

# 「カワイイ」が「壁」を壊す！

かつて赤字になったサンリオピューロランドで驚異のV字回復を実現した小巻亜矢社長の「コミュニケーション理論」とは、性別・年齢・役職を超え「共感」を育む秘訣を学ぶ。

「Jコンゴ」ギャップ萌えで好感度UPを図れ！

中島 サンリオとJ-Cは「見反」正対の組み合わせですが、「SDGs」や「女性活躍」の観点でぜひお言葉を拝借したいと願っています。

小巻 お役に立てたら嬉しいです。中島 実は今年度、J-Cでは「共感拡大」を目指し、公式アドバイザーのクリエイティブディレクターと共に、「外から見えるJ-C」や「社会との接点」を模索しています。

小巻 実際に多様な場で、J-Cさんの活躍をお見掛けするように

なりました。成功されていますね。中島 ありがとうございます。しかし、まだまだ女性会員は「割程度」と「社会問題解決」を掲げる組織としてはまだまだです。

もアルバイトも生き生きと活躍され、「みんななかよく」の企業理念を体現されています。ただそこに至るまでには、サンリオピューロランドの停滞を乗り越えられてきた経験もあるはずですよ。

## ゲスト——小巻亜矢

サンリオエンターテインメント 代表取締役社長



小巻 みなさんサンリオ好きで集まっているはずなのに、小さなつまみつきやコミュニケーション不全からすべてが空回りしている状態でした。中島 そんな状態から、「社長、大変です！ピューロランドは可能性に満ちています」と、サンリオの辻信太郎会長に直接手紙を書かれ、見事V字回復を実現されたそうですね。その手腕や行動力について学びたいのですが、その前に、先ほど「J-Cもかわいいよ」との一言を頂戴しまして、それがとても気になっています。

小巻 実は今、「かわいい」の研究をしているんですよ。「かわいい」って若い女性特有の感情だと思われがちですが、実は年齢や性別問わず抱く感情で、それが広く共感やブランド力を形成していることが分かっています。

中島 日本発の「Kawaii」は今や世界で通用するワードになっています。それを科学的に分析されているんですね。

小巻 結論から述べますと、「かわいい」を感じる人の幸福度は上がり、他者との距離が縮まり、心理的安全性が育まれることが分かりました。企業戦略や生産性をも左右する「かわいい」の研究成果は、「Kawaii」経営戦略 幸福学×心理学×脳科学で市場を創造する」(日経BP 日本経済新聞出版)にまとめた8月に出版しました。

中島 その知見から「J-Cもかわいいよ」と、ありがたいながらも私の頭が固いのか、「J-C×かわいい」の想像がつかないのですが。

小巻 例えば怖い上司がふとした瞬間に「うちの子かわいいんだよ」とポロッと話したりすると、それだけで親しみがわきませんか。

中島 ああ、それは分かりますね。小巻 いわゆる「ギャップ萌え」は「J-Cさんのような硬派な組織で意外な効果を生むんですよ」

中島 それは、我が家に5匹いる猫の写真や話題でもいいのですか。

小巻 動物ネタ、最高ですよ！ある

いは仕事終わりのホッとした表情のJ-Cメンバーや後ろ姿なんかも絶対かわいいはず(笑)。「かわいい」はリラックスした精神状態でないと感知しません。「かわいい」は他者にも波及するもの。その観点で「かわいい」を取り入れると、J-Cさんが求める「共感」にもつながるのではないのでしょうか。

