

サービス業こそ 小変をはじめよう

株式会社オリエンタルランド

東京ディズニーリゾートを運営する同社で、小変中心のカイゼン活動がはじまった。

最高のホスピタリティーを誇る同社でのカイゼンとは、どのようなものか。活動の目的や、カイゼンのはじめかたは？同社のカイゼン活動を牽引する、テーマパーク統括部の山口 浩作さんと、香取 克彦さんにお話を聞いた。

「うちのカイゼン？
イメージとはちょっと違うと思いますよ。」
インタビューは思わぬ言葉からスタート！

■会社概要

1960年設立 / 千葉県浦安市
正社員 2,201 名
テーマパーク社員 777 名
準社員 18,066 名 (2012年3月現在)
テーマパークの経営・運営および不動産賃貸等

6月 カイゼン カエルのカレンダー

火曜日はカイゼン曜日だよ

| Sun | Mon | Tue | Wed | Thu | Fri | Sat |
|---------------|------------|-----------------------------|----------|----------|-----------|-----------------|
| | | | | | 1 | 2 |
| | | | | | 電波の日 | 横浜カレー記念日 |
| 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 雲仙普賢岳祈りの日 | 土地改良制度記念日 | 困ったこと書こう！ 改善メモを書く日 | 邦楽の日 | 母親大会記念日 | 世界海洋デー | 我が家のカギを間違えロックの日 |
| 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| 商工会の日 | 雨漏りの点検の日 | つまらない意地はヤメてラクしよう 意地を捨てる日 | 鉄人の日 | 世界献血者デー | 暑中見舞いの日 | アフリカの子供の日 |
| 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 |
| 砂浜化および干ばつと備忘日 | 考古学出発の日 | 改善セミナー基礎編 (東京は26日) 大阪 | ペパーミントの日 | がん支え合いの日 | 日韓条約調印記念日 | 慰霊の日 |
| 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| ドレミの日 | 指定自動車教習所の日 | カイゼンできた？ 改善メモを見直す日 | 日照権の日 | 貿易記念日 | ビートルズ記念日 | ハーフトゥイムデー |

6月のエラ〜イひと

ヘレン・ケラー (1880年6月27日生まれ) 教育家

もの名前を覚えるところから、一步一步着実に前進していく。最初は、口ごもった片言にすぎなかったものが、長い訓練を経て、ついにはシェークスピアの作品を解釈できるまでになるのである。

小倉慶郎訳「奇跡の人 ヘレン・ケラー自伝」より

カエルのひとこと 大き過ぎる目標は「無理!」だけど、少しずつなら「できる!」

「〇〇の日」はウェブサイト「今日は何の日〜毎日が記念日〜」(<http://www.nnh.to/>)を参考にしています。



世界トップクラスのサービスと、最高のホスピタリティを誇る東京デイズニールゾート。

昨年の3・11震災では2つのパークで約7万人のお客様(ゲスト)を約6千人のキャスト(スタッフ)が総出で対応。その9割がアルバイトにもかかわらず、プロフェッショナルな対応が話題となった。

あるキャストは、ショップにあつた大きなダツファイアのぬいぐるみをお客様の防災頭巾に応用。またあるキャストは、ビニール製の大きな買い物袋をお客様の防寒・雨除け用に大量配布。こうした行動はすべてキャスト自らが判断して行ったもの——
——というのは有名な話だ。

この東京デイズニールゾートを経営・運営する株式会社オリエンタルランドで「小変中心のカイゼン活動」がはじまった——。

バックステージが舞台のカイゼン活動

——東京デイズニールゾートのカイゼンというと、お客様を満足させるためのさまざまなアイデアや工夫といったイメージがありますが、それとはちょっと違うところがありました。

はい。当社のカイゼン活動は、ゲストの目に触れ

ない部分(＝バックステージ)でのムダやムリ、ムラを取り、いかに効率よく仕事をするか、というのがテーマ。お客様の目に触れるところ(＝オンステージ)の改善は、「カイゼン」という捉え方ではなく、「ゲストサービス向上の一環」という位置付けです。
——表舞台を支える舞台裏のカイゼン——といったところでしょつか。ところで、小変中心のカイゼン活動を導入されたきっかけは？

