第 ９ 章
パート・アルバイト
勤務評価システム

【目　　次】

１．評価項目の分類 9-1
２．評価項目の具体化 9-2
３．勤務評価ガイドライン 9-6

1．評価項目の分類

大きく分類すると、モラル面の評価と仕事面の評価に分けられます。

それをさらに分類すると、

① 勤務状態

② 信頼性

③ 態度

④ 身だしなみ

⑤ Q.S.C

⑥ オペレーション

⑦ O.T.C（いくつの仕事がどのレベルでできるのか？）

⑧ 総合評価

以上８項目に分類されます。

１から7の項目に対しては、P/A に対し質問をして、評価者を被評価者の知識と基準とギャップがどこにあるかを知るために、各項目に対しての評価項目を明確にしておくことが必要です。

その根拠としては、

問題解決には、問題の原因を判断することが必要です。したがって、問題点の原因を考える際には、以下の点について考えてみたり、P/A に聞いてみたりすることが必要になるからです。

①その P/A は基準を知っているか？知らない場合は説明する。

②P/A は自分の仕事ぶりのレベルを理解しているか？
　理解していない場合は教える。

③その状況に障害はないか？ある場合はなくす。

④P/A には知識と技術があるか？ない場合はトレーニングする。

⑤P/A はその仕事に積極的に取り組んでいるか？
　そうでない場合は、積極的なストロークを与える。

2. 評価項目の具体化

1）モラル面（各業種業態共通タイプ）

(I)　勤務状態

1.　ピーク時の時間帯が過ぎても動作を止めずに、連続性のある仕事をしている。
2.　忙しくなっても、あわてずミスや失敗が少ない。
3.　マネジャーがいなくても、一定した高い基準で仕事をしている。
4.　常に一生懸命働いている。
5.　勤務時において、目標を持って仕事をしている。

(II)　信頼性

6.　スケジュールの変更は、事前にマネジャーに相談し、無断欠勤や直前の変更はない。
7.　出勤を希望する曜日や時間帯が店のニーズに合っており、貢献度が高い。
8.　仕事の完成度が高い。
9.　職場のルールを常に守っている。
10.　5分前出勤を励行しており、定刻に遅れることはない。
11.　スケジュールの確認サインはきちんと入れており、このことでマネジャーから注意は受けない。
12.　掲示物には目を良く通しており、必要な知識があり、常に守っている。
13.　アイドルタイムには、マネジャーの指示がなくても進んで仕事を見つけ、実行している。
14.　必要なトレーニング効果を得るために、自ら進んでセルフトレーニングを行っている。
15.　クレームやお客様からの声などは、マネジャーへ必ず報告している。
16.　私用電話や事務用品、備品のムダ使いをしていない。
17.　わからないことは、マネジャーに確認している。
18.　勤務終了時には、必ず引継ぎを行っている。
19.　食事や休憩のルールは守られている。
20.　ロス商品はきちんと処理されている。

（III）態度

21.　マネジャーや店のことに良く興味を示し、質問や意見をよく言う。

22.　仕事に好き嫌いがなく、指示したポジションに進んで参加する。

23.　評価や面接に対して積極的であり、マネジャーとよく話をする。

24.　仕事上のミスや失敗に対して、率直に反省する姿勢が見られる。

25.　ミーティング等では、積極的に発言したり、参加したりしている様子がよく見られる。

26.　P/A やマネジャーに対して、感情的になったりせず、表情や態度にムラがない。

27.　仕事中のコミュニケーションはよくとれており、仕事に無関係の私語はない。

28.　他の P/A に対して思いやりがあり、気分を害したりさせる私語はない。

29.　休憩室を片付けたり、清掃したりしている姿をよく見かける。

30.　やり方を知らない P/A や、新人の P/A がいると進んでトレーニングしている。

31.　マネジャーや他の P/A に対して、いつもハキハキした態度で接している。

32.　用もないのに店に来たり、勤務時間終了後、長時間休憩室にいたりしない。

33.　お客様に対する挨拶や態度は、丁寧で礼儀正しくきびきびしている。

（IV）身だしなみ

34.　手洗いは、汚れたら随時行っている。（汚れた手で接客するようなことはしない）

35.　爪は短く切り、髭は剃ってあり、髪は短くカットしてあり、清潔感がある。

36.　ユニフォームやエプロン、靴等はいつも清潔なものを着用している。

37.　ユニフォームやネームプレート保管はよく、ネームプレートはいつも身につけている。

38.　職場のルールの基準を守っている。

2）業務面

（V）Q.S.C　オペレーション

①クオリティ

（1）　先入れ先出しを厳守している。
（2）　前進立体陳列をいつも心がけている。
（3）　値付けの時は必ず売価を確認している。
（4）　POPと商品のズレに注意し、汚れたり、破れたりしたものは取り替えている。
（5）　陳列の基準を守っている。（見やすさ、さわりやすさ、選びやすさ、見た目のきれいさ、突出し陳列がない）
（6）　商品の品質。（つぶれ、破損、賞味期限）
（7）　不良商品や値札落ち商品を陳列していない。

