

外食産業の 人材育成のために



- 人材育成の進め方と企業での実際の取り組み事例です

1. 人材育成への活用方法…3

- 実施した企業の感想です

2. 取り組み企業の声…23

- 実際のツールの見本です

3. 職業能力評価シートサンプル…25

最初にお読み下さい

イントロダクション 2

人材育成の進め方と、企業での実際の取り組み事例です

1. 人材育成への活用方法 3

| | |
|--|--|
| ① 課題の明確化と活用するツール 4 | |
| ツール① キャリアマップとは 5 | |
| ツール② 職業能力評価シートとは 7 | |
| ② ツールの導入準備 10 | |
| キャリアマップの修正方法 10 | |
| 職業能力評価シートの修正方法 11 | |
| ③ ツールの導入と人材育成施策への展開 12 | |
| テーマ① 企業・職場の人材レベルの把握 12 | |
| 取り組み事例 本部トレーニング部門スタッフのスキルレベルの把握 13 | |
| テーマ② 階層別の人材育成 14 | |
| 取り組み事例 店長およびアルバイトを含めた店舗スタッフのスキルの確認 17 | |
| テーマ③ 能力チェックの高度化 18 | |
| 取り組み事例 ツールの効果的な活用に向けたアドバイス 20 | |
| テーマ④ 中途採用時の知識・スキルレベルの把握 21 | |

実施した企業の感想です

2. 取り組み企業の声 23

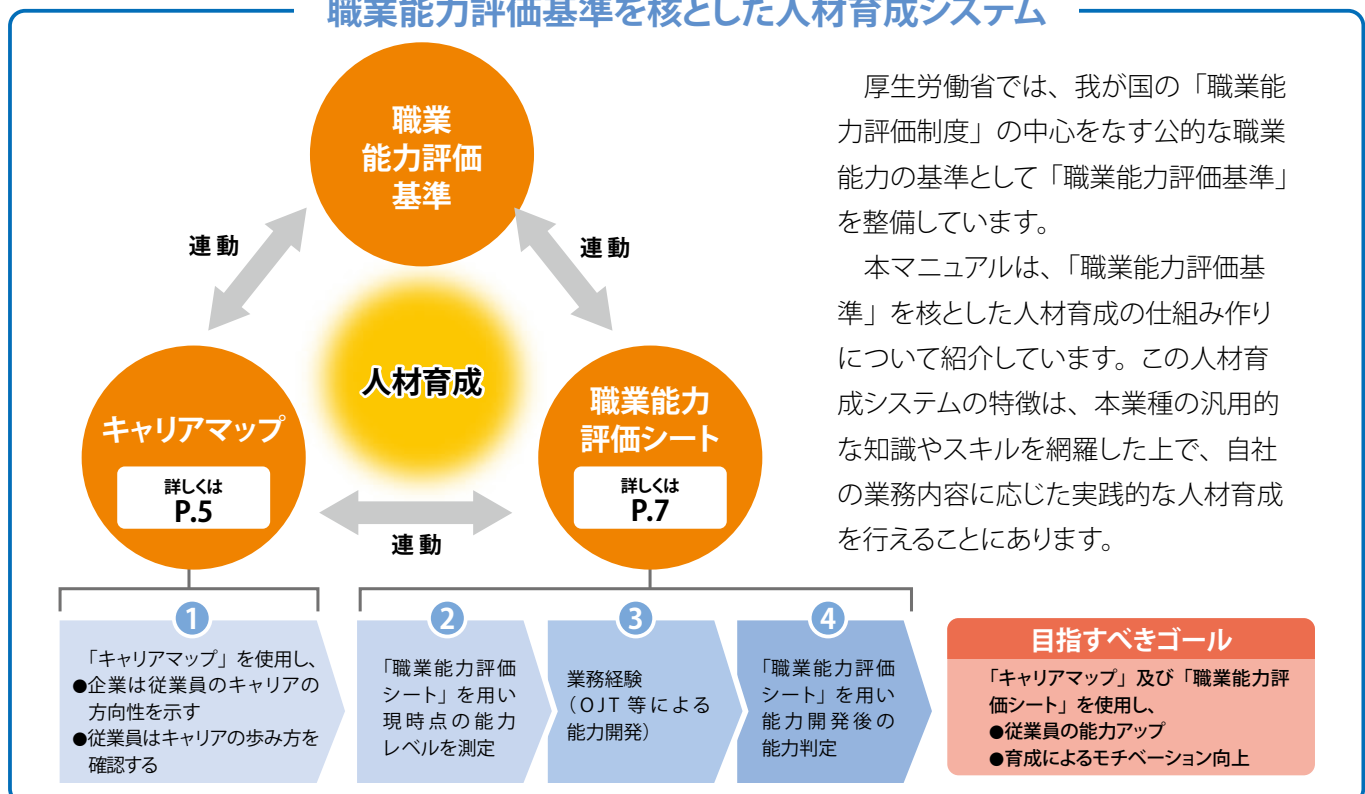
実際のツールの見本です

3. 職業能力評価シートサンプル 25

COLUMN

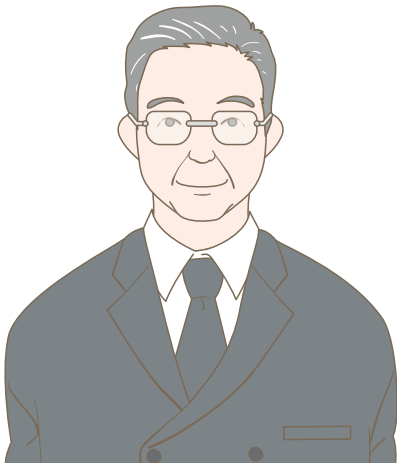
| | |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| 経営理念と人材育成 4 | フィードバック（面談）による人材育成 16 |
| 職業能力評価基準とは 6 | 評価者同士の会議（目線合わせ会議）の開催 19 |
| 職業能力評価シートの構成とキャリアマップの目安年数について 9 | 中途採用面接シートの作成 22 |

職業能力評価基準を核とした人材育成システム



「企業の成長」と「従業員の成長」に向けた 取り組みを始めませんか？

このマニュアルは、「企業の発展に繋がる人材育成」をお考えの方に
向けて作成されたものです。「企業は人なり」と言われるように、従業
員のスキルは企業の最大の資産であり、成長の源泉でもあります。従業
員のスキルをより一層強化していきたいとお考えの方、自社の人材育成
施策やツールを見直したいとお考えの方は、是非、このマニュアルを参
考にして活用して下さい。



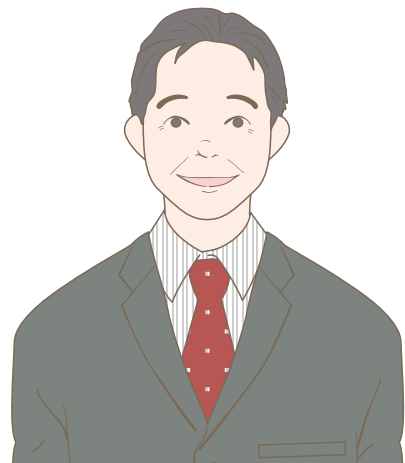
株式会社サイゼリヤ
取締役

「職業能力評価シート」には様々なスキル要素が網羅
されており、これを活用して自社に足りない事項を検
証し追加していくことで、会社の人材育成の仕組みそ
のものを改善・強化することができます。

アルバイトスタッフに適用する場合など、状況に応
じて一定のカスタマイズが必要になりますが、職業能
力評価シートを活用してスキルチェックを行うこと
にはそれほど手間はかからず、日々の忙しい店舗運営の
中でも十分実施可能だと思います。

今の時代に必要なのは、上司からの指示を待つ
のではなく、自分から進んで改善提案を行い、そ
れをやり抜くことができる人材だと思います。

日頃からこれを自分でも心がけ、部下にも求め
ていますが、「職業能力評価シート」を使ってス
キルチェックを行うことで、こうした行動が実際
にできているかを確認することができます。部下
に対して結果をフィードバックして課題の共有化
を図り、行動の改善を促すためのツールとして効
果的だと思います。



株式会社リンガーハット
トレーニングチーム 部長

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.10~](#)

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.12~](#)

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

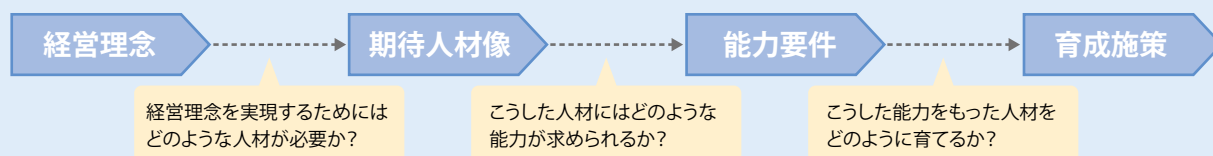
一般的な人材育成テーマと、そのテーマに活用できるツールには以下のようなものがあります。自社の課題に応じて、該当するテーマと活用ツールを探してみてください。

| 人材育成の一般的なテーマ | 活用ツール |
|--|--|
| <p>テーマ1 企業・職場の人材レベルの把握</p> <p>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.12</p> | <ul style="list-style-type: none"> 職業能力評価シート |
| <p>テーマ2 階層別の人材育成</p> <p>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.14</p> | <ul style="list-style-type: none"> キャリアマップ 職業能力評価シート |
| <p>テーマ3 能力チェックの高度化</p> <p>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.18</p> | <ul style="list-style-type: none"> 職業能力評価シート |
| <p>テーマ4 中途採用時の知識・スキルレベルの把握</p> <p>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</p> | <ul style="list-style-type: none"> キャリアマップ 職業能力評価シート |

COLUMN 経営理念と人材育成

人材育成の出発点は、「このような会社になりたい」という経営者の思いです。従業員に期待する人材像を思い描き、そうした人材を育てるためにはどうすればよいかを検討し、具体的な育成策を展開していきます。自社の経営理念や社是・社訓等と育成施策とを結びつけ、ぶれることがない「人材育成の基軸」を構築することをお勧めします。

POINT 経営理念から出発して「人材育成の基軸」を構築する



URL

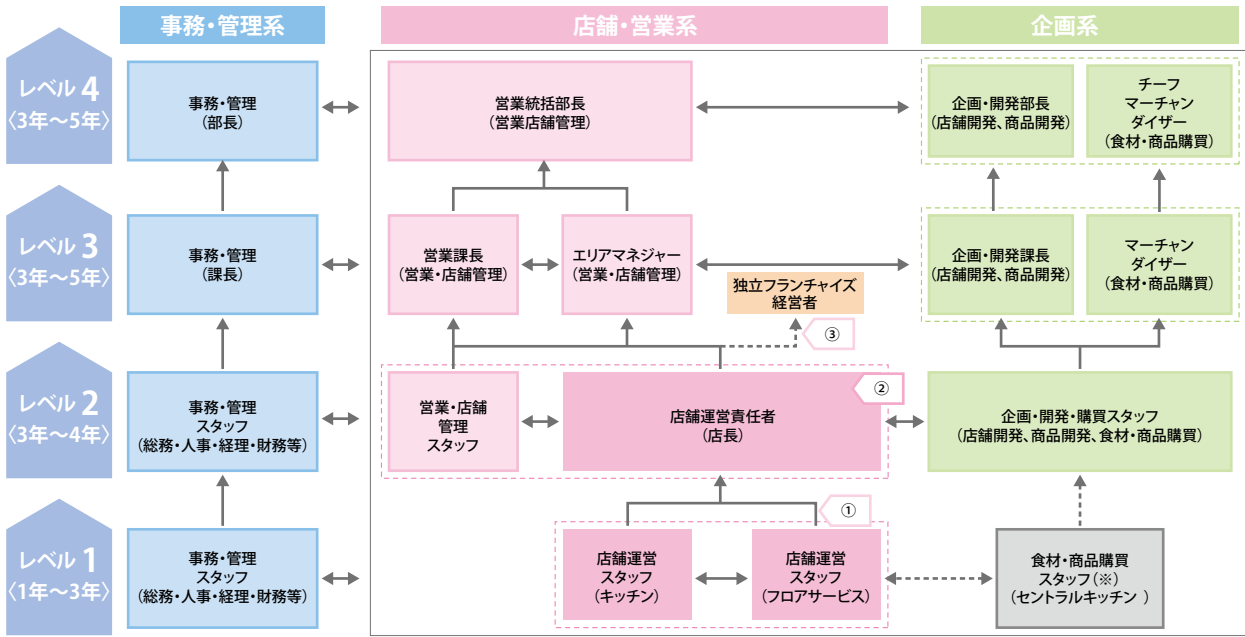
これらのツールは、自由にダウンロード、加工することができます
厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

