

旅館業の 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 …22

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

2. ツールの導入準備 8

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 10

テーマ 2 階層別の人材育成 12

テーマ 3 能力チェックの高度化 17

テーマ 4 中途採用時の知識・スキルレベルの把握 19

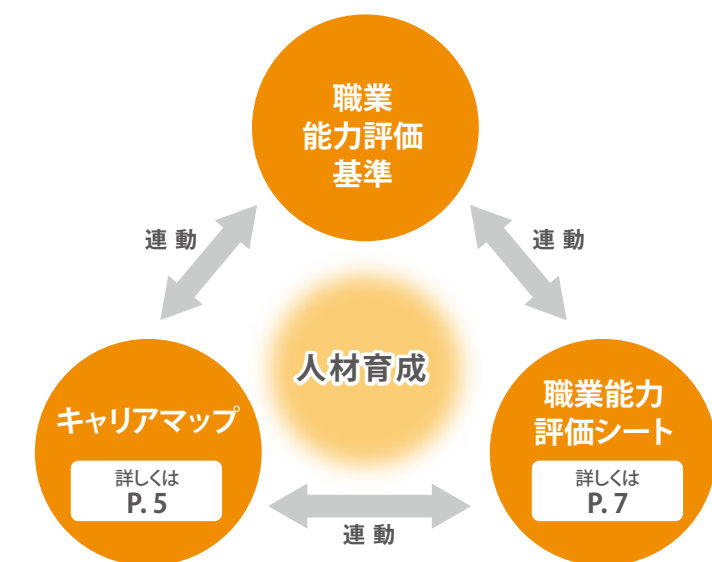
実施した企業の感想です

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 22

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は、従業員にキャリア形成の過程を示し、スキルアップ・キャリアアップ目標と成長実感を持ちながら業務に従事してもらうために、非常に有益だと思います。旅館業には様々な形態がありますが、職業能力評価シートのよいところは、旅館ごとの業務内容や職制に合わせたカスタマイズがしやすいところです。当社でも、職業能力評価シートの内容を参考に、自社の人事評価基準や人材育成の体系をブラッシュアップしていきたいと考えています。



株式会社ホテル佐勤
代表取締役社長



株式会社明神館
代表取締役

これからの旅館業は、さらに進化し、変わっていくでしょう。そのような中で、従業員一人ひとりが明確なキャリアイメージとともに新たな仕事にチャレンジする意欲を持って働くことは大変重要であると考えています。自社版のキャリアマップを作成し、職業能力評価シートを活用した能力チェックを行うことで、従業員によい刺激を与えられるだけでなく、人材育成の方法を検討するための視点を得ることができます。当社でも、能力チェックの結果を参考に、人材育成の取り組みをさらに充実させていきたいと考えています。

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」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.8～**

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.10～**

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

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.10](#)

- 職業能力評価シート

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.12](#)

- キャリアマップ
- 職業能力評価シート

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バラついてい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.17](#)

- 職業能力評価シート

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.19](#)

- キャリアマップ
- 職業能力評価シート

当社は若手の育成が一番の課題だな。最近では、先輩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。



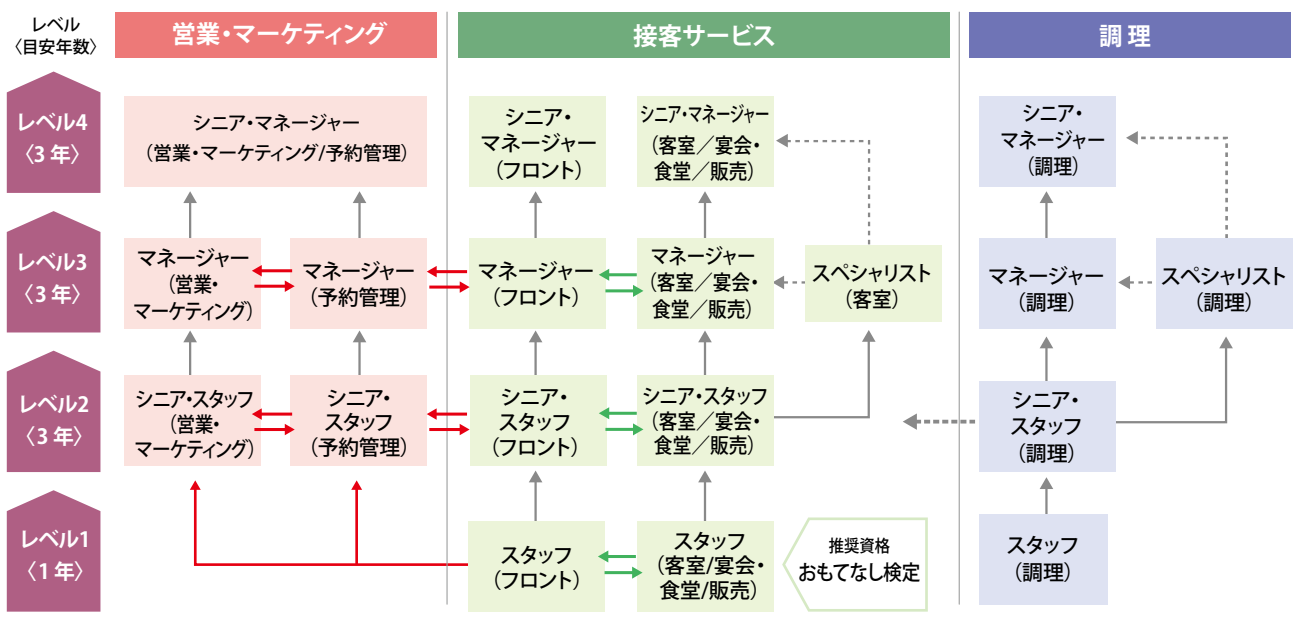
ツール① キャリアマップとは

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。

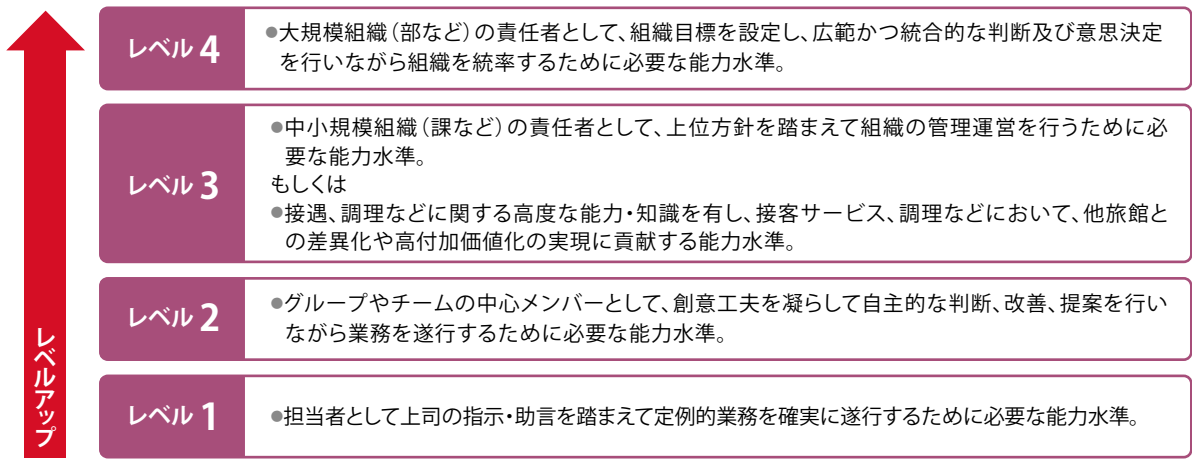
旅館業のキャリアマップは、「接客サービス」「調理」「営業マーケティング」の3職種について作成しています。旅館業において、他職務を経験しながらレベルアップを図ることは、個人のモチベーション維持のためだけではなく、組織の責任者として活躍するための知識・経験を養い、視野を広めるためにも重要です。また、企業にとっても、個人の多能工化を図ることで、繁忙期の応援対応がしやすくなるなどのメリットもあります。このことから、旅館業のキャリアマップは、他職務との異動を積極的に行うことを前提に作成しています。

