

価値共創人材のキャリア形成

—京都花街と宝塚歌劇の事例—

西尾久美子

(京都女子大学現代社会学部教授)

本稿は、顧客と関係性を構築し、感情を含む状況を的確に把握し、情報を交換しながら付加価値を創り上げる「価値共創人材」について、京都花街と宝塚歌劇の2事例をキャリア形成の視覚から分析するものである。

日本のおもてなしサービスを提供する「京都花街」と、ファンとの共感を重視しながら多くの顧客にサービスを提供するエンターテインメント「宝塚歌劇」という2つの事例は、いずれも日本のかつ文化芸術的サービス提供を行う人材を継続的に育成し、一定の市場規模を有する事業として定着している。

長期継続的に人材を育成し顧客との関係性をもとに事業を展開しているそれぞれの事例に関して、①価値共創人材のキャリア形成のプロセス、②必要とされる技能の内容とその技能の育成の仕組み、③顧客との関係性構築の実情とその関係性を通じて共有される情報や創出される価値、の3点についてどのような特色があるのかを検討する。また、京都花街と宝塚歌劇を比較検討し、日本的な価値共創人材のキャリア形成の特色を明らかにする。

価値共創人材のキャリア形成のプロセスの特色として、両事例には基礎技能育成に学校制度を活用し、さらに現場での能力発揮の機会を活かして長期的なキャリア形成を行っている共通点がある。それぞれの事例で必要とされる「〇〇らしさ」とも形容される複数の技能は、先輩や指導育成の専門家、さらに顧客を含む関係性の中で形成される仕組みがある。また、顧客関係構築の特色として、キャリア初期から顧客との接点が設定され、顧客が人材を育成することに価値を見出し、芸舞妓やタカラジェンヌという価値共創人材のキャリア形成のプロセスそのものを楽しむという、本来提供を意図されている価値以外の文脈的価値が創出されていることが明らかになった。

キーワード：キャリア、価値共創人材、京都花街、宝塚歌劇

はじめに

大手都市銀行の新卒採用者の大幅減に代表されるように、従来求められていた人材と、今後必要とされる人材に大きな変化が生じている。これは、AIの急激な進展とともに今まで人が担っていた多くの技能は機械に置き換えられる可能性が高いからであり、さらに機械学習等の技術革新のスピードが速く、急速にこの傾向が拡大することも予想される。一方で、「来客を和ませたり、会話を盛り上げたりといったホスピタリティを発揮することは、他人との感覚の通有性を持つ生身の人間の方が向いています」(井上、2016:162)とい

う指摘がなされている。顧客と関係性を構築し顧客の感情を含む状況を的確に把握し情報を交換しながら付加価値を創り上げる「価値共創」的な技能は、機械に奪われない人ならではの仕事のスキルとして注目されている。本稿はこのような社会的背景と、日本的なきめ細やかなサービス提供に関する研究成果をもとに着想されるに至った。

本稿では、価値共創人材として、顧客が認識をしていない潜在的な要望をくみ取りながらおもてなしを提供する京都花街の芸舞妓と、ファンとの共感を重視しながら多くの顧客にサービスを提供する宝塚歌劇のタカラジェンヌ、というサービス

分野の2つの専門職を調査対象として取り上げる。これら両事例の専門職のキャリア形成には、長く厳しい修業が必要だということは一般的に知られている。10代の女性を継続的に育成していることに着目し、①価値共創人材のキャリア形成のプロセス、②必要とされる技能の内容とその技能の育成の仕組み、③顧客との関係性の構築の実情とその関係性を通じて共有される情報や創出される価値、の3点についてどのような特色があるのかを検討する。

1. 先行研究のレビュー

1.1. 芸舞妓のキャリア形成

高付加価値のおもてなしを提供する専門職のキャリア形成に関する先行研究として、京都花街の芸舞妓を取り上げた西尾(2007)は、サービス・プロフェッショナルを目指す若者の技能形成のプロセスに複数の地域事業者が関与することと、学校制度に基づき基礎教育がされること、また「座持ち」というおもてなしスキルがあり、継続的に現場経験を活用しながら育成されることを明らかにした。

技能熟達に関して、楠見(2012)は高レベルのパフォーマンスを発揮する段階に達する熟達者が仕事経験を通じて実践知をどのように獲得するのか3つの異なるスキル(テクニカル・コンセプチュアル・ヒューマン)に分け、それらのスキル獲得と経験との関連性をモデル化した。この点に関して、西尾(2014b)は、京都花街の芸舞妓の実践知の獲得に顧客が関わっていることを指摘している。キャリア初期からの熟達の過程を見守り、時にはアドバイスを行う顧客の存在が芸舞妓のキャリア形成上、大きな役割を果たしていることが示唆されている。

また、西尾(2017)は、能楽師と芸舞妓という日本の伝統文化における人材育成を比較し、複数の専門職の連携による垂直的二者間に加えて、専門職間の水平的なネットワークも活用されキャリア形成されることを明らかにした。指導者だけでなく、専門職同士が連携して技能を磨く関係性が、日本の伝統文化の専門職には共通に見受けられた。

これらの議論から、日本のおもてなしと形容される機微に応じた感情のやりとりや感動の創出のために必要な技能は、それだけを抽出して育成できるものではないことがわかる。学校教育制度を活用した専門基礎技能の獲得と、それを基盤に複数の専門的スキルを継続的に育成する長期のキャリア形成のプロセスがあり、その過程で顧客との関係を通じて技能がさらに磨かれていく。顧客の感情を把握し、それに応じて適切と思える対応を行えるようになる。また、この実践知には、経験を通じて獲得される熟達化というプロセスがあり、このプロセスには指導育成責任者だけでなく、他の専門職の関わりがある点も指摘できる。

1.2. タカラジェンヌのキャリア形成

おもてなしと同様に顧客に感動をもたらすことを期待されるサービスとして、エンターテインメントがあげられる。日本のエンターテインメントとして有名な宝塚歌劇に関して、ファンがタカラジェンヌを応援する活動に着目し関係性マーケティングの視点からまとめた研究(和田, 1999)や、ファンの自発的な組織化とその中で獲得されるファンらしい行動について社会学の視点からアプローチした研究(宮本, 2011)がある。