②サービス

（8）　いつも笑顔できびきびとした接客をしている。
（9）　フレンドリーサービスを実行している。
（10）接客7大用語を正しく使い、ハキハキした口振りである。
（11）他の仕事をしていても、接客を最優先している。
（12）どこにどの商品があるかを知っていて、案内ができる。
（13）商品知識があり、説明ができる。

③クレンリネス

（14）ゴンドラのハタキがけは正しく（上から下へ）行っている。
（15）棚板、仕切り板の汚れは雑巾で拭いている。
（16）売り場の通路に、商品やダンボールを置き放しにしていない。（ダンボールはつぶして所定の場所にしまっている。）
（17）バックルームは整理整頓し、商品のじか置きはしていない。
（18）常にClean as you go！を守っている。（あなたの行くところをすべてきれいにしている。）
（19）清掃用具はきちんと整理され、整理整頓されている。

④オペレーション

（20）担当の売れ筋商品は、一日何個売れるか知っている。

（21）発注忘れにより、売れ筋商品の品切れを起こしたことはない。

（22）発注前には、必ず在庫を調べている。

（23）欠品は、必ずマネジャーに報告している。

（24）死に筋商品の売れ行きをマネジャーに報告している。

（25）売れ筋商品のフェイス拡大をマネジャーに提案している。

（26）レジの読み上げ登録をしている。

（27）商品は必ずスキャンしている。

（28）釣り銭とレシートは必ずお客様に手渡している。

（29）買い物点数に合ったスーパーバックを使用している。

（30）万引きなど不審客に注意している。

（VI）　O.T.C　（いくつの仕事がどのレベルでできるのか？）

（31）クレンリネス（デイリー・ウィークリー・マンスリー）

（32）品出し、値付、陳列

（33）フェイスアップ（優先順位）

（34）検品

（35）レジカウンターサービス（サービスステップ、領収書、保証書、DPE）

（36）予約商品、キャンペーンの取り扱い、包装

（37）品減り防止

（38）伝票管理（知識と処理）

（39）鮮度管理

（40）商品クレーム対応

（41）緊急事態対策（停電・強盗・ゆすり、 e.t.c）

（42）発注

（43）トレーニング

３．勤務評価ガイドライン

１）　勤務評価の目的

勤務評価は重要なコミュニケーションツールであり、正しく実施すれば、１対１のミーティングで個々の P/A の勤務状態を改善していくための最高の機会が得られます。この目的は、これまでの勤務状態を評価し、改善できるよう指導することによって、今後の仕事ぶりを良くして行こうというものです。

勤務評価は、P/A が自分のレベルを知るのに役立ち、目標志向もできてきます。また、時給アップの基準も明確になります。ただし、ただ単に時給を上げるためだけではないということを認識しておいてください。

２）　勤務評価はいつ実施するのか

勤務評価は定期的に、また、問題が起こった時(盗難、お客様からのクレーム、Q.S.C のレベルダウン、欠勤、解雇　e.t.c)や、ある P/A に個人的に注意を払い、ほめたり認めたりする必要が生じた時(能力向上、ランクアップ　e.t.c)に実施します。さらに、P/A の働きぶりのよい傾向を強化するためにも実施することもできます。

時給評価の前には、必ず勤務評価を行うようにしてください。勤務評価は、年４回以上実施が目安となり、P/A が集まりにくい時期、辞めやすい時期の直前に行うと効果的でしょう。

３）　評価内容

P/A の評価を行う場合は、前もって公平な勤務状態の基準を設定しておかなくてはなりません。それには、評価する内容(勤務状態、信頼性、態度、アピアランス(身だしなみ)、Q.S.C、オペレーション、O.T.C、e.t.c いくつかの仕事がどのレベルでできるか)を明確にし、どのようなことが期待されているのかを定義しておきます。

