

海底撈の高業績の要因に関する考察

—組織文化と戦略的人的資源管理の視点から—

金晶

キーワード：人間重視、組織文化、戦略的人的資源管理、企業高業績

1. はじめに

中国の飲食業界は労働力集約型の産業である。また各地方の食習慣などの食文化の違いがあり、中国全土で展開するのはそもそも難しい。しかし、中国四川省地方風の火鍋料理を提供する「海底撈国際ホールディングカンパニー」（以下海底撈を略称する）は、奇跡的に中国全土だけではなく国境を超えて発展している。海底撈はなぜ競争から抜き出して飲食業の奇跡と思われるほど発展を成し遂げたのか、なぜ競合他社が真似出来ない独特なサービスを継続的に提供できるのか、本稿では海底撈の高業績（本稿は好業績も高業績も本質的に同じ意味と見なす。）の要因を組織文化と戦略的な人的資源管理（以下は SHRM と略称する）の視点から明らかにする。

本稿の構成は、第 2 節で組織文化の 5 つの構成要素、組織文化と企業の高業績の関係及び SHRM と企業の高業績の関係について先行研究をまとめる。第 3 節で、組織文化と SHRM の視点から、海底撈

の高業績の結果に結びつく要因を明らかにして結びとする。

2. 組織文化及び SHRM に関する先行研究

2-1 組織文化の認識

組織文化の定義について統一された解釈がないが、本稿は、Deal & Kennedy (1982) で述べている組織文化の5つの要素、すなわち、企業環境、理念、英雄、儀礼と儀式、および、文化のネットワークを分析の視点とする。特に、Deal & Kennedy (1982) はこの5つの要素から構成される文化が「強い文化」と述べている。

要素の1番目は企業環境についてである¹。企業環境は顧客、競合他社、取引先、技術、人口、経済などを含めている。Deal & Kennedy (1982) は、「企業環境が企業文化の形成に大きい影響を及ぼす」という認識がある。それは、環境により企業は適応性のある戦略を採用し、そして企業内部で戦略と合わせる企業文化も形成できることを意味している。

要素の2番目は理念についてである²。理念は組織の基本考えや信念などを意味し、企業文化の中核をなしているので社員の行動規範を指導し、組織で共有されればほかの組織を差別化できるものになり、企業の業績を左右する。

要素の3番目は英雄についてである³。英雄は理念の化身であって、目に見える形で理念を実践して見せ、社員の手本となる役割モデルになる。強い文化の会社は複数の英雄が存在する。

¹ Deal & Kennedy (1982) 邦訳 p. 27

² Deal & Kennedy (1982) 邦訳 pp. 35-56

³ Deal & Kennedy (1982) 邦訳 pp. 57-85

要素の4番目は儀礼と儀式についてである⁴。儀礼と儀式は、企業の日常生活の体系的、あるいは行事として行われる慣例である。会社が儀礼を通して社員に行動様式を示し、社員たちに自分の望ましい行動を伝えるために、企業は適度な儀礼と儀式の標準を決める必要がある。儀礼では場所や台本を提供され、社員は文化や理念の意味を体験する。儀式は企業の文化を表す祝典である。儀式を適切に行われれば、会社の理念、信念、英雄を社員に浸透させることができる。

そして、要素の5番目は、文化のネットワークについてである⁵。文化のネットワークは組織内での主要な伝達手段であり、組織内部で情報を伝達する。社員はそのネットワークを通じて情報を獲得し、情報の意味を理解する。

以上の内容をまとめると、表2-1のような形になる。

表 2-1 組織文化の構成要素

組織文化の構成要素	
企業環境	組織文化に大きい影響を与える
理念	明示された経営価値観、組織文化の中核、業績を左右する
英雄	組織文化のお手本となる役割モデルのこと
儀礼と儀式	組織文化を具体的な形で示すセレモニーのこと
文化のネットワーク	組織文化を伝え強化する情報チャネルのこと

