

ディズニーホテル元教育担当が教える ホスピタリティと人財育成 ペップトークで看護・介護の 世界を変えよう

マナーセンス 代表 湯佐弘子

日本ペップトーク普及協会認定ペップスピーカー
サービスプロフェッショナルコーチ／米国NLP協会認定マスタープラクティショナー

東京ディズニーランド運営部ゲストリレーションズ、接客部門で働く。ディズニーアンバサダーホテル開業前の社員教育を担当。開業後は総支配人代行デューティマネージャーとして勤務。2008年サービス（貢献）のプロを育成する機関マナーセンス（思いやりの意義）を設立。サービス業のほか、病院・介護施設でも研修・講演会を行っている。2013年にペップトークと出会い、翌年からその普及のため講演活動をスタート。自身の研修スタイルにもペップトークを取り入れている。

すべての人が望むこと

一般的にサービス業、例えばホテルなどでは、企業の重役、有名人、著名人がVIPリストに載ります。しかし、ディズニーブランドのホテルには、VIPリストが存在しません。なぜなら「すべてのお客様がVIP」ととらえているからです。目の前の人は大勢いるうちの1人ではなく、**かけがえのない大切な人**として接します。

「自分のことを価値ある重要な存在だと思ってほしい」

これは、人間の普遍的な心理です。コミュニケーション心理学では、**自己重要感**と言います。その気持ちが満たされた時、人は誰かに「あそこに行ったら、まるでVIP待遇だったよ」と話します。これはサービスする人にとって最高の褒め言葉です。

マザーテレサは、シスターたちにこう教えたそうです。

「あなたと出会う人が、最高の気分になれるよう、親切と慈しみを込めて接してください」

これがホスピタリティの奥義と言えるでしょう。

東京ディズニーリゾート キャストの対応

ありがたいことに、私は出会う方々から東京ディズニーリゾートのキャストに対する感謝の声をよく聞きます。

ある親子の体験談です。「高齢の母親を遊びに連れて行ってあげたいが、車いすに乗った母でも楽しめるのだろうか」と不安な気持ちで入場したのですが、すぐにキャストがやって来て「何かあったら、遠慮せずキャストに声をかけてください」と言われたそうです。うれしくなり「そうさせてもらいます」と答えたものの、自分たちからキャストに声をかけなくとも、いたるところでキャストから話しかけてもらい、感動したとのことでした。

アトラクションに並べば、自分たちに気づいたキャストがすぐにやって来て「列に並ばずに〇〇分後にこちらにお戻

りください」とカードを渡されるという配慮。時間が来るまで近くのレストランでゆっくり待つことができたそうです。

ほかに、次はどこへ行こうかと立ち止まっていれば、「私のご案内しましょうか」と満面の笑みでキャストがやって来て、車いすで楽しめる過ごし方をいろいろとアドバイスしてくれたそうです。

親孝行ができればと思って訪れたけれど、私達も心から楽しめました。『お母さん、ありがとう。また私たちと一緒に来てね』とお礼を言いました」とのことでした。お母さんは「帰りたくないね」と名残惜しそうにしていたそうです。

このような対応は、東京ディズニーリゾートのキャストにとっては当たり前のことで、高齢の方、小さなお子様、ハンディキャップがある方を、特に手厚くおもてなしすることが習慣です。

そうは言っても「簡単には、それができない。それができる職員にするにはどうするのか？」人財教育に携わる人から必ず聞かれる質問です。

ホスピタリティあふれる プロ集団にするには、 何が必要か？

オリンピックや世界的なスポーツの大会を見ると、団体種目で勝つのは、監督と選手の信頼関係が厚く、チームワークの良いチームです。一方、一人ひとは強くても、勝てないチームが存在します。

実は監督と選手の間にあつれきがあった、選手の心がバラバラで一つになっていなかったなどと後の報道で明らかにされることがあります。

人間の能力が十分に発揮されるかどうかは、人と人との関係性に左右されます。それは、ビジネス、医療、介護、どんな分野でも同じです。上司と部下、仲間同士の信頼関係。これが組織を根本から強くする土台です。

働く人が職場の劣悪な人間関係にイライラしていたり、上司に恐れを抱いていたり、不満があっては、良い看護、介護はできません。人は、悩みがあったり、強いストレスを感じていたりすると、他人に思いやりを持って優しく接することが困難になります。チームワークが良いと個人の良い面が引き出され、互いに良い刺激を与え、潜在能力までもが発揮されます。思いやりある人の集まりは、ますます優しく丁寧な対応ができるようになります。「チーム医療」と書かれたポスターを病院でよく見かけることから、その理論自体は誰もが理解していると思われる。では、それをどう実現していくとよいのでしょうか。

