

株式会社三井不動産ホテルマネジメント(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。

取り組みのきっかけ・現状

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。

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。一方で、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。

具体的な取り組みと活用ツール

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(別添参照)

職業能力評価シートの統合	
共通能力ユニット	選択能力ユニット
宿泊(レベル1)	客室予約受付(レベル2)
	クローク(レベル1)
	レセプション(レベル2)
	電話オペレーター(レベル1)
	インフォメーション(レベル1)

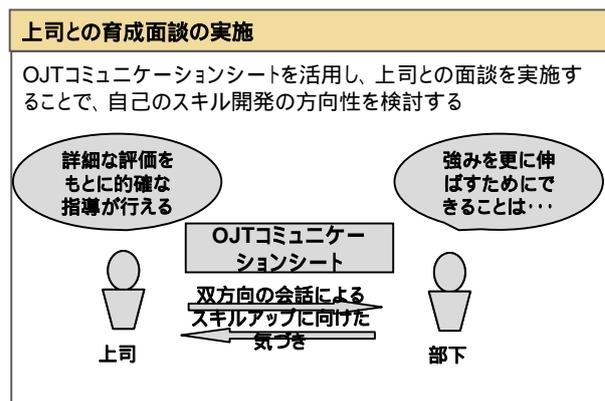
評価対象者によっては、シフトの関係でそれ程

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としました。

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。

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、更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、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更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、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。

取り組み結果

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。

特に OJT コミュニケーションシートによるスキルアップ目標に設定については、レーダーチャートがあることで強みと弱みが把握しやすく、担当業務の中で今後強みにしていきたい部分を特定し、「どうやったら強みを伸ばせるか」を検討することがスムーズに行えました。

今後の課題と方向性

今回は経験の浅いキャストが対象でしたが、今

後、ベテラン層に適用する際はスキルアップ目標の設定内容がより高いレベルになってくることが想定されるため、より長い期間でのスキルアップに関する取り組みを行っていく必要があると当ホテルでは考えています。

また、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。

平成 24 年 3 月

(別添) 職業能力評価シート (統合版)

氏名(被評価者)	実施日
氏名(評価者)	実施日

＜職業能力評価シート＞

職種	宿泊
職務	ロビーサービス/フロントオフィス/客室予約
選択能力ユニット	
レベル	キャスト用
レベル1の目安	・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

■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、「Ⅰ 職務遂行のための基準」と、「Ⅱ 必要な知識」から構成されています。また、「Ⅰ 職務遂行のための基準」と、「Ⅱ 必要な知識」のそれぞれは、「共通能力ユニット」と「選択能力ユニット」の2つで構成されています。「共通能力ユニット」は、「宿泊」「レストラン」「宴会」の職種・レベルごとに同じ項目が設定されています。「選択能力ユニット」は、選択能力ユニットそれぞれに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

＜「Ⅰ 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〔Ⅰ 職務遂行のための基準〕

- | |
|---|
| ○(2点) … 一人でできている(下位者に教えることができるレベルを含む) |
| △(1点) … 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) |
| ×(0点) … 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「-」と表記し、評価しません。

＜「Ⅱ 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(業界基準によるレベル判定を行う場合)

「Ⅰ 職務遂行のための基準」について、下記の①②双方の要件を満たすことをレベル判定の基準とします。

- ①「×: できていない」がない。
- ② 評価の平均点が1.7点以上(「-: 該当する業務を担っていない」については0点として平均点を算定してください)

