

# 株式会社フレスタ パート従業員の技能チェックと早期戦力化

## 会社概要

フレスタは、食品スーパーマーケットを広島県を中心に 54 店舗展開する、従業員 4,000 人の企業です。

## 取り組みのきっかけ・現状

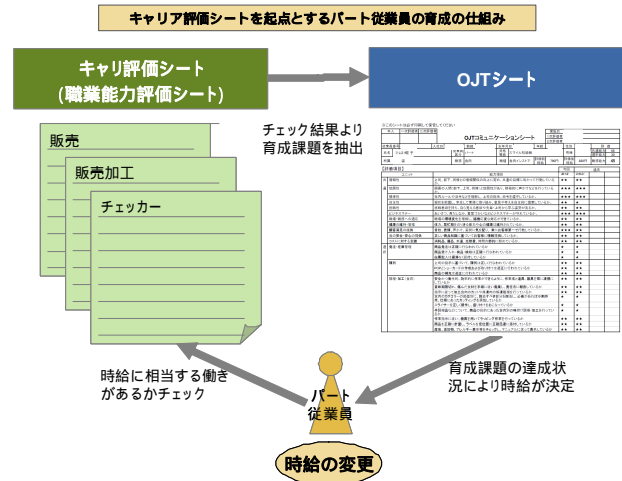
正社員の育成については、従来より積極的に取り組みを進めてきましたが、従業員の 80%以上を占めるパート社員の育成については、これまで現場の店長やチーフに任せる部分が多く、会社として人材レベルの把握がまだ充分に出来ていないのではないかとの問題意識を持っていました。

## 具体的な取り組みと活用ツール

そこで、フレスタでは店舗の各部門のパート社員に対して職業能力評価シートを使った技能チェックを行いました。チェックにあたっては、従業員が分かりやすいよう、職業能力評価シートの文章を修正し、またシート名も「キャリア評価シート」(別添 1 参照)に変更しました。

キャリア評価シートの修正にあたっては、人事で修正案を作成した上で、各部門を統括する組織の管理職などに内容を確認し、パート社員の業務実態とシート記載事項に齟齬が無いよう調整しました。

このキャリア評価シートの結果は、チェックを行ったチーフにより、パート従業員各自の育成課題や、課題への取り組み方法にまで落としこまれる「OJT コミュニケーションシート」(別添 2 参照)へ展開される仕組みも整備しました。



この「OJT コミュニケーションシート」を使って、チーフとパート従業員が面談を行なうことで、パート従業員も自分に期待されている業務やレベルを知ることができるようになります。

フレスタでは、キャリア評価シートの本格導入前に、全パート従業員を対象としたトライアルチェックを 2 回行いました。

1 回目のトライアルチェックの際受けた「×の区別がつけづらかった」などの指摘事項に対しては、2 回目のトライアルチェックでは、「チェック基準のガイドライン」を E-learning で展開し理解を促すなど、スムーズなトライアルに向けて備えました。

チェック基準のガイドラインは、既存のキャリア評価シート記載の三段階のチェック基準を、共通能力ユニット・選択能力ユニットの記載内容の特性に応じ、細分化したものです。

共通能力ユニット 評価の基準

		基準		
		3 チーフの代わりが出来る (評価項目以上のレベル)	2 評価項目に記載され たほぼ期待通り	1 評価項目に記載された 期待を下回る
基準	3 他の見本になっている	3	2	1
	2 一部指導が必要だが、 概ね問題ない	3	2	1
	1 問題行動がしばしば 見られる	1	1	1

2 回目のトライアルチェック後のインタビューでは、このチェック基準のガイドラインを参考にしながら、パート社員のチェックを行ったとチーフからコメントがありました。

## 取り組み結果

2 回目のトライアルチェックの後、2 店舗のチーフに対し、ヒアリングを行いました。

その結果、チーフからは「パート従業員の業務が明確になり、指導が行いやすくなった。」などシートを今後も育成に活用していきたいという前向きな意見が多数寄せられています。

