

日本のホテルの業績向上は 如何なる人事評価制度の下で可能か

吉 田 方 矩

はじめに

I. 何種類の人事評価書を持つべきか

1. 人事評価制度の使い道
2. 人事評価書の種類

II. 基礎評価書の設計とその運用

1. 基礎評価書の特徴
2. 基礎評価書の種類
3. 評価要素
4. 評定者と評価方法

III. 職能別達成レベル評価……仕事の実力が一目瞭然に

IV. 目標達成レベル自己評価……目標の自己申告と成果自己評定

おわりに

はじめに

（社）日本ホテル協会加盟の主要223ホテルの平成11年度決算結果からみると、94ホテルが赤字であり、その全体に占める割合は42.2%（前年度は54.8%）にもものぼっている。長引く不況のもと、各ホテルはさまざまな合理化策を展開しているが、なかなか業績の向上は思うにまかせない。なかでも人員の合理化、賃金制度の見直しなど人事制度の改善には特段の努力が払われている。日本のホテルの業績向上には人事制度の改善は欠かせない重要事である。それは単に量的な合理化に留まってはならず、今こそ人事管理の質的な向上によって新たな成果を生み出すものでなければならない。

そこで、より高いスキルと意欲を引き出して生産性の飛躍的な向上に結びつけ、且つは人事の公平を確保してモラルの安定を図るためには、人事評価制度が分かり易く明瞭で、公平正確なものでなければならない。公明正大で優れた人事評価制度こそは、年俸実力賃金制度、実力者抜擢制度などを支え、これからのホテル産業の業績向上を内から支える重要な一つの鍵と言えるであろう。

本稿ではホテルの業績向上を支えるに足る優れた人事評価制度とは如何なるものでなければならないかを、ホテルという業態をよく知った上で考究し、実戦に役立つ提案をして行きたいと思う。

I. 何種類の人事評価書を持つべきか

1. 人事評価制度の使い道

人事評価制度の目的が「労働者の能力と成果を正確に評価、把握し、正当に報いるための尺度とすると

共に、育成の指針とする」にあることは論をまたないところであろう。ただ正当に報いると言っても、給与で報いるのと、賞与で報いるのと、地位で報いるのと一概に同一基準というのは疑問である。また育成の指針と言っても、単に知識、技能面で育成すればよいのか、労働人格の形成にまで関わるのがよいのか、実際にどのように育成すれば評価結果に副うことになるのか、大変に難しい問題である。

つまり、人事評価制度はその使い道をよく検討し、使い道の如何により、どのような形式のものが最も適當するかを摸索すべきなのである。使い道によって形式なり着眼点なりが違ってきて当たり前ではないかということである。然らば、人事評価制度にはどんな使い道が考えられるであろうか。細かく使い道を分ければ良いというものではない。出来る限り分かり易く単純にするのが良い。単純でしかも能力と成果の実体を公平にありのままに映し出せるものでなければならない。

そうなれば使い道は次に掲げる二つに絞られる。すなわち次のメインとなる人事評価制度に掲げる二つである。しかる後に、この二つの使い道にかけては間然する所がないまでに精度を高める工夫をすることが望まれる。その工夫がこの二つを支えるサブとなる人事評価制度である。

メインとなる人事評価制度

(1) 総合的に人物・知識・技能の総和の程度はどのくらいか。

従ってどの程度の給与と地位を与えたらよいかという基礎評価である。

(2) 瞬間風速的にこの6ヶ月間どのような成果を挙げたか、前6ヶ月間に引き続き年間ではその成果は如何ばかりになるか。

その努力と成果に応じて如何ほどの賞与を与えたらよいかという賞与評価である。

サブとなる人事評価制度

(i) 職能別達成レベル評価

これは各職種別、職能等級（例えばウェ이터1級～5級）別に「どんな仕事がどれだけ出来なければならないか……習熟度」「そのレベルに到達するためには、どんな知識と技能を修得していなければならないか……修得度」を詳細に詰め、記述した基準を示し、それをクリアしているかどうかを問うものである。

(1)の「基礎評価」が、特に一般職の被評定者から信頼され、納得されるためには、この「職能別達成レベル評価」が欠かせない。

(ii) 目標達成レベル自己評価

これは目標を設定し、達成度を自己評定するとともに、リーダーによる評価のフィードバックを受け成果の程度を認識する。目標を設定することで業績向上に対するインセンティブを高め、目標達成度をリーダーと共に検討、評価することで、被評定者自らが成績評定を納得し理解する。

(2)の「賞与評価」にはこの「目標達成レベル自己評定書」を併用することで、評価の精度は格段に高くなる。特に管理職は具体的に業績向上に寄与した実績があるのか、無いのか、その程度を明らかにし、それに依りて賞与が決定されるべきである。

2. 人事評価書の種類

かくしてメインとなる人事評価制度として、(1) 基礎評価書 (2) 賞与評価書の二種類を用いることになる。まずこの二つについて、その基本となることを述べ、サブとなる人事評価制度の(i) 職能別達成レベル評価書 (ii) 目標達成レベル自己評定書については節を新たにして述べることにしよう。

（§ 1）基礎評価書

基礎評価書は総合的に人物・知識・技能の総和の程度はどのくらいか、どの程度の給与と地位を与えたらよいかという総合評価の書である。一番根源をなす人事評価であり、人事処遇の基本とすべき評価である。

基礎評価書には当然、当社はこういう人材に期待するのだという積極的な意図が盛り込まれなければならない。何を重視するかは会社にとって根源的なもので、勢いその会社の哲学に基づくものがどうしても盛り込まれてしまう。この会社の哲学というものは基礎評価書に盛り込まれていいと思う。なまじ偏りを恐れて哲学を避けて通れば会社の期待する社員像はぼけてしまう。

