

スターバックスにおける短期労働者のOJTの有効性に関する検討

1190505 戸梶 菜那

高知工科大学経済・マネジメント学群

1. 概要

本稿は、世界的にも知名度が高いスターバックスの行ったサービス・イノベーションに関する研究である。スターバックスコーヒー・コーポレーション(以下スターバックス)はサービスにおいて他企業の手本とされることが多い。お客様目線に立ち“お客様を第一に”に考えることが、日本人ならではのおもてなしであるならば、マニュアルの枠にはまらずに自ら考えて行動できる力が必要となる。そのためスターバックスがサービスで評価される要因には、そうした人材の育成がカギとなっているのではないかと感じる。そこで、CMや広告宣伝無しでも、今も売り上げを伸ばし続けるスターバックスの成功の秘訣を人材育成の観点から追及する。

2. 背景

「スターバックスはなぜ接客マニュアルなしでも人が育つのか」という言葉をよく耳にする。私自身、大学4年間スターバックスで働いてきたが、大学入学当初と今ではかなり人として成長できたのではないかと実感している。振り返ってみると、その成長過程にはスターバックスでの学びが必要不可欠だった。スターバックスではアルバイトを含めた店舗スタッフをパートナーと呼ぶ。パートナーの一人ひとりがスターバックスコーヒーの価値そのものであり、その成長と共にスターバックスコーヒーの成長があるという人事の哲学が込められている。人が育つ会社とも言えるスターバックスのサービス心や接客は世界で注目を浴びているが、その背景には素晴らしいパートナーへと育て上げる企業側の手厚い人材育成が関係していると感じ、その実態を明らかにしたいと考えた。そして、世界的にもサービス面で評価されるスターバックスの人材育成の有効性を明らかにすることで、日本のサービス心向上に寄与できればと思う。

3. 目的

企業にとって人材育成は重要な課題だ。それは、“ヒト”が企業の持つ資産(ヒト・モノ・カネ・情報)の中で一番付加価値

を生み出すからだ。しかし、理想と現実には大きな溝があり、上手な育成または育成環境が整っていないのが現状である企業が多いのではないだろうか。そこで、右肩上がりの成長を遂げているスターバックスが行う人材育成の有効性を本研究で明らかにする。

4. 研究方法

本研究は以下のような手順で行う。始めに、スターバックスの歴史や概要、企業理念について整理する。次に、現在のスターバックスの業績推移と人材育成の手法について調べ考察していく。そして、働いているパートナーへのアンケート調査を通してスターバックスが力を入れて取り組んでいる人材育成(OJT)は実際どのくらいパートナーのパフォーマンスに影響しているのかを分析する。アンケート結果をバンドレベル(役職)ごとに考察し、その役職に求められるスキルとOJT重要度が比例しているか調べ考察する。

5. 既往研究

5-1 人が育つ職場をつくる

人材育成は施す社員だけでなく、その周りの社員にとっても重要である。人材育成を行うことで「自分が入社した頃の頃はこうだったな」というような周囲の社員も含めて「初心」に立ち戻ることができ、人のつながりや協調性を生み出すからだ。自身が指導する立場になった時、教えられた経験が活かされる。

5-2 コミュニケーションの活用と果たす役割

企業内の中での人と人との間のコミュニケーションは、働きやすい職場や人間関係を作り、仕事を前に進めていくための必要不可欠な手段である。そのコミュニケーションが職場内外で活発かつ円滑になるように、特に部下たちへの指導にあたっては、部下間のコミュニケーションを重視し、日常のヨコの情報交換が活発に行われるようになれば、これが「人が育つ強い職場」をつくるのに最も効果を発揮することにつながる。コミュニケーションをうまく活用すると、職場では

経験の交流による生きた知の習得ができるといった効用を引き出すことができるのだ。

5-3 既往研究考察

人が育つ職場づくりに必要なのは、育成対象者に自ら「考えさせる」「やらせる」ことが重要であり、そのためには企業内でのコミュニケーションが必要不可欠であることが分かった。しかし、その中で行われる OJT が従業員にどのような影響を与えているかという記載はなかった。以降の章では、スターバックスが、人が育つ職場づくりに基づきどのような人材育成を行っているのか調べ、そこでの OJT の有効性について明らかにする。

