

〈報告〉

『大相撲の経営課題—人材の開拓と育成について—』

高橋 秀明*・青山 芳之*

Present management issues in Sumo Industry:
Focusing on recruiting and development of human resources

Hideaki TAKAHASHI* and Yoshiyuki AOYAMA*

1. 緒 言

大相撲は、我が国最古のプロスポーツとされ、国技を称するほどに人々に親しまれながら、長期的な観戦者の減少傾向などその人気の低迷がしばしば指摘されている。

その要因としては、新弟子への暴行事件(一部暴行致死に至った案件もある)、薬物汚染問題、さらには野球賭博問題など、近時頻発している様々な不祥事により、社会から響きを買ったことが挙げられている。日本相撲協会は人気の低迷の挽回対策に「チケット販売の強化」、「取組内容の充実」、「来場者へのサービス向上」など、様々な策を講じているが、大相撲人気はこのような事件の連鎖によってのみ凋落したのではなく、若貴以来、10年以上日本人横綱が誕生していないことに寂しさを覚え、興趣を殺がれているファンが少なくないことによると考えられる。この点について「スポーツニッポン」記者の黒田は、大相撲にとって、「何より問題なのは日本人のスター力士がいないこと」と端的に指摘している¹⁾。又舞の海秀平氏も、自身の講演²⁾の中で日本力士の供給源であるアマチュア競技団体(日本相撲連盟)とプロである日本相撲協会の連携の強化による相撲への人材供給の強化とそのために相撲協

会の取るべき対応を論じている。さらに野球賭博に絡んで大関琴光喜が廃業に追い込まれた際、貴乃花親方が理事会で唯一の横綱候補であった日本人大関を引退に追い込むことに強く反対したと報じられたことなどから総合的に勘案して、相撲興行という事業の直面する人気低迷という問題の解決のためには日本人力士の台頭が必要であると考えられる。

2. 相撲界の現状と課題

日本人力士の台頭のためには、入門者、特に日本人の入門者数を増やすことが求められていると言えるが、新弟子検査受検者数の推移をみると、若貴ブーム時の1992、1993年をピークに減り続け、2006年以降は年間100人に届かない状態となっている。(図1)。

日本人の入門者数減少を補ってきたのが、日本と比較して収入水準が低く、日本で働くことが莫大な収入に直結するという明解なインセンティブが働く外国力士である。外国力士の活躍は、日本人に相撲界には外国力士という強力なライバルが存在することを広く知らしめる結果となっている。力士としての出世に当たって強力なライバルが存在することに加え力士を終えた後も相撲界に指導者として残れる人間はごくわずかであり、指導者になれない場合の生活設計は厳しいと知られる相撲の世界にあえて参加するよう、日常的な豊かさを享受している日本人をリクルートし育成していくには、体系的で

* 順天堂大学スポーツ健康科学研究科
Graduate School of Health and Sports Science,
Juntendo University

