

ディズニーランドに学ぶ安全管理

ただいま紹介いただきました中村です。

今日は、「ディズニーランドに学ぶ安全管理」というテーマで皆さんのお仕事や生活にお役に立つ話をさせていただきたいと思います。

さて、実は私は非常に小心者でございます。そのうえ、人前で話すのは苦手です、何十回人前で話しても「感動した」とは言ってもらえません。

それでも、いつもこのように言っています。レジュメや資料を含めた研修の内容には「希少価値」がありますね、と。

私の話はディズニーランドから学んだことがほとんどですが、ディズニーランドの安全管理のすべてを1時間や2時間でご理解いただくことは不可能です。その事をご理解いただきたいと思います。

本論に入る前に、本日のレジュメを紹介します。全部で16ページのレジュメと資料があると思います。レジュメというよりコンテンツそのもの、つまりテキストです。

私が持っている知識を全て、皆さんに惜しみなくお伝えしたい、この研修が終わってから時々読み返したり、皆さんで研究したりして、これからの仕事に役立てて欲しい！そう思ってこのレジュメをつくりました。

今日はこのレジュメを元に話をさせていただきますが、読んでいただければご理解いただけるところは飛ばさせていただきますことをお許しいただきたいと思います。

もう一つお願いがございます。このレジュメはテキストであると申し上げました。私の講演は、はっきり申し上げて授業です。ですから、私の顔を見ても何のメリットはありません。それよりも、レジュメに書いてあることを、しっかりと理解するため、メモをとったりして、テキストを完成させていただきたいと思っております。

■ 三部構成です

第一部 ディズニーランドに学ぶ「正しい仕事」とは

第二部 日本社会と日本人を「正しく」理解する

第三部 「正しい成果」を生み出すための「正しい仕事」とは

■ 研修の出発点と終着点

- 1、世の中おかしいです。正しく動いていません。申し上げるまでもないでしょう。
- 2、みんな訳が分からなくなって困っています。日本人誰もがおかしさには気が付いているものの、どうしたらよいか分からないというのが実情でしょう。
- 3、どうしたらよいか。その答えは「正しく動いているところから学ぶ」しかないのです。ディズニー社会と日本社会には大きな違いがあります。その違いを学ぶことにより企業も社会も正しく動いていくことでしょう。

子どもの日に起きた遊園地のジェットコースター事故も記憶に新しいところですが、ディズニーランドの安全管理、危機管理の考え方やノウハウを学べば、全ての企業の価値を高めることができるということを、今日皆さんにお伝えしたいと思います。

本題に入る前に、いくつか、皆様に読んでいただきたいところがございます。今日の講演のポイントです。

まず、レジュメの最終ページ 8ページをご覧ください。

1. 水面下の見えない部分が大切、イメージーションの力で思想から出来事を予測する。
2. 全ての仕事はしあわせづくり、ディズニーランドも役所も企業も同じ
3. ホスピタリティは手助け・こころ助け、WIN—WIN(両者が勝つ)の思想が大切
4. 「加害者にしない、被害者にしない」ためにはホスピタリティ(WIN—WIN)思想でSCSEを実行
5. 思想から生じる現象や出来事を分けて、想定して、準備しておくことが大切
6. 「護送船団」に入らなかったからディズニーランドは成功した
7. 日本人は変わった、日本を異文化コミュニケーション社会と考えよ
8. ディズニーランドは協力・協調主義だから組織が正しく動いている

9. SCSEに基づくスーパーバイジングがディズニーランド成功の主な要因の一つ
10. 伝えると伝わるは 180 度違う、伝わる仕組みづくりが大切
11. 受け手に「伝わった」「ボールを受け取った」と言わせる情報公開が大切

今日お伝えしたいことはここに書いてありますので、講演の中身は覚えていただかなくて結構です。最初に申し上げましたように、研修後、必要な時に読み返したり、このレジュメを基に職場で話し合ったりしていただきたいと思います。

次に、レジュメの最初の四角で囲った部分です。お読みください。

「この世で一番怖いのは、雨やもり」

長い人生を経て、酸いも甘いも噛み分けた老夫婦の会話。

「あのなあ。この世で一番怖いものはなんだろうなァ。死ぬことか、なァ……」

<中略>

「わたしがこの世で一番怖いと思うのは、雨やもりだよ」

「やもり？ そりゃ、うちの天井をはいつくばっているヤツかい」

「そうじゃないですよ。雨やもりってのは、雨もりのことですよ」

「どうして、雨もりが怖いんだい？」

「そうさねえ、もし火事だったら、いっぺんに燃えちまって、どうしたらいいかを最初から考えればいいけれどね、雨やもりは、私たちが気がつかないうちに、天井が腐り、柱が腐り、畳がダメになっていってしまう。この“気がつかないうち”というのが怖いんですよ、おじいさん」

「ああ、そうだなァ」

「人間も……やっぱ、雨やもりになっていくのが怖いですねえ。しだいに気がつかないことが一番怖いんですよ」

引用 榎本勝起著「魅力人生爽快学」損な性分のあなたに贈る100話 大和出版1986年

今の日本はあまやもり状態ではないと考える人はこの中にどれだけいらっしゃるでしょうか。

第一部 ディズニーランドに学ぶ「正しい仕事」とは

■ ディズニーランド、ディズニー・テーマパークとは

◇ ディズニー・テーマパークの魅力ー「魔法の王国」設立・運営の 30 年 上澤 昇元オリエンタルランド副社長著より

- 公有水面という国民の共通財産を埋め立ててつくった土地を使用する私達には、国民に喜んでもらえる施設を造って、企業の社会的責任を果たしていく責務がある。
- 「娯楽は楽しいだけでなく、それによって何かを学び取れるものにすべきである」ウォルト・ディズニー
- 東京ディズニーランドがオープンして数年後、ディズニー社のマイケル・アイズナー会長、フランク・ウエルズ社長から「この東京ディズニーランドの運営とサービスこそ、ウォルト・ディズニーが理想に描いていたものだ。今度は私たちディズニー社側が東京ディズニーランドから学びたい」と高い評価を得ることができた。
- 近年ディズニー・テーマパークがアメリカ大学院のMBAクラスの「顧客満足」経営、顧客サービスのビジネスモデルと評価されているが、ディズニー社のマニュアルを超えたTDL方式がそこに影響していた。私はその評価に満足しながらも、それで終わらないために、マネージメント・スタッフに対し、「東京ディズニーランドはもうマニュアルに基づく理論を現場に応用するだけでなく、これからは現場から自らの質の高い理論をつくり出して欲しい」と激励した。

激励された人間の一人が私です。

- ディズニーという素晴らしいブランドとそれを運営していくオリエンタルランドの運営組織力の良い形での相互作用が生み出した成果物である。
- 阿吽の呼吸でやってゆける規模を超えた時、組織を動かす(運営)ノウハウがアメリカにはあった。それは緻密な計算と分析に基づいている。
- サービスは結局相手に対する「思いやり」である。考えてみれば、これは機械文明の発達と、戦後の物質主義文

明に走りすぎて結果、すっかり忘れてしまった日本人の美德であった。「思いやりの心」をもつ企業は顧客を必ず満足させ、従業員の士気と世間の評判を必ず高めることができる。この精神に支えられた顧客サービスの実際を見て、アメリカのディズニー社のトップが「東京のディズニーランドはロサンゼルスディズニーランドの水準を超えた」と素直に評価してくれたのだ。東京ディズニーランドのために書き変えた運営マニュアルと顧客サービスの方法は、その後アメリカのディズニー社のテーマパークに逆移出して、むこうのサービスの向上に役立っているのだ。

私の直属の上司であった上澤さんが書かれたこの本は、今も実践女子大のテキストとして実際に使われています。ディズニーランドに関する本で、ディズニーの安全管理を含め本質を語っているのは、この本だけです。実践女子大の松田教授のお計らいで、このテキストは無料公開されています、レジュメの最後にダウンロード先を書いておりますので、ディズニーランドの本質をお知りになりたい方は、ぜひこの本をお読みいただきたいと思います。

■ 組織を正しく動かすための要因

◇ ディズニーランドは科学的
科学的とは そもそも科学的とはどういうことでしょうか 単純化して考えてみましょう

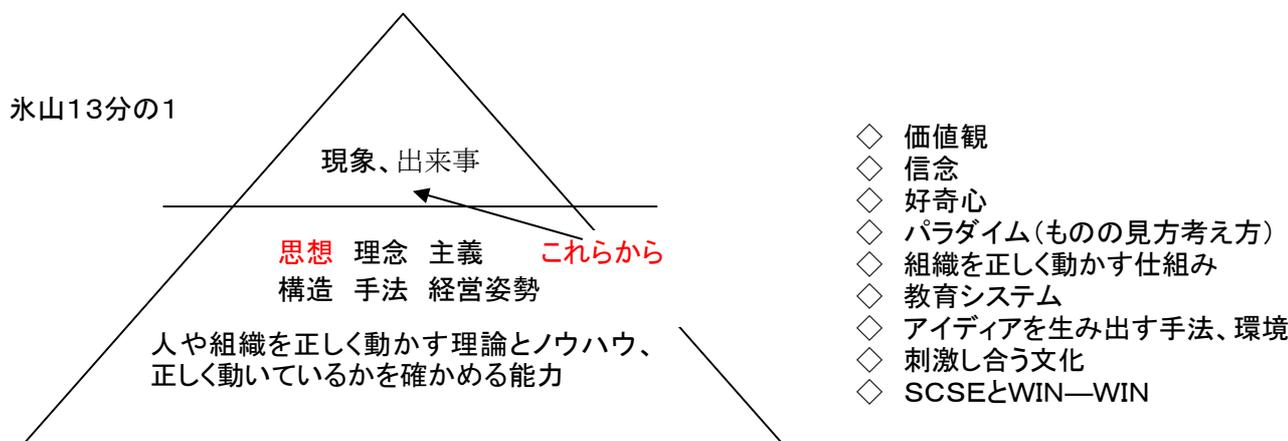
| | |
|--------|----------------------------------|
| 科学の科とは | 本来分けることを意味する、辞書に書いてあります |
| 科学的とは | 分けて考えること、分ければ、分かる、違いを分ければ、違いが分かる |