一方、キャリア評価シートや OJT コミュニケーションシートなど整備された個々のツールに対し、どのツールを何に活用していけば良いかが充分理解出来ていないチーフも見受けられたので、今後本格導入に備え、再度新しい仕組みの説明を行なうなど周知徹底を図っていく予定です。

またチェック基準の捉え方については、チェックガイドラインを定めた後であっても各人様々な部分がありました。例えば、パート社員が現在担当していない項目がある場合、そのチェックは 1 点とすべきと通知をしていましたが、「担当させていないのに低い基準を適用しては可哀想だ。」との理由で標準の 2 点を付けてしまっているチーフも見受けられました。このような誤解の修正も含め、基準の解釈の目線を揃えていくことが今回の制度導入の鍵になると考えています。

今回の取り組みを踏まえて、フレスタでは、パ

ート従業員の時給を育成段階に応じ決定する仕組みを導入することを検討しています。これにより、パート従業員は提示された育成課題に、時給アップという明確な目標を持って主体的に取り組むことができます。また企業にとっては、高いスキルを身につけたパート従業員を多数育成することで、従来正社員も一部補佐していた定形業務等をパート従業員に任せ、正社員には企画・応用業務に特化してもらうことで、正社員のスキルアップにも繋げることが出来るようになるのではないかと期待されています。

実際、キャリア評価シートに定められた項目を知ったパート社員が、従来は担当していなかった業務にも積極的に取り組むようになった結果、該当部門の正社員がこれまで担当していた業務を一部パート社員が担うようになり、正社員の業務負担が軽くなったという現場も発生しているようです。このような部門に対しては、従来時間を取られていた定形業務等に割く時間が減った分は、部門の効率化の施策の検討など創造的業務にあてるように人事から指導を行い、正社員の育成にも繋げていこうと考えています。

## 今後の課題と方向性

今後は、明らかとなった課題に基づき、「育成ツール」が従業員にスムーズに定着するよう、ツール活用時の留意点などをまとめた「チェック基準のガイドライン」の修正版を作成し本導入に向けて従業員へ周知を図る予定です。

また、店長等の現場のマネジメントを行う者に対しては、「チェックガイドライン」を評価者研修などの場で実際に使用してもらう機会を設けて、「育成ツール」定着に向けた取り組みを進めていくことを予定しています。

このような取り組みを通じ、管理職や監督職に対しては「教えながら学び、学びながら教える」

ことの重要性の浸透を図って行きたいと考えて  
います。

平成 24 年 3 月

(別添1) キャリア評価シート

注：下記キャリア評価シートの項目・基準は本導入に向け最終調整実施中であり、今後内容確定を予定。

https://133.162.253.160/hksys/page/RatingInput.aspx - Microsoft Internet Explorer

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) お気に入り(A) ツール(T) ヘルプ(H)

アドレス(AD) https://133.162.253.160/hksys/page/RatingInput.aspx

### 職務能力評価システム

ログアウト

トップメニュー  
トップメニュー

評価前準備  
評価期間更新  
評価シートメンテナンス  
評価シート職種設定  
基本時給メンテナンス  
号簿時給メンテナンス  
階層得点表変更

評価状況  
評価入力状況一覧  
評価入力  
被評価者一覧  
従業員情報メンテナンス  
従業員一覧・変更  
被評価者追加登録

評価確定  
評価期間締切り

システム管理  
アカウント一覧

#### 従業員評価入力

従業員No. 従業員名 入社日 勤続年数 年齢

所属部門 店 職務 食肉 職種 食肉インストア 生年月日

役職 資格等級 スマイル初級職 号簿 時給 790円/h

共通能力評価項目 選択能力評価項目

評価基準 A B C 完全に一人でできる 下級者に教えることができる A B C 1人、一人でできる 一部他の助けが必要な場面がある A B C できない 努力を要する

