

宝塚歌劇団公演に関するマネジメントについての一考察 —プロジェクトマネジメント視点による特長表出化への新しい試み—

A Study of Management about The TAKARAZUKA revue performance
— A new attempt to express the feature by project management viewpoint —

加藤 暁子
Akiko KATO

要 旨

昨今のグローバル社会の中で、日本のエンターテインメント業界も世界に通用する質が求められてきている。その中で世界的にも類を見ない女性だけの劇団として広く知られる宝塚歌劇団は2019年で創設105周年を迎える。異彩を放つその劇団の歴史などが記された書物は多く存在するものの、特色ある歌劇団についてこれまで公演提供者側からの視点で特長を記している論文記述は多くない。

そこで本稿では公演提供者側の角度から歌劇団の特長を整理・探求してみることにした。具体的にはほぼ毎回のように鑑賞券を完売させる公演を創り出すマネジメントに注目した。そのマネジメント要素を掘り下げるにあたっては、公演もひとつのプロジェクトとして捉えることが可能と考え、近年注目が集まるプロジェクトマネジメントの視点で探求した。個別マネジメント群については国際規格策定機関である国際標準化機構（ISO）が2012年に発行したプロジェクトマネジメントに関する国際規格ISO21500の“10の知識エリア”のうち8つの知識エリアを利用した。

その結果、ステークホルダーとしての「コアファン」やスコープとしての「全て歌劇団専属」など、本稿の目的であるプロジェクトマネジメントで押えるべき重要なポイントかつ歌劇団ユニークで特長的な要素を8項目ほど表出化することが出来たものと考えられる。

1. はじめに

宝塚歌劇団は2014年に100周年を迎え、本年（2019年）で105年の歴史となる。宝塚歌劇に対して抱くそのイメージを言葉に表すとすれば一般的なファンは勿論、本学の学生に調査した筆者先行授業実践報告⁽¹⁾にもある通り、「格好いい」「綺麗」「華やか」などである。

近年はグローバル化の進展や情報技術革新などにより消費者の嗜好やニーズが多様化してきたことを

受け、伝統を受け継ぎながらも新しいことに挑戦してきたエンターテインメント業界もさらに感度を高め対応しなければ社会からの支持を獲得し難い時代になってきた。また、多様化による環境の変化は当業界に限らず社会全体における潮流でもあり、目標達成に向けてそれぞれが抱える課題や問題は高度化・複雑化する傾向にある。

こうした状況下における課題解決や目標達成へのアプローチ方法のひとつとして、プロジェクトマネジメント手法が注目されている。従来、プロジェクトマネジメント手法は企業のシステム構築やモノ作りにおける計画・設計・開発・テスト・完成（または本稼働）といった一連の流れにおいて活用されてきた。いわゆる人・モノ・金の3大要素+情報を効率的に活用し、計画通りに目標を達成するためのプロセスを管理することが目的である。

しかし、昨今ではそういった単一のプロセス管理に留まらず、イノベーション創出や新規事業展開への活用などへとその応用範囲は拡大している。日本プロジェクトマネジメント協会^{注1}においては「価値創造のためのマネジメント体系（P2M）」⁽²⁾として整備し、様々な領域での適用を提起している。

筆者はこれまで宝塚歌劇について主に観る側の視点で研究や講義を重ねてきたが、提供者側の角度から宝塚歌劇団の公演を捉える機会は少なかった。今回提供者側からの視点で研究するにあたって注目した点は、前述のような宝塚歌劇に対するイメージを維持しながら公演期間中のほぼ全日程の鑑賞券を完売にする宝塚歌劇団のマネジメント力である。そしてその公演はひとつのプロジェクトであるという捉え方からアプローチ策として前述のプロジェクトマネジメントに着目し、その観点で特筆すべきマネジメント要素を探求することとした。

2. 研究の背景と目的

宝塚歌劇はその歴史の中で時代の変化を敏感に取り込み、公演の演目も時代と共に進化し『エリザベート』や『スカーレット・ピンパーネル』『ロミオとジュリエット』などといった海外ミュージカル作品や、オペラやオペレッタ、外国文学作品、日本文学作品、漫画やアニメ、ゲームなど多彩な題材を演目に取り入れている。その他、海外公演プロジェクトは、1938年の第1回ヨーロッパ公演を皮切りに2015年の花組メンバーによる台湾公演に至るまで26度の海外公演を成功裏に収めている。（2018年の第三回台湾公演は、執筆後に上演。）

昨今の社会情勢は、グローバル化・情報化の目覚ましい進展のもと、広範囲なステークホルダーとの社会的関わりがクローズアップされると共にコンプライアンス対応如何で事業を揺るがすような時代となってきた。上記のような海外公演は勿論のこと様々なプロジェクトを取り巻く環境は「高度化・複雑化・多様化」してきている。

一方、個人を取り巻く社会環境に目を向けると、第四次産業革命と呼ばれるIoTやAIなど新たな技術革新も身近になりつつある。私達の生活環境は益々高度化・複雑化へと向かい、情報化のスピードと相まって個人の生き方や嗜好も多様化の様相を呈している。

