

社会人として大切なことは みんなディズニーランドで教わった ～そうか！教育ってそういうことだったんだ！～

(株)SHUU研究所コンサルタント 香取 貴信 氏

◆ 略 歴



1971年 東京都江戸川区生まれ
1987年 (株)オリエンタルランドに準社員として入社。
「運営部運営課エレクトリカルパレードゲストコントロール」シンデレラ城ミステリーツアー/ジャングルクルーズ/グランドサーキットレースウェイ/イツァスモールワールド等、主にアトラクションを担当。アトラクショントレーナーやワーキングリードを務め、1992年度には、全従業員の投票によりその年最もディズニースピリッツを持って仕事をしたキャストを選ぶ、Spirit of 東京DisneyLandを受賞。
1995年 (株)シュウ研究所入社
3月 文化施設事業部に配属され、「来場するすべてのゲストに笑顔と素敵な思いで」をテーマにレジャー施設や文化施設、商業施設の事業運営や人材育成に取り組む一方、メールマガジン「テーマパークは私の学校」をはじめ「社会人として大切なことはみんなディズニーランドで教わった」「同熱い気持編」を執筆し、講演会等で活躍中。

1. はじめに

本日は、自分が書いた本の中のエピソードを交えながら、教育とはどういうものかということを中心にお話ししようと思います。

最初に私の自己紹介を簡単にさせていただきますと、現在、SHUU研究所に在籍しております。東京ディズニーランドでは高校1年生のときから約8年間アルバイトをしていました。そして現在の会社に来ないと言われて、今はレジャー施設を担当しています。テーマパーク、ほかにショッピングセンターや美容室、小売店などいろいろなところを回りながら、どうしたらお客様に感動していただけるようなお店作りができるだろうかということを行って行っています。大事なのは、そこで働くスタッフの一人ひとりが生き生きと働けないとお客様に感動していただけないということだけはだんだん分かってきました。現在もそのテーマで活動しております。まだ結果は出ていませんが、これから結果を出してお客様に喜ばれるお店を

一つでも多く作りたと思っています。

1-1. ジャングルクルーズ実演

さて、皆さんは東京ディズニーランドに行ったことはありますか。私はディズニーランドの中では主にアトラクションを担当していました。ジャングルクルーズやシンデレラ城ミステリーツアー、イツァ・ア・スモールワールドなど、主に乗り物に乗せる係をやっていました。

どのようにやっていたかというのをさわりだけでもやってみようと思います。ジャングルクルーズという船に乗って船長がジャングルを案内するアトラクションがありまして、こんな感じでやっています。

「お待ちせしました。青い空、白い雲、やってまいりました。皆さんのボート、アマゾンアニー号の到着です。皆さん、改めまして、こんにちは一。うーん、こんにちは。ジャングルクルーズへようこそ。私がこのアマゾンアニー号の船長の香取です。これから皆さんを危険がい

っぱいのジャングルへご案内します。何が起こるか分からないのが、ジャングル。二度と戻って来られないかもしれない。そこで、後ろを振り返ってください。私たちのためにたくさんの見送りの人たちが並んでくれています。一緒に見送りの人に手を振ってお別れしましょう。行きますよ。右手を挙げて、せーの、バイバイ」。ほとんど無視されました（笑）。

今でこそこのように流暢に話せますが、お客様を連れて10分ぐらいジャングルの中を回る、20ページぐらいの台本があります。それを自分では完璧に覚えたつもりで自信満々で出発したのですが、最初は出発した途端に覚えた台本が真っ白になってしまいました。今、思い出すとすごく恥ずかしいのですが、非常につまらないボートだったと思います。もう見たまま、「右を見てください。ゾウです（笑）。鼻は長いな」とかと言って、本当にすごくつまらないボートだったのを覚えています。回を重ねるごとに人間成長していくもので、徐々にできるようになっていきました。

1-2. 東京ディズニーランドで働くまでの生い立ち

なぜ、ディズニーランドで働こうと思ったかという、非常に不純な動機です。私は中学、高校とやんちゃをしまして、ヤンキーだったのです。中学からつきあっている彼女がいます。当然その彼女もヤンキーです。その女の子がディズニーのキャラクターやスヌーピーが大好きで、僕は実はディズニーランドはあまり好きではなかったのですが、大きい声では言えませんが、高校に入学したあと、彼女が「ディズニーランドへ行こうよ」と言うものですから、

学校に行くよりいいかと、2人でディズニーランドによく遊びに行っていました。そして、帰るときに彼女が「また今日もミッキーと写真を撮れなかった」といつも言うのです。僕としては、一緒に行っているのになぜミッキーのほうがいいのだと頭に来ていました。そんなことが頭の中になりました。

そんなとき、学校に通っている途中にアルバイトの募集広告を見つけたのですが、それがまたうまいキャッチコピーなのです。ミッキーマウスがシンデレラ城を指さして、「魔法の王国の住人大募集、高校生可」と書いてありましたので、おれはここでアルバイトをしたらミッキーマウスになれるのではないかと単純に思ったのです。ミッキーになったらいろいろな人がたくさん近づいてくるから抱きついても大丈夫だろうとか、訳の分からないことを考えたのがきっかけです。

入ってみたら、高校生の私が最初に担当した仕事はパレードでした。パレードの仕事といっても、ロープを張ったりしてパレードの道を作る係で、お客様に「すみません。座って見てもらえますか」とお願いする仕事でした。今でこそお客様は納得して座ってくれるのですが、僕が働いていた当時は4周年のころでしたから、「すみません。床に座って見てもらえますか」と言うと「冗談じゃないぞ」「なぜ、お客さんを床に座らせるんだ。それもここは外だろう」と怒られまして、それでも「すみません。申し訳ないのですが」と言いながらやっていたのを覚えています。

話は戻りますが、最初に私が東京ディズニーランドに行ったときの印象は、一言でいうと、非常に気持ち悪い場所でした。どうしてかとい

うと、それまであまり人に親切にされたり、自分も親切にすることはなかったからです。ディズニーランドに行った方はご経験があるかと思いますが、道に迷ってパンフレットを見ながらどこだろうとやっていると、スタッフが見つつかと寄ってきて「こんにちは。どちらかお探しですか」と声をかけてくれるのです。

最初それを言われたときは、こいつらに金を取られるのかとかと思いましたし、目と目が合ったときに、にっこり笑って「こんにちは」などと言われたことがないわけです。どちらかといえば「何を見ているんだ」という側にいましたから、なかなかそれになじめなかったのが正直なところで、まさか自分が働くなどと思っていなかったのです。当然、働く先もミッキーマウスの中に入ると信じていましたから、ミッキーは笑っているけれども中ではどんな顔をしていようがいいと勘違いして入りました。

ところが、入って初めて、自分の中で尊敬できるというか、人のことを尊敬するようになりました。そこでかかわってくれた上司や先輩たちには、非常に厳しい人たちもいます。また面白い人もいます。けれども共通しているのは、すごく深く自分とかかわってくれようとすることです。今までは、あまり人とかかわらなかったのです。「いいか、おれに近づくな」というようなバリアを学校でも出していましたから、先生も多分すごくやりづらかっただろうと思います。

話は少しそれますが、中学時代などを思い出すと、先生にほうきでひっぱたかれたり、竹刀を持って追いかけられたりして、その当時は先生に言われることを受け入れられませんでした。例えば「おまえ、社会に出たときに、

そんなふうに分のことはばかり考えていたら周りにだれもいなくなるぞ」と言われて、そのときは「うるせえ、このやろう」と言っていました。でも、言われ続ける中で心には残るのです。だから、今でも感謝しています。ただ、面と向かって「ありがとう」とは言えないのです。そこがすごく情けないのです。今、会ったら言えるかなと思います。

ディズニーランドの中でも魅力的な上司とのかかわり合いがすごくありました。その中でいろいろと学んでいきます。それまではまじめに何かをすることか、熱く何かを語るとか、努力をするということは恥ずかしいと思っていました。それはなぜかという、自分にはできないからです。まじめにやらなければいけないときはいつも、自分にはできないので、ふざけて笑いを取ったり、ずっとそんなことをしていました。

それを教えてくれたのが東京ディズニーランドの上司たちでした。今日はそういった上司、または上司とのかかわり合い、東京ディズニーランドの教育はどのように行っていたのかというのを私の体験をベースにお話しさせていただこうと思います。あまり難しい話をしないので楽に聞いてください。

2. ディズニー流の教え方

2-1. ディズニーが目指すものはゲストの笑顔!

