

## はじめに

採用した社員の職場定着について、頭を抱える中小企業は多い。中小企業に入社する若年者は、中長期的な人材育成を望む経営者の意図に反して多くが数年の間に離職してしまう。

そんな中、今回調査研究対象とさせていただいた株式会社クロフーディングは大阪とパリにフレンチレストラン「ル・クロ」を経営する企業だが、業界内外に「一風変わったレストラン」としてその名を知られている。

いわく、「一度辞めた社員が、また戻ってくるレストラン」。

ル・クロで働く約40名の社員のじつに3割がそんな「出戻り社員」だという。「自分の店を持つ」という夢を持つ者の多い飲食業界は、キャリアアップのチャンスを求め数ヶ月～数年単位で職場を転々とするのが通例。そんな離職率の高い業界において、どのように定着を実現させているのか。代表取締役 黒岩功氏に、その手法と哲学を聞いた。

### 次世代カンパニープロフィール

企業名/株式会社クロフーディング

代表取締役

黒岩功（くろいわいさお）氏



19歳で調理師免許を取得、21歳で全国司厨士協会の調理師派遣メンバーとしてスイスに渡る。ヨーロッパで3年間、三ツ星レストラン「タイユヴァン」「ラ・コート・サンジャック」、二ツ星レストラン「ジラール・ベッソン」のシェフらに師事し、本場のフランス料理を学ぶ。帰国後、いくつかの有名料理店でスーシェフ、料理長を務めたのち、2000年2月に一号店となる「ル・クロ」をオープン。その後2002年10月に現在法人の前身となる有限会社クロフーディングを設立し、2007年1月に株式会社クロフーディングへ商号変更。現在大阪に3店舗、パリに1店舗のフレンチレストランを経営する。その傍らウエディング事業、人材派遣、ケータリング事業、プロデュース事業、食育活動も積極的に実施。

これまで数多くのスタッフが“卒業”していく中で、彼らの一部が数ヶ月から数年後に再び店に戻ってくるのが相次いだことから、「気づきのメカニズム」を独自に追求。これにより、求人広告は12年間で2回しか利用しないなどスタッフの定着率が劇的に向上。他店からの就職志願者も後を絶たない。

調査研究事項

辞めた社員が戻ってくる？

圧倒的定着率を実現するフランス料理店ル・クロの人材育成術

## 次世代カンパニーに学ぶ5つのポイント

次世代ワークスタイル研究レポートは、明日からすぐにも企業で取り入れ、実践することができるようにと、5つの「ポイント」に分け、とりまとめた。また、ポイントに沿った具体的なエピソードや、次世代ワークスタイル研究所の考察も一緒にご紹介する。

### ポイント1

従業員満足度を高めるポイントは「おうかがい」

### ポイント2

人材育成の根底に必要なものは「家族愛」

### ポイント3

人を変えようとするのではなく、環境を変える

### ポイント4

「ティーチング」ではなく「コーチング」

### ポイント5

クレドが浸透している職場こそが、働きやすい職場



## ポイント 1

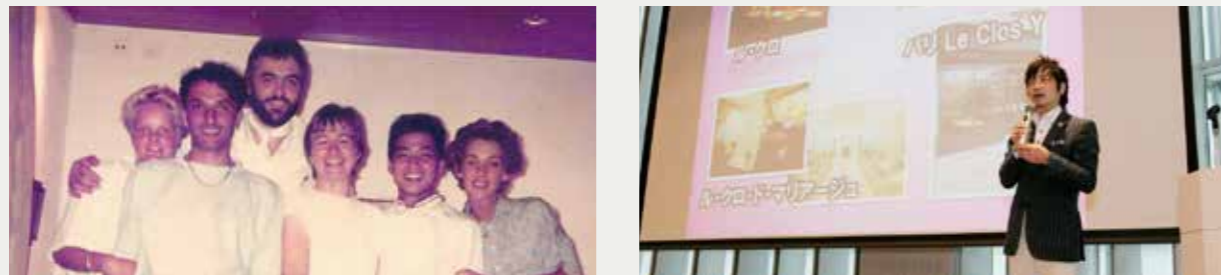
### 従業員満足度を高めるポイントは「おうかがい」

13 年前に夫婦で立ち上げたレストランが、今ではフランスに店舗を出すほどに成長している。来客も少なく苦しい時期もあった中で、結果的にル・クロがここまでの成長を遂げた理由は何か。それはたった一つだけ、「人材」だと黒岩氏は言う。

