




第86回マッセ・セミナー

「料亭・三越・ディズニーから学ぶおもてなしの本質
～人の気持ちを動かすコミュニケーション術～」

開催日：平成25年2月28日(木)

会 場：マッセOSAKA 5階 大ホール

講 師：大人の寺子屋 縁かいな 主宰 上田 比呂志 氏



第86回マッセ・セミナー

「料亭・三越・ディズニーから学ぶおもてなしの本質

～人の気持ちを動かすコミュニケーション術～

上田 比呂志 氏

(大人の寺子屋 縁かいな 代表)

1. はじめに

私は、東京都新宿区の荒木町で大人の心と感性を磨く「大人の寺子屋 縁かいな」を主宰しています。実は1週間くらい前に「出沒！アド街ック天国」で、この荒木町が特集で取り上げられていました。大阪でいうとどこに当たるかは分からないのですが、東京では神楽坂に近い感じで、昔は花街だったのですが、昭和の残り香が香るようなユニークな街です。今日は大阪府の市町村で働かれている皆さまとお目にかかれるということで、楽しみに東京からやってきました。

私は少し特殊な経験をしています。老舗の料亭で生まれ育ち、三越に入社し、それからアメリカのフロリダにあるウォルト・ディズニー・ワールドで、250名の多国籍の部下の人材育成をしながら世界中の人々のおもてなしをしていました。ですから、料亭、三越、ディズニーと、異なる角度からさまざまなおもてなしの経験をしてきたと言えるでしょう。その中で、おもてなしの本質、一番大切なのはこういうことではないかと自分なりに体得していったことがあります。今日は、私の体験談を元に、「ディズニーの人たちは、どうしてあんなにいろいろなお客さまをお迎えして生き生きと働いているのだろう」と皆さん興味をお持ちだと思いますので、そんなことを交えながらお話を進めていこうかと思っています。

2. 心を学び 技を磨き しくみを作る

今日はいろいろなセクションで働いている方がいらっしゃっていると思いますが、府民の皆さんに本当に喜んでいただくためには、どのようなことが必要なのでしょうか。私は先ほどお話ししたような経験から、本当にいいおもてな

しをして、来る方に喜んでいただいで、またリピーターになってもらうには、次の三つのことが必要なのではないかと考えています。

まず、心を学ぶことです。おもてなしの本質とは、自分の軸を持つことです。そもそもおもてなしとは何なのかということが、イメージとしては分かっている、腹に落ちているかどうか、それが自分の軸となり根となっているかどうか、それがすごく大事だと思います。次に、それに対して技（スキル）を磨いていく。そして最終的に、それを組織として仕組み化、構造化していく。この三つの段階が大事なのです。まず軸を持ち、技を磨き、仕組み化する。私はいろいろな企業でいろいろな経験をしてきましたが、この三つができている企業は非常に伸びて、お客さまもいらっしゃいますし、業績も良いと感じています。

3. おもてなしの心とは

では、これをどのように習得していけばいいのか、私の体験談をお話します。皆さんが現在働いていらっしゃる場所でも、何らかのヒントがあるのではないかと思います。

私の実家は、大正時代末期に創業された料亭で、私は子どものころからおもてなし文化の中で育ってきました。商人の家庭ですから、しつけが大変厳しかったのです。この時代に、家訓というものがあったのです。その中には、例えば「働かざる者食うべからず」というものがありました。恐ろしいでしょう。自分の食い扶持^{かきもち}くらいは自分で稼げ、平たく言えば、どんなに小さくても自分のできる範囲で家の手伝いをしなさいという家訓なのです。

料亭の場合、子どものお手伝いは畳ふきから始まります。今は畳のあるご家庭自体が少なくなっていると思いますが、うちは料亭だったので100畳くらいあり、それを1枚1枚、毎日ふかされるのです。嫌になって、手を抜いて丸くふこうものなら、手をたたいて怒られました。「やるのならきちんとやれ。畳の目に沿って、四角く角を決めてふきなさい」と仕込まれるのです。そのときは嫌だと思っていましたが、今思うと、これはとてもいいことだと思いました。つまり、やるなら徹底的にきちんとやれということは、仕事に対しての姿勢も同じだと思うのです。手を抜いたり、妥協してやると中途半端に終わってしまいます。やると決めたことを徹底的にやり抜くことは、子ども時代にたたき込まれたような気がします。

そのほかに、宴会などのときにはお燗番をやっていました。大きな木のたらいを用意されて、そこにお湯を張り、30本くらいとっくりを並べて湯燗をするのです。皆さん、日本酒は湯燗がおいしいですよ。レンジなどではいけません。お湯につけて湯燗をすると、まろやかにつくのです。ちなみに、手で触って温度を確かめることを「かぐ」と言います。うちは芸者さんがたくさんいたので、芸者衆が「ひろぼう、今度は熱燗ね」「ぬる燗ね」「人肌ね」と来るわけです。その注文に合わせて手でかいで、大体言われたくらいの熱さだと思ったら取り出して芸者さんに渡すというのが私のお役目でした。ここにちょっと気づかひが要ります。芸者衆がお座敷まで運んでいって、お酌をする瞬間にその熱さになっていないといけないのです。お客さまが飲まれるのはお酌をされた瞬間ですから、お座敷までのタイムラグを考えて、言われたものよりちょっと熱めにつけるのです。どうですか。小学校3年生で、そんな気づかひをして人肌につけられる子どもはなかなかいないと思いませんか。ですから、私は当時「人肌のひろちゃん」と呼ばれていました。そういう変わった子だったのです。

また、お銚子はつけていると上澄みの液が出ます。温かくなると膨張して量が少し増えるわけです。そうすると、そのまま出してしまうと芸者さんがつきにくいので、ちょっとお酒をこぼしてつきやすい状態にして差し上げます。

もちろん、おもてなしの心も学びました。それは上田きよという私の祖母、初代橘家の女将からです。この女将は希代の大商人でした。うちは政治家のお客さまが多く、当時の岸総理などと丁々発止をするわけです。そして、女将は私を一流の商人に仕立てるべく商人道をたたき込むのです。女将から、私はいろいろなことを教わりました。あるとき、「おばあちゃん、おもてなしってうちでよく言ってるけど、おもてなしって何なの」と聞いたことがあります。子どもにとっては、おもてなしという言葉自体が分からないのです。するとおばあちゃんは、「ちょっとおいで。おまえさんにとって一番大事な人は誰だい?」と聞くのです。私はおばあちゃん子だったので「おばあちゃん」と答えると、「そうかい、おばあちゃんが大事なのかい。じゃあ、ひろぼう、おばあちゃんがひろぼうの家に遊びにいったら何かしてくれるかい」。ものすごく厳しい人だったので「お掃除してあげる」「そうかい、お掃除しといてくれるか。ほかに何かしてくれるかい」「おばあちゃん、甘いもの好きだから、おはぎを用意しておいてあげる」「そうかい。ひろぼうはおばあちゃんが遊びにいったら、

きれいにお掃除して、好きなものを用意して待っていてくれんだね。ひろぼう、それがおもてなしっていうんだよ。いいかい、目の前にいるお客さまをいつも自分にとって一番大事な人と思いなさい。頭で考えるんじゃないんだ。心で感じるんだよ。その人に何かしてあげたいと思うだろ。それをそのままして差し上げればいいのさ。おもてなしの心とは大事な人をお迎えするときの気持ち」と、子どもに分かりやすく教えてくれました。

皆さんにとっても、大事な方がいらっしゃると思います。お世話になった上司や恩師、お友達、恋人、両親、自分にとってかけがえのない方がいらっしゃるでしょう。そのかけがえのない方が目の前にいたら、別にマニュアルなどなくても、その人の好みを考えて、こうやっておもてなしをしよう、こうやってお迎えしようと思いを絞って考えます。そして、その人の好みやサプライズを考えながら、喜んでもらおうと思いますね。それがおもてなしの心の基本なのです。

私は後に三越という企業でサービスを体系的に学びましたし、アメリカのディズニーでは、仕組みとしていろいろなことを学んできました。おもてなしに関してありとあらゆる角度から学んだつもりだと自負しています。でも、おもてなしの基本、基礎とは何かというと、いつもこの祖母の言葉を思い出すのです。「おもてなしの心とは大事な人をお迎えするときの気持ち」。本当にそう思えるかどうかプロとアマの差です。つまり、本当に大事な人と思えばマニュアルは要らないということです。心の動きはマニュアル化できません。

祖母はこんなことも言っていました。「いいかい、おまえさんが働くようになったら、この言葉だけは忘れなさんな。働くというのは、傍（周り）を楽にさせてあげることなんだ。おまえさんが働くようになって、一緒に働いている仲間たち、上司、部下、そして親子兄弟がもし楽になっていないとしたら、まだまだ働き足りないと思いなさい。そのときは、立ち止まって、どうしたらもっとちゃんと働けるかよく考えるんだよ」としょっちゅう言われていました。ですから、私はいまだに年に何回かは高野山にこもり、自分はちゃんと働いているだろうかという軸調整を自分自身でする機会を設けています。この軸調整、内観する時間を設けていないと、油断すると、自分が働いているつもりでも働いていないことになってしまうのです。それは恐ろしいことです。

