

INTERVIEW

働きかた研究所
平田 未緒 社長

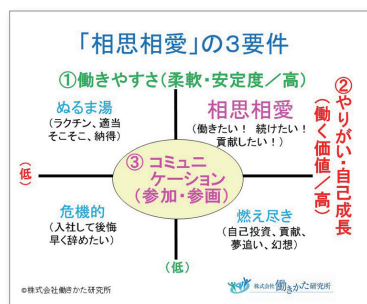
働きやすさとやりがいが生む「相思相愛」で
アルバイト・パートの定着を実現する



働きかた研究所 代表取締役 平田 未緒 氏（ひらた・みお）
豊富な現場経験をもとに各種講演や、執筆活動を多数行う。パート・アルバイトの採用・定着・戦力化は得意分野。現場に入り込んで行う人事コンサルティングには定評がある。著書に『パート・アルバイトの活かし方・育て方』（PHP ビジネス新書）など。【働きかた研究所】▶ <http://hatarakikata.co.jp/>

安定・柔軟・働く価値の高さが
「相思相愛」の必要条件

井上 2社ともアルバイト・パートがやる気を持って働いています。源泉となつているものは何でしょうか。
平田 アルバイト・パートの方が定着してモチベーション高く働けるためには以下の図にある通り、「働きやすさ」と「やりがい」が両立していることが必要です。私はこれを「働いてほしい」と「働きたい」がマッチングできている「相思相愛」の状態と表現しています。この対局にあるのが「危機的」の象限。俗にいう「ブラック」な状態です。また、やりがいがあるからとバックアップもなく店長などの重責を担っていたり、学生なのに学業よりバイト優先になってしまつと、いずれ「燃え尽き」てしまいやすく、今はあまり見られませんが、安定性は抜群だけでもやりがいはいちよつと...という環境は「ぬるま湯」になるわけです。



「相思相愛」の要件を示すマトリクス。「働きやすさ」と「やりがい」が揃って初めて人は定着する

「相思相愛」の条件をもう少し詳しくくみていきましょう。「働きやすさ」を構成しているのは、主として安定性と柔軟性です。安定性は雇用の継続性が端的な指標となります。また、ヤオコーさんの例にあるように、自分の都合に合わせた就労パターンを選択できることは柔軟性が高いと言えるでしょう。レグセントジョイラーさんでは、内装を任せることが従業員の自己表現の場として機能し、これが「やりがい」の創出につながっています。

魅力ある職場に必要なものは何か。先に紹介した2社の事例をもとに、人事コンサルタントの平田氏に井上さんがインタビューを行った。

参加・参画を前提とした
コミュニケーションが重要

井上 「相思相愛」の実現に必要なものは他に何がありますか。
平田 相思相愛の支えとなるのが図の中心にある「コミュニケーション」です。ここがしっかりしていると何かを教えたり、注意したりする場合も受け入れてもらいやすくなります。

労働力が潤沢だった昔と違って、今は人材の定着が喫緊の課題です。そのためには、従業員を個人として尊重しながら丁寧に関わっていくこと。相手が「実は家族が病気で」など、自分の状況を話してくれることで、企業としても仕事の継続に必要な配慮を行うことができます。また、関わることで個人が持っている力も見えてきます。ヤオコーさんは、パートナーさんの経験や能力を上手く引き出して活躍につなげている好例と言えるのではないのでしょうか。
井上 どうコミュニケーションをとっていくかにも思案のしどころですね。

平田 興味深い事例をご紹介します。女性性が、1年以上続けているパート先の飲食店がありました。このお店では機械式のタイムカードを採用せず、出勤簿に手書きで記入して都度、店長にハンコをもらうやり方を採用



していただきました。店長とパートさんが出勤・退勤のたびに一言二言、会話を交わす仕組みが成立していたんです。シフトに入るランチタイムは皆大忙しで、誰が来て誰が帰つていったのか把握できずに終わりがちです。顔を合わせることで、一人ひとりのその日の頑張りや自然と目を向けることができ、彼女はそれによって仕事のやりがいを高められていたのです。
井上 その工夫はいいですね。でも店長の手間が問題になりませんか？
平田 確かにタイムカードに比べると手間はかかります。ただこれは、コミュニケーションコストをどうかけるのか、だと思えます。ある会社では新人のパートさんにフォロー

役の先輩を配しています。パートさんは毎日出勤するわけではないので、職場に慣れるのに時間がかかります。先輩が率先してコミュニケーションを取ることで、職場になじみやすくし、定着を高めることが狙いです。各企業が自社の状況に合った工夫を行えるのが理想ですね。
井上 図の「参加・参画」について詳しく教えてください。
平田 人が定着し、業績も高い企業では、従業員が自社の提供する社会的価値に共感し、共に実現していくメンバーになっていきます。かつては正社員だけに求められてきた姿勢ですが、アルバイト・パート比率の高い企業が増えてきて、彼らにも共に参画する意識を持つてもらう必要が出てきました。一方で、シンプルに働いてお金を稼ぎたいだけ、という人もいます。企業はどのような意識で働いてほしいのか、採用方針を明確にする必要があります。
井上 参画してもらいたくても、どこでどう関わってもらうべきか悩む企業も多いかもしれません。
平田 そんな時は「改善提案」という切り口で考えるとわかりやすくなります。たとえば「店舗美化委員会」「ポイントカード委員会」などの委員会活動を行っているスーパーがあります。ポイントカードの景品が

イマイチ、などパートさんからのリアルな意見を吸い上げる場を創っているのです。こういった形で行うのは、各社の目的に合わせて判断したいところです。改善提案を全社的な風土にしていくやり方もあれば、店長が店舗ミーティングで意見を聴く方式もあります。求人広告を出すお客様が今、求めているのは、ここである「相思相愛」状態の創り出し方だと思います。企業は、考え方はそれぞれ違いますが、お話をさせていただいた内容がお客様とのより深いコミュニケーションのきっかけになれば幸いです。

取材を終えて
東日本事業部 事業部長 井上 剛恒
アルバイト・パートと正社員の垣根が低くなってきているとあらためて感じました。これからは同じ組織の一員として一緒に会社を創っていく姿勢が必要です。私たちも時給やシフトなどのハード面だけでなく、働きがいを創出するための具体的な提案をもつて、お客様を支援していきたいですね。

