

2011年8月18日



# サービス・エンターテインメント ディズニー班 中間発表

経営情報学部 3年 小谷崎真之介

五十嵐昇夫

高妍

中川健人

グローバルスタディーズ学部 4年

工藤大芳

佐野諒治

2年

黒沢奈緒子

大学院

菊永泰正

# 目次

## 中間発表での報告内容

- **研究目的の設定について**
- **春学期での活動内容**
- **関係者へのヒアリング調査について**
- **関連文献調査について**
- **これからの研究方針について**
- **今後のスケジュール**

# ディズニー一班の研究の蓄積

**一昨年**

ディズニーの歴史と特徴(TDLとピューロランドの比較から)

**昨年**

ディズニーのキャラクタービジネスのからくりについて

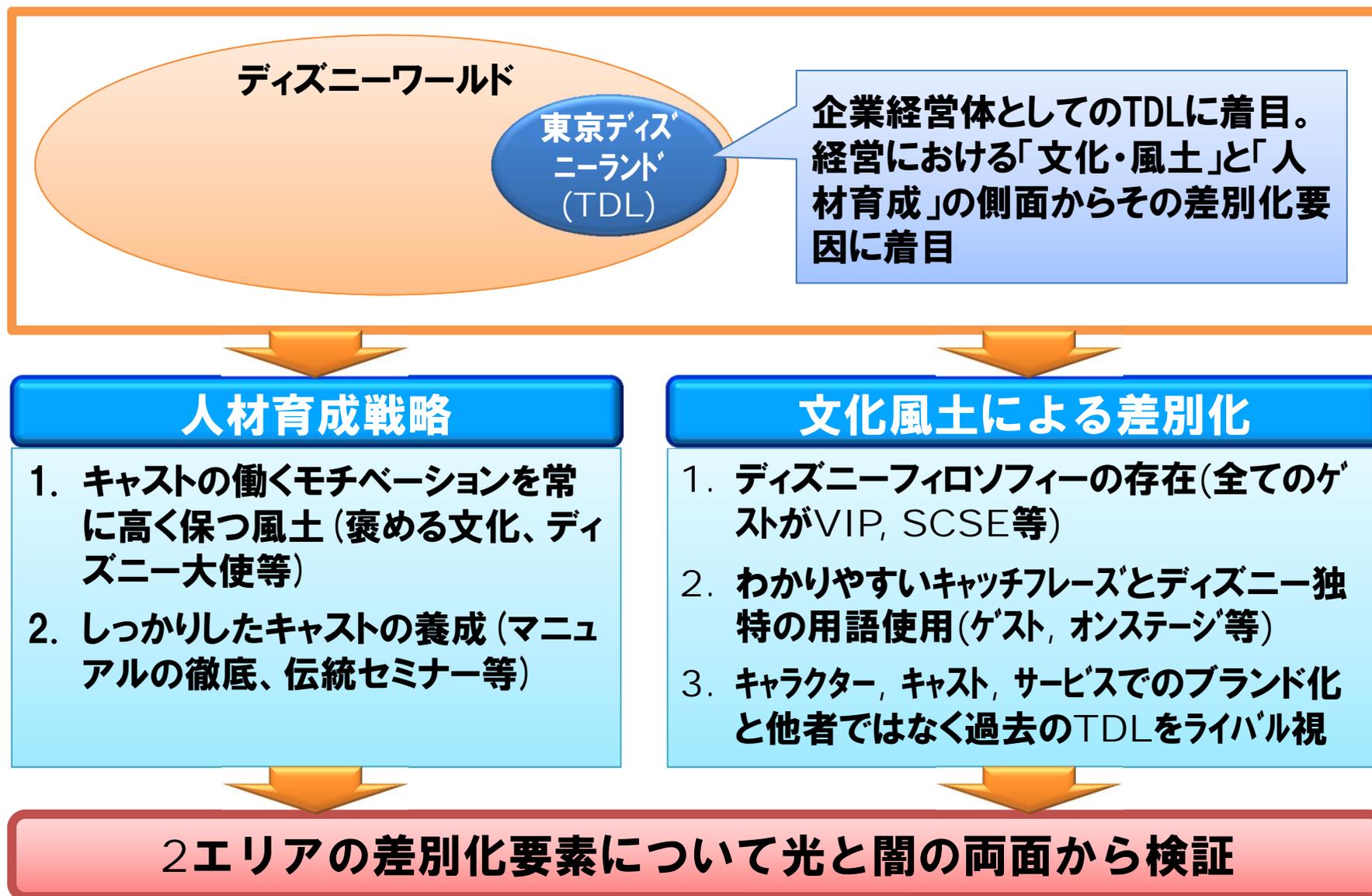
**本年度**

東京ディズニーランドの差別化戦略(その光と闇の部分)



サービス・エンターテインメント業の頂点と位置づけられている東京ディズニーランド(オリエンタルランド)をターゲットに据えて、サービス業やエンターテインメント業における文化・風土や人材育成における差別化戦略について研究を行う

# 研究計画時の目標設定



# 春学期の活動について

**【研究計画】 TDLの差別化戦略について、  
文化風土と人材育成の側面から検証を行う**



**関係者へのヒアリング  
による調査**



**関連文献による調査**



**現時点における知見をまとめ、今後の研究方針を検討**





# 関係者へのヒアリング調査

感動職人として先輩社員の人たちが日々おこなっている業務や新卒の皆さんへのメッセージ、生の声をご紹介します。



## キャストが語る『働く楽しさ』

### 東京ディズニーリゾートのキャスト(従業員)が語る『働く楽しさ』

#### キャスト(従業員)にインタビュー!『働く』って何ですか?

東京ディズニーランドと東京ディズニーシーのパークには、さまざまな役割のキャスト(従業員)がいます。