飲食業　サービス業

人手不足に
お悩みの
皆さまへ



今日からできる

人材定着

ハンドブック

日本政策金融公庫
国民生活事業

とある日の店内にて——

コロナ禍が落ち着いて客足が増えたのはうれしいけど

人手が足りないよ〜！

いそがし〜

バタバタ

BEER

スタッフ

居酒屋店長

①

求人活動の日々…

求人

ペタッ

ハローワーク

Web

PC

早く人材を！

②

あなたは…

もしかして！

⑦

5万人以上の店長の悩みによりそってきた

人材育成のプロ

鳥越先生！

バーン

プロです！

⑧

Drink

やっと来てくれた！

オーッ

今日からよろしくお願いします！

③

すぐやめてしまった〜!!

しかし…

あ〜〜っ！

ヤメま〜す！

ふりだしに戻る

④

———---という訳で

困っているんです…

フムフム…

⑨

なるほど！悩みは分かりました！

穴の空いたバケツに水を入れても貯まりません！

まずは定着率の高いお店を目指しましょう！

⑩

もうだめだ…お店も忙しいし、募集しても人こないし、すぐやめちゃうし…

店長〜っ

⑤

お困りですかな

！

えっ？

⑥

がんばります！

やるぞ！

次のページからノウハウをお話しします！

次のページへGO!

⑪

はじめに

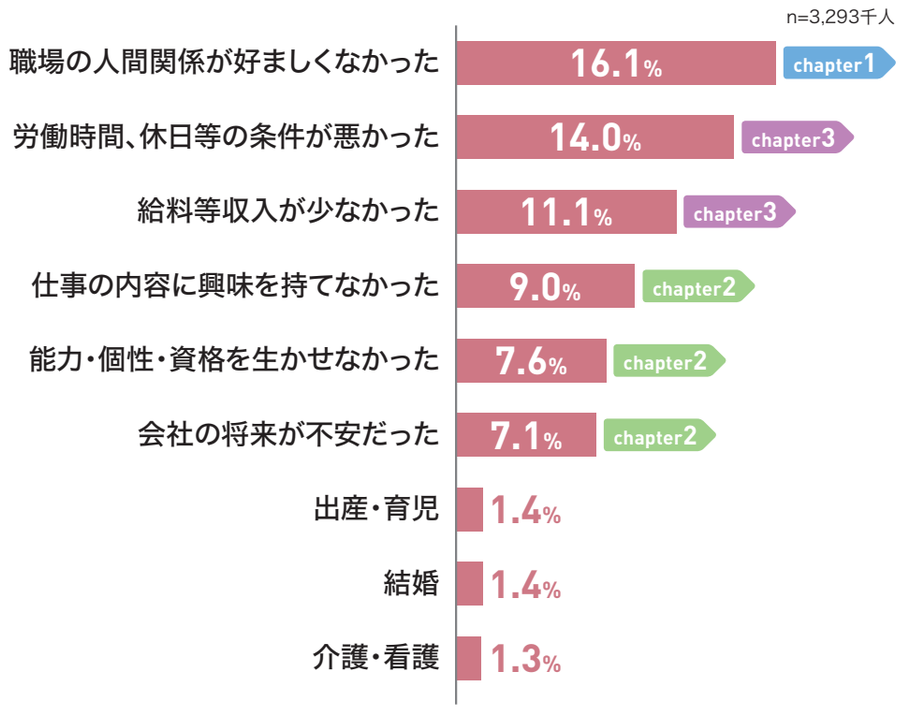


まずは退職理由をみてみましょう。
主な原因は
①人間関係　②キャリアアップ　③労働条件
に分けられます。

雇用動向調査

Q 前の勤め先を辞めた理由

※1「前の勤め先を辞めた理由」のうち「個人的理由」と回答した人を母数とする　※2「その他個人的理由」と回答した人を除く



「令和５年　雇用動向調査結果」（厚生労働省）（https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/24-2/index.html）を加工して作成

退職を回避するには、スタッフの悩みに合わせた対策をとる必要があるんですね。



» chapter 1 人間関係
- 会話から始める関係づくり …… P.05
- 1 対 1 の時間をとろう …… P.06
- 上手なほめ方・叱り方 …… P.07