キーワードは分ける 分割、分析、 分別 分数の分 つまり「割り算」をするということです。

みんな訳が分からなくなって困っています。どうしたら良いか分からないと申し上げました
分ければ分かる。このことを基本に話を進めていきたいと思います。

■ すべての仕事は「しあわせづくり」

- ◇ 思想から現象・出来事が生まれ、思想から安全が生みだされる
 - 外から見えない、考え方や仕組みの良し悪しが何よりも大切



組織の見えない部分が大切。 **イマジネーションの力で思想から出来事を予測する。**

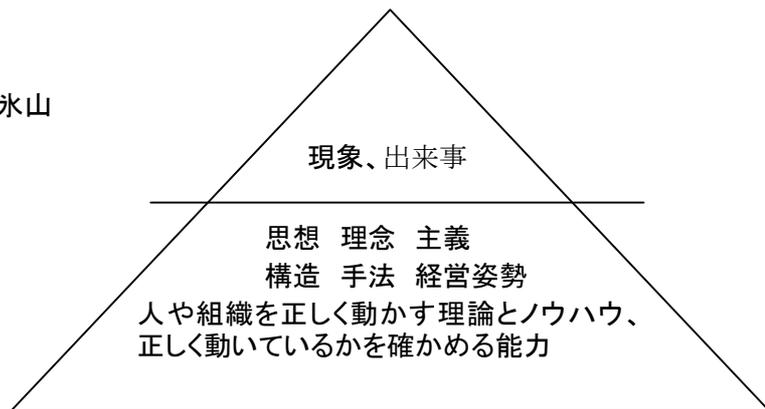
さて、それではこの現象、出来事とは何でしょうか。お分かりだと思います。まず事故や事件、不祥事です。子どもの日におきたエキスポランドのジェットコースター死亡事故、JR西日本の脱線事故、六本木ヒルズ回転扉死亡事故、シンドラエレベーターの死亡事故、プロ野球の裏金問題やライブドア、村上ファンドの事件
これらは会社や組織に関するものです

そして、個人に目を向ければ、長崎の市長が殺害された事件のような、殺人、暴力、言論封殺。日常茶飯事になってしまいました。

これらはすべて、人や組織が行う「行動」「言動」です。そうなのです。すべて、思想から行動、言動、思想から出来事が生まれると言うことです。
簡単にいえば「何を考えているか」により「行動が違ってくる」「生み出されるものが変わってくる」ということです。

次に
隠れている部分の大きさ、その中身の良し悪しによっても
行動が違ってきます。

冰山



日本の欠陥 組織の限界の理由
KKD 勘 経験 度胸

人や組織を正しく動かす理論とノウハウ、正しく動いているかを確認める能力がない

- ◇ 価値観
- ◇ 信念
- ◇ 好奇心
- ◇ パラダイム(ものの見方考え方)
- ◇ 組織を正しく動かす仕組み
- ◇ 教育システム
- ◇ アイディアを生み出す手法、環境
- ◇ 刺激し合う文化
- ◇ SCSEとWIN—WIN

水面下の見えない部分

これらは、会社や組織によって全くちがいます。ディズニーと他の組織との違いは右側 これらが全く違うのです。
見えない部分の大きさと中身の違いが、仕事の成果に大きく影響するということです。

「思想から現象 思想から出来事」が生まれる

外から見えない、考え方や仕組みの良し悪しは何よりも大切である、と申し上げてディズニーの仕事の話に移らせていただきます。

皆さんも何らかの(お買い上げ金額に応じてポイントが貯まる)マイレージカードやポイントカードをお持ちのことと思います。

パソコンには「ハードディスク」という記憶装置があります。私は、人間には「はーとディスク」という記憶装置があると考えています。その「はーとディスク」に「しあわせポイント」をインプットするのがディズニーランドのキャストの仕事だと、私はそのように考えています。笑顔での明るい挨拶なら1ポイント、ゲストとの楽しい会話や困っているゲストへの手助けなら2ポイント、ゲストとキャストやキャラクター達が共に楽しさを共有する(ハロウィンパレードのような)エンターテイメントショーなら5ポイントとか・・・

ディズニーランドでゲストは、心の「はーとディスク」にたくさんの「しあわせポイント」を貯めていく、そのお手伝いをするのがディズニーランドのキャストの仕事なのです。

- すべての仕事は「しあわせづくり」
- ホスピタリティは手助け・こころ助け、WIN—WIN(両者が勝つ)の思想が大切

最後の8ページをご覧ください。

違いを分ければ違いが分かると申し上げました。

<参考資料> 問題解決への科学的アプローチ まちづくり、明るい豊かな社会づくりは、このようにを分けて考える

| 分割 | ディズニーランドでは公私の公の場所と時間 (学校、まちなか、国民共有地など) | | 公私の私の場所と時間 (自室、家庭) | |
|--|---|---|-----------------------------|----------------|
| | 許可言動, 推奨言動 | 罰則言動がいじめ | 推奨 | 絶対不可 |
| 言語コミュニケーション | ディズニーランドでは 心あたためことば(+ポイント) 肯定的ストローク(+ポイント) | いじめとは 傷つけポイントことば 威嚇ことば 否定的ストローク はーとデスクにインプット | 家族との会話 良い本を読む 良い映画を見る | 匿名でのやつ つけ合い |
| 非言語コミュニケーション(アクション) | 肯定的ストローク(+ポイント) (微笑む、ハグ) | 否定的ストローク (にらむ、嘲笑する) | (我が家のルールに準ずる) | (我が家のルールに準ずる) |
| | 友愛ポイントカード(はーとデスクにストロークポイントを貯める) いじめの問題に触れておきます ポイントが貯まっていれば、少々 のことで人はくじけません、 | 友愛ポイントカードからの 「引き出し(上記言動をおこなうこと)」禁止 でも空っぽになったら、 絶望です 死を選ぶ可能性もあります。 | | |
| いじめ抵抗力の醸成 | 友愛ポイントカード(はーとデスクにストロークポイントを貯める) | 友愛ポイントカードからの 「引き出し(上記言動をおこなうこと)」禁止 | | |
| ※ ディズニーランドは「公私の公の場所」と「公私の私」の場所に分けられています。 ※ ストロークとは「心のたべもの、心のミネラル」です。こころからの愛撫(撫でてあげる)ことです。人は肯定的ストロークを得るために生きているといっても過言ではありません。 | | | | |

- ◇ ディズニーランドの理念と事業の本質は、ハピネスという価値を創造し、世界中の人をしあわせにすることです。一言で表せば「しあわせづくり」です。

山梨県の家具屋さんの看板に書かれていたこと。 取り扱い品 家具、雑貨、そして……しあわせ

■ 全ての仕事はしあわせづくり、ディズニーランドも役所も企業も同じ

- ◇ ディズニーランドはリピーター獲得業です。そして、そのリピーターを獲得しているのはキャストです。キャストが営業をしているのです。セールストークはただ一言「また来てくださいね」だけですが。
(『すべてのゲストがVIP』東京ディズニーランドで教えるホスピタリティより)

経営的な話をしますと、ディズニーランドの経営で一番大切にしているのはリピート率です。売り上げでもありません。入場者数でもありません。心から満足していただけるからまたきてくれる。そのためにスタッフがー丸となつてはたらいっているのです。

皆さんの会社や関連会社同じだと思います。お客様が「また来てくださる」つまり、リピーターになってくださる、これが、企業やお店を元気にさせる、イチバンの要因です。

- ◇ 会社の理念、つまり根底にある考え方(しあわせづくり)と個人の理念(しあわせづくり)の一致が大切

組織の上司に忠実ではいけません、組織の理念(ディズニーランドならしあわせづくり)に忠実であるべきなのです。ディズニーランドはであるからこそ、正しく動いているのです。

■ ディズニーランドの違い① 違いを分ければ違いが分かると申し上げました。違いを分けてみます。

- ◇ コンビニの「こんにちは」とディズニーランドの「こんにちは」の違いとは お分かりになる方はいますか？
1、
2、

◇ ホスピタリティとサービスの違いとは

資料① ホスピタリティとは ホスピタリティとサービスの違い

◇ テーマパークと遊園地の違いとは

テーマパーク = 人が人を楽しませる、おもてなしをする場所

遊園地 = 機械やコンピュータゲームが人を楽しませるところ

◇ 安全へのアプローチの違いとは

要因を分けて考えることが大切です。日本は何か事故や不祥事あると、個人の責任か、トップの責任、ディズニーランド出身の私はいつも全く違ったとらえ方をしています。それがこの表です。

● ジェットコースター事故の要因分析

| | |
|---------------------|--|
| 事故要因1 ガバナンスファクター | 1. 経営理念に「安全第一」の思想が含まれるか 2. 経営陣には、「生命に関わる事故が生じたら、取り返しのつかないことになる」という思想があったのか 3. 経営陣は現場の安全管理に対し、どれだけ苦心してきたのか つまり、先ほどの氷山で説明した「隠れた部分」に斧を向ける、「隠れた部分」を分析する、つまり見えない部分を「分けて考える」ことが大切である、ということです。 |
| 事故要因2 システムファクター | 1. 組織を正しく、安全に動かす仕組みが構築されていたのか 2. スーパーバイザー制度のような組織横断的安全構築システムはあったのか 3. 人と器機による異常を検地、察知する仕組みはどのようなものであったのか 4. 故障を事故に発展させないシステムは存在したのか 5. 乗客の総重量を許容重量内に制限するルールは存在したのか 6. 整備部門と運営部門の協力関係を保つ仕組みは備わっていたのか |
| 事故要因3 ヒューマンファクター | 1. 運行者は規定のトレーニングを受けていたのか 2. 乗客からの異音情報などを放置しなかったか 3. 重量オーバーのグルーピングをしなかったか 4. 整備担当者の点検ミスはなかったか。通常の「増す締め」作業の実績は |

◇ プレベンティブ・メンテナンス・システム(ディズニーランドのジェットコースターなどの事故防止維持システム)

- ジェット機のメンテナンスシステムと同じ安全思想
- 予防整備作業とは悪いところを改修するのではなく、悪いところが発生しないように予防を目的とする
 - 閉園後の点検、開演前の点検
 - 週一度の工場点検
 - 月度の月間点検整備
 - 年次の分解点検、非破壊検査
 - 部品は耐用期間の70%で交換している 上澤さんの本より

■ ディズニーランドの安全の要「SCSE」

◇ 「安全と健全」第一の追求

■ 「加害者にしない、被害者にしない」ためにはホスピタリティ(WIN—WIN)思想でSCSEを実行

◇ ディズニーランドのコンプライアンスの考え方と実際(コンプライアンスの重要性と必要性、手法)

