

ディズニーテーマパークの「夢の空間」は 如何にして作り上げられているのか

— 組織コントロールに着目して —

三 橋 弘 次*

1 問題の所在

本研究は、生産と消費が同時的に行われている場——より具体的にはディズニーのテーマパーク¹⁾——において、労働者と消費者の秩序立った組織的ありようが如何にして可能になっているかを組織コントロールに着目して社会学的に見通すことを目的としている。

以下、定義と問題の所在に触れ（1.1 項）、そのうえでディズニーテーマパークを事例とする意義について論じたい（1.2 項）。

1.1 定義と問題の所在

組織や産業、労働の社会学分野では伝統的に、生産の場（典型的には工場組織、さらには官僚制的なオフィス組織）に焦点を当て、組織コントロールのありようをさまざまに記述してきた（Scott 1998）。労働組織における「コントロール」とは、経営者／管理者が組織目標の達成に向けて一致した労働行為を引き出すことと定義され、具体的に組織は、命令、組織の構造や文化の操作、規則の制定、監視の実施、評価や報酬、サンクションの制度化、作業過程のルーチン化などを通してコントロールを実践していることが指摘されてきたのである——ちなみに、これらの組み合わせを「コントロール・システム」と呼ぶ。

一方、サービス経済化がますます進む今日では、感情労働研究などが明らかにしたとおり（例えば Hochschild 1983; Macdonald et al. 1996）、生産と消費が同時的に行われている組織的な状況が広がっている。具体的には George

* 立正大学 koji_mitsuhashi@s3.dion.ne.jp

Ritzer (2005) が分析対象としていた消費を促す諸施設——ファーストフードレストランをはじめとする飲食店からショッピングモールのような商業施設、テーマパークといったレジャー施設、さらには医療・福祉施設や教育施設まで——を思い浮かべていただければよい。そこでは、「笑顔」をはじめとして労働者によるさまざまなサービスが生産されると同時に消費されている。そうした状況が広がっているにもかかわらず、組織におけるコントロールの研究はあくまでも生産中心的で、労働者に対するものに焦点を当てがちであり、生産と消費が同時的に行われている組織的状况——労働者だけでなく消費者のコントロールがその場の秩序化ならびに組織目標の達成には不可欠である組織的状况——を必ずしも包括的に捉えきれているわけではない。

そこで、第2節において生産の場における労働者に対する組織コントロールの既存研究を整理しなおしたうえで、第3節では生産と消費が同時的に行われている場としてのディズニーテーマパークにおける労働者と消費者双方に対する組織コントロールのありようについて検討してみたい。本研究はあくまでも試論という性格が強いものの、組織や産業、労働の社会学分野に対する知的貢献になるだけでなく、消費中心的な現代社会のより深い理解を促すものとして、意義があるといえよう。

1.2 事例としてのディズニーテーマパーク

組織コントロールの考察に入る前に、本項では、事例としてディズニーのテーマパークを扱うということについて少しだけ触れておきたい。

端的に言えば、社会学においてディズニーのテーマパークを事例として取り上げるのは何も目新しいことではない。例えば、先述の George Ritzer は「マクドナルド化」——現代社会のさまざまな側面においてファーストフードレストランの諸原理が広がりつつあること、換言すれば、生産の場から生産と消費が同時的に行われている場、さらには生活の場にまで合理化が波及しているということ——に関する諸研究の中で、ディズニーのテーマパークをマクドナルド化の象徴的な事例の一つとして指摘している (Ritzer 1996, 1998)。さらに Ritzer (2005) は、Jean Baudrillard (1970, 1981) の消費社会論から影響を受けつつ²⁾、ディズニーのテーマパークを「消費の殿堂」と呼び、人々を徹底的

に消費に向かわせる装置の象徴的事例の一つとしてみなすまでになっている。また、Ritzerのマクドナルド化研究を踏まえつつ、Alan Bryman (2004)は現代社会で起きているのは徹底したマクドナルド化=合理化という変化だけでなく、それと並行して「ディズニー化 (Disneyization)」という変化が起きていると論じている。つまり、私たちの生きる現代社会はディズニーのテーマパークで見られる特徴をディズニーの影響によってますます呈すようになっていくというのだ。例えば、消費施設がますます「テーマ化」——テーマパークが単なる遊園地ではなく「物語」の付された空間として構成されているように、さまざまな施設や商品も「物語」を付されるようになっていくということ——され、そこでのサービス労働がますますパフォーマンス的になっている。

日本でもディズニーのテーマパークを事例とした現代社会分析が見られる。例えば吉見俊哉 (1996)は、1980年代のますます消費化する日本社会を「ディズニーランドの時代」と称しつつ、その消費社会的現実を論じている。吉見はディズニーランドの特徴としてその「空間的な自己完結性」——周囲から切り離され外部の異質性を排除した、不変で無菌な物語空間を演出していること——を指摘し、「地域が育ててきた記憶の積層から『街』を離脱させ、閉じられた領域の内部を分割された場面の重層的なシークエンスとして劇場化していくこと」(吉見 1996: 65)が今日の都市環境に浸透しつつあると論じている。北田暁大 (2011)は、この吉見の研究を踏まえつつ、1983年に開業した東京ディズニーランドを80年代的な消費社会の空間構成を象徴的に表す事例として、さらに2001年に開業した東京ディズニーシーをそうした80年代的な空間構成の崩壊を象徴的に表す事例として論じている。

本研究にとって重要なのは、RitzerにせよBrymanにせよ、あるいは吉見にせよ北田にせよ、ディズニーのテーマパークに限定された現象を論じているわけではなく、そこで見られる現象が現代社会の消費的現実の一端を象徴的に示す事例だとしていることだ³⁾。もちろん、そうした消費的現実に対してディズニー自体が及ぼした影響も看過することはできない (Bryman 2004)。つまり、ディズニーのテーマパークには現代社会の「消費」にかかわる現象を論じる際に事例として検討するだけの価値があるということになる。しかも、ディズニーのテーマパークで見られる現象は、どうやらディズニーのテーマ

パークという場に限定されないようだ。これらのことを踏まえて、本研究では、生産と消費が同時的に行われている場が如何にして組織的に秩序化されているのか、という問いの検討に際して、（主に東京にある）ディズニーのテーマパークを事例とすることにした。なお、付言しておく、Ritzerのように分析的であることを超えて極めて否定的にディズニーのテーマパークを取り上げる論者もいるが、本研究はそのような立場を採らない。もちろん、それを「社会問題」としてみなすつもりも一切ない。ディズニーのテーマパークを一つの事例として分析的に記述することが本研究の目的であり、それ以上でも以下でもないことはここで強調しておきたい。

2 生産の場をコントロールするということ ——既存研究から得られる知見

本節ではまず既存研究をもとにして組織コントロールの変遷に触れ（2.1項）、そのうえで（第3節で行うディズニーテーマパークの事例的検討の準備作業として）主要な組織コントロールの内容を確認していきたい（2.2項）。

