最高のホスピタリティを提供するディズニーからパチンコ店が学び実践すべきこととは

東京ディズニーリゾートの運営管理を行っている株式会社オリエンタルランドにて数々の要職に抜擢された後に独立し、現在は経営コンサルタントとして活躍している中村正巳氏。訪れた誰もが笑顔になって帰っていく魔法の国、ディズニー。今日はその秘密にネクステリア株式会社の代表取締役・森本耕司氏が迫り、パチンコ店の新たな手を模索していく。

ネクステリア株式会社
代表取締役
森本 耕司
KOUJI MORIMOTO

全国3,000店の頭取りデータを分析し、売上をあげるために必要な8つの法則を発見。現在、15店舗以上の企業様向けに"戦略をカタチにして、儲かる仕組みを創り上げるプロジェクト"という全8回の講座を実施している。様々なシチュエーションで成果をあげてきた事例を解説してくれるので、「自信を持って実践が出来る」と定評がある。「成果と地域1番店にこだわり、本質を突く」という理念のもと行う本講座では「理論とテクニックを紐づけて教えてくれるので納得感が強い、人間力も鍛えられバージョンアップされていく自分にワクワクした」というユーザーも多い。何と言っても驚異の数字は、38法人全てで売上を105%～375%向上させているという事実。日本最大のマーケティングポータルサイト「マーケター通信」では常にTOP10に入る人気コラムを執筆。パチンコ業界だけでなく、各方面からの呼び声も多数。過去の経歴には、2つの会社のIPO（上場公開）に深く関わった実績を持つ。

中村 正巳
MASAMI NAKAMURA

早稲田大学政治経済学部政治学科卒業後、山一証券株式会社に入社。管理職を経験した後、東京ディズニーランドを運営する株式会社オリエンタルランド入社。人事・労務領域のスペシャリストとして、障がい者雇用支援やディズニーリゾートのコールセンターの立ち上げに携わる。その後仕事ぶりが評判を呼び、人事領域の枠を超えて商品開発部長、エンターテイメント企画室長、グループ企業の代表取締役など同社内のありとあらゆる事業の要職に就いた、異色の経歴の持ち主。2017年同社退社後、オフィス中村を設立。多岐に渡る組織運営の経験で培った独自のノウハウによる、顧客満足度と従業員満足度を同時に高めるための組織づくりに定評がある。企業が成功するための方程式はロジック×マジック×OSであるとし、論理的側面と心理的側面の両方からアプローチすることで、企業価値を最大化するのが特長。現在はコンサルタント業務だけに留まらず、一部上場企業の管理職向け研修の講師も務めている。

森本 今日はよろしくお願いします。さっそくですが、中村さんがディズニーでこれまでされてきたお仕事について教えてください。

中村 私は証券会社から株式会社オリエンタルランドに転職したのですが、当時の募集要件としては、人事領域での採用でした。でも実際には人事の仕事に留まらず、多岐に渡る事業の責任者をやらせていただきました。たとえば、障がい者雇用事業のための特例子会社の設立、それから"ディズニーシー"がオープンしたり、オフィシャルホテルやリゾートライン（モノレール）が整備されて現在の『ディズニーリゾート』となった時にコールセンターの立ち上げ、商品開発部やエンターテイメント企画室の責任者を務めたこともあります。

森本 本当に色々されたのですね。それらの仕事の中で、共通して感じたことはありますか？

中村 ディズニーの強さの秘訣が分かりましたね。そしてそれは、単にマジックではないということ。

森本 すごく気になる内容ですね。ぜひ、教えてください。

ディズニーの強さは、マジックではない

中村 ディズニーでのエピソードって、色々有名なのがあるじゃないですか。例えば、雨のあがった後に、お掃除係の方が水たまりにほうきでミッキーの絵を描くとか。掃除してる時に、何してるんですか？と聞くと、「ハピネスを集めてるんです」と言ったり。でもそれは、マニュアル通りに行動した結果ではないんです。キャスト（従業員）がお客様を楽しませるために自分で考えて、世界中に広がったことなんです。

森本 自ら考えて行動できる、優秀な人材が多いということですか？

中村 いえ、そうではありません。確かに新卒採用は狭き門ではありますが、そもそもディズニーで働く人の多くがアルバイトです。アルバイトはだいたい2万人ほどいますが、しかも夏休みなどの休みの間しかできない学生も多いですから、実際は年間でもかなりの人数が入れ替わっているんですね。

森本 それでも最高のホスピタリティが常に提供できているということですね。

中村 そうですね。この会社の凄いところは、どの部門に属しているアルバイトも、社員も、エンターテイナーも、全員がディズニーの哲学を理解して、実践しているということです。哲学というか、経営者のビジョン、企業理念と言った方が分かりやすいですかね。I本、骨太のビジョンがキャスト全員に浸透している。だからブレずに同じ方向に向かって動けるんです。そこが最大の強みですね。

森本 なるほど。どんな哲学なんですか？

中村 ディズニーのビジョンは、「ハピネスの提供」です。来園されたゲストは誰もがVIPであり、その大切なゲストにいかにして幸せを感じて帰っていただくか、それがすべてなんです。それと徹底した現場主義。ハピネスの提供」のために何をすべきか、というのがすべての行動規範になっているんです。

