

はじめに

今回調査研究対象とさせていただいたのは、株式会社リーダーシップコンサルティング代表取締役社長 岩田松雄氏の過去の取組みや経営理論だ。岩田氏は、「THE BODY SHOP」を運営する株式会社イオンフォレストや、スターバックスコーヒージャパン株式会社において、それまでの「株主価値最大化の経営」ではなく「ミッションを掲げた企業経営」をもとに、確固たる実績をあげてきた専門経営者だ。

経営者の視点で企業を見ることと、現場のスタッフの視点で企業を見ることはイコールではない。そのズレを埋め、みなが同じ方向を進むためのヒントが岩田氏の言う「ミッション（企業の存在理由）」である。

岩田氏がこれまでの経歴の中で築いてきたリーダーシップ論やミッション経営について、スターバックスコーヒージャパン株式会社での取組みを例にあげながら、その効果について調査する。

次世代カンパニープロフィール

企業名／株式会社リーダーシップコンサルティング

代表取締役社長

岩田 松雄（いわたまつお）氏



1982年に日産自動車入社。製造現場、セールスマンから財務に至るまで幅広く経験し、社内留学先のUCLAビジネススクールにて経営理論を学ぶ。

帰国後は、外資系コンサルティング会社、日本コカ・コーラビバレッジサービス常務執行役員を経て、2000年株式会社アトラスの代表取締役に就任。3期連続赤字企業を見事に再生させる。

2005年には「THE BODY SHOP」を運営する株式会社イオンフォレストの代表取締役社長に就任。店舗数を107店から175店舗に拡大しながら、売上げを約2倍にする。2009年、スターバックスコーヒージャパン株式会社のCEOに就任。「100年後も輝くブランド」に向けて、安定成長へ方向修正。日本に数少ない“専門経営者”として確固たる実績を上げてきた。

2012年より約1年間産業革新機構に参画。2013年にリーダー育成のための株式会社リーダーシップコンサルティングを設立した。

調査研究事項

元スターバックス CEO が教える“人がついてくる”企業経営術。

社員が“企業経営者になる”強いミッション

次世代カンパニーに学ぶ5つのポイント

次世代ワークスタイル研究レポートは、明日からすぐにも企業で取り入れ、実践することができるようにと、5つの「ポイント」に分け、とりまとめた。また、ポイントに沿った具体的なエピソードや、次世代ワークスタイル研究所の考察も一緒にご紹介する。

ポイント1

ミッションを持つことこそが企業成長へと繋がる

ポイント2

企業のミッションは、利益の最大化ではない

ポイント3

ミッションを設定する

ポイント4

ミッションは、リーダーが伝え続ける

ポイント5

自ら考え行動できるスタッフの育成



ポイント 1

ミッションを持つことこそが企業成長へと繋がる

岩田氏は“専門経営者”として過去様々な企業の経営に携わってきているが、その中で重要視していることが、ミッションに軸を置いて行う企業経営だ。スターバックス、THE BODY SHOPともにミッションを明確化し、浸透させていくことで業務改善をはかり、企業成長を続ける経営を行ってきた。まずはじめに、なぜミッションが重要なのかを岩田氏が気づききっかけとなったエピソードを一つ紹介する。

エピソード 1

火花が散る瞬間だけが価値を生む

大学を卒業して日産自動車に入社した岩田氏が、車体溶接工場を見学していたときのこと。まだ塗装されていない金属むき出しの部品を、ロボットアームが黄色い火花を散らせながらボディを溶接していく。その様子をぼんやり眺めていると、ヘルメットをかぶった上司にこう言われた。

