<발췌: 知的資産創造 2020年 2月号>

특집 CX전략기점의 서비스 혁신

유통 · 소매업에서의 CX전략기점의 서비스 혁신

CONTENTS

Ⅰ 유통·소매업이 직면하는 경영과제
Ⅱ 과제해결을 위한 WFM의 중요성
Ⅲ 선진사례로 보는 WFM실현에 대한 시사
Ⅳ WFM의 효과를 최대화 하는 KFS
Ⅴ WFM활용의 확대와 그 가능성

요약

1 유통·소매업의 경영과제가 「일손부족」「저이익율」에 있다고 알려진지 오래다. 특히 노동집약산업인 유통·소매업에서 인건비는 수익성을 좌우하는 중요한 요소이다. 한편 근래 해외에서는 CX(Customer eXperience: 고객경험가치)와 더불어 EX(Employee eXperience: 종업원경험가치)를 높임으로서 우수한 종업원을 확보하려는 움직임이 활발하다. CX가 복잡화·세련화되고 EX와 서로 얽히게 되면서 EX의 중요성이 높아지고 있기 때문이지만, 일본에서는 CX에 비해서 EX의 대처가 늦어지고 있다.

2 EX의 대책을 추진하기 위해서는 WMF(Workforce Management: 워크포스 매니지먼트)가 중요하다. WFM을 실현하는 PDCA사이클의「P」와 「C」를 디지털기술로 자동화하여, 유통·소매업에서도 WFM을 활용하는 움직임이 나오고 있다.

3 선진사례로서 「LSP(Labor Scheduling Program: 레이버 스케줄링 시스템 툴의 고도활용」「WFM을 실현하는 종업원 전용 어플」「종업원 작업의 자동 모니터링」「종업원 행동평가의 자동화」에 대해서 설명한다.

4 유통·소매업에서 WFM을 성공시키는 KFS(Key factor for Success: 사업을 성공시키기 위해 열쇠가 되는 요인)로서, 「①속인적인 의사결정의 데이터 드리븐화」「②인센티브 설계의 내포」「③경영층의 오너십」의 3가지를 설명한다.

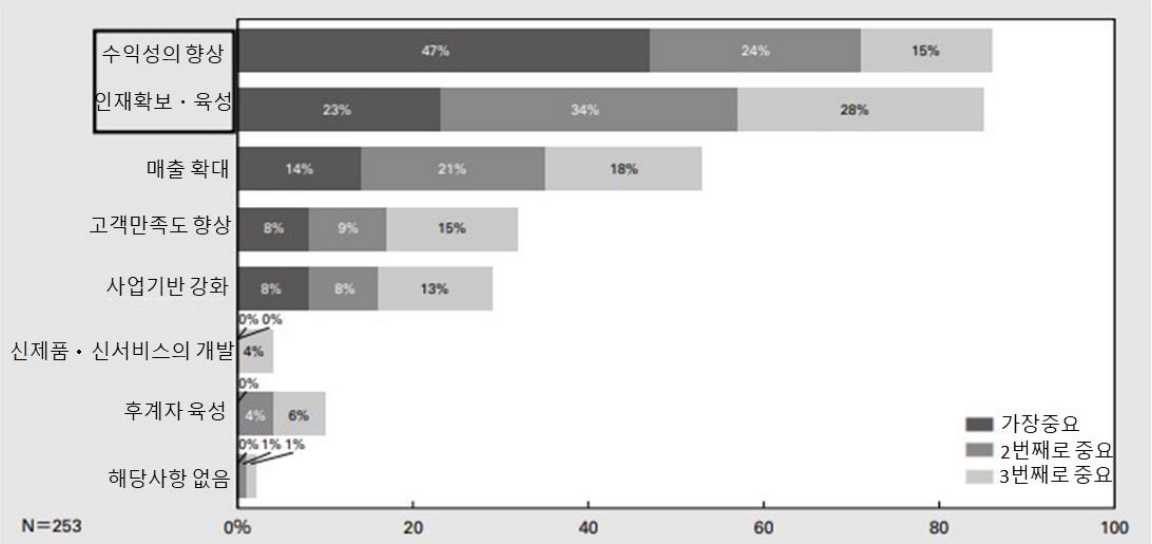
5 WFM의 활용이 확대되면 종업원에 관한 다양한 정보가 데이터화된다. 장래적으로는 뉴리테일이라고 불리는 종업원과 로봇의 협동과 노동력을 기업간·지역간에서 쉐어하는 움직임이 확대될 가능성이 있다.

Ⅰ 유통·소매업이 직면하는 경영과제

1 유통·소매업이 안고 있는 「일손부족」과 「저이익율」의 딜레마

유통·소매업(여기에서는 특히 Web에서가 아닌 점포와 특별행사 등에서 「현실」의 고객접점을 갖는 업태)의 경영과제는 「일손부족」과 「저이익율」에 있다고 알려진지 오래다. 이는 현재에도 바뀌지 않아 2018년 슈퍼마켓 연차통계조사 보고서에서도 중시하고 있는 경영문제는 「수익성의 향상」과 「인재의 확보·육성」이다(그림1).

그림1 유통・소매인이 중시하는 경영 과제



출처)슈퍼마켓업계 3단체 합동 「2018년 슈퍼마켓 연차통계조사보고서」

또한 후생노동성의 「고용동향조사(산업, 기업규모, 직업별 결원율)」에 따르면, 소배업의 결원율은 다른 산업과 비교하여 가장 낮은 수준이다. 일손부족을 개선하기 위해 종업원의 이탈율 삭감을 목적으로 한 노동자의 임금인상과 채용난에 대한 대응을 위해 채용에도 마케팅의 관점을 도입하는 등, 유통·소매업은 시행착오를 겪고는 있지만 이대로 생산연령인구가 줄어드는 일본에서는 계속되는 이 과제와의 대치에서 벗어날 수 없을 것이다.

수익성 향상을 위해서는 이익율을 개선해야 하지만 유통·소매업이 현실의 고객접점에서 인건비를 억제하는 데에는 한계가 있다. 얼마전 요시노야홀딩스가 9년만에 경영적자를 발표했는데 원인은 인건비의 압박이었다. 인건비는 이익에 대한 임팩트도 커, 아르바이트·파트의 최저임금의 인상과 채용경쟁 격화 등으로 인해 인건비가 오르고 이익율의 개선도 힘들어지는 딜레마에 빠져있다.

2 일본시장에서의 「EX」향상 시책방안의 필요성

한편 근래 시장환경과 급속하게 진화하는 디지털 기술을 배경으로 「CX(Customer eXperience: 고

객경험가치)」라는 키워드가 고객만족도를 대신해 시민권을 얻게 되었다. 지금까지는 특히 취득가능한 테이터의 양과 효과측정의 용이성 때문에, CX혁신은 EC사이트 등의 온라인상의 고객접점을 가진 선진적인 기업에 있어서 Web상에서 시행하는 마케팅 시책으로서 선행적으로 추진되어 왔다. 그러나 최근에는 IoT와 AI 등의 기술혁신에 따라 고객이 경험하는 가치(CX)는 온라인의 버추얼 공산만이 아닌 리얼공간으로도 확대되었다.

디지털 기술의 발전으로 CX기술이 급속하게 진화하는 한편, 인사 영역에서는 요 몇 년 간 미국을 중심으로 「EX(Employee eXperience: 종업원경험가치)」에 착목하는 움직임이 보이고 있다. EX가 높은 직장에는 우수한 인재가 모이고 높은 퍼포먼스를 발휘하여 베테랑이 되어서도 길게 계속 일한다고 여겨지기 때문이다. 일본에서도 근무방식 개혁이라는 사회적인 압력이 있지만 단순한 노동시간의 압축상태에 빠져있는 기업도 많은 탓에 EX가 희생되고 있는 경우가 많다. 어디까지나 기업시선에서의 개혁이기 때문에 「근무하게 만드는 방식의 개혁이다」라고 비꼬는 의견까지 나오고 있는 것이 현 상황이다.

