

【採用】——地域最低時給でも集める

パートの賃金相場は、国内のどのエリアもマクドナルドの初任時給が基準になっている。その地域における実質的な最低賃金を示しているからだ。物流現場で働くパートの時給は、それよりも200円以上高いことが珍しくない。それでも人が集まらない。採用力を磨く必要がある。

パート採用の十箇条

突然パートが辞めてしまう。募集しても、なかなか集まらない。せっかく採用したのに、また辞めてしまう。しわ寄せが正社員や他のパートに波及する。サービス残業が横行し、ベテラン頼みの綱渡りのな運営が続く。結局、最後は精神論、根性論をゴリ押しして社員に泣き寝入りを強いる。そんな現場が増えていく。

今や物流分野でも、パート比率の向上がローコストオペレーションの決定打とされている。しかし、単純に社員の頭数をパートと置き換えるだけでは、一時的に人件費を安くすることはできても、中長期的には「現場力」の低下を招いてしまう。物流部門、物流企業として最も大事な競争力を失えば、元も子もない。

パート比率の向上は、パートを戦力化する仕組みがなければプラスには働かない。ところが多く企業が、その場しのぎの付け焼き刃的な対応に終始している。パート労働者の特質を見落とし、募集・採用の段階で自らパートを閉め出してしまいう企業が後を絶たない。まずは「パート採用の十箇条」を頭に叩き込む必要がある。

■第一条 採用責任者を決める

パートの採用や時給設定の権限を本社の役員や人事部ではなく現場に与える。突然の退職に現場で即対応できる体制を整える。採用責任者の役割は四つある。すなわち「①募集活動の準備と実施」、「②面接の実施」、「③採用手続きの実施」、「④新人オリエンテーションおよびフォロー」である。

この四つの活動を同じ人が一貫して担当しなけ

ればならない。新人に安心感を与えることに加え、同じ活動を何度も繰り返すことで改善が進み、採用力がレベルアップする。パートの質も改善できる。同じ人が対応しているため応募者を一定のレベルに保つ効果が出てくる。その都度、担当者がバラバラでは募集・採用ノウハウが蓄積されない。責任者がセンター長本人である必要はない。募集・採用活動にはかなりの時間と労力が割かれる。それを日常の管理業務に追われる現場の最高責任者が担当してしまうと、後回しになり兼ねない。センター長代理など、現場のナンバー2に兼任させるのが最も成功しやすい。

■第二条 事前に情報を集める

パートの応募・離職には一定のパターンがある。一般に学生アルバイトの場合は、新学期の始まる四月上旬に「離職」→ゴールデンウィーク前「応募」→夏休み「応募」→九月新学期前「離職」→冬休み「応募」→成人式を境に「離職」→三月に「応募」というサイクルをとる。

主婦層の場合は、当然ながら家庭の事情に影響される。基本的には子育ての区切りとなる四月、九月、一月などが「応募」の時期。主婦パートは学生バイトと違って近所の目があるため二〜三日で辞めてしまうことは少ない。しかし職場の内情も分かってくる採用一カ月後あたりに「離職・転職」が発生する。これとは別に夫の転勤や配偶者控除の問題で三月、九月、十一月の異動の時期に起きる。

もちろん地域性の違いもある。しかし、そこにもまた一定のパターンが存在する。その地域の応募・離職の波をとらえる必要がある。応募が増え

図1 パート・アルバイト離職率調査表

調査項目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	計
A 月初在籍人数													
B 月中採用人数													
C 延べ人数 計(A+B)													
D 離職人数													
E 月末在籍人数(C-D)													
F 離職率(D÷C)													

図2 パート・アルバイト年間募集計画表

	適正在籍者数		募集計画			増減		備考
	計画	実績	一般	大学	高校	+	-	
1月								
2月								
3月								
4月								
5月								
6月								
7月								
8月								
9月								
10月								
11月								
12月								

