

# 京都府中小企業技術センター協力会「M&T交流会」



京都府中小企業技術センター協力会は、会員相互の交流と情報交換の場として、毎年開催している「M&T交流会」を2月9日(金)に京都市東山区の長楽館において、「セミナー」と「交流会」の2部形式により、協力会会員以外にも参加を呼びかけて開催しました。

今回は、京都女子大学 現代社会学部 准教授西尾久美子氏をお迎えし、「京都花街から学ぶ人材育成」をテーマにご講演いただきました。

## 講師プロフィール 西尾 久美子 氏

京都女子大学 現代社会学部 准教授

京都府立大学卒業、大阪ガス(株)勤務、

神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。2008年現職に就任。2007年『京都花街の経営学』出版。2009年より東洋経済新報社ホームページにて「舞妓はんの言葉」連載。

## ☆高度経済成長期の危機を乗り越えて

京都の花街は400年近くの歴史を持つ伝統文化産業で、世界的な知名度があります。お茶屋業は5つの花街で約160軒が集積し、芸舞妓の数は舞妓100人、芸妓200人、計300人前後で推移しています。高度経済成長期にこの業界はぐっと人数が減りました。高級クラブやカラオケなどのライバルも出現しました。そこから人材育成のしくみを考え、1980年頃から京都以外の出身者を受け入れました。いち早く若い人を取り入れることで、産業衰退の波から生き残ったといえます。

現在、花街の収益は、お茶屋で接待やご自分でお遊びになるという需要。2点目は日本全国、海外への出張。3点目は観光客の需要。収益性の柱は非常に多様化されて、不況の時代をサバイバルしています。

## ☆ステップアップが衣装でわかる

最近芸舞妓の約9割が京都以外の出身者です。舞妓志望の15~18歳の少女が中卒で全国各地から京都に来て、半年から10ヶ月ほど「仕込みさん」と呼ばれる住み込みで修業をします。未成年ですから保護者の了解がないと預からないシステムになっています。身長や体重など容姿についての細かな規定はなく、要はやる気と体力です。

冬物の衣装は15キロ程の重さがありますし、住み込みを始めたなら1年ぐらい家に帰してもらえませんから、気張る気持ちがあることが必須になっています。

舞妓は外見からキャリア、技能のステップアップのポイントがわかるようになっています。まず、「髷かえ」といって髪型が変わります。2点目は衿の色。3点目は帯揚げ。4点目は着物の柄。舞妓さんの履物おこぼの鼻緒の色も変わっていきます。これらを組み合わせることによって、一目見ると舞妓の経験年数がわかるのです。お座敷はプロジェクトチームで、職能にあわせて毎回違うメンバーでチームを組んで行きます。衣装を見たら、それに応じたお座敷のもてなし方を簡単な打ち

合わせで即座に組み立てることができます。単なる見た目の可愛さやずっと昔からこうだったという伝統だけではなく、きちんと仕事上の理屈があるからこうした衣装が現在でも残っています。

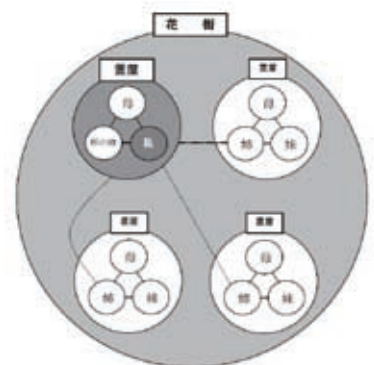
## ☆行動教育を担う「置屋」

京都の芸舞妓の人材育成のしくみの特色が、住み込みで技能を教える置屋制度です。ここでまず京言葉や立ち居振る舞いなど、業界にとって必要不可欠な基本レベルの行動教育をします。お茶屋に出す前の舞妓としての基礎教育は、置屋のお母さんが責任を持ちます。京都の花街が舞妓らしさを守ってこられたのは、この徹底した行動教育をすることができる置屋制度を堅持したことに尽きます。

## ☆メンター的存在である「姉さん」

基礎教育を受け、日本舞踊の師匠の許可が出たら舞妓としてデビューできます。その際、先輩の芸妓と姉妹関係を結びます。経営学用語でいうメンターとしてOJTの責任者になる人を決め、その人の名前を一文字もらってデビューします。この姉妹関係は一生切れないことになっています。短期的に考えると妹として後輩の育成責任を引き受けるのは大変です。

舞妓としてデビューしてお座敷に出ると毎日が勉強の連続で、杯をかわした姉さんがその指導の全責任もたされます。負担が多いにもかかわらず、なぜお姉さんを引き受けるのかきいてみると「そら大変ですけど、うちもしてもらうたから」と20代の



