

大学における業務のマニュアル化と運用 —東京ディズニーリゾートを事例とした研究—

松丸 英治¹

Manualization and Its Practical Use in University Administration and Clerical Works —Case Study of Tokyo Disney Resort

Eiji Matsumaru

The manualization which was introduced in Frederick W Taylor's "The Principles of Scientific Management" aims at efficiency of business. However, business manuals of university administration have not been developed, yet. In order to find out what kind of manual universities can make the author reviewed the case in Tokyo Disney Resort as a reference material, and conducted a comparative analysis. Tokyo Disney Resort's manual is linked with the ideas of Disney, so the employees are able to do much more than the work described in the manual. Now that a university also has its own founding philosophy, manualization adopting Disney's way could be considered.

I. はじめに

フレデリック W.テイラーの「科学的管理法」以来、作業を標準化し、作業管理のために最適な組織形態を求めることが、企業等の組織の目的の一つともなっている。作業を標準化したものをまとめたものがマニュアルである。標準化した手順を文章によって明確にし、誰でもそれを読めば同じように作業ができる。企業においてマニュアルを導入しているのは、製造業が中心と思われるが、サービス業の中でファーストフードやコンビニエンスストア、ファミリーレストランなどのチェーン店でも調理や接客のマニュアルを整えている。

サービス業の中でもっともマニュアルを整えているのはディズニーのテーマパークであろう。テーマパークのコンセプトをもとにテーマ性を定義し、その中で従業員の位置づけなどを明らかにしたうえで、アトラクションの動かし方や商品の陳列方法、清掃の仕方、客へのあいさつの方法などが子細に記されている。株式会社オリエンタルランドが運営している東京ディズニーリゾート（以下、TDR とする）は、ディズニーからライセンスを得て開園しているため、とくにマニュアルに忠実な運営がなされている。アルバイトも含め 2

¹ 昭和女子大学職員

万人以上の従業員がおり、その中には入れ替わりの激しい学生も多く含まれている中、全員が同じオペレーションを行うためにはマニュアルとそれに基づく研修は不可欠である。その結果、開園以来大きな事件や事故もなく、毎年 3000 万人近くの入場者を集め、顧客満足度調査²でも近年まで日本の企業の中で常に上位を獲得できたことがマニュアルの効用を示しているといえよう。

では、テーマパークと同じ第三次産業に分類される大学の業務についてはどうだろうか。大学の業務の多くは事務系であり、教務や奨学金など決められた手順に沿って処理するものが多い。学部等の設置や補助金の申請など文部科学省によって手引きが提示されているものもある。大学事務の多くはルーティンワークであり、マニュアル化した方がよい業務も多く見受けられる。日常の業務をマニュアル化することで、業務の効率化を進め、学生・教員支援等の向上につながると考えることもできるだろう。少子化に伴い大学業界の競争が激しさを増す中で、業務の効率化による人件費等の削減や学生へのサービス向上は大学にとって課題の一つとなっている。しかし、どの大学でも部署あるいは個人単位で、様々なマニュアルを作成していると思われるが、組織的にマニュアルを整備しているところはあまり見受けられない。

大学の事務といえば、学生にとっては学生課や教務課、就職課、コンピュータ事務室だろうか。実際には、このほかに入試広報、教員の研究支援、国際交流、産学連携といったものがある。また、企業と同じように総務や人事、施設管理といった部署も当然存在している。それらの部署の多くの業務は決められた手順に従って処理できるものである。しかし、「決められた」と言いながら、実際に明文化されたものはどこにあるのだろうか。多くの大学では規程集というものがある。国立大学はネットで公開しているため、どのようなものがあるかは容易に調べることができる。私立大学もおそらく準拠したものを作っているだろう。しかし、それはあくまでも「決まり」であって、体系化されたマニュアル（手順）があるわけではない。

企業においては、マニュアルは仕事の手順とともに、こういうときにはこうする、といった Q&A を用意しているかもしれない。マニュアルと聞くと「マニュアル人間」という言葉があるように、画一的な対応をイメージしてしまう人もいるだろう。

一方で、マニュアルが整っているといわれる TDR には「マニュアル人間」といった批判を聞かない。むしろ、アルバイトである従業員の対応が支持され、集客につながっているといわれている。東北大震災のとき、TDR では従業員によるマニュアルの記述にない行動が賞賛されている。それは、マニュアルに紐づけた TDR として目指すべき目的があり、それを従業員が理解していたからである。

このように、ディズニーのマニュアルは一般的なマニュアルとは違うように見える。もし、何か違いはあるとしたら、大学の業務において目指すべきマニュアルはどちらなのだ

² サービス産業生産性協議会が毎年実施する日本版顧客満足度指数調査
<http://activity.jpc-net.jp/detail/srv/activity001471.html>

ろうか。

本稿は、大学の現状、一般的なマニュアルを検証しつつ、ディズニーのマニュアルと比較検証することで、大学の業務マニュアルをどのように構築すればよいか、明らかにするものである。

II. 作業の標準化、マニュアルの成立

なぜ業務マニュアルは必要なのだろうか。マニュアルとはラテン語の手 (Manus) が由来の言葉であり、手動、手引書ということである。一般的に業務マニュアルは、誰でも担当できるよう業務内容を明らかにすること、最低限の基準を示すことを目的とし、それによって作業の効率化を目指すものであると定義できる。

