CASE 3

芝大門ホテル

地域 関東　所在地 東京都港区芝公園 2-3-6
業態 ビジネスホテル　客室数 96 室　URL www.shibadaimonhotel.co.jp/

改善のテーマ

スキルマップによる上司と部下のスキルアップ面接の実施と OJT 目標の設定

改善の背景

新入社員や育成途上の中堅社員の適切なスキル評価に基づく OJT 目標が設定されておらず、スキル度合いや OJT 目標に関する部下と上司の認識にずれがあった。

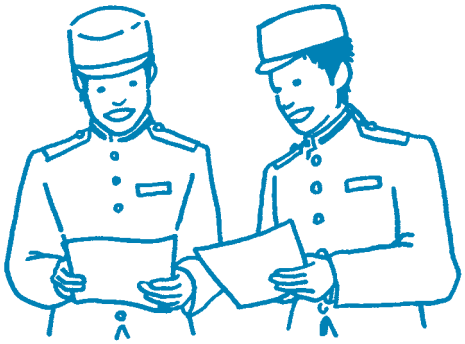
改善の内容

改善前

- 新人社員の A さんは、人員配置上の制約があり、「年内に一人前になること」が期待されていたが、ホテルマンとして何ができて、何ができていないのか、棚卸しがなされていなかった。
- また中堅社員の B さんも、物足りないと上司は思っていたが、何ができて、何ができていないのか、棚卸しがなされておらず、本人も自覚していなかった。

改善後

- 2名ともスキルマップで自己評価と上司評価を突合して、「年内に一人前になる→すべての項目で 2（自立してできる）以上」にするために必要な OJT 目標と自己啓発目標を設定した。



A さんのスキルチェックと一人前に向けての指導項目

予約部門																		
対象部門																		
A さん	本人	4	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	上司	1	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	評価差	-3	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	改善ポイント	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	教育指導できている	教育指導できている	教育指導できている	教育指導できている	[illegible]	[illegible]	一通りの作業はできている	教育指導できている	教育指導できている	教育指導できている

改善 POINT

- 先ずは被評価者本人が自己評価をした上で、上司と面接を行い、認識の違いがあれば、認識の基になっている事実を確認し、事実に対してそれぞれの認識が適切かを検討する事が望ましい。
- 改善すべき点があれば、本人が自助努力として行う取り組みと上司が支援・指導する取り組みを分けて考えると良い。

改善の効果

- 望ましいスキル平均点 3.0 以上に対して 2 点台の社員が 2 名おり、2 人がスキル平均点 3.0 以上に達すると概ね 5 ～ 10%程度業務効率が高まると思われる。
- スキルアップ対象者 2 名の業務効率が平均で 7.5%程度高まったと想定して試算。
- 作業時間短縮効果：2 名 ×40 時間／週 ×7.5% = 6 時間／週、52 週／年 ×6 時間 / 週 = 312 時間／年
- 副次効果として、上司と部下のコミュニケーションが良くなった。

この業務改善と 1 人 3 役化に向けたスキルマップの見直しによる業務改善を合わせた、人材育成による作業時間短縮効果　年間 312 時間