(出所) 筆者作成

⁴ Deal & Kennedy (1982) 邦訳 pp. 86-120

⁵ Deal & Kennedy (1982) 邦訳 pp. 121-146

次に、具体的な企業活動の中で組織文化が企業の高業績とどう関わっているのかを論じる。

2-2 組織文化と高業績の関係⁶

Deal & Kennedy (1982) は、強い組織文化をもつ企業は一貫して目覚ましい業績を上げていることを明らかにしている。しかし、組織文化と業績の関係は単純ではなく、強い文化が高い業績をもたらすわけではない。Kotter & Heskett (1992) は 200 社ぐらいの検証対象を取り上げ、統計的手法を用いて、組織文化は企業の長期的業績に大きなインパクトを与えるという結論を導きついた。強い文化は環境の変化への対応を困難にする傾向があり、必ずしも好業績をもたらすことにはならない。むしろ環境の変化を予測し、適応する柔軟性を持つ「適合的文化」が長期的に優れた業績をあげることを発見している。また Collins & Porras (1992) は、50 年を超えて 100 年にわたり好業績を上げ続けている会社を調べた結果、組織文化と業績の関係について異なった見方を示している。長期に存続する会社は、その会社にとって基本的な文化は頑固に維持するが、その一方でリスクの高い目標に挑戦して進歩を促すことを積極的に行っているという。Collins たちは、表層的な文化は変革しつつも根幹にある組織文化は堅持して、大胆な目標設定をして成長していくダイナミックさをもっていると主張している。松原ら (2008) は、組織文化が組織の業績と強い関係をもっていると述べている。

以上の内容から、組織文化が必ずしも高業績に結びつくわけではないが、抽象的なものが具体的な企業活動を通して実現されなければならないので、社員の企業活動を有効させ、高業績をあげるために、具

⁶ 松原ら (2008) p. 145

体的な経営戦略を立てなければならない。人的な要素が経営戦略と好業績をつなぐ鍵であり、次節 2-3 で SHRM と高業績の関係を論じる。

2-3 SHRM と高業績の関係について

SHRM は企業経営の業績成果へつながる手段として論じる研究が数多くなされている。業績を追究するアメリカ式の SHRM 研究の 3 つの方法論を、岩出（2013）は次のように述べている⁷。

① ベストプラクティス・アプローチ (Best Practice Approach)

HRM と企業業績の関係上、高業績あげる労働施策 HPWP (High Performance Work Practices) のリスト化を図る。

② コンティンジェンシー・アプローチ (Contingency Approach)

企業業績の向上において、経営戦略と HRM システムの整合性を求める。

③ コンフィギュレーション・アプローチ (Configuration Approach)

経営戦略と HRM システムの整合性に問題視されつつ、高業績をあげる労働システム HPWS (High Performance Work System) を追求する。

Bratton&Gold (2009) が「SHRM とは業績を改善するために組織の戦略目標と人事機能との連結する過程のことである」⁸と述べているように、良い業績の達成の為に SHRM は実現手段として扱われる。また、信川 (2016) は、「HRM と企業戦略は、もともと相互に関係を持つ組織文化を媒体として、一貫した戦略、施策を策定し実行できる。そのため、両者における組織文化との緊密性の保持が、企業業績向上への鍵

⁷ 岩出 (2013) p.66

⁸ Bratton&Gold (2009) 邦訳 pp.10-11

になる⁹⁾と結論づけている。

以上で、組織文化の5つの構成要素、組織文化と企業の高業績の関係、及びSHRMと企業の高業績の関係について先行研究をまとめた。次節では、分析対象となる海底撈について説明する。

3. 海底撈のケース

3-1 海底撈の高業績及び組織文化形成の背景¹⁰⁾

海底撈は1994年に中国四川省簡陽市の張勇氏をはじめた4人が設立した四川風火鍋料理直営チェーン店である¹¹⁾。現在、外食業務、調味料と食材の販売も行っている。海底撈は、現在中国全国年間売上100億人民元を超え50,000人ほどの従業員数を持つ大手会社に発展した。2007年から6年連続的に中国店を調べるウェブサイト「大衆点評」が評価する「ベスト10人気火鍋」に入った¹²⁾。中国国内に止まらず、シンガポール、アメリカや韓国、日本（進出時間順による）にも進出し海外4か国で29店舗に展開している。海底撈は優れたサービスで中国の火鍋飲食業界で知名度が上がり、現在中国国内だけでも約300店舗を展開している。各店舗の食材の鮮度を確保するために、中国国内で物流センターを4つ備え、火鍋のベーススープの味を標準化するために専用製造工場を設立した¹³⁾。海底撈は年間約1億の顧客にサービスを提供している。2015年から2017年まで、海底撈の売上は3年連続

