

第四次産業革命時代における
「支援育成型リーダーシップ」に関する研究
—海底撈・北京スマートレストランの「人間とAIのコラボレーション」を中心に

徐 天 堯[†]

A Study on “Supporting Nurturing Leadership”
in the Age of Industry 4.0:

With Special Reference to “Collaboration Between Humans and AI” at HaidiLao
Hotpot Beijing Smart Restaurant

Xu Tianyao

目 次

- I 問題提起と研究目的
- II 研究方法
- III 既存研究レビュー
 - 1 「支援育成型リーダーシップ」に関する既存研究
 - 2 「海底撈」に関する既存研究
 - 3 「人間とAIのコラボレーション」に関する既存研究
 - 4 仮説と命題の設定
- IV 海底撈・北京スマートレストランにおける「人間とAIのコラボレーション」の実現
 - 1 海底撈・北京スマートレストランの概況
 - 2 支援の側面
 - 3 育成の側面
 - 4 本章小括
- V 結論

Abstract

The current research on the collaboration between humans and AI is still stuck in the division of labor, ignoring the value of humans themselves. Therefore, this study puts forward three viewpoints. First, the essence of collaboration between humans and AI is not just the division

[†] 大阪産業大学大学院 経営・流通学研究科 経営・流通専攻博士後期課程
草稿提出日 6月21日
最終原稿提出日 7月13日

of labor between humans and AI. Human beings need to play their own value and find the meaning of work in an environment suitable for work. To achieve this goal, Supporting Nurturing Leadership is playing an active role. Second, on the side of support, leaders need to take the two actions of offering to members, and showing appreciation, to create a labor environment suitable for them to work. Third, on the side of nurturing, leaders need to promote their ability to act quickly, as well as develop their rich creative power. Through these two actions, they can be motivated to bring out their values as human beings themselves. At the same time, leaders need to take the two actions of building careers for their members and helping them realize their vision so that they can find meaning in their work.

キーワード：第四次産業革命、リーダーシップ、人間と AI のコラボレーション、海底撈火鍋、スマートレストラン

Key words：Industry 4.0, Leadership, Collaboration between Humans and AI, HaidiLao Hotpot, Smart Restaurant

I 問題提起と研究目的

第四次産業革命時代は、第三次産業革命の単純なデジタル化に基づき、IoT（モノのインターネット）、ビッグデータ、AI（人工知能）などの複数的なテクノロジーを融合する時代である（Schwab, 邦訳、2016：72；Schaeffer, 邦訳、2017：13、27）。

その中で、AIは核心的な技術である¹。中国企業は積極的にAI技術を自社の経営活動に取り入れ²、四川海底撈餐飲株式会社（以下で「海底撈」と略称する）はその一つである。2018年10月28日、海底撈世界初の「スマートレストラン」は北京に出店し³、前述したような複数的なテクノロジーを結集した。同レストランでは、バックヤードは省人化にして、ホールは従来と変わらず人間の店員が担当している。さらに、これらの店員は、AIとのコラボレティブをベースに、AIと比べて人間が持つ優位性を十分に活用し、顧客にパターン化したものではなく、高品質サービスを提供している。そのため、海底撈・北

¹ AIは、IoTで集めたビッグデータ分析を通じて、データの規則性を見つけて、問題解決のアイデアと具体的な手法を提案する機械の能力である（野村、2016：33-34；永田、2018：31）。

² 中国はAI大国である。AI分野で中国企業が申請した特許件数は、2016年実績で11万件、4年連続で世界首位である。2017年中国国務院が「次世代AI発展計画」を発表し、中国の経済成長の重要な推進力となる（李、2018：45-46）。企業によるAIの応用は、主に企業内部と外部の両方に反映される。企業内部では、主にAIと産業ロボットの結合によって、生産管理における業務プロセスのスマート化を追求する。企業外部では、主にAIと分析ソフトウェアの結合によって、営業管理における顧客獲得、販売促進などのマーケティング手法の精密化を追求する（伊貝、2017：173、191）。

³ スマートレストランは、IoT、クラウドコンピューティング技術をベースにした、様々なインテリジェント管理システムが広く使われているインテリジェントなレストランを指す（華経産業研究院、2020：1）。

京スマートレストランは、「人間と AI のコラボレーション」の現場と言える。

ところが、現在までの「人間と AI のコラボレーション」に関する議論は、「人間と AI の分業」、「人間の代わりに AI ができること」にとどまっている（伊貝、2017：90；株式会社レイヤーズ・コンサルティング、2017：146）。それらの議論は、AI がもたらす無人化を期待しすぎ、人間が果たすべき仕事という視点から、「人間らしい価値」をほとんど無視している。本研究の目的は、AI の導入が急速に進展している外食業やサービス業において、「支援育成型リーダーシップ」の観点から、「人間と AI のコラボレーション」の真髄を明らかにすることである。学問的意義と同時に、本研究は、日中両国の外食業において、特に AI 技術やスマートレストランに取り込んでいる企業に役に立つと考えられる。

このような「人間と AI のコラボレーション」の真髄を理解するために、まず、「支援型リーダーシップ」、「海底撈」、「人間と AI のコラボレーション」に関する既存研究レビューを通じて、本研究の仮説と命題を定めたい。次に、海底撈・北京スマートレストランを中心に、同レストランに出現した様々な事例を帰納的に分析し、筆者が提示したいリーダーが取るべき6つのアクション（支援育成型リーダーシップの観点）を検証したい。そして、リーダーはメンバーを支援した上で、彼らの人間らしい価値を生み出し、仕事のやりがいを見つけ出すのは、「人間と AI のコラボレーション」の真髄であることを論じたい。

II 研究方法

本稿では、まず、日本のデータベース「CiNii Articles」、中国のデータベース「CNKI (China National Knowledge Infrastructure)」を利用し、既存研究を踏まえて、本研究の仮説と命題を設定する。次に、海底撈・北京スマートレストランの店員 A、店員 B にインタビュー調査を実施した（2021年1月14日）。そして、同調査で不足する部分は、新聞記事、書籍、信頼度の高い資料（企業年度報告、第三者機関が作成した投資家向けの企業調査報告書、業界調査報告書）を利用する。

III 既存研究レビュー

1 「支援育成型リーダーシップ」に関する既存研究

リーダーシップの定義には、多様な理論が錯綜しており、一般化された定義は見当たらない。数多くの定義を外観して、それは「他者への影響力、組織のメンバーが目標達成に結び付く行動を促していく人間の能力」というのが、リーダーシップの定義にある共通項

である（十川、2013：81；朴、2018：41；鈴木、2020：21）。

現代的なリーダーシップ理論の中で⁴、リーダーが、「フォロワーを支援し、彼らの能力を向上させる」という点を強調している、いくつかの理論が登場している。その中で、グリーンリーフ（Greenleaf, R. K., 1977）は、「リーダーである人は、まずは相手に奉仕すること」を強調する「サーバント・リーダーシップ」を論じている（Greenleaf, 邦訳、2008:44-45）⁵。朴（2016）は、「組織のあらゆるメンバーの能力が現れる環境を作り出し、組織のビジョン、ミッションを達成する方法、プロセス、能力」を強調する「アソシエツ・リーダーシップ」を唱えている（Park, 2016：651）⁶。

以上のような「支援型リーダーシップ」において、リーダーは自己の利害を優先することではなく、フォロワーという他者を気にかけて、助け、支えていくことを強調し、従来の「支配達成型リーダーシップ」と一線を画く⁷。リーダーとフォロワーの関係は、もはやトップダウンの関係ではなく、リーダー自身もフォロワーも、「組織のメンバーに過ぎない」という平等な立場で見ている（十川、2013：95-96；Park, 2016：652）。

これまでの「支援型リーダーシップ」に関する既存研究は、まず、AIより優れた人間の価値を生み出すために、リーダーはメンバーを支援した後、どのような場面で彼らの能力を向上させるのかに関して明確に論じているとは言いにくい。そして、既存研究では、リーダーがメンバーの能力を向上させた後、積極的に後継者（次のリーダー）を育成する

⁴ 伝統的なリーダーシップ理論の中で、主に資質理論、行動理論、条件適合論の3つがある。現代的なリーダーシップ理論は、LMX理論、エンパワーリング・リーダーシップ理論、カリスマ・リーダーシップ理論、変革型リーダーシップ理論など、多様な理論が存在している（十川、2013：82、93）。

⁵ グリーンリーフセンター理事長としてのケント・キース氏（当時）は、「サーバント・リーダーシップは手法ではなく哲学なので、リーダーである人は、相手に奉仕するものである」という点が最も重要であると言う。NPO法人日本サーバント・リーダーシップ協会理事長としての真田茂人氏（2021年5月現在）は、「個人を尊重する、導く、サブする、人の持てる力を引き出す、個人の成長へとつながる」というサーバント・リーダーシップを5つのバリューとしてまとめている（真田、2012：61-63）。

⁶ 朴（2016）は、アソシエツ・リーダーシップを、「ビジョンを創造する、知恵を育てる、仕える、才能を促進する、和らげる、平和を維持する、感謝する」というアソシエツ・リーダーシップを7つの役割としてまとめている（Park, 2016：653-654）。

⁷ 支配型リーダーシップは、リーダーが組織の中核としての「上層部」を作るだけで、組織全体から収集した情報に基づき、一極の意思決定で組織をコントロールする者が多い。このリーダーシップのメリットは、命令の上意下達により、全体一律に命令を下し、迅速かつ短期の目標を達成しやすく、組織メンバーのモチベーションをある程度まで高めることである。そのデメリットは、組織メンバーが、リーダーの指示に従うだけになり、時間の経過とともに、自信を失い、物事に対する自らの判断も失ってしまうことである。リーダーの監督、指示がない時、自分が何をすべきかが分からない。さらに、リーダーは組織の目に見える問題を解決することに集中し、合理性を強調し過ぎ、感情に流されない時が多い。組織メンバーは自分の感情、夢を失い、生気も魂もない「機械」となってしまう（徐、2020：168）。

ために、どのような動機を与えればよいのか、まだ明確に示していない。

2 「海底撈」に関する既存研究

日本のデータベース「CiNii Articles」には、海底撈に関する研究が2つしかない。筆者は、海底撈におけるアソシエツ・リーダーシップの応用により、人間と組織の価値を生み出し、および中国の社会課題を解決することを論じた（徐、2020：168）。金は、海底撈の高品質サービスと高速成長を両立させる背後の仕組みを論じている（金、2021：100）。