まずは人材ありき、その先に利益がついてくるのが本来の会社のあり方だ

というのが黒岩氏の哲学だ。

この哲学の根底を培ったのは、黒岩氏がスイスのレストランで修行していた頃に出会ったシェフからの教えだ。永世中立国であるスイスという国には、様々な国籍の働き手がやってくる。黒岩氏が働いたレストランも、そこで働くスタッフは国籍がバラバラ、礼儀から食文化まで全ての価値観が違っていった。200 席以上ある大きなレストランのスタッフ全てをまとめあげていたのが、フーバーというドイツ人のシェフだ。そのレストランで働く全てのスタッフは、「フーバーと一緒に働きたい」という同じ一つの思いで繋がっていた。



## エピソード 1

### 一人ひとりの希望に応える

フーバーの取り仕切るレストランでは宗教や文化が違うため食べ物や習慣が違う。例えばある洗いのスタッフは、鶏肉が食べられない。そんな時、スタッフへ作る賄い料理も普通であれば一人のために対応などしてはもらえないが、フーバーはそのスタッフのためだけに特別な料理を作ってあげていた。

またあるスタッフは、店が忙しいランチタイムに調理場に絨毯を敷き、お祈りを始めようとしたことがあった。その時も「こんな忙しい時に何を！」と頭ごなしに怒鳴るのではなく、フーバーはそのスタッフへ「何分間で終わるんだ？」と尋ね、「15分で終わります。」と聞くと他の厨房スタッフ全員へ「じゃあ、みんなで15分だけ手伝ってあげよう。みんなでその分働くだけでいいじゃないか。」と伝えて彼がお祈りするための時間を作ってあげていた。

フーバーのそうした提案を黒岩氏はじめ他のスタッフが文句も言わずに聞き入れることができたのは、皆がフーバーから平等な扱いをしてもらっているからだった。黒岩氏はこの多国籍・異文化でのチームワークを通じて、人を育てる立場となった今の人材育成術を形成していったのである。

## ポイント 1-a

### 顧客満足だけではなく、従業員満足を

スタッフから絶大な信頼を寄せられるそのフーバーが心がけていたことは、スタッフへの「おうかがい」だった。黒岩氏は、相手をつねに観察し相手の心の状態を把握する「おうかがい」により結束力が高められた職場を見て、顧客満足度 (CS) だけが店舗の発展につながるのではなく、従業員満足度 (ES) の向上もまた店舗の発展につながっていくと考えるようになる。

## 次世代ワークスタイル研究所の考察

修行時代に出会ったこのフーバーというシェフとの出逢いが、「いつか必ずフーバーのようなシェフになる」と黒岩氏を決意させたそう。顧客満足度 (CS) だけではなく従業員満足度 (ES) を高めていくという視点が、働き続けやすい職場づくりの第一歩だろう。ル・クロの「辞めた社員が帰ってくる」組織づくりの根底にある考え方は、ここから始まっている。多くの中小企業ではCSを優先するあまりESの優先順位が低くなりがちだが、その優先順位を変えるための仕組みを、ル・クロの実践から参考にしてほしい。

## ポイント 2

### 人材育成の根底に必要なものは「家族愛」

もうひとつ、ル・クロの人材育成を根底で支える考え方がある。

それは「家族愛」だ。

黒岩氏は修行時代、どうやってこれだけの多国籍・異文化のスタッフをまとめているのか、フーバーに尋ねたことがある。フーバーの答えはこうだった。「功、僕はね、みんなを家族だと思っているんだ。」つまり、「家族愛」で多国籍・異文化のレストランスタッフをまとめあげていたのだ。黒岩氏は、場所が変わろうが人が変わろうが状況が変わろうが、人を大事にするということはおそらく国境を超えても変わらないものだと実感した。

もしかすると、ビジネスをやっていく中で「愛」は絶対に必要なことではないのかもしれない。ただ、人材を育てていくということに関しては必ず根底に「愛」が無ければならないと黒岩氏は断言する。

「愛」の反対は「無関心」だと言われる。まずは社員に関心を持つこと。

### 人材の育成に愛を注ぎ、その先に利益がついてくる

という考え方がル・クロの成功哲学だ。一人ひとりの社員に関心を持ち育成していくことこそ、黒岩が会社経営を行う根幹であり、辞めた社員が戻ってくる組織づくりのベースとなっているのだろう。

