

人手不足のリーダーに捧げる パートタイマー充足化の手法



パートタイマーを活用している職場で「人がいない」「募集しても入ってこない」という声を頻繁に耳にします。しかし、それを労働条件のせいにしていませんか…？ 本稿では、既存のパートタイマーが退職したくなる3つの手法と、新規のパートタイマーが入社、長期勤務したくなる4つの手法をお伝えします。

図1 「充足化」7つの手法

まずは、以下の1～3を行います。

1. 業務の標準化を図る
2. 既存スタッフの能力開発を行う
3. モチベーションを向上させる

上記の3点に対する取り組みをスタートさせて、人材が流出してしまう大きな穴を塞ぎます。その後、新規人材の募集のために、以下の4～7に取り組みます。

4. 効果的な募集文面を作る
5. 面接をすっぽかしくくする
6. 辞めにくい人材を見極める
7. 早期離職を防ぐ

あなたはバケツの水を溜めなければいけないとします。しかし、バケツの底に大きな穴が空いていたら、その穴を塞ぐためにバケツの修理をしてから水を溜めるはずで、「人がいない」と嘆く職場には、人材が流出してしまう大きな穴が空いています。そこで、その穴を塞ぐ必要があるのですが「きつい」「汚い」「危険」「給料安い」の4K職場だから仕方ないと諦め

ているリーダーが多いのも事実です。私は、20年以上のガソリンスタンドの現場経験と10年以上の経営コンサルティング経験を通じて、人材が流出してしまう原因は、単純に労働条件だけではないことを深く理解しました。そのポイントは「従業員満足度を高めること」(充足化)です。

図1に7つの手法をまとめて、本文にて詳細な解説をします。

あなたはバケツの穴を塞いだから水を注いでいますか

パートタイマーの心をガッツリ掴む7つの手法

2

1. 業務の標準化を図る

充足化向上の最優先事項は業務の標準化で、マニュアル化をイメージするかもしれませんが、イレギュラーは付きものです。大切なことは、その対応に自社共通の判断基準を定めておくことであり、これが標準化のポイントです。

判断基準は経営理念が担います。「なぜ生きているのか？」という問いに即答できる人は多くありませんが、この質問に即答できる人は、内容は別にして生き方に強さを感じさせます。

経営理念は「貴社はなぜ存在しているのか？」という問いの答えです。これを浸透させ共通の判断基準とすることで、仕事が標準化されます。また、経営理念が抽象的すぎる場合は、経営理念をもとにした行動基準を別途定めてもいいでしょう。

2. 既存スタッフの能力開発を行う

●従業員の能力開発でよく知られた3つの手法

①「オン・ザ・ジョブトレーニング」(OJT) 仕事をしながら能力開発を図る

②「オフ・ザ・ジョブトレーニング」(Off-JT) 仕事から離れ、座学やワークなどで能力開発を図る

③「自己啓発」従業員自身が自発的に能力開発を行う

この中で、圧倒的に多くの職場で実施されているのが①OJTですが、店長や管理職が新規スタッフに対するOJTのトレーナーを担うと、多忙な店長や管理職がさらに忙しくなり「OJTはあったらかし」「OJTはぶっつけ本番」が発生し、新規スタッフが業務で失敗する可能性が高まります。

職場の役に立っていないと感じている新規スタッフが、業務で失敗すると「周囲に迷惑をかけてしまった」という罪悪感から退職するケースがよくあります。

●パートタイマーを活用

そこで、現場に一番近いパートタイマーがトレーナーを担うと、今後この新規スタッフと仲良くやっていかなければいけないという意識が本人に働き、OJTをしっかり行うだけでなく、OJT終了後のフォローアップも充実したものになる可能性が高まります。結果として新規スタッフが早期に戦力になると共に、長期間の勤務につながりやすくなります。

さらに重要なことは、教える行為によって知識やノウハウのアウトプットがなされます。これにより、元々持っていた知識やノウハウが強化されるだけでなく、あやふやな知識は補完するように取り組まざるを得ず、教える役割を担ったパートタイマーの能力開発にも役立ちます。

3. モチベーションを向上させる

●動機づけⅡ衛生理論

アメリカの臨床心理学者であるハーズバーグ氏は、人間のモチベーションがどのようにして高まるのかを「動機づけⅡ衛生理論」で実証しました。この理論では、人間のモチベーションは「プラスマインスゼロ」からスタートしているとしています。

そして、仕事をして満足感を得た場合にモチベーションはプラスの領域へ進み、積極的態度が引き出されます。これを「動機づけ要因が満たされた状態」と定義しました。

反面、仕事をして不満足感を得た場合にモチベーションはマイナスの領域へ進み、消極的態度になってしまっています。これを「衛生要因が満たされていない状態」と定義しました(図2)。

