

人的資本経営推進の一環として、働き方改革の取組をさらに県内に広げることを目的に『イクボス同盟ひろしま企業交流イベント』第3回が、令和7年1月9日に広島市内の会場で開催されました。

基調講演

ディズニーランドの現場マネジメント

～社員のモチベーションを高める仕組み～

講師：株式会社チャックスファミリー 代表取締役
安孫子 薫（あびこ かおる）氏



一東京ディズニーランドの成功要因

私は東京ディズニーランドの運営に約26年間携わってきましたが、その間にパークは大きく成長しました。開業当初は年間約1,000万人の来場者数でしたが、東日本大震災後には3,000万人規模に達しました。その後、コロナ禍による影響もありましたが、現在は回復し、昨年度は2,750万人を超えています。では、なぜこれほどの成長を遂げることができたのでしょうか。もちろん、立地の良さやディズニーブランドの強さに加え、日本が経済成長期にあったことなども追い風になりました。しかし、今日特に重要なこととしてお話ししたいのはこうした外的な要因ではなく、内的な成功要因です。

一言で言えば、ディズニーの成功要因は「**パーパス経営とブランディング**」にあると考えています。つまり、ディズニーの事業目的を明確にし、そのブランド価値を守り続けることが鍵だということです。

具体的は、次の要素が挙げられます。

- **ディズニーの世界観の徹底**：単なる遊園地ではなく、ディズニーの物語や夢の世界を忠実に再現し、ゲストが夢の世界に没入できる空間を作り続けました。
 - **ディズニーフィロソフィーの浸透**：パークでは約2万5千人のキャストが働き、その7割がアルバイトです。この一人ひとりにディズニーの理念を徹底し、ただのルールではなく、日々の行動に落とし込む仕組みを作り、フィロソフィーが実践される環境を整えました。
 - **高い運営力とマネジメント**：キャストのモチベーションを高め、事業の目的に共感できる環境を整えることで、質の高いサービスを維持しました。マネジメントの基本は「妥協しない」「徹底する」「継続する」こと。品質を守るために、常に現場を評価し、改善を続ける仕組みが整っています。
 - **ホスピタリティと継続的な投資**：ディズニーのホスピタリティは、人的な対応だけでなく、施設や設備面にも徹底されています。たとえば、ゲストが快適に過ごせるよう、清掃やバリアフリー対応を徹底。また、アトラクションへの継続的な投資を行うことで、ゲストの期待を超え続けることも心がけてきました。
- こうした要素が組み合わさることで、東京ディズニーランドは成長を続けてきました。ディズニーの成功は「特別なもの」ではなく、どの企業にも応用できる考え方で成り立っています。

一基盤となるのは「ディズニーフィロソフィー」

こうしたパーパス経営の根幹となっているのが、「ディズニーフィロソフィー」です。これは、単なる業務マニュアルではなく、キャスト一人ひとりが自ら考えて動けるようにするための行動指針です。ディズニーの世

界観を支え、高いサービス品質を維持するために、フィロソフィーは日々の業務の中で徹底して浸透させられています。その真価が発揮されたのが、2011年の東日本大震災時の対応でした。震災発生時、パークには約7万人のゲストが滞在しており、そのうち2万5千人が帰宅困難者となりました。混乱を防ぎ、安全を最優先するため、キャストは迅速に行動しました。例えば、屋外にいたゲストには「その場に座る」よう呼びかけ、パニックを防止。屋内では、落下物の危険を考慮し、ぬいぐるみを配ることで頭を守る工夫をしました。また、小さな子どもにお菓子やおもちゃを配ることで、不安を和らげる対応を行いました。キャストによるこうした対応は、ディズニーフィロソフィーが単なる理念ではなく、現場で徹底的に実践されていたからこそ可能だったのです。このディズニーフィロソフィーは、以下の3つの要素で構成されています。

1. 事業ビジョン：「ファミリー・エンターテイメント」

ディズニーの根本にあるのは、「ファミリー・エンターテイメント」という考え方です。子どもだけでなく、大人も一緒に楽しめる空間を提供することが、ディズニーの最大の特徴です。映画も遊園地も「子ども向け」という常識を覆し、「家族全員が楽しめるエンターテイメント」を追求し続けています。

2. キャストのミッション：「We create happiness（ハピネスを提供する）」

ディズニーのキャストに求められるのは、単に業務をこなすことではなく、「ゲストにハピネスを提供すること」です。これは、ディズニーのサービスを象徴するシンプルで明確なミッションであり、すべてのキャストが意識する最も重要な指針です。

