



せいえい三つ星レポート

P.7▶ 飲食業 株式会社大吾

P.1▶ 調査結果

データでみる 生衛業における若手人材採用・定着化の重要性

P.2▶ 経営アドバイス

株式会社リクルート 宇佐川邦子 氏
若手人材を確保するために求められる
意識改革と取組みのポイント

P.13▶ 組合取組事例

熊本県旅館ホテル生活衛生同業組合
黒川支部



せいえい三つ星レポート

P.9▶ 美容業 株式会社melt



せいえい三つ星レポート

P.11▶ 宿泊業 株式会社SEKIYA RESORT

特集

若手人材採用・定着

生衛業における 若手人材採用・定着化の重要性

コロナが5類に移行して約1年。国内外の観光需要は回復基調にある一方、物価高によるコストの増加、人手不足への対応など、企業が直面する経営課題は山積しています。

特に、運送業などで時間外労働の上限が規制される「2024年問題」や、団塊の世代が後期高齢者（75歳）になり、労働人口の減少が懸念される「2025年問題」などが昨今話題になる中、人手不足への対応を喫緊の課題と考えている企業も多いのではないのでしょうか。

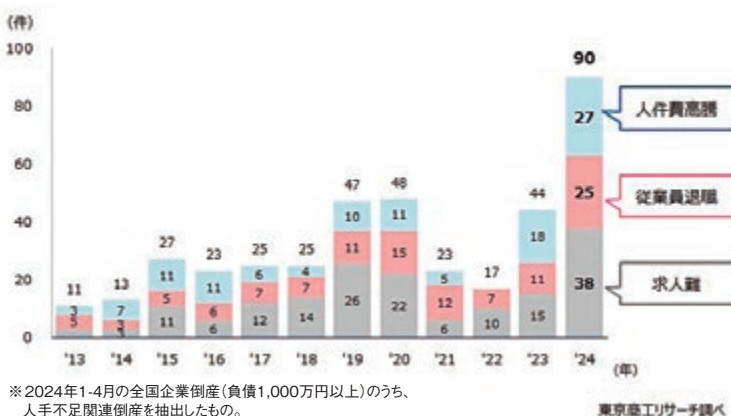
株式会社東京商工リサーチによると、2024年1-4月の全国企業倒産（負債1,000万円以上）のうち、「人手不足」関連倒産は、90件（前年同期比104.5%増）に達し、調査を開始した2013年以降では最多を更新するなど、人手不足が企業に与える影響は深刻化しています（図表1）。

生衛業についてしてみると、日本公庫が実施した「生活衛生関係営業の雇用動向に関するアンケート調査結果（2023年）」において、「従業員が不足している」と回答した企業の割合は35.7%と、2020年以降、3年連続で上昇しており、生衛業においても人手不足感が強まっていることがうかがえます（図表2）。

また、総務省統計局が毎月実施している「労働力調査」によると、2023年における宿泊業・飲食店・洗濯業・理容業・美容業・浴場業の年齢階級別就業者割合は、15～24歳がボリュームゾーンです（図表3）。少子高齢化により、日本の若年人口は今後も減少傾向を辿ることが予想されるため、組織の活性化や事業継続に欠かせない若手人材の採用・定着に向けて、生衛業においても、今から対策を行うことの重要性が増しています。

そこで本号では、「若手人材採用・定着」を行う上でのポイントなどを、専門家のアドバイスや企業事例を交えて、ご紹介していきます。

■ 図表1 「人手不足」関連倒産（2024年1-4月）

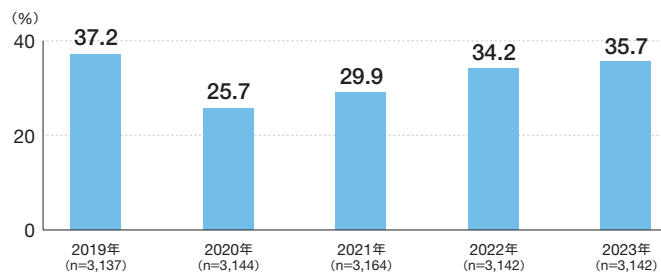


※ 2024年1-4月の全国企業倒産（負債1,000万円以上）のうち、人手不足関連倒産を抽出したもの。

東京商工リサーチ調べ

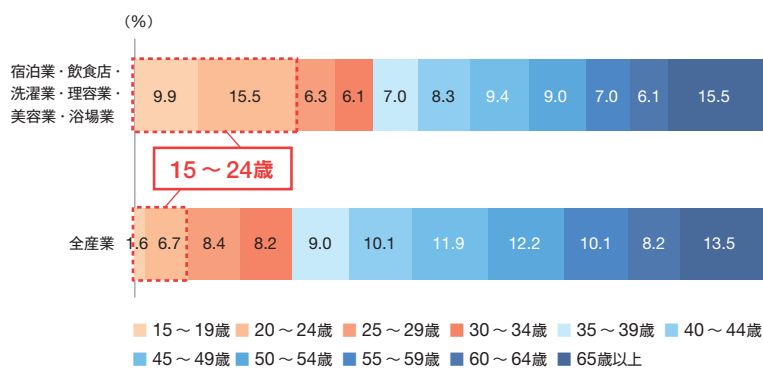
出典：「「人手不足」関連倒産が急増 前年同期の2倍に「2024年問題」が直撃の建設業、運輸業で増加」、株式会社東京商工リサーチ、https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1198561_1527.html（2024年5月17日閲覧）

■ 図表2 従業員の過不足感について、「不足」と回答した企業割合の推移（全生衛業種）



出典：「生活衛生関係営業の雇用動向に関するアンケート調査結果（2023年）」、日本政策金融公庫

■ 図表3 年齢階級別就業者割合（2023年）



出典：「労働力調査（基本集計）2023年」、総務省統計局、<https://www.stat.go.jp/data/roudou/index.html>（2024年5月20日閲覧）を加工して作成