私どもの「テーマパーク統括部・業務改善推進グループ」が発足したのは09年7月。コスト効率化を進めるために、当初は一発ホームラン的なことを狙っていました。改革、革新の材料が(社内)眠っていて、それを掘り起こして、ドカンとコストを下げる、といったような視点が強かったんです。

——いわゆる、「大変」志向だったわけですね。それがなぜ、「小変」に舵きりを？

実際、いろんな部門にムダやムラがないかを聞いていくと、どこも「やっていますよ」という回答なんです。たしかに、大きなムダ取り、サブライマネジメントのようなカイゼンにはどの部署でも目が向けられ、取り組まれました。

でも、その一方で、ユーザー側の意識がおりなりになってくるような状況が。あつて。

——どうして？

たとえば、紙のコストを下げるのを「サブライ側」の視点で見ると、リバースオークション^{※2}などをやりながら、帳票などの紙1枚の仕入値を下げて、コスト削減を図っている。でも、その一方で、「使う側」は紙を大量に使い、その辺りに「ムダ」という意識があまりない。すると、いかに大きなところでドカンとコスト効率を図っても、最終的には「何も変化がない」ということになりがちだったんです。

——なるほど。大きなムダには敏感でも、「小さなムダ」には気づきにくいところですね。

そこに「小変」の出番がありました。当社では「大変」は「特効薬」、「小変」は「漢方薬」という認識。ちょうど、漢方薬による体質改善が必要と感じていたときに、社内の者からインパクトのある講師がいると聞いて、一昨年の秋にHRセミナーを受講。「小変中心のカイゼン活動」こそ、私どもがイメージする「漢方薬的なもの」と直感、導入を決めました。

「じくみ」を作って、説明行脚

我々の会社の中にはいろいろな部署がありますが、小変って、誰でもやっていること。ただ、「実施」→「顕在化」→「共有化」のサイクルを回すことで、漢方



テーマパーク統括部 業務改善推進グループ
マネージャー 山口浩作さん(左) チーフリーディングスタッフ 香取克彦さん(右)

※1 商品の購買、調達、供給に至る過程の管理手法
※2 買い手が欲しい商品の条件や希望金額を提示し、売り手企業が自社で提供できる価格を示して、最も安い相手と取引するという取引方法。

文房具の一括管理でムダ取り

まとめる化で
適正在庫化
さらに定置化で
探すムダない化

改善前

備品や消耗品は部員全員が個々に所持、保管している。

人によって使用頻度がマチマチで、机の中に眠っている場合も、もったいない。すぐになくしてしまうこともあった。

改善後

一人一人が所持する備品のうち、カッターやハサミなど、使用頻度が低いものを一か所に集めた。



備品の形に硬質ウレタンをくり抜いた。これなら、探しやすい、戻しやすい。

必要以上の備品購入と
モノ探しのムダがなくなった。



「ムダ」は潜んでいる。
「いつもの仕事」の中に隠れている。
「ムダ」とは「過剰＝必要以上」である。
ゆえに、ムダがあれば、どこかで「不足」が発生する。
「ムダ」を省いて、「過剰」を退治。
これぞ、ほんとうのムダ取りだ。

薬的な効果が出てくるのだと。そこでまず、そのための「しくみ」を作ることから始めました。

同社が小変中心のカイゼン活動をスタートさせたのは昨年初めのこと。すべし「しくみ」を作ったが、震災などで、本格始動は5月下旬に。ここから事務局メンバーによる各部署への「説明行脚」が始まった。

——説明行脚について——

カイゼンの種まき。そもそもカイゼンってどういうものかを聞いてもらわないと始まりません。そこで、商品本部、フード本部、運営本部などいろんな部門に私たちが出向いて、カイゼン説明会を実施。キーマンとなるユニットマネージャー（直接、キャストに指示を出すような立場の人）などに、