東京ディズニーランドが目指すものはたった一つです。従業員のことをキャストと呼びますが、私たちキャストがやらなければいけないことは、目の前にいるお客様がパークから帰るときに「いや、今日は来てよかったね」と言ってくれることです。そして、ディズニーランドを振り返って、一緒に来た人と顔を見合わせて

「また来たいね」「また来ようね」と言ってくれることが私たちのやるべき最大のミッションです。いろいろな仕事、例えば、掃除の仕事、アトラクションに乗せる仕事がありますが、すべてはどこにつながっているかということ、最後はお客様の幸せにつながるのです。そして、お客様が出ていくときにこの言葉を言ってもらえるようになりたい、だから、今、目の前にいる人たちに一生懸命になりなさいと、全従業員が教わるのです。

片方では、当然ディズニーランドも売り上げということはすごく大事で、雨が降ればお客様は少なくなりますし、いってみれば水商売のようなものです。しかし、私たちアルバイトは、売り上げをどうするかということはあまり言われません。リーダーになってくると、売り上げやアトラクションの稼働率などの目標数値を与えられます。アルバイトには、売り上げよりも、お客様がもし本当に幸せを感じてくれたらその対価として売り上げは上がるのだと教えなさいと言われました。ですから、どんどん売りたいということではないのです。

面白いところでいくと、目標数値などがあるのがショップです。ディズニーランド内にお土産屋さんには当然売り上げ目標があります。それを店長たちが週単位で目標管理しているのですが、今週はちょっと売り上げが足りないという場合にどうするのかということ、通常、ショップの中でお客様を待っている状態で商売をしている従業員たちに、「これからパレードが始まるだろう。それが始まる前にお客さんが集まっているから、そこに行ってこのきらきら光るやつを紹介してこい」と言うのです。弁当箱のようなものをぶら下げて、きらきら光るやつをい

っぱい自分の体につけたりしながらパレードに行かせるのです。皆さん見たことがあるかもしれませんが、夜のパレードで待っているお客様の前をきらきらさせながら歩きます。子供たちにとってはいいのですが、お父さんお母さんにとっては、頼むから来ないでくれというような感覚ですが。

そのように、従業員、スタッフについては必ず目標があるのですが、これを全部売ってこいと出すのではなく、「とにかく、これをお客様に見せておいで、こんなふうに使えば面白いというのを紹介しておいで」「もし興味を持って買ってください人がいたら一緒に遊んであげなさい」とスタッフには言うのです。そして、店長は在庫をチェックしながら、売れているかな、もうちょっと向こう側に行ってみようとか、いろいろなことをします。

そういうことで、ディズニーが最後に目指すところはどこか。ぬいぐるみを売ったりお掃除をしたりといういろいろな役割がありますが、それはすべてお客様の幸せにつながるのだということを一貫して教育の中で教わります。僕も最初にそういうことを教わりました。そのときは「ああ、なるほど。そうは言ってもね・・・」とぶつぶつ言っていましたが、不思議なもので、オンステージといってお客様がいるところに出ると、何となくやらないのは自分だけというような状態になってしまうのです。

例えば、お客様の幸せにつながるというところで教育のお話をしますと、家族で来たお父さんが写真を撮っているとしましょう。あとの家族は写真に写ろうとしている。この光景を見たときに何を思うか。これはディズニーランドの思い出と最後にアルバムにとじられるでしょう

が、いくらめくってもお父さんは出てこない。これは思い出になりません。ですから、せっかくディズニーランドに来てくれたのだから、自分たちがその人たちを見かけたら、ちょっと寄って行って「写真をお撮りしましょうか」と声をかけてみようということをお教えられます。

でも、そんなことを言っても恥ずかしくてできないなと思っていますが、現場に行くと違った意味で恥ずかしさを感じるのです。どうしてかということ、全員がやっているのだからやっていないのは自分だけなのです。そこで、これはまずい、おれはできない、やらないとまずいと思って、失敗しながらだんだんとできるように覚えていくのです。

2-2. 形で教えること

教えるという部分で面白いのは、常に「形で教えなさい」ということを徹底的に言われることです。私がトレーナーになったときはそんなふうに言われました。例えば、後輩にサービスを教えるとき「サービスはお客様の立場になって考えろ。その立場に立ったら何がしてほしいか分かるだろう。だから、お客様の立場になって考えるのだ」と教えますが、そこで終わってしまうことはノーなのです。それだとあまりにも抽象的だと言われます。

ディズニーランドはもともとアメリカのトレーナーたちが来て教えてくれていましたが、本国ではそんな教え方はしないというのです。考えてみると、お客様の立場に立ってといっても、やはりアメリカでは人種も違えば肌の色も違いますし、しゃべる言葉も違う人たちがたくさんいますし、従業員も違うわけです。白人の従業員に「お客様の立場に立って考えろ、黒人のお

お客様の気持ちになって考えろ」と言っても、「冗談じゃない、できるわけがない」となってしまいます。だから、より具体的に教えなさいということになります。これは日本でも同じだと担当者は言っていました。

どういうことかということ、私たちが教える相手は当然、年齢も違うわけです。日本は日本人が多いのですが、年齢や年代が違っていると本当にしゃべる言葉も違います。32歳の私が考える「お客様の立場に立って」というものと、18歳の子が考える「お客様の立場に立って」というものはまるで違うのです。ですから、抽象的になってはいけないということです。

どうするかということ、必ず形として教えなさい、最初にあなたがやってみせなさいということです。何でもいいのですが、例えば風船売りのお姉さんが立っています。そのトレーニングの中では、風船を買う人はどんな人かと新人に聞きます。

「やっぱり小さい子ですかね」

「そうだね。じゃあ、小さい子がこうやって来たらどうやってあげますか」

「こんにちはとあいさつして、どれが欲しいの、と声をかけます」

「そのときに小さい子がやってくると、あなたはどうか、ちょっとやってみてよ」

「ここはこういうふうにして、こんにちはとやりますね」

「私だったらこうするな。ちょっと見てください。小さい子が来ると、こんにちはと言いながらかがむよね。子供にしたら、上から見下ろされてこんにちはと言われたらおっかないし、どの風船が欲しいと言ったときに、子供は『あの風船が欲しい』と指さします。子供にとって

は黄色い風船が何個かあっても、どの黄色い風船でいいわけじゃなくて、あれといったあれなんだ。ということは、こちらから見ていたら見えないでしょう」

「そうですね」

「だからちょっと一緒にしゃがんでごらんなさい。こうやって持つでしょう。あれと言ったら一緒になって見えるからあれだなと分かるでしょう。こうやってあげるんだよ」

このようにトレーニングします。ですから、すべて形で教えます。基本的には最初に説明をして、やってみせます。そして、やらせてみせて、それを見ながら、もっとこうしたらいいというようにフィードバックしていくのです。そのとき注意しなければいけないのは、勇気を持ってやれたことは褒めてあげようということです。失敗しても、ちょっと形が変でもいびつでもいいのです。でも、チャレンジしたことは褒めてあげたいのです。チャレンジしたことは「OK、いいね」と言って必ず褒める。そのうえで、「ここをこういうふうに変えてごらんなさい。そうしたら、すごくよくなるよ」と教えなさいと教わります。このようにしてトレーニングを進めていきます。

2-3. 常に見られていることが感じられる仕組み

ほかにも、ディズニーの中の教育という部分で、社内表彰というのがあります。僕がすごくうれしかったのは、ファイブスターカードというものです。これは、ホテルと同じような五つ星のサービスをしようというものですが、このカードは課長以上の責任者が期間中にそれをポケットに入れてパーク内を巡回するのです。彼

らが見ていて、あの子の対応はいい、あの子の笑顔はいいと思ったら、そのカードを渡すのです。そして、それをめくるとメッセージを書く欄があるので、そこに手書きでメッセージを添えて渡してくれます。

実は、これは褒めるほうのトレーニングにもなっているのですが、初年度はなかなかできませんでした。僕のところの課長は春山さんという人でしたが、彼が来て、いきなり後ろから「香取君、あの、これね、えっと、よく頑張っているから・・・」「何ですか、気持ち悪い・・・」「笑顔がいいなと思って、頑張れよ」と、すごくこちなかったのです。ただ、形うんぬんよりも、そこに直筆で、汚い字の走り書きですが「いつも笑顔がいいね」と書いてくれたことが、うれしかったです。今でもそれは自分のオフィスの机に飾ってあります。ただ、そのときはうれしいのですが、恥ずかしいのでうれしいと喜べないのです。「気持ち悪いな、やめてください」と言いながら、心の中では本当はすごくうれしかったのです。

