

Title	歌舞伎における後継者選抜と育成制度
Sub Title	
Author	永山, 敬一(Nagayama, Keiichi) 大藪, 毅(Oyabu, Takeshi)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2014
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2014年度経営学 第2978号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002014-2978

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2014 年度）

論文題名

歌舞伎における後継者選抜と育成制度

主 査	大藪 毅 専任講師
副 査	渡辺 直登 教授
副 査	齋藤 卓爾 准教授
副 査	

学籍番号	81330942	氏 名	永山 敬一
------	----------	-----	-------

論文要旨

所属ゼミ	大藪 毅 研究会	学籍番号	81330942	氏名	永山 敬一
(論文題名)					
歌舞伎における後継者選抜と育成制度					
(内容の要旨)					
本論文では、世襲制の強い環境下での、会社従業員や経営者をサポートする補佐役のモチベーションに関わるテーマについて研究する。 日本の企業状況について、同族経営の中小会社は日本の企業数の96%を占めており、また、それら中小同族会社が生み出している国民総生産（GDP）は全体の70%以上である。そのため、同族経営会社における経営者・従業員の後継者不在問題が及ぼす日本の将来への影響は計り知れない。実際に、日本の労働環境における後継者不在問題は、少子高齢化に因る労働人口の高齢化、或いは経済基盤の弱さに由来する事業自体の廃止判断、または後継者の確保・育成を怠った結果によるものが多い。 ある一般的な同族経営の中小企業において、創業者あるいは経営者一族とその他従業員を比較した際、前者は常に同族からいずれは経営者に納まるよう、将来を意識せざるを得ない立場にある。後者は、経営能力の優劣に関わらず、同族出身ではないことが理由で、企業を経営する立場に納まることができない制約に縛られる。しかし、事業を継続する上で、冒頭で触れた補佐役の存在は必要不可欠であることが多い。また、実際に世襲の強さによる制約が従業員に何らかのマイナス影響を与えようと、それを乗り越え確固たる経営基盤を築いている企業も多く見られる。 但し、問題は持続性である。大方の場合、経営者の後継者は、自身の子息など目処を付けることができるが、従業員の後継者は血縁関係で探すよりも、外部から人材を登用する方が遥かに多いと思われる。当然ながら、登用した人材が定着しなければ、従業員の高齢化のみが進み、将来に向けて大きな課題が残る。登用人材の定着に向けて、その人物が経営に携わることが出来なくとも、やりがい、収入の問題を解決する必要があるが、全てに十分に應えることは非常に厳しいと思われる。 ここで、歌舞伎における人材養成をテーマとした理由について、本論文では、世襲に由来した後継者不在問題を解決する糸口を掴むことを最終目標としている。特に脇役・端役にフォーカスし、世襲制限の強い業界の中で、どのような人材を選抜し、どのように育成することで、血縁関係の無い外部からの優秀なサポート役となる人材を確保し続けることが可能となるか。人的資源管理の切り口から、事業の継続性を確保するためのエッセンスを解く。 一般的に世襲制が存在する企業や法人では、同族以外の関係者（外部からの事業参画者）の経営役員への就任は非常に稀である。特に歌舞伎界は、「梨園」という成句に表現されているように、一般企業と比較して業界固有の特殊性と強い世襲制が存在する。その世襲制故に、多くの脇役家系では、他演劇へ移転しチャンスを求める、或いは経済的な安定性を求め、歌舞伎界から離脱することを一つの原因として、特に脇役で後継者不在問題が発生していると考ええる。（仮説） 過去に歌舞伎界においても、歌舞伎役者並びに専従者の後継者不在が問題となった時期があった。そこで、伝統芸能の後継者不在問題を解消し保存、育成する目的の為に設立された、独立行政法人 日本芸術文化振興会 国立劇場 養成事業を成功モデルとして検証する。 世襲制が強いと見られる歌舞伎界において、まず幹部になることは不可能であろうと察せられる門閥以外の一般家庭出身で脇役を務める歌舞伎役者は、如何にしてモチベーションを保ち、継続的に舞台出演しているか。特にメンタルに関わる施策に注目し、世襲が強い環境下での歌舞伎役者家系以外出身の後継者に求められる資質と、彼らに対する育成方針における要点を見出す。					

目次

第1章 序論

1.1	研究の背景	
1.1.1	日本における後継者不在問題	P.3
1.1.2	同族経営における後継者不在問題	P.4
1.1.3	歌舞伎を取り上げた理由	P.7
1.1.4	歌舞伎における後継者不在問題	P.9
1.2	本研究について	
1.2.1	研究の目的	P.11
1.2.2	研究・調査方法	P.11

第2章 歌舞伎について

2.1	歌舞伎の成り立ち	
2.1.1	江戸時代	P.12
2.1.2	明治時代	P.13
2.1.3	昭和時代	P.13
2.1.4	平成時代	P.14
2.2	世襲の存在	
2.2.1	世襲制が導入された理由	P.16
2.2.2	継承について	P.16
2.2.3	世襲制のメリット・デメリット	P.17
2.3	小括	
2.3.1	社会的地位の変化	P.18
2.3.2	歌舞伎界の特殊性	P.18
2.4	国立劇場 養成事業での取り組み事例	
2.4.1	国立劇場創設の目的	P.20
2.4.2	養成事業について	P.21

第3章 先行研究

3.1	同族経営に関する後継者不在問題研究	P.25
3.2	伝統芸能組織のマネジメント研究	P.26

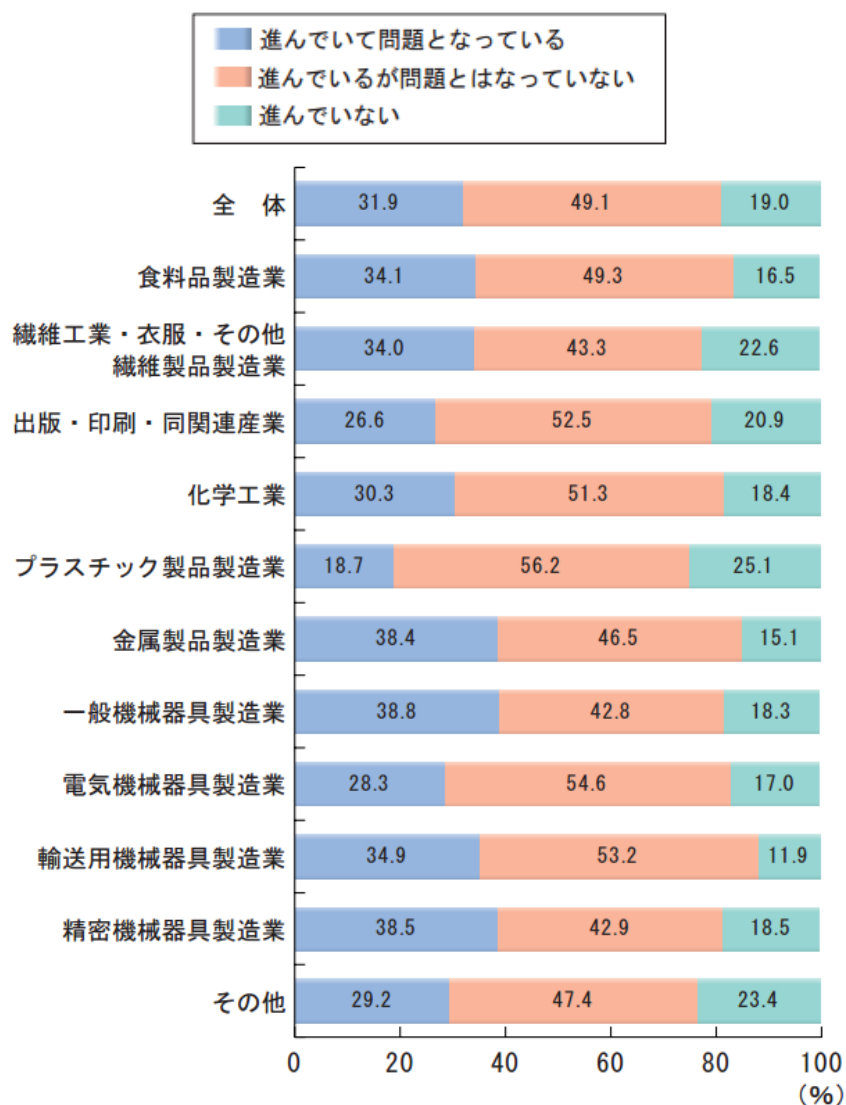
第4章 仮説設定	
4.1 仮説の導入	P.31
4.2 仮説の設定	
4.2.1 国立劇場 養成事業における仮説	P.33
4.2.2 研修生における仮説	P.33
4.3 仮説の裏付け	P.34
第5章 検証	
5.1 検証方法	P.36
5.2 インタビュー内容	P.36
5.3 結果	P.47
5.4 分析とフレームワーク	P.49
第6章 総括	
6.1 本研究のまとめ	P.50
6.2 歌舞伎俳優養成事業のスタンス	P.52
6.3 提言	
6.3.1 提言の目的	P.53
6.3.2 提言内容	P.53
◆謝辞	P.58
◆参考書籍・文献	P.59
◆付録	P.61

第1章 序論

1.1 研究の背景

1.1.1 日本における後継者不在問題

近年、日本企業における経営者を含む労働者の高齢化が話題となって久しい。労働者全体の高齢化は、少子高齢化や後継者不足問題に起因するものである。特に、ものづくり産業において工芸職人の、後継者不在問題が散見される。後継者不在により技術が伝承されなければ、それまで蓄積された技術はそこで途絶えてしまい、ひいては日本の経済成長を支えてきたものづくり産業が弱体化し、日本の将来への悪影響は免れない。^[1]



資料：厚生労働省「ものづくりにおける技能の承継と求められる能力に関する調査」（2004年）

これは職業需要と供給人材のアンマッチが原因の一つとして考えられる。背景の一つに、後継者不在の問題に直面している職業の共通点として、製造工程自動化から省人化された職業需要の減少、あるいは同業他社や他業界と比べて低収入、そもそも後継者の育成未実施等による供給人材の減少が挙げられる。

近年、後継者育成について、企業は高齢となった高技能保有者の技能伝承を実施すべく、定年制の引上げや定年退職者の再雇用、新卒雇用の積極化を図り、難局を乗り切ろうとしている。ものづくりは技術伝承が最大の課題であり、世襲制よりも徒弟制を重視した人材採用の例が多く見られる。

1.1.2 同族経営における後継者不在問題

●経営者の後継者不在問題

後継者は技術継承と事業継承のいずれか、または両方を継承するケースがある。同族経営の場合、事業継承のケースが多いと考えられる。それは技術的要素よりも家業の継承に重点が置かれるためであり、その際の後継者の選抜基準は、同族としての信用度並びに信頼度、家系上の事業継承順位が重視されると考えられる。また、創業者や同族経営者は、能力如何に関わらず同族から経営者を選出する傾向にある理由の一つに、「経営者は、金融機関からの借入に「連帯保証」が要求される。それゆえ同族である必要がある」制度的要件が大きい。^④その他にも、同族故の信用度や信頼性の高さ、我が子可愛さ、家督を継続したいという心情による考慮も存在すると考えられる。勿論、様々なケースが想定されるが、同族経営企業に於いて、世襲の存在は推測に難くないと思われる。

ここで世襲が強い企業群を想定した場合、一般的に創業家系出身者でなければ経営のトップに立つことは非常に難しい。合わせて、後継者が同族の場合には、上述の通り、能力如何は二の次で建前上同族出身者を経営者に任命したと、外部から見られる傾向もある。このような環境の中では、大抵の場合、創業家系あるいは同族経営出身の後継候補者は、いずれトップに立つという使命感や家業継承の責任感を常に意識している、あるいは意識させられていると考えられる。特に、先代の功績が大きければ、先代と比較されることが、後継者にとって乗り越えるべき壁のような大きなプレッシャーに繋がると言える。

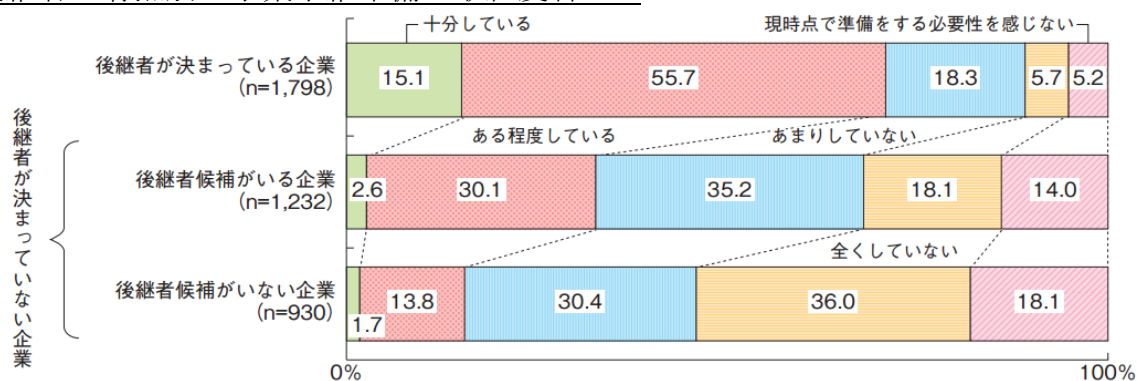
同族経営における後継者不在問題について改めて考察する。同族出身において、家業経営の後継者不在問題は、当然事業存続の大きな問題となる。

日本には上場会社も含めて、約 258 万社の法人があり、4 千社弱の上場会社を含めて、非同族会社企業は 9 万社程度であるため、日本企業の 96%は同族経営の中小会社で成り立っている。^[2]日本企業の多くが同族経営であるならば、いずれ後継者不在に関わる問題に直面する危険性を孕む。

特に、上述のモノづくりに当たる伝統工芸や職人技が問われる業界での経営者の後継者不在の問題は、キャッシュフロー問題に直結するため、そのまま事業存続の危機に陥る。

そして、国民総生産（GDP）の 70%以上を、中小同族会社が生み出しているため、後継者不在問題に起因する日本の将来への影響は計り知れない。^[3]

後継者の有無別の事業承継準備の取組度合い^[4]

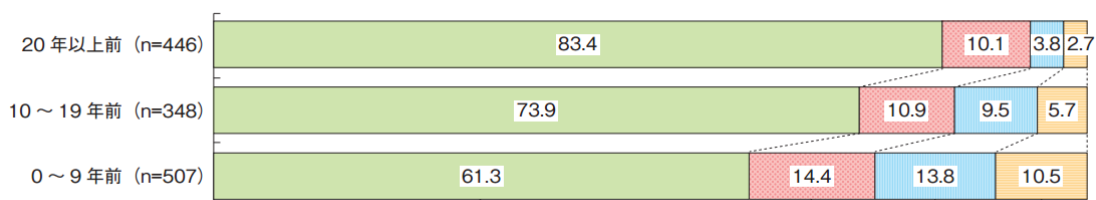


資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012年11月、（株）野村総合研究所）

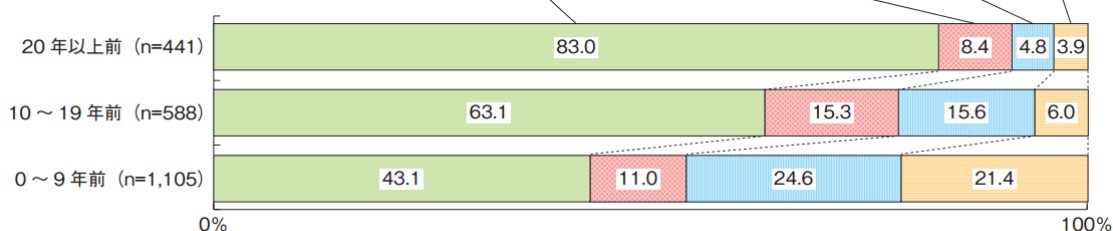
（注）経営者の年齢が50歳以上の企業を集計している。

規模別・事業承継時期別の現経営者と先代経営者の関係^[5]

①小規模事業者



②中規模企業



資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012年11月、（株）野村総合研究所）

ここで、同族経営企業における事業継承の典型事例として、以下3点を挙げる。これは、稼業の特殊性を排除した場合にも十分に有りうると考えられる。¹³⁾

- ・世襲制が存在し、ほぼ必ず同族の誰かに事業を継承する。
- ・女性の跡継ぎであっても、継承への障壁が低い。
(跡継ぎの旦那が養子&社長となるパターンを含む)
- ・家業を継ぐ前に、周遊を経験する。(一度、他企業にて就業経験する等)

一般的に、事業継承自体が主目的であるため、親族に当たる創業者や経営者と、継承者に当たる子息子女との意思疎通によって、上述のような自由度を含んだ状況下にて継承時期や資産配分を取決めることが出来る。

●経営者を支えるサポーターの後継者不在問題

一方で、外部からの参画者は、創業者の同族を差し置いてトップに立つことはほぼ不可能である。外部からの参画者は、殆どのケースにおいて部下として同族経営者のサポート役に終始し、そのため部下或いは参謀としての優秀さが評価される。それはリーダーシップを発揮する場面でも同様である。例として、ロワー・マネジメント層やミドル・マネジメント層がそれに該当する。

また外部からの参画者も、経営者並びに事業の特徴に依り、優秀な部下として経営上必要不可欠な存在となり得る。特に、その人特有の保有技術に当たるような属人的要素や役割等が重要となるケースがある。そのため、その部下が去った後の、事業存続における懸念事項も大きい。

