

企業家としての世阿弥

－ 『風姿花伝』 を人材育成と事業システムの観点から読み解く －

西尾久美子

要旨

日本の伝統文化の能楽の礎を築いた世阿弥が記した『風姿花伝』の内容を人材育成と事業システムの観点から分析すると、①人材育成と花という付加価値の源泉として位置付け、円滑な人材育成のために現在のキャリア形成に通じる考え方を明確に記し、能楽というエンターテインメントのパフォーマンスの有効性と効率性に配慮していること、②客や場に応じた技能発揮の重要性を指摘し、市場の状況に対応した付加価値創出というマーケティング的な発想をもって事業運営していること、③能楽の座という組織の継続のための明確な視点を有し、能楽という事業継続のために経営者の資質は技能レベルから判断せず能楽を理解していることが重要であると指摘すること、という3つの特色をあげることができる。これらの特色から、世阿弥は14世紀の能楽の分野で、能楽の座を生産資源の集合体としてとらえ、企業家的活動を行っていたと考えられる。

キーワード：人材育成、事業システム、企業家、能楽、世阿弥

1. はじめに

技能継承は重要な課題である。若手人材の円滑な専門基礎技能の習得、中堅人材への高度な専門技能と組織運営能力の育成、これらを同時に継続的に実施することは組織の長期的存続の基盤である。また、技能継承は数年から場合によっては10年以上の時間がかかるため、技能継承が可能になるためには事業が継続することが必要条件であり、長期継続的な組織を取り上げ人材育成と事業システムを関連づけて考察することは、社会的に重要な課題である。

この課題を探究するため、平成28年度科学研究費（研究課題名「伝統的専門職組織の人材育成と事業システム」（研究代表者：西尾久美子））の助成をうけ、「人材育成と事業システム」をキーワードに日本固有の伝統文化「能楽」を事例に、なぜ長期的な技能継承が可能になっているのか、また能楽というエンターテインメント産業が事業継続しているかを明らかにし、これらの関連性について探究をする研究に着手した。

本稿は、この研究の一部として、能楽の礎を築いた世阿弥が記した『風姿花伝』の内容を人材育成と事業システムの観点から分析する。また、約650年前の世阿弥について事業創成者「企業家」という視覚でとりあげ、能楽という事業をエンターテインメントの分野で明確にした

彼がどのように考え、能楽という新しい事業の仕組みを創出したのか世阿弥の起業家行動についても探求する。

2. 能楽の概要

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。能楽は能と狂言からなり、能は仮面と美しい装束を用い脚本・音楽・演技に独自の様式を備えた歌舞劇で、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。能楽を職業とする人を能楽師と総称する。

その源流は、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。室町時代に世阿弥（1363? -1443?）が父観阿弥（1333-84）とともに能楽の基礎を確立し、その後、豊臣秀吉や徳川家康らも能楽に親しみ、武家社会の芸能として定着していった。能楽が長期間継続してきた理由として、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。多くの藩で能楽師は召し抱えられ、藩主などに教えることもあった。室町時代は一般庶民が楽しむエンターテインメントコンテンツの1つであった能楽は、江戸時代には武家階級の公式的なエンターテインメント「武楽」へと変化し、能楽師の身分も安定したものとなった。しかし、明治になり武家という庇護者を失うという大きな変化に遭遇し、一般公開の公演という形態をとるようになった。また野外の能楽堂から屋内の能楽堂へと公演の場も大きく変わり、天候に関係なく舞台が実施されるようになったのも明治時代になってからである。この社会的な大きな変化に際しては、華族階級からの支援があった。その後、謡曲や仕舞などを一般の人が楽しむということにもなったが、最近ではエンターテインメントのコンテンツの多様化にともない、能楽を鑑賞することや自分で謡曲や仕舞といった伝統的な能楽の技芸をたしなむ人は減少している。

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（主役を演じる）・ワキ方・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24の流儀があり、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1,165社となっている。

3. 先行研究のレビュー

3-1. 事業システム

顧客にとって価値のある違いをつくるのが、競争力につながることは明白である。製造業のように、資源投入量に応じて機械が一度に多量のものを生産することができないサービス業

の分野では、大量生産大量消費という方向性を追求することは困難である。しかもサービス産業の分野、特に能楽のようなエンターテインメントの事業分野では、人がパフォーマンスをすることに、顧客が価値を感じて時間消費をすることが収益の源泉である。そのために、どのような違いを実際に作ることができるかどうかは、顧客が消費する前に予測することが難しい。

しかし、難しいからといって何も工夫しなければ、競争に生き残ることはできない。差別化はどのように形成すればよいのだろうか。どのような差別化を形成すれば、競争力に寄与するのだろうか。加護野（1999）は、差別化を形成することに着目して、事業システムという概念を定義し研究している。そこで、本稿では、この事業システムについて、詳しくレビューする。

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、外からは見えない背後にあるもので、競争相手が仕組みを真似ることが難しいと指摘し、仕組みの差別化と、そこからもた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）と、競争力と仕組みの差別化との関連性を考察している。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）ことをあげたうえで、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して調整するのかという問題の難しさ（加護野1999：45）を挙げている。つまり、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は、顧客が何に価値をおいているのかを真剣に探り当てなければならず、それを探り当てたからすぐに競争力に結びつくわけではないことがわかる。

この事業システムの評価基準については、次の5つが指摘されている。（加護野・井上2004：39-40）

- ① 事業システムから製品やサービスを受ける顧客にとってより大きな価値があると認められるかどうか（有効性）
- ② 同じ価値あるいは類似の価値を提供する他の事業システムと比べて効率がよいかどうか（効率性）
- ③ 競争相手にとってどの程度模倣が難しいか（模倣の困難性）
- ④ システムが長期にわたって持続しうるかどうか（持続の可能性）
- ⑤ 将来の発展可能性をどの程度もっているか（発展の可能性）

上記の有効性と効率性という二つの評価基準はトレードオフの関係にあることが多く、効率性の判断の難しさは、効率性と有効性のバランスをどうするのかというところにある（加護野1999：59）と指摘されるように、評価基準の中にバランスをとることが困難なものが併存しており、一つの軸だけで判断すると事業システムとしては適切なものにならないことがわかる。

3-2. 事業コンセプト

実際に事業システムを設計していくために必要なプロセスについて、加護野・井上（2004）

は、どのような顧客に、どのような価値を、いかに提供すればよいのか。これら三つの問いを切り出すことから、事業システムの設計が始まると指摘し、これらの問いに、明確で効果的な答えを出すことが事業コンセプトとなる（加護野・井上2004：51）とし、事業コンセプト（＝設計思想）へのアプローチは二つあり、顧客への価値という表の側面と、それを提供する仕組みという裏の側面がある。もちろん、これらは最終的には表裏一体である（加護野・井上2004：60-61）と指摘している。つまり、見える価値の背後に提供する仕組みがあり、その両者が密接にかかわり合いを持つことが事業コンセプトの重要なポイントである。

