

# 流通・小売業における CX戦略起点のサービス革新



小川 悠



田村 初



根岸正州

## CONTENTS

- I 流通・小売業が直面する経営課題
- II 課題解決に向けたWFMの重要性
- III 先進事例に見るWFM実現への示唆
- IV WFMの効果を最大限にするKFS
- V WFM活用の広がりとその可能性

## 要 約

- 1 流通・小売業の経営課題が「人手不足」「低利益率」にあると言われて久しい。特に、労働集約産業である流通・小売業では人件費は収益性を左右する重要な要素である。一方で、近年海外ではCX（Customer eXperience：顧客経験価値）と並びEX（Employee eXperience：従業員経験価値）を高めることで優秀な従業員を確保しようとする動きが盛んである。CXが複雑化・洗練化しEXと入り組むようになり、EXの重要性が高まっているためであるが日本ではCXと比べてEXの取り組みが遅れている。
- 2 EXの取り組みを進めるにはWFM（WorkForce Management：ワークフォースマネジメント）が重要となる。WFMを実現するPDCAサイクルの「P」と「C」をデジタル技術で自動化し、流通・小売業でもWFMを活用する動きが出てきている。
- 3 先進事例として、「LSP（Labor Scheduling Program：レイバースケジューリングプログラム）ツールの高度活用」「WFMを実現する従業員専用アプリ」「従業員作業の自動モニタリング」「従業員行動評価の自動化」について述べる。
- 4 流通・小売業でWFMを成功させるKFS（Key Factor for Success：事業を成功させるためにキーとなる要因）として、「①属人的な意思決定のデータドリブン化」「②インセンティブ設計の内包」「③経営層のオーナーシップ」の3点を説明する。
- 5 WFMの活用が広がると、従業員に関するさまざまな情報がデータ化される。将来的には、ニューリテールと呼ばれるような従業員とロボットの協働や、労働力を企業間・地域間でシェアしていく動きが拡大する可能性がある。

# I 流通・小売業が直面する 経営課題

## 1 流通・小売業の抱える 「人手不足」と「低利益率」の ジレンマ

流通・小売業（ここでは特に、Webではなく店舗や催事などで「リアル」の顧客接点を持つ業態）の経営課題が「人手不足」と「低利益率」にあると言われて久しい。それは現在でも変わっておらず、2018年のスーパーマーケット年次統計調査報告書においても、重視する経営課題は、「収益性の向上」と「人材の確保・育成」である（図1）。

また、厚生労働省の「雇用動向調査（産業、企業規模、職業別欠員率）」によると、小売業の欠員率は、ほかの産業と比べて最も高い水準となっている。人手不足を改善するために、従業員の離職率削減を目的とした労働者の賃上げや、採用難への対応のために採用にもマーケティングの観点を取り入れるな

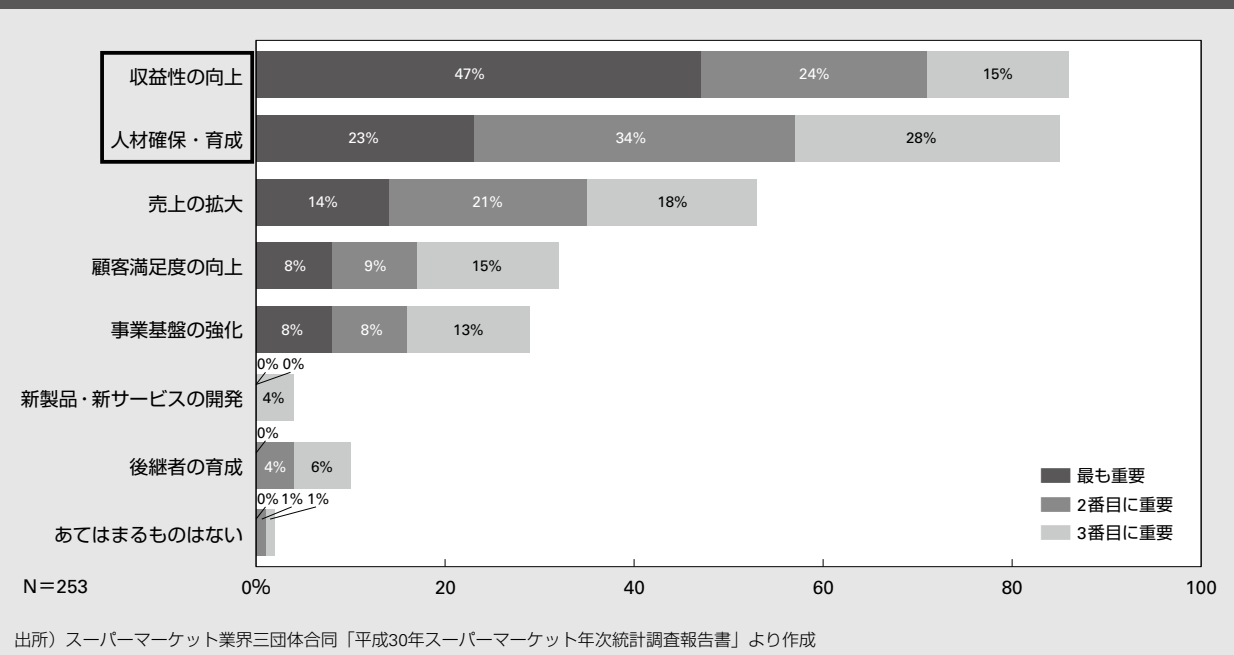
ど、流通・小売業は試行錯誤を行っているものの、このまま生産年齢人口の減る日本では引き続きこの課題との対峙を免れないだろう。

収益性の向上のためには、利益率の改善をしなければならないが、流通・小売業がリアルの顧客接点での人件費を抑制するには限界がある。先日、吉野家ホールディングスが9年ぶりの営業赤字を発表したが、原因は人件費の圧迫だった。人件費は、利益へのインパクトも大きく、アルバイト・パートの最低賃金の引き上げや採用激化などにより人件費が高騰し、利益率の改善も難しくなるというジレンマに陥っている。

## 2 日本市場における「EX」向上 施策取り組みの必要性

一方で、近年、市場環境や急速に進化するデジタル技術を背景として、「CX（Customer eXperience：顧客経験価値）」というキーワードが、顧客満足度に代わって市民権を得る

図1 流通・小売業の重視する経営課題



ようになっている。これまでは特に、取得できるデータの量や効果の測りやすさから、CX革新はECサイトなどのオンライン上に顧客接点を持つような先進的な企業において、Web上で行うマーケティング施策として先行的に取り組まれてきた。しかし最近ではIoTやAIなどの技術革新に伴い、顧客の経験する価値（CX）はオンラインのバーチャル空間だけではなく、リアル空間にも広がってきた。

