

エンターテインメント産業のキャリア形成と興行

—宝塚歌劇の事例—

西尾久美子

要 旨

本論は、宝塚歌劇という日本独特の興行組織がなぜ発展・定着したかについて、トップスターのキャリア形成と興行の仕組みに焦点を当てて考察するものである。100年近い伝統のある宝塚歌劇団のメンバーは、宝塚音楽学校の卒業生であるという限定がある。そのため宝塚音楽学校在学中の10代後半の早い時期からスター候補生を見出し、劇団に所属後も技能進捗に応じた場を与えて育成することが可能になっている。また、この仕組みは、ファンがスター候補生を見つけることを容易にし、スター候補生をファンが応援し、自分たちで育て上げ退団まで見送ることにつながっている。さらに、スターになったタカラジェンヌは自ら退団という節目を選択するというキャリア形成の流れができていく。このスター選抜システムと退出をうながす二つの機能が興行の仕組みに織り込まれていることによって、組織内の新陳代謝も促され人件費の高騰も抑えることができていく。宝塚劇団の運営は、トップスターのキャリア形成と興行の形態が結びつくビジネスシステムになっているからこそ、その長期的継続につながっているといえる。

キーワード：宝塚歌劇、宝塚音楽学校、キャリア形成、スター選抜システム、ビジネスシステム

1. 問題意識と研究課題

1913年宝塚唱歌隊として発足した宝塚歌劇は、多様なエンターテインメントのコンテンツの充実する現在でも、年間約250万人の集客実績をあげている。宝塚歌劇の事例については、小林一三が考案した電鉄事業の集客施策事例、女性ばかりがメンバーの劇団による日本のモダニズム文化の特色的事例といった視点からの研究蓄積が多く見受けられる。

これら先行研究の多くは歴史的経緯や文化的特色から宝塚歌劇の事例を分析するが、西尾(2007)は、従来の研究ではほとんどとりあげられなかった、宝塚歌劇と花街とのつながりが興行形態に影響を及ぼした可能性を指摘した。西尾(2007)によると、宝塚歌劇が有する「興行主が劇場を経営し学校で育成した生徒が演じる発表会形式」という特色は、京都花街の踊りの会の興行形態や南大和屋の芸妓養成学校に小林一三がアイデアを得ており、花街の人材育成と興行形態との関連という特徴と宝塚歌劇の形式は類似性を有すると指摘する。(西尾, 2007, P.198-199) さらに、西尾(2009)は、学校卒業後に舞台に立つことを前提の学校での人材育

成と興行の中で期間をかけて選抜しスターを育成するという、学校と興行の密接な関連性が、電鉄事業の集客のための窮余の策の事業として始まった宝塚歌劇の長期継続につながったとする。また、和田（1999）は、マーケティングの観点から宝塚歌劇の生徒育成システムが、「顧客の自主的なブランド・サポートの組織や活動を誘発する」ことを指摘している。（和田，1999，P.88）

そこで、本論では、学校から歌劇団という過程の中で顧客を魅了するトップスター¹⁾を宝塚歌劇が輩出することに着目し、宝塚歌劇団のスターやスター候補生たちを多くのファンが支えそのキャリア形成に深く関与していることを考慮し、研究課題として以下の3点をあげる。

課題① タカラジェンヌのキャリア形成はどのように行われているのか。

課題② トップスターの育成にファンはどのような役割を果たしているのか。

課題③ 人材育成と興行（演目や組替え等）はどのように関わっているのか。

さらに、研究課題から明らかになった発見事実の提示をするとともに、加護野（1999）ビジネスシステムの枠組みを準用し、発見事実の背後にあると想定される100年近く継続するエンターテインメント産業におけるその見えない差別化の源泉についても探究することも目的としている。

2. 調査の概要と分析方法

100年近い歴史を有する宝塚歌劇団には公式の資料や多くの出版物や書籍などの公刊資料の蓄積がある。そこで、歌劇団の年史、ファン向けに公刊されている『宝塚おとめ』などの出版物、創立者小林一三や劇団関係者（退団した劇団員を含む）が執筆した書籍等、広く文献調査を行った。まず、これらの文献から宝塚歌劇団の歴史的推移と人材育成に関すると思われる記録を抽出し、表にまとめた。そして、後述するインタビュー調査や参与観察調査結果に応じて表の改訂を繰り返し、宝塚歌劇の人材育成に関する年表を作成した（表1を参照）。

