

# 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」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

#### 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。

ツールと課題の具体例は **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.8～**

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.10～**

取り組みの効果検証を行い、繰り返し施策を  
行うことでき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

一般的な人材育成テーマと、そのテーマに活用できるツール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ツールを探してみて下さい。

## 人材育成の一般的なテーマ

## 活用ツール

### 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.10**

- 職業能力評価シート

### 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.12**

- キャリアマップ
- 職業能力評価シート

### 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バラ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.17**

- 職業能力評価シート

### 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.19**

- キャリアマップ
- 職業能力評価シート

当社は若手の育成が一番の課題だな。最近は、先輩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。



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

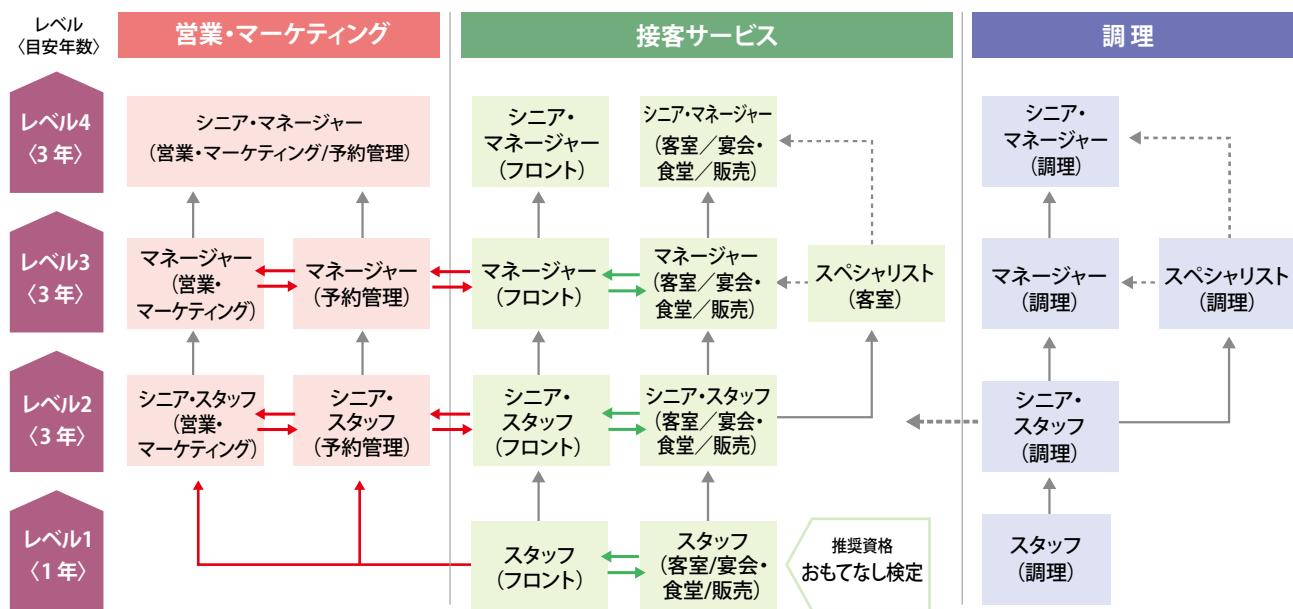
## ツール① キャリアマップとは

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年数が一目で分かるようになっています。

旅館業のキャリアマップは、「接客サービス」「調理」「営業・マーケティング」の3職種について作成しています。旅館業において、他職務を経験しながらレベルアップを図ることは、個人のモチベーション維持のためだけではなく、組織の責任者として活躍するための知識・経験を養い、視野を広めるためにも重要です。また、企業にとつても、個人の多能工化を図ることで、繁忙期の応援対応がしやすくなるなどのメリットもあります。このことから、旅館業のキャリアマップは、他職務との異動を積極的に行うことを前提に作成しています。

また、キャリアマップでは、専門職傾向が強い調理部門から、接客サービス部門への異動も視野に入れています。調理部門の人材が、接客サービス部門を経験することで、接客能力を向上することやより広い経営的な視点を習得することが重要であると考えています。

### ■キャリアマップ



注: 目安年数とは、そのレベルにおける期待スキルの習熟に要する目安となる年数であり、上位昇格できる要件ではありません

### ■レベル区分の目安



レベル4	●大規模組織(部など)の責任者として、組織目標を設定し、広範かつ統合的な判断及び意思決定を行いながら組織を統率するために必要な能力水準。
レベル3	●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。 もしくは ●接遇、調理などに関する高度な能力・知識を有し、接客サービス、調理などにおいて、他旅館との差異化や高付加価値化の実現に貢献する能力水準。
レベル2	●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	●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。

## COLUMN 旅館業「接客サービス」「調理」「営業・マーケティング」の主な資格・検定

以下では、旅館業の「接客サービス」「調理」「営業・マーケティング」職種における代表的な資格・検定を整理し、一覧化しました。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。

