

# 日本型エンターテイメント におけるキャリア・マネジメント

—能楽・京都花街・宝塚歌劇・AKB48の比較—

西 尾 久美子\*

---



---

## 要 旨

本稿は、能楽・京都花街・宝塚歌劇・AKB48の4事例の比較から、日本型エンターテイメントにおけるキャリア・マネジメントの特色を探求することを目的とする。4つの事例には、①顧客との関係性が構築される機会が継続的に設定され、その関係性を通じてキャリアが形成されること、②キャリア形成に一定のプロセスがあること、という共通の特色がある。一方で、キャリア形成の期間や選抜の方法やディベロップメンタル・ネットワーク（指導育成者や先輩・同期・後輩といった組織内のネットワーク）については事例ごとに様子が異なる。さらに、これら共通点と相違点は、4事例の事業システムの特色と関連していることが明らかになった。

キーワード：キャリア・マネジメント、ディベロップメンタル・ネットワーク、日本型エンターテイメント、事業システム

---

## 1. イントロダクション

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。一方で、顧客との関係性を構築し、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」的な技能を有する人材は、機械に奪われない人ならではの仕事として注目を浴びている。

そこで本稿は、顧客やファンとの共感を重視しながら顧客にサービスを提供する日本型エンターテイメント産業の複数の事例を取り上げ、価値共創的なスキルを有する人材のキャリア・マネジメントの特色を明らかにすることを目的とする。

西尾（2018）は、日本のエンターテイメン

---

\* 京都女子大学 教授

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を行い、若い女性をエンターテイナーに育成し、興行主催者が劇場を持ち、定期的な興行を実施するという共通の事業の仕組みを有する点を指摘した。そして、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、という3点のキャリア・マネジメント上の共通点を明らかにした。

つまり、3事例の比較から日本のエンターテインメント産業の分野では、技能的に未熟な人材が組織側のマネジメントのもとで継続的に育成される、そしてその育成には顧客との関係性が鍵となっていることがわかる。

さらに西尾（2018）は3事例の相違点として、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ていることを指摘した。

本稿では、この西尾（2018）の研究内容をもとに、650年以上継続する日本の芸能や技芸の源流の一つをなす能楽を事例に加えて、「能楽・京都花街・宝塚歌劇・AKB48」の4事例に関する筆者の研究を、組織と個人の相互作用によるキャリア・マネジメントという観点から整理・分析する。

本稿の構成は、個人側のキャリア・マネジメントを考える視点として、①キャリア形成の特色、②顧客を含むキャリア形成を促進する関係性の特色の2点、次に組織側のキャリア・マネジメントを考える視点として、①組

織側の人材育成の仕組み（制度的なもの）、②事業システムと人材育成の関連の2点、計4つの視点から4事例それぞれについて第2章～5章で述べ、結論として第6章で4事例の比較検討を行い、日本型エンターテインメントのキャリア・マネジメントの特色について検討する。

## 2. 能楽のキャリア・マネジメント

### 2-1. 能楽師のキャリア形成

本節では、西尾（2016b）をもとに、シテ方能楽師のキャリア形成について、そのキャリア・パスに応じて特色をまとめる。

シテ方能楽師のキャリア形成には、子方 → 初シテ → 子方卒業 → 基礎技能育成 → 家元や一門の長などのより高いレベルの育成者の指導 → 独立 というプロセスがある。

このキャリアの初期の段階では、被育成者のモチベーションを維持・向上させることが重視されている。また、青年となる時期には、身体面や精神面の変化に配慮して指導育成方法を変化させることが意識されている。変化の大きな時期だからこそ、基礎的な技能について時間をかけて育成することが行われている。この時期以降は流儀を束ねる宗家（家元）や一門の長など、より高いレベルの技能を持つ指導者に技能育成される機会を得て、複数の指導者に専門基礎技能を磨かれることが、専門職としての将来の能力発揮の基盤となっている。そして、節目となる楽曲を披くということが、キャリア形成の上で必要となっている。楽曲を披いたことは能楽師の経歴等に明記され、専門職として業界で認められる基準が明確にあることを示している。キャリア

