

<b>Title</b>	管理者がいなくても組織は動く?
<b>Author(s)</b>	清澤, 達夫
<b>Citation</b>	聖学院大学論叢,18(2) : 49-59
<b>URL</b>	<a href="http://serve.seigakuin-univ.ac.jp/reps/modules/xoonips/detail.php?item_id=94">http://serve.seigakuin-univ.ac.jp/reps/modules/xoonips/detail.php?item_id=94</a>
<b>Rights</b>	

聖学院学術情報発信システム : SERVE

SEigakuin Repository for academic archiVE

## 管理者がいなくても組織は動く？

清澤達夫

Even if there is no administrator, does an Organization move?

Tatsuo KIYOSAWA

---

Key words: Management, Administrator, The court music of Japan (Gagaku), Orchestra, Self-Organization, Team-work

### 1. はじめに

筆者は、本学で経営管理学を教えている。毎年、開講の最初に学生が「管理」についてどのようなイメージを持っているか聞くことにしている。そうすると、学生の多くは「管理」とは画一的で、何か形あるもののなかに、人間を組み込んでしまうものと考えているのである。確かに、『悪の管理学』や『ヤル気のない幹部は辞める！』など、こわもてのタイトルが書店に並んでいるのを見ると、社会経験の乏しい若い人は「管理」を冷たい非人間的な側面でしかとらえきれないのは、致し方ないところだと思っている。

「管理」という言葉は、わが国において Quality control を「品質管理」と訳したように、「一定の範囲内に人間の行動なり思考方法をバラツキなくすること」が目的の第一のように思われてきたのも、当然である。しかし、経営管理学で言う「管理」は Management なり Administration を指しており、Control とは異なる用い方をしているのである。

管理学の生成当初は、テーラー (F. W. Taylor) の「科学的管理法」(Principles of Scientific Management) にみられるように、時間や動作を客観性の名のゆえに人間を機械視する、行き過ぎた考え方が突出していた事実を否定するつもりはない。しかし、当時の労働作業が経営や工場の意思とは離れた作業請負者による恣意的なやり方に依存している限り、労働生産性の向上が期待できないだけでなく、労働者にとって安全で負担の少ない労働作業へ是正していくためには一つの科学的な手法によって標準作業を設定することから始めなければならなかったことも、忘れてはならない。

そうは言っても、管理学は、企業組織を構成する人間にとって幾つかの好ましからざる問題点を

## 管理者がいなくても組織は動く？

抱えながら発展してきたのである。そのために、この課題を人間の見地から克服していこうという努力を呼び起こしたのである。ハーバード大学のメイヨー（E. Mayo）等が参加して1924年からウェスタン・エレクトリック会社（The Western Electric Company）のホーソン工場（Hawthorne Works）にて実験が始まったのである。この実験は、8年間の長期に渡って行われ、後世の史家に「人間関係論」（Human Relations Theory）と名づけられる新たな管理思想を成立させる契機となった。このように、経営管理学の歴史は、科学的管理法の欠点を解決しながら発展させてきたと言える。

それでも、経営管理学を専門に研究している者として、いつも念頭から離れない言葉がある。それは、大陽工業株式会社の社主であり、分社経営研究所の所長でもある酒井邦恭の「管理なんかしないのが一番の管理で、管理をこれこれしなくてはならないと思って、100項目、1000項目、一万項目チェックしても、経営は黒にはなりませんよ。まして、「精緻な管理を行ったところで、管理の目が細くなればなるほど、社員は息苦しくなって、死んでしまう。ミミズやダニやバクテリアが生きていて、初めて土も生きられるように、社員が生き生きとして、初めて会社も生きたものになるのだよ」という、メッセージである。現在、筆者は分社経営研究所において酒井氏の分社思想の研究を行っているなかから、この酒井の問いかけを経営管理学として、どのように取り込んでいくべきか研究している最中であり、本稿はその研究ノートの一つである。