これらの研究から、宝塚歌劇で提供されるエンターテインメントサービスではタカラジェンヌを応援するファンの存在とファンとタカラジェンヌの関わりが付加価値創出の鍵であることがわかる。西尾(2010)は、タカラジェンヌのキャリア形成のプロセスをファンが伴走者のように見守りサポートし、さらにトップスターになるまでの過程そのものを楽しむことを、フィールド調査から明らかにした。そして、音楽学校→新人→中堅→トップスターというタカラジェンヌのキャリア形成のプロセスを公演を通じて見せること自体が、興行の付加価値にもなっていることを指摘し、これを「劇場型選抜」と定義した。

宝塚歌劇の関する先行研究から、エンターテインメントとしてのパフォーマンスそのものの価値だけでなく、タカラジェンヌのキャリア形成のプロセスそのものを興行を通じて提供することも顧客にとって価値として位置づけられていることが

わかる。

1.3. 価値共創マーケティング

京都花街の芸舞妓と宝塚歌劇のタカラジェンヌのキャリア形成に関する先行研究から、顧客との関係性を新人時代から構築することがキャリア形成のために重要であるという共通点が見出される。高い技能をまだ獲得していない新人であっても、顧客が彼女たちを育成することに楽しみを感じれば、彼女たちの未熟なパフォーマンスが顧客にとって価値あるものとなる。

顧客との相互作用にマーケティング論の視覚から考察している村松（2017）は、「一連のサービス交換の中で文脈価値が共創される（村松，2017：8）」ことに着目し、グッズ（モノ）そのものに価値があり、それを企業が決め市場を介して顧客に提供できると考える伝統的マーケティングに対して、価値共創マーケティングの対象領域と理論的基盤を明らかにしている。この価値共創マーケティングは、「企業と顧客が価値を構想し、顧客が判断する文脈価値に軸足を置いたマーケティング（村松，2017：7）」であり、「消費プロセスで直接相互作用によるサービス提供を通じた顧客との共創によって文脈価値を高めるマーケティング（村松，2017：15）」と定義される。

前述の京都花街や宝塚歌劇の専門職のキャリア形成のプロセスに顧客が継続的に関わることは、顧客がこの行為に文脈価値を見出していることの証左といえる。村松（2017）は、エンターテイメントの事例を取り上げてはいないが、先行研究で取り上げた京都花街の芸舞妓や宝塚歌劇のタカラジェンヌは、サービス提供する人材が直接継続的に顧客と関係する機会があり、顧客とエンターテイナーとの相互作用によって文脈的な価値の創出が促されていると考えられる。

2事例に関する先行研究から、キャリア形成においては顧客との関係性を新人時代から構築することの必要性と、顧客から支持されるようなスキルの獲得の重要性が示唆される。さらに、チームでパフォーマンスを提供することによってより高いレベルの技能発揮につながることから、顧客が高付加価値なサービスの提供がなされていると認

識するためには一緒にサービス提供する専門職たちがどのように行動するのかといった、個人を超えた専門職同士の連携にも注目すべきと考えられる。

1.4. ディベロップメンタル・ネットワーク

円滑なキャリア形成のための人間関係としてメンタリング関係が注目されるが、メンター以外の様々な人物がキャリア形成を支援することもある。Higgins & Kram (2001) は「デベロップメンタル・ネットワーク（以下DNと略す）」という概念を提唱し、垂直的な二者関係だけでなく発達を支援する複数の人間関係を全体的に見る視点を提供しており、Higgins (2007) は、効果的なDNは状況によって異なるとする「コンテインジェンシー・パースペクティブ」を示した。

Nishio・Sakamoto & Kawabata (2011) は、京都花街では多様な関係者が関わるDNが、新人舞妓の育成のために機能していることを指摘した。また、先述したように西尾 (2014b) は、芸舞妓の実践知の獲得のために、顧客が関わっていることを述べており、顧客がDNのメンバーであることが示唆される。坂本・西尾 (2013) は地域基幹産業の造船業の技能継承の事例を取り上げ、コンテインジェンシー・パースペクティブに依拠し、職務特性・上司の関わり行動・プロテジェ（被育成者）の関わり行動および発達（ニーズ）をコンテインジェントな要因とした概念モデルを仮説的に示し、DNの構造特性は職務特性（非定型性）から強い影響を受けており、上司の関わり行動とプロテジェ自身の関わり行動がそれを調整していることを明らかにした。

これらDNに関する研究から、技能育成や継承には上司や専門職同士の関係性は重要であり、さらに顧客との関わりが何等かの役割を果たす可能性も考えられる。

2. 研究課題と研究方法

本稿では、価値共創人材の事例として、京都花街の芸舞妓と宝塚歌劇のタカラジェンヌを取りあげる。先行研究からこれらの事例では、キャリア形成において基礎技能教育が学校制度を通じて行

われていることやキャリア形成の段階に応じて技能発揮の機会を通じて技能が育成されることが明らかになった。またこれら技能育成の過程には、育成を担当する専門職以外にも、先輩や同期、後輩等専門職同士の連携があることも示唆された。さらに、従来のキャリア形成ではあまり着目されることがない顧客が、重要な役割を担っていることも明らかになった。顧客は単にキャリア形成を見守るだけでなく、芸舞妓やタカラジェンヌのキャリア形成のプロセスを前提として、それに関わり応援するといったことに文脈的な価値を見出していることも示唆された。

そこで本稿では、顧客と対峙し直接的な相互作用のもとに価値を共創し、顧客にとって文脈的な価値の向上につながるような人材を、「価値共創人材」と名付けることとする。そして、これらの先行研究をもとに、価値共創人材として芸舞妓とタカラジェンヌのキャリア形成について、以下3つの研究課題を設定する。

- ①価値共創人材としてのキャリア形成のプロセスの特色はどのようなものか。
- ②価値共創人材として必要とされる技能の内容とその技能の育成の仕組みの特色は、どのようなものか。
- ③顧客との関係性の構築の実情とその関係性を通じて共有される情報や創出される価値は、どのようなものか。