6. 企業概要

スターバックス・コーポレーション(以下スターバックスと表記)は、シアトルに本社を置き 1996 年にハワード・シュルツによって設立された世界的なコーヒーチェーン店である。スターバックスは、1971 年の創業当初は現在のような飲料の提供は行っておらず、焙煎したコーヒー豆と粉の家庭向け販売を主な事業としていた。1983 年、イタリアのミラノで一軒のエスプレッソバーを訪れた創業者のハワード・シュルツは、豊かなエスプレッソの香りに満たされた心地よい空間と、熟練のバリスタと客たちが繰り成す「人と人とのつながりの場」がそこにあったことに強い衝撃と深い感銘を受けた。本社に戻ったハワード・シュルツはエスプレッソバーの展開を提案するも、創業者たちには受け入れられなかった。しかし、ミラノのエスプレッソバーをシアトルで再現するという夢を諦めきれなかったハワード・シュルツはスターバックスを退社しイル・ジョルナーレ社を設立(1986 年)。そして、エスプレッソバーを主体とした飲料を提供するコーヒーバーをシアトルに開店。1987 年にはスターバックスの店舗と商標を買収し、イル・ジョルナーレからスターバックス・コーポレーションへと改称し、その後瞬く間に流行しシアトルスタイルのコーヒーが北米全土で大人気となる。現在もその人気は衰えず、2017 年時点で世界 90 か国に展開し 27,000 店舗を超えている。

7. 業績推移

7-1 国内での店舗推移

国内のスターバックスの本社(サーポートセンターという名称である)は東京都東川区にあり、全国展開する店舗数は、

2018 年 9 月 30 日時点で 1,392 店舗(うちライセンス店舗 106 店舗)。年々店舗数を増やし続け(図 7-1①)、2020 年までに国内 1500 店舗を目標としている。1,392 店舗のうち約 3 割は 1996 年の日本進出当初から展開されたビジネス街・繁華街の店舗、次いで 3 割弱が 2000 年代に入って展開されたショッピングモールの店舗である。2000 年代半ばからドライブスルーの設備を備えた店舗も展開し、またスターバックスリージョナルランドマークストア(図 7-1②)と呼ばれる、その土地の歴史、文化、景観との融合への工夫や、特別なこだわりを施した店舗を全国各地に 23 店舗展開している。これらの店舗には、わざわざその店舗を目指して来店する比較的期待値の高い顧客が多い。



図 7-1① 店舗数推移(出所：スターバックス決算説明会資料、HP)



図 7-1②リージョナルランドマークストア外観(スターバックス公式 HP 引用)

7-2 売上高・営業利益推移

日本に進出したのは 1995 年のことで、スターバックスとササビー(現・ササビーリーグ)が提携し、合併会社として設立されたのがスターバックスコーヒー・ジャパン。同社は 2015 年にスターバックス社の完全子会社化となり上場廃止された。スターバックス社で見ると 2013 年 9 月期に営業赤字に陥っているが、それ以外の年はずっと黒字であり、近年は営業利益率が 20%前後と高くなっている(図 7-2)。

また、帝国データバンクが昨年 8 月に発表した「喫茶店・

カフェ経営業者 1,180 社の経営実態調査」の結果によると、2017 年の喫茶店・カフェ売上高 1 位はスターバックスであった。売上高 1709 億円は、1180 社の売上高合計の 4 分の 1 を占め圧倒的な存在感を誇る。

喫茶店・カフェ業界で独走状態のスターバックスであるが、その要因として 6 章で述べた「スターバックス体験」を生み出す従業員の育成が関係していると考えられる。そこで本研究では、人材育成の観点から、いかにスターバックスは改革を進めていったのかに着目したい。