※小数点以下は四捨五入する

る時期にタイミング良く募集活動を行うことで、期待通りの人数・人材を採用できる確率が高くなる。

パート時給の地域相場を把握するため周囲の競合の初任時給調査を定期的に行うことも重要だ。地域相場より高額な初任時給は、かえって「仕事がかツイのではないか」「人がすぐ辞めるのでは」といった不安感を与えてしまう。地域相場の維持は初任時給決定の原則だ。

第三条 年間募集計画を立てる

主婦にとっては家庭、学生にとっては学校が生

活の最優先課題だ。そのためパートの多くは「子供の学校の勉強が……」「友達に旅行に誘われて……」など様々な理由から、いともアッサリと職場を離れていく。いつでも辞めることができるからこそ、パートとして働いているのである。

それなのにパートが辞めてしまっただけで慌てて集めるようでは、現場の安定運営など望むべくもない。募集・面接・採用には最低一カ月かかる。採用後、基本作業の習得に、さらに一カ月。欠員が埋まるまでには合計二カ月かかってしまう。正社員と同様にパートについても事前に年間募集計画を立てておく必要がある。

手順は次の通りだ。まず月別売上高予測から月別人件費を割り出す。それをパート一人当たりの適正労働時間数で割って、月別の適正在籍者数を算出する。これと並行して現場の離職率調査を定期的に行う(図1)。そのセンターではどの時期に、どれだけパートが離職する傾向にあるのかを把握し、応募・離職の波を加味して、何月に何人募集するのかを確定する。

離職率調査によって、パートの辞める原因も分かってくる。例えば毎年三月に離職者が多い場合には、二月に昇給評価・評価面接を行うことで離職防止を図る。これと並行して二月に募集・採用し、三月までに一人前に育てるといった手を打つことができる。計画は三カ月単位で見直しを図る(図2)。

第四条 採用ツールを準備する

パートの応募に、三六五日いつでも対応できるように、現場採用ツールを常備しておく必要がある。①応募用紙、②ユニフォーム、③ロッカー、④募集チラシ・ポスターなどである。こうした基本的なツールの不備によって、せっかくの採用チャンス逃してしまうことが、一般に想像されている以上に頻繁に起きている。

募集チラシやポスターは、募集タイトル・サブタイトルを工夫し、三色以上を使って見やすくデザインする。募集対象者、初任時給など、パートが知りたい情報は全て明記しておく。また、できるだけ多くの職種を募集対象者として表記し、各人が希望する勤務曜日・時間帯に合わせることをアピールする必要がある。決して募集対象者を狭めてしまうことがあってはならない。

第五条 募集告知を工夫する

多様な募集告知方法を開発する必要がある。物量の波動に対応して全営業日・全営業時間を埋める要員を確保するには、いろいろなタイプのパート労働者を雇用する必要がある。単一の採用源に頼ると、応募数が少ないだけでなく、後々大混乱を招く恐れがある。例えば同じ学校の同じ学年の子供を持つ主婦ばかりを採用してしまえば、学校行事の時などに大量に休みが発生してしまう。現場は途方にくれるしかない。

