

「感動リレープロジェクト」と「働きがい診断」が両輪 現場スタッフが輝けるマネジメント



子ども達の職業体験をサポートする「スーパーバイザー」と呼ばれるアルバイトスタッフ。子どもと向き合い、子どもの気付きを引き出し、見守ることが役割。



空港の入場ゲートから受付を行い、子どもたちは90種類以上の「アクティビティ」と呼ばれる仕事や習い事、サービスの中から好きなものを選んでチャレンジする。



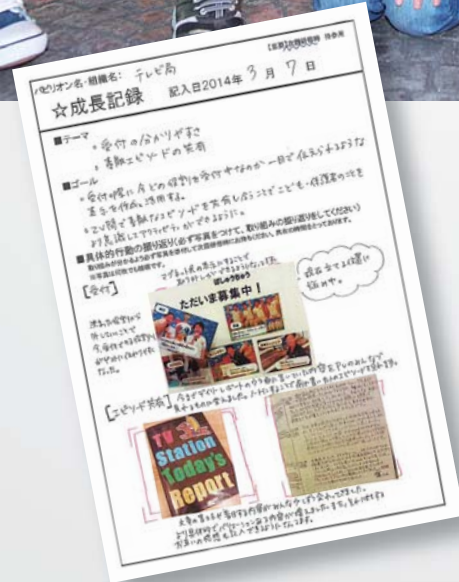
KCJ GROUP 株式会社 取締役 常務執行役員 キッズニア事業本部長の能勢幸次氏。「すべての根っこは「気遣い」にある」と話す。

KCJ GROUP株式会社

事業概要: こどもの職業・社会体験施設「キッズニア」の企画、運営、開発
東京都中央区佃1-11-8 ピアウエストスクエア3階
URL: <https://www.kidzania.jp/>

キッズニアは、リアルな社会体験を通して子どもたちが未来を生きる力を育てていくことを目的につくられた職業・社会体験施設。キッズニア東京・キッズニア甲子園の2施設で年間170万人以上が訪れる人気ぶりだ。キッズニアを運営するKCJ GROUP 株式会社では、「スーパーバイザー（以下、ZV※）」と呼ばれる約1500名のアルバイトスタッフが運営の要を担っている。そこで、2012年、「お客さまにどうしたら感動していただけるかを「皆で」考える」ことをテーマにした「感動リレープロジェクト」を発足。そのきっかけとしてミステリーショッピングリサーチ（以下、MSR）を2012年夏より実施してきた。さらに、2013年秋からは「働きがい診断」を定期的実施し、働きがいのある組織づくりに全社を挙げて取り組んでいる。同社取締役 常務執行役員 キッズニア事業本部長の能勢幸次氏（写真右下）に、取り組みの背景について伺った。

取材・編集▼西山 博真、宮本 紗和 担当▼金澤 則幸



（写真右）研修時に使用する成長記録シート。各パビリオンのマネージャー同士が集まる研修で、子どもや保護者の方とのコミュニケーションをさらに円滑にするための事例や、日々の素敵なエピソードなどを共有するためのツールだ。

「感動リレープロジェクト」とは？

キッズニアは、パビリオンの順番や決められたルートなどがあるわけではなく、たくさんあるパビリオンの中から子ども達がやってみたいことを自由に選んで体験してもらおう形となっています。子ども達はいろいろなシーンでスタッフとコンタクトを取るようになるわけですが、その一回一回、すべてに感動していただけるレベルのおもてなしをして、入場から退場まで、その感動をバトンリレーのように引き継いで

いきたいという、接客の理想をプロジェクトの名前にしました。予備知識のないスタッフに「覆面調査」と言うと、粗探しをされて給料が減らされるといような誤解を招きかねなかったのです。いかにお客さまに喜んでもらえるかを考える、前向きな取り組みなんだということをお客さまに分かってもらいたかったのです。

「感動リレープロジェクト」の主眼は、「どうしたらお客さまに感動してもらえるか」を主眼的に自分たちで考える風土をつくるということなのです。各施設に700人を超えるZV