当業界で確固たる地位を築き続ける宝塚歌劇団にもこういった「高度化・複雑化・多様化」する社会環境の影響は少なからず及んでいるはずである。しかし、宝塚歌劇というビジネスモデルは連綿としてファンをつかみ、現在でも女性だけの劇団として世界で唯一無二の存在価値を提供し支持を獲得し続けている。このことはその時々々の環境変化に敏感に対応しつつ、一方でぶれないミッションや使命を関係者全員で共有し其々の立場においてしっかりと役割を果たしていることの証左ともいえよう。

このように多数の劇団が存在する中で一際稀有な存在感を醸し出している宝塚歌劇団であるが、もともとは現在の阪急電鉄株式会社（設立当初は箕面有馬電気軌道）が設立した宝塚新温泉の余興として1914年にスタートした。当初の目的は、歌劇団そのものでの事業拡大を狙ったものではなく、最大使命は鉄道事業の利益を上げるための乗客誘致であった^{(3) (4) (5)}。

その後の歌劇団の変遷は数多くの記述が世の中に蓄積されている。本稿では改めて触れないが、現在の歌劇団は阪急電鉄株式会社の事業3本柱のひとつであるエンタテインメント・コミュニケーション事業の中核にまで成長⁽⁴⁾した。

その事業を経営戦略やマーケティング、或いは心理学などの視点から解き明かしている数々の論文や著書^{(4) (5) (6)}が存在する。しかし公演をプロジェクトとして捉え宝塚歌劇が有する特質をプロジェクトマネジメントの視点で探求するというアプローチは新しい試みではないかと考える。

本稿の目的は、宝塚歌劇団で上演される公演の製作・運営に関するユニークで特長的なマネジメント要素を、プロジェクトマネジメントで押えるべきポイントを通じて洗い出すという新しい切り口で整理・表出化することにある。

3. プログラムミッションとプロジェクト使命の仮説

劇団を運営するという事業経営としてはビジネスの拡大と利益の向上が追求すべき価値となろう。宝塚歌劇団にとっての価値の源泉は良質な公演の提供である。ファンは良質な公演に浸りながらさらに最頂のスターと空間を共に出来る幸せを感じられるからこそ時間と費用を投資するのである。しかし、宝塚歌劇団の大多数のファンはそれぞれの公演にだけ価値を見出すに留まらない。その理由は「組」という組織体やトップスターの存在と密接な関係がある。

観客動員数を増やすことが出来る良質な公演を提供することは、公演の鑑賞券はもとより、会場での公演プログラム（キャスティングやあらすじ等の記載がある）などの多種の冊子やDVD・CD、さらにはポストカード・クリアファイル・携帯ストラップ・付箋紙に至るスターグッズ（関連商品）の販売増減にまで直結する。よってこのことが第一義的なプロジェクトの使命といえよう。それに関しては、プロ野球にも同様のことがある。公演＝シーズンを通して良質な試合（勝敗）やスター選手の人気高低などが観客動員を左右し、会場での関連グッズ販売、熱心なファンの獲得（固定客の確保）、飲食や交通収入など周辺施設の経済恩恵などに影響を及ぼす。大まかにではあるが取り巻く環境は類似したところがある。

しかし、宝塚歌劇は1つの公演のみが素晴らしい出来栄で観客動員も過去最高を記録するような公演を創りあげたとしても、ステークホルダーの価値の最大化にはつながらない。有期のプロジェクト目標はその公演の成功に向けた独自の目標で良い。しかしプロジェクトの上位概念にあたるプログラムミッションは別に設定する必要がある。筆者は歌劇団が良質な公演を提供し続ける、という「継続性」にこそ上位ミッションとしての共通の事業価値があり、そこにステークホルダーの価値の最大化を見いだすことが出来ると考えた。

このような考え方に基づいて、次のようにプログラム及びミッションの仮説を立てた。尚、ここでいうプログラムとは日本プロジェクトマネジメント協会が定義する「組織戦略の実現などの目的達成のために、複数のプロジェクトを有機的に組み合わせた統合的な活動」⁽⁷⁾である。宝塚歌劇団にはユニットと言い換えることができる「組」が5つ存在する。それぞれの組が独立した公演を行い、互いに切磋琢磨しな

がら観客を動員している。よってプログラムとは「複数の組による複数の公演を組み合わせた歌劇団全体の年間スケジュールに基づいた公演活動」と仮定する。

次にプロジェクトの使命と目標を以下の通り仮説を立てて進めていく。プロジェクトとは、プログラムが掲げたミッション達成に向け、各々が有機的な関係を持ちつつ自律的に活動する単位をいう。宝塚歌劇団においては「組」が自律的に活動する単位であり、その具体的な活動は「公演」にあたる。

プロジェクトの使命：「観客の欲求を満たす良質な作品の提供」

プロジェクトの目標：「当公演の全日程鑑賞券完売」

個別マネジメントについては国際規格策定機関である国際標準化機構（ISO）が2012年に策定したプロジェクトマネジメントに関する国際規格ISO21500^{注2}に準拠する。

