

アーティファクトを媒介とした
組織の統合メカニズム
—スターバックスの事例分析—

学生番号 2012179

氏名 清水美鳥

提出年度 平成 27 年度

目次

第1章 はじめに	2
第2章 先行研究レビュー	3
1 リーダーシップ論の変遷.....	3
2 組織文化とリーダーシップ.....	4
3 シャインの議論の問題点と研究の停滞.....	6
4 分析フレームワーク.....	7
第3章 事例分析	9
1 事例の選定.....	9
2 企業概要.....	10
3 創業者：ハワード・シュルツ	
3-1 スターバックスの企業理念.....	10
3-2 シュルツによる企業理念の体現.....	11
3-3 分析フレームワークに基づいた考察.....	12
4 2代目：オーリン・スミス	
4-1 スターバックスの急成長.....	13
4-2 分析フレームワークに基づいた考察.....	14
5 3代目：ジム・ドナルド	
5-1 スターバックスの危機.....	15
5-2 分析フレームワークに基づいた考察.....	16
6 4代目：ハワード・シュルツ	
6-1 スターバックスの再生.....	17
6-2 分析フレームワークに基づいた考察.....	18
第4章 結論	18
謝辞	20
参考文献	20

第1章 はじめに

近年、企業経営において「組織文化のマネジメント」に対する関心が高まっている。組織文化とは、ある組織の成員によって共有されている価値観や行動規範ならびにそれを支えている信念である（加護野，1982）。経営環境は常に変化し続ける。ゴーイングコンサーンとして、長期に渡って社会に有益な製品・サービスを提供し続けるためには、内部環境・外部環境の変化に適応していかなければならない。その際に、企業組織¹の適応力の源泉となるのが「組織文化」である。一般的に、組織文化には成員を組織に対して内面的に統合させる機能があるとされている²。成員を一致団結させ、その行動を組織目標と結びつけることで、戦略の実行において成員の積極的なコミットメントを引き出す機能。共有された価値観や行動規範として不確実な状況下での意思決定の基準となる機能を持つ。つまり、組織文化によって成員を組織に統合させることで、組織内外の環境変化に適応しやすくなり、組織パフォーマンスの向上が期待できる。とくに近年は、社会情勢は激変し、経営環境の変化が激しくなっている。企業間の買収・合併など、文化の異なる組織が1つになった場合には、組織文化同士のコンフリクトを乗り越えて既存の組織文化を強化したり、あるいは新たな組織文化を形成することによって、組織を統合させていかなければならないであろう。こうした背景から、変化の中で生き抜こうとする企業の経営者にとって「いかに組織文化をマネジメントし、組織を統合していくのか」という問いが関心の対象になっている。

しかしながら、経営学の組織論の分野では、この問いに対する明確な回答はないのが現状である。その要因として、組織文化に関する研究が停滞していることが考えられる。組織文化は、組織のリーダーのもっとも重要な役割の一つとされ、リーダーシップと共に多くの研究者によって研究されてきた。組織文化とリーダーシップの関係性に注目した代表的な研究であるシャイン（1989）の議論においても、組織文化の強化や変革といったマネジメント的側面に関しては明らかにされておらず、研究は停滞している。

そこで、本論文では、研究停滞の要因を乗り越えた新たな理論モデルを提示することで組織文化研究の停滞に一石を投じたい。そして、その理論モデルをもとに組織の統合メカニズムを明らかにすることを目指す。そのうえで、激しい環境変化の中で組織の統合を試みるリーダーに向けて、「いかに組織文化をマネジメントし、組織を統合していくのか」というマネジメントインプリケーションを提示したい。

本論文の構成は次の通りである。第2章で、組織論の分野において先行する研究のレビューを行い、先行研究の問題点を指摘する。そして、それらの問題点を乗り越えた独自の分析フレームワークを提示する。第3章では収集した二次資料をもとに、スターバックスコーポレーションの事例を示し、分析フレームワークに基づいた考察を試みる。続く第4

¹ 経営目的達成のために、成員が意思疎通を図りながら貢献意欲を持って協働する体系。

² ダフト（2002）は「内的統合」「外的統合」と整理している。

章にて本論文のまとめとして結論を述べる。

第2章 先行研究レビュー

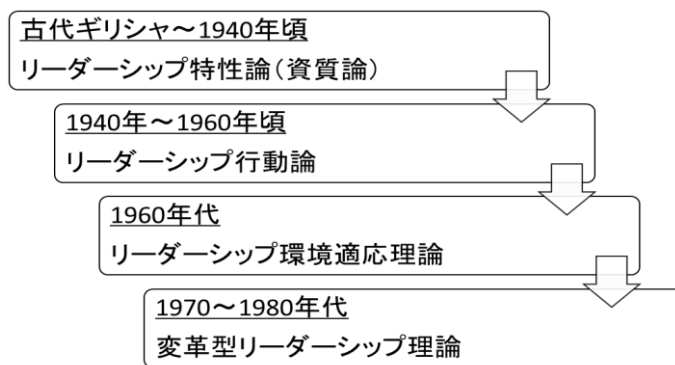
第2章では、密接な関係にあるとされる「組織文化」と「リーダーシップ」に関する先行研究のレビューを行う。本章の目的は、停滞している研究の問題点を指摘するとともに、それらを乗り越える分析フレームワークを提示することにある。

1 リーダーシップ研究の変遷

まず始めに、リーダーシップ研究の歴史を取り上げる。リーダーシップとは、「集団や組織において、その目標達成に向けて、ある人が他の人に意図的な影響力を行使する過程」であり、「何かをしようとする組織や集団をリードしながら、構成員の動機付けを行ってその行動を引き出す行為」を指す³。古代から現在に至るまで、望ましいとされるリーダーシップは時代とともに変化してきた（図1）。

古代ギリシャから長きに渡って主流であったのは、リーダーシップ特性論（資質論）である。これは、リーダーシップをリーダーの個人的資質によって説明するものである。優れた性格や容姿、秀でた才能を持った人物だけがリーダーになることができ、そうしたリーダーの資質のタイプや共通点を分析してきたのが特性論である。優れたリーダーは普通の人にはない資質を備えていることが多いのは事実であるが、目に見えない資質を客観的に判断するのは難しい。理論的に限界を迎えた特性論に代わり、1940年頃からはリーダーの資質ではなく、リーダーの行動に焦点をあてたリーダーシップ行動論が台頭していく。行動論は、有効なリーダーシップをリーダーの行動から説明する理論である。代表的な研究として、オハイオ研究やミシガン研究⁴があるが、これは普遍的に有効なリーダーシップ・スタイルを追求したものである。特性論とは異なり、一定の普遍性を有した理論モデルが評価されてきた。しかしながら、唯一最善とされたリーダーシップ・スタイルも、組織を取り巻くあらゆる状況に当てはめることは不可能であった。こうしたことから、1960年代には有効なリーダーシップ・スタイルは普遍的ではなく、環境に応じ