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。

外食産業の従業員の大半は店舗で働いています。キャリアマップでは、店舗スタッフや店長、エリアマネージャー等の「店舗・営業系」を中心に据えつつ、「事務・管理系」「企画系」などの道筋も併記し、本人の能力や適性に応じて様々なキャリアがありうることを示しています。

■ キャリアマップ



[※セントラルキッチンが存在しない企業もある。]

註) [レベルアップのカギとなる経験・実績等]

- ① ①キッチン、フロア双方の業務経験、計数管理、販促企画、スタッフの動機づけ・指導・育成など店舗運営に関する業務経験
- ③ ③店舗全体の管理・統括経験、予算・計数管理、食品衛生管理、人材管理などの全般知識
- [必要な(推奨される)資格・検定・講習等]
- ② ②防火管理者、食品衛生責任者

■ レベル区分の目安

| レベル | レベル区分の目安 |
|------|---|
| レベル4 | 【本社・本部】 ●大規模組織の責任者として、全社最適化を志向した統合的な判断及び意思決定を行い、企業利益を先導・創造する業務を遂行するために必要な能力水準。 |
| | 【店 舗】 ●フランチャイズ店経営者等として、店舗経営を行うために必要な能力水準。 |
| レベル3 | 【本社・本部】 ●中規模組織の責任者として、部門方針に従った運営計画を立案し、組織及び業務の統括を行うために必要な能力水準。 または ●店舗開発、商品開発など担当職務における高度専門職として、高度な企画・立案及び問題解決を行い、会社業績の向上に貢献を行うために必要な能力水準。 |
| | 【店 舗】 ●店長として、店舗運営全般を遂行するために必要な能力水準。 |
| レベル2 | 【本社・本部】 ●店舗開発、商品開発等の実務担当者として、創意工夫を凝らし、自主的な判断・改善・提案を行いながら職務を遂行するために必要な能力水準。 |
| | 【店 舗】 ●スタッフとして、店長等の指示・助言を踏まえて担当する店舗業務を確実に遂行するために必要な能力水準。 |
| レベル1 | 【店 舗】 ●スタッフとして、店長等の指示・助言を踏まえて担当する店舗業務を確実に遂行するために必要な能力水準。 |

レベルアップ

COLUMN 職業能力評価基準とは

「職業能力評価基準」とは、仕事をこなすために必要な「知識」と「技術・技能」に加えて、「成果」に繋がる職務行動例（職務遂行能力）」を、業種別、職種・職務別に整理したものです。

外食産業については、平成17年（2005年）にこの「職業能力評価基準」が策定されています。策定に当たっては、一般社団法人日本フードサービス協会及び会員企業で検討を行っており、以下のとおり職種・職務を網羅したものになっています。

外食産業における職業能力評価基準の全体像

は職業能力評価基準が整備されている職務・レベルです

| 職種 | 職務 | レベル1 | レベル2 | レベル3 | レベル4 |
|---------|--------------|------|------|------|------|
| 店舗開発 | 出店計画 | | | | |
| | 物件 | | | | |
| | 店舗 | | | | |
| 商品開発 | マーケット・食材研究 | | | | |
| | メニュー開発 | | | | |
| 食材・商品購買 | 商品調達計画 | | | | |
| | 商品仕入 | | | | |
| | セントラルキッチン | | | | |
| | 商品管理 | | | | |
| 営業・店舗管理 | 営業サービス | | | | |
| | エリア店舗管理 | | | | |
| | フランチャイズ企画・管理 | | | | |
| | 店舗従業員教育 | | | | |
| 店舗運営 | オペレーション管理 | | | | |
| | キッチン | | | | |
| | フロアサービス | | | | |

「店舗運営」職種能力ユニット一覧

| 職種名 | 店舗運営 | | | | |
|-------------------------|---|-----------|-----------|----------|----|
| 定義 | 店舗運営とは、店舗目標を達成するため、人材の採用・教育から設備管理及び日常のオペレーションまでさまざまな業務を管理する業務をいう。 ここでは「オペレーション管理」「キッチン」「フロアサービス」の3職種に整理した。 | | | | |
| <共通能力ユニット> | | | | | |
| 職務 | 能力ユニット名 | L1 | L2 | L3 | L4 |
| 全職務共通 | 顧客ニーズへの配慮とホスピタリティ | 14C001L11 | 14C002L22 | | |
| | チームワークと人間関係の維持 | 14C007L11 | 14C008L22 | | |
| | ISOスタンダードの維持向上 | 14C014L11 | 14C015L22 | | |
| | 業務効率化の推進 | 14C016L11 | 14C017L22 | | |
| <選択能力ユニット> | | | | | |
| 職務 | 能力ユニット名 | L1 | L2 | L3 | L4 |
| オペレーション管理 | 労務管理 | | 14S08L22 | | |
| | 現金・売上管理 | | 14S09L22 | | |
| キッチン | キッチン | | | 14S09L11 | |
| | フロアサービス(レストラン) | 14S08L11 | | | |
| フロアサービス | フロアサービス(居酒屋) | 14S09L11 | | | |
| | フロアサービス(ファストフード) | 14S09L11 | | | |
| | フロアサービス(ファストフード) | 14S09L11 | | | |

「キッチン（レベル1）」職業能力評価基準

| レベル1 | レベル2 | レベル3 | レベル4 | | |
|---|---|------|------|---|---|
| <p>能力ユニット名 キッチン</p> <p>ユニット番号 14S09L11</p> <p>選択能力ユニット</p> <p>概要 調理担当者として定められた手順に従いキッチン内の業務を円滑に行うとともに、キッチン業務の効率化を推進する能力</p> | | | | | |
| <p>能力項目</p> <p>①業務の準備</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 手順に従い調理全般の準備として、しそを効率的に行っている。 ○ ランタイムなどオーダーが集中する時間帯に予備となる場合には、オーダー受注後迅速に料理を提供できるように準備している。 ○ 食材の温度管理、期限管理、定位置管理を実施し適切に保存・鮮度管理している。 ○ 鮮度等特許に付いた食材については適切に廃棄している。 ○ 廃棄食材を減らすように、保存・鮮度管理とともに発注に留意している。 ○ 日常的に厨房機器に異常がないかどうか点検している。 ○ 調理機、調理機等の洗浄・整備、消毒、清掃、しっぴり及び衛生管理を徹底し、クレンジングを実施している。 <p>②業務の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ オーダー順に料理を提供できるように、順序よく調理している。 ○ コースメニューの場合、順序よくタイムリーに料理を提供できるように、調理を開始している。 ○ 切る、蒸す、焼く、炒める、揚げる、加熱するなど基礎的な調理については効率的に実施している。 ○ レシピどおりに調理した後に、定められた味かどうかチェックしている。 ○ 料理に対応した食器を選択し見本通り正しく盛り付けている。 ○ 料理の温度、盛り付けなど目に見えぬ項目については、問題がないかどうか的確に判断している。 ○ 自分自身自覚して衛生管理を徹底している。 <p>③業務の振り返り</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 責任の所在にかかわらず、提供した料理の盛り、流れなどお客様からのクレームがあった場合は、柔軟に調理順序を変更し料理を提供している。 ○ お客様から、料理の味、調理方法等についてクレームがあった場合は、料理(製品)を確認するとともに、誠意をもって謝罪し、必要に応じて店長と相談している。 ○ 調理業務に着手、不得手がないように日常業務を通じて調理技術の習得に努めている。 ○ 食材のロス、非効率な業務などコストの増大につながる要因を排除できるように絶えず業務オペレーションを見直している。 ○ 必要に応じて研修、調理学など食に関する点を店長と相談している。 ○ 調理担当者に対して引き継ぎ事項があれば正しく連絡している。 <p>●必要な知識</p> <table border="0"> <tr> <td> 1. 調理方法に関する知識 ・ 切る、焼く、蒸す、炒める、揚げる、生食 2. 調理器具の取り扱いに関する知識 ・ 包丁、フライパン、鍋、スチーム(蒸し器)、 ・ フライヤー、オーブン、グリドル、サランラップ、 ・ 電子レンジ、炊飯器、サーバー、製氷機 3. 提供する料理に関する知識 ・ メニュー内容全般 ・ キャンペーン、季節料理、お勧め料理 ・ 日替わり料理、サービス料理、ランチ料理 ・ デザート ・ アルコール、ドリンク </td> <td> 4. 食品衛生に関する知識 ・ 食品衛生の原則 ・ 細菌性食中毒の予防三原則 ・ つけない、握やさない、やっつける ・ 食材の衛生管理 ・ 温度管理 ・ 期限管理 ・ 定位置管理 5. 食品衛生法関連法令のうちレストランサービスに関わる関係の知識 </td> </tr> </table> | | | | 1. 調理方法に関する知識 ・ 切る、焼く、蒸す、炒める、揚げる、生食 2. 調理器具の取り扱いに関する知識 ・ 包丁、フライパン、鍋、スチーム(蒸し器)、 ・ フライヤー、オーブン、グリドル、サランラップ、 ・ 電子レンジ、炊飯器、サーバー、製氷機 3. 提供する料理に関する知識 ・ メニュー内容全般 ・ キャンペーン、季節料理、お勧め料理 ・ 日替わり料理、サービス料理、ランチ料理 ・ デザート ・ アルコール、ドリンク | 4. 食品衛生に関する知識 ・ 食品衛生の原則 ・ 細菌性食中毒の予防三原則 ・ つけない、握やさない、やっつける ・ 食材の衛生管理 ・ 温度管理 ・ 期限管理 ・ 定位置管理 5. 食品衛生法関連法令のうちレストランサービスに関わる関係の知識 |
| 1. 調理方法に関する知識 ・ 切る、焼く、蒸す、炒める、揚げる、生食 2. 調理器具の取り扱いに関する知識 ・ 包丁、フライパン、鍋、スチーム(蒸し器)、 ・ フライヤー、オーブン、グリドル、サランラップ、 ・ 電子レンジ、炊飯器、サーバー、製氷機 3. 提供する料理に関する知識 ・ メニュー内容全般 ・ キャンペーン、季節料理、お勧め料理 ・ 日替わり料理、サービス料理、ランチ料理 ・ デザート ・ アルコール、ドリンク | 4. 食品衛生に関する知識 ・ 食品衛生の原則 ・ 細菌性食中毒の予防三原則 ・ つけない、握やさない、やっつける ・ 食材の衛生管理 ・ 温度管理 ・ 期限管理 ・ 定位置管理 5. 食品衛生法関連法令のうちレストランサービスに関わる関係の知識 | | | | |

URL

「職業能力評価基準」の詳細
厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

ツール② 職業能力評価シートとは

職業能力評価シートとは、「職業能力評価基準」で職種・職務・レベル別に定められている「職務遂行のための基準」を簡略化したものであり、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。