デジタル技術の発展でCX技術が急速に進化する一方で、人事の領域ではここ数年、米国を中心に、「EX（Employee eXperience：従業員経験価値）」に着目する動きがある。EXが高い職場には優秀な人材が集まり、高いパフォーマンスを発揮し、ベテランになっても長く働き続けるとされるためである。日本でも働き方改革という社会的な圧力があるが、単純な労働時間の圧縮に陥っている企業も多くあるため、EXが犠牲になっていることが多い。あくまで企業目線の改革であることから、「働かせ方改革だ」といった皮肉な

意見までであるのが現状だ。

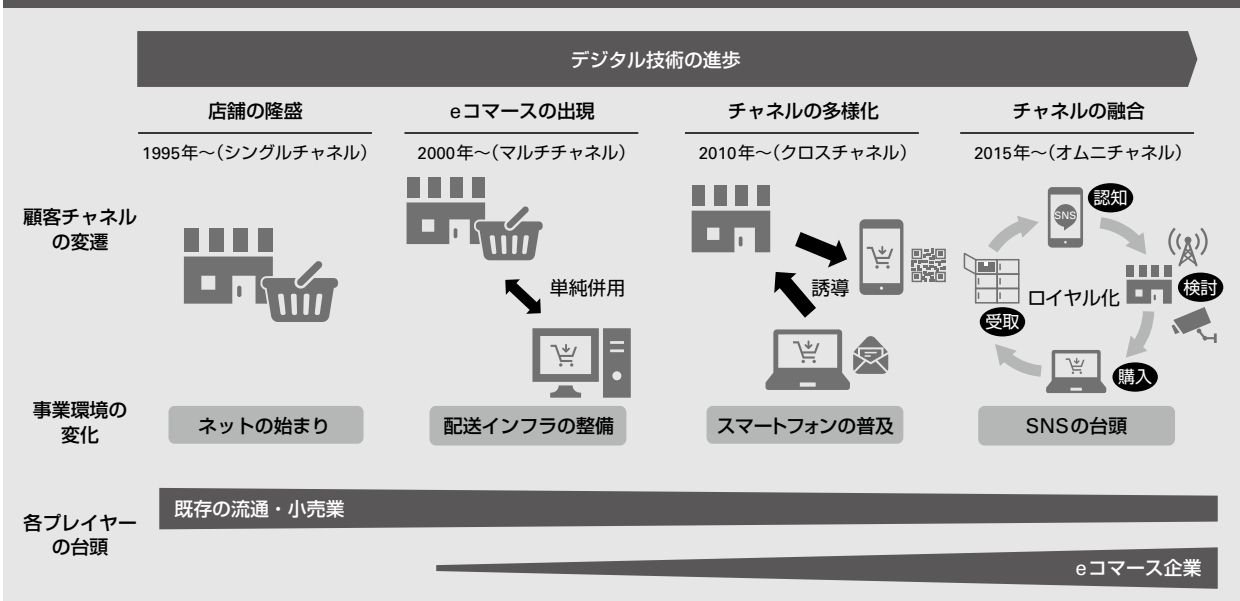
日本においては、CXとEXとの取り組み方には大きなギャップがあると言わざるを得ない。そこで、人材の確保、維持のためには、この顧客接点を担う接客現場のEX変革が、さきほど述べたジレンマの解決の糸口になるのではないかと考える。

### (1) CXのこれまで以上の複雑化・洗練化

近年では、デジタル技術の革新により「リアル」の顧客接点を持つ企業においても、店舗などの顧客の行動を数値・データ化し、データに基づく施策の実施と評価を繰り返すデータドリブンアプローチでCXを向上させることが可能となった。また、成熟の進む日本市場において、新規顧客の獲得以上に既存顧客のロイヤル化や離脱防止が重要性を増しており、さらに、商品のラストワンマイルを担う流通・小売業では、商品自体のコモディティ化により、企業間での差別化をサービスやブランドで図らざるを得なくなっている。

つまり、モノを置くだけでは差別化が図れ

図2 CX施策における顧客接点チャネルのパラダイムシフト



なくなったため、顧客から選んでもらうために、モノ以外の付加価値を提供する必要が生じているのである（たとえば、トイレ掃除の徹底などもこの付加価値に含まれる）。最近では、アマゾンがAmazon Goを出店し、中国最大手eコマース企業アリババも実店舗の出店を加速するなど、eコマースを主体とする企業のリアルへの進出が増えていることに鑑みると、リアルの顧客接点の再評価が高まってきているようにも捉えられる（図2）。

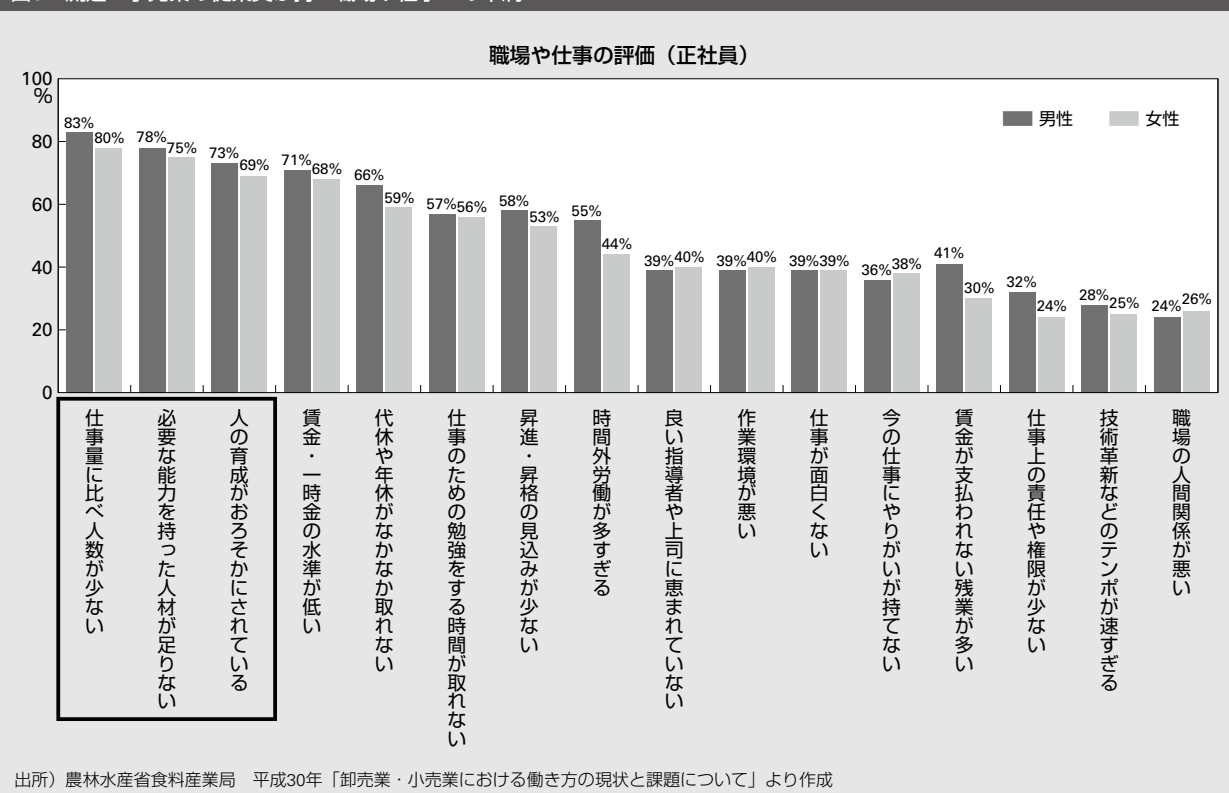
一方、eコマース業を主軸としない流通・小売業の企業においては、デジタル技術革新によってリアルの顧客接点を持つことをどのような強みとするか、オンラインと異なる経験価値を提供する店舗のあり方が問われている。モノを置いてあるだけではオンラインとの差が生まれないので、リアルの拠点のあり方は変わらざるを得ない。既にさまざまな試

