

ディズニーランドのマネジメント

——ポスト・近代的管理と組織への一考察——

高 木 裕 宜

1. はじめに

ディズニーランドのマネジメントは、非常にユニークであることが知られている。日本国内のレジャーランド・遊園地が、軒並み閉鎖や業績悪化にみまわれているのに比べて、1980年代に、アメリカから移入され、今では後からつくられた東京ディズニーシーなどともあわせて、東京ディズニーリゾートの一角をしめる、日本の東京ディズニーランドは、ひとり勝ちともいえる好業績をあげている。東京ディズニーランドは、オリエンタルランドという日本企業が、アメリカのディズニーランドのライセンスを取得して運営しているが、本社である、アメリカのディズニー・プロダクションが直接投資のかたちで設立したフランスのユーロ・ディズニーランドは、開園当初から業績が危ぶまれており、現在でも好業績とはいえない状況である。しかしながら、今年度（2005年）には、香港にも新たなディズニーランドをスタートさせたディズニーランドとは、さらなるグローバルな活動を展開しつづけているといえるだろう。

日本の東京ディズニーランドが成功したことには、ディズニーランドに関する研究や多くのビジネス書の類にあるように、さまざまな理由が考えられるが、ひとつには、もともと、アメリカのディズニーランドの「忠実なコピー」（栗田 高成田 1987年）といわれたレジャーランドとしての東京ディズニーランドが、日本社会に適合したという点にあるのではないだろうか。

社会のなかのディズニーランドという研究においては、社会のなかにファンタジーを創り出す虚構の王国としてディズニーランドがあるのではなく、社会がオリジナルなきコピーの世界であるシミュラクルの段階にあり、ディズニーランド的になっている（Baudrillard 1981）といわれているように、ディズニーランドとは、特異な位置をしめており、単なる一遊園地としてではなく、都市社会学などの考察の対象として、多くの研究がなされている。ディズニーランドが、現代の消費社会の純粋なかたちを体現しているとするならば、高度に発達した消費社会である日本において繁栄するディズニーランドについての考察をふまえることは、長きにわたって人々を引きつけてきた秘密を探るにあたって、何らかの示唆を得られるのではないだろうか。そこで、本稿では、ディズニーランドに関する先行研究や資料、特に社会学における考察を検討することで、ユニークといわれるディズニーランドのマネジメントの一端を明らかにしていくこととする。

2. ファンタジーによる徹底した閉域—ディズニーランドの意味空間

(1) 夢と魔法の王国へ

ディズニーランドは、「ゲスト」と呼ばれる訪れる客だけでなく、「キャスト」と呼ばれる従業員にもディズニー流の「夢と魔法」を与えるために、徹底した閉鎖的な空間を形成していることで知られている。つまり、訪れた人々が、ディズニーランドに滞在している間、ディズニーランド流の「夢の王国」の創り出すファンタジーに浸ってられるよう、外部の現実を感じさせないようにしているのである。

このことは、訪れるゲストが、駐車場に入るところからはじまる。駐車場では、「コスチューム」と呼ばれる、統一された制服に身をつつみ、にこやかに声をかける駐車係の青年が、ショーアップされた身振りと動作で、車の誘導を行う。ここでは、ゲストが好きな場所に勝手に駐車できるわけではなく、にこやかな笑顔と動作によってたくみに適当な場所に誘導される。同じような光景は、東京ディズニーランドが導入した「本家」カルフォルニアのディズニーランドでもみられる。

本家のディズニーランドでも、フリーウェイの出口を降り、ディズニーランドの言葉でいう「外玄関（アウター・ロビー）」と呼ばれる駐車場に入ってから、「訪問者の気分を日常モードから非日常モードへ変換するための、いくつかの重要な仕掛けがほどこされている」のである（能登路 1990年 p. 35）。まず第一にあげられるのは、この15000台が収容可能な駐車場に対する「ネーミング」とされる。ここでは、いくつかのセクションに分かれ、それぞれにアルファベットや数字ではなく、「ダンボ」「グーフィー」「ミニー」といった名前を付けることで、外界からの訪問者であるゲストが、外部の現実からディズニーランドの示す「夢と魔法」へいざなわれる最初の関門となっているのである。ここでも、東京ディズニーランドと同じく、人々は、自分の好きなキャラクターの名の付いた場所に駐車することなく、「パーキング要員の手旗信号のような仕草」によって指示された通りスペースに車を停めることになる（能登路 同上 p. 36）。