図1 リーダーシップ研究の変遷



出所：筆者作成

³ 金原（2008），p.198。

⁴ リーダーの行動を「仕事の遂行に関わる次元」と「人間関係や職場の雰囲気に関わる次元」の2次元に分けた研究。オハイオ研究では「構造づくり」と「配慮」、ミシガン研究では「タスク思考」「人間思考」と名付けられた。

て変化すると考えられるようになっていった。これがリーダーシップ環境適応理論（コンティンジェンシー理論）である。そして、経済の長期低迷や市場競争の激化など、経営環境が急激に変化した1970～1980年代には、組織の変革や存続のためのリーダーシップに研究の関心が向けられるようになった。1970年以前の研究の流れとしては、成員の管理や動機付けといったミドルマネージャーの実務にかかわるリーダーシップの研究が中心であった。しかし、1970年以降になると、トップリーダーが組織全体を導くための、戦略性を帯びたリーダーシップが議論されるようになってきた。これが、リーダーシップを「組織の従来の価値や秩序の変革にかかわるプロセス」⁵と捉えた変革型リーダーシップである。こうした研究の流れを受け、近年では、「組織の従来の価値や秩序」としての「組織文化」を変革するリーダーシップが議論されるようになってきたのである。

2 組織文化とリーダーシップ

前項では、リーダーシップ研究において組織文化の変革が議論されるようになってきた背景に触れた。本項では、リーダーシップと組織文化の関係に注目した代表的なシャインの研究をレビューしていく。シャインは『組織文化とリーダーシップ』（1989）において、組織文化の形成プロセスを明らかにし、環境に応じた組織文化のマネジメントこそ真のリーダーシップであると主張した。シャインによれば、組織文化には3つのレベルが存在する（図2）。

図2 組織文化の3つのレベル



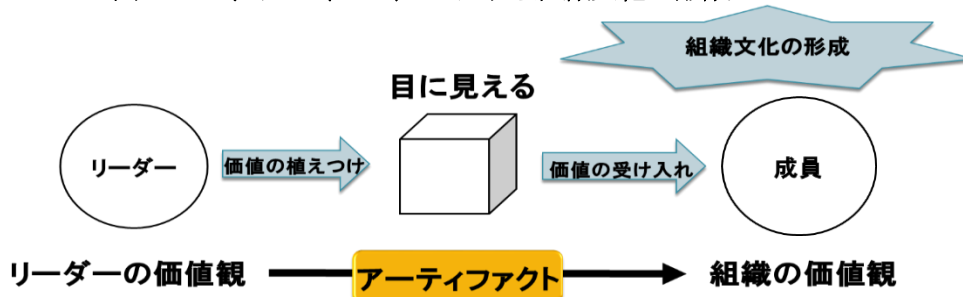
出所：シャイン（1989）『組織文化とリーダーシップ』をもとに筆者作成

人によって創り出されたものはすべてアーティファクト（artifact, 人工物）である。椅子や机など人の手によって創りだされたモノ。あるいは社員の振る舞いや社内に張り出された企業理念、開放的なオフィスレイアウトといった、物理的・社会的環境もアーティファクトに含まれる。アーティファクトに共通しているのは、それらが人為的につくられ

⁵ 金原（2008），p.209。

た“目に見える”モノということである。レベル1の段階では、アーティファクトがただ単に存在するだけであるが、このアーティファクトが何らかの価値を体現するようになると、レベル2の段階へと移行する。この段階では、その価値については議論の余地がある。組織内の一部の成員には、そのアーティファクトが「価値あるもの」「正しいもの」として受け入れられているが、その他の成員からは反発されることもある状態がレベル2である。そして、アーティファクトが体現している価値が組織全員に当然視され、無意識に行動の前提や基準（基本的仮定）となっている状態がレベル3である。シャインによれば、レベル1～3は相互に作用し組織文化を形成しているが、その本質はレベル3にあるため、組織文化このレベルで捉えるべきであるという。例えば、ある企業の経営者が、できるだけ壁を取り払った開放的なオフィスレイアウト（レベル1）を採用したとする。活発な議論が良いアイデアを生むという信念に基づいた採用であったが、ひとりで黙々と仕事をしたい社員からは非難された（レベル2）。しかし、実際に議論を重ねるうちに良いアイデアが数多く生まれたことで、そのオフィスでは日常的に活発な議論がされるようになった（レベル3）。こうして「あの企業は社員同士の議論を大切にしているのね」と客観的に言われるような組織文化が形成されるのである。このように、アーティファクトの表す価値が組織全体で共有され、無意識的に成員の行動の「当たり前」になったとき組織文化が形成される。さらに、この組織文化の形成はリーダーの役割であるという。『組織文化とリーダーシップ』（1989）において、シャインは「文化は第一にリーダーの行動によって創造される。文化はまた、リーダーによって植えつけられ、強化される」と述べている。そのプロセスについては、リーダーが「自分自身の仮定を客観化し、それを徐々に、かつ一貫して、集団の使命や目標や機構や業務手続きの中に植えつけ」、それらが成員の日々の問題解決の過程で「よく機能して有効と認められる」ことで組織文化が形成されると説明している。リーダーが自分自身の価値観を客観化し、その価値や意味を経営理念や組織構造、業務といった組織のあらゆるアーティファクトに植えつける。すると、何の意味も持たないアーティファクトが「リーダーの価値観」を体現するようになる。成員は、ひとまずリーダーに従って行動し、日々の問題解決の過程で、リーダーに従い成功した経験から、植えつけられた価値を自分たちにとって大事なものであると受け入れる。そうして受け入れられた価値が組織全体で共有され、組織の当たり前になることで組織文化は形成されるという。この、リーダーの価値観が組織の価値観に変わるプロセスを図示したものが以下の（図3）である。

図3 シャイン（1989）における組織文化の形成プロセス



組織文化の形成がリーダーの役割であるとしたシャインは、リーダーシップに関して以下のように述べている。「組織文化は、リーダーによって創造され、そしてリーダーシップの最も決定的な1つが文化の創造であり、文化の管理であり、一必要とあらば一文化の破壊なのである。」つまり、シャインの考えるリーダーシップとは、組織文化を形成し、強化し、必要に応じて変化させていくことにある。これは、リーダーの役割が、文化を形成するだけでなく、環境に応じてマネジメントしていかなければならないという必要性を指摘したものである。組織文化はアーティファクトを変えることでマネジメントできると述べているが、具体的な理論は発展されていない。

3 シャインの議論の問題点と研究の停滞

前項でレビューしたシャインの研究は、変革型にシフトしたリーダーシップ論や組織文化論に多大な示唆を与えた。シャインが提示した組織文化形成のプロセスは、その後の研究のベースを築いた点、リーダーのマネジメントによる文化変革の可能性に言及した点で高く評価されて然るべきものである。しかしながら、シャインが展開した議論には2つの問題点がある。