上記の研究課題を明らかにしたうえで、2事例を比較検討し日本的な価値共創人材のキャリア形成の特色について探求する。

本研究で用いるデータは、京都花街に関しては、筆者が10年以上調査協力を得ている複数の芸舞妓やお茶屋・置屋の経営者、伝統芸の師匠、長期継続的な顧客（いわゆる最上客）等への聞き取り調査と踊りの会や高いレベルの技能発揮がある特別な宴席などの参加観察調査、及び芸妓やお茶屋の経営者の著作など公刊されている二次資料より収集した。また、宝塚歌劇に関しては、筆者が調査協力を得ている複数の元タカラジェンヌや元タカラジェンヌの親族、ファン（ファンクラブに

加入する熱心なファンや一般のファン）、元宝塚歌劇団の関係者、宝塚歌劇の貸切公演を行う経営者等への聞き取り調査と公演やファンクラブの行事等の参加観察調査、及び宝塚歌劇に関する出版物など公刊されている二次資料より収集した。

3. 事例研究

3.1. 京都花街

京都花街は室町末期に源流を有するサービス産業である。京都花街ではお茶屋や料理屋で芸舞妓が顧客に接客サービス、いわゆるおもてなしを提供する。芸舞妓は京都五花街にある置屋を窓口としてこの業界に入り、お茶屋から依頼を受け「お座敷」（おもてなしの現場）に赴き、伝統的な芸と接客のスキルを発揮する。

西尾（2007）が指摘し、西尾（2019）が事業システムの視角から検討するように、京都花街で芸舞妓と顧客との接点構築の鍵は、お茶屋という事業者にある。複数の事業者間をつなぐ取引関係のハブのような役割を、このお茶屋が果たしている。東京花街では料亭で芸者と顧客が接点を持つことになるが、京都花街では、お茶屋の依頼に応じて芸舞妓は多様な現場で顧客に接客する機会を持っている。

西尾（2019）が指摘するように、こうした事業システム上の違いが、京都花街において若年者を継続的に受け入れ育成することができる市場の形成にもつながっていると考えられる。

京都花街で提供されるお茶屋によるおもてなしの現場の設計とサービスの価値創造の関連を図示すると、図1のようになる。サービス提供を依頼する側（発注者）と顧客が、おもてなしの提供を受けるその場で価値判断を行うという特色があることが、図1からわかる。

「おもてなし」の定義については学術的に明確なものではなく、受け取る顧客によって価値判断の基準も様々である。複数の顧客への聞き取り調査や参加観察調査の結果からも、芸舞妓が同じ行動を取っても、良いおもてなしと受け取られる場合もあれば、そうした評価につながらない場合もある。したがって具体的にどのようなことをすれば良いおもてなしなのかを、新人の舞妓が理解する

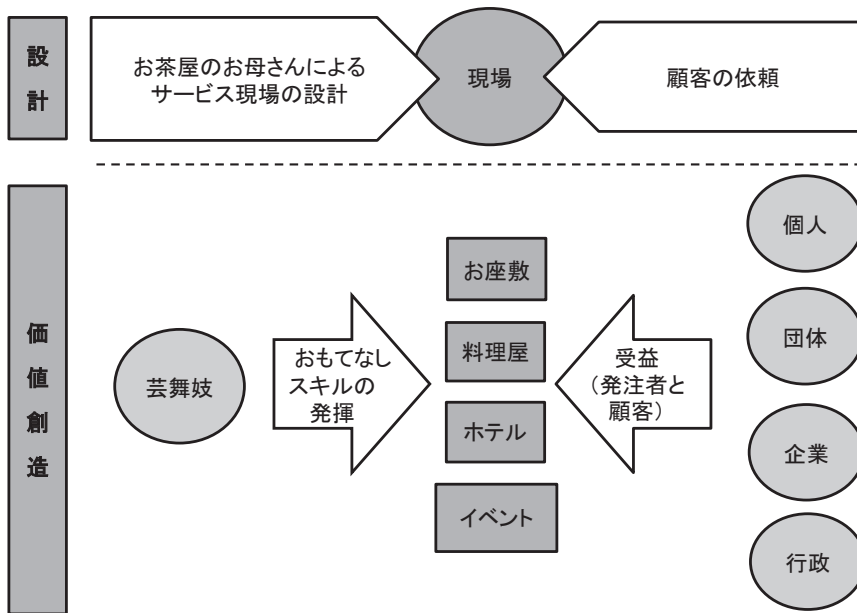


図1 京都花街におけるサービス現場の設計と価値創造
西尾（2019：49）を一部加筆

ことは、非常に難しいと想定される。「時と場合に応じて」顧客に対してより良いサービス提供を期待される芸舞妓は、多様な場で多様な顧客から納得を得ることができるスキルを発揮する、という柔軟性と当意即妙ともいえる対応も行っている。

こうしたおもてなし力の基盤となるのは、接客のスキルに加えて、日本の伝統技芸の獲得と舞妓らしさと形容されるような行動（京ことばを含む）を遂行する能力である。舞妓はデビュー前から置屋に住込み、言葉や行儀作法など行動様式を、日常生活を通じて獲得する。また、各花街にある教育機関（学校法人格を有する所もある）で、複数の伝統技芸について専門の師匠につき基礎から指導を受ける。舞妓としてデビュー後もこの学校での稽古は継続され、「どんなに仕事が忙しくてもお稽古は休まないように」と置屋のお母さんから言い渡されるほど、徹底した技能獲得のための努力が促される。

さらに基礎技能だけでなく、芸妓となり専門職として業界で認められた以降も、現役である限りは複数の技能を継続的に指導を受ける。芸妓はマルチプレイヤーと形容する師匠もいるほど、複数

の伝統技芸に関して磨き続けている。また、獲得した伝統技芸を日々のおもてなしの現場や年間行事（興行として開催される）の踊りの会だけでなく、専門技芸別の発表会で発揮する芸妓もいる。このような継続的な技能育成の仕組みと技能発揮の機会があることで、多様な技能を有する芸舞妓が、同じ舞台に立ち連携してパフォーマンスを行う経験を重ねることができる。