こういった昔の日本の知恵には、物事の真理、今私たちが大事にしなければ

ならないこと、忘れてはいけないことがたくさん詰まっている気がします。日本の昔の知恵を今こそ学び、現代に生かしていくことがとても大切であると思います。私はたくさんのことを祖母から教わりましたが、今、知恵というのが伝承されなくなってきました。でも、お宝のように地中に眠っていることで、私たちが気づき、学ばなければいけないことはたくさんあるような気がします。ですから、こういう機会にご紹介をさせていただきたいと思っています。

4. 気づかいの心

おもてなしの元になるものは、気づかいの心ではないかと思います。気づかいの心がもともとないと、人をもてなすことはできません。私は、気づかいは「心を持って正しきことを行うこと」だと考えています。ここでいう「心」とは、相手を思いやる心、おもんばかりの心です。そして、「正しきこと」が難しいのです。言うは易し、行うは難しです。「正しきこと」というのは、相手にとって、お客さまにとって、皆さんで言えば目の前に来る住民の方にとって、正しきことなのです。私自身もそうですが、油断すると自分にとって正しきことのように解釈し、間違っていて行っている場合があります。人間はどうしてもエゴが出て、楽な方向に流れてしまうのです。ですから、自分で軸調整をできないと難しいのです。新しい職場や新しい場所に行ったときは誰もが「やるぞ」と思うものですが、日常の流れの中でマンネリ化してしまい、いつの間にか、自分にとって正しきことになってしまう。これが恐ろしいのです。

私はいろいろな企業でお話をし、世界中のいろいろな企業を見てきました。ティファニーという企業でもマネジメントをしたことがありますが、その中でも、これをちゃんとやっていないと流されてしまうことが往々にしてあるのです。ですから、私自身も高野山で軸調整をするのです。人間は流されやすい生き物だということを承知の上で、矯正していく仕組みを作っておかないといけません。数ミリくらいの背骨の曲がりですから分からないのですが、組織は人が作っているわけですから、一人ひとりが少しずつ曲がっていくのを放っておくと、母体自体が大きく曲がってしまいます。そして、「あそこ前はすごくいいサービスを行っていたけれど、最近おかしいわね」と言って、お客さまが離れてしまいます。皆さんで言えば、住民の方にそっぽを向かれてしまうということになるのです。それはとてもとても恐ろしいことなのです。ですから、

よほど注意していかないといけないということです。

気づかいというのは、日常の心の在り方です。どうやって日常を過ごすかによって違ってくるといことです。「思念は業を作る」という言葉がありますが、スキルに意識が加わると、応用が利くようになってきます。私はよく接客研修というのをやっていますが、接客というのはあくまでスキルです。スキルは大事ですが、スキルを覚えてそのとおりにするだけでは相手に伝わらないし、臨機応変な対応もできなくなります。ここに心、意識を加えないといけません。それは、人に喜んでもらうにはどうしたらよいかという意識です。それを常に持っていることが大事なのです。

人によってはうまく接客ができない、おもてなしができないという方もいらっしゃると思いますが、最初はできなくても、意識を持って良き習慣を身につけていくことが一番大事なのです。例えば、最初から車を運転できる人はいません。また、ペーパーで学習しても運転できるようにはならないのです。実技で毎日運転していくと、知らぬ間に運転ができるようになります。おもてなしの意識もそうなのです。まず自分でアンテナを立てておくことです。そして、最初はできなくても毎日意識していると、自然にできるようになります。それが大事なのです。ですから、良き習慣を身につけることが大切です。

5. 思念は業を作る

「思念は業を作る」というのは稲盛和夫さんがおっしゃった、私の大好きな言葉です。JALを再建されるとき、稲盛さんは社員の意識革命をされたそうです。つまり、心を変えていく。心というのははもとも見えないものですから、それを変えていくのは非常に難しいことです。型を変えていくのは形あるものですから割と簡単なのですが、心は見えないので、意識を変えていくほど大変なことはありません。皆さんもこれは実感されていると思います。組織で働いている人の意識を変えるのは並大抵ではありません。では、どうすれば変えていくことができるのでしょうか。

「思念」とは心の在り方、思いであり、「業」は原因です。あの人は業が深いとか、業が強いと言いますが、原因のことを言うそうです。原因があるということは、結果が出ているということです。ですから、今、目の前に出ている結果は、誰のせいでもない、自分自身の思いや心の持ち方が結果として出てい

るのだと把握すること、受け入れることが大事なのです。「うちみんな駄目なんだよな」ではなく、自分自身を変えていかないといけないということです。自分の心の持ち方を変えていけば、みんなが変わっていくのです。ですから、良い心の持ち方をすると、良い原因が現れ、良い結果が出てくるということです。稲盛さんは、社員に対してそれを強くおっしゃったのだそうです。

そういう意味では、気づかいとは日常の心の在り方なのですが、これがおもてなしになると、実は非日常になるのです。なぜかというと、例えば家庭で嫌なことがあったり、体調が悪かったりすると、日常であれば「嫌だな、体調が悪いな」という顔をしていてもいいでしょう。でも、お仕事の場合は絶対にできません。住民の方が来たときに、そのままの感情を出すことは許されないとします。これが非日常なのです。非日常に入るためには、日常を切らないといけません。どんなことがあっても、パシッと日常を切って、住民の皆さんの前に出るときは笑顔で対応しなければならないのです。

日常を切るためには、日常から気づかいの心の在り方を鍛錬していることです。日常から気づかいが大事だと思っていれば、ぱっと日常を切って、非日常に入っていきます。つまり、自分自身の人間力を鍛えていく。喜んでもらうには、これが本当に大事なことだとつくづく思います。

6. 三越で学んだ「守・破・離」の心

私はそんな世界で育ってきて、三越という企業に入社しました。三越は接客業でしたので、お客さまを楽しませるといことにおいては良い企業でした。同時に、私は当時、アメリカのディズニーで働きたいという夢を持っていたので、そのために何ができるだろうと考えていたのです。当時はもちろんインターネットはないので、いろいろ調べていたら、三越の入社案内に「三越は今度、ディズニーと提携した研修制度を取り入れる」というのを見つけたのです。三越に入れば、ディズニーに行けるチャンスがあるかもしれないと思って入社したというわけです。

後に三越を通してディズニーに行くわけですが、三越でも多くのことを学びました。先ほど、人は人間力と申しましたが、人間力とは人によって磨いてもらうものです。自分一人では磨くことはできません。人は人によって磨かれるのです。人生においてどれだけ本物の人と出会い、その人たちに接触し、磨い

てもらおうか。これが人生の醍醐味だと思うのです。皆さんも人と出会うお仕事をされているので、素晴らしいお仕事だと思います。素晴らしい方はたくさんいらっしゃる。そういう方に自分が出会うかどうかで、自分の器や磨きが変わってくるのです。

三越には本当に素晴らしい方がたくさんいらっしゃり、いろいろなことを教えてくださいました。数々あるのですが、その中で一つ学んだのが「守・破・離」の心です。先述のとおり、私はディズニーに行きたいという希望を持って入社したわけですが、当時、三越の社員は1万2,000名、そのうち研修に行けるのは、全国の三越から選ばれた10名だけだったのです。これは困ったと思いました。1万2,000分の10に入るためには、どうしたらいいのだろうか。ただ単調に日常を過ごしては、絶対にそこには行きつけない。何かないかと思ったときに教えてもらったのが「守・破・離」という考え方なのです。

ご存じの方も多いと思いますが、これは、人生において物事を成すときには三つの段階があるという考え方です。「守」は、徹底的に基本を身につける段階です。新しいセクションに入ったり、新しいところに行ったら、マニュアルを軸にして、なるべく効率よく、短い期間で徹底的に基本を入れるということです。役者で言えば、有名な劇団に入って演技の基礎を身につける段階です。次の「破」は、基本を元に自分なりに臨機応変な対応ができるようにする段階です。これは技を磨く、スキルを磨くということです。つまり、マニュアル以外の対応も臨機応変にできるようになる。役者で言うとアドリブができるようになるということ、味が出てくるということです。最後の「離」は、既存の道にとらわれない新しい道、つまり、今までのやり方ではない自分オリジナルのやり方を提案し、結果を出していく段階です。前例にとらわれない、新しい角度からのおもてなしやサービスを提案していく。役者で言うと、新しい演技、全然違った個性のある演技をしていくという段階です。この三つの段階を意識して上がっていくと、効率よく上がれると言われました。

私はいろいろなセクションに行きました。ガムのティファニーで支配人もしましたし、三越本店のストアマーチャンドライザーとして、全体のプランニングにも携わり、多摩センターも立ち上げました。その中には、常にこの3段階を意識していました。今、自分がどの段階のレベルにいるのか、もう一つ階段を上げるためには何をしなければいけないかを常に意識していました。そうす

