

東京ディズニーランドにおける接客従業員のキャリア形成と共感・感動労働

中西純夫

1. 研究の動機と背景

同類のテーマパークである長崎ハウステンボス、宮崎シーガイア、香川レオマワールド、ユー・エス・ジェイなどが経営再建中にもかかわらず、何故ひとり東京ディズニーランド（シーを含むパーク、TDL と略）が大成功を維持しているのかとの問題意識を持ち、その要因には、ディズニーという世界的ブランド、立地上件の良さ、「夢と魔法の王国」にふさわしいアトラクションもあるが、それにも増して、接客従業員（キャストと呼ぶ、主に、非正社員）の顧客（ゲストと呼ぶ）への生き生きとした笑顔、アイコンタクト、挨拶（小さな感動）やキャリア形成により顧客のニーズ、ウオonzに共感したホスピタリティ・サービス労働（顧客に対する主体的な思いやりにより顧客感動を招き、自身も感動する共感・感動労働）により大きな顧客感動、更に顧客ロイヤルティ化に至り、高い企業業績を生み、従業員の報酬（非金銭的・金銭的）の増加に結果するサービス・プロフィット・チェーン・システム形成の方が大きな成功要因と考えた。

接客従業員の共感・感動労働は、TDL のインターナル・マネジメント（筆者の造語で、従業員をディズニーファミリーとして遇する人的資源管理で、優れた教育システムや「おもてなしのプロ」を目指すキャリア形成支援、自己実現（やり甲斐、熱中、幸福感）を目指すキャリア形成を含む）が大きな役割を果たしていると考えられる。

2. 研究の目的

現場でキャストが不特定多数のゲストに「親切型」サービス労働（マニュアルや行動指針（Safety, Courtesy, Show, Efficiency）に基づく他律的感情労働）を行いながらも、常にゲストに気配りし、困った様子のゲストを見つけたら、直ちにゲストのニーズ・ウオonzに対応する「ホスピタリティ型」サービス労働（思いやりの自己管理的感情労働）を行うことによって、キャストとゲストの間に「共感（Empathy）」（他人の立場に立って見ることが出来る、他人の感情を敏感に受け止め共鳴する）が生まれ、キャストの心には「ゲストの感動」（ありがとうという言葉）に反応して感動労働（Delight work）（他人の役に立ち喜んで貰う、やり甲斐の気持ちから幸せを感じる労働）が生まれる。筆者は、キャストがゲストに「素晴らしい思い出に残る感動経験」（パイン&ギルモア（2005）『経験経済』（pp. 55-78））を与えることで、ゲストがロイヤルティカスタマーになるという「ゲストとキャスト間共感・感動労働、以下共感・感動労働と略」とキャストが「おもてなしのプロ」を目指し更にキャリアアップをはかり、創意工夫したホスピタリティ・サービスを提供していることが、TDL 成功の主要要因であるという「仮説」を立てた。この仮説の実証が研究目的である。

3. 研究の意義

前述のように、共感・感動労働論は、従来論が成功要因を、顧客感動や、CS（顧客満足）、ES（従業員満足）、トライアングル論（経営戦略、顧客満足、従業員満足）であるのに対して、ヘスケット・サッサー・シュレジンジャー（1997=1981）『ロイヤルティ経営』における従業員満足、顧客満足、顧客ロイヤルティによるサービス・プロフィット・チェーン論を踏まえて、働き甲斐のある職場、仕事の楽しさによる従業員感動（従業員感動価値創造）こそが、従業員のキャリアアップにより創意工夫されたホスピタリティ・サービスの「ディズニー神話」化（優れたサービス情報の蓄積・共有）を生み、高い顧客ロイヤルティ化、生涯顧客化による高いリピート率、口コミによる新規顧客の紹介による高い企業業績（企業価値創造）の循環（サービス・プロフィット・チェーン・システム）が生まれるという従業員の共感・感動労働と更にキャリアを積むモチベーションによるキャリア向上、生産性向上の努力の賜物であることを強調した点が独自の視座であると考えられる。

4. 研究の方法

(1) 研究の理論的方法

社会学及び経営学の視点に立って、共感・感動労働とキャリア形成に関連する先行研究を考察する。

1) サービス労働論

サービスは、同時性、無形性、貯蔵不可能なので、現場のキャストのたった15秒のサービス（SASのヤン・カールソン（1985=1990）『真実の瞬間』でも会社の業績を左右するほど重要である（pp. 3-5）。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、顧客ロイヤルティを向上させるので、自身の仕事への感動や会社業績に与える影響は大きい。接客従業員のサービス労働は感情労働であるが、二面性がある。一つは「労働の商品化」であり、もう一つは「労働の人格化」である（尾形隆彰（1988）pp. 77-88）。

2) 感情労働論

前者は、ホックシールド・A（1983=2000）『管理される心—感情が商品になるとき』のいう他律的感情労働論で、企業による従業員の感情管理（深層演技の要求）により、自然な自己管理からの感情疎外（バーンアウト）に陥りやすい。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）であると割り切る、②幻想の創出（偽りの演技）に必要な「表層演技」、③人間のロボット化のいずれかを選ばねばならなくなる（pp. 214-226）。後者は、Wouters（ウーターズ）（1989a）の自己管理的感情労働論は、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己管理的感情労働を

行うことが多いと指摘した (pp. 95-123)。筆者は、ホックシールドのいう接客従業員の「感情の商品化」は TDL のキャストの「マニュアル型」親切サービス(笑顔、アイコンタクト、挨拶、身だしなみ、礼儀正しさなどサービスの7-8割を占める)に相当し効果もあるが、ウーターズの自己管理的感情操作(ゲストのニーズ・ウオントに共感した「ホスピタリティ・サービス型」)の方が、顧客に感動を与えると考える。

3) 共感・感動労働の意義・要因・効果とEQ論

顧客感動創造の企業文化(理念・サービステーマ・行動指針の共有)の存在と優れたインターナル・マネジメントによる従業員重視の教育(マニュアルとキャリア形成支援によるホスピタリティ・サービスによる「おもてなしのプロ」という従業員の「ブランド化」)により働き甲斐のある職場・職場環境の良さ・仕事の楽しさ(熱中=M.チクセントミハイ「フロー状態」(1988)『フロー体験—歓びの現象学』(pp. 179-204)による従業員感動創造が、顧客のニーズ・ウオントに共感したホスピタリティ・サービスを生み、顧客感動創造(有難うという言葉)を招き、自身も感動(共感・感動労働)し、更に、キャリアアップにより創意工夫したサービスの創造が顧客ロイヤルティを高め、高いリピート率の維持と口コミによる新規顧客の紹介による顧客増加が高い企業業績を生み、従業員の報酬増加という循環(サービス・プロフィット・チェーン・システム形成)となる。しかし、共感・感動労働にも負の面がある。①共感・感動労働は企業理念・サービステーマ・行動指針の遵守の上、ホスピタリティ・サービスを行わなければならない。②多数の顧客を相手にしながらも、常に周辺に気を配って困っている様子の人を見つけたら、声をかけ、顧客のニーズに対応しなければならない。③TDLの場合、「ゲストはVIP」なので、常に笑顔で親切に対応しなければならない。④上司・同僚・部下との信頼関係を築くため、コミュニケーションを欠かすことはできない。⑤マニュアルサービスを越えたホスピタリティ・サービスを相互場面毎に創造する工夫をしなければならない。⑥パークにはしばしば役員・部長やミステリーショッパーが巡回して監視している。以上の①-⑥は接客従業員にとって、かなり身体的・精神的疲労を伴うものである。