若手人材を確保するために求められる 意識改革と取組みのポイント

リクルートグループ入社後、一貫して人材領域を担当。
2014年4月より現職。地域の特性、業界や企業の
特色を踏まえ、求人・採用活動、人材育成・定着、さら
に活躍のための仕組み、組織づくり等、『働く』に関す
る課題とその解決に向けた新たな取組み」をテーマに
活動。講演・提言に加え、課題解決に向け業界や自
治体、各種支援機関と連携した実証事業も行う。内
閣府、経済産業省、厚生労働省、日本商工会議所等
において委員も務める。

株式会社リクルート
Division統括本部 HR本部
ジョブズリサーチセンター
センター長

う さ が わ く に こ
宇佐川 邦子



コロナ禍以降、どの業界においても人手不足がよ
り深刻な問題となっている。「募集を行っても、人材
が集まらない…」という声も聞き飽きた感がある。
そのような厳しい環境の中で、さらに増していく若
手人材の重要性和、採用・定着に向けた取組みの
ポイントを整理する。

はじめに

変化の激しい現代においては、企業の規模に関わら
ず、時代の変化やトレンドに柔軟に対応できる組織づくり
が必要です。そして、10～30代のいわゆる「若手人材」
は、技術継承や新鮮なものの見方、斬新なアイデアをも
たらしてくれる、組織全体の活性化を担う人材でもあり、
企業としては是非とも雇用したい存在です。少子高齢化、
人口減が進む中、若手人材の重要性は一層高まっていく
でしょう。

では、若手人材をどのように確保していけばよいのでしょ
うか。まず、最初にはっきりと認識しておきたいのは、人材確保の
手段は「採用」と「定着」が基本になることです。飛び道具の
ような手段はありません。そのため、この二つの取組みに真摯
に向き合っていく必要があります。

生衛業は採用面でアドバンテージが ある一方、定着率に課題が

生衛業の事業者、とりわけ飲食業や宿泊業は、比較
的、若手人材から就職先として選ばれやすい業種になり
ます。飲食業や宿泊業は日常生活において身近な存在
であり、仕事のイメージもつくことから、若手人材が働く
先の選択肢の一つになりやすいためです。つまり、若手

■ 図表1 新卒就職者の3年以内離職率（R2.3月卒業）

高校卒業者（平均37.0%）		大学卒業者（平均32.3%）	
宿泊業、飲食サービス	62.6%	宿泊業、飲食サービス	51.4%
生活関連サービス業、 娯楽	57.0%	生活関連サービス業、 娯楽	48.0%
小売	48.3%	教育、学習支援	46.0%
教育、学習支援	48.1%	医療、福祉	38.8%
医療、福祉	46.4%	小売	38.5%

出典：厚生省「新規学卒就職者の離職状況（令和2年3月卒業者）」
https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553_00006.html
を参考に株式会社リクルート ジョブズリサーチセンターにて作成

人材が職業として選びやすいという意味で、採用面に関して他業種よりもアドバンテージがあるのです。

しかし、そういった利点があるにもかかわらず、若手人材が定着していないケースが多くみられます。その大きな理由は、離職率の高さです。

厚生労働省が公表している「新卒、産業別3年以内離職率」(図表1)によれば、高卒・大卒ともに一番離職率の高い産業が「宿泊・飲食サービス」です。「高校卒業者:62.6%」、「大学卒業者:51.4%」という数字は平均(同:37.0%、同:32.3%)を大きく上回っており、離職率の高さによって貴重な若手人材を逃しているのが現状です。

◆ 若手人材定着のポイント

■ 離職理由を把握しよう

ここからは、生衛業において特に力を入れていくべき「若手人材の定着」について、お話ししていきます。まずは、独立行政法人 労働政策研究・研修機構が公表した「若手正社員(33歳以下)初職離職理由」の調査結果(図表2)より、若手人材が転職する理由をみていきましょう。

「賃金の条件がよくない」という理由が上位にあるとおり、賃金水準が離職に影響を与えることは事実です。最低賃金が継続的に上がっている影響もあり、生衛業においても2022年より賃金水準の上昇傾向は続いています。しかし、生衛業者は物価高騰などによるコスト増加分を

十分に価格転嫁できていないこともあり、固定費となる賃金を一律にアップするという事は、一朝一夕には難しい面があります。また、社会全体で賃金水準が上がっている状況では、賃金で他社と差別化を図るということも難しいでしょう。

そこで今回は、賃金以外の3つの要因に着目していきます。

① 労働条件

離職理由として多いのが、「労働時間・休日の条件が悪い」です。例えば、「家族や友人と楽しむために土日休みたい」「残業や、休日出勤が多くて心身ともに疲弊している」といった声が多く聞かれます。

結婚や出産などのライフイベントをきっかけに、それまでと同じ働き方をするのが難しくなり、転職や離職を選ぶケースも少なくありません。また、今後は少子化の影響もあり、若い世代でも介護離職の増加が想定されます。

② キャリアアップ

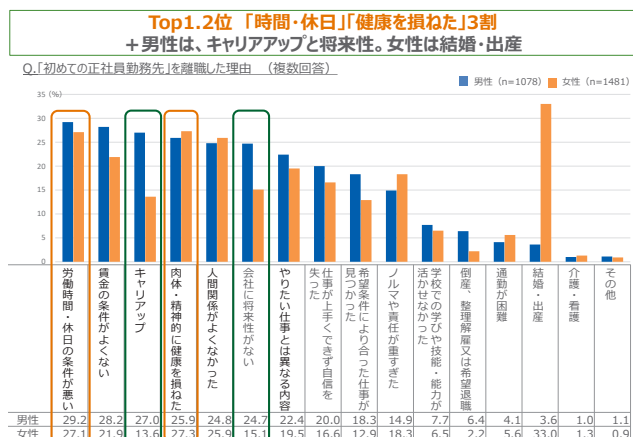
他年齢層と比べると顕著なのが「キャリアアップ」で、特に男性は上位です。具体的には、「成長の実感がない」や、「スキルや経験、知識を身につけられない」などが離職理由として挙げられます。昇給など金銭面に限らず、「上司からの称賛」や「自分の能力や志向にあった仕事」、「学んだことが活かせる役割の付与」など、成長ややりがい実感が得られないことで、モチベーションが下がる傾向があります。