【参考】 ISO21500で策定された個別マネジメントは、10の知識エリアで構成されている。

「10の知識エリア」のそれぞれの名称と役割は次の通りである。

- ①統合：さまざまな活動を特定、定義、組み合わせ、一体化、調整、コントロールし、そして終結するために必要なプロセス
- ②ステークホルダー：ステークホルダーを特定し、関与をマネジメントするプロセス
- ③スコープ：作業および成果物を特定し、定義するために必要なプロセス
- ④資源：人、施設、インフラ等、適切な資源を特定し、入手するプロセス
- ⑤タイム：スケジュールを策定し、進捗状況を監視し、コントロールするプロセス
- ⑥コスト：予算を編成し、進捗状況を監視し、予算をコントロールするプロセス
- ⑦リスク：脅威および機会を特定し管理するプロセス
- ⑧品質：品質保証、品質コントロールを計画し規定するプロセス
- ⑨調達：製品、サービスを外部から得るためにサプライヤとの関係を管理するプロセス
- ⑩コミュニケーション：プロジェクトに関連する情報を計画、管理、および配布するプロセス

尚、このうち全体をマネジメントする統合エリア及びコストエリアについては、事実や先行研究・著書などの引用に基づく推察や検証が困難であるため本稿では扱わない。

また、プロジェクトマネジメントにおいては、個別マネジメントをエリアと記す例⁽⁸⁾が多いが、一般的に馴染みが薄いため以降の本稿では「領域」と表現する。

4. 個別マネジメント領域における特長探求

ここでプロジェクトの基本属性について整理しておく。

プロジェクトの基本属性は、①個別性②有期性③不確実性 と定義されている⁽⁷⁾。

これらを別の表現⁽⁹⁾にて参照すると、以下の通りである。

- ①個別性とは「独自の目的・目標」があること
- ②有期性とは「期限＝開始日と終了日」があること
- ③不確実性とは、プロジェクトは未来へ向けた活動のため「まさか」の事態やリスクが潜在し得ること

プロジェクトの基本属性を理解する上で分かり易い例としては受験などもそのひとつといえよう。受験しようとする人の独自の目的・目標(①)があり、受験しようと思った日から受験日までの期限(②)があり、可否発表まで何が起こるか判らないという不確実性(③)が存在する。実はこのようにプロ

プロジェクト活動は身近で多くの人を経験しているのである。

宝塚歌劇団が行う公演を、この定義に照らしあわせると、

- ①時空的に同じ舞台は存在しない中でのその公演独自の目的・目標がある
- ②期間は限定（公演準備開始日から公演の千秋楽まで）
- ③「まさか」の事態が起こりえる不確実性（出演者の退団による脚本・配役の変更、製作予算オーバー、あるいは舞台装置のトラブル、公演中の生徒の体調不良による代役や天候不順が原因の交通機関マヒによる休演など）を持ち合わせている

よって、これをプロジェクトマネジメントの枠組みで整理することが可能となると考えた。

以下、ステークホルダー・スコープ・資源・タイム・リスク・品質・調達・コミュニケーションの8つの各マネジメント領域において押えるべき主要な要素を整理していくこととする。

但し、本稿でいう公演とは、宝塚歌劇の2ヶ所の専属劇場で上演されている基幹公演である「本公演」を想定して進めることとする。

尚、現在、宝塚歌劇団の公演は本公演以外も合わせると年間で30近い演目数があり一定期間上演し、延べ250万人ほどの観客を動員している。また、宝塚歌劇団の本拠地・兵庫県宝塚市にある宝塚大劇場と東京・日比谷にある東京宝塚劇場の2つの劇場にてそれぞれ通年で上演される。本公演の他にも、宝塚バウホール公演や梅田芸術劇場公演、博多座公演、中日公演（執筆した現在は改築中）、全国ツアー公演などがある。不定期ではあるが海外公演が開催される年もある。

1) 【ステークホルダーマネジメント】

ステークホルダーの期待を想定・指標化し、対応策を講じながら管理するのがこの領域である。

ステークホルダーとは、当プロジェクトすなわち歌劇団の公演に影響を受けるか、または影響を及ぼす社内外の個人やグループ・組織を指す。プロジェクトの目標達成とステークホルダーの利害は密接に関係することから、各ステークホルダーの関心を明らかにしマネジメントしていくことが重要となってくる。

サービス提供者である宝塚歌劇団と公演の主役となる生徒（宝塚歌劇では劇団員を生徒と呼ぶ）を取り巻くステークホルダーは様々存在する。例えば、公演を放映する各テレビ局や関連書籍を発行する出版社、宝塚歌劇団OGなども対象となろう。さらには宝塚市・大阪市（宝塚歌劇団本拠地）や福岡市・名古屋市（地方公演の舞台となる劇場が所在）などの自治体も、地元への経済効果やPR効果において利害関係があるためステークホルダーと捉えることができる。

本稿においては公演の観客を含む消費者（総称してファンと記す）、経営としての阪急電鉄株式会社、そして公演スポンサーの3者に特定して進めていきたい。なぜ、最終消費者であるはずのファンがステークホルダーの一角を占めるのかについては後述する。