何が働く人から 優しさを奪うのか

看護、介護の世界で働く人は本来、人に良くしてあげたいという心の持ち主です。しかし、それを忘れてしまったら、何が原因なのでしょう。あなたの

職場では、こんな言葉が飛び交っていませんか？

「なぜ、そんなことしたんだ」

「二度と間違えるな」

「だから、あなたはだめなのよ」

「それくらいできて当たり前でしょ」

「そんなことも思いつかないのか」

「あなた、何年この仕事をやっているの」

「勝手なことするな」

「ディズニーランドのキャストのように生き生き働いてくれる人財育成法を教えてほしい」と依頼を受け、これまでさまざまな業種の現状を拝見してきました。どの組織も「言葉がけ」について同じ課題を抱えています。厳しいのです。言われた人は、傷つきます。

そこで私から一句。

けなされて

やる気は出ない 平成生まれ

直そうよ 昭和生まれの その態度

こんなことを言ったら、ひんしゆくをかうかなと披露するのですが、皆さん「そのとおり！」と大笑いです。「ああ、そういうキツイこと言う人、いる！ いる！」と。

そして気づくのです。自分もそういうことを言っている、職場でも、家庭でも。子育て中の女性からは「そういえば、うちの子『お母さん、キツイよ』と泣いていたっけ」、男性からは「自分がそうされてきたから、必要以上に厳しくなっちゃうんだよな」と本音が出てきます。

この現状では ホスピタリティが下がります

- 人をけなす、厳しい言葉がけが教育だと思い込んでいる
- 上司が部下に対して無礼
- 悪口を言い合っている

私たちには、子どもの頃から親や先生、誰かに言われた厳しい言葉がたくさんインプットされています。ある医師の話によると、多くの人が18歳までに18万回くらい否定的な言葉をかけられているそうです。

相手が自分の思いどおりに動かないと、それらが自動的に口をついて出てきます。負の連鎖です。言葉が、言刃になっていることに気づかず、相手からやる気、可能性を奪います。ちなみに、なぜ相手が自分の思いどおりに動かないのかというと、教え方が分かりにくいからです。では、なぜ分かりにくいのでしょうか。それは、仕事の教え方を学んだことがないからです。

テレビでいつも冗談ばかり言っているデーブ・スペクターさんが、「日本人の教育方法は欧米に比べて数十年遅れている」と、真面目な顔をして話していたのが忘れられません。（今回は誌面の都合上、触れられませんが）例えば、人種のサラダボールと言われるアメリカでは、どこの国の人でも分かるよう、仕事の教え方が昔から研究されています。日本でも働く人が1人でも部下を持ったら、上手

に教えられるよう、**教え方のコツを学ぶ**ことをお勧めしています。

言葉を選んで使う

日本には古来「言^{こと}霊」と言って、言葉には神秘的な力、不思議な威力があり、口にしたことはいいことも悪いこともいつか現実になると信じられてきました。結婚式で「終わる」と言わず「お開き」「結び」と言い、受験を控えた子がいる家では「落ちる」「滑る」という表現をしないのはその名残です。しかし、現代では言葉の大切さを知っている人は、少なくなりました。

職場は、そこにいない人の悪口、うわさ話、批判でもちきりで、そんな環境が嫌で辞めた、という人の話を耳にすることがあります。誰しもつい悪口を言うてしまうことがあるものですが、悪口は組織の水を腐らせる始まりです。つい言いたくなる思いを静め、もし言ってしまったら反省し、もう言わないと決めることが、組織の水を居心地よくします。

私が子どもの頃は、大人がこう教えてくれました。

「悪口は、天に向かってツバを吐くようなものだから慎みなさい。人のことは寛容に許しなさい。自分だって気づかないうちに人に迷惑をかけ、それでも許されて存在しているのだから」。

意欲を引き出す肯定的な言葉がけ「ペップトーク」

私は、病院・介護施設から「接遇マ

ナー向上のための研修」を依頼された場合、必ず言葉の使い方を向上させる「ペップトーク」をお勧めしています。

ペップトークとは、**短く、分かりやすく、肯定的な表現で相手を前向きにさせる励ましの言葉がけ**のことです。ペップトークのPepとは、英語で元気、活気、勇気という意味で、アメリカのプロスポーツの舞台裏が発祥です。試合直前のロッカールームで、監督やコーチが、緊張している選手に対して、前向きな背中の一押しになる短いスピーチをします。

