

2025年11月30日

## ディズニーリゾートから読み解く日本のホスピタリティ

畠山珠百合

### 【目次】

#### 第1章 はじめに

- 1-1 研究の背景と問題意識
- 1-2 ホスピタリティの定義
- 1-3 本論文の構成

#### 第2章 海外から見た日本のホスピタリティ

- 2-1 調査対象と調査方法
- 2-2 調査結果
- 2-3 文化的ギャップと課題
- 2-4 海外から見える日本のホスピタリティの特徴

#### 第3章 ディズニーのホスピタリティの特徴

- 3-1 ディズニーの理念と価値観
- 3-2 キャスト教育と行動基準
- 3-3 ゲスト体験の設計と現場での実践
- 3-4 第2章との比較：海外ゲストから見たディズニーの強み

#### 第4章 日本におけるホスピタリティ

- 4-1 日本のホスピタリティの歴史的背景
- 4-2 感情労働とサービス構造
- 4-3 日本のホスピタリティの強みと内在する課題

#### 第5章 ディズニーから見える日本のホスピタリティ

- 5-1 2章から4章の統合的分析
- 5-3 日本のホスピタリティの現状と課題
- 5-4 今後の展望

## 【要旨】

本研究は、世界的に高い評価を得ている東京ディズニーリゾートのホスピタリティを事例とし、日本のホスピタリティの特性を多角的に分析するとともに、将来的な展望と課題について予測していく。

第1章および第2章では、日本におけるホスピタリティの背景を確認した上で、訪日外国人ゲストを対象としたインタビュー調査を実施した。アメリカ、オーストラリア、スコットランド、タイの計4組への調査の結果、海外ゲストは日本のサービス全般に対して丁寧さや安全性に強い信頼を置いていることが明らかになった。一般のサービス業が静かで適切な距離感を保つのに対し、TDRの接客は、ゲストを物語世界へ誘う「積極的な声かけ」や「エンターテインメント性」を備えている点でより高い評価を得ていた。特に、言語の壁を越えて感情を通わせるキャストの姿勢は、単なるマニュアル対応を超えた日本独自の「察しの文化」が、エンターテインメントの枠組みの中で国際的に通用する価値に変換されていることを示唆している。

第3章では、こうした高品質なサービスを維持する組織的仕組みを、文献分析に基づき検討した。TDRでは、行動基準「SCSE（安全・礼儀正しさ・ショー・効率）」が明確な優先順位とともに共有されており、これがキャストの判断の拠り所となっている。注目すべきは、マニュアルを最低限のルールと位置づけ、キャスト一人ひとりに現場での自律的な判断を与えていた点である。この仕組みにより、キャストはやらされている労働ではなく自ら価値を創出する表現者としてゲストに接することが可能となり、これがTDR特有の温かみのあるホスピタリティの源泉となっている。

第4章では、日本社会全体の文脈からホスピタリティの課題を整理した。伝統的な「おもてなし」は美徳とされる一方、過度な顧客中心主義は従業員に深刻な「感情労働」を強いる側面がある。個人の善意や精神論に依存する日本のサービス構造は、インバウンドの急増による業務負荷の増大や人手不足の中で、持続可能性の危機に直面している。

第5章の結論では、以上の分析を統合し、日本のホスピタリティの未来展望を提示した。TDRの事例は、個人に頼るのではなく、組織として理念を浸透させ、バックヤードでのサポート体制を整備することで、従業員の負担を軽減しながら高い顧客満足を実現できることを示している。今後の日本社会においては、伝統的な「おもてなし」の精神を尊重しつつも、それを組織的に支える「仕組み化」と「標準化」を進めることが不可欠である。本研究は、TDRというモデルを通じて、多様な文化背景を持つゲストに対応し得る、新しい日本のホスピタリティの構築に向けた指針を提示するものである。