



Title	小売業における業務基準書の整備と運用：部門別の分析を中心に
Author(s)	胡, 亜楠; Hu, Yanan
Citation	北海道大学大学院教育学研究院紀要, 146, 93-129
Issue Date	2025-06-26
DOI	https://doi.org/10.14943/b.edu.146.93
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/95609
Type	departmental bulletin paper
File Information	07_1882-1669-5.pdf



小売業における業務基準書の整備と運用

—部門別の分析を中心に—

胡 亜 楠¹

【目次】

1. 問題意識と課題設定
 2. 小売業における業務改善の動き
 3. 調査対象と調査方法
 - 3.1 調査対象
 - 3.2 調査方法
 4. A社における業務基準書の導入と運用
 - 4.1 業務基準書の整備と更新
 - 4.2 業務基準書の影響
 5. 店舗における業務基準書の運用—部門別考察—
 - 5.1 店舗における業務基準書
 - 5.2 農産部門
 - 5.2.1 農産部門の業務基準書
 - 5.2.2 業務基準書に対する農産職員の声
 - 5.3 デリカ部門
 - 5.3.1 デリカ部門の業務基準書
 - 5.3.2 業務基準書に対するデリカ職員の声
 - 5.4 水産部門
 - 5.4.1 水産部門の業務基準書
 - 5.4.2 業務基準書に対する水産職員の声
 6. おわりに
- 参考文献・参考資料

【キーワード】業務基準書, 生産性向上, 標準化と主体性, 現場管理方式, 部門間格差

1. 問題意識と課題設定

新型コロナウイルス感染症の拡大以降, 小売業における人手不足の問題がますます深刻化している。問題を解決するためには, 働きやすい環境をつくとともに職場の生産性を向上させることが重要である。職場の生産性を高める方法として注目されるのは, 業務基準書の整備と導入である。業務基準書は仕事の目的と手順などを文書化し, 業務標準化と業務改善を図る仕組みである。しかしながら小売業では, 部門ごとに業務内容や技能の要求が異なり, 業務基準書の効果や運用状況にもばらつきが見られる。そのため, 業務基準書の導入が現場に与える影響や課題を部門別に分析し, より効果的な運用方法を模索する必要がある。また業務基準書は作業の標準化, マニュアル化を進めて職場の効率化を実現すると同時に, 非正

¹ 北海道大学大学院教育学研究院博士後期課程 教育社会論講座 (職業能力形成論)
DOI: 10.14943/b.edu.146.93

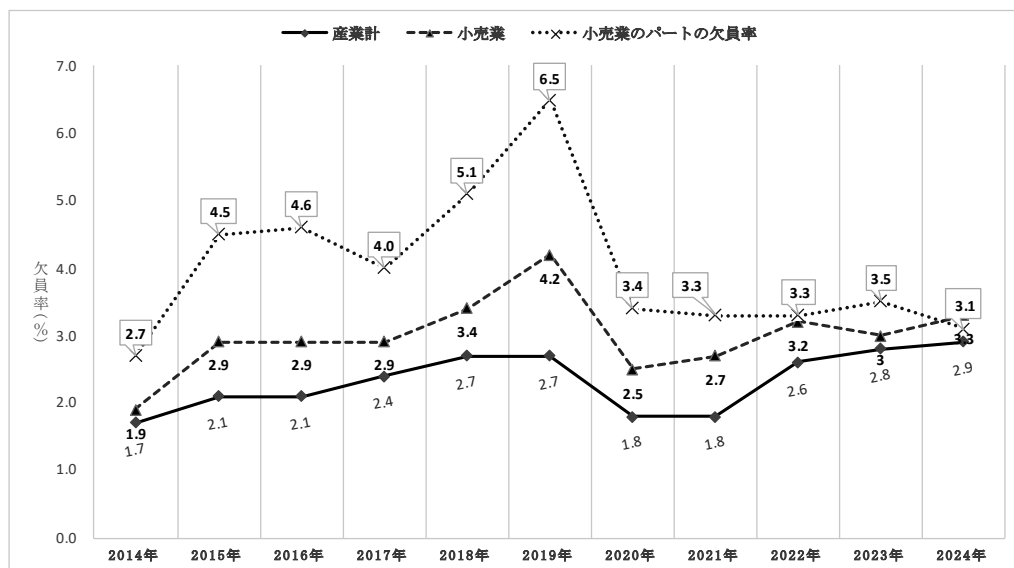
規雇用の業務や役割を変化させると考えられる。

以上の問題意識に基づき、本研究では小売業A社を対象に、農産、デリカ、水産という三つの部門を取り上げ、それぞれの業務基準書の内容と運用状況について考察を行い、業務基準書がもたらす効果と課題を明らかにし、非正規雇用者の処遇改善や職場全体の生産性向上に寄与する提言を行うことを目的とする。

2. 小売業における業務改善の動き

少子高齢化が進み、労働力人口は減少している。なかでも小売業は労働集約型産業のため、人手不足が深刻化している。図2-1は、厚生労働省「雇用動向調査」をもとに、2014年から2024年までの小売業の欠員率の推移を示している。これを見ると、小売業の欠員率は2014年の1.9%から2024年3.3%まで上昇し、全産業の合計0.9%を上回る水準で、人手不足は常態化しているとうかがえる。また、2019年には3.4%に達し、コロナの影響で2020年2.5%に低下するものの、その後は上昇傾向に転じている。一方で、小売業のパートの欠員率は大きく変動している。2014年の2.7%から2024年の3.1%へと推移している。2019年には6.5%と上昇し、2020年に4.2%へ低下となり、その後へ3%で推移している。コロナ禍の影響で一時的に不足感は弱まったが、経済活動が正常化するとともに、人手不足の問題は再発しつつある。

2024年の厚生労働省「雇用動向調査」により、2024年6月末日現在の未充足求人数を産業別にみると、「宿泊業、飲食サービス業」が336.0千人で最も多く、次いで「卸売業、小売業」が255.2千人となっている。また、2024年「スーパーマーケット白書」の調査結果によると、人手不足がスーパーマーケットの運営に及ぼす影響は、「かなり大きな影響がある」が42.6%、



(出所：厚生労働省「雇用動向調査」のデータから作成)

図2-1 2014年～2024年欠員率²

² 欠員率：欠員率＝未充足求人数÷常用雇用者数×100%。各年6月調査時点。

「大きな影響がある」が49.7%となっており、合わせて9割以上の事業者が大きな影響を受けている。そして将来的な事業継続についても「かなり大きな影響がある」が42.1%、「大きな影響がある」が51.8%と、多くの事業者が深刻な影響を感じている。小売業において人手不足の問題は常態化しており、事業の継続性に支障をきたす重大な問題となっている。人手不足が生じ、店舗の人員が足りない状況であれば、顧客サービスの質が低下し、顧客満足度が下がる可能性がある。また、従業員一人当たりの負担が増大し、離職率も高くなる可能性がある。小売業は深刻化する労働力不足の課題を解決するため、パートやアルバイトなどの非正規雇用の正社員転換、高齢者雇用などの人材確保施策を積極的に進めると同時に、IT技術や設備の導入、現存の従業員を生かした労働生産性向上の取り組みなどが求められる。

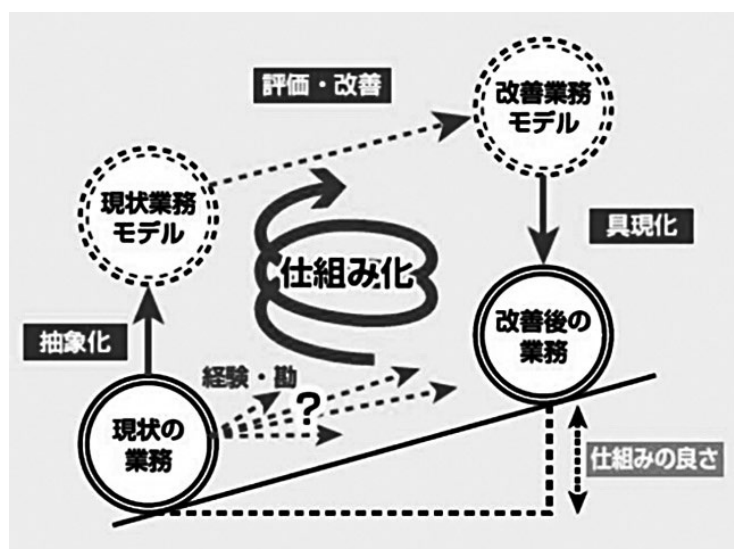
人手不足や最低賃金の引き上げによる人件費コストの増加が進む中、小売業における業務効率化は、投入する労働力を減らしても生産量や価値を今と同じ水準で維持するかそれ以上にすることを目指すもので、労働生産性向上の有効な手段とされている。

なかでも製造業のトヨタ生産方式は、組織の効率化や品質向上の手段として幅広く検討されてきた。小売業の業務効率化の参考とされている。トヨタ生産方式（TPS）は、自動車製造業で確立された効率化を進める生産管理手法であり、ジャストインタイム（JIT）やカイゼン（継続的改善）などの概念で知られている。近年の研究では、TPSの進化として「3本柱活動」（標準作業の徹底、自主保全、加工点マネジメント）を導入することで品質の安定と生産性向上が実現されていることが明らかになっている〔中小企業研究センター；2023〕。さらに、業務の標準化は製造業のみならず、医療・教育・公共セクターにおいても業務の質向上やコスト削減に寄与している。押方ら（2022）は、カテーテルアブレーション業務の教育体制整備が業務の標準化と効率化に貢献することを示した。従来のローテーション方式では専門性の高い業務習得に限界があったため、メンター制度を導入し、経験豊富な指導者が研修者の成長を支援する仕組みを構築した。その結果、研修カリキュラムの明確化や業務基準書の整備が進み、業務の標準化と教育の効率化が実現された。また、藤城ら（2011）は、大学職員の業務合理化・効率化を目的とした業務基準書の活用が有効であると指摘した。さらに、公共セクターでは、紙の業務基準書を電子化することで、業務効率と利便性が向上することが明らかになった〔岐阜市・シイエム・シイ社；2022〕。

特に、小売業の業務効率化においても参考とされており、その導入が進められている。2000年ごろ、トヨタ生活協同組合は経営状況の改善を図るため、トヨタ生産方式を取り入れた。主な内容は、作業プロセスを見直し、重複作業を検出して削減すること、現場の作業の手順や時間を決めて標準化すること、5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）活動を推進し、職場環境の改善を図ることなどであった〔萬壽；2003〕。この一連の業務改善を通じて、トヨタ生活協同組合は業績のV字回復を遂げたのであり、その後、小売業でトヨタ生産方式を導入して現場の業務を改善することが広まった。宮前（2004）によるとトヨタ生産方式の導入により、多くの小売業者は在庫管理効率の向上や物流コストの削減に成功し、従業員の意識改革や現場の改善活動（カイゼン）が促進され、組織全体の生産性を向上させたという。

そして、2007年に産学官の連携によって設立されたサービス生産性協議会は小売業を含むサービス業の特有の課題に取り組み、「サービス業における『仕組み化』プログラム」を策定した。サービス業の「業務の仕組み化」の目的は、業務標準化を通して業務のやり方である「仕組み」を効率化することである。図2-2のように現状の業務を分析して可視化し、標準作業モ

デルを作成する。標準作業モデルを基に分析・評価制度を立て、常に業務を改善する。そして、標準作業モデルに基づき教育プログラムを作成し、従業員は全員同じ基準で作業をするようになる。このプロセスを繰り返すことで、現場作業の効率化、サービスの質の向上と生産性向上を遂げるのである〔大久保；2015〕。



(出所：サービス産業生産性協議会, “「MUJIGRAM」を開発した無印良品・松井元会長インタビュー”, URL : https://www.service-js.jp/modules/contents/?ACTION=content&content_id=1380)

図2-2 「仕組み化」の概念図

「業務の仕組み化」プロセスを具現化するものが「業務基準書」である。業務基準書は、単なるマニュアルではなく、企業の経営理念と価値観を明確にしたうえで、各業務の範囲、遂行の基準と手順を記載したものである。業務基準書を作成することによる生産性向上の効果を、小川（2015）は次のようにまとめる。①業務の見直しにより重複作業を削減し、効率化とコスト削減を実現。②現場の知識を共有し、属人化を防ぐ。③標準化により業務の再現性を高め、品質の均一化を図る。④品質基準を教育し、安定したサービス提供を可能にする。⑤企業理念を浸透させ、競争力を強化。⑥継続的な改善が組織文化となり、持続的な生産性向上につながる。

一方で、小売業は製造業と異なり、業務基準書の導入による標準化が一定の効果を発揮するものの、現場に適用することにはさまざまな課題がある。奥ら（2020）は、最新の法人企業統計データを用いた分析を通じて、企業規模が賃金および労働生産性に与える影響を検討し、製造業とサービス業の間に顕著な違いがあることを指摘している。製造業では、企業規模が拡大するにつれて設備投資や技術革新が進み、業務の標準化が促進されることで、労働生産性の向上が顕著に見られる。一方、サービス業では業種ごとの特性が大きく影響し、企業規模が拡大しても労働生産性の向上が一定の水準を超えると緩やかになる傾向が指摘されている。

小売業では、顧客のニーズが多様で変化が激しく、業務内容を一律に固定化することが難しい。加えて、人材の流動性や育成に関する課題、また組織文化の違いなど問題点があり、