EQ (Emotional Quotient) は、ダニエル・ゴールマン (1995=1998) 『EQ』 (Emotional Intelligence 心の知能指数) の出版で普及した。「社会に出て成功するのに必要な能力はIQ (物事を記憶し、知識として生かすことで問題を解決する能力)が2割、EQ (感情を上手に管理し、利用する能力)が8割」といわれる (ゴールマン (1998) pp. 451)。EQを構成する4つの要素は、①「感情の識別」(自己自身の感情や周囲の人達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だすよう自己の感情を利用する能力)、③「感情の理解」(自己や他者にその感情が何故起きて、どのように変化するかを理解する能力)、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ために、自己の感情を調整、コントロールする能力)である

(高山直 (2007) (pp. 54)。筆者は EQ を①自己洞察力 (自己動機づけ)、②自己コントロール能力、③愛他心・共感能力、④ポジティブな能力で磨くことが出来る能力と考える。従って、顧客感動、従業員共感・感動労働の基本的なツールと考える。

4) キャリア形成論

大久保幸夫 (2006) 『キャリアデザイン入門 I・II』によると、キャリアには職歴、経歴という客観的傾向 (昇進、昇格、能力開発、異動) と仕事に対する自己イメージという主観的傾向がある。この2つを形成するためには、内省と行動を繰り返すことがキャリアデザイン (仕事を楽しみながら、高い成果を上げる・こうした職業人生を過ごすためにはどうしたらよいか考えること) である。キャリアの成功とは、自己イメージに照らし合わせた基準と仕事のフィット感、納得感のある状況で仕事を通じて自分が活かされていることを実感でき、幸福感を味わえる状況である (pp. 4)。そのためには、年齢に応じて、適切に行動し、能力を高めていくことである。新人から 10-15 年は筏下りのように仕事に取り組むプロセスに価値を置く。その間は様々な仕事を経験し、人に出会い基礎力を鍛え、その後は専門領域をひたすら極める山登りに移行する。この筏下りから山登りへの移行に成功すれば、キャリアの成功が見えてくる。

能力には、基礎力として、①対人能力 (親和力、協働力、統率力)、②対自己能力 (感情制御力、自信創出力、行動持続力)、③対課題能力 (課題発見力、計画立案力、実践力、処理力、思考力) があり、専門力として①専門知識、②専門技術があり、仕事に向かう態度として①動機、②価値観がある (I : pp. 24-162)。プロには①ビジネスリーダー型、②プロデューサー型、③エキスパート型がある (II : pp. 23)。

筆者はエキスパート型のプロは年齢に関係なく、TDL の熟練キャストは「おもてなしのプロ」と思う。

(2) 具体的な研究方法

- 1) 管理会社 (オリエンタルランド社 OLC と略) 担当部長・スタッフへのインタビュー。
- 2) キャストに直接「ここで働いて嬉しかったこと」をインタビュー。
- 3) 筆者の現場でのキャストサービス労働の実査。
- 4) キャストサービスについて、顧客にヒストリカル・インタビュー・アンケート実施。
- 5) キャスト座談会資料入手。
- 6) 山口有次の「印象の良い・悪いキャスト」調査。
- 7) オリエンタルランド社の「キャスト満足度調査」入手。

5. TDL におけるサービス労働 (感情労働)

TDL におけるキャストは何故素晴らしいホスピタリティ・サービスの提供者になれるので

あろうか。(1) 優れた教育により、新人はオリエンテーションで、「幸せの提供」という企業理念、「サービステーマ」(①ファミリーエンタテインメント②パークは一生完成しない③非日常の場所④毎日が初演⑤すべてのゲストはVIP)、行動指針(前述のSCSE)を徹底的に教え込まれ、パークスルーで現場のキャストのホスピタリティ・サービス振りを見学する。現場のOJTは「先輩対後輩」型のフレンドシップトレーニングである。コンセプトの重要性を体験させ、作業手順などの改善をミーティングで徹底させる。

(2) ディズニー・ユニバーシティの役割としての①トレーニングチーム(新人キャストにホスピタリティ・サービスの内容を直接指導する。その上で、パークスルーウォークで体験させながら確認していく。理論とそれを現場で検証させるバランスを重視している)。②キャストコミュニケーションズ(社内広報やビデオ、社内イントラネットで情報を提供する)。③キャスト・アクティビティーズ(キャストの親睦を深め、会社への帰属意識を高める社内イベント「ミニマラソン」「カヌーレース」などを開催する)。④マニュアルチーム(マニュアルの維持、管理、刷新をする)の4つが大きな役割を果たしている。

6. TDLにおけるキャリア形成

(1) キャストは、M.A.G.I.C.→テーマパーク社員→正社員へ昇格していく。M(Makeup)は、「Tips on Magic 研修」を受講し、A(Action)は、「You Make Magic」を受講し、G(Growing up)は「フィードバックプログラム」を受講し、先輩キャストとしての目標設定、独力で標準的なオペレーションが出来、スキル面や精神力で後輩のサポートが出来るキャストとなり、「Keep on Dreaming」を受講(バックステージツアーで累積勤務時間5000時間達成が条件)「ディズニートレーナープログラム」を受講(トレーナー候補者必須プログラム)し、I(Instruct)は、「コーチングプログラム」を受講(他者の「手本となるオペレーションが出来、後輩の指導ができるキャスト(I.Cキャスト相当)、C(Captain)は「Energy Charge for Smile」を受講し、ロケーションリーダーとなり仕事に慣れ、自分のリーダーシップスタイルが出来ているキャストでロケーションリーダーになり1年以上が目安)である。テーマパーク社員(スーパーバイザー職、契約社員)になるには、テスト合格が必要で、正社員になるには、厳しいテストがある。

(2) 自己啓発支援のため、語学(英語、中国語など)講座や手話講座があり、「夢支援金制度」では、資格取得費用の一部会社負担、「キャスト相談室」を設置している。尚、社員向けには留学制度もある。

(3) CS(顧客満足)とES(従業員満足)

TDLにおけるCSは「お客さまの感動を実現すること」によって、大きな成功を収めている。お客様の事前期待を実績評価が上回っており、お客様が「聞きしにまさる」と感じてリピート客となっている。

TDLでは新入りキャストへのオリエンテーションで「すべてのゲストはVIP」と教えて

いる。つまり、「ゲスト1人ひとりの体験を最高のものにすること」、「常にゲストの期待を超えること」で、ゲスト1人ひとりに目を向け、その体験を最高のものにサポートを行うことによって、結果として、そのゲストの期待を超えることである。このゲストの期待を超えた価値（ディズニーマジック）がゲストの「感動、感激、感謝」を生むのである（筆者は顧客の感動を CD(Customer Delight)と呼ぶ）。

顧客の期待形成は TDL の広告宣伝による情報発信によってである。お客様の側から言えば、情報が期待を創り、期待が行動を起こさせ、そして期待と実際を比べて評価することになる。

TDL のような多数の従業員（その多くがパートタイマー、アルバイト、契約社員）が働くサービスの現場では、マニュアルなしに CS レベルを維持することは難しい。いつでも、誰でも均一のサービスのレベルで応じることが CS の第一歩である。マニュアルは、お客様との出会いをどのように行なうのかを規定している。

マニュアルは必要な知識とスキルを適正に、分かりやすく示し、出来るだけ速く習得してもらうもので、マニュアルを導入し、マニュアル教育を行なうのは「行なうべきこと」を徹底するためである。

TDL には CS 推進部（2003 年 5 月設立）があり、絶えず、お客様満足度調査をし、キャストからも意見を聞き、分析して、関係部署にフィードバックしている。お客様の声やキャストの意見を社内のメディアに発表している。

