

ディズニーとホスピタリティ

— Disney Institute のワークショップに参加して —

土井文博

1. はじめに

映画で有名なディズニーだが、今や総合エンターテインメント企業と発展し、テーマパークやホテルの経営などでも知られている。ディズニーと言えば、ホスピタリティの言葉が浮かぶほど、その経営手法は独特で、多くの本でもホスピタリティ産業の代名詞のように取りあげられているが、それはどのような特徴を持っているのであろうか。

ここでは、ディズニーグループの1つである Disney Institute が主催するディズニーの経営手法を学ぶためのワークショップに参加し¹⁾、そこで見てきたディズニーの特徴をまとめ、それらに含まれる意味や意図をくみ取っていこうと思う。

2. ディズニー・カンパニー

まず、ディズニー・カンパニーについて簡単に触れておきたい。ご存じの通り、ディズニーはウォルト・ディズニーとその兄ロイによるアニメ製作会社から始まるが、現在では、以下の4つの部門から構成されている。まずは、本元の映画製作やその配給などを行う「スタジオ・エンタテインメント」であるが、これには、アニメーションの映画製作を行う Walt Disney Pictures (Walt Disney Animation Studios, Pixar Animation Studios, DisneyToon Studios からなる)、実写映画の製作を行う Touchstone Pictures や Hollywood Pictures、映画の配給を行う Walt Disney Studios Motion Pictures International、ビデオやDVDへ映画のソフト化を行う Walt Disney Studios Home Entertainment、日本でもおなじみのディズニー・オン・アイスなどミュージカルや

1) 2010年5月開催のワークショップのうち、カリフォルニアのディズニーランドで5月3日から5日間行われたもののうち、2日目の「People Management」と3日目の「Quality Service」に参加。開催日や参加費等の詳細は以下のサイトで確認できる。

http://disneyinstitute.com/dates_and_pricing/public_programs_dates.aspx

http://disneyinstitute.com/dates_and_pricing/program_pricing.aspx

演劇を手掛ける Disney Theatrical Productions, 音楽事業を行う Disney Music Group などが含まれる。つぎに、観光事業を担う「パーク&リゾート」だが、これには世界各地のディズニーランド²⁾における事業を展開する Walt Disney Parks and Resorts, カリブ海でのクルーズを行う Disney Cruise Line, 会員制リゾートの Disney Vacation Club などが含まれる。3つ目として、「メディア・ネットワーク」があり、テレビ放送事業を行う ABC Television Network や Disney Channel Worldwide, 番組制作や配給を行う ABC Studios や Walt Disney Television Animation などを含めた Disney-ABC Television Group のほか、ラジオ放送部門の The Radio Disney Network, スポーツ専門チャンネルの ESPN, 芸術系の専門チャンネル A&E Television Network, インターネット事業の Walt Disney Internet Group など含まれる。4つ目に、おもちゃや洋服, 本, 雑誌, ゲーム, 飲食物などなど, ディズニー関連商品の製作・販売を手掛ける「関連グッズ事業 (Consumer Products)」が挙げられる³⁾。これらをまとめて、「テーマパーク7つ, 36,888室を擁する27のホテル, 観光船2隻, ディズニーストア728店舗, 放送網1つ, テレビ局10局, 海外で展開するディズニー・チャンネル9つ, ラジオ放送局42局, インターネット上のポータルサイト1つ, 主要ウェブサイト5つを運営し, 米国のケーブルテレビ会社九つの持ち株会社」という記述もある⁴⁾。

このグループ会社の中で最も有名な事業が, ニューヨークのマンハッタン地区の2倍の広さがあるというフロリダのウォルト・ディズニー・ワールド・リゾートであるが, そこに来たゲストは数日間滞在し, エリアの外に出で行かないことから「ディステーション・リゾート」と呼ばれ, そこだけでも, 「4つのテーマパーク, 3つのウォーターパーク, 総客室数25,000室超になる27のホテル(他企業所有のものも含む), 約300のレストランおよび飲食店⁵⁾と莫大で, 商業エリアであるダウントOWN・ディズニーや研究機関のディズニー・インスティテュート, スポーツ複合施設のディズニース・ワイドワールド・オブ・スポーツや結婚式場なども紹介されている⁶⁾。

これらの事業すべてを支える柱に, ディズニー独特の教育理念やプログラムがある。

-
- 2) 正確には, Disneyland Resort と名称の付く施設はカリフォルニア, パリ, 香港の3か所で, フロリダのディズニー・ワールド (Walt Disney World Resort) と東京のディズニー・リゾート (Tokyo Disney Resort) は名称が異なる。
- 3) 事業の分け方の問題として, メディア・ネットワーク, 娯楽映画, テーマパークおよびリゾート, 消費財, インターネットおよびダイレクト・マーケティングの5事業とする分け方も見られるが (Disney Institute 2001 = 2005 : 4), ここでは, 公式サイトの記事に沿って4事業としておく。
- 4) Disney Institute 2001 = 2005 : 4
- 5) Disney Institute 2001 = 2005 : 5。引用の際, 見やすさを考えて, 漢数字を算用数字に直している。
- 6) Ritzer 2005 = 2009 : 26

それらを次に見ていこう。

3. ディズニー・インスティテュート (Disney Institute) と提供プログラム

ディズニー・インスティテュートは、ディズニー・カンパニーにおいて、外部を対象とする専門能力のトレーニング機関で、主に一般企業やビジネスマン向けにセミナーやワークショップを開催し、ディズニーの経営手法を紹介しながら、その企業や参加者の職場に役立つアドバイスの提供を行っている。この機関の歴史や目的、講師陣、企業のケース・スタディなど、概要はそのホームページ (www.disneyinstitute.com) で知ることができるが、特徴を押さえる意味で、方法 (Our Methods) と題した項目に記されている文章をいくつか引用しておきたい。

As you “experience the business behind the magic,” you’ll discover our innovative training methods focused on three key program outcomes: Knowledge, Comprehension, and Application. These outcomes will clearly illustrate ways that you can adapt and apply these lessons into your organization.

「魔法の裏側にあるビジネスを経験することで、私たちの革新的なトレーニング法が、知識、理解、応用という3つの重要なプログラム成果に焦点を置いていることがわかる。これらの成果は、ここでのレッスンをあなたの組織に適用し応用しうる方法を明確に説明する。」(筆者訳)

・・・ these sessions may be enhanced by facilitated discussion, team-building exercises, case studies, experiential activities, and behind-the-scenes guided tours at Disney Destinations. Disney Institute programs Provide your with a business map that will help you chart a course for your organization, your division, and yourself.

