# 演劇的モデルによる人材育成 - リテール業に見る演劇的要素 -

## 前島良行

#### 【要旨】

近年では演劇による教育が盛んに行われています。その効用は世界各国でも採用され、主に若年層のコミュニケーション教育としては文部科学省が推進していることで、日本でも浸透してきています。そこで今回は演劇モデルによる人材育成の観点で各企業の小売店の現状を検証しました。小売店はその性質上、対人の関係が密にならざるを得ないために、人と人が関係することで表現する演劇に焦点をあてその効用を検証します。

#### キーワード

- 1. 演劇モデルによる経験経済の人材育成
- 2. 経験経済において仕事は劇である
- 3. 演劇的モデルで顧客に経験を提供
- 4. 体験・経験を通じて得た心地よさ・満足・感動もてなし・ライフスタイル
- 1. 演技と仕事
- 2. 接客業と演技の関係
  - i) リテール業界に見る顧客と従業員の関係
  - ii) インプロビゼーション (improvisation)
    - a. 実際の演技でのインプロビゼーション
    - b. インプロビゼーションの接客
  - iii) リテールと滑舌
- 3. ディズニーランドに見る演技的要素の検証
- 4. スターバックスコーヒーに見る劇場的空間
- 5. マクドナルドに見る演劇的要素
  - i) フランチャイズ展開に見るユニフォームとコスチュームの関係
  - ii) フランチャイズ展開に見るマニュアルの存在と脚本
- 7. あとがき

#### 1. 演技と仕事

職場にいる自分と自宅にいるときの差異を思い出していただきたい。仕事の姿は本来の自分ではないと答えるに違いないと思います。この感覚は仕事と演技の関係が酷似していることを表していると考えます。演技、すなわち日常の自分自身の感情と乖離した役を演じることにより筋書きをお客様に伝える行為のことである。演技の場は大きく劇場と映像の2つの種類があり、前者では一般的に劇場という空間の中で行われ、舞台と観客席があり、舞台に装置と呼ばれる美術セットが設置される。そこに照明が当たり、音楽が流れ、俳優が衣裳をまとい、筋書きに沿った演技をすることにより物語を客席に届けることを示す。構成要素としては戯曲と呼ばれる筋書き、背景となる舞台装置、照明、音響、俳優、小道具、衣裳、美粧、ときにより舞踊、殺陣が加わる。この要素を使い俳優が行う演技という名称の無形の行為をお客様に届け、感動を呼び起こしたところではじめて成立する仕事である。この状況がある特定の商行為と酷似していることが今回の検証テーマである。

#### 2. 接客業と演劇の関係

接客業にみる顧客と従業員の関係を、劇場における顧客と制作スタッフそして俳優の関係と比較してみる。この関係性は演劇のそれとかなり共通するところが見いだされ、演劇的要素を活用することで更なる発展が望めることに期待する。演劇は一定の空間で美術装置、俳優、照明、音楽、効果音で構成され、その形態は接客業の仕事と共通部分が多く、双方の技術が重複するところから検証する。

#### i)リテール業界に見る顧客と従業員の関係

この項では日常との決定的乖離を狙うリテール業の状況と経験経済、演劇の関係を照らし合わせて検証の対象とする。

リテール業の大手組織の生業を探ると以下の共通する事項が見いだされる。現在のリテールに関する情報を整理すると歴代の創始者、創業者はことの初めに小さな店舗を構え、商行為を行う。そのコンセプトが大多数の顧客に受け入れられ徐々に店舗を拡大するが、一定の面積を越えると更に他の地域にも新たな店舗を増やし、商行為の地域的拡大を図る。当然従業員も店舗の数に比例し増員を余儀なくされ、各店舗の各々が自由な発想のもと店舗の運営が始まってきてしまう。創業者は各店舗に管理者を置くが創業者の意図は徐々に薄れ、接客の行為に変化をきたしてくる。そこには当初の創始者、創業者の理念とはかけ離れた接客や店舗のイメージが発生してくることは止めることは出来ないであろう。しかし顧客は当初のイメージに沿って訪れることから、企業が肥大化してくるにつれ、初代の理念をマニュアル化し、ブランド構築を図り、ブランドのイメージを統一させるべく社員教育を始めなくてはならなくなる。そこには商品そのものの変化はないものの、小売店の背景、販売方法、店内音楽、従業員の衣裳、仕草などが大きく影響し、顧客に与える商品のイメージを大きく変えることが出来る。