事業コンセプトを生み出した後、事業システムを設計し、実際に事業に落とし込んでいく。その実現のために、「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との間に、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り、さらに活動間の調整という肉付けが必要であると、加護野（1999：44）は述べている。

加護野（1999）は、この活動の調整のために、①誰がどの仕事を分担するの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るが、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）と指摘する。

本稿で取り上げる能楽は、室町時代からいわゆるエンターテインメントの分野であり、観客に興行としてアウトプットが広く公開され、価値がある（＝観客から支持される）と認知されたものが生き残るといった形態の事業である。興行は、多様なプロフェッショナルが舞台に一緒に立つことで実現され、興行主や舞台の所有者など複数の利害関係者が関わって成り立つものである。

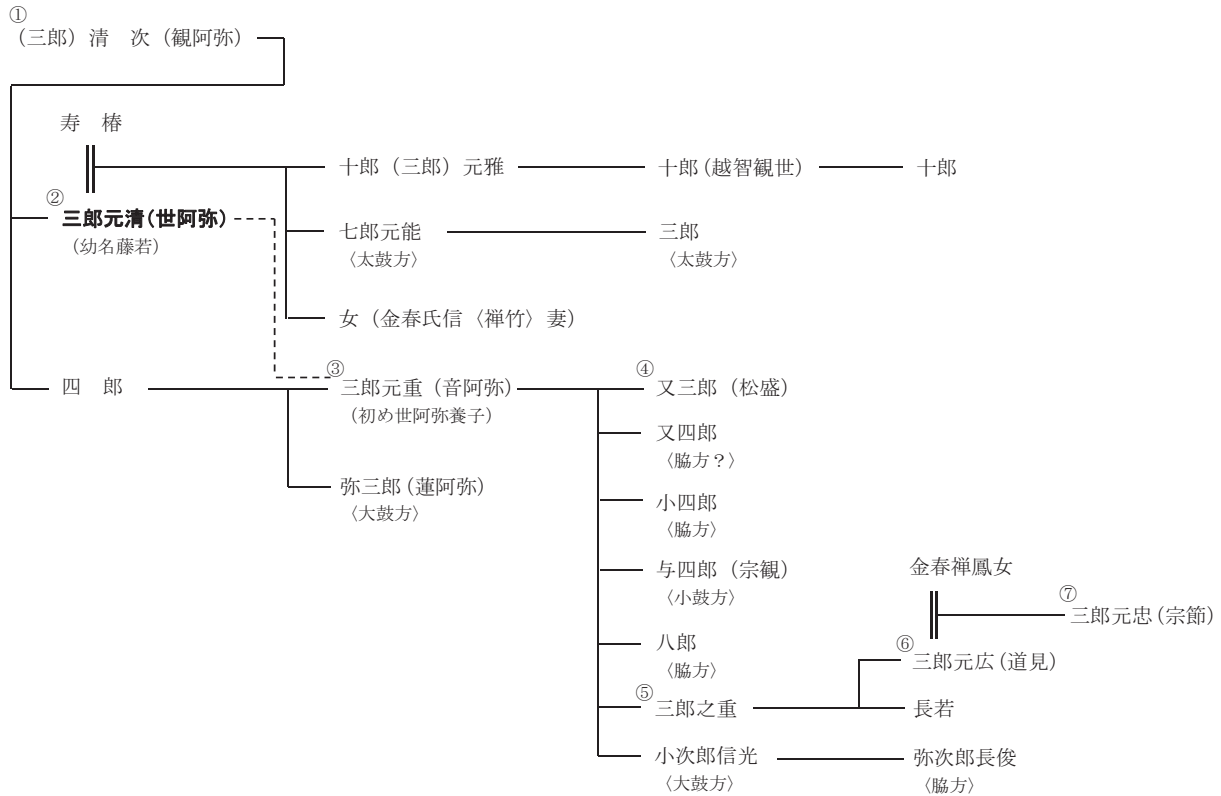
したがって、加護野（1999）が指摘する活動の調整のために行われる調整活動のうち、①と②と③を興行そのものの中に折り込んでいる。また、興行を通じて人材の技能発揮の状況やその人材が組織内でどのような仕事の分担（役割）を得られるのかに関心を抱く観客は、ある興行での特定パフォーマンスだけでなく自分が関心を持つ能楽師の技能発揮の継続変化の様子を舞台を通じて楽しみ、興行を消費しながらも半ば内部者のようにそこに巻き込まれ、観客自らも選抜の可能性を予測する、あるいは予測に基づき応援するなど③の領域まで観客が関わる仕組みとなっている。西尾（2010）が宝塚歌劇の事例をもとに提示する「劇場型選抜」は、まさにこのようにエンターテインメントの事業システムの特徴を指摘したものである。観客が発揮される技能の有効性だけでなく、パフォーマーの変化という時系列の情報変化を楽しむということを有効性として織り込んでいる事業システムは、能楽においてもみられる可能性がある。

4. 事例研究

4-1. 世阿弥

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?）とは、どのような人物なのか、世阿弥の出自についてまとめる。

図表1. 観世大夫家略系図



今泉淑夫（2009）『世阿弥』を基に筆者作成

世阿弥の後継者の長男は早世し、甥の音阿弥が観世大夫家を継ぐことになっている。また、演じてのシテ方だけでなく、脇方、小鼓方、大鼓方、太鼓方と、能楽の興行に必要な専門職が一門から輩出されている。一人が複数の業務をするのではなく、能楽として確立した当初から専門職が分業し連携しながら興行を行っていたことがわかる。