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	上司点数	コメント
企業ビジョンに基づく業務の推進	①企業ビジョンの理解	1 ホテルの社会的役割と自社の特徴、セールスポイント、企業ビジョンを理解した上で、上司の助言を受けて自らの業務のあり方を検討している。				
	②企業ビジョンに沿ったサービスの提供等	2 必要に応じて上司や先輩の指導を受けつつ、日々のサービスの提供や企画の立案等にあたり企業ビジョンが反映されるよう工夫している。また、上司や先輩の仕事の仕方から、企業ビジョンに沿ったふさわしい行動を学びつつ、真摯かつ誠実な態度で業務を遂行している。				
ホスピタリティの実践	①ホスピタリティの理解	3 ホスピタリティに関する基本的な考え方・接客における重要性や意義を理解し、接客に際して常におもてなしの気持ちで臨めるよう自らの気持ちをコントロールするとともに、日ごろから必要な情報収集をしている。				
	②お客様心理の理解	4 お客様の来館目的やお好み、お客様の服装・同行者・表情、常連のお客様については関連する記録から想定し、接客に活かそうと努めている。				
	③ホスピタリティが伴った接客行動	5 笑顔での応対、丁寧な言葉遣い、接客にふさわしい身だしなみや敬語表現など、お客様への対応において、ホスピタリティの伴ったサービスの提供をしている。				
チームワークとコミュニケーション	①部門内におけるコミュニケーション	6 定められたルールや手順に沿って、迅速かつ正確な報告・連絡・相談を行うとともに、上司や先輩からの助言や指導に沿った行動をし、疑問点の確認や業務改善提案などを進んで行っている。				
	②他部門や取引先との関係構築	7 他部門の担当者や取引先に対して誠実な対応を心がけ、文書・メモを使った緊密かつ効果的なコミュニケーション、取引先等との良好な関係作りに向けた担当者同士のミーティングへの参加などを通じて、信頼関係の構築を行っている。				
お客様の安全確保と衛生管理	①ホテルにおけるリスクの理解と回避	8 ホテルにおいて想定される緊急事態、リスクおよびその対応策について理解し、必要なシミュレーションを行うとともに、予防策を適切に講じている。				
	②お客様の安全確保	9 お客様情報の機密性や重要性を認識し、その取り扱いに関してはみだりに漏洩しないよう細心の注意を払うとともに、火災、地震、急病発生等の緊急事態について、事前の対策を行い、緊急事態の発生時には手順に沿った、冷静・迅速な対応をしている。				
	③衛生管理	10 自身の衛生管理だけでなく、ホテルのエクステリア、インテリア等の衛生についても常に注意を払っている。				
施設管理と環境対策	①施設管理	11 ホテル内の設備・備品の不備について管理・対応を行うとともに、お客様の要望・問い合わせにこたえるような改善策の提案を行っている。				
	②環境対応	12 自社の環境対策に関する方針を理解・実践し、環境リサイクルや資源の節約について、上司や環境担当者に改善策の提案をしている。				
					小計	
						…①
					評価項目数	
						…②

I. 職務遂行のための基準（選択能力ユニット）							
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	上司点数	コメント	
客室予約受付	① 予約問い合わせへの対応	13	電話や対面、FAX、E-mailなどによるお客様からの予約の問合せに対し、正確な情報を提供するとともに、常に丁寧で献身的な態度で対応している。				
		14	客室の販売可能数量を把握し、お客様の要望に沿った客室が提供できない場合においても、お客様の要望に近い他の客室を提案するなど、稼働率を高めるよう予約業務を行っている。				
		15	予約システム、会計システムなどの情報システムについて、ホテルで定められた方法で正しく活用し、システムトラブルなどにも迅速な対応を行っている。				
	② 予約の確認、キャンセル、変更	16	お客様に対してホテルで定められた方法で正確に予約の確認をしている。				
		17	予約システム上(コンピュータ又は手書きのシステム)で予約状況を確認し、未だ確定していない予約についてはこちらからお客様に連絡し、あいまいな点を解消している。				
		18	お客様の客室変更の要望に対して、お客様のご要望に沿った客室が提供できない際は、お客様のご要望に近い他の客室をお勧めしている。				
	③ 予約後の他部署との連携	19	レストランや宴会など他の部署と稼働率などの必要な情報を共有するため、予約内容を随時正確に更新している。				
		20	お客様からの特定の要望(部屋に必要な設備、食事の用意等)をベルや施設担当者などに正確に伝えている。				
		21	障害のある人や高齢者が来館する場合には部屋のタイプの確認やドア、ベル、レセプション等にその旨を連絡し、スムーズに来館いただけるよう必要な手配をしている。				
お荷物の預かり(クローク)	① 携帯品の預かり	22	クロークルームを常に整然と保ち、お客様の携帯品をホテルに定められたルールに沿って、間違いなく預かる準備をしている。				
		23	保管しているお客様の携帯品が盗難などの被害にあわないよう、ホテルで定められている手順に従って保管している場所の安全管理をしている。				
		24	荷物はお客様のものと必ず一致するような手順および方法に基づいて管理している。				
	② 携帯品の返却	25	預かり品の返却にあたってはお客様のものと一致しているかを正確に確認し、確実にお客様に渡している。				
		26	引き取りのない荷物に関しては、ホテルで定められた対応をとっている。				
宿泊の登録(レセプション)	① チェックイン対応	27	宿泊登録を行う際は、アイコンタクトをするなど、お客様への関心を保ち続けながら迅速かつ正確に作業を行うとともに、常に好印象を与える笑顔とキビキビとした対応、正確な言葉遣いでお客様をお迎えしている。				
		28	予約なしで訪れたお客様への対応や未着客・キャンセル客、団体客に対してホテルで定められた手順に沿って円滑に対応している。				
		29	宿泊料金を前受する場合には、ホテルの会計処理についての考え方を丁寧に説明している。				
	② 客室変更への対応	30	客室の利用状況を常に確認し、客室変更の要望の出た際には、ベルや予約担当者など他の担当者との連携をとりながら、ホテルで定められた手順に沿って迅速な対応をしている。				
		31	客室の入室状況に応じて、お客様の希望を満たす客室のうち最もよい客室を案内している。				
		32	お客様からの客室内施設の不具合に関する問い合わせには、迅速に施設担当者に連絡し対応している。				
	③ 貴重品の預かりと返却	33	ホテルで定められたルールに沿ってお客様から貴重品を確実に預り、その際にお預かりする品を再度お客様に確認している。				
		34	返却の際にはお客様にお預かりした貴重品に間違いがないか確認をしている。				
		35	お客様の遺失物を拾得した場合や引取りのない貴重品に対して、社内で定められたルールに沿って対処している。				
④ チェックアウト対応	36	チェックアウト時間が近づいているものの、手続きが済んでいないお客様に対しては、時間の案内とお客様の意向を確認している。					
	37	支払方法の案内や宿泊料金の確認を行うとともに、お客様をお送りするときには感謝の言葉を添えている。					
	38	忘れ物、遺失物についての問合せや団体客への対応を、適切かつ円滑に行っている。					