業務基準書の導入による標準化が一定の効果を発揮するけど、完全な標準化ではなく、個々の従業員の専門スキルと顧客対応などの柔軟性が求められる。

このような状況に対応するためには、業務プロセスの最適化、テクノロジーの活用、従業員の教育とトレーニングを総合的に実施することが重要である。さらに、業務の効率化と生産性向上を促進するとともに、職場環境の改善にも取り組む必要がある。これは、生産性向上の施策が、従業員の定着率にも影響を及ぼす可能性があるためである。

特に、小売業において重要な役割を担う非正規雇用者が安心して長く働ける環境が整えば、業務知識やスキルの蓄積が進み、より効率的な業務プロセスが実現される。このような持続可能な労働環境の構築には、適切な評価制度の整備やスキルアップの機会提供を含む施策が重要だと考えられる。

以上のように、業務改善を図る仕組みとしての「業務基準書」を作ること、作業の標準化、マニュアル化を進めて職場の効率化を実現すると同時に、非正規雇用の業務や役割を変化させると考えられる。とはいえ、小売業では部門ごとに業務内容や技能の要求が異なり、業務基準書の効果と運用状況にもばらつきが見られる。そこで、本研究は積極的に業務基準書の整備と業務改善の取り組みを実現している企業を取り上げ、導入経緯を確認するとともに、農産、デリカ、水産という3つの部門を取り上げ、部門ごとに従業員の業務や役割に与えた影響ならびに、運用の実態から明らかになった効果と課題を考察する。とりわけ非正規雇用者の処遇改善や職場全体の生産性向上に寄与する提言を目指す。

3. 調査対象と調査方法

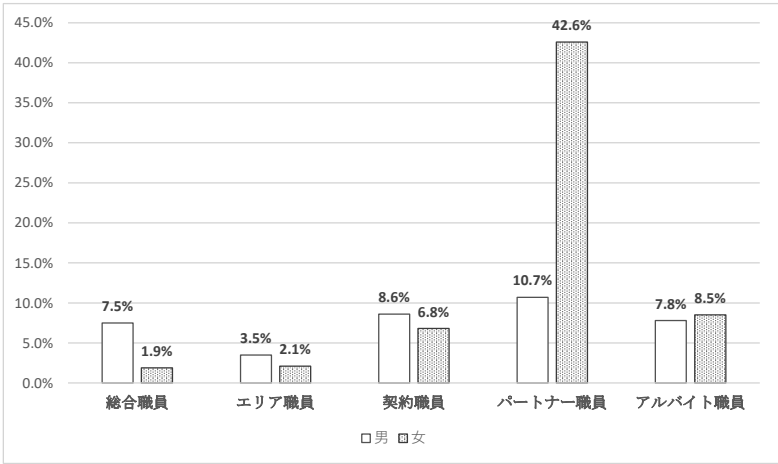
3.1 調査対象

本研究の調査対象は、北日本に100以上の店舗を展開し、業内で上位の売上規模を持つスーパーマーケットA社である。A社の全職員数は10000人を超え、そのうち正規雇用の比率は15%で、非正規雇用が85%を占めている。A社の雇用区分は「総合職員」、「エリア職員」、「契約職員」、「パートナー職員」、「アルバイト」の5つである。「総合職員」と「エリア職員」は正規雇用で、「契約職員」、「パートナー職員」と「アルバイト」は非正規雇用である。表3-1は各雇用区分について概要を記したものである。A社の雇用区分の男女比率は図3-1で示したように、非正規雇用の中でも特に女性のパートナー職員の人数が多く、全職員数の42.6%を占めている。女性パートナー職員への量的依存度が高く、質的依存度も高い。A社は店舗の売場ごとにパートナー職員が担う仕事を求められるスキルが異なり、各売り場に応じた正規雇用者と非正規雇用者との分業と協業が見られる〔胡；2023〕。そのためA社は業務基準書の導入による非正規雇用の位置づけの変化を考察するうえでふさわしいと考えられる。

表3-1 A社の雇用区分

	正 規			非正規	
	総合職員	エリア職員	契約職員	パートナー職員	アルバイト
賃金形態	月給			時給	
契約期間	無期労働契約		有期労働契約(1年契約)*		有期労働契約(半年契約)*
勤務時間	フルタイム(1か月単位の変形労働) 平均週40時間			週の所定労働時間12時間~35時間の中で設定	個別の契約による
異動	北海道全域での転居を伴う転勤、異動あり	エリア内での転勤、異動あり	転居を伴わない異動あり	転勤や異動はない	
昇進・昇格	1級~10級の役割等級での昇格あり(管理職は8~10級)	1級~8級の役割等級での昇格あり	上長の裁量で昇格あり		上長の裁量で昇給あり
賞与	あり		なし		
手当	①特殊労働 ②通勤 ③家族 ④時間外勤務 ⑤休日勤務 ⑥深夜勤務手当	①特殊労働 ②通勤 ③時間外勤務 ④休日勤務 ⑤深夜勤務手当	通勤手当	①評価手当 ②リーダー手当 ③募集困難性 ④通勤手当 ⑤時間外勤務 ⑥深夜勤務手当 ⑦調整手当	募集困難性により時間帯加給
退職給付	あり	なし			
雇用終了の定め	60歳定年、70歳まで1年更新有期社員として再雇用		65歳定年、70歳まで再雇用あり	70歳まで	75歳まで

* 2018年4月以降に無期転換申込権が生じる職員（アルバイトも含む）については、本人の申し出により契約期間以外は同じ条件で無期契約とする方針（出所：A社の資料をもとに作成）



（出所：A社の資料をもとに作成）

図3-1 A社の雇用区分別男女職員の比率

3. 2 調査方法

調査方法は2つのインタビュー調査である。第一に、スーパーマーケットA社の業務基準書の導入の経緯と内容を解明することを目的として、A社の経営者と店舗管理部長に約2時間のインタビュー調査を行い、資料を提供いただいた。調査時期は2023年1月～5月である。第二に、現場の業務基準書の利用と効果、業務の変化を把握するためにK店において店舗調査を行った。調査時期は2024年4月である。調査対象はK店である。

スーパーマーケットA社のK店は「農産部門」、「畜産部門」、「水産部門」、「デリカ部門」、「ベーカリー部門」、「食品部門」、「日用品部門」、「サポート（レジ）部門」、「管理部門」の9つの部門で構成されている。売場全体を統括するのは店長で、各部門には「部門責任者（以下MGRと略す）」、「チーフ」「担当」といった職位が設けられ、店長の指導のもとで業務が遂行される。本調査ではスーパーマーケットA社のK店の店長、「水産」、「農産」、「デリカ」の3つの部門の総合職員である部門責任者3名と契約・パートナー職員3名に対してインタビュー調査を実施した。調査対象者には事前に記入いただいたプロフィールシートの内容と質問項目に基づいて、仕事の内容、職務経験、教育制度や職員への登用、業務基準書の利用と効果、業務基準書の整備による売場の変化などの実態を聞き取った。

表3-2 調査対象者

対象者	性別	年齢	雇用形態	賃金形態	職務部門	労働時間
O	男	53	総合職員	月給	店長	週5日×8時間 7:00～16:00
N1	男	29	総合職員	月給	農産MGR	週5×8時間 7:00～16:30
N2	女	66	パートナー職員	時給	農産担当	週5×7時間 8:00～16:00
D1	男	30	総合職員	月給	デリカMGR	週5×8時間 7:00～16:30/17:30
D2	女	46	契約職員	月給	デリカ担当	週5×8時間 7:30～16:30
S1	男	48	総合職員	月給	水産MGR	週5×8時間 7:15～17:00
S2	女	53	パートナー職員	時給	水産担当	週5×7時間 7:30～15:30

（出所：インタビュー調査により筆者作成）

4. A社における業務基準書の導入と運用

4.1 業務基準書の整備と更新

スーパーマーケットA社は分業と作業標準化を通じて現場の業務改善を行っている。A社は2006年にトヨタ生産方式から店舗と後補充生産方式のノウハウを学び、2008年には、開店する前に行う一連の準備作業である「朝一作業」を標準化し、標準的な店舗での業務マニュアルを作成した。しかしその内容は概念的な記述が多く、実現するのが困難だった。

そこで2014年に、A社は業務改善推進室を設置し、業務マニュアルの改善を行った。主な内容は、文字量を大幅に減らして写真、図などを増やすこと、業務を固定作業と変動作業に分け、固定作業を時間軸で組み立てて手の届く目標を定めること、動画を作成して組織内のイントラで公開することである。しかしこの時期のA社の業務マニュアルは紙でできており、ページ数も膨大だった。そのため現場で使うときに必要な項目を探すのに時間がかかり、現場教育に活用しにくかった。そのため、業務マニュアルを見なくても作業ができる多くのベテラン職員に教わりながら作業を行っていたが、教え方のばらつきが見られ、属人化という問題を改善できなかった。

そこで2016年に他社の事例を参考にして業務マニュアルを業務基準書に改善し、業務基準書を年次更新する「業務基準書タスクチーム体制」を確立した。そして店舗作業だけではなく、全事業所の業務基準書の作成を始めた。

2020年からは、業務基準書の動画化を推進し、作業手順や考え方を業務基準書に基づいて動画にまとめた教育システム「Eトレ」を導入した。紙媒体の業務基準書は、辞書のように参考資料として使用し、実際の教育現場においては、Eトレーニングシステムを活用し、約3分間のショート動画を視聴することを標準とした。

業務基準書を動画化したことにより、職員はタブレット端末やスマートフォンを通じて、いつでもどこでも繰り返し視聴できる環境が整い、1本あたり約3分の短時間で標準作業の習得が可能となった。また、個々の職員に紐づけられた視聴履歴や達成度を確認できるテスト機能も導入され、職員自身が理解度を自己評価できるだけでなく、上司も職員ごとの学習進捗や必要な教育コースの管理を効率的に行うことができるようになった。

業務基準書の作成方法は表4-1のとおりである。店舗および宅配事業部の業務基準書は「標準化推進委員会」と「業務基準書タスクチーム」によって新人パートナー職員が読んで理解できるレベルという基準で作成され、年3回更新を行っている。各事業部はそれぞれの業務基準書の作成を進め、人財育成部がそれをサポートして、業務基準書の更新内容をフィードバックする。業務基準書タスクチームは入社3～5年目の若手の優秀職員の中から選抜され、毎年入れ替わる。次年度のメンバーは前年度のメンバーから業務基準書に残された課題点を記載したメモを受け取り、それを基に次年度の改善内容を引き継ぐ。更新内容は標準化推進委員会が提示した大きなテーマに基づく「仕事改革発表会」での改善事例を参考に選定される。

表4-1 A社の業務基準書の作成と更新

作成メンバー	【標準化推進委員会】 2か月に1度開催されている、トップ直轄の委員会。業務基準書作成の計画、進歩を取りまとめている。実務に詳しく、キャリアもあるメンバーが各部門から1～2名参加。30歳前後の課長の下にいるマネージャーが担当になることが多い。本部・後方部門の業務基準書作成も担当する。 【業務基準書タスクチーム】 売り上げ9割以上を占める店舗事業部・宅配事業部の業務基準書作成を担当する。農産・畜産・水産・デリカ・日用品・職員・サポート・宅配から1名ずつ選抜されたメンバーで構成される8名のチーム。毎年4月～9月に、入社3～5年目くらいの若手の優秀な職員が推薦される。
業務内容の基準	新人パートナー職員が読んで理解できるレベル
業務基準書の規模	413冊39000ページ
更新のタイミング	年3回、4月・8月・12月の1日が更新日 更新は8月に行われ、それを受けて9月に全部署による業務基準書のプレゼン会を実施。トップの前で、現在の到達点と成果、今後の課題を報告。
更新内容	・標準化推進委員会で大きなテーマを提示する。実務的には、店舗事業部と宅配事業部の場合はタスクチームがスーパーバイザーや商品部のバイヤーと相談し決定。 ・年14、5回、250人前後が現場の改善事例を発表する「仕事改革発表会」での260～300ほどの改善事例を参考にしている。
更新方法	現場でタブレットを配布し、データ更新で対応

(出所：A社の資料をもとに作成)

「仕事改革発表会」は2007年にパートナー職員を中心に始まり、現在は全職員を対象とし、全事業内容に拡大している現場のノウハウの共有と知恵を経営に活かす活動である。「仕事

改革発表会」は年14回以上開催しており、250人前後が参加し260～300ほどの改善事例を発表する。発表会の予選を通過した発表者には2万円の報奨金が授与され、総合職員と契約職員の登用試験の時にスキル評価が加点される。仕事改革発表会は業務基準書の更新のベースとしての役割を果たしており、A社の業務改善プロセスにおける重要な一環となっている。

A社の業務改善プロセスは、図4-1のようにまとめられる。全職員が入社の時からの生産工学（Industrial Engineering, 以下IE略す）と品質管理（Quality Control, 以下QCと略す）教育を受け、業務改善の視点を育成する。業務基準書を通じて全従業員が標準の作業を身につけ、年間を通して行われる「仕事改革発表会」で日常の作業の中から見つけた改善事例を発表し、業務基準書に反映させることで、職員のモチベーションを保ちながら持続的な業務改善を図ることができている。

