

調査報告

生協組織と人材確保

渡辺 峻 (京都生活協同組合有識監事)

①はじめに

日本の少子高齢化は、政府の種々の政策展開にも関わらず、歯止めがかかることなく進展しており、総人口とともに労働力人口は急速に減少しつつある。総務省「労働力調査年報」(2016 年)によると、2016 年の労働力人口は 6,648 万人であったが、50 年後の 2065 年には約 4 割減少し、3,946 万人になると予測されている。

総人口や労働力人口の減少は、どの産業分野においても、事業の担い手の絶対数の減少であり、同時にそれは国内消費市場の絶対的な縮小をも意味している。したがって、現状と同規模の事業を維持して組織が生き残るには、大胆な省力化やイノベーションを展開することがなければ困難である。もっとも、営利組織の場合には、海外に進出して広大な労働力市場や消費市場を席捲する戦略も考えられ、すでに多くの企業組織が実行中であるが、生協法に拘束される生協組織ではままたらない。

かくして、生協組織としては、絶対的に縮小する国内の労働力市場や消費市場と真正面から対峙せざるを得ない。そして、21 世紀に生き残り組織を存続するには、これまでにない新しいビジネスモデルを開発して新しい事業戦略を展開することは必須である。同時に、その事業を担うに必要な質と量の人材の長期・安定的な確保・獲得は不可欠である。生協の新しい事業戦略が、自主的・民主的な組織であるがゆえに可能なものであれば、厳しい事業環境においても競争優位を確保できるかもしれないが、それもひとえに事業を担う人材しだいである。

本稿では、生協組織における人材の確保・獲得をめぐる諸問題について、若干のささやかな考察をしたい。

②厳しさを増す経営環境

生協組織の事業を巡る環境は、いま厳しさを増している。日本の少子高齢化は歯止めがかからず、総人口とともに労働力人口の絶対数が減少しているが、それは同時に国内消費市場の絶対的な縮小をも意味している。生協がメインとする食品供給の事業は、これまでは一般的に景気変動の影響を受けにくいとされてきたが、さりとて人口の絶対数の減少は、食品需要の絶対的な縮小に直結しており、この縮小したパイを巡る営利企業との死活の競争は避けられない。したがって、これまでのように人口増加・需要増加を暗黙の前提にした「成長」「拡大」志向の事業戦略は、根本的に見直すしかない。

しかも、近年には、生き方・働き方の多様化や高齢化の進展にともない、消費者ニーズや購買活動も多種多様化しており、そのうえ個人消費の低迷がつづき、これらの環境変化

への対応が急務になっている。

近年の個人消費の低迷は、当然である。働く者の約4割が低賃金の非正規雇用であるから、この間に共働き世帯が増加したにも関わらず世帯あたり収入額は減少しており、そのうえ消費税は上り、実質賃金は上がらず、かくして生活防衛として消費を切り詰めざるをえない。

さらに、人口に占める65歳以上の割合（高齢化率）は、年々と拡大しており、2065年には約40%になると予測されている。高齢化の進展に伴い年金生活者が増加しており、しかも、その年金額が削られる中では、内需が拡大することはない。他方で、若者がクルマやバイクを買わず、全体としてモノ離れが進んでいると言われるが、日本社会の格差構造が拡大し、国際的にみて貧困率の高い国の仲間入りするなかで、若者に限らず国内の多数派の消費生活者は、青息吐息であり節約志向は強化されている。

かくして、長期的な消費市場の絶対的な縮小傾向を基礎にして、小売業をめぐる経営環境は一段と厳しくなっている。すでに百貨店・総合スーパーなどの大規模小売店の業績は停滞・下降気味であり、いまや旧来型の百貨店というビジネスモデルは根本的に見直され、脱百貨店の方向で大規模小売店の吸収・合併・再編・整理が進行している。とくに地方都市での閉店・撤退が顕著である。一部の大企業は、海外に活路を見出して、すでに東南アジアや中国に進出している。

また急成長してきたコンビニも飽和感があり、再編・統合・整理が進んでおり、一部では地域社会に根差した戦略や高齢化への対応で活路を見出そうとしている。

小売業の中でもネット通信販売市場は、その利便性が支持されて一定の伸びがみられ、多方面から参入しているが、「受注」「決済」はオンライン・リアルタイム処理ができるにしても、それに対応する「物流」の問題が大きな課題になっている。一部には、業界の枠を超えて「物流」を共有して限界を克服する動きもある。

