

社会のディズニー化と大学教育とホスピタリティ

土井 文博

1. はじめに

「社会のディズニー化」と聞いて眉をしかめる人もいるかもしれない。その言葉に人は、現代社会のファンタジー化、あるいはレジャーランド化をイメージするからだろう。または、アメリカ文化帝国主義の片棒を担ぐ気かと激怒する人もいるかもしれない。ここで紹介する「ディズニー化」とは、ディズニー映画やテーマパークが一般化するといった表面的な変化ではなく、社会制度や慣行といった社会のあり方に深くかかわる部分に、ディズニーの手法が与えている影響を意味する。会社の経営のあり方のみならず、役所での対応、空間のつくり方、名称のつけ方など、公私を問わず社会の隅々にまで関わる影響である。社会のそうした動きの中、大学もその例外ではなくなっている。大学は研究と教育をあわせ持つ機関であるが、少子化、大学全入時代、推薦入学の増大、学力低下という現象を受けて、今まで以上に教育機関としての機能が大きく求められるようになった。研究者を志望する学生ならともかく、そのほとんどが一般企業での就職を希望している学生やその保護者が大学に求めるのは、研究力ではなく教育力であろう。そして今や、大学教育に関する経営の問題は私立大学だけでなく、国公立大学も独立行政法人化し、独自の運営と採算性が求められるようになった。その意味で、大学も教育を行う経営組織として、そのあり方を見直すべき

時期に来ている。大学を経営という視点から考える上で参考となるのが、経営の手本の一つとされるこのディズニーである。社会全体がディズニー化していく中で、大学はこうした流れにどのように乗っていくことが出来るのか。本稿では、社会のディズニー化という現象を通して、これからあるべき大学教育の姿を考える。

2. ディズニー化する社会

社会のディズニー化という考えは A. ブライマン (Alan Bryman) に負っている。そこでここでは、彼の著書『ディズニー化する社会—文化・消費・労働とグローバリゼーション』(原題 *The Disneyization of Society*) を取り上げる。この本の特徴は、著者自身が述べるように、ディズニー化が社会制度や慣行に及ぼしている影響を体系的にとらえようとしている点にある。ディズニーへの従来的な批判である物語や歴史の歪曲、単純化あるいは無菌化といったものは文化的側面に限定され、そのほとんどが否定的で、「ディズニフィケーションが深みのない作品の同義語」¹⁾ になってしまっており、「中立的な論調を保つのが難しく・・・文化および経済の広範な変化より、物語や歴史的表象などの文化的産物が強調される傾向がある」²⁾ と表現している。これが、すでに使われている“ディズニフィケーション (Disneyfication)”という言葉を避け、彼があえて“ディズニゼー

1) Bryman 2004 = 2008 : 28

2) 同書 28 頁

ション (Disneyization)” という言葉を使っている理由である³⁾。この従来のディズニー化の特徴は、「ディズニーファイ (Disneyfy) される対象から不快な要素を清浄化しながら無神経な単純化を行う文学と歴史への特異なアプローチ⁴⁾」とも表現されている。彼はこうした従来のディズニー化 (ディズニーファイ) との区別をつけながら、彼の主張する社会のしくみにおけるディズニー化 (ディズニーゼーション) について述べ、その特徴を「テーマ化」、「ハイブリッド消費」、「マーチャンダイジング」、「パフォーマンス労働」の4つにまとめている。以下、それらを見ていくことから始めよう。

2-1. テーマ化

「テーマ化」とは、「対象の物体に意味を吹き込むこと⁵⁾」を意味し、均一化や画一化の反対の作用を及ぼす。ディズニーの場合、各テーマパークはそれぞれのテーマで統一されており、同じディズニーランド内にあるそれぞれのゾーン (アドベンチャーランド、フロンティアランド、トゥモローランド、ワンダーランド) も、「各ランドまたは地区のテーマは、建築、装飾、環境設定、キャスト (従業員) の衣装、音響、販売用の食品と食べ物に表現されている。アトラクション、つまり、ライドとショーも同様にそのランドに合わせてあつらえてある。」⁶⁾ というように、そのテーマに合ったものがそろえられ、あらゆるものによって表現される。建物、景色、アトラクション、キャストのコスチューム、土産物、食べ物など、すべてはテーマに沿って統一され、合わないものは排除される。これらそれぞれは統一したテーマを作るパーツで、それらは有機的につながっている。別の言い方をすれば、それぞれは統一のテーマを奏でる一

つ一つの音であり、テーマ化によってもたらされるのは1つの世界の表現である。それを何かしらそこに似つかわしくない異物によって乱されれば、その世界は崩壊の危機に瀕することになる。このテーマ化における「設定」、すなわち物理的空間、ディズニー用語でいう「舞台」をどのように作り上げるかは極めて重要で、構成物に少しでも矛盾があってはならない。諸々のものが一つのテーマで統一される必要がある。その際、こうした「セット」の細部がとことん追求される。完璧なほど細部まで工夫された世界の形成の努力によって、人々はその世界の幻想に浸ることができるからである。ディズニーにおける設定の重要性に関しては、ディズニー・インスティテュートのワークショップでの内容を記した拙稿 (土井 2011: 43-4) に譲るが、こうした幻想が人々を魅了し、テーマ化の魅力となる。こうしたテーマ化はテーマパーク以外にも見られ、遊園地、レストラン、マクドナルド、ホテル、モールといったものから、場所そのものなど様々な例を挙げている。場所のテーマ化というのは、場所に特色を持たせる工夫で、例えば、歴史の舞台や映画のロケ地、作家の生地など、意味ある場所としてアピールすることを意味する。言い方は悪いが、人の気を引くものであれば何にでもかこつけて、そのテーマに沿うような景観なり商品なりが後ほど用意されるというものである。言い換えれば、地図上にランドマークとしてその場所が印されることを意図して行われる。こうしたテーマ化は普通のショップなどにも見られることで、お店の「カラー」をつくる (特色を持たせる)、あるいは「雰囲気」をつくるといった言葉で表すことができるだろう。このことを彼は「本来なら同一で平凡な場所や製品を区別するメカニズム」⁷⁾ とも表

3) 同書 21-9 頁

4) 同書 36 頁

5) 同書 40 頁

6) 同書 47 頁

7) 同書 109 頁

現している。しかし、この定義に従うと、何でも、たとえ個人の服装でさえ、他人と区別するための工夫として、「テーマ化」の範疇に数えられるように思う。このように考えると、「テーマ化」とは、場所、建物、物、行為など「あらゆるものに意味を与えること」とも表現でき、ことさら特別なことではないようにも思えてくる。

2-2. ハイブリッド消費

2つ目の「ハイブリッド消費」とは、「従来別々の消費領域に存在していた消費形態が重なり合い、ますます区別しにくくなっている一般的な傾向を意味する」⁸⁾としており、消費活動として「ショッピング、テーマパーク訪問、レストランでの食事、ホテル宿泊、博物館訪問、映画鑑賞、スポーツ活動や観戦、そしてカジノのギャンブル」⁹⁾といったものを挙げている。こうすることで、人々をより長く同じ場所にひきとめておくことが可能となり、それだけより多くの消費を期待できるようになる。このハイブリッド消費の先駆的存在として、百貨店やアーケード、スーパーマーケットの例も挙げている。現在では、様々な複合化が起こり、ホテルとカジノ、テーマパーク・ショッピング・レストランをはじめ、空港ターミナルの例まで挙げられているが、最後の例は、羽田空港にも見られることで、もはや「飛行機を利用する」という本来の目的のためだけに行くような場所ではないことを示すいい例であろう。こうすることによって他と差別化し、施設のアイデンティティを作り出す手段の一つともなっている。ディズニー・パークにおけるハイブリッドの例として、彼はメインストリート USA を挙げ、「姿を変えた

スーパーマーケット」と紹介しているが¹⁰⁾、ハイブリッド消費の最たるものは、フロリダのディズニー・ワールドであろう。何でもそろい、客が外に出る必要がないため、消費するすべてのものからお金を回収できるからである。

