

サービス企業における企業文化と接客従業員の共感・感動労働 ——東京ディズニーランドを中心に——

Corporate Culture and Empathy and Excitement Labor of Service Employees in
Service Company, Mainly at Tokyo Disneyland

中西純夫
NAKANISHI Sumio

要旨 東京ディズニーランド（ディズニーシーを含むパーク）の大成功（集客と驚異的リピート率）の要因は、①「夢と魔法の王国」にふさわしいアトラクション¹、②接客従業員（主に、非正社員、キャラクターを含む）のホスピタリティ・サービスが、顧客に「素晴らしい思い出に残る感動経験」を与えていることである。望ましいサービス労働のあり方は「顧客・従業員インターラクティブの共感に基づく従業員の感動労働」であるという仮説をたて、その解明を研究目的とした。①先行研究の考察、②運営会社へのインタビュー、③現場でのキャストのサービス労働の実査と簡単な質問、④顧客へのヒストリカル・インタビュー・アンケート実施という研究方法によって、接客従業員の「共感・感動労働」を実証中である。共感・感動労働の視点で、東京ディズニーランドと日本マクドナルド、スターバックスコーヒーとを比較した。

1・研究目的・研究方法

(1) 研究目的

東京ディズニーランド（シーを含むパーク、以下 TDL と略）の年間 2500 百万人以上の集客（女性 70% 以上）と驚異的リピート率 97.5%（30 回以上 18.7%、10-29 回 40%、2-9 回 38%、新規 2.5%）（オリエンタルランド社発表）の大成功の要因は何かを探ることである。

①「夢と魔法の国」にふさわしいアトラクション¹、②接客従業員（キャストと呼ぶ。主に、非正社員、約 1 万 9 千人、ミッキーマウスなどのキャラクターを含む）のホスピタリティ・サービス労働が TDL 大成功の大きな要因ではないかという問題意識をもち、その解明を研究目的とした。企業理念（「幸せ-夢、感動、喜び、安らぎ」の提供）、サービステーマ、サービス基準、ディズニー神話などが、インターナル・マネジメント（筆者の造語。従業員を内部顧客として遇する人的資源管理）により、全員に共有されて企業文化となっている。現場で、接客従業員（キャストと呼ぶ）が不特定多数の顧客に「親切型」サービス労働（マニュアルに基づく他律的感情労働—笑顔、アイコンタクト、挨拶、ディズニールックなど）を行いながらも、常に顧客（ゲストと呼ぶ）をケアし、困っている様子の顧客を見つけたら、マニュアルを超えてでも、顧客ニーズ・ウオントに対応してあげる「ホ

¹ ①の要因については、「東京ディズニーランドにおけるディズニー文化の受容」『人文社会科学研究』（千葉大学大学院人文社会科学研究所）22 号（2011 年 3 月）に掲載。

スピタリティ型」サービス労働（自律的感情労働）を行うことによって、「接客従業員と顧客との間に共感（Empathy）」が生まれ、「顧客の感動」（ありがとうという言葉）に反応して接客従業員が「感動労働（Excitement labor）」を行うようになる。顧客に「素晴らしい思い出に残る感動経験」（パインII & ギルモア 2005）を与えることで、顧客がリピート客になるという「顧客・接客従業員インタラクティブ共感・感動労働」（以下、共感・感動労働と略）という仮説を立てた。

（2）研究方法

この「共感・感動労働」が顧客ロイヤルティを生み、リピート率維持の大きな要因になっているという仮説を実証するために、以下の研究方法をとった。

先行研究（主に、企業文化、感情労働、CS(Customer Satisfaction 顧客満足)、ES(Employee Satisfaction 従業員満足)、EQ (Emotional Intelligence こころのIQ)、心理主義化する現代社会とEQ批判、マクドナルド化とディズニー化、インターナル・マネジメント（従業員を内部顧客として遇する人的資源管理で、採用、従業員教育、ホスピタリティ・サービス、モチベーション、リーダーシップ、表彰、参加、提案制度など）、A.ブライマン「パフォーマンス労働論、A.Raz「シンボリックタイプ・サービス演技論」、非正社員の働き方とワークライフバランスなど）の考察、②管理会社（東京ディズニーランドではオリエンタルランド社）のK会長、H担当部長ほかチーフリーディングスタッフへのインタビュー、③筆者の現場でのキャストサービス労働の実査と簡単な質問、④顧客への満足度を中心としたヒストリカル・インタビュー・アンケート（2011年12月末現在で566人）の実施により、「顧客・接客従業員インタラクティブ共感・感動労働」を実証中である。同じ視点で日本マクドナルド、スターバックスコーヒーとも比較した。

2・サービス企業における企業文化

（1）企業文化の役割は、従業員にとっては、①意思決定や行動の基準となり、②コミュニケーションの円滑化を生み、③仕事への意欲、協力への意欲を高め、モチベーションを高めることであり、企業にとっては、①組織の意思決定のスピード化により行動の調整を可能とし、②所属・貢献意識を高め、組織の統合の促進を図り、③企業イメージを高め、顧客ロイヤルティを高めることである。

（2）企業文化論としては、コンテンジェンシー理論（状況適応理論）に代わって、①人工物（政策）、価値観（戦略、目標、理念）、基本的仮定（自然に対する人間の関係、現実と真実、人間性、人間的活動、人間関係などの本質）を重視するE.H.シャイン（1999＝2004）の組織文化論、②ロゴ、ステイタス・シンボル、セレモニー、標語、神話、英雄伝を重視するM.J.Hatch（ハッチ）（1997）の組織シンボリズム論を本論では利用した。

筆者は、シャインの組織文化論の価値観（理念）と基本的仮定（特に人間関係）が企業文化の本質をなしており、TDLでは「幸せの提供」という企業理念が上司・部下の信頼関係の絆を通じて企業文化を形成していると見、ハッチの組織シンボリズム論をTDLに適用すると、Tokyo Disneyland、Tokyo Disney seaが「ロゴ」、ウォルト・ディズニー、ミッキーマウス、シンデレラ城が「ステイタス・シンボル」、オリエンテーション（入社

