

TDRの感動について

前川 貴志

東京ディズニーリゾート（TDR）研修を終えて、私たちゲスト（客）がどのようなところに感動し、そしてTDRのキャスト（従業員）やTDRという企業自体がどのようにしてゲストに感動を与えているのかを説明したいと思います。

まず初めに右の写真に写っている、ディズニーランドの創業者であるウォルト・ディズニーについて説明したいと思います。ウォルト・ディズニーはアメリカ・イリノイ州シカゴに生まれ、幼い頃から漫画を描くのが大好きだったので漫画家になることが夢でした。そして漫画家になるという夢を叶えるために、兄のウォルトロイと共にカリフォルニア州に渡り、叔父から小さなガレージを借りて「ディズニ



ー・ブラザーズ・スタジオ」を設立し、アニメーション制作を行っていったのです。ウォルト兄弟は成功ばかりしていたのではなく、アニメーションのキャラクターの著作権を他社に奪われるという苦い経験を乗り越えながら地道な努力を積み重ね、今となっては世界のスーパースターとなったミッキーマウスやディズニーランドにいるキャラクターを作り上げていったのです。この後にウォルト・ディズニーの小さな疑問からディズニーランドが誕生したのです。子供たちが幼かった頃、子供たちを連れて遊園地に出かけました。そのときウォルト・ディズニーは子供たちが遊園地で遊んでいる姿をただ見守っているだけであり、その時にウォルト・ディズニーは「子供も大人も一緒になって楽しめる遊園地があってもいいじゃないか」と思い、その小さな疑問からディズニーテーマパークの発想の原点です、ファミリーエンターテイメント（親と子が一緒に楽しめる場所）という基本コンセプトを思いついたのです。このコンセプトを基準に30年間映画製作を行っていたウォルト・ディズニーはその経験を活かし、国境を越え、あらゆる年代の人々が一緒になって楽しめる様々なエリアテーマを持った遊園地（ディズニーランド）を1954年にカリフォルニア州アナハイムに建設し1955年に開園しました。このウォルト・ディズニーは数々の名言を残しているがその中の一つとしてこんな言葉があります。「ディズニーランドは永遠に完成しない。世界に想像力があるかぎり。」という言葉のように、ディズニーランドは時代やその国々の環境、オペレーションレベルなどに合わせて高め続ける必要があるのと、進化し続ける必要があります。これはどういうことかという、ディズニーランドも一企業であり企業にはマニュアルというものが存在しています。一般的な企業のマニュアルというものの一度作ってしまうとそのまま改善されないケースがあるため、金儲けをするために作られたものというイメージもありますが、ディズニーランドのマニュアルへの考え方

はそうではなくて、マニュアルは完璧なものではないと考えており半年に一度見直しされ、その時に一般のキャストの意見や考え方などが入っているのです。また、ディズニーランドでは、マニュアルの標準ですら 70～80%のレベルでしかなく、残りの場面やゲストの状態によって対応が異なると考えられており決して型にはめるものではないと考えられています。このように、一人ひとりのキャストがその時点でいちばん良いと考える方法を標準としているため、マニュアルに規定されていることをしっかりと守りながらも場面に応じた状況判断をしてマニュアルを超えるから、ゲスト一人ひとりに合わせた最適な対応ができ、そのようなキャスト一人ひとりの行動がゲストの感動へと繋がっているのです。

ディズニーテーマパークの行動規準

ディズニーテーマパークの行動規準は **Safety** (安全)、**Courtesy** (礼儀正しさ)、**Show** (ショー)、**Efficiency** (効率) から構成されており、この 4 つの行動規準の頭文字をとって「**SCSE**」と呼ばれていて、「**SCSE**」の順番に行動し考え対処するように叩き込まれているのです。この順番を間違えてゲストに対応してしまうと不快な気持ちを与えてしまい、ゲストの夢を壊してしまい感動を与えることが出来なくなってしまいます。そうならないためにキャストは常に考えながらゲストに接していかなければならないのです。そして、この行動規準は 1960 年代にカリフォルニア州のディズニーランドにおいてサービスの規準として作られ世界中のディズニーテーマパークの共通の規準となっているのです。

Safety (安全)

4 つの行動規準の中で最も優先されるのが安全です。事故や危険のない一日を過ごしてもらうのが、ゲストをおもてなしする上での大前提と考えられています。だからこそ、目に見えない”安全”を最優先しなければならないのです。キャストが常にゲストの行動に注意を払い、安全を最優先して行動することで、パーク全体の安全を高めることができます。ゲストの目になって、安らぎを感じてもらうことはキャストの大事な仕事なのです。

