

小売業・外食産業の成果主義人事(下)

パート・アルバイト比率を高め、高収益体質を実現する

講師：株式会社新経営サービス
 コンサルタント
 人事戦略研究所 人材開発トレーナー
 吉田 珠江さん



ジャスコ(株)(現イオン(株))において、社員・パート・アルバイトの人事制度運用、教育訓練の企画運営を歴任。現場経験を活かした指導により顧客企業および従業員に信頼される実践コンサルタント。

著書に『小売業・外食産業のための成果主義人事成功の秘訣』(中央経済社)、『日経 食品マーケット』(日経BP社)に「パート活用の落とし穴」連載中。

主催：株式会社新経営サービス

設立：昭和53年1月

本社：京都市下京区河原町通五条東北角 清水ビル

事業内容：●経営コンサルティング
 経営診断・組織開発・各種人材育成講座/
 経営情報サービス/各種経営セミナー・採用
 コンサルティング/人事管理システム構築/
 情報システム構築支援
 ●財務会計コンサルティング

資本金：9600万円

社員数：80名(平成15年4月1日現在)

URL：<http://www.skg.co.jp>

○「パートでは無理」という

思い込みを捨てる

私は学校を卒業後、株式会社イオンに最初の8年間は販売員として、あとの5年間は店舗の人事教育担当として計13年間勤務しておりました。

本日は、その間の体験も交えてお話を進めていきたいと思えます。

まず、正社員1人に対してアルバイト10人という人事構成を基本に成長を続けているA社さんをご紹介します。

この会社は健康食品や健康グッズを取り扱っており、現在非常に

早いペースで出店攻勢をかけています。なぜそれだけ早いペースで出店が続けられるのでしょうか。

ハコを作れば人材が必要です。その人材育成がなぜ早い出店ペースに追いついていけるのか。私はここに非常に興味を持ちました。

ここにA社の人材配置図があります(図表1)。

正社員は店長さん1人、他の10人はすべてアルバイトで、アルバイトは「クルー」「トレーナー」「キャプテン」に分けられています。クルーと呼ばれる人は末端の顧客接点であり、彼らの役割はQSC基

準を行動で表現することです。

Q：クオリティ

S：サービス

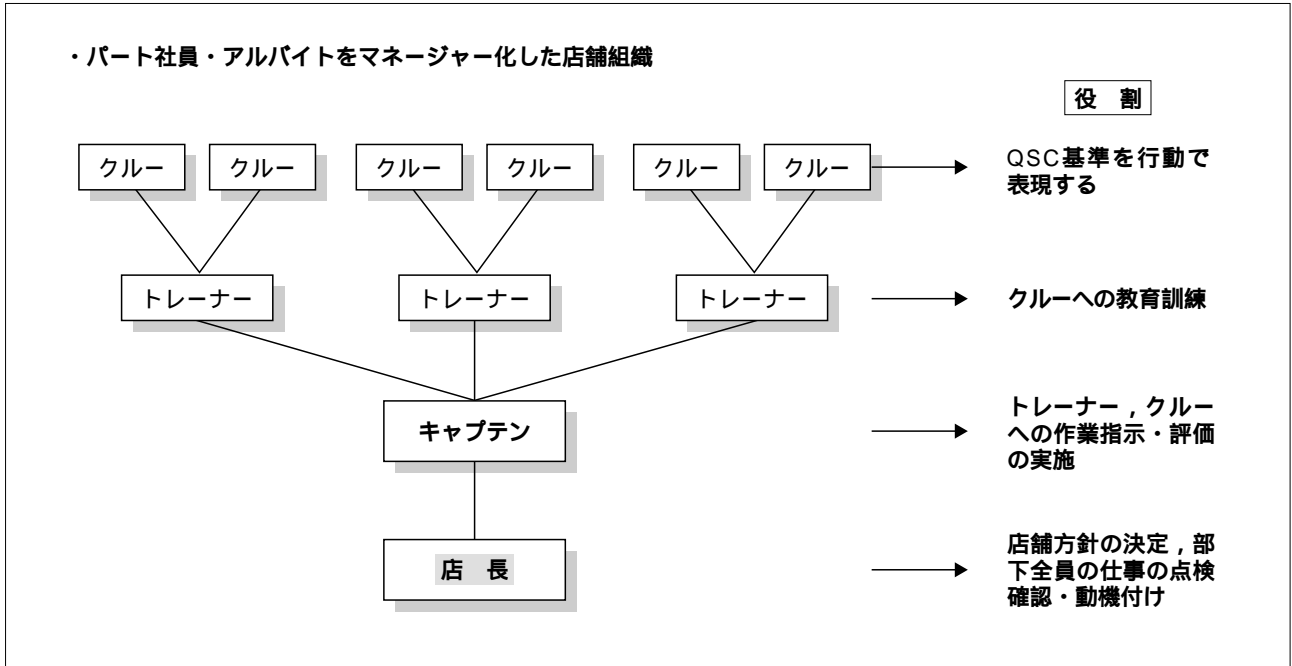
C：クリンリネス

きちんと決められたこの基準を守るためにクルーはいるのです。クルーには会社側が求めていることがしっかりと伝えられています。

クルーは2人がペアとなり、それプラストレーナー1人、これでチームが構成されます。

トレーナーの役割はクルーへの教育訓練です。トレーナーは前もって訓練の仕方、すなわち教え方を教えられています。ですからト

図表1 正社員1人にアルバイト10人の店舗で成長を続けるA社



レーナー、訓練をする人という呼び名を与えられているわけです。

このトレーナー3名を束ねているのがキャプテンです。

キャプテンはトレーナー、クルーへの作業指示をします。ここまでは他の会社でも行っていることかもしれませんが、しかし、このA社ではキャプテンは人事評価も行うのです。つまり、パートさん・アルバイトさんの段階で一次評価が終了してしまうことになります。もちろん、キャプテンは事前にきちんと人事評価の訓練はされています。

彼らを束ねるのが店長さんです。店長さんは意思決定に伴う仕事、つまり店舗方針の決定、部下全員の仕事の点検確認などを行うこと

と定められています。しかし、店長の最重要要件はアルバイトさんたちへの動機付けです。

最前線で働いている方たちに対して「頑張っているね」「ありがとう、君たちがいてくれるからお店が回っているんだよ」と声をかける。これが店長の重要な仕事とされています。

この組織では仮に正社員である店長がいなくても日常のルーチンワークは支障なく回ります。そういう人員配置になっていることに、まずはご注目していただきたいと思います。

○パート・アルバイトの呼び名を変える
A社では、パート・アルバイトにクルー、トレーナーといった呼

び名がついています。

もし皆様の会社で短期労働者の方を「パートさん」「バイトさん」と呼んでいらっしゃるのだとしたら、ひとつ呼び名を変えてみたらいかがでしょうか。

パートさんたちは「パート」と呼び捨てにされたり、あるいは「バイトちゃん」などと言われることに、私たちが想像する以上に苦痛を感じているのです。自分たちはやはり正社員より一段落ちる存在として扱われているのではないかという苦痛です。

ですから、呼ばれて嬉しい呼び名に変える。その際、会社側から一方的に「今日から皆さんをこう呼びます」と通告するのではなくて、一般公募、社内公募するの

いいでしょう。自分たちが何と呼びたいのかを募り，そこから投票等で選んでいくのです。

また，呼び名が変わることで自分たち含めた人事制度が変わるのではないかという大きなアナウンスになり，その結果，会社の人事制度にまで目が向くようになります。これはお金をかけずにパートさん・アルバイトさんの意識を高める，非常に有効な手立てだと思います。