時のOff-JT研修)が「セレモニー」、企業理念、サービステーマ、サービス基準が「標語」、優れたホスピタリティ・サービスが伝承されている「ディズニー神話」が「神話、英雄伝」に当たると見る。

3・サービス企業における接客従業員のサービス労働

先行研究を考察するとともにTDL、日本マクドナルド、スターバックスコーヒーへのインタビュー結果を記載する。

(1) サービスは、同時性、無形性、貯蔵不可能性のため、現場(サービス・エンカウンター)の接客従業員のサービスは、SASのヤン・カールソンのいう『真実の瞬間』(MOMENT OF TRUTH)(1985=1990)として会社の業績を左右するほど重要である。接客従業員のホスピタリティ・サービスは顧客に「素晴らしい思い出に残る感動経験」を与えて、顧客ロイヤルティを向上させ、顧客はリピート客、最良客ひいては生涯顧客になるので、従業員感動労働や会社業績に与える影響が大きい。

(2) 接客従業員のサービス労働は「感情操作」を伴うので、感情労働となる。感情労働論を、大きく①他律的、②自律的、③意識的に分ける。①A・ホックシールド(1983=2000)の他律的(企業命令)感情労働論(労働の商品化-笑顔、挨拶、身だしなみなどを売る)では、従業員は「本当の感情」を抑制することが多く、感情疎外(バーンアウト)に陥りやすいと指摘された。そのリスクを避けるため、従業員は、①商業的見世物(ショー)であるとの割り切り、②幻想の創出(偽りの演技に必要な「表層演技」)、③人間ロボット化のいずれかを選ばなければならなくなる。②C. Wouters(ウーターズ)(1992)の自律的感情労働論では、文明化(インフォーマル化)の進展により、接客従業員は顧客との肯定的関係を保つため、自律的感情労働を行うことが多いと指摘された。しかし、接客従業員間で卓越化競争(優れたサービスの競い合い)が起こる可能性がある。③崎山治男(2005)の感情意識化論は、他律的感情管理と自律的感情管理を止揚して相互行為の場面ごとに感情管理の様式への反省性を高めると指摘した。そこで、疎外論モデルが提起する困難に対処しつつ、他者との関係の中で自律的な感情管理を行い、その脱慣習化を図る自己の技法を考察する。これが「こころの時代」の特徴という(2005:103-108)。

(3) 企業が取り入れ始めているCS(顧客満足)、ES(従業員満足)の概念は、現実が「期待通り満足」であることであり、それでは、顧客ロイヤルティの向上は期待できない。CS、ESを超えたCE(筆者の造語。Customer Excitement 顧客感動)、EE(筆者の造語。Employee Excitement 従業員感動)は「予想外の感動」をもたらし、顧客に「素晴らしい思い出に残る感動経験」を与えて初めて、顧客ロイヤルティの向上を生み、リピート客から生涯顧客を創ることが出来る。

(4) D. ゴールマンは、EQ(Emotional Intelligence こころのIQ 1995=1996)について、「社会に出て成功するのに必要な能力はIQが2割、EQが8割」(1996:391)という。EQを構成する4つの要素は、以下のものである。①「感情の識別」(自己自身の感情や周囲の人たちがどのように感じているかを識別し、認識する能力)、②「感情の利用」(問題解決や課題達成のために思考プロセスを導き出すよう自己の感情を利用する能力) 対人関係の「相手に共感する能力」、③「感情の理解」(自己や他者にその感情がなぜ起きて、どの

ように変化するかを理解する能力) —感情の特性を知り、感情と状況を結びつけること、④「感情の調整」(他者の感情に適切かつ効果的に働きかける行動をとるために、自己の感情を調整、コントロールする能力) —「感情の利用」によって作りだした自己の感情を「感情の理解」で導き出した対応行動に適したように調整・操作する能力。

他人の気持ちを感じとる鍵は、声の調子、身振り、表情など言語以外の伝達手段を読み取ることである。EQは対人コミュニケーションにおける「効果的言動」という果実を生み出す。TDLでは、顧客のニーズ、ウオントを察知して、直ちに対応し、「顧客の感動」を生み、自身も感動するために、EQ能力は必要である。

(5) 心理主義化した現代社会では、心理主義の高度化、厳格化のため、多様化する個人の価値観を抑制するというEQ批判がある。心理主義化とは、「心理学や精神医学の知識や技法が多くの人びとに受け入れられることによって、社会から個人の内面へと人びとの関心が移行する傾向で、社会現象を個々人の性格や内面から理解しようとする傾向及び「共感」や相手の「気持ち」や「自己実現」を重視する傾向」である(森真一 2000: 9)。EQと心理主義化した社会について、①森真一(2000)は「心」のマネジメント能力とその規範化へ絶えざる高度化を招くものとし、②山田陽子(2007)は、自他の「心」を神聖なものとして扱う規範の高度化をもたらし、個人化、自律性の強要を進展させたものとして批判した。山田は、以下の点を指摘している。職場での目標達成のために自己感情を形成すること、「本当の自分」の「心」を発見しながら、それを「創造的に」利用することが求められること、感情をマネジメントの対象とみなし、その能力を開発することが目指されること。③崎山治男(2008: 163-184)によれば、感情労働が進んで求めるものは、感情の互酬性に起因した感情のやりとりの中で肯定的な感情の感受がありうることに起因する。肯定的な感情の感受を支えるためにEQに代表されるような心理主義的な知が動員されていく。それにひそむ心理主義の現代的陥穽が、多様な感情経験を肯定的な感情へと縮減してしまう現象として批判する。崎山(2008: 173)によれば、心理主義化は感情の能力化や、感情をマネジメントする能力を要求するだけでなく、自らの目標達成のため、他者との「正しい」出会いのためにまず自らの「本当の」感情を築くにはセラピストの力を借りることが前提になっているので、自己の感情、心理主義的知を活用することによってみずからの感情に気づき、それを創造的に利用すべくあおられている。④本田由紀(2008)は、グローバル化とIT化が進展するなかで、感情抑制的かつ目的合理的に振る舞う能力(メリトクラシー)から、感情を創造しながらそこで得られる人間関係からのアウトプット能力(ハイパーメリトクラシー)へと、社会で要請される能力が変化しているという。これらの批判は、個性尊重、人格の神聖化が強まる中で人びとが自助マニュアルや心の授業やEQに代表される心理学的知識やスキルを身につけ、対人関係を良好に保ち、自己実現を図ることが、個人の多様な価値観を抑制するという批判である。筆者は、個人は日常生活ではエチケットを守り、職場においては、従業員は、企業理念、行動規範などを遵守し、権限移譲された範囲内で、個性発揮により自己実現を図るべきであり、サービス現場での「真実の瞬間」(決定的瞬間)における従業員のホスピタリティ・サービスが、顧客の感動を生み、そのことで、自身も感動し、一層創意工夫して共感・感動労働に励むことは、自己実現につながると考える。

