

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 5 年 6 月 19 日現在

機関番号：34419

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2022

課題番号：19K01850

研究課題名（和文）価値共創人材の育成と事業システム

研究課題名（英文）Value Co-Creation Talent Development and Business Systems

研究代表者

西尾 久美子（Nishio, Kumiko）

近畿大学・経営学部・教授

研究者番号：90437450

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：価値共創人材の育成と事業システムに関する研究成果は以下の4点である。京都花街では顧客情報を有し取引の要となるお茶屋や芸妓が現場のチーム編成や楽曲選定を行うことが多く、価値共創と人材育成が平行して実施される。能楽師は徒弟的な関係以外にも専門職同士のつながりを有し、それをもって創造性や芸術性の高い公演を企画し互いのキャリア形成を意図して活動する。宝塚歌劇やAKB48では興行成績が優先されるため、ファンとの関係性構築が人材育成より重視される。日本伝統文化専門職は顧客と接点を有し事業主体となるため人材育成と価値共創の両立をしようとするが、宝塚歌劇やAKB48では人材側にその点の意識は薄い。

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、日本的な価値共創人材の事例では顧客側が継続的にキャリア形成のプロセスそのものを楽しみ価値を見出す点を明確にし、能楽と京都花街では、価値共創人材の育成のための専門職のディベロップメンタル・ネットワークが同期などの横や地域や流儀の壁を超えた斜めの関係性を明確にしたことがあげられる。この研究成果は伝統文化専門職の人材育成に役立つ知見を提供したもので社会的意義も認められる。また、日本の伝統文化専門職の連携が創造性の獲得につながる研究知見をもとに、中国の伝統演劇の事例と比較分析を行い英語論文としてまとめ、海外ジャーナルにアクセプトされるという学術的意義が高い研究成果を上げた。

研究成果の概要（英文）：In the area of value co-creation talent development and business systems, I have identified four research findings. (1) In Kyoto's Hanamachi district, Ochaya and Geiko who have customer information and are the key players in transactions, organize on-site teams and select music pieces, so value co-creation and talent training are conducted in parallel. (2) In addition to apprenticeships, Noh performers have professional ties, which they use to plan highly creative and artistic performances with the intention of building each other's careers. (3) Takarazuka Revue and AKB48 place priority on box-office performance, so building relationships with fans is more important than human resource development. (iv) Japanese traditional culture specialists have contact with their clients and are the main actors in the business, so they try to balance human resource development and value co-creation, while Takarazuka Revue and AKB48 have little awareness of this on the human resource side.

研究分野：経営学（組織行動論）

キーワード：事業システム 価値共創人材 キャリア 人材育成 ディベロップメンタル・ネットワーク 伝統文化 専門職 京都花街 能楽

## 1. 研究開始当初の背景

AIの急激な進展とともに今まで人が担っていた多くの技能は機械に置き換えられる可能性が高い。これは、AIの急激な進展とともに今まで人が担っていた多くの技能は機械に置き換えられる可能性が高いからであり、機械学習の技術革新のスピードは速く、急速にこの傾向が拡大することが予想される。

一方で、顧客と関係性を構築し、感情を含む状況を的確に把握し情報を交換しながら付加価値を創り上げる「価値共創」的な技能を有する人材は、機械に奪われない人ならではの仕事として注目を浴びている。

本研究はこのような社会的背景と、申請者が日本の伝統文化産業を長期間にわたり継続的に調査研究していた成果をもとに着想されるに至った。

そこで、価値共創人材として、日本固有のおもてなしや伝統文化の専門職が継続的に育成されている京都花街や能楽などの伝統文化産業と、ファンとの共感を重視しながら多くの顧客にサービスを提供する宝塚歌劇やAKB48などの日本発のエンターテインメント、という異なる二つのフィールドを調査対象として取り上げ、価値共創人材の育成と事業システムについて探求する。

## 2. 研究の目的

実証的には、花街で提供されるおもてなしを「価値共創」の視角から明らかにする。おもてなしは学術的に定まった定義がなく、受け取る顧客によって価値判断の基準も様々であると想定される。一方で提供する価値共創人材は、一定以上の満足度を顧客から得ることが能力を示す基準となり、そのためのどのような顧客にどのような能力を提供し、顧客から付加価値があると認知されるのか、現場で継続的に情報を察知し自らの能力を提供していると考えられる。このプロセスを明確し、さらにこうした能力を円滑に提供できるように、どのようなチーム編成がなされるのか、顧客情報をどのように活用するのかなどマネジメント側にも照射しておもてなしの提供の実態を明らかにする。

専門職が、現場で価値共創を行う能楽師を調査対象とし、公演の演目の特色やその実施方法等に関する調査も実施し、各流儀の人材育成と事業システムの特色を明らかにする。さらに、各流儀に共通に見受けられる価値共創のための取組みは何か、現場での即興的な能力発揮やその状況の把握をだれがどのように行うことで、高いレベルの感動を生む舞台が提供されるのかについて考察する。また、技能発揮の専門職が、一般人の弟子に技能を教えることによって、どのような関係性が構築され、その関係性が現場での付加価値創出にどのような役割を果たしているのかについても、探求する。

