

感動とは 共感して動くこと。 最後は、人の力。

個人、社会、そして企業が求めている「感動」。それは、
 どんなときに生まれ、どんな力を持っているのだろうか？
 「感動経営」を標榜し、オリエンタルランドをはじめとし
 た多くの企業でコンサルタントを務めてきた角田識之氏
 と、心理学者の渋谷昌三氏にうかがい、感動のメカニズム
 を紐解く。

評価が期待を上回ったとき
感動が生まれる

感動とはいったい、どんなときにどのように生まれ、どんな力を発揮するものなのか？

あふれる感動の事例が、あまりに広範囲なため、いま一つはつきりしない向きもあるかもしれない。

それを整理するうえで参考になるのが、株式会社スクラムネットの代表取締役で、経営コンサルタントの角田識之氏が掲げている「感動方程式」だ。

「この方程式に基づいて感動を提供している商品・サービスには、いま多くの顧客が集まり、大きく売上を伸ばしているのです」(角田氏)

角田氏によれば、感動方程式とは、以下の三つである。

事前期待 < 事後評価 = 感動
 事前期待 = 事後評価 = 満足
 事前期待 > 事後評価 = 不満足

「お客さまが商品やサービスに触れる前から抱いている「事前期待」と、実際の商品やサービスに触れた後に感じる「事後評価」。両者の大きさが等しいのが“満足”な状態。ところが、

評価が事前期待を下回ると、お客さまは“不満”や“苦情”を抱いてしまう。またその逆に評価が事前期待を上回ったときに“感動”が生まれるというわけです」(角田氏)

この感動方程式をあてはめると、本特集で何度も出てくるザ・リッツ・カールトン大阪と東京ディズニーランドが、いかに優れた感動提供企業であるかが理解できる。

ザ・リッツ・カールトン大阪は1997年に開業した外資系高級ホテル。客室単価3万円以上のホテルは大阪に6件あるが、その中でもダントツの稼働率90%を誇る。一方の東京ディズニーランドは、隣接するディズニーシーと合わせて年間2500万人の入場者を集めるテーマパーク。こちらは98%という驚異的なリピート率を誇っている。

リッツ・カールトンとディズニー 本当の凄さとは？

ザ・リッツ・カールトン大阪には有名なエピソードが数多い。

例えば、「Aさんは今日誕生日だ」という宿泊客の廊下での

角田謙之氏

スクラムネット代表取締役
感動経営コンサルタント

(すみだのりゆき) 1956年生まれ。大手コンサルティング会社に勤務した後、87年に独立。「感動創造経営」「ITマーケティング」などを主テーマにコンサルティングを手がける。著書は「生涯顧客が生まれる101のマジック」(明日香出版)、「普通の人々が成功する「絶対法則」」(大和書房)など。



雑談を清掃スタッフが小耳に挟むと、数分後にはレストランで「お誕生日おめでとうございます」と別のスタッフがAさんを出迎える。席には「ハッピー・バースデー」と書かれたチョコのプレートが置いてある、といった具合だ。

「今日は誕生日だから」と事前に伝え、お願いしたとおりにバースデーケーキが出てきても、それは“満足”でしかない。しかし、誰も頼んでいないサービスをホテルのスタッフが察して、迅速に提供する。それが満足を越えた予想外の評価になった。コスト数十円のチョコレートも、大きな“感動”になるわけです」(角田氏)

こうしたリッツ・カールトンのエピソードは、枚挙に暇がない。はじめてホテルを利用した

のに、お酒が飲めない妻にはノンアルコール飲料が出された。一度宿泊した際に何度かファックスサービスを利用したら、2度目の宿泊時に部屋に小型ファックスが備え付けられていた。屋外でのパーティ中、「寒いので毛布を貸してくれ」と頼むと、温められた毛布が差し出された……。

「リッツ・カールトンのスタッフは「豪華なシャンデリアや本物の絵や贅沢なバスルームは、我々のようなホテルにとっては“あって当たり前のこと”です」と言う。ところが、予想外のちょっとした心配りは、驚きや感動に繋がるわけです」(角田氏)

東の横綱である、ディズニーランドでも同様だ。

ディズニーランドには、毎日のように訪れたゲスト(客)か

らお礼の手紙が届く。そこにはミッキーのこともパレードのこともアトラクションのこともほとんど書かれていない。それらはあって当たり前のこと。キャスト（スタッフ）からのちょっとした心配りに対する感謝のレターが大部分だという。