⁹⁾ 信川（2016）p.10

¹⁰⁾ この記述は「海底撈国際控股招股说明书」に依拠している。そのほかの資料の利用についてはその都度必要に応じで、引用個所に示していく。

¹¹⁾ 黄鉄鷹（2011）p.118

¹²⁾ 海底撈のホームページを参照

¹³⁾ 「規模扩张加速 火锅龙头海底撈走向世界」新浪网
(<http://finance.sina.com.cn/stock/hkstock/ggscyd/2018-09-26/doc-ihkmwytp1708013.shtml> : 最終アクセス日 2019年1月27日)

に中国の中華料理市場 no.1 を占めた。2017 年の海底撈の売上は 106.37 億元、中国の中華料理飲食業の中で唯一売上が 100 億元を超えた企業である。2018 年 9 月 26 日に香港で上場した¹⁴。2018 年上半期の売上は 73.43 億人民元、純利益は 6.47 億元、2017 年の同期より 17% を上回った（表 3-1 を参照）。

¹⁴ 「海底撈上市 张勇夫妇身家达 561 亿」 新华网
(http://www.xinhuanet.com/fortune/2018-09/27/c_1123488027.htm : 最終アクセス日 2019 年 1 月 29 日)

表 3-1 海底撈の概要

	詳細内容	備考
成立&発展	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1994年 四川省簡陽市で創立 ・ 2002年 中国全国で店舗を展開、北京を含め7つ都市で大型物流センターを設立し、1つ原材料の生産地を整備 ・ 2012年 シンガポールに出店 ・ 2013年 アメリカに出店進出 ・ 2014年 韓国に出店進出 ・ 2015年 日本に出店進出 ・ 2018年 香港で上場 	中国国内店舗数が300家を超えた シンガポール、韓国、日本、アメリカの海外店舗数は29家
事業内容	四川風火鍋チェーン店の経営、外食業務、調味料と食材の販売	
財務状況	<p>2015年 売上 57億元、純利益 4.1億元</p> <p>2016年 売上 78億元、純利益 9.7億元</p> <p>2017年 売上 106億元、純利益 11.9億元</p>	2017年に中国の中華料理で唯一売上が100億を超えた企業 為替レート：1中国人民元=16日本円で計算
従業員数	53,504人	中国国内は51,006人、海外は2,498人 人員流失率は業界平均より低い

(出所) 海底撈の「海底撈国际控股招股说明书」に基づいて筆者作成

海底撈の発展は奇跡といえる。急成長のためライバルがなかったから、ここまで海底撈がうまくやって来られたのではないかと、疑問に思われる向きもあるが、海底撈が競争する中国飲食業界は激しい環境である。

より具体的に述べれば、火鍋料理は 1700 年歴史を持ち、伝統的な四川省地方を代表的する料理である。更に、近年飲食の質や栄養面、健康な食材、簡単な調理方法、気楽な食事環境の面で優れた火鍋料理はますます人気になってきている。2017 年に、中華料理の中で火鍋の市場シェアは一番大きく占めた。火鍋の売上高は 2013 年の 2,813 億元から 2017 年の 4,362 億元に増加し、増加率が 11.6%であった。火鍋の店舗数は 2013 年の 406,000 店舗から 2017 年の 601,000 店舗に増加した。また、2020 年までは火鍋業界の店舗数が 896,000 店舗まで増加し、売上も 7,077 億元まで増加すると見込まれている。このような背景から各ブランド間の競争も激しさを増している。

3-2 海底撈の企業組織文化の構成要素

海底撈は創業初期から「サービス第一、顧客第一」の経営理念を根本とし、イノベーションをコアとし、飲食業の従来標準化と単純なサービスではなく、差別化できるサービスを提供している。従業員に対して公平、公正な仕事環境づくりに努め、自分の努力で未来を拓くという価値観を唱えたうえで、他人を助け人間性に溢れた従業員を家族同様な扱いをする家族的な経営モデルを導入し、従業員の企業依存度を高め、「人間重視」の組織文化に深く根付かしている¹⁵。