### 旅館業の主な資格・検定

資格・検定	概要	実施主体
日本の宿おもてなし検定	日本旅館の接遇業務の知識・技能に関する検定	日本の宿おもてなし検定委員会
ホテル産業・職業能力認定試験	厚生労働省職業能力評価基準に準拠した認定試験	NPOシニアマイスターネットワーク
レストランサービス技能検定	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
調理師	調理師の名称を用いて調理の業務に従事することができる免許	各都道府県の衛生主管部(局)の調理師試験担当課、保健所
和食検定	日本の食文化を正しく理解し、正しく伝えるための基礎知識や和の食文化を継承し発信していくために必要な専門知識・実務知識についての検定試験	財団法人 日本ホテル教育センター
唎酒師	日本酒を中心とする酒類、飲料、食全般の専門知識、日本酒の品質鑑定、季節別提案・サービス方法などについての認定試験	日本酒サービス研究会・酒匠研究会連合会
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、ワインの仕入れ保存、在庫・品質管理、サービス方法などについての認定試験	一般社団法人 日本ソムリエ協会
ご当地検定	各地の概要、自然、歴史、観光地、観光関連施設、神社・仏閣、生活文化などに関する検定試験	地方自治体、全国の商工会議所など
販売士検定	販売に必要な商品知識、販売技術、仕入や在庫管理、マーケティングなどに関する検定試験	日本商工会議所
ビジネス・キャリア検定(営業・マーケティング)	「職業能力評価基準」に準拠し、仕事の実務能力を育成・評価・証明する検定試験	中央職業能力開発協会
実用英語技能検定	国内最大規模の英語検定試験	公益財団法人 日本英語検定協会
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	一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会

## ツール② 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(本体)」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なぜ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、を話し合いましょう。

職業能力評価シート 客接サービス フロント レベル1)		①	【評価の基準】	
能力コニクト	能力項目	職務遂行のための基準	評価結果	上級評定
西脇の理解・方針の理解と整頓	①理解の理解・方針の理解	1 乗車客の「乗車料金」、「點検」の問題を把握し、問題を解決するため、上級の助言をうけて、運賃額の算定額・方針を確認する。問題を把握し問題を解決する。	○: 1で出来ている (下書きで教えることが出来るレベル含む)	②
	②整頓・方針に沿ったサービスの提供	2 上記の問題を踏まえつつ、日々のサービス提供に企業の方針を理解して、問題を解決する。問題を把握し問題を解決する。	△: 1で出来て、問題の助けが必要なレベル (例、上位者・周囲の助けが必要なレベル)	③
おもてなし精神の理解	①おもてなし精神の理解	3 おもてなしの精神で接客する。おもてなしの精神を理解して、おもてなしの精神を活用して接客する。	×: 出来てない (常に上位者・周囲の助けが必要なレベル)	④
	②お客様心への理解	4 おもてなしの精神で接客する。おもてなしの精神を理解して、おもてなしの精神を活用して接客する。おもてなしの精神を理解して、おもてなしの精神を活用して接客する。		
おもてなし精神の実現	③おもてなし精神が伴った接客姿勢	5 おもてなしの精神で接客する。おもてなしの精神を理解して、おもてなしの精神を活用して接客する。おもてなしの精神を理解して、おもてなしの精神を活用して接客する。おもてなしの精神を理解して、おもてなしの精神を活用して接客する。おもてなしの精神を理解して、おもてなしの精神を活用して接客する。		
	④お客様からの評価	6 おもてなしの精神で接客する。おもてなしの精神を理解して、おもてなしの精神を活用して接客する。おもてなしの精神を理解して、おもてなしの精神を活用して接客する。おもてなしの精神を理解して、おもてなしの精神を活用して接客する。		