行錯誤が行われ、多くの企業でカスタマージャーニーがこれまで以上に多様なチャネルに対応した複雑なものになったり、個人個人のニーズに合わせてカスタマイゼーションされた洗練されたCXが必要となってきている。このように消費者側の変化に対応すべく企業側の試行錯誤が行われた結果として、CXの複雑化・洗練化が進行している。

## (2) 付加価値を生むサービス創出の難しさ

前述の環境変化に加えて、店舗で扱う商品・サービスが多種多様になったために、顧客が店舗に来店する理由が、モノを購入することや引き取ることだけではなくなっている。従業員は、顧客が来店した直接的な要件への対応やオペレーションだけでなく、多種多様な商品の提案をすることも求められるようになった。とある大手量販店は昨今、人件

図3 流通・小売業の従業員が持つ職場や仕事への不満



費削減のため、オンラインで購入した商品の店舗受け取りだけでなく、店舗からの配達なども現場の業務とし、リアル店舗のフルフィルメントを推進し始めている。

さらに、流通・小売業は、一般的に労働集約型産業に位置づけられ、雇用の流動性が高い。そのため、習熟度の浅い従業員の構成比が上がりがちになり、前述のような多岐にわたる業務の手続きを覚えることに日々追われている。

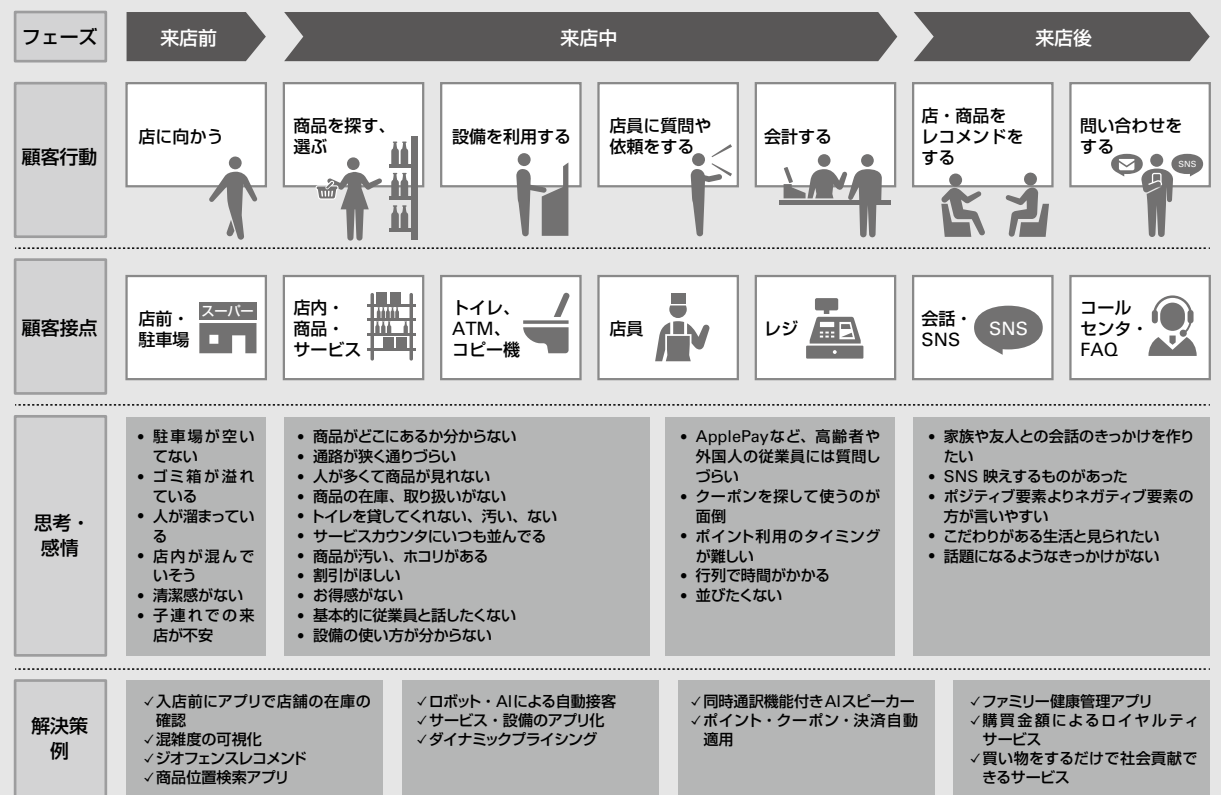
2017年度に実施された流通・小売業の従業員に対する意識調査によると、賃金・休暇への不満以外では男女共に「仕事量に比べ人数が少ない」「必要な能力を持った人材が足りない」「人の育成がおろそかにされている」などの不満が上位を占めており、労働者たちの人材不足を解消する取り組みを進めてほし

いといった声が極めて多い（図3）。

労働力は増えずに業務が増えていくというこうした現状に鑑みると、限られた接客時間の中でアナログで付加的なホスピタリティサービスを最適に行う余裕が現場にあるのか、あるいはCX向上のような新たな取り組みに対して、現場が許容できるのかは疑問である。

加えて、流通・小売業の雇用主は、2019年より施行されている働き方改革関連法案への対応も急務となっており、正社員だけでなく、パート・アルバイトへの対応も例外ではない。この対応のため、現場ではできる範囲での業務の自動化や業務の割当変更など、業務の効率化を行っていることだろう。また、正社員を休ませる代わりにさらなるアルバイトを補充したり、アルバイトの有給休暇取得

図4 チャンネル・サービスの多様化によって複雑化したカスタマージャーニーマップ（イメージ）



のために正社員を出社させたりするなど、雇用主はこれまで以上に現場への配慮が必要の中で、労働集約体質と価格競争から抜け出せないでいるのではないだろうか。

ビジネス環境の激化を背景に、経営層のCXへの期待は非常に大きくなってきており、さらに、顧客からもより利便性を追求したCXや、より話題となる流行を生み出すような尖ったCXなど幅広く高度なCXが求められてきている。他方、CXの実現および追求には、顧客接点の最前線に立つ従業員の努力が不可欠である。雇用主は、現場の限界を考慮しつつ、従業員のモチベーションを最大化するために、今こそEXの変革を実施すべきではないだろうか（図4）。