ると、自分に足りないものや、何をどうしなければならぬかが見えてくるのです。

日常というのは恐ろしいもので、放っておくと、あっという間に1年が流れてしまいます。今年ももう2月が終わろうとして、6分の1が終わろうとしているのです。あっという間だと思いませんか。年をとるのは早いと思われている方が多いと思います。でも、自分で段階を意識し、細かく目標設定をしていかなないと、本当に年だけとってしまって、1年前と何も変わらない自分という恐ろしい状態になってしまいます。私はそれだけは避けたかったし、そうであってはディズニーに行くという夢は達成できなかったで、そのために「守・破・離」の心得をすごく意識して日常を過ごすようにしました。これは自分の三越の生活においてとてもプラスになりました。

7. ディズニーでの経験「イマジニア」

そういうことを学びながら、念願かなってフロリダのディズニーワールドに行くことになりました。日本はどちらかというと、相手の気持ちをおもんばかる、静なるおもてなしが主体ですが、ディズニーのおもてなしスタイルは「動」で、いろいろな仕掛けでお客さまをわくわくさせて、楽しませて、サプライズさせるというスタイルです。

フロリダのウォルト・ディズニー・ワールドは、日本のディズニーランドの10倍の面積があり、その中にホテルがあったり、ゴルフ場があったり、東京ディズニーランドみたいな部分があったり、いろいろな施設があるのです。山手線の1.5倍くらいの広大な面積に一大ディズニー王国があるのです。しかも、フロリダはもともと湿地帯なので、ディズニーワールドの建設は埋め立てから始まったのですが、どうせ土地を埋め立てるのならミッキーの形に埋め立ててしまえと考えると、土地自体がミッキーの形になっています。すごいと思いませんか。これが世界最大の隠れミッキーと言われていました。こういうふうな、驚かせてわくわくさせておもてなしをするのがディズニーのスタイルなのです。

私が働いていたのはワールド・ショーケースというところでした。これは日本のディズニーランドにはないもので、世界11か国が万博のようなパビリオンと街並みを開いているのです。湖を挟んでぐるっと11か国あります。例えばモロッコ館に来れば、モロッコの街並みが再現されていて、モロッコの商品が買えて、

モロッコの食事が食べられて、モロッコのエンターテイメントが見られる。しかも、モロッコ人がモロッコのコスチュームで接客してくれるのです。つまり、モロッコに行った疑似体験ができてしまうのです。

私がディズニーでマネジメントをしていて一番感じたのは、ディズニーはそれほど特殊なことはやっていないということです。割と当たり前のことをやっています。でも、一つ違うとすれば、当たり前のことを徹底的にやり抜くということです。ディズニーではお客さまのことをゲストと呼び、社員のことをキャストと呼んで、「すべてのゲストをハピネスにする」という企業理念の下、徹底的に決して手を抜かずにやりきるのです。それがディズニーの優れたところだと思います。

私はそこで、日本館のマネジメントをしていました。フロリダの土地に見事に日本を再現しているのです。これは1982年、東京ディズニーランドができる1年前につくったのですが、2年間かけて日本全国をキャラバンし、日本の美しい造形美を全部模写してきたそうです。そして、厳島神社の鳥居や法隆寺の五重塔、白鷺城、偕楽園の庭園など、いろいろな素晴らしい建物をミックスさせて造ってあります。建物を造るときは、わざわざ日本からお城専門の宮大工を雇って建てさせるので、張りぼての安っぽいものではない、本物のお城なのです。そこまでこだわるということです。

厳島神社や法隆寺の五重塔、偕楽園、白鷺城は、1982年当時はどれも世界遺産になっていませんでしたが、その後、すべてが世界遺産に登録されました。ディズニーには、そういうものを見抜く目を持った人たちがいるのです。この人たちを「イマジニア」といいます。ディズニーの発想の源、お客さまを楽しませる源は想像力です。想像する力がなければ、お客さまをおもてなししたり、楽しませたりすることはできません。「この人にどうやったら楽しんでもらえるだろう」「目の前にいらっしゃる住民の方が、どうやったら笑顔になってくれるだろう」と想像する力、イメージする力、イマジネーションが大事なのです。

そして、想像力だけでも駄目なのです。それを実現するためには、心理学、脳科学、コーチング、エンジニアリングなどが必要になってきます。いわば、想像を科学することが必要になってくるのです。「イマジニア」とは、イメージをエンジニアリングするという意味の造語です。これをつくったのはウォルト・ディズニー自身です。ウォルトは「夢と魔法の王国を築くために必要な

はイメージアたちだ」と宣言しました。イメージ、想像を現実化する専門家たちがブレイン集団としているのです。私のようなコーチや、脳科学者、技術者がいて、彼らが侃々諤々とディスカッションしながら、ものをつくり込んでいく。それがディズニーの頭脳集団であり、それぞれの専門分野で違った切り口でものを見られる人をたくさん入れて化学反応を起こさせることがディズニーの発想の源となっているのです。

私はここを舞台に、日本の文化を日本のおもてなしスタイルで世界中の人たちに伝えていました。治外法権のようなもので、まさにフロリダにある日本という感じでした。それが11か国あるのです。この11か国で徹底的にこだわったところがあります。それは、モロッコ館と日本館は湖を挟んで隣同士だったのですが、モロッコから日本にどこでもドアのようにワープできるのです。空気がバンと変わってしまうのです。何も壁はないけれど、一步踏み込んだら、国境を越えたように日本館に行ってしまう。だから、ここに来ると1日で世界旅行の体験ができます。本当に素晴らしい、面白いところです。お金も時間もかからず世界一周旅行した疑似体験ができる、文化を学ぶことができるのが、ワールド・ショーケースという場なのです。皆さんもぜひ、お時間があったらフロリダのワールド・ショーケースに行ってください。

ここで私たちが売っていたものがあります。もちろんメイド・イン・ジャパンのものしか売れません。皆さんが今、海外で日本の文化として発信し、売れる商品は何だと思いませんか。実は私はディズニーの面接官もしていたのです。ディズニーの面接は、質問を投げかけながら、イメージーション、想像力を試すのです。今日はディズニーの面接で来たわけではありませんが、ぜひイメージしてみてください。皆さんが日本の文化として今一番誇りに思え、芸術的に商品として売れるものは何だと思いませんか。

一番売っていたのはアニメーションです。今、アニメは日本を代表する文化なのです。「遊戯王」の英語版のカードや「ポケモン」のカードが飛ぶように売っていました。そして、一番売っていたキャラクターはキティちゃんです。でも、冷静に考えるとキティちゃんは猫で、ミッキーはネズミですから、ネズミの世界で猫を売っているのです。猫はネズミを食うと言いますが、よくディズニーが許したと思いませんか。でも、ディズニーはOKしたのです。なぜならば、キティちゃんはアニメのキャラクターであり、日本を代表する文化だと

認めているからです。ディズニーが認めているということが大事なのです。そして、ミッキーはいろいろなところで買えますが、キティちゃんは日本館でしか買えないのです。アメリカのセレブなどはキティちゃんが大好きで、よく買っていました。このように日本の今の文化を直接発信して、お客さまにお届けしていたのです。

8. ディズニーマジック

ディズニーには、「ディズニーマジック」という言葉があります。マジックには種や仕掛けがありますね。ディズニーでも、お客さまを喜ばせるための種や仕掛けをたくさんしているのです。顧客満足度ナンバーワンを実現する究極のCS（カスタマー・サティスファクション）です。

実は、東京ディズニーランドは年間2,500万人の来場者のうち95%以上がリピーターという、驚異のリピーター率を誇っています。分母が2,500万人で95%です。驚異的なリピーター率だと思います。なぜそんなリピーター率が高いのでしょうか。その仕組みのキーワードが「ポジティブコミュニケーション」です。ディズニーは、コミュニケーションを最も大切にしている、それに対していろいろな角度から仕掛けをつくっています。

まず、お客さまを楽しませるために一番大事なのは、働く人たち自身の心が潤って、楽しく働いていることです。皆さんも、毎日ここに来るのは嫌だわ、うとうしいわと思って来ていたら、とても目の前に来る方を楽しませることはできないと思います。ですから、ディズニーではCSの前にES（エンプロイー・サティスファクション）をよく言います。従業員満足を上げるということです。これは徹底的にやっています。

そして、私は日本のオリエンタルランドは存じ上げませんが、アメリカのウォルト・ディズニー・カンパニーには、キャスト・アンド・コミュニケーションズという組織があります。これは教育や人事などの独立した組織で、従業員同士でどうすればよくコミュニケーションをとって、生き生きとモチベーションをあげて働けるかということだけを考えるセクションなのです。そのセクションに配属された人は、毎日それを考えて、いろいろな仕組みを考えるわけです。ファイブスターなどいろいろな仕掛けがあるのですが、そういう仕掛けを考えて、働く人のモチベーションを上げるようにしています。

そういうセクションをわざわざ作って、そこに資本投下していくというのがディズニーのすごいところです。つまり、従業員が生き生きとしていれば自然とお客さまを楽しませることができるといえる考え方なのです。そのためにポジティブコミュニケーションに取り組んでいます。

