

太陽グラントソントン

エグゼクティブ・ニュース

テーマ：宝塚歌劇団の人材育成

執筆者：宝塚歌劇団 元星組トップスター 稔 幸（みのる こう）氏

要 旨 （以下の要旨は 2 分でお読みいただけます。）

「歌劇」というと通常は「オペラ」を連想しますが、同じ「歌劇」でも「宝塚歌劇」は「オペラ」とは似て非なる舞台芸術です。すなわち、歌が基本のオペラに対し、宝塚歌劇は歌の他にダンスや台詞による演技が取り入れられています。また、オペラではテノールやバリトンなどの男性(マイク無し)が登場するのにに対し、宝塚は女性だけ(マイク付き)で演じられる点が決定的に異なります。また、女性といっても出演が未婚の女性だけに限られているのは、世界のミュージカルの舞台でも極めて珍しいとされています。

今回は一昨年(2014 年)に創立 100 周年を迎えた宝塚でトップスターを務められた稔幸氏に、1 世紀に亘り多数のスターを輩出した宝塚の人材育成の秘訣を披露して頂きます。

宝塚歌劇団は阪急電鉄創始者の小林一三により 1914 年（大正 3 年）に創設されました。公演は、兵庫県宝塚市の「宝塚大劇場」と東京都有楽町の「東京宝塚劇場」を中心に全国各地で年に 1 千回以上開催されています。年間の観客動員は約 270 万人で、これはプロ野球の巨人の約 300 万人にほぼ匹敵する人数です。

宝塚には「花、月、雪、星、宙（そら）」の 5 つの組があり、各組は約 80 名の組子と呼ばれる生徒から構成されています。公演の中心になるのは各組数名のスター達で、その中の頂点の男役が「トップスター」です。男役のトップに選ばれるのには「男役 10 年」と言われるように 10 年位の年月が掛かります。ただ、歌、ダンス、演技が一番だからと言ってトップになれる訳ではなく、こうした“技能”の他に観客動員の“人気”、組子をまとめる“人徳”の 3 拍子揃っていることが必要です。なお、各組は歴史の長さの違いからそれぞれのカラーがあり、例えば「ダンスの花組」などと称されています。

100 年の歴史を持つ宝塚も、娯楽の多様化から 1970 年代（昭和 45 年以降）には観客動員数が低下する危機の時代もありました。この時期に起死回生のヒットとなったのが社会現象ともなった「ベルサイユのばら」です。これを機に少女ファンが増え、宝塚音楽学校の倍率も 4～5 倍から約 20 倍へとハネ上がりました。現在は海外ミュージカル、海外映画、オペラ、日本文学などを題材に多様なジャンルのものを上演しています。

宝塚のモットーは「清く 正しく 美しく」です。ただ、このイメージと異なり実際のタカラジェンヌ育成の仕方は、むしろ体育会系のスパルタ教育です。因みに毎年発行される「宝塚おとめ」は各組の入団年次順(年功序列)、成績順（実力主義）で掲載されています。日本的な年功序列と実力主義が適度に混じりあった育成方針と言えるでしょう。

宝塚で最も伝統があるのは花組で、現在のトップスターは男役トップの中でも一番若い「明日海（あすみ）りお」です。しかし、彼女も入団時の成績は 49 人中 8 番でした。宝塚音楽学校時代には「髪の毛一本も乱れてはいけない」などの規律も伝えられ、その後続く厳しい訓練に耐えて初めてトップに立てる仕組みです。宝塚のファンの 90% 以上は女性ですが、組織運営の参考になるものは多く「日本に根付いた宝塚歌劇を見ないの一生の損」です。管理職の男性の皆様も是非一度、宝塚歌劇場へお越しください。

「太陽グラントソントン エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから⇒<http://www.grantthornton.jp/library/newsletter/>
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-6438-9395 e-mail: mc@jp.gt.com
太陽グラントソントン マーケティングコミュニケーションズ 担当 藤澤清江