外食産業の職業能力評価シートは、以下の通り整備されています。

職業能力評価シートの種類

■ は職業能力評価基準のうち、職業能力評価シートが整備されている職務・レベルです

■ は職業能力評価基準のうち、職業能力評価シートの整備対象外とした職務・レベルです

| 職種 | 職務 | レベル1 | レベル2 | レベル3 | レベル4 |
|---------|--------------|------|------|------|------|
| 店舗開発 | 出店計画 | | | | |
| | 物件 | | | | |
| | 店舗 | | | | |
| 商品開発 | マーケット・食材研究 | | | | |
| | メニュー開発 | | | | |
| 食材・商品購買 | 商品調達計画 | | | | |
| | 商品仕入 | | | | |
| | セントラルキッチン | | | | |
| | 商品管理 | | | | |
| 営業・店舗管理 | 営業サービス | | | | |
| | エリア店舗管理 | | | | |
| | フランチャイズ企画・管理 | | | | |
| 店舗運営 | 店舗従業員教育 | | | | |
| | オペレーション管理 | | | | |
| | キッチン | | | | |
| | フロアサービス | | | | |

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。

「評価シート（本体）」
(目的) 職業能力を判定するための基準

「サブツール」
(目的) 判定に迷った際に参照する詳細基準

+

URL

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>

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

どの社員が、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、社員が自分自身の知識やスキルをチェックします。なお、チェックは下記の○△×の基準に沿って記号を入力します。

○：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)

△：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。

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。判定基準は自己評価と同じです。

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、を話し合しましょう。



職業能力評価シート (店舗運営 フロアサービス レベル1)

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 |
|-------------------|------------------------------|--|--|------|--|
| 顧客ニーズへの配慮とホスピタリティ | ①ホスピタリティと顧客ニーズの理解 | 1 「お客様に尽くす」というおもてなしの気持ちで接客を行っている。(日頃の言動や姿勢にそれが表れている) | ○ | ○ | ホスピタリティの重要性を十分に理解し、対応できています。対応や取り組み姿勢に好感が持てます。 困ったときも笑顔で対応できています。身だしなみ、言葉使いにも問題ありません。後輩のお手本になるように、これからも今以上の対応を心がけてください。 忙しいときなどにやや対応が疎かになることがあります。忙しいときこそ、あわてずに落ち着いて周囲を見ながら、仕事を進めると良いでしょう。もう少し気持ちに余裕を持つと、よりよい対応をしやすいと思います。 |
| | | 2 外食産業の接客におけるホスピタリティの重要性を理解している。 | ○ | ○ | |
| | ②ホスピタリティの実践 | 3 お客様の前では自分の気分や感情をコントロールし、笑顔で対応している。 | ○ | ○ | |
| | | 4 適切な身だしなみや丁寧な言葉づかいで接客を行っている。 | ○ | ○ | |
| チームワークと人間関係の維持 | ①チームの役割分担に関する知識と理解の向上 | 5 次のシフトの担当者に必要な情報を正確かつ確実に引き継いでいる。 | ○ | ○ | |
| | | 6 チームメンバーの助言や指導に沿った行動を取り、余力がある場合には進んで同僚の仕事をサポートしている。 | △ | △ | |
| | ②上司や同僚・部下との連携による職務の遂行 | 7 正社員、パート、アルバイトを問わず、店舗で働く全員に適切な態度で接し、良好な人間関係を構築している。 | ○ | △ | |
| | | 8 関係者から質問を受けたり助言を求められたときには、快く対応している。 | ○ | △ | |
| QSCスタンダードの維持向上 | ③関連部門や取引先との関係構築 | 9 他部門や取引先などの関係者と積極的にコミュニケーションをとるよう努めている。 | △ | △ | |
| | | ①QSCスタンダードの重要性の理解 | 10 食品を取り扱う者として外食産業におけるQSCスタンダードの重要性を認識し、各種マニュアルの内容の理解に努めている。 | △ | ○ |
| | 11 接客マニュアルに沿った対応を日頃から実践している。 | ○ | ○ | | |

外食産業の職業能力評価シートは、職業能力評価基準（P.6のCOLUMN参照）のうち、従業員数が多い「営業・店舗管理（店舗従業員教育）」と「店舗運営」について作成されています。シートは「職務別・レベル別」に6種類存在しますが（下記の赤枠単位）、それぞれの職務にはさらに細分化された「能力ユニット」と呼ばれる仕事の単位が設けられています。これを参考にしながら、担当業務の範囲を勘案し、必要に応じて基準の追加・削除・組み替えなどの変更を行うようにしましょう。

【評価対象としている能力・レベル一覧】

 職業能力評価シートの作成単位  能力ユニットが存在する領域

| 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 |
|------------------|-----------|-------------------|------|------|------|------|
| 営業・店舗管理 | 店舗従業員教育 | 研修・教育方法・スケジュールの立案 | | | | |
| | | 研修の実施 | | | | |
| | | 営業・店舗管理のマネジメント | | | | |
| 店舗運営 | オペレーション管理 | 労務管理 | | | | |
| | | 現金・売上管理 | | | | |
| | | 設備・安全衛生管理 | | | | |
| | | 店舗運営のマネジメント | | | | |
| | キッチン | キッチン | | | | |
| | フロアサービス | フロアサービス(レストラン) | | | | |
| | | フロアサービス(居酒屋) | | | | |
| フロアサービス(ファストフード) | | | | | | |

なお、職業能力評価シートに示された能力要件（「職務遂行のための基準」）は、正規従業員だけでなく、契約社員、アルバイト社員、パートタイマーなど非正規従業員の方々にも活用していただけるような内容になっています。

外食産業の場合、契約社員、アルバイト社員、パートタイマー等の方々が多く働いており、その育成は大変重要な取り組み課題です。職業能力評価シートを用いてスキルの現状を「見える化」することで、正規・非正規を問わず、店舗で活躍する従業員の育成を効果的・効率的に進めていくことが可能となります。（P.17の取り組み事例参照）

【キャリアマップに示した各レベルの目安年数について】

職業能力評価シートは、従業員の能力の発展段階に応じてレベル1（スタッフ）からレベル4（部長クラス）に分けて評価できるようになっています。それぞれのレベル区分はP.5に示したとおりですが、キャリアマップにはさらに、このレベルに求められるスキルを習得するおおよその期間（習熟年数）を定めています。

| レベル区分 | レベル1 (スタッフ) | レベル2 (店長) | レベル3 (エリアマネージャー・営業課長) | レベル4 (営業統括部長) |
|-------|----------------|--------------|--------------------------|------------------|
| 習熟年数 | 1年～3年 | 3年～4年 | 3年～5年 | 3年～5年 |

上記の年数は、あくまで標準的な「年数」であり、必ずこの年数が必要というものではありません。自社の育成計画と業務運営上の必要性に従って、各社でカスタマイズしてみてください（P.10参照）。

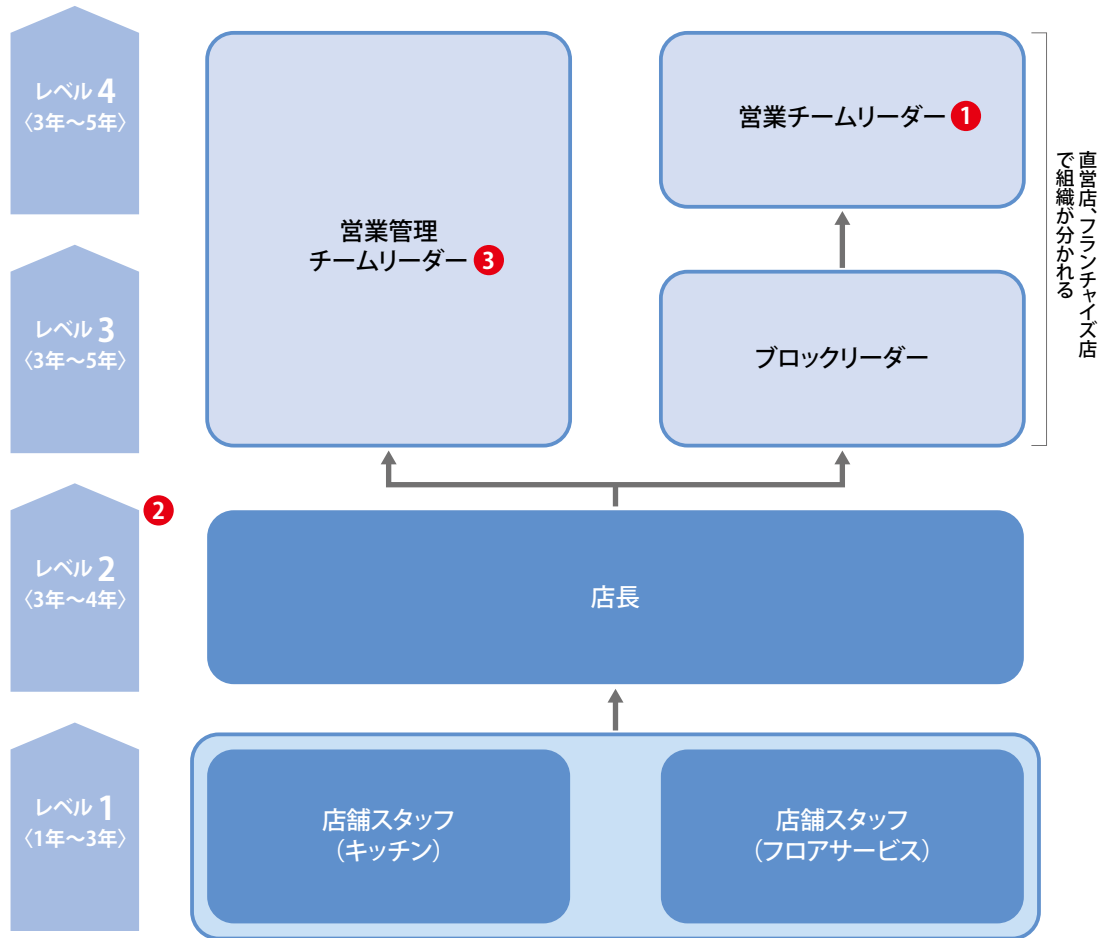
2 ツールの導入準備

キャリアマップや職業能力評価シートなどの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

P.5のキャリアマップは、本業種における「一般的」な成長の道筋を描いたものです。個々の企業で見ると、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。

自社版にアレンジした例 ～株式会社リンガーハットの場合(店舗・営業系のみ表示)～



※店舗チェーンによっては両職務が一括される

チェックポイント① レベルに対応する自社の職位名称の設定

「部長」「課長」「エリアマネージャー」等の職位名称は会社によって様々です。自社の職位をキャリアマップと照らし合わせて対応関係を検証し、職位名称を適切な言葉に置き換えます。上記の例では、「エリアマネージャー」→「ブロックリーダー」、「営業統括部長」→「営業チームリーダー」等に置き換えています。

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。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。なお、上記の例では、オリジナルのキャリアマップの年数がほぼそのまま適用できるため、習熟年数は変更していません。

チェックポイント③ 職種・職務の括りの変更

職種や職務の括りが自社と異なる場合には、職種・職務の統合や分割等を行い、自社の実態に即して修正を図ります。上記の例では、「キッチン」と「フロアサービス」の統合や、レベル3～4の本社営業職の括りを変更しています。

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には、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」

→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には、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、従業員が読んだときに「何のことを言っているのだろうか?」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) キッチンの仕事とフロアサービスの仕事を兼務させている場合には、二つの職業能力評価シートを統合して種類のシートにする。(「共通能力ユニット」は両職務とも同じであるため、「選択能力ユニット」部分のみ統合する。)

