

【タイトル】令和 3 年雇用動向調査結果の概況

【記事の発行年】2022 年

【URL】<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/22-2/dl/gaikyou.pdf>

【閲覧日】2024 年 4 月 10 日

13【執筆者（組織名）】フリー株式会社

【タイトル】freee 福利厚生

【記事の発行年】不明

【URL】<https://www.freee.co.jp/benefit/>

【閲覧日】2024 年 4 月 10 日

お試し版

人手不足・倒産 時代を生き抜く 秘密の経営戦略

福岡の街と食を愛するシステム開発会社が考える
企業と従業員と地域の幸せのカタチ。

平木 誠

職 業納、人手不足系に関する本は複数読んでいましたので最初は斜め読みを行なっていました。(平木社長、すみません...)しかし、読み進めていくうちに、この本は「中小企業で人的資本経営を実現されている先進事例本」という認識の変化が起き、気づけば付箋だらけで読了しました。株式会社 Bottok / 代表取締役 坂田 眞佳 様

ま きた、これは人的資本経営の風船であり、新たな時代を開く1ページとなることでしょう。人的資本経営って最近聞くけど、どこから始めてよいかわからない、やっていると効果が出ないような気がする...という経営層の方におススメの1冊です。有限会社 Amajin / 代表取締役 天神 のぼる 様

一冊を機に、互に遠くまで
ITで地元が輝くみんなを
幸せにします



お試し版を読んでもいただき
ありがとうございました。

いよいよ Taberii の説明に突入する 4 章以降は
以下より無料でお求めいただけます。

実際の書籍をお届けするため少しお時間頂戴しますが、
読後のご感想などいただければ幸いです。



<https://taberii.jp/clients/#contact>