



# デイズニーランド

が大切にする

## 「コンセプト教育」の魔法

ゲストにもキャストにも笑顔があふれる瞬間

生井俊 *ikui shun*

意識の高いキャストが育つ

# 「デイズニー」の

プロとして **演じきる**

ゲストの笑顔 **愛する**

日々の改善 **徹底する**

# 魔法



"You can dream, create, design and build  
the most wonderful place in the world...  
but it takes people to make  
the dream a reality."

WALT DISNEY

「君たちはみんな、世界中でもっとも素晴らしい場所を夢見たり、  
想像したり、デザインしたり、造ることができる。  
しかし、その夢を現実のものとするのは人である」

ウォルト・ディズニー



## はじめに

みなさん、こんにちは。生井俊です。夢と魔法の世界へようこそ！

この本を手にとってください。あなたは、ディズニーランドが好きか、ディズニーランドの運営や人材育成などについて興味があることでしょうか。

ボクもディズニーランドが好きです。そして、ボクにとってディズニーランドは、特別な場所でもあります。ボクはジェットコースターが大の苦手でしたが、アメリカ西部をイメージした岩山を高速で駆け抜けるビッグサンダー・マウンテンに乗り、楽しさと爽快感を味わい、苦手を克服。その感動体験がきっかけとなり、高校時代をディズニーランドでのアルバイトに捧げました。

今、ドイツニーランドで働いた日々を振り返ってみると、とにかく「楽しかった」の一言に尽きます。同じ仕事のように思えても、同じ瞬間は2度とはないという、とても変化に富んだ毎日でした。

当時、最高のエンタテインメントを提供していたドイツニーランドという場には、とても優秀な人材が集まってきましたし、その人たちがリードして、感動につながるサービスが提供できるよう、日々努力を重ねていました。

それまで、ものごとを自分中心で考えてきたボクは、そうした尊敬できる人たちとともに働くなかで、ゲスト（お客様）のために何かをすることを覚え、ゲストの笑顔と感謝とともに成長していくことができました。とにかく、パレードのゲストコントロールをするという仕事が楽しくて、楽しくて――。


社会人として仕事をしているという適度な緊張感を保ちながら、パレードや花火、そして素敵なゲストとの出会いに感動する日々。しかも、お金までもらえるという喜びというより、こんなに楽しい仕事なのに、お金までもらってしまっただけに本当

の、という気すらしました。

しかしボクは、「夢と魔法の王国」を支える一方で、どこか現実の世界に嫌気がさしていました。学校、部活動、先輩後輩、先生……。そういった仕組みになじめないボク自身に気づき、その反動でより一層、この仕事にのめり込んでいったのです。

結果、夏休みは昼に起き、夜遅くまで働き、素敵な仲間たちとちよつとした時間を食堂で過ごし、夜中に家へ帰っていくという、中学生まででは考えられない生活サイクルが変わっていききました。さすがに、このままではまずい、現実の世界に戻ろうと思ったボクは、夏休みでデイズニーランドでのアルバイトをスパッと辞め、9月の新学期を迎えました。

しかし、夢と魔法の王国の魅力を知ってしまったボクは、現実の世界に戻ることができませんでした。本当に心に穴が空き、自分自身が何をしたいのかもわかりません。不登校になり、そして、高校を辞めました。




高校を辞めてみて、気づいたことがあります。ひとつは、まわりの人は、高校に通うといった当たり前のことができなくなると、突然冷たくなるということ。そして、なによりボクは、デイズニーランドという場が好きだったということ。

その後、高校を再受験し、2度目の高校1年生が始まりました。そして、またデイズニーランドにも復帰することができました。

デイズニーランドがなければ、ボクの2度目の高校生活も、短いものだったかもしれません。デイズニーランドは、今度は現実の生活に戻るための、心のリハビリをする場所として機能することになりました。どんなに辛いことがあっても、デイズニーランドがあるから頑張れると思うようになっていました。

そして、デイズニーランドが好き、パレードの仕事が好きという強い想いのなかで、サービスの質をより高めるために、ゲストにどう接したらより喜んでもらえるかを追求するようになりました。



ボクを支えてくれた先輩たちが、パレードの仕事からアトラクションのキャスト（スタッフ）になったり、ドイツニーランドを去っていくなかで、今度はボクが後輩キャストを教える機会も増えていきました。教えるというよりは、ボク自身のドイツニーランドやパレードに対する想いを伝えるといいでしょうか。とにかく、自分たちがドイツニーランド好きであれば、その気持ちはゲストにも伝わりますし、仕事も楽しくなっていますから――。

はたして、それがどれだけでできていたのか。当時を知る、ボクを育ててくれた先輩たちは、「生井はまだまだ甘い」と笑うかもしれません。でも、ボクはボクなりに一生懸命サービスを提供し、非常に濃い時間を過ごしてきました。


