

「『清く、正しく、美しく』」

宝塚歌劇団といえば、出演者すべてが女性ということで知られています。根強い人気と高い技術的評価を誇るこの歌劇団は、実は人事管理の興味深い事例でもあり、今回はこれを材料に人事管理を考えてみたいと思います。なお、この世界には不案内なので、誤りなどもあるかもしれませんが、詳しい方のご叱正をいただければ幸いです。

純血主義の強みを生かす

多くの場合、劇団といえば、オーディションなどを通じて、随時外部から人材を取り込んでいるのではないかと思います。この業界は人材の移動が活発であり、かつ常に新しい才能の発掘が求められる世界です。こうした中では、いつでも門戸を開いておくことが、人材獲得のためには効果的な戦略であるといえるでしょう。

ところが、宝塚歌劇団の人材獲得は、これとは正反対の戦略をとっています。よく知られていることですが、宝塚歌劇団に入れるのは、付属の宝塚音楽学校の卒業生だけです。音楽学校を受験できるのは15歳から18歳の間だけで、この年代で入学できなければ、いかに優れた技量の持ち主であっても、生涯宝塚歌劇の舞台を踏むチャンスはありません。

宝塚歌劇団の高い人気を考えると、ここまで人材ソースを限定してしまうのは、人材獲得戦略としては一見不合理なやり方にも見えます。あるいは、音楽学校以外に一切外部の人を入れないことで、宝塚歌劇団のキャッチフレーズである「清く、正しく、美しく」の背景となる純血性を維持するためには致し方ない、という説明もできるでしょう。しかし、実は人材確保、育成という面だけで考えても、それなりに有力

な戦略であるようにも思えるのです。

音楽学校の入学定員は50人で、例年20倍弱という非常に狭き門であるといわれます。しかも、専門の予備校に通わなければ合格は難しいといわれていますので、単なる20倍ではなく、もともと見込みの薄い人は除かれた、数字以上の狭き門であるといえるでしょう。中途採用を一切行わず、入団のチャンスをここだけに限定することで、入口の競争を激しくし、結果として優秀な人材を集めるという戦略といえるかもしれません。

こうして集めた人材に、音楽学校で2年間の徹底的なトレーニングを施すことで、単に技量が優れているだけでなく、テクニックの体系の統一されたエリート集団ができあがるわけです。しかも、現実には入学前から予備校で合格のための訓練を受けているわけですから、非常に効果的な人材育成手法といえるでしょう。ちなみに、宝塚歌劇団自身も、「宝塚コドモアテネ」という、小4から中2を対象とした事実上の公認予備校を設置しているというのですから徹底しています。

純血主義は不利というのが一般的な見方でしょうが、ここまでその強みを追求すれば、他との差別化という観点も含めて、かなり有効なのではないかと感じます。

「学校」という風土

入団後の人事制度もなかなか興味深いものです。歌劇団は音楽学校の「研究科」という位置づけであるらしく、舞台に立つ団員は「生徒」と呼ばれ、音楽学校を卒業して歌劇団に入った新人は「研究科1年(研1)」と呼ばれます。演出家や振付師を「先生」と呼ぶのはどこも同じ

でしょうが、スタジオを「教室」と呼ぶなど、「学校」というコンセプトが前面に打ち出されています。これは歴史的には、草創期に「学校」であれば税金面で有利、という事情があったらしいのですが、今ではこうした風土が「清く、正しく、美しく」というブランドイメージを支えていることは間違いありません。また、メイクやヘアメイクといったテクニックは、専門家を使うのではなく、先輩が後輩に教えるのだそうです。これも「学校」らしいところですが、コストダウンという現実問題にも役立っているかもしれません。

これは、実は人事管理という側面から面白い興味深い事例になっています。宝塚歌劇団の雇用慣行では、勤続8年め、研究科8年になると、1年契約の有期雇用に移行することになっているのだそうです。これはちょっと例のないしくみではないかと思いますが、これも7年までは「育成期間」、すなわち実態としては「学校」であり、7年で「卒業」したら1年契約に移行する、と考えれば理解できます。

芸能の世界ですから、舞台上では当然ながら実力主義、成果主義であり、宝塚歌劇団では5つある組のそれぞれに、トップ、準トップ、三番手などといわれる舞台上の序列があることは有名です。そのいっぽうで、日常の練習や生活においては、音楽学校の先輩後輩という序列（年次順 成績順に並べたもので、「看板順」というらしい）が支配しており、たとえば組のリーダーはトップではなく、最高年次者である「組長」なのだそうです。これだけなら珍しくはないかもしれませんが、宝塚歌劇がすごいのは、どうやら賃金も舞台上の序列ではなく先輩後輩の序列、まさに「年功」で決まっているらしい、ということですか。「学校」という風土を維持するためには、ここまで徹底する必要があるということでしょうか。もっとも、舞台上でスターであれば副収入もあるでしょうし、そもそもお