京都花街の学校における人材育成と踊りの会の継続的实施は、約40年前から増加している伝統技芸について経験のない舞妓志望の10代の少女たちの円滑なキャリア形成に、大きく寄与している。舞妓として注目される舞台は、新人たちにとって大きな目標となっており、さらに毎年継続的に実施されているので、次やその次の機会を期待して技芸の獲得に励む、モチベーションの維持・向上にもつながっている。

伝統技芸に造詣が深い顧客向けの宴席では、専門職として一定の経験を有し技芸に秀でた芸妓のみでチームが作られ特別な演目の披露をする、といった機会も設定される。こうした技芸の発揮を重視した宴席の場合には、お茶屋のお母さんや経

験年数が長い芸妓の相談のもとにチームメンバーが選ばれ、彼女たちの技能レベルに応じて師匠が演目の選定を行う、ときには楽曲を創作するなどの特別な芸芸発揮のサポートを行う場合もある。したがって、継続的に顧客から支持されるためには、よりレベルの高い芸芸発揮を求められる宴席に同席できるような技能の熟達を目指す姿勢や、「芸妓の〇〇さんをぜひ」と顧客から依頼されるような技能形成の努力が必要である。また、個人としての技能発揮だけではなく、後輩の芸舞妓の能力発揮の状況を把握して指導することや、他の芸舞妓として協力してチームとしての能力発揮に関しても努力が求められる。芸舞妓のチームを意図的に編成し長期間継続的に現場で能力育成を行うようにする場合もあると、お茶屋のお母さんから聞き取れたことから、芸舞妓の組み合わせを考慮した技能の育成は京都花街では珍しいことではないといえよう。

どのようなスキルを発揮すると顧客から評価を得ることができるのか、次の依頼につながる顧客にとっての価値はどのような対応によって形成されるのか、芸舞妓は現場で継続的に顧客の様子を見て、顧客とのやり取りからその情報を察知したり、実際に顧客の利用状況からそれらを推し量っていたりすると考えられる。お茶屋のお母さんは、直接的には顧客からの依頼の状況で、間接的には顧客の宴席での様子から、芸舞妓が宴席で顧客にとって望ましいおもてなしを発揮しているのかを評価し、その情報をもとに、芸舞妓の育成が業界で行われている。西尾（2006）は芸舞妓のキャリアパスの明確さを指摘しているが、キャリア形成には図1からわかるように現場の設計を担う事業者も大きく関わっている。芸舞妓のチーム編成を考え現場に派遣する役割を担うお茶屋のお母さんは、能力育成を目的に提供する芸芸の演目を意図的に設定したり、同期や先輩・後輩などの関係性を考慮しチーム内で連携を促すためのメンバー編成を行ったりしている。プロデューサー的な役割を担うお茶屋が、現場で能力発揮をする専門職のキャリアの円滑な形成を視野に入れ、顧客のおもてなしの場を設定することで、顧客接点でサービス提供を行い価値創造する人材のOJTが多様な

場で効果的に実施されている。

3.2. 宝塚歌劇

宝塚歌劇団が小林一三によって設立されたことは、広く知られている。「宝塚唱歌隊」が1913年に組織され、新しく敷設した私鉄電鉄の集客装置のために始められた少女歌劇は、宝塚歌劇へと発展し100年以上の歴史を誇る。その長い歴史の間で、1918年に私立宝塚音楽歌劇学校（文部省認可）が設立され、タカラジェンヌの継続的育成が始まっている。1924年に宝塚に大劇場、1934年に東京宝塚劇場が開場と、1930年代半ばには学校で育成した人材が常打ち劇場で歌劇を提供するという現在と同様の興行と人材育成が連携を持つ事業の仕組みがほぼ固まっている。

宝塚音楽学校の卒業生がタカラジェンヌになるという制度により、15歳～18歳の若い人材を毎年継続的に集める（現在の定員は40名）ことができている。倍率が高い入学試験の対応のための塾を経営する元タカラジェンヌもいるほど、宝塚音楽学校の人気は高い。

宝塚らしいと形容される様式美を舞台上で発揮するために、宝塚音楽学校の生徒は在学中2年間に、歌・演技・バレエ・ダンス・日本舞踊を必須科目として学び、さらに、掃除など演劇とは直接つながらないグループ活動を通じて、役割分担とチームプレーの重要性も学んでいる。また、寮生活を送る生徒も多く、同期だけではなく先輩や後輩とのつながりも自然に獲得され、集団で協力しひとつの舞台を作り上げるという姿勢も学校教育を通じて身に付けている。

図2からわかるように、基礎技能教育と技能のレベルチェック、そしてパフォーマンスの場の設定が学校教育を通じて行われている。2年間の育成成果の披露として文化祭が設定されており、音楽学校の生徒以外の一般客にも開放され、そのチケットは非常に人気が高く入手が難しい。

宝塚音楽学校の指導者は、各技能の専門家だけでなく、宝塚歌劇団を退団した人材も見受けられる。宝塚歌劇独特の様式美を具現化するために、劇団員として経験を踏まえた指導育成が必要になり、劇団員を経てから指導者になる、あるいは劇