## 2．管理の歩み

### 2-1 管理の必然性

経営管理学の枠組みは、人間の限界を前提になされてきたと言える。個人でできないような大きな仕事でも多勢の人々が組織をつくることによって成し遂げることも可能になったのである。つまり、人間は、組織をつくることで人間の限界を無意味なものにして、共同して成果をあげてきたのである。この結果、人間は何らかの組織に属することで、より多くの責任と貢献を果たしていけるようになったことから、今日的な組織社会が出現してきたのである。この点では、近代管理論の父といわれるバーナード（C. Barnard）にしてもサイモン（H. A. Simon）であっても同じである。もちろん、芸術家や作家など個人の創造性による素晴らしい仕事もたくさんあるし、人類の歴史の中で生み出された彼らの文化遺産にわれわれが触れていることは、言うまでもない。

もし仮に、組織に経営管理が機能的に機能していなければ、どうなるか？ おそらく、それは組織本来の目的が発揮できないだけでなく、無秩序となり単なる人の“群れ”と化してしまうと考えられる。このことから、経営管理は組織に組織本来の目的を達成するための息吹を注ぎ込み、資源を有効に使っていくことを導く役割を果たしてきたといえる。言い換えると、経営管理は仕事を生産的なものにし、組織が自ら託された資源を使って社会の抱える問題に貢献することで、社会的責任を果たしていけるようにすることである。

それでも経営管理学の基本を貫いている人間観は、人間の能力に対するペシミズムであることに変わりはなかったのである。かつて、人間関係論はマズロー（A. H. Maslow）の“自己実現欲求”の充足を誕生させたが、それとて人間の動機づけに限定されていたのである。その面から考えると、学生諸君が「管理」に対して非人間的臭いを感じているのは、案外まとはずれでもないのかもしれない。

## 2-2 脱「管理」への挑戦

これに対して、一橋大学の野中郁次郎は『企業進化論』のなかで人間の持つ秩序（情報）創業能力によるセルフ・オーガニゼーションという概念を用いることで、これまでの経営管理学の否定を試みている。セルフ・オーガニゼーションとは、「新しい秩序、すなわち情報を創る組織」のことである。

どうして情報を「創る」ことが大切かという点、組織が進化していくには環境適応能力を高めるために、ものの見方や発想の転換につながるような新しい意味ある情報をつけ加えることが不可欠だからである。従来、このような新しい情報を創るのは、一握りのトップやエリートといわれる存在だけと考えられ、その他多くの人間は「創られた」枠内で情報を効率的に処理する存在にすぎないと考えられてきた。

ところが組織をめぐるパラダイムの変化に伴って、情報は必ずしもトップだけがつくるのではなく、組織を構成する全員の協同作用によって現場や市場に接しているところから生み出されるようになってきた。こうなると、組織は「人の認知限界を克服する」ためではなくなってきた。あらゆる人間に「情報創造能力」があるというオプチミズムに立てば、組織は「新たな解釈に基づいて、その組織の既存の情報が再組織化」されたものになってくる。

野中によれば、だからこそ経営は、「どこに飛んでいくかわからないが、目的設定からその実現まで一切のプロセスを任せるセルフ・オーガニゼーションを企業の中に組み込んでいく必要があるのではないだろうか」と、問題提起をしている。その一方で、「人間の限界という視点から今日のような多様化した環境下で、かつての偉人の復活を主張するつもりは毛頭ない。やはり集団あるいは組織の創造力を活性化しようというのである。……しかし、セルフ・オーガニゼーションの極限の姿を想定すると、それは脱コントロールということになる。」とも、述べている。惜しむらくは、今日までその具体的な「管理」の姿を発展的に提示はしていない（後述する知識創造型組織の中で、知識創出のプロセスを描いているものの、どのように「管理」がかかわっていくのか必ずしも十分とは言えない）やに、思われる。この命題は、先述の酒井のメッセージとともに経営管理学を研究している筆者にとって重い課題として、依然として残っているのである。