この安全を第一に考えていると感じるディズニーテーマパークの取り組みとして、右に添付している 2 枚の写真があります。1 枚目の写真はミッキーマウスのスケールモデル（模型）です。このスケールモデルはメインストリート・ハウス内にあり、視覚障害者向けのサービスとして手に取って触り、キャラクターの特徴や形の特徴をつかんでもらうために用意されているものです。また、このスケールモデルはミッキーマウスの声が録音されており、ミッキーマウスが園内に出現した時に目では実感できないので耳で実感してもらうために声を録音しているのです。ミッキーマウス以外にも Donald Duck や Goofy などのスケールモデ



ルあるのです。

2枚目の写真はアトラクションのスケールモデルです。このスケールモデルは上述したように特徴をつかんでもらうのと、手で触ってもらうことによって、アトラクションに乗る時どの辺りが障害になってしまうかというのを伝えるために用意されているサービスの一つなのです。このように、ディズニーテーマパークはゲストの安全を最優先に考えていて、事故やトラブルを失くすため小さなサービスではあるが、上述した取り組みを行っているのです。また、この取り組みがゲストからするととても嬉しく、感動へと繋がっているのだと思うのです。



Courtesy (礼儀正しさ)

本来の **Courtesy** の意味は「相手のことを思いやる」「配慮する」という意味があり、これはホスピタリティとも表すことができるのです。ゲスト一人ひとりを大切なお客様 (VIP) として最高のサービスを提供するというのが基本的な考え方であり、キャストの達の礼儀正しさは「その人を”おもてなし”したいという気持ちから生まれる自然な姿勢」を表しているのです。キャストは常にゲストのことを考えていて、ゲストが今何を望んでいるのかを感じ取るためにゲストをよく観察し、「相手の立場に立って、自ら行動する」ことを心がけなくてはならないのです。ホスピタリティのあるサービス実践するには、この **Courtesy** (礼儀正しさ) が最も重要なのです。

この **Courtesy** (礼儀正しさ) にどのようなポイントがあるかというと、

1. **挨拶**です。ディズニーテーマパークはゲストとのコミュニケーションを大事にしているため、ゲストと触れ合う時は (いらっしゃいませ) ではなく、(おはようございます、こんにちは、こんばんは) の3つの言葉を使い分けてゲストに話しかけるのです。これはなぜかという、ゲストに話しかける時、(いらっしゃいませ) ではゲストからすると言葉を返しづらくなってしまい、うなずいたり、無視したりと次の会話へと繋げることができなくなってしまうのです。このため (おはようございます) などの挨拶言葉を使うことによって、ゲストも返しやすくなり双方向のコミュニケーションが取れるようになるのです。
2. **スマイル**です。ディズニーテーマパークのスマイルは作ったものではなく「自然なスマイル」を出すことが大事なのです。この「自然なスマイル」をすることはとても難しいことであり、緊張などしてしまうとぎこちない作り笑顔にどうしてもなってしまいます。そうならないために、キャスト達は、オンステージに立つ前に必ずバックステージで鏡の前に立ち、「自然なスマイル」が出来ているか確認するのです。このよう

に日々キャストはオンステージに立つ前に自分のスマイルを確認してからゲストと触れ合っているのです。しかし、私たちがディズニーランドを訪れたとき、あいにくの雨であり、キャスト達の顔を覗いてみるとほとんどのキャストにスマイルがなかったのです。

3. **言葉遣い**です。話す相手の年齢や状況を判断して相手に伝わりやすいように話すことが大事であり、ディズニーテーマパークのキャストは研修期間中に丁寧語（すみません、～でございます）と婉曲話法（クッション言葉、依頼形を足したもの）を身に着けさせるのです。さらにゲストを喜ばせようという気持ちから尊敬語や謙譲語などの言葉遣いを、自らが勉強して身に着けるキャストもいます。
4. **アイコンタクト**です。アイコンタクトで相手との目線を合わせて話すように教えられているのです。これは主に、子供のゲストの時に効果を表し、子供と同じ目線になることによって子供に威圧感をなくしコミュニケーションをとりやすくしているのです。また、相手の目を見て話すことによって、自分の伝えたいことが伝わりやすくなるという効果もあります。しかし、あまり相手を直視しすぎても逆に威圧感を与えてしまうので配慮することも大事なのです。

この4つのポイントをこなすのがディズニーキャストなのです。

Show (ショー)

ディズニーテーマパークではゲストの目にふれるもの、体験するものすべてがショーの一部と考えられており、エンターテインメントのショーに出演するダンサーはもちろんのこと、商品店舗やレストランなどで働くキャストも重要なショーの一部なのです。なので、自分の役柄にあったコスチュームを着用し、身だしなみを整え、それぞれの舞台のテーマに沿ったショーを演じているのです。