ゲスト(お客様)を笑顔で迎えたり、掃除をしたり、ゲストの安全を守ったり。キャストは毎日やりがいを持ってそれぞれの仕事に取り組んでいます。ゲストの笑顔が、キャストにとって何よりの喜び—東京ディズニーリゾート・パークで働くキャストに、パークで働くきっかけや、その魅力をインタビューしました。

 <p><b>アトラクションキャスト</b> 阿部 裕子(あべ ゆうこ) 運営本部 運営部 アトラクショングループ <a href="#">▶ インタビューを見る</a></p>	 <p><b>ショーサービスキャスト</b> 梅山 卓也(うめやま たくや) エンターテイメント本部 ショー運営部 第2ショー運営グループ <a href="#">▶ インタビューを見る</a></p>
 <p><b>ショーキャスト</b> 待井 友花(まちい ゆうか) エンターテイメント本部 ショー運営部 第1ショー運営グループ <a href="#">▶ インタビューを見る</a></p>	 <p><b>カスタマーディアルキャスト</b> 浦城 雅士(うらぎ まさし) 運営本部 カスタマーディアル部 第2カスタマーディアルグループ <a href="#">▶ インタビューを見る</a></p>

# ヒアリングの目的

研究計画までは文献調査に基づく検討が中心



関係者の生の声を聞く事でTDLに対する理解を深める

対象者	ヒアリング内容
ディズニーファン	ディズニーの良い点・悪い点とキャストについて
アルバイト経験者	ディズニーランドの人材教育について
オリエンタルランド元社員	TDL設立の背景とその方針について
杉田先生	TDLのエンターテインメントと人材戦略への問題意識

# 1. ディズニーファンの声

## 対象者

SGS 4年女性：4名

※ 1名は年間パスポート保有、他3名は年2-3回来園

## ディズニーランドの良い点

- ✓ 全体的な雰囲気(現実から隔離された別世界という印象を受ける。ディズニーキャラクターに歓迎される雰囲気)
- ✓ アトラクションの楽しさ(ディズニーの世界観がアトラクションに反映されているのでワクワクする)