일본에 있어서는 CX와 EX와의 대처방식에는 커다란 갭이 있다고 말하지 않을 수 없다. 그래서 인재의 확보, 유지를 위해서는 이 고객접점을 담당하는 접객현장의 EX변혁이 조금전 언급했던 딜레마 해결의 실마리가 되지는 않을까하고 생각한다.

(1)CX의 지금까지 이상의 복잡화·세련화

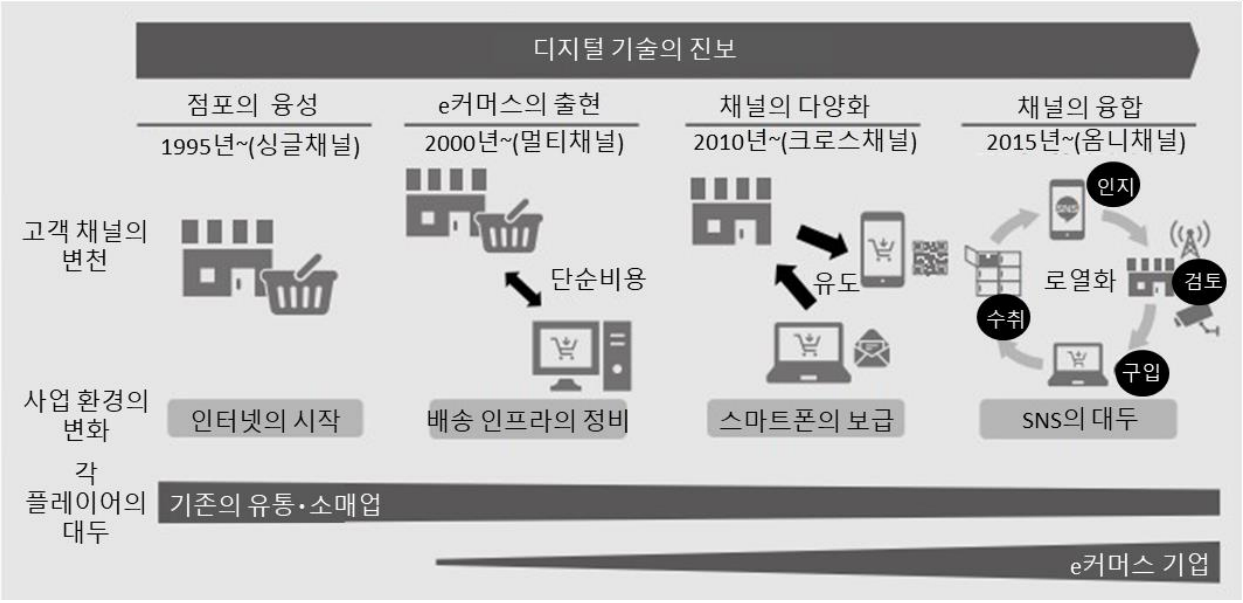
근래에는 디지털 기술의 혁신으로 인해 「현실」의 고객접점을 가진 기업에 있어서도 매장 등의 고객의 행동을 수치·데이터화해서 데이터에 기반한 시책의 실시와 평가를 반복하는 데이터드리븐 어프로치로 CX를 향상시키는 것이 가능해 졌다. 계속 성숙해지고 있는 일본시장에 있어서 신규고객의 획득이상으로 기존고객의 로열화와 이탈방지가 중요성을 더하고 있으며 또한 상품의 라스트원 마일을 담당하는 유통·소매업에서는 상품자체의 코모디티화로 인해 기업간에서의 차별화를 서비스와 브랜드로 도모하지 않을 수 없게 되고 있다.

즉 제품을 진열하는 것만으로는 차별화를 둘 수 없기 때문에 고객에게 선택받기 위해서 제품이외의 부가가치를 제공할 필요가 생겨나고 있는 것이다(예를 들면 화장실청소 철저히 하는 것 등도 이 부가가치에 포함된다). 최근에는 아마존이 Amazon Go를 출점하고 중국 최대 e커머스 기업 알라바바도 실제 점포의 출점을 가속화하는 등 e커머스를 주체로 하는 기업의 현실로의 진출이 늘어나고 있는 점을 감안하면 현실의 고객접점의 재평가가 높아지고 있다고도 파악된다(그림2).

한편 e커머스업을 주축으로 하지 않는 유통·소매업 기업에 있어서는 디지털기술 혁신에 의해 현실의 고객접점을 가지고 있는 부분을 어떤 강점으로 살릴것인지, 온라인과 다른 경험가치를 제공하는 점포의 방식이 문제가 되고 있다. 제품을 진열해 두는 것만으로는 온라인과 차이가 나지 않기 때문에 현실의 거점의 방식은 바뀌지 않으면 안된다. 이미 여러 시행착오를 겪고 많은 기업에

서 커스터머 저니가 지금까지 이상으로 다양한 채널에 대응한 복잡한 형태가 되거나 개개인의 니즈에 맞춰 커스터마이제이션된 세련된 CX가 필요해 지고 있다. 이처럼 소비자측의 변화에 대응하기 위해 기업측의 시행착오가 거듭된 결과로서 CX의 복잡화·세련화가 진행되고 있다.

그림2 CX시책에서의 고객 접점 채널의 패러다임 이동



(2) 부가가치를 생산하는 서비스 창출의 어려움

전술의 환경변화에 더해 매장에서 취급하는 상품·서비스가 다종다양해져 고객이 매장을 내점하는 이유가 제품을 구입하는 것과 받는 것만이 아니게 되었다. 종업원은 고객이 내점한 직접적인 요건에 대한 대응과 오퍼레이션만이 아닌 다종다양한 상품의 제안도 요구받게 되었다. 어느 대기업 양판점은 요즘 인건비 삭감을 위해 온라인에서 구입한 상품의 점포수취뿐만 아니라 점포에서 배달 등도 현장의 업무로 정하고 현실 점포의 풀필먼트을 추진하기 시작했다.

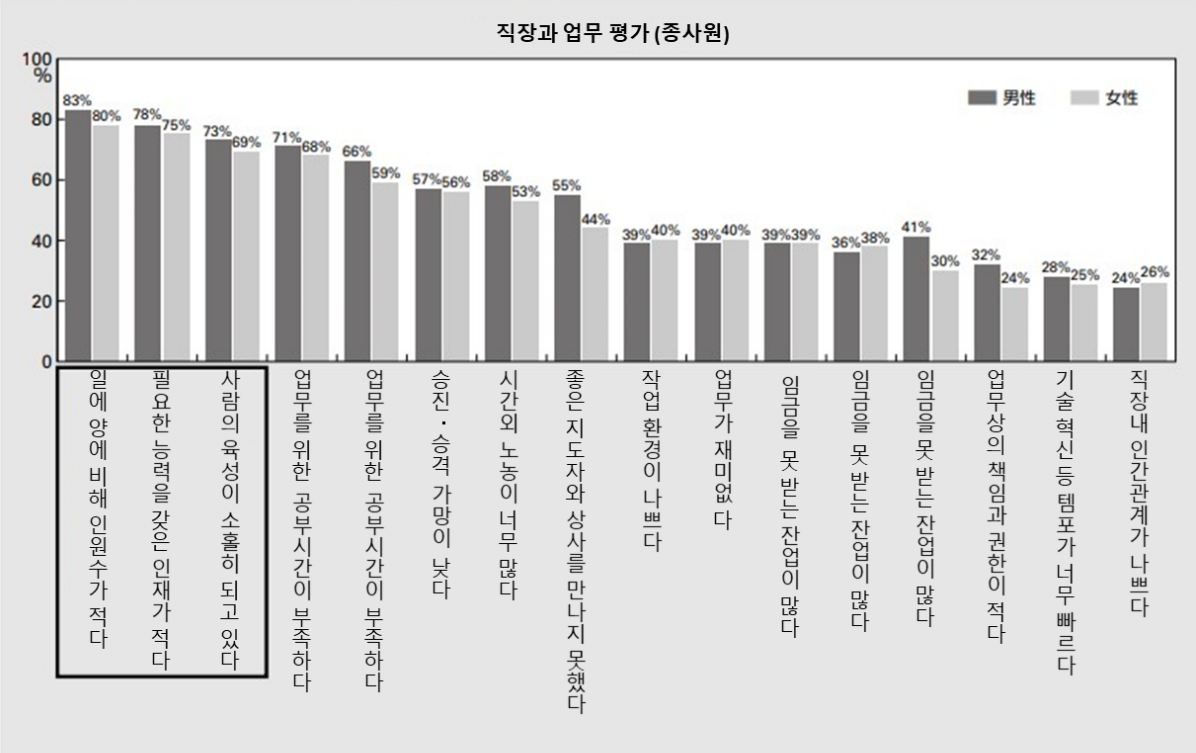
게다가 유통·소매업은 일반적으로 노동집약형 산업으로 자리매김하고 있어 고용의 유동성이 높다. 때문에 습숙도가 낮은 종업원의 구성비율이 높아지는 경우가 많아 앞서 말한 다양한 업무절차를 외우는데 매일 쫓기고 있다.

