

# 書評『ディズニーが教えるお客様を感動させる最高の方法〔改訂新版〕』

ディズニー・インスティテュート著 月沢 李歌子訳 日本経済新聞社

## I. はじめに

日本でもっとも顧客満足度が高い施設といわれる「東京ディズニーリゾート（以下、TDR）」。年間 2500 万人以上の来園者、その 9 割以上がリピーターという巨大な娯楽施設は、サービス業界を中心に多くの業界からホスピタリティだけではなく、ビジネス手法の面でも注目を集め続けている。書店には数多くの「ディズニー」<sup>1</sup>に関する経営手法や人材管理、ホスピタリティの書籍が並んでいるのはその証であろう。

それらの本を執筆するのは、ほとんどがディズニーや TDR を運営するオリエンタルランドに勤めていた人、あるいは直接はディズニーと関係ないコンサルタントなどである。それらの本の内容は、単なる体験談からマニュアルの引き写しのようなものまで千差万別となっている。しかし、現職だったときの体験や記憶、あるいは又聞きであるため、古い情報や誤った記述も見受けられる。また、多くの本は、TDR で見ることができるサービスや作業について解説するものが主流であるが、そもそもエビデンスが不明であり、一貫した論理性も乏しく、ホスピタリティ研究の視点からすれば、ほとんどの本は価値のないものといえる。

その点、本書は「ディズニー」自体が明か

す独自の手法、ディズニープラスでいうところの「魔法のコツ」が記された数少ないものである。それだけでも価値のある本だといえるだろう。

## II. 本書の概要

本書は「魔法（マジック）」をキーワードに、お客様の期待を超えるサービスを提供し感動させる方法を明らかにするものである。第 1 章で、ゲスト（客）の期待を上回ることと徹底的に細部にこだわるのが、ディズニーの提供するサービスやマジックの威力につながることを論じている。第 2 章では、ゲスト（顧客）のニーズやウォンツを知ることの重要性について、「ゲストロジー」と呼ばれるディズニー独自の市場顧客調査を例に、調査の視点と利用方法について論じている。また、ゲストを知るだけではなく、ゲストとの約束を決め、それを達成するための共通の目的を従業員が共有し、その実現のためクオリティ基準を定義することの重要性も合わせて提起している。第 3 章では、キャスト（従業員）がサービスの提供について重要な役割を担っていることを論じており、そのための教育訓練、モチベーションの向上について事例を挙げている。第 4 章では、映画制作やテーマパーク運営の経験をもとに、ビジネスシーンにおける「舞台装置（セット）」の重要性について論

じている。第5章では、「プロセス」に基づいたサービスの提供の重要性を論じるとともに、ゲストの不満を理解し、「プロセス」を改善する仕組みがサービスの向上につながることを明らかにしている。第6章では、「キャスト」と「セット」、「プロセス」を統合し、「クオリティ基準」を明確に定義し、それらを連動させることが「マジック」を作り出す仕組みであり、ゲストの期待を越えた感動を与え、幸せを創造することにつながるという結論を提示し、他の組織でも実践が可能であることを示唆している。

著者は「ディズニーインスティテュート」である。この組織は、アメリカにあるウォルト・ディズニー・カンパニーの研修機関であり、テーマパーク運営などのノウハウをもとに、全世界でセミナーやワークショップ、講演、顧客別トレーニングを他の企業や組織に提供し、ノウハウだけではなく、ディズニーランドなどの舞台裏の見学などを通じて卓越したオペレーションの裏にある経営理論を学ぶことができる場所となっている。ディズニーインスティテュートはフォーチュン500社に入る大企業から政府機関、教育団体、病院・保健施設といった世界中の幅広い顧客を集める教育機関であり、いかに多くの企業・団体がディズニーから学びたいと考えているのかわかる。

日本でもこれまでに2回、1日だけの特別セミナーを開催しており、そのセミナーに参加したことがある<sup>2</sup>。丸一日かけて、たくさんの内容を一気に学ぶ濃いプログラムだったが、これはどうもイントロダクション程度のものらしい。本書はまさしく、この特別セミナーで語られた内容の多くが記されているも

のだった。このセミナーに参加しなくてもディズニーの運営ノウハウの一部を学ぶテキストという意味があるのだろう。

### III. 本書の特徴

本書で一貫して語られているのは「魔法」である。ビジネスの世界において「マジック」という言葉が使われることはない。しかし、本書冒頭のウォルト・ディズニー・パークス&リゾート会長のトム・スタッグス氏による挨拶のタイトルが『ディズニーが起こす<sup>マジック</sup>魔法の秘密』であるように、ディズニーでは重役室ですら常に使われる言葉であるという。すなわち、ディズニーにとって、お客様を感動させる方法が「マジック」であり、ゲストの期待を越え、ゲストの幸せにつながるものなのだ。本書はそのマジックの「トリック」の一部を明かしているのである。

では、ほかの企業とは違う特別な方法を使っているのだろうか。本書で明かされる魔法の裏側は手品のトリックと同様、聞いてしまえば「なんだそんなことか」というものだ。本書でいう「再現可能な手順を踏み、狙いどおりの効果を生み出してゲストを喜ばせるきわめて現実的な仕事」なのである。ここでいうマジックとは夢のような魔法ではなく、「プラティカルマジック」と本書で表現される実践的な魔法でお客様に感動を与えるものである。すなわち、ディズニーだけではなく、他の企業等でも導入が可能ということである。

本書の特徴は、単なる事例紹介ではなく、「クオリティ・サービス・コンパス」と呼ばれる組織共通のモデルを軸に、4つの要素「ゲストロジー」「クオリティ基準」「提供システ

