

伝統文化専門職の人材育成

—芸舞妓と能楽師の事例—

西 尾 久美子*

本稿は、650年以上継続する能楽の専門職「能楽師」と、350年以上継続する京都花街の専門職「芸舞妓」を事例にとりあげ、日本の伝統文化専門職の人材育成についてキャリア形成の視角から明らかにすることを目的とする。

能楽師と芸舞妓の人材育成には、①指導育成責任者とキャリア形成を円滑にするための支援関係を結ぶ仕組みがあること、②指導育成責任者以外に先輩等他の専門職と人材育成に役立つ関係性を結ぶ仕組みがあること、③技能の習熟に応じたキャリアの節目がありキャリア形成のプロセスが明確であること、④能力発揮の場で多様な専門家と一緒に能力発揮するので現場経験が技能評価や学びの機会になること、という4つの共通の特色がある。

また、これら4つの特色には、ディベロップメンタル・ネットワーク（DN）に関わるという共通性がある。

共通点の①と②は、専門職同士のキャリア形成のためのDNの構築に関わることであり、共通点の③と④は、DNを介してキャリア形成のプロセスに関する情報が共有されるというDNの機能に関わることである。また、異なる点として、①キャリア形成に関する時間軸の違い、②顧客のキャリア形成への関与、③DNを活用した能力発揮の場の設定、という3点がある。

キーワード：人材育成、伝統文化専門職、キャリア、キャリアの節目、ディベロップメンタル・ネットワーク

* 京都女子大学 現代社会学部 教授

1. はじめに

専門職の技能継承にともなう課題やそれに対処する育成指導方法や仕組みを明らかにすることは、組織にとっては高い技能や知識を有する人的資源を有効活用することにつながり、個人にとっては自らの専門性を磨きより高いパフォーマンス発揮を目指して働くことができる、社会的に重要な課題である。

このような専門職の人材育成について探求するため、本稿では長期にわたり言語化が困難な技能を継承する伝統文化専門職をとりあげる。

現代の若者を伝統文化専門職である京都花街の芸舞妓に育成する事例を探究した西尾(2007a, 2007b)は、京都花街では擬似家族関係を基盤に新人が受け入れられているため、一般的には非合理的な人材育成がされているように思われがちであるが、現代の若者を受け入れ技能を継承・育成していく伝統文化専門職の育成の過程は、キャリア論の枠組みから説明できる合理的な仕組みであることを明らかにした。

そこで、本稿では、芸舞妓と能楽師という日本を代表する伝統文化専門職の人材育成の事例を比較研究し、現代の若者を伝統文化専門職に育成する共通点について検討する。

2. 先行研究のレビューと研究課題

2-1. キャリア

キャリアに関する定義として広く知られている Hall (1976) の定義は、「The career is the individually perceived sequence of attitudes

and behaviors associated with work-related experiences and activities over the span of the person's life」(Hall, 1976 : p. 4) である。彼の定義の特色は、「キャリアとは、あるひとの生涯にわたる期間における、仕事関連の諸経験や諸活動と結びついた態度や行動における個人的に知覚された連続である」(金井, 2002 : p. 134) と翻訳されているように、生涯にわたる長期間の時間の流れと、その時間の流れの中で仕事関連の経験と結びつく態度や行動を個人がひとつのつながりとして認知するという点にポイントがあると考えられる。また、Feldman (1988) の定義も「sequences of jobs individuals hold over their work lives」(Feldman, 1988 : p. 1) と、生涯にわたる長期間の時間の流れと、その時間の流れの中で連続して生じることに着目している。つまり、Hall (1976) や Feldman (1988) という有名なキャリアの定義の要諦は、仕事関連の経験と結びつく態度や行動を個人がひとつのつながりとして認知するという点にある。

さらに、「キャリア開発の視点の本質は、時の経過にともなう個人と組織の相互作用に焦点がある」と、キャリア形成は個人側だけの努力で成し遂げられるものではなく、組織側からの働きかけがあって成り立つもの、つまり組織と個人との調和過程を経て形成されることを明らかにしたのが、Schein (1978) である。そして、「人間資源の計画と開発 (HRPD) : 基本モデル」(Schein, 1978 : 邦訳 p. 3) が示すように、キャリア形成にあたっては、組織側の計画と形成の過程の基本的な

モデルを提示し、そのうえで、このモデルを継時的な枠組みで捉えることが必要であると、Schein (1978) は指摘する。つまり、キャリア形成は個人側だけの努力によって成り立つものではなく、組織側からの何らかの働きかけと個人との相互作用によって成り立つものだと考えられる。

金井 (2002) は、仕事経験に付随する諸経験が通常は約40年という長期にわたるため、キャリア形成の過程にはいくつかの節目のような経験があることに着目し、キャリアについて、「キャリア=成人になってフルタイムで働き始めて以降、生活ないし人生 (life) 全体を基盤にして繰り返される長期的な (通常は何十年にも及ぶ) 仕事生活における具体的な職務・職種・職能での諸経験の連続と、(大きな) 節目での選択が生み出していく回顧的意味づけ (とりわけ、一見すると連続性が低い経験と経験の間の意味づけや統合) と、将来構想・展望のパターン」(金井, 2002 : p. 140) と、定義している。さらに、金井 (2002) は、この節目をデザインすることの重要性を指摘する。

これらの先行研究から、キャリアが長期的な時間展望を持つ概念で、その時間の流れの間に所属組織と個人との間に何らかの調和プロセスがあること、さらにキャリア形成には時間軸とともに積み重なる仕事経験だけでなくキャリアの節目での選択も大きな意味を持つことがわかる。つまり、円滑なキャリア形成をするためには、個人側の節目での選択や回顧的意味づけと将来構想や展望が重要であ

ること、それと同時に個人と組織の相互作用も必須であり、長期間にわたる調和過程をどのように進めるのかという課題があることがわかる。したがって、長期的なキャリア形成について分析する際には、個人の側に照射するだけでなく、組織側の人材育成に関する取り組みや仕事の機会といった点にも着目する必要があるといえる。

また、キャリア形成の先行研究には、本人と本人をとりまく周囲の他者との関係性に注目のが多い。例えば、Hall (1976) は、「キャリアは他者との関係性の中で形成される」ことを指摘している。そして、メンターやコーチングなどキャリア形成途上にある被育成者と、そのキャリア形成を手助けする育成者という、個人対個人の関係に着目するものだけでなく、個人のキャリア形成にかかわる複数の関係者との関係を取り上げるものがある。Kram (1985) は、メンター=プロテジェ関係を中心的に考えている一方で、組織の中の誰もが良きメンターに恵まれるわけではなく、時として上司以外の人物がキャリア形成を支援することもあると指摘している。また、個人はたった一人の垂直的な関係を持ったメンターによってその発達を支援されているのではなく、同僚、家族、友人といったインフォーマルなものも含む多様な人間関係のネットワークの支援を受けてキャリアを発達させていると指摘し、そのような現象を「関係性の布置 (relationship constellation)」と呼んだ。

