キャリアマップ、職業能力評価シート導入・活用マニュアル

ホテル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 …20
- 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 …21

厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

最初にお読み下さい
イントロダクション …… 2

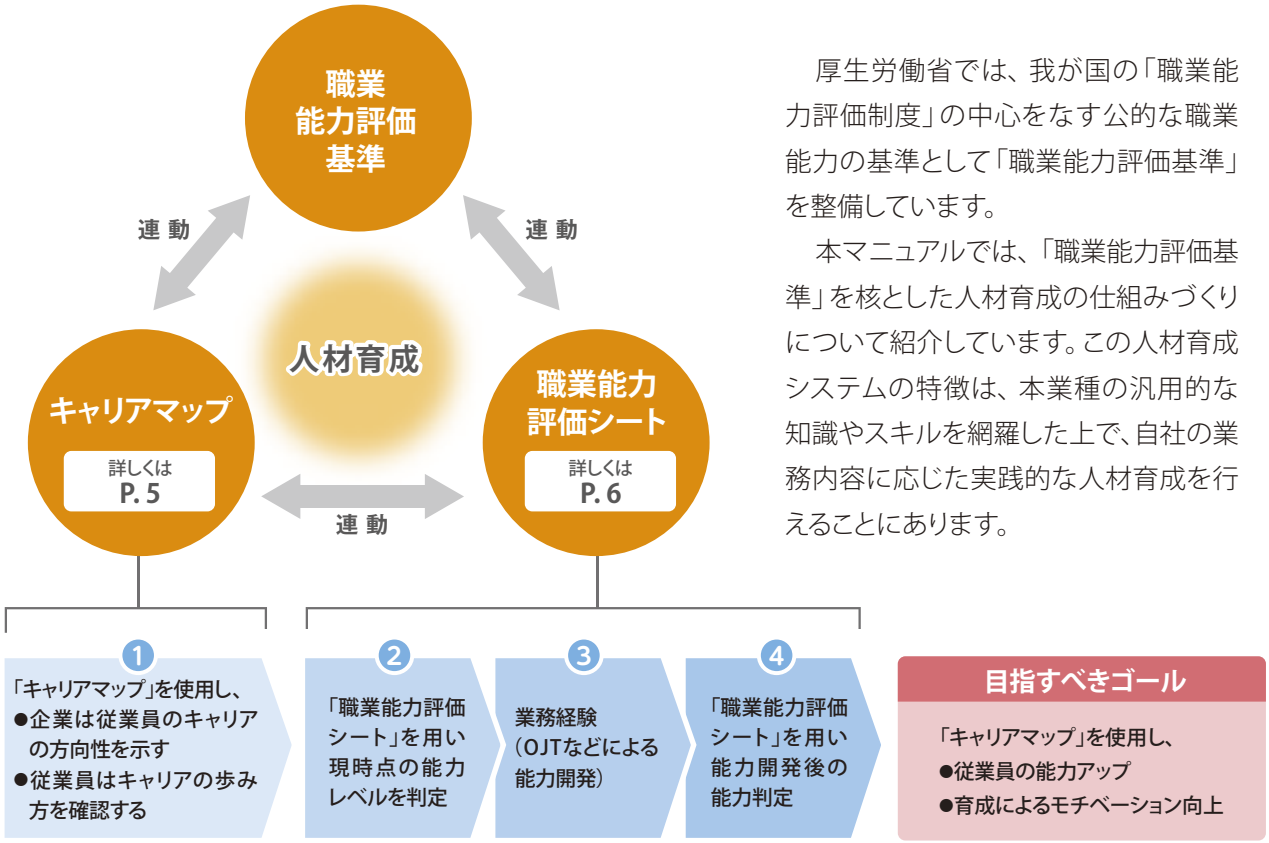
人材育成の進め方と、企業での実際の取り組み事例です
1. 人材育成への活用方法 …… 3

実施した企業の感想です
2. 取り組み企業の声 …… 22

- 株式会社ホテル、ニューグランド
- ユアサ・フナショク株式会社
- 三井ガーデンホテル銀座プレミア
- 大阪新阪急ホテル
- 株式会社芝パークホテル

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 …… 23

職業能力評価基準を核とした人材育成システム



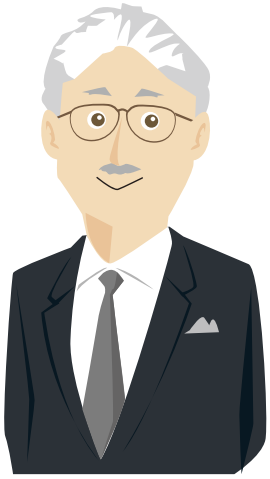
厚生労働省では、我が国の「職業能力評価制度」の中心をなす公的な職業能力の基準として「職業能力評価基準」を整備しています。

本マニュアルでは、「職業能力評価基準」を核とした人材育成の仕組みづくりについて紹介しています。この人材育成システムの特徴は、本業種の汎用的な知識やスキルを網羅した上で、自社の業務内容に応じた実践的な人材育成を行えることにあります。

「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。

職業能力評価シート・キャリアマップといったツールを使うことによって、手間をかけることなく部下に必要なスキルを網羅的に提示できました。これにより、部下のスキルアップ意識を刺激することができたことは大変良かったと思います。これらのツールは大変コストパフォーマンスに優れていると思います。



芝パークホテル　支配人

ホテルニューグランド　支配人

職業能力評価シートの最もよいところは、求められる業務レベルが明文化されていることだと思います。特にマネジメントスキルについては理解が曖昧な部分があり、ツールを使ってチェックすることで自分の弱点がとてもクリアになりました。今後は明らかになった弱点を一つ一つ克服したいと思います。

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の選定」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（資料）の選定

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。

テーマとツールの具体例は 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.7～

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.11～

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の選定

一般的な人材育成テーマと、そのテーマに活用できる資料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資料を探してみて下さい。

人材育成の一般的なテーマ	活用できるツール
テーマ 1 企業・職場の人材レベルの把握 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.11	•職業能力評価シート※1
テーマ 2 階層別の人材育成 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.15	•キャリアマップ※1 •職業能力評価シート※1
テーマ 3 能力チェックの高度化 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ばら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.19	•職業能力評価シート※1
テーマ 4 中途採用時の知識・スキルレベルの把握 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	•キャリアマップ※1 •職業能力評価シート※1 •人材要件確認表※2

