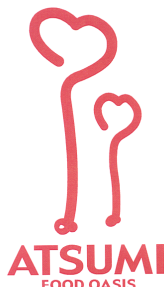


株式会社渥美フーズ 管理職のマネジメントスキル向上

会社概要

渥美フーズは、愛知県で4店舗展開する、従業員400人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

渥美フーズでは、正社員の人事評価の仕組みの検討を進めており、その中で、特にスーパーマーケット事業の核となる、店舗運営者である店長や商品構成の責任者であるバイヤーのスキルアップにより、骨太の事業運営を行なっていきたいと考えていました。

また、新卒入社社員に対して社内におけるキャリアを提示し将来像を示すことが、若手社員の育成に繋がるのではないかと考えていました。

具体的な取り組みと活用ツール

そこで、渥美フーズでは職業能力評価シートストアマネジメントおよび商品開発・仕入れ職務のレベル3をベースに、自社の店長・バイヤーの業務・マネジメントレベルをチェックするためのツールを策定することにしました。

この際、自社の取り組み実態に対応しない職業能力評価シートの項目については、シート上に項目を残すが、すぐにはチェックの対象とせず、まずは店長・バイヤーへの意識付を図る項目とするため、網がけし表示するなど、今すぐに取り組み状況を確認したい項目と将来的に取り組んでもらいたい項目をシート上でメリハリをつけるなど工夫をしました。

また、会社として独自に店長・バイヤーという現場のリーダー層に求める項目として新たに「統率

力」を設定しました。

職業能力評価シートの見直し

マネジメント層に職業能力評価シートを活用する場合は、現状の実態と会社として本来期待するレベルを踏まえ、以下の点に留意する。

現状の実態把握

職業能力評価シートの項目・基準を確認し、現在各職制の責任範囲とされている業務との対応関係を確認してください。項目によっては、他の部門のマネジメント層が担当している業務に該当する場合があります。その場合は、項目・基準が担当外の業務を削除してください。

本来的に取組を期待する事項の取扱いの決定

マネジメント層では、会社として個々の職制に本来期待する業務範囲・レベルと、現状担っている業務範囲・レベルが異なる場合があります。会社の期待の範囲内だが、実際にはまだ担いきれていない業務があった場合は、項目を削除せず、将来的にはチェック対象とする項目として設定するなど、目指すべきマネジメントレベルがシート上で明確になるような表示をしてください。

また、新卒採用する正社員に社内におけるキャリアをわかりやすく提示するため、渥美フーズオリジナルのキャリアマップ（別添1参照）を業種標準のキャリアマップをもとに作成しました。

キャリアマップは、渥美フーズの組織構成・階層設定を踏まえ修正しました。例えば、レベル2のチーフとレベル3の店長の間、レベル2.5として副店長職を設定しました。またレベル毎に社内既定された資格についてもキャリアマップ上加筆をしています。

取り組み結果

作成した職業能力評価シートは修正した後、店長やバイヤーの上司としてチェックをすることになる役員クラスが内容を確認し、渥美フーズとして店長・バイヤーに期待するレベルがシートに反映されているか、基準が現場実態と大きく乖離したものとなっていないか確認し、その意見を踏まえた再修正を行いました。

役員クラスからは、職業能力評価シートの内容は、渥美フーズの店長・バイヤーとして期待する

業務内容およびそのレベルが網羅されており、このシートを使って、各自の業務チェックを行うことは人材育成に有効だと思ふとの意見が聞かれました。

事務局としても、今回の取り組みにより、渥美フーズの店長・バイヤークラスの現状レベルの確認ができ、またあるべき姿が再認識できたと考えています。

再修正した職業能力評価シートは、その目的を育成と明確にし、また評価表との混同を避けるため名称を「店長／バイヤー 能力チェックシート」（別添 2 参照）に改めました。一方、育成結果が人事評価にも反映されるよう、能力チェックシートと作成中の人事評価表が連動する仕組みを評価表上に設けました。