- : 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。

※「評価項目のうち7割以上が○」かつ「×がない」ことが  
レベル判定の業界基準となります

URI 

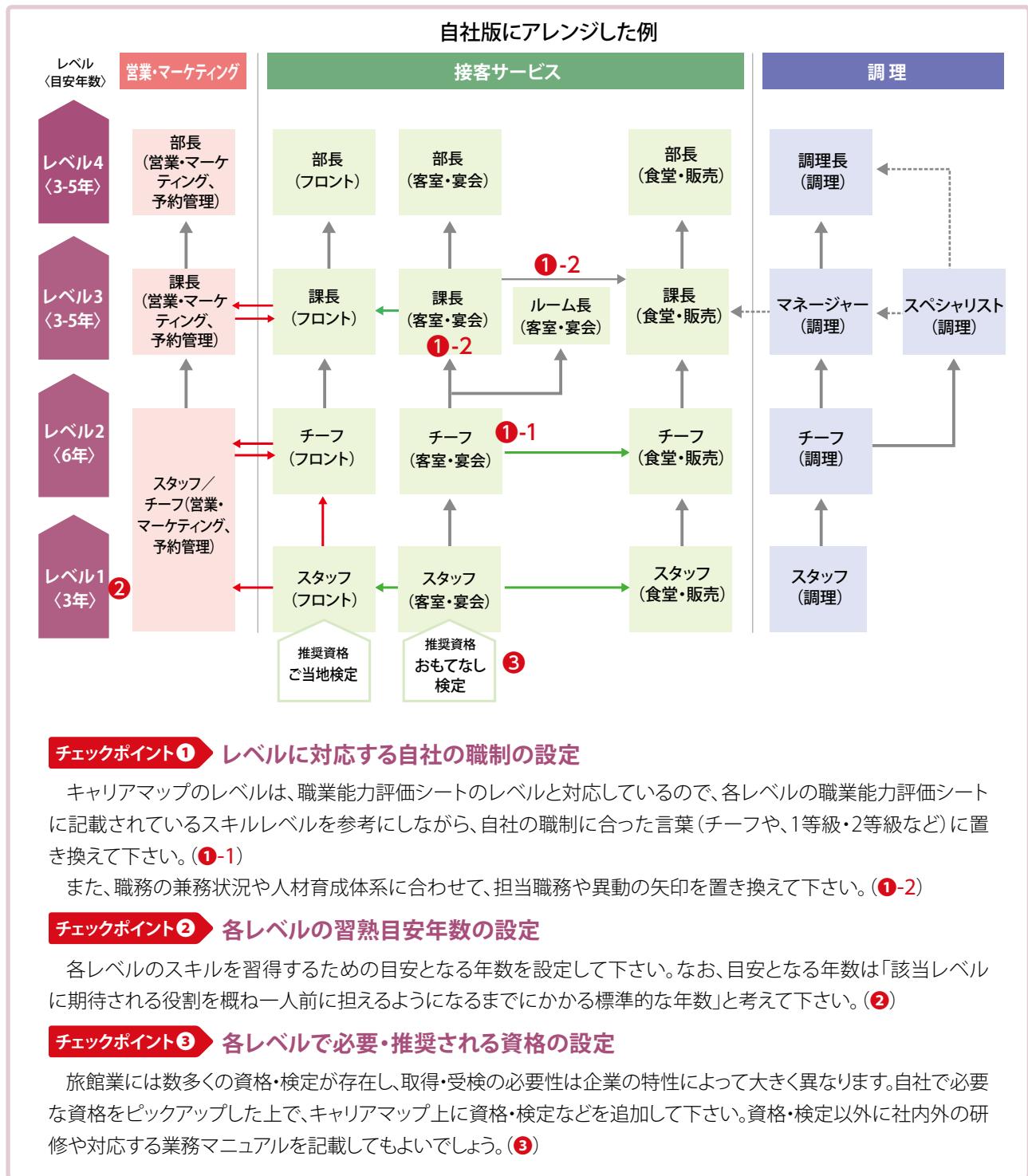
職業能力評価基準、キャリアマップ、職業能力評価シートの詳細については「職業能力評価基準活用のために」を参照下さい  
**厚生労働省** <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/07.html>

## 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。



## 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・能力細目の削除

- 「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。  
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、書かれていらない  
ものがある」

⇒能力ユニット・能力細目の追加

- 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。
- 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の変更

- 「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職務の兼務状況に応じて統廃合を行う

担当職務の内容に応じて、該当する能力ユニット・能力細目の統廃合を行いましょう。

例) ●客室係が宴会業務を兼務している場合:職業能力評価シート「接客サービス(客室／宴会・食堂／販売)」の

選択能力ユニットの内、客室／宴会に関連する能力ユニットのみ抜き出す

●フロント係が予約管理業務を兼務している場合:職業能力評価シート「接客サービス(フロント)」と「営業・マーケティング(予約管理)」の能力ユニットを統合する

### ②自社の業務実態に応じて置き換える

自社の業務実態や各レベルに求める権限に応じて、相応しいか確認しましょう。

例) ●ルームサービスがない場合:ルームサービスに関連する能力ユニットを削除する

●フロント係のレベル2がレベル1の業務も行っている場合:レベル2の選択能力ユニットに、レベル1の選択能力ユニットも追加する

### ③用語を自社で使っている言葉に置き換える

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。

例) ●「食堂」 例) 自社で使っている「レストラン」「お食事処」に置き換える

●「販売」 例) 自社で使っている「ショップ業務」に置き換える

●「環境対応」 例) 自社で使っている「省エネ活動」に置き換える

### 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チェック結果を全社・部門で集計して、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、全社や部門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は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。使うシートが決まつたら、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 フロントレベル1

点数換算 ○:3点 △:2点 ×:1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					
		方針の理解と推進	旅館の理念・ おもてなし	精神の發揮	コミュニケーションと チームワークと シナジー	お客様の安全管理	確保と衛生管理	環境対策	施設管理と ご案内と対応	電話による ご案内と対応	お客様からの 問い合わせ対応	お客様の送迎
氏名	○○ ○○	2.2	2.4	1.4	3.0	3.0	2.2	3.0	3.0	2.5	2.5	2.5
	○○ ○○	2.4	2.5	2.2	2.8	2.7	2.1	2.8	2.4	2.6	2.5	2.5
	○○ ○○	3.0	1.2	2.6	2.5	3.0	1.8	2.6	2.7	2.7	2.7	2.5
	○○ ○○	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.0	2.5	2.5	2.2	2.3
平均点		2.4	1.8	2.2	2.5	2.6	1.9	2.7	2.2	2.4	2.4	2.3