2-3. マーチャンダイジング

3つ目の「マーチャンダイジング」は、端的には商品販売のことを意味するが、「ライセンス契約のもとで作られた製品を含めて、イメージとロゴが著作権を持つ商品、またはイメージやロゴを表示してある商品を販売促進することを指す」¹¹⁾としている。この背後にある原理として、ブライマンは「人々を魅了したイメージから付加的な収益が引き出せるという原理」¹²⁾を指摘する。つまり、人はイメージを消費し、パークでの思い出の品を買い求めることになる。物は単なる物質的な存在ではなく、「訪れた場所、特別な経験、キャラクターや小道具の楽しみを思い出させてくれる」¹³⁾貴重な記憶装置でもあるわけだ。ディズニーの場合、マーチャンダイジングの原動力となる大元は、もちろん映画の魅力で、これが物に価値を付与しシンボルの力を与える。そして、物語は今や商品開発と同時進行され、たとえばおもちゃ開発などは、物語のアイデアの段階で行われたり、あるいは逆に、開発されたおもちゃがストーリーに登場するなど、おもちゃに合わせたストーリー展開という風に、物語が先なのかおもちゃが先なのか分からないような状態にあると指摘する。いずれも、こうしたタイアップは、販売促進が目的で、キャラクター開発もマーチャンダイジングの可能性を意識しながら行われるというが¹⁴⁾、ただやみくもにキャラクター開発を行ってもキャ

8) 同書 114 頁

9) 同書 114 頁

10) 同書 117 頁

11) 同書 150 頁

12) 同書 151 頁

13) 同書 152 頁

14) 同書 174 頁

ラクターそのものに魅力が付与されなければ意味をなさない。テーマパークでのキャラクター開発の例として、彼は三重にあるスペイン村の例も簡単に紹介しているが、あそこが成功しているとはとても思えない。スペイン村に限らず、テーマパークや他の業種でのマーチャングとの差は、映画というソフトの有無であろう。マーチャングにおけるディズニーの強みは、映画の支えがあるという点で、容易にまねなどできない。

2-4. パフォーマティブ労働

最後に「パフォーマティブ労働」であるが、これは、サービス産業において労働がパフォーマンスと解釈される傾向があるということを目指し、「管理職の労働も一般従業員の労働も、職場を劇場と同類だとみなす劇場的パフォーマンスに類似したものになることを意味する」¹⁵⁾としている。この時要求されるのが「感情労働」で、「職務分担としての労働者が感情を伝え、できるかぎり、その感情を実感しているかのように振舞う必要がある労働状況のこと」¹⁶⁾と定義している。感情労働に関しては、ホックシールドの「表層演技」と「深層演技」という概念を紹介し、労働者が「感情の表出と感情労働者が現実には抱いている感情の間には相当の差異がある」¹⁷⁾という表層演技のレベルだけでなく、「外面に表れている感情を実際に抱いている」¹⁸⁾という深層演技さえも求められ、それが非人間的であるとする彼女の考えにも触れているが、ブライマンはこの意見には賛同しない。それは、感情労働に従事することが労働者にとっていつ

も嫌々ながら行われるものとは言えず、心からそうしたい場合や、役割を演じることで自己を楽しんでいる場合などもあり、否定的影響を及ぼすとは必ずしも限らないからである¹⁹⁾。ホックシールドは演劇論的社会学で知られるアービング・ゴッフマンの後継者の一人とも目されているが、ゴッフマンが個人と役割の関係を説明するために用いた「コミットメント(役割への強制)」と「アタッチメント(役割への愛着)」という2つの概念があることを忘れ、「コミットメント」ばかりに注目したために陥った誤りであると言えるだろう。コミットメントは時にアタッチメントに変わる可能性があり、(その逆もまたありうるが、)感情労働が常にコミットメントにすぎないと見るのは、偏った見方と言わざるを得ない²⁰⁾。特にディズニーの場合、従業員にディズニーの伝統や理念を紹介し、様々な感動エピソードを共有することなどを通して、本当の感情の作り方や笑顔で接することの意味を教え、それを「ルール」ではなく「文化」として強化することに努めている²¹⁾。

2-5. 監視と管理

これら4つの次元におけるディズニー化を十分に機能させるために必要なものとして、ブライマンは「監視と管理」についても言及しているが、「訪問客の行動管理」に続いて述べられている「テーマパーク経験の管理」と「想像力の管理」に関しては触れておく必要がある。ブライマンは、テレビ番組がその作り手の意図に沿うような形で視聴者に楽しまれるのと同じように、パークの経験もイマジニア(imagineer)²²⁾

15) 同書 190 頁

16) 同書 190 頁

17) 同書 191 頁

18) 同書 191 頁

19) 同書 222 頁

20) この辺りの簡単な説明は、拙稿「ゴッフマン」『はじめて学ぶ社会学』P189、「自己呈示・役割距離 ゴッフマン」『社会学事典』P134-5を参照のこと。

21) Bryman 前掲書 192 頁, 197-8 頁, 200 頁にそうしたことをうかがわせる記述が見られる。

22) イマジニアとはウォルト・ディズニーが「イマジネーション」と「エンジニアリング」を組み合わせせてつ

が設計したいいわゆる「望まれる」経験をしよう管理されていることを指摘し、その経験の受け取り方や感じ方までもが管理され、想像力が貧困になっていると主張する学者の例を紹介している²³⁾。つまり、「他人(ウォルトとイマジニア)の創造世界に酔っているのがあって、想像力を発揮する能動的な参加者にはなっていない」²⁴⁾というのである。確かにそうした側面も否めないが、受ける側がまったくの受け身であるとは限らないし、想像力を働かせる方が楽しいとする前提に立っているという印象も受ける。また、そもそもディズニーランドは想像力を育成するための場ではないし、少なくとも人々はそのことを目的にそこへ行くわけではない。他人の想像世界に酔っているにすぎないと言ってしまえば、映画を見たり小説を読んだりすることも、その作り手のつくった世界を楽しんでいるにすぎないことになってしまう。小説も含め、テレビや映画など作り手の意図を読み解くメディア・リテラシーの能力も必要ではあるが、事実を伝えるニュースや歴史を記した物語とは異なり、楽しむことだけを目的としたファンタジーの世界に文句をつけても仕方がないように思う。ただ、同じストーリーでも小説を読むのと映画を見るのとでは、小説が主人公の顔形や声のイメージなど自分で想像を膨らませることができるのに対し、映画ではすでに形として描写され特定の声も使われているため、想像の幅は小さくなる。それと同じように、パークでの経験を統一し、振れ幅を小さくするために「ある重要なテーマを強調し、望ましくない特徴を視界か

ら消す」²⁵⁾ということが行われている点は否定しようがない。その意味で、小説自体も作り手の世界ではあるものの、想像力の幅という意味では、彼の指摘も大きく外れているとは言えないかもしれない。

2-6. まとめ

取りあげた4つのうち、ブライマンは「テーマ化」に最も力を入れ、ページ数も相対的に多くを割いているが、最後の第7章で、ディズニー化の特徴を「スケープ(の移動)」という言葉を用いて、「システム・スケープ」としてとらえている。つまり、「消費のための商品・サービスの演出の点から見た提供の様式」²⁶⁾、「本来なら日常的で興味を引かない商品・サービスの魅力を高めようとする」²⁷⁾ 枠組み提供の様式が世界的に普及しているとし、ありふれた料理の魅力を高めるためのレストランのテーマ化を例として述べている。こうした傾向は、「商業主義を覆い隠すために遊び感覚の雰囲気を作り出そうとする」²⁸⁾ ことにつながり、また、消費中心主義をディズニー化が強化するという意味では、個人と環境に悪影響を及ぼすということもブライマン自身認めている。しかし、『ディズニーの消費体制』を『訪問者が一見お互いを信頼でき、「楽しめる」、安全で清潔な公共空間を創出する』もの²⁹⁾ とするズキンの説明を紹介しながら、これが、現代の都市設計の指針となっており、下品で危険だったタイムズ・スクエアを浄化し、観光・ショッピング地区に一変させた³⁰⁾ということからも、悪影響

くった造語で、「想像を形にする人」を意味するが、この著作の中で紹介されているディズニー言語に関する資料では、より具体的に、「アトラクション設計者」とされている。(Bryman 前掲書 33頁)

