

1. はじめに

OJT(On the Job Training)の学習に関し、内田・松尾^{1),2),3)}は、OJT学習モデルに基づきOff-JT(Off the Job Training)とOJTが有機的に連環したスーパーマーケットのチェッカー業務の教育訓練プログラムを提案した。そこで重要なのは、それぞれの段階における教育訓練の習熟レベルに関する評価であり、そのための従事者並びにその監督者の双方で習熟に関するレベルの確認を行うことである。しかし、その評価をどのように行うかは検討されていない。そこで、本研究では内田・松尾^{1),2),3)}の教育訓練プログラムにおける評価シートの検討を行う。

2. OJT学習モデルを活用したスーパーマーケットの教育訓練プログラム

内田・松尾^{1),2),3)}は、チェッカー業務の内容に即したOff-JT(RPを含む)・OJTの具体的な教育訓練プログラムについて(株)ハローディの事例を基に検討を行った。ここでは、内田⁴⁾が提案したOJT学習モデルを適応した3段階(初期・中期・完成期段階)を考慮した有機的な教育訓練プログラムを提示した。各段階の教育訓練体制は、初期段階で10日間、中期段階は2つのステップに分かれ6ヶ月間、完成期段階は3つのステップに分かれ1年間を目途としている。

OJT学習モデルとは、スーパーマーケットのチェッカー業務の業務内容を学習理論の枠組みで整理し、その業務内容に応じて3つのOJT学習モデルとして提案したものである。身だしなみなどの接客の基本に関わる行動はモデル観察型OJT、機器操作などの機器やモノを扱う行動はスキル学習型OJT、苦情対応などの非ルーチンの行動はモデル状況型OJTとし、それぞれの業務に対応した3つのモデルとした。このモデルの特徴は、企業理念に沿った業務遂行が前提となっていることである。そこで、教育訓練プログラムでは、各店舗単位で段階的な評価チェックを定期的実施し、教育訓練プログラムの遂行に際して各自の習熟レベルの確認がレディネスとして求め

られる。しかし、内田・松尾^{1),2),3)}は、教育訓練プログラムの構築を行ったが、教育訓練における具体的な能力考課のための評価基準等に関する検討までには至っていない。

3. 目的

本研究では、OJT学習モデルを活用した(株)ハローディの教育訓練プログラム^{1),2),3)}においてチェッカー業務の能力開発として効果的な評価シートの検討を行う。

4. OJT学習モデルを活用した教育訓練プログラムの評価シートの提案

4.1 評価シートの基本的な考え方

一般的にスーパーマーケットの教育訓練では、機器操作や商品の扱い方、金銭授受等の技術的なスキル面と顧客のお迎えからお見送りまでの接客対応の習熟に関してチェックシートを作成し、それを初期段階から活用しながら教育を実施している。井上⁵⁾は、チェッカー(メンバー)の評価のためのチェックシートは、リーダーがメンバーの作業方法や接客技術などをチェックし、問題点をメンバーと話し合いながら改善していくためのものであり、シート作成に関しては仕事の質や量、難易度などを決めておき仕事の遂行目標を設定するものだと指摘した。

ところが、(株)ハローディの現状の教育訓練の評価は、技術的なスキル面(機器操作の速さや商品の持ち方やカゴへの入れ方等)に特化した評価シートであるため、チェッカー業務の主たる位置づけがスキルを磨いていくことと認識され、本来求められている接客優位に立った理念の反映がなされていない。

(株)ハローディの企業理念には「笑顔と元気、感謝にあふれる会社」とあるように、従業員が顧客に笑顔や感動を与えるための教育訓練が想定されている。そのため、評価シートは接客優位の理念に立ったものであることが望まれる。

また、教育訓練においてOJTとOff-JTの有機的な

連環がなされている(株)良品計画のステップアップシート(評価)は、初期段階から接客優先の MUJI GRAM(マニュアル)に基づいて従事者本人のレベルに応じた仕事の質や量、難易度における評価が段階的にタイミングよく行われている⁹⁾。そして、習熟度チェックとして従事者並びにその上司の双方が同じシートを共有し、かつ評価自体も一枚のシートでなされる。評価自体は、本人の目標設定や評価確認と並行して複数人による評価者によって共有されることで OJT と有機的に連環している。つまり、評価シートには教育訓練プログラムの OJT 学習の在り方と習熟に関する評価が一体となって機能していることが望まれる。

そこで、ここで提案する評価シートは以下のような点を基本として作成した。まず、技能面もさることながら、接客優位の理念の学習が評価できるシートとした。次に、OJT 学習の在り方と習熟に関する評価が一体となるものとするため、3つの OJT 学習モデルでの学習ができていのかどうかをチェックする項目を設けた。最後に、習熟レベルの評価の在り方について(従事者の目標設定や達成状況並びに上司によるコメント等の記載欄)、上司と共有できるシートとした。