同族出身の経営者、並びに外部出身の補佐者において、後継者不在はそれぞれ深刻な問題に発展する恐れがある。

本論文では、後者に当たる、経営者を支えるサポーターの後継者不在問題にフォーカスする。

・管理職能の階層別区分^[6]

	トップ階層	ミドル階層	ロー階層
管理目標	抽象的、全体的	⇔	具体的、部分的
与えられた状況	不確実性	⇔	確実性
自由裁量の余地	大きい	⇔	小さい
主な職能	全社的行動方針や戦略の形成	トップの補佐 ローの統合 ミドル内部の調整	労働者を指揮監督、 日常の定型的業務の 短期的処理
管理責任	長期的責任	中期的責任	短期的責任
管理の対象	カネ、組織目標	ヒト、人間活動	モノ、仕事及び作業
管理の技能	概念的技能（統合的）	人間的技能（人間関係的）	専門的技能（専門的）
意思決定	戦略的全社的決定	管理的部門的決定	業務的決定
最も影響を及ぼす意思決定群	資本投資、部課長の任命、新製品の生産、組織の変更、年次予算、販売計画等計画、新技術開発、要員	仕事の割り当て、部下の教育訓練への出席、IE 技法の導入、教育訓練内容、現場監督者の選定、配置転換、解雇、人事考課	日程計画、作業手順書、労働時間の延長、作業環境の改善、日常備品の配置、部下の休暇の取り方等

1.1.3 歌舞伎を取り上げた理由

まず初めに「演劇カテゴリーの伝統芸能への絞り込み」、次に「歌舞伎への絞り込み」と2段階に分けて述べる。また、歌舞伎の中にも様々な職業があるが、本論文では特に俳優業に注目する。

●演劇カテゴリーの伝統芸能への絞り込み

まず、伝統芸能へのアプローチから進める。ここで述べる日本の伝統芸能とは、明治維新以前の西洋文化が導入される以前から存在している芸能と定義され、重要無形文化財に指定されている芸能を指し、主に歌舞伎、能楽、文楽、日本舞踊等が挙げられる。^[7]相撲や武道は、技術の優劣や、競った際の勝敗が明確であることから、世襲よりも能力を重視し、有能な弟子を後継者に任命して、部屋や流派を継承しているので、予め研究対象から除外する。

芸能界、特に伝統芸能は、一般企業と比較して更に強力な世襲制の存在が広く認識されている。また後継者への継承について、伝統芸能と同族経営企業との類似点及び相違点は、主に以下の3項目で評価できると考える。

- ・引継ぎ時期の自由度：跡を継ぐ、あるいは家業を始める年齢の相違
- ・学習環境の自由度：直接的または間接的経験や訓練の選択自由度
- ・家督相続のプレッシャー：家業や事業代表者としての社会的責任感

上記に於ける程度の差異は、伝統芸能は芸事に関わる技術や型の継承、同族経営企業は事業継承を重視するため、それぞれ引継ぎのコンテクストが異なると考えることができる。まずは、伝統芸能としての特徴について述べる。

①幼少期から、師匠から稽古を付けられる。

歌舞伎に限らず能楽、文楽、日本舞踊等を含め、世襲に関わる伝統芸能の共通項として、「徒弟制」、「型の存在」があり、暗黙知の継承である。^[8]そのため、伝統芸能における育成は、伝承に時間が掛かること、教える側と教わる側共に意思疎通への忍耐力が要求されることが挙げられる。

②社会的に低い格式からの興り

能楽や文楽、歌舞伎共に、創始は賤民による職業であったため、格が低いと見られていた。創始初期はあくまで大衆芸能の域に留まっていたが、時の権力者による保護等により、格式向上の機会に恵まれた。今でこそ能楽や歌舞伎は無形重要文化財として認定されているものの、元々は格式の低い職業としての扱いを受けていた。これが、それぞれの伝統芸能特有の業界慣行を生み出した原因の一つと考えられる。例を挙げると、歌舞伎俳優は芸名ではなく屋号で呼ぶ慣例が、それに当たる。(後述、2.1.1 参照方)

●歌舞伎への絞り込み

ここで、伝統芸能の中から歌舞伎を取り上げる。理由は、他の伝統芸能と比較して職務遂行上の制約が多いためである。以下、歌舞伎俳優業の制約的特徴について述べる。

③男系の職業であり、女性は舞台に上がれない。

歌舞伎の他に代表的な伝統芸能である能楽や日本舞踊と比較して、歌舞伎は男系である点を挙げたい。因みに、文楽もまた男系の職業である。性別的な縛りの強さから、歌舞伎と文楽は制約的であると言える。

④一般的に他業界とは異なる特殊社会としての扱い（梨園）を受けている。

歌舞伎が成立したとされる江戸時代、当時の身分階級から、一般町人や百姓よりも下級の賤民による演舞であったため、積極的に後継者となる者があまり発生せず、自然と子息が後を継ぐ流れとなった。また、そのような背景から、芸事を最優先事項とした閉鎖的な社会システムが構築された。また、結婚は当時の身分制度のために同業界内での結婚が多かったと見られる。つまり、それらの理由から閉塞した環境「梨園」に繋がったと見られる。^[9]

一方で、その歌舞伎を代表する各々の家系にて芸事を継承し、オリジナリティを発揮している。これがお家芸と呼ばれる由来でもある。また、文楽は徒弟制が多数であるため、歌舞伎の方が、世襲制が強いと言える。

以上 4 点から、歌舞伎は一般的な同族経営企業と比較して、世襲制が強く、また他の伝統芸能と比較しても、制約が多い業界と考えることができる。

加えて、歌舞伎の認知度の高さから、その他の伝統芸能と比較して一般的に馴染みがあると言える。以上の理由から、本研究対象として歌舞伎を選択する。

1.1.4 歌舞伎における後継者不在問題

歌舞伎に限らず、伝統芸能全般に後継者不在問題が存在する。経済成長に伴い、国民の経済基盤の大きな変貌から、高収入、好条件を求める風潮から、経済基盤の弱い事業が圧迫された。伝統芸能も例に漏れず、義理人情で結ばれてきた俳優の師弟関係も経済的には弱者に属し、弟子が年を追うごとに減少した。^[9]

また、脇役のモチベーションについて、その世襲制の強さ故に、多くの脇役の家柄出身者は、他演劇へ移転しチャンスを求める、或いは経済的な安定性を求め、歌舞伎界から離脱することを一つの原因として、特に脇役で後継者不在問題が発生している。事実、脇役の家では世襲が少なくなったことから、近年は脇役払底という言葉が多く見られるようになった。

下表の通り、一般企業のケースと比較して、歌舞伎芸能には高度な特殊専門技術が要求されるため、広く即戦力を求めることはほぼ不可能と見られる。

芸能とソフト技術の比較^[8]

	芸能	ソフト技術
具体例	歌舞伎、狂言、能、舞踊、人形浄瑠璃、華道、茶道、雅楽、噺家、大相撲、武道	経営戦略、マーケティング戦略、事業プラン、システム設計、業務計画、制御プログラム、精密工作機械、製造工程、開発計画書、運用マニュアル
学習方法	五感で学ぶ、師匠の動作を真似て学ぶ、師匠の物語りから学ぶ、練習・稽古・本番舞台の積重ねで体得、自らの工夫	理論、理屈で学ぶ、仮説を立てる、サクセスストーリーを描く、事例から学ぶ、互いの議論から学ぶ、先輩に長時間同行、研修・OJT・仕事（本番）の積重ねで体得、自らの工夫
わざの習得	厳しい稽古を重ねていくと突然勘所が見えてくる、達人や名人の舞台（本番）に接して芸のヒントを得る、舞台（本番）を経験する度に成長	没頭して考えていくと突然アイデアが閃く、他事例や出来事や人の話から解決策のヒントを得る、厳しい仕事をするたびに成長
アウトプット	動作（舞台）・作品、脚本、台本、虎の巻、花伝書、取扱い心得、覚書（肝心なことは記載無し）	開発された機器や設備、プレゼンテーション及び計画書、開発計画書、設計書・鳥瞰図や戦略案、マニュアル

1.2 本研究について

1.2.1 研究の目的

世襲制の強い業界や事業環境における、主要メンバーを補佐するサポーターのモチベーションに関わるテーマを中心に研究する。

特に、歌舞伎における人材養成をテーマとした理由について、本論文では、脇役や端役に於ける世襲に由来した後継者不在問題を解決する糸口を掴むことを研究対象とする。そして、どのような人材を選抜し、どのように育成することで、世襲制による制限の強い業界や環境の中で、優秀なサポーター人材を確保し続けることが可能であるか。 人的資源管理の観点から、事業の継続性を確保するためのエッセンスを解くことを最終目標とする。

一般的な同族経営企業において、創業者あるいは経営者一族とその他従業員を比較した際、前者は常に同族からいずれは経営者に納まるよう、将来が束縛されることを意識せざるを得ない立場にある。また後者は、経営能力の優劣に関わらず、同族でないことを理由として、経営者に就任できない。

しかし、実際に世襲の強さによる制約が従業員に何らかのマイナス影響を与えようと、それを乗り越え確固たる経営基盤を築いている企業も多く見られる。

ここで、一般的な同族経営企業と比較して世襲制が強いと見られる歌舞伎界において、外部からの参画者はまず幹部になることは不可能であろうと察せられる。そのため、特に門閥以外の一般家庭出身で脇役を務める歌舞伎専従職者は、如何にしてモチベーションを保ち、継続的に舞台出演しているかが、家ひいては歌舞伎業界を維持するための重要なポイントとなる。

1.2.2 研究・調査方法

後継者不在問題を解消し伝統芸能を保存、育成するため、後継者育成に取り組まれている、独立行政法人 日本芸術文化振興会 国立劇場 養成事業^[11]を成功事例として研究を進める。また、検証は当事業担当者との対面インタビュー調査にて進める。特にメンタルに関わる施策に注目し、世襲が強い環境下での有名俳優家系以外出身の後継者に求められる資質と、育成要素を抽出する。

第2章 歌舞伎について

2.1 歌舞伎の成り立ち

本論文におけるコンテクストを理解するための補助に役立つと思われる内容のみ、重点的に記述する。また、歌舞伎が発祥する以前の事例は割愛する。

2.1.1 江戸時代

歌舞伎のルーツは、慶長8年(1603年)に出雲阿国が率いるパフォーマンス集団が発生したことに由来する。元々「傾く(かぶく)」※常軌を逸脱する”の意”踊りから「歌舞伎」となったと言われている。^[12]

歌舞伎の創始者とされている出雲阿国は、ややこ踊りという芸で少女時代から諸国を遍歴していた。慶長8年(1603年)の春、京都に現れ「カフキ踊」を踊ったことが、記録として残っている。これが、芸能名称としての「かぶき」の最初の記録である。江戸時代は「歌舞伎」と宛てられていたが、近代以降に現在の「歌舞伎」と宛てられるようになった。

阿国は男装で登場し、扮装はきらびやかで華麗な衣装を着け、当時京の町を横行した歌舞伎者の気取ったスタイルを巧みに芸能化した。しかし当初は茶屋遊びの踊りを演じ、男性を女性が、女性を男性が務めるため、性別の倒錯が官能的且つ刺激的な内容であった。その所謂阿国歌舞伎は京で成功を納め、それを模倣する小規模の女性スター中心の歌舞伎や、遊郭の抱えの遊女たちをスターに仕立てて興行したものを女歌舞伎と呼び、その踊りを模倣する芸団が出現し、徐々に地方に広がった。

女歌舞伎の興行は遊女兼帯の座であり、行く先々で熱狂的に迎えられていたが、同時に売色の弊や、喧嘩・刃傷沙汰が頻発していた。そのため、風俗を紊乱(びんらん)するとして、寛永6年(1629年)に女歌舞伎を禁止した。また、ほぼ同時期に能楽も取り締まりの対象となった。^[10]能楽は、1923年に女性出演家を許可したが、歌舞伎は未だ現在でも女人禁制である。

ここで歌舞伎は大きく転換する。興行再開の許可を得るために、成人男性のみで演じること、それまでの歌舞劇から演劇性の強い「物真似狂言尽し」に改めることで、寛文期(1661-73年)に再び上演される。これが、現在のルーツとなる男系職業としての野郎歌舞伎と、演劇による配役の興りである。^{[13][14]}

尚、ここでは若衆歌舞伎については割愛する。

また身分について、歌舞伎の成立当初、歌舞伎関係者は河原者や河原乞食などと呼ばれる、社会的に身分の低い賤民であった。^[15]能楽は、徳川幕府が武家式学と認定し、武士の公式演舞とした一方で、歌舞伎は賤民による芸能であったため、格の低い芸能と見られていた。収入は多かったが、社会的に苗字を公式に名乗ることを許されていなかった。そのため一般町人や文人と対等の社交をするために、商人に倣って屋号で呼ぶようになったと言われている。^{[16][17]}

2.1.2 明治時代

1868年に樹立した明治新政府は、西洋文明を積極的に取り入れることで近代国家の体裁を整えることに極めて熱心であった。そのため、歌舞伎を含めてあらゆる日本的近代文化が否定され、存続の危機に立たされた。

歌舞伎に於いては、存続のために明治時代の政界・財界・文人の支配階級後援の元で演劇改良運動が実践され、活歴と呼ばれる史実に忠実な考証を施し、従来の歌舞伎の特徴であった非合理的な筋立と卑俗な点を改め、高尚趣味と写实的・合理的な演技を用いて、新時代に合わせた演劇を作り出そうとした。

また、時の明治政府も、不平等条約の改正や日本蔑視の諸事件への対策を必要としていた。欧米諸国に伍して国家主権を確立するため、国威を宣揚する一つの方法として、外国人賓客に見せるに足る日本演劇、すなわち歌舞伎の質的向上を計るとともに、外国人を招待するに相応しい劇場の建設が望まれた。^[18]

そして、1887年の天覧歌舞伎以降、歌舞伎の演劇や俳優の社会的・文化的地位が各段に向上した。^[19]また、1889年に歌舞伎座が開場された。^[15]

2.1.3 昭和時代

太平洋戦争の敗戦後の混乱、転換期にあり、歌舞伎は大きな存亡の危機に瀕した。戦前の価値観一掃を計るGHQが、歌舞伎演目の統制を行ったことで主要演目の多くは上演不能となった。しかし、当時マッカーサー元帥の副官であった歌舞伎愛好家のバワーズ少佐及びその関係者の尽力により全面解禁となった。

歌舞伎の海外公演は昭和3年(1928年)の歌舞伎ソ連公演が最初である。以降、1955年の中国公演の再開を皮切りに現在まで、国際文化交流の一環として海外

公演が定期的に行われている。その結果、現在では国際的に正当な評価を得ている。^{[14][15][16][17]}

また、戦後四半世紀の間に名優が次々と逝ったことや、その子息達が台頭したため、世代交代が大きく進んだ。その次世代俳優が現在の歌舞伎界の大御所として認知され、現在の歌舞伎界を牽引している。しかし、また同時期に脇役払底と言われるような脇役俳優の後継者不在問題が起こった。原因は、前述”1.1.4 歌舞伎における後継者不在問題”にて触れた通りである。

また他に、客入りが見込めそうな演目のみを公演し続けたことによるマンネリ化や、それに伴う客離れと収益低下、同時に新規顧客開拓できないための顧客層の高齢化等の理由から、次第に歌舞伎の存続危機が指摘されるようになった。そのため、昭和40年(1965年)に、政府は歌舞伎を重要無形文化財として総合指定し、歌舞伎は国家の保護を受けるようになった。そして、翌年の昭和41年(1966年)、「伝統芸能の保護育成」、「伝統芸能の調査研究」、「伝統芸能の後継者の養成」を目的として、国立劇場が創設された。また、歌舞伎俳優養成コースは昭和45年(1970年)に開設された。^{[15][18]}

2.1.4 平成時代

昭和末期の昭和61年(1986年)から続くスーパー歌舞伎、平成4年(1994年)から始まったコクーン歌舞伎、その他にも歌舞伎の枠を超えてミュージカルやバレエ等の他分野への進出も盛んになっている。^[15]

そして平成17年(2005年)、ユネスコの世界無形文化遺産として、第3回ユネスコ「人類の口承及び無形遺産に関する傑作の宣言」に採択された。^[20]

また、現在の歌舞伎俳優人数について、次表の通り纏める。

●歌舞伎俳優組合員数と内訳^[21]

姓	血縁関係者(世襲)		血縁者以外(外部)	
	メジャー俳優	ベテラン脇役、子役	名題	名題下
嵐		1		
市川	9	13	14	23
市村		6		
岩井				1
大谷		4		1
尾上	3	3	10	12
片岡	6	4	7	15
上村		1	1	1
河原崎		1		
坂田	1			
澤村	2	2	4	4
實川 (じつかわ)			1	
中村	16	18	29	40
坂東	4	6	4	14
松本	1	2	5	2
山崎				1
計	42	61	75	114
総計	292			

※資料は、平成 24 年(2012 年)12 月 1 日時点のものである。

※※出所を元に、著者にて整理した。

2.2 世襲の存在

2.2.1 世襲制が導入された理由

世襲とは、広義では、その家に属した財産・業務等を子々孫々受け継ぐことであり、厳密に言えば、受け継ぐ主体は血縁者である。しかし、世襲で重要なのは、受け継ぐ主体よりは、むしろその家、或いは家業の継続にある。したがって、相続者は必ずしも血縁者でなく、養子であってもよい。そして、歌舞伎においては、当然ながら「芸」が継承の対象となる。具体的に述べると、それは「型」と表現される、役の演技体系の継承である。型は、専門化したプロ集団による技芸追求により創造され、演出上の形態や演目における約束事として今日においても存続している。^[16]