また、キャリアマップでは、専門職傾向が強い調理部門から、接客サービス部門への異動も視野に入れています。調理部門の人材が、接客サービス部門を経験することで、接客能力を向上することやより広い経営的な視点を習得することが重要であると考えています。

■ キャリアマップ



■ レベル区分の目安



COLUMN 旅館業「接客サービス」「調理」「営業・マーケティング」の主な資格・検定

以下では、旅館業の「接客サービス」「調理」「営業・マーケティング」職種における代表的な資格・検定を整理し、一覧化しました。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。

旅館業の主な資格・検定

資格・検定	概 要	実施主体
日本の宿おもてなし検定	日本旅館の接客業務の知識・技能に関する検定	日本の宿おもてなし検定委員会
ホテル産業・職業能力認定試験	厚生労働省職業能力評価基準に準拠した認定試験	NPOシニアマイスターネットワーク
レストランサービス技能検定	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
調理師	調理師の名称を用いて調理の業務に従事することができる免許	各都道府県の衛生主管部(局)の調理師試験担当課、保健所
和食検定	日本の食文化を正しく理解し、正しく伝えるための基礎知識や和の食文化を継承し発信していくために必要な専門知識・実務知識についての検定試験	財団法人 日本ホテル教育センター
唎酒師	日本酒を中心とする酒類、飲料、食全般の専門知識、日本酒の品質鑑定、季節別提案・サービス方法などについての認定試験	日本酒サービス研究会・酒匠研究会連合会
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、ワインの仕入れ保存、在庫・品質管理、サービス方法などについての認定試験	一般社団法人 日本ソムリエ協会
ご当地検定	各地の概要、自然、歴史、観光地、観光関連施設、神社・仏閣、生活文化などに関する検定試験	地方自治体、全国の商工会議所など
販売士検定	販売に必要な商品知識、販売技術、仕入や在庫管理、マーケティングなどに関する検定試験	日本商工会議所
ビジネス・キャリア検定(営業・マーケティング)	「職業能力評価基準」に準拠し、仕事の実務能力を育成・評価・証明する検定試験	中央職業能力開発協会
実用英語技能検定	国内最大規模の英語検定試験	公益財団法人 日本英語検定協会
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	一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会

ツール② 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(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。

※職業能力評価シートのサンプルはP.22参照



※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。

①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。

②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。

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。

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、を話し合います。

- ：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。

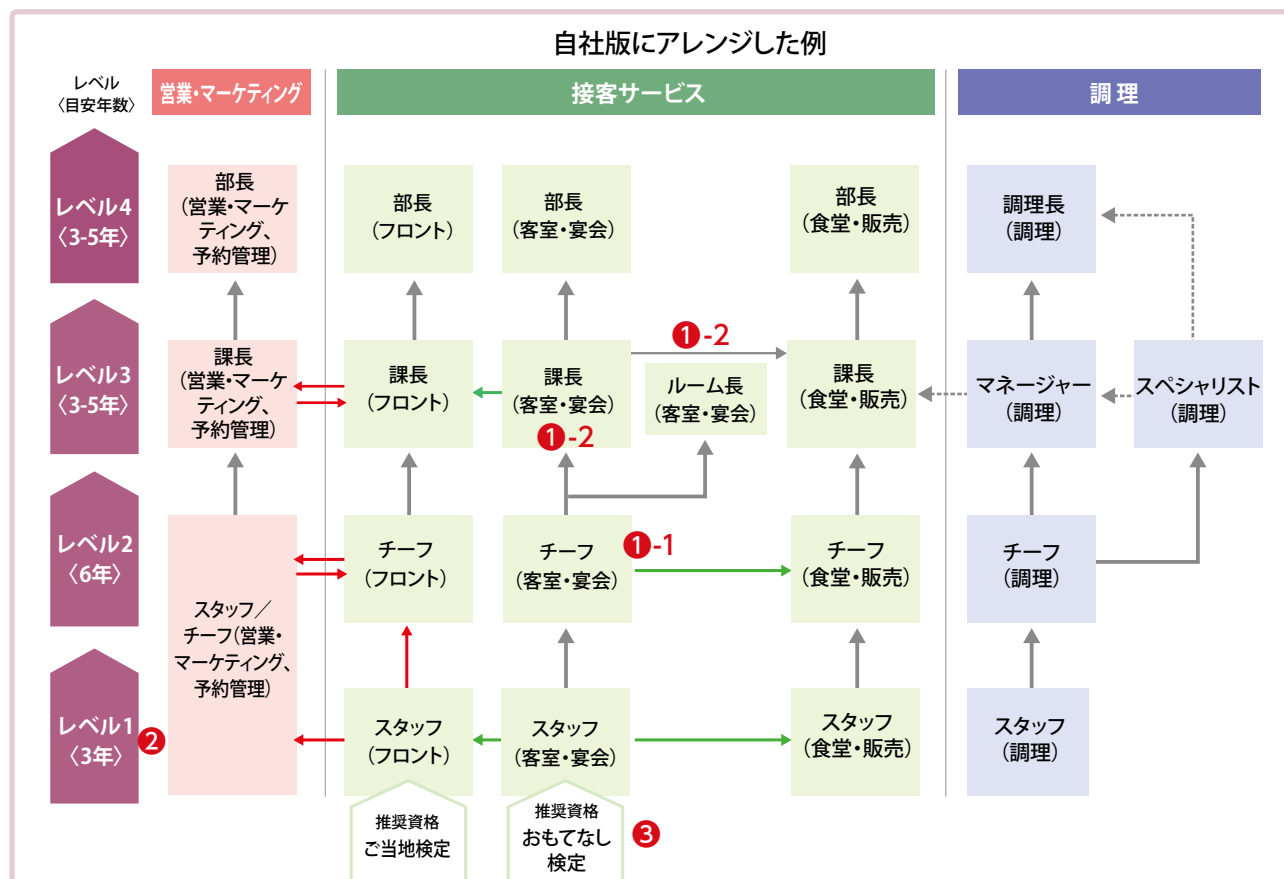
※「評価項目のうち7割以上が○」かつ「×がない」ことがレベル判定の業界基準となります

