

## 会社紹介（7）

### —天津伊勢丹有限公司と栗林徹社長—

今回は、天津伊勢丹有限公司（以下、天津伊勢丹）の取り組みを紹介したい。マレーシアの会社ではないが、労務管理における一つの成功事例として紹介することにした。天津伊勢丹は、2007年に初めて上記調査に参加をして以来、毎年参加を続けている（以下、ゴシックは、弊所の「ワーク・モチベーション調査」の回答として寄せられた、従業員の声である）。



【写真 1】 天津伊勢丹有限公司（会社パンフレットより転載）

#### 天津伊勢丹と栗林社長

天津伊勢丹は、株式会社伊勢丹（以下、伊勢丹）が 90%を出資する合弁会社で、1993年に中国の天津市に設立された。天津市は、中国全土に 4 つある直轄市のうちの一つで、1 万 1 千 3 百平方平米の土地に 1,288 万人が暮らしている。環渤海湾地域の経済的中心地であり、中国北方最大の対外開放港である。首都の北京市とは高速道路や高速鉄道で結ばれ、河口の塘沽には大規模な港湾やコンテナターミナル、工業地帯が形成されている。外資の進出も活発で、日系企業としては、トヨタ自動車、パナソニックなどが進出している。

天津伊勢丹の従業員数は約 400 人で、その内の約 8 割を女性が占める。天津市内の百貨店としては有数の規模である。社長の栗林徹は、1981 年に伊勢丹に入社。新宿本店での婦人服バイヤーや労働組合執行委員、人事部などを経て、上海梅龍鎮店営業統括部長、本社人事部教育担当部長、小倉店取締役店長を務めた。2007 年 4 月に天津伊勢丹に着任し、現

在に至っている。

### 業績絶好調

天津は観光客などが多い北京や上海と異なり、地元中国人の顧客がほとんどである。従って、百貨店の勝敗は「顧客づくり」が左右するといつて過言でない。こうした環境では、中国の文化に精通した地場系百貨店が有利であり、日系などの外資系では不利ではないかと思われる読者も少なくないであろう。しかし、天津伊勢丹は並いる競合を抑え、業績絶好調である。09年度の天津伊勢丹の売上高(12月期決算)は、前年度比8.2%増の8億1,070万円で、3年連続の増収増益を記録した。これにより、中国に展開する伊勢丹4店舗の中では、上海を抜いて収益ともにトップに躍り出た。

強さの直接的な原因は、顧客満足度の高さである。また、それを支えるのは、伊勢丹だけにしかないオリジナルな商品『オンリーアイ』を中心とした、豊富な品揃えである。天津伊勢丹のアイカード会員は約21万人。売上額の約60%をこうした会員が占めている。従って、天津伊勢丹では、業績を支えるこうした「固定顧客」を対象に、カードに記録される来店回数や購入商品などの顧客情報を元に分析を行い、商品の品揃えや広告、販売サービスに反映させている。また、約7万人の稼働顧客(月一回以上来店する顧客)を対象に「伊勢丹通信」を発行し、顧客ニーズに合った商品の紹介を行っている。

近年では、年間購買額の大きい5,000名の顧客を招待し、一流ブランドの新作招待会「丹青会」を、春夏・秋冬の年2回開催している。2010年3月の丹青会では、2日間で約330万円の売り上げを達成した。その他、ギフトカタログの発行や、春節商戦に合わせた新聞の大型折り込み広告掲載などを行っている。「この会社に入ったのは良い選択だった。天津伊勢丹は、天津百貨店業界で首位に立っている。また、流行の情報をいち早くお客様に伝達することで、一人一人のお客様に、毎回の来店で違う感覚を得てもらっている(20代女性・初級職員)」、「開店以来、天津伊勢丹はずっと流行の最前線に立っている。百貨店業界の中で模範的な存在である(30代女性・組長)」。

天津伊勢丹に一度でも足を運んだことのある読者であれば、その活気の高さに驚くであろう。とりわけ、周囲の百貨店と見比べれば、一目瞭然である。平日の昼間に来店客で賑わうのは、天津市内の百貨店の中では天津伊勢丹を置いてほかにない。これは、栗林が「お客様に感動を与える」売り場作りを目指し、従業員がその思想に共鳴することで、しっかりと「顧客づくり」が出来ているためである。「お客様の満足した表情を見た時、天津伊勢丹に入って良かったと感じる。お客さまの役に立ったと思うと嬉しい(30代女性・初級職員)」、「お客様の満足の笑顔を見ると、天津伊勢丹が社会に貢献していると感じる(30代女性・組長)」、「天津伊勢丹がどんどんお客様に認められるのを見ることができ、とても嬉しい(20代女性・組長)」。



【写真2】 栗林社長

### 企業は人なり

天津伊勢丹の「店舗理念」は、「人にやさしい。あこがれ編集百貨店」である。中国人が「人へのやさしさ」（中国語で「人性化」）に執着心を持つこと、またそれに気がついていない経営者が多いことは、以前にこのコーナーで紹介した。天津伊勢丹が、「人にやさしい」を最前面に掲げていることは、経営者がいかに中国人の気持ちをよく理解しているかを示す証拠である。この「やさしい」には、日頃の接客についてだけでなく、人に関する全てのこと、例えば、体の不自由な顧客への気遣いなども含まれている。事実、店舗内は全館バリアフリー設計になっており、また、点字の店内案内まで用意されている。

一方、「あこがれ編集百貨店」は、多くの天津市民に「いつかは伊勢丹で買物をしたい」と想ってもえるような「あこがれ」を常に提案できる百貨店を目指していこうという意味がこめられている。こうした店舗理念を形にするべく、「中国で一番のデパートになろう」という「目標」や、さらには、毎年「スローガン」を掲げている。2010年のスローガンは「感謝、感動、感激」である。

