

# 1 人材育成への活用方法

効果的に自社が求める人材を育成するには、以下の流れで取り組むとよいでしょう。特に、「1.課題の明確化と活用するツールの選定」は重要なポイントになりますので、育成の担当者だけでなく、現場の管理職などからも意見を聞いて検討して下さい。

次のページから、各ステップの具体的な取り組み方を紹介していますので参考にして下さい。

## 人材育成に向けた取り組みの進め方

### ① 課題の明確化と活用するツール（資料）の選定

#### 人材育成で悩んでいるポイントを 明らかにしましょう

最初に、現時点の課題や問題点がどこにあるのか明確にすることから始めましょう。課題をはっきりさせてから、打ち手を考えることが大切です。課題が明確になったら、具体的にどんなツールを使うのか考えます。

テーマとツールの具体例は **P.4～**

### ② ツールの導入準備

#### 必要に応じて「分かりやすく」「使いやすい」 ツールにする工夫をしましょう

使用するツールを決めたら、ツールをそのまま使うこともできますが、それが現場の従業員にとって分かりやすいものであるか確認しましょう。例えば、普段使わない言葉などがある場合は、自社の言葉に置き換えたりすると、現場でも使いやすくなります。

工夫するポイントは **P.7～**

### ③ ツールの導入と人材育成施策への展開

#### ツールを人材育成に活用していきましょう

ツールを人材育成に活用する時、それが「課題に応じた取り組み」でなければなりません。

本資料では「課題に応じた取り組みの進め方」と「実際の取り組み事例」を紹介しているので、是非参考にして下さい。

進め方と事例は **P.11～**

取り組みの効果検証を行い、繰り返し施策を行うことでさらなる人材のレベルアップを目指す

# ① 課題の明確化と活用するツールの選定

一般的な人材育成テーマと、そのテーマに活用できる資料には以下のようなものがあります。  
自社の課題に応じて、該当するテーマと活用資料を探してみてください。

## 人材育成の一般的なテーマ

## 活用できるツール

### テーマ ① 企業・職場の人材レベルの把握

企業全体、または部門全体の知識・スキル水準を測定し、自社の強みと弱みを把握することで、「誰に、どのような教育を行うのか⇒効果的な教育計画の策定」や、「どのような知識・スキルを持った人が必要なのか⇒採用計画の立案」に活用します。

詳しくは **P.11**

- 職業能力評価シート※<sup>1</sup>

### テーマ ② 階層別の人材育成

各階層の従業員について、それぞれの階層に求められる知識・スキルを身に付けているか確認することで、知識・スキルの向上に向けた課題を発見します。

詳しくは **P.15**

- キャリアマップ※<sup>1</sup>
- 職業能力評価シート※<sup>1</sup>

### テーマ ③ 能力チェックの高度化

知識・スキルをチェックする際に、評価する人によって目線がばらついていると正しい現状把握ができません。評価の目線合わせをして、統一的な基準でチェックできるようにします。

詳しくは **P.19**

- 職業能力評価シート※<sup>1</sup>

### テーマ ④ 中途採用時の知識・スキルレベルの把握

採用時に、本業種における汎用的な知識・スキル項目をチェックしてもらうことで、採用対象者のスキルレベルを把握します。

詳しくは **P.21**

- キャリアマップ※<sup>1</sup>
- 職業能力評価シート※<sup>1</sup>
- 人材要件確認表※<sup>2</sup>

※<sup>1</sup>: キャリアマップ、職業能力評価シートの説明は、次頁以降に記載しています

※<sup>2</sup>: 人材要件確認表とは、職業能力評価基準をもとに、企業において中堅として活躍する人材に求められる能力要件を、必要な資格などと併せて、中途採用などの場で活用できる形で整理したもの

当社は若手社員の育成が一番の課題だな。最近では、先輩社員が業務多忙で教える環境が希薄になっている。若手の知識やスキルで足りない部分がどこかをピンポイントに把握して、効果的に教育していかなければならないな。となると、②に該当するな。



これらのツールは、自由にダウンロード、加工することができます

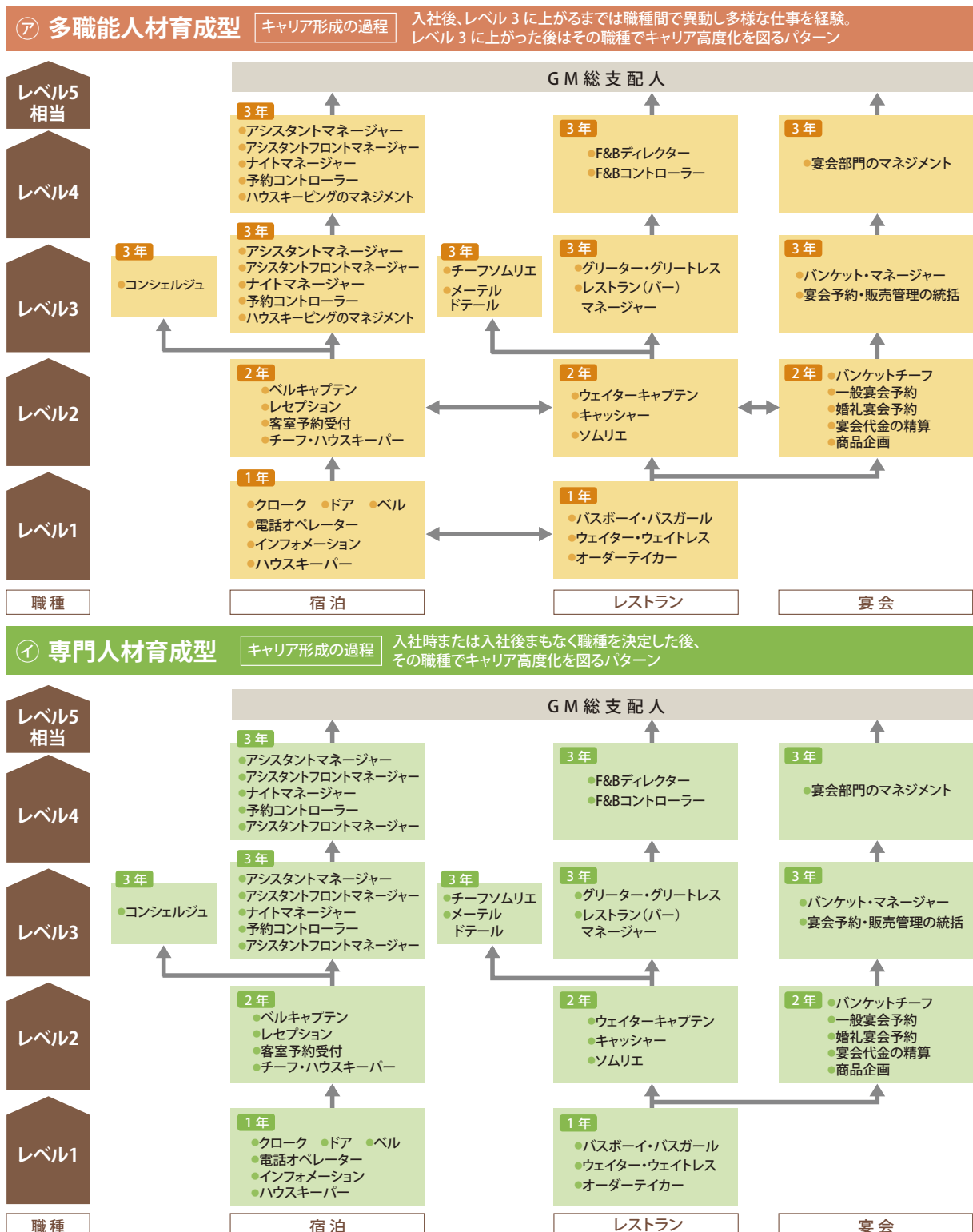
URL ▶

厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

## キャリアマップとは

キャリアマップとは、職業能力評価基準で設定されているレベル1~4をもとに、本業種の代表的な職種における能力開発の標準的な道筋を示したものです。キャリアマップでは、①キャリアの道筋と②各レベルの習熟の目安となる標準年数が一目で分かるようになっています。