このような、自動車という現代的な移動手段から手放すことは、「実用的な機能の空間から身体を分離することを含意」し、かつまた「自動車こそ、十九世紀から二十世紀にかけての時期の、代表的な移動手段なので、自動車を離れることで、各身体は、現在という時点からも離脱する」と言うことができるであろう（大澤 1991年 p. 269）。すなわち、駐車場という場所に入ることは、ディズニーランドの持つ「夢と魔法」の空間、非日常的な空間へ移動する、まず最初の儀式となるのである。

(2) 入場の儀式

さらに、次の段階、入り口で入場する際にもまた、外界の現実を忘れさせる仕掛けがそなわっている。東京ディズニーランドでは、入場料金やアトラクションと呼ばれる各施設の利用代金は、原則、前売りのチケット制となっている。本家のディズニーランドでは、開園当初、入

口で入場料を払い、各アトラクションで料金を払うことになっていた。しかし、特定のアトラクションにゲストが集中するという問題が生じたために、アトラクションの料金によって、‘AからE’までのチケットをセットで販売することになった。このなかで価値の高い‘Eチケット’が子供たちの憧れとなっていたわけだが、1982年からは、「パスポート」と呼ばれる一枚の通し券で、何度もアトラクションを利用できるチケットに変わっている（能登路 同上 p. 37）。東京ディズニーランドでも、以前には、入場券と各アトラクションの利用券が5種類存在していたが、2001年より「1デーパスポート」といった入園と当日に限り全てのアトラクションに使用できるチケット制になっている。

このような、入場の際にも、お金を出す行為をなくすことは、ディズニーランド内で、貨幣という現実を忘れさせるためにある（栗田 高成田 同上 pp. 34-37）。入口において、入場料と各アトラクション毎に支払う方式から、好みのアトラクションを利用できるという通し券であるパスポートに変わったことには、特定のアトラクションにゲストが集中し、園内の円滑な運営の妨げになることを防ぐということもあるが、異なった意味も存在する。つまり、貨幣の放棄とは、「それが訪問者にとり、ディズニーランドという場所が次第に非日常的な場と化していったことを意味」とともに、「はじめのうちは、毎回、財布やポケットに手を入れて、金銭と交換して得られたアトラクションの経験が、しだいに記号化され、最終的には前払いの事実さえ忘れれば‘無料化’‘無限化’した体験となる」からである（能登路 同上 pp. 37-38）。この意味で、お金を廃棄させることは、「現実的な金銭感覚の停止」ともなうわけであるが、この経験の記号化をさらにおしすすめれば、本家ディズニーランドのように、ジョージ・ワシントンの肖像の代わりにミッキーマウス、リンカーンの代わりにグーフィーが刷られているという、園内のみで通用するドル紙幣さえも発行することになる（能登路 同上 p. 38）。

このようなディズニーランドへ入場する際に行われる一種の儀式、自動車を放棄と貨幣の放棄について、Marin (1973) は、「二つの中性化」という表現で、その意味をあらわしている。「外的境界としての駐車場」と「中間の境界としての入場券売り場」は、「境界という現実の世界とユートピアの間にある中性的な空間」であり、「記号論的な機能を与えられた」場である。貨幣の放棄とディズニーランドの貨幣の入手については、「記号の交換操作が行われる」ことであり、「はじめて観客は、《ユートピア的》生活に参加することが可能」となり、「固有の意味作用を獲得することになる記号を手に入れる」こととされる（Marin 1973 pp. 221-222）。つまり、ここでは、「貨幣や自動車のような、自分たちが外に包括的な現実をもっていたということを彷彿させる媒体に、ほとんど出会わないように、慎重な配慮がなされている」ことによって、「物理的にだけでなく、意味的に外的空間から切り離され、経験の意味の転換、日常の空間から非日常の空間へ、現実から幻想への変換にいたる「一種の通過儀礼」の場を構成しているということが出来る（大澤 同上 p. 270）。