では、具体的にコミュニケーションで一番大切なことは何でしょうか。一番大切なのは、相手の話をよく聴いてあげることなのです。去年、「聞く力」という本がベストセラーになっていたと思いますが、いかに聴いていないかということだと思います。しかも、「聴く」というのをよく見てください。「聴く」という字は「耳」＋「目」＋「心」です。普通の「聞く」のように耳から入る情報だけではなく、相手の心をくみ取る聴き方をすることです。皆さまで言えば、住民の方がいらっしゃったときに、発する言葉からではなく、その奥にあるものをくみ取るような聴き方をすることが重要なのです。

9. 人材育成のためのコミュニケーション

今日はマネジメントの方もいらしているとお聞きしたので、ちょっとお伝えしておきますと、人材育成の際に一番よくやってしまうのは、教えすぎることです。教えるという行為は必要ですが、教えすぎてしまうと、教わる方はあまり脳を使っていないので、言われたことをそのままやればいいわけです。言われたとおりにやって、言われたとおりにすれば怒られないし、通用するわけです。しかし、逆に言われたことしかできなくなってしまうのです。それは、普段から脳を使うという良い習慣ができなくなってくるからです。悪い習慣が付くと、一人になったときに自分で発想して考えるという習慣ができないわけです。ですから、教えすぎではいけないのです。

教える立場の人が細かく教えすぎてしまうのは、自分が楽をしようと思うからです。早く一人前になってくれると、後で楽だからです。でも、これはとても危険な行為です。早いかもしれませんが、自分で考える能力を奪うことになってしまいます。ですから、こいつには腹に落として考えさせないといけないと思ったら質問してあげるのです。すると、質問された方は質問に対して考えますから、少なくとも脳を使うという習慣ができるのです。

「人材育成」という言葉は、人材を育み成り立たせるという意味です。育み成り立たせるには時間が必要です。ある程度、ここは教えすぎないようにしよ

うと我慢しないと、育み成り立たせることはできないのです。時間がかかったとしても、その時間を費やすことによって、後で大きく企業として成長し、本当に楽になるのです。短期でするか長期で考えるかという違いですが、短期ですると、それ以上のことはできなくなります。これは私が三越とディズニーでしてきた実感としてあります。私は両方でマネジメントをずっとしてきましたので、教えずぎてはいけないと何回も我慢してきました。でも、我慢して時間をかけると、部下は後で大きく育ちます。それが人材育成のポイントなのです。

質問して、気づき、行動を促進してあげる。つまり、教える+気付かせる、スキルについていうとティーチングとコーチングの組み合わせです。こういうことをやりながら、状況に応じた対応を自ら考え、行動させることをずっとやってきました。これが人材育成のためのコミュニケーションでもとても大切です。そのためにはよく話を聴いてあげるといことです。

ディズニー流コミュニケーションワークで一つ例を挙げると、サンドイッチ法というのがあります。これは、私が誰かに何かを指導したいと思う場合に、「褒める」を両脇に置き、「指導する」を真ん中に挟む方法です。

「指導する」とは、長期的、かつ継続的に相手の行動を良き方向に変えていくことです。「叱る」「怒る」という行為がありますが、怒るという行為は感情的なものです。感情を相手にぶつけてストレスを発散しているのですから、部下にとっては正しきことではありません。一方、叱るというのは物事を正すという行為ですから、時にはしなければならぬ行為です。ただし、あまり多用してはいけません。立場を変えて考えると、叱られた方は二つの行動パターンをとります。まず一つは、「この人嫌だな。あの上司、いつも叱っているから近寄りたくないな」と敬遠することです。もう一つは、「自分って駄目なやつなんだ」「自分なんか、いつも叱られてどうしようもないな」と自己嫌悪に陥ってしまうことです。これがひどくなるとうつになってしまいます。ですから、叱るという行為は気をつけないといけないのです。本当に相手のことを思って正していかなければなりません。怒るという行為になると相手をつぶしてしまうので、とても慎重に、ここぞというときに叱らないといけないといことです。

それに対してサンドイッチ法というのは、相手のモチベーションをキープしながら、長期的行動変容を起こしていく手法です。例えば、私はA君を指導す

るときにこういう指導の仕方をしました。「A君、君は普段から一生懸命頑張っているよね。君の頑張ってる姿をよく見てるよ。でも、ちょっと立ち止まって考えてくれないかな。最近、何か忘れていること、こうしたらもうちょっとゲストが楽しめることってないかな」と質問してあげるのです。私はもちろんA君に指導したいポイントは分かっているのですが、私が指摘するのではないのです。どんな人でも、痛いところをバンと突かれると嫌なものです。皆さんも経験があると思います。だから、自分で気付かせ、本人の口から言わせるのです。そして「僕はこれができなかったと思います。こうしたことをした方がゲストはもっと喜ぶと思いました」と自分の口から言うのです。すると、「そうだね。じゃあ、近くで見ているからやってみようか」とゲストに対してやってもらうのです。そして、ゲストが喜んで帰っていくと、もう一度、A君に対して「A君よかったな。ゲスト、笑顔で帰っていくね。このサービスのレベルをキープしような」ともう一度褒めてあげるのです。つまり、褒めるで入って、褒めるで終わるのです。そうすると、A君は指導されたとは思っていません。自分で考えて自分で気づいたから、感情的には指導ではないのです。でも、私はちゃんとA君のモチベーションをキープしながら、長期的に良い方へ行動変容を起こさせました。これが指導なのです。

ディズニーでは、このサンドイッチ法を使ってキャストを指導していました。もちろん叱るという行為も正すためには必要なので、それとサンドイッチ法をうまく組み合わせていくことが大事です。つまり、教える方、指導する方がワンパターンしか持っていないのは駄目で、いろいろなパターン、いろいろな球を持っていないといけない。いつも褒めるだけでは駄目です。変化球であったり、直球であったり、ドロップであったり、いろいろなボールを持っていないと、指導することはできません。マネジメントとしていかに多様なボールを持つかがディズニーでは大事なことでされていました。

そして、相手を認め、褒めてあげ、人を喜ばせる喜びを体感してもらうことが大事です。そうすると、キャストは自然に笑顔ができるようになるのです。ディズニーには、ディズニースマイルというものがあります。もちろん鏡でチェックするのですが、この笑顔は作った笑顔ではありません。人を喜ばせる喜びを体験した笑顔です。東京ディズニーランドに行って、キャストたちの写真を撮ってきました。どうやって撮ったかという、「すてきなコスチューム

ですね。ちょっと写真を撮らせていただいてもいいですか」と言うのです。アメリカのディズニーのマネジメントと言ったら構えてしまいますので、身分を隠して撮ってきました。そうすると、笑顔にしてくださいとは言っていないが、彼らは笑顔をするわけです。彼らがどうして笑顔になっているかという、ゲストが楽しそうにニコニコして写真を撮っているからです。そのゲストの笑顔を見て、自分たちも笑顔になっているのです。楽しそうに写真を撮っているなという、私に対する笑顔なのです。人の喜びが自分の喜びに変わっている、これが心から出る笑顔というものです。

10. ゲストとのコミュニケーション

では、ディズニーはお客さまとのコミュニケーションをどうやって図っているのでしょうか。ディズニーで最も大切にしているおもてなしの一つにお掃除があります。商売は掃除に始まり掃除に終わると言いますが、ディズニーは当たり前のことを徹底してやっていますから、お掃除に関しても徹底してやります。ディズニーのお掃除基準は「赤ちゃんがハイハイしてもいいくらいにお掃除する」というものです。これは結構なハードルだと思います。カスターディアルというお掃除専門の方はいらっしゃるのですが、ディズニーで働く人全員がお掃除にかかわっているという意識を持っています。その意識を持たせることが大事なのです。

よく「ディズニーって、すごくきれいですよね。何人くらいでお掃除されているんですか」と聞かれます。アメリカでもよく聞かれます。ゴミ一つありません。日本はもともと街がきれいですが、アメリカの街はあまりきれいではなく、ニューヨークなどゴミだらけですから、ディズニーへ行くとあまりにも違うので驚くわけです。私たちは「4万5,000人」と答えていました。すると「お掃除に4万5,000人もかけているの？」と驚かれるので、「私たち働くキャスト全員がお掃除係です」と答えていたのです。そういう意識を持って、私もしょっちゅうゴミを拾っていて、ポケットの中はゴミでいっぱいでした。

しかも、日本でもそうですが、閉園した後、テーマパーク全部を水洗いするのです。あの広いところを毎日365日、水洗いしているのです。赤ちゃんがハイハイしても大丈夫くらいきれいにするには、掃き掃除だけでは無理なのです。皆さんが帰られた後、毎日、明け方までかかってやっています。それが徹