## ディズニーランドの悪い点

- ✓ アトラクションの待ち時間が長い
- ✓ 商品の値段が高い

## ディズニーランドのキャストについて

- ✓ 絶賛するほど良いサービスを提供しているとは思わない。普通に良いレベルのサービスといった程度の印象。
- ✓ キャストを注意してみたことがないから何とも言えない

## 2. アルバイト経験者の声

### 対象者

多摩大生 20代 男性、女性  
(6/28と7/14にインタビュー形式で実施)

### アルバイトの内容について

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| ✓ ディズニーリゾートライン勤務<br>(2010年~) | ✓ 東京ディズニーランドで勤務(2009年~)                      |
| ✓ ステーションキャスト=駅員の仕事           | ✓ パレードの通路を作る、案内、クロスetc<br>(お客様が困ったら、何でも助ける役) |

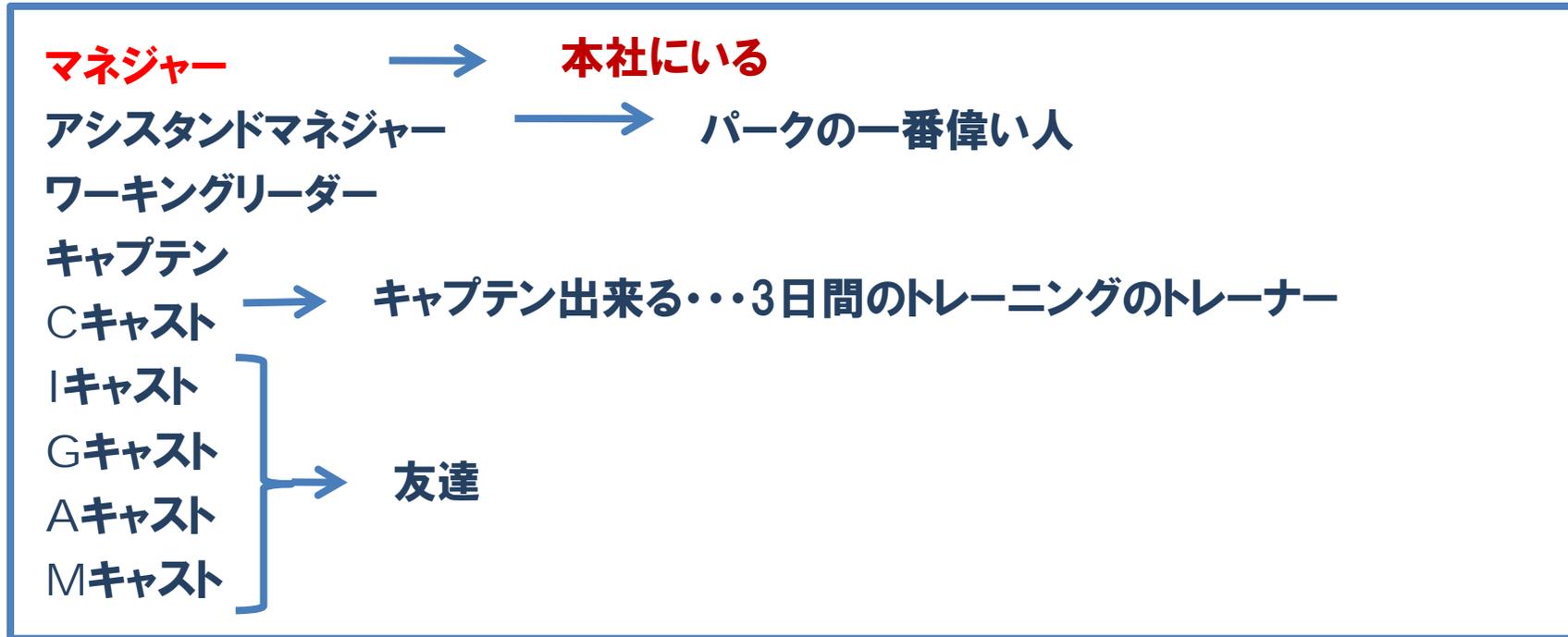
### ディズニーランドの良い点

- |   |                   |
|---|-------------------|
| ✓ バイトでも入社式がある                                 | ✓ キャストの理念         |
| ✓ SESCの浸透(Safety, Courtesy, Show, Efficiency) | ✓ キャスト同士の仲が良い     |
|   | ✓ バイトでもボーナスが支給される |

### ディズニーランドの悪い点

- |           |            |
|-----------|------------|
| ✓ 交通費     | ✓ 働く年齢層が広い |
| ✓ 業種      | ✓ マニュアルの意味 |
| ✓ 教育期間が短い |            |

# キャストの仕組み



## 3日間の入社トレーニング

ロープを貼る位置を覚える、パレードのルール、機材を扱うから機材の勉強。実際パレードを見たりもする。

# 3. オリエンタルランド元社員の声

## 対象者

オリエンタルランド元社員

