

# 商いの新しいものさし

（株）商い創造研究所  
代表取締役 **松本 大地**

第98回

## 小売業の労務倒産を回避する解決策

最近、「労務倒産」という言葉を耳にするようになった。それは人手不足や人件費の高騰、労使関係の悪化などの労務問題が原因で起こる企業倒産のこと。売り上げは伸びていても動き手が不足し、既存事業継続や新規出店を断念したり、人件費負担が大きくなり経営

に行き詰まるケースだ。小売業や商業アパレルの共通した悩みはいかに人材を確保するかであるが、いまだ解決の突破口が見つからず年々重荷になっている。

まずは「働き手の付加価値を高める」こと。日本の労働生産性は主要先進国7カ国の中では最下位で、米国の3分の2の水準にある。長時間労働をよしとする企業風土を払しょくできないことが、労働生産性の低下の要因である。上司報告、社内調整、社内会議と内部作業に費やすことに時間を割かれ、生産性向上を阻害する慣行も問題の根っこにある。

まず「働き合い」残業がないことが効率よくクリエーティブな仕事ができる源泉」と語る。

現場では店長に負担がかかる傾向があり、無理なく自ら健全な働き方での持続可能な店舗経営を示すことが重要だ。働き手の付加価値を高めるには、成果を正しく評価する制度と共に、掛け声だけでない理想的なワークライフバランスを実現する企業風土をつくること

が求められる。

1995年の約8700万人をピークに毎年約50万人減り続けている。2030年の生産年齢人口は7000万人弱になるとの予測があり、11年後の30年は決して遠い将来ではない。少子高齢化の進展で人口のバイを増

やすことは難しいが、労務倒産を避ける打開策を提案する。

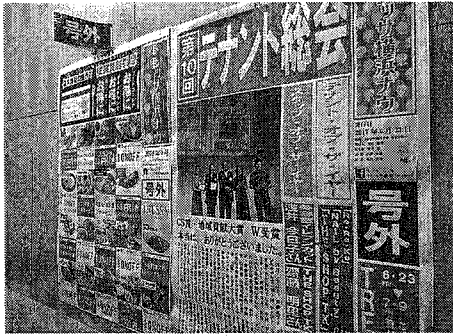
まずは「働き手の付加価値を高める」こと。日本の労働生産性は主要先進国7カ国の中では最下位で、米国の3分の2の水準にある。長時間労働をよしとする企業風土を払しょくできないことが、労働生産性の低下の要因である。上司報告、社内調整、社内会議と内部作業に費やすことに時間を割かれ、生産性向上を阻害する慣行も問題の根っこにある。

もう一つは「職場の環境改善」。多くの小売業では長時間の立ち仕事を中心に、食事や休憩は心と体をリフレッシュする大切な時間だ。最近では居心地の良い後方施設環境整備が進んでいるが、狭くて暗い休憩室、古くなくないパイプ椅子やオフィスの長机での食事を強

いられるケースもある。また、店舗と商品ストック倉庫がかなり離れ、狭い階段を重い段ボールを抱えての往來を余儀なくされるなど、施設運営上の課題も多い。売り場と違って客に見えない部分への投資は優先順位が低くされがちだが、これでは優秀な人材も辞めてしまい、質の悪い店舗運営、顧客離れという悪循環に陥る。一番の顧客は誰かと言え、そこで働く地域のパートやアルバイトの方々である。

考え方や方向性を共有すること。理念は説得するのではなく、納得してもらえることで共感につながる、自尊心も高まる。07年に開業したトレッサ横浜は、220店の大型ショッピングセンター（SC）。日本SC協会の「テナントが選ぶデベロッパ大賞」に選出される常連施設であり、日本で一番テナントと仲の良いSCを標榜している。テナントと寄り添いながら個人個人の能力アップにつながる社員研修、地域から敬愛される社会貢献活動、従業員休憩室の充実のほか、必ず館長が時間をかけて経営理念を共有する新店長研修を行う。社会と接して自分が何らかの役に立っていると感じられ、自らの成長を感じ取ることができ、そういう側面を大事にしている。

大きな壁新聞でテナントと目標や情報を共有するトレッサ横浜



化の進展で人口のバイを増

やすことは難しいが、労務倒産を避ける打開策を提案する。

まずは「働き手の付加価値を高める」こと。日本の労働生産性は主要先進国7カ国の中では最下位で、米国の3分の2の水準にある。長時間労働をよしとする企業風土を払しょくできないことが、労働生産性の低下の要因である。上司報告、社内調整、社内会議と内部作業に費やすことに時間を割かれ、生産性向上を阻害する慣行も問題の根っこにある。

もう一つは「職場の環境改善」。多くの小売業では長時間の立ち仕事を中心に、食事や休憩は心と体をリフレッシュする大切な時間だ。最近では居心地の良い後方施設環境整備が進んでいるが、狭くて暗い休憩室、古くなくないパイプ椅子やオフィスの長机での食事を強

考え方や方向性を共有すること。理念は説得するのではなく、納得してもらえることで共感につながる、自尊心も高まる。07年に開業したトレッサ横浜は、220店の大型ショッピングセンター（SC）。日本SC協会の「テナントが選ぶデベロッパ大賞」に選出される常連施設であり、日本で一番テナントと仲の良いSCを標榜している。テナントと寄り添いながら個人個人の能力アップにつながる社員研修、地域から敬愛される社会貢献活動、従業員休憩室の充実のほか、必ず館長が時間をかけて経営理念を共有する新店長研修を行う。社会と接して自分が何らかの役に立っていると感じられ、自らの成長を感じ取ることができ、そういう側面を大事にしている。