2017년도에 실시된 유통·소매업의 종업원에 대한 의식조사에 따르면 임금·휴가에 대한 불만 이외에는 남녀 모두 「업무량에 비해 인원수가 적다」「필요한 능력을 가진 인재가 부족하다」「사람의 육성이 소홀히 되고 있다」 등의 불만이 상위를 차지했으며, 노동자들의 인재부족을 해소하는 대책을 추진해주기를 바란다는 목소리가 매우 많다(그림3).

노동력은 늘지 않는데 업무가 늘어간다는 이러한 현상에 비추어 제한된 접객시간 속에서 아날로그적이고 부가적인 호스피탤리티 서비스를 최적으로 제공할 여유가 현장에 있는지, 또는 CX향상과 같은 새로운 대처에 대해 현장이 허용할 수 있는지는 의문이다.

게다가 유통·소매업의 고용주는 2019년부터 시행되고 있는 근무방식개혁 관련 법안에 대한 대응도 급선무인 상황으로 정사원만이 아닌 파트타임·아르바이트에 대한 대응도 예외는 아니다.

그림3 유통・소매업의 종업원이 가진 직장과 업무에 대한 불만



출처) 농림수산청식료산업국 2018년「도매・소매업내의 근무 현상과 문제에 대해서」

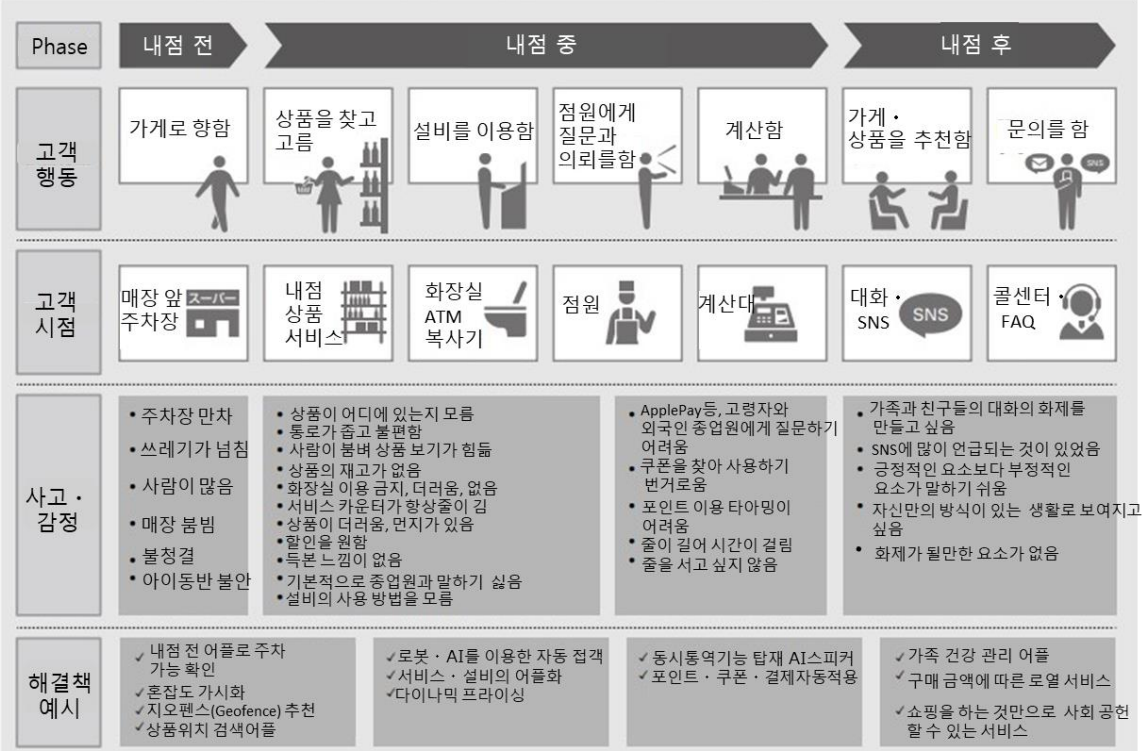
이 대응을 위해 현장에서는 가능한 범위에서의 업무 자동화와 업무할당 변경 등 업무의 효율화를 추진하고 있는 것이다. 또 정사원을 쉬게하는 대신 더 많은 아르바이트를 보충하거나, 아르바이트의 유급휴가 취득을 위해 정사원으로 출사시키는 등 고용주는 지금까지 이상으로 현장에 대한 배려가 필요한 상황속에서 노동집약체질과 가격경쟁에서 빠져나가지 못하고 있는 것은 아닐까.

비즈니스 환경의 격화를 배경으로 경영층의 CX에 대한 기대는 매우 커지고 있으며, 게다가 고객으로부터도 보다 편리성을 추구한 CX와 보다 화제가 되는 유행을 새로 만들어 내는 날카로운 CX 등 폭넓은 고도의 CX가 요구되고 있다. 한편 CX의 실현 및 추구에는 고객접점의 최전선에 서있는 종업원의 노력이 불가결하다. 고용주는 현장의 한계를 고려하면서 종업원의 모티베이션을 최대화 하기 위해 지금이야말로 EX의 변혁을 실시해야만 하는 것이 아닐까(그림4)

Ⅱ 과제해결을 위한 WFM의 중요성

전장에서 명확히 한 것처럼 CX와 EX가 복잡하게 서로 얽혀있는 가운데 EX향상이말로 CX향상, 나아가서는 이익율 향상을 위한 최대의 열쇠가 된다. 그렇다면 EX를 높이기 위해서 필요한 요소는 무엇일까.

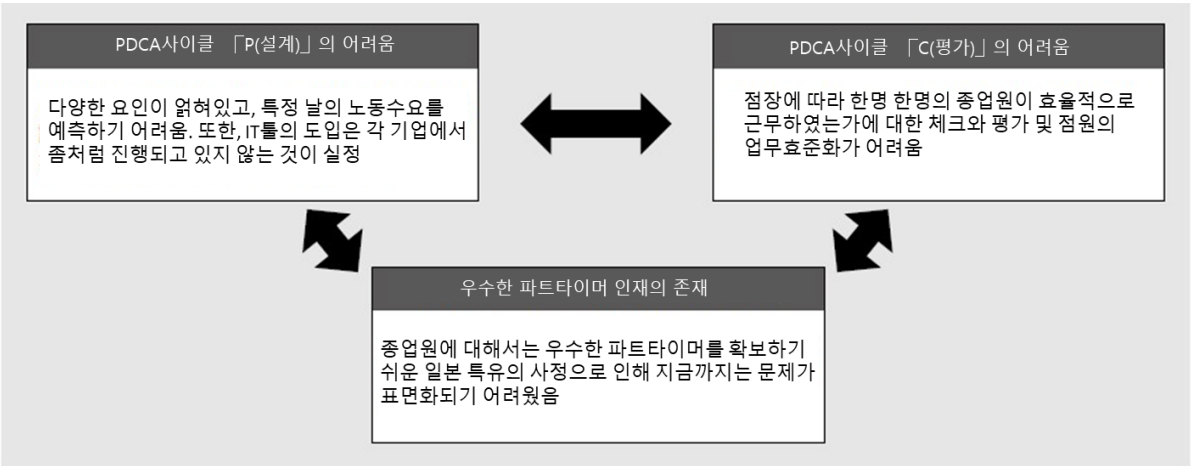
그림4 채널・서비스의 다양화로 인한 복잡화 된 고객여정지도;Customer Journey Map(이미지)



우선 전술의 과제에 대해서 고용주로서 인재확보를 위해 외국인 노동자, 단시간 노동자 등의「다이버시티(다양성)에 대한 대응」과 노동자의 다기능공화, 생상성 향상에 의한「우수한 노동력의 확보」를 위한 대처는 필연적이라고 생각된다. 이러한 대처의 실현방안으로서 다른 산업에서는「WMF(Workforce Management: 워크포스 매니지먼트)」라고 불리는 개념을 기반으로 매지니먼트 개혁이 추진되고 있는 가운데 소매업에서는 그렇지 못한 실태에 있다.

