

DISNEYLAND

ディズニーランド

伝説のトレーナーが明かす

ミッキーマウス

に頼らない

本物の指導力

町丸義之

YOSHIYUKI MACHIMARU

『社会人として大切なことはみんな
ディズニーランドで教わった』の **香取貴信**氏が

もっとも恐れもっとも尊敬する

◇最恐の上司・町丸さん◇

はこういうふう育成・指導する!

ディズニーランド ● 大手不動産系商業施設運営会社

● 外資ファンド系レジャー施設

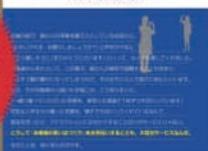
どの職場でも実践し成果を出してきた

「町丸式リーダーシップ」。

こう書房

社会人として大切なことは
みんな
ディズニーランド
で教わった
もはや「恐らく」と「畏れ多くも」本物の上司として
これだけ必要!

30
万部
突破!



はじめに

「町丸さんも本を出しませんか？」

はじめてそういわれてから、もう10年近くの歳月が経過しました。

東京デイズニーランドについて書かれているビジネス書は数知れずあります。

最近では、いわゆる「現場目線」でそれがまとめられているものも増えており、そういう意味では今回お世話になった「こう書房」さんは、その先駆けであるといえます。

そのなかでも草分け的な書籍が『社会人として大切なことはみんなデイズニーランドで教わった』（香取貴信氏著）です。同書では、東京デイズニーランドで働く上司や仲間、そしてお客様との関わりあいのなかで成長する著者の姿が、「現場目線」で描かれています。その成長に影響を与えた上司や先輩が数名登場しますが、そのなかの「最恐の上司・町丸さん」とは、私のことです。

出版不況といわれる環境でも『社会人として大切なことはみんなデイズニーランドで教わった』はロングセラーを続けています。文字どおり「社会人になりたての人」や「これ

から社会人になる人」にとつて、平易な文章は読みやすく、東京デイズニerlandという舞台における上司や先輩、仲間たちとの出来事はイメージがしやすいからでしょう。

そんななか、少し悲しいエピソードを2つ、耳にしたことがあります。

『社会人として』を読んで、とくに登場する上司との関係に感銘を受けた読者さんが、実際に自分がおかれている環境とのギャップを感じ、ある行動にできました。

「デイズニerlandみたいに、自分の職場もこうだったらいいのに……」

そんな思いから、自分の上司のデスクにそつとあの本を置き、読んでもらったのです。

「そうはいつでも、ここはデイズニerlandじゃないし……」

読まれた上司は、どう対応すればいいのか、ずいぶん悩んだそうです。

あの本を読んだ「社会人1年生」も成長し、やがてひとりやふたりの部下ができ、「上司」になっていきます。

「上司」と部下との関係は、あの本が理想だと思っっていますが、なかなか簡単ではありません

ません。自分が上司になったら、どう対応すればいいのか、ずいぶん悩んだそうです。

これまで、東京デイズニールランドのやり方やコダワリに感銘し、自分の会社や組織で導入してみようという多くの方と出会いました。しかし残念ながら、うまくいかないことも少なくないようです。

「そうはいつでも、やっぱりデイズニールランドだからできるんだ……」

そんなあきらめも聞くことがあります。

東京デイズニールランドといえば、「夢と魔法の国」。

しかし、そこで繰り返し広げられている出来事すべてが「魔法」によるものではありません。とくに人の育成についてはミツキーマウスに頼らない、上司やトレーナー（教える人）の本物の指導力によるものだといえます。

本書では、私自身の東京デイズニールランドでの経験を踏まえ、その後所属した東京デイズニールランド以外の会社や組織における人の育成で取り組んできたことについて、まとめられています。

世の中にはたくさんのお会社や組織があります。そして、その多くの上司が、部下の育成や、部下との関係に、悩んでいるといえます。

そんな悩める人たち、いわば「トレーナー1年生」以上の方にお読みいただければと思います、本書をまとめました。

なお、私自身がアルバイトからトレーナーや責任者にステップアップしていく過程のなかで得たコダワリから、「上司と部下」という表現は好みません。

本書では、一緒に働くスタッフが、トレーナーとして、リーダーとして、やがては自分とおなじ立場になることを期待して、育成するべき「部下」を「メンバー」と表現していません。

町丸義之

理想のリーダーになるための道しるべ

「香取感動マネジメント代表取り締まれ役」 香取貴信

こんにちは!! 香取クライマックス貴信です。

突然ですが、「大嫌いな人と行く憧れの海外旅行」と「大好きな人と行く近場の国内旅行」、あなたならどっちに行きたいですか？ 僕にとつての優先順位は間違いなく、「どこに行くか」より「誰と行くか」。これが重要です。

そしてこれは旅行だけでなく、仕事においてもおなじことがいえました。

どんなにつらく苦しい仕事であっても、「たかがアルバイト」といわれるような不安定で社会的には評価されにくい仕事であったとしても、職場に大好きな上司や憧れる先輩がいれば、働くのが楽しみになります。そんな上司や先輩がいるだけで、休みの次の日であっても早く会社に行きたくなるんです。

実はこれが、究極のモチベーションなんです。

『社会人として大切なことはみんなデイズニーランドで教わった』を発行していただいでから10年。多くの方に、

「香取くんは、素晴らしい上司と出逢えてうらやましい。」

どうしたら、あの本のなかに出てくるようなリーダーが育つのか。

また、どうしたら、あのようなリーダーに自分になれるのか」

という質問を、いまでも受けます。

これからはじまる物語は、当時出来損ないで、「思いどおりにならないことは誰かのせい、ちょっとうまくいったことは己の手柄」だった僕を、「誰かのせいより誰かのおかげ」と思えるように育ててくれた、大好きな憧れのリーダー・町丸さんの物語です。

いつでも親に代わって、親がしてあげたいけどなかなかできないことを心の中心に置いて、判断し育成してくれた町丸さん。その考え方ややり方は、理想のリーダーになるための道しるべになるのではないかと思います。

それでは長い間お待たせしました。町丸物語のはじまりはじまり〜!!

最後までごゆっくりお楽しみください。

ディズニーランド伝説のトレーナーが明かす
ミッキーマウスに頼らない本物の指導力

もくじ

〔Disney〕〔Disneyland〕〔東京ディズニーランド〕〔東京ディズニーシー〕〔東京ディズニーリゾート〕その他〔Disney(ディズニー)〕とつく名称および各種ディズニーキャラクター等の名称はディズニー エンタープライゼス インクもしくはザ・ウォルト・ディズニー・カンパニー関連会社の商標あるいは登録商標です。本書の制作発行に株式会社オリエンタルランド、ディズニー エンタープライゼス インクおよびザ・ウォルト・ディズニー・カンパニー関連各社は一切関与しておりません。

はじめに 1

理想のリーダーになるための道しるべ 「香取感動マネジメント代表取り締まれ役」 香取貴信 5

第1章 東京デイズニールランドで学んだトレーナーとしての基本姿勢

トレーナーは、最初から好かれる必要も、全員から尊敬される必要もない……………20

最初はほとんどのメンバーがネガティブな印象をもった 20

理論よりも感情で接していた 22

嫌われることも徹底すれば、やがては尊敬される 24

きちんとした「しつけ」をするために……………27

感謝と期待が「嫌われ役」を生み出した 27

アルバイトでも、きちんとトレーニングをすれば育つ 29

チャンスは平等に与える 30

挑戦しなければ進化もない……………	34
トレーナーには威厳があった	34
消去法で選ぶしかなかった候補者たち	36
比較するのは「おなじ時期の自分」	39
東京ディズニーランドのスタッフ育成、その鍵は「家族」……………	41
接触時間の短いメンバーとコミュニケーションをはかる	41
最初は居酒屋で、次第に自宅へと	43
メンバーに、家族のように接する	45
感情で手順やマニュアルの変更はしない……………	48
安全性やサービス向上のために手順を変更する	48
目的をもって決めた実施基準は必ず守る	50
横に親がいてもおなじことがいえるか……………	52
いっべきことを一瞬で判断して伝える	52
喜怒哀楽全部を使って本気で接する	54

