

## 「組織マネジメント」のあり方を問う！ 軸になるのは“コミュニケーション”

九州を代表するテーマパークに成長したハウステンボスの再生に至る過程。「空の安全」を守るヒューマンエラー対策を教育するANAビジネスソリューションの取り組み。2つの基調講演の講師が揃って強調したのは、組織のあり方を左右する“コミュニケーション”の重要性だった。

ハウステンボスは、創業以来18年間、一度も黒字を出したことがないテーマパークだったが、2010年、大手旅行代理業のH.I.Sの傘下に入って以降、同社会長澤田秀雄氏の指揮のもと再生を遂げた。初日に基調講演に登壇した高田孝太郎氏は、生え抜きの社員として苦難の時代から再生に至ったすべてを知る人物だ。

高田氏は、「テーマパークが成功するには、近隣に大規模なマーケットがある、アクセスが充実している、ブランド力がある、という3つの条件が必要。ハウステンボスにはいずれも欠けていました」と説明。実際に、入場者数は右肩下がりがだった。

そこで新たに打ち出したのが「観光ビジネス都市」という構想だ。フリー（無料）ゾーンを設置する一方で有料ゾーンに経営資源を集中。さらにベンチャー企業の誘致と耳目を集めるイベントを次々に企画、実行した。

さらに澤田社長が強力に推し進めたのが「スタッフの意識改革」だった。「就任早々、全員を集めて直接伝えたのが、①明るく・元

気に・楽しく!、②みんなできれいに! ③2割の効率化——という3つのお願いでした。これさえ守れば、必ず黒字になると強調し、実際にわずか半年で経常損益の黒字化を達成したのです」(高田氏)

結果、スタッフの意識は劇的に変化した。「やらされ感」ではない、自主的な改善への取り組みも進んでいる。講演の最後には、スタッフが作ったビデオをオンエア。「来場したお客様を楽しませる」という目的意識の強さをうかがい知る内容だった。

### エラーはゼロにはできない！ 影響のコントロールを強調

2日目の基調講演は、ANAビジネスソリューション 営業本部 人材・研修事業部の主席部員、石井和宏氏が登壇した。同社は、ANAグループの人材研修やトレーニングを担う会社で外部研修も積極的に行っている。もともと整備畑を歩んできた石井氏は、「ヒューマンエラーの防止」をテーマに50分間、熱弁を振るった。

石井氏は、「ヒューマンエラーはゼロにはできません。でも、影



ハウステンボス  
執行役員経営企  
画室 室長兼ゲー  
ムプロジェクト推  
進部 部長の高田  
孝太郎氏



ANAビジネスソ  
リューション営業  
部 人材・研修事  
業部 主席部員の  
石井和宏氏

響をある程度コントロールすることは可能です」と強調。錯覚や思い込み、記憶違いや判断ミスといったエラーの原因を解説した。

さらに、「エラーは、何よりも早期発見が重要」としたうえで、エラートレランスという手法を奨めた。これは「セルフモニター（自分で気づく）」「チームモニター（仲間が気づく）」「警報システム（強制的に気づかせる）」という手法だ。

このベースとなるのは組織内でのコミュニケーションで、そのエラーの発生原因を事例を挙げて説明。「何を伝えたかではなく、“何が伝わったか”という受け手主体のコミュニケーションが重要です」と強調した。

労働集約型産業であるコンタクトセンターにとって、ヒューマンエラーは大きな課題であり、多くの来場者が話に聞き入った。