ユニット	評価項目	2011年10月度評価		
		一次評価 A B C	二次評価 A B C	前回 A B C
発注・在庫管理	商品発注は正確に行なわれているか	○○○	○○○	○○○
	商品受け入れ・検品・検収は正確に行なわれているか	○○○	○○○	○○○
	伝票記入は遅滞なく回付しているか	○○○	○○○	○○○
陳列	上司の指示に基づいて、陳列は正しく行なわれているか	○○○	○○○	○○○
	POPとショーカードの作成および取り付けは適正に行なわれているか	○○○	○○○	○○○
	商品の補充は適正に行なわれているか	○○○	○○○	○○○
	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、器具を常に清掃しているか	○○○	○○○	○○○
	賞味期限切れ、傷んだ食材を手順に従い廃棄し、責任者に報告しているか	○○○	○○○	○○○
	指示に従って加工肉のカットや冷凍肉の解凍処理を行っているか	○○○	○○○	○○○

ページ 12 項目

https://133.162.253.160/hksys/page/RatingInput.aspx - Microsoft Internet Explorer

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) お気に入り(A) ツール(T) ヘルプ(H)

アドレス(AD) https://133.162.253.160/hksys/page/RatingInput.aspx

### 職務能力評価システム

ログアウト

トップメニュー  
トップメニュー

評価前準備  
評価期間更新  
評価シートメンテナンス  
評価シート職種設定  
基本時給メンテナンス  
号簿時給メンテナンス  
階層得点表変更

評価状況  
評価入力状況一覧  
評価入力  
被評価者一覧  
従業員情報メンテナンス  
従業員一覧・変更  
被評価者追加登録

評価確定  
評価期間締切り

システム管理  
アカウント一覧

#### 従業員評価入力

従業員No. 従業員名 入社日 勤続年数 年齢

所属部門 店 職務 食肉 職種 食肉インストア 生年月日

役職 資格等級 スマイル初級職 号簿 時給 790円/h

共通能力評価項目 選択能力評価項目

評価基準 A B C 他の見本になっている チーフ職としても通用する A B C 実践している 一部他の助けが必要な場面がある A B C 努力が必要なレベル 問題がある

ユニット	評価項目	2011年10月度評価		
		一次評価 A B C	二次評価 A B C	前回 A B C
信頼性	上司、部下、同僚との信頼関係の向上に努め、共通の目標に向かって行動しているか。	○○○	○○○	○○○
協調性	周囲の人間(部下、上司、同僚)と協調性があり、積極的に声かけなどを行っているか。	○○○	○○○	○○○
規律性	社内ルールや法令などを理解し、上司の指示、命令を遵守しているか。	○○○	○○○	○○○
自主性	現状を把握し、率先して業務に取り組み、意見や考えを自主的に提案しているか。	○○○	○○○	○○○
挑戦性	挑戦意欲を持ち、自ら覚える意欲や先輩・上司から学ぶ姿勢があるか。	○○○	○○○	○○○
ビジネスマナー	あいさつ、身だしなみ、言葉づかいなどビジネスマナーが守られているか。	○○○	○○○	○○○
職場・職務への適応	職場の環境変化を理解し、臨機応変な対応ができていくか。	○○○	○○○	○○○
健康の維持・管理	体力、繁忙期のりきる体力や心の健康は維持されているか。	○○○	○○○	○○○
顧客対応の処理	言動、表情、声かけ、姿勢に気を配り、常にお客様第一で行動しているか。	○○○	○○○	○○○

ページが表示されました

https://133.162.253.160/hksys/page/RatingJudge.aspx - Microsoft Internet Explorer

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) お気に入り(A) ツール(T) ヘルプ(H)