高校2年生の秋。学校とドイツニーランドのどちらかを選ばないといけなくなったとき、今度は学校を選びました。そして、ドイツニーランドから去りました。

この選択は、はたして正しかったのか、いまなお、わかりません。「続けていたか

った」という気持ちは持ち続けています。でも、あこがれは、あこがれのままで残しておくのがいいのかもしれない。

その後、社会人としてさまざまな経験を積むなかで、ドイツニーランドで教えられたこと、身につけてきたことが、大変素晴らしいものであることに気づきました。それは、あいさつや笑顔など、ちょっとしたことですが、意識するかしないかで、行動や相手に与える印象に大きな差ができることがわかりました。

「ドイツニーランドにはとても優れたマニュアルがあつて」と、話にきいたり、ネットにも書き込みを見かけますが、ドイツニーランドの本質は、マニュアルにはありません。ドイツニーランドが優れた人材を輩出する裏側には、マニュアルを超えたサービスを生む「コンセプト教育」があります。コンセプトというのがしっくりくる言葉かわかりませんが、ドイツニスピリッツやドイツニーファイロソフィーなどといわれるのが、それに相当するものではないかと考えています。



まずはしっかりとデイズニーの考えやコンセプトを教育し、続いて現場での実務を通してその徹底を行なう。作業手順などは、ゲストからの苦情や要望、現場からの提案などを検討し、コンセプトに照らしあわせてうえて日々改善する。変更点や修正点は1日2回のミーティングを通して現場に徹底させていく——。このあたりにデイズニーランドの強さがあるのではないだろうか。

この本では、デイズニーランドがスタッフに教えていた大切なことを、ボクがアルバイトで経験した出来事を振り返りながら、詳しく見ていきます。また、デイズニーのリピーター戦略とこだわり、感動秘話については「デイズニーランド」また行きたくなる「7つの秘密」(生井俊著・こう書房)も合わせてご覧ください。

それでは、デイズニーランドの「コンセプト教育」を、どうぞごゆっくりお楽しみください。あなたの心に響くフレーズがひとつでもあれば嬉しいですよ。

生井 俊

ディズニーランドが大切にしている「コンセプト教育」の魔法 もくじ

はじめに 2

おことわり（この本をお読みになる前に） 17

第1章 常に笑顔で意識の高いキャストが育つ理由

なぜ従業員のことを「キャスト」と呼ぶのか 20

ディズニーへの情熱や想いに支えられている 20

自分のロールをきちんと把握・理解する 22

真似るだけでは結果が伴わない 25





- ゲスト一人ひとりの一瞬一瞬を大切に考えて「ショー」を演じる 29
- 小さなゲストからポップコーンを渡されて 29
- たったひとつの行動が「思い出」を台無しにしてしまう 32
- 「プロ意識」を持った先輩たちの行動が新人を育てる 36
- 必要なのは「マニュアル」よりも「プロ意識」 36
- 言葉で教えるだけでなく、実際に確認させる 38
- 一人ひとりのゲストにきちんと向き合う 41
- 実際の「行動」が身体に「プロ意識」を染みこませる 45
- ゲストに「わかりません」といってはいけない 49
- ゲスト対応に必要な最低限のマナー 49
- 最後まで「窓口」となることで仕事の知識や幅が広がる 51
- 一生懸命さが仕事に対する責任感を生み出す 53



「危険」という言葉を使つてはいけない

59

自由度の高いジャングルクルーズのスピール 59

ゲストに「不安」を感じさせないために 62

ネガティブ・ワードを制限することで 64

なぜディズニーランドのキャストは高いモチベーションを維持できるのか― 67

疲れたり落ち込んだりしたときは 67

笑顔のエネルギーの循環で頑張れる 69





## 第2章

# 「あいつ」ひとつで「コミュニケーションが変わる」 「コミュニケーションが決め手」 「ゲストの愛し方」は



「あいつ」ひとつで「コミュニケーションが変わる」

76

ゲストとの「コミュニケーション」を実現する工夫とは 76

決まり文句での対応なら機械でもできる 80

80

おたがい「楽しい気分」になるために 83

83

ゲストの目線に合わせては

87

迷子対応のロールプレイで 87

意味は同じでも「とるべき行動」はゲストごとに異なる 91

91

ゲストはどっこを見ているかを常に意識する

95

地面にこぼれたジュースを足で拭く 95

95





自分視点ではなくゲスト視点で 99

「夢と魔法の王国」にもルールはある

102

より質の高い「ショー」を提供するために 102

爆笑を呼んだ先輩のスピールだが…… 104

良いと思って真似したのに 109

ゲストに「楽しい夢と魔法」を見せることがキャストの仕事 112

ディズニーランドで学んだ「笑顔」のつくり方

115

どうすれば「笑顔」になれるのだろう 115

写真を撮るときは「ハイ、ミッキー」!? 117

なくてはならない、大切なもの 120

《うっかりミスで「楽しい思い出」までなくしてしまわないように》 122





### 第3章

「夢と魔法の王国」は

マニュアルではつくれない



テイズニーランドには接客マニュアルがない!?