そしてハーズバーグ氏は、衛生要因を満たしてもモチベーションのマイナス幅が小さくなるだけで

図2 動機づけ＝衛生理論のイメージ

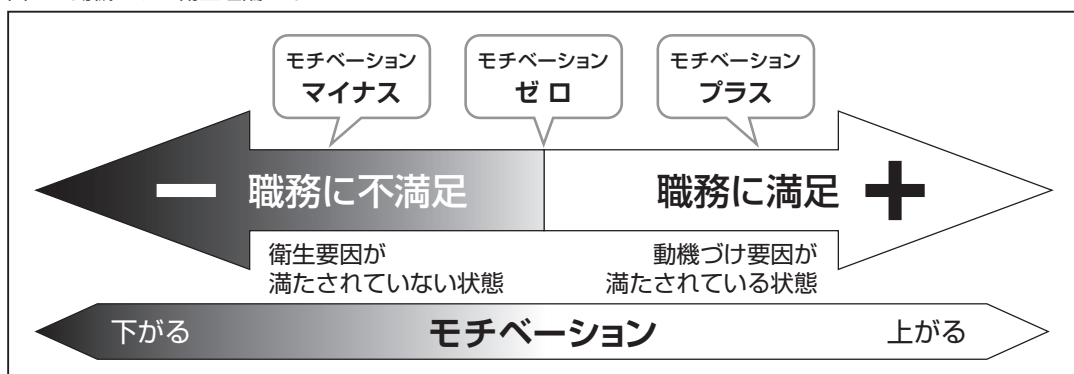


図3 具体的な衛生要因と動機づけ要因

衛生要因	動機づけ要因
■ 会社の方針 ■ 上司の監督 ■ 給与 ■ 人間関係 ■ 労働条件 など	■ 承認 ■ 仕事への責任 ■ 達成感 ■ 仕事そのもの ■ 昇進 など

あり、プラスマイナスゼロの状態を超えないことを実証研究により明らかにしました。

なお、具体的な衛生要因、動機づけ要因は図3の通りです。ここで衛生要因の改善がなぜプラスマイナスゼロに留まるのかを見て行きます。極端な例を用いますが、衛生要因の一つである給与を「10倍にしたらモチベーションが高まるのか？」ということです。

誰でも「給与は高ければ高い方がいい」と言います。しかし、自身の能力、所属する組織や業界を

鑑みると、自身の給与は「まあ、行ってもこんなところか」という天井感があり、倫理的な思考をする人にとってそれを超えた給与は、モチベーションよりも不安感を高めるものです。

つまり、衛生要因は天井感がある要因なので、マイナス幅が縮小してもプラスマイナスゼロ止まりとなるのです。

これに対して、動機づけ要因は、

- ・もっと認められたい
- ・もっと達成感を味わいたい
- ・もっと大きな仕事を任せられたい

といった天井感のない要因です。

したがって、社員のモチベーションを高めるには、動機づけ要因に働きかけ、充足化することが必要となります。

.....

ここまで従業員満足を向上させる取り組みを見てきました。これで人材が流出してしまう大きな穴はかなり塞がれた状態になりますので、その上で新規人材の募集をかけることとなります。

4. 効果的な募集文面を作る

●効果的なキヤッチコピー例

人材募集広告を出す際に、必ず目に留めてもらうには力のあるキヤッチコピーが必要です。それを作るポイントとして、以下の4つの例を紹介します。

①反対概念を盛り込む

普通体型の人が、ふくよかな体型の人と一緒に歩いていると、華奢に見えるように、キヤッチコピーに反対概念を盛り込むと、より言いたいことが際立ちます。

「パートさん募集」という募集文面よりも「フルタイムで長く働く人よりも、少しか働く人を募集しています」の方が、目を留めてもらいやすくなります。

②キーワードを繰り返す

人気の流行歌はキーワードを繰り返す歌詞が多く、訴求したい部分を繰り返すことで効果に結び付く可能性が高まります。

「パートさん募集」という募集文面よりも「来て・来て・来て。パートさん募集」の方が、目を留めてもらいやすくなります。

③貴重性を加える

世の中にはどうでもいいメッセージと、貴重なメッセージが溢れかえっています。そこでキャッチコピーに「重要なのは」「実は」「ポイントは」などを付け加えて貴重性を訴求します。

「パートさん募集」という募集文面よりも「内緒ですよ！パートさん募集中なんです」の方が、目を留めてもらいやすくなります。

④体の変化を盛り込む

「目が潤む」「顔が青くなる」「背中が震えている」など、身体の変化を盛り込むこともキャッチコピーに力を与えます。

「パートさん募集」という募集文面よりも「唇から笑みがこぼれる。そんな仕事を私たちとしてみませんか？」の方が、目を留めてもらいやすくなります。

5. 面接をすっぱかしにくくする

●履歴書は不必要

実際にパートの応募連絡があり面接日程が決まったとしても、当日すっぱかされてしまうことは多々あります。そこで、応募者からの連絡を受け、そこから面接までの対応で、すっぱかしを防止する必要があります。