## 次世代ワークスタイル研究所の考察

黒岩氏は社員の面接時に、長所ではなく「コンプレックス」を尋ねるようにしているという。コンプレックスを持つ人ほど仕事に打ち込み、自分が成長することに大きな喜びを感じる事が出来るというのだ。そのことは、学生時代から20代半ばまでずっと「人を喜ばせることが出来ない」というコンプレックスを持っていながら「人を喜ばせる」ためのお店をオープンした黒岩氏自身が、強く実感していることでもある。

ル・クロはそんなコンプレックスを持つ社員一人ひとりがコンプレックスを解消できる環境を用意することを、人材育成の第一の狙いとしているレストランでもある。そこで働く社員一人ひとりの成長へ一番の愛情を注ぐ黒岩氏の考えが、面接方法からもわかるだろう。

### ポイント3

## 人を変えようとするのではなく、環境を変える

唐突だが、「人は変わる」だろうか？黒岩氏は「人は変わらない」と感じている。

例えば、今近くにいる人と「じゃあ、今から変わってください」と言い合ったとして、人がそんなに簡単に変わらないことは誰でも分かるだろう。しかし時に、私達は部下への指導を行う際に「少しぐらい成長しろよ」と人を変えようとする言葉を言うてしまうことがないだろうか。もちろんそれで人が変わることもある。ただそれは、もともと根底にリーダーに対して尊敬の念を抱いている場合だろう。強い提案を受け入れるには、もともと根底にそのような強い関係性が必要だ。

リーダーや経営者は、社員を変えることに力を注ぐのではなく、「人はこんな環境であれば変わるのでは？」と、環境づくりに力を入れていくべきだ。黒岩氏はル・クロでの人材育成の経験からそう考えている。

ル・クロが環境を変えるために行っているのは、仕組みづくりだ。ここに、いくつかル・クロで取り組まれている仕組みを紹介しよう。

### ～ル・クロで行われている環境を変えるための仕組み例～



#### 「やらされ仕事」をゼロにするプロジェクト・イベント挙手制度

ル・クロ内には経営者から一方的に命じられる「やらされ仕事」が基本的には存在しない。原則的に挙手制でプロジェクトやイベントの責任者を決めている。自分から手を挙げたプロジェクトなので「やる気がない」と言うことは許されないし、責任の無い立場からあれこれ批判するだけの評論家もいなくなる。何か不満があれば、自ら手を挙げて、自らの責任で改善していくこと。それをトップ陣にも義務付けている。

#### 部下のチャレンジを全力で応援するフリーチェンジ

どんな社員であれ「がんばりたい」という気持ちを持って入社するが、がんばろうとしてもがんばれないこともある。それをル・クロでは「職場の中にがんばりを阻害する壁がある」と考え、社員が望むならその通りのポジションを用意している。ウエディングプランナーからサービスへ、サービスからソムリエへ。人事異動が発生するため手間がかかるが、その手間よりも社員の可能性を優先しているのだ。



#### 「がんばっても先が見えない」不安を排除する

お客様の満足のためという指針を持ち働く社員が、「何年これをやればいいのか」「お客様の幸せはいいけど、自分の幸せに辿り着けるのか」という不安を抱えてしまわないように、直近のゴール設定をしてあげることで「がんばっても先が見えない」不安を排除している。例えばこの部署では1年間、その後は次々とほかの部署に移り、全てのポジションを経験したら、今度はフランスに行かないかと打診し、本人にその意志があれば行かせるなど。たとえ日々の業務が忙しくても、その先に成長があると知っているのだから、同時にワクワクしながら働くことが出来るという。

### 次世代ワークスタイル研究所の考察

ル・クロではその他ここに挙げきれない様々な仕組みをつくっていくことで、社員一人ひとりのモチベーションを高めることに成功している。全ての制度がはじめからあったわけではなく、おそらく社員一人ひとりと向き合い彼らの成長と全力で向き合ってきた中で生まれてきた制度なのだろう。

参考にすべきはこれらの制度自体はもちろん、これらの制度を生んだ黒岩氏の「思考法」ではないか。何よりも人を大切にし、社員の可能性を信じ、成長を願うために仕組みを作るという発想こそ、経営者やリーダーが持つべきものなのかもしれない。

### ポイント4

## 「ティーチング」ではなく「コーチング」

ル・クロでは、リーダーから部下への指導を「ティーチング」ではなく「コーチング」の手法で実施している。部下への指導方法は企業にとって様々だが、飲食店の場合、初期指導のみ行った後にサポート無く放置されてしまう「ティーチング」すらあまり行われぬ職場もある。一方「まだあいつは全然仕事が出来ていないけど、どうやって教えてあげれば出来るようになるだろう？」と考えてくれる上司がいる職場もある。この、教えてあげようという姿勢が「ティーチング」である。

