

まだまだある!

コスト削減の妙案

原材料費、人件費、物流費……。あらゆるコストの高騰で、チェーンストアの現場では、さらなる効率化が求められている。しかし、ただやみくもに人手を削減することはオペレーションの混乱や負担を招きかねない。本特集では、顧客満足を実現しながら、コストコントロールする仕組みづくりや施策について提案する。

ローコストオペレーション編

「人手不足」を言い訳にしない 強い小売組織とは?

プロレド・パートナーズ **紫牟田 涼** / **後藤 亜衣**

国内の小売流通業は、深刻な人手不足に悩んでいる。パーソル総合研究所と中央大学の共同研究発表によると、2030年時点の小売流通業の人手不足は、最大約60万人と予測され、人手不足が深刻な国内産業のトップ3にランクインしている。これは、労働条件(長時間労働、土日出勤、立ち仕事等)の割には、低賃金で離職率も高いこと、採用も追い付いていない状況が背景にある。

もっとも、小売流通業だけが例外ではない。厚生労働省等の発表によると、国内の人手不足数は、17年の121万人から20年には384万人、30年には644万人となり、人手不足は日本経済の成長の阻害要因の一つとされている。

人手不足なのに50%の業務がムダという事実

このような状況ではあるが、当社は「見掛け上の人手不足」も起こっていると認識している。見掛け上の人手不

Profile
しむた りょう コンサルティング本部 プリンシパル。大手メーカーにて、生産技術、生産管理に従事。その後、SCMに強みを持つ総合コンサルティング会社にて、製造業、建設業、流通業、公益企業など、幅広い業界を対象に、ビジョン・事業計画の策定、各種施策の実行に従事し、取締役 統括本部長を歴任。プロレド参画後は、BPRとSCMを中心としたコストマネジメント案件を手掛けている。



Profile
ごとう あい コンサルティング本部 コンサルタント。小売流通業、飲食業、プライダル業界などを中心に全社的なコストマネジメントに従事し、中でも小売店舗のIT導入・保守、施設関連保守、決済手数料などの領域に深い専門性を有する。ローコスト戦略の立案にとどまらず、現状のオペレーションおよびその課題の可視化、取引先との各種協議、単価/条件改定、現場の業務改善まで一貫通貫のコンサルティングを強みとしている。



足とは、「オペレーションの巧拙から非効率でムダの多い業務に追われ、結果としての人手不足に陥っている状態」を指す。具体的に、全国展開するドラッグストアA社をコンサルティングした際の事例で説明したい。

A社の店舗では離職に採用が追い付かず、残業や休日出勤で従業員は疲弊し、慢性的な人手不足が続いていた。店舗と本部を対象に、1週間張りつき型のオペレーション診断を行ったのだが、そこには実に多くのムダを内包したオペレーションが繰り返り広げられていた。

店舗では、荷受品の仮置きや再仕分けが何度も行われ、陳列時の作業動線も長く、仕分け～陳列の手順は従業員ごとに異なっており、オペレーションのムダが300件以上(約3人月相当)抽出された。

また本社では、縦割りで属人化している業務、業務システムの陳腐化(結局手作業や確認作業に追われる)などの実態が確認された。

最終的に店舗と本社のムダ時間を集計すると、会社全体の5割近くを占めていた。この結果に経営層も「まさかここまでとは予想していなかった」と、

肩を落とされていたことが印象深い。

人手が減っても仕事が回る ローコストオペレーション

「見掛け上の人手不足」の打開策として、当社はローコストオペレーション(以下LO)の取り組みを推奨している。一般的にLOは、「プロセス全体を総合的に効率化する活動」または「ムダな費用の発生を極力抑えた業務活動」と意味付けられるが、ここでは具体的に「徹底的にムダを取り除き、人にやさしい業務に変え、少ない人手でも仕事が回る仕組みに変える活動」と定義したい。

また、LOは、「人件費削減目的」とネガティブな印象を持たれることも多い。しかし、本来の目的は、「効率化により捻出した時間を、人手を要する業務やさらに価値の高い業務に再分配する」もので、「人を生かす」取り組みである。

