

株式会社ホテル、ニューグランド（ホテルニューグランド）

支配人クラス的能力レベルの把握

会社概要

ホテルニューグランドは1926年に設立された横浜市の老舗ホテルで、宿泊部門・レストラン部門・宴会部門をもつフルスペックホテルとして事業を運営しています。



取り組みのきっかけ・現状

これまで、管理職となる支配人クラスへは担当する職務の専門性の高い方が登用される傾向にあり、管理職層のマネジメント能力についてのスキルチェック・現状の問題点把握が行われていなかったことが不安要素となっていました。

具体的な取り組みと活用ツール

そこで、ホテルニューグランドでは宿泊部門内の各課の責任者である支配人クラスを対象として、職業能力評価シートのレベル3を使用した、宿泊部門全体の能力レベルを把握することにしました。職業能力評価シートのレベル3では、中小規模組織の責任者としてのマネジメント能力についてのチェック項目が業界共通の指標として取りまとめてあった為です。

評価対象はロビーサービス、フロントオフィス、客室予約、ハウスキーピングのそれぞれの責任を担う支配人クラス4名であり、各自の業務内容に沿って、4名の評価対象者にはそれぞれ異なる職業能力評価シートを使った本人評価を行なって

もらいました。その後の上司評価は宿泊部門長1名が実施しています。

能力チェックにあたって人事部内で評価項目を事前に確認しましたが、職業能力評価シートの文言変更やチェック項目の修正・統合は行っていません。「業界標準で求められているスキル」との比較を純粹に行うことを重視したためです。

チェック項目は変更していないものの、評価の手間・集計の手間を削減するために、職業能力評価シートのエクセルデータには一部数式を入れ、合計点・平均点が自動的に算出される工夫をしています（別添参照）

取り組み結果

本人評価・上司評価を行った後にチェック結果をとりまとめ、集計を行いました。職業能力評価シートの共通能力ユニット部分はチェック対象者4名ともに同じ評価項目であるためそのまま集計し、強み弱みの把握を行いました。選択能力ユニットの内容はそれぞれの評価項目は異なりましたが、それらを「業務の計画・準備」「業務の遂行」「業務結果の評価・反省」という業務の性質から分類し比較することで、宿泊部門全体

選択能力ユニットの比較状況		点数はイメージ
業務の計画・準備	フロントオフィス)円滑な運営のための企画立案	1.7
	ロビーサービス)業務を円滑に実施するための企画立案	1.2
	ハウスキーピング)計画と準備	1.2
	客室予約)客室販売方針の企画立案	1.5
業務の遂行	フロントオフィス)業務の指示・運営	2.0
	ロビーサービス)業務の指示・運営	1.5
	ハウスキーピング)客室の清掃・整備	1.7
	客室予約)客室予約業務の運営	2.0
業務結果の評価・反省	フロントオフィス)サービス向上のための対応策検討	1.5
	ロビーサービス)ロビー業務の改善策検討と実施	1.3
	ハウスキーピング)お客様要望への対応	1.4
	客室予約)業務実施状況の分析及び改善策検討	1.2

の強み・弱みの把握を実施しました。

特に「業務の計画・準備」「業務結果の評価・反省」に関する評価項目は、組織の責任者である管理職層として特に期待される項目であり、これらの分野における強み・弱みが把握されることは今後の人材育成上重要であると考えられます。

（本稿に掲載している「選択能力ユニットの比較状況」は、ホテルニューグランドで実施した比較の方法を図示したのですが、記載されている点数はイメージです）。

今後の課題と方向性

評価結果に基づき、強みと弱みの分析をしたことで、日頃から漠然と感じていた強み・弱みの部分が、業界の客観的な指標によって明確化されま

した。

また、実際に評価を受けた支配人クラスからは「マネジメントに必要なスキルは今までは理解することはたやすいことではなかったが、職業能力評価シートでは業界標準として明文化されており、自身のスキルアップにも役立つ。」という声が上がっています。

今後ホテルニューグランドでは、この評価結果を参考に支配人クラスを対象とした人材育成計画の見直しも検討しています。

平成 24 年 3 月

(別添) 職業能力評価シート-抜粋-

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	
損益マネジメント	① 予算の策定	16 企業の事業構造、収益構造、財務状況、予算策定プロセス、担当組織の役割を正しく把握した上で、ステークホルダーとの交渉を通じて、シニア上司とともに過大でも過小でもない適正な予算案の策定を行っている。	△	○	2		
	② 進捗管理	17 業務の進捗状況を把握し、予算と実績の差が判明した場合にはその原因を解明し、他部門とも協議をしながら、利益を最大化するための対応策を講じている。	○	△	1		
	③ 成果の分析と対策の検討	18 組織目標の成果を、費用対効果の面から客観的に評価するとともに、当期の経費支出状況を検討し、改善策の構築、実行を行い、その改善策の効果についても検証をしている。	△	△	2		
					小計	22	①
					評価項目数	18	②

・タブで ×を設定
・自動で点数が表示
(数式vlookupを使用)

小計は自動算出