

人材育成の手引『採用編』

知っておきたい! 求人・採用のノウハウ



日本政策金融公庫
国民生活事業

知っておきたい！ 求人・採用のノウハウ

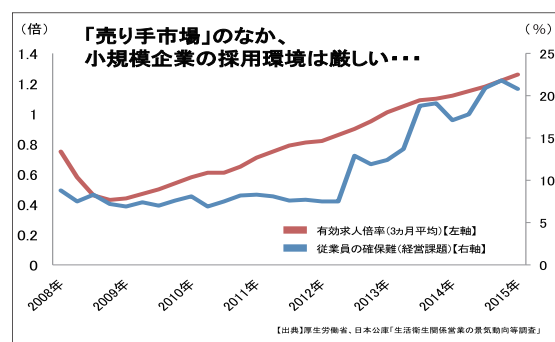
メンタルチャージ ISC 研究所代表 岡本 文宏

できる人材を 採用するための鉄則	4
1. 頭数合わせの採用をしない	4
2. リクルーティングにマーケティングの 考え方を導入する	5
必要な人材だけが集まる 求人広告の作り方	10
求人広告に載せる8大項目	11
求人広告を出した後に 行うべき大切なこと	15
できる人材を見抜く 採用面接のコツ	19
これから10年「人材不足」で 困らなくなるっておきの方法	22
巻末資料	26

ここ数年、店舗における人手不足の状況が深刻化しています。人が集まらず、現場のオペレーションが困難となり、一部の時間の営業を取りやめる。もしくは、店舗を閉鎖するという事態に追い込まれるケースも少なくありません。そうした中、ハローワークで求人情報を公開したり、有料の求人広告メディアを利用したりするなどの採用活動を積極的にしたとしても、思ったように人材確保ができないというのが実情です。

そんな中、人材不足の状態から脱出し、必要な人材を質、量ともに現場に揃えることができ

ている店も存在します。このような店舗では、いったい、どのような手段を持って、人材の確保を行っているのでしょうか？本冊子では、それらの店で行われている人材募集、採用の実態を、事例を通してご紹介していきます。また、すぐに使える求人、採用のノウハウも詳しくご紹介していきたいと思います。



できる人材を 採用するための鉄則

1. 頭数合わせの採用をしない

人材の採用を行う際に、やってはいけないこと。それは“頭数合わせの採用”です。現場で人員が不足し、シフトがきちんと回らな

いという状況になると、今いるスタッフや経営者（店主）自身への負担が大きくなることを恐れ、空いた穴を埋めることを優先した採用が行われがちになります。そうなると求人広告を出

して応募があれば、よく吟味しないまますぐに採用となってしまいます。例えば、採用面接の場で、ちょっと気になる所があったとしても、採用後に教育すれば何とかなるだろうと考え、「次に応募が来るかどうか分からないから、とりあえず採用しておこう」となります。ただ、採用後の教育で変えることができるのは、主にその人の行動であり、生まれもつての性格、価値観、素地というものを変えることは難しいと

私は考えます。ですから、面接時に感じた違和感はいつまでも消えることなく、残存することになってしまうのです。特に価値観の相違は、その後一緒に仕事をしていくうえで、お互いのストレスの元となり、結果としてスタッフのやる気の低下、早期退職を招くこととなります。そうした事態を避けるためにも、私は、採用は慎重に行い、頭数を合わせることを優先した採用を行うべきではないとお伝えしています。

2. リクルーティングにマーケティングの考え方を導入する

なぜ、集客が思ったようにできないのか？それは、店の認知度が低いこと、つまり、店の存在が商圈内で知られていないことが原因である場合が大半です。これは、そのまま『求人』にも当てはまります。

スタッフが集まらなると嘆いている店の多くは、求人はハローワークを利用しているだけ。もしくは、一つの求人誌に広告を出して終わりという場合が多いようです。これでは、店がスタッフを募集しているという情報に、求職者が触れる機会は少なく、求人の応募が思ったように来ないという状況になっても仕方ありません。

そこでお薦めなのが、リクルーティング（求人活動）にマーケティングの考え方を導入することです。特に、クロスメディア・マーケティングの手法をリクルーティングに取り入れることは必須であると私は考えます。『クロスメディア・マーケティング』とは、自社が売り込みたい商品を複数のチャンネルを通じて、同時期に何度も告知し、その商品の広告を目にする機会を増やし、認知を一気に高め、販売につなげるというマーケティング手法です。

例えば、衣料品大手のユニクロの取組みはその代表格と言えます。ユニクロのヒット商品『ヒートテック』を売り出す時期になれば、テレビで

ヒートテックのCMが数多く流れだし、その週末の新聞折込みチラシではヒートテックの販促キャンペーンが大きく掲載されます。さらには、その折込みチラシが挟まれていた新聞にも一面広告として、ヒートテックの宣伝が掲載され、実際の店舗に行けば、店頭でヒートテックが大々的に打ち出されています。

業種は異なりますが、日本最大のテーマパークであるディズニーリゾートも同じ手法を用いて集客を行なっています。ディズニーリゾートのリピーター率が90%以上あり、業界ナンバーワンの集客を確保できているのも、実はこのクロスメディア・マーケティングを実践しているからなのです。具体的には、テレビ、ラジオのスポットCM、-googleやSNSなどのリスティング広告、雑誌、新聞、電車の中吊り広告、駅のポスター、旅行会社のパンフレット、そして、人気タレントなどを起用したディズニーリゾートを紹介する特別番組のテレビ放送など、来園者が増えるシーズンとなる2~3カ月前から各メディアでどんどん情報が流されます。その結果、普段の生活の中でディズニーリゾートの情報に触れる機会が一気に増えるので、「次の休暇にどこへ遊びに行こうか?」と考えたときに、真っ先に思い起こすことになるのが、ディ

ズニーリゾートとなるわけです。

今の話は集客についてのことですが、これをリクルーティングに応用するのです。クロスメディア・マーケティングならぬ、『クロスメディア・リクルーティング』を実践することになります。求職者が目にするであろう複数のチャンネルで、店の求人情報の告知を集中して行うのです。ここでは、告知すると効果的な10個の求人チャンネルをご紹介します。

Channel 1

店頭ポスター

最も理想的な人材採用のルートは、店を利用しているお客から採用することです。また、店を利用しているお客の中には、あなたの店のことを「心から好きだ!」と感じ、店の方針、商品、スタッフの接客に共感している人もいます。このような人の中からスタッフを見つけるのです。

