ホスピタリティ発揮における、コーチングの可能性

スターバックスコーヒージャパンの取り組みを参考として

後迫美奈子

目　次

はじめに　109
1. モチベーション理論から「やる気」について考える　110
2. 企業の先行成功例から学ぶ
——スターバックスコーヒージャパンの取り組み　114
3. コーチングについて　119
4. コーチングによるホスピタリティ発揮の可能性　121
おわりに　122

はじめに

昨今、ホスピタリティという言葉を様々な場面でも目にするようになった。ホスピタリティに関する書籍、セミナーをはじめとし、大学、専門学校においても、ホスピタリティに関するプログラムが多く取り入れられてきている。

ホスピタリティとは、ラテン語の「ホスペス」から派生した言葉であり、「訪れる巡礼者を最大限の努力で扱う」という考えが根底にある。ホスピタリティに関する書籍では「ホスピタリティの本来の精神は、『自分と違うものを尊重し、快く受け入れる』ということであり、その精神から、『思いやり、やさしさ、歓待』と訳されるようになったようです」（野口幸一、戸辺美由起［2008］2頁）という説明も見られ、また、ホスピタリティを「おもてなし」「おもてなしの心」と訳す場面も多く見受けられるようである。とりわけ、オリンピック招致のパフォーマンスも加わり、日本をアピールするキーワードとなった「おもてなし」は、我々日本人にとって、ますます身近なものになりつつある。「おもてなし」がクローズアップされることで、世界から日本人へのホスピタリティへの期待値もますます上

がっていくことが予想される。同時に、より高いホスピタリティを発揮することが求められていくことは必須かもしれない。

では、どうすれば、ホスピタリティを十分に発揮することができるのであろうか。筆者自身の経験から鑑みると、ホスピタリティを発揮するには、自分をホスピタリティのプロフェッショナルであると自覚すること、そのために何ができるのかと自問自答する中で、自分自身から派生する「内的動機づけ要因」だけでなく、「承認」「称賛」「感謝」などの「内的動機づけを喚起・誘発する外的動機づけ要因」も必要不可欠であったように思われる。では、自分自身ではコントロール困難な外的要因の側面、「内的動機づけを喚起・誘発する外的動機づけ要因」、つまりモチベーションを上げるためのアプローチにはどのような方法があるだろうか？　モチベーションを上げ、「やる気」を高めるには様々な方法があり、これまでも論じられてきたが、本稿においてはその中からコーチングが有効な手段ではないか、という仮説を立て検証をしてみたい。

最初に、人が何によって動機づけられ、「やる気」が高まるのかを検証したモチベーション理論を紐解き、「やる気」の要因・動機を考察する。次にホスピタリティが高く、コーチング文化が浸透していることで知られるスターバックスコーヒージャパンの取り組みを参考とし、その上で、コーチングがモチベーションを上げ、「やる気」を高め、結果的にホスピタリティ発揮の原動力となり得る可能性もあるのではないか、という仮説を論じていきたい。

1. モチベーション理論から「やる気」について考える

ホスピタリティに限らず、内在する力を十分に発揮するには、そのための動機、もしくは動機づけが必要であると考えられる。ホスピタリティを発揮する、期待を上回る成果を出す、目標を達成する等、我々は何に動機づけられて動くのであろうか。

「やる気」の元となる動機を考えるに当たり、参考としてモチベーション理論を用いてみたい。モチベーション理論のうち、多くの論文、書籍、セミナー等に引用される、アメリカの心理学者A.H.マズローの「欲求段階説」とF.ハーズバーグの「二要因理論」を紐解き、「やる気」の高まる理由を改めて考えていきたい。

(1)A.H.マズローの「欲求段階説」

人の欲求を五段階ピラミッド型に表して、下位の欲求が満たされてくると、人はより上位の欲求を満たそうとするという、アメリカの心理学者アブラハム・ハロルド・マズロー(1908-1970)による説[1]である。