「・・・これらのセッションは、ファシリテータによる討論、チーム構築の練習、ケース・スタディ、体験活動、バックステージ・ツアーによって盛り立てられることだろう。ディズニー・インスティテュートは、あなたの組織、部署、そしてご自身のコースを作る手助けとなるビジネス・マップを提供する。」(筆者訳)

(英文はいずれも、http://disneyinstitute.com/about_us/our_story.aspx より抜粋)

このように、ここでの目的は、単にディズニーのサクセス・ストーリーを披露するのではなく、ディズニーの手法を他の組織で活用してもらうことであり、それを学ぼうと、35を超える国から40以上の業種のゲストが、集まっているという⁷⁾。また、ディズニー・ワールドを紹介した本の中には、ディズニーの手法を異業種で応用することを

7) Disney Institute 2001 = 2005 : 9

念頭に書かれているものも存在する⁸⁾。

この機関が提供するプログラムの項目を見ると、Private Program, Public Program, Custom Solutions, Virtual Learning, Sponsorship Opportunities, Tours & Team Buildingに分かれているが、もっとも一般的なものは、このうち、定期的に広く行われているPublic Programであろう。そこで次に、私が参加したそのPublic Programの概要について触れることにする。

4. あらゆる分野のビジネスマンを対象とした、サービス向上のためのプログラム (Professional Development Program)

Public Programは主にフロリダのWalt Disney WorldとカリフォルニアのDisneylandで受けることができる。このプログラムが対象とする分野は以下のもので、あらゆる分野のビジネスマンを対象としていることが分かる。

自動車、金融、教育、外食、行政、健康管理、保険、製造、非営利団体、製薬、小売、運輸

Disney Institute Fact Sheet (http://corporate.disney.go.com/media/news/Fact_Institute.pdf) より

このプログラムへの参加体験をフィクション風に記したトム・コネラン (T. Connellan) の本には、ライバルに業種は関係ないことを教える次のような箇所がある。

「『・・・電話をかけてくる人たちの多くは、フェデックス (フェデラル・エクスプレス) にも電話をかけたことがあり、フェデックスのような機敏な対応、信頼できる対応を期待しています。フェデックスに電話をかけた翌日に、あるいは一週間後に、ディズニーに電話をかけてくるかもしれないし、ディズニーに電話をかけた翌日、あるいは一週間後に、フェデックスに電話をかけるかもしれません』

『L・L・ビーンに何かを注文した人もいるでしょう。GEのサービス・センターに電話をかけたことがある人もたくさんいるはずですが、業種が違うからといって、電話の対応を比べたりはしないでしょうか。絶対に比べます。そうとは意識していない場合もありますが、必ず比較しているものです』 (Connellan 1997 = 1997 :

32)

この記述からも明らかかなように、サービス向上はサービス業にとどまらず、今や、ありとあらゆる産業に求められる顧客獲得のための条件であると言えるだろう。

そのサービス向上のためにディズニーが用意するプログラムのトピックは、「リーダーシップの卓越性 (Leadership Excellence)」、「人材管理 (People Management)」、「クオ

8) Snow 2008 = 2010

リティ・サービス (Quality Service)」、 「ブランド・ロイヤリティ (Brand Loyalty)」、 「創造性の活性化 (Inspiring Creativity)」 の5つである⁹⁾。内容を簡単に記すと、「リーダーシップの卓越性」では、ディズニー流のリーダーシップ法を自分の組織にどのように応用するか、自分のリーダーシップのビジョンをどのように育てるか、目的にかなう効果的なシステムや構造をどのように築き維持するかなど、リーダーシップを発揮するためのポイントを学ぶ。「人材管理」では、ディズニー流の人材管理法のカギとなる要素を自分の組織強化のためにどのように応用するか、自分の企業文化を補強するために企業全体のプロセスをどのように築き上げるか、組織における価値観を促進するためにディズニー流のトレーニング法をどのように取り入れるかなど、人を動かす上でのポイントを学ぶ。「クオリティ・サービス」では、ディズニーのサービス文化やそのプロセスの裏に隠された秘密を紹介し、細部へのこだわりが従業員と顧客双方にとっての継続的で良好な環境をいかにつくるかということを発見する。「ブランド・ロイヤリティ」では、ブランド・ロイヤリティをつくり強化するディズニー流の実践と原則を発見し、ブランド・ロイヤリティを生み出すプロセスや、顧客との信頼関係などを築くための方法を学ぶ。「創造性の活性化」では、組織が創造性を発揮するためのカギとなる要素を発見し、日々のビジネスにおける問題を解決するためのアイデアを従業員からいかに引き出すかを学ぶ。

これら5つのトピックのうち、私が実際に参加した2つのトピックについて、次に紹介していこう。

5. ワークショップ

カリフォルニアのディズニーランドには、Disneyland Hotel, Disney's Paradise Pier Hotel, Disney's Grand Californian Hotels & Spa という3つのホテルがあるが、ワークショップは、ダウンタウン・ディズニーに隣接するこの3つ目のDisney's Grand Californian Hotels & Spa の一室で行われた。朝8時から夕方4時の終了まで、見学ツアーなどで外を歩く時間を除き、部屋の中に一日中ほぼ缶詰め状態で、昼食もピュッフェ・スタイルで、室内に用意された食べ物を取りに行き、自分の席で食べるというものだった。このワークショップでの模様をできるだけ詳しく、また時折、私なりの見解を織り交ぜながら紹介しよう。

9) HP では、この他 Business Excellence があり、追加プログラムとして A Disney Legacy, Building A Business Through Storytelling, Change Leadership, Disney Service Guidelines, Building A Culture of Healthcare Excellence, Inspiration to Innovation, Leading Through Turbulent Times が挙げられている。



研修会場入り口に掲げられた看板
(写真はいずれも筆者が撮影)



研修会場内の様子(2日目: Quality Service)

5-1. 人材管理 (People Management)

部屋に入ると、6人掛けの丸いテーブルが5卓あり、自由に座っていいようになっていた¹⁰⁾。まずは、ディズニー・チャンネル、ディズニー映画、スポーツチャンネルのESPN、音楽、パケーションなど、ディズニー・カンパニーを紹介した3分ほどビデオで始まり¹¹⁾、ビデオ視聴後、「ビデオ内容で気づいたことは何ですか？」という質問がされ、ディズニー・カンパニー傘下の企業の多さについて意見が出された。意見を述べた人にはその都度プレゼントとして、ディズニー・キャラクターのミニ・フィギュアが講師より配られる。講師は2人で、自己紹介しながら、それぞれの経歴が告げられたが、1人はアイスクリームすくいから始めたディズニーで40年のキャリアを持つ男性で、こうした人を講師として使うこと自体が、ディズニーの伝統を作り、それを受講者に感じさせることになると感じた。

つぎに、卓越の連鎖という話があり、その連鎖は、優れたリーダーシップ (Leadership Excellence)、優れたキャスト (Cast Excellence)、ゲストの満足 (Guest Satisfaction)、財務結果 (Financial Results) という4つのシンプルなステップからなると説明された。そして、リピート・ビジネスとして、なぜ客が何度も来るのかという問いに対し、清潔であることとフレンドリーであることという2つの理由が挙げられた。これに「楽しい」という要素を加えて、清潔 (Clean)、フレンドリー (Friendly)、楽しい (Fun) の3つのキーワードが示された。続いて、哲学としてのディ

10) その時の参加者の人種構成は、私とスペイン系の男性一人を除き、ほとんどが白人であった。

11) そのビデオは You Tube (<http://www.youtube.com/watch?v=M1kYwQ23Xc0>) で見ることができる。

ズニー人 (Disney's People as a philosophy) と題して, “You can dream, create, design, and build the most wonderful place in the world, but it requires people to make the dream a reality.” 「あなたは世界で最も素晴らしい場所を夢見, 創造し, 計画し, 作り上げることができる。しかし, そのためには, その夢を現実のものとする努力が人々には求められる。」(筆者訳) というウォルト・ディズニーの言葉が紹介され¹²⁾, 「キャストはゲストの経験を映し出すプロジェクターである」として, キャストの存在意義が強調された。