- コンプライアンスというのは、法令遵守じゃないんです。コンプライアンス＝法令遵守、つまり法さえ守っておけば後何をやってもいいというのではないんです。社会の最低限のルールを決めたものが法であって。それは最低限なんです。(原口一博議員談)
- それ以上のものです。社会通念や倫理(人としての道、道徳)を守ることがコンプライアンスなのです。

ディズニーランドでは、コンプライアンスという言葉は使用しません。

なぜならば、コンプライアンス、コンプライアンス、社会通念や組織倫理を守れと言っても何も変わらないからです。何をどうしてよいか分からないからです。

それよりも単純に考え、「間違っただけをしない、させない」と考えたほうがはるかに分かり易く、なおかつ、従業員に伝え易いのです。

ディズニーランドの「間違っただけをしない、させない」「正しいことをする、させる」考え方と、仕組みについてお話させていただきます。

◇ SCSE 「四つの鍵」は、キャストにとっての「宝物」

これは仕事の「核心、秘訣」であり、目的を達成するための効果的な判断基準です。ディズニーが使う唯一の「ものさし(SCSEという思考ルールに当てはめて判断)」であり、ディズニー出身者が手にする一生の宝物とも言えます。実にシンプルな成功のための絶対的ルール公式です。

S セーフティ(安全) エキスポランド、とりかえしのつかないことを しない させない

キャストが何かを考案する場合や、何らかの行動をする場合、ゲストとキャストの安全を最優先させなくてはなりません。

C コーテシー(礼儀正さ)

ゲストと接するとき、セーフティの次に考えるべきことがコーテシーです。「思いやり」と考えてください。電車内に設けられたコーテシーシートのコーテシーです。「礼儀正しい思いやり」が第2ということです。キャスト同士も同じです。

S (ショー)

セーフティとコーテシーが整った舞台上で提供するものがショーです。ショーとは、エンターテインメントのライブショーを指すのではなく、ゲストが目にするものや手にするものなど、五感を用い実感するものすべてが「ショー」です。キャストの身だしなみから、植えられている花や植物、パレードのときに使用するスタンションポールとロープまでがショーの一部なのです。見た目の美しさ、空間の居ごこちということでしょうか

E (エフィシエンシー、効率)

結果である、効率、アウトプット、キャパシティ、稼ぎ です。

SCSEの順序を守る事がなによりも重要です。SCSEの順序を守らないことは必ず「失敗」「事故」「不祥事」につながります。

JR西日本は経済運行、つまり安全Sより、最後のEである経済効率を優先させたために事故が起きたのです。

JR西日本やエキスポランドのジェットコースター事故、シンドラーのエレベーター事故もSCSEの順序を守っていれば防ぐ事ができたのです。

SCSEは学校の遠足などの行事や、地域のイベントでも使えます。ある先生がSCSEに則って、行事の中止などの説明をすると、親御さんも生徒もみんな「分かった、と言ってくれる」と話してくださいました。

皆さんも、判断に迷ったらSCSEを迷わず、このSCSEの公式を使って正しい答えを出してください。

◇ 小さなルール違反を見逃さないこと 拙書「すべてのゲストがVIP」よりより

ディズニーランドでは、小さなルール違反も許されません。身だしなみ規定違反、些細な伝達ミスなどいろいろあるでしょうが、その違反がやがて大きな問題に拡大していくことを知っているからです。スーパーバイザーだけではなく、すべてのキャストが、ルール違反を見つけたらその場で指導し改善する義務、報告する責任があるのです。

◇ 全自動は安全の敵？ (「すべてのゲストがVIP」よりより)

「人間は限りなく楽な方向を望む。ボタン一つで操作ですべてを解決できる仕組みを望む。そしてそれは人の力を低下させることにつながる」
「楽をすることにより得るもの」と「楽をすることにより失うもの」その大きさをしっかり認識しなくてはいけないということです。

日本が追い求めてきてしまったもの…皆さんはどのようにお考えになるでしょうか。

◇ 「It's all your responsibility」それはすべてあなたの責任です」(「すべてのゲストがVIP」よりより)

組織とは他部署からの指摘を受けたがらないという特質があります。ディズニーはそのことを知っているからこそ今、あなたが見つけたバッドショー(問題)はあなたの責任で対処しなさい」と教えているのです。

- ◇ 謎の三角金属片騒動を覚えていますか
見つけた人が放っておいたから大騒ぎになりました。ディズニーランドではそんなことはありません

■ ディズニーランドの違い②

現象や出来事を分けて、想定して、準備しておくことが大切

- ◇ イマジネーションの力で現象を想定する 思い描く 分けることが必要です
 - 運営に関わる全ての部署の担当者と広報部門がこの非常事態措置マニュアルに即した行動を行います。

| | 注意報 | ステージ1 | ステージ2 | ステージ3 |
|----|-------------|------------------|------------------------|-------------------|
| 地震 | 震度2 | 震度3 | 震度4 | 震度5以上 |
| 雷 | 気象情報 | コロナームとサンダーアラーム情報 | 雷接近情報 | 襲雷警報等 |
| 台風 | 北緯20度を越えて北上 | 接近まで48時間程度 | 接近まで24時間程度 日本 の行政は？ | 接近まで12時間程度 日本は |
| 火災 | | 施設内小火災 | 延焼中火災 | 拡大大火災 |

※ ディズニーランドの実際のマニュアル内容とは異なります。

- ◇ 想定していることが違う 「すべてのゲストがVIP」東京ディズニーランドで教えるホスピタリティ 芸文社 2004 より
地震・火災・雷・停電・光化学スモッグなど、想定されるすべての非常事態に的確に対応できるマニュアルがあります。そこには「レベル1」発令時から「レベル5」発令時まで、パーク内外すべての施設が行う対応方法の詳細が記載されています。地震によって舞浜地区全体の交通手段が完全に断たれ、「孤島」状態に陥った場合、何万人ものゲストをどのようにコントロールするか。水は、食料は…そこまで想定しているのです。

このマニュアルに基づき、各施設ではポジションごとの対応方法が設定されています。例えば火災の場合、レジのキャストが初期消火係、入口のキャストが避難誘導係、ストックのキャストが通報係というように、役割分担が明確に決まっています。

その上で各施設ごとに第三者が立ち会う防災訓練が実施されます。マニュアルがあってもできなければ何もなりません。通常のトレーニングと同様、できるようになるまで訓練するのです。さらに、パークとして非常事態に対応するためには、しっかりとした指揮命令システムの構築が重要であることは言うまでもありません。

■ 「護送船団」に入らなかったからディズニーランドは成功した

- ◇ 業界全体を保護・育成する政策である「護送船団」に入らなかったから成功
 - 故障と事故を独自に規定
業界や指導監督団体の決めたルールを守るという考え方ではなく、それ以上の効果的なルール(ディズニーならマニュアル)を自分達力で作り出すという姿勢こそが、事故や不祥事を防ぐ最善策です。

資料 事故と故障の区分け

違いの続きです。

- ◇ 安全管理の 管理の考え方も違います。ディズニーランドはこのように教えています。
「管理」とは人(部下)を通じて仕事を達成させること 「安全管理」とは部下を通じて、部下の成長を通じて安全を達成させること

ですから、部下をやる気にさせなくてははいけない。ということです。

◇ モチベーション向上とは

モチベーション向上の基本は、成長に気づいてあげることです。子供の教育と同じなのです。日々の変化や成長に気づき、認め、褒め、励まし、叱る。そのことが信頼に結びついていきます。信頼を得た人だけが人々をやる気にさせる「資格」を有しているのです。（「すべてのゲストがVIP」より）

◇ サービス業の鉄則 サービス業に限らずマネジメントの基本です。安全管理も同じです。空欄を埋めてください。
「人、現場のスタッフは 指示や命令 では、決して 動機づかない 」

上司に忠実か、理念(ディズニーランドならしあわせづくり)に忠実かです。組織の理念と使命が 人を動かすのです。

1、 第二部 日本社会と日本人を正しく理解する

第二部で言いたいことは、日本人は変わってしまった。日本を異文化コミュニケーション社会と考えなさいということです。

ディズニーランドは協力・協調主義だから組織が正しく動いている

■ 正しく動かなくなったのは日本人が分からなくなったから

◇ 正しく動かすには日本、日本人をよく知ること

- 同質社会にしか通用しない「阿吽の呼吸型コミュニケーション」は時代遅れです。

中曽根元首相は日本人は粘土から砂になったとおっしゃられました。私もそう思います。

何か、一昔前は 磁石の プラスとマイナスが引き合ったり離れたりしましたが、今は、プラスとプラス、マイナスとマイナス同士ではじき合っている、そんな印象をもっています。

安全管理上のよいコミュニケーションを行うには

■ まず日本人の特質を知ることです。

ディズニーランドを生み出した国、アメリカ人は日本人とは違います。

騎馬民族は違う

◇ 「すべてのゲストがVIP」ディズニーランドで教えるホスピタリティ 「すべてのゲストがVIP」よりより

まず、私が長い年月をかけてわかってきた、ディズニーランドを生み出した国、アメリカ的発想やパラダイム(理論的枠組み)についてまとめてみます。

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| ・理論的、科学的手法を重視する | ・仮説や仮定を大切にす |
| ・あいまいな部分を許さない | ・仕事の標準化(マニュアル化)を重要視する |
| ・使用する言葉に厳密さを求める | ・判断基準(ものさし)がはっきりしている |
| ・段階的準備(レベル1~5)を用意する | ・安全装置を二重三重に施す |
| ・決定権者がはっきりしている | ・決定権者の決定に従う |
| ・サインをする事の重大性を認識している | ・異質性を重要視する |
| ・意見の違いを当たり前と考える | ・シナジー(相乗効果)を大切にす |

日本的……？ すべてをさかさまにしてみてください。語尾をない・しないに変えるだけです。日本の役人的考え方そのものになりませんか。いずれにしても、世界の一流の企業であるディズニーにおいて特に大事なものの、それは安全管理機能と教育機能ですが、日本の手法、日本流のノウハウは全く役に立ちません。

◇ 世界のコミュニケーション様式は、アジア/中東/アフリカのアナログ様式(高コンテキスト様式)と、東欧を含む欧米のデジタル様式(低コンテキスト様式)に大きく分けられる