2.1 組織コントロールの変遷

本項では、組織や産業、労働の社会学分野が伝統的に研究対象としてきた生産の場における組織コントロールのありようの変遷をできるだけ簡略に確認していこう。

労働者統制の歴史の変遷を研究した Richard Edwards (1979) によれば、アメリカでは資本主義ならびに労働組織の発展にそって3つのコントロール・システム、すなわち「シンプルコントロール simple control」、技術的コントロール technological control」、そして「官僚制的コントロール bureaucratic control」の発達を指摘することができるという。シンプルコントロールは上位者の直接的な権力行使によるもので、小規模組織で生き残れる段階において主に用いられていた。しかし、資本主義が発達し組織規模が大きくなるにつれてこのコントロール・システムの効力は減退したという。その結果、さらに2つのコントロール・システムが登場してくる。一つは機械化・自動化によって作

業の流れを設計し、そこで働く労働者の動きを統制する技術的コントロールである。もう一つは官僚制的コントロールである。これは個人的な関係性の中で統制が行われるシンプルコントロールとは異なる公式構造によるコントロール手法であり、さらに機械の設計によって行動の統制が行われる技術的コントロールとは異なる階層的な職務分化、非人格的な規則によるコントロール手法である。このEdwards (1979)の研究から読み取れる重要な点として、これらコントロール・システムの発展が新しいシステムが古いものを駆逐していく進化／淘汰の進化論的な過程ではないということが挙げられよう。現在でも小さな組織ではシンプルコントロールが用いられているし、また技術的コントロールと官僚制的コントロールとの二者択一でもない——両者が同時に利用されていても決して矛盾ではない⁴⁾。

このようなEdwardsが析出したコントロール・システムの類型を踏まえて、John Van MaanenとGideon Kunda (1989)は特に技術的コントロールの焦点が行動body (いわゆる肉体労働)に、官僚制的コントロールの焦点が思考mind (いわゆる頭脳労働)に置かれていることを指摘している (Van Maanen & Kunda 1989: 89)。前者のコントロール・システムでは労働者が機械の歯車として働くように、後者では規律化・非人格化・専門化された労働者が「心なき専門人」として雑念なく働くように促されるのである。そして、1980年代の始めに、個々の組織の独自色 (つまり独自の組織文化)を謳い、労働者の組織に対する愛着や情緒的コミットメントの育成を強調する「文化的コントロール culture control」が注目を集めたという。このコントロール・システムでは、統制の焦点は労働者の感情emotion (いわゆる感情労働や愛着、情緒的コミットメント)へと移ったという (Van Maanen & Kunda 1989: 89-90)。だが同時に (既に見たEdwardsと同様) Van MaanenとKundaも、これらのコントロール・システムが古いものから新しいものへと入れ替わるものではなく、むしろその上に築かれていくものであるとし、組織コントロールの進化論的發展という見方に釘を刺している。

また、James Barker (1993, 1999)は1980年代以降の「協奏的コントロール concertive control」の進展を指摘している。それは、主にフラット化された組織や自己管理型のチーム組織によく見られるコントロール・システムであると

され、「自分がチーム内他者に見られている」という感覚を活用して労働者の感情に働きかけるものである。その進展の背景には、形式的規則や階層的職務分化に特徴のある官僚制的コントロールでは対処できない状況が顕在化したことがあるという。

このように、Edwards や Van Maanen と Kunda, Barker の研究から読み取れる組織コントロールの歴史的展開⁵⁾が示すことは、そうした展開が進化論的ではなく、重層的に生じているということである。しかも、それらの研究からは、諸コントロール・システムは一つの産業セクターに限定的ではなく、産業セクターの枠を超えて生じていることが読み取れる。こうした知見が本研究にとって重要なのは、既述のコントロール・システムはそれぞれ生産の場だけでなく、生産と消費が同時的に行われている場においても活用されているはずだ、という推論を可能にするからである。それに加えて、コントロール・システムが重層的に展開しているのならば、コントロールの焦点も重層化しているはずであるという推論も導き出せる——つまり、今日では、行動、思考、そして感情の全てがコントロールの対象となっていると考えられるのである。これら2点を踏まえると、生産と消費が同時的に行われている場において、労働者だけでなく消費者も、その行動から感情までが技術的、官僚制的、文化的、協奏的にコントロールされているということになるだろう。第3節において、この推論をディズニーのテーマパークを事例として検討してみたい。

2.2 組織コントロールのそれぞれ

第3節におけるディズニーテーマパークの事例的検討への準備作業として、ここで技術的、官僚制的、文化的、協奏的コントロールの中身をできるだけ簡略に確認しておきたい。

2.2.1 技術的コントロールと官僚制的コントロール

技術的コントロールの典型的なイメージは、工場における流れ作業の生産方式、つまり「組み立てライン assembly line」——労働者が工場において機械の歯車化されていることを辛辣に描いたチャーリー・チャップリンの映画『モダン・タイムス』のイメージ——であろうか。そこでは労働がさまざまに機械

化され、機械が——近年ではコンピューターが——最も効率的な作業ペースを決定し、労働者はそれに合わせて動くだけの存在に成り下がっている。労働者一人ひとりによる個性的な工夫の余地は排除され、労働者は働くペースを決定することはできないし、また作業を進めていく順序や過程を変更することもできない。細かい身体の動かし方まで機械に決定されていることもある⁶⁾。Edwards (1979) が示しているとおおり、このコントロール・システムは工場組織だけでなく、オフィス組織にも大いに活用されている。

一方、官僚制的コントロールは組織構造・関係的なコントロール手法だとと言える。具体的には、組織の規則が公式に明文化され、職務（役割）・職階とそれにもとづく権限が明確化されている。そして、（労働組織において職務マニュアルや業務マニュアルの存在は今やデファクトスタンダードとなっているが、そうした）決められた役割をおのおの果たさなければならない。また、序列的な支配構造において、労働者はそれぞれの職階に従って指示を仰ぎ行動する——労働者と管理者も、労働者同士も、仕事上は個人的な関係ではなく、組織的な関係において接することになる。Max Weber (1956) が示唆していたとおおり、官僚制的なコントロールは規則や役割をうまく活用して個人感情のような「非合理的な要素」を排除しようとする組織コントロール手法だといえよう。さらに通常、そうした序列的な支配構造内での昇進可能性が担保されており、そのことがインセンティブとなって労働者の自己コントロールが促される側面もある (Edwards 1979)。

以下で詳細を説明する文化的コントロールの発展以前は、技術的ならびに官僚制的なコントロール手法を用いて、機械的に、ならびに明文化された規則や序列的な支配などによって労働者の行動をコントロールすることが主流であった。だが、こうしたコントロール手法では、コントロール主体（つまり経営者／管理者）とそのコントロールの実践が明確であるため、労働者の反発や抵抗を生み出しやすいという欠点があった。他方、以下で見ていく文化的ならびに協奏的なコントロール・システムは、コントロールの主体も実践も見えにくい。そのため労働者の抵抗や反発を防ぐことができる、より効果的なコントロール手法だと言われている。まずは文化的コントロールから確かめていこう。