CS の理念、考え方の研修を行い、ゲストからの意見の集約、分析、担当部門へのフィードバックをおこない、ゲスト対応手順などについての研修、導入研修、現場での OJT、ゲストを感動させるおもてなしの仕方の研修を行っている。ここでキャストは、パークを訪れるすべてのゲストに他では味わえない圧倒的な上質のサービスを提供し、満足していただくために、アイコンタクト、1対1の応対など基本的ルールを身につけ、困っている様子のゲストに目をむけ、手助けしたりするようになる。パークに出ると、気持ちが高揚し、キャスト自身の親切心が自然に出てきてスマイルするようになる。

CS ビジョンの例として、TDL の運営思想をあげる。TDL の企業理念は、「幸せの提供」であり、その事業形態として「テーマパーク」があり、その手立てとして「ファミリーエンタテインメント」がある。「TDL とその住民は、そこを訪れるすべての人が幸せになっていただくために、テーマパークという舞台で、すべての年代を超えて、楽しんでいただく最高のエンタテインメントを提供する」ことである。

これを現場にリンクさせるものとして、行動指針である SCSE（安全性、礼儀正しさ [笑顔、アイコンタクト、挨拶、身だしなみ]、ショー「ディズニールック、私的なことを持ち込まない」、効率「チームワーク、ムダを省く」）がある。マニュアルに定められた手順に無いような事態のときには、この4つの指針を抛りどころとして判断し、行動することになっている。

何故、TDLには気持ちの良いキャストがいるか。確かに、ディズニー・ユニバーシティの教育方法は優れているが、その前にあるモチベーションの方が重要である。それは、キャストが生き生きとして仕事を楽しんでいるのを見て、自分もTDLで働きたいという気持ちで、一生のうちに一度は、「夢と魔法の王国の住人になりたい」という気持ちで求人（年間約9000人—学生アルバイト、主婦パート、派遣社員が退職するが、）約5万人が応募してくること、更に、パークでえる経験がモチベーションを拡大していることである。「夢と魔法の王国の住人」になると、自分の仕事を全うしつつ、プラスアルファの思いやりや親切（ホスピタリティ・サービス）がこの王国の常識であり、そうすることが、本当の住人になる方法であると知る。この王国ではそうしたホスピタリティ・サービス行為に対して、ゲストが心からの笑顔と「有難う」という言葉を返してくれる新鮮な驚きを感じる。「心の報酬」を認識する。こうして、キャストたちは、輝いて、楽しそうに仕事をするようになる。CSのマジックにかかっているといつて良い。

次に、ESについて、志沢秀一（2008）によるESの4階層をTDLにあてはめて考察しよう。

まず、ESの第1階層（会社生活の満足）である。

TDLのキャストの大半がパートタイマーやアルバイトであり、1日のオリエンテーションと数日間のOJTだけでは、親切で親しみ易いという評判を得ることは難しいと考えるのは普通である。企業内生活にディズニー的教育要素を浸透させる方法をとっている。

志沢（2001）『改定版ディズニーランドの人材教育』によれば、ディズニー・ユニバーシティには、トレーニングチームの外に、キャスト・アクティビティーズとキャスト・コミュニケーションズの2つのチームがある。

キャスト・アクティビティーズはキャストに対して、ディズニーの特典（キャスト用チケットの購入など）を提供するとともに、会員向けイベントの企画実施をする。例えば、「キャスト・サンクスデイ」がある。これは、1月に、閉園後のパークの一部をキャストだけのために解放するもので、アトラクションは乗り放題、キャストがゲストになり、本社の正社員が、レストランで飲食をサービスしたり、ゲストには出さない商品を格安で販売したり、社内だからできる楽しみが盛り沢山でてくる。このほかにも、早朝の「カヌーレース」、「ドナルドワイルドゲーム」がある。

キャスト・コミュニケーションズは、キャストに向けた情報誌を発行したり、掲示物をつくったり、社内広報をおこなう。社内放送（ケーブルテレビ）やイントラネットの番組を作っている。ここでは、事あるごとに運営方針を語っている。実際の事例をそこで確認したい運営方針やルールにからめて記事をつくり、キャストに読んでもらう。これらで、ディズニーで働くことは楽しい、滅多に無い恩恵もあると感じてもらう。

このように教育部門が、社員向けのイベントや特典を提供する企画・運営チームと社内のコミュニケーション・ネットワークを制作、運営するチームをもつことによって、企業

内生活を楽しく演出し、コミュニケーションの中にディズニー精神を刷り込んでいる（志沢秀一 2001）。

次に、ES の第 2 段階（職務への満足）である。

志沢（2001）によれば、カストーディアルが清掃のイメージを変えたことが適切な例である。

TDL の開業とともに、カストーディアルは TDL のヒーローとして紹介された。彼らこそがディズニー精神を最も表したキャストであるといわれた。彼らは清掃の何を変えたのか。

①清掃が「快適な場」づくりの最も基本的な要件であることを証明した。

②清掃にもアマとプロがることを証明した。

③パークにおける清掃担当は、最も有効な情報提供者であることを実証した。パーク内を動く案内人、相談窓口として、カストーディアルは、ディズニーの「夢と魔法の王国」を支え、ゲストとのコミュニケーションを担う重要な助演者として、彼らは、自分たちの仕事を通じて大きな満足を手にした。他のキャストたちからの信頼と羨望がカストーディアルのキャストに伝わった。一般に「清掃」は最下層の人がやる「汚れた職務」といわれているが、カストーディアル・キャスト（清掃人）は、「パークで一番重要な仕事」に変えた。顧客への「幸せの提供」は「安全の確保」と「非日常の場所」の提供であり、そのためには、「清潔さ」が一番重要であると考え、その不潔な仕事を「最下層」とされがちな従業員の責務と感じさせるようにさせたのである。清潔さがゲストに対しても重要な体験価値を生むという感覚を誰もが疑いもなく共有している。哲学があつて、教育があつて、インセンティブ（褒賞）とリコグニション（評価）に手を尽くしているからこそ、「グッドショー」を続けることが出来る。「掃除はパレードやアトラクションを演出するための舞台づくりで、カストーディアルは最高の「エンターテイナー」であると米国ディズニーの「そうじの神様」チャック・ボヤージンはいっている」（鎌田洋（2011）pp.71）。TDL では清潔さを重視し、毎日夜中に 400－500 人のナイトカストーディアルがホーキング（水洗い）し、「朝いちばんに来られたゲストの赤ちゃんが、パークのどこでハイハイしてもよごれない」ような環境に整えている。最大 1100 人のデイカストーディアルはどこがよごれても 15 分以内に元の状態に戻し、ゴミがゲストの目にできるだけ触れないようなシステムをつくっている。「キャスト自身が清潔な身だしなみに気をつける」だけでなく、準社員の新人教育の時からディズニールックを常に守り、コスチュームを毎日洗濯にだし、清潔にするようにしつけている。

カストーディアル（清掃人）は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たり、ゲストから「〇〇行きの最終バスは何時か」と聞かれ答えてあげたり、転んでポップコーンをこぼした子どもに「ピ