ホテル業では、収益面及び人員数面から経営に与える影響が大きい、「宿泊」「レストラン」「宴会」の3職種について、標準例として2パターンを用意しています。

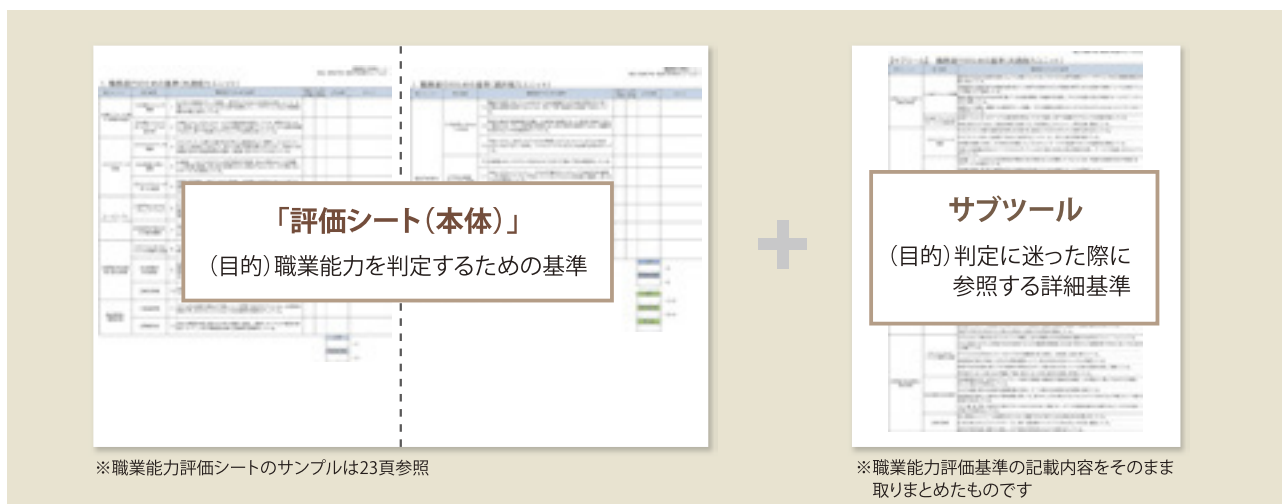


## 職業能力評価シートとは

職業能力評価シートは、人材育成に有効な示唆を得ることができるチェック形式の評価シートです。これを使うと、「自分(または部下)の能力レベルはどの程度なのか」「次のレベルに上がるには何が不足しているのか」を具体的に把握することができます。

### 職業能力評価シートの構成

職業能力評価シートには、実際に知識やスキルをチェックするための「評価シート」と、チェックで迷った場合に参照する「サブツール」の2つがあります。



**具体的な記入方法** 職業能力評価シートの記入方法は以下のとおりです。

#### ① 被評価者の職種・職務、レベルの特定

どの従業員が、どの種類の、どのレベルのシートを使うのか決定します。

#### ② 自己評価の実施

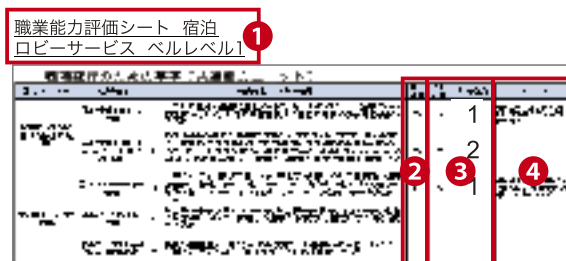
最初に、従業員が自分自身の知識やスキルをチェックします。なお、チェックは右下の○△×の基準に沿って記号を入力します。

#### ③ 上司評価の実施

自己評価が終わったら、次に上司の目でチェックします。

#### ④ 上司による「コメント」の記入

評価のポイントや理由などを記載します。  
その後、上司と部下で面談をして、お互いの評価が異なっている場合は何故その評価を付けたのか、さらに知識・スキルを向上させるにはどうすればよいか、を話し合しましょう。



- ：一人でできている  
(下位者に教えることができるレベル含む)
- △：ほぼ一人でできている  
(一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル)
- ×：できていない  
(常に上位者・周囲の助けが必要なレベル)

※「業務上、該当しない評価項目」は「－」として評価対象外として下さい。



職業能力評価基準、キャリアマップ、職業能力評価シートの詳細については「職業能力評価基準活用のために」を参照下さい  
厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/07.html>

## ② ツールの導入準備

ツールはそのまま使うこともできますが、自社の実状に照らして、次のような修正を行うと、さらに使いやすいものになります。

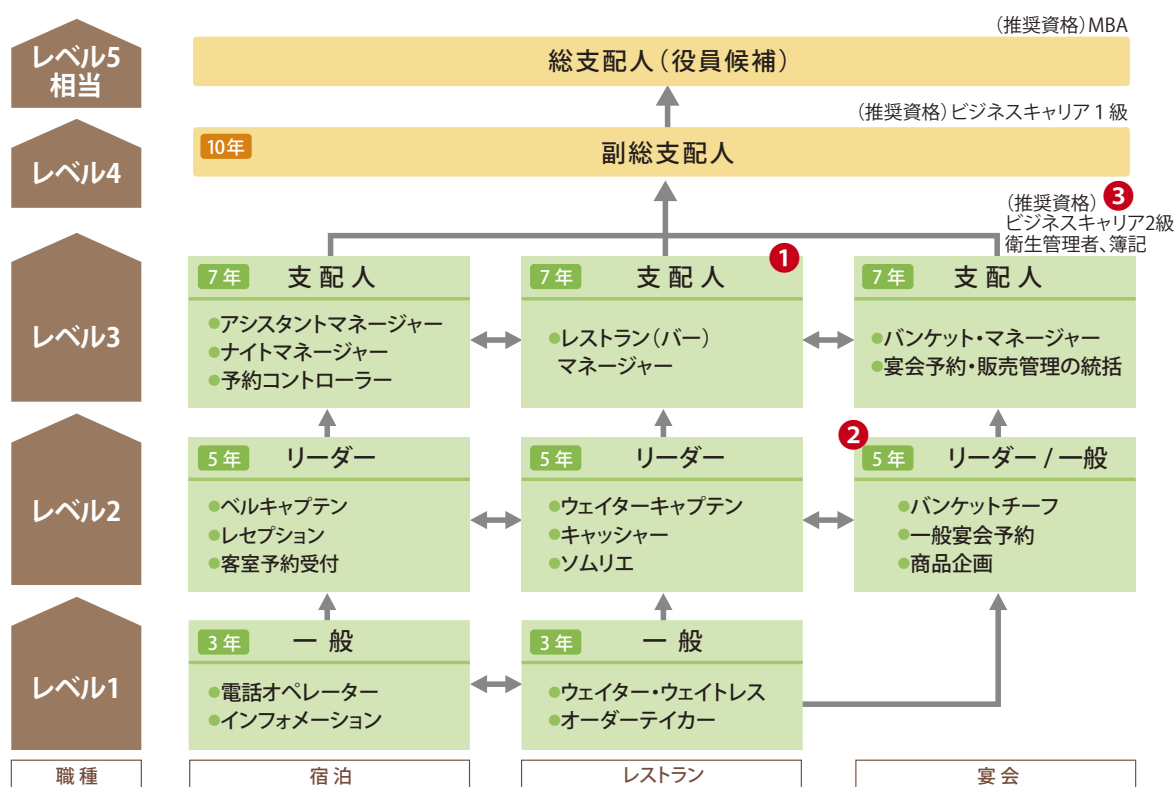
### キャリアマップの修正方法

キャリアマップは、本業種における「一般的」な成長の道筋を描いたものです。個々の企業でみると、レベルの間に相当する職位がある、目安年数が異なっている、などの場合があります。