ただし、キャリアアップにあわせて賃金や役職があがりそうだとわかるキャリアパスの提示がないと、いくら口頭で「期待しているよ」「ありがとう」と伝えても離職につながる場合があります。今は未婚で実家暮らしだからよいが、結婚、子育て、家や教育費用…と将来のことを見据えて転職を考えるとなっても致し方ないのではないのでしょうか。

③ 職場の雰囲気・人間関係

離職理由でも入社理由でも必ず上位に挙がってくる項目です。若手人材は社会経験、業務経験、社内外ネットワークが十分ではない場合があり、誰に何を相談していいのか、困ったときにどのレベルであれば頼っていいのか分らず不安に陥るケースも少なくありません。特に、

■ 図表2 若年正社員(33歳以下)初職離職理由



出典:独立行政法人 労働政策研究・研修機構「調査シリーズ No.191 若年者の離職状況と離職後のキャリア形成Ⅱ (第2回若年者の能力開発と職場への定着に関する調査)」
2019 (C) Recruit Co. Ltd. All rights reserved.

入社直後は「自分はこの仕事に向いていないのではないか」「職場に馴染めないのではないか」などと思い込み、早期離職につながるリスクがあります。

「定期的な面談」が離職防止につながる

若手人材の離職理由は、大きく分けて3つあることがわかりました。これらの理由に対策を講じることが、若手人材の定着につながります。

具体的な対策を講じる前に、まず、職場の課題やスタッフの事情を、普段から把握しておくことが重要です。離職につながるような課題や事情が事前にわかっている場合、離職防止のための行動をとることができるからです。

そこで実践していただきたいのが、スタッフとの「定期的な面談」です。面談を通して、スタッフと普段からしっかりとコミュニケーションを取り、抱えている問題や要望を確認し、信頼関係を醸成することが大切になります。

もし、スタッフが離職したいと相談してきた場合も、普段からコミュニケーションを取っていれば、理由を聞きやすくなります。離職理由が分かれば、職場環境の改善につなげることが可能です。適切な対策を講じることで、継続して働いてもらえる可能性もあります。逆に、普段からコミュニケーションを取っていなかったために、離職理由を把握する機会がないケースでは、どこに原因があったか分からず、職場環境の改善が進まないという悪循環に陥りやすくなります。

面談の頻度は、「半年に1回」でも「3ヵ月に1回」でも構いません。大切なのは、継続することです。継続するためには、「時間があったら面談する」という曖昧な形ではなく、「3ヵ月に1回、第○水曜日に面談する」など、

日程を決めてスタッフにも伝えましょう。1回当たりの面談は、15分ほどの短い時間でも意味があります。なかなか時間がとれない、対象者が多くて大変…と二の足を踏むよりも、できる範囲ですぐに開始することが重要です。会話の内容も、採用面接のように構えずに、「最近どう?」、「困っていることはない?」といった雑談で構いません。そうした何気ない会話の中から、スタッフが悩んでいること、困っていることなど、離職につながる原因のヒントを得られるケースが多いのです。大切なのは、スタッフの話を聞く姿勢です。

また、定期的な面談により経営者とスタッフのコミュニケーションが深まることで、離職防止のみならず、スタッフの育成や、サービス改善にもつながります。経営者が中高年世代で、若手人材との世代ギャップを感じているような場合は、違いを相互に理解しあう観点でも有効です。

そして、「定期的な面談」によって離職につながる原因が把握できた場合には、具体的な対策を講じていきましょう。

「①労働条件」の具体策は、小規模事業者ならではの柔軟な対応がカギ

ここからは、離職につながる理由が、前述の①労働条件、②キャリアアップ、③職場の雰囲気・人間関係である場合にとるべき行動についてお話しします。

まず、①労働条件が理由となっている場合には、労働条件の変更に柔軟に対応することを検討しましょう。

こういった点は小規模事業者の強みです。なぜなら、大企業であれば、労働条件を変更するためには膨大な社内調整、時間が必要ですが、小規模事業者は、経営者とスタッフが合意すれば、すぐに対応できるからです。例えば、体調面や家庭の事情で、週5日フルタイムで勤務することが難しい場合には、「週3日だけの勤務」、「1日4時間の勤務」など、事情に合わせた働き方を提案してみましょう。

短時間だとしても、勤務を継続してもらえることは大きなメリットです。特に飲食業や宿泊業は、繁忙期と閑散期の差が大きい業種なので、短時間勤務によって、ランチ時など忙しい時だけ働いてもらうこともできます。勤務を継続してもらうことで、家庭の事情が一段落し、再び長い時間働くことができるようになったときに、スムーズにフルタイム勤務に戻って



働いていただくことも可能です。加えて、忙しい時間帯・曜日や、人気のない出勤日時などには賃金を上乗せするといったメリハリをつけると、お互いに納得感が得られやすいかもしれません。

さらに、若手人材から多く聞かれるのが、①労働条件に関して「家族や友人と休日を合わせたいので、平日ではなく土日に休みを取りたい」という希望です。これは、土日営業が当たり前の飲食業、宿泊業、美容業などにとっては、難しい問題です。

そうした中で、ある旅館では、シニア層のアルバイトの方に日曜日の勤務を任せることで、若手人材が休みをとれるようにしています。子育てなどのライフイベントを終えていることが多いシニア層は、土日に働くことに抵抗の少ない人もおられます。このように、異なる労働条件のニーズがある人材をうまく組み合わせて、お互いの納得が得られる勤務体制とすることも、一つの案です。