128

あるのは基本要素が書かれた冊子だけ

128

「マニュアル」では時々刻々と変化する状況に対応できない

130

すべてはOJTで覚えていく

132

マニュアルがないことの強み

135

作業内容は日々見直されていく

135

改善点は毎日のミーティングで徹底される

137

1年のプランクで「新人同様」になってしまう

139



ゲストからの「コンプレイン」がサービスの質を高めていく

143

すべてのゲストをVIPとして扱う 143

移動のお願いが遅れたために 145

コンプレインを共有する 148

徹底した掃除が多くのゲストの楽しみへとつながる

151

1つのゴミが多くのゴミを呼び寄せる 151

掃除もディズニーの「夢と魔法」の一部にする 153

「キャスト」としての意識がパフォーマンスを生み出す 156

カストーディアルへの信頼があるから 158

優先順位という重み付け

162

ディズニースピリットを支える「理念」と「行動指針」 162

明確な優先順位の存在が的確な判断へとつながる 165

99・99%でも安全不足 168



いろいろな場面で「チームワーク」が要求される

172

ゲストに対し「わからない」とはいえないので

172

一時的な配置変更での対応

174

ドイツ・ランダの「コンセプト教育」とは

178

コンセプトをしっかりと共有し、当たり前前のことを積極的に

178

あとがき——「パークは未完成」のなかで見たこと

182

カバードesign 富澤宗 (E B r a n c h)



### 文中に登場する名称や仕事内容などについて

この本は、デイズニールランドの教育や仕事について、ボクがデイズニールランドで働いていた当時の日記やメモを参考に、できるかぎり忠実に再現したものです。ですから、アトラクションやショーの名称を含め、文中に出てくる内容は当時のもので、現在のものとは内容が異なる部分があります。

たとえば文中に、エレクトロリカルパレードでスワン（白鳥）が登場するくだりがありますが、現在はスワンが登場する順番が変更されています。5分前スピールの内容やタイミングも、ボクがアルバイトをしていた当時と違いがあるようです。

また、教育方針や内容、キャスト（従業員）の育成制度なども、最新のものではありませんので、あらかじめご承知おきください。

## パレードゲストコントロールのキャストについて

文中に、役職名のあるキャストが登場します。一般に知られていない役職だと思えますので、本文に入る前にいくつか紹介させていただきます。

新人キャストのトレーニングを担当するのが「トレーナー」、各地区ごとの班長のような役割を担うのが「サブリード」、パレードゲストコントロールの全体を指揮するのが「リード」、そしてその上の責任者が「スーパバイザー」です。そのほかに、ゲストから見える場所（オンステージ）には登場しませんが、キャストたちのテストや遊びの予定などを聞き、勤務シフトを決めてくれる「スケジューラー」がいます。

この役職についても当時のもので、現在とはいくらか異なっているようです。

また、新人キャストのOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）は、当時は4日間あり、初日は運営部のオフィスでの座学、2日目〜4日目はオンステージでの実地訓練でした。文中で「オンステージデビュー初日」とあるのは、トレーニング期間でいう2日目を意味しています。



## 第1章

# 常に笑顔で意識の高い キャストが育つ理由



# なぜ従業員のことを “キャスト”と呼ぶのが



## ディズニーへの情熱や想いに支えられている

ディズニーランドには、ユニークな言葉があります。

代表的なものをいくつか挙げますと、ディズニーランドで働く従業員を“キャスト”、お客様を“ゲスト”といい、ゲストが楽しむ場を“オンステージ”、倉庫やオフィスなどがある場所を“バックステージ”と呼びます。乗り物を“アトラクション”といったりもしますね。

キャストは、日常生活でどんなに辛いことがあっても、心がささくれだっていたとしても、オンステージに立つたら、ディズニーランドをつくりあげる“キャスト”と

してのルール（役割）をこなさないといけません。そして、その役割を演じるときには、安全、礼儀正しき、ショー、効率性を大切にしています。

オンステージという舞台装置の上でゲストに充分に楽しんでもらえるようにするためには、キャストだけでなく、アトラクションを含め、あらゆるものが安全でなくてはなりません。それが前提条件となり、礼儀正しく対応ができるか、素晴らしいショーを提供できるか、というように積み重ねられていくのです。