テーマ：宝塚歌劇団の人材育成

宝塚歌劇団 元星組トップスター 稔 幸

1. プロローグ

宝塚歌劇団は、阪急電鉄の創始者の小林一三が創設し、1914 年（大正 3 年）に初公演が行われた未婚の女性だけで構成される歌劇団です（注）。本拠地である兵庫県宝塚市の「宝塚大劇場」と東京都千代田区有楽町の「東京宝塚劇場」での本公演を中心に、歌劇団員約 400 名が年間公演を約 1,300 回行っています。最近の観客動員数は約 270 万人で、これはプロ野球の巨人軍の約 300 万人とほぼ匹敵するものです。



価値観が多様化している現代において、宝塚はなぜ根強い人気を博しているのでしょうか。その秘密をタカラジェンヌ育成の仕組みから探ってみましょう。

（注）宝塚歌劇団は阪急電鉄の創遊事業本部が管轄しており、劇団員は入団 5 年目までは宝塚歌劇団度と雇用関係にありますが、6 年目からは歌劇団が求める技量をもった出演者であるかを判断され、一年単位の契約を結ぶ扱いとなっています。

2. 育成の仕組み 一スターシステム

宝塚の団員になれるのは学校法人宝塚音楽学校（予科、本科）で 2 年間の教育を受けた卒業生に限られます。歌劇団入団後も「研究科生徒」と名付けられ、入団 1 年目の「生徒」は「研究科 1 年（「研 1」）」と呼ばれます。

この音楽学校を受験できるのは中学 3 年から高校 3 年までの 4 年間で、入学者は毎年約 40 名、倍率は約 20 倍もの難関です。合格発表の光景はニュースでもよく取り上げられるのでご存知の方も多いでしょう。最も倍率が高かったのはバブル崩壊後の 1994 年（平成 6 年）の第 82 期で、48 倍を記録しています。

入団 1 年目に、「花」、「月」、「雪」、「星」、「宙（そら）」の 5 つの組への「組配属」が決まり、以降は、例えば「花組の組子（くみこ）」と呼ばれます。

昔は、配属された組で順に上まで昇りつめて行く例が多かったようですが、最近では、他の組から転出（「組替え」）してトップになる例も良く見られるようになって来ました。組カラーが異なりますので、本人はもとよりファンにとっても組替えはショックであるようです。しかしこれなどは一般企業の人事異動と同じであり、組替えを通じて、組もタカラジェンヌも活性化して行く、と考えられています。

宝塚の公演の中心は各組の中で選ばれた数名のスター達です。この各組のスターの頂点の男役が「トップスター」であり、相手役を務める娘役が「トップ娘役」です。一旦このポストに就くと退団するまでの在任中は、この 2 人が主役を務めます。5 つの組があるため、男役、娘役は各 5 名、計 10 名です。



トップの実力が公演の人気に直結するので、男役のトップを選ぶのは劇団にとって最重要事項です。男役のトップに選ばれるのには、一般に「男役10年」と言われるように10年位の経験が必要とされます。その間に、経験を積んで行く訳ですが、必ずしも歌、ダンス、演技の技能が上手だ、というだけで選ばれる訳ではありません。

今のトップスターで最も若い「花組・明日海りお（あすみりお）」にしても入団時の成績は49人中8番でした。小林公一・宝塚歌劇団前理事長（小林一三のひ孫）などの話を総合すると、技能のレベルが高いことは当然として、観客動員力、つまり人気があることに加えて、組子約80名をまとめる人徳が必要です。



つまり、技能、人気、人徳の3つの要件が揃って始めてトップスターに選ばれることになります。

これに対し娘役のトップは、男役トップとの相性等を勘案して、ずっと若い年次から抜擢されるようです。

歴代のトップスターを挙げると、「サン・トワ・マミー」等のヒットで知られる越路吹雪や新珠三千代、乙羽信子、八千草薫といった往年の名女優の他、最近では数々のドラマに出演している天海祐希（あまみゆうき）などがいます。