さらに、Higgins & Kram (2001) は “Developmental Network (デベロップメンタ

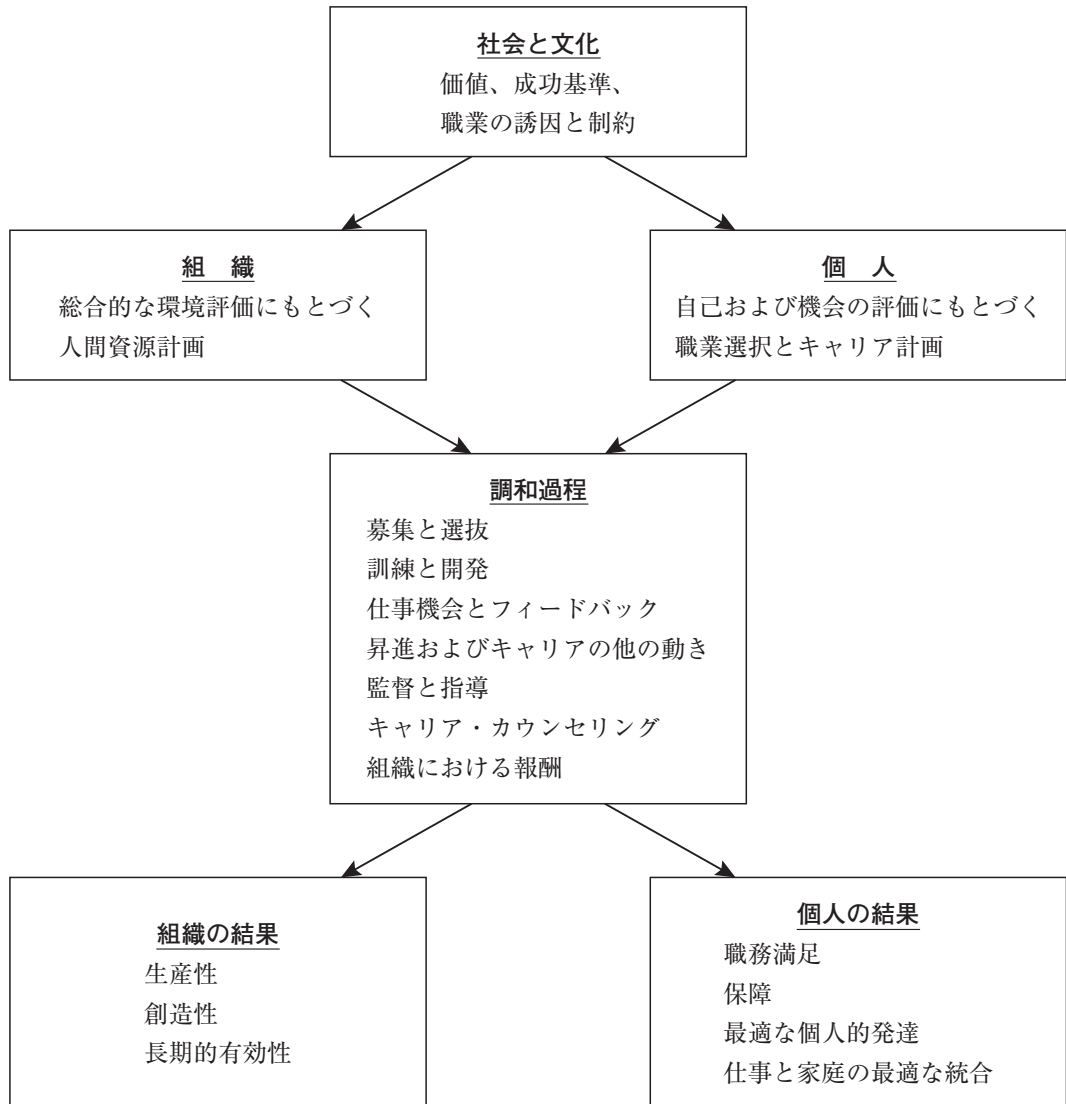


図1 人間資源の計画と開発 (HRPD)：基本モデル
(出所) Schein (1978) より引用。

ル・ネットワーク、以下 DN と略)” という概念を新たに提唱している。そこで彼女らは、垂直的な二者関係だけでなく、発達を支援する複数の人間関係を多角的に見る視点を提供しており、職場や組織の外にある他者との人間関係も視野に入れている。この DN とは、

「プロテジェのキャリア促進に関心を持ち、プロテジェが発達の支援を提供してくれる人であると名前をあげた人々によって形成された、エゴセントリック（自分を中心とする）なネットワーク」（Higgins & Kram, 2001：p. 268、（ ）内は筆者補記）と定義されている。

つまり、成長途上にある未熟な人物にとって、自分のキャリア形成に関心を持ってくれており、実際にその支援を提供してくれていると認識している周囲の人たち（直属上司や先輩や同僚など）によって構成された、自分を中心とするネットワークが、キャリア形成に機能することがあるという指摘である。

このように、キャリア形成を考えるとときには、周囲との関係性（ときにはその関係性は1対1に限定されるものではなく、個人に認知されるキャリア形成を促す複数の人間によって構成されるもの）に、着目する視点も重要である。

2-2. 芸舞妓のキャリア

芸舞妓のキャリア形成をとりあげた研究に西尾（2007a・b）がある。

西尾（2007a）は、新人芸舞妓育成のために育成指導の責任者である置屋の経営者と擬似親子関係が結ばれ、さらに現場での指導責任者である先輩芸妓との擬似姉妹関係は所属する置屋の壁を越えて結ばれることが可能な仕組み（西尾，2007a：60）を図示し、育成指導の緊密な関係性が業界内の複数の関係者や組織間の連携によって成立することを明らかにした。

さらに、西尾（2007b）は参加観察調査結果をもとに、地縁や血縁によるつながりを重視すると思われるがちな伝統文化の共同体に、10代半ばの京都以外の出身者の舞妓希望者がこの40年以上にわたり組み入れられ、多様な関連事業者や顧客との関係性の中でキャリア

形成されていく「関係性を通じたキャリア形成」という発見事実を提示した。つまり、伝統文化専門職の人材育成では、当該個人の所属先の組織や業界関係者だけが新人のキャリア形成に関わるのではなく、伝統文化を共有する顧客を含む多様な関係者が関わるという点を特色としてあげている。この指導育成のための関係性の存在は、垂直的な姉芸妓と妹舞妓という二者関係だけでキャリア形成がなされるのではなく、DNに類する発達支援関係が京都花街の舞妓の育成に存在することを示唆する。