※ 奥山康夫先生の授業におけるお話しから

## ディズニーランド設立時の状況

- ✓ ダメ元でディズニー社へアプローチするも、海外展開の意思は無いと断られるも、現地視察で了承を得る。
- ✓ 米ディズニーはコンサルティングでの支援、ロイヤリティーは売上の7%
- ✓ 米国のパークと同じモノを体験して貰う(法律適合の問題のみ変更)。当初予想450億円に対し、実際は1800億円の費用がかかった。

## ディズニーランドの運営について

- ✓ リピーター率が上昇するにつれて、苦情が増加(感動が無くなってきた等)
- ✓ アルバイトは年間約半数ほどが辞めていくが、質を維持する為の仕組みを工夫
- ✓ TDLの成功がディズニーの海外戦略の基礎となった(欧州、香港、上海等への展開)
- ✓ UFJとの違い: TDLは夢と非日常の世界を追求。UFJは映画の世界でありコンセプトが異なる。

# 4. 杉田先生へのヒアリング

**対象者**

多摩大学 杉田先生

## 東京ディズニーランドとエンターテインメント

- ✓ TDLは、現代社会とは乖離した現実逃避の場である。それは、現代社会(人間社会)が生きづらからなのではないか
- ✓ 余暇(エンターテインメント)は、現実世界にちゃんと軸足があるからこそ、夢の世界を与える意味がある。完全に夢の世界側に行かせるのは余暇ではない

## 思い込みではなく、本当の意味で労働者はハッピーか？

- ✓ 50代を超えても、正社員ではなくキャストのままの人もあるが、それは不健全ではないか
- ✓ 今まで以上にロイヤリティが集まらない、オリエンタルランドは非正規労働者を増やすだけの会社であるのではないか
- ✓ 元杉田ゼミ生で、入学前からオリエンタルランドに行くことを志望して、在学中にもキャストもやっていたが、実態を知って就職活動時にオリエンタルランドを辞退してUSJに入社し、現在も在籍中である

# ヒアリング調査のまとめ

## 関係者ヒアリングの結果、何がわかったか

- 顧客はキャストの事は特に気にしていない（夢の世界の一部に溶け込んでいる?）
- アルバイトであっても入社式・ボーナス支給などロイヤリティーを高める仕組みあり。
- 顧客の期待値が高まる為、夢と非日常の世界を維持する事は困難を伴う。
- 非正規雇用のアルバイトに依存する運営携帯が健全であるのか