一方、中国のデータベース「CNKI（China National Knowledge Infrastructure）」には、海底撈に関する研究が4163件も検索できる。そのうち、引用された研究のトップ3は、徐&滄（2011）、鄭ほか（2012）、李ほか（2013）がある。徐&滄は、組織的支援、心理的エンパワメント、および店員のコミットメントという3つの側面から、海底撈と店員の調和のとれた雇用関係に関して理論的な枠組みを論じている（徐&滄、2011：142）。鄭ほかは、エンパワメント（コントロール）、企業内外の整合ケイパビリティという2つの次元から、海底撈のサービスの敏捷性を形成する原理を論じている（鄭ほか、2012：134）。李ほかは、海底撈の創業者、現最高経営責任者である張勇氏の「英雄的なリーダーシップ（カリスマ型）」に言及しているが、単に、「人を公平に扱い、友好的であり」と見なされる証拠はあるが（李ほか、2013：105）、深く研究していない。そして、同研究は各店舗の管理者（担当マネージャー、店長など）が、どのようなリーダーシップを発揮しているのかという問題に関しては論じていない。

これまでの海底撈に関する既存研究は、海底撈が公平性を強調し、店員に積極的に様々な支援を行い、エンパワメントを提唱する企業であることを認めている（徐&滄、2011：141）。従って、「海底撈」に関する既存研究は、海底撈で起こる様々な事象をリーダーシップの観点から洞察する研究は少ないと言える。また、海底撈は店舗のスマート化を積極的に推進しているが、北京スマートレストランに関する実証的な研究はほとんどない。

3 「人間とAIのコラボレーション」に関する既存研究

第四次産業革命時代におけるAIは、病気の診断、言語の翻訳、顧客サービスの提供などの分野に広範に応用され、人間の仕事を数多くこなせるようになった。これに伴い、AIが人間に取って代わるのではないのかという懸念が生まれている（Wilson & Daugherty, 邦訳、2019：99）。「人間とAIのコラボレーション」に関する既存研究は、「完全代替、人間とAIの分業、人間の能力の強化」という3つの主張がある。例えば、外食業において、伊貝によれば、「少子高齢化により、人材の確保が難しくなる経営環境の中

でAIが店員の役割を代替できる可能性が高くなる」という「完全代替」を主張する（伊貝、2017：90）。サービス業において、「AI技術を駆使すれば、人間が介在しなければ顧客満足が得られないサービス業務の人手を省き、できることなら完全自動化することが、サービス業の生産性を向上させるための重要な取り組みである」という「人間とAIの分業」を主張する（株式会社レイヤーズ・コンサルティング、2017：146）。そして、ウィルソンとドーアティ（Wilson, H. J. and Daugherty, P. R., 2018）は、「AIの本質は、人間の能力に置き換えることではなく、人間の能力を補完し、強化すること」という「人間の能力の強化」を主張する（Wilson & Daugherty, 邦訳、2019：99）⁸。

これまでの「人間とAIのコラボレーション」に関する既存研究の問題点は、第一に、ウィルソンとドーアティ（2018）の主張は、AIによって人間の能力を強化することを強調し、AI以外の手段によって、いかにして人間本来の強みを生み出すのかを明示していない。第二に、外食業あるいはサービス業において、「人間とAIのコラボレーション」を重視していない。具体的には、AIによってもたらされる無人化を期待しすぎ、人間が提供できる価値を無視している。また、AIが何をするのかに注目しすぎ、人間が何をするのかに注目していない。要するに、「人間とAIのコラボレーション」に対して、リーダーシップの観点から議論を展開している研究はあまりないと言える。

既存研究レビューを一つの表でまとめると、表Ⅲ-1の通りである。

4 仮説と命題の設定

本研究は、以上のような問題意識を持ち、次の仮説を論証するために、2つの命題を設定したい。

仮説：第四次産業革命時代において、「人間とAIのコラボレーション」は、働きやすい環境で人間らしい価値を生み出し、仕事のやりがいを見つけ出すことである。これを実現するためには「支援育成型リーダーシップ」が重要な役割を果たしている。

命題1：支援の側面において、リーダーはメンバーに奉仕し、感謝するという2つのアクションを取って、働きやすい労働環境を作ることができる。

命題2：育成の側面において、リーダーはメンバーの人間らしい価値を生み出し、仕事のやりがいを見つけ出すことが大事である。

命題2.1：リーダーはメンバーの速やかな行動力を促し、豊かな創造力を育むという

⁸ ウィルソン&ドーアティは、人間とAIの関係は、「コラボレーティブ・インテリジェンス（代替するのではなく補完しあう）」を通じて、人間とAIは互いの補完的な強みを伸ばすことができると主張している。その強みとは、人間のリーダーシップ、チームワーク、創造性、社交性、そしてAIのスピード、拡張性、量的対応力である（Wilson & Daugherty, 邦訳、2019：99）。

2つのアクションを取り、人間らしい価値を生み出すことができる。

命題 2.2：リーダーはメンバーのキャリアを築き、ビジョンを実現するという2つのアクションを取って、仕事のやりがいを見つけ出すことができる。

表Ⅲ－1 既存研究レビューの要約

既存研究の分類	論者	論点	問題点		
支援型 リーダーシップ	Greenleaf (1977)	サーバント・リーダーシップ	メンバーを支援し、彼らの能力を高めるための「支援」にこだわる。		
	朴容寛 (2016)	アソシエツ・リーダーシップ			
海底撈	日本	筆者 (2020)	海底撈におけるアソシエツ・リーダーシップの応用	筆者(2020)は「鎮江市1つの海底撈店舗のみ」を調査対象とし、金(2021)は「海底撈企業全体」を研究対象とした。つまり、「海底撈・北京スマートレストラン」に対する実証研究がない。	
		金春姫 (2021)	海底撈の高品質サービスと高速成長を両立させる背後の仕組み		
	中国	徐細雄&滄未宇 (2011)	海底撈と店員の調和のとれた雇用関係		リーダーシップの観点から洞察する研究は少ない。李ほか(2013)は、創業者である張勇氏の「カリスマ・リーダーシップ」に言及したが、単に「人を公平に扱い、友好的であり」と見なされることにとどまる。
		鄭曉明ほか (2012)	海底撈のサービスの敏捷性を形成する原理		
李飛ほか (2013)	海底撈のビジネスモデルのイノベーション				
人間とAIの コラボレーション	伊貝武臣 (2017)	完全代替	外食業において、AIが店員の役割を代替できる可能性が高い。	AIがもたらされた無人化を期待しすぎ、人間が提供できる価値を無視する。	
	株式会社レイヤーズ・コンサルティング (2017)	分業	付加価値の低い業務の人手を減らし、それを付加価値の高い業務に振り向けて、サービス業の生産性向上に注目する。	人間とAIの分業に焦点を当てているが、付加価値の高いサービスを提供するために、人間がどのように仕事を務めるのかを明示していない。	
	Wilson & Daugherty (2018)	人間の能力の強化	人間とAIは補完し合って、最大の成果を発揮する。	AI以外の手段によって、いかにして人間らしい価値を生み出すのかを明示していない。	

出所：筆者作成。

Ⅳ 海底撈・北京スマートレストランにおける「人間とAIのコラボレーション」の実現

1 海底撈・北京スマートレストランの概況

本研究の目的は、AIの導入が急速に進展している外食業やサービス業において、「支援育成型リーダーシップ」の観点から、「人間とAIのコラボレーション」の真髄を明らか

にすることである。よって、研究対象としてAI技術を積極的に応用し、社員の支援と育成を重視し、既に成功を収めている企業を選択する必要がある。本研究が「海底撈・北京スマートレストラン」を取り上げた理由は、以下の通りである。

第一に、海底撈は1994年に中国四川省簡陽市で創業され、中国で最も急成長し、火鍋業界では最も人気がある外食企業である⁹。さらに、海底撈は中国全土の火鍋の特徴を融合させ¹⁰、長期的に優れた営業利益をあげている企業である¹¹。一方で、海底撈は高品質のサービスに注目し、「パターン化したものではなく、超五つ星（高品質）のサービス」で知られる中国で数少ない企業の1つである（鄭ほか、2012：137）¹²。

第二に、海底撈は、店員の支援と育成を重視している企業である。まず、海底撈は「家族」という概念を運用し、店員は家族の一員と見なされ、彼らの生活、仕事に関するあらゆる面で最大限に支援し、充実した福利厚生を備えている（蔡、2012：77-78；黄、2015：20-21）。そして、海底撈の昇進メカニズムは明瞭である。学歴、資格、年齢に関係なく、すべての社員は、第一線の店員からリーダーへの機会を与えられ、人材の育成を積極的に推進している（関、2021：21）。このようなことから、海底撈を研究対象として選択することは、本稿で提示したい「支援育成型リーダーシップ」に多くの現実的な根拠を提供することができる。

第三に、海底撈・北京スマートレストランは顧客の注文を受けてから、料理の準備、配

⁹ 2020年12月31日まで、海底撈中国本土の店舗数は1205店舗である。2012年から、海底撈はアジア、北米などの海外諸国に進出し、海外の店舗数は93店舗である。そして、海底撈は、2020年の中国の火鍋企業ランキングで第一位にランクされた（中国飯店協会、2020：13）。

¹⁰ 火鍋（ホットポット）は、中国の長い歴史がある料理であり、「火にかけて煮込みながら食べる鍋料理」という意味がある。中国は地方によって、異なる特徴の火鍋の種類がある。例えば、四川の麻辣火鍋、北京の羊肉火鍋、広東の海鮮火鍋、香港の牛肉火鍋などの種類がある（「日本でも大ブームになった「火鍋」の魅力に迫る」に関するインターネット上の内容である）。

¹¹ 海底撈レストラン（店舗）の運営収入は、同社の主な収入源であり、2020年に総収入の95.9%を占める。海底撈の財務諸表から見ると、同社の純利益の規模は、2015年の2.7億元（45.9億円）から2019年の23.4億元（397.8億円）に急速に成長している（海底撈、2021：14）（1元＝17円で換算したことである。以下同為替レートを適用する）。