*カイゼンとは何か

*なぜ、しなくてはいけないか

*どのように推進していくか

など、実際に「何をしてほしいか」を説明しました。1回30分ほど、計16回実施しました。

——具体的にはどのような形で説明を？——

役に立ったのは、改善DVD付録のパワーポイント資料。まず、キーワードが文字でドンと出るのが、

皆の印象に残りやすい。そこに我々流の自社事例を組み合わせて、「定石+事例」で説明しました。

このとき、他社事例を使っても、あまり響かない。でも、仲間がやったカイゼンを例にとると、「ああ、こういうこといいんだ」「こうすると便利になるんだ」というのが伝わりやすいんです。

同社の「しくみ」はいたってシンプル。だが、基本はハズさない。

たとえば、カイゼンの提出は、社内イントラネットを通じて、紙ベースで、いずれもOK。手段はいろいろだが、「3分以内・100字以内」の原則に変わりはない。カイゼンの「奨金」はない。「お金よりも」認める「ことに力点を置いていくからだ。

11のカベ、誤解払拭はキーマンから

——こうした「しくみ」に対する社内からの反発はありませんでしたか？

カイゼンを書き出して、共有化するところに、2つのカベがありました。ひとつは、「たいしたこと」をやったわけではないので、わざわざお披露目するのは恥ずかしいというもの。もうひとつは、自分たち

担当項目の表示化で 困らナイ化

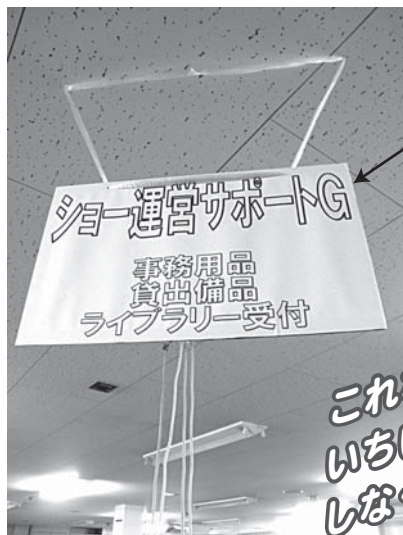
表示化→目印化で
わかる化
迷わない化
案内スムーズ化

改善前

事務オフィスで「誰」が「何」の担当か、他部署から訪ねてきた人にはわからなかった。問い合わせを受けるたび、案内していた。窓口対応する人も大変だった。

改善後

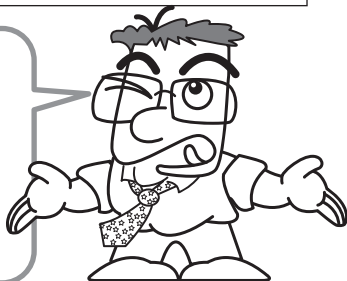
訪問（問い合わせ）の多い業務担当者のブースの上に、どこからでも見えるよう、大きく担当項目の表示を付けた。



担当項目の表示を天井から吊るした

これなら、訪問者も迷わない。
いちいち窓口対応をしなくてもよくなった。

「大きな問題」には誰でも気が付く。
だが、「小さな問題」には誰も気を付けない。
まずは、仕事の中の、
身近な小さな困りごとに気づくこと。
カイゼンはそこが出发点だ。



でやったカイゼンは自分たちの宝物、大袈裟に言う
と、折角やったカイゼンをタダで見せるのはもった
いないという意識があったかもしれない。
——なるほど。どのように払拭を？
カイゼン説明会の、まさに内容そのものですね。
説明会でカイゼンに対する理解を深めてくれた各
部門のマネージャー（改善推進リーダー）たちが、
そうした誤解をひとつひとつ払拭してくれました。
ただ、事例を見える化↓共有化すること自体を喜
びに感じられる人が社内にも多いのも事実です。た
とえば、たいしたことないと思っていた自分のカイ
ゼンを参考に、（他の人が）新しいカイゼンをやっ
てくれるというのは、自分が役に立ったということ
ですから。これはもしかしたら、当社の風土、「自分
のやったことでお客様が笑顔になってくれること
が至上の喜び」という考え方がカイゼンの中にも
「色」として出ているのかな、とも。
——では、カイゼンはすぐ出てくるように？
そうですね。ただ、今すぐカイゼンして、それを
書き出して、と言ってもむずかしいので、当初は
「過去にやったカイゼン」を振り返り、それをシー
トに書き出してください、と。スタートから一年、
いろいろな部署からたくさん集まっています。

