慶應義塾大学ビジネス・スクール

東京ディズニーランド
―「夢と魔法の王国」の組織とそのリーダーたち―

Disney 注)1の経営哲学

Disneyland の起源

Disneyland はウォルト・ディズニーのある想いから生まれた。それはウォルトが娘と遊園地に出かけ、遊んでいたときのことであった。その遊園地の姿に彼は愕然としたのであった。「ゴミが散乱し、しかも従業員が無愛想」なのだ。大変不愉快な思いをするのと同時に、「自分ならもっとましなものがつくれる」と考えたのであった。そうして、「子供たちが夢中になるだけではなく、その親たちも楽しむことのできる場所を創る」ことを決心した。しかし「この遊園地は、いつでも手を加えられるようにしておこう」とも考えていた。ウォルトがこのように考えたのは、「この世にイマジネーションがある限り、決してパークは完成しない」という信念を持っていたからであった。「きれいで、従業員の応対がよく、みんなが楽しめる」という現在の東京ディズニーランドは、ここが原点となっている。

[1]Disneyland 及び Disney はアメリカのディズニーランド、ディズニー全体を示す。日本のディズニーランドは東京ディズニーランドと記す。

このケースは、巻末に示す参考文献及びインタビューをもとに、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授高木晴夫の指導のもと、同修士課程 M25 期生丹徹也が編集して作成した。クラス討議の資料とするためのもので、経営及びリーダーシップの適否を例示しようとするものではない。

ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町 2 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp)。また、ケースの注文は http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる形態もしくは方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送は、これを禁ずる。

Copyright ©2004 は高木晴夫、丹徹也が保有する。

東京ディズニーランド

世代を超え、国境を超え、あらゆる人々が共通の体験を通してともに笑い、驚き、発見し、そして楽しむことのできる世界、これが Disney の世界である。「Disneyland は、人々に幸せを与える場所、大人も子供も、ともに生命の驚異や冒険を体験し、楽しい思い出をつくってもらえるような場所であってほしい・・・」というウォルト・ディズニーの言葉が基本に置かれている。このあらゆる世代の人々が楽しめる“ファミリーエンターテイメント”を基本理念に、1955 年、アメリカのロサンゼルス近郊のアナハイムに誕生した Disneyland は、それまでの、子供たちのアミューズメントパークとは全く異なった、新しいテーマパークとして始まり、東京ディズニーランドも、その理念を忠実に受け継いでいる。世界各国の Disney テーマパークはDisneyの名作の夢の世界を実際に体験できるように立体化したものである。人々の心に夢を呼ぶストーリーをショーに演出し、パーク全体をステージとして、ゲスト(来園客のこと)とキャスト(従業員のこと)が一緒にショーに参加し、体験することができるのである。これが Disney テーマパークの魅力の核となっている。また、従業員がキャスト（出演者）と呼ばれる理由もここにあり、ゲスト（来園客）の参加すなわち共演によって、それぞれのテーマランドのショーも日々新しくなっていく。東京ディズニーランドは、シンボルであるシンデレラ城を中心に七つのエリア（テーマランド）に分かれている。それぞれ細かいところに至るまでテーマにそった形で演出され、一つのショー・ステージを構成しているのである。

東京ディズニーリゾート(東京ディズニーランド、東京ディズニーシー、イクスピアリなどの施設の総称)は、千葉県浦安市舞浜の地にあり、年間二千万人を超える来園者がある。来園客の居住エリアで見ると 67%が関東で占められている。年代別比率は約 70%が 18 歳以上の大人であり、リピーター率は 95%を超えている。パークを運営するオリエンタルランドの正社員は約 2400 名で契約社員・準社員は約 18000 人、合計で 2 万人を超える大規模な組織である。また、正社員比率も 12%で、正社員以外の従業員がその多くを占めている。1983 年（昭和 58 年）に東京ディズニーランドは開園し、現在に至っている。注)[2]

「ディズニー・フィロソフィー」(付属資料 2 参照)

テーマパークを Disney のテーマパークとして成立させ、すべてのソフトやマニュアルの中心に据えられるものに「ディズニー・フィロソフィー」とよばれるウォルト・ディズニー

[2] オリエンタルランド社は、東京ディズニーリゾートを運営する企業。営業実績は付属資料 4、5 を参照。

の哲学がある。これは、まとめられた書物ではない。精神そのものを指したり、ウォルト・ディズニーの語録、スライドショー、キャストへの配布物、そしてキャストの心の中などで存在するものなどである。ディズニー・フィロソフィーで有名なものに次のようなものがある。

You can design, create and build the most wonderful place in the world, but it takes people to make that dream a reality.

(世界一すばらしい場所を企画、創造し、建設することは可能だが、その夢を現実のものとするためには人が必要である)

「夢を現実のものにするのは人である」、Disneyland の施設を自己管理するのと同時に、これらを動かすキャストこそが、事業目的の達成に大きな意味を持つということなのである。そして、ウォルトは働く人材の選択・育成に大変気をつかっている。Disney 流の一連の教育は、まずウォルト・ディズニーという天才の夢と思想を実現することから始まる。そしてオリエンタルランドは、東京ディズニーリゾートを「世界で一番幸せな場所」に創造し、「ゲストにハピネスを与える」ことを第一に据えこの哲学を実現させようとしているのである。

「ゲスト」と「キャスト」

「すべての人は、Disneyland というステージの登場人物、配役である。その意味ではみなが平等であり、すべてが友達なのだ」。これがウォルト・ディズニーの考え方である。アメリカのザ・ウォルト・ディズニー・カンパニーでは、職場で全員がファーストネームで呼び合っている。日本のオリエンタルランドでも「さんづけ」でお互いが呼び合っている。このようにすることで厳しいルールを遵守するとともに、仲間としての意識作りが自然と行われるのである。これは、従業員たちが開放的であることやお互いにものが言える風土を醸成することにも貢献するのである。

東京ディズニーランドを訪れるお客さまのことを称して「ゲスト」と呼ぶ。アメリカでは、家に招くお客様のことをゲストと呼ぶ。これと同じ発想である。招待状を出して、ホームパーティーに来ていただき、満足していただけるようなお客様という意味合いをこめて、東京ディズニーランドでは「ゲスト」と呼んでいるのである。アメリカ流に考えると「ゲスト」をもてなすのは「ホスト・ホステス」ということになる。しかし日本ではイメージが万全ではない。そこで「キャスト」という言葉になっている。だから、「キャスト」という言葉には、

「ゲスト」に、おもてなしをして、満足をしていただく人という意味が込められている。したがって、「キャスト」とは、「パークを訪れる一人ひとりのゲストを、自分のお客さまとして歓待し、満足していただこうと考えて行動をする人」ということを意味するのである。

「オープンドアポリシー」

「オープンドア」はパーク内でも、本社でも行われている。パークや各施設のショップのドアはもちろんのこと、本社の社長室のドアも開放されている。パーク内のショップでは、商品を買う、買わないに係わらずゲストがショッピングを楽しめるように、常に扉を開放している。また、価格の面でも「オープンプライス」というポリシーをとっている。それは、透明な価格設定がゲストの信頼を呼ぶということである。Disney ホテル(アンバサダーホテル、ホテルミラコスタ)の室料の料金設定もこの方式がとられている。さらにショップでの販売には「ソフトセル」という考えが徹底されており、過剰な接客などといった商品を売りつけるような対応(ハードセル)は禁止されている。ゲストに商品を自由に見て、触って、喜んでもらうことを第一としている。そして商品の販売を、ショーの一環と考え、キャストが楽しさを演出するということを行っている。このことは「マーチャンダイジング」と「エンターテイメント」の合成語で「マーチャンテイメント」と呼ばれている。

Disney の 4 つのお約束

東京ディズニーランドでは、「キャストの行動基準」なるものが存在している。これはディズニー・フィロソフィーの中で最も簡潔であるが、最も重要な意味を持つものなのである。そしてこの行動基準には序列すなわち優先する順位がある。各キャストが行動を起こす場合には、この行動基準に沿った行動が求められる。４つのお約束とは、この行動基準のことである。SAFTY(安全性)、COURTESY(礼儀正しさ)、SHOW(ショー)、EFFICIENCY(効率)の４つである。これを称してその頭文字をとって「SCSE」注[3]と呼ぶ。この４つを東京ディズニーランドはキャストの心得として次のように説明している。

①SAFTY(安全性)

どの施設にも技術的には安全が保障されていますが、最後に安全を守るのはキャストの仕事です。子供たちはミッキーマウスを見つけたら、一目散に駆け出します。ショーに夢中に

[3] アメリカのパークでは、最後の EFFICIENCY は CAPACITY (処理容量)となっており、SCSC という。

なってしまったら、大人でさえも注意書きが目に入らなくなるのです。そういったとき、安全を確認するのはあなた(キャスト)の目です。この点からも、ゲストの行動を注意深く見ることが必要になります。また、私たちキャストの安全も保障されていなければなりません。安心して働けるパークでなければ良いショーを創り出すことはできないからです。

②COURTESY(礼儀正しさ)

礼儀正しく、ていねいであることは、ゲストをVIPとしておもてなしするための基本です。そして、東京ディズニーランドに期待し、心をときめかして訪れるゲストの身になってサービスを提供することができれば、どんなに素晴らしいことでしょう。

③SHOW(ショー)

パーク内のあらゆるものが、テーマショーという観点から考えられ、構成されています。期待を持って東京ディズニーランドを訪れるゲストのために、ショーは『毎日が初演』でなければならないでしょう。「日を追って新鮮さを増すようなショーでありたい」と、私たちは常に考えているのです。

④EFFICIENCY(効率)

ゲストは長い待ち時間を嫌います。待ち時間が少ないほど、ゲストの楽しむ時間が増えるのですから。しかし、安全や礼儀正しさやショーを無視して、効率を追及することはできません。安全を心がけ、礼儀正しく接し、最高のショーを演じることで、ゲストへの対応がスムーズになり効率は自然に上がるものです。そして、チームワークも効率よく仕事をするためには欠かせません。

