

経

営

情

報

2014.7.29

NO.396

小売・サービス業における 現場の生産性を高めるKPI

人手不足、人件費高騰が叫ばれるなか、小売・サービス業の現場において生産性向上への取組みは生き残りのための喫緊の課題です。

“繰り返し作業”を標準化しやすい製造業では、改善によって生産性向上を図ることができます。しかし、一人作業や個別の対応が必要な小売・サービス業においては、作業を標準化し管理していくことは難しいとされています。

小売・サービス業において生産性を高めるためには、現場に適切な目標を設定し、どうしたら達成できるかを考えながら、業務に取り組んでもらうことが必要です。この現場の目標の一つとして、KPI（Key Performance Indicators：重要業績評価指標）があります。

今回は、現場の生産性を高めるKPIの設定方法について、紹介いたします。

I. KPIと目標設定の現状

1. KPIとは

KPI（Key Performance Indicators）は「重要業績評価指標」と呼ばれ、業績に直結する活動（プロセス）を評価する指標のことです。

例えば、「月末までに体重を5kg減量する」ことが業績目標だとすると、「1日1万歩」がKPIにあたります。もし、1万歩歩いていない日が続けば、期限までに体重の減量（業績目標の達成）は難しくなることが予想されます。その結果、「今日からしばらく1駅前から歩こう」といった行動をとることでしょう。

このように、業績目標に対して影響の大きい活動を現場で管理していくことで、業績目標達成に向けて先手を打てるようになるのです。

体重5kgの減量 = 業績目標

1日1万歩 = KPI



業績自体を管理しても、それは過去の活動の結果であり、数字は変わりません。業績につながる活動を「先行指標」として管理することで、業績に変化が現れます。例えば、飲食業で売上高を業績目標とした場合、月末に目標とのギャップを確認しても、“後の祭り”で、売上高は変わりません。一方、売上に良い影響がある行動（「注文時にもう一品、薦めたか」など）を増やすことで売上の増加が期待できます。このように、未来の業績目標に影響を与える先行指標を管理していくことで、結果として業績目標の達成につながります。

KPIを適切に設定することで、現場はKPIを達成するための改善を考えるようになります。その結果、現場の生産性向上につながります。

2. 小売店での目標管理の実態

ある小売店で「限られた時間内で得られる利益を高めるためには、何をしたらいいか」とパートの方に問いかけたことがあります。その店では、「人時生産性（労働時間1時間あたりの粗利益高のことで、粗利益高を総労働時間で割ったもの）」を業績目標として掲げており、毎日の朝礼でも、前日の実績と本日の目標を共有していたからです。しかし、返ってきた答えは意外なもので、「何をしてよいか具体的には分かりません」でした。同じ質問を数人にしましたが、明確に答えられたパートの方はいませんでした。

人時生産性を上げようとするならば、粗利高を大きくするか、労働時間を少なくする必要があります。

人時生産性の業績目標を聞いた際、人時生産性を粗利高と総労働時間で分解し、何をすべきかをパートの方が考えられるようにならなければなりません。その答えをパートの方に求めるのは一般的に困難を伴います。そこで、業績目標を細かく分解したうえで、行動に結びつくような形に直してKPIを設定することが、考える現場を作るポイントとなります。

業績目標は「人時生産性」以外にも、「売上高」や「コストダウン」などがあり、業績目標によりKPIは様々な形をとります。本稿では、以下、業績目標を人時生産性とした場合の、KPIの活用を紹介します。

II. KPI設定の手順と運用のポイント

1. KPI設定のポイント

現場の行動につながるKPIにするには、3つのポイントを押さえることが重要です。

Point 1 現場が理解できる

KPIを現場の行動につなげるためには、現場が理解できる必要があります。KPIを聞いたら新人でも何をすればよいか分かる位、具体的なものとしましょう。

Point 2 努力が反映される

現場が改善をした場合、自分たちの努力が見えないと、やる気を失ってしまいます。努力が結果に反映されるKPIを設定すると、次への改善意欲につながります。

Point 3 しぼる

設定するKPIは最大3つまでにしましょう。欲張ってKPIを数多く設定すると、優先順位が定まらず、どれも中途半端になってしまいます。



2. KPI設定の手順

1 業績目標の分解

KPIの設定は、達成したい業績目標を分解することから始めます。

たとえば、部門の人時生産性を業績目標にしたいのであれば、人時生産性を粗利額と総労働時間に因数分解します。在庫金額ですと、商品単価と在庫量といった具合です。できるだけ、細かく分解していくことがポイントです。



