

## ■研究ノート

# 日本型エンターテイメントの 人材育成と事業システム

## —京都花街・宝塚歌劇・AKB48の比較—

西 尾 久美子\*

本稿は、日本のエンターテイメント産業の3つの事例、京都花街・宝塚歌劇・AKB48を人材育成と事業システムの観点から比較検討する。3事例は若い女性をエンターテイナーに育成し、興行主体が劇場を持ち、定期的な興行を実施するという共通の仕組みを有する。比較検討の結果から、3事例の共通点として、①育成途上の人材がその能力に応じて現場経験を重ねられる仕組みがあること、②顧客（観客・ファン）との関係性が構築され、その関係性を通じてキャリア形成がされること、③技能レベルに関する情報は興行を通じて明示され、評価情報も広く公開されること、という3点が明らかになった。

一方、相違点として、キャリア形成に関して、宝塚歌劇とAKB48は卒業というキャリアパスの節目が興行に織り込まれることがあるが、京都花街にはないこと、顧客とエンターテイナーとの関わりの場の設定の仕組みは、それぞれ異なること、さらに、情報提供に関しては、宝塚歌劇はメンバーの所属先は同一であり提供情報に統制がとられていること、AKB48はハプニング性が重視されることがあげられる。

キーワード：日本型エンターテイメント、人材育成、事業システム、キャリア形成、評価情報、顧客との関係性構築

\* 京都女子大学 現代社会学部 教授

## 1. はじめに

日本の全労働人口の約7割はサービス業に従事しており、今後その生産性の伸びが期待されているサービス産業では、すでに国際的な競争力を有するものづくり産業とは事情が異なり、従事する人々の技能の育成と生産性向上は重要課題となっている。

このように社会的意義が高いと考えられるサービス産業の人材育成と競争力との関係についての研究は、生産物の性能とその生産方法や生産工程の比較が数量的に把握しやすいものづくり産業の研究と比較すると容易ではなく、研究蓄積が必ずしも多いとは言えない。

そこで、本稿は、サービス産業の中でも10代という若い年齢の段階から専門的な技能育成が必要なエンターテイメント業界の国内の複数事例をとりあげ、人材育成と事業システムの関係に焦点をあてて考察していく。

筆者は、350年以上継続する京都花街、100年の歴史を持つ宝塚歌劇、10年の歩みを重ねたAKB48の3事例について、2001年から継続的に研究を重ねている。その研究成果から、これら3事例は若い女性をエンターテイナーに育成し、興行主体が劇場を持ち定期的な興行を実施するという、共通の仕組みを有することがわかっている。この共通の仕組みは、演目による最適な人材をオーディションで労働市場から調達し、興行成績に応じて開催時期を延長したり、あるいは打ち切ったりするブロードウェイに代表される形式とは大きく異なっており、日本型のエンターテイメントとも分類される形態である。京都花街・宝塚歌

劇・AKB48が市場環境の厳しい現代において継続し、また創設され発展している現状から、この日本型エンターテイメントの仕組みには何等かの優位性があることが想定される。

そこで本稿では、3事例に関する筆者の著書<sup>1)</sup>や論文<sup>2)</sup>をもとに第2章で3事例の概要を記述し、第3章でそれらを比較検討し、日本型エンターテイメントの人材育成と事業システムの特色について考察する。

## 2. 事例概要

### 2-1-1. 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<sup>3)</sup>。その仕組みは図1のとおりで、芸舞妓は京都五花街のいずれかの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）に赴き伝統的な技芸と接客のスキルを発揮する。

また、2017年の京都五花街の芸舞妓の人数とお茶屋の数は表1のとおりで、40年前と比較すると舞妓の人数は約3倍になり、現代においても若手人材が伝統文化の担い手として育成されていることがわかる。

### 2-1-2. 京都花街の踊りの会

お茶屋を経由して顧客を受け入れ、一見さんお断りの取引慣行にのっとり高付加価値なサービスを提供するだけでなく、京都五花街では、それぞれの地域にある劇場で芸舞妓が踊りを披露するという興業を継続的に実施し

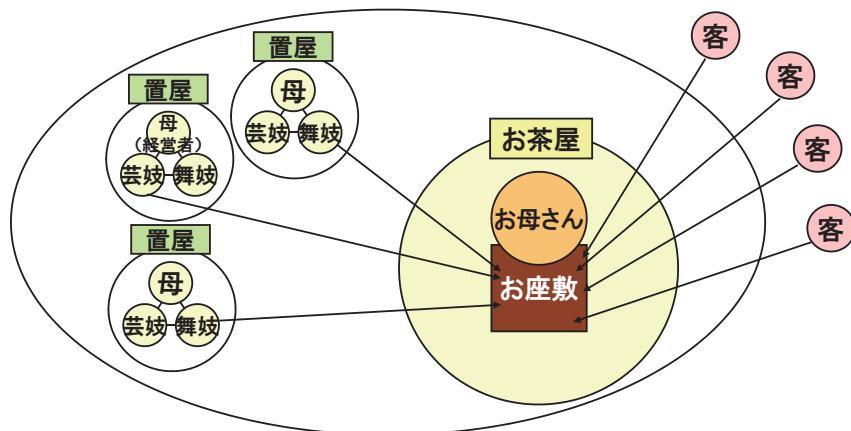


図1 お座敷の成り立ち（お茶屋と顧客と芸舞妓の関係）

西尾（2007a）をもとに筆者作成

表1 京都花街の芸舞妓の人数  
2017年1月末現在

花街	芸妓	舞妓	お茶屋
祇園甲部	66	24	60
宮川町	41	27	33
先斗町	41	8	22
上七軒	24	9	9
祇園東	12	5	9
合計	184	73	133

