

〈論 文〉

テーマパーク産業における創造性活性化に向けた タレント人材開発

柿 沼 英 樹*

I はじめに

経営環境の激しい変化と対峙する現代企業にとって、他社との差別化を可能にする付加価値の創出は、極めて重要な経営課題のひとつであるといえる。そのため、付加価値を生み出す活動としてのイノベーションや、新しい製品やサービス、事業の創出に大きな関心が寄せられ、理論と実践の両側面から多くの知見が蓄積されてきた。また、付加価値の源泉として、従業員個人あるいは組織レベルの創造性（creativity）の重要性が強調され（e.g., Amabile [1988]; Oldham and Cummings [1996]; Woodman, et al. [1993]）、個人および組織の創造性発揮を促進する経営管理手法について検討がなされてきた（e.g., Amabile [1998]; Caniels, et al. [2014]）。しかし、これまでの研究では、組織環境や個人特性と創造性との関係が俎上に載せられることが多く、人材開発の観点からはあまり議論がなされてこなかったように思われる。

そこで本稿では、業務のなかで高い創造性を発揮する従業員が醸成される人材開発のメカニズムについて、事例を通した予備的検討を行いたい。具体的には、顧客との価値共創場面における創造的活動が企業の競争力と強く結びついていることが想定されるサービス産業のなかでも、特にテーマパーク産業組織の人材開発プログラムに注目して、その組織が持つ特性を考慮しながら、従業員個人の創造性を引き出し活用するための人材開発手法を議論する。このとき、業務のなかで高い創造性を発揮する人材を、組織パフォーマンスの向上に際して重要な役割を担う人材（pivotal roles; pivotal talent）であると捉えたうえで、人事管理研究において近年活発な議論が展開されているタレントマネジメント論（talent management）の枠組みを踏まえた分析を試みる。

本稿は、以下のように構成される。まず関連する議論の整理として、組織における創造性のマネジメントや、サービス・マネジメント研究における人事管理や人材開発への言及、またタレントマネジメント論について、それぞれ概観する。次に、本稿の分析対象企業における人材開発プログラムとその関連施策について、公刊資料をもとにその概要を記述する。最後に、前段までの記述を踏まえた分析とディスカッションを行い、本稿の意義や今後の検討課題について総括する。

II 関連研究の整理

1 創造性のマネジメント

創造性は、新奇性（novel）と有用性（useful）を満たした成果物を生み出す知的能力として定義

* 京都大学大学院経済学研究科博士後期課程

される (Amabile [1988]). 一般には芸術作品や独創的なアイデアと関連づけて想起されることが多いが、ことに経営学の文脈においては、革新的行動やパフォーマンス向上などの事業成果に影響を及ぼすものとして捉えられる (Amabile [1998]). また、組織の創造性 (organizational creativity) は、個人およびグループの創造性の二変数関数として記述され (Woodman, et al. [1993]), 個人あるいは組織内外のさまざまな要因によって、その多寡が変化すると示唆されてきた。他方で Brass [1995] は、創造性は社会ネットワークのなかに存在すると述べ、個人と個人との関係性のなかで創造性が発露するという見方を示した。これらを総合すると経営組織は、個人や組織の創造性を引き出して望ましい事業成果を得るために、個々の成員を取り巻く社会的環境や物理的環境に働きかける必要があるといえることができる。

たとえば経営学の文脈における創造性研究の第一人者である T. M. Amabile は、創造性の構成要素として、専門能力 (expertise), 創造的思考スキル (creative-thinking skills), 動機づけ (motivation) の3つを挙げる (Amabile [1998]). そして、これらのうち特に外部からの働きかけが容易な動機づけについて、次のような研究結果を示した。タスクそれ自体から生じる内発的動機づけが創造性の発揮を促し、外部からの評価や金銭的報酬のような外発的動機づけは逆に創造性の発揮を阻害する (Amabile [1985] [1988]). また、上司や同僚からの支援や奨励、十分な資源、挑戦的な仕事、自律性が創造性の発揮を促進する一方、組織的阻害要因や過度な仕事負荷が創造性の発揮を阻害することを指摘した (Amabile, et al. [1996]). したがって創造性の発揮を喚起するうえでは、仕事や資源の適切な配分、仕事の進め方についての裁量権の付与、上司から部下に対する賞賛や評価の実施など、個人の内発的動機づけを高めるような経営管理のあり方が重要になるという (Amabile [1998]).