多職能人材育成型の  
ホテルにおける  
キャリアパターンを例に挙げて

#### ポイント

- ① レベルに対応する  
自社の職制の設定
- ② 各レベルの習熟  
目安年数の設定
- ③ 各レベルで必要・推奨  
される資格の設定



#### チェックポイント① レベルに対応する自社の職制の設定

キャリアマップには、レベル1～4の4段階が設定されています。このレベルは、職業能力評価シートのレベルと対応しているので、各レベルの職業能力評価シートに記載されているスキルレベルを参考にしながら、自社の職制に合った言葉(支配人・副支配人、リーダー、一般や、1等級・2等級など)に置き換えて下さい。

#### チェックポイント② 各レベルの習熟目安年数の設定

各レベルのスキルを習得するための目安となる年数を設定して下さい。なお、目安となる年数は「該当レベルに期待される役割を概ね一人前に担えるようになるまでにかかる標準的な年数」と考えて下さい。

#### チェックポイント③ 各レベルで必要・推奨される資格の設定

ホテル業には数多くの資格・検定が存在し、取得・受検の必要性は企業の特性によって大きく異なります。自社で必要な資格をピックアップした上で、キャリアマップ上に資格・検定などを追加して下さい。資格・検定以外に社内外の研修や対応する業務マニュアルを記載してもよいでしょう。

## 職業能力評価シートの修正方法

職業能力評価シートを修正する場合は、以下のようなポイントがあります。全てのポイントについて修正を行う必要はありませんので、「従業員にとって分かりやすくするためには」という視点で、必要な修正を行って下さい。

「**自社にはない業務内容が書かれている**」 ●「**能力ユニット**」と「**能力細目**」を見て、自社にない業務を削除します。  
⇒**能力ユニット・能力細目の削除** 自社で行っていない業務がある場合は、その項目を削除して下さい。

「**自社の業務内容で、書かれていないものがある**」 ●職業能力評価シートに記載されていない業務などがある場合は、新たに項目を追加します。  
⇒**能力ユニット・能力細目の追加** ●項目を追加するだけでなく、自社の経営方針などに照らして、特に詳しくチェックしたい業務や行動がある場合は、職業能力評価シートの項目を分割するなどして、さらに詳細なチェック項目を設定してもよいでしょう。

「**従業員が読んで、分かりにくい表現がある**」 ●「**職務遂行のための基準**」を読み、自社の実態に合わせた文言に修正します。  
⇒**職務遂行のための基準の変更** 職業能力評価シートは、本業種における汎用的な内容として記載されています。そのため、従業員が読んだ時に「何のことを言っているのだろう?」と理解しにくかったり、「自分には当てはまらない内容ではないか」とチェックする気を失くしてしまったりすることがあります。そのため、従業員にとって“分かりやすく納得しやすい基準”に置き換える必要があります。

### ①用語を自社で使っている言葉に置き換える・例示を追加する

特に以下の言葉について、自社の用語と合っているか確認してみましょう。

- 「予算と実績の差」 例) 自社で通常使っている「予実差」に置き換える
- 「お客様の満足度」 例) 自社で通常使っている「CS」に置き換える
- 「省エネルギーや省資源」 例) 自社で通常使っている「リデュース・リユース・リサイクル」に置き換える

### ②レベルに応じた権限を書き換える

業務実態と照らし合わせて、そのレベルに求める権限として相応しいか確認してみましょう。

例) ロビーサービス・アシスタントマネージャー(レベル3)の「予算の策定」という項目は、レベル3の従業員が「予算案の策定を行っている」ということになっているが、自社では、「予算案の策定に際する経営情報の収集を行う」のがレベル3の業務。そのため、レベル3は「予算案の策定に際する経営情報を適切に収集している」という文章に書き換える。

### ③その業務の頻度に応じて書き換える

定常的に発生する業務でない場合は、「必要に応じて」などの文言を追加しましょう。普段は担当しない業務でも、その項目を削除しないように注意して下さい。業務として存在する以上、この部分の業務もチェックしなければ、従業員の知識・スキルレベルを全体的に評価することができません。