京都伝統技芸振興財団提供資料により筆者作成

ている。つまり、エンターテイメント事業を提供することも行われている。

京都の花街の踊り会の歴史は古く、その発祥は1872年（明治5）にさかのぼることができる。都が東京に移った後の京都の活性化を目的に1871年（明治4）から京都博覧会が開催されたが、博覧会の活性化を目的とし観光客向けの余興（附博覧会）として、開催の翌

年から祇園の芸妓や舞妓によるお茶と歌舞の芸能を当時の京都府知事横村正直が公開することとしたのがその発祥である。知事から附博覧会の出し物の相談を受けた祇園の一力茶屋の当主杉浦治郎右衛門は、芸舞妓による踊りを提案、井上流家元である片山春子（三世井上八千代）を起用し、「都をどり」が創案されたのである。

都をどりが誕生するはるか以前の1629年（寛永6）、女歌舞伎禁止令が出され、女性は公の面前で踊ることは禁止されていた。この禁止令は明治時代になると効力は失っていただろうが、当時の風習からすると女性の芸能公開はタブーであったと思われる。しかし、時の知事は、京都博覧会という観光産業の企画成功のために祇園の最高権力者一力茶屋の当主に働きかけ、政治的な折衝で祇園での芸舞妓たちの踊りの会開催を決めたのである。

それと同時期に、先斗町でもやはり附博覧会として「鴨川をどり」が開催され、その後

戦中戦後の一時期の中止を除き、この二つの踊りの会は100年以上の歴史を誇っている。戦後は、1950年に宮川町、1952年に上七軒と祇園東でも踊りの会が開催され、京都の五花街すべてで踊りの会が観光シーズンに開催されるようになって、現在の形に至っている。京都五花街の踊りの会は地元客以外に観光客にも人気が高く、最も劇場の収容人数が多く開催期間が長く上演回数が多い「都をどり」の場合は、30日の興行期間に約10万人の集客がある。

どこの花街でもこの踊りの会の切符は、会を主催する各花街の歌舞会、お茶屋や芸舞妓などを通じて購入することができる。また、有名な旅行代理店やJRの窓口で購入することができ、最近では、各花街のホームページで購入申込みも可能となっている。

京都花街の踊りの会は、芸舞妓たちが技能育成されている学校の発表会でもある。踊りの会は、興行という面だけでなく、演じる側の芸舞妓にとっても、技能発揮のための晴れ舞台である。特に、新人の芸舞妓たちにとっては、緊張で手足が震えるほどの経験だとう。デビューから日が浅い新人でも舞台に立つことができ、日頃の学校での練習の成果を大きな舞台で発揮することができるのは、芸舞妓たちの学校の発表会だからこそ、こうした芸事の技能がまだまだという新人たちにも出番があり、経験を積むことにつながっている。芸事が上達した経験豊富な芸妓たちは、広い舞台に二人、三人という少ない人数で日本舞踊を披露する一方で、新人の舞妓たちは

多人数で、集団としての美しさ華やかさを披露することになる。経験年数に応じて、芸事に秀でていれば高度な演目が、芸事がそれなりならそれに応じた演目が用意される。新人の舞妓たちは装束からも芸歴が浅いことがわかるので、技能は未熟だがひたむきに技能発揮する彼女たちの一生懸命さを、観客は楽しむことができる。

### 2-1-3. 踊りの会と人材育成との関連

踊りの会で技能発揮する芸舞妓たちは、自らの能力を客観的に見られるようになっていく。学校という学びの場で基礎を培い、踊りの会の広い舞台で技能を披露し、その結果に基づき指導を受け、さらに技能を磨くという能力育成のサイクルと、学校というシステムのもとに成り立つ踊りの会という大きな発表の場は深く結びついている。京都花街にある学校制度と、それに関わる複数の専門家や育成者の連携のもとに彼女たちが学ぶことで、学びの場や技能発揮の舞台を通じて自分の技能レベルがわかり、課題に取り組もう、個性を磨こうと、より一層努力するようになる。

こうした学校制度と興行と人材育成のつながりを西尾（2007a）は、図2のようにまとめている。

京都花街が学校制度を運営し、興行を継続的に実施してきたことは、約40年前から増加している伝統技芸に関して経験のない舞妓志望の10代の少女たちが、円滑に人材育成されることにつながっている。伝統文化技芸のスキルを発揮する踊りの会の舞台は、こうした

