



賢者の言葉

The words of a wise man

トニー・シェイ
【日本語版】

トニー・シェイ

ザッポス CEO（最高経営責任者）

彼はもともとザッポスにはアドバイザー、投資家として1999年から関わっており、2000年にCEOに就任する。彼の下で、ザッポスは2000年から2008年にかけて、カスタマーサービスを徹底的に改革することで、売上を160万ドルから10億ドルにまで増やした。ザッポスの経営に参画する前は、彼はLinkExchangeという会社の共同創業者であり、その会社は1998年にMicrosoft社に2億6千500万ドルで買収されている。

彼は、ベンチャー企業の空気感を大事にしながら、売上を急成長させる手腕を持っている。ザッポス以前は、彼はアルフレッド・リンとともにVenture Frogという会社を設立している。その会社はインキュベーター、投資会社であり、Ask Jeeves、Tellme Networks、そしてもちろん、Zappos.comなどに出資をしていた。

彼がそれ以前に設立した広告ネットワークの会社であるLinkExchangeは1998年にMicrosoft社に2億6千500万ドルで買収された。

トニーはアルフレッド・リン（COO/CF0 最高執行責任者/最高財務責任者）とは大学で出会っており、彼はそのころトニーが経営していたピザビジネスの一番顧客でもあった。

私は多くの男性に、ザッポスを知っているかと聞きます。すると、自分が利用したことはないが、身近な人、例えばガールフレンドや奥さんが買い物をしたことがあるという答えをもらいます。そこで、社内の見学ツアーを行ったときに、あるアンケートを取りました。ザッポスの本社はラスベガスにあります。これは私の連絡先で、ceo@zappos.com です。後ほど、社内見学ツアーへの参加方法をお話ししましょう。どなたでも参加できるので、一度に50件もの見学ツアーを行うこともあります。

恐らく1年ほど前だったと思いますが、アメリカの大手レコード会社の重役の方を案内しました。その方に、ザッポスで買い物をしたことがあるか質問してみると、彼自身はないということでしたが、恐らく妻が何か買ったことがあるだろうとのことでした。なぜなら、ザッポスの白い箱が毎日玄関先に現れ、いつの間になくなっていくのを目にしていたからです。その方はきっと妻が注文したのだろう、と推測しましたが、買った靴を返品していたのか、それとも何足も購入していたのかと聞いても、ザッポスで買い物をしていたこと自体、認めなかったといいます。

とにかく私たちはツアーを続けました。ツアーはとても楽しいもので、所要時間は1時間程度です。1階の商品計画部を通り、上の階のロイヤルティ・チームのところまで来ました。わが社でのコールセンターの呼び名です。そこでその方は、辺りを見回してひとりのオペレーターを見つけ、隣に座ると、奥さんのアカウントを無理やり探させました。すると奥さんがこれまでに6万2000ドルをザッポスでの買い物に費やしていたことが分かったのです。私たちの会社が離婚の原因になっていなければよいのですが。

ザッポスについて話す前に、私がザッポスを立ち上げた経緯について話しましょう。きっかけはピザです。私は大学生の頃、ルームメイトとともに寮の1階でピザを売ってビジネスをしていました。その寮には約300~400人の学生が住んでいました。オーブンを自分たちで購入し、サプライヤーから仕入れをし、メニューも考え、従業員も雇い、時々自分たちでピザを焼くこともありました。

現在ザッポスのCF0兼COOであるアルフレッドは毎晩私たちのピザ屋に来

て、Lサイズのペパロニ・ピザを買っていきました。私はそれを取り立てて変だとも思いませんでした。アルフレッドは大食いで有名だったからです。彼のあだ名はモンスター、または人間ゴミ圧縮機というものでした。実際、午前3時ごろに10人で中華料理屋に行ったとき、彼は皆の食べ残しを平らげていました。

だから毎晩Lサイズのペパロニ・ピザを買って行っても、大しておかしいとは思いませんでした。しかしたまに、数時間後にまたやってきて同じものをもうひとつ買って行くことがありました。しかし私は、「こいつはよく食べるな」としか考えていませんでした。数年後に気づいたのですが、彼はそのピザを上階に持って行って、スライスにして売っていたのです。彼が現在ザッポスのCFO兼COOだということも納得がいくでしょう。

そのピザ・ビジネスの後、私のルームメイトだったソングェと私はリンク・エクスチェンジという会社を立ち上げました。オンライン広告の会社です。そのビジネスは100人前後の規模に成長しましたが、1998年にマイクロソフトに売却してしまいました。売却に至った経緯を知る人はあまりいませんが、それは企業文化が完全に悪化してしまったためです。その頃の私たちにはどうしていいかわからず、十分な注意も払っていませんでした。

まだ従業員が5人から10人程度だった当初は、その頃の典型的なドット・コム・ビジネスのような働き方をしていました。休みなく働き、デスクの下で眠り、曜日の感覚もなくなり、たまにシャワーを浴び、それでもやることは山ほどありました。そこで、必要な経験とスキルのある人材を雇いましたが、中には我々の企業文化に合わない人もいました。従業員数が100人程度になる頃、私は朝起きるのが怖くなり、会社にも嫌々出勤するようになりました。目覚ましが鳴ってもすぐには起きられなくなりました。自分が共同設立した会社なのに、このような状態になるのはおかしな気がしました。私が会社に行きたくないと感じているなら、「ほかの従業員はどう感じているのだろう」と思いました。

そこで私たちは会社の売却に踏み切りました。タイミングに恵まれたのです。その後、アルフレッドと私は共同で投資ファンドを立ち上げました。約20社の企業に投資し、ザッポスはたまたまそのうちの1社でした。し

かしファンド設立から1年弱で、投資する側に徹するのは面白くないことに気づきました。何かを築き上げることにまた携わりたくてたまらなくなつたのです。そして1年も経たないうちにザッポスにフルタイムで入社することにしました。それからはずっとザッポスで働いています。

この間、アマゾンがザッポスの買収を発表しました。いまここで詳細までは述べませんが、アマゾンによる買収後も私たちは独立して経営を続けられることになっており、ザッポスのブランドと文化をこれからも成長させていけることをとても楽しみに思っています。

では大まかな数字をお見せしましょう。従業員数は約1300人で、その半分は本社のあるラスベガスで勤務しています。もう半分は倉庫のあるケンタッキーにいます。そこは貨物運送会社UPSの拠点でもあります。ザッポスは10年ほど前に創業し、靴のオンライン販売で主に知られています。靴の販売で事業を始めたからです。しかし現在は、靴以外にもさまざまな商品を取り扱っています。衣料品や家庭用品、台所用品や美容関連商品、化粧品などです。

私たちはザッポスについて違った考え方をしています。今から10年後には、ザッポスが靴の販売業者として創業したことを誰も気づかず、ザッポスと聞けば最高の顧客サービスや顧客満足を連想するようなブランドにしたいのです。これはオンラインショッピングにこだわる必要はありません。顧客の方々から、航空会社を立ち上げて欲しい、国税局を代わりに運営して欲しいなどというメールをもらったこともあります。しかしそういったことはやりません。今年のうちには、20～30年後にはザッポス航空が立ち上がっている可能性がないとは言えません。航空会社とは最高の顧客サービスを提供する会社ですから。

最も参考にさせてもらっている企業は、ヴァージンです。リチャード・ブランソン氏の会社です。ザッポスとヴァージンとの違いは、ヴァージンがいまどきで格好いいブランドであるのに対し、ザッポスは最高の顧客サービスを提供するブランドでありたいと考えていることです。

ザッポスは特にここ半年から1年の間、メディアに数多く取り上げられました。その中で最も誇りに思っているのは、2009年1月に米フォーチ

エン誌の、「働きがいのある会社ベスト100」にランクインしたことで。企業文化を第一に考え、前の会社で犯した過ちを二度と繰り返したくなかった私たちは、これを早い段階からの目標として掲げていました。これにランクインしたことで、私たちは大いに喜び、気持ちも高まりました。