¹² このような「超五つ星のサービス」は、顧客がレストランの入り口から約10メートル離れたところから始まる。まず、出迎える店員は、熱心に顧客に近づき、食事のニーズがあるかどうかを尋ね、予約をしている人には通常2分以内に案内できる。ケーキを持って来られた顧客に、「お誕生日の方はいらっしゃいませんか」と声をかけて、バースデーサプライズの準備をしていく（海底撈、2020a）。また、待合スペースは、スナック菓子、果物、各種飲み物が無料で提供される。顧客がテーブルに着いてからは、ヘアゴム、スマートフォンカバー、洋服カバーなどを素早く提供できる（金、2021：101）。食事中にも、消費者からの様々なニーズ（果物などの無料でテイクアウト、一人で来られた顧客に付き添う人形を与えるなど）に積極的に対応する。

膳、届けるまで¹³、すべてのプロセスをスマート化している。ところが、同レストランのバックヤードは省人化にして¹⁴、ホールは従来と変わらずパターン化したものではなく、高品質サービスを提供する人間の店員が担当している¹⁵。そのため、当店は「人間と AI のコラボレーション」の現場と言える。さらに、北京スマートレストランは、海底撈の世界初の、そして現在唯一（2021年6月現在）のスマートレストランであるため、極めて貴重な研究価値があると考えられる¹⁶。

従って、本稿では、「海底撈・北京スマートレストラン」を研究対象として、その現場で出現した豊富な事例を分析する。それによって、命題で提示したリーダーが取るべき6つのアクションを検証したい。

2 支援の側面

①奉仕する

海底撈では、中国各地から出稼ぎ労働者が集まって、その大半（90%以上）は農村部出身である¹⁷。彼らは、名門校を卒業し、高度な学位を持つ都市部のホワイトカラーと比べて、企業の様々なルールや規制を理解し、適応すること、そして都会に出ることに通常に困難を伴う。彼らは、家を離れることは言うまでもなく、社会的地位が低く、労働集約度が高く、差別に直面することがよくある（鄭ほか、2012:136; 淦&徐、2019:294）。ところが、筆者が海底撈・北京スマートレストランを訪問したときに、同レストランでは、スタッフ全員を「同僚、またはパートナー」と称していた。従って、少なくとも海底撈・北京スマートレストランでは、筆者はこのような差別を感じなかった。

¹³ 顧客が注文をすると、フロントカウンターのオーダーシステムに接続されたオートマチックディスペンサーが、ロボットアームを介して食器倉庫から料理のピックアップを開始している。そして、ベルトコンベアを介してデリバリーポートに料理を届け、配膳ロボットによって顧客のテーブルに届ける（店員 A に対するインタビュー調査の結果から収集した情報である）。

¹⁴ 海底撈・北京スマートレストランでは、バックヤードの人手をある程度減らすことができる。通常の店舗のバックヤードには40～50人がいるが、スマートレストランでは、30人ほどしかいない（店員 A に対するインタビュー調査の結果から収集した情報である）。

¹⁵ 配膳ロボットが担当するのは、食卓の前に料理を渡すなどの簡単な作業だけで、実際に料理を顧客の手元に渡して、そしてサービスを提供するのは、人間のスタッフである。サービスの基準も他の店舗と同じである（店員 B に対するインタビュー調査の結果から収集した情報である）。

¹⁶ 2020年、海底撈は50軒を超える新技術レストランを建設および改装し、スマートスूप調査機などの新技術設備をさらに推進した。将来的に、海底撈は新技術への投資を促進し続ける（海底撈、2021:18）。つまり、本研究は、AI技術やスマートレストランに取り込んでいる企業にとって、一定の実用的な価値があると考えられる。

¹⁷ 2019年までに、中国の農村部出身の出稼ぎ労働者の人数は、およそ2.9億人いる。張勇氏も、「わが社の店員は、農村部出身で中卒レベルの人が多い」と述べている（金、2021:102、104）。

その背景には、海底撈は、中国の伝統哲学に基づいた「家文化」という概念を運用し（金、2021：104）、すべての社員を家族の一員として扱っている¹⁸。「家」とは、親切であり、調和のとれた、感情的な支えを提供している場所である。最も心に響く「家」は、多数の中国人の心の拠り所である（蔡、2012：77；黄、2015：20）。

この理念の下で、彼らは互いを尊重して家族に忠実で、優しさと良心を支えにして最善を尽くすことができる（蔡、2012：78；黄、2015：20-22）¹⁹。海底撈では「家」と言えば、従業員を家族の一員と見なし、当然に様々な福利厚生を提供している。従って、海底撈は高給与²⁰、社宅の無償提供²¹、夫婦店員の住宅手当²²、地元から勤務先の交通費支給²³、医療補助²⁴、両親手当²⁵、

¹⁸ 張勇氏の言葉により、「人に親切にすれば、人も親切にしてくれるものだと思う。店員が会社を家だと思ってくれるような工夫をするだけで、顧客に心を込めて接することができる」（黄、2015：21）。

¹⁹ 店員は兄弟姉妹とみなされ、年配の店員は「お兄さん、お姉さん」とし、新入店員は「弟さん、妹さん」のようなつながりの関係である。すべての店員は、そのような「家族」の中で自分の居場所を見つけ、他の店員と協調して働いている。年配の店員は新入店員の世話をしなければならず、新入店員は偏見を持たず、勤勉で、年配の店員を尊重する。すべての店員は、互いの人格と仕事を尊重しなければならない（蔡、2012：78）。

²⁰ 外食業に従事する店員の平均月給は3289元（約5万5913円）であるが、海底撈の店員は最高で1万4000元（23万8000円）を受け取ることができる（金、2021：104）。

²¹ 張勇氏の言葉により、「メンバーが自分の兄弟だったら、都会の人が住まないような地下室に住まわせるだろうか。もちろん、そんなことは許せない。なぜなら、条件が許せば、痛々しいほど風通しが悪く、高温多湿で、安全問題もある家に住まわせるのは忍びないからである」（黄、2015：22）。従って、海底撈は、配属先店舗から徒歩15分以内に、インターネット接続、クーラー、シャワー、清掃サービス付きで設備が完備した社宅を無償で提供する（店員Aに対するインタビュー調査の結果から収集した情報である）。中国では原則として、戸籍があるところにしか居住が認められていない。農村に戸籍がある人が、都市に居住している人と同様に仕事を見つけ、移住して働くということが難しい。そのため、彼らの居住地を確保することが大事である。

²² 海底撈は、夫婦で同じ会社で働くことを勧めている（黄、2015：23）。加えて、「家族や友人の間には信頼関係があるし、入社後の世話もしやすい」という理由によって、全体の70%～80%は店員から紹介された故郷の家族や友人である（金、2021：104）。

²³ 海底撈で1年間以上勤務した店員は、有給の年次休暇を得ることができる。また、その期間に故郷から職場までの電車やバスのチケット代も支給され、店員が故郷を訪れ、親孝行することを勧めている（筆者が海底撈・北京スマートレストランで訪問調査を実施した時に、店外の店員募集ポスターから収集した情報である）。

²⁴ 日本とは異なり、中国では治療の前に必ず医療費を支払わなければならない。その医療費を払えなければ、治療はおろか、診察さえしてもらえない。海底撈の医療扶助制度は、会社が治療費のすべてを支払い、店員に医療サービスを受けてもらう仕組みである。さらに、店員はこの治療費を返済する義務はない。また、2020年に、海底撈店員救済基金を設立し、店員やその近親者が病気、事故、災害により生活に支障をきたした場合、救済金を申請することができる（海底撈、2021：174）。

²⁵ 担当マネージャーレベルの店員は、毎月400元（約6800円）の両親手当を受け取ることができる。店長レベルの店員は、毎月1600元（約2万7200円）である（筆者が海底撈・北京スマートレストランで訪問調査を実施した時に、店外の店員募集ポスターから収集した情報である）。

子どもの教育手当²⁶、親子プログラムなどの充実した福利厚生制度を設けている²⁷。さらに、企業の優れたサポート体制に依存するだけでなく、海底撈・北京スマートレストランのリーダーも、多くの労力と時間を費やし、店員の仕事によるストレスを軽減できるようにサポートし²⁸、店員に奉仕することもある。その意義は「頼りにして働くことに値する会社」という重要なイメージを店員に伝える役割を持っている。

②感謝する

中国の外食業界は長い間、第一線の店員の離職率が高い、モチベーションが低いなどの問題を抱えている²⁹。海底撈も例外ではなく、店舗の回転率が高いため³⁰、店員の負担も非常に重い（蔡、2012：91；黄、2015：79）。しかし、海底撈の店員の離職率は、10%前後にとどまっています、業界平均を下回っている³¹。彼らは、高い情熱と誇りを持って仕事に努めて、特に店長レベル以上の店員はほとんど離職しないことで有名である（金、2021：102）。

海底撈の店員の離職率が低くて、モチベーションが高い理由は、前述のような充実した企業の福利厚生制度や高額な給与などの金銭的報酬だけではなく、企業の最前線にいるリーダーも、常に感謝の気持ちと敬意（象徴的報酬）をメンバーに伝えることも一因となっ

²⁶ 海底撈で3年間以上勤務した店員は、彼らの子供たちに年間2000～5000元（約3万4千円～8万5千円）の教育補助金を受け取ることができる（筆者が海底撈・北京スマートレストランで訪問調査を実施した時に、店外の店員募集ポスターから収集した情報である）。

²⁷ 海底撈では、出稼ぎ店員が親子の絆を深められるようにするために、彼らの子供たちと同じ都市で暮らし、あるいは、店員が地元に戻って仕事をして子供たちと一緒に暮らすことを支援するよう努めている。5年以上働いて13歳未満の子供を持つ10万人以上の店員のうち、1800個の家庭が2370人の子供を両親から離れて暮らしている。2020年現在、海底撈は883家庭、1122人の子供たちが両親と一緒に暮らせるようにしている（海底撈、2020b）。

²⁸ あまり忙しくない時に、リーダーはゲームやダンスなどのイベントを企画して、同僚のストレスを少しでも解消できるようにする。仕事が終わった後の夜が比較的早いと言え、リーダーはチームで集まってカラオケに連れて行く。また、新型コロナウイルスの影響で、同僚の勤務時間を調整し、仕事の効率化と時間の節約を図り、同僚が早く仕事を終え、寮に戻って休むことができるようにしている（店員Bに対するインタビュー調査の結果から収集した情報である）。