以上のことから企業が肥大するにしたがって、経営理念が隅々まで浸透するように経営陣は詳細なマニュアルを作成し、末端の従業員までその起業理念の差異が出ないよう、神経を尖らせ初代の理念を浸透させるようになってくる。この関係は演劇での脚本、演出、実演の関係と酷似し、その方法は接客業のサービスに大きく影響を与えることができる。しかし決定的な違いはお客様が要求をしてくることである。当然ではあるが顧客は自分の利益を最優先させ、それを要求してくる。そして、店頭のオペレーターは拒否するということは出来ない状況になる。そこでの対応は演劇のイプロビゼーションとも捉えることができる。

## ii) インプロビゼーション (improvisation)

インプロビゼーションは即興と訳される。現代のインプロビゼーションは、イギリスのロイヤル・コートシアター(The Royal Court Theatre)の演出家キース・ジョンストン(Keith Johnstone 1933・)により 1960 年代に提唱され、その著書「インプロ」(Keith Johnstone impro1979)が 1979 年に出版され、世界中で注目された。その内容は当初ジョンストンが提唱したものとは少しずつ変化をしているが、俗にインプロと呼ばれ近年の日本では演技のトレーニングに使われることも多くある。ここでは接客と解釈し、混同するインストアプロモーションではないので注意していただきたい。キース・ジョンストンはその後、インプロ演劇集団シアターマシーン(Theatre Machine)を設立し、シアターゲームと呼ばれる公演を各地で行うようになる。ジョンストンの著書「インプロ」が出版されたことに端を発し、彼の開発したゲーム、エクササイズが世界中に広まっていった。元来、インプロビゼーションは古代演劇の中でも頻繁に使われていた。近代演劇では主に脚本を主として行われているが、演劇の初期時代は祭祀的で、即興的なものが多かった。即興演劇は 16 世紀にイタリアで流行したコメディア・デラルテ (Commedia dell'arte)、コメディア・アル・インプロヴィッソ (commedia all'improvviso)が有名で、イタリアのみならずヨーロッパで盛んに行われていた。

現代のインプロビゼーション提唱者キース・ジョンストンは著書「インプロ」のなかで以下のように述べている。ジョンストンの発想からインプロの方法として、スポンタネイティー(spontaneity)と想像(imagination)がキーワードとして用いられる。スポンタネイティーは自然発生とも解釈される言葉である。何かが意識することなく事前発生的に生まれること。直感的に発生する表現を示している。そこに創造的と呼ばれる形が生まれるとの発想である。またスポンタネイティーを阻む要素として、社会がもたらす三つの恐れを提唱している。三つの恐れとは何であろうか。一つ目は評価に対する恐れ、二つ目は卑猥に対する恐れ、三つ目は見られることへの恐れである。

今回のテーマとしては1つ目の評価に対する恐れを取り上げていきたいと考える。その理由は仕事と演技の関係で理念の大幅な逸脱は、ブランド構築と接客の現場では害こそあれ、有効には機能しない。ジョンストンのスポンタネイティーは俳優訓練のためには非常に有効だと感ずる。あるいは企画、脚本などでその機能を有効に活用できるとの考え方もある。しかしあまりに飛躍しすぎると危険である。接客において即興は必要不可欠であるが、自由な発想は出来ないのである。そこにジョンストン

の提唱している「恐れ」を巧みに利用し、ブランドの方向性を決定するために採用することで整合性を求めることになる。インプロ教育は元来、人の成長、想像力の手助けになるとして考えられてきた。しかし人は評価に対する恐れを少なからず持っている。人は創造と相反する他人との融合性を常に考えながら生きているとジョンストンは提唱する。創造性は度を超えると周囲からは異端と感じられることが少なからず存在し、その結果想像した当人は周囲に出来るだけ合わそうとする意識が働く。他人から否定的な評価を受けないために自分イメージを守ろうとし、表現や創造を周囲とコントロールする必要が出てくることである。ここに本来の意味のスポンタネイティーを阻害する効果が発生してくる。商業の現場ではこの周囲に溶け込もうとする資質を巧みに利用し、ブランド構築に役立てている。インプロビゼーションが即興といっても、ブランドの理念から逸脱して接客は成立しない。しかしその現場では密な対人関係が発生し、即興性が求められる。そこで社員研修を行い、接客とブランド思想の趣旨を巧みに融合することで成立させることに主眼におき、社員の思考をある一定の範囲から逸脱しないように教育をして行く。