マネしやすい事例を社内イントラネットで

「種まき」が終われば、次は「水」や「栄養分」を与え、
育成を促す段階。カイゼン活動で言えば、「事例」を「見
える化」し、「共有化」することで、個々の改善意識や能
力を高めていく段階だ。

——共有化はどのように？

社内イントラネット上にカイゼン事例集を作り
ました。冊子にすると、更新が大変ですし、部署の
範囲が広いので、配布するのもむずかしい。そこで、
社内イントラで見られるような環境を整え、事例集
を共有するしくみを作りました。

——事例集はどのようなスタイルで？

出てきた事例をそのまま羅列するというよりは、
回ごとに「やめる・へらす」「定置化」「ペーパーレ
ス化」などテーマを決めています。たとえば、「やめ
る・へらす」なら、「やめた、減らしただけのカイゼ
ンって、たいしたことないと思われがち。でも、や
めただけで良くなるのなら、それが一番」というよ
うなことをわかりやすく説明してから、「やめた事
例」を紹介。カイゼンの考え方と、実際の事例を5
〜6件セットで紹介というパターンですね。

管理ボックス作成で 紛失しナイ化

番号制・指定席制で
管理ラクチン化
→紛失しナイ化
さらに紐付け化で
やりやす化

改善前

コスチュームを直す作業で日頃使用しているハサミの管理が煩雑で、紛失も多かった。また、作業中、ハサミをポケットから何度も出し入れするのが不便だった。

改善後

ハサミの管理ボックスを作った。
ハサミに番号札を付け、
戻すときは同じ番号のボックスに収納する。



また、ハサミを首に掛けられるように紐を付けた。

紛失がなくなり、
使い勝手も向上!



「定置化」とは「もの」を「定置」におくこと。これ即ち、「整頓」の基本。工具・文房具など非消耗品は、使ったら元に戻しやすいよう工夫すべし。「番号」に仕事をさせれば、戻しやすく、「抜け・不在」も一目瞭然。

「定石」限定で、検索しやすく

— 事例集の更新はどのくらいの頻度で？

2〜3週間に1回のサイクルで。更新したのがわかるよう、イントラネットのトップページにバナーを用意、「〇月〇日更新。今回のテーマは××」と案内を。これをしないと、なかなか見てもうえません。

— 更新後に、バックナンバーを見たいという場合は？

「事例集」とは別に、カイゼン事例のデータベース（以下、DB）を作り、社内イントラにのせています。社内、グループ会社内なら、誰でも、バックナンバーだけでなく、事例集で紹介していないものも含めて、全ての事例をいつでも見られます。

提出された事例を「定石」ごとに分類しているの
で、「定石」からも、「部門」からも検索が可能です。

— 検索しやすくするための工夫などはあれば。

ひとつの事例でも、いろいろな角度（着眼、着想、着手など）からの「定石」があります。たとえば、あるカイゼンは「定置化」であり、「わかる化」であり、「安全化」でもある、というように。それに合わせて30も40も「定石」を設定していくと、(慣れない人は)どの定石で検索すればよいか、混乱してしまいます。

そこで、最初に、主な「定石」を10数個に我々で限定させてもらいました。「見える化」「わかりやす化」「ペーパーレス化」「ルール化」「一元化」「定置化」など——です。

— 何でもOKより、ある程度、限定されていた方が「見える化って何だろう」と理解しやすいかもしれませんね。どのように活用を？

まずは、自分の部署はどんなカイゼンを出しているのか、各部門にとつての記録の意味があります。

また、参考になる事例を探すこともできます。たとえば、「定置化」という「定石」で検索したら、△△部が非常に多く出しているみたいだから、ここに聞けばいろいろとわかるかも、とか。実際、そんな問合せもありました。グループ会社の人が自社ではペーパーレスが課題で、DBをのぞいたら、ペーパーレス化の良い事例が載っていたから教えて下さい、と。で、事務局では△△部への橋渡しを。そして、具体的な解決策がわかりますよね。