また、世阿弥の略歴についてまとめると、下記のような年譜になる。

図表2. 世阿弥略年譜（生誕年は1963年・1964年の2説あり。後者を採用する場合、年齢は－1）

年次	西暦	将軍	年齢	事跡および関連事項
貞治 2	1363	義詮	1	この年、世阿弥（幼名藤若、通称三郎）、観阿弥清次の子として生まれるか（貞治三年生誕説あり）。
3	1364		2	4月、京都薬王寺で大和猿楽の勸進能あり。観阿弥か。 <u>勸進猿楽の最初の記録</u> 。○同月、醍醐寺清滝宮の神事猿楽を楽頭撰津榎並が勤む
応安 元	1368	義満	6	3月、後村上天皇没（41）○12月、義満（11）将軍となる。管領細川頼之
永和 元	1375		13	3月（9月か）世阿弥、奈良法雲院での装束賜り能に田楽喜阿弥の出演するを見る。○この年、観阿弥、京都新熊野で猿楽の能を興行す。 <u>足利義満これを見物し、以後観世父子最負する</u>
2	1376		14	4月、二条良基に藤若（世阿弥）を礼賛する尊勝院宛書状あり（ただし、この書状の真偽について論争あり）
4	1378		16	3月、義満、室町新邸（花の御所）に移る ○4月頃、藤若、二条良基第の連歌会に参会す ○6月7日、 <u>義満、祇園会鉾見物の棧敷に藤若を同席させ、その寵愛の様子に公家の鬻蹙を買う</u> ○この頃、義満側近の遁世者淋阿弥、義満の勘気にふれて東国に流浪す。曲舞を書き、義満、藤若の謡うを聞きてこれを許す
康暦 元	1379		17	この頃、 <u>観阿弥、醍醐寺で7日間の猿楽興行をし、京洛に名声を高める。世阿弥も出演し、「親に劣らず上手名誉の者」との評判あり</u>
至徳 元	1384		22	5月19日、観阿弥駿河で没す（52）。直前に浅間神社に法楽演能を致す
応永 元 （7月5日改元）	1394		32	3月、義満、春日大社に参詣。世阿弥、義満の宿所一乗院で猿楽を演ず。○12月、義満、将軍職を辞し、義持（9）に譲る。義満、太政大臣となる
5	1398	義持	36	この年、世阿弥の弟四郎の子元重（後の三郎、音阿弥）生れる
6	1399		37	3月、義満、興福寺金堂供養に参列のため南都下向。 一乗院で延年、観世・金春の猿楽あり ○4月、醍醐寺三宝院で観世の猿楽十番あり。義満、青蓮院、聖護院ら見物す ○5月、 <u>観世大夫元清（世阿弥）、京都一条竹ヶ鼻で3日間の勸進猿楽を興行、義満ら連日見物す。将軍主催勸進猿楽の初例か</u>
7	1400		38	4月、 <u>世阿弥伝書『風姿花伝』第三までの原型成る</u>
15	1408		46	3月、後小松天皇、義満の北山第に行幸す。この間猿楽あり、犬王道阿弥演能す。世阿弥演能の記事なし ○5月6日、義満没す（51）
17	1410		48	6月、 <u>義持、島津元久宿所で世阿弥の演能を見物す</u>
21	1414		52	閏7月、世阿弥、能本『難波梅』を書写す。以後、応永30年より正長2年まで世阿弥自筆書写の能本計十番現存す
23	1416		54	9月、南都に下向した義持の宿所尊勝院で世阿弥演能する
25	1418		56	6月、「 <u>花伝書第七別紙口伝</u> 」を元次（元雅の幼名？）に相伝す
26	1419		57	6月、 <u>『音曲口伝』成る</u>
27	1420		58	6月、 <u>『至花道』成る</u>
28	1421		59	7月、 <u>『二曲三体人形図』成る。『花鏡』もこれ以前に成る</u>
29	1422		60	4月18日、醍醐寺清滝宮祭礼猿楽に観世五郎（十二五郎か）・同三郎（元重）が勤仕し、世阿弥・牛入道が指導にあたる。

			<p>世阿弥は「観世入道」と記され、この頃出家するか。法名至翁善芳。子の元雅が観世大夫となり、世阿弥も演能活動が続ける</p> <p>2月、『三道』を元能に相伝す。この頃、『曲付次第』『風曲集』『遊楽習道風見』も前後して成る</p> <p>○3月、義持、將軍職を義量(14)に譲る。義量、応永32年2月に没し、以後、応永35年まで將軍空位のまま。義持の実権掌握が続く</p>
30	1423		61
31	1424		62
正長元 (4月27日改元)	1428		66
永享元 (9月5日改元)	1429	義教	67
2	1430		68
4	1432		70
5	1433		71
6	1434		72
8	1436		74
嘉吉元 (2月17日改元)	1441		79?

今泉淑夫(2009)『世阿弥』および、表章・天野文雄(1987)『能学の歴史』を基に筆者作成

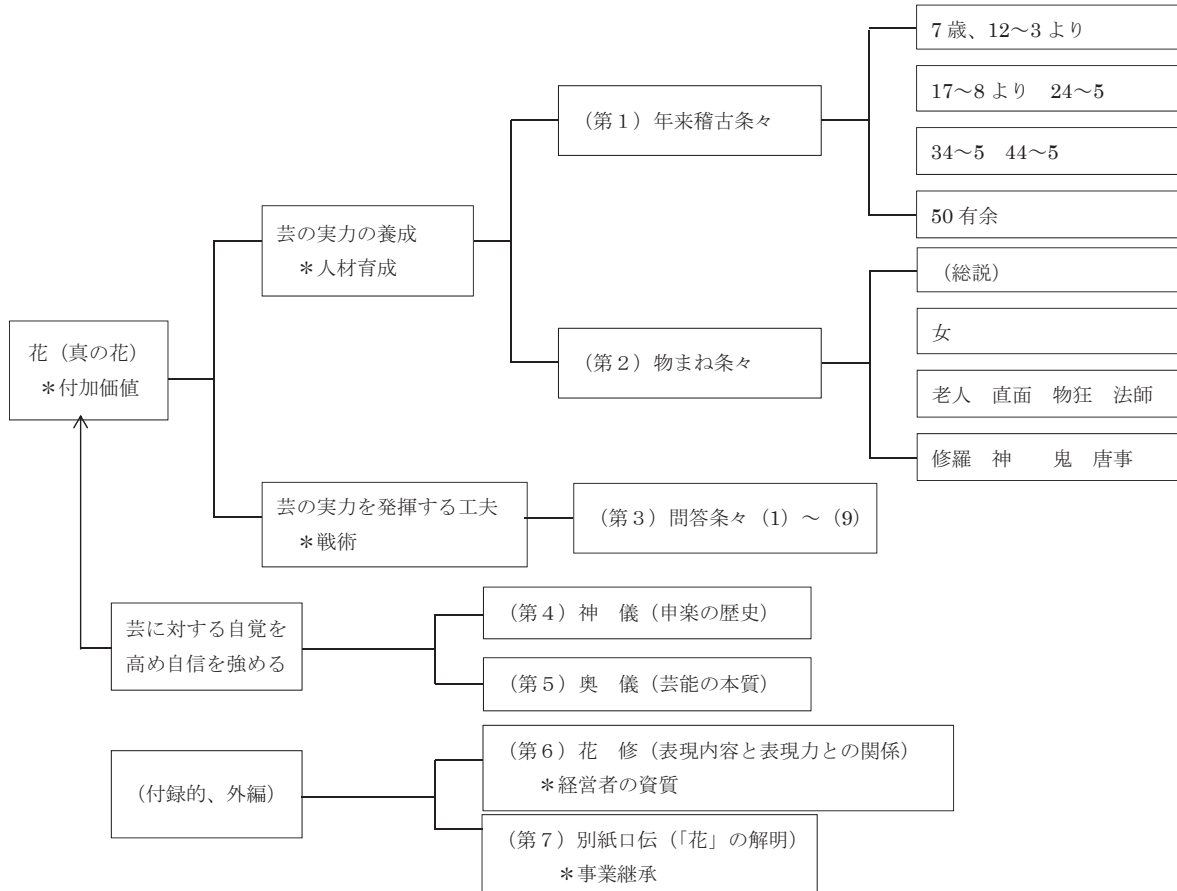
上記の略年譜では、能楽の興行や世阿弥がどのような書物を表したのかなど経営的な視点から重要な箇所については下線をした。当時の能楽は申楽（猿楽）と呼ばれて、勧進という言葉からわかるように、寺社仏閣などの寄進の為に実施されていたことがわかる。観客を多く集められないと勧進の目的達成はできないため、顧客価値を高め多くの顧客を集めることが重要であったことはわかる。