トレーナーは選べない	トレーニーも選べない……………	56
パフォーマンスが高すぎるとトレーナーになれない		56
テンション上がりまくりのトレーナーデビュー		58
自分とおなじパフォーマンスを新人に要求しない		60
いまでも使っているデイズニーの教え		63
「ああなりたくない人」も反面教師にできる……………		65
最初の合同研修で「ブチ感銘」を受ける		65
はじめて受けたデイズニーショック		67
「ああなりたくない人」から生まれた「ああなりたい人」に近づく手順		69
いつも身近にいた「ああなりたい」先輩たちをコピーする……………		71
はじめて受けたOJT		71
目で見て覚える・覚えさせる		72
トレーナーの「人としての配慮や姿勢」は継承されていく		75

第2章 「使えないアルバイト」などいない

- 「指導力」と「指導され力」と「洞察力」……………80
- ディズニーの教育だけで成長できるわけではない
「指導され力」を見極める 82
- 採用面接では「家族は元氣か」をたずねる……………85
- 人数の多い部署ほど勤怠にルーズ 85
- 勤怠理由のウソを許さない 86
- 勤務に対する姿勢を説明できる関係を築くために 88
- 採用面接でクレーム処理の対応をやらせてみる……………91
- 基本は誰でも受け入れる 91
- 相手の性格や価値観を引き出す 93
- 逃げずに対応できる人になる素質があるか 96

「高校生は使えない」は本当か	98
メンバーをつなぐものは「お金」だけではない	98
高校生のアルバイトにも「社会人」として接する	100
真剣に教えるつもりがあるか	102
泣いて解決するなら、泣きなさい	105
志の高いメンバーが思わず流す悔し涙	105
「いつも見ている」というメッセージを伝える	108
徹底的に情報収集する	108
辞めたい人はとめない。ただし時期については調整する	111
冷静に考える時間をつくらせる	111
育てたメンバーのステップアップ活動を応援する	114
「誰に聞けばいいのか」を明確にする	116
マニュアルではなくOJTで徹底する	116
指示判断系統の確認を習慣化させる	118

OJTの正しい意味とは……………120

「仕事をしながら」のトレーニングではない……………120

第3章 モチベーションとパフォーマンスを上げるポイント

ルールを明確にすれば指導はラクになる……………124

「そこまで詳細にするのか」までやることに意味がある……………124

アピアランス（服装規定）の遵守……………126

規定の徹底が組織育成の幹となる……………127

考え方は定性的に、規定は定量的に……………130

瞬間にチェックし素早くフィードバックする……………130

ルールを自分に都合よく解釈する相手には……………131

「たくさん考えさせる」ことの必要性	135
常に「期待を少しだけ超える」ことを考えさせる	135
10個の施策をやりたいときに10個だけを考えさせない	138
運営・管理の意味と対象を共通言語でインプットする	140
各自に考えさせてから共通言語にする	140
運営管理すべき6つの対象	143
「運営する」とはどういうことか	145
「運営」と「営業」の違い	145
定量的な報告ができるようトレーニングする	147
混雑している日の運営を報告させる	147
状態を数字で表現させる	149
抜擢人事が人を育てる	152
期待度を表現しモチベーションを高める	152
ほんの少し手を伸ばせば届くポジションに抜擢する	154

パフォーマンスを向上させる人事考課の考え方……………	156
長期間勤務してもアウトプットはたいして変わらない	156
稼ぎが増える具体的なプランを提示する	158
1年目は教えてもらおう、2年目はやってみる、3年目は教えてあげる……………	160
ジョブローテーションを3年でサイクルさせる	160
まる投げと権限委譲……………	163
一方的な引継ぎは「トレーニング」とはいわない	163
第4章 「冷たい組織」を変えチーム力をアップする	
「時間の概念」を重視する……………	168
「時間帯」だけでなく「時間数」も計画する	168
決めた「時間」を厳密に守る	170
必要な「時間」を具体的に検証・設定する	172

組織改革のポイントは洞察力……………176

情報の公開と共有がどこまでできているかを確認する 176

メンバー間の関係を推察する 179

おかしなことに気づかない、気づいても指摘してあげない「冷たい組織」……………182

メンバーが固定されると組織の硬直化が始まる 182

気づいて指摘するのもトレーナー／リーダーの仕事 183

「オキテ」「ナラワシ」「アシキ習慣」をブツ壊す……………185

判断基準が明確化されているか 185

「先輩」というだけで優先される「暗黙のルール」 187

理由が明確でないものは見直しの対象 189

改革や変更は一気にやる……………191

改革は反対勢力との戦い 191

「いままでとは違う」を意識つける 192

「集団」と「組織」の違いとは……………	195
「集団」は古い価値観に縛りつけられている	195
「組織」は運営上の判断基準が明確化されている	197
組織全体が苦手に思っている人と仲良くなる……………	199
技術はあるのに堅物で自己表現がうまくない人	199
「職人」気質のメンバーと価値観を共有する	200
公平なソフト作成のための基準とシステムを明確にする……………	203
アベラビリティとプライオリティとマスターライン	203
各自の都合とロジックなきルールの横行	206
すべきことを明確にし1対1のコミュニケーションで伝える	208
明確な基準と仕組みがあれば誰でもソフト作成はできる	210
決めたことは徹底的に守らせる……………	213
全員の都合を考慮できないなら誰の都合も聞かない	213
約束を守らない者には厳しいペナルティを	216

シンプルなオーダーでメンバー自らに工夫させる……………219

メンバー全員に有給休暇をとらせる 219

相手に合わせたシンプルな表現に改める 221

メンバー自身のやり方で実践できれば自動的に回っていく 223

最初のうちにはできるだけ現場にいる……………225

実際の運営状況が映像として想像できるまで 225

現場に出向く際の4つのコダワリ 226

現場で生まれるメンバーへの気持ちを受け継がれていく……………231

クリスマスの約束 231

担当が変われば、やり方も変わる 232

環境から自然と生まれる「やってあげたい」気持ち 234

あとがき 236

第1章

東京ディズニーランドで学んだ トレーナーとしての基本姿勢

ディズニーランド伝説のトレーナーが明かす
ミッキーマウスに頼らない本物の指導力

トレーナーは、最初から好かれる必要も、
全員から尊敬される必要もない

◆ 最初はほとんどのメンバーがネガティブな印象をもった

「はじめは町丸さんのこと、好きじゃありませんでした」

「怖くて怖くて、しかたがありませんでした」

「この人、いったいなんなの？ というのが最初の印象です」

一緒に仕事をしたことがあるメンバーに私の第一印象をたずねると、だいたいはこんな感じですよ。とくに私より年齢が下の、いわゆる「部下」に該当するメンバーたちは、こうした思いが顕著だったようです。いまさらですが、「相当に嫌われていたのだな」と我ながらショックを受けます。