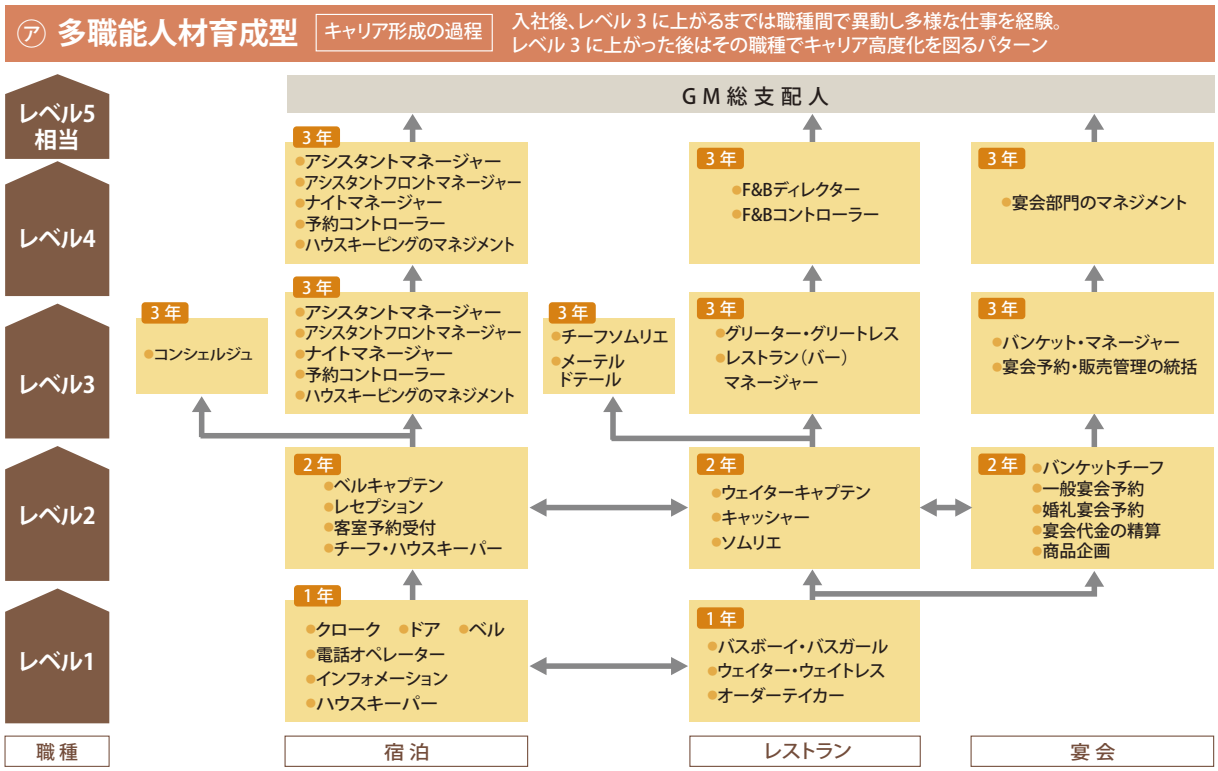
※1：キャリアマップ、職業能力評価シートの説明は、次頁以降に記載しています
※2：人材要件確認表とは、職業能力評価基準をもとに、企業において中堅として活躍する人材に求められる能力要件を、必要な資格などと併せて、中途採用などの場面で活用できる形で整理したもの

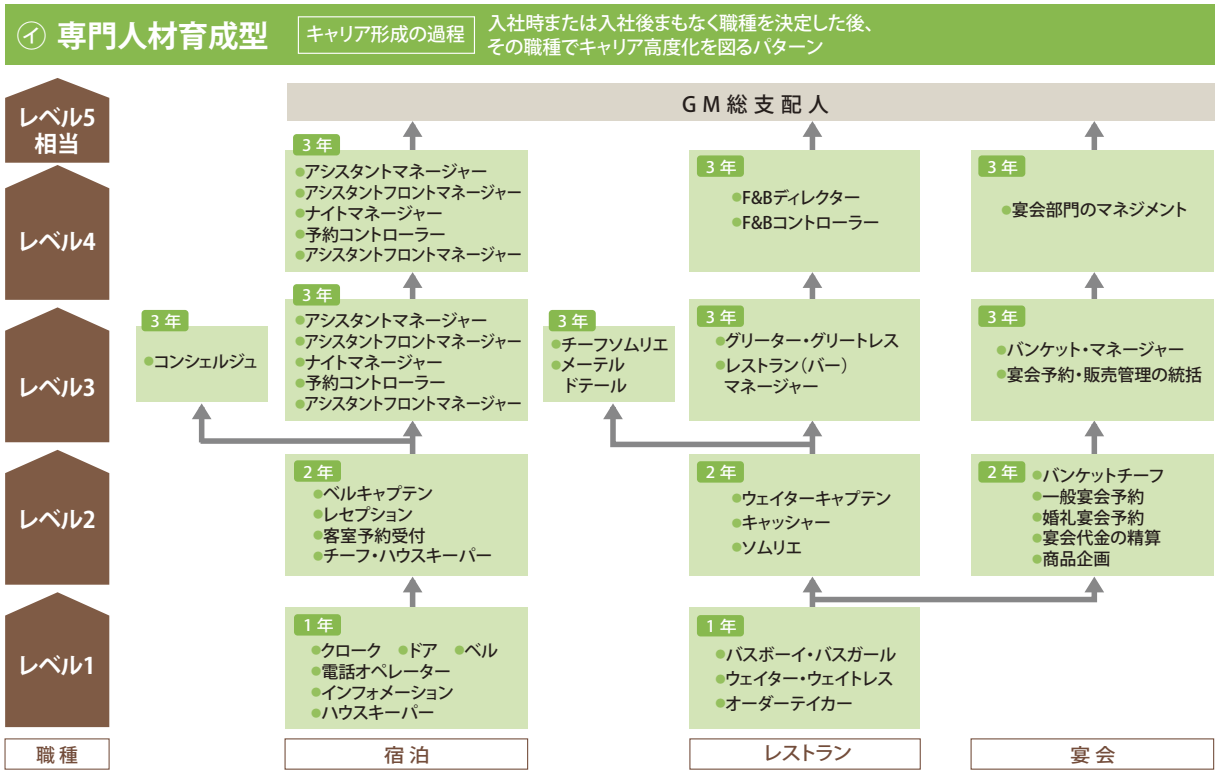
当社は若手社員の育成が一番の課題だな。最近は、先輩社員が業務多忙で教える環境が希薄になっている。若手の知識やスキルで足りない部分がどこかをピンポイントに把握して、効果的に教育していかなければならないな。となると、2に該当するな。

