

西尾久美子著『京都花街の経営学』

(東洋経済新報社, 2007年9月刊, B6判, 249ページ)

安 部 大 佳

「あてかいな、あて宇治の生まれどす一茶畑に入日しづ
もる在所かな一荒あらし霞の中の山の巖一」

(芥川龍之介)*

— キーワード —

京都花街 (はなまち)
舞妓 (まいこ) さん
芸妓 (げいこ) さん
お茶屋
置屋
一見 (いちげん) さんお断り
座持ち
女紅場 (によこうば)

I

「なぜ350年も続くのか? 気鋭の経営学者が5年におよぶフィールドワークを実施。京都花街という『ビジネス』の秘密をあざやかに解き明かす。」と本書の帯に書かれている。私の勤務する大学もすでに創立350年を越え、もうすぐ370年を迎える。京都には、とにかく時空を越えた長い人、組織の営みがここかしこに今日まで続いている。なぜ、こんなに長く続くのか。何かそれだけの理由があるはずだ。京都市内と近郊の宇治に住み続けてかれこれ60年になる私は、学生時代に花街でお世話になったこともある。京都市育ちの私には、この悠々とした時の流れの中でしっかり生きてきた柳の芯の如き外柔内剛の奥深い京都気質を育んだ土地柄について少しは感覚的にわかるような気がする。そこに社会科学としての経営学というツールを使って

メスを入れたのが本書である。さて、大学の書店で見つけたこの書物を見逃すはずはない。まずは一気に読み、更に繰り返して読み、目下、書評を書いている。西尾さんも生粋の京都人、この京都の繊細で奥深い花街をよくも5年も京女のしつこさで調べ尽くして本にしたものだ。ただし、その根底には、着実なアカデミックな研究の段階がしっかり踏まれている。評者は著者に芯のある京都人氣質をまさに感じるのである。

さて、著者は下京に数代続く米穀商の家に生まれ、京都府立大学女子短期大学部を卒業し、民間企業に勤務後、滋賀大学経済学部を経て神戸大学大学院経営学研究科博士課程を修了。「伝統文化産業におけるキャリア形成と制度—京都花街の芸舞妓の事例—」により2006年に博士(経営学)を授与され、現在、同研究科COE研究員であり、専門は経営組織論、キャリア論である。本書の他に「舞妓・芸妓のキャリア」(『日本労働研究雑誌』No.549, 2006年4月)、「伝統文化産業の事業システム—京都花街の事例—」(神戸大学大学院経営学研究科

*「ホトトギス」(大正10(1921)年6月)に掲載の「春3句」のうちの2句。芥川は京都に遊んで、花街のあるお座敷の女性に在所を聞いたのであろう。その女(ひと)は、近郊のお茶どころ宇治の生まれなのである。この京言葉(京都弁)に何やらほんのりした花街の興趣を感じ、心がほどけるのである。

Discussion Paper 2006, No.28, 2006年6月), 「人の間を取り持ち、洗練させるプロを育てる“花街システム”」(Works No.78, 第12巻第4号, 『雇用・統治法制の新地平』2006年10月) および「関係性を通じたキャリア形成—京都花街の芸舞妓の事例—」(神戸大学大学院経営学研究科 Discussion Paper 2006, No.49, 2006年11月)などの論文があり, 本書の核になった論文である。著者と本書に関しては「著者に聞く」(『日経ビジネス』2007年11月5日号, 109ページ), 「著者インタビュー」(『週刊エコノミスト』2007年12月4日号, 64ページ)やネットに資料がある。また, 本書に関するインターネットのURLは, <http://www.kyotohanamachi.biz/>である。

それでは, 本書の内容を見ていこう。

II

本節では, 読者に本書の全体像を一瞥して貰うため, 目次を掲げる。なお, コラムにも花街を理解する助けとなる内容がまとめられているので掲げておく。

はじめに

第1章 京都花街とは一業界の特徴と規模

第2章 芸舞妓さんとお茶屋と置屋—高度技能専門職の女性たち

第3章 一見さんお断り—350年続く会員制ビジネス

第4章 舞妓さんの一生—徹底したOJTによるキャリア形成

第5章 お財布はいりまへん—分業制度と取引システム

第6章 花街の評価システム—成果主義と360度評価

第7章 女紅場—働きながら学ぶしくみ

第8章 京都花街の経営学—超長期競争優位性の事業システム

おわりに

参考文献

コラム 旦那さん

コラム 「舞妓はん」に変身

コラム ミッキーとキティと舞妓はん

コラム 興行の事業システム—都おどり・宝塚歌劇・吉本興業

III

本節では, 目次に沿って各章の要点のみをまとめ, 紹介してゆく。

はじめに (1—4ページ)