²⁹ 職業差別が蔓延している中国では、外食業（サービス業）の店員に尊重が払われないことが多発している。その結果、第一線の管理者と顧客とのトラブルが多くなり、当然にして離職率も高くなる。さらに、サービス業での仕事の疲れや長時間労働、低賃金なども相まって、多くの新入店員は試用期間を経て数日間働けなくなってしまう（黄、2015：79）。

³⁰ 外食業の店舗にとって回転率（1日の来客数÷客席数）は、売上に繋がる大切な要素である。2017年から2019年にかけて、海底撈の回転率は、外食業界平均（1日あたり2.97回）を大きく上回って、1日あたり5回を超えた。ただし、2020年から海底撈の店舗の拡大が加速することに伴い、新規出店による転用効果生まれ、今後の回転率の低下が予想される（閔、2021：12）。

³¹ 中国飯店協会が2019年に中国外食企業100社を調査したところ、平均離職率は14.79%である（中国飯店協会、2020：20）。

ている (O'Flaherty et al., 2021)。海底撈・北京スマートレストランでは、一日中の仕事を上手にできた店員に³²、リワードカードを与えて、店舗側が用意した賞品と交換できる。このような「賞品交換」は、高価な金銭的 (物質的な) 報酬ではないが、自分の努力を見てもらい、それが高く評価される喜びである³³。さらに、海底撈の店員は、誰でも、どこでも、激励を受けることによって³⁴、彼らの仕事が尊重されていると感じられる。

つまり、「人間とAIのコラボレーション」において、リーダーがしなければならないのは、分業や協調を適切に分配することだけではなく、より重要なのは働きやすい労働環境を作ることである。なぜなら、人材は企業の最も貴重な資源だからである。人々が、自分らしさを失わず楽しく振る舞うために³⁵、リーダーはメンバーに奉仕し、感謝するようなアクションを取り、様々な場面でメンバーを支援する必要がある。このような2つのアクションは、出稼ぎ労働者が多い中国の外食業、サービス業にとって重要である。

3 育成の側面

1) 人間らしい価値を発揮する

①速やかな行動力を促す

海底撈・北京スマートレストランは、大スクリーンシアターを併設した待合スペース³⁶、

³² 回転率や客単価など、高い業績を達成した店員に限らず、礼儀正しく、熱意があり、丁寧なサービスで顧客に接するだけでも、上手にできた店員と見なすことができる (店員Bに対するインタビュー調査の結果から収集した情報である)。

³³ 海底撈・北京スマートレストランでは、通常半月に一度、賞品を購入する。新入店員に対して、海底撈のポジティブな雰囲気を感じてもらい、彼らを世話して、助けて、愛することができれば、彼らも徐々に店舗に定着していくようになった (店員Bに対するインタビュー調査の結果から収集した情報である)。

³⁴ 例えば、新入店員の入職歓迎会では、最初に自己紹介をやった店員は、飲み物一杯を奨励する。これは、新入社員が自分を積極的に紹介し、海底撈という「家族」に溶け合うことを促進する。また、閉店後の総括会議では、マネージャーは優れた従業員に一つの果物を与え、理由も発表して賞賛する (蔡、2012: 94)。

³⁵ 圧倒的多数の人々にとって、職場は苦役に服する場所である。毎日いくら労力を提供して、その引き換えに給料を得る場にすぎない。これは、才能と情熱の無駄遣いにほかならない (Laloux, 邦訳、2018: 101)。

³⁶ シアターのような待合スペースに、幅13メートルの巨大スクリーンを設置している。スクリーンのQRコードをスキャンするだけで対戦型ゲームも楽しめる。店内で順番を待つ他のゲストとの対戦も可能で、将来的には全世界のプレイヤーと対戦できるようになる。また、待合スペースには、ネイルサロンやマッサージチェアも設けられている (筆者が海底撈・北京スマートレストランで訪問調査を実施した時に、待合スペースの見学で収集した情報である)。

スマートシェフ³⁷、具材をピックアップするロボットアーム、様々なレシピを再現するスープ調合機³⁸、配膳ロボットなどの最先端テクノロジーを導入している（写真Ⅳ－1）。



写真Ⅳ－1 海底撈・北京スマートレストランの無人化パントリー

出所：筆者が2021年1月14日に、海底撈・北京スマートレストランで訪問調査を実施した時に撮った写真である。

³⁷ 「IKMSシステム（Insight Knowledge Management Systems）」、「EMSシステム（Energy Management System）」を導入していた「スマートシェフ」が、無人バックヤードのオペレーションを全面的に管理する。「IKMSシステム」は、受注生産管理、モニタリング、インテリジェント管理の3つの主要機能を備えている。受注生産管理機能は、顧客の追加注文、返品、急ぎの注文に迅速かつ正確に対応できる。モニタリング機能は、スマートキッチンのあらゆる側面からデータを収集し、各データを多角的に分析することで、キッチンの稼働状況、生産状況、在庫状況、賞味期限の状況などをリアルタイムに監視し、スマートキッチンを一元管理する。インテリジェント管理機能は、機械学習とAIを組み合わせ、生産管理プロセスと自動化、在庫管理のスマート化と精密化、生産データの情報化、可視化、食器のライフサイクル全体のモニタリングを実現し、食器の品質を確保することである。「EMSシステム」は、エネルギー管理機能を中心に、水、電気、ガスの使用量など、店舗の設備のエネルギー消費を監視・分析することができる。これは、1ヶ月分の使用データを取得して分析することで、エコや省エネに貢献することができる（店員Aに対するインタビュー調査の結果から収集した情報である）。

³⁸ 海底撈は、顧客が火鍋ベースを選ぶ際に、店頭の注文用iPad上で辛さ、コク、塩辛さなどを細かく指定できる火鍋レストランである。そのため、北京スマートレストランは、海底撈が独自に開発した様々なレシピを再現するスープ調合機の導入により、ビッグデータやクラウドレコードと組み合わせることで、パーソナライズして辛さ、コク、塩辛さなどの食材や付属品を正確に配給することができる。さらに、指定したレシピは保存でき、次回以降も同じ味を楽しめるほか、家族や友人にシェアすることも可能である（店員Aに対するインタビュー調査の結果から収集した情報）。

ところが、現在の AI はまだ弱い AI であるため³⁹、いくつかの弱点が存在している。例えば、配膳ロボットはバッテリー寿命や移動速度の制限がある。言い換えれば、人間と比べて範囲を限定して機能を発揮する。これらの弱点に対して、店員は単にロボットよりも速く動くだけでなく⁴⁰、顧客ニーズや要望に対して、タイムリーに応えることもできるようにする。それによって、海底撈・北京スマートレストランのリーダーは以下の3つの方法で店員の速やかな行動力を促している。

第一に、第一線の管理者は権限委譲を重視する。一般的に、中国のリーダーは常に上意下達の方式で、全体一律に命令を下す「トップダウン」である (Ussem et al., 邦訳, 2019: 204)。しかし、海底撈は特別である。最高経営責任者 (張勇) から第一線の管理者まで、全員が積極的に権限委譲を行っている。例えば、すべての店員は飲食代の割引をする権限 (全額免除を含む) を持っている⁴¹。あるいは、自分の判断で無料サービスの提供、店舗で提供していないものを買出しに行くことも可能である⁴²。これは、事前に担当マネージャー、店長に伺いを立てる必要がなく、事後に報告するだけでいいというメリットがあるため (金, 2021: 106)⁴³、レベル間でメッセージを伝達する手間を省き、最短の時間で顧客の問題を解決できる。このような権限は他のレストランでは基本的にマネージャーにしか与えられていないため、海底撈では全員がマネージャー (管理者) であると言える⁴⁴。

第二に、海底撈のリーダーは、パターンとマニュアルよりも変化への対応を重視する。

³⁹ 「弱い AI」とは、人間の能力を補佐・拡大する仕組みを作ることを指す。対照的に、「強い AI」とは、人間の頭と同じ振る舞い、原理の知能を作ることを指す (野村, 2016: 44)。

⁴⁰ 海底撈・北京スマートレストランでは、1台の配膳ロボットが1人の配膳員に相当するが、営業のピーク期間中も、1~2人で配膳ロボットによる食事の配達を支援している。配膳ロボットの移動速度は固定されるので、人間は機械よりも少し速いところもある (店員 A に対するインタビュー調査の結果から収集した情報である)。

⁴¹ 例えば、顧客が今日の食事に満足できず、店員のサービスが本当に不適切であった場合、すべての店員は割引をしたり、請求を免除したりする権限を持っている (店員 A に対するインタビュー調査の結果から収集した情報である)。

⁴² 例えば、筆者が海底撈・北京スマートレストランで、ランダムにインタビュー調査を実施した際、回答者の2人 (店員 A、店員 B) は筆者にデザートとフルーツの盛り合わせを無料で提供してくれた。

⁴³ 前述した「支援」に基づいて、既に多数の従業員に、「この企業は自分の家だ」という強い責任感を与えたので、その権限は、本当に必要な場合にのみ使用すると考えられる。もちろん、この信頼が悪用される場合、二度目のチャンスは与えない (黄, 2015: 39)。

⁴⁴ 第四次産業革命時代では、一人一人が自分の専門分野における意思決定をせざるを得ないし、それが企業および社会に大きな影響を与えるようになった。それによって、誰でも自分の担当する仕事ではリーダーであり、リーダーシップを発揮しなければならない (朴, 2018: 41)。

海底撈大学で社員研修を行う際には⁴⁵、企業の制度をさせることは言うまでもないが、それ以上に、ケース分析を通じ、すべての状況に対処することを数語で教えるのではなく、他人とコミュニケーションする方法を教えて、社員の考え方を広げている。制度やマニュアルに依存しすぎると、店員は顧客ニーズの変化に対応できなくなるだけでなく、彼らは機械になってしまう⁴⁶。機械は（AI）ディープラーニングによって人間の考え方に近づくことができるが、人間は機械のように考えることはできない。人間が機械のように考えるようになれば、本当に人間は廃れてしまう。