(6) 不特定多数の顧客を常にケアしながら、個客化を狙い、顧客のニーズ・ウオントを

キャッチし「ホスピタリティ・サービス」をすることにより、顧客が感動、感激、感謝して、「素晴らしい思い出に残る感動経験」をし、リピート客になり、口コミで新規顧客を紹介してくれる効果が「ホスピタリティ・サービス」にはある。ホスピタリティ提供の条件として、パーソナリティ、エンパワーメントが重要である。

(7) TDL、日本マクドナルド、スターバックスコーヒーの従業員の9割は、非正社員であるので、非正社員の働き方とワークライフバランスについて若干触れておきたい。

1990年代後半から非正社員の急増に、企業の人件費削減、季節繁閑、景気変動への対応などの狙いがあるが、それは、働く側にも「労働時間の柔軟性」（従業員の都合に合わせた短時間労働など）、「家計の補助、学資稼ぎ」、「生活満足との両立」という利点もあった。特に、サービス業では、季節繁閑が激しく、有期雇用者の非正社員が必要となる。多くは女性と若者で、単純作業に従事し、「労働時間の柔軟性」と「ワークライフバランス」志向である。

アルバイト、パート、フリーター、派遣社員、請負社員など就業形態に多様性があるので、主として、労働時間の柔軟な対応などワークライフバランス（以下WLBと略）による人材採用と能力開発による生産性向上が必要である。TDLキャストのWLBは、社会保険、福利厚生施設、有休、産休、正社員への登用で充実しており、キャスト満足度約80%（社内調査）である。キャストの働き方は、マニュアルサービス（70-80%）とマニュアルを超えたホスピタリティ・サービスにより、顧客に「素晴らしい思い出に残る感動経験」をあたえている。日本マクドナルドのクルーのWLBは、社会保険、福利厚生施設、有休、産休、定年制無しで充実しており、社員満足度90%（社内調査）である。クルーの働き方は、マニュアル中心主義（「スマイル0円」、「身だしなみ」、「サービスの6ステップ」など）である。スターバックスコーヒーのパートナーのWLBは、社会保険完備、正社員への登用、定年制無し、有休、産休無しだが従業員満足度は高い（社内調査）。パートナーの働き方は、サービスマニュアルは無く、ホスピタリティ・サービスは当社の強みで、顧客の好みに応じたコーヒーを手創りし、顧客に家庭、職場に次ぐ「サードプレイス」を提供し「スターバックス経験」（心豊かな経験）を与えている。

4・東京ディズニーランドの企業文化

(1) 先ず、TDLがフランチャイズ契約を結んでいる米国ディズニー社の企業文化を見る。コリンズ&ポラス（1994 = 2006）『ビジョナリー・カンパニー』による。

米国ディズニー社の文化は、理念への熱狂、教化への努力、同質性の追求、エリート主義のカルトのような文化である。

(2) TDLの企業理念は「幸せ（夢、感動、喜び、安らぎ）の提供」で、サービステーマは、①ファミリーエンタテインメント（親子とも楽しめる）、②一生完成しないパーク（継続的投資により常に新鮮）③非日常の場所（夢と魔法の国、外界と遮断、バックヤードは観客には見えない）、④毎日が初演、⑤すべてのゲストはVIP（パークへの招待客）であること、サービス基準（SCSE）は、①安全第一（Safety）（装置、衛生、清潔、消防、防犯など）、②礼儀正しさ、ゲストへの配慮（Courtesy）（ディズニー룩、笑顔、アイコンタクト、挨拶、ホスピタリティ・サービス）、③ショー（Show）（毎日が初演の気持）、④効率（Ef-

iciency) (顧客に見えないバックヤードやキャスト職務交替制、アトラクションの操作など効率化)で、この順序が大切である。企業理念、サービステーマ、サービス基準や優れたホスピタリティ・サービス(ディズニー神話など)が役員から従業員まで共有されて企業文化となっている(企業文化がサービスの質を規定する)。

5・東京ディズニーランドにおけるサービス労働

キャストの職種には、アトラクション、フードサービス、マーチャンダイジング、カスターディアルなど約20種があるが、カスターディアル(清掃人兼相談員)が代表的である。(1)従業員教育については、総合職・専門職(正社員)、スーパーバイザー(テーマパーク社員)、キャスト(アルバイト、パートなど)の研修制度は異なる。ここではキャスト教育に絞る。

①パーソナリティ本位の採用。②オリエンテーション(入社研修で、企業の歴史、企業理念、行動規範などのOff-JT研修)、③ディビジョン・ウエルカム・トレーニング(部門別研修で、部門の職務の外、パークスルーで他の部署のキャストのホスピタリティ・サービス見学を含む)、更に④配属先では、トレーナーからのOJT教育、先輩対後輩のコーチングスタイルの教育、キャストコミュニケーションズ(情報提供)、キャストアクティビティーズ(カヌーレース、サンクスデイなどの企画)、マニュアルチーム(マニュアルの改訂)などが一体となって、教育、職場の雰囲気をつくる。