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られる権限に応じて、相応しいか確認しましょう。

例) 店舗従業員教育については、レベル2であっても「研修の実施」以外にも「研修・教育方法・スケジュール」の立案を行っているため、当該能力ユニットをレベル2の職業能力評価シートに追加する。

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。

- 「社員」の呼称 例) 「パートタイマー」や「アルバイト」という表記を、「パートナー」「クルー」「キャスト」といった自社で使っている呼称に置き換える。
- 「役職」の名称 例) 「店長」という表記を自社で使っている「支配人」という呼称に置き換える。
- 「業務に関する表現」 例) 「QSC スタンダード」という表記をアルバイトが分かり易いように「サービス管理マニュアルの基準」という表記に置き換える。
例) 「業務プロセス」という表記をアルバイトが分かり易いように「業務の進め方・業務工程」という表記に置き換える。

④その業務の頻度に応じて置き換える

定常的に発生する業務でない場合には、「必要に応じて～」「～の場合には」などの文言を追加しましょう。

例) 「日頃から取引先とコミュニケーションをとり・・・」→「必要に応じて取引先とコミュニケーションをとり・・・」

なお、普段は担当していない業務でも、その項目を削除しないように注意してください。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。

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。さらに、「OJT コミュニケーションシート」(P.15 参照)も併用することで、一層効果的に取り組みを進めることが可能になります。

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った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。

| | 評価結果(上司チェックの結果) | | | | | | | | | | |
|----|-------------------|-------------|---------|-----------------|------|---------|-----------|-------------|-----|-----|-----|
| | 共通能力 | | | | | 選択能力 | | | | | 平均点 |
| | 顧客ニーズへの配慮とホスピタリティ | 課題の設定と成果の追求 | 人間関係の維持 | チームワークと業務効率化の推進 | 労務管理 | 現金・売上管理 | 設備・安全衛生管理 | 店舗運営のマネジメント | | | |
| 氏名 | ○ ○ ○ ○ | 1.4 | 1.0 | 0.7 | 1.5 | 2.0 | 1.5 | 1.3 | 1.5 | 1.4 | |
| | ○ ○ ○ ○ | 0.7 | 0.7 | 1.0 | 1.3 | 1.5 | 1.5 | 1.2 | 1.5 | 1.2 | |
| | ○ ○ ○ ○ | 1.8 | 2.0 | 1.8 | 1.4 | 2.0 | 1.5 | 1.6 | 1.9 | 1.8 | |
| | ○ ○ ○ ○ | 2.0 | 1.0 | 1.0 | 2.0 | 2.0 | 1.5 | 1.8 | 2.0 | 1.9 | |
| | 平均点 | 1.5 | 1.4 | 1.3 | 1.6 | 1.9 | 1.5 | 1.5 | 1.7 | 1.5 | |

※上記表中の点数は、○△×の評価基準について、○を2点、△を1点、×を0点として換算し、点数化しています。

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

株式会社リンガーハット

本部トレーニング部門スタッフのスキルレベルの把握

■ 会社概要

株式会社リンガーハットは1962年に長崎市で創業以来、半世紀以上にわたり外食事業を展開してきました。現在では、「長崎ちゃんぽんリンガーハット」「とんかつ浜勝」など、グループ全体で約600店舗を運営する日本有数の外食チェーンです。

リンガーハットでは、「すべてのお客さまに楽しい食事のひとときを心と技術でつくる」という使命のもと、事業を展開しています。

■ 問題意識

当社では、厚生労働省版「職業能力評価基準」を活用して能力考課表を作成していますが（下記リンク先参照）、「共通能力ユニット」を中心とした構成であり、必ずしも個々の職種ごとの専門的な能力要件までは細かく定めていません。

「職業能力評価シート」には、店舗従業員教育や店舗スタッフなど職種別の専門的なスキル要件が等級別に簡潔な表現で整理されているため、通常的能力考課を補う形で各人の専門スキルの保有状況を確認するために適していると感じました。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

本社トレーニング部門の主任・係長クラスを対象に職業能力評価シートを活用してスキルチェックを行いました。具体的に使ったシートは、「店舗管理 店舗従業員教育（レベル2）」です。試行に際しては、職業能力評価シートの内容を上司と本人双方で確認し、一つ上の段階である「レベル3」の基準も参照しながらカスタマイズの是非について検討しました。その結果、当社の場合、「レベル3」の基準の多くは主任・係長クラスでも担当しているということが明らかとなりました。

POINT カスタマイズ要否の検討

- 他のレベルの基準も確認し、当社の階層ごとの職務内容に適合しているか確認しました。
- その結果、職業能力評価シート「レベル3」に定める基準の多くは、当社では「レベル2」の主任・係長クラスでも担当していることが判明しました。

■ 取り組みの結果

職業能力評価シートの構成・内容が当社の能力考課表と類似しているため、上司・部下双方とも、違和感なくスムーズにスキルチェックを行うことができました。

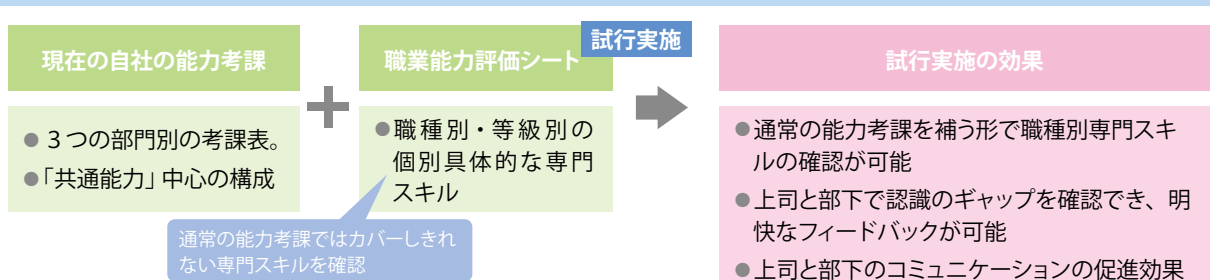
部下本人からは、「項目や基準が自分の仕事内容に即して具体的なので分かりやすい」との声がありました。また、上司の立場からは、上司と部下の認識ギャップがどこにあるのかが明確になるため、総論的なフィードバックではなく、各論まで踏み込んで「上司としてどのようなレベルを期待しているのか」「具体的にどこをどのようにすればいいのか」を議論することが可能となり、上司と部下のコミュニケーションの促進や人材育成面で大きな効果が期待できるとの声がありました。

■ 今後の目標

職業能力評価シートを「考課のためのツール」とみるのか「育成のためのツール」とみるのかで活用コンセプトが異なると思います。

「育成のためのツール」と位置づけ、人事考課では十分把握しきれていない個々の職種ごとの専門スキルをチェックし、育成につなげていく仕組みを部門主導で構築していくことができれば、全社的な人材育成の面からも非常に大きな効果があると考えています。

POINT 当社の能力考課と職業能力評価シートの関係と活用の効果



URL

職業能力評価基準の活用事例は、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/user/jirei.html/>

テーマ2 階層別の人材育成

職業能力評価シート等を使用して知識・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えると、「大半の日常業務は問題なく遂行しているが、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。

さらに、OJTコミュニケーションシート（P.15 参照）を活用すれば、こうした傾向を一目で分かるようにグラフ化できますから、育成指導を一層効果的に行うことができます。

取り組みの進め方とポイント

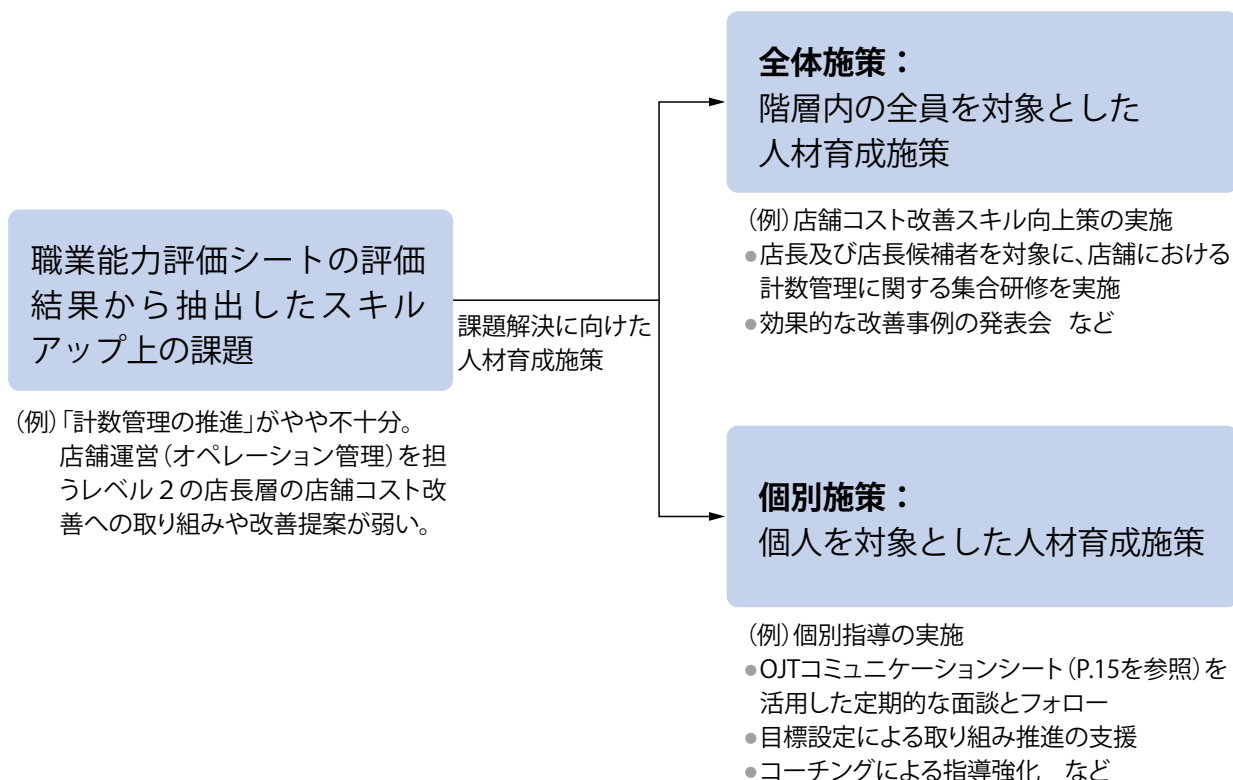
STEP 1 知識・スキルの強み・弱みの把握

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



OJTコミュニケーションシートの活用

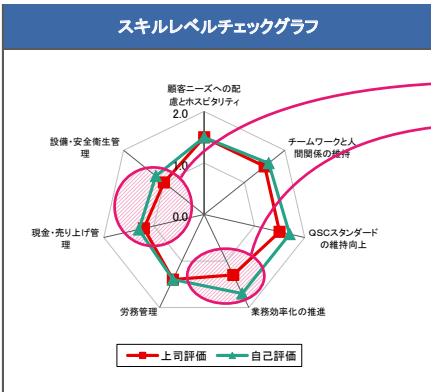
人材育成の取り組みをより効果的なものとするために、実施した人材育成施策の効果測定を行い、必要な見直しを講じます。効果測定に際しては、「OJTコミュニケーションシート」を活用して上司・部下で面談を実施し、「上手くいったこと/いかなかったこと」などを確認し合い、継続的な取り組みに繋げることが重要です。

