

ディズニーランド

が教えてくれた
みんなが笑顔で働ける習慣

そうか、こうすれば自信と誇りが持て、人に優しくなれるんだ!

石坂秀己

お城の中を探検するその日最後のツアーの参加者は、
幼稚園くらいの小さな男の子を連れた親子3人だけでした。
薄暗い建物の中。浮かび上がるディズニーの悪者たち。
「怖いから帰る～」と途中で尻込みを始める男の子。
やっとたどりついた最後のシーンで、私は考えました。
こんな少人数でお城を回ることなんてめったにない。
ならば、この人数でしかできないことをしよう!
いつもなら悪を倒す勇者はひとりだけど、
その日はみんなが勇者となり、力をあわせて悪を倒したのです。

お城を出るときに男の子がしてくれた「ありがとう!」は、
いまでも耳から、いえ、心から消えません。

まえがき

まえがき

私は高校を卒業して、新卒採用枠でオリエンタルランド社（東京
デイズニールランドの運営会社）に入社しました。

当時の私は、ひと言でいうと、ひどい社員でした。

組織の一員としての自覚はゼロ、人からも「かぎりなく準社員
（アルバイトの方々）に近い社員」なんて呼ばれていました。

そうなってしまった原因は、もちろん私自身にあります。

就職そのものがゴールになってしまい、入社後のことを、あまり
考えていなかったからでしょう。

高校3年生の2学期にバイク事故を起こし、卒業後に行こうと思っていた専門学校の入学金が入院費用でパーになったのが、就職を考えたきっかけでした。

「働くなら楽しいところ」という安易な理由で、デイズニールランドを希望したぐらいです。

就職することの重要性を、まったく考えていませんでした。

その当時は私なりに一所懸命生きていたのですが、いまま思えば、人生をナメているというか、どうにかなるでしょという楽観主義を決めこんでいました。

そんな私が、運だけで入社試験を突破してしまい、そんな価値観のまま働いても、なかなか戦力として認めてもらえなかったのは、

当然ですよね。

むしろ、迷惑をかけたことのほうが多かったと思います。

でも、結果的には、そんな私を見捨てずに育てようとしてくださった、たくさんの方々と出会うことになりました。

そして、そこで学んださまざまなことが、今日の私の重要なファクターとなっています。

その当時は気づかなかったこともたくさんありますが、オリエンタルランド社を離れてみて、あらためて「本当にいろいろなことを学ばせていただいたんだな」って思いましたし、問答無用に楽しかったというのが、いちばんの感想です。

おそらくこれは、私だけではなく、ディズニーランドで働いたことのある人なら、おなじようにおっしゃるのではないのでしょうか。

それって、不思議なことだと思いませんか？

どうしてディズニーランドで働いている人たちって、あんなに笑顔で楽しそうに働けるの？と、疑問に感じませんか？

実は、そこにはさまざまな工夫や、凝った仕掛けが隠されているんです。

「おお、それじゃさっそくうちの会社でも……」という方、ストップ！

世にたくさん出ているディズニーの哲学本を読んで真似をすれ

まえがき

ば、おなじような職場になると考える人も多いようですが、おそらくそれは難しいでしょう。

“そのまま”ではダメなんです。デイズニールランドとあなたの会社では、売上も従業員数も社風も経営者の性格も異なるのですから。

そこで、この本の出番です。

デイズニールランドで日常的におこなわれている工夫や仕掛けの本質的な部分をわかりやすく解説し、「自分の職場にそういった工夫や仕掛けをして、笑顔があふれる職場にするためには、具体的にどうすればいいのか」ということを、お話してみようと思います。