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。



チェックポイント① レベルに対応する自社の職制の設定

キャリアマップのレベルは、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 (チーフや、1等級・2等級など) に置き換えて下さい。(①-1)

また、職務の兼務状況や人材育成体系に合わせて、担当職務や異動の矢印を置き換えて下さい。(①-2)

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。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。(②)

チェックポイント③ 各レベルで必要・推奨される資格の設定

旅館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実状によって大きく異なります。自社に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。(③)

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) ●客室係が宴会業務を兼務している場合：職業能力評価シート「接客サービス(客室／宴会・食堂／販売)」の選択能力ユニットの内、客室／宴会に関連する能力ユニットのみ抜き出す

- フロント係が予約管理業務を兼務している場合：職業能力評価シート「接客サービス(フロント)」と「営業・マーケティング(予約管理)」の能力ユニットを統合する

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る権限に応じて、相応しいか確認しましょう。

例) ●ルームサービスがない場合：ルームサービスに関連する能力ユニットを削除する

- フロント係のレベル2がレベル1の業務も行っている場合：レベル2の選択能力ユニットに、レベル1の選択能力ユニットも追加する

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。

- 例) ●「食堂」 例) 自社で使っている「レストラン」「お食事処」に置き換える
- 「販売」 例) 自社で使っている「ショップ業務」に置き換える
- 「環境対応」 例) 自社で使っている「省エネ活動」に置き換える

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。

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 フロントレベル1

点数換算 ○：3点 △：2点 ×：1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					
		旅館の理念・ 方針の理解と推進	おもてなし 精神の発揮	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	電話による ご案内と対応	お客様からの 問い合わせ対応	お客様の送迎	お荷物のお預かり		
氏名	〇〇 〇〇	2.2	2.4	1.4	3.0	3.0	2.2	3.0	3.0	2.5	2.5	
	〇〇 〇〇	2.4	2.5	2.2	2.8	2.7	2.1	2.8	2.4	2.6	2.5	
	〇〇 〇〇	3.0	1.2	2.6	2.5	3.0	1.8	2.6	2.7	2.7	2.5	
	〇〇 〇〇	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.0	2.5	2.5	2.2	
	平均点	2.4	1.8	2.2	2.5	2.6	1.9	2.7	2.2	2.4	2.3	

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

株式会社いなとり荘 組織・部門単位での能力レベルの把握

■ 会社概要

株式会社いなとり荘は、「いなとり荘」「ペスカードいなとり」（東伊豆・稲取温泉）「季一遊」（南伊豆・弓ヶ浜）の3つのグループ館を持つ旅館です。海沿いの絶景が楽しめる当館は、1956年に創業され、以来「真心をこめたおもてなし」の想いを従業員が一丸となって守り続けています。当館では、様々な人材育成施策を展開しており、100名強の正社員に対して自社独自の評価基準に沿った業績評価とプロセス評価、自身で設定した目標に対する「5%チャレンジ活動」などを実施しています。

■ 問題意識

グループ館や、フロント、客室・宴会・レストランなどの部門毎に、強み・弱みなどの傾向に違いがあるのではないかと懸念がありました。そこで、職業能力評価シートを使った能力チェックを行い、自社の人事評価とは違った視点から各館／部門／レベル毎の人材レベルを検証することにしました。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

能力チェックでは、レベル1のスタッフに対する評価を、あえて普段の人事評価を実施する上司ではなくレベル2の先輩が実施することにしました。また、職業能力評価シート配付時には記入要領も配付し、能力チェ

ックの目的は人事評価ではなく人材育成であることを明確に理解できるよう工夫しました。

職業能力評価シートは、主に選択能力ユニットを、担当職務の兼務範囲やレベル毎の業務分担に合わせて追加・削除しました。さらに、「食堂」を「レストラン」に置き換えるなど、自社で使っている用語への変更を行いました。

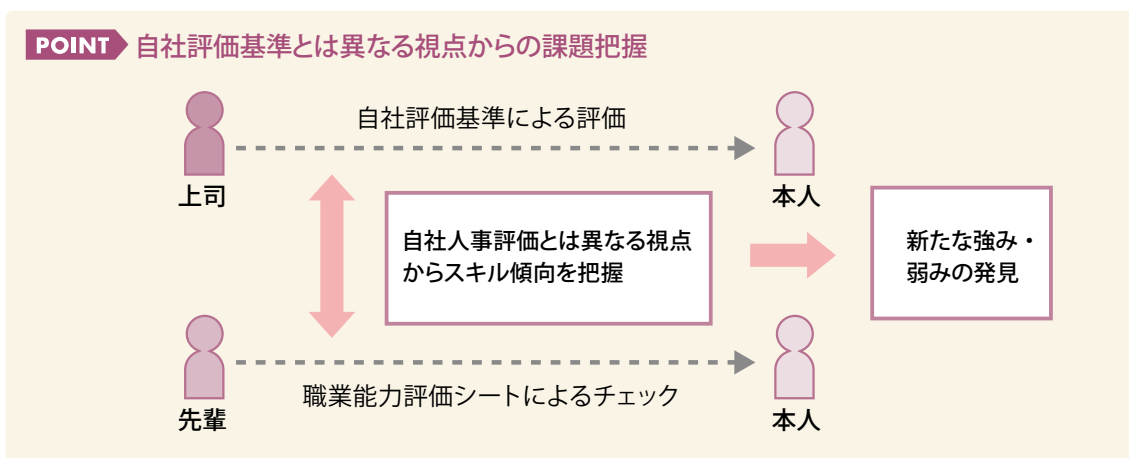
■ 取り組みの結果

職業能力評価シートのチェック結果「○」「△」「×」を数字に置き換えて能力細目毎に分析し、各館／部門／レベルにおける強みと弱みを洗い出しました。それぞれの細目については、先輩評価と自己評価の差も算出し、評価差が大きい細目を洗い出しました。結果、特に自社の人事評価には含まれていない項目について、新たな強み・弱みが発見できました。

これまで人事評価に携わったことのないレベル2の層が、後輩を評価・指導する視点を身に付けられたことも、今回取り組みの副次的な効果となりました。

■ 今後の目標

今後は、今回明らかになった弱みについて、本人が「できている」と考えるレベルを、先輩や周囲が求めるレベルに引き上げるための施策を検討していきます。



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」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おうと、「大半の日常業務は問題なく遂行できるが、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。

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

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)「お客様の安全確保と衛生管理」は良好であるが、「旅館の理念・方針の理解」や「他部門や取引先との関係構築」に不十分な点がある

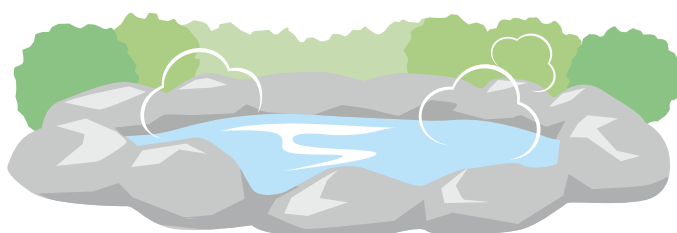
課題解決に向けた
人材育成施策

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
●旅館の理念に関する勉強会の実施
●部門横断業務改善コンテストの実施 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（P.13参照）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