(3) 園内の流れをつくる

外の空間である駐車場、中間地帯である入場券売り場が続いて、次に、入口から「魔法の王国」のなかに入ると、ここでも、ディズニーランド流の巧みな演出がほどこされている。園内に入る導入部は、東京ディズニーランドでは、ウォルト・ディズニーが子供時代をすごした街並みを再現したといわれている、19世紀末から20世紀初めにかけてのヴィクトリア王朝様式に統一された土産物屋やレストランの建物が並び、アーケードでおおわれた通りで構成される「ワールド・バザール」と呼ばれる街並みがひろがっている。店の看板はすべて英語で表記され、「ここは日本ではなくアメリカ」という雰囲気を漂わせている(粟田 高成田 同上 p.17)。本家ディズニーランドでも、「メインストリート USA」といわれ、ヴィクトリア王朝風の建物を模した店舗とレストランが、両側に30ほど並んでおり、「従業員の衣装はヴィクトリア様式で統一され、淡い色調のロング・ドレス、黒の蝶ネクタイ、縦縞のシャツなどが優雅な時代の雰囲気を醸し出」しており、ここではセキュリティと呼ばれる警備員も、その時代の警官のコスチュームを身につけ、場の雰囲気を壊さぬよう配備されている(能登路 同上 pp.42-43)。

「メインストリート」、「ワールド・バザール」という導入部の意味は、園内に入った瞬間から、かつてのアメリカの雰囲気を演出し、外界から訪問したゲストの意味の転換をはかり、ディズニーランドの内部へ取り込むためのみにあるのではない。というのは、ここでは、建物の配置や設計などによって、ディズニーランドのねらい通り、ゲストをたくみに誘導する仕掛けがほどこされているのである。

つまり、「メインストリート」は、古き良きアメリカ的雰囲気をかもし出す以外に、ディズニーランドで、園内に入った訪問者の動きを操作する、いくつかの機能を担っているのである(能登路 同上 pp.43-44)。まず、ディズニーランドでの唯一の出入口から、「メインストリート」にいたる場所は、混雑時に入園者を吸収する「溜り場」としての役目をもっているとされる。ここでは、各店舗が、各々の入口から、他の店舗へ内をつなげることで、ゲストが、各々の店舗の入口を通り抜けなくても、移動ができるようになっている。このような設計となっているのは、入口から、店舗の町並みへ、さらに各アトラクションへ通ずる中間地点となっている中央公園「セントラル・プラザ」まで、ゲストが店舗を歩いても疲れさせないためである。この設計上の工夫によって、買物客は、いちいち各店舗を出入せずとも、買い物をすることができ、ゲストが疲労せず、また「セントラル・プラザ」まで滞留をおこさず、スムーズに流すことができるのである。さらに、ゲストは、買い物や食事に目を奪われているだけでなく次のステップへ誘導される。つまり、「セントラル・プラザ」の向こうにそびえたつ「眠れる森の美女の城」へといざなわれるのである。これが、入口から入ってきたゲストを、ディズニーランドの中心部分に確実に送りこむ役割を果たすとされる、この「メインストリート」の第二の機能であり、ゲストの流れをコントロールする、一種の「漏斗」としての機能である。

このような仕掛けは、「ワールド・バザール」と呼ばれる導入部を持つ東京ディズニーランドでも同じ構成となっている。ゲストが、「ワールド・バザール」の通りにかかるアーケードを抜

