

能楽の人材育成と事業システム

西 尾 久美子*

本研究は、650年以上継続する能楽を事例にとりあげ、高度なスキルを継承・育成する専門職の育成と事業システムについて考察することを目的とする。

能楽では、各流儀の師弟関係を基盤に指導育成が行われ、技能形成に応じた楽曲を舞台上で披露するので、被育成者の技能発揮の状況や評価が明示される。また能楽の舞台上で主役を務めるシテ方能楽師には明確なキャリアの節目となる楽曲があり、育成責任を担う一門の長や、中堅の能楽師同士の連携によって、節目の楽曲披露のための場が企画される。また、舞台上立つプロフェッショナル自らが、能力発揮の機会を設定するという事業の仕組みがあることも明らかになった。

キーワード：伝統文化、能楽、人材育成、キャリアの節目、事業システム

1. はじめに

団塊の世代の大量退職にともない、企業組織における技能継承が大きな問題となっている。競争力を維持するために人材を継続的に育成することは非常に重要なことであると認識されているが、一方で人材育成にはコストや手間がかかるため、技能の継承という有効性だけではなく、人材育成の効率性にも配慮し事業継続と両立しなければならない難しい課題でもある。

本研究では、技能継承と長期継続する事業

* 京都女子大学 教授

との関連を探究するために、能楽を事例として取り上げる。14世紀半ばに観阿弥・世阿弥親子によって確立され約600年続く「能楽」を担う伝統文化専門職能楽師¹⁾の人材育成と、能楽の興行に関する事業システムの特色を明らかにすることを、目的とする。現代の若者を専門職に育成し、伝統文化を事業として継続できる仕組みについても検討する。

2. 先行研究のレビューと研究課題

2-1. 事業システム

演劇は実施前にテストマーケティングすることが難しく、もし実施できたとしても、実際の興行成績を予測することは困難である。

このような事業分野だからこそ、差別化を形成して競争力へつなげていくことが重要である。加護野(1999)は、差別化の形成に着目して、事業システム²⁾という概念を定義している。

まず、差別化には、個々の商品やサービスのレベルと、事業の仕組みのレベルの二つがある(加護野, 1999: 20-21)。そして、この事業の仕組みの差別化は、商品やサービスの差別化に比べると外からは見えず、かつ、それらの背後にあるもので、競争相手が仕組みを真似ることが難しいため、仕組みの差別化と、そこからもらされる競争優位は長期にわたって持続することが多い(加護野, 1999: 21-22)。つまり、競争力と仕組みの差別化には深い関連性がある。さらに、どの活動を自社で担当するのか、社外のさまざまな取引相手の間に、どのような関係を築くの

かの選択が、事業システムの骨格をなす決定である(加護野, 1999: 44)。その上で、社内外の人々によって行われている活動の調整をどのようにするのかという問題の難しさ(加護野, 1999: 45)がある。したがって、競争力を生み出し、模倣困難性の高い「見えない差別化」を作ることができる事業システム実現のためには、顧客が何に価値をおいているのかを探り当てなければならない。さらにそれを探り当てることが、すぐに競争力に結びつくわけではない。価値を作り出す仕組みには、社内外の活動の調整が必要になるからだ。

つまり、事業システムの創造には、試行錯誤のプロセスの産物(加護野・井上, 2004: 260)という側面がある。事業システムの設計図は出発点に存在していることが多いが、実践を通じて修正され、その実践を通じて得られた知識やノウハウが重要な役割を果たすから、試行錯誤のプロセスが必要である(加護野・井上, 2004: 260-261)。事業システムの設計図を形にするだけでは差別化の形成には不十分で、その後試行錯誤を繰り返し事業システムをより高度な仕組みにするプロセスが、差別化を生み出すためには必要だというのだ。このプロセスは、価値の創造をどのように行うのかという、実践を通じた社内外の調整の積み重ねといえる。

加護野(1999)によると、この活動の調整のためには、5つのポイントがある。①誰がどの仕事を分担するのかについての分業構造の設計、②人々を真剣に働かせるようにする

ためのインセンティブ・システムの設計、③仕事の整合化のための情報の流れの設計、④仕事の整合化のためのモノの流れの設計、⑤仕事の遂行に必要なお金の流れの設計、これら5点の決定の必要性があげられ、特に①と②が緊密なかかわりあいを持っている（加護野，1999：46）。

能楽における公演の仕組みの構築には、ヒトが舞台に立つという特色を考慮すると、加護野（1999）の活動の調整のために行われる5つの設計のうち、①と②が事業に織り込まれていると考えられる。

2-2. キャリア

能楽師には定年はなく、一生舞台に立ち続ける専門職である。働く人の生涯にわたる職業経験のプロセスを考える概念として、キャリアがある。

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，1976：4）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，2002：134）と翻訳されているように、生涯にわたるといふ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

認知するということ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，1988：1）と、生涯にわたるといふ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。

このキャリアの概念における時の経過に焦点をあて、「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、図1「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明らかにし、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。

また、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的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