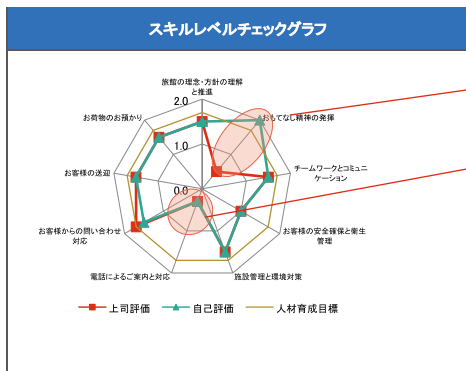
人材育成の取り組みをより効果的なものとするために、実施した人材育成施策の効果測定を行い、必要な見直しを講じます。効果測定に際しては、OJTコミュニケーションシートを活用して上司・部下で面談を実施し、「上手くいったこと／いかなかったこと」などを確認し合い、継続的な取り組みに繋げることが重要です。

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。

- 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	育成目標
旅館の理念・方針の理解と推進	1.5	1.5	1.7
おもてなし精神の発揮	2.0	0.5	1.7
チームワークとコミュニケーション	1.5	1.5	1.7
お客様の安全確保と衛生管理	1.0	1.0	1.7
施設管理と環境対策	1.5	1.5	1.7
電話によるご案内と対応	0.3	0.3	1.7
お客様からの問い合わせ対応	1.5	1.7	1.7
お客様の送迎	1.5	1.5	1.7
お荷物の送迎	1.5	1.5	1.7

本人所属	〇〇〇〇	本人氏名	〇〇〇〇 印
職種・職務	接客サービス・フロント	レベル	レベル1
評価期間	年 月 日	～	年 月 日

スキルアップ上の課題

・「おもてなし精神の発揮」について、特に「お客様からの苦情への対応」があらかじめ決められたルールを逸脱してしまうことが多く、職場に混乱をもたらしている。
・「電話によるご案内と対応」について、特に「クレームの取扱い」が十分にできないケースが散見される。

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」)
・「おもてなし精神の発揮」の特に「お客様からの苦情への対応」について ・「電話によるご案内と対応」の特に「クレームの取扱い」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
・クレーム対応マニュアルの読み込み	・20XX年X月までに読後レポート作成

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
・クレーム対応マニュアルを読み込み、自己の体験をもふまえ部署内勉強会を開催した。	・クレーム対応に関するロールプレイのケースを作成するなど積極的な取り組みがみられ心強い。

※データはサンプルです

2 取り組み事例 1

株式会社瑞光(四季亭)
マネジメント層の育成

■ 会社概要

四季亭は、盛岡つなぎ温泉にある数寄屋造りの純和風旅館です。当館では、1988年の創業当初より、おもてなしの心を前面に出した接客にこだわり続けてきました。

当館では、朝食・夕食ともにお部屋で提供しており、客室係はお客様のお出迎えからお見送りまで、様々な場面において接客スキルを向上することが求められます。また、比較的小規模な旅館であるがゆえに、フロント係や調理部門に求められることも幅広く、全員で丸となって、お客様のご期待に沿えるよう、日々勉強会などを重ねています。

■ 問題意識

当館では、社長、女将、調理長の3名で旅館全体のマネジメント業務を担ってきましたが、ベテランスタッフにもマネジメント視点を身に付けてもらうことが課題になっていました。ベテランスタッフには、業務のスペシャリストとしての能力向上に加え、マネジメント層としての意識を持って必要な知識・スキルを身に付け、マネジメントの役割を果たせる人材に成長してもらいたいと考えています。また、そのような人材を育成することで、若手にも長期的なキャリアイメージを持って働いてもらいたいとの想いもありました。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

レベル3の役割を期待するベテランスタッフに対し

て、職業能力評価シートを使った能力チェックを実施しました。これまでスペシャリストとして活躍してきたスタッフにも、マネージャーとして求められる事項を意識してもらうため、今回はあえてスペシャリスト用ではなく、マネージャー用の職業能力評価シートを使用しました。

活用した職業能力評価シートは、各自が担当する職務の範囲に合うよう修正しました。例えば、当館のフロントは、「販売」「予約」を兼務するため、関連する能力ユニットを統合しました。

■ 取り組みの結果

OJTコミュニケーションシートで能力チェックの結果をグラフ化することで、個人の強み・弱みや、職務経験が不足している項目を明確に見ることができました。

職業能力評価シートは、業務の詳細にまで触れられているため、能力チェックを通じて、それぞれが担当する職務に求められることを改めて振り返るきっかけにもなりました。普段業務を教える側としても、これまで暗黙知として受け継いできたことを、期待する水準とともに明文化して示すことの重要性にも気付かされました。

■ 今後の目標

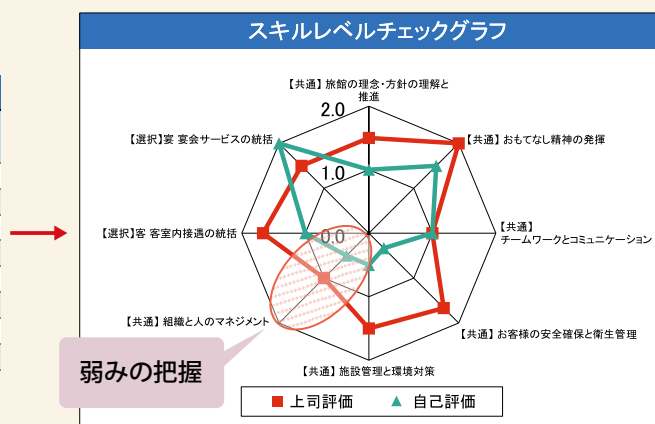
OJTコミュニケーションシートを活用した個人面談を行い、今後マネジメント層として活躍してもらうために必要な業務経験や能力についてすり合わせを行っていく予定です。

POINT OJTコミュニケーションシートの活用

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	異差
【共通】 旅館の理念・方針の理解と推進	1.0	1.5	0.5
【共通】 おもてなし精神の発揮	1.5	2.0	0.5
【共通】 チームワークとコミュニケーション	1.0	1.0	0.0
【共通】 お客様の安全確保と衛生管理	0.3	1.7	1.3
【共通】 施設管理と環境対策	0.5	1.5	1.0
【共通】 組織と人のマネジメント	0.5	1.0	0.5
【選択】客 客室内接遇の統括	1.0	1.7	0.7
【選択】宴 宴会サービスの統括	2.0	1.5	-0.5

※データはサンプルです



2 取り組み事例 2

株式会社ホテル佐勘

若年層の即戦力化と中期的なスキル向上

■ 会社概要

株式会社ホテル佐勘は、平安期創業の老舗旅館です。「ホテル佐勘」(仙台・秋保温泉)と「松庵」(松島)の2館において、「心の原点に触れるおもてなしの心」を常に志向しています。