栗林が最も好きな言葉は、「平凡の繰り返しが非凡になる」である。これは、どういう意味だろうか。「『ニコニコ、キビキビ、ハキハキ』とお客様を迎えることは平凡なことであり、やらなければならないことです。しかし、毎日これを続けていくことは容易な事ではありません。全ての従業員がこれを実践できるようになれば、私たちはお客様から「最も親切で、感じの良い店」として評価してもらえるようになります。これが『平凡の繰り返しが非凡になる』ということなのです」と栗林は語る。栗林の目標は、顧客から感謝、感動、感激される店、『マイストア』の実現である。「当たり前のサービスの積み重ねが特別なサービスとなり、さらには格別なサービスとなってお客様に感動していただくことがで

きるのです」と栗林は続ける。

この目標は、従業員が一丸となって取り組むことで初めて達成できる。そのためには、まず、従業員が満足して仕事を遂行できる環境づくりに取り組む必要がある。「企業は人です。従業員の満足なくして、顧客満足の実現はありえません」と栗林は断言する。この言葉は、実はとても斬新である。「お客様は神様です」という言葉に代表されるように、普通、小売業の経営者は、「顧客満足」を謳うことはあっても、「従業員の満足」までは言及しないだろう。ましてや、栗林のように「従業員の満足」が無ければ「顧客満足」は無いとまで言い切る経営者ともなれば、もっと少ないのではないだろうか。「お客様を大切にするのは従業員の使命です。一方、従業員を大切にできるのは会社しかありません。もしも、会社が従業員を大切にできなければ、彼らは働く喜びを得られず、そのためお客様に対する姿勢も良くなりません。会社が従業員を大切にすれば、彼らは必ずお客様を大切にしてくれます」と栗林は語る。



【写真 3】 食品売り場の従業員

### 会社は一つの家族

顧客、取引先、従業員といった人々によって、天津伊勢丹は支えられている。栗林は、「人に関心を持つことの重要性」を社長として誰よりも認識し、その思いを「伊家人」（イージャレン）という言葉で表現している。「伊家人」とは、「一つの家族」を意味する「一家人」の「一」を、同じ発音の「伊」（伊勢丹の頭文字）に置き換えたものである。つまり、「伊勢丹という一つの家族」のことである。「会社が従業員の立場に立って問題を考え、従業員を信頼してくれるので心が温まる（30代女性・組長）」、「会社は従業員を尊重している。ここは家族のようであり、お互いに助け合っている（20代女性・初級職員）」、「天津伊勢丹に入ったのは良い選択だったと思っている。ここで、私はひとりの卒業生から社会人になることができた（20代女性・組長）」。

栗林は、伊勢丹労働組合の執行委員を務めていたこともあり、良好な労使関係の構築がいかにか企業の趨勢を左右するか、肌身に感じて理解している。そのため、就任以来、工会（労働組合）との膝を突き合わせた対話を繰り返し、労使懇話会を28回も行った。工会から出た要望は、給与だけでなく、社員食堂、ロッカー、教育制度など、多岐に渡る。これ

らの要望に対して、ひとつひとつ、可能な限り応えることで、工会との信頼関係を構築してきた。「栗林社長が来てから、多くの奨励制度を導入し、福利の面でも改善をしてくれた。このお陰で、自分の信念をより固くし、この会社に入ったことを良い選択だと感じる事ができた（30代女性・組長）」、「会社の各種制度が完備していて、従業員が仕事に専念できる（20代女性・初級職員）」。

また、栗林は、日頃から現場に頻繁に足を運び、流暢な中国語で従業員に冗談をぶつけている。従業員の気持ちを惹きつけるために、社長自ら体当たりを仕掛けているのである。こうした人柄が、職場のコミュニケーションを活発にして、従業員の気持ちをまとめ上げる事に功を奏しているのである。



【写真 4】 子供服売り場の従業員

### 取引先企業も伊勢丹の一員

既述のとおり、天津伊勢丹の従業員は 400 人である。しかし、実際に天津伊勢丹の店舗の中で働いている人は、他に 1,200 人いる。彼らは、資生堂やオンワードといった取引先企業からの派遣販売員である。当然、こうした派遣販売員に対して、天津伊勢丹は受け入れ先に過ぎず、給与や処遇は取引先企業から彼らに支払われている。そのため、通常は、派遣販売員に対する教育も派遣元の取引先企業が行うべきであり、受け入れ先の百貨店では行われない。しかし、天津伊勢丹では、こうした派遣販売員に対しても積極的に教育を施している。これは、顧客から見れば、正規社員も派遣社員も区別がつかないからであり、そのため、天津伊勢丹に対するイメージは、彼ら派遣社員が握っているといっても過言ではないからである。

栗林は、派遣販売員にも、「メーカーの視点」ではなく、「顧客の視点」をもってもらうことを求めている。そのために、「大切なのは数字ではなく、いかに多くのお客様にとって心地良い接客を提供できるかである」ということを、絶えず言い続け、指導を行っている。同時に、正規社員にも、メーカーとのきずなを強化することによって、商品知識や販売サービスの水準を高めることを求めている。営業部長の井本隆之は、「メーカーは我々の商品を、心を込めて、工夫を凝らしながら生産しています。彼らの心と工夫をお客様にいかに

正しく伝えていくか、従業員に理解して欲しいのです。そのために、商品に関する知識、使用方法を学び、宣伝やキャンペーンなどに活かしてもらいたいと思います」と語る。「ここで働く中で、ほかの会社では学べないものを学べる（30代女性・副主管）」、「仕事を通してたくさんの知識を学ぶことができた。これからももっと努力しようと思う（20代女性・一般職員、30代女性・一般職員など）」、「伊勢丹が日本の有名百貨店であって、日本独資の会社であると同時に、良い管理チームが経営していると聞き、希望と理想を持って勉強する気持ちで入社した。これは、自分の正しい選択だったと思う（30代女性・副主管）」。