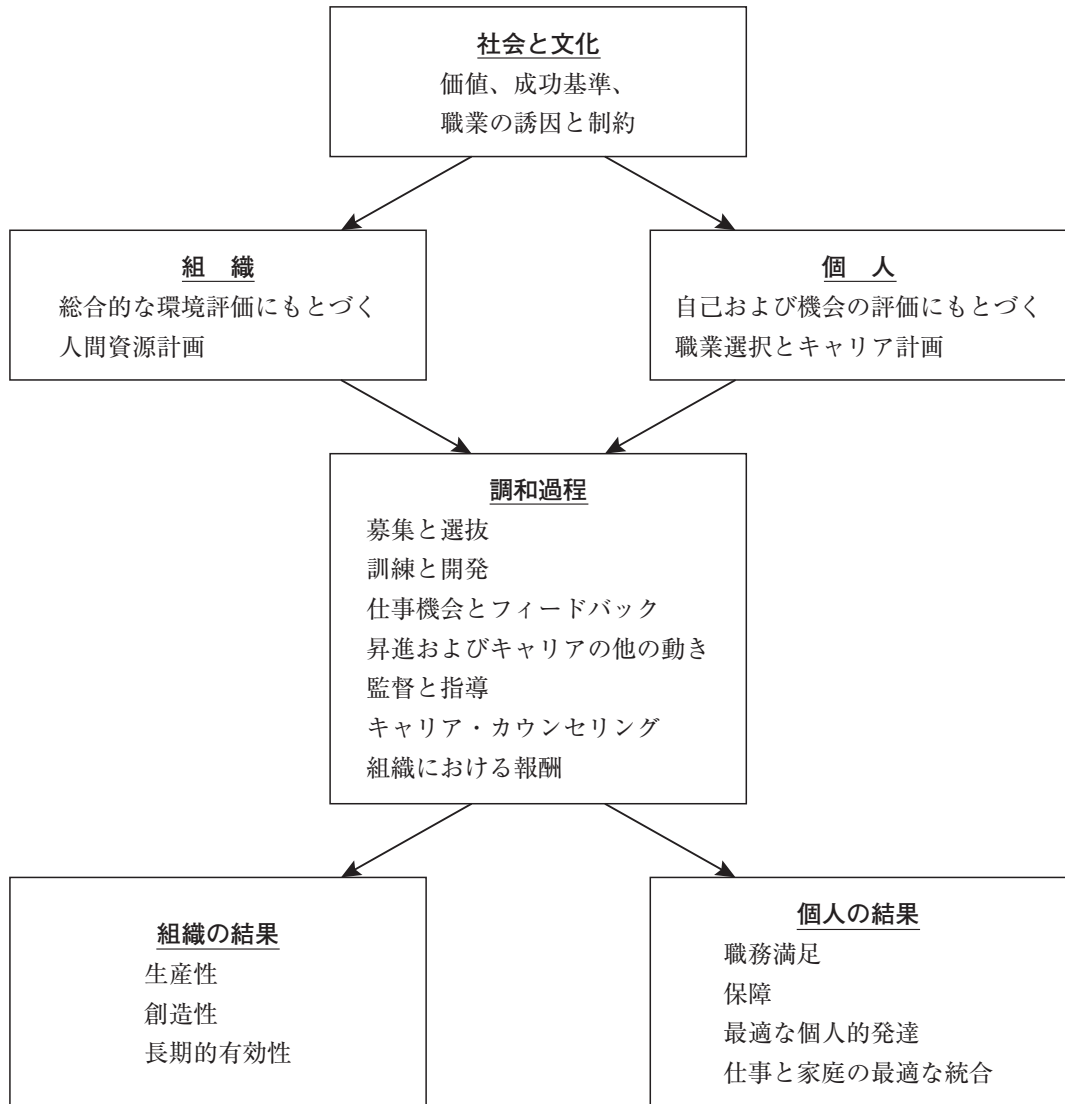


図1 人間資源の計画と開発 (HRPD)：基本モデル
(出所) Schein (1978) より引用。

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られる長期的な (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: 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