他方で Caniels, et al. [2014] は、創造性に関する議論を整理するなかで、ある研究では促進要因として挙げられる要素が別の研究では阻害要因として挙げられるというような、一貫性のない状態を指摘した。そのうえで、創造的な労働者へのインタビュー調査にもとづいて、アイデアの創出 (generation), 促進 (promotion), 実現 (implementation) の段階ごとに、創造性の発揮を喚起するための経営手法が異なるという見方を提示している。たとえば金銭的報酬は、創出段階では創造性発揮の阻害要因となるが、実現段階では促進要因となる (表1参照)。しかし Caniels, et al. [2014] では、創造性の発揮を喚起する人材開発のあり方については検討されていない。

表1 創造性を促進する経営手法の段階別類型

	アイデアの 創出段階	アイデアの 実現段階
個人特性	革新志向 新たな経験を積極的に受け入れる	柔軟性 タスク志向, 結果志向
報酬	非金銭的報酬	金銭的報酬
チーム編成	多様な知識や経験を持ったメンバーを集める	実行力のあるチーム 専門家集団
リーダーシップ	ファシリテーター役 支援型	取りまとめ役 実行型
経営資源	コミュニケーション促進	資金, 物資, 場所, 時間

出所: Caniels, et al. [2014] をもとに筆者作成

2 サービス組織における人的資源管理

サービス組織におけるひとつの課題は、無形性や同時性、異質性といったサービス財の特徴に起因して、顧客に提供される商品やサービスの品質が従業員の質によって変動することである。この点を踏まえて、Van Looy, et al. [2003] は、従業員のコンピテンシーの開発を、サービス組織における人的資源管理上の重要な課題のひとつに挙げる。コンピテンシーとは端的には、高業績者の行動特性を示す概念であり、これを学習によって獲得させることで、従業員を高業績者へと変化させることができると考えられている (cf. 金井・高橋 [2004] ; Spencer and Spencer [1993])。

Van Looy, et al. [2003] は、コンピテンシーを (1) 礼儀正しさと親しみやすさのような表面的な「行動レパートリー」、(2) ある仕事に必要な知識やスキルをあらわす「技術的能力」、(3) 動機や資質、自己概念をあらわす「個人特性」という、相互に関連しあう3つの層に区分して解釈する。そのうえで、サービスの提供場面における相互作用の特徴 (cf. Mills and Margulies [1980]) によって、そこで求められるコンピテンシーの種類が異なることを示した。具体的には、銀行の窓口やファストフード店にみられるようなルーティン志向のサービスでは、行動レパートリーがもっとも重要な役割を果たす。エンジニアリング企業やコンサルティング企業にみられるような問題解決志向のサービスでは、課題への対応策を見出すための技術的能力が重視される。また、カウンセリングや学校教育のような対人志向のサービスでは、サービス提供者の個人特性が重視されるというものである (表2参照)。ただし、これらは相対的な重要度の高さを述べたものであって、重要度の低いコンピテンシーが不要ということを主張するものではない。また、ひとつのサービス組織のなかに複数の異なる種類のサービスが存在している可能性が十分に考えられるため、サービス組織内のすべての従業員をひと括りに論じるのは適切ではないとも述べられている。

これらの異なる種類のコンピテンシーは、その獲得に有効な手法もそれぞれ異なる (Van Looy, et al. [2003])。たとえば、行動レパートリーの習得には、行動モデリングやロール・プレイング、ケース・スタディ、行動学習が有効な手法となるが、技術的能力の向上には、講義やプログラム学習が適している。また個人特性の改善には、チーム・ビルディングや自己査定が効果的である。これらのほか、すべての種類のコンピテンシーの醸成に適しているものとして、シミュレーションや模擬実習があるという。

他方で Gronroos [2007] は、外部顧客へのサービス提供を向上させるには、内部顧客たる従業員との良好な関係性の構築がまず重要であるとして、インターナル・マーケティング (internal marketing) の意義を強調する。インターナル・マーケティングは、従業員をサービス志向および顧

表2 サービス組織の類型別にみるコンピテンシーの相対的重要度

	コンピテンシー		
	行動レパートリー	技術的能力	個人特性
ルーティン志向サービス	高	中	低
問題解決志向サービス	中	高	中
対人志向サービス	低	中	高

出所：Van Looy, et al. [2003] をもとに筆者作成

客志向に動機づける思考のマネジメントと、外部あるいは内部の顧客へのサービス提供者として行動できるようにするコミュニケーションのマネジメントのふたつの側面から構成され、これらを通して外部顧客との約束を可能にする土壌の形成が目指される。さまざまな活動が包含されているが、人材開発に関する取り組みとしては、サービス戦略の包括的視点の開発や、サービス志向や顧客志向に対する好意的な思考の開発、販売・サービスに関する技術の開発などが挙げられる（Gronroos [2007]）。これを概観する限りインターナル・マーケティングは、従業員の意識面での改善を図る枠組みであり、能力の開発に関する視点にはやや乏しいものであるように思われる。

3 タレントマネジメント論とそのサービス組織への適用

ひとつのサービス組織のなかに複数の異なるタイプのサービスが混在しているという仮定を置くと、そこで重要となるのは、戦略的に重要度の高いサービスのタイプを特定し、その提供に携わる従業員を過不足なく確保して活用するということであろう。その実現に際して有用な視座を提供する人事管理の理論枠組みが、タレントマネジメント論である。

