

〔論 文〕

現代チェーンストアにおける要員管理の背景

——テイラリズムとレイバー・スケジューリング・プログラム(LSP)に注目して——

近 間 由 幸

I はじめに

小売業などのサービス産業の店舗運営における生産性を向上させるための試みとして、近年「レイバー・スケジューリング・プログラム (Labor Scheduling Program: LSP)¹⁾」が注目されつつある。LSPとは、作業量に合わせて適切に労働力を投入するための要員管理の手法であり、また、そのような管理システムを実現するためのソフトウェアを指す。

『ロジスティクス・ビジネス』誌が2012年に行った調査²⁾によれば、調査対象の企業全体におけるLSPの普及率は4%程度とされているが、流通業における生産性の高い上位20%の企業では25%が導入しているという結果が示されている(ロジスティクス・ビジネス 2010)。このため、実務家の間では、「生産性とLSPの導入においては十分な相関関係が認められる」(金谷 2013)として、注目を集めている。

しかし、これだけ注目を集めているLSPであるが、このLSPを要員管理の問題として学術的に考察を行った研究は国内では見られない。LSPが小売業の売場における適切な要員数を決定する手法であるならば要員管理の一手法として考察されるべきであるが、小売業を対象とした従業員編成に関する先行研究では、小売業が製造業と異なり仕事の作業プロセスから要員算定や配置を考察することは難しいとされてきたため、財務的指標からの要員算定メカニズムを明らかにすることに主眼が置かれてきた(例えば、小野2001, 中村2015, 2017, 野村2018)。

一方で、食品スーパーや専門量販店を始めとするチェーンストアにおいては、その業態の特徴から店舗や業務の標準化が積極的に推し進められており、むしろ時間管理の可能な業務内容となっている。例えば、筆者が調査を行った衣料品チェーンストアA社では、店舗マニュアルにおいて「カットソーを1分間で7枚たたむスピードでたたむ(1枚あたり8.5秒)」というように作業目安時間が定められている(近間2019)。このことを踏まえれば、かつて製造業における工場でもたらされたテイラリズムと類似した管理手法が小売業界にももたらされていると考えられ、店舗における適切な要員数を業務量から算出することも可能であると言えよう。テイラリズム型の管理は、大規模チェーンの衣料品販売やスーパーマーケットばかりでなく、アマゾンに代表される流通業も同様である³⁾。

このように、大規模チェーンストアや大規模流通業での労務管理では、テイラリズム型の管理が主流となりつつある。この背景にあるのが、LSPである。LSPは科学的管理法に基づく手法であるとも言われており、小売業・流通業におけるテイラリズムの一形態であると考えれば、LSPを生産性向上の仕組みであると同時に現場労働者の作業割当を規定する要員管理の問題として考察していく必要がある。

本稿では、実務家の間で注目されているLSPを能率管理論の視点から捉えなおし、小売業におけるテイラリズムの発想に基づいた要員管理手法の一つとして学術的に考察されるべきものであることを明らかにする。まず、IIでは能率管理に関する研究をベースに日本における要員管理の先行研究を整理し、LSPと既存の要員管理研究の関係性を整理する。次に、IIIではLSPの概念的整理と日本における導入実

態からLSPの特徴を明らかにし、IVでは衣料品チェーンストアA社におけるLSPの適用事例からその運用実態を取り上げて考察する。

II サービス業における標準作業時間の設定を通じた能率管理

1. 日本における能率管理研究の特徴

個別企業が生産性の向上を目指す場合には、技術面での改善努力のみならず、労働力を企業目的に即して最も有効かつ合理的に利用しなければならない。この場合の有効性や合理性の追求とは、製品やサービスの原価を構成する労務費または労働費用の低下をはかることであり、テイラーの科学的管理法に代表されるIE (Industrial Engineering) を基礎にした労務管理の目標は、この低労働費用の実現にあった。テイラーイズムの最も基底にある思想とは、仕事を遂行するための最善の方法は、使用者や労働者が恣意的に決めるものではなく、時間研究や動作研究のような科学的研究によってのみ見出しうる、ということである(白井1992)。

この時間研究や動作研究を始めとした個別企業による科学的な作業方法の研究は、労務管理論においては「能率管理」という言葉で表現される先行研究の蓄積が一定数存在する。能率管理について産業間比較から整理した青木(2007)によれば、能率管理とは、一定の品質を前提として、最小限の人員費で可能な限りの生産量・販売量を実現するための経営の方策である。能率管理論では、ある能率水準(≒労働強度)が企業組織内でどのように合意されるのかという点を重視し、その決定メカニズムや能率交渉の実態を明らかにしてきた。

しかし、先行研究における能率管理の問題の焦点は論者によって差異が生じている。これには、日米における能率交渉の焦点の違いが関係している。仁田(1993)によれば、欧米の製造現場では、標準生産量を中心に能率交渉が展開する傾向があり、その背景には、たとえば能率給が大きなウエイトをもっているために、標準生産量の設定が賃金へ大きく影響するという理由がある。それに対して、日本企業では要員数についての交渉に重点が置かれる傾向があり、その背景には、日本では賃金と仕事とが厳密に対応していないということや、個々人の職務内容が固定的ではないために、従業員の多能工化や職務再編を通じた漸進的な要員合理化が可能であることなどの理由がある。

このため、能率管理研究もまた標準生産量(およびこれを規定する標準作業時間)の設定の問題を扱ったものと、企業組織全体あるいは現場ライン組織(製造業の生産現場や小売業の売場レベル)における適切な要員数の決定の問題を扱ったものとに大別される。この区別に注目した場合、日本における能率管理研究を整理した青木(2007)もまた、能率管理の産業間比較を行った際に、要員数決定の問題に重点を置いて議論を展開している。

以上のことから、日本企業の能率管理の事例研究の多くは要員算定の問題に焦点を当てている。次節からは、その先行研究として自動車産業における事例および総合スーパーの事例を取り上げ、要員算定の問題を扱った能率管理研究の具体例を提示する。