また、お家芸とは、歌舞伎の名門と呼ばれる主要家系に見られるように代々の、あるいはその家系の中で特に優れ、人気のあった俳優の得意芸や当たり芸を中心とした演目を示す。これは、その家系としての技芸的遺産の保持や、専門的特権の維持に繋がっている。一例を挙げるならば、市川團十郎の代々が得意とした演目は「歌舞伎十八番」と制定され、今日広く踏襲されている。

このように、親や師匠の型を守り、家の芸風を重んじることで、歌舞伎という伝統芸能としての価値を維持している。特に、家系継承者が責務として独自の型を守ることで、業界としての特殊性が持続されているとも言える。^[22]

梨園もまた、世襲制を維持するための特殊なシステムを有している。現代では、梨園とは特殊な歌舞伎俳優の社会を表し、歌舞伎界に嫁いだ女性は、その家系における芸事を中心とした生活環境を、裏から支えなければならない。夫と息子の関係は、親子でありまた師弟の間柄となるため、その間を取り持つことや、対外的な活動や関係者への気遣いなど、一般的な主婦業以外にも梨園の妻としての活動が要求される。^[12]

2.2.2 継承について

歌舞伎の家系では、世襲により「芸」と「名跡」が継承されると考えられる。

「芸」については、上記の通り「型」として先代の技芸を継承しつつ、それに俳優当人の独自のアレンジを加えることで、家系の伝統を保持している。これにより、「お家芸」＝「得意技芸」＋「家系」として、お家芸によって歌舞伎

業界内での独自性を保持し、差別化が成立している。

「名跡」について、役者が先祖・父兄・師匠その他先人の役者名を襲名することにより、その先人の芸風・信用・地位を引継ぐこととなる。この襲名は、一般的に格上げとなるため、相応の実力を認められた証となるケースが多い。同時に、襲名した役者にとっては、その名に恥じないよう先代が創成した芸を引継ぎ発展させていく責務が課せられるため、大きなプレッシャーとなる。^[22]

2.2.3 世襲制のメリット・デメリット

●メリット

家芸を伝承する家にて、3～4歳の頃から基本的な稽古を積み上げていくことで、理屈よりも本能的に身体で芸事を覚える。否が応でも芸の基本が身に付く。

また、家系としてのオリジナリティ保持が全面的に表れるため、その家系の持つカリスマ性の継承や、能力不足に対するフォローが厚い。

同時に、先代が切り開いた名声や遺産を、家系を引継ぐことで手に入れられるため、経済的安定性が保証される。これは、世襲制が成立するための前提条件とも言える。^[22]

●デメリット

世襲制によって遺産等が代々の家系により歴史的に継続されるため、当人のパーソナリティよりも家系としてのオリジナリティや芸の継承性が優先される。また、そのため家系への責任やそれに伴うプレッシャーが発生するため、没個性的となり、またプレッシャー回避行動へのリスクが大きくなる。

また、利権構造や既得権益を保持する保守的行動のリスクがある。跡継ぎに能力が無く、世襲制を現状利益の継承のみに利用した場合、実力を評価しない中身の無い形だけの襲名は、それまでの家系としての遺産や技芸を継承できず、更に後退させる危険性を孕んでいる。それは、新しい発想の阻害にも繋がる。^[22]

2.3 小括

2.3.1 社会的地位の変化

江戸時代の歌舞伎の興りから比較すると、現代の歌舞伎の社会的地位は極めて向上したと言える。広義的に芸能界の一部と見られるが、確立した日本の伝統芸能の代表格の一つとして認識されており、歌舞伎に対するネガティブイメージは小さいと考えられる。

次に、現代では有名家系の後継者について、実子による世襲が多い点を挙げる。勿論、養子として世襲した俳優も活躍している。血縁が絶対ではなく、歴史的にも良血を外部から引き入れている実績は多い。しかし、日本人としての純血好き^[23]により、外部の接し方に何らかの影響が及ぼされる可能性がある。

2.3.2 歌舞伎界の特殊性

本論文に深く関わる、歌舞伎が保有する特殊性を以下に列挙する。

●伝統重視

構造やルールが大幅に変わるイノベーションは求められない。それは、構造やルールが大幅に変化すると、伝統芸能としてのアイデンティティを保持できなくなる。それ故に保守重視である。

●認知の質

義務教育期間に、歌舞伎が日本の代表的な伝統芸能の一つとして教育される。^[24]また、有名俳優を通じて歌舞伎の名前に触れる機会もあり、前述の通り、業界自体へのネガティブイメージは小さいと思われる。そのため、顧客創出や人材集めのための、初期段階での障壁は低い。

●極めて強い世襲制

世襲の強さ故に排他的であり、外部からの参画者にとっては扱われ方が厳しい環境と言える。事実、血縁自体の有無を問わず、基本的に家の芸を継承するため、名門といわれる家系の出身者は花形俳優として出世し、脇役家系出身者はまた脇役として出世する。そして外部から参画した血縁的にも関係性のない

世襲外の俳優は、世襲に基づく出世の機会は無に等しい。名門の子弟が、物心もつかない頃から稽古を付けられていることと比較して、十代後半以降に歌舞伎界に入ることは、芸事における著しいハンディキャップを背負うことが、大きな理由の一つと考えられる。^[22]

●人材の流動性の低さ

歌舞伎の演出と構成する俳優、竹本、長唄、鳴物それぞれの職業にて、その職業間での人材の流動は少ない。また、業界の枠を超えて活躍する俳優も存在するが、圧倒的に少数であることに留意したい。尚、伝統工芸にも同じ傾向が見られるが、ここでは伝統文化としての特殊性評価とする。

●高度な専門性

全ての演目は、プロ集団によって演出される。それは、俳優は俳優業としての技芸を追求し、その他竹本・長唄・鳴物等それぞれの職業でも同様にして、一つの芸事を極めるために徹底した稽古が前提とされる。

尚、アルバイトやエキストラ、契約社員が無い点は、ミュージカルにも同じような現象が見られるが、ここでは芸能としての特殊性評価とする。

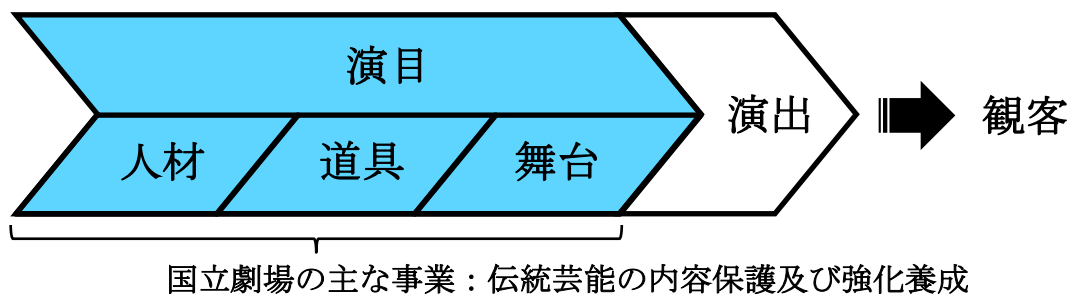
2.4 国立劇場 養成事業での取り組み事例

2.4.1 国立劇場創設の目的

国立劇場は、昭和 41 年(1966 年)、「主としてわが国古来の伝統的な芸能（第十九条第一項において「伝統芸能」という。）の公開、伝承者の養成、調査研究等を行ない、その保存及び振興を図り、もつて文化の向上に寄与することを目的とする」という、国立劇場法の制定と共に設立され、独立行政法人 日本芸術文化振興会により運営されている。^[25]

また、伝統芸能を国家の重要文化財としての見地から保存及び振興するため、現在は「伝統芸能の公開」「伝統芸能の伝承者の育成」、「伝統芸能の調査研究」、「伝統芸能に関する調査研究並びに資料の収集及び活用」、「劇場施設の貸与」を主事業として取り組んでいる。

・ 国立劇場の伝統芸能におけるバリューチェーン・モデル



※著者にて作成

上記モデルの「人材」に当たる後継者の養成事業では、歌舞伎俳優、歌舞伎音楽(竹本)、歌舞伎音楽(鳴物)、歌舞伎音楽(長唄)、大衆芸能(寄席囃子)、大衆芸能(太神楽)、能楽三役、文楽技芸員の各後継者の養成研修を実施している。

歌舞伎については、その研修修了生は、各歌舞伎俳優の部屋子(弟子を自らの楽屋に同室させ身近で修業させる、後進指導のための制度)として配属される。

つまり、国立劇場は、顧客である各歌舞伎俳優の家に、研修修了生を供給していると捉えることができる。

2.4.2 養成事業について^[26]

●国立劇場の設立当初の状況

昭和 41 年(1966 年)設立当初、歌舞伎俳優は総数で 286 名。内、名題以上は 185 名、名題下が 101 名。30 歳以下は 27 名、20 歳未満は 4 名。つまり、若手と呼べる人材は、全体の僅か 11%に過ぎず、先細りが明白であった。また、竹本に関しては、昭和 50 年(1975 年)の人数は、太夫・三味線共に 13 名ずつ計 26 名、平均年齢は 62.5 歳と、更に深刻な状況であった。若手がおらず、後継者が育っていなかった深刻な状況を表している。^[27]

●伝承者養成の必要性

歌舞伎の芸は、親から子、師匠から弟子へと個人によって伝承されてきた。そのため代々の俳優は、自分の芸を受け継ぐ有力な後継者を育てることに力を注いできた。明治以降になると、これまでの伝承方法に加えて民間で行われていたが、戦後になって教育環境の変化、芸能・娯楽の多様化、価値観の変化・経費的負担などの理由から伝承の危機にさらされるようになり、国の施策として、伝承者養成事業が伝統芸能の保存と振興に不可欠となった。

文化財保護法において、無形文化財を「演劇、音楽、工芸技術その他の無形の文化的所産で我が国にとって歴史上又は芸術上価値の高いもの」とし、そのうち重要なものを重要無形文化財として指定し、国としてその保存や育成に尽力してきた。そして、1966 年国立劇場の設立により、伝承者の養成事業を大きな柱の一つとして、我が国古来の伝統的な芸能の保存とその振興を図ることとなった。さらに、能楽(2001 年)、文楽(2003 年)、歌舞伎(2005 年)がユネスコによって「人類の口承及び無形文化遺産の傑作の宣言」に選ばれ、より一層の保護・育成が叫ばれるようになった。

●研修内容

伝統芸能を長期的な視点に立って保存振興し、伝承者を安定的に確保及び養成を目的として、支援が必要な分野に限り事業を行っている。研修修了後は、伝統芸能の伝承者になることを前提とした基礎教育を実施している。義務教育修了以上 23 歳以下の者を対象として募集し、2 年間あるいは 3 年間の研修を経て実演家として舞台出演している。

また、新人の養成研修と並行して、既成の実演家を対象に更なる技芸の向上を目指す研修を実施し、伝統芸能の保存・育成に寄与している。国の伝統芸能の保護という立場から、その後継者の養成研修に関して、授業料は無料、必要な道具類の貸与や奨学金制度など、研修に集中できる環境づくりも行っている。

伝統芸能の養成は、科学的・合理的な方法論はなく、口伝による伝承という方法が基本となっている。したがって、マン・ツー・マン方式に近い少人数制を採り、重要無形文化財保持者等を講師として、実技に重点を置いたカリキュラムで研修を実施している。

特に歌舞伎について、国立劇場の養成研修事業は、1970 年（昭和 45 年）に歌舞伎俳優研修を初めに、歌舞伎音楽の竹本（太夫・三味線）、鳴物、長唄の研修を順次開始し事業の充実を図ってきた。歌舞伎俳優研修、歌舞伎音楽ともに、実技研修を中心に多角的なカリキュラムで実施し、それぞれ専門分野の第 1 人者からなる講師陣で指導にあたっている。

歌舞伎俳優研修の具体的な内容について、実技、立廻り・とんぼ、化粧、衣装・かつら、日本舞踊、義太夫、長唄、鳴物、黒御簾音楽、箏曲、作法、講義、五館^(※)合同特別講義、体操、着付け、左の各科目を 80 分/1 コマ、計 1,620 コマ（計 2,160 時間）実施される。また、その他見学等の現地実習が同じく 80 分/1 コマ、計 237 コマ（計 316 時間）実施される。

講師陣は、全体で 52 名登録されており、歌舞伎実技は 17 名、内歌舞伎俳優家系出身のベテラン講師は 6 名で構成されている。

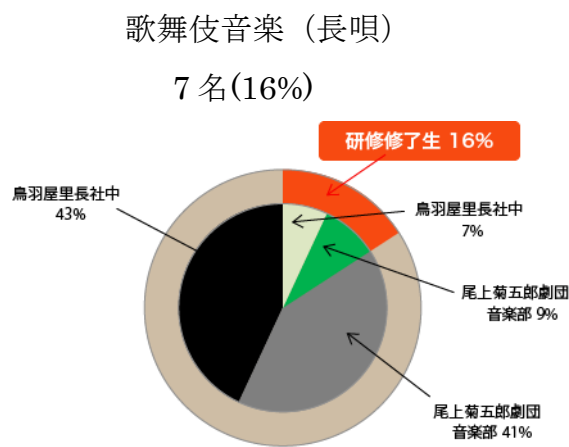
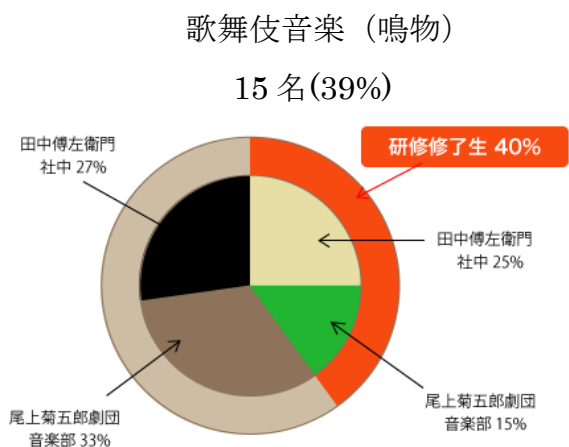
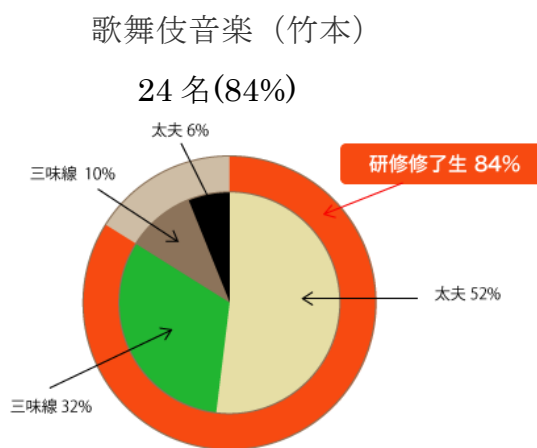
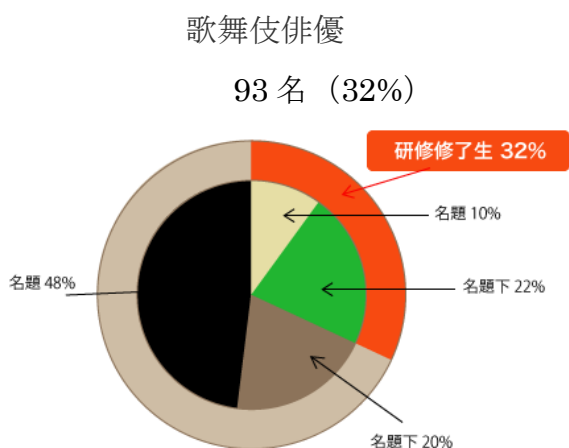
(※) 日本芸術文化振興会管轄の、国立劇場、国立能楽堂、国立文楽劇場、国立劇場おきなわ、新国立劇場の 5 館を指す。

●輩出実績

本モデルが成功事例として取り上げられる根拠を、以下に示す。養成事業が無ければ、後継者不足の問題は更に深刻化していたことが容易に想像できる。

	開講年	研修修了生	総就業者	割合
歌舞伎俳優研修：	1970 年	93 名	292 名	32%
歌舞伎音楽（竹本）：	1975 年	24 名	28 名	84%
歌舞伎音楽（鳴物）：	1981 年	15 名	38 名	40%
歌舞伎音楽（長唄）：	1999 年	7 名	44 名	16%

就業者における研修修了生の割合（平成 26 年 4 月現在）^[11]



研修修了者数（平成 26 年 4 月 1 日現在）^[28]

	第 1 期生	第 2 期生	第 3 期生	第 4 期生	第 5 期生	第 6 期生	第 7 期生
修了年度	1972	1974	1976	1978	1980	1982	1984
研修修了者	10	10	8	7	8	5	7
就業者	4	5	3		3	3	2
転業者等	6	5	5	7	5	2	5