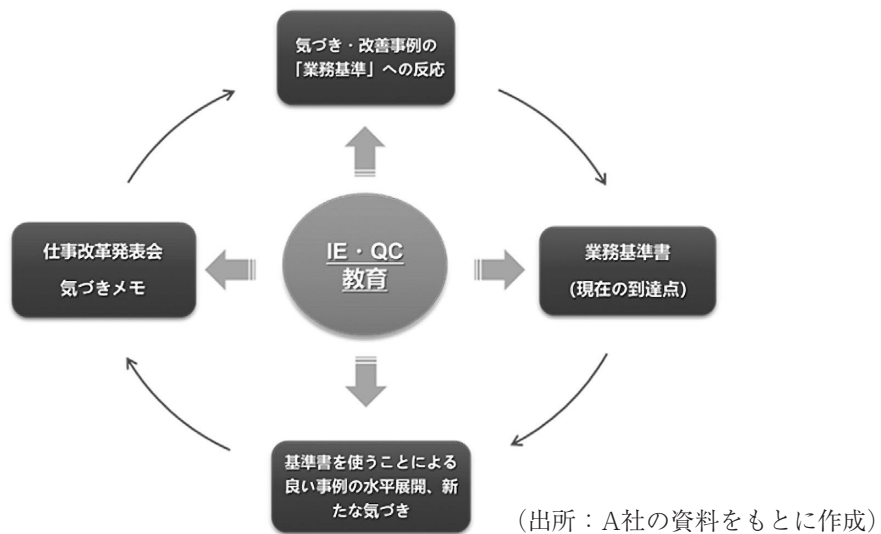


図4-1 A社の業務改善プロセス

4.2 業務基準書の影響

A社は業務基準書の整備を通して、まず作業の手順を統一することで作業の効率化を進めている。これにより、各職員がマルチタスクで業務を行いながら一定の水準を保つことができる。そして、業務改善の基礎であるIE・QC教育は全社の新人教育に段階的に取り入れられているため、職員は現場で業務基準書を参照し、標準に従っているかどうかを判断し、自らの行動を修正することができる。業務基準書を整備する前は、値引き作業、発注作業、鮮度点検作業などは一部のベテランパートナー職員しか担当できない作業だったが、業務基準書の整備によって、職員が業務基準を参考にしながら作業を担当できるようになっている。例えば水産部門で、詰め、値付け、品だし、手直し、表示物変更、板場（いたば）、刺身、寿司、発注、値引きなど多岐にわたる作業は技術性が高く、習熟度が要る。業務基準書やEトレ動画でパートナー職員は早く習得し、効率よく作業を回すと同時に、複数の業務を担当できるようになり、少数人でも効率よく業務を行うことで省人化が実現されている。

次に、業務基準書が整備されることで、教育内容が標準化され、非正規職員の教育システムが充実するとともに、現場の正規職員の教育負担も軽減される。業務基準書が整備される

前は、現場の教育を主に正規職員が担当していた。そのため、正規職員の人事異動により売場業務のやり方が変わりがちで、正規職員が異動すると現場のOJTの内容と方法、現場の教育内容にばらつきが生じていた。例えば、水産部門のように職人的な技術が要求される部門においては、一般的に教育担当の正規職員が自らの作業のやり方を新人職員に教えている。しかしながら、教育内容が違くと作業のやり方も異なり、結果的に現場で作業効率が低下し、商品の品質が不安定になる。そこで、業務基準書を整備し、作業のやり方を統一することで、教育内容のばらつきの問題を大幅に改善している。また業務基準書を動画化することで教育担当者が直接教えなくても、新人職員が自己学習を行うことが可能となる。さらに、パートナー職員も動画化された業務基準書を利用して新人パートナー職員の教育を分担できる。そのため正規職員はフィードバックに重点を置き、教育負担の軽減が図られている。

A社は業務基準書に基づき、パートナー職員のスキルマップ評価を行っている。評価基準は業務基準書に基づき、年2回（上期と下期）で評価と面談が行われる。評価は表4-2のように0から4までの点数をつけ、その点数に応じて0円から50円までの職務加給が付与される。

表4-2 評価基点数

0点	できない
1点	一人でできないが誰かの助けを借りてできる
2点	一人でできるが業務基準書通りではない
3点	業務基準書通りにできる
4点	業務基準書通りにでき、ほかの従業員に教えることができる

（出所：A社の資料をもとに作成）

スキルマップ評価のプロセスは次の通りである。まず、パートナー職員は自己評価を行い、その自己評価の点数を踏まえてMGRが評価を行う。次に、MGRはパートナー職員と面談し、半期の成果と課題について話し合い、次の半期の目標を設定する。双方の評価点数を確認し、パートナー職員は評価結果にチェックをつける。最後に、所属長が評価の結果を点検し、最終点数を決定する。

スキルマップ評価制度は業務基準書に基づき、パートナー職員のスキルを数値で見える化し、MGRがパートナー職員の仕事に対するフィードバックを行うものである。パートナー職員も人事評価を受け、その結果に基づいて賃金の上下が決まる。MGRとパートナー職員が仕事の成果と課題を共有し、MGRがパートナー職員のキャリアアップを促し、モチベーションを向上させ、やりがいと働きがいがある職場を作っている。

以上のことから、A社は業務基準書の整備によって3つの効果がある。まず作業の標準化により、作業手順が統一されることで現場作業が効率化され、少ない職員でも業務が円滑に進められる。次に、動画化の業務基準書の整備は非正規の教育システムを充実させ、教育業務の一部をパートナー職員が担うことで正規職員の負担が軽減され、より高度な業務や管理に集中できる環境を作っている。さらに、パートナー職員への評価制度が整備されている。パートナー職員は業務基準書に基づいた評価を受け、その結果に応じて職務加給を得ることでキャリアアップの機会が提供され、モチベーションが向上する。このような評価制度により、パートナー職員の定着率が向上し、長期的な戦力として成長することが期待される。

5. 店舗における業務基準書の運用―部門別考察

5.1 店舗における業務基準書

本節では、店舗と農産、水産、デリカの3つの部門の業務基準書の一部の内容を紹介する。またA社のK店部門責任者とパートナー職員に対するインタビュー調査の結果も踏まえて、業務基準書の整備がもたらす売場の業務とパートナー職員への影響について検討する。

A社では動画化された業務基準書に基づいたオンライン教育システムを「Eトレ」と呼んでいる。業務基準書は職場だけではなく、自宅でも自分のスマホなどでも見れるようにしている。店舗の業務基準書については店舗共通項目と各部門の項目に構成されている。表5-1は、店舗共通の業務基準書の項目である。

「店舗共通」の項目のうち、「店舗の基本」、「レジ支援（スキャン編&キャッシャー編）」、「POP作成作業1人前作業」、「値引き1人前作業」、「店舗データ分析」の項目は店舗の全従業員が視聴すべき項目である。「52週MD³項目」は販促知識を学ぶ項目で、主に店長、部門管理者や管理者を目指す総合職員、エリア職員と専任職員が視聴する項目である。そして、「スキマバイト受け入れ項目」と「スキマバイト項目」は単発日払いのスキマバイトに対する管理内容と作業内容の説明である。部門別では農産、水産、畜産などの生鮮部門は必ず衛生管理のルールと清掃作業を視聴する必要がある、食品・日用品部門は棚卸作業項目を視聴する必要がある。

店舗の共通項目は店舗全体で統一された基準に基づいて業務を遂行することになっている。業務基準書の活用で職員が多様な業務に対応できるスキルを身に付けられるようになっている。特にレジ作業、POP作成、値引き作業という作業は基準が明確化されている。特定の職

表5-1 店舗共通Eトレ項目

該当部門	項目	対象者
店舗共通	店舗の基本	店舗の全従業員
	レジ支援作業（スキャン編）	
	レジ支援作業（キャッシャー編）	
	POP作成1人前作業	
	値引き1人前作業	
	店舗データ分析	
	52週MD項目①重点商品の重要性	総合・エリア・契約
	52種MD項目②正しい理解と推進	
	スキマバイト受け入れ項目	店長・副店長・夜間MGR・各部門MGR・チーフ
	スキマバイト用項目	スキマバイトの方
店舗の生鮮共通	衛生管理の基本作業	店舗生鮮の全従業員
食品・日用品共通	棚卸作業	食品・日用品の全従業員

（出所：A社の資料をもとに作成）

³ 52週MD（マーチャンダイジング）とは、1年間を52週にわけて商品計画や販売戦略を立てる営業計画の手法である。小売・流通業のような同質の商品が扱われる業界において、競合他社との差別化を図り、売上を最大化するため広く活用されている。

員が不在のときに、他部門の職員が代行することが可能となり、人員不足や繁忙期でも対応がスムーズに行えるようになり、効率的な店舗運営が可能となると考えられる。

5.2 農産部門

農産部門は新鮮な果物と野菜を提供する部門であり、主な仕事内容は、入荷した商品の運搬、商品化作業、商品の鮮度管理とお客様の対応などである。K店の農産部門の職員構成は、総合職員のマネージャー1名、契約職員の担当者1名とパートナー職員9名、アルバイト2名である。

開店2時間前から開店前は朝一作業と呼ばれ、前日の準備作業をもとに、効率よく開店前作業を行う。MGRは出勤後、始業点検を行い、入荷した農産物を受けとって検品作業をする。そして売場のPOPや値札シールの確認と切り替えをする。パートナー職員は売場に到着して始業点検を行った後、野菜と果物の商品化作業、品出し作業をする。開店から12時までの朝二作業は、主に午後のピークに向けての売場作り、発注に向けた在庫整理と品出し作業である。MGRは品出し、価格点検、売場作成を行う。パートナー職員は、引き続き商品化作業を中心に、品出し、値引き作業とPOP作成を担当する。

12時から18時までは午後作業の時間帯で、商品の補充による売場の手直し、事務作業、翌日の準備が行われる。MGRは発注、品出し、事務作業に加え、チームミーティングを行う。パートナー職員は、加工品などの発注作業、翌日の準備作業、品出しや値引き作業を行う。18時から閉店までは夜間作業をする。主な内容は夜間の売場維持と売り切り、翌日の準備、閉店作業であり、この時間帯の作業は主にアルバイトが担当する。

5.2.1 農産部門の業務基準書

表5-2 農産部門における動画業務基準書の項目

項目	対象者
農産の知識・基本作業	部門全従業員
野菜商品化1人前	
果物商品化1人前	
野菜の鮮度点検・鮮度基準	
果物の鮮度点検・鮮度基準	
朝一・朝二作業（農産）	
夜間作業（農産）	
清掃作業	
発注作業	
売場作成	
惣菜化作業（農産）	
農産の価格・値引き作業	
販促計画（農産）	
MGR 考え方（農産）	MGR・チーフ
MGR 事務作業（農産）	

（出所：A社の資料をもとに作成）

野菜や果物は鮮度が重視されるため、農産部門では商品を適切に取り扱う鮮度管理技術が求められる。また野菜や果物を適切なサイズにカットし、包装する作業も必要である。先に記した商品化作業である。しかし基本的に複雑な調理技術は必要ない。農産部門の動画化した業務基準書の主な項目は表5-2とおりである。

農産部門では、新鮮で季節感のある野菜や果物を顧客に提供することが求められる。そのため、商品の鮮度管理が重要である。「農産部門の知識・基本作業」では、農産物の産地と特徴、農産部門の物流と農産部門の表示に関する動画があり、初めて農産業務に従事する職員に農産の基礎知識をまとめて伝える。また業務基準書には、取り扱う農産品の鮮度の見分け方や保存の注意点が記載されており、図5-1のように農産品をどのように値引きするべきかについても、写真や動画で具体例を見ることができるようになっている。例えば、「白菜の値引き」については①黒い斑点がでている、②中心部が黄緑色に変色しているという特徴が具体的に記載され、写真が付けられている。

業務基準書を整備する以前は、鮮度判断や値引き作業は一部のベテランパートナー職員しか担当できない作業だった。現在は、「野菜・果物の鮮度点検・鮮度基準」と「農産の価格・値引き作業」を見ることで、パートナー職員が鮮度劣化品の見極めと値引き判断を、商品の状態を確認したうえで基準に基づいて鮮度点検や値引き作業を担当できるようになっている。

カテゴリ/農産部門	
野菜の鮮度点検・鮮度基準 果物の鮮度点検・鮮度基準	
受講対象者:農産全従業員	
日付管理商品が少ない農産部門の鮮度劣化品の見極めや値引き判断を学べます	
主 な 動 画	野菜(レタス、ブロッコリー) 土根物(ニンジン、玉ねぎ、新玉ねぎ、ジャガイモ) 花の鮮度基準 みかんの品質基準 リンゴの品質基準 ほか...
～はくさい値引対象編～ 値引対象のはくさいの特徴は ポイント ①黒い斑点が出ている (ゴマ症) ②中心部が黄緑色に変色している 業務基準書番号 04-14-4	

(出所：A社の資料をもとに作成)

図5-1 野菜と果物の鮮度判断・鮮度基準項目の紹介

商品化作業については、主に野菜や果物の商品化作業と惣菜化作業がある。業務基準書では野菜や果物の商品化作業について、「洗浄」、「カット」、「仕上げ」などの基本的な作業手順を明記し、作業者は鮮度を保ちながら効率的に商品を加工することができるようにしている。図5-2のキャベツ1/2カット作業を見ると、簡潔で明確な手順が示され、新人職員でもすぐ習得できる内容となっている。一方で惣菜化作業は材料、道具、作業時間、作業手順と注意点を明記し、作業プロセスを可視化している。図5-3は豆腐サラダの商品化作業の業務基準書である。材料と道具が記され、標準作業時間は「豆腐カット」90秒、「パック用意」30秒という