タレントマネジメント論とは、組織戦略の実現に対して特に重要度の高い職務（キーポジション）を特定し、その職務の現在および将来の担い手を、組織におけるタレント（talent）として区別し重点的に管理するというものである（柿沼 [2015]）。キーポジションは、職務の戦略的重要性が高いことと、職務に就いている人たちのパフォーマンスにばらつきがあることの2点によって特定される（Huselid, et al. [2005]）。当該職務と有能な人材とをマッチングさせその能力を最大限に活用することを企図して、採用や育成、配置、評価などの人事管理に関する諸機能が整備・運用される。たとえば、経営人材をタレントとみなす場合には、リーダーシップ能力を中心に評価し、経営陣に近いレベルで行われる戦略的な意思決定に携わる機会を多く与える育成施策を展開することが想定される。

この考え方をサービス組織において実践する場合、そのプロセスは大きくふたつに分解されるであろう。第1に、組織戦略の実現に対する影響が極めて大きいと見込まれるサービスの種類と、そのサービスの提供に必要なタレントの特定が行われる。たとえば、同じ小売店であっても、高級デパートでは顧客対応の質の善し悪しが問われるが、倉庫型卸売小売では価格の安さや利便性の方が重要となる。そのため、高級デパートの場合は対人志向サービスを提供する販売員が、倉庫型卸売小売の場合は問題解決志向サービスを提供する購買担当者が、それぞれタレントとみなされる（Huselid, et al. [2005]）。そして第2に、特定したタレントが備えるべきコンピテンシーの明確化と、そのコンピテンシーの開発に焦点化した人事管理の整備・運用が行われる。倉庫型卸売小売の場合は、技術的能力のコンピテンシーを十分に有した販売員を過不足なく確保し活用するための取り組みが展開されることとなる。具体的には、安価な仕入れを実現するために必要となる、問屋や仲介業者、輸送業者などに関する知識、取引に際しての折衝術などの学習機会が整備され、その理解度や実践への活用度合いがひとつの重要な評価基準となると想定される。その際のポイントとしては、個人のキャリアよりも組織のニーズが優先されることや、集中訓練やシミュレーションなどによって学習曲線を高め、短期間での促成開発を図ることが挙げられる（Garavan, et al. [2012]）。

4 テーマパーク産業における創造性への再注目

テーマパーク産業は、サービス組織のなかでも特に、創造性と企業の競争力との強い結びつきが

推測される領域であるといえよう。たとえば私たちは経験的に、テーマパークそのものやアトラクション、キャラクター、そこで働く従業員などに創造的な諸相を見出し、それらをテーマパークの魅力のひとつとして捉えていることを理解している。すなわちテーマパーク産業には、従業員や組織の創造性によって組織の競争力が構築されている側面が少なからず存在すると考えることができる。

しかしながら、テーマパーク産業を取り上げた文献を概観すると、設備投資やマーケティングの戦略、ホスピタリティ（おもてなし）が主な論点として取り扱われており、従業員および組織の創造性についてはほとんど議論がなされていない。たとえば、テーマパーク産業を代表する事業体¹⁾である東京ディズニーリゾート（以下、TDR）に関する論考は数多くみられる（e.g., 阿部 [2007]；福島 [2010]；小松田 [2010]；日経ビジネス [2011]；大住 [2014]；和田 [2010]）が、それらで展開される人材面の議論では、ホスピタリティの精神を持った従業員の開発に主な焦点があてられている。そのため、TDRが競争力を構築するうえで、従業員の創造性をどのように引き出しているのかという点については、改めて検討する必要がある。

Ⅲ TDRにおけるタレントとしての「創造性を発揮する人材」

TDRでは、業務が高度に細分化・標準化されており、またアトラクションやエリアごとの世界観や場面設定が明確化されてもいる。そのため、例外的に生じた顧客対応であっても、その複雑性はさほど高くなく、短時間で対応が完結すると想定される。したがって、TDRの従業員が提供するサービスは主としてルーティン志向に位置づけられ、その提供に必要なコンピテンシーは行動レパートリーということになる。このとき、TDRにおける従業員の創造的活動の多くは、組織内部に蓄積された創造的な行動レパートリーを活用した結果である可能性が考えられる。

しかしながら、サービスの高度化が進展する昨今においては、ルーティン志向的なサービスのなかにも問題解決的な側面が含まれており、顧客の期待を超えるためには、一定の創造的活動を織り交ぜた対応が望ましい場合がある。たとえばTDRであれば、1日2回実施されるイベントの時間を尋ねてきた顧客に対しては、開始時間だけでなく見やすい場所やイベントの楽しみ方まで併せて情報提供するとより喜ばれるであろう。したがって、さらなる顧客満足や業績向上に向けては、創造的な問題解決に求められる技術的能力の獲得が戦略的に重要な意味を持つ可能性がある。