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標準年数が一目で分かるようになっています。

ホテル業では、収益面及び人員数面から経営に与える影響が大きい、「宿泊」「レストラン」「宴会」の3職種について、標準例として2パターンを用意しています。



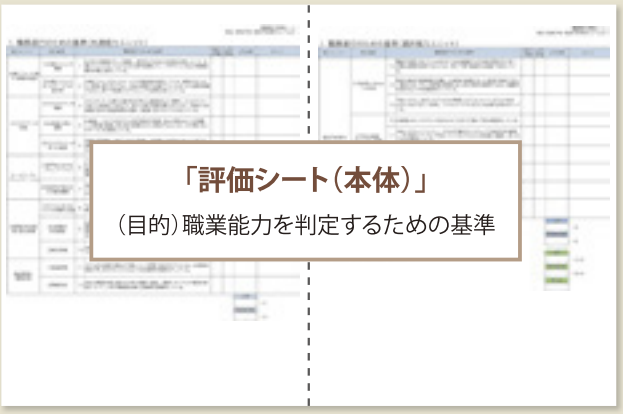


職業能力評価シートとは

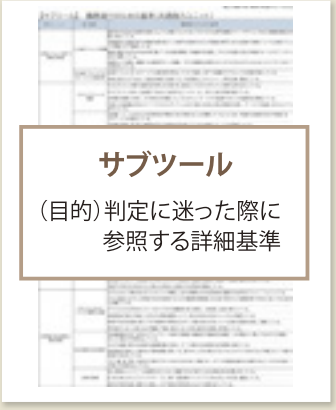
職業能力評価シートは、人材育成に有効な示唆を得ることができるチェック形式の評価シートです。これを使うと、「自分（または部下）の能力レベルはどの程度なのか」「次のレベルに上がるには何が不足しているのか」を具体的に把握することができます。

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」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。



※職業能力評価シートのサンプルは23頁参照



※職業能力評価基準の記載内容をそのまま取りまとめたものです

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。

❶被評価者の職種・職務、レベルの特定

どの従業員が、どの種類の、どのレベルのシートを使うのか決定します。

❷自己評価の実施

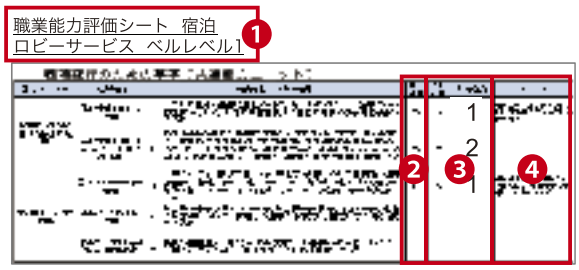
最初に、従業員が自分自身の知識やスキルをチェックします。なお、チェックは右下の○△×の基準に沿って記号を入力します。

❸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。

❹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何故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、を話し合いましょう。



○：一人でできている
（下位者に教えることができるレベル含む）

△：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。

② ツールの導入準備

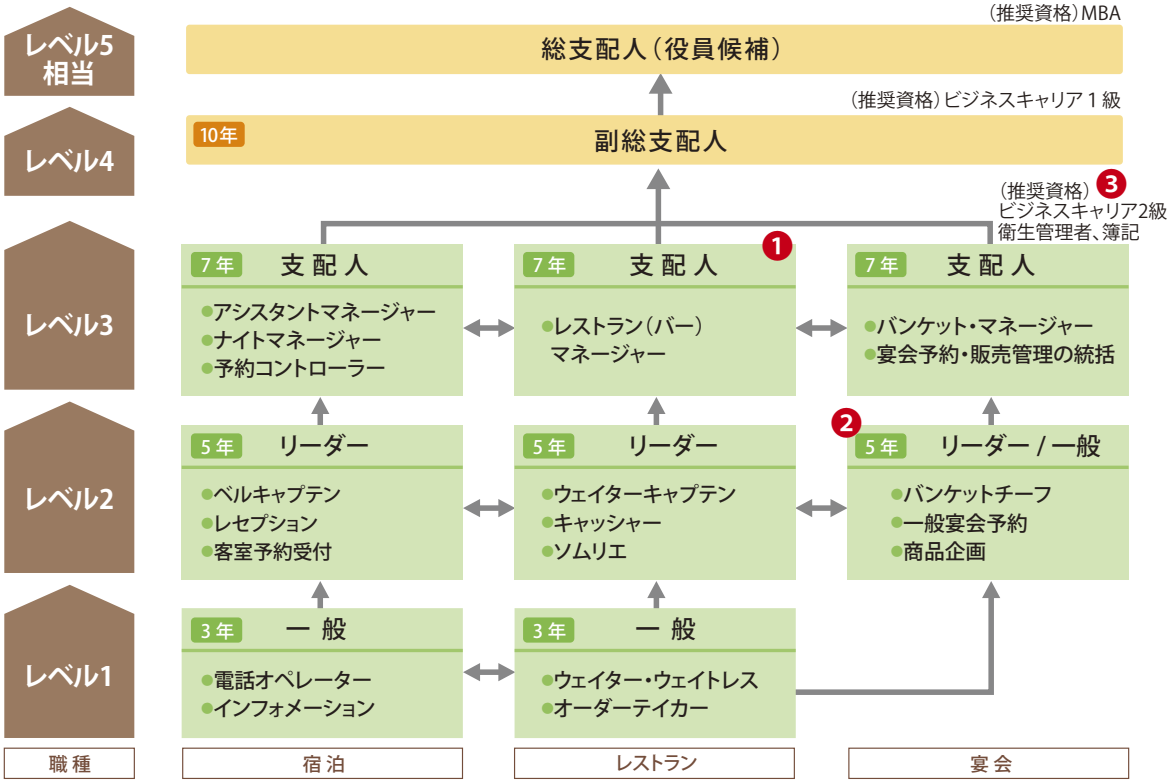
ツールはそのまま使うこともできますが、自社の実状に照らして、次のような修正を行うと、さらに使いやすいものになります。

キャリアマップの修正方法

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。個々の企業でみると、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。

多職能人材育成型の
ホテルにおける
キャリアパターンを例に挙げて

ポイント
❶ レベルに対応する自社の職制の設定
❷ 各レベルの習熟目安年数の設定
❸ 各レベルで必要・推奨される資格の設定



チェックポイント❶ レベルに対応する自社の職制の設定

キャリアマップには、レベル1~4の4段階が設定されています。このレベルは、職業能力評価シートのレベルと対応しているので、各レベルの職業能力評価シートに記載されているスキルレベルを参考にしながら、自社の職制に合った言葉(支配人・副支配人、リーダー、一般や、1等級・2等級など)に置き換えて下さい。

チェックポイント❷ 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。なお、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。