文献調査と並行して、宝塚歌劇団に長期間在籍した経験のある元劇団員やその家族、舞台関係者、ファンクラブに加入する熱心なファン、祖母と子と孫で観劇するような世代継承性を有するファン、男性のファンなど、タイプの異なる様々なファンにインタビュー調査を実施した。これらの調査には、20人以上の調査協力者がいるが、主要情報提供者（major informants）は12名である。この主要情報提供者にはインタビュー調査を複数回実施した。インタビュー調査は、興行の実情や劇団員のキャリアに関するヒアリングとなるので、宝塚歌劇団に関する業界コード²⁾を用いるなど、エスノグラフィックな記述を心がけた。また、宝塚歌劇団の5つの組（花・月・雪・星・宙）の通常公演、宝塚のパウホールや梅田の劇場などの常設大劇場以外での公演、新人公演、宝塚音楽学校の卒業公演など複数の形態の公演に繰り返し参加し、参与観察記録³⁾を作成した。

- 1) トップスターとは、宝塚各組の公演で常に主演をする男役スターのことで、トップスターの相手役を常に務める娘役をトップ娘役、これらふたりを合わせてトップコンビと宝塚歌劇では呼ばれている。
- 2) 宝塚歌劇団では「すみれコード」と呼ばれる、公表されない情報、尋ねてはいけない質問などが広く認知されている。新聞や雑誌等の取材でもこの規制は守られている。
- 3) 参与観察では、劇場の周囲の写真やビデオ等の画像記録も撮影し、できるだけ現場のファンの状況を詳細に記録するように努力した。この画像記録も参与観察記録に反映している。

データの分析に当たっては、それぞれの調査協力者のインタビュー・データをテキスト・データに変換し、その内容を質問表項目に沿って読み取り記述した。次に研究課題に基づき、タカラジェンヌの技能育成はどのようになされているのか、スターシステムと呼ばれるようなタカラジェンヌのキャリア形成はどのようになされているのか、また、トップスターの育成にファンや周囲の関係者がどのように関与するのか、人材育成と興行にはどのような関連性があるのか等について、インタビュー・データの記録と参与観察の記録の分析を行った。

3. 宝塚歌劇の歴史

表1. 宝塚歌劇の人材育成に関する年表は、宝塚歌劇の主な出来事の中から、人材育成に関する事項として重要と考えられるものを時系列に沿ってまとめたものである。

宝塚を終着駅として開業した新線の集客事業として、1913年に小林一三により始められた少女歌劇は、集客の目玉事業として企画した温水プールが失敗、その後婚礼展覧会、大阪南地の芸妓の踊りの会など多様なコンテンツを模索した中の1つであった。「ドンブラコ」という初演の出し物から想像できるように、当初は少女による歌劇と形容するよりは学芸会レベルの出し物であった。しかし、当時は若い女性が歌や踊りを披露するのが珍しかったこと、女性向けの娯楽として手軽であった（宝塚は京阪神の地域から日帰り可能な距離）こと、宝塚という地域が郊外型住宅地として開発され家族層の集客につながったことなどから、開始後数年で現在につながる路線が引かれている。

また、地域密着型エンターテインメント産業の顔を持つ一方で、設立5年後の1918年には東京公演を行い、少女歌劇という特殊な興行形態を生かし、電鉄集客事業という枠組みを超え、より集客を呼び込める地域への進出の可能性について、設立後早い時期から模索されている。この年には、現在も発行が継続している『歌劇』が創刊され、歌劇団からファンに向けて定期的に情報が提供されるようになった。

1927年には、西洋のエンターテインメント産業で盛んとなっていた、多人数が一度に舞台にたつレビュー形式の演目を取り入れた。これにより、「ラインダンス」や「大階段」など宝塚名物と称される形式が実施され、大規模な劇場での華やかな舞台を提供することが可能となり、一般大衆に広く受け入れられるようになった。1920年頃から模索されている、組数を増やし劇団員の増員を図ることと並行して、4000人規模の大劇場で多人数による華やかな演目を提供し大量の集客により価格設定を抑える形態は、このレビューの成功により黄金期を迎えることになる。そして、宝塚独特の豪華な舞台とそれを支える多くの劇団員の育成という、興行と人材育成とが連携を持つ事業の仕組みが、1930年半ばまでにはほぼ決まっている。さらに1997年に組の数が4つから5つに増え、2009年から大劇場での公演期間が従来の1ヵ月半から1ヵ月に短縮され、大劇場で演目数の増加と組ごとの稼働率を増やす、回転率を上げることが意図された興行の方式になっている。

ファン層むけの冊子は、創立まもない1918年に『歌劇』が創刊され、1934年には宝塚友の会の創設、1936年には『宝塚グラフ』（大判の写真雑誌）が創刊され、1938年には『宝塚おとめ』（在籍劇団員をすべて紹介する冊子）も発行されている。こうした積極的なファン向けの情報の提供にともない、ファンがタカラジェンヌを愛称でよぶ親近感の醸成、ファンがタカラジェンヌの劇場横の楽屋口への入りや出を待つことの慣習の定着、非公式ファンクラブの結成がされるなど、ファンとスターとの間に親密な交流が図られるため、トップスターだけではなく新人のタカラジェンヌにもファンが出来るようになっていく。