以下、下位の欲求より順に記す。

①生理的欲求:食べること眠ることなど、生命の維持に関する欲求。

②安全・安定の欲求:衣服や住むところなど、生活にかかわるものを安定的に手に入れていたいという欲求。

③所属・愛の欲求:集団(家族・会社など)に属し、仲間から愛され、受け入れられたいという欲求。

④承認・自尊心の欲求:認められ、尊敬されたいという欲求。

⑤自己実現欲求:自己の成長や発展を求める欲求。

これらの欲求は、近年の研究により「下位の欲求が100%満たされると上位に向かう」という旧来の解釈に新たな視点が加わり、「生理的欲求は85%、安全の欲求は70%、愛の欲求は50%、自尊心の欲求は40%、自己実現の欲求は10%が充足されているのが普通の人間ではないか」(Maslow, A. [1971] pp. 100-101)というマズロー自身の考え方に改めてスポットが当たっているようである。

が、いずれにせよ、人間は満たされると、さらなる欲求を持つ傾向があるということがこの説から見えてくる。

また、着目すべき点は、上位欲求である。上位2点に「承認・自尊心の欲求」「自己実現の欲求」が挙げられている。これは、「ある一定のレベルで承認・自尊心が満たされてくると、欲求は自己実現に向かう」と推測できる結果であるといえよう。

また、言い換えるならば、「承認・自尊心の欲求」が満たされてはじめて、受け身でなく自発的な「自己実現の欲求」が芽生えてくるともいえるだろう。

補足として、「自己実現の欲求」のさらなる次の段階は「貢献の欲求」であるといわれている(図表2、後出)。

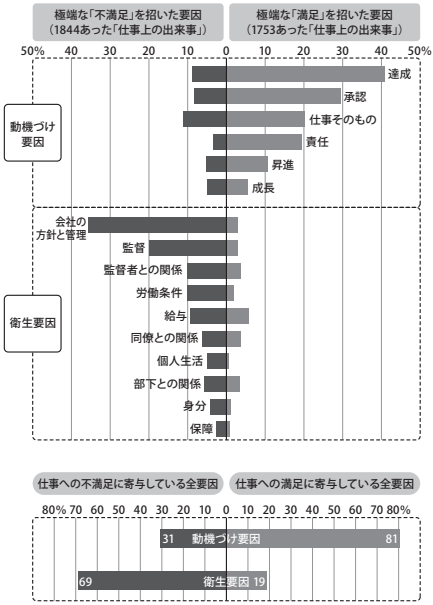
(2) F. ハーズバーグの「二要因理論」

「満足」に関わる要因と「不満足」に関わる要因は別のものであるとする、アメリカの臨床心理学者、フィリップ・ハーズバーグ（1923-2000）による説[2]である。

①衛生要因：衛生要因には、「会社の方針と管理方法」「給与」「対人関係」「作業条件」がある。これらに不備があると、不満足を引き起こす。ただし、これらが満たされても必ずしも満足感へと繋がり、やる気が出るわけではない。単に不満足を予防する。

②動機づけ要因：動機づけ要因には、「達成すること」「承認されること」「仕事そのもの」「責任」「昇進」がある。これらが満たされると満足感を覚え、やる気を起こす。ただし、これらが満たされていないからといって、必ずしも不満に繋がらない。

図表1　満足と不満足の要因差（ハーズバーグの二要因理論）



（出所）DIAMONDハーバード・ビジネスレビュー編集部［2009］17頁。

この結果より、「衛生要因」が満たされても「やる気」には繋がりづらいこと、「動機づけ要因」が満たされることで「やる気」に繋がる可能性が高くなる、ということがいえる。また、満足する上位要因を見てみると、第1位が「達成」、第2位が「承認」となり、精神的な要因が重要であることがうかがえる（図表1）。

