

## 連載 プロマネの現場から

### 第 96 回 指揮者に学ぶリーダーシップ・スタイル

蒼海憲治(大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

先月 15 日開かれた第 58 回グラミー賞授賞式で、指揮者の小澤征爾さんが指揮したラベル作曲の歌劇『こどもと魔法』を収めたアルバムが、クラシック部門「ベスト・オペラ・レコーディング」を受賞されました。2013 年 8 月に長野県松本市で開かれた音楽祭「サイトウ・キネン・フェスティバル松本」(現在は「セイジ・オザワ 松本フェスティバル」と改称)において、サイトウ・キネン・オーケストラが演奏し、地元の子どもらの合唱団も参加した作品でした。

私にとっての小澤さん像というと、26 歳の小澤さんが書かれた『ボクの音楽武者修行』です。印象に残っているのは、1959 (昭和 34) 年当時、神戸からマルセイユまで貨物船で渡った 24 歳の小澤さんの、欧州、米国修行時代の冒険ぶりと、ミュンシュ、カラヤン、バーンスタインなど名立たる名指揮者に師事し、かわいがっていただいている様子でした。

TEDカンファレンスで、イスラエル出身の指揮者イタイ・タルガムが、『偉大な指揮者に学ぶリーダーシップ』というテーマで、カラヤン、バーンスタインを含む 20 世紀の有名な指揮者 5 人を取り上げ、各々のリーダーシップ・スタイルを紹介されています。これがとても面白く、何度も見直しています。

一人目に取り上げられたのは、リッカルド・ムーティ。

ムーティは「命令型」の典型です。ムーティの指揮は、とても明確な指示命令になっています。それはムーティが解釈した作曲家の意図を体現するものです。各々の楽器を各演奏者が奏できるように、指揮者であるムーティは、オーケストラ全体を一つの楽器としてみなします。この考え方そのものが間違っているとは思いませんが、ムーティの場合、行き過ぎた、といえます。

ミラノスカラ座の音楽監督をしていた 2005 年 3 月 16 日、スカラ座の管弦楽団と職員 700 名の投票により、圧倒的多数で不信任となります。演奏者たちからの手紙はこうでした。

「あなたは素晴らしい指揮者ですが、私達はあなたと一緒にやりたくありません。お願いですから辞めてください。」

「どうしてか知りたいですか？ あなたは私達に成長する機会を与えてくれない。あなたは私達と一緒に演奏するパートナーではなく、楽器としか見ていない」からだ、と。

命令型のスタイルは、短期的には奏功するかもしれませんが、中長期的な人間関係を考

えると、命令一辺倒ではないスタイルに見直す必要があります。

二人目は、リヒャルト・シュトラウス。

シュトラウスは、「委任型」ないし「放置型」というべきもの。指揮映像も、無表情で棒を振り、とても坦々としています。

シュトラウスが自身の指揮スタイルを表した「指揮者の10箇条」に、彼のモットーがあります。

「コンサートの終わる頃に汗だくになるのであれば、何かやり方が間違っているはずだ」といい、また

「トロンボーン奏者のほうをみないこと。彼らを張りきらせることになるから」といいます。根っこにあるのは、解釈は人によって大きく異なるから、音楽に解釈は必要ないということ。

『ティル・オイレンシュピーゲルの愉快ないたずら』『ツァラトゥストラはかく語りき』やオペラ、交響曲を多数書いた作曲家として、楽譜に忠実であることが、作曲家の意図をもっとも的確に伝えられる演奏なのだ、ということなのかもしれません。

その結果、オーケストラが素晴らしい音楽を作るために、指揮者は彼らの邪魔をしてはならない、というスタイルになっています。

でも、たとえ最初に完璧なプランニングをし、それを遂行するエンジニアが優秀であったとしても、途中のマネジメントが不要にはなりません。

三人目は、ヘルベルト・フォン・カラヤン。

カラヤンのスタイルは、暗黙の「プレッシャー型」ないし「抑圧型」というべきもの。

目をつぶって指揮棒を振ります。実は、当時のベルリン・フィルの演奏者たちも、いつ演奏を始めるかわかっていなかったのですが、コンサート・マスターが、アンサンブルが揃うように演奏をリードしていました。