さらに、室町将軍の義満に観阿弥と世阿弥親子は注目され、スポンサーとして支援を受けている、また世阿弥は義満と同席することで当時の一流の文化に触れる機会を得ている。一流の文化を身に付け、義満から支援を受けた世阿弥は30歳代半ばには勧進能で大きな成功を取っていたこともわかる。さらに、この時期に『風姿花伝』を記述しはじめている。自分の得た経験や知識を文字に記し後進の参考にしようとすることから、世阿弥が40歳を前には組織継続的な視点を持っていたことがわかる。以降70歳代まで継続的に書籍を記し、後継者へ能楽をいかに伝えるのか工夫を重ねていたことがわかる。晩年20冊余りの世阿弥は長男の早世や観世大夫の座を追われることなど不遇なことが重なったが、それでも著作をまとめることについては継続的な努力を続けている。

4-2. 『風姿花伝』

世阿弥は『風姿花伝』という書物を表している。芸術論として有名な書物であるが、中には人材育成に関する項目「年来稽古条々」や技能の発揮のための工夫「問答条々」などがあり、どのように価値の高いパフォーマンスを行うのかという事業システムの有効性にかかわる記述を見受けることができる。そこで、世阿弥が記した『風姿花伝』にはどのようなことがまとめられているのか、経営学的な視覚をもちこみ内容を体系的にまとめると、下記の『風姿花伝』の体系組織と内容のようになる。

図表3. 『風姿花伝』の体系組織と内容



世阿弥編、川瀬一馬校注、現代語訳（1972）『花伝書（風姿花伝）』を基に筆者作成

『風姿花伝』のキーワードの「花」は、能楽のパフォーマンスで観客にとって価値があると感じることを表した言葉であり、その「花」をどのように作るのかということを中心に、『風姿花伝』という書物が作成されていることがわかる。つまり、芸術論としてだけでなく、どのように事業を設計するのか、顧客への価値提供という事業システムの表の側面が記されたものと読み解くこともできる。

また、花を作る「人」に着目した「年来稽古条々」は、事業を提供する仕組みについて言及したものであり、事業システムの裏の側面について記述されている。

このように、『風姿花伝』の体系組織と内容から、顧客価値と提供する仕組みの両者が密接にかかわりを有すると、世阿弥が考えていたことが推察できる。

4-3. 年来稽古条々

西尾（2015）は、世阿弥が「年来稽古条々」（生涯にわたる能の稽古の心得）で能楽師の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以下の7つの段階にわけ、それぞれの時期に気を付けるべき点をまとめていることに着目し、現代のキャリア論につながるものとし

てとらえ、これら7つの段階について、室町時代の古語ではなく現代語訳の世阿弥・竹本訳注(2009)を引用しながら、それぞれの段階の特色をまとめている。西尾(2015)をもとに、世阿弥の人材育成に関する考え方を見ていく。

4-3-1. 第1期：7歳

能の芸においては、おおよそ七歳をもって稽古の開始の年齢とする。この時期から稽古を開始し、その子供がやり出すことの中に得意な演技があるはずだ。舞やはたらきなど、謡、また鬼の物まねなどでもよいから、偶然やり出した演じ方を、干渉せずに本人の好きなようにさせるのがよい。むやみに「よい」「悪い」と指導してはならない、あまり強く注意をすると、やる気をなくすことになり、能をやるのが嫌になってしまうので、芸の成長がとまってしまう。

ただ、謡・はたらき・舞など以外には、させてはならない。たとい出来るにせよ、無理に能一曲全体を教え込んではいならない。晴れの舞台の冒頭の能には出演してはならない。その日の三番目・四番目と進行した、ちょうどよい潮時をみはからって、得意な演技をさせるがよい。(世阿弥・竹本訳注2009：18-19)

人材育成が始まった時期には、子供本人の演じ方を大切にし、よいや悪いといった指導をしたり、あまり厳しく注意をしたりすることをたしなめ、強制したり評価をしたりすると、幼い子供のやる気がそがれることを指摘している。そして、これは個人のモチベーションを促す指導育成方法であり、できるとうれいという内発的動機付けを尊重する指導方法のほうが、その後の技能育成が容易になることを考慮した考え方である。

また、一曲すべてを無理に教えることも禁じており、年齢に応じた能力育成の重要性を指摘している。さらに、人材育成のプロセスだけでなく、能力の発揮の場についても言及している。世阿弥の頃は、能楽の公演は終日実施されており、日の数番演目が組まれていた。こうした興行形態の最初に子供は登場させるのではなく、公演の進行が円滑に進む潮時を見計らって舞台に立たせるようにも記している。技能のレベルを上げるためには、舞台という現場経験を踏ませることは重要であるが、一方で舞台開始直後は緊張度が高く経験が乏しい子供には荷が重いことに配慮したからだと考えられる。

このように第1期の能楽を始めたばかりの時期には、幼い子供本人にその技能を身に付けることを楽しいと思わせること、さらに身に付けた技能を無理なく発揮させて舞台に出る楽しさを発見させることを意図していたと考えられる。

4-3-2. 第2期：12、3歳より(少年期)

この年頃よりは、すでに次第に歌声も笛の調子に合うようになり、演技にも自覚が生じる時期なので、だんだんといろいろな演目をも教えるがよい。

まずは稚児姿なので、どんなふうになっても愛らしい。歌声を華やかに耳に立つ時期である。この二つの利点があるので、欠点は隠れ、美点はいよいよ魅力的に見えるのだ。大体において、子供の能で、むやみに手の込んだ演技の能などはさせてはならない。実際の舞台でも不似合いだし、芸も上達しないやり方である。しかしながら、上手になったら、どんなふうにしてもよかろう。稚児姿といい、少年の声といい、しかも上手であるならば、どうして悪いことがあるのか。

しかしながら、この花は、本物の芸の魅力ではない。たんなるその時限りの魅力である。この「自分の花」に助けられるのだから、この時期の稽古は、万事につけてたやすいのだ。そういうわけで、この時期の芸は、一生の芸の善し悪しを見定める判断材料には、決してならないのだ。

この時期の稽古には、やすやすと出来る芸で魅力を発揮し、基本技術を大事にしなければならぬ。すなわち、所作でもしっかりと正確に動き、謡も言葉をはっきりと発音して歌い、舞も型をしっかりと習得して、一つ一つの技術を大事にして稽古するがよい。(世阿弥・竹本訳注2009：22-23)