また、1969年にはテレビ番組の放映も始まるなど、メディア・ミックス的なマーケティング施策も積極的に早い段階からなされ、こうしたタカラジェンヌの劇場以外でのマスコミへの露出が、トップスターだけでなく人材育成途上の若手のタカラジェンヌと全国のファンをつなぐことにもなっている。2002年には衛星放送も開始され、全国各地に居住するファンが、自宅でタカラジェンヌの素顔や過去の興行の映像を見ることが可能になっている。劇場での多くのグッズの販売とともに、メディアを利用したコンテンツの二次利用、タカラジェンヌや興行に関する情報提供の拡大など、宝塚歌劇やタカラジェンヌに対して興味をもつ層の開拓と既存のファンとの関係性構築の方向性は、現在でも継続されている。

表1 宝塚歌劇の人材育成に関する年表

1913年	大正 2	第一期生16人を採用し「宝塚唱歌隊」として発足
1914	大正 3	宝塚少女歌劇第一回公演、演目は『ドンブラコ』など3本立て
1918	大正 7	帝国劇場で、東京での初の公演 歌劇団機関紙『歌劇』創刊
1919	大正 8	小林一三校長の宝塚音楽歌劇学校設立
1921	大正10	花組と月組が誕生
1924	大正13	雪組が誕生 宝塚大劇場（旧）開場
1927	昭和 2	日本初のレビュー『モン・パリ〈吾が巴里よ〉』初演
1930	昭和 5	白井鐵造の婦朝土産レビュー『パリゼット』初演
1932	昭和 7	後の東宝株式会社である株式会社東京宝塚劇場設立
1933	昭和 8	新しく誕生した星組初演
1934	昭和 9	東京宝塚劇場（旧）開場 宝塚友の会が作られる
1936	昭和11	『宝塚グラフ』創刊

1938	昭和13	『宝塚おとめ』発行
1940	昭和15	「宝塚少女歌劇団」を「宝塚歌劇団」と改称
1946	昭和21	宝塚音楽舞踏学校（39年改称）を宝塚音楽学校と改称 宝塚大劇場（旧）での公演再開
1947	昭和22	有楽町日劇で東京公演を再開
1954	昭和29	宝塚歌劇40周年記念式典挙行、大劇場で小林一三が挨拶
1955	昭和30	東京宝塚劇場再開
1957	昭和32	小林一三死去（84歳）
1960	昭和35	宝塚新温泉を宝塚ファミリーランドと改称
1964	昭和39	宝塚歌劇50周年記念式典挙行
1969	昭和44	関西テレビ「宝塚シックス・オー・オー」第一回公開録画
1972	昭和47	宝塚歌劇で定年制導入
1974	昭和49	『ベルサイユのばら』初演
1977	昭和52	『風と共に去りぬ』初演 タレント契約制度導入
1978	昭和53	宝塚パウホール第一回公演『ホフマン物語』初演
1989	平成元	15年ぶりに『ベルサイユのばら』公演
1993	平成5	新宝塚大劇場開場
1995	平成7	阪神・淡路大震災により大劇場での公演を休演 新宝塚大劇場復旧
1996	平成8	雪組公演『エリザベート』大劇場で初演
1997	平成9	新組の名前が「宙（そら）組」と発表される
2001	平成13	新東京宝塚大劇場柿落とし公演
2002	平成14	衛星放送チャンネル「タカラヅカ・スカイ・ステージ」開局
2003	平成15	宝塚ファミリーランド閉園
2004	平成16	宝塚歌劇90周年記念式典挙行
2007	平成19	小林一三没後50周年追悼イベント開催
2009	平成21	大劇場公演の期間を短縮し、年間の公演回数を増加

宝塚歌劇80年史(1994)、宝塚90年史(2004)、宝塚歌劇検定委員会(2010)をもとに筆者作成

4. タカラジェンヌのキャリア

4. 1 生徒システム

宝塚歌劇には現在5つの組（花・月・雪・星・宙）と専科（どの組にも出演する専門的な技能を持つ劇団員の組）があり、劇団員は約400名（表2参照）である。

表2 宝塚歌劇団現役生徒数（現役タカラジェンヌ数）

2010年5月17日現在

	男役	娘役	合計
専科	8	8	16
花組	43	39	82
月組	42	36	78
雪組	41	34	75
星組	42	31	73
宙組	38	37	75
研1（96期生）	20	18	38
合計	234	203	437

宝塚おとめ（2010）をもとに筆者作成

これら劇団員は、音楽学校を卒業しているにもかかわらず、全員が「生徒」と呼ばれる。生徒と呼ばれる理由は、宝塚音楽学校の卒業生だけが宝塚歌劇団のメンバーになることができるからである⁴⁾。この学校は、中学3年生～高校3年生までの女性が受験することができ、倍率は例年20倍～50倍程度である。2年間の学校在籍中、1年生は予科、2年生は本科と呼ばれる。