4.2 評価シート項目の選定

評価シートの具体例を表1に示した。項目の選定に関しては、(株)ハローディで現在習熟シートとして使用されている各項目(知識やスキル等)を3つの OJT 学習モデルの枠組み(接客の基本行動、機器やモノを扱う行動、例外的な行動)に組み込み、加筆修正を行った。さらに、一部は厚生労働省⁷⁾作成のチェッカー業務のモデル評価シートから利用した。

まず、理念の基本となる OJT 学習モデルで示した接客の基本行動を冒頭に記載した。ここでの業務目標は(株)ハローディが掲げている経営理念に提示されている顧客に対する感謝の姿勢を優先して評価を行うことを位置づけとして示している。項目としては、挨拶として顧客の目を見ることがや笑顔での挨拶等を盛り込んだ。そして、モデル観察型であることを加味して、同僚や上司の接客行動の観察も含め、8項目とした。

次に、機器やモノを扱う行動では、項目を商品の

持ち方(6項目)、機器操作・金銭授受の仕方(11項目)、カゴへの入れ方(11項目)の3つに分け、全28項目とした。ここはスキル学習型であるため、チェッカー業務で求められる機器等の操作やモノを扱う行動が網羅されている。しかし、ここでの評価はあくまで顧客がお買い上げになる商品であるという意識の醸成(商品の丁寧な扱い方や配慮)とそれに伴う顧客対応を主とした業務目標でのスキル習得に軸足を置いているため、従来から指摘されている機器操作の迅速性を競うことを主とするものではない。

3番目の例外的な行動では、(株)ハローディが目指している行動指針で掲げられている現場状況に応じた利他的配慮行動(苦情対応を含む)やレジ業務を離れたサービスセンターでの様々な状況での顧客対応業務に関する項目を含めた。状況対応が6項目、サービスセンター対応4項目の計10項目である。

教育訓練プログラム^{1),2),3)}は初期、中期、完成期に分かれるが、評価項目はすべての段階で行うわけではない。大島・野島・波多野⁸⁾は、評価はタイミングよく行われなければならないと述べている。学習者の活動の具合によって、評価を必要とする時期は変化するため、必要だと思われるときに高い効果が期待できると指摘している。よって、一部業務に関しては、難易度の違いによって中期段階から習得を行う教育訓練プログラムとなっており、初期段階では「2. 機器やモノを扱う行動」の一部と「3. 例外的な行動」のほとんどの項目は評価対象とはならない。

4.3 評価シートの活用

教育訓練プログラム^{1),2),3)}では、内容に沿って段階的に初期、中期、完成期の3つの段階にステップアップしていく。そのため、各段階でそれぞれ担当する業務内容に則して習熟度のチェックを店舗単位で行う設定とした。評価は、本人自身だけでなく店舗での指導役であるチェッカーリーダー並びに地区担当として指導に当たっているトレーナーが評価者として習熟度の確認を行う。各 OJT 学習の3つの業務行動に関する具体的な項目評価は、評価ポイント欄に記載されている記号(◎「業務行動が常にできている」、○「業務行動ができる」、×「業務行動が未達成」)を該当する段階(初期・中期・完成期)ごと

に記入する。そして、シートに記載されている本人評価欄並びに上司(2名)評価欄にはそれぞれの項目の達成度合い(100%基準)の記載を行う。

具体的に初期段階では、訓練2日目に初期段階で設定されている評価項目の内容を確認し、所期目標の記入を行う。また、3日目以降から10日目までの間では、評価シートに基づき各日の終了時に教育訓練の評価(◎・○・×)の自己申告並びに上司によるフィードバックを行う。最終日の10日目は、本人並びに上司が達成状況の具体的な記述と達成度の記載を行うことによって、最終的に初期段階の習熟がなされているかどうかの確認が評価シートでなされる。

中期・完成期段階では、各第一ステップの訓練初日に評価シート項目に関する所期目標の記入を行う。その後、各第二ステップでは、さまざまな場所にて随時従事するため、評価シートに基づき1ヶ月(中期段階)、3ヶ月(完成期段階)を目途に終了時に教育訓練の評価の自己申告並びに上司によるフィードバックを行う。併せてその際には本人並びに上司が達成状況の具体的な記述と達成度の記載を教育訓練の日程に従って行う。ここでは、それぞれの段階で観察学習や状況学習の習熟がなされているのかどうか定期的に進捗の確認がなされる。

評価シートは、従業員の能力開発の一環として、業務目標を達成するための指針として一枚のシートを作成することによって、目指すべき習熟段階に到達するために何度も活用する。また、あくまでそれぞれの段階の教育訓練の内容が十分に習熟したことを前提として段階的に実施するため、未達成の項目がある場合には訓練期間内において、評価シート項目に沿って上司との面談によって求められる習熟レベルまでの確認をし、再度教育訓練を行う目安として活用する。