(2)表彰制度は、上司が優れたサービスをしたキャストに渡す「ファイブスターカード」(特別なパーティに招待される)と同僚が仲間の優れたサービスを認め合い渡す「スピリット・オブ・東京ディズニーリゾート」バッジがあり、それがモチベーションになる。

参加制度は、キャストアクティビティーズが企画する「カヌーレース」(全員参加)や「サンクスデイ」(正社員が準社員「TDLでは非正社員を準社員と呼ぶ」を年1回招待するパーティ)の開催で正社員と準社員の交流を図り、企業統合意識を浸透させる。

提案制度では従業員からの仕事などの改善提案(例・女子トイレの空きトイレにはミッキーマウスの目印が飛び出しているなど)が推奨され、それが、従業員のモチベーションになる。

(3)CS、ESについては、2003年5月にCS推進部を設立し、毎日、顧客要望アンケートを集め、従業員にフィードバックするとともに、サービス改善を図っている。ESについては企業として、従業員の会社生活への満足から、職務への満足へ、更に、他者(顧客、上司、同僚)から認められる満足へと高める努力をしている。キャストが顧客、上司、同僚から認められる満足を得た例として、カスターディアル(清掃人)が「汚いイメージの職種」を「夢の国にとって清掃が一番大切な職種」に変え、清掃を「パフォーマンス」にしたことである。カスターディアルは踊りながらの清掃をしたり、雨の日にミッキーマウスの絵を描いたりして、その「パフォーマンス」はゲストにも人気が高い。「格好いい」から「やってみたい」に変えた。正社員必修研修のコースにもなった。カスターディアルは顧客相談員も兼ねており、自分のテリトリーの顧客を常にケアしており、困った様子の顧客を見つけたら、「何かお困りですか」と声をかける。パレード、ショーの時間も教えてくれるし、車椅子の高齢者、落とし物、迷子、怪我にも親切に対応してくれるので、パー

クになくなくてはならない存在になっている。

(4) モチベーションについては、内発的動機づけ² (E. デシ 1975=1980) による自己啓発と上司、同僚による優れたサービスの認め合い (マズローの欲望5階層説の第4階層) を重視し、リーダーは、部下の自己実現 (マズローの第5階層にあたる) を支援するコーチ型で、サーバント・リーダー³ (R. グリーンリーフ 2002=2008) である。

(5) 新人にとって、①マニュアル (サービスの70-80%カバー、機械操作が主、笑顔、アイコンタクト、挨拶、身だしなみ、緊急時対応) は必要である。熟練につれて、独自のホスピタリティ・サービスを行うようになり、そのことが、顧客・従業員間のインターラクティブな共感 (Customer Employee Empathy) を生む。

従業員満足 (ES) を超えた従業員感動 (Employee Excitement) が土台にあって、顧客満足 (CS) を超えた顧客感動 (Customer Excitement) を生むようになる。それが顧客ロイヤルティを生み、それによって、顧客がリピート客、最良客になり、生涯顧客化することがTDLの驚異的リピート率の大きな要因となっている。つまり、共感・感動労働が要因である。マニュアルを超えた現場での顧客の立場に立ったサービスで、そのうち優れたものは「ディズニー神話」(例・「雨の日のシンデレラ」、「天国のお子様ランチ」、「ポップコーン物語」、「バルーン物語」など) として継承されている。

顧客の「個客化」(ワン・ツウ・ワン・サービス) が、ゲストのニーズ・ウオンツに対応し、ゲストの感動・感激・感謝を生み、「素晴らしい思い出に残る経験」を与え、キャストも感動して、顧客が、最良客からリピート客になり、ひいては生涯顧客になり、企業業績の向上に結果し、キャストの一層の創意工夫の感動労働の好循環が出来上がる。

(6) A. ブライマン (2004=2008: 189-234) は、キャストサービスを「パフォーマンス労働」(劇場的パフォーマンス) と呼び、劇場型感情労働と美的労働が行われているという。

A. ブライマン (2004=2008: 284-285) によると、マクドナルド化 (効率性、予測・計算可能性、制御) は均質化、画一化の世界、サービスの提供方式で、合理性の非合理性 (人間のロボット化) であり、ディズニー化は多様性と差異の創出によりサービスの魅力を高めるサービスの演出の提供方式である点で両者は違っている。TDLでも、顧客に見えないところ (バックヤード、社員食堂、セントラルキッチン、地下道の運搬システム、アトラクションの裏舞台など) や従業員の職務交替制は効率性、予測可能性、制御を重視している。

(7) A. Raz (ラズ) (1999: 130-133) はキャストの演技を道化役者の一方的な大げさな演技「シンボリックタイプ・サービス演技」といい、キャストの演技を一方向的演技とみているようであるが、筆者は、劇場内のシンガー、ダンサー、キャラクターの演技は一方的かも知れないが、キャストのサービス演技 (笑顔、アイコンタクト、挨拶など) は勿論、ホスピタリティ・サービスは、双方向的共感・感動労働とみる。キャラクターの演技もノンバーバルではあるが双方向的サービス (ゲストの求めに応じて一緒に写真を撮ったり、握手したり、サインしたりする) と考える。

² 内発的動機づけは、自ら学ぶ、やる意欲で「自律的でありたい」、「有能でありたい」、「周囲の人と暖かい人間関係をもちたい」というような気持ちに支えられる (デシ&フラスト 1999: 290)。

³ サーバント・リーダーとはミッションの名の下に、先ず部下に奉仕し、その後、部下の自己実現を導く (支援する) ものである (池田・金井 2007: 66)