一方、現代の日本の演劇でのインプロビゼーションは演技のトレーニングに使われることが多く、一定の語句に関してその発想を広げていく手法が一般的である。この方法はキース・ジョンストンが編み出した方法を踏襲し、脚本も筋書きもなく一定の語句にインスピレーションを加えて新たな語句を生み出してゆくトレーニング方法を指す。現在の日本の演劇では見かけられないが、以前はこの方法で公演を行うこともあり、それなりの劇団と評価も存在した。しかし、演劇はさることながら音楽ではかなり浸透している手法である。代表的なものはジャズのアドリブに代表されるインプロビゼーションである。また舞踊の世界でも数々の演者が挑戦して成功を収めているジャンルでもある。

特に日本発祥の「舞踏」においては大きな筋書きもなくその時々の感覚で演じることがあるのでこの範囲と考えても差し支えないと考える。舞踏は土方巽(1928—1986)が編み出した日本発祥のコンテンポラリーダンス似た形式の前衛芸術で「暗黒舞踏」と呼ばれ1960年代に活動を始めている。現在ではその芸術性が世界で認められ、単に「舞踏」と呼ばれることが多い。海外では「BUTOH」呼ばれ認知されている。

## a. 実際の演技でのインプロビゼーション

現在の演劇公演で実際に行われることのあるインプロビゼーションは、即興といってもトレーニング中の自由な発想のもとに行われるものとは一線を画し、公演中に自由に、また勝手気ままな振る舞いを示すことではない。ここはジョンストンの「インプロ」とは別の発想によるインプロビゼーションである。物語はある一定の範囲内での制約のもとに行われないと、本来の筋書きから遠く離れてしまい、狙った効果が発揮できない状況に陥る。特に演劇では空間と演出、そしてお客様との関係を崩さずに、先に説明した商品である感動を膨らませる効果を期待する。別の表現ではアドリブともいわれることがあるが、近年ではアドリブのもつ即興性のあいまいさとは区別することが多い。現代の演劇では脚本に沿って話を進行させていく形式が主流であるから、ジョンストンのイン

プロと混同すると少し違った印象になるので注意していただきたい。

日本の演劇トレーニングでのインプロビゼーションは即興とはいえ自由にセリフを並べるわけで はない。ジョンストンの著書「インプロ」のなかに見られるように、ジョンストンのルールはオファー (提案)、ブロック(遮断)、アクセプト(受容)をもとに進行していく。しかし、その結果ではブ ロック(遮断)した場合、物語が進行しにくくなる性質がある。そこで先ずはアクセプト(受容) し、Yes と進め、bat で返答を返すとことがスムーズに進むことを提案している。それから後継者 たちが簡素化して「イエス・アンド」のルールが物語構築には最適と決め、「イエス・アンド」で進 めることが多くなった。「Yes」で必ず相手方の台詞を聞いて取り込み、「and」答える形で進行が行 われていく。これはジョンストンのインプロを発展させ、実践しているベイエリア・シアタースポー ツのレベッカ・ストックリーの方法に近い。その本質は「聞く」ということの重要性があげられる。 パフォーマンスの場で聞くという行為は音楽や舞踊などではまず行われない行為であり、演技独特 のものと捉えて手差し支えないと考える。まれに音楽で見るセッションはこれに近いものであるが、 聞くということとは区別して考えたほうが良さそうである。インプロビゼーションは相手の台詞の 一説に関した関連性を持って答えを見出していく行為で、演技での聞くことの本質が問われる作業 である。聞き手の答えは話し手の台詞の声質、高低、強さ、弱さ、タイミング、スピード、方向な どが合致していないと、観客は違和感を生じ得ざるをえない。あらかじめ用意していた台詞では用 をなさないのである。したがって相手の台詞に集中して聞くことが求められる。相手の台詞を聞い た中身の要素がしっかりと掴めていないと、返答した台詞に観客は違和感が生じるのである。相手 に集中して台詞を聞くという演技の本質がそこに現れていることになるので、インプロビゼーショ ンを用いた訓練は非常に効果が上がるとされている由縁である。