基礎評価書は人事処遇の基礎として信頼するに足るものであると同時に、会社が期待する人物像をも示すものでなければならないのだ。この期待する人物像を明らかにすることで、人材育成の目標も判然とすし、教育の力点も自ずから決まってくる。基礎評価書は会社として理想の追求書でもある。

（§ 2）賞与評価書

基礎評価書がしっかりしておれば、賞与評価書は屋上屋を重ねる必要はない。この6ヶ月間の「努力」と「成果」を総合して優劣をつければよい。即ち、「仕事への努力」と「仕事の成果」との二つの面から評定すれば十分である。

賞与の評価書においても「職務知識」「理解力」「判断力」「協調度」「勤労意欲」「服務態度」などの項目について評定をしようという向きもあるが、これらは基礎評価書において評定をすれば良いのであって、賞与評価においては一にかかって、この6ヶ月間に仕事にどう取り組み、どのような成果を挙げたかに絞って評定をし、賞与査定をすればよい。

また、賞与査定を「仕事への努力」と「仕事の成果」との二つの面に絞ることで、基礎評価のいくつかの評価要素において努力を要する人でも、少なくともこの6ヶ月間に挙げた「努力」と「成果」は評価され、その果実を味あうことができるし、賞与査定納得性も高まるのである。

II. 基礎評価書の設計とその運用

1. 基礎評価書の特徴

基礎評価は賞与・昇給時における考課が短期的な仕事の成果に重点を置くのに対し、成果の基礎となる全労働人格を評価し、昇格・昇進・配置・教育指導に万全を期そうとするものである。従って、この評価は年に1回賞与、昇給とは全く別の時期に約1ヶ月間くらいの期間をかけて慎重に行い、毎年累積することによって個々の従業員の特質をより明らかに、より客観的に捕捉し、正しい評価を確立するよう図らねばならない。

（註）実際には毎年1月15日～2月14日の1ヶ月間かけて「基礎評価」を実施するのが適当と思われる。

4月の昇給時には、改めて昇給考課をすることなく、「基礎評価」の評点を5～1の5段階評価に引き直して準用すればよい。改めて7月に「職能別達成レベル評価」と「基礎評価」とから昇格・昇進を実施すれば給与、昇格・昇進の処遇としては万全であろう。

「基礎評価書」は昇格・昇進・配置・人事異動・海外派遣留学等、およそ人事処遇が問題になる毎に必要なに応じて数年遡って参考に供せられ、検討されるものなのである。時には常務会に提出され、人事異動やその他の処遇を検討する際に参考とされる。結果として評価する側である上司の部下を見る目が確かかどうかまでも同時に評価されることになる。

2. 基礎評価書の種類

職務を遂行して行くのに必要とされる能力や態度は、当然のことながら初級から上級に進むに従って少しずつ異なってくる。例えば、「初級社員」と「上級社員」とでは、同じ「職務遂行能力」を問うのでも「上級社員」になれば「初級社員」の時に較べて新たに次のような能力（◎印）を問わなければならない。

		「初級社員」	「上級社員」
職務 遂行 能力	知識	職務一般知識	職務一般知識 ◎専門知識 ◎関連知識
	技能	職務一般技能	職務一般技能 ◎専門技能
	理解力	理解の正しさ 理解の速さ	理解の正しさ 理解の速さ ◎分析力
	判断力	妥当性 迅速性	妥当性 迅速性 ◎洞察力
	創意工夫	工夫改良力	工夫改良力 ◎研究心 ◎創意性

また、「管理職」になれば「職務遂行能力」よりも「管理能力」を問うて行かなければならないであろう。また、基礎評価書の使い道にも微妙な変動がある。例えば初級社員の場合には能力や態度の評価のものよりも、どんな人柄か、どんな特徴があるのかなどを先ずは把握する必要がある。そのような訳で、基礎評価書は「初級社員用」「上級社員用」「管理職用」の3種類を制定するのが望ましい。そして例えば資格制度と対応させて、次のような区分で、基礎評価書を用いればよいであろう。

	(資格)	(基礎評価書)
(高校卒初任)	5 級	初級社員用
(短大卒初任)	4 級	
(大学卒初任)	3 級	上級社員用
	2 級	
	1 級	
	主 査	管理職用
	副主事	
	主 事	
	副参事	
	参 事 参 与	

3. 評価要素

評価要素は初級・上級・管理職の各階層別にそれぞれ別掲様式の通り（表1. 基礎考課A 初級社員用、表2. 基礎考課B 上級社員用、表3. 基礎考課C 管理職用）であるが、その順序は単に形式的なものではなく、会社が最も重視するものから列記している。それは大項目のみならず小項目に於いても同様である。

だから、「上級社員用」では「人物」・「職務遂行能力」・「勤務態度」の順序になっているものが、「初級社員用」では「人物」・「勤務態度」・「職務遂行能力」の順序になっているのであり、初級社員では「職務遂行能力」に先んじて「勤務態度」が肝要であることを示しているのである。

また、「勤務態度」としては「協調度」・「勤労意欲」・「服務態度」の順で重視し、上級社員用の「職務遂行能力」としては「知識」・「技能」・「理解力」・「判断力」・「創意工夫」の順で、その中の「知識」では「専門知識」・「職務一般知識」・「関連知識」の順で重視して行こうというのである。

（§ 1）初級・上級・管理職の各階層に互って基礎評価書を貫くもの

初級・上級・管理職の各階層を通じて最も重視する面はその人の人柄であり、それは「笑顔」「品性」「信頼度」の順で重点的に観察される。これは一貫して最重要評価要素としており、各階層に互って基礎評価書を貫くものである。当社の哲学として、こういう人材に期待するのだという積極的な意図を盛り込んでいる訳で、「望ましい社員像」或は「望ましい管理職像」の具備すべき重要なポイントを示しているのである。勿論「望ましい社員像」には別の見方であっても良い。何を重視するかはその会社の自由であるが、ホテルにおけるサービスの原点は、何よりも先ず働く者の人柄であることを再認識したい。