ように各作業の所要時間が記されている。これによって作業を効率化するとともに、品質の均一性も保たれる。

商品化作業基準の明記により、新人やパートナー職員でも基準に沿って作業できるようになっている。またベテランパートナー職員は「基準が何か」を確認し、自分が基準から外れているかどうかを判断し、必要に応じて自分の行動を修正してゆくのが可能となる。その結果、誰が担当しても商品の品質が均一に保たれ、サービスが安定する。さらに業務基準書は新入パートナー職員の教育訓練において業務説明の標準化に寄与し、部門責任者にとってはパートナー職員の作業の習熟度を把握しやすくなり教育負担の軽減にもつながっている。

1 キャベツ1/2カット【標準時間：8玉あたり3分】【動画参照】				
写真	1) 生産数分のバンコードを発行します	写真	7-1) ラップで巻きます ・ラップを掴み、上から覆います	
写真	2) 原料・備品を用意します		写真	7-2) ラップで巻きます ・ラップの端を引き延ばし、両サイドから巻き込みます
写真	3) 芯の端をカットします	写真		8) 裏側をセロテープで止めます 【注意・補足】すべてのキャベツをラップ巻き終えてからつぶしの工程に移ります。
写真	4) 不要な外側の葉をとります			写真
写真	5) 葉の筋に沿って半分にカットします 【注意・補足】すべて切り終えてから次の工程に移ります	写真		
写真	6) ハンドバックカーに切断面を上に向けておきます			
＊ 動画:キャベツ1/2カット参照				

* 写真は記載していない

(出所：A社の資料をもとに作成)

図5-2 キャベツ1/2カット作業

お豆腐サラダ* 動画：お豆腐サラダの作り方参照					
材料	道具	標準時間		作業ポイント	
豆腐	1 カウンタークロス		作業名	時間	・サニーレタスは内側の線まで入れます。 ・キャベツはつかんだものをそのまま丸く起き、軽く広げると早く盛り付けことができます。 ・豆腐を盛り付ける前に軽く平らにします。 ・豆腐の四隅がつくように盛り付けます。 ・ラベルの商品コード
青ネギ	2 まな板	1	豆腐カット	90秒	
サニーレタス	3 包丁	2	パック用意	30秒	
キャベツ	4 衛生手袋	3	サニーレタス・キャベツ・水菜盛り付け	210秒	
ちりめんじゃこ	5 計量器	4	豆腐ミトマト盛り付け	240秒	
水菜		5	青ネギ・ちりめんじゃこ盛り付け	90秒	
ミトマト		6	蓋閉め・ラベル貼り	60秒	
標準時間 12パックあたり12分					
写真	写真	写真	写真	写真	写真
1)作成する分量だけちりめんじゃこを解凍する	2)豆腐を横に3等分に切ります	3)豆腐に縦に4等分します	4)カットした豆腐はまな板に寄せたままにします		
写真	写真	写真	写真	写真	写真
5)サニーレタス・キャベツをそれぞれ20gずつ盛り付け	6)水菜を2g盛り付けます	7)豆腐を4隅くっつけるように盛り付けます。	8)ミトマトを角4つに盛り付けます。		
写真	写真	写真	写真	写真	写真
9)青ネギを一握み真ん中に盛り付けます。	10)ちりめんじゃこを一握み真ん中に盛り付けます	11)蓋をして完成です	12)お豆腐サラダの商品コードを呼び出し、ラベルを貼ります。		

* 写真は記載していない

(出所：A社の資料をもとに作成)

図5-3 サラダの作成

業務基準書における「朝一・朝二作業」と「夜間作業」では、開店前と閉店までの準備作業に関する考え方と手順を説明し、各時間帯の作業の流れや業務の時期・時間を明記するとともに、各時間帯の業務分担を記載している。農産部門の朝一作業については「朝一作業の考え方」、「朝一作業の流れ—部門責任者編（前編）」、「朝一作業の流れ—部門責任者（後編）」、「朝一作業の流れ—その他職員（パートナー編）」の動画がある。農産部門の朝一作業における作業の流れを「部門責任者」と「部門担当者」に分けており、朝一作業の全体像を示し、具体的な作業順序を明確にしている。例えば、部門責任者の業務流れは、①出勤・始業時点検、②荷受け・納品された商品の検品、③POP・売場切り替え、④鮮度・日付点検、⑤品出し、⑥商品化、⑦全体朝礼、⑧売価点検、⑨備品・什器点検、⑩開店5分前点検である。部門担当者の業務のフローは①出勤・始業時点検、②鮮度・日付点検、③商品化、④品出し、⑤全体朝礼、⑥備品・什器点検、⑦開店5分前点検である。このフローに基づき、作業割当表が作成され、担当者ごとの役割やタイムスケジュールが具体化されている。

役割	部門責任者		パートA(カット・仕込み)		パートB (レギュラー・菓物)		パートC (果物)		パートD (品出し)	
時間	作業内容	時間	作業内容	時間	作業内容	時間	作業内容	時間	作業内容	時間
7:00	出勤・始業時点検 冷機点検 (ナイトカーバ(撤去))	10分								
7:10	荷降ろし・ピッキング	25分								
7:35	POP切り替え (フェイス変更含む)	15分								
7:50	鮮度点検(低床)	15分								
8:00										
8:10	品出し	30分								
8:30			出勤、カット作業 (蓮根・長手)	5分	カットサラダ 野菜の品出し	5分	果物の品出し	5分	出勤、鮮度点検(平台)	5分
8:35	朝礼	5分	朝礼	5分	朝礼	5分	朝礼	5分	朝礼	5分
8:40	売価点検 (前日未確認品のみ)	10分	カット作業 (蓮根・長手)	15分	カットサラダ 野菜の品出し	15分	品出し	10分	鮮度点検(平台)	10分
8:50	備品・什器片付け (フォロー)	5分					備品・什器片付け	5分	備品・什器片付け	5分
8:55	開店5分前点検	5分	カット品の品出し	5分	当日入荷商品の品出し	5分	カットフルーツ生産	5分	品出し(平台)	5分
9:00	開店									
9:05	当日入荷品の品出し	30分	カット作業(不足分)	30分	当日入荷商品の品出し	30分	カットフルーツ生産	30分	品出し(平台)	30分
9:35	商品補充 (カット・平台・低床)	25分	前日下がり品の リカット・見切り	25分	菓物蘇生・品出し	25分	品出し	25分	品出し(フリー)	25分
10:00	フルシェルフ(売場100%埋める)									
それ以後	補充・点検・事務作業		追加生産、品出し		仕込み、品出し		商品手直し・補充		商品手直し・補充	

(出所：A社の資料をもとに作成)

図5-4 業務基準書における農産部門の朝一作業割当表(中型店)

図5-4に示されているように、業務分担は部門責任者、パートA（カット・仕込み）、パートB（レギュラー・葉物）、パートC（果物）とパートD（品出し）に分かれており、各担当者の出勤から開店までの作業内容と所要時間が記載されている。最後にスーパーバイザーが朝一作業チェックリストを用いて作業を確認する。「朝一作業の流れ—部門責任者（前後編）」と「朝一作業の流れ—その他職員（パートナー職員）」においては部門責任者とパートナー職員それぞれの開店前に行う作業を一つずつ説明している。このように業務項目、業務量と作業時間を可視化することで、適正な業務の割当が可能となり、各担当者が自分の業務を理解し、業務の優先順位を明確化することで、部門全体の作業が効率よく進められるのである。

「朝一作業の考え方」では、スーパーバイザーと店舗責任者と部門責任者の三者で朝一投下人時を計算して決め、セールや日次計画に合わせて投下人時の増減や作業の組み換えを行う。投下人時に基づき、「作業量」、「作業時間」と「作業者」が記載された朝一作業作業割当表を作る。売場の陳列基準も定められ、例えば農産部門の開店時の陳列量は全体の7割程度を基準とする。開店1時間後までには売場を商品で満たしたフルシェルフにする。

農産部門では業務基準書の整備によって、鮮度管理や値引き作業といった習熟が必要な作業に対して部門全体で共通の理解を持つようになり、担当できる職員が増えている。また、加工作業の目的や目標（基準、所要時間）、日程、工程、手順が標準化されたことで、職員たちは常に業務改善の視点で作業を行い、品質が均一化されてムダとロスの削減が実現されている。さらに作業の効率化もなされている。朝一・朝二作業のように業務の流れを整理することにより、担当者の責任と権限が明確になり、現場での円滑な業務遂行が促進されている。

5.2.2 業務基準書に対する農産職員の声

農産部門における業務基準書は、現場スタッフが新人パートナー職員を指導するときの補助教材として使用されているが、頻繁に使用されてはいない。作業のやり方も各自の習慣に基づいており、自分の作業のやり方に改善の余地がないか、視野を広げるために参照されているのが実情である。

N1さん（農産MGR・総合職員）：（新人教育）一応勉強兼ねて見せるようにはしていますがね…正直、業務基準書より、その現場の人から教わってという形が多いですね…（作業のやり方）一部業務基準書通りもあるんですけど自分の慣れたやり方っていう方が多い。

業務基準書をあまり見ないという理由の一つに、業務基準書の動画化に慣れないことがある。紙の業務基準書をデジタル化しても、新しいシステムに慣れるのが難しい場合、学習コストがかかり、かえって利用のハードルが高くなる可能性がある。特に年齢が高い人やデジタルに不得意な人々にとっては、操作方法が難しく感じられることがある。

N2さん（農産担当・パート）：（業務基準書の整備による売場の変化）大きな変化はないのかな。やっぱり流利的に忙しい中で、もう自分のやりたいようにする。基準があるとしても、それが新しくてよければいいんだろうけどね。今自分が詳しく見てないからね、結局もう歳的にアナログ世代なので、そういうの見るよりは。もうなん

か本になってそれ持って帰れる、見れるのなら、その方は時間があって（できるかもしれない）。ここで仕事しながらそういうことはできない。

N2さん（農産担当・パート）：（業務基準書）それパソコン内にはあるんですよ。でもあんまり見ない。このスマホで動画見て、こういう風に掃除するんだったんだとか気がつくこともあるから。ただ、自分がもしなんか知り得たことがあれば、他の人にも教えて、『こうするんだわ』って教えたりとかします。結構わかんない時もあるからね。…（自分のやり方が速いと）言われる場合もあります。こうした方が速いよとか、結局は人がいないから、やっぱりその指示よりも自分たちの作業、現場のなんか、基準書よりも自分たちのやりやすい、速いようになっちゃうかな。

上記の語りにみるように、ベテランパートナー職員は業務基準書をあまり利用していない。農産担当のN2さんの語りから、自分の慣れたやり方で作業することが多く、業務基準書より自分のやり方が速い場合もあると捉えていることがわかる。それからN2さんは「（新人パートナーを教育するとき）結局ね、教えて。『一応こういうやり方もあるけれど、違う人はこういうやり方の方をやっている。そして自分がやってみて、どれが速いか。』『私はこういう風にやるけれど、自分のやりやすいようにやって』っていう感じにしています。」と述べる。そのため新人パートナーを教わるときには、完全に業務基準書通りに教えるのではなく、自分のやり方と標準のやり方の両方を見せることで育成している。

業務基準書はパートナー職員への評価に使用されている。農産MGRは業務基準書に基づいてパートナー職員への評価を行っているとし、採点基準は業務内容だけで、休日や急な休暇などの時間シフトの変更といった融通性も、売場への創意工夫も加点要素にならないという。

N1さん（農産MGR・総合職員）：（評価を行うこと）あります。2回に分けています。まずパートさんに自己評価を書いてもらって、最後にこっちで、何々ができる欄で、野菜だったら野菜のカットできるとか、カットフルーツを作ることできるとかそういう項目で点数を付けます。その付けた点数を基に面談して、『じゃ今回はこのこれでいくね』みたいな感じです。（採点基準）仕事内容だけです。…（売場への創意工夫）いや、含まれてないです。含まれてないですね。なんか提案した際の、評価っていうのは、個人的な評価っていう形だけになりますね。「あの人はここ、こういうことをやってくれる」みたいな感じです。

業務基準書の整備によって、パートナー職員の教育はベテランパートが担うようになっていく。農産MGRが「パートさんは、パートさんに任せているんですよ。パートさんが、新しく入った人の教育だったりする。新人職員は専任エリアだったり、主にマネージャーがやるっていう形。」と言うように、正規職員は新人職員の教育のみで担うようになっており、正規職員の教育の負担をある程度軽減したと考えられる。しかしながら、非正規職員は負担が増えたと感じている。

N2さん（農産担当・パート）なんでもかんでも言っちゃうとわかんなくなっちゃうので、

進み具合に気を配らなくちゃいけない。1人でやった方がやっぱり速いんだけど、教えるとなるとこうなるよね。(中略) 結局この仕事(パートナー職員の教育)が来ましたが、『え？なんで私なの。』と思ったんですけどね。

新人パートナーの教育を担うようになったベテランパートナー職員は、素直に「『え？なんで私なの？』と思った」と述べている。しかし、「進み具合に気を配らなければならない」と述べている点から、指導時には新人の理解や進捗に合わせた細やかな配慮が求められていることがわかる。そして「1人でやった方がやっぱり速い」と語り、N2さんは教育作業と通常業務の間で効率性や負担に葛藤を感じている。非正規職員には作業の効率性だけではなく育成の協力も求められているのである。