第2期の特色としては、技能が上手くなったところをより伸ばし、さらにモチベーションを維持・向上させる指導方法がとられていることがあげられる。また、この時期は子供らしさが魅力であり、技能そのものを判断することには不適切であることを指摘する。そのため、基礎技能を指導育成することに注力し、難易度の高い技能を育成することを避けること、さらに年齢に応じた技能発揮こそが重要であると指摘する。

つまり、経験の浅い被育成者の学習獲得の力そのものの未熟さにも配慮し、その後の長期的な技能継承のプロセスを見通したうえでの指導育成方法をとることの重要性を述べている。

4-3-3. 第3期：17、8歳より（変声期）

この時期はまだ、あまり大変なので、稽古の種類は多くない。まず、声変わりとなるので、もっとも華やかな魅力であった少年期の歌声を失ってしまう。体つきも背が伸びてしまうので、姿のかわいらしさがなくなって、かつての、声も美しく、姿も華やかで、何をやってもたやすく喝采を博した時期からの変化により、今まで通りのやり方が全く通用しなくなるので、やる気が失せてしまう。あげくのはてには、観客たちもおかしそうな様子を見せるので、恥ずかしさといい、あれやこれやで、この段階で嫌になってしまうのである。

この時期の稽古としては、ひたすら、たとえ指さされて人に笑われても、そんなことは意に介さず、家では、声が無理なく出せるような調子で、夜間・夜明けの謡稽古を行い、心の中では神仏に願を掛け、意志の力を奮い起こして、一生の分かれ目はここだと、わが生涯にかけて芸を捨てぬ以外には、稽古の方法はあるまい。ここで捨てれば、そのまま芸

はおわってしまうであろう。

そもそも、調子の高さは声の質によるとはいうものの、黄鐘と盤渉のどちらかを基準にするのがよからう。調子にあまりにこだわると、姿勢に癖が出てくるものである。また声も年を取ってから駄目になるおそれがある。(世阿弥・竹本訳注2009：25-26)

第3期では、身体的な変化に十分に配慮して指導育成することを述べている。思うように稽古ができない状況に十分に配慮し、稽古をすることが、将来を左右することを指摘する。

経験年数と技能の習熟が比例するとは限らないことを、世阿弥は熟知しており、この時期には焦らず、技能獲得のためのモチベーションを維持させることに注力している。

技能レベルがあがってきたからこそ体の変化にとまどい、自信を喪失しがちであること、そのために無理な稽古をするとその後のキャリアに重大な問題を生じる可能性があるため、この時期の特色を十二分にわかったうえで本人と師匠が稽古に取り組むことが、一生をわけるキャリアの節目だと指摘している。

4-3-4. 第4期：24、5歳より（青年期）

このころは、一生の芸の確定する最初である。であるから、稽古の本格化する境目である。

発声もすでに正しくなり、体格も安定する時期である。さて、この能の世界で、利点となる二つの能力がある。それが歌声と姿勢なのである。これ二つは、この時期に確定するのである。この二つは、年齢の充実に応じた大人の芸が生まれ出る源である。

そのためには、はた目にも、「さあ腕利きの役者が現れたぞ」というので、人も注目するのである。かつは名声のあった役者などが相手であっても、新人の魅力に観客が新鮮さを感じて、競演の勝負などで若い役者が一度でも勝ってしまうと、周囲も過大に評価し、本人も上手だと思い込んでしまう。血気盛んな年齢と、観客が一時的に感じた新鮮さのもたらす魅力である。本当に鑑識眼のある観客は、この人気は偽物であることを見分けるだろう。

この時期こそは、たとえ花が一時的であったとしても、初心時代というべき時期なのに、もう申楽の世界を極めたかのように自分で思って、さっそく申楽についての的はずれの独善的見解を開陳し、名人気取りの演技をするのは、嘆かわしいことだ。たとえ周囲が賞賛し、名声のあった役者に勝ったとしても、これは一時的な珍しさの生んだ魅力だ、と自負して、ますますの能をただしくしっかりとやり、名声を獲得している役者に細々と具体的に質問するなどして、稽古をいっそう進めなければならない。要するに、一時的な魅力を身に備わった永遠の魅力と思い込むことが、本当の魅力からいよいよ遠ざかることなのである。まさに、人はみな、この一時的な魅力に自分を見失って、すぐに魅力が失せてしまうのにも、気付かない。初心というのは、この時期のことなのである。

1. よく工夫して考えよ。自分の芸の程度をきちんと認識していれば、その芸相当の魅力は一生失せることはない。自分実力以上の上手だと思ひ込むと、もともとあった芸相当の魅力もなくなってしまうのだ。よくよく理解せよ。(世阿弥・竹本訳注2009：29-31)

第4期では、身体の変化が落ち着くので、正確な技能を適切かつ効率的に獲得することに対して、具体的に言及している。また自分の能力の進捗を、過大評価することを戒めるなど、技能発揮の状況を客観的に評価する視点を持つことの重要性について述べている。

年齢的に気力体力が充実する時期を迎え、過信をすることはその後の継続的な技能育成に関しては弊害となる点が明確に指摘されており、技能の進捗に応じて、その獲得した技能がどのようなレベルであり、どのように評価されるものを冷静に判断することが、その後の技能育成に関して必要であることを、明らかにしている。

被育成者本人が、自らの技能のレベルを把握し、その上で技能を磨く努力を外部の関係者の力を借りて行うことの重要性を指摘している。

4-3-5. 第5期：34、5歳より（壮年期）

この年頃の芸は、絶頂期の境目である。この時期に、この花伝の心得の一つ一つをすべて悟りきって、しかも上手になっていけば、きっと天下に認められ、名声を博しているに違いない。もしもこの時期に、都での名声もいま一つで、人気も期待したほどでもないということであれば、どのような上手であっても、まだ本当の芸の魅力の何たるかを、体現し切っていない役者であると、自覚するがよい。もし「花」を極めていなければ、四十歳以後は芸が下がっていくだろう。それは後になって出てくる、この時期の未熟の証拠であろう。要するに、芸が向上するのは三十四五歳までの頃、下落するのは四十歳以後である。返すがえすも、この時期に都での名声を獲得できなければ、芸の奥義を極めたと思っ
てはならない。

この絶頂期に、なおも自重せねばならない。この時期は過去の舞台の数々を振り返り、また将来の芸のあり方についてあらかじめ考える時である。こういう時期に能の奥義に達していなければ、この後、天下に認められることは、非常にむつかしかろう。(世阿弥・竹本訳注2009：34-35)

第5期では、将来の技能のあり方について、考えることの重要性を指摘している。指導者側に関わることが減り、被育成者が技能発揮レベルを冷静に受取り、専門家集団の中での自らのレベルを自覚して、その後のキャリアを歩むことを示唆している。また、年齢的に技能が向上することにも限界があることにもふれており、長期的なキャリア形成の歩みの中で、自らの変化を見通すことへの示唆も記している。