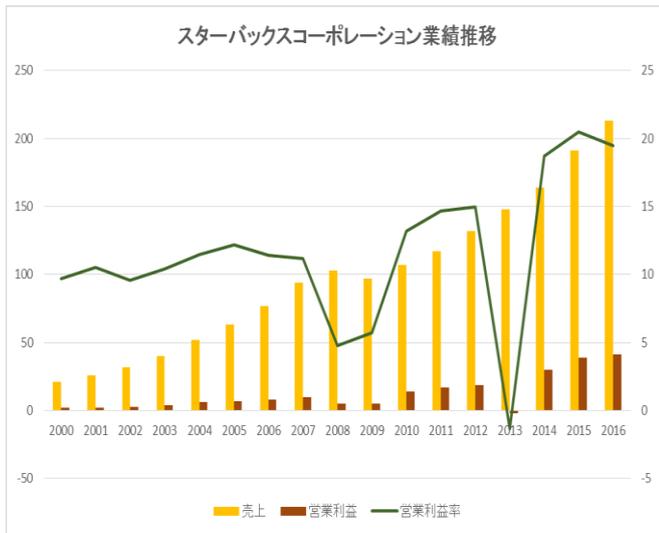


図 7-2 スターバックス・コーポレーションの業績推移(Stockclip:スターバックス・コーポレーション株価・業績推移・決算資料元に筆者作成)

8. スターバックスが目指すもの

8-1 スターバックスの目標

スターバックスには MISSION&VALUES により経営理念と行動指針が示されている(図 8)。それによると経営理念は、「人々の心を豊かで活力あるものにするために-ひとりのお客様、一杯のコーヒー、そしてひとつのコミュニティから」と掲げられている。これは、ミラノで深い感動を受けた経験から、最高品質の完璧なコーヒーと温かなコミュニティが生み出す感動を提供したいと考えた創業者ハワード・シュルツの想いが込められたものである。そしてこれこそが、スターバックスの価値を生み出す源泉となる「スターバックス体験」である。スターバックス体験とは、スターバックスが「人とのつながりの場」を演出することでお客様が得られる素敵な

感動体験のことである。スターバックスは美味しいコーヒーの提供を通じて、お客様にとって家・職場に次ぐかけがえのない第三の場「サードプレイス」になることを目指している。この結果企業としても、スターバックス体験を味わったお客様がその魅力について仲のいい友人や家族に話してくれることは、テレビCMや広告キャンペーンよりはるかに効果的な宣伝へとつながる。

「ひとりのお客様」「一杯のコーヒー」「ひとつのコミュニティ」を大切にすることでスターバックス体験という新しい価値を提供する、それがスターバックスの目標である。

OUR MISSION

人々の心を豊かで活力あるものにするために
ひとりのお客様、一杯のコーヒー、そしてひとつのコミュニティから

OUR VALUES

私たちは、パートナー、コーヒー、お客様を中心とし、Valuesを体現します。

お互いに心から認め合い、誰もが自分の居場所と感じられるような文化をつくります。

勇気をもって行動し、現状に満足せず、新しい方法を追い求めます。
スターバックスと私たちの成長のために。

誠実に向き合い、威厳と尊敬をもって心を通わせる、その瞬間を大切にします。

一人ひとりが全力を尽くし、最後まで結果に責任を持ちます。

図 8 スターバックス経営理念(スターバックス公式 HP 元に筆者作成)

8-2 スターバックスの人物像

スターバックスは上記のようなビジネスモデルを掲げている。顧客価値は、品質(Quality)・サービス(Service)・清潔(Cleanliness)から成り立つ QSC の用語より広く捉えることができるが、QSC が高いレベルで常に維持されることで、どこの店舗に行っても顧客の期待に即した商品を提供するとともに、その場その場で顧客が期待する付加価値をさらに追及するように努める心構えを強調できる。QSC を徹底し定着することを通して顧客の多様な価値を満足させることができ、スターバックス体験の提供にもつながるのだ。

そして重要なのは、全国の店舗において一律に行わなければいけないだけでなく、各店舗が一定のレベルの QSC を常に維持しなければならないことである。スターバックスにとってオペレーションの効率化と標準化がビジネスモデルの成功におけるカギとなるのだ。このなかでスターバックスのビジネスモデルを支える人材には、QSC の個々について一貫した考え方をもち、行動すると同時に、ミッションを理解したうえで最も効率的な業務行動を通じてアウトプットを生み出す

