

株式会社 芝パークホテル(芝パークホテル・パークホテル東京)

目線合わせ会議の開催

会社概要

株式会社芝パークホテルは、東京都内に2ホテル(芝パークホテル、パークホテル東京)を有し、宿泊だけでなくレストラン・宴会の事業を行っている従業員約230名の企業です。



取り組みのきっかけ・現状

株式会社芝パークホテルでは、かねてから人事評価に目標管理制度を採用していましたが、チェック形式の行動基準に基づく、行動評価は実施していませんでした。そこで、業界標準をもとにしたスキルチェックを行い、とりわけ経験年数が浅い若手層について、どの程度スキルが仕上がっているかを確認したいということから、職業能力評価シートを活用した評価を実施することとしました。また、若年層の上司評価は、直属の中堅社員が行うことで、職場内における人材育成意識の向上も合わせて目指すこととしました。

具体的な取り組みと活用ツール

スキルチェックにあたっては、支配人クラスを中心として職業能力評価シートの修正を実施しました。従業員一人ひとりには、複数の職業能力評価シートにわたる職務を担当していたためです。

ただし、スキルチェック後の点数集計・点数比較を行うことを考慮し、各人に異なる職業能力評

価シートを作るのではなく、大きく「フロントサービス用チェックシート」「ロビーサービス用チェックシート」の2種類の職業能力評価シートを作成し、若年層にはそのいずれかを使用してチェックをしてもらうことにしました。

フロントサービスは「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)」「レセプション(レベル2)」を統合したシートとしており、「ロビーサービス用チェックシート」は「ドア(レベル1)」「ベル(レベル1)」「クローク(レベル1)」を統合したシートとなっています。

職業能力評価シートの修整内容

フロントサービス用
チェックシート

電話オペレーター(L1)
インフォメーション(L1)
レセプション(L2) を統合

ロビーサービス用
チェックシート

ドア(L1) ベル(L1)
クローク(L1) を統合

取り組み結果

評価結果を取りまとめると、全体的な傾向として本人評価と上司評価とで点数にバラツキのある評価項目が浮かび上がり、職業能力評価シートの各評価項目の ×の決定基準の理解について、個人差が大きい可能性があることがわかりました。

上記の結果を踏まえ、評価者間で評価の目線合わせの会議を実施し、評価のガイドラインを作成することで、本人と上司のいずれにとっても分かりやすい評価の基準を作成しました。(別添参照)

【目線合わせ会議の進め方】

1.目線合わせが必要な項目の特定

- ・本人と上司とで結果のバラつきが大きい項目
- ・評価者自身が評価決定が難しいと感じた項目など

2.評価の決定をした基準の確認

- ・ ×それぞれに当てはまる基準を、具体的な行動を明らかにしながら、各評価者に確認することが重要となります

3.評価目線の統一

- ・2の内容について評価者間で齟齬があれば、その内容について会議内で統一化をします。その際、 ×それぞれの基準を具体的な日頃の動作と結びつけながら設定しましょう

今回の評価者間の目線合わせ会議は、芝パークホテルとパークホテル東京の合同で開催したことで、2つのホテルで共通のスキルチェック基準を作り上げることが出来ました。

今後の課題と方向性

今回の取り組みを通じて、具体的なチェック基準が網羅的に記載されている職業能力評価シ-

トを使用することで上司だけでなく、部下にとってもこれから強化しなければならないスキルを明らかにできました。今後については、「自身のレベルのシート」だけでなく「上位レベルのシート」についても職業能力評価シートを使って確認することで、自身の得意分野を更に伸ばすために何が必要なかを考えるきっかけになるのではないかと考えています。

そして広く世間に公開されている職業能力評価シートを社内で使用することで、各人の意欲に応じて、自律的にレベルアップに挑戦するような社内風土を醸成させることを目指しています。

今まで上司の教育意識によってバラつきの生じ易かった人材育成が、上司・部下双方が明確な高い目標を持てることにより、さらに高度に標準化された人材育成へと変わっていくことが今後は期待されます。

平成 24 年 3 月

(別添)目線合わせ会議 議事要旨

目線合わせ会議 議事要旨

【開催日時】 2011年 月 日 10:30~12:00(1時間30分)

【参加者】芝パークホテル: 、 、 、

1. 企業ビジョンの理解(共通能力ユニットレベル1)

■ 能力細目

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。

■ 評価のポイント

企業ビジョンとマーケット動向についての**理解度**を評価する。

■ 評価例

- ・企業ビジョンを暗記しておらず、またその趣旨も理解していない。 ×(0点)
- ・企業ビジョンを暗記している、もしくはその趣旨を概ね理解している。 (1点)
- ・企業ビジョンとその趣旨をよく理解した上で、マーケット動向をふまえ、いかに行動すべきかを考えられている。 (2点)

2. 他部門や取引先との関係構築(共通能力ユニットレベル1)

■ 能力細目

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。

■ 評価のポイント

コミュニケーションの質を評価する。(したがって、コミュニケーションの幅(他部門に加え取引先と適切にコミュニケーションしている等)による加点は行わない。)

■ 評価例

- 他部門のスタッフの名前を知らない。 ×(0点)
- 他部門のスタッフの名前(または担当業務)を把握している (1点)
- 外部からの問合せに対して文書やメモを使った対応を行っている (1点)
- 信頼関係の構築に資する積極的なコミュニケーションを行っている (2点)

3. ホテルにおけるリスクの理解と回避（共通能力ユニットレベル1）

■ 能力細目

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。

■ 評価のポイント

緊急時の対応策の理解だけでなく、**危機回避のための日頃の予防活動**ができているかを評価する。

■ 評価例

- ・ 緊急時の対応策について理解できていない。 × (0点)
- ・ 緊急時対応訓練において適切に行動できている。 (1点)
- ・ 緊急時対応に関する理解度テストに合格している。 (1点)
- ・ 日頃から不審物、非常口付近の障害物、避難用具の確認・報告などの予防対策を実施している。
 (2点)

4. 玄関周辺の保安-2（選択能力ユニット「ドア（レベル1）」

■ 能力細目

不審人物等に対しては、ホテルの警備員等と協力して的確な対応をとっている。

■ 評価のポイント

不審人物についての**注意を払って**おり、その情報を上司に**伝えているか**を評価する。

■ 評価例

- ・ 不審人物に注意を払っていない（見過ごすことや上司に報告を上げないことがある）。 × (0点)
- ・ 不審人物を発見したときには上司に報告をしている。 (1点)
- ・ 不審人物を発見したときには上司に報告するとともに、適切な初期対応（2人で声をかける等）をとっている。 (2点)
- ・ 不審人物に対し上司不在時でも自身で適切に対処している。 ただし、×の3段階評価なので、シート上は (2点)となる。

以上