中期以降は、専門職としての自己の技能を見極め、自らの技能を磨く場の設定（公演の開催）を行うことも求められる。

## 2-2. 能楽師のキャリア形成を促進するネットワーク

キャリア形成の前半では、師弟関係を軸としたネットワークがキャリア形成に大きく関連している。また、身体や精神の発達に応じて、組織内でより高い位置と目される能楽師（一門のトップや流儀の宗家など）と関係性を広げるといふ特色がある。

さらに、西尾（2016b・2017・2019b）は、能楽師のキャリア形成を促進する能楽師同士のネットワーク、横の関係性があることを指摘している。

これは、依頼に基づく舞台での能力発揮の機会だけでは、能楽師が自分のキャリア形成上の課題となっている高次のレベルの楽曲に挑戦することができないからである。そこで一門や流儀の中で同じようなキャリアの段階にある能楽師が連携し協力して公演を主催し、それぞれが自分の課題となる楽曲を披露する機会を設定している。

このように、師匠と弟子あるいは宗家や一門の長という縦の関係性だけではなく、専門職同士の横の連携のディベロップメンタル・ネットワークがあり、公演開催の経済的な負担軽減と相互の研鑽のために、専門職同士の関係性によってキャリア形成の機会の充実が図られている。

## 2-3. 能楽の人材育成の仕組み

西尾（2016b）から、能楽師の育成は、初期のキャリアの段階では師匠の育成指導によ

って行われ、その後の技能育成の状況と被育成者の身体的な発達に応じて、一門や流儀のトップ層からも指導を受けるといふ、組織的な人材育成が行われていることが明らかになった。

このような技能や身体発達段階に応じた能楽の人材育成は、西尾（2015）が指摘するように、約650年前に世阿弥が記した書物にその記載があり、能楽では長期継続的に受けつがれたものと考えられる。

さらに、現代では能楽の人材育成の仕組みはより制度化されている。例えば、京都や大阪などの地域ごとに若手人材を育成する養成会といった制度が整えられている。また、一定の期間は師匠以外の能楽師が技能育成のレベルを確認する制度を有する流儀や、芸術大学の能楽科で学ぶことを求めるところもある。

## 2-4. 能楽の事業システムと人材育成

西尾（2016a）は能楽師の人材育成は単に能楽師として必要なスキルを取り出して教えられることから始まるのではなく、いつ・どこでどのような役を演じるのかということが想定されて開始する。つまり、子方の時代から興行（舞台）を通じて能力発揮をすることが想定された、人材育成と事業システムが結びついた形態であると指摘する。そして西尾（2016a）は、身体とパフォーマンス発揮の変化を前提に能力進捗に応じて演じることを期待される楽曲が複数あることで、その課題に取り組み自らの技能を磨く場を設定するために興行を行うことを明らかにしている。

能楽の人材育成では、節目の楽曲を抜くという行為により、長期継続的な一連の流れがあること、さらに一連の育成のプロセスが、

現場での能力発揮の場の設定とともに計画的に実践されているという、人材育成と事業システムの連携がある。

この人材育成と事業の仕組みの密接な関係性があることにより、現代の能楽では、専門職同士のネットワークをもとに公演の場の充実が図られている。さらに、同じ流儀の中でも家の違いを超え能楽師がコラボレーションする公演、流儀の壁を超えた特別な企画、シテ方以外の能楽師が主催する会など多様な公演が行われており、このような興行が、多様な機会を提供することでキャリア形成を円滑にしている。

### 3. 京都花街のキャリア・マネジメント

#### 3-1. 芸舞妓のキャリア形成

西尾 (2007a) は、京都花街の芸舞妓の事例を取り上げ、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、複数の関連事業者や顧客が関与していることを明らかにし、「関係性を通じたキャリア形成」という特色を明示した。

西尾 (2007b) は、学校制度が京都花街では活用され、技能の未経験者に専門基礎技能教育が継続的に実施されることにより、OJTとの相互作用によってキャリア形成のプロセスが円滑に進むことを指摘している。新人舞妓と、舞妓の育成指導の責任を担う「姉芸妓」が擬似姉妹関係を結び、置屋やOJTの場となる宴席の設定を行うお茶屋が擬似親子関係を結ぶ、という擬似家族的制度をもとに芸舞妓のキャリア形成がなされることも指摘した。