「人の気持ちにスケズケと土足であがりこんで、いいたいことをいう人」

ともいわれました。そんなつもりはなかったのですが、よくいえば「相手の気持ちに入り込めていた」ということです。それはそれで「効果アリ」だったともいえます。

「あとで知ったのですが、町丸さんと私って3つしか年が違わないんですよ」

こんなことをいうメンバーもいました。これもよくいえば、それだけ私が「兄貴肌」だったということですが、悪くいえば「態度が大きかった」ともいえます。

きちんと調査をしたわけではありませんが、おそらく90%以上のメンバーの私に対する第一印象は「怖い」「嫌い」「厳しい」と、どちらかというとながティブだったようです。しかし一緒に働くうちに、そのネガティブがいつの間にかなくなりました。さらには異動や転職などで一緒に働くことがなくなると、いつの間にか「お世話になった」に変化した――。

もちろん、すべてのメンバーがそうだったとはいえませんが、実際「本当に嫌いなままだった」「最後までウマがあわない」という人もいたと思います。

「どうやら、私の「トレーナーとしての姿勢」が彼ら・彼女らにとってどういうものだったのか、考えてみる必要があるそうです。」

◆ 理論よりも感情で接していた

2002年、以前一緒に仕事をしたことのある香取貴信さんが『社会人として大切なことはみんなデイズニールンドで教わった』（こう書房）を出版しました。この本には著者である香取さんが影響を受けた先輩や上司、仲間とのエピソードが描かれているのですが、そこにたびたび登場する上司に「白さん」と「町丸さん（私のことです）」がいました。

この2人、メンバーに対する接し方は対照的でした。詳しくは同書シリーズ（『熱い気持ち編』という続編も出ています）をお読みいただきたいのですが、簡単にいうと、「白さん」は常に愛情とユーモアをもってメンバーに接する理想の上司。私自身も一時期、「白さん」の教えを直接受けていましたが、本当に思いやりのある上司でした。

一方「町丸さん」は、主人公の「香取君」を怒ってばかり。ときには鉄拳制裁も辞さない、非常に厳しく、怖い上司として描かれました。

しかし、その徹底ぶりが「侮れない存在」として読者さんの印象に強く残ったようで、同書の発売直後にたびたび行なわれていた「読者さんのオフ会」や、インターネット上の

書評においても、次のような声がよく聞かれました。

「どうして町丸さんは、香取さんのような人間を育てることができるのか」

そんなことをいわれても、私にはわかりませんでした。たしかに香取さんにはビシビシ厳しい指導もしましたし、本に書かれている「まわし蹴り」のようなこともしました。でもそこには、厳しい面にだけフォーカスを当てた誇張もあるでしょう。

「よくわからないんです。アタマで考える前に脊髄が反応していましたから……」

これがオフ会や書評でいただいた、読者さんの質問や思いに対する回答でした。

私はこれまで、「〇〇マネジメント論」とか「〇〇コーチング」「〇〇経営学」などといったものを体系立てて学習したことがあります。強いていうならば、東京ディズニーランドでトレーナーになったり、その上のワーキングリードという立場になったときに、トレーニングに関する数日間の研修を受けたくらいでしょうか。

とくに東京ディズニーランドで働いていた当時の私は、若かったこともあり、理論に基づいた指導というよりは、笑ったり叱ったり喜んだり、ときには泣いたり、どちらかという感情をむき出しにして、メンバーに接していたと思います。

それになにより、私ひとりでは香取さんを育てたわけではありません。彼に関わった上司や部下、先輩、同僚、後輩、そして家族も含めて、「みんなで育てた」はずですよ。

◆嫌われることも徹底すれば、やがては尊敬される

その後、香取さんの著書が世の中に広まるにつれ、読者さんのネットワークができてきました。そこでもやはり、何度もおなじ質問をされます。しばらくは「いや、脊髄が……」と笑ってごまかしていましたが、そのうちに、ふと気づきました。

「これだけおなじ質問をされるということは、それに興味がある人が多いということ、それに悩むトレーナーやリーダーが多いということではないか。

『○○論』を体系的に学習していなくても、自分の行動を振り返ってみて、それぞれの経験や情熱、ズイッチの入り方^①が、彼らにとって解決のヒントになるのかも」

その気づきが、こうして私が本を書くキツカケとなったのです。

そういえば先日、こんな出来事がありました。以前おなじ会社（東京デイズニールランドでは

ありません」で仕事をしていたメンバーから、次のようなメールが届いたのです。

「最近イヤなことばかりです。会社でテナントさん向けに香取さんの講演会があって、それに参加して気持ちを入れ替えようと思ったら、打ち合わせが長引いて出られずガツカリ。たまには飲みにいきましょうよ」

偶然にも別の用件で比較的近くにいた私は、すぐにメールで返信し、その日のうちに会うことにしました。ただ会うだけではおもしろくないので、サプライズゲストを手配して、約束のお店に向かいました。

メールをくれた本人以外にもメンバーが増え、愚痴を聞いたりして盛り上がってきた頃に、サプライズゲスト・香取さんの登場です。彼に事情を話したところ、ゲスト参加を快諾してくれたのです。さらには『熱い気持ち編』に「夢を実現する男」として登場し、人氣の高い「佐賀屋君」こと加賀屋克美さんも連れてきてくれました。

ここからは私をネタに、大盛り上がり大会です。

「はじめは町丸さんのこと、大嫌いでした」

「そうそう!!」

「怖くて怖くて、そばに来ないで、って思っていました」

「そうそう!!」

「この人、いったいなんなの？ 人の気持ちにズケズケ土足であがりこんで、って」

「そうそう!!」

「こっちの気持ちなんておかまいなしに、いいたいことをいうし」

「そうそう!!」

東京ディズニールランドと一緒に仕事をしたメンバーも、他の会社に移ってから一緒に仕事をしたメンバーも、いうことはほとんどおなじです。

このように、一緒に働いたことのない人たちから、何年経っても私のやり方について共通の話題がでるということは、それが「〇〇マネジメント論」として確立されたものではなくても、一貫性があったということなのでしょう。

「嫌われることも徹底すれば、やがては尊敬される」

これが、私が身をもって得た「トレーナーとしての基本姿勢」のひとつといえそうです。やっている本人は、嫌われるつもりでも、尊敬されるつもりでも、ないのですけどね。

きちんとした「しつけ」をするために

◆感謝と期待が「嫌われ役」を生み出した

いまでこそ「嫌われることも徹底すれば、やがては尊敬される」などと自分というようにもなりましたが、自ら「嫌われ役」になったつもりはありません。

たしかに厳しい面はあったと思いますし、結果としてそうなっていたのも事実かもしれませんが、そこには社会人として、トレーナーやリーダーとして、私自身の育成に関わってくれた方たちへの感謝と、これから自分が育成しなければならぬメンバーに対する期待があったのです。

私が東京ディズニーランドで働き始めたのは1986年。20歳のときのことでした。「一度にたくさんの方が働いていて楽しそうだ」と思ってここを選びました。業態でいえ

ばレジャー／サービス業に該当するのでしょうか。

1992年に東京デイズニーランドを辞めたあとは、不動産系の商業施設運営会社に入社。世界最大級の屋内型スキー場、某有名キャラクターを扱うショッピングセンターの店舗運営、大型ショッピングセンターのカスタマーサービスなどを経験、その後も外資ファンド系リゾートの現地統括など、レジャー／サービス業を長く経験してきました。