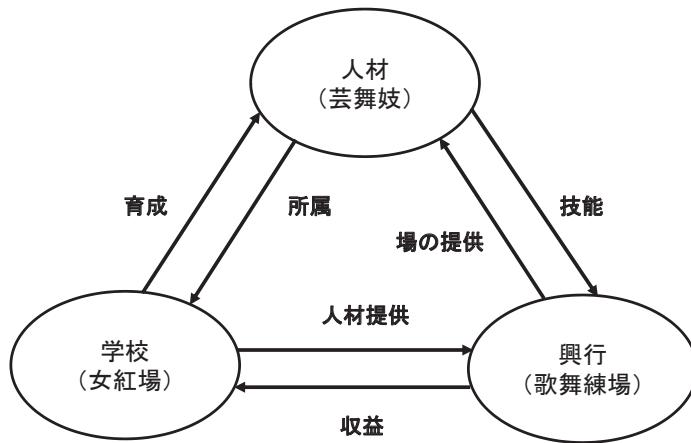


図2 学校と興行と人材育成のリンク  
(出所) 西尾 (2007a) をもとに筆者作成

新人たちの大きな目標となり、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。

また、芸舞妓としての経験が増えるにつれて、日本舞踊以外に邦楽の唄や三味線などの邦楽器の演奏など多様な技能を獲得することにもなる。唄や三味線などで出演するときは、プログラム上の記名の順番から能力レベルがわかり、芸舞妓たちにとっては自らの能力の進捗を明示する機会にもなっている。こうして芸舞妓がエンターテイナーとして出演する場が各花街にあるので、どの花街の芸舞妓がどの程度の技能レベルを有するのかといった情報が、顧客を含む花街の関係者にも認知され、キャリア形成のプロセスが業界で共有されている。

こうして自分の所属する花街の芸舞妓だけでなく、300名近い京都五花街の芸舞妓の情報が興行を通じて流布されるので、興行の舞

台に立つことにより、芸舞妓個人の技能発揮と業界での情報共有、さらに芸舞妓が自己の技能について客観視することになり、結果として、興行の場に芸舞妓が組み込まれていることが、個人のキャリア形成に役立っていることがわかる。

### 2-2-1. 宝塚歌劇の概要

宝塚歌劇の公式記録の90年史や100年史をひも解くまでもなく、宝塚歌劇団の源流が、小林一三によって設立された少女歌劇にあることは広く知られている。設立は1913年で、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事業は100年以上の歴史を誇る。さらにその長い歴史の間で、まず学校が設立され人材育成に着手し、その後1924年に宝塚に大劇場、1934年に東京宝塚大劇場が開場と、常打ち劇場で学校で育成した人材が歌劇を提供するという現在と同様の興行と人材育成とが連携を持つ事業の仕組みが、1930年半ばに

ほぼ決まっている。この仕組みは、設立者の小林一三が1957年に死去してからも継続し、設立当初劇団に設置された組は二つだったが1997年には五つまでに増加し、この興行形態が長期的に見ると順調に推移していることと考えられる。

2017年現在のタカラジェンヌの人数と所属先をまとめると、下記の表2のようになる。

表2 宝塚歌劇団現役生徒数  
(現役タカラジェンヌ数)  
2017年5月30日現在

	男役	娘役	合計
専科	11	5	16
花組	46	36	82
月組	45	33	78
雪組	39	35	74
星組	48	33	81
宙組	47	36	83
合計	236	178	414

『宝塚おとめ2017年度版』をもとに筆者作成

表2からわかるように、約400名のタカラジェンヌが5つの組と専科に配属され、約2500席という大規模な常打ちの二つの大劇場で開催される約一か月の興行期間、各組が交代で興行を行っている。また、小規模のバウホール（526席）や地方公演など、大劇場での常打ち公演を担当していない時期も公演があり、継続的に舞台に立つエンターテイナーというのがタカラジェンヌの実情である。これは、米国のブロードウェイに代表されるよ

うな、興行のために最適な人材を労働市場から公演のたびごとに選抜しロングランを行うという形態とは明らかに異なる。

つまり、宝塚歌劇の興行の継続の背後には、継続的にタカラジェンヌの人材育成を行うことが織り込まれている。

## 2-2-2. タカラジェンヌ育成と興行

1914年に始まった少女歌劇は、わずか4年後により大きな市場規模がある東京で公演され、当初の電鉄事業振興のためという目的とは異なる展開を見せている。このことから、小林一三は、「少女歌劇」が消費者に認知される新しい付加価値を創造しており、その市場をさらに開拓をしようとしたことがわかる。

さらに、同じ年に歌劇団機関紙『歌劇』が創刊され、消費者（特に繰り返し観劇するファン）に積極的に情報提供し、関係性を構築しようと意図している。そして、1934年には宝塚友の会が作られ、ファンを組織化し関係性をより強固に築いていくという方向性が固まっている。

