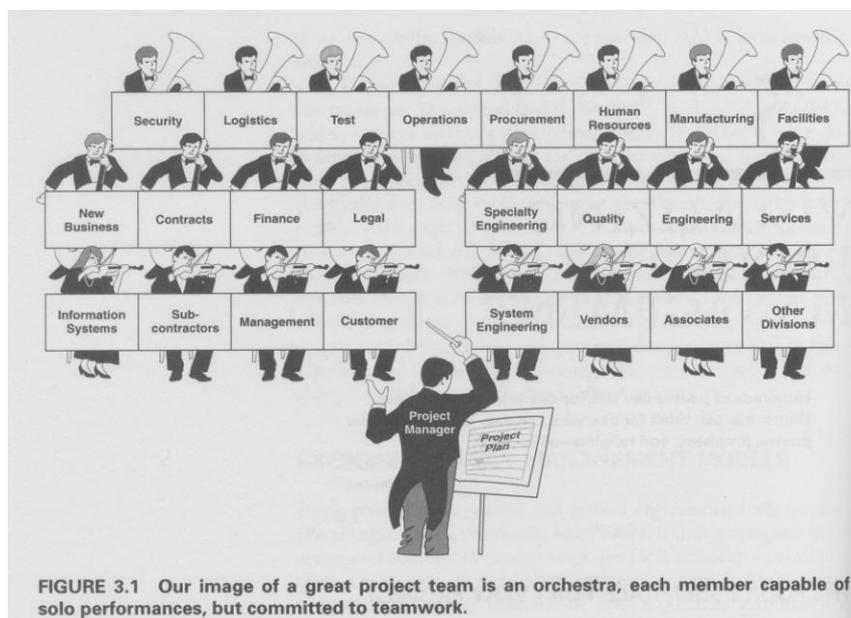


指揮者はコンダクターか、リーダーか？

定年退職後のおおらかな社会生活を送られている諸氏にはあまり関係がないかも知れませんが、リーダーについて最近いろいろ話をする機会に恵まれ、現役時代には、企業でも大学でも組織と関わりを持って、リーダーシップやフォロワーシップについて実際に体験したことを踏まえ、経営学に関する書籍を調べ、研究論文なども書きながら、いまでもこの分野を気にして何かの折に情報を集めたりしています。

先日、NHK 音楽祭で、N響を指揮したワリル・ゲルギエフのチャイコフスキー第6交響曲「悲愴」の放映を観ながら聴いていました。画面は見事な演奏ぶりを伝えてくれましたが、オーケストラの指揮者のリーダーシップは、ほかの組織と比べて瞬間の行動を支配する点でダイナミックな対応がそのまま結果に反映されるケースであり、とても参考になりました。素晴らしい演奏はオーケストラのメンバーとのシナジー効果が現れた結果、聴衆も大満足であったと思います。

プロジェクトマネジメントに関する書籍には、図のような指揮者とオーケストラメンバーとの間の関係を例示の形で示すことがあります。



全体を統括する点では共通点も多く見受けられます。ドラッカーもマネジャーを指揮者になぞらえています。指揮者もオーケストラメンバーもさまざまですから、役割分担は同じでも成果の満足度はそれぞれ異なっているはずで、指揮者の曲に対する解釈や個人の特性がオーケストラメンバーに反映され、相互の信頼関係が結果を支配することにもなるようです。興味ある記事として、下記の記事を引用します。

チームの成功には「リアル・チーム」と「絶対的な方向性」が不可欠

私は以前、ボストンのヘンデル・アンド・ハイドン・ソサエティで長年にわたって桂冠指揮者を務めているクリストファー・ホグウッドに、「オーケストラの客演指揮者を務める時、初回のリハーサルはどれくらい重要ですか」と尋ねたことがあります。すると、彼は「初回のリハーサルとは、どういう意味ですか」と問い返して、「最初の数分が、私に与えられたすべてです」と答えて、そのことについて説明してくれました。

ホグウッドは、どのように初回のリハーサルを始めるかに最大の注意を払っていると言っていました。なぜなら、オーケストラのメンバーたちは、彼の指揮の下に一団となって、素晴らしい音楽を奏でられるかどうか、あるいは彼は単なるじゃま者なのかについて、すぐさま評価を下すことを知っていたからです。

J.R.Hackman "Why teams don't work" (チームワークの嘘)