さらに，名札を見れば即座に肩書きが分かるようにしておくのも手です。

例えば，階級別に名札の色を変えたらどうでしょう。私も実際にお奨めしたことがあるのですが，その時は一番上の階級にはブルーの名札を付けました。すると，いつのまにかブルーの名札はみんなの憧れになりました。

その他，制服の帽子を少し変える，リボンの形，エプロンの色を変えるなどのやり方がありますが，いずれも少しの違いを設けるだけでパートさんの意識はずいぶん変わります。

なぜでしょう。実は，パートさん・アルバイトさんには上下にこだわる方が割と多いのです。

ですから，店長が不在時の指揮命令系統をはっきりさせるためにはパート間の階級階層を目に見えるようにしておくことが効果的なのです。もし社員さんが不在であ

る時間帯が多い会社ならば，このように「カタチ」でパートさんの階級が見えるようにしておけば，仕事もスムーズに回っていくのではと思います。

○代理が務まるパートを育てる
店長のそもそもの役割とは何でしょう。よく，プレイヤーのウエイトの高い店長さん，すべての日常業務を一手に握っておられる店長さんがいらっしゃいます。これは本来の店長の姿でしょうか。

本来の店長業務とは，作業することではなく，売上を上げて数字を残すことのはずです。ですから店長はルーチンワークにできるだけはまらないようにすることが重要です。そしてルーチンワークはパートさん・アルバイトさんに任せてしまうのです。

店長を本来の業務に専念させるためにA社では，店長・社員マネージャーと同等または代理が務められる能力を持ったパート社員・アルバイトを育て続けています。

パート・アルバイトの戦力化と言いますと，とかく社員の仕事をパート・アルバイトに置き換えるということと捉えがちですが，社員1人の仕事をパート何人かで置き換えるというのはもはや10年前の話です。

社員が退職したときがそのポジションをパートさんに置き換えるベストなタイミングです。これま

でその社員がやっていた仕事をパートができないかを検討してみてください。その結果，この仕事はパートさんではまずい，正社員でないといけないという結論に達したなら，それはそれで構いません。ただ，もし「正社員の補充要員は正社員である」と当たり前を考え，ただ補充していたならば，そこは一度考え直してみてください。

○社員かパートか，仕事を分ける
今ご紹介しているA社さん，このような組織を皆様の会社でも実現したいとお考えならば，まず実行していただきたいことは，正社員とパートさんの仕事，作業の棚卸です。

すべての業務のうち，社員がしてこそ意味のある仕事と，逆にパートさんで十分にやっつけられる仕事とを明確に分けてください。

この時の基本的な考え方をご紹介します。

すべての作業はパート社員でできる
まず，基本的な作業はパートさんで行えることが重要です。「いや，うちのパートさんには無理だ」とお考えの方もいらっしゃるでしょう。けれど本当にそうでしょうか。できないのは教えていなかったからではないのでしょうか。

パート社員に専門職務を持たせる
正社員の補助的業務だけに従事させていては，なかなかプロ意識

は生まれません。

専門職務とは、このことに関しては右に出るものがないという業務です。例えばお刺身を作らせたなら板前さん並みの腕を持っているパートさん、店頭でものを売ったら誰もかなわないパートさん、そんな方はどの会社にもいらっしゃるのではないのでしょうか。

また、仕事の与え方も大きなテーマとなると思います。

例えば、仕事をお願いする時の作業指示です。ここで重要なのは、多少面倒でも仕事の全体像を示すことです。全体像が分かれば、自分の仕事がないと全体が成り立たないことも理解できます。そこに自然と責任感やプロ意識が出てくるのです。

ところが逆に、人の使い方が未熟な店長さんは部分の仕事だけを取り出して「これをやって」と命じる。そうしているうち、パートさんは言われたことしかできない人になってしまいます。

ミスやトラブルが発生した際は
正社員が処理にあたる

ここは実はとても難しいところです。ベテランでキャリアの長いやり手のパートさんほど自分のミスは自分でリカバーしてみせるといふプライドがありますから、どこで正社員が手を出すかは微妙な問題です。しかし、最終的には社員が処理すべきなのは当然です。

また、パートさんはトラブルや

ミスを隠したがる傾向がありますから、普段からなんでも話ができるような体制を作っておきましょう。連絡ノートを置くなどするのも手段としてはよいかもしれません。

パート社員にできる仕事は正社員にはさせない

まずはこれを原則として、お店の組織、店舗の組織を変えていくことを考えていただければと思います。

○平等から公平な賃金システムへ

では、ここからは仕事の難易度の違い、責任の違いを時間給に反映させる仕組みをご紹介します。

ポイントとなるのは時給です。ハイパーフォーマーであるパートさん、つまりよくできる人、頑張る人、発揮能力の高い人、あるいは会社の無理を聞いてくれる人。そういう人たちが「バカバカしくてやってられない」と思わないようなシステム、できる人が不公平を感じないような賃金システムを作っていきます。

まず、平等と公平とは違うことを認識してください。

例えば、ここに飴玉が三つあります。これが給与原資としましょう。それに対して3人のパートさんがいます。

平等とは、原資の飴玉を一つずつ3人のパートさんにただ分けてしまうことです。

対して公平とは、頑張った人に飴玉を二つ、そこそこ頑張った人に一つ、サボっていた人には飴玉はあげないことです。

もし皆様の会社が「平等な」賃金システムを採用しているのだら、ぜひとも「公平な」ものに変えるよう、考え方をシフトしてください。

○時間給の考え方

さて、あるパートさんの時間給が850円だとします。皆様は、どういう支払い方をしているでしょう。「A子さん、あなたの時間給は850円ですよ」といった支払い方をしているのではないのでしょうか。私は、これを分解するのが良いと考えています(図表2)。

職種給

職務給

職位給

評価給

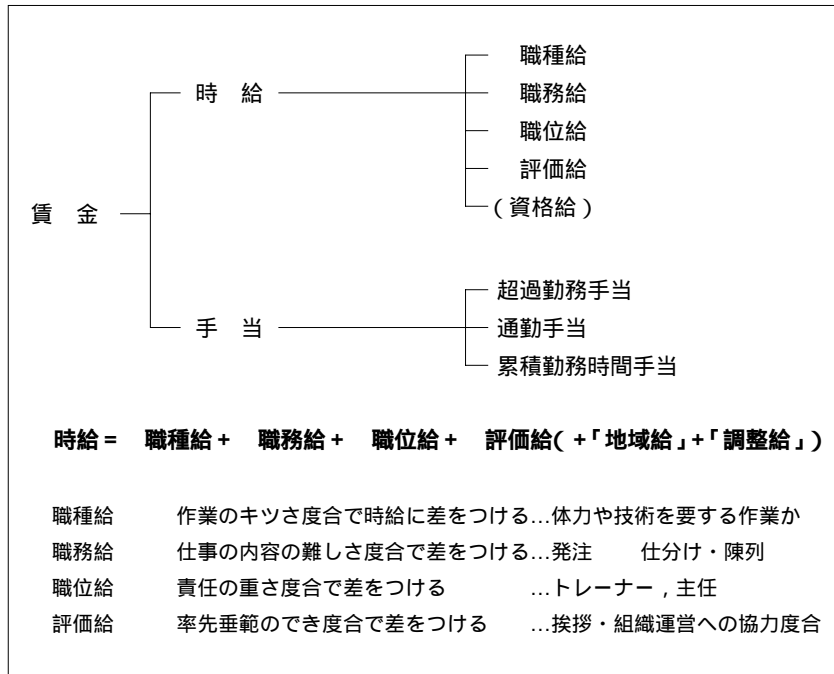
(資格給)

