

記念講演 (本文は、JECC 主催「2018 年度優秀保守技術者表彰式典」の記念講演を要約したものです)

ディズニーランドの現場力 ～すべてはゲストのハピネスのために～

講師 株式会社チャックスファミリー代表取締役 安孫子 薫



講師 株式会社チャックスファミリー代表取締役
安孫子 薫

株式会社チャックスファミリー代表取締役。1982年、株式会社オリエンタルランド入社。東京ディズニーリゾートでディズニーリゾート運営部長などを務めた後、株式会社キッズシティジャパンに入社し、キッズニア東京副総支配人に就任。著書に『ディズニーの魔法のおそうじ』などがある。

アルバイトであっても

一人ひとりがパークの代表者

私はディズニーランドではほぼ26年、仕事をしてまいりました。私が入社したのは東京ディズニーランドがオープンする約1年前の1982年です。当時、周りの人たちから「ディズニーランドは2、3年で消えてしまうだろう」と言われていましたが、結果は大成功を収めています。その背景にある、外的な要因と内的な要因について、はじめにお話します。まず、外的な要因としては、皆さんが持つディズニーに対する好印象と、一大マーケットである首都圏に立地したことなどが挙げられます。そして、内的な要因として、質の高いエンターテインメントを提供するパークの運営力、すなわち、今日のテーマである「現場力」があるのです。

ディズニーランドでは、従業員を「キャスト」と呼んでいます。キャストたちはアルバイトであっても、

一人ひとりがパークを代表しているという強い意識があり、それがパークの現場力につながっているのだと思います。また、おもてなしという点では、お客様の視点に立った行動が浸透しています。ディズニーには「It takes people」という考え方があります。運営していくのは「人」で、夢を現実にしていくのも「人」。人が非常に大切なものだという考え方の下でキャストの育成を行っています。

ビジョン、ミッションを明確にして キャストのモチベーションを高める

ディズニー社は約100年の歴史があり、大人も子どもも楽しめる「ファミリー・エンターテインメント」を提供し続けてきました。東京ディズニーランドも同様の発想で、大人も子どもも楽しめて、しかも「地球上で最も幸せな場所」にしたいというビジョンを掲げてスタートしました。ディズニーランドを構成しているのは、①コンテンツ（アトラクション、キャラクター）、②景観や雰囲気、③キャストです。その上で大事になるのがフィロソフィー（哲学）です。東日本大震災の時、キャストたちは会社からの指示がない中で、自分たちで考えて、最善を尽くしました。この行動の背景にあるのがディズニーフィロソフィーなのです。

従業員のモチベーションを上げて、現場力を高めていくには、①事業ビジョン、②キャストのミッション、③行動規準、④教育、⑤ES（従業員満足度）、⑥マネジメントの六つが鍵になると考えています。「地球上で一番幸せな場所にする」というビジョンを達成するためのミッションは、たった一つ「We create happiness（ハピネスの提供）」です。では、ハピネスを提供するために何を考えて、何を行動すればいいのか。ディズニーの四つの行動規準には優先順位があります。第一に「Safety（安全と安心）」、第二に「Courtesy（礼儀正しさ）」、第三に「Show（身だしなみ、美観など）」、第四に「Efficiency（効率）」で、「SCSE」という頭文

字で、キャストに浸透させています（図）。

このようなビジョンやミッションを浸透させるためには教育が大切です。新しく入ったキャストは、「ディズニーユニバーシティ」で先輩キャストからいろいろなことを学び、その後のトレーニングでも先輩が指導をしていきます。そして、パークの運営にはピラミッド型の責任体制があり、その日、その時の責任者を明確にすることで、キャストが常に安心して働けて、判断や対応が迅速にでき、さらにさまざまなリスクに強くなれるのです。

他方で、人間が行うことにはチェックが必要になりますので、スーパービジョン・システムを採用して、スーパーバイザーがコンテンツや雰囲気、キャストをSCSEの視点で常にチェックし、即決対応していきます。ここで忘れてはいけないのが「プラスストローク」です。これは、キャストにポジティブな言葉を投げかけて励ますことなのですが、ディズニーではこれを非常に大事にしています。人には誰でも好かれたいとか大切にされたい、存在を認めてほしいという願望があります。ディズニーではほめて育てる、そして感謝するということを、行動規範としています。これをスーパーバイザーが普段から心掛けることで、キャストの当事者意識につながっていくわけです。

このような取り組み、考え方、仕組みなど、すべてが特別なことではなく、当たり前のこととしてディズニーの中で継続されています。これはある意味、企業の理想型なのかもしれません。力を合わせてお客様に幸せを提供するというのがディズニーなのです。皆さんの会社と



（図）キャストの行動規準



も一致するところがたくさんあると思います。今日の講演が一つでもお役に立てば幸いです。ご清聴、ありがとうございました。

FUJITSU Human Centric AI
ジンライ
Zinrai
富士通のAI(人工知能)



「Zinrai(ジンライ)」は、人と協調する、人を中心とした富士通のAI。
人の創造力や可能性を引き出し、社会に新たな価値を創出します。