【写真 5】 特選売り場の従業員

### 顧客満足と「質問力」

栗林が従業員に求めている「力」がある。それは「質問力」である。「質問力」とは、顧客のことを理解し、需要を探り出す能力である。そして、最終的にはそれを具体的なサービスに変えることが求められる。なぜ、「質問力」が大事なのであろうか。それは、最初から完全に具体化されている需要というものはほとんど無く、従業員が顧客とコミュニケーションを行うことで初めて、潜在的な需要が具体化されると、栗林は考えるからである。少し難しいだろうか。以下に、この「質問力」を見事に実行に移した、天津伊勢丹従業員の具体的な事例を3つほど紹介しよう。

#### 事例1：ズボンの新調に「待った」？

ある日、紳士服売り場に来た顧客が、一直線にズボンのコーナーに向かい、その中の一つを指差しながら店員にサイズと丈を伝え、購入しようとしていた。普通、服を購入する顧客は、店内をぐるりと見て回った後で、最終的にどの商品を購入するかを判断するものである。おかしいと思った店員、申天美がわけを尋ねたところ、顧客の答えは「二日前に同じデザインのズボンを買ったが、うっかりタバコの火で穴を開けてしまいました。気に入っていたので、同じものを買いたいのです」であった。申は、「新しく買い直す必要はありません。そのズボンをお持ちください」と顧客に伝えた。

後日、申は、顧客が持参したズボンに、同じ素材の布を使って目立たないように補修し

て、顧客に返した。顧客はとても感動し、何度もお礼を言いながら、天津伊勢丹の常連になることを申し約束した。申は、『顧客第一』は天津伊勢丹の企業理念です。我々は、天津伊勢丹の従業員として、お客様が、商品だけではなく、我々のサービスも一緒に購入しているということを理解しています。お客様に最大の満足を与えられるように心がけることは、我々の使命です」と語る。

もしも「質問力」の低い店員であれば、顧客の行動を不自然とは思わず、顧客の指示どおりの商品を揃え、販売していたであろう。これとて、決して悪いことではないし、むしろ、そのほうがその日一日の店の売上にとってはプラスに働くだらう。しかし、申は、顧客と向き合い、会話をすることで、その顧客自らも認識していなかった潜在的な需要を見つけ出し、具体的なサービスとして提案することが出来たのである。もちろん、申がこのように「質問力」を発揮できたのは、天津伊勢丹が、短期的な売上を犠牲にしても顧客の視点に立ち、満足度を高めることを奨励しているためであり、また彼女がそのことをよく理解・共感していたためである。



紳士服売場の申天美

## 事例2：顧客の体調に気づく

その他の事例についてもいくつか紹介しておきたい。ある日、セールス・マネージャーの馮莉は、60歳くらいの陶器を選んでいる顧客が汗をかいていることに気がついた。馮は顧客の体調が気になり尋ねると、手術を受け、退院したばかりだという。そこで、馮は生活用品や食品など、顧客の買い物を手伝い、最後にタクシーを呼んであげた。顧客はとても感激し、馮に礼を言ったが、馮は、「天津伊勢丹の従業員として、やるべきことをやっただけです」と顧客に伝えた。馮は、「今回、お客様に満足を与え、感謝してもらったことはとてもうれしいです。少しでも回りに気を配れば、普段の仕事でもお客様の求めていることが見えてくるものです。お客様第一で誠心誠意にサービスをすれば、必ず認められます」と語る。



セールス・マネージャーの馮莉

### 事例3：顧客の買い物に寄り添う

ある日、1F・シューカウンセラーの胡宝珠は、3人の顧客との会話の中で、彼女らが海外から帰国したばかりで、そのうち2人の若者は昼に食事会に参加し、50代女性の顧客が1人残って買い物をするということが分かった。それを聞き、胡は自らその女性顧客との買い物を引き受け、一緒にフロアを回った。顧客は、胡に商品についていろいろと質問を行い、胡は知っている限りのことを一つ一つ答えた。そして、顧客が夜の食事会に来ていくためのミンクコートとマフラーを一緒に選んであげた。顧客は、胡がつきっきりで一緒に買い物したことにとっても感激した。胡は、「天津伊勢丹のベテラン従業員として、お客様の満足は私の最大の目標です。そのために出来る限りのサービスを尽くすことは、私がやるべき責務です」と語る。



シューカウンセラーの胡宝珠

栗林は、こうした良い事例について、毎月、従業員全員が集まる朝礼で取り上げ、表彰を行っている。表彰を受けた従業員は、表彰状のほかに、賞金ではなく「バッチ」を支給される。バッチは、優秀な店員であることの証である。周りの従業員にすれば尊敬の対象となり、本人にすれば「バッチにふさわしくない行為はできない」といった規律となる。ちなみに、別の従業員が上で挙げたような行為を行っても、表彰の対象にはならない。表彰されるためには、「質問力」を培って、新しい潜在的需要を発見しなければいけないのである。なぜならば、天津伊勢丹の進歩は速く、昨日「特別」だったことが、明日には「当たり前」になるからである。

## 企業理念推進活動「職場の約束運動」

天津伊勢丹では、従業員全員が日常的に行えているサービスを指して、「当たり前のサービス」と呼んでいる。そして、「当たり前のサービス」の水準を高め、顧客に「満足」ではなく「感動」を与えることを目標にしている。もしも「当たり前のサービス」が顧客の期待を下回れば、顧客は「不満」を抱く。一方、「当たり前のサービス」が顧客の期待に一致すれば、顧客は「満足」をする。しかし、もしも、「当たり前のサービス」が顧客の期待を超えるならば、顧客は「満足」を超えた「感動」を覚えるはずである。