企業組織文化の構成要素、企業環境、理念、英雄、儀礼と儀式、伝達ネットワークうちすでに述べた企業環境を除いて、海底撈の①理念、

¹⁵ 海底撈のホームページを参照

②英雄、③儀礼と儀式、④伝達ネットワークという4つの構成要素を説明する。

①海底撈の理念¹⁶

「人間性」、「平等・公平」、「努力」は海底撈の価値理念である¹⁷。海底撈の創業者張勇氏が西洋哲学の影響を受け「人間が生まれた時から平等である」、「世の中すべての人に人権と尊重を与えるべき」という人生の価値観を持ち、貧乏であった幼少期の時から努力で成功を収めることができると信じ、このような価値観と理念は張勇氏の会社経営の根底になっている。平等、公平の職場づくりを目指し、社員により良い豊かな生活を与えるために、中国飲食業界で最も高い給料の支給だけではなく、社員本人以外に社員の家族まで面倒を見る福祉制度を作り、経営システムの改善に努める。こうすることによって社員の満足度をあげ、強い責任感を生み出し、顧客満足度の向上に繋がる好循環をつくり出している。

②海底撈の英雄¹⁸

創業者の張勇氏自身が英雄となっている。彼は海底撈のほとんどの社員と同じく貧乏な家庭での出身や低学歴でありながら、創業当初の「マーラータン（四川風スープ料理）」個人経営の小店から上場企業の火鍋チェーン店まで発展した。中国飲食業で働く従業員のほとんどは中国貧乏な農村地からの出稼ぎの労働者であり、社員寮が地下室にある飲食店は少なくない。それと対照的に、「一人の人間として誰でも

¹⁶ この記述は黄鉄鷹（2011）に依拠している。そのほかの資料の利用についてはその都度必要に応じて、引用個所に示していく。

¹⁷ 海底撈のホームページを参照

¹⁸ この記述は黄鉄鷹（2011）に依拠している。そのほかの資料の利用についてはその都度必要に応じて、引用個所に示していく。

尊重されるべき」という張勇氏の理念を海底撈の会社経営と組織文化の中に浸透させた。海底撈の社員寮は立派なマンションの中に設置され、都会生活に慣れていない社員とその家族の生活の隅々まで面倒を見る。また、店に来た顧客へのあらゆる要求に即時に応えることができるように、店のマネージャークラスに報告することなく、一般下層従業員も親切なサービスを提供する権利を持っている。そして下層従業員が自分の店で働くように主人公意識とモチベーションがあがるようにしている。海底撈には創業者の張勇氏以外に、英雄的な存在のベテラン社員もいる。副社長楊小麗氏も英雄的な人物である。楊小麗氏は中卒で18歳になる前に海底撈に入社し、一般社員として働く学歴や経験もなかったが、彼女は自分の努力で海底撈と一緒に成長し現在の地位に昇進した。楊小麗氏のような人物が海底撈の社員の中に山ほどいる。そうして、海底撈で働けば自分の努力で未来を開くことができるというイメージを作られ、努力する企業文化風土が生まれた。

③海底撈の儀礼と儀式¹⁹

海底撈は社員に創造的なアイデアの提案を求めている。社員から提案されたアイデアを実施するかどうかにもかかわらず、提案者に対して店の全員の前で口頭なり物質なりの形で奨励する。そのアイデアが採用されたら提案者の名前で命名することもある。海底撈の管理職の社員が退社する際に勤務年数により退社補償金をもらえる。ライバル企業に転職しても同じく与えられる。それは海底撈が長年勤務した社員の貢献を感謝する儀礼と見なされるからである。海底撈の社員達の間には、「○○姉さん(ネイソ)」 「○○兄さん(ニイソ)」など家族のよ

¹⁹ この記述は黄鉄鷹(2011)に依拠している。そのほかの資料の利用についてはその都度必要に応じて、引用個所に示していく。

うに、呼び合っている²⁰。創業者張勇も社員に「張兄さん(フョウエイサン)」と呼ばれる。海底撈のこのような呼び方は社員達の距離を縮める効果があり、それは人間重視の組織文化に基づいた家族的な管理システムの一部と見なすことができる。海底撈の新入社員教育の一環として「携手明天(明日と手をつないで歩く)」という社歌を歌わせる²¹。海底撈の組織文化理念を表現する社歌を歌わせることで、新入社員に対して入社当初から会社の組織文化を深く浸透させることができる。

④海底撈の伝達ネットワーク²²

海底撈は「師父弟子教育制度」を採用する。新入社員の配属先が決まったら、ベテラン社員の一名が師父として新入社員に紹介される。ベテラン社員より海底撈の明文化された制度や文化など紹介する以外に、ベテラン社員自分の入店経緯や店長、同僚のクセ、顧客の好み、仕事上の技能などさまざまな文書化にされていないものも新入社員に教えこんでいる²³。このように社員一人一人により店文化のネットワークが作り上げられる。

