

# NAGOMU

Nagoya Gourmet-Shop Management Union

## PRESS Vol.78

ナゴムプレス (会員情報誌)  
2020年3月1日発行 発行：NAGOMU 事務局

www.nagomu.com

人間開発 (ひとづくり)  
商売繁盛 (こころのあきない)  
社会貢献 (おやくだち)



### ダイズニー・USJで学んだ現場を強くするリーダーの原理原則 NAGOMU 第289回経営セミナー

日時：2020年2月4日(火)  
会場：本丸ホール  
演題：ダイズニー・USJで学んだ現場を強くするリーダーの原理原則  
講演：株式会社ワンダーイマジニア  
代表取締役 今井千尋氏



第二段階になると、相手視点に変化する  
ことで、言うが伝えるになり、聞くが  
聴くに変化する。しかしまだまだ不完全  
なぜなら、まだ相手の確認が取れていな  
い。あくまでも「自分なりに」という表  
現になってしまっている。

ここでの浸透コミュニケーションの  
ゴールは「伝わる、訊く」のステージ。  
訊くは、訊ねたり、訊ねてほしいとい  
う気持ちの「アクティブリスニング」が加  
わる。本当のコミュニケーションとい  
うのは、相互作用の状態を言い、大事なこ  
とは訊ねあうことが大切。知識領域で、  
どれくらい同じような状況になれるの  
か、ゴールを意識し行動を積み重ね、場  
を生み出してみよう。

#### リーダーとしての 見方や捉え方、考え方

研修に参加すると、思考の幅が広がり、  
「Be」という思考に伴うそれぞれの立場  
の理解(捉え方)が加わり、視座、つま  
り物事をどの位置から眺めるのか?の  
視線が気になるようになる。新人は研修  
で、役職の人と同じ視点で物事を見る疑  
似体験ができる。

例えば花屋。花の仕入れや商品の陳列  
方法、どこにこだわりたいか、自分のこ  
だわるべき事が見つかるだろう。しかし  
花屋だけでなく、「美しさ」を売っています  
と答えた場合どうなるだろうか。その美  
しさが自己満足ではないと確かめる術は  
お客様との「コミュニケーション」でし

かわからない。

花屋でも電気設備屋でも、ただ花を売  
り、電球を変えるのではなく、どんな用  
途で必要なのかと訊ね、適宜に提供する  
ことができたなら、同時に気持ちのワクワ  
クも提供していることにならないだろう  
か。「こういうコミュニケーションをわ  
たしたちは現場を通して活性化できるの  
ではないかと思えます」と今井。花屋だ  
けど華屋だよ。花は手段でしかなくて、  
華を売っている。この考えだと、下図の  
ようなトライアングルが成立する動きに  
変化していく。このトライアングルが原  
理原則の在り方だ。

在り方が見つかり、基準が決まれば、  
やり方は無限にある。やり方の基準や在  
り方を見えにくいから「知識領域」を極  
めていき、無限にあるやり方は「表現領域」  
で固めていく。

#### パラダイムを変える

視座がまだ高くない人は、物事への視  
点が地面に近いので見えにくい。リー  
ダーはたくさん現場で社員やパート・ア  
ルバイトとコミュニケーションを取り、  
理解の差異の現実を知らなければいけな  
い。しかし、同じ言葉でも、訊く順番が  
違くと印象が変わり、そこから受ける印  
象も随分と変わってくることを知ってお  
かなければいけない。

パラダイムとは物事の模範のことだ  
が、その物事の見方や考え方、捉え方を  
柔軟に解釈できるように自分たちも、視

座を高めていきたい。

「限界を決めているのは、紛れもない  
自分自身、NGワード。どうせ」は全て  
の可能性を奪う言葉。まずはやってみよ  
う!という好奇心から全ては始まること  
を忘れずにワクワクしてください。現場  
には可能性がまだまだいっぱいあること  
をお伝えして終わります」

実際に圧倒された90分の今井の講演と  
なった。

#### 参加者の感想

- ①話がうまく、順序よく、理解しやすかつたです。
- ②講演の組み立てと話がとても良いペー  
ス聞き取りやすかつたです。またタイ  
ムリーな話題が沢山あったのでとても  
良かったです。
- ③お話を伺っていて、とても楽しく全て  
が為になりました。ゴールをイメージ  
してダイズニーみたいにワクワクする  
店舗していきたいと思いました。
- ④自分が向き合っている事と直結してい  
て、とても良かったです。
- ⑤話が分りやすく、スクリーンの内容を  
復唱することで覚えやすかつた。
- ⑥高校生の子どもに対して、教育の仕方  
のヒントになりました。ありがとうございました。
- ⑦現役職で1番困っている内容だったの  
で本当に為になりました。