### 3．仕事の担い手が変わってきた

「管理」なく、組織がセルフ・コントロールしながら目標を実現できるのだろうか。この課題は、経営管理学を教えている者に、挑戦状を突きつけられたと同じである。これに応えなければならぬと、日ごろから考えているが明快な答えが出ぬまま時間だけが過ぎている。

ところが、経営管理が行き届き、しっかりした組織ほど急激な環境変化についていけなくなってきたのである。あまりにも過去の環境に適合した経営管理や組織を構築してしまったオーバーマネジメント現象が、環境の変化に対応しきれなくなってきたのである。職務を細かく細分化してきたために、トータルな把握ができにくくなっている。ますます、人間の専門化（specialization）と固定化が進み、組織の硬直化を招いてきている。組織は、短期的な視点が重視されるようになり、長期的な投資や冒険的なリスクへの挑戦機運が薄れてきたのである。このような病理現象は、典型的に大企業で現れてきたこともあり“大企業病”と揶揄されるようになったのは、言うまでもない。

確かに、これまでの経営管理学では労働者の多くが自分の仕事を正確に理解する知識も能力もない存在と考え、彼らの仕事を調整し行動を理解する知識やスキルとして経営管理が必要とされてきた。その経営管理を専門に担う人が経営管理者である。さらに、労働者は気まぐれで信頼できない存在というマクレガー（D. McGregor）のX理論（X theory）に立った人間観が背景に生き続けたこともあり、権力と意思決定の権限を集中したヒエラルキー型の組織と経営管理は揺らぐことはなかったのである。

ところが、社会全体は高等教育を受けた知識労働者（Knowledge Worker）が占めるようになるにつれ、仕事の性質が変わってきた。また、IT革命の影響が大きくなるにつれ組織体制そのものが従来と大きく変わってきた。組織の目的を達成するためには、現場に近い人間により権限を持たせ、素早い判断と迅速な行動が鍵となってきたのである。そのためには形式（Syntacs）的な情報を扱う人間よりも、意味（Semantics）的な情報を有している人間に権限を委譲（Empowerment）することが重要となり、Y理論（Y theory）による動機づけが不可欠となってきたのである。しかし、このような変化が起こっているにもかかわらず、経営管理そのものの考え方や思想は基本的に変わっていないのである。古色蒼然した思想で、経営管理の表面だけを取り繕ってきただけなのである。

最近では、組織を変えなくてはならないということもあり、変革型の強い管理者が待望されている。GEのウェルチ（J. Welch）や小泉首相（小泉純一郎）のような、強いリーダーシップが幅を利かせている。でも、このようなカリスマ型の経営者の出現は組織が問題を先送りしてきたツケを解決せざるを得なくなって追い込まれている証左であり、ある面では不幸なことなのである。しかし、人間の経営管理に対する見方がある面では自由にありたいと考えると同じように、強い管理をしてもraitたいという、相反する面も有している。この人間の持つアンビバレント（Ambivalent）な心理

が、経営管理を変えなくても何とかなるといふ怠情を生んできたのである。そのようななかで、ドラッカー（P. F. Drucker）は新しいマネジメントを提唱してきた。

ドラッカー曰く、「われわれは、第3の変革期に突入している。すなわち、指揮と統制型組織、部門別・事業別組織から離脱して、情報ベース型組織へ、そして知識専門型組織への転換である。ほんのわずかにではあるが、こうした組織がどのようなものであるか感知することができる。その主要特性や要求条件の一部を見極めることもできる。価値観や構造や行動などの主要な問題点を指摘することもできる。しかし、情報ベース型の組織を実際に構築する仕事は、今後のわれわれに残された仕事であり、課題であり、未来における経営が挑戦すべきものである」（ドラッカーは、その具体的な企業組織を提案せぬまま、2005年11月5日に逝去してしまった）と。

