

# 京都花街の経営学

2010年度 FUJITSUファミリー会 秋季大会 特別講演

京都女子大学 准教授

西尾 久美子 氏



## ●変化の時代の人材育成

日本は今、変化の時代にあります。このようなときに大事なことは、自分たちが今までどのような伝統の中で、どのような慣行を持ち、それを強みにしてきたのかということを確認することだと思います。その例として、350年続く京都の「花街」という伝統のもてなし産業の秘密について、お話をさせていただきたいと思います。

現在、京都には100名弱の舞妓さんがいます。その多くが、インターネットを見て、北は北海道、南は沖縄から、中学校、高校を卒業してやってきたごく普通のお嬢さんたちです。京都でも、高度経済成長期には、高校や大学を卒業し、企業で働きたいという女性が増え、舞妓さんの数が激減しました。そこで考えたのが、規制緩和です。京都以外の人でも、芸事の素養がなくても、やる気があれば広く受け入れようということになりました。東京や大阪の花街に勢いがない昨今、京都に日本中から舞妓さんになりたい若者が集まっています。そして、芸舞妓たちを見るために世界中から観光客がやってくる。この時代にありながら、京都の花街では、その後継者に欠くことがないです。

まず、基礎知識からご説明しますが、京都には、一番古い上七軒をはじめ、祇園甲部、祇園東、先斗町、宮川町の5つの花街「五花街」があります。その花街のすべてに、さまざまなイベントをプロデュースする、いわゆる「お茶屋」があります。お茶屋では、顧客情報収集を担い、顧客から要望があれば、その来店目的（接待、息抜き、法事など）と好みを考えて、手配する芸舞妓や料理を決めます。

そして、舞妓さん希望者に着物の着方から立ち居振る舞い、京言葉までを住み込みで教育するプロダクションが、「置屋」です。お茶屋も置屋もその経営者は、「お母さん」と呼ばれます。舞妓さんは若くて愛らしいことが売りですので、短期間で一人前にする必要があります。置屋には、「お姉さん」と呼ばれる先輩の芸妓さんがいて、妹にあたる舞妓さんの現場指導の責任者になります。ふさわしい先輩がいなかった場合には、ほかの置屋さんで、適切な人にお姉さん役を引き受けてもらう仕組みもあります。それぞれの置屋はライバル関係にありますが、サービスを一定レベルに維持させるために、その壁を超えて、業界として新人を育成するこの仕組みが、京都の花街の強みなのです。

また、各花街には、伝統技芸を指導する学校があり、芸舞妓は現役である限りこの学校に通います。舞妓は、日本舞踊などの試験に合格しないとデビューできません。景気が悪くなると削減されてしまうのが教育費ですが、この学校の運営費には、「都をどり」など各街

の踊りの会の収益があてられ、景気の変動に左右されないように支えられています。舞妓になるには、気合いと根性も必要ですが、それだけでは育ちません。きちんとした教育の仕組みがあってはじめて、若い人たちのキャリアを育てていくことができるのです。

通常、デビューして2、3年で舞妓としてほぼ一人前になります。5年ほど舞妓をしたあと、芸妓として独立するか、引退するかは自分で選択します。

## ●徹底したプロセス管理

京都の花街の世界では、若い人が一人前になっていく、キャリアのプロセスが明確です。例えば、1年目の新人の舞妓さんは下唇にしか口紅を塗りません。顔に初心者マークをつけているのです。衣装や化粧でキャリアがわかります。舞妓になるための教育を十分に受け、試験に合格し、いよいよデビューが決まると、指導責任者である先輩の芸妓と姉妹関係を結びます。この姉妹関係がわかりやすいように、京都の舞妓さんは名前の一文字か二文字をお姉さんの芸妓からもらう仕組みになっています。教育責任者がはっきりわかるこの仕組みは、クレーム情報の収集にも役立ちます。新人の失敗は仕方ありませんが、次からは失敗ないように先輩がすべて教育することになっています。妹を持つことは、芸妓にとって時間的にも金銭的にもかなりの負担なのですが、人を教育することは、学んだことを実感でき、自身の向上にもつながると話す芸妓もいます。