###### 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、教育計画や採用計画の策定に活用しましょう。

## 1 取り組み事例

## 株式会社いなとり荘 組織・部門単位での能力レベルの把握

## 会社概要

株式会社いなとり荘は、「いなとり荘」「ペスカードいなとり」(東伊豆・稻取温泉)「季一遊」(南伊豆・弓ヶ浜)の3つのグループ館を持つ旅館です。海沿いの絶景が楽しめる当館は、1956年に創業され、以来「真心をこめたおもてなし」の想いを従業員が一丸となって守り続けています。当館では、様々な人材育成施策を展開しており、100名強の正社員に対して自社独自の評価基準に沿った業績評価とプロセス評価、自身で設定した目標に対する「5%チャレンジ活動」などを実施しています。

## 問題意識

グループ館や、フロント、客室・宴会・レストランなどの部門毎に、強み・弱みなどの傾向に違いがあるのではないかとの懸念がありました。そこで、職業能力評価シートを使った能力チェックを行い、自社の人事評価とは違った視点から各館／部門／レベル毎の人材レベルを検証することにしました。

## 具体的な取り組み 活用したツール

能力チェックでは、レベル1のスタッフに対する評価を、あえて普段の人事評価を実施する上司ではなくレベル2の先輩が実施することにしました。また、職業能力評価シート配付時には記入要領も配付し、能力チ

ックの目的は人事評価ではなく人材育成であることを明確に理解できるよう工夫しました。

職業能力評価シートは、主に選択能力ユニットを、担当職務の兼務範囲やレベル毎の業務分担に合わせて追加・削除しました。さらに、「食堂」を「レストラン」に置き換えるなど、自社で使っている用語への変更を行いました。

## 取り組みの結果

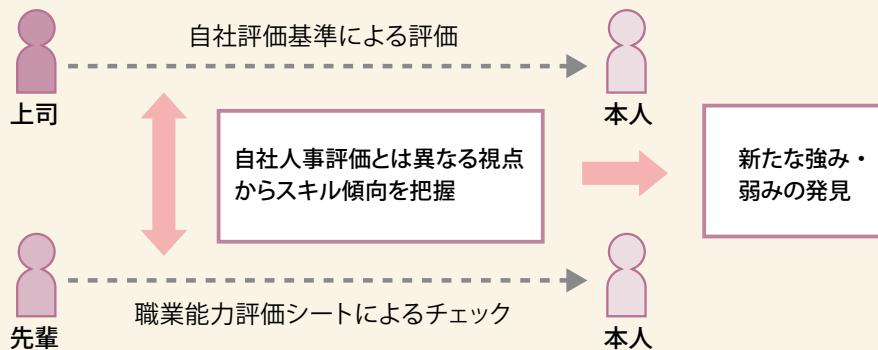
職業能力評価シートのチェック結果「○」「△」「×」を数字に置き換えて能力細目毎に分析し、各館／部門／レベルにおける強みと弱みを洗い出しました。それぞれの細目については、先輩評価と自己評価の差も算出し、評価差が大きい細目を洗い出しました。結果、特に自社の人事評価には含まれていない項目について、新たな強み・弱みが発見できました。

これまで人事評価に携わったことのないレベル2の層が、後輩を評価・指導する視点を身に付けられたことも、今回取り組みの副次的な効果となりました。

## 今後の目標

今後は、今回明らかになった弱みについて、本人が「できている」と考えるレベルを、先輩や周囲が求めるレベルに引き上げるための施策を検討していきます。

## POINT 自社評価基準とは異なる視点からの課題把握



## 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/>

## 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、「どうしても一步抜け出せないな」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

してもらうと、「大半の日常業務は問題なく遂行できるが、トラブル・クレーム対応がいま一歩である」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

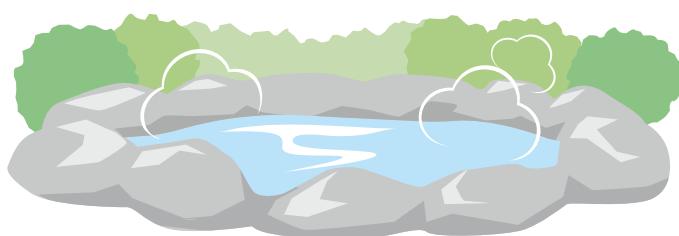
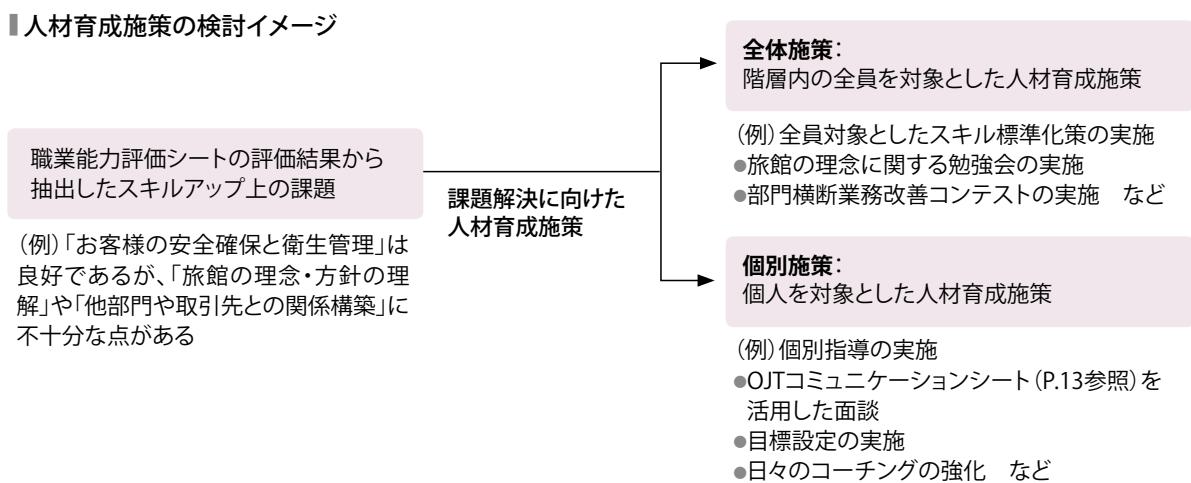
#### STEP 1 知識・スキルの強み・弱みの把握

