



ディズニーリゾートに学ぶ人づくり

～企業価値を高めるCS向上のヒント～

株式会社ヴィジヨナリー・ジャパン 代表取締役 **鎌田 洋氏**

4月22日（月）、七十七銀行本店4階大会議室において、株式会社ヴィジヨナリー・ジャパン 代表取締役 鎌田 洋氏をお招きして、「ディズニーリゾートに学ぶ人づくり～企業価値を高めるCS向上のヒント～」と題してご講演いただきました。今回はその講演内容をダイジェストとしてご紹介いたします。



鎌田 洋氏

鎌田 洋（かまた ひろし）氏 プロフィール

株式会社ヴィジヨナリー・ジャパン 代表取締役

----- 略 歴 -----

- 1950年 宮城県生まれ。
商社、ハウスメーカー勤務を経て、
1982年 (株)オリエンタルランドに入社。
東京ディズニーランドオープンに伴い、初代ナイトカ
ストーディアル（夜間の清掃部門）トレーナー兼エリ
アスーパーバイザーとして、ナイトカストーディアル
・キャストを育成する。
その間、ウォルト・ディズニーがこよなく信頼を寄せ
ていたアメリカのディズニーランド初代カストーディ
アル・マネージャー、チャック・ボヤージン氏から2
年間にわたり直接指導を受ける。
その後、ディズニー・ユニバーシティ（教育部門）に
て教育部長代理として、オリエンタルランド全スタッ
フを指導・育成する。
1997年 (株)フランクリン・コヴィー・ジャパン代表取締役副社
長を経て、
1999年 (株)ヴィジヨナリー・ジャパンを設立、代表取締役就任。
2007年 日本で初めて、ウォルト・ディズニー社と正式契約を
し、ディズニーのビジネスセミナー「ディズニー・イ
ンスティテュート・セミナー in Japan」を開催、プロ
デュース。
米国ウォルト・ディズニーワールド・リゾートにある
ディズニー・インスティテュートで活躍する講師陣を
招聘して行った大々的なセミナーは、大きな反響を呼
んだ。

----- 主な著書 -----

- 「ディズニー ありがとウの神様が教えてくれたこと」
/2013.4（ソフトバンククリエイティブ）
「ディズニー サービスの神様が教えてくれたこと」
/2012.6（ソフトバンククリエイティブ）
「ディズニーの絆力」
/2012.2（アスコム）
「ディズニー そうじの神様が教えてくれたこと」
/2011.10（ソフトバンククリエイティブ）

ディズニーとの出会いから 学んだこと

私のCS（顧客満足度）の原点は、35年前に新婚旅行で訪れたカリフォルニアのディズニーランドでの体験でした。当時は、オープンから21年目で、ウォルト・ディズニーの理想が色濃く残っている時代でした。お客様も、パークで働いている人もいい顔をしていることに深く感銘を受けました。帰国後まもなく、日本にディズニーランドができるというニュースを聞いてどうしても働きたいと思ったのです。3年越しの5回のチャレンジの末に、ようやく内定通知が届きました。東京ディズニーランドのオープン1年前の入社です。米国のディズニーランドにとっては初の海外進出という記念すべきプロジェクトでした。

念願のディズニーランドで、ゲストと触れ合える楽しい仕事ができると思っていたのですが、勤務時間は夜中の12時から朝の9時。しかも、スタッフにカーペットの洗い方やシャンデリア、ガラス、トイレの磨き方などの専門清掃を教えることになりました。清掃の経験の全く無い自分に務まるのかと不安になりましたが、天が味方をしてくれました。掃除の神様といわれる初代のカストーディアルマネージャー、チャック・ボヤージン氏が私の先生になってくれたのです。

チャック氏から手解きを受けた2年半の間で、テクニック、スキルはもちろんのこと、ウォルト・ディズニーの考え方も叩き込まれました。最初に教えてもらったのは、ウォルトがチャック氏に伝えた言

葉です。「いいか、チャック。僕の清掃のスタンダードは、子供がポップコーンを床に落としても、ためらうことなく拾って食べられるようにすることなんだ。そのようにして欲しい。」と。つまり砂粒一粒も残らないほどきれいにしたいということなのです。ディズニーランドでは毎晩、太いホースで水を撒いて砂粒一粒も残さず掃除をしています。だから、朝一番にディズニーランドにいらっしゃったら、赤ちゃんが素足で這い這いしても大丈夫なのです。ディズニーランドでは、夜にマジックがつけられるのです。

