

(株) オリエンタルランド
人事部長殿

パークバリュー向上チームに関する提案の件

表題の件、下記の通り提案いたします。

記

1、提案内容

ディズニー・テーマパークのパークバリューを高めるための「パークバリュー向上チーム（仮称）」の創設を提案します。

2、提案理由

1997年～1998年にかけて行われた「テーマパーク運営体制変革」の弊害により、パーク運営のレベルが著しく低下しており、このまま放置すると築き上げてきたディズニーの名声と信用を失墜させる恐れがあるため。

3、「パークバリュー向上チーム（仮称）」の役割と構成

① 目的

S C S Eの徹底と失われたスーパーバイザー機能の一部を再生させることにより、ディズニー・テーマショーの品質を向上させることを目的とする。

② 構成

O L C運営部門のワーキングリード経験者数名と外部のコンサルタント数名で短期的な特命チームを構成する。この特命チームはパーク運営の指揮命令系統には入らず、あくまでも特命として水面下で活動する。

4、「思い」を聞いてください

私は元運営部のスーパーバイザーです。私が恐れていたことが現実になりました。このままでは取り返しのつかない事態に陥るに違いないと考え、誠に僭越ですが上記の通りの提案をさせていただきます。

提案の端緒は9月26日に貴パークを訪れた時に受けた衝撃でした。その日は、私の娘のジャングル・クルーズ最後の勤務日であり、娘の要望により妻とともに娘のボートに乗せていただきました。私もジャングル・クルーズのスキッパーは経験していますから、親子2代に渡ってのスキッパーです。感動も致しましたし、娘を成長させてくれた貴パークで働く皆様に敬意と感謝の念を禁じ得ませんでした。

ところが、です。エレクトリカルパレードやハロウィンパレードを鑑賞し、帰宅のためウエスタンランドからアドベンチャーランドに向けて歩いていたとき、衝撃的な「バッドショー」を見ることになりました。

当日、メインストリートハウスに出向き、メインストリートハウスデスクをあげるために手続きをしたため、既にご存知かとは思いますが、なんとポップコーンワゴン担当のキャストが、オンステージのゲストから見える場所で札束を数えていたのです。夢と魔法の王国のオンステージで平然と「金勘定」が行われている、こんな現実的なことを許してはけません。

さらに、ワゴンのガラスを清掃しているキャストは、業務用の？携帯電話を耳と肩で挟み、通話しながら清掃作業を行っていました。

申し上げるまでもないでしょう。非日常的空間を売り物にしているディズニー・テーマパークです。日常性を感じるという理由から、バームをつくり木を植えて外界と遮っている「特別な場所」なのです。

このような「夢と魔法の国」をぶち壊すバッドショーは他でも見受けられました。元ミート・ザ・ワールドの建築現場では、パワーショベルと作業員が丸見えでした。

開園以来、多くの指導者が歯をくいしばって守り続けてきた高品質のディズニー・テーマショーは今やパークに存在しません。

越えてはいけない「一線」を越えてしまっています。別紙に実態を記しますがパークの運営レベルとサービスの品質は格段に低下しています。

以前は他のレジャー施設などとの間に「二桁」の差があったのが、今や「一桁」の差になってしまったと実感しました。

私は、上澤元副社長の東京ディズニーランド運営にかける情熱が、本場のディズニー・テーマパーク以上のサービスレベルを生み出したと考えていますが、上澤さんや故高橋元会長がこの現実を知ったらどのような気持ちになるだろうと考えたとき、悲しさで涙が出てきました。それほどショッキングな出来事でした。

さて、冒頭に「私が恐れていたことが現実になりました。」と記しました。ここまで悪くなるとは思ってはいませんでした。私はパーク運営の品質は低下するに違いないと予想していました。その理由は、1997年～1998年にかけて行われた「テーマパーク運営体制変革」の弊害です。

この運営体制変革の弊害について説明します。

当時私は、運営部ファンタジーランド、トゥモローランドのスーパーバイザーでした。上司であるマネージャーの下平さんや同僚のキャストたちとこの運営体制変革作業に携わってきました。もちろん、私は最大の狙いである2パーク体制への移行に伴う「管理者人数の削減」は当然であると考えていましたが、複数のエリアを見るスーパーバイザー機能の廃止には異論を唱え、アシスタントマネージャー（ASM）制度には1人で反対してきました。ASM制度と同じ人数で運営できる対案も下平さんに提出しております。