また、ある飲食店では、シフトを3か月前に決めることで、スタッフがプライベートの予定を立てやすくしています。一般的には1か月前くらいにシフトを決めることが多いと思いますが、例えば、友人との予定を合わせたり、旅行の計画を立てたりする場合、飛行機や新幹線などの交通機関や宿泊先の予約は、できるだけ早めに行いたいと考えるものです。なかなか難しいことだと思いますが、逆に言えば、できていれば若手人材の定着にとってもプラスになる取り組みです。「シフトは3か月前」、ぜひ挑戦してみてください。

「②キャリアアップ」は、目標を小刻みに設定し、成長を実感できるようにする

次に、②キャリアアップが理由となっている場合です。男女ともに年齢が若いほどキャリアアップを目指せる環境を重視する傾向がありますので、若手人材の定着には特に効果的な対策です。

キャリアアップが離職理由となることを防ぐためには、スタッフに成長を実感してもらう仕組み作りが必要になります。具体的には、スタッフにスキルマップを提示して、成長の実感を持たせることや、成長と報酬を連動させることで、評価が見える化するという取り組みが有効です。

スキルマップについては、一つひとつ階段を上っていくような形で、段階的なスキルアップを提示しましょう。例



えば、同じ目標だとしても、スタートとゴールの1段階だけではなく、まずは〇〇ができる、次のステップは〇〇…と、小刻みに目標をクリアして最終的にゴールに辿り着くような道筋にします。細かく目標を設定して、成長を実感する機会を増やすことで、スタッフのモチベーションが高まりやすくなります。また、目標をクリアするごとに教育担当者が「よく頑張りましたね」と褒める機会もでき、そうした評価が「この職場で頑張っていこう」という、定着の動機づけにつながるのです。

成長と報酬の連動が見える化することも大切です。「このステップをクリアしたら、いくら報酬が上がる」ということがスタッフに伝われば、次のステップへのやる気も湧いてきますし、実際に報酬が上がれば、「この職場は評価を形で示してくれる」と、職場に対する信頼度も増します。

実際に、スキルマップと報酬を連動させる仕組みを作っている飲食店もあります。時給のスタートが1,000円の場合、「仕事を一通り覚えたら1,020円にアップ」、「後輩に教えることができるようになったら1,100円にアップ」、「アルバイトの副リーダーになったら1,150円にアップ」、「アルバイトリーダーになったら1,200円にアップ」といった形です。「同じ給与なのに仕事が多くなった…」といった不満は、こうした見える化によって解消されます。また、アルバイトリーダーの先に、「契約社員」、「社員」というキャリアパスを設けています。アルバイトからの社員登用を目指すスタッフと、社員を増やしたい事業者の双方がwin-winになる取り組みです。

「③職場の雰囲気・人間関係」は、お互いを理解し合い、助け合う意識がポイント

最後に、③職場の雰囲気・人間関係が理由となって

いる場合について説明します。

まず、性別や年代に関係なく、各スタッフが異なる考え方や感じ方を持っていることを理解することが重要です。その上で、職場全体でお互いを理解し合い、助け合う意識を醸成することが求められます。明るく挨拶をしたり、カジュアルに会話する時間を設けたりするなど、仕事以外のコミュニケーションを心掛けることで、「あなたを理解し、受け入れます」という姿勢がスタッフにも伝わります。それには「少しお節介かな?」と思うくらいスタッフに声かけを行うことが大切です。そうした意識や姿勢が他の従業員にも伝わり、職場全体で醸成できれば、おのずと定着率は改善していくでしょう。

■ 若手人材について知っておこう

若手人材の定着に取り組む際には、指導方法も見直してみましよう。若手人材は社会人経験が少ないため、経験豊富なスタッフにとって当たり前を感じることであっても、なぜ、何のために、そうするのか?といった目的や背景、根拠を丁寧に伝えていきましょう。また、若手人材は仕事で注意を受けることに慣れておらず、注意された理由がわからないケースもあります。そのため、失敗したときには、頭ごなしに叱るのではなく、なぜそういった行動をとったのかなど要因を聞きながら、フォローするような指導が大切です。教えるべきことをしっかりと伝えるという原理原則は変えずに、若手人材がより受け入れやすくなるよう伝え方を変えたり、より成長しやすい環境づくりを行ったりするなど、工夫が必要となります。

加えて、若手人材は、幼少期からインターネットやデジタル機器が身近にあるのが当たり前の世代です。たくさんの紙に手書きで文字を書く、電卓で集計するといったアナログな仕事をお願いすると、便利なデジタルツールがあることをよく知る若手人材は、「無駄な仕事をやらされている」と不満に感じやすい傾向があります。このような場合は、積極的に若手人材の意見を取り入れていくことも重要です。デジタル化など、若者ならではの意見を取り入れて業務効率をあげていくことも、人材不足解消の一手になるでしょう。

◆ まとめ

若手人材は未来を担っていく存在です。若手人材の離職防止に対する投資が、将来的な事業継続と成長を可能にします。先に紹介した「定期的な面談」も労働時間内に行うことになるので、業務が忙しいことによる抵抗感、人件費など気になるかと思います。しかし、定期的な面談によって離職が減れば、その分、採用や育成にかかる時間やコストを大幅に削減できる可能性があります。そういった意味で、定期的な面談は有意義な先行投資なのです。

こうした取り組みは、すぐに結果が出るとは限りません。だからといって、対策を先延ばしにしていると、取り返しがつかなくなる恐れがあります。すぐに結果が出なくても、事業の将来に向けて、できることから始め、継続してみましよう。