人材管理に関するディズニー流の戦略で, その鍵となる要素 (The Key factors of the Disney people management strategy) としては, 「文化の継続的な補強 (Continuously reinforcing the culture)」, 「適した人材の選抜 (Selecting right-fit talent)」, 「持続的なクオリティのためのトレーニング (Training for consistent quality)」, 「情報を提供し刺激を与えるコミュニケーション (Communicating to inform and inspire)」, 「ケアの環境の創造 (Creating an environment of care)」の5つが示された。とりわけ「文化」は重要で, ディズニーという強い文化を共に作り続けるメンバーの選抜も重視される。その文化は, 言い換えれば「成功する企業文化 (Successful Cooperate Culture)」で, 「意図を持ち, しっかり定義され, それが皆に明確で, 目的志向的である (By design, Well-defined, Clear to all, Goal-oriented)」ことが求められる。

ディズニー文化の要素は, 「遺産と伝統 (Heritage and Traditions)」, 「言語とシンボル (Language and Symbols)」, 「共通の価値観 (Shared Values)」, 「特性と行い (Traits and Behaviors)」からなる。

「遺産と伝統」の例として, “Disney dictionary” が紹介された。これは, ディズニーの事柄をアルファベット順に並べた辞書の小冊子なのだが, 全従業員がポケットに携帯しており, 単なる情報のためだけでなく, それを所有することで, 伝統の一部に自分が関わっているという意識を持たせるのに役立つという説明であった。持っていることでメンバーとしての意識ができるという意味では, ある種, 日本の中学・高校で配られる生徒手帳のようなものであろうが, 自分たちが担う企業文化という伝統をより意識させるものと言えるだろう。

「言語とシンボル」では, “Space Mountain” を “Space”, “Pirates of Caribbean” を “Pirates”, “Haunted Mansion” を “Mansion” と呼ぶように, これら「隠語」を共有することによって, コミュニティ・メンバーであることが実感され, また, 仲間内でのみ通じ合う「ディズニー語 (“Disney-ese”)」も異なる言葉を用いることで, 文化を感

12) この言葉は有名で, Disney Institute 2001 = 2005 : 66, 小松田 2010 : 19, 志澤 2000 : 80 など, 多くの著書でも紹介されている。

じさせるのに役立つが、それらは強制ではなく、あくまでも楽しみとして行われることが重要である¹³⁾。

また、「シンボル」も重要で、文化形成には、シンボルとなるようなロゴマークが欠かせない。たとえば、ディズニー・ワールドにある各テーマパークのシンボルマークが挙げられる。Magic Kingdom はシンデレラ城、Hollywood Studios はミッキーの三角帽、Animal Kingdom は Tree of Life、Epcot は Spaceship Earth がそのシンボリック的存在であるが、それらをかたどったロゴマークがシンボルマークとして用いられている¹⁴⁾。こうしたマークの存在によって、人々の文化に対する共通の思いを作ることができる。そしてもう一つ、ディズニーと言えばミッキー・マウスの顔の輪郭をかたどった有名なマークがあるが、ディズニーに限らず、ナイキやマクドナルドなど他の企業も、一瞬にしてその企業をイメージさせるマークを持っており、こうしたマークがあることが企業文化形成に役立つということが示された¹⁵⁾。

- 13) このディズニー語の例としては、単なる仲間内の隠語を超えて、以下のように、ディズニーのテーマパークで日常的に使われているものも含まれる。

(Disney Institute 2001 = 2005 : 74)

アトラクション = ライドあるいはショー、キャスト = 従業員、ゲスト = お客様、

オンステージ = 顧客エリア、バックステージ = 舞台裏、コスチューム = 制服、

オーディション = 面接、ロール (役) = 仕事、ホスト / ホステス = 接客係

(Bryman 2004 = 2008 : 32 ただし、Disney Institute 2001 との重複分は省く)

キャストイング (配役) = 雇用、オーディエンス (聴衆) = 群衆、インシデント (事件) = 事故、

プレ・エンターテインメント・エリア = (人の) 列、イマジニア = アトラクション設計者

(粟田房穂・高成田享 1984 : 62)

ダスト・パン = ちりとり、トイ・ブルーム = ほうき

このほか、清掃係りをカストーディアル (管理者) という名称で呼んでいることも加えられるだろう。実際、カストーディアルのマニュアルには「皆さんが行なうのは、お掃除ではなくお掃除という“ショー”です」と記されており、“トイブーム”と“ダストパン”の持ち方や掃除の仕方まで含めた“演技指導”ともとれるような細かい指導がなされることも紹介されている。(小松田勝 2010 : 45-6)

こうした用語の持つ意味は重要で、ブライマンも指摘しているように、名称を変えることによって、物の意味や見方、考え方を変えることにもなる (Bryman 2001 = 2005 : 31)。この用語の重要性を表している文章を Disney Institute の本から引用しておこう。

「・・・言葉は人々の心のなかにイメージをつくりあげ、それにふさわしい考え方を生み出す。たとえば、ゲストという言葉を考えてみよう。“ゲストが満足していない”というのと、“消費者が満足していない”というのとでは、従業員が受けるイメージはかなり違うだろう。ゲストはもてなすべき相手であり、消費者は統計上の存在である。もし相手がゲストであれば、その人を幸せにするのが自分の責任だと、より強く感じるのではないだろうか。パフォーマンスという言葉も、特別なイメージを生む効果がある。レストランのテーブルを片づける行為も、それがパフォーマンスであれば、より質の高い仕事ができるのではないだろうか。仕事をどう呼ぶかで大きな違いが生まれるのだ。」(Disney Institute 2001 = 2005 : 75)

- 14) 各テーマパークのシンボルは、テーマパークを紹介している下記の HP で確認できる。また、ワークショップで紹介されたそれらのロゴマークは、下記の HP の中に見られた。ただし、Hollywood Studios のミッキーの三角帽をかたどったロゴマークは見つけることができなかった。

各テーマパークを紹介している HP の URL

(<http://disneyworld.disney.go.com/theme-parks/>)

ロゴマーク化したもの

(<http://disney.go.com/vacations/websites/disabilities/mk/welcome.html>)

- 15) 以下のホームページでは、ミッキーのマークだけでなく、その他様々な会社のロゴを見ることができる。

(<http://anothera.net/v2/articles/lessons-from-10-of-the-best-logo-designs-in-the-world>)

「共通の価値観」も大切で、何が起こり、何をしようとしているかに関する情報の共有がなされているという「オープン性」をはじめ、尊重、勇気、正直さ、統合性、多様な意見を取り入れる多様性、仕事と家庭のバランスなどが挙げられた。この共通の価値観を示す例として、「やること」の上位・下位を示した以下の文を引用しよう。

「記念写真を撮ってもらいたくて、近くにいるカストーディアルに声をかけたら、そのカストーディアルは、掃除を中断してシャッターを切ってくれる。ふつうの会社なら清掃スタッフは、掃除することだけが仕事だ。手が空いているときならまだしも、掃除の最中に声をかけられて、シャッターを切っていたら職務怠慢になる。だが、ディズニーでは、各キャストが受け持っている仕事以上に、ゲストをハッピーにすることの方が重要なのだ。・・・本場のディズニーランド同様、東京ディズニーランドでも、そうした行為を、「文化」としてとらえている。