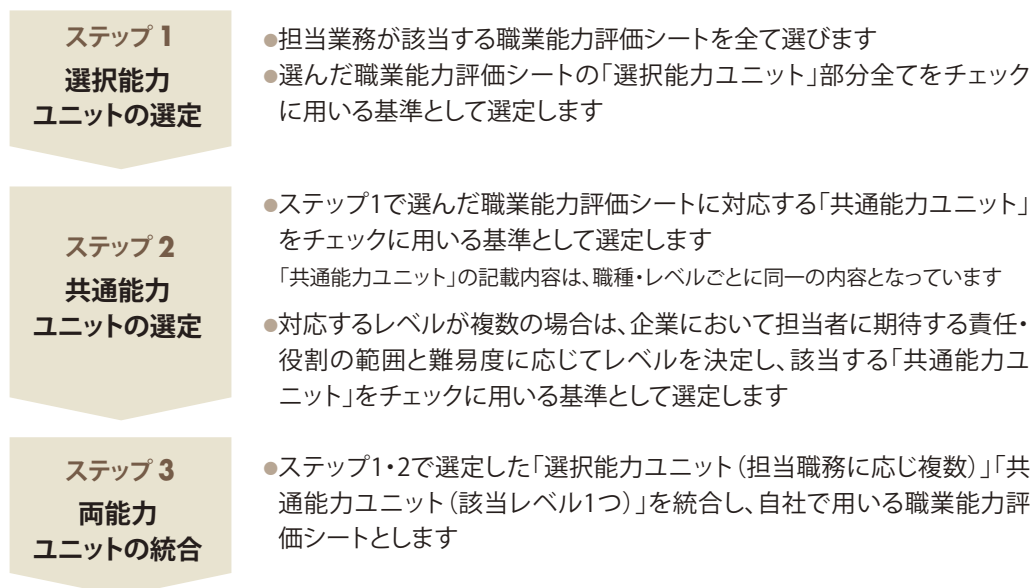
## 「複数の選択能力ユニットの業務を担当している」

### ⇒職業能力評価シートの統合

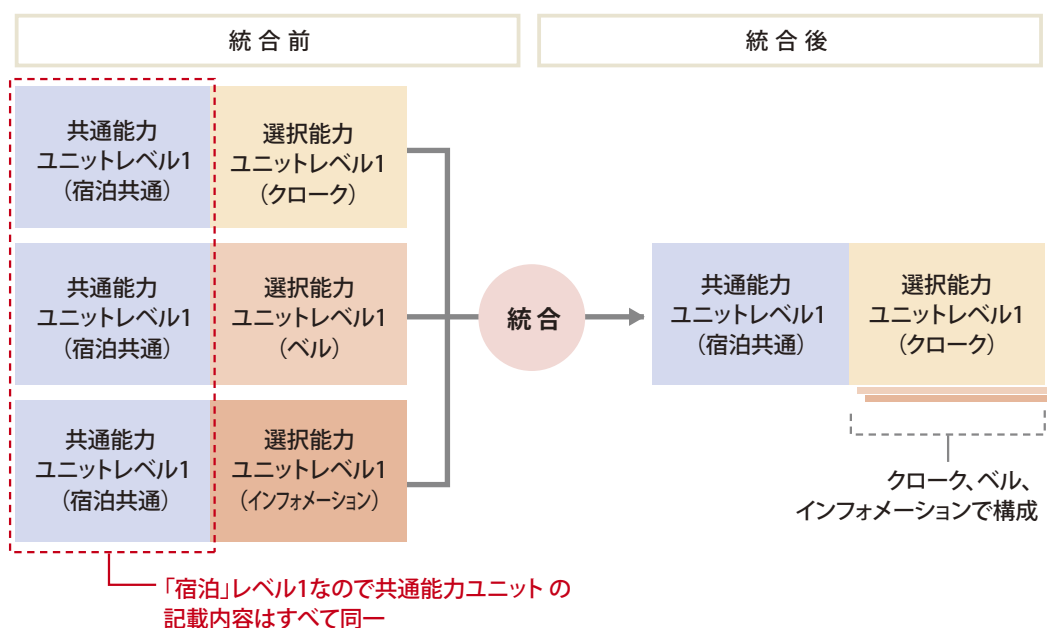
## ●担当業務が該当する職業能力評価シートを統合します。

宿泊特化型ホテルなどでは、担当業務が複数の職業能力評価シートにまたがる場合があります。必要に応じて職業能力評価シートの統合を行きましょう。

### 職業能力評価シートの統合方法



**統合例** 「クローク」、「ベル」、「インフォメーション」が担当業務の場合の統合例は以下のとおりです。この例では、共通能力ユニットは、宿泊部門のレベル1であれば同一の記載内容なので、統合時は、重複する部分を削除しています。



## COLUMN ホテル業の職業能力評価シートの種類

ホテル業では、職業能力評価シートは、職業能力評価基準において策定されているドア・クロークなどの活動区分毎に（「能力ユニット」といいます）41

種類用意されています。担当業務の範囲をもとに必要なに応じて職業能力評価シートの統合を行いましょう。

■ 職業能力評価シートの種類（41種類） ■ は職業能力評価シートが整備されている職務・レベルです

職種	職務	選択能力ユニット	レベル1	レベル2	レベル3		レベル4
			スタッフ	シニアスタッフ	スペシャリスト	マネージャー	マネージャー
宿泊	ロビーサービス	お荷物の預かり(クローク)					
		お客様の送迎(ドア)					
		お客様のご案内(ベル)					
		ベルのマネジメント(ベルキャプテン)					
		ロビー周辺のマネジメント(アシスタントマネージャー)					
	コンシェルジュ	お客様の要望への総合的な対応(コンシェルジュ)					
	フロントオフィス	電話によるご案内と対応(電話オペレーター)					
		お客様からの問合せへの対応(インフォメーション)					
		宿泊の登録(レセプション)					
		フロントマネジメント(アシスタントフロントマネージャー)					
		夜間フロントマネジメント(ナイトマネージャー)					
	客室予約	客室予約受付					
		レベニューマネジメント(予約コントローラー)					
	ハウスキーピング	客室の清掃・整備(ハウスキーパー)					
		客室の点検・管理(チーフ・ハウスキーパー)					
		ハウスキーピングのマネジメント					
レストラン	レストランサービス	準備と片付け(バスボーイ・バスガール)					
		食事の提供(ウェ이터・ウェイトレス)					
		食事提供の管理(ウェ이터キャプテン)					
		高度なサービス提供と接客(メーテルドテール)					
	ルームサービス	ルームサービス(オーダーテイカー)					
	店舗管理	お出迎えと座席誘導(グリーター・グリートレス)					
		店舗の管理・運営(レストラン(バー)マネージャー)					
		レストラン部門の管理・運営(F & B ディレクター)					
		飲食代の精算(キャッシャー)					
	ソムリエ	ワイン・スピリット類の提供(ソムリエ)					
		ワイン・スピリット類の提供管理(チーフソムリエ)					
	仕入管理	仕入管理(F & B コントローラー)					
宴会	宴会サービス	宴会サービス(バンケット・チーフ)					
		宴会サービスの統括(バンケット・マネージャー)					
	宴会予約・販売管理	一般宴会予約					
		婚礼宴会予約					
		宴会代金の精算					
		商品企画					
		宴会予約・販売管理の統括					
		宴会部門のマネジメント					



### ③ ツールの導入と人材育成施策への展開

#### テーマ 1 企業・職場の人材レベルの把握

職業能力評価シートの結果を全社・店舗で集計して、企業や職場としての人材レベルを把握し、職種別／レベル別の強みと弱みを洗い出すことで、全社や店舗としての教育計画や採用計画に役立てましょう。

職業能力評価シートを使うことで、従業員個人ではなく、企業や部門といった組織単位の人材レベルを把握することが可能です。レベル毎に平均点の低い項目、同一レベル内で点数のばらつきの大きな項目といった視点で分析を行い、教育計画を立てることなどができます。

#### 取り組みの進め方とポイント

##### STEP 1 対象従業員の個人別スキルの把握

チェックの対象となる従業員を選定し、それぞれにチェックしてもらう職業能力評価シートを決定します。使うシートが決まったら、従業員にシートを配布します。

従業員本人のチェックが終わったら、上司にもチェックしてもらいます。その後、上司チェックの結果を本人に返却し、本人が上司のチェック結果との差を把握した上で、面談を行ってもらいます。この面談で、本人と上司の結果にズレがある部分についてはお互いに確認し、必要であれば上司の結果を修正します。

##### STEP 2 個人別のチェック結果の集計

職業能力評価シートのチェックが終わったら、各人のチェック結果を集計します。

この時、平均点を計算する場合は、「－」の取扱いに注意しましょう。自社の業務として存在しないという項目であれば、除外して計算しても問題ありません。しかし、「その人がたまたま経験したことがない業務だった」など、自社の業務全体から見れば評価すべき項目であるなら、評価を「×」として平均点に含める方が適切です。

#### ■ チェック結果の集計イメージ レストランサービス ウェイター・ウェイトレス レベル2

点数換算 ○:2点 △:1点 ×:0点

		評価結果(上司チェックの結果)										平均点
		共通能力					選択能力					
		企業・ビジョンに基づく業務の推進	ホスピタリティの実践	チームワークとコミュニケーション	衛生管理	お客様の安全確保と環境対策	施設管理と設備管理	オーダーの受付	食事提供	飲料提供	バーにおけるお見送りの実践	
氏名	〇〇 〇〇	1.8	1.5	1.3	1.5	1.2	1.4	1.8	1.8	1.7	1.6	
	〇〇 〇〇	0.8	1.1	2.0	0.8	1.2	1.2	1.6	0	1.5	1.1	
	〇〇 〇〇	1.5	0.6	1.5	0.7	1.5	1.0	1.5	2.0	0.9	1.2	
	〇〇 〇〇	0.8	1.1	2.0	0.8	1.2	1.2	1.6	0	1.5	1.1	
平均点		1.2	1.1	1.8	0.8	1.5	1.1	1.6	1.5	1.3	1.3	

##### STEP 3 重点的に強化すべきポイントの明確化と、人材育成施策への展開

集計結果をもとに、「点数が著しく低いレベル」や「特に点数が低い項目」などがいないか確認します。強化すべきポイントが見つかったら、その原因を分析した上で、教育計画の策定や採用計画の策定に活用しましょう。

## 株式会社ホテル、ニューグランド 支配人クラス的能力レベルの把握

### ■ 会社概要

ホテルニューグランド1926年に設立された横浜市の老舗ホテルで、宿泊部門・レストラン部門・宴会部門をもつフルスペックホテルとして事業を運営しています。

### ■ 取り組む前の課題

これまで、管理職となる支配人クラスへは担当する職務の専門性の高い従業員が登用される傾向にあり、管理職層のマネジメント能力についてのスキルチェック・現状の問題点把握が行われていなかったことが不安要素となっていました。

### ■ 具体的な取り組み 活用したツール

能力チェックにあたって人事部内で評価項目を事前に確認しましたが、職業能力評価シートの文言変更やチェック項目の修正・統合は行っていません。「業界標準で求められているスキル」との比較を純粋に行うことを重視したためです。

### ■ 取り組みの結果

職業能力評価シートのチェック結果について、共通能力ユニット部分は全ての対象者で同じ評価項目であるためそのまま集計しました。

一方で、選択能力ユニットの内容はそれぞれの評価

項目は異なっていました。それらを「業務の計画・準備」「業務の遂行」「業務結果の評価・反省」という業務の性質から分類し比較することで、宿泊部門全体の強み・弱みの把握を実施しました。このうち、特に「業務の計画・準備」「業務結果の評価・反省」に関する評価項目は、組織の責任者である管理職層として特に重視される項目であり、これらの項目における強み・弱みを把握することは今後の人材育成上とりわけ有益でした。