5. 提案した評価シートの利点と今後の課題

教育研修を進める上では、能力開発を目的として人材育成の理念に基づいた人事評価を行うことが継続して求められる⁹⁾。そのため、提案した評価シートは、(株)ハローディの企業理念が反映されることを前提に、接客の基本に重点を置いた評価シートと

した。ただし、その視点を抽象的に表現しても評価としては難しく、より具体的な行動レベルで評価を行うものとした。スキルが要求される「機器やモノを扱う行動」においても、個々の評価項目はスキルチェックとなっているが、顧客優位の行動であるかどうかチェック対象となっている。

また、評価シートでは本人の自己評価による達成度と上司による達成度が記入され、自己評価と実際の達成度合いの違いが明確にされる。評価では、求められるレベルと実際のレベルとのギャップを明らかにし、能力開発に活かすことが必要である¹⁰⁾。

ただし、提案した評価シートでは達成度の違いを個々の評価項目において明らかにするだけでは不十分であるため、所期の目標と達成目標を本人が記入し、それぞれの習熟段階に応じたブリーフィングが上司と共になされ、上司のコメントが記入される。これによってどのような改善をなすべきかが明確にされる。

このように、評価シートでは、評価基準と実際の従業員が行っている業務との差が「気づき」として従業員に内省され、自律的な能力開発として有効に機能するように検討した。ただし、ここで提案した評価シートは筆者らが独自に検討した段階にすぎず、実際の教育訓練に当たる者へのヒアリング、実際の利用を経て、再検討しなければならない。初期段階では評価する回数が多く、これだけの項目の評価を行うことの負荷が高くなる可能性が高い。また、評価ポイントによる評価と達成度合いの二重の評価が妥当であるかなど、評価項目の精査以外にもいくつかの課題が残されている。

引用文献

- 1) 内田恵里子・松尾太加志(2014)「OJT学習モデルを活用した教育訓練プログラムに関する研究」,九州心理学会大会論文集, p. 40.
- 2) 内田恵里子・松尾太加志(2015a)「OJT学習モデルを活用した中期段階の教育訓練プログラムの研究」,サービス学会第3回国内大会講演論文集, pp. 507-511.
- 3) 内田恵里子・松尾太加志(2015b)「OJT学習モデルを活用した完成期段階の教育訓練プログラム