戻る 進む 検索 お気に入り メディア

アドレス(AD) https://133.162.253.160/hksys/page/RatingJudge.aspx 移動

評価状況

評価入力状況一覧

評価入力

被評価者一覧

従業員情報メンテナンス

従業員一覧・変更

被評価者追加登録

評価確定

評価期間締切り

システム管理

アカウント一覧

**職務能力評価** 45 評価割合(共通能力:40% 選択能力:60%)

0 50 100

**昇格昇給情報**

資格等級	スマイル初級職	職位名称	
号簿	7号 ↑		
時給	820円/h ↑ (基本:770円/h + 号簿:30円/h + 職種給:20円)		
時給(前回)	790円/h (基本:790円/h)		
評価コメント			

**スキルアップ目標と計画**

共通能力課題項目

選択能力課題項目 発注・在庫管理、調理・加工(食肉)

何を

商品の値付け・品出しの正確性とスピードアップ  
売場レイアウトを覚える

いつからいつまで

下期中

どのように

DJMにより指導

戻る

ページが表示されました

インターネット

(別添2) OJT コミュニケーションシート

※このシートは必ず印刷して保管してください

本人	一次評価者	二次評価者	<b>OJTコミュニケーションシート</b>				実施日					
							1次評価者					
							2次評価者					
従業員番号		入社日	勤続	生年月日	年齢	性別	評価					
氏名	フレスタ花子		従業員区分	パート	資格等級	スマイル初級職		号棒	共通能力 選択能力	68 30		
所属	店		職務	食肉	職種	食肉インスタア	評価前 時給	790円	評価後 時給	820円	職務能力	45

【評価項目】		今回	過去		
ユニット	能力項目	2012/	2012/		
共通	信頼性	上司、部下、同僚との信頼関係の向上に努め、共通の目標に向かって行動しているか。	★★	★★	
	協調性	周囲の人間(部下、上司、同僚)と協調性があり、積極的に声かけなどを行っているか。	★★★	★★★	
	規律性	社内ルールや法令などを理解し、上司の指示、命令を遵守しているか。	★★★	★★★	
	自主性	現状を把握し、率先して業務に取り組み、意見や考えを自主的に提案しているか。	★★	★	
	挑戦性	挑戦意欲を持ち、自ら覚える意欲や先輩・上司から学ぶ姿勢があるか。	★★	★★	
	ビジネスマナー	あいさつ、身だしなみ、言葉づかいなどビジネスマナーが守れているか。	★★★	★★★	
	職場・職務への適応	職場の環境変化を理解し、臨機応変な対応ができているか。	★★	★★	
	健康の維持・管理	体力、繁忙期のをりきる体力や心の健康は維持されているか。	★★	★★	
	顧客満足の提供	言動、表情、声かけ、姿勢に気を配り、常にお客様第一で行動しているか。	★★★	★★	
	食の安全・安心の提供	正しい商品知識に基づいてお客様に情報提供しているか。	★★	★★	
コストに対する意識	消耗品、備品、水道、光熱費、時間の節約に努めているか。	★★	★★		
選択	発注・在庫管理	商品発注は正確に行なわれているか	★	★	
		商品受け入れ・検品・検収は正確に行なわれているか	★	★	
		伝票記入は遅滞なく回付しているか	★	★	
	陳列	上司の指示に基づいて、陳列は正しく行なわれているか	★★	★★	
		POPとショーカードの作成および取り付けは適正に行なわれているか	★★	★★	
		商品の補充は適正に行なわれているか	★★	★★	
	調理・加工(食肉)	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か	★★	★★	
賞味期限切れ、傷んだ食材を手順に従い廃棄し、責任者に報告しているか		★★	★★		
指示に従って加工食肉のカットや冷凍肉の解凍処理を行っているか		★★	★★		
食肉のカテゴリーの部位別に、除去すべき部分を除去し、必要があれば小割作業、仕様にあったカッティングを実施しているか		★	★		
スライサーを正しく操作し、盛り付けをおこなっているか		★	★		
半調理品などについて、商品の目的にあった食肉別の味付け調理・加工を行っているか		★	★		
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か		★★	★★		
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か	★★	★★			
産地、添加物、アレルギー表示等をチェックし、マニュアルに従って表示しているか	★★	★★			