## II 課題解決に向けたWFMの重要性

前章で明らかにした通り、CXとEXが複雑に絡み合う中で、EX向上こそがCX向上ひいては利益率向上のための最大の鍵となる。では、EXを高めるために必要な要素とは何か。

まず、前述の課題に対して、雇用主として人材確保に向けた外国人労働者、短時間労働者などの「ダイバーシティ（多様性）への対応」や労働者の多能工化、生産性の向上によ

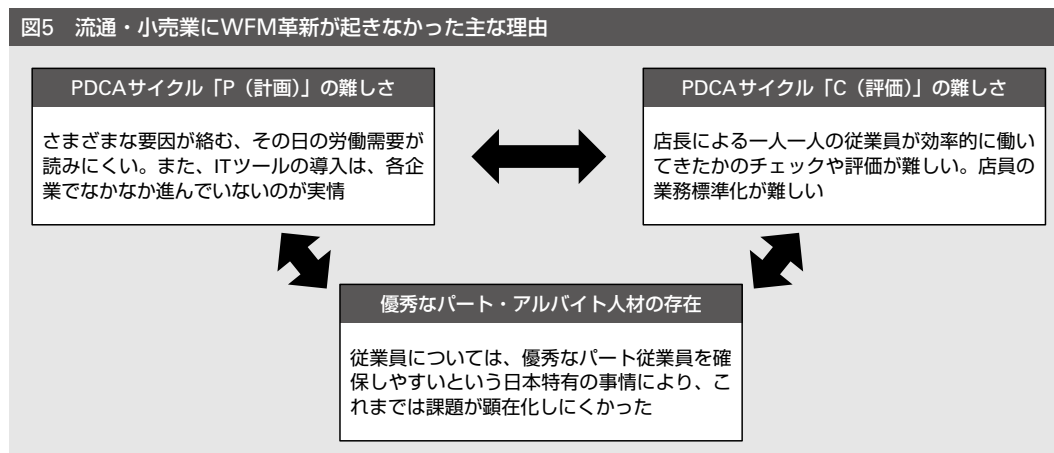
る「優秀な労働力の確保」に向けた取り組みは必至であると考えられる。このような取り組みの実現方法として、ほかの産業では「WFM（WorkForce Management：ワークフォースマネジメント）」と呼ばれる概念を基に、マネジメント改革が推進されつつあるのに、小売業では進んでいないという実態がある。

WFMとは、正規社員・パートタイマー・アルバイト・派遣社員・出向社員などの人員を適正に配置するとともに、品質の高い業務を実行させるための人員を採用・育成・評価・処遇していくマネジメントコンセプトのことである。ではなぜこのWFMを日本の流通・小売業はこれまで導入できていなかったのか。大きく次のような3つの理由が存在する（図5）。

### 理由1 WFM実現のためのPDCAサイクルにおける「P」の難しさ

流通・小売業においては、WFMのベースとなる「P（計画）」を立てることが難しい。なぜならば、季節・祝日、時間帯、拠点内外で実施されるイベントなどのさまざまな要素を考慮し、かつ、すべての作業の標準時間を認識している必要があり、店長クラスの従業

図5 流通・小売業にWFM革新が起きなかった主な理由





員が自らの経験や勘から労働需要を予測せざるを得ないためである。こういった、いわゆるシフトの作成業務には、需要としての仕事の見積もりだけでなく、供給側の従業員のスキルやランク、シフトの希望など、考慮しなければいけない点が多岐にわたるため、作業をすべきタイミングと従業員の配置にミスマッチが発生してしまいがちである（図6）。

仮に労働力の供給が不足していれば、販売機会の損失やサービス機能の低下につながり、逆に過剰になっていれば、要員に空き時間が発生し業務オペレーションに無駄が生じて販売管理費の上昇といった問題を発生させてしまう。また、こういった業務を行う店長クラスの従業員が、不足時においても過剰時においても、その場その場の業務量の調整といった突発的な業務が発生するので、本来業務に注力できていないということが多々起きてしまう。

こういった店長の作業は、ITツールを導入して過去の実績データを参照するなど、ある程度効率化や精度の向上を図っていたとしても、たとえば、ゴールデンウィークが5日間か7日間かで予測精度にズレは生じがちであるし、また、複数のリアル顧客接点がある

場合、拠点固有の要求すべてに対応するには、ほかの拠点への展開に時間やコストがかかることも考え得るし、各拠点で活用されないリスクが残ることも考えると、企業への導入ハードルは決して低くはない。

筆者は、ある食品業の工場拠点にITツールを導入しようとしたことがあるが、ヒアリングを重ねるうちに、その拠点においては、シフト作成業務そのものがその拠点で覇権を握るための手段となっており、ITツールの導入に理解を得ることができない状態であった。また、とある人材派遣業の企業では、顧客からの突発的な依頼が日常茶飯事となっており、人手でスタッフに支払う謝礼金を調整したり、応募要項を満たす人材にメールだけでなく集まらなければ電話をかけたということを毎日行わざるを得ず、不足があれば、請負の人材派遣会社からさらに人材を確保するなど、人材確保コストの流出が計り知れない状態となっていた。このように、「P」は、多くの大手企業において人手で行われがちであり、それにより、予測精度が下がり、仕事量の需給ギャップが大きくなってしまいがちなのである。

図6 拠点別、時間帯別人員計画（シフト）作成業務の検討ポイント

| 【需要】仕事量・作業時間の見積もり   | 【供給】従業員の稼働条件   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■売り上げや来店者数などで作業量が変動する仕事<br/>(例：レジ対応、商品補充、在庫確認、商品整理) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓季節・祝日</li> <li>✓拠点内外のイベント</li> <li>✓時間帯</li> </ul> </li> <li>■拠点特性・担当者によって必要時間が変動する仕事<br/>(例：フロア清掃（棚、床、トイレ、駐車場）<br/>特定の什器（フライヤーやコーヒーマシンなど）清掃) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓大きさ・間取り</li> <li>✓特定の什器の有無</li> <li>✓特定のサービス（サービスカウンターなど）の有無</li> </ul> </li> <li>■その他、標準時間が一定の仕事（例：朝礼・ブリーフィング）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■実施可能な仕事 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓スキル（技能）、ランク</li> </ul> </li> <li>■希望就業時間、希望休暇 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓希望勤務パターン</li> <li>✓午前・午後指定</li> <li>✓曜日指定</li> <li>✓扶養控除の適用希望</li> </ul> </li> <li>■就業条件・パターン <ul style="list-style-type: none"> <li>✓夜勤連続回数・休暇取得ルール</li> <li>✓総労働時間制限</li> <li>✓休憩・昼食ルール</li> <li>✓給与（時給コスト）</li> </ul> </li> </ul> |

## 理由2 WFM実現のためのPDCAサイクル における「C」の難しさ

さらに、「P（計画）」がその予測通りに実施されていたかを確認する「C（評価）」も難しい。第I章で述べたように、昨今の顧客接点にいる従業員の役割は多種多様である。ゆえに、拠点長が行動を一つ一つ評価することが難しくなっている。