2.2.2 文化的コントロール

文化的コントロールの鍵は「組織文化」という概念である。組織文化は、行動、思考、認知、感情のあり方に関して個々の組織で共有された価値観・規範システムと考えられている⁷⁾。そして、文化を内面化した労働者にとってそれは行動・思考・感情の指針となるものと考えられ、1980年代の一般向けのビジネス書では、新たな経営管理手法として「文化操作」が謳われた。すなわち、「理念を形成し、英雄をつくり、儀礼と儀式を定め、文化のネットワーク効用を認めることによって、独自性を養った会社には強みが」あり、労働者の管理は「文化の巧みな手掛りを利用して行すべき」だという。強い文化を持った組織は「公私両面で、社員の日常生活に意味を与え」、「強い文化は仕事を楽しくし、社員を熱心に働かせ」、そして「不安を取除いてくれる」というのである(Deal & Kennedy 1982=1983: 29-30)。こうした記述からも読み取れるように、組織文化は感情を重視したコントロールの側面をもっている。

このことは実証的な研究でも示されている。具体的に、Kunda (1992) はハイテク企業での参与観察を通じ、組織文化の「闇の側面 dark side」として、行動や思考に留まらず、感情の位相にまで達した組織文化の統制的な影響力を指摘している。組織文化は基本的に、マニュアルのような目に見えてわかりやすいものではない。それは、組織のありとあらゆるもの、状況に在るものだという。例えば、経営理念や方針、その組織特有の言語や儀式、さまざまな組織的儀礼などに含まれている。そして、文化を浸透させるための経営理念の提示、研修・教育、儀式などの文化実践(すり込み)を通して、組織は労働者に組織文化を内面化させる(換言すれば、適切な行動の仕方、考え方、さらには感じ方・感情管理の仕方を学ばせる)。この結果、組織文化を内面化した労働者は自発的に自分の行動や思考、感情を組織の望む形で自らコントロールするのだという。このように組織が労働者の感情までコントロールしようとする理由は、労働者間の相互行為状況で組織文化的に支持されたやり方で感情を表出したり抑えたりすることが労働者同士の良好な関係性を育み、労働者の中に組織に対する愛着や情緒的コミットメントを助長しうるからにほかならない。しかも、文化を通じたコントロールは明確なトップダウンの管理統制ではないため、労働者に自分たちが管理統制されていることを気づかせない⁸⁾。つまり、文化操作

は「組織成員の生活の行動的側面だけでなく、認知的、感情的側面に権力を行使する方法」(Van Maanen & Kunda 1989: 92)なのである。

2.2.3 協奏的コントロール

協奏的なコントロール・システムは、階層がなく、民主的なチーム型の組織構造において効果的で、よく見られるようだ。Barker (1999)によれば、まず経営者／管理者は労働者（チーム組織のメンバー）が行動の指針とする組織のビジョン⁹⁾を提示する。次にそれに沿う形でチームのメンバーは、自分たちの行動をコントロールするあり方に関してチーム内で交渉してルールを作り出す。そして、労働者はルールに従って行動すると同時に、チーム内他者の行動を監視するようになる。すると今度はチーム内他者の視線に晒されているという感覚 peer pressure から、労働者自身による自分の行動のコントロールが強化されるという¹⁰⁾ (Barker 1993: 411-412; Barker 1999: chap.2 & chap.3)。もちろん、自己コントロールされるのは行動だけでなく思考や感情も、である。このように協奏的なコントロール・システムは、官僚制的なものとは異なる構造的なコントロールであり、且つ文化的コントロールのように規範の内面化が不可欠ではない他者視線の規範性を用いて自己コントロールを促すシステムであると言えよう。

協奏的コントロールの理解のために、さらに次のインタビューを見てもらいたい。

チームになる前は、遅刻したりとか、長めの昼食を取ったりとか、そんなふうなことに誰もうだうだ言わなかった。上司の目だけ気にしてればよかった。一人の人間だけ気にかけておけばそれでよかったんだ。上司が周りにいなければ、やってのけられた。今はチームだから、自分の場所において上司の居場所を確かめる必要はないし、上司がいなければ、座って仲間としゃべったり自分のしたいことができる。今はチーム全員が周りにいて、自分のやってることを見てるんだ。以前とは違うけど、うまくいってる。チームの仲間の誰も怒らせたくない。彼らが自分に求めていることをやりたいんだ。 (Barker 1999: 137, 点線強調は筆者による)

これは Barker がインタビューしたチームメンバーの中の一人の語りで、協奏的コントロールが実施された製造業を営む ISE 社の労働者に共通して見られた感情であるという。ここでは、「チームの仲間の誰も怒らせたくない」から労働者自ら自分を律する状況が見て取れる。見方を変えれば、組織は構造操作(チーム化)を通じて、チーム内他者の感情を害することへの恐れを感情を労働者の中に巧みに生み出し、他者の視線——自分がどのように他者から見られ、どのように思われているのか——をヒントにしながら自己コントロールに励む労働者を生み出していると言ってよい。このように組織は労働者に自分たちが管理統制されていることを気付かせずに、組織にとって都合の良い形の自己コントロールを促しているのである。

ところで、Hochschild (1983: chap.2) は感情にはシグナル機能があることを指摘していたが、恐れは自分が何か間違ったことをしそうなことを示すシグナルとして作用する。まさしく感情のこの機能が、協奏的なコントロール・システムでは、労働者にさらなる自己コントロールを促す手段として利用されていると言えよう。

以上、できるだけ簡略に技術的、官僚制的、文化的、協奏的コントロールの中身を確認してきた。次節においては、これらのコントロール・システムが生産と消費が同時的に行われている場においても活用されているのか、活用されている場合はどのような形で労働者ならびに消費者をコントロールしているのかを、ディズニーのテーマパークを事例として検討することにする。

3 生産と消費の場をコントロールするという事——事例研究

第2節における既存研究の整理から得られた知見は、主に生産の場における労働者に対する組織コントロールに関するものだが、生産と消費が同時的に行われている場においても、同様のコントロール・システムの活用が指摘できるのだろうか。このことをディズニーのテーマパークを事例として以下で確かめてみよう——その「夢の空間」が如何にして作り出されているのか、組織コントロールに着目して見てみたいのだ。なお、以下では、ディズニー用語にならない、

労働者を「キャスト」、客（来園者）を「ゲスト」と呼ぶことにする。

3.1 技術的コントロールとディズニー

結論から言えば、技術的コントロールなしに、ディズニーのテーマパークが「夢と魔法の王国」たり得ることはない。そこではキャストもゲストも技術的にコントロールされているのである。

1984年から2005年までウォルト・ディズニー・カンパニー（以下「ディズニー社」と略す）のCEO（最高経営責任者）を務めたMichael Eisnerはその著書の中で、エンターテインメントの使命は客を笑わせたり、泣かせたり、怖がらせたり、さまざまな感情を誘発することだとし、そしてディズニーのテーマパークにおいては運営側が「主導する形で」ゲストにさまざまな体験をしてもらっていると述べているのだが（Eisner 1998）、運営側が「主導する形」というのは技術的コントロールを示唆しているように読める。実際、ディズニーのテーマパークは技術的にゲストの行動をコントロールし、さまざまな感情を引き起こす仕掛けに満ちあふれている。

