

はじめに

料亭で生まれ、三越で働き、フロリダのデイズニーへ

私は大正時代から続く料亭で生まれ育ち、創業者の祖母と二代目女将である母から気づかいの心について教わってきました。

そこで人を楽しませる喜びを知った私は「エンターテイメントをつくる仕事をしたい」と考えるようになり、いつしかデイズニーに興味を持つようになりました。日本に東京デイズニーランドができるもっともっと前の話です。

大学卒業後、勤め先は「百貨店の王」と呼ばれた三越を選びました。

もともと人を楽しませる仕事がしたいと思っていたこともありましたが、何よりも三越を選んだ理由は、「三越にはフロリダのデイズニーに行ける研修制度がある」と就職活動中に知ったからです。

運よく三越に入社でき、デイズニーに一歩近づいた。

……そう思ったのですが、現実には甘くありません。

あちこちの部署をまわり、いろんな仕事を経験し、気づけば20年経っていました。

スキルは磨かれども、憧れのディズニーは未だ遠く。
あきらめ半分、しかし、心のどこかで望みは捨てていませんでした。

その願いが通じたのか、2004年、出向という形でようやくフロリダのディズニー
(ウォルト・ディズニー・ワールド・リゾート)に勤めることができました。

部下は外国人も含め250名という環境の中、人の育て方や組織の動かし方など、マネ
ジメントの仕組みを学んできました。

その後は三越を退社し、現在に至ります。

料亭では心を、三越ではスキルを、ディズニーでは仕組みを。

——これが、私が身につけてきたことです。

そして、日本と世界とを見てきてわかったことは、「日本にはディズニーにも超えられ
なかったものがある」ということでした。

では、その超えられなかったものとは何か？

それが、「日本人にしかできない気づかい」なのです。

サービスには決して超えられないもの

欧米流の考え方では、サービスの質は支払ったお金の額に比例します。

簡単に言えば、お金を払った分だけいいサービスを受けられる。

お金を払わなければサービスは一切受けられない。

サービスとはお金で買うもの、商品なのです。

しかし、気づかいはサービスではありません。

とても似ているのですが、根本的な部分で異なっています。

たとえば、あなたが電車でお年寄りに席を譲る時、お金を要求するでしょうか？

それによって何か見返りを求めるでしょうか？

そうではありません。

気づかいは、他者を慮ることです。

相手が「欲しい」と言う前にその気持ちを汲みとり、さりげない行動で示す。

相手のことを思い、自分がしたいからそうする。

これが、日本人にしかできない気づかいだと思います。

ディズニーにもマネできなかった気づかひの文化

ディズニーでは仕組みを学んだと言いましたが、組織として見た時、ディズニーのマネ
ジメントというのは本当に行き届いています。

たとえば一つのアトラクションをつくるためにNASAの宇宙工学や心理学を取り入れたり、安全対策のために年200回以上防災訓練をしていたり、徹底しているのです。

それはすべて、「ゲスト（お客様）の幸せのため」という理念に通じています。

ところが、いくら組織の器がしっかりしていても、問題は中身です。器がいくら完成されたものでも、そこで働く人たちに「心」が伴っていないければ意味がありません。

組織やチームとして行き届いた気づかいを完成させるには、心と型と仕組み、そのすべてが必要になります。心だけでも、型だけでも、また仕組みだけでもダメなのです。

私がフロリダのディズニーで勤めていた当時の話ですが、驚いたことがあります。

ディズニーでは「訪れた人を現実に返してはいけないからトイレには鏡を置かない」などの細かい心配りがいくつも施されています。

ところがそのディズニーでさえ、レストランではキャスト（従業員）がゲストからチップをもらっていたのです。

アメリカとは言え、これは衝撃的でした。

ディズニーは何十年も前から三越と業務提携をしてきました。

なぜディズニーが日本の老舗百貨店と組んだかと言うと、日本的な気づかいを接客の仕組みとして取り入れたかったからだと思うのです。

しかし、結果としてそれがうまくいかなかった。

なぜなら、気づかいというのは文化的なものだからです。これは、日本が古くから培ってきた空気のようなものです。だから、日本に触れたことのない人だとその感覚がわかりません。逆に、日本で育った人であればその感覚は必ず備わっています。

気づかいの能力というのは、数値化することはできません。

言葉では言いあらわせない感覚が、気づかいの能力を左右するのです。

ディズニーの創業者であるウォルト・ディズニーが実現したかったのは、その気づかひのセンス。サービスを超えた気づかひだったのではないかと私は思っています。

では、具体的にどんなことが気づかひになるのか？

私の経験を踏まえて述べていきます。

1章では、気づかひについて私の経験してきたことを。

2章では、気づかひの心について。

3章では、仕事や日常で人間関係を築くための気づかひ。

4章では、気づかひのできる人を育てるための気づかひを。

5章では、自分の気づかひによって周りの人を満足させる方法を。

仕事もプライベートも含めた人生の中で、一個の人間が気づかいとどう向き合っていくのか？何をどう気づかうべきなのか？

人と人との関わっていく中で、気づかいは避けては通れない課題です。

避けてしまえば避けたままで人生は過ごせるのかもしれませんが、せっかく日本という国に生まれたのだから、この能力を眠らせたままにするのは惜しいと思うのです。

もちろん、私も決して完璧な人間ではありません。

だから、「気づかいはできない今の若者がダメだ」とか「古きよき日本に戻ろう」とか、そんなことは言いません。

ただ、気をつかうことを覚えるとどれだけ楽になるか、生きやすくなるか、仕事がかうまくまわるようになるか、それだけは肌で感じてきました。

そんな我が身を振り返りつつ、いい面も悪い面も誠心誠意述べさせていただきました。どうか、最後までお付き合いいただけますと幸いです。

本書があなたにとって役立つものになることを切に願っております。

——上田比呂志