～ までで時給を構成したらどうでしょう。さらに、業態や仕事の種類によって資格給もあっていいと思います。

では、それぞれについて説明しましょう。

職種給は仕事のキツさ度合いで決めます。例えば、冷蔵庫に入っている作業をするパートさんがいます。そしてそれとは別の職種で、椅子に座って行う事務職のパートさんがいるとします。さて、肉体

図表2 仕事の難易度の違い・責任の重さを時給に反映させる賃金体系



的負荷が大きいのはどちらの仕事でしょう。もしこの2人が同じキャリアのパートさんであっても、冷蔵庫に入っている方に職種給をつけましょうということです。

次の職務給です。これは仕事の内容、難易度で差をつけようという考え方です。先ほどの冷蔵庫内の作業でも、1人は荷物の上げ下ろしだけをしているのに対して、もう1人は物流管理、返品や伝票管理、冷蔵庫の中の在庫管理までしているとします。後者には判断業務までが含まれてくるわけですから、荷物の上げ下ろしといった単純作業をしている方よりも判断業務の分だけ時給を多めに付けます。

職位給は責任の重さ具合によります。チームで仕事をしているパートさんの中に、取りまとめをするリーダー、主任などはっきりした役職を与えた場合に、その役職について時給を払うのです。リーダーシップを発揮してください、そのかわりに時給を少し上乗せしましょうということです。

評価給は人事評価の結果の時給です。評価結果、点数によって輪切りにして何十円、とつけていきます。

以上の ~ を足したものが時給であり、それが例えばAさんの時給850円になるんですよ、ときちゃんとパートさんたちに伝えるような払い方、これをお勧めします。

図表3 パート社員の職種給・職務給 一覧表

職 種	職務レベル				
	フレッシュャー	職務	職務	職務	スペシャル
衣料品	500	510	540	590	690
家庭用品	500	510	540	590	690
農産	550	560	590	640	740
水産	570	580	610	660	760
畜産	550	560	590	640	740
日記	530	540	570	620	720
惣菜	550	560	590	640	740
加工食品	510	520	550	600	700
非食品	500	510	540	590	690
レジ係	580	590	620	670	770
総務	500	510	540	590	690
単一作業	470	480	-	-	-

○職種給・職務給

この資料は総合スーパーB社の職務給・職種給の一覧です(図表3)

フレッシュャーは入って2ヵ月の方、新人さんです。ここから始まって職務レベルは～まで段階的に上がっていき、中でも抜きん出た方はスペシャルとなります。

衣料品を取り扱うフレッシュャーさんの職種給は500円。これは衣料品を扱っているということに対して500円払うという意味です。同じフレッシュャーでもレジチェッカーは高いですし、水産もお水や氷を使うから比較的高めとなっています。負荷がかかる仕事は職種給を高く設定しているのです。

さて、フレッシュャーさんも仕事に頑張り、検定にも合格してレベルが次第に上がっていきます。職務になると職務給が10円UPしますが、これは職務の職務給が10円という意味です。

衣料品売場で働いている方ならば500円の職種給プラス職務給が10円ですので、合わせて510円になります。

このように、職務の職務給は40円、職務は90円、スペシャルは190円と段階的に上がっていく仕組みです。

○職位給・評価給など

図表4は職位給、評価給の例です。ここにある「トレーナー給」

は人にものを教えることのできる能力に対して100円を支払い、主任給はグループをまとめる役目に対して250円をお支払いしますということです。この職位給は職位に対して支払うものですから、当該の職から外れた場合にはなくなってしまいます。

評価給はA～Eと5段階に分かれています。これは人事評価ランクによって支給します。

ここで例を申し上げます。衣料品担当の方で、職務はスペシャル、主任さんという地位にいて、なおかつ人事評価がAであるとします。その方の時給の組み立ては

- ・衣料品担当に対して500円
- ・スペシャルであることに対して190円
- ・主任さんという職位に対して250円
- ・人事評価はAなので30円

これらをトータルすると、この方の時給は970円ということになり

ます。

パートさんに対して「時間給970円あげますよ」とただ言うのではなく、こういう仕組みでこのような組み立ての結果の970円だということを確認するのがこのやり方です。

この仕組みならば、もしパートさんが「もう少し時間給が欲しい」と思った場合にどういう行動をとったらいかががハッキリと分かります。つまり仕事の幅を広げ、難易度を上げ、責任ある立場に立てば時間給は上がるのです。

そして、この職務給、評価給は契約更新ごとに見直すキャンセル方式にしましょう。キャンセル方式とは、いったん今のお給料をゼロベースに戻し、改めて仕事の棚卸、人事評価をして再計算するやり方です。今お支払いしている給与、時間給は決して既得権益では

図表4 職位給と評価給

職位給					
トレーナー給	100円	主任給	250円		
評価給					
評価ランク	A(30円)	B(20円)	C(10円)	D(5円)	E(0円)
評価給は人事評価ランクに応じて支給する。					
評価の期間と結果の反映					
9/1～2/29の評価給	当年2月度～当年7月度の人事評価を反映				
3/1～8/31の評価給	前年8月度～当年1月度の人事評価を反映				
「職務給」「評価給」は、契約更新ごと(半期ごと)に、キャンセル方式とする。					

ないとパートさんにご理解いただきましょう。

現実には半年ごとに時間給を乱高下することはそうはできないでしょうし、パートさんのモチベーションにも関わります。ですから、働きぶりによっては時間給が下がるという仕組みをパートさんたちがしっかり理解すること、心構えをしてもらうこと、会社の方針として知ってもらうことが大事なのです。

余談になりますが、皆様はパートさんの時間給を下げたことがおありでしょうか。私はあります。時間給を5円だけ下げたのですが、その方は涙、涙で大変だった記憶があります。彼女は非常によいところの奥様で、お金に困っているわけではありませんでした。それでも5円下げただけで泣かれた。つまりパートさんたちはお金のためだけに働いているのではなく、プライドのために働いているのです。そのプライドが傷付けられれば、たった5円でも泣く。そんな方々が、10円時給を上げると言ったら、いったいどのくらい頑張っていたのでしょうか。

○各種手当の有効な使い方

では、次に手当のお話をいたしましょう。もう一度図表2をご覧ください。

超過勤務手当はいわゆる残業手当です。



パート・アルバイトの人事に長く関わってきた吉田さんの言葉には説得力がある

次に通勤手当です。これは私の私見ですが、原則としてパート・アルバイトさんには通勤手当は無支給で構わないと思います。決して「パートさんには交通費はやらなくていい」というわけではありません。ここは逆転の発想をしてください。パートさんは交通費を支払わなくてもいい近隣から採用するのです。

特に小売業、外食産業では雇い入れるパートさんは足元商圈のお客様、地域の情報をいっぱい持っておられる方がベストです。これは経費的な問題だけではありません。パートさんの持っている地元の情報というものは非常に価値が

あるのです。ですからぜひ、通勤手当がいらぬ近隣から採用してください。

累積勤務時間手当ですが、ここはひと工夫してみてください。パート・アルバイトさんは一般的に社員に比べて在籍年数が短いことから、長く働いてくださったことに対してひとつ報酬、ご褒美を考えるのです。

私の経験をお話しいたしましょう。あるパートさんの累積勤務時間が1,000時間となりました。そこで、本人には内緒でサプライズのフラワーギフトを贈ったんです。これはたいへんに喜ばれました。

1日の仕事を終えたパートさん

が帰宅なさって自宅できつろいでいる。そこにお花が届く。差出人は社長です。メッセージカードには「よく頑張ってくださいました。これからもわが社で頑張ってください」といった文言が書いてある。彼女は感謝感激、社長の奥様にお礼状をくださったそうです。