(3)マズロー、ハーズバーグによるモチベーション理論の考察

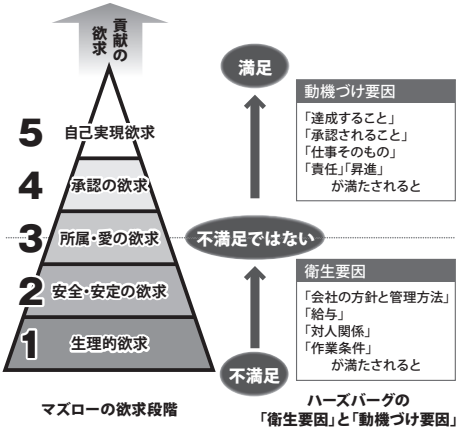
(1)、(2)以上ふたつの説を通していえることを、菅原裕子［2006］は次のように述べている。

> これらの説を参考にいえることは、『達成すること』『承認されること』『仕事が面白いこと』『責任』『昇進』『尊敬されること』『自己実現できていると感じること』などは、動機づけ要因の上位に位置しており、これらの体験をすることができれば、人はますますやる気を高めるということです。

図表2のように、マズローの欲求段階、ハーズバーグの「衛生要因」「動機づけ要因」を並べて見てみると、確かに上位要因での共通性が見受けられる。つまりは精神的な満足こそが、「やる気」を高めることに繋がる、ということが推察できる。

ふたつのモチベーション理論を紐解き、「自分にとっての仕事とは、生業であるのか、自己実現であるのか」と、個々人が仕事をどう捉えているのかという極めて根本的な部分も「やる気」に影響しているのではないかという可能性に

図表 2　マズローの欲求段階とハーズバーグの「衛生要因」と「動機づけ要因」



（出所）菅原裕子［2006］29頁。

も気付かされた。「衛生要因」を満たすことにとどまらず、精神的満足、そして自己実現のために仕事をしようとするという動機こそが「やる気」を高めるために重要なことなのかもしれない。

2. 企業の先行成功例から学ぶ ——スターバックスコーヒージャパンの取り組み

前節では、精神的な満足が「やる気」の高まる要因となり得るということが見えてきた。

では、ホスピタリティが高いことで定評のある企業においては、どのように「やる気」を高めて、さらにその「やる気」をホスピタリティ発揮に昇華させる取り組みがなされているのであろうか。

一例として、コーチングを導入するなど、自主性重視の人材育成で知られるスターバックスコーヒージャパン（以下、スターバックス）の取り組みに関して考察してみたい。

（1）スターバックス "OUR STARBUCKS MISSION" とグリーンエプロンブック

スターバックスは「OUR STARBUCKS MISSION」というタイトルのミッションステートメントを掲げ、全社共通のビジョンとして共有している。公式ホームページにも大きく掲載されていること、内容が社内的なものに留まらないものであるため、消費者をはじめとするステークホルダーに対しても明確に打ち出している印象を受ける。

OUR STARBUCKS MISSION[3]
人々の心を豊かで活力の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
ここに書かれた原則を、ぜひ、毎日に活かしてください。
・Our Coffee

私たちは常に最高級の品質を求めています。
最高のコーヒー豆を倫理的に仕入れ、心をこめて焙煎し、そしてコーヒー生産者の生活をより良いものにすることに情熱を傾けています。
これらすべてにこだわりを持ち、追求には終わりがありません。

・Our Partners

情熱を持って仕事をする仲間を私たちは「パートナー」と呼んでいます。
多様性を受け入れることで、一人ひとりが輝き、働きやすい環境を創り出します。
常にお互いに尊敬と威厳をもって接します。そして、この基準を守っていくことを約束します。

・Our Customers

心から接すれば、ほんの一瞬であってもお客様とつながり、笑顔を交わし、感動経験をもたらすことができます。完璧なコーヒーの提供はもちろん、それ以上に人と人とのつながりを大切にします。

・Our Stores

自分の居場所のように感じてもらえれば、そこはお客様にとって、くつろぎの空間になります。ゆったりと、時にはスピーディーに、思い思いの時間を楽しんでもらいましょう。人とのふれあいを通じて。