音楽学校を卒業して歌劇団に入団すると研究科に配属され、研究科1年生となる。研究科1年生は「研1」と略して呼ばれ、2年目は研2、3年目は研3と、以後は劇団入団後の経験年数に応じて呼ばれる。新人劇団員は、卒業すぐの4月に宝塚大劇場で全員がラインダンスを披露する初舞台を踏み、日替わり交代で舞台挨拶をする。その後は、宝塚歌劇団の各組の事情と新人劇団員の適性を考慮したうえで、5つの組に配属される。なお、研6までは給与が支給されるが、それ以降はタレント契約になり、経験年数や出演実績に応じて考慮される年棒制契約になる。このタレント契約は1977年に導入され、2006年までは研7までが給与支給時期であったが、2007年に現在の研6までと給与支給期間が1年間短くなっている。また、1972年には定年制（2010年3月現在、60歳定年）も導入されている。

4) 歌劇団関係者も「生徒」と呼んでいる。

4. 2 職能と技能育成

宝塚歌劇団の生徒は自身の希望により、男役と娘役に職能が分かれている。音楽学校入学時から希望が決まっている生徒が多く、学校の制服は同じだが男役はショートカット、娘役はロングヘアと、一目でその志望がわかる。一般的に「男役10年」と呼ばれ、女性が男性を演じるスキルを身につけるためには継続的な育成が必要であるとされ、キャリアの途中で職能変更は非常に少ない。なお、稀に男役から娘役への転向はある。

学校在学中は声楽・バレエ・モダンダンス・日本舞踊・演劇など舞台に立つために必要な各技能に関する教育を受け、成績が専門家によって評価され、順位・席次が決められる。卒業後も歌・踊り・演技などの必須技能に関しては給与支給期間の数期間は成績がつけられ、同期生たちはその成績順により、宝塚おとめの掲載や演目のパンフレットの掲載の順番が決まる⁵⁾。

経験年数の浅い劇団員にとって公演は、OJTの場であると同時に、技能披露と評価の場としても大きな役割を有する。配属後に大劇場の舞台で端役をもらい舞台経験を重ねつつ先輩の演技を学ぶ一方で、研7以下の若手だけで本公演と同じ演目を演じる新人公演、宝塚大劇場の併設される中規模の劇場（バウホール）で、中堅や若手を中心に公演するバウホール公演、選抜されたメンバーで行う海外公演や地方公演など、若手に技能発揮の機会を与える多様な場が興行としてシステム化されている。この公演の演目ごとに決まる配役（香盤表により配役が張り出される）によるスターへのステップの明示と基礎技能の成績という二つの評価軸が、劇団員の技能育成の過程で用いられ、これら並立的な評価は退団まで続くシステムとなっている⁶⁾。

そして、その過程を観客が見て、将来のスターの卵を発掘し、ファンとして育成にかかわり、スター誕生を支え、退団（卒業）まで見守ることが一連の流れとなっている。なお、5つの組には組ごとの特色があるといわれ、その組の特色⁷⁾に応じたファン層もある。

5つの組には、それぞれ約80名の劇団員がいるが、その職能や序列にはおおそ共通の枠組みがある。各組の劇団員を職能別にそれぞれの人数を分けると下記のように分類することができる。なお、公演の演目に応じて若い男女の役柄だけでなく、専門技能に応じた配役がされている。例えば老け役や子供役など、年齢や体格に応じた役柄を得て、特長ある技能を発揮する劇団員もいる。

(A) 管理職（組の運営にもかかわるプレーイング・マネージャーのような存在）

- ・組長（1名）
- ・副組長（1名）

(B) 主役級（トップスターや準主役級）

- ・トップスター（男役1名）

5) ただし、スターシステムの序列や配役の重要性が成績より優先する。

6) 退団後もこの序列は維持され、OGが集まる会でも入団順に席についたり、記念写真では特段の指示がなくても成績順で並んだりするという。

7) 花組：シャープで切れのあるダンス。月組：花のあるアイドル系のスターを輩出。雪組：歌と芝居の実力派。日本物も得意。星組：華やかでゴージャス。「熱い」「濃い」。宙組：劇団一の平均身長。おおらかな気風。

- ・娘役トップ（娘役通常1名、ただし空席や、ダブルキャストのときもある）
- ・2番手スター（男役通常1名、ダブルキャストのときもある）
- ・3番手スター（男役通常1名、ダブルキャストのときもある）
- ・中堅スター（男役通常2～3名）
- ・娘役2番手（娘役通常1名）