この段階では、指導者の役割は減り、被育成者が自ら考えてキャリアを選択していくことの

重要性が指摘されている。

4-3-6. 第6期：44、5歳より（初老期）

この年頃からは、芸のあり方は、まったく変わってしまうであろう。たとえ都で認められ、芸の奥義を体得していたとしても、それにつけても、すぐれた控えの役者を側に置いておくのがよい。芸は下がらなくても、しかたのないことながら、次第に年齢が高くなっていくので、姿の魅力も、観客のもてはやしも、失せてしまう。まずもって、非常な美男ならばともかく、かなりの容姿の主であっても、素顔で演じる能は、年を取っては見られたものではない。であるから、この直面という一分野は、持ち芸から脱落するのである。

この年頃からは、あまり手の込んだ能はしてはならない。大体のところは、自分の年齢相応の能を、楽々と、無理なく、二番手の役者に多くの演目を譲って、自分は添え物のような立場で、控え目控え目に出演するがよい。もしも「脇の為手」がない場合でも、それならなおさら、わがが多くて動きの激しい芸は演じてはならない。どうやってもはた目に魅力がないからである。

もしもこの年頃までなくならない芸の魅力があったなら、それこそが「本当の花」ということになろう。「本当の花」とは、五十歳近くまでなくならない芸の魅力を備えた役者であれば、四十歳以前に都で名声を博していたにちがいない。たとい都の名人と認められた役者であったとしても、そういう達人は、よくわが身を知っているはずであるから、いよいよ「脇の為手」を育成して、むやみに欠点を露呈するような芸をするはずがない。このようにおのれ自身を知ることが、奥義に達した人の心得というものであろう。

（世阿弥・竹本訳注2009：37-38）

第6期では、身体能力の変化にともない、その限界を意識し、どのような技能をどこで発揮するのかを考えることの大切さを指摘している。また、自分以外の専門家とのチームでの技能発揮の重要性にも言及し、能力の変化に応じた能力発揮の方法を考えることを示唆している。

また、個人の技能の進捗という視点以外に、専門家集団としてどのように地位を継続するのか、能楽のパフォーマンスそのものの質の向上へも視野を広げることの重要性に言及している。

4-3-7. 第7期：50有余（老年期）

五十歳過ぎの年頃からは、まったく何もしない以外に方法があるまい。「千里の名馬も老いては凡馬に劣る」ということわざがある。しかしながら、本当に奥義に達した名人ならば、出来る演目はほとんどなくなって、とにかく見どころは少なくなったとはいっても、芸の魅力は残るであろう。

亡き父観阿弥は五十二歳の五月十九日に死去したが、その同じ月の四日に、駿河の国の浅間神社のご宝前で奉納の能を演じた。その日の能はとりわけ華やいで、観客は高きも賤

しきも、みな一同に絶賛したのであった。だいたいその当時は、演目の大半はすでに若い頃の私に任せて、無理のない曲を、少しずつ、面白く工夫して演じていたが、芸の魅力はいつそう際だって見えたのである。これは、真に悟得した「花」であったがゆえに、芸としては、出来る演目もわずかになり、演技も枯れてしまっていたが、それでも芸の花は散らずに残ったのである。これこそが私が実際に目にした、老体の身に残った「花」の証拠なのである。

年来稽古は以上である。(世阿弥・竹本訳注2009：41-42)

第7期では、長いプロフェッショナルとしてのキャリアにも終わりがあることを指摘し、一方で技能レベルが高くとも年齢的な限界を自覚したうえで努力を続けてきた結果の「花」に言及している。そして、ここまでのレベルに達しても、若手との共演によって、興行を組み立て、無理をしていないことを挙げている。

4-3-8. 人材育成と事業システムとの関連

「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。さらに、7つの段階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があり、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ことがわかる。

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指摘される。また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終期にかけて論じている。肉体の変化が能楽師としての限界になることは若い時期も老境でも同様であるが、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、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、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考察している。

つまり、世阿弥という能楽の座のトップは、事業継続と発展のために人材育成の重要性を理解し、よりよいパフォーマンス提供が、個人にも組織にも観客にとっても共通の価値であることを「年来稽古条々」で打ち出していることがわかる。単に演じ手として技能を育成するというだけでなく、複数の人間が一つの組織「座」として興行をするために、新人からベテランまでの人材を状況に応じて育成やサポートを行い、全体としてよりよいアウトプット提供をいかに行うのかと考えていたことが類推できる。また、自分が演じる立場になったからこそ、親の観阿弥の体力や技能の変化を認識し、組織としての座のパフォーマンスと個人としての能楽師のパフォーマンスを考えていたことも指摘できよう。

「年来稽古条々」が指摘する育成する立場からの視座や、キャリア形成のプロセスによって

無理をさせない指摘などの経営管理的な考え方、組織マネジメント的な視点がある。

約600年前に書かれた世阿弥の書物は演劇論としても世界的に一流のものとして認められている。さらに、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、組織への波及効果や組織全体としての価値の高いパフォーマンスの提供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から生まれた事業コンセプトの書として読み解くことができる。

4-4. 問答条々と奥儀

世阿弥は『風姿花伝』の中で、芸の実力を発揮するための工夫をまとめた「問答条々」を記している。これは、弟子の質問に師匠が答える形でまとめられたものである。現代語訳の世阿弥竹本注（2009）を引用しながら、世阿弥が能楽の事業コンセプトをどのように考え、創出したかを分析していく。

4-4-1. 問答条々

ここでは、人材育成の成果として獲得して技能をいかに実際の舞台上で発揮するのかについて、まとめられている。

問い。いったい能楽興行を開始するのに、その当日になって、最初に会場を見て、その日の公演の成否をあらかじめ認識するというのは、どういうことか。

答え。これは、きわめてむづかしいことである。陰陽道一占いの方面に熟達した人でなくては、わからないことである。

まず、当日の演能会場を見ると、今日は能がうまくいくか、不首尾に終わるか、前兆があるはずである。これは言葉では説明ができない。しかしながら、だいたいのところを推察すると、祭礼や身分の高い人のおん前などの演能で、観客が大勢集まり、客席がまだ静かにならないことがある。そういう時には、出来る限り観客のざわめきを静めるべく、演能開始後、わざとシテの登場を引き延ばし、観客が能の進行を待ちかねて、全員の気持ちが一つになって、今か今かと楽屋の方を見るちょうどその時の、絶妙な瞬間をとられて登場し、一セイの謡を歌い上げると、そのまま会場もその場の音曲に魅了されて、全員の気持ちが主催者の演技と一体となり、能に集中する。そうなれば、もどのように演じようと、その日の公演は、成功したも同然である。