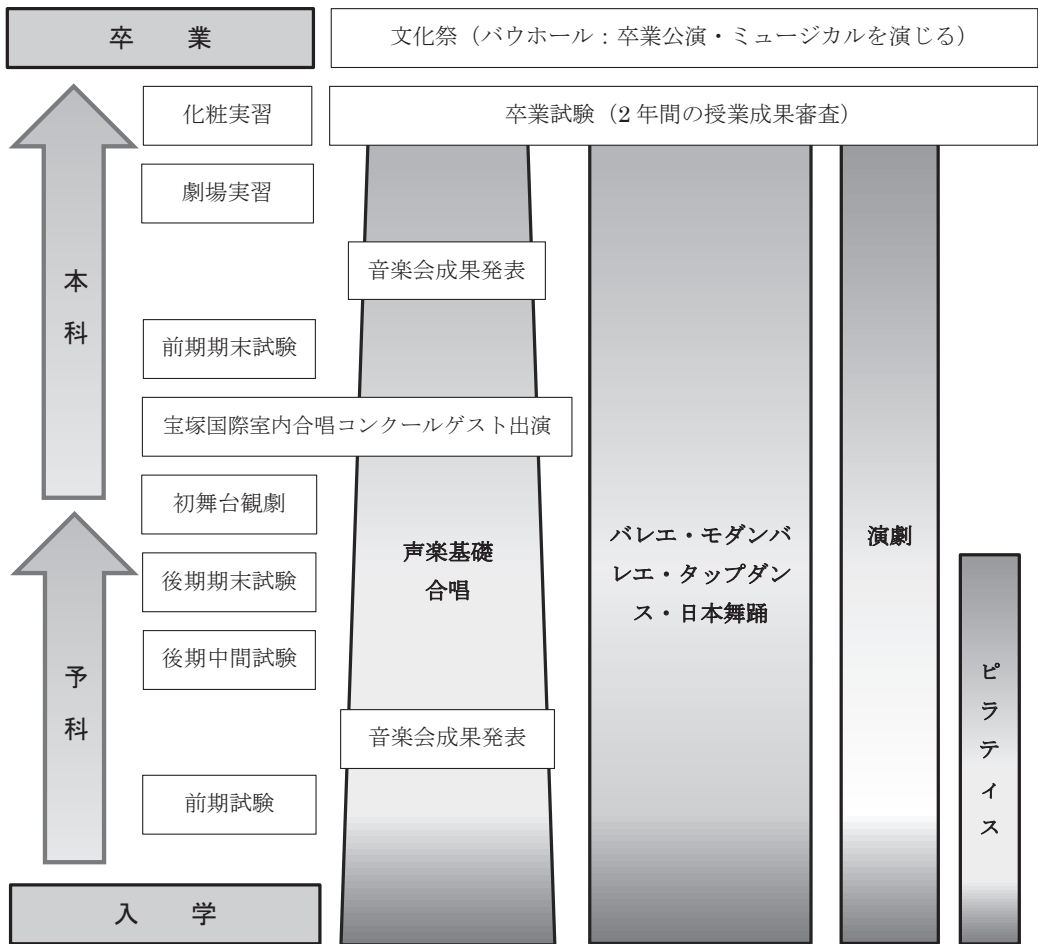


図2 宝塚音楽学校での学びの体系図

※フィールドデータおよび宝塚音楽学校ホームページより作成

場の運営に関わるというキャリアパスも生じている。また、座付きの演出家が宝塚歌劇らしさを考慮した脚本を書き演出を行う形式が定着している。

設立当初劇団に設置された組は2つ（花・月）であったが、1924年に雪組、1933年に星組、1997年に宙組が増え、5つの組と専科を合わせるとタカラジェンヌは約400名（2019年5月現在）である。

5つの組には異なる特色があり、さらに組ごとにトップスターを置くので、宝塚歌劇というエンターテインメントのジャンルが好きな顧客が、自分の好みにあった組やスターを選んで観劇できる仕組みとなっている。興行の内容として、1927年に西洋風の雰囲気や豪華な舞台装置で見せる特色、1930年にはタカラジェンヌたちならではの可憐さ

と一体感を全面に打ち出す工夫を盛り込み、さらに「ベルサイユのばら」（初演1974年）の大成功から、多様なジャンルの作品を取り上げ舞台化もしている。

また、望ましいタカラジェンヌ像としての「清く、正しく、美しく」という小林一三の言葉からわかるように、劇団員に演劇や歌や踊りの技能だけを求めるのではなく、メンバーは研鑽し、助けあい、ある意味品行方正な舞台人としてキャリアを送ることを理想としている。その結果、ファンも舞台上の技能の優劣だけでなく、劇団員たちがタカラジェンヌらしさを獲得して経験を重ねることそのものを見守り、かつそれを楽しむことが前提となっている。

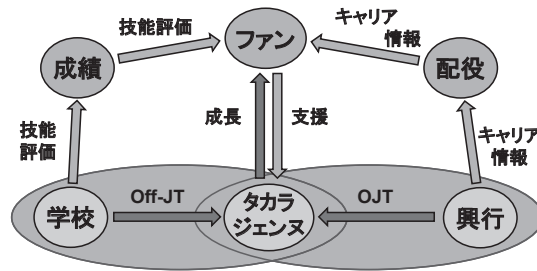


図3 ファンとタカラジェンヌ
西尾（2012：35）をもとに作成

音楽学校→新人→中堅→トップスターになるキャリア形成のプロセスにファンは継続的に寄り添い、新人時代は舞台上での演技に具体的な指摘を行ったり、時には自ら応援するタカラジェンヌをファンクラブの行事を通じて励ましたりと、公演のチケットを購入して鑑賞する以上のタカラジェンヌとファンとのつながりがある。10数年にわたって応援したトップスターの卒業公演（退団する公演）では、「私たちに夢をありがとう」とファンクラブのメンバーが一同となってタカラジェンヌに声をかける様子が観察できた。ファンにとっては、応援してきたタカラジェンヌが新人から順調にキャリア形成してトップスターになり、その地位を全うして卒業できたことが、自らの夢の実現だというファンクラブのメンバーたちの感情の表出から、ファンにとってタカラジェンヌのキャリア形成の歩みそのものが価値を持つことがわかる。

このような舞台人としてのタカラジェンヌの歩みとファンとの関係性を表すと、図3のようになると、西尾（2012）は指摘する。

図3は、ファンがタカラジェンヌのキャリア形成の情報をどのように受け取っているのか、その流れを明示している。ファンはまず宝塚歌劇団入団前の宝塚音楽学校の文化祭などの技能発表の会や卒業成績など情報の入手をし、どのタカラジェンヌを応援するのかについて、早い段階から探することができる。そして、公演の配役からタカラジェンヌの技能発揮の状況とキャリア形成の情報を読み取り、継続的に応援するのかどうかを決定していく。さらに、応援するタカラジェンヌが数年の

キャリアでスター候補とみなされると、このタカラジェンヌがトップスターになることを自分の夢のように思い描き、トップスターになるまでの約10年のキャリアを伴走者のように見守る。