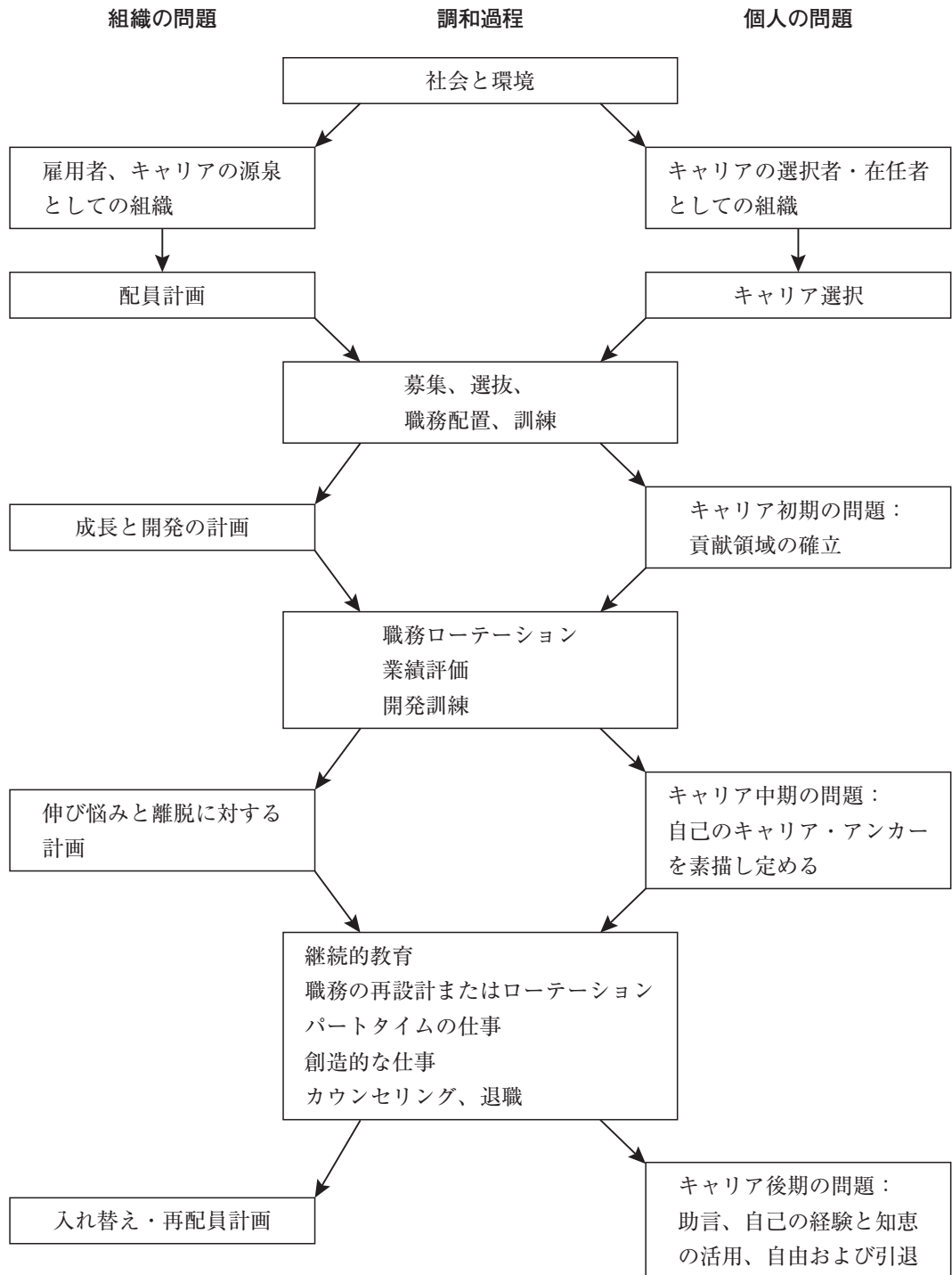


図2 人間資源の計画と開発：経時的発達モデル
 (出所) Schein (1978) より引用。

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等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の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。

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、Schein (1978) が図1「人間資源の計画と開発 (HRPD)：基本モデル」(Schein, 1978, 邦訳 p. 3) で示すように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組織と個人の調和過程と、図2「人間資源の計画と開発：経時的発達モデル」(Schein, 1978, 邦訳 p. 4) で示すキャリア開発のサイクルを考慮した経時的・発達の点にも着目する必要があるといえる。

2-3. 能楽師の人材育成

14世紀半ばに能楽の礎を父親阿弥 (1333-84) とともに作った世阿弥 (1363-1443?) は、『風姿花伝』³⁾ 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)より、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、「『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家のキャリアに関して記述していることを指摘した。

西尾 (2015) は、世阿弥の著作『風姿花伝』の現代語訳(世阿弥 竹本幹夫訳注, 2009) をもとに、これら7つの段階ごとの特色をキャリア論の視点からまとめている。西尾 (2015: 88-89) によると、初期の第一と第二の段階に、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があり、キャリア形成の初期に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ことがわかる。第三段階では身体の変化に直面してモチベーションが低下することをあげ、この節目での対応が一生を決めることになることになると、キャリアの節目の重要性を指摘している。キャリアの中期の第四段階は、技能を身につける上で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

が指摘される。そして、第五段階を絶頂期とし、一方で冷静に自らの能力発揮を振り返り見極めることの大切を指摘する。さらに、技能が年齢とともに変化していくことを自覚することを、第六段階から第七段階にかけて論じている。年齢を重ねた時期においては、いっしょに演じる能力の高い能楽師の存在の必要性を指摘している。

つまり、世阿弥は能楽師の技能や育成方法について段階を設定しそれらを区分して考えていた。そして、技能の進捗には限りがあり、能楽を公演する組織（座）にとっても演じる個人にとってもよりよいパフォーマンスの発揮を考えて、次世代を育成することの重要性も実感していたといえる。

世阿弥の著作は演劇論として有名であるが、それだけではなく技能継承を生涯発達と結びつける考え方や次世代を育成することも述べている。つまり、能楽は伝統文化と呼ばれる以前の芸術として確立された14世紀半ばから、長期継続的に技能発揮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。

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調査をもとに、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）・「運び」（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えていくことが、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。現代の能楽師が考える人材育成の段階と世阿弥が提示した段

階とは必ずしも一致はしていないが、少なくとも能楽師のキャリア形成にはいくつかの節目があることが先行研究から想定される。

さらに、西尾（2014）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、師匠が教えることのプロフェッショナルである前に、自らが演じるプロフェッショナルであるという、能楽師という職業上の特色によって、技能のより深い意味での継承・育成が成り立っていることを指摘する。

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調査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に基づき、能楽師の長期的な育成のポイントが自覚されて、次世代の能楽師の育成に活かされていることもわかる。