まず、履歴書が不要であることを説明しましょう。これは、募集の告知物にもぜひ盛り込んでほしいポイントです。

図4 面接シートの内容

・氏名	・現在の仕事
・連絡先	・希望収入
・生年月日	・勤務希望曜日
・住所	及び時間
・最寄駅	・職務経歴
・通勤時間	及び経験
・交通手段	など

図5 応募者への説明の例文（電話やメール）

面接前の打ち合わせ時に、応募者には以下の事を伝えておきます。

「当日、面接場所にいらっしゃいましたら、建物右手の受付カウンターにいるスタッフに『パートタイマーの面接で伺った〇〇です』と名乗っていただき『面接担当の△△さんは、いらっしゃいますか』と伝えてください」

さらに、面接の前日に以下の連絡をしておくといいでしょう。

「明日〇時からの面接、よろしくお願いします。面接の時には、飲み物を準備しておきますが、コーヒーとお茶、どちらが良いですか？」

これらは、応募者にリマインドを促すだけでなく、まだ働きもしていない応募者を丁寧に扱ってくれる職場だという好印象を与え、応募者が面接に臨む可能性が高まります。

履歴書の提出は、その作成に際し、経歴を思い出しながら書く手間や写真の準備など応募者の負担が高く、また、面接をする側としても有効に使用しているケースは多くなく、双方にとって合理的とはいえません。

そこで、事前に面接シートを準備しておき、内容を担当者が面接時に聞きながら埋めて行くといいでしょう（図4）。

また、面接に向かったものの迷ってしまい時間までに辿り着けず、面接をすっぱかされてしまうことがないように、応募の連絡があった場合は応募者の交通手段も踏まえて、場所を丁寧に説明します。さらに、車で来るケースもあるので駐車場の有無なども伝える必要があります。そして、来社の際に「誰に何と声を掛ければいいのか」を伝えておきましょう（図5）。

6. 辞めにくい人材を見極める

● 自社とのマッチング

面接で重視するのは「辞めにくい人材」つまり、自社との相性が良い人材を見極めることです。

第二新卒クラスの若手社会人6千名を対象にした200問に及ぶアンケートを分析した結果、見えてきた「自社にとって辞めにくい人材」とは、図6に記した5つの軸が自社と一致するケースです。まずは、自社が①～⑤各項目のどちらを重視している会社なのかを自覚しておきます。

その上で、応募者が①～⑤各項目

目のどちらを重視する人物なのかを面接で把握します。

そのためには、それぞれの軸でどちらを重視しているかが把握できる質問をすることがポイントになります。例えば「①周囲との関係性に関する価値観」では、「一番を目指すタイプなのか」「縁の下の力持ちを目指すタイプなのか」ということであり、

・人に負けたくないと思った経験について述べてください
・人の役に立ったと思う経験について述べてください

と質問すると、その人物のタイプが見えてきます。

図6 自社との相性5つの軸

① 周囲との関係性に関する価値観

- ・競争を重視するのか
- ・協調を重視するのか

② 発想の方向性

- ・革新を重視するのか
- ・伝統を重視するのか

③ 判断の基準

- ・理屈を重視するのか
- ・情を重視するのか

④ 評価の基軸

- ・行動を重視するのか
- ・思考を重視するのか

⑤ スピード感

- ・スピード重視なのか
- ・緻密重視なのか

7. 早期離職を防ぐ

● 自己紹介シートと面談

たとえ、応募、面接を経て、自社との相性も合って入社してきたパートタイマーだとしても、慣れない環境下でストレスを抱えて早期離職となる可能性もあります。そこで、前述した「OJT」を行うことになりましたが、それ以外にも留意点があります。

入社間もないパートタイマーは既存スタッフの顔と名前が一致しません。また、逆も然りです。

当然、入社初日に自己紹介をしますが、既存スタッフの人数が多ければ、とても覚えられるものではありませんし、また、その日に不在のスタッフもいます。

そこで休憩室に、既存スタッフの顔写真、名前、趣味、新規スタッフへの一言などを模造紙に書いて貼り出します。新規スタッフも顔写真、名前、趣味、働くにあたっての意気込みなどを書いて貼り出します。

これにより、新規スタッフも既存スタッフも早期に顔と名前が一致するようになり、共通の趣味の話しから職場の会話が增え、新規スタッフが早期に、職場に馴染むことができます。

また、疑問や不満が大きいほど早期離職につながるので、部門長や既存スタッフによるフォローアップ面談が必要となります。

面談のポイントは、入社初日にフォローアップ面談の日程を決めて、新規スタッフにも知らせておくことです。これにより、新規スタッフは少なくともフォローアップ面談の日までは頑張れる可能性が高まります。日程的には、入社2週間後程度が望ましいのではないのでしょうか。

最後に

本稿のテーマ「パートタイマー充足化」は、労働力の奪い合いが熾烈化する中で、給与に頼らずとも充足化の可能性を高めることができる手法なので、ぜひ実践してみてください。