

## 連載 プロマネの現場から

### 第95回 新しい組織としてのオーケストラ

蒼海憲治(大手SI企業・金融系プロジェクトマネージャ)

前号で、「指揮者のいないオーケストラ」のあり方について、オルフェウス・プロセスを紹介し、プロジェクトにおいても、そのプロセスのよいところを取り込めるのでは、という話をしました。ウィーン生まれウィーン育ちの経営学者ピーター・ドラッカーは「オーケストラこそが理想の組織」といっており、また、ドラッカーの著作を読むと、ここかしこに、あるべきリーダーと組織について語る際に、指揮者やオーケストラのあり方が比喻として使われています。

ドラッカーさんの著作、一度どこかでまとめて棚卸しをしてみたいと思いつつ、なかなかできずにいたら、財団法人日本フィルハーモニー交響楽団で、広報宣伝部や企画制作部等を歴任された山岸淳子さんの『ドラッカーとオーケストラの組織論』(\*1)に、詳細に整理されていました。今回は、山岸さんの本からの紹介が中心になってしまい恐縮ですが、オーケストラに未来の組織像を見ていたドラッカーさんのオーケストラ観を紹介したいと思います。

「明日の組織のモデルは、オーケストラである。

250人の団員はそれぞれが専門家である。

それも極めつけの専門家である。

しかし、チューバだけでは演奏できない。

演奏するのはオーケストラである。

オーケストラは、250人の団員全員が同じ楽譜をもって演奏する。」『ポスト資本主義社会』

「偉大なソロを集めたオーケストラが最高のオーケストラではない。

優れたメンバーが最高の演奏をするものが最高のオーケストラである。」『ネクスト・センチュリー』

現在の大規模プロジェクトが250名体制だったとして、ドラッカーさんのいうオーケストラのように運営することは、たとえでいうと面白いけれども、非現実的なものに思えます。しかし、それを対象とする人材の見方を変えれば、変わってくるのではないかと、思っています。以前、人材マネジメント論が、過去から現在にいたるまで大きく変わってきたという話があります。

1990年代初頭までは、人材は、「人的資源」＝「ヒューマン・リソース」として捉え

られていた、といいます。人材は、組織が決めた方向性・プロセスを確実に回す「資源」と捉えられていた。それが、1990年代半ば以降、「人的資本」＝「ヒューマン・キャピタル」と捉えられるようになった。人材は、組織にとって投資対象となり、「投資対効果」が高い人材が理想とされた。求められる期待像に比べて、ハイパーフォーマー、ローパーフォーマーという見方がされた。

そして、現在では、「タレントマネジメント」となっている。人材は、組織にとって探究すべき対象となっている。吉本興業のタレントマネジメントがその典型のようですが、一発芸しかもたないピン芸人であっても、一人一人のタレントを見極めることで、力を発揮させることができます。オーケストラにおける人材マネジメントも同様なマネジメントが既にされているのだと思います。

事前に設けた人材のイメージや基準に照らして人材を評価することができないため、マネジメントのレベルは格段に難しいものとなっていくのだと思います。

人材マネジメント論一つとっても、着実に進化しており、かつ、また、「タレントマネジメント」こそが今後主流になると1950年代からドラッカーさんが主張されていたことを知ると、近い将来、ドラッカーさんの描く未来が実現している、と思っています。

経営管理者とは何か？

「経営管理者は、部分の総計を超える総体、すなわち投入された資源の総計を超えるものを生み出さなければならない。

例えていうならばオーケストラの指揮者である。

指揮者の力、ビジョン、リーダーシップによって、

単に音を出すにすぎない楽器が生きた総体として音楽を生み出す。

しかし指揮者は作曲家の楽譜を手にする。

指揮者は、いわば翻訳家である。

だが経営管理者は、指揮者であるとともに作曲家である。』『現代の経営』

経営管理者が、部分の総計を超える総体を得るためには、組織をどう運営すればよいか？

「組織としての真の総体を生み出すには、経営管理者たる者がそのあらゆる行動において、総体としての成果を考えるとともに、多様な活動が相乗的な効果をもたらすよう留意しなければならない。

おそらくここにおいて、オーケストラとの比較が重要な意味をもつ。

オーケストラの指揮者は常に、オーケストラ全体の音とともに第二オーボエの音を聴く』『現代の経営』

第二オーボエは、第一オーボエと比べると、主旋律や重要なパートを担うことが少ない。オーケストラ全体の演奏の中から、第二オーボエのパートを聞き分けることはとっても難しい。しかし、表面に出てこない第二オーボエの音が、全体の音楽の出来具合に大きく影響する。この第二オーボエのパートにまで気を配れる経営が必要とされている、と。