私は現在、コンサルタントとして多くの企業様で研修をさせていただいています。

そして研修の際は、お話を聞いてくださるみなさんに、私のお話
によってなにかしらの行動の変化が生じることを願っています。

行動の変化こそが、人の成長です。

勇気を持って、歩みを進めてほしい。

そういう想いをこめて、この本を書きました。

読んでいただいたみなさんの、ちょっとした行動の変化によって
笑顔の職場が生まれたら、これほどうれしいことはありません。

2010年5月

石坂秀己

もくじ

もくじ

まえがき 1

序章 楽しい心で働くための準備をしよう！

あなたの職場を笑顔でいっぱいにするためには 12

笑顔にはチームを結束する力がある 15

行動を変えようとする勇気を持つとう 18

まずは“できそうなこと”からしてみよう 22

人の成長は“できること”の積み重ね 26

まわりを“悪者”にするのをやめよう 32

“きっかけ”と“フィードバック”を繰り返そう 36

第1章 まずは自分が笑顔になろう！

あなたは仕事が楽しいですか？ 40

仕事に没頭する体験を試してみよう 45

〃二所懸命〃が笑顔につながる 52

一所懸命やった分だけ返ってくる 59

相手を尊重する先に笑顔がある 71

先入観を捨てて相手をそのまま受け入れよう 79

「もうダメ」の前に少しの勇気を 85

あなたの仕事の〃責任〃と〃誇り〃はなんですか？ 89

自分のまわりで起きることはみんな自分が起こしている 97

第2章 次は身近な人を笑顔にしよう！

- コミュニケーションには3つの要素があるんです 102
- 相手を傷つけるコミュニケーションをしていませんか？ 106
- 感情を抑えて耳を傾けることを覚えよう 111
- 相手の理解を確認しながら伝えよう 119
- 褒めることで相手もあなたも笑顔になれる 124
- なにをしたら相手が喜ぶかを想像しよう 129
- 受け入れる、それがムリなら受け流す 134
- 仲間の気持ちに目を向けよう 138
- 誰かの役に立っているという意識を共有しよう 144

第3章 職場全体が笑顔で楽しくなるために

行動して初めて貢献できる	150
心をこめた「あいさつ」を続けよう	155
おたがいに褒めるシステムをつくろう	160
ON/OFFを切り替えられるスイッチをつくろう	169
「信頼」と「基準」から「誇り」が生まれる	175
人との関係を良好にする7つの習慣とは	182
自分のための行動指針をつくろう	187
あとがき	194

カバードesign
木下敦子

「Disney」「Disneyland」「東京ディズニーランド」「東京ディズニーシー」「東京ディズニーリゾート」その他「Disney（ディズニー）」とつく名称および各種ディズニーキャラクター等の名称は、ディズニーエンタープライゼズインクもしくはザ・ウォルト・ディズニー・カンパニー関連会社の商標あるいは登録商標です。
本書の制作発行に株式会社オリエンタルランド、ディズニーエンタープライゼズインクおよびザ・ウォルト・ディズニー・カンパニー関連各社は一切関与しておりません。

序章

楽しい心で働くための
準備をしよう！





あなたの職場を笑顔でいっぱいにするには

デイズニールランドのようにみんなが楽しく働ける〈笑顔の職場〉をつくっていくには、どうすればいいのでしょうか。

従業員やスタッフ、みんながみんな笑いながら仕事をすればいい？ ちがいますよね。それではむしろ、ちよつとコワイかも。

ここでひとつ、法則的なお話をしましょう。

まず、「感情と表情は連動している」ということを念頭においてほしいんです。

序章 楽しい心で働くための準備をしよう！

当たり前の話ですが、人は悲しければ泣きます。思いどおりいかなければ怒り顔になりますし、楽しければ笑います。

仕事の場では、気持ちを態度に出さないことが求められる局面もたしかにあります。でも、感情というものは、表情などを通じて相手に伝わってしまうものです（詳しくはのちほど）。

ですので、笑顔の職場をつくるには、まずは「みんな楽しく仕事をしよう」という心の持ちようが前提になるんです。

楽しければ笑う。そんな単純な考え方でOKです。

しかし世の中、楽しければいいというものではありません。とくに前時代的なカタブツ上司からしてみると、職場でいつも笑顔の社員なんて、鼻についてしようがないでしょう。

「オレらが若いころは、仕事中に歯を見せる時間なんてなかった」とかなんとかいって。

それも一理あります。

みんな笑顔だけど、仕事の効率が上がらないのでは本末転倒です。やるべきことをしっかりやって、それでいてみんながHappyという職場をめざしましょう。

現にデイズニーランドでは、そうした空間を実現させています。デイズニーランドにできて、他の会社にできないわけがありません。これはけっして理想論ではありませんよ。

序章 楽しい心で働くための準備をしよう！



笑顔にはチームを結束する力がある

笑顔には、人を前向きにする力があります。

たとえば営業成績でも、今夜のおかずでも、なんでもいいですが、先々のことを考えるとき、憂鬱ゆううつな顔をするよりも笑顔で考えたほうが、前向きな目標や、いちばん食べたい晩御飯が浮かんでくるはず
です。

それに、憂鬱な表情を見るよりも笑顔を目にしたほうが、まわり
にいる人も楽しくなりますよね。ことわざにも「笑う門には福来る」
ってあるじゃないですか。

このことわざは、「つらさ悲しさにくじけることなく明るく暮らしていれば、いつか必ず幸せが訪れる」という意味です。むかしから笑うことをよしとしてきた日本の文化が垣間見えますね。