なお、ここでいう「ショー」とは、ディズニールランド内のステージ（特定の舞台）で行なわれるものだけでなく、オンステージで行なわれるすべてのことをさします。つまり、アトラクションやパレード、キャスト一人ひとりの立ち居振る舞いまでをも含みます。

ディズニールランドという舞台装置は、とても大がかりで、そこには1万人を超える人たちが働いています。キャストを演じることでいただけるお金は、コンビニエンスストアのアルバイトとくらべたら多いかもしれませんが、ほかとくらべると、そう時

給が高いわけではありません。

でも、ミッキーが好き、ディズニー映画が好き、ディズニーランドを愛してやまないなど、キャストにはそれぞれの情熱や想いがあります。それがあから、片道2時間以上かけて千葉の舞浜という場所までやってきて、キャストを演じている人も少なくありません。

ディズニーの従業員が優れているといわれるのは、教育制度によるところもありますが、それとは別に、一人ひとりのキャストが持つ情熱や強い想いが関係しているように思います。



### 自分のロールをきちんと把握・理解する

現在、ディズニーランドに来場するゲストの9割以上がリピーターだといわれています。この本を読まれている方のなかにも、何度もディズニーランドへ行っていると

という方がいらつしやることでしよう。そしてなかには、キャストの対応が悪くてムツとされた経験をお持ちの方も、いらつしやるかもしれません。

ほとんどのキャストが素晴らしい対応、そのない対応をしたとしても、たった一人のキャストがひどい対応をとっただけで、ディズニールランドにかけられた魔法が一瞬にして消え去ることがあります。そうならないためにも、キャストはそれぞれのロールをしっかりと演じ、バックステージに戻るまで、継ぎ目のないショーを見せることが欠かせません。また、帰りの電車やバスでキャストとゲストが一緒になることもありますから、コスチュームを脱いだあともグチをいうのは厳禁です。

継ぎ目のないショーを見せるためには、キャストとして上司や先輩から教わった動作をただそのままに行なうだけでなく、相手や状況などに応じて最適の対応をします。つまり、キャストとしての自分のロールをきちんと把握・理解して行動することが大切になります。ですから、ディズニールランドでは従業員とはいわず、「キャスト」（配役、出演者）と呼ぶのです。

ボクが所属していたエレクトリカルパレードのゲストコントロールという部門は、パレードルートの設営のほか、パレード中にゲストがパレードの前を横切らないように監視するなど、パレードの安全な運行をサポートしています。

パレードが来ない時間帯は、できるだけ多くのゲストがパレードを見られるよう、前から順番に座ってもらうという仕事もあります。そのときに、ゲストも座っているし、パレードルートの安全性も確保されているようであれば、できるだけ多くのゲストに声をかけ、デイズニーランドにいる時間をより楽しんで過ごしてもらえるようにしています。

この「知らない人と話をする」というのは、とても勇気のいることです。最初は恥ずかしさもあり、なかなか声がかけれませんが、「こんばんは」とあいさつをしたあと、どんな話を切り出せば喜んでくれるのかもわかりません。

そんなときに頼りになるのが先輩キャストです。そこで、まわりの先輩を見渡すと、

「こんばんは〜。今日はどちらからいらっしやいましたか？」

「どんなアトラクションに乗りましたか？」

などと話しかけています。

なるほど、ボクの仕事はパレードのゲストコントロールという数時間だけですが、多くのゲストは今日一日を、デイズニールランドで遊び通しているわけです。なので、今日ここで、どんなことをしたかをたずねてみるのは、なかなかいい考えに思えます。ところが、いざ自分が先輩と同じことをしても、うまくできないのです。



### 真似るだけでは結果が伴わない

ボクがキャストになりたての頃、ゲストに「こんばんは〜」と話しかけると、いきなり話しかけられたゲストはビックリしていました。それはそうですよね。道端で知らない人に声をかけられたら、たいいていの人は身構えます。それに、ボクの笑顔も硬

かったと思いますから、こちらの「よし、話しかけるぞ」という緊張もゲストに伝わっていたことでしょう。

でも、あいさつをしたからにはと思い、話を続けます。

「どこから来たのですか？」

「千葉です」

「……」

そう、デイズニールランドがあるのは千葉県です。つまり、このゲストは地元の人だったのです。

これが「北海道です」「沖縄です」などであれば「遠いですね」とか「北海道より暖かいですか」とか、少しは気の利いたことが返せたかもしれません。でも千葉……。ここでボクの連想はストップしてしまい、言葉に詰まってしまいました。