2. 自動車産業における能率管理の事例

青木(2007)によれば、自動車産業では個々の作業者の標準時間管理から要員設定を行っている。その際には、要員を工数あるいは人工として、以下の算定式で表される。

$$\text{工数} = \text{必要総作業時間 (台当たり標準時間} \times \text{生産台数)} \div \text{定時稼働時間 (480分)} - \text{付帯時間}$$

この算定式によれば、工数とは生産計画を達成するために必要な総作業時間を、定時稼働時間（休憩時間を差し引くのであるが、単純化して8時間とする）で割った値である。例えば、5人の作業者が4時間行なう作業があるとすれば、 $5人 \times 4時間(240分) / 480分$ で2.5工数となる。ただし、従業員の労働時間はすべて直接的な生産作業に費やされているわけではなく、段取り時間、ミーティング、手待ちなどの、標準時間には含まれないさまざまな付帯的な時間が存在する。このため、分母で示す従業員の労働時間からは付帯時間が差し引かれている。

現場レベルではこの工数を削減するために、①標準作業の内容を見直し、改善して台当たり標準時間を削減する（分子の値を小さくする）、②段取り時間の節約などを行い付帯時間を小さくする（分母の値を大きくする）、といういずれかの方向性での努力が必要となる。

この工数削減の事例として門田（1991）の調査では、トヨタが①の方向性で標準時間をどのように削減しているのかを明らかにしている。トヨタでは、作業員の標準時間は「標準作業組合せ票」によって示されている。この「標準作業組合せ票」では、時間・動作研究を通じて単位作業に必要な時間を確定させており、各作業者は所定のサイクルタイム（1人の作業員に与えられる一連の作業の標準時間）内で遂行しなければならないアクションの順序を決める。その際、作業の順序は必ずしも工程の順序とは一致せず、作業を組み直すか、作業時間を短縮する改善を行うことによって、サイクルタイム内にできるだけ多くの作業を詰め込む。トヨタでは、こうした標準作業の組み換えは、組長や班長といった現場監督者が主体となって行っており、現場監督者は、時間研究や動作研究といったIE技法を活用するように訓練されている。以上のようにして工数が削減される（門田1991：258ページ）。

3. 小売業における能率管理研究—「財務アプローチ」と「業務量アプローチ」の区分に着目して

以上は自動車産業を例に挙げた要員算定にかかわる能率研究の事例であるが、他方で小売業研究における要員算定についても、企業事例を調査した研究がいくつか存在する。これらの研究では、非正規従業員が比較的多いサービス業において製造業と異なった従業員編成が行われているという認識に基づき、小売業における要員管理の独自のメカニズムを明らかにすることを試みている（野村2018）。

例えば、大型小売業における部門の業績管理を研究した小野（2001）は、パートタイマー比率が増加しつつある大型小売業を事例として、正規社員とパートタイマーの効率的な要員管理がどのように行われているかを分析している。同研究では、日本の大型小売業2社の聞き取り調査から、職場における正社員と非正規従業員の要員数決定の関係は、正社員の要員数が所与とされ、総額人件費から正社員の人件費分を除いた予算で非正規従業員の要員数が算定されていることを明らかにしている。

また中村（2015）は、人材ポートフォリオ編成のプロセスとして企業における要員算定の方法と実態について研究を行っている。中村（2015）の整理によれば、基幹要員（現在の売上・利益をしっかりと確保するための要員）を算定する方式には、財務面から採算を確保できる要員数を算定する「財務アプローチ」と作業量から必要な要員数を算定する「業務量アプローチ」の2つが存在する。

財務アプローチとは、目標売上高あるいは目標利益額から要員数を算定する方法であり、基幹要員総額人件費（＝目標売上高×売上高総額人件費比率）を基幹要員1人あたりの人件費で除して基幹要員数を算出する方式である。この場合の要員数は目標売上高、目標利益額から計算される。先に挙げた小野（2001）の事例も、総額人件費から正社員と非正規従業員の要員数を決定するため、この財務アプローチに該当する。これに対し、業務量アプローチとは、基幹要員が担っている総業務量をたとえば労働時間数で測定し、それを基幹要員1人あたりの労働時間数で除して基幹要員数を算出する方式である。この方式では通常、部門別の要員数を算定し、それを積上げる形で基幹要員総数を算出する。

この区分に基づけば、これまでの要員管理の先行研究では、計画生産の工場労働者の要員数、一般事務

の要員数が業務量アプローチによって算定されていることが明らかにされている。これらの現場で業務量アプローチが取られる理由は、作業が単純なものであり標準作業量の測定が比較的容易であるためとされている。これに対して、サービス業やホワイトカラーの仕事では標準作業量の測定が困難であることから、むしろこれらの業種では売上高人件費比率を指標にした財務アプローチによって要員算定がなされており、サービス経済化が進展する中では、この財務アプローチによる要員算定の解明が課題となっている。

しかし、中村や小野による小売業の要員管理に関する研究では以下の2つの課題がある。第1に、これらの研究では小売業における財務アプローチの要員算定の分析に主眼が置かれた結果、小売業での業務量アプローチによる要員算定の分析が不十分となっている。確かに、日本における能率管理の先行研究では、製造業を事例として業務量アプローチによる要員算定の事例研究は一定数存在し、財務アプローチによる要員算定の事例研究は不足している。しかし、このことを強調するがあまり小売業の要員算定において業務量アプローチが取られている事例の考察が不十分なものとなってしまっている。

また第2に、小売業における業務量アプローチによる要員管理が存在する事実を一部示してはいるものの、どのようなプロセスや手法によって業務量アプローチによる要員数決定が行われているか、その運用実態が明らかにされていない。中村が調査したスーパーの事例では、財務アプローチのみならず業務量アプローチも利用されているが、それは店舗に与えられたパートの総労働時間数を部門に割り振るための「目安」を得るためのものであるという指摘に留まっており、この「目安」となる業務量の測定方法が明らかにされていない。このことについては中村も、計画生産の工場労働者の要員数、一般事務の要員数は業務量アプローチによって算定されていることを示しつつも、業務量アプローチの中身となる工数や業務量を企業が実際にどのように設定したうえで要員数を決定しているかが不明な企業が多いことを指摘している(中村 2015)。