CX向上に資するアナログなホスピタリティを起点とするサービスやアクションの評価も、現状は、店長クラスの従業員が恣意的に評価せざるを得ない。流通・小売業に特有の情緒的なおもてなし精神によるサービスに対する客観的な評価制度やインセンティブ設計の確立の難しさも、「C」が難しいとされるゆえんである。

さらに、業務標準化をしたところで各拠点の事情を考慮できていないことも「C」の難しさとして挙げられる。各拠点の大きさや間取りなどの形状に依存して各業務の標準時間が設定できないために、一人一人の従業員が効率的に働いてきたかどうかをチェックすることができず、今回作成したシフトが果たして最適であったのかを検証するサイクルが回しづらくなっている。これにより、次の「P」の作業であるシフト作成において、計画の精度向上が図りづらく、PDCAサイクル全体が回せなくなる。

評価制度やインセンティブ設計が客観的でないことによって、従業員が独力で自身の不足しているスキルなどを発見しづらく、人材育成の観点からスキルアップの妨げになると考えられる。また、現場内で評価に対する不公平感が表出してしまった場合など、現場でのモチベーションの低下などもリスクとして

挙げられる。

「C」の不出来が、従業員にやりがいや仕事の面白さへの気付きを希薄化させ、定着率向上を妨げてしまうという点で、EX向上の弊害となっているといっても差し支えないだろう。

## 理由3 優秀なパート・アルバイト人材の供給

日本の流通・小売業においてもPDCAサイクルの重要性は十二分に浸透していたが、それは主に顧客接点である店舗開発、商品開発に向けられてきた。顧客のCX向上について、PDCAサイクルを活用して議論されてきた一方で、従業員については、優秀なパート従業員を確保しやすいという日本特有の事情により、これまでは課題が顕在化しにくかったと考えられる。日本企業は、従業員のEX向上に取り組まなくても、優秀で潤沢な人材供給に恵まれていたため、経営が悪化するようなことはなかった。

このため、従業員へ投資をすることについて総論としては賛成ではあるが、具体論になると進まないというのが、これまでWFMに取り組もうとしてきた企業の実態であると思われる。

しかし、少子高齢化の進行により生産年齢人口が急減し、外国人労働者の急増や、働き方改革などの潮流もあり、現在ではこれまでの前提は崩れ、企業の人材に対する危機感は切迫した状況になりつつある。依然として、EXへの取り組みに対する熱意が今一つ高まらないという根本的な問題を抱えつつも、特に流通・小売業においては、前述の課題に対して、何らかの解決策を見いださなければならない。



## 解決策 デジタル技術による「P」と「C」の自動化

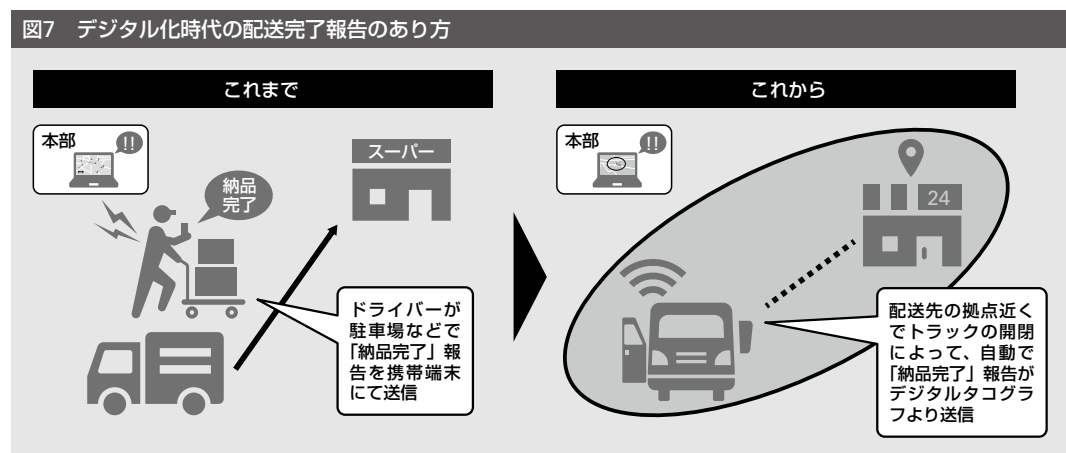
技術革新が進んだことにより、これまでに述べたWFMの実現のための「P」と「C」をデジタル技術で自動化することで、「正確に」「迅速に」WFMのPDCAサイクルを回せるようになってきている。たとえば、WFMにおける「P」ではAIによる予測技術、「C」ではセンサーやIoTを用いた自動モニタリング技術の適用が進んでいる。このような、顧客だけでなく従業員の声や行動データをすべて蓄積して分析するアプローチは「ピープル・アナリティクス」技術とも総称される。米国では、電子メールやメッセージングツールなどの電子的なコミュニケーションや業績評価などの人事データにまで、その分析対象を広げている。

被計測者は「受動的に」日頃の行動をデータ化してもらえるので、負荷がかかることがない。たとえば、物流業界では配送の完了とともに、何らかの端末（古くはPDA（Personal Digital Assistant：携帯情報端末）、ハンディターミナル、トラックによっては、デジタルタコグラフにそのボタン装置がついているものもあるが、現在はCPUなどハードウェア性能の向上によりスマートフォンが主

流である）で完了記録を残す必要があったが、昨今ではスマートフォンのGPS機能を活用し、決められた時間以上その位置にとどまれば配達完了と見なしたり、扉の開け閉めとGPSを連携することでトラックに備え付けているデジタルタコグラフに配達完了が記録されたりするものもある（図7）。

このように、業務の効率化が進むと同時に、被計測者が記録するアクションを起さずに自動で人間の行動を計測・数値化できるIoT技術を中心としたデジタル技術によって、従業員の活動がデジタル化され、データを入手しやすくなった。海外では既に取り組みが進んでおり、少し話はそれるが、これまでWebチャネルで運用されてきたこれらのデジタルマーケティング技術が「リアル」顧客接点でも応用され始めてきている。たとえば、企業に働く場所を提供する不動産事業では、テナントを利用する企業の社員証の行動をデータ化し、行動履歴・特性に従った社内カフェのクーポンなどをアプリに通知できるようにした。これは、CX向上の施策としてだが、自社の従業員に应用されるのもそう遠くはないだろう。

次章では流通・小売業に関する先進事例を紹介する。



### Ⅲ 先進事例に見る WFM実現への示唆

本章では、これまで紹介した課題を乗り越えた企業の事例を基に、取り組みとその効果について紹介しながら、各企業が目指す姿について言及する。

#### 先進事例1 LSPツールの高度活用

A社はレジャー施設を運営しており、業態として季節や天候により客数が左右されやすく、業務の繁閑差が大きいという特性がある。そこで、人員の適正配置という課題に対して、「レイバー（人員）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ITツールを導入するというアプローチをとった。