それでも話をつながなくてはと思い、先輩の真似をして、

「今日は、どのアトラクションに乗りましたか？」

と聞いてみると、今度は、

「夕方から入ったから、まだ何も乗ってない」

といわれてしまいました。先輩のマネマネ作戦は失敗、完敗です……。

「では、パレードを楽しんでみてくださいね」

というつきなみの言葉を辛うじて返し、ボクはゲストのもとを去りました。話しかけられた相手からすれば、「今のは何だ？」と思ったことでしょうね。

ここでわかったのは、先輩の行動を見て、真似てやってみることは大事だけど、同じように行動しても、結果がいつも同じとはかぎらない——ということ。

そしてボクは、「物事の本質は何か」を考えました。このとき、ドイツニーランドで大切なことは、ゲストに楽しんでもらえる空気を創ることだと実感したのです。だからこそ、ボクらは「キャスト」（役者）というのだとわかりました。

ゲストにどこから来たのかを聞いてこちらがビックリするのではなく、ゲストにデイズニールランドでの行動を振り返ってもらい、できれば楽しい思い出として定着させる。これがボクらの仕事です。それには、「どこから来たの」「アトラクションは何に乗りましたか」という問いかけだけでなく、そこから話を広げていく技術が必要だと気づいたのです。



ゲスト一人ひとりの一瞬一瞬を  
大切に考えて「ジョー」を演じる



小さなゲストからポップコーンを渡されて

ディズニールランドという「夢と魔法」は、たったひとりのキャストの不注意で、もろくも解けてしまうことがあります。

実はボクも、ゲストにかけられた魔法を解いてしまいそうになったことがあります。それはボクが、教えられたことに引きずられていて、相手が求めている以上のことを演じられなかった、つまり「キャスト」として行動できなかつたからです。

ようやくゲストとの会話のコツがつかめるようになったある日のこと。ボクはウエ

スタンランドにある「カントリーベア・シアター」というアトラクションの近くにいました。するとポップコーンを食べている女の子と目が合ったので、ボクは「こんばんは」と声をかけました。声をかけられた女の子は照れています。

その頃になるとボクは、パレードを待っているゲストが手持ちぶさたになると、ボクからキャストの仕事を観察して、ヒマつぶしをしていることに気がつきました。そこで、以前のように、いきなりゲストの目の前に座り込んで「こんばんは」とあいさつするのではなく、アイコンタクトができたゲストにできるだけ声をかけるようにしていたわけです。

照れている女の子に「どこから来たの？」と聞くと、恥ずかしそうにして、答えてくれません。代わりにお母さんが「埼玉からです」と答えてくれます。今度は「どのアトラクションに乗った？」と聞くと、やはり照れています。

そのときです。女の子が突然、

「お兄ちゃん、ポップコーンあげる」

と、手にいっぱいポップコーンを差し出してきました。

「ごめんね、いま、お仕事してるから、食べられないんだ」と断ると、

「じゃあ、お兄ちゃん、あとで食べて」

と、一生懸命、渡そうとします。

さすがに、この状況には困ってしまいました。デイズニールランドでは当然、キャストはゲストから食べ物や金銭を受け取ってはいけないことになっています。

ボクは、近くにキャストはいないな、とまわりを確認してから、「ありがとう」といって、ポップコーンを受け取りました。そして両手にポップコーンを持ったまま女の子と少し話をし、

「では、パレードを楽しんでいってくださいね」といって立ち上がりました。



## たったひとつの行動が「思い出」を台無しにしてしまう

さて、もらったのはいいけれど、そのポップコインをどうするかが大問題です。デイズニールランドで働くにあたり、ゲストからもらってはいけないものを、ボクはいま、まさに手にしているわけです。それに、ポップコインを持ったままでは仕事ができません。

とりあえずコスチュームのポケットに入れようかとも思いましたが、いろいろ考えた挙げ句、ポップコインを手を持ったまま、ボクは女の子とその家族から見えない場所まで移動しました。そして、「ゴメンナサイ」とつぶやいて、そこにあったゴミ箱に、そっとポップコインを捨てたのです。

すると、すぐに先輩でサブリードのGさんがボクの元へやってきて、「ちよつと、こっちにきて」といいます。そしてそのまま、バックステージに連れていかれました。

「今、女の子からポップコインをもらったでしょう?」

開口一番、Gさんがいいいます。おかしいなあ、まわりを確認してから受け取ったのになあ、と思いいながら、

「ええ、まあ」

と答えました。すると、

「それ、どうした？」

と突っ込んできます。ゲストからももらったことについて怒られると思ったボクは、

「女の子が一生懸命渡そうとするので、どうしても断れなかったんです」

と言いい訳をしました。するとGさんが、

「それ、オンステージにあるゴミ箱に捨てたでしよ？」

というのです。

そう、ボクの行動は、最初から最後まで、バッチリ見られていたのです。どこから見られていたのか、まったく見当がつかみません。

「はい、ゴミ箱に捨てました」

ボクが答えると、Gさんはこういいました。

「女の子が、ポップコーンが捨てられてるところを見たら、どう思うっ？」

ショックでした。ボクはそこまでいわれてようやく、ことの重大さに気づきました。Gさんは続けます。

「ねえ、生井さん、女の子が『ポップコーンをあげる』といった気持ちを考えてごらん。食べてもらいたいと思って、くれたものでしょう。それを、ゲストがいるオンステージのゴミ箱に捨てるのは、どうかと思うの。女の子には見えなかったかもしれないけど、ほかの人が見ているかもしれないでしょう。」