ことが求められる。

8-3 スターバックスのサービス心

MISSION&VALUES では、お客様とパートナーの両方に対する行動宣言がされている。そのため、スターバックスが大切にしているのは、お客様だけではなく、企業の一員として現場で働くパートナー、そしてパートナーが働きやすい環境を整えることの3点と感じた。そして、スターバックスのサービス心とは、「ひとりのお客様」「一杯のコーヒー」「ひとつのコミュニティ」を大切にすることでスターバックス体験という新しい価値を提供することだと考える。

9. 店舗での育成システム

では、徹底したオペレーションを可能にするパートナーの人材はどのように確保されるのだろうか。スターバックスの育成システムには、パートナーが大きな役割を果たせるように様々なマネジメントの工夫がされている。

9-1 役職構造

店舗配置のエリアは全国7つ(北海道・東北 / 関東・甲信越 / 東海 / 北陸 / 関西 / 中国・四国 / 九州・沖縄)に分かれ、エリアの中はさらにディストリクトに分かれている。このように全国に展開するサービス現場のマネジメントを、エリアはRDO(Regional Director of Operation)、ディストリクトはDM(District Manager)、店舗はSM(Store Manager)およびASM(Assistant Manager)がそれぞれ担当する体制をとっている。店舗にはSM、ASM以外に、SSV(Sift Supervisor)とバリスタトレーナーといった役職が存在する(図8-1)。

今回の研究では、店舗内の役職構造に着目する。基本的に正社員はSM(店長)・ASM(副店長)のみで、その他の役職はアルバイトパートナーが務めるため、店舗で働くパートナーのほとんどをアルバイトが占めている。スターバックスでは、この役職のことをバンドレベルというが、アルバイトパートナーは入社後研修生から始まり、その後は人事考課を通して社員の方と共に個人目標を定め、それに基づいてモジュールや試験を追加で行いバンドレベルを上げていく。

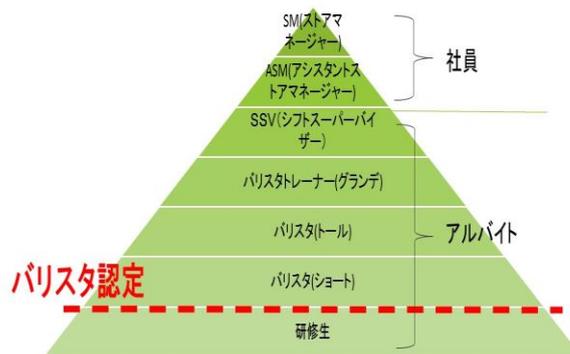


図9-1 店舗内役職図(スターバックス公式HPもとに筆者作成)

9-2 店舗での OJT

パートナーは採用後研修生としてクラス(授業)とOJTとを組み合わせたモジュール式のトレーニングに参加する。その過程で、まず「ミッション(図9)」、「スタースキル」、「カスタマーサービスビジョン」といった顧客や従業員とのコミュニケーションの判断指針となるものを学ぶ。私たちがスターバックスで働く理由は何か、何を常に考えながら行動すべきなのかを社員の方に教わる。飲食店だからといって、すぐにドリンク作成手順やレジ操作などを教えられるわけではない。そして、それに基づきレジ業務・バー業務・サービス業務に関する基本的な内容がモジュールを通して先輩のバリスタトレーナー(図9-1参照)から教えられる。モジュールの際使用するコンテンツには、店舗のオペレーションに必要な諸情報の他、各パートナーに本人の役割を明示的に提供するので、研修生は本人の業務や役割がどのような価値をもたらすかを詳細に習得することができる。また、スターバックス体験が提供できるよう、お客様の言葉や言葉以外の行動・視線から何を察することができるのかも教えられ、お客様のニーズに応える重要性も学ぶ。研修期間は40時間を目安として行われ、その後バリスタ認定試験を受験する。試験に合格すると一人前のパートナーとしてスタート地点に立つことができ、それまで常に傍にいたトレーナーから離れひとり立ちする。バンドレベルは研修生からバリスタ(ショート)へ変わり、その後は他のパートナーからのサポートやフィードバックを受け、仕事での経験を積み成長していく。モジュールは研修期間だけに限らず、その後もバンドレベルごとに何度か行われ、一定の項目を終えるごとにバンドレベルも上がり求められるスキルも増えていく。