第三に、海底撈のリーダーは間違いよりも経験の蓄積を重視する。海底撈の管理者は、すべて基本的な店員から仕事を始めるので、継続的に学び、試行錯誤しながら自分のスキルや知識を増やしていく。そのため、リーダーは継続的な学習によって目標を達成しようとしている同僚に対しては、批判したり落胆させたりせず、それに対応する助けを提供する⁴⁷。それによって、彼らは自発的に錯誤を修正し、技術や知識を向上させる。小さなミスを過度に罰してしまうと、店員は「やらなければ失敗しない」というネガティブな思考になってしまい、海底撈のパターン化ではない高品質サービスの提供を妨げることになる。

②豊かな創造力を育む

海底撈・北京スマートレストランのリーダーは店員の自発的な学習を促進し、イノベティブなアイデアを出した店員に報奨金を与えて、彼らの豊かな創造力を育むことに努力している。まず、人間の創造性を高めるために、店員同士が学び合う雰囲気を作ることが必要である。それによって、仕事内容や業務のプロセスに関する新しい知識を自発的に身につける。海底撈・北京スマートレストランでは、毎週木曜日に「ケースシェアリング・ミー

⁴⁵ 海底撈大学は、2010年6月に海底撈が設立した、社員教育を行うための研修学校である（黄、2015：132）。ただし、入学可能な社員は、すべて厳正な選考を経て選抜され、将来のマネージャー、店長候補の幹部である（店員Aに対するインタビュー調査の結果から収集した情報）。全国から優秀な第一線のマネージャー、店長が海底撈大学の社内講師となり、普段の仕事体験を社員に説明する（勺子課堂、2018）。

⁴⁶ 多くの企業は、制度や社員マニュアルの作成により、サービス・プロセスの標準化に重点をおく傾向がある。しかし、海底撈の店員は、ほぼ農村部出身で非常に質素な人間であり、形式化されたプロセスやルールを守ることを過度に求められると、彼らは常に遣り過ぎるようになる。なぜなら、顧客と接する時に、状況は常に変化しているからである。海底撈は、そのような回り道をしていないわけではない。これまでも、店員のサービスの回数や頻度でサービスの良し悪しを判断し、定量的な評価を行っている店舗もあった。しかし、顧客の中には静かに食事をしたい方もいるし、店員が気合を入れて過剰なサービスをしてしまうと、結果的に顧客の邪魔になってしまう（黄、2015：184-185）。

⁴⁷ 海底撈・北京スマートレストランでは、同僚が間違い、小さなミスをした場合、その管理者は、まず状況を確認し、そして紛争を解決するように行動する。なぜ問題が発生したのか、その原因と結果を分析し、最後に店員全体とケースを共有して、二度と問題が発生しないように努力している。従って、リーダーは、同僚の間違いに対処する場合、問題点を分析することに重点をおき、あまり批判しないようにしている（店員Bに対するインタビュー調査の結果から収集した情報である）。

ディング」を開催する。店員は、リラックスした雰囲気の中で、互いに良いサービス提供に関する事例を共有している⁴⁸。

そして、海底捞は、社内のイノベーション・プラットフォームで店員から様々なアイデアを収集し、必要に応じて全店舗に推進していく⁴⁹。有名なケースは、海底捞の名物料理、「カンフー麺」である。「カンフー麺」は職人がテーブルまで来て、麺を振り回し、ダンスの動きを組み込み、顧客の前で実演する。実は、そうした面白い「カンフー麺」は社内の技術競争ゲームで、ある店員が麺を振り回すこととダンスの動きを組み込んで、一等賞を受賞したことに由来する。その後、「カンフー麺」は全国で推進された（蔡、2012：48-49）。アイデアを出した店員に対して、そのアイデアの応用程度によって異なる金額の報奨金を与えている⁵⁰。これにより、海底捞のサービス、技術、製品に関する様々なイノベーションを促進することができる⁵¹。海底捞・北京スマートレストランのイノベーションの基準は非常にシンプルである。サービスに関するイノベーションは顧客に最も満足していただける食事を最もシンプルな方法で提供できれば、それはイノベーションと見なされる。技術に関するイノベーションは人件費の節約、省エネ、環境保護などの新しいアイデアを提案できれば、それはイノベーションと見なされる⁵²。

人間は、洞察、抽象的思考、因果関係などの才能と AI の長所を区別することによって、人間らしい価値を発揮できる（Schaeffer, 邦訳、2017:244; 李、王、2017:140）。リーダーはこのような人間の長所を活かして、メンバーに速やかな行動力を促し、豊かな創造力を育むことにより、人間らしい価値を生み出すことができる。

2) 仕事のやりがいを見つけ出す

①キャリアを築く

海底捞の社員は、その大半（90%以上）は農村部出身である。これらの出稼ぎ労働者の最初の働く目的は家族を養い、幸せな生活を送れることである。そのため、海底捞はまず、

⁴⁸ 筆者が店員 B に対するインタビュー調査の結果から収集した情報により整理したことである。

⁴⁹ 店員のイノベティブなアイデアは、最初から1つの店舗で実験的に実施する。その結果が良ければ、より広い範囲に広めて、全店舗に推進することも可能である（店員 A に対するインタビュー調査の結果から収集した情報である）。

⁵⁰ 推進範囲によって、小さな範囲であれば30、50、200元（約510、850、3400円）程度の報酬を得ることができる。特別なアイデアは、企業にどれだけの利益をもたらすかによって決まり、ふさわしい報酬を与えることができる。特筆したいのは、報酬の内容は、担当マネージャーや店長だけで決めるのではなく、彼らと店員と一緒に議論し、話し合い、最終的に決定してから実行に移すことである（店員 A、店員 B に対するインタビュー調査の結果から収集した情報である）。

⁵¹ イノベーションは、海底捞の取り組みの重要な領域である。2020年には、海底捞は200を超える新しい料理、ドリンク、スナックを市場に投入した（海底捞、2021：18）。

⁵² 店員 A に対するインタビュー調査の結果から収集した情報によって整理したことである。

社内選考制度を前提として、4つの昇進ルートを設定して、店員の給料が上がるようにしている⁵³。1つ目は、「新入社員－優秀社員－チーフ－担当マネージャー－店長」のような管理職昇進ルートである。2つ目は、「新入社員－先進社員－模範社員－勲功店員」のような技術職昇進ルートである。「技術レベル」によって変動する賃金とボーナスを設定しているため、管理者にならなくても、自分の仕事に専念して技術のレベルをアップし、高収入も手に入れることができる。例えば、マネージャーの基本給と同等の収入を得られる「勲功社員」もいる（鄭ほか、2012：136）。3つ目は、財務部門、IT部門などの各部門に入職できる。4つ目は、関連会社（例えば、調味料生産を担う「頤海国際」など）に入職できる。

そして、海底撈は、創業当初からメンター制度を取り入れ、新人10～20人単位でメンターの指導を受ける形をとっている。メンター制度の下で、店長の奨励システムは「自店舗収益の0.4%＋弟子店舗収益の3.1%＋孫弟子店舗収益の1.5%」である（金、2021：105；関、2021：16）。言い換えれば、海底撈は「メンター制度」を取り入れ、メンターと弟子の利益との繋がりを通じて、メンターは優秀な弟子を育成すればするほど利益を多く受け取ることができる。そのため、第一線のリーダーは、後継者（次のリーダー）の育成も積極的に行う。それと同時に、海底撈は外食チェーンであり、サービスの品質を確保するという前提の下で、店舗拡張を加速することが可能である⁵⁴。

②ビジョンを実現する⁵⁵

公正な昇進メカニズムまたはメンター制度の観点から見ると、海底撈では学歴、資格、年齢に関係なく、すべての社員は第一線の店員からリーダーへの機会を与えられていて、人材の育成を積極的に推進している。低給与から高給与、一般店員から管理者になるまでのプロセスは⁵⁶、誰にとっても共通である。だからこそ、張勇氏が掲げる「両手で運命を

⁵³ 関（2021）の21ページの内容と、筆者が海底撈・北京スマートレストランで訪問調査を実施した時に、店外の店員募集ポスターから収集した情報により整理したことである。

⁵⁴ 海底撈は2017年から店舗拡張を加速し、2017年から2019年までの世界中の店舗の増長率は、それぞれ55.1%、70.4%、64.8%である（関、2021：11）。

⁵⁵ 「ビジョン」と「目標の達成」は二つの異なる概念である。「目標の達成」は、通常に見える、触れるものを指し、一定的な達成標準を設定する。「ビジョン」は、それと異なり、未来の状況を知性の目で、想像力を働かせるものであり、主に願望、夢、期待など見えないことが表現される（Covey, 邦訳、2004：115）。

⁵⁶ 当然なことではないかと考える人は少なくないが、中国では、常に学歴、資格によって、同期に入職した社員の給料、福利厚生は大きい格差がある。ところが、海底撈は異なる。海底撈の店員は昇進したい場合は、他のポジション（出迎え、配膳、サービス）でローテーションし、各ポジションの証明書を取得する必要がある（鄭ほか、2012：136）。

切り拓く」という有名なビジョンは⁵⁷、単なる高尚な言葉ではない⁵⁸。このビジョンの実現に向け、誰もが自分自身の仕事のやりがいを見つけ出すことができる。筆者が海底撈・北京スマートレストランで訪問調査を実施した際、店員Bは次のような感動的な答えが返ってきた。

我々が故郷から出てきて働くのは、第一に、お金を稼ぐことを目的とする。第二に、自分の能力を証明して両親に誇りに思ってもらうことを目的とする。両親は大都会に出稼ぎに来て、長続きできずに帰ってしまうだろうと思ったが、実際に自分が海底撈で働いてみると、やはり大人としての忍耐力や問題解決力、絶えず学習をして欠点を補い、自分の能力も向上した。海底撈に入社する前に、このような考えはなかった。海底撈で仕事をする最大の意義は海底撈で学び続け、進歩し続けることであり、何事にも果敢に挑戦していくことである。これこそが、海底撈が強調している「両手で運命を切り拓く」ということである。

リーダーは人間の速やかな行動力を促し、豊かな創造力を育むことを通じて、彼らの能力を高めて人間らしい価値を発揮することができる。しかし、これだけでは不十分である。少なくとも中国では公正な昇進メカニズムと利益がつながることによって動機づけられ、これらの出稼ぎ労働者が自らのキャリアを築いて、最終的に企業が描いたビジョンを実現し、仕事のやりがいを見つけ出すことができる。