マネジメント層の中でも、代表的な職制である

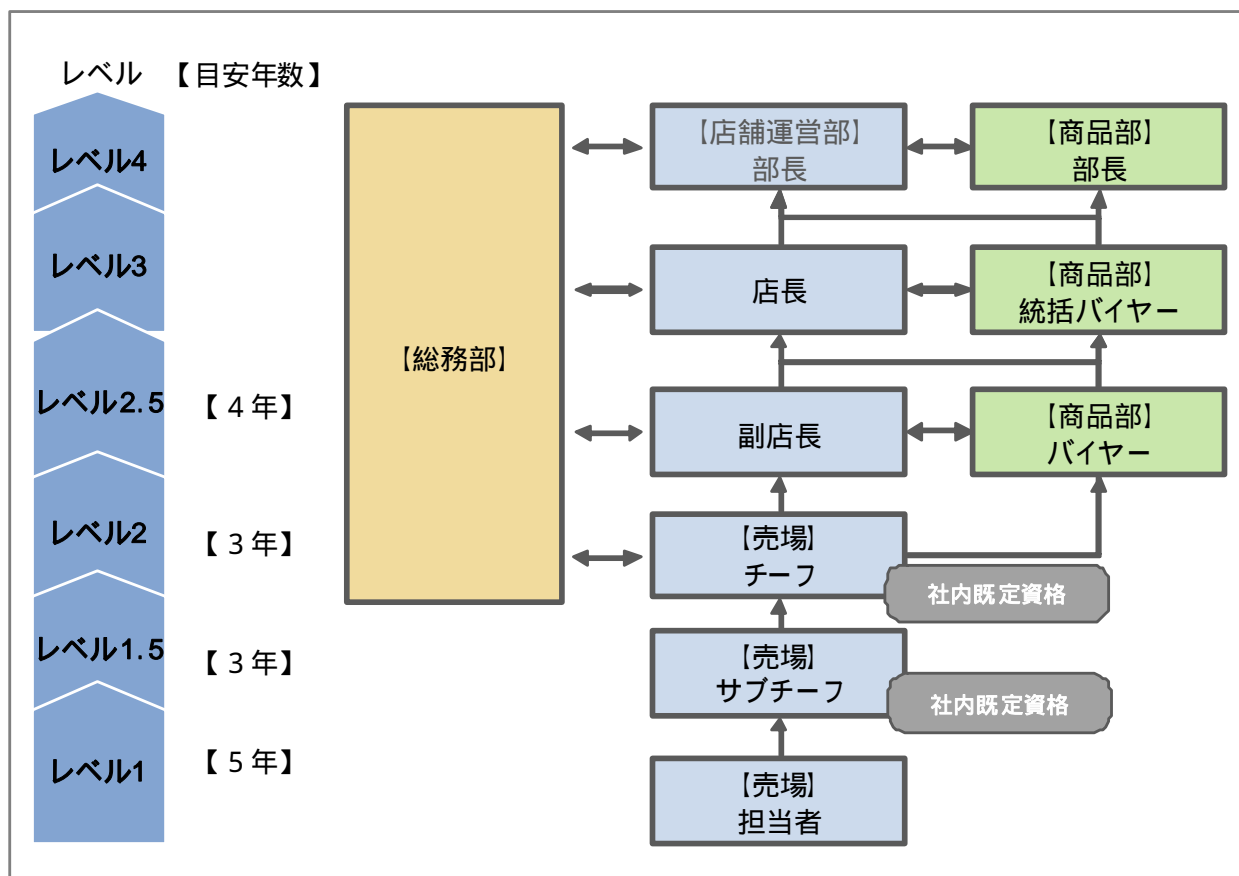
店長・バイヤーの職業能力評価シートの制定により、現在その職制についている社員のみならず、将来店長・バイヤーを目指す販売スタッフにも、「何が出来るようになれば、店長／バイヤーを担えるのか具体的に示しやすくなるのではないか」と期待されています。

今後の課題と方向性

今回の取り組みを踏まえて、渥美フーズではシートのチェック結果は、2012 年秋から導入する人事評価システムへの反映する予定です。これは、各職制に求められる育成と評価の視点を統一し、一貫した指導により、マネジメントスキルの早期向上を実現することを目指したものです。

