



すぐに辞めない・ できる人材を採用する方法

〈小規模店舗における「スタッフ採用・定着」のノウハウ〉

有効求人倍率が高位で推移する中、人手不足の状況が続いています。

ただ単に求人情報サービス（求人誌など）に広告を出しても、欲しいと思える人材を獲得することが難しくなっています。

この状況はしばらく続くことが予想されます。外国人の活用やAI導入によって、一部の分野では多少緩和されるかもしれませんが、現状を

一変させるにはしばらく時間が掛かると思われます。古い話になりますが、蒸気機関が発明されたのは19世紀初頭で、実用化されたのは19世紀後半です。また、マグロの養殖に成功したのは2002年で、一般に流通し始めたのは2014年です。このように、先端の技術が生まれて実用化され、一般的になるには少なくとも10年以上の年月が必要なので

す。そのため、AIが人にとって代わって仕事をバリバリこなすようになる社会が訪れるのは、まだ先ということになりそうです。

では、それまでの間は、ずっと人手不足に悩まされ続けなければならぬのでしょうか？

そんなことはありません。競合他店がひしめく激戦エリアでも、人口がそれほど多くないエリアでも、無名の地方企業であったとしても、その企業にとって必要と思える人材を確保することができている店・企業は数多く存在します。

そこで今回は、それらの企業のように入手不足とは無縁の経営を行うためのノウハウや工夫事例をご紹介します。



岡本 文宏

オカモト フミヒロ

メンタルチャージ | S C 研究所
株式会社 代表取締役

アパレル専門店チェーン勤務、セブンイレブンFC店経営を経て2005年メンタルチャージ | S C 研究所を設立。経営者、現場マネージャーへ“自ら考え、動くスタッフを活用し業績アップを実現するノウハウ”を提供。著書の「できる人材がすぐに辞めない職場のつくり方」「仕事を任せるシンプルな方法」（商業界刊）は、紀伊国屋、Amazon.comなどでビジネス書ランキング1位を獲得。2月に新刊『マネジメント一問一答』を出版予定。YouTubeチャンネル「人材育成情報ラボ」では100本以上の動画を無料公開中。

！
リクルーティング3.0の
世界へ

10年程前までは求人誌に広告を出したり、ハローワークに求人票を出すだけで、それほど苦勞をしなくても人が集まった時代がありました。私はこれをリクルーティング1.0の世界と呼んでいます。

そして近年、それだけでは大手企業であっても人が集まらない状況となり、給料・時給のアップや休日数の増加などの福利厚生の実を図り、人手の確保を目指すという動きが目立っています。これをリクルーティング2.0の世界と呼んでいます。ただ、膨大なコストが掛かるため、この手法で採用活動を継続できるのは一部の大手企業の



図表1 『リクルーティング3.0』における採用～定着までのフロー



図表2 あなたの職場で働く『理想の人物像』を明確にする質問項目

性格は？
ライフスタイルは？
価値観は？
仕事への取組み姿勢は？
話し方(ハキハキ、早口、ゆっくり…)は？
立居振舞(キビキビ、落ち着いている…)は？
通勤時の服装、髪形、容姿は？
(パート・アルバイトの場合)属性(主婦、学生…)は？
年齢(年代)は？
性別は？
前職での年収は？
家族構成は？

みで、中小・零細企業には向きません。それなのに、大手に負けまいとリクルーティング2.0の土俵で戦っても、体力勝負の戦いに勝ち目はありません。これはちやうど、中小・零細の飲食店や小売店が、低価格チェーンの近隣への出店に対抗して値引き合戦を仕掛け、結果的に収益を下げ閉店に追い込まれるケースと酷似しています。集客も求人も戦略なしに場当りの手段で成果を上げようとすれば、利益を削ることになり破綻しかねません。

II. マーケティング手法をお手本にする

そこでお勧めは『リクルーティング3.0』と私が呼ぶ、採用戦略の導入です(図表1)。リクルーティング3.0を実践するには、「誰を」、「いつまでに」、「どのように(求人手段)」、「どれだけ(何

人)」、「どれくらいの費用で」採用するのかについて、求人を行う前段階で明確にすることから始めます。マーケティング戦略を進めるときとベースとなる考え方は似ています。多くの企業が、これらのことを明確にしないまま採用活動を行っていません。そのため、必要以上にコストが掛かったり、成果がまったく出ない状況に陥ってしまうのです。