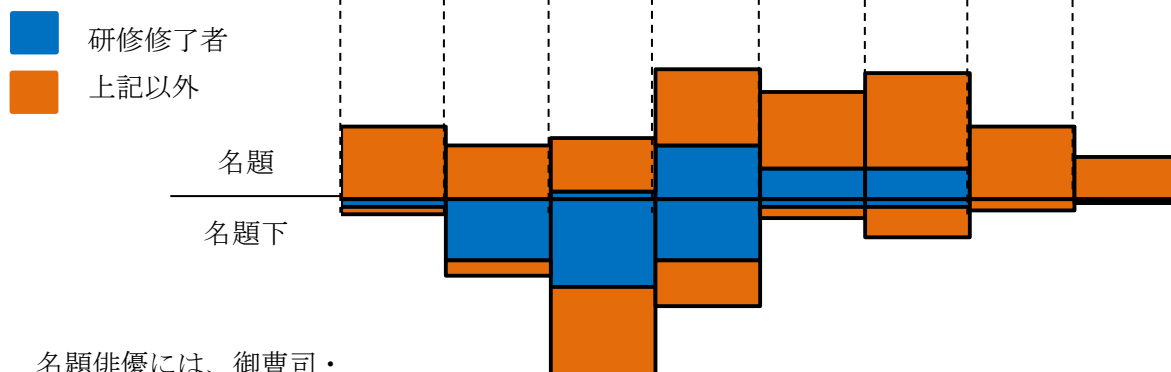
	第 8 期生	第 9 期生	第 10 期生	第 11 期生	第 12 期生	第 13 期生	第 14 期生
修了年度	1986	1988	1990	1992	1994	1996	1998
研修修了者	7	10	10	6	6	10	10
就業者	3	9	9	1	2	8	6
転業者等	4	1	1	5	4	2	4

	第 15 期生	第 16 期生	第 17 期生	第 18 期生	第 19 期生	第 20 期生	計
修了年度	2000	2002	2004	2007	2010	2013	
研修修了者	9	12	6	6	6	9	162
就業者	5	6	5	5	5	9	93
転業者等	4	6	1	1	1	0	69

歌舞伎俳優年齢構成（平成 26 年 4 月 1 日現在）^[28]

年齢		-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-	計
俳優数全体	名題俳優	19	14	16	34	28	33	19	11	174
	名題下	4	20	46	28	5	10	3	1	117
合計		23	34	62	62	33	43	22	12	291

研修修了生	名題俳優	0	0	2	14	8	8	0	0	32
	名題下	2	16	23	16	2	2	0	0	61
合計		2	16	25	30	10	10	0	0	93



第3章 先行研究

3.1 同族経営に関する後継者不在問題研究

この章で触れる後継者とは、従業員側の後継者を示すものであり、経営者側の後継者ではない。以降は経営を支える従業員にフォーカスして議論を進める。

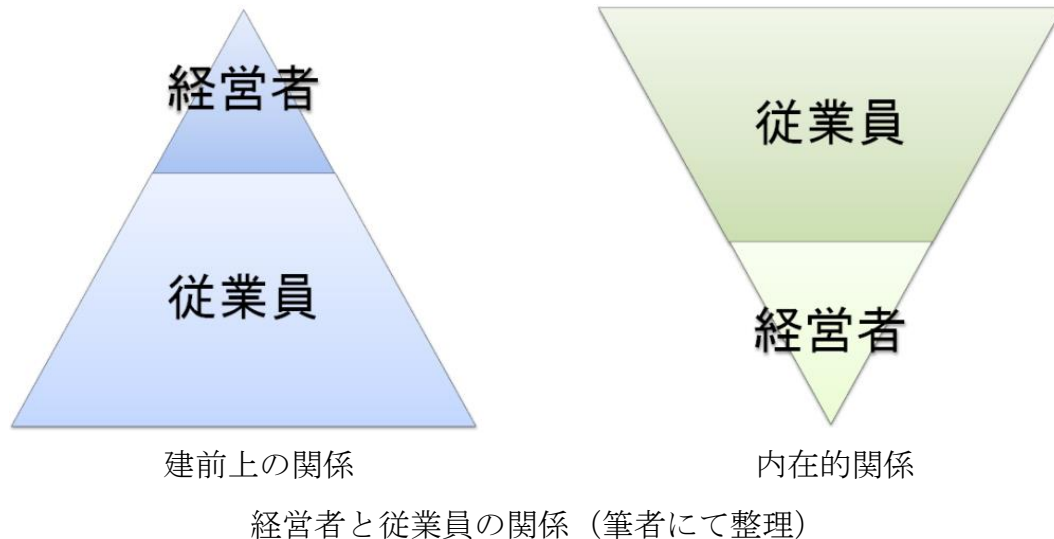
西岡（2006）によると、一般的な同族経営企業において、事業後継者は従業員に対して、社長の子息であること等の企業の後継者であることを意識させないよう接することが、従業員との関係において重要である。^[29]逆の見方をすると、従業員にとって、社長の子息や血縁関係者を次期社長候補であると強く意識した、あるいはさせられた場合、何らかの形で企業内において経営者と従業員の間に不都合が生じると言える。

また、従業員の理解への浸透度が重要であるため、比較的に早い段階で、本体事業への参画、関連性のある他社業務に従事等にて、信頼を得るよう努めるケースが多い。そうしなければ、従業員にとってはワンマン経営と捉えられてしまう。^[30]つまり、経営者と従業員との相互理解が必要不可欠であり、この関係は立場を超えた人間性をも含むため、一朝一夕で築けるものではない。

そこで、従業員にとって以下の2点が長期間従事するために必要であると言える。

- ・経営者に対して、自分よりも立場が上であることを強く意識しない。
- ・長期間にわたり、経営者と相互理解を深める機会がある。

実は、経営者及び従業員の双方にとって、企業として運営するため少なくとも建前として必要な経営者優位と、ビジネスには従業員の協力が不可欠のため内在的な従業員優位が、企業内に混在していることを受け入れていることが重要であると整理できる。



3.2 伝統芸能組織のマネジメント研究

高橋・川村(2007)により、人形浄瑠璃を採用事例として伝統芸能組織のマネジメント研究について報告されている。それによると、日本の伝統芸能の特徴の一つとして、西欧の伝統芸能であるクラシック音楽やバレエ等の学校教育制と比べて一般に「徒弟制」と呼ばれる前近代的な継承様式が広く用いられている。この継承様式は、芸の習得に長い時間がかかり、現代の若者には馴染みにくい指導法であるため、後継者の獲得と育成を困難にする一因となっているが、「不変の伝統芸能」というイメージを維持するためには、やはり短期間に大きく変更しにくい状況にあるとも考えられる。^[31]

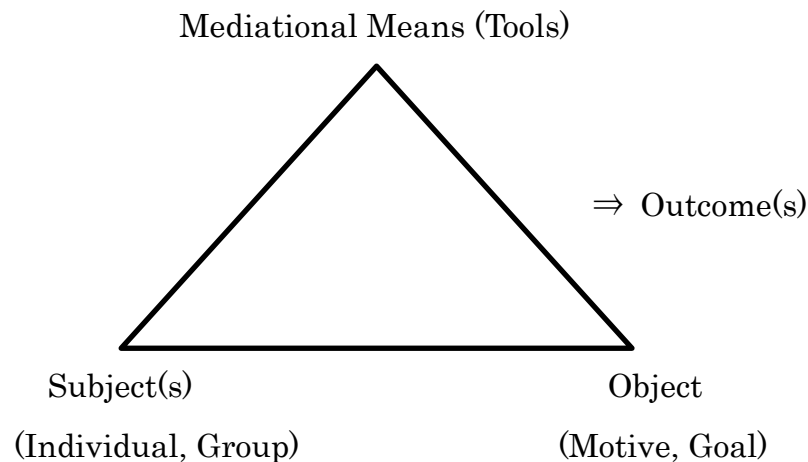
その中で、「拡張的学習」によって、活動システムを長期的且つユニークに変容を遂げることで、後継者並びに顧客獲得活動を続けてきた。特に、活動主体だけではなく、道具を通じて、コミュニティ、ルール、分業、主体生産の活動を規定している側面があることが明らかとなっている。

ここで、本先行研究が活動理論(1999.Engeström)について触れていることに注目したい。^[32]伝統芸能のような長期プロセスに基づく事業については、短期的なプロセスやアウトプットの積重ねにより、一連の要素が全体を構築している。

ここで、活動理論について簡単に述べる。Vygotsky (1978)は、成果(Outcome)を得るため、活動主体(Subject)は目標(Object)を達成するための中間手段(Mediational Means)を利用するものであり、それは人間の活動根拠を形成する概念を表した。^[32]

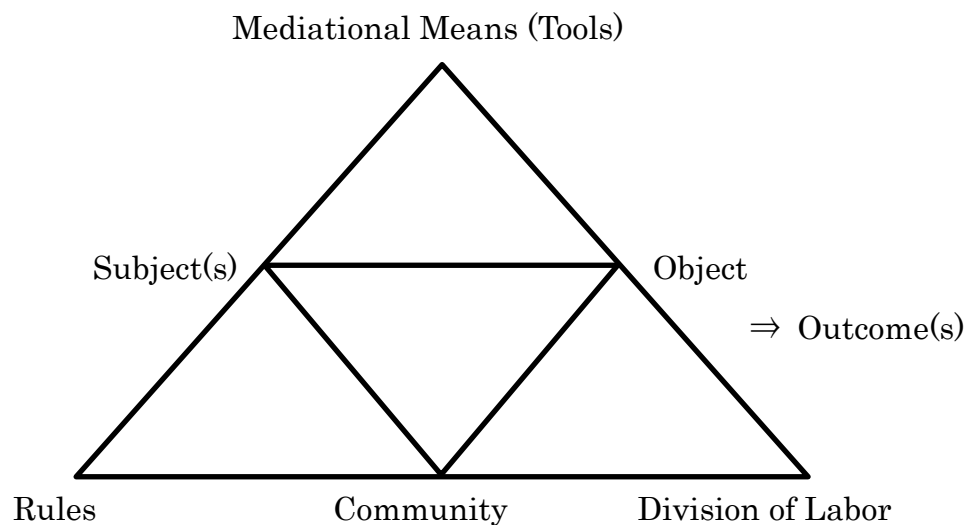
第1世代と呼ばれるモデルは、最も単純化された概念を表している。

●第1世代モデル (Vygotsky. 1978)



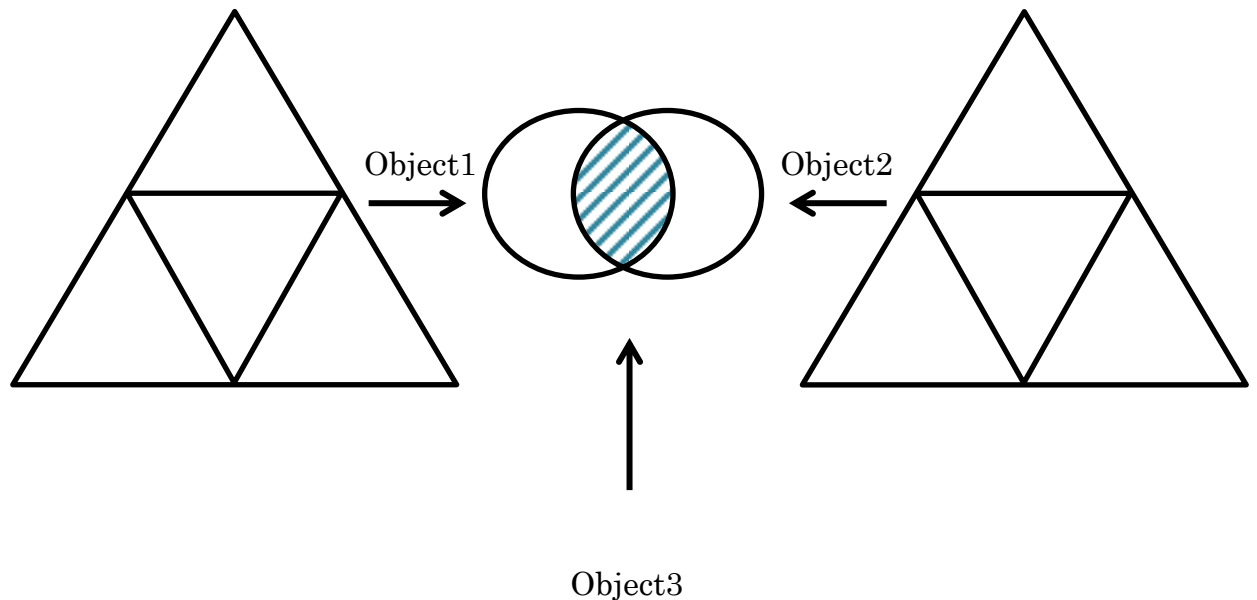
●第2世代モデル (Engeström. 1987)

Engeström は、Vygotsky のオリジナルモデルを更に発展させ、社会的要素として、行動主体にはルール及びコミュニティ、目標にはコミュニティと分業(Division of Labor)が影響するとした。このように、マクロレベルとしての活動理論に拡張された概念モデルは、第2世代と言われている。^[33]



●第3世代モデル (Engeström, 1999)

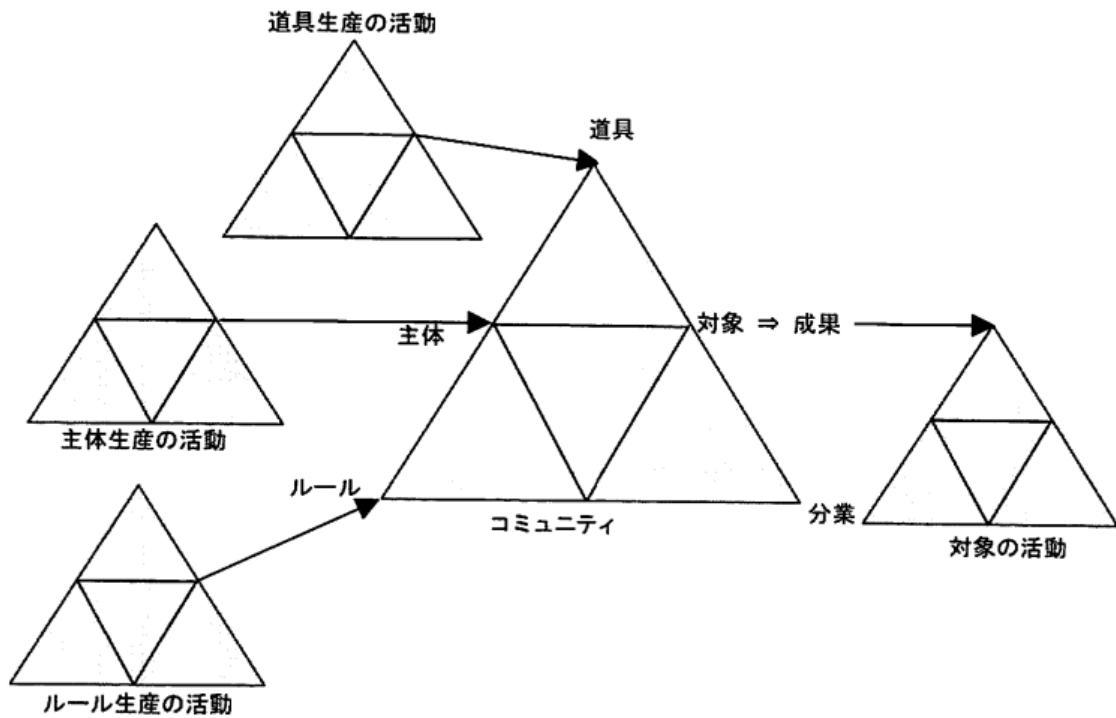
第3世代は、更に拡張されたモデルで、複数の第2世代モデルの目標(Object)の共通項を創ることで、それぞれの第2世代モデルへの活動フィードバックや相互作用を生み出す、活動概念の複合モデルである。^[34]



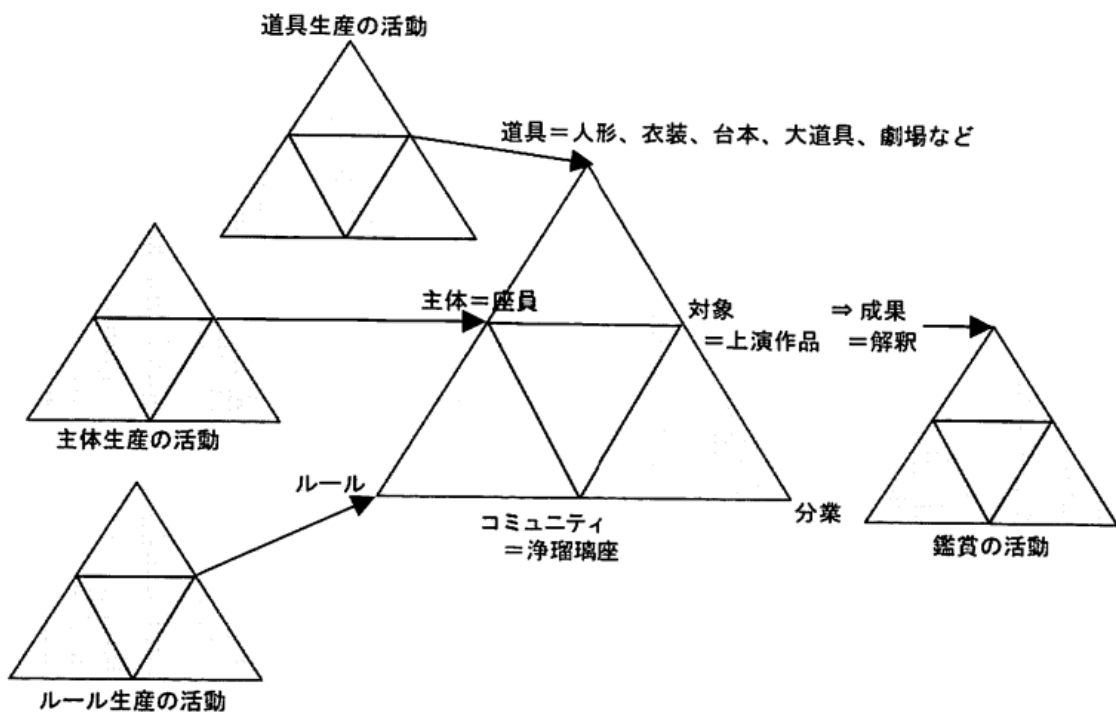
高橋・川村(2007)は、その第2世代モデルを元に、全体的な行動理論をそれぞれの要素別に細分化し、各要素が短期プロセスとして修正されていることに注目している。モデルが指し示す概念は、各種生産活動から得られた「対象」を別の生産活動の中に投入され、拡張的学習の繰り返しを表している。

