

ワークフォースマネジメント革新 —人員の最適配置を実現する業務改革のポイント—

小売業やサービス業では、長引く不況を背景に人員の最適配置が求められているが、手作業での人員計画の作成は業務負荷が大きいだけでなく精度も低い。そこで、ITツールを導入したワークフォースマネジメント（WFM）革新に取り組む企業が増えている。本稿では、米国と日本の事例を紹介するとともに、WFM革新を成功させるためのポイントについて考察する。

注目されるWFM革新

不況が長引くなか、小売業やサービス業では人員の最適配置についての問題意識が高まっている。この背景として以下の3点が挙げられる。

- ①不況を理由に単純に人を減らすと、店舗運営が悪化してさらなる売り上げ低下を招きかねない。
- ②一方で作業量と人員配置にミスマッチがあり、ワークフォースの過剰ないし不足が発生してロスが大きくなっている。
- ③適切な人数を適材適所に配置して“売れる売り場”を維持したいが、そのために必要な現場マネージャーの経験とスキルにばらつきがある。

これらの課題を解決し、人員の最適配置を実現するために、ITツールを導入したWFM革新が注目されているのである。

人員最適配置のためのITツール

人員の最適配置という課題に対しては、以前からレイバースケジューリングプログラム（LSP）と呼ばれるシフト管理のためのツールが活用されてきた。

LSPツールは、予測業務量、社員のスキル、人件費予算、就業条件という4つの要素を考慮して、高度な数理解析手法によって最適な作業割当表（勤務シフト表）を作成する（図1参照）。正しく使えば、作業割り当ての精度を高め、人員の過不足をなくして生産性を向上させることが可能になる。

また、これまでは店長やマネージャーがさまざまな条件を考えながら、Microsoft Excelなどを使って手作業で行ってきた勤務シフト表作成の業務負荷を大幅に軽減できることも大きな利点である。

しかし、日本の小売・サービス業では、LSPツールを導入しても現場で十分に活用されなかったり、活用されたとしても十分な効果を挙げられなかったりするケースが多く見られる。

WFM革新の先進事例から学ぶもの

ここでは、LSPツールを導入してWFM革新に効果を挙げている事例を紹介し、成功のための要件について考えてみたい。

(1) 米国の量販店の事例

欧米では、大手スーパーやコンビニエンスストアのような流通小売業、病院、ホテルや



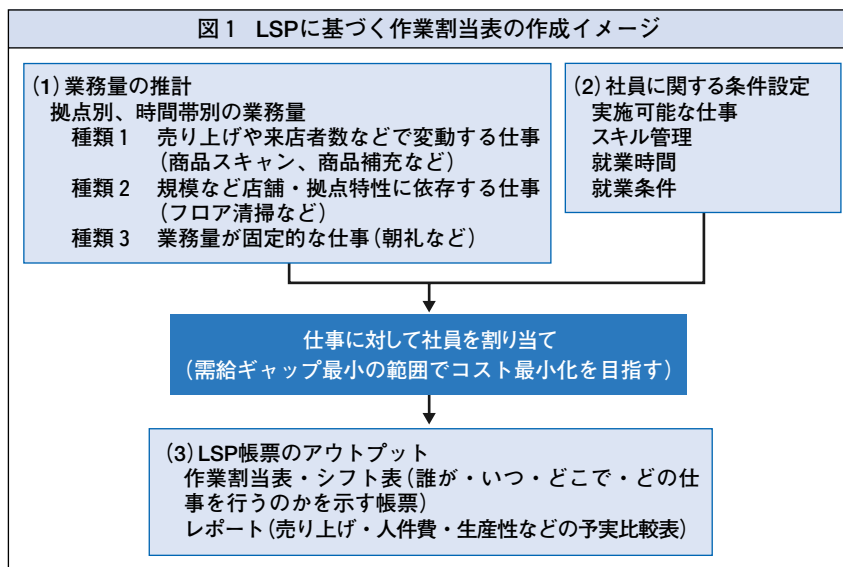
飲食店のようなサービス業など、幅広い業種でLSPツールが活用されている。

米国の量販店A社は、年商6,400億円、全米に直営の170店舗、フランチャイズ60店舗、コンビニエンスストア160店舗を展開している。従来、同社では社員の勤務シフト表

