

# マニュアルを越えたキャストの心が感動を呼び起こす

株式会社オリエンタルランド

■千葉県浦安市舞浜 ■従業員数 19,720 人

## 2,500万人の 来園者が集まる理由

**舞**浜の埋立地に東京ディズニーランドが誕生したのは今から23年前のことである。初年度の1983年に993万人を数えた入園者数はその後尻上がりに増え、5年前に東京ディズニーシーが加わってからはここを訪れる人は年間2,500万人を数えた。他のテーマパークや遊園地で来園者の足が遠のき、閉園が相次いでいるのを尻目に、ここの2つのテーマパークはますます求心力を高めている。

いま庶民の生活には重苦しい空気が漂っている。リストラ、成果主義、格差拡大、フリーターやニートの増大……など。民間企業の業績が伸びているとはい



広報部チーフリーディングスタッフ・廣岡直樹さん

え、私たちの頭上に垂れ下がった分厚い雲は容易に晴れそうにない。そんな中でこだけ別世界が広がっている。重苦しさを感じれば感じるほど、人は夢の世界への憧れを強くする。憧れが強烈であるから中途半端では満足できず、近くの遊園地には見向きもせずこの場所に押し寄せる。

「お客さまに感動いただく」というキーワードから最初に思い浮かべたのがここの2つのテーマパークだった。そして、ここでは間違いなくその本物志向のお客さまの要望を受け止め、大きな感動を与え続けている。

「東京ディズニーリゾートがこれだけの来園者を集めることに成功している理由は3つあります」とオリエンタルランド広報部の廣岡直樹さんは言う。一つは東京駅から15分という立地のよさ、二つ目はディズニーという強力なコンテンツ、そして、三つ目はここで働く人のクオリティの高さだと言う。

この立地もディズニーのコンテンツも他企業が容易に手に入れられるものではないが、働く人々のクオリティはまねようと思えばまねられる。そこでこのクオリティの高さがどこから来るのかを探ってみたいと思った。

テーマパークに入ると来園者たちは大勢の人たちの出迎えを受ける。窓口でパスポートを販売する人も、ゲートでそれをチェックする人も「ようこそ」と親しみをこめて会釈を送ってくれる。ワールドバザールの街角でたくさんの風船を持って販売している人は満面の笑みで子供たちに近づき風船を渡してくれる。各アトラクションのキャストは優しさを失わない範囲できばき

と手際よく来園者たちを乗り物に誘導している。店舗でディズニーグッズを売る人も、レストランで食事を提供する人も十分に礼儀正しく、こちらが求めない限りものを売り込むために近寄りたたりはしないし、たくさん買った人にだけ愛想を振りまくということもない。

最も印象的だったのは「カストーディアル」と呼ばれるお掃除係の人たちだ。各アトラクションのキャストがそれぞれのテーマに沿ったコスチュームを身につけているために限られたエリアでしか移動できないのに対して、カストーディアルキャストは園内どこにでも移動ができ、そのためこの人たちはパーク内の案内係を積極的に買って出ている。立ち止まって地図を見ながら行き先を探していると「何かお探しですか」と声をかけてくれる。それからは気軽に、分からないことがあるとカストーディアルキャストを探して「〇〇に行くにはどう行けばいいですか」と尋ねた。どの人も待ち受けていたようにきちんと答えてくれるのがうれしかった。

## もう一度来たいと思わせる条件

**東**京ディズニーリゾートでは来園者を「ゲスト」と呼ぶ。そしてそのお世話に当たるすべてのスタッフを「キャスト」と呼んでいる。テーマパークという舞台の上でゲストを夢と感動の世界に誘うという役割をみんなで行っているという設定だ。

ちなみに、他の遊園地やテーマパークなら、お掃除係は恐らくは清掃専門業者に外注されている。グッズの販売店やレストランも専門業者がテナントとして入っている場合が多いだろう。その場合のお掃除係は清掃という役割を効率よくこなすことだけしか求められておらず、テナントとしての販売店員やウエイトレスは店舗の売上や利益率によって管理されているから、その数字を上げてくれそうなお客にねらいを定めて愛想を振りまくに違いない。その結果、販売店員を満足させるだけのお金を使わなかったお客は差別を感じとって二度と来るまいと思うだろう。

だが、ここではそれらの業務はすべて直営で運営

されている。ショップやレストランのキャストも、カストーディアルキャストも、まず最初にキャストとしてゲストに奉仕することを求められている。

キャストینگ部のマネージャー・山崎瑞子さんによると、これらはすべてウォルト・ディズニーが最初に打ち出したポリシーからきているらしい。ウォルトは「すべての仕事はゲストのためにある」と言ったという。そして「すべてのゲストはVIP」とも言っている。子供から高齢者まで、肩書きや立場に関係なく、使ってくれるお金の額に関わらず、すべてVIPとしておもてなしなさいという意味だ。もうひとつの重要な言葉は「毎日が初演」ということだ。やっている方は毎日同じことの繰り返しだが、ゲストは初めての人も多い。だから、毎日初演のつもりで気持ちを新たにそれぞれの役割を演じなさいというのだ。これらディズニーのポリシーがほとんどの人に「楽しかった。また来よう」と思わせるベースになっている。



キャストディベロップメントグループマネージャー・山崎瑞子さん

東京ディズニーリゾートに来園するゲストの大多数がリピーターだと言われている。「また来たい」と思わせるためにゲストの反応は常にモニタリングされ、慎重に分析され、それに基づいて次々と改善改革が行われている。たとえばパレードのやり方はどんどん変化している。パレードは一般にゲストが参加できる形にすると評判がよく、ゲストに手拍子を求めたり、振り付けを指導したり、一緒に踊ったり、といった要



