



連載 ● ホテル事業:中小企業の生き残り戦略⑦ 求人・採用率の向上

バルシア インベストメント&コンサルティング㈱
代表取締役 中小企業診断士 細田悠太 (ほそだ・ゆうた)



ほそだ・ゆうた
1981年生まれ。一般企業勤務を経て、現在、中小企業診断士として活躍中。同時に9年前にホテル事業を継承し、「南の風風力3」(長野)等を経営。

今号では、前号で述べた人材育成の仕組みが繋がるように、入り口となる求人採用の場面をより掘り下げていきます。まずは、右頁のQ1~Q4のクイズにお答えください。

■求職者の重視点 (Q1、Q2)

経営者と支配人の傾向として、①の「時給」を重視しがちですが、これは要注意です。

近年、最低賃金引上げにより、賃金は上昇傾向にあります。しかし、生産性向上とともに賃金を上昇させていく

のが、政府の賃上げの本筋であって、経営側は賃金を上げるなら売上を向上していかなければなりません。裏を返せば、売上の向上余地がないのであれば、賃金総額を下げる必要があります。

最近、場当たりに客室価格を下げて、総額労働賃金を言われるがまま上げる傾向にあります。エリアマーケットをよくよく分析したうえで、マーケティング戦略をやり切った後、打ち手がない場合に実施するのが、低価格化です。一方、人事制度や職場環境改善に取り組み切ったうえで実施するのが、賃金引上げです。

特に閉鎖かつ成熟したレジャーホテルマーケットでは均衡がとれていて、経営環境も他業界よりも悪くはないです。低価格化は価格競争の起点となり

長期的にはマーケットを荒らす行為となります。もし数字が改善したとしても一時的な応急策であり、金融機関にも評価されません。当初の投資間違いか、短期視点が起因となっていますから、長期視点を持ちマーケットの状況を見極めて打つ手を全て打ち切ったときにのみ低価格化を実行するようになりたいものです。

本論に戻りますが、採用で求職者が最も重視している項目は、④の「シフト」です。

求人媒体のなかで、まずは応募者に合致するシフトを提示する必要があります。求人広告で「あなたの希望のシフトに合わせます」と記載しただけで、応募が3倍に増えた例もあります。ただし、これを実現するために既存従業員との労働条件の公平性や需給の変動に合わせた柔軟性のあるシフト

等、的確な人事制度の運用を背景とする必要があります。

次に重視しているのが、②「職場の雰囲気」です。こちらは年々求職者の重視度が高くなってきています。

言わずもがな、職場の雰囲気とは社風です。前号の通り、レジャーホテルはベテラン社員次第で職場の雰囲気がガラッと変わります。ベテラン社員をどう育成するにかかっています。

この点、賃金制度を始め、定期面談や目標管理などの人事制度の仕組みを運用するのは当然ですが、面談においてもコーチング技法を用いる等、効果的な指導育成を図る必要があると考えます。特にコーチングは組織開発のための最新技術で大変有効ですので、次号以降ご紹介したいと思います。

3番目は、⑤の「安心安全に働けること」。当たり前のことですので徹底すべきです。これができていないと会社に対する評価が大きく下がります。

精神面と物理面とに分けられますが、精神面はやはり人間関係でしょう。これは採用面接時に目にした自社社員がどういう言動をしていたかで印象が変わってきます。一方、物理面は、施設の中でも危ない場所や壊れている設備、感染症の危険性のある作業など、経営側で改善していくべきことがほとんどです。金銭面で厳しい場合がありますが、従業員満足度の向上にも直結するので、まずは従業員に耳を傾けて、小さくても直ちに効果が現われる改善に取り組み、これを継続的に実行する姿勢を示すことが大事です。

■「ここで働いてみたい」と思う重要項目 (Q3)

①の「仕事のやりがい・魅力を伝える」について、面接官が会社の方針を一方的に伝える場面をよく見かけますが、ここで求めたいのは「応募者にとってのやりがい」を面接の会話の中で見つけ出し、会社で実際に取り組んでいることやお願いしたいことを応募者に合致するように形を変えて伝えていくことが重要です。

⑦の「スタッフに丁寧な対応をするよう指導している」は、応募者が歓迎

■求人採用に関するクイズ

Q1. 応募時に求職者が重視している上位3つの項目はどれか?

- ① 時給
- ② 職場の雰囲気
- ③ 自宅からの近さ
- ④ シフト
- ⑤ 安心安全に働けること

Q2. Q1の①~⑤で、年々求職者の重視度が高くなっていく項目はどれか?