自分をそんなに大事にしてくれる、これだけのことをしてくれる会社なら、多少嫌なことがあってもこの会社のために頑張ろう、そう思っただけで大成功です。皆さんもお金をかけずにパートさんのモチベーションを上げる方法を考えてみてください。

要は気持ちです。高価なものも必要ありません。パートさんは特に、こういった小さな心遣いに非常に心を動かされます。

○賞与は必要か

さて、図表 2 をもう一度ご覧ください。正社員には多くの会社で見られる項目、賞与がないということにお気付きでしょうか。

これも私見ですが、基本的にパートさん・アルバイトさんには賞与は払わないほうがいいと思います。もちろん「所詮パートさんだから」という発想ではありません。

皆様は年収103万、130万の壁をご存知でしょう。現行法では多くのパート・アルバイトさんは年収を抑えないと結局手取りが少なくなるのです。ですから一時金のよ

うにボーナスを支払うより、管理しやすいように時間給に乗せてお支払いするのが一番いいと思います。そうしておかないと、年末になって一番パートさん・アルバイトさんに出勤してほしい忙しい時期に、これ以上働いたら103万円以上になってしまうから休ませてほしいという人が続出してしまうことにもなりかねません。

またもうひとつ、見た目の時間給が上がることによって、いい人が集まりやすいという利点もあります。求人広告に時間給750円、横に小さな文字で別途交通費賞与支給と書いておくよりも、時間給800円と書いておいたほうがいいでしょう？

ボーナスを出すのが悪いというわけではありません。賞与は経営者の気持ちです。1年間働いてくれたパートさんに、せめて正月のモチ代くらいは持たせてやりたいというお気持ちならばもちろん支給しても構わないと思います。ただ、当たり前のように賞与を機械的に支払っているのなら、一度見直してみるのもいいのではないのでしょうか。

○資格給の扱い

時間給の中にある「資格給」これは、職務に直結する資格をお持ちの方にお支払いする手当です。

ここにあるガソリンスタンドの例があります(図表 5)。

図表 5 サービスステーションC社の時間給表

職務給 (円/時間)					
エキスパート	シニア	ミドル	ジュニア	ベーシック	トレーニー
1040	990	940	890	840	700

評価給 (円/時間)				
S	A	B	C	D
100	50	10	5	0

資格給 (円/時間)			
危険物免許	30	3級 洗車士	70
3級 自動車整備士	70	2級 洗車士	100
2級 自動車整備士	100	1級 洗車士	130
1級 自動車整備士	130		
ボディリペア 3級	70		
ボディリペア 2級	100		
ボディリペア 1級	130		

ここの職務は6等級に分かれており、これに評価給プラス資格給がついています。

資格給対象の資格に危険物免許がありますが、これは公的資格です。ところが、3級洗車士、ボディリペアなどの「資格」はこの会社オリジナルのもので、つまり、自社の中でこのレベルであってほしいという基準を設けているわけです。これは面白い試みだと思います。

資格手当は一律で払うのではなく、時間給に換算して載せてください。パートさんアルバイトさんは計算が緻密です。例えば月間100時間以上働いた場合に資格給をお支払いしますといった規定を設けますと、100時間ぎりぎりのところで調整してしまうんです。

いい例として薬剤師があります。薬剤師がいないと薬は売れませんね。しかし、薬剤師手当ということで、月間に一律いくらか払ってしまうと、売場にはないときも手当だけは払わなくてはいけないという事例が発生します。そうならないように、薬剤師手当を払うのならば、時間給に乗せて売場に立った時間に対してお支払いしないといけません。そうすれば出勤率も上がります。

○ベテランパート社員、アルバイトを納得させる

では、できる人が不公平感を感じ

ないようにするにはどうすればいいのかを考えてみましょう。

「何を」「どのレベルまで」できれば「いくら」時給が上がるのか、あらかじめ知らせておく

どこを頑張ればいくら上がるかが分かれば人は努力します。同じ10円の時給アップでも「あなた、最近頑張っているから10円上げておくれ」という上げ方ではなく「これだけ頑張ったら10円上がる。だからしっかりやってください」と言って払う10円のほうが効果も値打ちも高いのです。

評価は定期的を実施し、かつあらかじめ年間スケジュールに落としこんでおく

評価表は職種・職務レベルごとに対象者全員が同じものを使用し、記録として保管する

、は公平性です。公平であることは非常に大切です。パートさんたちはえこひいきが発生していないかいつも目を光らせているものと承知してください。

自己評価をさせた上で上司が評価する

これは大事です。パートさんは傾向として社員さんより自己評価が高い場合が多いのです。私も実際に満点に近い自己評価を提出されたことが何度もあります。パートさんたちは自信満々です。これは1円でも多い時給が欲しいからというのではなく、本当に自信があり、自分ではできていると思っ

ているからなのです。ですから、そうではないよ、と教えてあげなくてははいけません。

自己評価と上司評価の間の振れは大きいと思いますが、そこが教育のチャンスです。会社があなたに求めているレベルはもっと高い、できると思うから任せているのだということを分かってもらいましょう。

人事評価の結果だけで昇給しない。登用試験と併用する

登用試験といっても特に難しく考えなくても、要はオープンな仕組みであればいいのです。大事なのは決して密室で決めないことです。黙って決めてしまうと必ず「えこひいき」とささやかれます。

「あなたはよく頑張ってくれているから来月から時給10円上げるよ、みんなには内緒でね」

このようなことをパートさんに言ったご経験はないでしょうか。パートさんたちの間に内緒事は存在しません。基本的に給与明細は99パーセント以上、みんなで見せ合いをしています。内緒で昇給なんて絶対にできないのです。

それをしてしまうと「あの人だけどうして」となってしまう。頑張ってもらいたいから時間給を上げたのに、みんなからやっかみ半分にいじめられて結局辞めてしまう事例もあります。これでは何のために時間給を上げたのかわかりません。

○人事評価のポイント

この資料は総合スーパーD社の事例です(図表6)。

まず、やってもらいたい作業を書き出します。それぞれに本人チェック欄、上司評価欄があり、評価をします。

続いて総合評価表です。ここでは経営者として一番できてほしいこと、やってほしいことのウエイトを高くしてください。これをやってくれたら会社への貢献度は高くなるよということを分らせるのです。

では、パートさんの評価に何らかの形でぜひ盛り込んでいただきたい評価ポイントをいくつか紹介します。

- 改善活動(提案・QC)に積極的に参加しているかどうか

パートですから、会社が何をしようが知りませんが、ではいけません。会社を良くしていこうと思い、貢献してくれたかを評価します。さきほど「パートさんのプロ意識を高める」とお話ししましたが、そこにも関わってくる重要な点です。

- 地域生活情報の提供を積極的に行っているかどうか

例えば、近所の中学校の修学旅行の持ち物リストはこうだ、幼稚園の運動会は×日だからその前日には鮭の切り身をたくさん用意しなければなどといった情報は非常に重要です。そのため、地域

図表6 総合スーパーD社のパート社員人事評価表

1/2

<被評価者>

所属課	部門
氏名	職位

氏名
一次評価者(主任)
二次評価者(課長)

評価期間： 年 月 日 ~ 年 月 日

店舗運営基準書に基づく作業遂行度チェック表(本人・一次評価者が記入)

作業名	従事作業 (職務レベル)	本人チェック欄 (該当に)			上司評価欄 (該当に)				
		A	B	C	1	2	3	4	5
仕分け	・								
商品化									
売場変更	・								
演出	・ ・								
チェックアウト	・								
包装									
商品知識	・								
接客	・								
配達発送	・								
加工補正	・								
発注	・ ・								
売価変更	・								
返品振替									
クリンリネス									
商品整理									
品質管理	・								
バックルーム管理	・								
POSメンテナンス	・ ・								
棚卸	・								