それを何度も渡さなければいけないので、渡すほうもトレーニングになってきます。ですから褒めるところを探そうとするのです。ディズニーランドといえどもふだんは逆で、「ちゃんとやっているか」というように見えていますから、一定期間を決めて、そのように褒めるところに集中してやるという教育制度もありました。これはパートもアルバイトも社員も関係なく、本当にいつでも自分たちが見てもらっているということ意識します。

東京ディズニーランドの中には今、二つのパークができましたから、約2万人のアルバイトが在籍しています。社員とアルバイトはコスタ

ームや名札は同じなので、お客様から見ると分かりませんが、パークの中で目にするのはほとんどがアルバイトで、そのうち10分の1ぐらい、約2000人が社員です。僕はアルバイトで働いていましたが、たかがアルバイトとか、どうせアルバイトだからというように扱われませんでした。すごく一生懸命になれる土壌がありました。

教育も面白いです。最初にすごくたくさん教育を受けます。アルバイトでもそうです。ただ、アルバイトですから、最初に教育期間を設けても時給は発生します。導入教育というのがあって、ウォルト・ディズニーの歴史、彼が生まれてから死ぬまでどのように歩んでいったのか、ディズニーランドを作るときどんな気持ちだったかというのをいろいろとスライドを使いながら、そこら辺は映画会社ですからうまいのですが、1日かけて教えてくれました。そのあとパークツアーというのでパーク内をぐるっと1周して、ディズニーのこだわりなどを教えてもらいます。

一つお話しすると、東京ディズニーランドの中ではお客様のことをゲストとお呼びしますが、「すべてのゲストがVIP」という言葉があります。これはウォルト・ディズニーの言葉ですが、この思想を反映してパークの入り口の床は実は真っ赤に塗られているのです。本当はVIPですから魔法の王国に入ってもらったときに真っ赤なじゅうたんを敷きたかったのです。ただ、それは現実的に難しいので、その思いだけでも残そうということでウォルト・ディズニーが決めたそうです。入り口の床は赤いじゅうたんのよう塗られています。決してそれはお客様には教えないのですが、従業員には教えてくれま

す。ですから、そこで従業員たちが少しずつ、「わあ、すごいな、そうやってやっているんだ」と、そのディズニーのポリシー、こだわりというものにだんだん共感していくのです。

最後にどうなるかという、1日終わると自分たちが使命感を持っているのです。「よし、おれもディズニーファミリーの一員だ、頑張ろう」とモチベーションが上がっていくのです。そんな1日かけたオリエンテーションで、導入教育をします。

それから、各部に分かれて部ごとに色のあるトレーニングを受けます。例えば、ショップのようなお金を扱うセクションでしたら、レジとお金のトレーニング、食材を扱うところでしたら、食材についての衛生管理を学びます。僕は運営部でしたから、話し方、敬語、発声を受けましたが、そんなものを半日ぐらい受けます。そして、現場に出て3～5日間、アトラクション別にトレーニングを受けます。独り立ちするまでには合計1週間ぐらいかかるのですが、そのようにしてトレーニングをします。

私はトレーナーに、なぜトレーニングばかりするのですかと聞いたことがあります。人間は違う環境に慣れるまでは約2週間といわれているようで、これはマクドナルドのハンバーガー大学で立証されたようですが、新しい環境に入ったときに大体2週間で慣れてしまうということです。慣れたあとに教育してインプットしようとしてもなかなか難しい。最初の2週間にディズニーのポリシーやミッションを明確に伝えていかなければいけない。だから、そのように教育をするのだと言っていました。

私たちは、そういったこだわりやコンセプトを教わりながら使命感を持って働けるようにな

ります。ですから、約2万人のアルバイトみんなが同じ方向を向いて、一緒になって頑張れるのです。そういったものが私が体験したディズニーの教育の中にはあったと思います。

2-4. ディズニーのトレーニング

ここからは私の体験になります。ディズニーのトレーニング・プログラムは決まっています、それをトレーナーが順を追っていくのですが、トレーニング・プログラムを無視してやるプログラムもあるということに気づいたエピソードがありました。後々なるほどなと思ったのです。

それはどんなことかという、私は高校3年生のときでしたが、1年生からアルバイトをして、3年間たっていますから、もうお山の大将的な感じです。「よし、おまえら右向け」と言ったら全員が右を向いて、「おお、気持ちがいい」というような感じでアルバイトをしていました。私たちは当然3年生で先輩ですから、トレーニングが始まると、通常であればパレード中やパレードの準備、後片付けも新人一人に一人ついてトレーニングを進めます。そこでどうするかという、「このポジションはこういう手順があってこうだよ」「だからこういうときはこうするのだ」「よし、やってみよう」と言ってトレーニングをしていくのです。それが普通のセオリーでした。

けれども、新しく入ってきた責任者の生重(いくしげ)という人がいました。その人が「今度の夏に入ってくるスタッフがけっこういるから、今回ちょっとトレーニングのやり方を変えたいと思っている。おれの言うとおりにやってくれ」と言いました。私のほうが3年間やっていて、その人はあとから入ってきた責任者

ですから、「何だ、こいつ、言うことなんか聞けるか」と思っていたのです。

その責任者は、私を含めて先輩たち7人ぐらを集めて「あしたからいよいよトレーニングが始まるから、とりあえず、今日、家に帰ったらパレードに出てくる山車(フロート)の名前やどんなバックストーリーがあるのかをもう一回復習してきてください」と言ったのです。

「ポジションの手順などはいいのですか」

「それはいつもみんながやっているから大丈夫。それよりも、コンセプトやそのストーリーを覚えてきてくれ」

と言われたのです。「分かりました」と言ってみんなで帰りました。

言われたとおりに、家に帰ってこうだったな、ああだったなと読んで勉強して行きました。いよいよ当日を迎え、私のところに山田さんという女の子がきました。「香取君のところは山田さん、だれだれ君のところはだれだれ」とずっときました。いよいよパレードが始まります。パレードが始まる前はみんなで新人を連れながら、「ここがパレードルートの中で渡れる場所、クロスオーバーといって、反対側を渡る人はこの通路を使ってもらうんだよ。これがロープ」などと言いながら一とおりにトレーニングをしました。

パレードが始まるころになると、生重さんが「パレードが始まるころになったらシンデレラ城の横にパレードが通る五号橋という橋がかかっているだろう。その橋のたもとに来てくれ」と言われたのです。なぜだろうと思いつきながら行きました。実はそこは橋の上ですから、お客様はパレードを見ることができない場所です。もしそこでパレードのフロートが火事になつたり

すると逃げ場がないので、関係者以外はパレードが見られないような場所なのです。

そこに行きましたら生重さんが、「よし、今からちょっとみんなにやってほしいことがあるんだ。これからパレードが来るだろう。みんなここに座ってパレードを見よう」と言うのです。

「ちょっと待ってください。おれたちはパレードを見るのが仕事じゃないです」

「そう言うなよ。たまには見たっていいよな。だってみんな見たいだろう」

と言うと、新人たちは「見たい、見たい」となるわけです。「おまえらいいかげんにしろ」みたいな状態でした。

「先輩のみんなにやってほしいことは、これからパレードが来たら、一人ひとりに、あのフロートは何だとか、パレードのコンセプトは何だと、ちゃんと教えてあげて。昨日復習してこいと言ったね」と言うのです。

「新人にパレードのことを言うためにおれたちは復習してきたのか、そんなの冗談じゃない、こいつらに仕事を覚えさせなきゃ」

「そんなに熱くなるなよ。もうパレードも来ちゃったからいいじゃない」

と言うので、しょうがないので半分怒りながらも自分の担当した新人の横について、「今から来るのがブルーフェアリーで、あれはピノキオに出てきた妖精で、あの人が魔法をかけたらデイズニerlandとその中にいる人たちが縮まってしまったんだ、だから、あんなふういきのこが大きくなるのだよ」これが何、あれが何と教えたのです。

新人はすごくうれしそうです。ふだんだったら見られない場所のいちばん前で、しかもミッキーも自分たちに手を振ってくれますから、も

う本当にお客さん状態です。一とおりパレードが終わり、私たち先輩たちはぶつぶつ言いながら終礼に行きました。

終礼の恒例ですが、初日はどうだったかというのを新人たちが一人ひとり前に出て言います。「一言でもいいから感想を言って」と言うと、「今日は本当にパレードが見られてうれしかったです」「よかったです」と口々にパレードが見られてよかったと言うのです。私らは後ろで「冗談じゃない。おれたちはパレードを見るために仕事をしているんじゃないだろう」とぶつぶつ言っていました。