LSPの考え方は、日々のデータに基づいて人員を時間単位で効率的に配置することで、人件費を抑制しながら売り上げや顧客サービスを向上させることである。LSPツールの導入によって、これまでは店長クラスの従業員の経験値に頼るしかなかった部分が、時間帯や配置エリアの過不足人員を数値的に把握し、過剰な店員を不足している時間帯・エリアにシフトできるようになった。作業員やそのタスクによっては、タスクを実施する直前の指示などができるようになっており、同様に、緊急に不要になったタスクを考慮して、15分ごとの作業割り当て表の作成を実施できるという。今後もデータサイエンティストの登用を増やし、数学・統計学的観点から予実比較や原因分析、課題検討を行い、より精度の高い人員計画を導き出すことを目指している。

#### 先進事例2 WFMを実現する従業員専用アプリ

B社は、24時間営業の店舗をグローバルで数千店舗展開している。WFMのコンセプトを具体化した従業員専用のアプリを作成し、複数人の店長クラスの従業員が実施していたシフト・スケジュール調整を自動化することに成功した。まず、先の事例で述べたLSPツールの機能として、その日の天気や曜日などにに基づき、客数予測やシフトの作成をAIが行い、シフトを作成する。さらにシフト管理を、このアプリを用いて店員が自由に閲覧できるようにしたり、ほかの店員と交換したり、シフトが空いていれば自由に入れるようにした。

これにより、調整しづらい硬直的なシフトではなくなり、店員が週の決められた時間の勤務をどこで働くかを自由に決定し、自身で柔軟にスケジュールを管理できるようになることで、従業員エンゲージメント（従業員の所属企業への愛着心）が向上し、突発的な欠勤などの減少にも寄与するだろう。またこれにより、店長のシフト作成やシフト管理の時間や計画的でない突発的な作業（たとえば、朝、アルバイトの突然の欠勤により、ほかのアルバイトにシフトを埋めるためのお願いをする電話）が削減されることとなる。

#### 先進事例3 従業員作業の自動モニタリング

C社は、古くから店舗の効率的オペレーションに注力していることで知られ、最近では無人店舗の運営にも取り組んでいる。C社では品出しや在庫確認、清掃などの店舗作業のほか、次の作業へ向かう移動時間などのすべての作業について、店舗の作業員に端末を持

たせてその作業の開始と終了時の時間を書き込ませることで、当該拠点でそれぞれの従業員の作業や行動にかかる時間を取得できるようにした。また、端末には次の作業が表示されるようにしていた。しかし、顧客から商品の質問を受けるなど突発的な作業に関しては開始・終了が確認できないなど、人が端末に直接書き込むが故の、精緻なデータが取れないことが課題として残った。

そこで、カメラを店舗に取り付けて画像解析を行い、店員が計画通りに作業できているかをシステムによって自動でモニタリングできるようにした。画像解析だけでは顔が見えない死角にいるときの作業が確認できなかったり、そもそも従業員なのか顧客なのかの判別がつきづらかったりしたため、携帯端末の位置情報と画像解析されたデータとを紐付け、店員が決められた行動ができていのかどうかをモニタリングした。モニタリングした行動についてはスコアリングにより評価を行い、従業員にフィードバックすることで、従業員の育成・モチベーションアップといった効果も発揮している。

将来的には、その時点で遅れている作業などを平均時間などから判定し、作業中および作業完了時に遅延している作業の応援に行くようにするなど、リアルタイムでの労働需要の適正化を目指している。

#### 先進事例 4 従業員行動評価の自動化

D社はコールセンター代行業である。D社では、オペレーターの電話応対のモニタリング評価は、録音した音声を人が実際に聞いて行っていた。そのため、評価する側も経験やスキルが必要であるという課題を抱えていた

ほか、オペレーター一人当たりの評価できる会話数も限定的であり、かつ評価の客観性を担保することが困難だった。

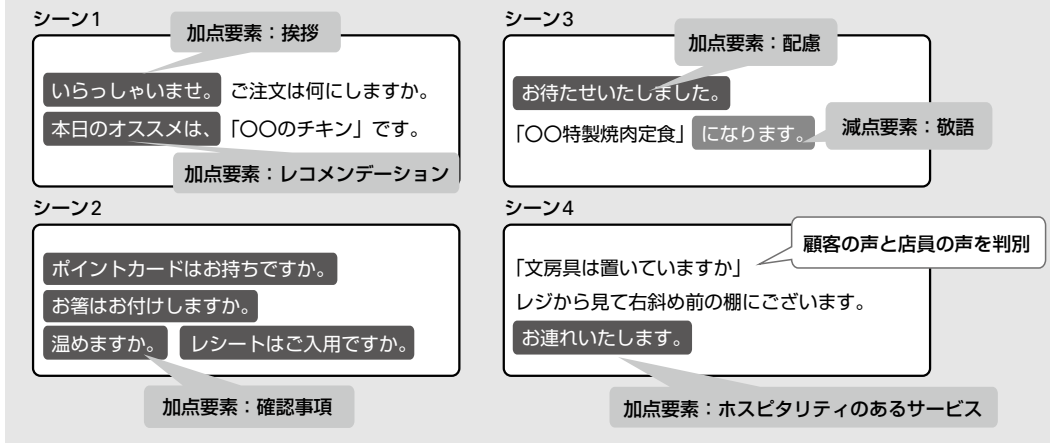
そこで、昨今AI技術によって目覚ましい発展を遂げている音声認識や自然言語処理技術を活用して、コールセンターのオペレーターの評価を自動化した。まずは会話データをテキスト化し、感謝の言葉の利用、挨拶、名乗り、復唱、敬語などが決められたルールに沿っているかを確認し、また、顧客からの要望に対して会話の中で直接的あるいは間接的にニーズを正確に捉えられているかに重みを置き、スコアリングできるようにした。

第I章で述べたように、顧客との接点にいる従業員は付加的なサービスを求められがちになり、評価の標準化が非常に難しくなっている。将来的には店舗にいる従業員の音声解析にAI技術を活かし、店舗の従業員の実施するホスピタリティのあるサービスに関してもスコアリングできるようになるであろう(図8)。スコアの高い行動にはインセンティブを与え、スコアの低い従業員には研修やフィードバックなどを与えるなどして、業務の付加価値をさらに上げることに貢献できるなど、さらなる顧客接点の高度化が期待される。

## IV WFMの効果を最大限にする KFS

これまで述べてきた先進事例に共通するWFMへの取り組みの肝となる要素は、「属人的な意思決定のデータドリブン化」「インセンティブ設計の内包」「経営層のオーナーシップ」ではないかと思料する。それぞれのKFS (Key Factor for Success: 事業を成功