また、西尾（2007a）は、芸舞妓がデビューする以前（仕込みや見習い）を含む舞妓期間の数年間のキャリア・パスと舞妓から芸妓への変化が明確で、それら節目ごとに装束や髪型が変わることを詳述した（西尾，2007a：92-97）。さらに、舞妓から芸妓への「衿替え」は近い将来置屋から独立することを視野に入れたキャリア上の大きな選択であり、この節目の選択は当該舞妓の自らの意思で決定されることと、置屋やお茶屋の経営者や指導育成の責任を担う先輩芸妓など京都花街共同体の関係者がこのキャリアの節目の儀式に参加することも明らかにした（西尾，2007a：98-99）。

京都花街にはお茶屋が顧客の要望を勘案してお座敷（サービス提供の場）ごとに芸舞妓を集めチームを編成するというサービス提供上の特色があり、芸舞妓はお座敷ごとに一緒に仕事をする花街共同体のメンバーから職能や経験年数に応じた役割付与と能力発揮が求められるとともにフィードバックも付与され

る(西尾, 2007a: 92-99)。つまり、芸舞妓の人材育成は、現場での能力発揮の場の設定とそこから得られるフィードバックとが密接に連携する中でなされている。

そして、芸舞妓は日々の専門教育と仕事経験により技能を獲得してだけでなく、置屋やお茶屋の経営者や先輩芸舞妓の働きかけにより、自らのキャリア形成の過程の変化を契機に今までの道のりを振り返るとともに将来への展望を培い、20代半で伝統文化の担い手としての職業上のアイデンティティを構築(西尾, 2007a: 103-106)する。

さらに、西尾(2012b)は、舞妓から芸妓へのキャリア・パスに注目し、芸妓までの仕事経験の連続と節目の明確化により、「一生一人前に、なれへんのどす(ずっと技能を磨き続けるという意味)」や「妹に、して返す(先輩から教えてもらったことに感謝し、後輩の育成をするという意味)」という芸妓という専門職になったことによる技能レベルの自覚と今後の方向性の認識が、本人によって明確に語られることを指摘する。

つまり、京都花街の芸舞妓には10代半ばからのキャリア初期10年ほどの期間に、金井(2002)のキャリアの定義にみられる「仕事生活における諸経験の連続と節目の選択が生み出していく回顧的意味づけ、将来への展望パターン」が実践されている。そしてこのキャリア形成の歩みを円滑にする要因として芸舞妓をとりまくDNの存在をあげることができる。

一般的に伝統文化専門職の人材育成は、徒

弟制度のもとでいわゆる「盗んで覚える」といった非効率的な育成方法がとられていると考えられがちであるが、京都花街の芸舞妓の事例研究から、日本固有の人材育成に、合理的に個人のキャリア形成を促す仕組みがあることがわかる。

2-3. 能楽師のキャリア

能楽の源流は、奈良時代に中国大陸から伝わった「散楽」に由来すると言われている。それが、室町時代に3代将軍の足利義満に世阿弥が庇護を受けたことで盛んになり、その後、豊臣秀吉や徳川家康らも親しみ、武家社会の芸能として定着していった経緯がある。能楽が長期間継続してきた背後には、徳川時代に武家の技芸として保護されてきたことがあげられる。

しかし、明治になり庇護者を失うという大きな変化に遭遇した。また、最近では謡曲や仕舞といった伝統的な技芸を趣味としてたしなむ人も減少している。

この「能楽」は、能と狂言からなり、能は仮面を使った歌舞劇で、音楽・舞踏・演劇が融合した歌舞劇であり、ミュージカルやオペラに近いものである。一方、狂言はセリフが中心の喜劇と定義される。能楽は、2008年には、ユネスコ(国連教育科学文化機関)の世界無形文化遺産に登録され、日本の伝統文化を代表するものの一つとして世界的な知名度も高い。

能楽を職業とする人を能楽師(能役者とも呼ばれる)と総称する。能楽師の職業として

の本分は、舞台上に立ち能楽を披露することである。舞台での能楽師の職能は、役を演じる「立方（たちかた）」と声楽担当の「地方（じかた）」、器楽演奏担当の「囃子方（はやしかた）」と、3つに分けられる。立方には、シテ方・ワキ方（脇役専門）・狂言方の3つの役籍と10の流儀、また、囃子方には、能管（笛）・小鼓・大鼓・太鼓の4つの役籍と14の流儀、計7つの役籍と14の流儀があり、2014年5月3日現在、公益社団法人能楽協会のホームページによると、能楽師は全国に1,243名となっている。

14世紀半ばに、能楽の礎を父親阿弥とともに作った世阿弥は、『風姿花伝』という有名な書物の中に「年来稽古条々」（生涯にわたる能の稽古の心得）という技能育成に関する項目を記述している。この中で世阿弥は、生涯にわたって能楽に携わる人間の道のりを年齢に応じて7つの段階（第一段階：7歳（幼年期）、第二段階：12、3歳より（少年期）、第三段階：17、8歳より（変声期）、第四段階：24、5歳より（青年期）、第五段階：34、5歳より（壮年期）、第六段階：44、5歳より（初老期）、第七段階：50有余（老年期））に区分し、それぞれの時期に育成者や被育成者が気を付けるべき点をまとめている。

金井（2012）は、この世阿弥の考え方に着目し、『風姿花伝』は、熟達化の世代継承性の書籍だともいえるし、また同時に、「年来稽古」とよばれるように生涯わたって能に携わる人間の発達を、芸の熟達という観点から描いているともいえる」（金井、2012：335）と、

世阿弥が舞台芸術の専門職のキャリアに関して記述していると指摘し、世阿弥の著作は技能継承を生涯発達と結びつける、現在のキャリア論に通じる考え方であると述べている。つまり、能楽は伝統文化と呼ばれる以前の芸能として確立された14世紀半ばから、世阿弥によって長期継続的に技能発揮を担う専門家を育成すること、人材育成が組織の継続に重要であるという考え方が提示され、専門職育成に関して明確な指針を持っていたと考えられる。

この点について西尾（2015）は、世阿弥の「年来稽古条々」の各段階の記述から、40年にわたる長期的継続的な人材育成を世阿弥が意図していたことは明確であると指摘する。西尾（2015）によると、世阿弥が記す7段階の育成のうちの初期から中期までは、具体的な指導育成方法とどのような舞台に立たせるべきかという技能発揮の場についての記述であり、キャリア形成の初期から中期までは、育成する側の関わりが重要であると世阿弥が考えていたということがわかる。そして、キャリアの中期は、大きな節目を迎える時期であり、自分の獲得した技能を評価する視点を能楽師自身が持つことの重要性が示され、さらに、年齢を重ねた時期においては、年齢とともにある自らの変化を自分ひとりのこととしてとらえず、一緒に演じる能力の高い能楽師の存在の必要性を考え、組織（能楽の座）にとっても個人にとっても、よりよいパフォーマンスをできることについても世阿弥は考察していたと西尾（2015）は述べている。