1つ目は、組織文化形成のプロセスにおいて、成員の存在が軽視されているという点である。シャインは、リーダーがアーティファクトに植えつけた価値を、成員が受け入れることによって文化が形成されるとしている。これは、組織内で共有される価値を固定的なものとして捉えており、多様な価値観を持った人間が集まる組織の多様性を無視したものである。アーティファクトが体現している価値をどのように受け取るかは成員次第であり、リーダーが植えつけた通りにまったくそのまま受け入れられるとは限らない。セルズニック(1963)⁶の言うように、組織文化は、日常における組織と成員の相互作用から生まれるものであり、リーダーの一方的な押しつけによって生まれるものではない。この点に関して、坂下(2001, 2007)は、成員による意味解釈・意味形成によっては、リーダーの意図した通りに伝わらない可能性が想定されていないと指摘している。つまり、シャインの議論には、植えつけられた価値に対して成員が行う意味解釈・意味形成の過程が抜け落ちている。

2つ目は、観察可能な理論モデルではないという点である。組織文化はリーダーの価値観が組織の価値観に変化することで形成されるとシャインは主張したが、その変化は成員の心の中で起こるものであり、外部の観察者には観察不能である。つまり、シャインの示した「組織文化の形成プロセス(図3)」は観察不能な領域での理論となってしまう、この理論に基づいて研究を進展させていくことは難しい。組織文化マネジメントの可能性について言及しつつも理論を発展させることができなかつたのは、そのためであると考えられる。

⁶ 単なる構造としての組織に「価値注入」し、成員の情動的なコミットメントを引き出すことで生き生きとした組織体へと導く「制度化」がリーダーシップであるとした古典研究。

以降の組織文化研究においても、組織文化マネジメントの段階に至るまで研究が進展していないのは、組織文化が目に見えないことによる議論の難しさにある⁷。観察可能な理論モデルがないために、成功したリーダーの実践や言動を事後的に分析し、望ましい組織文化を形成したり、強化したりするための「ベストプラクティス」を論じるしかなかった。しかし、そこに理論的プロセスが存在しなければ、その成功も単にそのリーダーが優秀であったからと結論づけることもできる。つまり、それらのベストプラクティスは、リーダーの個人的資質に依拠した議論に帰結してしまう。このことから、現在においても1940年代には脱したとされるリーダーシップ特性論を完全には脱却できておらず、研究は停滞しているといえる。

4 分析フレームワーク

前項では、シャインの議論の問題点と、組織文化研究の停滞について述べた。そこで本論文では、シャインの「組織文化の形成プロセス（図3）」をベースに、シャインの議論の問題点を乗り越えた分析フレームワークを提示する。そして、停滞していた組織文化研究に一石を投じることで、続く第3章・第4章にて本論文のテーマである組織の統合メカニズムを明らかにする足掛かりとしたい。

4-1 分析フレームワーク作成への示唆

シャインの議論における1つ目の問題点は、成員による意味解釈・意味形成の過程が欠けているという点であった。この問題に関しては、近年の研究が大きな示唆を与えてくれる。加藤・古澤（2012）は、「成員が組織活動の実践の中でアーティファクト（人工物）を通じて意味形成や価値創造を行う」ことを指摘している。これは、成員による意味形成や価値創造が組織の中で絶えず行われており、アーティファクトはその媒介として機能しているということである。また、「人工物の価値創造は、社会との相互作用の成果」（榊原，2010）であり、「時には、新たな意味や価値を創り出すことももちろんある」（古澤，2011）ということから、アーティファクトを媒介とした意味形成・価値創造によって新たな価値が生まれる可能性があるとわかる。つまり、形成される意味や価値は固定的ではなく、流動的であることが指摘されているのである。

このように意味や価値が流動的に形成される過程を明らかにしたのが、成員による意味生成に着目した組織化の社会心理学者ワイク（2001）である。ワイクは、わからないものを自身の価値観にあてはめて、納得したり、意味の構築を行ったりする過程を「センスメーカーキング（sense making, 意味生成）」と表現した。「センスメーカーキング」は、「解釈」と対比して説明されることが多い。解釈は、目の前にあるテキストを、自分の知っている言語に基づいて文字通りに認識する客観的な読みであり、翻訳に近いとされる。一方、センス

⁷ 組織文化は「簡単にはとらえがたい目に見えない現象」であるために、「組織文化の重要性が指摘されながらも、その研究があまり進展しなかった」。（加護野，1982）

メーカーは、目の前にあるテキストから、自分の価値観に基づいて意味を生成する主観的な読みである。つまり、成員はセンスメーカーすることで、わからないものについて「組織の中でどのような意味を持つのか」「どのように価値があるのか」を判断しているのである。

以上のことから、シャインの「組織文化形成のプロセス（図3）」に、成員による「アーティファクトを媒介としたセンスメーカー」というプロセスを組み込むことで、1つ目の問題点であった成員による意味解釈・意味形成の過程の欠如を解決できる。

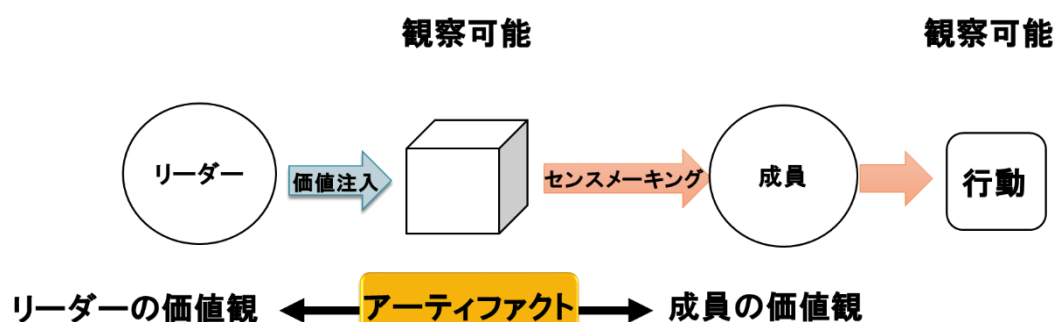
しかし、このプロセスを組み込んだだけでは、2つ目の問題点の解決に必要な観察可能な理論モデルにはならない。何故なら、センスメーカーは個人の心の中で行われる行為であるため、その過程は観察できないからである。例えば、ある政治家が「保育所の増設」というマニフェストを掲げたとする。どんなに熱心に語られるマニフェストであっても、その政治家が本当に実行する気があるのかどうか、有権者に知る術はない。政治家が「保育所の増設」というアーティファクトに対して、「実行すべき政策」とセンスメーカーしているのか、「当選するための建前」とセンスメーカーしているのかは、政治家本人にはわからないからである。しかし、センスメーカー自体は観察できなくても、センスメーカーの結果はその後の「行動」で観察することができる。当選後の政治活動を見れば、「保育所の増設」が本音であったのか、建て前であったのか判断できるのである。