1. 科学的管理法からはじまるマニュアル

業務の手順を標準化する研究し実践した最初の人物はテイラーだといわれている。彼の著書「科学的管理法」は、手順の標準化することで、熟練工も未熟練工も関係なく、同じような条件で働くことができる方法を論じたものである。作業の標準化、マニュアルの整備はテイラーからはじまったといえるだろう。テイラーは仕事を測定することによってプロセスが確立できることを明らかにした。

科学的管理法 (テイラーリズム) について、野原 (2007) は「作業が基本動作にまで分解され、この基本動作について、ストップウォッチによって『不要な運動』を除去し、『最も早い』、『最もよい』運動を確定し、これらを一列につなぎ合わせて、技術者 (計画部) が作業指図書を作成し、これを作業者に遵守させる。そしてここに、分業によって定められた各人の職務範囲は厳密に守られ、また現場作業において **one best way** によって定められた作業の手順と順序とは厳密に守らなければならない、現場の判断で臨機に変えるということはあってはならない (p.52)」と述べ、「構想と実行の分離」「構想から提示される標準作業」をテイラーリズムと位置付けている。

ドラッカー (2006) は「科学的管理法は仕事そのものに焦点を合わせる。その中核にあるものは、仕事の分析、要素動作への分割、それら要素動作の体系的な改善である (p.127)」と解釈している。

しかし、科学的管理法は効率性を重視するあまり、労働者は命令どおり作業するだけの機械として扱っているとの批判を受けたが、それによってテイラーが示した手法は消えることはなかった。後の学者、経営者によって改善あるいは批判を受けながら今日の経営学 (マネジメント) につながっている。

ヘンリーフォードはベルトコンベアシステムを考案し、労働者は決められた場所で決められた手順を決められた時間内にこなす工場におけるオートフォーメーション化を推進した。それが今日の多くの生産現場での作業につながっている。

W.エドワーズ・デミングは「Total Quality Management」によって戦後の日本の企業に

大きな影響を与えたことが知られている。デミングはビジネス効率を向上させるためのマネジメントの 14 の原則を挙提示している。その一つに「計画、生産、サービスの全プロセスを継続的に改善する」ことを挙げており、プロセスを決めるだけでなく、継続的な改善も重要であることを述べている。

このように、科学的管理法から生まれた作業の標準化、すなわちマニュアル化が生産性の向上、作業の効率化につながっていることは明らかである。

一方で、エルトン・メイヨーはホーソン実験によって、仕事を効率化するより人間関係のよい方が生産性は上がることを明らかにしている。このことから、マニュアル化だけで業務効率が上がるとは限らないということを示唆しているともいえる。

2. マニュアルの現状

増澤 (2001) は、マニュアルの用途について「日本企業における規程の位置付けは時折確認する「心覚え」の域を出ないのに対し、米国式業務マニュアルの用途は比較的是っきりしている。まず第一の用途は業務遂行の手順を規定することである」(p.95) と述べている。また、米国式業務マニュアルについて「米国式マニュアルは体系化されている為に業務手順の明確化や改善さらには機械化に当たってのシステム分析・設計などと広い用途に活用出来る。マニュアルの構成については国際基準 ISO9000 のマニュアル規程が構造的な米国標準マニュアルの特徴を良く具現している」と述べている。このことから、米国式のマニュアルはテイラーが提起した科学的管理法における「指図表」の考え方を受け継いでいるものといえるだろう。

米国式のマニュアルといえば、マクドナルドなどの外資系ファーストフードやテーマパークなどが思い浮かぶが、企業秘密とも絡むため、マニュアルそのものについて公開された情報は非常に少ない。科学的管理法から派生した標準化の手法は、国際標準化機構 (ISO) による国際標準の制定活動につながっている。その中にはマネジメントシステムに関する国際標準も制定されており、システムを明確化するためのマニュアルや手順に関する様式も併せて提供されている。その一つ、ISO9000³は、製品やサービスの品質保証を通じて、顧客満足向上と品質マネジメントシステムの継続的な改善を実現する国際規格となっており、本稿における業務マニュアルにもっとも近いものであろう。ISO9000 の規格ではすべてを規定したマニュアルをつくり、関係する規程を網羅し、手順を整備することになっている。このような体系が米国式マニュアルといえる。

日本能率協会が発行している「使える！活かせる！マニュアルの作り方」によると、マニュアルの作成目的について、業務を組織でうまく進めるため、業務を「見えるようにする」「基準をつくる」「基準を守るようにする」「ベストパーformerをつくる」という 4 つの目的を挙げている。また、使いこなせるマニュアル作成のポイントとして「業務の手順の明示」「業務要領 (コツ) の明示」「例外的な業務の対応」「サンプルなどの提示」「チ

³ 日本規格協会による説明 <http://www.jsa.or.jp/stdz/iso/iso9000.html>

チェックリストなどによる確認」という4つの構成要件を挙げている。これらも踏まえて、作業の標準化、暗黙知から形式知、科学的管理法における「指図表」といったものを包括した「マニュアルの作り方」になっているように思われる。ただし、この本はあくまでも手順の作り方であって、米国式マニュアルのような体系化を目指すものではないが、一般的に使えるマニュアルの作成方法と運用方法が述べられている。