ではほかの数字もご紹介しましょう。顧客数は1100万人で、売り上げの99%は米国内のものです。UPSの隣に拠点を構えているため、米国内の顧客に対して様々なサービスが可能となるからです。これについては後ほどもう少しお話しします。私たちが受ける注文の75%は常にリピート客によるものです。私たちの考えは、マーケティングや宣伝に費用を使う代わりに顧客満足度や顧客サービスの向上にその費用を充て、ロコミで顧客にマーケティングをしてもらうというものです。

売り上げがゼロだった1999年から、2008年には商品の総売り上げが10億ドルに伸びました。この成長をけん引したのは、リピート客の存在とロコミです。私たちは機会があればいつでも顧客サービスと顧客満足度の基準を上げるよう心掛けています。

では、顧客サービスとは何でしょうか？ これはわが社の方針に始まるもので、米国内では注文するときも返品するときも、送料を無料としています。このため、一度に10足くらいの靴を注文し、自宅で手持ちの洋服と合わせてみて、合わないものや気に入らないものは返品するという顧客はたくさんいます。私たちはこのような買い物の仕方を勧めており、サイズが9なのか9.5なのかわからないという顧客がいた場合、両方注文して、足に合わない方を返品するように促します。

私たちは、往復の配送をサービスの一環と捉えており、ザッポスのビジネスモデルにおいて返品は悪いことではありません。顧客の行動を研究した結果、より頻繁に返品する顧客の方が、注文と返品を繰り返すことに慣れてしまえば、全く返品しない顧客よりも年間の購入額が膨らむのです。これはDVDを郵送でレンタルしているネットフリックスと似たようなもので、往復の配送はサービスの一環なのです。顧客はこの便利さに慣れると、普段試さないような商品も気軽に試せるようになるのです。

もうひとつは、返品期間を365日に設定していることです。これはなか

なか腹を決められない人や自分の決断を受け入れられない人のためと言ってもいいでしょう。オンラインショッピングのサイトでは問い合わせ先を見つけるのが困難なことがとても多く、リンクを5回ほどクリックせねばたどり着けないページに載っていたり、一度しかメールできないアドレスだったりします。しかし私たちはそれとは正反対のアプローチをとっており、すべてのページの上部にフリーダイヤルの問い合わせ先を掲載しています。なぜなら、顧客と実際に話しをしたいからです。私たちにとって、顧客サービスはコストではなく投資なのです。

私はよくマーケティングやブランディングの会議で講演を行いますが、そこで頻繁に議題に上るのが、何千もの広告や宣伝が顧客に日々送られる中、自社のブランドやメッセージをいかに際立たせるかというものです。最近ではソーシャルメディアやプロダクトプレイスメントなどが注目を集めていますが、わが社では、ローテクで面白みに欠けると思うかもしれませんが、電話が一番のブランディング・ツールだと考えています。5～10分間、顧客の注意を100%こちらに向けることができるうえ、コミュニケーションがうまく行けば、顧客はそれを長く覚えていて、その会話について友人や家族にも話してくれるということもわかっています。

「ツイッターの良い活用方法は？」とか、フェイスブックやその他ソーシャルメディアを活用して顧客とつながりを持つ方法などをよく質問されますが、ビジネスの観点から言って、私たちの考える最高のソーシャルメディアはやはり電話なのです。しかし企業の多くはこの経費の削減を試みています。

実際私たちが最も力を注ぐのは、顧客から代金を受け取った後の段階です。様々なことを行います。私たちのゴールは、顧客に何かを感じてもらうこと、顧客と私たちとの間に精神的な結びつきを作ること、そのために数多くのことをします。例えば米国内のリピート客には、通常1週間かかる配送を翌日配送にアップグレードして驚かせます。わが社では倉庫を毎日24時間体制で稼働させているためこれが可能となるのです。ところで倉庫を毎日24時間体制で開けておくのは、あまり効率の良い運営方法とは言えません。最も効率的な方法は、注文をためておいて、倉庫の担当者がまとめて処理するというやり方です。その方が手間も省けるし、効率性を最大限に高めるにはこのようなアプローチが正しいでしょう。しかし私た

ちが追い求めるものは最大限の効率ではなく、最大限の顧客満足なのです。

倉庫を毎日24時間体制で稼働させているうえ、UPSの拠点にも隣接しているため、多くの顧客が深夜に注文を入れたとしても、配送アップグレードということで8時間後に玄関先まで届けることが可能なのです。それを受け取った顧客は驚きと喜びを感じます。ザッポスとのお付き合いの中で、顧客の皆さん全員に「すごい！」と感じて欲しいと私たちは考えています。

わが社はコールセンターの運営を、他社とは違った方法で行っています。コールセンターには通常、平均処理時間というものが存在し、効率のよい顧客対応が求められます。つまり、いかに早く電話を切れるかが問われるわけです。わが社ではそのような時間は設定していません。ついこの間わかったのですが、わが社のコールセンターにかかってきた電話の通話時間の最高記録は、先月の5時間57分でした。そういった問い合わせが売り上げに結びつくことはほとんどありません。顧客が電話をかけてくる理由は様々で、初めて返品をしようとする人や、結婚式に呼ばれたので誰かに一緒に買い物をして欲しいという人、はたまた、ただ人恋しいからという理由でかけてくる人も中にはいると思います。しかしそういった人々にもできる限り助けになれるよう対応しています。

マニュアルもなければ時間設定もなく、より高価な商品を勧めるようなこともありません。唯一目指すのは、顧客の期待する以上のサービスを提供することです。私たちは、問い合わせの一件一件がブランドイメージを確立するチャンスであると考えています。この電話のやり取りの中で、ブランドイメージを構築するベストな手段は何か、最高の顧客サービス、顧客満足度のブランドとしてより強力なものとなるにはどうすればいいかを第一に考えるのです。

例えば、お客様が特定の靴を探していて、私たちがサイズを切らしていたとします。すると顧客サービス担当者たちは、少なくともライバル3社のウェブサイトを確認して、お客様のサイズのものを探します。見つければ、お客様にそのライバル会社を紹介するというにしています。もちろん、その分の売り上げは逃してしまいます。しかし私たちは毎回のやり取りから最大限の利益を得ようとはしません。ゴールは顧客との一生のお付き合いです。わが社には日々、4000~6000件の問い合わせが電話や電

子メールで寄せられます。私たちは、その一件一件を通じて、ブランドを構築しているのです。

倉庫を毎日24時間体制で運営しているという話をしましたが、このように、私たちは様々なことを顧客サービスの一環として行っています。しかし、私たちの最優先事項は顧客サービスではなく、企業文化なのです。それは、企業文化がしっかりしていれば、長期に渡り支持される確固としたブランドを築くことや、優れた顧客サービスを提供することなどは、自然についてくるものだからです。私たちはそう信じています。特に、今日のようにブログやツイッターなどを通じて即座に何百、何千という人とつながることができ、情報も瞬く間に伝達できるような時代では。

しかし企業文化と企業ブランドはコインの表と裏のような関係です。企業ブランドとは、その企業の文化を反映するものであると私たちは考えます。今日のブランド構築方法は、50年前のそれとは大きく異なります。当時は少数の人が会議室に集まって、「よし、これがわが社のブランドだ」と決定していました。そして数多くのテレビコマーシャルを打っておしまいだったのです。それでブランドを構築したことになりました。しかし今日では、企業ブランドはその企業が100%コントロールできるものではなくなくなっています。それは顧客の気持ちによってコントロールされるようになったからです。例を挙げましょう。航空会社全般について考えてみてください。特定の企業ではなくその業界全体について私が、「航空業界についてどう思いますか？」と皆さんに聞いたとします。ほとんどの人が、顧客サービスの質が悪い、従業員の態度がそっけない、などと答えるでしょう。それがその業界のブランドです。意図的にそのようなブランド構築を図った航空会社はありませんが、それが業界のブランドイメージとなっているのです。ですから、わが社では企業文化に重点を置き、正しい文化を築くようにしています。

