

# 東京ディズニーリゾート——お客様を大切に思う

企業情報研究科 李 星

## 序論

東京ディズニーランドは2013年の4月15日で開園30年を迎えました。東京ディズニーランドは米国カリフォルニアの本家をベースにつくられたものですが、今や日本の文化の一部となりました。日本の遊園地というよりはエンターテインメント文化を変えたといえます。

昨年度はディズニーシーを含めて2750万人という過去最高の来園者を記録し、累計入場者数は5億6千万人を超えますが、リピート率は90%を超えているといいます<sup>①</sup>。この大成功の鍵は何でしょうか。つまり、いつもお客様を大切に思っているのです。お客様を大切に思う気持ちはどのように表現するのか、具体的な内容は何か。本稿はこれらの問題をめぐって、検討したいと思います。

## 本論

### 1. 従業員を笑顔にする<sup>②</sup>

「従業員が幸せでなければ、顧客を幸せにできない。」ウォルト・ディズニー氏は、この考え方から経営を組み立てて、従業員満足度を高める、トップの着眼点を四つに整理しました。

#### ① 仕事に誇りはある？

ディズニーランドで働くキャストは、自分たちが来園者に夢の世界を提供しているという誇りを強く持っています。こうした仕事に対する誇りが、ディズニーランドの強さの根底にあります。

#### ② 想像力を広げてる？

ディズニーランドのキャストは想像力がたくましいです。例えば、お父さんが家族写真を撮ろうとしていたら、お父さんの気持ちを考えてみます。本当は自分も一緒に写真に映って、思い出を作りたいのではないかとすると、「よろしければ、お撮りしましょうか」という言葉が自然に出ます。

#### ③ 仕事に意義は何だ？

ディズニーランド内に点在する店にはすべて物語があります。なぜこうした店名が付けられたのか、その背景にはどんな物語があるのでしょうか。新しく配慮されたキャストは、

目にみえない「思い」を先輩からみっちり学び、その上で、言葉遣いや動き方を覚えていきます。

#### ④ 何でも楽しんでる？

東京ディズニーランドによく通ったというスタッフの笑顔とお客の笑顔。あのとき見た笑顔は今なお強烈に記憶に残っています。どうすれば究極の笑顔が出せるのかでしょうか。これまで見たように、誇りを持ち、想像力を刺激し、仕事の意義を理解することに加え、もう一つ大切なことがあります。それは働くことが苦痛ではなく、楽しいものであるという労働観を、従業員に持たせることです。それに、東京ディズニーランドもまた、キャストが楽しく働けるように環境を整えています。



図1 「ディズニーシーのキャスト」(2013年6月20日 報告者撮影)

## 2. 東京ディズニーの集客力

### ① 30周年の魔法とは

東京ディズニーランドは今年の4月15日で開園30周年を迎えました。大きな節目の年を「ザ・ハピネス・イヤー」と名付け、たくさんの「ハピネス」が生まれてきて、さらに大きな「ハピネス」であふれる特別な1年です。

30周年をお祝いするために、新パレード「ハピネス・イズ・ヒア」とハピネスグリーディング・オン・ザ・シーが登場します。スペシャルエンターテイメントの誕生で、音楽、友情、夢などのハピネスが顧客に与えて、新たな満足ができます。以下の写真です。



図2 「ハピネス・イズ・ヒア」(2013年6月19日 報告者撮影)



図3 「ハピネスグリーティング・オン・ザ・シー」(2013年6月20日 報告者撮影)

② 毎日初演<sup>③</sup>

「毎日が初演である」ディズニーランドのキャストの心構えであるこの言葉はサービス業の本質を見事に突いたものです。日常化して慣れやすい、その結果惰性に走りやすい仕事だからこそ、何日・何ヶ月・何年働いていても、「毎日が初演」のつもりでパークに出なければならない、いわば接客サービスの現場で働く人間の心理を読み切った方針です。

ディズニーランドの「毎日が初演」は、単なるスローガンではありません。たとえ数時

間しか働かなかったアルバイトのコスチュームでも、必ず毎日クリーニングに出して新しいものを身につけます。パーク内の植栽は毎日剪定します。夜間のカストーディアル担当が毎日毎晩敷地内のすべての床を水洗いしてモップで噴き上げ、「赤ちゃんがハイハイできるレベル」まできれいにします。