4. サービス業における能率管理の可能性

鉄鋼業、自動車産業をはじめとする製造業では標準作業時間の測定、生産計画の策定が容易な部門と考えられ、その実証分析も行われてきた。しかし、小売業における能率管理研究においては、財務アプローチに基づく要員算定を念頭に置いた事例が取り上げられることが多かったため、業務量の設定に着目した事例研究があまり存在しない。

標準作業時間を設定することを前提とした能率管理研究が主として製造業で扱われてきた背景には、先行研究の問題意識の他に、製造業とサービス業の違いを強調した議論が背景にあると考えられる。製造業では、材料の消費能率や工具の作業能率を高めることが原価コストの削減につながることから能率管理が有効であるとされてきたのに対し、サービス業では能率管理は重要ではなく、むしろ好ましくないとされてきた。その理由としては、第1にサービス業は製造業と比べて労働集約的であるがゆえに能率管理のための作業の標準化が困難であるということ、また第2に能率を強調しすぎると、顧客に対して満足のいくサービスを提供できないということが挙げられる。たしかに、レストランやホテルなどの接客サービスを想定した場合には、サービス提供者の接客態度や顧客の要望に対する臨機応変な対応が要求される場合があり、このような作業を標準化するということは顧客の要望を十分に満たせなくなる場合があり得る。

しかし、これに対して渡邊(1998)は、サービス業における能率管理の適用可能性について検討を行っている。同研究では、トラック貨物輸送業あるいはマクドナルド等のファストフード店のように、サービス業においても詳細な作業標準を設定している事例が存在していることを指摘している。サービス業について考える際には、受付業務や接客業務等しばしば顧客の目に付く活動に注意が向けられがちであるが、実際にはこれらの顧客の目に付く活動だけでなく、清掃、備品管理等の顧客の存在とは関わり

なくおこなわれる活動もある。前者はフロントライン、後者はバックオフィスと呼ばれるが、サービス業における能率管理が好ましくないとされるのは主としてフロントラインにおける業務であり、むしろバックオフィスにおいては能率管理を徹底しても問題はなく、むしろそうすべきである。

このバックオフィスにおける標準作業時間の設定の仕組みとして、LSPが用いられている。Ⅲで詳述するが、LSPを導入した現場では、職務が細分化されていることに加え、作業の標準時間がなされており、LSPはまさに小売業界におけるテイラリズム化の一形態であると見るべきであろう。以下では、このLSPがアメリカ小売業におけるIEを基礎として誕生したことを述べ、このLSPの技術が日本に導入された過程を明らかにする。

Ⅲ チェーンストアにおけるレイバー・スケジューリング原理 (LSP) の導入

1. 米国から日本へのLSP導入過程

「はじめに」で述べたように、日本の小売業界では生産性の向上を目的としたLSPの導入が広まりつつある。しかし、このLSPそれ自体は決して新しい手法ではなく、アメリカでは約半世紀前から流通・小売業等でその導入が取り組まれており、日本においても70年代以降にスーパー業界での導入が試みられている。以下では、村上(2018)の整理に従って、アメリカ小売業界から日本の小売業界へのLSP導入過程について取り上げる。

今日のLSPにつながるマネジメント方式は、1940年代初めに科学的で合理的な店舗運営方式としてアメリカ小売業界で導入された。その開発の目的は、新市場への進出による業績拡大を可能とする多店舗運営のスピード化と効率化(生産性の向上)への社会的要請に応えることであった。

LSPは同時代の製造業におけるIE(Industrial Engineering)の考え方と技術を導入することにより進化を遂げ、今日に至っている。LSPの基本は、従来からのチェーンストア方式における小売業の各店の「店舗運営」を「製造業の工場の運営」に置き換えて考えることから始まった。この置き換えは当初、店舗後方(バックヤード)及び厨房の整備、標準化から始まったが、この標準化が店舗後方および厨房の整備にとどまらず、売り場での作業や清算作業まで拡がりを見せたのは、それ以前に「セルフサービス・システム」及び「チェックアウト(清算)の集中処理システム」が導入されていたからである。

日本での「LSP」の本格的取り組みの先鞭をつけたのは、GMS(総合スーパー)であった。1979年、西友は当時アメリカの最大手の小売業シアーズ・ローバックの紹介で、日本の小売業界を調査する実態調査チームを受け入れた。この調査チームは、グロサリー系スーパーマーケット・チェーンのジュエル社(現ジュエル・オスコ)の調査団であった。彼らの報告レポートにおける提案の重要な一つが、「LSP」への取り組みであった。西友は、彼らの提案に基づき、1980年から研修チームをボストンのスターマーケット社(ジュエル傘下のスーパーマーケット企業)へ送り込み、「スーパーマーケット・マネジメント・プログラム」としての「LSP」を学び、日本での展開を図ったのである。

ジュエル社の「ファクト・ファインディング・レポート」では以下のような記述がみられる(村上2018)。

7. 店舗運営

商品陳列は全般的にきわめてうまく行われていたが、次の諸点については、店舗オペレーション改善の機会があると認められた。

① 業務スケジュール

店舗の人員配分は過剰であるように見受けられた。毎日遂行させる諸業務の内容、業務遂行

に要する時間、および最善の業務遂行方式を検討すれば、より良い勤務スケジュールリングが可能となり、その結果かなりの人件費を節約できよう。

例えば、閉店後の時間を利用して、より多くの仕事をこなせるであろう。夜間の品出し作業は、買い物客により妨げられることがないため、仕事の能率を上げることができる。このことは、顧客にとっても作業員の邪魔が入らないため、より容易かつ楽しく買い物ができる結果となる。ジュエルでは、傘下の全てのスーパーマーケットやドラック・ストアで、夜間品出し業務を実施している。