しかし演劇は舞台と観客席の空間は同一であり、生の演技が俳優の感性の時間に沿って行われる ために、しばしば出演者が台詞を失念したり、飛ばしたりする事故も多発する。もちろん舞台スタッ フのミスによる事態も少なからず存在する。しかし演じている側は観客にその事故が起きたことを 感じさせないことが求められる。この舞台の幕が開いている事態で演出家は一切の支持は出せない ので、出演者が即興で修復せざるを得ない事態が生じてくる。この事態では即興といっても単に自 由にアドリブを演じることではなく、脚本の筋書きに沿っていかに修復していくかがポイントとな る。出演者は脚本を熟知し、制作・演出の意図も熟知していることであるから、問題を修復してこ の状況を切り抜けることが求められる。この状況は接客業の従業員と顧客との関係性を表したもの に酷似していることと考えられる。

#### b. インプロビゼーションの接客

先の項と重複するが、演劇の現場は演出家がその制作意図によって作成された脚本に沿い、出演者、照明、音響、衣裳、メックアップ、小道具などに事細かに指示を与え作品を完成させていく。

しかし唯一演出家が介入できない場所がある。演劇は映像と違い本番が始まると止めることが出来ないメディアである。演劇の本番は演出家が介入できない時間と場所であることが、映像と大きく違うところである。脚本に沿った稽古、場当たり、ゲネプロと演劇の進行は演出家のもとに行われている。しかしひとたび劇場の幕が上がるとそこは俳優同士とお客様だけが対話できる空間となってしまう。劇中の進行は俳優にまかされ、音響、照明。時には稼働装置や特種効果との連携で事が進んで行く。そこには演出家が介入できる時間も空間も存在はしない。この状況は接客業の店舗と従業員、顧客の関係に酷似している。フランチャイズのブランド店での接客は本部の意図に沿って進行し、顧客との対話はすべて現場のオペレーターに一任される。世界でも著名なブランドでも創業者が一人ひとり接客をすることは出来ず、必ず現場のオペレーターが対応することになる。創業者の意図を汲み一つひとつの言葉を操り顧客と対話をしてリテール業は進行していくのである。そこには演劇の姿が見えてくるのである。

接客業は大規模になるほど細かなマニュアルが設定され、一定期間での社員研修を施し、従業員と顧客との関係を常にベストに保とうとしている。一日の開店と同時に顧客との幕が開く。そこには本部の人間は介入する事は不可能で、その時間と空間は従業員がすべてを行わないとことが成り立たない。細かな研修を積み、そして店舗に配属される従業員。そこはまさに演劇の本番そのものの空間が待ち受けている。飾られた店舗に心地よい音楽と照明。制服に身を包んだ従業員。経営者の基本コンセプトは各従業員の頭の中にしっかりと刻み込まれている。そして顧客の要求を聞き、マニュアルに沿った対応をしていく。その行為、聞く、答えるはまさに演劇の台詞のやり取りと酷似していることが見て取れる。そこには自己を抑制し、その店のブランドに添った対応をしていく行為。インプロビゼーションの世界が広がっている。そして発する言葉は基本マニュアルに添った会話があり、即興で対応していく従業員の姿がある。ここでの経営陣が何年もかかり築き上げたブランドの精神を突き通していくマニュアルの存在は重要であるし、また決まったブランド精神から外れていく事は許されない。ブランドの緻密な設計が従業員の一言ひとことに反影され、企画、製造、商品開発、宣伝、流通、品質管理が保たれている。言い換えればこれは演劇の企画書、台本、演出、出演者の世界である。

### iii) リテールと滑舌

滑舌、演技の基本である台詞をいかに正確に効率よく、また芸術的に観客に伝えるには滑舌の良い発声が必要である。俳優の発する声が脚本から具体的な表現を生み出し、観客に感動を届けることが基本である。もちろんリテールには常に顧客があり、そのコミニケーションツールは言葉である。まずは顧客の要求を聞き、その要求に応えるべく答えを返していく。その場合に感情、欲求の答えを程よく正確に相手に伝えなければならない。いくら身振り手振りを加えようとも、肝心の言葉が相手に伝わらないのでは意味をなさない。適正なスピード、音量、方向、感情の起伏、などが言葉にのって相手に届く。ここで滑舌が大きく作用してくることは説明もいらないであろう。伝わりやすい言葉。

大きくもなく、小さくもなく、適正な音量で聞き取りやすい言葉はまさしく演劇の滑舌の良さを表す。 聞き取りやすい言葉は、それそのもののことばかりでなく大きな説得力も生み出す力がある。 演劇は その物語を台詞に頼り進行するので重大な使命を持っている。 同じくリテールでもその言葉の持つ ニュアンスで製品が大きく印象付けられることが見て取れる。 商品を扱う店員の言葉に品格と顧客に 対する愛情があれば、その製品そのものが変わってくる。ここは企業のブランディングの一部と考え ても差し支えないであろう。 ブランディングはその性質上、無形の感性で計られるセンスそのものの 構築でもある。