23) Bryman 前掲書 240-2頁

24) 同書 242頁

25) 同書 242頁

26) 同書 284頁

27) 同書 284頁

28) 同書 286頁

29) 同書 315頁

30) 同書 27-8頁

ばかりとは言い難い。プライマンの立場は、常に中立的に、あるいは価値判断を前提とせず、ディズニー化が社会にもたらした影響を冷静にとらえようとしている。その意味で、ディズニーの影響を偏見にとらわれることなく考えるのに適していよう。

3. ディズニーの特徴

ここで、プライマンの著書を離れ、ディズニーという組織体の特徴を少し述べておきたい。先にも述べたように、以前、拙稿でディズニー・インスティテュート主催のワークショップから見えてくるディズニーにおけるホスピタリティの特徴を記したが³¹⁾、ホスピタリティという考えが社会に広く浸透し、影響を及ぼしているのと同様に、ディズニーからは単なる経営手法というものを超えた、集団や組織を活性化させるためのヒント、さらに大きく言えば、人間のあらゆる営みを生き生きとさせるために必要な要素をもくみ取ることができる。その際触れたワークショップの内容には、それぞれ、項目ごとに学ぶものがある。ワークショップの詳しい内容は前述の拙稿に譲るが、その簡単な内容は次のようなものであった。

まず、「人材管理」のワークショップでは、企業文化を支えるための「伝統や用語・シンボル、および価値観の共有」、才能よりも心構えを問う「人材選抜のやり方」、トレーニング・センターでキャストとしての意識や技術を高める「トレーニング」の重要性、共有すべき価値ある情報を皆が持っているとし、立場にとらわれることなく情報をオープンに発信し、またそれに耳を傾けるべきだとする「コミュニケーションの原則」、キャストがメンバーとして受ける恩恵や報酬といったキャストに対する「ケア」の問題、そして最後に、「感情」にもとづくつながりの重要性がポイントとして紹介された。

次の「クオリティ・サービス」のワークショッ

プでは、ゲストが抱くニーズ、ウォンツ、ステレオ・タイプ、感情を知るための「ゲスト学」、サービス基準の4要素(安全性、礼儀、ショー、効率性)とその優先順位を示す「SCSE」、「人々の幸せを作り出す」ことをサービス・テーマ(仕事の目的)として共有している「キャスト」の存在、夢の世界が繰り広げられる物理的空間(舞台そのものや舞台装置)をどう作るかといった「設定(セット)の重要性」などが紹介された。

ワークショップでは、企業活動にいい影響を与えるための、こうした具体的な方法が数多く紹介されるが、全体を振り返った時、これら様々な工夫を超えて存在する、ディズニーの強みを感じる。それは、キャストのモチベーションである。どんなにいいアトラクションを用意しても、そこにキャストの親切な対応や笑顔がなければ、キャストは単なる「機械操作係」となり、「テーマパーク」は単に大きいだけの「遊園地」と化すことだろう。実際、テーマパークとうたってはいるものの、形ばかりで興奮めしてしまうものも多い。そうした所ではほころびが見え、そこから「世界」が壊れてしまう。ディズニー流に言えば、「舞台が台無しになる」のである。このことをディズニーではキャスト一人一人が自覚している、あるいは少なくとも日々意識しながら仕事するよう求められる。「テーマパーク」であるためには、雰囲気こそ大切で、その「雰囲気」というものは、「人」によって作られる。そして人は、自分が接する周りの人の意識や感情を常に感じながら生活しており、それゆえこれらは伝染する。したがって、ディズニーの夢の世界は、キャストによって支えられていると言えるだろう。

もちろん、コミュニケーションにおいては、意識や感情の表出が伴わなければ、それらを把握したり感じたりすることなどできない。ディズニーでは、この表出が「パフォーマンス」と

31) 土井文博 2011

して行われているのである。サービス基準の4要素である「安全性」、「礼儀」、「ショー」、「効率性」の順番は、そのまま優先順位を表しているが、「パフォーマンス」とはここでいう「ショー」の部分であろう。したがって、優先順位は3番目となるが、この「ショー」なくして「夢の世界」は作れない。「安全性」と「効率性」だけでは、機械的な流れ作業と変わらない。これに「礼儀」が加わっても、堅苦しさばかりが残るのである³²⁾。ゲストは、キャストの「パフォーマンス」、すなわち一人一人の笑顔や言動から、その世界を見る。彼らが保とうとしている世界を垣間見るのである。実際に見聞きし接するのは個々のキャストにすぎないが、私たちはそこに、個人を超えた大きな意識を見る³³⁾。これを「雰囲気」として感じとり、人々は魅了されるのである。したがって、「ショー」こそがサービス基準の中核をなしていると言える。実際、客と接するあらゆる表舞台、すなわちオン・ステージでの仕事は「ショー」と表現され、サービスの良し悪しは「グッドショー」「バッドショー」として具体的に例示される。この「ショー」という言葉を始め、「パフォーマンス」「キャスト」「ゲスト」などディズニー独特の様々な用語も、すべて、キャストの意識を高め、「夢の世界」を維持するための手段として用いられている。

さらにディズニーでは、ゲストに最高の思い出を作ってもらおうというモチベーションを維持するために、創始者の言葉や伝説として残された過去のエピソードを繰り返すだけでなく、新しい感動エピソードが、社内報やミーティングでキャストに伝えられ、日々強化されている。毎日の業務が陳腐化し、ルーティーン・ワーク

にならないよう、常に新陳代謝を繰り返し、モチベーションを強化する。こうした取り組みが、組織に文化として定着しており、モチベーションの強化に役立てられるのである。このモチベーションの原点を探ると、ディズニーに対するキャスト自身の思い出がある。ワークショップでは、講師が参加者にディズニーランドでの体験や思い出を時折語らせ、他の参加者たちが共感を得る時間を設けていたが、自らの感動体験があるからこそ、ゲストにも自分と同じような体験をしてもらいたい、今度はキャストとしてゲストに感動体験を与えたいと思うのであろう。

このように見てくると、ディズニーの手法は、経営手法というよりも、集団や組織を活性化させる方法で、集まりの特性を考える社会学や集団心理学との親和性が高い。接客をする上での高い意識を集団として如何に形成し維持していくか、ここにディズニー・マジックの原点と原動力があると考えられる。ディズニーが個々のキャストの意識やモチベーションの形成に優れているのは、集団の中で人々がどのように活性化し、刺激を与え合うかといった集団形成の技法を心得ているためであると捉えることが可能であろう。

4. 大学教育への応用

以上、ブライマンの「ディズニー化する社会」という考えのポイントと、ディズニーの特に人材教育における特徴について述べてきたが、これらの知見を「テーマ化」、「パフォーマンス」、「ゲスト学」の3点において大学教育へ応用してみよう。

32) たとえば、ブライマンはヴァン・マーネンの研究から、ディズニーのライド・オペレーターとして働くうえで研修中に教え込まれる3原則には、「気さくな笑顔」「気さくで礼儀正しい言葉づかい」「堅苦しさはいらない」といった言葉が並び、堅苦しさは避けるべきものであることがわかる。(Bryman 前掲書 198頁)

33) この個人を超えた意識は、社会学者 E. デュルケムのいう「集合意識」と考えていいだろう。

4-1. テーマ化

テーマ化はあらゆる分野に見られる現象であるとブライマンが指摘するように、こうしたことは何もテーマパークにだけ求められるものではない。また、ファンタジーの世界を作る企業活動に限った話でもない。どのような分野の活動にも、それぞれに理想とする世界があり、その世界がよく保たれ、人々を活気づけることによって活動は強化される。では、具体的にどのような工夫が大学で可能であろうか。

まず、設定(セット)の考え方が使える。キャンパスの造りも、大学としての雰囲気醸し出す際に重要で、慎重に設定されなければならない。通りから正門に入る際の門構え、正門から建物へと続く道やそれを取り囲む木々、建物の外観、教室のつくり、色づかいなど、大学という空間を感じさせる物理的な工夫が必要である。そして、その作り方も細部にこだわった細やかさが求められよう。以前、立ち寄ったアメリカの大学では、歩道に敷かれたレンガのような敷石一つ一つに、卒業生と思われる名前が書かれているのを見た。(下の写真参照) こうしたこだわりが、人々にささやき、大きな影響をもたらす。このような空間形成は、「大学」としてのテーマを持ち、その世界や理想を感じさせるものである必要がある。