電話によるご案内と対応(電話オペレーター)	①電話での対応	39	電話を3コール以内にとるなど迅速に受けるとともに、挨拶、声のトーン、正しい日本語(敬語)などに留意して、ホテルの代表という意識でお客様が気持ちよく話しやすい応対をしている。					
		40	お客様からの問い合わせの内容に応じて、ホテル内における転送先等を判断している。					
		41	VIPなどの特定のお客様に対しては、ホテルで定められたとおりに適切に対応している。					
	②組織と商品・サービス内容の理解	42	商品・サービス内容を理解するため、商品・サービスを提供、開発している営業部門や、フロント、レストランなどの担当組織から情報を積極的に収集している。					
		43	お客様からの問い合わせに迅速に対応するため、パンフレットやインターネットで公開している情報等を常に収集している。					
		44	ホテルで行われている詳細なイベントや各種問合せに対応するため、ホテルの組織体制と担当職務を理解し、担当組織へ電話を取り次いでいる。					
③クレームの取扱い	45	クレームの電話がかかってきた際に、お客様の不満を拡大しないよう適切な電話応対をしている。						
	46	クレーム電話を他部署や上司に取り次ぐ際に、取次ぎ先にお客様の状況を正しく伝えている。						
お客様からの問合せへの対応(インフォメーション)	①カウンターにおけるホテル内外の情報の準備	47	様々なメディアで公開されているホテルに関する情報(商品・サービス内容)、ホテル周辺の(問い合わせの多い店舗、イベントなど)情報、交通情報、緊急情報等をくまなく収集している。					
		48	ホテル内各施設の営業内容や当日予定されているイベント、宴会、会合等の情報や、外部からホテルに入ってくる情報(FAX、電話、メール、伝言などの情報)を正確に把握している。					
		49	交通機関の時刻などあらかじめ想定できる問合せには、迅速に対応できるよう時刻表のコピーを備えるなど、準備をしている。					
	②インフォメーションの実施	50	外部からの問い合わせに対しては、好印象を与えるよう丁寧な表現で、提供可能な範囲内で情報提供をすするとともに、宿泊客に対する問い合わせや訪問者の取次に関しては、取次可能かどうか了解を得た上でを行っている。					
		51	お客様への説明や調べることに時間を要する場合には、必ず了解を得た上で行うとともに、ホテルのルールに沿わないお客様からのご要望や問い合わせへの応対に際して、応対の仕方などを上司と相談している。					
		52	お客様からの問い合わせや要望に対して、お客様の立場や状況に応じて必要な情報を正確に提供するとともに、電子メール等を通じたやりとりにあたっては、通信をする上でのエチケットを守り、ホテルの品格を落とさないよう、配慮している。					
	③郵便物・メッセージの取扱い	53	外部からの宿泊客への郵便物・メッセージの受付・保管を正確に行い、お客様の状況に応じて迅速に手渡しまたは伝達している。					
		54	メッセージの内容は必ずメモに残して、業務を引き継ぐ同僚などに正確に伝えられるようにしている。					
		55	お客様の遺失物を拾得した場合には、遺失物法に基づき社内の規定に沿って対処している。					
【評価の基準】 ○(2点)：一人できている (下位者に教えることができるレベル含む) △(1点)：ほぼ一人できている (一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル) ×(0点)：できていない (常に上位者・周囲の助けが必要なレベル)							小計	…③
							評価項目数	…④
							合計	…①+③
							総評価項目数	…②+④
							平均点	