つまり、キャリア形成の初期の段階では、人材育成を担う側に被育成者のモチベーションを維持し、年齢とともに指導育成方法を変化させる必要があることが指摘され、中期以降は、被育成者が自らの技能を見極める能力の必要性、そして、後期では能力の変化に対して組織的な視点をもって対応することを、世阿弥は書き残している。

またその技能の継承方法は、単に能楽師として必要なスキルを取り出して教えるのではなく、いつ・どこで何を演じると望ましいのかということ想定し、舞台上で演じることを目的にして育成することの大切さを世阿弥は述べていると、西尾（2015）は指摘する。つまり、身体とパフォーマンスの発揮の変化を前提に能力進捗に応じて演目が設定され、それに向かってスキルを磨くという人材育成が、能楽における長期間にわたるプロフェッショナル育成の前提となっている。

約600年前に書かれた世阿弥の書物は演劇論として世界的に一流のものであるだけでなく、長期継続的に人材育成を行い、さらに個人が自らの能力を客観的に見つめ、組織への波及効果も考慮して行動する内容を含んでおり、これは世阿弥の経験に基づきキャリア論としても読み取ることができると、西尾（2015）は述べている。

世阿弥の著作から、能楽は伝統文化と呼ばれる以前の芸能として確立された当初の頃から、長期継続的に技能を担う専門家を育成することについて明確な指針を持っていたことがわかると想定できる。そして、その考え方

が、その後の能楽師の人材育成やキャリア形成を促すことに影響を持ったと考えられる。

現代の能楽師の人材育成に関する研究として、能楽師の指導者に着目した西尾（2014）がある。西尾（2014）は、プロフェッショナルとして舞台に立つことを本分とし、一門を率い伝統芸能を継承することに責任を有する立場にある能楽師のインタビューをもとに、現代の能楽師の指導方法には年齢に応じて5つの段階があることを明らかにした（西尾，2014：47-48）。

これら5つの段階について、西尾（2014）をもとにまとめると以下ようになる。

①「子方（こかた）」

3歳や5歳など幼い時期から変声期を迎えるおおよそ15歳までの時期を子方と呼ぶ。子方のときは、「面」を付けず、子供らしくのびのびと舞台上で演じることを主眼に、その後の基礎になる「体全体を使って声を出すこと」と「辛抱（舞台上でじっとしていることなど）を覚えさせること」を教えることが育成の目的である。一方で、〇〇の役を演じる予定の期日までにできるように稽古をするという指導方法がとられる（西尾，2014：47）。

②第1期（15歳頃から約10年）

この時期は、声が落ち着いてから、公演の役のためではなく、能楽の3つの基礎技能、「構エ」（基本的な立ち姿）・「運ビ」（擦り足を基本とする歩き方）・「謡」（体を使った発声方法）の稽古をする。体型が大人へと変化する時期でもあるため、

それに伴って体の使い方も変化し、師匠が弟子の変化を見て、基礎を粘り強く、時間をかけて伸ばしていく指導方法がとられる（西尾，2014：47）。

③第2期（25歳前後からの約10年）

より難しい演目を演じる経験を踏ませていくことが、師匠の役割となる時期である。曲目が持っているテーマは何か、それはどういう事を言っているのか、さらにどういうふうに表示しないといけないのかなど、演目の芸術性を解釈し表現することに師匠が関与する（西尾，2014：47-48）。

④第3期（35歳前後からの約10年）

弟子に演目の解釈について少しでも考えさせ、その解釈に対して師匠が指導する時期となり、芸術性の伝承により注力する指導方法をとる。そして、作品の中にある多様な世界観を師匠と弟子が一緒になって追いかけて行く、という技術と芸術性、両方の探求のための指導がされる（西尾，2014：48）。

⑤第4期（45歳前後からの約10年）

師匠は、弟子が何か聞きにくることがあれば教える、あるいは違っていたら「どうも違う」といった程度のアドバイスをするなど、師匠側から何か特別な指導をすることはなくなる。この時期になると「人間性」が大事で、その「人間性」を伝えられる背後には、「立っている存在感、座っている存在感」ということが必要となる。そして、これは師匠が教えてでき

るわけではなく、また自分でそう思ってもできるものではなく、経験と稽古を積み重ねる中で自然にできあがっていくと、師匠側に認識されている（西尾，2014：48）。

上記から、能楽師の人材育成には子方から約40年にわたる長い期間が想定され、区分された5つの段階ごとの課題があり、師匠にはその段階に応じた指導育成の方法が明確に意識されていることがわかる。

さらに、この指導方法は、「弟子が能楽の演目を技能的に上手く演じるだけでなく、演じながら何をどのように伝えるのかということまで深く掘り下げて関わることは、先生として自身も演じることを探究し続けたから可能になったと考えられる。プロフェッショナルとして舞台に立つ能楽師のキャリアがあるからこそ成り立つ」（西尾，2014：48）という、師匠自らが演じるプロフェッショナルであり、かつ弟子の育成の責任者となるという特色によって成り立っている。

西尾（2014）の能楽師の人材育成に関する発見事実は、シテ方の重鎮の一人として有名な能楽師のインタビューをもとにまとめられたものである。つまり、プロとして舞台に立ち指導する責任を担う能楽師の長年の精進の結果、つまり自らの経験によって裏打ちされた考え方である。

また、西尾（2016）は、能楽師のキャリア形成には、キャリアの節目の楽曲を抜く（ひらく）という行為により、長期継続的な一連の流れがあること、さらに一連のキャリア形

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おり、専門職同士の連携をもとに公演の場の充実が図られ、キャリア形成が円滑になされていることも明らかにした。

西尾(2016)から、現代の能楽師のキャリア形成は、家元制度や徒弟関係などの垂直的な二者間の関係性だけでない、専門職同士のネットワーク、DNに類するような関係性によっても支えられている可能性があることがわかる。

3. 研究課題と研究方法

本研究では、芸舞妓と能楽師を事例にとりあげ、日本の伝統文化組織における専門職の人材育成について探究することを目的としている。

先行研究から、芸舞妓と能楽師のキャリア形成には業界で共有されるキャリアの節目とキャリア形成のプロセスがあり、また擬似家族関係に例えられる支援的な関係性があることがわかった。さらに、専門職である芸舞妓のキャリア形成の過程では、芸舞妓は日々の専門教育と仕事経験により技能を獲得してだけでなく、置屋やお茶屋の経営者や先輩芸舞妓の働きかけにより、自らのキャリア形成の過程の変化を契機に今までの道りを振り返るとともに将来への展望を培っていくことも明らかになった。京都花街の芸舞妓のキャリア形成には、図1の組織側と個人側との調和過程、例えば、訓練と開発・仕事機会とフィードバック・昇進およびキャリアの他