その際、最も有効な告知メディアとなるのが『店頭ポスター』です。例えば、コンビニであれば1日1,000人を超す人が店頭を訪れます。来

店客数がそれほど多くないとしても、求人誌やその他の告知チャネルよりも、店の求人情報に触れる機会が圧倒的に多いのが店頭ポスターなのです。

Channel 2

レジ前のPOP

店で買い物をする際には必ずレジを利用します。レジコーナーは、求人に限らずお店から情報を伝えるには最適な場所だと言えます。求人募集の情報をPOPに書いて、レジ周りに目立つように貼り出しておけば、清算の待ち時間に確実に情報を伝えることができます。



Channel 3

店内配布用チラシ

求人告知の店頭ポスターやレジ周りのPOPを見て、すぐに応募をしてくる人は少数です。多くの場合は、店がスタッフ募集をしていることは分かったとしても、ひとまずは、そのまま受け流すこととなります。人によっては、店を出るとそのことを忘れてしまうので、応募には至らなくなってしまいます。

求人情報の告知を行う場合は、求人ポスターやPOPの近くに、持ち帰ることができる求人情報を掲載したチラシを設置しておきます。そうすれば、今すぐ応募したいと思った人は勿論のこと、今後、アルバイト先を変えたいと思っている人も含め、容易に問い合わせることができるようになります。

Channel 4

顧客への声掛け

人材の確保を急ぐ場合、求人広告を出して問い合わせを待つと同時に、「この人は！」と思える目ぼしい常連客に声を掛けて、直接スカウ

トすることも行いましょう。

店のファンであれば、機会があれば店に協力したいと思っている人は結構多いものです。その中に、ちょうど転職を考えたり、新たにパートやアルバイトをしようと仕事を探している人も少なからずいるでしょう。タイミングが合えば、声を掛けられたことがきっかけとなり、応募してくる可能性は大きいと言えます。

Channel 5

ポスティング

パートやアルバイトは、できれば近隣の住人から採用したいと思っている方が多いかと思えます。徒歩圏内であれば、交通費も不要ですし、その人を介して、地域情報も入手しやすくなります。

近隣の住人に求人情報を伝える手段として、自店で求人チラシを作成し、近隣へのポスティングを行うことは、効率、コストを考慮すると、非常に有効な告知手段であると言えます。広域に告知を行う有料の求人誌を利用する前に、まずは小部数でよいのでポスティングを行ってみ

ましょう。

Channel 6

ダイレクトメール

自店の顧客へ送付するダイレクトメールは、店のファンへ情報を伝えるのに最適なメディアです。販促情報を送付する中に、求人チラシを封入しておけば、店のファンからの応募が期待できます。実際にこの方法を用いて、意中の人材を採用したケースは多くあります。

Channel 7

メルマガ・LINE@

紙媒体のダイレクトメール同様に、メルマガやLINE@は有効な店の情報伝達ツールです。メルマガの1コーナーやLINE@の配信で、数回に一度の割合で求人情報を掲載していけば、それを読んだ店のファンが応募する可能性は小さくありません。コストも「0円」もしくは、少額ですので、活用することをお勧めします。

Channel 8

ブログ・SNS

店が運営するブログやFacebookなどのSNSも、コストがほとんど掛からない求人情報の告知チャンネルとして捉えておきましょう。それらのメディアに求人関連の情報を、記事として、週に1回程度載せていきます。その際、店の状況や既存のスタッフがどのように勤務しているのかなどを詳細に説明していくことが必要です。

また、毎回の記事の文末に「問い合わせ先」などの求人情報、ホームページのURLを掲載することで、スムーズに応募、問い合わせを受け付けることができるようになります。

Channel 9

ホームページ

自店のホームページに求人情報を公開しているページがなければ、最優先で設置することをお勧めします。紙のチラシ、ポスター、メルマガでは語りきれない詳細情報を、ホームページであれば、文字数や誌面構成の制約をあまり受け

ずに、しっかり伝えることができます。

求人ページを作成したら、トップページにメニュータグやバナーを設置して、求職者がそのページにすぐにたどり着けるようにする工夫を施してください。

Channel 10

ハローワーク

地域のハローワークも求人情報を告知する上では、欠かせないメディアの1つです。利用するには条件がありますが、無料で使えますし、場合によっては補助金も獲得できます。まずは近隣のハローワークに問い合わせしてみましょう。

ここで紹介した10個のチャンネルを全て使って告知したとしても、必要な人材を確保できない場合は、最終手段として、有料の求人誌やWEBサービスの活用を検討してください。ただし、パートやアルバイトの応募のピークはゴールデンウィーク後ですので、タイミングをみて計画的に利用するようにしましょう。

必要な人材だけが 集まる求人広告の作り方

「せっかく採用したスタッフが数日で退職して
しまった…」店舗の現場からはそんな悲鳴があ
ちこちで聞こえてきます。

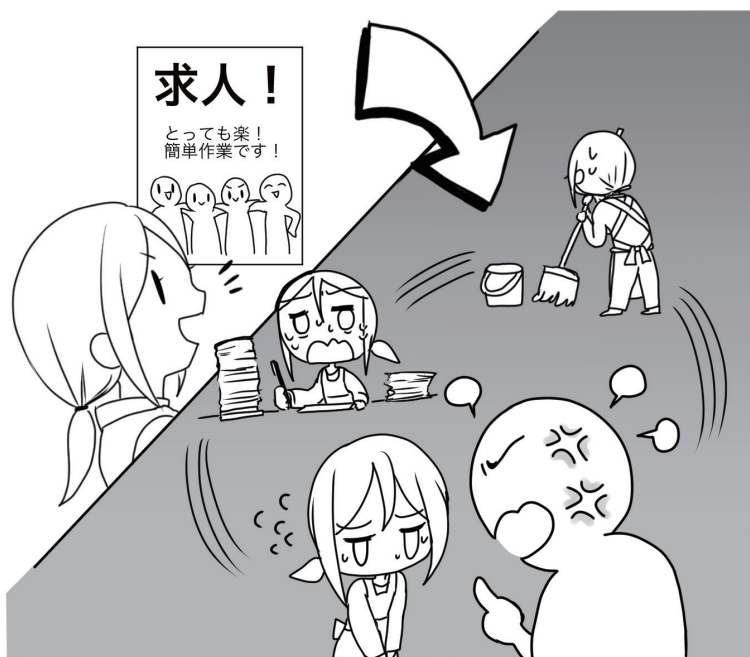
スタッフが採用後に直ぐに辞めてしまう大きな
原因として、採用前後に感じる『ギャップ』の
存在があります。採用が決まり、実際に働き始
めた後「こんなはずじゃなかった…」と感じる
と、その時点でスタッフの仕事に対するモチ