成功も失敗も情報共有が即、現場の力になる

中村 一つ目は、現場の情報共有力の高さです。ディズニーはデイリーのミーティングをとても大事にしています。こんなことをしたらゲストに非常に喜ばれたよ、という話は、広報が聞きつけてすぐ記事にしますのですぐ全キャストの知るところになりますが、やはり一番知りたいのは自分の部門の情報ですよね。ディズニーではだいたい3シフト制になっているので、その3つすべてが始まる時と、終わる時にミーティングをします。

森本 ミーティングがとても多いですね。何をやるんですか？

中村 まずは今日のイレギュラー情報の確認。今日は午後天候の急変が予想されていて雷も発生するかもしれないので、風が強まってきたら注意しようね、とかそういった内容のもの。そして必ずプラスα、「こういうお客さんがいたんだけど、どうする？」という話しあいがあります。つまり、小さなPDCA活動が常に現場に流れているんです。

森本 現場でPDCA活動ができているなんて、さすがですね。しかもそれを、アルバイトの方たちが支えている…。

中村 リーダーもできるだけアルバイトがやるようにしていますしね。情報共有の質が高ければ、全員が現場の今をしっかり把握しながら働ける。社員もアルバイトもなく従業員全員が当事者意識を持つ、まさに自律性の高い、強い現場」になるんです。

自らの仕事に誇りをもって、お客様を楽しませる仕組み

中村 やっぱり気持ちよく働いてもらうことが価値を生みます。だからディズニーは、「人」を本当に大事にしています。例えばパーク部門の管理職の仕事の重要な部分は現場まわりなんです。で、良い行いをしたキャストに褒めるカードを渡します。

森本 たしかに、褒められて嬉しくない人はいませんよね。

中村 認められているという充実感や自信が働きがいになります。別の言い方をすれば、カードを配った数が少ない管理職は、駄目な管理職ということになります。ロクに現場を見ていないのでは話にならない。善行もトラブルも、すべて現場に落ちているのですから。褒める仕組みがあることの他に、あと2つ特筆すべき理由があります。

社員が育つ職場に欠かせない行動基準（SCSE）

中村 もう一つは行動基準です。ディズニーでは行動基準、いわゆる行動や意思決定をする際の優先順位の付け方がはっきり決まっているんです。ディズニーにももちろん、部門ごと業務ごとのお仕事マニュアルがあります。キャストはマニュアルに忠実でなければなりません。ただ実際の運用に当たっては、マニュアルは7割で、マニュアルに書いてない残りの3割は本人に任せていると考えています。その残り3割をどうするかは行動基準に照らし合わせて自分の裁量で考えて、行動していきます。

行動基準というのは、左の通りです。

- **S** Safety 安全性
- **C** Courtesy 親切・丁寧さ
- **S** Show 楽しさ
- **E** Efficiency 効率

森本 今の時代、自分で考えて動ける人材って少なくなっているように感じていましたが。社員が自主的に動ける仕組みを、経営側が作ることができるんですね。勉強になります。

中村 人の質というのは、入社時にはそんなに大きくは変わらないです。ディズニーだって舞浜の地場産業だと思うんです。時給だけ見たら、都内の飲食店の方がよっぽど良いですよ。それでも大量のキャストを集めて、最高のホスピタリティを提供し続けなければいけない。会社のビジョンは「ハピネスの提供」なんですから。ディズニーは、キャストが気持ち良く働けて、ゲストに最高のハピネスを提供し続ける、そんな現場を良くするための仕組み・仕掛けが本当にたくさんあるんです。

森本 それはパチンコ業界も真似していかなければいけないところですね。

中村 はい。パチンコ業界さんも人材不足に嘆くのではなく、できれば違ったアプローチを検討してみてはいかがでしょうか。ディズニーのやり方はもちろん一例でしかないのですが、働く人を大切にする仕組みづくり、そして顧客目線からお店を支えてくださる地域の皆様のお役にたてるような店づくりを考えてみることは、どんな業界にも通じる王道ですよね。働きやすい環境の整備をするためには、まずは仕事に誇りを持って、自分たちは何をする人、どんな夢を実現できる人、というポジティブなメッセージをスタッフ全員に共有・共感してもらうことが大切です。是非経営者の夢を語ってください。やりがいを語ってください。

森本 たしかに夢を共有・共感するというのは、なかなかできていない点かもしれませんね。

中村 要はスタッフが仕事に充実感を得られるように、まずはスタッフの意識を変えることが大切です。意識が変われば行動が変わります。そのためにも、経営者・管理職はどんどん現場を回ってください。そして他のスタッフの模範となるよう率先してフロアに落ちているゴミを積極的に拾ってごみ箱に捨ててください。お客様に快適に時間を過ごしていただけるようなちょっとしたお声掛けや良い行動をしているスタッフはどんどん褒めてあげてください。また、地域の皆さんのお役にたてるよう地元の農協と組んで、地域のとれたて野菜を定期的に販売する朝市イベントを企画したりするなど、スタッフ全員を巻き込んで「この会社に入って良かった」「この職場で働けて良かった」って、誰でもがワクワクできる、イキイキ働くことができるような現場・職場を作ってみてはいかがでしょうか。

森本 今日お話をお聞きして、軸をきっちり作ることが大切だということがわかりました。ディズニーのホスピタリティというと、感動エピソードなど具体的な話がさまざまありますが、そのようなことができている理由として、軸が非常にしっかりされているんだなぁと。中村さん、今日は貴重なお時間ありがとうございました。

NEXTERIA
NextReliance
ネクステリア株式会社
お問い合わせは…
TEL03-3769-0156
〒108-0014 東京都港区芝4-5-12三田HT9F