終礼が終わり生重さんのところに行って言いました。

「冗談じゃないです。今日を入れて残り3日トレーニングがあるけれど、今日こんなふうに遊んだら、あと2日しかないじゃないですか。どうするんですか。やらなければいけない、覚えなければいけないことはこんなにあるんです」

「そんなに熱くなるなよ。だって、今日終礼で見ただろう。みんな楽しそうに、パレードを見られてよかったと言っていただろう。やっぱりうれしいな、ああやって言ってくれと」

「ちょっと待ってください。違うんじゃないですか」

「まあ、怒るなよ。あしたはちゃんとやるから。ごめん、ごめん」

そう言ってその日は終わり、ぶつぶつ文句を言いながら友達と帰りました。

翌日、今度はいよいよ2日目です。私は引き続き山田さんを担当しました。車いすを利用している方たちにごらんいただく専用エリアがあるのですが、彼女と2人でそこを担当しました。

パレードが来る前は一生懸命、ロープやエリアなどについて説明して、ちょっとロープを張ってみようなどと言いながらOJTトレーニングをしていました。

パレードが始まる15分ぐらい前、いきなり後ろから生重さんが私のところに来ました。

「おい、香取、悪いんだけどこれからパレードが来たら、おまえがここのポジションでやらなければいけないことを全部やっておいて」

「なぜおれなんですか。教えないといけないじゃないですか」

「いいんだよ。おまえが全部やっておけ」

生重さんはそのまま「山田さん、ちょっと一緒に来て」と言って新人を連れていってしまうのです。どこに行くのかと思ったら、車いすのエリアでパレードを待っていたお客様のところに連れていきまして生重さんはいきなりそのお客様に話します。「こんばんは。私は東京ディズニーランドの生重といいます。お客様は本日どちらからいらっしゃいましたか。香川県。そうですか。わざわざありがとうございます。家族で来られたのですか。お名前は何かおっしゃいますか」とコミュニケーションを取っているのです。その横に何も分からない山田さんはドキドキしながらいるわけです。「お客様、本当はこんなことはしないのですが、内緒ですよ。今日はおお客様がわざわざ遠くから来てくださったので、特別に、彼女は山田さんといいますが、パレードのことなら何でも知っていますから、お客様の横について何でも教えます。実はパレードにはバックストーリーがあるので。それを聞くと、ああ、なるほどと思いながらより楽しめます。何か分からないことがあったら聞いてください。山田さん、一生懸命説明

するんだよ」と言うのです。

私は後ろで聞いていてドキドキしました。昨日入ってきた人です。山田さんもどうしようとなわなわしているのです。生重さんが山田さんの耳元でちょこちょこと言って、ポンポンと肩をたたいて私のほうに来ました。そして、「い、いか、香取、もう言ってしまった手前しょうがない。これで彼女が失敗しないためには、おまえが通常のポジションもやりながら、彼女が説明するときにつかえたら、あのお客様に分らないようにそっと教えろ。分からないことを聞かれたときはおまえが答えるのではなく、そっと教えて彼女に答えさせろ。分かったか」と言うのです。

「そんなことを言ってもトレーニング2日目・・・」

「もう言ってしまったんだからしょうがないよ。お客さんだって楽しみに待っているんだから」

と言うと行ってしまいます。

言ってしまった手前しょうがないので、山田さんはそのお客様の横について、昨日教えてもらったとおりのことを、「あれは、えーと……ブルーフェアリー（小声で）——ブルーフェアリーといまして……」と一生懸命話します。お客様はすごく喜んで、でも私は大変です。普通のポジションもやらなければいけないですし、山田さんのことも気にしながらやっていました。

パレードが終わったあと、そのお客様はすごく喜んで、一緒に写真を撮りたいと言ってくださいました。そして、そのお客様がカメラのシャッターを押してくださいと言われたのが私だったのです。ちょっと頭に来ました。分かりま

したと言いながら一緒に写真を撮ってあげました。山田さんもすごく喜んでいました。トレーニング中の山田さんはすごく喜びながら、緊張したせいもあって疲れた表情を見せながら帰りました。

終礼に行くと、ほかのグループも同じでした。「今日、生重さんに言われてすごく大変だったよ。教えるどころじゃないよ」「おれもそうだったよ」と、結局みんないろいろなポジションで同じことをされていたのです。

いつものように終礼が「今日は2日目ですが、みんな前に出てきて一人ずつ感想をどうぞ」と始まりました。すごく印象的だったのは、みんなドキドキしたとか、初めてお客様としゃべってびっくりしたとか、でも、最後は喜んでくれてすごくうれしかったとか、お客様があんなに笑顔で最後に握手してくれたのが忘れられないとか、このバイトを選んでよかったですと、そんなことを口々に言うのです。私たちは後ろで「何を言っているんだ。あと1日しかないぞ。どうするんだよ」と言いながら聞いていました。

終礼が終わって私たち先輩スタッフは一目散に生重さんのところに駆け寄りました。「どうなっているんですか。もう我慢できません。だってもうあと1日しかないんですよ。1日でどうやって教えるのですか。パレード中何もやっていないじゃないですか。昨日はパレードを見せて、今日は何か知らないけれどお客さんに紹介して、こんなことをやっていたらあしたになっても何もできないじゃないですか」と言ったのです。

でも、生重さんは全然動じませんでした。にこにこしながら遠くのほうを見て「いやあ、よかったな」と言うのです。

「よかったな、じゃないです」

「みんな、ちょっと落ち着けよ。みんなの気持ちも分かるけれど、ちょっと聞いてくれ。今日の終礼で、彼ら、彼女たちの顔を見たかい」

「見ました」

「おまえらはあんなにうれしそうな顔を見てどう思う？」

「それはそうですけど・・・」

「トレーニングのやり方は乱暴だったかもしれないけれど、実はすごく伝えたかったことがあるんだ」「新人スタッフでもお客様とかかわることで一生懸命になったら本当に喜んでもらえる、その姿が自分たちの喜びだと言っていただろう。やっぱりこのアルバイトを選んでよかった、あの言葉を聞いたとき、すごくうれしかった」

「まあ、そうですけど」

「みんなには申し訳ないと思っている。ただ、必要な手順とかそんなものはいいんだ。分からないことがあったら先輩や周りにいる人に聞きなさい。分からないことがあったら『すみません、これは何ですか』と聞けることだけ教えておけばいいと思うんだ。だって、おれらはチームでやっているのだから、それは聞けば覚える。けれど、最初に受けた感動というのを人間は忘れないんだ。だから、彼女たちは絶対3年間働ききるよ。大丈夫、おれが保証する」

私は3年生で彼女たちは1年生で、そのあと私たちは卒業しましたが生重さんの言ったとおり、そのトレーニングを受けた人たちは最後まで3年間アルバイトを続けていました。

結局、生重さんが伝えたかったことは、仕事としての細かい手順はいろいろあるかもしれないけれども、やっていてこの仕事がどこにつな

がっていくのか、私たちがやる一つ一つがそのお客様にどう作用するのかというのをすごく伝えたかったのだなと後々ですが思いました。やり方はすごく乱暴だったかもしれませんが、最初に受けた感動を彼女たちは忘れていませんから、それから彼女、彼らはすごくいいスタッフになりました。本当にお客様の気持ちが分かるのです。いつもお客様のことを中心に考える、そんなスタッフに成長していました。ですから、生重さんがやったトレーニングは、最初に受けた感動を絶対に忘れない、この仕事の楽しみややりがいを感じられるものだったのではないかと思います。

自分がトレーナーという立場になった時のことです。自分がトレーナーになりたいと思っていたので、なれたときはすごくうれしかったのですが、少し勘違いしていました。トレーナーになる前には面接があります。その前には、ディズニーのトレーナーとして知っておく知識のようなものをレポートで書かなければいけま



せん。レポート20枚ぐらい書きました。私はあんなにたくさん書いたのは初めてです。三日三晩徹夜して、これは完璧だと思うぐらいきちんと書いて持っていました。

面接は、板倉さんというちょっと怖い上司でした。面接でいきなり呼ばれて「香取、書いたやつを持ってきたか」と聞かれて、もう自信満々です。三日三晩徹夜してこんなに書いてきましたから、「持ってきました。もう完璧です」と出すわけです。そうしたら、板倉さんがぱらぱらとめくりながら「うん、OK」と置いて、「じゃあ、始めようか」と言ったのです。