ベーションは一気に低下します。また、経営者
(店長)もスタッフの働き方を見て、「面接で聞
いていたのと違う」と思い苛立ちを感じるこ
とになります。このような、双方を感じる採用前
後のギャップを解消することで、雇用のミス
マッチが解消され、採用後すぐに辞めてしま
うようなケースも減少することになります。

ただ、世の中の求人広告を見ていると、仕事内

容の説明が不足していたり、良いこ
とばかりがうたわれていたり、採
用前後にギャップを感じるであらう
と思われる広告が多く見受けられま
す。

そこで、『求人広告』に何をどのよう
に載せれば、採用前後のギャップを
限りなく『0』に近づけることがで
きるのか？ここでは、この課題につ
いてご紹介していくことに致します。



求人広告に載せる 8大項目

(1) 店舗の紹介

長く商売を続けていると、店が出店エリアで誰からも知られた存在であると思いがちになります。しかし、実際にはこちらが思っているほど認知されていない場合が多いのです。

近所の店が閉店したことを、しばらくしてから気づいたとき、そこにどんな店があったのか思い出せないという経験をお持ちの方は多いのではないのでしょうか？常連客ではない近隣住人において、店の認知はそれくらいのもなのです。求人広告には、『自店はどういう店なのか』『何にこだわりを持って商売を営んでいるのか』という詳しい紹介文を掲載することが必要なのです。

(2) 理想の人材像

ターゲット（誰に売りたいのか？）が不明確な販促チラシは誰の目にも留まらず、思ったような反応を得ることはできません。このことは求人広告でも同じです。ただ、求人広告ではこの部分が不明確なまま募集がなされている場合がほとんどです。求人広告を見れば、「やる気のある人募集」「笑顔が素適な人募集」などと書かれていることが多いのですが、これでは欲しい人材を明確にしたことにはなりません。そもそも、やる気のない人は、応募しませんので、そういうことを求人広告に書くことは無意味なことなのです。

求人広告を作成するときではなく、本来は採用活動が始める前に、「自社のスタッフとして必要と思える人材はこんな人物」という理想像を具体化していくことが大切です。できれば、今

いるスタッフと一緒に、「自社のスタッフとして相応しい行動とは?」「仕事に対する考え方は?」「性格は?」「容姿は?」などについて話し合う機会を設けて、具体的にリストアップしていきましょう。そして、実際のリクルーティングの場面で、そのリストを元に求人広告を作成したり、面接を行うことをお勧めします。

※ 巻末資料 1-A 参照

(3) 働く上での メリット・デメリット

「ここで働きたい」と思わせるためには、働くことで手に入るメリットを広告の中で具体的に明記しておくことが必要です。例えば、将来独立したいと思っている人であれば、『ここで働けば開業のためのノウハウが手に入ります』と書かれてあれば、その1文が目にとまり応募につながることもありますし、接客技術を学びたいという人であれば、『接客スキルアップの研修制度有り』と書かれてあれば興味を引くことになります。

また、働いていく中では「辛い」「きつい」「しんどい」と感じることも時にはあるでしょう。良いことばかりではないのに、メリットばかりを強調した広告文になっていると、そのうたい

文句につられて入社した人は、実際に働き始めた際に採用前に認識していたことと現実の間にギャップを感じるので、不信感を抱きます。それが積もればモチベーションが低下し、結局は長続きしないことになります。

求人広告には、働く上でのメリットだけではなくデメリットも併記します。「良い所もたくさんあるけど、悪い所もこれだけある」と事前に提示しておけば、そのことを織り込み済みでの応募となるので、入社後にギャップを感じることはなくなります。

※ 巻末資料 1-B 参照

(4) 具体的な仕事内容

求人広告の仕事内容の欄を見ると、飲食店であれば、「調理補助」などと簡単に書かれている場合が一般的です。ただ、こういう書き方をしていると採用前後のギャップを生むことになってしまいます。実際に飲食店での仕事は調理補助だけではなくありません。掃除、チラシ配り、POP作成、ブログの更新など、細かく見ていけば他にもたくさんあるはずですよ。調理師として雇われても、ホールの人員が不足している日には、配膳の仕事が回ってくることも珍しいことでは

ありません。しかし、スタッフによっては「自分は調理スタッフだから配膳をするのは嫌だ」と感じる場合もあります。そうなると嫌々仕事をする事になり、モチベーションが低下してしまいます。ですから、求人広告には採用後に現場で行うことになる業務をできるだけ「細かく漏れなく」掲載することが大切なのです。

(5) 就業モデルケース

採用後に実際に働いてみると、事前に考えていた以上に仕事量が多かったり、体力的にきつかったりとギャップを感じる場合もあります。事前の予想とのギャップがあまりにも大きい場

合は、それが原因で退職につながることも少なくありません。このような事態に陥らないためには、1日の就業モデル（1日の業務の流れ）を掲載し、何の仕事をいつやるのか、休憩はどこで取るのかなどを事前に伝えておくことが必要となります。そうすることで応募者が店で働いている自分の姿をイメージすることができるので、就労スタイルが自分に合っているのかどうか事前に判断できます。その際、自分にマッチしているとなれば、応募する際の心理的ハードルが下がることになります。

	午前	正午	午後	閉店
月	← 学校 →		← シフト →	
火	← 学校 →			プライベート
水	← 学校 →		← シフト →	
木	← 学校 →			店休日
金	← 学校 →		← シフト →	
土	プライベート			
日	← シフト →			プライベート

(6) 2つの声

販促チラシにお客様の声が掲載されているのを見かけることは多いかと思います。それは、売る側があれこれ説明するより、実際に購入したお客様の感想を読んだ方が、心に響くことが多く、何倍も販促効果があるからです。

このことを求人広告に置き換えれば、『既存スタッフの声』となります。実際に働いているスタッフからのメッセージを読むことで、職場の実情を応募前に知ることができます。また、どんな人と一緒に働くことになるのかといったことも分かります。