つまり「ホンキ」で毎日が初演の舞台を整え、開園（＝開演）を迎えるのです。一生完成しない、まるで「生き物」のようなディズニーでは、そこに働くキャストたちに、一日として同じ日がありません。

### ③ ファミリーエンターテイメント<sup>④</sup>

「共に喜び合おう、家族で—おとなも—こどもも—たのしく—過ごせる—、東京ディズニーランド」

1983年に東京ディズニーランドがオープンした時のテーマ曲には、ここが単なる遊園地ではなく、ファミリーのためのテーマパークであることが歌われています。実際、東京ディズニーランドには様々な人々が、様々な目的でやってきます。子供連れのニューファミリーはもとより、ディズニーランドの華やか雰囲気に関心したい老人や、美しい花々や西部開拓時代の風景を味わいたいサラリーマンなど、老若男女様々な人たちの心を捉える仕掛けに満ち溢れています。それに、この「誰にとっても楽しめる場所」という発想は、高齢者や障害者を含めた、極めて幅広いターゲットを生み出します。そして、ミッキーの魔法の国は、どんな人間でも幸せにできる「平等の精神」「ユニバーサルマインド」につながります。

## 3. 東京ディズニーの接客力

### ① お客様が本当に求めている答えを探す<sup>⑤</sup>

「あっ、すいません！ 15時のパレード、何時ですか？」

あるお客様、このような質問を言い出しました。なんて質問しているのでしょうか？ 15時のパレードは何時ですか？ 15時からのパレードなんだから、15時に決まっているでしょ！？ どう答えていいか。お客様の言っていること、把握できた？ お客様は、何か聞きたかったんだろうね？ お客様は、何を知りたいのか？ 何を求めているのか？ 相手のことをよく考えれば、答えは見つかります。

「15時のパレード、何時ですか？」という聞いたということは、お客様は、パレードが始まる時間は知っているね。お客様は慌てていたのか、夢中になっていたのかして、言葉はおかしくなっているけど、でも、この場面だったら、お客様の気持ちを考えれば、パレ

ードはここに何時に来るかを聞いたかったんじゃないかな？

「15時からスタートして、ここに到着するのはだいたい10分後です。」

このように答えたら、いい答えでいい接客ができたといえるでしょう。

## ② ルールを守りたくなる魔法の言葉<sup>⑥</sup>

あるお客様がディズニーランドに遊びに行ったときのことです。

このお客様がタバコを吸いたいので、園内のガイドマップを開いて喫煙場所を探しました。すると、すこし離れたところでテキパキとお掃除をしていたキャストのお兄さんが、お客さんのところへにこやかにやってきました。きっと、マップを見ながら困っているお客さんの姿に気付きました。

「こんにちは。なにかお探しですか。」

さすがだな、すぐに声をかけてくれます。

「えっと、すみません、タバコを吸える場所は……」

「喫煙所ですね。この近くでは、ここが吸える場所です。いまはここにいますので、ここから左側にポップコーンのワゴンが見えますね、ポップコーンワゴンを通過して左側が、おタバコを吸える場所です。」

お掃除のお兄さんは、まずは園内のガイドマップを使って説明し、そのあと、実際に今いる場所から見える施設を目印に使いながら、分かりやすく親切に説明してくれました。そして、お客さんがお礼をいって、さっそくその場所に行こうと歩き出したとき、お客さんのうしろから、お掃除のお兄さんの元気な声が聞こえてきました。

「分煙化のご協力ありがとうございます。いってらっしゃい！！」

えっ？ タバコを吸える場所を聞いただけなのに、逆に感謝されちゃった。なんだか気持ちいい！ でも、なんで「ありがとう」なんだろう？ そうか、お客様に対し「分煙」をお願いしているのはディズニーランド側だからなんだ。その願いに、お客様が協力してくれたから、ありがとうになるんだ。でも、そんなふうに感謝されてしまうと、これからもちろんと灰皿があるところを探して、分煙に協力しようって思います。