ドラッカーの卓越した洞察をもってしても、まだ具体的な経営管理や組織構造が姿を現さないなかで、彼は病院やオーケストラといった非営利組織に未来型組織の範を求めてようとしていたのである。「これから20年後の典型的な大企業組織では、今日のそれに似た組織の経営管理階層に比べると、階層が半分以下になるだろうし、経営管理者の数も優に3分の1以下となるであろう。」と、既に今から20年も前に21世紀の組織のあり方を見据えて、大胆に予測している。この過半は、今日の企業組織において、既に現実のものとなっている。

そのフレームの中で、ドラッカーは「典型的な企業は、知識を基盤としたものとなり、組織もほとんどが専門家（Professional）たちで構成される。これらの専門家群は、同僚や顧客や本部などからの組織化されたフィードバックを通じて自らの業務遂行行動を方向づけし規制」していくようになる。それ故に、未来の組織は情報基盤型組織（先述の野中は、知識創造型組織と言っている）というのである。

## 4．新しい管理の萌芽が誕生

### 4-1 企業の外に未来が見える

ドラッカーは、管理の新しい萌芽を何故か病院やオーケストラという企業組織以外に見出しているのである。ドラッカーは、論文の中で「400床のかなりの規模の病院には、約60ほどの医学および準医学の専門ごとに分かれた何百人かの医師や1200人から1500人ほどの専門医を補佐するパラメディカルなどのスタッフがいる。各専門分野ごとにそれに応じた知識や独自の訓練や言語がある。各専門領域においては、特に臨床ラボや物理療法などにおいては、専任のマネジャーはおらず、実際に働く専門家がチーフとなっている。各専門領域のチームはトップに直属し、ほとんどミドル・マネジメントは存在しない。かなりの量の仕事は各患者の診断と容態によって随時結成されるチームが遂行する。」と述べている。

ドラッカーは、オーケストラがより参考になると述べている。「作品によっては数百人もの音楽

## 管理者がいなくても組織は動く？

家が舞台でいっしょに演奏するからである。したがって従来の組織理論によると、何人かの事業担当副指揮者や多分5～6名ほどの部門担当副指揮者がいるべきだということになる。しかしそんなやり方はしていない。1人の最高経営責任者と称すべき指揮者がいて、各音楽家の1人1人とのあいだには、中間に人間が介在せず、直接、指揮者という人物に向けて演奏する。しかも各メンバーは、高度の演奏家であり、まことの芸術家なのである。」

では、このような大きな組織が従来と異なる経営管理で動くのは、何故か。ドラッカーは、「何百名という音楽家とその最高執行責任者である指揮者が、共に演奏できるのは、すべての人が同じ楽譜を持っている。楽譜は、フルート奏者に対してもティンパニー奏者に対しても、何をいつ演奏するかを指示している。また、指揮者に対しても各団員に、いつ何をさせるべきかを語っている。同じように、病院の専門家はみな、病める者の看護と治療という、共通の“スコア”であり、放射線室に、栄養管理士に、理学療法士に、その他すべての医療チームの人びとに、それなりの行為をするように指示しているのである。」そこに共通するのは、各成員がその任務遂行上必要とした情報にあるとみているのである。

しかし、惜しむらくは通常のオーケストラ演奏において称賛されるのは、トスカニーニ(A. Toscanini)やカラヤン(Karajan)であり、小沢征爾なのである。依然として指揮者である最高執行責任者が、組織の代表として評価を一手に受けているのである。

### 4-2 瑞穂雅楽会

瑞穂雅楽会は、雅楽の伝承と普及のためニューヨーク・カーネギーホール(Carnegie Hall)をはじめ国内外で活躍している、雅楽の演奏団体である。その会の奏者の一人である三田徳明が演奏する「越天楽 今様」と「抜頭」「太食調 長慶子」を聞く機会があった。雅楽というと、お正月や皇室(宮内庁式部職楽部は現在25名が在籍)の特殊なものとししか知識を持ち合わせていなかったが、わが国の伝統芸能の中でも最古の歴史(能は、今から600年前後の歩みに比べ、雅楽は701年の大宝令に記録が残されている)だということに、驚かされた。