表1 OJT学習モデルを活用した業務評価シートの提案

【OJT学習モデル別 業務評価シート】		氏名						
1.接客の基本行動 業務目標（顧客に対し、感謝する姿勢）		評価ポイント	初期	中期	完成期	本人評価 /100%	上司評価 /100%	上司評価 /100%
社内ルールに従って、顧客に不快感を与えないような身だしなみ		◎ ○ ×						
顧客に向き合う姿勢として、まず目を見て、挨拶（しっかり目を見ていなくても、視線が合えば良い）								
送迎時の感謝の気持ちを満面の笑みで表す（目尻が下がり、口角が上がリ、少し歯が見える柔和な表情）								
「いらっしゃいませ」「またお越しくださいませ」「ありがとうございます」等の感謝の言葉遣い								
顧客に聞こえる声の大きさを挨拶								
読み上げ登録の際（登録中）に、感謝の気持ちを明るく通る声と三分咲きの笑顔								
正しい待機姿勢とお辞儀（お迎え：腰を支点にした敬礼30度 お見送り：最敬礼45度）で感謝の所作								
どんなに忙しい時でも顧客の目を見て、笑顔で丁寧な挨拶をしている上司を参考にして、接客対応ができる								
所期目標（本人記入）								
達成状況（本人記入）								
上司コメント								
2.機器やモノを扱う行動		評価ポイント	初期	中期	完成期	本人評価 /100%	上司評価 /100%	上司評価 /100%
2-1商品の持ち方 業務目標（顧客の商品としての意識や取扱いに関する責任ある対応）								
指をきちんと揃え、商品の中央を丁寧に持つ		◎ ○ ×						
二本指でつまみもちをしなない（汚いもののイメージ）								
柔らかいもの、つぶれやすいものは両手で丁寧に扱う								
ペットボトル、缶、パック（牛乳など）などの飲料の飲み口に手で触らない								
イチゴや桃などの潰れやすい果物を丁寧に扱い、肉、魚には直接触らない								
ねぎ、ニラ、ゴボウなど長いものは、カゴの持ち手を上げて丁寧に扱う								
所期目標（本人記入）								
達成状況（本人記入）								
上司コメント								
2-2機器操作、金銭授受の仕方 業務目標（誤操作防止のための正確で迅速な対応）								
登録の際に画面を確認して商品名、金額、点数を正確に読み上げる		◎ ○ ×						
一度に複数個持ったまま登録しない（数量間違い価格間違いの原因）								
スキャンの際には、正確に読み取るために平行に水平に流す								
登録後、スキャナー前に商品を置くときは、バーコードを自分側に向ける（ダブルスキャン防止）								
全ての登録が済み、お買上げ金額を伝えたら、空きカゴをスキャナー前に移動（登録漏れ商品の確認と次のお客様への配慮）								
お預かり金は、両手で大切に受け取り、声を出して相互確認を行う								
釣銭のおれは、表と裏から2度勘定（千円札の下に5千円札）をし、手元と画面の確認をする								
硬貨は、コイントレーの一枚ずつ確認し、レシートの上に硬貨を載せる								
機器操作の目安時間測定（初期段階10品25～30秒、中期段階10品20秒、完成期段階10品12秒）								
返品、返金、値引き処理などをスムーズ行う								
各種金券やクレジットカードなどの対応を迅速に行う								
所期目標（本人記入）								
達成状況（本人記入）								
上司コメント								
2-3カゴへの入れ方（顧客の商品としての意識や取扱いに関する丁寧な対応）								
カゴの側面に手をかけ、両手を使ってカゴを引き寄せる姿勢		◎ ○ ×						
カゴの左奥から立てられるものは立てて入れる。商品を寝かせて、重ねながら入れない（商品が傷む原因）								
立てられないもの、壊れ易く、つぶれ易いものはスキャナーの前に出して後から確認して入れる								
匂いのあるもの、温かいものは別にする（お客様のご要望を確認し別のレジ袋に入れる）								
要冷品、冷蔵食品、生もの、と温かいものや乾物など濡れてはいけないものを確認する								
ねぎ、ニラ、ゴボウなど長いものは、台、カゴからはみ出す部分が自分の側に来るようにする								
牛乳などパックを寝かせるときは、注ぎ口の三角形が上を向いて置く（正確な商品の扱い方）								
濡れているもの、肉、魚、煮汁などが入っている惣菜などはビニールに入れる（他の商品、又袋内を汚してしまう）								
生理用品などは、必ず専用の袋に入れる配慮								
商品保護や運搬のためには、片側によらないようにバランスよく入れる								
マイバッグに直接入れていくときは、顧客のご要望を確認しながら入れる								
所期目標（本人記入）								
達成状況（本人記入）								
上司コメント								
3. 例外的な行動 業務目標（現場状況に応じた利他的配慮）		評価ポイント	初期	中期	完成期	本人評価 /100%	上司評価 /100%	上司評価 /100%
3-1状況対応								
お叱りいただいた際には、顧客の話を真摯に聴き、店長ないしはチェッカーリーダーに連絡する		◎ ○ ×						
必要などころで、顧客を確認し、声かけをする								
「始めに言葉ありき」、自分勝手な判断をせず、顧客のご希望ご要望に沿った動きをする								
ご年配の方、妊娠中の方、小さなお子様を抱えている方、怪我をしている方への気配り、配慮が出来る								
上記のような方の対応の後、次にお待ちいただいたお客様への感謝配慮を忘れない								
レジ周り作業中でも常にお客様に配慮した動きができる。自己都合にはなっていないかを認識する								
所期目標（本人記入）								
達成状況（本人記入）								
上司コメント								
3-2サービスセンター対応								
返金処理や拾得物の処理、苦情対応など状況に応じた対応をする		◎ ○ ×						
顧客対応の一環として店内放送や電話対応の言葉遣いなどに配慮する								
配送の個別対応に配慮出来る								
顧客の要望に応じたお買上げ商品のギフト包装が出来る								
所期目標（本人記入）								
達成状況（本人記入）								
上司コメント								

の検討」、産業・組織心理学会第31回大会講演論文集、in press.

- 4) 内田恵里子(2013)「チェッカー業務におけるOJT学習の役割の検討」、西日本工業大学紀要、第43号、pp. 165-168.
- 5) 井上林平(2009)「ハイレベル接客読本」、日本セルフ・サービス協会、pp. 108-110.
- 6) 内田恵里子(2014)「OJT学習モデルを適応した教育訓練の有機的連環に関する研究」、日本情報ディレクトリ学会学会誌、Vol. 13、pp. 140-150.

- 7) 厚生労働省(2009)「ジョブ・カード制度普及のためのモデル評価シート」
- 8) 大島純・野島久雄・波多野誼余夫(2006)「教授・学習過程論」、放送大学教育振興会、pp. 145-147.
- 9) 小堀喜康(2015)「自治体の人事評価がよくわかる本」、公人の共社、pp. 4-5.
- 10) 阿部正和(2012)「人材育成処遇決定にフル活用するための人事考課制度見直しのポイント」、ビジネスガイド、pp. 50-57.