日本の接客業が海外から高く評価されているのは、日本人のおもてなしの精神には、笑顔という要素が深く取り入れられているからだと私は思います。

私自身に海外渡航の経験はそんなにありませんが、世界を飛び回っている知人の話だと、日本にくらべると外国の接客の質は、それほど高くないそうです。

その大きな違いは、やはり笑顔。

どんなにスマイルに接客しようとも、それが笑顔なのか無表情な

序章 楽しい心で働くための準備をしよう！

のかで、受けとる印象は大きく変わってしまうものです。

人が怒っていたり悲しんでいるのを見ると、なんとなくこちらの気持ちも沈みがちになります。

でも、人が笑っているのを見るのは嫌ではないし、むしろ、こちらでも楽しい気持ちになりますよね。

そう、楽しい気持ちは伝播^{でんぱ}していくものなんです。

そして笑顔には、仕事の効率を上げ、チームとしての結束力を高める力があるんです。

あなたの笑顔にも、その〈力〉があるんですよ。



行動を変えよつとつする勇氣を持つ

気の合わない上司や同僚、いうことを聞かない部下、達成できそうもないノルマ、長い拘束時間、割に合わない報酬、設備環境の不備……。

日々のお仕事は、現実的には笑えないことのほうが多いかもしれませんが。それらすべてを一気にクリアするのは、正直無理でしょう。

でも、そのなかのひとつだけなら、クリアできるかもしれません。ひとつでもクリアできたら、自分が笑顔になれるかもしれません。

序章 楽しい心で働くための準備をしよう！

そのために、なにか行動を起こしてみましようよ。まずはあなた自身が。

「誰かが変えてくれるだろう」「じゃ変わらないんです。

大切なのは、行動を変えようとする〈勇氣〉です。ぜひとも勇氣を振り絞って、行動に移してみてください。

それはつまり、これまでの行動を覆くつがえすことを意味します。いままでに経験のない道筋をたどっていただきたいのです。

なんでもそうですが、〃初めて〃って、すごく緊張しますよね。

私も、デイズニールランドのジャングルクルーズで初めてお客様をボートに乗せたときは、いまでも思い出します。

お客様を乗せるまでに、何回も練習をしました。

バックステージでナレーション（台詞）を何度も口に出して試してみたり、お客様を乗せない状態で何周も準備を重ねたり……。

そうしたことを繰り返し、「よし、いける！」と確信したところで、ようやく勇気が持てるようになりました。

そして、いよいよ実践。

途中、ナレーションが飛んでしまったり、やたら早口になって、自分でもなにをいっているのかわからなくなったりしましたが、やり終えたときには、ひとつの壁を越えたという実感がありました。たとえ結果はどうであれ（笑）。

序章 楽しい心で働くための準備をしよう！

そう、勇気を持って行動するためには、準備が必要なんです。

「これをやれば笑顔になれる！」という確信を得るための準備を、本書でわかりやすくお伝えするつもりです。

「そんじゃま、とりあえずやってみて」なんて無責任なことはいませんので、ご安心くださいね。



まずは「できそうなこと」からしてみよう

これから、いろいろなことをお話しますが、実際に行動に移すのは、このなかのたったひとつだけでもOKです。

私は研修を実施する際にも、行動指針をいくつもお見せしないように気をつけています。たくさんのことをお伝えしても、覚えきれないし、実行するだけの力がみなさんに残りません。

また、時間をかけ、なにかしらの犠牲を払ってもできないこと（できそうもないこと）を無理にしようとするより、確実にできることを継続していただくように、とお願いしています。

序章 楽しい心で働くための準備をしよう！

いくら素晴らしい知識や技術を学ぶ機会があったとしても、それを自分の力で習得し、自分なりの解釈を加えて整理すること、つまり行動に反映しなければ、意味がないからです。

たとえば高い壁にぶち当たり、そのハードルを越えたときの達成感や充実感は、貴重な経験です。このとき、ぶち当たる壁は、高いに越したことはありません。

ただ、そうした経験は、残念ながら減多にできません。

それではと、自分で高いハードルを設定することもできます。でも、もしそれを越えられなかったら、自分のふがいなさに落ちこむことになるでしょう。

それよりも、たとえハードルが低くても、その時点の自分の力で達成できることに取り組んだほうが、次につながるんです。

本書には、どなたでも簡単に組みめるアドバイスを盛りこんだつもりです。ただ、その受けとり方には個人差があります。ある人には「簡単！」でも、別の人は「これはちょっと無理かも……」と感ずるかもしれません。