2-4. 研究課題の設定

事業システムに関する先行研究から、能楽が歌舞劇というサービス事業を行うためには、①誰がどの仕事を分担するのかについての分業構造の設計、②人々を真剣に働かせるようにするためのインセンティブ・システムの設計、という2つの点が重要になることがわか

る。

また、キャリアに関する先行研究からは、長期間のキャリア形成には節目にデザインし回顧的意味づけを行うという個人側の姿勢も重要であると同時に、個人と組織の相互作用が必須であり、働くという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。

能楽の人材育成に関する先行研究から、能楽師のキャリア形成のプロセスには節目に相当するものがあり、その節目に応じた能力発揮の場が設定されていることが想定できる。また、この節目には師匠側の弟子側の生涯発達に応じた指導や働きかけと被育成者本人の何等かの意図に基づく行動があるだろうことも想定される。

そこで、伝統文化である能楽を担う能楽師を輩出することができる人材育成と公演を継続実施できる事業システムについて検討するために、先行研究を踏まえて以下の3つの研究課題を設定する。

- ①能楽師の能力発揮の場には、どのような特色があるのか。それはどのような事業システムによって成り立っているのか。
- ②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能力発揮の場が設定されるのか。
- ③能楽の人材育成と事業システムを円滑にする仕組みはあるのか。あるとしたら、だが、どのようなことを行っているのか。

2-5. 研究方法

能楽師の人材育成と事業システムを調査対象とするため、専門職として本格的なキャリア形成を始めた10代の若手、一門の中核として活躍するプロの能楽師として20年以上の経験を有する中堅、現場の第一線で活躍し同時に後継者を育成する役割を担う数十年以上の経歴を持つベテランと、キャリア形成のすべてのプロセスにある能楽師を調査協力者として選定した。また、調査協力者は、すべて師匠と弟子としての関係性を持ち専門職として能楽の業界で認知され、継続的に舞台に立ちキャリア形成を行っている能楽師⁴⁾で、シテ方⁵⁾と呼ばれる役籍の能楽師である。

また、本研究には複数の調査協力者がいるが、そのうちの主要情報提供者（major informants）のうち2名の能楽師は能楽堂の運営に関わりかつ一門の長の責を担う者とその後継者という関係にある。この2名の能楽師については、10代の被育成者が後継者として披露された公演やその後の師弟共演の公演の参加観察などを含む、約3年間の継続的な参加観察調査を実施している。また、育成途上にある若手能楽師の親族やこの能楽師を応援する会の複数の幹部などの関係者にも、公演や会の催しなどの場を通じて聞き取り調査を行った。

インタビュー調査は合計約10時間、テキストデータは約90000文字である。インタビュー調査は、文化にコンテキストをおくキャリアのヒアリングとなるので、能楽に関する用語を用いるなどエスノグラフィックな記述を心

がけた。また、参加した公演や行事ごとに、参加観察記録を作成した。

データの分析に当たっては、まずそれぞれの調査協力者のデータ内容を、質問表項目に沿って読み取り記述した。次に研究課題に基づき、能楽の人材育成と事業システムについて、インタビューデータの記録と参加観察の記録の分析を行った。

また、能楽師が運営にかかわる能楽堂における公演の実施状況をホームページなどから参照し、公演の回数や内容について記録を作成した。

これら調査で得られたデータとともに、能楽師が執筆した書籍や能楽関連専門誌に掲載された能楽師のインタビュー記事なども参考にした。

3. 事例概要「能楽」

3-1. 能楽

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、最近ではエンターテインメントの多様化にともない、謡曲や仕舞といった伝統的な技芸をたしなむ人口も減少

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、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。

現在日本には、能楽堂は全国に70か所以上⁶⁾あり、能楽の演劇上の特色⁷⁾から、公演は能楽堂で実施されることが基本である。

3-2. 能楽師

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。能楽では舞台に立つことを主な役割としながら、伝承する役割を担う師匠の存在があり、専門職の能楽師を志す場合には、特定の師匠に弟子入りすることが原則である。

能楽師の職業としての本分は、舞台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の流儀があり、シテ方の能楽師が舞台で「地方」の担当を受け持つ。また、シテ方は、舞台上の演技（謡と舞）にかかわることと、楽屋での働きにかかわること（例：面のつけ方、装束のたたみ方、道具類の出し方といった舞台に直接

かかわること以外にも切符の販売や能楽堂の運営の手伝いといったこともある)も、役割として身につけることが求められる。

囃子方には、能管(笛)・小鼓・大鼓・太鼓の4つの役籍と14の流儀がある。公益社団法人能楽協会のホームページによると、2014年5月2日現在、能楽師は全国に1,243名となっている。能楽師は流儀に一度所属すると生涯変わらないのが原則であるため、キャリア形成途上での役籍の変更はないのが通常である。

能楽を上演する場合、演じる立方は、シテ方・ワキ方・狂言方の各流儀によってチーム編成がされる。立方の能楽師は、シテ・ワキ・ツレ・ワキツレ・地謡・アイの6つのパートに分かれて舞台上で立つ。それぞれ舞台上での役割とどの役籍が担うかが決まっている。以下にそれぞれの役割を簡単にまとめる。