け、中央公園の「プラザ」に出ると、ここから、「シンデレラ城」を臨むことになる。ここでは、当時そのままの衣装を身につけた運転手が操作する、20世紀初めにニューヨークの街を走っていたとされる2階建てバスであるオムニバスが、乗客を乗せてゆっくりと走っており、やはり古き良きアメリカを体現するようになっている。この「プラザ」を中心地点として、最初に建設された4つのテーマランド、「アドベンチャーランド」「ウエスタンランド」「ファンタジーランド」「トウモロランド」と、後に増設された「トゥータウン」「クリッターカントリー」という7つのテーマランドのどこへも行けるようになっている。

ここで、「ワールド・バザール」をぬけて「プラザ」の前に鎮座する「シンデレラ城」とは、単に中央公園である「プラザ」の向かい側にあることだけでなく、ディズニーランドにおいて象徴的な意味をもっている。すなわち、ファンタジーランド自体がディズニーランドの中心となっていること、そのファンタジーランドに所属し、ディズニーランドの象徴となっている「シンデレラ城」は、ディズニーランドの「最深部におかれていること」、「ディズニーランドのすべての場所から見ることができ唯一の場所」であることから、「特権的」且つ「中心的な」位置を占め、ディズニーランド全体の意味を代表するといってもよい建物となっているのである（大澤 2004年 p.137）。東京ディズニーランドは、本家から移入したものであるから、他のことでも同じであるが、カルフォルニアにおける「眠れる森の美女の城」も、東京ディズニーランドでの「シンデレラ城」と同じ意味を担っている。

さらに、この、入場券売り場から「メインストリート」、「セントラル・プラザ」にいたるディズニーランドの導入部分は、ディズニーランドの演出するアメリカらしい雰囲気醸し出すことや、中心部へいざなう意味から、さらに「メインストリート」からつづく、ゲストの動き、流れをコントロールする仕掛けとなっている。つまり、ディズニーランドの中心点に、象徴的なアトラクションである「眠れる森の美女の城」を据え、その前までの「プラザ」まで、つまり、入口から「メインストリート」までの人々の流れを円滑にし、そこから等距離のところに、「フロンティアランド」「アドベンチャーランド」「トウモロランド」「ファンタジーランド」という4つのテーマランドへ行けるように配置されている。この「プラザ」までと、そこから各テーマランドへの流れを形成する設計上の仕掛けは、ディズニーランドが建設される際に意図的に設定されたものである（能登路 同上 p.45）。ディズニーランドの設計者達は、それまでの既存の遊園地を研究し、分析するなかで、入園者が遊園地の中央部に集中し、周辺に行くほど人の流れがまばらになる、という傾向に気づいたことから、園内の流れを中心部へ滞留させないよう工夫をこらしたとされる。実際に、ディズニーランドでは、「セントラル・プラザ」のことを、車輪の軸受けを意味する「ハブ」という隠語を用いており、人々の流れを円滑化する役割を担っていることがわかる。

この「プラザ」から各テーマランドへゲストを滞留させない工夫には、動物の鼻先にえさをぶら下げるように人々を動かし、コントロールする意図がひそんでいる。つまり、「シンデレラ城」や「眠れる森の美女の城」を臨む「プラザ」からは、各テーマランドへ、人々の好奇心

を動かすように、ディズニーランドの言葉で「ウィニー」と呼ばれる、魅力的な建物やものが見えるように設計されているのである。ディズニーランドで出会う「ウィニー」とは以下のようなものである。

「メインストリート」を通過して中央広場へ流れてきた人々は、どちらの方角を向いても何かしら好奇心をそそられる物体や音に出会う。「アドベンチャーランド」の門には奇怪な南洋の仮面や槍。奥から聞こえてくるのは野獣の叫び声や太鼓のリズム。「フロンティアランド」の門の遥か向こうに動いているのは、真っ白な蒸気船。「ファンタジーランド」の城門からチラリと見えるのは、回転する美しい木馬。そして「トゥモローランド」の方向には、空中を旋回する宇宙ロケット (能登路 同上 p. 45)。