4 本章小括

本章では、海底撈・北京スマートレストランの事例を用いて、筆者が提示した命題を確認した。

命題1：支援の側面において、リーダーはメンバーに奉仕し、感謝するという2つのアクションを取って、働きやすい労働環境を作ることができる。

海底撈・北京スマートレストランでは、「人間とAIのコラボレーション」において、リーダーがしなければならないのは、分業や協調を適切に分配することだけではなく、より重要なのは働きやすい労働環境を作ることである。リーダーはメンバーに奉仕し、感謝する

⁵⁷ 張勇氏は、「外食業にとって、顧客体験は非常に重要である。従業員は勤勉、仕事に専念し、そして誠実さの信念に従い、自分の手で何でも変えらると思う」と述べている（蔡、2012：15）。

⁵⁸ 「海底撈店長の日記」の著者である李順軍氏は、海底撈で長年の実務経験がある。彼の言葉によれば、「多くの企業は、経営理念やビジョンがある。しかし、海底撈のように、経営陣から第一線のマネージャーまで、このビジョンを信じて徹底的に実行している企業はそう多くはない」（李&楊、2018：自序）。

ように、様々な形でメンバーを支援する必要がある。これにより、命題1が成立することを確認できた。

命題2：育成の側面において、リーダーはメンバーの人間らしい価値を発揮させ、仕事のやりがいを見つけ出すことが大事である。

命題2.1：リーダーはメンバーの速やかな行動力を促し、豊かな創造力を育むという2つのアクションを取り、人間らしい価値を生み出すことができる。

海底撈・北京スマートレストランのリーダーは、上意下達よりも権限委譲、パターンとマニュアルよりも変化への対応、間違いよりも経験の蓄積を重視している。これによって、店員は単にロボットよりも速く動くだけではなく顧客ニーズや要望に対して、タイムリーに応えることもできるようにする。そして、同レストランのリーダーは、店員の自発的な学習を促進し、イノベティブなアイデアを出した店員に報奨金を与えて、彼らの豊かな創造力を育むことに努力している。同レストランのリーダーは、このような人間の長所を活かして、メンバーに速やかな行動力を促し、豊かな創造力を育むことにより、人間らしい価値を生み出すことができる。これにより、命題2.1が成立することを確認できた。

命題2.2：リーダーはメンバーのキャリアを築き、ビジョンを実現するという2つのアクションを取って、仕事のやりがいを見つけ出すことができる。

海底撈では学歴、資格、年齢に関係なく、すべての社員は第一線の店員からリーダーへの機会を与えられ、人材の育成を積極的に推進している。少なくとも中国では、公正な昇進メカニズムと利益がつながることによって動機づけられ、これらの出稼ぎ労働者が自らのキャリアを築いて、最終的に企業が描いたビジョンを実現し、仕事のやりがいを見つけ出すことができる。これにより、命題2.2が成立することを確認できた。

要するに、第四次産業革命時代において、「人間とAIのコラボレーション」は、働きやすい環境で人間らしい価値を生み出し、仕事のやりがいを見つけ出すことが大事である。これを実現するためには、「支援育成型リーダーシップ」が重要な役割を果たしている。

命題の検証から仮説を論証する流れは、一つの表でまとめると、表IV-1の通りである。

表Ⅳ-1 支援育成型リーダーシップによる「人間とAIのコラボレーション」の実現

命題		仮説	検証
支援育成型リーダーシップの6つのアクション		人間とAIのコラボレーション	海底撈・北京スマートレストランの事例
命題1 支援の側面		働きやすい環境を作る	メンバーを家族の一員として扱い、充実した福利厚生を提供する
			金銭的報酬だけではなく、象徴的な報酬(感謝と敬意)にも使われる
命題2 育成の側面	命題2.1	人間らしい価値を生み出す	・上意下達よりも権限委譲を重視する
			・パターンとマニュアルよりも変化への対応を重視する
	速やかな行動力を促す	・間違いよりも経験の蓄積を重視する	
	豊かな創造力を育む	・自発的な学習を促進する	
命題2.2	キャリアを築く	仕事のやりがいを見つけ出す	・社内のイノベーション・プラットフォームで店員から様々なアイデアを収集し、必要に応じて全店舗に推進する。また、アイデアを出す店員に奨励する
			・社内選考制度を前提として、4つの昇進経路(管理、技術、部門、関連会社)を設けて、給料を上げる
	ビジョンを実現する		・メンター制度を取り入れて、メンターと弟子の利益との繋がりを通じ、優れた店員を育成し続ける
			両手で運命を切り拓く

出所：筆者作成。

V 結論

本研究は、AIの導入によって急速に進展している外食業やサービス業において、「支援育成型リーダーシップ」の観点から「人間とAIのコラボレーション」の真髄を明らかにすることである。その上で、以下の4つの結論を導き出した。

第一に、海底撈・北京スマートレストランの事例から見ると、少なくとも外食業やサービス業において、AIが人間に取って代わることはできず、「人間とAIのコラボレーション」が成り立つ。さらに、この「人間とAIのコラボレーション」の形式は「人間とAIの分業」、「人間の代わりにAIができること」とどまっていない。海底撈・北京スマートレストランでは、バックヤードは省人化して、ホールは従来と変わらずパターン化したものではなく、高品質サービスを提供する人間の店員が担当している。

第二に、人間の店員はパターン化したものではなく、高品質サービスを提供する背景には働きやすい環境で人間らしい価値を生み出し、仕事のやりがいを見つけ出すことができ

ることにある。これこそが、「人間と AI のコラボレーション」の真髄である。

第三に、「人間と AI のコラボレーション」を実現するために、現代的なリーダーシップ理論において、リーダーは「メンバーを支援する」という分野から、「メンバーを育成する」という分野までに拡張し、「支援育成型リーダーシップ」が必要不可欠である。

支援の側面において、リーダーはメンバーに奉仕し、感謝するという2つのアクションを取って、働きやすい労働環境を作る。ところが、これはメンバーが安心して働けるための最低限の保障に過ぎない。支援だけでは彼らの仕事が AI に取って代わられないことを保証できない。

そのため、育成の側面において、まず、リーダーはメンバーの速やかな行動力を促し、豊かな創造力を育むという2つのアクションを取って、人間らしい価値を生み出すことが必要である。第四次産業革命時代において、デジタル技術ではなく、人間が主体である。リーダーは人間価値の最大化を最優先事項と考える。次に、リーダーはメンバーのキャリアを築き、ビジョンを実現するという2つのアクションを取って、仕事のやりがいを見つけ出す必要がある。リーダーはメンバーに仕事を与えるだけでなく、公正な昇進メカニズムと利益がつながることによって動機づけられ、すべてのメンバーがリーダーになる機会を与えられる。

第四に、「人間と AI のコラボレーション」の目的は、付加価値生産性を最大化するための省人化、効率化だけではない。海底撈・北京スマートレストランの事例から見ると、同レストランでは様々な最先端のテクノロジーを導入する理由は、店員が単純なパターン化した作業から解放され、自分の速やかな行動力と豊かな創造力を発揮し、顧客により良いサービスを提供できるようにすることである。それによって、海底撈の高品質サービスを継続的に強化し、消費者のニーズに近づけることで、企業の競争力を高めることが目的である。この点は、日中両国の外食業、特に AI 技術やスマートレストランに取り込んでいる企業が参考にする価値があると考えられる。

本研究は、海底撈・北京スマートレストランという1つの店舗のみを研究対象としたが、この研究結果を中国のすべてのスマートレストラン全体に一般化するには多少無理があることは自明である。従って、今後の課題は、日本、或いは中国の他のスマートレストランを対象にして、研究の対象範囲を拡大して、「人間と AI のコラボレーション」、「支援育成型リーダーシップ」に関連する理論の一般化を図りたい。

参考文献

- Covey, S. R. (2004), *The 8th HABIT: From Effectiveness to Greatness*, Franklin Covey. (フランクリン・ブイー・ジャパン訳『第八習慣—「効果」から「偉大」へ』キングベアー出版、2005年)。
- Greenleaf, R. K. (1977), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*, The Robert K. Greenleaf Center. (金井壽宏、金井真弓訳『サーバント・リーダーシップ』英治出版株式会社、2008年)。
- Laloux, F. (2014), *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Frederic Laloux. (鈴木立哉訳『テール組織—マネジメント常識を覆す次世代型組織の出現』英治出版、2018年)。
- Park, Y. M. (2016), Operating Companies as Collaborative Communities for Emergent Innovation. *Advances in Economics and Business*, 4 (12): 651-656.
- Schaeffer, E. (2017), *Industry X.0: Realizing Digital Value Industrial Sectors*, Reading Verlag. (井上大剛訳『インダストリー X.0—製造業の「デジタル価値」実現戦略』日経 BP 社、2017年)。
- Schwab, K. (2016), *The Fourth Industrial Revolution*, Nikkei Publishing. (世界経済フォーラム訳『第四次産業革命—ダボス会議が予測する未来』日本経済新聞出版社、2016年)。
- Ussem, M., Singh, Harbir., Liang N., Cappelli, P. (2017), *FORTUNE MAKERS The Leaders Creating China's Great Global Companies*, Public Affairs. (池上重輔ほか訳『チャイナ・ウェイ 中国ビジネスリーダーの経営スタイル』英治出版、2019年)。
- Wilson, H. J. and Daugherty, P. R. (2018), Collaborative Intelligence: Humans and AI Are Joining Forces, *Diamond Harvard Business Review*. (ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「代替するのではなく補完し合う コラボレーティブ・インテリジェンス：人間と AI の理想的な関係」ダイヤモンド社、2019年、44 (2) : 98-109)。
- 伊貝武臣 (2017) 『第4次産業革命の IT 技術に基づく AI 時代の企業戦略』日本メディア・コーポレーション (株)。
- 永田久男 (2018) 『リテール AI 最強マネタイズ』日経 BP 社。
- 華経産業研究院 (2020) 『2021-2026年中国智慧餐厅市场发展前景予測投資戦略咨詢報告』(日本語訳：2021-2026年中国スマートレストラン市場の発展展望と投資戦略コンサルティングレポート) 華経産業研究院。
- 株式会社レイヤーズ・コンサルティング (2017) 『デジタルトランスフォーメーション経営』ダイヤモンド・ビジネス企画。
- 湊未宇、徐細雄 (2019) 「組織支持、工作生活質量与新生代農民工城市融合—基于海底撈的案例分析」(日本語訳：組織的支援、仕事と生活の質、新世代の出稼ぎ労働者と都市の融合—海底撈の事例研究) 『管理評論』31 (5) : 291-304。
- 金春姫 (2021) 「中国式高品質サービスを提供する外食チェーン—海底撈」『日本マーケティング学会 マーケティングジャーナル』40 (3) : 100-109。
- 黄鉄鷹 (2015) 『海底撈爾学不会 (第二版)』(日本語訳：海底撈から学ぶことはできない) 中信出版社。