チェックポイント❸ 各レベルで必要・推奨される資格の設定

ホテル業には数多くの資格・検定が存在し、取得・受検の必要性は企業の特性によって大きく異なります。自社で必要な資格をピックアップした上で、キャリアマップ上に資格・検定などを追加して下さい。資格・検定以外に社内外の研修や対応する業務マニュアルを記載してもよいでしょう。

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、従業員が読んだ時に「何のことを言っているのだろう?」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用語を自社で使っている言葉に置き換える・例示を追加する

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。

- 「予算と実績の差」　例）自社で通常使っている「予実差」に置き換える
- 「お客様の満足度」　例）自社で通常使っている「CS」に置き換える
- 「省エネルギーや省資源」　例）自社で通常使っている「リデュース・リユース・リサイクル」に置き換える

②レベルに応じた権限を書き換える

業務実態と照らし合わせて、そのレベルに求める権限として相応しいか確認してみましょう。

例）ロビーサービス・アシスタントマネージャー（レベル3）の「予算の策定」という項目は、レベル3の従業員が「予算案の策定を行っている」ということになっているが、自社では、「予算案の策定に際する経営情報の収集を行う」のがレベル3の業務。そのため、レベル3は「予算案の策定に際する経営情報を適切に収集している」という文章に書き換える。

③その業務の頻度に応じて書き換える

定常的に発生する業務でない場合は、「必要に応じて」などの文言を追加しましょう。普段は担当しない業務でも、その項目を削除しないように注意して下さい。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。

「複数の選択能力ユニットの業務を担当している」
⇨職業能力評価シートの統合

●担当業務が該当する職業能力評価シートを統合します。
宿泊特化型ホテルなどでは、担当業務が複数の職業能力評価シートにまたがる場合があります。必要に応じて職業能力評価シートの統合を行いましょう。

職業能力評価シートの統合方法

ステップ1 選択能力ユニットの選定

●担当業務が該当する職業能力評価シートを全て選びます
●選んだ職業能力評価シートの「選択能力ユニット」部分全てをチェックに用いる基準として選定します

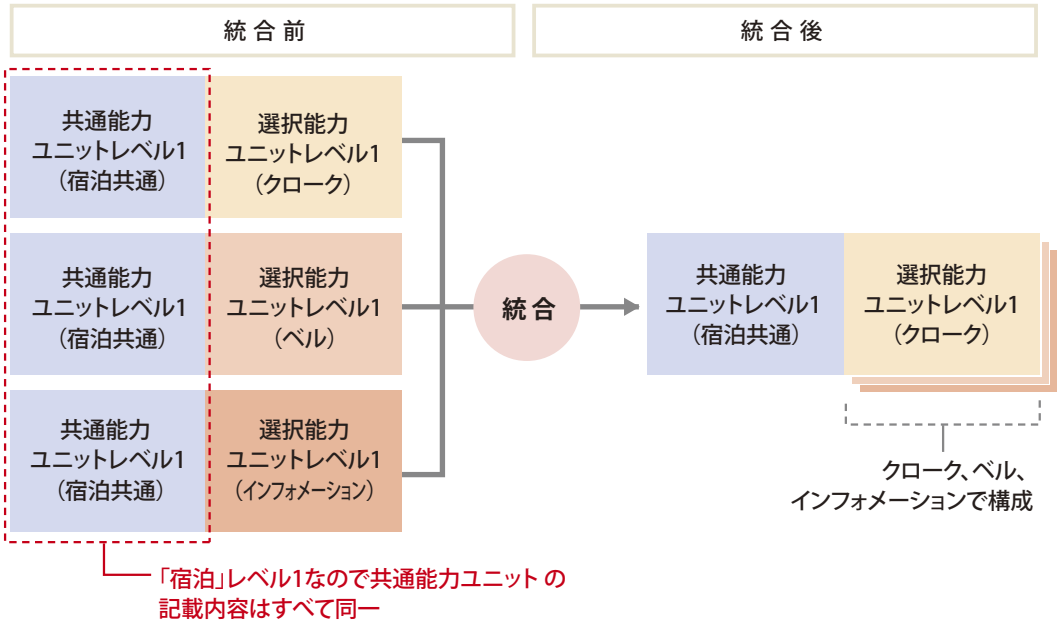
ステップ2 共通能力ユニットの選定

●ステップ1で選んだ職業能力評価シートに対応する「共通能力ユニット」をチェックに用いる基準として選定します
「共通能力ユニット」の記載内容は、職種・レベルごとに同一の内容となっています
●対応するレベルが複数の場合は、企業において担当者に期待する責任・役割の範囲と難易度に応じてレベルを決定し、該当する「共通能力ユニット」をチェックに用いる基準として選定します

ステップ3 両能力ユニットの統合

●ステップ1・2で選定した「選択能力ユニット（担当職務に応じ複数）」「共通能力ユニット（該当レベル1つ）」を統合し、自社で用いる職業能力評価シートとします

統合例 「クローク」、「ベル」、「インフォメーション」が担当業務の場合の統合例は以下のとおりです。この例では、共通能力ユニットは、宿泊部門のレベル1であれば同一の記載内容なので、統合時は、重複する部分を削除しています。



COLUMN ホテル業の職業能力評価シートの種類

ホテル業では、職業能力評価シートは、職業能力評価基準において策定されているドア・クロークなどの活動区分毎に（「能力ユニット」といいます）41種類用意されています。担当業務の範囲をもとに必要に応じて職業能力評価シートの統合を行いましょう。

職業能力評価シートの種類（41種類）　　は職業能力評価シートが整備されている職務・レベルです

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
			スタッフ	シニアスタッフ	スペシャリスト	マネージャー	マネージャー
宿泊	ロビーサービス	お荷物の預かり（クローク）	■				
		お客様の送迎（ドア）	■				
		お客様のご案内（ベル）	■				
		ベルのマネジメント（ベルキャプテン）		■			
		ロビー周辺のマネジメント（アシスタントマネージャー）				■	■
	コンシェルジュ	お客様の要望への総合的な対応（コンシェルジュ）			■		
	フロントオフィス	電話によるご案内と対応（電話オペレーター）	■				
		お客様からの問合せへの対応（インフォメーション）	■				
		宿泊の登録（レセプション）		■			
		フロントマネジメント（アシスタントフロントマネージャー）				■	■
		夜間フロントマネジメント（ナイトマネージャー）				■	■
	客室予約	客室予約受付		■			
		レベニューマネジメント（予約コントローラー）				■	■
	ハウスキーピング	客室の清掃・整備（ハウスキーパー）	■				
		客室の点検・管理（チーフ・ハウスキーパー）		■			
		ハウスキーピングのマネジメント				■	■
レストラン	レストランサービス	準備と片付け（バスボーイ・バスガール）	■				
		食事の提供（ウェイター・ウェイトレス）	■				
		食事提供の管理（ウェイターキャプテン）		■			
		高度なサービス提供と接遇（メーテルドテール）			■		
	ルームサービス	ルームサービス（オーダーテイカー）	■				
	店舗管理	お出迎えと座席誘導（グリーター・グリートレス）				■	
		店舗の管理・運営（レストラン（バー）マネージャー）				■	
		レストラン部門の管理・運営（Ｆ＆Ｂディレクター）					■
		飲食代の精算（キャッシャー）		■			
	ソムリエ	ワイン・スピリット類の提供（ソムリエ）		■			
		ワイン・スピリット類の提供管理（チーフソムリエ）			■		
	仕入管理	仕入管理（Ｆ＆Ｂコントローラー）					■
宴会	宴会サービス	宴会サービス（バンケット・チーフ）		■			
		宴会サービスの統括（バンケット・マネージャー）				■	
	宴会予約・販売管理	一般宴会予約		■			
		婚礼宴会予約		■			
		宴会代金の精算		■			
		商品企画		■			
		宴会予約・販売管理の統括				■	
		宴会部門のマネジメント					■