その「人柄」のなかでも「笑顔」を最重要視したい。人事考課表に「笑顔」なんていう項目はおかしいではないかなどと思われがちである。思うに「笑顔」の善し悪しは多分に本人の性格にもよる。性格的なものを人事評定項目に取り入れるのは如何なものか。というのが躊躇させる原因であろうが、「笑顔」がまさにリピーターを左右する大きな要素であるのは否めない事実である以上、積極的に人事評定項目に取り入れて、人事処遇上も理想的なホテルマン像を明らかにして行くべきである。

（§ 2）初級・上級・管理職の各階層に応じて変化するもの

初級・上級・管理職の各階層に応じて評価要素がどう変わって行くかを見ると、各階層に要求される能力や態度が判然とする。逆に云えば、各階層に応じてどのような能力や態度を要求すべきかが基礎評価書の重要な問題である。ここでは、別掲の初級・上級・管理職の各階層別基礎評価書からそれを見てみよう。（次ページ「階層別基礎評価書の評価要素変遷表」参照）

「階層別基礎評価書の評価要素変遷表」によって明らかなように、初級社員の場合は「人物」に次いで「勤務態度」「職務遂行能力」の順で重要視されたものが、上級社員になると「人物」に次ぐ要点が逆転して、「職務遂行能力」「勤務態度」の順で重要視されることになる。また上級社員になると知識技能の項目には新たに考察点として「専門知識」「関連知識」「専門技能」が加わる。しかも「職務一般知識」「関連知識」「職務一般技能」に優先して「専門知識」「専門技能」が加わるということは極めて重要なことで、この考察点に加わることによって将来寧ろ専門職として、より発展しそうな人材を見分けることができるとともに、ややもすると低くなりがちな専門職向きの人物の評点にも配慮することが出来ることになる。

さらに新たな考察点として理解力には「分析力」が加わり、創意工夫には「研究心」「創意性」が加わる。管理職になると「職務遂行能力」に替わって「管理能力」が要点として登場し、今までの「知識」「技能」「判断力」の考察点に加えて「企画力」「折衝力」「指導力」が新たに問われることになる。勤務態

階層別基礎評価書の評価要素変遷表

初級社員用			上級社員用			管理職用				
要点	要素	考察点	要点	要素	考察点	要点	要素	考察点		
人物	人柄	笑顔	人物	人柄	笑顔	人物	人柄	笑顔		
		品性			品性			品性		
		信頼度			信頼度			信頼度		
勤務態度	協調度	協力意識	職務遂行能力	知識	専門知識	管理能力	知識	専門知識		
		協同意識			職務一般知識			職務一般知識		
	勤労意欲	積極性		技能	関連知識		技能	専門技能	判断力	妥当性
		責任感			職務一般技能			迅速性		
	サービス態度	帰属意識		理解力	理解の正しさ		洞察力	洞察力	折衝力	交渉技術
		規律性			理解の早さ			研究心		説得力
	サービス態度	勤怠度		判断力	創意工夫		創意性	創意性	指導力	指導性
		態度服装			工夫改良力			工夫改良力		人材育成
	知識技能	職務一般知識		判断力	妥当性		迅速性	迅速性	指導力	指導性
		職務一般技能			洞察力			洞察力		
理解力	理解の正しさ	判断力	迅速性	創意工夫	研究心	指導力	指導性			
	理解の早さ		創意性		創意性					
判断力	妥当性	判断力	迅速性	工夫改良力	工夫改良力	指導力	指導性			
	迅速性		創意性		創意性					
創意工夫	工夫改良力	判断力	創意工夫	工夫改良力	工夫改良力	指導力	指導性			
	工夫改良力		創意性		創意性					
勤務態度	協調度	協力意識	勤務態度	協調度	協力意識	勤務態度	協調度	協力		
		協同意識			協同意識			人間関係		
	勤労意欲	積極性		勤労意欲	積極性		勤労意欲	積極性	責任感	責任感
		責任感			責任感			研究向上心		
	サービス態度	帰属意識		サービス態度	規律性		サービス態度	規律性	研究向上心	研究向上心
		規律性			規律性					
	サービス態度	勤怠度		サービス態度	勤怠度		サービス態度	勤怠度	研究向上心	研究向上心
態度服装		態度服装								

初級社員用評価要素

上級社員用評価要素

度では、「服務態度」はもはや問うまでもあるまいと要素からは消え、代わって「人間関係」「研究向上心」が登場する。

（§ 3）人物と評価の概評

初級・上級・管理職の各階層別基礎評価書にはいずれも人物と評価の概評を記す欄が設けられている。1，2行の簡単なコメントで済むようなスペースではない。けっこう踏み込んで書かないと体裁が保てないようなスペースである。この欄を懇切丁寧な記述で埋めるのには被評定者に関する相当な知識を要する。評定者が最も苦心を払う箇所である。曖昧な知識しかないとどうしても書けない。被評定者の顔が浮かんでくるのは勿論のこと、仕事中の姿まで浮かんでこないとしっかりとは書けない。どうしても書けない時は職場へ出掛けて行って仕事をする姿を何回か見て来なければ書けない。これが味噌である。評定者がそこまでして概評を書いて初めて評価書を書いたことになるのである。だから評定者にとってどんなにか負担であってもこの欄は欠かせないのである。

また初級者の基礎評価書には「特性」をチェックする欄があり、「知性」「情緒」「行動」の面から特性を把握できるようになっている。人柄三角形で言えばどんな三角形の人なのかを掴んでおこうと言うのである。初級者では成績を云々する前に、先ず人物の特徴を掴むことが肝要なのである。