本稿ではこの点を踏まえながら、すでに一定の蓄積が認められるTDRに関する公刊資料を改めて整理したうえで、人材開発プログラムとその周辺施策を広範に記述し、従業員個人の創造性をいかにして引き出すのかという観点からそれらを再検討する。すべての記述内容は、オリエンタルランド社の関連ウェブサイト²⁾もしくは公刊資料³⁾にもとづいているが、本稿の刊行時点で展開されている施策とは異なる記述がみられる可能性があることを予め断っておく。また本稿における事例記述は、当該する人材開発プログラムの巧拙を論じることを目的として書かれたものではない。

なお以下では、TDRの中核をなすふたつのテーマパーク（東京ディズニーランド、東京ディズニーシー）をTDRと称して議論を進める⁴⁾ほか、TDR内での表現にならない、顧客をゲスト、従業員をキャストと表記する。

Ⅳ TDR における人材開発とその周辺施策

1 研修体系の全体像とその概要

すべての新人キャストは、TDR から配属先決定の通知を受けたあと、勤務開始までに3段階の研修を受講する。まず1日間の全体での導入研修「Tips on Magic」では、TDR の概要や歴史、キャストとしての心構え、ディズニーの哲学を学ぶ。次に、2～4日程度の部門研修では、その部門の役割や具体的な業務内容、現場での注意点を学ぶ。最後に、3～4日程度のロケーション研修に移り、コスチュームを着て実践しながら、OJT 形式で学びを深める。勤務開始後も、キャスト同士でのアドバイス交換による学びを通じた能力開発が日常的に続けられていくほか、一定期間の勤務後には、ディズニーの哲学を再確認する2度目の全体研修「You Make Magic」や、部門ごとでのフォローアップ研修が用意されている⁵⁾。

これらの研修体系は、「MAGIC」と呼ばれる準社員を対象とした5段階の職級制度に沿って整備されている。入職時のMキャスト（Make up = 一人前のキャストになる前の準備段階）から最上位のCキャスト（Captain = 各自の所属する部門を取りまとめる）まで、段階ごとに求められるスキル・役割が明確化されており（図1参照）、これに応じた研修が設定される。たとえば、後輩キャストの良き手本となることが期待されるGキャストには、後輩へのフィードバック能力を伸ばす研修が用意される（柏田 [2011]）。

TDR の仕事内容は、新人であっても簡単にこなすことができるまでに細分化と標準化が進められており（小松田 [2010]）、仕事全体の7割はマニュアルによってカバーされている（草地 [2009]）。ロケーション研修終了時まで膨大なマニュアルを徹底的に覚え込むことで、新人キャストは標準的な作業レベルを短時間で会得する。しかし、顧客対応に関するマニュアルは存在せず⁶⁾、各自の判断による逐一的な対応が求められている（大滝ほか [2012]；和田 [2010]）。そのため、すべてのキャストが共有する判断の拠り所としての理念や行動基準を極めて重要視しており、研修プログラムは、これらへの深い理解を得ることを企図して構成される。

TDR における理念や行動基準は、ディズニー・フィロソフィーとしてまとめられている。たとえば、ゲスト1人ひとりを丁寧におもてなしすることの大切さを説いた「すべてのゲストがVIP」や、小さい子どもからお年寄りまで家族全員で楽しんでもらうべきだという「ファミリー・エンタテイ

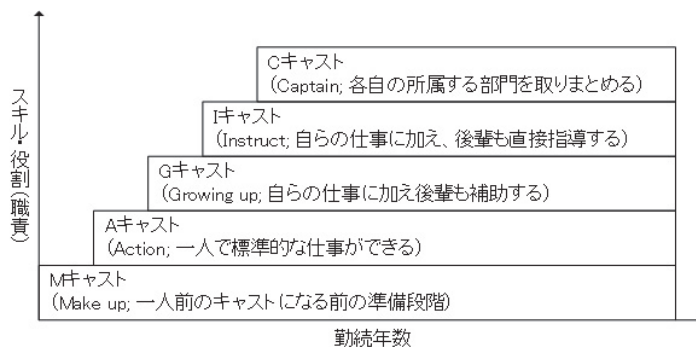


図1 準社員を対象とした職級制度「MAGIC」

出所：加賀美 [2014] 58 ページをもとに筆者作成

ンメント」などがある。また、TDRのキャストが目指すゴールとして、夢や魔法にあふれた非日常的な空間を演出するショーを繰り広げ、すべてのゲストにハピネス（幸福感）を届けることが掲げられている。

