

株式会社スーパーモリナガ 従業員の育成のための評価表の高度化

会社概要

株式会社スーパーモリナガは、佐賀県を中心に8店舗を展開する従業員600名の食品スーパーマーケットです。

取り組みのきっかけ・現状

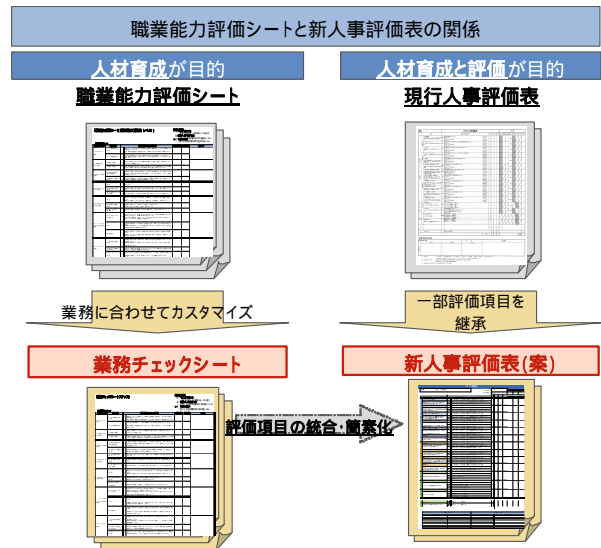
企業規模の拡大に伴い、従業員一人ひとりの業務スキルの向上が求められる中で、日々の業務内容をチェックするツールが存在せず、社員のスキル向上の意識が低いのではないかと懸念がありました。人事評価表は存在するものの、評価項目が業務の全容を網羅しきれておらず、運用方法も曖昧との課題認識があり、見直しが必要との懸念がありました。

具体的な取り組みと活用ツール

そこで、スーパーモリナガでは、職業能力評価シートという業種共通の基準を使って人事評価表を見直し、評価の目線を業種標準レベルに合わせて、従業員のスキルの向上を図ることを検討しました。

今回の取り組みでは、店舗の販売・加工の担当者であるレベル1と各部門のチーフであるレベル2を対象としました。

人事評価表は、職業能力評価シートの項目をベースに、既存の人事評価表の項目の中から会社として新人事評価表にも反映したい項目を継承し見直されました(別添1参照)。また、職業能力評価シートは、業務を細かくチェックする育成のためのサブツールとして、現場では分かり難いであろう表現の平易化、スーパーモリナガで使用されている用語への修正などを行い、「業務チェックシート」(別添2参照)へカスタマイズされました。



ツール類の見直しは、業務チェックシートのカスタマイズから取り組みました。まず事務局で修正案を作成しました。その際、社内用語への置き換え、難しい表現の平易化といった修正の他に、社員の携帯する「ひまわりカード」(スーパーモリナガの経営理念、行動規範等が掲載された小冊子)に記載された行動基準に該当する項目については、カード参照の注記を加筆するなど、社内で重視する事項と業務チェックシートの各項目の関連性を明確化するための工夫を凝らしました。また、現在会社として重視する「改善提案」を、新たにシートのチェック項目に追加するなど、スーパーモリナガ独自の視点の追加も行いました。

次に、人事評価表は従来の人事評価表の項目と、作成された業務チェックシートの項目を比較し、その上で業務チェックシートには設定の無い要素について、新人事評価表で評価対象とするか検討し、修正版を作成しました。

これらのツール等を用い、全店舗を対象に試行導入を行い、実際に販売担当者・チーフが業務チェックシート・人事評価表の自己チェックを行い、

それを上司である店長がチェックしました。

また試行導入にあたっては店長向けに説明会を開催しました。説明会では、業務チェックシートと人事評価表の概要、両ツールのチェック手順やチェック基準など記載した説明資料も配布し、現場で店長がチーフや販売担当者に実施事項を指示し易いよう工夫しました。

取り組み結果

試行導入結果は、3店舗で店長・チーフに対し実施したアンケート・インタビューにより確認しました。

アンケート・インタビューでは、複数の社員から「業務チェックシートに、業務の抜け・漏れはなく、業務上必要な項目が網羅されていた」、「自分の担当業務の中で、出来ている事と出来ていない事が明らかになって良かった」といった意見が聞かれました。

一方で検証作業の中では、気づかなかった現場で使用頻度が低い用語が明らかになりました。また例えば、クレーム・トラブル対応といった業務は、現在は店長または店長代行が担当する業務で

