

3 職業能力評価シートサンプル

■評価シート表紙 接客サービス(客室/宴会・食堂/販売) レベル3 マネージャー

氏 名	実施日

氏 名(評価者)	実施日

<職業能力評価シート>

職種・職務	接客サービス(客室/宴会・食堂/販売)
レベル	レベル3 マネージャー
レベル3の目安	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

■職業能力評価シートの目的

職業能力評価シートの第一義的な目的は「人材育成」です。「自分の(または部下の)能力レベルはどの程度なのか」「何が不足しているのか」を具体的に把握することで、人材育成に有効な示唆を得ることができます。

■職業能力評価シートの構成

職業能力評価シートは、「共通能力ユニット」と「選択能力ユニット」の2つから構成されています。「共通能力ユニット」は、職種・レベル共通で求められる項目であり、フロント、客室、宴会・食堂、販売のレベル3では同じ項目が設定されています。「選択能力ユニット」は、職務によって異なる項目であり、フロント、客室、宴会・食堂、販売で異なる項目が設定されています。

■職業能力評価シートの使い方

《「職務遂行のための基準」について》

(1) 評価判定の手順

「評価の基準」に基づき、「①自己評価」→「②上司評価」の順で評価を行ってください。また、上司は「③コメント」を記入してください。特に「自己評価」と「上司評価」が異なる場合は、具体例を示す等しながら、なぜこの評価としたかを明示してください。

(2) 評価の基準

- … 一人で完全にできる。(下位者に教えることができるレベルを含む)
- △ … 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)

(注) 該当しない評価項目について

業務上、被評価者に該当しない評価項目がある場合は「ー」と表記し、評価しません。

《「必要な知識」について》

被評価者による自己評価を○×の2択で行い、自身に不足している知識を確認することで、自己学習の分野選定に活用してください。

【レベル判定の方法】

下記の要件をいずれも満たす場合、当該レベルクリアとします。

- ① 全能力細目で、上司評価の○が7割以上であること
- ② 全能力細目で、上司評価に×がないこと

職業能力評価シート(接客サービス 客室・宴会・食堂/販売 レベル3 マネージャー)