WFM이란 정규사원·파트타이머·아르바이트·파견사원·출향사원 등의 인원을 적정하게 배치함과 동

그림5 유통・소매업이 WFM 혁신이 일어나지 않았던 이유

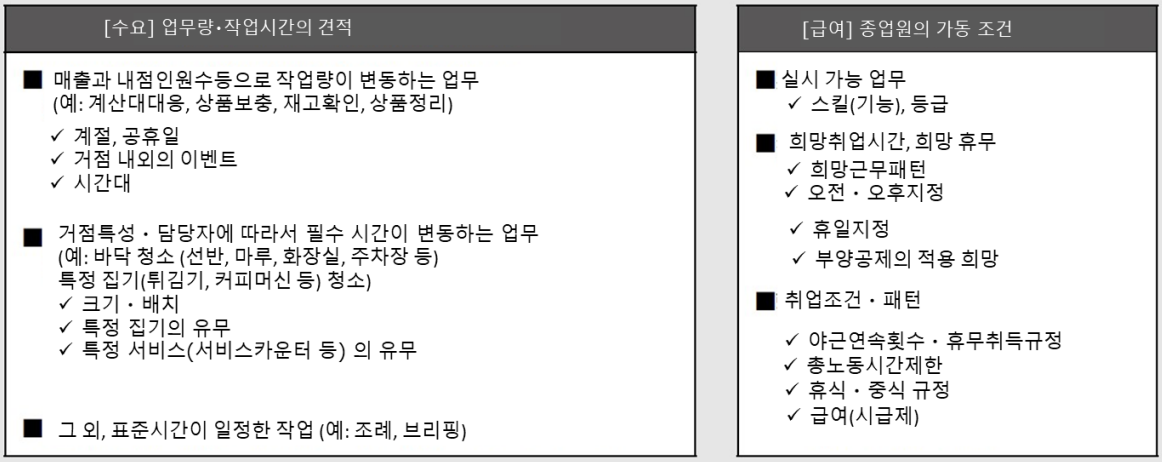


시에 질높은 업무를 실행시키기 위한 인원을 채용·육성·평가·처우해 나가는 매니지먼트 컨셉트를 말한다. 그렇다면 왜 이 WFM을 일본의 유통·소매업은 지금까지 도입하지 못하고 있었던것일까. 크게 3가지 이유가 다음과 같이 존재한다(그림5).

이유1 WFM실현을 위한 PDCA사이클에서의 「P」의 어려움

유통·소매업에 있어서는 WFM의 베이스가 되는 「P(계획)」를 세우는 것이 어렵다. 왜냐하면 계절·휴일·시간대·거점내외에서 실시되는 이벤트 등의 다양한 요소를 고려함과 동시에 모든 작업의 표준시간을 인식하고 있을 필요가 있고, 점장클래스의 종업원이 스스로의 경험과 직감으로 노동수요를 예측해야만 하기 때문이다. 이러한 이른바 시프트의 작성업무에는 수요로서의 업무의 견적만이 아닌 공급측인 종업원의 스킬과 랭크, 시프트의 희망 등 고려해야만 하는 점이 다양하기 때문에 작업을 해야만 하는 타이밍과 종업원의 배치에 미스매치가 발생하기 쉽다(그림6).

그림6 거점별, 시간대별 인원 계획(시프트) 작성 업무의 검토 포인트



가령 노동력의 공급이 부족하다면 판매기회의 손실과 서비스 기능의 저하로 이어지게 되고, 반대로 과잉상태라면 요원에게 빈 시간이 생기고 업무오퍼레이션에 낭비가 발생하여 판매관리비의 상승과 같은 문제를 일으키고 만다. 또한 이러한 업무를 진행하는 점장클래스의 종업원은, 부족시에도 과잉시에도 그때그때의 업무량의 조정과 같은 돌발적인 업무가 발생하기 때문에 본래의 업무에 주력하지 못하고 있는 케이스가 많이 일어나게 된다.

이러한 점장의 작업은 IT툴을 도입하여 과거의 실적 데이터를 참조하는 등 어느정도 표율화와 정도의 향상을 꾀하였다고 하더라도, 예를 들어 골든위크가 5일간일지 7일간일지와 같이 예측정확도에 차이가 발생하기 쉬우며 또 복수의 현실고객접점이 있는 경우, 거점고유의 요구에 전부 대응하기 위해서는 다른 거점에 대한 전개에 시간과 비용이 드는 점도 생각할 수 있고, 각 거점에서 활용되지 않는 리스크가 남는 것도 고려한다면 기업으로의 도입장벽은 결코 낮지 않다.

필자는 어느 식품업의 공장거점에 IT툴을 도입하려고 한 적이 있으나, 사정 청취를 거듭하는 가운데 그 거점에 있어서는 시프트 업무 그 자체가 패권을 잡기 위한 수단으로 자리잡아, IT툴의 도입에 이해를 얻을 수 없는 상태였다. 또한 어느 인재파견기업에서는 고객으로부터의 돌발적인 의뢰가 일상다반사가 되어, 일일이 스태프에게 지불할 사례금을 조정하거나, 응모 요항을 충족시키는 인재에게 메일뿐만 아니라 모이지 않으면 전화를 거는 등의 일을 매일 해야만 하고 인원이 부족하면 도급 인재파견 회사로부터 다시 인재를 확보하는 등 인재확보 비용의 유출을 짐작할 수 없는 상태이다. 이처럼 「P」는 많은 대기업에 있어 사람 손으로 진행되는 경우가 많고 이로 인해 예측 정확도가 떨어져 업무량의 수급갭이 커지기 쉬운 상태인 것이다.

이유 2 WFM실현을 위한 PDCA사이클에서의 「C」의 어려움

게다가 「P(계획)」이 그 예측대로 실시되었는지를 확인하는 「C(평가)」도 어렵다. 제Ⅰ장에서 말한 바와 같이 요즘의 고객접점에 있는 종업원의 역할은 다종다양하다. 때문에 거점장이 행동을 하나하나 평가하는 것이 어려워지고 있다.

CX향상에 도움이 되는 아날로그적인 호스피탤리티를 기점으로 하는 서비스와 액션의 평가도 현상은 점장급 종업원이 자의적으로 평가해야만 한다. 유통·소매업에서의 특유의 정서적인 접대정신에 의한 서비스의 객관적인 평가제도와 인센티브 설계의 확립의 어려움도 「C」가 힘들다고 여겨지는 이유인 것이다.

게다가 업무표준화를 했다고 하더라도 각 거점의 사정을 고려하지 못하고 있는 점도 「C」의 어려움로서 꼽히고 있다. 각 거점의 크기와 실내배치 등의 형상에 의존하여 각 업무의 표준시간을 설정할 수 없기 때문에 종업원 한사람 한사람이 효율적으로 근무해왔는지 아닌지를 체크하지 못해 이번에 작성한 시프트가 과연 최적이었는지를 검증하는 사이클이 돌아가기 힘들어 진다. 이 때문에 다음의 「P」 작업인 시프트 작성에서 계획의 정밀도 향상을 도모하기 어려워 PDCA사이클 전체가 돌아갈 수 없게 된다.