#### 3-2. 芸舞妓のキャリア形成を促進するネットワーク

西尾 (2007b) が詳細に記述したように、京都花街には指導育成の責任者となる姉芸妓が設定されることが仕組みとしてあり、この緊密な縦のネットワークによりOJTが継続的に円滑に機能するようになっている。またお茶屋や置屋の経営者も、10代半ばという精神的に未成熟な舞妓の相談にのるなど、彼女たちのキャリア形成に関して積極的に関与している。息苦しいようにも受け取られる封建的な擬似家族関係のネットワークが、芸舞妓のキャリア形成を支える基盤となっている。

さらに、西尾 (2017) は、京都花街では複数の専門職の連携による垂直的な指導育成の縦のネットワークに加えて、同期など水平的な横のネットワークが形成されている点を指摘している。つまり、縦と横、両方の人間関係を活用して能力が育成される仕組みがある。

複数の異なるスキルによって構成され、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など感動の創出に必要とされる「座待ち」の技能は、経験を通じて獲得される。この実践知の熟達化のプロセスには指導育成責任者だけでなく、他の専門職も関わり、多様な人間関係によるディベロップメンタルネットワークのもとでキャリアが形成されている。

#### 3-3. 京都花街の人材育成の仕組み

西尾 (2018) は、組織側の人材育成の仕組みとして学校制度以外に、京都花街で行われている「踊りの会」の重要性を指摘する。

学校という学びの場で基礎を培い、踊りの会の広い舞台上で技能を披露し、その結果に基

づき指導をうけ、さらに技能を磨くという能力育成のサイクルは、学校と踊りの会とが深く結びついて成立している。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るので、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。

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もつながっている。伝統文化技芸のスキル発揮の大きな舞台は、こうした新人たちの目標となり、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邦楽器の演奏など多様な技能を発表することにもなる。出演時は、プログラムの記名順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なっている。

また芸舞妓がエンターテイナーとして出演する踊りの会が各花街で開催されるので、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300名近い京都五花街の芸舞妓の技能に関する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がされ、芸舞妓が自己の技能について客観視することができる。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、京都花街の人材育

成の特色である。

### 3-4. 京都花街の事業システムと人材育成

京都花街には春や秋の踊りの会という大きな興行があり、観光客から最員の顧客まで多様な層の観客が連日舞台を鑑賞している。こ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。そのため、興行を通じて人材育成の途上の若手人材に技能発表をさせ、次のステップアップの機会を提供しつつ、興行による収益を上げることが可能となっている（西尾、2007b：178-197）。したがって、京都花街が若手人材を育成し継続できていることには、興行が関連していると考えられる。

そして、技能発表の場としての京都花街の踊りの会を捉えると、ここで人材育成の評価情報がオープンにされ、業界や顧客にすばやく流れる場の一つとなる（西尾、2008：32）ことも指摘される。つまり、人材育成と興行の結びつきは、関連業者に若手人材の技能育成の状況を提示し、どの芸舞妓をお座敷に呼ぶのかというビジネス上の判断に役立つとも考えられる。

西尾（2018）が指摘するように、お座敷という顧客接点のマネジメントを京都花街ではお茶屋が担い、芸舞妓の継続的な育成を考慮してお座敷の場を設定するということが行われている。高付加価値なサービスを提供するためには、芸舞妓のおもてなしの技能を高めることが必須であり、その点を考慮したうえでお茶屋が場の設定を行うということが、事

業システム上可能になっている。

こうした事業の仕組みがあることと、ビジネスに関わる各事業者が芸舞妓の技能を育成することが自らにとってもメリットであることを明確に意識していることが、京都花街の人材育成とビジネスとの長期継続的かつ緊密な関連性をもたらしていると考えられる。