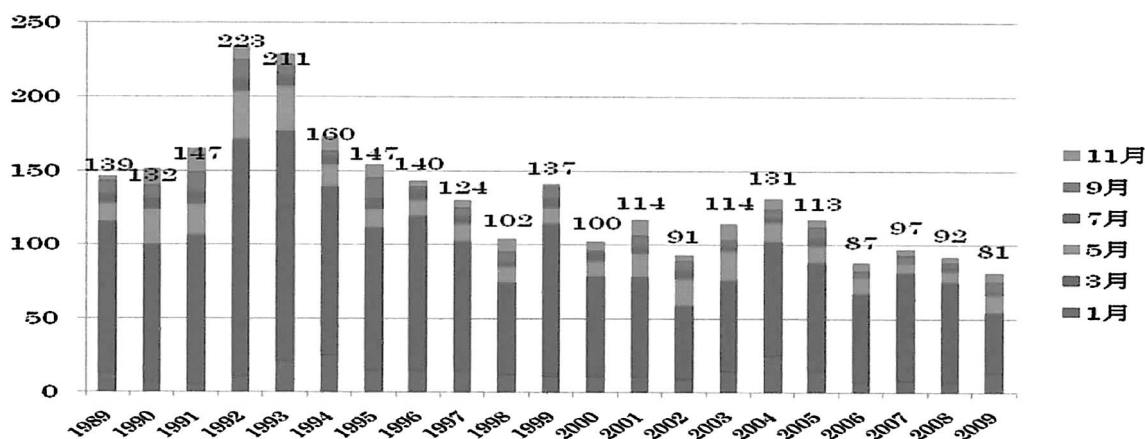


図1 新弟子検査受検者数推移(1989～2009)
日本相撲協会 新弟子検査受検者より筆者作成

説得力のあるリクルートの仕組みを作ることが求められる。

その仕組みによって、日本人に力士になることを動機付けた上で、力士になった後は、相撲興行というサービス業において「良き商品」であり続けようとする努力を継続させる仕組みを作ることが、「日本人力士の活躍が必要」という黒田に代表される主張からの指摘に応えるためには必要となる。

そこで、現在、人材の採用・育成の責任単位である相撲部屋がどのようなやり方で人材獲得を実行し、力士としての育成を行っているかを相撲界では先端的な事例を調査し調査結果を次章に述べる企業のマネジメント、特に人材マネジメントと人材に対する動機付けに関する理論枠組みの観点から評価し、その事例の「大相撲界における先進性」と先進的と考えられる事例においてなお残る問題点を大相撲の経営課題として可視化することを研究の目的とした。

3. 先行研究の検討

先行研究として大相撲に特化したマネジメント、人材管理に関する研究は見られなかった。

社会学的な分析枠組みを基礎とした生沼³⁾、小峰⁴⁾の部屋制度に関する研究は直近までの部屋運営者の行動原理、特に入門後の力士に対する基本的な態度を「擬制家族」制度という概念で示していると

いう点で参照に値すると考えた。

また新人の発掘・育成を課題として把握するところからスタートする研究であるので、人的資源をマネジメントによって開発可能な唯一の資源、投入より算出が上回る唯一の資源であり、経営という活動における「最も重要な資源」⁵⁾として位置づけているドラッカーの考え方を援用し、事例研究の対象とした相撲部屋の活動を評価し、課題を抽出することとした。

ことにドラッカーは、「人的資源、すなわち人間(whole man)こそ、企業に託されたもののうち、最も生産的でありながら、最も変化しやすい資源である。そして、最も大きな潜在能力をもつ資源である」⁶⁾としており、この潜在能力を用いるために人的資源の開発が必要であるとしている。さらに、「人的資源には常に動機づけが必要となる・・・中略・・・何もしないで働く意欲が自然に生まれることを期待することはできない。恐怖に代わる積極的な動機づけを生み出す必要がある」⁶⁾としている。

このようなドラッカーの視点を導入し相撲興行にとって最も重要な経営資源が力士すなわち人であるとの認識を比較軸に置き、事例研究の対象である部屋の人材採用手法と相撲界の従来の採用慣行の違いを比較することにより問題点が可視化できると考えた。

4. 研究の方法及び結果

本研究においては、相撲部屋のリクルート策の実態を把握するため、インタビューを中心とした事例研究を行う事とした。事例研究に当たっての対象の選択は、一般に公開されている情報の質と量の分析と部屋間の比較からスタートした。まず(1)部屋独自のHPを有しており、(2)1996年以降に独立した部屋であること(但し、先代親方から直接継承した親方の部屋は先代親方からのリクルーティングのルートが生き残っており、当代親方の努力(HPの利用を含む)と先代までのネットワークの成果の効果を分離して抽出することが容易でないと考えられたため除外した)(3)親方の現役時代の地位が関脇以下であること(横綱大関クラスになると、現役時代のカリスマ性で新弟子募集が可能であり、組織としての努力の結果と分離できないと考えた)以上の3つを条件に調査対象を選定した。