(C) 専門職（特定の技能に秀でた存在）

- ・ダンスリーダー（男役・娘役 各1～3名、群舞でリードをとることもある）
- ・歌手（男役・娘役 各1～3名、ソロや影ソロで、独唱することもある）
- ・芝居巧者（男役・娘役 各1～3名、芸歴が長いことが多い）

(D) 一般職（上記以外全て。男女の別はあるが名前のない役を演じることが多い）

4.3 タカラジェンヌのキャリア

宝塚歌劇団員には定年制が導入されているが、定年まで在籍する劇団員の数は少なく、たとえトップスターになれたとしても、数年から十数年で退団する。

入団からトップスターになれる生徒の割合について、74期生（1988年）から96期生（2010年）までの23年間のデータを分析すると、表3のような結果となる。

表3 宝塚歌劇の生徒数と主演（トップ）の数（1988年から2010年まで）

入団 (74期～96期)	人数	構成比	主演／役別	主演／総数
総生徒数	981			
娘役	477	48.6%		
うち主演娘役	27		5.7%	2.8%
男役	504	51.4%		
うち主演男役	14		2.8%	1.4%
主演合計	41			4.2%

宝塚おとめ（1988から2010）をもとに筆者作成

トップスターになれる値は娘役トップのほぼ半分の1.4%であり、宝塚歌劇で最も重視されるトップスターになるための選抜が、娘役トップよりかなり厳しいことがわかる。

では、トップスターになるために、どの程度の育成期間が必要なのだろうか。5つの組の直近5人の主演トップスターが、入団から退団までどのようなキャリアパスを歩んでいるのか、トップになるまでにかかった年数、トップ在位期間、組替（配置転換）の有無に着目して分析すると、表4のようになる。

表4 組別主演男役（トップスター）数とキャリアパス（直近25人のデータ）

	花	月	雪	星	宙	平均
キャリア(年)	17.0	17.5	17.0	18.0	16.0	17.1
トップ就任(年)	14.0	14.5	14.0	15.5	13.3	14.3
在位期間(日)	1153	1155	1197	951	1050	1101
在位期間	3年1ヵ月	3年2ヵ月	3年3ヵ月	2年7ヵ月	2年10ヵ月	3年0ヵ月6日
組替	0.5	2.3	2.0	2.3	1.3	1.7

宝塚80年史（1994）、宝塚おとめ（1988から2010）をもとに筆者作成

5つの組で多少の差はあるが、14.3年の経験で新人生徒がトップスターになり、スターとして3.0年を経て、17.1年のキャリアで退団している。これが、一般的なタカラジェンヌのトップスターまでのキャリアパスといえるだろう。トップスターになると、興行の度ごとに主役を演じつつ、後輩の取りまとめや演技指導の役割も担うといった負担があり、さらに最近では興行回数が増加している実情を考慮すると、30年前には見受けられたような10年といった長期間の在任をするトップスターは、直近のトップスター25名のなかにはみられなかった。

では、トップスターの在任期間が短くなり興行回数が増加した5組体制以後の、トップスターのキャリア形成と興行の過程はどのような関係があるのだろうか。本論では歴史が古く宝塚の広報関連資料では最初にとりあげられる花組のトップスターと、4番目に設立された星組のトップスターに着目し、二つの組のトップスターがどのような公演の経験を経ているかについて、興行での配役に関する公表資料をもとにまとめる。その結果が、表5と表6のようになる。

表5と表6には、花組と星組だけでなく、同時期に宝塚歌劇団に在籍する花・雪・月・星各組の10人のトップスターの所属組と興行からみたキャリアパスが見て取ることができる。この結果から1人を除き、トップスターは新人公演で主役、タレント契約になって間をおかずにパウホール公演で主役という舞台経験を経て、将来のトップスター候補として育成されていることがわかる。また、2番手スターと明確に位置づけられると、1人以外はトップスターに昇格するのが通常のキャリアパスであることもわかる。

このトップスターのキャリアパスと興行の関連性から、キャリア形成の一連の流れをまとめると、下記のようなになる。

一括採用試験 → 学校による基礎教育 → 現場（組）への配属 →
 配属先での現場教育（OJT）と専門技能教育（Off-JT）とその評価 →
 若手対象の選抜公演 →（場合によっては組替）→ 中堅としての地位確立 →
 三番手スター → 二番手スター → トップスター → 退団