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



| 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 |
| 顧客ニーズへの配慮とホスピタリティ | 1.5 | 1.5 |
| チームワークと人間関係の維持 | 1.6 | 1.5 |
| QSCスタンダードの維持向上 | 1.7 | 1.5 |
| 業務効率化の推進 | 1.7 | 1.3 |
| 労務管理 | 1.4 | 1.4 |
| 現金・売り上げ管理 | 1.3 | 1.2 |
| 設備・安全衛生管理 | 1.2 | 1.0 |

| | | | |
|-------|-------|-------|------|
| 本人所属 | 〇〇〇〇 | 本人氏名 | 〇〇〇〇 |
| 職種・職務 | 店舗運営 | レベル | レベル2 |
| 評価期間 | 年 月 日 | 評価者氏名 | ●●●● |

スキルアップ上の課題

・「設備・安全衛生管理」の項目が特に点数が低く、今一度、設備管理や安全衛生管理に関するマニュアルを熟読したうえで、実践する必要がある。
 ・総じて、ホスピタリティ意識やチームワークなど、意欲・姿勢についてはおおむね問題がないが、業務効率化については、本人が思うほど完全にはできていない。

課題特定・目標設定

| スキルアップ目標 | | ※現在評価は上司評価 | |
|-----------|-------------------|------------|------|
| 能力ユニット | 能力細目 | 現在評価 | 目標評価 |
| 業務効率化の推進 | ②業務効率化に向けた取り組みの推進 | △ | ○ |
| | ①業務の計画 | △ | ○ |
| 設備・安全衛生管理 | ②業務の推進 | × | △ |
| | ①業務の計画 | | |

| 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 |
| ・まず、マニュアルを再度熟読し、個別案件においてマニュアルに沿った行動を実践する。 ・----- | ・20XX年X月まで継続実施 ・----- |

実績確認

| 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 |
|---|---|
| ・大きな事故・トラブル等は皆無であった。お客様アンケートで自店舗の清潔さについて高い評価をいただいた。 ・----- | ・些細なトラブルは色々と発生していた模様だが、マニュアルに沿った迅速な対応で問題の拡大を未然防止できていたと思われる。 ・----- |

※データはサンプルです。

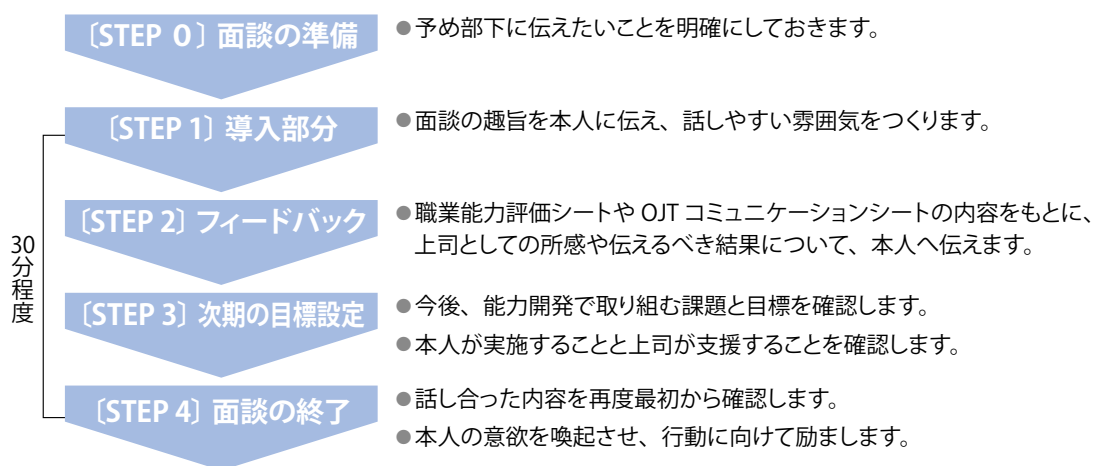
COLUMN フィードバック（面談）による人材育成

職業能力評価シートを活用して、本人と上司がそれぞれチェックしてみると、両者の間に認識の違いが生じる場合があります。例えば、本人によるチェックが高く、上司によるチェックは低いということはよくあるのではないのでしょうか。このような認識の違いを本人へ伝えること＝フィードバック（面談）を通じて、本人に気づきを与え、成長へ向けた行動改善や自己啓発を促すきっかけにすることができます。

お互いの認識の違いについて、なぜそのような違いが生じたのか話し合うことによって、本人にとっては、対象となる作業への理解が深まったり、自身の認識の誤りを確認できます。上司にとっては部下の認識の実態を把握し、的確な指導を行いやすくなります。

このような効果が期待できるフィードバック（面談）ですが、その進め方や留意点をしっかり押さえた上で臨むことが大切です。

フィードバック（面談）のプロセス



フィードバック（面談）のポイント

フィードバック（面談）は、納得感が大切です。しっかりと準備してフィードバック（面談）に臨みましょう。

● 準備段階のポイント

- ① 本人の優れている点、課題点を確認します。
 - （一人でできている）」とした項目、「×（できていない）」とした項目を確認し、能力・スキルの習得状況のおおよその傾向を把握します。
- ② 本人の評価と上司の評価に違いがある項目を予め確認、整理しておきます。
 - 評価に違いがある場合、面談で認識をすり合わせる必要があります。特に本人が「○（一人でできている）」とし、上司が、「×（できていない）」と判定した項目は、重要な育成ポイントになります。

● 面談実施中のポイント

- ① 優れている項目について、本人の「強み」として伝えます。
 - 「○（一人でできている）」と評価した項目について、本人がとっていた行動を引用しながら説明します。自信を与えたり、強みを自覚させる効果を狙います。こうした良い点は先に伝えるようにします。本人もその後の話がし易くなります。
- ② 評価の食い違いが生じている項目（特に、自己評価が上司評価より高い項目）を説明します。
 - 「なぜそのような食い違いが生じたのか」について本人の話を聴きながら、評価を付ける前提とした事実や評価基準に対する認識に違いがないかを確認します。
 - 本人の見方に修正すべき点があれば、上司の見方を伝えます。その際、抽象的な説明ではなく、数値や具体的な行動事実を引用しながら丁寧に説明するように心がけて下さい。
- ③ 本人に目標を設定させます。
 - 目標や目標を達成するための活動は、本人に立てさせるようにします。上司から押し付けられたのではなく、自らの意思で取り組むということを感じてもらおうことで、本人のやる気を引き出します。
- ④ 本人の取り組みを支援することを約束し、励まします。
 - 最後まで本人が目標に取り組むためには、適宜上司の助言が必要となります。困ったときには支援することを約束し、一緒に取り組んでいくことを伝えます。

2 取り組み事例

株式会社サイゼリヤ

店長およびアルバイトを含めた店舗スタッフのスキルの確認

■ 会社概要

株式会社サイゼリヤは、イタリア料理店「サイゼリヤ」をチェーン展開するフードサービス業です。現在では、海外 100 超の店舗を含め、国内外で 1,000 超の店舗を運営する外食産業のグローバル企業です。

「人のため 正しく 仲良く」という基本理念のもと、サイゼリヤは毎日の暮らしの豊かさを食を通して提案しています。

■ 問題意識

現在、当社では正社員は能力、情意、成果（目標管理）の3要素による人事考課を行い、アルバイトスタッフは「作業項目チェックシート」というシートを使ってマニュアルに沿った行動ができているかを確認しています。

必要なスキルは網羅されていると考えていましたが、職業能力評価シートと照らし合わせると、自社の評価項目にも漏れがあることが発見できました。たとえば、当社で「あまりにも基本的で当たり前」ということで特に評価していない項目であっても職業能力評価シートでは正面から取り上げられており、参考になる部分が沢山ありました。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

試行導入として、店舗（首都圏在）の店長と店舗スタッフ（合計 8 名）を対象に職業能力評価シートを使ってスキルチェックを行いました。店長のスキルチェックは、その直属上司にあたる地区長が行いました。店舗スタッフの中にはアルバイトスタッフも含まれます。

正社員の評価はそのままでも問題ありませんが、アルバイトスタッフについては一定のカスタマイズが必要です。たとえば、評価基準の中には「QSC スタンダード」などの用語が出てきますが、アルバイトスタッフには難しいという意見がありました。こうした用語については、

POINT アルバイトスタッフに適用する場合

- 職業能力評価シートにはアルバイトスタッフにはあまり馴染みがない用語も含まれています。たとえば、「QSC スタンダード」「ホスピタリティ」「業務プロセス」などです。また、「取引先との～」「他部門との～」などの職務行動は、正社員には必要ですがアルバイトの立場では通常は求められることはありません。
- これらについては、用語を平易にする、他の表記で置き換えるなど、一定のカスタマイズが必要です。

表現を削除するか、別の用語に置き換える、注記を加えるなどの対応が必要です。

■ 取り組みの結果

上司・部下双方でスキルのチェックを行い、OJT コミュニケーションシートを使ってスキルの現状を「見える化」しました。これは非常に分かりやすく、効果的だと思えます。レーダーチャート化することで、本人の強いところ、頑張るべきところが一目瞭然になりますから、フィードバックを行う際に具体的な話がしやすくなると思います。試行した当事者からも、「このツールは使える」という意見が寄せられています。

さらに、「上司評価」「部下評価」だけでなく「店舗平均」などもレーダーチャートで示せば、一層フィードバックしやすいものになると思います。

■ 今後の目標

当社の場合、既に同様の仕組みが社内には存在しますが、こうした取り組みを行ったことがない企業にとっては、自社の教育体系やマニュアルの改善・改訂につなげていくことも可能になり、非常に参考になると思います。

POINT OJTコミュニケーションシートを活用したスキルの「見える化」

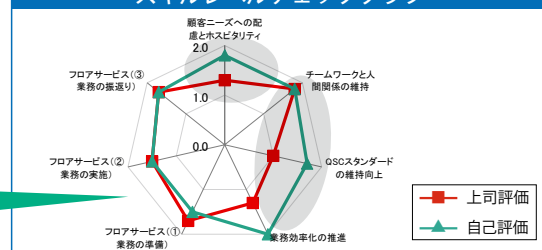
能力ユニット・点数一覧

| 能力ユニット名 | 自己評価 | 上司評価 |
|--------------------|------|------|
| 顧客ニーズへの配慮とホスピタリティ | 1.8 | 1.3 |
| チームワークと人間関係の維持 | 1.8 | 1.8 |
| QSCスタンダードの維持向上 | 1.7 | 1.0 |
| 業務効率化の推進 | 2.0 | 1.3 |
| フロアサービス (①業務の準備) | 1.5 | 1.7 |
| フロアサービス (②業務の実施) | 1.5 | 1.5 |
| フロアサービス (③業務の振り返り) | 1.7 | 1.7 |

※データはイメージであり、実際のものとは異なります

強み、弱みの「見える化」

スキルレベルチェックグラフ



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向上に役立てましょう。

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○と付けてはいけなと思ってた」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 課題の確認

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（P.19のCOLUMN参照）。さらに、評価者だけでなく、たとえば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するなど、評価上の課題を抽出してもよいでしょう。

従業員アンケート（サンプル）

試行導入 アンケート 年 月 日

店長名： _____ 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 ずこし多い 丁度よい ずこし少ない 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) 具体的にどのような項目が抜けましたか
 ()