右から代表取締役の大林隆広氏と飯田橋店主任の大林将吾氏

「安心して長く働き続けられる」環境作りと 「考え、行動する力」の育成により、 若手アルバイトの定着・獲得の好循環を実現！

株式会社 大吾

東京都 千代田区

【店舗情報】

- 取材店舗／広島風お好み焼 もみじ屋 飯田橋店
- 住 所／東京都千代田区飯田橋4-2-6アヴァンセ飯田橋101
- 電話番号／03-6272-9320

飯田橋駅から徒歩5分ほどに店を構える、老舗のお好み焼き店『広島風お好み焼 もみじ屋 飯田橋店』。産地や保存方法にこだわったキャベツともみじ屋オリジナルの麺で作る本格的なお好み焼きを求め、連日多くのお客さまで賑わっています。広島風お好み焼きの王道スタイルを守る一方で、さらなる味の進化を模索する同店。昨年には神田店をオープンするなど、多店舗展開を視野に入れるなか、若手人材の採用と定着にも力を入れています。この取り組みのポイントについて、前身の『れもん屋』から数えて3代目となる代表取締役の大林隆広氏にお話を伺いました。



「安心して長く働き続けられる」環境作りで 長く働いてもらえる

売上アップを実現するためには、質の高いサービスを提供できる、モチベーションが高いスタッフが不可欠です。そのため、安心して長く働き続けられる環境作りに取り組んでいます。

当社のアルバイトはほとんどが19歳から22歳の大学生。働いた経験の少ない大学生アルバイトに安心して働いてもらうため、店長にはアルバイトの動きに目を配り、必要に応じてフォローを行ってもらっています。また、社員にはアルバイトとの雑談に交えて、業務の改善について意見を聞いてもらい、良い意見は社員・アルバイトの区別なく積極的に採用するなど、アルバイトが自分の意見を発信しやすい環境を整えています。

さらに、アルバイトに必要以上の負担をかけないことも心掛けています。急なシフト変更が発生した際は、飯田橋店と神田店で連携して対応し、シフト変更に対応するアルバイトに負担が集中しないようにしています。加えて、カ

スタマーハラスメントからアルバイトを守ることの大切さについても社員全体に啓蒙しています。こうした取り組みのおかげで、大学1、2年生で働き始めてから、卒業まで勤める人がほとんどです。

アルバイトのモチベーションアップが採用活動にもつながる

アルバイトのモチベーションを高めるために心掛けているのは、自ら考え、行動する力を育むことです。そのため、単に作業の指示を出すのではなく、アルバイト自身の気づきを促す声かけを行っています。例えば、グラスが空いているが、注文のタイミングを逃していそうなお客さまがいた場合、「注文を取ってきてください」と指示を出すのではなく、「あちらのお客さまを見て気づくことはありますか?」と声をかけ、スタッフ自身に考えさせます。また、ミスがあった場合でも、まずはスタッフが自分で間違いに気付くように誘導し、その上で「一緒に解決策を考えていきましょう」とフォローします。自分で気づき、解決策を模索する過程を経ることで、従業員は自分ごとと感ずるようになります。そうすると、知識が身に付きやすく、モチベーションも高まるので、次からは自分で考えて行動することができるようになります。

さらに、社員間でアルバイトの成長状況などを共有し、指示の一貫性を保つようにしています。社員からの指示が統一されることで、アルバイトのモチベーションや業務効率が低下することを防いでいるのです。

アルバイトのモチベーションが高く保たれることで、質の高いサービスが提供され、その結果リピーターの増加



1 駅から徒歩5分の飯田橋店。本場の味覚を求めて遠方から足を運ぶ人も多い



2 目の前で作る様子が楽しめる、ライブ感が人気のカウンター席

や客単価のアップにつながっています。また、スタッフがお客さまからお褒めの言葉をいただくことで、アルバイト・社員を問わず、スタッフの更なるモチベーション向上につながり、良い循環が生まれています。

こうした取り組みにより、アルバイトが自分から「ここで一緒に働かない?」と大学の後輩や友人を誘うことも増えており、当社では求人募集を行わなくても、口コミで応募が自然と集まるようになりました。いま働いているアルバイトに向けた定着・育成の取り組みが、自然と採用活動の後押しになっているのです。

今後の展望について

3店舗目の展開を視野に入れているため、規模拡大の体制を整えるためにも、管理職となる人材の育成に力を入れていきます。また、従業員数が増えることを見越して、アルバイトが学べべきスキルや、一人ひとりの長所が一目でわかるようなスキルマップの作成を進めていく予定です。社員間の情報共有が効率化されることに加え、アルバイト自身にとってもスキルの向上が可視化されるため、モチベーションアップにつながると考えています。



3 アルバイトが「安心して長く働き続けられる」環境作りに尽力する大林社長



4 広島風お好み焼きは修業を積んだスタッフのみが焼くことを許される



代表取締役 多田 暢氏

一人ひとりの「個性を伸ばす」人材育成法が、 離職減・応募増につながる

株式会社 melt

東京都 武蔵野市

【店舗情報】

- 取材店舗 / cofy by melt
- 住 所 / 東京都武蔵野市吉祥寺本町2-16-12 三次ビル 2F&3F
- 電話番号 / 0422-22-1531

株式会社^{マルチ}meltは、2015年に東京・吉祥寺で創業して以来、約10年で5店舗を展開する美容室。その成長を支えているのは、「個性を伸ばす」人材育成の取り組みです。スタイリストデビューまで通常2年程度かかるところを1年半でデビューできる教育体制と、スタッフの個性を伸ばし個人ブランディング^{のぶる}*に活かす取組みが、若手スタッフの成長と定着につながっています。同時に、若い美容師たちがイキイキと働く様子をSNS等で発信することで、採用応募者も年々増加しています。このような好循環を生み出している、若手人材の育成・定着に向けた取組みについて、代表取締役の多田 暢^{のぶる}氏にお話を伺いました。