1919年には、安定的な品質と継続的なサービス提供につながる人材育成の機関「宝塚音楽歌劇学校」を設立し、小林一三自らが校長となっている。この点から、事業の継続にある程度の見通しがつき、学校制度を導入して有望な人材の確保と創出した言語化できない新しい価値を体現できる人材の育成を重視していたといえる。

さらに、1921年に花組と月組、1924年には

雪組、1933年には星組と、学校で育成される人材をチームに分け、宝塚と東京（1934年に開場）という2つの常打ちの大劇場で興行を継続的にできるための仕組みを整えている。また複数の組を作ることで、組ごとの特色を出し、複数のトップスターを揃え、宝塚歌劇というエンターテイメントのジャンルが好きな消費者が、自分の好みにあった組やスターを選んで観劇するという、消費者の期待に沿いながらも飽きられない工夫を作り出している。

興行の内容そのものには、1927年には西洋風の雰囲気を豪華な舞台装置で見せる特色、1930年にはレビューという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せる特色を盛り込み、宝塚歌劇らしさという明らかな差別化を打ち出した。何代目という技芸の継承に個人の魅力が加味される歌舞伎や、最適な人材を労働市場から選抜するブロードウェイのミュージカルと比較すると、素人の少女たちを学校で人材育成し所有する舞台で興行の場に立たせる、宝塚歌劇の有する人材育成と興行との連携という仕組み作りは、従来とは異なる枠組みをエンターテイメントに持ち込んだといえる。

### 2-2-3. 劇場型選抜

宝塚歌劇の成功を発展させるための重要なポイントが、学校というサービスの安定的な品質の提供につながる機関の設立である。設立当時は一般女性が舞台に立つことに抵抗感が強かったため、少女歌劇を継続させるため

にヒトを自前で育成することが必要となった。小林一三は、女性のエンターテイナー育成の参考にするために、当時大阪にあった有名な芸妓の養成制度（大和屋の芸妓養成学校）を参考にしたという大和屋の経営者の記述（大和屋歳時記 1996, 194頁）からわかるように、少女歌劇の継続のために人材育成と興行の連携という安定的なサービス提供の仕組みを構築した。

学校という人材を継続的に育成する仕組みができたことにより、人材育成のプロセスを、公演を通じて見せるという方向性が結果的に生まれている。「清く、正しく、美しく」という小林一三が作った宝塚歌劇の有名なキャッチ・フレーズは、劇団員が演劇や歌や踊りが上手ければよいというということを求めるのではなく、メンバー相互が研鑽すること、さらに助けあうこと、その姿勢を持って舞台に立つことを言語化しており、ファンも舞台上の技の優劣だけでなく、タカラジェンヌたちの姿勢そのものを見守り、楽しむことが前提となっている。このファンとタカラジェンヌの関係を表すと図3のようになる。

図3からわかるように、ファンは音楽学校時代の成績も興行での能力発揮も情報として受け取り、その情報をもとに、タカラジェンヌがいつどのようなキャリアパスを歩んでいくのかを予想し応援している。さらに、ファンは興行そのものを楽しむというよりは、興行を通じて提供される情報をもとにタカラジェンヌのキャリア形成のプロセスを楽しんでいる。これは、図4のようになる。