例えば、呪いの館を二人乗りのライド（乗り物）に乗って回るアトラクション「ホーンテッドマンション」——日本風に言えばいわゆるお化け屋敷——を取り上げてみよう。日本でお化け屋敷と言えば、客が自分の足で出口を目指すというものを想像するだろう。途中でさまざまなお化けに遭遇する仕掛けになっていて、ときに（特に客が怖がってなかなか先に進んでくれない場合など）お化けが追ってくることもある。こうしたお化け屋敷では、客の行動をコントロールしにくいという意味で予測不可能性の問題が顕著であり、その分、労働者（お化け）が不測の事態に対して臨機応変に対応していかなければならないと言える。一方、ディズニーのホーンテッドマンションでは、ゲストはライドに乗せられ座席に固定されると、組み立てラインと同じようにライドが勝手に流れていくため、進むペースも見るペースも機械的に決められることになる。しかも、途中で右、左、上、下とライドの向きが勝手に変わるため、何を見るか（どの方向を見るか）もコントロールされる。さらに、音響装置が各ライドに備わっており、それぞれのタイミングでそのライドに乗っているゲストのみを怖がらせたり楽しませたりする音声流れるのである。ディズニーの

テーマパークでは、このようなライド型のアトラクションが主流となっていて、技術的にゲストの動きや視野を制限することでその行動や感情をコントロールし、秩序立った進行を可能にしていることがわかる。と同時に、こうしたライド型のアトラクションは、そこで働くキャストたちに対する技術的コントロールにもなっている。というのも、キャストたちの仕事がマニュアルに従って流れ作業的に動くライドに合わせてゲストを乗せて安全を確認することだとすると、明らかにライドという機械の動きに自分たちの行動を制限されているからである。ライド型のアトラクションは運営側にとって、多人数のゲストを予測可能な形で効率的にさばくのに適しているというだけでなく、キャストの動きも予測可能にするという意味でも、「夢と魔法の王国」を組織的に秩序立てることに寄与していると言えよう。

ディズニーのテーマパークにおいてゲストに対して活用されている技術的なコントロールのわかりやすい例をもう一つ挙げておきたい。それはBrymanが「ハイブリッド消費」——「従来別々の消費領域に存在していた消費形態が重なり合い、ますます区別しにくくなっている」こと(Bryman 2004=2008:114)——と呼んでいるものと関連している。すなわち、ディズニーのテーマパークには「アトラクションを楽しんだついでに、訪問客は出口で関連商品を販売する売店を通らなければならない」(Bryman 2004=2008:117)というアトラクションとショップのハイブリッドな状況がある。例えば、東京ディズニーランドのファンタジーランドにある映画『くまのプーさん』をテーマにしたライド型アトラクション「プーさんのハニーハント」の場合、ライドを乗り終わって出てくるその出口がそのままプーさんをテーマにしたショップの入り口になっている。こうした作りはプーさんのハニーハントに限らず、映画『パイレーツ・オブ・カリビアン』をテーマにしたライド型アトラクション「カリブの海賊」や映画『トイ・ストーリー』をテーマにしたゲーム的ライド型アトラクション「バズ・ライトイヤーのアストロブラスター」など、枚挙にいとまがない。ここではゲストは決められた流れに従って進み、選択の余地なく消費環境に投げ込まれるという意味で、技術的にその行動をコントロールされていると言える¹¹⁾。ただし、このことは驚くに値しない。というのも、そもそも「ディズニーランドをひとつの立体スクリーンと見立てた〔ウォルト・〕ディズニーは、自分が語る

物語の世界に人々を誘いこみ、ひとつのシーンから次のシーンへと移動させていくことを考えていた」(能登路 1990:32) と言われるとおり、このテーマパークの発案者であり、映画製作者でもあったウォルト・ディズニーは映画同様、ゲストの行動や感情をコントロールするためにディズニーランド全体の設計を工夫していたのだから¹²⁾。生産と消費が同時的に行われている場としてのディズニーテーマパークは、このようにキャストならびにゲストを技術的にコントロールすることで「夢と魔法の王国」となり得ているのである。

3.2 官僚制的コントロールとディズニー

ディズニーのテーマパークでは、技術的コントロールに加えて、キャストだけでなくゲストに対しても官僚制的コントロールが活用されることで秩序ある世界が組織的に作り出されていると言える側面もある。

具体的には、すでに触れたとおり、ディズニーのテーマパークは予測不可能性ができる限り技術的に排除された「夢の空間」として設計(演出)されている。そこにおいて労働者が「キャスト」と呼ばれているのは、彼ら/彼女らも単なる労働者ではなく、役(割)を与えられマニュアル(台本)に従ってそれを演じる「出演者(役者)」とみなされているからである。ディズニーのテーマパークには、300冊を超えるマニュアルがあるとされ、セクションごと、職種ごとに細かく行動の仕方が明記されているという(山口 2009: 180-181; also see 小松田 2012)。彼ら/彼女たちは「ディズニールック」というディズニーの世界にふさわしい身だしなみにし、与えられた持ち場ごとに役に合わせた「コスチューム」——決して「制服」とか「ユニフォーム」とは呼ばないのがディズニーの世界——を身にまとうことで役に入り込む。そのようなコスチュームを身にまとうと特定の持ち場から離れると目立つこともあって、その場で与えられた役をマニュアル(台本)通り演じることになるわけだ。

一方、客も(ある意味仰々しく)「ゲスト」と呼ばれているところからわかるように、「ゲスト」という役(割)を与えられ、そのように呼ばれるのにふさわしい人を演じている。1983年の東京ディズニーランド開園当時、弁当の園内持ち込みを禁止するルールが話題になったが、公式説明によると、それは「夢と魔法の王国」の雰囲気を壊さないようにすることを意図したものだという(粟

田他 1984) ほどに、ディズニーランドはその秩序立った楽しい雰囲気作りを重視していると言える。ゆえに、ゲストといえども、雰囲気を壊す行動は許されない。つまり、「お客様は神様」だから好き勝手なことをしていい、というのはディズニーのテーマパークでは許されておらず、ゲストと呼ばれるのにふさわしい振る舞いを求められるのである。もちろん、(一部の例外を除いて) ディズニーのテーマパークではアルコールの販売が禁止されていることや、大人ゲストの全身コスチュームは禁止というドレスコードがあることなど¹³⁾、「夢と魔法の王国」の雰囲気作りのためにゲストの自由を制限する明文化された規則も数多く存在している。

このように、役(割)や規則をうまく活用した官僚制的なコントロールがキャストならびにゲストの行動をその場にふさわしいものとしてコントロールすることで、「夢と魔法の王国」が秩序立ったものとして組織的に作り出されているのである。(読み込みすぎかもしれないが、) 粟田房穂・高成田享の次のような記述はこのことを示唆しているようにも読めないだろうか。

〔東京ディズニーランド〕では、だれもがほおをゆるませ楽しげな顔をしている。「キャスト」(出演者)と呼ばれる従業員たちは、楽しませる役割を懸命に演じ、「ゲスト」と呼ばれるお客たちもいつのまにか楽しむ役割を演じている。(粟田他 1984: 4)