②. 店内諸規範

店舗メンテナンス、機材保全、衛生管理などに関する店内諸規範は、それを正規作業としてスケジュールリングに組み入れていない限り、日常業務の繁忙に紛れて、手抜きにされがちである。食肉冷凍庫の床の汚れなど、これを裏付ける事例がいくつか観察されたが、このことは、この種の作業が必ずしもすべての店舗での規範業務として行われていないことを物語るものであった。

③. 店舗管理

細目にわたる勤務時間、作業スケジュールの作成システムが採用されれば、店長や販売部門のマネジャーたちは、人員および作業の管理、指示、評価を行う上で、正しい判断の拠り所を与えられる。この種のシステムは、日時の経過とともに経営管理プロセスの重要な一部となるであろう。

(下線部、筆者)

上記の記述からは、業務スケジュールの合理化を推奨している様子が伺える。1980年には西友がアメリカの大手小売業グループのジュエルよりLSPを学び、社内で導入していた。また、1991年、イオン・グループのスーパーマーケット・チェーンであった「ウエルマート」において、LSPの実験的導入がなされた。労働力が逼迫し、賃金アップの必要性、年間労働時間の短縮への取り組み、休暇増加という山積した課題を解決するための取り組みであったとされている。

日本の小売業界全体に向けて、流通業先進国アメリカの先進的な多店舗運営の実務技術がLSPとして紹介されたのは、村上忍氏が業界誌「販売革新」に1年半連続した内容をまとめた一連の著作においてである。1986年に『レイバー・スケジュールリング・システム』(日本経済新聞社)が出版されて以降、3年後の1989年には『レイバー・スケジュールリング原理』(商業界)が、1993年には『チェーンオペレーション・バイブル』(商業界)が出版されている。これらの著書がもととなり、日本の小売業界では実務家の間でLSPが注目されることとなった。

2. LSPとは何か?

LSPについて体系的な整理を行った村上(1989)によれば、LSPとは、「現状の作業量をこなすのに必要な人時を把握し、そのための人員体制を計画化すること」(47ページ)であるとされている。LSPでは、店舗業務のように曜日や時間毎の客数(売上高)に影響を受ける仕事(レイバー)の作業量変動に応じて人員調整を行う。この作業量は「人時」(man hour)と呼ばれるLSP独自の指標によって決定されるが、以下では、このLSPに基づく最適な人員数の決め方について整理する。

1) 「人時」の考え方

まず「人時」とは、個々の業務(作業)を行うために必要な時間を明確化することで、それぞれの作業

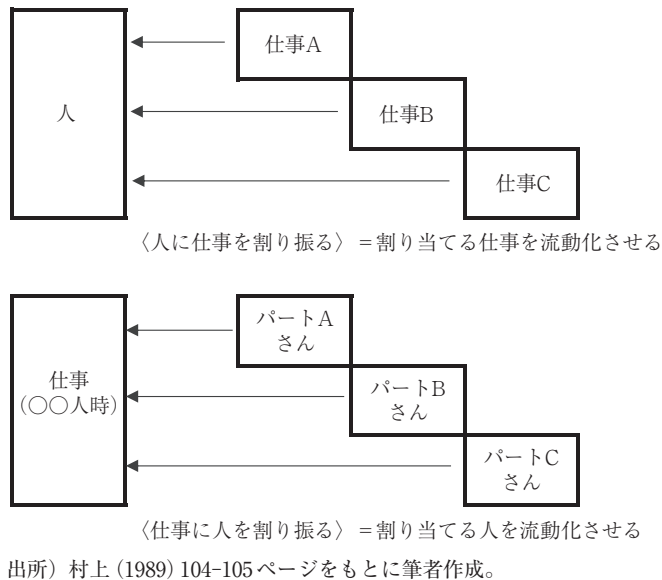


図 1 LSP における人時の割り当てのイメージ

で必要とされる適切な人件費を算出する考え方である。この考え方では、「人時＝人数×時間」で作業に必要な人員体制を策定し、例えば、2人で1日3時間かけて実施している作業の「必要人時」は6人時という計算となる。この必要人時に対し、社員、パート・アルバイトの契約時間や職務規程等を考慮し最適な人員を配置していく。伝統的な作業割当てでは、働く人に対して作業を割当てるのに対し、LSPでは必要作業を確定させた上でその作業に人を割当てていく(図1)。このことにより、LSPでは、「人時」を媒体に「売上」と「人件費」という本来は異なる二つの要素を関連付けている。

森脇(2004)によれば、LSPはこの「仕事に人を割り振る」という発想によって、従来の結果主義型店舗運営のあり方を、プロセス主義型の店舗運営に転換したとされている。売上や利益を唯一の評価基準とする結果主義では、コストの中心であり最も改善の余地が残されている作業計画や人時計画の領域に関して、現場担当者の勘と経験に依存した古典的な手法で行われている。これに対し、LSPでは、データに基づいた効率的な人員配置と作業の標準化を行うことで、売上に結びつく業務プロセスの段階から管理を行い、売上や利益を予測可能なものにする。

2) 作業標準化のプロセスと標準作業時間の設定基準

LSPを導入するにあたり、企業ではその前提として作業の標準化が必要とされている。一般に、この作業標準化は、①店舗で実施している業務を作業指示可能な範囲で抽出する。②業務を作業レベルに分解する。③必要に応じて作業を動作レベルまで詳細化する。という手順を踏む。また、このように詳細化された作業は、売上や客数などに応じて作業量変動する「変動作業」と、売上や客数などの変動要素とは無関係に定量的に発生する「固定作業」に分類され、必要時間が測定される。

また、具体的に必要労働時間を算出する際、LSPでは、RE (Reasonable Expectancy) と呼ばれる基準時間を設定する。REは、「最も優秀なレベルの社員⁴⁾」に実際に個々の業務を行わせ、その時間を測定することによって設定される。また、「REとは、個々の業務(作業)に対する純粋に必要な時間」であると