평가제도와 인센티브 설계가 객관적이지 않아 종업원이 혼자힘으로 자신의 부족한 스킬 등을 발견하기 어려워 인재육성의 관점에서 스킬업을 방해하게 된다고 생각된다. 또한 현장내에서 평가에 대한 불공평한 느낌이 표출되었을 경우 등 현장에서의 모티베이션의 저하 등도 리스크로서 꼽을 수 있다.

「C」의 불안정함이 종업원의 보람과 업무의 재미에 대한 깨달음을 희박하게 만들어 정착율향상을 방해하고 만다는 점에서 EX향상의 폐해로 작용하고 있다고 말해도 지장이 없을 것이다.

이유 3 우수한 파트・아르바이트 인재의 공급

일본의 유통·소매업에서도 PDCA사이클의 중요성은 충분히 침투했지만, 이는 주로 고객접점인 점포개발, 상품개발에 맞춰져 왔다. 고객의 CX향상에서는 PDCA사이클을 활용해서 논의되어 온 한편, 종업원에 대해서는 우수한 파트종업원을 확보하기 쉽다라는 일본 특유의 사정으로 인해 지금까지는 과제가 표면화되기 어려웠다고 생각된다. 일본기업은 종업원의 EX향상에 매진하지 않더라도 우수하고 윤택한 인재공급이 항상 원활한 환경이었기 때문에 경영이 악화되는 일은 없었다.

이 때문에 종업원에게 투자를 하는 것에 대해 총론으로서는 찬성이기는 하지만 구체론으로 들어가면 진행이 되지 않는다는 것이 지금까지 WFM에 매진하고자 하는 기업의 실태라고 생각된다.

그러나 저출산고령화의 진행에 따라 생산연령인구가 급감하고 외국인 노동자의 급증, 근무방식 개혁 등의 흐름도 있으며 현재로는 지금까지의 전제는 무너지고 기업의 인재에 대한 위기감은 절박한 상황이 되고 있다. 여전히 EX의 대처에 대한 열의가 좀처럼 높아지지 않는 근본적인 문제를 안고 있으면서도 특히 유통·소매업에 있어서는 전술의 과제에 대해 우언가 해결책을 찾아내지 않으면 안된다.

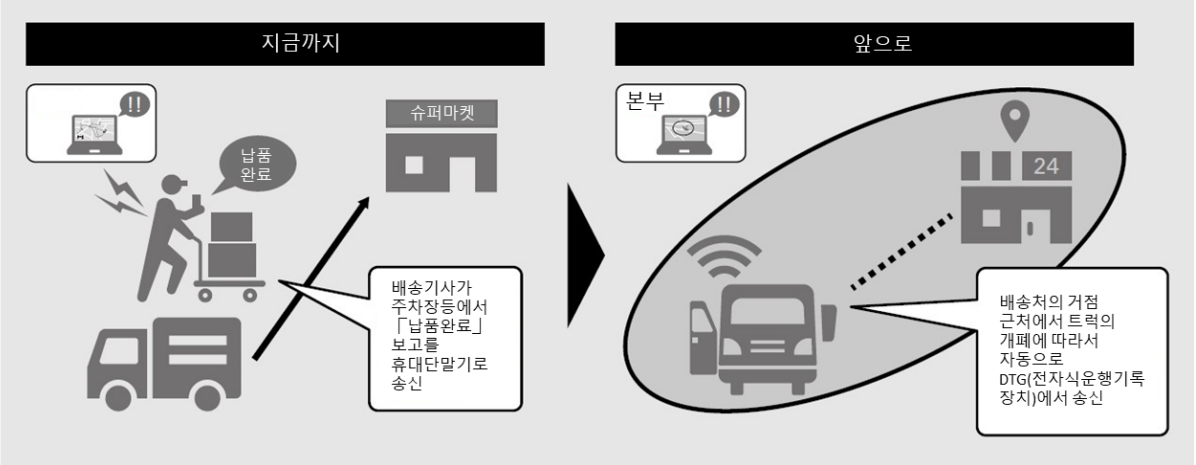
해결책 디지털기술에 의한「P」와「C」의 자동화

기술혁신이 진행됨에 따라 지금까지 말한 WFM의 실현을 위한「P」와「C」를 디지털기술로 자동화함으로서「정확하게」「신속하게」WFM의 PDCA사이클을 돌리 수 있게 되었다. 예를 들면 WFM에서의「P」에서는 AI에 의한 예측기술을,「C」에서는 센서와 IoT를 이용한 자동모니터링기술의 적용이 추진되고 있다. 이처럼 고객만이 아닌 종업원의 목소리와 행동데이터를 모두 축적하여 분석하는 어프로치는「피플 애널리틱스」기술이라고도 총칭된다. 미국에서는 전자메일과 메시징툴 등의 전자적인 커뮤니케이션과 업적평가 등의 인사 데이터에까지 그 분석 대상을 넓히고 있다.

피계측자는「수동적으로」평소의 행동을 데이터화 할 수 있기 때문에 부담이 되는 일은 없다. 예를 들면 물류업계에서는 배송완료와 함께 어떤 단말(예전에는 PDA(Personal Digital Assistant:휴대정보단말), 핸디터미널, 트럭에 따라서는 디지털 태코그래프에 그 버튼장치가 설치되어 있는 것도 있었지만 , 현재는 CPU 등 하드웨어성능의 향상에 따라 스마트폰이 주류이다)에 완료기록을 남길 필요가 있었지만, 요즘은 스마트폰의 GPS기능을 활용하여 정해진 시간이상 그 위치에 머물러 있으면 배달완료로 간주하거나 문의 개폐와 GPS를 연계함으로서 트럭에 설치된 디지털 태코그래프에 배달완료가 기록되는 것도 있다(그림7).

이렇게 업무의 효율화가 진행됨과 동시에 피계측자가 기록하는 액션을 하지 않고 자동으로 인간의 행동을 계측·수치화 할 수 있는 IoT기술을 중심으로 한 디지털 기술에 의해, 종업원의 생활이 디지털화되어 데이터를 입수하기 쉬워졌다. 해외에서는 이미 대책이 추진되고 있어 주제에서는 조금 벗어나지만, 지금까지 Web채널에서 운용되어 왔던 이들의 디지털 마케팅 기술이「현실」고객접점에서도 응용되기 시작했다. 예를 들면 기업이 일하는 장소를 제공하는 부동산업자에서는

그림7 디지털 시대의 배송완료 보고 상태



테넌트를 이용하는 기업의 사원증의 행동을 데이터화해 행동이력·특성에 따른 사내 카페쿠폰 등을 어플로 통지할 수 있게 했다. 이는 CX향상 시책으로서 나온 것이지만 자사의 종업원에게 응용되는 날도 그렇게 머지 않았다.

다음 장에서는 유통·소매업에 관한 선진사례를 소개하고자 한다.

Ⅲ 선진사례로 보는 WFM실현에 대한 시사

본장에서는 지금까지 소개한 과제를 극복한 기업사례를 바탕으로 대책과 그 효과에 대해서 소개함과 동시에 각 기업이 목표로 하는 모습에 대해서 언급하고자 한다.

선진사례1 LSP툴의 고도활용

A사는 레저시설을 운영하고 있으며 업태로서 계절과 기후에 의해 고객수가 좌우되기 쉬워 업무의 번한차가 크다는 특성이 있다. 때문에 인원의 적정배치라는 과제에 대해 「레이버(인원)스케줄링 프로그램」(LPS)로 불리는 시프트 관리를 위한 IT툴을 도입하는 어프로치를 택했다.

LPS의 사고방식은 매일의 데이터를 기반으로 인원을 시간단위로 효율적으로 배치함으로서 인건비를 억제하면서 매출과 고객서비스를 향상시키는 것이다. LSP툴의 도입에 따라 지금까지는 점장급 종업원의 경험치에 기댈 수 밖에 없었던 부분이 시간대와 배치지역의 과부족인원을 수치적으로 파악하여 과잉상태인 점원을 부족한 시간대·지역으로 시프트할 수 있게 되었다. 작업자와 태스크에 따라서는 태스크를 실시하기 직전의 지시 등이 가능해 졌으며, 마찬가지로 긴급하게 필요가 없어진 태스트를 고려해서 15분마다 작업할당표의 작성을 실시할 수 있다고 한다. 앞으로도 데이커 사이언티스트의 등장을 늘려, 수학·통계학적 관점에서 예산실적 비교와 원인분석, 과제검토를 실시하고 보다 저임도가 높은 인원계획을 도출해 내는 것을 목표로 하고 있다.