クシーカード」(商品券)を渡して喜ばれたり、身長制限で(安全のため)ライドアトラクションに乗れなくて泣く子どもに「未来の乗車券」を渡してなだめたり、迷子に親切に対応したり、インフォメーションセンターの役割を果たしたり、自分自身の立場の判断と組み立てで仕事を進めることが求められる。パークで最も感謝されなくてはならない存在になっている。最近、「カストーディアル・アート」が話題になっている。雨上がりに雨水で、あるいは、秋の落ち葉で、スqueegeeを使って路面にミッキーマウスなどキャラクターを描いて見せるもので、仕事を楽しんでいる。カストーディアルも進化をつづけ、ゲストサービスの主役に踊り出ている(我孫子薫(2011)『ディズニーはまず「おそうじ」を考えた』pp.71)。「ゲストの喜ぶ顔、感動する顔が見られることが至福である」として、ウォルト・ディズニーは「感動の源泉はイノセンス(純粋無垢である)」と言っている(鎌田洋(2011)pp.157)。カストーディアルには、デイカストーディアル(季節により違うが、午前7時より閉園時まで3交替)とナイトカストーディアル(深夜から早朝まで、パークだけでなくバックヤードもホーディングで水洗いを中心に働く)がある。

本当に必要とされている仕事を行い、その重要性を仲間から認められることは、仕事を行なう大きな喜びとなる。

更に、ESの第3階層(他者から認められる満足)である。

TDLでは、キャストに対して「私たちはおもてなしのプロです」と教育している。お客様を「ゲスト」と呼ぶのは、「ホスピタリティ(おもてなし)」の表れである。

TDLでは毎日「夢と魔法の王国」のパーティが開かれている。ホームパーティを開くときには招待状を差し上げてお招きする。この招待状を受け取ってパーティに来てくださったお客様がゲストで、心からそのパーティを楽しんでいただかなければならない。入園料はいただいているが、TDLのお客様は「楽しいディズニーのパーティを開いていますから来てください」と招待状を出してお招きしたゲストです。ですから、主催者の1人である皆さんは、「楽しんでいないな」というゲストを見かけたら、声をお掛けしてその方に楽しんでいただけるようにする義務があります」(pp.152)。新入りキャストも自分とお客様の関係をイメージして接客する意識形成ができる。

ここで「おもてなしのプロ」はTDLが考えるホスピタリティを高いクオリティで実践することで、「夢と魔法の王国」ならではのホームパーティを心から楽しんでいただき、日常の中での悩みや悲しみといった思いを拭き去っていただくこと(気分転換)のお手伝いをするのである。これを120%実践することがゲストから「有難う」と云われる条件である。このとき感動する「従業員感動」を筆者は「ED(Employee Delight)」と呼ぶことにする。

そのうえ、ESの第4階層(創り出していく満足)がある。これには、経営を現場に近づけることが必要である。

社内の雰囲気を盛り上げ、やる気づくりに貢献させており、従業員により高いサービス

を創り出していく満足を与えている。

キャストはマニュアルサービスを土台にハイタッチな独自のホスピタリティ・サービスにより、「ゲストの感動、感激、感謝、それによる自身の感動のインターラクティブな共感」(Empathy between Customers and Employees)と心がつながっているという絆(エンゲージメント)により、ゲストに「ここでしか味わえない素晴らしい思い出に残る感動経験」を与えている(志沢(2008) pp.113-170)。

TDLの非正社員のワークライフバランスは、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80%(社内調査)である。

(4) モチベーション

モチベーションとしての1) 表彰制度、2) 参加制度、3) 提案制度、4) ディズニー・アンバサダー制度

1) 評価制度としては以下の表彰制度がある。

管理職以上役員はどんなに忙しくても現場を歩き回り、ゲストやキャストと言葉を交わし、ゲストの立場にたって、問題点がないか見て回る。

①「ファイブスターカード」は、優れたサービスをしたと思ったキャストに直接、役職者が「ファイブスターカード」を手渡し、感謝・認識・奨励し、5枚貰ったキャストは特別の社長主催のパーティに招かれる。

②「スピリッツ・オブ・東京ディズニーリゾート・バッジ」は、キャスト同士が認めあうもので、優れたサービスと思ったキャストに渡す。20万枚も集まる。1回目はシルバー、2回目はベースがシルバーで縁取りがゴールド、3回目はゴールド。このスピリットバッジはキャスト同士の絆を、ファイブスターカードは先輩と後輩の上下の絆を作っている。

2) 参加制度

①情報の共有

ロケーションのシフトごとに行なう朝礼、終礼、社内イントラネット、週、月ごとの社内報告などで、コミュニケーションをはかり、情報の共有をはかっている。

②正社員による準社員接待、従業員参加行事開催

モチベーションを高めるものとして、閉園後のパークを利用してアルバイトのキャストを正社員が感謝を示しもてなすものとして、「サンクスディ」がある。参加制度として、

キャスト・コミュニケーションズによる従業員参加行事開催(カヌーレースなど)がある。

3) 提案制度

I have idea 制度で積極的にキャストの提案を受け、出来るだけ採用し、改善を実施している。準社員であるキャストは労働組合に加入できないので、役員・管理職に意見具申できる点で、一種の「経営参加」と言えよう。

例・アトラクション(2階)への登り降りに階段だけでなく、スロープをつける。従業員のバ

ス停に屋根をつけるなどである（加賀見俊夫（2003）『海をわたる創造力』）。ほかに東北出身のカストーディアルの提案で、ホーキングのあとに路面に大型扇風機で風を送ることで、水が空中に飛び散り、効率よく凍結を防ぐことが出来るようになったこと、クリッターカントリーの路面にあらかじめ熱線を埋め込むことで、傾斜のある路面に解凍や除雪が出来るようになったカストーディアルの提案などがある（鎌田洋（2012）『ディズニーの絆力』）。

CD(Customer Delight 顧客感動)は CS(Customer Satisfaction 顧客満足=期待通りの満足)を超えた顧客エンゲージメント（顧客と心がつながっている）をミッションとする企業文化であり、TDL に根づいている。企業文化はインターナル・マネジメントによる従業員教育、情報提供、エンパワーメントによる内発的動機づけと部下に奉仕し部下を導くリーダーによる部下のモチベーション向上などにより従業員との信頼関係を生み出す。

4) ディズニー・アンバサダー制度

キャストの内から年間1人を選出し、社長代理として、各地を訪問し、イベントに参加し、表敬訪問する。表彰制度、提案制度とならんで、モチベーション向上の効果が大きい。

5) 正社員への登用

キャスト（準社員）から優れた人を年間10数名正社員へ登用する。

TDL では、顧客に「幸せの提供」が基本理念であり、マニュアル通りでは、顧客は「満足」しても「感動」して「幸せ」になることはできない。感動を受けなければリピートは期待できない。TDL のリピート率は、97・5%（30回以上 18・7%、10～29回 40・7%、2～9回 38・1%、初めて 2・5%（2000年度オリエンタルランド社集計）で驚異的である。

キャストは「マニュアル」（マニュアル以外の事態は上司に相談する）を超えてでも即座の対応が必要な場合、自己管理的に自己責任で対応するようになる。顧客から〈ありがとう〉といわれ、感謝を受けて自分も幸せ（感動する）になる。顧客に「幸せを提供」して感謝され、褒められると、自分を認められることになるからである。

「幸せの提供」の基本理念、サービステーマ、行動指針の教育の中で、「マニュアル」はそれを具体化する規則としての位置付けである。キャストはパフォーマーとして「幸せの提供」のために一生懸命尽くす中で、「マニュアル」超えを自己責任で起こすが、それがゲストの感動を呼ぶものであれば、お礼をいわれ、認められ、褒められ、自分も「幸せ」になれる。

志沢秀一（2008）によると、「トラブルが発生しそうだったり、イレギュラーが発生しそうだったとき、「必ず上司に相談すること」が「マニュアル」に書かれている」。それをしていては時間がかかり、ゲストの幸せや感動は生まれない。そのために、現場に「エンパワーメント」が与えられており、ゲストの問題は最初から最後まで対応するキャストの頑張りがゲストの「幸せ」を生む。キャストはその頑張りのあとに達成感を満たすことができ