シテは、主役で、シテ方が演じる。

ワキは、シテと対応しシテの演技を引き出す役で脇役的な立場、ワキ方が演じる。

ツレは、シテ的演技をするシテ以外の人物(例：シテの従者)で、シテ方が演じる。

ワキツレは、ワキ的演技するワキ以外の人物(例：ワキの従者)で、ワキ方が演じる。

地謡は、出来事や情景、人物の心情等を謡う、6人から8人のチームでシテ方が演じる。

アイは、物語のあらすじや状況の説明などをする、狂言の役者方がアイを演じることもある。

また、囃子方も同様に、能管・小鼓・大鼓・

太鼓の流儀ごとにチーム編成されて、舞台上立つ。したがって、立方と囃子方の組み合わせも考慮すると、能楽の舞台ではさまざまな流儀の多様なメンバーによるチーム編成が可能となる。公演では、専門職同士が演目ごとに異なるチーム編成で舞台上に立ち、技能発揮することで、能楽というエンターテインメントサービスの提供の場が成り立っている。また、能楽の公演は通常は一回のみで、同じ楽曲を同じ専門職のメンバーで、繰り返し公演する形態ではない。

能楽は、江戸時代から専門職の分業制度によって運営されてきた。これら流儀はいわゆる家元制度をとっており、長期間にわたり流儀の維持・発展に努めてきた。また、家元の下に、一門と呼ばれる組織制度がとられている。つまり、家元だけが流儀の維持・発展に関して責任を担うのではなく、流儀の組織運営は各一門のもとに弟子が集まり、そのなかからプロフェッショナルとして舞台上立つ後進を育てる、あるいは趣味として能楽に親しむ人を広げる、という体制となっている。

4. 発見事実の提示と考察

4-1. 能楽の公演

大阪にある大槻清韻会能楽堂(収容人数502人)で2015年に実施された公演について、ホームページを参照してまとめると、表1のようになる。

大槻能楽堂自主公演能が20回、大槻同門会が3回、この能楽堂をホームグラウンドとする一門の長と後継者の名前がつく회가1回、諸

表1 2015年大槻能楽堂公演リスト

	日付	演目(曲目)	区分
1	1月3日(土)	新春公演 第一日目 「翁」翁:片山九郎右衛門 三番三:茂山茂 千歳:片山清愛 面箱:山下守之 狂言「昆布売」茂山七五三 能「猩々 前入」梅若玄祥	自主公演
2	1月4日(日)	新春公演 第二日目 狂言「六地藏」野村萬斎 能「羽衣 彩色之伝」浅井文義	自主公演
3	1月24日(土)	世阿弥生誕記念特別公演 お話『能作史の掉尾を飾る長俊の「劇能」』羽田昶 能「正尊 起請文・翔入」赤松禎友	自主公演
4	1月31日(土)	第24回能楽若手研究会大阪公演 観世流・能「百万」多久島法子 和泉流・狂言「附子」泉慎也 宝生流・能「野守」辰巳大二郎	諸団体
5	2月7日(土)	研究公演 お話『花の変容～完全復興・能「墨染櫻」』村上湛 能「墨染櫻」大槻文藏	自主公演
6	2月15日(日)	梅若能 能「羽衣 彩色」梅若長左衛門 狂言「文立山」善竹隆平 能「砧」赤瀬雅則	諸団体
7	2月28日(土)	世阿弥生誕記念特別公演 お話『これほどの能を誰がいつ作ったのか』天野文雄 能「景清 松門之出」浅見真州	自主公演
8	3月15日(日)	大槻同門会 能「盛久」赤松禎友 狂言「文立山」善竹隆司 能「隅田川」武富康之 能「葵上」多久島法子	同門会
9	3月21日(土)	世阿弥生誕記念特別公演 お話『ウトウ伝承に見る中性の罪悪感』大谷節子 能「烏頭」友枝昭世	自主公演
10	3月22日(日)	上野松颯会定期能楽会 能「杜若 恋之舞」前田飛南子 狂言「土筆」善竹隆平 能「藤戸」上野雄三 仕舞 小寺一郎 他	諸団体
11	4月26日(日)	能の魅力を探るシリーズ—能の描く女たち— お話『プライドの挫折:貴婦人の生霊は…』山折哲雄 狂言「鬼ヶ宿」茂山千五郎 能「葵上」多久島利之	自主公演
12	5月16日(土)	上野松颯会 定期能楽会 能「実盛」上野朝義 狂言「鬼瓦」善竹忠一郎 半能「融 十三段之舞」久保田稔	諸団体
13	5月30日(土)	能の魅力を探るシリーズ—能の描く女たち— お話『碁を打つ空蟬と軒端萩を垣間見た光源氏』中西進 復曲能「碁」大槻文藏	自主公演
14	6月7日(日)	五十五世梅若六郎37回忌追善 大阪梅若会別会能 “至高の華” 狂言「惣八」善竹忠一郎 仕舞 大槻文藏 能「姨捨」梅若玄祥 ダンスウエスト・大阪梅若会	諸団体
15	6月20日(土)	能の魅力を探るシリーズ—能の描く女たち— お話『薫中将と匂宮との愛のはざまに悩む女』馬場あき子 能「浮舟 彩色」浅井文義	自主公演