表5 花組歴代トップスターのキャリアパスと公演歴

年	期	花組 真飛聖	花組 壮一帆	雪組 彩吹真央	月組 瀬奈じゅん	花組 春野寿美礼	雪組 水夏希
1991	77					入団	
1992	78				入団	花組	
1993	79				花組		入団
1994	80			入団			月組
1995	81	入団・星組		雪組		新公初主演	*新公初主演
1996	82		入団・花組				
1997	83			花組	新公初主演	花3	花組
1998	84					パウ初主演	パウ初主演
1999	85	新公初主演		新公初主演			宙組
2000	86			花3	パウ初主・花3	花2	宙2
2001	87	*パウ初主演	雪組・新公初主 パウ初主演		花2	花1	
2002	88		パウ単主演	パウ単主演	月1		雪3
2003	89	パウ単主演		花2			雪2・*全ツ初主
2004	90	花3	雪3				雪1
2005	91	花2	花3	雪2		退団	
2006	92	花1	花2		退団		
2007	93			退団			退団
2008	94						
2009	95						
2010	96						
キャリア トップ就任		16 14	15 ?	17 (なし)	18 14	17 12	18 15
就任日		2007/12/25			2005/5/23	2002/6/24	2006/12/25
退団日					2009/12/27	2007/12/24	2010/9/12
在位期間(年)		(現役)生え抜き 以外のトップは 組にとって	(現役)	2番手のまま 退団は19年ぶ り	4	5	3
在位期間(月)		6代=21年ぶり			55	66	44
在位期間(日)					1679	2009	1357
在位期間					4年7ヵ月4日	5年6ヵ月0日	3年8ヵ月18日
組替		1	2	2	1	0	3

宝塚80年史(1994)、宝塚おとめ(1988から2010)をもとに筆者作成

*新公初主演とは新人公演初主演の略

*パウ初主演とはパウホール初主演の略

*全ツ初主とは全国ツアー初主演の略

新人公演で主役に選ばれることは、将来のトップスターになる可能性が高いといえる。

したがって、トップスターキャリアの端緒となる新人公演のチケットは、将来のトップスター候補をいち早くチェックしようというファンが殺到するため、入手が困難である。また応援していたタカラジェンヌが新人公演で主役を演じることを鑑賞するファンは、この公演を楽しむというよりは「保護者参観のような気持ち、自分の応援するスター候補がきちんと主役を出来るかどうかドキドキ、ハラハラする」と話している。興行を楽しむよりは参観に行く気持ちというファンの言葉から分かるように、この機会が歌劇団側がトップスター候補をファンに見せ、ファンの側も今後応援する、育てていく楽しみを自覚する機会になっている。

また、キャリアの形成のプロセスで組替えが行われる場合も多い。生え抜きでトップスターになる場合は将来の見通しが容易だが、応援していたスター候補が組が変わった場合は、配属先の新しい組について情報を収集する、観劇に行くなどして、育成のプロセスの変化に対応することもファンは行っている。同期や同じ組の中での序列の競いあいなどは、興行の配役で明示されるため、当事者同士が競いあうだけでなく、ファンもその競争の過程を興行通じて見守

表6 星組歴代トップスターのキャリアパスと公演歴

		花組	星組	花組	雪組	星組	星組
年	期	真飛聖	袖希礼音	春野寿美礼	朝海ひかる	安蘭けい	湖月わたる
1985	71						
1986	72						
1987	73						
1988	74						
1989	75						入団
1990	76						星
1991	77			入団	入団	入団	
1992	78			花	花	雪	
1993	79						
1994	80						
1995	81	入団・星		新公初主		新公初主	新公初主
1996	82						
1997	83						青年館初主・宙3
1998	84			花3	宙		
1999	85	新公初主	星	パウ初主	雪	パウ初主	
2000	86		阪急ポ		役替初主	青年館主	
2001	87			花2	パウ単主	星	宙2
2002	88	パウ初主		花1	雪1	星2	専科
2003	89		パウ・新公初主				星1
2004	90	パウ単主					
2005	91	花3					
2006	92	花2			退団	星1	退団
2007	93		パウ単主・星2	退団			
2008	94	花1					
2009	95		星1			退団	
2010	96						
キャリア		16	12	17	16	19	18
トップ就任		14	11	12	12	16	15
就任日		2007/12/25	2009/4/27	2002/6/24	2002/9/24	2006/11/13	2003/3/24
退団日		現役	現役	2007/12/24	2006/12/24	2009/4/26	2006/11/12
在位期間(年)				5	4	2	3
在位期間(月)				66	51	29	43
在位期間(日)				2009	1552	895	1329
在位期間				5年6ヵ月0日	4年3ヵ月0日	2年5ヵ月13日	3年7ヵ月19日
組替		1	0	0	2	1	3

宝塚80年史（1994）、宝塚おとめ（1988から2010）をもとに筆者作成

り、楽しむことになっている。

このようなタカラジェンヌのキャリア形成が可能になる背景として、まず、学校教育による基礎能力育成と初期選抜があげられる。これは現場教育の綿密な連携によって可能になるものであり、卒業生のみを劇団員として全員採用するという仕組みがこの初期の基礎教育の徹底につながっている。さらに給与が保証されている若手の数年間は、公演で配役を得ることだけでなく、踊りや歌など必要な専門技能が教育されその成績が明示される。基礎技能を重視し評価軸を明示することで、エンターテイナーとして突出した華は無いが技能レベルの高い専門職系の劇団員を育成することにもつながり、劇団員に各自の特性に応じた職能の選択を促し、キャリアデザインを意識させることにつながっている。