③ ツールの導入と人材育成施策への展開

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結果を全社・店舗で集計して、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、全社や店舗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。

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う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。

チェック結果の集計イメージ　レストランサービス　ウェイター・ウェイトレス レベル2

点数換算　○：2点　△：1点　×：0点

		評価結果（上司チェックの結果）									平均点
		共通能力					選択能力				
		企業ビジョンに基づく業務の推進	ホスピタリティの実践	チームワークとコミュニケーション	お客様の安全確保と衛生管理	施設管理と環境対策	オーダーの受付	食事提供	バーにおける飲料提供	お見送りの実践	
氏名	○○　○○	1.8	1.5	1.3	1.5	1.2	1.4	1.8	1.8	1.7	1.6
	○○　○○	0.8	1.1	2.0	0.8	1.2	1.2	1.6	0	1.5	1.1
	○○　○○	1.5	0.6	1.5	0.7	1.5	1.0	1.5	2.0	0.9	1.2
	○○　○○	0.8	1.1	2.0	0.8	1.2	1.2	1.6	0	1.5	1.1
	平　均　点	1.2	1.1	1.8	0.8	1.5	1.1	1.6	1.5	1.3	1.3

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、教育計画の策定や採用計画の策定に活用しましょう。

1 取り組み事例 1

株式会社ホテル、ニューグランド
支配人クラスの能力レベルの把握

会社概要

ホテルニューグランド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。

取り組む前の課題

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従業員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　活用したツール

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」との比較を純粋に行うことを重視したためです。

取り組みの結果

職業能力評価シートのチェック結果について、共通能力ユニット部分は全ての対象者で同じ評価項目であるためそのまま集計しました。

一方で、選択能力ユニットの内容はそれぞれの評価項目は異なっていましたが、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、宿泊部門全体の強み・弱みの把握を実施しました。このうち、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重視される項目であり、これらの項目における強み・弱みを把握することは今後の人材育成上とりわけ有益でした。

こうした分析により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。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。

今後の目標

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。

POINT 同レベルであるが、異なる職業能力評価シートを使用した場合のチェックの方法

		ロビーサービス担当 支配人	フロントオフィス担当 支配人	客室予約担当 支配人	ハウスキーピング担当 支配人
共通能力ユニット	企業ビジョンに基づく業務の推進	····点	····点	····点	····点
	ホスピタリティの実践	····点	····点	····点	····点
	⋮			⋮	
選択能力ユニット	業務の計画・準備	····点	····点	····点	····点
	業務の遂行	····点	····点	····点	····点
	業務結果の評価・反省	····点	····点	····点	····点

全体傾向のチェック方法

→ 共通の評価内容であるため、そのまま全体傾向をチェックする

→ 評価した項目の性質によって、分類分けを行い得点傾向をチェックする

1 取り組み事例 2

ユアサ・フナショク株式会社

全社教育体系への展開

会社概要

ユアサ・フナショ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。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いました。

取り組む前の課題

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・フナショ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　活用したツール

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統合した形でのチェックを実施しました。

取り組みの結果

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。

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。

今後の目標

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。

POINT キャリアマップをカスタマイズして作成した、スキル習得マップ

厚労省レベル区分／雇用管理区分		必須科目		選択項目
		経験・知識	資格・研修	
レベル4	支配人	……	●防災管理者 ●廃棄物責任者講習 ●E-learning（必須３コース）	●マネジメント研修&検定 ●簿記２級 ●E-learning（推奨コース）
レベル3	副支配人	●労務知識（労務管理・メンタルヘルス・パワハラ・セクハラ） →分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	●食品衛生責任者 ●E-learning（必須３コース）	●簿記３級 ●E-learning（推奨コース）
レベル2	一般社員	●客室単価設定のための各種情報とその活用方法の知識 ●自身の判断以上による単価設定経験（○回以上）	●E-learning（必須３コース）	●TOEIC○○以上 ●E-learning（推奨コース）
レベル1	契約社員	●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） ●上司の指導のもとでの単価設定経験（○回以上）	●自営消防隊資格 ●普通運転免許	……
	アルバイト	●サービスマニュアル（内容をすべて、熟知しているレベル） ●企業のビジョンの記憶・理解 ●自ホテルの法人契約先の社名・担当者の把握	●普通救命講習	●電話マナー研修受講

COLUMN ホテル業（「宿泊」「レストラン」「宴会」）の主な資格・検定

以下では、ホテル業の「宿泊」「レストラン」「宴会」職種における代表的な資格・検定を、整理し、一覧化しています。自社版のキャリアマップに資格・検定を加えることで、スキルアップの道筋がさらに明らかとなり、従業員の働き甲斐をより一層高めることが期待されます。