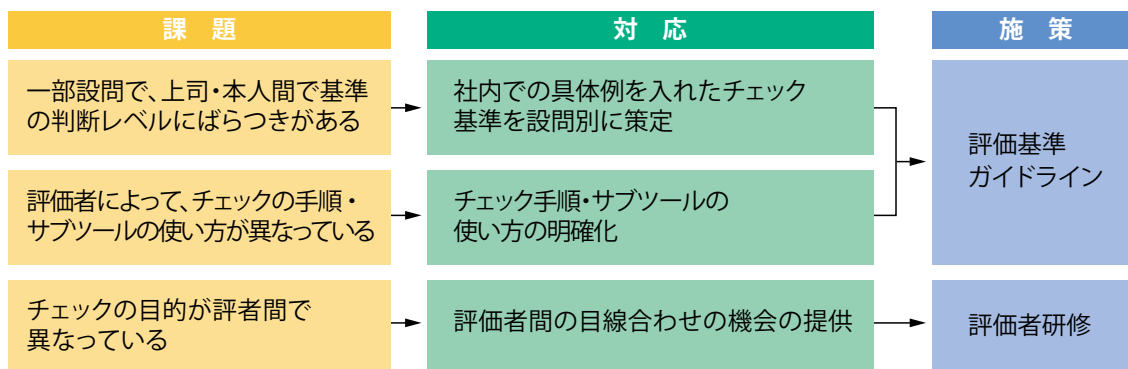
Q3. チェック項目に重複はありませんでしたか。
 YES or NO → (YESの方) 具体的にどのような項目が重複していましたか
 ()

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 課題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



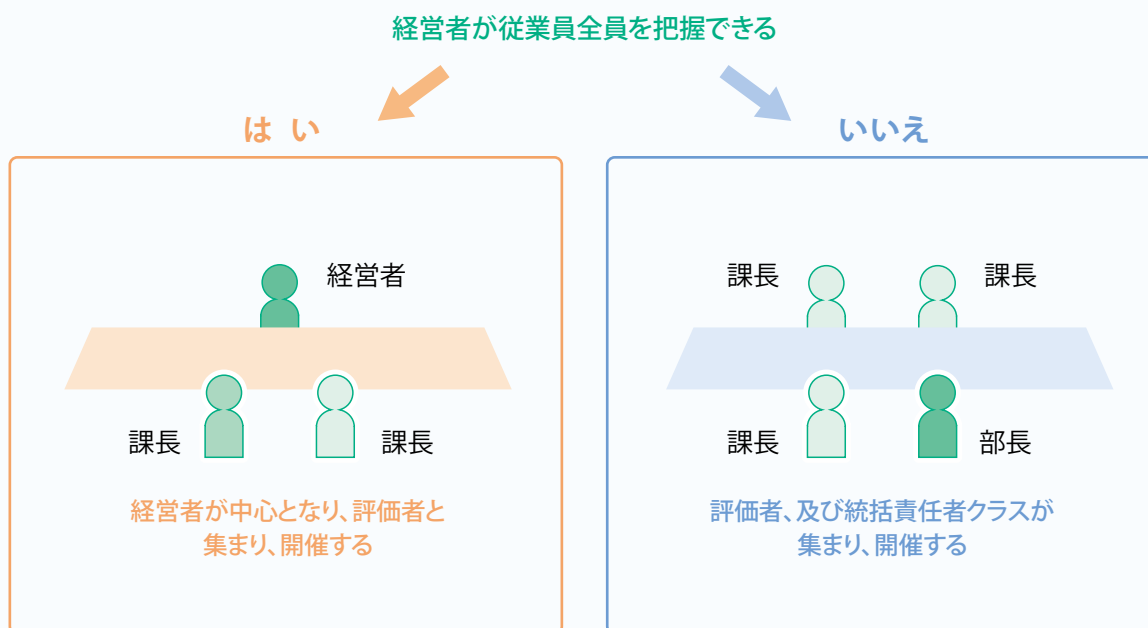
職業能力評価シートは、「職務遂行のための基準」に照らして、「○：一人でできている」「△：ほぼ一人でできている」「×：できていない」の3段階にて設定された評価基準に基づき評価を行います。

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、特定の能力項目について、○△×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。話し合いの評価は、「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としています。

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



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行動と結び付けながら設定します

3 取り組み事例

日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社
ツールの効果的な活用に向けたアドバイス

■ 会社概要

日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社は、日本国内において「ケンタッキーフライドチキン (KFC)」、「ピザハット」等の外食チェーンを展開しています。

日本ケンタッキー・フライド・チキンでは、「おいしさ、しあわせ創造企業」を企業理念として、カーネル・サンダースの情熱と精神を受け継ぎ、日本国内においていろいろなおいしさを生み出しています。

*日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社は平成 26 年 4 月 1 日より日本 KFC ホールディングス株式会社に社名変更し持株会社体制へ移行する予定です。

■ 評価シートの効果的なカスタマイズに向けて

職業能力評価シートはそのまま使っても構いませんが、やはり自社の実状に応じてカスタマイズして活用すると効果的です。例えば、自社で使わない用語を別の言葉で置き換えるなどのカスタマイズは最低限必要だと思います。

また、職業能力評価シートにおいては、店長や店舗スタッフはそれぞれ一つのレベル（店長＝レベル2、店舗スタッフ＝レベル1）として括られています。ただ、同じ「店舗スタッフ」であってもその中に複数の段階が存在する場合もあるでしょう。こうした場合には、1枚の職業能力評価シートを複数段階にレベル分けすることが必要です。たとえば、「計数管理ができる」といっても、初級段階では売上だけをみていればよいですが、上級レベルになると利益まで考慮しないといけなくなるなど、一口に「計数管理ができる」といってもいくつかのレベルがあるはず。こうした具体的なキーワードを手掛かりに、レベル分けしていくとよいと思います。

また、たとえば職業能力評価シートの中にチェック項目が 30 あれば、その中には難易差があるはずですから、それらを取捨選択してレベルを分けするとよいと思います。

なお、こうした検討を行う前提として、そもそも自社においてそれぞれのレベルに何を求めるのか、すなわち「レベル別期待人材像の明確化」が必要となることは言うまでもありません。

最後に、評価段階数を工夫するのも効果的です。「○△×」の三段階評価はシンプルでよいのですが、能力の向上度合いをきめ細かく確認するためには、もう少し段階数が多くてもよいと思います。OJTコミュニケーションシートを用いて上司と部下で能力開発について話し合うときにも、少し上の努力目標を具体的に伝えやすくなるので効果的だと思います。

■ 適正な評価の確保に向けて

適正な評価を実施するためには、評価の「目合わせ」や「具体的な基準の認識合わせ」が必要です。たとえば「清潔・衛生」や「接客態度」などの事項です。「笑顔で接客する」といっても様々な形態の「笑顔」があり、自分では明るく笑顔で接客しているつもりでもお客様はそのように感じてくれるとは限りません。どのような「笑顔」が求められるのか、評価を行う上司・部下の間であらかじめ目合わせや具体的な基準を合わせることが大切です。

■ ツールの更なる活用に向けて

職業能力評価シートは「人材育成ツール」という位置づけですが、自社で本格的に導入するのであれば、やはり処遇との関連性を考慮する必要があります。ツールを活用することで社員の能力を伸ばすだけでなく、業績向上にもつなげていくことが重要です。一人ひとりが成長を自覚でき、それがサービスレベルや業績のアップにつながり、賃金処遇にも跳ね返る・・・という好循環を生み出すことができるかどうか重要なポイントになると思います。

POINT

自社の実状に応じたカスタマイズと「評価の目線合わせ」により、人材育成の好循環を創り出す

効果的なカスタマイズ

- 基準で使われている表現・用語の分かり易さ、具体性は適当か
- レベル段階は自社に適合しているか。
- 基準は自社のレベル別期待人材像と適合しているか
- 評価段階数は適当か etc.

適正な評価の確保

評価の
目合わせ

人材育成の好循環

人材育成

有機的
結合

処遇制度

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。

例えば、「店長」を採用する場合、該当する職業能力評価シート（この場合はオペレーション管理のレベル2）を使用したヒアリングや、セルフチェックをしてもらう方法が考えられます。

職業能力評価シートという客観的なツールを使用することで、複数の店舗を持ち、店舗毎で採用する場合であっても、面接官の目線を統一することができます。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 求める人材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。前職での実務経験や資格保有など、特に重視する要件があれば、予め明らかにしておきます。

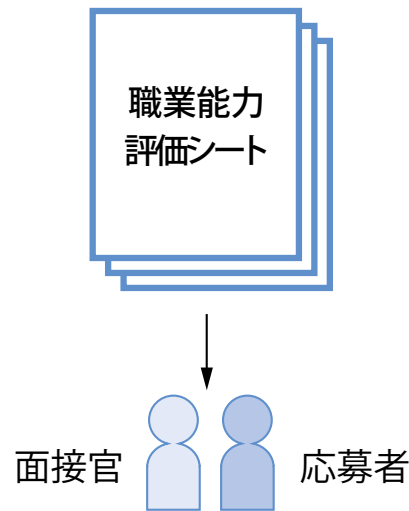
STEP 2 応募者の知識・スキルレベルの把握

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。

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。

COLUMN 中途採用面接シートの作成

「職業能力評価シート」を活用して、中途採用面接で用いる質問シートを作成することができます。

ステップ① 「職業能力評価シート」を参考に、応募者に特に期待したい発揮能力をピックアップ

| 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 |
|-------------|----------|---|------|------|--|
| 店舗運営のマネジメント | ①店舗運営の推進 | 34 自社の方針、QSCスタンダードなどを踏まえ、店舗の運営方針を策定し、チームメンバーに分かりやすく伝えている。 | | | お客様クレームを具体的な改善につなげられる人材を是非とも採用したい！ 例 |
| | | 35 お客様から寄せられたクレームなどから店舗運営改善のヒントを読み取り、改善に向けた取組みを積極的に行っている。 | | | |
| | | 36 目標を達成できなかった際には、原因を分析し、その後の店舗運営に活かしている。 | | | |

ステップ② 前職での具体的な職務行動を確認するための質問に変換

面接官は応募者の過去の職務行動を観察していませんから、能力そのものを直接判定することはできません。しかし、応募者の過去の経験を具体的な事実に基づいて掘り下げて質問していくことで、応募者の前職での職務行動を浮き彫りにし、間接的に能力を確認することができます。

その際、応募者が外食産業未経験である場合も考慮し、必要に応じて外食産業固有の用語を一般的な表現に置き換える等の工夫を行ってください。（下記の例では「店舗運営」という表現を用いず一般化した形でクレームを改善につなげるスキルを確認する質問に変換しています。）

| 職業能力評価シート(例) | 変換 | 面接での質問項目(例) |
|--|-----|---|
| お客様から寄せられたクレームなどから店舗運営改善のヒントを読み取り、改善に向けた取組みを積極的に行っている。 | ⇒⇒⇒ | 過去にお客様から寄せられたクレームの中で特に印象に残っているものは何か。そのクレームから何を学び、それをどのように活かしたか。 |

前職で基準に示された職務行動をとっていたかを事実に基づいて確認するための質問に変換します。

ステップ③ 質問項目をリストアップし、面接官が共通して用いる面接シートを完成

上記の考え方で職業能力評価シートを質問項目に変換し、面接シートを完成させます。

このシートを面接官各人が共有することで、面接官の個人的な興味、関心に基づく恣意的な応募者とのやりとりを排除し、会社として共通のモノサシに基づいた客観的な採用判定を行うことが可能となります。

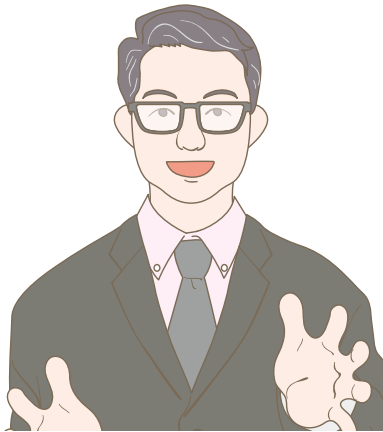
| 応募者氏名 | | 面接者氏名 | 面接日 |
|-------------------|---|-------|-----|
| 項目 | 質問事項 | | 判定 |
| 顧客ニーズへの配慮とホスピタリティ | <input type="checkbox"/> お客様と接する際、日頃から特に心がけていたことがあるか。(具体的な経験を語る) <input type="checkbox"/> 自分だけでなくチームメンバー全員が適切に接客対応できるよう、どのような点に気を配っていたか。 <input type="checkbox"/> お客様から無理難題を寄せられたことがあるか。その時どのように行動し、どのように問題解決したか。 | | |
| チームワークと人間関係の維持 | <input type="checkbox"/> 職場の風通しを良くするため、部下に対してどのような行動を心がけていたか。(具体的な経験を語る) <input type="checkbox"/> クレーム情報を周囲と共有しておくこと... <input type="checkbox"/> ... | | |
| 業務効率化の推進 | <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... | | |
| 店舗運営のマネジメント | <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... | | |
| 総合判定 | | | |