# 文献調査について



# ディズニーに関する文献調査

1. 富田隆 (2004) 『ディズニーランド深層心理研究—「人を取りこにする秘密」が解き明かされる!』
2. 志澤秀一(2008) 『ディズニー驚異のリポート力の秘密』
3. 石坂秀己(2010) 『ディズニーランドが教えてくれたみんなが笑顔で働ける習慣』
4. トム コネラン(1997) 『ディズニーの7つの法則—奇跡の成功を生み出した「感動」の企業理念』
5. 上澤昇 (2008) 『魔法の国からの贈りもの』
6. 生井俊 (2008) 『ディズニーランド「また行きたくなる」7つの秘密—なぜか心をつかまれる「仕組み」と「仕掛け」』
7. 福島文二郎(2010) 『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』
8. ディズニー・インスティテュート (2005) 『ディズニーが教える お客様を感動させる最高の方法』
9. 神樹兵輔(2004) 『ウォルト・ディズニーに学ぶ魔法の実践心理術—成功者のウラに隠された巧みな戦略』
10. 小松田勝(2010) 『人の心に魔法をかける ディズニーランドの教え』
11. リッチ・ハミルトン(2005) 『ウォルト・ディズニーの成功ルール』
12. 志澤秀一(2000) 『ディズニーランドの人材教育』
13. 小松浩一(2004) 『ディズニーランドの超人材活用術』

# 文献調査の目的

**ディズニー全体の基本情報の蓄積、分析  
蓄積した情報を元に、TDLでの人材教育制  
度を中心に理解を深める**



**今後のFW、ヒアリングでの活用につなげる**

# ディズニー の人材育成における優れた面



# 賞与

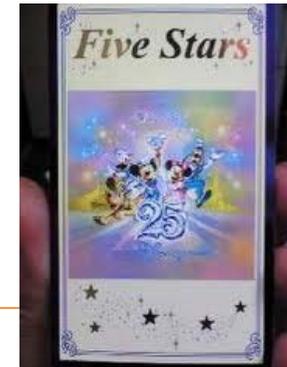
## スピリットオブディズニー賞

- ・ 仲間同士で称え合う賞
- ・ キャストのモチベーションの維持を目的
- ・ 9～11月の期間年1回実施
- ・ トロフィー、ピンの授与



## ファイブスターカード

- ・ 上司からのコメントが入ったカード
- ・ 良い対応をした時にもらえる
- ・ 上司はゲストに紛れている



仲間、上司から見られている意識により、  
仕事へのモチベーションアップ

# 掃除

## デイカストーディアル

- ・ 清掃担当キャストによる昼間の掃除
- ・ 600人ものカストーディアル
- ・ テリトリーが決まっている
- ・ 15分に一度の清掃システム



## ナイトカストーディアル

- ・ 閉園後のパーク全体の床の水洗い
- ・ ナイトシフトの清掃スタッフが行う
- ・ 基準は「赤ちゃんがハイハイしても汚れない」



丁寧に且つ素早く対応するスタッフをお互い  
見ることで、お互いを刺激し合う

# スタッフ教育

## 上司から部下への対応

- ・ 叱る前に褒める
- ・ 結果を褒めるのではなく、行為そのものを褒める
- ・ トレーナーという立場の存在
- ・ 後輩キャストに対してゲスト同様に対応する（研修時）
- ・ 仕事の意義の徹底
- ・ 後輩へのカウンセリング
- ・ パート、アルバイトでも準社員扱い



キャストにも敬意と感謝を込め、全員で同じ目的に向かい向上していく。そして多くのコミュニケーションを通してキャストの価値観の共有をはかる



# 文献調査のまとめ

- 賞与、清掃、スタッフ教育と言う3つの視点からのアプローチ
- 仲間から、上司から評価される期待感によるモチベーションのアップ
- 頑張りに対しての偉大な賞与
- お互いを刺激し合う制度
- 先輩としての後輩への対応方法の徹底
- 売上の3%を人材育成に回している
- いずれの手法も米ディズニー社のマニュアルにない、TDLオリジナルの制度であった