それは採用のプロセスから始まります。採用するポジションに関係なく、面接は全員に対して2度行います。一次面接は通常のもので、該当部署のリーダーやチームメンバーが、そのチームに適した人材かどうか、技術的な能力、募集ポジションへの適合性、経験などをチェックします。その後の二次面接は、人事部が独立して担当します。

その段階では、わが社の企業文化に合った人材かどうかを見ます。応募者は、どちらの面接も通らなければ採用されません。このため、非常に頭が切れ、知識も深く、少なくとも短期的に見れば会社の業績を即座に伸ばしてくれそうな人を、これまで数多く不採用にしてきました。私たちの企業文化にそぐわなければ、雇わないのです。それには議論の余地はありません。人事部と募集部署での選考プロセスを別個に設定しているため、議論も起こらないのです。

ほとんどの企業では、企業文化に合わない人材でも優れた経験や技術を持った人であれば採用されてしまうでしょう。その一件の採用が企業文化にとって命とりとなることはないでしょうが、企業はこのような妥協を何度も続けます。素晴らしい文化を持った大企業が少ないのはこのためでしょう。

私たちはその逆も行います。従業員が、自分の担当している仕事をきちんとこなしていても、企業文化を損ねるような行動をとったり、企業文化全般に悪影響を及ぼすとみなされたりした場合、ほかの理由がなくとも解雇します。従業員の勤務評価は、50%が企業文化に対する貢献度に基づいています。また、わが社では企業文化を本にまとめており、今回のものは第5版で、毎年発行しています。その際、従業員ひとりひとりにザッポスの文化をどう感じているか、短い文章にしてもらいますが、打ち間違い以外は手直しをしないので、良い点も悪い点も含まれています。部署ごとにまとめられるため、例えば倉庫を担当する部署と経理部との文化の違いなども垣間見えます。これは入社希望者やビジターなどが自由に閲覧できるようになっています。

また私たちは、ツイッターをかなり活用しています。新規採用者のオリエンテーションでは、全員にツイッターの使い方を教えます。Twitter.zappos.com にアクセスして頂ければ、ページ上部にリンクが張ってあり、従業員のつぶやきを見ることができます。彼らのつぶやきをまとめてみるので、わが社の文化をよくわかって頂くことができると思います。

また、本社で採用された人は、役職などに関わらず、経理担当者でも弁護士でもソフトウェア開発者でも、コールセンターの担当者と全く同じトレ

ーニングを受けることになっています。5週間のプログラムの中で、1週間はケンタッキーで倉庫関連の仕事を行います。選別や梱包、受け取りの作業などを行い、4週間はラスベガスでザッポスの歴史や顧客サービスと企業文化の重要性を学び、その後顧客サービスのトレーニングを受けます。そして実際に2週間はコールセンターで電話を受けることになっています。役職は関係ありません。

このようなトレーニングを行う理由は、真剣にブランドを構築し、顧客サービスを最高のものにしたいのなら、顧客サービスは一部署にとどめておくべきではなく、社を挙げてそれに取り組むべきだからと信じているからです。さて、そのトレーニングの中で、わが社の文化を守るため、あることを行っています。トレーニング1週間目の終わりに、参加者全員に対してある提案をします。トレーニングはだいたい月に1度行っていて、それぞれのクラスは20～30人で構成されています。そこで、参加者全員に対し、「たった今、会社を辞めるのなら、今までトレーニングに費やした時間に対する対価と、ボーナスとして2000ドルを支払います」と告げます。実際これはトレーニング終了時まで有効なもので、つい最近さらに30日か90日、期間を延長したはずです。

このようなことをする理由は、収入だけが目的の従業員は欲しくないからです。わが社の位置するラスベガスにはほかにもコールセンターが数多く存在します。最初は自給11ドルですから、2000ドルというのはかなりの額ということになります。2007年にこれを始めたときは、約3%の参加者がこの提案を受け入れました。2008年には1%以下となり、今年の現時点では0%です。しかしこの提案を受け入れる人がまだ十分ではないと感じるので、しばらくは続けるつもりです。

これを初めて実施した時は、「6～9か月程度で辞めてしまうような社員に去ってもらうには素晴らしい手段だ」と考えていました。その目的も達成されたのですが、予期せぬ素晴らしい効果があったのです。その提案を最終的にはのまなかった人も、提案された時は、まず家に帰ってゆっくり考えます。「この会社の長期的な目標は本当に共感できるものか？ この会社の中核となる価値観、すなわちコア・バリューは自分のそれと合っているのか？」と。そして友人や家族に相談し、週末をかけて話し合います。そして月曜日出勤してその提案を拒否すると決めたとき、会社に対するコ

ミットメントや熱意、情熱の傾け方が大きく違ってくるのです。これは予期していなかったことですが、素晴らしい結果です。

2009年から数年間は、ザッポスのブランド構築の一環として、3つのCを大切にしたいと考えています。3つのCとは、クローズ（衣料品）、顧客サービス、カルチャー（文化）です。私たちはこれを顧客のライフサイクルになぞらえて考えています。ザッポスを聞いたこともなく、何の会社なのか全く知らないというお客様には、私たちの衣料品販売について理解して頂けるようにします。それは豊富な衣料品や靴、そのほかの製品などを取りそろえているということです。そういった商品について知ってもらったら、次は私たちが最高の顧客サービスを目指す会社であることを理解してもらいたいと考えています。これはお客様に直接伝えるのではなく、突然の翌日配送へのアップグレードや、コールセンターでの対応を通じて、体験してもらうのです。

注文の95%はインターネットを通じたものですが、顧客は全員、平均して一度は私たちのコールセンターに電話をかけてきます。ですから電話での顧客への対応の仕方にはかなりの注意を払っています。そして、私たちの顧客サービスに対する姿勢を理解しているお客様に対しては、私たちの企業文化とコア・バリューを理解してもらえるようにします。それが全てを可能にする基盤だからです。

それは3つのCを大切にすることです。実際、あるお客様は電子メールで、自分にピッタリの洋服や靴が届いた時、ザッポスが幸せを箱に入れて届けてくれたと感じたと言ってくださいました。自分にピッタリの洋服を手にしたことで感じる幸せもあれば、顧客サービスの対応が素晴らしかったことで感じる幸せ、またわが社の企業文化の中で従業員が会社を家族や友人の延長のように感じられる幸せもあります。これら全てを結びつけるのは、ザッポスが幸せを届けることを目指す会社であるという事実です。顧客に対しても従業員に対しても、また業者に対してもこれは当てはまります。

ではザッポスの文化とはどんなもののでしょうか？ わが社では最も重要な10のコア・バリューをまとめています。それはただ重要というだけではなく、実行可能なものです。基本理念などを掲げる企業は数多くありま

すが、その多くは現実とはかけ離れたもので、まるでマーケティング部が作成したプレスリリースのように聞こえるものもあります。入社1日目にオリエンテーションでこれについて聞かされるかもしれませんが、その後は意味のない飾り物と化してしまいます。私たちは、実行可能なもの、つまりそれに則って行動しているかどうかで、社員の採用や解雇を決められるような指針を作りたかったのです。それができないようなら、それは企業のコア・バリューではなく、単なる文字の羅列に過ぎません。

採用の面接や、従業員の勤務評価などを行う際には、それぞれのコア・バリューに沿った質問を用意しています。私たちが最も重要視しているのは、10番目の「謙虚でいること」です。世の中には、実に頭が切れ、才能豊かだが自己中心的な人が大勢います。そのような人がわが社の面接に来て、採用されることはありません。それは議論の余地もありません。しかしほかの企業ではそういうわけでもないでしょう。「そうだな、この人は気に障るし腹の立つ人間かもしれないが、会社にとっては価値が高い。採用しよう」となるかもしれません。しかしわが社でこのようなことは絶対にありえません。