マーケティングでは、最初にペルソナ(理想の顧客)を決めます。どんな人が自店の顧客なのか明確に絞れないなければ、商品開発も集客も販売も思ったようには進まないからです。かつての小売業界の覇者であった百貨店や大型スーパーは「誰でも来てください」というスタンスで商売を続けていました。物が不足している時代であれば、皆が物を欲していたので商品を並べるだけで売れました。もしくは物の価格が高かった時代には、値引きをしただけで消費者は振り向いてくれました。しかし、物が豊富に揃い、デフレ経済が続く時代になった途端、それらの企業の多くは業績を低迷させることになりました。一方、ターゲットを絞って展開する専門店が好調で、小売業界の主役は交代することになったのです。

III. “枠”を広げて募集する

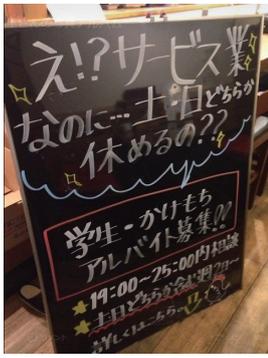
リクルーティングにおいてもターゲットは必須です。まずは図表2の質問項目に答えて、あなたの職場に必要な人材を明確にしてみてください。さらに、その回答を参考に理想の人物像を30文字程度で表してみてください。そのうえで、対象(ペルソナ)に響くように求人広告の文章やホームページなどの採用ツールを作り込んでいきましょう。

飲食、小売、サービス業のパート・アルバイト募集の場合、土日・祝日の勤務は必須で、1日少なくとも5〜6時間、可能であればフルで勤務できる人を募集するというケースが多いのではないのでしょうか？ただ、そのような「企業にとって都合の良い人」はそれほど多く存在しません。そのような募集の仕方では、あなたの店で働きたいと思っても、募集要項を読んで「自分には無理だ」と思い、応募しないという人も出てきてしまいます。もったいないですよ。

東岸和田(大阪府)の飲食店『彩鳥

屋てっちゃん』では、「土日・祝日は、いずれか1日休むことができる」と求人広告にうたうことで、人手の確保に成功しています。また、1日の勤務時間を2〜3時間程度、週1〜3回の出勤でもOKとすれば、「それくらいなら働けるだろう」と思う人が出てくるので、応募が増えます。

また、これまで若い人を中心に募集していたとしたら、40〜50代にも枠を広げて求人を出すことをお勧めします。私の知る急成長中のチェーン店では、店舗スタッフとしてミドル層の年代の女性を中心に採用活動を展開していくことで、店舗数が増えても、人手不足とは無縁の状態現場を運営できています。その企業の社長いわく、40〜50代の女性は子育てもひと段落している人が多く、現場では臨機応変な対応ができ、勤務態度も真面目なので、非常に助かっているとのことでした。



大阪府の飲食店では応募の人数を下げることによって人手確保に成功

IV. 動画を利用する

何かを調べるときや情報を集めるときにはスマホでWEB検索するのが当たり前になりました。その方法もかつては検索エンジン（Yahoo!、Googleなど）にテキストを入力し、活字情報を得るケースが大半でしたが、今ではSNS検索、そして動画検索と、WEBで情報を得る方法も変化しています。しかし、その変化のスピードが速すぎて、情報を提供する企業側が追いついていないというのが実状です。もし30代以下の人を採用したいのであれば、求人情報を動画で発信することは必須です。なぜなら、若い世代は活字よりも動画から情報を得る機会が圧倒的に多いからです。

自店のホームページに求人ページがあれば、その目立つ位置（上部など）に求人用のPR動画を設置します。そのPR動画で興味を引くことができれば、そこで初めて求人内容（テキスト）を読んでもらえます。逆に興味を持ってもらえなければ、そこで離脱してしまいます。そのため、求人PR動画の作成には力を注ぐ必要があります。できればスマホで簡単に撮影したものを

ではなく、きちんとプロに撮ってもらいましょう。

もし自店のホームページに求人情報を掲載していないとしたら、まずは求人ページを作ることから始めましょう。なぜなら、求職者は応募前に企業のホームページを必ずチェックし、情報を取得・吟味した上で応募します。そのため、ホームページに求人情報が載っていない場合は、応募先としての選択肢から漏れてしまう可能性が高いのです。また、自社の求人ページを求人検索サイト「Indeed」に登録することも可能です。ただ、検索結果の上位に表示させるためには一定の要件を満たすことが必要となりますので、ご希望の方は専門家に相談するのもよいでしょう。

V. 採用基準を明確にする

私は10年以上にわたり、全国各地で100回以上のセミナー講師を務めています。セミナーに参加した方へ「会社で採用基準をきちんと設けていますか？」と質問すると、「YES」と答える人は10%もいません。

