

店舗の人件費が増加している理由を明確に

Q. 店舗の人件費が増えている。店長に従業員のシフトを任せているがムダが多いように思う。どうすれば改善できるか？

要旨 店舗運営における人件費は収益を生む重要なコストですが、効率性を考えて投入しなければたちまち無駄なコストとなります。ムダのないシフト組みを行うことが人件費の抑制につながり、効率性を向上させます。

解説

1. 「ムダ」の数値化

店舗の人件費が増えている理由を店長にヒアリングすることから始めるべきですが、店長に課せられている数値責任の範囲によっては理由を説明できないケースもあるかもしれません。店長の数値責任について、店舗別損益の「営業利益」までが責任である場合は、人件費を把握できているはずであり、人件費の増加は店長の管理能力に問題があるといえます。一方、店舗別損益が明確でない場合は自店の人件費を把握しようもありませんから、会社の管理体制に問題があるといえます。

いずれにしても、「ムダが多いように思う」ではなく、「ムダ」を具体的な数字で表すべきです。その具体的な数字で表された「ムダ」の原因を追究し、その原因を取り除くことで改善がなされます。

2. 人件費の削減

増えてきている人件費を削減する場合、人員を削減してしまうと売上高の低下に直結するのが小売業です。小売業で実施すべき人件費の削減は「人員の削減」ではなく、「労働時間の削減」です。「暇な時間帯」に必要な以上のスタッフを配置し、過剰な労働時間を費やしているのであれば、その時間帯の配置人数を減らすことで労働時間を抑えます。また業務の棚卸を行い、ムダな業務をなくすことで労働時間を短縮するという方法も考えられます。さらに長期的な視点で考えると、優秀なスタッフを育成することで、今まで2人で実施していた業務を優秀なスタッフ1人で実施することが可能となり、1人当たりの人件費はアップしますが、総労働時間は減少し、結果として人件費はダウンします。したがって、人材育成の観点からも人件費を捉える必要があります。

店舗における人件費の削減

<ご提案のポイント>

- ・ 自店の人件費上限額を把握することは、人件費削減の第一歩です。
- ・ 人件費は、人数ではなく、労働時間でコントロールする必要があります。

1. 人件費の上限額

小売業や飲食業などで、経営状態を左右するほど影響力があるのが人件費です。人件費は家賃や光熱費などの固定費と違い、スタッフの配置人数や勤務シフトの調整次第で大きく変動します。ゆえに店長は自店の「人件費」の上限額を把握する必要があります。まず自店の労働分配率を計算します。労働分配率とは、粗利益を生み出すために費やした人件費の割合で、「労働分配率＝人件費÷粗利益」で計算します。そして「目標売上高×目標粗利益率」で目標粗利益を計算し、「目標粗利益×労働分配率」で自店の「人件費」の上限額を計算します。

2. 労働時間

人件費は、人数ではなく労働時間でコントロールします。例えば、人件費を減らしたいとき、「今週末1人減らす」というように「人数単位」で考えるのではなく、「労働時間数をいかに減らすか」、何人のスタッフをそれぞれ何時から何時までの何時間働いてもらうかがポイントになります。つまり、シフト組みの改善です。今まで適当にシフト組みをしていたならば、もっと緻密に考えて組むように改めるべきです。

1日の営業時間における「忙しい時間帯」と「暇な時間帯」を明確にします。そしてそれぞれの時間帯におけるスタッフの配置人数を確認し、労働時間を計算します。「暇な時間帯」に必要以上のスタッフを配置し、過剰な労働時間を費やしているのであれば、その時間帯の配置人数を減らすことで労働時間を抑えます。逆に「忙しい時間帯」のスタッフの配置人数が少なければ、その時間帯は配置人数を増やす、つまり労働時間を増やす必要があります。それぞれの時間帯の調整には、短時間勤務が可能なパート／アルバイトのスタッフを活用します。

3. 適正人数を判断する

業態や店内のレイアウトによって必要な人数は大きく異なります。例えば飲食店の場合、キッチンが完全に分離された店に比べ、オープンキッチンの店は比較的少人数で済みます。しかし、2フロアにまたがっている店や死角の多い店の場合は多めにスタッフが必要です。ゆえに最適人数は実際の営業の中で判断する必要があります。今一度、適正人数を見直してみましょう。