## 4. 宝塚歌劇のキャリア・マネジメント

### 4-1. タカラジェンヌのキャリア形成

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名である。

音楽学校を卒業後、歌劇団に入団したタカラジェンヌがトップスターになるためには、西尾（2012b）によると、下記のようなキャリア上の流れがある。

入学試験 → 学校の基礎教育 → 入団と現場（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 → 新人公演主役 → バウホール公演主役 → （組替） → 二番手スター → トップスター → 退団

タカラジェンヌたちは、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。入学試験受験資格は、中学3年生～高校3年生までの女性で、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、

劇団の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」、2年生は「研2」と以後入団後の経験年数に応じた呼び方がされる。研6までは給与が支給され、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年に研6までと制度変更がされている。また、1972年には定年制も導入されている。

### 4-2. タカラジェンヌのキャリア形成を促進するネットワーク

タカラジェンヌのキャリアを促進するネットワークとしては先輩のタカラジェンヌの存在をあげることができる

学校の先輩から掃除など行動面での指導を受けることは有名な逸話であり、生徒間の縦のネットワークの存在を明示している。タカラジェンヌになり各組に配属されると、組を取りまとめる組長・副組長といったかなり年次の上の先輩ともつながりができる。さらに新人公演での配役を演じるにあたって、本舞台でその役を演じている先輩から指導を受け（衣装の着こなしや小道具の使い方など）、OJTを通じて多くの先輩とのネットワークが形成されていく。

また、同じ組に所属する同期のタカラジェンヌ同士で、励まし合い演技の自主稽古を行うなど努力を一緒に継続することで、同期のつながりは非常に強くなり、キャリア形成を行う仲間意識も形成されていく。

### 4-3. 宝塚歌劇の人材育成

宝塚歌劇では、約2500席という大規模な常

打ちの二つの劇場で約一か月の興行を、各組が交代で行っている。また、パウホールや地方公演など、大劇場の公演を担当していない時期にも公演があり、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。

タカラジェンヌは自身の希望により、男役か娘役か、職能を選択できる。一般に「男役10年」と言われ、女性が男性を演じるためには長期間の継続的技能育成が必要とされ、男役から娘役への転向はあるが、その逆はほとんどない。

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、席次が発表される。卒業後も給与支給期間中は、歌・踊り・演技などの必須技能に関しては成績評価があり同期生たちはその順によって『宝塚おとめ』や公演のパンフレットの掲載の順番が決まる。このように評価情報は非常にオープンである。また、公演ごとに香盤表（出演スケジュール表）が張り出されるので、タカラジェンヌは組の中での相対的な位置がわかる。基礎技能の成績と舞台上での序列という二つの評価軸が用いられ、これらの並立的な評価は退団まで続くシステムとなっている。

新人のタカラジェンヌは、公演やその稽古の機会を通じて先輩の様子を見て学ぶ。また自分が公演で端役を演じながら、化粧方法や衣装の着こなし、舞台映えのする立ち居振る舞いなどを身につけていく。それと並行して、宝塚と東京の大劇場で毎公演1回ずつ、研7以下の若手だけで本公演と同じ演目を、同じセットや衣装を使って上演する新人公演があり、若手にも大きな舞台でセリフのある重要

な役柄を演じる機会が設定されている。新人公演では、本公演を演じる先輩（本役さん）から若手タカラジェンヌが直接指導を受けることができる。先輩から大きな舞台で観客を惹きつけるための様々な工夫を教えられるので、技能育成に非常に役立っていると考えられる。また、収容人数400人中規模の劇場（パウホール）で中堅や若手を中心に公演するパウホール公演、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のも、宝塚歌劇の人材育成の特色である。

#### 4-4. 宝塚歌劇の事業システムと人材育成

西尾（2018）は宝塚歌劇の事業システムについて、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点を指摘する。宝塚歌劇の背後には、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ことを特色としてあげる。

まず、宝塚歌劇の成功を発展させる重要なポイントが、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。西尾（2007b）は、小林一三氏が、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）を参考にし音楽学校を創設した点を指摘している。そしてこれが、人材育成と興行の連携という安定的なサービ

ス提供の仕組みにつながっている。

次に西尾（2012b）は、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たことをあげている。「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た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こ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。

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。つまり、ファンは興行そのものを楽しむことと、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むことに価値を見出している。