当館では、入社後正式配属までに、沿革や企業理念、仕事の全体像などに関する集合研修や、実務研修を行っています。また、「従業員の行動基準」を定め、半期毎の人事評価へ展開しています。

■ 問題意識

当館の接客サービス部門に入社した新入社員は、5月の大型連休までに一通りの業務を習得し、8月や年末年始の繁忙期を照準として習熟度を高めていくことを目標にしています。入社後すぐに即戦力化を図ることは、当館における人材育成上の大きなテーマです。また、1年目で即戦力化した後、いかに成長し続けてもらうか、ということも人材育成上の大きなテーマとなっています。2年目以降の伸び具合を確認するためにも、入社後数年した頃に節目としての能力チェックをできないかと考えていました。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

特に即戦力化が求められる客室・宴会職務レベル1の人材を中心に職業能力評価シートを使った能力チェックを実施しました。また、スキルの中期的な伸び具

合を確認するため、フロント職務レベル2の人材にも、同様に能力チェックを行いました。

活用した職業能力評価シートは、担当職務の兼務範囲やレベル毎の業務分担に合わせて、主に選択能力ユニットを修正しました。なお、上司評価は、直属上司が実施しました。

■ 取り組みの結果

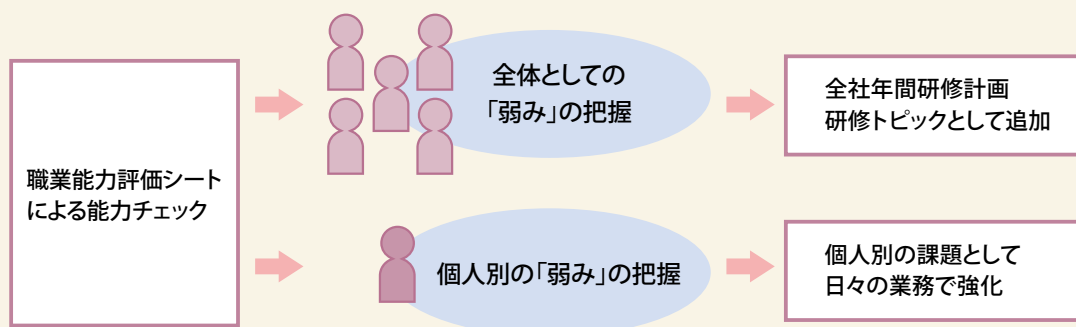
能力チェックの結果、全体の強み・弱みと個人の強み・弱みを数値化して見ることができました。全体の弱みとして出てきた項目は、当館の年間研修計画の中で研修トピックとして加えることを考えています。

また、能力チェックの結果をOJTコミュニケーションシートで個人別にグラフ化したことは、上司と本人の双方にとって大きなメリットがありました。具体的には、上司側では個人の能力レベルや自己評価と上司評価の違いが把握できたことで個人面談や日々の個別指導が大変やりやすくなり、本人としては自己評価を通じて自身の業務に求められていることを改めて自覚し、今後の目標を意識しながら働くことができるようになりました。

■ 今後の目標

職業能力評価シートに記載されている項目を、知識として教えられる部分と、実践の中で教えられる部分にブレイクダウンし、今後の中期的な育成施策に活かしていきたいと考えています。

POINT 全体／個人別 人材育成施策への展開



2 取り組み事例 3

株式会社明神館

全社的な人材育成システムの構築に向けた取り組み

■ 会社概要

株式会社明神館は1931年創業、松本市（扉温泉）の老舗旅館「明神館」を運営しています。お客様へ「扉温泉の雄大な自然の恵みと癒しをお届けする」ことを志向し、自家製無農薬野菜や地元の食材を使った料理を、「懐石料理」「モダン和食」「オーガニックフレンチ」の3つの手法で提供しています。

■ 問題意識

当館では、従業員一人ひとりがサービスの提供レベル向上に励んでまいりましたが、レベルを確認するための能力チェックの仕組みはありませんでした。

これまで、サービス提供レベルの向上に向け、上司や先輩による指導や勉強会が開催されていましたが、個々の従業員が自律的にレベルの向上に取り組み、お客様からの支持を得続けていくためには、能力チェックを中核とした人材育成システムが必要ではないかという課題意識がありました。

そこで、職業能力評価シートによる能力チェック及びチェック結果の活用を通じて、新しい人材育成システムを構築することを視野に、職業能力評価シートの導入を図りました。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

特に、各担当者の該当レベルの判断が難しかった、フロント部門及び接客部門（客室・お食事処を担当）のレベル1・レベル2に加え、接客部門のレベル3の従業員を対象に職業能力評価シートを使った能力チェック

を実施しました。

活用した職業能力評価シートは、担当職務に応じて選択能力ユニットの能力細目を削除・追加しました。評価者・被評価者双方が理解しやすいよう「食堂」→「お食事処」などの用語の修正を若干行いましたが、その他の文言修正は行っていません。

■ 取り組みの結果

担当業務について、ある程度習熟した後にも能力チェックを行うことで、客観的に振り返りを行い、自己研鑽やサービス向上に対する課題を明らかにすることができました。また、課題が明らかになることで、各従業員が、さらに意欲的に仕事に向かうことができることが確認できました。

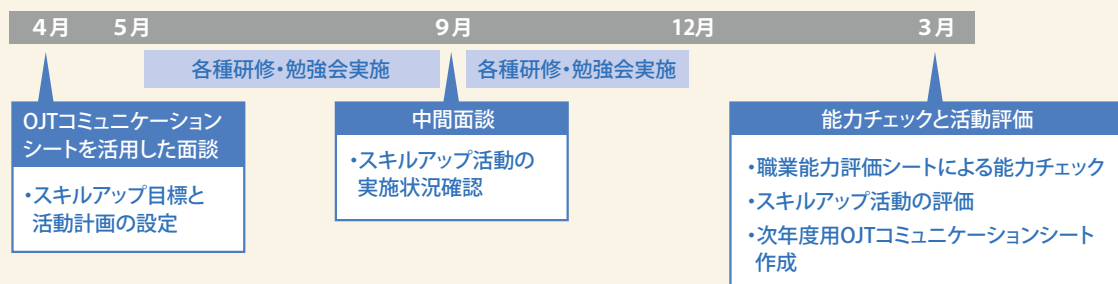
一方で、能力チェックの結果を全体で集計したところ、フロント・接客両部門について「共通課題」「個別課題」が明らかになるとともに、「レベル別の課題」が浮き彫りになりました。

部門共通、部門別、レベル別に課題が明らかになることで、勉強会・研修会などの対応策を効果的かつ体系的に検討することができました。

■ 今後の目標

職業能力評価シートを中核として、人材育成システムの構築を図ります。具体的には能力チェックを定期化し、評価結果を個別指導や全体の教育研修の企画実施に繋げていくことや評価の精度を上げるための取り組みを検討していきます。

POINT 人材育成システムの構築



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○と付けてはいいかな」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必要となります。

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.18のCOLUMN参照）。評価者だけでなく、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