(出典:田所誠　東京ディズニーランドの魔術商法'92　エール出版社 1992)

これらは、仕事を通じてその意味を理解していくこともできる。また、キャストが判断に迷うときに自分のやるべきことを教えてくれるものである。これらを心得ておくことで、何かあったらそのつどマニュアルの文字に行き着かなくても間違いは起こらないのである。こうすることによってゲストへのサービスの質の高さを保つことにも貢献をしている。

東京ディズニーランドの組織の特徴と人材の採用

東京ディズニーランドの組織の特徴

東京ディズニーランドの組織は、多階層型の組織形態である。社員の場合は、1 級から 10 級までの階級がある。一つのチームを形成するアトラクションを見てみると、アトラクションの長の下に SV(スーパーバイザー・主任クラス)が配置され、その下にリードと呼ばれる班長クラスの人が配置されている。場合によっては、社員たちの下に契約社員がいて、またその下に準社員がいるというようになっている。

一見するとやはり多階層であるが、違うのは人数比的にボトム層の人たちが 90%以上を占めるということである。したがって単純にヒエラルキー図を描けば最も下の部分が極端に膨張した形になっている。そして彼らはディズニーの哲学でつながりをもっており階層に対しての意識は低い。このような状態は、一種のフラットな組織とも考えられる。

チームワークとネットワーク化

東京ディズニーランドではチームワークを重視している。また、キャストたちの働く意識は高く、Disney の哲学を共有している。その成果なのであろうか、あるアトラクションが廃止されることになり、その最後の営業日には、担当をしていた過去のアルバイトなど 200 人近くが集まった。彼らはすでにほかの会社に散らばっている。しかし、ネットワークがいまだに存在していたのであった。「キャストたちの信頼関係やつながりが非常に強いことが、サービスの充実にもつながっている」と加賀見社長は述べている。

キャストの採用

東京ディズニーランドにおける非正社員の比率は 85%を超え、全体で 18,000 人におよぶ。東京ディズニーランドの非正社員キャストとしての人員採用は「キャスティングセンター」と呼ばれる専門部署がその役割を担っている。採用は一括採用をする場合と、不足を補ったり、緊急目的のためのフォロー的に採用を行う場合とがある。一括採用する場合には舞浜周辺のホールで実施され、フォロー的に採用を実施するときには「キャスティングセンター」で実施される。

採用については雑誌・求人雑誌・インターネットでその情報を入手することができる。その中で特徴的なものは、紙面に大きなスペースをとった「キャッチコピー」とその内容であ

る。そこには、東京ディズニーランドを開園するときには「建国に参加しませんか」と記入され、最近では「誰かをしあわせにできたら、しあわせ」、「魔法を、手伝ってください」と子供の姿やディズニーのキャラクター、イメージする挿し絵とともに記述されている。

面接会場では、マークシート方式のアンケート調査が配られ、希望職種・時間などを持参したペンで塗りつぶすことになる。その後面接が実施される。この面接のことを「インタビュー」という。「インタビュー」はおよそ 10 分程度である。質問の内容は、応募の動機、合格して配属したときの意気込み、どのようにしてゲストをもてなしたいかなどといった内容である。

面接を終えると後は採用・不採用の通知を待つだけである。通知は 2 週間ほどで自宅宛に郵送されてくる。採用通知には「今回あなたの配役が決まりました」という一言で始まり、職種・勤務時間・入社日・時給・仕事の内容・集合時間などが記入されている。

この通知と一緒に同封されているのが「Casting for You」と書かれたピンクの小冊子である。ここには、新入社員オリエンテーションの案内と身だしなみについて書かれている。身だしなみ規定（ディズニールックと呼ばれている）は細かく記入されている。例えば、ヘアスタイル・髪の色・化粧・ひげ・洋服や靴に至るまで書かれており、さらにこの規定が守られていない場合は入社が取り消しになるとも書かれている。

それともう一つ、キャストとして守らなければならないルールが最後に記入されている。この時点で、通勤途上のキャスト同志のおしゃべりを禁止している点にまで言及したものが示される。新入社員としてオリエンテーションに参加するときはもちろんのこと、ここからすでにキャストとしての行動が求められているのである。

東京ディズニーランドの教育体系と人材育成

「ディズニー・ユニバーシティー」

東京ディズニーランドの教育は新入社員の研修から始まる。そして始まった教育に終わりはない。教育を行うのは、「ディズニー・ユニバーシティー」と呼ばれる専門の教育部門である。ユニバーシティーとは、大学の意味である。オリエンタルランドの場合の組織図では人財開発部ディズニー・ユニバーシティー課となっている。その位置づけは、『ディズニーの精神を伝授する教育機関』というものである。オリエンテーション教育の主幹部署でもある。東京ディズニーランドで働くものは、正社員、アルバイトを問わず全員がここで基礎教育を受ける。

ディズニー・ユニバーシティーには四つの役割とそれを果たすチームがある。キャストの

教育を実施するトレーニング（教育）チーム、キャスト・コミュニケーションズといわれる社内広報的なチーム、キャストの親睦を深め、ディズニーへのマインド、ロイヤリティーを高める活動をするキャスト・アクティビティーズ、そして300を超えるというマニュアルを維持・管理・刷新していくマニュアル・チームがそれにあたる。

「キャスト・コミュニケーションズ・チーム」と「キャスト・アクティビティーズ・チーム」

「キャスト・コミュニケーションズ・チーム」と「キャスト・アクティビティーズ・チーム」は、ユニバーシティーの中のチームである。この二つのチームはある程度関連しあいながら仕事をしており、キャストのディズニー的社会生活に関連した分野でディズニー精神の啓蒙を行っている。それぞれが行う活動は、ディズニー的社会生活をより良くし、キャストの東京ディズニーランドに対するマインド・ロイヤリティーを向上することを目的としている。「キャスト・コミュニケーションズ・チーム」は「社内広報」を、「キャスト・アクティビティーズ・チーム」は、「親睦活動の実施」という役割を担っている。キャスト間のコミュニケーションを円滑にしたり、みんながディズニーの一員であることに誇りをもち、やる気を出して、仲良くやれるようにしたりするという「社会の雰囲気作り」のようなことがこのチームの目標である。

まず、「キャスト・コミュニケーションズ・チーム」は月二回「東京ディズニーランド・ライン」という社内コミュニケーション誌を発刊している。その内容は、全キャストに知っておいてほしい会社やパークの情報、決定事項、パークに新登場したエンターテイメントの紹介、お知らせといったものから、ディズニー精神の醸成に貢献するための記事にいたるまでのものである。そのほかには「パーク・エキスプレス」等の名称がつけられた、A4 ペラの告知ビラがある。これは、緊急の告知や特に伝えたい重要な情報の伝達のためのものである。またこれらは、用紙のカラー・デザインが掲載情報の種類によって変えられており一目見ただけでどの分野に関するものかがわかる工夫が施されている。刷り上った用紙は、社内に数箇所ある配布場所、キャストの休憩場所の掲示板、社内メールなどを使って届けられる。他のキャスト用の情報誌には月一回発行される「Resort　Port」と呼ばれるものがある。東京ディズニーランドに関する情報の発信は、社外は広報室、社内は「キャスト・コミュニケーションズ・チーム」が担当する仕組みになっている。

もう一方の「キャスト・アクティビティーズ・チーム」の役割は、キャストの親睦を深め、東京ディズニーランドに対する帰属意識を深めるような、さまざまなイベントや社会的活動を主導している。休園日には、「ミニーマラソン」、「カヌーレース」などといった特別な機会を創っていた。休園日のない現在ではこれらは早朝に行われている。「キャスト・アクテ

ィビィティーズ・チーム」は、社内行事のプロデュースをするのである。

「東京ディズニーランド・オリエンテーション」

新入社員オリエンテーションの最初に行われるのは、オリエンタルランド社の歴史をはじめ、ウォルト・ディズニーの理念、アメリカのザ・ウォルト・ディズニー・カンパニーの歴史に至るまで、すなわち Disney とは・・という Disney の哲学的なところにじっくりと時間をかけて説明がされる。

このオリエンテーションが終わると、各テーマランド、テーマポートや全施設の詳細な説明があり、最後にキャストという呼称の意味「単なる従業員ではなく、役割を演じる出演者である」ということを説明し、ゲストに対する心構え、すなわち Disney 流のサービスや対応を教育していく。このオリエンテーション形式の研修段階では、資料の配布はせず、メモを取らすこともさせない。ともかく説明を聞くことに集中させ、しっかりと頭に叩き込ませるのである。

この過程が終了すると、マニュアル冊子が配られる。「ゲスト・コーテシー」と呼ばれる接客マニュアル、ディズニーの歴史やテーマショーに関する冊子、そして「ディズニー・ルック」のマニュアルである。どれもキャラクターの写真やイラストが盛り込まれた、カラーの贅沢なつくりのものである。これらをしっかりと読み込んだら、部署毎に分かれた研修ルームで、その部署の基礎知識を学んでいくことになる。ここまでがディズニー・ユニバーシティーの役割である。そしてここからは「ディビジョントレーニング」と呼ばれる研修となり、各部の事務課へと主幹部署も移っていく。

各部屋では、ＶＴＲや資料を見ながら、その部署のサービス、「ゲストにハピネスを与えること」の意義の大きさや、各部の勤務形態、組織の成り立ち、緊急時の対応、迷子・落し物の対応など様々な知識を学んでいく。一連の研修が終わると、これから同僚として一緒に働く仲間の前で明るく大きな声でひとりずつ自己紹介をする。その後、初対面の同僚と二人一組となって、他己紹介をする。これは、数分間相手と会話をして、相手がどんな人間なのかを理解し、みんなの前で相手の紹介をするという研修である。最後にネームタグとＩＤカードを配布し集合研修は終了する。

「我々は、全ての新入社員へ向けて、OJT をやる前に集合研修をやります。そこで身だしなみ規定を含めて説明します。そこでは、『いやなら、やめていいですよ』と言います。そういうのをやって残った人というのはやっぱりアルバイトといえどもポリシーというか、それぞれが目的をもっていますね。」(付属資料１　質問 1～7 参照)