以上、組織文化の構成要素にそって海底撈の状況を記述した。上記の4つの組織文化の構成要素の記述から分かるように、海底撈の組織文化には「人間重視」の考え方が、深く組織の中に根付いている。先に示したように、中国火鍋の飲食業における競争はますます激しくなっている。その中で、海底撈は3年間連続で売上と回転率及び来店顧

²⁰ 「海底撈卧底记：为什么海底撈员工愿意提供魔性服务？」新芽网
(<https://news.newseed.cn/p/1328531> 最終アクセス日：2019年1月29日)

²¹ 「海底撈卧底记：为什么海底撈员工愿意提供魔性服务？」新芽网
(<https://news.newseed.cn/p/1328531> 最終アクセス日：2019年1月29日)

²² この記述は「海底撈国际控股招股说明书」に依拠している。そのほかの資料の利用についてはその都度必要に応じで、引用個所に示していく。

²³ 「海底撈卧底记：为什么海底撈员工愿意提供魔性服务？」新芽网
(<https://news.newseed.cn/p/1328531> 最終アクセス日：2019年1月29日)

客数などの総合一位を獲得し、約 99%の海底撈で食事した顧客が海底撈の料理とサービスに満足したと答えている²⁴。「人間性」や「平等・公平」、「努力」という「人間重視」の組織文化を、創業者張勇氏をはじめ英雄たちによって伝承され、社員の行動の手本として共有され、事業の拡大にもかかわらず維持されている。これは海底撈の高業績獲得の内部原動力となっている。

3-3 海底撈の SHRM と組織文化の関係性

ここでは、海底撈の SHRM と組織文化の関係性を具体的に分析し、高業績を長期的に保持する要因を明らかにする。海底撈の SHRM と組織文化の関係を表 3-2 にまとめた。①募集、②昇進と教育、③報酬システム、そして、④評価にて以下では説明する。

表 3-2 海底撈の SHRM と組織文化の関係性

			「海底撈」の組織文化			成果
			人間性	公平平等	努力	
「海底撈」の SHRM	募集	人品を重視	○		○	<ul style="list-style-type: none"> ・ 53,504人従業員がいる。 ・ およそ360名現役店長と候補の店長400名がいる。 ・ 82.9%の社員が現在の報酬制度に満足している。 ・ 「海底撈」の人員流失率は業界平均より低い。
	教育	徒弟制度	○	○	○	
	昇進	内部昇進	○	○	○	
		能力を重視		○	○	
	報酬	家族への思いやり	○			
		能率賞金		○	○	
		人材育成と連動する賞金	○	○	○	
	評価	第三者参加		○		
		職位の飛び上訴可		○		
		顧客満足度と社員の育成を評価基準		○		
		改善フォロー	○		○	

(出所)筆者作成

²⁴ 「海底撈国际控股招股说明书」を参照

① 募集²⁵

海底撈の従業員のほとんどは農村からの出稼ぎ低学歴労働者である。海底撈の海外市場への進出につれ、高学歴者特に外国語得意な大学生も募集する傾向が増えてきたようである。海底撈は親戚、夫婦や友達と一緒に働くことが認められる²⁶。従業員が寂しくなく、早く店の環境になれる効果もある。また、学歴や経験などの要素より従業員の人格がもっと重視されている。誠実、謙虚、勤勉、責任感などは海底撈が求める人物像である。このような信用できる人格重視の募集制度をとっている。

② 昇進と教育²⁷

海底撈は内部選抜制度となっている。平等・公平の職場を提供するために、学歴などを問わず、入社してからまず一般社員として配置されるのがルールになっている。昇進時に学歴や海底撈での勤務時間より社員の人柄と能力がもっと重視される。経営トップ管理層のほとんどが海底撈で勤務し経験を積み上げた上で選抜された人たちである。この中の一人、副社長である楊小麗氏は、現在管理層の中で一番若く英雄のような存在と見なされているが、最初から才能があり生まれつきの英雄ではなく、入社時の一般店員からスタートし、努力の積み重ねを経て現在の地位に辿り着いた。楊小麗氏の成功は海底撈の「人間重視」の組織文化で育てられた一例と見なされる同時に、新入社員として入社した時から隅々まで教えてもらった先輩たちのおかげでもあるから、海底撈の「師父弟子伝授」という SHRM 制度の成功例としてみ