西尾（2012b）が指摘するように、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エンターテイン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、小林一三氏が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、観客が興行そのものを楽しむだけでなく、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ふ興行とキャリア形成との連携による、他のエンターテインメントとは異なる新しい付加価値を提供し、リピーターが生み出される構造となっている。

## 5. AKBのキャリア・マネジメント

### 5-1. AKBメンバーのキャリア形成

秋元康氏がプロデュースすることで有名なAKB48は、2005年7月に第1期生の募集を開始し、2005年12月に秋葉原にある専用劇場での初公演が活動のスタートである。その後2006年2月に2期生、その10年後の2016年には16期生が誕生と順調に推移し、2020年9月1日現在、国内の6グループ（AKB48・SKE48・NMB48・HKT48・NGT48・STU48）の合計で351人のメンバー（研究生を含む）が所属している。

設立当初のAKB48は、インディーズのCDをリリースし、大規模な興行も実施していない。つまり、「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、まず反応を見る時期があった。そして、設立から1年がたつ2006年に、メジャーデビューをはたしている。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、メンバーをチームに編成して、（狭義の）AKB48としての組織を整え、メンバーがそれぞれのチームに所属し、それぞれのチームは独自性を競うという方向性を打ち出している。その後、このAKB48のブレイクにより、

地域の劇場をホームグラウンドとする国内グループが設立された。そこで、本稿では、秋葉原でスタートしたAKB48だけでなく、国内のグループチームすべてを含めてAKB48とする。

AKB48のキャリア形成は、オーディションをうけ、合格することから始まる。そして、研究生になり、メンバーに昇格し、一定期間の活動のあと卒業という、オーディション合格時から数年程度という短い期間で退出するというキャリア・パスが大きな特色である。つまり、ある一定の期間のみをAKB48に所属して芸能活動をするということが前提で、メンバーは自らのキャリア形成を行っている。

なお、キャリア・パスは一方方向ではなく、メンバーになったとあとで研究生になる、いわゆる降格ということもある。

## 5-2. AKBメンバーのキャリア形成を促進するネットワーク

AKB48の地域展開が広がった結果、現在は地域のグループごとにオーディションが実施され、〇〇48の第△期生と呼ばれるようにオーディションの時期の違いも区別されている。

そして、研究生からスタートし、歌や踊りのレッスンを受け、そのうえで正規メンバーに選ばされると、彼女たちはオーディションを受けた各地域のグループのチームのどこか1つに所属する。

キャリア形成を促進するネットワークとしては、レッスンの指導者や所属するチームの先輩が縦のネットワーク上に位置する。また、横のネットワークとしては同じ時期にオーディションに合格したメンバー、所属するチームの同期のメンバーが挙げられる。チームご

とで活動する機会が多いため、チーム内での縦や横のつながりが強いこと、特にチームの同期のつながりに緊密な関係性があることが、メンバーが取材などで語っていることから明らかである。

## 5-3. AKBの人材育成

AKBの人材育成には定まった組織的な教育期間があるのではなく、歌や踊りなど舞台上に立つうえで必要な専門技能に関するレッスンが人材育成の仕組みである。

オーディションの合格者はごく普通の中高生であることが多く、研究生の段階で受けるレッスンによって、AKB48のメンバーとして舞台上に立つ技能を磨かれていく。

また、舞台上での自己紹介やMCなど、自分やチームをアピールするコミュニケーションの技能に関しては、メンバーの状況に応じて、支配人などスタッフ側が適宜指導やサポートを行っている。

## 5-4. AKBの事業システムと人材育成

西尾(2018)は、「会いに行けるアイドル」という今までに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ことを指摘する。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、新しい価値が作り上げられ(投票結果による選抜メンバーのCDが作成される)、ファンがその特定の商品を購入することで、応援の結果を

確かめることができる。

選抜総選挙や握手会などでは、ファンが参加し、今まさにアイドルを育成しているという実感を得られ、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に設定されているのでその時々的一生懸命なメンバーの様子が、アイドルというまさに偶像の世界にリアル感をもたらしている。メンバーが積極的にSNS等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ファンがリアル感を感じられる工夫もある。