と加賀見社長は述べている。

現場でのOJT教育

ここでの教育は、「トレーナー」と呼ばれる「先輩従業員」によって行われる。マニュアルの活用もここから本格的に始まる。また、この教育は基本的に「マン・ツー・マン」のスタイルがとられる。「トレーナー」は実務を積んだ者が採用されるので、トレーナープログラムを終了し認定されれば準社員でもなれる。一番現場に近いところの教育は「教師対生徒」という形態ではなく、「先輩対後輩」という型になっている。ここでの基本的なトーンはフレンドシップである。つまり、教えてやる、教えてもらっているというのではなく、一緒にいい仕事をしようという呼びかけであり、それに応えようとする気持ちなのである。また、同世代のキャストが行うためお互いの意思の疎通がしやすいという利点もある。

ＯＪＴの中で教えておくべき内容を教えつくすと、「トレーナー」はそれがキャストに身についているかどうかの判断を下す。それには、マニュアルに対応して確認項目を記載したチェックリストが使用される。チェックリストに従って質問をし、キャストに答えさせる。これが最終関門であり全員が通る道である。こうしておおよそ１週間に及ぶ基本的教育を終えひとり立ちをしていくことになる。

個人学習とチーム学習

こうしてキャストたちは自分に与えられた職務を遂行することとなるが、その合間には、必要に応じてフォローアップのプログラムが用意されている。精神面での気の緩みや慣れによる誤りを予防することがその目的である。これを防ぐために復習プログラムやマナーアップを狙ったインナー・キャンペーンなどによって、初心の再認識を図っているのである。

これらの研修は、社員のみならず契約社員、準社員のすべてのキャストが自由に参加できるようになっている。たとえば、ゲストの心理を考えてクレームや不平不満のメカニズムを探り、いかにゲストを満足へと導くかを学ぶ「ゲストコンプレイン・クラス」、車椅子での実地体験などによってハンディキャップのある方がどのような手助けが必要となるのかを身をもって学ぶ「Heart to Heart」、このほか、テーブルサービスをより上品に素敵に行うための工夫やサービスを学ぶ「テーブルサービス・クラス」、セクハラについて勉強をする「セクシャルハラスメント・クラス」など、そのほとんどが、いかにゲストに満足してもらえるかという視点で行われている。このようなクラスの受講時間は、3～6時間ほどで、それぞれのクラスにテキストがあり、学んだ内容はミニテストで確認するようになっている。

このような正規の研修クラス以外にも部署ごとで頻繁にミニテストや講習会が実施されている。フードサービスの場合には、ワインの知識を身につけるためのミニテストなどを行い、管理職クラスの社員がチェックをする。彼らは添削を行い、フォロー教育をするのであるが、ほめたり励ましたりすることを忘れることはない。

また、先輩キャストが作業のチェックポイントや小道具の使い方などを手書きで説明書をつくり、新人キャストに渡すなどといったことも各部署で行われている。

オリエンタルランドは、企業としても学ぶ姿勢をとっている。社内改革を進めている他企業の考え方を絶えず参考にしている。また物販や飲食関連の最先端の企業の研究をしている。そしてこれらを経営に活かしている。

「ディズニー・ディメンション」

Disney の上層部(トップマネジメント)を対象とした教育プログラムに「ディズニー・ディメンション」と呼ばれるものがある。これは日本つまりオリエンタルランドのトップを含めた世界中の人々が受講する 8 日間にも及ぶ教育プログラムである。この場は Disney の原点にもどり、初心に帰り、またコミットメントの維持・向上をはかり新たな夢を見るところである。そして、世界中の Disney で働く人たちとの『絆』を持つ場なのである。具体的な教育メニューは、①現場(Disneyland)の体験　②Disney の哲学教育　③法務・財務　④人事部での価値観の教育　⑤あらゆる部門のプレゼンテーションを聞く　⑥マス・メディアの教育　⑦ディズニーワールドのすべてを見学するというものである。

「ユニバーシティー・リーダー」

東京ディズニーランドでは前向きなキャストを育成するために、トレーニングの質を重視している。そして「先輩の目線で伝える」ということを行っている。ユニバーシティー・リーダーは公募制で募集され、その任期は一年間である。新人キャストにトレーニングをすることが主な業務である。新人のキャストたちが初めて出会う先輩であり、直接いろいろなことを聞くことができる。さらにはキャスト同志であり、安心感を与えるという長所がある。

「リード・ディベロップメント・プログラム」

「リード・ディベロップメント・プログラム」は、一般キャストがステップアップし、リードと呼ばれる役職につくために受講するものである。このプログラムと後述する「ディズ

ニー・トレーナー・プログラム」は、Disney の人財教育の精神面を垣間見ることができるのである。その内容も Disney の教育精神の原型と言えるものである。リードという役職は管理職ではない。一般キャストのひとつ上に属するもので、リード自らも一般キャストと変わらぬ職務を行いつつ、管轄の現場についての責任をもつ職位である。一般キャストの、日々の活動を組み立て、状況を読み取っては柔軟に対応し、大抵のクレームなどにはそれに対処する責任と権限が与えられている。すなわち、一般キャストの指導・管理と自分の持ち場の円滑な運営がその役割である。また、リードは上司であるスーパーバイザーに対して、日々の状況・現場の課題・キャスト間の問題などを明確に報告し、その見解を示すことが求められている。「リード・ディベロップメント・プログラム」の組み立ては、こうした実践での実行や、包容力、統率力をリードとなるキャストたちに認識させ、リードとしての判断要件をインプットすることに重点が置かれている。

その教育内容のテーマは「人間関係」、「コミュニケーション」、「モチベーション」、「リーダーシップ」、「自己啓発」といったもので、これらの解説と東京ディズニーランドに置き換えた場合の行動指針、留意点が教育される。

人間というものは本来種々雑多なものであり、様々な考え方や性格を持っているものである。それらの本来違う人たちが集まって東京ディズニーランドという巨大なステージを動かしていかなければならない。したがって、基本的な人間のあり方を理解することが重要となる。その上で、ともに働き、行動をする一般的な法則がレクチャーによって示されるのである。

たとえば、

「あなたがキャストたちのことをよく理解しているということがわかったときに、彼らは一生懸命にやる気を出す」

「あなたの行動は、キャストたちのモデルとなっている」

「キャストたちに、それぞれが重要な役割を担っていることを示せ」

「あなたは、彼らを指示するための基準を確立しなければならない」

「間違っていても公衆の面前で批判してはいけない」

といった内容である。

「コミュニケーション」については、特に「人の話をよく聞くこと」という点に重点が置かれている。そして「相手と同じ価値観や立場に立ってあげる」ということの大切さを説かれる。たとえば、何らかの失態を演じてしまったキャストに対しても、いきなり怒らずにその理由、状況などを聞き、キャストが納得のいく裁定を下す。そうすることによって、同じ

失態が起らなくなるのである。「リーダーシップ」についてもDisneyとしての指針が示される。現場でキャストたちを率いて、何事にも自信を持って対処することが求められる。「リード・ディベロップメント・プログラム」では、Disneyの哲学やマニュアルなどのほか、運営に対する知識、指示をする能力、キャストたちとの親密でありつつ権威を失わない態度、配下のキャストに慕われる人間性と信頼感の醸成がその基盤となっている。

「ディズニー・トレーナー・プログラム」

「ディズニー・トレーナー・プログラム」は、習熟したキャストを対象とし、新人キャストのOJT教育等を担当する資格を得るための「教え方教室」的なプログラムである。基本的には、トレーナーとしての自覚を持たせ心得を教育するものである。まず重要なポイントとして教えられるのは、東京ディズニーランドのすべての教育プログラムの原点として考えられている五つのステップである。

最初のステップは、「教える前の準備をする」ということで、これは教材の準備と「教える」という心の準備を意味している。人間がよく学習をする状況がここで確認される。「まず必要性のあることから、人は学ぶものである」、「学習は繰り返しが大切」、「学習効果をあげるためには緊張や遠慮は禁物」、「全体像から示し、その後細部に入る」などといったことである。そして、「知らなければならないこと」、「知っておくべきこと」、「知っておくとよいこと」に類別されていることを再度整理し、何を教えるのかということを確認するのである。

次のステップは「教わる側のキャストの準備をさせる」ということである。つまり、教わる人をリラックスさせ、彼らの学習意欲をかきたてるように配慮するのである。

三番目のステップは、「仕事の手順を説明する」ということであり、そのポイントは「手順を順番に説明し、まずやってみせる」、ついで「重要なポイントについては念を押す」、そして「わからなければ根気よく繰り返す」というものである。また、テクニックとして「アイ・コンタクト」、「『私たち』という言葉を意識的に使う」といったことや「教える熱意を示す」という面も求められる。

四番目のステップは、「やらせてみる」というステップとなる。ここでは、「やらせてみて、違っているところを直す」、「やらせながら、教えられている側に手順を説明させる」、「確実にわかったと思うまで確かめる」ということが重要となる。

最後のステップは、「教えた後を見る」ということである。これはチェックリストをクリアすることだけではなく、自分が教えたキャストのその後の仕事の様子を気にしたり、時々質問する、つまりフォローアップをするということを意味している。

これらのプログラムに共通することは、まず仕事や学習をさせる環境や精神状態を整える

ことが行われ、状況を踏まえた上で、常に相手の立場に立ってどのように行動をとるのかということである。また、人を動かすためにどのようにするのか、どうやって人を動かすのか、そして何をさせるのかということが明確となっている。そして、これらはすべてのキャストに共通のものであり、共有化をされている。したがって、上下の関係ではなく水平的な結びつきがうまれやすくなる。東京ディズニーランドはチームの集まりであり、こうしてチームワークが強い力となるのである。

東京ディズニーランドの規則・規範

「ゲストコーテシー」

キャストとして守らなければならないルールで、最も重要なものは、礼儀についての「ゲスト・コーテシー」である。これは、人と人との出会いを重視するという、Disney 流のパーク運営哲学において最も大切にされているものである。東京ディズニーランドのゲスト・コーテシーは、「すべてのゲストが VIP」という言葉で表される。