底するという事なのです。とにかく、手を抜かず徹底的にやるのです。

このお掃除のメンバーは、実は90%以上がアルバイトで占められています。正社員は1割くらいです。彼らがなぜディズニーで働きたいかという、カストーディアルという、お掃除係のセクションに行きたいからです。どうですか。皆さんの中には、就職してお掃除の部署に配属されたら嫌だと思っ方もいらっしゃるのではないのでしょうか。でも、ディズニーではここが最も人気があるのです。ディズニーというのは物語の世界なので、ジャングルクルーズにはジャングルクルーズのコスチュームを着た人、ハニーハントにはハニーハントのコスチュームを着た人がいて、それ以外のコスチュームの人が横切ったりしてはいけません。だから、ディズニーは忍者屋敷のようになっていて、抜け道がいっぱいあって、キャストたちは地下に潜って歩いています。ほかのシーンに登場することは決して許されません。そこまで徹底しているのです。ただし、テーマパーク全部を網羅できる、どこでも進出できるコスチュームが一つだけあるのです。それがカストーディアルです。お掃除のコスチュームの人、テーマパーク全部を行き来する唯一の人なのです。ですから、彼らはすべてのお客さまの笑顔を見ることができます。だから人気があるのです。

そして、もう一つ。これがすごく大きいのですが、今度ディズニーに行ったら、彼らにぜひ「皆さん、何をしていたらいいですか」と聞いてみてください。彼らはきっと「私たちは、お客さまの夢のかけらを拾い集めています」と答えると思います。すてきでしょう。ゴミをゴミと思って接すると汚いものです。でも、ここに落ちているのは、お客さまがご家族で来られて何かを楽しまれた、その夢のかけらだ。そのかけらを拾い集めていると思うと、自分の意識や立ち居振る舞いがすべて変わりませんか。これが、仕事に対する心の持ち方です。仕事に対してどういう心の持ち方をするかによって、すべてが変わってしまいます。己の心が一瞬にして道をつくってしまうのです。自分がその仕事を嫌だと思ったら、そういう道をつくってしまうのです。つまり、すべては自分次第なのです。彼らはみんな、この仕事はお掃除の仕事ではない、夢の道先案内人だと思っています。夢のかけらを拾い集められるセクションの人というのは、すてきではないですか。そういう誇りを持ってやっているから人気があるのです。

皆さんのお仕事でもそうです。今、自分自身がやっている仕事にどういう意

味があるのか。それに対して、住民の皆さんは喜んでくださっているか。その想像力なのです。そうすると、すごく大きな意味で自分が何をやっているかが見直されてくると思います。毎日毎日、自分の目の前のことだけで時間を過ごしていると嫌になってしまうのです。でも、それがその先にいるお客さまをどう喜ばせているか、そして、何の行為だということをきちんと自分で意味づけすることによって、お仕事の質自体がすべて変わってきてしまうのです。それがディズニーのやっているゲストとのコミュニケーションです。

11. 五感伝達力

先ほども言いましたように、ディズニーは脳科学や心理学を多用しています。五感が脳神経に伝達する情報の割合を示すと、視覚効果はものすごくインパクトが強く、83%です。ですから、ディズニーでは視覚のおもてなしが多いのです。キャラクターにしろ、エレクトリックパレードにしろ、花火にしろ、見せて楽しませるというおもてなしが多い。視覚効果はインパクトが強いからです。

実際に皆さんに体験していただきましょう。全員、私を見てください。手を挙げてください。どちらの手でも結構です。頭に手を置いてください。それをずっと滑らせて、あごのところに持って行ってもらえますか。はい、お隣同士を見てください。あごと言いました。そこはあごじゃありません。ほっぺです。あごはここです。「あご」と聞こえた人は手を挙げてください。「あご」と聞こえませんでしたね。では、どうしてほっぺにされたのですか。今手を上げた人で、ほっぺの人が多いです。

重要なことを申し上げます。意外と皆さんは人の話を聞いていないのです。マネジメントで人前で話される方もいらっしゃると思いますが、割と人は人の話を聞いていないのです。でも、これにはトリックがあります。脳科学を使ったもので、メンタリストのDaiGoさんなどは、こういうことを多用しています。先ほど、私は皆さんに対して二つの情報を同時に投げました。一つ目は視覚の情報で、手をほっぺで止めました。「見てください」と言いましたね。よくDaiGoさんも「見てください」と言っていないですか。そうすると、ほとんどの皆さんはつられて、ほっぺで止めました。そういう方は多いです。これは視覚情報です。でも、私は口では「あご」と言っています。あごというのは、聴覚情報です。どちらを優先しましたか。視覚の方を優先されましたよね。とはい

え、何人かはちゃんとあごに持っていった方がいらっしやいます。どうしてかという、人間には優位感覚というのがあり、聴覚優位の人がいらっしやるのです。ですから、聴覚優位の人は、いくら私がほっぺで止めても、惑わされません。耳から入ってくる情報を優先させる人たちです。でも、ほとんどの場合、人間は目から入ってくる情報を優先してしまうのです。このことは、脳科学のデータが出ています。見えても、あごに持っていった人は11%くらいです。

ですから、コミュニケーションやおもてなしで一番大事なのは笑顔なのです。なぜならば、笑顔は、視覚情報だからです。

つまり、府民の皆さんがいらっしやって、何か書き物をしながら「いらっしやいませ」と言ったら、優先される情報は「いらっしやいませ」という言葉ではないのです。「あの人、書き物しながら言っている」「無表情で言っている」「ふてくされて言っている」といった、目から入ってくる情報の方が優先されるのです。ですから、笑顔でないといけないのです。笑顔はすべてのおもてなしの基本にあるというのはそこから来るのです。脳科学的にも、そちらを優先してしまう。自分はちゃんとおもてなしができて、お客さまにきちんとしているといっても、ぶすっとしていたら、自分はやっているつもりでも、相手にとって正しきことではありません。自分にとって正しきことをやってしまっているのです。それに自分で気づいていないだけです。私が気をつけなければ駄目だと言っているのはそこなのです。すべてのおもてなしは笑顔で始まります。

アメリカのディズニーにはいろいろな国の人がいらっしやいます。言葉は全部違います。しかし、一つだけ共通してできるおもてなしがあるので。それは笑顔です。笑顔には言葉が要りません。ですから、すべてのおもてなしは笑顔なのです。こうやってディズニーでは伝えます。どうですか。ただ「笑顔」と言うより伝わると思いませんか。

絶対に忘れない伝え方というのは、ポイントが二つあります。一つ目は体験させることです。人から言われた話は忘れます。でも、自分で体験したことは絶対に忘れません。体験すると脳のフックにかかり、絶対とは言いませんが、忘れにくくなるのです。二つ目は、自分なるほどと合点がいくことです。皆さん、今、なるほどねと思いませんか。なるほどと思ったことは忘れにくいのです。体験させ、なるほどと思わせるような伝え方をすれば、忘れにくくなるのです。

ディズニーは、この伝え方にすごく注意をはらっています。いくら言っても、言う方の自己満足で、ただ投げただけでは相手に伝わりません。私がここに出てきて、皆さんに「おもてなしで笑顔が大事だ」と言っても、皆さんそんなことは百も承知です。何万回も聞いていますから、右から左に抜けてしまいます。でも、今のように伝えると忘れにくいのです。ですから、体験させ、合点をいさせる伝え方を工夫するわけです。そうすると、同じことでも忘れにくいということなのです。

ディズニーは、お客さまにも五感でのおもてなしをしています。例えば東京ディズニーランドの最寄り駅、舞浜駅のホームはディズニーの看板だらけです。だから、お客さまはホームに降りた途端、わくわくするのです。これが視覚でのおもてなしです。また、舞浜駅の広告は、ブランドロゴを極力小さくしてもらっています。普通、ブランドロゴはドンと強く打ち出すのですが、なるべくキャラクターのイメージを壊さないように、視覚のイメージを壊さないようにお願いしています。

ホームを出ると、テーマパークの中に入る前に、ボンボヤージュというお土産物屋さんがあります。この建物はある形をしていて、それは視覚的メッセージを持っています。

取っ手があって、ネームタグがあって、鍵穴があって、大きな大きな旅行かばんなのです。皆さん、海外旅行に行かれるときに、大きな旅行かばんを持っていくでしょう。行きはなるべくスカスカにしておいて、帰りにお土産など買っていきますね。同じ意味合いです。「これから皆さまはディズニーという夢と魔法の国に旅立たれます。大きな大きな空っぽのトランクケースを持っていてください。帰りには、そこにお土産やわくわく、思い出などいっぱい詰め込んでお戻りくださいね。ボンボヤージュ」と言います。ボンボヤージュとは「良い旅を」という意味です。すてきでしょう。そういう視覚的メッセージを持っているのです。ですから、わざわざ旅行かばんにしているのです。今度、この前に行ったら、今のようにお子さんに話してあげてください。「これ何に見える？ 旅行かばんなんだよ」「本当だ、かばんだ」「これは、こういう意味があるんだよ」と。どうですか。入る前からわくわくしませんか。もう物語が始まっているでしょう。

こうやって視覚的なメッセージを持って、入る前から楽しませている。ディ

ズニーというのは、アトラクションで入るときもそうなのですが、全部物語を作って、入るころには感情がピークになるように持ってってしまうのです。そうすると、だんだん早く入りたくてしょうがなくなってしまうのです。