» chapter 2 キャリアアップ
- 身に付く・伸びる！教え方の工夫 …… P.09
- 誰でもかんたん！マニュアルづくり …… P.11

» chapter 3 労働条件
- 成長と報酬を“見える化”しよう …… P.13
- 報酬・休み・働き方の工夫 …… P.15

コラム
- 外国人スタッフとの向き合い方 …… P.16
- 退職対応のポイント …… P.17

おわりに
- まとめ&振り返り …… P.18

Point　長く働いてもらうために大切なのは、「その人に合った続けやすさ」

学生なら「社会に出たときに役立つ経験が得られるか」、子育て世代なら「短時間勤務など柔軟な働き方ができるか」、シニア世代なら「健康面や体力に配慮した休憩の取りやすさ」など、それぞれ重視するポイントがあります。ライフステージに応じた工夫が、定着につながります。

会話から始める関係づくり

スタッフとの良好な関係を築くには、あいさつや普段の何気ない会話がとても重要です。積極的に声をかけ、信頼関係を築いていきましょう。



なんだか最近、スタッフとの距離を感じていて。あいさつはしてますし、何かあれば声もかけているんですけどね…



“何でもない時にも声をかけているか”が大切です。
普段の何気ない会話が信頼関係をつくるんですよ。チェックリストで振り返ってみましょう。

意外とおろそかになりがち？

基本のチェックリスト10

コツ1 相手の顔を見て話す
目を合わせるだけで、気持ちが伝わります。

コツ2 なるべく敬語を意識する
丁寧な言葉遣いは安心感につながります。

コツ3 笑顔を忘れずに
表情が柔らかいと声の印象も良くなります。

- [ ] 出勤時のあいさつ　「**おはようございます！**」
- [ ] 退勤時のあいさつ　「**お疲れ様です。明日もよろしくお願いします！**」
- [ ] 感謝を伝える　「**ありがとうございます！**」
- [ ] 困っていそうなら声をかける　「**手伝いますよ！**」
- [ ] 不安そうなら寄り添う　「**分からないことがあれば聞いてくださいね**」
- [ ] いい仕事をしたら評価する　「**素晴らしい！さすがですね！**」
- [ ] 小さな成長を認める　「**前よりスムーズにできるようになりましたね！**」
- [ ] 体調を気にかける　「**元気がなさそうだけど、大丈夫ですか？**」
- [ ] 相手の良いところをほめる　「**いつも元気でいいですね**」
- [ ] 手が空いていそうならお願いする　「**手伝ってもらえると助かります！**」

1 対 1 の時間をとろう

「あのとき話していれば…」と後悔しないように。1 対 1 で話す時間が、スタッフの本音を引き出します。



この前、黙って辞めちゃった子がいて…
何か変だなと感じていたのに、ちゃんと話す時間がとれなかったんです。



ありますよね。月に1回、10分で十分なので、“自分の話をちゃんと聴いてくれている”って思える時間があるかどうかで、全然違いますよ。

1対1で話す時間をとりましょう

1 「1ヵ月に1回、10分」と決めて時間をとる
短時間でもOK。大切なのは続けること。あらかじめ日程を決めて、周りのスタッフにも共有しましょう。

2 内容は雑談でもOK！
「最近どう？」「困ってることない？」などの一言が、本音を引き出すきっかけになります。

慣れてきたら、こんな“聴き方”を意識してみましょう

1 相づち・リアクションをとる
相手の話はまず肯定しましょう。

2 目線と体を相手に向ける
「聴いています」という姿勢を示しましょう。

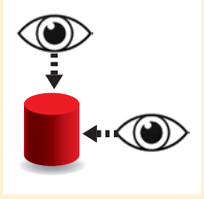
3 内容と表情を合わせる
雑談なら笑顔、相談なら真剣な表情で聴きましょう。

自分の話をちゃんと受け止めてくれると安心できます！



Point スタッフとの“見え方の違い”を意識しよう

円柱は、上から見れば「丸」、横から見れば「四角」。同じものでも、角度が違えば見え方が変わります。
年齢や立場が違えば、なおさらです。「自分に見えていることが、相手にも同じように見えているとは限らない。」まずはそう意識して、相手の話に耳を傾けてみましょう。