どうしても、小さい子から手渡されてしまうと断れないことがあると思うけど、そこは『あとで食べるね』といって、ポケットにしまわないといけないうね。もらったポップコーンをオンステージのゴミ箱に捨てるのではなく、バックステージまで持つ

てこないといけなかったよね、きつと」

まったくそのとおりです。自分の保身や、もらったポップコーンのやり場についてばかり考えていて、女の子の気持ちについては、ボクを考えや行動から抜け落ちていました。

ディズニールンドで働くキャストは、その当時で1万人を超えていて、それまでボクは、自分は大勢のなかのひとりにすぎないと思っていました。

しかしゲストと接するときは、たいていは一対一です。ディズニーの魔法をつくりあげるには、それぞれのキャストが、ゲスト一人ひとりの一瞬一瞬を大切にしていかないといけないのです。

Gさんから指摘を受けたことで、ボクの行動ひとつで、ゲストのせつかくの思い出を台無しにしてしまうことがあることを実感しました。それ以降、ゲストの前では継ぎ目のないショーを見せることを肝に銘じたのです。



# プロ意識<sup>®</sup>を持つた 先輩たちの行動が新人を育てる



必要なのは「マニュアル」よりも「プロ意識」

ディズニーは人材教育が素晴らしく、アルバイトの人でも数日できちんとした対応ができるようになり、数か月後には社員のように責任感を持って仕事をするようになる——という話をよく聞きます。ディズニーランドのキャストの仕事ぶりを実際にご覧になった方のなかには、時給900円程度のアルバイトなのに、なんでそこまでやるのか、どうしてできるのかと、お感じになる方もいらっしゃるでしょう。

ディズニーランドでは、社員とアルバイト（準社員）のあいだに大きな差がありません。ディズニーランドの人材教育は、社員もアルバイトも同じ「ディズニーのキャ

スト」として「プロ意識」を持つことを重視しています。そのことを徹底的に植え付けることで、社員とアルバイトの差をなくし、個々が優れた対応をするチャンスをつくりだしています。

OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）に入る前のオリエンテーション。仕事の概要を説明してくれたリードの恋川さんは最後に、このように締めました。

「ゲストにとって、社員や準社員の違いは関係ありません。すべての人が「プロ意識」を持って仕事をし、ゲストに接してください」

それを聞いたボクは「給料をもらって働くのだから当然だよな」と、そのときはほんやりと思っていました。この「プロ意識」という言葉は、ことあるごとにミーティングで繰り返し聞かされました。そうするうちに「プロ意識」という言葉が一層強く、脳に刷り込まれていったのです。

そう、ボクたちはアルバイトではなく、プロなんだという意識。これこそが、デイ

ズニーランドが提供するサービスの質に現われているともいえるでしょう。



### 言葉で教えるだけでなく、実際に確認させる

「プロ意識を持つ」という言葉だけでサービスのプロが育つのなら、話は簡単です。しかし、そうはいきません。「プロ意識」をきちんと身体に染みこませ、プロとしての行動ができるようにするためには、適切なタイミングで教育を行なうことが重要です。

ボクがディズニーランドのオンステージにデビューしたOJT初日。誰に期待されているわけはありませんが、ボクは期待と不安で緊張していました。

集合場所に着いて、ほどなくすると、全体のミーティングが始まりました。まずは今日の来場者数や整備点検などで運転休止中のアトラクションについての確認を行な

い、そしてボクら新人キャストが紹介されました。

それが終わると、次はエリアごとに集まったのミーティングです。そしてそこで、ボクの人生を変えたといっても過言ではないキャストに出会ったのです。

その日、ボクが担当するエリアを統括するのは、サブリードのIさんでした。ハッキリとした物言い、テキパキと仕事をこなす彼女は、みんなからも信頼が厚いようです。そして、ボクのトレーナーとして、笑顔が似合う女性キャストのKさんが見つきました。ボクは素敵な女性2人に囲まれ、ふわふわと浮き足だつて仕事を始めることになりました。

最初はクロス（パレード中にパレードルートを横切ることが出来る場所のことで、横断用通路ともいいます）のロープ張り。Kさんから「クロスのロープを張ってね」といわれ、スタンション（棒）にロープのフックをかけ、隣のスタンションへロープを伸ばすのですが、このロープはギリギリの長さしかありません。ゆるみがないため、