バンドレベルごとのモジュール内容は、下表の通りである。

研修生	経営指針とその役割について・コーヒーの知識(基礎)・基本的なオペレーション(レジ・バー・清掃)・カスタマーサービスコミットメント
バリスタ(ショート)	コーヒーの知識(応用)・カスタマーサービスコミットメント
バリスタ(トール)	トレーニングの基本
バリスタ(グランデ)	効果的なコミュニケーションについて・ティーチングモデル
SSV	シフトコントロール・店舗の安全と危機管理・売上と在庫管理

表からも分かるが、1番 OJT に時間をかけるのは研修生であり、その次は日々の店舗の運営を任せられるようになる SSV である。研修生を教えることができるのは、トレーニング資格を持つグランデ以上だが、既にトールではその後トレーナーになることを見据えてトレーニングの方法についてのモジュールが始まり、同時に新人パートナーのロールモデル(手本)となるよう意識づけされる。

店舗での OJT は、日常的なオペレーションを行うパートナーが、付加価値の生産やその方法について考える機会も多くある。また、他パートナーから受ける適時的確なフィードバックや、店長からの店舗目標の共有、アルバイトを対象にしては珍しいが人事考課の実施で個人の目標の設定、お客様からの感想が記載されたカスタマーボイスシートを活用し、お店の“今”の状況を常にパートナー全員が把握しておくことで、ビジネスモデルを見失うことなく同じ目標に向かって働くことができる。

10. アンケート調査

10-1 アンケート概要

(1) 目的

スターバックスの OJT がパートナーにどのような影響を与えているのかをバンドレベルごとに分析し、結果をもとに OJT の効果について考える。

(2) 対象者

スターバックス高知帯屋町店に勤務する正社員除くアルバイトパートナー 16 名。バンドレベル(役職)の内訳は、研修

生 1 人、ショート 2 人、トール 9 人、グランデ 2 人、SSV 2 人である。

(3) アンケート内容

①スターバックスの OJT はお客様に良いサービスを提供するうえで役立ったか

②OJT を通して感じた効果

- ・オペレーションの質が上がった
- ・コミュニケーション力がついた

0~4(0.全くそう思わない 1.あまりそう思わない 2.どちらでもない 3.ややそう思う 4.そう思う)で回答してもらい、回答の数字を数値化しグラフを作成し分析を行う。②のグラフの数値は、回答の平均値で表記している。

10-2 アンケート考察

①について、16 人全員が「はい」と回答(図 11①)。

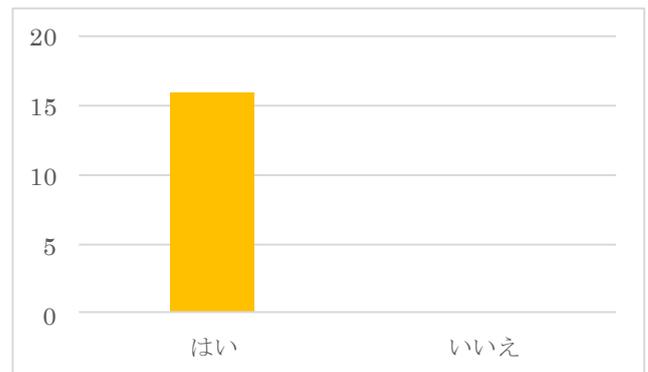
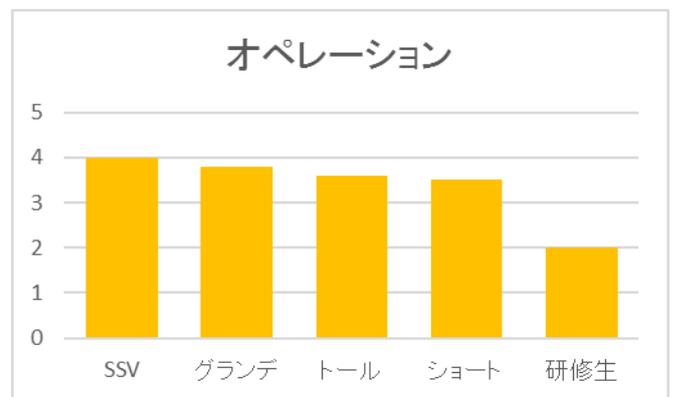