— DBがそのきっかけに、とどう活用すね。
はい。DBには答えが載ってなくていいんです。解決の糸口とかきっかけ、ヒントがつかめれば。あのコミュニケーションは当社の得意分野ですから(笑)。

終了時刻見える化で 時間を守る

見える化→わかる化で
習慣化
時刻厳守化で
迷惑かからナイ化

改善前

会議や打合せの終了時刻が守られない。
次に会議室の予約を入れている人に迷惑がかかっていた。

改善後

会議室の時計の下に、会議の終了時刻を書き込むことにした。



参加者から
見えるところに表示。

会議開始前、参加者への
「終了時刻確認も習慣化され、
終了時刻が守られやすくなった。」

「〇〇しただけではないか」という声がある。
だが、カイゼンの場合、「だけ」を高く評価する。
惰性・マンネリで仕事をしている人は、
「見える化→わかる化」すら、考えつかない。
「注意しよう」ではなく、注意するように
やり方をちょっと変える。これぞ、カイゼンの極意。



小変を中変に！ 共通カイゼンテーマ

「スタートから1年、これからこんな取組を！というのがあれば。」

今「共通カイゼンテーマ」というのを始めてます。——とは、具体的に？

出てきた「小変」事例を見ていくと、誰がどう考えても「いいね！」という事例がいくつかあるんです。その効果は1つの部署だけなら「1」ですが、10の部署でやれば10倍の効果になります。

そんな事例を事務局で「共通カイゼンテーマ」に据えて、半強制的に横展開していこう、と。面倒な調整などは事務局がお手伝いしますから、と。

——たとえば、どのような事例が？

プリントアウトのミスってよくあるでしょう？

実は1枚目だけ出力すればいいんだけど、初期設定のまま10枚全部しちゃったとか。モノクロでいいんだけど、カラーで全部出力しちゃった、とか。

我々の職場では共有の出力機（複合機）が自分の机（PC）から離れたところにあるので、PCの出力ボタンを押すと、出力はもう止められない。そこで、その間にワンクッション入れて、「ある操作」をしないと、出力ボタンを押しても、出力しないよう

にしました。

——ある操作とは？

複合機の機能に「認証プリント」というのがあります。「認証ボタン」を押して、自分のIDを入れないと出力できないという機能。これを設定して、やり直しが効くようにしました。PCで間違った出力指示をしても、「複合機」の側でストップすることができます。

——でも、手間が増えて、逆に面倒では？

そもそも手間だなと思うと、ちよっとプリントアウト——ということがなくなる。外出するとき、今までだったらスクリーンに地図を出力していましたが、こうなってから、（画面の地図を）スマホで映すように。手元で見られますし、拡大もできる。そんなふうを皆が考え始めるんですよ。