このコア・バリューに則した質問をいくつかご紹介しましょう。3番目の、「楽しく、少し変でいよう」という項目に関する質問は、「あなたの変人度は1から10の間でどれくらいですか？」というものです。1ならば、ザッポスの文化には少し堅いかもかもしれません。10なら、我々もあなたにはついていけないかもしれません。この質問で重要なのは数字ではなく、相手の反応です。人は皆、少くくはおかしなところがあるものです。この質問は、ザッポスが個々の個性と性格を認め、称える企業であるということユーモアを交えて伝える手段なのです。社員には、職場で同僚とのやり取りや顧客との通話を通じて、本当の自分や創造性を発揮して欲しいと私たちは考えています。

これはコールセンターにマニュアルを用意していないことにも関連しています。「お客様を驚かせ、喜ばせるにはどうするのが最善か？」は、それぞれの担当者に任せています。これは担当者の性格次第なのです。お客様が私たちに2回電話を掛けたとして、1回目にはおしゃべり好きで冗談をよく言って笑われてくれる担当者が出るかもしれません。それは素晴らしいことですね。わが社では、「冗談を言うな」とか「いつも冗談を言え」

などと強制したりはしません。それは担当者の性格によります。そして2回目に電話を掛けた時には、また違った担当者が出たとしましょう。その担当者は冗談を言うタイプではないかもしれませんが。しかし、その担当者が犬を飼っていて、あなたの飼っている犬の鳴き声が電話口から聞こえてきたとしたら、それによって親近感がわきますね。同じ地元の出身かもしれないし、生まれたばかりの子供がいるかもしれません。いずれにせよ、わが社ではそれぞれの担当者の裁量に任せています。一件一件の通話を通じて、個人的で精神的なつながりを作ることが私たちのゴールなのです。

4番目は「冒険心と創造性を持ち、何事にもオープンでいること」です。これに関する質問は、「1から10の間で、自分はどれくらいラッキーだと思いますか？」というものです。1は、「なぜかいつも悪いことが自分に降りかかる」という人で、10は、「なぜかいつも良いことが自分に起きる」という人です。1の人は雇いたくないですね。ザッポスに不運を持ち込まれては困りますから。しかしこの質問は、全国レベルで行われたある調査をもとにしています。そこでも参加者に同じ質問がなされ、様々な回答が得られました。1の人や10の人、その間の人など、様々な人がいました。質問の後、参加者全員にある作業をしてもらいました。ひとりひとり新聞を配り、そこに写真が何枚載っているかを調べてもらい、終わったら調査員に答えを伝えるというものです。

しかしそれは偽物の新聞で、見出しのあちらこちらに「この見出しを読んだら止めてよいです。答えは37です。そしてこの見出しを読んだ人は、調査員から100ドルを受け取ることができます」と書かれていました。その実験では、自分を不運だと思っている人は、たいていこの見出しに気づくことなく、作業を進めました。正しい答えを導き出すことはできましたが、時間がかかりました。一方、自分をラッキーだと感じている人はそれを見つけて早めに切り上げ、100ドルもらうことができました。つまり、幸運か不運かは生まれながらのものではなく、物事の見かけにとらわれず、チャンスに対してオープンな姿勢でいることが大切なのです。そのため、わが社ではこの質問をするのです。

もうひとつ例を挙げると、車を買ったことのある人にはわかると思いますが、車を買おうと決めてから買うまでの何週間か何ヶ月の間、突然その車があちこちで目につくようになりますね？ それは、巷に出回るその車の

数が増えたわけでも、皆があなたの真似をしようとしているわけでもありません。今まで気づかなかったことに気づくようになっただけなのです。それがこの質問の理由です。

オープンかつ正直であることも私たちのコア・バリューです。そして透明性も非常に大切にしています。私たちは様々な手段を使い、可能な限り風通しを良くするよう心掛けています。それは従業員に対しても、業者に対しても、顧客に対しても同じことです。Twitter.zappos.com についてお話ししましたが、わが社にはツイッターに関するポリシーは特になく、社員には「現実的に、自分で最善の判断をすること」としか注意しません。また、内容に関してもあれこれ指図することはありません。

わが社では「アスク・エニシング（何でも聞いて）」という社員向けのニュースレターを発行しています。これは文字通り、社員が匿名で何でも好きなことを質問できるもので、それは会社の財政状況についてでも、取り扱うブランドのことも、何でも構わないのです。そして私たちは月に一度、ニュースレターの中で質問に答えます。また業者に関しては、1000の業者とブランドとの間でエクストラネットを使用しています。ほとんどの業者はとても秘密主義で、全体的な売り上げを外部の人間に教えることはほぼありません。しかし私たちは業者らに対してエクストラネットを提供し、わが社のバイヤーがアクセスできる情報と全く同じものを公開しています。手持ち在庫や収益性、値下げや売り上げなどの情報を見られるようにしているのです。

このシステムを初めて業者に見せたとき、ほとんどが驚いてこう言いました。「ライバル会社に情報が漏れたらどうするんですか？」確かに、情報の一部はライバル会社に渡るでしょう。しかし逆を考えれば、私たちが給料を支払っているわけでもない業者も、一緒に私たちのビジネスを管理してくれているということになります。これによる利点は損失を上回っており、社内の情報を共有することで業者とより深い関係を築くことができます。

先ほど社内ツアーについて触れましたが、テレビや新聞の記者が取材に来た場合も、わが社ではほかの企業とはかなり違った対応をしています。一般的な企業では、広報担当者が案内役として付き、「あそこにいる部長と

広報担当者とは話をして結構ですが、ほかの人とは話さないでください」などと指示されます。しかしわが社ではまず社内を案内した後、「トイレはあそこ、カフェテリアはあそこにありますから、見て回って、誰と話をしても結構ですから、終わったら私のところに来てください」と自由にしてもらいます。

全員が全く同じ話をするわけではありませんが、このような対応ができるのは、私たちがきちんとした人材を雇い、研修を通じて会社の長期的なビジョンを理解してもらうようにしているからです。このため、10人、11人といった社員に話を聞いた後は、記者の方々もわが社のコア・バリューや、目標などが一貫して見えてきます。

またわが社は、zapposinsights.com というウェブサイトを運営していて、中小企業向けに月40ドルで様々な質問を受け付けています。これは「アスク・エニシング」のB2Bバージョンといったところです。例えば、採用面接の時、どのような質問をするか、応募者をどのように評価するかなどといった質問が来たとします。その場合、この質問内容について最も詳しい人を回答者とし、ビデオインタビューという形で撮影します。この質問に対して適任なのは採用担当部署の部長だと思われるので、答えをビデオ撮影して、公開します。法律的に問題がある場合を除いては、オープンに、できる限りの情報は共有します。

また、ライブでのプログラムも四半期に一度くらいのペースで行っています。全米だけでなく世界の国々から約20社の企業が集まり、2日間に渡ってザッポスのやり方をみっちり伝授します。私たちは可能な限りの情報を共有し、隠し事はしないのです。

しかしよく寄せられるのは、「ザッポスには素晴らしい企業文化があり、うまく行っているかもしれないが、それをうちの会社に取り入れてもうまく行くはずがない」という声です。そこで何冊かの本をご紹介します。1冊目はジェームズ・C・コリンズ氏の「ビジョナリーカンパニー2」で、もう1冊はデーブ・ローガン氏の「Tribal Leadership(トライバル・リーダーシップ)」です。2冊目については、ザッポスのウェブサイトから無料でオーディオ版をダウンロードすることができます。私たちは情報発信のために著者と連携しているのです。

この2冊の本では、長期的に素晴らしい業績を上げる企業と、ある程度の業績でとどまっている企業とを比較しています。素晴らしい企業とそこそこの企業の違いについて論じていますが、大きな違いをもたらすもののひとつは、しっかりした文化だと言います。それが素晴らしい企業を作るうえで重要なことなのです。もうひとつわかったことは、コア・バリューや文化がどのようなものであれ、大切なのは企業内での団結だということです。