선진사례2　WFM을 실현하는 종업원 전용 어플

B사는 24시간 영업의 점포를 세계적으로 수천점포 전개하고 있다. WFM의 컨셉트를 구체화시킨 종업원 전용 어플을 작성하고 여러 명의 점장급 종업원이 실시했던 시프트 스케줄조정을 자동화하는 것에 성공했다. 우선 앞의 사례에서 말한 LSP툴의 기능으로서 그날의 날씨와 요일 등을 바탕으로 고객수 예측과 시프트의 작성을 AI가 진행한다. 또 시프트관리를 이 어플을 사용하여 점원이 자유롭게 열람할 수 있도록 하거나 다른 점원과 교환하고, 시프트가 비어 있으면 자유롭게 들어갈 수 있도록 하였다.

이로 인해 조정이 어려웠던 경직된 시프트가 없어지고 점원이 그 주에 정해진 시간의 근무를 어디서 할 것인지를 자유롭게 결정하고 스스로 유연하게 스케줄을 관리할 수 있게 됨으로서, 종업원 인게이지먼트(종업원의 소속기업에 대한 애착심)가 향상되어 돌발적인 결근 등의 감소에도 기여할 것이다. 또한 이로 인해 점장의 시프트작성과 시프트관리 시간과 계획적이지 않은 돌발적인 작업(예를 들면 아르바이트의 갑작스러운 결근으로 인해, 다른 아르바이트로 시프트를 채우기 위해 부탁하는 전화)이 줄어들게 된다.

선진사례3 종업원 작업의 자동 모니터링

C사는 오래전부터 점포의 효율적 오퍼레이션에 주력하고 있다고 알려져, 최근에는 무인점포의 운영에도 매진하고 있다. C사는 상품진열과 재고확인, 청소 등의 점포작업 외에 다음 작업으로 향하는 이동시간 등의 모든 작업에 대해서 점포의 작업인에게 단말을 지급하여 그 작업의 개시와 종료시의 시간을 기입하게 함으로서 해당 거점에서 각각의 종업원의 작업과 행동에 걸리는 시간을 취득할 수 있도록 했다. 또 단말에는 다음 작업이 표시되도록 했다. 그러나 고객으로부터 상품의 질문을 받는 등 돌발적인 작업에 관해서는 개시·종료를 확인할 수 없는 등 사람이 단말에 기입하기 때문에 정교하고 치밀한 데이터를 얻을 수 없는 것이 과제로 남았다.

그래서 카메라를 점포에 설치하고 영상해석을 실시하여 점원이 계획대로 작업하고 있는지를 시스템에 의해 자동으로 모니터링 할 수 있도록 했다. 영상해석만으로는 얼굴이 보이지 않는 사각지대에 있을 때의 작업이 확인되지 않거나, 애초에 종업원인지 고객인지의 판별이 어렵기 때문에 휴대전화의 위치정보와 영상해석된 데이터를 결합시켜, 점원이 정해진 행동을 수행하고 있는지 아닌지를 모니터링했다. 모니터링한 행동에 대해서는 스코어링에 의한 평가를 실시하여 종업원에게 피드백함으로서 종업원의 육성·모티베이션업과 같은 효과도 발휘하고 있다.

장래적으로는 그 지점에서 지체되고 있는 작업 등을 평균시간 등으로 판정하고 작업중 또는 작업완료시에 지연되고 있던 작업에 지원을 나가도록 하는 등 실시간에서의 노동수요의 적정화를 목표로 하고 있다.

선진사례4 종업원 행동평가의 자동화

D사는 콜센터 대행업체이다. D사에서는 오퍼레이터의 전화응대 모니터링 평가는 녹음한 음성을 사람이 실제로 듣고 진행해 왔었다. 때문에 평가하는 쪽도 경험과 스킬이 필요하다는 과제를 안고 있었고 그외 오퍼레이터 한사람당 평가 할 수 있는 대화수도 한정적인 동시에 평가의 객관성을 담보하는 것이 곤란했다.

그래서 요즘 AI기술에 의해 눈부신 발전을 달성하고 있는 음성인식과 자연언어처리 기술을 활용하여 콜센터의 오퍼레이터 평가를 자동화했다. 우선은 대화데이터를 텍스트화하고 감사의 말 이용, 인사, 이름대기, 복창, 경어 등 정해진 규칙에 따르고 있는지를 확인하고, 또 고객의 요망에 대해 대화 중에 직접적 또는 간접적으로 니즈를 정확하게 파악하고 있는 지에 중점을 두고 스코어링할 수 있도록 했다.

제Ⅰ장에서도 말한 것처럼 고객과의 접점에 있는 종업원은 부가적인 서비스를 요구받기 쉬워 평가의 표준화가 매우 어렵다. 장래적으로는 점포에 있는 종업원의 음성해석에 AI기술을 활용하여, 점포의 종업원이 실시하는 호스피탤리티가 있는 서비스에 관해서도 스코어링할 수 있게 될 것이다(그림8). 스코어가 높은 행동에는 인센티브를 부여하고 스코어가 낮은 종업원에게는 연수와 피드백 등을 주는 등 업무의 부가가치을 더욱 높이는 데에 공헌할 수 있는, 더 큰 고객점점의 고도화가 기대된다.