ウォルト・ディズニーは、こういった人々の好奇心をあおる物について、もともとショー・ビジネスの世界で使われていた隠語であり、ウィンナ・ソーセージの略語の「ウィニー」という言葉を使ってあらわしていたとされる。つまり、「ウィニー」とは、犬に芸当をさせるために、ちらつかせる褒美のえさであり、ディズニーランドにおいては、ゲストと呼ばれる人々を動かす装置なのである。

すなわち、人々は最初の「ウィニー」である城の姿に引きつけられて入口から中央広場に向かい、その広場からは各方向に上記の四つの「ウィニー」が彼らの関心をそそる仕掛けになっている。その結果、人々は不思議な音や動く物体に足を誘われて、ほとんど広場に滞留することなく、自然に四方へ散っていくというわけである。動物の調教師のような姿勢で、人間に対しても強引かつ微妙な動機づけをしてはじめて、ディズニーランドの物語はスムーズに進行するのである (能登路 同上 p. 46)。

本家・ディズニーランドにおいては、「メインストリート」や「セントラル・プラザ」からの流れをコントロールしているわけだが、他にも、「人々を知らず知らずのうちに滑らかに移動させるため、重要なポイントごとにウィニーが戦略的に配置されている」ように (能登路 同上)、こうした人々をのせていくような「導入部の巧みさ」は、東京ディズニーランドにおいても、それぞれのアトラクションでみうけられるのである。

たとえば、鳥や花の人形が歌う「魅惑のチキルーム」。最初にクライドとクロードという二羽の鳥 (の人形) のかけあいおしゃべりを聞いたのちに客は劇場に入り、本格的なショーを見る。ゲストたちは、この鳥のおしゃべりを聞いているうちに、鳥が話したり、歌ったりしても当たり前、という気分になってしまう。そのうえであらためて劇場でのショーを楽しむ。そのときには、鳥や花や柱までもが歌う違和感は消し飛んでいる。一見たわ

いのないプレッシャーが重要な役割を担っているのだ。

お化け屋敷の「ホーンテッドマンション」でも、二人乗りの「オムニムーバー」で、“恐怖の館”を回る以前に、床が上下するホールで館の由来を聞きながらゲストはお化け屋敷の雰囲気になっぴりつかかる仕掛けになっている。

「スペース・マウンテン」では、ロケットコースターに乗るまでに、宇宙ステーションの内部のような青い光に照らされた長い廊下をくんだり、窓の外の星空を眺める。建物に入ってから発着場に着くまでのこの区間は、行列による待ち時間のたいくつさを和らげるとともに、「宇宙飛行」の気分を盛り上げる役目を果たす（粟田 高成田 同上 p.20）。

(4) 動物化の仕組み

こうした、動物の群れをコントロールするように、人々の内面に対して規範・規律を植えつけるのではなく、物理的な制限によって人々を動かすことを、東（2003）は、「環境管理型権力」と呼んでいる。「環境管理型権力」は、Foucault（1975）のいう、近代社会における主体形成の鍵であるとされる「規律・訓練」型の管理に対して、日本においては、1970年代を境にしてあらわれた、新たなポスト・近代的といえる管理形式というわけだが、ディズニーランドにおいては、開業された1950年代半ばから準備されていたということができよう。

ここまでに取り上げた、入口から「メインストリート」へ、「セントラル・プラザ」にいたるディズニーランドの導入部は、ウォルト・ディズニーの構想であるが、ディズニーランド建設前には、既存の遊園地業者には反対を受けたとされる（Thomas 1976 他）。反対の理由は、まずディズニーランドの入口がひとつのみに限られていることであった。入口がひとつしかない、訪問者の車が入口前の駐車場に集中し、混乱を招くことになる。また、当時、ディズニーランドの入口に計画されていた「タウンスクエア」は、スペースが無駄となっており、維持の予算を考えても収益にはつながらないということであった。