第四次産業革命時代における「支援育成型リーダーシップ」に関する研究（徐 天堯）

- 蔡艷鵬（2012）『海底撈の経営哲学』（日本語訳：海底撈の経営哲学）瀋陽出版社。
- 真田茂人（2012）『奉仕するリーダーが成果を上げる！サーバント・リーダーシップ実践講座』中央経済社。
- 徐細雄、滄未宇（2011）「組織支持契合、心理授權与雇員承諾：一個新生代農民工雇傭關係管理的理論框架—基于海底撈的案列研究」（日本語訳：組織的支援、心理的エンパワメント、および店員のコミットメント：新世代の出稼ぎ労働者の雇用關係を管理するための理論的な枠組み—海底撈の事例研究）『管理世界』（12）：131-169。
- 徐天堯（2020）「第四次産業革命時代におけるアソシエツ・リーダーシップに関する研究—中国の「海底撈ホットポット」の事例を中心に」（自由論題報告（要旨））『経済社会学会年報』（42）：167-169。
- 鈴木竜太（2020）「答えのない時代をチームで切り開く 自律的な協働を促すリーダーシップ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』45（7）：21-31。
- 十川廣国（2013）『経営組織論（第二版）』中央経済社。
- 中国飯店協會（2020）『2020中国餐飲業年度報告』（日本語訳：2020年中国の外食業に関する年度報告）中国飯店協會、新華網。
- 鄭曉明、丁玲、歐陽桃花（2012）「双元能力促進企業服務敏捷性—海底撈公司發展歷程案列研究」（日本語訳：両利きケイパビリティは企業のサービスの敏捷性を高めることができる—海底撈株式会社の發展史に関する事例研究）『管理世界』（2）：131-188。
- 野村直之（2016）『人工知能が変える仕事の未来』日本經濟新聞出版社。
- 朴容寬（2018）「リーダーシップのあり方に関する研究—「偉大な平凡人たれ」を中心に」『大阪産業大学経営論集』20（1）：21-52。
- 閔恩傑（2021）『2021年、海底撈為何推進多元化戰略？』（日本語訳：2021年、海底撈はなぜ多角化戰略を推進しているのか？）Leadleo 研究院。
- 李飛、米卜、劉會（2013）「中国零售企業商業模式成功創新的路經—海底撈餐飲公司的案列研究（日本語訳：中国小売企業におけるビジネスモデル・イノベーション成功の道筋—海底撈飲食株式会社事例研究）」『中国軟科学』（9）：97-111。
- 李開復、王詠剛（2017）『人工智能』（日本語訳：人工知能）文化發展出版社。
- 李智惠（2018）『チャイナ・イノベーション—データを制する者は世界を制する』日經 BP 社。
- 李順軍、楊鉄峰（2018）『海底撈店長日記』（日本語訳：海底撈店長の日記）化学工業出版社。
- 勺子課堂（2018）「海底撈の培訓、爾可能也学不会」（日本語訳：海底撈の社員研修、おそらくあなたも学べない）、『中国餐飲人大学の WeChat 公衆号』（2018年3月26日）による情報発信の文章。
- 海底撈（2020a）「海底撈門迎是怎样煉就「火眼金睛」的？」（日本語訳：海底撈の出迎える店員の「眼力」はいかにして培われたのか）『海底撈火鍋の WeChat 公衆号』（2020年4月25日）による情報発信の文章。
- 海底撈（2020b）「什么？海底撈教員工帶娃？」（日本語訳：何？海底撈は店員に子供を連れてくるように教えている？）『海底撈火鍋の WeChat 公衆号』（2020年8月1日）による情報発信

の文章。

海底捞（2021）『年度報告2020』海底捞インターナショナルホールディングス株式会社。

日本でも大ブームになった「火鍋」の魅力に迫る (<https://www.ko-cho.com/blog/contents/1510-08/>)

（検索日：2021年5月1日）。

O'Flaherty, S., Sanders, M. T., Whillans, A. (2021), Research: A Little Recognition Can Provide a Big Morale Boost, *Harvard Business Review Explore HBR*, 2021.3.29. (ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「小さな感謝には、生産性や士気を高める大きな効果がある—金銭的報酬よりも象徴的報酬が有効だ」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビューのHBR.org 翻訳リーダーシップ記事) (<https://www.dhbr.net/articles/-/7664?page=4>) (検索日：2021年5月24日)。

インタビュー調査内容票

日時1：2021年1月14日 10：00-10：30

相談者：北京中駿世界城スマートレストラン店 料理長（論文の紙面で店員 A と称する）

場 所：北京中駿世界城 E 座 B 1 階海底撈ホットポット（中国北京市朝陽区金匯路中駿世界城 E 座 B 1 階04号）

①新型コロナウイルスについて

筆者：

海底撈は同僚を家族のように扱っていることを知っていますが、新型コロナウイルスの流行中に、同僚の生活にどのような影響がありますか、海底撈が彼らに対して、どのような支援を提供したでしょうか。

A さん：

我々の同僚は全国から集まっていますが、全員が当社の訓練、研修を受けています。同僚の生活環境についても、近接の原則に従い、職場からの徒歩距離は15分を超えないようにしています。これは一つの支援だと思います。新型コロナウイルスの流行中に、海底撈は確かにいくつかの衝撃を受けました。正直に言えば、外食産業の関連企業である限り、その影響は小さくありません。この時期に、私たちの収入については、最低賃金が保証されています。もちろん、この最低賃金は都市ごとに異なります。新型コロナウイルスの流行が最悪だったとき、同僚は寮で休んで仕事に行かなかったが、2200元の基本給をもらった（北京店）。従って、我が社は所得保護の面でかなり良いと思います。

筆者：

新型コロナウイルスの影響に直面し、企業のガイダンス要件に従って行動する以外に、各店舗が考案した対応はありませんか。

A さん：

この対応方法は、依然として企業の経営陣のガイダンスによって行動します。例えば、新型コロナウイルスの流行中に、ゲストが少ない場合は、仕事のない同僚はより高度なポジションに関するスキルを勉強することができます。

②北京のスマートレストランについて

筆者：

海底撈がスマートレストランを運営する目的は何でしょうか。

Aさん：

実際、ハイディラオのスマートレストランを運営する目的は、スマート化を実現することだけでなく、若者に現代のハイテクに満ちた食事体験を提供することでもあります。これは、我が社は外食産業のスマート化分野における画期的な出来事です。もちろん、先にスマート化を実現したレストランである海底撈は、外食産業の仲間にも学び、ロボットを中心に革新を図り、業界全体の発展を推進していきます。

筆者：

スマートレストランでは、多くの作業がロボットによって行われていますが、人間とロボットのコラボレーションについてどう思いますか。

Aさん：

企業にとって、それは主にバックキッチンで発生する多くの人件費を節約するのに役立ちます。1台の配膳ロボットが1人の配膳員を置き換えることができます。それがロボットの最大の利点です。もちろん、ロボットには弱点やバッテリー寿命の問題があります。時間の経過とともに、消費電力は比較的大きな問題になります。ロボットメーカーもこの問題の解決を支援しようとしています。

また、人間の配膳員もいますが、通常はピーク時に出勤しており、1～2人程度でロボットを手伝ってくれます。配膳ロボットの配達速度は制限されており、ロボットの移動速度は固定されています。しかし、人は違います。ある場合は、人間は機械よりも速いです。

筆者：

それでは、バックキッチンに対して、ロボットはどのように役立ちましたか。

Aさん：

ロボットアームについては、バックキッチンの人手がある程度減らすことができます。例えば、スマートレストランの店舗ではキッチンに30人ほどしかいませんが、通常の店舗では40～50人もの人がいます。もちろん、機械が故障することもあり、その時には人の力が必要になります。

筆者：

スマートレストランには多くのデータが蓄積されていますが、海底捞はこれらのビッグデータをどのように利用しているのでしょうか。

A さん：

当店では、「IKMS システム（自社開発）」と「EMS システム」を導入しており、店舗全体の運営状況をリアルタイムで監視しています。普段はバックキッチンも見学できるのですが、今は新型コロナウイルスの流行のため見学できませんので、ご了承ください。私がここで、口頭で説明します。

まず、「IKMS システム」はキッチンの統合管理を実現することができ、キッチンのインテリジェントな頭脳のようなものです。「IKMS システム」は、受注生産管理、モニタリング、インテリジェント管理の3つの主要機能を備えています。受注生産管理機能は、顧客の追加注文、返品、急ぎの注文に迅速かつ正確に対応できます。モニタリング機能は、スマートキッチンのあらゆる側面からデータを収集し、各データを多角的に分析することで、キッチンの稼働状況、生産状況、在庫状況、賞味期限の状況などをリアルタイムに監視し、スマートキッチンを一元管理します。インテリジェント管理機能は、機械学習とAIを組み合わせて、生産管理プロセスと自動化、在庫管理のスマート化と精密化、生産データの情報化、可視化、食器のライフサイクル全体のモニタリングを実現し、食器の品質を確保することです。

「EMS システム」のエネルギー管理機能は、水、電気、ガスの使用量など、店舗の設備のエネルギー消費を監視・分析することができます。1ヶ月分の使用データを取得して分析することで、エコや省エネに貢献することができます。

また、私たちのスマートレストランでは、顧客の注文を受けてから、料理の準備、配膳、提供のプロセスをスマート化しています。消費者が注文をすると、フロントカウンターのオーダーシステムに接続されたオートマチックディスペンサーが、ロボットアームを介して食器倉庫から料理の払い出しを開始しています。そして、ベルトコンベアを介してデリバリーポートに料理を届け、デリバリーロボットが対応するテーブルに料理を届ける。ロボットアームが設置された食器倉庫の食材供給量は、約8000食分に達します。