「東京近郊から、関東各県から、日本全国から、もちろん外国からも、たくさんのゲストが東京ディズニーランドを訪れています。この中には、国家元首、王室、大統領、政府代表などの、いわゆる VIP と称される方々も含まれています。しかしながら、東京ディズニーランドでは、パークを訪れるすべてのゲストが VIP です。小さな子供、お年寄り、そして言葉の通じない外国からのゲストなど、どのような方にも、VIP としての最高のサービスを提供したい。これが私たちの基本的な考えです。

ゲストを VIP としておもてなしをするには、まず一人ひとりのゲストに心を傾けることです。そしてゲストは何を求めているかを的確につかんで対応することが必要です。心をこめた挨拶、ていねいな言葉づかい、気持ちのよい会話、ゲストの身になった案内。キャスト全員がこのような態度でゲストに接することが大切です。もし、キャストの中の一人でもゲストに失礼なことをすれば、他のキャストがどれほどていねいにおもてなしをしたとしても、そのゲストの東京ディズニーランドに対する悪印象はぬぐえないものになるでしょう。ゲストもまた、東京ディズニーランドで過ごす日を、最高の一日にしたいと心から願っているはずです。」(出典:田所誠　東京ディズニーランドの魔術商法'92　エール出版社 1992)

東京ディズニーランドのゲスト・コーテシーは、「コミュニケーション」として捕らえているところがその特徴である。まずは、「あいさつ」である。東京ディズニーランドでは「いら

っしゃいませ」とはいわない。「こんにちは」が基本である。これは、ゲストに親密感と明るさを感じてもらうためである。ディズニーのキャストたちの言葉は、決してへりくだったものではない。また、うわべだけのものでもない。誠意の伝わる言葉、親しみの感じられる言葉、このような点に留意しているのである。言葉の次はボディーランゲージであり、「態度」である。ゲストと接する時にはキャストの内面のあり方が重要になる。個人的な感情をコントロールしておかなければならない。楽しく仕事をしていなければ、ゲストへの対応も冷たいものになってしまうからである。

内面が良い状態になれば次は態度そのものである。笑顔を常に忘れないこと(ディズニー・スマイル)、ゲストの目の位置に自分の目の位置を合わせること(アイ・コンタクト 子供の場合は膝をついて話す)などがこれにあたる。こうしたことを守る事が義務付けられている。また、ゲストに親密感を感じさせる行動は、進んでとるようにとも教えられる。逆に、消極的な行動は禁じられている。特に「私にはわかりません」、「それは、私の仕事ではありません」という返事は決して言ってはならないと繰り返し言われる。また、クレームに対してもよく聞くこと、誠意をもって対応することが決められている。

非言語コミュニケーションの重要性

東京ディズニーランドのサービスの原点を一言で表すと、ソフトとハードがうまくかみ合ってクオリティーを維持していることであると加賀見社長は言う。そしてソフトの中で一番重要視しているのは、コミュニケーションである。それは、ゲスト(顧客)とキャスト(従業員)、ゲスト(顧客)同志、キャスト(従業員)同志というすべてのコミュニケーションを指している。東京ディズニーランドがオープンしたときから「いらっしゃいませ」という言葉は使わず「おはようございます」などといったゲストから返事が返ってくるような投げかけを、入場前のチケット売場からはじめていることは前述したとおりである。

パークの中には自動販売機は存在しない。これはもちろん、夢の世界には自動販売機がそぐわないということでもあるが、ドリンク一杯でもキャストの手からゲストに、笑顔で目線を合わせて手渡しをする。つまり、非言語のコミュニケーションが非常に重要な要素で、その最たるものが「アイ・コンタクト」なのである。非言語によるコミュニケーションは、ゲストとキャストのコミュニケーションを強く、深くしてくれる。

東京ディズニーランドのマニュアル

東京ディズニーランドには、約 300 種類のマニュアルが存在している。その内訳は、運営に関するものが 220 種類程度、メインテナンス関係が 80 種類程度となっている。これらのマニュアルは「すべてのゲストにハピネスを与える」、「夢を現実のものにするのは人である」という Disney の哲学にたどり着くものである。つまり Disney の哲学を達成するためのものなのである。根幹となるべき組織の価値基準が明確となっており、それが従業員に浸透しているからこそマニュアルは意味のあるものになる。

東京ディズニーランドには、コンセプトがあり、そのコンセプトを実現させるテーマパークというシステムが存在する。そしてこのシステムを作動させるために機能と作業が設定されている。このシステムを正しく作動させるための説明手引書がマニュアルということになる。さらにマニュアルは、ゲストに最良のショーを提供するためのものであり、キャストが短時間に手順を習得し、誰もが均一の作業の質を保てるようにするためにある。

東京ディズニーランドのマニュアルは、その仕事自体の目的、型、注意することとできばえの基準が明確に記述されている。たとえば、チケットブース(パスポートの販売所)のマニュアルに、仕事自体の目的は、チケットを売ることではなく、東京ディズニーランドにおいでになったゲストと最初にコミュニケーションをとることと記述されている。型としては、目と目を合わせて、にっこり笑って、一声かけるとなっている。注意すべきこととしては、「いらっしゃいませ」とはいわないと記されている。それは、ゲストから返事をいただいて初めてコミュニケーションがとれたことになるからですといった具合に書かれている。また、清掃を担当するキャストでも、掃除をすることではなく、ショーを演じているということや、赤ちゃんが這い回っても汚くないレベルという明示的な基準が書かれている。

東京ディズニーランドのオープン当初の組織行動は、マニュアル通りのものが 100%であった。しかし、現在では 80%である。すなわち、マニュアル以上のことが求められているのである。これについて加賀見社長は、「スタンダードを維持した上で、変化をし、クオリティーを維持していく」と述べている。これは、キャストに対して自由を与えているのではなく、20%についてはマニュアルを変更できる権限を委譲しているということになる。

もちろんこのキャストの自律的行動は、Disney の哲学、4 つのお約束に沿ったものでなければならない。だから続けて加賀見社長は、「フレンドリーな会話は認めてはいない」と言う。そして将来はマニュアルを 70%にしていきたいと述べている。これは一人ひとりの創意工夫をキャストの自律的行動に求めており、この場合のマニュアルはキャストのアドリブを支えてくれるという機能が追加されたものへと進化していく。

また東京ディズニーランドのガイドツアーのマニュアルには以下のようなことが述べられ

ている。

ナレーションをよく覚えておき、常に先のことを考えよ
ゲスト一人ひとりに目を向け、決してゲストを無視しないこと
ナレーションにユーモアとポイントを加えること
手をぶらぶらさせないこと
質問を歓迎すること
わかりやすい表現を使うこと
その場に応じたジェスチャーをすること
表情を大切にすること
あなたからゲストに話しかけること。黙っていると、友好的な雰囲気を壊してしまう

したがって、東京ディズニーランドのキャストたちはマニュアルによって動いているというのではなく、あくまでも Disney の哲学によって動いているのであり、マニュアルはその哲学を実現させるひとつの機能を支えるものなのである。

「ディズニー・ルック」

東京ディズニーランドで働くキャストたちが入社時にもらうマニュアルの中に、「The Disney Look」がある。これは、身だしなみに関する規則である。そもそも、東京ディズニーランドにおける基本的な身だしなみというものは、第一印象がよいこと、礼儀正しくきちんとしていること、周囲の雰囲気と調和がとれていること、清潔感があることなどである。これらが相まって、東京ディズニーランドのキャストはどこよりもすばらしいということになる。この基本的な考えにのっとった身だしなみの集大成が「ディズニー・ルック」である。

男性の場合は、こざっぱりした、清潔で自然なヘアスタイル。髪の長さは、サイドが耳にかからないように、また後ろはシャツの襟にかからないようにする。毛髪の着色は禁止。もみあげは耳たぶの辺りまで。ひげをはやすことは不可。コスチューム着用時に不要なアクセサリーは一切禁止。靴は決められた型のもの、ソックスは黒と決められている。そのほかに、キャストは自分のネーム・タグ(名札)を胸につけずにステージに出ることは禁じられている。そしてこれらの規定に違反している場合は、上司から注意され、改善するまで仕事をすることが許されない。またあまりにもはなはだしい違反や改善の意思がないときには、懲戒解雇の対象にもなる。

90-04-5196

「アピアランス・コーディネーター」

東京ディズニーランドには「アピアランス・コーディネーター」と呼ばれる人がいる。この人は、「ディズニー・ルック」についての価値判断を含めた、東京ディズニーランドの見栄えについての権威として、全キャストの中から二名が任命されている。この職の持つ意味は大きく、重い。マニュアルとしてただ文章だけで記述していたのではそれぞれの解釈が分かれ、やがて違った見解が多発するうちに規定自体が無力化してしまうといったことを防ぐために、このような権威者を一定の人間に特定し、その拘束力を維持している。このような職を設けた上で、規定の徹底のため東京ディズニーランドでは、抜き打ちの身だしなみ検査や巡回が行われている。

「ゲスト・コーテシー」と「ディズニー・ルック」は、キャストのイメージの両輪である。はじめのうちは気にしていても慣れてくるとついついおろそかになっていく。したがってこれらは、社内にポスターを掲示したり、特別な期間を設けてインナー・キャンペーンを実施して気の緩みを引き締めることを行っている。「毎日が初演」ということを徹底させることに貢献するものなのである。

「捨てるクレーム」と「拾うクレーム」

このように徹底した教育とキャストの高い意識を持ってしても、ゲストのクレームは起こる。クレームの中にも「捨てるクレーム」と「拾うクレーム」が存在している。「拾うクレーム」とは、まったくもってそのとおりだと納得できるもので、改善していくもののことである。反対に「捨てるクレーム」とは、非常に個人的な都合に基づいたものであり、こちらは毅然たる態度で応対していくものである。すなわち、ゲストの公平性を主眼においているのである。だから、東京ディズニーランドではゲスト間に不公平を生むことはお断りをするのである。