6・他のサービス企業との比較

(1) 日本マクドナルドは、①企業理念のQSC&V（高い品質、良い接客、清潔さ、高い価値）とサービステーマの「スピード、正確、親切」をミッション（クイック・サービス・レストラン）としている。24時間営業店舗、ドライブスルー店を展開し、顧客の便宜（コンビニエンス）を図っている。キッチン・フォア・ユースシステムで、顧客の注文を受けてから商品をつくる新鮮さ（50秒以内）も売り物にしている。②従業員教育は、ハンバーガー大学でのOff-JT（マネジメント、チームビルディング、コミュニケーションスキルなど）、職場でのOJT（機械操作や接客のマニュアル研修）があり、③従業員（9割は非正社員でクルーと呼ぶ、16万人）のサービス労働は「サービスの6ステップ」「スマイル0円」「厳しい身だしなみ」で、マニュアル中心主義といえる。モチベーションアップに「オールジャパン・クルー・コンテスト」がある。

(2) ギルモア&パインII（2007=2009：6,146）がディズニーランドは「にせもの・ほんもの」、スターバックスコーヒーは「ほんもの・ほんもの」といっているので、スターバックスコーヒーを採りあげた。①企業理念は、「世界中のコーヒーの飲み方、味わい方を変える」、サービステーマは「エプロン精神」（歓迎する、心を込める、思いをもつ、豊富な知識を持つ、参加すること）で、従業員を「パートナー」と呼び、内部顧客として遇する企業文化である。②従業員教育は、コーチング方式で、上司はサーバント・リーダーであり、部下に奉仕し、部下の自己実現を支援する。サービスマニュアルは無く、研修は長時間に及ぶ。スキルは、自己啓発で、コーヒーパスポート、コーヒーマスター、シフトスーパーバイザー、ファシリテーター、ブラックエプロンなどの資格獲得をする。コーヒーアンバサダー（年1人）を表彰している。

③家庭、職場に次ぐ「サードプレイス」の提供、顧客の好みに応じた手創りコーヒーにより、顧客・接客従業員間の共感・絆を生み、「スターバックス経験」（心豊かな経験）を与え、顧客の感動・感謝により、パートナーも感動し、ホスピタリティ・サービスに磨きをかけ、顧客ロイヤルティの向上を図っている。共感・感動労働である。

7・共感・感動労働

前記のように、TDLのキャストサービス労働については、EQ能力育成が多様な個性を縮減するという批判、ブライマンの「パフォーマンス型労働」（劇場型感情労働と美的労働）、Razの「シンボリックタイプ・サービス演技」（サービスマニュアルにより一方的に行われるテーラーの科学的管理法により管理される）の見方がある。不特定多数のゲストに接するキャストのサービス労働の7-8割は、マニュアルに基づくものであり、ゲストは一応満足している。バックヤードの職務や職務交替制、アトラクションの操作などは、マクドナルド化、テーラー主義の世界である。だが、イベント、アトラクションの新設があったとしても、TDLの驚異的リピート率は説明が難しい。職場環境の良さ、仕事の楽しさによる従業員感動があって、顧客感動（共感・感動労働）という顧客価値創造「素晴らしい思い出に残る感動経験」という経験価値があってこそ、驚異的リピート率が生まれ

ると考える。

共感・感動労働について考察する。「共感」は、双方通行の能力で、他人の感情や他人に共感を巻き起こすものである。「顧客共感」は新しいCSスタイルである。これからのCSでは顧客共感と提供する従業員も感動を共有する「共感」である。「顧客共感」は、顧客のニーズを満たすだけでなく、ウオントを実現しなければならない。ウオントは、顧客がまだ気がつかないニーズで、顧客の欲求で夢や希望、憧れである。

感動は一方的に「与える」ものでなく、お互いに「共有」するものである。感動が共有された瞬間、そこには、「共演者」が生まれる。

TDLは、顧客に女性が多い(70%)のも女性がかち合う欲求が強い、つまり、共感して楽しむ感情が多いからであろう。女性の口コミは男性に比べスピードが速い。

従業員の感動が先にあり、その感動を伝授していくビジネスモデルは強い。従業員の感動体験が創造へのインスピレーションを生み、潜在能力を発揮させる。

TDLの経営理念である「感動創造」は、劇場化ビジネスによって、ビジネスの場を「ステージ」に変え、従業員のパフォーマンスを最大化する。管理者は「プロデューサー」の役割で、個人の能力と魅力を引き出す。従業員(キャスト)は何人のファンをつくるか、ハッピーをどれだけの観客に伝えることが出来るか、感動を共有できるかに専念する。

TDLでは、「すべてのゲストがVIP」で、顧客はショーへ参加する「主役」であり、ゲストと呼ばれる。ゲストとキャストの関係は「主役」と「出演者」である。従業員はエンタティナーであり、扱う商品は「感動」である。顧客に「有難う」といわれると、疲れや苦労は吹っ飛ぶ。それが、感動・感激・感謝をいただくことを目標にする「感動労働」である。VIPへの思いやりとしてのホスピタリティ・サービスが顧客の共感を生み、感動を生み、それが、従業員の感動労働を生んでいる。共感・感動労働の必要条件として、以下の要因があげられる。①顧客感動優先の企業理念が従業員に共有された企業文化、②インターナル・マネジメント(従業員を内部顧客として遇すること、教育、能力開発の機会と内容の充実、内発的動機付け(E. デシ 1975=1980)、サーバント・リーダー(R. グリーンリーフ 2002=2008: 5-10, 228-266)、ワークライフバランスの充実)、③仕事の楽しさに夢中になり、最高のパフォーマンスを実現すること⁴(M. チクセントミハイ 1997=2010: 166-185)、④現場へのエンパワーメント(SASのヤン・カールソンのいう『真実の瞬間』(Moment of Truth))(1985=1990: 6-10)あるいは決定的瞬間)の大切さ、⑤上司と同僚とのコミュニケーション、情報の共有による信頼関係、⑥優れたホスピタリティ・サービスの認め合いと表彰など、⑦前述の顧客ニーズ・ウオントを察知し、直ちに対応して、顧客との共感関係を築くこと、⑧顧客の感動・感激・感謝が従業員自身にはねかえって、自身も感動し、一層努力して感動労働を行うこと、⑨顧客ロイヤルティが向上すること。また共感・感動労働の効果として、以下のことが考えられる。①顧客・接客従業員間の共感・感動労働が顧客に「素晴らしい思い出に残る感動体験」を与えること、②顧客ロイヤルティが向上し、生涯顧客になること、③その顧客が、口コミによる新規顧客開拓と高いリピート率を維持してくれること、④それが、高い企業業績につながること、