を各店舗のマネージャーが多くの時間をかけて手作業で作成していた。しかし精度が低いために社員の過不足が日常化し、サービスの低下や無駄な残業コストといった問題が発生していた。また、労働条件に関するコンプライアンス（法令順守）という観点でも万全ではなかった。

そこでA社では2006年に、勤務シフト表の精度向上、管理工数の削減、コンプライアンスの徹底などを目的にWFM革新に着手した。LSPツールを導入するだけでなく、本部標準化チームが活動の中心となり、各部門へ作業標準を適用し業務の標準化を徹底させた。業務標準化の対象は店長やマネージャーの業務にも及び、経営トップのリーダーシップの下で、店長やマネージャー、スーパーバイザーに対して業務標準化の取り組みについての教育も行われた。

図1 LSPに基づく作業割当表の作成イメージ



また、業務量の予測精度を高めるために、単純に売上高から要員数を求めるのではなく、アイテム数、ケース数、レジのトランザクション数などを指標として統計的な予測を行い、変動する業務量の見積もりを行うようにした。

A社はこれらの取り組みを続けながら、2010年には大量出店によって売上が約2,000億円増加し、同時に売上高人件費比率を約8%改善したことで、利益率の大幅な改善が実現できたという（野村総合研究所（NRI）「米国WFM先進事例インタビュー調査」による）。

(2) 日本の食品スーパーの事例

続いて日本の事例を紹介しよう。

食品スーパーのB社は、LSPツールの導入と同時に店舗オペレーション業務の標準化を行い、“適時・適材・適所”の人員配置を実現して売上高人件費比率の改善を実現したという。

同社では、店舗・物流・MD（マーチャン

ダイジング) 部と間接部門、さらに取引先との連携を含めて顧客へのバリューチェーンと捉え、店頭の業務プロセスのみならずバリューチェーン全体の業務プロセスの標準化と人員配置の最適化に取り組んでいる。MD計画は週ごとに立てられ、LSPツールによる業務量予測と連動させることで計画の実効性を高めている。

同社は店長や社員の教育においても、WFMのような科学的なマネジメント手法の活用を行動規範として徹底するよう指導している。

同社では9年連続の増収増益を実現し、その原動力はWFM革新であるとしている。日本では労働環境が欧米と違うためWFM革新は難しいという意見があるが、日本の小売業でもWFM革新が大きな成果を挙げるよい事例である。

WFM革新の投資対効果

WFM革新の効果は、販売機会損失の削減による売上の向上、人員配置の適正化による人件費の削減、店長やマネージャーの管理業務の効率化と高度化などである。一般に、WFM革新の定量的な効果は、売上高人件費比率が4～8%程度の改善、マネージャーの管理業務が週に5～10時間程度の削減といわれる。投資としては、業務改革実行のための労働時間の投入やLSPツールなどのシステム投資が主なものである。

複数の事例に基づく、早くて1～2年、

遅くても3年程度で投資が回収できるケースが多い。ただし、前述のように、業務の標準化が不十分であるなどの場合、LSPツールに投資をしても現場で使われず、投資が回収できないケースもあるので注意が必要である。

WFM革新成功の方向性

NRIは、WFM革新を以下のように4つの視点で整理し、支援サービスを提供している(図2参照)。

1つ目は、現状の業務プロセスの標準化とシンプル化に取り組むことである。その際は、店舗の業務量は店舗だけで決められるものではないため、物流、本社、取引先といったバリューチェーン全体で、役割分担と人員配置を再設計することが必要である。