この「セット」の中で最も大事なのが、教室の雰囲気づくりであろう。最高学府としての学問の場に参加しているということが感じられる



(写真は筆者が撮影)

ようではなければならないが、そのためには、受講生の選抜も必要である。学生なら誰でも参加でき、何をやってもいいというのでは、その場の雰囲気を良いものに保つことは難しい。教室は学ぶ場であり、そのための空間であるという状況の定義を維持するに必要な意識と態度を備えた人のみが参加できるということを、学生にはしっかり伝えなければならない。「考慮すべきは能力ではなく、心構えである」というディズニーの教訓は、従業員たるキャストに対するものであるが、ここでは受講生に応用できる。さらに、このことは入試にも関係し、学生の入学時の学力や偏差値にとらわれてはいけないことを教えている。学生の偏差値の低さを理由に教育効果を期待しないのは、教員自らの教育力のなさを表明するようなものである。では、どうやれば心構えたる「学ぼうとする態度」が生まれるのか。ここで、教室の雰囲気というものが大切になる。学生が最も刺激を受けるのは、教員よりも机を並べている同じ立場の他の学生たちであり、かれらの態度や意識の高さが教室の雰囲気をつくる決定的な要因であろう。その意味で、学生そのものが「セット」のもっとも重要な要素であるとも言え、教員は授業の運営責任者として、そのセット作りのために細心の注意を払わねばならない。そして、そうした「態度」や「意識」を生むために、教室を構成するメンバーとなるための厳しさ、すなわち、受講ルールが学生に求められる。遅刻、私語、化粧(授業中に化粧をする行為)、携帯電話いじり、居眠り、内職(授業と関係ないことを行う行為)、代返や代理カード出し(欠席している学生の分を代理で返答したり出席カードを提出したりする行為)などは御法度である。大学という場を勘違いし、何でもルーズで、ルールが緩く、いい加減で済む所と考える学生が時々見受けられるが、こうした学生の参加を許せば、それを他の学生が目にすることで、最も大切な「教室の雰囲気」というものをひどく悪化させ、学ぼうとする学生の意欲を大きく下げること

なる。実際、居眠りをしている学生を目にした
り、授業と関係のないことをしゃべっている声
が少しでも聞こえたりただけで、モチベーシ
ョンが下がるという学生の声を目にする。その例
を、私が担当している授業の一つ、社会学での
学生のコメントから一つ紹介しよう。「前回の
授業のコミュニケーションカードのコメントに、
『なぜ寝ている人を教室から出すのか?』とい
う質問がありました。それは確かに私も思っ
ていたことで、大学の先生たちの中では、私語は
邪魔になるが居眠りは邪魔にならないからして
もいいという人が多くいます。私はそういうの
を聞いて、大して考えもせずにそうだと思い込
んでいました。しかし、先生の考えを聞いて、
他の授業を思い返してみると、確かに居眠りを
許されている授業は静かではあるが、自分を含
め、教室全体が勉強をしようと思えるような雰
囲気ではないなと思い、それに対してこの社会
学の授業は、眠りそうになっている人もちらほ
ら居ることは居るのだが、ほとんどの人が先生
の話にしっかりと耳を傾けていて、教室全体が
勉強しやすい雰囲気だと感じています。」モチ
ベーションが下がるのは教員も同じだが、教員
は授業の運営責任者である。居眠りは授業の妨
げにならないから容認するという行為は、大き
な過ちを犯している。第一、これを授業の妨げ
にならないとする考え自体、授業はただ自分の
持ち分と時間をこなせばいいという意識に基づ
いており、受講生を馬鹿にした行為と言えるだ
ろう。遊園地で言えば、単なる機械の操作係と
して、労働時間が過ぎるのを待ちながら「作業」
をしている従業員と変わらない。そうした意識
はすぐにゲストに伝わり、何とも言えない落胆
と倦怠感が広がる。こうした教員からは、授業

や学問に対する熱意を感じることは難しいだろ
う。ディズニーランドには、管理人を意味する
「カストーディアル」と呼ばれるキャストが
おり、園内の掃除を行う役目を担うのだが、彼ら
が管理しているのは単なる「ごみ」ではない。
夢の世界を維持するという役割を果たしている
のである。「ごみ」は日常生活の現実を思わせ
るものであり、夢の世界に浸る上でふさわしく
ない。ごみが少しでも落ちていたら、ゲストが
それを目にした瞬間、夢の世界というスクリー
ンに亀裂が入る。それを放置すれば、その亀裂
はどんどんと広がり、スクリーンは完全に裂け
てしまう。そうなっては、夢の世界も白々しい
作り事にしか感じられず、つまらなさそうに冷
めた目で見られるだけになる。カストーディ
アルは、そうした亀裂を一生懸命修復するとい
う大切な役割を負っているのである。これと同
じように、居眠りなどは、学ぶ場という「世界」
に亀裂をもたらす。それを放置する教員の授業
は、学ぶ空間としては崩壊してしまっているの
であり、そうならないために、その世界を壊す
要素は厳しく排除されなければならない。これ
ら受講ルールは受講態度そのものに関するもの
が大半を占めるが、サングラスの禁止など、身
につける物もある程度含まれるだろう³⁴⁾。入
学も受講も覚悟をもって臨んでもらう必要が
あり、「交渉の余地のない」こととして、学生に
しっかりと示される必要がある。

厳しさは参加するための条件であるが、これ
と同時に、人を惹きつける「理想」が示されな
なければならない。それは「学問の世界」とい
う理想である。ウォルト・ディズニーの場合、人
に幸福感を与えるという高い理想を掲げ、それ
に基づいて映画作りやテーマパーク作りを行っ

34) 実はディズニーでも、ゲストに対し、服装などの管理と監視が行われているという指摘がある。
(Bryman 前掲書 237-40 頁) 筆者も、アニマル・キングダムで急流下りのアトラクションに乗った際、
頭から大量の水をかぶり、ずぶ濡れになったので、シャツを脱いで上半身裸でいたところ、キャストに注
意を受けたことがある。当時はこんなことで注意するのかと不思議に思ったが、服装に関する暗黙のル
ールが存在するということを知る機会となった。

だが、大学の教員は、学問の世界が有する魅力を伝え、そこに受講生を導く必要がある。理想が見えず、ただ厳しいだけでは、意欲あるいい集まりなど作れない。学問とは物事に対する「見方」あるいは「とらえ方」で、同じ対象でも学問によって様々な見方が可能であるが、学問というメガネをかけることで、今まで全く見えなかった現象が浮かび上がって見えるようになる。教員はその面白さを受講生に伝えることができなければならない。また、それによって、受講生は教員の言葉の背後にある学問という大きな世界を感じ取るようになる。つまり、その魅力ある世界を学生が感じることができかどうかは教員にかかっていると言える。先ほど、受講ルールに違反する行為を列挙したが、それらをあえて行うということは、その授業が、学問の魅力を感じられない、「面白くない」ものとして学生が受け止めている、その意思表示である可能性もある。教員はそれも反省の材料としながら、学生を学問の世界へと導き、彼らを魅了するよう、常に努めなければならない。このことに成功している授業や大学は、「受ける価値のある授業」「行く価値のある大学」として評価されるだろう³⁵⁾。

理想に関連し、教員が意識しておくべきことは、大学にとっての「商品」とは何かという組織の目的である。商品というと商業主義的に聞こえるかもしれないが、言い方を変えると、何を提供し、何を保証するかである。大学は教育機関であるから、当然ながら、教育を与えるということが保証されなければならない。教員は定刻に授業を行い、必要に応じて補講も行わなければならない。また、授業の質以前に、きちんと授業を受ける雰囲気 が保たれていることを、

まず保証しなければならない。

次に、授業におけるテーマ性である。ディズニーでは各アトラクションもそれぞれにテーマを持って構成されているが、各授業もそれぞれのテーマが明確に示される必要がある。それが、シラバスに記される「授業のねらい」や「授業内容」である。教員は授業の設計、つまり具体的な内容ややり方などほぼ全てを任せられているが、これはディズニーではイマジニアに当たる。実際の授業運営まで任せられていることを考えると、教員はアトラクションのイマジニアとオペレーターを兼ねた存在と言えるだろう。先ほど、理想を示すことの大切さを触れたが、その理想は漫然とした抽象的なものであっては伝わらない。抽象的な「学問の世界」が具体的に伝わるよう、授業のメニューを工夫する必要がある。その中で、その学問をやることにどんな意味があるのか、その学問の面白さとは何か、その学問を通じて伝えたいことなどが示されなければならない。授業におけるテーマ性とは、何を何のために学ぶのかが明示されることによってもたらされる。そして、同様のことは、1回ごとの授業にも言える。授業ごとに、今回学ぶことは何かというテーマが示され、学生が授業の意義と目標を分かった上で受講できるようにする必要がある。