作業遂行度の総合評価点(一次評価者が記入)

$5 \times () + 4 \times () + 3 \times () + 2 \times () + 1 \times ()$ (評価した全作業数) = () 点 (小数第2位を四捨五入し、小数第1位まで求める)

＜総合評価表＞					
評価要素	ウエイト	着眼点		一次	二次
作業遂行度 (出来映え+スピード)	60%	(作業遂行度チェック表の「作業遂行度の総合評価」を該当の点数に置き換えて転記する。この評価要素のみ小数点の素点可)	素点		
			素点 x 12		
挨拶・身だしなみ 基本対応	10%	お客様に対して、また職場において、いつも笑顔で接し、明るい挨拶を行っているか。 お客様に対して、常に親切な応対を行っているか。 常にお客さまの声を傾け、要望等を承っているか。 ルールに準拠した正しい身だしなみをしているか。	素点		
			素点 x 2		
勤務態度	10%	職場における秩序、規律、店内ルールを理解し、よく守っているか。 勝手に職場を離れたり、ムダ話をする事はなかったか。 遅刻、早退、欠勤はなかったか。 勤怠ルールはよく守っているか	素点		
			素点 x 2		
チームワーク・ コミュニケーション	10%	上司、同僚、部下、他の職場の人々と協調して仕事を進めているか。 上司、同僚、部下、他の職場の人々との人間関係の円滑化に努めているか。 情報交換、報告等、積極的にコミュニケーションに努めているか。	素点		
			素点 x 2		
組織運営への 協力度・参画度	10%	改善活動(提案・QC)に積極的に参画しているか。 経費節約等、コスト意識を持った行動を取っているか。 店方針や課・部門で決めた約束事を確実に実行しているか。 他部門への応援もいとわずに行っているか。 店の行事や販売促進活動に対して積極的に行動しているか。 地域の生活情報の提供を積極的に行っているか。 上司から要請があれば、担当部門の拡大もいとわれないか。 月度の繁閑に応じた柔軟な契約をしてくれているか。	素点		
			素点 x 2		
合計点 (素点×ウエイト欄を合計する)					
調整点 (一次評価者と二次評価者で調整して点を記入する)					

＜評価要素の素点について＞		＜標準的な評定のめやす＞	
5	きわめて優秀	A	75点以上
4	優秀	B	65点～74点
3	ふつう	C	55点～64点
2	劣る	D	45点～54点
1	きわめて劣る	E	44点以下

総合評定 (A～E)	
---------------	--

住民，足元商圏の住民からパートさんを採用してPTAのお便りを頂戴したり情報を得るのは大事なことなのです。こういった情報提供を積極的にやってくれているかどうかを評価してください。

- 月度の繁閑に応じた柔軟な契約をしてくれているかどうか

会社の勝手な都合から言えば、忙しいときだけ出勤してほしいですし、忙しくないときは自宅待機してほしいものです。できるだけ、それに合わせた働き方をしてくれているパートさんには厚く報いるべきではないでしょうか。そうして初めて、人件費を変動費化することができます。ここはきちんと評価項目を設けて、会社の無理を聞いてくれるパートさんを高く評価しましょう。

○人事評価のテクニック

これは外食チェーンE社の例です(図表7)

評価ポイントに注目してください。4段階評価になっていますね。0～4までのうち「2」が抜けています。これはもともとは0～4までの5段階評価でした。なぜ「2」がなくなったのか。

テストランしたとき、ほとんどの評価が「2」に集中してしまっただけです。なぜでしょう。

テストランしたお店は店長が1人、副店長さん2人、正社員3人で100人のパート・アルバイトを使

図表7 外食チェーンE社の人事評価表

評価項目	番号	定義	ウェイト	評価ポイント				
				0	1	3	4	
基本事項	挨拶	1	お客さま、職場の人たちへの大きな声での快い挨拶	1	しないときがあった	していたが元気がない	大きな声で明るい挨拶をしていた	相手の目を見て笑顔で挨拶をしていた
	基本応対	3	お客さま最優先の行動	2	作業を優先することが多かった	作業を優先することが時々あった	常にお客さまを優先していた	常にお客様の気持ちを汲んで行動していた
勤務態度	規律遵守	4	就業規則、ハウスルールの遵守	1	重要性を理解しておらず守れていなかった	守れていないことが時々あった	100%遵守していた	他の模範となり周囲に良い影響を与えた
チームワーク	協調性	6	職場の人たちとの協調性	2	自己中心的に仕事を進めていた	他者、他ポジションへの関心が薄かった	他者と協調して仕事をすすめていた	他者との人間関係の円滑化に努めていた
	コミュニケーション	7	情報交換・報告・連絡	1	明らかに不足していた	不十分であり仕事に支障が出るがあった	必要なことはもろさず連絡していた	すすんで報告・連絡・相談していた
店舗運営への協力度・参画度	コスト意識	8	経費節減、コストを意識した行動	2	まったく意識していなかった	意識が不十分でありムダがあった	ムダをなくす努力や工夫が見られた	ムダを排除した仕事のすすめ方であった
	方針の実行	9	会社方針、店舗方針に沿った実行力	1	方針を理解しておらず関心も薄かった	理解はしていたが実行が伴わなかった	方針を理解し自分なりに実践していた	方針に沿った行動で周囲に良い影響を与えた
	応援・協力	10	他者、他ポジションへの応援、協体制度	1	自分に割り当てられた仕事しかなかった	他ポジションへの応援に消極的であった	他ポジションへの応援に積極的であった	周囲に良い影響を与え協体制度ができていた
	職務の拡大	12	上司からの要請、指導に沿った職務・職域の拡大	2	まったく意欲がなかった	指示があれば拡大した	進んで拡大していた	グレードアップが実現した
	勤務の柔軟性	13	土・日・祝やピークタイムの積極的な出勤	1	自己都合を優先し非協力的であった	柔軟性に乏しく出勤を拒むことが時々あった	会社都合に配慮し積極的であった	会社都合を優先し欠員のカバーに回った
管理	危機管理	14	トラブルや事故を未然に防ぐ先行管理・衛生管理	3	まったく意識していなかった	不十分であった	常に意識し未然に防いでいた	常に管理を徹底し周囲にも意識づけていた
	イレギュラー対応	15	イレギュラーな事態が発生した際の臨機応変な対応	2	まったく対応できなかった	対応が不十分で営業に支障をきたした	適正な対応でお客様に迷惑をかけなかった	臨機応変に対応し再発防止の対策を打った
	店舗オペレーション	16	店長代理としての店舗オペレーションのコントロール	2	まったくコントロールできなかった	上司のサポートに従ってコントロールしていた	一通りのオペレーションを独力でコントロールできた	店長候補、代行として店舗運営できていた
	教育訓練	17	下級者の指導、育成	2	まったく指導しなかった	指導不足で下級者の成長が見られなかった	下級者の作業レベルが向上した	指導の結果下級者がグレードアップした
作業遂行度	正確性	18	作業のきげえ	1	我流になることが多かった	きげえ基準を満たさないことが時々あった	常にきげえ基準を満たしていた	下級者の模範となり指導できていた
	スピード	19	作業のスピード	1	基準時間内に完了できないことがあった	基準時間内に完了できていた	基準を上まわるスピードで完了できていた	下級者の模範となり指導できていた
合計			25					

