

2013年4月18日

コメンテーター 株式会社JTB総合研究所 主席研究員 松井一郎

《東京ディズニーリゾートのサービスとフィロソフィー》

1 ディズニーのテーマパーク

i) アミューズメントパークとテーマパーク

- どのような人達に、どのような楽しさを提供するのか
⇒ビジョン
- それをどのように表現するか
⇒テーマランドの設定

ii) 東京ディズニーリゾートの「テーマ」

- 「家族のすべての人が一緒に楽しめる」
⇒ウォルト・E. ディズニー (W. E. D) が遊園地で感じたこと
- 「ファミリーエンターテイメント」
⇒あらゆる年齢層が楽しめる場所
- パーク内のすべてのハード、ソフト、システムがテーマに則って創られている

iii) テーマパーク ⇒ テーマランド

- テーマをよりよく表現（具現化）するための手法としてテーマランドを設定
- ディズニーのキャラクター、ディズニー映画のストーリー・音楽、映画づくりの手法を活用
- ストーリーテラーとしてのW. E. D、「古き、良きアメリカ」を伝えようとするW.E.Dの考え方
- 『メインストリート（ワールドバザール）』『アドベンチャーランド』『ウェスタンランド』『ファンタジーランド』『トゥモローランド』（『グリッターカントリー』『トゥーンタウン』）という「舞台」づくりと舞台に「出演」するキャストがファミリーエンターテイメントを提供

2 マニュアルサービスについての論議

i) マニュアル（マニュアルサービス）に対する批判

- 現実の場では使えない（具体的行動を指示していない、表現に具体性がない）
⇒ マニュアルに具体的なことまで書き込めない？

- マニュアルどおりの行動ではお客様の満足を得られない
⇒ マックやコンビニ店、チェーン居酒屋などのサービスを引き合いに出して
揶揄される
- 臨機応変であるべき「サービス」行為に、固定化されたマニュアルは使えない
⇒ サービスはお客様に合わせる事が大切なポイントだから、あらかじめ決
められたマニュアルではうまくいく筈がない

ii) 臨機応変なサービスとマニュアルサービス

- 優れた仲居さんはおお客様のちょっとした行動・行為から、先を読んでサービス
する
- 例：子供との対応はしゃがんで、目線を同じ高さにする
- サービスマニュアルのつくり方
 - ① 最初にマニュアルを描ける人⇒チームリーダー
 - ② マニュアルどおりにやってみて上手くいかないケースの事後処理
⇒マニュアルの定期的訂正
 - ③ マニュアルが想定していない事態の処理
⇒上位者のマニュアル・上位者の判断

3 ディズニーのテーマパークにおけるサービスの基本理念

i) 基本理念は SCSE

- S=Safety =安全性⇒床に水をこぼした時に立つたまま拭きとる
- C=Courtesy =礼儀正しく⇒アメリカンミドルが一般的に認める礼儀正しさ
- S>Show =（オンステージでは）すべてがショー＝魅せる仕種
- E=Efficiency =効率性 ⇒お客様をできるだけお待たせしない
⇒ひとつの動作の所要時間から一定時間内にサービスでき
るお客様の数が決まる（チケット売り場、アトラクショ
ンでの乗降など）

ii) 基本理念に基づいた動作、身だしなみを維持する仕組み

- 教育＝ディズニーユニバシティ⇒準社員にも1週間の教育プログラム＋現場で
の研修期間
- チェックの徹底
＝「美装部」という組織 ⇒コスチュームに関するすべての業務を統括
＝「ファイブスター制度」⇒運営部門にチェッカーを配置

4. ディズニーウェイ（方式）に学ぶ

i) 「効率」の重要性

- あらゆる事項に「効率」が求められる
⇒ パークオペレーティングカレンダー（来場予測カレンダー）の作成
⇒ 1日ごとの来場者数を予測して各部門に告知する

(キャストの配置、食材の仕入れなど)

⇒ 個別の動作に要する「時間」の計測

(例：チケットブースでの販売に必要な時間)

- 「効率」は良いサービスを提供する手段（前述）

ii) 風通しの良い議論の場と決定権者の明確化

- 新しい事柄が発生すると関連部門が集まって会議をする

⇒ 徹底した協議を行う（各部門の代表者は、それぞれの部門の都合・事情だけではなく、その分野のプロとして妥協点を見つけるための「アイデア」も述べる）

- 会議はその事項を提起した部門が主宰し、各部門間の合意点を結論とする
- 決定事項はPOC（パークオペレーティングコミティー＝最高決定機関）で最終決定する

iii) 「徹底する」ことの大切さ

- テーマパークづくりには徹底した理念へのこだわりが必要不可欠である

- テーマランドではテーマに相応しいものだけをつくる

⇒ワールドバザールには販売を前提としない商品、商店がある

- テーマにそぐわないものを排除する

⇒パーク地下のトンネル＝「バッドショー」は×

- ヘリコプターの飛来についてのエピソード

⇒オーランドでは空港の滑走路を方向変更させた