上手なほめ方・叱り方

伝え方ひとつで、やる気が高まることもあれば、逆に落ち込ませてしまうことも。ほめ方・叱り方の基本と、言いにくいことをうまく伝えるコツをご紹介します。



ほめたい気持ちはあるんですが、なんだか照れくさくて…



ほめることでスタッフのやる気につながります。
“ちゃんと見てくれているんだ”って思ってもらうことが大切です。

ほめ方の5原則

原則 1 努力を見よう

頑張る姿や丁寧な仕事ぶりなど、普段の努力をほめましょう。

【例】毎日コツコツ続けていて、すごいですね！

原則 2 失敗したときこそ、ほめよう

ミスを正直に報告してくれたら、まずは感謝を伝えましょう。

【例】ちゃんと報告してくれて、ありがとう。

原則 3 第三者を介してほめよう

ほめ言葉は、他の人を通すと自然に届きやすくなります。

【例】さっき店長が対応をほめてましたよ。

原則 4 場とタイミングを選ぼう

人前でほめるか、そっと伝えるかは、スタッフの性格に合わせましょう。

【例】（みんなの前で）○○さんに助けられました。ありがとう！

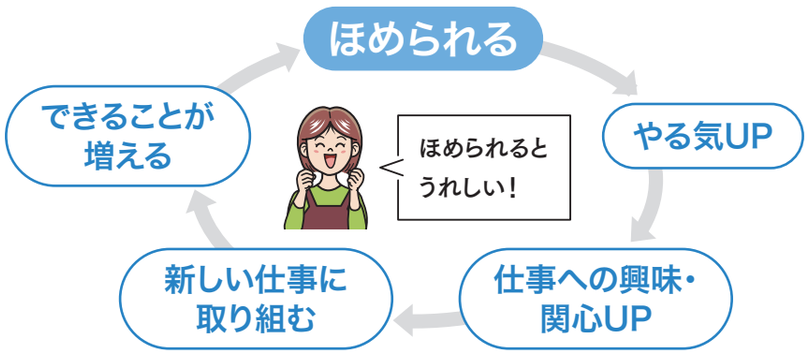
原則 5 当たり前のことをほめよう

時間を守るなど、基本的なことでも見逃さずにほめましょう。

【例】いつも時間どおりで助かります。頼りにしていますよ。



ほめられると
やる気が高まり、
好循環が生まれます。





叱るって、怒るのとは違うんですよね…



そうです。ほめる＝気づくこと。叱る＝期待すること。どちらも「あなたをちゃんと見ているよ」というサイン。信頼関係を崩さずに伝える言葉が、働きやすいお店をつくります。

叱り方の4原則

原則 1 事前に予告する

なぜ叱るのかを先に伝えると、相手が受け入れやすくなります。

【例】今後、同じ失敗をしてほしくないから伝えます。

原則 2 最初に“できていること”をほめる

いきなり否定せず、まずは頑張っている点を伝えましょう。

【例】積極的に接客してくれて助かっています。

原則 3 問題点は具体的に伝える

何がどう悪かったのか、どう直せばよいかをはっきり伝えましょう。

【例】タメ口はお客さまを不快にさせてしまいます。次からは敬語を意識しましょう。

原則 4 最後は前向きな言葉で締める

期待や信頼を込めた一言で終えると、気持ちが前向きになります。

【例】あなたの接客スキルを頼りにしています。これからもよろしく！

Point ハラスメントを防ぐための注意点

立場の違いなどから、思わぬ場面でハラスメントと受け取られてしまうことも。自分の立場が上だとしてもなるべく敬語を使いましょう。一人の“仲間”として尊重しているというメッセージになります。また、「最近の若い人は…」など、属性でひとくくりにせず、個人の努力や姿勢に目を向けましょう。

NG表現	OK表現	配慮のポイント
「どうしてそんな簡単なこともできないの？」	「具体的にどこが分からないですか？」	一緒に考える姿勢を示しましょう。
「もっと痩せた方がいいと思うよ」	「最近体調が悪そうだから、心配です」	善意からの言葉でも、外見には触れないようにしましょう。