宝塚歌劇団の公演はエンターテインメントサービスの提供として付加価値を持つだけでなく、タカラジェンヌのキャリア形成の状況を表す情報としても、ファンには捉えられている。具体的には、同じ演目の公演を3回程度（初日・中日・千秋楽）鑑賞し、応援するタカラジェンヌの舞台での技能発揮の変化を楽しむファンも多く見受けられる。また、同期のタカラジェンヌの舞台上での連携プレーやアドリブのやりとりなどを楽しんだり、応援するタカラジェンヌの所属する組のチームとして団結の状況を確認したりと、公演の内容（演技や歌）というエンターテインメントの本質的な価値とは異なることに着目するファンもいる。さらに、ファン同士やファンクラブ間にも連携があり、そのつながりを通じて情報交換することもある種の楽しみになっている。

一方、タカラジェンヌたちが、より良い舞台のためにライバルでもある他のタカラジェンヌを指導育成することが、よくある行為として認識されている。元タカラジェンヌたちから、後輩の指導を行うことは聞き取れた。例えば、先輩タカラジェンヌが新人公演のおりなどに、後輩に衣装や小物の扱い方や舞台上での動き方などを教えることがある。また、組長や副組長など経験の長いタカラジェンヌが、新人が慣れるためにサポートを行う、中堅やトップスターのキャリアに関する相談にのることもあるという。こうしたマネジメント的な

役割をタカラジェンヌが担うことで、数十名のチームをまとめるリーダーシップも発揮している。

4. 分析結果の提示と考察

4.1. 価値共創人材のキャリア形成のプロセス

京都花街と宝塚歌劇の2事例から、価値共創人材のキャリア形成においては、学校制度の活用という共通点が見出される。長期継続的に人材を育成するための制度的な基盤として学校が活用され、複数の基礎技能がすべての人材に必ず教育されている。また、基礎技能の獲得ができた人材を、キャリアパスに応じて段階的に育成するという点も共通である。特に技能が未熟な新人からの数年間は手厚く育成がなされる制度となっている。また、経験年数によって縦の序列があり、専門技能ごとに能力別の序列もあり、それらは業界内で情報共有されている。

異なる点としては、京都花街ではトップスター制度はなく、リーダー役はおもてなしの場ごとに編成されるチームメンバーに応じて決まっている。芸舞妓には経験年数や技能レベルによって序列があり、踊りの会などでそれらは明示されるが、日々の宴席では多様な組み合わせによって技能発揮がなされている。

一方宝塚歌劇では、公演の配役によって序列が明示され、トップスターは誰にでも明確にわかり、トップスターになると卒業（退団）するという道筋がある。キャリア形成上の目標が非常にわかりやすいプロセスとなっている。

京都花街の芸妓には80歳を超えるような人材もあり、長期的な就業も可能なキャリアパスが見受けられるが、タカラジェンヌはトップスターになるのはごくわずかの人材で、多くは数年から10年程度の就業で退団するという短期的なキャリアパスが一般的という、違いもある。

4.2. 必要とされる技能と育成の仕組み

2事例の共通点は、価値共創人材に複数の基礎技能を習得することが求められることである。

京都花街の芸舞妓には、日本舞踊・邦楽の演奏や唄などの伝統技芸と接客のスキルが必要とされる。さらに、これらの技能を時と場合に応じチー

ムのメンバーの能力も考慮して発揮できる「座持ち」（西尾，2007）も必須である。顧客の様子を把握したうえで、だれがどのような能力を発揮して、全体として顧客満足を高めることができるのか、感動を生み出すような体験を顧客にどのように提供するのが、彼女たちに求められている。

この「座持ち」は、日本舞踊や邦楽の技芸といった個別の専門技能の育成では提供することができず、チームのリーダー役の芸舞妓の指示のもとで協力して行動すること、個々が対応している顧客の状況を把握してその情報をもとに行動することによって提供されている。さらに対面する顧客の状況やニーズの変化に応じて他のチームメンバーに持ち場を適宜変わることなど、短時間にオペレーションをスムーズに変化させながら対応することも要求される。顧客とのコミュニケーションのやり取りや顧客の様子を観察することによって、何が喜ばれ、何を期待されているのか、察知するような能力は芸舞妓にとっては必須である。

タカラジェンヌは、ダンス・歌・演技が基本の基礎技能である。さらにファンが期待するタカラジェンヌらしさ（特に男役）を獲得するも必須である。女性が男役を演じることは難しく、10年ほどの舞台経験が必要であるといわれている。このタカラジェンヌらしさとそれに基づく舞台でのパフォーマンスの向上には、先輩の指導やファンからの指摘なども活用されている。寮生活や所属する組のメンバーや同期との関係性の中で適切な指導を受ける連携を持ち、アドバイスを活用して舞台での演じ方を変えることもあるという。また、ファンとの関係性も育成の仕組みとして機能しており、日々の演じ方についてファンからの指摘を受けて、翌日の舞台での演技を変えることもある。タカラジェンヌらしさは、演出家からの指導だけでなく、同じ舞台にたつタカラジェンヌたちと舞台を鑑賞するファンの関わりによっても育成されている。

専門基礎技能の育成という基盤の上に、専門的技能の継続的な育成があり、さらに同じ場で能力を発揮する先輩や同期の指導育成やアドバイス、そして顧客からの評価や指摘を受け取り、それを取り入れながら変化することも、2事例に共通す

る点である。

一方で、芸舞妓たちはお茶屋という事業者を通じて情報を受け取り、指導育成をされている。この事業者が芸舞妓と顧客との関係を構築する要となっており、複数の多様な顧客の情報をお茶屋は集めたうえで芸舞妓に対してアドバイスやサポートを行っている。お茶屋にとっては芸舞妓が稼働することが収益につながるの、こうした顧客情報を活用した指導育成や芸舞妓のチーム設定は事業上、ごく自然な行為である。だれとだれをチームにしてどの顧客に対応させるのか、どのような能力発揮を期待して芸舞妓のチームを編成するのか、お茶屋側の意図は明確であり、経験年数の長い芸妓はそれを把握して現場に立つことも多いことが、聞き取り調査や参加観察調査からも明らかになっている。