## 4. ショーの一部になってお客様と一緒に楽しむ<sup>⑦</sup>

日本のディズニーランドで、キャストからの呼びかけに、大人も子供も楽しんで応えてくれます。主に、パレードのお前にです。

パレードがそろそろスタートという時間になると、キャストさんの挨拶が始まる。まずはお客様に元気よく呼びかけます。

「みなさーん、こんにちは〜！！」

「... こんにちはあ...」

「あれれ？今度はもっと元気よく！こーんにーちはー！！」

「こーんにーちはー！！」

こんなふうにして、お客様にも声を出してもらってから、これから始まるパレードの説明や、注意事項を伝えます。そして、パレードを盛り上げるためにみんなで拍手や掛け声の練習をしたり、最近ではパレードの途中でダンサーさんと一緒に踊るための振り付けを練習したりもします。

こうしてキャストさんは、全力でお客様の気持ちを盛り上げてくれるのです。本番のショーが始まる前にお客様の期待感を高め、同時に、待ち時間が退屈にならないようにします。そのために、その場にいる大勢で、「同じこと」をしてもらいます。

では、なぜ、そんなことするのでしょうか？

それは、みんなで同じ動作をしたり声を出すことで「楽しい！」という感情が湧いてくるし、イベントへの「参加」意識も生まれるからです。それに、ほかの大勢のお客様やキャストたちと一緒に行動すると、その出来事は「思い出」となります。また、「お客様」と「キャスト」という「人同士」が一緒に盛り上がることで、機械だけでは表わせない楽しみも表現しているのです。

## 5. お客様に気持ちが伝わると——ディズニーランドの出口で

お客様は、ディズニーランドで1日たっぷり遊び終わって帰るとき、どんなことを思っているのでしょうか？ どんな気持ちでディズニーランドをあとにするのでしょうか？

ディズニーランドの閉園時間近くなるころ、十分遊んだ後、そろそろ帰るお客様の姿を見ると感動します。

「ミッキー、バイバイ！」

お父さんに手を引かれている小さな女の子が、うしろを振り向きながら一生懸命手を振る姿が見えます。名残惜しそうに帰っていく家族は、何度もディズニーのほうを振り向き、最後には記念撮影をしています。夜の黒さの中でキラキラと光るイルミネーションを何度も何度も振り返りながら、人々が歩いています。

多くのお客様が同じ行動をしています。それは「みんな、ディズニーランドのほうを振り返る」のです。

## 結論

東京ディズニーランドで、お客様が感じるのは楽しさより感動の方が多いです。感動される瞬間がいつでも、どこでも存在します。その原因は、東京ディズニーランドがお客様を大切に思って、従業員から接客まで、お客様の立場に立って、お客様の気持ちを理解してから、行動するところにあります。



図4 「感動する瞬間」(2013年6月20日 報告者撮影)

#### 参考文献

- 【1】草地 真『ディズニーランドの心に響く接客サービス』(ばる出版、2009年)
- 【2】加賀屋克美『ディズニーランドが教えてくれたお客様を大切に想う気持ち』(こう書房、2009年)
- 【3】渡邊 喜一郎『ディズニーところをつかむ九つの秘密』(ダイヤモンド社、2013年)
- 【4】小松田 勝『人の心に魔法をかけるディズニーランドの教え—何度行っても胸踊り感動する瞬間がある』(かんき出版、2010年)

---

①「東京ディズニーランド開園30年 夢与える高い質とサービス」(2013年05月27日『産経新聞』大阪夕刊)

②「ウォルト・ディズニーを目指せ、こうして従業員を笑顔にする」(『日経トップリーダー』2013/04号 44～48ページ)

③ 草地 真『ディズニーランドの心に響く接客サービス』(ばる出版、2009年) 24～26ページ

④ 草地 真『ディズニーランドの心に響く接客サービス』(ばる出版、2009年) 28～29ページ

⑤ 加賀屋克美『ディズニーランドが教えてくれたお客様を大切に想う気持ち』(こう書房、2009年1月10日) 39～43ページ

⑥ 加賀屋克美 『ディズニーランドが教えてくれたお客様を大切に想う気持ち』(こう書房、2009年1月10日) 60～63ページ

⑦ 加賀屋克美 『ディズニーランドが教えてくれたお客様を大切に想う気持ち』(こう書房、2009年1月10日) 120～122 ページ