ですから、「皆さんもザッポスのコア・バリューを取り入れるべきです」などと言うつもりはありません。そんなことをしても意味がありませんから。ザッポスのコア・バリューはザッポスでは意味のあるものです。同様に、ご自分の会社に合ったコア・バリューを考えるべきであり、同時に自分自身に対するコア・バリューも考えておくべきです。わが社がコア・バリューを掲げたのは5年ほど前のことです。たまに、「またザッポスを一からやり直すとしたら、何か違ったことをしますか？」と聞かれますが、ほとんど同じようにすると思います。なぜなら、何度もつまづくことはありましたが、そこから多くのことを学べたからです。その過ちのおかげで、ザッポスは強くなれたのです。

ひとつやり直したいと思うのは、コア・バリューを会社設立と同時に打ち出さなかったことです。そうしなかったのは、コア・バリューを掲げるのは大企業のやることだと感じていたからです。しかし実行可能なコア・バリューをいったん定めれば、物事ははるかにスムーズに運ぶようになりました。無駄な議論をしなくて済むようになり、社風に合っている社員は自然と会社に帰属意識を持つようになるのです。

先ほどご紹介した2冊の本は、団結の重要性を説いており、数多くの調査を通じてそれが証明されています。もうひとつ、彼らの行った調査結果によると、そこそこの企業と素晴らしい企業との差を生み出すものは、単に売り上げや収益、市場でトップシェアを握ることなどを超越したビジョンや目的があるかどうかだと言います。私たちもこれは体験を持って実感しています。ザッポスを設立した当初、顧客サービスやブランドに対するビジョンは何もありませんでした。

それは1999年のことで、インターネット企業がひしめき合っている時期でした。私たちはただ、「よし、オンラインで靴でも売ってみよう」と考えたに過ぎません。その4年後になってようやく、「企業として成長した時、どんな企業になりたいのか？ 単なる靴の販売業者でいたいのか、それとももっと意義のあることをしたいのか？」と皆で考え始めました。その時に「ザッポスを最高の顧客サービスのブランドとして築き上げよう」と決めたのです。それからは驚いたことに、従業員の自主性がアップし、それがコールセンターでの通話を通じてお客様にも伝わりました。お客様は、わが社の従業員が、給料のためだけに働いているのではなく、実際にお客様の立場に立って考えていると感じることができたのです。そして業者がわが社を訪れた際も、従業員たちが目的を持って働いているというのを感じ取ったと言います。それら全てが雪だるま式に膨らみ、今日に至っているのです。

起業家関連の集まりでスピーチを行った際など、時々こういう質問をされます。「参入するならどの市場がいいでしょう？ どの分野ならたくさん稼ぐことができますか？」。それに対して私はいつも、「考え方が逆ですよ」と答えます。お金ではなくビジョンを追いかけてください。皮肉なようですが、自分のビジョンに対し本当に熱意を持っていれば、お金は後から付いてくるのです。そしてそのビジョンは市場シェアや収益で1位になることや、売り上げを伸ばすといったことではありません。

ですから、お金ではなくビジョンを追ってください。ラップ歌手のパフ・ダディーがノートリアス・B. I. G. に、「ノートリアス」という映画の中でこう言っています。「札束よりも夢を追え」。あなたが起業家なら、ぜひこれを実行してもらいたいと思います。これから10年間、一銭にもならなくても続けられるくらい情熱を持って取り組めることは何でしょうか？ それをやるべきなのです。それをビジネスとして始めるべきなのです。従業員を抱えているなら、彼らの仕事におけるビジョンや目的は何なのかを考えて下さい。従業員がそれを信じられるように、それはあなた自身が心の底から信じているものでなければなりません。

お金や利益、1位になることよりも素晴らしい目的とは何なのかを考えてください。これがわかれば、素晴らしい企業への第一歩を踏み出したことになる、という調査結果も出ています。巷には、社員のモチベーションを

高める方法を説く講演者やセミナー、書籍などがあふれています。確かに、インセンティブや表彰などもある程度は効果を発揮しますし、不安をあおることで社員を動かそうとする企業も数多く存在します。しかしわが社の考えでは、社員をモチベートすることとインスパイアすることとの間には大きな違いがあります。より大きな目的やあなた自身が心の底から信じているコア・バリューを通じて社員をインスパイアすることができれば、より多くのことを達成できるだけでなく、モチベートする必要はもはやなくなります。なぜならインスパイアされた社員は自発的に行動しようとするため、もうモチベーションを高める必要もなくなるのです。

さて、次にお話しするのはザッポスのブランドとしての進化の過程を示したものです。1999年当時は単なる靴の販売でしたが、2003年には顧客サービスに重点を置き始め、2005年に基本理念を掲げた後、2007年に「素晴らしい顧客サービスを提供するだけでなく、人と人との心のつながりを生み出す」と決めました。そして2009年の今年になって気づいたのは、これら全てをつなげるものは、ザッポスが幸せを届けることを目的とした企業だということなのです。それは顧客や従業員にだけでなく業者に対してもしかりです。

ここでもうひとつ、ピザにまつわる話をしたいと思います。これは数年前の出来事です。私はスケッチャーズの会議でスピーチを行っていました。スケッチャーズはわが社のブランドのひとつです。場所はカリフォルニア州のサンタモニカでした。会議の後、サンタモニカであまり遊んだことがなかった私は、ほかのメンバーとともにバーのはしごをすることにしました。スケッチャーズから3人、ザッポスから3人のグループです。まず1件目のバーに入り、グループの誰かが皆の分のドリンクを注文しました。そして、誰だかはっきり覚えていませんが、恐らくスケッチャーズの誰かが全員分のショットを頼みました。そこで皆でそれを一気に飲みし、先に注文したドリンクも飲み干して、次のバーへ移りました。誰かがまた全員分のドリンクを注文し、そしてもう一方の会社の誰かが、さっきのショットのお返しにと、全員分のショットを頼みました。そして次のバーに移動し、また誰かがショットとドリンクを全員分頼みました。お酒を無駄にするわけにはいけないので、ショットを飲みほし、そしてまた誰かが…その後何ショット飲んだのかは覚えていません。覚えているのは、ラストオーダーが2時ですから、閉店までいたということです。

そして皆でホテルまで歩き始めました。それは5分程度の距離だったのですが、酔っぱらった私たちにはもっと長く感じられました。皆が千鳥足で歩く中、スケッチャーズの女性が、出かける前にルームサービスのメニューで見たペパロニ・ピザのことを話し始めました。彼女は、「ねえ、ホテルに着くまで待ちきれないわ。さっきね、ルームサービスのメニューを見てたらね、ペパロニ・ピザが載ってたの。すごくおいしそうだったのよ。私、夕方の6時から何も食べてないし。絶対おいしいわ。早く帰って注文したい」と、延々とそのことについてしゃべっていました。そのせいでたった5分の距離も、20分くらいに感じました。

ペパロニ・ピザの話聞きながら、やっと誰かの部屋にたどり着きました。そこで彼女はルームサービスに電話し、ペパロニ・ピザを興奮気味に注文しました。しかし落胆して電話を切ったのです。どうしたのかと聞くと、「温かい食べ物の注文は午後11時までですって。今はもう午前3時くらいだわ。本当に食べたかったのよ。あなたにはわからないでしょうけど。ペパロニ・ピザについて一晩中考えていたのよ」と言います。私は、「わかってるよ。帰り道ですっと話してたじゃないか」と思いました。彼女はそれでも、「でもおなかペコペコだわ。ずっとペパロニ・ピザについて考えてたのよ。絶対に食べたいわ。午後11時でルームサービスが終わりだなんで」と言い続けるので、私はこう提案しました。「僕は大学時代ペパロニ・ピザを作って売ってたんだよ。1年間くらいビジネスとしてね」そしてそれについて詳しく説明しました。ところが彼女は私を見て言いました。「そんなの今は何の役にも立たないわ」。