しかも、雅楽は日本固有な芸能というより東アジアから伝来した原型がほぼ手が加えられぬまま伝承されてきているのである。そのために西洋音楽に慣れ親しんだわれわれにとって、雅楽の間延びするリズムはなんともいえないものがある。ところが、この悠久の調べをよく聞いていると日本人が忘れてしまった“間”ではないかとさえ、思えてくれるのである。和音階のリズムは、昔の祖先から代々引き継いできた日本人の感性に、どことなく合うものがある。

それ以上に、戦後の学校教育で西洋音楽しか学んでこなかった筆者にとって、全体を統率・支配する指揮者がいないこと、が不思議であった。西洋音楽、その代表的なオーケストラは絶対的な権力を持った指揮者がいて、彼が解釈する意図の下に演奏者が意のままに動かされるのとは、別な世界が展開しているのである。西洋音楽にしても、弦楽四重奏のように指揮者がいない演奏形態が存

在するものの、このような大勢の奏者が指揮者なしに自然と音を合わせていく姿は異次元を見ているようである。先ほどの“間”も、雅楽の奏者にとっては丁度よい“間”なのかもしれない。

三田自身は9歳より雅楽を学び始めたように、雅楽にかかわっている多くの人間は世襲によってなされてきた。最近では優秀な人手がえがなくなってきたことから、瑞穂雅楽研修所のように一般の人も雅楽を習得できるように開放されてきた。雅楽の習得には、「管楽器（笙、篳篥、笛）の一つが必修、絃楽器（琵琶、箏）のどちらか、打楽器（鞆鼓、太鼓、鉦鼓）は3つすべて、これに舞楽を加えて6つが演奏できるようになり、しかも演目によってどこに回されるかわからない」のだから、オールランドにできるようになっていなければならないので、養成に時間がかかるのである。こうして、全体を完全にできるようになることで一人前とみなされ、他の楽器のことを知っているからこそ「全体が分かって、自分の位置づけが分かるようになるのである」。

三田に、どうして指揮者なしに各奏者が全体と調和・協調して整合させていけるのかと尋ねると、「細分化されている打楽器から弦楽器、絃楽器までローテーションして奏楽できるようになっており、そのことが全体の調を自分のものにすることができるのだ」と言うのである。このプロセスを通じて、完成された部分を調和させていくなかで優れた全体を積み上げて行くのである。この点、バイオリストはバイオリンを弾くことがあっても、クラリネットを吹くことがない専門性の追求を行う西洋音楽の育成方法とは、大変な違いである。

「教えてもらっていないのに、奏でてみる」と、先輩からよく言われたと三田は話してくれた。マニュアルに見合う譜面がないなかで、楽師や先輩の演奏を見よう見まねで奏じていくのである。その奏楽に対して先輩のアドバイス（ティ칭ング・メソッド）が、楽団の一員としての質を保証していくレベルへの向上を促すのである。まさに雅楽の質は、「奏者が決定する」と言うのである。この面でも、西洋音楽の指揮者の指示が優先されるのとは異質なもののなのである。

#### 4-3 オルフェウス管弦楽団

世界で最も権威のあるコンサート・ホールの一つであるカーネギー・ホールは、これからの演奏に期待を寄せた大勢の聴衆でいっぱいである。楽員が舞台上に登場すると暖かい拍手がホール全体を包み、いやがうえに雰囲気は高揚したものになる。「演奏家たちがステージの定位置につくと、最後の調整に専念する。チューニングを確認し、その晩の楽譜が譜面台にきちんとそろっていることを確かめ、最後にもう一度冒頭の旋律を頭のなかでさらう。」ここまでは、どこにもあるオーケストラの演奏前のいつもの風景である。ところが、楽員が椅子に腰を落ち着けても指揮者が出てこないのである。ここで初めて聴衆は、このオーケストラが他のオーケストラと違うことに気がつくのである。