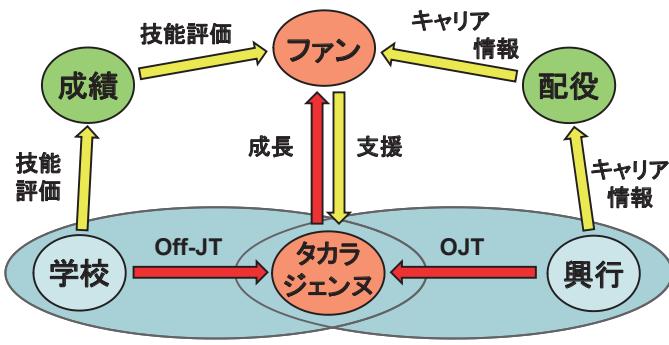


図3 ファンとタカラジェンヌ

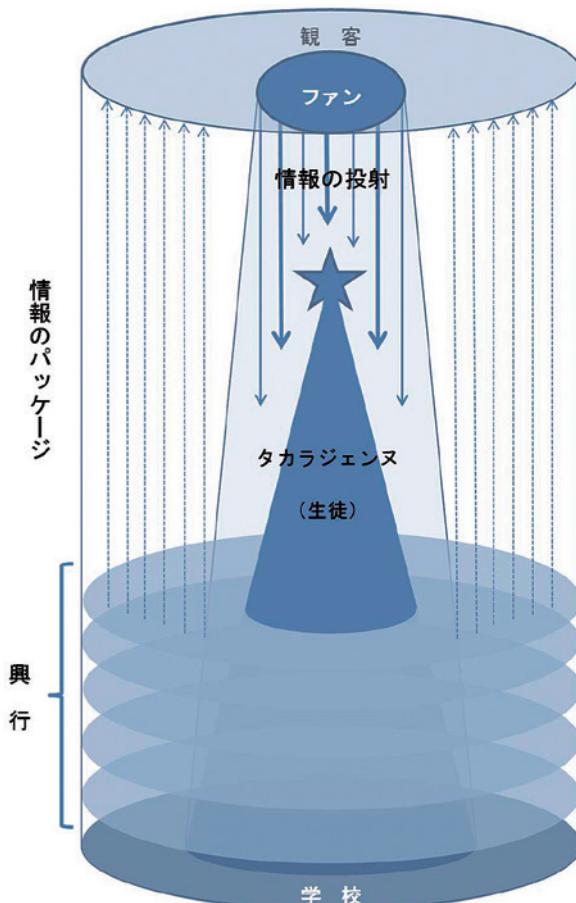


図4 興行を通じたタカラジェンヌのキャリア形成情報のファンへの提供  
(出所) 西尾 (2012c) をもとに筆者作成

定期的に興行に足を運ぶファンは、タカラジェンヌのキャリア形成の歩みと育成や興行などをエンターテイメントに関する多様な情報をパッケージとしてとらえ、折々の興行でのアウトプット情報をそこに付加し、さらに再解釈をして自らの経験価値を高めようと行動している。

この宝塚歌劇の人材育成と興行の仕組みは、小林一三が1957年に死去した後も現在まで継続し、新人のデビューからスター候補になりトップスターが誕生し卒業するまでを舞台の上で見せる「劇場型選抜」(西尾 2010) という特色を宝塚歌劇が獲得するに至っている。

つまり、顧客が興行そのものを楽しむだけではなく、興行を継続的に楽しむことを通してタカラジェンヌのキャリア形成の過程を見届けるという、興行とキャリア形成との連携による新しい付加価値を獲得し、リピーターが生み出される構造となっている。

### 2-3-1. AKB48の概要

宝塚歌劇に見られる人材育成と興行の連携によるサービスの安定的提供と差別化の構築という枠組みは、秋元康がプロデュースするAKB48にもあてはまる。

2005（平成17）年12月に秋葉原にある専用劇場で初公演を行ったAKB48は、2005（平成17）年7月に第1期生を募集開始し、2006（平成18）年2月に2期生募集、2013（平成25）年には15期生が誕生と、順調に推移し、2018年1月現在、延べ331人（うち兼任9人）が、国内AKB48グループ（AKB48、SKE48、

NMB48、HKT48、NGT48、STU48）に所属している。

AKB48は設立当初にインディーズのCDをリリースしており、大規模な興行も実施していない。まず「会いに行けるアイドル」という新しいコンセプトが市場に受け入れられるのか反応を見る時期があり、設立から1年がたつ2006年、メジャーデビューを果たしている。この初期の時期にオーディションを実施しメンバーを増やすと同時に、チームに編成して、AKB48としての組織として特色の共有と組織内のチームで独自性を競う方向性を打ち出している。

また、メジャーデビューの後は、2006年に劇場外コンサート、2007年に全国ツアーを実施、秋葉原という誕生の地にとどまらない展開を行っている。2008年にSKE48（名古屋・栄）が誕生し、その後2010年のNMB48（大阪・難波）、2011年のHKT48（福岡・博多）、2015年のNGT48（新潟）、2017年のSTU48（瀬戸内7県）と順次地方の市場を開拓し、さらに2011年にJKT48（ジャカルタ）、2012年にSNH48（上海）と海外展開も果たしている。

AKB48の10数年の歩みから、興行する場を設定し人材を採用・育成するという、秋葉原から始まったAKB48と同様の事業の仕組みを、国内外の市場へ広げていることがわかる。

### 2-3-2. AKB48の組み立て

AKB48のメンバーたちはグループとして活動しているが、彼女たちは異なるプロダク

ションに所属している。チームメンバー全員が同一プロダクションでマネジメントされているわけではない。どのように興行の場にメンバーが立つのか、その仕組みをまとめると図5のようになる。

AKB48として舞台に立つときは、それぞれ所属先の異なるメンバーが組み合わせられて一つのチームとして構成され、AKSの運営管理のもとに仕事をする。この仕組みは、意外にも京都花街の芸舞妓たちの技能提供の場の設定を示した図1と、類似の仕組みであることがわかる。

また、AKBの総合プロデューサーの秋元

康は「AKBも本能だけでやってきて、ふと振り返ると、これの究極の形が宝塚だなと思うんだよ」(GQJAPAN 117号 72頁)と述べている。AKB48を当初から設計図に基づいて制度化したとは語っていないが、その時に応じた行動をとった結果として、宝塚歌劇と同じ仕組みを有していることを認めており、AKB48が継続する過程で宝塚歌劇に似たシステムを持つことに至ったことがわかる。