## 3. ディズニーランドにおける演劇要素の検証

同じ接客業に関して比較するならば、テーマパークの存在は演劇そのものといえる。非現実的な空間、そして躍動感あふれる音楽、ゲストを迎えてくれるさわやかなアテンダント。入り口からレストランの片隅まで、すべてが虚構の構成になっている。売るものは夢の空間と感動。演劇との差異はほとんど生じないとみても差し支えないのではないと考える。テーマパークの最高峰はディズニーランドといって、誰も意見を挟む余地がないほど万人に周知されている。東京ディズニーリゾートだけでも年間 2.500 万人以上も集客ができる驚異的な施設である。

ディズニーランドは故ウォルト・ディズニー (Walter Elias Disney 1901 年 12 月 5 日-1966 年 12 月 15 日 アメリカ合衆国)がアニメーターとしての業績により、1955 年アメリカ合衆国カリフォルニア州アナハイムにディズニーランドと命名し、アニメの世界をそのまま遊園地に持ち込んでテーマパークを設立したもので、2012 年現在でカリフォルニアのディズニーランドリゾートを筆頭にフロリダのディズニーリゾート、日本の東京ディズニーランド、フランスのディズニーランドリゾートパリ、香港の香港ディズニーランドと世界では 4 箇所の運営をしている。

ここでは「夢の国へいらしたゲストへの最高のおもてなし」を目標に社員教育が行われている。ディズニーランドを筆頭とするテーマパークなどの無形商品を販売する事業者は徹底した従業員教育が行われている。従業員の接客パフォーマンスにそのテーマパークのコンセプトが反影され、顧客の期待度と満足度に直接影響を与えるもので、そこでは施設(ハード)の存在はもとより、直接顧客と接する従業員(ソフト)の教育が非常に重要で徹底した教育が行われている。

千葉県浦安に展開する東京ディズニーランドはアメリカのディズニーランドからライセンスを受け、日本のオリエンタルランドが経営と運営を請負っている。1955年当時のウォルト・ディズニーは開設に当たるコンセプトは「いつでも掃除が行き届いていて、おいしいものが食べられる。そんな夢の世界を作りたい」とされていて、実際にカリフォルニア州アナハイムの初代ディズニーランドのオープンスピーチでは「私はディズニーランドが人々に幸福を与える場所、大人も子供も、共に生命の驚異

や冒険を体験し、楽しい思い出を作ってもらえる様な場所であって欲しいと願っています。」と語っている。

東京ディズニーランドでの従業員は高校生や大学生のアルバイトを多用していて、若くさわやかで活発な印象を与えている。従業員であるアテンダントはキャストと呼ばれ、園内に出た途端、徹底してお迎えを演じ続けるのである。そこには一分の隙も許されず、また突発的な状況にも、テーマパークの代表として演じ続けなくてはならない。その徹底したホスピタリティの前向きの姿勢で、顧客すなわちゲストと呼ばれるお客様を満足させるために常にトレーニングを重ねている。ディズニーランドそのものがパーティーであり、その夢のパーティーにキャストがゲストをお迎えしておもてなしをするとのコンセプトにブレはない。アトラクションセット、解説マニュアル、コスチューム、ミュージックすべてが演劇、芸能の基本というべき要素、脚本、劇場(空間)、装置、照明、音楽、俳優、衣裳、メイク、小道具、制作で成り立っている。

### i ) おもてなしはかけ算

お迎え、ご案内、アトラクション、ピクチャーサービス、カストーディアル (掃除係)、レストラン、売店すべてが期待度を上回る事が目標であるが、思い出はひとつでも 0 (ゼロ) があるとすべてが 0 になってしまうと考え、最新の注意を払っている。ゲストの思い出はひとつのミスですべてが悪い思い出になりかねない危険をはらんでいるので特に注意して教育が行われている。授業員であるキャストは常に細心の注意を払い、ゲストの期待を上回るホスピタリティを目標に掲げ、東京ディズニーランドは日々運営されている。