以下、この3者における期待＝価値とは何か、について考察する。

①ファン

『公演の「場」(足を運んだ劇場)で満足する観劇ができ、かつ生徒と空間を共にする満足と未来の想起』

ライブ感満載の劇場空間の中で、演目はもちろん音楽性や衣装などの全体を含む公演そのものの出来栄えや、生徒の頑張りから観客がもらうパワーなりという一体感を重視する。また未来のスターの発掘など現実から未来へと夢の継続性を担保してくれる公演の場に価値を見出す。「夢の世界」を演出してくれるいわば、現実逃避の要素も含む空間が前提として条件建てされている。その公演の良し悪しだけ

でなく次への期待（最員の生徒の別の面や成長など）を同時に感じ取った時に、その時点までの購買と将来起き得る投資（資金や時間）の価値を最大化させる。

②阪急電鉄株式会社

『エンターテインメント事業の拡大と収益向上、安定的個人株主確保⁽⁴⁾』

安定的個人株主確保という価値を追求するためには、個人株主への継続したイメージアップの訴求などが欠かせない。

③公演スポンサー

『公演の「場」を通じての販売促進効果や企業イメージアップ』

新規顧客（例：各社の商品の売上やクレジットカードの加入者）の獲得→固定客のつなぎ留め→ファン同士の交流による口コミ開拓など、継続性による顧客満足度の向上を期待するものと推察する。また、文化的事業の一環として協賛を表明するケースもあり、企業イメージやブランド力の向上に価値を見出すスポンサーもある。

尚、公演スポンサーは大きくわけて、生徒個人をベースとしたスポンサーと、公演の演目そのものに付くスポンサーが存在する。

ステークホルダーは上記の通り、公演を行う組織活動そのものが価値の最大化に繋がる阪急電鉄株式会社と、公演の「場」そのものに付随する価値の最大化を求める公演スポンサーとファンとに大別できよう。

つまり、ステークホルダー対策としての要素は当然ながら異なってくる。

阪急電鉄株式会社は、組織体としての歌劇団とその生徒が所属する同社創遊事業本部が公演の販売促進や関連マーケティングを自ら主催者として取り仕切る⁽⁴⁾。そのため、売上・利益、観客動員数、スポンサー付き公演数、観客データ分析、作品が持つ社会的影響度など、事業経営指標や企業の社会的責任におけるマクロな指標と興業データが手中にあることは言を俟たない。

よって、その内容は当プロジェクトの収益に直結するコストマネジメントや後述するリスクマネジメントに重きを置いた構成要素の設定になると考える。

また、公演スポンサーには一部興業データがフィードバックされることが推察できる。そして公演スポンサー及びファンは公演の場そのものに付随する価値を見出す。そのため原作の人気、ホームページの公開、自前CS放送などによる出来栄への発信（製作発表から稽古場風景やインタビューなど）、マスコミを通じた情報発信、インターネットなどによる前評判チェック、鑑賞券や関連グッズの売れ行き状況などの構成要素を設定して対策を講じていく必要がある。

ここでいうステークホルダーとしてのファンとは、公式な宝塚友の会に入会しているファンや歌劇団非公式であるが生徒個人のファンクラブに所属するコアなファンを指す。

これらコアなファンが所属するファンクラブは非公式な組織であるにもかかわらず、鑑賞券入手にも深くかかわっており独自の流通網で鑑賞券の確保や配布側としての役割を負うことがある。最員の生徒のファン及びファンクラブは、その生徒個人の公演とりわけトップスターのファンクラブであればその公演の鑑賞券確保や動員に一定の影響力を持って関与している⁽¹⁰⁾。そのため当プロジェクト目標達成に向かっては、一消費者の面からファンやファンクラブを捉えるだけでは不十分であり、ステークホルダーとしても特定し関心を寄せる必要がある。この点は当プロジェクトマネジメントで表出化すべき特長と考える（特長その1）。

2) 【スコープマネジメント】

スコープとは直訳すれば「範囲」「視野」であるが、プロジェクトマネジメントではプロジェクトの対象を明確にし、主に成果物と作業の「範囲」を特定し管理する領域となる。本稿5頁にプロジェクト基本属性を示す簡易な例として受験をあげた。受験の最終目標は合格である。スコープをこの最終目標に向けて分かり易く例示すると、成果物とは合格するための「達成レベル」となる。その達成レベルに至る作業や活動の基となる構成要素は、国語・数学等の科目学習を大項目として明確化できる。中項目はそれぞれ自学習、塾での学習などの方法が特定できる。さらに自学習を例にとると、自宅や図書館などで・どの参考書を選んでどの章を・いつ何時間学習するのかなど具体的な学習作業を計画することとなる。これらの大項目・中項目・学習作業範囲を明確にして管理することがスコープマネジメントである。ここが揺らぐと合格達成レベル（成果物）に支障をきたす可能性が高まり、最終目標である合格が不安定となる。

ここでは「当公演の全日程鑑賞券完売」というプロジェクト目標達成に至る作業や活動の基となる構成要素を特定し、そのスコープをつかむこととする。スコープを特定する大項目は公演でいうところの演目＝ソフト、舞台＝ハード、販売促進の3つを仮定した。

さらに中項目は演目＝ソフトは「構成」「音楽」の2つ、舞台＝ハードは「劇場」「舞台装置」「衣装」の3つにそれぞれ分類してみることにし、主なWBS^{注3}の構成要素としてどのような項目があげられるか、またその作業を担当する組織について考察する。