系列名: _____ 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 少し多い 丁度よい 少し少ない 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・漏れていましたか

()

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. 別途資料「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

()

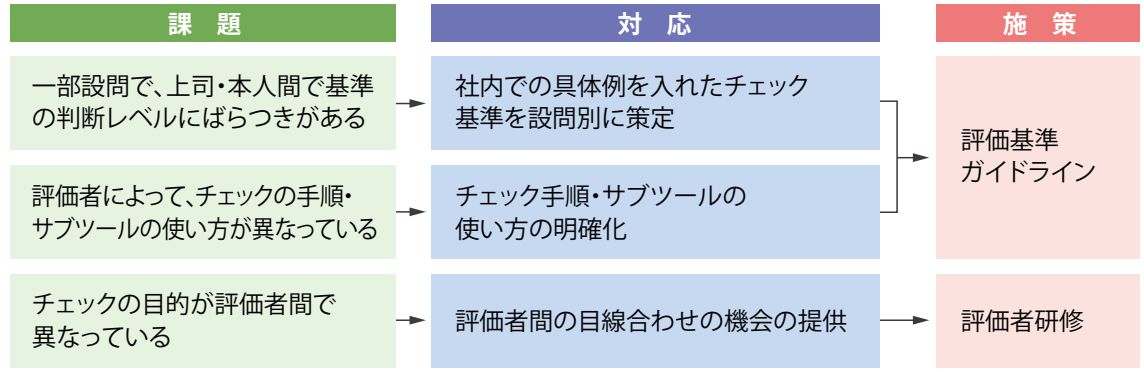
(YESの方) 使用した基準に分かりにくい部分がありましたら記入ください

()

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



COLUMN 評価者同士の会議(目線合わせ会議)の開催

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。

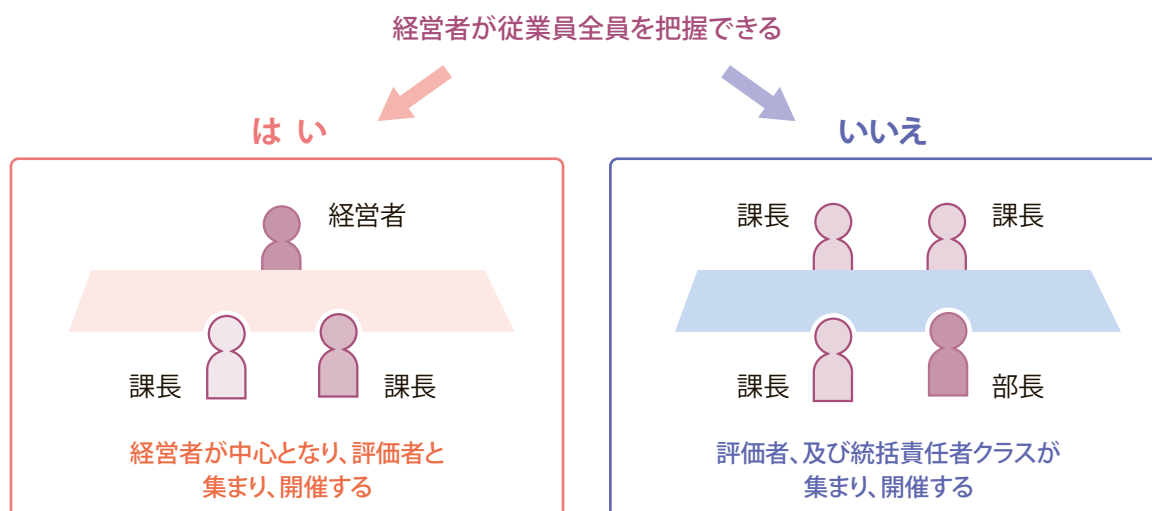
このように大変シンプルな評価基準ですが、実際に評価を行ってみると、○△×のそれぞれのレベルの捉え方について、個人差が生じやすいことが分かります。このような認識差は、特に複数の上司が評価者になる企業においては注意が必要です。評価者によって○△×に対する認識に大きなズレがあると、一方は厳しい評価、一方は甘い評価、といった偏りが生まれ、公正な評価を実現できないからです。

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、特定の能力細目について、○△×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。話し合いの結果は、「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にしています。

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活動と結び付けながら設定します

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・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。なお、中途採用には、職業能力評価基準をもとに作られた人材要件確認表も活用できます。

例えば、レベル2のフロントを採用する場合、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、経験のある業務や実績を大括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（この場合はフロントのレベル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、複数の系列館を持ち、系列館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。

取り組み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。

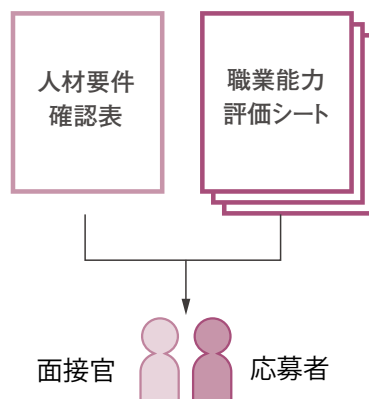
STEP 2 応募者の知識・スキルレベルの把握

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。

面接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・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



ホテル佐勘 総務部次長

職業能力評価シートは、とても実用的かつ現実的にできています。自社の評価基準を作るための基礎として、あらゆる旅館で活用できるのではないのでしょうか。多くの従業員が働く当社においても、職業能力評価シートを参考に、自社の評価基準をブラッシュアップしています。また、職業能力評価シートに、評価の際の「着眼点」を追記し、さらなるステップアップを後押しするツールとして活用することも考えています。



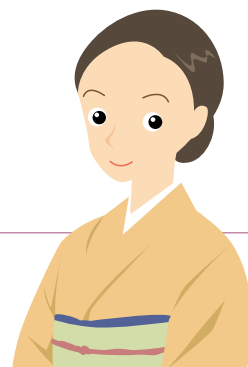
明神館 宿泊支配人

これまで、それぞれの従業員に対して、会社として求めるサービス水準のレベル適用にあいまいな点がありましたが、職業能力評価シートを活用することで具体化・明文化を進めることができるようになりました。

○・△・×の評価目線を、会社として明らかにした上で、評価者間で認識合わせをすることで、さらに具体的かつ統一感ある指導育成に繋げていくことができると考えています。

また、個々の評価結果を集計・分析することで、全体の課題を抽出し、勉強会や研修の企画・効果測定にも役立てていこうと考えています。

四季亭 女将



普段の業務では十分にできていると思うことも、改めて職業能力評価シートの項目と照らし合わせることで、改めて見直すべきポイントに気付くことができました。当社では、客室係がお出迎えからお部屋食の準備、お見送りまで一連の業務を担当しています。一人ひとりの従業員が、細部まで配慮が行き届いた「おもてなし」を実践するためにも、それぞれの職務に求められている事柄を職業能力評価シートを参考によく刷り合わせ、さらなるサービスの向上を図っていきたいと考えています。

いなとり荘 女将



職業能力評価シートには、多くの項目についての評価基準がまとめられています。自社に評価基準がある場合でも、職業能力評価シートを使った能力チェックを改めて実施することで、これまで意識してこなかった評価の視点を発見できます。