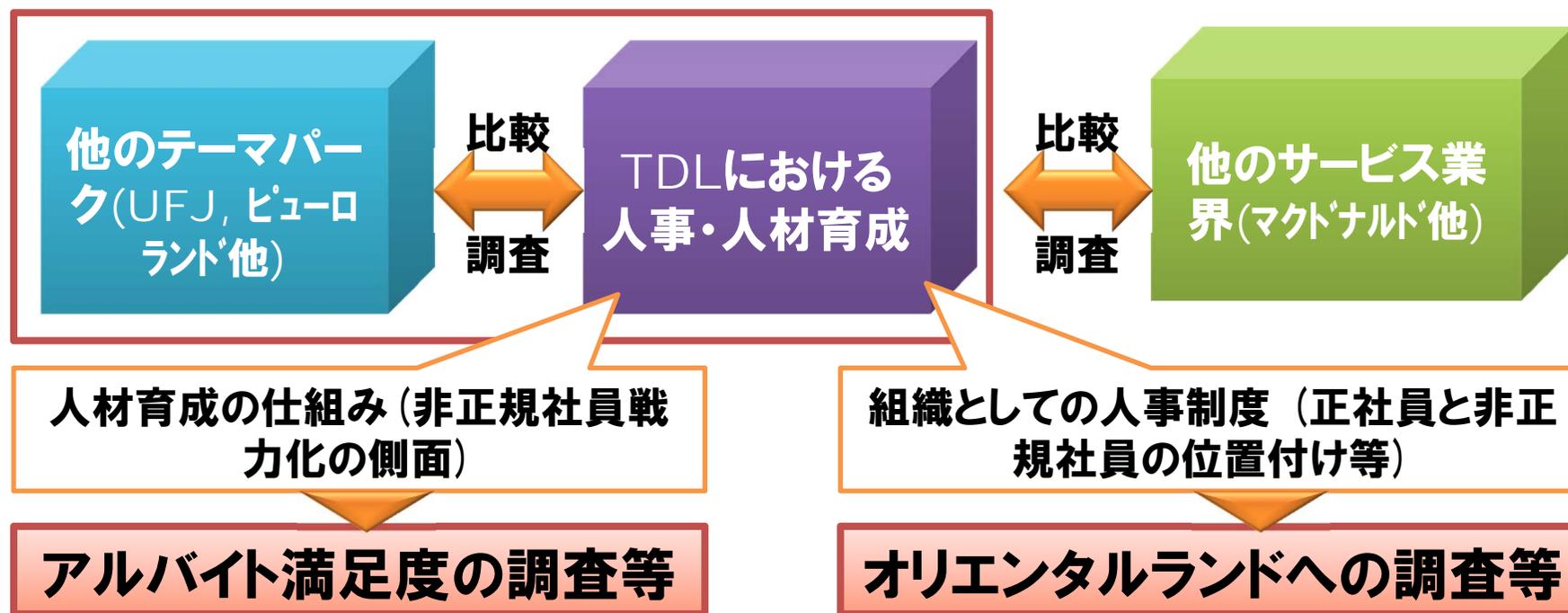


- FW、ヒアリングを通して実践されているのか確かめる  
(従業員満足度調査、制度の実施状況etc)
- 他企業との教育制度の比較による新たな長所の発見(今までは文献がメインだったから)
- 海外のディズニーランドの教育制度との比較によるTDLらしさの発見

# 今後の研究方針について

【研究計画】 TDLの差別化戦略について、文化風土と人材育成の側面から検証を行う

【今後の方針】 人事・人材育成の面にフォーカス



# 今後のスケジュール

## ■今後の大まかなスケジュール

10/1

/8

/15

/22

/29

11/5 論文執筆開始

/12

/19

/26

12/3

12/10 最終発表



文献調査



FW



キャスト他への  
インタビュー

他企業との比較、  
他の成功事例



**ご清聴  
ありがとう  
ございました**