(山田 2002:200-1, 下線は筆者)

これは、企業文化を作るには共通の価値観が必要で、そのためには、ただ単に上に述べたようなそれらの要素を並べるだけでなく、しっかりとした理念がまず示されなければならないということを示している。

人材管理のためのキー要素の2つ目、「選抜 (Selecting)」とは、適した人材を見つけることで、体系的なインタビューが、その人がキャスト・メンバーに適しているかどうかを判断するのに役立つとしている。選抜のためのキー戦略として、「自社の文化を伝える (Communicate your culture)」, 「交渉の余地のない事柄を、前もって言うておく (State non-negotiables up front)」, 「応募者はゲストとして扱う (Treat applicants as Guests)」, 「“能力”ではなく“心構え”を重視する (Hire attitude, not aptitude)」の4つを掲げている。このうちの最後の“心構え”の重要性を記した例として以下のものを引用しよう。

「たとえば、相手が子どものゲストだったときに、なぜわざわざ話をのたのたの型を覚えさせるのではなく、なぜそうすべきかを先に理解させるのだ。人の心理として、押しつけられて覚えるものは、身につみにくい。たとえ身についても、そこには心を込めにくい。その一方として、先にその理由が納得できたり、気持ちとして感じることができると、自然にそのやり方が身に付いていく。・・・また、以降の面接でも、東京ディズニーランドが最重視するのは、その人が持っている能力や経験、資格などではない。その人が東京ディズニーランドの伝統をどれくらい理解し、その環境に自分を溶け込ませようという努力をしてくれるかどうかだ。「志なき者は、去れ！」・・・その最終チェックポイントが、ユニバーシティなのだ。」(山田 2002:189-91, 下線筆者)

ディズニー・ルックも「交渉の余地のない」、メンバーとなるための条件の重要な一つと言えるだろう¹⁶⁾。「キャストの外見も、ショーの大切な一部」(Disney Institute

2004 = 2008 : 54) と考えられるからである。ディズニーでは、その文化への適合と適用 (Adaptations and Applications) が求められるが、日本と違い、一般に個人主義的で、自分は何の専門であるかといった意識が高く、会社を移ることをいとわないアメリカ人にとって、ディズニーという会社は、そこで働いていること自体に意味があり、社内での転職・配置転換なども行われるということから、アメリカ社会では特殊で、むしろ、会社に所属意識を持つ傾向が強い日本人の感覚に近いように思われた。

3つ目の「トレーニング」のためのキー戦略は、“企業文化を強化する (Reinforce your culture)”, “感情を伴った積極的な参加を創出する (Create emotional buy-in)”, “新入社員が成功できるようにする (Set up new employees for success)” の3つで、その工夫の一つとして、フロリダのキャスティング・センターが紹介された。そこは、壁を高くして外が見えないようにしてあり、外観はお城や教会のよう。壁のダイヤモンド模様や玄関のドアノブの形は不思議の国のアリスを思わせる。所々に置かれている金の彫像は魔法を象徴している。このような物理的仕組みを設け、それらにメッセージを含ませている¹⁷⁾。そのメッセージの1つが、「仕事は楽しくあるべき (“Work should be fun”）」というものだ。この後、ディズニーの時代や歴史、キャストの仕事、Walt Disney の偉業などを紹介した 10 分ほどのビデオを視聴した。

ワークショップ開始から 2 時間半を超えたところで、Disney University から出向いた講師 2 人による、Disney University での授業の再現が行われた。まず最初、参加者個々人のディズニーの思い出について、各テーブルで語りあい、その後、テーブルごとに代表者の発表を聞くというものであった。これらの思い出は個人的な経験だが、“人はそれを話し他人と共有したがること”, “経験を共有すること自体に意味があるということ”, そして、“感情的なつながりが思い出を作り出すということ”, これら 3 点が強調された。つぎに、Table activity として、「2 分間でディズニーのキャラクターをいくつ書き出せるか?」という課題が出され、各人でキャラクターをリストアップし、どのテーブルのチームがより多く書き出せるかを競うゲームが行われた。これ

16) ディズニー・ルックの細かい規定はホームページで探すことができる。いくつか参考となるものを紹介しておこう。

ディズニー

(http://disney.go.com/disneycareers/internships/pdfs/DisneyLook_En.pdf)

Disney College Program (https://www.wdwcollegeprogram.com/sap/its/mimes/zh_wdwcp/disneylook/disneylook.html)

Disney Professional Internships (http://disney.go.com/disneycareers/internships/wdw_students/disneylook/dlook_all_cast.html)

東京ディズニーリゾート

(http://www.castingline.net/disney_qa_2/disneylook.html)

17) より詳しい様子は、Disney Institute 2001 = 2005 : 68 - 70 が参考となる。

はチームワークの大切さを教えるためのもので、それぞれ関心が異なる者同士でこそ助け合えるという例を示すのに役立つという説明であった。



部屋には飲み物やスナックが置かれ、研修中も自由に取れるようになっている



研修資料と食べ物が置かれた私のテーブルの様子



ランチのビュッフェ

(写真はいずれも筆者が撮影：2日目の Quality Service に関する研修時のもの)

ランチとお昼休みをはさんで、午後は、ディズニーランドのバックステージをめぐる野外体験から始まった。ディズニーランドのゲート手前、入口右手からバックステージへと通じるゲートを抜けると、まずロッカー群が目に入ってくる。そして、壁にはディズニー・ルックのガイドラインが、コスチュームの着こなし、靴、髪形、携帯電話、サングラス、ネームタグ、ID、宝石、爪、化粧など項目ごとに細かく書かれている。内容は大方 1954 年当時に決められ、時代に応じてマイナーチェンジしてきたものであるという。これは 1 つの文化の中に入るというイニシエーション的な役割でもあろう。続いてコスチューム管理の建物に入ったが、たくさんの衣装が掛けられた大きな建物内の壁には、シンデレラに出てくるネズミがドレスを縫っている絵が飾られ、ネズミのキャラクターである Gas が “Show” の文字を示している。これは、ディズニーのシンデレラの映画でネズミたちが彼女のドレスを作るというストーリーを思い起こさせるもので、バックステージで働く者にも、自分たちが「マジック」に関わっ

ていることを忘れさせない工夫と受け取ることができる¹⁸⁾。

バックステージ・ツアー終了後は、何を見つけたか述べ合った後、1グループ7人に分かれて、コミュニケーション技術のためのゲームを行った。ヒントが書かれているカードを1人1枚ずつ渡され、グループ内でのコミュニケーションを通して、キャラクターの誰がどこに住んでいるかをすべて突き止めるといった内容である。答え合わせが行われた後、どのようにコミュニケーションを始め、誰がどのようにしてリーダーになったかなどをトピックに講義があり、グループ内でコミュニケーションを円滑にするためのステップが意識化された。これらを通じ、キー要素の4つ目である「コミュニケーション」の原則として、“共有すべき価値ある情報を皆が持っている (Everyone has valuable information to share)”, “個人は、自分の仕事が組織の目的に如何に貢献しているかを知る必要がある (Individuals need to know how their work contributes to the organization’s goal)”, “コミュニケーションの方法とメッセージは、キャストのニーズに合っていないなければならない (Communication methods and messages must meet Cast Members’ needs)” の3点が挙げられた。このうち1つ目のものは、前述した「キャストの優れた調査 (Cast Excellence Survey)」に関連しており、苦情など聞きたくないことも聞くという姿勢が重視される。