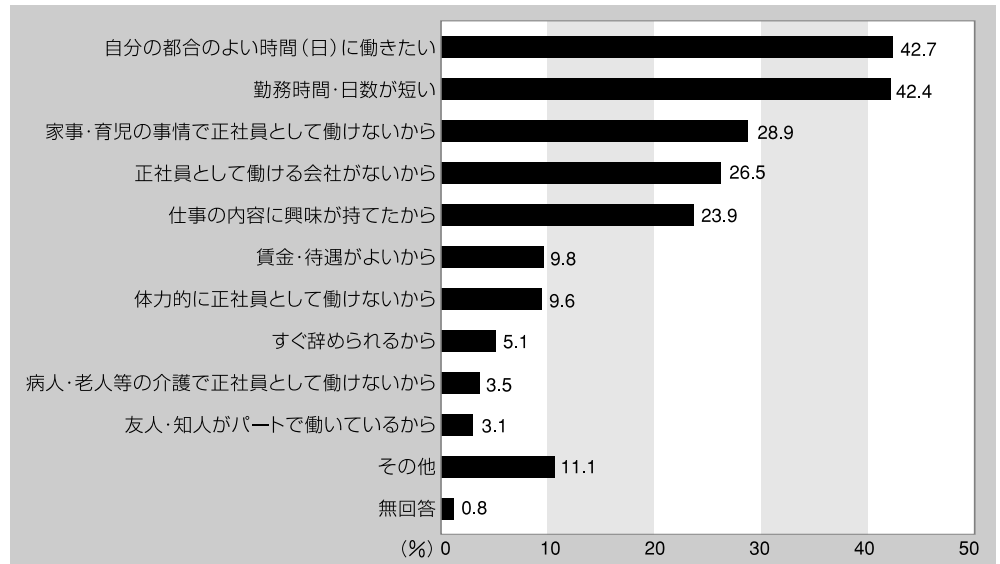
知恵を使えば、募集源はいくらでも開発できる。パートによる友人紹介、団地や地元婦人会などへの依頼、定時制・二部学校・学生寮などへの訪問、センター外壁や社内他センターでのポスターの掲示、駅前・街頭でのチラシ配布など、正社員の採用よりも、はるかに多様な採用源が活用できる。

第六条 受け入れ態勢を整える

パートが職場を選ぶ最大の動機は、自分が希望する時間、空き時間だけ働けることである。ところが多くの職場が、そのニーズに全く対応できていない。これは「ワーク・スケジューリング」の問題である。ワーク・スケジューリングが月次で作成されている、あるいは全く作成されていないことが最大のネックになっている。

主婦や学生の生活で一カ月以上先の空き時間がハッキリと分かっていることなど少ない。授業参観やレジャーなど、パートが生活主体とする家庭や学校などのイベントは、もともと唐突に変化する。それを一カ月に一回の計画でコントロールしようとすれば、どうしてもパートの不満やパート間の

パートを選択した理由(複数回答)



出典：21世紀職業財団「パートタイム労働者実態調査」

トラブルを招いてしまう。

パートの自己申告制による一週間単位のワーク・スケジューリング作成が一つの解決策になる。次の週の希望勤務時間を各パートに申告させる。それを翌週が始まるまでに調整する。この時、優秀なパートから先にシフトを確定する。これによって、できるパートが残り、ダメなパートが落ちて

いく。しかも採用時に勤務時間を固定しなくて済むため応募も増えるというわけだ。

第七条 パートに選ばれる面接を

事前に面接チェックリストを準備しておく。二頁にそのフォーマットを掲載した。面接者による仕事の説明内容や採用の評価基準が曖昧だと、トラブルの元になる。実際、労働基準監督署に持ち込まれるクレームの過半数は、いわゆる「話が違ふ」だ。パートに辞められてしまうだけでなく、会社の社会的信用にも傷が付いてしまう。

パートも今や売り手市場。面接に来た応募者は既に何社か回ってきたと考えたほうがいい。そのなかから、職場として「選ばれる」必要がある。ただし、パート側の判断基準は正社員のそれとは全く異なる。「感じがよい」「やれそう」といった印象が重視される。短時間の面接だけで、そうした印象を与えるのは相当に難しい。

カギになるのは、相手に納得してもらうことだ。具体的には①一五分以上をかけて集中的に面接を行う。中断等しない。②身近な話題から切り出しリラックスさせる。③相手の話をよく聞き、面接チェックリスト等に常に記録する。それによって真剣な印象を与える。④労働条件を明確に伝える。⑤センターの基本的な運営方針を積極的にPRする、といった姿勢をとり、好感を持たれるようにする。