「いかに、岩田。この工場で価値を生み出しているのは、あの火花が散っている瞬間だけなんだぞ。」

ボディを運搬したり、在庫を整理したり、様々な工程がある中でどうして火花を散らしている瞬間だけが価値を持つのか。それがわからずにいると、上司は続けて「ここでの価値は、鉄板同士が溶接されてくっつく工程だけで生まれている。部品の運搬をどう効率的にやろうか、在庫を抱えている時間が何日あろうか、会議で何を話し合おうか、それは本質的には価値を生み出していないんだ。あの火花が散る瞬間だけが価値を生み出している、そういう目で現場を見なさい。」と説明した。

どのようなビジネスでも、溶接工場で言う「火花が散る瞬間」こそがビジネスの本質である。ところが、岩田氏がその後経営者として経営を行った企業の現場では、そうした本質に必ずしも目が向けられているわけではなかった。

働いている誰もが「われわれは何のために働いているのか？」

と心からミッションを意識しているからこそ、
「火花が散る瞬間」に向かって力を注ぐことが出来る。

それが、岩田氏が企業経営にて「ミッション」に重きを置く理由である。

次世代ワークスタイル研究所の考察

岩田氏がイオンフォレストの社長として THE BODY SHOP の経営に取り組んだ際に考えた「小売業における火花が散る瞬間」とは、お買い上げいただいたお客様を笑顔で送り出す瞬間、つまりお客様が満足感を得た瞬間だと考えた。しかし実際は、コスト削減、会議資料の作成、商品の搬入方法、万引きの防止策など、多岐にわたる業務に追われすぎていた。

岩田氏は「ミッションという言葉の定義は曖昧でも良く、これがミッションだと自分達が思うものがミッションだ。」と言及するが、自社の業務の中において「火花が散る瞬間」とはいつなのか。それを見つけ洗練させていくことが、企業成長へと繋がっていくことなのではないだろうか。

ポイント 2

企業のミッションは、利益の最大化ではない

岩田氏がビジネススクール時代に学んだことは、現在の企業価値を計算し、どの選択肢が一番儲かるかを計算していく「利益の最大化」だった。経営学でも一般的に「企業は株主のものであり、経営者は株主のために企業価値を高めることが使命である」と言われている。しかしそうした考えに納得が出来ず、岩田氏は「企業は事業を通じて世の中をよくするためにある」と説いた。企業は、その「ミッション」を実現させるために商品やサービスが必要なのであって、利益は手段でしかないという考えだ。

例えばスターバックスの場合、企業の目的は
コーヒーの売上を伸ばす「コーヒービジネス」ではなく、
コーヒーを通してお客様の心を豊かにする「ピープルビジネス」だ

と考えている。コーヒーの売り上げがゴールではなく、その売り上げの先にある「人々の心の豊かさ」のために、コーヒーの質や店舗空間、接客サービスを行っているのである。そのようにお客様への感動体験を生むことがミッションだと考えているために、ライバルは同じコーヒーショップではなく、ディズニーストアやリッツカールトンなのだという。

岩田氏がスターバックスの CEO に就任して最初に掲げたのは、

「コーヒーは手段で、人々の心の豊かさ、活力が目的」

というスターバックスの原点とも言えるミッションを再確認し、百年後も光り輝くブランドにするというビジョンだった。



次世代ワークスタイル研究所の考察

岩田氏が長年経営に携わる中で本能的に感じたことは、経営とは人、つまりは情を理解することであるという。経営学で言われる株主中心の利益の最大化という行動指針は、伝え次第で時に現場のスタッフの意欲低下に繋がるものでもある。そこで、経営者も現場のスタッフも、同じ企業に属する人間として同じ目的やめざすべきゴールをもつために岩田氏が重要視したのが、ミッションである。

「自分たちの日々の仕事は世の中をよくすることにつながっている」とスタッフが心から共感できるミッションを掲げることで、現場のスタッフのモチベーションが上がり、業績向上や離職率の低下などにも繋がる。ぜひ一度スターバックスや THE BODY SHOP の洗練されたミッションを読み、参考にさせていただきたい。