2 具体的な手段の決定

次に因数分解された項目を改善する手段を考えます。人時生産性を上げるには、粗利額を増やすか、総労働時間を減らすかについての具体的な手段となります。たとえば、粗利額を増やす手段として、利幅のとれる商品を、お客さまの目に留まりやすい陳列棚に欠品なく並べたり、総労働時間を削減する手段として、作業時間の短縮や他部門の応援に取り組むといったことが挙げられます。

出てきた手段のなかから、分解した項目に対して効果があると考えられる手段を選びます。ポイントでも述べましたが、選ぶ手段は最大でも3つ以内にしましょう。

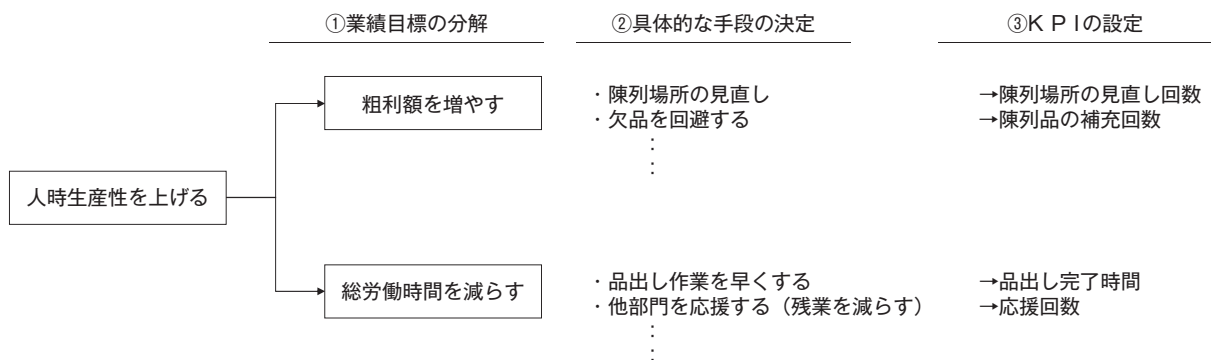


3 KPIの設定

最後に、選んだ手段の結果を測定する方法を検討します。

KPIは現場で貼り出し、日々の記録をしていくことで、現場の意識が高まります。そのため、実施回数やかかった時間など現場での測定しやすさを踏まえ、測定の仕方を設定します。

図表1 KPI設定の手順の例



3. KPI運用のポイント

KPIを運用するうえで、重要な3つのポイントは以下のとおりです。

Point 1 見える化

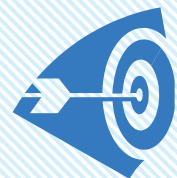
誰にでも見えるところにKPIを貼り出します。

Point 2 管理者の関心とほめる

管理者は、KPIの動向に常に関心を向けましょう。KPIが良くなっているときは、ほめます。ほめることが、次の改善やチャレンジへのガソリンとなっていくからです。

Point 3 楽しい見せ方

KPIで管理していくと、日々、回数や時間などの数字を追うことになります。数字は白黒ハッキリつくだけに、職場が殺伐としてくることもあります。楽しく取り組めるように、見せ方を工夫しましょう。



Ⅲ. KPI設定の事例

最後に、小売店の総菜部門において、KPIの再設定によって人時生産性の改善につながった事例を紹介します。

A店の惣菜部門は、朝帯、夕帯の2シフト制になっています。夕帯よりも朝帯のシフトの人員が多く、総労働時間の多くを占めていました。そこで、朝帯のKPIを見直すことにより、人時生産性の改善を図りました。