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レベル区分（P.5参照）を参考にしましょう。

#### 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／いかなかつたこと」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

<p><b>OJTコミュニケーションシート</b></p> <p><b>スキルレベルチェックグラフ</b></p> <p>本人所属 ○○○○ 本人氏名 ○○○○ 印 職種・職務 接客サービス・フロント レベル レベル1 評価者氏名 ●●●● 印 評価期間 年 月 日 ~ 年 月 日</p> <p><b>課題特定・目標設定</b></p> <p><b>スキルアップ上の課題</b></p> <p>・「おもてなし精神の発揮」について、特に「お客様からの苦情への対応」があらかじめ決められたルールを逸脱してしまうことが多く、職場に混乱をもたらしている。 ・「電話によるご案内と対応」について、特に「クレームの取扱い」が十分にできないケースが散見される。</p> <p><b>スキルアップ目標</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>能力ユニット・能力細目(「何を」)</td> <td>達成基準(「どこまで」)</td> </tr> <tr> <td>・「おもてなし精神の発揮」特に「お客様からの苦情への対応」について ・「電話によるご案内と対応」特に「クレームの取扱い」について</td> <td>・「一人で遂行できる」レベルまで習熟する</td> </tr> </table> <p><b>スキルアップのための活動計画</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>活動計画</td> <td>スケジュール、期限</td> </tr> <tr> <td>・クレーム対応マニュアルの読み込み</td> <td>・20XX年X月までに読後レポート作成</td> </tr> </table> <p><b>実績確認</b></p> <p><b>実績</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>実績(スキル習熟状況、活動実績など)、本人コメント</td> <td>上司コメント</td> </tr> <tr> <td>・クレーム対応マニュアルを読み込み、自己の体験もふまえ部署内勉強会を開催した。</td> <td>・クレーム対応に関するロールプレイのケースを作成するなど積極的な取り組みがみられ心強い。</td> </tr> </table>	能力ユニット・能力細目(「何を」)	達成基準(「どこまで」)	・「おもてなし精神の発揮」特に「お客様からの苦情への対応」について ・「電話によるご案内と対応」特に「クレームの取扱い」について	・「一人で遂行できる」レベルまで習熟する	活動計画	スケジュール、期限	・クレーム対応マニュアルの読み込み	・20XX年X月までに読後レポート作成	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	・クレーム対応マニュアルを読み込み、自己の体験もふまえ部署内勉強会を開催した。	・クレーム対応に関するロールプレイのケースを作成するなど積極的な取り組みがみられ心強い。
能力ユニット・能力細目(「何を」)	達成基準(「どこまで」)											
・「おもてなし精神の発揮」特に「お客様からの苦情への対応」について ・「電話によるご案内と対応」特に「クレームの取扱い」について	・「一人で遂行できる」レベルまで習熟する											
活動計画	スケジュール、期限											
・クレーム対応マニュアルの読み込み	・20XX年X月までに読後レポート作成											
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											
・クレーム対応マニュアルを読み込み、自己の体験もふまえ部署内勉強会を開催した。	・クレーム対応に関するロールプレイのケースを作成するなど積極的な取り組みがみられ心強い。											

※データはサンプルです

URL ▶

OJTコミュニケーションシートは一般社団法人日本旅館協会のホームページよりダウンロードできます。

## 2 取り組み事例 1

## 株式会社瑞光(四季亭) マネジメント層の育成

### 会社概要

四季亭は、盛岡つなぎ温泉にある数寄屋造りの純和風旅館です。当館では、1988年の創業当初より、おもてなしの心を前面に出した接客にこだわり続けてきました。

当館では、朝食・夕食ともにお部屋で提供しており、客室係はお客様のお出迎えからお見送りまで、様々な場面において接客スキルを向上することが求められます。また、比較的小規模な旅館であるがゆえに、フロント係や調理部門に求められることも幅広く、全員で一丸となって、お客様のご期待に沿えるよう、日々勉強会などを重ねています。