²⁵ この記述は海底撈のホームページに依拠している。そのほかの資料の利用についてはその都度必要に応じで、引用個所に示していく。

²⁶ 黄鉄鷹（2011）p.20

²⁷ この記述は「海底撈国际控股招股说明书」に依拠している。そのほかの資料の利用についてはその都度必要に応じで、引用個所に示していく。

ることができる。海底撈の教育システムは「徒弟制度」である。要するに、師父（ベテランの先輩たち）が弟子（新入社員）の実務教育を行う。師父として選ばれた従業員は自身の業務遂行能力が高いと評価され、かつ人を育てる能力があると見なされた者である。師父がマニュアルに従い自分の弟子に対して一週間のオリエンテーショントレーニング（OJT）をさせる。教育内容は、企業の歴史や組織文化などに限らず、私生活の常識まで行われる。なぜかという、海底撈の新入社員は初めて都会に来た人が多く、都会の生活にまだ慣れておらず不安を感じる人が多いからである。この不安感を解消し早く新しい環境で慣れるように、海底撈のトレーニングの必須項目として組み込まれている。飲食業は臨機応変に対する要求が高い業界と見なされているので、海底撈の師父は、自分の先輩師父から教えてもらったコツと、自分の現場で積んできた実務経験を徒弟に教える。また、教育を担当する師父の責任は単に最初の一週間だけではなく、徒弟のこれからのキャリアに対しても定期的に指導やサポートをする。担当師父は責任を果たすとともに、報奨金も得られる制度となっているので、従業員のモチベーションアップにつながる。このような「師父」（先輩）から「弟子」（後輩）へ日々の仕事で念入りに教え込んでいる伝承式の HRM 教育システムは、まさに海底撈は組織文化の一貫性を保ちつつ、文化の強化を図っている。海底撈は激しい市場変化と猛烈な発展スピードに対応できるように、従業員のポテンシャルの発掘に力を入れている。店舗の管理職人材の育成のために、海底撈が「海底撈大学」を創立した。完備された昇進制度と教育制度のおかげで、現時点で海底撈はおおよそ 360 名の現役店長と候補店長 400 名を持つようになった。店長になるまでの昇進ルートは 3 段階がある。上記述べた「師父弟子伝授」が土台である。第 1 段階はタレントプールである。第 2 段階はマネージャーに就任である。そして、第 3 段階は店長への昇進である。このよう

な「ステップ by ステップ」の HRM の昇進制度をとることで、海底撈の組織文化は強化されている。

③ 報酬システム²⁸

海底撈の報酬制度は店員と店長に分けられている。海底撈の回転率が同業他社と比べ高い一方、報酬も同業他社より高い。これは海底撈の「自分の努力で未来を拓く」の組織文化と一致している。2012 年前に海底撈の一般従業員の給与は、基本給や諸手当、時間外労働手当及びその他等によって構成されていた。ここで特筆したいのはその他の内容である。海底撈の従業員は貧乏な出身が多いため、会社側は毎月 200 元～400 元の補助金を直接に従業員の実家のご両親に振込んで従業員とご家族の安心感を与える²⁹。これは正に海底撈の「人間重視」の組織文化の表れである。店長は店舗の責任者として自分の報酬と店舗の収益性が直接に結びついている。店長は自らが運営する店舗の利益の 2.8% を報酬とする。同業他社は従業員を信じて自ら報酬の自由権を与えるのが珍しいであろう。海底撈のもう一つのパターンの報酬制度を述べたい。それは、店長が部下を育てることを促進するために、店長に育った部下による運営店舗の利益の 2.8%～3.1%、また部下が更に部下が育て店を持てば、その店舗の 1.5% の利益を店長の報酬にすることができる。その場合、店長が自分の持つ店舗の 0.4% の利益しか報酬とすることができない。店長は育った部下が多ければ多いほど報酬が多くなる。店長がこの二つのパターンの報酬制度を選択し実施することができる（図 3-1 を参照）。