加えて、『お客様の声』を載せれば、どんな人に接することになるのかも分かります。お店でどんな人と関わるのかが事前に分かれば、安心して応募できるようになります。

(7) 受付時間を指定する

求人広告を見た人からの問い合わせの電話が、店のピーク時間や人員に余裕のない時間帯に掛かってくると、落ち着いて対応することができません。

求人広告に、オーナーや店長が店にいることが多い時間を『問い合わせ可能時間』と明記しておけば、こちらの都合が良い時間に応募者から連絡が入るので、しっかりと対応することができます。また、時間を指定しているにもかかわらず、それ以外の時間に問い合わせってくる人は、採用後も自分都合の行動が目立ち、指示事項を理解せずに行動してミスを繰り返すことが多いので注意が必要です。

(8) キャッチコピーを作る

求人誌の広告を見ていると効果的なキャッチコピーを使っていると思えるケースは、ほとんど見当たりません。

キャッチコピーの多くは、「求人募集」「アルバイト急募」「オープニングスタッフ募集」といったものが大半を占めます。中には、「南仏の息吹を感じる店内であなたもステキなお仕事をしてみませんか？」というような、抽象的なキャッチコピーを使っているケースも見受けられます。これらのコピーは実際に求人誌の中で見つけたものです。このようなコピーを使用した求人広告では、必要とする人材の目を引くことはできません。必要なのは、パッと目と気を

引く『キーワード』とこちらが欲しいと思える人材の心に刺さる『キーフレーズ』です。販促チラシと同様、その良し悪しで広告の反応は大きく変わります。

ターゲットとなる応募者の関心が高い言葉を盛り込んだコピーを作り、文字サイズを大きくしたり、色を変えたりと目立たせて記入しましょう。

巻末資料 1-C の求人チラシは、かつて私が経営していたセブン - イレブンのFC店で、“長期雇用・安定収入を得たい”というニーズを持つ主婦、学生を募集した際のキャッチコピーです。キーワードがずばりキャッチコピーに含まれていることがお分かりいただけるとと思います。

求人広告を出した後に 行すべき大切なこと

私の経験では、やっとのことで応募者からの問い合わせがあったのに、私の不在時に対応したスタッフが相手の連絡先を聞かずに電話を切っ
てしまい、その後、応募者に連絡を取ることができなくなったということがありました。この冊子の読者の方の中にも、私と同じような苦い経験をしたことがある方も少なからずいらっしゃるのではないのでしょうか。

ここでは求人広告を出した後、応募者からの問い合わせをスムーズに行い、面接までつなげる

ための方法をご紹介します。

(1) ツールを使って受け付ける

求人広告を出した後は、まず応募者から問い合わせがあることを全てのスタッフに伝えることが必要です。求人をしていることを知らないスタッフが的外れな対応をしてしまうと、せっかくの応募者を逃してしまうことになりかねません。

そうならないために準備するべきは、いつでも誰でもスムーズに受け付けることができるようにするためのツール（受付シート）です。

※巻末資料 2 をご参照ください。

『受付シート』には、求人の応募者からの問い合わせを受けの際に、予め聞いておかなければならない項目を載せておき、オーナー（店長）不在時でも応募者からの問い合わせを確実に受け付けできるようにします。また、履歴書などの事前の提出書類についての注意事項や採用までの流れなど、その場で伝えるべき事も明記しておきます。それに加えて、応募者の電話での対応（話し方）がどうだったのかを記入できる欄も作成しておくといでしょう。

(2) オリジナルの履歴書を使用

採用面接の際に提出してもらう履歴書は、市販の物を利用するケースが多いでしょう。ただ、市販の履歴書には通り一辺倒な項目しかありませんし、 unnecessary項目も含まれています。私がかつて経営していたセブン・イレブンのFC店で求人をした際、主婦の方が持参した履歴書の「得意な科目」という項目に「国語」と書かれていたことがありました。採用面接をする際

に、学生時代に得意だった科目が分かったとしても何の参考にもなりません。

そこでお薦めなのが、自店にとって必要な情報のみを記入するように構成したオリジナルの履歴書です。これを活用すれば、こちらが知りたい情報を事前に取得できるので、面接を効率よく行えます。オリジナルの履歴書は店頭で手渡ししても良いですが、店のホームページやブログからダウンロードできるようにしておくとう利です。

(3) 履歴書は“ここ”を見る！

履歴書だけでも、ある程度は応募者がどういう人物であるのかを見定めることができます。ですから、履歴書は面接当日に持参してもらうのではなく、できるだけ事前に受け取り、目を通しておきます。そうすれば採用面接がスムーズに行えます。

私の経験から、履歴書で注目すべき点は次の5つです。

① 写真

写真が貼られていない履歴書は、当然ですが選考するに値するものではありません。また、ス

ナップ写真を切り抜いて使用している人は、店の仕事を軽視しているタイプが多いと言えます。

② 汚れ

パートやアルバイトの求人への応募であったとしても、シミがあったり、隅の方が破れたりしている履歴書を使用している人は、仕事に対してもルーズで、いい加減なところが目立ちます。

③ 文字

文字は上手くなくても、丁寧に書いているのかどうかは大きなポイントとなります。また、各項目は空欄なく、きちんと埋められているかどうかも確認しましょう。もちろん、鉛筆書きや消せるボールペンで記入されている履歴書は論外です。

④ 日付

日付が記入されていない履歴書を使用している場合は、それを使いまわして面接を受けている可能性が高く、かつ、他の店や会社から不採用にされていることが予測できます。

⑤ ふりがな

氏名を記入する欄にある『ふりがな』を記入する際に、「ふりがな」と書かれているのに、“カ

タカナ”（逆の場合も同様）で記載してくる人は、ケアレスミスが多いタイプの可能性があります。

(4) 面接日を設定するときのコツ

採用面接の日程は、応募者の都合に合わせるのではなく、店側が予め指定した日程を複数伝え、相手にスケジュール調整をしてもらいます。

その際、学生であれば、平日の日中、主婦であれば夜間など、相手がどうしても都合を付け難いと思える時間帯を除いて提示すること以外は、店側が応募者の都合に必要な以上に歩み寄ることはしません。経験則ではありますが、自分の都合を優先して面接日の希望を強要してくる人は、採用後も自分の予定を最優先し、シフト変更を頻繁に申し出てきたり、急な欠勤を平気でしたりするケースが多くあります。応募の時点で自分の都合を優先する人は、採用後も同様の行動を取るものと捉えてください。