これらを実現するための行動基準には、SCSE（Safety [安全]、Courtesy [礼儀正しさ]、Show [ショー]、Efficiency [効率]の頭文字をとったもの）と呼ばれるものがある。業務遂行に際しては、これら4つの項目を、この並びと同じ順番で優先することが求められており、研修内容やマニュアルもすべてSCSEが反映されたものとなっている。たとえば、乗り物型のアトラクションでは、乗降時の安全を確保するために、定時発車を見送る場合もある。

2 キャスト同士の相互学習

これらの研修の大きな特徴のひとつは、いずれも先輩キャストが指導役となっている点にある。たとえば社内機関ディズニー・ユニバーシティで行われる導入研修は、ユニバーシティ・リーダーと呼ばれる任務に就く準社員が講師役を務めている。毎年100名以上の応募のなかから15名程度が選抜され、1年間の任期中は、パーク内でのキャスト業務と並行して研修のインストラクター業務にも携わる。またOJT形式で行われるロケーション研修では、その職場で選抜されたIキャスト以上の準社員がトレーナーとなって、1対1でつきっきりのトレーニングを行う。選抜に際しては、担当業務が上手にできることは必須要件ではなく、人に教えることに長けている、あるいは教えることにやりがいを感じるということが重要な基準となる（福島 [2010]）。また、理念や行動基準を教育するという任務に就くことから、それらへの深い理解が求められることは言うまでもない。ユニバーシティ・リーダー、トレーナーはいずれも、講師役を務めるための研修を受けるようであるが、その具体的内容については公開資料からはうかがえなかった⁷⁾。

キャスト同士が学びあうという仕組みについて、人材開発部門の担当社員は、キャストの手本はキャストであり、親しみやすいキャストから教わる方が良いだろうという趣旨の発言をしている。またユニバーシティ・リーダーを務める準社員は、教える立場になることで得られるものがあつたと語っている（ダイヤモンド [2014]；大滝ほか [2012]）。

このようなキャスト同士の相互学習は、業務のなかでの創造的活動の醸成と伝搬にも役立っている。たとえば、カストーディアル（清掃キャスト）が、水たまりの水を絵の具代わりに、清掃に使うほうきを用いて地面にイラスト（カストーディアルアート）を描くという有名なパフォーマンスがある。これは、雨天中止となったパレードを待ちわびていた子供たちを喜ばせるために、絵の得意なひとりのカストーディアルが自らの判断でミッキーマウスを描きはじめたのが起源であった。このエピソードが有名になった結果、他のカストーディアルも絵を描くスキルを身につけはじめ、のちに正式なキャストパフォーマンスとして広く展開されるようになったという（鎌田 [2014]；和田 [2010]）。カストーディアル部門ではほかにも、ごみの股抜き取りや背面取り、回転取りなどの特殊な清掃技能を認定し段位を与える取り組みや、ローラーブレードを着用しての清掃などが行われている（福島 [2010]；大滝ほか [2012]）。

さらに、部門を越えてキャストが集い語り合う機会（アクティ場、キャストカフェ）や、事例集や社内報・社内向け情報番組の配信による優れた顧客対応事例の共有、商品やサービスに関するアイデアの提案制度（I have アイデア）も展開されている。これらを介して各部門での体験が共有された結果、ある部門で行われていた独自の優れた取り組みが横展開されるケースもあるという（鎌

田 [2014]；大滝ほか [2012]).

3 顧客対応事例の共有

顧客対応手法はマニュアル化されていないが、研修のなかではノウハウや事例の共有が積極的に行われている。たとえば、「写真撮影をしようとしているゲストの方に『お撮りしましょう』と声を掛ける」(志澤 [2008] 38 ページ)、「ゲストとのやり取りではオウム返しが効果的」、「子供と話すときは目線を合わせる」(大滝ほか [2012] 72 ページ) などといった指導がなされたり、パーク全体を確認しながら歩く「パーク・ウォークスルー」や、ゲストに対する行動の善悪や良否の判断を理解させる「グッドショー・バッドショー」といったプログラムのなかで顧客対応の好事例をたくさん見せたり(小松田 [2010]) といった取り組みがある。

4 承認活動を通じた人材開発

TDR では、理念や行動基準にもとづいた行動を日々の業務のなかで体现しているキャストを褒め称える活動が展開されている。主にふたつの承認活動が展開されているが、いずれもキャストの教育を担当するキャストディベロップメント部が主導している(柏田 [2011])。

ひとつは「スピリット・オブ・東京ディズニーリゾート」である。これは、SCSE を実践した素晴らしいサービスを行っているキャストに対して、専用カードにそれを称えるメッセージを書き、事務局宛ボックスに投函するというものである。肩書や職種を問わずすべてのキャストが贈与・授受の対象であり、互いに知り合いでなくてもカードを贈ることができる。カードは記入者氏名を伏せて本人に届けられ、周囲からの評価が分かるようになっている。受領枚数やメッセージ内容を集計して特に素晴らしかった人は、その年のスピリットアワード受賞者として年1回開催の式典に招待され、受賞者の証として制服につけるピンバッジが贈呈される。