されており、例えば、品出し途中で、顧客に売り場を案内する業務が生じたとしても、この案内時間は品出し業務で必要とされている時間には含まれない。

このように被測定者全員の平均値ではなく、最も優秀な社員を基準として標準作業時間の設定を行うというREの発想は、テイラリズムにおけるone best wayの発想と共通している。テイラーによれば、「各種の各仕事に用いられている方法や道具の中で、最も速くて良い方法及び道具はたった1つしかないはずである」(テイラー 邦訳1969:241ページ)。そして、この方法的信念に基づいてone best wayでは、熟練した労働者が作業を行った際に要する時間を測定したなかで一番早い方法を選ぶことだとされている(テイラー 邦訳1969:316)。このようにして、小売業の労働過程における構想はIEの発想に基づいて行われ、現場作業者の仕事は与えられた標準作業(=RE)としての手労働の繰り返しとなる。

3) LSPがもたらす効果

このLSPを導入することにより、店舗の労務管理手法としては、以下の2つが可能となる。

- ①経営者は、「人時」が超過している時間帯のパートタイマーを「人時」が不足している時間帯に働かせる。経営者は、パートタイマーの採用計画の際に、「人時」が不足している時間帯を中心に彼らを採用する。
- ②経営者は「人時」が不足している時間帯の作業を見直し、もし「人時」が超過している時間帯に移動できる作業があればその作業は別の時間に実施する。

以上の考え方に基づき、LSPでは、店舗や部門、時間帯別に最適投入人時を明確化し、それぞれに最適な人員数を算出する。このことにより店舗、部門毎の総労働時間を「売上」基準から「人時」基準でコントロールする仕組みに変革することが可能となる。

3. 近年のLSP導入の事例とその背景

LSPは1980年頃を境に米国からチェーンストアの運営に関する知識・技術を導入する形で日本に紹介されてきたが、90年代以降、このLSPは人件費コスト削減への関心の高まりとともに実務家の間で注目を浴び、スーパーマーケット業界に限らず、専門店や百貨店、外食、コールセンター、物流倉庫やファストフード、コンビニエンスストアなどパート・アルバイトを労働力の主体に置く業態において導入の試みがなされている。

2000年代、日本の景気動向は緩やかな回復傾向にあったが、個人消費の伸び悩みやデフレによる収益率の低下などにより、流通業界ではコスト削減が大きな課題となっていた。とりわけ、企業活動におけるコストの中心は「人件費」であり、店舗の人件費(総労働時間)のコントロールが急務であった。従来、人件費削減のための対応策としては、パートタイマー、アルバイトの比率向上が取り組まれていたが、このことにより正社員の残業時間増大、サービスレベルの低下、業務レベルの低下などの問題が生じた。そこで、パート・アルバイト比率を上げたとしても、サービスや業務のレベルを落とすことのない合理的なオペレーション体制の確立と、多様化、競合化への対応として質の高いオペレーション水準の維持が急務となったのである。

このLSP導入による生産性向上の効果は、導入した企業の事例として新聞記事や雑誌でいくつか取り上げられている。表1は、『商業界』をはじめとしたビジネス雑誌で取り上げられたLSP導入事例の一部である。

これらの導入事例からは、LSPの具体的な運用実態や各企業の現場に合わせた工夫がなされていることが読み取れる。例えば、標準作業時間の設定にあたっては、従来ストップウォッチ等を使って人手をか

表1 LSP 導入企業の事例

企業名	業態	導入時期	導入システム	特徴(記事の一部を引用, 下線部筆者)
サミット	食品スーパー	1984	MH/LSP システム	店長が前月に予測する翌月の日別の売上高と客数を達成するために必要になる、各売り場への売上高の割り振りに対し、必要な作業量の基準値を計算して、そこに過不足のない人員を配置。効率的に日々の作業をこなし、限られた人員で適正な「人時生産性」を実現する。…「勤怠システム」と2002年9月から連動しており、現場で必要になる毎日の各作業ごとの人時と、その日のパート社員の出勤状況との比較から人員の過不足が瞬時に分かる。
花王システム物流 (交野センター、札幌センター)	物流センター	1995	—	出荷内容や作業者の勤務状況に応じて、最も効率の良い作業手順をコンピューターを使って決定する。大型の設備を導入していると、一定の手順で作業せざるを得ないが、人手なら柔軟に手順を変えられる。その特性を活かす。…午後に出荷作業が集中するならば、その分、入庫など他の作業を午前中に集中させたり、センターの作業員を午前中だけトラックの運転手に駆り出すことも考えられる。この場合、作業者の多能工化が前提になる。
衣料品 チェーンA社	衣料品 チェーンストア	2003	OpenPSS (日本ユニシス)	A社は、2003年にOpenPSSを全店導入し、現在も積極的な活用を実践している。全店導入以降、様々なデータが蓄積され、一定の効果もあげつつある。…客単価の違いによる作業量の影響以外にも「5時間勤務のアルバイトを8人採用した場合と、8時間勤務のアルバイトを5人採用した場合ではどちらが生産性が良いか」、「商品補充は、営業時間中に随時おこなうべきか、営業時間外にまとめておこなった方がよいか」などの具体的な仮説が数値的に実証されつつある。
ベルク	食品スーパー	2003～ 2004	本部のシステム 改革部による 「作業割当表」	ベルクはKPIとして定めた人時売上高を確保するため、7～8年前から「LSP(レイバー・スケジューリング・プログラム)」と呼ばれる店舗運営手法を駆使している。LSPとは、それぞれの時間帯で、誰がどういった作業を担当すべきかをあらかじめ決めておき、空き時間の発生といった無駄を極力無くす手法だ。
三省堂書店	書籍専門店	2006	東計電算	神保町本店は、三省堂書店が東計電算のレイバースケジューリングシステムを初めて導入した店舗。…ワークスケジュール作成の手順は、まず店舗における基本作業を、レジでの接客や納品、配架など10項目に分ける。そして、従業員を接客・サービスカウンターと配架の2グループに分けて、個別のスキルを登録する。シフトを作成する際は、これを基に作業を優先的に割り当て、曜日・時間帯ごとに作業に応じて必要人員を決め、人員を割り振っていく。…アルバイトはその日にやるべき仕事が明確になり、スキルアップへの意欲も出ている。基本的な店舗作業をアルバイトで回せることで、正社員は本来の業務であるマーチャンダイジングや販促に多くの時間を割けるようになり、売上増にもつながっている。
ライフ コーポレーション	食品スーパー	2008	サミット から伝授	月曜から金曜までの平日の店舗オペレーションを全店で統一し、3時間刻みで朝一から朝二、午後、ピーク、夜間、深夜の6つの時間帯で、売り場がやるべき作業を整えていく。業務改革を体験した店員の多くが「時間意識が身に付いた」と打ち明ける。6つの時間帯でやるべき作業の順番と個々の作業開始時刻が明確になった証拠であり、決められた時刻に照らして「今日は予定通り」とか「5分遅れ」といった具合に、時間感覚が自然に研ぎ澄まされていく。
B店	ペット関連 グッズ専門店	2008	—	実施1カ月後、総労働時間が減少した。出退勤の時間を業務やお客の来店時間に合わせたため、遅刻をすると店全体に迷惑が掛かることが明確になり、遅刻や早退などが減少した。スタッフのグダグダと仕事をしている風景や手持ちぶさたでブラブラしていることもなくなり、モチベーションが目に見えて向上した。
ユニバース	食品スーパー	2009	—	効率の高い作業方法を決めるに当たってはビデオを活用する。作業風景を撮影し、どの動きにどれだけの時間がかかっているのか秒単位で分析。作業の速い人と遅い人とを比べて、最適な作業方法を導き出す。