以前、指揮者の佐渡裕さんが言っていた言葉を思い出しました。

「僕はどんなオーケストラに対しても、コントラバスと、ティンパニが協力することを強く望む。それはオーケストラの底辺であり、奥行きであり、空間の広さを感じる秘訣でもある。」（\*2）

「指揮者自身は楽器を演奏しない。演奏の仕方については何も知らなくてよい。仕事は一つひとつの楽器の特性を知り、それぞれから最適の演奏を引き出すことである。彼自身は指揮する。演奏する代わりに指揮する」『断絶の時代』

「オーケストラの立て直しを頼まれた指揮者は、あまりにだらしのない者や年をとりすぎた者しか交替させられない。新しいメンバーを大勢入れるわけにはいかない。引き継いだものを最高のものに変えなければならない。そこで優れた指揮者は、各演奏者、各パートとの接触を深める。雇用関係は与件であって、メンバーは変えられない。したがって、成果を上げるのは指揮者の対人能力である」『ネクスト・ソサエティ』

プロジェクト・マネージャは責任多けれども権限少ない、ということを嘆くことがありますが、指揮者といえども同じ境遇なのだと思うと、嘆いてばかりはいられません。

指揮者に必要な対人能力について、さきほどの同じ本の中で、佐渡裕さんはこう言っています。

「すでに何人もの指揮者と素晴らしい体験をしているプロの音楽家たちを納得させるために必要なものは、

人間的魅力、

そして知識と説得力なのだ。

そのためにはとにかく譜面を開く。

そして、音楽だけでなくいろいろなことを知っていなければならない。≫（\*2）

他の指揮者の方々も、異口同音に、演奏家たちよりも深い曲の理解、解釈、そのための譜面の徹底した読み込みなくして務まらない、といます。オーケストラ型の人材マネジメントを前提とするのであれば、プロジェクト・マネージャ自身が、これからもまだまだ進化する必要があります。

「情報化組織“オーケストラ”の演奏」（\*3）において、未来の組織が、オーケストラ型であることを、情報化の観点からこう述べています。

「“未来の組織”が急速に現実化している。

未来の組織は、情報サービスを軸としたもの、または情報が組織の構造を支える組織である。」

「情報化組織では、中間管理職は単なる情報のブースター（増幅器）に過ぎないので、中間管理職の階層の多くは不要となり、組織はよりフラットになる。

そしてこの組織に属するものは、権限ではなく情報によって互いに互いを支えていく。」

「従来の組織では、流れはトップダウンである。情報化組織では、各個人あるいは各部署が目的、優先順位、相互の関係、コミュニケーションに対する責任を負うときのみ機能する」（\*3）

将来の組織像である「情報化組織」の典型が、オーケストラなのである、といます。

「すべての楽器は、同じスコアに基づいて演奏する。

しかしそれぞれは違った役割を果たす。

一緒には演奏するが、ユニゾン（注：それぞれが同一の旋律を演奏すること）で演奏するのは稀である。

第一バイオリンはホルンのボスではないし、それどころか第一バイオリンは第二バイオリンのボスですらない。

そして一つのオーケストラは、一晩の短い時間に、それぞれ様式の違った五つの曲をスコアや独奏楽器に従って演奏する」（\*3）

「情報化組織は寛容な組織ではなく規律あるものだ。

情報化組織には強く決定的なリーダーシップが求められる。

一流のオーケストラでは、指揮者はみな例外なく、想像を絶するほど厳しい完全さが求められる。

しかしながら、一流の指揮者の必要な力とは、末席の最も未熟な奏者をも、まるで彼らの各楽器のほんのわずかな伴奏部分の演奏によって全体の出来栄が決まるかのように演奏させる能力である。

言い換えれば、情報化組織に必要なのはリーダーシップである。

自己規律を持ったパフォーマンスを要求し、末端レベルの管理者からトップマネジメントに向けられる様々な要求を尊重するリーダーシップである。」（\*3）

ドラッカーさんが語るオーケストラ観を通して、オーケストラ型の組織、そこでの人材マネジメントのあり方、指揮者のリーダーシップとコミュニケーションなど、新しい組織像が、少し垣間見たように思います。

（\*1）山岸淳子『ドラッカーとオーケストラの組織論』（PHP新書）、2013年刊

（\*2）佐渡裕『僕が大人になったら』（PHP文庫）

（\*3）「情報化組織“オーケストラ”の演奏」Playing in the Information based"Orchestra"  
(The Wall Street Journal, 1985, June, 4) 山岸淳子訳