「伊勢丹はお客様のために変化を続けています。お客様の求めているものと違う点があれば、それを修正しなければなりません」と栗林は語る。こうした問題意識をもとに、天津伊勢丹では、半期ごとに「職場の約束運動」を展開している。「職場の約束運動」は、「約束」、「実行」、「成果」の3段階からなる。まず、前期の反省を行い、顧客の心理を分析することで、「約束」が設定される。次に、専門知識と技能を駆使した「実行」が行われる。最後に、実行の結果、どのような「成果」が得られたかを、顧客視点で分析する。

たとえば、4階催事担当の王学勇、齐蕊の「約束」は、「お客様に最も良いサービスを提供し、商品交換回数及び、待ち時間を減らすこと」である。そのために必要な「実行」は、「サイズ対照表を作って従業員に配り、その使い方を学習させる。その後、接客に用いて満足度を高める」、「購入後の商品についての問い合わせ方法などを記した『アフターサービスカード』を作り、従業員にその使い方を学習させたうえで、お客様に配る」と決まる。

実行の結果、「従業員がサイズについての知識を持っているため、お客様のために適切なサイズを選んであげられるようになった」、「『アフターサービスカード』の配布により、お客様が購入した商品のトラブルについて電話で直接従業員と連絡が取れるようになり、多くの問題が解決できた。これにより、お客様が商品交換のため、店まで往復する回数や時間を減らすことができた」といった成果を得ることができた。



4階催事担当のスタッフ

また、レジ担当の李茂婕、張俊紅の「約束」は、「基礎から始め、全力で営業をサポートし、サービスを高めることで、お客様に満足させること」である。そのために必要な「実行」は、「行事情報を前もって学習し、お客様の質問に答えられるようにする」、「各フロア

の分布図を用意し、お客様を正確に案内する」「比較的に大きい金額の商品をクレジットカードで返品した時、返品金額の支払い状況を確認し、お客様に知らせる」、「各フロアの需要に応じて、レジを増設する」である。

実行の結果、「レジサービスの水準や、お客様対応能力が良くなった。お客様にアンケート用紙を 385 枚配ったところ、「大変満足」という回答が 235 枚、「満足」という回答が 150 枚であった」、「各階の需要にあわせ、レジを増設し、お客様の待ち時間を減らすことができた」、「52 名のお客様にクレジットカードの返金額について通知を行い、非常に満足していただいた」といった成果を得ることができた（ちなみに、クレジットカードの返金額について通知を行っているのは、周辺のデパートでは天津伊勢丹のみである）。

このように、天津伊勢丹では、従業員自ら課題を決め、達成を図ることで、顧客サービスを「満足」から「感動」へと絶えず向上させていく仕組みがあり、また従業員が主体的に取り組んでいるのである。



レジ担当のスタッフ

## 優秀店長

また、栗林は、日頃の行いが特に優秀な店長を表彰している。これは、上に立つものを見本として取り上げることで、従業員に目標をもってもらいたいという気持ちからである。いくつか、「優秀店長」に輝いた従業員を紹介しよう。

靴店「ecco」の李沛は、店長になって2年目で「優秀店長」と認められた。「合格点をもたらえる店長は、自分が優秀であるだけではなく、チーム管理においても優秀でなければなりません」と語る。李は、商品の仕入管理やコミュニケーション、会社に対する意見・提案を積極的に行っている。

また、毎朝の出勤時には欠かさず在庫のチェックを行っている。「在庫を管理することは販売の基本です。基本があるからこそ、販売スタッフたちは自分の能力を発揮することができるのです」と李は語る。今後の目標を尋ねると、「私たちの仕事はサービス業です。商品には形がありますが、サービスには形がありません。今の消費者はサービスの質をとっても重視しています。サービスを良くすることは、ブランド競争において重要な手段です。そのため、我々は商品知識を習熟するだけではなく、サービスの質を高めることが大事なのです」と答えてくれた。

最後に天津伊勢丹に対する気持ちとして「私が成長できたのは、教育・育成を行ってくれた天津伊勢丹のお蔭です。厳しい規則、繊細なサービスへの要求、人に優しい管理、また上司からの配慮など、成長の空間を与えてくれた天津伊勢丹にとっても感謝しています」と語ってくれた。



「優秀店長」李沛

「店員は、毎日元気で、さわやかに、笑顔で接客することが大切です」と語る別の「優秀店長」、婦人服「TRIBECA」の肖氷は、店員の性格に応じて接し方や育成方法を工夫し、各自の能力や積極性を十分に発揮できるように心がけている。「これからも、更なる背長を遂げるように努力していきたいです」と語ってくれた。

一方、「個人が優秀なだけでは不十分。チーム全体が優秀にならないとダメ」と語るのは、紳士服を扱う「callisto」の「優秀店長」、肖麗迎である。天津伊勢丹に入社して5年目になる彼女は、率先垂範を心がけ、従業員の長所を評価し、また短所を補う管理を心掛けてきた。そのため、従業員にお互いの長所・短所を気づかせ、学び合えるように呼びかけるとともに、勉強会を開くなどの実践をしてきた。「これからも、皆で一緒になって、さらに高い目標に向かって努力していきたいです」と抱負を語ってくれた。

「ワーク・モチベーション調査」の結果にも表れているが、天津伊勢丹の高いモチベーションを支える要因の一つが、上司と部下、或いは同僚間に見られる高い信頼関係である。筆者もこうした「優秀店長」の意識や実行力の高さに触れると、この会社の強さが並でないことを改めて実感させられるのである。