また、3.1 項で触れた技術的コントロールと官僚制的コントロールを合わせて考えたとき、次の吉見の指摘はいっそう洞察深いものとして読めよう。

〔ゲスト〕たちのまなざしは、個々の領域や場面が提供する物語のなかに封じ込められ、そこから外に出ることはない。むしろ彼らはキャストたちとともに、場面ごとに「その人物」になりきり、与えられた役柄を演じていくよう要請されているのである。(吉見 1996: 52)

ディズニーのテーマパークは技術的に外の世界を遮断し、パークへの入口と出口を1つにしてゲストの体験を(まるで映画の始まりと終わりを見せるかの

ように) 統一にコントロールし、さらにパーク内部をテーマごとに独立した世界である「テーマランド」¹⁴⁾に分け、各テーマランドの物語を思惑通りにゲストに体験させていく。ゲストはこうした技術的に作り出された秩序世界の中で官僚制的に与えられたゲストという役(割)を演じざるを得ないわけだが、それこそがゲストにとって「楽しみ」となっているようにも見えるのだからつくづくおもしろい——「ディズニーマジック」の秘密はこうしたところにあるのかもしれない¹⁵⁾。

3.3 文化的コントロールとディズニー

ディズニーのテーマパークにおけるキャストに対する文化的コントロールは以前から指摘されてきた。例えば、Van Maanen は、「笑顔の工場 smile factory」であるディズニーランドの文化を内面化したライド担当のキャストが疲れて「笑顔」でいられないこと——自分の価値観と化したディズニー文化に反する行為!——に罪悪感を覚えさせられ、結果として自発的に「笑顔」という適切な感情の自己コントロールに従事し続けるということを指摘している (Van Maanen & Kunda 1989: 69; Van Maanen 1991: 74)。しかも、文化を内面化すると、自ら望んで行動するため、管理統制されているという意識も薄れ、劣悪な労働環境があっても運営側に対する抵抗感は生まれにくい。このように、ディズニー文化のすり込みは、キャストの「本物の笑顔の演出」を可能にし、ディズニーのテーマパークを「夢の空間」として組織的に秩序化するコントロール手法となっている。

そうしたディズニー文化のすり込みは、キャストとして採用される以前からディズニーアニメーションなどに触れる中で始まっている可能性があるし、何よりキャストとして採用されると受けなければならない制度化されたトレーニングや同僚と過ごす中で(も)なされていく。例えば島添貴美子(2002)は東京ディズニーランドにおいてキャストがトレーニングを通じてディズニー文化を学び得ていく様子を次のように指摘している：

[トレーニングを通じて]、いろいろな人びとを相手に大きな声と笑顔で挨拶し合うことを繰り返しているうちに、場に順応していく。歴史や文

化の差異を超えて万人に受け入れられるコンセプト〔筆者注：これは「夢と魔法の王国」「すべてはお客様のために」「人こそ最大のアトラクションである」といったディズニー・フィロソフィーと呼ばれる理念、ならびに理念を行動基準・価値基準に置換した SCSE = 安全 safety, 礼儀正しさ courtesy, ショー show, 効率 efficiency のこと〕, 「当たり前のことじゃないか」と思ってしまうマニュアルの内容, 工夫された演出——キャストは、ディズニーのコンセプトが正しく素晴らしいものとして受け入れることによって、マニュアルが「当たり前」のこのように思われてくる。むしろ、もともと自分もっていたもののように受け入れてしまう。こうして、夢と魔法の王国の「善良な」住人として生きていくための一つの指針が、キャスト一人ひとりに与えられることになる。(鳥添 2002: 29)

こうしたトレーニングに加え、ディズニーのテーマパークでは数々の社内イベントが存在し、キャスト間での文化の共有が図られている (Van Maanen & Kunda 1989)。具体的に、元ディズニー教育担当の小松田勝によれば、(次項で取り上げる協奏的なコントロール・システムとも関連するのだが) 例えば各部署のキャストがグループとなって練習をし、競い合う「カヌーレース」が毎年春に行われていて、そこで「キャスト同士のチームワークの向上」がはかられているという。スキーツアーやキャンプ、ボーリング大会などが行われたり、さらにはアメリカのディズニーランド研修ツアーもあり、「本場の空気を肌で感じることで、自信をつけたり、『ディズニーファミリー』としての自覚を高める」という (小松田 2012: 84)。このようにしてディズニー文化をすり込まれたキャストは、自ら文化に即して行動するようになる。さらに、ディズニー文化的に支持されたやり方で感情を表出したり抑えたりしながら行動することはキャスト同士の良好な関係性を育むことになり、キャストの中にディズニーに対する愛着や情緒的コミットメントをいっそう助長する。こうしたこと全てが「夢と魔法の王国」作りにつながっているのである¹⁶⁾。

では、ゲストについてはどうだろうか。ゲストもディズニーアニメーションなどに小さな頃から触れていれば、ディズニー文化を植えつけられている可能性がある。実際、ディズニー社元 CEO の Eisner は 1984 年に大手映画会社で

あるパラマウント社からディズニー社に移籍してきた経験を持つのだが、移籍後すぐに気付いたこととして、パラマウントというブランドの映画しか見ないという人には出会ったことはないが、これはディズニーブランドには当てはまらないことを挙げている (Eisner 1998)。つまり、ディズニーは (映画に限らずテーマパークを含めて) 「最高のファミリーエンターテインメント」として、特別な価値を持つものとして人々の間に浸透しているというのだ。ディズニーアニメーションなどを通じてその独特な世界 (観) にあこがれて、ディズニーのテーマパークを訪れる人も少なくない。その意味では、全てのゲストではないにせよ、多くのゲストはすでにディズニー文化を内面化していると考えられ、積極的に「夢と魔法の王国」作りに寄与しようとするだろう。

あるいは、たとえディズニー文化を前もって植えつけられていなくとも、ディズニーのテーマパークにおいてはその文化がゲストに対して規範的に作用しようようだ。例えば、元キャストの加賀屋克美はパレードの見方を事例として挙げてこのことを示唆している。すなわち、パレードを大人が立ってみることで子どもが見えない状況を改善するために当初座ってみることをお願いしていたところ、やがてそれが「文化」として浸透し、誰もお願いされることなく座ってみるようになったというのである (加賀屋 2012: 62)。

以上のように、文化を通じたキャストならびにゲストのコントロールが、生産と消費が同時的に行われている場であるディズニーテーマパークの「夢の空間」の秩序化に大いに寄与していることがわかる。

3.4 協奏的コントロールとディズニー

ディズニーテーマパークの「夢の空間」の組織的秩序化は、キャストに対する協奏的コントロールによるところもある。具体的に、3.3項でも触れたとおり、ディズニーのテーマパークはキャスト同士のチーム的協働が強調される職場である (小松田 2012)。そうした中で、キャスト同士が他者視線の作用によって自己コントロールを促される仕掛けが公式／非公式に存在しているのだ。例えば、島添が言及している社内コミュニケーション誌 (社内誌) がそうした仕掛けの一つとして挙げられるだろう。社内誌では、キャストが他のキャストの態度を厳しく批判する投稿が見られるという。島添が紹介している社内誌上での