平成 24 年 3 月

(別添1) キャリアマップ



(別添2)バイヤー能力チェックシート

バイヤー 能力チェックシート			【評価の基準】			
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;"> <p> : 能力チェックを行なう項目</p> <p> : 将来的に能力チェックを行なう項目。現時点では参考までに確認のこと</p> </div> <div style="width: 35%;"> <p>○ : 一人でできている (下位者に教えることが出来るレベル含む)</p> <p>△ : 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)</p> <p>× : できていない (常に上位者・周囲の助けが必要なレベル)</p> </div> </div>						
基本項目			自己評価	上司評価	コメント	
統率力	指示・命令は明確で、公平である					
	リーダーシップを発揮している					
	常に言行一致の行動をとっている					
項目	細目	遂行基準	自己評価	上司評価	コメント	
お客様管理	CS(お客様満足)の推進	①CSの内容把握	1 CS施策事例を収集し、考え方や効果について確認。基本方針や施策を経営理念と共に理解し、自社のCSの考え方を熟知している CSの戦略的展開に果たす担当部門の役割を認識し、基本方針や施策の策定に際し他部門等との調整を行っている			
		②CSマネジメントの推進	2 各種施策の立案・推進に際し、常に自社のCS基本方針の観点からチェック、CS調査結果(単品ポイント照会結果等)を諸施策に反映させる仕組み作り、店舗におけるCS施策の浸透を確認し、本部へ報告している			
	クレーム・トラブル対応	①クレーム・トラブルの防止策・対応基準の立案	3 他社のクレーム・トラブル管理の優良事例を定期的に情報収集している クレーム・トラブルの防止・対応が店舗経営や会社にも与える重要性を理解し、社内外の関係者と意見交換を行った上で、防止策を立案し、店舗に徹底している			
		②クレーム・トラブルの防止・対応	4 本部対応や全店連絡が必要なケースは、関係諸機関に連絡をとると共に、各店舗と連携し迅速に商品回収等の措置を講じている 必要に応じて店長やメーカー社員などを伴い、お客様への誠意ある対応・謝罪を行い、事態の収拾を図っている			
		③評価と改善	5 店舗における防止・対応方法の確認を行い、クレーム・トラブルの原因を追求・分析する			
	商品管理	食の安全・安心の提供	①安全・安心を高めるための施策の立案	6 食の安全・安心を高める商品開発・仕入れの重要性を理解し、必要な情報を継続的に収集し、安全・安心に役立つ業務について課題や優先事項を検討し、基準を立案している 産地調達から店舗販売に至る各プロセスにおいて、可能な商品からトレーサビリティの導入を図る等に取り組んでいる		
②安全・安心を高めるための施策の推進			7 食の安全・安心を高めるために商品会議で上司に確認を取りながら商品開発・仕入れを実施しており、必要に応じて業務を改善している 店舗に、定期的に助言・指導を実施している 商品会議等での取り決め事項の遵守状況を確認し、メーカーから安全・衛生面に関する情報を収集・検討している			
③安全・安心を高めるための業務改善			8 担当業務に関する問題点や改善点をまとめて上司に相談のうえ、業務プロセスの見直し等を定期的に実施している			
商品戦略		①商品計画の立案	9 経営環境、自社の強み・弱み、会社方針を勘案して策定された商品戦略を熟知しており、その立案プロセスも理解している 商品戦略、売場、商品動向等を踏まえ当期の重点目標を盛り込んだ部門商品計画を立案しており、計画にはデータを踏まえた新しいアイデアやコンセプトが含まれている			
		②商品計画の推進	10 店舗の特性に応じた部門の商品構成と価格ゾーンを設定し、その実施を指示し、指示内容について販売方法、販売実績等を確認し、フォローしている 店長、部門チーフ等に、新商品、重点販売商品、育成商品等の特性やセールスポイントを教育・指導している			
		③成果の検証	11 商品構成についてお客様ニーズにあった品揃えの観点から評価・検証している 目標未達の場合は原因分析し、次期に向けた具体策を講じている データや販売実績を、次期の商品構成の改善に活かしている			
商品予算の策定と管理		①売価管理	12 担当商品部門のカテゴリー別の値入率を策定している 担当商品部門の定番商品の売価を決定、店舗の標準売価を設定している スポーツ商品、インスタプロモーション商品および特売商品の売価を決定している 売価変更の助言指導を部門チーフ等に行い、また売価変更の要請に対しては迅速な対応を行っている			
		②予算の把握と管理の推進	13 担当商品部門におけるカテゴリー別・店舗別の予算を確認し、売上高・粗利益高等の実績推移を把握し、予算と差異分析し、発生要因を店長、部門チーフ等と共有している 予算達成のため他部門関係者との調整を行い、店長、部門チーフに各種対策を提案し、実施を指示している			
	③評価と検証	14 担当商品部門における実績、販売動向等を把握し、当該年度における予算差異の発生要因を把握している 売価変更の予算への影響を予測し、必要な販売対策等を実施、上司に迅速に報告している 予算達成のために実施した各種対策の効果を測定し、効果的な対策を見極めるとともに、次期の施策に活かしている				