「優秀店長」肖冰



「優秀店長」肖麗迎

### 新入社員が驚く、天津伊勢丹の「熱意」

天津市は、韓国企業が数多く進出している土地の一つである。在留韓国人の数は 3 万人以上と、日本人の約 3 千人を大きく上回っている。そのため、天津伊勢丹でも、韓国人顧客に対して専門に対応するスタッフを雇用している。その一人、韓国ブランドの企画を担当する韓国人・卢恵貞は、「天津伊勢丹と韓国ブランドの架け橋になりたい」と抱負を語る。彼女は、09 年に入社したばかりの新人だが、天津伊勢丹の従業員となったことを誇りに感じているという。

「天津伊勢丹の従業員は、生活のために仕事をしているようには見えません。心の底から湧いてくる熱意で仕事をしているように見えます」と卢は語る。続けて、「先輩たちの熱意には圧倒されます。このような仕事の雰囲気、仕事環境で、一步一步着実に学んでいこうと思います。お客様に感動を提供できるように努力し、天津伊勢丹の発展に貢献したいと思います」と抱負を語ってくれた。

卢が言う「心の底から湧いてくる熱意」とは、まさに弊所が「内発的働きがい」と呼ぶ意欲である。そして、「ワーク・モチベーション調査」の結果は、卢の指摘を裏付けるように、天津伊勢丹の「内発的働きがい」が、在中国日系企業の中でトップクラスにあることを示しているのである。



韓国ブランド担当、卢恵貞

### 「優秀企業」ゆえの悩み

天津伊勢丹が弊所の「ワーク・モチベーション調査」に初めて参加したのは2007年であった。天津伊勢丹は、設立当初から勤務を続ける古参の従業員が3分の2程度を占め、会社の主要ポストの大半を占めていたため、若手従業員の昇進機会が限定されていた。こうした問題は、何も天津伊勢丹だけではなく、従業員の定着率の高い会社であれば等しく抱えている問題である。従って、ある意味で「優秀企業の宿命」ともいえる。天津伊勢丹が調査に参加することになったのは、若手従業員のモチベーション向上と組織の活性化のために人事制度改革の必要性を感じていたことと、改革前に従業員の意識を確認しておきたいという狙いがあったためである。そのため、人事制度に対する意識の実態を把握すべく、筆者は総務統括部長の藤村摩也と念入りな打ち合わせを行いながら調査項目の設計を行った。



【写真】 藤村部長

図1～2は、人事制度改革前夜の2007年に行われた調査の結果の一部を示したものである。「会社は、成果や能力の高い人にもっと高い給与や地位を与えるべきだ」の問に対して「そう思う」、或いは「どちらかといえばそう思う」と回答した比率84.6%に達し、「会社は、成果や能力よりも、勤続年数で給与や地位を与えるべきだ」の同様な数字29.3%を大きく上回った。また、(紙幅の関係で図は省略するが)「自分の上司になる人は、勤続年数が短くても成果や能力の高い人であって欲しい」、「会社がもっと成果や能力に応じて給与や地位を与えてくれるならば、私の仕事はもっと楽しくなる」に対しても、同様な数字がそれぞれ54.8%、88.1%にも達していた。このように、当時、従業員が勤続年数よりも成果や能力を反映した人事評価制度を望んでいたこと、また、人事評価制度が彼らのモチベーションと大きく関係していたことが明確となった。

しかし、同時に、「あまり格差をつけすぎるのは良くない」という問に対しては、同様な数字が 63.3%にも上り、従業員がある種の成果主義を望んでいるとはいえ、過度に差がつくような制度は望んでいないことも明らかとなった。この結果を受けて、藤村は、給与面での格差に細心の注意を払いつつ、成果や能力に重きを置いた制度への移行を決めた。

図1：「会社は、成果や能力の高い人にもっと高い給与や地位を与えるべきだ」に対する回答結果

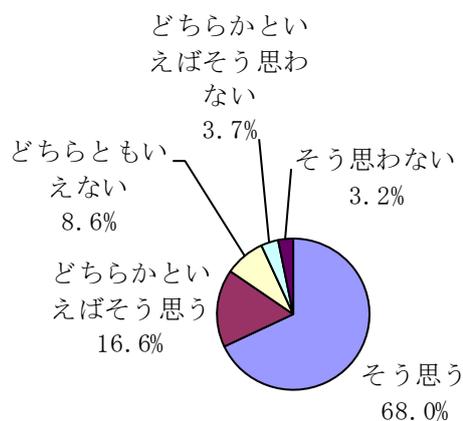
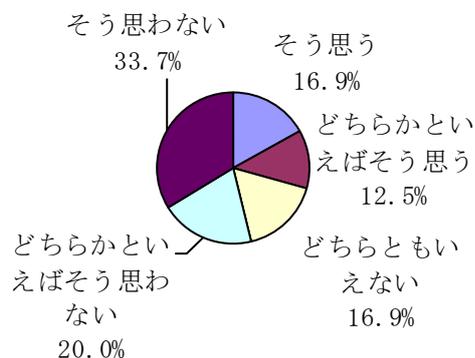


図2：「会社は、成果や能力よりも、勤続年数で給与や地位を与えるべきだ」に対する回答結果



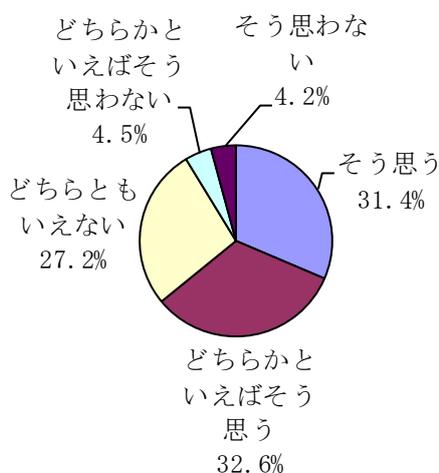
改革前、管理職の「等級」は、部長、科長、主任、組長、副組長の5つに分かれていた。この他に、FM（フロアマネージャー）、SM（セールスマネージャー）、ASM（アシスタン