「なんで花街というところがずーっと続いてきてはるんやろか? 今どきの若い若いおなごの子が, しんどい修業を辛抱できて, なんてちゃんと言葉はんになれるんやろうか?」(2ページ)

本書は京都花街という「秘密の世界」を350年近くの歴史を持つ伝統文化産業としてとらえ, 社会科学の視点から少しでもわかりやすくそのしくみを説明し, 事業として継続してきた理由を明らかにしよう, という目的のもとに書かれている。また, 京都花街の風情や情緒やその優雅なもてなしが, なぜ現代まで続いてきたのか, さらに, この「続く」というエッセンスは, 競争社会である現代のビジネスの世界でも役立つものではないかということ, 5年にわたる実地調査に基づき, 経営学の枠組みを用いて真摯に考えてみようとして書かれたものである。

第1章 京都花街とは (13—35ページ)

「ほな, ご一緒しておくりやすか? うちも, まだまだわからへんことが, ぎょうさんありまっさかいに, たいしたことは言えしまへんけど, どうぞよろしう, おたの申します」(15ページ)

まず, 「花街」とは, 芸妓さんや舞妓さんが住み, 彼女たちと遊べる店がある街と定義し, 「はなまち」あるいは「かがい」と呼ばれている, と書き始めている。京都には上七軒, 祇園甲部, 祇園東, 先斗町, 宮川町, 島原の花街があり, 島原を除いて5花街と呼ぶ場合が多い(祇園甲部, 祇園東を祇園とすれば4花街となるだろう)。京都の人は「伝統と格式の祇園町

(おどりは、都おどり)」、「粋な先斗町(鴨川おどり)」、「気楽に楽しめる宮川町(京おどり)」、「しっとり落ち着く上七軒(北野おどり)」と特徴を評しているようだ。5花街の芸妓さんの人数は196人、舞妓さんの人数は77人、お茶屋の軒数は165軒(2007年2月28日現在)であり、芸妓さんは1955年の677人から2006年の202人と減り、舞妓さんは1965年の76人から若干の減少、増加を経て2006年には74人となっている。

「花代」(起源は線香1本の燃え尽きる時間で芸舞妓さんのお座敷に居る時間)＝(移動時間＋お座敷での時間)×時間単位、が計算方法の原則だ。

さて、著者は自らの経験によってこの花代をもとに京都花街全体の経済規模の試算をしている。お座敷で芸舞妓さんと2時間遊べば、その花代はケース・バイ・ケースだが、およそ1人当たり25,000～35,000円になるだろうと想定。芸舞妓さんは平均して夕方6時から12時頃までお座敷をつとめるといわれているので、およそ、1人当たり1日10万円の売上になり、また、遠方への出張やイベント(写真撮影会など)の臨時の売上を加算すれば、平均、1日当りの売上は、12万円程度になるだろう。年に300日程度、座敷に出て、稼働率80%とすれば、芸舞妓さん1人当りの年間総花代は、12万円×300日×0.8＝2,880万円であり、芸舞妓さんの人数は273人(2007年2月28日現在)だから、2,880万円×273人＝78億6,240万円の売上規模を推計できると説明している。なんと、京都花街は年に約79億円、ほぼ80億円の経済規模を有していることになる。ただし、これは花代だけであり、それ以外の付带的波及経済効果を加算すれば、この2倍でほぼ160億円の金額となるだろう。

第2章 芸舞妓さんとお茶屋と置屋(37—65ページ)

「おなごはんがぎょうさんおいやす世界を、少し見せてもらえしまへんやろか。おじゃませえしまへんように、よう気をつけますさかいに、どうぞ、おたの申します」(39ページ)