花街の疑似親子関係と姉妹関係の図

半ばの芸妓たちは言います。妹を持つことで、人に教えようと思うと難しいということがよくわかって自分のためにもなるよと彼女たちは言います。

さらに考えると、彼女たちは年齢を経るにしたがってスキルはあがりますが、いつまでも花は盛りの芸妓でいるわけにはいません。店を始めたときに良い妹をたくさんひいていたら、その子が客を連れてきます。お茶屋や置屋をするならさらに直接的につながります。このように考えると、長期的には技能をいかしてやっていこうとする人には大変メリットのある仕組みです。

### ☆明確なキャリア形成過程がやる気を持続

舞妓としてデビューが決まると「見習い茶屋」と言われる特定のお茶屋で実際にお座敷に入り、初めて客にお酌をしたり、舞を披露したりします。ただし帯が通常の舞妓の半分のもので、一目で見習いだとわかるようになっています。見た目でも新人だとわかるので、皆がサポートします。2～3年すると舞妓としてほぼ一通りのことができる一人前になり、4～5年目には舞妓のプロジェクトチームのリーダーになります。ほとんどが他府県から来た子ですから、最初は何もわかりません。それが衣装も段階を経て変わるので、1年後にこうなりたい、3年たったあ姉さんようになっていたいと目標がはっきりします。ずっと先を見て頑張れという若き舞妓は無理ですが、具体的なイメージが大変明確で半年先、一年先の姿が、わかりやすいため、外部から来た人が定着しやすくなっています。

### ☆技能教育を担う「女紅場」

芸舞妓の技能的な専門教育を行うのが女紅場で、家元クラスの先生が日本舞踊、長唄、常磐津、小唄などの邦楽の唄、三味線、鳴物、笛などの邦楽の楽器演奏、茶道などを指導します。多人数で家元クラスの師匠から稽古を受けることができるため、教育コストが安くつきます。こうした教育費用は置屋が全額負担する形になっています。舞妓の数が増えたのは、置屋と女紅場というきちんと育てる2つのしくみがあり、さらに姉妹関係を結んで現場に出した後も教育する形を堅持してきたからです。

### ☆おもてなしの技「座持ち」を短期間で育成

芸舞妓として一番大事なものは「座持ち」という接客のスキルです。舞妓でいられる期間は20歳くらいまでですから、短期間で養成しないと時間をかけていたらすぐに舞妓でいる期間が終わってしまいます。座持ちとは市場での価値です。ニーズがないと市場では売れません。ニーズの1点目は芸舞妓に絶対必要な伝統的な芸事です。2点目はおっとりした、ほんやりしたという言葉がありますが、立ち居振る舞いの優雅さ。3点目は反応の良さ。

スキルが最も高いのは芸妓ですが、現場では、接客の技能を磨くために、置屋やメンターの姉がきちんと指導します。クレームを言われた舞妓は必ず帰って報告せねばなりません。置屋のお母さんが判断し、状況に応じた対処法を教えてください。舞妓は最初の年には1日3回程度お座敷に入り、公休日は月2日ですから年間約1000回のお座敷を経験します。さまざまな場所でさまざまな人とお座敷を務めるので、座持ちのスキルは1年くらいでほぼ身につくそうです。

### ☆メンターの存在が人材育成を促す

デビュー後は現場で指導する姉さんの負担が大きくなっています。失敗を共有して謝る人がきちんと決まっていれば、地方からきた若い子も本当にしっかりしてきます。自分の姉さん以外にもさまざまな関与者がフィードバックをしてくれます。責任感も序列があることで培われます。序列は威張るのではなく、失敗を謝ったり、教えられたりすることで後輩が育ち、後輩が育つと先輩も教え方がこれでよかったと自覚して自らの技能が上がります。

### ☆踊りの会の活用

踊りの会も人材育成の場として機能しています。都をどりなら10万人の客が訪れる収益をあげる場であると同時に個人のモチベーションをあげ、技能を



花学校と興行と人材育成のリンク

を発表する場になっています。このようにいろんな人に広く浅く支えてもらう仕組みができています。長い時間をかけてどうすればこの業界が生き残れるのか、若い世代をきちんと人材育成できるかを必死に考えた結果が、こうしたシステムとしてできあがっています。

まとめますと、芸舞妓という人材は学校に所属して育成されています。学校は興行で収益を得て運営しています。歌舞練場は自らが所有しているため最も季節の良い時に興行を行うことができます。

### ☆共同体の連携で継続的育成が可能に

育成はどこか一軒の業者だけが受け持つのではなく、ライバル関係にある同業他社が連携して行います。質のよい人材を継続的に育て、それをもとに「おもてなし」を組み立てるので、業界全体として価格ダンピングにならないようになっています。結果として業界が続くダイナミズムにつながっています。産業として続くためには市場や客の変化に応じて変ろうとすること、そのために変化を生み出す個人を育てる仕組みが機能することが大事だと思います。

【お問い合わせ先】

京都府中小企業技術センター  
企画連携課 情報・デザイン担当

TEL:075-315-9506 FAX:075-315-9497  
E-mail:ck-kai@mtc.pref.kyoto.lg.jp