「ちょっと待ってください。すごく一生懸命書いたのに」

「これぐらい書いて当然。これは予選だからこのやろうと思いました。」

「今から面接をしようか。とりあえず、トレーニングはどういうものか、ちょっと考えてみようと思うんだけど、チケットポジションがあるよね。そこで教えることはどんなことだ」

チケットポジションはチケットを確認するところです。私はすごく勉強していましたから、チケットポジションは、最初に笑顔であいさつをしながら、チケットはこうで、もしこのチケットがない場合には、こうでああでいろいろなことを延々20分しゃべりました。その間ずっと板倉さんは聞いてくれました。

それで最後に「OK。今、ざっと計って20分かな。どう、気持ちがよかった？」と聞かれました。「トレーニングは別におまえの演説を聞きに来ているわけじゃないんだ。おまえは20分話して気持ちがいいかもしれないけれど、聞いているほうは何も残らない、大事なのはとにかくわっとしゃべることじゃないだろう」と言わ

れました。「えっ!？」となりました。

「トレーニングの教え方でいちばん大事なのは、大切なこと一つでいいんだよ」

「どういうことですか」

「例えば、自分がトレーニングを受けたときのことを思い出してごらん。おまえがトレーニングを受けたとき、一から十のことを教えられて全部覚えられたか？」

「いや、覚えられなかったです」

「どれくらい覚えられた？」

「5ですか」

「うそだろう」

「では3」

「本当か？」

「1ぐらいですか・・・」

「人間、一から十まで一回に全部ばんと出されても、料理でもたくさん出されたら食べきれないだろう。トレーニングもそれと一緒にだと思おう。だから大切なこと一つでいいんだ。例えば、チケットポジションでいちばん大事なこと何だ」

「笑顔でこんにちとはあいさつすることですか」

「そう。だからそれがまずできればいい」

「それだけでいいんですか」

「そうだよ。このポジションでいちばん大事なのは笑顔なんだ。笑顔でこんにちとは目と目を合わせて言えることが大事なんだ。ちょっとやってみようとしてそこからスタートするんだ。それができるようになったら次に大事なことを教えろ。そうやって一つ一つ積み上げていくんだ。さっきみたいにマシンガンのようにわっとなんて、これでこうでああでこうで、じゃあ、やってみようというて、やれるわけがないだろ

う。だから一つ一つなんだ。トレーニングはいちばん大切なもの一つだけでいい。それを一つずつやっていくんだ。人間、教えてもらったことでも忘れてしまうかもしれない。例えばそのポジションに近づいてその前を歩いたとき、『香取君、さっき言ったこのポジションは何というポジションだった?』『チケットポジションです』『正解』『チケットポジションでいちばん大事なのは何?』『笑顔で目と目を合わせてあいさつすることです』。通るたびにそれを繰り返せ」

ばかみたいに思えるかもしれませんが、それを繰り返していくことで、いちばん大事なことはずっと忘れない。2番めに大事なことは、3番めに大事なことはというように順を追っていきますから、いちばん大事なものは何回も復習されます。だから、絶対に現場に出ても大丈夫、いちばん大事なことだけ教えればいいと教わりました。

自分は持っている知識を全部教えようと思っていましたから、すごくびっくりしました。でも、それは受講者にとっては難しいことです。その中で言われたのは、「料理だって最初からフランス料理など食べないだろう。赤ちゃんのときはそれなりのベビーフードがあるのだから、分かりやすい言葉できちんと教えるのだ。トレーナーがトレーニングの中で大事にしなければいけないのは、教えたこと以外は絶対に注意するな。まだ教えてもいない、教わってもいないのに何やっているのだということはするな。ただし、一回でも教えたことがあるのだったら注意や指導してもかまわない。教えてもいないことは注意しても分からないから、それだけは気をつけろ」と教わりました。

最初はドキドキしながら失敗もしました。ただ、板倉さんに「大事なことだけ」と教えてもらったおかげで、私のトレーニングを受けたスタッフは、本当に大事な、笑顔でにこにこしながら現場に立っていることだけはだれにも負けなかったのです。ほかはよく失敗をしていましたが、それだけは負けなかったです。そこだけはすごく自信を持っていました。

いよいよ私がリーダーになってパレードの責任者になりましたが、このときも実は大きな勘違いをしていました。相手は高校生たちで、私は二十歳ぐらいでした。朝終礼でチェックしなければいけないルールがいろいろあります。朝礼のときに必ずチェックしなければいけないのは身だしなみです。身だしなみがOKでない場合は、お客様の前（オンステージ）に出てはいけないので、そのルールがきちんと守れているかどうかをチェックなさいと教わります。

身だしなみのルールの中で面白いのは、女性であれば肩にかかる髪の毛はすべて結びなさい、結ぶときのゴムの色は黒・茶・灰色と、ゴムの太さまで細かく決まっていることです。

余談ですが、なぜここまで厳しく決まっているかという、ディズニーは「夢と魔法の王国」がテーマです。お客様に夢と魔法の王国を体験してほしい。ですから、今までディズニーがやっていた映画をそのまま立体にしたことで、その中に映画の主人公として、例えばシンデレラであればその主人公としてお客様がふるまえるように、私たちはシンデレラの物語に出てくる脇役、キャストなのだと教わります。ですから、舞台に立つキャストは化粧のしかたもコスチュームもすべて決まっています。私たちもその役になりきるのだから、このルールを守らなければ

いけないと教わります。それは冗談ではなくて本当にそうしているのです。

それがきちんと守れなければ、オンステージでお客様のところに出ることができません。男性であれば髪の毛が耳にかかるとはいけません。私もよく注意されました。

「香取君、髪の毛が耳にかかっているんじゃないの」

「すみません」

「どうする、今日？」

「切ってきます」

「なるほど。いつ？」

「あした床屋に行って切ってきます」

「じゃあ、今日は帰ろう。欠勤」

「まじですか？」

「だって、かかっていたら出られないというルールになっているでしょう。だから、だめだよ。切ってきたらあしたはいいけれど」

「いやあ」

「じゃあ、今日切るの？」

「切ると言っても・・・」

「おれが切ってあげようか？ 分かった、耳にかかるとはいけないのだから耳を切っておおう」

「それはあんまりじゃないですか？」

そのようにして責任者ががしがしと髪の毛を切られていました。自分たちで決めたルールは全員で守るということを徹底していました。これはだれの例外もありません。たとえ役職者であろうと、そのストライクゾーンから外れたものはだめになっています。ストライクゾーンがすごく明確にありますから、ここに投げたものはOKだなというのがよく分かります。ですから、働いていてすごくいい環境でした。

話を戻しますと、そのようにルールがありますから、私たちは責任者はそれをチェックしなければいけないのです。私が責任者になりたてのころでした。「おはようございます。これから朝礼に入ります。今日の予想は6万5000人、現在パークの中には3万8000人の人がいます。今日はこういうところに気をつけて」と言いながらみんなの身だしなみをチェックするのです。

よせばいいのに、「責任者だからちょっとガツンと締めておかないと」と思いまして、ばかですね。たまたまそこにいた女性が肩に髪の毛がかかるか、かからないかのぎりぎりのところだったのです。心の中ではもう一人の香取君がいて「おい、香取、今注意するしかないぞ」と言うのです。「以上です。今日も1日よろしくお願いします」と終わればよかったのですが、「おれはリーダーだから」と思いながら、「今日はだれだれさん、髪の毛がちょっと肩にかかっているよね。それは縛ってもらわないと勤務できないからちゃんと縛ってください」と言ったのです。心の中ではもう一人の香取君が「おお、よくやった。いや、格好よかったぞ」と言っているのですが、返ってきた答えが「なぜですか」。「だって肩にかかっているでしょう」「かかっていません」。

たまたま注意した子がそのスタッフの中でいちばん古い子だったのです。ですから、その子が横の友達に言うわけです。

「ねえ、何々ちゃん、かかってないよね」

「本当だ、かかってない」

「分かった。だけれど、かかったら結ばなければいけないよ」

「分かっています」

「かかるようだったら結ぼうね」

「今日も1日よろしくお願いします」

私はそのとき、えもいわれぬ感覚に襲われました。なぜそこできちんと指導できなかったかという、私の中で、このまま強引に突っ走ったらこのメンバーに嫌われてしまうと思ったのです。嫌われてしまったら最後だと思っていたから注意しなかったのです。

そうしたら、翌日から、結ばない子がだんだんと増えてきたのです。昨日まできちんと髪の毛を結んでいた子も、その辺の全員が結んでいないような、でも、これを言ったらまた反論されるしということ、見ているのですが、見ていないと見逃し三振をするようになりました。心の中では気づいているのです。けれども、それを思うと胃が痛くなるのです。朝礼が始まる前に、また言えなかったという本当に胃の痛い思いをしました。