京都花街は、芸舞妓さん、お茶屋や置屋(屋

形)のお母さんのような高度技能専門職の女性が担ってきた、まさに地域産業である。本章では、花街という地域の伝統文化産業を支える上述の高度技能専門職の女性の仕事と仕事場について説明している。以下、舞妓さん、芸妓さん、お茶屋および置屋の要点だけをまとめる。

(1) 舞妓さん：15歳からおよそ20歳くらいまでの女性で、本人のやる気と保護者の了解、修業期間(年季)引き受けてくれる置屋があれば、舞妓さんになれる。年季の間のすべての費用は置屋が面倒をみてくれる。舞妓さんになりたいという希望と努力を続ける意思、そして健康な体が彼女たちの提供する資本なのだ。芸妓さんがエキスパートでお座敷を切り盛りするプロとすれば、舞妓さんはプロ見習い、インターンにたとえられるだろう。舞妓さんの衣装は、江戸時代末期の京都の町娘の風俗といわれており、昔から殆ど変化が見られない。舞妓さんの技能の基本は舞(日本舞踊)で、お座敷で舞を披露することが、専門であるが、それだけではない。お座敷芸での日本舞踊は「踊り＋楽器の演奏＋唄＋お座敷のしつらえ」＝もてなしの芸事として成り立っている。もてなしのプロになるために芸事の習得以外にお客をもてなすための必須の気配りを学び、サービス・プロフェッショナルとして「座持ち」に秀でるために専門性を磨いている。

(2) 芸妓さん：京都では「げいぎ」ではなく、「げいこ」と呼び、技能に秀でお座敷をとり仕切る技能があるとみなされる女性に対する職業的な呼び名である。舞妓さんから芸妓さんになる年令は大体20歳すぎで、22、23歳で置屋から独立し、独立自営業者である通称「自前さん」となる。

(3) お茶屋：お座敷をコーディネートする職業で、風俗営業法の接待飲食業営業2号営業に該当する職業である。この呼び名は、八坂神社、北野社などへの参詣客のための茶店に由来する。お茶屋の経営者、通称「お母さん」は、お客の好みや利用の目的にあわせて芸舞妓さんや料理などを手配し、お座敷のしつらえを組み

立てる、いわばイベントのコーディネーター兼プロデューサーのような役割を担っている。お茶屋を開業する条件は、花街の慣習に明るいこと、花街にお茶屋を営業できるのに適当な建物を持っていること、開業当初から最良客を持っていること、お客の立て替え払いができるキャッシュフローを持っていること、芸舞妓さんをスムーズに手配できること、料理屋と繋がりがあることなど、多方面にわたっている。

(4) 置屋：屋形（やかた）、子方屋（こかたや）と呼ばれ、期間と経費をかけて、いわばタレントである舞妓さんや芸妓さんを育て、お茶屋へ送り出す芸能プロダクションのような所だ。

花街には、芸舞妓さんたち全員を結ぶ姉妹関係があり、先輩をお姉さんと呼び、置屋、お茶屋のお母さんを含めた関係は大きな家族関係、つまり、疑似家族関係によって結ばれているのだ。

第3章 一見さんお断り (67—88ページ)

「へえ、お座敷ではなんにも難しいことするわけやおへんのどす。そやけど、どなたはんでもお客さまになってもろうたらええ、というわけではおへんのどす。いつき来てもうても喜んでもらえへんとあかんさかいに、知ってるお人しかようおうけしまへんのどす。そやさかいに、お客さまがうちここを使うてくれはって、『楽しかった、おおきに』というてくれはって、ほんまにうれいしおす」(69ページ)

京都花街では「一見（いちげん）さんお断り」は、生きた「しきたり」だ。その背景には、次の3つのポイントがある。

(1) 長期掛け払いの取引慣行（債務不履行の防止）：最良客は財布なしでお座敷で遊べる。遊びにかかる費用一切をお茶屋が立て替え、後日精算するしくみになっている。このような長期掛け払いの商取引慣行が江戸時代以来続いている。この会計システムは、お客さんとお茶屋の堅固な信頼関係に基づいている。