「判定」欄には、次の記号を記入。
 3...相当深い知識・経験や十分な適性があることが確認できた 2...ある程度の知識・経験や適性があることが確認できた
 1...知識・経験や適性が乏しいことが確認できた ※...確認し切れなかった
 「総合判定」欄には、次の記号を記入。
 A...ぜひ採用候補とすべき B...採用候補とすべき C...採用基準から外れる D...判断留保

(※) 業種によっては、本コラムでご紹介した考え方にに基づき「人材要件確認表」と呼ばれる中途採用面接シートが作成されている場合があります。

外食産業の場合、この「人材要件確認表」は作成されていませんが、ここに示した方法で比較的簡単に面接シートを作成することができます。なお、前職での職務行動に関する質問のほか、保有資格の有無などを判定項目に加えることもできます。(他業種で策定されている「人材要件確認表」は下記リンクを参照)

2. 取り組み企業の声



日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社 執行役員

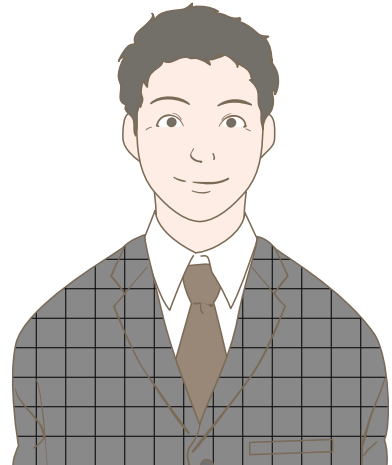
人材育成の基軸となるのは、「このような店にしたい」という経営者（オーナー）の思いです。その「思い」を出発点にして期待人材像を明確化し、それが従業員に浸透していけば、人材育成の好循環が生まれます。

こうした育成の仕組みをゼロから構築していくのは非常に難しいと思いますが、職業能力評価シートのようなツールがあれば、自社オリジナルの人材育成システムを構築するための「下地」として活用できると思います。また、社員にとっても、自分の能力レベルがどの段階まで到達していて、更にレベルアップするためには何が不足しているかが明らかになりますから、モチベーションの喚起につながると思います。

株式会社リンガーハット 人事チーム課長

10年以上人事評価に携わっていますが、一番難しいのは考課結果のフィードバックであると感じています。職業能力評価シートを使うことで、フィードバックのポイントが明確となりますから、上司と部下のコミュニケーションの円滑化のための強力なツールになると思います。また、OJTコミュニケーションシートにあるレーダーチャートは、まさに「こういうものがあればいいのだが」と思っていたイメージ通りのものであり、非常にスマートなツールだと思います。

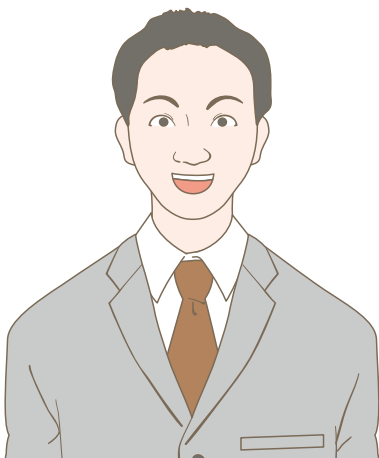
また、職業能力評価シートやキャリアマップには外食業界で求められるスキルやキャリアが簡潔に整理されていますから、就職活動中の学生にとっても参考になるのではないのでしょうか。



株式会社吉野家ホールディングス グループ人材開発室長

外食産業には様々な業態があるため、キャリアマップや職業能力評価シート等のツールがすべて各社にピッタリと当てはまるとは限りません。ただ、全体に目を通せば、各社・各店の抱える人材育成上の課題を解決するための糸口が必ず見つかるはずで、まずは自社にとって役立つものから上手に工夫して使ってみることをお勧めします。

人材育成の現場には失敗がつきものであり、最初からすべてにおいて期待通りの結果が出ないこともあると思います。一度や二度の失敗にめげずに独自の工夫を加えながら使い続けていただき、各社のオリジナルツールに進化させていただくこともこのツールの役目の一つだと考えております。



協力企業一覧

キャリア形成委員会（外食産業）委員名簿

| 氏名（敬称略） | 所属先・役職名 | 本社所在地 | 従業員数 | 直営店舗数 |
|---------|--|--------|--------------------------------|-------------------------|
| ◎ 清水 均 | 株式会社プロジェクト・ドゥ ホスピタリティマネジメント研究所 代表取締役 | — | — | — |
| 五十嵐 武 | 日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社 執行役員 人事総務ユニットゼネラルマネジャー | 東京都渋谷区 | 1,061人 (平成 25 年 6 月 12 日現在) | 484 店 (平成 25 年 3 月末) |
| 杉本 貴一 | 株式会社リンガーハット 人事チーム 課長 | 東京都品川区 | 517人 (平成 25 年 8 月 31 日現在) | 637 店 (同左) |
| 長岡 伸 | 株式会社サイゼリヤ 取締役 組織開発室長 | 埼玉県吉川市 | 2,134人 (平成 25 年 8 月 31 日現在) | 1,095 店 (同左) |
| 山崎 裕之 | 株式会社吉野家ホールディングス グループ人材開発室長 | 東京都北区 | 3,225人 (平成 25 年 11 月末) | 2,845 店 (同左) |
| 石井 滋 | 一般社団法人日本フードサービス協会 業務部課長 | — | — | — |

(◎：座長。「所属先・役職名」は委員委嘱時（平成 25 年 10 月）の所属、役職名等を記載)

*日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社は平成 26 年 4 月 1 日より日本 KFC ホールディングス株式会社に社名変更し持株会社体制へ移行する予定です。



3. 職業能力評価シートサンプル

■ 評価シート表紙 店舗運営（キッチン） レベル1

| | | | | | |
|----------------------------|--|---------|-----|--|--|
| | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 50%; text-align: center;">氏名</td><td style="width: 50%; text-align: center;">実施日</td></tr><tr><td style="height: 20px;"></td><td></td></tr></table> | 氏名 | 実施日 | | |
| 氏名 | 実施日 | | | | |
| | | | | | |
| | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 50%; text-align: center;">氏名(評価者)</td><td style="width: 50%; text-align: center;">実施日</td></tr><tr><td style="height: 20px;"></td><td></td></tr></table> | 氏名(評価者) | 実施日 | | |
| 氏名(評価者) | 実施日 | | | | |
| | | | | | |
| <h3><職業能力評価シート></h3> | | | | | |
| 職種・職務 | 店舗運営（キッチン） | | | | |
| レベル | レベル1 | | | | |
| レベル1の目安 | スタッフとして、店長等の指示・助言を踏まえて担当する店舗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、「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、店舗運営のレベル1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、キッチン、フロアサービス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
○ … 一人でできている。(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「-」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。

URL ▶

職業能力評価シート、職業能力評価基準は下記ホームページにて閲覧・ダウンロードできます
厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

評価シート本体

職業能力評価シート(店舗運営 キッチン レベル1)

【評価の基準】

- ：一人できている
(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)

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 |
|-------------------|--|--|------|------|------|
| 顧客ニーズへの配慮とホスピタリティ | ①ホスピタリティと顧客ニーズの理解 | 1 「お客様に尽くす」というおもてなしの気持ちで接客を行っている。(日頃の言動や姿勢にそれが表れている) | | | |
| | | 2 外食産業の接客におけるホスピタリティの重要性を理解している。 | | | |
| | ②ホスピタリティの実践 | 3 お客様の前では自分の気分や感情をコントロールし、笑顔で応対している。 | | | |
| | | 4 適切な身だしなみや丁寧な言葉づかいで接客を行っている。 | | | |
| チームワークと人間関係の維持 | ①チームの役割分担に関する知識と理解の向上 | 5 次のシフトの担当者に必要な情報を正確かつ確実に引き継いでいる。 | | | |
| | | 6 チームメンバーの助言や指導に沿った行動を取り、余力がある場合には進んで同僚の仕事をサポートしている。 | | | |
| | ②上司や同僚・部下との連携による職務の遂行 | 7 正社員、パート、アルバイトを問わず、店舗で働く全員に適切な態度で接し、良好な人間関係を構築している。 | | | |
| | | 8 関係者から質問を受けたり助言を求められたときには、快く対応している。 | | | |
| ③関連部門や取引先との関係構築 | 9 他部門や取引先などの関係者と積極的にコミュニケーションをとるよう努めている。 | | | | |
| | | | | | |
| QSCスタンダードの維持向上 | ①QSCスタンダードの重要性の理解 | 10 食品を取り扱う者として外食産業におけるQSCスタンダードの重要性を認識し、各種マニュアルの内容の理解に努めている。 | | | |
| | | 11 接客マニュアルに沿った対応を日頃から実践している。 | | | |
| | ②QSCスタンダードの実践 | 12 清掃マニュアルに沿った対応を日頃から実践している。 | | | |
| | | | | | |
| 業務効率化の推進 | ①手続きを踏まえた業務の遂行 | 13 決められた正しい手順・手続きに沿って仕事を行っている。 | | | |
| | | 14 チームメンバーのルール違反に対し、是正のための助言や上司への相談を行っている。 | | | |
| | ②業務効率化に向けた取組みの推進 | 15 自分なりに工夫しながら仕事を行い、効率化や改善を試みている。 | | | |