【合計点による評価ランク】

S	85点以上
A	75点～84点
B	65点～74点
C	55点～64点
D	54点以下

図表8 コンビニエンスストアF社のパート社員・アルバイト人事評価表

評価事項	本人	上司	最終	評価事項	本人	上司	最終
仕事				モラル			
接客対応				態度			
あいさつ				スピード			
商品預り				勤勉さ			
レジ登録				注意力			
商品袋詰め				率先的行動			
精算				スケジュール貢献度			
お礼と再来の挨拶				開店			
陳列				中間			
前進立体陳列				閉店			
先入れ先出し				総合			
ロードライン厳守				時間管理			
補充				遅刻・早退			
値付け				欠勤			
クレンリネス				スケジュール変更			
レジカウンター				ルールの遵守度			
FF設備と什器				店舗規則			
流し台				職長からの指示命令			
商品				マニュアル			
バックルーム				コミュニケーション			
ダスター				連絡ノート			
フレンドリー・マインド				ミーティング			
お客さまに対して				提案・改善			
商品に対して				資質			
設備に対して				リーダーシップ			
チームワーク				積極性(向上心)			
他人の手伝い				責任感			
アテンションコール				トレーニング進行度			
身だしなみ				検収と伝票			
ユニホーム				付帯作業			
髪				販促ツール			
アンダーシャツ				店舗の流れ			

っている店でした。つまり、店長さんがパート・アルバイトさんの名前を見ても顔が出てこなかったのです。

どんな人が分からない。けれどもいい加減に評価もできないからと

りあえず「2」にしておきましょうということになったんですね。

頑張っている人と頑張っていない人の差をつけるために評価表を作ったのに、差がつけられない。これではいけませんね。ですから「

2」がつけたくともつけられない仕組みにしたのです。

管理職ならば、パート・アルバイトさんが例えば「挨拶ができる」という項目においてプラスかマイナスか、それくらいは見てください。「2」を省いたのはそういったメッセージの意味があります。ですから、評価する側のレベルが上がってきたならば「2」を復活させてもいいと思います。

評価は、特別な基準を作れば精度が上がるというわけではありません。評価する人の評価スキルに合わせた人事評価表を作らなければいけないのです。まず、ご自身の会社の評価者レベルを考えた上で、一番合うところからスタートされたいと思います。

初めはシンプルに、そして次第に評価することに慣れていったらだんだんとより実用的なものにシフトさせていけばよいでしょう。シンプルな評価表の例を挙げておきます(図表8)

次の資料もシンプルな例です(図表9)。1枚で3回分の人事評価ができますので、上がり下がりがよく分かります。ここに自己評価の欄を付け加えればなおいいでしょう。

○オープンな登用試験でライバル意識を煽る

重要なのは試験よりも、むしろ試験をする姿を見せることにあり

ます。それによって、パート・アルバイトさんに「あの試験に合格しないと時給は上がらない」と分かってもらおうのです。

さて、仮に試験をするとしたら、どんなことをしたらいいでしょう。

知識量を試す問題ではなく、経営理念や店舗方針、日常業務に関して出題する。「マスターすべき項目」として、あらかじめ告知しておいた項目からのみ出題する

物知り度合いを試すような試験ではないということです。

受験者全員同じ問題で、可能な限り同時期に受験させる

公平性を重視します。後で不満が出ないように留意してください。

筆記試験よりも面接試験を重視し、社長(あるいは店長)と教育担当上司が検定官に入る

日常の雑談、面談の延長線のお話をさせていただきます。大事なのは、教育担当者を立ち合わせることです。そのパートさんを責任もって教育した人、トレーナーと呼ばれる人、トレーナー給を貰っている人が果たしてその職務にふさわしいかどうか、彼・彼女の教えるスキル、熱意を判定するために立ち合わせます。これは教育担当者を試す場でもあります。実は検定されているのは先輩のパートさんと、当人の2人なのです。これは非常に緊張感が伴います。

図表9 外食店G社のパート・アルバイト評価表(フロア係)

担当	氏名		入社日			年			月			日		
	主に見るポイント		1点	2点	3点	1点	2点	3点	1点	2点	3点			
仕事に関する評価	品質(Q)	正しい注文伺い おすすめ オーダー通し												
	サービス(S)	お客様とのあいさつ 笑顔 会計 お客様のお見送り												
	クレンリネス(C)	テーブルと周辺 フロアと周辺 カウンターの周辺												
	身だしなみ	ユニホーム 髪 靴												
	(小計)													
勤務態度に関する評価	信頼性	欠勤 早退 遅刻 スケジュール貢献												
	態度	進んで行動しているか スピード チームワーク 注意力												
	(小計)													
(合計) +														
店長コメント														

人事評価と登用試験の結果を総合して昇給を決定する

合否にかかわらず、本人に結果をフィードバックする。合格者を朝礼等でメンバー全員に発表し、登用辞令を交付する

特に不合格の場合のケアを大切にしてください。何ができなかったか、次は何ができればいいのかまた一緒に頑張ろうね、といったスタンスで対応していただきたいと思います。

またクリアした方は朝礼等で発表、辞令を渡すなど多少儀式ばったことをしてください。紙一枚で結構です。これによって「あの人はすごい」となるわけです。

これはリーダーシップを発揮しやすい環境づくりの演出です。これをしないと「どうしてあの人が急に偉そうに」となりがちです。

登用試験実施は契約更新前、または人事評価前がベストのタイミングです。試験の結果と人事評価

図表10 総合スーパー H 社のパート社員 登用試験問題

パート社員 検定表	検定日 年 月 日	
氏名: _____	検定官 押印欄	
社員No: _____ 担当: _____		
共通質問[1] 判定は か×どちらかで判断します		
項目	ISO14001環境保全活動について	判定
質問	「現在、わが社ではISO14001環境保全活動を推進していますが、本年度の環境目的・目標は知っていますか。（または、何を見ればわかりますか。でも可）」 ISO14001ハンドブックを使って環境目的・目標が示せば	
共通質問[2] 判定は か×どちらかで判断します		
項目	お客様へのお約束について	判定
質問	「お客様へのお約束で、 さんが日頃から意識をして取り組まれていることは何ですか」 このような場合はどう対応されていますかという聞き方も構いません。例えば「お客さまからご意見を頂戴した時は…」お約束に関連した内容の発言であれば	
共通質問[3]は以下のいずれかより、または部署で設定して『1問』を質問してください。		
共通質問[3]-(1) 判定は か×どちらかで判断します		
項目	売上日計表を見ているかについて	判定
質問	準備物：売上日計表 「担当グループ(もしくは部門)の今月度の売上予算はいくらですか」 「(今月度の)昨日までの売上実績はいくらですか」 即答できない、もしくは正しく答えられない場合は売上日計表を見ながら答えさせてください。 見方がわかり、正しく答えられれば	

を総合して、次の契約更新ができるようにしたいものです。

○実際の試験

総合スーパーH社の検定表をごらんいただきます(図表10)。

どうでしょう。「今までの話と違うじゃないか」と思われた方もいらっしゃるかもしれません。

ここまでは経営理念に沿って、日常やっていることから出題するように申し上げてきたものが、H社ではいきなりISO14001についての問題が出ています。

実はH社ではISO14001の認証取得がこの年の一番の経営課題だったのです。

この認定を取得するのはもの凄

く大変です。部署によっては徹夜続きといったところもあるでしょう。会社が一丸となって取り組んでいるものを、一般のパートさんが「知らない」では済まされません。つまり、会社が経営課題として取り組んでいることはちゃんと知っていなければいけない、あなたは知っていますか、という意識付けのためにこういう問題を出題しているわけです。