しかしながら、ウォルト・ディズニーは、専門の遊園地経営の業者達の指摘を聞いても計画を変えなかったといわれている。これは、まずディズニーランド構想に考えられた園内への導入部であり、さまざまな仕掛けを備えた「タウンスクエア」が、訪問者を出迎える際のムードづくりに欠かせないものであると考えことにある（Thomas 同上）。さらなる理由は、遊園地業者達のように、訪問者を、単にいくつかの入り口から入場させ、個々の遊戯施設へ導いただけでは、園内でディズニーの思ったとおりの流れにそって、人々を動かすことができないとも考えたことにある。つまり、自らの育った町並みを模した古き良きアメリカを感じさせる「メインストリート」での雰囲気に入りつつ、そこを通り抜け、ディズニーランドの中心点へいざなわれるというテーマ・パークとしての導入部分の構成をつくりあげたのは、「どの客にも同じところから入場させ、ディズニーランドでの一日をひとつのまとまったストーリーとして演出したいと願った映画製作者ディズニーにとり、入園者の動きと方向感覚は、設計上の最大のポイントであった」ためであり、映画を最初からみないと、物語のすじが把握できないよう

に、ディズニーのつむぎだす物語の世界において、ひとつのシーンから他のシーンへ人々を引き付けるように、園内で思ったとおりの流れにそって、人々を動かすことが意図されていたのである (能登路 同上 pp. 32-35)。

ウォルト・ディズニーが映画の作成でつちかった演出法とは、娯楽を個々の点としてではなく、楽しみの流れる線としてとらえることにあるとされる (栗田 高成田 同上 p. 21)。ウォルトは、ショー・ビジネスからくる「ウィニー」なる言葉を使っていたといわれているが、この意味で、人々の好奇心を刺激し、コントロールするような、現在までのディズニーランドにおける建設の基本構想とは、ウォルトが30年余り経験した映画作りから発想されていたといえる。現在でも、ディズニーランドは、吉見 (1992a) が指摘するように、ウォルトの意思をついだ後継者達によって、空間全体の設計やアトラクションにいたるまで、ハリウッド的な映像の論理が一貫して流れている。これは、ウォルト自身が語っているように、ディズニーランドは、ウォルトが学んだ映画をこえて、「永遠に完成されることのないディズニー作品」として、成長し続けているためである。ウォルト自身も、その死去まで、時には「メインストリート」にある自分用の部屋に泊り込んで、ディズニーランドの改善や新しい物語世界をつむぎだすことに没頭していたとされるが (能登路 同上 pp. 47-48)、実際、現在までの東京ディズニーランドでも、アトラクションからテーマランドにいたるまで、改善され、新たに付け加えられ続けている。

(5) 徹底した内閉性—閉じられた円環

ディズニーランドでは、このような導入部によってゲストを魔法の世界、すなわち、アメリカらしい雰囲気やディズニーのつむぎだしてきた物語世界といった内容だけではなく、内部の設計上の構成や、建物の造作や構造など物理的なものからの作用によって、視線に働きかけるという形式的な面からも人々を動かしているといえる。さらに、この形式的な面、一種の物理的な強制には、人々を目に見えることによって動かすだけでなく、目に見えないことによって、よりディズニーランド内へ気持ちを向けさせるものもある。これらも、外部の現実を目を向けさせないための全体にはりめぐらされた設計上の仕掛けといえることができる。

まず東京ディズニーランド全体からみると、7つのテーマランドで構成されている遊園地部分は、ディズニーリゾートの敷地全体の半分程度を占めているだけであり、外部から敷地に入ってから、広い緩衝帯として距離を保っている。この緩衝地帯をもうけることで、訪問者は、外部の現実から、夢の王国というファンタジーの世界へ入る準備のための余裕を持つことができる (栗田 高成田 同上 p. 60他)。また、境界には、盛り土をすることで土手が作られ、遊園地全体は、目隠しの樹木で覆われている。そのため、外部からの視線は、適当な距離や、障害物によってさえぎられており、ディズニーランドの中をうかがうことはできないように設計されているのである。逆に、ディズニーランドへの訪問者からすると、外の景色も決してみられないようにできていることになり、外部の現実から遮断されているといえる。つまり、訪問