(5) 採用面接の準備をする

採用面接の事前準備を店側がしっかり行っているケースは稀です。多くの場合は応募者の履歴

書にサッと目を通すだけで、あとは実際に顔を合わせてから、その場に応じて質問をしていくというケースが圧倒的に多いのではないのでしょうか。

ただ、面接の当日に、その場で質問を思い付きでしていくことになると、応募者が複数いる場合、それぞれに投げかける質問が異なるので、正しく比較することができません。

そこでお薦めするのが、質問を事前にリストアップし、それをまとめた『質問シート』を準備しておくことです。そこに載っている質問を全ての応募者にしていくことで、他の候補者との比較や、既に働いているスタッフの採用面接の時の受け答えなどと容易に比較することがで

きます。このように、採用面接を行う場合は応募者だけではなく、採用する側もしっかり事前準備を行うことが大切なのです。

(6) 雇用契約書を準備する

パートやアルバイトとして雇用する場合でも、「雇用契約」は書面で交わすようにしましょう。万一、労使間でトラブルが発生した場合、雇用者側は不利な立場に立たされるケースが多く、リスクを未然に回避しておくという観点からも、雇用契約は書面で取り交わすことが重要です。採用後すぐに使用できるように、採用前の段階で雇用契約書を作成して準備しておきましょう。

[番外編] 外国人応募への対応

都心部の店舗を中心に外国人労働者なくしては、店が回らないという業種や店舗が増えています。外国人の応募者を雇用する際は、当然ですが日本語のコミュニケーション能力の有無を見分けることがとても重要です。求人に応募を受け付ける際、実際に会話をして判断することに加えて、『日本語検定』資格の有無や、日本

の在任期間についても確認しておきます。また、『在留カード』などで「就労の可、不可」や「週の労働時間の制限」についても、事前に確認しましょう。詳しくは、法務省・入国管理局のホームページを閲覧するか、近隣のハローワークに確認してください。

できる人材を見抜く 採用面接のコツ

採用面接のやり方一つで、現場に揃う人材の質は大きく変わります。ここでは、採用面接をどう行えば、応募者の中から、自店にとって必要な人材を見つけ出すことができるのか？その具体策についてご紹介します。

(1) 相手に興味を持って質問する

お店の採用面接に訪れる人は、近所の住人、お店の顧客である場合が多いので、相手に悪い印象を与えるような態度で面接を行うことは避けるべきです。一昔前に流行った、威圧的な態度をとって相手の本当の姿を見抜いてやろうとする面接などもってのほか。もちろん、そうかといって気をつかい過ぎて、聞きたいことを聞けないということでは困ります。

では、どうすれば良いのか。

採用面接の場では、どうにかして相手の内面を見抜いてやろうとは思わず、相手に興味を抱き、必

要なことを聞き出す“インタビュー”として関わるのがお薦めです。上辺だけではなく、細かく掘り下げて聞き出していくことで、相手の中にある本音を引き出すことが可能となります。

※ 巻末資料 3 で面接時に有効な質問の具体例を紹介しています。

(2) 一問一答の質問はしない

採用面接での質問を一問一答式で行うと、表面的なことしか聞き出すことができません。

応募者が初めて採用面接を受けるという場合は別でしょうが、いくつか採用面接を受けた経験がある人であれば、ある程度、その場で投げ掛けられる質問は予測できます。そうすると『答え』を予め用意して面接に来るので、模範的な回答しか聞くことができません。

採用面接での質問は、1つの質問に対して少なくとも3段階に深掘りしていくことをお勧めします。そうすれば、準備していた答えではない本音を聞きだしやすくなります。

(3) 退職理由を突っ込んで聞く

履歴書を見ると、前職の退職理由として「一身上の都合」と記されていることが大半かと思えます。面接の場でも、前職の退職理由について尋ねることになりますが、多くの場合、それほど深く突っ込んで聞くことはしません。ただ、前職の退職理由には、その人の職場に対して求めること（ニーズ）が含まれている場合が多く、本来はじっくり聞いてあげるべき項目なのです。

スタッフが、今働いている職場を辞めようと思うのは、その人のニーズが満たされないことが原因となる場合が多く、例えば、退職理由が「給料面での不満」であれば、その人のニーズはそこにあるわけです。時給 1,000 円を希望しているのに、いくら頑張ってもその金額には達することができずに前の職場を退職した場合、時給 1,000 円以上の店に勤めなければ、その人のニーズはいつまでたっても満たされません。

そうすると、常に不満を抱きながら働くことになるので、ちょっとしたことが引き金となり、早期に退職してしまうこととなります。

ですから、あなたの店で応募者のニーズを満たすことが出来ない場合は、どれだけ良いと思える人物であっても採用してはいけません。

(4) 面接は2名以上で行う

採用面接は、応募者 1 名に対して、面接をする側は少なくとも2名以上で対応するようにしましょう。採用する側が1名だけで面接してしまうと、質問しながら相手を観察していかなければなりません。そうすると、どうしても質問することに気が取られ、客観的に応募者のことを見ることができなくなります。

採用面接の場には、少なくとも1名以上、既存スタッフを同席させて、一人が質問を行い、他の人がその様子を観察していくようにしましょう。

しかし、ただ採用面接に同席するというだけでは、面接することに慣れていないスタッフは何をどう観察すれば良いのか分からず、あとで感想を聞いたとしても、的外れの意見しか聞

けないことになってしまいます。同席するスタッフには、面接の場で何を見ればよいのか（観察するための視点）を事前に伝えておくことが必要となります。

また、既存スタッフを採用面接に同席させることで、自分も新人の採用に関わったという意識を持たせることができるので、採用後に積極的に新人育成に関わっていくようになります。

(5) 直感を大切にす

「直感」と言うと、根拠のない不確かなことなので、それを大切にしろというのはどうかと思われる方もいらっしゃるかもしれません。でも、採用面接の際に相手の言動、行動、雰囲気などから直感で感じた、ほんの少しの“違和感”に対しては、目をつぶらずに大切に扱い、吟味していく必要があると私は考えます。

現場で人が不足すると、とにかく頭数を揃えようという気持ちが働き、多少違和感を持ったとしても、そこには目をつむり採用してしまいます。しかし、そこで感じたことは徐々に大きくなり、結果として、それが元でお互いの関係が上手くいかなくなってしまいます。そして、最