身に付く・伸びる！教え方の工夫

スタッフとの信頼関係ができたら、次は“育てる”ステップへ。スタッフは勝手には育ち　ません。「育つ」のではなく「育てる」のです。
そのためには、教える側にもちょっとした準備とスキルが必要です。



STEP1 計画を立てる

教える内容と期限を決める

「何を」「いつまでに」覚えてもらうかを明確にしましょう。

他のスタッフにも伝える

店長が不在でも他の人がフォローできるように、計画を共有しましょう。

作業マニュアルで“見える化”

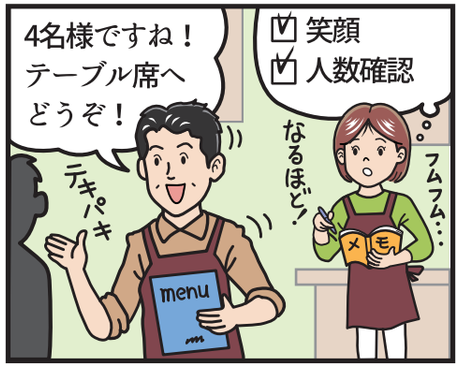
写真や動画を使って、誰が見ても分かるようにしましょう。





P.11へGO！

STEP2 やってみせる



正しいやり方を実演する

「やってみせる」ことでイメージがつきやすくなります。基本に忠実に丁寧に、お手本となるよう心がけて実演しましょう。

あいまいな表現はNG

「だいたい」「こんな感じ」はミスのもとです。数値や写真で具体的な指示を出しましょう。

「なぜそうするのか」を説明する

スタッフは、「理由」が分かれば納得し、自発的に動くことができるようになります。

STEP3 やらせてみる



一度最初から最後までやらせる

途中で細かい指摘をせず、まずは最後まで任せましょう。

質問を受ける

つまずいた点を一緒に確認して理解を深めましょう。

記録する

教えたことはメモなどにしっかり残し、他のスタッフにも共有しましょう。まだ教えていない仕事を振ることも避けられます。

STEP4 認めて、伸ばす



まずはひと言、ほめる

具体的に良かったところを伝え、意欲につなげましょう。

自己採点で“気づき”を促す

「自分ではどう思う？」と振り返りを促すことで、考える力が育ちます。

興味・希望を聞く

スタッフ自身の考えを聞きながら、次の目標を立てましょう。興味のある仕事を目標にすることで、やる気につながります。

Point 伝わらないのは、説明が足りないから？

「ちゃんと教えたはずなのに伝わっていなかった…」という経験はありませんか？新人は不安と緊張で頭がいっぱいで、口頭の説明だけでは理解が追い付かないこともあります。実際の手順をやってみせることで作業の流れや注意点が視覚的に伝わりますので、試してみてください。

Point 承認欲求を利用しよう！

特に若手スタッフは「頑張っていることに気づいてもらいたい」という気持ちが強い傾向があります。成果・結果だけでなく、そこに至るまでの努力や工夫に注目してほめると、「見てくれている」と感じて、やる気がぐっと高まります。叱るときでも「ここまでは良かった」「あなたには期待している」と、承認することを忘れずに！

誰でもかんたん！マニュアルづくり

「マニュアルなんて難しくて作れない…」そう思っていませんか？実は、スマホのカメラと短いコメントだけでOK！できるところから始めてみましょう。

マニュアルづくりのポイント

1 ミスやクレームが起きやすいことから作り始めよう

▶マニュアル化により個人差によるバラつきを減らせば、ミスやクレームも起こりにくくなります。

2 あいまいな表現はNG。数値で伝えよう

▶「このくらい」ではなく、「10g」「30秒」など数値で示しましょう。

3 写真や動画で見える化しよう

▶手順がわかりにくい作業は、スマホで撮って視覚的に伝えましょう。
印刷した写真にコメントを入れるだけでも、立派なマニュアルです。

4 一言コメントを添えよう

▶「ズレやすいので注意」など短い一言で意図が伝わりやすくなります。



「誰がやっても同じ結果になるように」するのがポイントです！

Point 完璧じゃなくていい。「これだけ伝えたい」を残そう

「マニュアルって大変そう…」「文章にするのが苦手で…」という声をよく聞きます。でも大切なのは、“誰がやっても同じようにできる”こと。「自分だけが気づいているコツ」や「ここだけは守ってほしいこと」を写真と一言で残す。それだけで、次に来る誰かがラクになります。

