

顧客満足度とは、製品やサービスのパフォーマンスに対して顧客が期待する水準を満たしているかどうかを示す概念であり、サービスを提供する企業は高い顧客満足度を得るために、顧客と接するあらゆる従業員を訓練し、動機づけし、従業員の士気をいかにして高めるかが非常に大切になります。TDR は 2009 年にはサービス産業生産性協議会による顧客満足度指数のランキングで 1 位になるなど、顧客満足度の高い企業です。

TDR はなぜ顧客満足度が高いのか？

まず、TDR ではすべての従業員がキャストと呼ばれ、全員がディズニーワールドにおけるひとつのショーを演じるメンバーとして位置づけられています。TDR で働くキャストは毎日が初演という気持ちで働いています。

1) ディズニーテーマパークの行動規準

ディズニーテーマパークには 4 つの行動規準があり、Safety 、Courtesy 、Show Efficiency の 4 つの頭文字を取って「SCSE」と呼ばれています。

この行動基準である「SCSE」は、東京ディズニーランド、東京ディズニーシーを運営するにあたって最も大切にしている基準であり、その並びがそのまま優先順位を表しています。優先順位は全キャストにとって、ゲストに最高のおもてなしを提供するための判断や行動のよりどころとなっています。ディズニーテーマパークの行動規準は 1960 年代にカリフォルニア州のディズニーランドにおいてサービスの規準として作られ、世界中のディズニーテーマパークの共通の規準となっています。

- ・ Safety (安全性)
- ・ Courtesy (礼儀正しさ)
- ・ Show (ショー、身だしなみ、美観)
- ・ Efficiency (効率、チームワーク)

【Safety】 Safety とは、安全な場所、安らぎを感じる空間を作り出すために、ゲストにとっても、キャストにとっても安全を最優先することです。4 つの鍵のうち最も優先されるのが安全です。事故や危険のない 1 日、それがゲストをおもてなしする上での大前提です。だからこそ目には見えない安全を最優先し、常にゲストの行動に注意を払い、安全を最優先して行動することで、パーク全体の安全を高めていくことができます。ゲストに対する声掛けや、アトラクションの乗降の際の安全確認や、安全バーの再確認など、安全を意識した行動はゲストにやすらぎを与えることができます。

【Courtesy】 Courtesy とは“すべてのゲストが VIP” との理念に基づき、言葉づかいや対応が丁寧なことはもちろん、相手の立場にたった、親しみやすく、心をこめたおもてなしをすることです。Courtesy の本来の意味は「相手のことを思いやる」「配慮する」とい

う意味であり、ゲスト一人ひとりを大切なお客様として最高のサービスを提供するというのが基本的な考えです。礼儀正しさは、「その人をおもてなししたいという気持ちから生まれる自然な姿勢」のことを表しています。キャストは、ゲストがいま何を望んでいるのかを感じとるためにゲストをよく観察し、「相手の立場に立ち、自ら行動すること」を心がけています。

また、**Courtesy** には、挨拶、スマイル、言葉遣い、アイコンタクトの4つのポイントがあります。まず1つ目は挨拶である。**TDR** では、「おはようございます」「こんにちは」「こんばんは」などの言葉をつかい、「いらっしやいませ」という言葉はつかいません。これは、「いらっしやいませ」とゲストに言ってしまうと、ゲストは返す言葉がないからです。「おはようございます」や「こんにちは」だとゲストも同じ言葉を返してくれ、コミュニケーションがとれるのです。2つ目のスマイルは、常に自然な笑顔を心がけることです。笑顔のキャストの方が話かけやすく、ゲストにも安心感を与えることができます。3つ目の言葉遣いとは、ゲストの様子を見て話し方を変えたり、ゲストの言葉に合わせて会話することです。ゲストの言葉を否定しないように心がけています。4つ目のアイコンタクトとは視線を合わせることです。キャスト同士はもちろん、ゲストの方とも視線を合わせ、ゲストが何を望んでいるのかを感じ取ることが大切になります。

【**Show**】**Show** とはディズニーテーマパークではゲストの目にふれるもの、体験するもの、全てがショーの一部という考え方です。キャストが、あらゆるものがテーマショーという観点から考えられ、構成されているテーマパークのショーの一部として、身だしなみや立ち居振る舞い、施設の点検、清掃など、「毎日が初演」の気持ちを忘れずに、ショーを演じ、ゲストをお迎えするのです。ショーに出演するダンサーなどはもちろんのこと、商品店舗やレストランなどで働くキャストも重要なショーの一部であり、自分の役柄にあったコスチュームを着用し、身だしなみを整え、それぞれの舞台のテーマに沿ったショーを演じるのです。身だしなみにおいては規定があり、キャストはステージに出る前には鏡を見て自分自身をチェックするのです。見た目の良し悪しを決めるのは相手であり、身だしなみとお洒落の違いを理解しなければなりません。身だしなみとは相手のためにするものであり、お洒落は自分のためにするものと考えます。ゲストに心地よく過ごしてもらうためにはこのことを理解しておくことが大切です。

【**Efficiency**】ディズニーテーマパークにおける効率とは、ゲストの貴重な時間を無駄にせず、たくさんのショーを体験してもらうことです。そのために、チームワークよく働くことが無駄を省いて効率を高めることに繋がっていくのです。効率は大切な項目であるが、安全、礼儀正しさ、ショーの3つの鍵を充分に守った上で更なるゲストの満足度を高めるためにあるのです。