キー要素の5つ目「ケア (Care)」には、“物理的環境 (The physical environment)”, “キャストが受ける恩恵 (Cast Member benefits)”, “正しい評価と報酬 (Recognition and rewards)”, “キャストが参加できる活動やサービス (Cast Activities and Services)”, “キャストینگ・センターでの優遇例”などが挙げられる¹⁹⁾。また、タンパとオーランドにある予約センターの例も挙げられ、リピーター獲得などで賞品を出すなど、顧客にとっては最初の接触相手である電話交換手が仕事を楽しく体験し、モチベーションを作れるようにするための工夫も紹介された。接客においては、通常の組織では底辺とされる「顧客と接するポジションの従業員」が最前列で、彼らが客の不満の対象となる。この底辺とは、通常ディズニーでは、テーマパークで働くキャストを指すであろうが、この場合、電話交換手は、キャスト以前の最前列となるわけで、最初に接触する従業員の重要性を示している。

これら5つに加えて、もう一つ、「感情的なつながり」というキー要素が示された。これは、午前中に行われた Disney University の講師2人による模擬授業の内容が関

18) こうしたバックステージ・ツアーは一般にも参加できるようプログラムが組まれており、フロリダのディズニー・ワールドで参加したバックステージ・ツアーでも、コスチューム部のツアーは同様の内容であった。また、舞台裏の様子は“Disney Business-Behind the Scenes-Cast Member-1983-History”と題した YouTube の動画 (<http://www.youtube.com/watch?v=bTNglBDYenY>) でも見ることができる。

19) これらは、東京ディズニーリゾートのキャストینگセンターの HP (<http://www.castingline.net/>) でも見ることができる。

係している。人間は感情を持った生き物 (Emotional Creature) で、感情的な満足 (Emotional Satisfaction) を求めるため、感情を創造することはビジネスになりうる。このことは顧客に対してももちろんだが、ここでの焦点は従業員に対する意味合いが強い。この感情の大切さは、社会学的にも解釈でき、集団をつくる時のセオリーと言える²⁰⁾。実際、紹介された思い出話に耳を傾けながら、その時の感情を参加者たちは共有し、感情的なつながりを覚えたが、このワークショップそのものもディズニー・ファンを作るための商品なのではないかと思えるほど、思い出の共有と感情的なつながりがうまくはかられていた。

5-2. クオリティ・サービス (Quality Service)

前日と比べ、この日は受講者がだいぶ増え、5人ないし6人のテーブルが11卓あった²¹⁾。この日も同じく朝8時から始まり、世界のディズニーランドにあるお城の写真を見せながら、そのディズニーランドに行ったことがあるかを尋ねることからスタートした。その後、参加者のうちの4人に、それぞれのディズニーの思い出を語ってもらったが、そのうちの一人は、両親がここで働いているときに会って、結婚したという。

クオリティ・サービスの要素に関する説明の前に、ゲストの期待を超えるためにとられる手法について、話が行われた。その手法とは「あらゆる細部に注意を払う (Pay attention to every detail)」である。この例として、シンデレラ城にある、30万ピースからなるモザイク壁画が挙げられた。ゲストは最初、ピースの細やかさに気づかないが、訪れる度に気づき始める²²⁾。「細部はいずれ気づかれる。」「細部があることで、感情を高め、それを共有できるのであって、抽象的だと高まらない。紹介された経験も、ストーリーがあり、それが具体的だからいい。」という説明であった。もう一つ、細かい仕事の例として、映画「Wall-E」の1場面を5分ほど視聴した。Wall-Eの家が最初に描き出されている箇所で、砂嵐が来てWall-Eが眠りにつくところまでだが、その短い時間に、いかにたくさんのオモチャが描かれているかがわかる。「誰かの気を引きたいなら、ささやくことだ。(If you want someone's attention, whisper.)」という言葉が、細部へこだわることの重要性を象徴している。

クオリティ・サービスの要素としては、「Guestology (ゲスト学)」, 「Quality

20) 社会学の中に「感情社会学」という分野もあるが、古くから感情の作用に言及している者としては、社会学の礎を築いた一人であるE. デュルケムが挙げられるだろう。

21) 内訳は、ざっと見たところ、黒人4人、スペイン系10人、その他白人という構成。

22) このモザイク壁画に関しては、インターネットで検索すると画像として簡単に見つけることができるが、個人のブログに用いられているケースも多く、その中には実際に、「それまで気付かなかったが...」「初めて気づいた」といった言葉も一緒につぶられている。

Standards (クオリティ・スタンダード): 行動 (オペレーション) の優先順位」, 「Cast (キャスト): サービスをもたらす信頼しうる従業員」, 「Setting (設定): 物理的・バーチャルの環境において、サービス経験を組織化し高めるのに役立つ要素」, 「Process (プロセス): 優れたサービス経験もたらずのに役立つシステムとメカニズム」, 「Integration (統合): 全要素の切れ目ないつながり」の6つが掲げられている²³⁾。

まず、「ゲスト学」であるが、これは、ゲストがどこから来たか、集団の平均的なサイズ、滞在日数、利用頻度、アトラクション利用、一人あたりの消費パターンなど、顧客を知り理解することを指す。また、この中には顧客からの手紙に耳を傾けることも含まれているが、その数はEメールを含め年間40万通にのぼり、ゲスト・リレーション (ゲスト・コミュニケーション) の部署が返事を書いているという。手紙の内容が苦情であれば、出来る限りのリカバリーを行う。こうしたゲストの声を受け、ゴミ箱がもっと必要と判断し、現在では、21歩歩くごとにゴミ箱へとたどり着けるようそれらを配置したという例が紹介された。

また、ゲスト学のコンパスとして、東西南北にひっかけ、“ニーズ (Need): 基本的ニーズと状況的ニーズ”, “ウォンツ (Wants): 顧客の期待を超えること”, “ステレオタイプ (Stereotypes)”, “感情 (Emotions): 顧客の満足度を測る鍵”の4つを紹介している。最初の“ニーズ”の説明は不要であろう。2つ目の“ウォンツ”を説明する際、ディズニー関連の本でもよく例として出てくる、「3時のパレードは何時に始まるんですか?」というゲストからの質問への対応が例として出された。これをそのまま「3時から始まります」と答えたのでは、ウォンツをつかんでいない。ゲストは「どこに何時ごろ行けばパレードをよく見ることができなのか」ということを尋ねているわけで、キャストはそのゲストのウォンツをくみ取って答えなければならないのだ。つぎの“ステレオタイプ”とは、ゲストが会社や従業員に対して抱くマイナスのステレオタイプを意味し、それを壊していくことを目的にする。たとえば、テーマパークには「アトラクションにできる長い行列」というステレオタイプがあるが、シングル・ライダー専用レーンやファスト・パスの導入などで、このステレオタイプを壊していく工夫を行ったという説明がなされた。