これらのことから、センスメーカーの結果をその後の行動レベルで観察するプロセスを加えることで観察は可能となり、2つ目の問題点も解決できる。

4-2 分析フレームワークの提示

4-1 における議論をふまえて、シャインの「組織文化の形成プロセス（図3）」をベースに分析フレームワークを作成した（図4）。

図4 <分析フレームワーク> 観察可能な組織文化の形成プロセス



出所：筆者作成

まず、リーダーは自分の価値観を、経営理念や組織構造、業務といった組織のあらゆるアーティファクトに植えつける（価値注入）。成員は、このアーティファクトを媒介にセン

スメーキングを行う。そして、リーダーによって配置されたアーティファクトに意味を生成し、自分にとって「価値のあるものか」判断する。そしてその判断は、成員がとる行動によって観察できる。その行動が、アーティファクトへのコミットメントとして現れたとき、リーダーと成員間で一定の価値が共有される。多様な価値観を持った成員がどのような価値を見出すかはわからないが、リーダーの価値が注入されたアーティファクトに成員が価値を見出すことで、両者間でアーティファクトの価値が共有され、組織文化が形成されるという分析フレームワークである。次章からは、図4に示した分析フレームワーク「観察可能な組織文化の形成プロセス」をもとに、事例分析を行っていく。

第3章 事例分析

本論文では、①組織文化による組織の統合メカニズムを明らかにすること、②組織文化マネジメントと組織統合に関する実践的なマネジメントインプリケーションを提示すること、を目的としている。第3章では、前章で示した分析フレームワークをもとに、スターバックスコーポレーションの事例分析を行う。具体的には、リーダーによるアーティファクトの配置と、成員の行動に注目しながら、スターバックスコーポレーションの組織文化形成や組織統合を見ていく。事例記述の方法は、公式ホームページに掲載されている企業紹介や社史などの一次資料、スターバックス創設者の自著を中心とした二次資料を編み合わせて記述していく⁸。

1 事例の選定

これまでの研究では、主として創業経営者が強力なリーダーシップを発揮することによって文化形成した成功事例を扱うことが多かった。しかしながら、近年求められているのは創業経営者による文化形成よりもむしろ、事業継承によって後を継いだリーダーによる組織文化マネジメントの手法である。また、成功事例の分析に終始することは、リーダーの個人的資質に依拠した議論へ帰結してしまう可能性もある。そこで、本論文で扱う事例の条件として、①複数回にわたって事業継承されていること、②組織統合の成功と失敗の両方を経験していること、と定めた。選定した事例は、スターバックスコーポレーション（以下、スターバックスと記述）の事例である。スターバックスは、創設以来3回の事業継承を経ており、成員を組織に内面的に統合させることに成功した事例として多くの研究で取り上げられている企業である。過去には、統合の破たんを経験しており、そこから再び統合することに成功している。これらのことから、スターバックスは事例選定の条件を満たしており、リーダーの資質に依らない組織統合を議論するのに適した事例であると判

⁸ 具体的には、シュルツ, H. & J. ゴードン (2011)、ビーハー, H. & J. ゴールドシュタイン (2009)、ミケーリ, J. (2007)、スターバックス公式ホームページに基づく。

断した。

2 企業概要

スターバックスコーポレーション(Starbucks Corporation, 以下スターバックスと表記)は、1986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。シアトルに本社を置き、現在は創設者であるハワード・シュルツが4代目として、会長とCEOを兼任している。

スターバックスは、1971年、ジェリー・ボールドウィン、ゴードン・バウカー、ゼブ・シーゲルらによる「スターバックス・コーヒー・ティー・アンド・スパイス」の創業から始まる。当初は、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おり、現在のような飲料の提供は行っていなかった。1983年、当時スターバックス・コーヒー・ティー・アンド・スパイスの社員であったハワード・シュルツは、イタリアのミラノで一軒のエスプレッソバーを訪れる。そこに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があり、熟練のバリスタと客たちが織り成す「人と人とのつながりの場」があった。そのエスプレッソバーで強い衝撃と深い感銘を受けたシュルツは、本社に戻り「スターバックスの伝統である質の高いコーヒー豆を使って、おしゃれでロマンチックなヨーロッパスタイルのコーヒーハウスを開いたらどうだろう」⁹と、エスプレッソバーの展開を提案する。しかし、創業者たちに受け入れられることはなかった。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シュルツは、スターバックス・コーヒー・ティー・アンド・スパイスを退社し、イル・ジョルナーレ社を設立した(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・コーヒー・アンド・スパイ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た。スターバックスのコーヒーバーは瞬く間に流行し、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、2015年現在、65か国に展開し店舗数は22,000軒を超えている。

3 創業者：ハワード・シュルツ

3-1 スターバックスの経営理念

スターバックスの経営理念は、*To inspire and nurture the human spirit—one person, one cup and one neighborhood at a time.* (人々の心を豊かで活力あるものにするために一ひとりのお客様、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、コーヒーバーとしてのスターバックスを創設したシュルツの想いが込められたものである。シュルツは、ミラノで深い感銘を受けた経験から、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。これが、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

⁹ ミケーリ, J. (2007), p.11.

スターバックスが「人と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。美味しいコーヒーを飲みながら同じ時間を共有することで大切な人との仲が深まったり、誰にも邪魔されずにゆったり思考にふけることで新しい自分を発見できたり、店員や他の客とのコミュニケーションで心が温まったりする。スターバックスは美味しいコーヒーの提供を通じて、お客様にとってかけがえのない、家・職場に次ぐ「第三の場（サードプレイス）」になることを目指しているのである。「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経営理念である。

3-2 シュルツによる企業理念の体現

創業者であるシュルツ（1986～2000）はあらゆるアーティファクトを活用して理念の体現に取り組んだ。例えば、選び抜かれた最高品質のコーヒー豆を店内で挽き、出来立てを提供することで、豊かなコーヒーの香りが店内いっばいに広がるようにした。シュルツによれば、自身がミラノで体験したように、香りは最も強力なシグナルになるという。そして、人々にサードプレイスとして選んでもらえるような居心地の良い店内を創り上げた。ゆったりとした音楽、少し暗めの照明、座り心地の良いソファやオープンテラスは、人が集まる暖かな雰囲気を生み出すものであった。

バリスタには豊富な知識と高い技術を身に付けさせ、客の好みに合ったコーヒーを提供するように推奨した。これは、どんなに高品質なコーヒーであっても、お客様一人ひとりが美味しいと思うものでなければ完璧なコーヒーとは言えないという考えからである。また、シュルツは接客のマニュアルを作らず、理念に沿った接客を自分なりに考えて行うよう従業員に求めた。スターバックスでは、お客様を第一に考え従業員がとった行動は、たとえ店の利益を損なうものであったとしても賞賛される。ミケーリ， J.（2007）の『スターバックス5つの成功法則と、「グリーンエプロンブック」の精神』では、以下のような事例が紹介されている。

「ときどき、注文が終わって数分もたたないうちにお店に戻ってきて、もう一度注文するお客様がいらっしゃいます。そこで、すぐに、できるだけ的確な言葉をかけると、どうやら飲み物をこぼしてしまったことがわかるのです。（中略）そこで、お客様に同じ飲み物を注文いただき、こぼれた分の代金をいただくわけにもいかないからと、新たなお支払いは必要ないことを伝えます。たいていのお客様は驚いてお金を払おうとしますが、本当に結構ですよ、と答えます」