日本では、アメリカでペップトークと出会った岩崎由純氏が2012年に日本ペップトーク普及協会を設立し、その手法が広がっています。2017年11月にあるテレビドラマでペップトークが取り上げられたことで、認知度は急上昇しました。私もこのペップトークこそ、日本人にとって救いとなると信じ、普及活動に参加しています。

特に看護・介護の世界で働く人には、最優先でお伝えしたいのです。なぜなら、看護・介護の仕事は、人の心の状態こそがその質を決定するからです。それでは、ペップトークの手法での言葉がけのコツを一部紹介します。

してほしいことを肯定形で伝える

私たち日本人には、否定形で表現するという言葉の使い方の特徴があります。「危ないから走らないで」

「間違わないで」「遅刻しないで」
「忘れないで」「事故らないで」
「風邪を引かないように」
(高齢者に対しては)
「転ばないで」「喉に詰まらせないで」
「○○しないで！」

ここで覚えておきたい重要な「脳の働き」があります。脳は、否定形と肯定形の区別がつかみません。否定形であろうと、肯定形であろうと、私たちの脳はそれをイメージします。イメージしたことは、それに向かって行動します。

駅のホームで「駆け込み乗車はおやめください」とアナウンスされるとみんな駆け込んだり、「財布を忘れないようにしましょう」と考えながら朝の身支度をしていたのに、駅まで行って財布を忘れてきたことに気づいたりということが実際に起こります。病院が舞台のドラマでは、「私、失敗しないので」と言って、どんな難局も乗り切る話が大人気でしたが、脳の働きからすると、失敗する可能性が高まることになります。この場合は、「私、どんな難しい手術でも必ず成功するので!」「私、成功しかないので」と自分がやりたいことを肯定形で自分に言い聞かせる方が成功率は高まります。

それでは、部下・後輩、高齢者への言葉がけの練習です。

〈次の表現を肯定形に変えてみよう!〉

- ①二度と同じ間違いをするな
- ②忘れるな

③ダラダラするな

④(高齢者へ) 喉に詰まらせないで

⑤転ばないで

(解答例は最後にあります)

いかがでしょうか。これまでの人生で大概否定形を使用していた私たちにとっては、慣れるまで少々訓練が必要です。今後、もし否定形でものを考えたり、人に否定形で指示をしたりしている自分に気づいたら、「間違えた」と言って訂正してください。21日間それ続けると、肯定形で表現することが習慣になります。

相手が前向きになる言葉がけ

では、厳しい言葉がけはどのように訂正したらよいのでしょうか。感情的に相手をけなすのではなく、相手が前向きになり、行動を促す言い方に換えます(表1)。

お気づきでしょうか。ここでも、相手に「してほしいことを肯定形にする」「質問を投げかけて相手に考えてもらう」という言い方にします。

「なぜ?」は相手を追い詰める

私たちは、つい誰かに「なぜ、そんなことしたんだ?」「なぜ、分からないんだ!」と、「なぜ?」から質問してしまいます。誰でも経験があるとおり、厳しい口調でそう言われると責められているとしか感じられず、思考がストップします。

「なぜ?」で始める質問ではなく、冷

表1 相手が前向きになる言葉がけ

(教えたことができていない) さっきも言ったよね？ ちゃんと話を聞いていたのか	・手順はどうだった？ 落ち着いて思い出してみよう ▶ ・何か分からないところある？ ・どう理解したか復習してみよう
(患者・利用者の欲していることに) なぜ気がつかないの？	・患者・利用者は何を欲しているだろう？ 何を必要としているだろう？ ▶ ・してあげたら相手が楽になることは何？
(仕事が遅い) いつまでやっているの！	・○時までには終わらせよう ▶ ・次からは○分でできるようにしよう ・迅速に対応しよう、サクッと終わらせよう
(良い結果が出なかったことに対して) それはあなたの責任でしょ？	・責任を持って取り組もう ▶ ・何が問題だったか一緒に考えよう ・この結果を次へ生かそう、何を改善できる？
(やるべきことをやらない) なぜしない？	・いつまでに何をどうするか確認しよう ▶ ・あなたならできると私は思うよ ・何か問題ある？ 困っていることある？
なぜ、それくらい覚えられないの？	▶ ・あいまいな点や分からない点がある？
これくらいはできて当たり前じゃないか	・どこまで覚えたか振り返ってみよう ▶ ・どこまで分かっている？ 分からないのはどこ？ ・どこまでできるようにしよう
(人のせい、何かのせいにして) 言い訳ばかりしているんじゃない	▶ ・自分ごととして考えよう ・何が問題／障害だったのか整理してみよう
そんなことも知らないのか、常識だろ	・そういう時はどうするのがベストだろう？ ▶ ・考えてみよう、調べてみよう ・そういう時は、こうするといいんだよ（教える）
あの人はできているのに	▶ ・あの人をお手本にしてごらん ・もう一度説明するね、理解してもらえた？ ・あの人の優れた点はどこだろう？