されているかどうかで入社率が大きく変わります。会社として求人応募を歓迎していることを応募者に分かってもらう必要があるので、会社全体で面接体制を整備してお迎えしましょう。

特に注意したいのは、面接官だけが面接を知っていて、他の従業員が全く知らない状況です。応募者来訪時に他の従業員が「誰か来た」「お前は誰だ」といった態度は絶対に避けなければなりません。前述の「安心安全に働けること」の通り、自社社員の振る舞いが大変重要です。既存従業員への教育や面接の事前周知を徹底しましょう。

⑨の「希望する仕事内容を聞いている」では、多くの応募者は「しっかりと聞いてもらったと思っていない」と考えています。「質問ありますか」「問題ないですか」というような、面接者からの質問はここでは求められていません。あくまで個別に話を聞いてもらったかどうか重要ですから、応募者別に一般的に聞きたいこと、その応募者特有に聞きたいこと等を網羅した質問票を事前作成し、漏れなく聞くことが必要となります。

以上のように、面接にはそれ相応の準備が必要となりますので面接チェックシートを作成するなどして、懇切丁寧に対応することを心掛けてください。

Q3. 「ここで働いてみたい」と思える特に重要なこと3つはどれか?

<面接対応項目>

- ① 仕事のやりがい・魅力を伝える
- ② 仕事の厳しさ・忙しさを伝える
- ③ 具体的な仕事内容を伝える
- ④ 職場の課題や懸念点を伝える
- ⑤ 会社の目標や理念を伝える
- ⑥ 面接場所が綺麗に整理整頓されている
- ⑦ スタッフに丁寧な対応をするよう指導している
- ⑧ 希望する勤務時間を聞いている
- ⑨ 希望する仕事内容を聞いている
- ⑩ 希望する待遇・給与を聞いている

面接手順を整えることは、前号で紹介した、マズローの欲求5段階説のうち「安全欲求」を満たすため、より重要性が増してきます。「三つ子の魂百まで」という言葉がありますが、最初がしっかりしていないといい加減な雇用という印象となり、雇用後の仕事や作業もいい加減なものとなってしまいます。当初の雇用でいい加減な企業は、その後に大きな労働問題に発展する傾向が強いと感じています。

特に労働者の権利と主張が大変強くなっている昨今、雇用関係の書類が整っていないのは論外ですが、雇用契約書上に個別の労働条件・賃金条件について子細を詰めて双方の合意を残しておくこと、もしくは規程等で労働条件を一律明確化しそれを承認した履歴を残しておくことが、今後の企業存続リスクを最小限に抑える経営術であることを経営者や支配人の常識としてください。

■採用者の就業率 (Q4)

もし、採用となったとしても4人中1人には断られてしまいます。加えて前号で説明した通り、入社後も5人に1人は離職してしまうのですから、採用者を1人に絞ってしまうことなく、次点以下は必ずキープして、不足に備

Q4. 採用が成功したとしても、採用者の何%が断るのか?

えておきましょう。何よりも応募者に対する期待はあまり持たずに効率よく採用事務をこなしていくことです。

■パートアルバイトの求人広告

求人情報誌・折り込み求人紙の求人掲載件数及び発行部数は減少の一途を辿っています。特に若い求職者はスマートフォンの求人サイトの利用傾向が鮮明になってきていますので、これからはWeb媒体を中心として、地域密着型の紙媒体とは使い分けていきましょう。

「indeed」をはじめ、最近のWeb求人サイトは、単価を自社で決め閲覧者のクリック回数で総額料金が発生する形式が多くなってきています。固定費で見られるかわからない紙媒体に掲載するより、当然費用対効果が高いと言えます。ただし、Webの最上位1番目に掲載されるか2番目に掲載されるかで単価が全く異なる点、そして単価設定をこまめに更新しないと高額出費となる点、注意が必要です。

また、Web求人サイトはイメージを良く保つためにもデザインや最新の掲載技術、会社情報を常に更新し続けることが重要になってくるため、それに伴って運用の負担が大きくなります。これらを運用代行するサービスも増えてきていますので検討するとよいと思います。いずれにしても従来の紙媒体よりも効果は高いので活用をお勧めします。

<クイズの答え>

- Q1. ④シフト>②職場の雰囲気 >⑤安心安全に働けること
- Q2. ②職場の雰囲気
- Q3. ①、⑦、⑨
- Q4. 25% (4人に1人が断る)