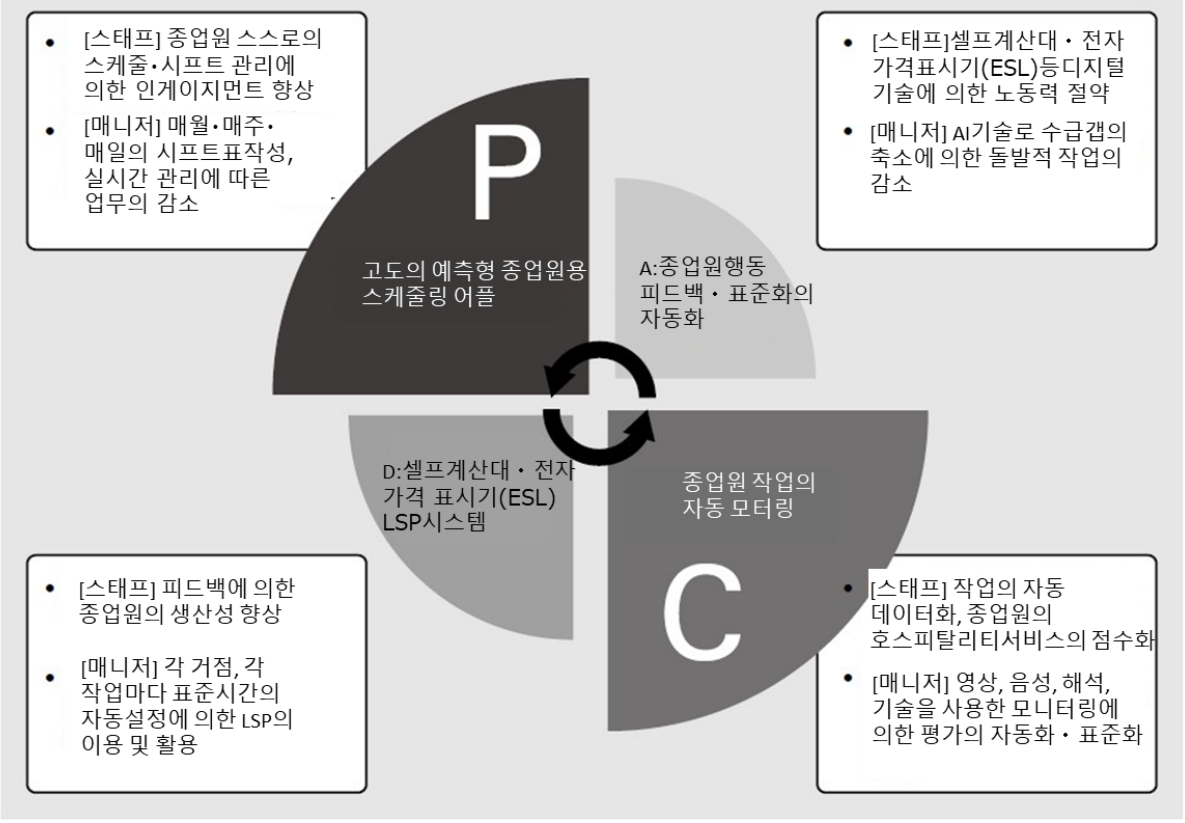
Ⅳ WFM의 효과를 최대화 하는 KFS

지금까지 말해 온 선진사례에서 공통되는 WFM에 대한 대책의 핵심 요소는「속인적인 의사결정의 데이터 드리븐화」「인센티브 설계의 내포」「경영층의 오너십」이 아닐까하고 사료된다. 각각의 KFS(Key Factor for Success: 사업을 성공시키기 위한 열쇠가 되는 요인)에 대해서 상세히 서술하고자 한다.

KFS1 속인적인 의사결정의 데이터 드리븐화

급격히 성장하고 있는 유통·소매업에 있어 족쇄가 되기 쉬운 부분이 우수한 점장·현장매니저의 확보이다. 필자가 담당했던 어느 어패럴 기업도 지금까지 유망한 점포에 대해서는 베테랑의 우수한 이른바 슈퍼점장에게 맡기고 있었던 듯 하지만, 해외진출과 규모확대로 인해 대강 100개의 점포를 넘긴 시점부터 슈퍼점장에게 의존하지 않는 점포경영을 계속하기 위해 업무 프로세스의 표준화, 슈퍼점장의 노하우의 데이터화를 시작했다. 그리고 점포가 300개가 되었을 때는 평가기준도 표준화하고 점포의 재고관리도 본부에서 할 수 있도록 단품관리의 실현을 도모하기 시작했다.

그림9 PDCA사이클 각각의 신속화 어프로치와 종업원에 대한 주요 효과



점장급이 보다 부가가치가 높은 업무를 진행할 수 있도록 하기 위해서는 현실의 고객접점에서의 속인적인 의사결정이 들어갈 여지를 극력 배제하고 디지털 기술에 의해 PDCA사이클의 자동화를 추진하여 업무의 효율화, 평가의 적정화에 신경을 쓰는 것이 중요하다.

커스터머의 서비스 레벨을 계속적으로 높여 점장급도 포함해 현장의 종업원 모두의 레벨을 높이기 위해서는 각 업무의 PDCA사이클을 신속화하는 것이 중요하다. 데이터 드리븐적인 의사결정을 각각의 종업원들이 가능하게 하기 위해서라도 현재 진행되고 있는 속인적인 의사결정의 형식지화가 추진되지 않으면 이는 실현되지 않는다. 이 때문이라도 거점마다의 상품과 재고·고객특성, 나아가 각 종업원의 작업의 능숙, 비능숙 등 모든 정보의 데이터화·해석이 필수적이다(그림9).

KFS2 인센티브 설계의 내포

기업은 종업원이 스킬업을 희망하는 환경을 준비하고 필요한 스킬을 명확히 하여 피드백·교육을 진행하지 않으면 안된다. 지금까지도 점장급에 의한 스태프 교육은 빠뜨릴 수 없는 부분이었지만 앞으로의 종업원의 서비스 레벨의 고도화에는 종업원의 자주성을 어떻게 촉진할 것인가가 중요하며, 그 장치를 매일의 종업원의 행동에 인센티브로서 추가시키는 것이 KFS의 하나이다.

B사의 사례를 보면, 지금까지 점장이 해야만 했던 시프트 조정을 점원 스스로가 할 수 있게 되었다. 이는 바꿔 말하면 자신의 스케줄을 컨트롤할 수 있는 종업원의 육성에도 성공했다고도 말할 수 있다. 시프트의 컨트롤권을 종업원에게 부여하고 또 결근을 하지 않으면 이센티브를 지급하는 등의 대책을 도입하고 점원에 대한 근면한 행동을 하도록 촉진하여 점원을 육성하고 있다.

또한 더욱 특필할 점으로서 이 어플은 종업원의 자발적인 스킬업을 가능하게 하는 기능도 갖추고 있다. 종업원이 e-Learning 등의 연수를 수강하고 스킬을 습득하면 자신이 근무가능한 시프트를 새롭게 어플상에 표출하도록 되어 있으며, 자신이 근무하는 범위를 스스로 추가 할 수 있는 것이다. 이렇게 알기 쉽게 성장을 실감할 수 있어 EX향상에 기여할 것이라고 생각된다. 또한 어플과 e-Learning을 다언어화 함으로서 외국인 종업원 등 종업원의 다양화에도 대응할 수 있게 되었다. 게다가 앞으로 유통·소매업에 있어 아날로그적인 호스피탤리티 서비스가 부가가치를 만들어 낼 것이라는 것은 지금까지 서술한 그대로이다. 카메라 등의 센서기술을 이용한 각 거점에서의 동선과 행동의 분석, 음성인식기술을 이용한 접객내용의 기록·해석 등에 의해 종업원의 모든 행동을 테이터화 할 수 있게 되었다. 호스피탤리티의 스코어링에 의해 종업원에게 부가가치가 높은 행동을 촉진할 수 있어 보다 큰 성과를 올리는 것이 가능해진다.

KFS3 경영층의 오너십

WFM의 활용은 현장의 업무 효율화만으로도, 본사측의 업무 표준화만으로도 실현될 수 없으며 양쪽의 대처가 필요불가결하다.

유럽과 미국의 기업은 톱다운에 의한 표준화와 속인화의 배제가 용이하다고 생각되는 면도 있지만, 그 대처는 일조일석에 이루어지는 것은 아니다. 고효율로 보이는 유럽과 미국의 기업에도 암묵지에 의한 판단과 그 위에서 성립되는 커뮤니케이션, 속인적인 업무가 존재하며, 현장의 이해를 얻는데 애를 쓰는 것은 일본기업과 마찬가지이다. 유럽과 미국에서 유명한 제조업의 어느 기업에서는 공장의 기술자의 기술을 수치화·5G화를 활용한 AI화에 있어서, CEO를 비롯한 경영층이 착실하게 각 공장의 기술자들과 직접 대화를 하거나 설득을 해서 암묵지의 형식화와 노하우의 데이터화를 실현시키고 있다.

전술의 선진사례에는 유럽과 미국기업도 일본기업도 포함되어 있다. 그러나 동서양을 막론하고 어느 기업에서든 공통된 점은 지금까지의 현장에 일임했던 방법에 한계를 느끼고 고객을 진실로 생각함으로서 톱다운의 관여를 강화하는 마인드체인지를 도모한 점이다. 기존을 전제로 하지 않는 새로운 개혁, 동시에 큰 투자를 동반하는 대처는 현장에 일임하는 것만으로는 도저히 이룰 수 없다. 담당임원 또는 이사급의 보드멤버의 강력한 관여가 바람직하다. 경영층의 강한 오너십이야말로 효과적인 WFM을 실현시키기 위한 KFS이다.

V WFM활용의 확대와 그 가능성

지금까지 서술한 대로 WFM의 도입·활용에는 모든 활동과 상황의 수치화, 테이터화가 필요하다. 그리고 데이터화가 진행되면 진행될수록 사람과 제품은 다능공화되고 부가가치를 확대하기 쉬워진다. 그것은 현실 거점의 방식이 아닌 거기에서 일하는 사람들의 노동방식·사고방식도 바뀌가고 있다고 생각된다.

1 종업원과 로봇의 협동에 의한 뉴리테일에 대한 기대

알리바바의 마윈회장이 제창하는 「뉴리테일」이라는 사고방식이 있다. 이는 IT에 의한 방대한 데이터 해석을 구사하여 인터넷 통신판매와 현실 고객접점의 융합을 도모하는 고효율적인 차세대형 소매형태를 가리킨다.