このボンボヤージュの横を通ると、ゲートがあります。この中を通ると音楽が流れてきます。視覚に聴覚が重なってきます。そうして、やっとここで中に入るわけです。わくわくして中に入ると、入り口の床は赤い色をしています。ディズニーではすべてのお客さまをVIPとしておもてなしをするので、レッドカーペットを敷いているのです。カーペットではありませんが、レッドカーペットの意味合いで赤くしているのです。どうぞ、レッドカーペットを通して魔法の国にお入りくださいというおもてなしなのです。

そして、中に入ると正面でディズニーのキャラクターたちがハグしてくれたり、一緒に写真を撮ってくれたりします。触覚、触れ合うということです。また、ここでしか食べられないミッキーの食事ができます。これが味覚です。テーマパークを歩いていると、ポップコーンやターキーのいいにおいがします。嗅覚です。いいにおいがすると、みんなわくわくして、並んで買いたくなります。このように、五感を重なり合わせておもてなしをさせていただいています。

皆さんのお仕事で五感でおもてなしするのは難しいかもしれませんが、おもてなしの切り口として考えてみるのは楽しいです。つまり、人を楽しませるということは想像力なのです。今までと同じ切り口では同じことしか思いません。いかに新しい切り口で、違う視点に立ってお客さんを楽しませるかと考えることによって、自分もわくわくしてくるし、みんなが新しい発想になってきます。ディズニーはそれをしているのです。

これはディズニーしかできないことではありません。実際に、私が取り引きしていたアメリカのサンバンクという銀行は、五感でのおもてなしをしていました。その銀行は「太陽の銀行」といって、入ると窓がスケルトンになって日光が差し込んできているのです。そこにジャングルみたいに木が茂っていて、その木から小鳥の鳴き声が聞こえ、森林浴の香りがするのです。そのジャングルを歩いていくと、その奥に銀行のカウンターがあります。すごくすてきなところです。癒しの空間を持った、五感でのおもてなしの銀行です。

つまり、切り口や発想を変えれば、銀行であってもできるのです。ですから、うちではそんなこと無理だなと思わないでください。無理と思った途端に、発

想を止めてしまいます。発想とは、これをどう自分のところで応用できるかと考えていくことです。そうすると、今までにはない新しい形のおもてなしが役所でもできるような気がします。

12. ゲスト同士のコミュニケーション

ディズニーはファミリーエンターテイメントで、家族全員で遊びに来ていただくので、お客さま同士のコミュニケーションを大切にしている、家族が楽しめる物語作り、仕掛けづくりをしています。

例えば、水飲み場は大きいものと小さいものが並んでいますが、これには意味があります。大きい方は親が飲めるようになっていて、小さい方は子どもが飲めるようになっています。しかも、蛇口が反対の方向についているので、親は水を飲んでいると目線が下がり、子どもは目線が上がります。親子が同時に飲むとアイコンタクトができるような仕掛けをつくっているのです。親子で目と目が合うと、にこっとして楽しめるでしょう。そんな仕掛けづくりです。しかも、低い方は車いすの高さに全部合わせていますので、車いすの方でも不自由なく飲めるようになっています。

実際にあった体験談を聞いていただきたいと思います。ある日、30歳代後半のアメリカ人の女性が、5歳くらいの女の子を連れて「誰か聞いてくれる？ 今とても幸せな気持ちなので、誰かにこの話をしたいの」と、興奮して駆け込んでこられたのです。私が近寄って行って「お客さま、何か楽しいことあったのですか」と聞いてみたら、「今、そこで娘と水を飲んでいただけで、とっても幸せな気持ちになったの。その話を誰かに聞いてもらいたいの」とおっしゃるのです。「よろしかったら、その物語、聞かせていただけますか」と言うと、お客さまがこんな話をしてくださいました。

「今、娘と水を飲んでいたら、目と目が合っちゃったの。それで、にこっとしたら、同じようなシーンがあったなと思い出したの。よくよく考えたら、私がちょうど娘の年のころ、母に連れてきてもらったときも、同じように二人で水を飲んでいて、目と目が合ったのよ。母は5年前、亡くなってしまった。最後は食事がとれなくなり、水も飲めなくなり、水を飲みたい、水を飲みたいと言って亡くなっていった。私は母のことを思い出すたびに、最期の泣き顔がずっと頭にこびりついて離れなくて、いつもつらい思いをしていたの。だから、も

う母のことを思い出したくないと思っていた。

でも、今日思い出した母の顔は、母が一番美しい時代の、きれいでチャーミングな笑顔だった。5歳の少女に戻って、その笑顔を思い出すことができた。これからは、この母の笑顔を思い出していいんだと思うと、とっても幸せな気持ちになったのよ。私は今日、娘をこうして連れてきている。あのときの母が私をどういう思いで連れてきて、どういう目線で見てくれたか、自分が母親になってその気持ちも分かって、とっても幸せになったの」。

ディズニーに行くと、子どものころに戻れるとよく言いますが、そんな仕掛けをディズニーはちょっとした、いろいろなところでやっています。それが私の一つの体験です。

それから、実はディズニーの収益の最大の核は、入場料ではなく物販の売り上げなのです。ディズニーは実は物売りなのです。皆さん、意外だと驚かれるかもしれません。ただし、ディズニーではお客さまに物を買ってくださいとは一言も言っていません。ディズニーに行って、「今日はミッキーの魔法の杖が安くなっていますからどうぞ」と言って売られたことはないと思います。でも、皆さんはバーゲン会場に行ったように山ほどお土産を買っていかれます。キャストたちは何をしているかという、品出しをしているか、レジでおとなしく待っています。そして、お客さまが物を持って入金に来られます。

ディズニーはお客さまのニーズを引き出し、自然と物が売れていく仕掛けをしているのです。すごいと思いませんか。何もなくて自然と物が売れていってしまうのです。なぜディズニーでは自然と物が売れるのでしょうか。

「カリブの海賊」に乗られたことのある方もいらっしゃると思いますが、出口を一步出ると、途端に「カリブの海賊」のグッズを展開しているでしょう。ハニーハントだったらくまのプーさんなど、必ず出てすぐに関連グッズを展開しています。ディズニーには、普通の遊園地といわれるものと決定的に違う点が1点あります。普通の遊園地はほとんどの場合、お子さまは乗り物に乗って、親は見ているだけです。子どもが楽しんでいるのを見て楽しんでいるのです。でも、ディズニーはファミリーエンターテイメントなので、ほとんどのアトラクションに家族全員で参加します。つまり、体験を共有するのです。親もわくわくして、同じ物語を作っていく。これが大きな違いです。

その物語のわくわく感が消えないうちに、手に取れるところに物を置いてお

くと、お客さまはその物語を商品に封印して、それをお持ち帰りになるのです。つまり、お客さまはその体験を買っていかれるのです。

ミッキーの耳は飛ぶように売れます。私が東京からわざわざ来て、ここにミッキーの耳をつけて登場したら、皆さん引くでしょう。しかし、ディズニーは物語の世界だから大丈夫なのです。ディズニーは、そういう物語を作ってしまったのです。そして、その物語のわくわく感をお持ちになって、家に帰って、絵本を見るようにその商品を見るのです。絵本はわくわくしてきて、続きを読みたくなりますね。その続きを見に、リピーターとして戻ってこられる。つまり、買った商品がリピーターを呼ぶ仕掛けになっているのです。すごいと思いませんか。

ここでは、「3分間」が重要です。なぜ3分かというと、ディズニーはものすごい数のアトラクションがありますから、3分も経つと今度はあれに乗りたい、これに乗りたいと、脳が違うアトラクションに行ってしまうからです。わくわく感が消えない3分間のうちに手に取れるところに商品を置いておくことで、自然と物が売れていきます。これは物語消費、ストーリー消費という販売の心理学です。

ストーリー消費は、皆さんの身近なところでもあります。美術館に行かれると、出口にポストカードやシートなどがありますが、皆さんはポストカードが欲しいわけではないでしょう。いい絵画を見たりして、その思い出をポストカードに封印して持って帰るのです。あの心理と同じです。消費というのは心理学です。どうやってお客さまに物語を作っていただけるか。ですから、私たちは物を売ろうとしなくていいのです。その代わりに、お客さまの物語が作りやすい環境を整えてあげる。お客さまの物語が多ければ多いほど、自然と物は売れていきます。ディズニーではそう言われているのです。

昨今は、CM業界でストーリー消費が使われています。ソフトバンクのお父さん。妻夫木君のドラえもん。ビートたけしさんと木村拓哉さんの車。あれは全部物語であって、商品をうたっていないでしょう。ほとんどが連続もののストーリーを描いていて、その中で自然と商品が売れていくのです。

百貨店では、什器の一番下は使わず、ボックスにしてストックスペースにするのですが、ディズニーではあえて下まで使い、子どもが手に取れるところに商品を置いておきます。お子さまはリピーターの天使なのです。子どもが「こ

れが欲しい」と言って商品を買っていき、それがご家庭にあると、みんなも見るわけです。そうするとまたわくわくして、「またディズニーに行こうか」と思うのです。そうやってリピーターを呼び続けています。裏で仕掛けや心理学を全部計算し尽くしてやっているところが、ディズニーのすごいところです。心理学者やコーチが加わっているのはそういうことなのです。