全体重をかけ、しっかりと張らないといけないのです。へー、思っていたよりも、けっこう力が要るものなんだと思いつつながら、ロープを張り終えました。

それからKさんは、トイレ、タバコを置いている店、フィルム付きカメラや電池がある店、傘やレインコートが買える店の場所を教えてくださいました。あとでわかったのですが、これらの場所は、ゲストから聞かれることが本当に多いものなのです。これらの場所と、あとは、アトラクションの場所とショーの時間を案内できれば、ゲストからの質問にはたいがい答えられます。

口頭での説明を受けたあと、Kさんが「ちょっと見てきてもいいよ」というので、実際にこれらの店の前まで行って、正確な場所と建物の特徴を確認してきました。ほんの些細なことですが、実際に自分の目で見て確認したことで、ゲストにたずねられたときに自信を持って答えられます。これも「プロ意識」へと通じているのです。



## 一人ひとりのゲストにきちんと向き合う

しばらくすると、雨がポツポツと降ってきました。同じエリアの先輩キャストから声をかけられ、カップパをとり一度バックステージへ。パレードはどのようなのだろうと少し心配しながらオンステージに戻りましたが、それほど雨は強くならず、パレードは予定どおり始まることになりました。

次にKさんから指示されたのは、横断用通路の確保です。

「ここは、パレード途中でも横断用通路として使うから、この通路の前に人が立ち止まらないように案内してね」

とお願いされたボクは、Kさんの頼みならと声を張りあげます。

「このあと、7時30分から、光と音のパレード、エレクトロカルパレードがスタートします。ここは、パレード中も横断用通路になりますので、立ち止まらずお進みください」

と連呼するわけです。これから始まるパレードを1度も見たことがないボクが、ゲストに一生懸命パレードの案内をしているという不思議。そして、エレクトリカルという言葉がいいづらくて、何度も囁んだり。

ゲストにとっても、いいづらいのでしょうか。「エレクトリックパレードは何時からですか」とか、「エレクトロニクスパレードはどこで見るといいですか」などと質問をしてくれます。そのたびに、こちらも「エレクトリカルパレードは……」「エレクトリカルパレードは……」と何度も繰り返すうちに、あんなにいいにくかったエレクトリカルという言葉が、だんだんとスムーズにいえるようになってきました。頭で考えるよりも、どんどんやってみて慣れるほうが大事なようです。

ところが、こうしたゲスト対応に気をとられているうちに、横断用通路の正面にゲストがたまりだしてしまいました。

ゲストの気持ちを考えれば、できればパレードを最前列で見たいと考えるのは容易に想像できます。しかし、ここはパレード終了まで横断用通路として確保しないとい

けません。それに、すぐ横のパレードが見られる場所では、30分も前から場所取りをしていたゲストもいます。なのに開始直前にやってきたゲストが、横断用通路として確保したスペースの最前列でパレードを見ていくのでは、フェアではありません。

通路の正面にいるゲストには、どうにかして移動してもらいたい。でも、目の前にいるゲストに「移動してください」と直接いうとカドがたつと思ったボクは、その他大勢にも伝わるように大きな声で「この付近では立ち止まらないでください」と連呼しました。しかし、それでも立ち止まる人は減るどころか、徐々に増えていき、その付近は人だまりになってしまいました。ガツカリです。

ボクがゲストを上手に誘導できずにあたふたしているのを見かねてか、Kさんたちがやってきました。いったいどうするのだろうと見ていると、Kさんたちはクロス前のゲスト全体に対して案内するのではなく、クロスの前に立ち止まっているゲストの一人ひとりにきちんと声をかけ、事情を説明して、場所を移動してもらっています。

こうして丁寧にとりずつ説明と案内を続けていくうちに、少しずつゲストの数が減っていき、また元どおりのクロスに戻ったのです。

ボクはKさんたちに「ありがとうございます」といい、対応が上手だなあと、ただただ感心しました。

同時に、ゲストに理解してもらい、納得のうえで移動してもらうには、目の前のゲストから逃げて「その他大勢」に向けた説明をするのではなく、一人ひとりのゲストにきちんと向き合うこと、それぞれのゲストにきちんと丁寧に説明をすることが必要なのだということ学びました。