もうひとつは「ファイブスタープログラム」である。これは、SCSE を実践した優れた行動をとるキャストを見かけたときに、管理職者がそのキャストに対して、行動を称えるメッセージを添えたカードを直接手渡すというものである。この制度も、受領枚数に応じて、記念品との引換や、年4回開かれる限定イベントへの参加権が獲得できるようになっている。

どちらの制度も、メッセージカードの受領に加えて、記念品やイベント参加権の獲得というインセンティブが用意されているものの、人事考課や処遇とは連動していない。そのため、優秀者として表彰されても、時給や職級が上がるとは限らない(ダイヤモンド [2014]；柏田 [2011])。

5 顧客視点からの気づきの獲得

キャストの福利厚生も兼ねた施策として、ゲストの視点から TDR や自分の職場、業務を見直す機会を提供している。たとえば、アトラクションの新規開業に先駆けたプレビューへの参加権利の付与や、キャストトレーニング・パスポートと称する施設利用権付き入場券の配付が行われている。

さらに大がかりな取り組みとして、年に1回、閉園後の施設を貸し切り状態にして開かれるサンクスデーと呼ばれるものがある。この日は、正社員がキャストとなり、ゲストとして訪れる準社員をもてなす。その際、カストーディアルの仕事の重要性を伝える意味を込め、社長がカストーディアルの任務に就いて準社員を出迎えるという慣習がある(福島 [2010])。2014年のサンクスデーは、実際に上西社長がカストーディアルに扮し、ゲストとして来園した1万4千人の準社員を出迎

えた（古山 [2014]）。

これらの機会を有効に活用して、ゲストとしての立場を改めて経験することにより、キャストとしての意識や行動に良い変化がもたらされることが期待されている（柏田 [2011]）。

V 分析と考察

上述のように TDR における人材開発プログラムを概観してみると、高い創造性を業務のなかで発揮する人材の開発に際して、以下に示す6つの点が明らかとなった。

第1に、TDR における人材開発の制度体系は、ルーティン志向サービスを提供するキャストに焦点化したものであると捉えることができる。具体的には、座学を中心とした全体研修および部門研修と、実際の業務のなかで学ぶロケーション研修との組み合わせのなかで、行動モデリングや行動学習、模擬実習などの、行動レパトリーの獲得に適した開発手法が主に展開されている点が確認された。このことから TDR における人材開発では、創造性を帯びた行動レパトリーの習得とその業務での活用の主眼が置かれていると考えられる。

第2に、人材開発のなかで重要視されているのは、理念や行動基準の深い理解を醸成し、それらにもとづいた行動を履行させることであった。理念や行動基準の徹底的な教育は、キャストを顧客志向やサービス志向へと強く動機づける思考のマネジメントの機能を果たしているほか、ディズニー・テーマパークでの業務遂行に際して必要となる一定レベルの専門能力（技術的能力）の獲得にも役立っている。また、日々の業務のなかで展開されている承認活動は、理念や行動基準を正しく理解していることを授受の前提条件としていることから、理念や行動基準を反映した業務遂行を奨励する動機づけの機能に加えて、キャストへの理念・行動基準の再教育の場としての機能も内包していると考えられる。

ディズニー・テーマパークの世界観が色濃く反映された理念や行動基準（ディズニー・フィロソフィー）は、夢の世界での非日常感を生み出す基礎として、それ自体が創造的な特質を帯びている。すなわち、それらを深く正しく理解し体現することによって、一定レベルの創造的活動が展開できる可能性があるといえる。

第3に、キャストの業務遂行能力は、1週間程度で完結する3つの研修のみで、未経験の状態から標準レベルにまで促成的に引き上げられている。それを可能にしている主要因は、定型的業務の高度な細分化と標準化であった。標準レベルの業務遂行をマニュアルと集中的なトレーニングによって速やかに会得させることで、早い段階から顧客対応の場数を多く踏ませ、顧客満足度の向上に目を向けさせることを可能にしている。

その一方で、非定型業務である顧客対応については、その遂行に対して高い自由度や自律性を与えると同時に、組織的な支援が行われており、個々のキャストの創造性の発揮を促そうとする意図が垣間みられる。たとえば「すべてのゲストにハピネスを届ける」という目指すゴールの明確な提示、理念や行動基準の共有、過去の優れた顧客対応の事例集の配付などが、人材開発の観点からみたら組織的な支援に該当すると考えられる。

第4に、TDR には顧客対応に関する明文化されたマニュアルが存在しないといわれているが、それに代替するものとして、公式・非公式な業務慣行（家族連れへの写真撮影の声掛け、カストーディアルアート、過去の顧客対応事例など）が参照されているようであった。たとえばカストーディア

