

○なぜこの会社で働くのか―出世のためにではなく、正しい理由で行動する

・正しい理由で行動することが成功につながる。達成すべき目標がわからず、みんなと目標を共有できなければ、成功はおぼつかない。自分と部下の中に目的と情熱を見つけよう。

・スターバックスにとって二つの重要なこと―コーヒーと人―の基盤をしっかりとさせるため、まずすべての会議をコーヒーの味見から始めることにし自分たちの作品に常に関心を向けることにつながった。次に会社へ届く客の手紙を読みお客に注意を向けさせた。また私たちをひとつにしながらも危機意識をもち挑戦しがいがあるような大きな共通目標が必要だったので私は何の根拠もなしに新店の平均年商を3年で10万ドル増やすことにした。そしてそれぞれが大きな目的を成し遂げるうえで何が正しく何が真実なのかを検証することになった。ひとつは、店舗運営責任者ジム・オーリングがスタッフの増加が売り上げの増加につながると考え必要な時に人員を増やして繁忙時に十分なスタッフを確保した。もうひとつは半自動のエスプレッソマシンの導入である。当時私たちのマシンは一部の作業を除いて自動ではなかった。ハワード・シュルツが自動化を嫌っていたからだ。しかし共通目標である「3年10万」と私たちの中核をなす価値観「コーヒーを提供しながら人を喜ばせる」を考えると自動化への答えは明らかだった。その理由は、スタッフの多くが手根幹症候群を経験していたから、お客がサービスが遅すぎると感じていた。自動化によってサービスを向上させることができる。スピードが上がればサービスの質が上がるから、自動化によって全体的に味が上がりおいしいコーヒーを早く淹れられるようになる。個人の問題や結果にこだわって自滅することも無くなった。大きな目標に取り組みお客と私たち自身の真のニーズに応えるようになっていった。その結果、店舗当たりの平均年商は15万ドルも増加した。私たちが立てた計画は壮大で無理だと思われていたのにジムと彼のチームはその計画をもはるかに上回る成功を遂げた。

○自主的に考える―そうじをする人がほうきを選ぶべきだ

・社員はただの「資産」ではなく、思いもよらぬ結果をもたらす能力をもった人間だ。ルールを極力なくし―現実のルールも思い込みだけのルールも―自分と他人が自主的に考える風土をつくろう。

・スターバックスでは全てのパートナーが現場で臨機応変な決定が下せるような独立性重視の企業文化を形作るよう努めている。私たちの使命は各自がその人なりの考え方や技術を仕事に生かせるよう自主性を尊重することだ。なにも考えずにただ規則集にある厳格なルールに従うのではなくみずからが責任をもつことが全パートナーに求められる。また、地域のリーダーたちが独自のリーダーシップを発揮することを奨励している。店長や地域をまとめるマネジャーにとって現場やシアトルのサポートセンターからくる全ての要求に迅速に応えるのは並大抵のことではないが多くの場合彼らは正しい決定を下し影響力と持続力のある結果をもたらす。

・カナダの店舗は、当初スターバックス・ノースアメリカが展開していた。つまりアメリカにいる地域担当者に報告義務があったのだ。このやり方はまだ店舗数も少なくスターバックスの本拠地であるシアトル近辺の太平洋岸北西部だけに店舗が集中している時代には非常に効率的でありうまくいっていた。しかし北米地域での成長を管理するためにより多くのシステムと階層が組織内につくられるとカナダにおける店舗のニーズは見過ごされるようになった。シアトルのサポートセンターはカナダのパートナーや地域独自の文化に注意を払わず両国間のビジネス慣習や経済の本質的な違いにも目を向けようとはしなかった。自分たちのアメリカ的視点だけで物事を見ることによって私たちはカナダでの成長を阻害していたのだ。私たちが「ルールにとらわれない」という単純な決定を下しカナダ地域の社長を置くことに決めコリン・ムーアを迎え入れた。するとカナダの全店舗が彼のリーダーシップのもとに一丸となった。独自の目標と夢をもてるようになったのだ。どこで店を開き、どの地域へと拡大するか、スターバックス全体の夢のどの部分を実現させるかも決められる。これは自主性の尊重がもたらす成果を示す素晴らしい成功例となった。2002年から2006年の間に売上は2倍になり店舗数も332店から686店へと倍増した。パートナーの士気と熱意は即座に向上しその勢いは現在も続いている。