【評価の基準】

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

I.職務遂行のための基準 共通能力ユニット

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価	上司評価	コメント
旅館の理念・方針の理解と推進	①旅館の理念・方針に沿った組織目標の設定	1 旅館経営方針、部門方針等を踏まえて、「本来どうあるべきか」という問題意識から部下が取り組みやすい明確な組織目標を設定し、部下に提示している。また、制約条件を勘案しながら実施計画を策定し、予めリスクを見積もった上で危機管理策を講じている。			
	②プロセス管理	2 旅館の理念・方針や組織目標を部下に浸透させるための工夫をし、業務遂行への助言や目標達成のサポート、叱咤激励を行い、組織目標の達成に向けて最善を尽くしている。また、進捗状況の把握を行い、目標を変更する際には柔軟に判断しながら部下に対して指示をしている。			
	③成果の検証	3 業務やプロジェクトの成果を目標と比較して適性に評価・検証し、達成できなかった部分の原因分析と次期に向けた具体策を講じるとともに、経営層等に対し組織成果を分かりやすく説明している。			
おもてなし精神の発揮	①おもてなし精神の理解	4 接客におけるおもてなし精神の重要性を部下に説明している。また、部下のコンディションに注意を払い、お客様に対して常におもてなし精神を伴った対応ができるよう必要に応じて部下の気持ちのコントロールをサポートしている。			
	②お客様心理の理解	5 お客様の要望みを推察してサービスが提供できるよう部下に指導するとともに、常連のお客様のお好みに応じたサービスの提供方法について自らが手本になるなど、具体的に部下を教育・支援している。			
	③おもてなし精神が伴った接客の指導	6 常に笑顔でお客様に対応するよう繰り返し指導し、部下が正しい敬語、丁寧な言葉遣い、きびきびした態度、ふさわしい身だしなみで対応できているかの確認とアドバイスを行っている。また、お客様からの問い合わせに対しては、常に肯定的な姿勢・態度で接するよう指導している。			
	④お客様からの苦情への対応	7 部下が対処しきれない重大なクレームを引き取り、お客様の主張をよく聴いた上で、旅館側の主張や立場を適切な形で伝え、旅館側に責任のある問題については誠意をもって真摯にお詫びしている。また、苦情からサービス改善に向けたヒントを読み取り、旅館全体での取り組みを推進している。			
チームワークとコミュニケーション	①成果を最大化するためのチームワーク構築と維持	8 情報共有等の場の設定等により、部下の相互協力関係の構築を図り、会議で部下の考えや提案を積極的に引き出すことで、業務改善につなげている。また、部下と常にコミュニケーションをとるよう、メール等を活用して工夫を図っている。			
	②他部門や取引先との関係構築	9 部門最適ではなく全社最適の立場から、率先して他部門長および社外関係者との連絡調整や部門間の組織的な協力関係の構築を行い、他部門とも連携したお客様の要望等への対応や、非常時に一致団結して業務遂行ができる体制を整備している。			
お客様の安全確保と衛生管理	①旅館におけるリスクの理解と回避	10 対応マニュアルを部下に周知徹底するとともに、非常口と避難路のお客様への正確な案内、機器類の所在と使い方、個人情報の管理等についても部下に徹底している。また、警察・消防など関係機関との連携体制の構築にも取り組み、リスク回避の視点から常にマスコミ報道等にも注意を払っている。			
	②お客様の安全確保	11 定期的な避難訓練の主催や、部下への安全に対する意識付けを行い、お客様の安全確保のための万全の体制を整えている。また、緊急事態発生時には、現場の部下を指揮して冷静・迅速に対応し、最善を尽くしている。			
	③衛生管理	12 衛生管理上のルールの徹底や指導を部下や調理スタッフ等に対して行うとともに、自らも部下の手本となる清潔な身だしなみを整え、エクステリアやインテリアの汚れの確認と意識付けを行っている。また、正しい情報と知識を身に付け、公衆衛生のリスクマネジメントを行っている。			
施設管理と環境対策	①施設管理	13 フロント、ロビー、客室の設備、備品、内装等に不備がないかを常に確認するよう部下に指導し、状況の報告を受けている。また、設備面についてお客様からの要望や問い合わせをまとめた改善提案を部下から受け、その内容を検討している。			
	②環境対応	14 自社の環境対策に対する方針を理解した上で、部下に具体的な取り組みを説明する教育の機会を設け、環境リサイクルや資源の節減を周知徹底している。また、部下からの提案を受け、自らも積極的に旅館の環境担当者提案している。			
組織と人のマネジメント	①組織のマネジメント	15 メンバーに対し、旅館方針や目標達成に向けた明確なビジョンと道筋を示しつつ、部下の特性を勘案した上での役割分担と人材の最適化を図り、仕事量のバランス、達成期待などを常にチェックしている。また、組織内議論の活性化やコミュニケーション増大、知識やノウハウの共有を図っている。			
	②人材のマネジメント	16 部下の仕事ぶり、能力、適性、個性を把握した上で助言や指導を行いつつ、長期的な能力向上を念頭にいた育成手法を採っている。また、部下が規律違反を行った場合には、曖昧にすることなくその都度注意し、ルールに則って公正な人事考課を行っている。			
損益マネジメント	①予算の策定	17 旅館の事業構造や担当組織に期待されている役割などを正しく把握し、上司とともに上位目標を踏まえて担当組織の業務遂行に関する目標値を設定している。また、組織内の業務内容や作業スケジュールをきき細かく検討し、適正な予算案を策定している。			
	②進捗管理	18 業務の進捗状況や予算と実績との差を把握し、交際費・出張費やその他経費支出が適正かをチェックしつつ、問題がある場合には原因を解明して原価維持や支出削減等の対策を講じている。また、他部門とも協議をしながら、利益を最大化するための取組みを検討している。			
	③成果の分析と対策の検討	19 組織目標の成果を費用対効果の面から可能な限り客観的に数値化しつつ、当期の経費支出状況の検討・分析を行った上で次期に向けた改善策を講じている。また、企画・承認を得た対応策は即実行に移して効果を検証している。			

II.職務遂行のための基準 選択能力ユニット(客室)

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価	上司評価	コメント
客室内接客の統括	①業務を円滑に実施するための企画立案	20 客室内でお客様の接遇が的確に行えるよう、客室担当者(仲居)に対して教育・指示している。また、お客様からのフロントサービスに関するアンケート等に書かれた内容を把握し、より喜ばれる接遇について分析、研究している。			
	②業務の指示・運営	21 当日の客室稼働率や団体客の受け入れなどの情報を部下と正確に共有し、より満足いただける応対方法について部下に教育・指導している。また、部下がお客様からのクレームに対応できているかを確認し、状況を見極めて自らクレームの対応をしている。			
	③フロント業務の改善案検討と実施	22 お客様から寄せられた声などに目を通し、より満足いただける応対の仕方を検討、企画している。また、効果が高く、実行が容易な改善策は速やかに実施するよう部下に指示し、改善策が効果をあげているかを、部下の対応やお客様の反応などから評価・分析している。			

II.職務遂行のための基準 選択能力ユニット(宴会・食堂)