図8 従業員行動評価の自動化イメージ（特に音声のみ）



させるためにキーとなる要因) について、詳しく述べたい。

### KFS 1 属人的な意思決定のデータドリブン化

急激な成長をしている流通・小売業にとって成長の足枷となりがちなのが、優秀な店長・現場マネジャーの確保である。筆者が担当したあるアパレル業態の企業も、これまで有望な店舗についてはベテランの優秀ないわゆるスーパー店長に任せられていたようだが、海外進出や規模の拡大によって、おおむね100店舗を超えたあたりからスーパー店長に依存せず店舗運営を続けるために、業務プロセスの標準化、スーパー店長のノウハウのデータ化を始めた。そして、300店舗になる頃には評価基準も標準化し、店舗の在庫管理も本部で行えるように、単品管理の実現を図り始めている。

店長クラスが、より付加価値の高い業務を行えるようになるためには、リアルな顧客接点における属人的な意思決定が入る余地を極力排し、デジタル技術によってPDCAサイクルの自動化を行い、業務の効率化、評価の適

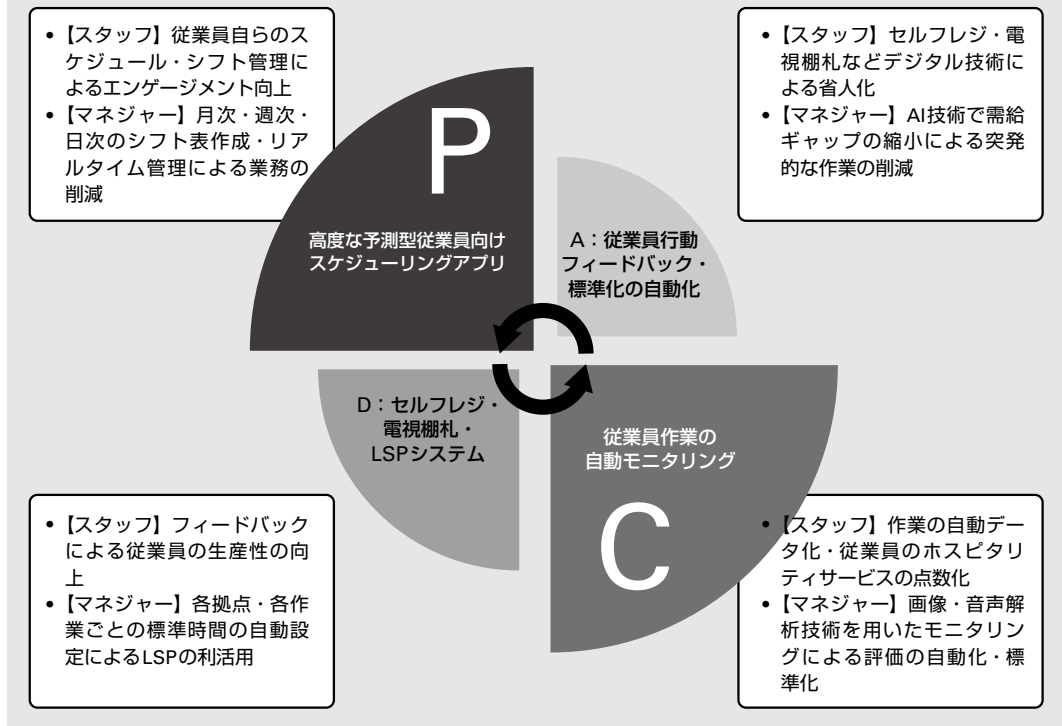
正化にこだわるのが重要である。

カスタマーへのサービスレベルを継続的に高め、店長クラスも含め現場の従業員すべてのレベルを上げるには、各業務のPDCAサイクルを迅速化することが重要である。データドリブンな意思決定を従業員それぞれができるようになるためにも、現在行われている属人的な意思決定の形式知化が行われなければ、これは実現しない。そのためにも、拠点ごとの商品や在庫・顧客特性、さらには各従業員の作業の得手不得手など、すべての情報のデータ化・解析が必須となる(図9)。

### KFS 2 インセンティブ設計の内包

企業は、従業員がスキルアップを望む環境を準備し、必要なスキルを明確にし、フィードバック・教育を行わなければならない。これまでも店長クラスによるスタッフ教育は欠かせないものであったが、これからの従業員のサービスレベル高度化には、従業員の自主性をいかに促すかが重要であり、その仕掛けを日々の従業員の行動にインセンティブとして組み込むことがKFSの一つである。

図9 PDCAサイクルそれぞれの迅速化アプローチと従業員への主な効果



B社の事例を見ると、これまで店長が行わざるを得なかったシフト調整を、店員自らが行えるようになってきている。これは言い換えると、自分のスケジュールをコントロールできる従業員の育成にも成功したともいえる。シフトのコントロール権を従業員に与え、さらに欠勤をしなければインセンティブを支払うなどの仕組みを導入し、店員に対して勤勉な行動を取ることを促して店員を育成している。

また、さらに特筆すべき点として、このアプリは従業員の自発的なスキルアップを可能とする機能も備えている。従業員がe-Learningなどの研修を受講してスキルを修得すると、自分が勤務可能なシフトを新たにアプリ上に表出するようになっており、自身が働く枠を自身で追加できるのである。このように分かりやすく成長実感を得られることで、

EXの向上に寄与すると考えられる。さらにアプリやe-Learningを多言語化することで、外国人従業員など従業員の多様化にも対応することができている。

加えて今後、流通・小売業において、アナログなホスピタリティサービスが付加価値を生むのは、これまで述べてきた通りである。カメラなどのセンサー技術を用いた各拠点での動線や行動の解析、音声認識技術を用いた接客内容の記録・解析によって、従業員のすべての行動をデータ化できるようになった。ホスピタリティのスコアリングによって、従業員に付加価値の高い行動を促すことができ、より大きな成果を上げることが可能となる。

### KFS 3 経営層のオーナーシップ

WFMの活用には、現場の業務の効率化だ



けでも本社側の業務の標準化だけでも実現し得ず、両方の取り組みが必要不可欠である。

欧米企業はトップダウンによる標準化や属人化の排除が容易と思われることもあるが、その取り組みは一朝一夕にはいかない。高効率に見える欧米企業にも、暗黙知による判断やその上で成立するコミュニケーション、属人的な業務が存在しており、現場からの理解を得るのに心を労するのは日本企業と同様である。欧米で著名な製造業のある企業では、工場の職人の技術の数値化・5Gを活用したAI化に当たって、CEOをはじめとする経営層が地道に各工場の職人たちと直接対話をしたり説得をしたりして、暗黙知の形式知化やノウハウのデータ化を実現している。

前述の先進事例には欧米企業も日本企業も含まれている。しかし洋の東西を問わずいずれの企業にも共通しているのは、これまでの現場任せの方法に限界を感じ、顧客のことを真に考えることで、トップダウンの関与を強めるというマインドチェンジを図った点である。既存を前提としない新しい改革、かつ大きな投資を伴う取り組みは、現場任せでは到底成し得ない。担当役員あるいは取締役クラスのボードメンバーの強力な関与が望ましい。経営層の強いオーナーシップこそが効果的なWFMを実現するためのKFSである。