#### 夢は願うものではなく 叶えるもの

今月の講師は、大手のテーマパーク等  
の人材育成を手掛けてきた株式会社ワン  
ダーイマジニア代表取締役の今井千尋氏  
(以下今井)をお招きして、成果を作る  
人材育成の秘訣を学ぶ機会を設けた。

「私が成し遂げたいゴールというのは、  
現場で生き活きと一人ひとりが仲間や、  
ゲストに寄り添い、お客様のお困り事を  
解決する価値創造チームになり、高い志  
を持って事を成すプロを全国に増やすこ  
と。皆さんは、仕事を通して、どんな自  
己実現をしたいと思っているのでしょうか。  
そして現場の社員、パート・アルバ  
イト、お客様に至るまで、現場でどんな  
夢、または目標を達成したいと思ってい  
ますか?」

達成したい夢があっても、そこに行き  
つくまでのノウハウを知らないで遠回り  
になってしまいうこともある。しかし、今  
日は今井のナビゲートで、わたしたち自  
身ワクワクしながら進められそうだ。

#### マジカルフォーという数字

得た知識が現場で活かしているところ  
は、ひとつの法則があつた。  
「携帯電話や郵便番号の数字の羅列は  
11桁と7桁と長いですが私たちは一度に  
覚えられます。それは数字と数字の間に  
「ハイフン」が入ることで、3・4・4  
の数字のチャック(塊)は記憶に留めや

⑧自分自身の悩みが晴れる言葉を多く頂  
き、良かったです。

⑨「理解」「認識」のお話が自分自身凄く  
刺さりました。

⑩大変分り易く、心に落ちるセミナーを  
ありがとうございました。

#### OLV 運営

- 2月12日  
餃子のネオ大衆酒場 ニューカムラ  
名古屋市中区東桜2・18・24
- 株式会社イトジョイ・フードサービス  
3月16日  
七輪焼きとおばんざい ハッピー食堂  
名古屋市中村区名駅4・20・8
- 株式会社やぶやグループ  
3月20日  
がブリチキン。イオンモール長久手店  
長久手市長久手  
株式会社ブルームダイニングサービス

#### 今後のスケジュール

- 第291回経営セミナー・総会  
(株)イー・フィールド  
代表取締役会長 長谷川 研二氏  
(株)龍 代表取締役 松原 英人氏  
日時：4月15日(水)  
講演：13:00~14:30  
総会：15:00~15:30  
懇親会：16:00~
- 会場：名古屋ビル園 浩養園

すいからです」実は私たちの行動基準に  
もこの「4」という数字で成り立ってお  
り、脳の構造的に一度に現場の中で覚え  
られる「適度でわかりやすい数字」が3、  
もしくは4となり、マジカルフォーと呼  
ばれている。

#### 今日の大きなテーマは 「Wonder」

「現場ががんばるから良い商品が生ま  
れ、コストが下がり、高いサービスが提  
供できる。現場ががんばるからスピード  
が上がって、厳しい納期にも応えられる。  
すべての企業価値は現場から生まれる」  
松下幸之助  
「私は全ての企業は現場がスタートで  
生まれているということをお肝に銘じてお  
り、困った時は、現場を一周すれば答え  
は必ず見つかります」と今井。

今日の1つめのキーワードは日々のワ  
クワクを忘れず、前を向いて行動し続け  
る「Wonder」。「どうでしょうか。みなさ  
んの現場の社員や、パート・アルバイト、  
お客様含めてワクワクしていますか?例  
えば、お客様のゲストサービス会議をし  
ていても、私たちがワクワクしていない  
とおかしい。なぜならお客様と私たち  
は親友と一緒だから」と話す。「親友で  
あればワクワクしないわけがないですよ  
ね」。ちなみにこのワクワクのスケール  
は「圧倒的に」だそうだ。

「みなさん、テーマパークに行く時、  
間違いなくワクワクしますよね?」仲間

とたくさん相談をして当日を迎えるのだからそれは当然のこと。しかし働く方にとっては、毎日出勤する場所。「だからこそ、なににより、**場**が大事なのです」と話す。この3U (Wonder、圧倒的に、場) は、【自分の非常識が相手の常識】ぐらいのテンションが丁度いい。