こうした、授業が適切に行われるにあたっての責任は、授業を運営する教員のみならず、カリキュラムの責任者である学科長、学部長、あるいは学長にまで及ぶが、問題のある授業を放置した場合の責任は重い。ディズニーでは責任者による現場の見回りが常にあるように、これら責任者は、授業が適切に運営されているかどうか教室を見て回り、教員の様子、受講生の様

35) 現在、大学は「教養型」「専門型」「生涯学習型」「先端研究型」「大学院大学型」など様々に種別化されてきているが、ここで言う「学問世界の魅力」を伝えることは、それら大学の種別や学生の偏差値、科目の特性を超えて共通して言えることで、逆に言えば、大学が大学たる存在基盤であると考えられる。それをなくし、偏差値の低い学生の基礎学力を高めるためと称して、高校でやったような練習問題などを大学の授業のメインとしてやるようになっては、もはや大学とは呼べないであろう。リメディアル教育も、あくまでも高校までの知識の復習として補完的に行われるべきである。

子を常にチェックする必要がある。学力の向上や就職の実績は結果として出てくるもので、目標としてうたうことはできても、保証することは難しいかもしれない。しかし、一定の水準を満たした授業の提供は約束しなければならない。教員においては、自らも、教育という仕事の意義、すなわち、人としての成長を学生に促し、その成長ぶりを見るということをしかり自覚し、そのための責務を果たさなければならない。

教員と学生双方の意識を高める手段として、用語を工夫することも重要である。「ディズニーの特徴」の項で「用語」として挙がっているが、「ディズニー語」というディズニー独特の様々な造語³⁶⁾は、そこが特別の世界であることを表すのに一役買っており、またそれだけでなく、ものの考え方や捉え方を変えるという大きな役割を果たしている。建物や場所、通りなどに意味ある独自の名称を与えることは可能であるし、教室、設備、教材などの名称も、工夫次第でとらえ方を変えることができるであろう。例えば、建物を「号館」と呼ぶ代わりに「の箱」と呼んだり、キャンパスにある小道の1つを「の道」としたり、ゼミ室を「の思考部屋」と変えるだけでも、その捉え方や接する際の意識が変わってこよう。建物自体の外観や造りと同様、建物の名称も、大学という「世界」を表す道具として機能し、大学生に「ささやく」ことになる。この場合に気をつけるべきは、統一性の問題であろう。つまり、様々なものが矛盾しない、ひとつの統一した世界として提示されなければならない。これが、ブライマンの言う「テーマ化」のポイントである。テーマパークと称する類の施設でも、何の統一性もないまま遊具を投入し、客寄せを図っている所も見受けられるが、それでは人を魅了する「世界」な

どつくれず、テーマ性を持った「テーマパーク」という存在から「ばらばらでつぎはぎだらけの遊園地」へと格下げになる。

テーマ化とは、世界を作る行為で、「学問を学ぶ場」という大学にとっての「世界」が感じられるよう工夫しなければならない。そのためには、物理的な空間づくりから、受講ルール、学問の魅力、授業の運営の保証、用語の工夫に至るまで、様々なものが総動員される必要があるだろう。

4-2. パフォーマンス

大学やその教員が抱く教育の理想を人々に伝えるためには、「儀式」も重要である。ブライマンの著作には、アメリカの大学における例として、入学希望者へキャンパスツアーを行う際、そのツアーを卒業式が行われる階段教室から始め、卒業する時の自分を思い描いてもらったり、心に残る物語を語ったりと、それらを儀式的に演出するケースが紹介されているが³⁷⁾、授業自体も儀式の一つと考えることができる。ディズニーでは、仕事は「ロール(役)」、すなわち「パフォーマンス」と考えられ、ショーとして成功しなければならない。誤解を恐れずに言えば、授業というのも1つのエンターテインメントである。漫才のような娯楽ではなく、知的エンターテインメントとして学生を知的に刺激し、かれらに興奮や感動を与えるものである必要がある。そのため、パフォーマンスの仕方は各教員の個性によって様々であろうが、学問の面白さが伝わるよう、教員もパフォーマンス能力にある程度長けていなければならない。ディズニー風に言えば、大学においては学生がゲストであり、知的刺激を受けるという教育の営みをゲストがエンジョイできるよう、教員はキャストとして工夫や努力をしなければならない。その一

36) 従業員をキャスト、客をゲストと呼ぶことをはじめ、オン・ステージ、バック・ステージ、コスチューム(制服)、オーディション(面接)、ロール(仕事)など多数。

37) Disney Institute 2001 = 2005 : 115-6

つが「感動を作る」という工夫である。学問の知的世界に感動できるよう、視覚や聴覚といった五感に訴える必要もある。授業のこうした工夫に関する取組みはFD(faculty development)としてすでに知られている所であるが、大学では一般的に言ってあまり活発ではない。しかし、キャストのパフォーマンス能力と考えれば、研鑽を積むべき重要なことである。ディズニーには、キャストとして表舞台を踏めるようにするためのトレーニング・センターが存在するが、大学にも、教員としての心構えや教育力向上、あるいは教材の工夫などをサポートする教育支援センターのような組織が必要かもしれない。

学生同士が刺激し合う工夫の一例としては、学生に書かせた授業のコメントの中から、皆に刺激となるものを次回いくつか紹介するという手法がある。目立つことを嫌う日本人の特性から、授業中に手を挙げて発言するよう促すのは、特に講義となると難しい。また、コメント用紙であっても、個人が特定されないよう、氏名や字体は伏せて紹介する必要がある。名前を伏せることで、誰が書いたコメントであるかは分からないが、本人はそれが自分のコメントであると気付き、「すごいなあ」「いいなあ」などといった、他者の正直な反応を聞くことになる。匿名にする理由は、このコメントによる刺激の与え合いを「本物」にするためである。名前が公表されたり特定されたりすると、人はそのことを考慮した発言や反応をしてしまうが、匿名にすることで、コメントを書く側も、本音を出すことができる。こうした本音を出しているコメントを教員が紹介することで、それを聞く側は、本人を含め、「本音を出していいんだ」「教員に本音をぶつけていいんだ」という気持ちになり、活発なコメントが寄せられることになるだろう。当たり前なことだが、刺激の与え合いは、体裁を装った表面的なコメントでは成功しない。ある意味ウソとして受け取られ、教員に気に入られるよう、形だけの「茶番をやっていたらいい」という意識を生むことにもなる。そ

の意味でコメントは、学生のコメント紹介に付け加える教員のコメントを含めて、「本音トーク」である必要がある。真剣なコメントのやり取りに、授業や学問に対する教員の真剣さと情熱を学生は感じることになるだろう。ちなみに、匿名にするのはコメントを公表する時のみで、コメントを書く際には、コメントカードに学籍番号や名前を書かせるようにしているが、これは、自分のコメントに責任を持たせるという意味であるが、同時に、コメントが採用された場合にその学生にコメント点を付けるためでもある。後者は、自分のコメントがみんなに紹介されることとは別の、もう一つのモチベーションになっているが、前者は、インターネット・サイトの「2ちゃんねる」に見られるような誹謗中傷を伴う無責任で醜い発言を抑止する効果もある。もちろん、全くの匿名でコメントを出す学生もたまにあり、特に、教員や授業の批判をする場合に見受けられるが、的を射たものであれば、そうした批判的な意見もあえて採用し、紹介するとよい。さらに、氏名や学籍番号を書いた上で批判的なコメントをしても、教員がそれをあえて授業で紹介し、コメント点も付けることを実感すれば、そうした行為に学生たちは「デモクラシー」を感じ、教師との信頼関係も生まれよう。臆することなく発言し、自分の意見を述べる。これが学問をする上では大切で、こうした雰囲気は教室で保たれている必要がある。これとは逆に、採用してもらおうと教員をほめるようなコメントばかり紹介されるようでは、教員に対する不信が生まれよう。その不信は、コメントのやり取りを形だけの「茶番劇」に変え、学問に真剣に取り組む気持ちも教室の空気も減退してしまう。これらのことから分かるように、コメント採用のポイントは、そのコメントを紹介することで、いい刺激を教室にもたらしてくれるか否かである。学生同士の刺激の与え合いというのは、ディズニーランドで言えば、同じアトラクションを楽しむゲストの笑顔や声であり、その姿にゲスト同士が常