心の落差が創り出す 口コミの力

では、なぜこうした感動の集

まる場には、多くの人が集い、消費に繋がるのか？

角田氏は、前出・感動方程式に基づいて「心価均衡の法則」が働くためだと言う。

「事前期待」と「事後評価」の落差は、人の心の中の発電所を回す作用がある。人は事前期待より多くの満足感を得ようと、バランスをとろうとして、その差を必ず等しくしようとするものです。例えば「こんなに感動をもらってしまって、申し

訳ない」という気持ちが生まれる。すると「また足を運ぼう」とリピーターになり、「あそこは素晴らしい」「お薦めだ」と勝手に周囲に宣伝して、もらった恩を自ずと返そうとするわけです」（角田氏）

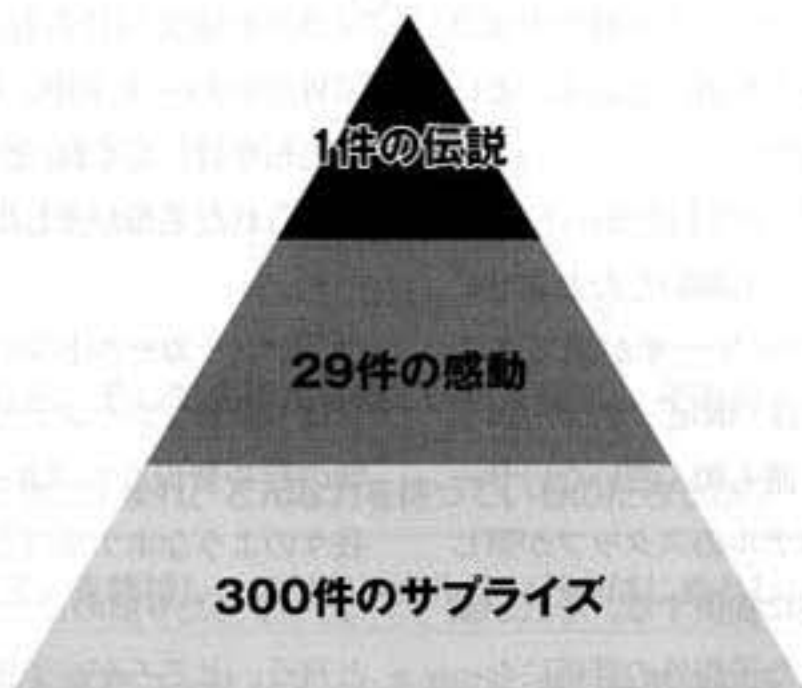
例えば、前出のザ・リッツ・カールトン大阪で誕生日を祝ってもらったAさんも帰宅後、真っ先に周囲の家族や友人に、エピソードと共に同ホテルを薦めてまわった。結果として、Aさんのご主人である大手メーカーの社長は、社内の記念行事パーティの会場を、急遽、別ホテルからリッツへと変更して開催したという。

口コミが生まれるメカニズム。またリピーターやファン・シンパと呼ばれる生涯顧客が生まれる仕組み。それは感動によって創造されているとも考えられるわけだ。

もともと、この法則は怖さもあわせ持つ。

「期待よりも事後評価が低い。その場合でもバランスをとろうとするので、二度と行かないうえに悪口を言い始める。「あそこのホテルはサービスが悪い」「まずかった」「高すぎる」……。あるアメリカの消費者

「感動伝説の法則」



例えばリッツ・カールトンのように、お客さまの事前期待をはるかに越えて、伝説のように語り継がれるような強烈な感動の創造。それは30件ほどの感動があつて、やっとそのうちの1件が伝説になるというくらいまれなもの。もともと、その30の感動も、お客様に与える300件ほどのちょっとしたサプライズから生まれてくるものだ。「つまり、企業はお客さまの期待を上回るべく、ちょっとしたサプライズをしっかりと、コツコツと提供することが大切。ホームランは何本ものヒットの延長から生まれる、というわけです」（角田氏）

調査の統計によると、10人程度に悪口を言わないと、気持ちには収まらないようです」(角田氏)

極端な例もある。

2006年7月23日の早朝、千葉県市川市のあるラーメン店に1台のクルマが突っ込み、出入り口を壊すと共に、店の男性客の右足のすねを骨折させた。現行犯で逮捕された41歳の無職男性は、犯行の理由を「店の電話対応が悪く腹が立ったから」と話したという。