図 11①(筆者作成)

スターバックスの OJT についてアンケート対象者 16 人全員が“役立った”と回答し OJT に満足していた。

②についてまとめたグラフは下図である(図 11②)。



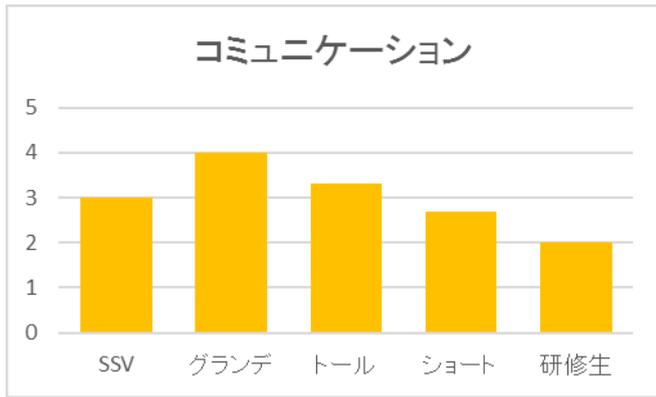


図 11②(筆者作成)

アンケート結果をグラフ化したところ、オペレーションでは、「研修生→ショート」間で1番変化が見られる。一方コミュニケーションでは、ショートからグランデにかけては右肩上がりだが、SSVになると数値が下がっている。このような結果になった要因を、私の見解とヒアリングをもとに述べる。

オペレーションについては、ヒアリングしたパートナーから、「入社当初は知識も技術もゼロからのスタートだったため、常にトレーナーが傍でサポートしてくれた研修期間の効果は大きかった。最初に覚えることは山ほどあり挫折しそうになったが、トレーナーはもちろん周りのパートナーの存在にも支えられた。その後もモジュールを重ねバンドレベルアップに挑戦するが、あの時に勝る達成感はない。」という声が上がった。これは私も感じるところで、OJTがオペレーションに与える影響が1番大きい時期は研修期間だと考える。グラフからわかるように、それ以降(バリスタ認定後)には数値の変化にあまり差がない。しかし、右肩上がりのグラフであるため、OJTはオペレーションと密接な関係があると考えられる。

コミュニケーションについては、バンドレベルごとの数値の差がオペレーションと比較して大きい。そのため、OJTがコミュニケーションに継続的に与える効果はオペレーションよりも大きいと考える。一方、SSVで数値が下がった原因は、時間帯責任者としての責務が課されコミュニケーションよりもオペレーション側の向上を感じているからではないかと考える。私も現在SSVとして勤めているが、バリスタグランデの頃と比較すると、新たに課せられた業務内容がとて増えた。そのためSSVになると、オペレーションの習得がコミュニケーションに比べて大きかったためこのような結果になったと考える。実際ヒアリングしたパートナー(SSV)によると、

「人とのコミュニケーションは、ある程度の経験と知識が定着してくると、それを活かすことでより自信を持つてできる。SSVまでになると、コミュニケーションに対する不安や恐れがないのと、直接お客様と関わるレジ・バー業務が少なくなるためOJTの影響を感じにくくなっているのかもしれない。」という話があった。今回は、アンケート対象者が少なかつたため数値現象が見られたが、人数を増やして行くと実はグランデとSSV間にはそれほど変化がないという結果が得られるかもしれない。

11. ヒアリング調査

11-1 ヒアリング概要

(1) 目的

正社員の方にヒアリングを実施し、スターバックスに対する想いを聞く。そしてそれが、店舗でのOJTを通してアルバイトパートナーに浸透しているのかを調査する。また、アンケート調査より分かったバンドレベルごとに右肩上がりなOJTの効果が、パートナーのサービス心の変化にも影響を与えたのか明らかにする。

(2) 対象者

- ①スターバックス高知帯屋町店 ASM(副店長)
- ②アルバイトパートナー3名(研修生・ショート・SSV)