このように判断基準を設け、理解し実行することや、価値観を共有することでサービスのレベルを一定に保つことができるのです。

また、ディズニーテーマパークでは新人キャスト全員が最初にウォルトの想いがどのよ

うにパークに活かされているかを学び、自分たちがどのような役割を期待されているのかということをしっかり理解してから仕事に就いています。すべてのキャストは入社時にディズニーの哲学を学ぶとともに、配属先でもトレーニングの一環として「SCSE」を学びます。このような徹底した研修やトレーニングによるキャスト育成の仕組みが質の高いキャストを生み出し、顧客満足度をあげているのだと感じられました。

2) こだわり・サービス

TDR のこだわりといえは数えきれないほどありますが、幾つか挙げてみると、たとえばエリアのテーマに合わせて自動販売機のデザインを変えていたり、水飲み場では大人用と子供用で高さを変えて2台設置してあったり、建物には遠近法や、シンデレラ城は上に高く見せるために下から上に向かって石を小さくし、高く見えるように目の錯覚を利用してつくられています。このような様々なこだわりこそが TDR が人気であることの基盤です。

また、今回の研修で新たに知ったことは TDR のノーマライゼーションです。ゲストインフォメーションでは目の不自由な方のために、アトラクションの触覚模型の展示や、パークの触地図（点字）などを設置しています。パークにおいては、ショーを見る際には車いすの方のために、車いす観賞エリアがありショーが始まると柵がおりの仕組みになっています。すべてのゲストが楽しめるように工夫されているのです。

キャストの中にはランゲージピンという外国語対応ができるキャストが付けるピンがあり、英語、中国語、韓国語に対応しています。これもまた、ゲストサービスをさらに豊かにするための工夫です。

3) ES（従業員満足）

ES とは従業員満足のことで、この従業員満足（ES）に取り組むべき理由は、これらの条件を整えることで、従業員が高いモチベーションで仕事に望むようになり従業員のパフォーマンスが上がります。すると結果として会社の業績や顧客満足度も上がるというわけです。従業員が満足していなければ顧客にも満足を与えることはできないと考えます。

TDR の ES ～キャストを支える仕組み～

キャストプレビュー

アトラクションの新規オープン、リニューアルに先駆けて一足先に体験できます。

キャストサンクスデー

閉園後のパークを貸切り、上司が日頃の感謝の気持ちを込めてキャストをおもてなしします。

ファイブスタープログラム

上司が素晴らしいゲストサービスや SCSE の実践が見られるキャストに対して直接手渡しするカードです。どのようなところが良かったのかをカードに記入することができ、実際のパフォーマンスをその場で上司が認めることで、キャストに自信とやる気を与えています。普段行っていることを評価されることはキャストにとっては自分が行っていたことは間違いではなかったのだと認識することができ、自信に繋がるのです。また、カードを

受け取るとオリジナルの記念品と交換できるほか、定期的開催されるファイブスターパーティーに参加できるようになります。

スピリット・オブ・東京ディズニーリゾート

キャスト同士がお互いの素晴らしい対応を認め、たたえ合い頑張っているキャストにメッセージを送ります。交換の結果をもとに選考されたスピリット・アワード受賞者には、スピリット・アワードピンが授与され、その栄誉を称えられます。

ユニバーシティリーダー

現役のキャストがトレーナー（育成者）になり新人キャストを指導します。専門のトレーナーではなく、日々パークでゲストの対応をしているキャストがトレーナーになることで、伝える内容に説得力が増します。トレーナーの行動からディズニーキャストとして大切なものを習得してもらい、その姿から大切なものを学んでもらうのです。また、新人キャストの憧れの存在になることで指導するトレーナー自身も教える立場に立っているのだと、責任感と自信を持つことができます。そして、改めてディズニーテーマパークの価値観と判断規準を再確認することができ、それを新人キャストと共有し、浸透することができる環境がつけられているのです。

このように TDR にはキャストを支える仕組みがたくさんあります。このような仕組みがキャストのモチベーションを上げることによって、パフォーマンスも向上し、最終的には顧客満足度も上がるという好循環を生み出しているのです。また、キャストの方が働くときに心がけていることや、どのようにモチベーションを上げているのかなどを聞いてみると……。

SCSE を心がけ安全に楽しんでもらうことを心がけています。雨天でのパレードの水はきで、ゲストの方にありがとうと言って喜んでもらえることがモチベーションに繋がっています。

（カストーディアルキャスト・男性）

ゲストと接する機会が少ない裏方のパーキングキャストの方が心がけていることは車内にも目を向けることです。誘導に集中しすぎて車内から手をふってくれているゲストに気づかないことがあります。ほかのことにも目を配り、車内のゲストの方がうれしそうな顔をしているのを見ると自然とモチベーションも上がります。（パーキングキャスト・男性）

やはり、ゲストに喜んでもらうことが活力になっているのです。

上記で述べてきたように、TDR では顧客満足度を上げるために様々な工夫がされています。行動規準を明確にし、浸透させ、評価することでやる気を高め自信をもたせます。そして、自発性を高めることで、時にはマニュアルを超えた素晴らしい対応ができるのです。このようなキャスト育成の仕組みによって生まれるホスピタリティとおもてなしの心こそが TDR の強みであり、最高峰のサービスを生み出しているのです。

また、ES（従業員満足）に取り組むことで従業員のモチベーションを上げ、最終的に顧

客満足度を向上させています。このように育成されたキャストによって **TDR** は支えられているのです。