に刺激を受けるが、大学の授業では、同じ教室で授業を受けている同じ立場の学生が書いたコメントが、知的アトラクションを楽しんだゲストの感動を伝える術となる。こうした学生同士が刺激し合う仕組み作りや、どのコメントを採用するか、それらの紹介の順番はどうするか、そして、どのような口調や表現で紹介するかなども、教員のパフォーマンス力の一つに数えることができるであろう。

パフォーマンスに関し、もう一つ言えることは、ディズニーが腐心する「細部へのこだわり」である。ディズニーで行われている「あらゆる細部に注意を払う」という取り組みは、「テーマ化」の項で「セット」の細部へのこだわりとして先に紹介したが、その考えはここでも応用できる。細部にこだわる理由は、「細部があることで、感情を高め、それを共有できるのであって、抽象的だと高まらない。紹介された経験も、ストーリーがあり、それが具体的だからいい。」という説明を、以前参加したディズニー・インスティテュートのワークショップで耳にした(土井 2011:39)。つまり、実際の経験など具体的な表現があつてこそ感動は伝わるのであって、具体的であればあるほど、内容に飽きず、そこに新たな発見をし、その発見に喜び、より深い世界を感じるようになるという。これが逆に抽象的なものにとどまると、共感も得られず、「これだけか」「これでもう終わりか」と見切られてしまい、関心も終わることになる。これを大学教育に当てはめてみると、教員が授業で提供する内容の具体性として捉えることができる。学問というのはそのほとんどが抽象的な世界である。概念的な理論というものを扱っている。しかしだからといって、学問の世界を伝えようとする際、抽象的にしか伝えられないかということそうではない。学問の世界も、具体的な経験、現実的な体験を交えながら伝えることで、人はそれを実感できるようになる。また、そうすることで、各人の具体的な体験が抽象的な理論につながる扉が開かれ、学問の世界の魅力へと導

いていくことが可能となる。この問題は、授業のテーマ性と同様、人を惹きつける要素として、具体性が必要であるということをお話している。

この具体性が及ぼす作用は、教員が提供する授業内容だけでなく、コメントにも言える。学生が書くコメントには、それぞれの経験に基づき具体的なことが書かれており、他の学生がそれを聞くことで、同じような経験を持つ者は、自分の経験と重ね合わせて考えることができる。また、そのコメントの中には、単なる経験だけでなく、それが授業内容や理論と結びつくという「気づき」も書かれることになる。その効果は大きく、書いた本人だけでなく、聞いた者も、その「気づき」に気づくことになる。学生のコメントだけで、こうした「気づき」が促されるケースがベストだが、そうでない場合は、それを促すよう、教員が「気づき」の指摘を行うと効果的であろう。また、学生の経験のみならず、それを受けて、教員自身の経験や気づきも披露するといいたいだろう。こうしたコメントを通じたやり取りは、具体的であるほど、感情的なつながりも生むことになる。経験を語る際、そこには個人の思い入れが込められるため、それに共感を覚えたり、逆に反発を覚えたりするだろう。どちらの場合にも、感情が伴うということがポイントで、匿名ではありながら、同じ教室内の学生どうし、あるいは、学生と教員との間で、感情的な一体感が得られるということが授業の成功のカギを握る。学問へのいざないも、感情を伴いながら、学問をする集団としての一体感を持ちながら進めることが肝要であろう。そしてこれが、知的興奮を得ることにつながる。

授業で用いられたこうしたコメントやそのエピソードは、授業内にとどまらず、教員が学内で共有することで、担当授業を超え、他の教員と教育のモチベーションを高め合うことにもなるであろう。これは、ディズニーの場合、ミーティングや社内報で伝えられる良いエピソードの紹介に当たる。ディズニーのエピソードには、たとえば「溶けないアイスクリーム」など感動

的な話や、「3時のパレードはいつから始まるんですか?」と尋ねるゲストへの対応の話など、数々の本で紹介されているおなじみのものがいくつもあるが³⁸⁾、このこと自体、これらのエピソードがディズニーに関わっていた人々に広く共有されている証拠である。大学でも、学科、学部、あるいは大学全体で様々なエピソードを共有し、教職員が同じ方向を向いていることを学生に示す必要がある。

4-3. ゲスト学

大学で欠けがちなのが、ゲスト学である。高校と異なりホームルームなどない大学では、教員がゲストのことを知るといっても、ゼミで親しくなった学生くらいで、講義となると顔や名前はあまり覚えなない。しかし、今年入学してきた学生が高校時代どういった生徒で、何を頑張ってきたかなど、学生一人一人の顔が見えるようになっておくことは非常に重要である。入学試験時に高校から提出された調書が大学では倉庫の段ボールの中で眠っていることが多いと思うが、この貴重な資料が、入試業務時以外、まったくと言っていいほど活用されないままになってはいないだろうか。もちろんプライバシーに関わるので慎重に取り扱う必要があるが、こうした情報の活用は、「学生を受け継いで育てて行く」という教育の営みを考えると、必要不可欠である。学生の高校時代のことを教員が多少なりとも知っているということは、学生に安心感や信頼感を与えることにもなるだろう。

このゲスト学に関連して、大学が最も苦手とする問題がある。それは、学生の正直な声を聞

くということである。大学でも盛んに授業評価アンケートなど取られてはいるが、形ばかりでほとんど有効活用されていないのではないだろうか。クレームとして授業改善を多くの学生が求めても、その声を活かし責任を持って改善を実行する組織や制度はあまり聞かれない。また、授業評価アンケートの結果が非公開で、アンケートに答えた学生たち本人でさえ、授業ごとの結果を知りえないという状況も存在する。特に自由回答などの部分は学生の本音が具体的に書かれていることが多く、改善のためのヒントが見つかりやすいのだが、個別の授業に関する評価の結果は教員間でさえオープンにされず、他の授業がどのように行われ、学生たちにどのような評価を受けているのかわからない場合も多い。すなわち、授業が他の教員の踏み込めない聖域と化し、その内容や評価に口出すことはタブーとなる傾向がある。そのため、学生からのクレームがあっても、改善は担当教員任せにされ、当の教員自身が効果的な打開策を打たない限り、改善は実行されない。教員が改善を実行しない理由として、主に2つのケースが考えられる。一つは、改善が必要であっても、教員が改善する気がない場合、もう一つは、改善する気はあっても、具体的にどこをどのように改善したらいいかわからない場合である。前者は論外であるが、後者の場合は、単なる個人の問題、個人の能力不足と切り捨ててのではなく、ティーチング・スキル向上に向けて、学科内、学部内、あるいは大学内で授業の工夫ややり方に関するアイデアを共有し、組織を挙げたバックアップを行う必要がある³⁹⁾。問題を共有し、個人の

38) 「3時のパレード」の話は、今回の研修でも説明に用いられた。感動ストーリーを紹介した本は数多くあり、次に紹介するものは、その中の一部である。香取 2002, 2004, Disney Institute 2001 = 2005, Connellan 2007 = 2007, Snow 2008 = 2010, 中村 2009, 小松田 2010 (第7章)。中村 2009 は、紹介しているストーリーの中に、インターネットなどから得た話を作り替えたものがいくつか問題として指摘された著作ではあるが、著者は東京ディズニーランドでキャストとして働いた実際の経験もあり、そこで見聞きした話が多くを占めていると思われる。

39) 文部科学省政策プロジェクトとして行われている大学教育の充実のための GP (Good Practice) では、学生の受動的な授業スタイルを能動的なものに変える取り組みとして、問題に基づく学習 (Problem-Based