リピーターを呼び続けるためには、変えてはいけなものと、変えなければいけないものを見極めることです。商品の売り上げについて前年比を使うことがありますと思いますが、ディズニーではサービスにおいても前年比という感覚があります。時代は変化します。全く同じことを毎年していれば、商品もサービスも質が衰退していきます。つまり、時代に合わせたサービスや商品をどんどん提供していかないといけません。ですから、テーマパークもスクラップ・アンド・ビルドで、全部が残っているわけではありません。皆さんが気がつかないうちに、入場者の少ないテーマパークはどんどん消えていっています。そして、新しいテーマパークに造り替えているのです。

でも、企業や組織において、絶対に変えてはいけなものが 있습니다。そこを変えてしまえば、既存のお客さまが離れてしまうものがあるのです。そこを見極められるかどうか。その配分をどうするか。そして、時代に合わせて何を取り入れていくかを私たちは常に話し合っています。ですから、リピーターがたくさん来るのです。

13. 人の気持ちを動かすコミュニケーション

さて、スキルあるいはテクニク的な仕掛けの話をしました。一番大事なのは、お客さまの心をどうとらえるかということです。そして、人の心を動かすことが一番大事になってきます。その中で私たちがやっていたのは、お客さまとの物語を共有化することです。私がディズニーでマネジメントしていたセクションの一つに、ミキモトパールというパールのセクションがあったのです。そこでの体験です。

そのセクションに、ある日、80歳くらいのアメリカ人のおじいちゃんとおばあちゃんがやって来たのです。おそろいのミッキーのTシャツを着て、アンデルセンのグリム童話に出てくるようなおじいちゃんとおばあちゃんです。そのお二人が手をつないでやってきて、パールを選んでいました。ネックレスにし

ようかしら、指輪にしようかしらと、30分もかけて着けたり外したりして選んでいたのです。日本人の女の子が接客していて、私は遠くで見えていたのですが、どうやらネックレスになさったみたいなので、近づいていき、「ネックレスになさったんですね。お似合いですね」と声を掛けました。そして、おじいちゃんが隣にいらしたので、「何か記念日ですか」とお聞きしたのです。アメリカ人は記念日にジュエリーを贈ることが多いので、金婚式が何かかと思ったのです。するとおじいちゃんが「わしね、これを買ってやるのに50年かかったんだよ」とおっしゃるのです。見当違いの答えがかえってきたので、びっくりして、「よろしかったら、その物語を聞かせていただけますか」とお聞きしたら、お二人の物語を語ってくれたのです。

お二人は、もともとケンタッキーの片田舎で小さな小さなレストランを経営されていたそうです。若いころ、お金がなくて半年がかりで手作りで建てたレストランで、おばあさんがアップルパイを焼くと、村の若い人たちが集まってくるおいしそうに食べていかれた。小さいけれどおもてなしもしっかりした良いレストランだったんだとおじいちゃんが自慢するのです。ところがある日、火事に遭ってレストランが全部焼けてしまったのです。何一つ残らず、お二人に残ったのは借金だけだったそうです。そしておばあちゃんは、ショックで身ごもっていた子どもまで亡くしてしまったそうです。何もかもなくなってしまったお二人は、何度も死んで借金を返そうと思いました。ところが、テレビを見ていたら、フロリダにディズニーというのができ、ディズニーはすべてのゲストをハピネスにすると言っていたので、「こんなわしらでも、もう一度幸せになることができるのだろうか。本当かどうか試してみよう」と思われたそうです。

そこから、お二人はディズニーに行くことを夢に、ものすごく頑張ったそうです。毎日、働いて、働いて、働いていました。またテレビを見ていたら、ディズニーにパールのセクションができたと放送していたそうです。そのとき、おじいちゃんはあることに気がついたそうです。「わしね、あのテレビを見たとき思い出したんだよ。まだレストランをやっていたころ、ばあさんが一言だけ言ったことがあったんだ。『私ね、お金がたまったら一つだけ欲しいものがあるの。パールのネックレスが欲しい』と。そのテレビを見ていたら、そのときのばあさんの言葉をふっと思い出して、そういえば、ネックレスどころか、あ

の後すぐに火事に遭ってしまって、服1枚買ってやれなかった。ばあさんは毎日同じ服を着て、エプロンに継ぎを当てて、黙って働いてくれていた。あの日以来、何か欲し口にするのは二度となかった。でも、わしはそのとき決めたんだ。いつかばあさんをディズニーに連れて行って、パールのネックレスを買ってやろうと。そこから、また二人で働いて働いて働いて、やっと今日、たどり着いた。このネックレス、わたしの50年の思いと、涙と、血と、全部この中に入っているんだ。指輪も欲しかったみたいだけれど、指輪までは手が出なかった。でも、わたらは今日というゴールのために50年間一生懸命頑張ってきた。その目標が達成できた日なんだ。一緒にお祝いしてくれないか」と話してくださいました。

その話をしている間、おばあちゃんは、パールのネックレスに大事そうに手を当てて、目をつぶってうなずきながら聞いていらしたのです。そして、ぱっと目を開けておっしゃいました。「いいえ、あなた。私は50年間、何一つ悔いはありませんでした。とっても幸せな日々でした。確かに、私たちには子どもはできなかったけれど、ミッキーというかわいい孫がいるじゃないの。私は気がついてみたら、手はシミだらけ、胸もシミだらけになって、パールなんか似合わない年になってしまったわ。でも、こうしてパールに手を当てて目をつぶっていると、あなたと一生懸命夢に向かって頑張っていたあのころの若さに戻るんですよ」とおっしゃったのです。

多分、おばあちゃんは、50年前のきれいなお嬢さんに戻って、そのネックレスをされていたのだと思います。私たちは、わあーっと思いました。初めてゲストから気がつかされたのです。ディズニーは、幸せな人だけがくるところではなかったのだ。ここにいらっしゃるお客さまは、人生という物語を背負って、いろいろな思いを持って、楽しみにいらっしゃるのだ。お二人のように、たどり着くというお客さまもいらっしゃるのだと初めて気づかされました。

そして、このお二人にどんなおもてなしができるだろうと思ったのです。そんなものはもちろんマニュアルには書いてありません。ですから、頭で考えずに、心で感じてみるようにしました。そして、私たちはその商品とともに、一つのメッセージを添えさせていただきました。「今日はお買い上げありがとうございます。もう一つのお気に召していただいた指輪は、次回お二人にお目にかかれる日まで、孫のミッキーが預かってれています。私たちは、お二人

がまた元気でこちらに戻っていらして、今日の物語の続きを聞かせていただけるのを楽しみにお待ちしています」。そう書かせていただいたのです。そうしたら、それまで穏やかに話していたおじいちゃんがわっと声をあげて、おばあちゃんに「ばあさん、見てみろよ。わたらの物語は今日で終わっていなかったんだってさ。ここがゴールじゃなかったんだ。良かったな、ばあさん。わたらは今日のために50年間頑張ってきたけど、まだこの年から夢を見続けていいって、この子らが教えてくれたじゃないか。良かったな。この年から、また夢を見続けていいんだってさ」とおっしゃいました。

そして、おじいちゃんは「ありがとう。わたらも何か君らにお礼をしたい。何も無いけど一つだけできるものがあるよ。これは実は特別な話で、本当はばあさんとだけの大事な話としてとっておこうと思った話なんだ。でも、今日うれしかったから教えてあげるよ。特別な話だから誰にも言っちゃいけないよ」と言うのです。「何でしょう」とお聞きしたら、「あのな、ディズニーってところは、本当に夢をかなえてくれるところだった。だって、ここがあったからわたらが50年も頑張ってこられたんだ」とおっしゃいました。そして、おばあちゃんの手を握りしめて「ばあさん、次は指輪だな。わたらも、次の指輪に向けて船をこぎ出そう」と言って、来たときと同じように手をつないで帰っていかれました。

そのお二人は2階の寿司パーのレストランにランチの予約を入れていらしたので、私たちはすぐにシェフに伝えました。「こうやって50年の思いを持ってパールのネックレスを買いに来てくれたゲストがそちらにいらっしゃいます。何かおもてなしをしてください」。すると、彼はその物語に感動し、お寿司を丸く握ってイカを載せて、大きなパールライスを作ってお二人に出してあげたそうです。すると、1階では涙を一粒も流さず淡々とお話をされていたのですが、それを見た瞬間、ほろほろ泣き出されたそうです。大粒の涙を流して、パールライスを見て、おじいちゃんは「ばあさん。わたらの50年、間違ってたな。間違った生き方してなかったな。指輪は買えなかったけど、最後にここで大きなパールのご褒美がもらえたじゃないか。良かったなばあさん。50年間、間違ってたな」と言ったそうです。そして、泣きながらそのパールライスをおいしそうに食べて帰られたそうです。

