

元 氣 の 源 通 信	特定社会保険労務士・経営士 深川順次 福岡市博多区比恵町 11-7-701 TEL 092-409-9257 FAX 092-409-9258
人事労務・社会保険等手続き・助成金・給与計算	
(今月の言葉) パート・バイトをも戦力化する	
① 最大の武器は何か？ ② 行動指針として具体化する ③ 学びあい、育ちあう風土をつくる	

2011年5月号 (第102号)

「最優先の行動指針はお客様の安全を確保すること」

3.11 東日本大震災時、これをももの見事に体現した企業があります。東京ディズニーリゾートです。東京ディズニーのある千葉県浦安市を震度6強とかなりひどい液状化現象が襲いました。当時の入場者数は7万人、その内帰途につけなかった2万人の人々が施設内で一夜を明かすことになります。

ディズニーは以下のようにして安全を確保しました。

- ①「初動が大事」ということで、すばやく室外の避難場所に誘導した。
- ② 園内で一夜を明かすゲストには、施設の安全を確認してから施設を開放した。
- ③「提供できるものはすべて提供する」という観点で、寒さを防ぐために毛布、断熱シート、カイロ、マスク、段ボール、ゴミ袋などありとあらゆるものを提供した。また、お菓子を配り、食事も夜は備蓄していた非常食、朝はあたたかいものがいいだろうと考えギョーザ・ドッグを提供した。

多くのゲスト（お客様）から「対応がすばらしかった」「ありがとう」と感謝されています。こうした行動をキャスト（従業員）たちは「普段通りに行うことができた」と言います。

では、どうしてできたのか。

東京ディズニーは、入場者数10万人、震度6強を想定して地震対策基本計画を策定し、1年間に180回もの防災訓練を行っています。これは2日に1回は施設のどこかで訓練をやっていることとなります。また、5万人が3～4日過ごせるだけの食料を備蓄しているといえます。

お客様からの信頼がさらにアップしているようです。ディズニーランドの再開（4月15日）には1万人、ディズニーシーの再開（4月28日）には3000人の行列ができました。

こうしたお客様への信頼を現場で支えているのがバイト（アルバイト）です。

パート・バイトをも戦力化する

最大の武器は何か？

「見た目の華やかさと違って、けっこう大変です。正直言えば時給はそんなに高くない。でも、とてもやりがいを感じています。・・・誇りさえ持てます」ある現役キャスト（バイト）の体験談です。ここにディズニーの強さが体現されていると思います。

東京ディズニーには、18,000人のバイトがいます。全従業員の実に9割にあたるということですから。しかも半分の約9,000人が1年間で退職するというので、毎年3～4回に分けて、3,000人位を大量採用しています。

つまりディズニーでは短期間のうちに、バイトにも「誇り」を持たせ、戦力化しているわけです。ではどうしたら、誇りをもたせることができるのか？

一言でいえば、「夢と魔法の国ですべてのゲストにハピネスを提供する」というミッションがバイト一人ひとりに至るまで浸透しているからです。

例えば、パーク内外の清掃を行うカスターディアルというキャスト（バイト）がいます。そのメンバーがゲストから「何やっているの？」と聞かれたときに次のように応えています。「答えになっているかわかりませんが、みなさん、楽しい思い出をたくさんつくってらっしゃいますよね。実は私は、パークに落ちている思い出のかけら（＝ゴミのこと）を拾っているのですよ」

確かに、短期間にしかも多数のバイトに対してさえも誇りをもたせることができるのは、ディズニー

しかできないかもしれません。

しかし、このことは**ビジョンやミッション**（どのような思いで事業を行っているのか、どのような会社になりたいのか、何をもちて顧客、社員、社会に貢献するのかという経営者の思いや理念）が正社員だけでなくパート・バイトも戦力化できる最大の武器だということを証明しています。経営者にとって最大の任務は、自社のビジョンやミッションを鮮明にし、倦まず弛まず従業員と共有化することではないでしょうか。

行動指針として具体化する

ディズニーで働くスタッフには、どんなに短期間しか働かない者でも、はじめにウォルト・ディズニーの生涯や映画界での実績、そしてディズニーランドをどのような思いでつくったのかということが、ビデオやパネルなどでビジュアル豊かに紹介されます。つまり「ディズニーランドはどういうところなのか」「キャストは何をすべきであり、何をすべきでないか」「キャストには何が期待されているのか」を伝えるわけです。まさにビジョンやミッションの共有化です。

さらにそれを4つの行動指針として具現化し、キャストと共有化しています。

- 安全性** … 「安全の確保」が最優先課題です。「安全なくしてゲストに心から楽しんでいただけない」からです。ゲストに常にハピネスを感じてもらうために、キャストは何より安全に目配りするように求められています。この安全性をいかに重視し体制を整えていたのかを先の大震災時にももの見事に表現しました。
- 礼儀正しさ** … キャストは「すべてのゲストはVIPである」と考え対応することが求められます。そのためにはなによりも「目を見て笑顔であいさつする」ことです。もちろんこれはキャスト同士でも求められています。また、「ゲストの望みをかなえる」「相手の立場に立って考え、行動する」ことも大切にしています。
- ショー** … パーク内は「オンステージ」であり、ショーを行っている場所（舞台）という考えです。それゆえスタッフは、ショーを行っているキャスト（出演者）としての振る舞いが求められています。それにふさわしいコスチュームを身につけるのもその表れです。
- 効率性** … 「効率性」が4番目の指針です。ゲストに満足していただくためにできる限り効率よく無駄なく業務を行うことが求められています。

学びあい、育てあう風土をつくる

では、ディズニーではどのような教育が行われているのか。

2つの方法で行われます。一つは、さまざまな研修・トレーニングプログラムに沿った集合研修、もう一つは、上司・先輩によるマンツーマンの日常的な指導・サポートです。

とくに数日間、トレーナーによって①仕事の手順や方法、②仕事をより効率的に行うためのスキルが徹底的に教え込まれます。トレーナーもほとんどがバイトからの抜擢です。教えるのが上手、教えることに喜びを感じているなどによって選ばれています。この「トレーナーがいればこそ、後輩たちは貴重な戦力に育っていく」のです。ここにディズニーの強さがあります。

同時にディズニーの上司・先輩は「常にリーダーシップを持って後輩に接すること」が求められています。ディズニーのリーダーシップは次の2つを満たすものです。

ホスピタリティーマインドを持っていること

スキルよりもまず相手を思いやる気持ちを持っているかどうかを重視しています。その基本は「いつも①笑顔で、②互いにアイコンタクトをとって、③挨拶を交わしあっている」ことです。

模範となること

行動において、後輩たちの模範になることです。言行一致です。「口先だけ」は最も嫌われます。

こうして後輩たちが「あの上司や先輩のようになりたい」と素直に思える組織風土を作り上げることに成功しています。これが、結果としてゲストに最高のショーを提供し続ける大きな力になっているのです。

参考文献: 『9割がバイトでも最高のスタッフに育つディズニーの教え方』(福島文二郎)
『ディズニーランドの超人材活用術』(小松浩一)