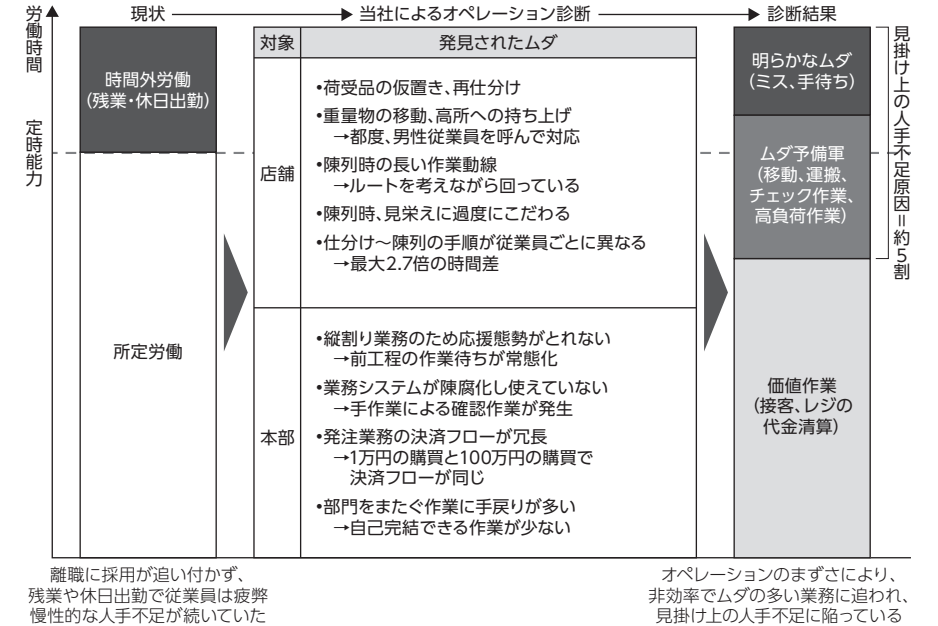
このLOを小売流通業で実践するには、強化点が3つある。

強化点① 人でなくても問題のない 仕事は手放せ!

小売流通業の全作業に占める価値作業の割合は、当社の調べでは20~30%で、オペレーションの機械化・システム化率(≒労働装備率)も他業界と比べて低い。

人が価値作業にシフトするためには、人でなくてもよい作業(付随作業)は手放して、ムダな作業(非作業)はつぶし込まなければならない。そこでまずは、付随作業の機械化やシステム化から検討を始めること。なお、小売流通業における主体作業とは、価値を生む瞬間(接客、レジの代金精算等)

図表① ドラッグストアA社のオペレーション調査結果



を指す。付随作業とは、主体作業に付随して行われる作業(レジでの籠移動、レジ袋の準備等)を指す。非作業は、本来あってはならない作業(過度な雑談、入力ミス、手待ち等)を指す。

また、機械化やシステム化を推進するためには、前述の主体作業、付随作業、非作業の作業分類について、直接・間接部門共に、現状実態を定量的に把握しておく必要がある。

強化点② 現在の職域(責任範囲)を 破壊せよ!

少ない人手で業務を回すには、マルチスキル化(多能工化)が必須となる。しかしながら、小売流通では、「業務に必要な作業・能力の明確化」「個人・組織レベルの目標値設定」「習熟目標値と現状値のギャップの可視化」が不十分であり、マルチスキル化の取り組みは鈍い。

加えて、全体最適の視点を持った「T字型人材」の育成も重要となる。T字型人材は、小売店舗でいえば店長クラ

スに望まれる。店舗のオペレーションを一通り習熟(マルチスキル化)した上で、物流やアフターサービスなどの前後プロセスの知見も持ち合わせ、個別最適から全体最適への改善思考を持つ人材を指す。

この店長にかかれば、従来のオペレーション(納品物の開梱→検品→仕分け→陳列→補充等)を、全体最適の視点でムダのない効率的なオペレーション(陳列・補充情報を物流センターと共有→物流センターにて仕分け→品質保証契約による検品レス→専用収納ケースによるダイレクト陳列)へと激変することができる。

また、古典的だが、「徹底的なムダ取り」「平準化」「柔軟化」といった観点も、小売流通においては「見掛け上の人手不足」に対策する重要課題であることを付け加えておく。

強化点③ “標準化”という横串を オペレーションに突き刺せ!