一方でマニュアルやそれに従う人への批判もある。すなわち、マニュアルがあるために、それどおりにしか対応できない、融通が利かない「マニュアル人間」という批判である。マニュアルは守らなければ意味のないものであるが、一方で人間としての判断も必要のない手順となっている場合が多い。まさしく科学的管理法が批判された、人間性の否定にもつながっているのかと思われる。

Ⅲ. 大学事務におけるマニュアルの現状

大学も大きな意味では企業であり、多くの業務はルーティンワークであることから、業務マニュアルによって手順を定めても問題ないように思われる。実際に、大学や学部等の設置に関する手順は文部科学省から提示されており、各大学はそれに基づいて書類を作成し、申請手続きをしている。科学研究費は日本学術振興会が作成したマニュアルに基づき申請から採択後の研究費の使用、実績報告までの手続きをしている。大学の設置基準そのものや各種資格取得の課程の設置等が法律等で細かく規定されており、大学は定められたマニュアル（手順）によって運営されている側面が強い業種であるともいえる。

日本の大学事務におけるマニュアルの現状について直接調査した事例はないが、いくつかの大学におけるマニュアルや業務プロセスの制定に関する調査がおこなわれている。

大学にマニュアルの導入は必要なのかについて、大場他（2003）は「マニュアル化できる業務については、派遣職員の活用や外部委託が進むであろう。すでに大学事務に特化して業務委託を提案する会社も見られ、一部の有力私立大学や私立大学の団体においてもアウトソーシングを引き受ける会社の設立が進んでいる。更には、大学の一部門全体をまとめて受託するような、高度な専門業務をも請け負う業務特化型のアウトソーシングも登場してくると考えられる」（p.30）と問題提起をしている。しかし、現実には高度な専門業務をも請け負う業務特化型のアウトソーシングの事例は見受けられない。それはマニュアル化できる業務が実は少ないからであろうか。

2016年度に開催された日本能率協会の大学職員向け研修「業務改善入門セミナー」⁴において、業務改善を活かすために業務の見える化、業務の標準化を行い、業務のマニュアル化とその活用を進めるというプログラムになっている。これが大学側のニーズであれば、一般企業のマニュアルとあまり変わらないということだろう。

国立大学および公立大学（法人）は、地方独立行政法人法第22条「地方独立行政法人は、業務開始の際、業務方法書を作成し、設立団体の長の認可を受けなければならない。これ

⁴ http://www.jma.or.jp/edu/school/sdforum/semList_2016/sem02.html

を変更しようとするときも、同様とする」と定められており、法人の目的、基本方針、業務内容が記載され、定款に規定する業務を補足する業務の基本規程となっている。多くの大学では業務方法書に、業務の適正かつ効率的な実施にあたり必要とされるマニュアルを整備することが定められている。しかし、実際には体系的にマニュアルを整備している国公立大学はないようである。

大学はマニュアルよりも規程によって様々な事項を定めているところが多いのではないだろうか。国公立大学サイトを確認すれば、多くの規定があることが確認できるが、私立大学で規程集を公開しているところは多くはない。規程はある目的の達成のための決まりをまとめたものであるが、マニュアルのように詳細の手順が記されているわけではなく、規程だけで業務を進めることは難しい。

大学の事務組織は官僚制組織であり、定められた手続きや規定に従って効率的に業務を処理し、教員の教育・研究を支援し、学生に必要な支援を提供することが求められる。しかし、実際にマニュアルが整備されていないということは、本当に効率的な運営が行われているのだろうか。少子化が進行する等、大学を取り巻く環境が悪化していく中で、大学が生き残るために様々な施策が求められているが、業務の効率化によって、より高度な教育・研究への支援、学生への支援向上による他大学との差別化、経費の削減も必要となってくることだろう。そのためにも業務のマニュアル化は有効ではないだろうか。

これらの現状を踏まえて、いくつかの大学の事例を提示する。

1. 東京大学

東京大学では、平成 16 年 4 月の法人化以降、「東京大学アクション・プラン」に基づき、業務の質・スピードの向上、縦割り業務の解消、企画立案業務への転換の観点から様々な業務改善を推進してきた。その一環として、東京大学業務改善プロジェクト推進本部 (H21) は「財務部資産課(当時)において平成 17 年度に作成された業務マニュアルをきっかけに、平成 19 年度から「グループマニュアル」(本部各グループの業務を新任者向けに解説)「人事FAQ」「財務会計FAQ」(それぞれの業務の新任者向けに、よくある質問への回答と解説を掲載)、「人事便利帳」(一般の教職員向けに人事給与関係の手続きのしかた等をわかりやすく解説)など、様々なマニュアルの整備に取り組んでいます」(p.5)と述べている。しかし、内容は業務マニュアルというよりも、覚書のようなものようであり、業務の標準化を目指す取り組みではないように思われる。

2. 立命館大学

立命館大学の事例については、藤城他(2011)が「業務マニュアルとその運用の仕組みを学園において定着させ、業務における知識・知恵を着実に継承し、業務を適切に組み上げて成果を検証し、積極的に業務の改善をすすめる仕組みを構築する」(p.97)ことを目的に調査・分析をしている。

