

第二節 ミッションインボシブル

■オウムの幹部が突如来園すること。対応は「中村SVに任せる」

麻原彰晃が逮捕された年の八月のある日、私は、運営部長と保安担当マネージャーから呼ばれました。「〇〇からの情報により、本日オウム教団の幹部一行が来る。東京ディズニーランド側の対応者として、本日出勤しているスーパーバイザーでは中村さんが一番適任と考えられる。任務がスムーズに進むようパークを挙げて援護するので対応してほしい」

当時のオウム教団です。指令を受けた私の心臓は、それはもう爆発しそうな状態でした。私の任務は次のとおりです。

- ・オウム教団一行をスムーズに入園させ、スムーズに退園させる
- ・オウム教団と東京ディズニーランド間において、今後になんかを残すようなもめごとを起ささない
- ・世間から「オウム教団を受け入れた」とも、「標的にされた」とも判断されない 対応をする

■一行は麻原彰晃の家族が中心

利用するアトラクションやコースの詳細は、家族同行の教団側責任者と調整しなくてはなりません。アトラクションの別口入場や、レストランの一部貸切などの特別対応を関係部署と調整しなくてはなりません。やるべきことが頭に浮かんで消えていきます。やるしかありません。

私は、最も信頼していた女性ワーキングリード弓岡さんをガイド役兼エスコートに指名しました。私は同行している教団側責任者と交渉することになりますが、家族をガイドするのは弓岡さんです。私は、彼女に対しオウム教団の幹部であるこの女性（当時は未成年でした）の性格はこのようだと伝えてきました。

幹部であるこの女性の機嫌を大きく損ねさせるような状況になれば、弓岡さん自身がある種…人生においての大きなキズを残す可能性があることを伝えました。たとえ何事も起こらず、成功したという評価を受けたとしても、この人たちに「また来てください」と言えません。テンポラリーの名前のないガイド役でしかないことも伝えました。その上で私は尋ねました。「エスコートを引き受けてくれるか？」弓岡さんの答えはこうでした。

「誰かがやるしかないことですから」

私たちにとって最大の問題は、私たちの対応姿勢でした。すべてのゲストと同様、スマイルで「ディズニーの世界によろこそ」という姿勢で臨むことが正しいのか。それとも、いくら事件に関与していないとはいえ「社会の敵オウム教団」一行です。映画の世界ではありませんが、秘密組織が秘密裏に行う任務のように、「口数は少なく、淡々と」対応するのが正しいのか。私は判断に迷いました。

一行が西新宿のホテルを出発したとの情報が入りました。

私たちは東京ディズニーランドの全キャストの代表です。オウム事件の多数の被害者、マスコミ関係者、今日来園しているゲスト、そして東京ディズニーランドのすべてのキャストの「存在」を考えました。様々な立場の人たちが、東京ディズニーランド代表である私たちの対応ぶりをどのように評価するのか考えました。「東京ディズニーランド、社会の敵オウム教団によろこそ！」といった記事が書かれることを気にしました。

到着を待つ間、私たちは話し合いました。決断にそれほどの時間は要しませんでした。

「相手も人間、スマイルで迎えよう」

弓岡さんにはスマイルでの対応以外は似合いません。きっとディズニーのオンステージに立った瞬間、冷たい表情や対応もディズニースタイルに戻るだろうと考えました。

エスコートはスマイルで迎えることは決まりました。しかしながら、その分相手側から受け入れることのできない要求があった場合、調整に当たる私が毅然たる態度をとらざるをえない立場になる。そのことも認識しました。

到着予定時間の知らせを受け、私たちはネームタグを胸にパークへ向かいました。

■想定をしておくことが大切

結局、一行は何もなかったかのように宿泊先のホテルに帰って行きました。私たちが任務を全うできたのかそうでなかったのか、私にはわかりません。

オウム教団一行やこの日の実際の行動に関し、詳しい内容を明らかにする必要はないと思います。知ってほしいのは次のようなことです。

ディズニーのテーマパークでは、あらゆる著名人がパークに来園されることを想定しています。皇族、映画スター、政治家、スポーツ選手、芸能人などです。

有名であるがために一般のゲストと一緒に楽しめない場合も多いのです。大切なプライベートの時間でさえも、ひとたびゲストに発見されると取り囲まれます。有名人であっても他のゲストと同じ料金を払っているゲストです。お子様のバースデイに来園する芸能人にもたくさんいます。

ここでも「たら・れば・I F」です。もし、外国の要人が来ることになったらどうするかなど、事前に想定しておくことが重要です。

しかし、オウム関係者一行が来園することまでは、当時東京ディズニーランドでも想定していませんでした。私には生涯忘れられない「体験」となりました。

■大晦日のチケットを求めるゲストの列、列、列

チケット販売やゲストパーキング担当のスーパーバイザーをしていた頃、初冬のある日のことです。その日は、大晦日に行われるカウントダウンパーティーの入場券の発売日でした。結果的に、東京ディズニーランドで窓口販売を行った最後の日になりました。