あって、チーフのレベルでは対応することはほとんどないといった実態も浮き彫りとなりました。これら判明した課題については、再度業務チェックシートと新人事評価表を修正し対応をしました。

事務局としては、業務チェックシートは、育成ツールとして3ヶ月に1度程度のペースでチェックをしてもらい、これまで人事評価のタイミングでしか確認されていなかった担当業務の遂行状況を、今後は常に意識してもらえ体制を作っていきたいと考えています。

今後の課題と方向性

今回は店舗の販売担当者とチーフのみを対象にツールの作成を行ったので、今後は、対象となる職種（店長・バイヤーなど）を拡大していくことを検討しています。

平成 24 年 3 月

(別添1) 人事評価表

スタッフ評価表									
所属: 店 氏名:		自己評価日	20 / /		本人印	店長印	最終評価者印		
		店長評価日	20 / /						
■ 本人/店長が評価・記入する項目									
項目	効果尺度と着眼点	点数	比率 (A)	点数 (B)			評価点 (A×B)		過去最終評価
共通能力ユニット	コンプライアンス	一人で出来ている(下位者に教えることが出来るレベル含む)	100	10%					
	職業人としてのプロ意識、社会的責任感、職業倫理等を有し、スーパーマーケットに関する法令・諸規則の内容を理解し、遵守している	ほぼ一人で出来ている(一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル)	60						
		出来ていない(常に上位者・周囲の助けが必要なレベル)	20						
	OS(顧客お客様満足)の推進	一人で出来ている(下位者に教えることが出来るレベル含む)	100	10%					
	自社のOS施策について、自らの業務と関連付けて理解し、率先して実践している	ほぼ一人で出来ている(一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル)	60						
		出来ていない(常に上位者・周囲の助けが必要なレベル)	20						
	食の安全・安心の提供	一人で出来ている(下位者に教えることが出来るレベル含む)	100	10%					
	食の安全・安心について正しい理解と説明ができるとともに、器具・備品の維持保管や安全・衛生・クレンジングの実施を行っている	ほぼ一人で出来ている(一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル)	60						
		出来ていない(常に上位者・周囲の助けが必要なレベル)	20						
	接客/お客様ニーズの把握	一人で出来ている(下位者に教えることが出来るレベル含む)	100	10%					
	最高の笑顔と丁寧な言葉づかいで接客を行い、お客様の商品ニーズについて取集し上司に報告している	ほぼ一人で出来ている(一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル)	60						
		出来ていない(常に上位者・周囲の助けが必要なレベル)	20						
	コミュニケーション	一人で出来ている(下位者に教えることが出来るレベル含む)	100	10%					
	報告・連絡・相談を適切に行うとともに、部門内外の人間関係を良好に保っている	ほぼ一人で出来ている(一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル)	60						
		出来ていない(常に上位者・周囲の助けが必要なレベル)	20						
改善提案	一人で出来ている(下位者に教えることが出来るレベル含む)	100	10%						
上司や会社に対し、お店の改善点などの問題提起を行っている	ほぼ一人で出来ている(一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル)	60							
	出来ていない(常に上位者・周囲の助けが必要なレベル)	20							
選択能力ユニット	在庫管理	業務にミスがなく、正確かつ早くできている	100	10%					
	商品の在庫を確認し、品切れ・過剰在庫・チャンスロス防止の対策を講じている	業務に大きなミスはなく、着実にできている	60						
		業務にしばしばミスが見受けられ、スピードも遅い	20						
	発注・入荷管理	業務にミスがなく、正確かつ早くできている	100	5%					
	正確な検品・検取を行ない、各種伝票は紛失・遅滞することなく本部へ回付している	業務に大きなミスはなく、着実にできている	60						
		業務にしばしばミスが見受けられ、スピードも遅い	20						
陳列	業務にミスがなく、正確かつ早くできている	100	5%						
POPやプライスカードをマニュアルに沿って正確に作成するとともに、販売促進に繋がるような陳列・商品補充を行っている	業務に大きなミスはなく、着実にできている	60							
	業務にしばしばミスが見受けられ、スピードも遅い	20							
調理・加工	業務にミスがなく、正確かつ早くできている	100	10%						
定められた手順に従い、安全かつ衛生的、効率的に、商品作りを行っている	業務に大きなミスはなく、着実にできている	60							
	業務にしばしばミスが見受けられ、スピードも遅い	20							
情意	向上心	常に未熟なところを克服し、成長しようと努力している	100	10%					
	物事を前向きに捉え、積極的に努力している	出来ている	60						
		出来ていない時がある	40						
	出来ていない	20							
小計			100%	小計(C)					
■ 総務/マネジャーが評価・記入する項目									
技術	実務習得レベル	ステップアップ評価・・・中級2以上	8						
	ステップアップ評価表をもとに評価する	ステップアップ評価・・・中級1	6						
		ステップアップ評価・・・初級4	4						
		ステップアップ評価・・・初級3以下	2						
総務	モリナガテスト	モリナガテスト・・・90点以上	5						
	モリナガテストの点数	モリナガテスト・・・85点以上	4						
		モリナガテスト・・・70点以上	2						
		モリナガテスト・・・70点未満	0						
	読後レポート	読後レポート・・・提出者	2						
	読後レポート・・・未提出者	0							
小計(D)									
合計(C+D)									
自己記入欄					店長記入欄				
自己総括	次期のスキルアップ目標				店長総括	次期に育成を支援したいスキル			