ASM制度移行に伴う品質低下の理由づけは簡単なことです。運営のプロフェッショナルであるスーパーバイザーがいなくなれば、個々の組織（運営ユニット）はいずれ仲良しクラブのようになる、サービスの品質にばらつきが出る、結果パーク全体の運営レベルは低下するというものです。

私はこの変革時期に16年近く勤めたOLCを退職しましたが、その後にお会いした山下元専務が、講演会でこのように言われたことをハッキリと覚えています。

「どのようにしてディズニーランドのサービスレベルを維持向上させているのですか」という意味の質問に対して、山下さんは「スーパーバイザーという職種の間がいい仕事をしてきているから」というような発言をされていました。

山下さんが言われるように、スーパーバイザーがしっかりとしたスーパーバイジングを行ってきたから品質

を維持向上してこられたのです。別紙のようにスーパーバイザーは多くの重要な機能を有していました。その機能の多くが運営体制変革で失われたのです。悪くなるべくしてなった、私にはそのようにしか思えません。

悪くなった原因はほかにもあります。私は今OLCで今起きている事は、日本社会で今起きていることと変わらないのではないかと考えています。

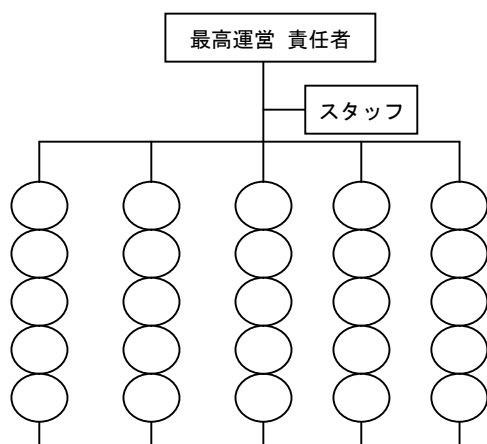
それは、日本人の「群れを成して成果をあげる」能力の劣化です。元々農耕民族である日本人は、欧米の騎馬民族とは異なり「群れを成して成果をあげる」ことが苦手ですが、昨今の行き過ぎた個人主義や競争至上主義により、組織の構成員は会社全体の利益より、自分や自分が所属する最小単位の組織の利益を第一に考えるようになってしまいました。

その結果が、社会保険庁のデタラメ仕事であり、様々な不祥事や大事故であることは容易に想像がつきます。

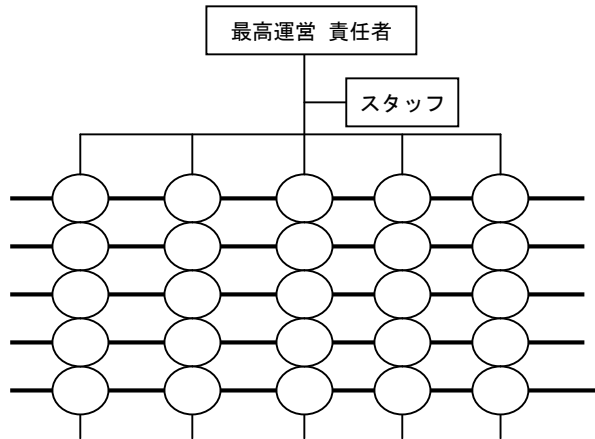
上澤さんは著書に「仕事が『阿吽の呼吸』でやっていける規模を超えたとき、組織を動かすノウハウがアメリカにはあるのだ。」と書かれていますが、私たちがディズニーに学び、たたき込まれたのはまさにこのアメリカ的な「群れを成して成果をあげる」ということでした。

このように、TDLではアメリカ的な最強組織をつくってきたにもかかわらず、思想も労働形態も異なるアメリカ製のASM制度に変革したことが失敗の始まりでした。体制変革当時の多くのマネージャーは、ASM制度では短期的には問題は生じるが長期的にはトレーニングやマニュアル化でなんとかなると考えていました。私は全く反対であり、年月が経つほどに組織力は劣化すると警鐘をならしましたが、私の意見は取り入れられませんでした。

