

J S パートナー福島文二郎「笑顔で接すれば笑顔が返ってくる」を聞いて

「キャストの育成方法」について2つの柱立てをして講演された。

## 1 ディズニーのCS（顧客満足）向上の考え方

### ○小さな感動をたくさん創る

ゲストに接するキャストだけでなく、裏方で支えているキャストもゲストを満足させるために自身の役割を果たすことが求められる。そのために、全てのキャストがいつも元気よくあいさつをし、親しみやすく接する。例えば、毎朝芝生が枯れた部分は植え替える。水は「ああ冷たくて気持ちいい」と思われるように会場前に15分間出しっぱなしにする。そのことにより、「楽しかった。また来たい」と思わせ、リピーターを作る。「お金」につながる。それだけでなく、予想外の感動を生み出すことがある。有名な話だが「お子様ランチ」のエピソードがある。『若い夫婦がお子様ランチを注文した。どう見ても子どもはいない。キャストは「8歳以下にしか提供できないのですが」というと夫婦は「子どもがいたがなくなった。ディズニーで3人の食事をするを約束していた」とするとキャストは「失礼しました。用意します」と4人掛けに移動してもらい「どうぞ最後まで3人でごゆっくりお過ごしください」といった。夫婦は感謝した』日本には「陰膳」という習慣があるが当然若いキャストは知らない。それでも、顧客満足を考えてキャストが自然にそう接した。CS＝顧客満足、CL＝顧客忠誠、ES＝従業員満足、JS＝職務満足（働きがい）が基本でありCSとESは自転車の両輪である。

そこには、ミッション＝目指すべきゴールの重要性が存在している。それは、すべてのキャストが同じ方向を見て、すべてのゲストにハピネスを提供することである。キャストの中にはそれができない人や間違える人がいる。そのために顧客にハピネスを提供できなくなる。その場合は、職場で解決すべきだ。忠告しなければいけないし、叱らなければいけない。ただし、叱るときは①一人を叱るときは、廻りに人がいない場所で②行為・行動を叱るのであって、人格を否定してはいけない。この2つの鉄則を是非守りたい。なぜならば、「恨み」をかうことになる。その人が5年後10年後にどのような人生を送っているのか考えると、リスクは排除したい。

CSには4つの魔法のコツがある。優先順に①安全性②礼儀正しさ③ショー④効率である。ゴミ掃除をしているとき写真撮影のお手伝いは掃除より優先する。ただし、衛生面を含めて安全が第一であることを忘れてはいけない。例えば、ソフトクリームを落とした子がいる場面では転倒の危険があるのですぐに取り除き拭かなければならない。当然「あとで新しいのをあげるからね」はつけくわえる。②の「礼儀正しさ」はマニュアル化を極力排除した形。例えば某ハンバーガー店で100個の注文をしたとして「お店でお召し上がりになりますか？」と言われるでしょう。これはおかしい。基本は①あいさつ②笑顔③アイコンタクトもし一つでもできなければ退職してもらおう。「第一印象は記憶に残りやすい」ゲストに対してだけでなくキャスト同士でもする。冷たい職場ではモ

チベーションが保てない。第一印象を大切にするため身だしなみに関するルールがある。頭髪、爪の長さ、毛染め香水ピアス禁止、マスクや包帯が見えてはいけないなどある。それは、相手に不快感を与えないためである。

## 2 ホスピタリティについて

「相手への主体的な思いやり」であり原語には「巡礼の保護」の意味がある。サービスには「義務」が含まれる。原語には「一部奴隷」の意味がある。ホスピタリティマインドと言葉・行動（①目配り②気配り③心配り④行動）によって人からの「信頼」を得る。ただし「一生懸命さ」はスマートな笑顔より大切。例えば、泣く子を見て迷子だと分かれば声をかけ手をつないで保護者を探す。なぜなら抱っこしてしまえば探している保護者は下を見ているから出会えない。よい行動をしたキャストは褒める。人からの信頼＝人はたくさん褒めてくれた人を信頼する。

年間3500万人のゲストがいる。ほとんどが笑顔。人は笑顔が多い場所に集まる。そこは「ありがとう」が多い場所でもある。2万人の社員がいるが正社員は2000人だけで18000人はアルバイト。アルバイトのキャストの評価が高い。お客様へのホスピタリティによる自分の成長が、CS（顧客満足）を向上させ、組織を成長させる。