本稿で、人にやさしい業務に変える

図表② 小売流通ローコストオペレーション強化体系

強化点	取組課題	成功事例(当社支援実績から抜粋)	
①人でなくても問題のない仕事は手放す 人でなくてもよい仕事を見極めて、機械やシステムに任せる	定量的な実態把握	従業員の時線をVTRと電子タグを使用して把握。「いつ、誰が、どこで、何を、どれくらいの時間をかけて」実施したのかを顕在化した。	
	価値視点の作業分類	ドラッグストア 百貨店 定量把握結果を従業員と共有しながら、「主体作業（価値）」「不随作業（低価値）」「非作業（無価値）」に分類し、対策の優先順位を明確にした。	
	人でなくてもよい仕事の機械化	「不随作業から優先的に機械化」を検討し、パッキング、商品運搬、小口出荷包装などバックヤード作業の20%相当を自動化および半自動化した。	
②現在の職域（責任範囲）を破壊する T字型人材の育成と徹底的な仕事の効率化を進めて、少数で仕事が回る仕組みをつくる	T字型人材の育成	狭義のマルチスキル化	業務に必要な作業・能力を洗い出して「スキルマップ」を整備。全従業員を対象に半年単位で到達目標を設定し、「教育研修計画」と連動させた。
		広義のマルチスキル化	スーパーマーケット 百貨店 コンビニ 店舗幹部・幹部候補について、「前後プロセスの習得」を制度化。個人別のスキルロードマップを作成し、卸や物流企業への派遣・研修まで実施した。
		人材育成制度見直し	勤続年数や役職だけで賃金を決定せず、「マルチスキル習得率」を組み込んだ給与体系や報奨・表彰など、人材育成制度を見直した。
	効率化	徹底的なムダとり	GMS ドラッグストア 「1歩1秒1円」のマインドで臨む自動車メーカーの「ムダとり」を経営幹部が学び、そこで得た手法やマインドを社内に普及させた。
		平準化	ホームセンター スーパーマーケット 仕分け作業が特定時間に集中し瞬間的な要員不足が発生。物流センターから多頻度少量納品を行い、総コストを悪化させずピークタイム負荷を半減した。
		柔軟化	コンビニ ピークタイムの異なる店舗をグルーピング。店舗間での応援態勢を整備して、来店客の波動に対応した。従業員の負担を減らすため移動用のバスも用意。
③“標準化”という横串をオペレーションに突き刺す コト・モノの標準化と環境整備を進め、働く人にやさしい職場をつくる	標準化	コトの標準化	家電専門店 スーパーマーケット 発注業務はベテランが毎日残業で対応。業務風景をVTRで撮影し、コトを音声入力しマニュアル化。他店員に教育したところ全員対応可能になった。
		モノの標準化	包装を開封すればそのまま即陳列できる「魅せる包装」の採用や、外観寸法と重量を統一することでかがみ作業や重量物の運搬を軽減した。
	ダイバーシティ環境の整備	コンビニ 外国人の積極採用に対応すべく、「多国語対応のハンディスキャナ導入」「従業員同士のコミュニケーション促進を狙った英会話無料講習」を実施した。	

標準化による効果増大

こともLOには必要と述べたが、そのためには、「標準化」という考え方が極めて重要だ。

標準化の対象には「コト」と「モノ」がある。コトの標準化が不十分だと、業務スピードやアウトプットの質に影響し、業務にムリ、ムダ、ムラが生じてしまう。これでは、人にとって難しい業務との扱いを受け、ダイバーシティ（老若男女、外国人等の雇用）との距離は開いてしまう。ダイバーシティの実現には、「コトの標準化」は避けて通れない。

さらに、「コトの標準化」を促進させるには、「モノの標準化」が有効である。モノの標準化とは、形状、重量、数量などの仕様を標準化することで、

例えば、「荷受け後すぐに陳列できる魅せる包装」や、「外観寸法が統一された容器」がそれに該当する。

また、コトやモノの標準化の効果はこれだけにとどまらず、前述した機械化・システム化やマルチタスク化の促進へとつながり、相乗効果を生み出すものである。

**推進ポイント①
トップ直轄の専門部署設置と特命型の人材育成**

ここからは、実際にLOを推進する際のポイントを、順を追って紹介したい。

小売流通業におけるLOでは、その取り組みスピードが重要である。なぜ

なら、ヒット商品、顧客ニーズなど、とにかく環境が短期間で激変する業界だからだ。

どんなにうまく構想し実行できたとしても、それが数年かけて実行されたものでは、既に陳腐化し通用しないという事態になりかねない。

短期間で集中的にLOに取り組む企業は、トップ直轄の推進専門部署の設置に加え、現場にも担当者を配属し、改善情報の共有やガバナンスを利かせながら、機動力ある態勢を整えている。

また、このような態勢を整備する際には、改善人材の計画的な育成も必要となるが、合理的な意思決定や改善のノウハウを吸収するために、まずは外部コンサルタントを使う企業も多い。