る（内発的動機づけによる達成感）。

「キャストはゲストと一緒に幸せを分かち合うためにいる」という高いモチベーションと信念の行動を継続するためには、パートタイマーに「マニュアル」を「刷り込む」だけでは不可能で、「人に尽くす喜び」を分からせるためには、その人を取りこにすることなしには達成出来ない。

例えば、カストーディアルという職種は、パークの清掃であるが、一般に最下層の人がする掃除をパフォーマンスとし、「見られている」ことへの快感をキャストに植え込む。人の視線を気にすると「いいところを見せよう」と礼儀を正しくしようと思う。その結果、その人のモチベーションは高まる。自分のテリトリーを15分で清掃して回る。トイレもピカピカに磨く。トイレ1つ1つにミッキーなどキャラクターの名前をつけていると聞いた。

「掃除」は「かつこいい」から「絶対やりたい」という論法である。TDLの教育は、TDLの精神（企業理念、サービステーマ、行動指針）を「身に染みこませる」、「共感し理解する」ことである（志沢 2008）。

従業員をキャストと呼ぶのも「認められたい」という心理(願望)をついたものである。それは、キャストの行動、言葉に「パフォーマンス性」をもたせることで、常に誰かに「見られたい、即ち認められたい」渴望を満たすことである（マズローの欲望5階層説の第4階層）。

他方、ゲストもTDLに来ると「スター」になった気分になる。キャストは笑顔で「こんにちわ」と挨拶してくれ、何かを訊ねるとキャストは作業の手を止めて「応えてくれる」し、一寸困って立ち往生していると、キャストが近づいて「どうかしましたか」と声をかけてくれる（筆者も経験した）。この行為は誰でももっている「認められたい」という想いを刺激し、認められた快感がTDLの好感度となる。「TDLにいけば私がVIP」と見えるからTDLへのリピート率が高まる。

キャストもゲストも「1人の人間として認め合える」。人には「好意的に認められたい、褒められたい」という気持ちがある。

TDLには「ほめられるシステム」がある。「人を幸せにすることで自分も幸せになりたい」と願うキャストにはこたえられないほうびである「ファイブスターカード」とキャストが互選するシステムである「スピリッツ・オブ・東京ディズニーリゾート」バッチ（銀色、金縁、ゴールドのミッキーマウスのマークがついているバッチ）がある。

キャスト応募者の多くは、TDLへゲストとして訪れて、自分もあんな風に格好よく、誰かに喜んでもらえる人になりたいと思ってやってくる。

ユニバーシティの教育でも、先輩から自分達の最大の使命は「ゲストに幸せになって貰うこと」と教えこまれ、キャストとしての誇りを伝授される。ここで認められたいと思う人の最初の高揚感が湧き上がる。更に、持ち場で、ゲストと一生懸命コミュニケーションを

とり、自分自身の存在価値を見出す。そして誰かがほめてくれる。ゲストからお礼の手紙を貰う。それでモチベーションが維持される。

「ゲストを幸せにするための努力が自分も幸せにしてくれた」。TDLの魔法（マジック）はゲストだけでなく、何倍もキャストにかかり、「大きな幸せ」という魔法をかけている（オリエンタルランド社インタビューより）。

筆者は、キャストがゲストに感動して貰うためには、次の3つの条件が必要であろうと考える。

第一に、マニュアルに認められたことよりも、その行為がゲストを幸せにできるのであれば（モチベーションが働けば）、キャストはマニュアルを超えてもそれを実行する。その判断力と勇気が必要である。

第二に、エンパワーメントが「顧客満足」を「顧客感動」へ高める。現場担当者に様々な権限を委譲し、自らの責任で、判断し行動することが認められ、勧められることが必要である。

第三に、優れたチームワークがある。ゲストの落とし物探しや迷子対応には、無線で連絡し合って、全従業員が協力して行う。

5) TDLにおけるEQ

TDLにおけるキャスト教育、特にホスピタリティ教育（*Courtesy* 礼儀正しき、ゲストへの配慮、ホスピタリティ）は、顧客への笑顔、アイコンタクト、挨拶、身だしなみ躰教育の外に、顧客への配慮が大切であることを教育している。不特定多数の顧客に接しながらも、常に顧客をケアし、①困っている様子の顧客を見つけたら、「何かお困りでしょうか」「お手伝いしましょうか」と声をかけ、顧客のニーズ・ウオントを察知し、共感し、「マニュアル」を超えてでも、自己責任で、顧客のニーズ・ウオントを充足すべくおもいやりのサービスを行う。②特に「落とし物」をして困って入る顧客に対しては、一緒に探すとともに、全キャストに呼びかけて、探しだしお届けすることを約束する。③たとえ、長い列に並んで、クレームをいう顧客に出合っても、「もうすぐ「夢と魔法の国」へいけますから」となだめ、自分の感情を自己コントロールする（この例は筆者も経験した）。ディズニーランドには「プレショー」というコンセプト（列に並んでいるときに見せるショー）があり、長い列に並んでいても退屈させないシステムがある。並ばないで済むファスト・パス制度もある。

以上 ①②③の事例は筆者の実査と OLC へのインタビューで入手した。

快活に、生き生きと仕事を楽しみながら、夢中になって自己実現に向けて、楽観的に働くことが目標達成に近づける優れたパフォーマンスにつながっていく。以上のように、キャストには高いEQ能力が必要である。

7. TDLにおける共感・感動労働とキャリア形成の実証

(1) オリエンタルランド社K会長、H部長、K課長のインタビュー20 数回実施（企業理念、戦略、従業員教育、マニュアル事例（14）、ホスピタリティ・サービス事例（110）、キャストキャリア形成のプロセス、特に、カストーディアルキャストのパフォーマンス・共感・感動労働など）。

(2) キャストに直接「ここで働いて嬉しかったこと」をインタビュー（35人）

共通することは、手話の活用、豊富な知識、声掛けで案内、カストーディアルアートを描く、隠れミッキーを教える、道案内、アトラクション・ショーの場所案内、ゲストの相談に乗る、写真撮影など。

(3) 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（トイレ、アトラクション・ショー、おいしいイタリアンレストランの場所など）。キャストは最高のパフォーマンス（例・ジャングル・クルーズの船長など）。

(4) 顧客へのキャストとサービス満足度についてヒストリカル・インタビュー・アンケート実施（566人）（男子240・女子326）

①感動216人（38・2%）、満足、やや満足494人（87・3%）、やや不満15（2・7%）、

②リピート希望473人（83・6%）、83・6%とやや低いのは、調査対象のうち10歳台が261人（46・1%）を占めているせいと推量する。

③共感・感動労働

顧客のニーズ・ウオントに共感し、ホスピタリティ・サービスにより顧客に感動・感激・感謝され「有難う」といわれて、キャストも感動するという「共感・感動労働論」は、感動38%強、満足87%強（感動38%強が含まれる）、リピート希望84%弱の数字により間接検証されたと言えよう。

④調査対象

千葉大学学部生、大学院生、放送大学学部生、大学院生、OB(同窓会関係および、筆者の「私の研究発表会」に出席したOBや先生)、淑徳大学学部生、慶応義塾大学大学院生、筆者の知人・友人などを対象にした。調査の結果の詳細は巻末参照1に記載する。