最後におじいちゃんから、「下の階に伝えてくれるかい。いつになるか分か

らないけれど、きっといつか元気で戻ってきて、今日の物語の続きを伝えて来るよ」という伝言が入っていました。

ディズニーで働いていると、ゲストとのいろいろな物語があるので、私たちは時々みんなで物語をシェアする会を開いています。当時、私はこういうふうにお伝えしていました。「皆さん、ここウォルト・ディズニー・ワールドは、世界中のいろいろな人生という物語を持ったお客さまが、楽しみにいらしゃるところです。ですから、皆さんは笑顔でゲストをお迎えして、もし時間があつたら、その物語のお裾分けをほんのちょっと頂いてください。たくさんは要りません。ちょっと頂くと、皆さん自身が幸せになって、その幸せを次のお客さまに分けて差し上げることができます。幸せの循環です。ここで働いている私たちは幸せですね」と。

おもてなしやサービスは、スキルではありません。いかに自分の感動の心のアンテナを磨いて、高くして、お客さまと接するかによって、自然と質が磨かれていくのです。つまり、本当のおもてなしはお客さま自身によって磨かれるのです。想像し、お客さまとの人生を共有することによって、そういうお客さまに出会ったとき、自分はどのような行動を取るだろう。その行動というのは、マニュアルで伝えられる範囲ではありません。ぱっと心が動くのです。サービスがマニュアルを超えた瞬間に、本当のおもてなしが生まれてくるのだと思います。

こうやって、心磨きをしながら、私たちはディズニーで世界中のお客さまと楽しみを共有していました。

14. 能力主義から心力主義へ

これからは、能力主義から心力主義が変わってくると思います。まず、自らの感性を磨くことが大事になってくるでしょう。感動の共有化とは、ゲストのことを理解する、感動を分かち合うことで、相手を思いやる感性を育てるということです。心力は、心の力を磨いていくということです。心の在り方は、お客さまと共に最高の喜びをつくる。

私たちは今まで、ノウハウやスキルは磨いてきたけれど、心を磨くということを随分怠ってきたように思います。ですから、今しなければならぬことは、本当のおもてなしです。お客さまに喜んでいただくために、心の力をどんどん

磨いていくことが大事になってくるのではないのでしょうか。

私はよく、「良い仲間作りは、大きな成果に結び付く。喜びは皆で分かち合うことで掛け算になり、問題は皆で取り組むことで割り算になる」と申し上げていました。喜びは、自分一人で喜んでいると、一人の喜びなのです。これが、みんなで喜び合えると、ものすごくヘビーになってきます。去年、ロンドンオリンピックのメダリストたちが銀座で5万人のパレードをやりました。皆さんテレビでご覧になったと思いますが、ものすごいエネルギーでした。5万人の人が「おめでとう」と言い合うのです。この前、テレビで「ALWAYS三丁目の夕日」をやっていましたが、1964年に戦後日本の本当の復興が始まりました。なぜ復興できたかという、あの東京オリンピックによって喜びをみんなで分かち合えたのです。その喜びはエネルギーになり、明日に立ち向かっていく力になるのです。喜びは掛け算になって倍増していき、少々のはあっても、それを乗り越えるエネルギーを得られるのです。これは組織においても、企業においても同じだと思います。

そして、問題は皆で取り組むことで割り算になります。人生において、誰もが通らなければならない険しい道があります。若い方はこれから大きな道を通っていくでしょう。そして、ある程度経験された方は、振り返って「私もこういう道を通ってきたな」と思います。誰一人、通らない人はいないのです。実は私も2年間、うつを経験があります。その経験も、誰かが通ってきているので、通ってきた人から「おれはこうやって乗り越えてきたよ」と知恵を授けてもらうことによって、それが割り算になってくるのです。一番大事なのは、一人で立ち向かおうとせず、喜びが掛け算になり、問題が割り算になる仲間づくり、組織づくりをしておくことです。そうすれば、少々のは必ず乗り越えられて、新しいエネルギーが充ち満ちてきます。

15. 三つの力（心力、能力、組織力）

お客さまに笑顔になっていただき、皆さんも笑顔で働きやすい企業、職場、そして働きやすい場所を作るには、三つの力が大事になってきます。つまり、心力（心の在り方）、能力（スキル）、組織力（仕組み）です。これらが一体になること、三つのバランスが取れていることが大事なのです。

今までは能力と組織力、仕組みばかりでした。去年、自殺者が3万人を切り

ましたが、それまで14年間にもわたって、この平和な日本において3万人の自殺者がコンスタントに出ていたのです。そして、企業では鬱が非常に多い。もっともっと厳しい国はたくさんあるのに、この平和な国の日本で、どう考えてもおかしいのです。それは、心の力をあまりにもなおざりにし、心力を鍛えてこなかったからです。これからはこの三つのバランスを考えていかないと、企業も組織も決して成り立たないでしょう。

私がディズニーで得た最後の学びを皆さんにお伝えします。ディズニーはアメリカの企業だということです。私はアメリカでマネジメントをしてきましたが、アメリカ人はもともとWantをはっきり言います。そしてYes/Noもはっきりしています。そのYesに対してアメリカではサービスをするのです。これはやりやすいのです。なぜなら、もともと要求がはっきりしているからです。そして、アメリカではそのサービスに対してチップという代償を払うのです。つまり、アメリカにおいては、サービスやおもてなしはお金で買うものなのです。ですから、夢と魔法の国、完ぺきなディズニーランドの中でさえ、チップをもらっていました。ディズニーは魔法の国だから、現実に戻るといけないので、鏡すら置きません。そこまで徹底した企業が、チップをもらっているのです。チップというのは、お金をもらいたいから良いサービスをするというモチベーションです。チップというのはアメリカの文化です。ディズニーはアメリカの企業であり、ディズニーといえども文化の壁は越えられないのです。私は愕然としました。

でも、私たち日本人はどうですか。誰かがWantを言う前に、相手の気持ちを察して、お客さまの気持ちを察して、さりげなくおもてなしをして差し上げることができる。それに対して一銭の代償ももらわないでしょう。これはどんなにディズニーが越えようと思っても越えることはできません。なぜなら、これは私たち日本の誇る文化、財産だからです。この文化は、仕組み化、構造化できないのです。ですから、最後に得た学びは、ディズニーでも越えられないものが私たちのDNA、文化の中にあった。本当に求めていた私の青い鳥は、ディズニーではなく自分の文化の中にあったということです。

私は日本館というところで、世界中のお客さまにディズニーという舞台をお借りして、日本のおもてなしを発信していました。11か国のパビリオンで1年に1回、サービスチェックをやっているのですが、ずっと日本がトップです。

1回も2位になったことはありません。これは何を意味しているかというところ、日本のおもてなしは世界中の人に通用するということです。それくらい日本のおもてなしはすごいのです。

考えてみると、今は文明の過渡期です。文化は変わりませんが、文明は、マヤ文明、インダス文明、エジプト文明のように、いずれは滅びていきます。今の文明は、資本主義経済の下に能力主義を軸にして引っぱってきた文明でしょう。ですから、こんなに成熟してきました。アメリカ人が開拓者の役割をしていたので、この文明を開拓し、成熟させていくためには、能力主義が必要だったのです。能力主義でないと誰も働かないので、開拓していったのです。でも、今や文明は成熟し、そろそろその役割を終えようとしています。だから、リーマンショックが起こって、ヨーロッパ経済はガタガタです。去年は長期的な政権、歴史的な独裁政権が全部変わりました。つまり、文明が変わろうとしているのです。

私たち日本には、阪神・淡路大震災、そして東日本大震災というつらい出来事が起こりました。あの出来事で誰もが心を痛め、同時に「絆」という言葉が生まれました。そして、世界中の人たちが驚愕したのです。あんな危機的な状況でお互いを思いやって、気遣って、一緒になって手を取って復興しようとしている。暴動が起きない。こんな国はないでしょう。新しい文明はここを求めているのではないかという気がします。

私たちはかつて大和国と言われ、大きな和をもって尊しとする国だったので、みんなが手を取り合って一緒に復興していく国なのです。だから、オリンピックでもチーム戦が強いわけです。そして、八百万の神々、見えないものに対して畏敬の念を払い、重んじる。和魂洋才、いろいろものを吸収して、あくまで和の魂、軸を持ってやってきた国なのです。それを世界はこれから求めてくるのではないかと思うのです。ディズニーを越えるDNAがあるという誇りを持って、おもてなし立国日本をぜひ大阪から発信していただきたいと思います。大阪はすごく人情のあるところ。世界中の人たちが、大阪に人情やおもてなしを体験しに来る。そういうことを、皆さんがリーダーシップを取ってぜひやっていただきたいと思います。間違いなく世界はその部分を求めていくでしょう。

私たちは、闘わないための武器をもう手にしています。それが、おもてなし

や気づかいです。技術立国でのしてきた日本は、ものづくりだけではもう足りなくなっています。ものづくりプラスおもてなし立国になってきたときに、世界に通用するグローバルな視点での、新たな日本の発信ができてくると思います。そのためには、自分の生き方としての自尊心を持ち、常に自分自身を磨いていくことが大事になってくるのではないかと思います。

1