ルアートは、最初期にはひとりのキャストが持つ個人の創造性によって生み出された属人的な活動であったとみられるが、現在では多くのキャストが実践できる組織的な活動へと変化している。つまり、キャストによって実践されている創造的活動の一定部分は、TDR内で生み出された創造的な行動レパートリーが組織内で広く共有され、それを個々のキャストが活用した成果として発露していると実際に考えることができる。

そして第5に、TDRにおける人材開発は、以下に示すように創造性の3つの構成要素に働きかけていると考えられる。まず、夢や魔法にあふれた非日常的な空間を演出するショーを繰り広げることがを是とする理念や行動基準、またディズニー・テーマパークが持つ世界観の徹底した教育は、TDRで勤務するうえでの専門能力の獲得に加えて、ゲストに夢や魔法を届けることを目指した創造的思考の実践を促している。また、メッセージカードの授受という非金銭的報酬と、記念品や特別イベントへの参加権といった金銭的報酬との双方を用意した承認活動によって、アイデアの創出と実現の両段階に配慮した動機づけがなされている。これらを考慮するとTDRにおいては、複雑性の低い業務については創造性を帯びた行動レパートリーの共有とその活用で、複雑性の高い業務については創造的な問題解決を自律的に行うことで、それぞれ創造的活動を従業員から引き出そうと試みていることがうかがえる。

ただし、創造的な問題解決に関して、創造的思考の実践を促す取り組みはみられるものの、批判的思考法 (critical thinking) や水平思考法 (lateral thinking) などのような、具体的な創造的思考スキルの開発が行われていることは今回の資料渉猟からは確認することができなかった。

VI おわりに

本稿では、東京ディズニーリゾート (TDR) における人材開発に関する一連のプロセスを事例として、業務のなかで高い創造性を発揮する従業員の開発問題を試論的に検討してきた。その結果、TDRの事例からは、専門能力、創造的思考スキル、動機づけという創造性の構成要素それぞれに働きかける取り組みを確認することができた。特に、テーマパークという組織の特性上、テーマパークそのものが持つ創造的な側面が、従業員の創造性の発揮を促進する機能を果たしていることが想定された。一方で、サービスの高度化の進展にともなって重要性が増している創造的な問題解決に関しては、創造的思考の実践を促す取り組みが複数みられるのに対して、創造的思考に必要な具体的能力の開発に向けた取り組みはあまりみられなかった。

また他方では、研修や日々の業務遂行を通して、創造性を帯びた行動レパートリーが広く従業員間で共有されている様子がうかがえた。つまりTDRでは、特定の従業員が持つ属人的な創造性に依存することなく、すべての従業員があまねく顧客に対して創造的なサービスを提供できるようになっていると考えられる。端的には、個々の従業員から生み出された創造的活動が、組織内部にルーティン、あるいは組織の創造性として継続的に蓄積されており、それらを従業員が有効に活用することができているといえる。

このことは、従業員の創造性を引き出すための人材開発をめぐる議論に対して、重要な視点を再認識させる可能性がある。それは、組織において要請されている人材開発が、個人の創造性そのものの開発よりもむしろ、創造性を帯びた組織ルーティンの構築やその活用、そしてルーティンを環境適応的に変化させる組織学習にかかわる能力の開発であるということである。この点について

は、TDRに限らず、他の産業組織も含めたさらなる調査分析を行い、稿を改めて検討することが必要であろう。

注

- 1) TDRは、わが国において突出した売上高と来場者数を誇るテーマパークである（ダイヤモンド [2014]）と同時に、サービス産業生産性協議会による日本版顧客満足度指数（JCSI）において他業種を含めても最上位にランクづけされる優れた事業者である。
- 2) 株式会社オリエンタルランド (<http://www.olc.co.jp/>)、および東京ディズニーリゾートキャストセンター (<http://www.castingline.net/>)。
- 3) 事例記述に使用した文献については、参考文献リスト内で*（アスタリスク）を付した。
- 4) TDRは、ふたつのテーマパークに加え、ディズニー関連ホテルやショッピング施設、多目的ホールなどから構成されている。
- 5) 一連の流れは、大滝ほか [2012] 73ページの図表が参考となる。
- 6) 標準化ができる顧客対応についてはマニュアル化されていると考えられる。たとえば小松田 [2010] は、ゲストがアイスクリームなどをその場で落としてしまった場合、すぐに取り替えるようマニュアルに書かれていると述べている。
- 7) 福島 [2010] の記述をもとに推察すると、仕事の手順や方法を論理的に説明するやり方や、後輩キャストに自信を持たせるためのコーチング手法の習得が行われていると考えられる。