興行側の仕組みや多様なメディアの活用などビジネス上の特色によって、メンバー個人のキャリア形成の変化やその努力の過程がファンに見えることが、AKBの事業システムと人材育成の特色である。そして、これが「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。

## 6. 結論

第2章から第5章までで述べた日本型エンターテインメントの4事例、能楽・京都花街・宝塚歌劇・AKB48のキャリア・マネジメントの特色を比較すると、表1のようにまとめることができる。

表1から、4つの事例の共通点として、①キャリア形成の特色としてキャリア・パスやキャリア形成のプロセスが明確である、②キャリア形成を円滑にするネットワークが、指

導や育成に関与する縦の関係と、キャリア形成上の課題を共有する横の関係がある、という2つの個人側のキャリア・マネジメントに関する特色をあげることができる。また、組織側のキャリア・マネジメントの共通点として、①技能育成の仕組みがあること、②事業システムと人材育成に関連があり、特定の顧客とのつながりを重視することで成立する、という2点がある。

4事例に共有されるキャリア・マネジメントの4つの共通点から、組織側によって設定される付加価値提供の場（例：舞台や公演など）が、キャリア形成上の重要な機会になり、キャリア・パスの変化そのものを顧客に提示するため、ある種の臨場感が生じることにより、顧客側に高付加価値として認知されていることが類推される。

次に、継続的なキャリア・マネジメントを組織側が志向しているか、あるいは一定の期間を想定しているかという点をポイントとして、相違点についてまとめていく。

能楽は定年がなく生涯現役が基本であり、京都花街は芸妓になったあとは独立自営業者となり生涯現役であることが可能なキャリアである。したがって、能楽と京都花街では、継続的な長期のキャリア形成が前提となっているため、それを円滑に行うための個人側のネットワークにはつながりの多様性があり、組織の側の人材育成の仕組みは制度的に整えられている。

一方、タカラジェンヌやAKB48メンバーには卒業という明確なキャリアの出口がある。キャリアを選択した当初からこの出口は個人側に意識され、一定期間のキャリア形成をいかに充実させるかということに、個人は重き

表1 能楽・京都花街・宝塚歌劇・AKB48のキャリア・マネジメント比較

	能 楽	京 都 花 街	宝 塚 歌 劇	AKB48
個 人	キャリア形成 プロセス 子方・内弟子・プロ能楽師 節目 あり (独立・各段階の披きもの) 期間 生涯・定年なし	プロセス 仕込み・舞妓・芸妓 節目 あり (舞妓⇒芸妓・自前芸妓) 期間 引退・定年なし	プロセス 音楽学校・劇団員・スター制 節目 あり (新人公演・パウホール) 期間 卒業・定年あり	プロセス 研修生・メンバー 節目 あり (CDセンター・総選挙) 期間 卒業・短期前提
	ネットワーク 縦：宗家・師匠・兄弟子 同門の先輩・流儀の先輩 横：同門や流儀の同年配 他流儀の同年配 その他：素人弟子・後援会	縦：置屋・見習いお茶屋 姉芸妓・置屋の先輩 見習い茶屋先輩 その他の先輩 横：同期・他の花街の同期 その他：顧客	縦：組長・副組長 同じ組の先輩 その他の先輩 横：同期 その他：ファン	縦：チームの先輩・他の先輩 横：チームの同期・他の同期 その他：ファン
組 織	育成の仕組み 制度：流儀の研修会 地域の養成会 国立の養成会 芸術大学 養成会の発表会 一門の発表会	制度：学校（女紅場） 専門技能の稽古（生涯）  踊りの会 専門技能別の発表会	制度：音楽学校 公式レッスン（技能別）  公演を通じた劇場型選抜	制度：レッスン  総選挙を通じた劇場型選抜
	ビジネスと育成 関連性あり キャリア形成と公演が密接関連 素人弟子や後援会・支援者など 継続的信頼関係をもとに事業 が展開される	関連性あり キャリア形成を顧客が楽しむ 顧客との関係性構築にお茶屋 や置屋が関与する	関連性あり キャリア形成のプロセスを公 演の配役という形で見える化 チケット購入にファンクラブ の関与あり	関連性あり メンバーが活動を通じてファ ンを獲得し、ファンが個人的 に応援（CD・チケット類の購 入）