注) 「導入システム」については記事に記載があったものに限って抜粋。

出所) 森脇(2004) 商業界(2008)、三浦(2008)、近間(2019)のほか、以下の記事より作成。

「KPI管理を徹底する：3つの強化ポイント2」日経情報ストラテジー、2011年11月30日。

「ユニバース(食品スーパー)人口減に勝つ経営」日経ビジネス、2009年11月22日。

「LSPサミット：人時売上高の上昇で9期連続増収増益」日経情報ストラテジー、2007年6月30日。

「花王。ロボットから人手へ帰帰 作業標準化へ実験開始」日経ビジネス、1995年10月15日。

けて作業時間を計測する方法が用いられてきた。しかし、このような手法は日常的な作業生産性とは異なる結果が出現する傾向がある。そのため、近年ではカメラを使った定常的なビデオ撮影による作業時間計測やハンディターミナル（データ収集用の携帯端末）のログ情報からの推定等の手法が、上述の課題を解決するための手段として提案されている。また、作業平準化を実現するにあたっては、スタッフの多能工化の推進も効果的である。これは作業制約⁵⁾を緩和する方向にはたらし、より柔軟なスケジューリングが可能となる。

IV LSP運用の実態—衣料品チェーンストアA社を事例として

1. 衣料品チェーンストアA社におけるLSP導入

衣料品チェーンストアA社における労務管理の事例はまさにその典型といえよう。A社では2000年からLSP導入の検討を始め、2003年7月に日本ユニシスが提供するソリューション・パッケージ「OpenPSS」を全店舗に導入している。A社の高い収益率の要因は、徹底したローコストオペレーションにあると言われている。一般の専門店では販売員の力が大きく左右するのであるが、低コスト型では、こうした販売力抜きで商品を売らなければならない。A社では、競争激化の対応の一つとして、売上人件費水準は維持したまま、サービスレベルを向上させる目的で、店舗作業の標準化・効率化、売上や客数に応じた人員の最適配置に取り組んでいる。

そもそもA社はこのLSPを導入する以前から、店舗運営マニュアルにおいて、店舗作業を約200項目まで細分化し、それぞれの手順や留意点までを細かく規定していた。LSPを導入するにあたり、A社はこの店舗運営マニュアルを基礎として、各作業項目に対して、作業周期や標準作業時間（変動作業の場合、その変動要素と単位当りの作業時間）、標準作業時間帯などの設定を行っている。実際の運用にあたっては、秒単位での人時コントロールを各店長が手作業で行うのではなく、上記の「OpenPSS」を用い、ソフトウェアを通じた店舗毎の作業マスタの作成と管理を行うことが可能となったとされている。

表2はA社の「デイリーワークスケジュール」と呼ばれる表であり、これがA社のLSPを体現している。表から見られるようにA社では同一時間帯に2つの作業を労働者に割り当てている。例えば、Dさんの場合、13:00～15:00の時間帯に割り当てられている作業は、「レジ」と「商品補充」の2つである。この場合、Dさんは顧客がレジに並ぶときは「レジ」を行い、顧客がレジに並んでいない空いた時間に商品を補充しなければならない（近間 2019）。このように、A社ではLSPに基づく作業割当において、同じ

表2 A社デイリーワークスケジュールの見本

スタッフ	契約区分	人時	11時				12時				13時				14時				15時				16時				17時				18時			
			00	15	30	45	00	15	30	45	00	15	30	45	00	15	30	45	00	15	30	45	00	15	30	45	00	15	30	45	00	15	30	45
Aさん	正社員	8.0	補正1 売在				CP				休				CP				休															
			商品補充								商品補充																							
Bさん	正社員	9.0	指示								休				指示								休				MT							
			作業進捗確認																															
Cさん	長期アルバイト	7.0	FR1								休				レジ1																			
			商品補充								商品補充								袋ムキ															
Dさん	準社員	8.0	通朝								免税レジ								休								免税レジ							
			商品補充								商品補充								1プロ商品整理															
Eさん	長期アルバイト	8.0	通朝								補正1				CP				休				レジ3								補正1			
																			2プロ、エスカ商整								キッズ/ベビー商整							
筆者	長期アルバイト	8.0	通朝								レジ1								休								レジ1							
			品出し																レジ前、レジ横商整															
スタッフ	契約区分	人時	11時				12時				13時				14時				15時				16時				17時				18時			

