

### 会社概要

ユアサ・フナシヨク株式会社は従業員数 292 名の総合食品商社であり、量販店や食品メーカーへの卸売事業を担う商事部門とは別に、ビジネスホテルを持つホテル部門を有した事業運営をしています。



1 次評価・2 次評価といったように上司評価の回数を 2 回とすることでより正確な能力チェックを行いました。

	アルバイト	契約社員	正社員	
			一般社員	副支配人(リーダー)
評価項目数	70	60	60	66
共通能力ユニット	【レベル1: 項目数12】		【レベル2: 項目数12】	【レベル3: 項目数18】
選択能力ユニット	【A群: 項目数58】 「クローク(L1)」「ドア(L1)」「ベル(L1)」その他7ユニットを統合		【B群: 項目数48】 「コンシェルジュ(L3)」「アシスタントフロントマネジャー(L3)」「ナイトマネジャー(L3)」「予約コントローラー(L3)」	

### 取り組みのきっかけ・現状

ホテル部門は、関東を中心として 7 施設のホテルを展開しており、今回の取り組みではそのうちのパールホテル茅場町にて職業能力評価シートとキャリアマップの活用を行ないました。

職業能力評価シートをパールホテル茅場町が使用した目的は「業務スキル・知識の仕上がり具合を、業界標準の指標のもとで確認したい」というものでした。今まで、パールホテル茅場町の人事評価システムはユアサ・フナシヨク株式会社の部門間で共通の人事評価表を使用したものであったためホテル固有のスキル・知識チェックができていなかったことがこの背景にあります。

### 具体的な取り組みと活用ツール

職業能力評価シートによる評価の対象は、アルバイト・契約社員・一般社員・副支配人としましたが、それぞれの対象者の業務範囲が広いことから複数の職業能力評価シートを組み合わせた形でのチェックを実施しました。また、自己評価・

また、チェック結果は OJT コミュニケーションシートを活用し、上司から本人へ面談を通じたフィードバックを実施しました。

面談に不慣れな上司でも効果的なフィードバックが行えるよう、面談のステップを記載した「面談ガイドライン」も別途作成し、人材育成に資する効果的なフィードバックのための道筋も準備しました(別添 1 参照)。

### 取り組み結果

チェック結果を集計してみると、全体的な傾向として「ホスピタリティの実践」については高い点数が出ている一方で、情報収集力・判断力などが問われる「予約コントローラー」については今後強化していく必要が高いことが分かりました。

### 今後の課題と方向性

パールホテル茅場町ではキャリアマップをカスタマイズし、各レベルに該当する人に習得してもらいたい経験・知識、資格・研修を一覧化した

スキル習得マップを作成しました。このマップの中には、職業能力評価シートによる能力チェックの集計結果より明らかとなった、「予約コントローラー」の強化についても掲載をしており、各レベルで求められる客室単価設定経験回数について記載がなされています（別添2参照）。

今後はこのスキル習得マップを従業員に開示することで、各階層における成長意欲の促進を図ることとしています。

平成 24 年 3 月

## (別添1) 面談ガイドライン

### 面談ガイドライン

使用するツール:「職業能力評価シート」「OJTコミュニケーションシート」

#### STEP1 導入

##### 面談の趣旨を伝えます

この面談の趣旨は面談の結果を「評価」や「報酬」に反映することが目的ではないことを伝えてください。  
人材育成が目的であることを伝え、面談の中で本人と上司とが共同で、スキルアップのための目標を掲げることを説明することがポイントです。

##### 【アドバイス】

•慰労の言葉投げかけたり、世間話を最初にすることで本人の緊張をほぐし、スムーズに面談を進められます。

#### STEP2 職業能力評価シートのフィードバック

##### 部下の現状やシートを付けての感想を本人に聞きます 「該当しない」と判断した評価項目について説明します

「該当しない: -」と評価した項目について、上司部下で食い違いがあった項目についてフィードバックを行ないます。  
特に本人のみが、「該当しない: -」と判断した項目については丁寧に説明をしてください

##### 個別項目の説明

特に上司・部下間で評価に違いがある項目は「なぜ、こういった基準でこの評価となったか」を伝えてください。

##### シート全体の総括

職業能力評価シートの結果を総括し、本人の強み・弱みについて説明をしてください。

##### 【アドバイス】

部下の現状・感想を聞く際、重要な発言は上司自らメモを取りましょう

やってくれることを期待しているスキルについては明確に伝えましょう  
例:「は、君に担ってもらいたい役割だと考えている」

#### STEP3 OJTコミュニケーションシートによる目標設定

##### 本人からの説明

事前に記入した「課題特定・目標設定」について、本人から簡単に説明してもらいます。

##### 「スキルアップ上の課題」についてのフィードバック

本人と上司とで現状の課題について、STEP2のフィードバック内容もふまえて摺り合わせをします。

##### 「スキルアップ目標」部分について

本人のスキルアップ目標について、特に「達成レベルが妥当か」「達成基準が具体的か」確認します。

##### 「スキルアップのための活動計画」部分について

活動計画が具体的になっているか確認しましょう。  
自身だけでなく、他部門・他者の力をかりることを助言してもよいでしょう。

##### 【アドバイス】

本人の説明を遮らずに、最後まで聴くようにしましょう。また、相槌をすることで説明を促すことも有効です。

～ 各項目の摺り合わせをする際には、上司による「決め付け」をせずに本人と対話することを心がけましょう  
例:「なぜそのように考えたの?」「についてはどう考えている?」

#### STEP4 面談の終了

##### 面談の総括

STEP3で取り決めた内容を再度最初から確認し、目標達成のためのスケジュールを確定させます

##### 【アドバイス】

直近の手順を確認することで本人のスムーズなとりかかりが期待できます  
例:「まず、1週間で何ができそうですか?」「何から着手しますか?」

(別添2) スキル習得マップ

スキル習得マップ				
厚労省レベル区分 / 雇用管理区分		必須項目		選択項目
		経験・知識	資格・研修	
レベル 4	支配人	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ -----</li> <li>✓ -----</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 防火管理者</li> <li>✓ 廃棄物責任者講習</li> <li>✓ E-learning(必須3コース)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ マネジメント研修&amp;検定</li> <li>✓ 簿記2級</li> <li>✓ E-learning(推奨コース)</li> </ul>
レベル 3	副支配人	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 労務知識(労務管理・メンタルヘルス・パワハラ・セクハラ) わからない内容があっても、自身で調べて理解できるレベル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 食品衛生責任者</li> <li>✓ E-learning(必須3コース)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 簿記3級</li> <li>✓ E-learning(推奨コース)</li> </ul>
レベル 2	一般社員	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 客室単価設定のための各種情報とその活用方法の知識</li> <li>✓ 自身の判断による単価設定経験( 回以上)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ E-learning(必須3コース)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ TOEIC 以上</li> <li>✓ E-learning(推奨コース)</li> </ul>
レベル 1	契約社員	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ サービスマニュアル(内容をすべて人に教えられるレベル)</li> <li>✓ 上司の指導のもとでの単価設定経験( 回以上)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 自衛消防隊資格</li> <li>✓ 普通運転免許</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ -----</li> <li>✓ -----</li> </ul>
	アルバイト	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ サービスマニュアル(内容をすべて、熟知しているレベル)</li> <li>✓ 企業のビジョンの記憶・理解</li> <li>✓ 自ホテルの法人契約先の社名・担当者の把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 普通救命講習</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 電話マナー研修受講</li> </ul>