これらの経験を振り返ってみると、ある「共通項」があります。それは、いずれも「日本初、日本唯一、最大級」など、他に参考事例の少ないビジネスの運営だったということ。そしてもうひとつは、いずれも「プロパー以外のスタッフが大部分で、そういったスタッフによって運営がなされている」ということです。

「プロパー」とは正社員のことを指します。したがって「プロパー以外の」とは、契約社員や準社員、アルバイトやパートという意味です。簡単にいえば「アルバイトが9割の職場」ということです。

近年では雇用形態も多様になり、はじめからアルバイトとして仕事を始める「プロパー以外の選択肢」というものもありますが、私が東京デイズニーランドで勤務を始めた頃は

「フリーター」という言葉すらまだ生まれておらず、当時あった求人情報誌「フロム・エー」が「アルバイト」などと呼称していた時代でした。

♠ アルバイトでも、きちんとトレーニングをすれば育つ

東京ディズニーランドには準社員として入社しました。いわゆるアルバイトです。「まあ、アルバイトだし」と軽い気持ちで勤務を始めたことは事実です。

しかし勤務を始めてすぐに、新人アルバイトをトレーニングするトレーナーもアルバイトであることを知り、そういう資格（権限）をアルバイトにも与える社風なんだという程度は感じていました。

勤務を続けているうちに、私もトレーナーになることになりました。

このときに知ったのが、「資格（権限）を与えるときに、まる投げ“はしない”ということ。必ず所定のトレーニングとその後のフォローアップをすることで、業務範囲を拡大し、権限委譲を行なうのです。

そういった環境のなかで、やがて私はロケーション（小さく分けられた担当部署）の責任者となり、ワーキングリード（スタッフの指導・育成を担当する役職）までやらせていただくようになりました。

たとえアルバイトだろうと、きちんとトレーニングをすれば育つ。

プロパーではないからといって、はじめから業務や資格の範囲を限定しない。

裾野を広げる。つまり対象者を広くすることで継続性をもたせる。

それを実現するための具体的なアクションが「トレーニングをとまなう権限委譲」で、東京デイズニールランドでは、いつでもこれが実践されていたのです。そしてこれは、私自身その後の考えや行動に大きく影響を与えました。

◆チャンスは平等に与える

「トレーニングをとまなう権限委譲」を実践できる環境があるなら、次にポイントとなるのは「誰に権限委譲をするか」です。

*当時の準社員人事制度においては、シニアキャスト、ジュニアキャスト、フレッシュマンキャストの3段階があり、トレーナーはジュニアキャスト、ワーキングリードはシニアキャストにあたる。

私は、「自分が経験してきたポジション（役職）までは、権限委譲することができる」と考えました。また「トレーニングをとまなう」という意味では、少なくとも「自分のやっていることまでは、教えることができる」とも思っていました。

つまり、東京ディズニーランドであれば、準社員でもロケーションの責任者にまではなれる。他の会社であつても、自分がスーパーバイザーになれば、スーパーバイザーまでは教えられるし、自分がマネージャーになれば、マネージャーまでは教えられる、ということです。

組織がそのような姿勢でいるとしたら、「チャンスは平等に与える」必要があります。同時に、「プロパーでなくてもステップアップさせる、できる」という意識をメンバーにもたせるには、熟慮されたトレーニングプログラム以前に、「動機づけ」「意識づけ」「しつけ」が必要です。

そういった「意識づけ」を高めたい、きちんとした「しつけ」をしたい、という気持ちが高まると、ついつい厳しいお小言が出るのは、母親や学校の先生の気持ちとおなじかもしれません。

本人の成長を考えたら、厳しく指導をするのもしかたがないという想いが、怖がられたり嫌われたりすることを恐れる気持ちより、勝っていたということなのです。

もうひとつ、「しつけ」で大切なことがあります。それは「気づき」です。本人のちょっとした変化や違いに、いつも気を配ることです。

なにかができるようになっていたら、それに「気づいて褒める」。規則違反などに「気づいたら指摘する」。この繰り返しですが、本人の成長に結びついていきます。

「トレーニングをとまなう権限委譲」を受ける「チャンスは平等に与える」。

そのためには、「意識づけ」をさせる「しつけ」をする。

「しつけ」のためには「気づき」が必要。

私のまわりにいた先輩トレーナーやリーダーは、みなさん大人で、やさしい人ばかりでした。そのようななか、メンバーに年齢が近く、ガミガミという私の役割は、「嫌われ役」だったのでしょうか。

「チャンスは平等に与える」ことで、早く「自分の分身をつくる」こと。それがトレーナーの最大の役目です。

「いつトレーナーになるの？」

「いつワーキングリードになるの？」

「いつ契約社員になるの？」

「いつ正社員になるの？」

「いつ店長になるの？」

「いつリーダーになるの？」

「いつ総支配人になるの？」

私と一緒に仕事をしたことがある人は、こういわれたことが多いはずですよ。

「えーっ。私なんかよりも、あの人が先ですよ!!」

この問いかけへの受け答えによって、その組織がもつ性質も見極めていきましたが、そのことについてはのちほどお伝えしましょう。

第2章

「使えないアルバイト」 などいない

ディズニーランド伝説のトレーナーが明かす
ミッキーマウスに頼らない本物の指導力

第2章 「使えないアルバイト」などいない

さて、私が本書を執筆するきっかけになった『社会人として大切なことはみんなデイズニールランドで教わった』は、著者の香取貴信さんが仕事をするうえで、どんなテクニクを獲得してきたのかということよりも、彼の周辺にいる上司や仲間とのやり取りのなかで、どのように彼が「気づき」「成長」していったのかがまとめられています。その本のなかで、私は「最恐の上司」として描かれる、登場人物のひとりです。

本を読まれた方は、「あの香取さんを指導したのだから、よほどすごい指導メソッドがあるに違いない」と思われるようですが、決してそうではありません。

また、同書の書評などを読むと、

「そんなヤンキーだった人がコンサルタントにまでなるのだから、やっぱりデイズニールはスゴイところ」

などと書かれているものもありますが、香取さんは、それだけでコンサルタントになっただけではありません。もしデイズニールの教育だけでなれるのだとしたら、みんなコンサルタントになってしまいます。

♠ 「指導され力」を見極める

私がここでお伝えしたいことは2つあります。

ひとつは、東京デイズニerlandは、香取さんのようなスタッフばかりではなかった、ということ です。

もちろん、基本的にテンションが高めの、目立つメンバーが多かったとはいえます。しかし一方で、地味ながらも自らの役割（デイズニerlandではそれをキャスティングII配役といいます）を理解して、それを果たしていくメンバーもたくさんいました。

そういった、地味ながらも「一生懸命」に自分に与えられた役割を果たそうとするメンバーには、トレーナーとして、あるいは先輩として、きちんと指導してあげたいという感情が生まれます。事実、トレーニングにおいては「うまく」やることよりも「一生懸命」であることを重視するよう学びます。ひたむきにやればやるほど、本人にはその気がなくても、「指導され力」というオーラが漂います。

もうひとつは、別のかたちで「指導され力」を発揮するメンバーもいるということです。

この場合の「指導され力」とは、トレーナー／リーダーからターゲットにされやすいという意味で、たとえば中身の濃淡は別として、要領のいい人、ちょっと自信過剰な人、中途半端に自分の主義主張をもっている人、組織ではなく「集団」のリーダー（「組織」と「集団」の違いは後述します）などです。