(別添2) 業務チェックシート

業務チェックシート(スタッフ)		共通能力ユニット 【評価の基準】 ： (基準に関連業務を80%以上)一人でできている (下位者に教えることができるレベル含む) ： ほぼ一人でできている (一部 上位者・周囲の助けが必要なレベル) ×： できていない	選択能力ユニット 【評価の基準】 ： 業務にミスがなく、正確かつ早くできている ： 業務に大きなミスはなく、着実にできている ×： 業務にしばしばミスが見受けられ、スピードも遅い			
共通能力ユニット						
能力ユニット	能力細目	No.	職務遂行のための基準	自己評価	店長評価	コメント
コンプライアンス (法律・ルールの徹底)	法令・諸規則の内容把握・遵守	1	職業人としてのプロ意識、社会的責任感、職業倫理等を有し、スーパーマーケットに関する法令・諸規則の内容を理解している また、公私の区別を明確にし、法令・諸規則に則った行動を率先して示している			
CS(お客様満足)の推進	CS施策の把握	2	自社のCS施策について自らの職務と関連づけて理解し、お客様のご要望と提供できるサービスについて理解している			
	CS施策の実施	3	CS施策を日常業務において率先して実践している。例えば、「お客様の商品場所へのご案内」「お体の不自由なお客様へのお手伝い」「お問い合わせやクレームへの対応」など(ひまわりカード「お客様に出来る事4」参照)			
食の安全・安心の提供	正しい商品知識での説明	4	産地・内容量・添加物の正しい表示や賞味・消費期限に注意し、「食の安全・安心」について正しく理解し、正しい商品知識に基づきお客様に説明を行っている			
	器具、備品の維持保管	5	担当部門の器具、備品を衛生的な方法で使用、保管し、自ら清掃・整理を行っている(包丁の管理、冷蔵・冷凍ケースの温度管理など)			
	安全・衛生・クレンリネスの実施	6	上司の指導に従い売り場・作業場の安全確保、衛生管理、クレンリネスを実施している(ひまわりカード「お客様に出来る事2」参照)			
接客/お客様ニーズの把握	接客	7	お客様に対して、最高の笑顔で挨拶し、いつも丁寧な言葉遣いで接するとともに、常に身だしなみを整えている(ひまわりカード「お客様に出来ること1」参照)			
	商品に関する知識と説明	8	商品毎の特徴、セールスポイントを把握し、説明している 売り場レイアウトを理解し、正確に案内している			
	お客様ニーズ等の収集・報告	9	商品の売れ筋動向やお客様ニーズを収集・整理し、上司へ報告している			
コミュニケーション	上司への報告・意見交換	10	販売業務を通じて得た情報、命令や指示を受けた対応事項は、タイムリーに上司に報告している 業務上問題が発生した場合には、ルールに従って処理し、上司への報告・連絡・相談を徹底している			
	部門内外の人間関係を良好に保つ	11	部門内外の人間関係を良好に保つよう心がけ、上司や同僚と意見交換等を積極的に行い、部門の課題解決を図っている			
改善提案	問題提起	12	上司や会社に対し、お店の改善点などの問題提起を行なっている			