3つのグループ館を持ち、多くの従業員が働く当社では、各館や部門にどのような人材がいるのかを把握することは大変重要です。能力チェックの結果は、研修体系の年間計画策定にも活かせると思います。

■ 協力企業一覧（都道府県順）

企業名	所在地	従業員数	客室数
株式会社 瑞光(四季亭) 	岩手県盛岡市 (つなぎ温泉)	従業員数32名 (内、正社員25名)	22室
株式会社 ホテル佐勘 	宮城県仙台市 (秋保温泉)	従業員数234名 (内、正社員100名)	ホテル佐勘:173室 松島佐勘 松庵:11室
株式会社 明神館 	長野県松本市 (扉温泉)	従業員数80名 (内、正社員50名)	45室
株式会社 いなとり荘 	静岡県賀茂郡 (稲取温泉)	従業員数174名 (内、正社員104名)	いなとり荘:61室 季一遊:41室 ペスカード:23室

※企業データは2013年2月28日現在



3 職業能力評価シートサンプル

■評価シート表紙 接客サービス(客室/宴会・食堂/販売) レベル3 マネージャー

氏 名	実施日

氏 名(評価者)	実施日

<職業能力評価シート>

職種・職務	接客サービス(客室/宴会・食堂/販売)
レベル	レベル3 マネージャー
レベル3の目安	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

■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、フロント、客室、宴会・食堂、販売のレベル3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、フロント、客室、宴会・食堂、販売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

- … 一人で完全にできる。(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。

【レベル判定の方法】

下記の要件をいずれも満たす場合、当該レベルクリアとします。

- ① 全能力細目で、上司評価の○が7割以上であること
- ② 全能力細目で、上司評価に×がないこと

職業能力評価シート(接客サービス 客室/宴会・食堂/販売 レベル3 マネージャー)

【評価の基準】

- ：一人で出来ている
(下位者に教えることが出来るレベル含む)
△：ほぼ一人で出来ている
(一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル)
×：出来ていない
(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
旅館の理念・方針の理解と推進	①旅館の理念・方針に沿った組織目標の設定	1 旅館経営方針、部門方針等を踏まえて、「本来どうあるべきか」という問題意識から部下が取り組みやすい明確な組織目標を設定し、部下に提示している。また、制約条件を勘案しながら実施計画を策定し、予めリスクを見積もった上で危機管理策を講じている。			
	②プロセス管理	2 旅館の理念・方針や組織目標を部下に浸透させるための工夫をし、業務遂行への助言や目標達成のサポート、叱咤激励を行い、組織目標の達成に向けて最善を尽くしている。また、進捗状況の把握を行い、目標を変更する際には柔軟に判断しながら部下に対して指示をしている。			
	③成果の検証	3 業務やプロジェクトの成果を目標と比較して適性に評価・検証し、達成できなかった部分の原因分析と次期に向けた具体策を講じるとともに、経営層等に対し組織成果を分かりやすく説明している。			
おもてなし精神の発揮	①おもてなし精神の理解	4 接客におけるおもてなし精神の重要性を部下に説明している。また、部下のコンディションに注意を払い、お客様に対して常におもてなし精神を伴った対応ができるよう必要に応じて部下の気持ちのコントロールをサポートしている。			
	②お客様心理の理解	5 お客様の要望みを推察してサービスが提供できるよう部下に指導するとともに、常連のお客様のお好みに応じたサービスの提供方法について自らが手本になるなど、具体的に部下を教育・支援している。			
	③おもてなし精神が伴った接客の指導	6 常に笑顔でお客様に対応するよう繰り返し指導し、部下が正しい敬語、丁寧な言葉遣い、きびきびした態度、ふさわしい身だしなみで対応できているかの確認とアドバイスを行っている。また、お客様からの問い合わせに対しては、常に肯定的な姿勢・態度で接するよう指導している。			
	④お客様からの苦情への対応	7 部下が対処しきれない重大なクレームを引き取り、お客様の主張をよく聴いた上で、旅館側の主張や立場を適切な形で伝え、旅館側に責任のある問題については誠意をもって真摯にお詫びしている。また、苦情からサービス改善に向けたヒントを読み取り、旅館全体での取り組みを推進している。			
チームワークとコミュニケーション	①成果を最大化するためのチームワーク構築と維持	8 情報共有等の場の設定等により、部下の相互協力関係の構築を図り、会議で部下の考えや提案を積極的に引き出すことで、業務改善につなげている。また、部下と常にコミュニケーションをとるよう、メール等を活用して工夫を図っている。			
	②他部門や取引先との関係構築	9 部門最速ではなく全社最速の立場から、率先して他部門長および社外関係者との連絡調整や部門間の組織的な協力関係の構築を行い、他部門とも連携したお客様の要望等への対応や、非常時に一致団結して業務遂行ができる体制を整備している。			
お客様の安全確保と衛生管理	①旅館におけるリスクの理解と回避	10 対応マニュアルを部下に周知徹底するとともに、非常口と避難路のお客様への正確な案内、機器類の所在と使い方、個人情報の管理等についても部下に徹底している。また、警察・消防など関係機関との連携体制の構築にも取り組み、リスク回避の視点から常にマスコミ報道等にも注意を払っている。			
	②お客様の安全確保	11 定期的な避難訓練の主催や、部下への安全に対する意識付けを行い、お客様の安全確保のための万全の体制を整えている。また、緊急事態発生時には、現場の部下を指揮して冷静・迅速に対応し、最善を尽くしている。			
	③衛生管理	12 衛生管理上のルールの徹底や指導を部下や調理スタッフ等に対して行うとともに、自らも部下の手本となる清潔な身だしなみを整え、エクステリアやインテリアの汚れの確認と意識付けを行っている。また、正しい情報と知識を身に付け、公衆衛生のリスクマネジメントを行っている。			
施設管理と環境対策	①施設管理	13 フロント、ロビー、客室の設備、備品、内装等に不備がないかを常に確認するよう部下に指導し、状況の報告を受けている。また、設備面についてお客様からの要望や問い合わせをまとめた改善提案を部下から受け、その内容を検討している。			
	②環境対応	14 自社の環境対策に対する方針を理解した上で、部下に具体的な取り組みを説明する教育の機会を設け、環境リサイクルや資源の節減を周知徹底している。また、部下からの提案を受け、自らも積極的に旅館の環境担当者提案している。			
組織と人のマネジメント	①組織のマネジメント	15 メンバーに対し、旅館方針や目標達成に向けた明確なビジョンと道筋を示しつつ、部下の特性を勘案した上での役割分担と人材の最適化を図り、仕事量のバランス、達成期待などを常にチェックしている。また、組織内議論の活性化やコミュニケーション増大、知識やノウハウの共有を図っている。			
	②人材のマネジメント	16 部下の仕事ぶり、能力、適性、個性を把握した上で助言や指導を行いつつ、長期的な能力向上を念頭に置いた育成手法を採っている。また、部下が規律違反を行った場合には、曖昧にすることなくその都度注意し、ルールに則って公正な人事考課を行っている。			
損益マネジメント	①予算の策定	17 旅館の事業構造や担当組織に期待されている役割などを正しく把握し、上司とともに上位目標を踏まえて担当組織の業務遂行に関する目標値を設定している。また、組織内の業務内容や作業スケジュールをきき細かく検討し、適正な予算案を策定している。			
	②進捗管理	18 業務の進捗状況や予算と実績との差を把握し、交際費・出張費やその他経費支出が適正かをチェックしつつ、問題がある場合には原因を解明して原価維持や支出削減等の対策を講じている。また、他部門とも協議をしながら、利益を最大化するための取組みを検討している。			
	③成果の分析と対策の検討	19 組織目標の成果を費用対効果の面から可能な限り客観的に数値化しつつ、当期の経費支出状況の検討・分析を行った上で次期に向けた改善策を講じている。また、企画・承認を得た対応策は即実行に移して効果を検証している。			