の動き・監督と指導といったことがあるといえる。

また、能楽師のキャリア形成については、先行研究から世阿弥の頃より、育成の段階が年齢の区分により意識され、現代の能楽師の師匠にも、約40年にわたる弟子の育成期間を5つの段階に区分し、その段階に応じた指導方法をとっていることが明らかになった。さらに、専門職同士のネットワークが師弟関係とは別にあり、一定の技能を有するとこのネットワークを活用し、技能発揮の場を設定していることもわかった。

これらの先行研究をもとに、本稿では、以下の4つの研究課題を設定する。

- ①能楽師のキャリア形成の節目はいつか、またその節目にはどのような指導や本人の選択などがされるのか。
- ②能楽師のキャリア形成を円滑にする仕組みはあるのか。あるとしたら、だれが、どのようなことを行っているのか。
- ③能楽師と芸舞妓のDNの特色は何か。
- ④能楽師のキャリア形成の特色と芸舞妓のキャリア形成の特色との、共通点や差異点は何か。

上記の研究課題を明らかにしたうえで、伝統文化専門職の人材育成の特色について考察する。

本稿で用いる能楽師と芸舞妓に関する記述データは、筆者の2013年4月～2016年12月までの参加観察調査とインタビュー調査による。

芸舞妓に関する調査の主な調査協力者は、妹舞妓を持つ複数の芸妓やその芸妓と親しい

関係にある芸妓、その芸妓を育成した置屋の経営者である。インタビュー調査を実施し、舞妓デビューの日や衿替えなどキャリア上の節目である特別な機会に参加観察調査も行った。

また、能楽師に関しては、能楽師や能楽研究専門家の著作などの文献調査を行った。それと並行して、複数のシテ方（能楽で主役を演じ、かつ配役を決め、公演の準備やマネジメントを担当）の能楽師と能楽研究専門家への聞き取り調査を行った。主な調査協力者は、能楽師として数十年以上のキャリアを有する方や30数年～40数年のキャリアを有する方、能楽の一門の後継者になることが決まっている若手の方である。また、実際の技能発揮の場である複数の能楽の舞台や育成指導の場の参加観察調査も行った。

4. 発見事実の提示

4-1. 姉芸妓への支援

初めて妹舞妓を持つ姉芸妓は、育成指導の経験が乏しい。そのため、この芸妓を支援するために、置屋の経営者（図2の母）が状況を見守りアドバイスを行うことがある。また、お茶屋の経営者や、その他の関係者からも妹の育成についての情報やフィードバックが姉芸妓にもたらされる。この関係性をまとめると図2のようになる。

図2から、育成者と被育成者両者への人材育成のためのネットワークがあり、芸舞妓のキャリア形成に機能していることがわかる。さらに、評価や評判などが花街共同体の多様な関係者から育成する側にもたらされ、それをもとに被育成者への指導がなされていることもわかる。育成する側へのDNが、京都花

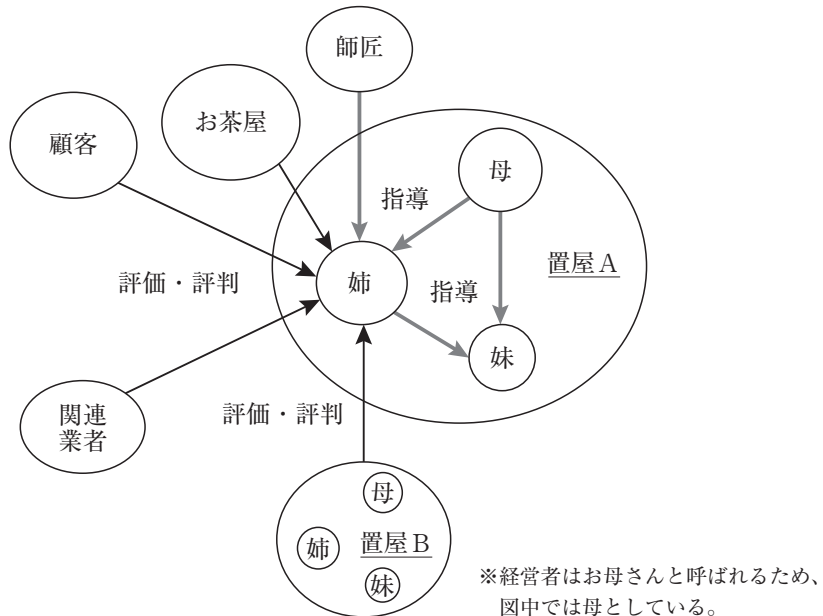


図2 京都花街の育成者へのネットワーク

街にはあり、姉芸妓の育成指導をするという新しい役割獲得の支援に役立っている。

4-2. 能楽師のスタート「子方」

中堅能楽師のC氏は、自身のキャリア形成の始まりについて、「気がついたら舞台に立って、祖父の子方を務めてました」と語っている。また、若手能楽師B氏の初めての子方は2歳、ベテラン能楽師のA氏は、「初舞台は、私は遅くて5歳です」と語っている。このように、能楽師のキャリアのスタートとも呼べる子方の開始時期は非常に若い年齢で、そのおりには、舞台に出てすぐ退出するような簡単な役を務めることが一般的である。

これは、能楽では子方が必要とされる楽曲がいくつもあり、それらの演目を公演するために、一門の能楽師に子供が生まれると3歳くらいで子方として舞台に立つ必要性が高いからである。つまり、能楽師のキャリアのスタートは本人には明確に意識されない時期から開始されることが多い。一方、能楽師の子弟ではない場合には、子方の時期を経ずに、能楽を習ったこともきっかけに、自ら専門職になることを選択し、師匠について能楽師の道を歩むこともある。

4-3. 子方卒業と基礎技能育成

年齢に応じて声や身体の変化があると、子方を卒業することになる。この点についてB氏は、「声変わりですね、中学生。中学1年生。そういう境はなくて、ずっと子方やってきますでしょ、小学校6年ぐらいから声も出なく