キャスト同士の批判は次のようなものだ。

Q：ディズニー룩についてどう思いますか？

A：最近、乱れていると思います。同じ職場で働く仲間として、あまり言いたくはないのですが、やはりそれが現状です。（中略）一番目立つのは、女性のアイシャドーです。同じ女性として注意するのはとても辛いのですが、派手めな人には心を鬼にして言わないとダメですね。以前、注意したところ、キャストに「ミニーもしてるよ」と言われ、何も言い返せませんでした。商品部女性（島添 2002：34）

島添はつづけて「キャスト同士が互いに事細かに監視し合」う可能性について示唆している（島添 2002：35）。少なくとも上記のような投稿がキャストに対する協奏的なコントロール作用を呈することは間違いない——自分も周りからそのように見られているのかもしれない、周りからよく思われていないかもしれない、という感情を醸成するにはこれで十分である。こうしてキャストは「協奏的に」自己コントロールを促されるわけだ。

さらに、より制度化された手法も見られる。例えば、テレビ東京系列の番組『日経スペシャル・ガイアの夜明け』の2008年10月14日放送回「東京ディズニーリゾート 次なる野望——ショービジネスへの挑戦」では、キャストが遊びに来た一般のゲストを装い、別の持ち場のキャストを抜き打ちで評価する仕組みがその年の春から東京のディズニーテーマパークで導入されたことが紹介されていた。「笑顔で対応できていましたか?」、「ディズニー룩は守られていましたか?」などが書かれたチェックシートに沿って別の持ち場のキャストを評価していくのだが、これはチェック対象となったキャストに対する評価というより、他のキャストを評価することで自分の接客のあり方を見つめ直す機会になるという意味での自己反省的作用が運営側の狙いだと言え、番組内では指摘されていた。自分自身も他者からこのように見られていることを意識させ、自己コントロールを強化するというわけだ。しかも、このような手法ならキャストの中に管理統制されているという意識が生じにくいということも、その狙いに含まれているのだろう。

ところで、ディズニーのテーマパークには同僚という他者の視線を活用したコントロール手法だけでなく、上司の目によるものも当然ある。しかし、それは Edwards (1979) の言う上司による直接的な統制手法＝シンプルコントロールとは少し異なるようなので、協奏的コントロールではなく余談になるのだが、ここで少し触れておこう。ディズニーのテーマパークでは、上司の目によるコントロールは管理統制という性格が必ずしも強くなく、「楽しみ」を装った形になっているものもあるのである。その最たる例が東京のディズニーテーマパークで導入されている「ファイブスターカード」という仕組みである。賞賛されるべき5つの接客態度——「Service 相手の立場に立った行動」、「Teamwork 息の合ったチームワーク」、「Attitude 模範的な態度」、「Recovery 親切丁寧なご案内」、「Showmanship 素晴らしいショーマンシップ」——が見られたキャストに対して管理職は同カードを渡すことができ、これにより特別な記念品をもらえたり、特別なイベントに参加できたりするため、キャストのモチベーションアップやさらなる接客態度の向上につながるのだという（山口 2009：196；小松田 2012：92）。これも管理職に見られていること——あるいは、どこで管理職に見られているかわからないこと——を意識化する制度と言えるのだが、「楽しみ」を装い必ずしも直接的な管理統制を臭わせないところが巧妙である。

さらに、協奏的コントロールではなくまたしても余談になるが、ディズニーのテーマパークのキャストがゲストの目によってコントロールされていることについてもここで言及しておこう。こうした「顧客によるコントロール」(Fuller & Smith 1996) は、組織が顧客（の感情）を利用して労働者の行動や感情をコントロールするということを意味する。具体的には、組織は「笑顔の接客」を大っぴらに宣伝したり、顧客からの意見コーナーを設置したりすることで、対人サービスを行う労働者の行動が顧客からも監視され、評価されるように仕向ける。顧客感情を不断にモニタリングしている労働者にとって、顧客の不満や不快感（を生じさせてしまうのではないかという想像）は、彼ら／彼女らの行動に対して統制的に作用するのである¹⁷⁾。それゆえ Robin Leidner は、このコントロール・システムを「顧客による非公式な監視」と呼んでいる (Leidner 1993: 133)。そして、このコントロール・システムはディズニーテーマパークと無縁ではないように思われる。例えば、元キャストの加賀屋は、(ディズニー

のテーマパークではないのだが)ディズニーストアにおける「ミステリーショッパー」制度——「お客様をよそおって来店し、サービスやレジの様子、おもてなしのレベルなどを調べる」制度(加賀屋 2012:28)——の存在を指摘しており、キャストは(誰が「ミステリーショッパー」であるかはわからないため)誰に対しても「同じ最高の空間」を作るように＝「すべてのゲストはVIP」ということを意識するようになってきているのだという。

以上のように、キャスト同士の相互監視による協奏的なコントロール(ならびに上司の目や顧客の目によるコントロールの活用)がディズニーテーマパークを秩序ある場として組織化することに寄与していることがわかった。では、果たしてゲストについてはどうだろうか。例えば(転載許可がない関係でここに載せることはできないもの)ディズニーファンの交流サイトを見ると、マナーの悪いゲストについての言及が目に入ってくる——夫だけを待たせておいて後で妻と子どもが割り込んでくるのは本当に不快だ、といった書き込みである。こうした書き込みが、上で取り上げた社内誌のキャストに対して自己コントロールを促す作用と同様の作用をゲストに対して及ぼしうことは容易に想像がつく。他のゲストを批判する書き込みを見て、自分はどうだろうか、他のゲストにどう思われているのだろうか、と思うようになるのではないだろうか。つまり、こうしたマナーの悪い人についての言及は翻ってゲストに自己コントロールを促す作用を呈するのである。ただし、こうしたゲスト同士の相互監視による自己コントロールはディズニーテーマパークの運営側が組織的に企図しているわけではないという意味では、本研究の組織コントロールに着目した検討に含めるべきではない。より突っ込んで言うならば、協奏的なコントロールは原理的に対消費者のコントロール・システムではないのかもしれない。だが、こうした(組織的に企図したわけではない)側面もあって「夢と魔法の王国」が秩序化されているという点は強調されておいてよいだろう。

4 結語

以上のように、あくまでも試論的な検討ではあったが、生産と消費が同時的に行われている場であるディズニーのテーマパークにおいては、労働者だけで

なく消費者も組織的にさまざまな形で——技術的、官僚制的、文化的、協奏的に——コントロールされていることが見えてきた。恐らくは、他の生産と消費が同時的に行われている場についても同様の指摘ができるのではないだろうか。そして、ディズニーのテーマパークについて言うならば、労働者ならびに消費者が「夢の空間」作りに組織的に＜動員＞されているからこそ、それは「ディズニーらしく」あることができるのだ。「夢と魔法の王国」と呼ばれるディズニーランドが極めて組織＜科学＞的な知の応用の上に成り立っているというのはとても興味深いことである。このことの社会（学）的意味については、別稿を期待したい。

[注]