なぜならば、です。



そのスーパーバイザーの仕事イメージするとこのようになります。



糸も同じですが縦糸だけでは何の価値も生み出しません、強くありません。しかしです。縦糸に横糸を編み込めば布になります。面になります。強い組織になります。

以前のスーパーバイザー制度では、スーパーバイザーは部門を越えてバッドショーを防止してきました。運営部のスーパーバイザーが食堂部などの他部署の問題点を指摘することなどは、当時は当たり前のことでした。

当時、大和田誠マネージャーから重要なスーパーバイザーの職責を指導されました。

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

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（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。（小書より）

このように、スーパーバイザーは組織を強くする横串的な機能を有していたのです。繰り返しますが、その機能が失われれば運営やサービスの品質が低下するのは必然的であり、先に記したとんでもないバッドショーのような問題が表顕化してくるのです。

さて、ここまで、問題が発生した原因を追究してきましたが、ここからはどうやったら品質低下に歯止めをかけられるかについて記したいと思います。

私は、元のスーパーバイザー制度に戻すべきであるとは考えません。当たり前です。御社も民間企業です、費用を考えた場合に固定費のかかり過ぎる以前の制度に戻すべきではないと考えます。

それでは、どうしたら現状の組織に横串を入れられるでしょうか。私は組織を強くする横串は短期的な特命チームであるべきと提案します。

ミステリーショッパーという仕事があります。御社のプロの目を持った数名の若手社員（元運営部のワーキングリード）と数名の外部のコンサルタントが特命チームを構成し、ミステリーショッパー的に問題点の把握と改善策の提示を行うことが効果的であると考えます。

改善策も難しいことはありません。パークからパークバリューを下げているバッドショーを引き算し、パークバリューを高めるグッドショーを足し算すればいいだけです。

グッドショーの足し算に関しては、別紙のような「接客技術」などを朝礼、終礼などで全キャストに伝えることにより、パークのバリューは高まっていくはずで

そして、この特命チームの仕事が成果をあげるためのポイントは2点です。

1点目は、この特命チームは表に出ないようにすべきです。

パーク1やオプス1の短期的な補佐役、諮問機関に徹し、問題点や改善策の提示はオプス1を通じて行います。こうすることにより、既存の組織のアレルギーを押さえることができ、命令型でなく「気づかせ型」の改善が可能になります。

2点目は外部の人間を入れることです。

私はスーパーバイザー時代に他のレジャー施設を研究する研修に何回も参加いたしました。外部の目でそのレジャー施設を見ると問題点はいくらかでも見つかったものです。

このように、外部の人間は仕事の出来映えや施設の状態を客観的に見ることができるのです。反対に、内部の人間はどうしても主観のみ傾向があるのは事実でしょう。

さらに、私も退職してからのほうがディズニーランドの状態を客観的に、そして厳しい目で見ることができるようになりました。その理由は、大好きなディズニーランドであるからこそ、高品質のサービスを提供して欲しいと願ってやまないからにほかなりません。

ディズニーの伝統的な考え方は「新しいアイデアに偏見を持たず、反対に良いものであればどんどん受け入れる」というものです。また、OLCはコヴィー・リーダーシップ研修のように外部の研修も受け入れてきました。パークバリューをこれ以上低下させないためにも、今後も外部の人間を積極的に活用すべきであると私は考えます。

最後に、マーク・トウェインの警句を記しておきます。

「災いを引き起こすのは知らないことではない。知らないのに知っていると思いこんでいることである」

明石市の花火大会歩道橋事故や、今夏に度重なった増水災害など、日本で起きている様々な災いはすべて正しい観衆誘導や正しい防災対策を「知らないのに知っていると思い込んでいた」ことが原因です。ディズニーランドで学んだ観衆誘導法や防災対策を私が実践していれば、多くの犠牲者を出すことはありませんでした。

今の御社の状態も同じです。正しいパーク運営の方法を「知らないのに知っていると思い込んでいる」キャストが増えてしまったことが、指摘したような様々な問題を生み出しているのです。キャストもOLCも初心に立ち返って欲しい、そう願ってやみません。

この提案は私の期待に応じて欲しいために行っているわけではありません。ディズニー・テーマパークを愛するすべてのゲストとすべてのキャストやディズニーの関係者、そして私たちディズニー・テーマパークで働いてきた多くの人の期待に応じて欲しいと思い提案させていただいているのです。

何卒提案趣旨をご賢察の上、宜しくご検討くださいますようお願い申し上げます。

以上