東京ディズニーランドのインセンティブ制度

「スピリット・オブ・東京ディズニーリゾート」注)[4]

ゲスト対応のすばらしいキャストを褒め称えるという制度が東京ディズニーランドにはあ

[4] 設立当時は「スピリット・オブ・東京ディズニーランド」と呼ばれていたが、東京ディズニーシー、イクスピアリの設立によって「スピリット・オブ・東京ディズニーリゾート」に改称された。

る。そのひとつが「スピリット・オブ・東京ディズニーリゾート」である。この制度は1983年の開業時から設けられている。ゲストへの対応に優れたキャストを仲間同志でいつでも褒め称えようというものである。相手のよいところを称え推薦するメッセージカードを提出する。お互いによいところを認め合うという狙いがある。表彰は互選によって行われる。2001年では180名のキャストが選ばれ表彰されている。表彰時にはバッジが授与され、キャストはこれをつけている。キャストたちにとっては、一種のステータスとなっている。

「ファイブ・スター・カード」

「ファイブ・スター・カード」もインセンティブ機能を果たす制度のひとつである。部門を越えてすばらしい対応をしているキャストたちを表彰する制度である。マネージャーなどマネジメントクラス以上の幹部社員がパークなどの施設で、よい対応をしているキャストを見かけたらカードを手渡す。管理職はいつでもこのカードを携帯している。カードを受け取ったキャストは、2〜3ヶ月ごとに開かれる会社主催のパーティーに招待され、他のキャストたちとその喜びを分かち合うのである。このパーティーには社長をはじめとしたトップが参加をする。

「スピリット・オブ・東京ディズニーリゾート」も「ファイブ・スター・カード」も、いずれも「名誉賞」的なものである。オリエンタルランドでは、金銭的なインセンティブでキャストたちのモチベーションを引き出す方法を取っていない。たとえ表彰されても、人事考課には反映されない。給料も上がらない。「がんばったら誰かが見てくれているんだ」というキャストに対して精神的な満足感を与えたり、「あなたをみていますよ」というメッセージを送るという一種の「コミュニケーションツール」の働きをするものなのである。

「ディズニー・アンバサダー」

東京ディズニーランドで働くキャストたちを代表する存在に「アンバサダー」と呼ばれる女性がいる。東京ディズニーランドでは、ツアーガイド、ショップの販売員、カストーディアルやコスチューム課の人などさまざまなセクションから選ばれている。もともと「アンバサダー」は、多忙なウォルトに代わって、公式行事に出席したり、パークの広報活動をしたり、特別なゲストを案内するために生まれたDisneyの「親善大使」である。

この制度はウォルトの亡き後も継承されており、毎年世界のパークから一人ずつ「アンバサダー」が選ばれている。(日本は両パークで一人)「アンバサダー」は、『アンバサダーになりたい』という意欲のあるキャストであれば誰でも立候補することができる。彼女たちは、

一年間「アンバサダー」として勤め上げた後は再び通常のキャストとしてパークに戻っていくのである。

キャストに与えられる特権

東京ディズニーランドで働くキャストの特権のひとつに、キャストだけがもらえる記念グッズがある。東京ディズニーシーのグランドオープン記念の時には、記念メダルと万年筆が贈呈されている。シルバーの記念メダルは、提督スタイルのミッキーマウスの全身と「Where Adventure and Imagination Set Sail」(冒険とイマジネーションの海へ)という一文などが描かれている。パッケージの裏側には、加賀見社長からの「これからもすばらしい夢づくりに向かって力をあわせてがんばりましょう」というメッセージが添えられている。このようにキャスト限定のグッズは、決して一般のゲストが手に入れることのできない希少性の高いものなのである。

そのほかにも日常的にキャスト向けのサービス・特典を受けることができる。東京ディズニーリゾート内のイクスピアリでの商品の割引購入や特別販売、キャンペーンなども行われている。

東京ディズニーランドのバックアップ・システム(付属資料1　質問12参照)

東京ディズニーランドでは、キャストたちがその役を演じ、健全なオペレーションを行うためのバックアップ・システムが確立されている。パークでのセントラルキッチン・外周道路・地下道・消防隊・看護施設などの施設もそれにあたるが、ここでは情報システムについて記述していく。

東京ディズニーランドには「TOPICS」と呼ばれる情報システムがある。これは、「東京ディズニーランド運営総合管理システム」の略称であり、バックアップ・システムの中心的な存在である。パーク内の各アトラクション施設、売店、レストラン、チケット売場、駐車場など端末から送られてくるデータを集計処理し、パークの円滑な運営を行うための情報基地としてオペレーション業務を遂行している。たとえば、パークの正面ゲートのカウンターとこのシステムは直結しており、パークの入園者数、退園者数、滞留者数をリアルタイムで把握することができる。滞留者数は各施設に設置されている端末で確認をすることができるようになっている。入園規制もこの集計をもとに実施されている。「TOPICS」ではこのほかに、商品の仕入れ・在庫管理、売上、キャストの勤務時間、勤務ライン、給与計算、経費などが処理されている。

また東京ディズニーランドのように広大で、大規模な組織を支えるために存在するもうひとつのバックアップ・システムは、無線機によるネットワークである。東京ディズニーランドを訪れると腰に無線機、耳にイヤホンをつけている多くのキャストを見つけることができる。この無線機は、パークのオペレーションに不可欠なコミュニケーション・ネットワークの道具なのである。東京ディズニーランドでは、法的に許可を受けた無線の基地局があり、多数の無線機は一定の周波数で管理されている。そして、さまざまな会話、報告、要請などが無線に乗って基地局に集約される。

つまり無線は、非常時に備えて特に装備されているのではなく、日常的なコミュニケーションに使用されるものなのである。リアルタイムでパークの状況を把握し、必要なキャストに指示を送るために活用されている。東京ディズニーランドでは迷子探しの園内放送は基本的にはしていない。それに変わって迷子探しの指示は無線を通じて瞬時にパークに内のキャストに伝えられ、行動が起こされる。また、パレードの運営にも欠かすことのできないものである。この無線機のシステムは東京ディズニーランドの運営にとって不可欠なコミュニケーション・システムとなっている。

Disney のリーダーたち（付属資料 1　質問 8～11 参照）

Disney の創業者　ウォルト・ディズニーとロイ・ディズニー

ウォルト・ディズニーは、五人兄弟の四番目で、ロイ・ディズニーはすぐ上の兄でほとんどウォルトのお守りをしていた。幼少のウォルトはいわゆる手に負えない子供で、やりたいことがあると後先考えずにやってしまう、思いつくとできるかどうかは関係がないという性格であった。7～8 才の頃からサーカスのパレードごっこをし、この頃からショービジネスの世界に惹かれており、アマチュアショーにも出演した。また、絵を描くのは子供ころから好きであった。

一方、兄のロイ・ディズニーは、成績優秀、数学が得意で銀行で働いていた経験を持っている。ウォルトとともに Disney 社を創り上げた。Disney 社では、主に財務関連などの裏舞台で活躍した。二人の仕事上の関係は、事業のパートナーという関係だけではない。強い『絆』で結ばれていた。お互いに理解しあい、尊敬しあい、そして親密であった。二人とも頑固ではあったが、窮地を救うのは兄のロイであった。ロイは弟を幸せにするためであれば何でもしてあげるという存在であった。

ウォルトはクリエーターの典型的な資質を持っていた。そして彼を裏から支えたのがロイなのである。お互いがお互いを助け合い、支え合いながらその役割を果たしていた。ウォル

トは自然と前に出る、そしてロイが黒子になりきることで組織としてのバランスを保つことを可能にしていた。

マイケル・アイズナー(Disney 社 CEO)のリーダーシップ

1984 年に 42 歳でＣＥＯに就任。ＣＢＳ・ＡＢＣといったマス・メディアの出身で Disney 生え抜きの社員ではない。経営危機時に就任し、それを乗り越えグループの業績を飛躍的に伸ばした人物である。

マイケル・アイズナーは、「Disney の組織とは、ありとあらゆる疑問が議論の対象であり、それを率直に意見交換し、問題を探り、ぶつかり合い、それらが『有機的に結びついた総体』これが“Disney”である」と述べている。また、「アイデア」と「良識」、この二つのコンビネーションが「創造性」を生む土台である。アイズナーは、「リーダーの役割は会社の成績には左右されないものである」といい、続けて「全従業員がマジックを使えるように、彼ら彼女たちのすぐれたアイデアと冷静な探究心を引き出すこと」がリーダーの役割であると述べている。

アイズナー自身のリーダーシップに対する考え方は、「リーダーシップというものは、業界・個人によって違うものである。また一人が、ひとつのリーダーシップを貫くというわけでもない」というものである。したがって自分自身のリーダーシップは、アイズナー流であると彼は認識している。

Disney においてアイズナーが顕在化させ続けているリーダーシップは、その組織の特性を活かすという視点でとられていた。それは「創造性」に寄与するものと「良識」に寄与するものに分けられる。その中の「創造性」に作用するもの、すなわち企業を絶えず革新していくための条件として彼は、四つの条件をあげている。

一つ目の条件は、「リーダーは手本でなければならない」ということである。また、リーダーとして何をするのかということと同様に、どのような人間であるかということも重要である。従業員たちはリーダーを見ているのであり、リーダーに対する彼らの期待は「ロールモデル」としての役割である。したがって、自らの情熱と組織へのロイヤリティーの両方を見せること、優れた組織であることを従業員に求めること、日常からその重要性を訴えておくことが重要な行動である。またそれに付け加えて「好奇心」はリーダーにとって欠かすことのできない要素である。

二つ目は、「いつも従業員と共にせよ」ということである。これは、従業員とできる限り接するという意味である。従業員と同じ部屋にいて、彼らの目を見て、声を聞くことや場合によっては一緒に過ごすということが必要なのである。そのためにはリーダーは人間が発信す