そして、海底捞が独自に開発した様々なレシピを再現するスープ調合機は、ビッグデータやクラウドレコードと組み合わせることで、顧客が鍋ベースを選ぶ際に、注文用 iPad 上で辛味、油、塩などの食材や付属品を正確にパーソナライズして配給することができる。その上で、顧客専用の鍋ベースファイルを確立し、パーソナライズされた食事のニーズに応えることができます。

③リーダーシップについて

筆者：

普段の仕事の中で、スタッフが小さなミスをすると思うのですが、リーダーとしてどのようにこのようなミスを見るのか、同僚がこのようなミスをした場合、一般的にどのように対処しますか。

Aさん：

例えば、同僚が間違った料理を提供した場合、すでに料理が提供されていれば、顧客に無料でお渡ししますし、間違った料理を提供した同僚には罰則や補償はありません。もしお客様が今日のお食事にご満足いただけず、私たちのサービスが本当に不適切であった場合、すべての従業員は割引をしたり、請求を免除したりする権限を持っています。

筆者：

リーダーとしての仕事と他の従業員の仕事との本質的な違いや共通点、また店長としての最大の役割は何だと感じますか。

Aさん：

まず、私たちの関係は実は平等的で、官僚的な上下関係はあまりありません。もちろん、会社に関する禁止事項や、彼らに対する監督などの原則はありますし、バックキッチンを担当する料理長として、今でも厳しく接しています。

④海底撈大学について

筆者：

海底撈大学はどのようにして人材を育てているのか。

Aさん：

実際、海底撈大学に行く同僚は、何重にも選抜されています。一般的にそれは企業の予備の幹部であり、企業に関する知識、文化のより深い理解、スキルを向上させます。海底撈大学では、担当マネージャー学習クラス、ロビーマネージャークラス、デューティマネージャークラス、バックルームマネージャークラス、リザーブストアマネージャークラスなど、それぞれのレベルに分かれています。あなたの個人的なキャリアプランに基づいて、段階的に学ぶことができます。

⑤海底撈のイノベーションについて

筆者：

海底撈はどのようにして従業員のイノベーションを促進するのか。

A さん：

社員にはイノベーションを起こすことを奨励しており、そのためのイノベーションのプラットフォームも構築しています。まず、サービスのイノベーションの基準について、顧客に最も満足していただける食事を最もシンプルな方法で提供できる提案が求められています。次に技術のイノベーションについて、人件費の節約、省エネ、環境保護などの提案が求められています。以上の基準を満たす提案があれば、イノベーションと見なされます。

社員のイノベティブなアイデアは、最初から1つの店舗で実験的に実施し、実施結果が良ければ、より広い範囲に広めることができます。イノベーションには様々なインセンティブがあり、小さな範囲であれば30、50、200元の報酬を得ることができます。大きなイノベーションは、企業にどれだけの利益をもたらすかによって決まり、ふさわしい報酬を与えることができます。

日時2：2021年1月14日 10：30－11：00

相談者：北京中駿世界城スマートレストラン店 担当マネージャー（論文の紙面で店員Bと称する）

場 所：北京中駿世界城E座B 1階海底撈ホットポット（中国北京市朝陽区金匯路中駿世界城E座B 1階04号）

①北京のスマートレストランについて

筆者：

スマートレストランでは、多くの作業がロボットによって行われていますが、人間とロボットのコラボレーションについてどう思いますか。

Bさん：

スマートレストランでは、ロボットアーム、ロボットがあり、これの使用率が高く、顧客はこれを気にしています。スマートレストランには、他のレストランとは違う体験をしたい、ロボットの配膳方式に行ってみたい、という方が多くいらっしゃいます。

筆者：

ロボットによるフードデリバリーを利用することで、顧客は「サービスの質が少し落ちる」、「人間のような人情味がない」と感じてしまうのではないのでしょうか。

Bさん：

実際には、これらの存在が問題ではないと思います。例えば、配膳ロボットが顧客に近づくと、顧客は写真を撮ってSNSにアップし、より多くの友人に体験してもらうようにすることもあります。特に子供たちは、ロボットとのコミュニケーションが積極的で、子供を連れている顧客の楽しさも倍増します。また、配膳ロボットが担当するのは、食卓の前に料理を渡すなどの簡単な作業だけで、実際に料理を顧客の手元に渡して、そしてサービスを提供する人は私たちです。サービスの基準は他の店舗と同じです。

②リーダーシップについて

筆者：

海底撈がどのようにして従業員を支援しているのか。

Bさん：

支援については、たくさんあります。当店では、成績の良い同僚にはリワードカードを発行しており、そのカードで当社が用意した賞品と交換することができます。当店では通

常、半月に一度、賞品を購入しています。もちろん、この報酬は物質的なものだけではなく、心理的にも一種の慰めとなるものです。また、休日、祭日には、同僚にプレゼントを贈ります。海底撈は同僚に対してとても親切で思いやりがあります。

また、すべての同僚が仕事によるストレスを軽減できるようにサポートしています。あまり忙しくない時に、店内であれば、ゲームやダンスなどのアクティビティを企画して、同僚のストレスを少しでも解消できると思います。今朝のように交流会も開催しており、リラックスした雰囲気の中で、互いに良いサービス提供に関する事例を共有しています。仕事が終わった後の夜が比較的早いと言え、私もチームで集まってKTVに連れて行きます。新型コロナウイルスのため、同僚の勤務時間を調整し、仕事の効率化と時間の節約を図り、同僚が早く仕事を終え、早く寮に戻って休むことができるようにしています。

筆者：

海底撈が新入社員にどのような支援を行っているのでしょうか。

Bさん：

海底撈は新入社員に特に注意を払っています。なぜなら、すべての社員は新入社員からスタートするからです。飲食業界では、新入社員の離職率はまだ比較的高いのですが、新入社員全員に海底撈のポジティブな雰囲気を感じてもらい、彼らにもっと注意を払い、彼らを助け、彼らを愛することができれば、彼らも徐々に同店に定着していくでしょう。

私の理解では、我々が故郷から出てきて働くのは、第一にお金を稼ぐためであり、第二に自分の力を証明して親に誇りに思ってもらうためです。両親は、大都会に出稼ぎに来て長続きせずに帰ってしまうだろうと思っていましたが、実際に海底撈で働いてみると、やはり大人としての忍耐力や、自分で問題を解決する力、常に能力を高めるための学習をして欠点を補うことを学びました。

実際に、海底撈のどの同僚たちも同じなのです。彼らは、自らの努力と絶え間ない経験を蓄積することによって、自分自身を成長させています。私も海底撈に来る前はこのような考えはありませんでした。こちらに来てからは、この仕事の最大の意義は、海底撈で学び続け、進歩し続けることであり、何事にも果敢に挑戦していくことだと思いました。これは、海底撈が強調する「自分の手で運命を切り拓く（中国語：双手改变命運）」ということでもあります。

筆者：

通常の仕事の中で、スタッフが小さなミスをすると思うのですが、リーダーとしてどの

ようにこのようなミスを見るのか、同僚がこのようなミスをした場合、一般的にどのように対処しますか。

Bさん：

まず、第一段階で状況を確認し、第二段階で紛争を解決する。そして、なぜ問題が発生したのか、原因と結果を分析し、最後に社員とケースを共有して、二度と問題が発生しないように努力します。対処する場合も、問題点を社員に説明することに重点を置き、あまり批判しないようにしています。みんなで一緒に仕事をしているので、簡単なことではありませんが、同僚の気持ちを理解し、共感することができます。

最初は基本的な従業員から仕事を始めるので、管理職になりたいと思っていました。ですから、そのような過程の中で、継続的に学び、試行錯誤しながら、自分のスキルや知識を増やしていくことができました。そして、私と同じように、継続的な学習によって目標を達成しようとしている同僚に対しては、批判したり落胆させたりせず、それに対応する助けを提供するべきでしょうか。例えば、彼らにアドバイスをしたり、同じケースを共有して、もう少し上手にできる方法を教えてあげたり、彼らに命令するためではない。それは、本人が自発的にミスを修正して、技術や知識を向上させるためのものです。

筆者：

昇進についてですが、昇進のプロセスはどのようになっているのでしょうか。

Bさん：

私を例にとると、2年以上かかりました。基本的な店員（出迎える店員）から、マネージャーを担当し、ロビーマネージャー、店長とステップアップしていきます。業績については、店ごとのノルマも会社全体の業績目標も設定しません。店長の賞与考課、人事考課、昇格要件などは、顧客満足度、店員たちのやる気と、幹部社員の育成の3点によって決められます。その店自体の業績や客単価などは問わない。

筆者：

リーダーとしての仕事と他の従業員の仕事との本質的な違いや共通点、また店長としての最大の役割は何だと感じますか。

Bさん：

海底捞は、やはりサービスに重点を置き、現場で顧客に満足していただけるようにしています。そうになると、私のような担当のマネージャーにとっては、顧客やスタッフへの気遣いが少し高くなります。まず、現場での顧客への対応です。そして、同僚の体調、食事

の内容、そして仕事の量が多すぎないかどうかです。特に忙しい時には、各エリアの同僚を支援に行くこともあります。

③海底撈のイノベーションについて

筆者：

海底撈はどのようにして従業員のイノベーションを促進するのか。

Bさん：

イノベーションに対しても報酬があります。我々のアイデアが会社に認められれば、それに応じてボーナスを支給します。当店では、先ほど話したりワードカードを使って、モチベーションを上げるという形になっています。そして、従業員にとっては、これらの報酬を得るために、できるだけ多くの革新的なアイデアを生み出そうとするでしょう。このような小さなカードのフォーマットは、スタッフのイノベーションを促す原動力にもなります。

筆者：

では、これらの奨励は、企業で一律に設定されているのでしょうか。それとも、店舗ごとに違うのでしょうか。

Bさん：

海底撈の企業文化として、相互扶助を推進していますが、実際に各店舗で実施する場合は、具体的な方法、やり方、内容が異なります。実はこの報酬の内容も、私とスタッフが一緒になって議論し、話し合い、最終的に決定してから実行に移すのです。私一人の判断ではありません。



2021年1月14日海底捞・北京スマートレストランで、筆者と料理長、担当マネージャーとの撮影（一番左側からは料理長、次は筆者、そして担当マネージャーである）。