買ったばかりのコーヒーをこぼしてしまった客のために無料で新しいものを作りたいと思ったのなら、上司に相談することなく自分の判断で行動に移すことが許されているのである。この従業員は「この会社で働いていて誇りに思うのは、自分が正しいと思うことをする自由が与えられていることです」¹⁰ と話す。

¹⁰ ミケーリ， J.（2007）， p.29。

さらにシュルツは、従業員への権限の付与だけでなく、すべての従業員に健康保険を適用し、ストックオプション¹¹を与えた。これは、当時のアメリカでは考えられない手厚い福利厚生であった。シュルツは損失を厭わず、従業員を大切にすることによって、従業員との間に信頼を築き、魅力的な職場をつくっていった。ある従業員の「スターバックスの従業員が、感じが良くて親切なのは、スターバックスが働きがいのある会社だからです。会社は従業員を大切にし、敬意を払ってくれます。(中略) 会社がきれいなのに良い仕事をしようなんていうのは無理な話です。ここでは、楽しく働くことが大切だと考えられています。だから、お客様のためにすばらしい環境を作り出すことができます」¹²という言葉にもあるように、シュルツが配置した様々なアーティファクトは、相乗効果を生みながら連鎖的に価値を生み出していった。こうして、従業員たちは日々の業務の中で理念を体現することに情熱をそそぐようになっていき、自らスターバックス体験を生み出していく組織文化¹³が形成されていったのである。

以上のように、店舗いっばいに広がるコーヒーの香りや居心地の良い店舗デザイン、情熱を持って働く従業員、店内での心温まるコミュニケーションなど、様々なアーティファクトが組み合わさって「スターバックス体験」という価値を形作っていった。そしてスターバックスを訪れた客たちも、今までにない価値に感動し、スターバックスは大人気となった。

3-3 分析フレームワークに基づいた分析

シュルツは、ミラノでの感動体験から、「スターバックス体験の演出」という価値を実現するべく、様々なアーティファクトを組織内に配置した（価値注入）。具体的には、店内に広がるコーヒーの香り、居心地のよい店内、高い技術を持ったバリスタ、客の好みに合わせた最高のコーヒー、従業員への権限付与、よい実践を行った従業員の奨励、充実した福利厚生、従業員を大切にする経営者の姿などである。分析フレームワークにあてはめて考えてみると、成員はこれらのアーティファクトを媒介にし、日々の業務の中でセンスメイキングを行う。上述した事例では、ある従業員は「権限付与」というアーティファクトに関して、客がこぼしたコーヒーを無料で作り直すような正しいと思う行動がとれることに誇りを感じている。このことから、この従業員は「権限付与」というアーティファクトを価値あるものと判断して、積極的なコミットメントを図っていることがわかる。

ここで注目したいのは、「権限の付与」だけでなく、「良い実践を行った従業員の奨励」、「充実した福利厚生」、「従業員を大切にする経営者の姿」というアーティファクトが連鎖的に価値あるものとして従業員に捉えられていることである。従業員は、単体のアーティ

¹¹ 会社が従業員や取締役に対して、会社の株式を予め定めた価額(権利行使価額)で将来取得する権利を付与するインセンティブ制度のこと。

¹² ミケーリ, J. (2007), p.22。

¹³ 「スターバックスでは、すべ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」(ビーハー& J ゴールドシュタイン, 2009)

ファクトからセンスメーカーしているのではなく、複数のアーティファクトを対象にしてセンスメーカーを行い、「ひとりのお客様」「一杯のコーヒー」「ひとつのコミュニティ」を大切にスターバックス体験を生み出していくという価値観を形成している。このことから、リーダーに配置された複数のアーティファクトが、成員のセンスメーカーによって連鎖的に「価値あるもの」として秩序付けられていることがわかった。このように複数のアーティファクトが成員のセンスメーカーによって秩序づけられた状態を、本論文では『ハイブリッド』された状態と表現する。

ハイブリッドとは、「異なった要素を混ぜ合わせたもの・組み合わせたもの」を意味する語である。単に「組み合わせられた状態」と表現しない理由は、語が持つニュアンスの問題にある。「組み合わせ」という語は、どちらかというとも異なった要素の組み合わせ方に力点をあてたニュアンスがある。一方、「ハイブリッド」という語は、ハイブリッドカーなど、異なった要素が組み合わせられて一つのものとして成立しているニュアンスがある。今回は、成員のセンスメーカーによって一つの価値観が形成されたことにニュアンスの力点を置きたいという理由から、「ハイブリッド」という語の方がふさわしいと考えた。

シュルツの代の事例に戻ると、従業員は複数のアーティファクトをハイブリッドし、自らスターバックス体験を生み出していく価値観を形成している。そして、自らスターバックス体験を生み出していく独立性重視の企業文化が形成され、創設者であるシュルツの代において、成員は組織に内面的に統合されていたことがわかる。

以上のことから、成員は複数のアーティファクトからセンスメーカーし、それらのアーティファクトをハイブリッドする。そこで形成された成員の価値観は、ハイブリッドされたアーティファクトを媒介にして、リーダーの価値観と合意形成¹⁴される（組織文化の形成）。この合意形成によって組織が統合されるのではないかと考察できる。

4 2代目：オーリン・スミス

4-1 スターバックスの急成長

1990年、シュルツはCEOを退き、会長兼グローバル戦略責任者として世界展開に注力することを決めた。後任には、オーリン・スミス（2000～2005）を指名した。スミスはシュルツの下で10年間意思決定に携わり、シュルツのビジョンを理解していたという。スターバックスの価値を強化し、会社を成長させてくれるだろうというシュルツの期待通り、スミスはスターバックスの急成長に大きく貢献した。店舗数は約3倍となり、スターバックスの規模は拡大した。客のニーズをより良く理解し始め、理念は一層体現されていった。また、シュルツが従業員に与えたストックオプションの権利を、週に20時間以上勤務するすべてのパートタイマーにまで適用範囲を広げた。パートタイムにまでストックオプションを与えた企業はなく、驚きを集めた。さらに、スミスはCSRの重要性を認識し、社会

¹⁴ 合意形成とは、ステークホルダーなど複数の人による合意・意見の一致を図ることを指す。コンセンサスともいう。

的責任を果たすための取り組みにも力を入れた。2000年から2005年の間に、会社も、従業員も、世界中にある青少年の学習を支援する団体に4700万ドルを寄付した。また、中国の田舎町によりよい教育の機会を提供したり、アメリカ同時多発テロ事件、2004年のスマトラ沖地震による津波、2005年のハリケーン・カトリーナ等の犠牲者の救済を支援したりした。寄付や何千時間にもなるボランティア活動によって、従業員たちは自分たちが働く地域の慈善活動や改善事業に協力したのである。地域社会への貢献はスターボックスの社会的価値を高める要因となっている。スミスの退任時には、時価総額200億ドルまで成長していた。

4-2 分析フレームワークに基づいた考察

シュルツの後を継いだスミスは、シュルツと同様にスターボックス体験の提供という企業理念を体現することに力を注いだ。そのために、より充実した「インセンティブ制度」や「CSR活動」といったアーティファクトを新たに配置した。その結果、より一層理念が体現され、スターボックスの人気を拡大させることに成功した。