16	6月24日(水)	大槻同門会 能「屋島」武富康之 能「杜若」多久島法子 狂言「清水」茂山宗彦 能「鶴」大槻裕一 他	同門会
17	7月1日(水)	大阪金春会 舞囃子「田村」金春康之 能「融 笏ノ舞」金春 穂高	諸団体
18	7月11日(土)	ナイトシアター ろうそく能 狂言「箕被」善竹忠一郎 能「俊 寛」齊藤信隆	自主公演
19	7月26日(日)	能の魅力を探るシリーズ—能の描く女たち— お話『最後の許されぬ巴の妄執』山折哲雄 能「巴」友枝昭世	自主公演
20	8月3日(月)	夏休みおやこ教室 第一部『ワークショップ・体験コーナー』 第二部 狂言「盆山」善竹隆司 能「雷電」大槻裕一	自主公演
21	8月22日(土)	能の魅力を探るシリーズ—能の描く女たち— お話『宮中一の美女、熱愛も儂く散った一の谷』中西進 能「通 盛」上田拓司	自主公演
22	8月25日(火)	東西合同発表会 観世流能「竹生島」上野朝彦 観世流舞囃子「安宅」笠田祐樹 観世流仕舞「龍田 クセ」西 野翠舟 金春流舞囃子「絃上」金春飛翔	諸団体
23	9月5日(土)	十五夜能 ※公募による写真展【能の史跡…月のある風景】 狂言「狐塚 小唄入」善竹隆平 能「融」浅見真州	自主公演
24	9月19日(土)	上野松颯会 定期能楽会 能「巻絹」上野雄介 狂言「清水」小笠原匡 能「安達原」伊原昇	諸団体
25	9月26日(土)	能の魅力を探るシリーズ—能の描く女たち— お話『悲劇の国母、建礼門院が語る平家の最期』村瀬和子 能「大原御幸」野村四郎	自主公演
26	9月27日(日)	大阪観世九阜会 能「松浦佐用姫」塩谷恵 狂言「萩大名」茂 山七五三 能「小鍛冶 黒頭」長山禮三郎	諸団体
27	10月3日(土)	上町塾 第一部『ワークショップ・体験コーナー』 第二部 狂言「鐘の音」茂山千五郎 能「紅葉狩 鬼揃」武富康之	自主公演
28	10月10日(土)	第21回 照の会 仕舞 能「屋島」上田拓司 狂言「宗論」善 竹隆司 舞囃子「遊行柳」観世清和 能「乱」上田顕崇	諸団体
29	10月11日(日)	第4回 あふさか能 観世流能「清経 一恋之音取一」上野朝義 金剛流能「羽衣 一盤渉一」豊嶋三千春 狂言「雁磔」善竹隆司 観世流能「善界」大西礼久	諸団体
30	10月24日(土)	能の魅力を探るシリーズ—能の描く女たち— お話『恋多き小町の果て、付きまとう四位少将』馬場あき子 能「通小町」片山九郎右衛門	自主公演
31	11月7日(土)	特別公演 原作のエネルギー・改作の充実 お話 天野文雄 原作 能「弱法師」大槻文藏 現行 能「弱 法師」野村四郎	自主公演

32	11月21日(土)	能の魅力を探るシリーズ—能の描く女たち— お話『恋の三角関係、万葉集の擬人化』中西進 能「三山」観 世鏡之丞	自主公演
33	12月3日(木)	大槻同門会 能「水室 白頭」多久島利之 仕舞「邯鄲」泉 雅一郎 能「野宮」齊藤信隆 狂言「萩大名」茂山七五三 能「安達原」水田雄悟	同門会
34	12月6日(日)	梅猶会大阪定期能楽公演 能「遊行柳」井戸和男 狂言「空腕」善竹隆司 能「猩々」小川晴子 仕舞	諸団体
35	12月13日(日)	大槻文藏 裕一の会 お話 村上湛 能「自然居士」大槻文藏 茂山慶和 狂言「墨塗」茂山逸平 能「乱」大槻裕一	特別公演
36	12月19日(土)	能の魅力を探るシリーズ—能の描く女たち— お話『帝の愛を失った采女、一瞬の愛の隙間が…』山折哲雄 能「采女」赤松禎友	自主公演
37	12月20日(日)	上野松颯会 定期能楽会 能「楊貴妃」赤井きよ子 狂言「長光」善竹忠一郎 能「熊坂」上野朝彦	諸団体

(大槻能楽堂公式サイトより2015年12月6日調べ)

団体の公演能が13回、年間計37回の能楽公演が実施されている。このうち30回は週末に実施されており、集客が見込める週末に公演が集中していることがわかる。

自主公演能では、季節に応じた楽曲や企画があったり、テーマ性があるものが連続で企画されたりと、集客を回りつつ意欲的な取り組みがされている。これらの企画を公演するためには能楽師にそれなりの技能レベルが要求されることが想定できる。

「一門の会では1年ぐらい前に日取りを決めて、半年ぐらい前に次の1年後の曲目を決める」と、能の公演のためにはかなり前からの準備が必要であることを、一門の長の能楽師の方からお話を伺った。また、同門会は、所属する能楽師のための技能形成の場として企画され、曲目が設定される。