ポイント3

ミッションを設定する

THE BODY SHOP 創始者アニータ・ロディック、スターバックスコーポレーション CEO のハワード・シュルツはじめ、成功者と呼ばれる人たちには明確なミッションがあり、そこで働く人たちは強烈な使命感を持っている。では、ミッションとはどのように生み出し、洗練させていくものなのだろうか。『ビジョナリーカンパニー 2 飛躍の法則』（ジェームズ・C・コリンズ著）で紹介される「ハリネズミの概念」によると、企業は以下の3つの条件を満たすものを目標やミッションにすればよいという。

～目標やミッションに取り入れるべき項目～

- 1, 情熱をもって取り組めることはなにか
- 2, 世界一になれることはなにか
- 3, 経済的原動力になることはなにか



岩田氏はこの考えを、企業のミッションだけでなく個人のミッション（＝なぜ自分が生かされているのか）にも当てはめ、3つの条件の重なりは何なのか考えているという。個人のミッションを考える際には、次のように言葉を置き換えて考えることを推奨している。

～個人のミッションを考える際の置き換え～

- 1, 情熱をもって取り組めることはなにか → **好きなことはなにか**
- 2, 世界一になれることはなにか → **得意なことはなにか**
- 3, 経済的原動力になることはなにか → **人のためになることはなにか**



ミッションは、一度構築したらそこで終わりというものではない。企業、もしくは個人として自分は世の中をどうよくしていきたいのか。常にこれら3つの条件の重なるものを意識し、追い続け、更新し続けることが大切なのだという。

エピソード1

リーダーシップ教育というミッション

岩田氏は野球が好きでとても情熱を持っているという。さらに大学野球まで取り組んでいたため、人よりも野球が得意である。しかしプロ野球のように誰かにチケットを買ってもらい観戦に来てもらうほどのパフォーマンスはできない。「好きなこと」「得意なこと」は満たすが「人のためになること」を満たさないため、3つの輪は重ならず、岩田氏にとって野球はミッションにならなかった。

一方で、岩田氏が個人のミッションに掲げている「リーダー教育」は、「好きなこと」「得意なこと」を満たすことはもちろん、リーダー教育について執筆活動や講演会を続けることによって、「人のためになること」として世の中に価値を与えることができる。岩田氏が現在会社を設立しリーダーシップ教育を行っているのは、これら3つの条件が重なるミッションがそこにあるからだという。



次世代ワークスタイル研究所の考察

「ミッションの設定」というと創業者や経営者のみが行うものだと考えている人も多いのかもしれない。しかしたとえ経営者でなくとも、岩田氏が言うように「個人としてのミッション」を考えることや、自身が勤める企業のミッションを自分なりに考え、3つの輪の重なりを考えていくことは大切なことではないだろうか。自社（自身）がもつ技術力や他にはない商品価値をきちんと把握し、社会の中でどんな価値を生み出しているのかを分析することが、きっと企業成長に繋がっていくはずだ。

ポイント 4

ミッションは、リーダーが伝え続ける

企業内でリーダーが努めねばならないことが、「意識してミッションを伝えること」である。岩田氏は THE BODY SHOP 時代には毎週 1 回、スターバックスでは月に 1~2 回、マネジメントレターを全社員にメールで送っていたという。社長が何を考えどこをめざしているのかを伝えるためできるだけ詳しく会社の現状を記し、最近あった良いことや課題への取り組みなどを書いた。そしてミッションこそがブランドを形作るということを繰り返し伝えていたそう。ミッションを浸透させるためにどのようなエピソードをスタッフに伝えていたのか、一つ具体的な事例を紹介しよう。



エピソード 1

早朝のシナモンロール

スターバックスのある店舗の常連客のなかに、難病を抱える娘さんをもつ家族がいた。手術のためにアメリカへ出発する前日、しばらく日本を離れるにあたって最後に何が食べたいかを父親が聞くと「スターバックスのシナモンロールが食べたい」と娘さんは答えた。しかし、飛行機はスターバックスのお店が開く前の早朝発。困ったご両親は、行きつけのスターバックスのスタッフに事情を説明し、無理を承知の上で相談した。相談内容を聞いたあるスタッフは、翌日の早朝、営業時間外に店を開け、焼きたてのシナモンロールを用意して、最寄り駅の親子のもとまで届けたのだった。

