

### 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。

なかでも、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、バー等全 22 店舗の多様な業態で構成されています。



### 取り組みのきっかけ・現状

職業能力評価シートの導入にあたり、当ホテルではレストラン部門を対象部門として取り組むこととしました。

レストラン部門では、店舗ごとに業態差があることから、お客さまへのサービス提供の考え方や手法に違いがあります。ただ、業態差はあってもマネジメント層については、求められるスキルに高い共通性があることが想定されたため、まずは、店舗の責任者に相当するレベル 3 をチェックの対象とすることとしました。

したがって、使用する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)とし

ました。

### 具体的な取り組みと活用ツール

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チェック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」について更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、こうしたチェック項目について、個人ごとに 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(別添参照)を作成し、関係者に周知を図りました。

### 取り組み結果

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「出来ているつもり」になっていた項目についてレーダーチャートで「見える化」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しにくい「弱み」の発見・再認識に繋げることができませんでした。

一方で、具体的なスキルアップ目標の設定に際して、「いずれの評価項目を取り上げるべきか」または「取り上げた評価項目について何れの知識レベルの向上を図っていくべきか」について、よりスムーズに運用が出来るよう基本的な考え方や OJT コミュニケーションシートの運用方法を更に整理する必要性があることが分かりました。

## 今後の課題と方向性

今後については、職業能力評価シートを活用した能力チェックの対象者の範囲を更に拡げることで、組織単位の強み/弱みの傾向を掴み、教育研修などの全体施策への展開等を検討していく予定です。

平成 24 年 3 月

## (別添) OJT コミュニケーションシート記載要領

### ■ 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の評価結果を上司・本人間の面談を通じたスキルアップに活用するために作成した目標設定シートです。OJTコミュニケーションシートは、職業能力評価シートの評価結果を一覧化した、「スキルレベルチェックグラフ」「能力ユニット・点数一覧」部分と、上司・部下間の面談を通じて、スキルアップ目標および活動計画の

設定を行う、「課題特定・目標設定」部分およびスキル習熟状況、活動実績などを振り返る「実績確認」部分の大きく3つの区分で構成されます。

担当職務の業績・成果の達成を効果的・効率的に進めるためにも、自らの強み・弱みをしっかりと把握し、更なるスキルアップを目指しましょう。

#### OJTコミュニケーションシートでは保有能力を高めるための目標(学習目標)を設定します！

当社の人事考課制度における目標管理制度では、「成果」を評価要素とし、会社方針と連動した目標設定を行っていただいています。

一方で、OJTコミュニケーションシートでは、「保有能力」の伸長を評価要素として目標設定を行っていただきます。

OJTコミュニケーションシートにおける目標設定に際しては、当社の人事考課制度との評価要素の違いに留意しましょう。



### ■ OJTコミュニケーションシート活用手順

	担当	実施事項
職業能力評価シートによる評価	上司 本人	・職業能力評価シートによる「本人評価」「上司評価」を行います。
【STEP1】「スキルアップ上の課題」の把握	本人	・総合的なスキルアップ上の課題を認識、記載します。
【STEP2】「スキルアップ目標」の設定	本人	・当面スキルアップに取り組むべき、能力ユニット・能力細目を設定します。
【STEP3】「スキルアップのための活動計画」の設定	本人	・「何を」「どこまで」：スキルアップ目標を達成するための学習テーマ、学習水準、スケジュールを設定します。
上司との面談	上司 本人	・上司と面談を実施し、上記【STEP1】～【STEP3】の内容について話し合いを行い必要に応じて修正を行います。
活動計画の実施	本人	・上司と確認・合意をした、スキルアップ目標、活動計画に取り組めます。
【STEP3】「実績」の記載及び面談	上司 本人	・取り組みのスケジュールが経過した時点で、実績について記載した上、上司との振り返りの面談を行います。