タカラジェンヌには、京都花街のお茶屋にあたる顧客情報を収集しそれを活用したうえで指導育成する役割を担う専門部署や担当者等は、おかれていない。各組にプロデューサーは存在しており、望ましいチームの編成（宝塚歌劇では組替えという人事異動がある）がされ、期待を込めた配役がなされることもある。しかし、ファンやファンクラブからの情報収集をもとに配役を決定することは、プロデューサーや演出家の役割ではない。ファンの評判はもちろんタカラジェンヌの次の配役、将来のキャリアパスに反映されているだろうが、ファン（ファンクラブ）とタカラジェンヌはあくまで任意に接点を有しているにすぎず、ファンからの情報を直接収集して公演の配役を劇団側が行うという仕組みはないといえる。

4.3. 顧客との関係性の構築と創出される価値

新人時代から顧客と関係性が構築される点が、2事例に共通の特色である。

京都花街の新人舞妓は、技能レベルが高くはなくても現場に立つことができる。指導育成役の芸妓が顧客との接点を設定する場合もあれば、新人舞妓のデビュー前の実地研修を受け入れる見習い茶屋が、積極的に新人舞妓を顧客に紹介することもある。こうした顧客情報を有する信頼できる窓口を通じて、舞妓は顧客との関係性構築の機会を

得ることができる。顧客にとっても、信頼関係に基づき関係性を持つことができる新人の舞妓は、未熟であるからこそ育成しようという見守りの気持ちをもつことにつながる。その結果、新人の様子を気にかけて、技能育成を喜び、継続的にキャリア形成のプロセスを楽しむという価値も生まれている。

タカラジェンヌの場合は、音楽学校の場合を通じて技能に関する情報が提供されることで信頼性が高められている。公演ではデビューする新人のお披露目の場もあり、新しいタカラジェンヌを見比べたうえで応援する対象を定めることが可能となっている。以前にファンクラブに入っていた経験があるファンであれば、応援したいと思うタカラジェンヌを探すために公演に足を運ぶといったこともある。ある程度の技能レベルがあること、宝塚らしさという信頼できる価値提供があるという前提のもとで、ファンにとってはだれを育成するのか決められる安心感とも呼べるものが宝塚歌劇にはある。

提供される本質的価値（おもてなしやエンターテインメント）を楽しむという顧客が本来求めていること以外に、芸舞妓やタカラジェンヌのキャリア形成の情報がオープンになることにより、顧客がそれに寄り添い、変化を楽しみ、育て上げる喜びを感じるといったことが、2事例を通じて確認することができた。

ファンにとっては応援するタカラジェンヌが、トップスターになることは大きな価値がある。ファンにとってやり切ったという実感があると、話すファンが見受けられるように、見守るプロセスと結果がもたらす感動という大きな文脈価値が創出される。一方、新人舞妓の技能レベルが上がることを喜ぶ顧客も多いが、芸妓になったあとにタカラジェンヌのようなトップスターといった明確なキャリアパスはないため、最顧客は自分が応援する芸妓が舞台上で高いレベルの技能発揮をすることより、お座敷でのおもてなしの提供を重視している。対面で接客する（時には接待の場面もある）という特色からも、顧客側がある程度は厳しく芸舞妓の様子を見ているともいえる。

4.4. 研究課題の検討

発見事実をもとに、設定した以下の3つの研究課題を検討していく。

- ①価値共創人材としてのキャリア形成のプロセスの特色は、どのようなものか。
- ②価値共創人材として必要とされる技能の内容とその技能の育成の仕組みの特色は、どのようなものか。
- ③顧客との関係性の構築の実情とその関係性を通じて共有される情報や創出される価値は、どのようなものか。

課題①について、キャリア形成のプロセスの特色として、学校制度の活用による基礎技能の育成

と、それを基盤としてOJTで技能が長期継続的に育成される点を挙げるができる。

課題②について、〇〇らしさと形容されるような技能を獲得することが必須である。その獲得のプロセスに、関係者が組み込まれていることにより、チームとして関係性も構築されている。

課題①と②から、顧客は価値共創人材の基礎技能としてどのようなものがあるのかがわかり、価値共創人材の価値のベースが何かを受け取ることが可能になっていると考えられる。また、この基礎技能の育成の途上や発達の様子が顧客にわかるため、技能育成途上の人材と顧客側が文脈価値を共創することの基盤につながっていると想定もされる。

課題③について、提供される本質的価値（おも

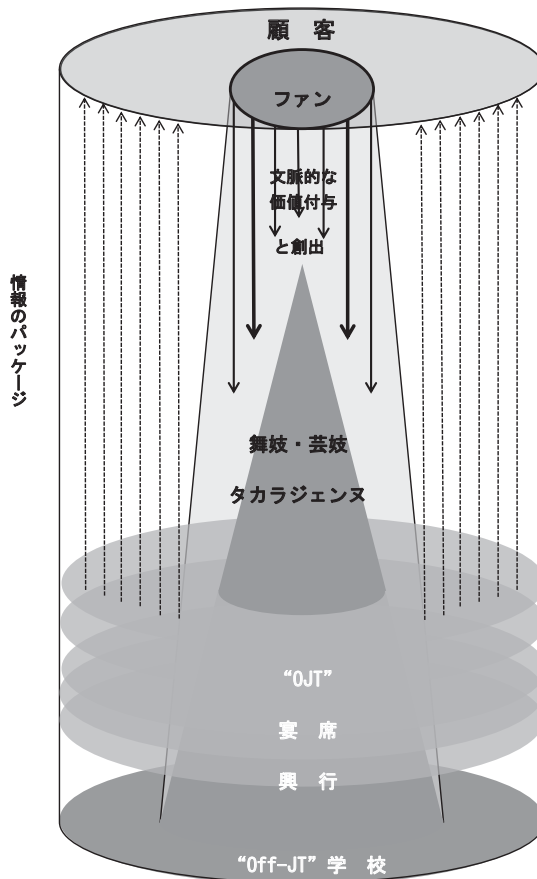


図4 価値共創人材のキャリア形成と価値創出

てなしやエンターテイメント)を楽しむという顧客が本来求めていること以外に、芸舞妓やタカラジェンヌのキャリア形成の情報がオープンになることにより、顧客が芸舞妓やタカラジェンヌに寄り添い、変化を楽しみ、育て上げる喜びを感じている。顧客との関係性構築が容易な仕組みがあることで、このキャリア形成を楽しむ価値の創出につながっている。