また、表3の諸団体の中にも〇〇会という

名前がつくものが複数あり、特定の能楽師や一門が能楽堂を会場に借りて発表の場を設定していることがわかる。

このように能楽の公演には、興行的な面白さを主としたものと、技能発揮の機会を主とするものと、公演の目的に違いがある。

こうした目的の異なる公演の機会を設定する取り組みは、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。技能を育成し、円滑なキャリア形成をおこなうためには、専門職によって構成される組織側からの働きかけが重要となっていることがわかる。

4-2. 「披きもの」

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 というプロセスがある。ただし、子方の時期を経ずに、基礎技能育成から能楽師の道を歩む、キャリア形成のプロセスもある。

こうしたキャリア形成のプロセスの中で、声変わりの時期が落ち着き、体も大人に近づくと、課題となる曲を披く（ひらく）ことになる。披くという言葉は、能楽では楽曲を初演することの意味で用いられ、上演にあたり高度な技術ないし深い表現を必要とする楽曲（習物）の「披キ」には、家元の許可を必要とする。

シテ方の5つの流儀によって披く順序に差異があるが、『石橋』『(猩々)乱』『道成寺』という3つの曲が、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。節目となる大きな曲を披くときには、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。

例えば、一門の後継者として2013年に正式に披露された大槻裕一氏は、2011年に『石橋』を披き、表3の2015年12月の項目にあるように『乱』を披くというキャリアのプロセスを歩んでいる。一門の後継者も節目の楽曲に関しては、他の能楽師と同様の歩みであることがわかる。そして師匠と弟子の名前を冠とした会で、重要な曲を演じていることから、習物を披くことが大切にされていることが推測される。

また、上記の3つの曲以外にも、特別な楽曲がある。

「『道成寺』という曲がありますけども、もっともっと上になると、老女物とか難しい曲がありますよね。そういう曲の中で「これを今度やりたいんですけども」って申請する曲も決まってるんです。申し出の曲って言うてるんですけども」「たとえば、『安宅』の勧進帳とか、『望月』の獅子とか、そういうある程度特殊な曲は申し出の曲と、特別扱いしていて」と、キャリア形成のプロセスに依じて演じる曲を能楽師が選択し、流儀の中で許されてから演じる仕組みとなっていることを、中堅の能楽師から伺った。

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家元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のだ。また、どの楽曲を演じるのかは公演のプログラムに明記されるため、一緒に舞台に立つ能楽師だけでなく、能楽に詳しい観客にもキャリア形成のプロセスが明示される仕組みとなっている。この能楽師のキャリア形成の流れをまとめると以下ようになる。

(子方 → 初シテ → 子方卒業 → 基礎技能育成 → 披きもの(3つの曲) の公演と同時期に家元や一門の長などの より高いレベルの育成者の指導 → ほ

ほ一人前 → 自らの技能の見極めとより難しい披露ものへ挑戦

能楽師としてほ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ている。能楽には250曲程度があり、仮に年に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期間がかかる。そのため、キャリア形成に関して長期的な見通しをもったうえで、継続的な場の設定が重要になると考えられる。

4-3. 演じる場の設定

演じる場の設定は、先述したような一門の長だけが行うわけではない。中堅の能楽師は同世代の能楽師で連携して場を設定する工夫をしていることを語っている。

「同世代で同人の会作ってまして、それが「△△会」っていうんですけど、年に2回やっていますね。それをですね、10年前に立ち上げたのかな。4人で、同世代の」「それは、完全に自分たちで企画して、二番立ての能を2回やって、ですから、一人一番ずつ。それをやっています、それはもう定期的にずっとあります」と、話している。

そして、その理由として、「一つは、個人でやるよりは集まってやった方が経済的にも色々、助け合える、というのと、同世代でやるというのが一つの良い意味でのお互いの刺激になる」「仲間でありながらライバル…でもありますよね」「僕は同世代で見せること

によってやっぱり見られるっていうのが一つの刺激になるんで、相手が、「△△会」の同人が今回の僕の舞台をどう思って見てたのかっていうのは意識はしますよね。」と、経済的な面だけではなく、同世代ならではの切磋琢磨の技能育成の機会の設定ができる利点を挙げている。

長期的なキャリア形成が前提の能楽師には、継時的な視点をもって能力発揮の場を設定することで得られるメリットが自覚されている。組織側の働きかけだけではなく、技能育成の進捗に応じた公演の機会の創出が、現代の能楽の興行における一つの特色といえよう。

また、この同世代の集まりの基盤となったのは、家元での専門技能育成の機会であることも着目すべきポイントである。本来は若手の技能育成の機会を充実させるための内弟子といった制度が、若手時代からの関係性構築に機能し、専門職としてライバル同士でもある複数人による場の設定のための連携ができあがっている。

社会の変化により、能楽の公演を終日実施し、複数曲を演じることができるという場はほとんどなくなり、公演のおりに演じられるのは1曲から多くても3曲程度と、数十年前に比べると非常に少なくなっている。技能育成側が公演機会の減少をかんがみ、積極的にこうした同期人材の関係性構築を促したかどうかは不明であるが、少なくとも被育成者たちは関係性を利用¹⁰⁾して、自らのキャリア形成を行っていることがわかる。

5. まとめ

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で始まるのではなく、いつ・どこで何を演じると望ましいのかということが想定されて開始する。つまり、能楽は、子方の時代から興行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。そして、心身と能力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ので、その課題に取り組み自らの技能を磨く場を設定するという、専門職同士が能力発揮のために興行を行うという新たな仕組みが創出されている。この専門職の連携による公演は、インセンティブ・システムとしても機能していると考えられる。