こうした分析により日頃から漠然と感じていた強み・弱みの部分が業界の客観的な指標によって明確化されました。実際に評価を受けた支配人クラスからは「マネジメントに必要なスキルは今までは理解することはたやすいことではなかったが、職業能力評価シートでは業界標準として明文化されており、自身のスキルアップにも役立つ」という声が上がっています。

### ■ 今後の目標

今後ホテルニューグランドでは、この評価結果を参考に支配人クラスを対象とした人材育成計画の見直しも検討しています。

#### POINT 同レベルであるが、異なる職業能力評価シートを使用した場合のチェックの方法

共通能力ユニット		ロビーサービス 担当 支配人	フロントオフィス 担当 支配人	客室予約担当 支配人	ハウスキーピング 担当 支配人	全体傾向の チェック方法
		……点	……点	……点	……点	
選択能力ユニット	企業ビジョンに基づく 業務の推進	……点	……点	……点	……点	共通の評価内容であるため、 そのまま全体傾向をチェックする
	ホスピタリティの実践	……点	……点	……点	……点	
	業務の計画・準備	……点	……点	……点	……点	
	業務の遂行	……点	……点	……点	……点	
	業務結果の評価・反省	……点	……点	……点	……点	評価した項目の 性質によって、 分類分けを行い 得点傾向を チェックする

## 1 取り組み事例 2

## ユアサ・フナシヨク株式会社

## 全社教育体系への展開

## ■ 会社概要

ユアサ・フナシヨク株式会社は従業員数292名の総合食品商社であり、量販店や食品メーカーへの卸売事業を担う商事部門とは別に、ビジネスホテルを持つホテル部門を有した事業運営をしています。ホテル部門は、関東を中心として7施設のホテルを展開しており、今回の取り組みではそのうちのパールホテル茅場町にて職業能力評価シートとキャリアマップの活用を行いました。

## ■ 取り組む前の課題

職業能力評価シートをパールホテル茅場町が使用した目的は「業務スキル・知識の仕上がり具合を、業界標準の指標のもとで確認したい」というものでした。今まで、パールホテル茅場町の人事評価システムはユアサ・フナシヨク株式会社の部門間で共通の人事評価表を使用したものであったためホテル固有のスキル・知識チェックができていなかったことがこの背景にあります。

## ■ 具体的な取り組み 活用したツール

職業能力評価シートによる評価の対象は、アルバイト・契約社員・一般社員・副支配人としていましたが、それぞれの対象者の業務範囲が広いことから複数の職業能

力評価シートを統合した形でのチェックを実施しました。

## ■ 取り組みの結果

チェック結果を集計してみると、全体的な傾向として「ホスピタリティの実践」については高い点数が出ている一方で、情報収集力・判断力などが問われる「予約コントローラー」については今後強化していく必要が高いことが分かりました。

パールホテル茅場町ではキャリアマップをカスタマイズし、各レベルに該当する人に習得してもらいたい経験・知識・資格・研修を一覧化したスキル習得マップを作成しました。このマップの中には、職業能力評価シートによる能力チェックの集計結果より明らかとなった、「予約コントローラー」の強化についても掲載をしており、各レベルで求められる客室単価設定経験回数について記載がなされています。

## ■ 今後の目標

今後はこのスキル習得マップを従業員に開示することで、各階層における成長意欲の促進を図ることとしています。

## POINT キャリアマップをカスタマイズして作成した、スキル習得マップ

厚労省レベル区分／ 雇用管理区分		必須科目		選択項目
		経験・知識	資格・研修	
レベル4	支配人	.....	<ul style="list-style-type: none"> <li>●防災管理者</li> <li>●廃棄物責任者講習</li> <li>●E-learning (必須3コース)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●マネジメント研修&amp;検定</li> <li>●簿記2級</li> <li>●E-learning (推奨コース)</li> </ul>
レベル3	副支配人	<ul style="list-style-type: none"> <li>●労務知識(労務管理・メンタルヘルス・パワハラ・セクハラ)</li> <li>→分からない内容があっても、自身で調べて理解できるレベル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●食品衛生責任者</li> <li>●E-learning (必須3コース)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●簿記3級</li> <li>●E-learning (推奨コース)</li> </ul>
レベル2	一般社員	<ul style="list-style-type: none"> <li>●客室単価設定のための各種情報とその活用方法の知識</li> <li>●自身の判断以上による単価設定経験(〇回以上)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●E-learning (必須3コース)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●TOEIC〇〇以上</li> <li>●E-learning (推奨コース)</li> </ul>
レベル1	契約社員	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サービスマニュアル(内容をすべて人に教えられるレベル)</li> <li>●上司の指導のもとでの単価設定経験(〇回以上)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自営消防隊資格</li> <li>●普通運転免許</li> </ul>	.....
	アルバイト	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サービスマニュアル(内容をすべて、熟知しているレベル)</li> <li>●企業のビジョンの記憶・理解</li> <li>●自ホテルの法人契約先の社名・担当者の把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●普通救命講習</li> </ul>	●電話マナー研修受講



企業での具体的な取り組み事例

厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

## COLUMN ホテル業（「宿泊」「レストラン」「宴会」）の主な資格・検定

以下では、ホテル業の「宿泊」「レストラン」「宴会」職種における代表的な資格・検定を、整理し、一覧化しています。自社版のキャリアマップに資格・検定を加えることで、スキルアップの道筋がさらに明らかとな

り、従業員の働き甲斐をより一層高めることが期待されます。

企業で活用する際は、自社で求められる資格・検定をピックアップし、さらに自社独自で必要とされる資格・検定を付加して使用して下さい。

ホテル業の主な資格・検定

資格・検定	概要	実施主体
ホテル職業能力認定試験（レベル1、レベル2、レベル3、レベル4）	厚生労働省職業能力評価基準に準拠した検定試験	NPOシニアマイスターネットワーク
ホテルビジネス実務検定（H検） （ベーシックレベル1級・2級、 マネジメントレベル1級・2級）	ホテルビジネスにおいて必要とされる実務知識に関する理解度測定のための検定	財団法人日本ホテル教育センター
レストランサービス技能検定 （1級、2級、3級）	ホテル・レストランで働く人々を対象とした、料飲サービスに関する技能検定	社団法人日本ホテル・レストランサービス技能協会
ホテル実務技能認定 （1級、2級、3級）	接客・料飲・宿泊等、ホテル業における専門分野知識及び語学力についての認定	ホテル実務能力認定委員会
TOEIC	英語によるコミュニケーション能力を幅広く評価する世界共通テスト	国際ビジネスコミュニケーション協会
実用英語技能検定（1級、準1級、 2級、準2級、3級、4級、5級）	現在は年間約230万人が受験している国内最大規模の英語検定試験	日本英語検定協会
サービス接客検定（1級、2級、3級）	サービス業務に対する心構え、対人心理の理解、応対の技術、口のきき方、態度・振舞いなどを審査する検定	実務技能検定協会
ソムリエ呼称資格認定試験	ワインを中心とする酒類、飲料、食全般の専門的知識、サービス方法についての認定試験	日本ソムリエ協会
簿記検定（1級、2級、3級、4級）	商業簿記、工業簿記、原価計算などの簿記の知識についての検定	日本商工会議所



## テーマ 2 階層別の人材育成

職業能力評価シートを使用して知識・スキルの習得状況をチェックすることで、従業員一人ひとりの強みと弱みを明らかにし、上司による育成計画や本人の取り組み目標を設定したり、階層毎の育成施策に役立てましょう。

例えば、一通りの仕事を経験して社内では“一人前”という位置付けになっているものの、「どうしても一歩抜け出せないな」という従業員はいませんか？そのような方々に職業能力評価シートでチェックをしてもらおうと、「大半の日常業務は問題なく遂行できるが、原価管理の評価・改善がいま一歩である」といったスキルの傾向を発見でき、体系的な人材育成施策へと展開していくことができます。