(2) もてなしというサービス（顧客の情報に基づくサービスの提供）：最良客の好みが十分わかっているのです、満足して喜ばれる「もてな

し」ができる。最良客以外の一見さんを断る理由はここにある。

(3) 職住一体の女所帯（生活者と顧客の安全性への配慮）：お座敷はお茶屋にあり、そこは仕事と生活の場を兼ねている。最良客以外の一見さんは、たとえ知名度や現金の支払いがあっても、安全性の配慮から断る。これは最良客への安全性へ配慮にもつながっているのだ。

これら主な3つの理由による「一見さんお断り」の慣習は、長い歴史の中で必然的にできた先人の知恵なのだ。クレジットカードもなく、与信機能を請け負う会社がない時代でも、高額の取引が現金決済以外の方法で行なわれており、このような取引慣行を取り入れ、信用ある最良客に紹介された人だけが、新規の顧客になれるシステムであり、それゆえ、お茶屋で遊べるのが、一つのステータスになるのだ。あるお茶屋の最良客になれば、そのお茶屋（通称「宿坊」）を窓口として遊ぶという暗黙の了解がある。

第4章 舞妓さんの一生 (90—116ページ)

「お母さんやお姉さんのおかげで、少しずつ少しずついろんなこと覚えさせてもろうて、何とかようやくやってきたように思うんどす。そやけど、まだまだできなあかんことがぎょうさんあるんどす。毎日、毎日、お勉強させてもろうてるんどす」(91—2ページ)

芸舞妓のキャリア・パスは、およそ次の8段階になる。

(1) 仕込みさん：舞妓さんとしてデビューするまでの約1年間の修業期間の名称。

(2) 見習いさん：舞妓さんとしてデビューする日が決まると、見習い茶屋に毎日行って、お座敷の様子を見せて貰う期間の名称。

(3) 「見世出し」：舞妓さんとしてデビューする日のこと。

(4) 舞妓さんから約1年後：舞妓さんとして京都の四季を過ごし、やや慣れてくる時期。

(5) 舞妓さんになり、2—3年後：舞妓さんとして中堅から古参となり、後輩の面倒を見るなど、自分のこと以外に目配りができることが

求められる時期。

(6) 「衿替え」して芸妓さんになる：舞妓さんになり4, 5年目, 20歳前後で芸妓さんになる。これを「衿替え」と呼び, お座敷で責任をもって場を組み立てて, 段取りすることができるよう, 専門職としての責任が重くなる時期。

(7) 自前さん芸妓さん：年季期間（通算5—6年）があけると, 自前さんとなり, 置屋での住込み生活を終え, 1人暮らしを始め, 自分の花代で自分の生計を立てる時期。

(8) 廃業後のキャリア・パス：自前さん（の）芸妓さんは自分の意思でいつでも廃業できる。その後, 置屋やお茶屋のお母さんになるなど花街で経営者となったり, 花街の近隣地域で飲食業などサービス業を開業し, 自分の技能や人脈を活かすことも多い。また, 結婚して第一線から引退する人もいる。一旦廃業後未婚であれば, 芸妓さんとして復活する事も可能だ。

第5章 お財布はいりまへん（117—41ページ）

「そんな, なんにも難しいことはしてへんのどす。お客さまが, 喜んでくれはるように, 気張らしてもらうんどすけど, まだまだ知らへんことがぎょうさんありまっさかいに, いつもみなさんに教えてもらてるんどす」（119—20ページ）

(1) 長期の掛け払い：お茶屋を利用した後, 請求書は後日に届けられ, サービスの対価の支払い期日が時には数か月後になるという長期の掛け払い制度は, 顧客の信用をベースにして成り立つシステムだ。クレジットカード払いという制度がなかった江戸時代から取引制度として流布し, 現在でも慣行として定着している。クレジットカードをお茶屋の支払いに使うことはできない。クレジットカードの与信機能は通用しないのである。この長期掛け払いにもとづく顧客とお茶屋の取引制度は, お茶屋が顧客について与信する能力を持つことができる制度である。そして, 顧客に関する信用情報の蓄積こそが, お茶屋のメリットとして重要なのであり, クレジットカード払いではこの貴重な信用情報を第三者であるクレジットカード会社に渡して