参考文献

- 阿部将樹 [2007] 「もてなしの心 講義で伝授 TDRの原点ズバリ」『日経産業新聞』2007.04.10, 20面。
- Amabile, T. M. [1985] “Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, pp. 393-399.
- [1988] “A Model of Creativity and Innovation in Organizations,” *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 123-167.
- [1998] “How to Kill Creativity,” *Harvard Business Review*, 76(5), pp. 76-87.
- , R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron [1996] “Assesing the Work Environment for Creativity,” *Academy of Management Journal*, 39(5), pp. 1154-1184.
- Brass, D. J. [1995] “Creativity: It’s All in Your Social Network,” in C. M. Ford and D. A. Gioia (Eds.), *Creative Action in Organizations* (pp. 94-99), Sage.
- Caniels, M. C. J., K. De Stobbeleir, and I. De Clippeler, [2014] “The Antecedents of Creativity Revisited: A Process perspective,” *Creativity and Innovation Management*, 23(2), pp. 96-110.
- *ダイヤモンド [2014] 「世界観創造の舞台裏に潜入 ディズニー流人材教育の全て」『週刊ダイヤモンド』102(31), 32-33ページ。
- *福島文二郎 [2010] 『9割がバイトでも最高のスタッフに育つディズニーの教え方』中経出版。
- *古山和弘 [2014] 「バイトにも全力感謝、オリエンタルランド、冬の一夜、TDL貸し切り一社長・社員が招待、特別にショー」『日経MJ』2014.02.05, 13面。
- Garavan, T. N., R. Carbery, and A. Rock [2012] “Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture,” *European Journal of Training and Development*, 36(1), pp. 5-24.
- Gronroos, C. [2007] *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition (3rd Edition)*, Wiley (近藤宏一監訳・蒲生智哉訳『北欧型サービス志向のマネジメント』ミネルヴァ書房, 2013年)。
- Huselid, M. A., R. W. Beatty, and B. E. Becker [2005] “‘A Players’ or ‘A Positions’?: The Strategic Logic of Workforce Management,” *Harvard Business Review*, 83(12), pp. 110-117.
- *生井俊 [2011] 『高校生でもプロ意識が生まれるディズニーランド3つの教育コンセプト』こう書房。

- *加賀美俊夫 [2014] 「オリエンタルランド加賀美俊夫の経営教室（第3回）事業の価値向上と人材育成9割の準社員、その満足度がカギ」『日経ビジネス』1730, 56-59 ページ。
- 柿沼英樹 [2015] 「企業におけるジャストインタイムの人材配置の管理手法の意義—人的資源管理論でのタレントマネジメント論の展開—」『経済論叢』189(2), 49-60 ページ。
- *鎌田洋 [2014] 「ディズニーを知ってディズニーを超える顧客満足入門」プレジデント社。
- 金井壽宏・高橋潔 [2004] 『組織行動の考え方 ひとを活かし組織を高める9つのキーコンセプト』東洋経済新報社。
- *柏田綾 [2011] 「東京ディズニーリゾート『夢と魔法』を支える危機管理と人材育成」『商業界』64(11), 40-47 ページ。
- *小松田勝 [2010] 『ディズニーランドのホスピタリティ 新装版』長崎出版。
- *草地真 [2009] 『ディズニーランドの心に響く接客サービス』ぱる出版。
- *町丸義之 [2012] 『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』こう書房。
- Mills, P. K., and N. Margulies [1980] "Toward a Core Typology of Service Organizations," *Academy of Management Review*, 5(2), pp. 255-266.
- *日経ビジネス [2011] 「ディズニーの教訓 規則よりも理念で導く」『日経ビジネス』1597, 38-39 ページ。
- Oldham, G. R., and A. Cummings [1996] "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work," *Academy of Management Journal*, 39(3), pp. 607-634.
- *大住力 [2014] 『ディズニーの最強マニュアル』かんき出版。
- *大滝俊一・松崎泰弘・並木厚憲 [2012] 「最強のサービス企業 オリエンタルランドの秘密」『週刊東洋経済』6427, 66-77 ページ。
- *志澤秀一 [2008] 『ディズニーに学ぶ満足循環力—「お客様満足」+「社員満足」の秘密』学習研究社。
- Spencer, L. M., and S. M. Spencer [1993] *Competence at Work: Models for Performance*. Wiley (梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳『コンピテンシー・マネジメントの展開—導入・構築・活用』生産性出版, 2001年)。
- Van Looy, B., P. Gemmel, and R. Van Dierdonck [2003] *Services Management: An Integrated Approach* (2nd Edition). Pearson Education (白井義男監修・平林祥訳『サービス・マネジメント 統合的アプローチ』ピアソン・エデュケーション, 2004年)。
- *和田東子 [2010] 「個々の社員の顧客に対する気持ちを大切にホスピタリティを育むマネジメント」『人材教育』22(1), 54-57 ページ。
- Woodman, R. W., J. E. Sawyer, and R. W. Griffin [1993] "Toward a Theory of Organizational Creativity," *Academy of Management Review*, 18(2), pp. 293-321.