資料 ディズニー社会と日本の社会の違い

ディズニーランドの仕事はしあわせづくりです。

ゲストをハッピーにする、しあわせづくりをする、一人の力でできることはありません。安全管理も同じです。

サッカーを思い浮かべてください。ゴールを決めた選手もちろん評価されますが、それ以上にアシスト、サポートした選

手も高く評価されます。ディズニーランドはこのサッカーと同じです。チームプレイです。いかに協力したか、サポートしたかを競い合っているということです。

これから、申し上げることは、ディズニーランド現場運営経験を元にした私の考え方です。100%この見方が正しいと言っているのではありません。私はこういう見方をしているということです。

形無し日本不安社会(崩れた社会と言っても良いでしょう。)

競争至上主義が出発点です(組織内で取り合い、やっつけ合い) → 負かし合い(組織内勝負) → 仕事の困り込み(ゼロ・サムゲーム) → 勝ち組み、負け組みに二極化(一人勝ちを狙った結果) → 組織の分断と沈滞 → 衰退(パイの縮小、不安でアイデアなど誰も出しません) → 荒廃し不祥事が多発している今日の社会

多くの日本人は「競争に勝つには、競争しかない」という固定観念に縛られています。それは間違いであると申し上げておきたいと思います。

日本は「形無し」と申し上げましたが、

ディズニーは型あり安心社会、メカニズムはこうです。

協力、協調が出発点です(助け合い、サポート) → 信頼関係の構築 → 仕事の教え合い(WIN-WIN) → 従業員の成長(エンパワメント) → 組織の一体化と活性化 → 成長(パイの拡大、安心してアイデアを創出) → 創造的で豊かな社会

私がこうだと断言できることは、ディズニーランドは競争社会ではなく、協力・協調社会である、だからうまくいっているのです。

- ◇ 競争至上主義について
 - ・ ディズニーでは、ミッション(使命)のために、いかに豊かさマインドで「協力」「サポート」したか、これらを競い合っているのです。
- ◇ 競争至上主義について
 - ・ ディズニーでは、ミッション(使命)のために、いかに豊かさマインドで「協力」「サポート」したか、これらを競い合っているのです。
 - ・ ディズニーランドは競争社会ではなく、協力・協調社会である、だからうまくいっているのです。

2、 第三部 「正しい成果」を生み出すための「正しい仕事」とは

■ パークバリューを高めるスーパーバイジングの実際

- ◇ スーパーバイザーはしあわせづくり(安心、健全なテーマパークづくり)の執行者
石原都政に当てはめると、スーパーバイジングは石原慎太郎都知事の分身です
石原ビジョンを具現化する者、石原オペレーションの執行者です。

■ 氷山の「見えない部分から現象」を生み出させる役割

- ◇ 「そういう思想」から「そういう現象(不祥事のような出来事)」が起きることをディズニーは知っている
- ◇ スーパーバイジングとは「組織を正しく動かし、正しいアウトプットを生み出すこと」この仕事をしている人がスーパーバイザーなのです。

■ ディズニーはシステマチック

- ◇ 阿吽の呼吸でやってゆける規模を超えても、組織を正しく動かす運営ノウハウがアメリカにはあった。それは緻密な計算と分析に基づいている。

■ 仕事の種類

- ◇ 縦のラインでコンテンツを創出する、構造を創りあげる仕事、(頭で考える知識労働)
 - 法律や政策を創る、価値を生み出すプログラム、仕組みを創る、情報を発信する

◇ 縦のラインで現業をオペレート(コンテンツの具現化)する仕事

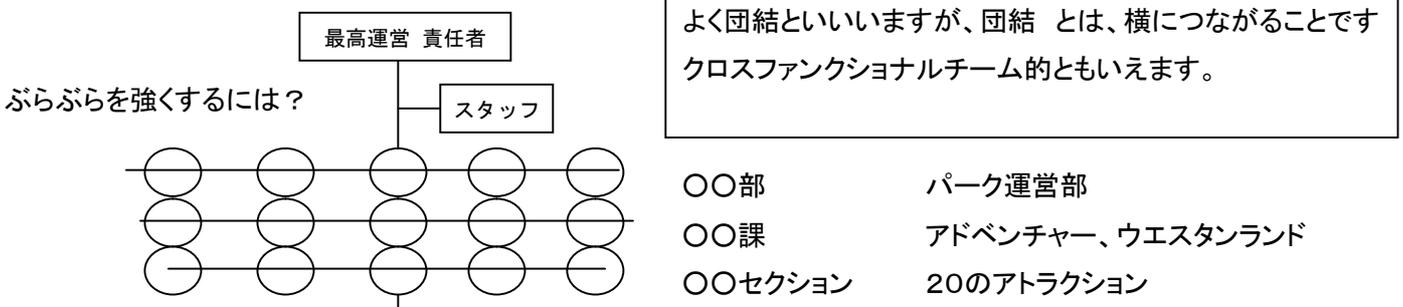
- 現場を運営、現場を改善、現場から成功する理論や法則を創りだし、集積し、伝える(組織内で循環させる)

■ 組織を強くするスーパーバイジング

SCSEに基づくスーパーバイジングがディズニーランド成功の主要因の一つです。

◇ ディズニーランドには、人や組織を正しく動かす理論とノウハウ、正しく動いているかを確認する能力があります

縦割りぶらぶら組織を強くする方法



縦系に横系を入れることで「面」になります。糸が布になります。強くなるということです。

横系の働き、これがスーパーバイザーの仕事です。もう少し具体的に組織を強くするスーパーバイザーについて説明します。

スーパーバイジングできている、つまりタガが存在しているということを意味します。

◇ スーパーバイザーによる安全管理

- ・ 担当地区からスーパーバイジングとはSCSEと異なる作業を「引き算」
- ・ 担当地区へ緊張感や集中力を「足し算」

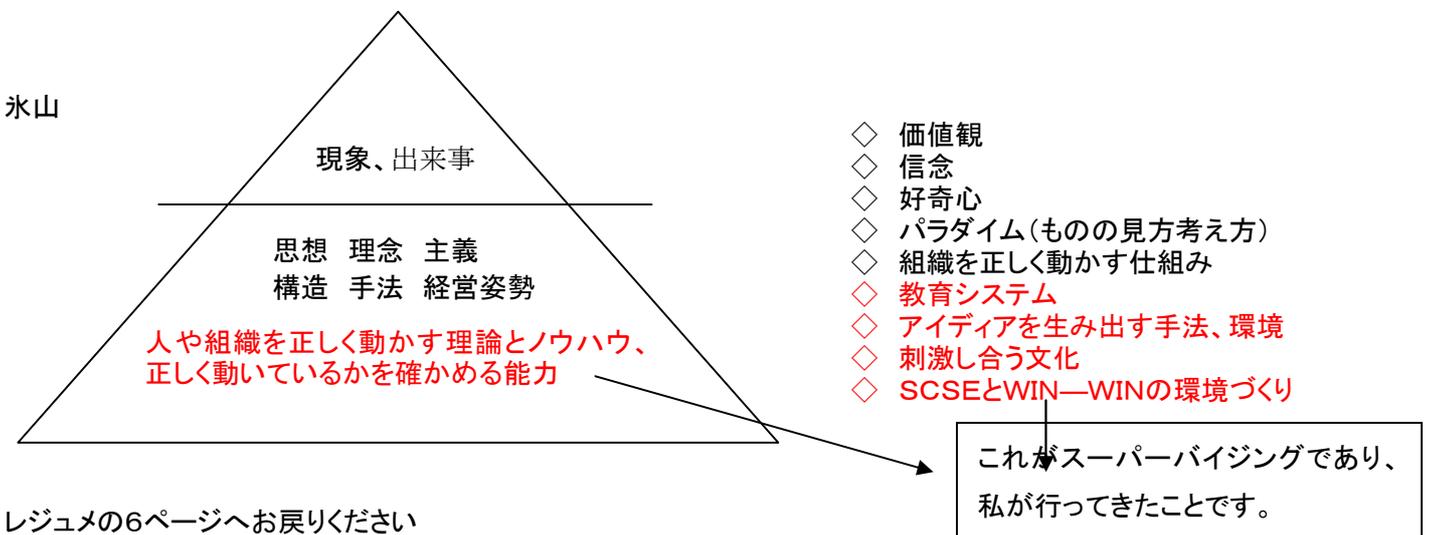
◇ スーパーバイザーはエリア全てをスーパーバイジング

◇ 歩き回って、見て回って、モニタリング(監視 看視 暖かく見守る)

先ほど、見えない部分が大切といいました。レジュメの2ページに戻っていただけますか

日本の欠陥 組織の限界の理由
KKD 勤 経験 度胸

人や組織を正しく動かす理論とノウハウ、正しく動いているかを確認する能力がない



スーパーバイザーが正しいか正しくないかを見分けられる理由

見て分かる理由とは「真珠の鑑定士と同じ」最高なものを毎日見つけているから分かるのです。

- ・「スーパーバイザーとはキャストが快く働ける環境を作る人である」
- ・「スーパーバイザーとは全体を見る人、人を育て組織を強くする人である」

資料 安全管理カウンター理論とSV機能

■ ディズニーのすごさは伝承する力 ディズニーの 安全教育、安全管理の伝え方を お教えいたします

◇ 生誕一〇〇年を過ぎた今でも、たった一人の人間ウォルト・ディズニーの名前は全世界で生き続けています。生き続けているのは、もちろん名前だけではありません。ディズニーが考え出したものすべてが伝承され続けているのです。

「伝承する力」には、ここでも「文化・仕組み・能力・組織」という要素が加わります。ディズニー特有の「伝承する力」は、教え合う文化、マニュアルという道具、モチベーションを高める仕組み、教育する能力、熱源を対流させる組織につながっているのです。（「すべてのゲストがVIP」よりより）

◇ 国民の判断材料はほぼマスコミだけですから、事実上、世論とはマスコミです。三権分立は近代民主制の基本となっていますが、現実はこの立法・行政・司法の三権すら、今では第一権力となったマスコミの下にある。「国家の品格」藤原正彦著 より

◇ 分けて「伝える」分けて情報公開 公表

伝えると伝わるは 180 度違う、伝わる仕組みづくりが大切

■ 人材教育はデビュー方式、

◇ 手順を教えるのに、一度にすべてを教えないことが重要です。教えることを分けるということです。

- ・ 笑顔で話す
- ・ 大きな声で話す
- ・ はっきりとした口調で話す
- ・ 内容をしっかり覚えて話す
- ・ 相手の目を見て話す

これを一度に教えるとなると、「笑顔で、大きな声で、はっきりと、内容をしっかり理解した上で、相手の目を見て話さない」ということになります。これでは効果的なトレーニングにはなりません。一つから二つ、二つから三つと段階的に増やしながら、それぞれの評価を繰り返しながら、細かく細かく繰り返す努力が必要なのです。

