

「キャスト」の目

ディズニーランドに見る社員育成

キャスト・ディアルの笑顔

5月の一日、開園5周年イベント開催中のディズニーシーへ行った。舞浜駅からリゾートライン（モノレール）の駅に入った時から、ここは日常と隣り合わせながら非日常の空間に入り込んだ思いがする。ディズニーランドは不思議な場所である。

ところで「カストーディアル」という言葉をご存知だろうか。ご存知の方はかなりのディズニー通の方である。「Custodial」



は辞書を引くと保管、保護となっているが、これはディズニーランドにおける清掃係のこと。清掃係

というと、余りお客様からは注目もされず、特に若い人からは敬遠されがちの仕事だが、彼らの動きを見ていると、いかにも楽しそうに仕事をしていて驚くのである。

世界一のテーマパーク 東京ディズニーリゾート

東京ディズニーランドは1983年4月に開業し、2001年9月にディズニーシーが開業。年間入場者は約2600万人、累計入園者数は約4億人（2007年発表）。東京ディズニーランドを運営するオリエンタルランドは連結売上高が約3440億円（2007年3月期）、正社員 2387名、契約社員・準社員 16200名の東証一部上場企業である。

なぜリピータが多いのか

ディズニーは長年にわたって

従業員（ディズニー用語「キャスト」）がお客様（ディズニー用語「ゲスト」）にどのような影響を及ぼすかを調査し、ゲストがリピートする最も大きな理由がキャストにあると考えている。確かにディズニーランドにおけるキャストのサービスレベルは他のサービス業に比べても高いと思う。園内ではゲストがキャストと話しをしている場面に出くわすが、キャストは礼儀正しく、笑顔で対応している。ディズニーランドではいろいろなアトラクションの楽しさとともにキャストとの触れ合いを通して思い出を作るように演出しており、これがリピータ90%以上と言われる大きな要因になっている。

ほとんどが非正規社員

カストーディアルは楽しそうに笑顔で働いているように見える。カストーディアルは白っぽい、少

しだぶだぶの作業服を着て、手にはトイブルーム（ほうき）とダストパン（ちりとり）等を持っている。また腰にはゲスト案内用の地図やガイドを入れたファンバック下げている。彼らを含めて従



業員の多くはいわゆるパート・アルバイト（非正規社員）である。1000円前後の時給で働くパート・アルバイトの若者があのように楽しげに働けるのは、キャストになることに憧れ、仕事の意味を理解し、仕事自体が好きで、その仕事が出来ること喜びを感じているからなのであろう。ディズ

ニーランドには、そこで働くことに誇りを持つように仕向ける何かがある。

社員教育

なぜカストーディアルの若者たちは人が嫌がる仕事を楽しげにやっているのだろうか。ひとつは社員教育にあるようである。ドイツニーランドに採用されたスタッフは先ず本社研修でウォルト・ディズニー・プロダクションの歴史から、ドイツニーランドの基本理念、各テーマパークの説明、キャストの心構えについて約1日半程度説明を受ける。その後、自分の働く部門で1日、部門の仕事の説明を受け、現場に配属後、実地訓練を受ける。新人研修の場合、専任のキャストが、数日間マンツーマンで教える。期間はカストーディアルの場合でも、オリエンテーションから含めて3〜4日かかる。このような教育は社員、非正規社員に関係なく全て同じ教育カリキュラムで行われている。更に重要なことは実際の職場における日常の仕事を通しての訓練(OJT)である。先輩社員から

キャストとしての行動が何気なく出来るまで訓練を受け、サービスのプロとしての意識や技能を高めていくのである。

参考

<http://erinetty.ne.jp/nonnanote/kyozai/economy/002disney/index.htm>

マニュアル通りか

「キャストはすべてマニュアル通りやっているだけだろう」という意見もあると思う。確かにドイツニーランドには約400ものマニュアルがあるようだ。しかしキャストに渡されるマニュアルは最小限のものらしい。自らキャストの経験を持つ生井俊氏の著「ドイツニーランドのコンセプト教育」によると、新人キャストに渡されるマニュアルは、接客に必要なマナーが書かれている簡単な冊子だけであるとのこと。このことからマニュアルのほとんどは新人や部下を教えるために使用されているようである。今回訪れてみて、例えばカメラを構えていると「シャッターを押しましょうか」と言われるし、キャストが子

供と話しをする時は子供の目線になるように座って話をする。アトラクションに参加する場合、「何名様ですか」とグループが一緒に行動できるように配慮するなど、マニュアル通りだとしても、それを感じさせないキャストたちの心のこもったサービスを受けることができた。なぜキャストたちはマニュアルを超えたサービスをゲストに提供できるのだろうか。

SCSE

ドイツニーランドにはウォルト・ディズニー以来の企業理念・行動指針があり、それをキャストたち全員が理解し、共有している。これが質の高いサービスを提供できる一つの要因であろう。例えばキャストの行動指針としてSCSEと呼ばれるものがある。

- S : SAFETY 安全
- C : COURTESY 配慮、礼儀
- S : SHOW ショー
- E : EFFICIENCY 効率

この4つの指針はS↓C↓S↓Eの順で優先順位が決められており、これに従って運営されている。安全性に少しでも不安があれば、ショーやアトラクションは中止する。またキャストは少しでも危険を感じれば多少の礼儀の欠如はやむをえないと考える。カストーディアルはゲストがつまずく恐れがあるので座ってごみを拾わない。彼らは立ったまま背筋を伸ばして掃除をする。

ドイツニーランドは従業員が共感できる明確でシンプルな企業理念や行動指針を持ち、彼らがそれを共有化し、仕事に喜びを感じ、楽しく働けるような環境を作っている。このことは私たち中小企業経営に多くを示唆していると感じた。

天気が良くなかったせいか、アトラクションやショーは余り待たないで楽しむことが出来たが、それと共にカストーディアル等キャストの仕事振りが印象に残った。何となく、私もリピータのひとりになりそうである。

参考「ドイツニーランドの超人材活用術(小松浩二)」その他

(中小企業診断士 安藤 孝)