がいて、絶えず人の入れ替わりもある中で、企業風土をつくり、根付かせていくのは簡単なことではありません。しかし、MS&Consultingさんにも研修会などを上手に運営していただいて、現在プロジェクトは3年目に入りましたが、だいぶムーブメントができてきたと思っています。例えば、各ユニットでZVが自発的に「どうすればお客さまにもっと喜んでもらえるか」というテーマの会議を定期的に行うようにになりました。本当に嬉しく、ありがたいことだと思います。「自発的」というのが、特に大事

です。よね。お客さまと日々向き合っているのは、彼らですから。ある研修会で、講師の方が「この3日間で感動した話を教えてください」と質問されたんです。突然の質問ですが、考えている時間はないわけですが、皆、次々と素晴らしいエピソードを発表するんですよ。つまり、感動するような場面に、日常的に接しているということですよ。そういう、毎日何かしらの感動を感じている彼らが、その感動をお客さまにお返しするためにどうしたら良いかを考える、これはものすごく大事なことだと思います。

「働きがい診断」の導入の背景を教えてください。

「働きがい診断」は1年半前に導入しました。「感動リレープロジェクト」が対お客さまの取り組みであるのに対して、「働きがい診断」は対スタッフの取り組みであり、この二つが車の両輪になっています。「感動リレープロジェクト」の主役は、サービスが、彼らをマネジメントする立場の人でも成長しなければならぬという話をしていく中で、「感動リレープロジェクト」のように、より自発的に「マネジメント力」を磨こう」とか「スキルを高

※ Z V メキシコではSをZと表記するため、本部をメキシコに置く同社は各国共通でスーパーバイザーをZVと呼称している。



メガネショップでは、メガネに目を守る役割があることを知り、生活の中でメガネを使うことの楽しさや役割を感じてもらおう。また、自作のサングラスを持って帰ることができる。



体を動かすことが好きな子どもたちには、インストラクターの指導のもと、「チアリーディング」や「テニス」「ヒップホップダンス」などいろいろな運動プログラムが用意されている。



サービスを提供する体験だけでなく、お客さまとして、スキング、メーキャップ、ネールの体験ができる。



ベーカリーでは小麦粉やイースト菌などパンの素材や作り方まで教わり、後から自分で食べることも可能。



子どもたちは目をキラキラさせながら思い思いのバビリオン(体験施設)でアクティビティ(職業・役割)を体験する。

めよう」と思えるような動きをつくらないかということになり、「働きがい診断」の実施を決めました。

この間、匿名で回答されたZV約700名のコメントを全部読みましたが、一人ひとりがどんなことを考えているのか、よく分かります。スタッフの声は、鏡そのものです。各項目5点満点の評価で、2点、1点を付けている人たちのレポートは本当に読むのも辛い感覚ではありませんが、そういう部分こそ、会社が改善しなくてはいけないことです。お客さまからの声と同じで、我々が至らない点の議論を教えてもらっているようなものですから、E.S.(社員満足)を向上させるためのありがたい言葉として受け止めています。

マネージャーへのサポートはどうされていますか？

会社全体で目標管理シートを導入しているのですが、マネージャーがチームマネジメントをしやすくするために、チームの皆がマネージャーのことをどう思っているか、それに対してどうしていくかなど、何をいつまでにするかという具体的な進め方などについて、上長が相談に乗ってあげるという体制があります。

また、「業務が多くてなかなか現場に集中できない」という問題が見えてきましたので、半年前に、最も多くの時間を使う事務作業であるシフト組みの仕組みを大きく変え、シフトを組むための専任チームを作り、700人分のシフトをそのメンバーで組むようにしたのです。過去のデータから入場者数の推測ができ、そこからパビリオンごとに必要な運営人数も計算できます。各ZVがどのパビリオンのプログラムを担当できるかという情報も登録されていますので、それをマッチングして、自動的にシフトが組めるようなデータベースを開発しました。

これによってシフト組みの業務の半分くらいがなくなり、マネージャーはスタッフとのコミュニケーションや、チームビルディング、接客などに使える時間が大きく増えました。結果として、お客さまや社員の満足度を高めることにつながっています。