なってくるんで、子方の役が減ってきますよね」と自分でその節目がわかると語っている。

子方を卒業する声変わりの時期を迎えると、稽古の方法も変化する。この時期に実施されるのは、「将来のためのトレーニングのような稽古ですよね。ですから、舞台にのせるための稽古ではない」とC氏は子方時代との違いを指摘する。この点については、A氏も「ある程度の時期からきっちりとした基礎を教えるようにしていくわけです」「[ハコビ]と[カマエ]と[謡い]なんです。それがきっちりできるかできないかでもう将来変わってきます」と舞台にあまり立てなくなる時期に、将来につながる基礎の稽古を本格的に行うことを語っている。この基礎的な技能育成のためには「体の筋肉に覚えさしてもらう。体が覚えてしまう。頭が覚えるんじゃないですね、体に覚えさしていくわけです」「体が覚えるのに3年かかったり5年かかったり10年かかったりするわけです」と、A氏は複数の能楽師を指導育成した経験から、基礎技能の育成には時間がかかり、その目途が人によって異なることを語っている。こうしたインタビューデータから指導育成側が目を見守り注意深く見守り指導していることがわかる。

C氏はこの時期を振り返って、「面を付けるような天女の中之舞、そういう、大人でもない子どもでもない一番中途半端というか。中途半端な時に、ちょうどいい、天女とかそういう役があるんですよね。そういうのが付くとそれに向けて稽古する、っていうのが通常でしたけども、役がなければずっと仕舞を」

と話している。仕舞は、能楽の中の一定の見せどころを、能面や装束を付けずに地謡によって舞う形式で、能の動きのエッセンスを見せるもので、決して簡単な演技ではない。子方でも大人でもない時期を、C氏は中途半端と形容しているが、この時期には限られた演目しか演じられないため、舞台上で演じることを目的にはせず、徹底した基礎技能育成がされていることを被育成者も自覚している。また、C氏はこの時期に「〇〇先生のお宅にずっと通ってました。部活動してるのと一緒ですよ。学校が終わったら僕は先生のお宅に通って稽古して家に帰って、っていうふうに。夏休みはもうずっと毎日お稽古」と、日ごろ指導を受けていた祖父のもとを離れて、流儀の家元に指導を受けていたことも語っており、基礎技能育成の過程で、レベルの高い指導者から継続的に指導を受ける機会があることがわかる。さらに、C氏は、「同世代が6人もいたので、わいわいやってましたね、20代前半は。皆、学校が終わったら各々集まってきた稽古して、終わった後だべったりして、そして帰って行くみたいなの。」と、同じ流儀の中で家元や一門をとりまとめる師匠のところに関係性が育まれた経験を語っている。

4-4. 披きもの

声変わりの時期が落ち着き、体も大人に近づくと、課題となる楽曲を披くことになる。披くという言葉は能楽では初めてシテ役を演じるという意味で用いられる。シテ方の5つ

の流儀によって披く順序に差異があるが、『乱』『道成寺』『石橋』という3つの曲目が、特別な披きものとして能楽師には共有されている。そして、これらの楽曲を披くことができると、おおよそシテ方として一人前と認められるようになる。これらの節目となる大きな曲目を披くときには、能楽関連の業界紙で取り上げられることもあるほど、シテ方能楽師のキャリア形成上のポイントである。

また、上記の3つの楽曲以外にも特別な楽曲があり、キャリア形成のプロセスに応じて演じる機会を能楽師が自ら選択し、流儀の中で許されてから演じる仕組みとなっている。

つまり、能楽師のキャリア形成の節目には、これはという重要な複数の楽曲があり、キャリア中期以降はそれを演じる技能があることを自ら判断して師匠や先輩など流儀の運営にかかわる能楽師に申し出て、許されると課題に取り組むことができるという、節目の選択という特色がある。専門職として自らの技能上達のレベルを自覚して、キャリア形成の歩みを進める過程は、どの楽曲をだれが演じるのかを公演のプログラムに明記されるため、一緒に舞台に立つ立方や囃子方だけでなく、能楽に詳しい観客にも舞台で主役を務めるシテのキャリア形成のプロセスが明示されることになる。

4-5. 内弟子

中堅能楽師のD氏は、自身のキャリアの節目として、内弟子として家元に住込みで修業したことをあげている。指導育成者の父の

もとを離れて、5年半の内弟子時代を経験したことが、その後に大きな影響を及ぼしたという。その点についてD氏は具体的に下記のように語っている。

「まあでもやっぱり、全然違いますよ。やっぱりどこかで親子というのは、甘えが出てきますから。(中略)たとえば、「しんどい」とか言うと、言えませんよね、東京で。でも親にやったら、やっぱりそういう事は言うてしまいますからね。そこで我慢するという事は、一番大事な事です。舞台の上でね、我慢できなあきませんね。」

「自分では我慢と思ってなくても自然にならないとダメです。我慢してると思ってたら、お客さんに見せられるような舞台はできませんから」

また、地元を離れたことの効果について、D氏は次のようは語っている。

「自分だけでどうこうしては、範囲が狭くなりますからねえ。やっぱり東京やら行っているんな人の舞台も観て勉強しておくと、随分幅は広がると思いますよね」

D氏へのインタビュー調査から、内弟子の経験には、舞台の上で体調に関わらず技能を発揮できるようにすることや、さまざまな能楽師の技能発揮を側で見て自分の技能の幅を広げるといった効果があったことがわかる。さらに、D氏は、自分の後継者の息子を家元に内弟子として現在預かってもらっているという。実父は内弟子を経験していないが、自分は内弟子を経験したことがその後役に立っ

たので、後継者のキャリア形成に内弟子という経験が必要だと考えている。

4-6. 能楽師のキャリア形成とDN

ここまでの発見事実をまとめると、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→披きもの(3つの楽曲)の公演と師匠以外の育成者から指導→ほぼ一人前→自らの技能の見極めとより難しい披きものへ挑戦」という一連の節目を伴うプロセスがある。この流れから、能楽師としてほぼ一人前と認められたあとも、より高次の楽曲が演じられるように専門技能の育成を自ら続けることが求められるという特色を見い出せる。

さらに、このキャリア形成のプロセスに応じて能楽師をとりまくDNにも変化がある。当初は師匠と弟子という垂直的な二者関係が主なものであるが、青年期にC氏やD氏のように家元や一門をとりまとめる自分の師匠以外の他の師匠につくことで、DNは複数の師匠という縦とこれらの師匠を中心に同じレベルの専門職という横にもひろがることになる。

4-7. 演じる場の設定

能楽の楽曲を演じるためには、能舞台に立つことが必要になる。つまり、公演の場があって初めて人材育成が可能になる。シテ方能楽師の流儀の家元や一門の長などは、公演の場となる能舞台の運営にかかわっているため、いつ、だれが、どの楽曲を演じるのかを、決

めることができる。しかし、公演の興行成績を考慮すると、能楽鑑賞する観客にとって親しみのある楽曲を選定することも必要であり、流儀の能楽師の人材育成の状況だけで楽曲を決めることは難しい。この点について、A氏は2年前くらいから、計画的に公演の演目や配役を考慮し、育成に関わる能楽師に適切な人材育成の場を設定していると語っている。