(5) 「キャスト座談会（12名）」において、①入社動機については、「小さい時からディズニーが好きで何回も通った（10名）、②印象に残ったこととして（ア）冬の寒い1日、泣いてる女の子の手を引いて迷子センターまで連れて行ったとき、不安にならないように声をかけながら歩いて行った。その女の子が3月14日僕の前に現れ、お礼をいいに来てくれた。（イ）キャストになりたてのころ、ゲストとの会話の中で、「隠れミッキー」が「スプラッシュ・マウンテン」の出口のところに居ることを教えた。あとで、「おねーさん、写真をとりました」とわざわざ来店してみせてくれた。③自分が変わったこととして、（ア）マニュアルだけでは仕事が出来ない。毎日、違う状況に立合うし、自己成長を実感した。（イ）仕事へのプロ意識が芽生え、いまや、レストラン・リーダーとしてスキルも向上し、自信

にもつながり、人間的にも成長した。(ウ)人と話すことが苦手でしたが、たくさんのゲストと会い、会話も出来るようになり、トレーナーにもなり、自信もつきました。来年は大学卒業し、就職するが、ここで学んだことが今後役立つと思うと自信につながります(巻末参照4)。

(6) 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。

(7) 山口有次と学生による調査(2008年、107サンプル)でも「印象の良いキャスト」(57・9%)でリピート希望87・1%になっている。「印象の悪いキャスト」16・2%の解消の問題は残るが、以上により、キャリア平成による共感・感動労働論は実証された。

8. 今後のTDLなどサービス企業の課題

(1) 成熟社会、少子高齢化、遊び社会、経験経済時代、グローバル化社会の到来

1) 成熟社会の到来

デニス・ガボール(1972)『成熟社会』によると、物質よりも精神の豊かさ、労働よりも余暇を楽しむ人々に「希望。遊戯、多様性」の3つを提供する社会で、日本は「成熟社会」に突入しており「生活の質向上」「余暇への関心」が高まっている。社会の価値観も多様化している。高品質のエンタテインメントを提供し続けるディズニーテーマパークは成熟社会において存在感を一層確かなものにする(栗田房穂(2013)『ディズニーリゾートの経済学』(pp.210-211))。

2) 少子高齢化社会の到来

日本の高齢化率(65才以上が人口に占める割合)は23%を超えている。国立社会保障・人口問題研究所の将来人口推計によると、高齢化率は2024年に30%を超え、2060年には40%に達する。少子化も同時進行するため、人口減少が一層加速度的に進む。2048年には人口が1億人を切る。この背景には平均寿命が延びてきたことがある。1985年には男性75才、女性80才だったのが2010年には男性が80才、女性が86才になり、2060年には男性84才、女性91才と長寿化が進むと推計されている。人びとの関心はスポーツや旅行や外食などする「コト」に向かい、いい体験をする「コト」や心に残る「コト」や楽しい気分になれる「コト」へと関心が移る。消費の行つところは、無形のもの、心に残るもの、消費することで姿や形がなくなるものに価値を見出すのは、消費論理の当然の帰結である。

3) 遊び社会の到来

TDLは遊びやエンタテインメントが日本の経済社会にとって無視できなくなっていることを実感させるきっかけとなった。エンタテインメントとは「人の気持ちを心地良くさせるような行為、楽しみ」だが、アミューズメントより範囲が広いのも「人をもてなす」と

いうニュアンスを含むからである。テーマパークは、顧客満足を効率よく提供するノウハウの宝庫（人びとの共感を呼ぶ事業コンセプト、非日常世界を演出する空間デザイン、人間心理を読み込んだサービスなど）である（栗田房穂（2013）pp.215-216）。

4) 経験経済時代の到来

「消費を誘発する巨大装置」であるディズニーパークには、ゲストの楽しい「経験」をしてもらうことで消費意欲を高める仕掛けが巧みに施されている。この場合の経験とは、「たのしかった、ウキウキした、興奮した、気持ちが高ぶった」というものだが、これが消費喚起の決め手となる。

ゲストはキャラクターの世界観や物語、背景などをテーマパークで体験して楽しむことでキャラクターに感情移入する。経験の証しとしてのキャラクターグッズを買い求める。ギルモアらは「経験」という価値の根源をたどればディズニーに行き着くと指摘した。現在の消費社会で商品やサービスに「経験」という価値を組み込むことが、企業間競争に勝ち抜くコンセプトになるという（栗田房穂（2013）pp.224-225）。

ディズニーランドで仕事をするキャストは「エクスペリエンス」の重要性を繰り返したみ込まれる。研修で「ディズニーランドの提供するエクスペリエンスの中でゲストにとって大きなウエイトを占めるのがキャストとのふれあいです」と説かれる。「夢と魔法の王国」での感動や興奮がエクスペリエンスであり、それを生み出すさまざまな工夫がある。これを5つの言葉に集約している。厳格な管理基準による「品質」、ゲストの出費に見合うだけの「価値」、作品としてのパークの「ユニークさ」、キャストの明るい笑顔による「親しみ」と「ファミリーエンタテインメント」である。キャストのサービスの考え方として「最高のエクスペリエンス（素晴らしい心に残る感動経験）を提供すること」とあるが、「経験を提供する」という観点に立つことでサービス水準が高まるという考えに立脚している。サービスを「親切な対応」だけでなく「楽しさ」や「効率性」を加え、サービスが進化すると考えたのである。筆者は、キャストが生き生きと仕事をこなし、和気あいあいの雰囲気を出し出すことがテーマパークのサービスの基本であり、感動経験価値を高めて消費を促すことにつながると考える。シンデレラ城での結婚式（750万円）で一生忘れられない記念日をつくるカップルも出てきている。

TDL では、高齢者・障害者対策として、高齢者・障害者対象のサービス開発（アトラクション、車椅子対応の拡大、多様化する趣味・趣向への対応としての「趣味ツアー」）を始めている。中長期的には、企業文化の変革も必要になるが、そのときには、前述のように、カリスマ的トップとシンボリック・マネージャーの相互作用が必要になる。2013年度はTDL開園30周年記念となるので、2014年開始の新10年計画策定の内容に期待したい。オリエンタルランド社加賀見会長にインタビューしたところ、2013年度4-6月の成績が予想をうわまって良い（オリエンタルランド社の売上高は前年同期比22・4%増の1070億円、営業利益も同53・6%増の258億円で第1四半期としては過去最高）で、通期予想も

売上 4137 億円、営業利益 828 億円なので白紙に戻して検討しているところであるということであった。従業員教育のさらなる充実は当然で、ディズニー哲学を理解しないキャストは解雇もしている。2013 年 9 月 11 日の朝日新聞に東京ディズニーリゾートの「みんなで巡る楽しさ無限大：3 世代で遊ぼう！東京ディズニーリゾート」という全面広告が載っていた。「家族が集まる。笑顔が集まる。3 世代ディズニー」（かわいい孫の、とびっきりの笑顔に会える。ショーやアトラクションなど、孫たちとのお揃いの思い出が出来る。ここは、すべてのゲストの夢がかなう場所。さ、世代をこえて、家族みんなで東京ディズニーリゾートへ。その日一番の笑顔は、おばあちゃん、あなたかもしれません）という内容で、「ファミリーエンタテインメント」を再認識して、シニア層を取り込もうとしている。

5) グローバル化

日本マクドナルドの社長交代（2004 年就任の原田泳幸社長からアメリカのサラ・カサノバ社長へ）もグローバル化、シニア層の来店拡大策に対応したものである。即ち、マックカフェ、マックフロート（グローバル商品の導入）や価格決定も都道府県別から 9 段階への変更などグローバル戦略の導入である。