カウントダウンパーティーに対する期待は年々高まり、この年には前売り開始の一週間以上前から、舞浜駅近くに「待機ゲスト」が存在していました。言葉はよくないかもしれませんが、夜を徹して陣取っていたのです。理由は明白です。発売当日の一番列車で来て買えない場合があることを、このゲストたちはよく知っているのです。車両で来園する購入希望者が、深夜から早朝にかけ殺到するのです。これはこの二年前くらいからの傾向でした。

確かにカウントダウンパーティーのチケットを応募式に変更する案も出されていましたが、でもどうでしょう。東京ディズニーランドのファンが絶対に購入できる場所がなくなってしまうことを意味するのです。熱心なファンに申し訳ないと思い、応募式を採用してこなかったのです。

私は早朝というよりまだ夜中の四時前に出勤しました。当日の私の担当は、前売り券を販売する部門の責任者でした。出勤時間は朝六時頃であったと記憶しています。計画では、私たちオープンのキャストが出勤するときには、前日からの勤務者がゲストパーキングの一定区画にキューラインを作り、整然とチケットブースに誘導することになっていました。もちろん舞浜駅に待機しているゲストも同様です。

販売当日を迎えるに当たり、私にはある不安がありました。前年実績を大幅に上回る前売券購入希望者が集中したらどうなるだろうか。最悪のシナリオは……

残念ながら予感的中してしまいました。ゲストパーキングのグーフィーエリアやピノキオエリアは、車両で来園したゲストの列で埋め尽くされていました。人、人、人、言葉では表現し難い光景を目の当たりにしました。

「どうなっているんだろう」

そう思いました。状況は最悪でした。列を見て、先頭の数百メートルは一本でしたが、途中から何本にも枝分かれているのを確認した時、正直「困った」と呟きました。

■「やるしかない」ことを私に教えてくれたスーパーバイザー

一九八三年四月一四日夜、グランドオープン前夜のパーティでも、小さな混乱がありました。ワールドバザールのシンデレラ城側で、招待者や関係者を集めたパーティーが開かれた時のこと。小雨の中、エンターテナーによるショーが行われている会場の通路を大勢のゲストが埋めつくしていました。保安部門に所属していた私は「事前の打ち合わせと違う」とゲストコントロール担当責任者の野口スーパーバイザーに伝えました。「困ります」と。

野口スーパーバイザーは、実にはっきりとこう言い切りました。

「中村さん、困っている場合ではないんです。どうにかしなくてははいけないんです」

カウントダウンパーティーの前売り券販売の日に戻ります。

「夜間のゲストパーキングは照明が点灯されているものの薄暗い。暗いうちに列を整理しておかないと大変なことになる」

私はそう直感しました。明るくなり、並んでいるゲストの目にこの混乱した状況が映った時、ゲストはより不安になるでしょう。我先に先頭部分に駆け寄るかもしれません。そうなったら收拾がつかなくなるのは明白です。

人々は秩序ある集団の中にいれば秩序を守ります。その反対に、集団が一度無秩序の状態に陥ると、個人は実に身勝手な行動に出ます。私は、アトラクションエリアのスーパーバイザーの経験から、この原理原則を理解していました。アトラクションへの走り込みや、将棋倒し事故をも連想させる「人々の危険行為」を何度も見てきたのです。

混乱を予測して出勤時間前に駆け付けたスーパーバイザーは私だけではありませんでした。同僚の三井スーパーバイザーでした。彼もまた私同様アトラクションエリアを経験していました。長い列を効果的に整理する手法を身に付けています。

JR京葉線の一番列車が舞浜駅に到着する頃には、渦巻きのような列も、一本の太く整然とした列にすることができました。日が昇り、前売券のオーダーテイカーキャストが何もなかったかのように出勤してきます。その姿を見ながら、私と三井スーパーバイザーは「よくやったよな」とお互いに労をねぎらい合っていました。

残念であったことは、早朝に並んでもらったすべてのゲストに前売券を購入していただけなかったことです。二千人以上のゲストは券を手にするができなかったと記憶しています。このゲストの方々、来年はより早く来て並ぶでしょう。寒い中、夜を徹して舞浜駅に並ぶかもしれません。

ディズニーでは「どの方法が一番ゲストにとって良いのか」を考え続けています。今回の前売り券販売の事実は、ある種の限界を感じさせてくれました。

そして、次年度よりハガキによる応募方式が採用されるようになったのです。

■「スカイウェイ」の故障と救出

「スカイウェイ」は「プーさんのハニーハント」のオープンに伴い廃止されたアトラクションです。一般にいうロープウェイです。このアトラクションは、ディズニーのアトラクションの中では特異的な存在でした。「ファンタジーランドへようこそ！」