（§ 4）職務遂行上のタイプ、上位資格職位への可能性

初級・上級・管理職の各階層別基礎評価書にはまた、いずれにも（接客向か内部向か）（攻撃型か守備型か）職務遂行上のタイプを記すようになっている。上級職、管理職の基礎評価書にはこれに加えて（専門職向か指揮官向か）のタイプをも記すようになっている。これはその人をどんな分野に配置したら最も能力を発揮できるかを常に把握しておこうというのである。特に（専門職向か指揮官向か）は大切なチェックで、これによって技能専門職が昇進は難しくとも、昇格においては遅れることなく、従って給与の上では十分に恵まれて行くように配慮をして行くのである。

上位資格職位への可能性はそれらをも考慮したプロモート計画を立てると共に、年功だけによる昇進・昇格を思い切って断ち切る決断もして行くのである。

4. 評定者と評価方法

（§ 1）評定者と評価書の客観性

一般に人事評価書の評定者は監督者又は下位管理職者が第一次評定者となり、上位管理職者へと順次繰り上がって行く。第一次評定者から第三次評定者くらいまでであるのが通例である。この場合の考え方の拠り所は、多数の評定者が直前の評定者が下した評価を参考にして評定をすれば、より正確な評価になり得るであろうということにある。ところがこれは大きな間違いのもとである。それは第一次評定者の評価に引きずられるということである。直前の評定者の評価にいささか疑問を感じても、自信がなければ敢えて訂正はしないであろうし、ましてや被評定者をあまりよくは知らなければ、直前の評定者の評価をそのままに肯定してしまうのが通例であるからである。かくして第二次、第三次評定者がいても、評価には一番責任度の低い第一次評定者の影響が最も大きく表れてしまうのである。第三次評定者はセクション間の甘い辛い調整も行った上で、その掌握する部下全員の公平な評価を実現せねばならない責任を持ちながら、被評定者をより深く正確公平に理解することなく評定をしてしまう結果になるのである。

このような結果に陥らないようにするにはどうしたら良いだろうか。それには先ず第一に、被評定者を良く理解していなければ書けないような内容に評価書を設計しておく。第二に組織を主管者単位にグルー

ピングして、そのグループごとに主管者1人で全員を評定する。第三に主管者単位ごとのグループを超えて甘い辛いの調整はしないということが肝要である。

ここで主管者とは、1つの機能を持った最大組織の長を言う。例えばいくつかのレストランを持った食堂課と数カ所のバーを運営する飲料課とがあって、この二つの課を統合して料飲部があったとすると、料飲部長は主管者である。さらに管理部、宿泊部、料飲部、宴会部、宴会調理部を合わせたホテルの総支配人は上席の主管者である。

主管者1人でその主管する部下従業員全員の基礎評価書を書くというのは大変な負担である。料飲部長は1人で200枚の基礎評価書を書かなければならないかも知れない。しかも要素・考察点別評価、人物と評価の概要を文章で書かねばならないとなると、よくよくその当人を日頃から知っていないと書けるものではない。ここが肝要なところで、そのようなところまで熟知しているということが主管者の資格と言えるであろう。またホテルの総支配人はその主管する部全部の専門管理職を含めた全管理職の基礎評価書を書かねばならない。もちろん第一次評定者として部長に書かすなどということはない。総支配人は部下全管理職について詳細に把握していなければならないのである。このようにして主管者単位で1人で書くということが、部下1人1人を熟知し正確な評価を下すとともに、その現況をサポートし、その将来開発を指導することにつながる大切な部下管理となるのである。

こうして書かれた基礎評価書は昇格・昇進・配置・人事異動・海外派遣留学等、およそ人事処遇が問題になるごとに参考に供せられ、時には常務会にも提出され検討される。従ってそれを書いた主管者の傾向は次第に明らかとなり、A主管者は評価が甘く評価に偏りがあるとか、B主管者の評価は厳正であるとかは一目瞭然となる。結果として評価する側である主管者の部下を見る目が確かかどうか社長以下役員目に曝されることになる。従って主管者単位ごとのグループを超えて甘い辛いの調整などは必要ないのである。

基礎評価書はこうして毎年1枚書かれ、ずーっとその人のファイルに保管される。その間に評定する主管者も何人も変わる。さまざまな特徴のある主管者によって書かれ、長い間には揺るぎのない真に公平な人物評価が確立する。会社が公正な評価に努め、正しくこれに報いることに全力を挙げる手段となる。

(§ 2) 要素別点数集計を排除した特殊な採点法

基礎評価書では要素別考察点の個別点数を合計したものを総合点とはしない。合計点は考慮に入れつつも総合点は100点満点で何点になるかを考えて、いわば感で点数を入れる。

そんなものは合理的ではないのではないかと非難を受けるかも知れないが、その非難は当たらない。そもそも項目別個別点数を合計したものがそんなに合理的であろうか？それは一見合理的に見えるに過ぎない。300人とか500人とかいう多数の対象者を評定して項目別個別点数を合計すれば、そこには数多くの同点者が出るのは必至である。特に70点、72点、75点など中の上と目される同点者は多数出る。それなら同点者間には一切成績差がなく、すべて同一かという、個体に差が有る以上そこに微妙な差があり、同じ75点の者の間にも成績差は厳然としてある。

海外派遣研修生を1人選抜するのに、要素別点数集計で同じ92点の者3人A、B、Cがいたとしても、A、B、Cには微妙な成績差があり、それを考慮すればAには93点、Bには92点、Cには90点を与えるべきであったとすれば、海外研修生はAに決めるというようなことは実際の人事運営の上ではいくらかでも存在する。

かくして、基礎評価書の総合点は被評定者間の微妙な差を十分に考慮して、100点満点で何点になるかを考えて、いわば感で点数を入れるのであり、この方がより実践的かつ公平なのである。

（§ 3）基礎評価書記入上の注意事項

基礎評価書を記入するという事は、以上のようにその意義を十分わきまえてなされなければならない。そこで「基礎評価書記入上の手引き」を記入者に配布することが望ましい。別掲の表4はその手引きの一例である。