2)－1 「演目（ソフト）」

①「構成・演出」

演目構成：通常は二幕ものと言われる、前半が芝居、後半がショーと分かれて構成された公演がほとんどで、一幕物と言われる大作の作品を上演する場合もあるが、いずれにしてもどの作品を選定するかは脚本家・演出家の提案をもとに歌劇団上層部が決定する。

脚本・演出：海外から買い付ける特別な作品などの例外はあるが、宝塚歌劇オリジナル作品の殆どは歌劇団専属の脚本家・演出家が担当する。シナリオはトップスター（男役・娘役それぞれ）の個性や長を鑑みて練り上げられる場合が多い。前半の芝居は脚本家と演出家が別々に存在するケースもあり、後半のショーの演出は音楽構成も含めて演出家が担当するケースがほとんどである。

いずれも男役トップスターを頂点とする生徒全員をどれだけ華やかに引き立たせることが出来るかがファンを満足させる公演を提供する、すなわち当プロジェクト成功への第一歩でありその任は大きい。ただ脚本家・演出家が歌劇団専属スタッフであるため、演出上、万が一突発的なリスクが顕在化したとしても対応し易いメリットがある。

②「音楽」

音楽構成：宝塚歌劇の創設者小林一三の命のもと生演奏が大前提⁽³⁾⁽¹¹⁾となっているため、公演のほとんどは専属のオーケストラと指揮者が担当することが通常である。音の臨場感と良い意味での緊張感、また、日頃から気心知れたスタッフと生徒との微細な呼吸が良質な公演作品創りの一助となっていることは言うまでもない。

芝居とショーのどちらとも音楽構成は曲選びや編曲も演出家が主体となって決定することがほとんどである。

以上の2)－1①と②から表出化できる点としては、ここにあげる中項目における各リーダー及びプロジェクトメンバーは「全て歌劇団専属」ということである。現状でのエンターテインメント業界の殆ど

は、その公演ごとに演出家・音楽家・出演者などで構成されるカンパニーを組み、それらのパーツは「個人」の集合体であるケースが多いので、この点は歌劇団の大きな特長である（特長その2）。

よってここでのスコープマネジメントは外的要因に殆ど左右されない要素で構成される。一番重要な成果物スコープ（本稿の場合公演の完成度）やプロジェクトスコープ（公演完成度を高める稽古や舞台リハーサルの計画など）は比較的明確にして進めることが可能となる。

2)－2 「舞台（ハード）」

① 「劇場」

宝塚歌劇の基幹公演である本公演の舞台となる劇場は「宝塚大劇場」と「東京宝塚劇場」である。

現在の宝塚大劇場は阪急電鉄の所有で座席数2550、東京宝塚劇場は東宝株式会社所有で座席数2069の大きな規模を誇るいずれも宝塚歌劇団専用劇場である。ちなみに、宝塚大劇場は、1924年に座席数約4000の専属の劇場として誕生し、1993年に建て替え2005年に座席数を増やして現在に至る。1934年から東京にも拠点が設けられ、現在の東京宝塚劇場は2001年の建て替えと共に専属の劇場となった。いずれの劇場とも阪急電鉄が主催権を持つため、当然のことながら年間スケジュールを主体的に組み込むことが出来るのが特長といえる（特長その3）。

② 「舞台装置」

照明やセットなど舞台装置に係る作業はグループ会社の株式会社宝塚舞台が担当する。作業は公演の台本に従ってその手順は決められている⁽⁴⁾。

演出家・岸田辰弥がパリ留学で得た知識をもとに日本初のレビュー『モン・パリ』を昭和の初めに企画⁽³⁾し、そこから始まった上演中の幕無し・暗転の少なさが宝塚歌劇の代名詞のひとつとして今日に至るまで脈々と引き継がれている。その上で場面の早変わりが出来る構造は舞台装置に負うところが大きい。また基幹劇場である宝塚大劇場と東京宝塚劇場では他の劇場では類を見ない「大階段（現在は26段）」や「銀橋」と呼ばれるエプロンステージがあり、舞台上と舞台袖のセリの多さも特長的である。これら特徴的な舞台装置が自在に時間や空間を操ることができることや、特に大階段や銀橋の利用には数々の決まりごとがあることもファンの間では知られ、スターの証を体現する「場」であり、特別な意味を持っている。

③ 「衣装」

衣装やカツラ、小物なども舞台装置同様に株式会社宝塚舞台が担当する。夢の世界を演出する宝塚歌劇の衣装の特徴は、一言でいうと煌びやかで非日常を象徴する豪華な衣装である。衣装も舞台装置同様、スターである証や生徒の序列を表現する重要な要素の一つである。

上記の舞台装置と衣装は公演の中でトップスターを際立たせるための極めて重要な要素となっているのが特長である。（特長その4）

特に衣装に関しては分かり易く、スターだけが許される背負い羽根といったアイテムや衣装に施されるスワロフスキーやスパンコールなどの装飾品の多さ、スター街道への序列表現など宝塚歌劇独特の「お約束事」もある。それがファンの中に浸透していることから、衣装のデザイン性を含めた出来不出来はそのまま組の看板であるトップスターの面目や威厳に直結する。イコール、プロジェクト目標の達成を左右する一因といっても過言ではない。