ゴンドラの扉が開くとキャストが大きな声で迎えてくれます。このようにソフトウェアはディズニーそのものですが、機械関係はスキー場のロープウェイと同じものなのです。鉄道法、索道法が適用されるため、月次で索道協会へ運営報告をします。このアトラクションのスーパーバイザーを担当すると次の事柄が見えてきます。

一つ目は「日本のロープウェイの仕組みがわかる」ということです。東京ディズニーランドや東京ディズニーシーのほとんどのアトラクションは「ディズニー製」です。ライドの制御システムから運営に使用する用語まで、ほとんどディズニーが独自に考え出したものです。

それに対してスカイウェイは日本式でした。索道法の索とは縄（なわ）とか綱（つな）の意味です。握索（あつかく：ゴンドラのロープを掴む）とか放索とか、用語は日本語なのです。これが非常にわかりづらい。運行の仕組みのトレーニングを受けても、一度日本語からディズニー用語に変換しないと、安全装置などの働きが理解できないほど不可解でした。ゴルフや野球をすべて日本語で説明しなくてはならないのと同じ位の不自由さを感じました。

次は「日本の運航規定に関して」です。索道協会へ提出する運行報告書の内容も、ディズニー的なものとは一八〇度違うように感じました。私は考え込みました。所管の国土交通省や索道協会が必要とする数字やデータは、どのような意味を持つのだろうか。日本中のロープウェイやゴンドラの運行会社も同じように考えているのではないかと。少なくともディズニーでは使えないデータばかりを要求されていたからです。私にはとても理解できません。より大切な捉えるべき数字があると思うのですが。

■三五分間の宙ぶり

ある日のこと、スカイウェイの緊急停止装置が作動し、アトラクションは停止しました。当然ゲストは乗車したままです。信頼性の高い機械装置であり、過去に長時間停止することはありませんでしたが、この日は復旧に時間を要しました。宙ぶり状態が一五分を過ぎ、二〇分を超える頃になり、スーパーバイザーにも緊張感が増してきます。

「まずいな、エバキューエーションの可能性もあるかもしれない」

私は、同エリア担当のスーパーバイザーと協議しました。

スカイウェイでは年に一度、実際に救出訓練を行ってきました。多くの間連する部署が参加した、大掛かりな実地訓練になります。メンテナンス担当者が高所作業車を用い、宙ぶりにされたゴンドラからゲスト役のキャストを実際に救出します。スカイウェイのエバキューエーションとはこの救出方法のことです。

一方でこの訓練は、私たちスーパーバイザーが非常事態に遭遇したとき、的確な指揮が執れるようにするための訓練の場にもなっていたのです。

停止後二五分が経過しても、運転は再開できませんでした。メンテナンス担当者は懸命に復旧作業に当たっています。メンテナンスの責任者の状況説明を受け、「長引く」と判断した場合、スーパーバイザーは次の場面を想定した行動に移ります。第一に考えなくてはいけないことは「ゲストの気持ち」です。怒っているに違いありません。当日はたまたま風は弱かったので助かった面もありますが、ゴンドラの揺れによる気分不快を訴えるゲストも想定されます。

私たちは手分けをして以下の実行策を速やかに行うこととしました。

- ・再開後、速やかに乗車したゲストを一カ所に誘導する。セキュリティーオフィサーやアトラクションキャストを動員し、ゲストの誘導に当たる
- ・ファーストエイドのナースを待機させる
- ・場所はトゥモローランドレストラン#とする。ゲストに飲食物を用意しておく。
- ・復旧が不可能な場合、エバキュエーションを想定する

スカイウェイが復旧したのはこの準備が整ってからすぐのことでした。フード担当の責任者をはじめ、実に迅速に行動していただいたことを鮮明に覚えています。

私たちスーパーバイザーは、トゥモローランドレストランの各テーブルを廻り、一人ひとりのゲストに説明と謝罪をしました。正直、怒鳴られました。「うちの女房は心臓に持病を持ってるんだ。これがキッカケで悪化したらどうしてくれるんだ」

メンテナンスの担当者にも説明に加わってもらいました。本来はゲストの前には出ないキャストです。スーパーバイザーの橋本さんでした。橋本さんはオイルで真っ黒な手で、状況を知りたいゲストに丁寧に説明してくれたのです。

ゲストにはキャストの誠意が通じたのでしょう。このことにより事後に持ち越す苦情は一件も発生しませんでした。

手前みそになるかもしれませんが、高度に訓練されたスーパーバイザーたちの対応と、当日支援してくれた多くのキャストのチームワークが、「大事」に至らせなかった要因である。私は今でもそう確信しています。携帯電話も普及し始めていた頃の出来事です。翌朝「東京ディズニーランドで宙づり三五分の事故」というイメージダウンにつながる新聞記事が出るか。報道に発展させないことができるか。「故障」として扱われるか。「事故」として扱われるか。それは東京ディズニーランドだけでなく、お客様に対応するすべての担当者の「手腕」にかかっているのです。そのことだけは間違いありません。