### 2-3-3. 会いに行けるアイドル

「会いに行けるアイドル」という今までに

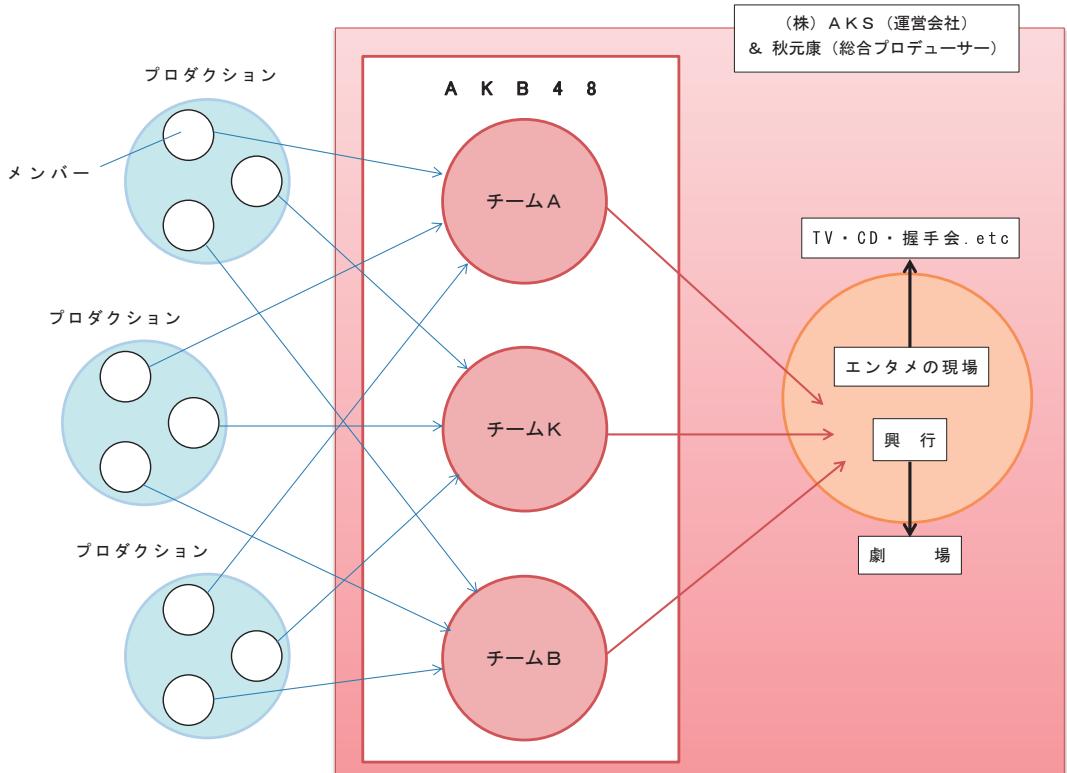


図5 AKB48のビジネススキーム

ない新しいコンセプトを打ち出した AKB48 の事業発展の経緯を見ていくと、ファンとメンバーとの関係性構築に工夫がある。

例えば、CD を購入すると AKB48 メンバーとの握手会への参加や選抜チームを決めるための総選挙に投票できる等の特典があり、消費者（ファン）と AKB48 のグループメンバー全体との関係性が構築される。そしてその関係性の結果をもとに、新しい価値を作り上げる（投票結果による選抜メンバーの CD が作成される）ことがなされ、ファンがその特定の商品を購入することで、自らのコミットの結果を確かめることができる。

また、AKB48 では、握手会や総選挙やじゃんけん大会などでは、ファンが参加し、今まさにアイドルを育成している実感を得られ、かつサービスの特性である「同時性」と「不安定性」を活かしたハプニングがあり、AKB48 ならではの差別化を生み出している。

そして、こうしたファンとの関係性構築の機会が興行を通じてオープンであるため、そこで情報のやり取りがされる、その時々の一生懸命なメンバーの様子が、アイドルという偶像の世界に、「マジ」や「ガチ」といった言葉で形容されるリアル感をもたらしている。メンバーが積極的に Web を通じて情報を提供することも行われ、公演や握手会といった場以外にもリアル感をファンが感じられる工夫もある。

興行側の仕組みとメンバー個々人の努力や工夫によって、「会いに行けるアイドル」という一見すると成立させることが難しいと思

われる新しい付加価値を実現している。

### 3. 事例の比較検討

3 つの事例について、人材育成と事業システムの観点から比較検討すると、以下 3 点の共通点がある。

- ①育成途上の人材がその能力に応じて現場経験を重ねられる仕組みがあること
- ②顧客（観客・ファン）との関係性が構築され、その関係性を通じてキャリア形成がされること
- ③技能レベルに関する情報は興行を通じて明示され、評価情報も広く公開されること

以下、それぞれについて詳しく述べていく。まず、①については、京都花街の踊りの会では未熟な舞妓は多人数で踊りを披露し、技能レベルがあがると多人数の中でも目立つ真ん中で技能を披露するといったように、育成途上の人材がその能力に応じた持ち場を得て、現場経験を重ねることができる。宝塚歌劇では、新人はロケットダンスを必ず披露し、配属になった各組でセリフのない端役をしながら経験を重ねていく。京都の芸舞妓と同様に新人でも舞台に立てるのだ。AKB48 では、メンバーは希望すれば総選挙に立候補ができる、トップメンバーの代わりに公演の場に立つチャンスもある、研究生も研究生公演の機会があるなど、メンバーになった以上は現場経験を重ねることができる。