・Our Neighborhood

常に歓迎されるスターバックスであるために、すべての店舗がコミュニティの一員として責任を果たさなければなりません。そのために、パートナー、お客様、そしてコミュニティがひとつになれるよう日々貢献していきます。
私たちの責任と可能性はこれまでにもまして大きくなっています。私たちに期待されていることは、これらすべてをリードしていくことです。

・Our Shareholders

これらすべての事柄を実現することにより、共に成功を分かち合えるはずです。私たちは一つひとつを正しく行い、スターバックスとともに歩むすべての人々の繁栄を目指していきます。

これからもいつまでも。

また、スターバックスには、接客サービスマニュアルがなく、その代わりに「グリーンエプロンブック」(4)という緑の小冊子が配られている。

内容は以下の5項目のみであり、非常にシンプルであるが、この文言を元に従業員自身が「この内容を体現するために自分には何ができるのか？」を考え、就業することが求められている。

・歓迎する（Be Welcome）
・心をこめて（Be Genuine）
・豊富な知識を蓄える（Be Knowledge）
・思いやりを持つ（Be Considerate）
・参加する（Be Involved）

これらを鑑みると、スターバックスにおいては、OUR STARBUCKS MISSIONでビジョンを共有し、グリーンエプロンブックで「なぜやるのか？」と自分の存在理由を問いかける。このふたつが、ホスピタリティを発揮する原動力になっているものと思われる。

(2) トップによる承認

ミッション達成に向けてのトップの取り組みにも目を転じてみると、従業員に対して大きな承認を贈っていることが見えてきた。

元CEO岩田松雄氏は、著書［2012］の中で、毎週月曜日に社員一人ひとりへ宛てた手紙「マネジメントレター」の内容をまとめている。その中で、「一人のお客様より、一人の従業員のほうが百万倍大切」というような、非常に印象に残る言葉があった。

また、現CEO関根純氏は、公式ホームページの「CEOメッセージ」の中で、「当社の一番の財産であるパートナー（正社員、契約社員、アルバイトを全てパートナーと定義）」と、雇用形態に関係なく従業員全員を財産であると表現している。双方ともに、トップから大切にされていることがダイレクトに実感できる言葉ではないだろうか。

さらには、ミッション中の「Our Partner」部分で「一人ひとりが輝き、働きやすい環境を創り出します。常にお互いに尊敬と威厳をもって接します」と個々人

の存在承認が謳われており、トップからの言葉に加え、こちらもホスピタリティ発揮の原動力となっているものと推察できる。ミッションで自分の役割、グリーンエプロンブックで自らが目指す在り方が明確であることに加え、このような強力な承認を後盾に持つ従業員の満足度はいかなるものであろう。

前出のマズローの例でいえば、「承認・自尊心の欲求」が満たされると、「自己実現欲求」が現れるという。まさにスターバックスは、「承認・自尊心の欲求」が満たされ、「自己実現欲求」を誰もが感じ得ることができる環境であるといえるかもしれない。

(3) スターバックスにおける人材育成の考え方

では、スターバックスの人材育成に関してはどうだろうか。スターバックス教育プログラム[5]によると、

> 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判断ができるような主体性重視の企業文化を形成するよう努めています。マニュアルやルールに従うのではなく、自らが責任をもって考え行動することが全てのパートナーに求められているということであり、また一人ひとりの多様な考え方を尊重するという意味もあります。従って、教育においても初期段階から目標意識を持たせ、自主性の芽を育てていく“コーチング”の思想が貫かれています。
>
> 『答えを与えるのではなく、引き出すこと』。
>
> 私たちの競争優位の源泉は“人材”であり、その人材育成を行うのは私たち一人ひとりの責任である。
>
> スターバックスに脈々と流れるコーチング文化は、そんな一人ひとりのオーナーシップのもとに築かれています。
>
> また、私たちの考え方の基本は「OUR STARBUCKS MISSION」にあります。
>
> 教育そのものの内容やパートナーに求めるスキル要件は、全てこのOUR STARBUCKS MISSIONをブレークダウンして作られたコンピテンシーによって明確化されています。