ダイヤモンド・ハーバードビジネス・レビュー2009年9月号

また、先月ベルリンフィルの最近の演奏会をインターネット配信で観ることができましたが、演奏後に行われた、フルート奏者エマヌエルパユのインタビューで、指揮者エバンフィッシャーは、「指揮者はリードすること、演奏家は相互に音を聴きあって演奏する部分が90%である」と述べていたことが印象に残りました。このことは、従来から使われている指揮者に対して、コンダクターという表現はあたらない感じがします。

指揮者の中で、逸材はカラヤンかも知れません。彼はビジネスリーダーとしてカラヤン帝国を築き帝王と呼ばれることもしばしばです。指揮者としてのリーダーシップは、調べていませんが、1954年日本を訪れたころ、同じ年の9月にベルリンフィルを指揮して、団員たちから、カラヤンの合理的で無駄のないリハーサルに感銘を受け、オーケストラに演奏の自由を与え、決して無理強いをせず、気に入られたようである。[中川

右介著「カラヤンとフルトベングラー」幻冬舎新書] 中川氏の「カラヤン帝国興亡史」を読むと、まさに帝王として君臨していたことがビジネスリーダーとして卓越していたことを物語っていると思います。リーダーについて、次に紹介する記事は、藤巻幸夫氏が書いた「チームリーダーの教科書」の中の一部です。熱い思いと高い志が最初に挙げられていますが、先日のゲルギエフの指揮と N 響メンバーの素晴らしい演奏は、両者が熱い思いと高い志を持ち合わせていた結果として開花したように思いました。

リーダーの資質

- 1 熱い思いがある
- 2 志が高い
- 3 人間を見る力がある
- 4 明るく元気
- 5 勝ち方を知っている
- 6 器量が大ききがある

リーダーの役割

- 使命: チームの方向性を示すこと
- 中長期的になすべきこと
 - ビジョンを浸透させる
 - ゴールまでの戦略を形づくる
- 日々の仕事のなかで取り組むべきこと
 - 現場や市場の観察と分析
 - メンバーとの密なコミュニケーション

それではメンバーの誰を次のリーダーとして育てていけばいいか。私が次期リーダーを探すときに注目するのは以下のような点だ。

1. 思いがある。いまの仕事に対して「絶対にこれがいい」「こうすべきだ」といった熱い思いがなければ、大勢の人は巻き込めない。
2. 志が高い。実現させたいことのレベルが低いと、チームのみんなに夢を見てももらうことができず、120%の力を引き出せない。
3. 人間を見る力がある。肩書きや実績や学歴ではなく、常にいまのその人を見きわめようとする人でないと、人選や人の評価で失敗する。
4. 明るく元気。人としては暗くてもそれは個性なのでかまわないが、リーダーとしては、少なくとも「明るくふるまえる人」を選ぶべき。経験上、チームの成功には普段からの活気が大切と痛感している。
5. 勝ち方を知っている（成功体験がある）。そのような人は成功に不可欠な要素（仕事の質や緻密さ）と成功する喜びを知っているので、勝ちにいく姿勢がほかの人よりも強い。
6. 器量の大きさ。自分の手柄に固執せず、周りに思い切って仕事を任せ、責任は自分で引き受けていく器の大きさがあるか。これに欠ける人は本人にいくら技能があろうとも、リーダーにはふさわしくない。

藤巻幸夫著「チームリーダーの教科書」インデックスコミュニケーションズ2009

一方、メンバーからのリーダーへ求める特性は、フォロワーシップとして研究されていますが、一例を C.F.Azaroz 著 檜村志保訳「人選力」日本経済新聞社 2009 から紹介します。

自分が喜んで指示に従うリーダーに「もっとも求め、素晴らしいと思う」資質—特性

- ・正直である
- ・前向きである
- ・有能である
- ・周囲を鼓舞する

時には演奏会に出かけることもあると思いますが、クラシック音楽に限らず、日常生活のいろりおの場面で、だれがリーダーとして機能しているか、その結果はどうかなど、思い巡らすことがあってもよいように思います。最近の政治不安？をニュースで見聞きする時も、まったくリーダーがだれなのかははっきりしないことを感じさせる今日この頃です。最後に先日、出山君から戴いた作品を紹介します。

横浜ミナトミライで行われた日経新聞主催の冠コンサートの終了時に撮影されたと聞いています。（出山君に感謝）

思いつくまま、最近のトピックスの一つとして、話題提供になれば幸いです。



2011.2.8 梅田富雄