居酒屋でも、テーマパークでも、ちょっとやりすぎちゃうぐらいのノリの方がお客様の気分は沈まない。「同じテンション、同じ顔、同じリズム、同じ状況で共有をしていると、人はそこに影響される」。人はルールに影響されるのではなく、意識に影響されるのだ。みなさんの現場にもあるこの空気が、どれくらいコントロールできているのか、ノンコントロールなのかを意識しなければいけない。

**場**は見えにくく、感じるもの。この見えないものが見えるように力をつければ、コントロールラブル(コントロール可能)になり、再現性に繋がっていく。しかし少しでもおかしくなると**場違い**になってしまう。【目的を明確に、意識することを意識すると、再現性が高まる】ことにより、わたしたちの意識で間違はなく現場が変わっていく。この意識を全体の68%に浸透することができたら、あとは影響力で全体が変わり始める。【再現性を高めるために、何を意識するのかを決めたことを意識しながら行動すること】

ンなど、全員暗記している社内共通の言葉があるが、一言一句違えず、暗記しているだけなら、本当の意味での浸透ではないと言葉を強める。言葉の意味をしっかりりと理解しておかねば、ことばそのものの暗記がゴールとしたら手段が目的になっている。これは一番してはいけない再現性の例だ。

ルーティンワークも含めて、手段が目的になると本来の意味を考えなくなりすべてがおかしくなる。その例を示すために、今井は10円玉の表裏のデザイン・大きさを正確に再現するワークを行った。毎日見慣れている10円玉だが正解者はいない。「私たちのわかるとできるは違うのだと知ってほしい。頭の中でわかっているだけでもできなければお客様には伝わらない」つまり同じものを見ている、アウトプットをすると、それぞれが違うことを書いたり言ったりしてしまう。

ワークがなければ、みんな描けて当然という一言で終わってしまうだろう。しかし結果は正解者ゼロ。だが、これから毎日10円玉をデッサンし始めたら、間違いなく正しく再現できるようになる。これがトレーニングのもたらす結果例だ。人は研修に参加するだけでは変わらない。しかし実践することで、現場の理解の現在位置を確認することができる。違う答えが出るこの悪い良いではなく、その答えに全員で向き合うことと、明確なゴール設定を提示することで、【ゴー

### 【原理原則を学ぶ】

テーマパークはアルバイトでも万単位の人が動く。多くの人を雇用すると、サービスの質やクオリティに差が出やすいのが悩みだが、原理原則を身に着けると、新人の社員、パート・アルバイトでも即戦力になると断言する。実際、即戦力にならなければ、テーマパークというビジネスモデルは成立しない。常に原理原則を現場に浸透させておけば、社員、パート・アルバイトの一定したクオリティを保つ秘訣をそなえる。『再現性』の実施が可能となる。しかし人や状況、ピークタイムやアイドリングタイム等によって再現性ができないものは原理原則が効いてない。ある一定のブレない成果は、再現性が高いことを証明する。

最初のキーワードのワクワク、Wonderを私たち社員が作らなければ、現場は自発的に楽しみながらやっていることはありえない。しかし現場がWonderで自発性があれば、継続ができる。

「研修に出た最初の3日間はテンションが高いが、1週間、10日、2週間も過ぎると元に戻る、もしくはもっと悪くなる。どうしてですか」とよく聞かれるそう。継続性がある場合は、社内の中に育成できる環境があると言える。原理原則とは、再現性があり、自発的に動き、継続性がある。この3つのポイント全てクリアしたものだ覚えておこう。

ルイメージを意識し、行動を積み重ね、場を生み出す」ことができるようになる。原理原則は、【ロマンを感じ、ワクワク感を見つけ出し、自発性がある】ことに尽きるのだ。



### 【4つの言葉の構造】

【社内言語】…社内での共通語、常に意識している社内共有で使える言葉

【社内理解】…言葉の裏側にあるその言葉の位置づけ

社内でも共通で認識している言葉でも、10円ワークのように、同じように理解されていない。例えばトイレ掃除の完了状態も様々。見た目で納得をするAさん。臭いを重視するBさん。体験価値を重視し、動線部分を綺麗にするCさん。状態は違うが、使う言葉はどれも、トイレ掃除、意味を同じにするには、共通の社内認識となる基準が必要だ。

