

平成20年10月2日

上澤 昇様

突然のご連絡で失礼致します。オリエンタルランド時代にお世話になった上澤さんにお問い合わせがあり、突然ではありますがご連絡した次第です。

私は1982年の9月から1998年の7月までオリエンタルランドに在籍し、セキュリティと運営部で長くスーパーバイザーを務めてきた者です。運営ではアトラクション全エリア、ワールドバザール全エリアのスーパーバイザーを務め、同僚から「グランドスラム」を達成した唯一のスーパーバイザーと言われた経験もあります。

上澤さんからの厳しく温かい指導を受けてきたスーパーバイザーの一人として、在職中はゲストに提供するサービス品質の維持向上に全力で取り組んでまいりました。オリエンタルランド退社後は「ホスピタリティ・フロム・ビジュアル」「ホスピタリティ・フロム・マインド」をテーマに活動しております。

さて、上澤さんは著書「ディズニー・テーマパークの魅力ー『魔法の王国』設立・運営の30年」に、「ディズニーランドは民間主導のリゾート都市経営」と書かれています。私も最近この言葉の意味が分かるようになってきました。日本中の都市の荒廃化と相次ぐ事故や不祥事の数々。

明石市の歩道橋事故や今夏のゲリラ豪雨増水事故など、ディズニー・テーマパークで行われている「観衆誘導」や「防災対策」のノウハウが活かされていれば、多くの死亡者を出すことは決してありませんでした。

さらに、上澤さんはこのようにも書かれています。

「阿吽の呼吸でやってゆける規模を超えた時、組織を動かすノウハウがアメリカにはあった。それは緻密な計算と分析に基づいている。」

「思いやりの心をもつ企業は顧客を必ず満足させ、従業員の志気と世間の評判を必ず高める事ができる。」

まさに、おっしゃる通りであると思います。現在の日本社会が抱える問題の真因は、組織を正しく動かすノウハウがないことと、企業経営に思いやりが無くなったことであると私は捉えています。さらに、行き過ぎた競争至上主義と個人主義がこの国をディズニー・テーマパークとは180度違う、夢も希望もない殺伐とした国に変えてしまいました。

日本社会は現在危機的状況にあります。日本社会のバリューを再生させるには、トヨタ方式などの工業的思考から、都市経営をも可能にするディズニー方式に変えるしかないと考えられています。そして、この国の思考基盤をホスピタリティに変え、日本社会のディズニーフィクションを図っていくことこそがこの国を再生させる唯一の方法であると私は確信しています。

しかしながら、日本社会はディズニー方式を受け入れてくれません。私は社会的起業家として企業経営者や自治体、政治家に対しディズニー方式の有効性を訴えています。全く届かないというのが現実です。

日本社会がディズニー方式を受け入れない理由は、日本社会が変化を求めない「守旧型」であるからだと考えています。

さらに、ディズニーは桁違いであり、ディズニー方式に基づく私の提案は「道場破り」のように思われてしまい、実行に移すことを拒否されるというのが、私が出した結論です。

そこで、一つ目のお願いです。私の社会的起業家としての提案を上澤さんが顧問を務めておられるエンゼル財団にお伝えいただけませんか。

日本社会に莫大な富と膨大な雇用を生み出し、日本社会を希望社会に変える壮大な計画である、「森林再開発」や、リニア新幹線理論とディズニーのジェットコースター理論を組み合わせた「地下リニア新

幹線構想」など、この国に暮らす人々が知れば、希望に奮い立つ構想を私はいくつも持っています。

また、先日も東金市で女兒が殺害されましたが、その防止方法も知っています。ディズニーで学んだ「警戒方法」とディズニーの卓越した「スケジューリングシステム」を組み合わせることにより、あのような子どもを狙った犯罪など多くの犯罪は防ぐことができるのです。

別紙をご高覧の上、何卒お願いを聞き入れて下さいますよう伏してお願い申し上げます。

二点目のお願いは東京ディズニーランドに関することです。日本社会同様に、今や東京ディズニーランドのオペレーションも壊れかかっています。早いうちに手を打たないと、上澤さんが築きあげてきた最高品質のテーマショーは坂道を転げ落ちるように悪化していくに違いありません。

その「証拠」を示します。先日東京ディズニーランドを訪れた時のことです。夜の9時30分頃のことですが、アドベンチャーランドとウエスタンランドの境界近くのポップコーンワゴンで、キャストがなんと「札束」を数えているのを目撃してしまいました。近くでワゴンの清掃作業を行っていたキャストは業務用の携帯電話を耳と肩で挟み、通話しながら作業をしていました。