静な態度で「何が問題でそうなったんだろう？」と「何が？」で始めることです。すると相手は、落ち着いて振り返り、問題にフォーカスできます。上司と部下であれば、次に同じことが起こった際はどうか対応すればよいか、改善策を話し合います。「何が問題でそうなったんだろう？」これが問題を解決するための質問です。

自分自身を励ます セルフペップトークから始めよう

私が開催する公開セミナーには、数年前から医療、介護に従事する人たちの参加が大変増えました。日によっては、ほとんどが看護師、医師、介護師ということもあります。

ある看護師の女性が、セミナー受講後の変化を教えてくださいました。

ペップトークを学ぶ前は、毎朝、病棟に入るのが恐怖でした。

「先輩や上司に怒られないようにしよう。患者さん、ご家族から苦情を言われないうようにしよう。」

失敗しないようにしよう。迷惑をかけないようにしよう」

と否定的なことを考えていたからだと分かり、自分への言葉がけを換えました。

「今日一日、仕事を正確にやろう。」

患者さんに笑顔になってもらおう。

ご家族に安心してもらおう」

すると心が軽くなり、緊張することが少なくなつて、患者さんから感謝されることが増えました。

日野原重明さんが 心がけていたこと

2017年に105歳で亡くなられた日野原重明さんの著書にこのような言葉があります。

大切な人と接するときに僕が意識しているのは、相手によってではなく、常に自分自身の手で、心をやわらかい状態にしておくということです。

穏やかな物腰、感謝の笑顔、いたわりの言葉…、心がこわばっている状態ではできないことだらけです。

だから心をやわらかくしなくちゃいけない。その大事なきっかけは常に自分の中に持っていたいのです¹⁾。

心をやわらかくしておく「心の状態管理」は、サービス（貢献）のプロとして最も重要です。アスリートの世界では「メンタルコントロール」と表現されています。

人間は、感情のいきものです。どんなに知識、経験があつても、その日の心の状態が荒れていては周囲に悪影響を及ぼします。しかし、荒れている心をなんとかするのは至難の業です。そういう時は、自分でコントロールできることが3つあります。

1つは姿勢を変えることです。両手を広げて空を見上げてみてください。2つ目は呼吸です。ゆっくり、深くします。数回で効果があります。3つ目は自分で自分を励ますセルフペップトークです。

ヴァイオリニスト五嶋龍さんは、こうしているそうです。コンサートの直前「(演奏を)間違えたらどうしよう」と不安になり、それを放っておくと不安な気持ちは雪だるま式に大きくなっていきます。だから身だしなみを整え、鏡の中の自分に向かって「いいか、お前ほどベートーヴェンを上手に弾きこなせるやつはいない。お前は、世界で一番の演奏者だ。お前は、チャンピオンだ、チャンピオンだ、チャンピオンだ、金メダルだ、金メダルだ、金メダルだ」と繰り返し、心の状態を良くしてから、いざ舞台へ（TBS系ネット「サワコの朝」2017年6月17日放送）。

もしあなたが一日の始まりに「今日もトラブルがあると嫌だな」と考えていた

ら、言い換えましょう。
「今日も素晴らしい一日になるだろう。
たとえトラブルが発生しても大丈夫。私はどんなイレギュラーも必ず上手に対応できる。落ち着いていこう。みんなと助け合い励まし合っていこう」

理想の自分の姿をイメージすることがコツです。もう1つ、工作中、「ああ、疲れた…」は、誰しもつぶやく言葉です。それを「ああ、頑張った」と言い換えてみてください。気分はかなり違います。

看護・介護を受ける人、働く人

私の母は持病があったため、亡くなるまでその生涯の多くを病院で送りました。晩年は介護病棟での生活が続きました。私も家族として、これまでの人生は病院に通う生活をしてきました。