同じ対応をしたとしても「事後評価」のジャッジは百人百様であるが、事前期待を下回らないよう細心の注意が必要だ。

決め手は 人を介したサービス

「私の考えでは、「感動とは共感して自ら動くこと。“共感自動”の略」と定義できる」(角田氏)

辞書などでは「ある事に強く感じて大きく心の動くこと」(大辞林)とある。しかし、角田氏は、もう少し具体的に、何かしらの行動を起因するきっかけになるものだと考えているわけだ。

渋谷昌三氏

目白大学教授

(しぶや しょうぞう) 1946年生まれ。文学博士。山梨医科大学教授を経て現職。人の空間行動や非言語コミュニケーションに精通し、日本心理学会・日本教育心理学会・日本社会心理学会にも加入。著書に「ビジネスパーソンのための「言い訳」の技術」(小学館)、「問題な人」(PHP研究所)など多数。



目白大学教授で心理学者の渋谷昌三氏は言う。

「涙した、笑ったというだけでは感動とはいえない。心理学の論文などでは、感動とは「快感情によって、動機づけや認知変容を及ぼすこと」と考えられています。

例えば、京都に関心が無かった人が、実際に旅した後にその美しさに心を動かされて「京都は最高だった」と薦める。心理学的な側面からみると、こうした一連の流れを感動ということが出来ますね」(渋谷氏)

感動とは極めて主観的なものである。何かに触れたとき、自分はそれに強く共感し、動機づけになったとする。しかし、同じモノに触れた別の人は、まったく共感できない、ということ

はままあるものだ。

「だからこそ、モノよりも人が直接提供する心配りみたいなものに、より多くの人感動できているのかもしれませんが。同じ商品や同じサービスもそこに人が介在することで、必ず“誤差”が生じる。それが一人ひとりのオーダーメイド的な対応、サービスにつながるのです」と渋谷氏は分析する。

多くの人々が、物質的な豊かさを手にしたいま、期待を上回る事後評価を創造することは難しくなってきた。

したがって、人が介在することにより生まれる感動の提供が、企業の差別化にもつながるのである。 ■

(取材・文/箱田高樹)

まとめ

満足から感動へ。

感動経営は時代の趨勢だ

「私にそこまでしてくれるなんて!」「ここまで考えてくれていたとは」

よい意味で予想外に私にふりかかる出来事が、感動を引き起こす。

“感動”が注目されるようになったのは、経済が上向いてきたことが背景にあるとも分析できた。消費者の価値観に「感動」がテーマとして浮上してきたのだ。ネット、ケータイなど感動を増幅させるインフラの充実、自信回復への強い欲求、団塊世代の余暇時間の増大……。いずれの観点から見ても、感動に対する日本人の需要は、しばらくは伸びていきそうだ。

事例企業は、まずは「お客さまに喜んでいただきたい」を出発点に知恵を働かせた。盛大なイベントを行ったり、無理な注文にも笑顔で応えたり、さりげない気づかいでもてなすなど、お客さまとの距離を縮めていった。いつでも、どこでも、誰でもが徹底できるようにした。それが思った以上の反響とともに、業績に反映されはじめた。

「わが社は感動を提供するぞ」と決断した社長たちは、確信を持っていたに違いない。「感動

というキーワードは、お客づくりに有効な、なくてはならないものだ」ということを。

クレームや不満のない、期待どおりの結果を出すことにエネルギーを注ぐ「顧客満足経営」の追求では、もはや差別化できないと気づいたのではないか。あるいは「お客さま第一主義で」と宣言する無数の企業が、お客さまの期待を裏切り続けているのを目の当たりにしたからか。

いずれにせよ、ライバルを見るのではなく(従業員も含めた)一人ひとりのお客さまを見続けていくことが独自化につながる、と社長たちは動きはじめた。

しかし、すべての社員が感動経営の実践者となるには、お客さま以上に「感動できる社員」でなければおぼつかない。

では、感動を経営にとりいれた事例の4社は、具体的にどのようなプロセスで実践しているのだろうか。社内の仕組みを次号で詳しく探っていく。

また、感動経営は一点の曇りのない、メリットばかりの経営手法なのか。「わが社も感動経営を」と考えるときの留意点についても、次号であらためて考えてみたい。(編集部)

次号の特集は「感動経営」の
つくり方に迫ります。