［清掃マニュアル例］

★ホールのテーブル清掃マニュアル★

① まずは片付けてから
② アルコールスプレーを全体に吹きかける

3〜4プッシュが目安



↓これがダスターです！



③ きれいなダスターで、テーブルを一方向に拭く

▶端から端まで力を入れすぎず



一方向で拭かないとムラが出ます

④調味料を一度どかし、下まで拭く
HINT！ 容器の底やトレーの裏も忘れずに！

⑤調味料をきれいに並べて元に戻す

▶配置のズレもダメ！
見た目の整然感も大切です



⑥仕上げにイスも拭く
HINT！ 脚の裏も忘れずに！

⑦使い終わったダスターは使用済みボックスに入れる

〈チェックポイント〉
最後に、ゴミや汚れがないか、髪の毛が落ちていないか、目視で確認しよう
□テーブルの上　□テーブルの下　□イスの上
□壁際の席のときは壁

細かなところも丁寧に

機材や道具の名前・使い方も、「分かっているはず」と思わず、丁寧に記載しましょう。

NG例も見せる

マニュアルにはうまくできた写真だけでなく、よくあるNG例も載せましょう。

チェックリストを活用しよう

チェック形式にすると作業の抜け漏れを防げて便利です。

マニュアルがあれば迷わず作業を進められますね！



マニュアルの説明は対面で行い、分からないことがあればその場で質問してもらいましょう。



成長と報酬を“見える化”しよう

スタッフの頑張りをしっかりと「評価」するだけでなく、その頑張りを報酬に反映することで、継続的にやる気を引き出すことが可能です。



うちは頑張っているスタッフも多いんですけど、どう評価していいか難しくて……。



“何を頑張れば評価されるか”が見えると、やる気にもつながります。報酬・評価・キャリアアップ、この3つをセットで考えると、スタッフも将来を描きやすくなります。

やる気を促す仕組みづくり

1 市場平均以上の給与をめざす

給与の引き上げは、離職防止に一定の効果があります。
地域や業界の平均以上をめざし、安心して働ける土台を整えましょう。

2 やりがい・成長の環境もセットで整える

給与だけでなく、やりがいや成長を実感できる環境づくりも欠かせません。
「ここで成長できそう」と感じられることが、定着を後押しします。

3 キャリアプランを整えて、処遇と連動させる

頑張りを正しく評価し、処遇やキャリアアップと結びつける仕組みが必要です。
「評価される実感」があることで、継続的なやる気アップと定着につながります。

キャリアプランづくりのコツ

コツ1 目標は細かく設定する
小さな目標を積み重ねると、成長を実感しやすくなります。

コツ2 評価は定期的に行う
「3ヵ月に1回」など、定期的に実施すると納得感が生まれます。

コツ3 頑張りを処遇に反映させる
評価が処遇につながれば、不満が出にくく信頼感も高まります。

START



この仕事に興味があります！

見習い
時給 1,200 円

※2025年6月時点の最低賃金を参考にしています



次の職位に上がりたい。何ができればいいのかな。

正バイト
3ヵ月程度
時給 1,250 円
+50円

モチベーション UP!