課題①・②・③の検討結果から、価値共創人材のキャリア形成と価値創出との関係性を図示すると、図4のようになる。

対面接客の宴席と数百人規模の踊りの興行という芸舞妓と、2,000人を超える大規模劇場での興行というタカラジェンヌ、顧客接点の規模や機会に違いはあるが、図4からわかるように、継続的に顧客に宴席や興行で触れる機会があり、顧客が彼女たちの技能発揮の状況を把握することができる。また少人数の宴席で芸舞妓とコミュニケーションを楽しむように、タカラジェンヌにはファンクラブの集いでファンと直接交流する機会がある。多様な情報提供の場があることで、顧客は文脈的価値を高めていると考えられる。

顧客は、おもてなしやエンターテイメントをそのものとして楽しむことと、それらを価値共創人材のキャリア形成に関する一連の情報として受け取り、意味解釈して文脈価値を創出し楽しむということを行っている。そのため、サービス提供のリピーターになり、さらに継続的に足を運び楽しむという結果につながっている。価値共創を行う人材は、見守られていることやそのプロセスで顧客から提供されるアドバイスや指摘が自分のキャリア形成につながることを理解し、信頼できる顧客との関係性を構築しその関係性を大切にするという行動をとっている。そして、これが価値共創人材の円滑なキャリア形成につながっている。さらに、この彼女たちの行動が顧客にとってさらに価値を生み出し、より強固な関係性が構築される、という文脈価値の共創と顧客関係構築のスパイラルが生じていると考えられる。

このスパイラルをマネジメント側がどのように活用するのかについては、2事例で違いがある。お茶屋という小規模事業者が綿密に顧客接点を設

計する京都花街では、より積極的に個別の顧客のニーズを汲み取っている。大人数の集客が必要となる宝塚歌劇では、ロングラン公演は行わず、タカラジェンヌとファンとの接点を増やす興行形態を取っている。2つの事例を比較すると、事業システム上の顧客接点の規模の差が大きく、顧客との関係性構築に関して事業者側の関わり方に差異が生じていると考えられる。

2事例の規模の違いや事業特色など他の差異を考慮したうえで、価値共創人材のキャリア形成や生み出す価値創出のプロセスについては、比較検討がさらに必要である。

〈付記〉

本研究は、科学研究費補助金、基盤研究(C)課題番号21530370、24530431、16K03829、19K01850、基盤研究(B)16H04471、並びに京都女子大学2019年度研究経費助成を受けた研究成果の一部である。

〈参考文献リスト〉

- 井上智洋(2016)『人工知能と経済の未来 2003年雇用大崩壊』文春新書。
- 金井壽宏(2002)『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP研究所。
- 楠見孝(2012)『実践知の獲得 熟達化のメカニズム』金井壽宏・楠見孝編『実践知』有斐閣, pp. 30-40。
- 坂本理郎・西尾久美子(2013)「キャリア初期の人間関係に関する研究—ディベロップメンタル・ネットワークの視点から」『ビジネス実務論集』第31号, pp. 1-10。
- 西尾久美子(2007)『京都花街の経営学』東洋経済新報社。
- 西尾久美子(2010)「エンターテイメント産業のキャリア形成と興行」『京都女子大学現代社会研究』第13号, pp. 49-62。
- Nishio, Kumiko, Sakamoto, Masao & Kawabata, Yuki(2011). "Developmental Network in the Japanese Traditional Entertainment Industry", Economics & Management Series, EMS-2011-24.
- 西尾久美子(2012)「エンターテイメント産業のビジネスシステム—宝塚歌劇の劇場選抜の仕組み」『日本情報経営学会誌』第16号, pp. 81-93。
- 西尾久美子(2014a)「サービス」宮本又郎・加護野忠男・企業家研究フォーラム編『企業家のすすめ』有斐閣, pp. 503-517。

- 西尾久美子 (2014b) 「エンターテイナーの実践知—タカラジェンヌの事例」『現代社会研究科論集』第8号, pp. 55–73.
- 西尾久美子 (2017) 「伝統文化産業の人材育成—芸舞妓と能楽師」『現代社会研究科論集』第10号, pp. 55–74.
- 西尾久美子 (2018) 「日本型エンターテインメント人材と事業システム—京都花街・宝塚歌劇・AKB48の比較」『現代社会研究科論集』第12号, pp. 107–122.
- 西尾久美子 (2019) 「おもてなしの事業システム」『京都女子大学現代社会研究』第21号, pp. 37–54.
- Higgins, M.C. & Kram, K.E. (2001) “Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective.” *Academy of Management Review*, 26 (2), pp. 264–288.
- Higgins, M. C. (2007) A contingency perspective on developmental networks. In Dutton, J. & Ragins, B. R. (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*: pp. 207–224. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 宮本直美 (2011) 『宝塚ファンの社会学』青弓社
- 村松潤一 (2017) 「価値共創マーケティングの対象領域と理論的基盤—サービスを基軸とした新たなマーケティング」『マーケティングジャーナル』第3号, pp. 6–24.
- 森下信雄 (2015) 『宝塚の経営戦略』角川新書.
- 和田充男 (1999) 『関係性マーケティングと演劇消費—熱烈ファンの創造と維持の構図』ダイヤモンド社.

Career Development of Co-Creation Talent in Japanese Performing Arts

— A Comparative Analysis of Kyoto Hanamachi and the Takarazuka Revue —

NISHIO Kumiko

〈Abstract〉

The main purpose of this research is to contribute to the literature related to management studies and studies on performing arts education by shedding light on the collaboration creation value to customers and performers. The research compares the process of career development for Kyoto Hanamachi and the Takarazuka Revue to illuminate respective characteristics and developmental patterns.

The Japanese cases show the process of a century long educational modernization based on Kyoto hanamachi school models for the sake of social advancement of female students and better management of high Takarazuka performance quality. The career path of those cases performers is clearly defined. Personnel training is by a system based on career development. They are members of their developmental networks including customers. As a result, their skills and technique level become clear in their community.

In conclusion, the research shows how the result can provide a useful analytical framework for future research in the related field.

Key words : career, co-creation, Kyoto hanamachi, the Takarazuka Revue,