ム（キャスト・セット・プロセス）」「提供システムの統合」という観点とその中心にあるコンパス「ゲストの期待を超える」という目標から、ディズニーマジックをつくり出す仕組みを論理的に述べられていることであろう。その根本にあるのがウォルト・ディズニーの思想である。ウォルトは「世界で一番すばらしい場所を夢に描き、創造し、デザインし、建設することができる……だが、その夢を現実のものにするには人が必要だ」という言葉を残している。これはキャストの重要性だけではなく、セットやプロセスを作るのも、それらを統合するのも人であり、マジックを見せるのも作るのも結局は人なのだとすることを明示した言葉なのではなかろうか。

ディズニーにある程度詳しい人であれば知っている「Safety（安全）」「Courtesy（礼儀正しさ）」「Show（ショー）」「Efficiency（効率）」<sup>3</sup>という言葉についても、一般的に理解されている単なるキャストの行動規範ということではなく、ディズニー共通の目的（現在は「私たちは幸せを創造する」）を実現するためのクオリティ基準（指標）として定義されたものであり、ゲストロジャー、キャスト・セット・プロセス、提供システムの統合といった要素と組み合わせることでマジックにつながる（ゲストの期待を超える）ことを明快に述べているのも、ディズニー自らが記した本であればこそである。

#### IV. 本書の妥当性、信頼性

多くの人々が興味を持っているディズニーのホスピタリティやサービスのノウハウについて、本書では基本的な部分を明らかにして

いるが、「マジック」が有効に機能していることを示すエビデンスについてはほとんど明らかにされていない。しかし、本書でも提示されている「ゲストロジャー」の考え方による各種調査によって、その成果が十分に明らかになっていることは想像できる。そうでなければ、自分たちの成功例として公表したり、他企業への教育に使うことはできないであろう。

そもそもディズニーの成功は、テーマパークの運営、映画など多くの面で世界中から認められている事実である。そのディズニーが自分たちが実践している手法について執筆しているものであり、一般の人がテーマパークや映画などから観たり体験できることの背後にある考え方や仕組みについて記されているものである。このことから、本書に記されたことは十分に妥当性があるといえるのではなかろうか。

また、ディズニーインスティテュート開設から25周年を迎え、今も世界中から多くの企業・組織が研修を受け、その成果を活用しているという事実からも、本書に挙げられているノウハウはディズニー以外でも有効に機能していることが推察できる。本書では美容室グリッツ・サロンズ、BMW カナダ、アメリカ教育省学資支援プログラム、オールド・ミュージカル・グループ（金融）、モントリート・カレッジ、スタート・ホールディング（人材派遣）、イースト・ジェファーソン（病院）など、多くの企業の導入例を提示することによって、ディズニーの主張を補完する形をとっている。

よって、本書は研究書としてではなく、あくまでもディズニーという巨大なエンターテインメント産業が提供するサービスのノウハウ

の提示、その根底にある思想を自ら明らかにしている資料と理解しなければならないだろう。その意味では、サービスやホスピタリティに関する第一級の資料としての価値はあると思われる。

ディズニーの中で企業研修を担当する「ディズニーインスティテュート」が著者であることからわかるように、ディズニーだけではなく、すべての企業においても顧客満足度を向上させる手段として「マジック」が重要なキーワードであることを記述の中で強く示唆している。本書は単なる事例紹介や自慢ではなく、他の企業・組織においても実践が可能であることを具体的に提示していることが、他の「ディズニー本」と大きく違うところであるともいえよう。

## V. おわりに

本書はディズニーが顧客サービス手法の極意を明かしたものである。しかし、アメリカのディズニーランドリゾートやウォルト・ディズニーワールドのことだけではなく、香港ディズニーランドの事例なども盛り込まれているが、TDRに関する記述はほとんどない。TDRはディズニーの直営でもなければ出資もしておらず、オリエンタルランドがライセンスを受けて運営しているものであり、日本独自の運用部分も多く、本書の記述がすべて当てはまるわけではないということは付け加えておきたい。

ただし、根底にある「共通の目的」はアメリカ、日本、香港、パリのディズニーテーマパークすべて同じであり、同じクオリティ基準、提供システムによって運営されているこ

とは間違いはない。訳者があとがきで述べているように「日ごとに高まるゲストの期待を超えて、ゲストに感動をあたえるというひじょうに難度の高い顧客サービス」に挑戦し続けているのである。

本書の記述とTDRがどう違うのか、実際に訪れて比べてみるのもおもしろいのではないだろうか。

松丸 英治（昭和女子大学職員）

### (注)

- 1 「ディズニー」という言葉には、企業名やテーマパーク、映画、ブランドなどさまざまな意味合いがある。本書では「ディズニー」＝テーマパークまたはテーマパークを運営する主体という意味で使われている。
- 2 私が参加したのは、2008年9月19日に開催された1日のセミナーで「Leadership, Disney Style」「Management, Disney Style」「Service, Disney Style」「Loyalty, Disney Style」の4つのテーマを学んだ。アメリカのディズニーインスティテュートでは、誰でも参加できるこの1日セミナーの他、数日に及ぶプログラム、あるいは企業の要望に合わせた独自プログラムの設定だけではなく、コンサルティングも行われている。
- 3 オリエンタルランドのホームページでは、「全キャストにとって、ゲストに最高のおもてなしを提供するための判断や行動のよりどころとなっています」とあり、ディズニーのライセンスで運営する上で、ディズニーテーマパークの重要な行動規準、東京ディズニーランド、東京ディズニーシーを運営するにあたって最も大切にしている基準といっている。