一緒に責任者をやっている塩月さんという怖い人がいるのですが、その同僚があるときいきなり私のところに来て「香取君、ちゃんと指導した?」と言ったのです。

「身だしなみだよ。この間、だれだれさんの髪の毛が肩にかかっていたから結びなさいと指導したら、香取さんはいいと言いましたと言うんだ。あんた、そうやって言ったの」

「おれはそんなこと言ってないよ」

「だって言ったと言っていたよ。どうするの。あなたがいいと言ったら私は言えないでしょう。ちゃんと指導してよ。あなたの責任なんだから」

「でも、それは役どころみたいなものがあるでしょう。面白くやるのはおれで、厳しくするのは塩月さんのほうがいいかなと思って。塩月さん、やってくれないかな」

「香取君、リーダーになるときちゃんと指導

しなさいと教えてもらったでしょう。どうするの。あの子をいいと言ったから、あとのみんなも髪の毛は結ばなくなるわ、遅刻するようになるわ、どんどん素行が乱れているでしょう」

「それはおれのせいですか」

「そうだよ」

「ごめんなさい」

すごくへこみました。責任者になりたくて、ずっとやっていました。あこがれていました。でも、現実全然うまくいかなかったのです。本当に出勤するのが嫌になるくらいでした。

その日それを言われて下を向きながら、どうしよう、どうやって言おうと思っていましたら、自分がスタッフだったときの責任者の生重さんが通って、声をかけてくれたのです。

「責任者になって楽しいか」

「生重さん、やっぱりだめです。おれは向いていないかもしれないです」

「何だ、どうしたんだ。元気がないな。何があったんだ」

「実は、こうこうこういうことがあってこういうふうになったらこうなってしまうって、今ではもうみんな言うことを聞いてくれないんです。どうしたらいいですか」

「なるほど。それでおまえはどうするの」

「おれはもう辞めようかと思えます」

「やっぱりおまえは責任者に向いていないよ」

「なぜ、そんな傷に塩を塗るようなことを言うんですか」

「だって、おまえには責任も何もないから。おまえは自分のことしか考えていない」

「そんなことはないです。みんなによくしてもらいたいと考えています」

「うそつけよ。だっておまえ、考えてみる。

おまえ、そこで一回注意したんだろう。それでみんなに総スカン食らったんだろう。それで辞めてしまうのか。本当は嫌われたくないんだ。みんなに好かれたいと思っているだろう」

「そうは思っていないです」

「いや、絶対に思っている。好かれたいと思ってやっていたら、うまくなんていかないよ。おまえが尊敬している上司や先輩たちを思い出してみろ。おまえに好かれたいと思ってやってたか。そんなことはないだろう。おまえに嫌われようが何をしようがいいんだ。おまえがきちんとなればいいと思ってやってたんじゃないか。だから厳しい指導もされたんじゃないのか」

「そうです」

「大体おまえはずるい」

そこまで言われる覚えはないです。何がずるいんですかと私も逆切れしました。

「おまえが責任者として言いづらいから言わないんだろう。けれど、今後、人事考課が来たらどうするんだ。そのときは、素行が悪いとか、言うことを聞かないとかつけるんだろう。素行が悪いのは、その子が悪いのではなく、おまえが聞かせてあげていないんだろう。聞かせられないんだ。それはおまえの責任だろう。注意もしないで評価するときだけ低くつけるのか。それが責任者か。それだったら辞めたほうがいい」

そう言われて、はっとさせられました。ほかにも町丸さんというすごく尊敬する責任者がいました。

「町丸などもそうだったけれど、おれたちが責任者をやっている、みんな嫌われたくないと思ってないよ。嫌われてもいいんだ。でも、その目の前にいるやつらが本当にきちんとできるようにすることを指導していただろう。それ

でいいんだ。大事なのは、嫌われ役はチームの中では必要、けれど、嫌われ者になってはいけない。どんなに厳しい人でも、本当にきちんとハートが伝わったら嫌われ者にはならないだろう。嫌われ役にはなるよ。あの人が来たからまた嫌だ。でも、おまえは尊敬していただろう」

「尊敬していました」

「そういうことだよ。だから、好かれようと思うな。チームの中では嫌われ役も必要なんだ。嫌われたっていい。でも、そのチームが本当にみんなの力を引き出すにはときにはそういうことも必要なんだ。あとはテクニック。おまえは全員の前で指導しようと思っただろう。それがちょっと間違っていた。そうじゃないだろう。注意や指導するときはおれたちは必ず一対一になっていなかったか。思い出してみろ。おまえだって全員の前で『香取』とやられたら自分のメンツもあるし、素直に聞き入れられなかったりしただろう。だから、注意や指導しなければいけないときは個別でするんだ。『香取君、ちょっと残ってください』。それで、自分が感じたままを相手に伝えろ。『君の髪の毛を私はこう思うけど、これは本当にいいと思う？』とちゃんと話せ。そしたら分かってくれるよ。逆に褒めるときは全員の前で徹底的に褒めろ。時にはお客さんを使え」

「指導するときは一対一で目と目を合わせて、きちんと答えが出るまで一緒になって話し合え。褒めるときは全員の前でこれでもかというぐらい褒めろ。絶対好かれようと思うな。嫌われ役でもいい。ただ、嫌われ者にならないようにしろ。それは感情だけで動くなってことだぞ」と言われました。

そのあと私は考え方を改めて、少しずつです

が、そうできるようになってきました。そのときの生重さんや先輩たちには今でも非常に感謝しています。ディズニーランドの教育の中にはそんなに画期的なものはないのです。やはり泥臭いといえば泥臭くて、もう体当たりです。今いる上司と部下がその枠を超えて、よくなってもらいたいと思う中でどこまで接することができるか、多分そのハートが伝わって、そこまで一生懸命にさせられる土壌があったのかと思います。

3. 東京ディズニーランドで働く私たちの敵は「慣れ」

3-1. 新鮮さと技術

これからお話しすることは、東京ディズニーランドのサービスのところになると思います。ディズニーランドの中で日々お客様に感動を与えようと頑張っていますが、いちばんの敵は「慣れ」です。これは私もそうでした。毎日、非日常的な空間を演出するのですから、最初はいいのです。格好いいコスチュームを着て、名札をつけて、現場に行けばジャングルがあって、スイッチが入りやすいわけです。でも、これが1週間、2週間と続くと自分の中で日常になってきます。朝起きて、歯を磨いて、顔を洗って、電車で会社に出勤して、タイムカードを押して、着替えて行くのです。

そうなると、本当は目の前にいるお客様は初めてジャングルクルーズに乗るのかもしれない。でも、私はもう100周目だったりするわけです。そうすると、ちょっと疲れているから手を抜いてしまおう、昨日飲みすぎてだるいな、そんな感じでやってしまっ、お客様を物のように扱ってしまう。そんなことで反省したりしました。

ディズニーランドの中でいちばん気をつけなければいけないのは、サービスの中では慣れでした。自分たち従業員が慣れないように、いつも原点に戻ることをしていました。

教育の中では、毎日が初演と教えられました。初心が大事ということです。初舞台のときのよな感覚を思い出して毎日仕事をしようと教わります。パークの従業員全部の出入り口には姿見が設置されています。それは、最初の導入研修で教えてくれるのですが、ここにある鏡はここで自分が現場に出るとき、あのときの新鮮な気持ちを思い出すためです。その鏡を使ってチェックしなさい、自分の鮮度を確認して入りなさいと教わりました。そこまでして鮮度というものをすごく大事にしていました。

3-2. 非日常的な空間を演出するはすが、いつのまにか日常に・・・

仕組みとしては、パークの中であった出来事は、翌日には全スタッフが知ります。昨日、どここのレストランでこんなことがあって、お客さんはこんなふうに喜んでくれて、スタッフはこんなふうに対応してくれて、「ありがとう」と帰ってくれたというエピソードがあったら、翌日の朝礼の前に責任者が伝える内容のシートがファックスで送られてくるのです。そのシートの中にそのエピソードが書かれています。それがディズニーランドにあるすべての部署に回り、責任者が朝礼などで話します。特にいいお話が多かったのです。お客様がこんなふうにして喜んで帰ってくれた、このスタッフは素晴らしいとか、そのようなことです。