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価	上司評価	コメント
宴会・食堂サービスの統括	①計画と準備	23 ニーズ・費用対効果を踏まえた新設備・什器備品導入の計画立案、設備・人員配置などの総合的な課題の見極めと中長期的な改善方針の打ち出し、労務・サービス品質・財務に関する妥当性のある目標設定を行っている。また、外注先の選定や条件交渉を的確に行っている。			
	②宴会・食堂サービスの統括	24 人員配置、在庫管理、食材コストの管理、サービスの提供状況等の管理を適切に行うとともに、定期的な新商品開発、メニュー更新などを実施している。また、お客様へのサービスを通じて信頼関係を強固にし、次の営業に確実につなげている。			
	③アクシデント対応	25 突発事態に迅速に対応して問題解決することで、お客様からの信頼や旅館の評判の維持を図り、また、マニュアルに書かれていない事態が発生した場合にも、冷静に判断して的確な指示を出している。			

II.職務遂行のための基準 選択能力ユニット(販売)

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価	上司評価	コメント
販売の統括	①販売の推進	26 店舗スタッフが対処できないトラブルやクレームへの対応方針を的確に判断するとともに、問題の発生を未然に防ぐための対策を立案・実行している。また、店舗スタッフに対してリーダーシップを発揮し、店舗内のあらゆる業務について率先垂範し、女将や支配人に問題意識を効果的に報告・連絡・相談している。			
	②計数管理	27 毎日、決められたルールに従って売上金の精算及び送金を確実に実行できるよう管理を徹底し、廃棄商品、棚卸品の増減が予算に対して異常値になっていないかの検証、管理を行っている。また、売上が商品在庫と照らして妥当であるかを定期的にチェックし、原因の分析とスタッフへの指導を徹底している。			
	③スタッフの管理	28 スタッフの意欲や技能レベルを把握したうえで、OJTにより分かりやすく指導し、問題行為や内部不正について、曖昧な態度をとることなく毅然とした対応をとっている。また、能力に応じた評価を確実にし、リーダーの選任等に関する判断を的確に行っている。			
			自己評価 集計	上司評価 集計	上司評価 合計数に占める割合
○の数					%
△の数					%
×の数					%
○△×の合計数					

III. 必要な知識（共通能力ユニットレベル3）

能力ユニット	必要な知識	自己評価
旅館の理念・方針の理解と推進	旅館の経営理念・経営方針等	
	旅館の運営方針	
	競合他社の動向	
	旅館業界の動向	
おもてなし精神の発揮	自社で定められている服装（制服）および身だしなみの基準	
	基本動作・マナー	
	TPOに応じた会話	
	障害のあるお客様への支援方法	
	お客様に関する知識	
	外国語（英語、中国語、韓国語など）	
	アジア、欧米など諸外国の習慣・風習に関する基本事項	
チームワークとコミュニケーション	旅館の組織構造、業務分担構造の知識	
	上司・同僚との役割分担（業務分掌）	
	自分の権限で実施可能なこと、可能でないことの把握	
	職場におけるコミュニケーションツール（口頭、書面、電子メール等）の長所と短所	
	TPOに応じたビジネス会話	
	コミュニケーション手法の活用知識	
	基本的なPC操作スキル	
お客様の安全確保と衛生管理	旅館で想定できるリスクの理解	
	関連法規の理解（旅館業法等）	
	食品衛生及び公衆衛生のリスク	
施設管理と環境対策	施設開発テーマ	
	館内の施設の理解－照明－空調設備－給排水設備	
	廃棄物対策	
	資源・エネルギー調査項目	
組織と人のマネジメント	旅館組織の理解	
	人的資源管理の知識	
	人材開発	
損益マネジメント	旅館の収支構造の理解	
	簿記、会計の知識	
	自旅館におけるKPI（重要評価指標）の理解	
	繁忙期、閑散期の理解	

Ⅳ.必要な知識(選択能力ユニット 客室 レベル3 マネージャー)

能力ユニット	必要な知識	自己評価
客室内接遇の統括	客室料金	
	自旅館の宿泊約款	
	自旅館の設備	
	旅館周辺における公共交通機関・交通経路等	
	当日予定されているイベント、宴会、会合等の情報(場所、時間帯など)	
	観光、宴会、会合、ビジネスなど、来館目的に応じたニーズの具体例とその対応	

Ⅳ.必要な知識(選択能力ユニット 宴会・食堂 レベル3 マネージャー)

能力ユニット	必要な知識	自己評価
宴会・食堂サービスの統括	サービスの提供に必要な知識	
	宴会場・食堂の種類・構造	
	設備・什器及びその使い方	
	旅館が提供する宴会・食堂サービスの種類、料金体系等	
	食品衛生管理に関する知識	
	緊急時の避難ルート	
	簡単な外国語の理解と活用	
	クレームの種類に関する知識	
	お客様が求める情報の知識	
	食文化に関する知識(食文化と礼儀作法など)	

Ⅳ.必要な知識(選択能力ユニット 販売 レベル3 マネージャー)

能力ユニット	必要な知識	自己評価
販売の統括	店舗オペレーション全般に関する知識	
	労務管理	
	防犯対策	

※重複項目は省略