入団時の成績で興味深いのは、入団時の成績が1番でそのままトップスターに昇りつめた天海祐希がいる半面で、40名中40番の成績から娘役のトップになり、2006年（平成18年）の映画「武士の一分」で木村拓也扮する失明した下級武士・三村新乃丞の妻・加世を見事に演じ、第30回日本アカデミー賞優秀主演女優賞を受賞した檀（だん）れいがいます。これなどは、前例に囚われずに競わせる宝塚の人材育成が極めて有効に作用している例だと思われます。

また、5つの組は歴史の長さが異なることもあり、各組毎のカラーがあると言われています（最も古い花組、月組は1921年＜大正10年＞に、最も新しい宙組は東京公演の通年化のため1998年＜平成10年＞に設立）。ご参考までに各組の現在のトップスターと、組カラーを挙げておきましょう。

	トップスター	トップ娘役	組カラー
花組	あすみりお 明日海 りお	かの 花乃 まりあ	ダンスの花組
月組	たまき りょう 珠城 りょう	まなき れいか 愛希 れいか	芝居の月組
雪組	さきり せりな 早霧 せりな	さきひ みゆ 咲妃 みゆ	日本物の雪組
星組	ほくしょう かいり 北翔 海莉	ひなみ ふう 妃海 風	コスチュームの星組
宙組	あさか まなと 朝夏 まなと	みさき りおん 実咲 凛音	コーラスの宙組

3. 沿革

100年に亘り人気を博してきた宝塚ですが、その歴史を辿ると必ずしも順風満帆だった訳ではありません。

創設後、第二次世界大戦後の混乱の時期を乗り越え、1970年（昭和45年）の大阪万博に際しては万博会場と同じ阪急沿線の宝塚へと観客の動員にも成功してきました。しかし娯楽の多様化から観客動員数は次第に低下するようになりました。この頃には阪急

グループでは、2大お荷物として「阪急ブレーブスと宝塚」と陰口を叩かれるようになりました（球団は、その後オリックスに売却）。

こうした低迷期に起死回生のヒットとなったのが、当時人気の池田理代子原作の漫画を脚色した「ベルサイユのばら」です。1974年（昭和49年）に初演されたベルばらは、最終的には月、花、雪、星の各組が上演し、社会現象ともなった空前の大ブームを巻き起こし、結局のところ本公演の期間を延長するまでになりました（当時は年8回、現在は年10回）。そして、これを機に少女ファンが多く宝塚を目指す道筋が出来、宝塚音楽学校の倍率もそれまでの4～5倍から20倍位へとハネ上がりました。この時のベルばらでは鳳蘭（おおとりらん）などが出演しています。



現在の公演では、作品構成として海外ミュージカルの他に、海外映画（「風と共に去りぬ」）、オペラ（「ヴェルディ作曲アイダから」王家に捧ぐ歌）、日本文学（「（人形浄瑠璃・冥土の飛脚から）心中・恋の大和路」）など多様なジャンルのものを上演しています。

本公演では、前半が歌を中心とした芝居（約1時間半）、後半が歌と踊りのショー（約1時間）の2本立てが基本です。ロングランシステムを採っていないため、公演期間は原則として延長されません。

本公演の他には地方公演があり、昨年（2015年）には台湾で2回目となる自主興業を行いました。この台湾公演では、2万枚近いチケットが完売となり、大成功を収めています。

4. 人気の秘訣

このように100年に亘り人気の興業を続けて来た宝塚ですが、それではその秘訣はどこにあるのでしょうか？

よく知られている宝塚のモットー「清く 正しく 美しく」（創設者・小林一三の標語）からすると、非常に穏やかにタカラジェンヌの人材育成が行われているように思われがちですが、実態は全く違います。むしろ、体育会系と言った方が近いかもしれません。