職位が上がった！次の目標に向けてがんばろう！

副リーダー
12ヵ月程度
時給 1,350 円
+100円
＋後輩教育



時給も上がって、裁量も大きくなった！

正リーダー
24ヵ月程度
時給 1,550 円
+200円
＋後輩教育
＋シフト管理

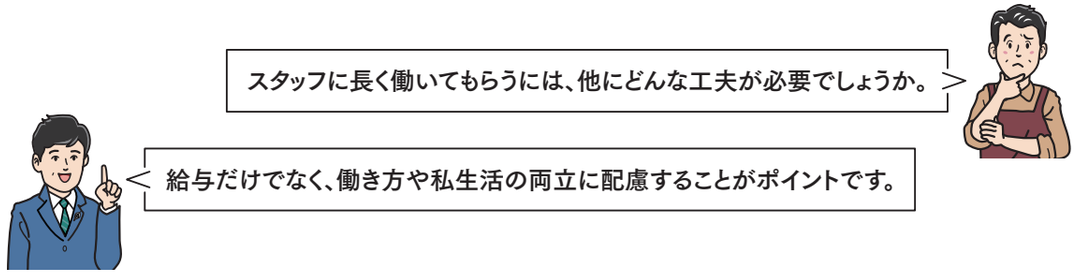


正社員登用
36ヵ月程度

アルバイトからの社員登用はスタッフ・経営者Win-Win！

報酬・休み・働き方の工夫

スタッフが安心して長く働き続けるためには、報酬制度や福利厚生の整備が欠かせません。ここでは、取り組みの一例をご紹介します。



取り組み例とポイント

インセンティブの導入

インセンティブとは、成果に応じて特別手当を支給する仕組みです。「頑張りをきちんと見てくれている」と実感できる会社は、スタッフの定着につながります。金銭的な手当だけでなく、特別休暇や社内表彰などを取り入れ、モチベーションの向上につなげましょう。

月1回の土日休み制度

「家族や友人との時間を楽しむために土日に休みたい」という希望は、特に若手スタッフから多く聞かれます。土日営業が当たり前の業種でも、月1～2回などのルールを設けて土日休みを付与しましょう。また、シフトを1ヵ月以上前に確定し、スタッフがプライベートの予定を立てやすいよう配慮することも大切です。

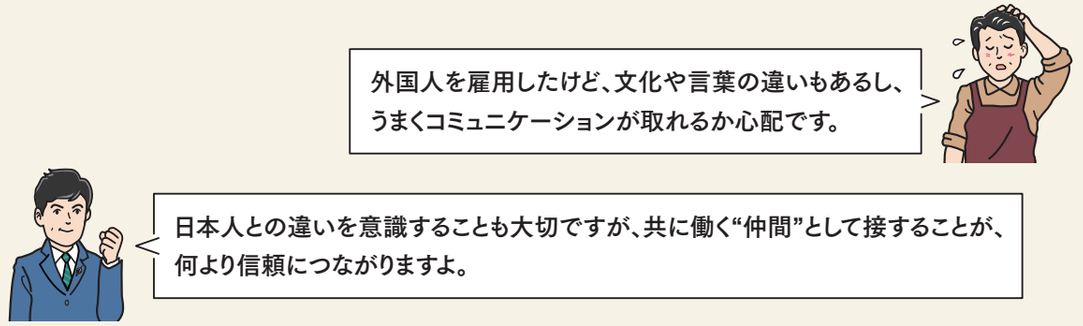
柔軟な働き方への対応

1対1の面談で働き方の希望や悩みを聞き出し、短時間勤務や勤務日数の調整に柔軟に対応しましょう。「週2回だけ働きたい」「夕方までに帰りたい」といった希望に、可能な範囲で応えることで信頼感が生まれます。カバーしてくれたスタッフにはインセンティブを支給するなど、納得感を高める工夫も有効です。

コラム

外国人スタッフとの向き合い方

日本人スタッフでも外国人スタッフでも、一人の“仲間”として向き合い、信頼関係を築くことが大切です。



1 国や文化について知っておこう

外国人スタッフの出身国や文化を理解しておくことで、相手の要望や考え方をより受け入れやすくなります。また、互いの理解を深めることにもつながり、日常のコミュニケーションにも役立ちます。

◀各国の基本的な情報をチェックしてみましょう
（外務省ホームページ／国・地域）

2 やさしい日本語を使おう

面接や日頃の面談のときは、「やさしい日本語」で話すと、伝えたいことがよりスムーズに伝わります。面談時には、事前に質問事項を簡単な表現でまとめておくと、会話も進みやすくなります。