細やかな配慮やコミュニケーションを通じた良好な人間関係は、業務基準書を現場で具体的に使用していくための基礎となっている。そのため、農産担当N2さんは教育において一番工夫しているのはコミュニケーションだとする。「やっぱり他の人とコミュニケーション取らないとうまくいかなと思う」と述べ、適切な評価の声かけやフィードバックを重視している。職員間のコミュニケーションをうまく行い、売場の人間関係を良好にすることは、非正規職員のモチベーションに大きな影響を与えるのである。

農産部門の業務基準書整備の効果をまとめる。まず鮮度管理・値引き作業は標準化されたことにより、一部ベテランパートナー職員しか担当できない作業が、一般パートナー職員でも実施可能になっている。また、業務基準書に明確な基準が設定されたことで、MGRが作業担当者の習熟度を確認し、その基準に基づいて評価を行うことが可能になっている。ベテランパートナー職員は新人教育を分担している。

しかしながら、農産部門における業務基準書の利用頻度は依然として低い。ベテランパートナー職員は自分のやり方で作業することがよくあり、作業の属人化と教育のばらつき問題の改善は十分ではない。現在のパートナー職員への評価制度では、休日や急な休暇などの時間シフトの融通性が評価されないだけでなく、売場への創意工夫も加点要素にならず、採点基準は業務基準書の定型作業に限定されている。このためパートナー職員の教育負担の部分について十分評価されていない可能性がある。現場の作業効率を向上させるためには、業務の標準化だけでは不十分で、パートナー職員への柔軟性がある評価制度や売場における人間関係、あるいは正規・非正規職員間の分業および協業の質を評価することが重要である。

5.3 デリカ部門

デリカ部門は、調理済みの食品や惣菜、弁当を提供する部門である。調理技術や衛生管理が非常に重要で、お客様がすぐに食べられる状態で商品を提供することが求められる。K店のデリカ部門の職員構成は、総合職員2名(マネージャーとチーフ)、契約職員3名、パートナー職員14名、アルバイト2名で構成されている。

開店2時間前から始まる朝の作業では、始業点検、作業場の準備、商品化作業など開店に向けた準備を行う。MGRは、部門全体の始業点検や原料の仕分け、工場から入荷した商品の陳列および店内で製造された商品の品出しを担当する。パートナー職員は始業点検後、弁当の調理などの商品化作業に取り掛かる。開店後は、午前中のピークに向けて売り場づくりや在庫整理を行う。MGRは、完成した商品を売り場に並べ、売り場の状況に応じて発注作業と在

庫管理を担当する。一方、パートナー職員は引き続き商品化作業や商品補充を行い、売り場の鮮度を保つ。午後になると、MGRは主に事務作業に集中し、夜間作業担当者に向けた指示を作成し、翌日の準備を行う。パートナー職員は、商品補充や値引き作業をする。夜間作業は主にアルバイトが担当し、売り場の補充や値引き作業を行うほか、調理台や器具の清掃を行って閉店作業をする。

5.3.1 業務基準書の運用

デリカ部門の業務基準書の項目は表5-3の通りである。デリカ部門では調理済み食品を提供するため、火加減や調理方法、衛生管理といった調理技術が重視される。「デリカの知識・基本作業」では、レシピの見方、計量器の使い方、値付け作業の流れ、原料の投入の仕方や油の切り方などのデリカ部門の基礎作業を網羅している。これにより、職員はデリカ部門の基礎知識を効率的に習得できる。

表5-3 デリカ部門のEトレ項目

項目	対象者
デリカの知識・基本作業	部門全従業員
朝一・朝二作業	
夜間作業（デリカ）	
清掃作業	
デリカの衛生基本作業	
米飯の商品化作業	
温惣菜・中華商品化作業	
寿司の商品化作業（デリカ）	
販促計画（デリカ）	
MGR考え方編	MGR・チーフ
MGR事務作業編	

（出所：A社の資料をもとに作成）

デリカ部門の商品は工場から入荷するアウトストア商品と店内で調理するインストア商品とに分かれている。デリカ部門の商品化作業は米飯、温惣菜、中華、寿司商品化作業が含まれる（図5-5）。デリカ部門では揚げ物や、煮物、焼き物など様々な調理方法をできること、加熱時間を管理すること、機械操作などの技術が求められる。商品の見栄えにより購買意欲が変化するため、見栄えを感じられる盛り付けやパッケージも必要である。

商品化作業についてみてゆく。レシピ通りに調理して盛り付けをするインストアの商品は、まずレシピと作業台の配置レイアウト図を確認して原料のセッティング作業や副材の準備をする。例えば、図5-6の「米飯の商品化」の場合、①作る商品のレシピを確認し、必要な材料を準備する。②商品ごとに配置図のように配置する。材料を一番上に置き、下はカラートレイを並べる。その隣は秤を置く。作業者はトレイの前に立って作業する。次は、レシピを参考にしながら調理作業を行う。調理する際にすべてレシピ通りに行い、準備した原料を揚げる・焼く・煮るといった「調理・加工」をする。それから、加工した原料を容器に「盛り付け」作業を行う。盛り付け方は商品によって計量の盛り付け、定数の盛り付け、定貫の盛り付け

や弁当の盛り付けなどに分かれている。最後は盛り付けた商品をハンドパッカー、キューッパ、トレイ付属の蓋などで包装する。以上のように調理手順や盛り付け方法が標準化されることで、品質のばらつきが少なくなる。調理経験がない職員でも業務基準書に従って効率的に作業できる。

カテゴリー/デリカ部門		カテゴリー/デリカ部門	
米飯の商品化		温惣菜・中華の商品化	
受講対象者: デリカの全従業員 箱弁・弁当・鉄板メニューなど米飯商品化の標準作業を学べます。		受講対象者: デリカの全従業員 温惣菜・中華の商品化の標準作業を学べます。 詰め作業の基本、スチームコンベクションの使い方を学べます。	
主な動画 ロースかつ調理 コンベクション調理編 米飯の商品化ー弁当作業：たご焼き・焼きそば・豚丼・天丼 焼き鮭弁当の商品化 キャベツ焼きの商品化 ほか・・・		主な動画 詰め作業の基本 若鶏の唐揚げの商品化 エビ天の商品化 かき揚げの商品化 スチームコンベクションの流れ ほか・・・	
業務基準書番号：4-8-4-② 標準時間：4Pあたり15分 ※詳しくは「レシピ」参照		業務基準書番号：4-8-5-②-1 標準時間：10尾あたり4分30秒 ※詳しくは「レシピ」参照	
		 	
かつの切れ目を基準に3mmほどスライドします		レードルで花を咲かせます ※25 cmの高さから	

(出所：A社の資料をもとに作成)

図5-5 デリカ部門の米飯・温惣菜・中華商品化作業

[illegible]

(出所：A社の資料をもとに作成)

図5-6 米飯の商品化

役割 時間	品出し		揚げ		天ぷら		米飯		その他					
	作業内容	時間	作業内容	時間	作業内容	時間	作業内容	時間	作業内容	時間				
7:00	出勤 着替え													
7:15	打刻		出勤 着替え		出勤 着替え									
7:16	始業時点検	1分												
7:17	作業場準備	8分												
7:25	原料の仕分け		打刻		打刻		出勤 着替え							
7:30											10分	始業時点検・手洗い		1分
7:31												始業時点検・手洗い		1分
7:32	原料のセッティング						出勤 着替え							
7:35											5分			
7:40												5分		
7:45			米飯原料油調				打刻		出勤 着替え					
7:46											1分			
7:47														
8:00	アウトバック品出し カートラック 1台当たり20分		40分		商品化作業： セール品 曜日サービス品 唐揚げ コロッケ とんかつ 魚フライ いか唐揚げ エビフライ		米飯原料油調 商品化作業： セール品 曜日サービス品 野菜天ぷら エビ天ぷら かき揚げ		商品化作業： セール品 かつ丼 たこ焼き 焼きそば					
8:01														
8:02														
8:25	インスタア商品 品出し		10分					商品化作業： セール品 曜日サービス品 開店時品揃え商品						
8:35	全体朝礼		6分	全体朝礼		6分	全体朝礼					6分		
8:41	インスタア商品 品出し		14分	商品化作業： セール品 曜日サービス品 唐揚げ コロッケ とんかつ 魚フライ いか唐揚げ エビフライ		商品化作業： セール品 曜日サービス品 野菜天ぷら エビ天ぷら かき揚げ						商品化作業： セール品 かつ丼 たこ焼き 焼きそば		
8:55	開店前準備		5分											
9:00	開店													

(出所：A社の資料をもとに作成)

図5-7 業務基準書におけるデリカ部門の朝一作業割当表（中型店）

5.3.2 業務基準書に対するデリカ職員の声

現場では新人教育訓練をするとき、業務基準書と職員の直接指導の両方が用いられている。MGRのD1さんは動画の業務基準書を活用しても「動画だけで伝わらない部分はある」と指摘している。また、業務基準書は経験が浅い「若い大卒の職員」によって作成されているため、現場の業務基準書と現場の作業との間にギャップが存在すると認識されており、ベテランパートナー職員の実践的な知識とノウハウを借りて柔軟に運用されている。

D1さん（デリカMGR・総合職員）：（Eトレと現場の職員が直接教える）両方、動画もちょうんと見せます。その動画だけじゃ伝わらない部分って、現場しかわからない部分っ

ていうのはあります。やっぱりベテランのパートさんたちが手取り足取り教育していくっていう感じですね。…まあまあ。やっぱり業務基準書を作っている人たちっていうのは、若い大卒何年目とかの方です。そこら辺、経験の長い人たちにはやっぱり（知恵が）ありますし、業務基準書通りではなくて、その人たちの知恵を借りながらやっている感じです。…そういうものもあります。『こっちの方が速いから、こうした方がいいじゃないか』っていう提案とかはあります。でも、しっかりルールとして業務基準書があるから、自分たちも安全にちゃんとできるっていうのはありますね。

米飯担当のD2さんの語りからは、初めての業務をする際には、自分で確認し理解を深めることが必要であり、レシピや業務基準書を見ながら自ら学ぶプロセスが重視されていることがわかる。一方で業務基準書では得られない現場特有のノウハウや効率的な作業方法をベテランパートナー職員から学ぶ必要がある。

D2さん（デリカ米飯担当・契約職員）：人から教わる方が多い。でも結局は自分でレシピを見て自分で理解しないと。初めてやるものはみんな初めてじゃないですか。自分で見て、自分でレシピを確認するっていうのが1番多いんです。だから初めて作る日じゃなく、次の日になったら、その前の日に先に作っていた人から『昨日こんな感じでやっていたよ』っていうのを教わったり、『それならこっちの方がやりやすいんじゃない』って言うてみたりする。

業務基準書は動画化されることで、紙より便利が高まり、理解しやすくなっている。デリカ部門では職員が料理をできなくても、レシピに従って調理作業を担当できるようになっている。文字だけの業務基準書やレシピは時にわかりにくい部分があり、結果として作業時間が長くなることもあるが、動画のレシピを使うことで、文字のみでは理解しにくい内容が見えるようになる。動画はより明確に伝えられるため、新人パートナー職員を教育するときにスムーズに進められ、教育効果が向上するとわかる。

D1さん（デリカMGR・総合職員）：やっぱり文字で見ると、動画でちゃんとその手取りをやっているようなのを見た方が、覚えやすいんじゃないかなって。わかんない人たちからしたら、文字でバーって書かれるよりは、ちゃんと商品の作り方、『こうですよ、こうですよ』っていう動画があった方がいい。…やっぱり間違ったやり方とかしている部分はたまにある。Eトレの動画はいろんな店舗からの知恵が結構含まれているので、『こうしたら速いよ』っていうやり方が載っているの、そこらへんは『じゃあ、ここの店でもこうしようか』っていう風にして作業改善にもなりますね。

D2さん（デリカ米飯担当・契約職員）：レシピを見るより動画で見た方が分かりやすいこともありますね。レシピとマニュアルがあるので、それを見ているのが1番で、レシピがたまにちょっと変な風に難しく書いてあって、かえって時間がかかることがある。そのレシピは作った人のその書き方によっちゃう。だから動画とかは、『よその店舗の人がこうやっていますよ』って動画がたまに流れたりとかする。

デリカ部門における業務基準書は、新人教育のツールとして活用されている。その一方でベテランパートナー職員は必要に応じて利用している。例えば、業務基準書に新しい内容が追加された時や業務変更があった時に、MGRはベテランパートナー職員の視聴を促している。

D1さん（デリカMGR・総合職員）：自分とかチーフとかは当たり前なんですけど、新しく入ってきた人とかには、そういう位置から『こうですよ』っていう風に指導するためによく使いますね。ベテランの人たちには改めて見せるとかっていうことはあまりしないですけど。

D2さん（デリカ米飯担当・契約職員）：必要に応じては見て。一応なんか『見るように』って言われた時くらいしか見ない。『新しいのが出たよ』とか、そういうのを言われると見る感じです。

また動画化した業務基準書では各店舗の優秀な事例が含まれており、それを参考にしながら、ベテランパートナー職員は自分の作業のやり方を見直し、業務改善の効果を得ることできる。各店舗のベテランパートナー職員の経験から得られる「効率の良い手法」や「暗黙知」のもとに作成されており、店舗間の知識を共有することにつながっている。D1さんは「まず当たり前のようなことがちゃんと記されているので、そこの教育に関しては『すごいなあ』って『便利だな』っていう風に思いますね。」と述べ、業務基準書が安全面や品質面での最低基準を提供しており、教育訓練に使いやすいという。