商品管理 (続き)	商品の仕入れと在庫管理	①仕入計画の立案と推進	15	担当商品部門の全取扱商品をお客様ご説明できる商品知識を有しており、取引先担当者とのネットワークを利用して、商品関連情報を収集している 経営方針、商品戦略、販売動向を踏まえ、取引先や産地の特徴を熟知し、重点商品・育成商品等を明確にした担当部門の仕入計画を立案している 商品関連情報の収集・分析を行い、仕入業務ご法かし、当該情報を店舗に提供している 計画と実績の差異は、店長や部門チーフと連携して原因分析し、迅速に上司に報告し、対策を実施している				
		②発注業務の指導	16	店舗部門チーフ等に対し、売れ行き、在庫内容、発注内容をチェックし、商品特性を考慮した発注計画作成のアドバイス、売れ行き動向・商品特性を考慮した陳列量を指導している				
		③商品の在庫管理	17	部門チーフに品切れや過剰在庫を防止するため助言している 必要に応じて店舗間移動により在庫を調整している (青果のみ)物流センターを活用し、センター在庫にする商品を明確化し、仕入原価の低減、センターの在庫管理により店舗の基準在庫量をもとに指導している				
	仕入システムの改善	①仕入システムの改善	18	商品別販売額、仕入原価を把握し、仕入システム改善による効果を評価・検証し、結果を上司に報告している 仕入システムのさらなる改善に向け、継続的に取り組んでいる 新規仕入先の取引状況を確認し、新規取引に伴う効果を確認している				
		新商品の導入	①新商品等の導入	19	商品戦略・商品計画に基づき、産地、取引先情報、競合店調査、お客様ニーズ動向及び店舗提案を参考にし、新商品を導入している 導入にあたり、メーカーの工場実態調査、物流業者の配送体制を安全・衛生面の観点などから多面的にチェックし、仕入先と交渉し、必要な協力を引き出している 各種会議や店舗訪問時を利用して、新商品等の特性やセールスポイント、販売方法を周知・徹底している 新商品等の店舗販売を展開し、販売実績を把握するとともに、販売計画との差異分析を行い、販売方法等の必要な変更を行い、定番化に向けた条件検証を行っている			
	②商品取扱いマニュアルの作成		20	新商品等の商品特性を踏まえ商品取扱いマニュアルを作成・改定し、改定実施について各種会議等で店長、部門チーフ等に趣旨を説明し、その徹底を要請している 店舗の商品取扱い状況をチェックし、マニュアルに従った取扱いを指導している				
	生鮮商品の産地開発	①産地開発のための提案	21	経営方針、商品戦略を受け、産地開発の意義とねらいを理解し、産地開発の効果を予測し、産地開発のための提案をしている 産地開発のため産地情報、流通ルート等を把握し、産地の実態調査で関係者から協力を引き出し、調達から販売プロセスにおける安全・衛生面のチェック、仕入れコスト、供給量等を調査している				
		②産地開発商品の導入と販売推進	22	産地開発スケジュールを踏まえプロセスを管理し、計画時期に合わせて開発商品を導入している 各種会議や店舗訪問時に、産地開発商品の特性やセールスポイント、販売方法を周知・徹底している 産地開発商品の店舗販売促進施策を展開するとともに、販売動向を把握している				
		③評価と検証	23	産地開発商品の販売実績を把握し、差異分析し、結果から定番化に向けて販売方法、価格など必要な変更を行い、これらの対応等につき上司に報告している				
	PB商品 (こだわりの味協同組合含)の開発	①開発計画の提案	24	経営方針、商品戦略を受け、PB商品開発の意義とねらいを理解し、PB商品開発の効果を予測し、PB商品開発計画を提案している 商品開発のため市場分析、商品選定、メーカーや流通ルートの選定、仕入原価の設定、メーカー・工場の安全・衛生面からの実地調査、物流体制のチェック等を実施している				
		②開発商品の導入と販売促進	25	開発スケジュールを踏まえプロセスを管理し、PB商品を計画時期に導入している 各種会議や店舗訪問時に、開発商品の特性やセールスポイント、販売方法を周知・徹底している PB商品の店舗販売戦略、価格戦略を展開、販売動向を把握している				
		③評価と検証	26	PB商品の販売実績を把握し、計画と差異分析し、結果からPB商品の定番化に向けて販売方法、価格など必要な変更を行っており、これらの対応等につき上司に報告している				
	店舗管理	販売促進	①販売促進計画等の立案支援	27	部門チーフによる各種販促計画の立案を支援している 担当商品の年間販売動向や店舗別地域特性の把握および、自社の催事・キャンペーン等の実施計画を熟知し、特売計画等がそれらと整合性を持つよう助言している			
			②販売促進の展開	28	売場演出の効果を熟知し、部門チーフにそれらを利用した商品の陳列方法の改善指導を行っている 各種会議の場で担当商品部門における販売方法や好事例の紹介、他部門との関連販売等の提案を行い、あるべき姿の共有化を図っている 特売商品の選定や売値を決定し、特売の効果的な活用を図っており、実施のための技術や提供方法を、店舗の部門チーフに指示している 販売に係る什器・備品・機械器具の改善提案を行っている			
			③評価と改善	29	販売促進施策の効果を測定・分析し、店長・部門チーフと効果の認識を共有化しており、施策実施における担当部門の問題点や改善点を、上司・関係者に報告している			