「好きなこと」を集中的に磨くことで、 短期間で「得意なこと」になる

創業当初、売上の数字を追求するあまり、スタッフの働きやすさをないがしろにしてしまった苦い思い出があります。その経験から、現在は売上の数字の追求だけではなく、スタッフ一人ひとりの生産性を高めることを心掛けています。

特に力を入れているのが、最短の育成期間で若手スタッフが活躍できる仕組み作り。その軸となっているのが、一人ひとりの「好き」を伸ばすことです。

当社では、基礎的な美容スキルの講座に加えて、カットやカラーのなかでも、基礎から一歩踏み込んだ高度なスキルを学べる個別の講座を設けています。その講座のなかから、スタッフは「好きなこと」を選び、深く学ぶことができます。「好きなこと」はやりがいを感じやすく、能力も伸びやすいため、比較的短期間で「得意なこと」になるのです。

*「個人」の個性をブランドとみなし、その「個人」の魅力、特性、価値を他者に対して発信するマーケティング手法

人材育成の仕組み作りによって、先輩スタッフの負担軽減とデビューまでの期間短縮を実現

新人スタッフへの教育は、特定の先輩スタッフに負担が集中しないように取り組んでいます。例えば、店舗運営で多忙な店長に、新人スタッフの教育をすべて任せてしまうと、過剰な負担につながったり、各店長の指導力によって新人スタッフの成長に差が出たりする可能性があります。そのため、新人スタッフの教育担当者を、「シャンプーはこの先輩に、ヘアカラーはこの先輩に…」というように、分野ごとに分けています。

教育担当者が一人だと、ひとつの分野をクリアするまで次のステップに進まない傾向がありました。しかし、分野ごとに教育担当者を分ければ、仮に苦手分野のスキルアップが遅れても、得意分野のスキルアップをどんどん進めることができます。結果的に、教わっている新人スタッフのモチベーション維持につながり、各分野のスキルアップにかかる時間が短縮されるのです。

こうして、スタッフ一人ひとりが「得意なこと」を身に付けてスペシャリストとなると、デビューの準備が整います。美容業界では、一般的にデビューまで2年程度かかることが多いと言われていますが、当社は1年半でデビューすることができています。

得意分野を生かすために、個人ブランディングにも注力

一人ひとりの「得意なこと」を伸ばす人材育成法の大きな長所は、各自が自信を持って働けるようになることです。ひとつでも得意なスキルがあれば、現場で「お客さまに満足してもらえた」という経験を積むことにつながります。そういった経験は、社会人として働き始めて間もない若い美容師にとって、心の支えになり、やがて自信になります。特に若い世代は、仕事にやりがいや自己成長を求める傾向がみられるので、スキルアップした実感や、お客さまから感謝



1/東京・吉祥寺にある「cofy by melt」。「心地良く(comfortable)感じる(feel)空間でありたい」という思いから「cofy」(コフィー)という造語を店名にした

の言葉がもらえる環境が大切だと考えています。実際、当社の離職率は業界平均よりかなり低く抑えられています。

また、当社の人材育成で欠かせないのが、各スタッフの個人ブランディングです。せっかく得意分野を伸ばしても、それをきちんと発信しないとお客さまからの指名を獲得できません。当社では、各スタッフが得意とする複数のスキルを掛け合わせ、「ボブにできる縮毛矯正が売り」といった、「個性」をつくり、SNS等で発信しています。つまり、各スタッフの得意なことを個性として際立たせて発信することで、指名客の獲得につながっているのです。スタッフ個人のこうした発信を見て、「私もmeltグループで働きたい」と思っているだけの採用応募者も年々増加しています。

今後の展望

美容業界全体の働き方や質の向上を目標にしています。現在、美容室のオーナー同士が横のつながりを作ることができるサロンを主催しており、周りの美容室と切磋琢磨してお互いを高め合っていく環境作りができればと思っています。今後は、今まで培ってきた教育カリキュラムを土台にしつつ、美容師のリスクリング(学び直し)に関する取組みを広く展開していきたいです。



2



3



4

2・3/美容業界に新風を吹き込んでいる多田氏と明るい笑顔の若手スタッフ

4/スタッフ一人ひとりの個性を効果的に発信して、集客につなげている (Instagramより)



代表取締役 林太一郎氏



「理念共感型採用」と 若手人材が成長・活躍できる環境整備により、 定着を実現

株式会社 SEKIYA RESORT

大分県 別府市

【店舗情報】

- 取材店舗／GALLERIA MIDO BARU
- 住 所／大分県別府市堀田6組
- 電話番号／0977-76-5303

日本有数の温泉地として知られる大分県別府市。株式会社SEKIYA RESORTは、明治時代に『関屋旅館』をその地に創業して以来、著名な建築デザイナーがプロデュースした旅館『別邸はる樹』や温泉とアートを融合したホテル『GALLERIA MIDO BARU』など、魅力あふれる宿泊施設を展開しています。事業を拡大してきた同社は2020年に新卒採用にも着手。ミスマッチを防ぐ「理念共感型採用」や独自の研修プログラムなどで若手人材の定着に成功しています。こうした取組みの秘訣について、代表取締役の林太一郎氏にお話を伺いました。



企業理念に共感できる人材の採用

当社では「理念共感型採用」と題し、私たちのビジョンや企業理念に共感できる人材を採用することで、離職の大きな要因となるミスマッチを防いでいます。そのため、採用選考では、リクルーターとなる社員と学生がマンツーマン



1／ビジョンの実現に向け、挑戦し続ける林社長

ンの面談を複数回行い、新入社員の想いをしっかりと聞くようにしています。加えて、学生が当社で働くイメージをしっかりと持って入社できるよう、選考期間中に実際の業務を3日間にわたって体験してもらうなど、時間をかけて丁寧な選考を行っています。