次に、②については、顧客（観客・ファン）は 3 事例ともにエンターテイナーと接点を持

つことができる仕組みがある。京都花街ではお座敷の場で直接芸舞妓と会話することは可能であり、宝塚歌劇ではタカラジエンヌの私設ファンクラブを通じてお茶会といった交流の機会に参加したり、劇場入りや後に直接タカラジエンヌに手紙等を渡したりできる、AKB48では握手会はもちろん各地域の劇場公演は小規模<sup>5)</sup>であるため、メンバーは自分を押してくれるファンとコンタクトをすることができる。

そして、③については、3事例ともにランキングといった市場からの支持される情報と、技能レベルに関する情報が広く公開されることである。技能レベルに関する情報が興行を通じて公開されることは当然のことである。さらに、市場でどのように評価されるのかは、京都花街では芸舞妓の売上に関する情報は年一回始業式で公開され、タカラジエンヌではトップスターになると興行成績への寄与度の関連は当然であり、AKB48では総選挙で選抜されることでファンからのどの程度支持されているのか、つまりCDの売り上げへの寄与度が明確にわかる。

これらの3つの共通点から、日本型エンターテイメントは、考えうる最適な資源を市場から集めて、最高のパフォーマンスを提供するという考え方で事業システムが組み立てられているのではなく、顧客（観客）がサービスを消費し、さらに継続的にサービスを消費することそのものに価値を生み出し、結果としてリピートを促すという特性によって、事業の仕組みが成立していることが指摘でき

る。市場から人材を調達しないということは、組織内で人材を育成することを意味するので、技能レベルが未熟な新人の初期キャリアから数年～10数年<sup>6)</sup>の期間、エンターテイナーのキャリア形成プロセスに顧客が関わることを前提として、そこにも価値を作り出していき差別化することが事業に織り込まれている。

したがって、キャリア形成に関する仕組み（京都花街：舞妓から芸妓になるプロセス、宝塚歌劇：新人からトップスターになるプロセス、AKB48：ドラフトや総選挙の結果）は顧客に公表されなければならず、人材育成の結果がどのようなものか、アウトプットに関する情報も定期的に興行を通じて提供されることが必須である。そのため、日本型エンターテイメントは、エンターテイメントとしての価値と、顧客が期待をかけ応援するエンターテイナーのキャリア形成のプロセスや結果を表す情報提供の場としての価値、その両面を満たすような興行を実施することが必要となる。そして、それぞれの質と両者をどのように組み合わせて新たな価値を作るのかということで、差別化を図っていると考えられる。

一方、相違点として、キャリア形成に関して、宝塚歌劇とAKB48は卒業というキャリアパスの節目が興行に織り込まれることがあるが、京都花街では芸舞妓の装束でキャリアの節目は明示されるが、卒業といったことを織り込む興行の仕組みは存在しない。

また、顧客とのエンターテイナーとの関わりの場の設定に関しては、それぞれ特徴が異

なる。京都花街とAKB48には所属先とサービス提供のプロデューサーが異なるという類似性はあるが、京都花街は毎日のお座敷が踊り会等の興行より重視される事業システムである。宝塚歌劇に関しては、私設ファンクラブの自主的な取組みという点で顧客関係が構築されており、明確に事業システムの中には組み込まれていない。

さらに、情報提供に関しては、宝塚歌劇はメンバーの所属先は同一であり提供情報に統制がとられていること、AKB48はハプニング性が重視されることがあげられる。

これら相違点は、京都花街・宝塚歌劇・AKB48の3事例それぞれの創設の時期や目的、さらに発展してきた社会的・経済的な状況によって生じている。また、どの組織に所属したいと考えるのかエンターテイナーのキャリア形成に関する考え方によっても、当然違いが生み出されると思われる。

#### 4.まとめ

本稿では、筆者の10年をこえるエンターテイメント産業に関する研究をもとに、日本型エンターテイメントの人材育成と事業システムについて考察した。その結果として、京都花街・宝塚歌劇・AKB48の3事例には、以下の3つの共通点があることを指摘し、日本型エンターテイメントの特色を明確にした。

- ①育成途上の人材がその能力に応じて現場経験を重ねられる仕組みがあること
- ②顧客（観客・ファン）との関係性が構築され、その関係性を通じてキャリア形成

がされること

③技能レベルに関する情報は興行を通じて明示され、評価情報も広く公開されること

さらにこれら共通点が生み出された理由として、日本型エンターテイメントが人材を組織内で育成するという特色があり、キャリア形成の仕組みやキャリア形成のプロセスを興行に織り込み付加価値を高める事業システムとなっていることを明らかにした。

このようなキャリア形成のプロセスを明確にし、それに応じた能力発揮の場が興行を通じて設定される特色は、京都花街と能楽に共通すると西尾（2017）は指摘している。そこで、今後は、日本型エンターテイメントとして最も歴史が長い能楽の事例についても、人材育成と事業システムの観点から研究を深め、現代にも通用する事業の仕組みと継続性や優位性の構築の関連について探求していきたい。