した人々に対して、「視界のなかに外部の異化的な現実が入り込む可能性は最大限排除され」、
「そこを周遊している人びとは決して自分が浦安という町の片隅にいることを意識しないし、
大都市東京の郊外にいることすら忘れていた」といった効果をあげることができるのである
(吉見 1989年 p. 296)。このような外部と内部からの視線を遮断することについて、大澤
(1991) は、ディズニーランドについて、「二重に遮断された空間」と指摘している。つまり、
外部から内部の世界をうかがうことができないだけでなく、その空間の内部に入った訪問者
にとって、「外的空間から隔離された場所にいるということを意識に上らせなくてはならない
ような場面にほとんど遭遇しないですむようになっている」ことは、「外的空間から効果的に
遮断されているだけでなく、まさに遮断されているという事実からも遮断されている」とい
うことなのである (大澤 1991年 pp. 267-268)。

3. おわりにかえて

以上、ここでは、ディズニーランドにおいて、人々を魅惑し、動かす機制について、二つの
側面から分析をおこなってきた。まず、ディズニーランドを訪問する人々が、最初に駐車場か
ら入り口で、車と貨幣の放棄という「二つの中性化」をへて、「メインストリート」から「プ
ラザ」に足を踏み入れるにつれ、外部の空間から隔離され、日常的な現実の空間から非日常の
幻想の空間へ、経験の意味が転換される機制について述べた。これは、ディズニーランドの外
部に存在する現実ではなく、ディズニーのつむぎだす夢やファンタジーという「虚構」に準拠
したマネジメントといえるであろう。また、ディズニーランドというユートピアでの象徴的な
作用だけでなく、空間設計による視線への配慮によって、訪問者の身体へ直接的な作用を及ぼ
す効果についても検討をくわえた。アトラクションや建物を訪問した人々を引きつける「ウィ
ニー」として配置しておくことは、物的な空間構成によって、人々の意識のレベルに作用を及
ぼすことであり、端的に人々の動きの流れを、「動物化」といわれる物理的な操作によって
「環境管理」することである。

大澤 (1996) では、日本近代化の果ての段階として、1970年代、特に後半から、情報化され
記号化された疑似現実、つまり「虚構」を構成することで、人々の行為を方向づける時代が到
来していることを指摘し、その時代背景と、外部の現実を排して、疑似現実による空間編成を
行う、ディズニーランドの1980年代の興行的な成功とを結び付けている。また、先述した、東
(2003) では、1990年代には全面化した、人の行動を物理的に制限するポスト近代的な「環境
管理」について指摘している。近代社会は、「虚構」の時代から「ポスト近代」へ移行したと
いえるならば、ディズニーランドというファンタジーの王国では、「虚構」と、さらに「ポスト
近代」的な管理もあわせて用いられているといえるのではないだろうか。

最後に、ここまで、ディズニーランドのマネジメントのごく一部について取り上げて分析を
行ってきたが、今後に解明すべき課題は、多く残されている。いわば、訪問客は、まだ「シン
デレラ城」を臨む「プラザ」から、テーマランドへ向かう途中ともいえるように、ディズニー

ランド内には、多くの、人々を魅惑し、動かす仕掛けがまっている、ということができであろう。ディズニーランド全体としては、物理的に外部の視線をさえぎることで、「全体が周囲から切り離されて閉じた世界を構成」(吉見 同上 p.296) しているわけであるが、ディズニーランドの創り出すファンタジーをかく乱するような外部の現実を意識に上らせないための物理的な配慮や「虚構」は、内部においても、多く配備され、用いられている。また、先に、ディズニーランド内で働く人々は、「キャスト」といわれると述べたが、ディズニーランド内部では、そのユートピアとしての世界を保つために、正社員はもちろん、多くのアルバイト従業員に対しても、一種、「カルト」的な熱心さで、「教化」ともいえる研修や実地での訓練をほどこしているとされおり (Collins and Porras 1994)、このことは、設計上の構造や仕掛けによる「環境管理」とともに、人々を動かす機制として、解明すべき事柄と考えている。

