

「プチ改革」のすすめ ～ディズニーランドと高等学校～

(H29.4.10 1 学期始業式訓話から)

皆さんは「オリエンタルランド」という企業を知っていますか？

東京ディズニーランド&シーを運営する会社です。東京ディズニーランドのオープンは1983年。今年35年目に入ります。入園者は1年目に990万人、2年目から年間1,000万人を超え、ここ3年は3,000万人を突破しています。ちなみにオープン以来の入園者総数、なんと7億人。日本が世界に誇るアミューズメントパークです。

ところがこのディズニーランド、オープン前の評判はさんざんでした。

まず総工費が2,000億円。つまり2,000億円の借金を背負ってのスタートだったわけです。おまけに、本家アメリカのディズニーランドに、ロイヤリティとして入場料売上の10%、グッズ売り上げの5パーセントを、オープンから45年間納め続けなければならないという、「日米通商条約以来の屈辱的な契約」がありました。ちなみに今でもアメリカのディズニー本家には、年間約100億円のロイヤリティを払い続けているそうです。

さらに、そんな台所事情のせいか入園料がハンパなく高い。チケットは休日で約5,000円。現在のワンデーパスポート7,400円に比べればお安いですが、当時としてはあり得ないぐらい高かった。レストランも高い。お土産も高い。家族4人で一日いると3万円以上かかってしまう。そんな金のかかる遊園地に誰が行くのかよ、と多くの人が思いました。マスコミからも、酷評されました。

さらに、それ以上に前評判を落としていたのが、パーク内での禁止事項の多さでした。

たとえば、お弁当の持ち込み禁止。飲酒禁止。そして、今でこそ当たり前ですが、指定場所以外での喫煙禁止。当時としてはすべて前例のない、「非常識な」遊園地でした。

それまで日本の遊園地といえば、客は子ども連れの家族か、町内会・婦人会・老人会などの団体さんでした。手作りのお弁当を広げる家族。たまには昼からお酒を飲みたいお父さんやお母さん。タバコが手放せないおじいちゃん。そうしたお客様の楽しみをことごとく奪うテーマパークだったというわけです。

ところが、大方の予想を裏切り、そんなテーマパークが大成功を収めます。成功の要因はたくさんありますが、今日はその一部を紹介します。

ディズニーランドには、それまでの遊園地にはないビジネスプランがありました。

それはまず、ルールを守るお客様に対する徹底したホスピタリティ（思いやり、手厚いもてなし）です。

ディズニーランドはお客様をゲスト、従業員をキャストと呼びますが、ゲストには禁止事項を含めた様々なルールをきちんと守っていただく。守らないゲストに対しては退場処分も辞さない。実際、酔っぱらったおじさんが外に出される場面を、私は目撃したことがあります。

その代わりに、ルールを守るゲストには、キャストが心を込めて、もてなしのプロとして最大限のサービスを提供する、というシステムです。

ディズニーランドでは、ゲストはゲストに徹し、キャストはキャストに徹しています。ゲ

ストはルールを守りつつ、しかし食欲に、とにかく楽しんでやろうと意欲満々。キャストはおもてなしのプロとして終始笑顔絶やさず、「夢と魔法の王国」を演じることに専念します。ゲストもキャストも、ともに「夢と魔法の王国」という非日常的世界の住人になりきっている。そんな遊園地は、それまでありませんでした。

さらに、リピーターが満足するサービスを提供するためには、変化が必要です。継続する変化と改革。ディズニーランドでは、オープン以来いくつもの新しいアトラクションが登場し、一方で消えていきました。ゲストを飽きさせず、来るたびに新鮮な楽しさを提供する。そのために変化し続ける。これも、それまでの遊園地にはなかったものです。

真剣に遊ぶゲストと、真剣にもてなすキャスト。そんなディズニーランドの光景は、何かしら学校と通ずるものがある。いつからか私はそう考えるようになりました。

生徒がゲストで、教員がキャスト。

学校にはゲストの守るべきルールがたくさんあります。校則をはじめとして、たとえば予習をきちんとしてくる、なんてのもルールのうちでしょう。すべて実行するのは確かに大変なことかもしれません。でも、実行してくれたゲストに対して、教員は最大限の上質なサービスを提供する責任がある。そのために常に新鮮な場面を、たとえば授業の中に、学校行事の中に、変化しつつ作り出さねばならない。

もちろん、学校はアミューズメントパークではありません。あくまでも教育の場ですから、楽しいアトラクションだけを提供するわけにはいかない。あえて辛い、苦しいアトラクションを用意することもある。ゲストへの注文も多い。でも、それらはすべて私たちから君たちへのホスピタリティを、ぎゅっと詰め込んだものなのです。

君たちゲストも、どうか、私たちキャストの用意したメニューを、食欲に、楽しみながら、苦しみながら、自分のものにしてほしい。これがまず、一つ目の期待です。

もうひとつ、ディズニーランドは改革を重ねることでトップの座に君臨していると言いました。たゆまぬ改革。自己改革。それを君たちも、それぞれぜひ実践してほしい。これが皆さんに対する、二つ目の期待です。

ただし、人間というのはそう簡単に、劇的に変わるものではありません。「改革」といっても、あまり大げさに捉えずに。小さな自己改革から始めてください。

たとえば、高2・高3になったのを機に、いいかげん親に起こしてもらおうのはやめようとか。中間試験の前日が来てやっと本気になるのをやめて、せめて3日前から慌てようとか。大会の試合でリードされたときは、絶対相手より大きな声を出し続けるとか。これらも立派な改革です。

こうした自己改革を、僕は「プチ改革」と呼んでいます。一つ一つは小さなことかもしれない。でも、その気になってプチを積み重ねれば、自分を大きく変えることもできます。

私たち教員も「プチ改革」します。負けずに君たちもぜひ、実践してください。