企業で活用する際は、自社で求められる資格・検定をピックアップし、さらに自社独自で必要とされる資格・検定を付加して使用して下さい。

ホテル業の主な資格・検定

資格・検定	概　要	実施主体
ホテル職業能力認定試験（レベル1、レベル2、レベル3、レベル4）	厚生労働省職業能力評価基準に準拠した検定試験	NPOシニアマイスターネットワーク
ホテルビジネス実務検定（H検）（ベーシックレベル1級・2級、マネジメントレベル1級・2級）	ホテルビジネスにおいて必要とされる実務知識に関する理解度測定のための検定	財団法人日本ホテル教育センター
レストランサービス技能検定（1級、2級、3級）	ホテル・レストランで働く人たちを対象とした、料飲サービスに関する技能検定	社団法人日本ホテル・レストランサービス技能協会
ホテル実務技能認定（1級、2級、3級）	接遇・料飲・宿泊等、ホテル業における専門分野知識及び語学力についての認定	ホテル実務能力認定委員会
TOEIC	英語によるコミュニケーション能力を幅広く評価する世界共通テスト	国際ビジネスコミュニケーション協会
実用英語技能検定（1級、準1級、2級、準2級、3級、4級、5級）	現在は年間約230万人が受験している国内最大規模の英語検定試験	日本英語検定協会
サービス接遇検定（1級、2級、3級）	サービス業務に対する心構え、対人心理の理解、応対の技術、口のきき方、態度・振舞いなどを審査する検定	実務技能検定協会
ソムリエ呼称資格認定試験	ワインを中心とする酒類、飲料、食全般の専門的知識、サービス方法についての認定試験	日本ソムリエ協会
簿記検定（1級、2級、3級、4級）	商業簿記、工業簿記、原価計算などの簿記の知識についての検定	日本商工会議所

テーマ 2 階層別の人材育成

職業能力評価シートを使用して知識・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うと、「大半の日常業務は問題なく遂行できるが、原価管理の評価・改善がいま一歩である」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。

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能力段階（「レベル区分」とよんでいます）を参考にしましょう。

職業能力評価シートの「レベル区分」の目安

レベルアップ

レベル 4 シニアマネジャー	●大規模組織（部など）の責任者として、組織目標を設定し、広域かつ総合的な判断及び意思決定を行いながら組織を統括するために必要な能力水準。
レベル 3 マネジャースペシャリスト	●中小規模組織（課など）の責任者として、上位方針を踏まえて組織の管理運営を行うために必要な能力水準。 ●高度な接遇能力及び知識を有し、ホテルサービスの高付加価値化の実現に貢献する能力水準。
レベル 2 シニアスタッフ	●グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案を行いながら業務を遂行するために必要な能力水準。
レベル 1 スタッフ	●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。

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

職業能力評価シートの評価結果から抽出したスキルアップ上の課題

（例）ホスピタリティ」「衛生管理」は良好であるが、レストランセールスなどの「進捗管理」「計画策定」及び「リスク管理」などが全体的な弱みとなっている

課題解決に向けた人材育成施策

全体施策：階層内の全員を対象とした人材育成施策

（例）全員対象としたスキル標準化策の実施
●販促施策効果測定の好事例共有、リスク管理に関する研修会の開催、組織運営に関する研修会の開催 など

個別施策：個人を対象とした人材育成施策

（例）個別指導の実施
●OJTコミュニケーションシートを活用した面談
●目標設定の実施　●日々のコーチングの強化 など

STEP 3 スキルアップ状況の確認・フォロー

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。

❶本人の強みと弱みが一目で分かる

❷本人と上司の評価のズレが一目で分かる

❸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

↓

❹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

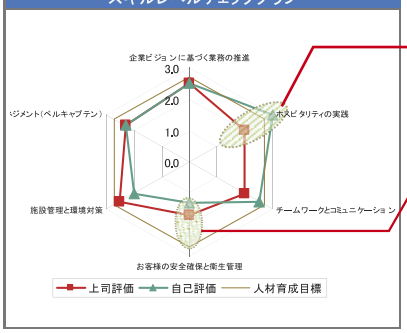
↓

❺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

本人所属	○○○○			本人氏名	○○○○ 印
職種・職務	ベルキャプテン	レベル	レベル2	評価者氏名	●●●● 印
評価期間	年 月 日 ～ 年 月 日				

「職業能力評価シート」による
スキルレベルチェックグラフ



「職業能力評価シート」によるスキルレベルチェックの結果

能力ユニット	自己評価	上司評価	育成目標
企業ビジョンに基づく業務の推進	2.5	2.5	2.7
ホスピタリティの実践	3.0	2.0	2.7
チームワークとコミュニケーション	2.5	2.0	2.7
お客様の安全確保と衛生管理	1.3	1.7	2.7
施設管理と環境対策	2.0	2.5	2.7
ベルのマネジメント（ベルキャプテン）	2.3	2.3	2.7

課題特定・目標設定

スキルアップ上の課題

・「ホスピタリティの実践」において、特に「ホスピタリティの伴った接客」について部下への指導が不足している。
・「お客様への安全確保と衛生管理」についても緊急時の対応などの手順が理解出来ていない。

スキルアップ目標

能力ユニット・能力細目（「何を」）	達成基準（「どこまで」）
・「ホスピタリティの伴った接客」の特に「部下への指導面」について ・「お客様の安全確保」について	・「一人で遂行できる」レベルまで習熟する

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
・部下の身だしなみをチェックする場を設ける。 ・―――――――	・20XX年X月まで継続実施 ・―――――――

実績確認

実績

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
・週2～3回、朝礼の際に、部下の身だしなみをチェックする時間を設けた。 ・―――――――	・部下に対して、定期的かつ積極的な指導・育成を行っていた。 ・―――――――

2 取り組み事例 1

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。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。

取り組む前の課題

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が、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　活用したツール

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。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にしました。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。

取り組みの結果

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、さら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。

この結果を受け個別施策として、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さら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。

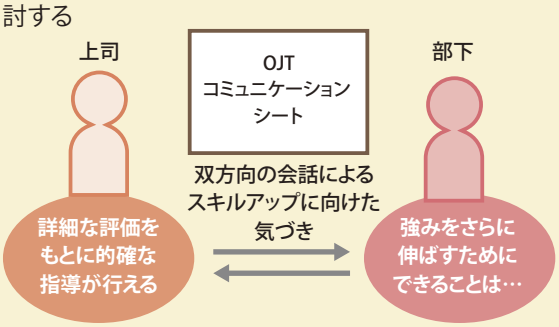
なお、OJTコミュニケーションシートへの記入は、記入例をまとめた要領を別途準備し、配付することで円滑に行うことができました。

今後の目標

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。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。

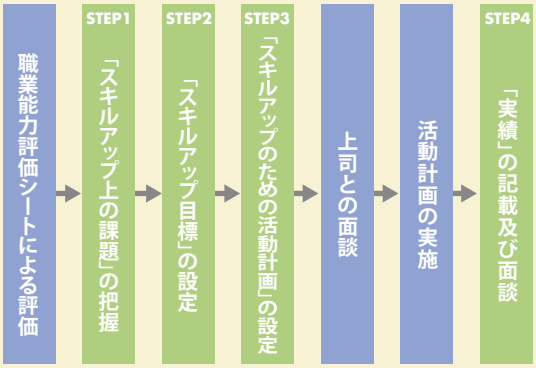
POINT 上司との育成面談の実施

OJTコミュニケーションシートを活用し、上司との面談を実施することで、自己のスキル開発の方向性を検討する



POINT OJTコミュニケーションシートの運用を具体化

OJTコミュニケーションシートの記入要領を作成し、本人と評価者がそれぞれ何をすべきか、ステップ毎に記入例とともに具体化



2 取り組み事例 2

大阪新阪急ホテル
管理職のマネジメントスキル向上

会社概要

大阪新阪急ホテルは、阪急梅田駅直結の立地で、ビジネスにプライベートに最適な客室、バラエティ豊かなレストランやバー、華やかな宴会場やチャペルなどをそろえ、顧客の多様なニーズに対応しているアーバンコミュニティホテルです。中でも、レストラン部門については、日本料理、フランス料理、中国料理、バイキング、ビアガーデン、カフェレストラン、バーなど全22店舗の多様な業態で構成されています。