²⁸ この記述は「海底撈国際控股招股说明书」に依拠している。そのほかの資料の利用についてはその都度必要に応じて、引用個所に示していく。

²⁹ 黄鉄鷹（2011）p.20

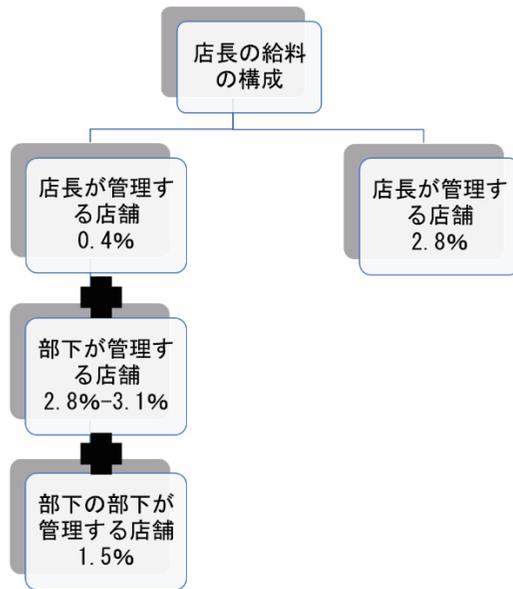


図 3-1 海底撈店長の報酬システム

(出所) 筆者作成

店員の報酬であろうと、店長の報酬であろうと、自分の努力により決められてくるので、従業員のモチベーションを最大限にすることができる。

④ 評価³⁰

社員に対する評価は店長が担当する。接客する店員たちがサービスの質と顧客からの評判に基づき評価される。公平・平等のために、一般社員が自分の所属店長の評価結果に不満があれば、店長を飛び越えて更に上のポジションの上司に訴えることができる。店長の評価は店舗の評価と繋がっている。この評価システムにより店長のモチベーションを向上することができると考えられる。公平・平等のために、海底撈は毎年 15 名の秘密顧客を直営店舗の評価に参加させる。秘密顧客

³⁰ この記述は「海底撈国際控股招股说明书」に依拠している。そのほかの資料の利用についてはその都度必要に応じで、引用個所に示していく。

の評価に加えスポットチェック、SNSでのコメント、社員の流失率などで、各店舗にA,B,Cランクをつけて店長を評価する。Aに評価された店舗の店長は新事業を選択する優先権利がある。また彼らの部下も新事業の店長を優先的に選考される。他の企業のKPI（重要業績評価指標）と違い、顧客満足度や社員の育成も店長の評価指標となっている。海底撈のこの評価システムは、店長自身の努力で未来を切り拓くだけではなく所属部下社員の未来にも役立つ。

3-4 海底撈のサービスの差別化

海底撈は他の飲食店が簡単に真似できないサービスを顧客に提供している。ここで言う真似できないとは、店の規定やルールに決められたサービスではなくて、海底撈の店員の心から自発的に顧客を喜ばせ感動させる親切さを提供しているということである。赤ちゃん連れの顧客がいて赤ちゃんが泣いて困っている状況で、海底撈の店員が、家族のように玩具などを出したりベビーソングを歌ったりすることで顧客に親切なサービスを提供できる³¹。このような事例が海底撈の店舗では数えられないほど日常の中で発生している。これらの事例から、海底撈が差別化されたサービスを提供できる要因は、海底撈の社員教育人的管理の成果であると言える。海底撈の人間性のある組織文化からの派生物といえる。

先に述べたように海底撈の組織文化、SHRM、差別化されたサービス、高業績の相関関係を示すと図3-2のようになる。

³¹ 黄鉄鷹（2011）p.35

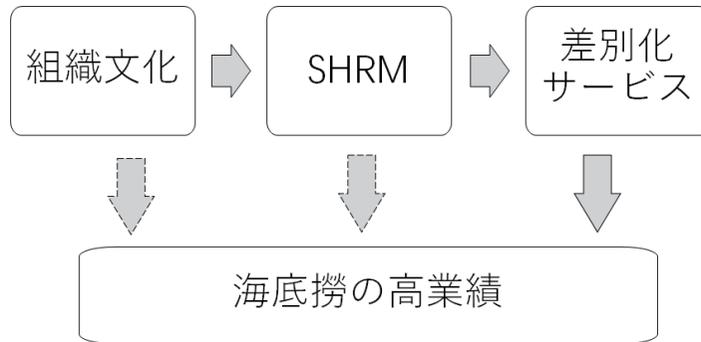


図 3-2 海底撈の組織文化、SHRM、高業績の関係図

(出所) 筆者作成

以上のように、海底撈の高業績の要因は、組織文化とそれを支える SHRM にあった。要するに、海底撈は「人間重視」の組織文化のコンセプトを実現できるように SHRM を実施していた。その結果、競合相手が真似出来ない独自のサービスを提供し、それが競争優位性となり、高業績を維持しているといえる。