この Show (ショー) にも2つのポイントがあり、

1. **ゲストの目にふれるものすべてがショー**です。どういうことかという、例えばディズニーランドを清掃するカストーディアルは、掃除をする際にショー要素を取り込むためにちりとりを「ダストパン」、ほうきを「トイブルーム」、ゴミを夢のかけらという名前を付けてゲストの夢を壊さないようにしているのです。またこの他にも、右の写真のようにカストーディアルが水を使ってディズニーキャラクターを描いたり、レストランでナプキンにディズニーのキャラクターにしたりなど、非現実の世界を作り出すためにゲストの目に見えるすべての物、人物、世界観を色々な工夫で再現しているのです。
2. **ショーは毎日が初演**です。この毎日が初演という考え方がリピーターを生んでいるのです。どういうことかという、仕事を経験すればするほど傲慢になったり、ずうずうしい態度をとってしまうことがあります。ゲストからすると経験を積んだキャス



トから接客を受けたからといって感動するというわけではなく、「初々しい新鮮な緊張感」を持ってオンステージに立つことによって気持ちが引き締められ更なるレベルアップに繋がるという考え方なのです。この毎日が初演を実現させるためにディズニーでは、準社員の契約期間を6カ月に設定したり、ショーダンサーを毎年オーディションしたりなど、キャストにオーディションや契約期間といった課題を与えることによってモチベーションを維持させるようにしています。また、キャストの良い行動を褒めてモチベーション維持するために、「5スターカード」というものを作り、役職の方たちに持たせてキャストの行動を評価するという取り組みも行っているのです。このカードを貰うことによってキャストのモチベーションが上がるのと、貰った枚数によって非売品のノベルティーが当たったり、5スターパーティーに参加できたりするようになっています。このようにして、自然に「初演」の良いサービスを維持できるようにシステム化しています。

Efficiency (効率)

ここでの効率とはゲストの貴重な時間を無駄にせず、たくさんのショーを体験してもらうことです。そのためにキャストは、チームワークよく働くことで無駄を省き効率を高めることに繋がっていくと考えています。キャストの役割には、直接ゲストと接する役割とそうでない役割の2種類あります。どちらのキャストもチームの一員として全員でゲストをもてなしていることを忘れないようにしているのです。しかし4つ目に効率と掲げているが、ディズニーテーマパークでは効率を優先しないことが多々あります。

例えば、ディズニーランドでの入場制限です。入場制限してしまうと売上減につながってしましますが、入場制限することによってゲストに楽しんでもらう+キャストが良いオペレーションができることを重視しているためなのです。このようにディズニーテーマパークでは、売上や効率を優先するのではなくゲスト第一に物事を考えているのです。

以上4つがディズニーテーマパークの基本的な行動規準であり、この行動規準はディズニーテーマパークで働いている全てのキャストが、研修期間で教え込まれ、その後もトレーニング、掲示板、社内報、朝礼、キャスト同士が繰り返し伝えあうことによって忘れることのないように、キャスト同士が意識を高め合っています。

このようにディズニーテーマパークでは感動をゲストに提供するために、上述した行動規準をしっかりと守り、順番を間違えないように常にキャスト同士が意識を高め合い支え合っているのです。またウォルト・ディズニーが求めたホスピタリティがあふれる人材を育成するために、日々キャストのモチベーションを維持させるという一番大事なことを企業自体がおこないキャストに働く楽しさを教えているのではないのでしょうか。そして、ゲストを感動させるためにまず身内であるキャストを感動させて、その感動を更なる感動に膨らませるためキャストはホスピタリティを求められるのです。

最後に私がディズニーで感動した点



この写真は、スプラッシュマウンテンの時に撮影された写真ですが、本来なら乗車しているゲストの写真が撮影されます。しかしこの時はある一人の人物が写真撮影される場所で中指を立ててしまったためにこのような画面が表示されたのです。この他にも上半身裸になったりなど、他のゲストが見て不愉快な気持ちになってしまう行動をとったポーズをしてしまうとこの画面が表示されるのです。このディズニー側の他のゲストを考えた配慮に私は感動しました。

次にディズニーテーマパークの徹底された安全性です。私はあらゆるアトラクションの待ち時間を使って安全性の検証をしました。まず一つ目が地面です。ディズニーランドの地面は水はけが良く滑ることもなく走ってもこけることはありませんでした。二つ目が柱や区切り目の所（一般ゲストとファストパスを持っているゲストとの道を真ん中で区切るもの）を待ち時間さわりながら歩いていたのですが、木製で作られていたのにも関わらず、全てやすりでみがかれておりツルツルで怪我をする点がなかったのです。本当にディズニーランドは細かいところまで安全性を配慮していたのには驚きました。

次に徹底的に建物などが再現されているところです。この右の写真はディズニーシーにあるタワー・オブ・テラーの内部です。この写真を見てもわかるようにストーリーを完全に再現しており、エイジングという手法を使いもののリアリティー追及するために古く見せたり、古い物でも実際にあるものであれば探し出し、そのアトラクションに置いているものもあります。このようにディズニーテーマパークは、それぞれのテーマに合わせて物品を揃えたり、色々な技法を使うことによってそのストーリーの世界観を完全に再現しているのです。



上述したようにディズニーテーマパークは世界観や安全性などすべてのことを徹底して再現したり、工夫しているのでゲストは感動するのだと思います。