そんなときは、書かれていることを全部やってやろうと意気こむ気持ちをごくとこらえて、まずはひとつ、確実にできることを見つけ、それを継続してください。

〈継続は力なり〉です。それが、あなたのためになりますし、まわりの人のためにもなります。

序章 楽しい心で働くための準備をしよう！

そして、なにをすれば（継続すれば）職場のみんなが笑顔になれるかということ、この本をヒントに考えていただきたいのです。「これをやってみよう」「これを続ければ、みんなが笑顔になるかも」ということを、ぜひ見つけてくださいね。

ただし、「明日からがんばろう」と漠然と考えても、具体的になにを、どうがんばればいいかわからないと、行動の変化には反映しにくいものです。

ですので、たとえば「明日からあいさつをがんばろう」とか、さらには「自分から大きな声で、そして笑顔であいさつができるようにがんばろう」といった具合に、より身近で、より具体的な、そして継続できる行動を考えてみてくださいくださいね。



人の成長は「できること」の積み重ね

たとえばこの本を読み進めていくうちに、「これをやってみよう！」という内容を見つけたとします。

それを行動に移します。できるようになりました。

よし、ならばさらに別のことをやってみようという気持ちが湧き上がったとします。

ここで大切なのは、前にできていたことを継続しながら次の行動にチャレンジする、ということなのです。

序章 楽しい心で働くための準備をしよう！

人は、「できること」を積み重ねていくと、成長につながります。

算数の考え方とおなじですね。

足し算・引き算から始まって、掛け算・割り算、やがては連立方程式や微分・積分へと発展していきます。どんなに難しい数式を解くときも、最初に習う足し算・引き算が基礎にあるのです。

言い換えると、足し算・引き算ができずに微分・積分ができるか、という話です。

ですから、できるようになったから捨てるのではなく、継続しながら次の新たなことを積み重ねていくように意識してください。

これ、いうのは簡単ですが、実際に取り組むと難しいはず。一度できるようになったことでも、人は簡単に忘れます。

たとえばゴルフ。

スイングするときにアゴを上げないように意識して、結果、頭が動かないようになった。次は左足の外側につくる壁を意識してみよう。すると、いつのまにか顔が上がっている……。

ちよつとマニアックなたとえになってしまいましたが（笑）、それまでできていたことが、別のことを意識するとできなくなるという経験は、どなたにもあるはず。です。

これを克服するためには、意識しなくてもできるようになるまで（当たり前になるまで）継続する必要があります。

序章 楽しい心で働くための準備をしよう！

そのためにも、あせらずに、じっくりと取り組んでいただきたいのです。人は、そう簡単には変わりません。でも、変わろうという意識があれば、必ず成長につながります。

ここで、デイズニールランドの創始者、ウォルト・デイズニーの言葉をご紹介します。

「ショーは毎日が初演」

スタッフであるあなたにとっては毎日おなじことの繰り返しかもしれないけれど、デイズニールランドを訪れるお客様にとっては初めての体験である。だからショーを演じる私たちも、常に初演という意識を持ってお客様に接しよう——という考え方です。

これ、すごくいい言葉じゃありませんか？

初めてなにかをするときって、ドキドキしますよね？ 初めての接客、初めての電話対応、初めて会う人との初めてのあいさつ……。

私も、オリエンタルランド社（ディズニーランドの運営会社）に入社し、研修期間を終えて、初めてお客様の前に出た瞬間は、いまでも忘れることができません。

「うわっ！ お客様がいる！」

「質問されたらどう答えようか？」

「今日の閉園時間は何時だったっけ？」

などなど、とにかくドキドキでした。

序章 楽しい心で働くための準備をしよう！

このドキドキは、緊張だけでなく、期待感からくるワクワクともいえます。

この高揚感を持続するために、自分なりのルールをつくるのもアリでしょう。

たとえば、自分のロッカーに「初めて〇〇したときの気持ちを忘れない」というストレートな気持ちを書いた紙を貼っておき、ドキドキを振り返ることを日課にしてみましょうとか。