### 問題意識

当館では、社長、女将、調理長の3名で旅館全体のマネジメント業務を担ってきましたが、ベテランスタッフにもマネジメント視点を身に付けてもらうことが課題になっていました。ベテランスタッフには、業務のスペシャリストとしての能力向上に加え、マネジメント層としての意識を持つて必要な知識・スキルを身に付け、マネジメントの役割を果たせる人材に成長してもらいたいと考えています。また、そのような人材を育成することで、若手にも長期的なキャリアイメージを持って働いてもらいたいとの想いもありました。

### 具体的な取り組み 活用したツール

レベル3の役割を期待するベテランスタッフに対し

て、職業能力評価シートを使った能力チェックを実施しました。これまでスペシャリストとして活躍してきたスタッフにも、マネージャーとして求められる事項を意識してもらうため、今回はあえてスペシャリスト用ではなく、マネージャー用の職業能力評価シートを使いました。

活用した職業能力評価シートは、各自が担当する職務の範囲に合うよう修正しました。例えば、当館のフロントは、「販売」「予約」を兼務するため、関連する能力ユニットを統合しました。

### 取り組みの結果

OJTコミュニケーションシートで能力チェックの結果をグラフ化することで、個人の強み・弱みや、職務経験が不足している項目を明確に見ることができました。

職業能力評価シートは、業務の詳細にまで触れられているため、能力チェックを通じて、それぞれが担当する職務に求められることを改めて振り返るきっかけにもなりました。普段業務を教える側としても、これまで暗黙知として受け継いできたことを、期待する水準とともに明文化して示すことの重要性にも気付かされました。

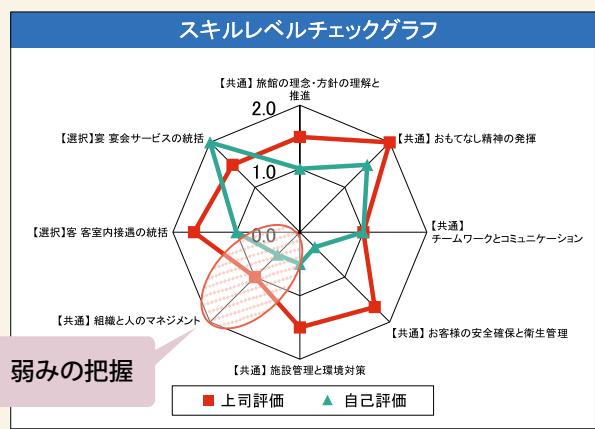
### 今後の目標

OJTコミュニケーションシートを活用した個人面談を行い、今後マネジメント層として活躍してもらうために必要な業務経験や能力についてすり合わせを行っていく予定です。

### POINT ➤ OJTコミュニケーションシートの活用

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	異差
【共通】 旅館の理念・方針の理解と推進	1.0	1.5	0.5
【共通】 おもてなし精神の発揮	1.5	2.0	0.5
【共通】 チームワークとコミュニケーション	1.0	1.0	0.0
【共通】 お客様の安全確保と衛生管理	0.3	1.7	1.3
【共通】 施設管理と環境対策	0.5	1.5	1.0
【共通】 組織と人のマネジメント	0.5	1.0	0.5
【選択】客 客室内接遇の統括	1.0	1.7	0.7
【選択】宴 宴会サービスの統括	2.0	1.5	-0.5

※データはサンプルです



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/>

## 2 取り組み事例 2

## 株式会社ホテル佐勘

## 若年層の即戦力化と中期的なスキル向上

## ■会社概要

株式会社ホテル佐勘は、平安期創業の老舗旅館です。「ホテル佐勘」(仙台・秋保温泉)と「松庵」(松島)の2館において、「心の原点に触れるおもてなしの心」を常に志向しています。

当館では、入社後正式配属までに、沿革や企業理念、仕事の全体像などに関する集合研修や、実務研修を行っています。また、「従業員の行動基準」を定め、半期毎の人事評価へ展開しています。

## ■問題意識

当館の接客サービス部門に入社した新入社員は、5月の大型連休までに一通りの業務を習得し、8月や年末年始の繁忙期を照準として習熟度を高めていくことを目標にしています。入社後すぐに即戦力化を図ることは、当館における人材育成上大きなテーマです。また、1年目で即戦力化した後、いかに成長し続けてもらうか、ということも人材育成上大きなテーマとなっています。2年目以降の伸び具合を確認するためにも、入社後数年した頃に節目としての能力チェックをできないかと考えていました。

## ■具体的な取り組み 活用したツール

特に即戦力化が求められる客室・宴会職務レベル1の人材を中心に職業能力評価シートを使った能力チェックを実施しました。また、スキルの中長期的な伸び具

合を確認するため、フロント職務レベル2の人材にも、同様に能力チェックを行いました。

活用した職業能力評価シートは、担当職務の兼務範囲やレベル毎の業務分担に合わせて、主に選択能力ユニットを修正しました。なお、上司評価は、直属上司が実施しました。

## ■取り組みの結果

能力チェックの結果、全体の強み・弱みと個人の強み・弱みを数値化して見ることができました。全体の弱みとして出てきた項目は、当館の年間研修計画の中で研修トピックとして加えることを考えています。