#### 「ディズニーランドの従業員控え室には鏡がない」

これは間違った情報である。しかしこの噂はディズニーランド従業員の姿勢を良く表していると考える。それは自分に対する気持ちを捨ててゲストに 100%のおもてなしを心がけるということに当てはまる。演劇もまさにそのとおりである。物語をお客様に提供するにあたって、自分に意識が向かうと表現が半減することは明白である。自己顕示欲が表面に出てしまう演技は、その期待された筋書きの効果が発揮できない。ディズニーランドに限らず、対顧客との関係は必ず相手に集中するということ。少しでも集中が逸れると顧客は見逃さないものである。ここに接客と舞台の関係に非常に近い関係性が見いだされる。

#### 4. スターバックスコーヒーの劇場的空間

木目を上手にあしらい、緑と黒を基調とした空間に、心地よい音楽が流れ、コーヒーの香りが漂う、 そして黒のコスチュームに身を包んだ従業員が忙しそうに働く。ご存じスターバックスコーヒーの店 内である。従業員のコスチュームは黒を基調として黒のポロシャツ、黒のパンツ、黒スカート、黒の ストッキング、黒のシューズ。そこに役職を決める色のエプロンでアクセントがつく従業員が働く。 ブラックエプロンは店舗の中でもリーダーの証であり、グリーンエプロンは従業員の証。緑と黒の配 列だけでスターバックスを連想するのは私だけでしょうか。そこには商品のみならず空間とブランド を売るスターバックスがあり、ここに経験経済の見本ともいうべきスターバックスコーヒーの姿があ る。少々のコーヒーの豆が空間演出により、更に高い価値を生むことが証明されているモデルケース のとして説明が容易い。

最高経営責任者のハワード・シュルツ (Haward Schultz 1953 年 7 月 19 日-) はミシガン大学を卒業後ゼロックスに入社、その後雑貨会社の副社長などをへて、1982 年コーヒー焙煎会社のスターバックスに入社。その後独立し、エスプレッソの小売店であるイル・ジョナーレ社を設立。そして 1987 年にスターバックスの店舗と商標を購入。名称をスターバックスと変更し、ブランド展開をして現在に至る。店舗デザインは黒と緑を基調にし、木目をあしらったデザインに統一されているが、地域によってそのデザインが微妙に変化をしていることが見て取れる。この企業理念はマスメディアによる大量広告を排除し、地域の特色を生かし地域振興、従業員福祉などを徹底的に導入したスタイルである。

スターバックスのリテール方針は地域からの顧客誘導を主眼とし、ブランドイメージを傷つけることなくその地位域と密着していくことが求められている。他のリテールはブランドイメージを大量宣伝などでリレーションし、浸透させていくことを多く行うがスターバックスにおいてはその方法が必ずしもブランドイメージ拡大に貢献しないことを悟っている。この方法でもスターバックスのブランドイメージは保たれ、地位域に深く浸透し、大きな成果を上げていることは結果が示している。

他のコーヒーショップより少々高めの値段設定。高級感を保たせている内装、音楽。商品そのものがある品質以上のものであることは前提であるが、ここの商品は空間や音楽、従業員のコスチューム、会話そしてコーヒーの香りも含めたものが商品と同化しブランドイメージの構築と印象の向上にかなりの影響を与えている。主眼はコーヒーショップという持ち運び不可能な空間を含め、ボランティア活動など地域との綿密な関係を築き、地域という空間のアクターとしての役割も担っているのである。地域が劇場と捉えるならば、出演者のそれに良く似た演出がハワード・シュルツの理念から反影され、機能していることがスターバックスの繁栄の秘訣のひとつではないかと考える。

「ブランドの構築はどんなにお金をつぎ込んでも愛着や信頼は買えない」とハワード・シュルツは解いている。ブランドは製品そのものの価値だけではなく、演出された空間が醸し出す雰囲気を商品として捉えることである。製品、店舗美術、音楽、オペレーターの衣裳、オペレーターの仕草が作り上げる空間の総合的価値が生み出すことでより高い次元で完結する。そこには強力な演出家が必要であり、ハワード・シュルツ本人が優秀な演出家であるとみて差し支えないであろう。

ハワード・シュルツはスコット・ペドベリの著書の中でこう述べている。ブランドの価値や使命や存在意義などを理解し、それに準じて活動を続けていけば、組織全体がいついかなる状況にも適応できるようになる。企業にとって最も貴重な財産がもはや物質的なものではなくなった。ブランドは情報の受け手に商品を実際に見せたりサービスを体験させたりすることなしに反応を引き出す力を持っている。企業の創業者はいわば親のようなものだ。一人ひとりの創業者が持つ独自の価値観、秩序、ビジョンなどが少しずつブランドに伝えられすべてがうまくいったとき、それらの遺伝子が組み合わさって親よりも長寿な存在が生まれ育っていく。