藤城他（2011）は立命館大学では「2002 年度に部次長会議においてマニュアルの具体的な作成計画が示され、年度内に全 65 課（当時）中 47 課でマニュアルが作成された。これを受けて、全職員にとって「立命館職員としての業務の基礎知識の標準化をめざす」「内容は全員が必ずクリアする」「テキスト」の作成をめざしたが、定着に至らなかった。また、マニュアルについても、組織的な活用・定着・発展にいたらなかった」（p.98）と述べられている。2010 年度に業務実態アンケート調査を実施しているが、分析の結果「業務マニュアルの整備ははまだ十分進んでいないと言える。このため、①業務における知識・知恵の継承は十分に行なわれていない。またここから、②現場での業務の組上げや専任職員のマネジメントも不十分である。目標をもとに成果を検証するサイクルも構築されていない。さらに、③業務の改善の重要性について、部課として十分に認識しているとは言えない。厳しい環境の中で、学園が今後も発展を続けていくには、これを改める必要がある」と分析している。その分析に基づき、業務マニュアルの作成・管理体制と作成手順、導入・運用・維持管理、導入スケジュールを提案している。

しかし、藤城他（2011）が提起した調査方法や業務マニュアル導入の提案は業務の効率化を目指したものであり、科学的管理法の延長線にあるものと思われる。

3. 昭和女子大学の事例

東京大学や立命館大学は組織としてマニュアルの導入を試みている事例である。それに対して、昭和女子大学は一般的な大学と同様、「校務運営規定集」において部署の目的や任務、様々な業務をどう扱うべきか規定しているが、組織として業務マニュアルを整備していない。ただし各部署、あるいは個人単位で自主的に業務マニュアルは作成されている。例えば筆者が所属している学長室の学長補佐担当⁵（課に相当）では、出張願等の願い出書の処理、教員人事の事務処理手続き、予算編成手順、自己点検・評価の実施手順等が部署内のマニュアルとして整備されている。これらは、複数人間が担当する業務であり、職員間での手順の共有化をするために作られたものである。対象は同じ部署の中にいる人間であり、すでに共通認識している暗黙知レベルのものまでは内包していない。業務は他にも多数あるが、手順化が難しいものや属人化した業務もあり、すべてがマニュアルとして整備されているわけではない。

また、教員向けに教員人事の手続き、予算申請方法、自己点検・評価の実施手順をマニュアルとして提示している。これは、教員が様々な手続きを行うために手順を理解してもらうために用意したものである。部署のマニュアルと違うのは不特定多数を対象としていることであり、例えば新任の教員が読んでもわかりやすいものを用意しなければならない。一方で、すべてがマニュアル化しているわけではなく、暗黙の了解事項として手順ははっきりしているが明文化されていないものも多い。

⁵ 学長補佐担当の業務は、学部等の設置認可申請、補助金の申請、教員人事、教員の勤務に関する事項、大学部門の予算編成、自己点検・評価、学長の特命事項等である。平成 29 年度から「学長室」と名称が変更される予定である。

このほか、事務職員それぞれで自分の業務について覚書やメモといった形でマニュアルとして用意しているものもあるが、それはあくまでも個人の覚書というレベルで部署として作成されたマニュアルとはいえない。これらは他人が見ることを前提としていない。異動等で業務を他人に移管するときはマニュアルではなく引き継ぎ書を作成し、説明とともに渡すのが通例である。

他部署でも部署内の業務マニュアル、教職員や学生向けのマニュアル、個人の覚書の状況は同じようなものであろう、組織として積極的にマニュアル化を推進しているわけではない。ただし、マニュアル化が進んでいなくとも、引継ぎを明確に行うことによって、業務の大きな遅滞や事故等の事例はこれまで見受けられない。

IV. どのようなマニュアルが望ましいのか

これまで、効率的な作業を目指すための施策や一般企業におけるマニュアルの現状、大学におけるマニュアルの導入状況について検証してきた。テイラー以来、作業を標準化することで効率を追求してきた。それは、作業を効率化することで利益率を上げ、企業や労働者の利益につながると考えられているからである。一方で機械的な標準化で効率を追求するには限界があることもメイヨーの実験などで明らかになっている。すなわち、マニュアルは個々の業務の効率化には役立つが、必ずしも全体的な効率につながるわけではなく、労働者が働きやすくなるわけでもないことが示されている。ファーストフード店で一人の客が大量のハンバーガーを注文しても「こちらでお召し上がりになりますか。それとも持ち帰りですか」と尋ねたり、コンビニエンスストアで高齢者が酒を購入するときも成人かどうかをあえて確認するなど、本来の目的だった効率化ではなく、画一的なプロセスを重視した運用が行われており、顧客に不快感をもたらす場合も見受けられる。

本稿で問題提起している大学における業務のマニュアル化と運用についても、現状は部署の中にある個々の業務について、マニュアル化が可能なものについて文章化しているのではないと思われる。

業務について、効率化を目指すためにマニュアルを導入するということは問題ないように思われる。一方で「マニュアル人間」という批判もあるように、マニュアルに基づいた画一的な対応を進めることは、教育の場である大学においても必要なのだろうか。単純な作業はともかく、学生対応といったものを標準化してよいのだろうか。

この問いに対する答えが、TDR のマニュアルなのではないかと考える。TDR は顧客満足度が高い企業として知られている。すなわち画一的な接客ではない対応をしていると推察できる。一方でマニュアルが整った企業としても知られている。そもそも、マニュアルの対象となる短期雇用であるはずのアルバイトがなぜマニュアル以上の接客ができるのだろうか。マニュアル自体あるいは運用方法が通常の企業等のマニュアルとは違うのではないだろうか。