そこでザッポス側の私たちは、酔った頭で考えました。「そうだ、ザッポスに電話すればいいよ。最高の顧客サービスを提供しているからね」。それは私たちにとってもものすごく面白いアイデアでした。彼女はそれほど面白いとは思わなかったようですが。ともあれ彼女はスピーカーフォン機能を使ってザッポスに電話を掛けました。担当者が、「ザッポスにお電話いただきありがとうございます」と出ました。私たちが息をひそめて見守る中、彼女がこう言います。「ねえ、今サンタモニカにいるんだけど、ペパロニ・ピザが食べたくて仕方がないの。このホテルでは夜の11時を過ぎると温かい食事を届けてくれないのよ。サンタモニカに来たときはこのホテルには泊まらない方がいいわ。あなたがよっぽど早寝か冷たい食事

が好きでなければ」

まず、気まずい沈黙がありました。そして担当者は、「ザッポスにおかけですよね？ 弊社では靴や衣料品、化粧品などを取り扱っていますが、ピザは売っていません。今のところは」と答えました。彼女は、「ええ、わかっているわ。でもずっとあのピザのことを考えてて、お腹がペコペコなのよ。どうにかして助けてもらえないかしら？」と頼みます。担当者は、「わかりました、少々お待ちください」と言って保留にし、2分後に、この時間でも配達をしているサンタモニカのピザ屋5件のリストをくれました。

ここでこの話をするかどうかは少し躊躇しました。皆がザッポスにピザを注文し始めると困りますからね。このような問い合わせに対する手順などは設けていませんが、文化をきちんと築きあげ、長期的なビジョンを社内全体に浸透させれば、このケースのように、ブランド構築というのは自然と進んでいくものなのです。だからザッポスでの最優先事項は企業文化の構築であるべきだと強く思っているのです。自分の人生におけるゴールは何か、考えてみてください。ビジネスとは関係なく、です。

よく、このような質問をいただきます。どうすればあなたのように落ち着いていられますか？ どのように時間の管理をされているのですか？ あなたはとても接しやすくオープンですが、たくさんの問い合わせや連絡などにどのように対応しているのですか？と。

この課題にはいつも取り組んでいます。私は毎日2000通を超える電子メールを受け取ります。メールアドレスを配布していますから。電子メールに返信をする際は、過去に同じ質問をされたことがあるか考えます。答えがイエスなら、無駄を省くためのシステムを構築するべきです。例えば、良く質問を受けるのは報道やブログ関係の人からです。きちんと返答したいと思いますが、質問の80%は聞き方が違っているだけで同じような内容のものばかりです。

そこで私たちは、CEO 電子メールチームというものを作りました。私に来るメールは全て私が読んでいますが、一度答えたことのある内容の質問なら、CEO 電子メールチームに転送します。過去に送られた質問と回答は全てデータベース化されており、私が過去に書いた回答文で、合致するもの

があればそれを返信します。しかしデータベースに適切な回答がなければ、自分で返事を書きます。その場合も自分の中でデータベースを増やしています。ですから、チームが返信したとしても、答えは私が過去に考えたものなのです。

それはひとつのテクニックと言えるでしょう。私は、無駄な作業だと思ったら、何らかのプロセスまたは手順を考え出すようにし、将来的にもそれが自分自身や会社にとって役に立つようにします。

また、企業文化の構築についても、よく質問を受けます。よくある企業文化では、管理職はどちらかというと部下をインスパイアするよりも、モチベートする方に力を入れる傾向にあると思うのですが、ザッポスでのその比率は？また、中間管理職の役割はどのようなものか？比率はどのようにしているか？というものです。

これは部署によって異なると思いますし、その質問に対する魔法の答えもありません。比率に関して言えばもちろん、上限はあると思います。管理職ひとりに対し10人以上もの部下がいれば、ひとりひとりに十分な時間を割くことができなくなります。正確な数字はわかりませんが、管理職による指導をどれだけ必要としているかにもよると思います。この講演会の初日にスティーブン・コヴィー氏が管理職の仕事について話していました。恐らく多くの人が、管理職の仕事は部下に指図を与えることだと思っていると思いますが、私たちは可能な限りその逆を実行します。それは、「部下の仕事達成を助けるため、障害を取り除くにはどうすればよいか？」という姿勢です。それには教育が役立つかもしれないし、上司による指導が必要かもしれません。

また、私たちは管理職でもそうでなくても、従業員をトレーニングすることは非常に重要だと考えています。そのためわが社ではトレーニングチームを編成し、リーダーシップやマネジメントスキル、コミュニケーションスキルなどを教えています。生まれつきこういったスキルが身についている人もいますが、概して言えば、良いマネージャーになるためのトレーニングには計り知れない利点があります。もし、あなたの企業がうまく行っていないなら、中間管理職のトレーニングに投資してみるのも良いでしょう。

先程、人材採用の際に、退職する代わりにボーナスを支払うという提案を飲む人が少ないというお話をしましたが、ザッポスに適さない人材を雇ってしまった場合は、可能な限り迅速に対応するようにしています。わが社のトレーニングチームには、我々の企業文化にそぐわない人材を見破る力がかなりついてきています。4週間のトレーニングの間、ずっと猫をかぶっているのは大変なことですが、時としてそれをやってのける人もいます。しかしいったんトレーニングが終わってしまうと、彼らもリラックスするため、だいたい最初の90日以内で、仮面ははがれ、我々の理念に共感していないことがわかります。私たちは管理職に対し、不適切だと思われる人材にはなるべく早くやめてもらうよう、トレーニングしています。

わが社では、人事部と法務部をアドバイザーとして位置づけています。しかしほとんどの会社では彼らの言うことに反論することはできません。私たちは、管理職に決断をして欲しいのです。人事部と法務部には素晴らしい経験があり、法的なリスクやそれを最小限に抑える方法などのアドバイスを受けることができます。私が理解できないのは、突然、ビジネスにおいて法的なリスクを持つことが悪いことだとされるようになったことです。ビジネスでは全てがリスクです。人は皆、訴えられるのを恐れていますが、例えば、5万ドルの損害賠償を求める訴えを起こされたとします。しかし自社のバイヤーが5万ドル分の商品を仕入れた場合、そこにもリスクがあります。どちらの場合でも、5万ドルを失う可能性はあるのです。ですから、私たちは人事的、法的リスクとその他のリスクとを区別しないのです。

また、会社の価値観や文化にそぐわない社員がいた場合、それは採用の段階で見抜くことができれば一番よいのですが、そういった社員に対しては、コア・バリューを指し示してこう言います。例えば、とても自己中心的な社員には、「わが社のコア・バリューのひとつは謙虚であることです。それに沿って行動するか、それが無理ならこの会社はあなたには合っていないということになります」と言うのです。

入社後、企業文化に則って行動しているかどうかは、誰かが監督をするものではありません。監督などしなくても、その人が自己中心的かどうかはわかるものです。例えば、チームの中で浮いている人などは、たいてい何

らかの価値観が合っていないことが多いのです。

エブン・ペーガン氏とスティーブン・コヴィー氏が、良い習慣について話していましたが、私は習慣というものが実はあまり得意ではありません。もちろん習慣を持つことは素晴らしいことだと思います。しかし私はどちらかと言えば目的志向だと思います。例えば今はマラソンに向けたトレーニングをしていて、スケジュールも立ててやっています。私の場合、そのような長期的な目標があってこそ頑張れるのです。しかしいったんトレーニングを止めると、2年間全く走らなくなります。

さて、ここで少しコールセンターの話に戻したいと思います。先程、戦略的な判断は各担当者に任せていると言いましたが、よく費用について、上限を設けていないのか？要望に応える際、上司の確認は取らないのか、という質問をいただくことがあります。

そのようなものは設けていません。私たちは担当者の判断を信頼しています。担当者が上司に確認を取らねばならないような状況にはしたくありません。そのため、電話を取る担当者には、基本的に私と同じ権限を与えています。結局は社員を信頼するということに尽きるのです。実際、わが社では逆の問題があります。他社のコールセンター経験者を採用した場合、お客様に対する寛容さが足りないことが多いため、そのような考え方を矯正し、より寛大になってもらうようにせねばなりません。担当者に対しては、ただ「お客様と会社のために正しいと思うことをするように」と指示しています。