- 1) 2012年末時点で、ディズニーのテーマパークは世界5カ所で展開している。1955年に米国・南カリフォルニアの地にディズニーランドが誕生した。ここは大都市ロサンジェルス近郊に位置しているため、どちらかと言えば滞在型のリゾートではなく日帰り型のレジャー施設と言ってよい（ただし2000年代に入って、直営ホテルの増設や商業施設の建設、さらには第二のテーマパーク、すなわちディズニー・カリフォルニア・アドベンチャーの登場で、長期滞在しても楽しめるリゾートとして新たな開発が進められた）。それに対して1971年に温暖な米国フロリダ州オーランドの地で開園したウォルト・ディズニー・ワールド・リゾートは当初から滞在型のリゾートとする計画で、今ではマジック・キングダム、エプコット、ディズニー・ハリウッド・スタジオ、アニマル・キングダムという4大テーマパーク、さらには複数のウォーターパークやゴルフ場をはじめとしたスポーツ施設、数々のディズニー直営ホテル、さらには大型の商業施設を備え、世界中から人々を集めている。さらに、1983年には海を越えて日本にディズニーのテーマパークがやってきた。東京ディズニーランドである。東京ディズニーランドは、ディズニー社が経済的リスクを避けるために、その運営を日本のオリエンタルランド社にまかせているものの、基本的にはディズニー社の意向に従ったテーマパーク作りが契約上義務づけられている。東京ディズニーランドの成功を受けて、1992年にはフランスのパリ郊外の田園地帯に新たなディズニーリゾートが誕生した。ここにはテーマパークに加えて、直営ホテルやゴルフ場が作られ、滞在型のリゾートとなっている。また、2001年には東京にディズニーシーが開業し、さらに直営ホテルやショッピング施設であるイクスピアリも誕生したことで、東京におけるディズニーテーマパークは都市型リゾートとして成長を続けている。そして、2005年には香港ディズニーランドが開園。今後、中国の上海にもディズニーのテーマパークが作られる予定である。なお、本研究では、こうしたディ

ズニー社のノウハウで作られたテーマパークの中でも、身近な東京ディズニーランドとディズニーシーを主に取り上げる。

- 2) Baudrillard (1981) では、ディズニーのテーマパークが「シミュラークル」論の中で象徴的に登場しているが、ここでは論点がズレてしまうため扱わない。
- 3) ただし、北田 (2011) について正確に言うならば、吉見が「ディズニーランド的」と形容した消費社会の都市的空間構成に対して、今日的には疑わしいと論じている。だが、そのように主張する際に取り上げたのがディズニーシーというテーマパークであることから、ディズニーテーマパークの事例としての価値に疑義が呈されているわけではない。本研究にとっては、このことが確認できればよい。
- 4) Pennings & Woiceshyn (1987) は、技術的統制と構造的統制は一つの統制システムとしてまとめられるとし、これらふたつと文化的統制を合わせて「システムの統制」と呼んでいる。
- 5) ところで、コントロール・システムのこのような変遷は、経営管理イデオロギーの変遷によっても確認できる。Stephen Barley と Gideon Kunda (1992) によると、諸コントロール・システムは、統制・経営管理に関する「イデオロギー」——「それが扱う対象の性質についての一連の想定を、どんなに意識していなかろうと、普及させる言説の流れ」(Barley & Kunda 1992: 363) ——を通じて支持され、組織から組織へ、さらに産業セクターの境界を超えて普及していくという。そうした経営管理イデオロギーには、主に「合理的統制イデオロギー」と「規範的統制イデオロギー」があり、前者は、目標達成のための機械として組織を描き出し(労働者は機械のパーツ)、組織構造や労働の仕方を綿密にデザインすることを通じた統制を支持するという。一方、規範的統制イデオロギーは、価値の共有と情緒的関与の場としての組織観を描き、労働者のアイデンティティや感情、態度、信念に働きかけることを通じた統制を支持するという (Barley & Kunda 1992: 384)。具体的には、産業改革=規範的イデオロギー (1870～1900年)、科学的管理論=合理的イデオロギー (1900～23年)、人間関係論=規範的イデオロギー (1923～55年)、システム合理性=合理的イデオロギー (1955～80年)、組織文化論=規範的イデオロギー(1980年～)という変遷が指摘されていた。イデオロギーのシフトは、好況期には合理的、不況期には規範的といった傾向があるとされる (Barley & Kunda 1992)。
- 6) なお、Edwards (1979) は技術的コントロール=組み立てラインとしてみなすのはやや短絡的すぎると述べている。ところで、余談になるが、技術的なコントロール・システムは東浩紀(東他2003)的に言えば「環境管理型」のコントロールとも言うものなのかもしれない。すなわち、「環境管理型」権力と東が言うものは「人の行動を物理的に制限する」コントロールのあり方で、マクドナルドが客席の椅子をあえて固い居心地の悪いものにする事で客に長居をさせないようにコントロールしていることを事例として挙げている。そして、東は個人化、個人の価値観の多様化が進む今日、「規律訓練型」から「環境管理型」へと社会的な管理統制のあり方が変化していることを指摘す

る。「規律訓練型」は一人ひとりの内面に規範を教化していく（つまり内面化を通じた）管理統制の仕方でもコストがかかるが、一方の「環境管理型」は一人ひとりの内面はもはや関係なく、環境の操作によって誰であってもまとめて管理統制しようとするものだという。実は、東の言う「規律訓練型」の管理統制は、組織論における「文化的コントロール」と共通するものだ。東は「規律訓練型」→「環境管理型」という変化を強調するが、Edwards やその他の組織研究者が指摘するように、こうした管理統制のあり方は進化／淘汰的に考えるべきではないのではないか。少なくとも、本研究で事例検討するディズニーのテーマパークの場合、「規律訓練型」も「環境管理型」もいずれも「夢と魔法の王国」作りにとって重要な役割を果たしていると考えられる。とはいえ、社会全体のレベルで語る東に対し、個別の組織的コントロールの状況については、必ずしも東の言及は当てはまらないのかもしれない。この点の詳細な検討は今後の課題としたい。

- 7) この組織文化の定義には議論の余地がある。詳細は Martin (2002) などを参照のこと。
- 8) ただし Kunda (1992) では、組織が浸透させたい文化を労働者に内面化させる様々な文化実践と、それに対して必ずしも全面的には文化を受け入れないなど様々に対処する労働者の姿が描かれている。つまり、文化操作は必ずしも操作主体をあいまいにするのではなく——Tech 社の労働者には文化操作の主体が誰であるか明確に理解されていた——、むしろそれが「統制である」と明確に認識されないため、労働者による抵抗や反発を引き起こすことが少ない、と考えるべきなのかもしれない。
- 9) 組織ビジョンとは、そこから労働者が価値観・規範を見つけ出せるものとされ、組織文化とみなせる。ただし、Barker は組織文化を単に組織で共有された価値観・規範システムという見方をせず、集合的意味を生産、再生産、あるいは破壊する構成システムとみなす (Barker 1999: chap.2)。提示された組織のビジョンが価値に根ざしていることを出発点として、それに基づいて労働者間での交渉により行動のコンセンサスが作られると、今度はそのコンセンサスによって労働者の行動が統制されるだけでなく、「適切な」規範・価値が再生産（あるいは破壊すら）されるという。
- 10) 労働者同士の相互監視の形では統制の主体も方向性も構造的にあいまいで、従来の統制システムに比べて統制力がむしろ強まる、と Barker は結論付ける。ただし、チームメンバーが組織内他者の視線をいわゆる統制として認識しているわけではない。
- 11) なお、このようなゲストが＜消費させられる＞仕掛けはこれだけに留まらない。東京ディズニーランドの入り口を抜けると「ワールドバザール」（本家ディズニーランドでは「メインストリート USA」）と呼ばれる商店街があるのだが、それもゲストの消費行動を如何にコントロールするかを考えて作られている。能登路雅子の次の記述からそのことが読み取れよう：

