

活かに乏しいイエスマン集団に 適切な“指針”を示すキーワード

◆◆◆ 価値観が多様な時代の組織マネジメント ◆◆◆

◆本レポートの内容◆

- 【1】世間を騒がす問題を違う視点でとらえると… …… 1 頁
- 【2】“仕入れ”で貢献した人材を“一瞬”で失った？ …… 2 頁
- 【3】有能な人材が“別人”のように無気力になる時！ …… 3 頁
- 【4】現場の無気力を吹き飛ばすキーワードは“工夫” …… 4 頁
- 【5】組織活力を高める“依頼”や“命令”の出し方 …… 5 頁

客の食べ残し使い回しで問題になった料亭では、経営責任とともに、結果として“イエスマン”に甘んじた従業員の姿勢も気になったのではなかろうか。しかし、なぜ人はイエスマンになるのだろうか。そしてイエスマンでは物足りないと知りつつも、なぜ経営者は、反抗を許さぬほどに従業員を叱りつけねばならないのか。この問題の“出口”を探る…。

経営・労務の情報発信基地

樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106 新潟市ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : info@sr-tokimeki.jp

URL : <http://www.sr-tokimeki.jp>

ときめきレポート42号



【1】世間を騒がす問題を違う視点でとらえると…

1》一般に注目を集める問題“以外”のところ…？

今年（2008年）の5月に入って、有名な老舗料亭での“食べ残し食材使い回し”が問題になりました。先の客が残した料理を、次の客に出すという話です。一部の報道のように、刺身やわさびまで使い回しされていたのでは、確かに不愉快程度では済まされません。しかし、組織経営の視点に立てば、

一般に取り上げられている問題以外のところ

に、非常に重要なポイントがあるように思えてならないのです。

もちろん一般に取り上げられている問題が“どうでもよい”ことだと申し上げているわけではありません。ただ、それ以外にも“考える”べきことがあるのではないかと申し上げたいだけです。

2》1つの疑問

その“考えるべきこと”とは、

なぜ“一流料理人”が経営者の理不尽な“命令”に従ったのか

という疑問です。“腕”があるのですから転職も独立もできたでしょう。逆に“使い回し”などをしてしまうと、自分の“キャリア”に大きな傷を付けてしまいます。

自分のキャリアをつぶしてまで“イエスマン”になる理由が、“厨房”にはあったのでしょうか。もちろん、実情を外部からうかがい知ることはできませんが、似たようなケースはしばしば見かけるのです。似たようなケースとは、つまり

有能な人材が小さなきっかけから“人が変わったようになる”

という現実です。実際に、料亭事件と共通しているかどうかは分かりませんが、1つの事例をご紹介します。

3》1つの事例

それは、あるコンビニエンス・ストアでの話です。しかも、そこは本部の直営店でした。つまり、店長と他の2名が“コンビニチェーンを運営する会社の社員”で、将来スーパーバイザー（複数店の管理指導者）になるための

現場研修

として、お店を切り盛りしていたわけです。

そこに、中央市場の職員を結婚時に退職したAさんがアルバイトで入って来ました。すでに中学生の子供がいる女性です。



【2】“仕入れ”で貢献した人材を“一瞬”で失った？

1》顧客感覚で“仕入れ”たAさん

Aさんは、前職の時から“仕入れ”に興味を持ち、コンビニでは“端末機”から、直に発注できるという仕組みを非常に気に入っていました。そして、店長の許可を得て、まさに

肌身離さず端末を（店内で）持ち歩く

日々が始まったのです。

そのおかげで、弁当は季節色豊かなものに徐々に変身し、チクワやカマボコなど、女性が帰路に買う人気の食材も増えて行きました。初めての店舗経験になるサラリーマン店長は、Aさんのそうした姿勢が頼もしく、ずいぶんと頼りにしていたようです。

ところが、その店に転機が訪れます。新しいオーナーが決まり、直営店からフランチャイズ店に移行したのです。

2》一度の失敗で…

もちろんAさんは、そのまま店に残りました。しかし、ある日“春の行楽弁当”を仕入れ過ぎ、**大量の“廃棄”**を出してしまいます。特に、通常弁当の2倍近くする行楽弁当は、売れ残りで大きな損につながりました。

売れ残りの要因は天候不順ですが、大企業の研究者上がりの新オーナーには、そうした“リスクをとる”姿勢が気に入らなかったのです。Aさんには**菓子類の発注以外を禁止**し、自ら弁当や惣菜を仕入れることにしたそうです。

ところが、今度は弁当類の売上がピタッと止まります。

3》“担当”への復帰は無理

それは、一言にすれば“壮年男性感覚で選ぶ弁当”が、OLにそっぽを向かれ、近所の別のコンビニに客を奪われていったからのようです。オーナーもすぐに、そのことに気付きます。そしてAさんに、再び弁当の仕入れを依頼しました。

ところがAさんの答は“ノー”でした。自分が失敗をしたら店に迷惑をかけるし、

今後うまくやる自信がない

と言うのです。元気よく端末を持ち歩いていた時とは、もはや別人でした。『責任は問わない』とオーナーが申し出ても、うつむくのみで、結局店を辞めてしまったのです。



【3】有能な人材が“別人”のように無気力になる時！

1》Aさんが別人になった背景

“行楽弁当”仕入れでの失敗が、Aさんには耐えられなかったようです。特に、会社派遣のサラリーマン店長ではなく、退職金で店の権利を買ったオーナーに“迷惑”をかけたという思いは、その後の行動を“委縮”させるのに十分なほど重かったのです。