昼の清掃に移ってからは汚れとの戦いでした。なにしろ、ゲストはよく汚してくれました。当時のことですが、煙草はポイ捨てしてもよかったです。汚れに負けないでがんばろう！と励まし合ったものです。こんなに清掃にお金を掛けて大丈夫なのかと心配になりましたが、ウォルトはお見通しだったのです。「ゲストはきれいにすればするほど汚さなくなる。それまでの辛抱だ。」みなさん、東京ディズニーに行ってみてください。今では汚す人なんていませんよね。

こうして夜の清掃は3年半、昼の清掃は4年半、合計8年間カストーディアルの仕事をしてきましたが、今度は教育部門に配属となりました。教育部門はディズニー・ユニバーシティといいます。教育部門ですが、教育の仕事は4分の1、後の4分の3はキャストを元気にするための仕事でした。その気にさせる仕事ですね。かっこいい言葉で言えばモチベーションマネジメント。

教育部門でマネージャーを7年間務めました。清掃・教育部門を合わせた15年間で、どうしたら従業員や企業を元気にすることができるのかを私なりに学び、それらを自分の言葉で多くの人に伝えたいという想いに駆られ転職をしました。3年間外資系のコンサルタント会社にお世話になり経営も一部任せられつつ、コンサルティングも勉強させていただきました。



CS志向の背景

ディズニーランドを辞め会社を興して14年です。今でこそCSに関するセミナーの依頼が大幅に増え皆様にご愛顧頂いておりますが、創業当時は暇でした。

我が社が忙しくなった理由、それは世の中が変わったからです。つまり、お客様の要求が多様化し、商品だけではなく、サービスについても高いレベルが求められるようになってきたからです。それに合わせて企業も変わらなければなりません。商品を生産し、サービスを提供する側が主導権を握るのではなく、お客様が主導権を握る時代が変わったのです。プロダクトアウトからマーケットインへの転換が求められているのです。

CS成功企業の6つの要素

【理念哲学を伝える】ミッションをフロントラインにまで理解させる

CSという顧客満足で成功するにはどうすればよいのでしょうか。うちにはミッキーマウスのような有名なキャラクターなど居ないと嘆く経営者もいらっしゃいます。いいえ、居なくても大丈夫なのです。企業は変身することができるのです。

それではCSで成功する企業の条件とは何か、どのようなプロセスでCSは達成されるのでしょうか。まず、何よりも自分たちの想いをしっかりと伝えることが大事です。正社員だけでなく、パート、アルバイト、派遣社員などすべての従業員に想いを伝えているという心合わせが第一の条件になります。

ディズニーランドはシンプル、単純であることを重視し、教育においてもそれを具現化しようとしています。ディズニーランドの理念は「ウィ・クリエ

イト・ハピネス（お客さまに幸福を）。その理念を達成することだけを考えるのです。それに比べれば、他の企業のホームページなどを拝見すると、とても複雑だと感じてしまいます。

【仕組みを整える】ミッションが浸透するシステムを考える

ミッションを確実に伝えるには、企業として仕組みに落とし込まなければなりません。想いが浸透するシステムづくりをします。

企業やキャストの想いを具体化してゲストに届けるには、経営の仕組みを整えることが必要です。その方法はいろいろあるでしょう。例えば、教育であれば、会社の想いが伝わるような体系にしなければなりません。技術教育や安全教育、何でもそうです。キャストのベクトルを合わせるためには情報の仕組みも使います。そして人事の仕組みでは、人事システムの中に会社の理念、例えば、「ウィ・クリエイト・ハピネス」を実践しお客様に一生懸命ハピネスを届けた人を称賛する、などの仕組みを入れ込むのです。それから商品開発の仕組み。商品には企業の理念が反映されなければなりません。本物を提供しようとするなら細かい配慮が必要です。サービスはその企業のオリジナルなもの、その企業ならではのものにする必要があります。そうすると、キャストは意気を感じて更によりよいサービスをしようと行動します。

【絵に描いた餅には終わらせない】ミッションをより具体化するように努力する

こうした仕組みができると、スタッフの中からこれを実現しようとする心あるスタッフが現れてきます。絵に描いた餅には終わらせない状況が起きるのです。

平成23年3月11日、あの震災の日のことを思い出してみましょう。あの日、ディズニーランドでは2万人のゲストが夜を明かしたのです。そのときキャストは、自分の行動について上司の指示を仰ぎませんでした。目の前で困っているゲストのことを第一に考えたのです。