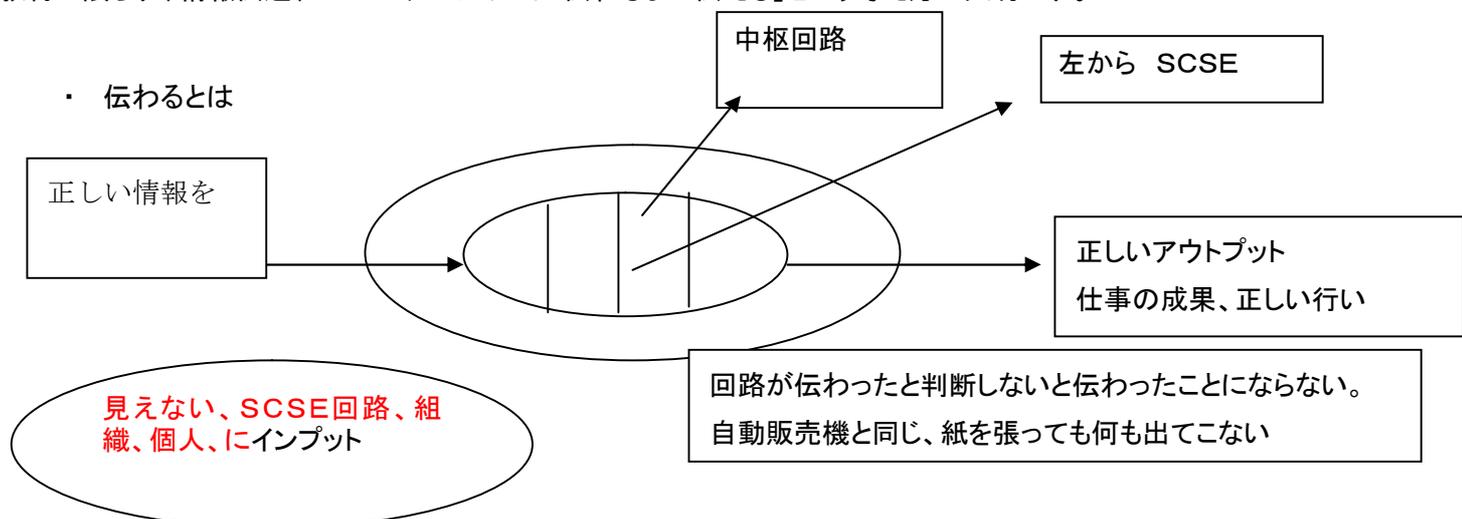
■ 教育の目的は「できるようにすること」

◇ 日本の教育は「ところてん方式」、ディズニーランドは「デビュー方式」です。自動車教習所と同じです。できるようにするまで絶対に、卒業させません。一人で作業させません。

できるようにならないから自信が無いのです。自信がないから、社会にデビューできないのです。ニートです。

公園デビュー、地域コミュニティーにデビューできないお母さんが、不幸な事件が重なりましたね。

教育に限らず、情報伝達、コミュニケーションは「伝わるまで伝える」という考え方が大切です。



伝えるために大切なこと

「ポスターを作製した」とは「ボールを投げただけ」と同じことです。「受け手がボールを受け取って初めて」伝わったことになるのです。役人が得意とするポスターを張る、この図をタマゴだとすると、タマゴの殻にシールを張ったと同じこと、これは一番楽で、一番効果の少ない伝達方法です。

「伝える」と「伝わる」は一八〇度違います。トレーニングでの「伝わる」は「できるようになる」ことです。

1. トレーナー(教える人)が説明する
2. トレーナーが示す(やってみせる)
3. トレーニー(教わる人)が行う
4. トレーナーが評価する
5. トレーニーが再度行う
6. トレーナーが再度評価する

子どもの教育も同じ
車の運転も、手芸品をつくるのも。料理を教えるのも、
スポーツも、農作も、園芸も同じ

※ ロールプレイング(役割演技)手法が効果的です お客様役と店員役 介護する役と介護される役
※

■ 消費者の不安解消には情報公開が何より大切

- 受け手が「伝わった」「ボールを受け取った」と考える情報公開が大切
- ◇ 消費者は構造・中身が分からないから不安になり、悪い想像力を働かせる
 - 想定されているトラブルと故障 中身が分からないから不安になり、悪い想像力を働かせる
 - 安全を保障する「安全装置」の働きが分からないから不安になり、悪い想像力を働かせる

資料 事故と故障の区分け

- ◇ マスメディアの姿勢は視聴者の不安をあおること、他社との差異を見出すこと
 - マスメディア「現場を見る力が落ちている」「映像インパクト至上主義」に陥っているのです。
- ◇ 挨拶と情報公開は先手必勝
 - 従業員同士の情報公開もおなじです

最後に

◇ ビジネスに絶対勝つ方法をお教えます。それは「相手にそこまでやるか、まいったな」といわせることです。

そこまで、心を込めるか、

そこまで、従業員を大切にしているのか、 まいったな

■ お勧めの本

- ◇ 実践女子大学生活文化研究室顧客サービス・e-セミナー・テキスト①
ディズニー・テーマパークの魅力ー「魔法の王国」設立・運営の30年ー
<http://campus.jissen.ac.jp/seibun/contents/etext/disney/Kamisawa/fileDLD.htm>

(ダウンロードフリーです)

- ◇ 「儲かる仕組み」をつくりなさい——落ちこぼれ企業が「勝ち残る」ために 小山 昇 河出書房新社
「規則を守れ」「情報を共有しろ」「マニュアルをつくれ」というかけ声を繰り返していれば良いのではなく、そうせざるを得なくなるような仕組みをつくるべきであるというのが著者の主張です。
 - 社員が社員を教える、先輩社員が先生となって後輩社員を教える。
 - 社内行事は強制参加させる。
 - 管理職に対し月末の多忙期に、強制的に長期休暇を取らせ、嫌でも部下を教育させる環境をつくる。
 - 賞与は手渡しにする。評価が低かった人が現金を袋詰めする。
 - クレームの報告、連絡を怠った社員の賞与は半分にする。
 - 定期的に組織をスクラップビルドのため社員一斉異動して混乱させる。
 - 「ご指摘の点はこのように改善しました」お客様に報告する。

資料① ホスピタリティとは ホスピタリティとサービスの違い

| | |
|--|---|
| ホスピタリティ | サービス (労働作業) |
| 語源 ホスピス キリスト教における旅人の保護者 | 語源 サーバント (召使い) スレーブ (奴隷) |
| 提供する側とされる側の関係 | |
| 対等な関係 客人(ゲスト)と主人(ホスト・ホステス)の関係 (ミッキーはそういうことはやらないよ) | 常にお客様が上位 お客さま(主人)と従業員(使用人)の関係 (お客様のいうことでしたらなんでも…) |
| 優先されること | |
|  相互の共感、喜びの共有 顧客志向と従業員志向は車の両輪 WIN-WIN、顧客も従業員も会社も みんな、しあわせ |  一方的 片方の幸せ お客様の意志を優先 お金を払った人の1人勝ち |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; color: red;"> 分かち合い文化 『三丁目の夕日』の世界です </div> | |
| 何に應えるのか | |
| ゲストの期待にこたえる、パーティ あくまでも個人が対象 一人ひとりを違う顔と違う名前を持った別々な人、 | お客様の欲求に應える 表面的なショー マス、大勢にも対応する いかに合理的で、便利で安い |
| 追求しているもの | |
| 人と人、人が人をもてなし合う 娯楽性・文化性・人間性 幸せの分かち合い 病院であれば「良くなってうれしい」という気持ちの分かち合い | 仕事と人、役割がサービスする 合理性・利便性・価格性を追求 (テクニク、芝居) 指示命令によるものであればテンポラリー |
| ビジネス上の効果 | |
| 反復効果 (リピート) 生涯顧客 (ライフロングカスタマー) 創出 | 一時的効果 (テンポラリーエフェクト) テンポラリーカスタマー創出 |

領域の広いホスピタリティ 概念

| | | | | | |
|-------|------------------|--------------------------------|------------------|-----------------|-----------------------|
| | ホスピタリティ | | | | |
| 意味、程度 | 助ける | ←health | 中間 | spirit→ | 楽しませる |
| 施設 | ホスピス、病院 介護ホーム | 湯治場 老人ホーム | レストラン ブランド販売店 | ホテル 旅館 (旅行先) | ディズニーランド リゾートホテル |
| 何をやる | 保護する癒やす | もてなす、癒やす、Recreate する (鋭気をやしなう) | | | Entertain する もてなす) |
| キーワード | 日常性回復 | | 非日常性 | | |

ホスピタリティを簡単に定義します。

目の前の人の「期待」に対し、心から支援したい、本気でお手伝いしたいと思う気高い気持ち
 「一人ひとりを違う顔と違う名前を持った別々な人」と考えることが大切です

遊園地とテーマパークの違いは、機械が人を楽しませる テーマパークは人が人を楽しませる、分かち合う
 つまり ホスピタリティ、WIN-WIN この表の「追求しているもの」人が人をもてなし合うところがテーマパーク

資料② 事故と故障の区分け

参議院会議録情報 第094回国会 エネルギー対策特別委員会 第7号昭和五十六年五月二十九日(金曜日)

事故をめぐる解釈の問題であります。現在は、軽微な事故でも報告が義務づけられておりますが、軽微な事故とはどういうものなのか、また事故と故障の区分けは、どういところで区分けをすべきなのか明らかではありません。その観点から、われわれはいままで環境への影響がどうなのか、さらには、そこに直接働くわけでありますから、作業の安全性についてはどうなのかという視点で物を考えてきたのが実態であります。そういう観点で見ますならば、今回の事故もその観点のみで見えていく場合には、十分配慮されたと確信をいたしておりますが、その判断の前提でありました設備の不信、設備が悪かったわけでございますから、設備に対する信頼が崩れていたわけございまして、そういうことが今回の問題の大きな起因となっているというふうに思います。

そこで問題なのは、軽微な事故をめぐる判断が、率直に申し上げまして、直接原子力発電所に働いている者と、国民の皆様方との間にやはり事故、故障に対する認識に対するギャップがあったということは否めない事実として、われわれとしては認めていかなければいけないと考えております。そういう中で、軽微な事故でも報告をしていくという前提で、事故の公表範囲を明らかにするために、第三者の中立機関を早急に設置をすることを検討していただきたいと考えております。そのための協力については、電力労連といたしましても積極的に協力をしていきたいと考えております。全国電力労働組合連合会政策局長 高松 実