人時生産性は、前述のとおり、粗利額と総労働時間に因数分解することができ、粗利額の向上、総労働時間の削減が生産性向上につながります。朝帯では、主にお昼の弁当を作っていますが、品出し後、パートの方は帰宅するため、作ってから品出しするまでの時間を短くすれば総労働時間が削減され、人時生産性は向上します。そこで「お昼の弁当を、売り場に並べる時間」をKPIとして設定しました。同時に、図表2のようなフォーマットを用意し、日々KPIを記録していきました。

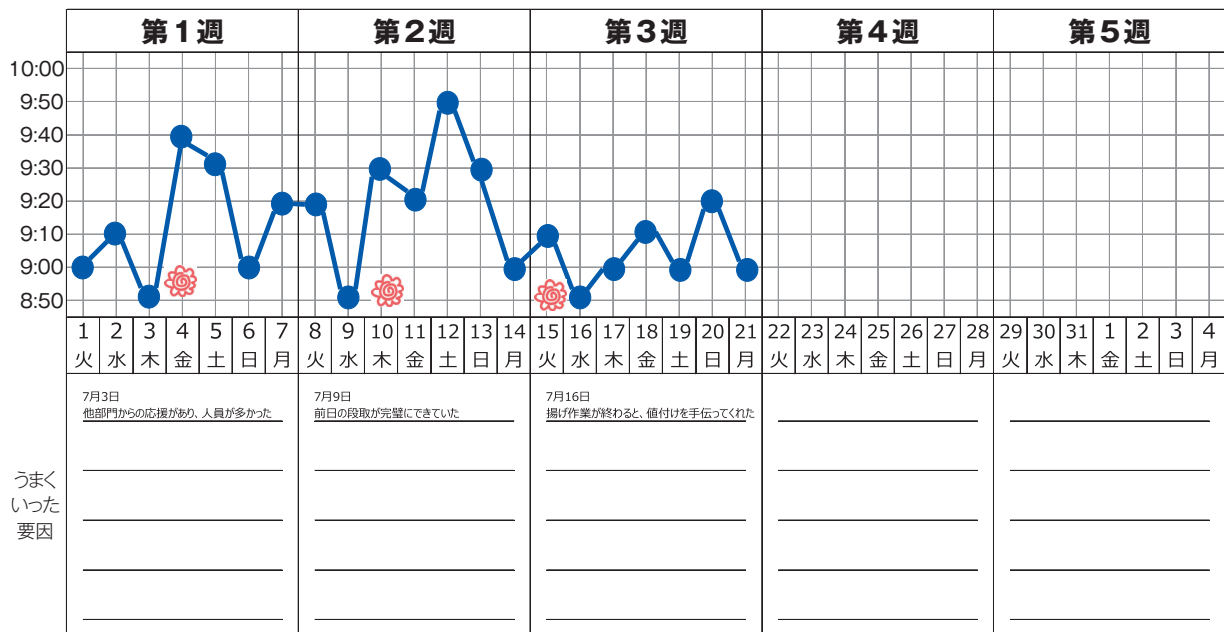
KPIを明確にし、記録し始めたところ、現場の時間に対する意識が変わり、少しでも作業を早く終わらせようと、自然と工夫を始め、品出し時間は約1時間短縮されました。

このように、適切なKPIを設定すれば、KPIの達成のために考え、行動をするようになります。考えて動いてくれないと嘆く前に、KPIによる目標設定を試してみてください。

(日本生産性本部 鍛冶田 良)

図表2 KPIの記録の例

総菜部門 品出しグランプリ 7月の結果



(本記事に関するお問い合わせ先)

(公財) 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会

担当者：主任経営コンサルタント 鍛冶田 良

電話：03(3409)1189

ホームページ：<http://www.service-js.jp/>

FAX：03(3409)1187

E-Mail：r.kajita@jpc-consulting.jp

「経営情報」に関するご意見・ご要望等ございましたら、中小企業事業の窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 中小企業事業本部 営業推進部 ホームページ <http://www.jfc.go.jp/>