カラヤン自身はこう思っていたようです。

「彼らに明確な指示を出すことでオーケストラに多大な害を与えてしまう」

「オーケストラにおいて、演奏者がお互いの音を聞き合うことがとても大切なのである」と。

でも、カラヤンにとって、真の音楽なるものは、カラヤン自身の頭の中に存在すると考えられており、演奏者は、具体的な指示もないまま、その目に見えぬカラヤンの考えを読んで演奏することを求められました。カリスマ性のあるリーダーと余ほどハイスキルを持った集団でなければ、成り立たないように思えます。

四人目は、カルロス・クライバー。

「パートナー型」。クライバーにとって、演奏者と指揮者はパートナーの関係になっています。演奏者の頭の中にはプランがあり、演奏者自身、何をすればいいかわかっている。

だから、たとえ指揮がなくても、どうすればいいかわかっている。ただし、そのためには、演奏者はプロであることが求められます。

指揮をするクライバーの表情は、とてもいいです。クライバー自身のみならず、見ている私たちにも幸福感が伝わってきます。ソロが素晴らしい演奏をしている間は、指揮者であるクライバーもその演奏に聴き入っています。一方、ミスをした演奏者がいると、一瞬、相手を見て、「わかっているからな」と警告を与えます。一見、放任しているように見えますが、押さえるべきところをきちっと押さえることで、素晴らしい音楽を作るプロセスを、クライバーはマネジメントしています。

五人目は、レナード・バーンスタイン。

バーンスタインの指揮スタイルを一言でいう、上手い表現が見つからないのですが、「意味型」あるいは「共感型」いうもの。

バーンスタインは、まず意味を見出すところから始めたといいます。指揮する音楽の意味が、痛みを表しているのであれば、バーンスタインの表情は苦悶に満ちています。バーンスタインが、途中で指揮棒を使うことを止めた後は、演奏者たちが物語を作り上げていきます。

また、腕を組んだ指揮者のバーンスタインが、指揮棒を使わず、様々な顔の表情だけで指揮をするのですが、それに演奏者たちが見事に応えています。このような場を作り出せるバーンスタインの素晴らしさを感じることができます。

命令型のムーティには、威厳を持った立派な一つの顔・表情しかなかったのですが、もう1つか2つの表情を身につけるだけで、指揮スタイルも大きく変化するのではないかと、思いました。

5人とも偉大な指揮者であります。自分が部下として働くのであれば、上司は、カルロス・クライバーか、レナード・バーンスタインであってほしい、と思います。日頃、トラブル・プロジェクトのリカバリーが多いため、ややもすると、ムーティのような命令型に陥りがちだと反省しています。しかし、トラブルの時にこそ、もう少し余裕をもって、「パートナー型」や「共感型」を意識したマネジメントを心がける必要があると思いました。

現在、フランス国立リヨン歌劇場首席指揮者である大野和士さんが、自身の指揮スタイルおよびリーダーシップ論を、NHKの「プロフェッショナル 仕事の流儀」(\*)の中で語られています。

≪指揮者というのは、自分で音を出さないものですから、人に出してもらわねえですね。

ところが一番いい音が出る時って、  
どんな楽器でもそうなんですけども、  
「あなた、出なさい」と、こうやられ時に、いい音は出ないんです。

自分の一番やりやすい方法で  
トランペットでも何でも・・・出す音、  
これが一番いい音  
一番大切なのは、  
「あそこに行きます あそこに行きますよ」  
「あれが私たちのゴールです」  
「はいどうぞ 解散！」  
これが理想ですね。≫

≪指揮者の存在というのは

あつて無きがごとくといいますかね  
無いかのごとくあるんですね。≫

リーダーシップ、人を率いていくために一番大切なことは何か？

≪自分の中に確信があればですね。

作曲家といつも対話しているという確信があつて  
必ずその靈感に自分の今まで描いてきたイメージに  
みんなが乗った時に それは確実に  
一つの次元を超えるんだということを常に思っていると  
それは最後の最後、9回裏、ブワーッと逆転してね  
っていうことも、ないことはないですね。

そういう意味では最後まで諦めてはいけないということですね。≫

大野さんのスタイルも、クライバーやバーンスタインに近いものであり、理想のリーダーシップ・スタイルを再認識させられるものでした。しかし、リーダーシップは、リーダー一人の機能ではないこと。また、リーダーシップのスタイルも、組織要員の成熟度によって変わるため、状況対応型のリーダーシップが求められています。クライバーやバーンスタインの域に達する前に、ムーティなどのスタイルにも、学ぶことも多々あると思っています。

(\*) [DVD]「プロフェッショナル 仕事の流儀 指揮者 大野和士の仕事 がけっぷちの向こうに喝采がある」NHK エンタープライズ、2007 年刊