終的には袂を別つことになってしまうのです。私自身、そういう失敗を何度もしてきました。ですから、採用面接の現場で直感で感じたことを選考要素に入れ込むことはとても大事だと捉えています。

(6) 面接結果を直ぐに伝えない

人員の補充が急務である場合、「ぜひ採用したい」と思えるような人物であったならば、面接をした直後に“合格”と伝えてしまったことはありませんか？

「一刻も早く人員不足を回避したい」「良い人材だから他に獲られたくない」と考え、すぐに採用通知を伝えたい気持ちはよく分かります。私もセブン - イレブンのF C店を経営していたときには、そうしていたこともありました。ただ、応募者の中には、面接を受けた後に「思っていたのと違う」と感じ、店で働く意志が薄れてしまっている場合もあります。そんなときに、面接の場で『合格』と言い渡されてしまうと、心の中ではどうしようか迷っていても、「宜しくお願いします」と言ってしまう人の方が多いものです。そういう人は、自宅に戻り冷静になってみると「やはり自分には向いていな

いのでは？」と思い、辞退を申し出てくることになるわけです。出勤初日に何の連絡もなく欠勤するのは、多くの場合こういったケースです。私は、採用の合格通知は、少なくとも24時間後とすることをお薦めしています。

そして、合格通知を言い渡す前に「面接が終了して1日経ちましたが、今でも私たちの店で働きたいという気持ちに変わりはありませんか？」と、質問することも忘れないようにしま

しょう。そして、その答えが“YES”であれば初めて「あなたを採用します」と告げましょう。もし、“NO”だとしても気を落とす必要はありません。そこで“NO”と言う機会を与えずに採用しても、そういう人は長続きしないものです。研修を終えて、本格的にシフトに入った後で辞められたとしたら、ダメージはもっと大きいので、それを事前に回避できたと捉えてください。

これから10年「人材不足」で困らなくなるっておきの方法

「ずっとここで働きたい」と思いながらも、身の回りの環境の変化、例えば、学生なら卒業や留学。主婦であれば転勤、出産。時には独立などの致し方ない理由で店を辞めてしまうスタッフもいます。その中には、優秀だと思える人も多く、店として、もったいないな…と感じながら、泣く泣く見送ることになってしまうケースもあることでしょう。

ただ、そうやって一度退職したスタッフが、数

年後に店に戻ってくるということも少なからずあります。

例えば、結婚して出産を機に退職したけれど、子どもが成長してある程度落ち着いたので、そろそろ働こうと思ったとき、以前の職場が出している求人広告をたまたま見つけ、求人に応募した。また、海外留学を終え、帰国。仕事を探していたところ、偶然、店の求人ポスターを目にして応募したとか…。これらは“たまたま”

や“偶然”、店が求人していることが分かったので応募したというケースとなります。もし、タイミングよく求人広告を見ることができなかったとしたならば、元スタッフが応募してくることはなかったでしょう。

私がセブン - イレブンのF C店を経営していたとき、致し方ない理由で退職したスタッフの中でも、特に優秀だったスタッフには、定期的に顧客に送付するダイレクトメール（ニュースレター）を届けていました。すると、就職活動を始めるとして理由に退職した学生OBから、「希望する企業から内定を受け取ったので、もう一度アルバイトをしたい」と連絡が入り、復職することになったということが、しばしばありました。また、退職前に早朝の時間帯に勤務していた元アルバイトスタッフへ「早朝のシフトに穴が開いたので、ピンチヒッターとして手伝いに来てくれないか？」と依頼したところ、快く引き受けてくれたというケースもありました。彼、彼女らと退職後に繋がりが全くない状態であったならば、元スタッフが復帰することはなかったでしょう。ニュースレターというツールを介して緩い繋がりを継続させていたので、もう一度スタッフとしてすんなりと戻ってきてくれることになったのです。

新規採用が困難な状況になり、人材不足が現場の大きな問題となっている状況において、このように退職したスタッフと緩やかな繋がりをもち続けることは、現場の人材を確保するために、とても大切なことなのです。

大阪府の海鮮居酒屋ふる里（三枝潤さん経営）では、退職したスタッフと店との緩い関係性を保つことを目的に『OB会』を運営されています（現在、登録者数は約30名）。OB会の主な活動は、LINEグループでの情報交換とリアルイベント（オフ会）です。

※ 巻末資料4をご参照ください。

『ふる里・OB会』の運営のポイントは3つあります。

1つ目は、『OB会』への入会資格を厳格にしたことです。店のスタッフであった人が全員、OB会に入会できるというわけではなく“選ばれた人だけ”に招待メールが送られるというシステムを採用しています。そうすることで、OB会に入会することが、現スタッフと元スタッフの中で、ちょっとしたステイタスとなります。

2つ目のポイントは、OB会のリアルイベン

ト（オフ会）に“現役スタッフ”も参加できるようにしていることです。第1回目のオフ会には、OBメンバー16名と現役スタッフが参加し、大いに盛り上がりました。OB会のリアルイベントに現役スタッフが参加して、楽しいと感じることができれば、自分もお店を辞めた後にOB会に加わり、このイベントに参加したいと思うようになります。そうすれば、入会資格を得るために日々の仕事にしっかり励むことになります。OB会の存在が現役スタッフのやる気アップに繋がることにもなるのです。

3つ目のポイントは、スタッフが抱く、店に対してのロイヤルティが高いということです。OB会が立ち上がり、招待されたとしても、その会に入りたいと思うメンバーがいなければ会を運営していくことはできません。今回、厳選したメンバーの中には、どうしても連絡先が分からずに招待できなかったというメンバーや、本来は入会する資格があるのにたまたま招待メールが届いていなかったという元スタッフがおり、彼らからは「OB会に招待されず悲しい…」などの連絡があったそうです。これは、お店が何かイベントをするときには、ぜひとも参加したいと思えるような関係性作りが、スタッフとの間にしっかりとできているという証で

す。お店を軸とした濃いコミュニティ作りが元々できていたからこそ、OB会の立ち上げから運営に至るまで、上手にできているのです。要するに、このような取組みを行うには、普段からスタッフとの間に信頼関係が築かれているということが大事だということです。

これから益々求人難の状況となり、人材不足の状況に陥ることになっていくことが予測されます。このような状況で、『ふる里』が実践しているOB会の取組みは、その対策の一つとして非常に有効であると言えます。

