



## 小川珈琲株式会社 社長室長 原田 英美子 様

<https://www.oc-ogawa.co.jp/>



中小企業、特にサービス業の現場では人材確保が益々難しくなってきました。そんな厳しい状況のなかでも戦略的な採用活動で20年間連続内定辞退ゼロを実現している会社が京都にあります。『そんな採用でよろしおすか?』の著者でもあり、小川珈琲の「行列のできる説明会」の仕掛け人原田英美子さんにお話を伺ってきました。

### 25年間の人事経験からみた採用の現場

現在の社長室配属になるまで、約25年間人事の現場で人を採用し、人を育成してきたのが原田氏だ。まだ小川珈琲に人事部がない時代に中途入社で採用され、現在の人事部を一から作り上げてきた立役者。その原田氏からみて、このところの採用現場はどのように映っているのだろうか。まず伺ってみました。

▶IT(技術)が入ってきたことによって便利になった反面、担当者があまり知恵を使わなくなったという印象がありますね。注目されるカッコいいキーワードを作ることばかりに気持ちがいたり、ホームページに載せたらあとは待つだけというところも気になります。情報も学生が見てくれて始めて価値があるのですが、「受け身」の姿勢を感じます。

採用の秘訣はいつも現場にあるのですがその現場にも足を運ばなくなりました。新卒採用なら学校です。私の場合は「学生モニター」を持っていて、何が流行っているのか、どんな言葉をよく使うのかなどよく教えてもらっていました。社会人のアタマでは学生のココロが理解できないからです。

また、大手は知名度がありますから社名を言えば伝わることで、中小になると条件やデータだけではわからない「小さな会社の良さ」をいかに伝えるかに苦労します。常に試行錯誤していました。理念からかみ砕いてキーワードを沢山出し学生にわかる言葉で「小川珈琲の良さ」を伝えるのです。

一方の学生にも変化はあります。昔はこの会社で本当によいのだろうかとか真剣に考えるところがありました。今は「私は大丈夫、何とかなる」と他人事のような所があります。根拠はないので、その自分探しの期間も長いようです。また少子化の影響からか保護者が介入することも増えました。

### 今どきの学生との向き合い方

ゆとり世代やデジタルネイティブなど、今どきの若者が理解できず世代間ギャップに悩む管理職は多い。原田氏自身はそんな彼らとこれまでどのように向き合い、採用に成功してきたのだろうか。

▶その問題を考えると自分たちを変えない限り、ずっと使いづらいままだと思いますよ。管理職がまず変わることです。そのためには、その世代を理解すること。人には必ず育ってきた背景がありますから、そこから理解するしかないのです。その上で、例えば仕事の指示を出すときには、昔のようにただ「やっておいて」と言うのではなく、その仕事の意味ややり方まできちんと丁寧に伝えることです。いい意味で向き合い方を一人一人変えていくこと。採用も内定までの物語は「十人十様」なのです。

### マーケティングとして考える

企業にとって「人は資産」だ。人の採用から退職まで常に人と関わる仕事。小川珈琲ではこれまでどんな人材を求め採用してきたのだろうか。伺ってみると、とても科学的で戦略的なことに驚いた。

▶まず「人事の目は会社の目」であることです。会社が発表する中期経営計画から小川珈琲が欲しいと考える人物像「ペルソナ」を作るのですが、前段階として売上や利益率も試算し、例えば売上げをあげる人材が求められているなら、リピーターを増やすのか新規開拓か、そのエリアはどこか等マーケティングします。そこから人材のディメンション(能力要件)を書き出し採用戦略を立てます。

そしてここからポイントなのですが、今度は逆に採用したいペルソナが小川珈琲に何を求めているかを考えます。採用に成功する企業は「求めるニーズ」と「提供する価値」が合致しているものです。つまり戦略の肝は自社軸ではなく、志望者の立場で考えるということです。

また、会社の成長戦略に合わせて独自にターゲティングした学校訪問も大切にしました。有名大学だからとか、とりあえず何人欲しいといった人数合わせの採用はしませんし、現場にとって今以上の人が出ないようならあえて採用しません。戦略を立てプロセスを踏んで丁寧に採用していきます。そして大切なのは、どういう集団を作りたいのかという経営者の思いを人事がしつかり受けとめることです。小川珈琲の場合は「思いやりあふれる集団をつくりたい」という社長の思いです。なぜなら採用とは会社の未来を担う大切なことだからです。

## 20年間連続内定辞退ゼロ

行列ができる説明会として有名な小川珈琲のブース。実は初めての合同説明会では来場者がゼロだったという。ここに至るまでの道のりは常に臨機応変が求められる障害物競走、体力勝負のマラソンのようだったと語る原田氏。内定辞退に悩む中小企業にはその秘訣が何とも知りたいところだ。

- ▶実は小川珈琲の採用担当者チームは内定辞退を全く怖がりません。「内定辞退があっても構わない」というスタンスで動いています。内定辞退者が出て責められないことがわかっているからこそより高いところでチャレンジできるのです。また内定を出す段階で、すでに学生との間に信頼関係ができていることも大きいですね。中小企業の負けパターンのひとつに大手にもっていかれるということがありますが、当社では逆に「ここには自分の人生を考えてくれる人がいる」と言って大手を辞退してうちに来てくれたこともあります。

説明会ではいいことばかりではなく、会社の実情やマイナスのことも包み隠さず話します。パンフレットをみれば分かるような「説明」ではなく、そこにあらわれないことを「語り部」のように相手の目線にたって伝えるのです。学生ですから、社会を学校に置き換えて話すこともあります。

エントリーシートの分析も定期的に行っています。学生が知りたいこと、考えていることを行間から読み解いていきます。それが説明会のシナリオ作りで生きてきます。社員もイケメンタイプというよりは「日本のザ・お父さんタイプ」や若い社員など、現場から社員を巻き込んでそれぞれに役割を決めて、自分たちの言葉で伝えてもらいます。言霊を大切に心を込めて学生に語りかけるのです。

中小企業の採用は今ではなく、未来をいかにうまく描けるかが肝になりますから「あなたの将来を応援します」というメッセージも忘れません。

## 原田氏が考えるこれからの人事

就活ルールが変わったり、終身雇用、年功序列に代表される日本型雇用システムが見直されるなか原田氏が考える「これからの人事とはどうあるべきか」個人的なご意見として伺ってみました。

- ▶考えない人事は「世の中の流れだから、トレンドだから」と色々取り入れては結局振りまわされていますが、人事本来の目的にたちかえて冷静にとらえることです。例えば「インターンシップ」も採用につながると活発ですが、本来の目的は「職業体験であり、社会を見せる」ことです。そして就職とは「人と会社の出会い」なのです。

メディアに乗せられて流行の手法ばかりに目がいくと会社の「らしさ」がなくなり、数年後には理想としている企業風土とギャップが生じてしまった、ということにもなりかねません。お伝えしたいことは小さな会社でも採用を成功に導けるという表面的なことではなく、経営として採用をどのように捉えるか、本質をしっかり見ることが大切だということです。



### インタビューを終えて

説明会で原田さんが話し終わると学生から拍手がわきおこるのだそうです。言霊を大切にしてきたと語る原田さんの話し方、言葉の音色は耳に心地よく、温かさにあふれていました。

最後に、これからの活動について何と、これまでの経験を活かした「採用コーディネーター」のお仕事と共に、長年の夢だった料理研究家としてもスタートされるとか。行列のできる料理教室ができそうだった次第です。