4. むすび

四川風火鍋料理“火鍋”という中華料理はどれの味が最も人気、どれの素材が最も新鮮で評判が良いわけではない。火鍋も中国全国中の飲食店に広げられ数えきれないほど多い。そのような激しい競争環境下にある海底撈が高業績を保持する要因を、本稿では競合他社が真似できない海底撈のサービスにあると結論付けた。海底撈が提供する差別化されたサービスは、海底撈の組織文化とそれを支える SHRM の結果であった。

しかしながら海底撈の海外進出に伴い、グローバル企業として成功できるかどうかという新たな課題に直面している。海底撈の組織文化

をグローバルに構築できるか、新たな課題である。海底撈は実務的にも研究的にも新たな研究課題を提供する企業であり、継続的な研究が必要であるといえる。

【参考文献】

- [1] Bratton, John and Gold, Jeffrey (2003) *Human Resource Management: Theory and Practice, 3rd ed*, Palgrave Macmillan (上林憲雄・原口恭彦・三崎秀央・森田雅也訳 2009『人的資源管理 — 理論と実践 — 第3版』文真堂)
- [2] Deal, Terrence E. and Kennedy, Allan A. (1982) *Corporate Culture*, Addison-Wesley Publishing Company (城山三郎訳 1983『シンポリック・マネジャー』新潮社)
- [3] Deal, Terrence E. and Kennedy, Allan A. (1999) *The New Corporate Cultures: Revitalizing The Workplace After Downsizing, Mergers, And Reengineering*, Basic Books (孙健訳 2009『新企业文化：重获工作场所的活力』中国人民大学出版社)
- [4] Kotter, John P. and Heskett, James L. (1992) *Corporate culture and performance*, Free Press (梅津祐良訳 1994『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社)
- [5] Peters, Thomas J. and Waterman, Robert H. (1982) *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*, New

- York: Harper & Row (大前研一訳 1983『エクセレント・カンパニー：超優良企業の条件』 講談社)
- [6] Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc. (清水紀彦・浜田幸雄訳 1989『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社)
- [7] 黄鉄鷹 (2011) 『海底捞你学不会』 中信出版集团
- [8] 岩出博 (2013) 「戦略人材マネジメントの非人間的側面」 『経済集志』 第 83 卷第 2 号、pp.63-83
- [9] 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1985) 『経営戦略論』 有斐閣
- [10] 松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰編 (2008) 『経営組織心理学』 ナカニシヤ出版
- [11] 松山一紀 (2004) 『経営戦略と人的資源管理』 白桃書房
- [12] 高橋伸夫 (1997) 『組織文化の経営学』 中央経済社
- [13] 信川景子 (2016) 「人的資源管理論と組織文化の関係性」 『星陵論苑』 第 45 号、pp.1-16
- [14] 信川景子 (2017) 「人的資源管理における組織文化の最善と現状」 『星陵論苑』 第 46 号、pp.1-18

【参考ウェブサイト】

- [1] 「海底捞国际控股招股说明书」
(<http://www.haidilao.com/uploads/globalofferingzghk2018.pdf> : 最終アクセス日 2019 年 2 月 11 日)
- [2] 「海底捞公式ホームページ」
(<http://www.haidilao.com/> : 最終アクセス日 2019 年 1 月 27 日)

- [3] 「海底捞如何打造情感型文化？」
(http://blog.sina.com.cn/s/blog_79610caa0101pdet.html :最終アクセス日 2019 年 1 月 27 日)
- [4] 「海底捞卧底记：为什么海底捞员工愿意提供魔性服务？」
(<https://news.newseed.cn/p/1328531> :最終アクセス日 2019 年 1 月 27 日)
- [5] 「2018 年海底捞 IPO 招股书解读-15 页 | IPO 专题报告」
(<https://zhuanlan.zhihu.com/p/43682375> :最終アクセス日 2019 年 1 月 27 日)
- [6] 「规模扩张加速 火锅龙头海底捞走向世界」
(<http://finance.sina.com.cn/stock/hkstock/ggscyd/2018-09-26/doc-ihkmwytp1708013.shtml> :最終アクセス日 2019 年 1 月 27 日)
- [7] 「原来，当海底捞店长比上清华北大还难！」
(<http://www.canyin88.com/zixun/2016/10/10/43393.html> :最終アクセス日 2019 年 1 月 27 日)
- [8] 「这里有 30 张图，读懂海底捞人力资源管理！」
(<https://zhuanlan.zhihu.com/p/43135313> :最終アクセス日 2019 年 1 月 27 日)