Ⅲ. 職能別達成レベル評価 …… 仕事の実力が一目瞭然に

（§ 1）職能別達成レベル評価の意義

基礎評価書は綿密なる検討と周到なる計画のもとに設計されている。それでも基礎評価書が間然する所ないまでにその使命を發揮するには、サブとなる優れた制度がサポートしなければならぬ。特に若手従業員を實力に応じて縦横無尽に働かせ、年功序列を一切排し、實力通りのポストと給与をもって処遇するには、客觀的にも納得性の高い専門知識・技能に関する的確な評価が欠かせない。それを提供するものが「職能別達成レベル評価」であり、**管理職を除き監督職までを対象とする。**

これはページボーイ、フロントキャッシャー、レストランウェイター等、各職種別、職能等級（例えば、1級～5級）別に「どんな仕事がどれだけ出来なければならないか……習熟度」「そのレベルに到達するためには、どんな知識と技能を修得していなければならないか……修得度」を詳細に詰め、記述した基準を示し、それをクリアしているかどうかを問うものである。

レストランウェイター2級では、例えば「習熟度」の一つにおいては「メニューにある料理ならば顧客に説明することが間違いなく十分にできる」。これに対応する「修得度」においては「メニューの英佛語を正しく理解し、メニューにある料理ならば材料、作り方を十分に知っている。ル・レペルトワール・ド・ラ・キューヌ＝エスコフィエ著の和訳本は一応通読している」といった具合である。

これが代表的職種について職能等級別に網羅されれば、各人が到達しなければならない目標は一目瞭然である。しかもこれが整備されることによって、

第一に「成績評価に納得性が高くなる」と同時に、例えば1級になるには何がどれだけ出来なければならないかが至極明快になる。

第二に「到達レベルを開示することによって自己開発を促し、チャレンジ意欲を引き出すことができる」

第三に「それぞれの立場に応じて具体的レベルを示して、それに到達するよう教育をすることができる。教育目標が極めて明快になる」という極めて重要な効果が期待できるのである。

（§ 2）職能別達成レベル評価の使い方

「職能別達成レベル評価」の意義は前述の三つの点において極めて優れた効果を發揮するのであるが、「職能別達成レベル評価」が威力を發揮するのは、何と言っても「昇級・昇格」に公平で客觀的な基準を与え、實力主義の抜擢人事を縦横に行えるときである。

定められた「習熟度」「修得度」に到達出来ているならば、若手でもどしどし昇級・昇格させ、それに見合う昇給を実施したらよい。實力主義の尊重である。實力がないのに年功で昇級・昇格を望む者には、例えば「英語で苦情に丁寧且つ納得の行くように対応できますか……習熟度」「そのレベルに到達する為に英語検定2級に合格していますか……修得度」を問うて、それがクリア出来ない者に対しては努力を促したらよい。

単なる年功を廃し、實力と貢献度に応じた給与と地位を与えて行くシステムをダイナミックに展開しなければ、活力ある組織は出来ない。このときに厄介なのが、衆目の見るところ納得が行く公平で客觀的な

基準の有無である。公平で客観的な基準の無いところにダイナミックな組織は作れないのである。

「職能別達成レベル評価」が少なくとも職群毎に整備され、到達レベルが開示されることによって自己開発が促され、多くの若者が旺盛なチャレンジ意欲を持つならば、組織の活性化は疑いない。

ただ、職群毎に職能等級別に「習熟度」「修得度」のレベルを網羅的に記述するのは大変な作業である。であればこそ、中堅社員研修、初級管理職研修で自己の専門分野の「習熟度」と「修得度」をK、J、法で詰め、職務記述書を作成する作業が欠かせない。この集大成として職務記述書が整備されて行くのである。基礎評価書をまず確立し、「職能別達成レベル評価」をサブとなる人事評価制度として順次整備して行くならば、基礎評価書に対する信頼度もますます高くなるであろう。

IV. 目標達成レベル自己評価………「成果自己評定書」——— 目標の自己申告と成果自己評定

(§ 1) 目標達成自己評価の必要性

「基礎評価」も「賞与評価」も上司が一方的に評定するもので、内容を本人にフィードバックして、これこれの点は良くなったが、この点はなお一層の努力を要するとか、当初目標とした成果までは今一步であったが、4つの目標のうち3つまではほぼ所期通りの成果を挙げることができたなどということはない。従って、本人も評定内容に得心し、新たなチャレンジ意欲を起こそうとしても、とっかかりがない。

そこで**管理職**に対しては、「賞与評価」に「成果自己評定書」を併用することで「賞与評価」に対する信頼度を高めると同時に、基礎評価書に記載の評価要素に関する能力開発目標を申告させてトレースする。

管理職には「職能別達成レベル評価」はあまり適当しない。管理職にとって意欲を掻き立て、自発的に能力開発を促進するための評価書は、自己評定の手法を取り入れた成績評価のフィードバックであろう。「成果自己評定書」制度がそれである。自ら目標を掲げ、目標達成度を上司と共に検討評価することで被評定者自らが成績評価を納得し理解する。また目標達成度のチェックの過程で各人のウイークポイント、練磨すべき能力の自覚と、これ等に対する上司の観察とアドバイスを通じて具体的な能力開発を行い、本人のチャレンジ意欲も引き出そうというものである。

(§ 2) 成果自己評定制度

(1) 制度の趣旨 成果自己評定制度は自ら本年度の目標を掲げ、担当上司の指導のもとに目標達成度をトレースし、成果の実績を主観的にも客観的にも明らかにして、成果評定の公正を期するとともに、自ら能力開発の方向を把握するために活用する。

(2) 目標の設定と達成の促進 各人が自ら目標を設定し、上司との検討によって目標を具体化する。自らは随時達成度をチェックし、結果を再び上司と検討し評価することで、目標の達成の程度を具体的に認識する。