中島 サンリオ自体、とても愛らしいキャラクターばかりですが、そもそも原点は、社会長の苦しい戦争体験にあると同様ですよ。

小巻 戦時中、妹を背負い空襲か

ら逃げまどった経験が、「もう二度と人が殺し合う世の中にしてはいけない」との決意につながったと聞かれています。その原体験が「みんななかよく」の理念を培ったとも。

中島 「お母さん型リーダー」で共に成長しあう存在に

中島 J-Cも戦後復興への想いが起点です。ただ、同じ理念のもとに集った人々でも、その心を一つにまとめるのは容易ではありません。何かコツはあるのでしょうか。

小巻 おそらく従来型の強いリー

ダーシップではうまくいかないと思います。かつて、強烈な個性を持つスーパーリーダーに人は従いましたが、変化が激しい時代にたまたま一人の能力では、世界の変化に追いつけません。多様な人々の感性・思考力で情報をキャッチし、彩り豊かな意見をフアシリテートできるリーダー像が求められているのではないのでしょうか。

中島 フアシリテーターであり、コーチであり、時には人々のカウンセラーにもなるという意味で、「お母さん型リーダーシップ」と呼んでおられますね。

小巻 お母さんは、家庭と社会の間わりを育む存在です。子供の話を聞き、論点を整理して、不満の声や相談も聴き入れながら、将来の夢に向かうのを応援する。

ただし決して「育ててあげる」というような、上から目線ではありません。私自身3人の子育てを通じて、母として成長させてもらったと感じます。

中島 リーダーもメンバーと相互に成長していく関係ですね。その発想は当初からお持ちでしたか。

小巻 実はピューロランド再建を



# 威厳より「かわいいげ」で共感を育もう

任された当時、私はテーマパークの素人で、みなに聞いて回るしか方法がなかったんです。そもそもテーマパーク自体も、多様な人の力を結果してできるものです。ショーの演出、ダンサー、音楽や設備、商品や食事、みなが同じ夢を目指して協力しないと、お客様を楽しませることはできません。

中島 しかし「聴く」のも案外難しいものです。達成すべき目標と期日に追われ、ゆっくり話を聞く暇はないよとなりがちです。

小巻 自分でやったほうが早いこともありますが、それでも急がば回れで、傾聴の時間こそが値千金だと思ってきました。コーチングの世界では期限を決めることで、「思考」が変わるとされています。私も「2年で黒字化する」と決め、社員200人全員から、1か月かけて話を聞いていきました。

中島 どういうポイントで話を聞かれていたのでしょうか。

小巻 それぞれの目標や夢など、ポジティブ面も大切ですが、不満

の声こそ、実は一番の宝です。例えば「給与が上がらない」「意見を言っても無駄」など、積年の不満を漏らす男性社員がいましたが、そういう不満こそ、実は期待の裏返しでもあるんです。本当に失望したら組織を見限って退社するところを、不満を言いながらも残っている。それはまだその組織に愛惜も夢も残しているから。そうした声こそ改善ポイントに隠れています。

【お客様の声以上に、社員の声を聴いていますか？という事です。聴いていきますか？ということですが、

やさしく、あたかい対話、すべてはここから始まる

中島 いやもう耳が痛いですが、JCは階層型組織ですから、各階層を超えてのコミュニケーションをよしとしないと言われることもあります。

小巻 階層型組織にも強みや機動力はあります。ですから「女性活躍」など、突破口を見つけた課題に限って、フラットな関係性を試す

ハイブリッド式はどうでしょう。

中島 なるほど。正解の分らないブレastedなコミュニケーションが必要とされる部分ですね。

小巻 ビューローランドでも、社内の男性管理職と20代の女性アルバイトとは、なかなかフラットなコミュニケーションをとりにくいものです。そのため毎朝15分の「ウォーミングアップ朝礼」や、定期的開催する90分の「対話フェス」で、年齢・性別・役職の垣根を越えた対話を試みています。

中島 日常的に取り入れられている



Aya KOMAKI

名城大学卒業後サンリオ入社。結婚を機に退職し、出産・育児を経てサンリオ関連会社に復帰。2013年に東京大学大学院教育学部研究科修士課程修了後、14年サンリオエンターテイメント顧問、19年より同社代表取締役社長、ビューローランドの来場者を4倍に増やし、V字回復を達成させた。