…この商店街は遊興の場を離れた客を消費に向かわせるための一大マーケットを形成している。しかも、長時間ここを歩いても客を疲れさせない設計がしてある。各商店は、入り口こそそれぞれ違うが、内部はつながっており、客がいちいち店の外に出ないでも、みやげもの屋から、本屋へ、さらにジュエリー・ショップを抜けて時計屋へと移動でき

- るように作ってある。その結果、買物客は店の出入りという非経済的行動をせずに、消費活動を続けることができる。(能登路 1990: 44)
- 12) この点の詳細は栗田他(1984)や栗田(2001)、能登路(1990)を参照のこと。
 - 13) 子どもの全身コスチュームは大いに許されている。なお、大人の全身コスチュームについては、東京デイズニーランドではハロウィーンの一部期間のみ許されていて、今日ではそれがイベント化している。
 - 14) 例えば東京デイズニーランドの場合はアドベンチャーランド、ウエスタンランド、クリッターカントリー、ファンタジーランド、トゥーンタウン、トゥモローランドというテーマランドに分かれている。
 - 15) この点については別稿を期したい。
 - 16) デイズニー社元 CEO の Eisner (1998) は、上級管理職に何日間にもわたってデイズニー文化に徹底的に浸らせる「デイズニー・ディメンションズ」というプログラムについても言及している。文化の刷り込み戦略が(テーマパークだけでなく)デイズニー社全体の成功にとって不可欠であることが明確に指摘されているのだ。
 - 17) なお、ここで統制されるのは労働者だけではない。組織も統制されうるといふ。なぜなら顧客の不満や不快感といった感情は、顧客に直接接する労働者に対してだけでなく、組織に対しても投げられうるからである (Leidner 1993)。

[文献]

- 栗田房穂・高成田享, 1984, 『デイズニーランドの経済学』朝日新聞社。
- 栗田房穂, 2001, 『デイズニーリゾートの経済学』東洋経済新報社。
- 東浩紀・大澤真幸, 2003, 『自由を考える——9・11以降の現代思想』NHK ブックス。
- Barker, James R., 1993, "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managing Teams," *Administrative Science Quarterly*, 38: 408-437.
- Barker, James R., 1999, *The Discipline of Teamwork: Participation and Concertive Control*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Barley, Stephen R. and Gideon Kunda, 1992, "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse," *Administrative Science Quarterly*, 37: 363-399.
- Baudrillard, Jean, 1970, *La Societe de Consommation : ses mythes, ses structures*. (= 1979, 今村仁司・塚原史訳『消費社会の神話と構造』紀伊國屋書店。)
- Baudrillard, Jean, 1981, *Simulacres et Simulation*. (= 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。)
- Bryman, Alan, 2004, *The Disneyization of Society*, London: Sage. (= 2008, 能登路雅子監訳『デイズニー化する社会——文化・消費・労働とグローバリゼーション』明石書店。)
- Deal, Terrence E. and Allan A. Kennedy, 1982, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley. (= 1983, 城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社。)

- Edwards, Richard, 1979, *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, New York: Basic Books.
- Eisner, Michael and Tony Schwartz, 1998, *Work in Progress*, Random House. (= 2000, 布施由紀子訳『ディズニー・ドリームの発想 上・下巻』徳間書店.)
- Fuller, Linda and Vicki Smith, 1996, "Consumers' Reports: Management by Customers in a Changing Economy," Cameron Lynne MacDonald and Carmen Sirianni eds., *Working in the Service Society*, Philadelphia, PA: Temple University Press, 74-90.
- Hochschild, Arlie Russell, 1983, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press. (= 2000, 石川准・室伏亜希訳『管理される心——感情が商品になるとき』世界思想社.)
- 加賀屋克美, 2012, 『図解・ディズニー——仕事が楽しくなる感動のエピソード』PHP 研究所.
- 北田暁大, [2002] 2011, 『広告都市・東京——その誕生と死』ちくま学芸文庫.
- 小松田勝, 2012, 『別冊宝島・ディズニー式サービス哲学』宝島社.
- Kunda, Gideon, 1992, *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia: Temple University Press. (= 2005, 櫻村志保訳『洗脳するマネジメント——企業文化を操作せよ』日経 BP 社.)
- Leidner, Robin, 1993, *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*, Berkeley: University of California Press.
- Macdonald, Cameron Lynne and Carmen Sirianni eds., 1996, *Working in the Service Society*, Philadelphia: Temple University Press.
- Martin, Joanne, 2002, *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- 能登路雅子, 1990, 『ディズニーランドという聖地』岩波新書.
- Pennings, Johannes M. and Jaana Woiceshyn, 1987, "A Typology of Organizational Control and its metaphors," *Research in the Sociology of Organizations*, 5:73-104.
- Ritzer, George, 1996, *The McDonaldization of Society: An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*, Revised ed., Pine Forge Press. (= 1999, 正岡寛司監訳『マクドナルド化する社会』早稲田大学出版部.)
- Ritzer, George, 1998, *The McDonaldization Thesis: Explorations and Extensions*, Sage Publications Ltd. (= 2001, 正岡寛司監訳『マクドナルド化の世界』早稲田大学出版部.)
- Ritzer, George, 2005, *Enchanting a Disenchanted World, 2nd ed.*, Pine Forge Press. (= 2009, 山本徹夫・坂田恵美訳『消費社会の魔術的体系』明石書店.)
- Scott, W. Richard, [1981] 1998, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 4th ed., New Jersey: Prentice Hall.
- 島添貴美子, 2002, 「グローバル・システムと自己実現——東京ディズニーランドを例に」宮永國子編『グローバル化とアイデンティティ・クライシス』明石書店: 17-39.
- Van Maanen, John, 1991, "The Smile Factory: Work at Disneyland," Peter J. Frost et al. eds.,

- Reframing Organizational Culture*, Newbury Park, CA: SAGE Publications Inc., 58-76.
- Van Maanen, John and Gideon Kunda, 1989, " 'Real Feelings' : Emotional Expressions and Organizational Culture," *Research in Organizational Behavior*, 11: 43-103.
- Weber, Max, 1956, *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie*, vierte, neu herausgegebene Auflage, besorgt von Johannes Winckelmann. (= 1960, 世良晃志郎訳『支配の社会学 I』創文社 : = 1962, 世良晃志郎訳『支配の社会学 II』創文社.)
- 山口有次, 2009, 『ディズニーランドの空間科学——夢と魔法の王国の作り方』学文社.
- 吉見俊哉, 1996, 『リアリティ・トランジット——情報消費社会の現在』紀伊國屋書店.