組織やチームを構築するとき、そういったメンバーがトレーナーやリーダーに育っていくケースもありますし、逆に反対勢力になっていくケースもあります。反対勢力になると、いわば不満分子向けのスピーカーのような役目をすることがあります。

「つたくよく。町丸さんに怒られたよく。わかってないな〜」

こうなってくると、勝手にその手法や方針について反対勢力内で議論を始めたりして、逆にその意図が浸透したりすることがあります（前段の香取さんはこれに該当します）。ただし、うまくコントロールしなければ「諸刃の剣」となり、反対勢力を抑えられなくなることもあります。

第1章で「チャンスは平等に与える」と述べましたが、そこにはもうひとつ、メンバーにとつては「与えられたチャンスを確実に獲得する」という視点が重要です。この微妙な

「指導され力」によって「与えられた平等なチャンス」を獲得することができる人物かを見極めるのが、トレーナー／リーダーとしての洞察力だといえます。

「指導され力」をもったメンバーがいる一方で、きちんとそれを察する「洞察力」をもったトレーナー／リーダーもいる。こういった「持ちつ持たれつ」の関係があつてこそ、指導力というものは発揮されるのではないでしょうか。

そう考えると、優れた指導というものは、洞察力によって、メンバー一人ひとりにあわせて、本人をめざすステージやレベルに到達させるために、平等にチャンスを与えることだといえます。

洞察力は、日頃からのコミュニケーションをどれくらい「ツウウェイ（双方向）」にして「言葉のキャッチボール」を続けられるか、そして「なぜ？ どうして？」「あなたは どうしたい？」を繰り返すことで高めていくことが肝要です。うるさがられても、あきらめてはいけません。

採用面接では「家族は元気か」をたずねる

◆ 人数の多い部署ほど勤怠にルーズ

トレーナー／リーダーにとっては「トレーニー」であり「自分が育成すべきメンバー」であっても、「他人の子」であることに変わりはありません。

ひとさまの大切な子供を預かって、社会人として一人前に育てるという意味では、職場は学校などとおなじかもしれません。違うとすれば、育成される側が授業料を支払うのか、育成する側が給料を支払うのか。育成し給料も支払う以上は、社会人としての「責任」も刷り込んでいかなければなりません。

私はこれまで、いろいろな会社や組織でトレーナー／リーダーを経験しました。それぞれに特徴や性質がありますが、共通していることもいくつかあります。そのひとつが、

「人数が多いセクションほど勤怠にルーズ」だということです。

たとえば、10名1チームとして仕事をしているところと、5名1チームとして仕事をしているところでは、10名のチームが勤怠にルーズということが多いのです。

もし両チームの行なうべき業務量がおなじであるならば、単純に、ひとりあたりのウエイトは、10名チームは10%、5名チームは20%で、重みが違います。つまり、「ひとりくらしいなくてもいい度」が高いほど、勤怠にルーズになるのです。

私が経験してきたレジャー／サービス業では、当日の出勤者が多いということは、所属している全体の人数も多いということです。そういった施設や組織のトレーナー／リーダーになると大変です。とにかく遅刻や欠勤が多い。いろいろな取り組みによって勤怠を改善していくことが業務のひとつになるほどです。

◆ 勤怠理由のウソを許さない

人間ですから、病気になって具合が悪くなったり、つい寝過ごしてしまったりすること

もあります。私自身もそういった経験はありますが、大切なことは、またそうならないように、どう工夫するか、それができるか、です。

しかし、若いうちはなかなかそれができず、ついつい責任逃れをするメンバーも散見されます。勤怠の理由にウソをつくのです。そのパターンはだいたい決まっています。

「お母さんが倒れた」

「おばさんが亡くなった」

「父親が入院することになった」……

この本を読む立場にいる方なら、笑いながらうなづいていることと思います。

もちろん、本当だとしたら大変なことですが、私の経験上、9割くらいはウソです。そういったウソについて責任逃れをするような関係は、改善しなければなりません。

私のやり方が通じるようになるまでは、「お母さんが倒れた」といわれれば、その様子を確認しました。「入院した」となれば、お見舞いにもいききました。

もしそれがウソであれば、いつかはバレます。ウソがバレれば、それなりのお灸をすえて、二度とそうならないように指導するのは当然です。

逆にそれが本当であれば、「わざわざお見舞いにまで来てくれた」と、おたがいの信頼関係が向上します。また、そういう行動にかぎって、他のメンバーに話したりします。

寝過ごししてしまうようであれば、目覚まし時計を用意してあげることもしました。

◆ 勤務に対する姿勢を説明できる関係を築くために

おたがいがおなじ組織にいて、おたがいの性格や価値観を知っていて、バレるようなウソをつけばどうなるかがわかっていれば、この行動は効果的です。

しかし、そうではないこともあります。たとえば採用時などです。一定期間でも一緒に働くことがあれば、それぞれの価値観やコダワリを伝えることもできますが、これから勤務をする、または始めたばかりのときは、そうはいきません。

職場には、いろいろなタイプの人があります。勤務を始めたはいいけれど、その職場にマッチしないこともあるでしょう。そんなときのキャンセルの理由が、

「お母さんが倒れた」

「おばさんが亡くなった」

「父親が入院することになった」……

私は、ウソをつけてまでキャンセルしなければならぬ背景を察して、自分が担当する採用面接では、必ず相手に質問をしていました。

「一緒に住んでいるご家族は元気ですか？ 入院や通院したりしていませんか？」

仕事は「家族」の支えがあつてできることが多いので、これから一緒に仕事をするメンバーが最初から、そんな「家族」に関する心配ごとをもっているとするれば、それは把握しておきたいところです。

そしてもうひとつ、別の理由があります。家族の健康状態などを確認する理由も、きちんと説明しました。

「なぜこんなことを聞くかという点、本当はキャンセルしたいと思つているのに、それをいいたせないことがあるんです。たとえば、思ったより通勤時間がかかるとか、ほかに面接を受けていて、そっちの条件がいいとか。そのときに『家族が病気になるって』などという言い訳ではなく、本当の理由を聞きたいからなんです」

採用の面接も然り、勤怠理由も然り。

最初の時点で勤務に対する姿勢を説明できる関係を構築するために、そんな面接をしてみました。

そのことにより、本当のキャンセルの原因として、よく出てくる理由があります。

「すぐく仲間に入りづらい雰囲気です」

「みんな業務に忙殺されてて、話もできません」

実はこういうコメントから、職場の雰囲気を感知取って、誰でも仲間に入りやすい環境を整備していくことも、トレーナー／リーダーには大切なのです。

第3章

モチベーションとパフォーマンス を上げるポイント

ディズニーランド伝説のトレーナーが明かす
ミッキーマウスに頼らない本物の指導力

ルールを明確にすれば指導はラクになる

♠「そこまで詳細にするのか」までやることに意味がある

レジャー／サービス業を中心に、同業他社／異業種を含め、いろいろな組織のみなさんと情報交換をする機会があります。東京ディズニーランドは、この業界においてはベンチマークになっているので、そこでの取り組みのすべてに誰もが興味をもつようです。

「〇〇って、どうやっているんですか？」

「〇〇の場合、どう対処したらいいのでしょうか？」

などなど、それこそ運営の中身から労務管理、メンバの育成に至るまで、質問は多岐にわたります。

「ディズニー」というブランドや施設そのものは、簡単にはマネできません。しかし、

労務管理やメンバーの育成は工夫次第。ミッキーマウスに頼らないでもマネすることができま

す。とはいっても、どこにでも実際の導入には壁があるようです。「よしつ、明日からこうしよう!!」とテンションを高めていたはずが、「ちよつと、難しいか……」とトーンダウンしてしまうことも少なくありません。そして結局、