とくに重要であったのがCSR活動である。従業員による寄付やボランティア活動は、強制的なものではなかった。スミスは、従業員が働いている地域に貢献するための機会を提供しただけである。それにも関わらず、従業員たちは自分たちで寄付の目標額を設定し、何千時間にも渡る活動を進んで行った。これらは、企業理念にある「ひとりのお客様」「ひとつのコミュニティ」を大切にするという想いのもとで行われたのである。これらのことから、スミスが与えた機会は、従業員がより一層理念を体現する機会となったことがわかる。よって、スミスが価値注入した新たなアーティファクトの配置は、成員によってハイブリッドされているアーティファクトを増やし、成員のコミットメントを強めることができた。これは、組織文化の強化につながり、従業員のスターボックスへの内面的な統合を強めたと考えられる。これは、もともとハイブリッドされていたアーティファクトに新たなアーティファクトが加わることで、そこで形成される価値観も強化される可能性を示している。

5 3代目：ジム・ドナルド

5-1 スターボックスの危機

スターボックスに新たな風を吹き込むため、優れた経歴を持つジム・ドナルド（1995～2008）が外部から後継者として選ばれた。ドナルドは、どの地位の人間とも良い関係を築くことのできるリーダーとして評価されており、従業員からの信頼も厚かった。スターボックスの更なる成長を目指したドナルドは、エンターテインメント部門に事業を拡大する。それまでも店内に流れる音楽のCD販売は行われていたが、この頃からミュージシャンのアルバムを店に並べるようになった。CDの製作も手掛け、グラミー賞を受賞するほどのヒット曲も生み出した。さらには書籍の販売も始め、無名作家の作品をベストセラーに導い

た。この頃の経営陣は、流行を作り出しているのは自分たちだと感じ始めていたという。DVD 販売や映画製作といった映像分野にも進出していった。エンターテインメント事業はスターバックスに莫大な利益をもたらしたのである。ドナルドは、スターバックスをさらなる成長に導くため、店舗における効率化を推し進め、大きな収益が見込める新商品「ブラックファスト・チーズサンド」の販売を始めた。これにより業績は好調であったが、2006年にはいと、その業績がわずかに悪化しはじめた。2007年には、来店客数の伸びは過去にないほど落ち込み、スターバックスの株価は42%下落した。この危機的状況への転落の間に、創業者のシュルツは、スターバックスが伝統を逸脱し、魔法(マジック)を失い始めているとドナルドに警告していた。サービスの迅速性を向上させるために、焙煎したコーヒーは袋詰めして保管するようになった。これに加えて、チーズサンドの販売で焦げたチーズのにおいが店内に充満するようになり、店内いっばいに広がっていた焙煎したてのコーヒーの香りは失われていった。さらに、作業効率を重視して、従業員と客のコミュニケーションの場であったカウンターには背の高い自動エスプレッソマシンが置かれた。飲料の提供は早くなったが、障害物のせいで従業員と客のやりとりは失われていった。また、従業員の情熱も失われた。生産性向上を目的とした細かなルールによって従業員の独自性は奪われ、必死に売上目標を達成しようと客と話すこともなく機械的な業務に集中するようになっていった。この当時を振り返った従業員は、以下のように話している。「仕事はずっと大好きでしたが、この1年はそうではありませんでした。身分が保障されたパートナー¹⁵たちが辞めていくのを見て、楽観的な気持ちにはなれなくなりました。店舗のパートナーたちは一生懸命働いています。会社を支えているのは彼らです。しかし、店に足を踏み入れると悲しくなります。伝統のサービスや挨拶はもう存在しないのです」¹⁶

さらに、顧客アンケートでは、マクドナルドの安いコーヒーの方が美味しいとされてしまうほど、コーヒーの質も落ちていた。効率化の名のもとに、バリスタの間では悪い習慣ができあがっていた。ミルクを正しく泡立てるには、正しいやり方で空気を含ませ、温めなければならない。一度泡立てたミルクは甘みを失ってしまうが、一部のバリスタは、お客様の注文を受ける前から、大きなピッチャーで泡立ててそのまま置いておき、必要なときに再び泡立てるようになっていた。また別の要因としては、急速な成長に追いつこうと無理な出店計画を次々と打ち出したために、教育不足のバリスタがコーヒーを作るようになっていたことも挙げられる。急いで開店した店舗は味気のない簡素なデザインになり、居心地の良さまでも失われていった。こうした要因が積み重なり、コーヒーの質は落ち、スターバックス体験の質も低下していったのである。急速な成長から一転して、スターバックスは企業の存続が危ぶまれる事態に陥った。

¹⁵ スターバックスでは、親しみを込めて従業員をパートナーと呼ぶ。人を大切にすることをスターバックスをつくりたいという想いからシュルツがつくった社内用語。

¹⁶ ミケーリ, J. (2007), p.92。

5-2 分析フレームワークに基づいた考察

3代目として CEO に就任したドナルドは、さらなる成長を目指して『CD 製作／販売』『書籍販売』『映画製作』といったアーティファクトを新たに配置し、エンターテインメント部門に乗り出した。また、「チーズサンドの販売」を開始し、「自動エスプレッソマシン」や「作業の細かいルール」、「厳しい売上目標」を導入した。莫大な収益を上げて急速な成長を遂げるが、結果的に、「居心地のよい空間」「完璧な美味しいコーヒー」「心温まるコミュニケーション」といったスターバックスの価値を特徴づけていた数々のアーティファクトが失われて過去最低まで業績が落ちてしまった。

これらの結果は、ドナルドが意図していたものではない。ドナルドの実践は、スターバックスをより成長させたいという想いからのものであり、スターバックスを潰そうとして行われたものではない。しかし、いくつかのアーティファクトが失われたことにより、これまでのリーダーと成員の間で共有されていた「ひとりのお客様」「一杯のコーヒー」「ひとつのコミュニティ」を大切にするという価値観が、共有されなくなったのは事実である。この価値観が共有されることで形成されていた「スターバックス体験を自ら演出していく独自性のある文化」も同様に失われ、組織の統合が破たんしたと考えられる。

では何故、いくつかのアーティファクトが失われたことで価値観が共有されなくなったのだろうか。注目すべきは、アーティファクトのハイブリッドである。本章の第3項にて、成員によるセンスメーカーキングによってハイブリッドされた複数のアーティファクトは、組織統合の要となると考察した。ドナルドは、「収益性の向上」という価値を注入した新たなアーティファクトを配置したことで、ハイブリッドされていたアーティファクトの秩序を解体してしまった。ハイブリッドされず混沌としたアーティファクトからは、「ひとりのお客様」「一杯のコーヒー」「ひとつのコミュニティ」を大切にしてスターバックス体験を生み出していくという価値観は形成されない。このように、シュルツ・スミスの代から成員のハイブリッドによって機能していた統合の要が失われたことで、統合が破たんしたと考察できる。