基本理念に基づいた教育プログラムを通じて、パートナーの自主性を育て、それを重んじること。これが私たちの最も大切にしたい人材育成の考え方です。

とのことである。

『答えを与えるのではなく、引き出すこと』これはまさにコーチングのベースとなる考え方であり、スターバックスの人材育成がコーチングの思想に基づいていることがわかる。

また、パートナーの自主性を育て、それを重んじることを実現するために、採用後、全員に対して約80時間に及ぶファシリテーション[6]やグループワークを取り入れた教育が実施されているという。ファシリテーションはコーチングと同様、コミュニケーションスキルであるためにコーチングとも親和性が高く、自分で考え、自分で行動する力を引き出し、自主性を育てるためには非常に有効な手段である。

教育内容のみならず、教育手段に関しても、コーチング文化を彷彿とさせる取り組みとなっているようである。

(4) スターバックスの考察

スターバックスの取り組みを考察して明らかになったことは、ミッションにて「お互いに尊敬と威厳をもって接し、働きやすい環境をつくる」という働き手を尊重する文言が提示されていること、教育をはじめとしたコーチング文化が築かれていること、トップからの「マネジメントレター」や「パートナーは当社の財産」と表現するなどの「内的動機づけを喚起・誘発する外的動機づけ」が確立されており、同時に、自分たちの存在理由を問いかけるツールとしてのグリーンエプロンブック配布などによる自分自身をブラッシュアップに向かわせる「内的動機づけ」が普遍的に行われるような枠組みができていることである。

これらの取り組み・枠組みが機能している成果は、スターバックスの離職率の低さにも表れている。2014年度は3年離職率[7]が16.1%と、厚生労働省発表のデータ（宿泊業・飲食サービス業2011年度の3年離職率[8]は52.3%）と比較して

も異例の低さを誇っている（東洋経済新報社［2015］651頁）。この離職率の低さは、ES（Employee Satisfaction）＝従業員満足が高いと言い換えることができるかもしれない。

これらスターバックスの取り組みによるESの高さは、ミッション、トップの承認、接客サービスマニュアルレス、コーチング等の様々な取り組みの成果でもあり、その成果は、結果的にホスピタリティを底上げするということが推測できよう。

3. コーチングについて

スターバックスの人材育成にも導入されているコーチングとはいかなるものなのか。コーチの由来と歴史[9]、そしてコーチングの3大スキルを見ていくこととする。

（1）コーチの由来と歴史

1500年代、「馬車」を意味し、そこから「大切な人をその人が望むところ（目的地）まで送り届ける」という意味の言葉として「コーチ」が使われ始めた。

1840年代、英国オックスフォード大学で、学生に個人指導を行う教師のことを「コーチ」と呼ぶようになる。

1880年代、スポーツ分野で「コーチ」という言葉が使われるようになる。

現在は、スポーツ、ビジネス問わず「選手（クライアント）の能力を最大限に引き出し、最高のパフォーマンスを発揮させる存在」を「コーチ」と総称している。

具体的に、コーチとは、伴走者としてクライアントを常に見守り、可能性を信じて関わり続け、コーチングスキルを駆使し、さらなる内的成長を促す役割を担う人のことである。

（2）コーチングの 3 大スキル

コーチングには最も基本的な「傾聴」「承認」「質問」の3つのスキルがあ

り、3大スキル[10]とも呼ばれる。コーチはクライアントに対し、これらのスキルを臨機応変に用いつつ目標達成に向けて鼓舞していく。

- 傾聴のスキル（アクティブリスニング）とは、相手（クライアント）の話のスピード、声の高低など相手のペースに合わせる「ペーシング」、そして、相手の鏡となるようにリアクションする「ミラーリング」というスキル等があり、ラポールを築きつつ相手の話を聴く技術である。
- 承認のスキル（アクノレッジ）とは、その人のありのままを認める「存在の承認」、変化を認める「変化の承認」、成果を認め励ます「成果の承認」をしつつ、相手が「認めてもらえた」と感じられるような状態を作ることである。
- 質問のスキルとは、いかなる答え方もできる「オープンクエスチョン」（引き出したい事柄により限定質問と拡大質問を使い分ける）と、YesかNoかで答えられる「クローズドクエスチョン」を使い分け、視野を広げたり、目線を変えたりする質問をすることである。