(3) 目標の設定の仕方 ①1年間の賞与の対象となる成果目標と ②基礎評価書の評価要素のうち自分の弱点と自覚している能力を掲げ、目標達成と能力向上を期する。

(4) 別掲の表5は成果自己評定表の一例である。

おわりに

日本のホテル経営の前途は依然として厳しい。過剰設備と価格破壊の影響をまろに受けて対応に苦慮している。しかし考えて見れば、消費者がホテル商品をより便利により低廉に享受出来るようになるのは寧ろ当然の成り行きであろう。だから問題はそうした条件の下でも経営が十分に成り立つ新たな設計が成さ

れなければならないのであって、従業員がより意欲的に働き、高能率を挙げるのはその第一歩である。そのモチベーションを与えるのが実力本位のポストであり、思い切った給与の格差である。成績評価の公正さの確保はその体制の維持に何としてでも欠かせない。如何に優れた給与体系も優れた成績評価システムの導入なくしてはその真価を発揮し得ないのである。ここで論じた成績評価システムが優れた機能を発揮して日本のホテルの業績向上に資することを願ってやまない。

(おわり)

参考文献

「平成11年度全国主要ホテル経営実態調査」Hotel review (2000 DEC No.607)

「新しい人事評価マニュアル」楠田丘著 新日本法規出版 (2000年)

株式会社ロイヤルホテル人事調書1985年版

表 1

初級社員
(4・5級職用)

基礎考課 A

初級社員用

NO.

評定者	総点

要 素	定 義	考 察 点	部 課	現 任 格 昇 格 年 月 日	資 格	氏 名
人 物	当社員として基本的に必要とされる資質及び明るい親切さを持っているか	明るい笑顔で気持ちのよい応対ができるか 清潔、誠実、謙虚、温厚、ヒューマンズムの総和の度合				
協 調 度	同僚とよく協力し、また、助力を惜しまず至体の能率向上親睦融和に努めたか	人間的に信頼され頼りにされているか 同僚とよく協力し上司を助ける能率向上に努めているか				
勤 務 意 欲	当社員として、自覚を持って常に進んで仕事にあたる熱意の程度	職務に積極的に対処しようとする意欲はどうか 責任感 責任感 責任感 責任感 責任感 責任感 責任感				
服 務 態 度	職務規律をよく守り勤務態度が真面目で職場秩序の維持向上に努めたか	職務規律をよく守っているか 職務態度が真面目で職場秩序の維持向上に努めているか				
知 識 ・ 技 能	職務に必要な知識、技能はどうか	職務に必要な知識が十分にあるかどうか 担当職務を遂行するのに必要な技能が十分にあるかどうか				
理 解 力	指示や仕事の手順などを正確に理解し得る能力	指示や仕事の手順などを正確に理解し得る能力				
判 断 力	自己の仕事処理するにあたって常に迅速かつ的確な判断を下す能力	判断は正確かつ妥当であるか 機を失せず判断できるかどうか 仕事のやり方や手順を工夫改良しているか				
創 意 工 夫	仕事に興味を持ち工夫改善する能力	工夫改善しているか				
職 務 遂 行 能 力	職務遂行能力	職務遂行能力				
職 務 遂 行 上 の タ イ プ	(接客向きか・内部向きか、攻撃型か・守備型か、)					
接 客 向						
攻 撃 型						
守 備 型						
実 績 評 定						
人 物	職務遂行能力					
物						
群						
標 準						
優 れ ている						
準 備						
や や や 劣 る						
劣 る						
総合評定						
過去1年間における担当職務の実績成果はどうか						
とくに顕著な成果があれば記入のこと						

表 2

上級社員
(3・2・1・主査用)

基礎考課 B

上級社員用

NO.

評定者	総点

年 月 日

要 点	素 柄	定 義	考 察 点				評 定		部 課	現 資 格	氏 名
			英 領 性	品 信 頼 度	専 門 知 識	職 務 一 般 知 識	A	B			
人 物	当社員として基本的に必要とされる資質及び明らかな親切さを持っているか		明るい笑顔で気持ちのよい応対がで きるか	清潔、誠実、謹厳、温厚、ヒューマ ニズムの総和の度合 人間の信頼され頼りにされている か	職務の専門分野にまで及んで特殊な 知識に至るまで造詣が深いか	担当職務についての必要知識が十分 にあるかどうか	関連知識 関連知識は広く深いか				
職 務 遂 行 能 力	知 識	職務に必要なとされる一般的な知識は豊富か、専門分野にまたがって特殊な知識まで併せ持っているか、関連知識は豊富か									
	技 能	職務に必要なとされる一般的な技能を保持しているか、専門職として通用するほどに特殊な技能まで併せ持っているか									
	理 解 力	指示や仕事の手順などを正確に理解し得る能力									
	判 断 力	自己の仕事を処理するにあたって常に迅速かつ的確な判断を下す能力									
勤 務 態 度	創 意 工 夫	仕事に興味と研究心を抱き、より効果的に仕事をを行うために手順方法を工夫改善する能力									
	協 調 度	同僚とよく協力し、また助力を催し、また上級の協力を求めた度合									
	勤 勞 意 欲	当社員としての自覚を持つと共に、常に進んで仕事にあたる熱意の程度									
		服 務 規 律	勤務規律をよく守り勤務態度が真面目で職務秩序の維持向上に努めた度合								
		服 務 態 度	勤務態度が真面目で職務秩序の維持向上に努めた度合								

考 察 点	実 績 評 定		
	実 績	評 定	注 意 点
指揮官向	□ 何事にも積極的に皆をリードする		
接客向	□ 攻守兼備でいずれにも向く		
攻勢型	□ 能力あるもやや個人プレーに走る □ 積極性あるが計画性合一つ □ 現体制の維持推進はうまい □ 機密正確で内部業務に向く □ 日常業務は無難に処理しているが、統率力、企画力に乏しい □ 何事に対しても受身である		