さらに、ハワード・シュルツはいう。顧客が感じることを感じるべし。顧客が見るものを見るべし。 顧客が聞くものを聞くべし。顧客が嗅ぐにおいを嗅ぐべし。これは演劇の現場に限らず、すべての企業にいえることだが、顧客の感覚がすべてである。演劇も間違いなく顧客の印象がすべてである。そこが判ってくると、出演者は何をすべきか、何を準備すべきかが見えてくるのである。

#### 5. マクドナルドにみる演劇的要素

マニュアルを語るうえでマクドナルドを抜きに語ることは出来ないほど、世界的規模で徹底的なマニュアル管理がされている企業はないのではないでしょうか。全世界で121カ国およそ3万店舗の巨大組織。他の商品と違い、仕入れ製造が地域との密着を抜きには語れない食品関連企業。衣料品などの製造は他国でおこない各地域に輸送することが可能であるが、食品関連での商行為は地域との連携が不可欠な職種である。赤と黄色に代表されるイメージを世界中で体験でき、その品質もほぼ同一のものが各国で提供されている。従業員の接客も言葉は違えどもほぼ同一でマニュアルの完成度はかなりのものと考えられる。

前項のスターバックスは大人の空間を提供しているが、マクドナルドの空間は子供向けにも配慮されている空間である。赤と黄色のイメージカラーに象徴された空間は幼年期の児童でも親しみやすくデザインされていて、幼児でも違和感なく店内に入ることが出来る。近年の都市部でのデザインはダーク系に M の黄色い文字と白色の McDONALDS と大人向けのデザインの店舗も増えているが、従業員の衣裳も先のスターバックスとは異なり、赤と白が基調の衣裳となって華やかさが前面に押し出される。躍動感あふれるオペレーターの接客で、ファーストフードの代名詞とまでなったマニュアルをいち早く取り入れて企業である。

マクドナルドは 1954 年ミルクシェイク用のマルチミキサーセールスマンであったレイ・クロック (Ray Albert Kroc 1902-1984) が、そのマルチミキサーを使っているマクドナルド兄弟のドライブインを訪れるところから始まる。そこでレイ・クロックは当時珍しい 15 セントで食べられるハンバーガーと出会う。レイ・クロック 52 歳のときである。

このハンバーガーレストランを名前もマクドナルドとそのまま使い、フランチャイズ制にして

チェーン展開したことが大成功の発端である。コンセプトは Quality (品質) Service (サービス)、 Cleanliness (清潔さ) である。このサービスの部分は演劇の要素を確認する上で重要である。空間、マニュアル、オペレーターはハンバーガーこそ無いものの、空間を演出する演劇の要素そのものである。同じ商品でも空間と音楽そして従業員のコラボレーションが顧客の商品に対する印象を大きく左右する。

## i)フランチャイズ展開に見るユニフォームとコスチュームとの関係

そして衣裳も重要な要素でレイ・クロックは著書「成功はゴミ箱の中に」で「見た目というのは、人やビジネスの印象だけではなく、その人物のパフォーマンスにまで影響を与える」との言葉を残している。これはセールスに関する衣裳の印象で、その身につける衣裳により個々のキャラクターや内面が醸し出されることを示している。演劇の演出要素として衣裳は大きなウエイトを占めており、台詞で説明するまでもなく、衣裳でのキャラクター表現は簡潔である。警官は警察の制服に拳銃。医者は白衣。土建業は作業服。現場監督は作業服とネクタイ。など役のキャラクターを表現するには一瞬で観客に伝えられる力を持っている。

2012 年現在都心でのマクドナルドのオペレーターコスチュームは白の T シャツを基本として、パステルカラーのハンチングと同色のエプロンで構成されている。このデザインはきわめてポップであり、先のスターバックスとはかなり違った雰囲気を醸し出している。躍動感ある印象のこの衣裳はマクドナルドの弾けた印象と新鮮な躍動感を顧客に与え、子供も安心して接することが出来るように配慮されていて、まさにアニメーションのページを見ているようなデザインになっている。以前は清潔を基本とした赤と白のカッターシャツと赤と黄色い M マークの帽子であったが、時代の流れとして現在はこのようなスタイルに徐々に変更をしている。