——面倒クサイなら、今度は面倒くさくナイ化の手段を考えればいいんですな。

正直、これははじめて1週間くらいは、かえって非効率なんじゃないかと思ってたんです。けど、一週間くらいすると、慣れてきて。で、ムダな出力はしなくなるんです。

うちの部署の実績ですが、紙の使用量がこの施策の効果で2分の1になりました。

共通カイゼンテーマ

集積効果の高そうなカイゼンを事務局主導で取り上げて、
全社展開する-----という取り組みです。



たとえば、こんなカイゼン

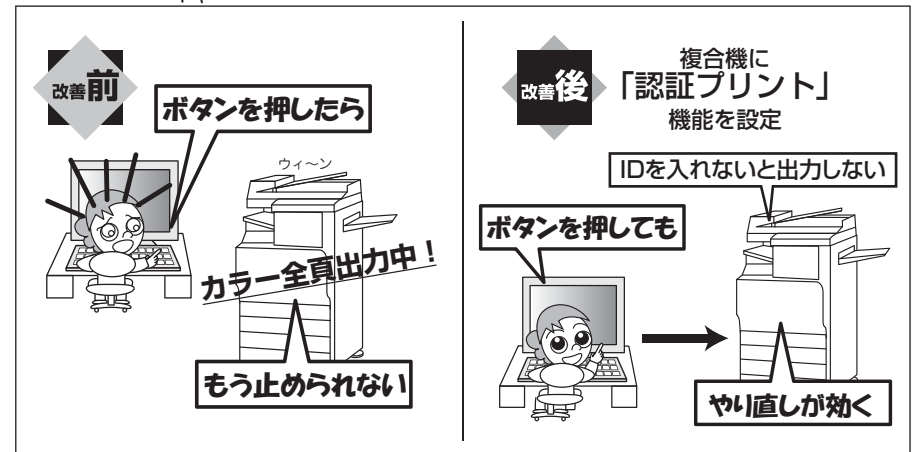


出力ボタン
ポチッ!

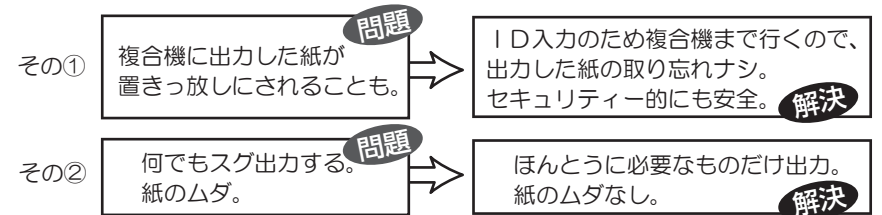


あっ!
モノクロでよかったんだ〜

——と気づいても……



波及効果も！



このカイゼン、1つの部署だけだと効果は「1」ですが、
10の部署に展開すれば、効果は10倍。
こんなカイゼンを見つけて、マネ・パクを後押ししています。

——なるほど、それを全社展開したら、すごいコストダウンになりますね。

おもしろいもので、他部署で始めたのをウチの部署が追従して、それを事例集に載せたら、また他の部署がアドバイスを求めてきた。だけど、そこまで。

で、わかったんです。「やれたら、やってみて」というスタンスだと、広がらないんです。「よさそうだけど、設定するのも面倒だしね」と。だから、半分強制で、事務局が背中を押してあげましょう、と。

ただ、これ(共通カイゼンテーマ)は全社的でなくとも、部門内でもよいと思っています。たとえば、カスタマーディアルという清掃部門。清掃用具などを入れる倉庫内のモノの置き場や配列などは場所によってバラバラ。いろんな倉庫を行き来するキャストは「あの道具、たしか、この辺りのはず」と、探すのに時間がかかる。そこで、あるエリアで「配列の共通化」をしたら、非常に働きやすくなった。だけど、これが全エリアに水平展開できていない。だったら、それを事務局で後押ししましょう、と。

そういうことがデータベースを見た中で職場ごとに行けるのが理想ですが、時間はかかると思いますが、とりあえず今は、よいものは事務局リードでどんどんやっちゃいましょうというスタンス。タテに

もヨコにも広がっている感じがします。

アタリマエは逃げる カイゼンは終わらない

——最後に、今後の展望を。

私たちの目指しているものは「カイゼン風土の醸成」。そのために「しくみ」を作り、小変の考え方を個々の意識の中に浸透させています。これから先、世の中や内部事情が変化し、アタリマエ自体も変わっていきます。それを考えれば、東京ディズニーリゾートと同様に、カイゼンもまた、永遠に完成しない。お客様に喜んでいただくと思ったら、オンステージを支えるバックステージのカイゼンも、「これでよし」というところはない。カイゼンするところがない、イコール思考停止状態。カイゼンに終わりはありません。

それに、カイゼンって製造業が中心とされていますが、サービス業にも品質を生み出す手前のごころにプロセスはあって、プロセスのあるところすべてカイゼンがあります。サービス業にこそ、カイゼンが必要なのではないのでしょうか。

——本当にそう思います。

本日はお忙しい中、ありがとうございました。