トセールスマネージャー)、一般の4種類の「役割」が従業員に付与されていたが、両者の区別は明確でなく、事実上、「等級」の差が権限や処遇の大半を決定していた。こうした状況では、古参の従業員が高い等級と役割を独占し、新参の従業員にとっては活躍の場が限定されているという問題があった。

### 大成功の人事制度改革

図3は、新人事制度の導入後の2008年に行った調査で問うた質問「新しい評価制度は、以前の評価制度に比べて公正だ」の結果を示している。「そう思う」「ややそう思う」を合わせた数字は実に6割以上にのぼり、新人事制度が従業員から好意的に受けとめられていることが分かる（結果は省略するが、「新しい賃金制度は、以前の賃金制度に比べて良い」の結果も、ほぼ同様であった）。これにより、もともと良好であったモチベーションの得点もさらに向上した。

図3：「新しい評価制度は、以前の新しい評価制度は、以前の評価制度に比べて公正だ」に対する回答結果



それでは、このように従業員の高い理解を得た人事制度改革とは、具体的にはどのようなものであったのだろうか。以下に、改革の具体的な中身を紹介しよう。

### 等級と役割の再編

表1は、改革前の等級・役割と、藤村が中心となって作成した新しい等級・役割制度を並べて示したものである。これまで「等級」に付随する形で存在していた「役割」が、「等級」から分離し、従業員の仕事を規定する独立した基準となった。一度昇進を果たすと減多なことでは降格の無い「等級」と異なり、「役割」は毎年見直しが行われる。こうした改

革は、従業員の働きぶりを「役割の違い」として反映できる仕組みを作ること、従業員の向上心を喚起することを意図したものであった。

表 1：改編前後の等級と役割

		再編前		再編後	
		等級	役割	等級	役割
管理職	}	部長		経理	部長
		科長			科長
					担当長
		主任	FM	主任	担当長
			一般		FM 担当長
					一般
		組長	FM	主管	担当長
			一般		FM 担当長
					SM
					一般
副組長	SM	副主管	SM		
	一般		一般		
一般職	}	特級		組長	ASM
		3級	ASM		一般
			一般		
		2級		初級職員	
		1級			

この結果、同じ等級内であっても、パフォーマンスの良し悪しで給与に差がつくこととなった。換言すれば、等級の壁に厚く阻まれた年功による格差が、より実力本位で流動的なものに再編されたのである。

手当は、役割（担当長：300 元、FM 担当長：300 元、SM：100 元、ASM：50 元）、等級（主任：400 元、主管：300 元、副主管：200 元、組長：50 元）の双方に付与される。従って、例えば、組長で ASM を担当する従業員には、合わせて 100 元の手当が支給されることとなった。こうした改革を実行する傍らで、藤村は、役割・等級以外の各種手当については、交通手当など一部を除き本給として一本化した。同時に、日頃の成果や勤務態度に因って本給に差がつき易いよう、査定結果と本給との連動に改変を行った。

### 負け組を作らず、勝ち組を作る

読者は既に気が付かれているが、人事制度の再編は、給与の大幅な増額を伴うものであった。表 2 に示すように、一人当たり平均 193 元の賃上げを行った計算になる。このように大幅な賃上げを行ったのは、天津伊勢丹の業績の好調さが従業員の働きぶりにあることを認め、労働分配率を見直したためである。

表 2 : 再編前後の平均本給比較

	旧	新	差
1級&2級	986	1,124	137
3級&特級	1,234	1,438	204
副組長	1,564	1,910	346
組長	2,145	2,333	187
主任	2,678	2,906	228
総計	1,256	1,450	193

注) 単位は「元」。

ちなみに、手厚くしたのは給与だけではない。休日は、これまでの隔週から完全週休2日制に移行させ、週の平均労働時間を1時間以上も短縮した。その他、交通手当、出張手当、残業手当の増額や、従業員本人の父母のみを対象にしていたお見舞金の範囲を、配偶者や配偶者の父母、子女にまで拡大した。さらに、長期勤続を奨励するべく、定年退職金制度を設けた。

こうした処遇面の拡充は、いわゆる「成果主義」が持つドライなイメージとは相反するものである。しかし、藤村は、制度改変の照準を若手の登用と組織の活性化に定め、そのための費用として、応分の人件費の増大を最初から見込んでいたのである。筆者なりの言葉で表現すれば、「負け組を作らないようにしながら、勝ち組を作る改革」を藤村は目指し、実現させたといえる。この意味で、天津伊勢丹の制度改編は、しばしば成果主義の失敗例として取り立たされるような、人件費の総額を抑制したまま競争心を煽るような改革（改悪？）とは全く性質を異にするものである。

このように、総額人件費を上積みしつつ、等級と役割の分離や査定方法の見直しを行ったことで、格差を最小限に抑えながら、同時に成果や能力が反映され易い評価制度を確立することが出来た。従業員のニーズを掴み、分析し、具体的な制度へと結実させた藤村の手腕には目を見張るものがある。しかし、藤村は、「まだ、彼らの働きぶりには満足していません。今後、さらに人事制度を再編していくつもりです」と語る。大成功に見える人事制度改革は、天津伊勢丹にとってはまだ通過点に過ぎないのである。

まとめ：強さの秘密に迫る

これまで、3回に渡って「優秀企業」天津伊勢丹の紹介を行ってきた。なぜ、天津伊勢丹はこのように高いモチベーションと業績を達成できているのであろうか。以下にまとめてみたい。