評価内容の各項目の評価時に考慮するポイントは次の通りです。

(1) 勤務状態

① 忙しくなってもあわてず、ミスや失敗が少ない。また、ピーク時も連続性のある仕事をしている。

② 常に一定した基準で、一生懸命仕事をしている。

③ 目標を持って働いている。

(2) 信頼性

① 欠勤

② スケジュールの貢献度

③ 仕事の完成度

④ 時間を守ること(遅刻、その他)

⑤ マネジャーの指示に従い、店の規則を守っているか。

(3) 態度

①与えられた仕事をどれだけ積極的に実施するか。

②他の P/A と一緒に仕事をする能力(協調性)

③お客様に対する丁寧さ(態度)

④他の P/A に対する丁寧さ(態度)

(4) 身だしなみ(アピアランス)

①清潔なユニフォームの着用。また、靴は磨かれているか。

②身だしなみはきちんとしていて、ネームプレートはついているか。

③清潔さ(爪、髭、髪 e.t.c)

(5) Q.S.C オペレーション

①当社の基準(O.T.C)どおりオペレーションをするよう、決められた手順に従っているか。

②Q.S.C の基準の知識を十分に持っているか。

③Q.S.C の基準を維持向上するための仕事をしているか。

(6) O.T.C

①できることが承認されているステーション(持ち場)の数

②その仕事のレベルがキャリアパスプランと連続しているか。(いくつの仕事が、どのレベルでできるのか？)

４）　総合評価

(1) 総合評価の考え方

総合評価とは、P/A の勤務状態の全体的な評価で、これに基づいて昇給額が決められます。総合評価をするにあたっては、それぞれの各項目と総合評価の平均を出して評価を決定しています。マネジャーによっては、評価するすべてのP/Aに対して、そのような処置をとるようにしてください。

(2) 総合評価における大きな誤解

総合評価イコール時給のアップという誤解が時々マネジャーに見受けられます。“評価すること”イコール“昇給”という先入観や固定観念からで“評価をすると時給を上げなくては・・・”と考え“今は時給が上げられないから評価しません”という大きな誤解が生じているケースが多く見受けられます。

しかしこれは、大きな誤解であり、P/A 自身の仕事の質と量(生産性)レベルの向上や目標達成をしたことに対して評価をし、時給に反映させることが本来の意味であることを忘れないでください。

(3) 総合評価とコメント欄の記入

総合評価実施時には必ずコメント欄を活用し P/A のレベルアップ、モラールの改善に役立てるため、具体的に記入してください。

評価コメント欄は、特に良い点、改善項目(目標)、P/A からの意見などを記入します。マネジャーから見た状況(機会点・問題点)やP/A の考えを引き出し、コメント欄に記入します。

また、今後のキャリアパスプランについて期待する項目なども、個人のモチベーションが上がるような内容で記入します。

※ 目標設定はキャリアパスプランに連動させるとモチベーションが上がり、問題点も改善しやすくなります。

(4) 総合評価と昇給の考え方

①総合評価から下記の内容に基づいてランク分けを行います。

AAAランク＝全 P/A の模範となる努力をし、大きな成果を上げた。
AAランク　＝大変努力し、成果も十分にとれた。
Aランク　　＝努力し、成果に結びつけた。
Bランク　　＝努力の跡が見られるが、今一歩、成果に結びついていない。
Cランク　　＝全般的に努力が必要。

※標準的な評価システムのランクです。

②評価ランクと比較の目安

ＡＡＡ ＡＡ	全体の１０～１５％ （ＡＡＡランクは、最も優れた働きをした男女 P/A 各１名）
Ａ	全体の５０～６０％
Ｂ Ｃ	全体の２５～４０％

③上記に基づいて昇給額を決定します。

AAAランク＝３０円
AAランク　＝２０円
Aランク　　＝１０円
Bランク　　＝　０円
Cランク　　＝　０円

《昇給額決定の注意》
・過去の勤務評価と昇給額の結果を調べて決定する。
・過去の昇給額にとらわれることなく、勤務評価の傾向を重要視する。

④時給設定の注意点

時給の設定は、個々の状況により異なりますが、以下の点について十分に考慮してください。

〈1〉 都道府県の最低の賃金：最低賃金は、絶対に払わなくてはならない。
〈2〉 店の予算
〈3〉 P/A のリクルートの難易度
〈4〉 競合店との兼ね合い
〈5〉 自社内店との兼ね合い(近隣店)