ル・クロで行われているコーチングは

「あいつがやる気を出すためには、  
どういう風に自分が変わらないといけないのだろう」

と自分に問いかけるような姿勢をとる。

ティーチングは、教えて理解させるということがゴール。一方コーチングは、本人のゴールと教える側のゴールが同じになる。ル・クロでは社員と上司がコーチングを用いた関係性を築けているために、社員のモチベーションがとても高く維持できているという。

### 次世代ワークスタイル研究所の考察

会社に出社すれば、自分の成長を自分事として考えてくれる上司がいる。朝起きた時、「よし、今日も行くぞ！」と出社することへ前向きになっている。そのような上司との関係性が、ル・クロという組織が愛される理由の一つだろう。ル・クロでは上司と部下と一緒に目標設定を行ったり、毎日日々の業務の振り返りを行っている。それらがティーチングではなく、コーチングの手法で行われているという仕組みも、社員一人ひとりが働きやすい環境をつくれている理由ではないか。

## ポイント5

### クレドが浸透している職場こそが、働きやすい職場

ル・クロには企業の行動指針や信条などをまとめた「クレド」と呼ばれる言葉があり、カードにして社員に配布している。多くの社員が働く環境では、一人ひとりの社員の主観がバラバラだと時にぶつかり合い、働きにくい環境を生み出してしまふことがある。そのためル・クロでは社員間でクレドカードを朝礼で読み合わせし、一つひとつケーススタディを行っていくことでトップ陣から現場の社員まで組織全体にクレドを浸透させている。

一人ひとりの主観ではなく、会社の主観としてものごとを考えていくことで、共通認識の基でチームが成長していく組織づくりが実現している。

過去、黒岩氏は一人で40人の社員の育成やマネジメントを行っていたが上手くいかず、今ではリーダーを配置し一人が5人までの社員を受け持つという体制をとるようになった。リーダーはクレドを深く理解し、部下に対して何をどう指導するのか、それらはすべてクレドに沿って行われている。全ての行動理由がクレドに基づいているため、説得力と納得感のある指導が行われているという。

## エピソード1

### オーダーストップよりも大切なこと

通常の飲食店であればオーダーストップの時間を5分過ぎていると、普通は入店を断られるが、ル・クロではオーダーストップを過ぎてしまったからという理由のみで入店拒否をすることがないそうだ。受け入れが出来ないか、まずリーダーかシェフに相談する。普通に考えれば手間のかかることだが、そういった姿勢を社員に伝える際に黒岩氏はあるミーティングでこのような話をした。

“

普通は、オーダーストップであれば断るのが正解かもしれない。でも、オーダーストップで断られたそのお客様が自分の親御さんや家族だったと想定しよう。わざわざ田舎から自分の店に食べに来たんだ。でも、慣れない地下鉄や交通機関でようやく辿り着いたら、10分過ぎてしまった。その時に『すみません、10分過ぎたのでもうお席をご用意できないんですよ』と断ってしまうようなお店で皆さんは働きたいですか？

”



このような話をすることで、たとえそれが手間のかかることであっても、全社員がクレドに従い行動をする風土を作りあげていくのだという。

## ポイント5-a

### 事例でクレドを深く理解する

理念の読み合わせを行う企業は多いが、単に読み合わせを行うだけでは日々の行動まで理念を落としこんでいくことは難しい。ル・クロではクレドを日々の業務にまで落としこむために、必ず事例を扱いケースワークを行う。先述の「ランチタイムのラストオーダーを10分過ぎてお客様がいらっしゃった場合、どのように対応するか？」など、接客時に優先すべきことは何かをケースごとに考え、クレドを浸透させていっているという。

## 次世代ワークスタイル研究所の考察

ル・クロの理念は「キャリア・プリ」と言う。「支払う価格以上の満足度」を意味するフランス語だそうだ。仕組みとして朝礼でクレドがくり返し共有されるが、マニュアルのように細かな行動までは明文化されていない。クレドに沿った行動を社員一人ひとりが考察し試行錯誤する余地がそこにあり、模範行動事例の共有が社員同士の切磋琢磨にもつながっている。

企業やお店が誰のために、何のために今ここに存在するのか。経営者が持つ理念や信念が上司から社員にまで深く浸透していけば、目的を共にする強い組織となる。「ここで働き続けたい」と思える環境を整備するために、クレドを浸透させる仕組みをぜひ参考にしてほしい。