その結果、4つの部屋が調査対象候補として挙げられたが、そのうち、設立からの期間と、最高位にいる弟子の地位とをクロスさせて調査対象を絞り込んだ。その結果部屋設立後8年と歴史が浅く、新弟子0の状態から部屋を立ち上げたにも関わらず、幕内力士の育成に成功していること、また、継続的に新弟子を獲得できていることからまずA部屋を調査対象に選定した。他の部屋についてのインタビュー調査については、情報を引き出すまでの十分な信頼関係の構築をA部屋と同時並行で、かつそれぞれの部屋に別の部屋について調査を行っていることを明示して行うことは相撲界の内的な性質、時間的な制約鑑みに無理であると考え断念した。

調査対象、及び調査人数は、A部屋に所属する力士11名と、親方、女将の計13名である。この調査に先立つHPの内容の比較、インタビュー調査の結果、さらに力士へのインタビューへの回答中に窺われた他の部屋の運営実態なども総合して、以下の7点がA部屋の特徴として抽出できた。

(1) A部屋の親方の最終学歴は中学卒業であり、現在、有望力士の供給先と考えられている大学相撲

との縁がない。また、8年前に新設された部屋であり、実業団にも強いブランド力を持っていない。さらに言えば、伝統的な大きな部屋のような全国的なスカウティングネットワークを持っていないこと。

(2) (1)のような、従来型のリクルーティング法での弱点を補完するため、入門勧誘は旧来の「人の直接紹介」という方式に加え、HPを活用する方式をとっていること。

(3) HPで入門希望を明らかにした人物に対しては、通常の民間企業並みの多段階にわたる面接過程をおき相撲取り生活の内容を徹底的に開示し双方が納得するプロセスを重視し、「とにかく興味を示したら入門させてみる」という従来型の手法をとっていないこと。

(4) HPは他の部屋と比較して非常に綿密な内容となっている。部屋の存在を日本相撲協会のHP上でこそ明らかにしているものの、新弟子獲得活動に関しては情報を公にしていない部屋も存在している相撲界にあっては出色の存在であり、入門者もHPを参照しての入門が多い。加えてメールでの問い合わせをも受け付けるという、極めてまれなスタイルをとっていること。

(5) 親方、女将に入門は稼働期間の短い「就職」であるという意識が明確に存在する。具体的には相撲の世界でのある種の勝利者である親方の目から見ても厳しい競争社会であると認識されていることをHP、さらには入門希望者との面談においても公に示している。一方、入門後はアットホームな扱いを心がけていることが力士側から強調されていること。

(6) この「稼働時間の短い就職」という親方・女将の認識を受けて、特にリクルートに関するHPの部分には、相撲生活を辞めるタイミングの目処、セカンドキャリアに対する部屋の取り組み方等も詳細に提示していること。

(7) 一般社会との接触の拡大に熱心であることがHP上に明示されている。また後援会員との関係も敷居を低くすることに努め、後援会側にもセカンドキャリアのビルドアップに協力を求めていることが明確であること。

5. 結果及び考察のまとめ

調査対象A部屋のリクルートの基本方針は、インタビュー結果から抽出されたように、自らの部屋は歴史が浅く規模が小さい。早期からのトレーニングが必要な相撲の世界であるにも関わらずに高学歴志向が強い社会で、若い人を誘導するにあたり、学生相撲のような経験者の確実な供給源から遠いという自己の特性を明確に認識し、いわば、相撲入門者リクルート市場での自らの部屋のポジショニングが明確にする事から出発している。

その上で、生沼の指摘する相撲部屋の特徴である「擬制家族」という特色を際立たせ、「この子達の一生が相撲の世界で、あるいは相撲の世界を離れても生活が立ち行くように考えてあげる」というところまで考えていることを外部に表明する事により、他の部屋との区別を明確にする戦略を行っている。

他方「擬制家族」であることを前提にしつつも、古い体質の部屋に濃厚に残る「家族で有れば口に出さなくてもわかるだろう」、「親の言う事を聴いていればよい」という一方通行的な考え方とははっきりと決別している。即ち入門者に対して部屋での生活内容を極力総て説明する一方、既に部屋にいる兄弟子達との協調性を重視し、擬制的家族関係に入れるかどうかを厳しく審査した上で、「入門を認める」という方式を導入している。