ときには世界の国賓をもてなす現場に立つこともある芸舞妓に求められる能力で大切な技能が、「座持ち」です。お客さまの気持ちをくみ、その場に興を添え、おもてなしする能力は、現場の実地研修があってこそ発揮できるものです。お客さまの反応を見て、臨機応変に対応していける芸舞妓が売れっ子になるということです。

そのためには、プロセス管理というものが重要になってきます。学校で基礎技能を学び、プロダクションの置屋で復習をする。不足分は、特別の稽古をつける。そして、現場で実践する。実践の場には、特に新人のときにはお茶屋のお母さんが同席してフィードバックを与えます。舞妓さんは、どこでどのようなことを言われたのか、その状況のすべてを教育担当者のお姉さんと、生活面での責任者である置屋のお母さんに報告することが徹底されています。

先輩の芸妓とチームを組むことによって、さまざまな人間関係の中で、その関係性をつかみ、現場での経験を積み、フィードバックされることによって、技能が磨かれていくのです。このように、いつでもどんな努力をすればよいのかを徹底している京都の花街の世界は、現代の若い人たちを短期間で接客のプロにする仕組みになっています。

## ●「一見(いちげん)さんお断り」の合理性

京都花街が伝統文化産業として長く続いてきた理由に、在庫を持たないということがあげられます。在庫の代わりに、顧客の「情報」を持つことによって、顧客のニーズにベストマッチするサービスをその都度、提供できるのです。京都でよく知られている「一見さんお断り」という言葉は、この仕組みの特色をあらわしています。お茶屋のお母さんは、情報をきちんと把握し、おもてなしをサービスとして組み立てることを仕事としていますので、顧客の予算に応じて、芸舞妓さんの数を減らしたり、高価な会席料理をお弁当や立食にしたりなど、顧客のニーズに柔軟に対応することができます。

高付加価値のサービス業ですから、一度評判を落とすと、次からはお取引をいただけません。お客さまの好みがわからないために、評判を落とすくらいなら、最初から断ってしまった方がよいという判断が「一見さんお断り」という慣行なのです。

また、踊りを専門にする舞妓さんと、芸事一般を行う芸妓さんは職業が違っていても、花代は同一料金です。芸舞妓の技能の比較を料金に反映させないようにしている、これは、価格圧力を防ぐ取引の知恵です。

いいお客さまは、当然、金払いのいい人。しかし、さらにいいお客さまは、継続的な取引につながる人です。特に若い舞妓さんにフィードバックをしてくれる人です。京都のお客さまはとても厳しいです。高額なサービスだからこそ、自分の受けたおもてなしに満足いくようにきちんと意見を言います。「一見さんお断り」とは、お客さまの貴重な意見も、よりよいおもてなしを提供するためのネットワークに組み込まれているということです。これが京都の花街の人材育成の大きな強みになっているのです。

## ●「競争」と「協業」でサービスが向上

京都は、お客さまの要望があれば、ほかの花街からも芸舞妓さんと呼ぶことができます。顧客のニーズに合わせて、花街の枠を超えるサービスを受けることができます。これにより、花街全体のサービスの提供レベルが維持向上できるのです。よい連携をつくると、競争と協業の事業の仕組みから、在庫を持たずに適切なものを適切な価格で必要なときに調達することができます。これは取引コストの軽減にもつながります。

また、あらゆる産業に通じることですが、よいものを選択し、顧客のニーズに応じて組み立て提供していくことは、質の競争を起し、業界全体のサービスの向上にもつながっていきます。

また、そこには、広義の共同体という存在も大きく関わってきます。料理屋、花屋、道具屋、畳屋などの専門業者が提供する京都らしい雰囲気がないと、舞妓さんがいくら気張っても興ざめしてしまいます。そのような周りの環境もすべて巻き込んだ取引のシステムが成り立っていることが、さまざまな変化に耐えながらも、350年以上の長きにわたり続いてきた理由なのです。