⁴ チクセントミハイは「フロー状態」(時間の感覚が消え去り、集中力が持続し、ワクワクするような気持ちで満たされる活動自体に完全に没頭している心の状態)という(デシ&フラスト 1999: 61)。

⑤一層の顧客・従業員間の共感・従業員感動が生まれるという好循環になること。

共感・感動労働の実証については、以下の方法によった。

(1)オリエンタルランド社K会長、H担当部長やチーフリーディングスタッフへのインタビュー実施（企業方針、環境変化への取り組み、従業員教育、ワークライフバランス、顧客に感動・満足・不満を与える例示など）、スターバックス・コーヒー・ジャパンのSマネージャー、日本マクドナルドのW部長、T担当者に同様なインタビュー実施、(2)キャストへのインタビューは厳禁なので、筆者が現場でキャストのサービス労働を実査し、簡単な質問をし、ホスピタリティ・サービスを確認した、(3)顧客（来園したことがある人）に顧客満足度を中心にヒストリカル・インタビュー・アンケートを実施した。2011年12月末現在、千葉大学学部生、大学院生、放送大学学部生、大学院生、放送大学OB（同窓会関係および「私の研究発表会」に出席したOBおよび先生）、淑徳大学学部生、慶応義塾大学院生、筆者の知人・友人などを対象にした566人（男性240、女性326）の集計では、キャストサービスについて、感動216（38.2%）（うち男性79人（36.6%）、女性137（63.4%））、満足、やや満足494（87.3%）（うち男性219（44.3%）、女性275（55.7%））、やや不満15（2.7%）（うち男性8（53.3%）、女性7（46.7%））、リピート希望473（83.6%）（うち男性198（41.9%）、女性275（58.1%））である。キャストサービスの感動、満足、などの理由、年齢別、回数については集計済みだが省略する。

(4)山口有次（2009）の学生による簡単質問調査分析（107サンプル）（2008年11月現在）

山口によれば、印象の良いキャストとは以下のような特徴をもっている。①1キャスト自身がディズニーの世界に入り込み、楽しそうに接客すること、②アイコンタクト、スマイル、挨拶、元気よく、自分から先に、言葉遣いがしっかり出来ていること、③キャスト同士が仲がいいこと、④ゲストの状況をよく聞き、先を見越して情報提供が出来ること、⑤ゲストが困ったとき助けてくれ、手助けしてくれること。

印象の悪いキャストは、①接客態度が悪く、②やる気がなく、③笑顔がなく、④ゲストの気持を考えていず、⑤私語が多く、⑥誠実に対応せず、⑦間違った情報提供するキャストである。

山口は、レストルームの場所を尋ねたとき、ショーの開演時間を尋ねたとき、ショップで希望する商品がないときの望ましい接客順位も調査している。

(5)オリエンタルランド社のキャスト満足度調査（2008年7月、16千人）

総合満足度 約8割が満足、キャリア支援 約5割が満足、教育 約6割が満足、勤務条件、職場環境 約5割が満足、チームビルディング 約6割が満足、心の満足 約8割、体の満足 約8割。

8・期待される成果

21世紀のサービス企業にとって、「顧客・接客従業員間の共感・感動労働」による、顧客の「素晴らしい思い出に残る感動経験」が顧客ロイヤルティを生み、最良顧客から生涯顧客まで生むという顧客価値創造が企業の発展のため必要である。すでに、顧客重視・従業員重視・現場重視の企業理念を導入して成功している企業も多い（資生堂、ヤマト運輸、リッツ・カールトン・ホテル、ANAなど）が、一歩進めて、「顧客・従業員間の共感・

感動労働」を全国のサービス大企業・中堅中小企業に導入すれば、集客の増加、リピート率の驚異的向上、企業・従業員の活性化が期待できる。

9・今後の課題

今後の課題として、以下の点があげられる。(1)少子高齢化、非正社員の増加傾向に対応して、正社員との賃金格差の是正、職業能力開発の充実、ワークシェアリング、ワークライフバランスの拡充、デフレと将来不安など環境変化に適応して、経営の舵取りは難しくなる。高齢者対象のサービス（アトラクション、車椅子対応の拡充、多様化する趣味・趣向への対応）、少子化にたいしては、ダイバーシティ・マネジメントなどが求められる。(2)サービス型社会からホスピタリティ型社会への移行は間違いがないので、「共感・感動労働論」は正論であると考えられるので、多くのサービス企業に導入させるべく、それぞれの企業に適応できる具体策を策定することが必要である。TDLでさえ筆者の顧客へのインタビュー・アンケートでも、山口有次のキャスト調査に見られるようにまだ不十分なところがあり、常に改善を図らねばならない。

尚、本稿作成に当たっては、〈財〉生涯学習開発財団の博士号取得支援事業より助成を受けていることを付記します。

主要参考文献

[和書]