参考文献

1. 青木卓 (1993) 『ディズニーランド裏舞台—夢の王国で働く人の物語』 技術と人間
2. 有馬哲夫 (2001) 『ディズニーランド物語—LA—フロリダ—東京—パリ』 日経ビジネス人文庫
3. 東浩紀 (2001) 『動物化するポストモダン—オタクから見た日本社会』 講談社現代新書
4. 東浩紀 大澤真幸 (2003) 『自由を考える—9・11以降の現代思想』 日本放送出版協会
5. Baudrillard, Jean (1981) *Simulacres et Simulation*, Edition Galilée.=1984 竹原あき子訳『シミュラクルとシミュレーション』 法政大学出版局
6. Collins, James C. and Porras, Jerry I. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*=1995 山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の法則』 日経 BP センター
7. Connellan, Tom (1997) *Inside the Magic Kingdom: Seven Keys to Disney's Success*, Bard Published.=1997 仁平和夫訳『ディズニー7つの法則—奇跡の成功を生み出した「感動」の企業理念』 日経 BP 社
8. Debord, Guy (1992) *La Société du Spectacle*, Edition Gallimard.=2003 木下誠訳『スペクタクルの社会』 ちくま学芸文庫
9. Deleuze, Gilles (1990) *Pourparlers*, Les Editions de Minuit.=1992 宮林寛訳『記号と事件—1972-1990年の対話』 河出書房新社
10. Flower, Joe (1991) *Prince of the Magic Kingdom: Michael Eisner and the Re-Making of Disney*, John Wiley & Sons Inc.
11. Foucault, M. (1975) *Surveiller et Punir*, Gallimard.=1977 田村俊訳『監獄の誕生』 新潮社
12. 香取貴信 (2002) 『社会人として大切なことはみんなディズニーランドで教わった』 こう書房
13. 桂英史 (1999) 『東京ディズニーランドの神話学』 青弓社
14. 栗田房穂 高成田享 (1987) 『ディズニーランドの経済学』 朝日文庫
15. Marin, Louis (1973) 'Dégénérescence Utopique: Disneyland', *Utopiques: Jeux d'Espaces*, Les Editions de Minuit.=1983 内藤俊人訳「ディズニーランドの記号論—ユートピアの終焉」『現代思想』 2月号
16. 能登路雅子 (1990) 『ディズニーランドという聖地』 岩波新書
17. 大澤真幸 (1991) 「世界の終わりの遊園地」『資本主義のパラドクス—楳原幻想』 新曜社
18. ——— (1996) 『虚構の時代の果て』 ちくま新書
19. ——— (2004) 「加速資本主義論—ディズニーランドと世界の内外」『帝國的ナショナリズム—

- 日本とアメリカの変容』青土社
20. Project on Disney (1995) *Inside the Mouse: Work and Play at Disney World*, Durham: Duke Univ. Press.
 21. Schickel, Richard (1997) *The Disney Version: the Life, Times, Art and Commerce of Walt Disney*, Chicago: Ivan R. Dee.
 22. 鈴木謙介 (2005) 『カーニヴァル化する社会』講談社現代新書
 23. 高木裕宜 (2001) 「アジアにおける日系企業による厚生文化の波及—身体技法の海外移転」『国際開発研究フォーラム』19号
 24. ——— (2003) 「日本企業内厚生文化の創造—大日本産業報国会と独逸労働戦線」『名古屋短期大学紀要』41号
 25. Thomas, Bob (1976) *Walt, Disney: an American Original*. Simon & Schuster. =1995 玉置悦子 能登路雅子訳『ウォルト・ディズニー—創造と冒険の生涯』講談社
 26. 吉見俊哉 (1989) 「遊園地のユートピア：80年代日本の都市戦略」『世界』No. 528
 27. ——— (1992a) 「シミュラーケルの楽園」多木浩二 内田隆三編『零の帝国』リポート
 28. ——— (1992b) 「イデオロギーとしてのディズニーランド」『地域開発』No. 333

その他資料

1. Disney Institute <http://www.disneyinstitute.com>
2. オリエンタルランド『有価証券報告書』1997～2005年