人形浄瑠璃が伝統を踏襲しつつ、いかにして事業を継続する学習を拡張させ変容したか、それぞれに人形浄瑠璃の各種生産活動の要素を当てはめて論じている。

●活動システム



●人形浄瑠璃の活動システム



この拡張的学習により、内部者の認識のみならず、外部者も認識できるような外枠により規定されうる要素を変化させることで、従来からの観念によって規定されていた間口そのものを変化させることで、活動に継続性を持たせることができた。

その具体例が、1963 年の文楽協会の設立、1984 年の国立文楽劇場の開場である。それまで伝統的に保持されていた、閉鎖的且つ固定的な師弟制度による慢性的な後継者不足の問題を解消するため、文楽協会による研究生制度が、また 1972 年には国立劇場による文楽研修生制度が創設された。^[26]

第4章 仮説設定

4.1 仮説の導入

先述の通り、歌舞伎界は伝統芸能特有の強い世襲制がある。一般的な同族経営企業と比較して、歌舞伎の世界では、無形文化遺産としての伝統芸能を生業とする安心感や安定感への切望よりも、むしろ家系とそれに付随した芸事の継承の義務感や使命感が強い。

この差異は、同族経営に見られる事業継承時期の設定自由度と比較して、歌舞伎では慣行的に技能継承期が存在しているためであると考えられる。

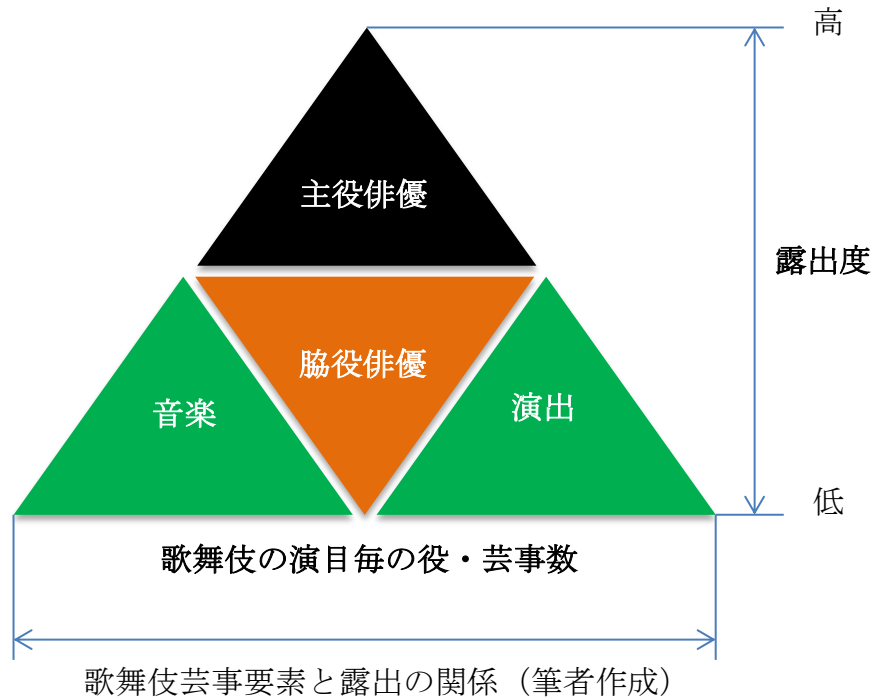
男性の門閥出身者は後継者としての歩むべきレールが存在しており、特に将来跡継ぎとなるために、幼少の頃から徹底的に稽古される。それだけに、他の一般業界と比較して世襲制による縛りが強いと捉えることができる。裏返すと、歌舞伎家系の御曹司は、父子相伝の形での徒弟制により、幼少期から徹底したエリート教育を施されていると言える。

脇役の家柄であっても所謂名門家系と同様に、父子相伝の形で、幼少期から徹底した歌舞伎技術におけるエリート教育を施されていると言える。言うまでもなく、脇役の存在が無ければ、歌舞伎そのものが成立しない。

そのため、自家存続のための家柄同士の競争よりも、共存のための人情による繋がりを重視されたため、各家に見られるような強い世襲制による業界慣行が存在するに至ったと考えられる。

しかしながら、脇役は主役よりも露出度や話題性が少ないため、スポットライトを浴びる機会は少ない。認知の機会に恵まれなければ、脇役を務める家柄出身の俳優にとっては、歌舞伎界だけでの評価を通じた出世やビジネスチャンスの拡張は困難である。

つまり、歌舞伎における後継者不足の問題は、銘家よりも脇役の家柄において深刻である。才能や意欲があれば、より経済的な優位を求めることや、出生を問われずに個人として評価される業界へ移行する可能性を秘めているためである。そのため、歌舞伎俳優においては脇役の家、並びに歌舞伎音楽担当や裏方において、強く問題が認識されていると考えられる。



●関係図の解説

- ・ 銘家出身の俳優は、多数の脇役を演じた後に、名跡を襲名し主演になることが多い。
- ・ 脇役俳優は、端役から始まり名跡襲名後にメイン脇役を演じることが多い。
- ・ 音楽は、竹本、鳴物、長唄と分けられ、囃子には裏方の下座音楽、出囃子があり、露出の多さは演目により異なる。
- ・ 演出は、大道具、小道具の他、舞台仕掛などがあるが、派手な演目は限られている。

また、役者が最も露出が多いことは自明の理である。この関係図は、図の底辺に当たる露出度が低い演目数が、全体の中で多数の比率を占めていることも表している。そのため派手さは無くとも、それら演目の重要性が読み取れるが、それらは後継者不足が深刻な業種に該当している。

4.2 仮説の設定

以下、国立劇場の伝承者養成事業における俳優養成コース及び、研修所出身の歌舞伎俳優にフォーカスして仮説を設定する。

4.2.1 国立劇場 養成事業における仮説

国立劇場の養成事業課は、研修修了生を効率的に歌舞伎界に就業させるため、研修生の入学時の選抜と入学後 8 ヶ月以内に実施される 2 段階の選抜があり、また 2 年間の研修期間が設定されている。そして研修修了後、研修生は歌舞伎俳優としての道を歩むことになる。

ここで設定する仮説は、その研修所の選抜基準と育成制度についてである。

【仮説 1】

- ・選考審査(入学時)

条件では人柄を考慮し、情熱の他に特に忍耐力を重視する。

- ・適性審査(2 回目)

研修生の技術や才能以外に、芸事への愛着の有無を重視する。

- ・育成制度

モチベーション維持を最優先としたプログラムが設定されている。

4.2.2 研修生における仮説

まず研修生の受入条件に、中学校卒業から 23 歳までとする年齢制限がある。つまり、物心が付く前から稽古をしている歌舞伎俳優の家系出身者と比較して、稽古開始時の自我の精神的な確立状態は異なる。しかし研修生は、肉体的には芸事を習い始めるには高齢と見なされる。

ここで設定する仮説は、その研修生の特徴についてである。

【仮説 2】

- ・内的特徴

歌舞伎に対する強い憧れを持っている。

- ・経験的特徴

元々何か芸事を習っており、伝統芸能への理解度も高い。

歌舞伎俳優の家柄では幼少期から当然のように施されてきた稽古を、研修生はそれよりも高い年齢であり、短期間で集中して学ばなければならない。特に、他人との競争意欲が高い人物よりも、自己研鑽型の人物が、研修修了後も歌舞伎界で継続的に活躍する。つまり、研修生に要求される歌舞伎へのモチベーションは、門閥出身者のそれと異なる。

4.3 仮説の裏付け

先述の仮説の裏付けとして、歌舞伎俳優の家系出身者との比較により、外部参画者の求められる資質について考察する。

●歌舞伎家系出身俳優

歌舞伎俳優の家系出身者は、世襲制の強さゆえに、家督を継承する必要性を迫られる傾向が高い。また、業界慣行のため、出身家柄のみならず歌舞伎界から、家の存続に対する責任感が問われるようなプレッシャーがある。これは、すなわち歌舞伎界や家督の存続への使命感、義務感に繋がり、本人にとって名跡となるための動機付けになる。

それゆえに、歌舞伎俳優家系の出身者は社会的プレッシャーへのコントロールが要求される。

次に、演目成立のためには、分家・脇役者との良好な関係を築くため、付き合いが重要となる。しがらみや対立を避け、共存に向けたコミュニケーション上の問題への対処能力が求められる。

また、子息が技術的または能力的に不適性、或いは子供が女子だけの場合、慣例的に養子縁組にて対応していたが、家の当主としての見極め時期や判断の基準を持つ必要がある。

●外部参画者

ここでは、養成所から入門する研修生について考察する。歌舞伎俳優の家系出身者と比較して、主要 3 点にて、歌舞伎界への就業は不利な条件が多い。

- ・ 出身が歌舞伎の家柄ではないため、家柄出身者へのビハインド大 （経歴）
- ・ 習い始めの年齢が遅いため、技術の習得に不安要素がある （技術）
- ・ 研修修了後も暫くは少額給与のため、経済的な負担が大きい （報酬）

上記の他、歌舞伎俳優の家系出身者と同様に研修期間に業界への責任感を求められてしまうと、脇役における後継者は完全に不在となる危険性がある。そのため、研修修了後も継続的に歌舞伎に従事するためには、何らかのモチベーション維持が必要である。研修プログラムにおいて、以下 3 点へのアプローチがキーポイントになると考えられる。

- ・ 歌舞伎並びに伝統芸能への参加意識 （楽しみ）
- ・ 歌舞伎界の大御所との共演 （驚き）
- ・ 格好よく見える外観性 （他己評価）

以上、歌舞伎俳優の家系出身者と外部参画者を比較すると、外部参画者は、まずその門閥出身者との相互理解や、業界慣行に従順できる資質を見極められた上で選抜される。そして、それぞれの役割の重要性を説かれ、その上で従事する歌舞伎芸事に対する遣り甲斐を十分に感じることができるプログラムが存在し、機能していると考えられる。

第5章 検証

5.1 検証方法

対面インタビュー形式にて、資料並びにデータを元に構築した仮説に沿って、養成事業の方針や特徴について確認する。

5.2 インタビュー内容

インタビュー対象：

独立行政法人 日本芸術文化振興会 国立劇場 養成事業 担当者

以下、聞き手を A、インタビュー対象者を B として記述する。

●インタビュー内容

1. 応募者の選考基準、並びに選抜後の育成方法

(1) 研修応募者の特徴について

応募者における、歌舞伎の認知→理解→行動までのパターンを検証する。

①歌舞伎界に参画する動機の傾向

A: 全般的に、「歌舞伎への興味 (好奇心)」、或いは「伝統芸能の保存 (使命感)」、どちらの意識が強い傾向にあるか。また、年毎に傾向の変化があればご教示下願いたい。

B: 生徒の応募動機について、使命感という意識は殆ど感じない。勿論、歌舞伎の世界に入ってから自分の立ち位置を見つけることはある。でも入学の時点では、まず自分 (の生活) がどうにかなることが第一目標。

②育った家庭環境

A: 元々、伝統芸能に関わりのある家柄、或いは親御さんの趣向や教育方針等で伝統芸能に触れる機会が高い方が、割合として多いのか。また、どちらにも該当されない方は、どのようなきっかけで伝統芸能或いは歌舞伎に触れ、興味を深めたケースが多いのか。興味を持って入る方の家はどのような特徴があるか。

B: 割合から言うと、伝統芸能を生業としている家の出身者は殆どいない。ただ、親が愛好家である。その影響で自分も踊りや長唄を習うようになり、実演家になりたいという人もいる。一方で、全く関わりがない人もいる。特に

地方出身者は、歌舞伎に接することがなかなか無い。巡業と言っても、年に1回あるかないか。中にはそれすら縁の無い土地出身者もいる。テレビの劇場中継、あるいは歌舞伎俳優がそれ以外のマスコミに出ていることによって知った。今日、歌舞伎を映像等で触れることがあって、興味を持つようになった。

或いは、全く接することのないまま、研修生募集の広告媒体を見て、そこから興味が湧いたという人もいる。なので、全く見たことがないまま、応募してくる人もいる。

A: それは歌舞伎業界への憧れよりも仕事としての興味で応募したと捉えていいのか。テレビで見る機会も殆どないまま応募してくるというのは、歌舞伎の認知は無いが仕事として好奇心が湧いたことがきっかけと聞こえるが。

B: その（将来の生計について考え就活をする）中で、自分はどうやって身を立てていこうかという不安を抱えているわけで、それが（研修生に応募する）考えるきっかけになったと考えている。

A: そのような人は、将来を模索していく中で偶然歌舞伎に出会ったケースと言える。元々志望していたとは考えにくい。

B: その通り。

A: また、出身地方について、何か特徴や傾向はあるか。

B: 年により様々であり、傾向はない。また今期は、首都圏出身者は少ない。

③社会的多様性について

A: 応募資格には年齢及び性別についての条件が記載されているが、条件を満たしていない応募者、或いは、日本人以外の方からの応募もあるのか。また、それらの方々はどのような動機付けで応募されるのか。可能であれば、人数及び割合も合わせてご教示願う。まず、外国人の応募はあるか。

B: それはない。

A: 応募があっても断っているということか。

B: そうではない。国籍による規制はないが、俳優であれば舞台に立って違和感があるかないかで判断する。永住権があるかどうかも重要。帰国してしまう

と意味がない。

A: やはり応募があっても、そもそも縁がない(不採用)と取り決めているのか。

B: しかし国立劇場の研修所以外で、日系の歌舞伎俳優や演奏家はいた。

A: 個別に弟子を取っているケースはあるということ(業界として拒否している訳ではない)と理解した。

B: 単純に、国立劇場の研修所への応募の前例はないということである。

(2) 選考について

選抜される研修生の、ステージ毎に顕在化される共通項と各人の特有項を検証する。

①簡単な実技試験と面接(一次選考)と、8ヵ月以内の適性審査(二次選考)の違い

A: 一次選考と二次選考それぞれについて、評価メンバー、審査項目をご教示下さい。特に審査項目について、メンタル面や意志、内的心情に関わる評価項目(ハングリー精神等)について伺いたい。これは、評価メンバーの持ち点や配点基準等、定量項目を伺うものではない。

貴ホームページによると、選考は段階を分けて実施しているとのことだが、入口に当たる1次選考では、やる気や動機を重視しているのか。

B: 一次選考では、技術的な要件はあまり追求していない。但し(メンタル面については)、動機が不純でないか、本当にこれを一生の仕事としてやっていくのか。そこは1次試験も2次試験も基本的には変わらない。主役をやろうと考えていないか。主役をやるために(研修所に応募しに)来ているのであれば、お引き取り頂いている。(主役をやるつもりの方は断っている。)

あるいは、他の研修生の足を引っ張らないかを見ている。また、実入りが良いわけで無く、また(ストレスを)発散できるわけでも無く、辛い中で、一生の仕事としてやっていけるくらい好きかどうか。中には、歌舞伎がどんなものかわからないまま来ている人もいるけれども、それは急に好きになれと言っても無理な話だが、それでも何かしらの理由で惹かれてやってくるわけで、そのような人には最初の段階ではチャンスを与えようというのはある。

そういう(歌舞伎を知らないで来た)人には、何ヶ月か稽古して、二次試験、研修所で言うところの適性試験までに歌舞伎の一端に触れて、尚且つそれでも一生の仕事としてやっていけるかどうかを、もう一度問い正している。

A: 人柄というよりも忍耐力を重視しているのか。

B: 最初は相手がわからないので、とりあえず一次面接では人間性を見ている。最初であれば、集団生活をちゃんと営めるか、自分の意志を伝えることができるか、言われたことをきちんとできるか、そういう日常生活を営めるかどうかを見ており、余程の事情が無い限り（面接試験は）通る。一時、就職状況が悪かった時にはかなりの応募者が来たことがあった。しかし研修所も予算の範囲内で運営しているので、教えている人数というのもあるので、先生が教えきれぬかどうかとも重要と考えているので、当時はかなり断った。今は歌舞伎の研修期間は2年。2年毎に卒業していくので、増えすぎてしまうというのもあり、段階を経て階層的に育っていくのならば、1期でおよそこのくらいの生徒数であろうという（予測のようなものがあり）、何人ぐらいで教えていくのが限度、目が届くかというのもあるので、多くてもだいたいこのくらいの人数を1期で、という目安はある。だから、その中で、他の時であれば受かるかもしれないけど、この期では難しいという人もいれば、もっと人を取ってみようという期もある。数のことで、予算の制約等なければ、本当に（本人が）やりたい（意思がある）のかを判断する。直接違う（向いていない）とは言わないけれど、ピンと来ないと言う（ことはある）感じである。だから最初の選考試験があつて、半年程度経過してから、適性を見ている。それは、自分をこの世界で続けていこうか、というのが研修を通じてわかる。こちらも、教えていて卒業して独り立ちできるかどうか。それを双方で見ながら、もう一度そこで正式な研修生にさせるかどうかを判断する。