以上のことから、TDR のマニュアルを理解することによって、大学での業務マニュアル

を整えるための示唆を得られるのではないかという視点から考察を進める。

V. TDR におけるマニュアルの事例

筆者は東京ディズニーランドでアルバイトをしていた経験があり、マニュアルに基づく研修を受けて勤務をしていた。マニュアルの実物を見たこともあり、社員からマニュアルの体系や運用について話を聞いたこともある。当時は各部署の事務室の棚にファイルに綴られたマニュアルが並んでいた。現在は PDF 化され、パソコンで見ることになっているようである。

TDR におけるマニュアルは、あくまでも従業員として最低限知らなければいけない業務の手順について規定されているものである。接客対応は、テーマパークの理念や目的から、それぞれが理解をした上で、先輩の対応を参考にしながら個々のアルバイトの責任で対応している。マニュアルの内容は特別なことが書かれているものではなく、従業員が日常的に行っている業務について平易に書かれた文章主体の文書となっている。マニュアルはトレーナーと呼ばれる人が研修を行う際に確認するために見るものであり、アルバイトはマニュアルそのものを見ることはほとんどない。すなわち、アルバイトや新任者のためのものではなく、トレーナーのための勉強ツールなのであり、アルバイトはマニュアルに書かれた内容を研修によって身に着け、理解するのである。

また、マニュアルはリゾート全体、各テーマパーク、各ランド（ポート）の部署ごとに体系化されており、改変も含めて管理は組織的に運用されている。その量は膨大なものである。マニュアルはディズニーのライセンスを実体化してのものでもあり、研修の材料となるだけでなく、企業の知的資産と位置付けることもできる。

マニュアル自体は企業内のもので公開はされておらず、直接的に事例として研究できるものではない。ただし、運営会社の元社員による著作およびディズニーによってその一部が公表されている。それらを引用する形で事例として、大学の事例と比較分析したい。

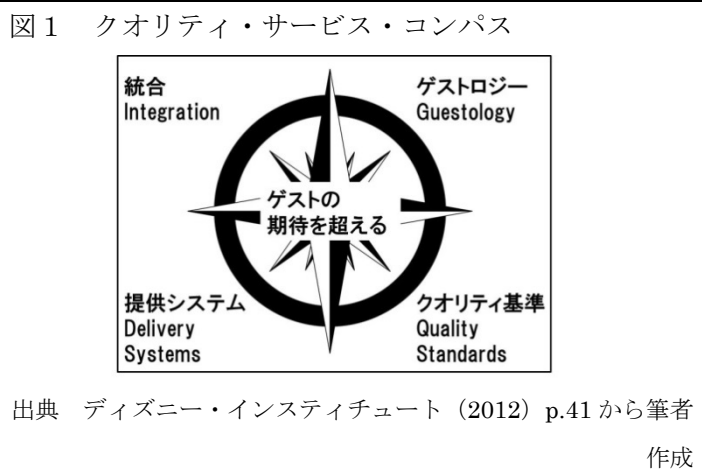
ディズニー・インスティテュート（2012）によると、ウォルト・ディズニーは作業の標準化を映画の制作に例え「生きた映画の中でクオリティ・サービスを実現するには、欠陥のないプロセスを構築し、それを完璧に繰り返すことが必要 (p.163)」だと理解していた。また、標準化された商品を提供するために繰り返し可能なプロセスを使うことは、プロセスを見直し、プラスしていくことができる利点についても理解し、実践していたという (pp.163-164)。マニュアルの体系については直接的には言及していないが、クオリティ・サービス⁶を提供するために、ゲストロジ⁷、クオリティ基準⁸、提供システム、統合の4つの要素から成り立つクオリティ・サービス・コンパスを紹介している。そのうち、提供

⁶ サービスや製品のすべての細部に注意を払い、ゲストの期待を超えるものを提供すること。

⁷ 顧客調査のこと。ディズニーの造語。

⁸ サービス戦略を実行するための行動の基準とクオリティ・サービスの測定手段。ディズニーでは Safety（安全）、Courtesy（礼儀正しさ）、Show（ショー）、Efficiency（効率）の4つを定めている。

システムはキャスト⁹、セット¹⁰、プロセスで構成されており、プロセスは、サービス提供のための指針、任務、手順ことであり、本稿でいうマニュアルにあたる。ディズニー・インスティテュート（2012）で繰り返し述べていることは、プロセスを検証することで問題点を発見し、改善を行うことで顧客の期待を超えるサービスを提供していくということである。



前述したマニュアルの体系的性については、このクオリティ・サービス・コンパス（図1）を包括したものであると思われる。

ディズニーのマニュアルについて、上澤（2003）はどのようなものを述べている。「ディズニー社から引き渡されたマニュアルは約三百五十冊で、オリエンタルランド¹¹はディズニーランドの諸運営に当たって、これらのマ

ニュアルを遵守することが契約上義務づけられている。マニュアルの手順の変更などにより、必要に応じて定期的に変更補正を加え、常に現状に適合する内容を備えていなければならないし、マニュアルはその意味で特にディズニー社のスタンダードを守っていく上で大切なガイドブックなのだ（pp.96-97）」と述べている。一方で当時のディズニーはマニュアルが整備されておらず、オリエンタルランドとのライセンス契約を結ぶことになって、体系的なマニュアルが作られたため当時はまだ完全ではなく、その調整やディズニーとのやりとりの中での作業のため、和訳と英訳の作業に苦労したことも記されている。