る「ボディーランゲージ」が読めなくてはならない。また、組織をうまく動かすためには「リーダーチーム」を組織内に設置することも必要である。組織の優劣を決めるのは、トップマネジメントの質とリーダーシップの質である。さらに組織の規模が大きくなったところでは、トップとメンバーとのつながりを保っていくために「ｅメール」など情報システムを有効的に活用することを求めている。

「そっと、肘でつつけ、肘でつついてリードをする」ということが三つ目の条件である。肘でつついてやるということは、トップがいろいろなことをちゃんと憶えているという意思表示でもある。また、肘を持ってリードをするということは、最も安全に誘導をするということにもなる。したがってリーダーには、「忍耐」も必要となる。アイズナーはDisneyという組織において、全従業員の背中を押し続けている。つまり、「支援」をしつこいくらいしているということである。彼の「関与」は「支援」という関与なのである。

条件の最後は、「いつもアイデアの創出者であれ」ということである。クリエイティブな組織を率いるリーダーは、自分自身もクリエイティブでなければならない。また、企業文化には「正直さ」がなければならないのである。このようであるためには、上から下へ、下から上へ、あらゆるところで批判しあえる環境が必要となる。

アイズナーは、「私は企業の舵取りを一時的に任されているだけです」と言っている。これはリーダーというものは企業を定めた目標に向けて歩ませていくという役割を担っており、一人のリーダーはその一区間を担っているということである。彼は、組織のなかで最も難しいことは「従業員の問題である」と述べている。それは、キャスト・メンバーのコミットメント（熱意）を促し、モチベーションを与え、彼らの感情を正しい方向に導いていくという問題のことである。アイズナーにとっての目標の実現とは、Disney Magic の実現であり、これに「集中」し、全身全霊を傾けている。ホームランを打てるのは、ボールから目を離さないようにするだけだというベーブルースの言葉と同じだと述べている。

また「良識」に寄与するもので重要なポイントは「エンパワーメント」である。「エンパワーメント」は自主性を意味するものではない。「適切な権限」すなわち業務機能をケース・バイ・ケースで変更することのできる権限を与えるという意味である。したがって Disney のメンバーには、自主性は与えられていない。だからこそ「良識」がものをいうのである。

最後にアイズナーは、Disney の一員であることが楽しいとしながらも、リーダーとしての責任は「過去の遺産を守ること」と「将来の計画を立てること」と述べ、そのためにも「創造性あふれる展望」と「良識ある展望」のいずれも必要なことであり、これが Disney のリーダーとしての車の両輪であるとしている。

高橋政知氏のリーダーシップ

オリエンタルランドの加賀見社長は、自著「海を超える想像力」の中で、実質の創業者といわれている高橋政知氏について「執念とロマンの人」、「純粋さ」、「無垢さ」、「一徹さ」の持ち主であると述べている。

高橋氏は、「夢を大きく描く力」を持ち、それを実行する人である。それは、夢のような世界を想像絶するスケールで描くことができるということである。またその中には、できるという強い信念があり、これがあるからこそ想いに対して情熱をかけることができる。つまり、人の嫌がることも率先してできるのである。また高橋氏は、部下から人生の師として仰がれる存在である、それほど部下に対して影響力を持っていたようである。それは彼の行動と言葉から受け取る人間的な魅力によって築かれたものである。現在のオリエンタルランドのトップマネジメント層たちも高橋氏の影響を受けている。

高橋氏は何にでも本気で取り組む、だから本物が作れる。彼は、事業家としての発想を持っており、未来を見ているという特徴があるという。未来を見るということは過去を見ないということと、目先にとらわれないということを意味する。また、好奇心が旺盛で、頭(発想)の切り替えが速く、資金面においても使うべき時に、使うべきところに思い切って投下するという大胆さを持ち合わせている。また、加賀見氏が影響を受けたこととして、「公私混同」をしないということがある。これは、リスクの重要性をよく理解しているということでもある。さらには、愛情と感謝の気持ちを持って人と接することのできる人で、面と向かって文句は言うが、陰口は言わないという素直で、謙虚な心の持ち主である。

加賀見俊夫氏のリーダーシップ(付属資料３参照)

2004 年現在、オリエンタルランド社長。昭和 11 年生まれ。慶應義塾大学を卒業後、京成電鉄に入社、1972 年にオリエンタルランドに転籍をしている。経理からはじまり、不動産、人事、総務などを経て 1995 年から現職に就いている。

加賀見氏はインタビューの中で、社長としての自身の役割は組織にとっての「ブレーキ役」であると述べている。それは、組織の風土としてはよいことであるが、オリエンタルランドという組織は、放っておくと、どんどん走ってしまうからであるようだ。

たとえば、新しいアトラクションを３年から５年かけて研究しこれを導入しようかという時に、コンセプトに合わないからやめようと最終意思決定するのが社長の役目であるという。そんなときには自らが従業員に対して動機付けを行い、そのときに、また次に新しいことをやれと言うのである。また、何十億円ものコストを白紙に戻したこともあるという。そこで

「やめられる勇気」がないと、このエンターテイメントビジネスは成功しない。ここまで投資をして、お金がもったいないからと続けるから失敗につながる。これは日常の仕事においても同じで、仕事の進め方がダメならすぐにやめるということなのである。つまり、コンセプトに基づいて意思決定がされており、コンセプトづくり自体には何年もかける。ただし一度決めたコンセプトは簡単には変えないことが肝要ということなのである。

また、経営者として一番大切にしていることは「率先垂範」と「原点に戻ること」である。「率先垂範」で行動をとるというのは、自分が最初にアクションを起こさないと下がついてこないからだと考えている。「原点に戻る」ということは、「初心」という言葉で表される。判断に迷ったときには常に「原点(初心)に戻る」のである。加賀見氏にとっての「原点」とは、これをつくって本当にゲストが喜んでくれるか、あるいは本当に会社にとってプラスになるのかということである。

さらに加賀見氏は「オープン」でやっているという。いいたいことは言う。ただし、ウソはつかない。ウソはばれるものであるから、それならば言わないほうがいいと考えている。よい意味での「朝令暮改」はいつでも必要であるとしている。つまり、朝決めたことであってもよい方向へ行くのであれば夜に変えてもよい、これでいこうと決めたことでも問題点が出てきたらすぐに変えていいよという主義である。

加賀見社長は、現場をよく歩く。現場は最大の情報源である。生で現場を見て、人と接しそして知るということは、サービス産業にとっては絶対に必要なことであると述べている。まず、お客さまの反応をじかに見ることができる。しかも、サイレントマジョリティーの意見を知ることができる。週に最低でも 1 回は両パークを歩き回り、ゲストが本当に楽しみ、満足をしていただいているのかを自分の目で確認している。確認するのはアトラクションからゲストが出てきたときの表情(顔)である。またホテルのレストランでは料理の味をチェックし、自ら進んでゲストのカメラのシャッターも押す。また現場のキャストたちに声をかけてあげることや優秀なキャストをほめてあげることも行う。だから週に一回はお客さんと同じラフなスタイルでパークを歩き、ゲストとキャストの気持ちを常に理解しようとしている。

加賀見氏が常に持っているものは、「夢」と「問題意識」である。仕事上の現在の「夢」は、ディズニーシーパークを 100%軌道に乗せることである。また、個人としても、常に「問題意識」を持って研究することが好きで、学習・勉強することを怠らない。更に、人から学ぶことも多い。先代の高橋氏からは、「公私混同」をしないこと、常にリスクに関することを考えておくことを学んだ。もし、失敗したらどうなるのかという最悪のケースを考えて経営の舵取りを行っている。

従業員に望むこととしてあげているのは、「チャレンジ精神」と「スピード」である。また、現在の悩みとしては人の問題だとしている。人には仕事によって得手、不得手が必ずある。

たとえば､正社員が人事異動で不得手な仕事に配属されたときは､本人も会社も不幸である。しかし、本当に本人のために異動をさせたということに、納得さえあればいくら本人が不満であっても、これは本人の将来のためになる。そこをどう乗り越えるのかチャレンジしてもらいたい。個人も会社もともに新しい仕事にチャレンジして、それを乗り越えてこそ満足感が出てくるものであると考えている。

これらの組織とリーダーシップによって「ディズニーマジック」がパークの至るところで起こるのである。そして顧客に満足と感動を与えつづけるのである。

付属資料１　東京ディズニーランド　キャストへのインタビュー

*キャストのプロフィール　質問番号 1～7　非正社員　経験 5 年　女性　26 歳

質問番号 8～13　元トップマネジメント層

1.東京ディズニーランドでのあなたの仕事とは何ですか?

「ゲスト」に「ハピネス」を与えるお手伝いです。「ゲスト」に心から楽しんでもらうために接客をすることが私たちの仕事です。

2.東京ディズニーランドで働くほかのキャストの人たちとのつながりを感じますか?

　パーク内の「キャスト」全員ではないですが、言葉で何も言わなくても、「アイ・コンタクト」とかで相手の気持ちを理解できます。また、それによって行動もできます。

3.東京ディズニーランドにおけるあなたの使命は何ですか?

ディズニーリゾート全体の中のパワーのひとつであることだと思います。一人だけでは、「ゲスト」に楽しんでもらうことはできないから。みんなで力を合わせて作るものですから。機械ではないけども、それに例えればひとつの部品みたいなものです。

4.キャストのみなさんは役者だと言われているようですが仕事中は役を演じているという意識がありますか?

自分たちのアトラクション、ロケーションを大切にしていると思います。役者ということを意識していなくても、自然にそうなっているような気がします。

5.仕事中は普段と違うモードですか。テンションはやや高めでしょうか。そうであればどのようにしてスイッチがかわるのですか?

テンションは高くしないとやっていけませんね。開園して「ゲスト」が入園した瞬間から変わります。東京ディズニーランドのオープン(パークの開園時刻)がくれば、ブレーク中(休憩時間)までは、フルテンションですよ。

90-04-5196

6.ディズニーの組織の特徴を教えてください?