### 取り組みの進め方とポイント

#### STEP 1 知識・スキルの強み・弱みの把握

職業能力評価シートを使って、対象とする階層一人ひとりの知識・スキルの強み・弱みを把握します。使用する職業能力評価シートを選ぶ際は、担当職務はもちろんのこと、企業において期待する責任・役割の範囲と難易度に応じて設定された能力段階（「レベル区分」とよんでいます）を参考にしましょう。

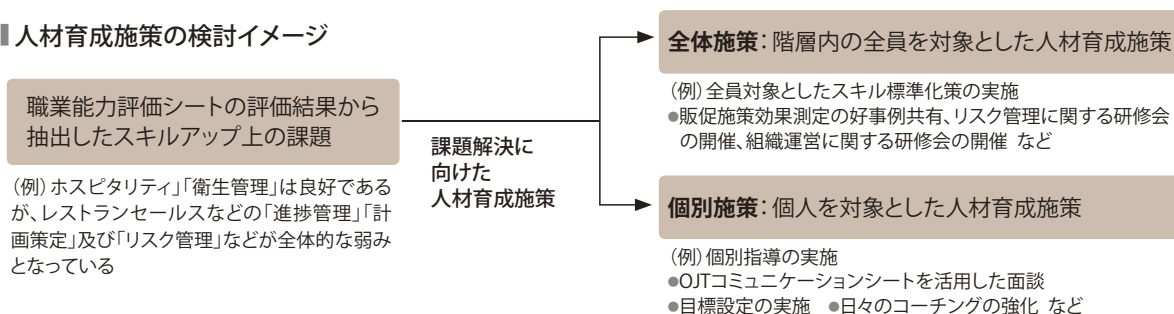
##### 職業能力評価シートの「レベル区分」の目安

レベルアップ	レベル4 シニア マネジャー	●大規模組織（部など）の責任者として、組織目標を設定し、広域かつ総合的な判断及び意思決定を行いながら組織を統括するために必要な能力水準。
	レベル3 マネジャー スペシャリスト	●中小規模組織（課など）の責任者として、上位方針を踏まえて組織の管理運営を行うために必要な能力水準。 ●高度な接客能力及び知識を有し、ホテルサービスの高付加価値化の実現に貢献する能力水準。
	レベル2 シニアスタッフ	●グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案を行いながら業務を遂行するために必要な能力水準。
	レベル1 スタッフ	●担当者として上司の指示・助言を踏まえて定例的業務を確実に遂行するために必要な能力水準。

#### STEP 2 人材育成施策の検討

一人ひとりの知識・スキルの強み・弱みをもとに、これまで行ってきた人材育成施策（研修やOJTなど）の見直しや新たな人材育成施策の検討を行います。より効果的な人材育成を行うためには、階層全体及び個人単位での人材育成上の課題を明確化した上で、全体施策と個別施策の両面から、人材育成施策の検討を行うとよいでしょう。

##### 人材育成施策の検討イメージ





## STEP 3 スキルアップ状況の確認・フォロー

人材育成の取り組みをより効果的なものとするために、実施した人材育成施策の効果測定を行い、必要な見直しを講じます。効果測定に際しては、OJTコミュニケーションシートを活用して上司・部下で面談を実施し、「上手くいったこと／いかなかったこと」などを確認し合い、継続的な取り組みに繋げることが重要です。

### OJTコミュニケーションシートとは？

OJTコミュニケーションシートとは、職業能力評価シートでの評価結果が一目で分かるようにグラフ化し、その結果に基づいて今後の課題と目標を書き込む書式です。このシートを活用すると、右のような利点があります。

- ① 本人の強みと弱みが一目で分かる
- ② 本人と上司の評価のズレが一目で分かる
- ③ 弱みが一目で分かるので、課題の特定・目標の設定がしやすい
- ④ 本人と上司の間で、評価結果をもとにした話し合いがスムーズに進められる
- ⑤ 個人の強み・弱みに応じた効果的な育成ができる

### OJTコミュニケーションシート

「職業能力評価シート」による  
スキルレベルチェックグラフ

「職業能力評価シート」によるスキルレベルチェックの結果

能力ユニット	自己評価	上司評価	育成目標
企業ビジョンに基づく業務の推進	2.5	2.5	2.7
ホスピタリティの実践	3.0	2.0	2.7
チームワークとコミュニケーション	2.5	2.0	2.7
お客様の安全確保と衛生管理	1.3	1.7	2.7
施設管理と環境対策	2.0	2.5	2.7
ペルのマネジメント(ベルキャプテン)	2.3	2.3	2.7

本人所属		○○○○		本人氏名		○○○○	
職種・職務	ベルキャプテン	レベル	レベル2	評価者氏名	●●●●		
評価期間	年 月 日 ~ 年 月 日						

**スキルアップ上の課題**

・「ホスピタリティの実践」において、特に「ホスピタリティの伴った接客」について部下への指導が不足している。  
 ・「お客様の安全確保と衛生管理」についても緊急時の対応などの手順が理解できていない。

**スキルアップ目標**

能力ユニット・能力細目(「何を」)	達成基準(「どこまで」)
・「ホスピタリティの伴った接客」の特に「部下への指導面」について ・「お客様の安全確保」について	・「一人で遂行できる」レベルまで習熟する

**スキルアップのための活動計画**

活動計画	スケジュール、期限
・部下の身だしなみをチェックする場を設ける。	・20XX年X月まで継続実施

**実績**

実績(スキル習熟状況、活動実績など)、本人コメント	上司コメント
・週2〜3回、朝礼の際に、部下の身だしなみをチェックする時間を設けた。	・部下に対して、定期的かつ積極的な指導・育成を行っていた。



URL

OJTコミュニケーションシートはNPO法人シニアマイスターネットワークのホームページよりダウンロードできます。  
 NPO法人シニアマイスターネットワーク <http://www.seniarmyster.com/mhlw.html>



## 2 取り組み事例 1

三井ガーデンホテル銀座プレミア  
キャストの早期戦力化

## ■ 会社概要

三井ガーデンホテル銀座プレミアは、2005年11月に開業した、宿泊部門、レストラン部門からなる銀座唯一のタワー型デザインホテルです。当ホテルの従業員は、宿泊部門について約40名でそのうち約20名が有期雇用契約のキャストで構成されています。

## ■ 取り組む前の課題

これまで、従業員の人材育成について、正社員はもとよりキャストについても人事評価を実施してきましたが、とりわけキャストについては、社歴の浅い層のスキルの仕上りにばらつきが見られることに問題意識があり、スキルアップに対する動機付けも目的に、職業能力評価シートによるチェックを実施することとしました。

## ■ 具体的な取り組み 活用したツール

チェックにあたり、入社後半年間の担当業務をもとに、職業能力評価シートの統合を実施しました。評価対象者によっては、シフトの関係でそれ程担当していない業務についても、現在のスキルを正確に把握し今後のスキル向上に活かすためにあえてチェックの対象とすることにしました。なお、上司によるスキルチェックは、日常の業務遂行状況をよく観察しているフロント部門のリーダーが担当しました。

## ■ 取り組みの結果

チェックの分析結果より、全般的に「ホスピタリティ

が伴った行動」「企業ビジョンの理解」「企業ビジョンに沿ったサービスの提供」といった項目について良好な評価であった一方で、「他部門や取引先との関係構築」「ホテルにおけるリスクの理解と回避」といった項目で、さらにスキルの向上を図る必要があることが明らかになりました。

この結果を受け個別施策として、OJTコミュニケーションシートを活用し、上司・部下間の面談を通じたスキルアップ目標の設定を実施しました。スキルアップ目標の設定にあたっては、「どうすれば自分の強みをさらに伸ばすことができるか」という視点で検討を行うとともに、スキルアップのための活動期間については1か月程度の比較的短い期間としました。