一度働いたことがあるメンバーであれば、『O』から教育する必要はありませんし、身勝手な自己都合を理由とした退職ではないメンバーですので、店や経営者のやり方、考え方に共感を抱いています。そうするとそこに集うメンバーは、即戦力としてのピンチヒッター役であったり、タイミングが合えば、正規スタッフとして復職することも十分に考えられます。元スタッフと緩やかな繋がりを保ちながら、店を核としたコミュニティ形成を行うことで、人手不足といわれる今の時代を含め、どんな時代でも『人の問題』に悩まされない強い店づくりが可能となるのです。

本冊子では、人手不足、求人難の時代に限らず
どんな時代でも、たとえ、お店の置かれている
経営環境が変化しても通用する『求人』『採用』
の具体的なノウハウをご紹介しました。

もちろん、ここでお伝えした手法を活用すれば、
『良い人材を採用ができない』『人手が足りない』
という状況からの改善は見込めます。

ただ、そのことをずっと継続するには、手に入
れたノウハウを実践し続けることに加えて、店
自体や店主自身が、出店地域から愛される存在、
そして、今、現場で働いてくれているスタッフ

から共感を抱かれる立場にあることがとても大
切です。

周りにいる人たちは、店の『姿勢』や『思考』
『行動』をよく観察しています。「この店で働き
たい!」と心から思われる存在になることがで
きれば、どんな時代でも、『人の問題』で困る
ことはなくなります。

そのためには毎日の営業の中で、一人でも多く
あなたの店の“ファン”を生み出すことに注力
することが何よりも大事だと言えます。

巻末資料 1-A (本文 12 ページ参照) 理想の人材を掲載する

こんびが求める理想のアルバイト

- ☆どんな仕事でも一生懸命に取り組む姿勢明るく笑顔でお客様やスタッフとコミュニケーションがとれる！
- ☆キッチンスタッフが心こめて作った料理を親切丁寧に提供できる。
- ☆お客様やスタッフ、家族、友人に気遣い、心遣いでき感謝の気持ちを忘れない。
- ☆料理やサービスに興味を持ちながら仕事ができる。
- ☆嘘をつかない。
- ☆チームワークを大切に仲間を信じる。

居酒屋鮮道こんび (大阪市) の採用情報～ホームページより一部抜粋～

巻末資料 1-B (本文 12 ページ参照) 働くうえでのメリット、デメリットを両方掲載する

覚えておいて頂きたいこと

- ・少ない人数で仕事をしているので当日電話でお休みはできません
- ・土日祝日にお休みしたい方には無理な仕事です
- ・お客様が多い時は残業をお願いすることがあります
- ・洋服が汚れることもありますが汚れてもいい服で仕事はできません
- ・やるべき仕事が増えることはあるしやり方を急に変えることがあります

アンドゥドゥで働くとこんな良いことがあります!!!

- ☑ プロのカットやカラーが無料で受けられます
- ☑ コーチングの勉強をしている社長から無料でコーチングを受けられます
- ☑ 自分の顔に合ったメイクの方法を直接アドバイスしてもらえます
- ☑ 美容師免許に合格するためのレッスンを受けられます
- ☑ カット・カラー・パーマ・スパの技術や理論を学ぶことができます
- ☑ シャンプーやトリートメントが仕入れ値より安く購入できます
- ☑ 皆で食事に行ったら社長が必ずおごってくれます (笑)

美容室アンドゥドゥ (福岡市) の採用情報～ホームページより一部抜粋～

巻末資料 1-C（本文 15 ページ参照）求人広告にもキャッチコピーを載せる

効率よく安定して 収入が得られる アルバイトしませんか？

出社、授業開始ギリギリまで寝ている人⇒収入 0 円

当店で早朝 3 時間だけ週 2 回 働いてから出かけた人



1 か月の収入 24900 円

※1 時午前 6 時～午前 9 時までのシフトを 1 か月以内に 10 回こなした直後の調査です。

今まで寝ていた時間を有効活用するとこんなに稼げます。

あなたはまだ寝ているつもりですか？

アルバイト募集

午前 6 時～午前 9 時 時給 830 円

好評につき他の時間帯はすべて埋まってしまいました！

まずは、当店までお電話下さい。連絡先 03-3678 (担当 岡本)

資格 高校卒以上 勤務地 セブンイレブン神戸灘南通 / 丁日店

求人応募者・問い合わせ受付シート

受付日時 年 月 日（ ） AM・PM :

記入者 （ ）

応募者氏名 ※ フルネーム・読み仮名も記入

連絡先電話番号 ※ 連絡をEメールで行う場合はメールアドレス

電話がつながりやすい時間帯 AM・PM 時～ 時頃

通勤に掛かる時間

徒歩・自転車・バイク・自動車・電車・バス 合計（ ）分

属性 学生・主婦・フリーター・ダブルワーク希望者

応募のきっかけ（求人していることを何で知ったのか？）

- ・求人誌（誌名： ）
- ・WEB（サイト名： ）
- ・チラシ・店頭ポスター・折込
- ・紹介（紹介者名： ）
- ・その他

希望の出勤曜日・時間帯

希望の出勤日数（週に何日働きたいのか？）

【上記以外に聞き出すこと、及び、伝えておくこと】

【電話の印象】 話し方 → ハキハキ・普通・おっとり・不快

※ その他、気付いたことを記入。

巻末資料3（本文 19 ページ参照）

【採用面接で効果的な質問集】

(Q1) 周りの人たち（家族・友人）からどういう人だと思われていますか？

質問意図…家族や友人との関わり方が、そのまま職場での周りの人との関わり方となるケースが多いため、プライベートでの人間関係の在り方を知ることはとても大切です。

(Q2) 今日の面接のために何を準備してきましたか？

質問意図…採用面接について、どれくらい重要視しているのかを知ることで、あなたの店で働くことに対する本気度が分かります。また、仕事を行う際の段取り力を把握することもできます。

(Q3) 尊敬できる人は誰ですか？理由と共に教えてください。

質問意図…組織の中では、経営者、マネージャーは尊敬されるべき存在でなければなりません。尊敬する人物とあなたが掛け離れている性格や考え方、行動を取るというのであれば、その人が入社したとしても、あなたのことを尊敬する確率は極めて低くなります。