#### 〈付記〉

本研究は、科学研究費補助金、基盤研究（C）課題番号21530370・基盤研究（C）課題番号16K03829、並びに平成29年度京都女子大学研究経費助成を受けた研究成果の一部である。

#### 〈注〉

- 1) 京都花街の人材育成と事業システムは西尾（2007a）に詳しい。また芸舞妓のキャリア形成の実情については西尾（2012b）に詳しい。
- 2) 京都花街に関するものとして、西尾（2007b・2008・2011）等、宝塚歌劇に関するものとして、西尾（2009・2010・2012c）等、AKB48に関するものとして、西尾（2013・2014）等がある。

- 3) お茶屋を中心とする、京都花街のおてもなし提供の仕組みについては西尾（2007a・2008）に詳しい。
- 4) お茶屋を窓口として提供されるおてもなしの場でも、芸舞妓は伝統文化技芸（日本舞踊や邦楽の唄や楽器の演奏）を披露している。このお座敷と呼ばれる場での技能発揮は、特定の少数の顧客ための興行的なサービス提供を含むととらえることも可能である。
- 5) AKB劇場は収容人数250名、HKT劇場は300名、SKE劇場は299名である。
- 6) 舞妓時代は数年、タカラジェンヌがトップスターになるためには10年以上、AKB48のメンバーが総選挙で1位になるには数年かかるといふ。

#### 〈参考文献〉

- 伊藤宗彦、2010、「サービスによる新たな価値創造」  
伊藤宗彦・高室裕史編『1からのサービス経営』碩学舎、127-142。
- 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。
- ・井上達彦、2004、『事業システム戦略』有斐閣。
- 、2007、「取引制度：地域産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』196（1）：109-118。
- 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
- 南地大和屋、1996、『大和屋歳時』柴田書店
- 西尾久美子、2007a、『京都花街の経営学』東洋経済新報社。
- 、2007b、「関係性を通じたキャリア形成—サービス・プロフェッショナルの事例」『キャリアデザイン研究』3：47-62。
- 、2008、「伝統産業のビジネスシステム」『一橋ビジネスレビュー』56（1）：18-33。
- 、2009、「地域におけるエンターテイメント産業の研究：宝塚歌劇の人材育成」『地域イノベーション』1：25-33。
- 、2010、「エンターテイメント産業のキャリア形成と興行—宝塚歌劇の事例—」『現代社会研究』13：49-62。
- 、2011、「おてもなし産業における若手人材育成に関する地域比較研究—京都・東京・金沢の芸舞妓の育成事例—」『現代社会研究科論集』5：43-61。
- 、2012a、「エンターテイメント産業の人材育成と事業システム—京都花街・宝塚歌劇とミラノ・スカラ座の国際比較—」『現代社会研究科論集』6：17-31。
- 、2012b、『舞妓の言葉—京都花街、人育ての極意』東洋経済新報社。
- 、2012c、「エンターテイメント産業のビジネスシステム—宝塚歌劇の劇場型選抜の仕組み—」『日本情報経営学会誌』33（2）：25-37。
- 、2013、「エンターテイメント事業の比較分析—宝塚歌劇とAKB48—」『現代社会研究』16：81-93。
- 、2014、「小林一三と秋元康」宮本又男・加護野忠男・企業家研究フォーラム編『企業家学のすすめ』有斐閣、377-391。
- 、2015a、「エンターテイメント産業の人材育成」嘉本伊都子・西尾久美子他編『現代社会を読み解く』晃洋書房、205-216。
- 、2015b、「伝統文化専門職のキャリア形成」『イノベーション・マネジメント』13：27-45。
- 、2016、「能楽の人材育成と事業システム」『現代社会研究科論集』11：55-74。
- 、2017、「伝統文化専門職の人材育成—芸舞妓と能楽師の事例—」『現代社会研究科論集』12：1-19。
- 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。

**〈参考資料〉**

『AKB48グループ プロフィール名鑑2018』、2018、

宝島社

『GQJAPAN』、2013、コンデナスト・ジャパン、

177 : 71-75.

『宝塚おとめ2017年度版』、2017、宝塚クリエイティ

ブアーツ

『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100年史 虹の橋 渡りつづけて』、2014、阪

急コミュニケーションズ

# **Human Resources Development and Business System of Japanese-style Entertainment Industry**

## **— Cases of Kyoto Geisha districts, The Takarazuka, and AKB48**

**NISHIO Kumiko**

### 〈Abstract〉

This study is intended as a social scientific investigation for as to why in Japanese-style entertainment industry, Kyoto Geisha districts, The Takarazuka opera and AKB48, have maintained their high quality performances and survived to this day, with a focus on the structure of human resources development and business system.

With a view towards examining more heuristic facts based on data, I found three peculiarity common points to those cases.

1. The entertainers of those entertainments have adequate opportunities to prove themselves.
2. Those entertainments have function as to create customer relationship, so that entertainers develop their career through the relationship.
3. Those opportunities work as like as an evaluation information system.

Keywords : Japanese-style entertainment industry, human resources development, business system, career development, evaluation information, customer relationship