従って、この二つの中項目はスケジュールやその完成度に関しても細かく分解してマネジメントする必要がある重要な構成要素と認識したい。また、コスト面からもこの2項目は変動の幅が大きくなる可能性があるため、プロジェクトスコープとしては特に注意を払わなければならない要素といえる。

2) - 3 「販売促進」

販売促進は歌劇団そのものが担うのではなく、阪急電鉄株式会社創遊事業本部が担当している。

鑑賞券販売は大きく「宝塚友の会経由販売」、「一般販売」、「スポンサー販売（貸切公演）」「生徒席」の4通りがある。このルートとは別に非公式のファンクラブを持たない劇団生徒席や関係者席も存在するが、数や配布方法は多種多様なため本題から外れるのでここでは割愛する。

本項目のポイントとしては、鑑賞券販売が当プロジェクト目標達成の根幹であることから、特にリスクマネジメントの観点で歌劇団との密なコミュニケーションを交わすことが重要となろう。宝塚歌劇の鑑賞券は、窓口で購入出来ない場合が多いため販売ルートの不透明感も感じられるが、近年は貸切り公演が多くなりオフィシャルな部分が増えたのもリスクマネジメント対策が一因と考えられる。プロジェクトマネジメントの世界では脅威（マイナス）のリスクと好機（プラス）のリスクの双方をリスクとしている。つまり鑑賞券が売れなくても売れすぎても対応できるようリスクを事前に分析し、対策を明確にしておくことが重要なポイントとなる。

また宝塚歌劇創設当時から発行されている月刊誌の『歌劇』や『GRAPH』などの冊子を筆頭に、関連グッズとなるDVD/CD、プログラム、写真、ポストカードなどの企画・販売はグループ会社である株式会社宝塚クリエイティブアーツが担当する。これらはファンの物理的所有欲を唯一満足させるアイテム群であるとともに、収益への貢献や人気のバロメーターにもなるため、当スコープにおいて高い順位でマネジメントされるべき要素と考える。

3) 【資源マネジメント】

人的資源を特定し、かつ必要なスキルを明確にし、配置と教育などを管理するのがこの領域である。

歌劇団は現在5組+専科制を敷いている。在籍する生徒は総勢約400名、1組あたりおよそ80人、いずれも宝塚音楽学校を卒業し歌劇団の生徒となったメンバーで構成されている。その構成メンバーは男役トップスターを頂点に娘役トップスター、二番手・三番手と生徒の序列が決まっている。また、まとめ役としての組長も役割として存在し、入団した学年が最年長の生徒が担っている。

配役の設定も男役トップスターを頂点に序列に沿ってほぼ割り振りが決定される。歌劇団の生徒は宝塚音楽学校を卒業してからも研究課程とみなされ、在団した年を「研究科1年生」と呼び毎年、新研1生が入団するたびに学年が上がっていく。また、音楽学校の卒業年次にちなみ、例えば2014年入団であれば「2014年生」または「100期生」などと呼ばれる。但し、配役と学年の関係は初期の段階で崩れ、スターとなる生徒とならない生徒に立ち位置が分かれ、序列がはっきりしない層は脇を固める決まりとなっている。そのため配役と役割は至極明確で、主役は男役トップスター・娘役トップスター、以降役柄の重要度に応じて、二番手・三番手へと割り振られていくのが特長である（特長その5）。

この点は他のエンターテイメント業界の配役の際の序列や主役抜擢の過程と異なり、作り手・演じる側の全てが劇団専属であるがための歌劇団ユニークな要素として押さえておくべき特色のひとつである。

また、教育の観点からも特色が見てとれる。劇団スタッフも生徒も専属であることの優位性は、公演を横軸とした双方が常日頃から理解が深まる機会にあることのみならず、歌劇団においてはさらに縦のつながりにおいて特長を表出化できる。例えば、組子が音楽学校の上下関係にあることで稽古中に上級生から下級生への指導が可能となり、劇団で用意されている「新人公演」といわれる研究科7年生までの生徒で組まれる公演もある。その中で、スター候補生が主役を演じ、スター候補への序列がそのまま

配役となる。それは、演出家も同様で、演出家も演出助手から演出家として一作品を任されるまでに修行の時間が設けられる。若い演出家の海外留学を推奨したり、構成作家、デザイナー、大道具に至るまで、ベテランから若手へと技術が受け継がれたりする仕組みを取っている⁽³⁾。人材育成・教育面でいわれる「匠の技の伝承」が確立されているのが特長である（特長その6）。

尚、スタッフ全体で育てる気質が根付いているのは、創設者である小林一三の遺志によるところが大きい。

4) 【タイムマネジメント】

プロジェクトの始まりと終わりを明確にして、計画通りに進行・完了できるようにする領域である。

本公演は専科を除いた各組に年1回または2回あてがわれ全体で年間9から10回、二つの劇場によってスケジュールされている。現在の公演スケジュールは、宝塚大劇場で5～6週にわたり上演し、数週間の修正期間を設けたのちに、東京宝塚劇場ではほぼ同期間上演されて1公演が終了となる。