宝塚歌劇やAKB48の事例を通じて、顧客(ファン)との関係性をどのように構築するのか、また構築するためのマネジメント側の工夫は何を明らかにする。さらに、大規模な興行を通じて、どのようにエンターテイナーが顧客との関係性を深めているのか、またその関係性をもって顧客に価値があると感じられる能力の発揮をどのように行っているのかを探求する。

これらの研究の目的をもとに、以下の研究課題を設定した。

(1) 価値共創人材に必要なとされる技能の内容とその技能の育成指導の仕組みや獲得のプロセスを明らかにする。

(2) 顧客との関係性の構築の実態とその関係性を通じて共有される情報や創出される価値を明らかにする。

(3) (1)と(2)の関連性について考察し、価値共創人材を育成しながら事業を継続的に展開する事業システムを明らかにする。

(4) 事例ごとの特色を明らかにするとともに事例を比較検討し日本的な価値共創人材の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。

価値共創人材の育成やその能力発揮の状況を把握するために、京都花街や新潟古町・東京花柳界等の複数の花街の芸妓や舞妓、おもてなしに関わる事業者の経営者を調査協力者としてインタビュー調査を実施し、おもてなしの現場や踊りの会など技能発揮の場の参加観察調査を行った。

能楽では、調査協力者として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、一門の中で中堅や重鎮と目される能楽師など、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複数の職能の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。

宝塚歌劇とAKB48に関しては、技能発揮の場となる公演の参加観察調査、メンバーや元メンバーが執筆した本などの文献調査を行った。併せて主催者が発信する情報媒体やメディア媒体からも情報を収集した。

#### 4. 研究成果

価値共創人材の育成と事業システムにおいて、以下の5点を研究成果として明らかにした。

(1) 京都花街では顧客情報を有し取引の要となるお茶屋や芸妓が現場のチーム編成や楽曲選定することがあり、顧客の状況を把握しその期待に応じたおもてなしを提供する価値共創と伝統技芸の専門スキルの育成という人材育成が平行して実施されている。日本舞踊の師匠が地域に在住する新潟古町では、この師匠や地域のおもてなしの事業システムの核になる料理屋の経営者が顧客との関係性構築と価値共創を実践することと、専門スキルを磨き付加価値を提供できる人材の育成とのつながりを意識しているが、観光需要など多様な場での技能発揮は少ないことが分かった。また東京花柳界では、事業システムの核となる料亭の件数が減少しているため、以前と比較して専門職が技能発揮できる機会が非常に減少し、人材育成が現場で円滑にできる状況にはないことが明らかになった。

(2) シテ方能楽師は師匠と弟子を核にした一門（職分家を中心としそこに所属する複数の能楽師のまとまり）のような伝統的かつ徒弟的な関係性以外にも専門職同士のつながりがあり、そのネットワークがディベロップメンタル・ネットワークのように機能し、能楽師のキャリア形成と創造性や芸術性の高い公演を企画することにつながっていることが明らかになった。また、囃子方能楽師が主催者となる公演が20年以上継続して実施され、さらにこうした既存の公演とは異なる方法での企画（アニメを原作とする能・狂言）が見受けられるようになり、能楽の専門技能を継承するだけでなく、若い世代や能楽に関心が乏しかった顧客層に能の魅力を発信する新たな在り方が定着しつつあることが分かった。

(3) 宝塚歌劇やAKB48では公演の主催者側が収益性を重視しているため、レベルの高い技能発揮などの価値提供の方向性はあまり重視されず、ファンからメンバーが支持され人気があることが優先され、メンバーもファンとの関係性構築を意図した行動が多く見受けられた。歌や踊りなどのレベルの高い専門スキルの育成よりも、ファンとの接点で密なコミュニケーションをとれる人材や、ファンが求めるスター性のある人材が興行ではより重要なポジションを得ていることが明確になった。また、ファンの興味や関心を維持するために、新しい人材を定期的にデビューされることも重視されており、メンバーの定着と人材育成による高付加価値の提供よりも、メンバーの退下が促され人材の入れ替わりそのものが価値を生む事業システムとなっていることが明らかになった。このような事業システム上の特性から、継続的な技能育成があまり必要とはされないAKB48では、人材側に卒業後を視野に入れた姿勢でキャリア形成を行うことが見受けられる。

(4) 京都花街や能楽に代表される日本の伝統文化の技能を磨く専門職は、おもてなしの現場や素人弟子といったように顧客との直接的な接点を有し継続的に関係性を構築し、さらに技能発揮のための事業の主体となるため、主体的に顧客を巻き込みながら付加価値を上げる方法で価値共創を行い、さらに専門職の人材育成も平行して行うように、意図的な公演やおもてなしの場を設定しているという共通点があることが分かった。一方で、宝塚歌劇やAKB48では、メンバーはファンとの接点を充実させること、興行でファンにアピールすることを重視するため、エンターテイメントの場で創造性や芸術性を探求することに注力することは少なく、また一定期間所属後に人材が卒業することを前提にして事業システムが組み立てられていることという共通点があることが分かった。