◇ 法律用語としての事故とは、業務の執行の支障となるような出来事のことである。

4月29日、日曜日のテレビ朝日のサンデープロジェクトという番組がありました。東京電力の榎元取締役が出演された番組です
この番組で、キャスターの田原総一郎氏はこういいました「他の発電所と比べ、原子力発電所の事故が多い、98件もある」
フリップには「不正、不備」と明記されているのに、キャスターは事故と表現する
意図的なのか、分かっていないのか知りませんが、誤解を与える表現であると私は思います。

下の表は、遊園地やテーマパークの事故と故障の区分けです 国土交通省も、外郭団体の日本権設備昇降機センターも、マスメディアも分けられない、つまり、分からないから私が分けた。 いかに分けるということが大切かお分かりでしょう
ディズニーランドは遊園地協会などの護送船団には入っていません。安全ルールは業界や、協会が決めたものではなく、それ以上のものを自分たちで作りだす。ここが、ディズニーの安全管理のポイントです。

| | 解釈・使い分け | 公表 |
|----|--|----|
| 事故 | <p>想定外の事態</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 負傷者や傷病者が発生したトラブル(脱輪事故、食中毒など) ● 重傷者が発生する可能性のあったジェットコースターの脱輪、衝突など ● 想定外の位置に停止したジェットコースタートラブル(安全装置が働かなかった) <p>東京のディズニーランドは、どのような状況が発生しても、安全な場所、つまり、緊急用のブレーキに止まる設計になっています。</p> | 必要 |
| 故障 | <p>想定内の事態</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 軽症者の発生(ゲーム機のレバー外れによる軽微な負傷など) ● 負傷者の発生の可能性のない脱輪、衝突(脱輪想定遊具のトラブル、ボートの詰まりなど) ● 想定内の位置に停止したジェットコースター故障(安全装置が働いた) | 不要 |

多重防護
原子力発電所の安全対策は、「**どのような場合にも**放射性物質の危険性から周辺の人々の安全を確保する」を大前提としております。そのため、安全確保の基本である「**多重防護の考え方**」を徹底して取り入れ、**何段階ものさまざまな安全対策**を講じています。
ホームページより 消費者、そして、マスコミ関係者に「伝わった、情報を受け取った」と言っていたけるまで、伝え続ける必要があるということです。

資料③ ディズニー社会と日本社会の違い

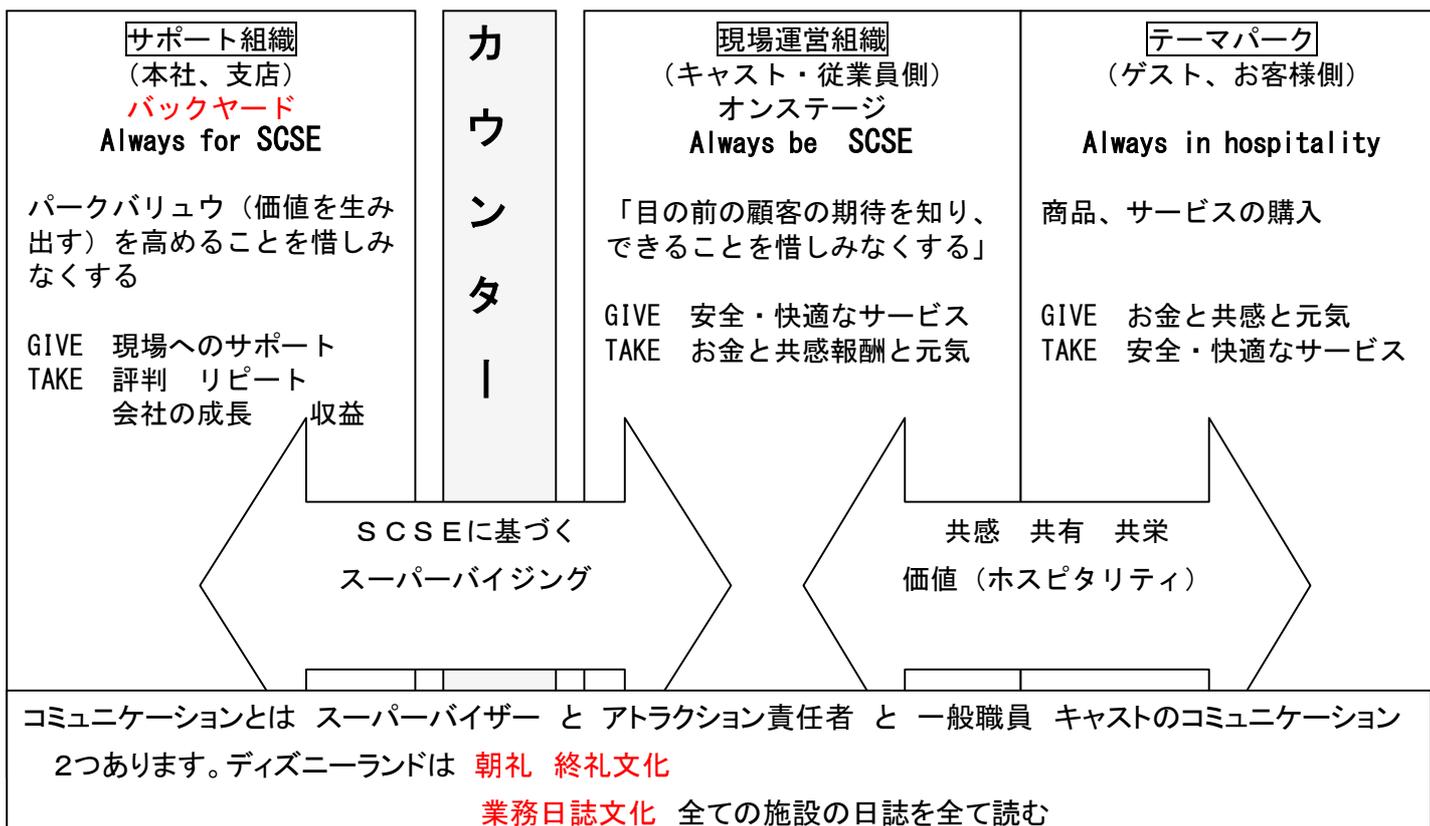
| 項目 | ディズニー方式 | 日本方式 |
|------------------------------|--|--|
| すべての根源 | 科学的である 大きな対象を分けて分析する | 非科学的 動物的 総合的判断 曖昧、 |
| 中心理念 (最優先されるもの) | 人間愛 人間賛歌 共生、共感 WIN-WIN 分かち合い ホスピタリティ | 日本的価値観？相互監視の村社会？ 私生活主義？ 二項対立カラスの勝手にショー社会？ 印象や大衆的支持の多寡(多・少)社会 |
| 政策理念 施策理念 | ハピネスの提供 シナジー効果(相互成功作用) | 損得勘定？ |
| 社会の見方 | 「異質」が前提の社会 異質文化間コミュニケーション 価値観の違いが前提 契約や約束(ルール)の遵守を重んじる | 「同質」が前提の社会 同質文化間コミュニケーション 阿吽の呼吸 以心伝心 暗黙の了解 グループの和 |
| コンテキスト (文脈性、非言語コミュニケーション) | 低コンテキスト社会 キーワードは、論理性、筋みち、根拠 言語の厳密さを必要とし、事実に基づいた論理を展開する社会 | 世界一の高コンテキスト社会 キーワードは、察しの世界、阿吽の呼吸、以心伝心、 黙って目を見ろ何にも言うな、暗黙の了解など <u>コミュニケーションする相手は「同質」が前提であり、 推測的な会話が成り立つ</u> |
| 成功の法則 | 協力、協働、コラボレーション | 競争、やるかやられるか |
| 判断基準(ものさし) | ディズニースケール 絶対のルールであるSCSEや理念に合致しているかを判断 | 顔色スケール？ 相対的ルール(世間がよければ 多数がよければ) |
| 思考パターンについての価値前提 | 分析的、客観的、絶対ルール | 全体的、主観的、相対的 ~とくらべてどうか |

| マインドの違い | ディズニー・マインド | 貧困マインド |
|------------------|--|--|
| 中心理念 最優先されるもの | 人間愛 人間賛歌(人間は素晴らしい) 共生、共感、 WIN-WIN 分かち合い ホスピタリティ | 競争至上主義エゴイズムマインド？ 相互監視の村社会？ 私生活主義？ 対立 二項対立 カラスの勝手にショー社会？ 印象や大衆的支持の多寡(多・少)社会 |
| パイの考え方 | パイを大きくしていこうと考えます。 豊かさを創造し、人とその豊かさを分かち合います | パイを取り合います。 誰かが一切れを取ると、自分の取り分が減ると考えます |
| 関心事 | WIN-WIN(両者が勝つ) つまり人に何かを与えることは自分も豊かになると考えるマインドです 相乗効果で豊かさが大きくなっていくと考え、パーティへは音楽やエンターテイメントを持参します。 | ゼロ・サム 物事をゼロ・サム・ゲーム(一方のプラスが他方のマイナスになり、両方の得点の総和が必ずゼロになるゲーム)つまり人に何かを与えることは自分の取り分が減ると考えてしまうマインドです |
| 相手との関係 | 相手の成功のためにサポートを惜しみません。 | 相手の成功は自分が何かを失うと考え嫉妬します。 嫉妬の天才です。自分よりすぐれたものをうらやんだりねたんだりします。 |
| 勝つという意味 | 勝つということは目標、ミッションを達成することと考えます 「成功は価値観というコンセプトの持つ力の証」であると考えています。 | 勝つということは「相手をまかす」ことと考えます。 一人勝ちをしようと考えます。出る杭は打ち、邪魔者を消します。「やるか、やられるか」のパラダイムです。 |
| 教えるということ | 教える事によって自分も成長すると考えています。教えた(デビューさせた、育てた「子ども」)はその後も見守ります。 | 教えてしまうことは自分が損をする、マニュアル化すると自分が損をすると考えます。 |

「ハンドルとカラオケマイクを握ると人が変わる」という話もよく聞きます。大切なことは「公私の公」の場所ではディズニー・マインドでいることと、「自分は今、貧困マインドモードにあるかもしれない」ということを自己認識することです。