当プロジェクトのポイントとしては、基幹公演の稽古期間は約40日弱⁽⁴⁾とされており、この稽古が始まるまでにタイムマネジメントに必要な構成要素と活動要素を明確化しておくことであろう。その構成要素は前述のスクープマネジメントで見てきた項目を軸として、そこから細かく活動要素へと分解しスケジュールを組み立てる作業を進めることとなる。

また、鑑賞券販売は「宝塚友の会」で約2ヶ月前、一般前売りは公演初日の数週間前の日曜日から始まるため、ここまであらゆる手段でファンへの主要な情報展開が完了しているべき点も押えておきたい。

5) 【リスクマネジメント】

プロジェクトで起こりうるリスクを想定し管理する領域である。

歌劇団としての最大の脅威リスクは、生徒の怪我や病気などのアクシデントによる構成の組直しや配役の変更である。このリスク対策としては万一に備えて「代役表」を作成している⁽⁴⁾。

また、販売促進の面では鑑賞券の売れ行きが最大の要素である。脅威のリスクは言うまでもなく前売り鑑賞券の売れ行きが芳しくないケースで、好機のリスクとしては前売り即完売のケースが考えられる。脅威のリスク対策としては、広報宣伝の強化や私設ファンクラブとの調整などの要素が検討されることとなろう。好機のリスク対策としては、会場の多元中継による視聴機会の増強、CS放送番組・DVD・CDなどの視聴メディアの増産、公演期間の延長や地方劇場でのリバイバルなどが検討要素として上げられるのではないかと考える。

いずれの場合も、リスクが顕在化した際にすぐに対策を実行に移せるよう、リスク対応計画が立案されていることがプロジェクトマネジメント上重要なこととなる。

6) 【品質マネジメント】

プロジェクトの成果物の品質を明確にし、それに合致したものを実際に作り上げるように管理する領域である。

公演の主役である出演者いわゆる生徒たちは、全員宝塚音楽学校を卒業したのちに舞台に立つ制度となっている。その生徒たちは宝塚音楽学校受験の際、すでに応募者約1万人の中から選ばれし40名（各年度）でもある。従って、舞台人としての基礎的能力や知識は殆どの場合備わっていると考えられ、ま

た宝塚独特の思想や世界観も共通して全員に染みついていると言ってよいと考える。また、宝塚音楽学校が主体となる「劇団レッスン」と呼ばれる稽古場が常時開催され、歌劇団の生徒も空き時間を利用してこの劇団レッスンを受けることにより精進を重ねる。よって全体の公演品質は一定レベルで安心して観劇できる要素を備えているが、宝塚歌劇を観劇するファンの特長は全体の公演品質を絶対条件として追い求めているわけではないところにもある。極端な言い方をすれば、トップスターの華や立ち振る舞い、或いはキャラクターそのものに品質を求める傾向がある。あるいは眞頂の生徒の成長＝求める品質として言い換えることができるかも知れない。舞台に立つ人そのものの品質を追い求めることこそが宝塚歌劇ファンの最大の特長でもある。

よってこの領域でのポイントは原作の出来栄えや脚本の巧拙もさることながら、トップスターそのものが醸し出す華の完成度が何よりも重要（特長その7）で、そのトップスターの特徴を余すところなく魅せる演出や衣装、際立たせる音楽などの完成度が優先されることが特長といえよう。

7) 【調達マネジメント】

物品・サービスを調達する際に依頼から契約完了までを管理する領域である。

先に記した通り企画制作（ソフト）は宝塚歌劇団、舞台製作（ハード）はグループ会社である株式会社宝塚舞台、販売促進は阪急電鉄株式会社創遊事業本部が担当している。関連グッズ販売もグループ会社の株式会社宝塚クリエイティブアーツの担当である。

つまり公演に係る全ての「人」「モノ」「作業」は阪急電鉄株式会社とそのグループ企業、俗にいう身内の組織や人で固めていることが大きな特色である（特長その8）。

逆に一般論としてはいわゆる身内で固めると競争原理が働きにくいいため、調達面で全体最適になっているか、馴れ合いから生まれるリスクはないのか、昨今避けて通れないコンプライアンス上の牽制は働いているのか、などの懸念事項は当領域のマネジメント要素としても考慮しておくべき事項と考える。

8) 【コミュニケーションマネジメント】

プロジェクト内外のコミュニケーションの対象・方法を明確にし、管理する領域である。事業としてのプロジェクトを実行する上ではメンバーを集めてプロジェクトチームを作る必要がある。チームとは目的や目標が共有され、その達成を目指している個人の集まりである。エンターテインメント業界というカンパニーとして集められたメンバーそれぞれの役割は明確で、お互いに信頼して相互補完が出来る状況でないとプロジェクトはうまく進行しないとされている。

そこで、そのプロジェクトに関係する人達の間での相互理解とコミュニケーションが重要なマネジメント課題となってくる。

当プロジェクトの場合は前述した通り、企業グループ内メンバーでチームを構成し、組の所属というさらなる帰属意識を持つ者同士の行動は公演中以外にも共有することが出来るため、その点は比較的マネジメントし易い環境であるといえる。