(5) 日本的な価値共創人材については、価値共創人材の育成の仕組みとして徒弟制度から学校の制度の活用という流れがあることが明らかになった。京都花街と宝塚歌劇の比較検討から組織的体系的に基礎教育が実施されることが共通点として明確なり、「学校化」という人材育成に関するコンセプトを中国の古典芸能の人材育成との比較研究をもとに提起し、体系的に行われる専門基礎教育を基盤としてその後のOJTが実施される、就業前のOff-JTとOJTの関連による価値共創人材の育成という視角を提示した。さらに、能楽と京都花街の比較検討から、徒弟的な人材育成の仕組みが核となり、業界内でディベロップ・メンタルネットワークが形成され、初期キャリアの形成が円滑なっていることと、中期以降のキャリア形成においてはこのディベロップ・メンタルネットワークが地域や専門性を超えて結ばれていることも研究成果から明らかになった。日本の伝統的な専門職が価値共創人材として育成されるプロセスにおいては、顧客との関わりが重要なものであり、さらに、価値共創人材同士が連携し長期的なキャリア形成を行うその過程で、レベル高い技能発揮の機会や新しい価値創造の場の設定が行われていることが分かった。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計7件（うち査読付論文 4件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 西尾 久美子	4. 巻 -
2. 論文標題 伝統文化専門職の連携による技能育成とキャリア形成	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 人材育成学会第19回年次大会報告論集	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 Takuya Shimizu, Kumiko Nishio	4. 巻 -
2. 論文標題 A Comparative Analysis on the Relationship between Artistic Creativity and Career Development in Chinese and Japanese Traditional Performing Arts	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 International Journal of System and Service-Oriented Engineering	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 23
2. 論文標題 日本型エンターテイメントにおけるキャリア・マネジメント - 能楽・京都花街・宝塚歌劇・AKB48の比較 -	5. 発行年 2021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 23-37
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 Takuya Shimizu, Kumiko Nishio	4. 巻 10(2)
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 International Journal of Systems and Service-Oriented Engineering	6. 最初と最後の頁 70-80
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 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 西尾久美子	4. 巻 14号
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 -

1. 著者名 Characteristics and Development Patterns of the Process of Modernizing Education for Chinese and Japanese Performing Arts: A Comparative Analysis	4. 巻
2. 論文標題 Takuya Shimizu & Kumiko Nishio	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 AIMAC 2019 (15th International Conference on Arts and Cultural Management)Conference Paper	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 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13件 (うち招待講演 3件 / うち国際学会 3件)

1. 発表者名 西尾 久美子
2. 発表標題 伝統文化専門職の連携による技能育成とキャリア形成
3. 学会等名 人材育成学会第19回年次大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 西尾 久美子
2. 発表標題 若手伝統文化専門職のキャリア形成と企業家活動 - 専門職の連携による新規企画事業 -
3. 学会等名 企業家研究フォーラム2021年度年次大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 古賀 広志 , 西尾 久美子
2. 発表標題 能楽におけるオンライン活動の情報論的意義の解明
3. 学会等名 2021年度能楽研究所共同利用・共同研究拠点「能楽の国際・学際的研究拠点」公募型共同研究成果報告会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 西尾 久美子
2. 発表標題 自律的人材の育成～京都花街、舞妓の事例～
3. 学会等名 第23回日本医療マネジメント学会学術総会（招待講演）
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 西尾 久美子
2. 発表標題 おもてなし専門職「京都花街の芸舞妓」に学ぶ人材育成
3. 学会等名 ヘルスケアワーカーキャリア学会 ワークショップ
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Takuya Shimizu, Kumiko Nishio
2. 発表標題 A Comparative Analysis on the Relation between Artistic Creativity and Career Development Education in Chinese and Japanese Traditional Performing Arts
3. 学会等名 International Conference on Business, Economics and Information Technology (ICBEIT2021) (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 西尾 久美子
2. 発表標題 価値共創人材のキャリア・マネジメント - 能楽・京都花街・宝塚歌劇・AKB48 -
3. 学会等名 人材育成学会第18回年次大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 西尾 久美子
2. 発表標題 伝統文化専門職の企業家活動 - 自主公演を通じたキャリア形成と価値創造
3. 学会等名 企業家研究フォーラム2020年度年次大会
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 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 西尾久美子
2. 発表標題 京都花街と東京花街のビジネスシステム
3. 学会等名 第6回花街空間研究会報告会 「継承される花街の都市空間」 (招待講演)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 西尾久美子
2. 発表標題 宝塚歌劇の人材育成と小林一三の思い
3. 学会等名 経営行動科学学会第22回年次大会 シンポジウム(招待講演)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 西尾久美子
2. 発表標題 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 -
3. 学会等名 経営行動科学学会第22回年次大会
4. 発表年 2019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
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------