迷惑を受ける人が“特定”されればされるほど、私たちは慎重、あるいは臆病になります。漠然と組織が迷惑を受けるなら平然としていられても、目の前の人が痛む時、

行動力が想像以上に害される

ということです。いったん、そんな意識を持ったAさんは、仕事に向かう“元気”を失って、別人になってしまったのです。

2》問題の厨房では…？

問題の老舗の厨房でも、同様のことがあったかも知れません。もし現場責任者が“経営が苦しい⇒何とかしなければ厨房のB君とC君が職を失う（首にせざるを得ない）”という、

具体的な対象が見える強迫観念にかられた

としたら、経営者の言葉に“反論”する元気がなくなってしまうこともあり得るのです。

こうして“イエスマン”が生まれます。そして一度、自分の気力や価値観を捨てて“イエスマン”になってしまったら、

自分の思考を一切止めて命令にのみ従う

ことになりがちなのです。

3》優秀な人材が“イエスマン”に陥る時

ただ、厨房はすぐに“イエスマン”になったのでしょうか。もちろん推測ですが、最初は“反抗”したはずです。経営者をいさめようともしたでしょう。

ところが“大切なモノ”を見つけ出すことができなかつたため、徐々に“イエスマン”に追い込まれて行ったのではないかと考えられるのです。経営者も同様だったかも知れません。もし“大切なモノ”がもっと早く見つかったら、深刻な事態には至らなかつたかも知れないからです。

では、その“大切なモノ”とは、いったい何なのでしょう。それは、他の料亭の事例から捉えることができると思います。



【4】現場の無気力を吹き飛ばすキーワードは“工夫”

1》厨房から持ち上がったアイデア

たとえば別の料亭では、“食材節約”が問題になった時、厨房から“それなら夜の余剰食材で昼の弁当を作ろう”という話が持ち上がったそうです。もちろん“余剰食材＝食べ残し”ではないと受け止めたいと思いますが、立地がビジネス街であったため、

料亭の弁当はかなりの人気を博した

そうです。

ただ、昼の弁当ですので料金には限界があり、食材の有効利用はできても、それほど大きな収益改善には至らなかったようですが、厨房が“材料節約”で一致団結する効果があり、

目に見えない生産性は上がったのではないか

と、経営者は言われていました。しかし、もっとシンプルに“食材節約”を実現したケースがあります。

2》もっと経営に貢献できたアイデア

ある別の料亭では、食材の節約を議論しているうちに、そもそも“コース”料理は、欧米料理を意識して、量が多過ぎるのではないかということが話題にのぼったのだそうです。

特に顧客の高齢化が進む昨今では、食べきれない客が増えていますし、以前と違って、

食べきれないほど料理があることを喜ばない客も増えている

のです。しかも、接客係がちょっと注意していれば“食べきれない客”はすぐに見分けがつかますし、そうでない場合も、頃合いを見て『大丈夫ですか？』などと声をかけると、『もうお腹がいっぱい（だから後の量を減らして）』と言う客も少なくないのだそうです。厨房と接客が、ちょっとした“連携”をとるだけで、“ムダになる食材を減らせる”わけです。

3》副次効果も出た？

しかも、接客係と客のコミュニケーションが深まると、顧客の声を深く聞けるだけでなく、客が店に“親しみ”を感じやすくなり、特に接待用途の**リピート客が増えた**とも言われます。

同じ“食材節約”でも、“食べ残し使い回し”とは雲泥の差が出ました。先ほど、見つけるべき“大切なモノ”と申し上げたのは、この“工夫”そのものなのです。



【5】組織活力を高める“依頼”や“命令”の出し方

1》“イエスマン”問題は組織活力喪失の問題？

その意味で“イエスマン”とは、工夫を見つけられず、**工夫すること自体を“あきらめた”人材**のことだと言えるかも知れません。経営者の指示に従うのは、指示に納得しているのではなく、**考えることを止めてしまっている**からに他ならないのです。

今回の料亭事件では、経営責任の方がはるかに大きかったために目立ちませんでした。もしそこで適切な経営が行われていたなら、工夫をする気力をなくした現場は、別の問題を起こしていたかも知れないし、Aさんのように、辞めて行ったかも知れないと考えられるのです。“イエスマン”問題は、**工夫の放棄による組織活力の喪失問題**でもあるわけです。

2》どのように適正人材を養成するか

では、どのようにすれば従業員の“イエスマン”化を防止できるのでしょうか。それは**“工夫”というキーワードを通じて組織内の連携を深める**ことでしょうか。たとえばコンビニ・オーナーが**売れ残りを減らす工夫を一緒に考えてくれないか**

と依頼すれば、Aさんの態度は変わったかも知れません。経営者と従業員の“工夫の連携”が生まれるからです。

そして実際に、厨房と接客係が連携して、客の胃袋を押し量る“工夫”ができた料亭なら、仮に経営者が“食材を節約せよ”と命じただけでも、命令の意図を“食べ残しの使い回し”ではなく“料理の量調整”で実現させ得たかも知れません。

経営者の意図の実現を工夫する“イエスマンではない人材”の頼もしさが、ここにあります。

3》現代組織に求められる“ルール”感覚

ただし“イエスマンではダメだ”と言うと、勘違いしてむやみに“反抗”したり“お友達感覚”で経営者と接したりする人材も出てしまうかも知れません。しかし、そんな時でも命令や叱責で上から押さえつけるのではなく、適切な“規則やルール”を作って**“規則が守れるように工夫しろ！”**と命じる方が、効果的な場合が多いのです。命令する際にも“工夫”というキーワードを外さないことは、案外重要なのかも知れません。以上