#### ①声を謙虚に聞く

既述のとおり、栗林は頻繁に現場に足を運び、出向者としては珍しく、通訳を介さずに従業員とコミュニケーションを取っている。普通の経営者に比べれば、はるかに従業員のことをよく理解していよう。しかし、このように従業員と襟を開いて接している栗林でも、「ひょっとして、まだ自分では気が付いていないこともあるのではないか」という謙虚な

姿勢を持ち続け、毎年、弊所の「ワーク・モチベーション調査」に参加しているのである。人事制度の改編が多くの従業員の理解を得ることが出来たのも、従業員の声を真摯に受け留め、制度に反映させることが出来たからである。

「声を謙虚に聞く」ことは、「優秀企業」の経営者が等しく有する特徴である。筆者は時々「意識調査などしなくても現場を見ていれば十分」などと主張する経営者を見ることがあるが、そのような会社のモチベーションがどのような状態であるかは「推して知るべし」である。



栗林社長（前列中央）を囲む幹部社員

## ②主体性や自律性の尊重

多くの日系企業では、日本人出向者や古参従業員など会社の上層部が重要な仕事を担ってしまうことで、現地化、ひいてはモチベーションの向上が阻まれてしまっている。しかし、天津伊勢丹では、「質問力」を重視し、また「職場の約束運動」を通して、従業員が自分たちの頭で考え、話し合い、試行錯誤しながら実践に移す仕組みがある。新人事制度の導入が成功したことも、今後、こうした良い循環にますます拍車がかかるであろうことを予感させる。このように、従業員に任せ、彼らの自律感や達成感を高めることで働きがいが高めるという手法は、まさに弊所のコンセプトである「内発的働きがい」理論のお手本のような事例といえる。

自律感や達成感という話になると、栗林が語ってくれた次のようなエピソードが象徴的である。天津伊勢丹の開店 16 周年祭のことである。開店前から 2,000 人を超える長蛇の列が出来、朝 9 時半の開店からわずか 15 分間で入店者数は 1 万人を超えた。従業員は、総務、営業など関係なく、皆が自発的に店頭に出て、夜 9 時の閉店まで休むことなく顧客の誘導

を行った。気がつくと、その日の売り上げは 782 万元に達していた。一日当たりの売り上げが 700 万元を超えたのは、天津伊勢丹が開店して以来、初の快挙であった。予想を超える従業員の頑張りを目の当たりにして、栗林は「途中から、ああ、あいつらにまかせておいて大丈夫だな」と思ったという。翌日には、現金 100 元の入った大入袋が従業員全員に配られた。

従業員は、こういう体験を通して、自立的に働くことの楽しさを覚えていくものである。もっとも、「従業員に任せる」と一口にいても、これを実践するのは決して容易なことではない。モチベーションが並程度に留まっているある会社の経営者は「従業員に任せるといわれても、彼らのスキルが未熟なのでつい手を差し伸べてしまう」と嘆いている。経営者が長期的な視点に立つことが出来なければ、従業員のモチベーションを高めることは難しいであろう。



開店 16 周年祭で長蛇の列をつくる買物客

### ③日本人同士の連携と分業

上の②とも関係するが、見逃せないのが日本人同士の連携と分業である。天津伊勢丹では、会社の大きな方向性を決め、内外に発信する役割を担っている栗林に対して、藤村は、人事制度など労務の具体的な制度設計や運営を行っている。こうした分業が上手く行っている背景には、バイヤーなどの外交経験の豊富な栗林に対して、人事・総務を中心に縁の下の世界を歩んできた藤村という、両者の経歴の違いもあるようである。

しかし、両者は、合点がいかないことがあると、忌憚なく意見をぶつけ合い、納得がいくまでとことん話し合う。それは、栗林、藤村とも、考え方が異なっても、「天津伊勢丹を良い会社にしたい」という熱い想いを共有しているためである。かつて、筆者は「日本に帰りたいですか、それとも天津伊勢丹で働き続けたいですか」という意地悪な質問を両者にぶつけたことがある。驚くことに、両者とも間髪入れずに「天津伊勢丹で働き続けたい」と返してくれた。

経営者に堂々と議論を挑む日本人が一人でもいれば、中国人管理層も意見を言い易くなり、自然と会社全体の風通しが良くなる。時々、経営者一人が威張り、他の日本人は借りてきた猫のように大人しい会社を見かけるが、こうした会社では従業員の声も上層部に届きにくく、結果として職場が荒れてくる。筆者は、こうした現象を「威張りのピラミッド」と呼び、経営者向けのメディアや会合など機会あるごとに警鐘を鳴らし続けている。「威張りのピラミッド」は、てっぺんに居座る経営者にとっての居心地の良さが災いし、滅多なことでは崩れることがない。栗林と藤村の絶妙な二人三脚は、海外出向者の人選に携わる全ての読者に、是非とも参考にしていただきたい。



栗林社長（右）と藤村部長（左）

#### ④カネに勝る理想

会社の目標を売上の増大などではなく、顧客の「感動」に置いている点も重要である。顧客が持ち込んだ穴の空いたズボンの補修などは、いわゆる「売上至上主義」の会社であ

れば怒鳴りつけられてもおかしくない行為である。しかし、天津伊勢丹では逆にそうした行為が奨励されている。筆者は、天津伊勢丹の掲げる理想を「感動至上主義」と呼びたい。

藤村が語ってくれた、こんなエピソードがある。冬のある寒い日、天井を流れる水道管が凍結のために破裂し、冷たい水がザーザーと滝のように溢れ出た時のことである。そこは、運悪く主力商品が陳列されている場所であった。しかし、居合わせた従業員は、誰かに指示されたわけでも無いのに、風邪をひく心配など何処吹く風といわんばかりに、全身ズブ濡れになりながら笑顔でイキイキと商品の運び出しをしてくれたという。