## V WFM活用の広がり可能性

これまで述べた通り、WFMの導入・活用には、すべての活動や状況の数値化、データ化が必要である。そしてデータ化が進めば進むほど、ヒトやモノは多能工化し、付加価値を拡大しやすくなる。それはリアル拠点のあ

り方だけでなく、そこで働く人々の労働のあり方・考え方も変えていくと思われる。

### 1 従業員とロボットの協働による ニューリテールへの期待

アリババの会長、ジャック・マー氏が提唱する「ニューリテール」という考え方がある。これは、ITによる膨大なデータ解析を駆使してネット通販とリアル顧客接点の融合を図る、高効率な次世代型小売形態のことを指す。

昨今、日本でも普及しているレジレス化もその一つだ。セルフレジが多くの小売店に導入され、レジ部門の省人化が進んでいる。日本では、スーパーマーケット業界三団体が合同で実施した2018年度の調査において、依然としてレジ部門のパート・アルバイトの人員不足がスーパーマーケット業態では課題となっているようだが、ニューリテールが浸透するにつれ解消していく可能性がある。

レジ以外の業務として、プライシング業務の自動化がある。店舗では、賞味期限間近の商品の販売価格の調整、プライス（価格表示）の貼り換え、値引き後の値段で販売するためのレジの値引き対応などを手作業で行っているが、これらは自動化する余地が大きい。たとえば、ダイナミックプライシングによって決定される販売価格が表示される電子棚札やレジシステムの導入が考えられる。

手作業をシステムや機械に置き換えることで、労働需要自体が縮小される。それだけでなく、最近では掃除と商品の在庫の確認をロボットやドローンが行うなど、従業員とロボットの協働も模索されている（図10）。デジタル技術によってすべての行動や作業がデー

図10 店舗清掃や商品の在庫を確認するロボットやドローン



出所) <https://www.bossanova.com/>



<https://www.pensasystems.com/>

タ化すれば、従業員とロボットがスムーズに連携するようになり、次世代型流通・小売業はより高効率化するだろう。さらに、商品の売れ行き予測や需要予測と連動すれば、仕事量の需要予測を高精度で行えるようになるだろうし、外部のデータの活用やデータのシェアリングをする時代になれば、予測だけでなく労働全体の最適化も図られていくだろう。

## 2 企業間・地域間での 労働力シェアへの課題

企業がさまざまな従業員のニーズに寄り添った働き方を提供できるようになることで、短い時間であれば働ける主婦や高齢者などの就業希望者とのマッチングが可能になる。潜在労働者を有効活用できることは社会的にも大きな意義があり、将来的には同業態でアルバイトの人材をプールし活用することで、地方の労働人口減少にも対応できるのではないだろうか。

労働力の単位（時間・作業）が最小限まで小さくなることで、作業の精度も上がると考えられる。たとえば、後回しになりがちで、かつ週に1回は必ず実施しなければならない

作業、具体的には棚の拭き掃除や、コンビニエンスストアであればコーヒーマシンの清掃といった作業は、繁忙を理由に手を付けられず、作業者の精神的な負担になりがちである。そのような作業をシェアリングした労働者に集中することで、確実に丁寧に実施できるようになると考えられる。作業のシェアリングができるようになることで、雇用主側もサービス品質を一定に保ちやすく、労働者も多様な働き方のニーズを満たしやすい。

将来的には、より詳細なタレントマネジメントとして、過去の別業態や同業他社の業務経験などを地域全体で共有し合うことで、その地域全体での人手不足・人材不足の解決に取り組んでいくような姿も想定される。

エリアでのワークシェアを実現する企業の代表例としてUberが挙げられるが、近年では労働者との対立も顕在化している。ニューヨーク証券取引所に上場して初めての四半期決算発表で、運転手への報酬が高額で収益を圧迫してしまったことを理由に挙げ、純損益1100億円の赤字を発表した。このような中で、日本ではUber Eatsが突然、配達報酬を6割もカットするなどして話題になった。人

材不足の中、労働力を得るために高単価で募集をしていたが、ついに利益の適正化を行うことにしたのだろう。

労働力の社会全体でのワークシェアリングに対して、弱者を救済するための法整備や従業員である人間の感情・情緒は追いついていない。Uber Eatsの事例では、配達員たちが労働組合を結成したが、Uber側は配達員は被雇用者に当たらないため、労働基準法に準拠する必要がないと突っぱねた<sup>注</sup>。

労働力シェアは社会課題を解決する有効な考え方ではあるものの、まだまだ社会全体で検討すべき課題が残っている。

#### 注

Uberのプラットフォームを利用して働くワーカーは個人事業主であり、配達員はUberとは業務委託の関係に当たるため、Uberのこの行為に違法性はない。2015年頃からこういったインターネット経由で非正規労働者に仕事を発注する仕組み（「ギグエコノミー」という）は存在しているが、新しい自由な働き方の一つの形態として注目を浴びる一方で、安定した待遇や労働者保護の観点から問題があると指摘されている

#### 参考文献

- 1 厚生労働省「平成30年上半期雇用動向調査」（2018年12月26日）
- 2 吉野家ホールディングスニュースリリース「適時開示業績予想の修正に関するお知らせ」（2018年9月27日）
- 3 農林水産省食料産業局 第3回働く人も企業もいきいき食品産業の働き方改革検討会「卸売業・小売業における働き方の現状と課題について」（2018年2月21日）  
<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/>

[hatarakikata\\_shokusan/attach/pdf/03\\_haifu-4.pdf](https://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/hatarakikata_shokusan/attach/pdf/03_haifu-4.pdf)

- 4 UAゼンセン「組合員意識調査」（2017年4月7日）
- 5 根岸正州・疋田時久・藤野直明「ワークフォースマネジメント（WFM）革新——現場の属人主義からの脱却」『知的資産創造』2011年12月号、野村総合研究所
- 6 スーパーマーケット業界三団体（日本スーパーマーケット協会、オール日本スーパーマーケット協会、一般社団法人全国スーパーマーケット協会）合同「スーパーマーケット年次統計調査」（2019年10月）
- 7 NHK NEWS WEB「ウーバーイーツ配達員らの労組 報酬引き下げ撤回を 申し立てへ」（2019年12月6日）  
<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20191206/k10012203871000.html>

#### 著者

小川 悠（おがわはるか）  
野村総合研究所（NRI）産業ITコンサルティング一部副主任コンサルタント  
専門はDX・CX起点の新規サービス企画、業務改革、システム導入の実行支援

田村 初（たむらはじめ）  
NRIリテールネクスト事業企画部上級データサイエンティスト  
専門は小売・流通・消費財業界のマーケティング分析、デジタル化戦略など

根岸正州（ねぎしまさくに）  
野村総合研究所（NRI）産業ITコンサルティング一部グループマネージャー 上級コンサルタント  
専門はグローバル経営戦略、グローバルマネジメント、企業再生、CSR/CSV戦略、デジタル化のための戦略・組織・人事設計など