

## 連載 プロマネの現場から

### 第 94 回 指揮者のいないオーケストラ

蒼海憲治(大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

昨年後半、東京アカデミーオーケストラという早稲田大学交響楽団（通称ワセオケ）、慶應義塾ワグネル・ソサィエティー・オーケストラ（通称ワグネル）等の大学オーケストラ首席経験者が中心のアマチュア・オーケストラのコンサートを聴きました。アマチュア・オーケストラの演奏を聴くことが、週末の楽しみの一つなのですが、このオーケストラの楽しみはもう一つありました。それは、30名超の規模の編成にもかかわらず、指揮者がいなかったことです。少人数の室内楽等では、指揮者は必要ありませんが、ある一定規模を超えると、全体のタイミングを図り、曲想を統一するためには、指揮者は必須になります。指揮者に代わる役割や機能を他の方法によって代替しているということになるのですが、その理由を考えながら、演奏を聴いていました。

東京アカデミーオーケストラが範としているのが、世界的にも、指揮者のいないオーケストラとして有名なアメリカの「オルフェウス室内管弦楽団」です。

古いタイプのオーケストラに見られる強権型の指揮者と、それに反発して指揮者を追い出してしまう演奏家たちとの軋轢のエピソードを聞いたことがあります。オルフェウスのモデルはこれを昇華しているのかもしれませんが。

だとすると、従来型組織におけるヒエラルヒーに基づくマネジメントスタイルと、知的労働者の自律したいという欲求との関係の見直しに、オルフェウスのモデルは、参考になるのではないかと、思います。

ハーヴェイ・セイフター、ピーター・エコノミーの『オルフェウスプロセス—指揮者のいないオーケストラに学ぶマルチ・リーダーシップ・マネジメント』（\*1）で、オルフェウスのやり方の一端を知ることができます。

10人以下の小編成のアンサンブルに指揮者がいないことは普通のことですが、30名を超えてなお指揮者不在のオーケストラは成り立つのか？

オルフェウス室内管弦楽団は、リハーサルから演奏、レコーディングまでを、指揮者なしで行う団体です。過去30年間、メンバーを常に席順を入れ替えながら、すべての楽員にパートの首席奏者を務める機会を与えてきています。

「オルフェウス室内管弦楽団は、よく「リーダー不在」のオーケストラと評される。」

確かに、指揮者はいません。でも、指揮者がいないからこそ、作曲家の意図する演奏となるように、個々の演奏家が音楽の解釈にかかわっている、といます。

それぞれの楽員が出だしの呼吸（アインザッツ）をそろえ、主題のパートからパートへ淀みなく移るように連携し合う。どの組織よりも、リーダーが多い、ともいえます。

全ての楽員が、リハーサルの過程で発言権を持つと同時に、その結果に対しても責任を

持つ。

このオルフェウスのやり方は、指揮者による上意下達のやり方に比べて、一つの作品を仕上げるのに、実に「3倍」の時間を要する、といいます。

《オルフェウスには27の心と頭と魂があり、その27人全員がリーダーなのである。》

一人のリーダーはいないが、組織機能としてのリーダーシップはある。具体的には、曲ごとに代わりリーダーグループは存在している。第一ヴァイオリンは必ず入るが、この曲はこの人とこの人、次の曲はこの人とこの人がリーダーを担うという曲ごとのリーダー群によって成り立っている。リーダーシップとは、リーダー個人だけの問題ではなく、組織機能であることを示しており、オルフェウスのモデルは、組織全体でリーダーシップを発揮している、といえます。

オルフェウスの8つの原則・・・

1. その仕事をしている人に権限をもたせる

オルフェウスでは、メンバーに権力と意思決定の権限が広く分散され、行使されているので、メンバーは、ステージの上でも、舞台裏でも大きな力を発揮できる。

2. 自己責任を負わせる

オルフェウスのメンバーは、常に個人として最も質の高い演奏をする責任を負う。

問題発生時には、個々のメンバーが率先して解決にあたる。

3. 役割を明確にする

オルフェウスは組織全体で、役割と目的を明確に定めているので、メンバー間の対立などの混乱を最小限に抑えられるし、各人の能力を最大限に引き出せる。

4. リーダーシップを固定させない

リーダーシップを共有し交換することで、各人が独自に持つ技術や体験を組織のために活かせる。

5. 平等なチームワークを育てる

オルフェウスは、個人の優れた幅広い技能と自己責任のうえに成り立つ複数のチームとチームワークに依存している。

6. 話の聞き方を学び、話し方を学ぶ

オルフェウスにおけるコミュニケーションは、メンバー全員が、自発的かつ熱心に人の

話を聞き、率直かつ真摯に自分の意見を伝える必要がある。

#### 7. コンセンサスを形成する

メンバーが一緒に同じ方向へ同時に進むことに同意しないかぎり、物事を進めることができない。

#### 8. 職務へのひたむきな献身

オルフェウスの特徴は、情熱を持って、職務に貢献することにある。

使命は上層部が押し付けるものではなく、個々のメンバーが自ら決定するものである。

すべてのベースになっていることは、「良きコミュニケーション」だといいます。

レジス・マッケンナ曰く、

「この電子通信時代に、人間同士の交流がこれまで以上に重要になっているのは皮肉なことだが、事実である。」

たとえトラブルが発生した場合において、会社や上司からの指揮・命令がなくても、自律して動ける組織となっていること。強いプロジェクトチームは、良きコミュニケーションをベースとした「オルフェウス・プロセス」の要素を持っているのだと思います。

システム構築プロジェクトにおいても、プロジェクトのスコープが決まり、大規模な開発を行う部分は、従来型の階層構造の組織であるのに対して、プロジェクトの基本構想段階においては、様々なシーズやニーズの保有者・知見者とコラボレーションすることが求められています。また、大規模プロジェクトの複雑さ、それに伴う閉塞感を打破するためにも、少数精鋭とするか、一握りのカリスマ的なリーダーがいなくても、プロジェクトが推進できるレベルにまで細分化することで、プロジェクトの見通し・見晴らしを良くした上で、オルフェウス・プロセスの要素を取り入れていくことが大切になっている、と思うのでした。

(\*1) ハーヴェイ・セイフター、ピーター・エコノミー『オルフェウスプロセス—指揮者のいないオーケストラに学ぶマルチ・リーダーシップ・マネジメント』訳・鈴木主税、角川書店、2002年刊