例えば過去に、返品期間を過ぎてから返品されたお客様がいました。担当者が話を聞くと、その人はちょうどその時に母親を亡くし、非常に混乱していたそうです。そこで担当者はわが社からのお悔みとしてそのお客様に花を贈ることに決めました。わが社には、「この場合にはこう対処する」といった規定はありません。しかしその担当者はそうすべきだと判断したのです。それから数週間後、わが社に1通の電子メールが届きました。そのお客様は、このようなことをしてくれる会社が存在するということに感動し、葬儀の場で30～40人の友人に話したそうです。今ではそのお客様が常連となってくれただけでなく、その友人たちの支持も得たのです。

社員を信頼することです。社員を信頼できないのなら、その社員は最初から雇うべきではなかったのです。

つぎに、私の知り合いが体験した話をさせていただこうと思います。彼は以前ラスベガスに行く機会があった際、私に電話をくれ、社内ツアーに参加することになりました。オフィスに一步足を踏み入れた瞬間、おもちゃ屋さんのようだ、と思ったそうです。その日、社員の誰かが昇進したらしく、会社中で社員が列をなして、皆着飾って踊っていました。彼は、「一体何をやっているんだ？」と思っていました。次の瞬間、誰かにつかまれて列にいれられました。彼はツアーに参加すべく、きちんとした格好をしていたので、列で踊りながらなんとも不思議な気分になったそうです。

その後それぞれの部署の前を通りかかると、ベルを持った社員がそれを鳴らしたり、次の部署では社員らが立ち上がって口笛を拭いたり、次は手を振ったりと、社内全体がそのような雰囲気でした。彼が「いつもこんな感じではあるまい」と言うと、社員からは「いえ、一日中こうです」と答えが返されました。

そして、その後ドクター・ビックのオフィスを訪れました。そこでは「さあ、帽子を選んで」と言われます。そこには、王様の帽子と女王様の帽子など、様々な帽子があります。それをかぶり巨大な椅子に座って写真を撮ってもらい、「あなたはザッポスの王様です」と言われるのです。そして大量のギフトをもらうのですが、多過ぎて持って帰れません。すると「郵送しますよ」と言われ、彼は奥様と一緒に訪れており、1袋ずつもらっていたので「じゃあ1袋にまとめます」と言うと、「結構ですよ、2箱に分けて送りますから」と言われたそうです。この3時間のツアーのおかげで、かなりの節約ができたよと、笑いながら私に話してくれました。

では、ザッポスの社員の話させていただこうと思います。中間管理職や上層部の人数、また女性スタッフは何人いるのか、など質問される事があるのですが、わたしは、中間や上層、管理職といった言葉を使うのはあまり好きではありません。例えば、私の席はCFOのアルフレッドと、かれこれ10年わが社で働いているフレッドのそばにあります。フレッドは商品

計画とトレーニング、顧客サービスを取り仕切っていますが、肩書は「肩書なし」です。実際、彼の名刺には、「肩書なし」との肩書が書かれていて、それを受け取った人は非常に混乱するようです。これによって宇宙にひずみが生じて崩壊しなければよいのですが。

正確な答えはわかりませんが、部署によって異なります。例えばカスタマー・ロイヤルティチームには、リードやスーパーバイザーなどといった、他部署にはない肩書も存在します。電子メールをいただければ、喜んで各部署の人数の内訳などをお送りします。

さて、ここで、人生のゴールについての話に戻りたいと思います。いろいろな人にこの質問を投げかければ、様々な答えが返ってきます。「私のゴールは良い仕事につくことです」と言う人もいれば、彼氏や彼女を見つけることだと言う人もいます。そこで、なぜかと問いただしてみます。ご自分にも同じことをしてみてください。そう聞かれると、「お金を稼げるからさ」という答えや、「ソウルメイトを見つけたいから」などという答えが返ってくるでしょう。そしてまた、なぜかと聞いてみます。ご自分にもそうします。そして、結婚したいから、家を買いたいからという答えが返ってきたら、またなぜかと問う。

面白いことに、理由を何度も問いただしていけば、大体いつも同じ答えに行き当たります。人は皆、人生のゴールが最終的には自分の幸せにつながると信じているのです。そして私も自分自身のことについて考え始めました。ザッポスに対して常に情熱を持っている私は、「なぜ今の仕事をしているんだ？」と自問してみました。最初のうちは漠然としか考えていませんでしたが、1年半から2年前くらいからこの分野の記事や本などを読むようになりました。これは1998年以前には存在しなかった、ポジティブ心理学という分野で、幸福を追求する学問です。

興味深いのは、1998年より前の心理学は、問題のある人を正常な状態にすることに主眼を置いていました。正常な人をより幸せにする方法など誰も考えていなかったのです。そこで私はこれについて考え、学び始めました。そして様々な研究結果を見てわかったのは、人は皆、長い目で見たとき、どうすれば幸せになれるのかを予測するのが下手だということです。研究の結果がこれを示しています。人はたいてい、「X を手に入れば、

幸せになれる」、「Xを達成すれば、幸せになれる」と考えます。しかし例えば宝くじに当たった人を見てみましょう。当たる直前の幸福度と、当たってから1年後の幸福度を比べてみると、1年後では大して変わらないか、より低くなっていることもあるのです。

これには興味をひかれたので、マラソンのトレーニングになぞらえてみました。ここにいる全員が、走り方は知っていると思います。しかしマラソンについて何も知らない状態で、トレーニングをせねばならなくても、駐車場をぐるぐる走り回るのが最高のトレーニング方法だと思う人はいないでしょう。実際、走るということには科学的側面があり、その多くは意外なものです。私はかつてこう考えていました。「マラソンのトレーニングは死にももの狂いで走るのが一番だ。ひどい状態になるが、そうすればマラソンを走りぬくことができるようになる」。しかし一番のトレーニング方法は、通常走るペースよりもゆっくりと、長距離を走ることなのです。その時のペースはじれったいほどゆっくりなものです。マラソンのトレーニングを始めた頃は、スローモーションで歩いているような感覚でした。

そこで思いました。「そうか、これは面白い。何をすれば幸せになれるのか予測するのが下手なら、勉強すればいいんだ」。これには多くの時間を費やしました。あなたもご自分のビジネスについて多くの時間を費やして勉強されたでしょう。購買心理や顧客転換率、リピート客の行動など、ビジネスとマーケティングに関して学ぶことはたくさんありますから。

しかし何割かの時間を利用して、幸せの研究について学んでみてはどうでしょうか？ 自分はあとどれだけ幸せになれるのかということ。ある表に示されていますが、人は一生をかけて幸せをつかもうとします。つかむ人もいればそうでない人もいます。しかし幸せを科学した研究について学べば、遠回りすることなく、幸せに直行できるのではないのでしょうか。長い目で見て幸せの達成につながらない何かを追い求めるのではなく。

これはかなり興味深いと思いました。では私が幸せの科学について学んだことをいくつかお話ししたいと思います。ひとつ目は、幸せは4つのことから成り立っているということ。それは、物事を自分でコントロールできているという実感、前進しているという実感、人とのつながり—つまり人間関係の質と量、そしてビジョンと意義と目的—つまり自分より大いなる

ものの一部であるということです。この4つが、自分が幸せになるのに必要なものと言われています。

面白いのは、これらのコンセプトを実際に活用できるという点です。私たちがザッポスで過去に実行してきたことを思い起こしてみると、偶然にもこのコンセプトに当てはまっていました。これはあなたのビジネス、顧客、社員にも当てはまることです。では前進しているという実感について、例を挙げましょう。ザッポスでは、商品計画部の新入社員は商品計画アシスタントとして採用します。かつてはその仕事を1年半行い、トレーニングを受けて認定されれば、その後の1年半、アシスタントバイヤーとして仕事をするというシステムでした。それからバイヤーになるのです。ザッポスではバイヤーになるというのは重大なことで、それは3年に渡るプロセスを要していました。