【社内認識】…言葉の意味づけを表現するための価値基準

言葉に意味づけをしたら、次は行動するためのものさしを作らなければいけない



### 【考えるためのフレームワーク】

7・3を3・7へ

現場で研修をする場合、サービス向上や現場を良くする事が目的。では目標設定は、どのレベルの人を基準に設定するか?多くの現場が、一番上を基準にして高いレベルで標準化しよう」としてしまふ。会社には2・6・2の法則というのがあり、最初の2の人は「相手の立場に立って、自分から行動するだけです」と答える人たちは、応用が効いているので、自分たちがどんな考えで行動しているのかを一行で答えることができる。他の6の人たちも自分たちも同じように行動しています、と答えるが、求めている基準には達していない。

再現性で大事なことは、この2・6・2の中の基準が一番下に設定し、質が一番上を目指すようにすることでそこに必要になるのが、マニユアルである。しかし全員がわかるものにならないと意味がない。そのマニユアル基準を下にすると質が落ちると言う人がいるが、それは勘違いだ。

い。例えばCさんを基準にするなら、そこが、ミラクルスタンダードに合格基準」となる。しかし、Cさんの持つ世界観が見えない人たちは同じことはできず、的外れ、なことになってしまう。

【社内言動】…言葉の位置づけと価値基準を意識して、発信する言葉や行動

目に見えやすい社内言語と社内言動の二つで、人を判断することが多い。社内理解と社内認識は目で見えにくいですが、しかしここは間違っはいけない。人の数だけ増えるものさしを一つにして、私たちの社内理解・私たちの社内認識にしなければいけない。新人がまだできていなくても、目指すゴール設定が明確で、目指すものが同じなら、何も問題はない。

社内言語と社内言動は、表現領域」と言ってみえやすいもの、社内理解と社内認識は、知識領域」と言ってみているもの。どのように理解しているのかという領域と、どのようにお客様に現場で見せているのかという領域になる。マネージメントしているのと、つい見えやすい方で判断をしてしまふが、大事なものは、知識領域。10円ワークでわたしたちが経験した理解のギャップのように、言葉は言っても裏側にある理解が違うこと、何がそうさせているのかを知るためには、リーダーの私たちは、見えないところを見る、必要がある。

応用させずに因数分解だけをしたマニユアルを作り、考えなくてもできるよ

### 【応用させない】

「わたしたちが再現性を上げる時の現場でのファーストステップに必要なものは、応用させない、もつと言え、考えない、考えさせない、こと。

応用の効く人たちは、これまでの経験値をフル活動して行動を起こせるが、これはこの人たちにとつての世界観ではない。皆が同じ様にできるように、一行で答えた言葉に隠れている行動を因数分解していき、手順・基準の比率を3・7に作り変えた方がいい。

再現性は、意識することを意識すること。できる人には当たり前のことだが、できない人には無理なことだ。意識することがわからない人に「やれよ」と言ってもすみませんとしか返ってこない。なにがすみませんなのか?と、さらに追及しても誰も得をしない状態になる。だからこそ行動順序を因数分解で細かく明確にし、目で確認できるようにした方がいい。

### 【原理原則とは】

意識することを深追いしていく時の原理原則は【大切なことは、言葉と丁寧に向き合い、大切にすること】良くある質問の中に「意味はわかったけど、なにを意識していいかわからない」に対して、今井はわからなくなったら、現場で使う、当たり前前にできていると思っっている言葉を疑えと答えた。例えば、会社のビジョン、ミッショ

うにしておく、却ってだんだん思考するようになるという。考えすぎは視野が狭くなるが、余裕があると視野は広がるもの。大事なポイントは、できる人が一行で言ってしまうことを、5行ぐらいに具体化し、どこのレベルの人でも同じことができるようにしている。茶道や華道のように、基礎基本となる型を会社の中で練る必要がある。

### 【浸透コミュニケーション】

話し手と聞き手の当たり前のコミュニケーションは三段階に分けて考えよう。第一段階は、自分視点での言う、聞く。これはコミュニケーションのスタートだが、現場でこれはNG。なぜなら好き勝手に話しているだけだからだ。

**浸透コミュニケーション**

相手の立場に立って伝えたいことがしっかり届いているか 相互理解まで

自分視点で 相手視点で

**話し手** 言う → 伝える → 伝わる

自分視点で 相手視点で 相手を理解する為に

**聞き手** 聞く → 聴く → 訊く (尋ねる)

コミュニケーションは相互作用！  
お互いのコミュニケーション量が同量になる！