「だるいな、今日も眠いな」というところにそういうお話をされると、聞いているほうは

「まずいぞ。よし、リセットだ」と原点に戻るのは。「よし、今日も目の前にいる人たちに向けて頑張ろう。手を抜いてはいけない」ということでやっています。ほかにも、それによって、自分たちがやらなければいけないサービスの引き出し、やり方が増えるのです。基本的なことしか書いていないマニュアルを越えたところのサービスはどうやって作られるのか。すべて本当にあった事例ですから、それを伝えてくれることで、私たちは、それがディズニーらしいということかと思います。

3-3. 私たちが目指す感動を呼ぶサービス

朝礼で伝説になるようなサービスを聞いたスタッフは、自分なりにディズニーとはこんな感じと最初に教えてもらった理念などに照らし合わせ、だからこうするべきだと考えます。その中で生まれたサービスの一つにお誕生日シールがあります。最初はたった一人のキャストがやったことなのですが、お客様とコミュニケーションを取っていたら、その方がお誕生日だということが分かったのです。それで「おめでとう。次はどこのアトラクションに行きますか」などと聞いて、その人たちが行ったあと内線で電話して「今からそちらのアトラクションに行くだけだれさんは今日、誕生日だそうです。お子さんの特徴は青い帽子に黄色のTシャツに半ズボン」などと言うわけです。そして、「お誕生日おめでとう」とびっくりさせるということをやりだしたのです。次のところで待っていて、その人を見つけたら「お誕生日でしょう。おめでとう」「なぜ知っているの？」となるのですが、そんなふうにしてあるスタッフのいたずらから始まり、それが伝染していきました。



そのお客様はすごく喜んでくださって、インフォメーションセンターで「こんなにたくさんの人におめでとうと言ってもらったお誕生日は生まれて初めてでした」とお礼を言って帰られました。その話をインフォメーションセンターが翌日の朝礼で流すのです。それを責任者たちが、読んでおけというのではなく、自分の言葉で話します。「実は昨日こんなことがあったんだ。すごいね」「ああ、なるほど。それはいいね」となって、今ではお誕生日シールになりました。

お客様には分からないのですが、この種類のシールはお誕生日だと、従業員は分かります。だから今日はお誕生日だと聞いたら、「このシールをあげるよ。これを張っておけばいいことがあるから」と言って張っておくわけです。手の空いているスタッフなどがぱっと見て分かったら「お誕生日おめでとう」と言ったり、従業員を集めて歌ってあげたりします。今は手順になっていますが、そのようにしてマニュアルを超えるサービスは実現されています。私たち働いている従業員も、そういう副産物があったりセットされるというのも事実です。

3-4. 夢を実現にする男

感動を呼ぶようなサービスということで先ほど「新鮮さ」というお話をしました。どうやったら新鮮さを保てるかという、私は大好きなことやこだわりやポリシーを持って一つのことをずっとやり続ける、情熱を持って何かをこなしていくというのが人間の新鮮さを保つのではないかと思いました。それは自分の友達から学びましたが、最後にそのお話をして終わろうと思います。

その友達というのは加賀屋君といいます。私が18歳のとき知り合いました。彼も同じ18歳でしたが、ちょっと変わったところがありました。彼はディズニーが本当に大好きなのです。18歳の男の子で、見てくれはカールおじさんのようでしたが、私服に着替えると、当時は帽子もTシャツもズボンも全身ミッキーで、ちょっと気持ち悪いという、そんな彼でした。その彼と友達になり、なぜディズニーランドで働こうと思ったのかという話をしていたら、実は、小さいころディズニーランドに来て、ここのアトラクションのお兄さんお姉さんを見て、私もここで働きたい、このアトラクションをやってみたいと思ったのだそうです。中でも大好きなアトラクションはスプラッシュマウンテンだと言うのです。これは92年にオープンしましたが、話をしていたのは90年ですから、まだスプラッシュマウンテンができる前です。「そんなのができるのか。やっぱりマニアは違うな」と話をしていました。

いよいよプレス発表があり、スプラッシュマウンテンの工事が始まると、彼の行動が徐々に怪しくなっていくのです。早番で勤務が終わると、一目散に全身ミッキーに着替えて、片手に

ビデオ、片手にカメラを持っていったん従業員のところを出て、入場券を買って、雨の降っていない日は毎日のようにパークに入っていくのです。

何をやっているのと聞いたら、スプラッシュマウンテンの工事現場を撮っていると言うのです。なぜかといったら、できてからは撮れないからって言うのです。本当に好きなのです。「でも、工事現場は仮囲いがされて見えないようになっているから、撮れないんじゃないか」と言ったら、そこはマニアでした。「大丈夫だよ。スプラッシュマウンテンというアトラクションの横に川が流れているだろう。あそこに3階建ての蒸気船が通るだろう。だから、3階のデッキに上ると最後の1分30秒、上から撮れるんだ」と言うのです。マニアックだなと思いました。

あるときは、休みにみんなでバーベキューをやるから一緒に遊びに行こうと誘ったら、断ったのです。なぜかという、静岡にスプラッシュマウンテンのポート工場があるそうで、その日にそこで実物大の落下実験をするらしいのです。だから、その日はそこに行かなければいけないと言うのです。それは仕事じゃないだろうと言ったら、趣味だから行かなければいけないということでした。工場ですから実験するのは中です。見えないのではないかと言ったら、「実物大だから外からでも見えるだろう。何とかする」と行ってしまったのですが、帰ってきてビデオを見せてもらったら、まんまと正面で撮っていました。

忍び込んだのかと聞いたのですが、当たり前ですが、工場の横で全身ミッキーのやつが三脚を立てて今か今かと待っていると怪しいですか

ら、それは見つかります。工場の人に捕まり、何をやっているのだという話になりました。彼が、スプラッシュマウンテンを撮りためていて、ここで働くのが夢で、今日は実験をやるというから来たのだと一生懸命言ったら、工場の人も感動して、本当は入ってはいけないのですが、入れてもらってビデオを撮ってきたのです。

最後に、いよいよオープン間際になったとき、彼が見せたいものがあるから家に来いとやたらと誘うのです。またどうせくだらないのだろうと思いながら、友達みんなで6畳1間の彼のアパートに行ったのですが、びっくりしました。「見せたいものはこれなんだ」と言って6畳の扉をガラガラと開けると、私の目の前に、その6畳1間の3分の2を使って模型ができています。彼はこつこつと作っていたのです。設計図はもちろんアルバイトだから見ることはできません。彼はどうしたかという、工事現場のおじさんたちと仲良くなって、おじさんにどこを工事しているのか聞いて、「その進入角度は大体何度なの?」「たしか45度だったかな」などとメモして自分で設計図を作って、自分なりのものですが、雑誌や写真を見ながら作っていったそうです。

自分の家でシミュレーションしていますから、だれよりも知っているのです。それで、いよいよ社内でスプラッシュマウンテンのオープニングスタッフ募集ということで公募がありました。300人ぐらいが受けて、彼は1番で受かるのですが、本当に喜んでいました。

そしてあるとき、3か月くらいたってから彼に会うと、今度はアメリカのスプラッシュマウンテンで働きたくなったと言うのです。なぜかと聞いたら、アメリカのスプラッシュマウンテ

ンは日本と逆回りだと言うのです。

「だから、何だよ。同じだろう」

「いや、本場をやってこないとだめだと思うんだ」

「無理だよ。おれたちはバイトだろう。どんなに頑張ってもアメリカには行けないよ。行ったとしても英語をしゃべれないし、働くのなんて無理だよ」

「そうなんだけれど、でもやりたいんだ。何とかするよ」

その彼と別れて、私はSHUU研究所に入りました。そして、3年後に彼から電話がかかってきて、「実はおれ、来週から1年半、アメリカのディズニーワールドで働けるようになった」と言うのです。もう3年もたっていますから、私はそんなことは忘れていました。

どうやってそれを実現したのか、話を聞いたら、びっくりしました。彼らしいやり方で、すべて直球勝負でした。まず英語を覚えなければいけないと思ったらしいのです。彼はディズニーランドでアルバイトをしているときに、シンデレラやピーターパンの外国人が休憩所にたくさんいますから、「英語を教えてください。友達になってください」という単語を書いて、友達になってくれと言うのです。最初は気持ち悪いから「あっちに行け」と言われていましたが、面白いからと何となくからかわれながらも英語を教えてもらうようになって、英会話が少しずつできるようになりました。今度、アメリカで働くためにはアメリカの情報が必要で、それにはアメリカ人の友達を作るのがいちばん早いと思ったらしいのです。彼いわく、日本に自分のようなやつがいるのだったら、アメリカにもアメリカ版の自分がいるはずだ、その人と友達に