(Q4) 今まで面倒だと感じた仕事はなんですか？

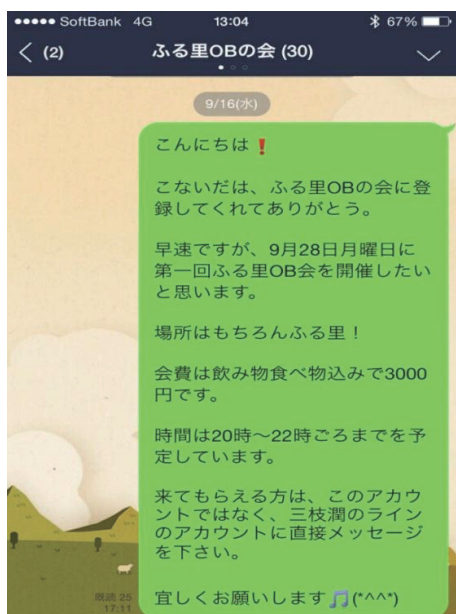
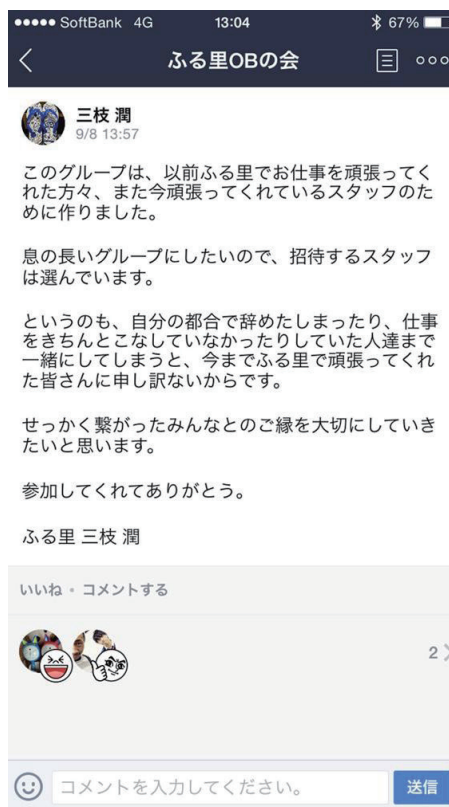
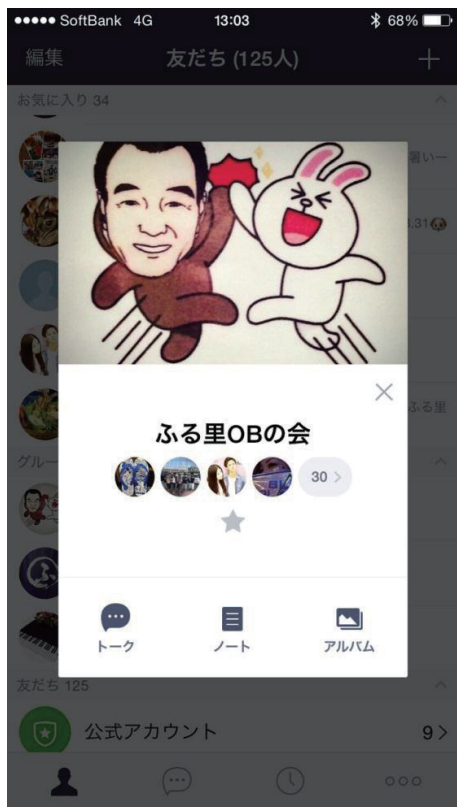
質問意図…応募者が面倒であると感じる仕事が、自店で行う仕事の中で大きなウエイトを占めている場合は、その人の仕事に対するニーズと自店での仕事はマッチしません。そういう人の採用は控える方が賢明です。

(Q5) ピンチを切り抜けたときのことを聞かせてください。

質問意図…仕事をするうえで、すべてが順風満帆に進んで行くとは限りません。多くの場合は大なり小なり壁にぶち当たることとなります。そういう時に、どのように過去に出くわした壁を突破してきたのか？そのプロセスを聞き出すことで、その人の仕事への取り組み方、考え方、粘り強さ、発想の転換能力などが分かります。また、この手の質問については、最初の質問に加えて以下の質問をして、より詳しく聞き出すと効果的です。

- そのとき何を学びましたか？
- そのときのことが、今どう役立っていますか？

巻末資料 4 (本文 23 ページ参照) 海鮮居酒屋ふる里 OB 会の LINE グループ



ふる里 OB 会第 1 回目のオフ会の様子。
大いに盛り上がりました。

【筆者プロフィール】



岡本文宏 (おかもとふみひろ)

メンタルチャージISC 研究所代表
 一般社団法人エントラスト
 マネージメント協会代表理事
 公式サイト <http://www.cvsfc.com>
 Eメール info@cvsfc.com

日本初の店主専門ビジネスコーチ。スタッフの“やる気”と“売る気”を一気に上げる実践法を教える専門家。アパレル企業勤務時代、担当店を1年で売上1億円アップさせ業績No.1店長となる。鼻高々の30歳のとき、セブン・イレブンFC店で独立するも、人が上手く使えず挫折感を味わう。その後、コーチングと出会い人材育成の重要性に開眼。試行錯誤の末、スタッフが自ら考え動き売上を作りだす組織作りに成功。

FC契約解消後、2005年メンタルチャージISC研究所を設立。延べ200社以上の経営者とコーチングを行い、経営指導を実施。業界団体、商工会議所などでの講演、企業研修を年間約100本こなす中、執筆活動にも力を注いでいる。著書に『繁盛店のやる気の育て方』『仕事を任せるシンプルな方法』『店長のための採る・育てる技術』、他、海外にて翻訳本も出版されている。雑誌は『美容の経営プラン』『商業界』『飲食店経営』などで執筆中。

直近のマスコミ出演ラジオ大阪、NHK徳島（テレビ）、アントレ、美容界（雑誌）等

【読者限定の特別プレゼントをご用意しました】

上手に『褒める』『叱る』 10のポイント

採用した人材が「ずっとここで働きたい！」と思える職場にするためのとっておきのノウハウをご紹介します（A4サイズ15ページ）。



下記ホームページアドレスからダウンロード申請を行いお受け取り下さい。

<http://www.cvsfc.com/000362.html>

※スマートフォンでQRコードを読み取りアクセスすることもできます。

平成28年4月発行

株式会社日本政策金融公庫 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

TEL 03-3270-1653 <http://www.jfc.jp/>



日本政策金融公庫
国民生活事業