ユー・ス・ジェイも 2014 年度からグローバル人気の「ハリーポッター」のアトラクション導入を決め、来園客数を 1000 万人台に乗せる計画である。

(2) ホスピタリティ型社会の到来

ホスピタリティ社会においては、共感・感動労働論は正論であると考えられる。ただし、前述のように、新人・未熟練の接客従業員の精神的、肉体的疲労が蓄積される恐れはあるが、熟練者は半自覚的にホスピタリティ・サービスを行うようになる。多くのサービス企業に導入されるように、それぞれの企業に適應できるよう顧客・従業員・企業利益重視の企業理念、行動指針策定など個別具体策（特にインターナル・マネジメントの充実）の策定が必要であろう。

9. TDL 自体の今後の課題

(1) 地震対策

2011 年 3 月 11 日の大地震対策を教訓にして、万全な対策をする。

(2) サービスのマンネリ化

2012 年 5 月 18 日「レイジング・スピリッツ」での事故を教訓に、2 度と事故を起こさぬよう「安全対策」を強化する。

(3) アトラクション、レストランへの長い行列、ホテルの予約が取りにくい対策

パッケージ（ホテル、ファストパス、ショーの鑑賞券、レストラン予約がセット）を実施した。

(4) 海外ゲストの取り込み増加

上海ディズニーランドの開園が東南アジア、中国からの集客に影響を与えるとおもわ

れ、対抗策が必要であろうが、現在海外来園客は、2・6%に過ぎず、大きな影響はないであろう。現在2・6%だが、東京オリンピックもあり、3%–5%をめざす。

(5) 東京ディズニーシーの進化

TDL (童心・ファンタジー、かわいい) TDS (大人・ロマンティック・かっこいい) のテーマパーク共通価値の拡充が必要である。

(6) 業界の国内市場におけるシェア約50%の維持増加

TDL・TDS 2750、ユー・エス・ジェイ 975、ハウステンボス 191、スペースワールド 164、志摩スペイン村 133 (万人)

(7) キャストの不満を極力解消する。

TDL キャストの不満例

①シフトの時間が早朝なので、通勤2時間が大変である (女性)。②シフトの時間が深夜23時までなので、帰宅が大変である (男性)。③人間関係が上手くいってなく、孤独である (女性)。④自分は一生懸命働いているのに、時給 (1000円) からの昇給に個人格差があり不満 (男性)。⑤自分は就職時にアトラクションキャストを希望したが、レストランの皿洗いに配置された (女性)。⑥自分はカスタディアルキャストを希望したが、商品販売店に配置された (女性)。

10. 結び

TDL が大成功 (世界一のゲストリピート率、国内シェア約50%) しているのは何故かとの問題意識をもち、ブランド、アトラクション、立地条件にも増して、キャストをファミリーとして遇する教育、会社ロイヤルティを創り出す表彰・参加・提案・ディズニー大使選出制度や M.A.G.I.C. からスーパーバイザー、正社員への昇格、創意工夫したサービスを楽しむというモチベーションにより、キャリア形成による能力 (基礎力・専門力) 向上によって、多数のゲストと接しながらも、困った様子のゲストのニーズ・ウオンツに共感したホスピタリティ・サービスがゲストの感動 (素晴らしい思い出に残る感動経験) を生み、自身も感動する共感・感動労働が、ゲストのロイヤルティ化・新規顧客の紹介によるゲスト増加を創り、高い企業業績に結果し、キャストの報酬 (非金銭的・金銭的) 増加につながり、キャストが更に創意工夫 (キャリア形成向上) した「おもてなしのプロ」になり、自己実現を生む循環 (サービス・プロフィット・チェーン・システム形成) につながるという仮説を立て、先行研究の考察や運営会社オリエンタルランド社インタビュー、直接キャストに「嬉しかったこと」をインタビュー (35人)、筆者のキャスト・サービス現場実査、来園経験者へのキャストサービスについてのヒストリカル・インタビュー・アンケート (566人)、キャスト座談会資料 (12人) などによって、仮説を実証した。この研究は「共感・感動労働」、「おもてなしのプロを目指すキャリア形成」、「サービス・プロフィット・チェーン・システム形成」をキーワードにした独自の研究意義がある。

巻末参照 1・来園経験者へのキャストサービスについてのヒストリカル・インタビュー・アンケート

(1) キャストのサービスについての満足度、①感動 216 (38・2%) (男性 79 (36・6%)、女性 137 (63・4%))、②満足・やや満足 494 (87・3%) (男性 219 (44・3%)、女性 275 (55・7%))、③やや不満 15 (2・7%) (男性 8 (53・3%)、女性 7 (46・7%))

(2) リピート希望 473 (83・6%) (男性 198 (41・9%)、女性 275 (58・1%))

(3) 年齢構成 ①10代 261 (46・1%)、②20代 191 (33・7%)、③30代 19 (3・4%)、④40代 25 (4・4%)、⑤50代 14 (2・5%)、⑥60代以上 56 (9・9%)

(4) 回数別 ①初めて 60 (11・7%) ②2-4回 167 (32・5%)、③5-9回 147 (28・6%) ④10-19回 85 (16・5%)、⑤20-29回 32 (6・2%)、⑥30-39回 10 (1・9%)、⑦40-49回 6 (1・2%)、⑧50-99回 4 (0・8%)、⑨100回以上 3 (0・6%) の来園実績である。

(5) キャストサービス感動の理由 (381) (複数回答)

①困って地図を見ていたら、目的地を親切に教えてくれた。(84 (22・0%) 男性 27、女性 57)

②記念写真を撮ってくれた。(62 (16・3%) 男性 19、女性 43)

③パレードの時間を聞いたらここを通る時間や空いた場所を教えてくれた。(60 (15・7%) 男性 15、女性 45)

④ショーの開演時間を聞いたら丁寧に教えてくれた。(50 (13・9%) 男性 17、女性 36) 目的地まで連れて行ってくれた。(49 (12・9%) 男性 14、女性 35)

⑤ショップで希望の品がないとき他の店に聞いてくれた。(28 (7・3%) 男性 7、女性 21)

⑥物を落したとき一緒にさがしてくれた。あとで届けてくれた。(13 (3・4%) 男性 4、女性 9)

⑦迷い子をすぐ捜してくれた。(13 (3・4%) 男性 9、女性 4)

⑧怪我としたときすぐ対応してくれた。(12 (3・2%) 男性 5、女性 7)

⑨おいしい食事の場所を教えてくれた。7 (1・8%) 男性 2、女性 5

⑩キャストが楽しそうなパフォーマンスをしてくれた。(1 (0・3%) 男性 0、女性 1)

(6) キャストサービス満足の理由 (778) (複数回答) 満足 778 - 感動 381 = 397 (単独)

①笑顔と挨拶の感じが良い。(465 (59・8%) 男性 196、女性 269) ②言葉遣いが丁寧。(193 (24・8%) 男性 83、女性 110) ③ゲストと話をするときは、相手の目を見て話す。(72 (9・3%) 男性 34、女性 38)

④「恐れ入りますが、〇〇してくださいといい、協力したときは「有難うございます」と感謝の言葉を述べる。(37 (4・8%) 男性 19、女性 18) ⑤ゲストの質問は必ず復唱する。(6 (0・8%) 男性 6、女性 0) ⑥その他 5 (0・6%) 男性 3、女性 2

(7) キャストサービスにやや不満の理由 (33) (複数回答)