参考文献(豊かさマインドの出所) 7つの習慣 スティーブン・R・コヴィー著

資料④ 安全管理カウンター理論とスーパーバイザー機能



SV機能

1. **統制、監督機能** 直訳すれば**スーパーバイザーとは監督者**
 会社間の権利と義務を遵守する、ディズニー社とオリエンタルランドの契約から逸脱した行為を行っていないかどうかをチェックする機能
 - ◇ 必要なトレーニングを終了し、安全に業務を遂行するための知識と技能を身につけているか
 - ◇ **SCSE、安全第一、礼儀正しさ第二** に基づいた手順で運営を行っているか、承認していない手順や物品を使用していないか
 - ◇
 2. **コンサルティング機能** (安全ペレーション上の現場モニタリングとアドバイス)
 - ◇ 安全第一の思想に基づきSCSEに基づいた現場運営(アトラクション運営)が行われているか
 - ◇ プロフェッショナルの視点から客観的なアドバイスする
 - ◇ 安全性向上のための「アイデア」「シクミ」づくりを刺激
 3. **コミュニケーション機能** **カウンター越しのサポート機能**
 - ◇ 会社やマネージメントの意志や情報の伝達
 - ◇ 慣れ、マンネリ防止のためのコミュニケーション
 4. **カウンセリング機能** (人間の側面からのアドバイス)
 - ◇ プライベートな相談、職場内の人間関係に関する相談(業務に支障を与える多重債務に注意)
 - ◇ 人事考課、能力開発(特に安全管理の部分)を重視)
 5. **コーディネイト機能**
 - ◇ メンテナンス部門など他部署との調整、事務部門の安全対策担当者との調整
 - ◇ 予算、教育、労務に関する調整 (安全性を低下させない予算づくりが特に重要)
 6. **調査機能**
 - ◇ 安全上のデータ管理、分析
- ※ スーパーバイザーが、安全重視の正しい回路を、正しく動いているかモニター(監視、監督)することにより、正しいアウトプットが得られます。
- ※ ディズニーに蓄積している知識や新しいアイデアを、スタッフ全員が共有化するという知識の循環サイクルを、組織内で円滑に動かす使命があります。

小書「東京ディズニーランドで教えるホスピタリティ（芸文社刊）」より安全管理に関する部分を抜粋しました。

1. 「It's all your responsibility」(それはすべてあなたの責任です)

「それは…」の「それ」とは何を指すのでしょうか。実はとても大切なことなのです。一般的には「それ」はバッドショーです。パークに存在してはいけないものすべてが「それ」です。しかしながら、これではパーク内のバッドショーすべてが「あなたの責任」になってしまいます。

「それ」とは「あなたが見付けたバッドショー」という意味です。部署やエリアに関係なく、「今、あなたが見付けたバッドショーは、あなたの責任で対処しなさい」という意味なのです。おわかりでしょうか、「それ」とは部署やエリアに関係ない「何か」であるのです。反対に次のような意味にとってはいけないのです。

レストラン担当のあるスーパーバイザーを例にすると「あなたが管理する、食堂部門のファンタジーランドエリアの不具合は、すべてあなたの責任で対処しなさい」

これは行って当然の職責です。「It's all your responsibility」の「It」はそんなに甘いものではありません。他部署、他エリアのバッドショーや不具合まで、見付けたキャストが責任を持ちなさいと言っているのですから

そうは言っても、他部署に対して「ここは改善した方がいい」とはなかなか言えないものです。それは相手部署に「苦言を呈している」と取られる場合があるからです。

組織とは他部署からの指摘を受けたがらないという特質があります。ディズニーはそのことを知っているからこそ「今、あなたが見付けたバッドショーはあなたの責任で対処しなさい」と教えているのです。

ディズニーランドには教え合う文化が存在します。それは良い意味において「指摘し合う」土壌でもあるのです。ゲストのハピネスを第一に考え、教え合い、指摘し合うのです。こうしてこそ「水ももらさぬ強いサービス」を提供できるのです。

人は誰にでも「見逃ごしたい」という気持ちが存在します。電車の中でのマナー違反などなかなか注意できないものです。「仕方ないな」と思ってしまいます。現実の社会と違い、夢と魔法の王国ではそれでは勤まりません。スーパーバイザーには「見逃がさず注意する」という役割が課せられているのです。

2. 見逃さないワーキングリードに育てる

「ビッグサンダー・マウンテン」がオープンしてすぐのことです。ワーキングリードからスーパーバイザー数名が呼ばれました。「見てもらいたいことがある」というものでした。私たちは三階のキューエリアに急行しました。

「スパイラルビュートの揺れが通常より大きく見える」

二人のワーキングリードはそう言います。スパイラルビュートとは、三階から見え、列車が渦巻き状に走り抜ける場所です。列車走行エリアの中でも、最もスピードが出ている箇所の一つです。

「揺れが大きい」と指摘されましたが、正直私にはその違いはわかりませんでした。私たちスーパーバイザーは、念のためアトラクションを休止させ、メンテナンスキャストに点検を依頼しました。

結果的には、施設に異常が見付かりました。鉄骨の筋交い部分に不具合があったようです。もちろん何本もある中の一本であり、この不具合が事故に直結することはありませんでした。揺れも地震発生時に想定されるものより小さかったようです。

アトラクションは再開され、不具合はパーク閉園後に修理されました。

このことが教えてくれたものは、いったい何であったのでしょうか。そうです、この二人の「見る目」の素晴らしさです。そして放置せず報告したことです。

この不具合は幸い軽症でしたが、知らずに放置しておけばいつか事故につながるものに発展した可能性も否定できません。不具合とはそのように考えるべきものなのです。

こうした二人の貢献こそ「褒め称えられるべきもの」です。実際に当時のマネージャーはこの二人を高く評価してくれました。

「ディズニーランドの安全は、最後は人の持つ五感で」というディズニーの教えの正しさを実感した一日でした。「小さな異常を絶対に見逃さない」。ディズニーランドの基本的行動指針です。一方、日本社会で何かを見逃したことによる「大事故」発生のニュースを聞くたびに、この二人のワーキングリードの活躍ぶりが脳裏をかすめるのです。

3. 小さなルール違反を見逃さないこと

ディズニーランドでは、「自己流」の手順や「自己流」のルールは許されません。それでも、「自己流」がより良いものであると実証されれば、喜んでそのアイデアを取り入れます。「自己流」がマニュアルに記載され、「公式」なものになっていくのです。非公式な「裏マニュアル」などを存在させない仕組みになっています。

ディズニーランドでは、小さなルール違反も許されません。身だしなみ規定違反、些細な伝達ミスなどいろいろあるでしょうが、その違反がやがて大きな問題に拡大していくことを知っているからです。スーパーバイザーだけではなく、すべて

のキャストが、ルール違反を見付けたらその場で指導し改善する義務、報告する責任があるのです。

アトラクションに安全装置が設置され、フェールセーフを可能にしているように、パークの様々な運営現場においても、このように「キャストの目」という安全装置が作動する仕組みになっているのです。それは、ディズニーランドというテーマパーク全体にとっての「安全装置」になっているのです。

4. だから安全装置を働かせる

ゲストを知ることが重要です。そのこととともに、キャストを知ることが大切なのです。あらゆる人に相反する両面性があるということをも十分認識した上で、キャストとのコミュニケーションを図らなくてはならないのです。

キャストはこの手順で行います。なぜならばこういう理由があるからです。キャストはミスや失敗をするものです。だからこのような安全装置をあらかじめ用意しておくのです。もしかしたら安全装置が働かない状況が発生することも考えられます。だからキャストやスーパーバイザー全員の目を常に光らせます。

「なぜならば」と「だから」が大事であることが理解していただけたでしょうか。

最悪の結果を招かないよう、何重にも安全装置が働く仕組みを作っているのです。最大規模の問題に発展する可能性がある、最小規模の問題点を発見できることこそが大切であるということをお話しているのです。

ボタン一つ押せば何でも「楽ができる」。この時代にあっても、あえて楽をさせないのがディズニーです。「楽」というベクトルを働かせず、人間の最大限の英知を結集させる方法で、ムダやムリという不効率を徹底的に取り除くのです。それがディズニー方式です。すごいと思いませんか。

5. チェックリストは最終関門

キャストのトレーニングの最終日には、必ず「チェックリスト」を行います。簡単に言えば卒業試験です。誤解してほしくないのは、点数によりランクを付けるというものでも、不合格の場合一からやり直しというわけではないことです。

一人のキャストのチェックリストには、トレーニーにトレーナー、所属する職場のワーキングリード、そしてエリアを管轄するスーパーバイザーが署名します。一般的な持ち回り稟議書への押印のように、形式的なものではありません。深い意味があります。

第一に、キャストがトレーニングを終了したこと、つまりディズニーランドが求める水準に達したことを、ワーキングリード及びスーパーバイザーが承認したということです。承認しサインした以上、ロケーションで働くそのキャストに対し責任が生じることを意味しています。

第二に、キャストはチェックリストにサインした以上、トレーニングで教えられた通りの作業手順で仕事をする義務が生じます。過去に一度もありませんでしたが、教えられた以外の作業手順を行ったために発生した、業務上の災害やゲストの負傷に関し、法的な責任が生じる場合があるのです。つまり、「私たちが教えた以外の作業手順が原因の補償は各自で責任を負いなさい」ということです。

繰り返しますが、東京ディズニーランドではこのような事例はありません。訴訟の国アメリカ的な発想です。しかしながら、日本の大企業でも大事故や不祥事が頻発しています。ディズニーランド的チェックリストを取り入れたらいかがでしょう。事故やトラブルの原因となる規定違反やルール違反が、確実に減少することは間違いありません。

6. ■安全へのアプローチ

「自分が働いている場所をすごい所だ」と感じた人は少ないかもしれません。ディズニーランドで働くとそのすごさを実感することがあります。それは来場者数や施設の素晴らしさではありません。

あるアトラクションの改修工事が行われる時、アトラクション側からメンテナンス側に要望事項を提出しました。

それは、複雑なライド(乗り物)の入庫や出庫システムを現状よりシンプルしてほしいというような依頼内容でした。新人キャストの育成を容易にするためと、人的ミスを防止することが目的です。つまり、アトラクション運営を「簡単」にしたかったのです。メンテナンス側の回答はNOでした。

