

## 特別講演 2

ディズニーを知ってディズニーを超える  
～危機管理は人材育成から～

## [特別講演2]

### 「ディズニーを知ってディズニーを超える」 ～危機管理は人材育成から～

鎌田 洋

株式会社ヴィジョナリー・ジャパン代表取締役

2011年、東日本大震災の発生時、ディズニーのキャストは、今まで誰も体験したことのない緊急事態の中で、なぜプロ意識をもって行動することができたのか？そのモチベーションの源泉はどこにあるのか？多くのディズニーの本はすべて結果を羅列しているに過ぎない。実はその結果を生み出している源泉に着目する必要がある。ウォルトは「科学技術が進めば進むほど人々は孤独になり分離する。私は人々が互いに感動し、心が一つになる場所を作りたい。」と言い、人々が互いに共感しあえ、幸せを感じられる場所を希求していたのだ。ディズニーではその想いをしっかりとスタッフに伝え、スタッフは実現するために努力した。その方法は一般の企業にも応用できるものだと確信している。

1. 【理念・哲学を伝える】企業としての想いを、すべての社員にしっかりと伝えることです。
2. 【仕組みを整える】。想いが浸透するシステムを整えます。
3. 【想いを具体化する】仕組みを整えると、想いを具体化するように社員が行動し始めます。
4. 【プライドを喚起する】ここまでプロセスがうまく進めば、プライドが生まれます。プライドの喚起はお金では解決できない重要なESです。
5. 【顧客の期待を超える】お客様の潜在的なウォンツを察知し、期待をはるかに超える提案をする。
6. 【個人の主体性を喚起する】どんなに仕組みを整えても、個人がやる気を持たなければ企業は活性化しません。「個人の自立を促すこと

はとても重要なのです。

この6つの項目が折り重なってこそCSもES向上していきます。

企業理念を読み解き、すべての社員に伝え、仕組みをつくると、理念と共に感し、具体的な行動に反映しようとする人が現れます。しかし、自分勝手に判断・行動されては困りますから、軸となるものが必要があります。ディズニーには、「SCSE」という行動規準があります。Safety(安全), Courtesy(礼儀正しさ), Show(ショー), Efficiency(効率)。この順番は、そのまま優先順位を表しています。非常にシンプルです。これに基づきパーク全体、ランド、ショップ、などいろいろな規模の防災訓練が年間に何度も実施されていました。企業理念や行動指針の浸透と継続された防災訓練が実施されていたからこそ、東日本大震災の時、ディズニーリゾートで夜を明かした2万人のゲストのためにキャストは、通常はお客様に見せることのない段ボールや、商品棚に並んでいる食べ物を無料で配ることができたのです。

最後に、私は42歳で心筋梗塞を患いました。入院中に職場の仲間がたくさんのゲストからの手紙をもってお見舞いに来てくれました。課題の山積でストレスは多かったが、「ありがとう」と書かれたゲストからの手紙を読んでいると、「俺はいい仕事をしてるんだなあ」と感じることができ、また頑張ろうと思えたのです。

自分を取り囲むたくさんの人から「ありがとう」をもらうことが、自分の人生を豊かにし組織で働く意欲を高めてくれるのであります。