また、C氏は自らの課題になる楽曲を演じるために、同世代で同人の会を作り、会場の借用、経費、演目と配役の決定など完全に自分たちで企画していると語っている。C氏は中堅であり、自分が複数の興行を企画する立場にはないため、同世代のネットワークを活用して、年に1回程度は自らが演じたいものを演じることができる場を設定している。

D氏も広い能舞台を借りて、自らの課題や節目になる楽曲を公演する場を継続して設定したり、一門の定期公演を活用したりしている。

能楽の楽曲は250曲程度あり、年に10数回程度の主役のシテを演じる機会があっても、そのすべてを演じるためにはかなりの時間がかかる。また、新しい楽曲を抜くだけでなく、今まで演じた楽曲の演出をかえる、古い楽曲を復活させるなどの課題に取り組むこともある。能楽師には定年がないため、生涯にわたり技能を磨くことが重要となる。そのため、縦と横のDNを活用して、演じる場を設定することが重要になると考えられる。

5. 考察と今後の課題

4つの研究課題について、発見事実をもとに考察をまとめていく。

- ①能楽師のキャリア形成の節目はいつか、またその節目にはどのような指導や本人の選択などがされるのか。

シテ方能楽師のキャリア形成のプロセスには「子方 → 初シテ → 子方卒業 → 基礎技能育成 → 抜きもの（3つの楽曲）の公演と師匠以外の育成者から指導 → ほぼ一人前 → 自らの技能の見極めとより難しい抜きものへ挑戦」という一連の流があることが分かった。このキャリア・パスの最初の大きな節目は、子方卒業の声変わり時期である。身体的な変化に直面する弟子の状況を把握して、師匠側からの的確な指導育成がなされるという人材育成の特色がある。

次の節目としては、一人前と認められる重習物（おもなりのもの）の3つの楽曲を抜くことである。この節目では、師匠だけでなく、抜くことを認める家元や流儀の重鎮がキャリア形成に関与している。人材育成途上の状況に応じて、節目の楽曲を演じる機会に挑戦できるかどうかの決定にかかわる。技能を見極めることができる複数の指導者側が節目の機会の設定に関与し、流儀や一門全体の人材育成の状況を把握している。

また、その後のキャリア形成のプロセスにおいても技能の段階に応じた複数の習物がある。その節目の楽曲を披露するときは、家元や重鎮等の許可が必要となる。そのため、自分の能力を相対化し、何をいつするのか自ら

考えることにつながっている。こうしたキャリア形成の段階に応じた楽曲への挑戦の必要性が、DNを活用し公演を設定することにつながっている。

②能楽師のキャリア形成を円滑にする仕組みはあるのか。あるとしたら、だれが、どのようなことを行っているのか。

シテ方能楽師の師匠は自ら演じるプロフェッショナルであるので、キャリア形成の節目を経ながら技能形成をした経験がある。したがって、その節目を意識した指導を、師匠から受けることができるという特色がある。また、節目の時期やそれに応じた楽曲などが能楽師の中で共有されており、いつどのような課題があるのかが明確で、被育成者に能力の進捗に応じた挑戦を促すことにもなっている。

さらに、子方時代から続く関係性の濃い師弟関係だけでなく、内弟子制度や研修生制度などがあるため、流儀の中で違う師匠から指導を受けたり、通常と異なる公演の機会に恵まれたりするなど、より多様な指導育成がなされている。またこのような機会を通じて、技能形成途上にある複数の能楽師と密接な関係を結び、仲間の進捗を把握したり切磋琢磨したり、また、視野が広がったりと、より自分のキャリア形成に関する自覚を促すことにもつながっている。このキャリア形成の時期を共有する複数の専門家との関係性構築が基盤となり、キャリア中期以降に専門職同士の連携によるDNを主体的に用いて、公演の場

を設定することもある。家元や重鎮を中心に複数の専門職がネットワーク化されているなど、この師弟関係や専門職同士の連携による人材育成の取り組みは、Schein(1978)が指摘する個人と組織の調和過程の創出とも考えられる。継続したキャリア形成のためには、育成の指導責任者や専門職によって構成される組織側からの働きかけだけではなく、キャリア中期以降は専門職同士の連携によるDNを用いて能力発揮の場の設定をすることが、能楽師のキャリア形成では重要となる。

③能楽師と芸舞妓のDNの特色は何か。

能楽師と芸舞妓のDNは、キャリア初期には特定の指導育成者との関係、つまり垂直的二者間の関係性が主なものである。

この師弟関係や擬似家族関係があることで、キャリア初期の課題を被育成者は円滑に乗り越えられる。

そして、キャリア形成に伴いDNの形状は変化する。能楽師は内弟子時代を経て、縦と横にDNが広がり、芸舞妓は姉芸妓を担うことにより、多様な関係性のDNを有するようになる。こうしたDNの形状の変化により、キャリア中期以降の課題にも対応することが可能となっていると考えられる。

④能楽師のキャリア形成の特色と芸舞妓のキャリア形成の特色との、共通点や差異点は何か

共通点の1点目は、指導育成のための関係性構築があることがあげられる。芸舞妓は

「擬似家族関係」、能楽師は「師匠と弟子」という指導育成関係を基盤にキャリア形成がなされ、その関係性が核となり、その後 DN の形成につながっている。

2 点目として、指導育成のための特定の関係性以外に、先輩等の他の専門職とも人材育成に役立つ関係性を結び仕組みがあることがあげられる。能楽師では「家元」がこの関係性を構築することに役立っていた。

3 点目として、キャリア形成のプロセスの明確化と節目の共有があげられる。キャリア・パスが明確で、そのプロセスが仕事の間を通じて業界で共有されているので、だれがどの技能レベルにあるのかがわかりやすく、自己能力の客観視にもつながっている。

4 点目として、同期や先輩や後輩、能力発揮の場の舞台では多様な専門家と一緒に能力発揮するので、現場経験が評価や学びの機会になっていることがあげられる。だれがどの楽曲を演じるのか、それは何に挑戦しようとしているのかが専門職同士でわかるので、評価情報（能力発揮の結果）がすぐに業界に流布することになる。さらに、京都花街のお茶屋や能楽の家元など、専門職人材の質を継続的に見る専門家が存在することで、情報の質が担保されかつ円滑な情報共有ができ、長期的な専門職の人材育成が可能になっていると考えられる。

これら 4 つの共通点は、いずれも DN に関わることである。共通点の 1 つ目と 2 つ目は、DN の構築、3 つ目と 4 つ目は DN を介してキャリア形成のプロセスに関する情報が専門