このような工夫をして、積み重ねを「惰性」にせず、「継続」することが大切なんです。



まわりを「悪者」にするのをやめよう

継続することのほかにもうひとつ、行動するうえで心がけていた
だきたいことがあります。それは、へまわりを悪者にしない〜とい
うことです。

接客業では、「お客様は悪くない」という考え方があります。私
はこの考え方をデイズニールランド時代に教わりました。

たとえば、お客様を誘導するときに、自分の思うとおりに（いう
とおりに）誘導できなかったとします。このようなときに、

序章 楽しい心で働くための準備をしよう！

「なんで、いうとおりに動いてくれないの？ こっちに來いって
いってんでしょ。人の話を聞いてよ！」

ではなく、

「お客様が自分の思うとおりに動かないのは、自分の言い方・伝
え方が悪かったに違いはない。どうすれば、もっと聞いてくれるんだ
ろう？」

と考える、ということなんです。

たいていの人は、自分の生き方ですら自由にできません。それな
のに、お客様（他人）が自分の思いどおりに動いてくれるわけがあ
りませんよね。

それに、自分はよかれと思ってとった行動でも、相手によって、受けとり方はさまざまです。

なのに、自分の意思や意図がうまく伝わらなかったときに「運が悪い」「お客様が悪い」とかたづけていたのでは、隠されている問題点や課題点に気づかないままです。それでは問題の改善にも、自分たちの成長にも、つながりません。

職場でも、おなじことがいえます。

たとえば、上司が自分に嫌な態度をとったとします。そのときに「上司が悪い」と思うのではなく、「上司がそのような態度をとったのはなぜだろう？ 自分になにか落ち度があったのだろうか？」という考え方をしたこと、ありますか？

序章 楽しい心で働くための準備をしよう！

誰かを悪者にするのは簡単です。でもそれは、自分が成長する機会をつぶしているだけです。なにか自分に改善すべきことはないかを考え、相手に変わることを要求する前に自分が変わる。常にそれを意識しているだけで、人は必ず成長します。

私は思います。身のまわりで起きていることは、すべて自分が起こしているんだって。ですから、人に求める前に、自分が変わっちゃいましょうよ。

笑顔の職場を実現するために、「自分は悪くない。まわりが悪い」ではなく、不平不満をグッとこらえて、「自分が変わることで改善できることはないか」という考え方を持っていたきたいのです。



ぎっかけとフィードバックを繰り返そう

人の成長は、〈ぎっかけ〉と〈フィードバック〉を繰り返すことで達成されます。

〈ぎっかけ〉とは、行動を促す^{うなが}ことです。

といっても、命令口調で「これをやりなさい」といわれてそのまま行動しても、意味はあまりありません。なぜなら、その行動には「自分の考え」が入っていないのですから。

自分の頭で考えて行動するからこそ変化なのです。

序章 楽しい心で働くための準備をしよう！

ということとは、自分でどのように行動すればいいかを考える〈きつかけ〉が必要になります。

ただし、きつかけを与えられて行動に移したとしても、それが完璧だとはかぎりません。それに、まだまだ成長の余地を残しているかもしれません。

自分のとった行動を誰かに客観的に評価されると、新たな発見がありますよね。このような客観的な評価のことを〈フィードバック〉といいます。

つまり、人の成長には〈きつかけ〉と〈フィードバック〉が必要なんです。

そして、このふたつを繰り返すことで、成長のスパイラルが形成されていきます。

それが新たなきっかけとなって、また次の行動につながる――。

この法則を、自分と他人（相手）の成長のヒントにしてみているかがでしょうか。

これらの準備を踏まえたうえで、次の章から自分にできること（できそうなこと）を見つけて、ぜひ行動に移してみてください。

まずは行動ですよ。

石坂秀己 (いしざか・ひでみ)

1969年生まれ。東京都出身。

都立高校を卒業後、株式会社オリエントランドに入社、東京ディズニーランドのアトラクションの責任者として約15年勤務。研修インストラクターを兼任し、接客研修の基礎を築き上げる。退職後、アミューズメント業界への派遣を中心とした人材派遣会社に入社し、幅広く研修スキルを身につけ、さらに実績を積む。2005年、独立開業し、接客研修を中心としたビジネスモデルを構築するため「接客向上委員会&Peace」を設立、現在に至る。

●接客向上委員会&Peace●

website: <http://www.andpeace.jp>

e-mail: info@andpeace.jp

ディズニーランドが教えてくれた
みんなが笑顔で働ける習慣
そうか、こうすれば自信と誇りが持て、
人に優しくなれるんだ！

© Hidemi ISHIZAKA 2010

2010年 6月10日 初版発行

著 者 石 坂 秀 己

発行者 鶴 野 大



発行所 こう 書 房

〒162-0805 東京都新宿区矢来町112 第2松下ビル

電話 03(3269)0581 <代表> FAX 03(3269)0399

e-mail info@kou-shobo.co.jp url <http://www.kou-shobo.co.jp/>

組版・編集 ■ Pensiero! 印刷所 ■ 広研印刷 製本所 ■ 共栄社製本

Printed in Japan 定価はカバーに表示してあります。

ISBN978-4-7696-1029-8 C0034