また食品スーパー、家電・衣料・住居用品などの専門量販店をコンプレックスした大規模ショッピングセンターは堅調であるが、その煽りをくった小規模小売業・商店は苦境に立たされ、とくに地方商店街の多くはシャッター街に変貌している。しかし、巨大な駐車場を備えた郊外型大規模ショッピングセンターは、自家用車での来店を前提にした広域商圏対応のビジネスモデルではあるが、社会全体の高齢化がさらに進んで免許返納者が増え、自家用車利用の絶対数が減少すれば、遠からず限界に直面して、再検討は必須であろう。

この業界での生き残り競争は、総人口・労働力人口の減少、高齢化の進展、貧困率の上昇、経済的な格差構造の拡大、国内消費市場の縮小、都市と地方の地域間格差の拡大などと関連して、事業規模の大小に関わらず厳しくなっており、業界内の提携・合併・吸収・整理・淘汰などの再編成は進行中である。このような厳しい環境・条件の中では、大企業組織でも、環境適応を間違えれば、すぐに経営は行き詰まり、その結果として他企業の傘下に入ったり、外国企業に身売りしたりで、すでに「大企業神話」「成長神話」は崩壊している。

非営利の生協組織を、営利組織の流通業と同一視することはできないが、労働力市場や消費市場の縮小など国内環境は共通であり、また店舗販売は競合しており、生協組織の事業運営を巡る環境は、かつてなく厳しいものがある。

いま生協組織には、一定数の必要人材の安定的な確保・獲得のみならず、組合員の高齢化や未利用組合員問題など、多くの課題・難題に直面しており、生き残りをかけた抜本的なイノベーションが求められている。

③深刻化する流通業の人材確保

日本の労働力人口の総数は、2000 年には 6,766 万人であったが、それが 2020 年には 6,315 万人へと約 350 万人減少することは不可避である。労働力人口が絶対的に減少するなかでは、これまで通りの人材確保は困難になっている。

総務省統計局「労働力調査」によれば 2017 年現在、流通業界（卸売業・小売業）には、約 1075 万人の就業者がおり、産業構造の全体に占める比重は約 16.5% で相対的に大きいですが、就業者総数の推移をみると一貫して減少している。したがって、食品小売業をメインにする生協組織においても、事業継続に必要な質・量の人材を長期・安定的に確保・獲得することは、たやすいことではない。新しいビジネスモデルの開発と連動して雇用政策の抜本的な見直しは避けられない。

流通業界（卸売業・小売業）における正規雇用者は、人件費コスト圧縮のために 1997 年をピークにして減少に転じており、その後は女性パートなど非正規雇用者が相対的に増加してきた（厚生労働省「毎月勤労調査」）。そして生協店舗もまた、スーパーなどと同様に、永らく家計補助を目的に働く女性パートの受け皿の役割を果たしてきた。

しかしながら、この低賃金パート活用のビジネスモデルを将来にわたり継続・維持することは、いま困難な状況・環境になろうとしている。政府は、当面のデフレ脱却・内需拡大のために、賃金底上げ政策を推進し、「非正規雇用の賃金を正規雇用の 8 割程度に引き上げることを検討」開始している。また最低賃金の大幅引き上げ（毎年 3% アップ政策）、「同一労働同一賃金」政策の登場、格差是正の労働関連法規の整備も進行している。

このような動向・環境の中では、もはや低賃金パート活用を前提にしたビジネスモデルは行き詰まりつつある。すでに、いくつかの企業組織では、将来の労働力市場の大幅縮小や、政府の賃上げ政策・労働政策の新動向を「先取り」して、これまでの非正規雇用をそのまま正規雇用に切り替えて対応している。当面の人件費コストは大幅に増加して短期的には経営を圧迫するが、10～20 年先の種々の国内動向を見越した先行投資であろう。

労働力人口の絶対的な減少が避けられない限り、小売業界においても、一定数の必要人材を確保・獲得しつつも、可能な限りの省力化を追求せざるを得ない。ただし、省力化といっても、食品小売をメイン事業にする生協組織では、機械製造の工場現場とは異なり、ロボット化・無人化・AI 化にも限度がある。

また、生協組織でも、人材確保のために外国人技能実習制度を利用して外国人労働力を活用する方法もありうるが、それでは長期・安定的な雇用確保の担保にはなりにくい。また現状では、「実習生」の多くは「技能習得」よりも、短期的な金稼ぎが目的であり、また入国後に失踪する者が続出するなど、想定外のリスクは大きい。