職の間で共有されるという DN の持つ情報共有の機能である。

一方、異なる点としては、1 つ目にキャリア形成に関する時間軸の違いがあげられる。京都花街では舞妓から芸妓、そして自前芸妓というキャリア形成のプロセスは約 10 年程度であるが、能楽師の場合は、節目の楽曲が能力進捗に応じて数多く設定されていることからわかるように、数十年にも及ぶキャリア形成のプロセスがある。

2 点目として、顧客の役割がある。顧客がフィードバックをしたり、時には学びの場や教養を広げる機会を設定したりと、キャリア形成に顧客が関与することがある芸舞妓とは異なり、能楽師のキャリア形成においては顧客がどのような役割を果たすのかは、本稿では明確にすることができなかった。

3 点目は、能楽師が DN を活用して、能力発揮の場を設定することである。長期的なキャリア形成をめざし、能力進捗に応じた課題の楽曲が明確な能楽師の場合は、通常の公演以外に、能力進捗のための挑戦的な公演の場の設定が必要となり、こうした場の積極的な設定を DN を活用して行っている。シテ方能楽師は、公演のチケットの販売などにも一定の責任をもっており、場を設定すると同時にその場が観客から観劇するに値するかどうかの評価（チケットの販売実績）を受けることにもなっている。そのため、専門職同士で連携して、より個人のキャリア形成にとって望ましい場の設定を行おうとしていると考えられる。

芸舞妓と能楽師のキャリア形成の比較から、「支援的な人間関係がキャリア形成の基盤」となり、新人が円滑なキャリア形成のプロセスを歩めることがわかる。さらに、この支援的な関係性は特定の師弟間だけではなく、複数の専門職間の協調によってより大きなネットワークへ発展している。さらに、地域（各花街）や専門性（流儀）を核に専門職同士が時には連携して、伝統文化専門職の分野全体で大きな組織のように機能することにつながっている。生田（1987）が指摘する家元制度のわぎの継承へのメリット以外に、師弟関係を有することがより多様なDNの形成に役立ち、DNが人材育成の仕組みとして機能していることが想定される。

また、能力発揮の場の設定と評価情報の共有がされることにより、被育成者が育成者となるキャリア・パスを歩む可能性もある。つまり、技能継承の「継続性」につながる人材育成にDNが機能していると考えられる。

今後の課題として、伝統文化専門職が長い時間の中で内外の環境変化にどのように対応してきたのか、そのこととDNとの関連性についても、明らかにしていきたいと考えている。

〈付記〉

本研究は、科研費基盤研究（C）課題番号16K03829、並びに京都女子大学平成28年度研究経費助成を受けた研究成果の一部である。

〈謝辞〉

本研究にあたり、インタビュー調査並びに参加

観察調査にご協力いただいた京都花街や能楽の関係者の方々に、心より深く感謝いたします。

〈参考文献〉

- 生田久美子（1987）『「わぎ」から知る』東京大学出版会。
- 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。
- 金井壽宏（2012）「熟達化領域の実践知を見つけ活かすために」金井壽宏・楠見孝編『実践知』有斐閣、pp. 293-343。
- 小林貢・西哲生・羽田昶（2012）『能楽大事典』筑摩書房。
- 坂本理郎・西尾久美子（2013）「キャリア初期の人間関係についての研究—デベロップメンタル・ネットワークの視点から—」『ビジネス実務論集』第31号、pp. 1-10。
- 世阿弥 竹本幹夫訳注（2009）『風姿花伝・三道 現代語訳付き』角川ソフィア文庫。
- 西尾久美子（2007a）『京都花街の経営学』東洋経済新報社。
- 西尾久美子（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』第3号、pp. 47-62。
- 西尾久美子（2012a）『芸舞妓』金井壽宏・楠見孝編著『実践知』有斐閣、240-266頁。
- 西尾久美子（2012b）『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（2014）「能楽の先生」『日本労働研究雑誌』第645号、pp. 46-49。
- 西尾久美子（2015）「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』No.13、pp. 27-45。
- 西尾久美子（2016）「能楽の人材育成と事業システム」『現代社会研究科論集』第10号、pp. 55-74。
- 西山松之助（1982）『家元の研究』（西山松之助著作集 第1巻）吉川弘文館。

- 野村四郎 (2015) 『狂言の家に生まれた能役者』
白水社。
- 増田正造 (2015) 『世阿弥の世界』 集英社新書。
- 三浦裕子 (2010) 『面白いほどよくわかる能・狂言』 日本文芸社。
- 山中玲子監修 (2013) 『世阿弥のことば100選』 檜書店、pp. 24-104。
- Feldman, D. C. 1988. *Managing careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. 1976. *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. 2001. Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26: 264-288.
- Kram, K. E. 1985. *Mentoring at work*. Lanham, MD: University Press of America. (渡辺直登・伊藤知子訳 『メンタリング会社の中の発達支援関係』 白桃書房、2003年。)
- Schein, E. H. 1978. *Career dynamics*. Reading, MA: Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳 『キャリア・ダイナミクス』 白桃書房、1991年。)

〈参考ホームページ〉

公益社団法人 能楽協会 <http://www.nohgaku.or.jp/>
(2017年1月31日閲覧)

Human Resources Development in Japanese Traditional Culture

— The Case Study of Maiko and Nohgakushi

NISHIO Kumiko

〈Abstract〉

This research clarifies characteristics of human resources development in the Japanese traditional culture professional, “Maiko” and “Nohgakushi”. Maiko (geisha in training) in hanamachi (the Kyoto term for geisha district) areas within Kyoto are world-famous icons of Japanese culture.

Both geiko and maiko are registration-based occupations valid only in hanamachi areas. As such, their career path is clearly defined. Their multiple and strong relationships are embedded in a communal network within the geisha districts of Kyoto. By receiving concentrated, tension-filled instruction from members of this multiple relational network, the individual can ultimately acquire the skills she needs in a short period of time.

Noh was built on the achievements of Kanami and Zeami in the 14th century. Noh is unlike any other kind of theatre in that it retains its original form and Buddhist overtones. Nohgakushi, professional players of Noh, are participants in Japanese traditional masked dance-drama. The main protagonist is called “shite-kata”, and the supporting actors are called “waki-kata”. The shite-kata cover their faces with special masks. Their skills and techniques are usually passed down orally from master to student in an apprentice system having traditional relationships. Master has experience as a junior and senior pupil himself. Master must receive new junior pupil as “his child”. A newcomer junior pupil needs a more senior pupil who will watch over him. Strong horizontal ties exist with pupils who make their debuts around the same time.

Their career path is clearly defined. Personnel training is by a system based on career development. They have to play special compositions at turning points in their career. Then they work in cooperation with other professionals to obtain opportunities to play those compositions. They are members of their developmental network. As a result, their skills and technique level become clear in their community. The characteristic of Nohgakushi human resource development is similar to that of Maiko.

Keywords : human resources development; Japanese traditional culture professional; career; turning point of career; developmental network