給料があまり高くはないらしい、という事情もあってのことなのでしょうが…。それにしても、昨今はやりの成果主義賃金に疑問を投げかける話ではあります（賃金に関する記述はウワサ話の域を出るものではありません。念のため）

若手へのチャンス

このご時世、「評価」をどうしているのかは大いに気になるところですが、音楽学校で試験があるのは当然として、「研究科」でも1年、3年、5年で、歌、踊り、演技などの試験があるようで、前述の「看板順」はこれで決まっているようです。とはいえ、舞台上の序列や、どんな役がつくかといったことは試験の成績だけで決まるものではないようです。具体的にどう決まるかはさすがにわかりませんが、面白いのは「新人公演」というシステムです。これは、各公演の上演期間中に、同じ演目を研7以下の若手だけで上演するというもので、新人公演を見に来るような熱心な（おそらく目も肥えている）ファンに、トップ以下が出演する公演と比較しながら、若手の総合的な実力を検証してもらうことができるわけです。他にも、トップ以外が主演する小規模な公演がたびたび行われ、若手にもチャンスが与えられて、その力量がみきわめられていくということのようです。民間企業でも、新規事業や独立のプロジェクトで若手を抜擢したり、ジュニア・ボードを作ったりする試みが広く行われているわけですが、組織形態の違いがあるとはいえ、若手にチャンスを与え、育成と評価につなげるしくみがこれほどしっかり組み込まれている例はなかなか見当たらないのではないかと思います。

ちなみに、男役と娘役の振り分けは、基本的には身長で決めているのだとか。なるほど、合理的です。

さて、こうした組織にとっては、メンバーの新陳代謝をいかにはかるかということは極めて重要な課題でしょう。定年制のある民間企業でも、「先の見えた」人をどう処遇していくかというのは非常に頭の痛い問題なのですから、宝塚歌劇団での困難さは容易に想像できます。

従来から、「専科」という組織があり、「トップをめざすコースからは外れたが、秀でた一芸を持つ」といったベテランは組をはなれて専科に移り、組を問わず技量を生かした役で出演する、といった運営が行われてきました。これは民間企業でもよく見られる専門職制度を連想させます（ただし、最近の専科は位置づけが変わったようです）。

そこまでの技量はない、という人は、1年契約の有期雇用なのですから、雇い止めということになるのでしょう。私見ではありますが、ある程度経験を積み自分の実力や可能性が自分自身にもはっきりしてくることや、仮に志半ばで退団しても宝塚歌劇団に在籍したということが人生のキャリアとして高く評価されるということなど、雇い止めに円満に進めるための条件は条件は比較的好さそうに思われます。

もうひとつの新陳代謝メカニズムは、「清く、正しく、美しく」という理念もとの、いわゆる「寿退団」でしょう。しかし、結婚退職制度が受け入れられているということ自体、今の世の中では非常に特異な存在ですし、晩婚化の波は宝塚にも押し寄せているはずで、このメカニズムはおそらく働きにくくなっているのではないのでしょうか。1998年に4組から5組に組織を拡大したにもかかわらず、「トップの高齢化」が問題視されているのも、こうした背景によるものではないかと想像されます。

競合者が次々と消える中で宝塚歌劇団が成功を収めてきたのは、ひとつにはこうした人事制度の役割もあったものと思います。しかし、やはり問題もあったようで、宝塚歌劇団は、2000年にかなり大胆な制度改革を行いました。

具体的には、各組の準トップ、三番手をすべて専科に移動させるというものです。これにより、人気と実力を兼ね備えたトップ候補が、各組の公演スケジュールに縛られず、テレビ出演やモデル活動などもふくめ、幅広く活躍できるようになる、というわけです。なかなか意欲的な改革といえそうです。

それはそれとして、人事政策の観点から見れば、やはり人事の停滞を打破するという意図がありそうです。この改革が実施された時点で、新たに10人が準トップと三番手に登用されたわけで、それだけでもかなりの活性化でしょうが、トップ昇格前でいったん専科にプールすることで、従来同じ組の中で三番手 準トップと昇格してきたことによる硬直性（上が抜けないと上がれない）を解消することも大きなねらいだろうと思います。とはいえ、これだけではトップに上り詰めるまでのステップがひとつ増えただけですから、運用次第ではふたたび人事が停滞する危険性もあります。

その後の動向を見ると、このとき準トップから専科に移った人は次々と順当に？トップになっていますが、そのうち2人は、1作だけというきわめて短い在任での退団となるようです。過渡的な現象でしょうが、若返りを進めようとの強い意図がうかがわれます。現実には軋轢もあるでしょうが、体力もあり、足腰も強い組織なので、大胆な改革が成功を収めるチャンスは大きいのではないのでしょうか。