もちろん別にISOでなくとも、会社それぞれのその年の一番の経営課題を問題にするとよいでしょう。

2番目の問題も、何かを暗記しているかを試しているものではありません。あなたはどう行動していますか、という意識付けです。

三つめも同様です。おおまかな数字を意識して仕事をしているかという意識付けです。ですから、多少数字があやふやでも、正確に答えられなくても構いません。

会社の事情に合わせて、また評価する側のレベルに合わせて評価する仕組みを作っていくといい。

○パートさんの教育訓練計画

「何を」「どのレベルまで」「いつまでに」の基準を、入社時に本人と会社とで共有しておきましょう。以下は短期・中期・長期の教育計画の流れです。

短期的計画 「1週間でひとり立

ちさせる」

- 初日，2 日目

入社オリエンテーションの完全実施

- 3 ~ 6 日目

店舗で補助的業務につく

- 7 日目

OFF-JTにて習得度合いのチェック，フォロー

入社時教育は修了。通常業務に就かせる。

初日に入社オリエンテーションをしたらその日は働かさずに帰してください。オリエンテーションは2時間程度で結構ですが，ここで店長または社長さんはお店の理念，会社の方針，ご本人のロマンを熱く熱く語っていただきたいのです。これは非常に重要です。

入社されたパートさんは，帰宅後オリエンテーションについてご家族に報告されると思います。その場で「あのお店で頑張ってみようと思うの」と決意表明する時間，これが重要です。人間とは不思議なもので，口に出して何かを言ってしまうと「やらなきゃ」という気になってくるものです。

教える人を固定化することも大事です。初期のうちはその人に専門に教えてもらうのです。欲を言えば，会社側で教える人＝トレーナーに教え方のスキルをつけておいて，入社した人はこの人に預けるといった仕組みができていれば後々楽だと思えます。

中期的計画「2ヵ月で基本的なことを一通り回せるようにする」

- 業務の習得度合いをチェックのうえ昇給し，試用期間終了につき正式な契約を締結する。

- 場合によっては配置転換も考える

半年に1度，スキルの棚卸と登用試験を実施する。

初回の2ヵ月は試用期間，お見合い期間となるような契約をしておいて，大丈夫となったならば6ヵ月の契約にします。

ここで会社に合わない判断された人でも，もし余裕があれば配置転換も考えてあげてください。職場の先輩Aさんはキツイ言い方をする人だからうまくいかないようだが，優しいBさんの下なら大丈夫ではないか，といったような場合に配置を変えるのです。離職の最大の原因は人間関係ですから，こういったケースもあるものと思われれます。

配置転換が無理ならばこれは仕方がありません。ご縁がなかったということになります。

長期的計画「1年間で社員の代行レベルに育てる」

- 社員の欠員補充要員として異動および登用する

- 意欲，能力の高い者にはさらにグレードの高いカリキュラムを課す

店長への登用を視野に入れてマネジメントを任せる。

冒頭に戻りますが，社員の欠員補充の 때가切り替えのチャンスです。そのときに社員の代わりとして機能できるパートさんを常に育て続けておく。こういった意識を不断に持つておくことは非常に重要です。

○アルバイトの「ゴール」はどこか
これは実際のガソリンスタンドのアルバイトが習得すべきスキルのリストです（図表11）。このように，パート・アルバイトが何を習得すべきかをきちんと示しておきましょう。

まず左上，ベーシックの1がアルバイトの最初の入口です。そして，最終的にはエキスパートの13，「損益分岐点以上の売上高にするための対策案を立てられる」になります。ここがゴールです。

このような表ができていれば，パート・アルバイトはどこまで走ったらいいか，どこが折り返し地点なのか，何をどのようにやっていったらいいかがある程度明確になります。

図表12は，図表11を日常の仕事に落とし込んだものです。できたかどうかのチェック欄と，分からない場合のマニュアルの場所が書かれています。自習も含めてどうやったらいいか，上司と二人三脚でやっていくためのツールといえます。

もっとシンプルなものをお考え

図表11 サービスステーションJ社・アルバイトのマスター項目リスト(店舗運営)

項目番号	ベーシック	ジュニア	ミドル	シニア	エキスパート
1	経営理念 社は 社訓を理解・実践している。	下級者に対し 清掃指導ができる。	検尺の位置が いえる。	閉店時間までに確実にPOS 閉店準備をすることができる。	人件費 家賃等支出する主要項目について知っている。
2	シフトを理解し 決められたとおり勤務することができる。	中締ができる。	油種の給油口の位置や それらを開けるカギの場所を把握しており 開けることができる。	金銭類の保管方法 保管場所を知っている。	月別のS.S.経費明細を把握しており 月報を作成できる。
3	遅刻 欠勤 早退のときは規則どおりに届出ができる。	商品販売のチラシの管理と所定の場所への設置ができる。	各種設備の名称 機能および位置を知っている。	入金方法および銀行名が いえる。	四半期分と一期分の予算表を作成することができる。
4	お客さまや他のメンバーはじめ、店舗に出入りする全ての人に対し 快い挨拶ができ 敬意を払うことができる。	防犯設備の取扱いができる。	停電時の給油方法とその後の処理方法を知っており 正しく処理できる。	売上金の入金および両替ができ、入金する場合 振込用紙に決められた振込先銀行名 口座番号 支店名 金額を記入することができる。	予算表の作成方法を指導することができる。
5	タオルの洗濯および準備ができる。	戸締り 防犯設備の確認等締め作業ができる。	浄化槽 廃油回収の業者に依頼できる。	当日のつり銭に必要な両替金額と両替方法が いえる。	予算表のチェックができる。
6	サービスルーム トイレ 事務室、休憩室の清掃をするために使用する道具の保管場所が いえる。	各種鍵の保管場所を知っており、開閉ができる。	在庫しているCB商品の保管場所がわかる。	下級者に売上入金および両替の指示ができる。	金銭過不足の調査ができる。
7	マニュアルどおりの清掃ができる。	POSからの日計表 月計表を打ち出す方法を知っている。	下級者に開店業務 閉店業務を教えることができる。	日報の内容に不明な点があった場合 調査 修正し、下級者に指摘し改善を指示できる。	金銭過不足を未然に防止するための対策を立案し、下級者に実行させることができる。
8	ゴミ袋 ペーパー 清掃用具の補充ができる。	自店の日次決算の金額がわかる。	中締を行う時間を状況を見ながら下級者に指示することができる。	月報のチェックができ、下級者に間違いを指摘し 即 訂正させることができる。	自店のSS保険の内容を知り 社内保険担当者に連絡がとれる。
9	清掃点検ができる。		販売実績報告書が書ける。	販売管理グラフを作成できる。	計量機 洗車機等の修理の依頼ができる。
10	開店時 閉店時間までに確実に、POS 看板 ケミカル タオル 洗剤等準備ができる。		自店の当月SS経常利益計画値が いえる。	月額総粗利益予想が立てられる。	社内報告書類を全て理解し 在庫の管理ができる。
11	計量機 電灯 洗車機の電源の入り切りができる。			S.S.構内事故が起きたときは速やかに所定の報告事項をきれなく 要領よく上司に報告できる。	自店の損益分岐点が いえる
12	上司の指示に従い つり銭の準備ができる。			事故の際 対処の指示後の報告確認 チェックができる。	出荷量 純利 経費 粗利を前月比、前年同年比 前年同月比と比較して、増減の理由を分析することができる。
13	閉店時 店内に収納すべきものが いえる。			事故報告書の作成ができる。	損益分岐点以上の売上高にするための対策案を立てられる。
14	基本どおりの快い電話応対ができる。				
15	マニュアルに基づく検尺記入ができる。				
16	のぼり 横断幕等セールスルーム内ドライブウェイ上のPOP飾り付けができる。				
17	売上金額と実現金のチェックができる。				
18	棚卸表の記入ができる。				