7. 全自動は安全の敵？

「人間は限りなく楽な方向を望む。ボタン一つの操作ですべてを解決できる仕組みを望む。そしてそれは人の力を低下させることにつながる」

「楽をすることにより得るもの」と「楽をすることにより失うもの」。その大きさをしっかり認識しなくてはいけないということです。

私はこの原理原則を理解して初めて、ディズニーのすべての作業手順が「楽でない」「意識的に苦労させる」ようできていることに気付きました。その時に、自分が働いている場所はただのすごさではない。めっちゃくちゃすごいということを実感したのです。

ジェットコースタータイプのアトラクションでは、いわゆる「全自動」で制御システムを立ち上げていくことが可能です。パソコンのスイッチを入れるだけで利用するアプリケーションが立ち上がっていくことと同じです。この方式を使えば、数分でコースターの運転が可能になります。キャストも必要としません。

このようにメリットが多いにもかかわらず、通常時間帯の運営では決してこの方式を用いません。二〇分を費やそうが、キャストを五人必要としようが、必ず「標準手順」通りに立ち上げていきます。軌道切替ポイントに異常がないか、実際に目で確認しコントロールセンターに報告するキャスト、一方でその報告を受け、センター内の制御システムに指令を入力するキャスト。相互確認により作業を一つ一つ進めていくのです。

安全を最優先させているからこそ、あえて現場で問題を見付け出す、このプロセスを重要視するのです。例えばコンピューターの立ち上げ時にパスワードを入力しないことは、危険なことではないでしょうか。「全自動は安全の敵」。少なくともディズニーランドはそう考えています。

8. 深夜の人間サンドバック(Acceptance Test)

仮に、「スペース・マウンテン」のステーションエリアのブレーキ機器を一部改良すると想定します。現状でも特別な問題は生じていないものの、より高性能な制御装置が開発される場合もあります。

新しい装置や制御システムを導入する際には、必ず受け入れる側の信頼を得るための承認テストが行われます。

このテストは通常二～三夜連続で行われます。最初の日はず、無人のロケットを何時間も走らせません。立ち会いはメンテナンスの担当者とアトラクション担当のスーパーバイザー、ワーキングリードです。

ロケットを何十周も周回させ、多くの細かいデータを収集します。ゼロ・コンマ何秒単位の機器の反応時間や、数センチ単位のロケットの停止位置などを測定し、安全性を確認するのです。

無人の後には、サンドバックをロケットに載せ、同様なテストを行います。あらゆる場合を想定します。子供だけが乗車した場合を想定した重量を載せての測定、許容重量いっぱいのサンドバックを載せての測定などです。

屋外のアトラクションの場合、雨天時を想定したテストも行います。ブレーキに水をかけ、濡れてブレーキが利きにくい状況での数値も計測します。

さて、サンドバックでの測定が終了し、安全性が確認できた場合、最終日には人を載せます。なぜ、サンドバックでのテストだけではいけないのでしょうか。

サンドバックと人とは重心が違います。サンドバックは揺れませんが、人は前後左右に揺れます。さらに「止まりごち」とでも表現すればよいのでしょうか、停止する時に受ける感覚も大切です。とにかく「最後は人の五感で確認」。これもディズニーの原則の一つです。

ディズニーランドの成功理由に、マニュアルの存在が欠かせないと述べました。マニュアルは成功経験や失敗経験の蓄積記録であるとも述べました。ワーキングリードが多種多様な問題に対応できるのは、マニュアルを有効活用しているからに他なりません。

もちろん、イレギュラー対応もマニュアルで行います。マニュアル主義というイレギュラーに対応できないものと思われがちですが、実は全く逆なのです。マニュアルには過去の経験に基づいた作業手順が掲載されています。非常事態を想定した対応マニュアルも用意されています。

そして、ワーキングリードやスーパーバイザーは、以下のように考えることを叩き込まれています。それは「もし、地震がきたら」「今、アトラクションが停止したら」「これ以上気温が上がれば、下がれば」「もし、火災が発生したら」「もし、…」……。

常に状況は変化する、あるいは予期せぬことが発生する。このことを想定しながら勤務しているのです。もちろんこのようなイレギュラー発生時や、非常事態発生時に対応するための徹底したトレーニングや訓練も欠かせません。

仮定や仮説に偏見をもたず、想定できるものすべてを想定し、発生した場合の対応方法を事前に用意しておく。緊急時に、ワーキングリードだけでなくキャスト一人ひとりが、的確な行動を取れるよう訓練を繰り返す。それをスーパーバイザーや関係部署の担当者が評価する。この一連の流れが出来ているのがディズニーランドであり、他の多くの施設との決定的な違いであることは間違いありません。「仮定の質問には答えられない」はディズニーランドでは一〇〇%通用しない怠慢行為そのものなのです。

9. 安全の要はメンテナンスキャスト

運営側のキャストに対し、安全性と機能性を考慮した施設や機械を提供するメンテナンスキャストの存在は、ディズニーランドの運営の要と言えます。

ディズニーランドはバックステージで働くキャストを含め、全員のチームワークで成り立っています。しかしながらあえて個人的見解を言えば、一番大変で苦勞が多いのはメンテナンスのキャストであると断言できるのです。

「スペース・マウンテン」のテストの項目でも紹介しましたが、メンテナンスキャストは早朝から深夜に至るまで、アトラクションや各施設を点検・整備します。航空機に例えれば、パイロットやキャビンアテンダントがアトラクションキャストです。メンテナンスキャストは航空機の整備士であり機関士であるのです。ゲストの目の前で活躍することはありませんが、ディズニーランドの運営上最も重要であり、最も信頼が高い人たちののです。

10. 「スカイウェイ」の故障と救出

「スカイウェイ」は「プーさんのハニーハント」のオープンに伴い廃止されたアトラクションです。一般にいうロープウェイです。このアトラクションは、ディズニーのアトラクションの中では特異的な存在でした。

「ファンタジーランドへようこそ！」

ゴンドラの扉が開くとキャストが大きな声で迎えてくれます。このようにソフトウェアはディズニーそのものですが、機械関係はスキー場のロープウェイと同じものなのです。鉄道法、索道法が適用されるため、月次で索道協会へ運営報告をします。このアトラクションのスーパーバイザーを担当すると次の事柄が見えてきます。

一つ目は、「日本のロープウェイの仕組みがわかる」ということです。東京ディズニーランドや東京ディズニーシーのほとんどのアトラクションは「ディズニー製」です。ライドの制御システムから運営に使用する用語まで、ほとんどディズニーが独自に考え出したものです。

それに対して「スカイウェイ」は日本式でした。索道法の索とは縄とか綱の意味です。握索(あさく:ゴンドラのロープを掴む)とか放索とか、用語は日本語なのです。これが非常にわかりづらい。運行の仕組みのトレーニングを受けても、一度日本語からディズニー用語に変換しないと、安全装置などの働きが理解できないほど不可解でした。ゴルフや野球をすべて日本語で説明しなくてはならないのと同じ位の不自由さを感じました。

次は、「日本の運行規定に関して」です。索道協会へ提出する運行報告書の内容も、ディズニー的なものは一八〇度違うように感じました。私は考え込みました。所管の国土交通省や索道協会が必要とする数字やデータは、どのような意味を持つのだろうか。日本中のロープウェイやゴンドラの運行会社も同じように考えているのではないかと。少なくともディズニーでは使えないデータばかりを要求されていたからです。私にはとても理解できません。より大切な捉えるべき数字があると思うのです。

11. 航空機並みの安全装置

フェールセーフ(fail-safe:安全を保障する仕組み)の基本的考え方は、実にシンプルです。それは、どのような故障が発生しても、事前に設定してある定位置に停止させることです。つまり、走行エリア内に相当数設置されている「非常用ブレーキ」にコースターを停止させるのです。この「非常用ブレーキ」に停止することは、「安全」なことなのです。たとえコースターの車輪が破損しても、このブレーキに必ず停止します。そのような、故障までも事前に想定した制御システムになっているのです。

長くなりましたが、ここで皆さんに伝えたいことは、ディズニーランドのアトラクションは航空機並みの安全装置が備えられているということです。一方で、このことはある問題を抱えているとも言えるのです。それは「すぐ停止する」という問題です。安全性を最優先させるために、意図的に止まりやすくしているのです。

たった一つの機器類の異常や、十数秒単位の発進時間の遅れなどで、この「安全装置」が作動する仕掛けになっています。

アトラクション休止は効率を悪くします。ゲストの体験回数を減らします。ワーキングリードもスーパーバイザーもメンテナンスのキャストも、なるべくアトラクションを停止させないよう、点検、改善そして指導を繰り返しているのです。

12. レベル5の警戒態勢

映画の話ではありません。ディズニーランドでの非常事態対応マニュアルの内容に関することです。皆さんは、ニュースや報道番組などで「アメリカの警戒態勢がレベル2からレベル3に引き上げられた」というような内容を聞いたことがあるでしょう。何となく状況をイメージできるかもしれませんが。ディズニーランドのスーパーバイザーを経験すると、このレベル2、3発令時における実際の行動までイメージできるようになります。理由は簡単です。ディズニーランドでも同様な対応を行うからです。

地震・火災・雷・停電・光化学スモッグなど、想定されるすべての非常事態に的確に対応できるマニュアルがあります。そこには「レベル1」発令時から「レベル5」発令時まで、パーク内外すべての施設が行う対応方法の詳細が記載されています。地震によって舞浜地区全体の交通手段が完全に断たれ、「孤島」状態に陥った場合、何万人ものゲストをどのようにコントロールするか。水は、食料は…そこまで想定しているのです。

このマニュアルに基づき、各施設ではポジションごとの対応方法が設定されています。例えば火災の場合、レジのキャストが初期消火係、入口のキャストが避難誘導係、ストックのキャストが通報係というように、役割分担が明確に決まっています。

その上で各施設ごとに第三者が立ち会う防災訓練が実施されます。マニュアルがあってもできなければ何もなりません。通常のトレーニングと同様、できるようになるまで訓練するのです。さらに、パークとして非常事態に対応するためには、しっかりとした指揮命令系統の構築が重要であることは言うまでもありません。

このように、ディズニーランドにはほぼ完全な非常事態対応体制が整っています。これを作った人は横手さんというマネージャーです。自衛隊のマニュアル作成にも関わってきた方と聞いています。それだけに「国」にも通用する高レベルな内容になっているのです。アメリカと日本の英知が融合された最高のものと言っていいでしょう。

最後に、「ほぼ完全」と述べたのは「敵は進化していくもの」とディズニーランドでは捉えているからです。