一方で、業務基準書の運用には多くの課題が存在している。まず、業務基準書の効果が教える人の個人差や、スキル、店舗の環境に依存している点が挙げられる。次にD1さんの語りは、業務基準書はある程度標準的な手順やスピードを示しているが、「個人差」と「やる気」の違いによって作業の効率に大きな影響を与えていることを伝えている。業務基準書があっても、各職員の個人のやる気や習熟度によって異なるため、業務基準書だけで完全に売場の業務効率化を実現するのは難しい。そして教育のばらつき問題は依然として存在している。業務基準書を整備する前には、教育担当者である正規職員が常に異動するため、教え方のばらつき問題が発生していた。業務基準書の整備後は、ベテランパートナー職員が新人のパートナー職員の教育を分担しているが、ベテランパートナー職員の作業方法が統一されていない。ベテランパートナー職員には作業のやり方にばらつき問題が相変わらず存在し、指導者の教え方やスピードが新入職員へ大きな影響を与えている。このようにデリカMGRのD1さんは業務基準書に『それが本当に1番速いやり方なのか』という疑問を抱えていると述べ、業務基準書だけで現場のばらつきを完全に解消できないという課題が浮き彫りになっている。

D1さん（デリカMGR・総合職員）：この辺ができるかできないとかっていうのは個人差が結構あって、やる気のある人はものを覚えるのも速いし、『どうしたらいいのか』っていうことを考えながら作業しているから速くはなります。でもそうでない人も中にはいるじゃないですか。そういう人はやっぱりそれなりで、ずっといつてしまうっていうのは、それが悪いってわけじゃないんですけどね。…業務基準書によって速くなるっていうよりは、その教える人によってはあるかもしれないですね。

ついてくれたパートさんがすごく速い人だったら、教えてもらった人も速くなる。その人が、仮に遅かったとしたら、その人のスピードもそこまで。その人も一生懸命やっているけど。だから他の店舗色々自分も回っていますけど、やっぱり店ごとで、全然作業スピードも違うし、やり方も結構変わるんです。

さらに、業務基準書の利用を通して職員のマルチタスク化が進む可能性については、店舗規模や特徴によって業務基準書の適用方法が異なり、効果の違いとなって表れる。D1さんの発言から、店舗ごとに異なる作業環境や売場状況が、業務基準書によってすべての業務を統一し、同じ効果を生むとは限られない。実際に、店舗によって客数や取扱サービスに大きな差があり、業務基準書にない対応が求められる場合もある。このように現場環境に応じて業務基準書を現場に適用するには常に調整するケースも多く、結果的に担当者ごとに運用方法が少しずつズレてしまうと考えられる。

D1さん（デリカMGR・総合職員）：お店ごとで、ある道具とかもやっぱり変わってくるんで。作業の場所とかも色々違うじゃないですか。売場も違うし。だから一概にはならないんじゃないかなっていう。…ここ基本的に大型店なんで、1つの部門をしっかりとやりきるっていう感じなのかな。…でも小型店になってくると結構マルチジョブって、他の部門をやるとかっていうのは聞きますね。

最後に、MGRの裁量が業務基準書の利用程度に大きな影響を与えている。業務基準書によって明確な役割分担が示されることで、責任や権限が明らかになることが期待されているが、売場の業務配分や運営はMGRの考え方や判断に強く依存しており、MGRによる業務の進め方や指導方針で変わる可能性がある。

D2さん（デリカ米飯担当・契約職員）：オープンした時のMGRの時に、私、その時は冷蔵のポテトサラダとか、ひじきとか、発注を任されていたんですね。その時はパートだったんだけど。それで違うマネージャーになったら、3番目の時のマネージャーになった時に、パートにはそういうことさせないっていう人で、人によって（変わる）。…仕事がうまく進むのも進まないのも人間関係が1番かと思う。あとマネージャーの考え方によって全然売り場も変わるし、仕事の流れも変わるし。ただただ『急げ』って言えばいいもんじゃなく、自分も補助しながら回すものなのか、いろんな人に声かけて回すものなのか、それによっても全然違う。

D2さんの発言から、発注作業のような業務はMGRの交代によってパートナー職員に任せられるかが決まることがわかる。MGRの裁量と判断により現場の業務分担や手順が変わることがあり、現場の人間関係が業務効率や職場の雰囲気にも大きな影響を及ぼす。それが、現場の実際の運用と基準書とのズレとして現れることになり、業務基準書の一貫性を損なう可能性がある。業務基準書は作業の標準を提供する一方で、現場の状況やMGRの裁量に応じた柔軟な対応も求められる。基準書の利用に関して、MGRの裁量範囲を明確化し、職員との良好なコミュニケーションを維持し、職員からの意見や提案を収集し、MGRの運営方針への

フィードバックの仕組みを作り、現場運営と業務基準書のズレを抑えることが必要である。

以上の内容から、デリカ部門では業務基準書の整備を通して作業基準を明確化し、どの職員でも同じ品質で作業することが可能となり、サービスの品質が安定している。特に、動画化された商品化作業は紙のレシピよりわかりやすくなり、料理経験を持っていない新人の職員でも商品化作業を行えるようになっていくほか、他店舗の優秀事例を参考にして自分の売場業務を改善することもできる。朝一作業のように作業の内容や流れが明確化されることで無駄な時間や動作が減り、結果として部門全体の生産性向上が期待され、教育担当者の教育負担も軽減されている。

一方で、業務基準書の標準化にはいくつかの限界がある。第一に業務基準書は理論的に全員同じやり方を促すものの、店舗の作業環境が異なり、各職員の個人差によって業務基準書の効果に大きな影響が生じ、完全な標準化を実現することは難しい。その結果、運用効果にはばらつきが生じる。このため業務基準書の標準化を通して現場効率を向上することを目指す一方で、柔軟な現場対応や店舗ごとの最適化も併せて考慮する必要がある。第二に業務基準書を利用することで正規職員の教育負担はパートナー職員に一部分担されている。本来であれば業務基準書があることで「誰が教えても同じ内容」を保証することである。実際にはベテランパートナー職員は自己流の作業のやり方を持っていることが多く、指導を受けた新人の習熟度にばらつきが生じることになる。OJT手順の標準化を通して、業務基準書と現場教育を連動させて一貫性を高めるのが重要な課題である。第三に業務基準書の運用はMGRの裁量と判断の影響が大きい。業務基準書を現場で活用するには、MGRの裁量範囲を明確化し、職員の意見を反映する仕組みを作り、業務基準書を活用しながら現場の状況に柔軟な対応を求められる。

5.4 水産部門

水産部門は鮮魚や貝類などの生鮮食品を取り扱う部門である。魚や貝類などの海産物は腐敗が速いため、鮮度を保つ冷蔵・冷凍管理技術と衛生管理が重要である。また、商品は生食用、加熱食用や加工品などのさまざまな用途があるため、それぞれに応じた商品の取り扱い方法と加工技術も求められる。K店の水産部門では総合職員2人（MGR1名、新入職員1名）、契約職員4人、パートナー職員5人が担当している。

開店2時間前から開店までは商品の生産、品出しが中心作業である。まずは開店の準備作業をする。MGRは売場の点検と、入荷商品の鮮度、品質、数量の確認を行う。検品が完了した後、商品化作業を始め、作業場の準備作業や商品の品出し作業と値付け作業をする。パートナー職員はそれぞれの担当の商品の朝一作業を行う。例えば、寿司担当は寿司作業の用意、食材集め、ネタ切りとすし握りなどの加工作業をする。開店から12時までは、ピークに向けての売場作り、発注に向けた在庫整理と品出しを行う。開店後は、売場が陳列量100%に達するように継続的に商品補充と加工作業をする。12時から17時までの午後作業は、MGRは事務作業に集中し、部門会議や発注作業、売場の手直しを行う。ほかの職員は商品の再加工、品出しと値引き作業をする。17時から閉店までの夜間作業はアルバイトが担当する。主に売れ残った商品の値引き作業、売場や作業場の清掃、残品の処理が行われる。

5. 4. 1 水産部門の業務基準書

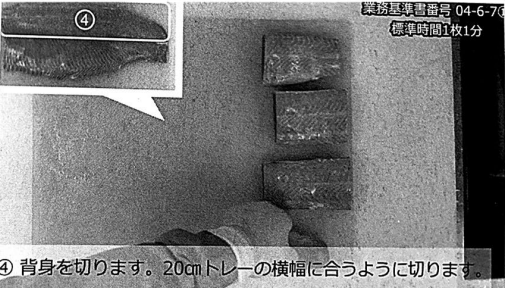
表5-4 水産部門の項目

項目	対象者
水産の知識・基本作業	部門全従業員
鮮度基準	
お造り商品化作業	
カニ・貝類商品化作業	
加熱板場商品化作業	
生食板場商品化作業	
寿司商品化作業	
惣菜化作業（水産）	
朝一・朝二作業（水産）	
夜間作業（水産）	
清掃作業	
発注作業	
機械操作作業（水産）	
販促計画（水産）	
MGR考え方	MGRチーフ
MGR事務作業	

(出所：A社の資料をもとに作成)

水産部門の項目は表5-4のとおりである。水産部門は新鮮な魚を提供する部門鮮度維持、衛生管理、魚などの商品の加工作業を求められ、刺身や切り身を提供するための高い技術が必要である。魚の種類によって異なる加工技術が求められ、豊富な経験も必要とされる。「水産の知識・基本作業」では魚の基礎知識、産地や原料原産地の表示ルール、衛生やまな板の使い方と包丁の使い方などが示される。

水産部門での商品化作業は、魚の使われる用途によって加工作業が異なるため、数多くの技術が必要となる。業務基準書において商品化作業の動画は「お造り商品化作業」、「カニ・貝類商品化作業」、「加熱板場商品化作業」、「生食板場商品化作業」、「寿司商品化作業」の5つある。図5-8のように作業の内容に応じて魚のさばき方を解説した動画が作成されており、職員は業務基準書を通して視覚的に学習できるようになっている。例えば、「あじの有頭開き」の商品化作業では、業務基準書に「道具」、「標準時間」、「作業ポイント」が具体的に記載されている（図5-9）。必要な道具には「カウンタークロス」や「カラートレイ（ラップ巻きしたもの）」を含む9種類が挙げられ、作業に必要な準備が漏れなく整えられるようになっている。標準生産時間は1尾あたり1分30秒であり、「うろこを落とす」（10秒）、「ゼイゴ取り、頭取り」20秒、「開き」60秒というように作業手順ごとの所要時間も設定されている。作業の流れを動画で示しているため、新人職員は自分で作業を一つずつ確認して模倣する。

カテゴリー：水産部門		カテゴリー：水産部門	
加熱板場商品化作業		生食板場商品化作業	
受講対象者：水産の全従業員		受講対象者：水産の全従業員	
かれいやほっけ、店内干物などの加熱板場商品化の標準作業を学ぶ		まぐろのサク取りやいかの皮むきなど生食板場の標準作業を学ぶ	
主 な 動 画	かれいの商品化：無頭、切り身 ほっけの商品化①無頭 さばの商品化④無頭 生切身の切り方 店内干物の作り方：自家製干物・ふくら干 ほか・・・	主 な 動 画	生するめいかの皮むき 生まぐろのサクとり 生かつおのサク取り あじの3枚卸し 鯛の達人 ほか・・・
			

(出所：A社の資料をもとに作成)

図5-8 加熱・生食板場商品化作業

あじの有頭開き(1尾)					
道具		標準時間			作業のポイント
		作業名	時間	単位	
1	カウンタークロス				・上身→下身の順でうろこをとりす
2	カラートレイ(ラップ巻きたもの)	1 うろこを落とす	10秒	1尾	
3	4段カート	2 ゼイゴ取り、頭を落とす	20秒	1尾	・下身のゼイゴ取り→上身のゼイゴ取り→石見を上にして開く、というように魚体を返す回数を少なくします。
4	プラスチックまな板	3 開き	60秒	1尾	
5	まな板ブラシ	4			
6	小出刃包丁	5			
7	アルコールスプレー	6			・頭部は堅いので、なし割で切って開きます。
8	衛生手袋・耐切創手袋	7			
9	濃縮中性洗剤	8			

標準時間：1尾あたり1分30秒				
写真	写真	写真	写真	写真
1)左向きにおき、上身、下身の順にうろこをとりす。	2)下側からゼイゴを取ります。包丁を真横に寝かせ、手首を回す様に一気に切りとりま	3)背に頭から尾まで切れ目を入れます	4)中骨と腹骨を切り離れように切り開いていきます。	5)魚体を立てて頭部を手前にし、頭部をなし割にします。
写真	写真	写真	写真	写真
6)背の方より開きます(背開き)	7)エラを掴んで内臓ごと掻き出します	8)流水で水洗いします	9)水分をふき取ります	10)完成です

*写真は記載していない

(出所：A社の資料をもとに作成)

図5-9 生魚の加工作業(板場)

水産部門での魚の下処理には高度な技術が求められ、十分な訓練が必要とされる。しかしながら、従来の教育方法では教育担当者が新人職員に手取り足取りで指導する必要がある、その負担が大きいという課題があった。動画化された業務基準書の活用により、教育担当者は作業手順を一度実演し、新人職員は動画を繰り返し視聴して自主的に作業を練習することができるようになっている。この仕組みにより、教育担当者は新人の練習結果に対してフィードバックを行うことで、教育効率の向上と負担軽減が同時に実現できている。