を置いている。そのためネットワークに時間的な変化があったとしても継続するような多様な関係が乏しい。また組織側の人材育成の仕組みに関しては、AKB48のように数年で退出が予定されている場合は、次に入ってくる人材の採用と現在の人材の配置に重きがおかれ、人材育成に関してはほとんど制度化がされていないと考えられる。宝塚歌劇は舞台に立てるまでの基礎技能育成は制度として充実しているが、一方でタカラジェンヌとなったあとの技能の育成に関しては一定の経験年数（新人公演に登壇できなくなる時期が節目）を経ると、個人側の主体的なキャリア・マネジメントへ比重が置かれるようになる。つまり一定年限で人材に組織からの退出という事業システム上の特色に応じて、組織側がキャリ

ア・マネジメントを行っていると考えられる。

価値共創人材に関する日本型エンターテインメントの事例の比較から、個人の問題としてとらえられがちなキャリア・マネジメントが、事業システムと大きく関わっていることが明らかとなった。

付記

本研究は、科研費基盤研究（C）課題番号21530370・16K03829・19K01850並びに令和2年度学外助成金補助の研究費助成を受けた研究成果の一部である。

【参考文献】

西尾久美子（2007a）「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』Vol3, pp47-62.
- 西尾久美子 (2007b) 『京都花街の経営学』東洋経済新報社
- 西尾久美子 (2011) 「おもて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」『京都女子大学大学院現代社会研究科論集』第5号, pp.43-62.
- 西尾久美子 (2012a) 『舞妓の言葉－京都花街、人育ての極意』東洋経済新報社
- 西尾久美子 (2012b) 「エンターテイン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』Vol.33, No. 2, pp.3-15.
- 西尾久美子 (2013) 「エンターテインメント事業の比較分析－宝塚歌劇とAKB48」『京都女子大学現代社会研究』第16号, pp.81-94.
- 西尾久美子 (2014a) 「エンターテイナーの実践知－タカラジェンヌの事例」『京都女子大学大学院現代社会研究科論集』第8号, pp.55-74.
- 西尾久美子 (2014b) 『おもてなしの仕組み－京都花街に学ぶマネジメント』中央公論新社
- 西尾久美子 (2015) 「能楽の人材育成－世阿弥の「年来稽古条々」をキャリア論で読み解く－」『京都女子大学現代社会研究』第18号, pp.75-90.
- 西尾久美子 (2016a) 「能楽の人材育成と事業システム」『京都女子大学大学院現代社会研究科論集』第10号, pp.55-74.
- 西尾久美子 (2016b) 「伝統文化専門職のキャリア形成」『法政大学イノベーション研究センター イノベーション・マネジメント』No.13, pp.27-45.
- 西尾久美子 (2017) 「伝統文化専門職の人材育成－芸舞妓と能楽師の事例－」『京都女子大学大学院現代社会研究科論集』第11号, pp.1-20.
- 西尾久美子 (2018) 「日本型エンターテイン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－」『京都女子大学大学院現代社会研究科論集』第12号, pp.107-122.
- 西尾久美子 (2019a) 「おもてなしの事業システム－京都花街と東京花街の比較－」『京都女子大学現代社会研究』第20号, pp.37-54.
- 西尾久美子 (2019b) 「伝統的文化専門職の一皮むけた経験－能楽師の事例－」『京都女子大学大学院現代社会研究科論集』第13号, pp.23-44.
- Takuya Shimizu & Kumiko Nishio (2020) , “Characteristics and Development Patterns of the Process of Vocational Education for Chinese and Japanese Performing Arts: A Comparative Analysis”, Proceedings of International Conference on Business, Economics and Information Technology, pp.101-111

#### 参考URL

- AKB公式ホームページ<https://www.akb48.co.jp> (2020年10月1日アクセス)
- 宝塚歌劇公式ホームページ<https://kageki.hankyu.co.jp> (2020年10月1日アクセス)