もしも、会社の目標が「売上至上主義」であれば、売上に貢献する行為はかろうじて引き出すことが可能でも、このような自己犠牲を伴う行為までは求めることが出来ないであろう。会社が単に「利益を追求する集合体」に過ぎなければ、会社を構成する従業員もまた、(近代経済学の教科書に登場するような)「自己の利益を追求する個人(ホモ・エコノミクス)」に過ぎない。凍てつくような水に飛び込んで商品を守るか否かは、その行為によって得る利益が、風邪をひくことの不利益を上回るか否かで決定されるだけである。この意味で、従業員の熱意を引き出すためには、会社が「カネに勝る理想」を持ち、しっかりと従業員に伝えていく必要があるのである。

#### ⑤改革をためらわない勇氣

人は誰でも、成功が続いている間は、「過去の行い全てが正しかった」と信じる傾向がある。そのため、変革を拒否し、かつての栄光にしがみついて生きようとする。今日、多くの日本企業が長期の低迷から脱することが出来ないのも、見方によっては「ジャパン・アズ・ナンバー・ワン」ともてはやされた過去の記憶に経営者が酔いしれ、必要な変革を怠ってきたからに相違無い。そして、ついにどうにも身動きが取れないほどに行き詰まった頃に、「成果主義」を盾にリストラという名の「ヒト切り」を断行し、ダメを押すかのようになり、会社と従業員の間には修復不可能な不信感を植え付けたのである。

しかし、天津伊勢丹が人事制度改革を行った時期は、驚くことなかれ、今日まで続く絶頂期に相当する。藤村らが現状に甘んじることなく制度改革を行ったのは、天津伊勢丹の10年、20年先の姿を見据えてのことである。「自分の赴任期間は波風立てずに」といった事なかれ主義では、こうした改革は決して実行に移されないであろう。「会社が行き詰まった後では改革はできなくなります。多少余裕がある今だからこそ、改革をしなくてはいけないのです」と語る藤村の言葉は、是非とも、多くの日本人出向者の耳に届けたいものである。

#### ⑥最後は、ヒト

栗林は、顧客の感動を目指しつつも、「従業員満足なくして顧客満足なし」とまで言い切る。言うまでも無く、経営者がこの言葉を発するには相当の勇氣と覚悟が必要である。なぜならば、行動を伴わないトップの言説ほどフォロワーを失望させるものは無いからである。しかし、栗林は、有言実行、登記簿上の所在地である保税區の関係機関から「労使関係が模範的」と評価されるほど、労使懇話会を何度も繰り返し行っている。

栗林の思想の中心にあるのは、一言でいえば「ヒト」である。天津伊勢丹は、顧客、従業員、取引先といったたくさんの「ヒト」で構成されている。それらに優先順位をつけることなく、等しく「ヒト」として大事にしていこうという哲学を持っているのである。実は、この「ヒト」を中心にした考え方には、極めて説得力がある。なぜならば、会社は「顧客にこのように接して欲しい」という姿勢を、従業員に対して身をもって教えれば良いからである。いくら「お客様は神様です」を連呼しても、従業員の意識に関心を払わない会社であれば、その欺瞞性に気が付いてしまう従業員も少なくないはずである。

天津伊勢丹が強いのは、ヒトが中心にいるからである。もしも、こうした話を単なる「言葉遊び」と捉える経営者がいるならば、彼は並の経営者にはなれても、決して「優秀企業」の経営者にはなれないであろうと筆者は確信している。



天津伊勢丹の管理職スタッフ

### 天津伊勢丹の今後

最後に、余談となるが、天津伊勢丹の今後について取り上げておこう。栗林は、2011年度に売上高10億元の大台突破を目指している。さらに、2～3年後には、天津滨海新区へ2号店を出店する計画もある。そのために、現地従業員の人材育成と幹部への登用、権限委譲、役割の明確化が不可欠と、栗林は感じている。「会社を良くするには時間が掛かりま

すが、転げ落ちるのは一瞬です」と語る。業績絶好調の会社の経営者がかくも謙虚であることは、今後も天津伊勢丹が好調を維持していけるであろうことを予感させる。

もう一つ面白い取り組みが、なんと「農業」である。宮崎県の農業生産法人の技術支援を受けながら、寧河県の農地で野菜や果物を育ててトラックで直送し、天津伊勢丹の青果物売り場で販売をしようという計画である。IT 技術をフル活用した農業手法で成長を続けている同法人は、彼らの技術を中国に普及させ、発展に貢献したいという夢を持っている。こうした心意気が、栗林の心を掴んだようである。

栗林は、天津伊勢丹の従業員を農地に送り、作付や収穫など実際の農作業に携わらせるつもりだ。純粋な損益計算に照らせば決して利益の見込める活動ではないが、「自分たちで大切に育てた野菜を、大切なお客様に販売する」という行為を通して、彼らの自覚と責任感を育んでいくことを目指している。「どこよりも新鮮で美味しい朝どりのレタスやトマトをお客様に味わっていただきたいのです」と目を輝かせながら、やや興奮気味に栗林は語る。夢や理想を語る経営者を見ると、従業員は彼を支えてあげたいと思うものである。既に、同法人との具体的な話し合いは始まっている。「オンリーアイ」にまた一つ商品が加わる日は近い。

天津伊勢丹の紹介は、ひとまず以上である。本記事が、読者の皆さんに何らかの新しい知見を加えることが出来たとすれば幸いである（文中敬称略。本記事のインタビューは、2010年5月に行われました）。



農地を視察する栗林社長