3. 5つの行動規準

ディズニーの行動規準には、優先順位が定められています。最も重要なのは「**Safety（安全）**」で、ゲストの物理的な安全はもちろん、安心して楽しめる時間と環境を提供することも含まれます。次に「**Courtesy（礼儀正しさ）**」が重視され、挨拶や笑顔、言葉遣いを徹底し、ゲストに心地よい体験を提供します。3つ目の「**Inclusion（包摂性）**」は、すべてのゲストが快適に過ごせるよう、多様性を尊重する考え方で、2021年から追加されました。4つ目の「**Show（世界観の維持）**」では、ディズニーの夢の世界を演出するために、キャストのふるまいやパークの演出が一貫していることが求められます。そして最後に「**Efficiency（効率）**」があり、単なる業務効率ではなく、キャスト同士の連携を高め、スムーズな運営と高品質なサービスの両立を目指しています。

ーフィロソフィーを実践するための現場マネジメント

キャストがこうしたフィロソフィーを日々意識し、最高のパフォーマンスを発揮できるよう、さまざまなマネジメント上の工夫が取り入れられています。その一例が「**毎日が初演**」という考え方です。ゲストにとっては、ディズニーでの体験は常に新鮮なもの。だからこそ、キャストも毎回フレッシュな気持ちでゲストに接することが求められます。バックステージには大きな姿見が設置され、「毎日が初演」という言葉とともに、キャストが気持ちを整え、プロ意識を持ってステージに出られるようになっています。

また、「**全てのゲストはVIP**」という考えのもと、決まりきったマニュアルではなく、キャスト自身が状況を判断し、最適な行動を取ることを重視しています。例えば、困っているゲストに自ら声をかけたり、写真撮影を申し出たりするのも、こうした文化が根付いているからこそ自然に生まれる行動です。

この文化を支えるため、「**ディズニーユニバーシティ**」が用意されています。全てのキャストはここで研修を行い、理念を理解し、実践できるようになります。さらに、キャストのモチベーションを維持するため、「**プラストロック（承認と感謝）**」が大切にされており、キャスト同士が感謝を伝え合う「**5スター・プログラム**」や、「**キャスト・サンクスデー**」などの多くの工夫も整えられています。

こうしてディズニーフィロソフィーを現場で自然に実践できる仕組みを作り、それを継続していることが、ディズニーの成功の秘訣です。キャスト一人ひとりが理念を体現し、ゲストに最高の体験を提供する。その積み重ねが、ディズニーのブランド価値を支えています。私たちは新人キャストに「**You Make Magic!（魔法を**

創るのはあなた)」という言葉を送っています。ディズニーの世界を作り、支えているのは、キャスト一人ひとりの存在だからです。

トークセッション

パネリスト：

- 株式会社チャックスファミリー 代表取締役 安孫子 薫 氏
- 広島県知事 湯崎 英彦

モデレーター：

- 株式会社ワーキンエージェント
働き方改革上級コンサルタント 藤原 輝 氏



ー3つのテーマと広島県の取組

藤原 氏：今日のテーマは「人的資本経営と組織の成長」です。企業にとって人材の確保・育成は常に重要な課題ですが、最近ではAIやDXの進展により、仕事が高度化し、単なる人手不足だけでなくスキルやモチベーションといった「人材の質」の確保が求められています。この「人材の質の向上」に関わる3つの要素として、今日は以下のテーマについて議論を進めていきたいと思えます。

1. **ダイバーシティ推進（多様な人材の活躍）**
2. **人材育成・リスクリング**
3. **働きがい向上（評価・処遇）**

実は、これらの要素は「人的資本経営」と呼ばれる新しい概念の根幹をなすものです。しかし、これは決して特別なものではなく、企業が昔から取り組んできた人材マネジメントを体系化したものだと考えています。そこでまず湯崎知事にお聞きしたいのですが、広島県では人的資本経営の理解を深めるため、イクボス同盟など様々な取組を進めていると伺っています。これまでの活動についてご紹介いただけますか？

湯崎知事：イクボス同盟は、上司が部下のワークライフバランスを支援しながら組織の成果を高めることを目的とした取組で、もともとは「イクメン企業同盟」から始まり、企業経営者が主体となって、職場の働きやすさと業績向上の両立を目指して発展してきました。現在216名が加盟し、活動しています。また近年では、人的資本経営という言葉が注目されていますが、実は新しい概念ではなく、これまで企業が取り組んできた、働き方改革やリスクリングを推進し、人への投資をさらにしっかりとしていこうという経営のあり方のことです。イクボス同盟の取組もその一環であり、単に労働環境を整えるだけでなく、従業員が最大限のパフォーマンスを発揮できる環境づくりが重要です。県としては、次のような具体的な取組を行ってきました。