## ii) フランチャイズ展開に見るマニュアルの存在と脚本

レイ・クロックがコンセプトとして上げたものは5つのP:人間(People)製品(Products)場所(Place)価格(Price)販売促進(Promotion)としている。まずは発想の源の人である。そしてハンバーガーそのもの食感、味覚。場所は製品をより高い次元に錯覚させる手段である。ここは演劇的に考えるならば、美術装置、看板、照明、音楽、衣裳、小道具、そしてオペレーターである出演者という見方が出来る。この要素がタイミングよく演出され、顧客の心に届いて初めてビジネスが成立し、数多くのリピーターを生む結果となっている。

またレイ・クロックはマクドナルドを著書の中で、安定した品質と、運営が標準化された、レストランの代名詞にしたかったのだ。(中略) どの店に行っても同じサービスが受けられるように、マクドナルドのシステム自体に対するリピーターをつくりたかった。とも述べている。もう一つのコンセプトQSC&V(クオリティ、サービス、清潔度、バリュー)を掲げ、実践し、マクドナルドを現在の巨大企業に育て上げた。そのコンセプトが隅々まで浸透し、また実践し、一人ひとりのオペレーターの

心の隅々まで機能していることは奇跡であり偉業といわざるを得ない。完全なオペレーションマニュアルがあり、作業マニュアルがある。しかし世界各国に至る店舗ではその気温、風土などが異なるのにも拘らず、品質が一定に保たれていることは特記すべき事柄である。各地でその品質にあわせるべく、サプライヤー、フランチャイジー、マクドナルドの三者が協力して完成させているのである。マニュアルでの演出が隅々まで浸透し、実現させていることが素晴らしい結果を生んでいる証である。

#### 6. あとがき

経験経済という言葉は 2000 年 B・J・パイン、J・H・ギルモア (B・Joseph Pine II、James H・Gilmore) の著書「Experience Economy」により提唱された。商品そのものだけでなく空間の演出も商行為の一つになるということである。古くからあるものは演劇、演奏、映画などのエンタテインメントである。しかし、近年ではリテールの現場でその経験経済を融合した商法がかなり多くみられる。特にブランドを構築した企業はその空間の持っている力を利用し、商品そのものの価値を大きく上げている。また、アップルなどのコンピュータにおいてもそのデザインなどを全面に押し出し、大成功を収めている。これも大きく分けると本来の機能とは異なった経験経済の要素が大きく貢献していると考える。その経験経済をリテールで考えるならば筆頭に来るのはディズニーランドが来るのではないかと私は考える。経験経済はまさに演劇的要素を抜きには考えられず、その空間、照明、音楽、衣裳、言葉と、演劇そのものではないかと思う。この分野ではスターバックスが著名であるが、頭に浮かぶすべてがアメリカ発信の企業であることは特記すべきことである。なぜアメリカが一歩リードしているのであろうか。エンタテインメントそのものが先進国であるアメリカであることに関係があるのかもしれない。この関係も興味深いものである。

## 【参考文献】

キース・ジョンストン「インプロ-自由な行動表現」三輪えり花訳 而立書房 2012

高尾隆「インプロ教育即興演劇は創造性を育てるか?」フィルムアート社 2006

絹川友梨「インプロゲーム-身体表現の即興ワークショップ」晩成書房 2002

吉村竜児「即興<インプロ>の技術」日本実業出版社 2006

香取貴信「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 2002

町丸義之「ミッキーマウスに頼らない本物の指導力」こう書房 2012

加賀屋克美「ディズニーランドが教えてくれたお客様を大切に思う気持ち」こう書房 2009

スコット・ベドベリ「なぜみんなスターバックスに行きたがるのか?」土屋京子訳講談社 2002

草地真「なぜスターバックスは最高のスタッフを育てられるのか」 ぱる出版 2006

レイ・クロック ロバート・アンダーソン共著「成功はゴミ箱の中に」野地秩嘉監修/野崎稚恵訳 プレジデント社 2007

ポール・ファセラ (Paul Facella) 「マクドナルド7つの成功原則」岩下慶一/京希伊子訳 出版文化社 2009

# Human resource development in the theater model —Theatrical elements seen in the retail—

# Yoshiyuki Maejima

#### Abstract

In recent years, acting has become an essential subject in general education. It has been adopted in many countries, especially in the realms of communication. It is spreading in Japan as well, since Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT) has been actively promoting this measure.

Small retail shops tend to depend on personal relations for survival and growth. Personal relations is one of the most important elements of acting. We will take a look at how acting can play a significant part in human resource development for small retail shops.