しまうことになるのだ。

(2) 短期の支払い：一方, お茶屋の取引業者（料理屋, 花屋や扇子屋など）への支払いは通常, 1ヵ月単位でなされている。その支払いは「きれい」である。取引業者のサービスに不満があれば, 先代から続く業者であっても取引を打ち切る場合もある。

お茶屋のお母さんは, 長期にわたり, 顧客の反応を見て, 自分の持つ技量とそれに基づき提供できる自分のサービスを「見極め」, 自分の花街の中での技量の価値設定をし, 提供するサービスの「値決め」をしてきたのだ。つまり, 自分自身の目利きをお茶屋のお母さんは自らに課してきたのである。自分の技量を見極めてこそ, 取引業者の技能を目利きでき, 「アンバンドリング」（専門業者の分類）と「リバンドリング」（お茶屋が組み立てる）のメリットを活かし, 最高のサービスを提供することができるのである。

第6章 花街の評価システム（143—74ページ）

「うちら, むつかしいお話は, なんにもわからしまへんのどす。そやし, 舞の一つも舞えへんと, せっかく来てくれはったお客さまに喜んでもらえまへんし, お姉さんらに恥かせてしまうんどす。お稽古させてもらわんと, 気張らんとあかんのどす」（145ページ）

毎年正月明け, 花街では芸舞妓さんが在校している学校の始業式が行なわれ, ここで, 前年の売上成績の良いお茶屋, 芸舞妓さんが表彰される。表彰は, 売花奨励賞といわれ, 花代の本数によってランキングが発表される。この成績評価は年令に関係なく行なわれ, 成果主義が貫徹されている。このような売上実績による評価の指標は, 芸舞妓さんがお座敷に呼ばれた回数に基づいて, もてなしのプロとしての能力を端的に表現している。成績評価基準の花代の売上は, 各花街の「見番（けんぱん）」を通じて管理される。お茶屋はお座敷に来て貰った芸舞妓さんのお花の本数を見番に届け, 置屋も抱えている芸舞妓さんがどこのお茶屋から依頼されたかを見番に必ず届けるしくみになっている。お

図表 6-2 芸舞妓の技能とその形成にかかわる関係者の役割 (170ページ)

		広義の技能		
		狭義の技能		
		基本的技能	即 興 性	規 範
関 係 者		日本舞踊, 三味線, 鳴物, 笛, 唄 (長唄・常磐津・地唄・小唄・端唄), 茶道	場に応じた基本的技能の披露, 臨機応変の客あしらい, 雰囲気を見る	立ち居振る舞い, 京言葉, お化粧, 頭髪, 着物, 花街の習慣, 行儀作法
お 客 様		評 価		
お客様(最員)		評価・育成		
擬 似 家 族	お母さん (お茶屋)	評価・育成	評価・援助・育成	手本・評価・援助・育成
	お母さん (見習い茶屋)	評価・育成責任	評価・援助・育成責任 (やや重い)	手本・評価・管理・援助・育成責任 (やや重い)
	お母さん (置屋)	評価・育成責任 (やや重い)	評価・育成責任	手本・評価・管理・育成責任 (重い)
	お姉さん (盃)	手本・育成責任 (重い)	手本・管理・育成責任 (重い)	手本・評価・管理・援助・育成責任 (重い)
	お姉さん	手本・援助・育成・競争		手本・評価・援助・育成
	同 輩	手本・援助・競争		
学校(師匠)		基礎教育責任 (形の指導)	経験がないため 指導できない	手本, 評価, 育成(注)

(注) 学校の稽古では行儀作法, 京言葉, 花街の序列に基づく立ち居振る舞い等の規範が必要となるので, 基礎的技能の習得中に, 規範も育成される。

茶屋と置屋双方の花代の情報は見番に集まり, 記録, 集計される。花代ランキングは, お茶屋のお母さんの営業成績表でもあるのだ。花街内部で公開される花代の売上評価の情報は, 花街内部の取引の透明性の確保だけでなく, 芸舞妓さんに成果を自覚させ, やる気を起こさせる効果もあるのだ。