「やっぱり東京デイズニールランドだからできるんだよね、ああいうのって」
となります。

たしかに、一見そのように感じる部分もあるかもしれませんが、それは口実です。工夫次第で、どんな組織でも使えることがたくさんあります。私自身もその考えを理解し、ミッキーマウスの力に頼らないでやってきたことがたくさんあります。

ただし、そのマネしたい内容はルールや規則、手順など、かなり詳細に決まっています。それを他の組織で取り組もうとすると、だいたい「そこまでは……」的な発想に陥ります。しかし、そこまで詳細にルールや規則、手順を決めるのは、そうすべき明確な理由があるからです。

◆ アピアランス（服装規定）の遵守

東京ディズニールランドでは、勤務をするうえで服装や髪型、メイクから装飾品に至るまでを詳細に定めた「ディズニールック」という規定があります。規定される内容が外観や身だしなみに関する項目のため、通称「アピアランス」といわれています。

アピアランスは、そのあたりの学校の校則よりも詳細に規定されています。ディズニール関係の書籍で読んだり、噂で聞いたりしたことがある方もいると思いますが、相当細かい内容です。すべてを記載しようものなら、この章が終わってしまいかねませんから、当時の特徴的なことだけを、いくつかあげてみます。

髪型は、男性の場合、耳にかからない、襟につかない。女性は、肩につく場合は束ねる。束ねた髪をまとめるヘアゴムの色は、黒・紺・茶色のどれか。

ピアスは、耳たぶに固定できるものを片耳にひとつまで、計1組。直径は5ミリ以内。アクセサリは、ピアスのほかに指輪（男性は結婚指輪）に関する規定がありますが、それ以外は禁止。

靴下は、コスチュームとして貸与されるもの以外は無地の黒のみ、ワンポイントも不可。爪は、手のひら側から見ても、出ていないこと。マニキュアは、パール系ラメ系は禁止。要は、老若男女すべてのお客様が、不要な関心をもつことはダメということです。

いずれも、東京デイズニerlandが決める運営の「4つの鍵」に照らしあわせ、なぜそのようにしなければならぬのかという理由も明確にして、定量的に細かく規定されています。

「アピアランスについては「身だしなみ」と「おしゃれ」の違いを理解させ、「清潔感があること」「機能的であること」そして誰が見ても好感がもてる「調和があること」、この3つをキーワードにして規定を遵守させています。

◆ 規定の徹底が組織育成の幹となる

組織にはじめからこういった規定がある場合は、それを承知で勤務をしてもらおうわけですから、導入そのものに労力を必要とほしません。労力を必要とするのは、いままでそう

いった規定がなく、口頭によってイメージだけが継承されてきた組織に、新たに導入する場合があります。

とくに、それまで自分なりに「おしやれ」をしてきた女性たちからの反発は必至です。

「なぜ、いまごろになって急にそんなこと決めるんですか？」

「えーっ。これくらい大丈夫ですよねー？」

「このネイル、結構お金かかってるんですけど」

などなど、新たにアピアランス規定を導入する場合、ネックになるのは普段から「おしやれ」なメンバーです。

男性のトレーナー／リーダーはメイクやヘアカラーにうといことが多く、そうなる規定の作成は、それがわかりそうな女性に「まる投げ」されることが多くなりがちです。

すると、その女性是不満の矛先が自分に向かないように、「初年度はそこまで決めなくても……」と弱気になったり、あるいは曖昧になったりすることが少なくありません。そして結局、アピアランス規定の導入・徹底に至らず、自然消滅していきます。

私自身は、新しく所属する組織では必ずアピアランス規定の導入・徹底を実践してきま

した。これは、組織形成をするうえでのアクションとして適していると考ええるからです。

- ① 理由を明確にして、ルールを決める。
- ② 決めたルールに対して、メンバーがどう反応するかを想定する。
- ③ 想定した内容への指導・徹底方法を検討する。
- ④ 決められたルールを見直し、ブラッシュアップする。

こんなアクションひとつでも「PDCAサイクル」ですね。

詳細に決める理由は、結局のところ、マネジメント（＝管理）がしやすいからです。

詳細に決めれば判断基準が明確になり、いつでも公平な判断ができます。

判断基準が明確であれば、誰にでもそれができるようになります。

誰にでもできるということは、私がしなくても、メンバーが自分で判断する機会が生まれる、つまりセルフチェックできるということです。

それを繰り返せば、自然におたがいが気づき、指摘しあえる組織になっていくのです。

することが必要で、良い部分も悪い部分も素早くフィードバックしなければなりません。

本書にたびたび登場する『社会人として大切なことはみんなディズニールランドで教わった』のなかで、著者の香取さんがこっそり髪を耳にかかるくらいまで伸ばし始め、それを見つけたときにいわれた名セリフがあります。

「髪切るか耳切るか」

実はこれ、私自身も当時の上司のタケヤマさんからいわれたセリフですが、瞬時に問題を指摘し、改善しないことがどれくらい重大な問題なのかを考えさせる、名言だといえます。当然「髪を切る」となれば、「いつまでに」も約束させます。

◆ ルールを自分に都合よく解釈する相手には

ルールを自分に都合がいいように解釈するメンバーもいます。規定に書かれていなければかまわない、バレなければなにをしてもいい、と思う人たちです。

その代表は、やっぱり香取さん。「髪切るか耳切るか」につづく珍エピソードです。

若者のヘアスタイルには、いつの時代も流行があります。当時は、頭頂部からサイドにかけては長め、サイドから襟足にかけては短めに刈り上げる「ツーブロック」スタイル、しかも刈り上げをかなり短くするのが流行っていました。デビュー当時のチェッカーズやとんねるずがしていたような髪型です。

デイズニールックにおける男性の髪の長さに関する規定は「耳につかないこと」「襟につかないこと」と非常にシンプルでした。これだけを見れば、「ツーブロック」は規定に収まるヘアスタイルです。

やがて、みんながみんな「ツーブロック」になりだしたころ、そのなかでも個性を主張したかったのが香取さんでした。

日頃からうるさくいわれ、耳を切られる恐怖（詳細は同氏の著書をご覧ください）を知っている分、どうやれば私に文句もいわれずに、うまく個性を出せるかを考える――。そういうアタマの回転は速いのです。

「お・は・よ・う。香取君」

第3章 モチベーションとパフォーマンスを上げるポイント

「げげっ。ま、町丸さんっ。な、なんスか？」

「香取君、床屋いったんだあ。ツーブロック、キマってんじゃらん」

「ええっ。な、なんスか？ 耳にもついてないし、襟もついてないですよっ」

「うん、そうだね」

「……（焦）」

「でも、この襟足はどうして、わざわざ逆V型に剃ってあるのかね？」

「コ、コレは……。コレは床屋のオヤジが勝手にやったんですよ」

「ふうりん。こんなエグい髪型に勝手にするんだ、その床屋さん」

「ったく、困ったもんですよ」

私との付き合いも長いことから、次のセリフぐらい予想できそうなものですが、なにか都合が悪くなると人のせいにするのは、香取さんの悪いところですよ。

「じゃあ、オレもその床屋について、一緒に文句いつてやるよ」

「だ、大丈夫で……。すいません。ボクが逆Vにしてくれていいました」

「テメーツ、そんなことわかってるよっ。相変わらずウソつくのヘタだよなっ。今回の

髪型は耳にもつかないし襟にもつかないから、なにやってもいいと思ってんだろつ。アピ
アランスの三原則いってみろつ」

「清潔で、機能的で、誰が見ても好感がもてることです」

「だろーつ。さつき来てたお婆ちゃんからすると、なんで逆V型なんだろつて思うだろ。
その時点でアウトなんだよつ」

「お婆ちゃんが気づかなければ大丈夫なんスか？」

「オレが規則なんだよつ。オレがダメっていつたらダメなんだよつ」

アピアランスの考え方を定性的に表現し、詳細規定は定量的に、必要に応じて第三者の
判断も加味する。そういった運用方法において「デイズニールック」はよく練られており、
この「既定の設定」や「遵守の確認」は、能動的な管理能力のある組織形成に有効である
といえます。