過去年間における担当職務の実績成果はどうか	実績	優れている	標準	やや劣る	劣る

とくに顕著な成果があれば記入のこと	上 位 資 格 職 位 への 可 能 性
	<input type="checkbox"/> 一段上の資格に進めるべきである <input type="checkbox"/> そろそろ一段上の資格に進めてよからう <input type="checkbox"/> 一段上の資格に進む力はあるがまだ早い <input type="checkbox"/> せいぜい現在の資格止まりである <input type="checkbox"/> 現在の資格相当の仕事でも出来かねる <input type="checkbox"/> 直ちに上級役員につけても何の不安もない <input type="checkbox"/> 今はしばらく現職で経験を積み、次の点が改善されれば上級役員に昇進できる <input type="checkbox"/> 現職が適当である <input type="checkbox"/> 現職が精一杯である <input type="checkbox"/> 現職でもやや余裕が重い

評定者	総点

年 月 日

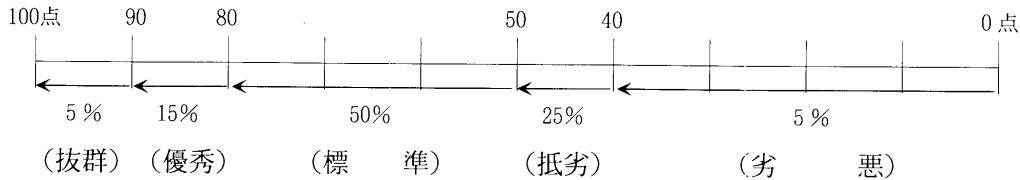
要 素	定 義	考 察 点					課 部	現資格昇格年月日	資 格	氏 名													
		A	B	C	D	E																	
人 物	当社社員として基本的に必要とされる資質及び明るい親切さを持っているか	笑顔	顔 性	信 頼 度	専 門 知 識	職 務 一 般 知 識	関 連 知 識	専 門 技 能	職 務 一 般 技 能	妥 当 性	迅 速 性	洞 察 力	創 造 性	実 現 性	交 渉 技 術	説 得 力	指 導 性	人 材 育 成	協 力	人 間 関 係	積 極 性	責 任 感	研 究 向 上 心
知 識	職務に必要とされる一般的な知識は豊富か、専門的な知識は豊富か、専門分野にまたがった特殊な知識まで併せ持っているか、関連知識は豊富か																						
技 能	職務に必要とされる一般的な技能を持っているか、専門職として併せ持っているか、特殊な技能まで併せ持っているか																						
判 断 力	要点を的確に把握し常に大局的な立場から迅速かつ適切な判断を下す能力																						
企 画 力	問題の所在を的確に把握し効果的かつ実現性のある企画を立案する能力																						
折 衝 力	自己の意図を相手に了解させ円滑に交渉をまとめられる能力																						
指 導 力	すぐれたリーダーシップを発揮し、部下の信頼と協力を得て、全体の業績向上に貢献し、部下の意欲を向上させる能力																						
協 調 度	業務全体の円滑な遂行と業績向上のために他と協働し、また同僚と折り合いよくチームワークをよく保つよう努めた場合																						
勤 務 態 度	常に研究向上心をもって職務を遂行する意欲																						
人 物 概 評		(評定基準) A 抜群 B 優れている C 標準 D やや劣る E 劣る 人 職 務 勤 務 人 職 務 勤 務 人 職 務 勤 務 人 職 務 勤 務 人 職 務 勤 務 物 遂 行 態 度 物 遂 行 態 度 物 遂 行 態 度 物 遂 行 態 度 物 遂 行 態 度 能 力 能 力 能 力 能 力 能 力 A B C D E A B C D E A B C D E A B C D E A B C D E 総 合 評 定					職務遂行上のタイプ (指揮官向か・専門職向か・接客向か・内部向か・攻撃型か・守備型か)		指 揮 官 向 <input type="checkbox"/> 何事にも積極的に皆をリードする <input type="checkbox"/> 攻守兼備でいずれにも向く 接 客 向 <input type="checkbox"/> 能力あるもやや個人プレーに走る <input type="checkbox"/> 積極性あるが計画性欠く 攻 撃 型 <input type="checkbox"/> 現体制の維持推進はうまい <input type="checkbox"/> 緻密正確で内部業務はうまい <input type="checkbox"/> 日常業務は無難に処理しているが、 <input type="checkbox"/> 指揮管理能力を生かすべきである <input type="checkbox"/> 専門的に知識技能を生かす方が種打ちがある <input type="checkbox"/> 何事に対しても受身である		実 績 評 定 過去1年間における 担当職務の実績成果 抜群 優れている 標準 やや劣る 劣る はどうか とくに顕著な成果があれば記入のこと 上 位 資 格 職 位 への 可 能 昇 格 <input type="checkbox"/> 一段上の資格に進めるべきである <input type="checkbox"/> そのそろ一段上の資格に進む余力はまだ早い <input type="checkbox"/> せいぜい現在の資格止まりである 昇 進 <input type="checkbox"/> 現在の資格相当の仕事でも出来かねる <input type="checkbox"/> 直ちに上級役職につけても何の不安もない <input type="checkbox"/> (今) 上らばらく現職で経験を積み、次の点が改善されれば上級役職に昇進できる <input type="checkbox"/> 現職が適当である <input type="checkbox"/> 現職が精一杯である <input type="checkbox"/> 現職でもやや高が重い												

表 4

基礎評価書の記入上の注意事項

1. 人物、管理能力 (or 職務遂行能力)、勤務態度 3 要点の評価は、A、B、C、D、E の 5 段階とし、傾向値を該当欄に✓印をして下さい。

総点は個々の評価要素の算術的な合計ではないわけですから、下記基準により総合的に判断して100点法により採点をして下さい。一概には言えませんが各評価の分布の目安を記入しておきました。