「いったことをしてくれない」とあきらめるのではなく、自分で一人ひとりのゲストときちんと向き合う姿勢が“プロ”には欠かせないと感じた出来事でした。



## 実際の「行動」が身体に「プロ意識」を染みこませる

いよいよパレードがスタートする時間になりました。直前から降り出した雨はやむ気配を見せません。横断用通路を確保していたボクのところへ、Kさんがやってきました。

「今日は雨だから、クロスカットね。それで、生井さんはパレードルートの内側に入って、ゲストがロープをくぐらないように見ていてね」

そういわれたボクは、パレードルートに入り、パレードが来る方向を向いて座りました。弱い雨が降っているときは、パレードの運行時間短縮を目的に、フロント（山車）とフロントとの間隔を通常より狭めて運行することがあります。雨が強まるとパレードの途中であっても中止になるため、そうなる前にできるだけパレードを進めておこう、少しでも多くのゲストにパレードを楽しんでもらおうという配慮なのです。

通常なら、パレードの途中に、ゲストがパレードルートの反対側へ渡れるように横

断用通路を3回開きます。しかし、パレードのスピードが速まったり、フロートの間隔が通常より狭い状況では、それができません。状況により、通路を開けるのを1回に減らしたり、まったくなしにするわけです。今回のクロスカットというのは、まったく開かない状況をいいます。

せっかく声を張り上げて横断用通路の場所を確保したのに、クロスが開かないのは、ボクのやったことは意味がなかったのではないかと、一瞬思いました。しかし、エレクトロカルパレードのテーマ曲が流れ、パレードの先頭、ブルーフェアリーが近づいてくると、感動のあまり、全身に鳥肌が立ちました。そして、今まで見向きもしなかったパレードに見とれている自分がいました。さっきまでの苦労は、一瞬で吹き飛んでいたのです。

そんなふうには仕事を忘れてパレードを見ていると、クロスからボクのところへKさんが近づいてきました。

「パレードのほうではなく、ゲストのほうを向いて座ってくださいね」

とKさん。ごもつともです。

結局、その日は雨が強くなってしまったため、4つから構成されるパレード内容のうち、1つめと2つめの先頭のスワン（白鳥）がきた段階で、突然パレードが終わりました。ボクたちはあわただしく撤収作業をし、ゲストを誘導して、その日のオンステージでの仕事を終えました。

ボクの初日を振り返ってみると、トレーナーのKさんと一緒に行動するなかで、クローズのロープの張り方、トイレやお店の場所、横断用通路の確保、パレードルートの内側で警備のしかたを習っています。これは、多すぎる量ではありませんが、少ないわけでもありません。一気にこれらのことを教えられたのではなく、場所を移動したり、ある程度できるようになったタイミングを見計らって、次の指示が出されています。そうすることで、新人のボクは「何をしなくてはいけないのだろうか」と迷うこ

となく、いわれたことをとりあえずやっていけばよいことになります。

ディズニールランドでは「たくさんのゲストに少しでも多く楽しんでもらいたい」という「想い」があり、その実現のために「プロ意識」を持つて的確に行動をしています。新人キャストであるボクは、言葉以上に、先輩たちの「行動」から、その「プロ意識」を教わりました。

そしてそれがだんだんと、ボクのなかにも染みこんでいったのです。

生井 俊 (いくい・しゅん)

作家。1975年生まれ、東京都出身。高校時代にディズニーランドでアルバイトし、とびっきりの笑顔とゲスト（お客様）にハピネスを提供するホスピタリティあふれるサービス術を体得する。早稲田大学第一文学部卒業後、株式会社リコーのソリューション営業として、お客様満足度を高めるサービス哲学を学ぶ。その後、都立高校の育休代替教諭として教育現場に携わり、現在、作家としてホスピタリティと人材教育をテーマに、執筆・講演活動等を行なっている。

近著に、リピーター戦略とディズニーのこだわりでクローズアップした『ディズニーランド「また行きたくなる」7つの秘密』、ホテルの心あたたまるサービスについてまとめた『本当にあった ホテルの素敵なサービス物語』（共に、こう書房）がある。

● 連絡先 ●

生井俊事務所

TEL : 03-6279-3698 FAX : 03-6279-3357

e-mail : [ikuishun@gmail.com](mailto:ikuishun@gmail.com)

blog : <http://ikui.exblog.jp/>

ディズニーランドが大切にする  
「コンセプト教育」の魔法  
ゲストにもキャストにも笑顔があふれる瞬間

© IKUI Shun 2006

2006年 9月 9日 初版発行

2009年 1月31日 第8刷発行

著 者 生 井 俊  
発行者 鷓 野 大



発行所 こう書房

〒162-0805 東京都新宿区矢来町112 第2松下ビル

電話 03(3269)0581 <代表> FAX 03(3269)0399

e-mail [xla00660@nifty.ne.jp](mailto:xla00660@nifty.ne.jp) url <http://www.kou-shobo.co.jp/>

blog <http://kajiyu.cocolog-nifty.com/kagurazaka/>

組版・編集■Pensiero! 印刷所■広研印刷 製本所■共栄社製本

Printed in Japan 定価はカバーに表示してあります。

ISBN978-4-7696-0912-4 C0030