(この後、休憩もかね、野外体験として、カリフォルニア・アドベンチャー内を講師の説明を聞きながら、みんなで散策し、Soaring というアトラクションも全員で体験して部屋へと戻った。)

23) これらクオリティ・サービスについては、Disney Institute 2001=2005 で主に紹介されているので、より詳しく知りたい場合は、そちらが参考になる。



カリフォルニア・アドベンチャーでの見学の様子



建設中のアトラクション（工事の様子が丸見え） わざと付けられた路面のシミ

（写真はいずれも筆者が撮影）

ゲスト学のコンパスの4つ目、“感情”の話では、疲れた様子の家族の写真がスクリーンに映し出された。彼らは、自分たちの車をどこに駐車したか思い出せず途方に暮れている。「これは我々自身の問題であろうか？ 厳密には違う。しかし、ゲストにとって問題であるからには、我々が取り組むべき問題である。」として、この問題を解決するために、年間パスに階数をキャラクター（Mickey, Donald, , ,）で、区分を色つきのアルファベット（A, B, C, D, E）で、通路を数字（1, 2, 3, 4, 5）でプリントしておくようにしたという。帰りに、ゲストを乗せたカートがその情報を頼りに車の近くまで連れて行ったとき、ディズニー・マジックが働き、家族にとって感動的な瞬間が訪れる。こうした「感動」をいかに作るかが常に意識される。

午後は、クオリティ・サービスの要素の2つ目「クオリティ・スタンダード」の説明が行われ、サービス基準として、“Safety（安全性）”、“Courtesy（礼儀）”、“Show（ショー）”、“Efficiency（効率性）”の4つが示された。このうち何が優先されるのか、テーブルごとに持ち場を分け、それらの優先順位を考える作業を行った。カスターディアルを割り当てられた私の班では、(1) 安全性、(2) 礼儀、(3) ショー、(4) 効率性の順となったが、アトラクションのオペレーターや販売員、レストラン従業員やダン

サーなど、全ての業種に関しても、実はこの順番は変わらない。これらの頭文字をとった「SCSE」はキャストにおいては常識で、何を優先させなければならないか迷った場合の明確な指針となっている²⁴⁾。

3つ目の要素「キャスト」では、選別プロセスの大切さがここでも述べられた。これは、“幸せを作り出す感情的なつながりによる選別 (Selection by emotional connection to create Happiness)” で、先に人材管理のところでも紹介した、“能力ではなく、心構えを重視する (Hire attitude, Not aptitude.)” という言葉に表されている。ディズニーには、自分たちの仕事の目的を示すサービステーマがある。それは、ゲストがディズニーに何を期待するかということからまずと導かれてくることであるが、“私たちは最高のエンターテイメントを提供することによって、あらゆる年齢のあらゆる人々に幸せを作り出す。(We create happiness by providing the finest in the entertainment for everyone of all ages, everywhere.)” ということであり²⁵⁾、また、“幸福とは感情を伴う関わりである。(Happiness is an emotional involvement.)” とも表現されていた。キャストは、幸せやディズニーに関する、自分自身のストーリーや経験を持っている。これを皆と共有し、自分たちはゲストの思い出を作っているんだということを、強く、そして常に意識できることが、キャストとして求められると言えるだろう。キャストに対する手法として、「キャストをよく扱うと、キャストはゲストをよく扱う。」「キャストを怒鳴ると、キャストはゲストをよく扱わない。」という心理学的な説明がなされ、ゲストとキャストの幸せがリンクする仕組みが説かれた。

4つ目の要素「設定」とは、物理的空間、すなわち彼らの言う「舞台」をどう作るかの問題で、「お客様と出会うところすべて」²⁶⁾とも表現されている。この重要性は、「すべてが語る」²⁷⁾という言葉によく表されるが、ゲストが目にし、耳にし、感じるものすべては、細かく計算した上で設計・設置されなければならないということの意味する。ディズニー・インスティテュートが出している本で、「セットはメッセージを伝える」と題された項では、「このようにパークに入るという経験が、映画館に入る時のことを思い出させるようデザインされている。チケットを見せる、回転扉、ロビー、次の上映作品を知らせるポスターを貼ったホールまでの通路、そして、ポップ

24) この「SCSE」については Disney Institute 2001 = 2005 : 51 - 5, 小松田 2010 : 36, 志澤 2000 : 82 など様々な本で紹介されているが、この「安全性 (Safe)」が最も重視される理由は、何よりも安心できる空間でなければ人は楽しむことはできないからである。これは、カスタマーディアによる清掃が重視される事とも関連しており、当時の遊園地が危険で汚い場所であったと指摘する Ritzer 2005 = 2009 : 23 - 4 や Bryman 2004 = 2008 : 258 の記述からも、清潔に保つことによって管理された安全な空間が作られるという効果が隠れている。

25) 同様のことは、Disney Institute 2001 = 2005 : 45 にも記載されている。

26) Disney Institute 2001 = 2005 : 22

27) Disney Institute 2001 = 2005 : 22

コーンが、セットを支えるために用意されている。」²⁸⁾ という記述もあり、ディズニーランドでなぜ「ポップコーン」なのかの謎解きも得られる。また、「ディズニーのテーマパークは、ゲストが参加する“実写映画”だと言われる。ウォルト自身も、『ディズニーランドはショーである』と端的に述べている。」²⁹⁾ とあるように、セットにこだわる理由がわかる。ディズニー・シーの設計を手掛けたポール・マー氏との出会いを紹介したオリエンタルランド元社長の加賀見氏の著作には、次のような箇所がある。

「ポールさんとスタッフはその場でパソコンに打ち込みながら、次々にデータベース化していった。彼の手法はスクリプティングと呼ばれるもので、舞浜に降り立ったゲストが五感を通してなにを受け取るかをイメージしていく作業だった。・ ・ ・たとえば駅からイクスピアリへ歩いていく道は、こんなふうに表示される。『駅のプラットフォームに降り立つとコーヒーの香り、そして歩いていくにつれチョコレート工房の香りがしてくる。目の前には次に行われるイベントの予告がファサードに飾られ、バナーがはためている。』³⁰⁾

このように、ゲストが実際にそこを歩く時に、どのような風景が展開され、ゲストがどのような経験を行うかを計算するのである。この意味で、セットをつくるというのは、ランドスケープをつくることに等しい。建物だけではない。ありとあらゆるものがゲストに語りかける³¹⁾。そしてその語りかけは、「ささやき」でなければならない。そのために、細部にこだわるのである。ここが、ゲストの期待を超えるための手法として先に紹介された、「あらゆる細部に注意を払う (Pay attention to every detail)」につながってくる。

この設定の仕方では、“正しいメッセージを送る (Send the right message)”，“視覚的・非視覚的な具体性を採用する (Employ visual and non-visual details)”，“オン・ステージとバック・ステージを切り離す (Separate on-stage from backstage)”などの工夫が凝らされ、ゲストの経験を自然な形で導くよう設計される必要があるが、単に導くだけでなく、それは物語に沿ったものでなければならない。「ディズニーランドは、ゲストが体験する生きた映画になるようつくられた」³²⁾ のであり、「アニメーション映画同様、目の前に見えるものを現実と感じさせるためには、観客をその世界に引き入れる必要がある。つまり、セットの細部ひとつひとつが物語を支えなければいけない」³³⁾ のである。このように、「セット」の役割は極めて重要で、ディズニーの成功