取り組む前の課題

レストラン部門での職業能力評価シートの導入にあたり、店舗毎の業態差があるものの、マネジメント層であることから、求められるスキルに高い共通性がみられるレベル3をチェックの対象とすることとしました。したがって、使用した職業能力評価シートは、レストラン(バー)マネジャー(レベル3)の1種類とすることとしました。

具体的な取り組み　活用したツール

チェックの結果、全体的な傾向として、日常的なホール運営に関する評価項目は良好である一方で、「進捗管理」「計画策定」や「リスク管理」についてさらにスキルアップを図っていく余地があることが明らかになりました。このため、個別施策としてOJTコミュニケーションシートを活用したスキルアップ目標の設定を実施することとしました。

実施にあたり、当ホテルでは、従来より人事評価制度の一環として目標管理制度によるPDCAに取り組んでいたことから、目標管理制度とOJTコミュニケーションシートの混同を避けるため、目標管理制度で設定すべき“成果”や“業績”に関する目標と、OJTコミュニケーションシートで設定する“スキルアップ”に関する目標との切り分けを周知することを狙い、この内容を織り込んだ記載要領を作成し、関係者に周知を図りました。

取り組みの結果

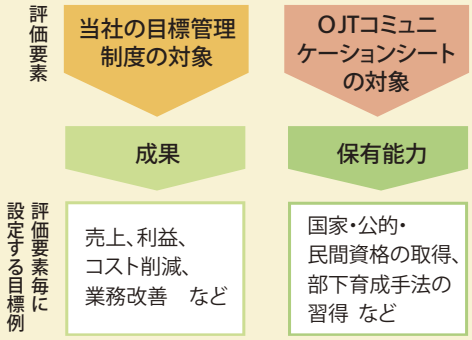
今回のOJTコミュニケーションシートの運用を通じて、店舗の責任者として日々顧客満足を追求する中で、行動面について客観的にチェックを行うことで、自分の仕事を再整理することができました。また、上司評価と比べることで、自分では「できているつもり」になっていた項目を発見することができ、マネジメント層であるがゆえに自己認識しにくい「弱み」の発見・再認識に繋げることができました。

今後の目標

今後については、職業能力評価シートを活用した組織単位の強み／弱みの傾向を掴むことで、教育研修などの全体施策への展開などを検討していく予定です。

POINT 人事評価との違いを明確化

OJTコミュニケーションシートと既存の目標管理制度の位置づけの違いを明らかにし導入目的を明確化している

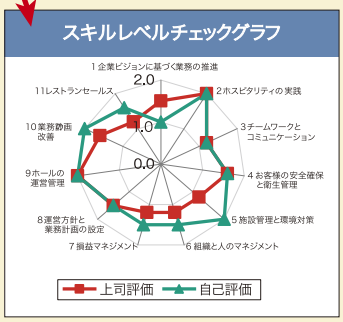


POINT マネジメント層の「弱み」の再認識・発見

自己評価と上司評価とのギャップを比べることで、マネジメント層では難しい「弱み」の再認識・発見ができる

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	差異
1 企業 ビジョンに基づく業務の推進	1.0	1.5	0.5
2 ホスピタリティの実践	2.0	2.0	0.0
3 チームワークとコミュニケーション	1.2	1.2	0.0
4 お客様の安全確保 と衛生管理	1.6	1.6	0.0
5 施設管理 と環境対策	2.0	1.2	-0.8
6 組織 と人のマネジメント	1.5	1.2	-0.3
7 損益マネジメント	1.5	1.2	-0.3
8 運営方針と業務計画の 設定	1.5	1.5	0.0
9 ホールの運営管理	2.0	2.0	0.0
10 業務計画の 改善	2.0	1.6	-0.4
11 レストランセールス	1.6	1.2	-0.4



※データはサンプルです

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高度化に役立てましょう。

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○と付けてはいけないと思っていた」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可能です。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 能力チェックの試行導入

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、上司にも評価をしてもらいます。

その後、能力チェックシートを使用してみての感想、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(次頁の企業事例参照)。評価者だけでなく、自己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して、評価上の課題を抽出してもよいでしょう。

試行導入アンケート イメージ

・試行導入　アンケート　　年　月　日

店舗:　　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

①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　すこし多い　丁度よい　すこし少ない　非常に少ない

Q1.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)具体的にはどのような項目が抜けていましたか

(　　)

Q1.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)具体的にはどの項目が重複していましたか

(　　)

Q1.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 試行導入結果の検証と評価技量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て、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

課　題	対　応	施　策
一部設問で、上司・本人間で基準の判断レベルにばらつきがある →	社内での具体例を入れたチェック基準を設問別に策定	評価基準ガイドライン
評価者によって、チェックの手順・サブツールの使い方が異なっている →	チェック手順・サブツールの使い方の明確化	
チェックの目的が評価者間で異なっている →	評価者間の目線合わせの機会の提供 →	評価者研修

3 取り組み事例 1

株式会社芝パークホテル
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。

取り組む前の課題

当社では、人事評価に目標管理制度を採用していましたが、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　活用したツール

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ばらつき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分かりました。

取り組みの結果

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。

今後の目標

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できました。

目線合わせ会議の実施と評価ガイドラインの作成

目線合わせ会議の進め方（例）

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ばらつきが大きい項目
- 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付けながら設定しましょう。

↓

評価ガイドライン目次（イメージ）

1. 本ガイドラインの目的

2. 評価方法について

①チェックの手順

②チェックの評価段階と基準

3. 特に留意すべき評価項目

①項目別の○△×基準

②事例をもとにした、評価の決定方法

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や人材要件確認表を活用して、応募者の保有する知識や技術・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及び人材要件確認表を活用することで、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、レベル2相当のロビーサービス担当者を採用する場合、人材要件確認表を活用して応募者にヒアリングすることで、経験のある職務内容とそのスキルレベルを大ぐくりで把握することができます。より詳細に応募者の実力を把握したい場合には、該当する職業能力評価シート（この場合はベルキャプテンのレベル2）を使用してセルフチェックをしてもらう方法も考えられます。