業務基準書では、まず水産部門の朝一作業の全体的な流れを記載し、開店前2時間から開店までのフローを具体化している。水産部門の朝一作業は開店前2時間から開店までの作業で、以下の10項目が主な作業である。①開店準備作業、②生産指示書修正・掲示、③二便商品荷受け・ピッキング・セッティング、④商品化作業、⑤値付け作業、⑥全体朝礼、⑦情報確認、⑧品出し、⑨開店5分前点検、⑩開店。このように朝一作業の全体的な流れを明確にし、作業開始から終了までの手順を具体化している。これにより、職員は作業の全体像が把握しやすくなっている。

業務基準書は、図5-10のように時間帯別の作業割当表を掲載している。時間帯ごとに実施すべき作業を整理し、「部門責任者」、「パートA」、「パートB（お造り）」、「パートC（寿司）」のそれぞれの出勤から、開店までの作業の内容と各作業の時間を明記している。「部門責任者」は商品生産と売場の点検など作業全体の管理と指示を担当する。「パートA」は基本的に品出しおよび値付け作業をする。「パートB（お造り担当）」は刺身の製造と盛り付け作業を担当する。「パートC（寿司担当）」は寿司の製造と盛り付け作業を担当する。この図では各職員が担当している作業内容と時間を細かく記載しており、作業の分担を適切に行うために、現場作業の無駄な作業を削減している。効率を向上させる工夫である。

さらに人時計算に基づく生産管理を行うため、朝一作業において目標生産数を明確化し、適切な作業計画を立てるようにしている。作業に投入された時間を測定し、合理的な期待値（RE）を設定し、生産計画と大きく離れる要因を分析することで業務効率の改善を図る。朝一作業では一日の生産量と売り上げをつなげて計画を立てる。例えば、一日の総生産の70～80%を午前中に生産するとして、午前中の生産数の50%～60%を朝一作業で生産する。朝一作業の生産RE（生産パック数÷投下人時）を50で計画するという具合である。

最後に、朝一作業のチェックリストでは「事前準備」、「値付け」、「朝礼」、「品出し」、「開店後作業」の5つのカテゴリで作業の進行状況を確認し、作業漏れを防ぐ。各職員はリストに従いながら作業を進めることで、効率のかつ正確に業務を遂行することが可能となる。

水産部門の朝一作業は一日の生産活動と部門の売上に直結する。業務基準書では、朝一作業の全体的な流れと時間帯別の作業内容、さらに作業効率を高めるための人時計算の考え方と基準を設定し、チェックリストの活用について具体的に記載している。これにより職員が作業全体を把握し、業務の標準化と効率化を実現することで、現場での作業品質向上を目指すとともに、部門の生産と売上の向上も期待されるとしている。

役割 時間	部門責任者		パートA		パートB(お造り)		パートC(寿司)			
	作業内容	時間	作業内容	時間	作業内容	時間	作業内容	時間		
7:30	出勤									
7:31	作業場準備 売場ナイト カバー撤去	5分								
7:36	商品解凍	5分								
7:41	売場残商品確認 生産指示書修正 POP設置 フェース変更 情報確認	15分								
7:56	ピッキング	5分								
8:00			出勤		出勤		出勤			
8:01	荷受け	10分	売場清掃	5分	売場清掃	5分	売場清掃	5分		
8:06			商品生産 (詰め)	25分	商品生産 (詰め)	15分	作業場 セッティング	5分		
8:11	商品生産 (板場)	25分					ネタの準備	5分		
8:16		お造り準備			5分	商品生産 (寿司)	20分			
8:21										
8:26		商品生産 (お造り)			10分					
8:31										
8:36	全体朝礼	5分	値付け	20分	全体朝礼	5分	全体朝礼	5分		
8:41	商品生産 (板場)	10分			商品生産 (お造り)	10分	商品生産 (寿司)	10分		
8:51	品出し	7分	品出し	10分	産地ボード 書き込み 品出し	10分	値付け・品出し	10分		
8:58	売場点検	3分								
9:00	開店									

(出所：A社の資料をもとに作成)

図5-10 業務基準書における水産部門の朝一作業割当表(中型店)

5. 4. 2 業務基準書に対する水産職員の声

水産部門の業務基準書は、主に新人教育ツールとして活用されている。まず、新人職員に一回動画を見せてから、教育担当と一緒に作業をする。うまくいかない場合は、また動画を見て確認する。ベテランパートナー職員は、ほとんど利用していない。ベテランパートナー職員の作業のやり方が業務基準書と不一致であったとしても、作業時間が標準時間の範囲内であれば、やり方を換える必要はない。

S1さん（水産MGR・総合職員）：若い子たちに教育する時に使用しています。新しい作業を始める時に使用しています。…（ベテランパートナー職員と業務基準書のやり方）違いますね。業務基準書を優先しています。若い子にはもうあくまで業務基準書が全てだから、『ベテランのは真似しなくていいよ』ということです。

S2さん（水産寿司担当・パートナー職員）：（私）今見ていますね。でも大体見ても同じ作業なので、やっても見てもそうですね。使わないけど、新しく入ってきた人にはなんか見せてみたいです。

業務基準書を利用した現場教育の方法について、まず基本的な手順を動画で学び、動画を見た後に、教育担当者と一緒に実際の作業を行う形で進める。各作業に基準時間が設定されているため、新人の成長と習熟度を測れるようになっている。また、作業の確認を行い、問題点があればその場で修正して具体的なフィードバックを与えることで、新人の成長に応じた指導が可能となっている。

S1さん（水産MGR・総合職員）：作業の教育をするときは、1番最初にまず動画を見てもらいます。先に動画を見てもらって、一緒に作業をします。それでうまくいかない時は、もう一度動画を見てもらって、もう2回も見れば十分だと思います。…（作業の確認）確認します。都度、都度します。作業には基準時間が設定されているので、『時間がまだまだ基準には達してないよね』っていう。お互いわかりやすい。

S2さん（水産寿司担当・パートナー職員）：大体もう長い人が多いので、それは『あの人ってこうやるのだよ』って。人それぞれ違うので、そんな感じで教育しています。…新人で入ってきた社員は基準書を見て色々勉強してから来るので。パートさんは違います。同じパートさんとか、ちょっと上の社員さん、そういう人に教えてもらいながらやって、『違うよ』って言われて、『そうですね』っていう教え方なんです。…1回教えたらそのままやってもらって、もう1回確認して、『大丈夫だね』って言ったら、もう一気にやって、店に値付けして出すみたいなの。で、MGRとかチーフは、チェックしてくれて、『これダメだね』って言ったら戻ってきて『ダメだね』っていう感じです。基準書通りには全然やってないと思います。

S2さんの語りから、正規職員とパートナー職員では教育方法が異なっていることがわかる。新人職員は基準書で事前学習する一方で、新人パートナー職員は現場の指導に大きく依存し、

MGRまたチーフは常に作業をチェックし、不合格の場合に再び指導する。それでも、正規職員の教育負担が軽減されたと考えられている。水産MGRのS1さんは「（育成の期間の短縮）そこまでまだ効果は出てないと思います。教育の負担の軽減が、教える側としては確実に減っていますね。」と述べる。またS2さんの語りが示すように、ベテランのパートナー職員は個人のやり方で作業することが多く、現場では基準書より自分の経験や慣習が優先されている。S2さんは「だから基準書とか最初見てないですね。できてから私に見せられて、『ああ、そうですね』っていう感じなんです。」と述べる。

パートナー職員に対する評価は、業務基準書通りに作業できているかどうかが基準であり、欠勤や急な休暇への対応は加味されていない。ベテランのパートナーの作業のやり方が業務基準書と異なることについて、MGRのS1さんは「（ベテランパートナー職員）やり方は業務基準書とは不一致の場合はダメです。不一致の場合にベテランでもそのやり方を変えてもらいます。業務基準書通りになってないと点数で評価はされません。」と述べ、業務基準書に基づくやり方が厳密に求められ、ベテランパートナー職員のやり方が基準書と一致しない場合には変更を求められることを示している。先の新人職員の教育について、業務基準書を基準とすることで、『ベテランのは真似しなくていいよ』という発言を含めて、MGRのS1さんは業務の標準化を強く意識し、売場全体の統一性を重視していることがわかる。

業務基準書の導入の影響を見る。動画の業務基準書は紙より利便性が高く、また基準書が統一された手順を提供することで、職員のマルチタスク化に効果があると考えられる。業務基準書が整備されることで、職員が特定の作業のみを担当することから寿司造り、惣菜調理など幅広い作業を担当できるようになっている。

S1さん（水産MGR・総合職員）：前、紙の時はほぼ利用してない。紙の時は、目的の基準を探すのも大変だった。…複数の作業ですか。なんて言ったらいいんだろう。例えば、身下ろしの作業とお作り、お刺身は全部作業ですけど、お刺身を作る作業であったり、お寿司を作る作業であったり、あと惣菜もやっているんですけど、魚を煮つける作業であったりっていう色々な作業をできるようになりますよ。昔は、『私はお刺身しか切りません、お寿司しかやりません』っていう時代もあったようなんですけど、今はマルチジョブということで。みんなが同じ仕事を、全ての仕事をできるように回しているの。持ち場を回しているの。

また、業務基準書は作業を標準化するとともに、現場の創意工夫を活かす柔軟性を持つことで職員のモチベーション向上や売上向上に寄与している。水産部門では、業務基準書に基づいてお寿司とお造りの製造を行っている一方で、現場の状況に応じて寿司担当が自分で調整している。水産部門のMGRであるS1さんも「法に触れない範囲であれば、表示が変わらない範囲であればいいです。」と述べ、業務基準書を柔軟に運用している。

S1さん（水産MGR・総合職員）：水産物なので、その時の入荷状況によって、入荷の多いものがあったり、旬のもの、おいしいものがあったりするんで、レシピに幅があるんです。ここは基本これなんです。例えばマグロなんですけど、『生のエビが入ったら変えてもいいですよ』みたいな、そういう幅を持たせているレシピがあるので、

そこを多分、寿司担当のパートさんは、自分の考えで変えてくれているんだと。パートさんにある程度任せています。法に触れない範囲であれば、表示が変わらない範囲であればいいです。(創意工夫への評価) それは『昨日作ったあれ良かったよね』みたいな、『売れたよね』みたいな、そういった会話もあります。

S2さん(水産寿司担当・パートナー職員):やっぱり商品って基準通りのものばかり作ったら飽きるじゃないですか。だから、『新鮮なものを使ったら、売れるな』と思って、そっちの方作って売っています。やっぱり売れているんで、去年より売り上げは、ずっと上がっているんです。…『こっちの方が売れるな』と思って。やっぱり会社の基準があって、全店一緒でなければならない、(レシピ) そうするのはちゃんとやるし、その他には、売れる商品、自分で考えて作ります。

寿司担当のS2さんは「(素材の調整) できます。値段の計算をして、値段をつけて、そういうことにしています。(素材の調整) そんな要求されてないです。勝手に自分が売り上げ上がって嬉しいだけの話になっています。」と語り、商品への創意工夫を行い、それが売上に直結している。実際に、前年と比べて売上げが増加する場合、S2さんも「嬉しい」と語り、創意工夫を活かすことで職員のモチベーションにもつながっている。その創意工夫を支えるのは、MGRの管理スタイルである。S2さんは「MGRは『もう好きにやっていい』っていう感じですよ。間違いがなければ、何かクレームがなければ、もうなんか任せてもらっている感じなので。今MGR変わったばかりなので、様子見て。」と語り、この裁量の範囲が職員の主体性を引き出す重要な要因となっている。MGRが交代すると、パートナー職員は「様子」を見ながら業務を進める傾向がある。MGRの管理スタイルが業務基準書の運用に影響を与えることが見える。

業務基準書は現場作業の標準化と効率化を目的としているが、水産部門のS1さんとS2さんのインタビューではいくつかの課題が浮き彫りになっている。水産部門のMGRであるS1さんは、「例えば魚を切るにしても、全魚種は網羅されてないので。その魚の種類をもっと増やしてとか、やり方がもっと豊富に(あってほしい。)」と指摘している。業務基準書が対象としている魚種や加工方法が限定的であるため、新たな魚種が入荷した際、また特殊な調理が必要な場合では、現場が対応できない可能性があり、作業手順が経験や判断に依存することになると考えられる。

また、業務基準書の設計と運用における標準化の限界もみられる。現場で一律に適用されていない状況があり、ベテランパートナー職員は業務基準書より、自己流の作業のやり方を優先する。標準化が現場の状況にあわない場合に、熟練の職員が経験に基づいて対応していると見える。

S2さん(水産寿司担当・パートナー職員):私は『がっつとやる』タイプだから、基準書のことは本当覚えてなくて、『こっちの方が速いだろう』ってがーっとやってしまうタイプです。…(業務基準書のやり方) 速くはないですね。基準上、やっぱりみんなが平等にできるものであって、『こうですね』みたいな感じなんです。それを変化させていくのが古株なので。

