

令和 2 年 7 月 8 日現在

機関番号：34305

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K03829

研究課題名(和文) 伝統的専門職組織の人材育成と事業システム

研究課題名(英文) Human Resource Development and Business Systems in Traditional Professional Organizations

研究代表者

西尾 久美子(Nishio, Kumiko)

京都女子大学・現代社会学部・教授

研究者番号：90437450

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)： 伝統文化専門職組織の人材育成と事業システムに関する研究成果は以下4点である。キャリア形成の節目が公演での楽曲を披露を通じ業界で共有される。専門職間に多様なディベロップメンタル・ネットワーク(以下DNと略す)が形成される。宗家が節目の楽曲の公演を許可するので専門職の技能育成のプロセスを把握する。中堅の能楽師はDNを基に連携して自主公演を行う技能育成と付加価値創出の事業システムがある。

研究成果の学術的意義や社会的意義

研究成果の学術的意義としては、日本固有の伝統文化専門職組織にキャリア形成を円滑にする仕組みと技能育成を意図的に行う機会や専門職の連携による公演等付加価値提供の事業システムの存在を明らかにしたことが挙げられる。

社会的意義としては、宗家や一門の連携による人材育成と自主公演の事業システムにより、伝統文化を担う専門職が主体的に内外の環境の変化に適応し、長期継続が可能になったことを明らかにした点である。

研究成果の概要(英文)： Based on the interviews and the observation of their participation, I found the following four points regarding the human resource development and business system of the traditional culture professional organizations. 1) There are several pieces of music for career development and the skill level of professionals is shared in the industry through performances. 2) The head of a school is responsible for human resource development, and the head of the school's headmaster "Souke" takes young professionals as his students. These formations have function of a developmental mental network (hereinafter referred to as DN). 3) The headmaster of the school permits performances of milestone pieces of music and understands the process of skill development for professionals within the school. 4) There is a business system for mid-level and above Noh performers to develop their skills and create added value by collaborating with DNs.

研究分野：経営学

キーワード：人材育成 事業システム 能楽師 伝統文化専門職 キャリア ディベロップメンタル・ネットワーク  
連携 付加価値

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

技能継承は、社会的に重要な課題である。

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。そこで、本研究は長期継続する組織の事例として 600 年以上継続する能楽を取り上げ、能楽師の人材育成と能楽の事業システムについて探求する。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は以下の 4 つである。

必要とされる専門技能の内容と育成指導の仕組みや後継者の選定と育成を明らかにする。

専門職の連携による組織運営の実態と構造、事業実施の仕組みを明らかにする。

との関連性について考察し、能楽の人材育成と事業システムを明らかにする。

研究代表者の研究成果である京都花街等他の伝統文化専門職組織の事例と比較検討し、日本固有の専門職組織の人材育成と事業システムを探求する。

### 3. 研究の方法

文献調査、インタビュー調査、参加観察調査を並行して実施し、調査研究を行った。

技能レベルの変化やその発揮の状況を把握するために、調査協力者として公演の主催者となり主役を演じるシテ方能楽師を選定し、一門のトップである人間国宝の能楽師やその能楽師が指導する若手能楽師、一門の中で重鎮と目される能楽師、また人間国宝を師匠にもつ中堅の能楽師など、キャリア形成の段階が異なる複数の能楽師にインタビュー調査を実施し、公演の場や稽古の状況などについて継続的に参加観察調査を行った。また、積極的に自主公演を行う囃子方能楽師にもインタビュー調査や参加観察調査を行った。その他、技能レベルが高いという評価のある能楽師(複数の役籍)の公演なども参加観察を行い、公演の実施に伴う能楽師同士の連携や顧客の状況などについても調査を進めた。