ちなみに香取さんは結局、もう1回分の散髪代を払い、逆V型を直しました。いちばん
短い部分にあわせて刈り上げたので、しばらくは変なヘアスタイルでした。

第4章

「冷たい組織」を変え チーム力をアップする

ディズニーランド伝説のトレーナーが明かす
ミッキーマウスに頼らない本物の指導力

第4章 「冷たい組織」を変えチーム力をアップする

場所や時間帯を設定して、ロールプレイング形式でのトレーニングも多用されます。とくにショー展開にあわせてのナレーションや、乗り物の運転などの操作をとまなうものは、お客様がいない状態で実演／実操作をトレーニングしますので、オープン前などの設定が効率的です。これが「時間帯」の側面です。

一方、東京デイズニールランドの人材育成や活用をまとめたような書籍にも、あまりふれられていないのが「時間数」の側面です。こんな内容をトレーニングしていますと表現しても、それに時間を無尽蔵にかけられるわけではありません。

すべてのトレーニングプログラムには、「初日は7時45分から16時15分までの7・5時間。2日目、3日目も同時間帯で7・5時間。合計3日間で22・5時間」とか、「合計5日間で37・5時間」など、かけられる時間数が決められています。さらに、それぞれのトレーニングメニュー別に時間配分が設定されており、トレーニングの途中においても常時進捗管理が行なわれています。

このトレーニング時間数というのは、コストに直結することもさることながら、一般の会社や組織という「納期」に該当する概念であるといえます。東京デイズニールランドでは、

OJTのなかにおいても、ビジネスの基本のひとつである「時間＝納期」という概念が、さりげなくちりばめられているのです。

◆ 決めた「時間」を厳密に守る

時間の概念でいえば、「時間に関するルール」「時間の正確さ」も学ぶべき姿勢といえます。これがきちんと徹底できている会社や組織、施設は多くありません。

東京デイズニールランドでは「マスターライン」といって、営業日のパターンごとに、各時間帯における必要人数が設定されています。それぞれのポジションがローテーションによってサイクルされますが、その開始時間や終了時間、サイクルする時間も緻密に設定されています。たとえば当時、アトラクションでは基本的に、ひとつのポジションに15分間入り、それが終わると交代要員が来て、次のポジションに変わり、また15分、それを何度か繰り返すと「ブレイク」という時間になりました。

このブレイクというのは、立ちっぱなしだったり、緊張度合いが高かったり、連続して

第4章 「冷たい組織」を変えチーム力をアップする

おなじポジションに入ることによるストレスを軽減し、安全性を維持するためのシステムです。これにより、60分から90分程度に1回は気持ちをリフレッシュさせます。ブレイクは次のポジションに入るための準備をする時間とされていますが、急を要する業務がなければ、バックステージのブレイクエリアにいき、水分補給をしたりトイレにいったりできます。

このように、サイクルによってブレイクタイムや食事の時間が決まりますが、それ以外の時間に決められたポジションを離れることは一切できません。スタッフ同士で調整してトイレにいったりすることもできないくらい厳密です。

また、このローテーションシステムは、その日の営業時間や予想入場者数、運営状況、天候までも配慮され、厳格な運用がなされています。

過去のデータから待ち時間が多くなると見込まれる繁忙期には、キューエリア（待ち列）の整理のためのスタッフや、待ち時間が発生すると想定される時間帯だけ配置されます。たとえば「朝8時の開園時間から2時間までは常設のキューエリアで収容可能な待ち時間。それ以降は1時間以上の待ち時間になり、それが夜のパレードが終わるまでは継続する」

からキューエリア対応のスタッフは10時から20時30分まで配置する、といった具合です。

私たちのようなレジャー／サービス業で、これくらい厳密に時間管理の概念をもって運営しているところは、あまり多くありません。

営業開始時間になったらきちんと営業が始まっている。また、それがお客様にもわかる。決められたイベントがオンスケジュールで始まっている。そのために時計の時刻にズレはないかを確認している。

——そんな、普通にできている会社や組織にとっては当たり前の概念がないところが意外と多いのです。とくに地方の施設や小規模な施設など、外部からの視線が少ないところはそうなりがちだといえます。そしてこれは、組織を、さらには施設をダメにしていく要因のひとつであるといえます。

◆ 必要な「時間」を具体的に検証・設定する

私が経験してきたレジャー／サービス業は、テーマパークやスポーツ施設、キャラク

第4章 「冷たい組織」を変えチーム力をアップする

ターシヨップチェーンや大型シヨッピングセンターなどです。いずれも労働集約型産業で、人の手を介して行なわれる業務がほとんどです。したがってコストにおける人件費の比率が高く、それを効率的にすることが経営上プラスになる環境でしたので、マスターラインの設定やトレーニングなど人材の活用や育成には労力をかけてきました。

これらの多くの施設で共通する業務があります。それはチケット販売やインフォメーションなど、総合的な知識が必要な業務です。そしてそれらの部署には、これまた共通したトレーニングの概念が存在していました。

おもしろいことに、これらのポジションには何故か女性が多く配属されています。

「こういうカウンター業務は、笑顔のかわいい女性がやらないとダメ」

というような化石時代からの慣例が、いまだに残っていることが多いのです。お客様の半数は女性で、ニーズも多様化しているにもかかわらず、旧態依然の男社会の価値観だといえます。

とくにチケット系の業務は、パウチャーや割引券の種類や券種区分が膨大です。戦略的に販売促進をしているところであれば、バーコードなどを導入し効率化してはいますが、

それでも何百種類に及ぶこともあります。当然、このポジションを担当するスタッフは、覚えるべきことが大量にあります。

こういった部署を管理しなければならなくなった場合、その組織の時間管理の概念とトレーニングの価値観を探るために、私はいつもこんな質問をしています。

「いやゝ。このポジションは覚えることが多くて大変だ。どれくらいで覚えるの？」

「まあ、2〜3週間あれば初步的なことはできますよ」

このように「2〜3週間」などと答えるのは、「OJTとは、経験によって覚えていくことだ」と勘違いしている管理者です。

2週間といえは14日です。シフト上の休日が週2日あるとすれば、実質の勤務は10日です。一方の3週間は、実勤務21日分と設定されているのかもしれませんが。

つまり、ここで出てくる時間軸の数字は、最低で10日、最大で21日で、数値に倍以上の開きがあるのです。これでは時間管理の概念がブレているといわざるをえませんが、本当に多くの管理者が「2〜3週間」と回答します。