そして、エンターテイナーとして華のある将来のスター候補を育てることが、興行と密接連動した中で図られている。学校で基礎技能を育成し、その後、スター候補生には、劇団員として新人公演やパウホール主演など早い時期から主役としての舞台経験を積ませ、OJTで能力をさらに磨いていく。そしてその過程が表5や表6のように公演でオープンにされており、それ

は単にファンの反応を見るだけでなく、宝塚友の会や私設ファンクラブに加入するようなコアなファンが公演の配役やライバルの選抜の状況を見ながらトップスターのキャリア形成のプロセスに参加することが出来る。

基礎教育とその後の継続的フォロー、そして能力の進捗に応じた舞台での配役、ファンの反応を反映しその過程をオープンにする選抜、この繰り返しによって、タカラジェンヌのキャリア形成がされているのである。

5. 分析結果の提示

5. 1 学校制度のメリット

本論で提示した下記の3つの研究課題にしたがって調査の結果をまとめていく。

まず、課題① タカラジェンヌのキャリア形成はどのように行われているのか、については、タカラジェンヌのキャリア形成として、トップスターになる為にかかる期間や在位期間にある一定の幅があることを、公表資料から明らかにした。したがって、長期間劇団に在籍したからといって必ずしもトップスターになれるという訳ではなく、一定期間内にキャリアの節目とも呼べる公演に選抜されないと、トップスターになるキャリアがほぼ閉ざされていること、そしてトップスターとして競争に残れる確率はそれほど高いわけでないことがわかる。したがって、選抜のプロセスの過程で卒業とよばれるタカラジェンヌのキャリアからの自主的な退出を選択するトップスターの卵たちも多いことがわかる。

また、課題② トップスターの育成にファンはどのような役割を果たしているのか、については、ファンにトップスター選抜の過程が興行を通じてあきらかにされていること、それをファンの側を意識し、興味をもって楽しんでいることを明らかにした。積極的にトップスター育成プロセスを楽しむファンは単なる消費者ではなく、トップスターのキャリア形成に関与する関係者とも位置づけられる。私設ファンクラブを作り、特定のタカラジェンヌのために自発的にチケット販売を行う、退団公演のときには劇場の外に詰めかける千人以上のファンの整理をするなど、自分が楽しむだけでなく、タカラジェンヌがトップスターになるために積極的にできることを自ら組織化して行うファンが多数いることもからも、ファンの積極的な関与は明確である。

最後に、課題③ 人材育成と興行（演目、組替え等）はどのように関わっているのか、については、興行側の宝塚歌劇団が、複数のスター候補として見出したタカラジェンヌを競わせながら興行を組み立てている。具体的には、トップスター選抜のプロセスを特定の興行への選抜や定期的な興行の配役で明示していること、さらにファンがその情報を読み解き楽しんでいることも視野に入れて、メディアへの情報提供する番組づくりからも明らかといえる。また、経営的観点から各組の技能の平準化や各組の特性を伸ばすような組替えが実施されている。

しかし、課題①から③についての発見事実は、宝塚歌劇の長期継続性の理由の説明として十

分とはいえない。それは、エンターテインメント産業の興行演目の配役決定において、オーディションという形態のほうが、宝塚歌劇のように音楽学校を併設しトップスターになると特定のトップが必ず主役を演じるより、高い技能あるいは演目に適したキャラクターを有するメンバーを選びすぐることが出来るからである。宝塚のように劇団員を職能に応じて育成することは役割の固定化になり、興行する演目に非常な制約を受けるため、多様なコンテンツの中からエンターテインメントを選択するような消費者のニーズに応える演目の提供は困難になる。したがって、宝塚歌劇団の学校制度による人材育成とその後のOJTによる長期的育成は、興行の経済的な合理性においても、提供できる公演演目の多様性においても、デメリットになるといえるよう。

しかし、宝塚歌劇では学校教育を併設し、長期的に劇団員を育成する仕組みが継続している。西尾（2007）は京都花街というエンターテインメント産業における興行と学校制度を利用した人材育成との関連性を考察し、多人数の演目において技能のレベルや型が揃い、それに応じた演出がしやすくなり、一定レベル以上の公演が常に出来るということがあることを指摘しており、「生徒」制度を用いる宝塚歌劇にも同様のメリットがある。