第八条 採否の通知は電話で連絡

採否の通知は後から電話で連絡する。面接終了と同時に「明日から来てください」では、応募者は不安になる。採用側のいい加減な姿勢が露呈し、

週間ワークスケジュール(大手スーパーの例)

		店長 ㊟																								
		営業時間(11:00~24:00)																								
		日付(8/11~8/17)																								
日	曜	氏名(時間)	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	1	2	3	備考	
8/11	日	A(10~19)																								
		B(16~1)																								
		C(休み)																								
		パートリーダー①、②、③																								
		パート1																								
		パート2																								
		パート3																								
		パート4																								
8/12	月	A(休み)																								
		B(16~1)																								
		C(10~19)																								
		パートリーダー①、③																								
		パート1																								
		パート2(休み)																								
		パート3(休み)																								
		パート4																								
8/13	火	A(休み)																								
		B(16~1)																								
		C(10~19)																								
		パートリーダー①、②																								
		パート1(休み)																								
		パート2																								
		パート3																								
		パート4(休み)																								
		A(10~19)																								
		B(休み)																								
		C(16~1)																								
		パートリーダー②、③																								

何社も面接回りをしている応募者には逃げられてしまう恐れがある。電話連絡は現住所等に虚偽がないか確認する意味合いもある。応募者本人の不在を狙って連絡するのも手だ。パート先を家族に知ってもらうことで、後のトラブルを未然に防ぎ、就業期間中の援護も期待できる。

不採用者にも丁寧な連絡が要る。応募者はその会社の顧客にもなり得る。反感を持たれてはいけな。断り方としては、希望する勤務日・時間帯が合わなかったことを伝え、その時間が空き次第、連絡を入れたい旨を伝える。チャンスがあれば、改めて応募してもらえようようにお願いし、感謝の

言葉を添えて電話を切る。

■ 第九条 採用手続きは厳守する

パートには保証人を立てるなどの複雑な手続きは避けるべきだ。ただし、必要な書類の提出は厳守させる必要がある。履歴書の記載不備や一八歳未満の場合の親権者同意書など、「忘れちゃった」後からもってきます」を許してしまえば、採用側の姿勢を問われることになる。

雇用契約書も必ず取り交わす。パート用の雇用契約書を用意してサインさせる。シンプルな手続きでも、手順を確実に踏むことで、採用時から気を引き締めて背筋を伸ばしてもらおう。半端な気持ちを払拭させる。放任すれば、そのツケは後日必ず採用側に回ってくることを肝に銘じておく。

■ 第十条 緊急時に備えておく

いくら詳細に分析しても離職予測が必ず当たるとは限らない。パートの突然の退職に対応するために、パート予備軍をリストした登録台帳を用意しておく。この台帳には、パートの「①退職者」と、応募時期や希望就業日・時間などの理由で「②不採用になった面接者」をリストする。これを活かせるかどうかは、①退職者の場合は退職時の対応、②不採用者は面接時の担当者の対応いかんによる。

突然の退職に備えるには、日頃の情報収集も重要だ。どんな職場にも、世話好きな事情通のパートがいるものだ。彼女たちと常にコミュニケーションを図ることで、「隠れ離職予定者」を把握しておく。センター長や採用担当責任者の腕の見せ所と言える。