そのマニュアルについて上澤（2003）は「本来、マニュアルは作業を基準化し、ムラのないサービスを提供するためのものである。その基本的な考え方はディズニーランドも同じであるが、アメリカのディズニーランドと東京ディズニーランドの違いは、アメリカのディズニーランドはマニュアルを基準とする『サービスの制度的標準化』であり、これに対し東京ディズニーランドはマニュアルによる『サービスの制度的標準化・プラス・キャストの自分らしさの表現』だと思っている（p.164）」と述べている。

大住（2014）はディズニーのマニュアルの考え方について「・一個人の能力に左右されずに『誰がやっても同じ結果になる』仕事のやり方、・組織にぶら下がる従業員をなくし、すべての人に、会社の求めるレベル以上の力を発揮させるためのもの、・従業員がいきいき働き、自発的に動けるよう準備するための道具、・社会経験のないアルバイト従業員にも『仕

⁹ 従業員のことをキャストという。

¹⁰ ビジネスを行う「場」、お客様と出会う場所。

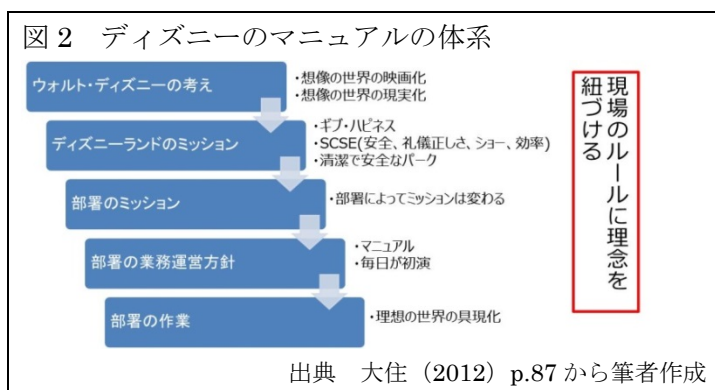
¹¹ 世界中にあるディズニーのテーマパークの中で、東京ディズニーリゾートだけが直営または資本提携ではなく、ライセンスを受けて株式会社オリエンタルランドが運営している。

事の本質』を理解させるためのもの、・すべての従業員に『理念』を浸透させ、それを実現するためのもの (p.6)」と述べている。

大住 (2014) によると、ウォルト・ディズニーは仕事について 6 割を「Duty (作業)」、4 割を「Mission (役割)」¹²の実現と位置づけていたという。ウォルトは「マニュアルに記載されたことは、働く誰もができてあたり前のもの。デューティーを完璧にこなしたことで『自分は仕事をした』と思ってはいけない (p.25)」と述べたという。

すなわち、マニュアルに記載された事項だけを実行しても、それは当然のことであり、それにプラスして役割を果たしていることによって仕事を遂行していると評価されるのだと述べている。

マニュアルの体系について大住 (2014) は「必ず『ディズニーランドの理念』と『ウォルト・ディズニーの考え』までを紐づけて考えているのです (p.88)」と述べている。それは図 2 のように表すことができる。ウォルト・ディズニーが作った作品世界を現実化する場所としてディズニーランドは建設された。そのミッションとして掲げたギブ・ハピネス¹³、SCSE¹⁴、そしてウォルトがこだわった清潔で安全なパークの維持があり、その達成のために部署ごとに様々なミッションを掲げた。それを具体化するためのマニュアルを整備し「毎日が初演」¹⁵という意識で働くことになっている。そして実際に作業につながっていくことを明らかにしている。



大住 (2014) は、マニュアルに書かれている作業は、創業者の考えや理念を実現するための行為であることをキャストが理解し、行動していると述べている。その事例として「カストーディアル¹⁶は、一般的に単なる掃除人だと思われていますが、掃除はあくまでも担うべき作業にすぎません。彼

らが潜在的に帯びている重要なミッションは、歩く案内係としてゲストとコミュニケーションすること」と指摘している。

キャスト採用のホームページ¹⁷ではキャストの仕事について「アトラクションやレストラン、ショップといった施設はもちろんのこと、樹木やベンチ、ゴミ箱にいたるまでテ

¹² 「Duty」とは清掃作業やゲストの案内といったやるべきこと・作業で、「Mission」とはディズニーの理念の実現、役割、仕事の本質、本来の仕事と定義している (p24)
¹³ 「すべてのゲストに幸せを提供すること」という意味である。
¹⁴ 大住は最初のSについて「安全」ではなく「安心」と解釈している。
¹⁵ 「あらゆるものがテーマショーという観点から考えられ、施設の点検や清掃などを行うほか、キャストも「毎日が初演」の気持ちを忘れず、ショーを演じること」とオリエンタルランドは定義している。
¹⁶ TDRで清掃を担当する従業員のこと。
¹⁷ http://www.castingline.net/disney_jobs/ (2017年2月1日現在)

マに沿って造られています。そして、そこで働くキャストもまた、テーマに沿った役割を『演じている』のです」と掲げている。TDR のキャストはマニュアルに基づいて作業を進めるだけの存在ではなく、組織のミッションを理解して実現するために自分で考えて行動できるような仕組みとなっていることが伺える。