伝統文化専門職の技能の継承は、家元制度や徒弟関係など封建的とも受け取られる仕組みによって可能になっていると一般的には思われがちであるが、今回の調査研究から、能楽師の人材育成は、節目の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とがわかった。

また、現代の能楽では、OJTを重視した技能育成が長期継続的になされるために、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おり、こうした専門職自らが考えた技能発揮の機会の設定はときには、流儀の壁をこえた機会⁹⁾などにもつながり、キャ

リア形成を円滑にしている。

本論の限界として、現場での技能発揮に関するフィードバックの活用について、調査が十分に実施できなかったことがあげられる。一門の長は、育成する責任を担う若手が舞台に立つ機会を企画し、さらに育成の段階に応じて演目を提供できるような興行の機会を作り、その場を通じて育成していくことを意図しているが、その能力発揮の機会の後で具体的にどのような指導があるかまでは明らかにできなかった。また、中堅の能楽師は舞台の機会を同期同士で作っているが技能発揮についてははっきりと話し合うといったことはあまりないと語っており、現場での技能発揮が重視される一方で、どのように自らの技能のレベルを見極め、さらなる技能形成を目指しているのかについての詳細は不明であった。

今後は多様な公演で参加観察調査研究を進め、能楽のキャリア形成の節目を中心にどのようなことが実践されているのかを明らかにし、Schein (1978) の図2「人間資源の計画と開発：経時的発達モデル」で示された継時的な枠組みを用いて能楽の人材育成と事業システムについて考察を深めていきたい。

〔謝辞〕

本研究にあたって、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能楽師や関係者の方々に、心より深く感謝いたします。

〈注〉

- 1) 能楽師には定年はなく、現役である限りは舞台上に立ち、後進の指導育成も行う専門職である。
- 2) ビジネスシステムと事業システムは、同義の言葉として用いられている。
- 3) 世阿弥が記したものであるが、父親阿弥の考え方も入っており、親子二代の能楽師の経験に基づく考え方がまとめられたものである。
- 4) 能楽師の中には、舞台上立つことより、教えることが主な活躍の場になっている人や、平日は他の仕事をもち、週末に舞台上立つ人もいる。
- 5) シテ方能楽師は、舞台上で主役を勤める。他の能楽師の役割については、後述の3-2. 能楽師を参照されたい。
- 6) 能楽大辞典による。
- 7) 橋掛かりなど、演出上必要な舞台装置が必須である。
- 8) () の中のキャリア形成のプロセスは能楽師になるために必須ではない。例えば、大学で能楽部に入ったことをきっかけに能楽師になる場合もある。
- 9) この能楽師は東西の流儀の異なる能楽師が一同に会する場の設定などもしている。
- 10) 囃子方能楽師が連携して行う公演もある。

〈参考文献〉

- 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・楠見孝編著『実践知』有斐閣、pp. 293-343。
- 加護野忠男 (1999) 『競争優位のシステム-事業戦略の静かな革命』PHP 研究所。
- 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略』有斐閣。
- 小林貢・西哲生・羽田昶 (2012) 『能楽大事典』筑摩書房。
- 世阿弥 竹本幹夫訳注 (2009) 『風姿花伝・三道現代語訳付き』角川文庫。
- 成田達志・山本哲也 (2012) 『夢幻の可能性 囃子方が舞台を創るということ』TTR 能プロジェクト事務局。
- 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」『日本キャリアデザイン研究』第3号、pp. 47-62。
- 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) 「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。
- 西野春雄・羽田昶編 (2011) 『新版 能・狂言事典』平凡社。
- 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。
- 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 Career in Organizations*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. (1976) *Career in Organizations*, Glenview, IL, Scott, Foresman.
- 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。)
- Schein, E. H. (1990) *Career Anchors: Discovering Your real Values Revised Edition*. CA: Jossey-Bass. (金井壽宏訳『キャリア・アンカー』白桃書房、2003年。)
- Schein, E. H. (1995) *Career Survival: Strategic Job*

and Role Planning. CA: Jossey-Bass. (金井壽宏訳
『キャリア・サバイバル』白桃書房、2003年。)

〈参考ホームページ〉

公益社団法人 能楽協会 <http://www.nohgaku.or.jp/>
大槻能楽堂公式サイト <http://www.noh-kyogen.com/>

*A Study on Human Resource Management
and Business System in Japanese
Traditional Culture “Noh”*

NISHIO Kumiko

〈Abstract〉

This study is intended as a social scientific investigation for as to why in Japanese traditional culture “Noh” has maintained its high quality performance and survived to this day, with a focus on the structure of human resource management and business system.

Noh was built on the achievements of Kanami and Zeami in the 14th-century. Nohgakushi, professional players of Noh, their skills and techniques are usually passed down orally from master to student in an apprentice system having traditional relationships.

With a view towards examining more heuristic facts on the basis of data, I found three peculiarity points of this human resource management and business system. 1) There are special compositions at turning points for in their career. 2) The career development processes of Nohgakushi open to the public as performances 3) They work in cooperation with other Nohgakushi to obtain opportunities to play those compositions.

Keywords : traditional culture, Noh, human resource management, turning point of career,
business system