既存社員間で共通意識を持つことで、 新入社員の円滑な育成を行う

新社員を採用するうえで重要なのは、「既存社員」に対して新社員に求めるスタンスや指導方法を共有して、新社員を迎え入れる準備を整えることです。これらが共有できていないと、「人によって言うことが違う」などと不信感を与え、せっかく若手人材を採用しても定着しません。当社では、その年の採用方針等を定期的にミーティングで全社員に伝え、新社員に求める人物像などを社員間で共有するようにしています。

新卒採用はやる気のある若手人材の雇用につながるだけでなく、迎え入れる既存社員の意識を高めるきっかけにもなるため、組織全体の活性化につながりました。

「自信」の醸成とキャリアアップのサポート

社会経験が浅い若手人材に活躍してもらうには、現場で「自信」を持って仕事ができるように育成することが重要です。その点で大きな役割を果たしているのが、当社独自の研修プログラムです。社員が講師となり、業界の知識や接客スキルなどを学ぶ全24回（1回90分）の講座を3ヵ月間かけて実施しています。仕事に対する心構えや接客スキルなどを系統立てて学ぶことで、現場でも学んだことを直ちに活かせるため、新入社員の自己肯定感の向上や自信の醸成につながりました。

また、研修後もメンターとの月1回のキャリア面談で目標設定とその振り返りを行い、自身の成長を実感できるようにしています。キャリアアップについても、社員の自主性を重んじており、希望者は自らの意志で主任やアシスタントマネージャーへの昇格試験を受けることができます。



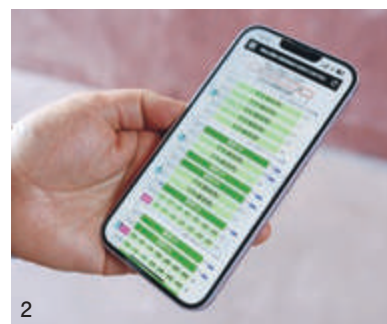
3／アートに囲まれた空間で宿泊客を魅了する『GALLERIA MIDO BARU』

ビジョン 旅で世界とヒトを明るくする

企業理念

- 一、非日常の体験を通して、お客様の満足を追及します。
- 一、常に挑戦します。
- 一、仲間を信頼し、共に学び成長します。

さらに、毎年社内でビジネスコンテストを行い、経営戦略や新規事業に若手社員が参画しやすい環境を提供しています。例えば、各部屋の掃除の進捗状況を一目で確認できる「掃除管理アプリ」は、ビジネスコンテストの企画発案者のマネージャーとともに若手社員が開発し実用化。新しい観点を活かして当社のDXを促進することができました。このように、若手社員が積極的に成長・活躍できる職場環境を整備することで、離職率を業界平均より大幅に低い7.5%にまで抑えることができます。



2／シンプルでわかりやすい「掃除管理アプリ」

今後の展望

現在、当社が建設している新たなホテルは、オーナーを募って分譲するコンドミニアム型のホテルです。海外オーナーを含めた外部の人に投資をしてもらうことで、より豊かな街づくりに挑戦する新規事業ですが、その成功にもベテランだけでなく若手人材の活躍が欠かせません。若手人材の柔軟な発想を最大限生かしながら、これからも私たちは挑戦していきます。



4／研修プログラムを通して、仲間とともに学び、ともに成長する



温 泉郷内の30軒の宿と里山の風景すべてを「一つの旅館」ととらえ、一体となって地域づくりに取り組んでいる「黒川温泉」。ここではスタッフが働くことに誇りを持ち、旅館の垣根を越えて手を取り合いながら、豊かなキャリアを築いています。お客さまはもちろん、黒川温泉で働くスタッフにとっても魅力的な地域づくりを行っている、黒川支部の連祐子氏にお話を伺いました。

取組の背景と経緯

旅館の垣根を超えたつながりを生む「合同新入社員研修」

これまで各旅館は日々の業務に追われ、十分に人材の採用・育成の時間を割くことができていませんでした。人材の確保が今後厳しくなるのが予想される中、黒川温泉の魅力を次世代にしっかりと伝えていきたいと考え、黒川温泉が一丸となって、人材の採用・育成に取り組むことにしたのです。

黒川支部の主な取組み

①合同入社式&合同新入社員研修

黒川温泉に同時期に入社したスタッフを、旅館を超えた「同期入社」とみなし、合同での入社式や社員研修を行っています。旅館の垣根を超えたスタッフ間のつながりも生まれ、早期離職の防止につながっています。

②黒川塾

考え抜く力、チームで働く力、前に踏み出す力といった、黒川温泉の未来を担うリーダーに求められるスキルを培うことに重きを置いたプログラム。毎年各旅館からリーダー候補が集い、年間を通して同じメンバー（塾生）で学びます。

③里山研修

体験学習を通して、黒川温泉のある北阿蘇・里山の暮らしや文化を楽しみながら学ぶ研修。スタッフが地域の文化に直接触れ、その価値を知り、その体験をお客さまにも伝えられるようにすることを目的としており、「おもてなし力」の強化につなげています。

④合同従業員勤続表彰

各スタッフの勤続年数に応じて、これまでの貢献を称えた表彰式を行っています。感謝の意を込めた表彰状と、勤続年数毎に異なる記念バッジを贈呈しています。



①合同入社式



③里山研修

今後の取組み

黒川塾の修了生に対して、マネジメント能力のさらなる向上を図るため、新しい研修をスタートする予定です。今後も黒川支部では、黒川温泉で働くスタッフを全力でサポートするとともに、お客さまだけでなく、スタッフにとっても魅力ある地域づくりを行ってまいります。



黒川支部
連 祐子氏

黒川支部が人材の育成を全面的にサポートしています！

各種研修や黒川塾を通して、スタッフが働くことに誇りを持てるようになったほか、温泉郷内の他の旅館のスタッフとの関係づくりにもつながっており、定着率も上昇しています。

黒川温泉の採用ホームページでは黒川支部の取組みや黒川温泉の魅力をPRしており、採用応募者数も年々増加しています。



熊本県の美しい自然に囲まれ、風情ある旅館と温泉巡りが魅力の黒川温泉郷

組合員の
みなさまを
応援!

