

「ウォルトの精神」を
多くの企業に伝えたい

[第51回]

CS向上コンサルタント

鎌田 洋 さん

鎌田洋さんは、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で、15年にわたり従業員満足向上や人材育成に携わってきた。その著作『ディズニー掃除の神様が教えてくれたこと』(SBクリエイティブ)は、ベストセラーを記録し、海外でも翻訳されている。現在、企業のCS(顧客満足)向上や人材育成の支援を行う鎌田さんの心には、常に“ウォルトの精神”が息づいている。

東京ディズニーランド開園を翌年に控えた1982年、31才の鎌田洋さんはオリエンタルランドに入社した。配属先は、カストーディアル(清掃部門)。当時、閉園後のパークを清掃するキャスト(アルバイト)はほとんどが鎌田さんより年上の年配者で、別の仕事と掛け持ちしている人も多かったという。

「それまで営業職だった私に清掃の技術は教えられません。私の役割は、ゲスト(お客様)のことを徹底的に考えるという“ウォルトの精神”をキャストに浸透させることでした。とはいえ、現場を知らない若輩者が精神論を説いても誰も真剣に聞いてくれません。そこで、キャストたちが休憩場所でお弁当を食べているところを回って、よもやま話をする作戦に出ました。そのうち少しずつ気心が知れてきて、私が何を伝えようとしているのか、だんだん耳を傾けてくれるようになったのです。この経験から、キャスト育成には、まず彼らの心をつかむことが重要なだと気づきました」

カストーディアルでのキャスト育成の手腕が評価され、鎌田さんは教育部門「ディズニー・ユニバーシティ」に転属となり、全スタッフの指導、育成を担当。そこで最初に取り組んだのが、キャストの労働環境の改善だった。鎌田さんは、キャストが心地よく休憩できるよう、当時パーク内に二十数カ所あったキャストのための休憩所の壁や床を張り替え、新しい椅子を用意した。また、閉園後のパークで上司である社員がキャストをもてなす「サンクスデー」も、鎌田さんとキャスト採用マネージャーと共同で米国に倣って始めたイベントだ。

「最初は大反対されましたが、『このままだとキャストが集まらない』と説得しました。今でこそ東京ディズニーランドのキャストは人気の仕事になっていますが、当時は人を集めるのに本当に苦労していて、そのうえ離職率の高さも悩みの種だったのです」

さらに鎌田さんはキャストの表彰制度も大きく

変革した。現場で一緒に働く仲間たちの評価によって決まる「スピリット・アワード」や、社長も含めた管理職が部門の枠を超えてキャストを評価する「ファイブスターカード」といった有名な表彰制度は、当時、鎌田さんたちが中心となって作り上げたものだ。

「企業のCS向上には、『理念・哲学を伝える』『仕組みを整える』『絵に描いた餅では終わらせない』『プライドを喚起する』『真のニーズを読み取る』『個々の自立を促す』という6つの要素が必要だと考えています。休憩所を改善したり表彰制度を変革したのは、キャストにプライドを持ち主体的に働いてもらうためでした。CS向上には、ES(従業員満足)の向上が欠かせないのです」

オリエンタルランドでの経験を生かし、鎌田さんは現在、自身の会社を設立し、企業のCS向上や人材育成の支援を行っている。

「日本で最も顧客満足度が高いと言われるディズニーランドには、CS向上のためのいろいろな成功の原則があります。それをたくさんの企業に応用してもらいたいという思いで今の仕事をしています」

ディズニーで「掃除の神様」と称されるチャック・ボヤージン氏とカストーディアル・キャストとの物語を綴った『ディズニー 掃除の神様が教えてくれたこと』(SBクリエイティブ)は、シリーズ累計85万部を突破するヒットを記録。中学校の道德の授業の副読本にも使われているほか、アジア各国でも出版されている。今年9月には同シリーズ第5弾となる『ディズニー ハピネスの神様が教えてくれたこと』(同)を上梓した。

「ディズニーランドには人を惹きつけ、癒し、生きる希望を与える力があります。企業のCS向上をお手伝いする傍ら、書籍を通して“ウォルトの精神”を多くの人たちに伝えていきたいと思っています」



かまた ひろし

東京ディズニーランドのオープンに伴い、初代ナイトカストーディアル・トレーナー兼エリアスーパーバイザーとしてカストーディアル・キャストを育成する。その後、ディズニー・ユニバーシティで全スタッフの指導、育成を担当。現在はヴィジヨナリー・ジャパンを設立し、さまざまな企業のCS向上、人材育成を支援している。