病院の庭では、散歩する患者さんたちの話を聴き、行き帰りのシャトルバスの中では、患者さんの家族の人たちと本音を話し合う間柄でした。誰もが苦しみ、悲しみ、不安、心の葛藤を抱えていました。長い付き合いの職員の中に、まるで身内のような関係となった人も多くいました。働く人たちもまたそれぞれに悩みを抱えていました。立場は違っても、誰もがみな精いっぱい、誰もが大変な人生を送っていることが分かりました。

患者さん・利用者さんは、孤独です。大勢の中にいても、孤独だと感じています。一日のうちわずか数秒でもよいので

す。目と目を合わせ、微笑み、心の中でこう伝えてあげてください。「私はあなたの味方です」と。心のペップトークです。

母のセルフペップトーク

母に「昨日は、誰かお見舞いに来た？」と聞いたところ、冗談めかしてこう答えたことがありました。「昨日のことは覚えていない。昨日は、昨日。今日は、今日」介護を受ける立場の母にとっては、何か不快な気持ちになることもあったでしょう。しかし、それを思い続けてはいけな。昨日のことは忘れたことにして、今日を新しい気持ちで過ごそうという母の生きる知恵です。自分の母親ながらあっぱれな生き方だと感心しました。私も毎朝唱えています。「昨日は、昨日。今日は、今日」。

次世代へ

さあ、あなたは、もうこれを読む前のあなたではありません。自分と周りの人を元気にするペップトークを知りました。

私たちは今、豊かな日本に生きています。これは、前の世代からのギフトです。私たちも次世代へ新たなギフトを！ 無限の可能性を呼び覚まし、美しい明日を夢見て、未知の楽しさ、働く醍醐味、人々がより良く協力し、最大限に活躍できる世界を創ることが必ずできます。

敬語を使おう

話は変わりますが、普段の言葉遣いに

表2 高齢者が望む接し方

✕ 相手をぐったりさせる接遇とは	○ 安心感を与え、信頼される接遇とは
相手の目を見ていない	相手の目をしっかり見ている
表情が暗い／無表情	表情が明るい
だらしない外見	身だしなみが整っている
面倒くさそうな態度	スマートな立ち居振る舞い
声が小さくて聞き取りにくい	言葉をはっきり聞きとれる
声が大きすぎてうるさい	相手に合わせた声の大きさ
機嫌が悪い	穏やかな態度
早口	適切な間がある、相手に合わせたスピード
ぞんざいな言葉遣い なれなれしい	丁寧な言葉遣い
いんぎん ぶれい 慇懃無礼 相手の質問の内容と違うことを話す	相手の言うことを最後まで聴いてから答える

ついて次のように考えていることはないでしょうか。“敬語を使うと堅苦しく、相手との間に壁をつくり、相手が言いたいことを言えなくなる。だから敬語は使わない方がよい”。敬語を使わないと、相手は自分を見下していると感じ、気分を害します。高齢者は不快な思いを口にはせず、我慢します。

語尾に「です」「ます」「～してください」をつけ、丁寧な表現を心がけます。そして、声のトーンを優しく、ペースは相手に合わせます。忙しいからと早口で話す人がいますが、理解されずに繰り返

し言うことになるより、ゆっくり話す方がかえって早くすみます。何よりのメリットは、ゆっくり話す自分自身の心が落ち着きます。そして、丁寧な言葉を使うと、自分の心が穏やかになります。言葉は人に対して話すものですが、自分自身も聴いているからです。

表2に、接遇マナーの観点から高齢者が望む接し方をまとめましたので参考になさってください。

引用・参考文献

- 1) 日野原重明：生きていくあなたへー105歳どうしても遺したかった言葉，P.54～55，幻冬舎，2017。

〈否定形から肯定形への変換 解答例〉

①二度と同じ間違いをするな	▶ 今回の間違いをよく分析しておこう、次はこの間違いを生かそう、次は必ずできる、落ち着いて、集中しよう、失敗は踏み台にするものだ
②忘れるな	▶ 覚えておいて、メモをして、復習して、実践して、何度も練習して
③だらだらするな	▶ シャキッとしよう、効率良くやろう、テキパキやろう
④のどに詰まらせないで	▶ よく噛んで召し上がってください、ゆっくり味わってください、食事に時間をかけましょう
⑤転ばないで	▶ 安全にゆっくり歩いてください、手すりを使うのもよいでしょう、一緒に歩きましょう