日本公庫の 振興事業貸付

「振興事業貸付」とは？

- 振興計画の認定を受けた生活衛生同業組合の組合員の方にご利用いただける融資制度です。
- ご利用にあたっては、振興計画認定組合の長（組合の長から委任を受けた支部長および理事を含みます。）が発行する「振興事業に係る資金証明書」が必要となります。

	設備資金	運転資金
ご融資額	1億5,000万円以内 ～7億2,000万円以内 (業種によって異なります)	5,700万円以内
ご返済期間 (うち据置期間)	20年以内 (2年以内)	7年以内 (2年以内)
主な利率 (年利)(注)	特別利率C	基準利率

(注) 1. お使いみち、ご返済期間、担保の有無などによって異なる利率が適用されます。
2. 利率は、日本公庫のホームページの金利情報【国民生活事業主要利率一覧表】からご確認ください。

振興事業促進支援融資制度も併せてご利用いただけます！

ご利用いただける方	引下げ利率	
	-0.15% (年利)	-0.30% (年利)
生活衛生同業組合等から一定の会計書類を準備していることの確認および事業計画の確認を受けた方	生活衛生同業組合等から確認を受けた「振興事業促進支援融資制度に係る事業計画書」の写しを提出された場合	左記に加え、生産性向上に資する計画に基づく取組みを行い、「生産性向上に係る事業計画書」の写しを提出された場合

ご相談は、日本公庫国民生活事業の窓口までお気軽にどうぞ。
なお、審査の結果、お客さまのご希望に沿えないことがあります。



日本政策金融公庫
国民生活事業

<https://www.jfc.go.jp/>

事業資金相談ダイヤル

(行こうよ! 公庫)

0120-154-505

※電話番号のお掛け間違いにご注意ください。

(受付時間：平日9時～19時【国民生活事業】)

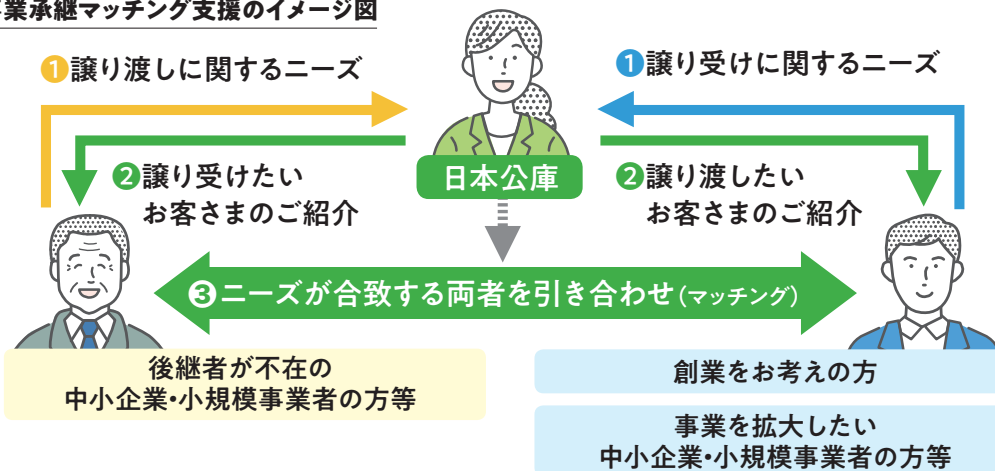


「事業を譲り渡したい」、「事業を譲り受けたい」とお考えの皆さまへ

事業承継マッチング支援のご案内

後継者がいないことなどを理由に **事業を譲り渡したい** とお考えの方と、創業や事業拡大等に向けて **事業を譲り受けたい** とお考えの方をつなぐ、マッチングサービスです。

事業承継マッチング支援のイメージ図



事業承継マッチング支援の5つの特徴

- 1 小規模事業者の方のご利用が中心**
日本公庫(国民生活事業)の融資先の約9割は、従業者数9人以下の小規模事業者の方です。本サービスにおいても、小規模事業者の方のご利用が中心になります。
- 2 事業を受け継いで創業(継ぐスタ)される方も対象**
近年、「事業を受け継いでスタートする創業形態」(略称:継ぐスタ)への関心が高まってきています。譲受希望の場合は、事業を営んでいる方(法人企業および個人企業のいずれも対象です。)+加えて、「継ぐスタ」をお考えの方も、本サービスをご利用いただけます。
- 3 オープンネーム(実名)による後継者探しも実施**
「事業承継マッチング支援」ページ(日本公庫ホームページ)には、譲渡希望の方に関するノンネーム情報(注)に加え、オープンネーム情報(実名)も掲載しています。
(注)個社・個人が特定されない範囲の匿名情報を指します。
- 4 専門担当者によるサポート**
日本公庫の専門担当者が、お客さまのご希望を踏まえ、お相手(マッチングの候補)をお探しします。お客さまとお相手との希望条件が合致すると考えられる場合、お相手をご紹介します。
- 5 無料のサービス**
譲渡希望・譲受希望いずれの方も、本サービスを無料(注)でご利用いただけます。
(注)本サービスとは別に、弁護士等の専門家の支援を受けられる場合は、当該支援について、お客さまに費用負担が生じる可能性があります。

詳しくは、日本公庫の「事業承継マッチング支援」ページをご覧ください。

JFC 日本政策金融公庫
国民生活事業

「事業承継マッチング支援」ページ

日本公庫 事業承継マッチング

検索

こちらの
二次元コードからも
ご覧いただけます。



生活衛生だより 第213号(令和6年7月1日発行(季刊))
発行所…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 FAX: 03-3270-7650 <https://www.jfc.go.jp/>
・本誌掲載の記事・写真・イラストなどの無断転用・転載はご断りください。

特集

若手人材採用・定着

2024
7
No.213

Dayori