しかしながら、能の催しは、主客である貴人のご臨席を基本とするから、もしも早めにお出ましになった時には、すぐに始めなくてはならない。そうはいうものの、観客たちはまだ着席し切っておらず、あるいは遅刻して入場したりして、人がいつまでも立ったり座ったりと落ち着かず、全員の気持ちがまだ能に集中し切らない。そういう時の能では、

何かに扮して登場する場合でも、いつもよりも色々と動作をも飾り、発声も強々と行い、足踏みも強く踏み、演技するときの所作も、人が注目するように、躍動的に演じるべきである。これは、観客席を静めようとするためである。そうなった場合はなおのこと、とくに、その貴人のお好みに合うような能を演じるべきである。さて、こういうときの最初の能は、十分に成功することは、決してない。しかしながら、貴人のお気持ちに添うことが先決なのであるから、その心得が大切なのである。どんな場合でも、観客席がすぐに静かになって、自然と能に集中する雰囲気になっている会場では、失敗がない。(世阿弥・竹本訳注2009：94-95)

舞台上に登場するとき、少し遅めにでて観客の注目を集める声を上げて、その場の雰囲気をこちらに向けることができれば、その日の公演は成功することにつながるとしている。よい技能を発揮するだけでなく、登場のタイミングを指摘して観客の期待感を高める工夫を述べており、無形のサービスの最も適した提供方法は何なのかということ世阿弥が探求していることがわかる。

問い。申楽能において、他座の役者との優劣を競う競演に勝つ方法とは、どのようなものか。

答え。これは大切なことである。まず第一に、たくさんの上演可能演目を保有して、相手方の能とは違う姿の能を、ぶつけるようにせねばならない。

序文に述べた、「和歌を少し稽古せよ」といったのは、このことである。申楽能の作者が役者と別人だと、どんな上手な役者でも、思い通りには演じることができない。これが自作であったならば、詞章も演技も、完全に掌握できるのである。さて、能を演じようとするほどの者で、和歌の教養があったならば、能を創ろうとするのは、たやすいであろう。自分で能を作ることは、申楽の世界で死活的に重要なのである。

要するに、どんな上手でも、自作の能を持っていない役者は、単騎で千人の敵に立ち向かえるような勇者でも、戦場で丸腰であるのと、同様である。

自作の能を持っているという実績を、立合の舞台上で見せるがよい。相手方が華やかな能を演じた場合には、しみりとした、雰囲気の異なる、しかも急所となる山場のある能を演じるべきだ。このように相手方の作品とは違う作風の能を演じれば、どんな敵方の能がよかったとしても、むやみに負けることではない。もしもこちらの芸が上出来であれば、勝つことは確実であろう。(世阿弥・竹本訳注2009：106-107)

さらに、ただ演じるだけではなく、自分が曲を作ること、新しい演目を創作することの重要性を指摘している。演じ手が自ら考えた演目はより深い感動を与えるようにパフォーマンスを

できる可能性があること意識し、楽曲を自ら作ることが戦術として必要であると指摘する。当時の能楽は、現在のような伝統文化としての歴史をもったものではなく、新しく提供されるエンターテインメントという位置づけであり、次々と演目を増やしていくことの重要性も指摘していると考えられる。

演じるだけでなく創作もすることにより、能楽そのもののパフォーマンスの質をあげる有効性と効率性（戯曲作家と分業するよりも早く演目を提供でき、観客の反応を見て改訂もすぐ可能である）を考慮していたことがわかる。

4-4-2. 奥儀

さらに、芸能の本質をとく「奥儀」には以下のような記述がある。

秘伝に言う。いったい、芸能というものは、あらゆる人々の心を豊かにし、すべての観客の感動を生み出すことこそが肝要で、それこそが福德を増し寿命を延ばす方法なのである。究極的には、あらゆる芸道は、すべて寿命福德を増長させるものであろう、ともいわれている。とりわけこの能の芸においては、最高の芸位に達して後代に家の名声を伝えることこそが、「天下の許され」である。これこそが、能役者にとっての福德増長である。

しかしながら、とくに心得ておくべきことがある。鑑識眼の高い上流の観客が鑑賞するのが、品格や芸位が最高の役者である場合は、このうえないぴったりの組み合わせであるので、問題はない。そうじて、鑑識眼のない連中、遠国田舎の庶民の鑑賞力では、この品格・芸位の高い能芸は、理解出来ない。こういう場合は、どうしたらよいであろうか。能の芸というのは、多くの観客に愛され親しまれることを、一座が成り立っていくための福德とするのである。したがってあまりに高踏的な芸風ばかりであっては、やはりすべての人の賞賛を獲得出来ない。このために、これまでに演じてきた演目を忘れずにいて、時と場所に応じて、鑑識眼の低い観客でもすばらしいと思うように能を演じることこそが、福德なのである。よくよく役者の芸力と人気との究極的なあり方を考えるに、貴人の御前や山寺、田舎遠国、諸国の神社の祭礼にいたるまで、あらゆる場所での演能で、つねに悪評を蒙らない者を、福德のある達人の役者というべきではなかろうか。したがって、どんなに上手であっても、多くの人に愛され親しまれるという点で欠けたところのあるような役者を、福德を招く達人とはいいがたいのである。（世阿弥・竹本訳注2009：202-203）

寿福増長とは、興行を見た観客に感動を伝えるといった意味である。したがって、上記の内容は、いつ、どこで、だれに対して興行を行っても、そのパフォーマンスが観客にとって付加価値があると認められるように演じることの重要性を指摘する文章である。貴族にも、都市部の町人にも、田舎や大衆にも、「寿福」をもたらさなければならない。これは、上流階級だけに支援されればよいというわけではなく、より大きなマーケットを世阿弥が意識していたこと

がわかる。具体的に、観阿弥は、その地域（セグメント）の観客の状況に応じて技能を発揮することができたことを指摘し、実践することで大きな名声を得た実績をあげて説得力を高めている。

まさに、現代のマーケティング的な考え方に通じることを世阿弥はまとめている。

4-5. 花修と別紙口伝

『風姿花伝』の外編として、「花修」と「別紙口伝」がある。この二つの著作では、技能発揮というレベルにとどまらず、経営者の役割や事業をどのように継承するのかといった視点に通じる記述がある。

一. 作品の良し悪しにつけて、役者の芸格に応じて、適合する能というのを理解せねばならぬ。(中略)

要するに、こういった作品性や演能場所のさまざまに影響されず、常にすぐれた舞台を演じるほどの役者でないと、最高の芸の魅力を達成した名人とは言えないのである。だから、どんな会場にも条件にも合わせられるほどの名人の場合は、何も言うことはない。

また役者によっては、自身の芸について、その技量にふさわしい見識を持っていない役者もいる。またその芸力以上に能というものを知っている者もいる。貴人の御前での能や晴れ舞台で、技術がすばらしいのに演出や選曲を誤り、失敗してしまうのは、自分の能についての見識がないからである。またそれほどの技能の持ち主ではなく、上演可能演目も少ない、いうなれば駆け出しの役者が、晴れの舞台でも芸の魅力を発揮し、演じるほどに観客の評判が高まり、それほど不出来な場合がないというのは、役者として腕前以上に、能の何たるかを知っているためであろう。(世阿弥・竹本訳注2009：241-243)

