

労務部門会

今いる人をやめさせないための7つのポイント

経営者から店長まで「みんなで考え」全ての人が力を 合わせて設計する

■日程：2018年9月7日（金）

■場所：浪速区／ORA 大会議室

人手不足が常態化している外食産業では「今いる人を辞めさせないこと」が最重要課題です。

そこで今回の労務部門会では、経営者から現場の店長に至るまでの労務管理に携わる方々を対象に、この最重要課題を解決するための7つのポイントを解説するセミナーとグループディスカッションを開催しました。

PICK UP

■第1部：セミナー「今いる人を辞めさせないための7つのポイント」

～辞めそうになってからフォローしても遅い！その前にやるべきことは？～

講師：株式会社ユアコンパス 中武篤史氏

- ①【全体】コンプライアンス（法令等遵守）マインドを持ちましょう。
- ②【経営者】本人の夢の実現と会社の成長の方向性が合わさる長期ビジョンを持ちましょう。
- ③【人事部門】どう頑張れば自身がどのような評価されるのかを制度で開示しましょう。
- ④【人事部門】本人にキャリアビジョンを持たせ、フォローする仕組みを設計しましょう。
- ⑤【教育部門】こまめに自身が成長を実感できる育成プログラムを作り、運用しましょう。
- ⑥【S V】お店で働くメンバー一人ひとりへの期待を伝える場を毎日持ちましょう。
- ⑦【店長】「3」の付く6回のタイミングでのフォローを確実に丁寧にやりましょう。

■第2部：グループディスカッション

「役職・職位ごとにやるべきこと」を確認するためのグループディスカッション



■第1部：セミナー「今いる人を辞めさせないための7つのポイント」

～辞めそうになってからフォローしても遅い！その前にやるべきこととは？～

講師：株式会社ユアコンパス 中武篤史氏

7つのポイント① 大前提

大前提として、「倫理・道徳（人としての当たり前）」「社会規範（社会人としての当たり前）」「組織のルール」が守れていない会社では人の定着は図れません！

<解決策>

- ・経営者、上司の立場として、自らの言葉で「人としての当たり前」「社会人としての当たり前」を語る、伝えてください
- ・会社の姿勢のなかに「うそ、ごまかし、ねじ伏せ、インチキ」がないような社風づくりに励んでください
- ・「自分たちさえ良ければよい」という考え方を捨て、社会の一員としての意識を持ってください

⇒コンプライアンス（法令等遵守）マインドを持ちましょう

7つのポイント② 経営者編

「お店は若い社員がバリバリ活躍したほうがいい」「だから、若手に抜擢機会をたくさん与え、イマイチなベテランは閑職に追いやっていく」「空いたポストに若手を登用する」。これらは一見、良さそうな人事戦略ですが、閑職に追いやられたベテランを若手が見たとき、夢の実現に敗れ、目標なく働く人の姿を、自分に重ねてしまう可能性があります。やがて若手が会社、事業に「将来性」が感じられなくなり、その結果として若手が辞めてしまうかもしれません。

<解決策>

- ・10年後、自社を目指す姿を作ってください。
※数字や組織図で示すこと（売上、利益、社員数、人事売上高、給与、店数など）
- ・その過程を1年ごとに示せるように準備してください
- ・その姿を、社員一人ひとりが自身の夢、目標と重ねられるよう、伝えてください
- ・「実態の賞味期限」は30年とよく言われます。新しい事業の開発に取り組む組織、姿勢を見せてください
- ・50歳を超え、調理や接客などの「現場作業能力」が落ちてきた社員に、どう処遇することができるのかをイメージし、考えてください

⇒本人の夢の実現と会社の成長の方向性が合わさる長期ビジョンを持つことこそ、経営者がすべき仕事です！

7つのポイント③ 人事部門

ある会社（人事制度あり・評価制度あり）の退職者 10 人に「なぜ、辞めたのか」と質問したところ、1 位は「自分の存在を認めてもらっている感がない」となりました。そう答えた方に「なぜ、認めてもらえていない、と感じるのか」を尋ねると「処遇など評価が低い」という回答が 1 位になりました。

その理由について調査してみると、「どこを評価するのかが事前に説明されていない」「評価後のフィードバック面談が行われておらず、結果だけが伝えられている」などが判明。さらに、「評価基準がバラバラで、評価者によって評価結果が大幅に変わってしまう」「評価結果が賃金に直結し過ぎていて運用がマヒしてしまっている」という衝撃の事実まで露見しました。これらの要因から人が育ちにくくなり、モチベーションも保ちにくくなり、その結果として退職につながったようです。

<解決策>

- ・評価のしくみをつくり、その評価基準を事前に社員に「公開」する
- ・その基準に合わせ、上司は振り返りと次への目標設定といったフィードバックが行えるしくみをつくる
- ・そのフィードバックの内容に合わせ、教育指導が行われるようなしくみをつくる

⇒どう頑張れば自身がどのような評価をされるのかを制度で開示するのが人事の仕事です！

7つのポイント④ 人事部門

夢や目標を持たない人生では「自己実現」は図りにくいものです。本来は自分自身で夢や目標は考えるべきですが、夢や目標が持てない結果、その人が辞めてしまったときにダメージを被るのは会社やお店です。そうならないためにも、社員個人の長期目標（キャリアビジョン）を本人が作成できるよう、会社がフォローしなければなりません。