主に、以上の3大スキルを駆使し、相手（クライアント）をコーチしていくのであるが、コーチングの大きな特徴は「相手の存在そのものを承認」し、「答えは相手の中にある」ということを信じて、答えを引き出すために傾聴し、視野を広げるための質問を通して、クライアントが自らの力で目標達成できるように伴走することである。

重要なことは、コーチングはベースに「承認」が存在することである。具体的には、コーチは、「あなたはありのままでよい」「あなたはできる存在である」という「承認」を言語・非言語の両方にて相手に常に送る。コーチングにおいて最も重要な技術がこの「承認」といっても過言ではないだろう。なぜならば、コーチが相手（クライアント）を「承認」しないことには、ラポールが築けないからである。ラポールを築くには、まずは「存在承認」が不可欠であり、「傾聴」を積極的に行うことで徐々に積み上がってゆく。その「傾聴」も、俯瞰してみると「承認」がベースにあり、その上に成り立つ。「傾聴」は最も強力な「承認」であるともいえよう。また、「質問」も「関心を持ってもらえた」という「承認」を伴う。概していえば、コーチングとは「承認」をスキルで行うということであ

り、スキルである以上、学ぶことは可能である。「どう承認をしたらよいのか分からない」という疑問があったとするならば、強力な回答のひとつといえよう。

コーチングに「承認」が不可欠な理由は以上の通りであるが、先のスターバックスの例においても、ミッションやトップからの「承認」があり、『答えを与えるのではなく、引き出すこと』という思想の下で教育が展開されている背景を考えると、多様な場面にコーチングスキルを垣間見ることができる。コーチングの文化が「やる気」を高め、結果としてホスピタリティ発揮に寄与している成功例のひとつであるといえるのではないだろうか。

4. コーチングによるホスピタリティ発揮の可能性

第2節で見てきたスターバックスの例から鑑みると、ホスピタリティを発揮するには、大まかに分けてふたつの要因があるといえよう。ひとつは、自分自身から派生する「内的動機づけ要因」、もうひとつは外部からの承認などによる「内的動機づけを喚起・誘発する外的動機づけ要因」である。むろん、企業人というプロフェッショナルである以上、自発的に切磋琢磨し、常に「内的動機づけ」を自分自身で行うことは必須といえる。であるが、それだけで実際にモチベーションを保つことは容易ではないであろう。外部からの「承認」をはじめとした「内発的動機づけを喚起・誘発する外的動機づけ」を受けることにより、プラスのスパイラルが生まれ、さらなるホスピタリティ発揮が実現できるのではないだろうか。まずは「承認」という「外的動機づけ」を受け取ること（動機づける側からいえば承認を行うこと）。これこそが、「やる気」を高め、結果的にホスピタリティ発揮へと導くファーストステップともいえるのではないだろうか。

コーチングは、「傾聴」「承認」「質問」などとスキルが体系化されているため、比較的、学習と体得がしやすいものといえる。立場的に対象者の「やる気」を高めたい、ホスピタリティを高めたいというポジションの方にとっては、モチベーションを上げるツールとして有効ではないかと思われる。また、コーチングには「内発的動機づけを喚起・誘発する外的動機づけ」ができる要素が大きい。指示命令でなく、「承認」をしつつ自主性を育てるアプローチをすること

で、「自分で考え行動する」力を引き出し、結果的にホスピタリティを発揮できるような人財を育成する方法として、一考の余地があるものと思われる。

おわりに

本稿では、ホスピタリティ発揮におけるコーチングの可能性を追求したものの、結果的に、主に「やる気」を高めるにはどうすればよいのかに焦点を当てて論じることとなった。その中で繰り返し遭遇するキーワードが「承認」であった。モチベーション理論の中でも上位欲求として登場し、スターバックスの取り組みを考察する中でも「承認」が重要であることがわかった。その「承認」をスキルとして持つツールがコーチングであり、コーチングがホスピタリティ発揮に直結しないまでも、「やる気」を高め、モチベーションを上げる方法としては有効であるということが再認識できた。