これらの事象に限らず、パーク内では別紙に記したように数多くのバッドショーが繰り広げられていました。

なぜ、こんなに悪くなったのかは明白です。ウォルト・ディズニーや上澤さんのように常に現場をウォークスルーし、テーマショーの状態をチェックする「人」がいなくなったからにほかなりません。当日も、スーツを着た社員をほとんど見かけませんでした。

つまり、プロフェッショナルの目で見ることが出来る「人」が現場を見ていないのです。プロフェッショナルの目で見ることが出来る「人」が、運営部にはいなくなったのかもしれませんが、管理職が「現場を見る」という姿勢が全く感じられないのは残念なことです。

ウォルトは、「ウォルトおじさんは何をしているの」という子どもの質問に対し、このようにも答えています。

「そうだね。時々、私は蜂じゃないかって思うんだ。スタジオのある場所に行ったかと思うと別の場所に移り、花粉を集めちゃ、別な所へ運んでいき、それでみんなを元気づけているんだ。そう、それが私の仕事だと思っている。」

「It Takes People」の理念はどうなってしまったのでしょうか。ウォルトや上澤さんのように、現場を飛び回り、大切な「人」を元気づける「人」がいなくなってしまえば、到底テーマショーの品質の維持向上などできないと考えます。現場をプロの目で見ることが出来る「人」と仕組みを早急につくらないと取り返しのつかないことになる、OLCに対し私はそう主張したいと思います。（札束を数えているところを写真雑誌に「フォーカス」されたら大変なことになることでしょう。）

私はこの事実と別紙の通りの改善提案をオリエンタルランドの人事部長宛に送付していますが、上澤さんにこの提案の後押しをして欲しいという訳ではありません。

上澤さんがつくりあげた東京ディズニーランドの高レベルのオペレーションを再生させるためにOLCに意見していただきたいのです。確かに上澤さんは退職されていますが、巨人軍の長嶋終身名誉監督同様に、上澤さんは東京ディズニーランドの終身名誉監督であると誰もが考えています。

上澤さんがOLCに警鐘を鳴らすことこそが、凋落を防ぐ唯一の方法であると私は考えます。どうか宜しく対応下さいますようお願い申し上げます。

ここからは、今だからお伝えできることを一件だけ書かせていただきます。パーク運営が「ご都合」になった前兆的な出来事です。

それは、私がワールドバザールのスーパーバイザーをしていた時のことです。問題を一言でいいますと「ディズニー社を無視していた」ということです。「さようならエレクトリカルパレード」時に、ゲストパーキングに導入された車載の「電光掲示板（LED）」に関し、カウンターパートのバーノン氏から「ショー的に問題があるので速やかに装飾を施しなさい」と指示されていたにもかかわらず、当時のマネージャーの　　さんは「そんなことしなくていい、外人はそのうち忘れるから」と一蹴しました。

当時はチケットに日付スタンプを使用していましたが、作業の効率化のためにいわゆる「シャチハタス

「スタンプ」に変えるよう、エリアスーパーバイザーの さんから指示されました。「カウンターパートの承認が必要です」という私の忠告を無視し「カウンターパートに伝えると反対されるに決まっているから」と承認なしにスタンプを変更しました。

新スタンプの日付の大きさは、オープン当初から使っていたスタンプの日付の大きさの3分の1ほどであり、とても、東京ディズニーランドのチケットにふさわしいクオリティーではありませんでした。

この時、私は何かが崩れていく予感を感じました。オプス1に大和田さんがいなくなってから、オプス1も育たなくなっていました。この頃が転機であったのでしょうか。パーク運営はゆっくりとレベル低下へと進んでいってしまった、私はそう考えます。

スーパーバイザーはディズニー社との契約を守らせる機能も持っていました。その機能が失われたことこそが「OLC側のご都合」で運営するパークに成り下がってしまった第一の理由であると言えるのではないのでしょうか。

末筆になり恐縮ですが、上澤さんにお目にかかれる機会をいただけたら幸いです。

また、松田教授とはお電話で一度お話していますが、私からもディズニー・テーマパークの素晴らしさをお伝えできたら望外の喜びです。

松田教授から上澤さんのご自宅のご連絡先をお伺いしていますので、後日ご連絡させていただきます。

寒暖の差が激しい時期です。どうぞご自愛下さいますよう。