週刊東洋経済(2002.1.12)のインタビューにおいて当時の社長である加賀見俊夫氏¹⁸は、マニュアルについて「社内のマニュアル比率をできれば七〇%にしていきたい。オープン時点ではマニュアル比率一〇〇%、これが現時点では八〇%です。マニュアル以外(のどこをどうするか)はキャストの資質です(p.47)」と言及している。

キャストの働きと顧客満足について、ディズニーインスティテュート(2012)はウォルト・ディズニー・パークス&リゾーツのトム・スタッグス会長の言葉を引用する形で「わが社の調査によると、ゲストの満足と再訪の理由として最も多くあげられたのが『キャストとの接触』なのです」と述べ、キャストが顧客の期待を超えるサービスとそのためのクオリティ基準の提供に重要な役割を担っていることを指摘している(p.89)。

すなわち、ディズニーのマニュアルはキャストのすべての行動を網羅しているものではなく、キャストの自発的行動、接客を促すものにもなっているということであろう。そうして顧客の期待を超えるサービスを提供することで、顧客満足につながり、ゲストはロイヤルカスタマーとなって、リピーターとして何度もTDRを訪れるようになる。ディズニーのマニュアルは企業の理念や目的を達成するためのものであると同時に、企業の利益にもつながる重要な存在だといえるだろう。

VI. 考察

TDR のマニュアル事例をもとに、一般的な業務マニュアルや大学の業務マニュアルとの違いについて考察と分析を行う。

まず前提として事務作業を主体とする大学業務と、接客サービスを中心としたTDRでは業務内容そのものは違うことは明らかである。ただし、作業の手順化についてはTDRにおいても接客そのものではなく、その前提となる業務についてマニュアル化している。

またTDRでは採用したアルバイトを短期間で業務に従事させるためにマニュアルを活用しているが、大学では異動等で新たに業務を担当する専任職員が利用することが想定される。すなわち、TDRと違い、大学は責任のある専任職員が業務を担当するため、必ずしもマニュアルに書いたとおりに作業する必要はなく、自身あるいは上等等の了解があれば手順を変えて業務に従事することは容易である。その意味では大学のマニュアルは一般的なものと同一で考えることができよう。

一般的な業務マニュアルは作業のための手順であるのに対して、TDRのマニュアルはディズニーの考えや理念に紐づき、それを実現するためのツールであるといえる。

もちろん、作業の手順というだけであれば、一般的なものもディズニーも同じである。

¹⁸ 2016 年度現在取締役会長 (CEO)

しかし、一般的なマニュアルの目的は業務の効率化であるのに対して、TDR のマニュアルは基本的な作業を標準化することで、顧客の期待を超えるためのサービスをキャストが自分で考え提供できる状態を作り出すためのものであった。そのため、TDR ではすべてをマニュアル化するのではなく、接客はキャストの資質によって各自の判断で行うものであるが、その基準としてウォルト・ディズニーの考えや理念を基に行動できるようにキャストの育成をしている。

大学は建学の理念や教育目標があつて、それを具現化するために学部学科を設置しカリキュラムを編成している。大学の業務において、どこまで建学の理念や教育目標を反映しているだろうか。

図 3 TDR と大学のマニュアルの比較

★マニュアルを作る目的は何か	
【TDR】 ・サービスの制度的標準化 ・トレーナーの教科書	【大学】 ・引継文書 ・業務の平準化 ・暗黙知から形式知への変換
★どこまでマニュアル化するのか	
【TDR】 ・機能的サービス(全体の7割程度) ・標準的な業務すべて ・接客はマニュアル化しない	【大学】 ・個々に担当する業務 ・教員や学生に使用してもらうもの ・誰でもできる業務
★マニュアルと理念、ミッションの関係	
【TDR】 ・マニュアルは理念実現の手段 ・各手順の最初に理念との関係性を必ず記している。	【大学】 ・建学の理念や教育目標とリンクしない ・マニュアルの目的を定義しているか

マニュアル化を目指す目的は業務の効率化に向かいがちである。一方で業務の効率化を進めるだけでは人は動かないことも明らかにされている。TDR がクオリティ基準として掲げている「SCSE」は、安全 (Safety) を最優先とし、ゲストへの礼儀正しさ (Courtesy)、テーマパークとしてのショー (Show) があり、効率 (Efficiency) が最後となっている。すなわち、TDR においては短期的な業務の効率化は最優先課題ではなく、ゲストの安全を第一に考えながら接客を行いショーで楽しんでもらうことを目指しているのである。もちろん営利企業である以上、全体として効率を高めてサービスを向上させ、経費を削減していく取り組みは行われているが、その結果、ゲストの満足度が低くなるような効率化は目指していない。ゲストロジックを活用し、常にゲストを見てクオリティー・サービスを提供している。

さて、大学における業務のマニュアル化と運用を進めるにあたって、TDR の事例からどのような示唆を得ることができるだろうか。

TDR のように、すべての業務を体系化したマニュアルを大学で整備することは現実的ではない。また、TDR では、アルバイトが2万人近くおり、それも入れ替わりの激しい中、

業務のクオリティを維持するにはマニュアルは不可欠であり、整備されたマニュアルと研修制度によって短期間で一人前の従業員として客前に出て対応できるように育成している。ただ、マニュアルを前提とした研修以前に、テーマパークの理念目的をしっかりと体得させることで、イレギュラー¹⁹のときにはマニュアルを離れて動くこともできるのである。