### ■ 記載方法

#### 【STEP1】スキルアップ上の課題

・OJTコミュニケーションシートの左側の「スキルレベルチェックグラフ」「能力ユニット・点数一覧」をみて、自己の強み・弱みを振り返ります。

・振り返り結果について、『スキルアップ上の課題』の欄に記載します。振り返りに際しては、「点数が低い項目」「上司評価との差異が大きい項目」について背景を探るとよいでしょう。

#### スキルアップ上の課題 — 記載例 —

「ホスピタリティの実践」について極めて高い水準であり、「業務計画の改善」についても概ね良好な状況。一方で、「組織と人のマネジメント」についてより一層の取組が必要と想定されることから、これらに関連する項目のスキルアップが必要である。

### 【STEP2】スキルアップ目標

- ・スキルアップ上の課題をもとに、当面取り組むスキルアップ目標を設定します
- ・『能力ユニット・能力細目』の欄に、スキルアップの対象とする職業能力評価シートの「能力ユニット」「能力細目」を記載します。
- ・なお、選択能力ユニットについて設定する場合は、能力細目を細分類した「職務遂行のための基準」の番号を記載します

#### スキルアップ目標 — 記載例 —

能力ユニット・能力細目
能力ユニット:「店舗の管理・運営」 能力細目:「④レストランセールス」
29、
記載例では、選択能力ユニットについて設定したので「職務遂行のための基準」の番号を記載しています

### 【STEP3】スキルアップのための活動計画

- ・スキルアップ目標を達成するための『学習テーマ（何を）』および『学習水準（どこまで）』を設定します。
- ・『学習テーマ（何を）』の設定に際しては、職業能力評価シートで自己評価を実施した「Ⅱ.必要な知識（共通能力ユニット/選択能力ユニット）」の項目を参考にしましょう。
- ・『学習水準（どこまで）』の記載に際しては、「～に合格する」「～を受講する」「～を実施する」等の具体的な達成基準が分かる表現となるよう心がけましょう
- ・また、『スケジュール、期限』の欄には、学習を進めるための実施事項を具体的に記載しましょう。

#### スキルアップのための活動計画 — 記載例 —

学習テーマ(何を)	スケジュール、期限
コーチングの基本的な手法について習得する	12月:コーチングのテキストを読み込む 1月:読み込んだ結果得た知識を上司にA41枚程度で報告する
学習水準(どこまで)	2月:部下○○さんに対してスキルアップのための目標設定面談を行う
基本スキルを学習し部下に対してスキルアップに関する目標設定、指導を行う	3月:部下○○さんの目標進捗状況の確認のための面談を行う

### 【STEP4】実績

- ・スケジュールに記載した時期を経過した段階で、『実績（スキル習熟状況、活動実績）』を記載しましょう。
- ・設定した目標が妥当であったか？計画は適切であったか？成功・失敗に関らず何を学んだか？等について振り返りを行い、今後のスキルアップに繋げましょう。

#### 実績 — 記載例 —

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
コーチングのテキストを読むことで、いままでの自己流の育成方法の再整理ができた。 ある程度経験を積んだ部下に、自分で課題を考えさせ納得感ある目標設定を行ってもらうことができた。 進捗管理においては上司としてサポート可能なことを話し合い実行した。	これまで、新人に対する教育は概ね出来ていたが、ベテランの部下に対する教育・指導に物足りなさがあった。 この欄は上司(評価者)が記載します で、ベテランの部下に対しても適切な方法で育成を行うことができるようになった。

#### ～スキルアップによる生産性向上を通じて、よりよい職場づくりを進めましょう～

仕事を通じてよい成果を、(偶然ではなく)継続的に生み出すためには、土台となるスキルの向上を図っていく必要があります。スキルアップを図ることにより生産的に仕事を行うことができ、余裕が生まれることで、さらなるスキルアップや休息のための時間が確保できる好循環が生まれます。スキルアップを通じて、皆が一層イキイキとし、働く者にとってもお客様にとっても魅力的な職場づくりを進めましょう