さらに、能楽を専門にする研究者(文学関連)とも緊密な連携をとり、複数の流儀の特色等、能楽の業界に関する情報を収集した。

### 4. 研究成果

伝統文化専門職組織の人材育成と事業システムに関して、以下の 4 点を研究成果として明らかにした。

(a) 能楽で主役をつとめかつ公演のマネジメント的な役割を担う「シテ方」に着目し、その技能継承と後継者の育成、また公演実施などの実状を明らかにした。

シテ方能楽師のキャリア形成は、流儀内の一門のトップが育成責任を担う仕組みになっている。小学生未満の子供時代から育成に携わる場合、あるいは大学での部活動等を経て能楽師を目指す場合など、現代では入門の時期は確定していないが、一門に入ることで師弟関係ができる。その師弟関係を中心に弟子の間に兄弟関係も発生する。さらに、能楽師としてプロを目指す場合、一門が所属する流儀の宗家(家元)に内弟子の形で指導育成を受けることが多い。宗家とつながることで、宗家の弟子である複数の他の一門の能楽師と兄弟関係が発生することになる。こうして多様なディベロップメンタル・ネットワークが形成される。これらの関係性もとに、技能に関する評価情報が共有され、流儀全体の技能の質が一定レベルに保たれている。またキャリア形成の節目に相当する課題の楽曲が設定され、段階に応じてそれらの曲に挑戦することで、能楽師の技能進捗のプロセスやレベルが、業界や顧客に共有されている。

宗家や一門のトップから独立を許された後の能楽師は、前述のディベロップメンタル・ネットワークを活用して能楽師同士の連携を持ち、自主公演などで技能発揮の機会を自ら設定している。また、キャリア形成の状況に応じて、師匠からより芸術性の高い技能発揮のための指導を受けることもある。技能が十分に獲得できた壮年期では、さらにレベルの高い楽曲である老女物に取り組み、技能育成上さらなる挑戦をするという節目もある。ただしこの節目の楽曲をすべての能楽師が経験できるとは限らない。能力進捗のレベルや業界内での能楽師の評価や立ち位置等によって挑戦できるかどうか異なってくる。

(b) 能楽師シテ方で最も所属者の多い流儀での調査結果から得た前項の知見は、他の流儀でもほぼ共通であることがわかった。ただ、流儀によって育成において芸術系の大学での学びを重視するところや、事実上宗家が不在で一門のトップの連携によって組織が運営されているところがあり、流儀による違いもある。しかしながら、シテ方能楽師以外の、囃子方・ワキ方・狂言方のすべてに、披物と呼ばれる節目の楽曲があり、いつごろどの楽曲に挑戦するのかというキャリア形成のプロセスのレベル感とも呼ぶべき一定の基準が共有されていた。これは、長期継続的技能形成が必要な伝統文化専門職の特色といえよう。また、節目の楽曲を初めて披露するときは、宗家の許可(宗家不在の流儀の流儀は運営組織の許可)が必要であり、技能育成のプロセスがマネジメントされていることも、共通のポイントである。

(c) 前項の調査結果からわかるように、複数の流儀の家元と一門との関係、技能継承や後継者選定への家元の関わりについては、流儀によって差異がある。しかし、組織として技能継承を行う

ことや、技能レベルに関する統一的なプロセスマネジメントがあることは共通であり、しかも、どの流儀も複数の一門のトップが組織運営に関わる形態であるため、宗家(家元)がすべての権限を掌握しているというわけではない。また、技能の継承は血縁に頼るばかりではなく、弟子から後継者を選ぶ(芸養子)という仕組みも定着しており、ある意味で技能レベルを重視する能力主義的な側面もある。

また、最近では異なる流儀の能楽師が連携して自主公演を行う形態や、囃子方能楽師が公演の主催になる形態の公演も開催されるようになり、観客とのつながりを意識し今までの公演が提供してきたものと異なる付加価値を提供すること(わかりやすい説明がある、体験をすることができる、通常はできない異なる流儀の競いあうような形等)を意図する試みが増えている。こうした点から、能楽師が公演を主催する事業システムが、あたらしい付加価値を生み出すことにつながっていると考えられる。

(d) 京都花街の伝統文化専門職組織と比較すると、キャリア形成の節目が明確であり、技能育成のプロセスが業界で共有される点が共通点である。一方、能楽師にある流儀の宗家というヒエラルキー的な明確な組織構造は京都花街にはなく、組織全体として専門職の育成をはかるような専門職間の制度的な連携はない。ただし、京都花街には技能育成のための学校制度があり現役である限り学校に所属するので、専門技能の継続的な育成が図られている。