アルバイトの評価制度はどのようにされていますか？

7教科21科目のZV向けの研修制度を用意しています。それらを履修していくことで、給料やステータスがついていくようになっていきます。ステータスというのは、待遇というよりも、ステータスですね。ステータスごとにバジ



社長の住谷氏は時間の許す限り週末には館内を回り、現場とのコミュニケーションを図っている(写真はスタッフによる誕生日のサプライズ)。

の色が決まっています。一番上がダイヤモンドの銀、その次がルビーの赤、サファイアの青、という風に。勤続年数ではなく、プログラムを履修してスキルが上がることによって、ステータスアップしていくという仕組みです。

ステータスの一番上の階層の人を「プレミアスパーバイザー」と呼んでいるのですが、プレミアスパーバイザーはものすごく少なく、各施設に約700名いるZVの中、半期に1〜2人しか出ません。社内では「プレミアスパーバイザー」は、接客現場においてはマネージャー層より重要で素晴らしい人です」という位置付けになっています。たとえばメディア



「キッズニア」という名前には、「楽しい子どもたちの国」という意味が込められており、入場ゲートの先には実物の約3分の2サイズで作られた街が広がっている。

人、お客さまのより近くにいる人が、より偉いんだと感ぜられるようになっていきたいと思います。

評価によって時給を上げることも大事ですが、この会社において良かったとか、楽しいとか、仲間を身近に感じられるということのほうが大切だと思っています。毎年、繁忙期の夏になると、社員向けのプログラムが出てくるんですよ。今年は「パウンドステキプログラム」というのをやります。働いた時間に応じて、ステーキ肉の手当が出るんです。はじめはお金で渡そうと思っていたのですが、このほうがスタッフ皆で楽しめるんじゃないかと。全体会議で発表したら、みんな大喜びでしたよ。地鳴りがするんじゃないかというくらい(笑)

マネジメントにおいて意識されていることは？

皆それぞれ、知識なり、背景なりに差がありますから、何かを伝える際には、「ここまで言わなくても分かるだろう」ではなく、理由や背景から丁寧に伝えるということが必要だと感じています。

それを実感したエピソードがあります。私がこの会社に入社してすぐ、「センターへの出入りの際は、必ず一礼する」というルールをスタッフ全員に

からの取材に出てもらうとか、海外の研修に参加してもらうなど、契約形態はアルバイトのままでも待遇が極端に上がるということではありませんが、彼らこそがキッズニアが誇るスタッフなんだ、キッズニアの代表なんだ、という位置付けですね。

一般的な組織図だと、社長が一番上のピラミッド型ですが、本当に会社にとって必要な順に書くとしたら、一番上に来るのがお客さまで、その次がZV。なぜかといえば、ZVが来てくれないとキッズニアは成り立たないですから。私たちは、かなり下ですね。別にいなくても、お客さまは誰も困りません。明日いなくなったら困

伝えたのですが、最初は誰もやりませんでした。それで、休憩中のZVに、どうしてやらないのかと聞いてみると、「なんで頭を下げなきゃいけないんですか？」と逆に聞かれてしまいました。私の感覚では当たり前だったのですが、「私たちの世代のマナーは、若い世代には分からないんだ」と、そこで初めて気が付きました。それで、「センターは、お客さまがお金を払って入場している、つまりお客さまの空間なのだから、そこに出入りするということは、他の人の家に入りますのと同じだよ」と説明したら、すごく納得して「いい話を聞きました」と言ってくれたのです。その後、朝礼などの機会を活用して、ルールを決めた理由についてきちんと説明するようになったところ、それから3ヶ月とからず、一礼のルールが浸透しました。

最後に、今後の目標についてお聞かせください。

お客さまに対して、スタッフに対しても、すべての根っこは「気遣い」だと思っています。気遣いとは、決められたことをやるのではなくて、良かれと思って自分で能動的に行動することです。気遣いをどこまでできるか、それが当社の方針です。