では、正規雇用された大学職員はどうであろうか。大場他（2003）が指摘したように、大学職員の業務の多くがマニュアル化できるのであれば、マニュアルの整備と研修によって短期間のうちに一人前の職員として働くことができるはずである。あるいは、非正規職員によって大半の業務が対応できるのではないだろうか。現実には非正規職員が増えているとはいえ、専任職員もまた同じような仕事をしている場合も多いのではないだろうか。マニュアルを整備するという事は、これらの問題と向かい合うことになるのではないかとも思われる。

以上のことから、TDR の事例を大学における業務のマニュアル化と運用に活かす場合、以下のことが考えられよう。

- ① 建学の理念や部署の目的を再確認し、それを実現するという視点でマニュアルを作成する。
- ② マニュアルを作ることによって、その部署の目的や必要な任務は何かを明らかにし、構成員に理解させる研修を行う。
- ③ マニュアルは業務の効率化を目指すのではなく、学生や教職員のためになる最適な手順の作成を目指す。
- ④ 学生や教職員への対応はマニュアル化せず、建学の理念や部署の目的に基づく基準を設ける。

TDR のマニュアルの事例を大学の業務マニュアルに活かすことによって、業務の効率化ではなく、建学の理念を活かした業務の遂行、学生や教員²⁰といった顧客を一番に考える業務遂行が可能になるであろう。一方で、ゲストを顧客と位置付ける TDR とは違い、大学における顧客、学生と教員では利害が相反する場合があると思われる。そのとき、何を優先すべきか、あわせて検討する必要があるだろう。

VII. おわりに

TDR と大学とは、まったく違う存在ではなく、理念や目的を実現するため、従業員を雇い、顧客にサービスを提供するという意味ではそれほど違いはないだろう。一方で、TDR は体系化されたマニュアルによってディズニーの理念や考え方を従業員に浸透させ、効率的な人材育成と業務遂行を行っているが、大学は必ずしもそうではない。

¹⁹ 有名な事例としては東日本大震災のときに、園内に取り残されたゲストのために売り物のお菓子や洋服を無料で配布した。また本来ゲストに見せてはいけない段ボールなどを寒さ対策として配るなど、マニュアルには記載されていない行動を会社の指示ではなく現場の判断で実施したこと等である。

²⁰ 教員は本来、大学の構成員であるが、教員は教育・研究の支援を受ける立場であり、大学の業務という面からここでは顧客として捉える。

大学において、部署レベルでのマニュアル整備を行うにあたっては、TDR で行われているマニュアルの作り方、組織的な運用方法等も十分に参考となるものだろう。しかし、必ずしも体系的に業務すべてを網羅するようなマニュアルを作る必要性は薄いのではないだろうか。また、業務の効率化を目指すだけであれば、マニュアルの導入を前提とするのではなく、業務自体を見直すことから始めるべきだろう。TDR のマニュアルは開園から見直しを常に行い、改善を進めて今に至っているのである。

本稿では、マニュアルのみに焦点を当てて論じてきたが、ディズニーにおいてマニュアルとそれに伴う研修は一体のものであり、研修まで論じることができなかった。今後はディズニーの研修も踏まえて人材育成の観点からさらに調査研究を進めることができると考えている。

(謝辞)

本論文に対して貴重なご助言をいただいた、立教大学大学院ビジネスデザイン研究科准教授、山中伸彦先生に感謝の意を表す。

【参考文献】

- [1] 上澤昇. (2008). 「魔法の国からの贈りもの」. PHP 研究所
- [2] 大住力. (2014). 「ディズニーの最強マニュアル」. かんき出版
- [3] 大場淳 他. (2003). 「大学職員研究序論」. 広島大学高等教育研究開発センター
- [4] 佐伯学 他. (2006). 「使える！活かせる！マニュアルの作り方」. 日本能率協会マネジメントセンター
- [5] ディズニー・インスティテュート 訳:月沢李歌子. (2012). 「ディズニーが教えるお客様を感動させる最高の方法」. 日本経済新聞出版社
- [6] フレデリック W.テイラー 訳者:有賀裕子. (2009). 「科学的管理法」. ダイヤモンド社
- [7] 野原光. (2007). 「現代の分業と標準化—フォード・システムから新トヨタ・システムとボルボ・システムへ」. 高菅出版
- [8] P.F.ドラッカー 訳:上田惇生. (2006). 「現代の経営[下]」. ダイヤモンド社.
- [9] 藤城理 他. (2011). 「業務マニュアルを活用した大学職員業務の合理化・効率化の仕組みづくり」. 『大学行政研究』No.6. 立命館大学. 大学行政研究・研修センター. pp.95-112
- [10] 増澤洋一. (2001). 「日本企業に最適な業務マニュアル作成技法の開発」『経営・情報研究』 No.5、多摩大学、pp.93-105
- [11] 松崎泰弘 他. (2002). 「顧客本位は不況知らず」. 『週刊東洋経済』 1/12 第 5783 号. 東洋経済新報社

【資料】

[1] 東京大学アクション・プラン http://www.u-tokyo.ac.jp/gen03/b01_07_j.html

[2] 東京ディズニーリゾート キャスティングセンター

http://www.castingline.net/disney_jobs/

[3] 株式会社オリエンタルランド SCSE の説明

<http://www.olc.co.jp/csr/safety/scse.html>