おそらく管理者自身の経験値から、「2〜3週間くらいあれば、ひととおりのケーススタ

第4章 「冷たい組織」を変えチーム力をアップする

「ディ」ができる」と考えているのでしょうか。しかし、その「ひととおりのケーススタディ」は書面化されることもなく、管理者の頭の中だけにあります。

これが書面化、いいかえれば「リスト化」されていれば、チェックリストが作成できます。チェックリストができれば、ケースを想定した「ロールプレイング」の実施が可能です。どんなケースが、どれくらいの頻度で発生するのかを想定することによって、「ロールプレイングプログラム」のタタキ台は簡単にできあがります。あとはそれに「どれくらいの時間がかかるのか」「どれくらいの時間がかけるのか」を検証／設定するだけなのですが……。

東京デイズニerland時代に私がトレーニングに失敗した2人目のトレーニーのように、仕事のスケール感だけがネガティブに伝わり、「私には難しい」「私には無理」と思ってフエードアウトしていくメンバーがどこかにいるかと思うと悲しいです。

どうか、トレーナー／リーダーのみなさん、OJTには「時間管理の概念」と「ロールプレイング」を導入して、効率的にメンバーを育成していただきたいと思います。

第4章 「冷たい組織」を変えチーム力をアップする

たしかにそう感じるかもしれませんが。しかし、エンターテインメント以外の部分、とくに人材育成については、ミッキーマウスの力に頼らないでもできていることも多いのです。言い換えれば、それは別の組織や施設においても可能だということです。

私は、東京デイズニerlandには約6年半勤務しましたが、その後はミッキーマウスと一緒に仕事をする機会には恵まれていません。しかし、東京デイズニerlandで学んだことは、多少のアレンジをすることで、その後の職場における業務、とくにトレーナー／リーダーという役割を果たすうえで、大きく活かしているといえます。

個人経営の単店（単一事業所）以外の組織であれば、部署異動や担当変更など、なんらかのかたちで所属組織が変わることは少なくありません。私自身も、部門内での部署異動、部門そのものの異動、さらには転職と、組織が変わる経験を何度もしてきました。ひとつは開業前の巨大屋内型スキー場。ここでは、すべての運営部門とマーケティング、販売、スポンサー、広報などを担当しました。次は、全国展開のキャラクターショップの店舗運営統括。そして大型商業施設のカスタマーサービスセンター／お客様係など。いずれも、労働集約型のレジャー／サービス業が中心です。

そのうちの2回の部門異動では、当該部署の再構築が任務として与えられました。そんな目的をもって乗り込みますから、こちらも「どこから手をつけるか」、メンバーも「なにから手をつけられるか」と、「おたがいの出かた」を見るのは、当然といえば当然です。

いわゆる上位職にあたる人間が配属された場合、上位職のためのトレーニングプログラムをもつ現場というのは稀で、本部あたりで簡単な概要説明があつてそれつきり、というパターンが多いといえます。

そういう環境で、まずはじめにトレーナー／リーダーが着手すべきことは、その部署の規範の確認です。売上などの数字は事前にデータなどで確認できますが、その部署がもつ規範は、実際に飛び込んで、業務や時間を共有してみないとわかりません。ただし、最初の規範の確認は、メンバー間の会話に耳を傾けたり、様子を観察する程度に留め、あまり深入りしないことが大切です。

確認すべきことの基本は「情報共有」。共有されている情報はなにで、されていないものはなにか、です。

たとえば、部署の売上は知っていても、部門として、また会社としてはどうかという情

報をメンバーが知っているか否かで、それまでの、その部署の情報公開度が把握できます。それにより、前述したような「アルバイトだから」「契約社員だから」「女性だから」という接し方をされてきたかどうかという、それまでの上層部や上司の姿勢が把握できます。大切なのは情報の公開と共有で、それを定量的に表現すること。それによって、隠しごとをしない雰囲気を感じとってもらえれば、その部署のその後の規範づくりがいい効果を与えることができます。

◆メンバー間の関係を推察する

次に、新しいトレーナー／リーダーとしてメンバーのなかに飛び込み、改善改革を整理するには、「洞察力」が必要です。

「洞察力」と似たものに「観察力」があります。この「観察力」は、東京デイズニーランドで、なにかの待ち時間などに子供たちとコミュニケーションをとるのに有効でした。たとえば、靴のかかかきと書いてあったり、親御さんが呼んでいたりを、目配り

気配りをして観察していると、その子供の名前がわかります。そして、その子供と会話をするとき、名前で呼んでみる。たいていの場合、子供も親御さんも驚きます。これだけでコミュニケーションは大幅にアップし、好印象獲得です。

お客様のように、相手との接点が短い場合は、こうした観察力も有効ですが、自分が育成すべきメンバーのように、接する時間が長いときには、観察力以上に「洞察力」が必要です。

「観察力」が表面的な状況を見ることだとすれば、「洞察力」とは、見えている範囲から、その先にあるモノやコトを推察することだといえます。

とくに部署の再構築にあたっては、部署そのものの状態や、メンバー間での役割や関係など、表面的に見える部分と見えない部分の状態、および、そうなった背景や経緯を把握しておくことが肝要です。ヤミクモに情報収集するよりも、「洞察力」によって集中して状況把握することが効果的だといえます。

状況把握の第一歩は名前の確認です。先に自分からメンバーの名前を個別に確認します。私の場合、それまでの「嫌われ役」スタイルが噂のように事前インフォメーションされて

第4章 「冷たい組織」を変えチーム力をアップする

いることも多く、となると当然メンバーも、「嫌われ役」の「コワイ人」が話しかけてくるわけですから、すでに構えています。

このとき稀に、先に自己紹介をしてきたり、まったく構えていないメンバーがいます。店長やリーダーといった役職をもっていないくても、そういう行動ができる人は、問題意識をもっているか、あるいはまったくニュートラルなので、のちのちのチーム構築に重要な機能を果たすことが多いといえます。組織の再構築が進むと、そういう人が中心人物になっていたりするのです。

また、その部署に所属するメンバー全員に会うことができるまでは、できるだけおなじ場所に留まり、メンバーのおたがいの会話に耳を傾けます。

とくに朝礼や終礼が終わった直後など、「お仕事モード」が切り替わるときの会話には要注意です。勤務終了後に一緒にお茶や食事をしたりする予定を立てていたり、シフト交換のやり取りや、そのときの反応など、それぞれの関係が垣間見えるシーンだといえます。

町丸義之 (まちまる・よしゆき)

30万部超のベストセラー『社会人として大切なことはみんなディズニーランドで教わった』(香取貴信・こう書房)に、主人公の「香取くん」を厳しく指導する「最強かつ最恐の上司」として登場した「町丸さん」。

20歳のときに東京ディズニーランドへ準社員(アルバイト)として入社。仕事および人心掌握能力の高さが評価され、トレーナー、ワーキングリード(スタッフの育成・指導を行なう職位)なども務め、約6年半勤務。その後は大手不動産系商業施設運営会社や外資系スポーツ&リゾート運営会社にて、各種レジャー&商業施設などの運営統括や総支配人などを歴任。レジャー/サービスの業界では「ディズニーで学んだこと」×「町丸イズム」をフルに活かしたスタッフの育成指導で業績を上げる「運営のプロ」として知られている。

●連絡先●

email: one-oh-three@hotmail.com

ディズニーランド伝説のトレーナーが明かす ミッキーマウスに頼らない本物の指導力

© Yoshiyuki MACHIMARU 2012

2012年 2月 10日 初版発行

著 者 町 丸 義 之
発行者 鵜 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 info@kou-shobo.co.jp

url <http://www.kou-shobo.co.jp/>

組版 ■ 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。

ISBN978-4-7696-1064-9 C0063