また、複数のホテル施設を持ち、ホテル毎で採用する場合には、面接官の目線を統一するためのツールとしても活用できます。

推進の進め方とポイント

STEP 1 求める人物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。

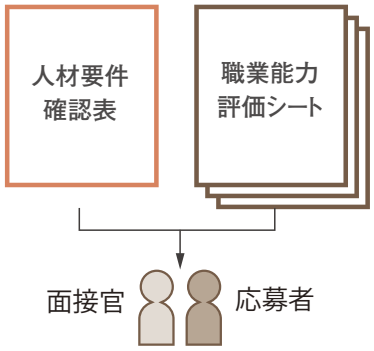
資格保有など、特に重視する要件があれば、予め明らかにしておきます。右表を参考として必要なツールを用意します。

面接時のヒアリングを通じてレベルチェックする場合	人材要件確認表を主要ツールとして用意します。
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	職業能力評価シートを主要な選考ツールとして用意します。

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。面談時のヒアリングを通じてレベルチェックする場合は、人材要件確認表に沿って、経験のある職務内容とそのスキルなどについて質問しながら確認します。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。

応募者の知識や技術・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。

2　取り組み企業の声

大阪新阪急ホテル　レストラン部長

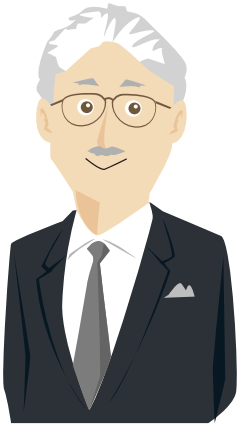
職業能力評価シートを使ってチェックを行うことで、マネジメント層であっても自分の仕事ぶりを細かく振り返り、「課題」を再認識・発見することができる。職業能力評価シートは、高度な業務を担っている従業員にも対応した、スキルアップのための強力なツールである。今後は、組織全体の強み・弱みの傾向を把握することで、現場改善の取り組みへの反映などに活かしていきたい。

三井ガーデンホテル銀座プレミア　総支配人

職業能力評価シートにより日々のサービス状況をチェックし、「強み」「弱み」を明確にすることは、「どうやったら強みを伸ばしていけるのか」を一人ひとりが真剣に考えることに繋がるため、能力開発に大変有効である。発見した課題に対して、複数のスキルアップ目標を設定するなど、OJTコミュニケーションシートの運用をレベルアップすることでより有効なツールとして活用することが可能であると思われる。

ユアサ・フナショク株式会社
ホテル事業部長

昨今はアルバイト・パートの方に日々のオペレーションを任せることが多くなっている。その中でキャリアマップを利用し、キャリアステップを踏んでいくために必要な経験や知識の区分けを明確することは、従業員のモチベーション向上のためにも大変有益なことであると思う。
最近は、異なる業界からホテル業界への中途入社を目指す人も多くおり、そのような方々の中途入社時のスキルチェックのためのツールとしても職業能力評価シートは大変有用だと思う。



芝パークホテル　支配人

今までは若手の人材育成はどうしてもOJT中心となりがちであった。そのような中で職業能力評価シートを使用したスキルチェックを行い、「何ができて、何ができていないか」を明らかにできたことは、若手のスキルアップ意識を刺激させる意味では大変役に立った。

ホテルニューグランド　宿泊部長

職業能力評価シートはとても良くできており、実際に業務の中で指示している内容が多分に含まれていた。
今までは口頭での指導が中心であったが、このように明文化されたチェックシートがあることで、本人の理解も進んだようである。
評価者が、また、下位者のシート内容を熟知しておくことで、OJTにおける教育・指導でも分かりやすい説明ができるようになると思われる。

3　職業能力評価シートサンプル

客室予約　客室予約受付　レベル2

氏　名	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	客室予約
選択能力ユニット	客室予約受付
レベル	レベル2
レベル2の目安	・グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案を行いながら業務を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	社内外の情報を正しく認識し、部門内での自分の役割を自覚した上で、企業ビジョンに沿って立てられた部門目標をブレークダウンして自らの業務目標を的確に設定している。				
	②企業ビジョンに沿ったサービスの提供等	2	企業ビジョンに沿ったサービスの提供等を率先して工夫・実践するとともに、前例に倣うだけでなく、自由な発想で企業ビジョンに沿った企画を提案するなど、部下や後輩のモデルとしての役割を果たしている。				
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と重要性をよく理解し、ホスピタリティの伴った接客ができるよう、常に心身の状態を整えるとともに、日頃から他業種を含めた関連情報を収集し、接遇に活かすよう工夫をしている。				
	②お客様心理の理解	4	お客様一人ひとりのホテルの利用目的や要望・好みが異なることを理解し、お客様の服装、同行者の表情などから想定するとともに、その場に応じたサービスを提供している。				
	③ホスピタリティが伴った接客	5	笑顔や言葉遣い、身だしなみに配慮し、お客様への対応において、部下や後輩のモデルとなるようなホスピタリティの伴ったサービスの提供をしている。また、部下や後輩の身だしなみをチェックしている。				
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	グループのまとめ役として、上司・同僚・部下とのコミュニケーションに努め、協力的な職場環境を創出・維持するとともに、クレーム情報や引継ぎ情報の適切な共有を行っている。また、効果的なサービス提供のあり方を積極的に提案している。				
	②他部門や取引先との関係構築	7	他部門や取引先と日頃から緊密かつ、効果的なコミュニケーションを行うとともに、非常時にも相談できるような良好な関係づくりに向けて、自ら働きかけを行っている。				
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、急病患者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。				

【評価の基準】
○（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）

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ー照明ー空調設備ー給排水設備	
	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.過去の稼動の推移	
	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）	

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。

厚生労働省ホームページ

https ://www.mhlw.go.jp/index.html

厚生労働省委託事業

お問合せ先

厚生労働省　人材開発統括官　能力評価担当参事官室
TEL：03-5253-1111

協力団体

NPO法人 シニアマイスターネットワーク
〒113-0024　東京都文京区西片1-17-8　KSビル5F
NPOシニアマイスターネットワーク事務局
http://www.seniormyster.com /

社団法人 日本ホテル協会
〒103-0025　東京都千代田区大手町2-2-1　新大手町ビル3F
http://www.j-hotel.or.jp/

企画・製作

三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社

発 行

2012年3月
改　訂
2023年5月

【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、予め厚生労働省人材開発統括官能力評価担当参事官室03-5253-11111）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用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。