28) Disney Institute 2001 = 2005 : 113

29) Disney Institute 2001 = 2005 : 12

30) 加賀見 2003 : 163-4

31) セットの要素として、建物のデザイン、風景、照明、色、記号、カーペット上の方向案内、床の感触、注目すべきものや方向を示す記号、外装・内装、音楽・環境音、匂い、感触、味が掲げられている。(Disney Institute 2001 = 2005 : 106)

32) Disney Institute 2001 = 2005 : 102

の秘密は、「ほかの人たちが時間や金や労力をかけたくないと思うような細部に、徹底的に注意を払うことである」³⁴⁾とも述べられている。現在こうしたセットを設計する仕事は、ウォルト・ディズニー・イマジニアリング社が請け負っており、1,600人にも及ぶ従業員が、セットを作り出しているという³⁵⁾。広い意味ではキャストの行いもセットに含まれることになるが、セットは物語の展開を意味するがゆえに、そこに矛盾が存在すると、ショーは台無しになる。次の文章はそのことを教えている。「ディズニーのショーはたいへんもろいものだ。矛盾ひとつ、その場所にそぐわないものがひとつあるだけで、すばらしい経験の瞬間が消え去ってしまう。茶色の紙にフェルトペンで“立ち入り禁止”と書いた貼り紙があったとしたら、司会者の衣装がジーンズとタンクトップだったら、ゲイ・ナインティーズの曲をロックに替えたら、芝を人工にしたら、無愛想な従業員がいたら、すべてが台無しである。」³⁶⁾

5つ目の「プロセス」とは、「キャストとセットをまとめあげ、活用し、さらにサービス伝達の主要なシステムとなる」³⁷⁾ものとしている。キャストはどのように行動すべきかの指針を指す。ゲストを満足させるためには、商品やサービスが確実にゲストに伝えられなければならない。品質管理に関して有名な故 W・エドワーズ・デミングが「商品のクオリティを決める主要因がプロセスである」と言ったことを用いて、この「プロセス」の重要性を強調しているが、どんなにいい商品やサービスでも、その伝え方が悪ければ、商品やサービスの良さは半減してしまうということだろう。プロセスがうまく働くためには、従業員が柔軟な対応をとれるよう、システムを変える必要がある。ワークショップでは、スーパーのレジで紙が切れた際やバンクでお釣りが切れた際、客を待たせながら遠くの人に合図してキーをもらうことの愚かさが例として出されたが、ディズニーランドでは、ポップコーンやアイスクリームをゲストがこぼしてしまった場合、無料で新しい物に換えてもらえる「リプレースメント (replacement)」という仕組みがある³⁸⁾。これは「サービス・リカバリー (service recovery)」の一つで、ゲストが負った不快な経験をそのまま持ち帰らせないための手法である。不快な経験を話されて、その他大勢の客を失うのではなく、逆に、このリプレースメントの話は、当事者をはじめ、多くのファンを作ることになるだろう。

33) Disney Institute 2001 = 2005 : 102

34) Disney Institute 2001 = 2005 : 108

35) Disney Institute 2001 = 2005 : 109-10

36) Disney Institute 2001 = 2005 : 108

37) Disney Institute 2001 = 2005 : 23

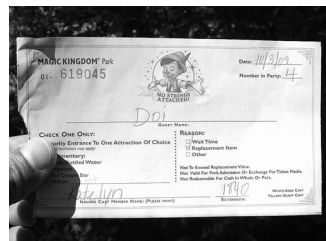
38) このリプレースメントは、食べ物に限らず、持ち物にもある程度適用される。私が実際にフロリダのマジックキングダムで経験したことだが、トゥーンタウンにあるグーフィーのローラーコースターに乗った際、娘の帽子が風に飛ばされ敷地内に落ちてしまった。そのことを近くにいたキャストに話したところ、敷地内に落ちた物は閉園後にしか取れないということ、実物でなく

それに比べたらポップコーン代など安いものだという計算高さから来ていると解釈することもできる。また、プロセスは継続的に改善され続けることが大切でもある。この改善は上層部の人間ではなくキャストのアイデアでも生まれ、常に求められる。アイデア提供の方法はたくさんあり、アイデアをシェアする仕組みが作られているという。こうしてできたアイデアの1つが Photo Pass Card のシステムで、様々な所にいる写真撮影担当のキャストたちがゲストに声をかけ写真を撮るが、その時渡されたカードの番号を入力することで、ゲストは撮られた写真を後日自宅のパソコンで確認し、選択した上で購入することができるようになった。

先ほどのサービス・リカバリーに関連することだが、ディズニーの伝統として、「マイナスの状況をプラスに変える」という点が挙げられる。タワー・オブ・テラーでの例が紹介されたのだが、背が低くて乗り物に乗れなかった子どもに「将来乗れるような背丈になったら、優先的に一番に乗せてもらえる」といった内容のカードがミッキーのサイン入りで渡されるという有名な話である。また、ホテルのベルボーイのコスチュームも特別に着ることができるという。このカードは、リカバリーであると同時に、将来また来てくれるという保証を会社側にもたらすことにもなる。「乗れない」を「特別な瞬間」にする。このようなプロセス改善のためのアイデア提供は、積極的に行うことが奨励される。

最後の要素「統合」の説明は省くが、昼休みの時間に、Cast Excellent Survey について講師の一人に質問してみた。それは、「調査はどこの部署あるいは誰の指示で行われ、集められたデータはどのように使われ、また、どのようなセクションが改善のために動くのか?」「社長直属の組織なのか?」「データの収集、分析、解決方法の検討、問題解決と、データを扱う上で多くのプロセスがあるが、それぞれに何人くらい携わっているのか?」といったものである。しかし、その講師の答えは「すべての者が報告し解決方法を考え解決する責任を有する」というあいまいなものでしかなかった。そのための専門的な組織が存在せず、日常的な仕組みとして機能しているとするならば、彼の答えはまんざら嘘ではないかもしれない。

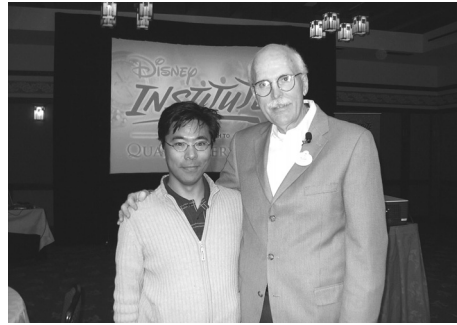
て良ければ、店で同様の帽子と無料で交換してもらえるということを告げられ、キャストのサインが入った専用の用紙を渡された。ディズニーストアで買ったものでも、その時に買ったものでもなかったが、最近購入したお気に入りの帽子であることを考慮してくれ、お店でミニーのマークが入った帽子をもらうことができた。



キャストから渡された、リプレイメントのための用紙
(写真は筆者が撮影)



私のテーブルの様子



講師の一人であるヒュー氏と

(写真はいずれも筆者が撮影)