A: その過程の中で、主役になれないのであれば辞退する、あるいは覚悟が決まらなくて辞退するという人もいるか。

B: 実際の問題として、一生脇役であり幹部にはなれないというのがある中で、どんな人でも「そのようなことは全然考えておりません」ということはないけれど、そんなに楽な仕事ではないので、外に目を向ければ少しはこちらの方がいいのではないかというのは、誰しもが考えることであると思う。そういう不安というものは誰しも持っている。その中で、それがどの程度頭をもたげてくるか。分かっているとしてもそれをよく考えると、一生のこととして考えると不安だから、辞退しますというケースもある。

A: そういう話を一次面接でしたときに、受験者はどのような反応を示すのか。入口の段階で辞退するケースと、それでもやりたいと言う人とはっきり分かれるのか。

B: 割合として、そうである。しかし歌舞伎のことを知って来ている人ばかりではない。中には、よくわからないけれどもちょっと挑戦しようという人もいる。そんな人の中でも、のめり込めるものを見つけて続けている人もいる。また、違うと感じて、途中で辞める人もいる。研修所の務めとしては、なるべく早い段階で歌舞伎の色々なものを見せて、知ってもらって、辞めるなら早いうちにというもの（方針）はある。その若い応募者にとっては数ヶ月または1年であっても貴重な時間であるからである。

A: 次に適性審査について、二次選考では一次選考と違って何を重視しているか。また、技術面とメンタル面、どちらを重視しているか。

B: まず、（技術面とメンタル面の）両方見る。このような世界なので、給料もそんなに多くないし、単調な仕事も多いし、理不尽なこともある。その中でもやりますかと確認している。そういうことは言い続けている。その中で、俳優であれば踊り、立ち回り、芝居を教え込む、また、ある程度この世界の悪いことも教えている。こういう辛いこともあるよ、と。そんな中で、メンタル面に問題があれば、その稽古は打ち込めない。じゃあ辞めようかなという人は打ち込めないので、当然技量も上がらない。とりあえず試験は技量を見ている。しかし、技量とメンタルとは別々であり、その根本においても全くの一致は無いかもしれないが、関連しているものだと考えている。とりあえず、研修所からは悪い状況は言うようにしているので、それでもやりたければ稽古しなさい、また嫌だと思えば辞めなさいと。辞めなさいとはあまり直接言わないが、一応それを覚悟して、やりたいから来ているというのが前提だから、綺麗なものばかりではない、それでもやりたければというよう（スタンス）にしている。どこかに不安、或いは嫌だなという気持ちがある人は、実際に稽古に身が入っていない。

A: 研修所に残っている生徒は、割り切った気持ち、あるいは覚悟を決めた人ばかりということと理解した。

B: 一生の仕事としてもらうわけであるから当然。また、逆に持ってもらわなければ困る。

A: そうはいっても悩みは出て来るものだと思うが、そのような生徒に対してやる気を出させるためのケアはあるか。

B: ケアはしていないことはないが、それでも完全に悩みを取り除くことはでき

ない。それ程待遇が良いわけではないので、美味しいこと（歌舞伎職務に従事するメリット）は言えない。歌舞伎に限らずどのような世界においても、誰しも何かしらの不安を抱えながら生きている。それは結局、向き合うしかないと言えない。なので、抱えている問題については、根本的な原因は解決してあげることが不可能。ただ、研修所運営者の我々であったり、実演家の講師であったり、あるいは近い先輩であったり、という人達と話をする機会は設けている。ただそれでも根本的な解決にはならないし、一生不安と向き合って生きていくしか仕方がないと思う。

A: 本人次第になると思うが、本人から悩み相談を積極的に話ができれば良いほうであり、方や中には完全に抱え込んでしまう人もいるのか。

B: 結局、相談といっても、具体的な不安について抱えていることは稀であり、生徒側も相談したところで根本的な解決にならないということがわかっている。なので、具体的な不安や悩みについての相談はあまりない。よくわからないことが不安というのはよくある。逆に具体的な言葉にすること自体がなかなか難しいのでは。

A: その悩みの原因が、歌舞伎特有の世襲によるものであるとか、稽古が厳しいとか、悩みについてどのような特徴が多く見受けられるのか。

B: あまりそういった悩み相談自体は受けることはないが、例えばおそらくこのような悩みを抱えているのであろうと推し量って、先輩を連れて来るということはしている。しかし、それは不安を解消するというよりも、歌舞伎の世界はこうである、ということを知ってもらう目的で実施している。研修所にいる 2 年間は教えるが、卒業してからは自分たちで切り開かなければならない。卒業してからのことを聞かれて、具体的に答えたとしても、結局は自分が出てから感じなければいけないことなので、そこは研修所職員から答えたとしても不安の解消にはならない。だから、先輩を連れてきて、「自分はこうだった」とかそういう体験談を話してもらう、ということも実施している。

A: 生徒のモチベーション向上のために、貴研修所では生徒と歌舞伎俳優家系（名門）俳優との交流機会は設けているのか。または、更に拡げて、幹部俳優と非幹部俳優との共演の機会を持たせる等の施策はあるか。

B: 歌舞伎俳優について、全体で約 300 名いる。(291 名) 幹部と言われる人は 100 名程度いる。殆どは、その代々俳優である家系で生まれた人で占められている。それ以外の家系からの参加者は 200 名に入る。大まかに言えば、幹部

クラスの家系と、それ以外とに分かれる。但し、そういう（交流自体が）目的での機会は持っていない。100名の幹部と200名の構成員では、やる仕事異なる。研修所の講師は、その100名に含まれる内の6名の幹部クラスの人もいれば、この研修所の卒業生や子役から上がってきた人も含まれる。ここでは、その6名のクラスが全体の約半分実施されている。1週間20コマあれば、10コマはその幹部クラスの講師の授業。最近では、1月に国立劇場で歌舞伎公演があった時に、その月の中旬くらいにその国立劇場の中で200名のお弟子さん達の会をやろうということで、その中に研修生も参加させてもらった。そこでは幹部講師の6名の他に、尾上菊五郎のような、所謂大幹部に指導してもらうという接点があった。それは芝居を教わると同時に大きな刺激となる。通常クラスで教わっている幹部クラスの講師の他に、更に上の立場にいる幹部に教わることが、生徒にとっては大きな刺激になっている。

そのように、生徒自身がやっていることとしては、3月に国立劇場の小劇場の舞台上、本衣装、本かつらを装着しての芝居の実演をやっている。それは実際の歌舞伎の舞台の公演さながらの状況で実施する。卒業後はそういった役を演じることはまずないと思われるが、そうした実体験を通して大きな刺激にもなるし、もちろん技術を身に付けるというのものもあるし、本衣装、本かつらを付けて、お客さんの前で上演するということが刺激になっており、そういった活動がモチベーションの維持に寄与していると考えている。研修発表会である。

A: それ以外に、その他の幹部クラスの人に接する機会はないか。

B: 研修修了後に、稚魚の会という同窓会がある。26年3月に研修が終了し、卒業する人は卒業発表会、あるいは翌年も残って続ける場合、研修生発表会と位置付けている。

また、研修所を出てからの勉強会がある。研修所を出ると幹部俳優のお弟子さんになり、お弟子さんとしての仕事を続ける。しかしそれだけでは、（生活が）単調であるし本当の芝居を学ぶことにはならないので、そういったお弟子さん達だけが集まって、大きな役を経験するという取組みがある。そこ（勉強会）で、幹部に方に指導を受けるというのがある。そこには研修生も一緒に参加して、そこで普段は会わない幹部俳優に指導を受けるということもある。

A: その勉強会で、先輩後輩との繋がり維持の活動をしているということか。

B: 稚魚の会自体が、卒業生によって構成されているので、それが同窓会に当たる。昭和47年に1期生が出て、そこから続いている。ちなみに、稚魚の会は研修所卒業生の団体、歌舞伎会というのが、それ以外に直接俳優の元入門した名題下の俳優による団体である。つまり歌舞伎界に入るには2つのパタ

ーンがある。1つは研修所を卒業する、もう1つは幹部俳優の元に直接入門するか。成り立ちとしては、稚魚の会が初めにできたが、国立劇場のみ優遇しているということでは、(研修修了生とそれ以外のお弟子さんとの無用な差別化が生じて)立場上難しい局面(の発生)もあるため、研修所卒業生以外の会も作ろうということで歌舞伎会が設立された。また、歌舞伎会だけで活動をやっていたこともあった。ただ、多忙により8月に稚魚の会と歌舞伎会との合同公演という形にして開催するようになった。

A: 稚魚の会と歌舞伎会との会同士という形での交流は殆どないのか。

B: そのような形での交流は絶対にあり得ない。何故なら、1日の大半を同じような仕事をしているからである。(そもそも役割が分かれていないから、交流の意味をなさない)歌舞伎会があるのは8月、夏のある一時期だけである。直接入門者達(歌舞伎会)だけでは運営できないから、稚魚の会の人達も一緒にやる。年間を通して、全員お弟子さんとして同じ仕事をしているため修了生またはそれ以外という分け方をしていない。8月に公演をやるときに、たまたま色分けしている程度。楽屋で、稚魚の会だけで固まっているとか、決してそんなことはない。

2. 研修修了生のキャリア

(1) 歌舞伎界における研修生の卒業後のキャリアについて

歌舞伎界での活躍、その他方面への飛躍等、修了後のキャリア並びに活動フィールドを検証する。

①歌舞伎界への定着率

A: 俳優の他に、竹本、鳴物、長唄など歌舞伎の専従職別にて、経年における定着率並びにキャリアアップの関係性(名題資格の取得時期等)をご教示願いたい。数字は不要につき、大まかな傾向のみで結構。

貴ホームページを拝見したところ、研修修了後の歌舞伎会への定着率はかなり高いようだが、実際はどの程度歌舞伎界に定着しているのか。

B: 俳優では6割程度。残りの4割には亡くなった方も含んでいる。1期生が昭和47年卒業のため、もう60歳を越えている人もいる。在籍期間が10年以内では、卒業生の2~3割が辞めている。一番上はまだ60代なので、これから割合としては増えると見ている。

A: 10年以上残っている方は全員名題(ベテラン)なのか。

B: 一概にそういうわけでもない。10 年経つと名題昇進試験を受けられる資格が得られる。試験に受かって名題披露をして、やっと名題にランクアップできる。卒業生の内、名題の率が半分を越えて来るのは、卒業後の在籍期間が 20 年経ってからが多い。在籍期間 20 年未満の名題の率は少数派。24,5 年経ってやっと半分。名題昇進試験の合格率も低いし、合格しても名題披露しない人もいる。

A: 実力次第ですぐにキャリアアップのチャンスに恵まれないということ、必要条件として忍耐強い人でなければキャリアアップは望めないということか。また名題は定員制なのか。

B: 最低 10 年なので、忍耐は必要。また定員制ではない。これは日本俳優協会が取り仕切っているが、およそ数年毎に試験を実施している。

②遣り甲斐の発信

A: 歌舞伎専従職に従事する有意義な体験や有益性をどのように発信しているか、貴 HP 以外での活動があればご教示願いたい。例えば、学校での公演、ボランティア活動、雑誌インタビュー等をイメージしている。

まず、仕事の遣り甲斐や紹介について。貴 HP 以外で、研修生の歌舞伎活動について発信しているものはあるか。

B: それは稚魚の会での活動になる。研修所を卒業した役者さん達の会の活動として行っている。お客さんとの交流であったりワークショップであったり。稚魚の会を応援する、友の会というお客様の組織があり、その組織との交流がある。それら交流活動を通して、修了生が歌舞伎を通して魅力を伝えたり、研修事業の実績をアピールしたりという活動をしている。これらは劇場の仕事からは離れており、自主的な活動となる。研修所は積極的な仕事をしているわけではなく手伝いとして、各界で活躍している卒業生をマスコミに紹介してもらったりしている。マスコミもよく取り上げてくれるので、研修所が仲立ちして、この人に光を当ててみようとか、そういった活動はしている。そのようなものを通じて、研修事業への理解を深めてもらえればと考えている。

A: この養成事業が無ければ、歌舞伎は今よりも更に危機的な後継者不足の問題に直面していたと考える。

B: 今期が 22 期で、20 期まで卒業生を輩出している。それだけ長く続いている

ということは歌舞伎界でも必要とされているわけだし、国立劇場が一方的に（養成事業を）やっているわけではない。

（２）歌舞伎界から離れた、研修修了生の方のキャリアについて

修了後のキャリア形成について、養成技術の他業界への適応性と多様性を検証する。

①スピンオフ率及び研修修了後、歌舞伎専従職からキャリアチェンジに踏み切った理由

A: 研修修了生の内、歌舞伎界以外での活動をされている方は、修了生全体の中で何名程度か。また、４割が歌舞伎界から離れているとのことだが、どのような理由が多いのか。

B: まず、一人一人をトレーシングしているわけではないので分からない。研修所を卒業した後は、その後の動向把握は努めていないので、理由についてはそれぞれの事情としか言いようがない。俳優協会を通して、辞めたかどうかは動静表で判断できる。毎月どこに誰が出演するというのがあるが、ある瞬間からいなくなっている等で分かる。また、修了生並びにそれ以外に関わらず、歌舞伎を辞めた場合は通知が来る。卒業してからそれ程経っていなければ聞けないこともないが、１０年以上経ってしまうと、研修所との接点があれば聞けるかもしれないが、完全に歌舞伎界を出てしまうと、（理由については）全く分からない。連絡を取る要件もなければ、物理的に連絡できなくなるパターンもある。また、辞める前ならまだしも、辞めた後だと聞きにくいと言うのもある。

②研修修了生の、本家家元出身俳優への意識

A: 主役並びに端役は双方共に必要不可欠な存在であると認識しているが、家元出身俳優との壁を感じる頻度は多いのか。また、それは自身のキャリア形成に対して阻害要素を含んでいるのか。研修に入る人は、幹部俳優をかなり意識しているのか。（彼らがいるため自身は出世できないという後ろめたさ）

B: この世界には世襲制があるということを口酸っぱく言っている。そういう意味での意識はしていると思う。僻んでいる人もいるであろうし、問題ないように思っている人もいるであろう。

A: 改めての確認となるが、そこはやはり覚悟を決めて歌舞伎界に入ってもらうことが、研修所を超えて業界として強く求められるから、ということか。

B: それ（生徒に意識を持ってもらうこと）は心掛けています。もし、それを知らないで研修所に入ってきて、それから無駄な夢を見ているということであれば、是正する必要がある。

A: 身入りの少ない稼業を一生続ける覚悟と、出世できない割り切りが、研修生に求められる姿勢として理解した。

— その他 —

B: ところで、他にインタビューの予定はないのか？

A: 松竹や日本俳優協会のホームページを拝見したが、養成事業に相当する活動が見当たらないため、現在は計画していない。他に同様の事業を行っている団体があるのか。

B: 以前、松竹で教育システムとして、関西地方を主体に上方歌舞伎塾があった。目的として、関西系の役者を増やそうという動きで、松竹が平成 9 年まで 3 期に亘り活動をやっていた。

また、歌舞伎座の改築に伴い、研修施設を作るとか養成事業の話も出ていたが無くなった模様。現在、子供歌舞伎という塾を作ったが、直接的に歌舞伎俳優を育てるというのはない。今は寺子屋のような習い事の一環としてのレベル。ここ（研修所）は義務教育を出てから受け入れて教育するので、稽古事をやるには本当は遅い。若いうちからの方がいいであろうが、もしかしたら子供歌舞伎が何かしらの役割を果たすことがあるかもしれない。

A: 幹部俳優クラスでは、5 歳で初舞台とか、小さいころから稽古を付けられているが、一方この研修所では 15 歳以上 23 歳以下という制限がある。一般的に見て、芸事を身に付けるには難しいように思われる。また、坂東玉三郎のように元々日本舞踊をやっていた等、実際には名跡に全く血縁関係が無く外部からの参画者でも何かしら稽古事の経験者でなければ、成長は大変ではないか。

B: 後者については、むしろ変な教わり方をしていると、逆に今後稽古を積む際に経験が邪魔になるケースもある。いい加減な師匠というのもあるためである。また、自分の意志で来るというのも、ある程度年齢が高い方が望ましい。勿論、15 歳でも（年齢的には自我が確立できているとしても）怪しいケースはある。本人の意志ではなく親に言われて来た等も、過去にはあった。

それこそ始めに言った、変なことを考えていないかということは、そういう

ものも含んでいるのであって、たとえ募集人数が足りない場合であっても、その人のためにお引き取り願っている。

一般の学校ではないので、そこで習得した技術を持ってこれから生活してもらうことが前提なので、出てそれきりというわけにはいかない。本人たちも、（卒業後に）家に帰ったら別のことをやってもいい、というもの（教育内容と研修所の運営方針）ではない。

インタビュー終わり

（取材日：2014年6月24日 国立劇場 稽古部屋にて実施）

5.3 結果

●全体

ここで特筆すべき点は、終始、歌舞伎界におけるネガティブな面を強調している方針である。卒業後に歌舞伎界で就業し、定着維持するため、敢えて負の面を受け入れることを要求している。具体的には、外部出身者は報酬が少なく、出世は望めず、他業界と比較して業界特有の理不尽な事例に直面することが多い等、応募者並びに研修生に対して常に否定的な内容を発信している。つまり、それ程厳しい状況でも歌舞伎業界にて生計を立てる意思を固めること、そのための割り切りや忍耐力が求められており、業務に対する各人の自主性や意思の確立ありきを前提とした養成方針であると言える。