このオーケストラは、オルフェウス室内管弦楽団（Orpheus Chamber Orchestra）である。1972年にチェロ奏者のジュリアン・ファイファー他によってつくられたのである。現在27名の、いずれも



## 管理者がいなくても組織は動く？

素晴らしいプロフェッショナルのコア団員を中心に構成されている。この楽団は、1999-2000年にかけてカーネギー・ホールでの5回の定期演奏会をはじめ世界各国の各都市で60回以上の公演を行っている。その他に、レコーディングや公立学校の生徒に2500回以上の公開レッスンさえしている。

先に述べたように、通常、オーケストラは指揮者のもとにヒエラルキー型の組織構造を形成し、彼の楽曲の解釈のもとに指示されたことを一糸乱れぬままに、楽員が実行するだけである。つまり、指揮者の仕事は、楽曲とそれを演奏するメンバーを決定する絶対的なパワーを持っているのである。そのために、個々の演奏家は指揮者に異議を挟むことなど、まず考えられないのである。このために、時としてプロフェッショナルたる演奏家と指揮者の間に曲目の選定から演奏方法をめぐって軋轢が生まれることが、多いのである。

ところが、オルフェウス楽団には指揮者がいないにもかかわらず、「楽員が出だしの呼吸をそろえ、主題がパートからパートへよどみなく移り、作曲者の意図が美しい旋律となって伝わるように」なっているのである。それは「個々のメンバーが自分の演奏に全面的に責任を負う。その一方で……チームとして機能することだ」。そのためには、「チームの目的に応じてメンバーを選出し、メンバー全員がプロジェクトで一定の質的な水準を保つことを重視する。経験からして、チームのメンバーが1人でも基準を守らないと、効果的なチームワークの基盤がくずれ、組織全体の活動が危険にさらされる」というのである。まさに、「全員は1人のために、1人は全員ののために」である。このために、あえて「他の楽器の演奏家である同僚にたいし、面と向かって率直に意見を述べる」ことで、互いに支援しながら、補完しあうことで創造的なエネルギーを引き出せるようにしているのである。

このようなオーケストラは、一朝一夕にできたのではなく30年以上の試行錯誤を重ねた成果である。楽団のメンバーは、「全員が創造性を自由に発揮し、全員が偉大な音楽の指揮権をもつ新しい私たちのオーケストラを」つくりたいとの願いから出発した。ヒントになったのは、室内楽である。この組織は、メンバーの自主運営チームとして機能しており、そこに携わっている全員が責任を担っているからである。そこで、「仲間意識と強い連帯感をもっと大きい編成で試したいと思ったのだ。それに、全員がより効果的に心を通いあわせるようにするためには、指揮者なしでやる必要がある」と。

どうすればこのような自主運営楽団ができるのか模索された結果、「メンバーはつねに席順を入れかえ、すべての楽員にそれぞれの首席奏者を努める機会を与える。普通は指揮者の仕事とされる芸術的な判断を楽員全員が協力して下し、演奏曲目の選定や音楽プログラムづくりに積極的に参加する。」ように、していったのである。

## 5.むすび

### 5-1 個人知を組織知に変換するチームワーク

瑞穂雅楽会にしても、オルフェウス・オーケストラにしても個々のメンバーはスペシャリストであり、かつプロフェッショナルで構成されている。この才能を狭い自分の殻に閉じこませることなく、チームに貢献できるよう引き出すようにしている。そのために雅楽は、オールランドに奏楽できるように複数の楽器を練習している。