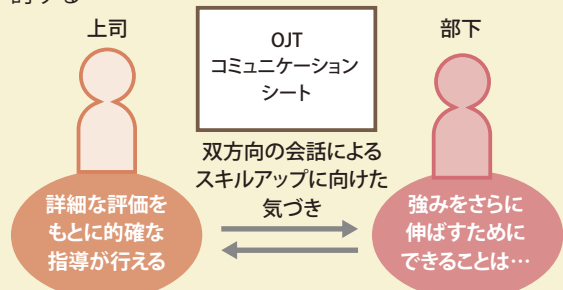
なお、OJTコミュニケーションシートへの記入は、記入例をまとめた要領を別途準備し、配付することで円滑に行うことができました。

## ■ 今後の目標

今回の取り組みにより、キャストにとっては、自分の仕事を振り返る有益な機会となりました。今後については、スキルチェックの対象者を広げ、全体的な強み・弱みの傾向を把握することで、全体施策としての勉強会など、改善活動へ展開していくことを検討しています。

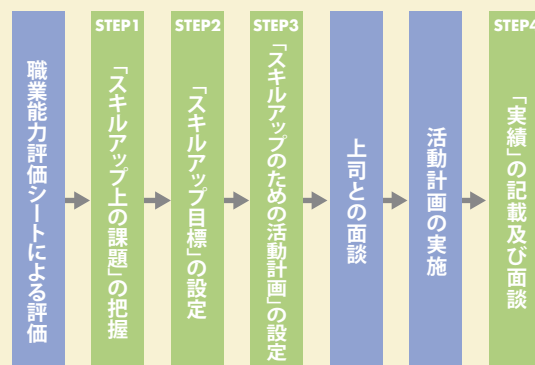
## POINT 上司との育成面談の実施

OJTコミュニケーションシートを活用し、上司との面談を実施することで、自己のスキル開発の方向性を検討する



## POINT OJTコミュニケーションシートの運用を具体化

OJTコミュニケーションシートの記入要領を作成し、本人と評価者がそれぞれ何をすべきか、ステップ毎に記入例とともに具体化



## URL

企業での具体的な取り組み事例

厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

## 大阪新阪急ホテル

## 管理職のマネジメントスキル向上

## ■ 会社概要

大阪新阪急ホテルは、阪急梅田駅直結の立地で、ビジネスにプライベートに最適な客室、バラエティ豊かなレストランやバー、華やかな宴会場やチャペルなどをそろえ、顧客の多様なニーズに対応しているアーバンコミュニティホテルです。中でも、レストラン部門については、日本料理、フランス料理、中国料理、バイキング、ビアガーデン、カフェレストラン、バーなど全22店舗の多様な業態で構成されています。

## ■ 取り組む前の課題

レストラン部門での職業能力評価シートの導入にあたり、店舗毎の業態差があるものの、マネジメント層であることから、求められるスキルに高い共通性がみられるレベル3をチェックの対象とすることとしました。したがって、使用した職業能力評価シートは、レストラン(バー)マネジャー(レベル3)の1種類とすることとしました。

## ■ 具体的な取り組み 活用したツール

チェックの結果、全体的な傾向として、日常的なホール運営に関する評価項目は良好である一方で、「進捗管理」「計画策定」や「リスク管理」についてさらにスキルアップを図っていく余地があることが明らかになりました。このため、個別施策としてOJTコミュニケーションシートを活用したスキルアップ目標の設定を実施す

ることとしました。

実施にあたり、当ホテルでは、従来より人事評価制度の一環として目標管理制度によるPDCAに取り組んでいたことから、目標管理制度とOJTコミュニケーションシートの混同を避けるため、目標管理制度で設定すべき“成果”や“業績”に関する目標と、OJTコミュニケーションシートで設定する“スキルアップ”に関する目標との切り分けを周知することを狙い、この内容を織り込んだ記載要領を作成し、関係者に周知を図りました。

## ■ 取り組みの結果

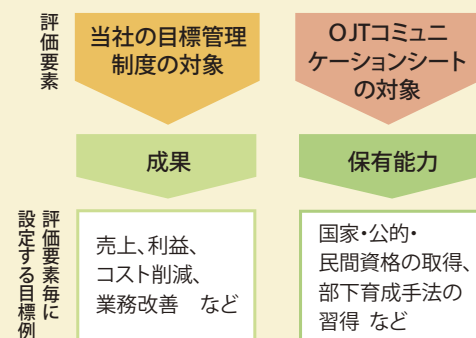
今回のOJTコミュニケーションシートの運用を通じて、店舗の責任者として日々顧客満足を追求する中で、行動面について客観的にチェックを行うことで、自分の仕事を再整理することができました。また、上司評価と比べることで、自分では「できているつもり」になっていた項目を発見することができ、マネジメント層であるがゆえに自己認識にくい「弱み」の発見・再認識に繋げることができました。

## ■ 今後の目標

今後については、職業能力評価シートを活用した組織単位の強み／弱みの傾向を掴むことで、教育研修などの全体施策への展開などを検討していく予定です。

## POINT 人事評価との違いを明確化

OJTコミュニケーションシートと既存の目標管理制度の位置づけの違いを明らかにし導入目的を明確化している



## POINT マネジメント層の「弱み」の再認識・発見

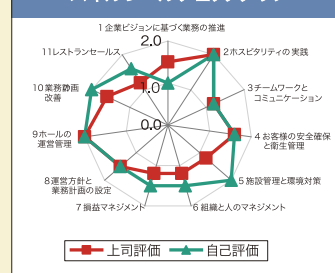
自己評価と上司評価とのギャップを比べることで、マネジメント層では難しい「弱み」の再認識・発見ができる

能力ユニット点数一覧

能力ユニット名	自己評価	上司評価	差異
1 企業ビジョンに基づく業務の推進	1.0	1.5	0.5
2 ホスピタリティの実践	2.0	2.0	0.0
3 チームワークとコミュニケーション	1.2	1.2	0.0
4 お客様の安全確保と衛生管理	1.6	1.6	0.0
5 施設管理と環境対策	2.0	1.2	-0.8
6 組織と人のマネジメント	1.5	1.2	-0.3
7 損益マネジメント	1.5	1.2	-0.3
8 運営方針と業務計画の設定	1.5	1.5	0.0
9 ホールの運営管理	2.0	2.0	0.0
10 業務計画の改善	2.0	1.6	-0.4
11 レストランセールス	1.6	1.2	-0.4

※データはサンプルです

スキルレベルチェックグラフ



## テーマ 3 能力チェックの高度化

職業能力評価シートは、従業員間で統一した目線に立って○△×の評価を行うことで、評価結果から従業員の育成レベルを公正に判断できるようになります。目線合わせのため、評価の際確認できるツールを作成したり、目線共有の機会を設け、能力チェックの精度の高度化に役立てましょう。

例えば、職業能力評価シートに記載された【評価の基準】だけでは、人によって「職務遂行のための基準」に示された内容を「80%程度できているから○にした」「100%できていなければ○と付けてはい

けないと思っていた」と判断の基準が異なることはありませんか？【評価の基準】の参考となる判断基準を示したガイドラインを提示するなど、目線の統一を図っていくことが可能です。

### 取り組みの進め方とポイント

#### STEP 1 能力チェックの試行導入

職業能力評価シートの導入予定対象の従業員にシートを配布し、実際に能力チェックを実施（試行導入）してもらいます。

従業員本人の自己評価が終わったら、上司にも評価をしてもらいます。

その後、能力チェックシートを使用して初めての感想、特に【評価の基準】に基づく○△×の判断に迷いがなかったかを確認するための評価者同士の会議を開催します（次頁の企業事例参照）。評価者だけでなく、自己評価者も対象としたアンケート（右記サンプル）やインタビューを実施して、評価上の課題を抽出してもよいでしょう。

#### 試行導入アンケートイメージ

・試行導入 アンケート 年 月 日

店舗: \_\_\_\_\_ 役職: \_\_\_\_\_ 氏名: \_\_\_\_\_

■職業能力評価シートについてお伺いします。

Q1. チェックに費した時間はどれくらいでしたか。また、チェック項目の数はいかがでしたか

①チェックに費した時間 約 ( ) 分

②チェック項目の数 (該当するものに○印をおつけ下さい)