生協組織は、狭隘化した共通の労働力市場にて、企業組織と人材の確保・獲得の厳しい競争をせざるを得ない。そこでは、どれだけ必要な人数を確保できるかの量的競争のみな

らず、同時に、どれだけ優秀な人材を確保できるかという質的競争もあり、その2点において競争優位を得なければ、生協組織の生き残りは困難であろう。

このような厳しい競争下の労働力市場では、人材を募集・確保する側は、応募・求職する側に対して、相当に魅力的な誘因・インセンティブを提供しない限りは成功しないであろう。それは後述するように、必ずしも「給与額」の問題ではない。近年において新卒学生の売手市場がつづく中では、学生に選ばれる職場組織、働きたくなる魅力的な職場組織でなければ、見向きもされないであろう。したがって、長期・安定的に優秀な人材を確保するためにも、生きがい・やりがい・自己実現・働きやすさの享受できる、従業員満足度の高い魅力的な職場づくりは急務の課題であろう。

組織内部に目を転じれば、バブル期世代および団塊ジュニア世代の処遇問題、その大量退職も迫っており、その対応が急がれるし、その後の人材の補充も大きな雇用管理の課題である。これらの諸課題は、全ての生協組織にとって、おおむね共通するであろう。

④応募する学生側の意識

生協組織においては、21世紀を生き残るために、業務の大胆な省力化・イノベーションとともに、事業継続に必要な質と量の人材を長期・安定的に確保・獲得することは、焦眉の課題である。その際、人材を募集する側は、応募する側の意識・欲求・動機・期待などを正確に把握・認識する必要がある。仮に「思い込み」「推測」「勘違い」で募集活動をして、早々にミスマッチとなり、成果は少ないであろう。

では応募する側（募集される側）は、仕事や勤務先を決める（選択する）際に、一体、何にこだわり、何を求めているのであろうか、ここでは、いくつかの調査結果を紹介しよう。まずは新卒採用に該当する学生についてみよう。

日本生産性本部の平成28年度新入社員「働くことの意識」調査結果によれば、学生が「会社を選択する際に重視した要因とは何か」の質問についての回答は次のようである。最も多かった回答は、「自分の能力・個性が生かせる」かどうか（33.2%）、次いで「仕事が面白い」かどうか（17.3%）、そして「技術が覚えられる」かどうか（12.3%）の順となっている。つまり、学生たちは、会社選択の際には、仕事・職務を通じて自分の能力や個性を発揮して自己実現できるか否かを重視して決めている、と読み取れる。少なくとも、会社の選択の際には給与が高いことを重要視していないようだ。

また株式会社マイナビが行った2017年3月卒業見込みの学生に対する調査結果によれば、「あなたの企業選択のポイントは何か」の質問に対する回答は、次の順であった。最も多い回答は、「自分のやりたい仕事（職種）ができる」こと（38.4%）である。次いで企業が「安定している」こと（28.7%）、そして「働きがいがある」こと（16.0%）となっている。ここでも学生たちは、企業選択の基準として仕事・職務・労働における生きがい・やりがい・働きがいを安定的に得られる職場であるか否かを重視していると読み取れる。

ちなみに、同調査の「行きたくない会社」についての質問は、回答の多い順で「暗い雰囲気のある会社」（36.0%）、「ノルマのきつそうな会社」（30.4%）、そして「休日・休暇がとれない（少ない）会社」（27.1%）となっている。

なお、「給料の安い会社」(13.0%)は、必ずしも「行きたくない」要因の上位の位置づけではないことは注目されてよい。つまり、この調査からも、学生たちは就職先を選択する際には、生きがい・やりがい重視であり、給料の高さを必ずしも重視していないことが読み取れる。

さらに、株式会社リクルートキャリアの「就職白書 2015 年」によれば、学生が「会社を選ぶときにもっとも重視した条件は何か」についての質問(2015 年卒者の就活開始時点)の回答は、多い順に挙げると、「業種」(30.0%)、「勤務地」(19.0%)、「職種」(17.4%)となっている。このように多い回答は、仕事・職務に関することであり、前述の調査結果とも重なり、自分のやりたい仕事・業種へのこだわりの強さが示唆されている。「勤務地」については、遠隔地転勤を望まないという意味かもしれない。なお、ここでも「給与水準」(5.6%)については、相対的に見て、ほとんど重要視されていないことが分かる。

以上の3つの調査結果から共通して言えることは、今どきの学生たちは、勤務先・職場を選択・決定する際には、仕事・職務・労働の生きがい・やりがい・成長・自己実現を求めており、自分の能力を生かして楽しく安定的に働けるのであれば、給料はあまり気にしない、ということであろう。少なくとも、上記の3つの調査は、そのように示唆している。

⑤応募する主婦の側の意識

では、パート勤務を希望する主婦の場合はどうであろうか。株式会社インテリジェンスの「アルバイト・パート仕事探しに関する意識調査 2012」によれば、主婦が「仕事探して重視する点」は何かに対する回答は、次の順であった。