る工夫点などもありますか。

小巻 朝礼や会議、対話の前に「アイスブレイク」を設けています。グループごとに名前と所属、「最近のマイブーム」や「好きなサウンドイッチの具」などを言い合うんです。「笑顔で」と言われても難しいですが、自分について話すと、人は大抵照れ臭くて笑みを浮かべてしまうもの。脳は表情だけでなく「楽しい」と錯覚してくるからです。

中島 一方、組織のリーダーとして、厳しく指導しなくてはならない場面でもゼロではないはずですが。

# 会 頭 対 談

小巻 聖矢 × 中島 士

# リーダーもメンバーも、共に成長を

小巻 もちろんです。ただ、そうした際もできるだけ「怒って終わり」にしないようにしています。他人の前で一方的に叱らず、「反省」という言葉も使いません。「振り返り」の形で、「Aさんの事象をBさん、Cさんも学べるようにすれば失敗を次に生かすことができます。むしろ「大失敗の前に気づきをくれた方がいい」となるんです。

中島 それは小巻社長が説かれる「やさしく話して、あなたかく聴く」の極意なのでしょうが。

小巻 実はこれはある小学校での標語ですが、大人こそ必要だと思いついて取り入れました。人間ですから、日々いろいろな事情で機嫌が悪くなることもあります。

でも決して八つ当たりをしてはいけません。それに、八つ当たりまで行かなくても、部下に対して威圧的に接するのが権威だと思いついて、良かれと思いついて接したりする人もいます。

でも決して八つ当たりをしてはいけません。それに、八つ当たりまで行かなくても、部下に対して威圧的に接するのが権威だと思いついて、良かれと思いついて接したりする人もいます。

でも決して八つ当たりをしてはいけません。それに、八つ当たりまで行かなくても、部下に対して威圧的に接するのが権威だと思いついて、良かれと思いついて接したりする人もいます。

でも決して八つ当たりをしてはいけません。それに、八つ当たりまで行かなくても、部下に対して威圧的に接するのが権威だと思いついて、良かれと思いついて接したりする人もいます。

りNGですよ。

中島 相手も生きものですからね。小巻 そこはやはり「否定」ではなく、「Yes...」で心をつなげる努力が大切です。特に男性は、「小学生じゃあるまいし」と照れもあると思いつく、すべての人間関係のつまずきは、こうした表現問題からスタートしていると思うんです。

中島 JCは他者への奉仕を謳っていますが、まずは同じ人間同士相互理解がなければ始まりません。

小巻 同じ船に乗る仲間として、親友になる必要はありませんが、最低限の心理的安全性はマストです。スーツの上さらに鎧を着るよりも、相手の心をほぐす「かわいいげ」こそ重要ということですが。

中島 いえ、不勉強で存じあげません……。

小巻 グループの1人が社長役となり、残りのメンバー社員が次々

に難問を報告するという、非常にメンタルが鍛えられるゲームです。「社長、大変です！工場が火事です！」とかです。そのバッドニュースに、「社長はさきも嬉しそうに『それはよかった！』と返すが、理由はその後、なぜよかったか理由を考へ、説明します。「老朽化していたから、取り壊す手間が省けてよかった」とか。

中島 それは、まさに小巻社長がサンリオビューローランドを再建されたときの精神そのものではないでしょうか。

1982年、大分県大分市生まれ。中央大学卒業。ジェイリース株式会社取締役副社長。2011年に一般社団法人大分青年会議所に入会。2022年公益社団法人日本青年会議所第71代会長を務める。

小巻 確かに。「駄目だから」は伸びしろだらけ！という能天気さでも、リーダーには大切ということでしょうか(笑)。

中島 JCは単年度制で、この対談が掲載される10月は、ちょうど各地域のリーダーが次年度の組織運営に向けて走り出すタイミングです。リーダーとしてのメンタル、コミュニケーションデザインという大切な視点を、私も1年前に聞き取ったですね。貴重かつ実践的なお話をありがとうございます！

Tsuchi NAKASHIMA