図表③ 小売流通ローコストオペレーション推進ポイント

推進ポイント	推進途上で発生し得る障害と対策方向	具体的な取り組み事項
1. 専門部署設置とトップ直轄の特命型の人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 小売流通は、売れるもの、顧客ニーズなど、短期間で環境変化が著しいため、改善にもスピードが求められ、一つの改善に長い時間はかけていられない。 短期間で集中的に改善するには、専門的な改善知識も必要で、リソース面でも片手間では難しい。改善推進の専門部署を設置して臨むことが有効である。 	<ul style="list-style-type: none"> トップ直轄の専門部署設置に加え、現場（エリアや店舗など）にも担当者を配属し、改善情報共有やガバナンスを利かせる。 改善人材の計画的な育成に向けて、OJT体制の整備やスキルアップ研修を行う。初めは、社外研修や外部コンサルを活用するとよい。 流通小売業だけでなく、他業界の情報も取り入れて、固定観念にとらわれない改善人材育成を担う。
2. 全社規模の改善の灯を絶やさないマインドセット	<ul style="list-style-type: none"> LOは、「自らの業務を削る活動」とネガティブに捉えられやすく、拒絶や面従腹背を抱くことが多い。 LO推進側の熱い思いに反して、周囲は想像以上に冷めているものと認識しておく必要がある。 会社全体に改善の灯をともしには、マインドセットが有効である。 	<ul style="list-style-type: none"> トップダウン施策の効果は期間限定的となるため、トップダウンとボトムアップを併用したマインドセットを行うとよい。トップダウン：トップの号令や行脚などボトムアップ：将来像の明文化、メンバーへの組成など マインドセットは一度限りのものではない。トップの熱意が従業員に火を付け、従業員の奮闘がトップを勇気づけることを意識し臨む。
3. 徹底した業務内容を丸裸に「見える化」	<ul style="list-style-type: none"> 事業の多様化や分業化により、自社のビジネスプロセスや課題を正しく把握できている企業は意外と少ない。 幹部と現場の認識ギャップや、自部署以外の情報は断片的など、情報共有が不足していることが多い。 改善の定石として、「見えないものは改善できない」ため、まずは現状可視化とその共有が有効である。 	<ul style="list-style-type: none"> 冒頭から重箱の隅をつつくような現状可視化は行わない。着眼大局で、プロセス→業務→作業の順に進めるとよい。 現状可視化で分かった事実について、都合の良い情報だけを周知しないこと。良い情報も悪い情報もディスクロージャーする。 事実の開示に加えて、NextActionをセットで示す。実行と効果へのコミットメントを、リーダー自ら表明すること。

確かに当社にもこのような相談が増えている。

**推進ポイント②
全社規模のマインドセットで改善の灯を絶やさない**

LOは、「自らの業務を削る活動」とネガティブに捉えられやすく、推進途上では拒絶や面従腹背に直面する。推進側の熱い思いに反して、周囲は想像以上に冷めているものと認識しなければならぬ。

この対応策として有効なのは「マインドセット」である。マインドセットは、トップの号令や行脚などの「トップダウン施策」と、改善結果の生かし方、改善後の業務内容や役割分担に関する説明などの「ボトムアップ施策」がある。不安や不信を払拭するには、当事者を改善に巻き込み、将来像を目に見える形で示し、共に擦り合わせながら、改善を推進することが極めて重要となる。

なお、これらは一度やって終わりではないし、トップダウン施策とボトム

アップ施策は相互に作用することを推進側は自覚しておきたい。

**推進ポイント③
徹底した“見える化”で業務内容を丸裸に**

LO強化を含めた改善の定石は、「見えないものは改善できない」である。従って、見える化（現状を可視化し正しく共有）する。しかしながら、自社のビジネスプロセスや課題を正しく把握できている企業は意外にも少ない。加えて、幹部と現場の認識ギャップや、自部署以外の情報が断片的であるなど、情報共有が不足していることも多い。

現状可視化の要諦は、プロセス→業務→作業の順に進める「着眼大局」にある。いきなり重箱の隅をつつくような進め方は失敗リスクが高く、膨大な時間を要したにもかかわらず、的外れとなり、徒労に終わるケースも多い。

また、現状可視化で判明した事実は、良い情報でも悪い情報でも正しく共有するとともに、改善施策等の「Next Action」をセットで示して、実行と

効果へのコミットメントを、リーダー自ら表明することが重要となる。これにより、関係者に問題意識が芽生え、改善への動機付けが高まる。

「人材」から「人財」へ改善をやり切る集団になる

以上、本稿では人手不足、特に「見掛け上の人手不足」という視点からLOを用いた解決策を述べてきたが、小売流通業におけるLOの取り組みは、数年前と比較しても確実に広がっており、その深耕に歩みを進めた企業も現れている。

LOを深耕する企業は、「改善人財」の育成に余念がない。「1歩1秒1円のコスト意識を持ち、改善の無限の可能性を信じ、宝の山に挑み続ける人材」が育っている。

当社は、その企業が今後自ら改善を回していくことを想定した支援も行っているが、それはやはり、目の前に眠る宝の山を発見し改善するのは、その企業の従業員であり組織であるべきと考えるからである。