出所) 近間 (2019) より一部修正。

時間帯に2つの仕事を割り当てる形での労働者の多能工化を実現している。

2. A社におけるLSP導入とその影響

LSPを導入した企業では、出退勤の時間を業務やお客の来店時間に合わせたため、遅刻をすると店全体に迷惑がかかることが明確になり、遅刻や早退などが減少している。しかし、他方では、アルバイトの急な欠勤に対応できない人員体制となり、「ブラックバイト」と称される事態が生じているともいえる。

また、LSPを導入した場合、店舗毎の売上から人件費を算出するため、売上の低い店舗では作業量が多くなっていても必要人時が少なく計算される場合がある。この結果、作業量は増えているのに、投入する人員を削減してしまえば、削減した人員分の何らかの作業を削減するか、作業毎にかかる時間を短縮する必要が生じる。それは、長期的には、所謂、手抜きやサービスレベルの低下といった現象をもたらし、店舗運営マニュアルの有名無実化や店舗格差の増大に繋がっていくだろう。A社においても、売場に割り当てられる人員数に対して作業量が過剰となっている結果、1人当たりの労働が過密労働化し、そのような働き方に耐えられないアルバイトの早期離職が生じている。

このような事態を避けるためには、例えば、商品整理はどこまで頻繁にやるべきなのか、接客サービスはどこまで有用でどこから過剰（無駄）なのかの指標を本部が政策的に練引きし、店舗側に徹底させる等の対応が必要であろう。

V おわりに

本稿では、小売業における要員管理の一形態としてLSPを取り上げた。従来、標準作業量の設定に基づく要員数決定の問題は能率管理論の領域で扱われてきたが、日本における能率管理論の研究では主として製造業を事例としてその考察が行われてきた。本論でも述べたように、鉄鋼業、自動車産業をはじめとする製造業では標準作業時間の測定、生産計画の策定が容易な部門であり、業務量アプローチによる要員算定が可能であったことが明らかにされている。

他方で、サービス業における能率管理の研究では業務量アプローチによる要員算定の仕組みが十分に解明されてこなかった。この背景には、サービス業の現場では作業が標準化されておらず、それゆえ業務量を測定することが困難であるという認識が存在していたと考えられる。しかし、作業の標準化が推し進められている現代のチェーンストアでは工場労働者と同様のテイラリズムに基づく管理が広まってきたおり、むしろ製造業と同様に測定可能な作業であるという認識の前提に立って、小売業の要員管理を明らかにすることもまた必要とされているだろう。以上の先行研究を踏まえれば、LSPとは業務量アプローチによる要員管理の一形態であり、能率管理論の研究の中で位置づけ解明していくべき管理手法であると言える。

従来、チェーンストアにおける人件費削減策としては、パート・アルバイトを始めとした非正規雇用比率の向上が取り組まれてきた。しかし、パート・アルバイト比率の向上は確かに人件費低減にはつながるものの、他方で業務やサービスの質の低下が懸念されてきた。また、近年では既にパート・アルバイト比率の高い企業においては、人件費削減戦略として非正規雇用者の生産性を高める方向性へとシフトしつつある。

このことと関連し、非正規雇用者に正規雇用と同等の職務や責任を与えることによる「基幹パート」の存在やパートタイマーの「基幹労働力化」が指摘されてきた⁶⁾。この「基幹パート」の存在により、売場責任者以外が全員パートタイマーでも店舗運営が可能となっている実態が指摘されている。しかし、これらの議論ではパートタイマーの技能形成の問題に焦点があてられる結果、パートタイマーに割り当てら

れる職務そのものの質についてはあまり問題にされていなかった。たしかに、非正規雇用中心の店舗運営が成り立つ要因として、非正規雇用者が高度な技能を身に付けるようになったことを指摘することも重要であるが、他方では店舗運営に必要な業務を単純化・細分化する方向で、職務そのものが低質化してきたことも指摘する必要があるだろう。パートタイマーも含めた要員管理の問題は一定の先行研究の蓄積があるものの、非正規雇用者にどのような仕事をさせるのか、つまり作業の割当や労働の質そのものがいかにして管理されているかを明らかにしている研究は不十分となっている。

本稿では、LSPの導入が労働者に及ぼす影響についてA社を事例として取り上げるに留まった。労務管理論との関わりでいえば、LSPに基づく要員管理や作業割当から生じる労働負担についても考察されるべきである。しかし、この点もサービス労働の労働負担の研究が、接客労働に主眼を置いてきたことでLSPが管理の対象とする非接客労働の労働負担についても十分に考察されてこなかった。これまで、対人小売販売業は、感情労働に関わる研究分野だとみなされ、労働負担も感情労働の側面から研究されてきた⁷⁾。しかし、A社に代表される大規模対面小売業では、その労働負担は感情労働というよりも、むしろテイラリズムを基礎とした管理の下での厳格な時間管理から生じている(近間 2019)。このような労働負担とLSPの関係性についての考察は今後の課題である。