- 池田守男、金井寿宏（2007）『サーバント・リーダーシップ入門』かんき出版
 内山喜久雄（1997）『EQ・その潜在力の伸ばし方』講談社
 岡原正幸、山田昌弘、安川一、石川准編（1997）『感情の社会学』世界思想社
 尾形隆彰（1988）「サービス経済化とサービス労働」青井和夫監修、石川晃弘編『産業社会学』サイエンス社
 尾形隆彰（1994）「第3次産業における労働と労務管理」日本労働研究機構研究所『サービス経済化の進展と雇用・就業構造の変化』日本労働研究機構：101-111.
 大澤真智子（2006）『ワークライフバランス社会へ』岩波書店
 小沢牧子（2004）『心を商品化する社会』洋泉社
 大村達也（2000）『インターナル・マーケティング』中央経済社
 カールソン・J（1990）堤猶二訳『真実の瞬間』ダイヤモンド社（Jan Carlzon, 1985, RIVPYRMIDER-NA, Albert Bonniers Feorlag.）
 片桐雅隆・樫村愛子（2011）「特集：心理学化社会における社会心理に寄せて」『社会学評論』61（4）：362-463.
 金井寿宏（2005）『リーダーシップ入門』日本経済新聞出版社
 金井寿宏（2009）『働くみんなのモチベーション』NTT出版
 ギルモア・J.A& パインII・BJ(2009) 林正訳『ほんもの』東洋経済新報社
 熊沢誠（2006）『若者が働くとき』ミネルバ書房
 グリーンリーフ・R.K(2008) 金子真弓訳『サーバント・リーダーシップ』英治出版（Robert K. Greenleaf, 2002. Servant Leadership, the Greenreaf Center. Inc）
 ゴールマン・D（1996）土屋京子訳『EQ』講談社 1（Goleman, Daniel, 1995, Emotional Intelligence.）
 コッカレル・L（2008）月沢李歌子訳『感動するディズニーで最高のリーダーが育つ10の法則』ダイヤモンド社（Cockerel, Lee, 2008, Creating Majic, Owl Agency Inc）
 小松田勝（2004）『ディズニーランドのホスピタリティはここが違う』経林書房
 小松浩一（2004）『ディズニーランドの超人材活用術』ぱる出版
 斉藤環（2009）『心理学化する社会』河出書房新社
 崎山治男（2005）『心の時代と自己—感情社会学の視座』勁草書房

- 崎山治男（2006）「感情操作」船津衛編著『感情社会学の展開』北樹出版
- 崎山治男（2008）「心理主義化と社会批判の可能性」崎山治男・佐藤恵『支援の社会学』青弓社：163-184.
- S. サッサー（2010）『サービスプロフィットチェーン』講談社
- 佐藤博樹・勝村博之・八代充史（2003）『新しい人事労務管理』有斐閣
- 佐藤博樹・佐藤厚編（2004）『仕事の社会学』有斐閣
- 佐藤博樹・小泉静子（2007）『不安定雇用という虚像』勁草書房
- 佐藤博樹・武石恵美子（2011）『ワークライフバランスと働き方改革』勁草書房
- 佐藤知恭（2000）『顧客ロイヤルティ経営』日本経済新聞社
- 佐野良夫（2006）『顧客満足の実際』日本経済出版社
- 志澤秀一（2008）『ディズニーに学ぶ満足循環力』学習研究社
- シャイン・E(1985) 清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』（Schein, Edger, H, 1985, Organization Culture and Leadership, Jossey Boss Inc, : 65-106)
- シャイン・E(2004) 金井寿宏監訳『企業文化：生き残りの指針』白桃書房（Schein, Edger H, 1999, The Corporate Culture Survival Guide, Jossey Boss)
- 田尾雅夫（1998）『モチベーション入門』日本経済新聞社
- 竹中克久（2002）『組織文化論から組織シンボリズムへ』
- 高橋俊介（2006）『人材マネジメント』東洋経済新報社
- 高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義』日経BP社
- 高山直（2007）『EQ入門』日本経済新聞社
- チクセントミハイ・M（1979）今村浩明訳『楽しみの社会学』思索社（Mihaly Csikzentmihalyi, 1975, Beyond Borededem and Anviety)
- チクセントミハイ・M（1996）今村浩明訳『フロー体験—喜びの現象学』世界思想社（1990, Flow)
- チクセントミハイ・M（2010）大森弘監訳『フロー体験入門』世界思想社（1997, Finding Flow）
- ディズニー・インスチチュート（2005）、月沢李歌子訳『ディズニーが教えるお客さまを感動させる最高の方法』日本経済新聞社（Disney Institute, 2001, Be Our Gest, Disney Enterprise, Inc.）
- デシ・E.L(1980) 安藤延男、石田梅男訳『内発的動機づけ—実験社会心理学アプローチ』誠信書房 [Edward L Deci, 1975, Intrinsic Motivation Prenum press]
- デシ・EL& フラスト・R（1999）桜井茂男訳『人を伸ばすカー内発と自律のすすめ』新曜社（Edward L Deci and Richard Fleste, 1995, Putnamus son)
- 辻秀一（2010）『第2の脳の作り方—すべてが上手に回り出す「フロー理論」』祥伝社
- 内藤錦樹（2009）『観光活性化のマネジメント』同文館出版
- 中西純夫（2010）「東京ディズニーランドの集客力—接客従業員サービスの感動マジックを中心にした考察」『Open Forum』（放送大学大学院教育研究成果報告）放送大学 Open Forum 編集委員会、6：110-111.
- 中西純夫（2011）「東京ディズニーランドにおけるディズニー文化の受容」『人文社会科学研究』千葉大学大学院人文社会科学研究科、22：151-166.
- 中西純夫（2011）「サービス企業における企業文化と接客従業員の共感・感動労働—東京ディズニーランドを中心に—」『ちばがく』放送大学千葉学習センター、29：23.
- 中村克（2009）『最後のパレード』サンクチュアリ出版
- 日本労働研究機構研究所（1966）『サービス産業の運用に関する事例調査』日本労働研究機構
- 日本労働研究機構研究所（1997）『サービス業の経営革新と従業員福祉』日本労働研究機構
- 日本労働研究機構編（2007）『フリーターの意識と実態—99人へのヒヤリング結果より』調査報告136 日本労働研究機構
- 原田泳幸（2008）『ハンバーガーの教訓』角川書店
- 原田泳幸（2011）『勝ち続ける経営—日本マクドナルド原田泳幸の経営改革論』朝日新聞出版社
- パイン・B, & ギルモア・J, (2005) 岡本慶一、小高尚子訳『経験経済』ダイヤモンド社（Pine, B, Joseph and Gilmore, James, H, 1999, The Experience Economy, Harvard Business School Press.）
- ピーターズ・T & ウォーターマン・J, (2003). 大前研一訳『エクセレンスカンパニー』英治出版（Peters, Thomasu and Waterman Jr, Robert H, 1982, In Search of Excellence, harper Collins Publishers, Inc)
- 平野香典（2006）『共感力』大和書房
- 平野香典（2007）『感動力』サンマーク出版

