

○行動する—行動的に考え、思慮深く行動せよ

- ・情熱、使命感、根気のつぼを見つけよう。「人がすべて」がただの理念ではないことを行動で示そう。感じ、動き、考えよう。バランスは必要だが、必ず行動しよう。
- ・スターバックスでの私の大きな目標のひとつは、店舗でのフード事業を成長させることだった。これまでも3, 4回試みてはその度に失敗していた。だがそのうちお昼の軽食を求めるお客の声が高まった。私たちはお客のニーズに応え売り上げを伸ばすことも必要だった。あるひとつの問題がフード事業の成功を妨げる要因になっていた。それは、フード事業が社内で「あまり重要ではない」と思われ脇へ追いやられていたことだ。フード事業への全社的なコミットメントが無かった。フードはコーヒーのように最重要事業ではなかったがチャンスはあった。私たちはどんな挑戦にも喜んで立ち向かう戦略部門の若いマネジャーに一人でフード事業の責任を背負うよう説得しなければならなかった。彼は乗り気ではなかった。大きな挑戦だったし経歴に傷がつくかもしれない。彼はしばらく考えて決心するのに1か月かかったが了承した。それから1週間もしないうちに彼は自分が正しい選択をしたことがわかった。彼はこのチャンスとフード事業そのものにほれ込んだ。私はいつも「好きなことをしていれば成功はおのずとついてくる」と信じている。経歴を気にするのはやめ、自分に備わった能力を輝かせよう。この人物には成功への意気込みがあった。そして自分は失敗しないと信じていた。自分とチームの全員が責任を感じられるようにした。彼のもとでスターバックスの事業は開花した。フード事業はいまやもっとも成長著しい事業のひとつだ。
- ・この事例が教えてくれるのは、心奉者で、実行家で、新しい物好きで、果敢に挑戦し長期間あきらめないという性格の人間を一人雇えば周囲の人はその大きな夢を共有するために次々に集まってくる。私たちが成功できたのも適任者を見つけるためにぎりぎりの努力をしたからだ。彼は挑戦を受けて立ち、その信念と決意が成功を引き寄せた。

○困難に立ち向かう—なにより私たちは人間だ

- ・困難な時こそ、あらゆる原則を思い出し自分を導こう。もし困難が大きすぎたり、壁につきあたったら、少しずつ解決してゆこう。どんなときも人を第一に考えれば、道が開けるはずだ。
- ・1997年の夏には、スターバックスは35000名のパートナーを抱える大企業に発展していた。アメリカ、カナダ、シンガポール、日本に店舗があり、アジア全域と世界中に積極的に展開する計画が進んでいた。会社をここまで築くのに数え切れないほど多くの困難に直面してきた。そのなかのいくつかは戦略や業務や財務に関するものだったが多くは人に関する問題だった。だがその夏に起きた悲劇は私たちが予想もしない出来事だった。建国記念日(7月4日)の週末(7月6日)の開店直後、ワシントンDCのある店舗で銃撃事件があり三人のパートナーが殺害された。強盗殺人だった。ハワード・シュルツはそのときたまたま東海岸におり、銃撃から数時間後にはワシントンDCに到着して被害者の家族、スターバックスのパートナー、コミュニティーとともに時間を過ごした。彼は自分の対応に対する他人の評価など眼中になく、自分や会社を訴訟から守ることなど考えもせずスポークマン(代弁者)の陰に隠れることもなく緊急事態マニュアルに頼ることもなかった。スターバックスの会長兼CEOとしてまず人間らしく行動しその心は全ての人に伝わった。それは、なにがあろうとも守るべき原則を社内外に示した大切な瞬間だった。人を第一に考えることだ。