6 4代目：ハワード・シュルツ

6-1 スターバックスの再生

スターバックスの危機を救うため、創業者であるシュルツが再び CEO として復帰した。すでに後継者に立場を譲ったリーダーが再びその立場に戻るのは異例のことである。復帰後、シュルツは真っ先にチーズサンドの販売を停止した。それを皮切りに、劣ってしまったコーヒーの質、失われたスターバックス体験を取り戻すための改革を次々と実行していた。ここでは、主な改革を2つ取り上げる。

まず初めに、コーヒーの質の悪さを改善するため、全米にある 7100 店舗を一斉閉店し、13 万 5000 人のバリスタの再教育を行った。エスプレッソを完璧に抽出し、ミルクを正しく泡立てる。そのためには、600 万ドルもの多大な損失や、閉店期間におけるライバルの追

撃を顧みなかった。スターバックスの価値を生み出しているのは従業員であるというシュルツの考えから、リスクを冒してでも従業員への投資は必要不可欠であったのである。また、全米店舗の一斉閉店という大胆な行動はスターバックスの変革に対する決意を内外に示すものであり、従業員たちを大いに刺激することとなった。

さらに、従業員の情熱を取り戻す改革に着手した。その頃の従業員たちは、生産性向上のために進められた合理化によって、仕事のやり方が細かなルールで縛られていた。そのため、生き生きと働いていたはずの従業員たちは、仕事を楽しいと感じることは無くなっていた。理念よりも利益が重視される雰囲気の中で、ただひたすらにコーヒーを淹れ、売り上げ目標を達成することが目的となっていたのである。そこでシュルツはリーン方式を新たに導入することを決めた。リーン方式とは、仕事のやり方を縛らず、現場の従業員にゆだねるというものである。シュルツは、権限の付与を、接客レベルで付与していたものを、店舗ごとの仕事のやり方という範囲まで拡大したのである。例えば、自動エスプレッソマシンが客との会話を邪魔していると思ったのならば、その店舗ではマシンを廃止することができる。こうしたリーン方式の採用が、全米店舗の一斉閉店という刺激で後押しされた結果、従業員たちは各店舗で抱える問題を見つけ出し、それを解決するための方法を自分たちで考えるようになった。ある店舗では、温かな雰囲気を取り戻すための店内改装が行われた。ある店舗では、焙煎したコーヒー豆の袋詰めをやめた。それぞれの店舗で抱えていた問題は異なるが、再びスターバックス体験を演出するための試みが少しずつ行われていったのである。

以上のような改革によって、スターバックスを特徴づけていた「居心地のよい空間」「完璧な美味しいコーヒー」「心温まるコミュニケーション」が復活し、着実にスターバックス体験も取り戻された。サービスと満足度に関する顧客調査の数字が著しく改善し、それに伴い業績も徐々に回復していった。スターバックスは再生し、その後これまでの成長を上回るほどの飛躍を遂げている。従業員は再び、理念の体現に深いコミットメントを見せるようになり、シュルツは破たんした組織の再統合に成功した。

6-2 分析フレームワークに基づいた考察

CEOに復帰したシュルツは、改革を行い、スターバックスの価値であるスターバックス体験を取り戻した。スターバックスが危機的状況にあったとき、組織内には、創業時にシュルツが配置した「スターバックス体験の演出」という価値が注入されたアーティファクトと、ドナルドが新たに配置した「収益性の向上」という価値が注入されたアーティファクトが混在していた。中には、互いに相容れないアーティファクトもあり、スターバックスの価値を体現するアーティファクトが排除されることもあった。シュルツは、真っ先に、この排除されたアーティファクトを組織に再配置したのである。その最も象徴的な例が、チーズサンドの販売を中止し、店内に立ち込める豊かなコーヒーの香りを取り戻したことにある。

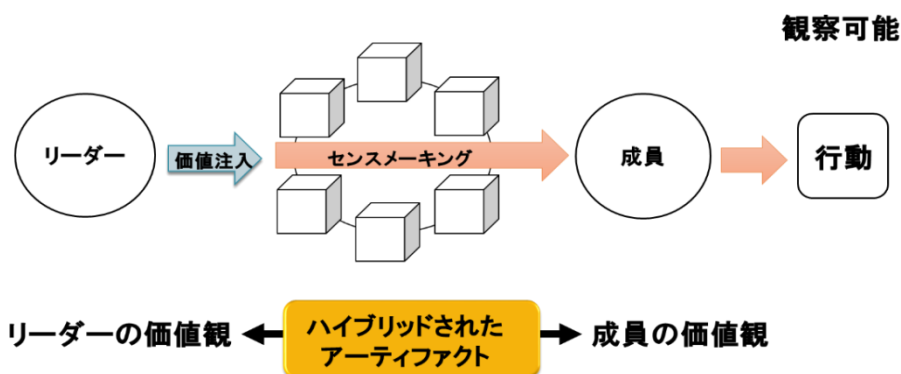
シュルツの行った改革は、組織内のアーティファクトを配置し直すことであった。創業当時、スミスの時のように、その全てが「スターバックス体験の演出」という価値を体現するものになるよう配置した。成員はこれらのアーティファクトからセンスメイキングを行ってハイブリッドし、再び統合の要を形成した。これが、再統合へつながったのである。このように、復帰したシュルツの事例からは、組織文化の形成プロセスを再び辿ることで、再統合は可能になると考察できる。

第4章 結論

本論文では、組織の統合メカニズムを明らかにすること、組織文化マネジメントと組織統合に関するマネジメントインプリケーションを提示することを目的に、スターバックスの事例を分析してきた。創業者であるシュルツは、「スターバックス体験の演出」という価値を注入した様々なアーティファクトを配置した。組織内では、自らスターバックス体験を生み出していく組織文化が形成され、成員は組織に統合されていた。続く後継者のスミスは、「スターバックス体験の演出」という価値を注入した新たなアーティファクトを配置することで、組織文化を強化した。しかし、後継者であるドナルドが成長を追い求め、「収益性の向上」という新たなアーティファクトを配置したことで、スターバックスの価値を生み出していたアーティファクトが排除されてしまった。これが原因で、スターバックス体験を演出するという価値観は共有されなくなり、統合が破たんしてしまった。存続の危機に陥ったスターバックスであったが、復帰したシュルツが失われていたアーティファクトを取り戻したことでスターバックスは再生された。

以上のスターバックスの事例について、組織文化研究の停滞に一石を投じる「観察可能な組織文化の形成プロセス」という分析フレームワークに基づいて考察を行った結果、組織の統合メカニズムは以下の図（図5）のようになると結論づけることができた。

【結論1】 図5 組織の統合メカニズム



出所：筆者作成

まず、リーダーは自分の価値観を、経営理念や組織構造、業務といった組織のあらゆるアーティファクトに植えつける（価値注入）。成員は、複数のアーティファクトを対象にしてセンスメイキングを行い、リーダーによって配置されたアーティファクトに意味を生成し、自分にとって「価値のあるものか」判断する。それらのアーティファクトが連鎖的に「価値あるもの」として秩序付けられると、アーティファクトはハイブリッドされる。アーティファクトのハイブリッドによって形成された一つの価値観は、成員の価値観となる。成員の価値観は、ハイブリッドされたアーティファクトを媒介にして、リーダーの価値観と合意形成される（組織文化の形成）。この合意形成によって、成員は組織に内面的に統合される。これが、組織の統合メカニズムである。