また、能力チェックの結果をOJTコミュニケーションシートで個人別にグラフ化したことは、上司と本人の双方にとって大きなメリットがありました。具体的には、上司側では個人の能力レベルや自己評価と上司評価の違いが把握できたことで個人面談や日々の個別指導が大変やりやすくなり、本人としては自己評価を通じて自身の業務に求められていることを改めて自覚し、今後の目標を意識しながら働くことができるようになりました。

## ■今後の目標

職業能力評価シートに記載されている項目を、知識として教えられる部分と、実践の中で教えられる部分にブレイクダウンし、今後の中期的な育成施策に活かしていきたいと考えています。

## POINT 全体／個人別 人材育成施策への展開



## 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/>

## 2 取り組み事例 3

## 株式会社明神館

## 全社的な人材育成システムの構築に向けた取り組み

## 会社概要

株式会社明神館は1931年創業、松本市(扇温泉)の老舗旅館「明神館」を運営しています。お客様へ「扇温泉の雄大な自然の恵みと癒しをお届けする」ことを志向し、自家製無農薬野菜や地元の食材を使った料理を、「懐石料理」「モダン和食」「オーガニックフレンチ」の3つの手法で提供しています。

## 問題意識

当館では、従業員一人ひとりがサービスの提供レベル向上に励んでまいりましたが、レベルを確認するための能力チェックの仕組みはありませんでした。

これまで、サービス提供レベルの向上に向け、上司や先輩による指導や勉強会が開催されていましたが、個々の従業員が自律的にレベルの向上に取り組み、お客様からの支持を得続けていくためには、能力チェックを中心とした人材育成システムが必要ではないかという課題意識がありました。

そこで、職業能力評価シートによる能力チェック及びチェック結果の活用を通じて、新しい人材育成システムを構築することを視野に、職業能力評価シートの導入を図りました。

## 具体的な取り組み 活用したツール

特に、各担当者の該当レベルの判断が難しかった、フロント部門及び接客部門(客室・お食事処を担当)のレベル1・レベル2に加え、接客部門のレベル3の従業員を対象に職業能力評価シートを使った能力チェック

を実施しました。

活用した職業能力評価シートは、担当職務に応じて選択能力ユニットの能力細目を削除・追加しました。評価者・被評価者双方が理解しやすいよう「食堂」→「お食事処」などの用語の修正を若干行いましたが、その他の文言修正は行っていません。

## 取り組みの結果

担当業務について、ある程度習熟した後にも能力チェックを行うことで、客観的に振り返りを行い、自己研鑽やサービス向上に対する課題を明らかにすことができました。また、課題が明らかになることで、各従業員が、さらに意欲的に仕事に向かうことができることが確認できました。

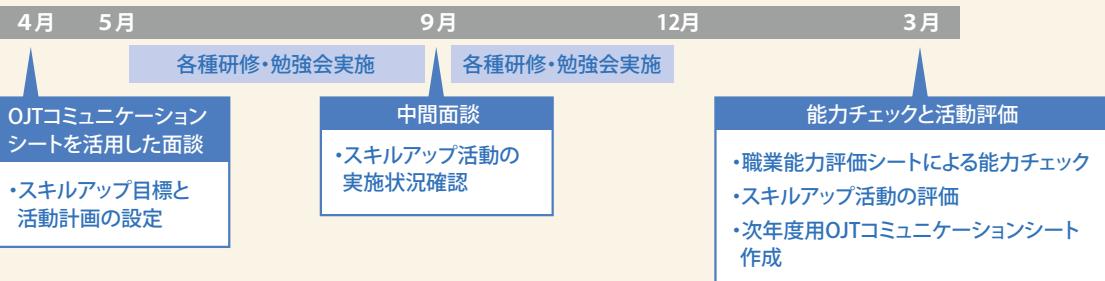
一方で、能力チェックの結果を全体で集計したところ、フロント・接客両部門について「共通課題」「個別課題」が明らかになるとともに、「レベル別の課題」が浮き彫りになりました。

部門共通、部門別、レベル別に課題が明らかになることで、勉強会・研修会などの対応策を効果的かつ体系的に検討することができました。

## 今後の目標

職業能力評価シートを中心として、人材育成システムの構築を図ります。具体的には能力チェックを定期化し、評価結果を個別指導や全体の教育研修の企画実施に繋げていくことや評価の精度を上げるための取り組みを検討していきます。

## POINT 人材育成システムの構築



## 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/>

## 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、納得性の高いチェックのために必要となります。

### 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の感想、特に【評価の基準】に基づく○△×の判断に迷いがなかつたかを確認するための評価者同士の会議を開催します(P.18のCOLUMN参照)。評価者だけでなく、被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		
系列館:	役職:	氏名:		
■職業能力評価シートについてお伺いします。				
Q1.チェックに要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チェックに要した時間 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	すこし多い	丁度よい	すこし少ない	非常に少ない
Q2.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)具体的にはどのような項目が抜けていましたか				
( )				
Q3.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)具体的にはどの項目が重複していましたか				
( )				
Q4.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能力チェック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、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

課題	対応	施策
一部設問で、上司・本人間で基準の判断レベルにばらつきがある	社内での具体例を入れたチェック基準を設問別に策定	評価基準 ガイドライン
評価者によって、チェックの手順・サブツールの使い方が異なっている	チェック手順・サブツールの使い方の明確化	
チェックの目的が評価者間で異なっている	評価者間の目線合わせの機会の提供	評価者研修