なることができれば、きっと情報交換できて、いい情報が得られるのではないかと考えたのです。彼は友達を作りに行こうと決めて、お金をためてロスに飛びます。

やり方がとても彼らしいのですが、向こうに行っても知っている人はだれもいません。彼はどうしたかというと、辞書を持って、東京ディズニーランドのロゴの書いてあるバッチやステッカーなどを全身につけて、ロスのディズニーランドに入っていくのです。興味のある人は「東京ディズニーランドから来たのか」「これをあげるから友達になって文通しよう」と言って、友達が作れるはずだと思ったらしいのです。

彼はそんなふうにして友達を作るのですが、本当に神様はいるのです。彼がパレードを待っていると、たまたま彼の横にアメリカ版の加賀屋君が座ったのです（笑）。本当です。名前をスコット君といいます。彼はディズニーのアニメーターです。ディズニーが本当に大好きで、同じ趣味を持っていたのです。それで声をかけられて「おまえは東京なんだ」「実は働いているんだ」と片言だけじゃべったのです。彼はちゃんと和英と英和の辞書を二つ持っていて、その片方をスコット君に渡して、辞書を見ながら2人でコミュニケーションしながら友達になっていくのです。文通や国際電話をかけながら、彼からいろいろな情報を受けます。そして、スコット君が加賀屋君に教えてくれるのです。下の名前は克美ですが「克美がそのままディズニーランドでアルバイトしていてもアメリカでは働けそうにないぞ。あそこはオリエンタルランドという会社がフランチャイズのようにしてやっているだろう。会社が違うから無理だ。だから、おまえはこれからディズニーストアに行っ

たほうがいい」。

当時、ディズニーストアというのは、ウォルトディズニーカンパニーの傘下で日本支社でした。そこに行けば向こうで働けるプログラムがあるらしいからチャレンジしてみろと言われて、彼はそのままディズニーストアに入ったのです。けれども、そのプログラムは社員が受ける資格です。彼はアルバイトでもぐり込みましたから、嫌な仕事でも何でも一生懸命やりました。「社員にしてくれ。社員にしてくれ」と。彼が社員になりたい理由は一つ、アメリカに行きたいだけです。それで、半年ぐらいでやっと社員になりましたが、異例だと言っていました。

そして半年後、フロリダのディズニーワールドの中のディズニーストアで1年半働けるプログラムがあることが分かったのです。これはインターンシップで、午前中はディズニーのユニバーサルシティという大学で、夜はアルバイトで働くというものです。これに受ければ行けるけれども、それは各国2人ずつです。これはもう勉強しないと絶対に受からないと思って、彼は英語を勉強し始めます。テストも面接も全部英語です。面接官もアメリカから来るのです。

英語を勉強しようと思って彼がやったことは、給料の全部をディズニーに使ってしまうので貧乏ですから、英語を勉強するのに塾に行ったりできません。そこで彼らしいのですが、実家から中学と高校の英語の教科書の6年分全部を持ってきて、勉強を始めました。教科書はあっても勉強のしかたが分からないのです。でも、もう半年しかない。彼はとにかくずっとこれを写そうと思って、毎日教科書を丸写ししたそうです。トータルで6回写したと言っていました。「6回ぐらい写せば、この単語とこの単語のと

きは何となくこの単語だと分かる」と言っていました（笑）。

そういうものではないと思うのですが、そんなふうになりに勉強して、受かってしまうのです。日本のディズニーストアの中で全部で500人受けたそうで、その中の2人に受かってしまい、いよいよ1週間後に行くというのです。

でも、私は一つだけ気になることがありました。彼の夢はアメリカのディズニーストアではなく、スプラッシュマウンテンです。それを聞いたら、そこは彼らしかったです。同じでした。「何とかするから大丈夫。とりあえず行ってしまえばこっちのもの」と彼は行ってしまいました。

そして、私が彼を応援するために、最後のころに遊びに行ったら、彼がステイしていた社員寮の部屋に、ちゃんとスプラッシュマウンテンのコスチュームを着ている彼の写真がありました。欲張りなことにジャングルクルーズもやっていました。大体察しはつくけれど、どんなふうにしてこれをやったのかと聞いたら、同じでした。

昼間大学に行って夜はディズニーストアですから、空いている時間は毎日通ったそうです。そして毎日スプラッシュマウンテンに行って、「働かせてくれ。働かせてくれ」と言ったそうです。1週間ぐらいたったら、やっと向こうのスーパーバイザーが出てきてくれて、「おまえは面白いな」と働かせてくれたそうです。そのあと、そのスーパーバイザーとも私は会わせてもらいましたが、その人が「日本人はみんなこんなにクレージーか」と言っていました。「彼だけだ」と言っておきましたが（笑）。そんなふうにして彼は夢を実現してしまうのです。

それから何年もたって日本に戻ってきて、帰ってきて最初に、タリーズコーヒーというコーヒー屋さんに入りました。そこで飲食を学ぼうと思ったらしく、そこで2年ぐらい働きました。そのあと今のフジライト工業という東京ディズニーランドの下請けでメンテナンスをする会社にもぐり込みました。そこも同じです。メンテナンスで下請けをやっているところは二十何社あったようですが、そこに一軒一軒雇ってくださいに行ったそうです。それでたまたまそこがいいと雇ってくれたそうです。

彼はやりたいことや夢が明確なので、絶対に転職雑誌など見ないのです。自分がやりたいことは見ても載っていないと言っていました。

なぜそんなに転職を重ねているかという、彼はキャリアを自分で作ろうと思っているらしいのです。結局、パークの中のお仕事全部をしたいのです。最初にディズニーランドで働いていましたから、運営もやっています。そのあとディズニースタアに行ってキャラクターショップで商品を学びました。アメリカにも行きました。英語も覚えました。帰ってきてなぜ食堂かという、パークの中では食堂もありますから、タリーズコーヒーで飲食を学ぶ。そのキャリアを持って今はメンテナンスをやっています。あと5年ぐらいメンテナンスをやると言っていました。そうしたら自分の中で全部のキャリアを持てるから、このキャリアを持って、自分は全部の職種をやったから今度はディズニーパークのデザインやプロデュースをさせてくれとアメリカに飛ぶそうです。彼だったらやってしまうのではないかと思います。

彼から私が学んだのは、一つはあきらめないことです。教育の中でもこれは同じだと思います。

ですが、一回言ってきちんと聞いてくれるというのはなかなか難しいです。私も今、顧問先を持っています。オセロではないですが、今月はみんな白になったなど、白が何枚か増えたとします。その炎を消さないで頑張ってくれよということで、翌月行くとまた真っ黒になっているのです。それでまたもう一回、一枚一枚返していくのです。何か一つをやったと変わるといのはなかなか難しいだろうと思います。あきらめたらゲームセットです。

彼はよく「夢というのはあきらめなければかなう。だってあきらめなければいいのだから、思いは必ずかなうよ。一生かかったってやればいいだろう。人間、ゲームセットは自分で決めるのだから」と言います。私はどちらかというと、あきらめたり、言い訳したり、他人のせいにしてたりということをよくしていましたから、続ける理由よりやめる理由のほうが多く見つかるほうです。だから、あきらめないことです。

教育も一緒だと思います。一つ言って分からなかったら一緒になって違う方向から見てみるのです。こちらからは分からないから、こちら側から見てみよう、これはどう見えるか、今度はこちら側から見ていこうと、いたちごっこではないですが、本当にディズニーの教育もそのようにやっていました。

やはりあきらめずに何かにこだわりを持って情熱を燃やすということは、多分人間、自分自身をすごく新鮮にさせる原動力ではないかと思っています。ですから、何か自分の好きなことや、彼のように趣味でも何でもいいでしょうが、何かいつも情熱を傾けられるようなことが横にあったら、きっといつも新鮮な状態でいられるかなと思っています。

皆さん、いろいろなお仕事をされていると思いますが、これからはぜひやっているとこの原点に戻ってみて、これは大事にしたいというポリシーがあったら、そこにとことんこだわって情熱を持ってやり続ければ、きっと自分が思い描くように思いがかなうのではないかと思います。私もそれを模索しながらやります。もうやっていたらしゃる方もいるかと思いますが、皆さんの中でもぜひチャレンジしていただきたいなと思います。

最後に、加賀屋君がディズニーランドで情熱を燃やして撮影したビデオをご覧ください、そして皆さんが元気になっていただければと思います。

【ビデオ放映】

本日は長い時間本当にご清聴ありがとうございました。

どうぞ一緒に頑張っていきましょう。ありがとうございました。