選択能力ユニット

能力ユニット	能力細目	No.	職務遂行のための基準	自己評価	店長評価	コメント	
在庫管理	在庫管理	13	商品の在庫を確認し、品切れ・過剰在庫・チャンスロス防止の対策を講じている				
	発注・入荷管理	商品発注	14	上司の確認をとった上で正確な商品発注を行っている			
		商品受け入れ・検品・検収	15	受け入れ商品の保管場所を確保し、正確に検品・検収を行っている			
	伝票管理	16	手順に従い各種伝票を記入し、伝票を紛失せずに遅滞なく本部へ回付している 業務上の課題や改善点を上司に伝えている				
陳列	陳列	17	定番商品の特性を活かし、販売促進に繋がる陳列を行っている				
	POPやプライスカードの作成・取り付け	18	POPやプライスカードの役割・重要性を理解し、マニュアルに沿って決められた規格(サイズ、色など)に則って目的に応じ、POP等を作成している				
	商品の補充	19	上司の確認のもとで、商品補充、売り場の管理、値付けを行っている				
調理・加工 (青果)	加工前準備	20	安全かつ衛生的、効率的に作業ができるよう、作業場と道具、器具を常に清掃にしている 賞味期限切れ、傷んだ食材を手順に従い廃棄し、チーフに報告している 加工アイテムに応じた品質・鮮度の劣化防止処理を指示に基づき行っている				
	商品化	21	指示に従い、選果選別作業、価格と大きさに相応しいカットング、カットフルーツのアイテム作り、量目を設定している 手順に基づき、商品別歩留まり計算、パッケージ作業を正確迅速に行なっている				
	ラッピングとラベル付け	22	作業指示に従い、機具を用いてラッピング作業を行っている 商品を正確に計量し、ラベルを定位置に正確迅速に添付している				
	対面販売	23	対面販売にふさわしい身だしなみに注意し、好印象を与えるようなはっきりとした声でお客様とのコミュニケーションをとり、商品提案や調理方法などの説明を行なっている				
調理・加工 (食肉)	加工前準備	24	安全かつ衛生的、効率的に作業ができるよう、作業場と道具、器具を常に清掃にしている 賞味期限切れ、傷んだ食材を手順に従い廃棄し、チーフに報告している 指示に従い加工食肉のカット、冷凍肉の解凍処理を行っている				
	商品化	25	食肉カテゴリーの部位別に、除去部分を除去し、必要があれば小割作業やマニュアルに従ったカットングを実施している 半調理品について、商品の目的にあった食肉別の味付け調理・加工を行っている				
	ラッピングとラベル付け	26	作業指示に従い、機具を用いてラッピング作業を行っている 商品を正確に計量し、ラベルを定位置に正確迅速に添付している				
	対面販売	27	対面販売にふさわしい身だしなみに注意し、好印象を与えるようなはっきりとした声でお客様とのコミュニケーションをとり、商品提案や調理方法などの説明を行なっている				
調理・加工 (水産)	加工前準備	28	安全かつ衛生的、効率的に作業ができるように、作業場と道具、器具を常に清掃にしている 賞味期限切れ、傷んだ食材を手順に従い廃棄し、チーフに報告している 指示に従って、加工アイテムに合わせた品質・鮮度の劣化防止処理を行っている				
	商品化	29	魚種毎に適した卸し方の知識と、技術を持ち、販売のための商品づくりをしている 単品盛用の刺身、姿造りができる				
	ラッピングとラベル付け	30	作業指示に従い、器具を用いてラッピング作業を行っている 商品を正確に計量し、ラベルを定位置に正確迅速に添付している				
	対面販売	31	対面販売にふさわしい身だしなみに注意し、好印象を与えるようなはっきりとした声でお客様とのコミュニケーションをとり、商品提案や調理方法などの説明を行なっている				
調理・加工 (惣菜)	加工前準備	32	安全かつ衛生的、効率的に作業ができるように、作業場と道具、器具を常に清掃にしている 賞味期限切れ、傷んだ食材を手順に従い廃棄し、チーフに報告している				
	商品化	33	作業手順書に従い、調理済仕入商品を、所定時間内に指示された数量の詰め替えを行っている 作業手順に従い、機器等を操作し、担当惣菜を調理している 盛り付けの基準に従い、見栄えの良い盛り付けを行っている				
	ラッピングとラベル付け	34	作業指示に従い、機具を用いてラッピング作業を行っている 商品を正確に計量し、ラベルを定位置に正確迅速に添付している				
	対面販売	35	対面販売にふさわしい身だしなみに注意し、好印象を与えるようなはっきりとした声でお客様とのコミュニケーションをとり、商品提案や調理方法などの説明を行なっている				