宝塚歌劇では、学校の入試倍率の高さが示すように非常に早い時期からスター候補生を選抜し、その技能進捗に応じて人材育成が出来る。学校卒業時の公演に始まり新人公演や中規模の公演等で作る役割を見ることでスターになるプロセスをファンが共有し、技能の上達を見守りキャリア形成のプロセスに関わることを楽しむことで、次のスター候補に着実にファンが付くという興行の安定性につながる利点もある。

5. 2 劇場型選抜

課題①から③までを組み合わせて考察すると、興行主体の宝塚歌劇団の選択もとで実施される多様な公演と定期的な公演での配役によって劇団員の序列が明確となり、次やその次のトップスター候補と期待される若手の台頭を目の当りした中堅スターが、自らの限界を考え、「清く、正しく、美しく」の小林一三の遺訓のままに「卒業」と呼ばれる退団を自ら決定することを促されることがわかる。これは、劇団側にとって、組織内の新陳代謝が常に生じ、かつ人件費の高騰を抑える仕組みにもなっている。

また、1ヵ月交代で演目が多数上演され、5つの組のトップスター選抜のプロセスがライブ性をもって興行されることで、ファンは、定期的にスター誕生に立ち会うことができ、興行の演目そのものではなく、スターそのものを楽しむために劇場に足を運ぶ動機付けになっている。また、このスター誕生のプロセスが明示されているため、興行を通じてトップスターになれる可能性がわかる（研7までに新人公演、バウ主演は必須、その後も序列の明示）ため、将来の卒業を見据えて、この数年間は応援しようというファンのモチベーションの持続を可能にすることにもつながっている。

このようなトップスターの育成と誕生、その卒業までを興行のなかで見せる、「劇場型選抜」

を劇場で興行する宝塚の興行形態は、ファンを引き付けるだけでなく、トップスターの華々しい退団公演とともに複数の生徒が退団し、組織内の新陳代謝と集客効果も生み出している。退団公演で、「私たちに夢をありがとう」と声をそろえてトップスターに賛辞を送るファンがいると同時に、すぐ次にひかえる新トップ誕生のお披露目公演はファンに新しい興味を促し、興行演目の内容だけに頼らないイベントとしての顧客誘引の効果もある。

このように宝塚歌劇は、エンターテインメントの歌劇としてのコンテンツの完成度よりも、若い女性たちが継続的に劇団員になり特色ある舞台を演じつつスターに育ち、卒業、そしてまた新しいスターが生まれるという循環する人材育成のプロセスを見せる興行形式を、長い歴史の中で選択的に採用してきたと考えられる。それが長期継続することで、顧客にいつもと同じ安心感と、新しいスター誕生に立ち会える期待感の両方を提供することが出来、宝塚歌劇が高い稼働率を誇ることに繋がっているといえよう。

つまり、現在の宝塚歌劇の安定的な興行成績を築く原動力として、タカラジェンヌたちの集団としてのある一定レベルの技能披露と、華を感じるスターが誕生し自ら退出するキャリア形成プロセスを循環的にサイクルとして提示する興行がある。そして、それらの背後にファンにマンネリであると同時にスター誕生への期待を分かりやすく繰り返し提供する、ビジネスシステムの存在を指摘することができる。

*本稿は、科学研究費補助金の助成（基盤研究C 課題番号21530370）を受けて進められた研究成果の一部である。

参考文献

- 植田紳伸（2002）『宝塚 百年の夢』、文藝春秋。
- 江藤茂博編（2007）『宝塚歌劇団スタディーズ』、戎光祥出版。
- 加護野忠男（1999）『競争優位のシステム—事業戦略の静かな革命』、PHP研究所。
- 金井壽宏・高橋潔（2004）、『組織行動の考え方』、東洋経済新報社。
- 川崎賢子（2005）『宝塚というユートピア』、岩波書店。
- 小林一三（1953）『逸翁自叙伝～青春、そして阪急を語る』、阪急電鉄総合開発事業本部コミュニケーション事業部。
- 小林一三（1980）『宝塚漫筆』、阪急電鉄。
- 阪田寛夫（1983）『わが小林一三—清く正しく美しく』、河出書房新社。
- 宝塚歌劇検定委員会編、宝塚歌劇団監修（2010）『宝塚歌劇検定公式基礎ガイド2010』、阪急コミュニケーションズ。
- 津金澤聰廣（1991）『宝塚戦略～小林一三の生活文化論』、講談社。
- 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（2009）「地域におけるエンターテインメント産業の研究—宝塚歌劇の人材育成」『地域イノベーション』第1号、25-32頁。
- 和田充夫（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。
- 『夢を描いて華やかに—宝塚歌劇80年史』（1994）宝塚歌劇団。
- 『宝塚90年史 すみれの歳月を重ねて』（2004）阪急コミュニケーションズ。
- 『宝塚おとめ』（1988年から2010年までの各年）阪急コミュニケーションズ。