いちばん多かったのは、「自分にもできそうな仕事である」こと(55.6%)、次いで「勤務地が自宅から近い」こと(53.6%)、そして「店長や社員の人の雰囲気が良い」こと(53.0%)、「興味のある仕事内容である」こと(48.3%)、「やりがいのある仕事内容である」こと(42.4%)である。さらに、それに続いて「時間の融通がきく」こと(41.1%)、「交通費が支給される」こと(37.7%)、「長い期間働ける仕事である」こと(34.4%)の順になっている。ちなみに、その次が「給与が高い」こと(28.5%)である。

このように、同調査によれば、パート勤務を希望する主婦が重視していることは、仕事のやりがい・内容・興味、職場の良い雰囲気とともに、勤務地の近さや自由度の高い働きやすい職場である。なお給与についてのこだわりは、相対的にさほど強くないことが示唆されているが、この点は、後述する配偶者控除や社会保険被扶養者の問題が影響している。また、株式会社アイデム・人と仕事研究所の「主婦パートの働き方に関する調査」(2016 年 7 月 13 日)によれば、「パート・アルバイトとして働く理由」は何かの質問に対する回答は、次の順であった。

いちばん多かったのは、「生活と仕事の両立を図りたいから」(54.8%)であり、次いで「自分の良い時間や曜日に働きたいから」(53.4%)となっており、主婦パートの場合には、家庭生活との両立ができる自由度の高い働きやすさ志向の強いことが読み取れる。ちなみに「家の近くで働きたかったから」は 35.1%となっている。

なお「扶養の範囲内で働きたいから」は 42.4%となっているが、ここで明らかのように、

主婦の場合には配偶者控除や社会保険被扶養者の問題を意識して、一定限度額内の収入に抑える働き方を志向していると思われる。この点について、ライフネット生命株式会社の「パート主婦の働き方に関する意識調査」(2015年12月1日)によれば、パート主婦のうち「年収が103万円以下になるように制限している」者が56.5%、また「年収が130万円未満になるように制限している」者が19.8%である、と報告している。つまり、パート主婦の場合は、大半の者が配偶者控除や社会保険被扶養者の問題を意識して、自らの年収(給与額)を意識的に制限して働いていることが示唆されている。

なおこの調査は2015年現在のものであるが、2018年度の税制改正により配偶者控除額については150万円に引き上げられ、また給与所得合計が1000万円を超える場合は適用外になるなど改正されたが(詳細は財務省「平成30年度税制改正」を参照)、多くのパート主婦がこれまでと同様に一定限度額内に調整して働く傾向には変化はないであろう。

このような自己抑制の下では、パート主婦の多数派は、「壁」の範囲内の給与額で「容認」「満足」「許容」することになるのだろう。少なくとも諸調査は、そのように示唆している。

⑥むすび

いま日本の労働力人口の絶対数が減少し、労働力市場がますます狭隘化するなかで、人材確保の競争は激化しているが、募集する側は、応募する側の欲求・動機・意識・期待に応えられる魅力的な職場づくりをしなければ、量的にも、質的にも必要人材の獲得に成功しないであろう。

先に見た調査結果を纏めると、学生も、主婦も、応募する側が共通して重要視していることは、職務・仕事・労働における生きがい・やりがい enjoyment が享受でき、充実感・成長感の充足できる職場である。つまり、自己実現欲求・成長欲求の充足できる職務満足の高い職場にて安定的に働きたい、ということである。とくに主婦パートの場合には、職場の雰囲気とともに、自由度が高くて家庭生活と両立できる働きやすい職場を希求している。

「給与水準」については、学生と主婦は、置かれた条件が異なり動機の根拠は異なるにせよ、両者ともに相対的にあまり重要視していない。ということは、仮に募集する側が「給与水準が低いから人が集らないのだ」「給与水準を高くすれば従業員満足度は高まる」「給与水準さえ上げれば人材確保できる」という「思い込み」「勘違い」を前提に募集活動をして、意図に反して、必ずしも思い通りに人材を確保・採用できないし、仮に出来たとしても長期の定着が望めない、ことを意味している。つまり、募集する側は「衛生要因」にではなくて、あくまでも「動機づけ要因」に対処・対応すべきであろう。

現在、人材の確保・定着がままならぬ生協組織にとっては、「思い込み」「勘違い」を払拭して、なによりも「働きやすくて、仕事・職務に生きがい・やりがいを感じる従業員満足度の高い魅力的な職場づくり」こそが、急務の課題であろう。少なくとも各種の調査結果は、そのように示唆している。

参考文献

渡辺峻『生協組織をもっと元気にするためのやさしい組織論入門』文真堂(2017年6月刊)