でしたら図表13がお勧めです。このような表を厚めの紙にコピーしてポケットに入れられるようにしておくと便利かもしれません。これを渡してそれでおしまい、とならないように上司、店長の確認欄も設けてあります。

○教育の中心は店長

教育担当のトレーナーさんがいても、そのトレーナーさんを育てるのはやはり店長です。店長にとって「育てるスキル」は欠かせないものですが、このスキルの低い店長さんも増えているように思います。

まず、店長さんがやらなくてはいけないことは具体的なゴールをイメージさせることです。パートさんが次に自分は何をすべきかがある程度読めるようになれば指示待ちが減っていきます。

次に、シンプルで力強い言葉を使うこと。「お願いします」「よくやったね」というような言葉を繰り返し使っていますでしょうか。パートさんやアルバイトさんは職場での自分の存在価値を肌で感じることができたら、その職場に居続けるでしょう。職場として魅力的ですから。ところがこれがなくなるとたんにブツと切れてしまう。昨日まであんなに頑張っていた人があっさりと辞めていってしまうことも起こります。

そして、情報の共有化です。こ

図表12 アルバイト学習ノート

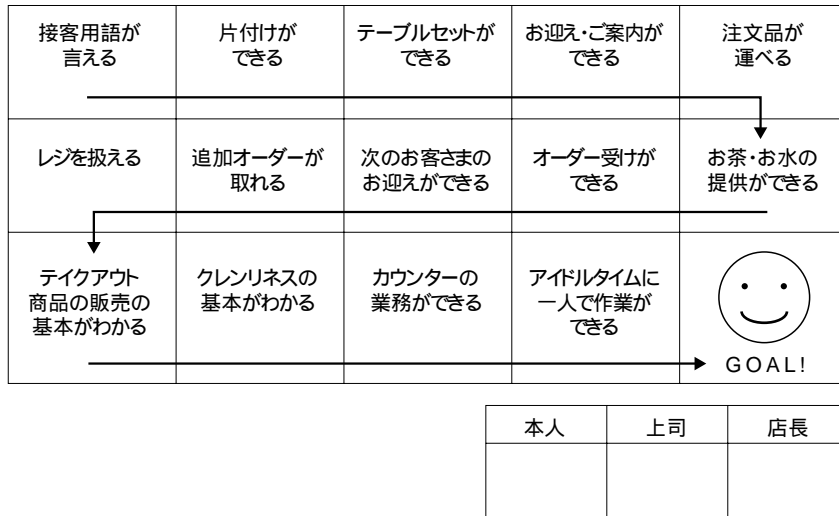
項目番号	マスター項目	マスターの目安	チェック印
店舗 - B - 6	サービスルーム、トイレ、事務室、休憩室の清掃をするために使用する道具の保管場所が言える。	2 週間	
A	必要な清掃用具が言える	訓練日	
B	清掃用具の保管場所が言える	マスター日	
C		参考資料 サービスマニュアル	
D			
E			
店舗 - B - 7	マニュアルどおりの清掃ができる	1 週間	
A	清掃すべき箇所が言える	訓練日	
B	清掃のポイントが言える	マスター日	
C	正しい手順・方法で清掃ができる	参考資料 サービスマニュアル	
D	作業結果はできばえ基準どおりである		
E			
店舗 - B - 8	ゴミ袋、ペーパー、清掃用具の補充ができる	1 週間	
A	ゴミ袋、ペーパー、清掃用具の適量が言える	訓練日	
B	補充用のゴミ袋、ペーパー、清掃用具の保管場所が言える	マスター日	
C	補充するタイミングが言える	参考資料 サービスマニュアル	
D	正しい手順・方法で補充ができる		
E	作業結果はできばえ基準どおりである		
店舗 - B - 9	清掃点検ができる	1 週間	
A	点検すべき箇所が言える	訓練日	
B	各箇所のあるべき状態が言える	マスター日	
C	必要に応じて清掃のやり直しができる	参考資料 サービスマニュアル	
D	点検結果を上司に報告できる		
E			
店舗 - B - 10	開店時、開店時間までに確実にPOS、看板、ケミカル、タオル、洗剤等準備ができる	2 週間	
A	開店時までに準備すべきものが言える	訓練日	
B	必要なものがどこに保管されているか言える	マスター日	
C	正しい手順・方法で準備ができる	参考資料 オペレーションマニュアル	
D	開店までに準備を完了することができる		
E	作業結果はできばえ基準どおりである		

れは徹底して行ってください。パートさんが「この間の店長会議でどんな話が出たんですか」と尋ねます。そのときに「たいしたことには話していないけれどどうして?」と答える。こう言われたらその人は二度と尋ねてはこないでしょう。

せっかく会社の方針、方向性などに興味を示してくれたのに、「あなたが知らなくてもいいことだ」と言ってしまっただけでは、もう関心を持ってくれなくなります。

皆様が考えている以上にパートさん・アルバイトさんは会社の動

図表13 外食チェーンK社の新人パート社員・アルバイト用トレーニングカード



きを知りたがっているものです。そこを念頭に置いて、店長さん、正社員さんとパートさんが会社の情報をシェアすること、そういった仕組みを考えてみてください。

○今後のパートの働き方の変化
2004年、社会保険の加入要項が変わる見通しがあります。もしそうなれば全国のパート・アルバイトの60%が社会保険に強制加入となります。

これに備えた新しいワーキングモデルの検討はお始めでしょうか。今後はパートさん、アルバイトさんは社会保険に加入してマネジメント層として働いてもらうのか、それとも保険なしの短時間ワーカーとして働いてもらうのかを見極めた上で使っていかなければいけません。そうしなければ、発揮能力の低い、時間だけは長いパート

さんに対しても保険料の負担がかかってくるのです。

パートさんの育成、時間帯別マネージャーなどの存在を含めて、パートさんの新しいワーキングモデルを考えておかなければ、気がつけば社会保険料の負担だけが増えているということにもなりかねません。早く手を打っていただきたいと思います。

○パート・アルバイトの戦力化とは
マネジメントはパートさんに任せることを考えてください。能力が低いからパート・アルバイトしかできないのではありません。条件さえクリアできれば正社員以上に働ける人が大勢いるのです。そういう人材にはどんどん権限委譲して行ってください。

キツイ仕事、難しい仕事には時給で報いてください。

働きぶりによっては時給が下がるシステム、キャンセル方式を導入してください。そしてこれをきちんと運用することが大事です。

オープンな評価の仕組みと人事評価のフィードバックで、なぜこの人の時間給が上がるのかをきちんと明らかにし、公平にしてください。

そして「あなたは必要な人間だ」ときちんと言ってください。ほめて、感謝してやってください。

主婦は、家庭ではどんなに働いても感謝されたりほめてもらったりすることは稀れです。男性の方もあまり奥様をほめていないのではありませんか？

そんな人がひとたび出勤すれば「ありがとう」「よくやってくれた」「あなたのおかげです」と言ってもらえる。そうなれば彼女たちは損得勘定抜きで働きます。パートさんとは主にそういう人たちなのです。

人はお金では動きません。今現在働いている方たちの意欲を高め、引き出せるような店長のスキルアップも含めて有効な仕組みを作り、皆様方の会社をぜひ活性化させていただきたいと思います。

「小売業・外食産業 社長のための成果主義導入セミナー」パート・アルバイトの戦力化で高収益を実現
主催：(株)新経営サービス
03年9月26日(かんぽヘルスプラザ東京)より抄録。

文責編集部