あるキャストは考えました。寒さをしのぐには段ボールに限る。そして裏から段ボールを持ってきて配りました。そのうちお腹を空かせた子どもが泣き始めました。ショップにはクッキーやチョコレートなどの食べ物がいっぱいあります。それを配り始めました。明け方にはさらに冷え込んできました。すると温かいひじきご飯が出てきました。これらの話

は、震災の日には私の知人家族が実際に体験したことです。

【プライドの喚起】自分体のサービスや組織に誇りが持てる

想いが実現し始めると、この仕事をしてよかったというプライドが生まれてきます。こうなったらしめたものです。

キャストはどんな時に自らの仕事にプライドを感じるでしょうか。調べてみると、ユニークさや本物、誠実さ、こだわり、強み、貢献、チームワークなどでした。つまり、私は本物を提供し、貢献しているのだと意識する時にプライドを感じているのです。これが従業員満足といわれるESです。誰もが「貢献したい」「誰かのお役にたちたい」という想いを抱いています。それを満たされると社員のプライドは喚起され、仕事へのモチベーションが上向き、売上貢献にも繋がるのです。ESといえば報酬や福利厚生を考えがちですが、それだけではありません。

一方、ゲストの感動はどこから来るのでしょうか。それを考えるには、私たちは何のために存在し、その目的を本当に具体化しているか、ということに行き当たります。そうすると真のニーズを読み取れるようになるのです。

【真のニーズを読み取る】潜在的な“Want”を察知し、提案する

お客さまのニーズは何か、どのように考えているのか、それを探らなければなりません。そこで企業はお客さまにアンケートをとったりしてニーズを探ります。でも、ここまでではどの企業でも



通常行われていることです。お客さまのニーズを具現したとしても、お客さまには大きな感動はありません。それ以上のことをしなければ感動は得られないのです。新しい価値を提供することが大切です。これまで述べてきた5つのポイントは、実は人がやることです。気がついてみると、どんなに素晴らしい仕組みを提案しても笛吹けど踊らずということがあります。従業員が元気に働くためには主体性を発揮する企業風土の醸成が必要だということです。ここは組織の問題です。

問題は、お客さまが思っていることを実現しているだけでは、感動を呼べないということです。お客さまが思っている以上のこと、お客さまがまだ気が付いていないことを先駆けて提案すること。これが感動を呼ぶのです。ドラッカーいわく、企業の使命は新しい市場をつくること。ディズニーやアップルは新しい市場をつくりました。メディアで紹介されるような躍進企業の特徴は2つだけ。1つは愚直なまでの顧客志向、もう1つは新しい市場の提案です。

【個人の自立を促す】個々人が主体性を発揮する文化

最後に、個人の自立ということに触れておきます。提案制度を実施している企業は多いと思います。往々にしてこの自発的な提案制度が失敗することがあります。原因は2つあります。1つ目は経営者が本気でないこと。提案しても何も変わらないのであれば、そのうち社員は諦めます。

2つ目は、経営者が本気でも笛吹けど踊らずということがある。その原因は、企業の風土に主体性をつくる文化がないことです。自分の人生の主人公が自分であることを意識すれば、みんなが行動を起こし幸せになろうとします。自分が主人公だと思える文化づくりが大切です。

自分の幸せは自分で取りに行くという気構えを持つことができれば、人はどんどん元気になります。「ありがとう」と言われたときが最高の瞬間です。「ありがとう」の言葉をいっぱい聞けば幸せになります。人は誰かの役に立っていると思うときに、生きてよかったと幸せを感じます。



「ありがとう」の言葉を人生の中で何回聞けるか？

CSという顧客満足は、会社が儲かるだけではありません。ある会社の社長さんがこう言いました。「CSって会社が元気になるだけでなく、社員が幸せになることなんですね。」顧客満足だけでなく、家族や恋人、親戚、コミュニティーの人など、自分を取り囲むたくさんの人から「ありがとう」をもらうこと。朝起きてから寝るまで、「ありがとう」の言葉をどんどん増やせば、幸せが膨らんでいきます。つまり、CSを突き詰めるということは、自分の人生を豊かにするということなのです。

そうは言っても、一生懸命頑張っているのに誰からも「ありがとう」と言われないと嘆く人がいます。そんな人には究極のアドバイス！そんな時は自分から「ありがとう」と言ってください。それでも「ありがとう」の数は増えます。「ありがとう」の言葉を発するのは主体性の問題です。「ありがとう」を増やして人生を変えてください。私はそうしてきました。

そして過去は変えられないが、未来は変えることができます。未来を変えるのは希望です。たった1度の人生。それを無駄にしないでください。



講演会の模様