芸舞妓さんが花代の本数をあげて評価されるキーワードは, 「座持ち」の良さである。

(1) 座持ちの能力: お座敷全体の場の雰囲気をお客さんにとって楽しいものにすることが, 芸舞妓さんの重要な役割であり, そのために

座敷の「もてなし」をより良くする努力が必要なのである。お座敷での状況判断能力こそが「座持ち」の基本である。

(2) 座持ちの育成: 芸舞妓さんは, 様々なシチュエーションのお座敷を短期間に数多くこなすという仕事経験の質と量の豊富さによって「座持ち」を培っていく。

(3) 座持ちの構成要素: 伝統文化(芸事, 特に舞, 邦楽), 上品さ(立ち居振る舞い, 反応のよさ(受け答え, 話術), お客さんの反応を見ること(場を見ること)を通じてお客さんの気持ちを察する(場を読む)のであり, それは

時と場に応じた発露（そつのなさ）となるのである。

著者は、本章のまとめとして「芸舞妓の技能とその形成にかかわる関係者の役割」（図表6-2, 170ページ）を掲げている。本図表は関係者の役割分担を明確にしたものであり、本書にとって大変重要なものなので、ここに掲げておく。

第7章 女紅場（176—200ページ）

「うち、朝起きるのが、苦手どすねん。ないしょやけど、めざまし三つほどつけて寝てるんどすえ。そやけど、なかなか起きられへんことがようあって、お姉さんが、あきれながら、起こしてくれはったりするんどす」（177ページ）

「女紅場（にょこうば）」は、芸舞妓さんが通う学校の一般名称となっている。学校とわかる名称がついているのは、祇園甲部の「八坂女紅場学園」、先斗町の「鴨川学園」、宮川町の「東山女子学園」である。芸舞妓さんは現役中、女紅場に在学することになっている。つまり、芸舞妓さんはお座敷のプロであり、女紅場の生徒であり、現役である限り卒業がないのだ。

女紅場での芸舞妓さんの基本技能は、日本舞踊・長唄・小唄・常盤津のような邦楽の唄、三味線・鐘・太鼓・鼓・笛などの邦楽器の演奏、立ち居振る舞いの訓練にもなる茶道は必須科目だ。華道・絵画・俳諧など伝統文化に関する一般教養のような科目も教える所もある。このように開講科目は決まっているが、カリキュラムのような正確な時間割はない。「お師匠さん」の都合に合わせてお稽古の日と時間が決まるしくみだ。お師匠さんは、各伝統芸能の家元や名取などだが、お座敷の現場経験が必要な科目では、芸舞妓さん経験者が先生になっている場合もある。稽古は先輩順であり、後輩は先輩の稽古を見て勉強するのだ。

芸舞妓さんが学校で学ぶメリットは、次の4つである。

(1) 「型」の統一による美しさ：「型」がそろった美しい技能の発露ができ、集団としての芸の質の向上につながる。

(2) 即興性の高い技能の発露：全員が学校でお互いの技術レベルや性格を知っているため、お座敷で協調しやすくなり、現場に合わせたより即興性の高い対応ができること。

(3) モチベーション：芸舞妓さんがすべて集まるので、お互いの技能レベルがよくわかり、切磋琢磨を促すことになり、モチベーションが高まること。

(4) 費用と機会：多人数で一度に芸事を学べる機会が設けられているので、費用が安くなること。

以上のようなメリットがある女紅場は、Off-JT の場として、芸舞妓さんのお座敷はOJT の場として、2つの教育の場で学び、両方の場の特性を理解した育成責任者の指導を受けることで、技能教育が行なわれているのだ。

技能の発表の場は、「都おどり」、「鴨川おどり」、「京おどり」、「北野おどり」のような「踊りの会」、つまり、学校の発表会であり、技能発露の場として機能するとともに多忙さを体験させ、新人の舞妓さんにとって働くことのシビアな現実を体感させる機会ともなっている。また、新人の芸舞妓さんにとって踊りの会は、自分の技能をきちんと披露することを試される機会でもある。学校という学びの場と踊りの会などの技能発露のイベントと本人が自分の良さを磨こうと自覚することが結びついて、いわゆる「かしこさ」が養われていくのである。「かしこい妓（こ）」とは、全体の中で自分のことがわかり、だからこそ自分のもち場を知り、個性を磨こうと努力する芸舞妓さんのことなのである。