- ブライマン・A. (2008) 能登路雅子監訳、森岡洋二訳『ディズニー化する社会』明石書店 (Brayman, Alan, 2004, *The Disneyization of Society*, 1st Edition)
- ホックシールド・A. (2000) 石井准、室伏亜季訳『管理される心』世界思想社 (Hochschild, Arli, 1983, *The Managed Heart Commercialization of Human Feelings*)
- 本田由紀 (2005) 『多元化する「能力」と日本社会—ハイパーメリトクラシーのなかで』NTT 出版
- 本田由紀 (2008) 『軋む社会、教育、仕事、若者の現在』双風社
- 前田勇 (2007) 『現代観光とホスピタリティ』学文社
- ミケーリ・ジョセフ (2007) 月澤李歌子訳『スターバックス5つの成功法則とグリーンエプロンの精神』ブックマン社
- 森真一 (2000) 『自己コントロールの檻』講談社
- 森真一 (2008) 「社会の心理主義化をどうとらえるか」日本臨床学会編『心理主義化する社会』現代書館
- 矢島洋子 (2011) 「柔軟な働き方を可能にする短時間勤務制度の導入と雇用」『ワークライフバランス働き方改革』勁草書房：140-178.
- 山口一男 (2007) 『ワークライフバランス』日本経済新聞出版社
- 山口広太 (2000) 『マクドナルドの接客サービスはここが違う』経林書房
- 山口一美 (2006) 「ホスピタリティと人材資源マネジメント」亀川雅人編著『ビジネスクリエイターとホスピタリティ』創成社：54-78.
- 山口有次 (2009) 『ディズニーランドの空間科学』学文社
- 山田陽子 (2007) 『心をめぐる知のグローバル化と自律的個人像—心の聖化とマネジメント』学文社
- 山本哲士 (2008) 『ホスピタリティ原論』文化科学高等研究院出版局
- リッツァ・G. (1999) 正岡憲司訳『マクドナルド化する社会』早稲田大学出版部 (Ritzer, George, 1983, *The Mcdonalization of Sosity, Journal of American Culture*)
- リッツァ・G. (2005) 正岡寛司訳『マクドナルド化した社会』早稲田大学出版部
- リッツァ・G. (2009) 山本徹夫訳『消費社会の魔術的体系』明石書店 (Ritzer, George, 2005, *Enchanting A Disenchanted World*, 2nd ed.)

[洋書]

- Furedi Frank, 2004, *Therapy Culture*, Routlege, New York
- George, WR&C. Gronross, 1991, *Developing Customer Conscious Employees at Every Level*, Carole A. Cougram, *The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries*, American Association
- Hatch, M. J, 1997, *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press
- Handelman, Don, 1986, *Charisuma, Liminarity and Simbolic Type*, E. Cohen M. L. and U. Almagor, *Comparative Social Dynamics Essays in Honour of S. N. Essnstadt*, boulder, Colo, Westview
- Handelman, Don, 1990, *Models and Mirrors*, Cambridge University Press
- Handelman, Don, 1998, *Simbolic Types, the Body and Circus*, Semiotica
- Kondo, Dorinne K. 1990, *Crafting Selves, Power, Gender and Discourse of Identity in Japanese Workplace*, The University of Chicago Press
- Leidner, Robin, 1992, *Fast Food Fast Talk, Service Work and the Routirization of Everyday Life*, University of California Press
- Meštrovic, Stjepan G. 1997, *Post Emotional Society*, Sage Publicatiuons
- Raz, Aviad, E. 1999, *Riding Blakship Japan and Tokyo Disneyland*, Harvard University Asian Center: 129-133
- Raz, Aavid, E. 2002, *Emotional at Work*, Harvard University Asian Center
- Sasser, W. Earl Arbeit, *Selling Jobs in the Service Industries*, Business Horizons, Indiana University Graduate School of Business, 19 (3)
- Stephen Fineman, 2000, *Emotion in Organization*, Sage Publications
- Stephen Fineman, 2001, *Emotions and Organizational Control*, Roy L Payne, *Emotions at Work: Theory, Research and Applications in Management*, John Wiley
- VanMaanen, J. 1991, *Smile Factory Work at Disneyland*, Peter J. Frost ex el, *Reforming Organizational Culture*, Sage Publicion
- VanMaanen J. Kunda, G. 1989, "Real Feeling" Emotional Expression and Organizational Culture, Re-

- search in *Organizational Behavior*, 11: 43-103
- Wouters, C. 1989 a, The Sociology of Emotions and Flight Attendants: Hochschild's Managed Heat, *Theory, Culture & Society*, 6: 95-123
- Wouters, C. 1989b, Response to Hochschild, Reply, *Theory, Culture & Society*, 6: 447-450
- Wouters, C. 1992, On Status Competition and Emotion Management: The Study of Emotions as a New Field: *Theory, Culture & Society*: 229-252
- Wouters, C. 1995a, Etiquette Book and Emotion Management in 20th Century: Part One: The Integration of Social History, *Journal of Social History*, 1 (1): 107-124
- Wouters, C. 1995b, Formalization and Informalization: Changing Tension Balances in Civilizing Process: *Theory, Culture & Society*, 1 (1): 1-18