５）　パート・アルバイト勤務評価の流れ

ステップ１　勤務状況の機会点と問題点を知る

P/Aオペレーションレベルや、勤務態度・スケジュール貢献度・その他について、評価者がよく理解しておくことが重要です。良い点は伸ばし、問題点に関しては、改善するための話し合いができるように準備しておきます。

ステップ２　問題点の改善

問題点の改善のために、その原因に関して P/A と話し合います。その時、下記のポイントについて、まず P/A の話を聞くことが重要です。

① その P/A は基準を知っているか。知らない場合は説明する。
② P/A は自分の仕事ぶりのレベルを理解しているか。理解していない場合は教える。
③ その状況に障害はないか。ある場合はなくす。
④ P/A には知識と技術があるか。ない場合はトレーニングする。
⑤ P/A はその仕事に積極的に取り組んでいるか。そうでない場合は、積極的なストロークを与える。

P/A には反応する機会を与えてください。良いコミュニケーションは、必ず2WAYで行われなくてはいけません。マネジャーが一方的に話していると、P/A は話を聞かなくなってしまいます。

勤務評価の最終的な目的は、双方が力を入れて勤務状態を改善することなので、聞き上手になることが極めて重要です。

ステップ３　本人が欲しているのは何か。
（何が最も“やる気を起こさせるのか”を判断する）

人によって、時給であったり、仕事であったり、自主性であったりといろいろと異なります。そこで、日ごろから、コミュニケーションをよく取り、本人が一番欲しているものを中心にして話し合うことがポイントとなります。

P/A がやる気を起こす環境とは、そこで働く P/A のひとりひとりがここで働こうと思った動機が満たされており、また、働き始めてから発生した欲求を満たしたいと思う状況と言えます。

言い換えると、“個人の欲求を満たそうと思う”ということが“やる気”であり、やる気があるということは、能力アップや生産性の向上につながるということです。

この欲求とは、一番仕事ができるようになりたいと思う人間、常に新しい仕事を覚えたいと思う人間、みんなと楽しく仕事ができればいいと思う人間、責任を任されたいと思う人間、店の役に立ち感謝されたいと思う人間などさまざまです。

マネジャーは、店の P/A ひとりひとりの欲求を普段から、観察やコミュニケーションから見つけ出し、本人が一番欲している欲求に対して働きかけていくことができ、P/A 自身もマネジャーの P/A への働きかけに対して、満足できれば、よほどの理由がない限り、仕事を変えようとは思わないものです。

例えば、ある P/A は自主性を与えられると大いにやる気を出すというのであれば、成果が得られ、基準が満たされる限り、ほとんど介入せずに、ひとつのステーション(持ち場)を任せてあげてください。

ステップ4　改善案に関して合意を得る

問題点をP/Aに提示し、それを改善する方法を話し合いの中で本人にも考えさせながら決め、同意を得ます。本人の合意を得ることで改善しやすい状況を作ることができます。

仕事ぶりの短所を改善することについて話し合う時には、P/A に「どのようにしたら良いと思うか？」と必ず聞いてください。P/A の意見はよく聞き、最終的な改善のための計画に一部でもそれを反映するようにしてください。

自分の意見が反映されていれば、それだけの改善計画の成功する可能性が大きくなります。

ステップ5　昇給額は評価ランクの基準に基づいて決定する。

昇給額の決定は、評価ランクの基準に基づいて決定します。

AAAランク＝30円
AAランク　＝20円
Aランク　　＝10円
Bランク　　＝　0円
Cランク　　＝　0円

6）　公正な時給評価の確立

時給の決定には、勤務評価で判断された総合評価に基づいて昇給額を決めるという公正な方法を確立しなくてはなりません。

定期的に行う時給評価は、正しく実施すると効果的なモチベーション・ツールとなります。時給評価はP/Aの仕事に対する誇りを持たせるのに役立つばかりでなく、より高いレベルの仕事を行うようにするためのものでもあります。

7）　勤務評価の事務手続き

① 担当マネジャーがパフォーマンスレビューシート作成（面談一週間前まで）

② 店長承認印（このとき昇給者は、新時給欄に赤にて丸印で囲む）

・担当マネジャーと店長が同一になる場合もある

③ 本人と面談

④ 本人サイン

⑤ コピーを店長責任保管（全員分ファイル）

⑥ 原本を店長がSVへ直接提出

⑦ SV承認印

⑧ SVは事務局へ提出

⑨ 事務局ファイリングし、時給に反映させ給料計算する

＊昇給の場合、この全ての印がそろった翌月の給料に反映される。