第8章 京都花街の経営学（201—42ページ）

「うちひとりだけ、うちの置屋だけが気張っても、あかんのどすわ。お客さまから、今度のお座敷には、舞妓はん30人そろえくれへんかといわれて、へえおおきに、だんどりさしてもらいます、といえへんと。お客さまのご希望に添えるように、街全体で気張らしてもらわへんと、あかんのどす。うちら、運命共同体どすさかいに」（204ページ）

最後の本章が、著者の本書における経営学から考察した結論の章である。

マニュアルには書けない、人が人を気にかける「思いやりの情（こころ）」こそが、京都花街全体を支えている重要な指針であるいえよう。このような京都花街が、なぜ、単に350年以上の伝統を誇るだけでなく、環境の変化に直面しながらも競争力を維持しているのか。著者の本領は、その理由を「経営」という視点から迫っていることである。

以下に重要なポイントだけを取り上げ、まとめてみよう。

(1) もてなしの需要と供給：京都花街は会員制度によって成り立つ、閉鎖的な市場であり、供給されるサービスの質をよく理解し、評価できる人が継続的に適正価格でそれを購入できるサービスがあるから、価格競争につながらず、適切な需要と供給のバランスが成り立っており、価格競争で市場が攪乱されないからこそ、芸舞妓さんという「もてなし」の担い手が長時間をかけて育成されているのだ。また、新規需要に対してもお茶屋のお母さんは柔軟に対応している。

(2) 地域限定の課金システム：京都花街では、どこの地域の料理屋に芸舞妓さんが呼ばれても、割り増し料金はかからず、芸舞妓さんがお座敷に行くために置屋を出た時から時間単位で花代が計算される。つまり、お座敷に同席する時間と芸舞妓さんの移動の時間、すなわち、そのお座敷のために芸舞妓さんが使った時間の総和をもとに花代が計算されるしくみになっている。

(3) 情報重視のソフト型産業：お茶屋は、料理を提供せず、お座敷という場所だけを貸し、芸舞妓さんや料理に関する情報を集め、顧客の嗜好に応じてきちんと手配し、「もてなし」をコーディネートする業務を続けている。つまり、マーケティング情報を集め、市場からコンテンツの評価情報を収集し、自らの顧客の嗜好を反映してそれらを顧客の要望以上のものに組み立て販売している。お茶屋は情報重視のソフト型、料理屋は設備投資型のハード型の業態であるといえる。

(4) 事業部門の戦略的選択：市場特性の分析にもとづく事業部門の戦略的な戦略は利用の頻度をあげて顧客情報を収集し、サービスのアウトソース化でできるだけ固定費用を削減すると同時に、お茶屋バー（お茶屋がバーを兼業する業態）で小口の現金収入が常時入る方法をとったお茶屋の選択はキャッシュフローから理にかなったものであった。

(5) 育成制度と取引：人と人、人としくみ、しくみとしくみという連関で情報お緊密なやりとりがあり、つながりが出来上がっている。花街は、狭く住みにくい世界に見えるが、お互いの緊密な情報伝達があるからこそ、常に質のチェックがなされ、業界として価格競争ではなく質の向上を目指す適正な取引が成り立つのである。

(6) 意思決定の主体：花街は、自営業者である芸妓さんのような個人やお茶屋や置屋など小規模な事業者の複合体であり、特定の人が全体を統括している組織ではない。全体としての意思決定のしくみがないが、環境変化に適応するためと思われる共通の制度、たとえば、踊りの会や芸舞妓育成のための学校制度がある。

実は、共通の制度があるが、全体としての意思決定のしくみが明確でないという一見合理性に欠けるように見えることが、環境変化にあわせてしくみを作り、既存の制度の変化を促し、京都花街の競争力の源泉になっている、大きなポイントなのである。

(7) 京都花街のダイナミズム：きちんとしたものを提供し、それを顧客は適切な価格で購入し、常に顧客の満足度に気を配り、次のサービス提供に活かす。常時行なわれているこのような経営努力はシンプルだが、業界の一人ひとりがしくみ作りにかかわり、それが自然に選択され、業界の共同利益を生み出すダイナミズムとなっている。また、花街は環境変化に対応する力をもつダイナミズムをもったビジネスの現場なのだ。