問題とせず、組織の問題として皆が知恵を出し合って取り組む。この方が、改善を一個人の努力に負わせるよりも、ずっと効果的で、ずっと合理的であろう。いずれにしても、現実を皆で把握しようとしなければ、こうした取り組みなど始まりようのない話で、その意味で、授業評価結果の共有や公開は授業改善のための下地に過ぎないのだが、それさえ拒む意識が強いということは、授業を本気で改善する考えなどないと受け取られても仕方がない。学生による授業評価の低さが公開されることを恥と感じ、あるいはさらに、授業評価を公開されること自体に、プライドを傷つけられたと思う教員もいるかもしれない。しかし、公開しないことの方こそ恥ずかしくはないだろうか。改善しようとしないう教員、改善しようとしないう大学というレッテルを貼られることにもなる。プライドも、授業改善のためにこそ活かされるべきであろう。また、そもそも、授業改善は個人的な恥やプライドといったレベルの問題ではなく、そうした感情を抜きにして、組織全体が共有する問題であり、組織としてどこをどのように改善したらいいかを考え、共に解決していくべき課題である。こうした意識が働かず、個人的な恥やプライドに固執し、それが組織による合理的な問題解決を阻む大きな障害となっているようであれば、改善は望めない。

加えて、授業評価のアンケートは特定の期間だけ行うのではなく、常時設けられ、問題が発生した場合、タイムリーに対応できるようにしておく必要がある。そのためにも、東京ディズニーランドではクレームの窓口がメインストリートハウスに設けられているように⁴⁰⁾、気軽に訪れることができる場所に専門の窓口が常設され、どんな些細な苦情でも言えるようにすべきであ

ろう。クレームのとらえ方も、マイナスに考えるのではなく、改善のための貴重な意見としてプラスにとらえ、クレームを申し出た行為に対しお礼の品を返すといったディズニーの取り組みが参考となる。クレーム処理に不慣れで、心構えもシステムも組織もできていない場合が大学では多いだろうが、一般企業でいう所のCS推進部お客様相談室のような部署は組織として大学にも必要で、それが単なる学生の勉強意欲の低さや教員との相性の悪さから来る中傷的なクレームではなく、むしろ、勉強意欲の高い学生からのもので、真に改善の必要があると認められる場合には、そのための責任と権限を持った学部長あるいは学長直属の部署が、学生の不満解消と授業改善のために最大限の努力をすべきであろう。こうしたクレームや授業の改善を放置することは、大学が選ばれる時代となり、教育力がますます求められている今日において、その大学の命取りともなりかねない。受験生や地域の信頼をなくし、定員割れを起こしながら衰退を余儀なくされるだろう。また、苦情への対処と同時に、教員の教育に対するモチベーション向上を促す意味で、学生の評価が高い授業の担当者は称賛され、優れた教育を行った功績に対し、学期ごとにでも、何かしらの特典が与えられることが望ましい。やってもやらなくても待遇に差がないのでは、「やるだけ損」といった意識が働き、プレーキとなろう。そして、学生の評価が高い授業は、お手本とすべく他の教員に積極的に公開すべきである。ディズニーでは、優れたキャストが受ける特典が様々あり、これが、ホスピタリティを発揮するモチベーションとなっている。

Learning)、プロジェクトに基づく学習 (Project-Based Learning)、ケースメソッドによる学習、グループ学習など様々行われていると聞かすが、こうしたアイデアが大学間で広く共有され、それぞれの授業に適した方法を模索するのに役立てられれば、ティーチング・スキルの向上につながっていくであろう。

40) 小松田 2010: 190, 244

4-4. ホスピタリティ

以上、大学教育への応用例を考えてきたが、こうした点に欠ける大学は、「他に行く所がないから仕方なく」といった消極的な理由でしか学生が集まらない、活気を失ったテーマパークのような存在になりかねない。大学教育に限らないが、楽をしていい結果が得られる手取り早い「秘策」のようなものも、近道も無いと考えるべきであろう。よき教育を行う努力を堅持し、それを積み重ねること。教育機関として真摯に学生たちに向き合い、誠意を示すこと。それを組織として後押しし、そのための体制をつくること。それだけである。ディズニーが用語を工夫するように、学生を「ゲスト」と考えること、授業を「パフォーマンス」と考えること、また、そうした用語を用いること自体が大きな意識改革をもたらす。しかし、教育の改善を大学の教員に求める際、学生をゲストとして考えること自体に拒否反応を示す者もいよう。もちろん、学生をお客様のように扱い、かれらに媚びよと言っているわけではない。媚びる・媚びないという発想は「サービス」という概念に基づくものである。その意味で、教育にも「ホスピタリティ」の概念が必要であろう。この「ホスピタリティ」は「おもてなし」と訳されることも多いようだが、それには大きな問題がある。それは、ホスピタリティという概念の最大の特徴が、「もてなす側(ホスト)」と「もてなされる側(ゲスト)」の対等な関係性にあるからで

ある⁴¹⁾。この概念に基づけば、与える者と与えられる者、もてなす側ともてなされる側といった2項対立は残るものの、常にもてなす側が我慢を強いられるだけの関係ではなく、ホストとゲストの双方が共に享受する関係が成り立つ。ここでは前者を「おもてなし」的關係、後者を「ホスピタリティ」的關係としておこう。実際、ディズニーランドで見られる関係は後者のもので、キャストの笑顔や気遣いにゲストは感動するが、同時に、キャストはそうしたゲストの感動する姿に心を揺り動かされる。ディズニーランドという舞台上、ともに感動を共有する存在としてキャストとゲストが並び立っているわけである。教育においてもこうした関係は可能であろう。教育機関として求められるのは教育効果で、それは、教員と学生双方による共同作業で達成されるものである。教員が「こんな学生に自分の授業を評価されてたまるか」と思っている場合は、同時に学生も「こんな教員に評価されてはごめんだ」と思っているかもしれない。このような場合、学生にとってその教員は、ホスピタリティを持ち合わせていない存在と映り、相互的尊敬というルールを違反する者として扱われるであろう。また、ホスピタリティは対等性を求めるがゆえに、学生の側にも甘えを許さない。学ぶ意志なくその場に参加することは許されないからである。つまり、ゲストもその資格を問われる⁴²⁾。この対等性を忘れ、学ぼうとしない者をやる気にさせる方策をあれこれ考

41) ホスピタリティとサービスの違いについては、古田 2010 が参考になる。

42) 以前私が東京ディズニーランドで目にした光景も、ゲストとしての資格を考えさせるものであった。パレードがもうじき始まるようとしている頃、母と娘、おばあちゃんの3人連れが、その見物のための場所を確保していたのだが、小学校高学年くらいに見えたその女の子がトイレに行きたいと言い出して、お母さんがその子をヒステリックに怒鳴り始めたのである。そのお母さんからしてみれば、せっかく場所を押さえたのに今さら動きたくないという気持ちや、パレードがよく見える場所がもう取れなくなるという気持ち、パレードのための規制線が張られ、バラバラになり、はぐれてしまうかもしれないという思い、あるいは、旅行の疲れからのイライラがあったのかもしれない。しかし、その延々と続く怒鳴り声は、明らかに周りのみんなをしらけさせ、気分を害するものであった。女の子は「もうトイレに行かない」と言い出し、「行きなさい」という母親との押し問答の後、泣き出してしまったが、最後はそれを見かねたおばあちゃんが孫の手を取り、トイレへと向かって行った。その場を楽しむためにみんなが来ているディズニーランドという場所において、その母親の言動は、明らかに、あってはいけないもので、ゲストとしても資格があるので気付かせる出来事であった。