요즘 일본에서도 보급되고 있는 레지리스화도 그 중 하나이다. 셀프 계산대가 많은 소매점에 도입되어 계산대 부문의 노동력 절약이 진행되고 있다. 일본에서는 슈퍼마켓 업계 3곳이 합동으로 실시한 2018년도의 조사에서는 여전히 계산대 부문의 파트·아르바이트의 인원부족이 슈퍼마켓 업태의 과제로 남아 있지만 뉴테일이 침투함에 따라 해소될 가능성이 있다.

계산대 이외의 업무로서 프라이싱 업무의 자동화가 있다. 점포에서는 유통기한이 임박한 상품의 판매가격 조정, 프라이스(가격표시)의 교체, 할인된 가격으로 판매하기 위한 계산대의 할인대응 등을 수작업으로 진행하고 있지만 이들은 자동화될 여지가 크다. 예를 들면 다이나믹 프라이싱에 의해 결정된 판매가격이 표시된 전자가격표시기와 레지시스템의 도입을 생각할 수 있다.

수작업을 시스템과 기계로 바꿔 놓는 것으로 노동수요 자체가 축소된다. 그뿐만이 아니라 최근에는 청소와 상품의 재고확인을 로봇과 드론이 하는 등 종업원과 로봇의 협동도 모색되고 있다(그림10). 디지털 기술에 의해 모든 행동과 작업이 데이터화 되면, 종업원과 로봇이 순조롭게 연계하게 되어 차세대형 유통· 소매업은 보다 고효율화 될 것이다. 게다가 상품의 판매예측과 수요

그림10 점포청소와 상품재고를 확인하는 로봇과 드론

출처) https://www.bossanova.com/ https://www.pensasystems.com/

예측을 연동한다면 업무량의 수요예측을 고정밀도로 진행할 수 있을 것이고, 외부 데이터의 활용과 데이터의 쉐어링을 하는 시대가 되면 예측뿐만 아니라 노동전체의 최적화도 도모되게 될것이다.

2 기업간·지역간의 노동쉐어 과제

기업이 다양한 종업원의 니즈에 다가선 근무방식을 제공할 수 있게 됨으로서 짧은 시간이라면 일할 수 있는 주부와 고령자 등의 취업희망자와 매칭이 가능해졌다. 잠재노동자를 유효활용할 수 있는 것은 사회적으로도 큰 의의가 있으며 장래적으로는 동업태에서 아르바이트 인재를 모아서 활용함으로서 지방의 노동인구 감소에도 대응할 수 있지 않을까.

노동력의 단위(시간·작업)가 최소한으로까지 작아짐으로서 작업의 정밀도도 올라갈 것이라고 생각된다. 예를 들면 뒤로 미루기 쉽고 동시에 주 1번은 반드시 실시해야만 하는 작업, 구체적으로는 선반의 걸레질과 편의점이라면 커피머신 청소와 같은 작업은 바쁘다는 이유로 손을 대지 못하고 작업자에게 정신적인 부담이 되기 쉽다. 그러한 작업을 쉐어링한 노동자에게 집중시킴으로서 확실하고 꼼꼼하게 실시할 수 있을 것이라고 생각된다. 작업의 쉐어링이 가능해짐으로서 고용주측도 서비스품질을 일정하게 유지하기 쉽고, 노동자도 다양한 근무방식의 니즈를 충족시기기 쉽다.

장래적으로는 보다 상세한 탤런트 매니지먼트로서 과거의 다른 업태와 동업 타사의 업무경험등을 지역전체에서 서로 공유함으로서 그 지역 전체의 일손부족·인재부족 해결에 매진해 가는 모습도 상정된다.

지역에서의 워크쉐어를 실현하는 기업의 대표사례로서 Uber를 들 수 있으며, 근래에는 노동자와의 대립도 표면화되고 있다. 뉴욕 증권거래소에 상장하고 첫 사사분기 결산발표에서 운전기사에 대한 보수가 고액으로 수익을 압박했다는 것을 이유로 들어 순손익 1100억엔의 적자를 발표했다. 이러한 가운데 일본에서는 Uber Eats가 돌연 배달보수를 60%나 삭감하는 등으로 화제가 되었다. 인재부족 속에 노동력을 얻기 위해 고단가로 모집했지만 결국 이익의 적정화를 진행하기로 했을 것이다. 노동력의 사회전체에서의 워크쉐어링에 대해 약자를 구제하기 위한 법정비와 종업원인 인간의 감정·정서는 따라가지 못하고 있다. Uber Eats의 사례에서는 배달원들이 노동조합을 결성했으나 Uber측은 배달원은 피고용자에 해당하지 않기 때문에 노동기준범에 준거할 필요가 없다고 거부하였다[1].

[1] Uber의 플랫폼을 이용해서 근무하는 워커는 개인사업주이며, 배달원은 Uber와는 업무위탁관계에 해당하기 때문에 Uber의 이 행위에 위법성은 없다. 2015년부터 이러한 인터넷 경우로 비정규 노동자에게 일을 발주하는 구조(「긱 이코노미」라고 한다)는 존재하고 있지만 새로운 자유로운 근부방식의 한가지 형태로서 주목받고 있는 한편, 안정된 대우와 노동자 보호의 관점에서 문제가 있다고 지적받고 있다.

노동력 쉐어는 사회과제를 해결하는 유효한 사고방식이기는 하지만 아직 사회전제에서 검토해야만 하는 과제가 남아 있다.

참고문헌

1 후생노동성「헤세이 30년 상반기 고용동향 조사」(2018년 12월 26일)
2 요시노야홀딩스 뉴스 릴리스「적시개시업적예상의 수정에 관한 알림」(2018년 9월 27일)
3 농림수산성 식료산업국 제3회 일하는 사람도 기업도 활기차게 식품산업의 근부방식 개혁 검토회「도매업·소매업의 근무방식의 현상과 과제에 대해」(2018년 2월 21일)
4 UA전선「조합원 의식조사」(2017년 4월 7일)
5 네기시 마사쿠니·히키타 토키히사·후지노 나오아키「워크포스 매니지먼트(WFM)혁신- 현장의 속인주의에서 탈피」『지적재산창조』2011년 12월호, 노무라종합연구소
6 슈퍼마켓 업계 3단체(일본 슈퍼마켓협회, 올 일본 슈퍼마켓 협회, 일반사단법인 전국 슈퍼마켓협회)공동「슈퍼마켓 연차 통계조사」(2019년 10월)
7 NHK NEWS WEB「우버잇츠 배달원들의 노조 보수인하 철회를 주장」(2019년 12월 6일)

저자

오가와 하루카(小川　悠)
노무라종합연구소(NRI) 산업IT 컨설턴팅1부 부주임 컨설턴트
전문분야는 DX·CX기점의 신규 서비스 기획, 업무개혁, 시스템 도입의 실행 지원

다무라 하지메(田村　初)
NRI리테일 넥스트 사업기획부 상급 데이터 사이언티스트
전문분야는 소매·유통·소비재 업계의 마케팅 분석, 디지털화 전략 등

네기시 마사쿠니(根岸正州)
노무라종합연구소(NRI) 산업IT 컨설팅1부 그룹 매니저 상급 컨설턴트
전문분야는 글로벌 경영전략, 글로벌 매니지먼트, 기업재생, CSR/CSV전략, 디지털화를 위한 전략·조직·인사설계 등

본기사는 知的資産創造 2020年 2月号에서 발췌하여 한국어로 번역하였습니다.

문의사항은 노무라종합연구소서울로 연락 바랍니다.

문의처: nri-seoul@nri.com

홈페이지 www.nri-seoul.co.kr의 insight에서 더 많은 기사를 볼 수 있습니다.

또한, 2020年 2月号에 대한 전문 및 기사(일본어)는 www.nri.com에서 열람 가능합니다.

본기사의 무단 전재, 복제를 엄격히 금합니다.

Copyright © by Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.