採用基準が定まっていないのに、採

用面接でどうやって合否を決めるのでしょうか？多くの採用担当者は自分の勤や「なんとなくウチっぽい」というフィーリングだけで採用の合否を決めています。そうになると、採用基準が曖昧なので、本来は合格点に満たない人までも採用してしまう可能性があります。もちろん、このやり方ではNGです。採用基準が決まっていない場合は、先述した理想の人物像から、どういう人物を採用するべきかを導き出し、採用基準リストを作成します（図表3）。それを手元に置き、採用面接を行うようにしましょう。

図表3 採用基準リスト（例）

譲れないこと	評価
	5 → 当てはまる 1 → 当てはまらない
目を見て話ができること	5・4・3・2・1
笑顔で対応できること	5・4・3・2・1
周りに気配りができること	5・4・3・2・1
ハキハキ・元気に話すことができること	5・4・3・2・1
身だしなみがきちんとしていること	5・4・3・2・1

VI. トライアル期間を 設けて既存スタッフ 全員で応募者を チェック

面接だけで相手の本当の姿を見抜くのは、なかなか難しいことだと思えます。そこで、本当に必要な人材を採用するために、私がオススメしている方法をご紹介します。

まず面接で投げかける質問を10個以上用意して採用面接に臨みます(図表4)。「面接で「良いな」と思った応募者に対しては、数日から数週間、トライアル採用として働いてもらいます。このとき、現場にいる既存スタッフ全員で応募者をチェックします。その結果を踏まえ、トライアル期間満了時に再度面接を行い、合格となれば本採用とします。

また、トライアルの際は試用期間とするのではなく、有期雇用契約を交わして期間限定のアルバイトとして働いてもらいます。これは、一旦無期雇用で採用すると、試用期間中であっても「合わないから」という理由だけで解雇することは難しくなってしまうためです。

図表4 効果的な質問(例)

- (1) 仕事をしていて上手くいったこと
- (2) 仕事をしていて失敗したこと
- (3) ピンチを切り抜けたエピソード(プライベート含む)
- (4) これまでに全力で取り組んできたこと(プライベート含む)
- (5) 上記(1)~(4)の経験がその後どう活かされているか?
- (6) 前に勤務していた会社を辞めた理由(突っ込んで訊く)
- (7) その勤務先で何が変われば辞めようと考えなかったか?
- (8) 当店に応募するきっかけ
- (9) 当店に応募する際に他店と比較したか?(比較した先はどこか?)
- (10) 最終的に当店を選んだ理由

なぜここまで手間を掛ける必要があるのかというと、スタッフを一人雇用するには、正社員であれば少なくとも300万円程度のコストが必要となるからです。金額は違えど、パート・アルバイトでも同様にコストは掛かります。数百万円の高額商品を購入するときに、十分に吟味せず衝動買いをする人は稀なのではないでしょうか。スタッフの採用・雇用には、それだけのコストが掛かっているということを再認識し、慎重に採用活動を進めて頂ければと思います。

VII. 採用した人材をすぐに 辞めさせないために

採用したばかりの新人は職場で自分の居場所を見つけれないので、不安な気持ちでいることが多いものです。人は安心できる状態でないと、やる気を高めることも能力を十分に発揮することもできません。

そこで、出勤初日に職場全体でウェルカムの気持ちを伝えます。例えば、既存スタッフ一人ひとりが「ウェルカム」の気持ちを込めたメッセージカードを書き、裏に顔写真を貼り、余白に自己紹介文を記入して新人スタッフに手渡します。

自己紹介文は、通っていた学校や部活動、趣味、飼っているペットなど、なるべく多くの情報を記入するとよいでしょう。メッセージカードに書かれた内容を見れば、自分との共通点を見つけることができ、自分と同じ学校に通っていた先輩や後輩が同僚にいると分かっただけでも親近感を抱けます。

また、新人スタッフの情報も本人の了解のうえで事前に既存スタッフに渡

しておけば、出勤初日からコミュニケーションが取りやすくなります。このような取組みを行うことで、新人は心の居場所を見つけやすくなり、安心して働けます。

新人研修が終了して一人で仕事をやるようになる、分からないことや戸惑うことが出てきます。そうなると、また不安な気持ちになり、その状態を放置するとモチベーションが徐々に落ちて、下手をすると辞めてしまします。そうならないために、新人スタッフの悩みや不安の理解に努め、早期に解消できるよう、2週間に1回程度の頻度で個別ミーティングを行うとよいでしょう。

* * *

人手不足・求人難の時代であっても、戦略をもって採用活動に取り組み、その後のマネジメントをしっかり行えば、あなたの職場に「できる人材」を揃えることは十分可能です。決して業者任せ、スタッフ任せにせず、売上をつくることと同じように、経営者やリーダーが採用・マネジメントにエネルギーを注ぎ込んでいただければと思います。