おわりに（243—6 ページ）

「十数年という短期間にキャリアの節目をいくつもくぐる、この節目のデパートのような経

験が、現在、女性のキャリアへの関心とキャリア形成に関連する制度を研究したいという意欲につながっている」(244ページ)

以上の引用にあるように著者ならではの迂回はあるが、それがかえて大きな糧として本書へと結集した。まさに京都の女性として経営学からアプローチされた汗の結晶である。このように本書誕生にまつわる経緯が述べられている。

IV

本書は、新進気鋭の女性経営学者が京都の伝統文化産業としての花街のビジネスに経営学からアプローチした新鮮味溢れる労作である。殊に著者は、下京に生まれ育ち、現在も住んでいて、しかも、幼い時から上方舞の稽古を始め、花街の踊りも見、京都の匂いがしみ込んでいる生粋の「京女(きょうおんな)」である。本書を著すのに、まさに、打って付け、水を得た魚のような感がする。そのような生粋の京都人が350年以上連綿と続く古都京都の花街という伝統産業の実地調査を行い、その調査結果を経営学を使って分析した研究では、日本で嚆矢の研究ではなかろうか。

まず、本書に出てくる京都花街ならではの多彩なキーワードを専門用語として頭にインプットしておかねば、本書は到底、理解することはできないであろう。すなわち、

舞妓(まいこ)さん、芸妓(げいこ)さん、お母さん、お姉さん、旦那さん、男衆(おとし)さん、お師匠さん、自前さん、見習いさん、仕込みさん、地方(じかた)さん、一見(いちげん)さん、お茶屋、置屋、見習い茶屋、見番(けんばん)、宿坊、女紅場(にょこうば)、見世出(みせだ)し、衿替(えりか)え、花代、売花、千社札、割れしのぶ、おふく、勝山、半襟(はんえり)、帯揚げ、おこぼ、左褌(ひだりづま)、年季、引き祝い、目利き、製茶、イケズ、お化け、座持ち、などである。

著者は、ふんだんにこれらの専門用語を駆使して、京都花街のビジネスにメスを入れ、解剖したのである。その結論が、第8章 花街の経

営学に結集されている。

本書を熟読して、評者が最も感銘を受けたことのみを書きしるして、この書評を締め括りたいと思う。

それは、花街のビジネスが350年以上も続いてきた理由の核心部分は、人に対する「思いやりの情(こころ)」なのだ。サービス業で最も大切な原点は、思いやりの情をもって、心から顧客を大切にもてなし満足して貰うことに尽きるのではないか。ヒト(人材)、モノ(財)、カネ(貨幣)、ネタ(情報)、技術(ワザ)という経営資源の中で京都花街は、昔から最もヒト(人材)を大切に、人への思いやり溢れる人的ビジネスを続けてきたのだ。人をもてなし、最高の満足を与える、つまり、もてなしの需要が良く(買手よし)、もてなしの供給も良く(売手よし)、社会からも喜んで貰える(世間よし)の、つまり、経営の基本である「三方よし」のビジネスを地で行っているから続いているのである。京都花街のビジネスは、「いやし」、「コミュニケーション」、「もてなし」、「信用」、「取引慣行」および「伝統と革新」の総合ビジネスなのである。企業経営者は、京都花街のビジネス・モデルに学ぶべき所は多々あるだろうし、学ぶべきと思われる。

最後に、著者の女性ならではの柔軟かつ鋭意な感性を活かした研究、例えば、宝塚劇場に関する経営学からの研究、私立女子大学の経営の研究など、未開拓の研究にも是非、挑戦して戴きたく思っている。若き著者の今後の研究を愉しみにして、拙い書評を閉じたいと思う。

(ISBN978-4-492-50176-4 C3034,

1,600円+税)

(追記) 本書の極めて短かい、いわばアブストラクティブな内容(約4,500字)が「文献解題」(京都産業学センター『京都産業学研究』第6号、2008年3月)としてまとめられている。

(受理 2008年1月7日)