非常に多い | すごく多い | 丁度よい | すごく少ない | 非常に少ない

Q1. チェック項目に抜け・漏れはありませんでしたか

YES or NO → (YESの方) 具体的にどのような項目が抜けっていましたか

( )

Q1. チェック項目に重複はありませんでしたか

YES or NO → (YESの方) 具体的にどのような項目が重複していましたか

( )

Q1. 別添資料「ガイドライン」は使用しましたか

YES or NO → (YESの方) どの項目で使用しましたか

( )

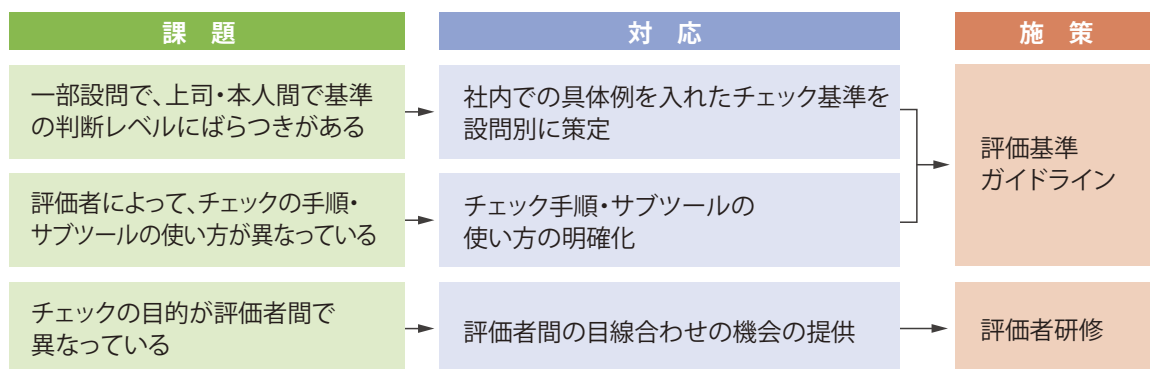
(YESの方) 使用した基準に分かりにくい部分がありましたら記入ください

( )

#### STEP 2 試行導入結果の検証と評価技量の高度化のための施策の整備

評価者同士の会議、アンケートやインタビューから明らかとなった能力チェック上の課題を抽出します。抽出した課題に応じて、能力チェックの目線合わせに有用な施策を検討し、従業員へ展開します。

#### 抽出課題に応じ検討する施策の例



## 株式会社芝パークホテル 目線合わせ会議の開催

### ■ 会社概要

株式会社芝パークホテルは、東京都内に2ホテル(芝パークホテル、パークホテル東京)を有し、宿泊だけでなくレストラン・宴会の事業を行っている従業員約230名の企業です。

### ■ 取り組む前の課題

当社では、人事評価に目標管理制度を採用していましたが、とりわけ経験年数が浅い若手層について、どの程度スキルが仕上がっているかを確認したいということから、職業能力評価シートを活用した評価を実施することとしました。また、若年層の上司評価は、直属の中堅社員が行うことで、職場内における人材育成意識の向上も合わせて目指すこととしました。

### ■ 具体的な取り組み 活用したツール

評価結果を取りまとめると、全体的な傾向として本人評価と上司評価とで点数にばらつきのある評価項目が浮かび上がり、職業能力評価シートの各評価項目の○△×の決定基準の理解について、個人差が大きい可能性があることが分かりました。

### ■ 取り組みの結果

上記の結果を踏まえ、評価者間で評価の目線合わせの会議を実施し、評価のガイドラインを作成することで、本人と上司のいずれにとっても分かりやすい評価の基準を作成しました。

### ■ 今後の目標

今回の評価者間の目線合わせ会議は、芝パークホテルとパークホテル東京の合同で開催したことで、2つのホテルで共通のスキルチェック基準を作り上げることができました。

### ■ 目線合わせ会議の実施と評価ガイドラインの作成

#### 目線合わせ会議の進め方(例)

##### 1. 目線合わせが必要な項目の特定

- 本人と上司とで結果のばらつきが大きい項目
- 評価者自身が評価決定が難しいと感じた項目など

##### 2. 評価の決定をした基準の確認

○△×それぞれに当てはまる基準を、具体的な行動を明らかにしながら、各評価者に確認することが重要となります。

##### 3. 評価目線の統一

2の内容について評価者間で齟齬があれば、その内容について会議内で統一化をします。その際、○△×それぞれの基準を具体的な日頃の動作と結び付けながら設定しましょう。



#### 評価ガイドライン目次(イメージ)

##### 1. 本ガイドラインの目的

##### 2. 評価方法について

- ①チェックの手順
- ②チェックの評価段階と基準

##### 3. 特に留意すべき評価項目

- ①項目別の○△×基準
- ②事例をもとにした、評価の決定方法



## テーマ 4 中途採用時の知識・スキルレベルの把握

経験者を中途採用する際に、職業能力評価シートや人材要件確認表を活用して、応募者の保有する知識や技術・スキルレベルを把握し、採否の決定に役立てましょう。

職業能力評価シート及び人材要件確認表を活用することで、経験年数や保有資格といった観点だけでなく、能力重視の観点から網羅的に応募者のレベルを見極めることができます。

例えば、レベル2相当のロビーサービス担当者を採用する場合、人材要件確認表を活用して応募者にヒアリングすることで、経験のある職務内容とそのスキルレベルを大ぐくりに把握することができます。

きます。より詳細に応募者の実力を把握したい場合には、該当する職業能力評価シート（この場合はベルキャプテンのレベル2）を使用してセルフチェックをしてもらう方法も考えられます。

また、複数のホテル施設を持ち、ホテル毎で採用する場合には、面接官の目線を統一するためのツールとしても活用できます。

### 推進の進め方とポイント

#### STEP 1 求める人物像の確認とツールの用意

今回採用する職種を確認の上、募集するレベル層をキャリアマップなどを目安に定めます。

資格保有など、特に重視する要件があれば、予め明らかにしておきます。右表を参考として必要なツールを用意します。

面接時のヒアリングを通じてレベルチェックする場合

人材要件確認表を主要ツールとして用意します。

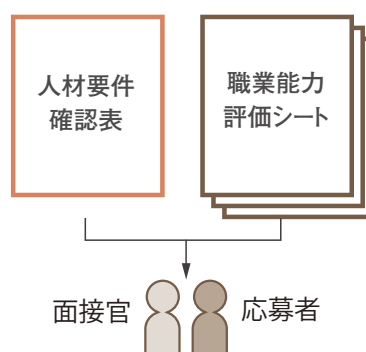
応募者によるセルフチェックを通じてレベルチェックする場合

職業能力評価シートを主要な選考ツールとして用意します。

#### STEP 2 応募者の知識・スキルレベルの把握

応募書類がある場合には、記載内容をもとに事前に可能な範囲で応募者の知識やスキルなどのチェックを行っておきます。面談時のヒアリングを通じてレベルチェックする場合は、人材要件確認表に沿って、経験のある職務内容とそのスキルなどについて質問しながら確認します。応募者によるセルフチェックを通じてレベルチェックする場合は、チェック方法を説明の上、10～15分程度の時間を設け、応募者にセルフチェックしてもらいます。セルフチェックの終了後、そのチェック内容について面接を通じてさらに深く確認します。

#### ■ 応募者の知識や技術・スキルレベルの把握イメージ



#### STEP 3 採否の決定

ヒアリングまたはセルフチェックを通じて把握した応募者の知識やスキルレベルの状況をもとに、求める人物像として相応しいレベルにあたるのか確認します。

応募者から受ける印象や属性情報（年齢、性別など）、保有資格といった外形的な情報ばかりに引きずられず、可能な限り多面的な視点から採否を判定しましょう。