●選抜

2段階の選抜方法を採用している。まず一次審査は選考審査と呼んでおり、応募者自身について、自分の意志で研修所に応募したか、また集団生活を営めるか、そして歌舞伎界での強い出世欲を保持していないか、人格的表面を見ている。次に、二次審査は適性審査であり、選考審査後8ヶ月以内に実施され、技芸を中心に審査を行う。芸事のレベルがある程度の基準に達しているかが重要であり、それが全てとして判断される。また、内面的な要素として歌舞伎界で生計を立てる覚悟についても審査項目として挙げられるが、もしも迷いがあれば実際に技芸に表れると判断される。そのため、全ての判断要素は技芸審査において顕著となるという姿勢を通してしている。

●育成

全体として、研修生の自主性を尊重しており、それぞれが自主的に答えを見つけて解決するよう働きかける方針である。また、特徴として、研修生に対して直接的なコンタクトは否定的な内容で、間接的なコンタクトは肯定的な内容と、それぞれ全く異なるコンテンツとして使い分けている。

まず直接的コンタクトとして、落ち込んでいる生徒に対して、やる気を出すような助言やケア等、メンタル面での直接的なサポートは実施しない。

一方で、間接的コンタクトとして、卒業生や業界の先輩等の招聘や、公演の機会を活用することで、モチベーションアップのきっかけを提供している。

主に否定的な面を受け入れてもらう働きかけを重視しているため、直接的な行動は常にネガティブ情報を前面に出している。しかし、多くの離脱者を生み出さないために、間接的にフォローしモチベーション維持を図っている。

●キャリア

卒業生 162 名に対して就業者 93 名と、定着率は約 60%であった。また、所謂ベテランに当たる名題としてキャリアアップした者は 32 名で、40 代以上が 30 名であった。就業者の約 30%が、歌舞伎界でベテランとしてキャリアを積んでいる。

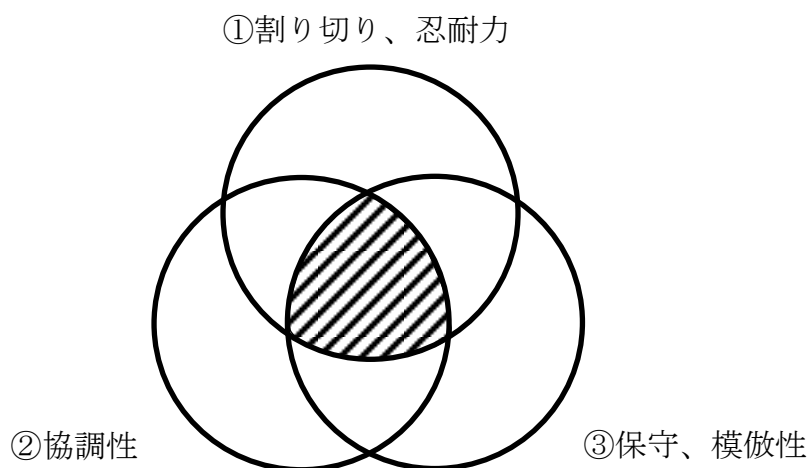
研修修了後は、一年間だけ一般社団法人 伝統歌舞伎保存会に所属し、その後は幹部俳優の元に入門するシステムである。その後の処遇は歌舞伎界での伝統的な慣習に任せる形となっており、研修所出身であることはキャリアアップに対して全く関係がない。

一方、退職者について、退職理由及び退職後のキャリアを確認することは出来なかったが、一部の人材は芸能界関連で活躍している者もいると思われる。

但し、退職理由について大きく分けて、自分の才能に限界を感じた、伝統芸能の世界独特の制度に耐えられなくなった、経済的処遇に対する不満があったと考えられる。^[27]

5.4 分析とフレームワーク

以下、歌舞伎界にて継続的に活動している研修生の特徴を考察し、外部参画者に求められる資質について考察する。



歌舞伎界における外部参画者の適性人材モデル（著者作成）

①割り切り、忍耐力

所謂辛抱強さであり、根気が大きな要素である。厳しい稽古を我慢できる資質や、特殊な業界ルールを受け入れることが要求される。

②協調性

組織内における権威や慣習の存在を受け入れ、周囲と調和することが重要視される。尚、協調性の反意語として、ここでは排他性ではなく独創性としたい。

③保守、模倣性

これは伝統ルール遵守思考であり、既存業態の維持を優先する姿勢である。一方、新しい問題発見能力や創作力、新規性や革新性が対局に該当する。

外部参画者に求められる資質とは、上記 3 つの条件であり、それは既存の枠組みを破るモチベーションよりも、業界や組織を現状維持する力である。

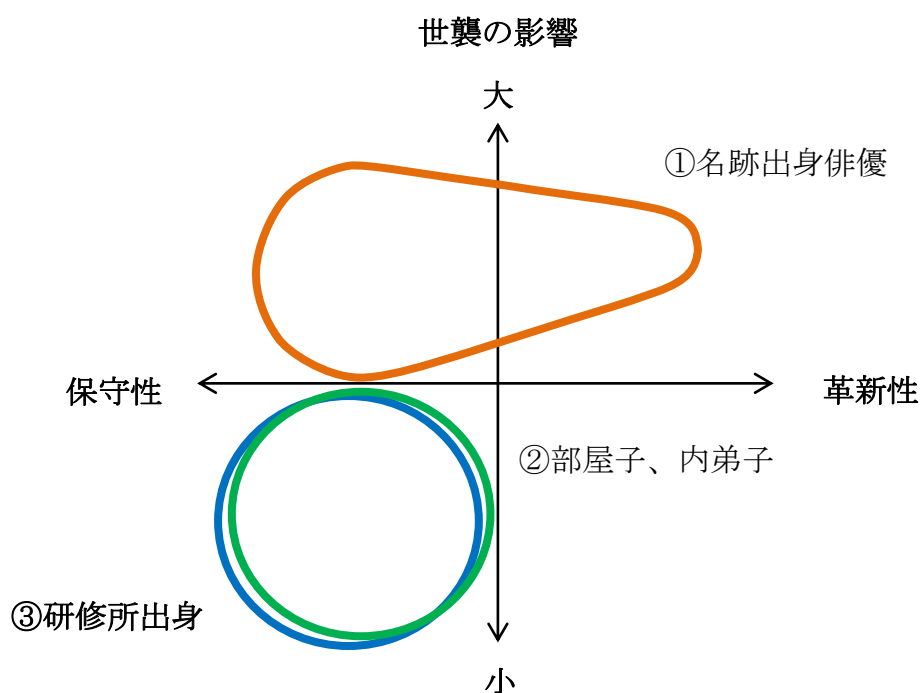
第6章 結論

6.1 本研究のまとめ

まず業界全体の人材の特徴や傾向を俯瞰し、その中で研修所出身者の立ち位置を確認する。歌舞伎界では、非血縁関係者は保守性が要求されると考えられる位置に納まる人材を採用及び輩出していると考えられる。

●人材の特徴や傾向と分布

世襲制が強く伝統ルールを重んじる業界故に、以下モデルが考えられる。



歌舞伎界における人材分布モデル（著者作成）

①歌舞伎俳優の家系出身者

上図では名跡出身俳優としたが、血縁関係者に歌舞伎俳優がいる家系出身者に該当する。世襲制の影響によって歌舞伎界に参画している人材であり、ここでは養子も含む。彼らは、幹部・非幹部問わず、歌舞伎では主役や重要な脇役を務める等、歌舞伎界を代表する人材であり、業界を牽引する役目が多い。

また、歌舞伎以外においても、スーパー歌舞伎、ドラマ、ミュージカル等での活躍が挙げられる。そこでの活躍が歌舞伎へフィードバックされ、当人の技芸向上の他に、近代的要素の取り入れ、知名度向上、顧客獲得に繋がっている。

②部屋子、内弟子

歌舞伎俳優の元に直接応募し、門下生としてスタートするケースである。多くの場合、元々は歌舞伎界以外の家系出身であり、世襲制との関係性はない。また、技芸の才能を認められて、途中から芸養子等の形で家の跡継ぎとなり、業界の牽引役に回ることもある。但し、ケースはごくわずかである。

主な業務は、幹部俳優の身の回りの世話である。同時に、その歌舞伎俳優の下に師事して修業を積み、舞台に上がるチャンスを伺う。また、配役は脇役が多く、歌舞伎以外の仕事は基本的にしない。

③研修所出身

立ち位置は上記②と同じ。歌舞伎界以外の家系出身者であり、研修修了後に部屋子や内弟子となり、脇役として歌舞伎を支える。歌舞伎を伝統芸能として維持することに務める役目であり、スタートライン以外は②と全く同じである。

元々、②に該当する人材補填を目的とした事業のため、当然ながら②と③は同じプロファイル人材となる。

歌舞伎に限らず、現存する伝統芸能は、有名俳優のような一部の人材によって、時代に合わせて少しずつ形を変え続けたことで、生き残ることができた。あるいは、それに成功した俳優が名跡とされているとも言える。いずれにせよ、改善の積み重ねは、既存のルールや仕組みを変えてしまうリスクを包有しているため、顧客の期待を裏切ることにも繋がりがかねない。現在の歌舞伎家系の有名俳優であっても、歌舞伎以外の仕事により、本業への評判やリスクが伴うことも十分に有り得る。

配役において、歌舞伎界で血縁家系にない外部からの参画者は、概ね既に役割が決められている。血縁家系にはない俳優が、歌舞伎界の牽引や、率先して改善行為等を行おうとしても、世襲制のメリットの一つである家としての後ろ盾が全くないため、実施はおろか、当人が業界から完全に排除されてしまう危険性が極めて高くなる。そのため、②や③の人材において、歌舞伎界での革新性に関わるポテンシャルは求められない。

6.2 歌舞伎俳優養成事業のスタンス

以上を踏まえて、養成事業の運営観点から、歌舞伎俳優人材創出エッセンスを、全体方針、選抜、育成それぞれについて纏める。

●全体方針

- ・事業方針として、事業主体である研修所、研修生共に高い理想は掲げない。研修は芸事に徹底した内容で、理念の唱和やコンプライアンス活動等はない。
- ・マスメディアの活用。研修生や舞台裏の紹介により、歌舞伎全般や研修所の認知向上、親近感または意外性をアピールしている。
- ・門閥外の出身者のため、主役は出来ないことを理解させる。歌舞伎界において、世襲制以外の人材は基本的に「雇われる≡使われる」である。世襲制に無関係の人材を登用し、業界内ではサポート役として扱うのであれば、その人材の使われやすさが資質として重要である。

●選抜について

- ・学歴、職歴は不問だが、仕事に対する意思表示や人柄が重視される。
- ・募集自体は積極的且つオープンに行い、各審査は厳密に行われる。
- ・全て技芸を中心に判断される。メンタル面についても技芸に表れるものとして、同時に考慮される。

●育成について

- ・研修生に業界全体を俯瞰させ、その中での立ち位置を示す。
- ・業界内での先輩、師匠との交流や、協会や同窓会、その他に後援会等、外部との交流のように、人との繋がりを広く持たせ充実させている。
- ・2年間の研修期間が、歌舞伎教育期間の他に、契約社員期間のような試用期間の機能を果たしている。
- ・早い段階から、歌舞伎業界の否定的な面を見せて、ネガティブ要素を言い聞かせ続ける。
- ・発表会を開催し、研修生が自身を披露する機会を設ける。また、顧客も観覧できるため、外部に向けて歌舞伎や養成事業の成果を発信している。

6.3 提言

6.3.1 目的

国内全体の約 96%に当たる同族経営企業や法人において、雇用者及び従業員を、その所属する企業や法人に定着させることにある。そのため、ここでは世襲制に無関係な企業は対象外とする。

6.3.2 内容

企業または人材配置対象が、革新性及び上昇志向や事業拡大志向にあるか否か、2つのケースとして述べる。尚、ここでは人材の登用を判断する人事担当者の立場から考察し、同族経営企業や法人を提言対象とする。

●共通要求資質

ここでは、革新性及び上昇志向や事業拡大志向にあるか否かに関わらず、共通する要求資質について述べる。

まず、初めに相手を判断すべき項目は、仕事に対する本人の覚悟である。

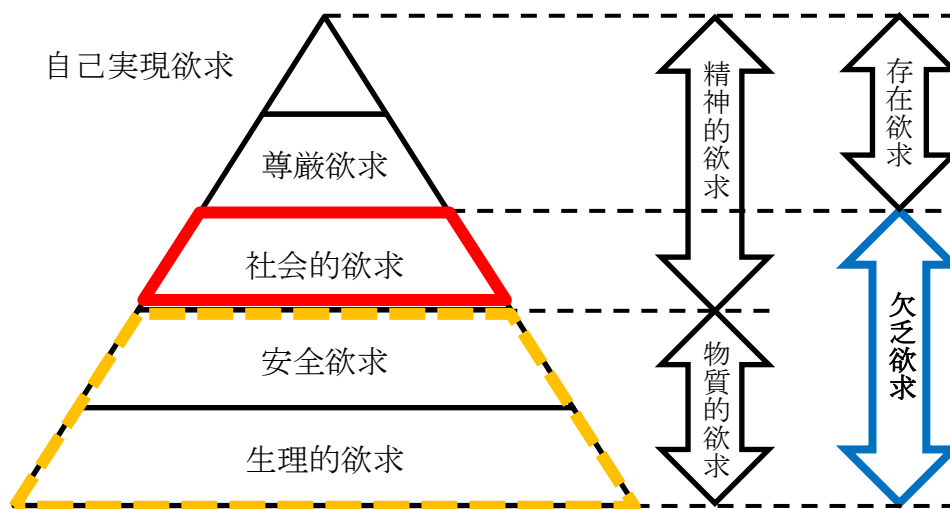
1 時間程度の面談を数回実施したところで、相手の資質を正確に判断できることは言い難い。中には、仕事を通じて初めて判明する特徴もある。しかし、それでも数回の面談を通して、面談相手を採用するか否かを判断しなければならない。採用審査の面談の際、採用担当者は「何故この仕事を希望するか」、と必ず問う。仕事を通じた自己実現、生活のため、業界や商品への親近感等、人によって様々な回答がある。ここで重要な点は、採用担当者が当人の覚悟を感じ取れることにある。

次に、忍耐力である。面談以降に時間を掛けて判断すべき資質である。社内教育にて、初めから悪い面はしっかり見せる。あるいは入社前から言い聞かせることも必要である。試用期間を設定できる余力があれば、その期間に資質を判断することが望ましい。実際に、そのような取り組みを行う企業も増えている。

●ケース 1： 革新性及び上昇志向や事業拡大志向が無い場合

企業や事業において、既存のビジネスモデルを維持継続する方針の場合、従順なタイプの人材に従業員として雇用することが望ましい。従順さ故に、与えられた仕事をこなすことに対する抵抗感は、自発的性格あるいはアグレッシブな資質の人材よりも比較的に少ないため、一般的に出世欲が低いと言える。どのような業務であれタスクを与え続ける形で、組織の一員として受け入れることが重要である。そうすれば、このタイプの人材が定着し長期勤務する可能性は高まる。これは、マズローの欲求 5 段階説の欠乏欲求までを満足することが命題とされる人材に当てはまる。尚、物質的欲求のみの場合、短期雇用でも満足するため、長期雇用が前提としての考察には社会的欲求は不可欠と考える。

ここで留意すべき点として、収入面や所属組織に対する安定志向が強いタイプの人材とは限らない。従順さは、社会人としての自立が一人前を意味するように、個人として社会への帰属意識の欲求が包括されることも大いに有り得る。



マズローの欲求 5 段階説における、ケース 1 の適性資質

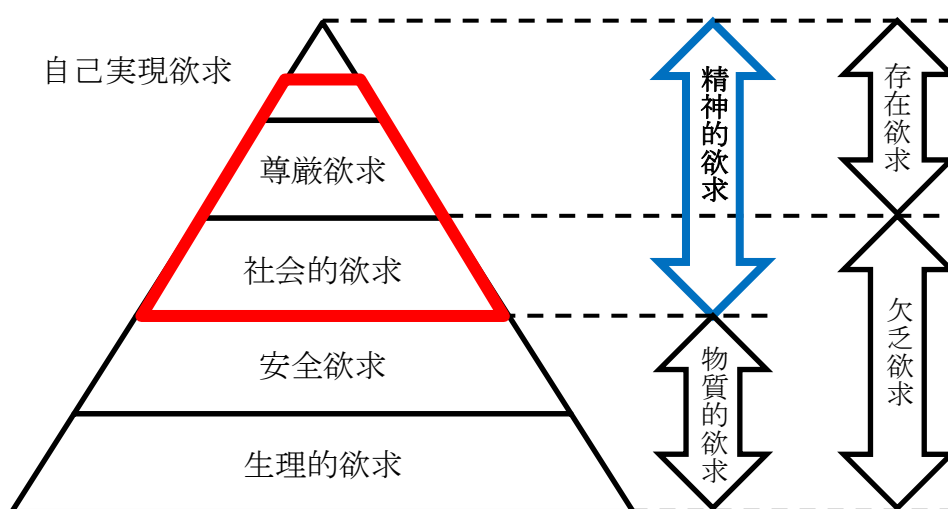
●ケース 2： 革新性及び上昇志向や事業拡大志向が必要な場合

採用企業またはその配属部署に、革新性や事業拡大が必要な場合、達成意欲の高いタイプの人材を雇用することが望ましい。具体的に、困難を打破する力に加えて主張や発信性に強さがあり、積極的にマネージすることを好むため、