2つ目は、PDCAサイクルを高度化することである。そのためには月次ではなく週次サイクルのマネジメントを導入するべきである。日々変化する労働需要に対して月次固定の人件費予算を守るという姿勢では、LSPツールを導入しても効果は小さい。LSPツールも活用しながら週次で現状をチェックし、次の見通しを立て、改善のための施策を実施していくことが重要である。

3つ目は、LSPツールを活用するための人材マネジメントである。それには各社員のスキルの可視化のみならず、科学的なマネジメント手法を現場で徹底活用するという経営姿勢の下で、ツールを活用できる人材を育成する

ことが重要である。現場でこの種の科学的な仕組みが信頼されないと、ツールを導入したとしても活用されず、結局は元のように人に頼った属人的な状態に戻ってしまうだろう。

4つ目は、業務改革の方向に沿ったシステム要件を定義してからLSPツールを導入する

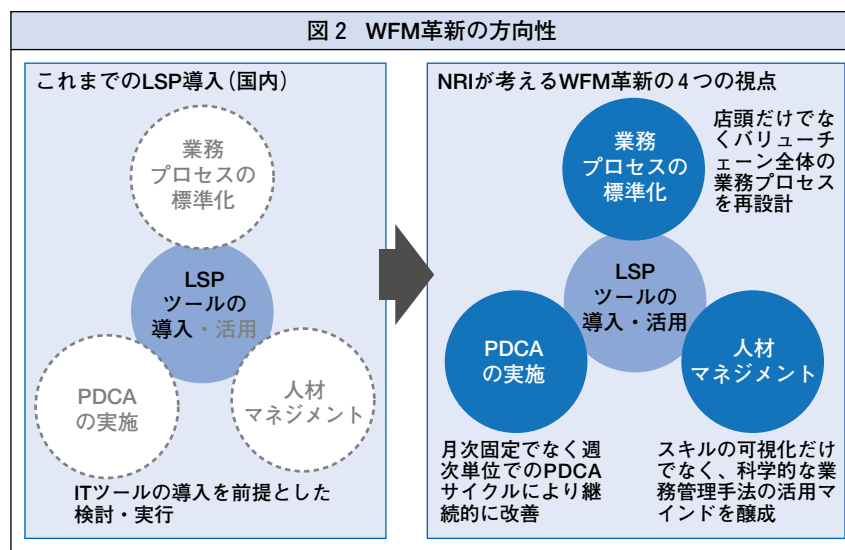
ことである。LSPツールを導入するだけで問題を解決できると考えると、ツールを導入しても十分な経営的效果が得られないという結果になる。

WFM革新を成功させるポイント

成功事例やNRIの支援経験に基づいていえば、WFM革新の成功には次のような共通の要件がある。

(1) 部門間の“エアーポケット”をなくす

WFM革新は、経営企画、営業、人事、情報システムなど複数の部門が関わるテーマである。そのすべての部門が取り組まなければ、全社で効果を挙げることができない。しかし、それぞれの部門にとっては、解決すべき他の課題の陰に隠れてしまいがちである。そのため、複数の部署から全社改革の意欲を持った人材を集めて“WFM革新チーム”をつくる



などにより、このような部門間の“エアーポケット”をなくすことが必要である。

(2) ベストプラクティスを活用する

LSPツールの前提となる業務改革については、グローバルなベストプラクティスを参照することも有効である。ただし、欧米と日本では市場環境や労働環境も違い、商習慣や文化的な違いもある。そのため、ベストプラクティスを適用する場合には、自社の強みとなる部分が失われないような調整が必要になることがある。

(3) 経営トップがリーダーシップを発揮する

WFM革新は単なるツールの導入ではなく、店舗を起点としたバリューチェーン全体のマネジメント改革である。このため、店舗の現状維持の要求に妥協することなく、経営トップが会社としての方向性や意思を明確に示し改革をリードすることが求められる。 ■