【結論 2】

考察から得られた、組織文化マネジメントと組織統合に関するマネジメントインプリケーションは、「組織文化マネジメントのポイントは、アーティファクトの配置にある」ということである。

組織文化が存在し、組織が統合されている状態において、新たなアーティファクトを組織内に配置することで組織文化の強化が可能である。既存のアーティファクトと反発しない価値を注入した新たなアーティファクトの配置は、成員によってハイブリッドされているアーティファクトを増やし、成員のコミットメントを強めることができる。これが、組織文化の強化につながり、組織の統合も強化される。しかし、既存のアーティファクトと共存できないアーティファクトを配置してしまうと、ハイブリッドされていたアーティファクトの秩序を解体してしまう危険がある。リーダーと成員の媒介となるハイブリッドされたアーティファクトが崩れてしまうため、組織文化が破壊され、組織の統合も破たんする恐れがある。つまり、効果的にアーティファクトを配置することが、組織文化マネジメントのポイントであり、リーダーに求められる役割である。アーティファクトの配置に失敗しないためには、リーダー自身も、成員の行動から、それらを秩序づけている価値観についてセンスメイキングを行わなければならない。たとえ失敗しても、そこからの再統合は可能である。

【本論文の意義】

本論文の理論的貢献は、既存研究の問題点を乗り越えた理論モデルを提示し、停滞していた組織文化研究に一石を投じることができたという点にある。また、これまで明らかにされてこなかった組織の統合メカニズムについて明示できたことも理論的貢献である。実践的貢献としては、組織文化形成や組織の統合がリーダーの個人的資質によるものではなく、アーティファクトの配置によって可能になることを示した点にある。これにより、あらゆるリーダーに実践可能なマネジメントインプリケーションを提示することができた。

【研究の課題と展望】

本研究の課題は、主として3点ある。1点目は、ハイブリッドされた状態を根拠づけるには事例が不足しているという点である。複数のアーティファクトが、連鎖的に成員によるセンスメイキングで秩序づけられていることを示すような、実際の従業員の行動に関するより豊富な資料を集める必要がある。2点目は、多様な価値観を持った成員のセンスメイキングの結果が一つの価値観として形成されていくプロセスを明示できていない点にある。これを明らかにできれば、新たなアーティファクトが配置されて、組織文化が強化された事実を明確に説明することができる。3点目は、効果的なアーティファクトの配置を行うための具体的手法が十分に議論できていないという点にある。

これら3点をふまえて、今後は英雑誌や英紙の記事も含めたさらなる資料収集を進め、スターバックス以外の事例も参照しながら研究を発展させていきたい。

謝辞

本論文は、多くの先生方のご指導を賜って完成に至ったものです。また、小樽商科大学 学生論文賞の参加にあたり、第一次審査にて会場にお越し頂いた先生方より貴重なご意見を頂きました。関係者の皆様に心より感謝を申し上げます。

参考文献

- 浅野俊光（1991）『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社。
- 上野直樹・ソーヤーりえこ（2009）「実践共同体のマテリアリティと構造化された資源：状況的学習論の観点」『組織科学』第44巻,第1号, pp6-19.
- 加護野忠男（1982）「組織文化の測定」『国民経済雑誌』, 第146巻,第2号, pp.82-98.
- 加護野忠男・吉村典久（2012）『1からの経営学〔第2版〕』碩学舎.
- 金井壽宏（1999）『経営組織』日本経済新聞出版社.
- 加藤敬太・古澤和行（2012）「伝統技術の継承と組織学習—八丁味噌メーカーにおける技術伝承の仕組み—」『2012年度組織学会研究発表大会報告要旨集』 pp.163-166.
- 加藤敬太（2014）「ファミリービジネスにおける企業家活動のダイナミズム—ミツカングループにおける7代当主と8代当主の企業家継承と戦略創造—」『組織科学』第47巻, 第3号, pp.24-39.
- 金原達夫（2008）『やさしい経営学〔第3版〕』文眞堂.
- 古澤和行（2011）「サービス・イノベーションにおけるアーティファクトの役割」『横幹連

- 合コンファレンス予稿集』 2011, p.126
- コリンズ, J. C. & J. I. ポラス (1995) 山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー ―時代を超える生存の原則―』日経 BP 出版センター.
- 榊原清則 (1992) 「ドメイン--企業の存在領域」『組織科学』第 25 巻,第 3 号, pp55-62, 白桃書房.
- 榊原清則 (2002) 『経営学入門 (上) [第 2 版]』日経文庫.
- 榊原清則 (2010) 『『人工物とその価値』の研究』『組織科学』第 44 巻, 第 1 号, pp26-33, 白桃書房.
- 坂下昭宣 (1995) 「創業経営者のビジョナリー・リーダーシップと組織文化」『岡山大学経済学会雑誌』第 26 巻, 第 3・4 号, pp.105-119.
- 坂下昭宣 (2001) 「二つの組織文化論: 機能主義と解釈主義」『国民経済雑誌』, 第 184 巻, 第 6 号, pp.15-31.
- 坂下昭宣 (2002) 「組織文化はマネジメント可能か」『国民経済雑誌』, 第 186 巻,第 6 号, pp.17-28.
- 坂下昭宣(2007) 『経営学への招待 [第 3 版]』白桃書房.
- 清水龍瑩 (1992) 「日本の経営者のリーダーシップ」『三田商学研究』, 第 35 巻, 第 5 号, pp.1-21.
- シャイン, E. H. (1989) 清水紀彦、浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社.
- シュルツ, H. & J. ゴードン (2011) 月沢季歌子訳『スターバックス再生物語―つながりを育む経営―』徳間書店.
- セルズニック, P. (1963) 北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社.
- 高田馨 (1978) 『経営目的論』千倉書房.
- 竹中克久(2007) 「組織秩序の形成と解体を説明するオルタナティブ―組織目的, 組織文化そして組織美学―」『組織科学』第 41 巻,第 2 号, pp95-105.
- ダフト, R.E. (2002) 高木晴夫訳『組織の経営学―戦略と意思決定を支える―』ダイヤモンド社.
- ビーハー, H. & J. ゴールドシュタイン (2009) 関美和訳『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』日本経済新聞出版社.
- ミケーリ, J. (2007) 月沢季歌子訳『スターバックス 5 つの成功法則と、「グリーンエプロンブック」の精神』ブックマン社.
- 八重樫文・岩谷昌樹 「経験経済におけるデザイン・ベースの企業戦略に関する考察」『立命館経営学』第 50 巻,第 1 号, pp.67-86.
- ワイク, K. E. (2001) 遠田雄志、西本直人訳『センスオブメイキングインオーガニゼーションズ』文真堂.
- スターバックス公式ホームページ<<http://store.starbucks.com/>> 2015 年 12 月 14 日現在