やさしい日本語のコツ

- 文をできるだけ短く切る
- 文末は「です」「ます」を使う
- 主語をはっきりさせる
- ゆっくり、はっきり発音する

◀例文などをチェックしてみましょう
（文化庁ホームページ／在留支援のためのやさしい日本語ガイドラインほか）

Point 翻訳アプリを活用しよう

近年翻訳アプリの性能は飛躍的に向上しています。音声をリアルタイムで通訳してくれるものもありますので、必要に応じて活用しましょう。

代表的な翻訳アプリ

- Voice Tra
- Google 翻訳
- LINE 通訳

コラム

退職対応のポイント

卒業、結婚、家族の転勤など、さまざまな理由でスタッフが退職する日はやってきます。そんなときもあせらず対応しましょう。





1 退職が決まったら面談を

退職するスタッフとの最後の接点となる大切な場です。事務手続きの確認も含め、しっかりと面談を行いましょう。

ポイント

- ☑ 面談時間は15〜30分ほど確保しよう
- ☑ これまでの働きへのねぎらいの言葉を伝えよう
- ☑ 退職理由を確認しよう
- ☑ 事務手続きに関することも忘れずに
  （例：有給休暇の残り日数、退職時期・最終出勤日、貸出品の返却など）

プラスワンアドバイス

スタッフから見たお店の課題や改善点があれば、聞いておきましょう。
退職時だからこそ、正直な意見が聞けるかもしれません。

2 復職に向けたアプローチ

退職後も、復職のチャンスはゼロではありません。新しい仕事を探すより、慣れた環境に戻りたいと考えるスタッフもいます。

ポイント

- ☑ 退職後もメールやLINEなどで季節のお便りや近況報告を送り、つながりを保とう
- ☑ お子さんの進学・卒業、転勤のタイミングに合わせて、復職案内を送ろう

プラスワンアドバイス

復職したときにスムーズに勤務を再開できるよう、退職時の職位や時給を維持できる制度を整えておきましょう。

おわりに

まとめ&振り返り

人材定着の取り組みは、魔法のように一瞬で結果がでるものではありません。しかし、継続・積み重ねによってスタッフは確実に定着していきます。無理せずできるところからやっていきましょう！



振り返りチェックリスト

人間関係	あいさつ以外にも自分から積極的に声をかける	☐
	1対1で話す時間を、月に1回10分とる	☐
キャリアアップ	まずは目の前で「やってみせて」から教える	☐
	数値や写真を使って分かりやすいマニュアルを作る	☐
労働条件	キャリアアッププラン・評価・処遇UPの連動で将来の見通しが立てやすい職場にする	☐

明日からやること宣言

読んで終わりにせず、行動に落とし込んでみましょう！
↓明日から1つだけ始めてみたいこと↓

明日から、私は・・・

_____

_____

を始めます！





■ 監修

ＤＩＣ幹部育成コンサルティング（株）
代表取締役

鳥越 恒一（とりごえ　こういち）

金融業、飲食業を経て、2003年、（株）ディー・アイ・コンサルタンツ入社。人財開発研究部の担当役員として部門を統括。2012年にＤＩＣ幹部育成コンサルティング（株）を設立し、社長に就任。上場企業から個人店まで、飲食・小売・サービス業の人財育成を通したコンサルティングに従事。年間4,000人もの現役店長から相談を受け、これまでに延べ5万人以上の店長の悩み、現場の課題に徹底的に取り組んでいる。著書に『プロ店長　最強の仕事術』（日本経済新聞出版）、『実力店長に3ヵ月でなれる100stepプログラム』（ディー・アイ・コンサルタンツ編／同友館）、『できる店長は、「これ」しかやらない　すべての悩みは「仕組み」が解決する』（ＰＨＰ研究所）などがある。その他専門誌での連載多数。

■ 企画・発行
日本政策金融公庫 国民生活事業本部 生活衛生融資部

〒100-0004
東京都千代田区大手町1-9-4
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー

※本誌掲載の記事、写真、イラストなどの
無断転用・転載はお断りします。

日本公庫ダイレクト

日本公庫の様々なサービスが
利用できる会員
専用サイト

会員登録は
こちら！

LINE公式アカウント

経営の“プラス”になる情報や
サービスをLINEで
お届け

友だち追加は
こちら！

（令和7年6月発行）