## COLUMN 評価者同士の会議(目線合わせ会議)の開催

職業能力評価シートは、「職務遂行のための基準」に照らして、「○:一人できている」「△:ほぼ一人できている」「×:できていない」の3段階にて設定された評価基準に基づき評価を行います。

このように大変シンプルな評価基準ですが、実際に評価を行ってみると、○△×のそれぞれのレベルの捉え方について、個人差が生じやすいことが分かります。このような認識差は、特に複数の上司が評価者になる企業においては注意が必要です。評価者によって○△×に対する認識に大きなズレがあると、一方は厳しい評価、一方は甘い評価、といった偏りが生まれ、公正な評価を実現できないからです。

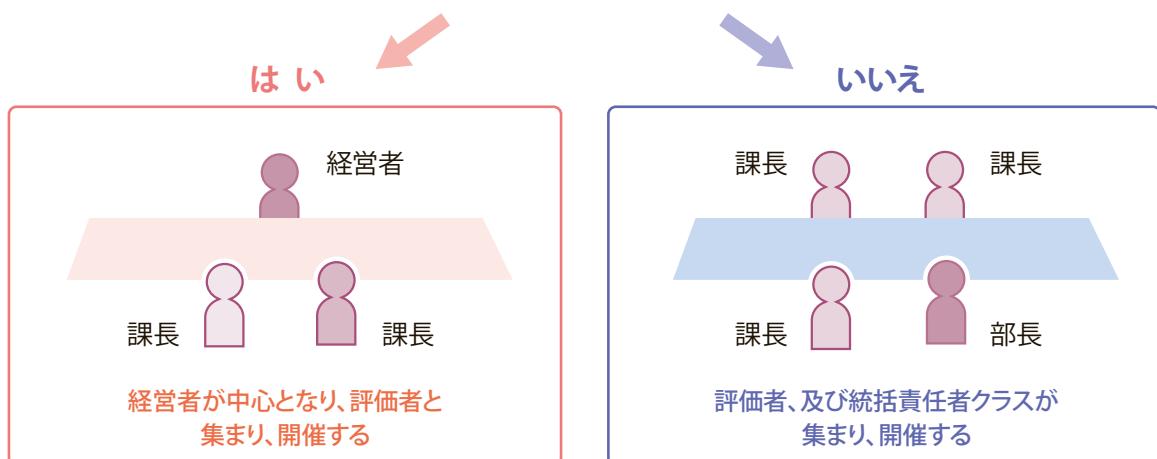
ある企業では、このような場合の対策として、評価

者間における評価の目線合わせを行うための会議を開催し、特定の能力細目について、○△×としてそれぞれ評価する場合の具体的な行動例を話し合っています。話し合いの結果は、「評価ガイドライン」としてまとめ、本人や上司が評価を行う際の指針として活用することにしています。

また、経営者が従業員全体を把握できる企業では、上司が評価した後、最終的な確認を経営者が行っています。経営者は、本人及び、その上司双方について把握しているので、評価者による評価の著しい偏りを見抜くことができます。上司の評価目線をすり合わせるために、経営者及び上司を含めた評価に関する話し合いの機会を設けることも目線を合わせる上では効果的です。

### 評価者同士の会議の実施

経営者が従業員全員を把握できる



### 目線合わせ会議の進め方(例)

#### ① 目線合わせする能力細目の特定

- 本人と上司の評価にばらつきが大きい細目
- 評価者自身が評価しにくいと感じた細目、など

#### ② 各評価基準の解釈を確認

- ①で特定した細目について、○△×それぞれのレベル感を具体的な行動を明らかにしながら全員で確認します

#### ③ 評価目線のすり合わせ

- ②の内容について、参加者間で認識に食い違いがあれば、その内容について話し合い、すり合わせます。その上で、○△×それぞれの基準を具体的な活動と結び付けながら設定します

## 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・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はなく、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。なお、中途採用には、職業能力評価基準をもとに作られた人材要件確認表も活用できます。

例えば、レベル2のフロントを採用する場合、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、経験のある業務や実績を大括りで把握することができます。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（この場合はフロントのレベル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、複数の系列館を持ち、系列館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。

### 取り組み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

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

人材要件確認表を主要ツールとして用意します。

職業能力評価シートを主要なツールとして用意します。

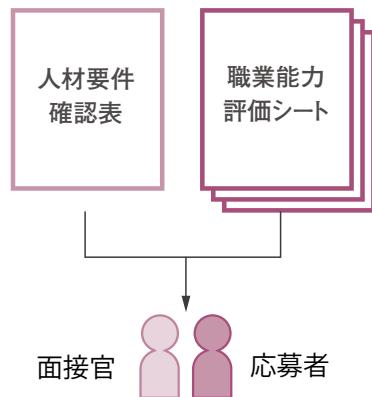
#### STEP 2 応募者の知識・スキルレベルの把握

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・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的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。

URL ▶

人材要件確認表は、中央職業能力開発協会のホームページにて閲覧・ダウンロードできます  
中央職業能力開発協会 <http://www.hyouka.javada.or.jp/>