注

- 1) 論者によって「レイバー・スケジューリング」あるいは「レイバー・スケジューリング・システム」など呼称が異なっているが、本稿では「レイバー・スケジューリング・プログラム(LSP)」で統一する。なお、LSPという呼称は店舗シフト管理のためのソフトウェアを開発する企業においては広く一般化している呼称である。
- 2) 同調査では174社・190拠点の有効回答を得ている。調査結果における業種分類では、卸売業、小売業、その他サービス業を「流通業」、運輸業、倉庫業を「物流業」として分類している。また、作業員1人1時間当たりの処理行数(注文行数)を物流生産性の指標として位置付けており、同調査における生産性の高い企業の結果については、この物流生産性の指標が高かった上位20%の回答に基づいている。
- 3) 横田(2010)で語られているアマゾンの物流センターにおける労働実態では、ピッキング(本を探して抜き出す作業)「1分で3冊」、検品「1分で4冊」、棚入れ「1分で5冊」など、すべての作業に厳しいノルマが課せられていたことが指摘されている。加えて、これらのノルマを基準として、アルバイト個々人の作業はすべてデータとして集計され、成績表が作られていた(59-60ページ)。
- 4) LSPでは、社員の業務遂行能力をB⁻、B、B⁺の三段階で表現し、業務を企業が設定した基準に基づき、量的にも、質的にも企業が期待するレベルで意識せずにこなすことのできる社員は「B⁺ワーカー」と呼ばれる。
- 5) 例えば、特定のスキルを持ったスタッフでなければ実施できない作業が存在すること。
- 6) 日本のパートタイマー研究は、脇坂(1986)が女性社員やパートタイマーの熟練形成について述べたことで先鞭をつけ、中村(1989)が職場調査をもとに「基幹パート」という概念を抽出して以降、この「基幹パート」を軸に蓄積されている。また、本田(2007)はこの概念を深化させる形で、パートタイマーの量的・質的な「基幹労働力化」について研究を行っている。
- 7) 「感情労働(emotional labor)」とは、職務遂行にあたり「公的に観察可能な表情と身体的表現を作るために行う感情の管理」(ホックシールド 1987: 7ページ)であり、接客・販売などの「対人サービス職」や医療・介護、教育、福祉などの「対人援助職」の労働を考察する際に援用されることが多い。とりわけ日本では、1990年代半ばから「対人援助職」における感情労働と精神的負担との関連を実証的に考察した研究が数多くみられている。なお、日本における感情労働研究の特徴と課題については、山本・岡島(2019)が詳細にまとめている。

参考文献

- 青木宏之(2008)「能率管理」仁田道夫・久本憲夫編『日本の雇用システム』第4章。
- 小野晶子(2001)「大型小売業における部門の業績管理とパートタイマー」『日本労働研究雑誌』No. 498, 99-109ページ。
- 金谷高輝(2013)「ロジスティクスにおけるオペレーションズ・リサーチの活用: レイバースケジューリングによる生産性の向上(特集 ロジスティクスソリューションフェア2013を体験する)」『流通ネットワーク』279号, 16-20ページ。

Mar. 2020

現代チェーンストアにおける要員管理の背景

- 商業界 (2008) 「最前線レポート 小売業向けレイバースケジューリングシステムの実効性 (実務特集 人手不足に打ち勝つ! 勤怠管理実践講座)」『商業界』61 巻, 11 号。
- 白井泰四郎 (1992) 『現代日本の労務管理 (第 2 版)』東洋経済新報社。
- 近間由幸 (2019) 「衣料品チェーンストア A 社における非接客労働の重要性—アルバイト店舗販売員の参与観察を通じた事例研究—」『労働社会学研究』Vol. 20, 24-46 ページ。
- 中村圭介 (2015) 「人材ポートフォリオの編成—スーパーと百貨店の事例研究から—」『日本労務学会誌』Vol. 16, No. 14, 4-20 ページ。
- (2017) 「雇用ポートフォリオの編成原理—事例研究からモデルを—」『日本労務学会誌』Vol. 18, No. 1, 85-89 ページ。
- 中村恵 (1989) 「技能という視点からみたパートタイム労働問題」労働省大阪婦人少年室『技能という視点からみたパートタイム労働問題の研究』。
- 仁田道夫 (1993) 「日本と米国における能率管理の展開」石田光男ほか編『労使関係の比較研究』東京大学出版会。
- 野原光 (2006) 『現代の分業と標準化—フォード・システムから新トヨタ・システムとボルボ・システムへ—』高菅出版。
- 野村かすみ (2018) 「小売業における雇用形態別従業員編成に関する考察」『社会政策』Vol. 10, No 1, 122-135 ページ。
- 本田一成 (2007) 『チェーンストアのパートタイマー—基幹化と新しい労使関係』白桃書房。
- 三浦紀章 (2008) 「人材フル活用のレイバースケジューリング 今こそ「最適化」を目指せ (実務特集 人手不足に打ち勝つ! 勤怠管理実践講座)」『商業界』61 巻, 11 号。
- 村上忍 (1986) 『レーバースケジューリング・システム—チェーンストアの店舗運営』日本経済新聞社。
- (1989) 『レーバースケジューリング原理』商業界。
- (1993) 『チェーン・オペレーション・バイブル—レーバースケジューリング実務の決定版』商業界。
- (2018) 『<小売業 200 年史> レイバースケジューリング・システムの本質』SNSムラカミ研究室 (コンテン堂電子書籍)。
- 森脇正文 (2004) 「レーバースケジューリング・プログラム (LSP) の導入手順と留意点」『Unisys 技報』Vol.24, No.3, 285-301 ページ。
- 門田安弘 (1991) 『新トヨタシステム』講談社。
- 山本準・岡島典子 (2019) 「我が国における感情労働研究と課題」『鳴門教育大学研究紀要』第 34 巻, 237-251 ページ。
- 横田増生 (2010) 『潜入ルポ アマゾン・ドット・コム』朝日文庫。
- ロジスティクス・ビジネス (2010) 「主要な改善手法の効果を検証する」『ロジスティクス・ビジネス』10 (3), 21-27 ページ。
- 協坂明 (1986) 「スーパーにおける女子労働力」『岡山大学経済学会雑誌』第 17 巻, 第 3・4 号。
- 渡邊俊輔 (1998) 「サービス業における能率管理」『産業経理』Vol. 58, No. 3, 110-116 ページ。
- Hochschild, A. R. (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press. (= 石川准・室伏亜希訳『管理される心』世界思想社, 2000 年)。
- Taylor, F. W. (1911) *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row. (= 上野陽一訳編『科学的管理法』産業能率短期大学出版部, 1969 年)。

(2019 年 11 月 22 日掲載決定)