(3) 内容

①ASM 対象

- ・スターバックスで働く理由
- ・ミッション体現について
- ・サービス心について

②アルバイトパートナー対象

- ・OJTを通してサービス心に変化はあったか
- ・そのきっかけとは

10-2 ヒアリング考察

①ASMに話を伺ったところ、「スターバックスを通じて、周りの人に喜んでもらえたり、チームに貢献できることで自分の成長や自信につながり充実する。」という仕事内容に惹かれ会社の一部であることを誇りに思っているように感じた。また、ミッションを大切にするうえでは、「毎日ミッションにつながりそうなテーマを持って、全て前向きに仕事をするように意識している。」と自らが体現することや、「パートナーの

行動とミッションがつながった部分を見つけてあげて強化のフィードバック行う。普段から MISSION&VALUES の言葉を使ってコミュニケーションをとるようにしている。」と普段から他のパートナーにもミッションを意識して働いてもらえるよう努めていた。ASM が考える良いサービスとは「多様なニーズにどのパートナーも応えられること。」であり、全てのパートナーに自分で考えて実行するオーナーシップが必要である。そのためには、「自分の頭で考えること。自分がスターボックスで実現したいサービスを持つこと。」が重要であると述べていた。

②バンドレベルが違う 3 名を対象に行ったヒアリング結果が以下である。

【研修生】

→「まだ基本的なオペレーションで精一杯で、お客様の期待値を超えるサービス提供ができていない自信はない。しかし、モジュールを通してミッションを学び、スターボックスで私たちが働く理由を知ったので、これから自分がどのようなサービス提供を実現すべきなのかという目標は立てやすい。」

【バリスタショート】

→「研修生の頃と違いトレーナーから自立した今、“バリスタ認定”されたということで以前より自信を持ってサービス提供に努めることができています。以前は業務を遂行することで精一杯だったが、先輩パートナーが常連のお客様に自分を紹介してくれて、それ以降そのお客様とたわいもない会話ができるようになった。ひとりのお客様と会話できる楽しみを知るとさらにサービス提供にも自信がつき、他のお客様ともコミュニケーションをとりたいという思いが強くなった。」

【SSV】

→「バンドレベルが高くなるとともに責任感も大きくなったが、その分お客様やパートナーへの想いも強くなった。時間帯責任者としてより良い店舗の運営のために、他のパートナーの育成に力を入れる機会が増えた。直接的にお客様とお話しする機会はもしかしたら減ったかもしれないが、他のパートナーの育成を通して間接的にお客様にスターボックス体験が提供できると知り、それに対し新たなやりがいを感じる。」

3 名にヒアリングしたところ、バンドレベルが上がるごとにサービス心にも変化があり、OJT を通して蓄積された知識や技術がその心に変化を与えたと考えられる。また、もう一

つのきっかけとしては、共に働くパートナーの影響だ。3 名にヒアリングをしたが、全員がミッションに基づいた回答で、ASM のように社員がミッションを体現し日ごろからコミュニケーションに取り入れることで、アルバイトパートナーにもそれが浸透し、自分のサービスの在り方がイメージしやすくなっているのではないだろうか。ミッションにもあるように、スターボックスは人を大切にする文化を持っている。その文化が店舗にしっかりと根付いているからこそ、パートナー間の影響力が強くなったと感じた。10 章のアンケート結果で、パートナー全員が OJT に満足している背景にも、モジュール式のトレーニングよりも、お互いを高め合えるスターボックスの職場環境と、パートナー同士のコミュニケーションが関係していると考えられる。社会の輪は、人とのつながりを通して広がっていく。基本的にお金よりも人を重視する考えを持つスターボックスは、そんな人とのつながりを作るコミュニティ作りに大きく貢献していると改めて感じた。

12. まとめ

スターボックスの OJT は、個人のオペレーションの質向上やコミュニケーション力の強化はもちろん、パートナーのサービス心の変化にも影響を与えていた。店舗内の OJT は、コミュニケーションとチームワークの活性化による効率の良いオペレーションを実現する。新人パートナーを教えることとモジュール内容が共通認識されることで、効率の良いコミュニケーションと OJT がもたらされる。さらに、このような先輩パートナーが後輩パートナーに教える方法が、先輩パートナーのさらなるモチベーションアップにもつながり、バンドレベルごとのサービス心にも変化が見られたのではないかと考える。そして、会社の行動宣言であるミッションを日常的なコミュニケーションに取り入れることで、私たちアルバイトも社員と同じ目標を目指すことができ、“スターボックス体験”提供に努めることができていたと感じた。