岩田氏はこのエピソードをお客様からのお礼状を通して知ることとなるが、企業によっては、営業時間外にお店を稼働させ店舗外に商品を持ち出し金銭の授受をした事実は、処罰の対象ともなる行為である。しかし、こうした対応こそがスターバックスを象徴するエピソードだとして、この話が全社員に向け紹介された。

マニュアルや規則による統制でなく、
ミッションに基づいた自主性の高い行動を象徴するエピソードである。

岩田氏はこうして、ミッションに基づく行動であれば「道徳、法律、倫理に反しない限り、お客さまが喜んでくださることは何でもして差し上げよう」と普段から積極的にスタッフに伝えていた。現場のスタッフは、たとえ目の前のお客様が喜ぶことであっても「これをするとうちに怒られるのではないだろうか?」と、自主的に行動することを制限してしまう。リーダーが積極的に褒める、認めることで、現場のスタッフは「こういうことをしているのか」と、ミッションについてより具体的に理解することができるのだ。

次世代ワークスタイル研究所の考察

岩田氏は、前述のエピソードのような現場での素晴らしい対応のエピソードは、模範例として人前で褒めるべきであると考えている。それらの対応は、マニュアル化し得ない部分であり、現場スタッフのとっさの判断によって行われるものである。そうした行為を褒め、認めることで、マニュアルよりも優先的にすべきミッションは何かをリーダーとして伝え続けていった。

ミッションを深く理解したスタッフは、マニュアルでは到底生み出せないような、感動やサービスを生み出す仕事を自ら考え行動に移す。こうして、現場では一人ひとりのスタッフが自ら考えた行動によって、スターバックスにしかない価値が生み出されていくのだろう。

ポイント 5

自ら考え行動できるスタッフの育成

岩田氏は、他社とスターバックスの最大の差別化要因は、スターバックスで働くスタッフであるという。前述のエピソードのように、マニュアルでは指示できない一人ひとりのお客様に合わせた心のこもった接客やサービスの提供が、現場のアルバイトレベルでも実行できること。それが、ミッションに裏付けられたスターバックスのブランドなのである。

スターバックスでは、アルバイトの研修に 70 時間もの時間をかけて、丁寧に自社のミッションを教え込む。

大事なものは、与えられた仕事をこなすことではなく「なぜその仕事をするのか?」

という、スターバックスのミッションを理解し、自ら考え行動することだからである。

また岩田氏は、ルールとは社員を守るためになければならないと考えている。それは、社員に対して全てをルールで「こうしなさい」と制限するのではなく、ミッションに基づいたルールで、現場に任せた自主的な判断や行動を応援できるような環境を整えることだ。そうした環境のなかで、マニュアルでは説明できない、感動のサービスを生み出して欲しいと考えているからだ。



次世代ワークスタイル研究所の考察

スターバックスは、社員はもちろんアルバイトスタッフへの教育時もミッションの浸透を徹底している。そうしたブランド構築はスターバックスのファンを生むだけでなく、ファンの中からミッションに共感をして共に働きたいと求人へ応募する人が現れるなど、二次的な効果も現れるようになっている。

ミッションに共感し同じ思いを持った人々は、入社後も誇りを持ちミッション実現のために働き続けてくれるだろう。実際スターバックスの離職率は、宿泊・飲食業平均のおよそ 3 分の 1 という低い水準にあり、社員全体の離職率も 4.8% である (『就職四季報 2015 年版』)。この数字も、単なる利益の最大化をめざす企業ではなく、明確なミッションのもと、やりがいを感じながら仕事を行うという風土を作り上げた成果だと言えるのではないだろうか。