実際、キャリアビジョンをシートにまとめさせ、それを上司が定期的にフォローするしくみを導入した会社では、離職率が導入前の 2015 年は 12%だったのが導入後の 2017 年には 4%と劇的に改善しています。

<解決策>

- ・本人に自身のキャリアを考える場を会社として設定していく

⇒本人にキャリアビジョンを持たせ、フォローするしくみを設計しましょう。会社のことを本気で考えてくれる社員が増えます！

7つのポイント⑤ 教育部門

「自身が成長できている実感」ができることが重要です。その実感を「見える化」し、本人に気づきを得てもらえるよう、教育部門は「成長」を設計しなければなりません。様々な「見える化」のなかで最も効果が高いと言われているのは【カルテ】です。これ

は、本人の成長過程を記録に残し、本人がその内容を実感できるようにするためのもので、たとえば、ある会社では社内研修に参加させる前に店舗の上司と共に目標設定を行い、それに対してどれだけ実現できたかなどを研修受講後に毎回数値化し、【カルテ】として一覧できるようにまとめています。

<解決策>

- ・自分が成長する方法をあらかじめ見える化できるようにする
- ・その評価基準は誰が見てもブレがおきにくいようにつくる
- ・教育部門だけの自己満足で終わらず、店舗を効果的に巻き込めるようにしていく

⇒職場を巻き込みながら、こまめに自身が成長を実感できる育成プログラムをつくり、運用しましょう！

7つのポイント⑥ SV（地区長）

アメリカの心理学者アブラハム・マズローによると、人間の欲求は一番下が「生理的欲求」で、「安全欲求」「親和欲求」「承認欲求」「自己実現欲求」と重なり、最も上が「共同体発展欲求」とする6段階のピラミッドのように構成されているそうです。そして、低階層の欲求が満たされると、より高次の階層の欲求を欲すると提唱しています。

では、お店のメンバーに「自己実現欲求＝自分の能力を引き出し創造的活動がしたい など」を持たせるにはどうすればよいのでしょうか。その方法は、アメリカの心理学者、経営学者ダグラス・マクレガーが提唱したY理論によると、「期待されると、人は期待に応えたいくなる」、つまり、SVがすべきことは「期待する」です。

実際、ある会社でその“期待”を朝礼時などにみんなが見ている前で、毎日、一人ひとりに直接伝えたところ、離職率が実施前の2015年は16%だったのが実施後の2017年には8%と劇的に改善しました。

<解決策>

- ・本人に、期待を伝える場を自身でつくっていく
- ・その場にSVが参加した際は、きちんと期待を個別に伝えていく
- ・大前提として、自身が管理している店舗のメンバーの名前はパートアルバイトまで覚えていく

⇒お店で働くメンバー一人ひとりへの期待を伝える場を毎日持ちましょう。
期待こそ働くエネルギー！

7つのポイント⑦ 店長

店長が行える辞めさせないポイント

①店長がAUTO話を徹底する

ある企業では、このAUTO話法（A：ありがとう U：うれしい T：助かった O：おかげさまで）だけ一生懸命やった結果、離職率が実施前の2016年は21%だったのが実施

後の 2018 年は年ベース 9%に改善しています。

②「3」の付くタイミングでのフォローを行う

入社後「3」の付くタイミングは心が揺れやすいタイミングと言われます。このタイミングでは次の表のようなフォローを行いましょう。

これは実際に私が店長、地区長として仕事をしていた時期に実践した内容ですが、実施前（1996 年）のパートアルバイトの離職率は 35%でしたが、実施後（1998 年）には 15%に改善しました。

⇒「3」の付く 6 回のタイミングでのフォローを確実に丁寧にやりましょう！

タイミング	フォロー内容
事前	休憩室、更衣室の清掃、清潔感
3 秒	きちんとこちらからあいさつ
3 分	朝礼などで紹介してあげる
3 時間	勤務 1 日目の終わりに、仕事はどうだったか「聴く」
3 日	勤務 3 日目の終わりに、困っていることがないか「聴く」
3 週間	入社 1 か月くらいのタイミングで、目標設定を行う
3 か月	入社 3 か月のタイミングで面談を行い、再目標設定を行う

まとめ

単発での行動よりも、7 つのポイントを複数、同時にいろんな立場の方が実施することで、成果がより出やすくなると思われます。「何もしないよりも、何か行動してみる」。これにより、何かしらの成果がでていくものであろうと考えています。

⇒今日から実践。離職防止に向けた第一歩を！



■第2部：グループディスカッション

グループディスカッションは、「今いるお店の人をやめさせないために、私たちは『具体的』に何をすべきか？」をテーマに、[経営者グループ][人事部門グループ][教育部門グループ][SV（地区長などライン長）グループ][店長、店舗メンバーグループ][賛助会員グループ]の役職、職種ごとに7つのグループに分かれて行われた。

いずれのグループも「いつまで」「誰を巻き込んで?」「何を?」「どのように実施して」「どうなることを目指すか?（ゴール）」などについて、自身の想いや会社の考え方など、意見を交。その後、1枚の模造紙にその結果をまとめ、順に代表者が発表した。

発表ごとに中武氏が感想を述べ、参加者たちは立場による考えの違いを確認したり、同じ外食産業に関わるものとしての共通点を見つけるなど、有意義なひとときを過ごした。