店舗管理 (続き)	棚割と陳列	①棚割表・陳列表の作成	30	商品計画・地域特性・お客様導線を踏まえ、担当商品部門の基本棚割り表及び陳列表を作成している				
		②陳列方法の指示	31	店長・部門チームに対し、基本棚割表・陳列表に基づき、お客様の視点に立った陳列、品目別の効果的な陳列方法を指示・指導している 棚割変更に伴う売場移動を支援している				
		③陳列方法の改善	32	店舗別のお客様特性、販売動向等を考慮し担当部門の売場の改善案を提示、実施を指示している 棚割・陳列の変更等の要請を検討・実施し、次期の基本棚割表作成等に反映させている 店舗別のお客様特性、販売動向等を踏まえて実施した陳列方法の指導の成果をとりまとめ、上司や本部他部門に報告している				
	調理・加工管理 (ダロツサリー・日記品を除く)	①調理・加工の指示	33	発生原因別コストを正確に把握し、ロス減少のため、規格の変更を指示している 商品の調理・加工の手順を指示している 作業の標準化を念頭に、作業計画を策定し実施している				
		②調理・加工の技術指導・監督	34	調理・加工に関する自社の作業方法、手順の洗い出しを行っている 部門内の技術の統一化を図るための教育スケジュールを策定し、個人の課題・技術レベルに応じた指導を実施している				
		③調理・加工の技術評価・改善	35	調理・加工の指示が目的に合っていたか反省し、技術指導・監督に活かしている 指導・監督の際、疑問点や改善案について店長に報告・相談している				
	コンプライアンス管理	コンプライアンス	①法令・諸規則の内容把握	36	企業倫理等を有し、法令・諸規則の内容を理解し、諸規定・ルールおよびコンプライアンス上問題となり得る法令を熟知している 企業活動全般に関する法的・倫理的課題の具体例を理解し、自社に及ぼす影響を理解している			
			②法令・諸規則の遵守	37	社会道徳的に望ましい行動を示し、日常業務において社是・社訓の理念や行動規範を具現化している 公共利益と企業利益が相矛盾する場合、企業倫理を踏まえ公正かつ適切に判断し、不測の事態を適切に問題解決している			
			③コンプライアンス・マネジメントの推進	38	過去の事例の善悪・精進を分析し、主管部門と連携し、担当部門の倫理規定や行動ガイドラインを立案、規定類の店舗への指導など、コンプライアンス・マネジメントの中心的役割を果たしている コンプライアンス・マネジメントの効果を費用対効果の観点から評価している			
地域貢献	地域社会への貢献	①地域社会に期待される役割の把握	39	企業の社会的責任や地域貢献について知識と自覚を有し、地域の治安向上に向け、店舗が安心スポットとなる施策を立案している 地域課題(学校、消費者団体、自治体、警察署、消防署、病院等)を把握し、良好な関係を構築・維持している				
		②地域社会への貢献の施策の推進	40	実績を踏まえ、地域社会貢献の業務計画を推進し、店舗内外で地域の安全、環境貢献のための施策を実行している 地域貢献に向けた店舗独自の取り組みを盛り込んだ業務計画の策定を支援している 施設のリ・アプリー化を推進している				
		③地域社会貢献の施策の評価と改善	41	各店舗の地域社会への貢献度・地域貢献施策を評価・分析し改善点を抽出、社内関係者に提言している				