1. **経営者向けセミナーの開催**：働き方改革の必要性を広め、実践につなげる場を提供。
2. **テレワーク導入支援**：働きやすさと生産性向上の両立を目指し、企業への導入サポートを実施。
3. **リスクリング推進**：県内企業向けのリスクリング推進ガイドラインを策定し、「リスクリング推進宣言」やデジタルリテラシー習得に向けた支援などを進めています。これらの取組が評価され、「日経リスクリングアワード2024」の公共団体部門で最優秀賞を受賞しました。

藤原 氏：企業の成長と働きやすさの両立が求められる今、県としてもイクボス同盟の活動を中心に支援を強化されているのですね。ありがとうございます。それでは次のテーマ、「ダイバーシティの推進」に移ります。

ーダイバーシティの推進

藤原氏：東京ディズニーリゾートでは、多様な人材が働いていますが、どのようにダイバーシティを活かしているのでしょうか？

安孫子氏：東京ディズニーリゾートは、キャストの約7割がアルバイトで、女性や外国籍の方も多く、多様な人材で成り立っています。現在の運営会社であるオリエンタルランドのCEOも女性で、役員にも女性が登用されています。多様性を活かすためには、「温かみのあるシステム」が重要だと考えています。ルールや仕組みを整えながらも、単なるマニュアルではなく、血の通った温かみのある文化として根付かせることで、仲間意識が醸成されています。

藤原氏：ダイバーシティを活かすためには、一人ひとりへの愛情が重要ということで興味深いですね。湯崎知事に伺いますが、広島県でも女性活躍やダイバーシティに力を入れていると思いますが、その重要性について教えてください。

湯崎知事：特に女性活躍の推進については、2つの側面があります。1つは企業の生産性向上です。多様な視点を取り入れることで、意思決定の質が向上します。例えば、製造業の現場では、男性中心の職場では見落とされがちな課題が、女性の視点で改善されることがあります。もう1つは社会の持続可能性です。女性の活躍が進むことで世帯所得が向上し、それが少子化対策にもつながります。そのため、長時間労働の是正や男性の家庭参加を促進する取組も進めています。

藤原氏：お二人の話伺い、ダイバーシティ推進には、受け入れるだけでなく、活かせる環境を整えることが重要だと分かりました。

一人材育成・リスクリング

藤原氏：ディズニーランドではキャスト一人ひとりが主体的に働いている点がとても印象的です。そうした人材を育成する方法について詳しく教えてください。

安孫子氏：ディズニーでは、新人キャストには「トレーナー」を設け、上司ではないが相談できる先輩キャストが必ずつくようになっています。これは単なる業務指導だけでなく、メンタル面での支えとなり、安心して働ける環境を作る役割を果たします。また、キャストには様々なタイプの人があります。快活で接客向きの人もいれば、大雑把な人や緻密な作業が得意な人もいます。そうした個性を活かすため、時には配属を変更する柔軟な対応を行い、それぞれの適性に合った業務を任せるようにしています。ディズニーには、アルバイトを含め2万人近いキャストがいますが、全員に個別の人事考課を実施しています。これは単なる評価ではなく、双方向のコミュニケーションの場です。一人ひとりのキャストと面談を行い、上司のフィードバックだけでなく、キャスト自身の意見や考えを聞くことで、成長を促します。「この仕事は合っているか？」「やりがいを感じているか？」といった対話をものすごい労力をかけて重ねることで、一人ひとりに合った働き方を見つけることができます。

湯崎知事：東日本大震災の際、キャストがゲストにぬいぐるみを渡したというエピソードがありましたが、あの対応はマニュアルにあったわけではなく、キャストが自発的に行ったものだったのでしょうか？

安孫子氏：はい、勝手にあげちゃいました（笑）。でも、それができるのは、ディズニーフィロソフィーが根付いているからで、言葉だけでなく、具体的な事例をどう実践するかを話し合う文化があるからこそだと思います。シフト勤務のため、全員が同じ時間に集まることは難しいですが、それでも各チームで朝礼を行い、事例を共有することで、知見を積み重ねています。

藤原氏：一人ひとりしっかりと評価をし、育成されているのですね。

一働きがい向上（評価・処遇）

藤原氏：ディズニーでは、清掃部門（カストーディアル）のキャストが自立的に仕事を楽しんでいるのがとても印象的でした。彼らの働きがい向上のためにどのような工夫が行われているのでしょうか。