え出すことが教育における工夫だと人が思うようになっては、おかしなことになる。てこでも動こうとしない牛を、囲い込んで一つの方向へ追いやるようなものである。しかし、人間の場合、こうしたやり方では、どんな策も有効なものとはならないだろう。様々な授業の工夫は、あくまでも、学びたいという者に対する工夫である必要があり、その意味で、学生の協力が不可欠となる。加えて、ただ授業を受けてさえいれば自動的に学力が向上するといった魔法を教員に期待されても困る。受講に際しては、自ら学ぼうとする自発性が求められるが、受動性に慣らされて、何でもしてもらおうことが当たり前という意識が時にはびこる。たとえば、以前こんな学生がいた。授業用の講義ノートが学内ネットワークのフォルダに入っているの、それを事前にプリントアウトし、目を通した後、分からなかった用語などを調べておくよう伝えたとこ、その学生は、「どうして講義ノートは配ってもらえないのですか？」というコメントを返してきた。もちろん、自発性の大切さを次回説明することになったが、これは、「サービス」におけるお客様意識である。このような甘えた態度は、ホスピタリティの関係では許されない。受動的な態度で学問や知識が身につくというのは幻想で、授業を受ける側の積極性が常に必要とされる。教員の側も、そうした幻想に惑わされて、手取り足とり何でもしてやろうとはせず、学生が自ら学ぼうとする態度や意識の育成に努めなければならない。いい授業というのは、このことに成功している授業で、学生が受動的なままであるはずはない。教員と学生の関係に戻ると、両者をお互いに不信を抱き対立する関係と考えるのではなく、共にその世界をつくる協力者、もしくは共有者と位置づけるべきだろう。さらに言えば、お互いに影響を与え合い、共に育っていく存在でもある。これが教育の場にお

けるホスピタリティ的発想であろう。実際、私自身、大学でホスピタリティを教えるようになってから、学生から刺激を受け、気づかされたり学んだりしたことが多くある。これはホスピタリティ関連の科目に限らず、大学のあらゆる科目についても言えることであろうが、教員と学生の双方が互いに協力し、学問を楽しむための「いい場・いい時間」をいかに作り上げるか、そのために何が必要か、こうした問いを教員が常に意識し試行錯誤を行っていくこと、これが、私が得た、「ホスピタリティ」という概念からの教えである。

5. おわりに

さいごに、日米のディズニーランドにおけるキャストの様々な違いを考えながら、社会のディズニー化についてまとめようと思う。東京ディズニーランドとアメリカのディズニーランドでは数々の違いに気づく。たとえばディズニー・ルックだが、アメリカでサングラスは当たり前でも、日本ではNOである。キャストとして高齢者やしょうがい者が仕事をしている姿も日本ではあまり見かけない。仕事の仕方や仕事に対する姿勢も異なり、アメリカのカストーディアル(清掃係)が掃除する姿は日本のようにテキパキとはしていないし、キャスト同士が立ち話す姿(次頁の写真参照)も日本ではまず見かけない。また、バッグなど自分の私物を肩から下げ、制服姿のまま出口方面へと向かっているキャストは、見るからに「仕事終わり」だとわかる。こんな光景も日本ではありえないだろう。東京ディズニーリゾートのキャストの仕事ぶりは有名で⁴³⁾、これが、本場アメリカをも凌ぐ高いリピーター率の要因の一つと考えられる。特に、ディズニーが示すサービス基準の4要素であるSCSE(安全性、礼儀、ショー、効率性)

43) 東京ディズニーランドのキャストのサービスぶりに関しては、志澤 2000 : 42-3, Bryman 2004 = 2008 : 201 などで引き合いに出されている。

の中の「礼儀」の部分で優れていると言えるが、これは、日本人の礼節を重んじる文化の影響であろう。しかし、これと同様の理由で、アメリカ人のキャストに見られるスマイルにはかなわないかもしれない。ここでは「ショー」がサービス基準の中核をなしており、アメリカの文化には、日本における礼節のように、スマイルが日常的にある。この自然なフレンドリーさが、アメリカのキャスト、もしくはアメリカにおけるホスピタリティの優れている点と言えるだろう。(下の写真参照)

こうした違いを考えながら、今回の「社会のディズニー化」の問題と今の日本社会を振り返る時、思うことがある。日本は戦後、高度経済成長期を経験し、新しい物がいい物だとビルをどんどん建て、日本にあった美しい街並みなど風景を壊してきた。色づかいもばらばらでまだらな建物や看板。ヨーロッパにあるような景観保全の観念もほとんどなく、統一性というセンスもない。日本の各都市は、似たような空間、同じような風景となった。また、効率性ばかりを重んじるため空間的、時間的、あるいは心理的な余裕がなくなり、人々の関わりから笑顔もなくなった⁴⁴⁾。こうしたことは日本だけの問

題ではないが、顧客にアピールする上で「テーマ化」を重視するディズニーの経営戦略、そして、従業員を動かす上で「ショー」を重んじるサービス基準、これらは日本社会が失ったものを意図的に取り戻そうとする際、有効であると考えられる。ワークショップに参加したアメリカ人が、「ディズニーは特別だから」ともらしていたが、ディズニーを特別視する傾向は、アメリカでもあるのだろう。しかし、そうした態度は、ディズニーに見られる特徴を自分の組織や文化となじまないものとして切り捨てることにしかならない。また、ディズニーを子どもだましと毛嫌いする人もいよう。しかし、大人を含めて、何故あんなに多くの人が魅了され、一度のみならず何度もテーマパークに足を運ぼうとするのかという現実を見なければならぬ。私自身ディズニー・マニアというわけではないが、ディズニーを毛嫌いする人でまだディズニーランドを訪れたことがないという人には、ぜひ一度ディズニーランドを訪れ、自分の目で確かめてもらいたい。「夢の世界」を作るためにいかに多くの工夫が凝らされており、また、そこで働く多くのキャストがいかにその「夢の世界」を保とうと努力しているか、彼らの一生懸命さがすぐ



サングラスを掛けスマイルをするキャスト



立ち話をしているキャスト (ゲストの後方)

(写真はいずれも筆者が撮影)

44) 日本には元々スマイル文化などないという人がいるかもしれないが、それは何らかの言説に惑わされた発言であって、人と人の関わりにおいてスマイルがないなど考えにくい。たとえそうであったとしても、今の社会において、スマイルを良しとしない人はほとんどいないだろう。

に伝わってくることだろう。このことと同様に、ディズニーの経営手法の特徴を知らずして毛嫌いしても始まらない。それに触れた上で、自分の組織のあり方を見直すヒントがあるかどうかを考えるべきではないだろうか。

参考文献 (アルファベット順)

- Bryman, A. 2004, *The Disneyization of Society*, Sage (= 能登路雅子監訳 2008, 『ディズニー化する社会 文化・消費・労働とグローバリゼーション』, 明石書店)
- Connellan, T 1997, *Inside the Magic Kingdom: Seven Keys to Disney's Success*, Bard Press (= 仁平和夫訳 1997, 『ディズニー7つの法則: 奇跡の成功を生みだした「感動」の企業理念』, 日経BP社)
- Disney Institute 2001, *Be Our Guest*, Disney Editions (= 月沢李歌子訳, 2005, 『ディズニーが教えるお客様を感動させる最高の方法』, 日本経済新聞出版社)
- 土井文博 2011, 「ディズニーとホスピタリティ — Disney Institute のワークショップに参加して —」 『海外事情研究』 第39号第1号 (通巻78号) pp27-49, 熊本学園大学付属海外事情研究所
- 土井文博・萩原修子・嵯峨一郎編 2007, 『はじめて学ぶ社会学』, ミネルヴァ書房
- 古田龍輔 2010, 「1. ホスピタリティとサービスとマネジメント」 『ホスピタリティ入門』, 熊本学園大学商学部ホスピタリティ・マネジメント学科
- 香取貴信 2002, 『社会人として大切なことはみんなディズニーランドで教わった』, こう書房
- 香取貴信 2004, 『社会人として大切なことはみんなディズニーランドで教わった 熱い気持ち編』, こう書房
- 小松田勝 2010, 『[新装版] ディズニーランドのホスピタリティ - 世界一のアルバイトはどのようにして生まれたのか』, 長崎出版
- 中村克 2009, 『最後のパレード ディズニーランドで本当にあった心温まる話』, サンクチュアリ・パブリッシング
- 日本社会学会社会学事典刊行委員会編 2010, 『社会学事典』, 丸善
- Ritzer, G. 2005, *Enchanting A Disenchanted World*, 2nd ed., Pine Forge, Inc. (= 山本徹夫・坂田恵美訳 2009, 『消費社会の魔術的体系 — ディズニーワールドからサイバーモールまで』, 明石書店)
- 志澤秀一 2000, 『ディズニーランドの人材教育』, 創知社
- Snow, D. 2008, *Lessons from the Mouse: A Guide for Applying Disney World's Secrets of Success to Your Organization, Your Career, and Life*, DC Press (= 柴田さとみ訳 2010, 『ディズニー・ワールドで私が学んだ10のルール』, 実務教育出版)