13. 結論

アンケート・ヒアリングかスターボックスの OJT は確かな効力を持っていることが明らかになった。それは以下の通りである。

- ・オペレーションの質の強化

- ・コミュニケーション力の強化
- ・お客様に対するサービス心の変化
- ・パートナーのモチベーションアップ
- ・職場環境を整える
- ・ミッションを受け継ぐ手段

重要なのは、OJTを通して自分が教わったことを下に受け継いでいくことだ。それにより、教える側も知識が再定着する。企業や創業者のDNAがいつまでも薄れず、むしろ濃くなり続ける秘訣はここにあると感じる。パートナーのサービス心に変化を与えた要因も、先輩パートナーが後輩パートナーに対し、技術的な部分だけでなくミッションに相当する部分までしっかりと受け継ぐ文化がOJTを通してできているからだと考える。

これまで年齢や経験がバラバラなパートナーと協力し合い働いてきたが、そこではパートナー同士のコミュニケーションが重要視されていた。OJTの有効性が最大化されるには、このパートナー間のコミュニケーションが必要不可欠だと感じる。そしてOJTで先輩パートナーが後輩パートナーに自分が教わってきたことを受け継ぐことは、企業がお客様と従業員に対して提供する全ての価値観に一貫性を持たせるために必要な手法だと感じる。

Our Valuesの中には「お互いに心から認め合い、誰もが居場所と感じられるような文化をつくります」という一文がある。「居場所」であるためには、居心地がいいだけでなく、そこに自ら進んで「何かしたい、貢献したい」と思えるようなオーナーシップが持てる環境であることが必要である。そのためには、パートナーに「ここで働きたい」と思ってもらえるような居場所に近づく必要があると感じる。スターバックスのおもてなしは、お客様だけではなく私たちパートナーをも対象にされるものであった。パートナーに対するおもてなしとは、本研究での手厚い人材育成である。そしてこのおもてなし文化が、スターバックス成功につながったのではないだろうか。

14. 今後の課題

今回の実施したヒアリングとアンケートは、私が働いている店舗でしか行わなかったため、分析するにはデータが少なかった。そのため、人材育成の有効性を厳密に明らかにする

ためには、さらに多くの店舗を調査する必要がある。

引用・参考文献

- スターバックス体験とは？他のカフェと大きく違う点
<https://www.ftcompany.site/>
- THINKING LIVE シンキングライブ
<https://blog.goo.ne.jp/thinklive/e/891affc70e8c6781c93064eb9186b537>
- スターバックス・コーポレーション株価・業績推移・決算資料
<https://www.stockclip.net/companies/9362>
- 日本マクドナルドと人材マネジメント
<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2007/04/pdf/043-047.pdf>
- 帝国データバンク：喫茶店・カフェ経営業者 1180 社の経営実態調査
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p180801.pdf>
- スタバはなぜ「接客マニュアルなし」でも人が育つのか
<https://diamond.jp/articles/-/172926?page=4>
- スターバックスが“創業理念を維持”するために従業員異求める「3つの価値観」
<http://salary-man1005.hatenablog.com/entry/2014/1/17/180033>
- 企業の人材育成。社員が育つ職場の作り方とは？ | 人事のキホン
https://www.noc-net.co.jp/blog/2016/08/column_153/
- 組織を強くする「人が育つ職場づくり」を考える
<https://www.ia-aomori.or.jp/chuoukai/attachments/article/229/p01-03.pdf#search=%27%E4%BA%BA%E6%9D%90%E8%82%B2%E6%88%90+%E4%BA%BA%E3%81%8C%E8%82%B2%E3%81%A4%E8%81%B7%E5%A0%B4%27>
- シンプルな理念が、万人の働きやすさを生み出す-スターバックス コーヒージャパンが追及する「Our Mission and Values」
http://workmill.jp/webzine/20180710_starbucks1.html