5. 今後の探求課題とまとめ

以上、8つの個別マネジメントを通じて宝塚歌劇団公演に関するマネジメントについて考察してきた。

本稿の目的であるプロジェクトマネジメント視点という新しい切り口で公演の製作・運営に関するマ

ネジメント要素の特長を表出化できたと考える項目は8項あり、そのまとめは表1の通りである。

表1 表出化した8つの特長

NO	マネジメント領域	マネジメント要素の特長
1	ステークホルダー	コアファンもステークホルダーとして認識すべきこと
2	スコープ	演出や音楽担当も全て歌劇団専属であること
3	スコープ	専用劇場を持ち主体的に公演スケジュールが立てられること
4	スコープ	舞台装置と衣装のスコープが極めて重要な意味を持つこと
5	資源	配役はトップスター以下の序列によってほぼ決まること
6	資源	劇団内に「縦の技術伝承」の仕組みが確立されていること
7	品質	トップスターそのものが醸し出す華と立ち振る舞いの完成度が品質として重要視されること
8	調達	人・モノ・作業すべてがグループ会社を含む「身内」で固められていること

本稿にて整理・表出化してきた個別マネジメント領域での要素は公演の上演準備完了までのフェーズを中心に考察したものである。基幹公演は数十日にわたって開催されるため、プロジェクトの完了はいわゆる東京公演の千秋楽となる。この運用フェーズにあたる公演期間中のマネジメントにも今後の課題としては目を向けてみたい。

また一般的に、プロジェクトによって獲得した価値を新たな経営資源として蓄積し、次の事業やプロジェクトの競争力強化につなげることが重要とされている。本稿の3. プログラムミッションとプロジェクト使命の仮説（本稿3頁）にて、「継続性」にこそ上位ミッションとしての共通の事業価値を見いだすことが出来ると記した。ステークホルダーの価値の最大化に軸を置いた場合にさらに重みを増す「継続性」に焦点をあてたマネジメント要素についても今後の機会で探求していければと考えている。

注

注1 日本プロジェクトマネジメント協会：2005年6月発足の特定非営利活動法人。

現在の一般財団法人エンジニアリング協会が1999年から3年間経済産業省の委託を請けて策定した「プロジェクト&プログラムマネジメント標準ガイドブック（略称：P2M）」を継承し、プロジェクトマネジメントに関する人材育成とプロジェクトマネジメントの普及を目的とした活動を行っている。

注2 ISO21500（ISO21500：2012）は、国際標準化機構から2012年9月1日に正式発行されたプロジェクトマネジメントの国際標準である。プロジェクトマネジメントに関する用語、コンセプト、プロセスの定義について包括的な基本ガイドラインとして策定された。

注3 WBS（Work Breakdown Structure）：プロジェクトに必要な作業を細分化した構造のことを指す。作業分解図ともいう。

参考・引用文献

- (1) 加藤暁子 2009年『授業実践「宝塚研究」』十文字国文第15号
- (2) 日本プロジェクトマネジメント協会編 2012年『P2Mプロジェクト&プログラムマネジメントハンド

ブック』日本能率協会マネジメントセンター

- (3) 植田伸爾著 2002年『宝塚 百年の夢』文藝春秋
- (4) 森下信雄著 2015年『元・宝塚総支配人が語る「タカラヅカ」の経営戦略』KADOKAWA
- (5) 和田充夫編著 2015年『宝塚ファンから読み解く超高関与消費者へのマーケティング』有斐閣
- (6) 津金澤聰廣著 1991年『宝塚戦略』講談社
- (7) 日本プロジェクトマネジメント協会編 2018年『改訂3版P2Mガイドブック豆本』日本プロジェクトマネジメント協会
- (8) 米澤創一著 2017年『プロジェクトマネジメント的生活のススメ』日経BP社
- (9) 伊藤大輔著 2017年『プロジェクトマネジメント実践講座』日本実業出版社
- (10) 宮本直美著 2011年『宝塚ファンの社会学』青弓社
- (11) 津金澤聰廣・近藤久美編著 2006年『近代日本の音楽文化とタカラヅカ』世界思想社
- (12) 中本千晶著 2009年『なぜ宝塚歌劇に客は押し寄せるのか』小学館新書
- (13) 川崎賢子著 1999年『宝塚 消費社会のスペクタクル』講談社
- (14) 西尾久美子 2010年『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—京都女子大学現代社会研究紀要
- (15) 西尾久美子 2013年『エンターテインメント事業の比較分析』—宝塚歌劇の事例—京都女子大学現代社会研究紀要
- (16) 坂口幸弘、後藤康恵 2016年『宝塚ファンにおける轟辰と悲嘆に関する探索的検討』関西学院大学人間福祉学部「HumanWelfare」第8巻第1号
- (17) 江藤茂博・植木朝子・加藤暁子・清水玲子・日向薫 2007年『宝塚歌劇団スタディーズ』戎光祥出版
- (18) 青弓社編集部編 2009年『宝塚という装置』青弓社
- (19) 小林公平著 1984年『「花の道」抄—タカラヅカ私史』講談社
- (20) 小林一三著 2008年『おもひつ記』阪急コミュニケーションズ
- (21) 渡辺裕著1999年『宝塚歌劇の変容と日本近代』新書館

