

○信頼を築く一心から思いやる

・思いやりは弱さではなく強さのしるしだ。会社の中でもお客に対してもそして地域やグローバルなコミュニティの中でも思いやったふりは通用しない。信頼と思いやりがなければすることもできなくなる。恐れているのは夢をもつことも潜在能力を発揮することもできない。

・スターバックスの創業当時、私たちはコーヒーの専門家であることに全力を傾けていた。私たちは良い商品を提供することが一流企業を築くことになると思っていたのでスターバックスの顧客サービスへの苦情が綴られた手紙を読んだときには目からうろこが落ちるようだった。これらの手紙はコーヒーに関する苦情ではなく人に関するものだった。お客は私たちの人間的な側面に不満を感じていた。この手紙は特定の店舗やパートナーへの苦情を超越した、もっと深い意味を持っていて私たちの価値観、「私たちの帽子」にかかわることだった。それは私たちがただのコーヒー屋ではなく人に尽くす企業だと気づき始めた頃だった。「良いサービスは手足を動かせばできる。一流のサービスは心でするものである」ということを学びつつあった。私たちは手紙で指摘された店舗の店長と手紙を書いたお客を招いて一緒に話し合うことにした。皆が集まれば人と人との結びつきが解決につながるに違いないと思っていた。私たちは不完全でときとして人との結びつきに対しても間違いを犯すがこれこそがスターバックスの核なのだ。問題は人の心が解決する。みんなが集まって顔を合わせればその結びつきが問題を解決すると信じている。お客の話は私たちの感情に訴え強い影響力があった。私たちはコーヒーや商品の知識にこだわりすぎて自分たちの本当の仕事、つまり人に尽くすことを忘れていた。コーヒーに対する愛着はパートナーにとって明確だったが人に対する愛着はパートナーにもお客にも明確ではなかった。商品に対する情熱にかまけて人に対する情熱はおろそかになっていた。これはスターバックスの歴史の中で決定的な瞬間だった。このことをとおして私たちは人を思いやるのがどれほど大切か、これを決して当たり前のものと考えてはいけないことを学んだ。自分たちの価値観をあらためて確認したのである。

○真実に耳を澄ます一壁は語る。

・聞くことに時間を割こう。言われなかったこと、話されなかったことに耳を傾けよう。そうすれば驚くような結果がついてくる。お客がなにを望んでいるか、社内にどうして情熱が足りないのかがわかるようになるだろう。ずっと目の前にあったのにいままで気付かなかった解決法が見えてくるはずだ。

・スターバックスのオープンフォーラムは全国各地で開かれる交流と学習のための会合でスターバックスのパートナーはみな参加を奨励されている。私たちはこのオープンフォーラムをとおして変化に対応したり過去の問題やこれから問題になりそうなことについて話し合う。ある時スターバックスのメニューに新しいフレーバーを加えようとしたことがある。これまで現場の要求で商品種類が増えてきた経緯があったので店長たちが新しいフレーバーの導入にこれほど反対するとは思わなかった。だが当時はフレーバーの種類を増やせば店舗の負担が増加し飲み物を作るのがますます難しくなり、メニューも複雑になりすぎるのではないかと店長たちは懸念していた。またバリスタ(コーヒーを入れる職業)が客数の増加についてゆけるかということも不安材料だった。あるオープンフォーラムで私はだれがこのアイディアに反対しているかを個人的に知っていたのでその人たちを指し意見を聞いた。皆の前でやりこまれたり軽蔑されたりすることなく話を聞いてもらえて意見が言えるという体験が恐怖心をなくすということがわかってきた。新しいフレーバーについては 100%の同意を得られたわけではないにしろ自分たちの中で納得することができたはずだ。結局、私たちは数か所で新しいフレーバーを試して様子を見ることにした。人々が納得できるような方法を考え出すことができたのだ。さらに議論したうえでそれでも反対することができる状況を作った。私たちが前に進むことができたのは反対意見にも耳を傾けてからである。

・オープンフォーラムはスターバックスの生き方そのものになった。新しいアイディアがここで生まれいいこともここで聞いてもらうことができた。物事がうまくいかないとき私たちは率直に正直に恐れることなく話し合うことができた。きちんとした意見交換の場で他人の意見に耳を傾け自分も意見を言える企業文化があったことが組織をたえず前進させる力になった。