これを、質を保つための制度的叡智と呼ぶことができます。カリスマのリーダー—人ではなく、小規模事業者の一人ひとりが必死になって考えた集積と、その事業者を取りまとめて何とかこの地域に残そうと思う人々の知恵の結晶です。その結果、今、京都ではさまざまな土地からきた舞妓さん、芸妓さんがそのまま留まり、お茶屋や置屋の経営者になっています。さらに、その人々が京都以外の人を育てていくという形で、新しい伝統が紡ぎ出されています。こうしたことが

人材の継続的育成において、最も大切なことです。お客さまのニーズをその都度言われなくても把握しているという、自分たちならではの強みを教育された人々が、次世代を受け継いでいるところに京都の強みがあるのです。

## ●伝統と革新

伝統は革新の積み重ねと言いますが、革新するのは人です。そして、革新するために大切なことは、まず1つは、「情報」です。どこの誰がどのような要望を持っているかをきちんと把握していること。そして、もう1つは、「取引」です。舞妓さんや芸妓さんの人気、お茶屋の売上がわかること。規模によって差はありますが、毎年のランキングを見て、さまざまに工夫していくことが、革新につながっていくのです。よりよく変わっていくためには、情報と取引の質がきちんと保たれ、ライバルの事業者間でもそれらが柔軟に提供されていくことが大切です。

また、新しいかたちも生まれています。お茶屋さんの中にカウンターバーを設えた「お茶屋バー」というのが今、京都にはたくさん出てきています。取引先のお客さまを手軽にもてなしたい、外国の方をご案内したい、大事なお客さまが突然いらしたので連れていきたいというとき、このスタイルでしたら、気軽に利用できて、どちらにとっても便利です。このような工夫が、30年前くらいから出てきて、あつという間に広がっています。結果として業界が続くダイナミズムになっています。

最後に、舞妓さんを育てる3つの言葉というものをご紹介したいと思います。舞妓さんは、この言葉を適切に使えるように徹底的に教育されます。

1つは、「おおきに」。それも、「〇〇さん、おおきに」と、自分に対して何かしてくれた相手の名前を必ず出すこと。これは、自分がその人間関係の中に入れてもらい、好かれることの第一歩になります。

2つ目は、「すんまへん」と謝ること。自分が失敗して周りの人が得をすることは、何もありませんが、ビジネスをしている以上、謝れば、必ず周囲が教えてくれます。次のアドバイスをいただくためにも、「すんまへん」は不可欠です。

そして、3つ目は、少々難しいのですが、「おたのもうします」。これは、「お願い申し上げます」の京言葉です。意味は、「こちらのスキルは未熟かもしれませんが、この芸事でプロとしてお客さまからお金をいただきます。ですから、どうぞ評価をお願いいたします」という思いで頭を下げることです。「おおきに」「すんまへん」「おたのもうします」を、サービスする側と受ける側がきちんと理解し、機能させていくことが円滑な連携のために大切なことです。

京都だけではなく、私たち全員が共有している日本人の人材育成のすばらしさと、取引の仕組みの強さ、柔軟性を理解していただき、皆様の今後に生かしていただければ大変うれしく思います。

### 西尾久美子氏プロフィール

京都市下京区で数代続いた米穀商の家に生まれる。京都府立大学女子短期大学部卒業後、大阪ガス(株)サービス推進チーム勤務を経て、1997年滋賀大学経済学部社会システム学科へ社会人入学。2001年神戸大学大学院経営学研究科博士課程前期課程に入学し、金井壽宏研究室に所属。2006年同大学博士課程後期課程修了(博士号(経営学)を取得)。同年神戸大学大学院経営学研究科助手、COE 研究員。2008年京都女子大学現代社会学部准教授。著書に「京都花街の経営学」(東洋経済新報社)。