組織の形態は、まずウォルトとミッキーがいるでしょう。その下に社長がいる。そして各部があって、各ロケーションというふうになっています。「ゲスト」対応を大切にしているという特徴があります。そしてそれをキープしていく努力をしている組織だと思います。アルバイト同志であってもお互いに注意しあいますね。性別・年齢・経験は関係ないですね。みんな平等です。それから、社員特にマネージャーはパークをよくウロウロしていますよ。チェックをしているんでしょう。でもよく声をかけてきますね。見てくれていると思いますよ。コミュニケーションはいいと思う。一人ひとりに対してあります。

7.表現の問題は別としてディズニーで働く人たちの何パーセントの人たちが
あなたと同じようなことを答えると思いますか?

70%～80%だと思います。

8.Disney のリーダーはどのような特徴を持った方々なのでしょうか?

まず、ウォルト・ディズニーは大変クリエイティブな人物だと思いますね。ロイはそれを支えるビジネスマンという関係にそもそもなっています。現在のマイケル・アイズナーは Disney に来た当事は、完全にビジネス重視でしたね。様々な経営的課題を抱えていた時期でしたし。日本に対するロイヤルティーについても低すぎるもっと取れるという態度をかなり強く示していましたしね。しかし、アイズナーも Disney の哲学を理解し始めてからは、変わってきたと思いますよ。一方、日本側のオリエンタルランド社のトップはというと、初代の川崎さんは「夢を見る人」という感じで、「その夢を実現させた人」が実質の創業者といわれている高橋さんですね。高橋さんは数字が悪いときでも、「たくさんのゲストが来てくれていますね」ということしかおっしゃらないんですよ。部下たちを信頼して任せるというスタイルを基本的にとられていましたね。だからこっちも「がんばろう」という気持ちになって、自然にいろいろと考えるようになるんですよ。その後は、興銀、県庁の方がトップになられて、現在の加賀見さんになるわけですね。彼の功績は「加賀見時代」といえるものでしょう。加賀見さんは現場のたたき上げではないのです。どちらかと言えば管理型という感じもしますね。会社としても拡大成長期にあったわけですし、株式を公開した以上はそういうスタイルも必要になりますから。各人ともにマネジメントスタイルにしても、人間性にしても、それぞれの特徴をもっていると思いますよ。

9.トップマネジメントのリーダーシップで共通するところはありますか?

リーダーをごく簡単に類型すると「ビジネス重視型」と「創造型」という感じに分けることができると思います。「ビジネス重視型」は数字にウェイトをかける人で、「創造型」というのは人間的で、アイデア・発想にウェイトをどちらかといえばかける人という意味です。極端に偏重をするという意味ではないですから。Disney で言えば前者には、アイズナー、加賀見さん、後者にはウォルト・ディズニー、高橋さんというようになりますかね。しかし、共通するというか財産のようなものが全員にありますね。それはウォルトという人物の素晴らしさですね。これが皆さんの基盤となっています。ウォルトがなければ、違うでしょうね。だから探していくと同じようになるということはいえるでしょうね。

10.Disney のトップマネジメントに必要だと思われることはどのようなことでしょうか?

Disney の経営とは「SCSE」という言葉そのもののことです。この言葉はすべて顧客・従業員に向けられているものなんです。「E」という効率性も顧客がアトラクションに乗っていただくまでの効率を上げていくという意味なのです。経営効率をあげよということを言っているのではないのです。この上に「B(ビジネス)」という文字がきてはいけないと思いますね。「BSCSE」となってはいけないんです。「数字を良くしたい」という気持ちが働くのはわかります。でも数字は後に来るんですね。比率で言えば「サービス」側に 60～70%で、「ビジネス」側は、20～30%というところでしょう。あくまでも「サービスの重要性を貫く」ということが重要です。そうすることで「ゲスト」の皆さんが応えてくれるのです。ディズニーリゾートの「ゲスト」は「リピーター」です。サービスの質を求められているのです。ウォルト・ディズニーは「ゲストが１＄使ったら、ゲストに１＄戻せ」ということを言っています。これは「サービス」・「歓迎する姿勢」で応対せよということを表している言葉なのです。

11.Disney のリーダーは組織に対してどのように働きかけるのでしょうか?

リーダーにも「ホスピタリティー」が必要でしょう。リーダーは組織に信頼される人物でなければならないでしょう。人間性・人間としての魅力が必要だと思いますね。最終的にはここに帰結するでしょう。たとえば、率先垂範的な行動は重要です。この行動は、仕事の種類・量が増えてくると、このような行動をとることが減るのが現状かも知れませんがそうなってはいけないのです。それはリーダーが「従業員・関係者に感謝の気持ちを伝える」ということは非常に大切なことなのです。これができないということは組織内外に信頼感は生ま

れないでしょう。この行動が減るという傾向は最近出てきているのではないかと感じています。情報を取り込むということ、情報をみんなが共有することも重要ですね。情報を取り込めないと組織は機能しなくなりますから。それと「コミュニケーション」の基本であるわけですが、相手の目線に立つことができない人はだめですね。人間は偉くなると他人の言うことが聞けなくなる生き物かもしれません。なんでもかんでも聞けということは難しいのかも知れませんがこの姿勢をとることは基本だと思います。

私たちは常に組織の横のつながりを重視しています。議論する場をもち続けています。また組織にはある程度のゆとりが必要であると考えられます。以前では人材の交流なども頻繁に行われていました。現在では少なくなりつつあります。余力は重要ですよ。これがなくなると組織がきしみ始めるのです。利益重視のウェイトが高まれば高まるほどこの余地は少なくなっていく傾向があるのではないかとも思いますね。たとえば教育投資なんかはまさに典型といえるでしょう。コストを削減するために投資を控えていくとどんどん悪い方向に行くんです。これが、大企業病の始まりとでも言うのでしょうかね。今後のオリエンタルランドにとって心配するところはここですね。

12.組織の人的な部分の他にパークを運営するにあたって情報システムは大きな役割を果たすものだと考えられますが、情報システムはどのように活用されているのでしょうか?

東京ディズニーランドでは、無線がその主な道具となっていますね。二つの周波数を持っています。当時としては異例のことでした。電波管理局からもいろいろ言われましたね。ちなみに東京ディズニーランドの交信回数は、飛行場の交信回数よりも多いらしいですよ。まあこの無線機も各ロケーションに割り振るんですが、取り合いですね。そのぐらい必要不可欠なものとなっています。

東京ディズニーシーでは PHS を使っています。まあ時代の進歩というのか。東京ディズニーシーの設備の中にはアンテナが埋め込まれているんですよ。東京ディズニーランドが開園したときには、まだ PHS はなかったですから。変更するということも考えられたのですが、すでに設備は出来上がった中でアンテナを立てていくことはできなかったのです。
事務所の中では内線電話ですね。どこの、誰に情報を流すのかということは、プログラムが組まれていて、その情報にあったところを押せばいいということですね。

また、ひとことで情報システムといいますが多くのシステムが存在しているわけです。たとえば、パークのオペレーションのシステムで言えば事前のチケットの売数・団体予約・ショーのスケジュールやこれまでのデータなどに特殊な要因を入れて予測がされるわけですよ、これにあわせてベースとなるものが出力されてくるわけですね。それを基にして各スケジュ

ーラーたちが適材を割り当てていくということになります。新人ばかりになってもいけないですからね。最適化するわけです。もともとは、アメリカから提供されたマスターにこれまでの経験が蓄積されているわけです。

13.東京ディズニーランドのシステムはアメリカのシステムを基本としていますが、アメリカの Disney 社はどのようにして組織のシステムを造り上げたのでしょうか?

Disney 社の組織はコンサルティング会社が造ったものではないですね。どちらかといえば日本的なスタイルだと思いませんか。アメリカは結構ドライなところが多いでしょう。Disney 社は、こういった組織のシステムを造るにあたって、日本の企業の制度を研究し参考にされたようですね。たとえば、終身雇用の制度をとっている企業のシステムとか。そこらから学ぶことがあったようですね。

*出典　丹徹也「顧客と従業員が共振化をする組織についての一考察　ーその組織のシステムとトップのリーダーシップー」慶應義塾大学ビジネススクール修士論文　2004

付属資料 2 Disney の哲学

「夢」を実現させる秘訣（4 つのC）
Curiosity（好奇心）新たな道に導かれる
Confidence（自信）自分を信じる
Courage　（勇気）はじめる勇気、つづける勇気、（やめる勇気）
Constancy （不変性）これと決めたらやる。やり続ける。信じると決めた疑うことなく心から信じる。コンセプトを守る。「自分でやってみること」

「夢を見ることができれば、それは実現できる」
だから、夢を自分がみること・・

「我々は、決して忘れないのです。すべての始まりが一匹のねずみだったことを」初心、謙虚さ、素直さ

重要なこと
「一緒に働く人たちをコーディネートし､彼らの努力を決まったゴールへと向かわせること」

*出典　「ウォルト・ディズニー　夢をかなえる 100 の言葉」より

付属資料 3 加賀見俊夫氏の価値観

教育とは生き物である。時間と費用が必要である。耳にタコができるほど聞かせること。毎日の経験が必要である。当たり前のことをあたりまえにやるだけである。プロとしての誇りを持つことは大事なことである。頑固に誇示をするものと、変えていくものがある。

アメリカのディズニー社に日本的な気配りを加えたもの、これがオリエンタルランドのサービスである。サービスの原点は「創造力」である。オリエンタルランドは、マイナスの評価がゼロになることを目指している。

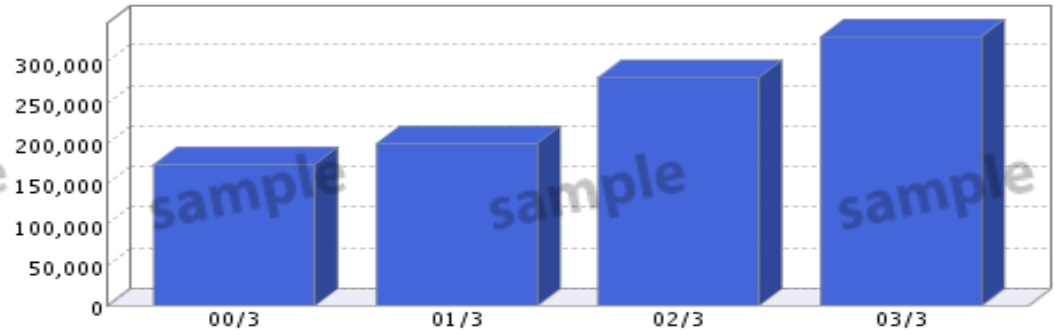
我々の使命は「人々の心を豊かにすること」、「ゲストの心の満足」である。常に、進化をしていく気概が必要である。進化が止まれば老化が始まる。