概評欄は被評定者の人物、特性などを中心として総評を簡潔に要領よく表現して下さい。なお、抜群、劣悪者についてはその事由を付記して下さい。

2. 各項目の評価についての着眼点は考察点として考課表に掲載の通りですが、なお詳記すると次のようなことになると思います。

人物

- (i) 笑顔……笑顔は接遇の原点です。明るい笑顔で気持ちのよい対応ができるか。
- (ii) 品性……公私の別、出所進退を明らかにし、清廉潔白であるか、誠実謙虚な人柄か、勤勉性があるか、明朗重厚であるか、人間味はどうか。
- (iii) 信頼度……人間的に信頼され、上司、同僚、部下からも頼りにされているかどうか。

管理能力 (管理職のみ)

各項目に考察点として説明をしてありますが、まとめてみると次の通りです。

- (i) 部下の指導力、その他リーダーシップの強弱または部下育成の姿勢熱意は十分か。
- (ii) 部門内のチームワーク、コミュニケーションまたは他部門との連絡調整は十分か。
- (iii) 問題意識旺盛で絶えず新しいものにチャレンジする柔軟な姿勢があるか。
- (iv) 小局にこだわらない大局的判断ができるかどうか。

職務遂行能力

項目ごとに説明してある通りですが、総括の評点については特に「理論倒れにならないで一度企画したこと、命ぜられたことは複雑困難な仕事でも最後までやり遂げるかどうか」「命ぜられたことは直ちに機敏に実行するかどうか」など実行力に力点をおいて評価して下さい。

勤務態度

- (i) 協調度……自分の分担する仕事さえうまく運べば他はどうなっても構わないといったことはないか。意見、立場の異なる者とも積極的に努力するかどうか、全体の立場に順応し「和」を図っているかどうか。
- (ii) 勤労意欲……仕事への取り組み姿勢が積極的かどうか、他人や部下の嫌がる仕事でも自ら買って出るかどうか、企業と一体感を持って働いているかどうか。

職務遂行上のタイプ

接客向きか、攻撃型かなどについては、それぞれの尺度の適当な目盛りに✓印をして下さい。表現欄口内には該当者について適当と思われる箇所へ✓印をして下さい。

年度
成 果 自 己 評 定 表

注 意

- 1 この成果自己評定制度は、自ら本年度の目標を掲げ、主管者の指導のもとに、目標達成度をトレースし、成果の実績を主観的にも客観的にも明らかにして、成果評定の公正を期するとともに、自ら能力開発の方向を把握するために活用する。
- 2 記載要領にそって、まず本人が記入し、12月末日までに指導担当上司との面接を経て、目標の調整、確認を了る。
- 3 主管者は5月に中間面接を持って、目標達成進捗度をチェック、目標の調整、能力開発の重点指示を行う。11月に後期面接を持って、成果実績の確認、次年度目標に関する助言を行う。

部	課	職 位	資 格	氏 名	印

主管者 職位	氏 名	印

I	職 務 内 容	現に担当する職務上の(役割)を重要な順に挙げ その遂行のための具体的な仕事(担当職務)を重要な順に列記	
順位	役 割	具 体 的 な 仕 事 (担 当 職 務)	
自 己 申 告	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
期 首 面 接 主 管 者 補 足	補足	担当職務の明確化に必要な補足 新たな職務を担当させる場合はその内容	

Ⅱ	基礎職務	現資格において基礎的に到達すべき(習熟度)と(修得度)	
説明と例示	習熟度	修得度	
	現在の資格であれば、この職務においては(このような仕事)が(このくらい)出来なければならない。 (例) ウエーター2級 メニューにある料理ならば顧客に説明することが間違いないと十分にできる	左記のレベルに到達するためには、これだけの知識と技能を修得していなければならない。 メニューの英仏語を正しく理解し、メニューにある料理ならば材料、作り方を十分に知っている。ル・レベルトゥール・ド・ラ・キュージーヌ=エスコフィエ著の和訳本は一応通読している。 英検3級以上、仏語テスト80%以上、W r . C o o k テスト80%以上	
自己申告	仕事1(最重要)		
	仕事2(次に重要)		
	仕事3(3番目に重要)		
主管者補足	(補足)基本的仕事レベルの明確化		
Ⅲ	特定職務目標	基礎職務のうち特に重点的に到達すべき目標 それが出来ていれば新たに挑戦する職務の習熟度と修得度	
自己申告	このような仕事がこれだけ出来るようになる	そのためにはこれだけの知識と技能を身につける	
主管者補足	(補足)習熟度の明確化	(補足)修得度の明確化	
Ⅳ	基礎考課要素目標	基礎考課要素(人柄・知識・技能・判断力・企画力・折衝力・指導力・協調度・勤労意欲)から自分にとって弱いと思われる項目を選んで改善を目指す	
自己申告	このようなウイークポイントを改善する		
主管者補足	(補足)ウイークポイントの明確化と改善の方向づけ		

V	業績成果目標	職務を通じて、これだけは今年度中に実現すると決意した（職場改善） （サービス向上）（業績向上）につながる具体的な実績目標								
自己申告	これだけのことは今年度中に実現する 自分の職務を通じて、自分が達成する目標であって、一般的な提案ではないことに注意									
	主管者補足									
成 果 評 定										
目 標	中 間 評 定			期 末 評 定			年間評定	申告者印		
	自己評定	主管者評定	総 合	自己評定	主管者評定	総 合				
Ⅲ	特定職務目標									
Ⅳ	基礎考課要素目標									
V	業績成果目標									
総 合										
標語の基準 達成率 標語 100%以上 A 80%以上 B 60%以上 C 40%以上 D 40%未満 E		自己所見			自己所見					
		主管者所見			主管者所見					
過去1年間における実績成果は如何ほどか										
主管者	総合所見	(成果)	抜群	優れている	標準	やや劣る	劣る	100点満点で ()点	総合点	主管者印
		(努力)	抜群	優れている	標準	やや劣る	劣る	100点満点で ()点	標 語	