技能発揮のレベルが高くでも、能楽というエンターテインメントの特色を理解できていない人がいる。一方、それほど技能発揮のレベルが高い人ではなくても、上流階級や非常に大勢の人が観客の場でも、それなりに能力を発揮できる人が、能楽を理解しているといえると世阿弥は記している。技能が上手か下手かというだけでなく、どこでパフォーマンスを行うのかと客観的に考慮し、自分の技能発揮を観客へのサービス提供であると対象化してとらえて、興行できる人を、能をよりよく理解する能楽師として世阿弥は評価している。つまり、能楽が事業として継続するために、技芸のレベルだけではなく、興業としての成果への視点の有無が重要であることを述べている。

さて、技量はあるが見識のない役者と、技量は未熟だが見識のある役者とのどちらがすぐれているかの評価は、人により千差万別である。しかしながら、貴人の御前や晴れの舞台でどんな時にも能が成功するような役者は、名声が末長く続くのである。そうである以上

は、上手ではあっても技量のわりに自分の芸の何たるかを知らないような役者よりは、すこし実力不足の役者であっても、能を知っている役者の方が、一座を成功に導く指導者としては、すぐれているといえよう。

能の何たるか知っている役者は、自分の力量の至らぬ点も知っているために、大切な催しに際して、不得手な演目は差し控え、得意な作品ばかりを選んで演じるから、出来がよいということになるので、観客の賞賛は必定であろう。そうしておいて、不得手な演目を、小規模な催しや地方での演能で試演するのがよい。このように鍛錬すれば、不得手な演目でも、修練を積んで、次第次第にうまく出来るようになる時が来よう。そうるうちに、最後には芸域も広がり、洗練もされて、ますます名声も上がる、一座も繁栄するようになる。(世阿弥・竹本訳注2009：243-244)

さらに、上手で腕前は優れているのに、その割には自分の芸を自覚していない役者より、技が少し不足していても、能の本心をよく理解している役者の方が、一座を背負うにふさわしい人材だと世阿弥は記述している。能楽という技能の継承だけではなく、座の後継者はどのような人物がふさわしいのか、事業継承についても言及があることは、世阿弥が確立した能楽の将来への展開を考えていたことの証左である。

別紙口伝ではこの点がより明確に記述されている。

一、この別紙口伝は、われらが能芸において、家の重大事であり、私の生涯を通じてたった一人だけに相伝する秘書である。たとえたった一人しかいない子供だとしても、その器でない者には伝えてはならない。「道の家とは血筋だけで繋がるものではなく、その道を伝えてこそ、家といえるのである。その家に生まれただけでは、道を継ぐ人とはいえない。道をしてこそその道を継ぐ人というのである」とされている。この別紙口伝こそは、あらゆる福德を備えたすばらしい芸境を極めるための教えとなろう。

一、この別紙口伝の全内容は、かつて第四郎が相伝したものではあるが、元次もまた、能芸の達人であるので、これを再び伝えるものである。重大な秘伝である。(世阿弥・竹本訳注2009：298)

別紙口伝は、一世代一人に限って伝える秘伝であるとして、たとえ後を継ぐべき我が子であっても、能力のないものには伝えてはならない、それは、家の芸が受け継がれてこそ家で、人も、その道を知ってこそ人であるという考えを世阿弥はまとめている。事業継承をするための人材として、我が子であってもその能力を見極めることが座のトップには求められる。個人的な情よりも、事業の継続や発展が意識されて、世阿弥の著作がまとめられたことはここからも明白である。

5. まとめ

「花」の解明のためにまとめられた世阿弥の著作『風姿花伝』は、人材育成と事業システムの観点から、以下の3つの特色を指摘することができる。

まず、人材育成を花という付加価値の源泉として位置付けていたことである。能楽の座という組織のメンバーが円滑にキャリア形成し、さらに後継者を育成することの重要性を段階に応じて詳細に記述しているが、また、組織全体としての能力発揮を考えた興行の方法などにも言及している。つまり、能楽というエンターテインメント事業を明確に規定するおりに、パフォーマンスの有効性と効率性に配慮し、組織の継続性の視点を持っていたことが明らかである。

次に、客や場に応じた技能発揮という、市場を意識した付加価値の創出についても記述している。市場の状況（多様性・競争環境）に対応することの重要性や、演じる側が新しい作品の制作をすることでより内容の濃い演目の短時間での提供や改定、また競合する立ち合い能で、すぐに場に応じた演目を選定できる強みの構築など、マーケティング的な発想を持っていた。

最後に、事業継続への視点の明確さを指摘する。経営者の資質は技能のレベルから判断するのではなく、状況に応じた技能発揮ができるのかどうかや自分の能力を客観的に把握できることの重視など、管理者的能力に着目している。そして、事業継続のために、能力の見極めと絞り込みの重要性を指摘し、能楽の座という組織の維持と、能楽そのものの事業の継続性を意識していると考えられる。

これらの特色から、世阿弥は、能楽の座を「生産資源の集合体」（ベンローズ2010：48-49）としてとらえ、単に能楽師が演じるだけでなく、エンターテインメントを提供する場に応じて、それに適した「サービス」をインプットする。あるいは創り出していくと考えていたことがわかる。既存の能楽に、新しい楽曲を提供するだけでなく、技能を継承し、事業の発展・継続を意図していた世阿弥は、企業家的な活動を行っていたと考えられる。

<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29年度学外研究助成を受けた研究成果の一部である。

参考文献

- 今泉淑男 (2009) 『世阿弥』 吉川弘文館。
- 表 章・天野文雄 (1987) 『能楽の歴史』 (岩波講座 能・狂言 I) 岩波書店。
- 表 章・竹本幹夫 (1988) 『能楽の伝書と芸論』 (岩波講座 能・狂言 II) 岩波書店。
- 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
- 小林責・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 野上豊一郎・西尾実校訂 (1958) 『風姿花伝』 岩波文庫。
- 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。
- 世阿弥 観世清和編訳・松岡心平監修 (2013) 『新訳 風姿花伝』 PHP研究所。
- 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 (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—」 『現代社会研究』 第18号、pp.75-90
- 西尾久美子 (2016) 「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.2-45
- 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
- 西尾久美子 (2017) 「伝統文化専門職の人材育成—芸舞妓と能楽師の事例—」 『現代社会研究科論集』 第11号、pp.1-19
- 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
- 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。)
- Penrose, E.T. 1995. The Theory of the Growth of the Firm, Third Edition, Oxford University Press (日高千景訳 『企業成長の理論 第3版』 ダイヤモンド社、2010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7月15日閲覧)