面接チェックリスト例

応募者氏名 _____

面接日 年 月 日

面接者 _____ ⑩

面接評価事項		良い	普通	悪い
容姿・態度	①第一印象は良かったか	A	B	C
	②人の目を見て、真剣に説明を聞いていたか。	A	B	C
	③自分の意見をはっきり、わかりやすく説明できていたか。	A	B	C
	④服装・身嗜みなどがキチンとしていたか。	A	B	C
	⑤明るく、ハキハキして好感が持てたか。	A	B	C
絶対確認事項（法的に必ず伝えなければならない事項）		確認の有無		
労働条件	①働く目的			
	②仕事の内容			
	③勤務日、休日			
	④始業、終業時間			
	⑤休憩時間の内容と決め方			
	⑥時給、計算方法、支給日、支払方法			
	⑦昇給昇格の内容			
その他	①働く時間（応募動機）			
	②職学歴（パートの有無など）			
	③家族、学校状況の問題点（小さな子供がいる、学校試験）			
	④生活状況（特にアルバイト学生：生活費、部屋代、仕送り）			
	⑤希望休日、休暇（夏休み、冬休み、帰省）			
	⑥採否決定の連絡先、日時、方法（電話）			
確認	①自宅に電話して住所確認。未成年者は親元確認。			
	②本人による電話対応の場合、その中から性格など確認。			
総合コメント			採 否	

退職者情報

従業員コード						
在職期間	年	月	日～	年	月	日
退職後の連絡先	〒			電話番号	()	
勤務状況						
退職理由						
退職時の時給						

募集前チェックリスト

1. パート・アルバイトが働きやすい店内設備は万全ですか？

- ①店舗内外とも清潔ですか？ 駐車場は？
- ②空調は正しく作動していますか？
 バックルーム カウンター周辺 休憩場所など
- ③パート・アルバイトが休憩をとる場所は気持ち良い場所ですか？
- ④パート・アルバイトが休憩時に使用する備品などをチェックしてください。
 鏡 ロッカー 時計 ゴミ箱
- ⑤現在いるパート・アルバイトがとっている休憩場所は？
 その理由は？
- ⑥パート・アルバイトが「危ない!!」「壊れている!!」と思っている備品・器具をすべてリストアップしてください。

2. 採用活動を成功させるための事前準備は万全ですか？

- ①募集に必要な各種道具は十分に用意されていますか？
 応募用紙 ユニフォーム 新人教育のためのテキスト
 ポスターまたはチラシまたは募集 POP これらの保管場所
- ②現在いるパート・アルバイトは「募集」のことを全員知っていますか？
- ③いますぐ応募者があった場合、その場で面接・採用ができますか？
- ④パート・アルバイトの入社初日の受け入れ準備はできていますか？
- ⑤パート・アルバイトに店内で守ってもらうための「勤務心得（ハンドブック）」は準備されていますか？
- ⑥店内掲示板はきちんとしていますか？
 どこにありますか？
- ⑦経営者や店長、その他従業員の「身だしなみ」は良いですか？
 どのようにしてそれがわかりますか？
- ⑧お客様は現在パート・アルバイトを募集していることを知っていますか？
- ⑨前回行った募集活動で成功したことを挙げてください。
 失敗したことは？

3. パート・アルバイトが他の店よりあなたの店で働く利点は？

- ①パート・アルバイトの休憩や休みについて、あなたの店での考え方は？
 それはいつもパート・アルバイトに事前承諾の上、知らされていますか？
- ②最低時給は？
 近隣競合店の最低時給は？
- ③時給アップについてはどのくらいの頻度で行われていますか？
- ④時給査定やり方は？
- ⑤店舗内の諸規定はどのようにして伝えていますか？
- ⑥パート・アルバイトが他の店で働くよりもあなたの店で働く利点は何がありますか？
- ⑦ユニフォームはいつも正しく支給されていますか？
- ⑧ユニフォームは清潔ですか？
- ⑨現在のユニフォーム在庫数
 男子 上 下 女子 上 下
 帽子 靴 ネームプレート その他
- ⑩スケジュールは何日前に知らされていますか？
- ⑪店内で定期的にパート・アルバイトのミーティングを開いていますか？
 前回はいつ行われましたか？
 ミーティングにおいてパート・アルバイトのやる気を起こさせるようなことを何かしていますか？
 それについて説明してください。
- ⑫あなたの友人、知人にここで働いてもらうことを勧めることができますか？
- ⑬あなたがもしパート・アルバイトならここで働きたいと思いませんか？

(リクルートマネージャー用)