

スターバックスを世界一にするために守り続けてきた大切な原則（スターバックス）

＊私＝ハワード・ビーハー、ハワード・シュルツ＝スターバックス・コーヒー・カンパニー兼 CEO

パートナー＝スターバックスの従業員

○自分に正直になる一かぶる帽子をひとつにする

・自分を知り、自分に正直であることが成功への第一歩だ。自分が誰なのか、誰でないのか、どこへ行きたいのか、どうやって到達するつもりなのかを知り、それに正直に生きること。会社の価値観、使命、目標が明確ならば、エネルギーや情熱が生まれ、偉業を成し遂げることができる。

・私が考える「かぶる帽子をひとつにする」は心の奥深くで自分とその価値観に向き合い、それに正直に生きることだ。これが私と、私が共に働く人たちの人生を変えた。私だけの帽子、世界にひとつだけの帽子はいつも自分に正直な一貫した態度の象徴だ。看板をいつわらない人間の証だ。ひとつの帽子をかぶったリーダーは、ひとつの帽子で生きる人生と同じように、正直で分かりやすく情熱的で一生懸命で生き生きとしている。

・スターバックスがまだ創業して間もないころ、私たちがすぐに学んだことがある。痛み—経済的損失、対立、失敗したときの挫折感—があったとしても私たちの帽子は変わらず、価値観も変わらない。それらに忠実に行動することがなにより重要だ。もし自分とお客さまに対する信頼を傷つけたら自分が自分でなくなってしまう。正しい道に進めなくなる。信頼の基礎になるのは、人を大切にし、これを行動で示すという私たちの価値観だ。たとえば、店舗の人件費を最低賃金以上に保つことは絶対に譲れない。真の仲間として、また大切なチームの一員としてすべてのパートナーに正当な報酬を与えるよう私たちは精いっぱい努力している。上層部のマネージャーやエグゼクティブだけでなく、全てのパートナーが会社に必要な貢献をしてくれると信じるからだ。これは私たちにとって個人にとってとても大切だしハワード・シュルツが作ろうとした組織の信念にもぴったりと合う。

・私はこの理念の達成に役買いたいと思ったからこそスターバックスに入社した。あたりまえだが、私たちの賃金に対する考え方は事業にとって必ずしも有利にならない。小売業や飲食業の専門家ならだれでも人件費の削減につとめるのが最善の策だと言うだろう。それでも、私たちはあえて人件費を上げようとした。なぜなら、これが正しいと感じ、商売にとっても長期的に一番いいと信じたからだ。私は賃金上げに取り組むことにした。賃金の引き上げが難しいことは分かっていたが、これを成し遂げるため最善を尽くすつもりだった。何日も何日もかけて分析を行い、人件費を上げられると証明した。人件費の増加は売り上げの1%に相当する。大きな金額だが吸収できない金額ではない。人件費の構造が新しくなって実際には予想の2倍のコストがかかるということが分かった。売り上げの2%を超えるコスト増だ。このずれは非常に大きく、予想外の大問題だった。それでも誰も賃金を元に戻そうとはしなかった。私たちの理念は利益より大切だ。全ての人を思いやるという価値観を曲げるわけにはいかない。財務的なつじつまを合わせるのに苦労したが、今となってはパートナーに公平な報酬と手当を与えたことはスターバックスの輝かしい成功物語のひとつに数えられる。自分たちの価値観を知る—自分が何者で何になりたいのかを知る—ことが私たちみんなを「人々の心に栄養と活力を与える」という共通の目標につながとめた。