II. 必要な知識（共通能力ユニット）		
能力ユニット	能力細目	自己評価
企業ビジョンに基づく業務の推進	1. 自社ホテルの企業ビジョン 2. 自社のサービスポリシー 3. 他社ホテルのビジョンおよびサービスポリシー 4. 他社ホテルと自社ホテルとのサービスポリシーの違い 5. ホテルの社会的役割	
ホスピタリティの実践	1. 自社で定められている服装(ユニフォーム)および身だしなみの基準 2. 基本動作・マナー 3. TPOに応じた会話 4. 障害のあるお客様への支援方法 5. お客様に関する知識 6. 外国語(英語など) 7. 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	1. 自社の組織構造(機能別組織、事業部制組織等)、業務分担構造の知識 2. アウトソーシングしている業務内容など社内外の業務分担構造に関する知識 3. 上司・同僚との役割分担(業務分掌) 4. 自分の権限で実施可能なこと、可能でないことの把握 5. 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 6. TPOに応じたビジネス会話 7. コミュニケーション手法の活用知識 8. ホテルのサービス 9. フロント、レストラン、宴会等の業務の流れ 10. PC操作スキル 11. 外国語(英語など)	
お客様の安全確保と衛生管理	1. ホテルで想定できるリスクの理解 2. 関連法規の理解 3. 食品衛生及び公衆衛生のリスク	
施設管理と環境対策	1. 施設開発テーマ 2. ホテル内の施設の理解 - 照明 - 空調設備 - 給排水設備 3. 廃棄物対策 4. 資源・エネルギー調査項目	

II. 必要な知識（選択能力ユニット）		
能力ユニット	能力細目	自己評価
客室予約受付	1. オーバーブッキングに関する知識 2. ノーショウの件数 3. 当日予約件数 4. 過去の宿泊傾向 5. 過去の稼働の推移 6. 今後のイベントや周辺における新施設の建設に関する情報 7. お客様の当日の予定 8. キャンペーン等の販売促進状況 9. 支払の方法 10. 予約システムの操作方法 11. 自ホテルの宿泊約款 12. 自ホテルの設備 13. ホテル周辺における公共交通機関・交通経路等 14. 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) 15. 障害のあるお客様への支援方法 16. お客様に関する知識 ビジネス、観光、宴会、会合など、来館目的に応じたニーズの具体例と対応など 17. 外国語(英語など)	

能力ユニット	能力細目	自己評価
お荷物の預かり(クローク)	1. 自ホテルで定めているお預かり品の紛失および損傷時の対応ルール	
	2. 貴重品類に関する法律知識	
	3. 障害のあるお客様への支援方法	
	4. お客様に関する知識 ビジネス、観光、宴会、会合など、来館目的に応じたニーズの具体例と対応など	
	5. 外国語(英語など)	
宿泊の登録(レセプション)	1. 客室料金	
	2. チェックイン・チェックアウト、客室変更時に必要なパソコンの使用方法	
	3. 簿記	
	4. 為替レート	
	5. 支払い手段とその処理方法	
	6. 関連法規 ・ 遺失物法	
	7. 会計システムの操作方法	
	8. 自ホテルの宿泊約款	
	9. 自ホテルの設備	
	10. ホテル周辺における公共交通機関・交通経路等	
	11. 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)	
	12. 障害のあるお客様への支援方法	
	13. お客様に関する知識 ビジネス、観光、宴会、会合など、来館目的に応じたニーズの具体例と対応など	
	14. 外国語(英語など)	
電話によるご案内と対応 (電話オペレーター)	1. 言葉遣い	
	2. 電話機器操作	
	3. ホテルの組織と担当職務	
	4. ホテルのサービス	
	5. PC操作スキル	
	6. クレーム対応に関する対応マニュアル	
	7. VIPお客様名称および対応方法	
	8. 電話で話す際の表情や態度がお客様に与える印象に関する知識	
	9. 自ホテルの宿泊約款	
	10. 自ホテルの設備	
	11. ホテル周辺における公共交通機関・交通経路等	
	12. 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)	
	13. 障害のあるお客様への支援方法	
	14. お客様に関する知識	
	15. 外国語(英語など)	
お客様からの問合せへの対応 (インフォメーション)	1. コミュニケーションツール	
	2. 客室料金	
	3. パソコンの使用方法	
	4. 関連法規	
	5. 自ホテルの宿泊約款	
	6. 自ホテルの設備	
	7. ホテル周辺における公共交通機関・交通経路等	
	8. 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)	
	9. 障害のあるお客様への支援方法	
	10. お客様に関する知識 ビジネス、観光、宴会、会合など、来館目的に応じたニーズの具体例と対応など	
	11. 外国語(英語など)	