日本の伝統的専門職組織の人材育成と事業システムに関する特色として、キャリア形成のプロセスが明確であること、キャリア形成のために専門職のネットワークが活用されること、そして、事業主体になることによって、社会や経済の変化に適応できる人材が育成されていることが挙げられる。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計7件（うち査読付論文 2件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 西尾久美子	4. 巻 13
2. 論文標題 伝統的文化専門職の - 皮むけた経験 - 能楽師の事例 -	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 京都女子大学大学院現代社会研究科論集	6. 最初と最後の頁 23.44
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 西尾久美子	4. 巻 20
2. 論文標題 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 -	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 京都女子大学現代社会研究	6. 最初と最後の頁 15-36
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -
1. 著者名 西尾久美子	4. 巻 12
2. 論文標題 日本型エンターテイメントの人材育成と事業システム - 京都花街・宝塚歌劇・AKB 4 8の比較 -	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 京都女子大学大学院現代社会研究科論集	6. 最初と最後の頁 107-122
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 西尾久美子	4. 巻 11号
2. 論文標題 伝統文化専門職の 人材育成 - 芸舞妓と能楽師の事例 -	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 京都女子大学大学院現代社会研究科論集	6. 最初と最後の頁 1-20
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 Takuya Shimizu & Kumiko Nishio	4. 巻 -
2. 論文標題 Characteristics and Development Patterns of the Process of Vocational Education for Chinese and Japanese Performing Arts: A Comparative Analysis	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 ICBEIT (INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS, ECONOMICS AND INFORMATION TECHNOLOGY) 2020 Conference Paper	6. 最初と最後の頁 101-111
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Takuya Shimizu & Kumiko Nishio	4. 巻 -
2. 論文標題 Characteristics and Development Patterns of the Process of Modernizing Education for Chinese and Japanese Performing Arts: A Comparative Analysis	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 AIMAC 2019 (15th International Conference on Arts and Cultural Management)	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 西尾久美子	4. 巻 14
2. 論文標題 価値共創人材のキャリア形成 - 京都花街と宝塚歌劇の事例 -	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 京都女子大学大学院現代社会研究科論集	6. 最初と最後の頁 1-14
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計12件 (うち招待講演 3件 / うち国際学会 5件)

1. 発表者名 Kumiko NISHIO & Yuki KAWABATA
2. 発表標題 Career Development of Professional and Inter-Organizational Collaboration in Japanese Traditional arts Industry - The Case Study of Noh -
3. 学会等名 ICBEIT 2019 Singapore (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 西尾 久美子
2. 発表標題 伝統的文化専門職のキャリア形成と技能継承 能楽師の事例 -
3. 学会等名 日本キャリアデザイン学会・日本労務学会 共催関西部会例会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 西尾 久美子
2. 発表標題 伝統的文化専門職の一度むけた経験 - 能楽師の事例 -
3. 学会等名 人材育成学会第16回年次大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 西尾 久美子
2. 発表標題 企業家としての世阿弥 - 人材育成と事業継承 -
3. 学会等名 企業家研究フォーラム
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Kumiko NISHIO、Yuki KAWABATA
2. 発表標題 Inter-Organization Collaboration in Japanese Traditional arts Industry - A Case Study of the Noh Performance in Japan-
3. 学会等名 ICBEIT 2018 Osaka (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 西尾 久美子
2. 発表標題 伝統文化における人材育成 - 京都花街と能楽に学ぶキャリア形成の仕組み -
3. 学会等名 同志社大学大学院ビジネススクール良心塾 (招待講演)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 西尾 久美子
2. 発表標題 専門職と人材育成 - 京都花街の芸舞妓と能楽師の事例 -
3. 学会等名 (公社)大阪府診療放射線技師会 第27回学術大会 (招待講演)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 西尾久美子
2. 発表標題 伝統文化専門職のキャリア形成 - 芸舞妓と能楽師 -
3. 学会等名 人材育成学会第14回年次大会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 Kumiko NISHIO
2. 発表標題 A Study on Career Development and Business System in Japanese Traditional Culture " Noh"
3. 学会等名 ICBEIT 2017 Guam (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 西尾久美子
2. 発表標題 専門職と人材育成 - 京都花街と能楽に学ぶ キャリア形成の仕組み -
3. 学会等名 第9回日本感染管理ネットワーク近畿支部地方会（招待講演）
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 Takuya Shimizu & Kumiko Nishio
2. 発表標題 Characteristics and Development Patterns of the Process of Vocational Education for Chinese and Japanese Performing Arts: A Comparative Analysis
3. 学会等名 ICBEIT 2020 Sydney（国際学会）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Takuya Shimizu & Kumiko Nishio
2. 発表標題 Characteristics and Development Patterns of the Process of Modernizing Education for Chinese and Japanese Performing Arts: A Comparative Analysis
3. 学会等名 AIMAC 2019（15th International Conference on Arts and Cultural Management）（国際学会）
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織	氏名 （ローマ字氏名） （研究者番号）	所属研究機関・部局・職 （機関番号）	備考
---------	---------------------------	-----------------------	----