つまり、「そこ(部屋)に来れば有無を言わず家族になってしまった」親方の時代から、「フィクションであることを十分認識した上で、家族的関係に入る」という入り口の部分の現代的な改革が女将の手によって推進され、その改革部分に誘引されて入門している弟子が増加していると評価することができる。

また、この部分の改革によって、まず、リクルートに応じる人間を厳選しつつも経営トップマネジメントである親方・女将の意向を十分に理解できた人材を確実に採用出来ている点が人材管理マネジメント上の一つの成功に結びついている。

また、親方、女将が試みている後援会との関係の

構築、敷居を低くし、多くの一般人と触れ合う機会を意図的に増加させることにより、相撲部屋はあくまでも社会的な存在であり、相撲人のみで形成される特種な空間で生活をしているのでは無いという認識を個々の力士に徹底することも、セカンドキャリアを常に力士本人に意識づけるという意味で重要であり、「何となく連れてこられて、厳しく稽古させられる興行のための資産」扱いされていた人間モデルから、ドラッカーの指摘した積極的で自律的な人間モデルへの転換要求に合致した考え方が実践されている⁷⁾と考えられた。

以上から、A部屋は、新興の小部屋であるという従来の相撲界では不利な特色から出発しその弱みの十分な分析にたつて、極めて近代的な人材マネジメントを考案、実行していることが明らかになった。

結 論

本事例研究は、新弟子の確保が難しい相撲界において、相撲部屋の新弟子のリクルート、育成のマネジメント姿勢の現状を把握し、他の類似事例との比較検証、マネジメント理論に照らして部屋経営モデル構築の基礎資料を得ることを目的とし、継続的に新弟子を獲得している相撲部屋を対象に調査を行ったものである。

今回調査を行った相撲部屋は、新興で規模の小さい部屋ではあるものの、力士を志す者が不安視する部屋での生活や、セカンドキャリアのイメージを明示するなど、部屋および相撲界の実態を理解して貫く努力をし続けていることは評価に値する。

また、親方、女将が試みている後援会との関係をフランクにし、多くの一般人と触れ合う機会を意図的に増加させていることは、相撲人のみで形成される特殊な空間で生活をしているのでは無いという認識を力士に徹底することにつながり、セカンドキャリアを常に力士本人に意識づけるという意味で重要である。「何となく連れてこられて、厳しく稽古させられる興行のための資産」扱いされていた状況から、ドラッカーの言う、積極的で自律的な人間モデルへの転換要求に合致した考え方が実践されている

と評価できる。

新弟子のリクルート・育成を部屋に全面的に任せ
ることの限界が指摘されているが、その中でも、や
り方によっては、より効果的なり新人の発掘・育成
が可能であることが理論的にも裏付けられたと考
える。

(当論文は、平成22年度順天堂大学大学院スポ
ーツ健康科学研究科の修士論文を基に作成されたもの
である)

引用・参考文献

- 1) 黒田次郎：最新スポーツビジネスの動向とカラクリ
がよーくわかる本，秀和システム（2010）
- 2) <http://www.koushinococoro.com/magazine/sports/>

mainoumi_mypace/090810_001422.html

- 3) 生沼芳弘：高砂部屋に見る部屋制度の人間関係，東
海大学紀要体育学部，8巻（1979），pp. 1-10
- 4) 小峰由美子・飛渡久美子・古田恵理子：「大相撲」存
続のカギ，2007
- 5) P. F. ドラッカー著，上田惇生訳：ドラッカー名著集
2 現代の経営 [上] [下]，ダイヤモンド社（2006）
- 6) P. F. ドラッカー著，上田惇生訳：ドラッカー名著集
13 マネジメント 課題，責任，実践 [上] [中] [下]，
ダイヤモンド社（2008）
- 7) 腰塚弘久：マネジメント理論における人的資源概念
生成の起源～人的資源管理論の系譜におけるドラッ
カー理論の再評価～，産業能率大学紀要，28巻1号，
pp. 75-100（2007）

（平成23年6月27日 受付）
（平成23年9月29日 受理）