S2さんは基準書を「速くない」、「それを変化させていくのが古株」と感じており、自分の効率的なやり方で作業を進める傾向がある。基準書は「みんなが平等にできるもの」として認識され、基準書が効率性よりも公平性を重視し、新人や経験の浅い従業員でも対応できる、全従業員が均一の基準で作業を進めるために作成されていると指摘している。業務基準書は作業の標準化と現場の柔軟性の間に葛藤を生み出しうる。それを改善するために、熟練者の従業員が主体的に基準書を補完することで、業務運営の柔軟性を向上させている。

以上の内容から、水産部門の業務基準書の効果と課題を整理する。業務基準書の整備により、技術が求められる水産部門では、基準書を活用することで業務手順が統一され、全従業員が一定水準の業務を遂行可能になった。作業のプロセスを動画で可視化することで、教育担当者は作業手順を一度実演して新人職員が繰り返し視聴して習得できる環境を作り、教育担当者はフィードバックを中心に行うことで教育負担を軽減している。

基準書には、作業全体の流れや時間帯別の内容、作業効率を高める人時計算の基準、チェックリストなどの方法が記載されている。これにより、職員は作業全体を把握でき、業務の標準化と効率化が進み、現場の作業品質および部門の生産性向上が期待される。以前は作業が細分化されていたが、現在は複数の業務を担当するマルチタスク化が進んでいる。持ち場を交代することで、全体的なスキル向上を目指している。

一方で、業務基準書と現場の柔軟性とのバランスが課題となっている。業務基準書の厳格な運用が現場作業の一貫性を保つために重要である一方、評価制度が現場の実情や個々のスキルをどの程度反映できているのかという課題を浮き彫りにしている。また部門管理者(MGR)の管理スタイルが基準書の運用の程度と効果に直接的に影響を与えることが見られる。水産部門のMGRは新人教育において業務基準書を優先し、ベテランでも業務基準書に従う必要があると強調する。このような姿勢は現場作業の混乱を防ぎ、新人職員を含めて部門全体が同じ基準に従って作業を進めるようにすると考えられる。他方でベテランのパートナー職員は、業務基準書より自身の経験や効率を重視する傾向がある。そこで標準範囲内であれば基準書と異なる方法も認め、売場の状況に応じてベテランが自主的に調整を行うことで、新鮮な商品提供や売上向上に貢献している。このように部門管理者は職員の現場裁量を尊重しつつ業務基準書を活用することで、職員の主体性や創造性を引き出し、業績向上や組織の活性化につなげていることがわかる。

6. おわりに

本研究は積極的に業務基準書の整備と業務改善の取り組みを実現している企業を取り上げ、導入経緯を確認するとともに、農産、デリカ、水産という3つの部門を取り上げ、部門ごとに従業員の業務や役割に与えた影響ならびに、運用の実態から明らかになった効果と課題を考察することを課題とした。

そこから非正規雇用者の処遇改善が職場全体の生産性向上に寄与する提言を目指した。小売業のA社における業務基準書の整備と現場への導入経過を考察することで、業務基準書が売場にもたらす影響について次の3点を確認した。

第一に、作業の標準化、可視化による生産性向上である。業務基準書を通じて作業の手順を統一し、現場作業の効率化を進めることができている。各職員がマルチタスクで業務を行

いながら一定の水準を維持することができている。動画の業務改善の基礎であるIE・QC教育は全社の新人教育に段階的に取り入れられているため、職員は現場で業務基準書を参照し、標準に従っているかどうかを判断し、自らの行動を修正することができる。

第二に、教育負担の軽減である。業務基準書が整備され動画化されることで、教育内容が標準化され、非正規職員の教育システムが自己学習を可能とするなど充実するとともに、現場の正規職員の教育負担も軽減されている。具体的にはパートナー職員も動画化された業務基準書を利用して新人パートナー職員の教育を分担できるため、正規職員はフィードバックに重点に置き、教育負担の軽減が図られている。

第三に、パートナー職員への評価制度の整備である。スキルマップ評価制度は業務基準書に基づき、パートナー職員のスキルを数値化し、MGRがパートナー職員にフィードバックを行う仕組みである。パートナー職員も人事評価を受け、その結果に基づいて賃金が調整される。MGRとパートナー職員が仕事の成果と課題を共有し、MGRがパートナー職員を認め、キャリアアップを促すことで、パートナー職員のモチベーションを向上させ、やりがいと働きがいがある職場を作ることができる。この評価制度により、パートナー職員の定着率が向上し、長期的な戦力として成長することが期待できる。

以上からA社は業務基準書の整備を通じて現場に一定の成果をもたらしたが、一方で農産、デリカ、水産3つの部門の業務基準書の運用の実態に対する調査からは、以下の4つの課題が浮き彫りになっている。

一つ目は、部門間での利用格差である。部門によって業務基準書の利用頻度や効果にばらつきがみられる。よく利用しているのは、水産、デリカである。水産部門では魚のさばき方や加工技術など高度な技術が求められる作業が多い。動画化された業務基準書により、具体的な作業の手順や技術を動画で学ぶことが可能であり、新人のスキル習得が効率的に進められる。MGRは業務基準書の視覚的な利便性を認識しており、「決まりですから」と応えて、スタッフに視聴を強く促している。

デリカも業務基準書の効果を認識しており、たとえ料理が得意でなくても動画でレシピを確認し、同じようにすることで作ることができる。デリカ部門では、インスタで生産する商品とアウトストアで入荷する商品に分けられる。インスタで生産する商品は一定程度の調理技能が求められる。業務基準書が紙から動画に変更されたことで、利用が促進されている。具体的に、調理プロセスでの色の変化や作業の手順を動画で確認することで、調理経験がない新人が習得しやすくなった。

これに対して、農産部門では業務基準書の利用は少ない。その理由については、まず農産部門の技能要求がほかの部門と比べて低く、業務基準書の視聴や利用があまり求められていない傾向があげられる。また長年勤続しているベテランパートナー職員が多く、自分のやり方に慣れているため、新たな基準書の利用や視聴の必要性を感じにくい。さらにMGRの年齢が若い一方で、長期勤続のベテランパートナー職員が働いており、視聴を強く言いつらいうえに、パートナー職員も自分のやり方に慣れており、職場で不都合は生じていないと考えられる。

二つ目は標準化と主体性の葛藤である。業務基準書は、新人教育のツールとして使われているが、現場では柔軟性や創意工夫が求められる場合が多い。例えば、デリカ部門のように店舗規模や特徴によって業務基準書の適用方法が異なり、業務基準書の効果に大きな影響を

及ぼすことがある。このような状況は、業務基準書によってすべての業務を統一し、機能させることを困難にしていると考えられる。業務基準書は、基本的な業務手順を示すため、教育訓練のツールとしては有用だが、現場での具体的な場面に適応するためには、柔軟性や現場の創意工夫が不可欠である。具体的には、Eトレは基礎教育の部分を担い、現場のベテラン職員は実践的な教育の役割を果たし、業務基準書を補完している。また、作業の標準化と分業化を行うことで職員がマルチタスク化しつつも、野菜をカットして包装するといった商品化作業のような単純作業が多くなり、判断を要する作業は減少している。この傾向は、標準化による効率化となっているが、現場の柔軟性や創意工夫の余地を制限する可能性があることを示唆し、現場の主体性を引き出せる仕組みを構築することが求められる。ただし、水産部門のように入荷状況が日々異なる場合には、ベテランパートナー職員の判断のもと、表示が変わらない範囲で商材を変更するなどの工夫が行われている。

三つ目は部門管理者の管理方式と促進効果である。部門管理者の意識やスキルによって、業務基準書の利用促進に大きな影響が生じる。農産部門では若いMGRがベテランに対して視聴を促しにくい状況がみられた。一方で、デリカや水産では積極的に利用を促していることがわかる。また、MGRの交代が売場の業務慣行を変えるケースからは、部門管理者の意識やスキルが業務基準書の運用状況に大きな影響を与えることが確認された。このように、部門管理者の管理方式は業務基準書の有効性を最大化するための鍵となる。

最後に、評価制度の多様化の必要性である。現在の評価制度では、効率性が重視される一方で、創意工夫やコミュニケーション能力という質的な面が評価されにくいという問題がある。業務基準書が教育のツールと作業の基準を提供する一方で、現場では実践的な対応が求められる場合が多い。新人教育の負担を非正規職員に一部分担させることにより、業務量が増えるけれども、評価制度ではパートナー職員の努力や能力が十分に反映されず、低い処遇のまま効率よく働いている可能性があると考えられる。パートナー職員の定着を促すには、業務基準書に基づく評価制度を見直し、多様な業務内容や職員のスキルを反映させる仕組みが求められる。

以上の分析を通じて、業務基準書は作業の効率化と教育負担軽減の効果がある。また、基準書に基づくパートナー職員へ評価制度も整備され、賃金が上下する仕組みが導入されることで適切な業務の進め方をしている人が評価されるようになっている。しかしながら、業務基準書には、部門間の利用格差が存在し、標準化作業と現場の主体性の間に葛藤が生まれている。また、部門管理者の管理スタイルにより、業務基準書の適用程度が異なり、現場の業務配分にも大きな影響を与えている。さらに、創意工夫やシフト変更への適応は評価の対象外であるといった評価制度の課題も浮き彫りとなった。これらの課題を踏まえると、業務基準書は現場における柔軟性を取り入れた運用体制の整備や、評価制度の見直しが必要であると考えられる。特に、部門間の利用格差を改善し、管理職の指導力向上を図ることが重要である。また、評価制度において、効率性だけでなく創意工夫やコミュニケーション能力などの質的な評価要素を取り入れる仕組みを構築することで、業務基準書がさらに有効に活用され、非正規職員のモチベーション向上と組織全体のパフォーマンス向上が期待されられる。

参考文献・参考資料

- 大久保宏基, 2015, 「現場を強くし, 人材を育てる サービス産業『仕組み化』理論 (第1回) 業務を改善する『仕組み化』とその意義」『販売革新』53 (6), pp.57-58
- 小川恭平, 2015, 「現場を強くし, 人材を育てる サービス産業『仕組み化』理論 (第2回) 業務基準書の定義とメリット」『販売革新』53 (7), pp.80-83
- 奥愛・井上俊・升井翼, 2020, 「日本経済を考える (98) 企業規模と賃金, 労働生産性の関係に関する分析」『ファイナンス = The finance : 財務省広報誌』55 (12), pp.62-69
- 押方翼・湯澤ひとみ・安里奈美樹・ほか, 2022「当院における臨床工学技士のアブレーション業務の教育体制」『心電図』42 (2), pp.226-232
- 岐阜市・シイエム・シイ社, 2022, 「電子マニュアル導入推進に向けた共同研究 報告書」
URL:https://www.city.gifu.lg.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/012/595/saisyuhoukoku.pdf
最終閲覧日: 2025年3月10日
- 胡亜楠, 2023, 「雇用形態の分業と協業に見るパート労働者の仕事の特徴－スーパーマーケットにおける部門別の考察」『現代社会学研究』36, pp.19-28
- 厚生労働省, 2024, 「雇用動向調査」
- サービス産業生産性協議会, 「「MUJIGRAM」を開発した無印良品・松井元会長インタビュー」
URL: https://www.service-js.jp/modules/contents/?ACTION=content&content_id=1380
最終閲覧日: 2024年11月19日
- スーパーマーケット協会, 2024, 「スーパーマーケット白書」
- 中小企業研究センター, 2023, 「進化・変容するトヨタ生産方式の新展開に関する調査研究」
- 日本生産性本部, 「労働生産性と全要素生産性とは」
URL: <https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/JAMP05-2023.pdf>
最終閲覧日: 2024年11月19日
- 藤城理・近森節子・相根誠・片岡龍之, 2011, 「業務マニュアルを活用した大学職員業務の合理化・効率化の仕組みづくり－立命館大学を事例として」『大学行政研究』6, pp.95-112
- 萬壽幹雄, 2003, 「店舗事業改革への道筋すべての道は改善につながる－トヨタ生産方式を食品小売業で実践 トヨタ生協」『生協運営資料』(211), pp.59-72
- 宮前せずみ, 2004, 「小売り流通最前線 (10) イトーヨーカ堂, ヤオコーも導入 流通業でトヨタ生産方式がブーム」『総合食品』28 (5), pp.38-40.

The Development and Implementation of Standard Operating Procedures (SOPs) in Retail: An Analysis Focused on Departmental Segmentation

Yanan HU

Key Words

Standard Operating Procedures (SOPs), enhancing productivity, standardization and autonomy, on-site management approach, interdepartmental disparities

Abstract

This study aims to analyze the establishment and implementation of Standard Operating Procedures (SOPs) at Retail Company C, focusing on their effects and challenges. The research examines three departments—agriculture, delicatessen, and seafood—by investigating the introduction process, practical application, and the impact on employees. The findings reveal three key benefits of the SOPs.

First, the standardization and increased efficiency of tasks have led to enhanced productivity, enabling employees to maintain a consistent level of performance. Second, the standardization and digitalization of training materials have made self-directed learning possible for non-regular employees, while also alleviating the training burden on regular staff. Third, the implementation of an evaluation system has improved the visibility of non-regular employees' skills, which facilitates wage adjustments and career advancement opportunities.

However, the study also highlights several challenges, including disparities in SOP usage across departments, conflicts between standardization and workplace autonomy, managerial skill gaps, and the lack of qualitative elements in the evaluation system. In light of these findings, the study proposes the development of a flexible operational framework, the enhancement of managerial leadership, and a revision of the evaluation system. These measures aim to improve overall workplace productivity and foster greater motivation among non-regular employees.