*出典　加賀見俊夫　「海を超える想像力」より

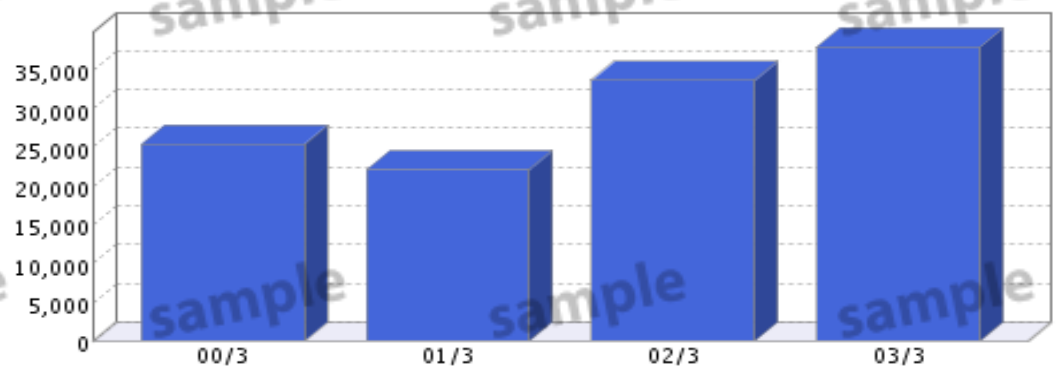
付属資料 4　オリエンタルランド(株)の営業実績の推移

*出典　オリエンタルランド株式会社ホームページ

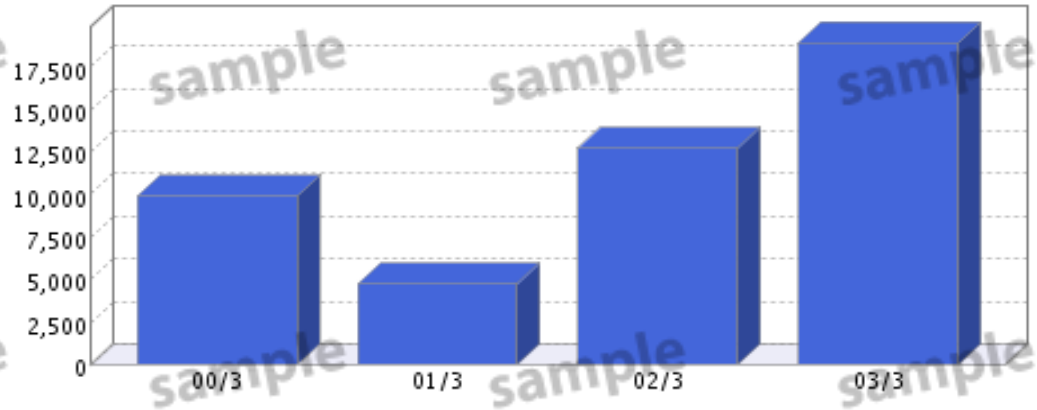
売上高　(単位:百万円)



5　営業利益 (単位:百万円)

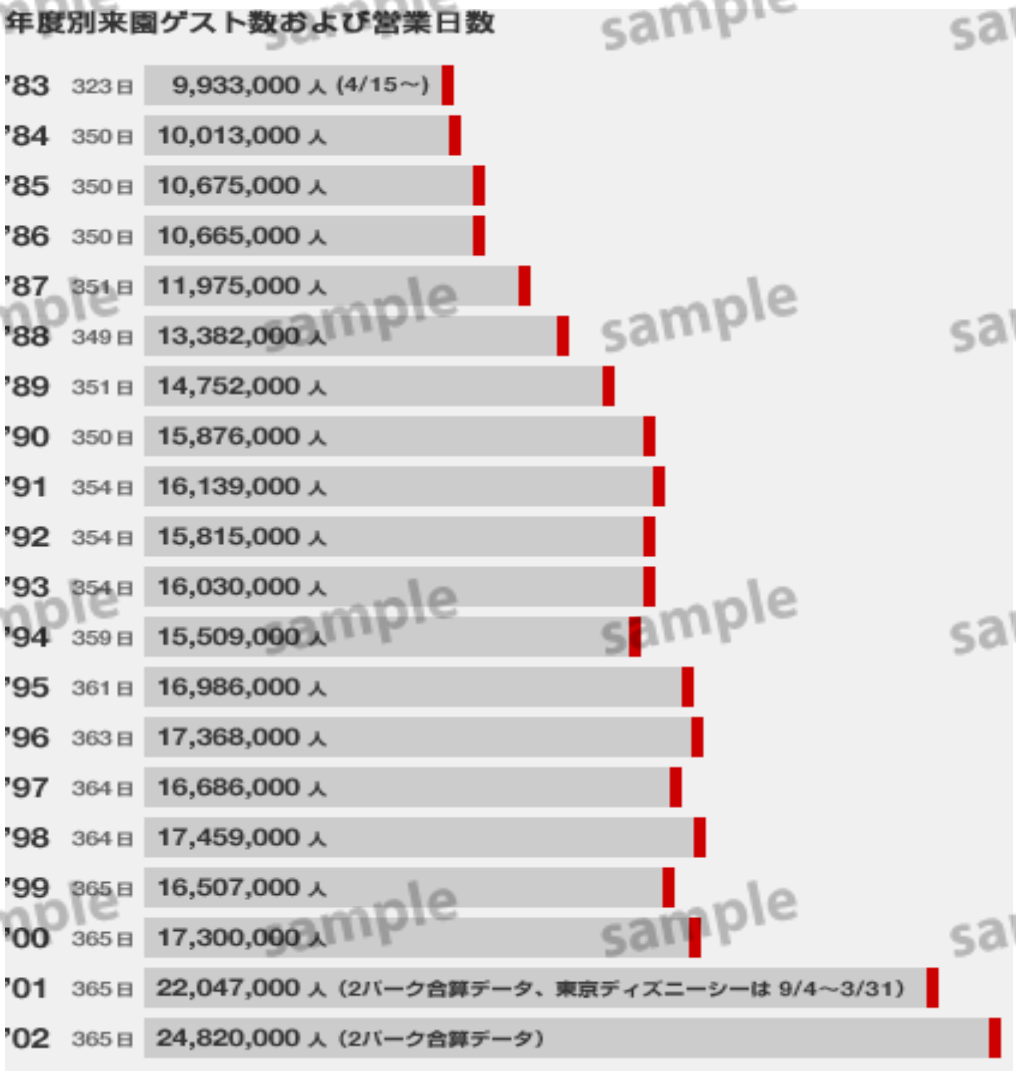


当期純利益　(単位:百万円)

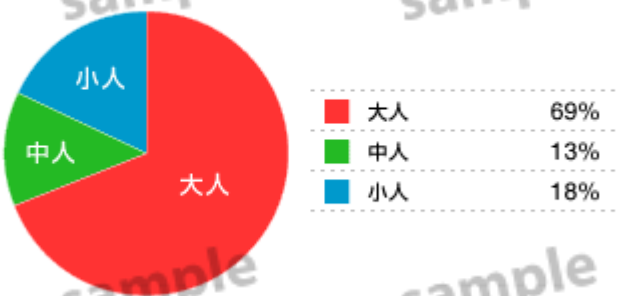


付属資料５　入場者数の推移

*出典　オリエンタルランド株式会社ホームページ



年代別比率



5

参考文献）

「Key Person interview 顧客満足経営のマエストロ　お客さんの顔にある顧客満足度　現場を歩けば全てが分かる」　週刊東洋経済　2002.1.12

「対談　客を増やし続けるディズニーリゾート強さの秘密」　週刊ダイヤモンド　2002.7.20

「THE TOP INTERVIEW チャレンジ精神とスピードを求めています」　経営者　2002.4　日経連

「ディズニーマジック:『創造する組織』のマネジメント　Common Sense and Conflict：An Interview with Disney's Michael Eisner」　Diamond Harvard Business June－July 2000

田所誠　「東京ディズニーランドの魔術商法」　エール出版社　1990

田所誠　「東京ディズニーランドの魔術商法'92」　エール出版社　1992

Bob Thomas 訳)山岡洋一/田中志ほり　「ディズニー伝説　天才と賢兄の企業創造物語」　日経BP 社　1998

Michael Eisner 訳)布施由紀子　「ディズニー・ドリームの発想　上」　徳間書店　2000

Michael Eisner 訳)布施由紀子　「ディズニー・ドリームの発想　下」　徳間書店　2000

TDL 研究会議　「ディズニーランド 101 の謎」　新潮社　2000

TDL 研究会議　「ディズニーランド 150 の秘密」　新潮社　2003

志澤秀一　「ディズニーランドの人材教育」　ウィズダムブック社　2000

西村秀幸　「ディズニーランドとマクドナルドの人材教育術」　エール出版社　2002

西村秀幸　「東京ディズニーランドに学ぶ社員活性術」　エール出版社　2003

Bill Capodagli & Lynn Jackson 訳)弓場隆　「ディズニー方式が会社を変える」　PHP 研究所　2002

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

「ウォルト・ディズニー　夢をかなえる 100 の言葉」　ぴあ　2003

加賀見俊夫　「海を超える想像力　東京ディズニーリゾート誕生の物語」　講談社　2003

丹徹也　「顧客と従業員が共振化をする組織についての一考察　－その組織のシステムとトップのリーダーシップ－」慶應義塾大学ビジネススクール修士論文　2004

sample

不許複製　慶應義塾大学ビジネス・スクール 2005 Mar.

コンテンツワークス株式会社 BookPark サービス