宝塚の人材育成システムは年功序列と実力主義が基本です。一般的に言ってトップスターとなるには、入団7年目以下の者が出演する新人公演（各公演につき1回開催）で主役ないしそれに準ずる役を演ずること（第一の登竜門）と、その後の宝塚バウホール（宝塚劇場に隣接する小劇場）の公演で同じく主役ないし準主役を演ずること（第二の登竜門）などです。それから後は、本公演での準主役や、本公演以外の公演で主役を任されたりしてから男役トップスターに就任して行く訳です。

この間の競争は非常に熾烈で、毎年発行される「宝塚おとめ」は、各組の団員の入団年次順（年功序列）、同期は成績順（実力主義）で掲載されます。一般の企業でも、同期の間での競争は次第に表面化されて行きますが、同期の序列が外部に「公表」される企業は日本広しと言えどもどこにも存在しないでしょう。

実力主義の例として、入団時の成績が1番だからといって将来が保証される訳ではありません。



最も古い歴史を持つ花組トップスター「明日海（あすみ）りお」は、最も若いトップスター（2014年＜平成26年＞に、入団11年目で就任）でもあります。こういうと初めからエリートコースを歩んで来たように思われるかもしれませんが、入団時の成績は49人中8番です。トップスターになる前には「役替わり」といって主役と2

番手の役を交互に演ずる（つまり、演ずる内容が2倍ある）経験を積まされています。これなど将来を見越したスパルタ教育の一つでしょう。

また、5つの組の他に公演に特別参加する一芸に秀でたベテランで構成される「専科」があります。星組トップの北翔海莉（ほくしょうかいり）は、この専科から組替えしての復活組です（2015年<平成27年>に、入団17年目で就任）。



こうして見ると、前後の年次に亘り非常によく目配りがされていることが分かります。入団前の音楽学校時代には、「笑顔を見せない」のモットーとか、「廊下は直角に曲がる」、「髪の毛一本も乱れてはいけない」、「無料で乗れる阪急電車には最後尾に立って乗る」などの規律が伝えられています。また各組には、ベテランの組長、副組長がいて組のまとめ役として機能しています。

こうした上下関係の下での厳しい教育が宝塚の舞台の質を高めているのは言うまでもありませんが、この他に本公演の内の過半数を新作品が占めるほどの劇団の企画力も特筆すべきでしょう。

こうして見ると宝塚歌劇団としての従来からの伝統を重んじつつも、常に新しい作品に挑む進取の気性、海外公演も手掛ける市場開拓力、そしてそれに応えるべく統率された団員の年功序列と実力主義の好作用、が宝塚の人気の秘訣のようです。ホームページには、英語の他に中国語等での紹介も行なっており、海外のファン作りにも配慮されています。

5. エピローグ

宝塚ファンの90%以上は女性ですが、以上のような宝塚の人材育成の仕方から、一般の組織の運営について参考になることは多々ありそうです。歌劇団創設者の小林一三は「老若男女が、国籍を問わずに楽しめる国民劇としての舞台」を理想としていました。

「日本に根付いた宝塚歌劇を見ないのは一生の損」として、管理職の男性の皆様にも是非一度足をお運び頂けると、華やかな舞台の興奮と共に明日へのヒントが生まれるもの、と確信しております。

以 上





執筆者紹介

稔 幸(みのる こう) 神奈川県生まれ
宝塚歌劇団 元星組トップスター

<職歴>

1985 年 宝塚歌劇団入団、星組配属
1998 年 星組トップスター就任
2001 年 「ベルサイユのばら 2001」で退団。結婚。
退団後は、画家・イラストレーター・絵本製作などアーティストとして、また、
ボディワークの指導者、歌手、女優として幅広く活動。
2014 年 宝塚歌劇団 100 周年記念式典・公演に出演
2016 年 NHKラジオ「ごごラジ！」火曜日パーソナリティ（4 月～9 月）

<委員等>

日本パペットセラピー学会理事