II.職務遂行のための基準 選択能力ユニット(客室)

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
客室内接客の統括	①業務を円滑に実施するための企画立案	20 客室内でお客様の接遇が的確に行えるよう、客室担当者(仲居)に対して教育・指示している。また、お客様からのフロントサービスに関するアンケート等に書かれた内容を把握し、より喜ばれる接遇について分析、研究している。			
	②業務の指示・運営	21 当日の客室稼働率や団体客の受け入れなどの情報を部下と正確に共有し、より満足いただける応対方法について部下に教育・指導している。また、部下がお客様からのクレームに対応できているかを確認し、状況を見極めて自らクレームの対応をしている。			
	③フロント業務の改善案検討と実施	22 お客様から寄せられた声などに目を通し、より満足いただける応対の仕方を検討、企画している。また、効果が高く、実行が容易な改善策は速やかに実施するよう部下に指示し、改善策が効果をあげているかを、部下の対応やお客様の反応などから評価・分析している。			

II.職務遂行のための基準 選択能力ユニット(宴会・食堂)

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
宴会・食堂サービスの統括	①計画と準備	23 ニーズ・費用対効果を踏まえた新設備・什器備品導入の計画立案、設備・人員配置などの総合的な課題の見極めと中長期的な改善方針の打ち出し、労務・サービス品質・財務に関する妥当性のある目標設定を行っている。また、外注先の選定や条件交渉を的確に行っている。			
	②宴会・食堂サービスの統括	24 人員配置、在庫管理、食材コストの管理、サービスの提供状況等の管理を適切に行うとともに、定期的な新商品開発、メニュー更新などを実施している。また、お客様へのサービスを通じて信頼関係を強固にし、次の営業に確実につなげている。			
	③アクシデント対応	25 突発事態に迅速に対応して問題解決することで、お客様からの信頼や旅館の評判の維持を図り、また、マニュアルに書かれていない事態が発生した場合にも、冷静に判断して的確な指示を出している。			

II.職務遂行のための基準 選択能力ユニット(販売)

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
販売の統括	①販売の推進	26 店舗スタッフが対処できないトラブルやクレームへの対応方針を的確に判断するとともに、問題の発生を未然に防ぐための対策を立案・実行している。また、店舗スタッフに対してリーダーシップを発揮し、店舗内のあらゆる業務について率先垂範し、女将や支配人に問題意識を効果的に報告・連絡・相談している。			
	②計数管理	27 毎日、決められたルールに従って売上金の精算及び送金を確実に実行できるよう管理を徹底し、廃棄商品、棚卸品の増減が予算に対して異常値になっていないかの検証、管理を行っている。また、売上が商品在庫と照らして妥当であるかを定期的にチェックし、原因の分析とスタッフへの指導を徹底している。			
	③スタッフの管理	28 スタッフの意欲や技能レベルを把握したうえで、OJTにより分かりやすく指導し、問題行為や内部不正について、曖昧な態度をとることなく毅然とした対応をとっている。また、能力に応じた評価を確実にし、リーダーの選任等に関する判断を的確に行っている。			
			自己評価 集計	上司評価 集計	上司評価 合計数に占める割合
○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3）

能力ユニット	必要な知識	自己評価
旅館の理念・方針の理解と推進	旅館の経営理念・経営方針等	
	旅館の運営方針	
	競合他社の動向	
	旅館業界の動向	
おもてなし精神の発揮	自社で定められている服装（制服）および身だしなみの基準	
	基本動作・マナー	
	TPOに応じた会話	
	障害のあるお客様への支援方法	
	お客様に関する知識	
	外国語（英語、中国語、韓国語など）	
	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	旅館の組織構造、業務分担構造の知識	
	上司・同僚との役割分担（業務分掌）	
	自分の権限で実施可能なこと、可能でないことの把握	
	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	
	TPOに応じたビジネス会話	
	コミュニケーション手法の活用知識	
	基本的なPC操作スキル	
お客様の安全確保と衛生管理	旅館で想定できるリスクの理解	
	関連法規の理解（旅館業法等）	
	食品衛生及び公衆衛生のリスク	
施設管理と環境対策	施設開発テーマ	
	館内の施設の理解－照明－空調設備－給排水設備	
	廃棄物対策	
	資源・エネルギー調査項目	
組織と人のマネジメント	旅館組織の理解	
	人的資源管理の知識	
	人材開発	
損益マネジメント	旅館の収支構造の理解	
	簿記、会計の知識	
	自旅館におけるKPI（重要評価指標）の理解	
	繁忙期、閑散期の理解	

Ⅳ.必要な知識(選択能力ユニット 客室 レベル3 マネージャー)

能力ユニット	必要な知識	自己評価
客室内接遇の統括	客室料金	
	自旅館の宿泊約款	
	自旅館の設備	
	旅館周辺における公共交通機関・交通経路等	
	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)	
	観光、宴会、会合、ビジネスなど、来館目的に応じたニーズの具体例とその対応	

Ⅳ.必要な知識(選択能力ユニット 宴会・食堂 レベル3 マネージャー)

能力ユニット	必要な知識	自己評価
宴会・食堂サービスの統括	サービスの提供に必要な知識	
	宴会場・食堂の種類・構造	
	設備・什器及びその使い方	
	旅館が提供する宴会・食堂サービスの種類、料金体系等	
	食品衛生管理に関する知識	
	緊急時の避難ルート	
	簡単な外国語の理解と活用	
	クレームの種類に関する知識	
	お客様が求める情報の知識	
	食文化に関する知識(食文化と礼儀作法など)	

Ⅳ.必要な知識(選択能力ユニット 販売 レベル3 マネージャー)

能力ユニット	必要な知識	自己評価
販売の統括	店舗オペレーション全般に関する知識	
	労務管理	
	防犯対策	

※重複項目は省略

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

一般社団法人日本旅館協会

〒101-0047 東京都千代田区内神田2-14-10 東正ビル2F
<http://www.nikkanren.or.jp/top/>

全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会

〒102-0093 東京都千代田区平河町2-5-5 全国旅館会館4F
<http://www.yadonet.ne.jp/zenryoren/>

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

2013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」に關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（03-5253-1111）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元に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。