Ⅱ.職務遂行のための基準 選択能力ユニット(キッチン)

| 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 |
|--------|----------|--------------------------------------|--|------|------|
| キッチン | ①業務の準備 | 16 | 手順に従い、調理全般の準備・下ごしらえを適切に行っている。 | | |
| | | 17 | 方針に従い、食材の温度管理、期限管理、鮮度管理等を適切に行っている。 | | |
| | | 18 | 厨房機器や食器、調理器具等に不具合や不衛生がないか丁寧に点検し、調整や洗浄を行っている。 | | |
| | ②業務の実施 | 19 | オーダー順に料理を提供できるよう、段取りを考えながら調理を行っている。 | | |
| | | 20 | 切る、蒸す、焼く、炒める、揚げる、加熱するなど基本的な調理手法により、効率的に調理を行っている。 | | |
| | | 21 | 料理に適した食器を選択し見本通りに盛り付けている。 | | |
| | | 22 | 自分自身自覚して衛生管理を徹底している。 | | |
| | ③業務の振り返り | 23 | クレームがあった場合には料理(現品)を確認して誠実に謝罪し、店長にも速やかに報告している。 | | |
| | | 24 | 調理に得手・不得手がないよう調理技術の習得に努めている。 | | |
| 25 | | 食材のロスなど非効率な点がないか点検し、気づいた点を店長に報告している。 | | | |

| | 自己評価 集計 | 上司評価 集計 | 上司評価 合計数にしめる割合 |
|-----|------------|------------|-------------------|
| ○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1）

| 能力ユニット | 必要な知識 | 自己評価 |
|--------------------------|---------------------------------|------|
| 顧客ニーズへの配慮とホスピタリティ | 外食産業におけるホスピタリティの意義と重要性 | |
| | 会社の経営理念・行動規範・倫理規定 | |
| | 自社で定められている服装・身だしなみ及び接客等の基準 | |
| | TPOに応じた会話とコミュニケーション | |
| | お客様に関する知識 | |
| | [必要に応じて]外国語(英語など)によるコミュニケーション | |
| | [必要に応じて]障害のあるお客様への支援方法 | |
| | 食材に含まれるアレルギー(そば、卵 等) | |
| | お客様の個人情報保護に関する概要知識(個人情報保護法関連等) | |
| チームワークと人間関係の維持 | 自社の業務分担構造の理解 | |
| | 社内外の業務分担構造の理解 | |
| | 自部門及び関連の知識 | |
| | チームの課題、チームワークに関する知識 | |
| | 上司・同僚との役割分担の把握 | |
| | 自分の能力・権限でできることとできないことの把握 | |
| | 自分に期待されていること、今期の役割・課題の把握 | |
| | 上司や同僚・部下とチームで職務を遂行することの重要性 | |
| | 職場におけるコミュニケーション・ツールの把握 | |
| | 他部門や取引先の仕事内容とキーパーソンに関する知識 | |
| | コミュニケーション手法の知識 | |
| コンタクトをとろうとしている人の権限と役割の把握 | | |
| QSCスタンダードの維持向上 | 外食産業におけるQSCの重要性と意義に関する知識 | |
| | 店舗オペレーション全般に関する知識 | |
| | 各種マニュアルに関する知識 | |
| | 品質管理に関する知識 | |
| 業務効率化の推進 | 自らの職責・役割期待、担当業務に関するルール・手続の正確な理解 | |
| | 業務マニュアル | |
| | 業務効率化のための手法 | |
| | IT機器の活用と業務効率化 | |

Ⅳ. 必要な知識（選択能力ユニット キッチン レベル1）

| 能力ユニット | 必要な知識 | 自己評価 |
|--------|--------------------------------|------|
| キッチン | 調理方法に関する知識 | |
| | 調理器具の取り扱いに関する知識 | |
| | 提供する料理に関する知識 | |
| | 食品衛生に関する知識 | |
| | 食品衛生法関連法令のうちレストランサービスに関わる概略の知識 | |

【サブツール】能力細目・職務遂行のための基準一覧(店舗運営 キッチン レベル1)

| I 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 |
| 顧客ニーズへの配慮とホスピタリティ | ①ホスピタリティと顧客ニーズの理解 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 外食産業で働く者として、自分なりの将来像を描きながら強い動機をもって日々の業務に取り組んでいる。 ○ ホスピタリティにおける基本的な考え方と、外食産業の接客におけるホスピタリティの重要性を理解している。 ○ 接客に際して常に「お客様に尽くす」というおもてなしの気持ちで望み、顧客の喜びを自分の喜びや働き甲斐として感じている。 ○ 全てのお客様に満足して頂けるよう、一人ひとりの顧客ニーズを把握するようにしている。 ○ 日頃から他業種を含めたサービスやホスピタリティに対する関心を持ち、必要な情報を積極的に収集している。 ○ 挨拶や問い合わせへの言葉づかいなど、TPOにふさわしい表現を身につけている。 |
| | ②ホスピタリティの実践 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 自分の気分や感情をコントロールしながら、常に笑顔でお客様に対応している。 ○ 正しい敬語と、お客様に配慮した丁寧な言葉遣いで対応をしている。 ○ 接客に際してはアイコンタクトなど、共感的かつ、すがすがしい姿勢・態度で対応している。 ○ 接客にふさわしい身だしなみを常に心がけ、勤務前には必ず鏡に映して服装・身だしなみのチェックを行っている。 ○ 職場の清掃・整理整頓を行っている。 ○ お客様からの問い合わせに対しては速やかに対応し、万一お客様の依頼や要望に添えない際にも速やかに代替案を示せるよう必要に応じて上司に相談しつつ対応している。 |
| チームワークと人間関係の維持 | ①チームの役割分担に関する知識と理解の向上 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 会社及び職場の組織目標、及び自分の職務に求められる課題・役割について理解している。 ○ 自部門の業務プロセスや他のチームメンバーの役割・分担を把握し、不明点があれば上司・同僚に質問している。 ○ 次のシフトの担当者に業務を引き継ぐ際には、定められたマニュアルに沿って必要な情報を正確かつ確実に連絡している。 ○ 自らが業務上で得た有用な知識は進んで同僚に提供し、共有化している。 |
| | ②上司や同僚・部下との連携による職務の遂行 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 周囲と連携しながら、チームメンバーとして職場で自分に与えられた役割・課題を誠実に実行している。 ○ 上司や先輩からの助言や指導に沿った行動を取り、余力がある場合には進んで同僚の仕事をサポートしている。 ○ 仕事の進め方に曖昧な点がある場合には、そのまま業務を進めることなく、関係者に質問して疑問点を解決したうえで業務を遂行している。 ○ 正社員・非正社員を問わず、職場で働く者全員に対して公平かつ公正な態度で接し、良好な人間関係を築くよう努めている。 |
| | ③関連部門や取引先との関係構築 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 取引先や社内関連部門の業務を理解したうえで、質問や助言を求められた際には快く対応している。 ○ 他部門や取引先との良好な関係づくりに向けて、担当者ミーティングや交流会への場に積極的に参加・交流している。 ○ 相手の立場を尊重したうえで、関係者に積極的にコミュニケーションをとるよう努めている。 ○ 他部門や取引先との間で意見の違いが生じた際は、「顧客満足の視点」を優先した適切な判断を行っている。 |
| QSCスタンダードの維持向上 | ①QSCスタンダードの重要性の理解 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 食品を取り扱う者として必要な心得及びそれらの重要性を理解している。 ○ 外食産業におけるQSCスタンダードの重要性を理解し、接客マニュアルや清掃マニュアル等の各種マニュアルの内容を理解している。 ○ QSC基準(スタンダード)が要求するレベルを対して、自分に不足する点を理解したうえで、OJTや研修を通じてそれらを身に付けようとしている。 ○ キッチンやフロアサービスなど、担当する業務を通じてQSCスタンダードを実践するよう、日々の業務を問題意識・改善意識を持って見直している。 |
| | ②QSCスタンダードの実践 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 自分の担当する業務に関し、接客マニュアルや清掃マニュアルなど適用されるQSCスタンダードを日頃から実践している。 ○ 接客時には、基本となる挨拶(「いらっしゃいませ、こんにちは」)、常連のお客様への挨拶(「いつもご利用頂きありがとうございます」)、悪天候時の挨拶(「雨の中、来店ありがとうございます」)など、TPOに応じた適切な挨拶を心掛けている。 ○ 清掃については、清掃マニュアル及び清掃スケジュールどおり計画的に実施し、その結果を清掃ノート等に漏れなく記入している。 ○ 業務日誌や日程表など、必要な書類に必ず目を通し、必要事項は漏れなく記入している。 |

| 能力ユニット | 能力細目 | 職務遂行のための基準 |
|--------------------|-------------------|--|
| 業務効率化の推進 | ① 手続きを踏まえた業務の遂行 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 組織・チーム内での自分の役割、担当業務の内容を正しく理解している。 ○ 担当職務に関する業務プロセスを把握し正しい手順で業務を遂行するとともに、現場からの情報を上司に効果的に提言している。 ○ 同僚等がルールで定められた手続きに違反して業務を行っていることに気づいた場合には、毅然としてその旨指摘している。 ○ 担当業務の実施方法や実施手順に曖昧な点がある場合には、曖昧なままにすることなく上司や先輩に質問し解決を図っている。 |
| | ② 業務効率化に向けた取組みの推進 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 自分なりに工夫しながら仕事を行い、仕事の効率化や改善を試みている。 ○ 業務マニュアル等に不効率な点や時代にそぐわない点を見つけた場合には、上司等に対して改善を提案している。 ○ 業務効率化のために会社が導入した各種ITツールを確実に使いこなしている。 ○ TQCやISOなど、組織的に業務改善に取り組んでいる場合には積極的に活動に参加している。 |
| II 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 |
| キッチン | ① 業務の準備 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 手順に従い調理全般の準備・下ごしらえを効率的に行っている。 ○ ランチタイムなどオーダーが集中することが事前に予測される場合には、オーダー受注後迅速に料理が提供できるように準備している。 ○ 食材の温度管理、期限管理、定位置管理を実践し適切に保存・鮮度管理している。 ○ 鮮度等規格に外れた食材については適切に廃棄している。 ○ 廃棄食材を減らすように、保存・鮮度管理とともに発注に留意している。 ○ 日常的に厨房機器に異常がないかどうか点検している。 ○ 調理場、厨房機器の5S(整理、整頓、清潔、清掃、しつけ)及び衛生管理を徹底し、クレンリネスを実践している。 |
| | ② 業務の実施 | <ul style="list-style-type: none"> ○ オーダー順に料理を提供できるように、順序よく調理している。 ○ コースメニューの場合、順序よくタイムリーに料理を提供できるように、調理を開始している。 ○ 切る、蒸す、焼く、炒める、揚げる、加熱するなど基礎的な調理については効率的に実施している。 ○ レシピどおりに調理した後に、定められた味かどうかチェックしている。 ○ 料理に対応した食器を選択し見本通り正しく盛り付けている。 ○ 料理の温度、盛り付けなど目に見える項目については、問題がないかどうか的確に判断している。 ○ 自分自身自覚して衛生管理を徹底している。 |
| | ③ 業務の振り返り | <ul style="list-style-type: none"> ○ 責任の所在にかかわらず、提供した料理の誤り、遅れなどお客様からのクレームがあった場合は、柔軟に調理順序を変更し料理を提供している。 ○ お客様から、料理の味、調理方法等についてクレームがあった場合は、料理(現品)を確認するとともに、誠意をもって謝罪し、必要に応じて店長と相談している。 ○ 調理業務に得手、不得手がないように日常業務を通じて調理技術の習得に努めている。 ○ 食材のロス、非効率な業務などコストの増大につながる要因を排除できるように絶えず業務オペレーションを見直している。 ○ 必要に応じて料理・調理方法など気づいた点を店長に報告している。 ○ 調理担当者に対して引き継ぎ事項があれば正しく連絡している。 |

キャリアマップ、職業能力評価シート、
職業能力評価基準は、下記ホームページ
にて閲覧・ダウンロードできます。

キャリアマップ、職業能力評価シート
厚生労働省ホームページ

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

職業能力評価基準
中央職業能力開発協会ホームページ

<http://www.hyoka.javada.or.jp/>

厚生労働省委託事業

お問合せ先

厚生労働省 職業能力開発局 能力評価課

TEL: 03-5253-1111 (内線 5936)

協力団体

一般社団法人日本フードサービス協会

〒105-0013

東京都港区浜松町 1-29-6 浜松町セントラルビル 10F

<http://www.jfnet.or.jp/>

企画・製作（事務局）

中央職業能力開発協会（JAVADA）

発行

2014年3月



厚生労働省では、企業の皆さまのお役に立てる人事労務に関する情報をメルマガで配信しています。

登録はこちら

<http://merumaga.mhlw.go.jp/>

【著作権について】

本マニュアルで紹介しています「キャリアマップ」、「職業能力評価シート」、「職業能力評価基準」に関しての著作権は厚生労働省が所有しています。

「キャリアマップ」、「職業能力評価シート」、「職業能力評価基準」の内容については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記して下さい。

なお、商用目的（有償の評価ツールへの使用など）で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省職業能力開発局能力評価課（03-5253-1111〈内線 5936〉）までご相談下さい。

【免責事項】

本マニュアルの掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本マニュアルの情報をういて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。