5-3. ワークショップでの発見点

ワークショップの内容をここであらためて述べるまでもないが、紹介した内容の中で特に印象に残ったことを記しておこうと思う。人材管理の中で気になったのが、「文化」が常にキーワードであるという点である。伝統もシンボルも言語も価値観も、すべて「文化」という言葉の中に含まれる。したがって、目的も、ルールも、就業規則も、服装も、望ましい態度も、考え方も、動機も、「それがここでの文化です」となってしまうのである。ルールを「文化」と表現されると、その意味合いや感じ方に変化が起こり、外からの「規制」ではなく、中心を持った内なる動機に変わる。ディズニーにおいて、「文化」はあらゆる説明を行う時の出発点であり、中心点でもあるようだが、キャストを選抜することの重要性を述べる際にも、メンバーとして強い文化を作る姿勢があるかどうか問われ、採用に際しては、最初に文化を示し、その文化を維持し支えるメンバーとして迎えられる。このことは、“あなたは1つの文化に含まれる (You are involved in a culture.)” という言葉に表れている。ここに、人々を同じ方向に向かわせるための求心力を作るわけである。シンボルや目標は文化を具体的に示すためのものにすぎないが、核となる強い文化を作るには、大きな思想や理想が必要で、ディズニーの場合は、ウォルトの夢がそれを担っている。同様のものを作ることは可能であるが、人の心を揺さぶり突き動かすほどの高い理想でなければ、核となることは難しいように思う。

また、組織としての「仕掛け」の重要性も印象深い。アメリカ的と言ってもいいのかもしれないが、むやみに精神論に訴えるのではなく、非常に客観的で、分析的であるという点である。理想や文化という点では、精神的な部分が否めないが、それだけを唱えたのでは、人はついてこない。理想の実現に向けて人を動かすために必要なことは何かを考え、そのための仕掛けを数多く用意している。組織づくりそのものにあるホスピタリティと表現してもいいだろう。すなわち、組織がホスピタリティを発揮

するための要素を的確に押さえていると感じた。

ワークショップでは、ディズニー・マジックが何であるかを紹介し、その「マジック」の種あかしを見せてくれるが、しかしそれは「マジック」ではなく、ひとつひとつ納得できる、実にまともなことに見えた。その知恵は盗むことができ、やろうと思えばいつでもコピーできそうなのだが、それらをいかに実行するかが難しいのだろう。実行するエネルギーそのものも、理念として文化の中に入られる必要があるように思うが、これがなかなか難しい。だから種明かしをしても、たとえその相手が同業者であっても、平気なのだろう。種明かしと呼んでいるのは表向きのもので、もっと奥にカラクリが隠されているのではないかと疑うこともできるが、それを探っても、クオリティ・サービスがいくら儲けになっているか、サービスをいかに金に変えているかなどといった金銭的な計算の部分でしかなく、ディズニーの魅力を作り出しているコアの部分には迫れないように思う。

その他、ワークショップの運営のされ方自体に気付いた点がいくつかある。講師はパワーポイントでプレゼンテーションを行っている最中も、レーザーポインターを持って歩きまわり、常に受講者の注意を動かす工夫をしていた。またそれは、参加者に話しかけ、語りかけることによって、参加者全体をチームとして包むという効果を生む。さらに、近くにいるというだけで心理的な距離感を近くすることができるので、物理的に近くに身を置くこと自体に意味があると実感した。講師はワイヤレスマイクを身につけているので、会場全体に声がよく通るようになっているが、参加者が発言した声は聞こえにくい。そのため、その発言が聞こえるよう、講師は常に移動し、発言者のそばに行く。こうしたちょっとしたことも、コミュニケーションがスムーズかつ双方向的に行われるよう、講師と参加者間の段差をなくす工夫と感じた。雰囲気は全体的にフレンドリーではあるが、それを保ちながら、教える側と教わる側の規律が守られているという、この雰囲気の作り方も、ディズニーランドに共通したものがあり、大いに参考となった。

6. おわりに

今回、ディズニー・インスティテュート主催のワークショップの内容をメインに述べてきた。本稿の目的は、ディズニーが提唱するホスピタリティ実践の形とその特徴をつかむことであったが、それらひとつひとつに、組織運営においてホスピタリティを発揮するための参考となるヒントが数多くある。これらを整理し、あらためて組織のあり方を考えることは、企業活動のみならず、それを支える社会全体においても、そのホスピタリティのあり方を問う上で、非常に有効であろう。

参考文献(アルファベット順)

- 粟田房穂・高成田享 1984, 『ディズニーランドの経済学』, 朝日新聞社
- Bryman, A. 2004, *The Disneyization of Society*, Sage (= 能登路雅子監訳 2008, 『ディズニー化する社会 文化・消費・労働とグローバリゼーション』, 明石書店)
- Connellan, T 1997, *Inside the Magic Kingdom: Seven Keys to Disney's Success*, Bard Press (= 仁平和夫訳 1997, 『ディズニー 7つの法則: 奇跡の成功を生みだした「感動」の企業理念』, 日経 BP 社)
- Disney Institute 2001, *Be Our Guest*, Disney Editions (= 月沢李歌子訳, 2005, 『ディズニーが教えるお客様を感動させる最高の方法』, 日本経済新聞出版社)
- 加賀見俊夫 2003, 『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
- 小松田勝 2010, 『[新装版] ディズニーランドのホスピタリティ 世界一のアルバイトはどのようにして生まれたのか』, 長崎出版
- Ritzer, G. 2005, *Enchanting A Disenchanted World*, 2nd ed., Pine Forge, Inc. (= 山本徹夫・坂田恵美訳 2009, 『消費社会の魔術的体系 ディズニーワールドからサイバーモールまで』, 明石書店)
- 志澤秀一 2000, 『ディズニーランドの人材教育』, 創知社
- Snow, D. 2008, *Lessons from the Mouse: A Guide for Applying Disney World's Secrets of Success to Your Organization, Your Career, and Life*, DC Press (= 柴田さとみ訳 2010, 『ディズニー・ワールドで私が学んだ 10 のルール』, 実務教育出版)
- 山田眞 2002, 『ディズニーランド流心理学 人とお金が集まるからくり』, 三笠書房

参 考 H P

(閲覧はいずれも 2011 年 6 月)

Wikipedia

(ウォルト・ディズニー) 日本語, (Walt Disney) 英語

(ウォルト・ディズニー・カンパニー) 日本語, (The Walt Disney Company) 英語

(Disney Institute) 英語 (http://en.wikipedia.org/wiki/Disney_Institute)

The Walt Disney Company (<http://corporate.disney.go.com>)

Disney Institute (<http://www.disneyinstitute.com>)

Service Quality, Disney Style (http://www.qualitydigest.com/jan_97/disney.html)

Disney Institute Fact Sheet (http://corporate.disney.go.com/media/news/Fact_Institute.pdf)

参 考 資 料

Professional Development Course Catalog 2010

Disney Institute Disney's Approach to People Management (研修資料)

Disney Institute Disney's Approach to Quality Service (研修資料)

Disney and Hospitality: from the experience of Disney Institute Workshop

Fumihiro DOI

Disney is famous for their hospitality. And their management strategies to keep the hospitality are unique. Then, what kind of characteristics do they have? In this paper, by introducing the contents of workshop and their thoughts, I will think about the characteristics and their devices. The findings show that their “Magic” is not a real magic but a very realistic wisdom for organizations and societies to promote the member’s activities.