少し穿った見方ではあるが、出世欲が高いタイプの人材と言える。変革への大きなエンジンとなるポテンシャルを秘めており、新規事業キーパーソンや、経営者にとって優秀な参謀として、将来頭角を現す可能性がある。

その人材のポテンシャルを十分に引き出すため、マズローの欲求 5 段階説の精神的欲求に応えられるような、高いモチベーションを以てチャレンジ性のある配属や業務配分の考慮が望ましい。但し、同族経営企業の場合、出世欲が強力な人材は、経営層にとって諸刃の剣になり兼ねない。そのため、自己実現欲求に出世欲が強く包括されると判断される場合、登用は見送るべきである。そのために、下図のマズローの欲求 5 段階説の頭頂部は対象外としている。

理由は大きく 2 つ挙げられる。1 つは、転職や独立する可能性の高さである。折角登用し教育投資をしても、離職されてしまえば、費用対効果が得られない。いずれ離職することが十分に考えられるのであれば、予め選考から外すことが効率的である。2 つ目に、仮に社内に残留したとしても、既存事業からの転換において、失敗へのリスクが大きくなる。それは、特に社内政治の形で現れる。その人物が仮に優秀であったとして、組織内での存在感が大きくなれば、必然的に発言力や影響度も増す。同時に、待遇が上手くコントロールできなければ、創業家の能力不足と相まって、その組織における世襲制は説得力を失う。その結果、創業家と従業員が衝突するリスクが懸念される。



マズローの欲求 5 段階説における、ケース 2 の適性資質

それでもこの資質の人材を雇用する場合、雇用主側には、待遇への配慮以外にも将来的に社内起業や暖簾分けを支援するような、その人材の独立を許容するだけの寛大さが求められる。程度の差こそあれ、人材の独立が許容できない場合、技術流出或いは資産割譲への懸念は払拭できない。受入れ組織側に、これらリスクと対応への覚悟が無ければ、このタイプの人材登用は避けるべきである。

上記のようにリスクについて多く述べる理由は、採用する側にとっては、ケース2の人材がケース1の人材よりも魅力的に見えるからである。モチベーションの質が高いと見られるため、アウトプットへの期待が注目される。その反面、裏にあるリスクを見落としがちになる。

歌舞伎の場合、後継者養成事業のように国や後援者による支援があったため、資本的理由による困難を回避できたことから創設当初からのシステムを維持できたと考えることができる。一般の中小同族経営企業のような場合、後ろ盾がないため、自力で人材を調達しなければならない。また、何らかのサポートが無い、或いは機能に結び付かない場合、中小同族企業は常に外部環境の変化という脅威に晒される。それ故に、事業を牽引できるような力強く且つ革新的なポテンシャルを有する人材が、一層魅力的に映る。

しかしながら、仮に創業家の人材では事業継続が困難となり、創業者一族から外部参画者の経営者に権限を委譲したとしても、創業者家系の人材による委託した事業への干渉等から、結局経営者と創業者との対立が発生する構図が排除されないことがあると推察できる。

そのため、外部登用の人材とのマッチングがうまくいかず、後継者が現れない、または定着しないという事態に繋がるものと考えることが出来る。

つまり、理想だけを見るのではなく、地に足を付けた判断を元に、人材の登用や育成方針を検討するべきである。

2010年、後継者不在の問題を抱えた同族経営企業である株式会社ユーシンが、社長を一般公募したニュースが巷を騒がせた。当時は同族以外の人材が初めて社長に採用されることになり、また「理想的な人材を確保できた」と、同社の会長がコメントしていた。しかし、当時社長となったその人物は、半年で社長職を辞任した。引責辞職ではなく、自主的に辞任したのである。

ここで得られる教訓は、採用した人材が魅力的であっても、マッチングに失敗すれば定着せず、その後の組織再編計画は達成できないということである。

人材の業務における活用方法、メリット、リスク、マッチングそれぞれを考慮することで、本来登用において熟考すべきである人材の定着率向上に結び付けることが出来る。ここに、本提言を活用することで、改善に結び付けられると考える。

◆謝辞◆

始めに、本修士論文執筆にあたり、親身になって丁寧にご指導下さった主査の大藪毅先生に心から御礼を申し上げたい。

今回は人生初の個人論文であり、テーマ選定から内容構成まで、自分なりに構想を立て、自由に執筆を進め、個人的には満足度の高い内容に仕上げる事ができた。しかし、大藪先生による、論理性や内容構成の細部に至るまでの的確なご指摘やアドバイス、ご指導が無ければ、高い完成度は望めなかったと実感している。また、副査の渡辺直登先生と齋藤卓爾先生にも、論文の内容について有益なアドバイスを多く頂き、満足の行く修士論文を書き上げることができた。ここに諸先生方へ感謝の意を表したい。

また、大藪毅研究室の同期メンバーである王さん、河野さん、畑澤さん、馬さん等にも本論文執筆にあたり、研究テーマの設定から、仮説の構築、本論作成に至るまで、本当に多くのヒントやアドバイスを頂いた。至らないゼミ長であった小生に対して、温かく接して下さいた皆さんに御礼を申し上げたい。

そして、本論文は **KBS M36** の同期の方々、多くの知人友人の協力がなければ書き上げることができなかったものである。様々な相談に乗って頂いたこと、この場を借りて御礼を申し上げる。

最後に、この2年間、**ESSEC Business School** への交換留学を含めて、慶應ビジネススクールでの学習に集中できるよう常に協力してくれた家族にも感謝の意を表したい。

慶應義塾大学大学院経営管理研究科
修士2年(M36期)
永山 敬一

◆参考書籍・文献◆

- [1] 経済産業省『平成15年度 ものづくり白書』 2004年 P.353
- [2] 第136回 国税庁統計年報 2010年 P.238
- [3] 大平吉朗 『同族経営学』 経営書院 2008年
- [4] 経済産業省 中小企業庁 『中小企業白書 2013』 2013年 P.157
- [5] 同上 P.136
- [6] 丁圀鎮「ミドル・マネジャーの職能に関する一考察—管理職能の分化への試み—」
『青森公立大学経営経済学研究』第1巻第1号, 1996, 3-11. P.76
- [7] 文化庁 重要無形文化財
http://www.bunka.go.jp/bunkazai/shoukai/bunka_isan.html
- [8] 柴田亮介『ビジネス技術 わざの伝承』 日外アソシエーツ 2007年
- [9] 佐貫百合人『伝統芸能家になるには』 ペリカン社 2000年
- [10] 宮西ナオ子 『女性能楽の歴史—その初期段階について—』 融合文化研究 第7号
2006年 P.49
- [11] 独立行政法人 日本芸術文化振興会 <http://www.ntj.jac.go.jp/tradition.html>
- [12] 石橋健一郎『図解雑学 よくわかる歌舞伎』 ナツメ社 2008年
- [13] 岩波講座 歌舞伎・文楽第2巻『歌舞伎の歴史Ⅰ』 1997年
- [14] 納屋嘉治 『歌舞伎入門』 淡交社 1997年
- [15] 服部幸雄、富田鉄之助、廣末保【新版】歌舞伎辞典 平凡社 2011年
- [16] 河竹登志夫 『歌舞伎』 東京大学出版会 2001年
- [17] 諏訪春雄 『歌舞伎の伝承』 千人社 1982年
- [18] 岩波講座 歌舞伎・文楽第3巻『歌舞伎の歴史Ⅱ』 1997年
- [19] 松竹株式会社 歌舞伎公式総合サイト 歌舞伎美人
<http://www.kabuki-bito.jp/index.html>
- [20] 外務省
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/culture/kyoryoku/unesco/isan/mukei2/kousyo_sen_03.html
- [21] 公益社団法人 日本俳優協会 <http://www.actors.or.jp/>
- [22] 竹内誠 『世襲について -芸術・芸能篇-』 日本実業出版社 2002年
- [23] 武藤秀太郎 近代日本研究(Bulletin of modern Japanese studies)
No.23 (2006) 慶應義塾福澤研究センター、 P.178
- [24] 文部科学省 学習指導要領
http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/new-cs/youryou/
- [25] 衆議院 第51回国会(常会) 制定法律 第88号
http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_housei.nsf/html/houritsu/05119660627088.htm

- [26] 吉村暁志『日本芸術文化振興会の伝統芸能の伝承者養成について』
財団法人ユネスコ・アジア文化センター 第2回無形文化遺産保護のための集団研修
2008
- [27] 松井俊諭『国立劇場の養成事業 -歌舞伎の俳優・竹本・鳴物について-』
歌舞伎学会誌 歌舞伎 研究と批評 18, 1996, P. 69-75
- [28] 国立劇場 養成事業 研修概要
- [29] 西岡裕光 『後継者たちへ 中小同族企業にかかわる後継者の社内における人間
関係構築に関する考察』
慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程 学位論文 2006 年度 P. 89
- [30] 内田賢 『地場産業と後継者育成』
(統一論題「地域産業の発展と後継者育成マネジメント」)
日本マネジメント学会全国研究大会報告要旨集 (66), 17-20, 2012-11-03, P. 17
- [31] 高島知佐子 / 川村尚也 伝統芸能組織のマネジメント研究への活動理論アプロ
ーチ ～人形浄瑠璃における後継者育成と鑑賞者開発の事例から～
経営研究 2007-07;58(2):81-104.
- [32] Yrjö Engeström 『Activity theory and transformation』
Perspectives on Activity theory, Cambridge University Press, 1999, P. 30-31
- [33] Daisy Mwanza 『Where Theory meets Practice: A Case for an Activity Theory
based Methodology to guide Computer System Design』 KMI-TR-104,
Knowledge Media Institute, The Open University, United Kingdom, 2001, P. 3-8
- [34] Yrjö Engeström 『Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical
reconceptualization』 Journal of Education and Work, Vol. 14, No. 1, 2001, P. 134-137

— 巻末 —

● 事前送付質問票

平成 26 年 6 月 13 日

独立行政法人 日本芸術文化振興会
国立劇場 養成課 [REDACTED] 様

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科
修士 2 年 永山 敬一

卒業研究論文への調査ご協力をお願い

長雨の候、貴方におかれましては、益々ご健勝のこととお慶び申し上げます。

お忙しい処、誠に恐縮です。慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 修士 2 年 永山敬一と申します。現在、本大学院の人的資源管理ゼミナールにて、本塾教員 大藪 毅 指導の元、「歌舞伎における後継者選抜と育成制度（仮題）」をテーマに、モチベーションを軸として人材の育成と選抜に関わる修士論文を作成しております。つきましては、弊論文作成に当たり、貴方ご協力を賜れますと幸甚です。何卒宜しくお願い申し上げます。了

記

【質問概要】

歌舞伎における人材養成をテーマとした理由について、本論文では、世襲に由来した後継者不在問題を解決する糸口を掴むことを最終目標としております。どのような人材を選抜し、育成することで、血族制限の強い業界の中で、優秀な人材を確保することが可能であるか、事業の継続性を確保するためのエッセンスを解く。

【論文主旨】

一般的に世襲制が存在する企業や法人では、同族以外の関係者（外部からの事業参画者）の経営役員への就任は非常に稀である。特に歌舞伎界は、「梨園」という成句に表現されているように、一般企業と比較して業界固有の特殊性と強い世襲制が存在する。その世襲制故に、多くの脇役の家元では、他演劇へ移転しチャンスを求める、或いは経済的な安定性を求め、歌舞伎界から離脱することを一つの原因として、特に脇役で後継者不在問題が発生していると考ええる。（仮説）

その歌舞伎界において、脇役を務める特に家元以外出身の歌舞伎専従職者は、如何にしてモチベーションを保ち、継続的に舞台出演しているか。後継者不在問題を解消し伝統芸能を保存、育成するため、後継者育成に取り組まれている独立行政法人 日本芸術文化振興会 国立劇場 養成事業を成功モデルとして検証する。特にメンタルに関わる施策に注目し、世襲が強い環境下での家元以外出身の後継者に求められる資質と、育成要素を抽出する。

【質問項目】

次項より、質問項目を記載しております。ご回答について、可能であれば直接インタビューさせて頂けますと幸甚です。ご了承頂ける際には、日程を別途調整させて頂きたく。

【質問事項】

以下質問につき、ご回答頂きたく宜しくお願い致します。勿論、開示可能な範囲で結構です。

1. 応募者の選考基準、並びに選抜後の育成方法

(1) 研修応募者の特徴について伺います。

※応募者における、歌舞伎の認知→理解→行動までのパターンを検証する趣旨です。

①歌舞伎界に参画する動機の傾向について

全般的に、「歌舞伎への興味（好奇心）」、或いは「伝統芸能の保存（使命感）」、どちらの意識が強い傾向にありますか。また、年毎に傾向の変化があればご教示下さい。

②育った家庭環境について

元々、伝統芸能に関わりのある家柄、或いは親御さんの趣向や教育方針等で伝統芸能に触れる機会が高い方が、割合として多いのでしょうか。また、どちらにも該当されない方は、どのようなきっかけで伝統芸能或いは歌舞伎に触れ、興味を深めたケースが多いのでしょうか。

③社会的多様性について

応募資格には年齢及び性別についての条件が記載されておりますが、条件を満たしていない応募者、或いは、日本人以外の方からの応募もあるのでしょうか。また、それらの方々はどのような動機付けで応募されるのでしょうか。可能であれば、人数及び割合も合わせてご教示下さい。

(2) 選考について伺います。

※選抜される研修生の、ステージ毎に顕在化される共通項と各人の特有項を検証する趣旨です。

①簡単な実技試験と面接（一次選考とします）と、8ヵ月以内の適性審査（二次選考とします）の違い

一次選考と二次選考それぞれについて、評価メンバー、審査項目をご教示下さい。特に審査項目について、メンタル面や意志、内的心情に関わる評価項目（ハングリー精神等）について伺えれば幸いです。

（※評価メンバーの持ち点や配点基準等、定量項目を伺うものではありません）

②選考の合格率

応募者数から、一次選考通過者数、二次選考通過者数（修了生）までご教示下さい。また、二次選考の不合格者について、選考を通過できないケースと、選考前に辞退するケース、それぞれの割合についてご教示下さい。（※目安として、バブル期 1990 年以降のデータをご教示頂きますと助かります）

③合格者の特徴

適応性の高い能力型の人材、或いは、じっくり構える忍耐型の人材、どちらのタイプの才能がより合格する傾向にありますでしょうか。

（３）育成方針、施策について伺います。

※各研修生にとって、問題対処するための受動的ケア（ネガティブ項目）、自発的なモチベーション維持の活動（ポジティブ項目）それぞれを検証する趣旨です。

①研修生個別のケアについて

歌舞伎界特有の慣習や、技能面での困難に遭遇することがあると推察いたしますが、どのような悩みが多く寄せられるのでしょうか。養成課の職員の方がカウンセリングをご担当されていると察しますが、講師の方と共同で研修生をケアする機会があれば、その内容と頻度についてご教示下さい。

②モチベーション維持の施策

歌舞伎において研修生がやり甲斐を感じる、またはモチベーションを向上させる施策、或いはアウトプットを可視化するような取組み等があればご教示下さい。例えば、憧れの俳優との共演プログラムを織り込むような施策をイメージしております。

③本家家元との交流

研修期間における本家家元役者との共演や稽古の頻度についてご教示下さい。（例えば、週何時間、公演回数等）また共演や稽古以外に、業界としての定期的な会合や交流会があれば、合わせてご教示下さい。

④同窓会の有無と役活動

現在、93 名の歌舞伎研修修了生の方々がご活躍されていると拝見致しましたが、同窓会は設置されておりますでしょうか。同窓会があるならば、どのような活動をされているのでしょうか。

2. 研修修了生のキャリア

(1) 歌舞伎界における研修生の卒業後のキャリアについて伺います。

※歌舞伎界でのご活躍、その他方面への飛躍等、修了後のキャリア並びに活動フィールドを検証する趣旨です。

①歌舞伎界への定着率

俳優の他に、竹本、鳴物、長唄など歌舞伎の専従職別にて、経年における定着率並びにキャリアアップの関係性（名題資格の取得時期等）をご教示下さい。数字は不要につき、大まかな傾向のみで結構です。

②遣り甲斐の発信

歌舞伎専従職に従事する有意義な体験や有益性をどのように発信しているか、貴 HP 以外でのご活動があればご教示下さい。例えば、学校での公演、ボランティア活動、雑誌インタビュー等をイメージしております。

(2) 歌舞伎界から離れた、研修修了生の方のキャリアについて伺います。

※修了後のキャリア形成について、養成技術の他業界への適応性と多様性を検証する趣旨です。

①スピノフ率

研修修了生の内、歌舞伎界以外での活動をされている方は、修了生全体の中で何名程度でしょうか。

②研修修了後、歌舞伎専従職からキャリアチェンジに踏み切った理由

経済的困難、技能的不足、他方面への好奇心や適性の発見、歌舞伎界風習における価値観のアンマッチ等の理由が推察されますが、どのような理由が多いでしょうか。また、年毎に傾向の変化があればご教示下さい。

③研修修了生の、本家家元出身俳優への意識

主役並びに端役は双方共に必要不可欠な存在であると認識しておりますが、家元出身俳優との壁を感じる頻度は多いでしょうか。また、それは自身のキャリア形成に対して阻害要素を含んでいるのでしょうか。

※非常にセンシティブな項目にて大変恐縮致します。つきましては、可能な範囲でご回答頂けますと幸甚です。

以 上