しかし数年前に、そのプロセスを細分化し、1年半の商品計画アシスタント期間を6ヶ月ごとにレベル分けするようにしたのです。まずは商品計画アシスタントのレベル1を6ヶ月間行い、その後6ヶ月が販売アシスタントのレベル2、残りの6ヶ月をレベル3としました。その後は同様に、アシスタントバイヤーのレベル1から3までがあります。結局、要する期間は以前と同じく3年で、認定の仕方もプロセスも全く同じなのですが、社員は1年半ではなく6ヶ月毎に自分の成長を実感することができるようになりました。これにより、社員たちはより満足感を得ることができるようになったのです。実質的にも変わっていないにもかかわらず。

つながりに関しては、わが社の企業文化で説明できます。社員が感じる会社への愛着心と、社員の生産性との間には密接な関係があると数多くの調査によって証明されています。面白いことに、人事的な調査では毎回、社員の基本的ニーズが満たされていれば、お金に対する優先順位は4位か5位程度にまで下がることが示されています。それにもかかわらず、会社が社員に報いる方法といったらほぼ毎回、昇給やボーナスなど、お金に関するものばかりです。実際にもっと大切なこと、つまり社員が会社への愛着心をより感じられるかどうかは、職場に親友がいるか、親しい友人が何人いるかで変わってきます。

私たちは管理職をトレーニングする際、「自分のチームメンバーと、10

～20%の時間をオフィスの外で過ごすように。ハッピーアワーや夕食時に一緒にレストランやバーに行くのもいいし、ハイキングやボーリングなど、何でもチームに合ったことをすればいい」と指示します。こういった経験のないマネージャーの中には抵抗を感じる人もいて、「でも働かなくていいんですか?」と言われることもあります。そこでこれをすでに実行したマネージャーに、「チームの効率と生産性はどれくらい上がった?」と聞いてみます。なぜならこれによってコミュニケーションが円滑になり、お互いを単なる同僚としてではなく友人として助け合うようになるため、信頼関係が強まっているからです。この質問に対しては20～100%効率がアップしたとの答えが返ってきます。最悪の場合でも少なくとも会社の仲間たちと外で楽しい時間を過ごすことはできます。

それがひとつです。もうひとつは、マズローの欲求5段階説です。これについてはあまり深く触れませんが、チップ・コンリー氏著作の「ピーク」という本があります。そこではマズローの欲求5段階説が3段階に凝縮されており、従業員と顧客、投資家に当てはめられています。従業員の場合、それは仕事、キャリア、天職の3段階です。ザッポスのゴールは、従業員の段階を上げることです。従業員には給料のためだけに働いて欲しくはありません。それでは仕事のカテゴリーに分類されてしまいます。またキャリアアップのためにザッポスで数年働くというのも歓迎しません。一生働いてほしいのです。これを可能にする唯一の方法は、従業員がザッポスの企業文化の中で働きたいと思うかどうか、そして従業員ひとりひとりが人間的にもプロフェッショナルとしても学び、成長を続けられるかどうかにかかっています。このため、わが社では社員研修への投資に力を入れているのです。

最後は、幸福には3つの種類があるということです。それは「喜び」、「没頭」、「意義」の3つです。最初の「喜び」というのは、ロックスター型の幸福と私は呼んでいます。なぜなら、常に刺激を求め続けるものだからです。それは素晴らしいことですが、いったん刺激がなくなれば、幸福感は元のレベルに逆戻りしてしまいます。研究では、このタイプの幸せが最も短いものであることが示されています。ロックスターでもない限り、この状態を維持するのは非常に困難だからです。

ふたつ目の種類は、フロー（流れ）です。ロシア人の著者が同じ名前の書

籍を出しています。基本的に、これは2番目に長続きする幸せです。それが何であるかは人によって異なりますが、それに没頭すれば3時間が経っていても20分くらいにしか感じないようなことです。それはランニングかもしれないし、絵を描くことかもしれません。プロのアスリートはピークパフォーマンスに達し、集中が頂点に達した時、ゾーン体験という体験をします。時間があっという間に過ぎ、我を忘れてしまうようなものです。このような体験をするには、まず誰でもこのような体験ができるということに気づくこと、そしてそれがいつ起きるのかに注意し、その体験をより頻繁に起こせるように、身の回りの環境や人、仕事、住まいなどを変える努力をします。

3つ目は、意義やより大きな目的、自己より偉大な何かの一部であると感じられることです。調査によると、これが最も長続きする幸福です。それは気に入ったチャリティーでのボランティア活動かもしれません。興味深いことに、ほとんどの人はロックスター型の幸せを追い求め、「これを継続的に達成できるようになったら、次の目標を目指し、時間ができたら3番目のことに取り組む」といった考えを持っています。研究のみに基づいて言えば、3番目の幸せに焦点を当て、それを手にしたら2番目の幸せを手に入れ、そして最後に1番目の幸せを付け加えることが良いやり方だと言います。

ではおすすめの書籍を何冊かご紹介します。「ピーク」と「トライバル・リーダーシップ」についてはすでにお話ししました。「なぜ、週4時間働くだけでお金持ちになれるのか？」という本は、「いつか自分は世界中を旅行できるようになる」という目標を持ち、ニューヨークで働き詰めの生活を送っていた男性のお話です。その男性は最終的に、それで自分が幸せになれるなら、先延ばしにせずすぐに実行すべきだと気づきます。そして過去5年間で最も私が影響を受けた本は、「Happiness Hypothesis (幸福の仮説)」です。その中で著者は、様々な時代の様々な文化や宗教、哲学者などを採り上げ、それぞれが幸福というものに対し異なる観念や見解を持っていたことを紹介しています。

この本の面白い点は、それぞれの異なる観念を著者が実際に行われた科学的な研究と比較し、賛成か反対かを述べているところです。とても興味深い本です。数ページ読んだら色々と考えたくなるので、何度も本を置かね

ばならなくなります。

さて、私のメールアドレスは、ceo@zappos.com です。講演のプレゼンテーションのコピーをご希望の方はご連絡下さい。わが社のカルチャー・ブックも無料でお送りしますので、ご希望の方はご住所を書いて送ってください。紙の本ですから。ラスベガスにお越しの際は、ツアーにご参加ください。月曜から木曜まで開催しています。Tours.zappos.com から予約してください。ザッポスのシャトルバスで空港まで迎えに行き、ツアーを行った後、ホテルまで送迎します。

最後にお伝えしたいことは、幸福学を学ぶことにどのくらいの時間を割くべきか、それを学ぶことが自分のビジネスやブランド、そして自分自身にどう役立つのかを考えて欲しいということです。それはマラソンと同様に、どうすれば幸せになれるのか、直感的にわかっているつもりになるかもしれませんが、研究の結果を見れば、実際にはわかっていない可能性が高いのです。

「ビジョナリーカンパニー2」や「トライバル・リーダーシップ」などの本では、素晴らしい企業の特質が論じられています。そのひとつはより崇高な目的を持つことで、それはお金や利益、収入、市場シェアでトップを取るなどではありません。それから個人の幸せに関する研究を見ると、人生に意義やより崇高な目的を見出していることが幸せをもたらす重要な要素のひとつだといいます。私はこういった、素晴らしい企業になることと、個人として幸せになることとの共通点がとても興味深いと思いました。最良の企業とは、収益と情熱、そして目的を一体化する方法を見出した企業です。同様に、最高に幸せな人々は、喜びと情熱、そして目的を兼ね備えた人たちなのです。このような共通点が存在するのは面白いと思います。

私は靴や洋服を売るためにここで話しをしたわけではありません。過去10年間で私が学んだこと、私たちがザッポスで学んだことを皆さんにお伝えしたかったのです。これを通じて、皆さんが顧客との接し方をより良いものとし、顧客をより満足させられるよう顧客サービスに真剣に力を入れようと思ってくださったり、従業員がより幸せになれるよう自社のコア・バリューと文化の構築に力を入れようと思ってくださったり、幸福学

をもっと学び、幸せになろうと思ってくださったりしたなら、私は、世界に幸せを届けるという、ザッポスの崇高な目的の達成に貢献できました。どうもありがとうございました。