筆者自身、「コーチングがホスピタリティ発揮の原動力となり得るのではないか?」という仮説を教育現場に落とし込むことを試みた。具体的には、担当する講義において、コーチングのスキルを用いて全体への「承認」と個人への「承認」メッセージを常に送り続け、積極的に「傾聴」「質問」をするように心がけた。また、コーチングについての講義をカリキュラムに取り入れ、3大スキルである「承認」「傾聴」「質問」の重要性なども伝えた。その結果、アルバイト先で「お客様からお礼状や感謝の言葉を戴いた」という報告を担当する学生から多く受けるようになり、また、仲間を思いやるホスピタリティが発揮され、結果として、メンバー同士の結束が強化されるという事例を見るに至った。コーチングそのものが学生達のホスピタリティ発揮に寄与できたとは必ずしもいい切れないものの、自らがコーチとして学生に接したこと、学生自身にもコーチングの理解を促したことに、少なからず一定の効果があったのではないかと気づかされ、「承認」の力の大きさを改めて実感する経験となった。

今回の考察により、精神的満足が満たされ、自己実現欲求を持つことが「やる気」を高め、モチベーション向上に繋がるということが見えてきた。この結果をキャッチアップし、「やる気」を確実にホスピタリティ発揮に繋げるため

の具体的かつさらなる効果的なコーチング方法については、今後の課題としていきたい。

注

⑴　菅原裕子［2006］24頁。
⑵　DIAMONDハーバード・ビジネスレビュー編集部［2009］。
⑶　スターバックスコーヒージャパンホームページ（http://www.starbucks.co.jp/ 2014.9.20）。
⑷　草池真［2012］64頁。
⑸　スターバックスコーヒージャパンホームページ教育プログラム」（http://www.starbucks.co.jp/recruit/shinsotsu/program/　2014.9.20）。
⑹　ファシリテーションとは、「人々の活動が容易にできるように支援し、うまく運ぶように舵取りすること」（特定非営利活動法人日本ファシリテーション協会資料による）この場合は、そのファシリテーションの手法を導入した教育の場づくりのことである（筆者注）。
⑺　入社後3年以内の離職率のこと。
⑻　厚生労働省ホームページ「新規大学卒業者の産業分類別卒業3年後の離職率の推移」（http://www.mhlw.go.jp/topics/2010/01/tp0127-2/dl/24-19.pdf）。
⑼　桜井一紀［2006］。
⑽　桜井一紀［2006］。
⑾　ラポール（rapport）とは、コーチングを行うに当たっての不可欠な心理状況である。元々は臨床心理学の用語のフランス語であるが、コーチングに於いてはコーチとクライアントの心的融和状態という意味合いで用いる（筆者注）。

参考文献

岩田松雄［2012］『スターバックスCEOだった私が社員に贈り続けた31の言葉』中経出版。
草池真［2012］『なぜスターバックスは最高のスタッフを育てられるのか』ぱる出版。
桜井一紀［2006］「ビジネス現場のコーチング活用法」『日経情報ストラテジー』日経BP社。
菅原裕子［2006］『やる気のコーチング』PHP研究所。
東洋経済新報社［2015］『就職四季報』東洋経済新報社。
野口幸一、戸辺美由起［2008］『レッツ、ホスピタリティ！　心を伝えるコミュニケーション能力の磨き方』経済法令。
DIAMONDハーバード・ビジネスレビュー編集部［2009］『新版　動機づける力――モチベーションの理論と実践』ダイヤモンド社。
Maslow, A. 小口忠彦監修［1971］『人間性の心理学』産業能率大学出版部。
スターバックスコーヒージャパンホームページ（http://www.starbucks.co.jp/）。

引用協力
スターバックスコーヒージャパン株式会社マーケティング本部広報&CSRチーム。