安孫子氏：私自身、最初に配属されたのが清掃部門（カストーディアル）でした。当時は「裏方の仕事」という認識でしたが、会社から「一番大事な仕事だ」と言われました。ただ、キャストたちの表情を見ると、一生懸命掃除はしているけれど、楽しんでいる様子ではなかったのです。そこで、「清掃もエンターテイメントにできないか」と考え、仕事そのものを楽しむ文化を作ることになりました。たとえば、ローラーブレードを履いたキャストを導入したり、現在では世界中のディズニーで実施されている「カストーディアルアート」（水たまりの水でキャラクターの絵を描くパフォーマンス）を始めたりしました。また、紙吹雪がゴミになるという懸念を逆手に取り、「ミッキーの形をした紙吹雪」を作ることで、ゲストに喜ばれ、むしろ拾いたくなる仕掛けを作りました。こうした施策によって、キャスト自身も楽しみながら働ける環境を作っていました。

湯崎知事：働きがいには「自分たちが価値向上に貢献している」という実感も重要でしょうか？

安孫子氏：そのとおりです。特にナイトカストーディアル（夜間清掃担当）のキャストは、直接ゲストと関わる機会が少ないため、やりがいを感じにくいことがあります。そこで、シフトを調整して昼間に清掃作業を経験させたり、ゲストの反応を直接見てもらう機会を作るようにしました。こうした取組を通じて、「自分たちの仕事がゲストの体験を支えている」という実感を持ってもらうことができました。

一本日の振り返り

藤原氏：本日のトークを振り返ると、ディズニーの成功の鍵は「パーパス経営」にあることが分かります。ゲストにハピネスを提供するという目的（パーパス）のもと、世界観の徹底と高品質なサービス提供がリピーターを生む戦略として機能している。そのためには「人材育成」が不可欠であり、理念の浸透、徹底した教育、多彩なキャリアパスが必要です。特に印象的だったのは、主体性は個人の素質ではなく、組織で育てるものという考え方です。社員一人ひとりが前向きに行動を起こすことが、生産性向上につながりますが、そこで必要となるのが「組織開発（社員が活躍できる場づくり）」であり、理念を浸透させ、リーダーの意識を育み、働きがいを高める仕組みを作ることだということでした。ディズニーではこれを徹底し、組織全体で主体性を育てる文化を作っています。このように「人材開発と組織開発の両輪が、人という資産を最大化する」ということが、今回のトークセッションで明らかになったのではないかと思います。これはディズニーに限らず、どの企業・組織においても重要な視点ではないでしょうか。それではここで会場の皆さまからの質問を受け付けたいと思います。

一質疑応答

Q：不機嫌な人を採用してしまった場合、どのように対応していますか？

安孫子氏：たまに馴染めない人もいますが、本人とよく話をし、希望や適性を確認しながら職種や配置を調整します。多様な職種がありますので、適材適所で対応しています。

Q：新入社員を歓迎する具体的な方法は？

安孫子氏：まず入社前の面接段階からディズニーらしさを伝えます。教育施設「ディズニーユニバーシティ」では、レッドカーペットを敷くなど、環境から歓迎の意を示します。また、教育では一方的な指導ではなく、対話を重視し、考えさせる形を取っています。

Q：キャスト同士のトラブルが起きた場合の対応は？

安孫子氏：発生頻度は少ないですが、トラブル時は管理職がしっかり入り、双方の意見を丁寧に聞きながら解決策を考えます。お客様対応と同様、話をよく聞くことが重要です。

一ひとことメッセージ

藤原氏：ありがとうございました。最後にお二人から一言ずつ応援メッセージなどお願いします。

安孫子氏：本日はありがとうございました。冒頭申し上げたように、目標（パーパス）を明確にし、組織全体で共有することが成功の鍵です。また、自分たちの商品、製品の品質向上や生産性向上なども重要ですが、やはりブランディングを徹底し、社員全員がその価値を理解して実践することや、簡潔で平易な言葉で伝えていくということが、経営においては非常に重要ではないかと考えています。

湯崎知事：安孫子さんからお話しいただいた通りで、我々が目指しているのは生産性の向上ですが、それを実現するためには、働きがいや働きやすさといった要素が不可欠です。企業としては、自社に何が不足しているのかを見極め、一つひとつ実践していくことが大切で、そのために広島県では**人的資本経営の開示ツール**を研究会の会員向けに公開しています。ぜひこうしたツールもご活用いただき、組織開発や人材育成の方向性を見直す機会にいただければと思います。また、今後もこうしたテーマについて、イクボスの場を活用し、企業同士で情報交換しながら、お互いに学び合っていたければと思います。本日はありがとうございました。

会場写真