ガイドツアーキャストから施設の説明を受ける



ポップコーンの容器を首にかけてもらう

素が取り入れられている。アトラクションも次々と新しいものになっている。そして、最大の改革が5年前に東京ディズニーシーというもうひとつのテーマパークをつくったことだ。

「ディズニーランドは永遠に完成しない」とウォルトは言っている。常に変化しながらその都度、初演の感動を演出し続けていることが、これだけのリピーターをつくり出している理由である。

## 高いモチベーションを生み出す条件

2つのテーマパークで働いているキャストは2万人弱。ゲストを年間2,500万人とすれば1日平均7万人。それだけのゲストをこれだけのキャストでお世話している。もちろんゲストの人数は実際には季節やカレンダーによって大きく変動するし、2万人弱というスタッフの中には企画部門や営業部門、管理部門が含まれており、また全員が毎日勤務しているわけではないから、毎日7万人を2万人弱でお世話しているという言い方は正確ではない。それにしてもゲストのお世話のためにかなりの人数が投入されていることは確かである。東京ディズニーリゾートの動員力は、巨費を投じてつくられた数々の施設や世界中の人々に癒しを与えてくれるディズニーキャラクターだけでなく、高いモチベーションを持ち十分に教育された人材をふんだんに投入することによってつくり出されている部分大きい。

2万人弱のうち1万7,000人強は契約社員と準社員、すなわちパート、アルバイトである。そしてパート、アルバイトのほとんどは東京ディズニーランドと東京ディズニーシーが大好きな人たちで、自分自身がゲストとして受けた感動が忘れられず、今度は自分がゲストに夢と感動を提供する側にまわりたい、と採用係の門を叩いた人たちだ。その意味でスタートラインから高いモチベーションを持った人材が集まる仕組みが出来上がっているといってもよい。

準社員として入社したキャストには数日間の教育が行われる。初日は3時間半のオリエンテーションで、キャストの役割、目指すべき方向が説明される。「すべての仕事はゲストのために」「すべてのゲストはVIP」「毎日が初演」など先述のディズニーの基本ポリシーが、具体例を交えてわかりやすく解説される。

昨日までゲストだった新入キャストが感動するのは、自分たちがゲストの延長線上にいるかのように待遇されていることだ。部屋の中はパークと同じように明るく楽しい飾り付けがしてあって、すれ違う先輩たちは親しげに声をかけてくれる。そして、インストラクターも自分たちと同じ準社員の中から選ばれている。このことが自分も夢と感動を提供する側の一員になれたという喜びを感じさせ、1日も早く目の前の先輩のようになりたいという意欲を高めることになる。

2日目はアトラクション部門、レストラン部門……などの担当ごとに分かれて、座学でそれぞれの仕事の基本を学ぶ。各仕事の基本はSCSEの行動基準としてまとめられている。S = Safety 安全、C =



ディズニーグッズの商品説明を受ける



カストーディアルキャストに道を尋ねる

Courtesy 礼儀正しさ、S= Show ショーの品質、E= Efficiency 効率……の意味で、たとえばアトラクション部門ではこんなショーが行われるから、キャストはどんなコスチュームを身につけ、どんな立ち居振る舞いが求められるかとか、レストラン部門ではどんな順番で食事を出すか、刃物やオープンを扱うときにどんなことに注意しなければならないか、などである。3日目は先輩キャストについてOJT訓練を受け、その後は一人前のキャストとしてそれぞれの職場にデビューしていく。

## マニュアルとそれを越えた人としての思い

**数** 日間の教育の中で教えられることはほとんどが業務マニュアルに規定されている。たとえば、アトラクションの施設の運転の仕方、順番待ちのゲストの誘導の仕方、レジ精算の仕方、食事を運ぶ順番……等々。これらはすべて米国ディズニー社の承認を得たもので、マニュアルを変更する場合も承認が必要になる。ディズニー社はそれらがゲストに夢と感動を提供するというディズニー流のやり方に適合しているかどうかを厳しくチェックし、ディズニーのコンテンツの品質を維持しているのである。そこまで厳格に管理されたコンテンツだからこそ、ゲストはいつでもどこでも変わりなく同じサービスが受けられる。

だが、キャストは、何もかもマニュアルでがまんがらめになった仕事をしているわけではない。キャスト

がゲストにどんな言葉をかけるか、どんな態度で接するかまでは規定されていない。従って、キャストが「どうぞ十分に楽しんでください」とゲストに向ける微笑みも、道に迷っているゲストにかける言葉も、パパやママとはぐれて泣いている子供にかける慰めの言葉も、キャスト個人のものである。その人なりの思いやりの心から出ている。だからこそゲストは感動を感じてしまうし、困っているゲストに喜ばれた、感謝されたという体験がキャストの喜び、やりがい、成長につながっていく。

キャストにはいくつかの資格等級があり、能力に応じて昇格し待遇も上がっていく。上位等級になると新人教育のインストラクターやOJTトレーナーの役割が任せられる。キャストの約20%がその資格を持っているという。さらに、能力があつてずっとここで働きたいという人には契約社員、正社員への登用の道も開かれており、登用された人たちは指導監督の仕事に就いていく。キャストの多くは数年で入れ替わっていくが、意欲と能力のある人にはそれなりの処遇が与えられるという人事制度も、キャストの仕事を開かれた奥行きのあるものになっている。

マニュアルはキャストが行うサービスを一定レベル以上に維持している。それを越えてゲストの満足が感動レベルにまで至るのはゲストに喜んでもらうことこそ自分たちの使命と信じているキャストの心と触れ合うからであり、キャストのそんな心をうながすような採用環境、教育訓練環境、人事制度が整備されているからである。