- ①キャスト同士の私語が多い。(12 (36・4%) 男性5、女性7) ②接客態度が悪い。
9 (27・3%) 男性4、女性5) ③笑顔がない。(6 (18・2%) 男性6、女性0)
④注意の仕方が怖く、怒られた気分になる。6 (18・2) 男性1、女性5)
- (8) リピートの理由 (704) (複数回答)
- ①アトラクション、イベントがいつも新鮮。(343 (48・7%) 男性140、女性203) ②気分転換になる。(253 (35・9%) 男性80、女性173) ③清潔で安全。(52 (7・4%) 男性18、女性3) ④キャストがVIPとしてもてなしてくれる。(46 (6・5%) 男性10、女性36) ⑤夢と魔法の国にいる気分。(10 (1・4%) 男性3、女性7)
- (8) 何歳の頃初めて、誰と行ったか。
- ①0-5歳 (250) (44・2%)、②6-12 (139) (24・6%)、⑤13-18 (51) (9・0%)
④19-29 (37) (16・5%)、⑥30-39 (21) (3・7%)、⑦40-49 (21) (3・7%)、
③50以後 (47) (18・3%)
- ①両親 (348) (61・5%) ②友達 (122) (21・6%)、③家族 (53) (9・4%)、④修学旅行 (37) (6・5%)、⑤1人 (6) (1・1%)
- (9) 何で知ったか (544) (複数回答)
- ①映画 (253) (46・55%) ②テレビ (154) (28・3%) ③絵本 (137) (25・2%)
- (10) TDLの何が好きか (1378) (複数回答)
- ①アトラクション (415) (30・1%) ②キャストサービス (381) (27・6%) ③ファンタジーの場所 (174) (12・6%) ④清潔さ (118) (8・6%) ⑤キャラクターに会える (98) (7・1%) ⑥ここでしか買えないもの (88) (6・4%) ⑦夜間も開いている (52) (3・8%) ⑧デートスポット (44) (3・2%) ⑨アメリカ文化学習 (8) (0・6%)

参考文献

- 我孫子薫 (2011) 『ディズニーはまず「おそうじ」を考えた』 小学館
- 栗田房穂、高成田享 (1997) 『ディズニーランドの経済学』 朝日新聞社
- 栗田房穂・高成田亨 (2012) 『増補版ディズニーランドの経済学』 朝日新聞出版
- 栗田房穂 (2013) 『ディズニーリゾートの経済学』 東洋経済新報社
- Carlzon, Jan, 1985, *RIVPYRMIDERNA*, Albert Bonnier Feorlag
- カールソン, J (1990) 堤猶二訳 『真実の瞬間』 ダイアモンド社
- Collins, James, C, & Porras, Jerry, L, 1994, *Build to Last*, Curtis Brown Ltd, Curtis Brown Ltd, New York
- コリンズ, J&ポラス, J (2006) 山岡洋一訳 『ビジョナリーカンパニー』 日経BP出版センター
- Caik z entmihalyi, Mihaly, 1990, *Flow*, 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

- Caik z entmihalyi, Mihaly ,1997, *Finding 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
- Disney Institute, 2001, *Be Our Guest, Disney Enterprise, Inc.*, ディズニー・インスティテュート (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
- Elias, Norbert ,1969, *Under den process der zivilisation* Harvard university
 エリアス, N. (1977) 赤井すいじ訳『文明化の過程上』 1978 波田節夫訳『文明化の過程下』 法政大学出版局
- 福島文次郎 (2011) 『9割がバイトでも最高の感動が生まれるディズニーのホスピタリティ』 中経出版
- Greenleaf, Robert, K, 1977, *Servant Leadership*, the Greenleaf Center, Inc 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
- Goleman, Daniel, 1955, *Emotional Intelligence*, ゴールマン・D (2006) 土屋京子訳『EQ』 講談社
- Hochschild, Arli, 1983, *The Managed Heart Commercialization of Human Feelings*, ホックシールド, A (2000) , 石川准、室伏亜季訳 『管理される心—感情が商品になるとき』 世界思想社
- Heskett, L. James, Sasser W. Earl, Schlesinger, Leonard, A (1997) *The Service Profit Chain* ジェイムス・L.ヘスケット, W.アール・サッサー、レオナード・A. シュレジンジャー、島田陽介訳『カスタマー・ロイヤルティの経営』 [1998] 日本経済新聞社
- 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
- 生井俊 (2011) 『ディズニーランド3つの教育コンセプト』 こう書房
- 加賀屋克美 (2012) 『ディズニー仕事が楽しくなる感動のエピソード』 PHP 研究所
- 加賀見俊夫 (2003) 『海を超える創造力—東京ディズニーリゾート誕生物語』 講談社
- 鎌田洋 (2011) 『ディズニーのそうじの神様が教えてくれたこと』ソフトバンククリエイティブ
- 鎌田洋 [2012] 『ディズニーの絆力』 アスコム
- 鎌田洋 (2013) 『ディズニーありがとうの神様の教えてくれたこと』ソフトバンククリエイティブ
- 岸川善光 (2011) 『サービスビジネス特論』 学文社
- 草地真 (2010) 『オリエンタルランドに学ぶ先を読む企画力』 ぱる出版
- 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
- 小松田勝 (2003) 『東京ディズニーランド継続成長の秘密』 商業界
- 小松田勝 (2007) 『ディズニーランドのホスピタリティ』 長崎出版
- 小松田勝 (2010) 『人の心を魔法にかけるディズニーランドの教え』 かんき出版
- 小松田勝 (2011) 『ディズニーの感動のサービス』 中経出版

- Maslow, Abraham, H, 1998, *Maslow on Management*, Ann Kaplan, A, H, マズロー (2001)
金井寿宏監訳、大川修三訳『完全なる経営』日本経済新聞出版社
- 中西純夫 (2012) 「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—」 [: 169-176] 『日本労務学会第42回全国大会研究報告論集』日本労務学会
- 大久保幸夫 (2006) 『キャリアデザイン入門』 I・基礎力編、II 専門力編 日本経済新聞出版
- 尾形隆彰 (1988) 「サービス経済化とサービス労働」 (77—88) 青井和夫監修石川晃弘編『産業社会学』サイエンス社
- Pine, B. Joseph & Gilmore, James, H, 1999, *The Experience Economy*, Harvard Business School Press
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
- Peters, Thomas & Waterman Jr, Robert H, 1982, *In Search of Excellence*, HarperCollins Publishers, Inc,
ピーターズ、T&ウオーターマン、J (2003) 大前研一訳『エクセレンスカンパニー』英治出版
- 志澤秀一 (2001) 『改訂版ディズニーランドの人材教育』創知社
- 志澤秀一 (2008) 『ディズニーに学ぶ満足循環力』学習研究社
- 高山直 (2007) 『EQ 入門—対人能力の磨き方』日本経済新聞社
- チクセントミハイ・M. (1988) 今村弘明訳『フロー体験—喜びの現象学』世界思想社
- 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
- Wouters, C, 1986, *Formalization and Informalization: Changing tension balances in civilizing process: Theory, Culture & Society* ~ Vol 3(12):1—18
- Wouters, C, 1989a, *The Sociology of Emotions and Flight Attendants: Hochschild's Managed Heart*, (:95-123) *Theory, Culture & Society* 6
- Wouters, C, 1989b *Response to Hochschild's Reply*, *Theory, Culture, & Society* 6 (:447-450) Sage, London
- Wouters, C, 1992, *On Status competition and emotion management: The study of emotions as a New Field: Theory, Culture & Society* Vol.9:229—252
- Wouters, C as, 1995, *Etiquette Book and Emotion Management in 20th century: part one :The integration of social history.* “ *Journal of social history* ~ Vol.29(1)107-124,
- 山口有次 (2009) 『ディズニーランドの空間科学—夢と魔法の王国の作り方』学文社
- 渡辺聡子、アンソニー、ギデンズ、今田高俊 (2008) 『グローバル時代の人的資源論—モチベーション・エンパワーメント・仕事の未来』東京大学出版会
- オリエンタルランド HP; <http://www.olc.co.jp/index.html>