対して、オルフェウスでは「個々のスペシャリストが音楽の知識に関するスペシャリストとしての能力を向上させる以外に道はない。……スコア（筆者注：音楽においては譜面であり、診療場面では看護記録）全体を、つまり自分のパートも他のパートも勉強できるように期待されている」のである。このプロセスを通じて、この二つの組織は全体に対する自分の役割と責任を明確にするだけでなく、同僚の役割と責任をも理解していけるようになるのである。野中は『知識創造の経営』で「集団が意味の濃密な場をつくり出すためには、まずその場を構成する個人間の暗黙知が共有されていく必要がある」と述べているが、この方法がわが国の社会風土と異なり専門的分業社会の要素が強い欧米における“オールランド”化の試みとしてなされているのだと、考える。

かつて、日本型経営は多くの仕事を経験させることによってゼネラリストを育成してきた。そのために企業は、採用した人間を長い時間をかけて育てていくやり方をとっていたのである。いくつもの仕事を異動させながら、一番能力が発揮できるように経験した仕事の中で自分の仕事の位置づけを理解させ、また仕事で協力してもらえ人的ネットワークを内外につくらせてきたのである。だからこそ、年功序列という一見、不明瞭な長がたらしい“間”を必要とする評価方法をうみ出してきたのである。

ところが、昨今の米国型経営が主流になるにつれスペシャリスト志向が大勢を占めるようになってきた。ゼネラリストは、社内だけにしか通用しない特殊技能者と同じであるのでどんな社会にても能力発揮できるスペシャリストこそ求められるように流れが変わってきた。当然のことながら、採用される人材は出来合いの専門能力ないし資格の有無が問われるようになってきた。その能力を評価するのが、成果主義という方法である。

その成果主義は、わが国で最初に取り入れた富士通が当の昔に取り止めているにもかかわらず、多くの後追い企業で賃金抑制の道具として依然として採用され続けているのである。一概に否定しがたいのもある反面、人事の専門家の見方を紹介すれば、成果主義の本質は「成果や課題、自己の役割にかかわる意識化と自覚化」だそうだ。さらに付言するならば、成果主義のご本家である米国においてもこの制度に対する修正がおこり、組織なりチームの成果をあげることが見直されてきているのである。この点からも、わが国における成果主義は本来の趣旨とは異なった別の意図を持つ

て一人歩きしていると思われる。

## 5-2 チームワークが鍵

グローバル経済の波のもとに、企業経営は米国型が主流で、日本型が変化にのろい、時代遅れのやり方だというのが声高に叫ばれてきた。そのような状況のなかにおいて、筆者は米国型経営がかねてより制度や風土が異なるわが国において“横行”することに疑問を持ち、これまで本論叢誌上において両者には言われているほどの優劣など存在しない、と指摘してきた。米国の風土には、未開の大地を目指して切り開いていく強い天才のような、ヒーローが似合うのである。それに対し、わが国は黒澤 明監督の映画「七人の侍」のように、名もなき者が力を合わせて敵を撃退するやり方が似合っているのである。

特に、今日のような組織社会においては個人知を如何に集団知なり組織知に転換させて「全体に多様な才能や能力をたくわえる」ことが、豊かな知識創造に連なることが明らかにされつつある。この知識創造こそ、他との差別化を築いていく源泉であり、それはチームワークになしに生まれえないのである。そのためには、一人一人に組織のミッションを共有させ、目標を明確にし、自分の役割と責任を自覚させることが、何よりも大切である。

かつて、チームワークはわが国のようなゼネラリスト志向の集団主義では上手くいくが、米国のような個人主義志向のなかでは難しいとの、択一論があった。しかし、今回のオルフェウス・オーケストラを考えると、それは単なる思い込みであることが理解されよう。個性を發揮させるのは、雅楽の世界にても同じである。それより、一人ひとりの個性を發揮させると、それに伴って相互の補完関係が必要となるのである。また、ミッションや目的が組織を構成する全員から支持されれば、かえってチームワークに良い影響が生まれることは洋の東西を問わず、同じであることがわかってきた。

かつて日本の会社なり組織は、管理職が出張など不在していても誰も仕事をいい加減にしたりしなかった。組織に対する忠誠心は、長い雇用期間を通じて育まれてきているからである。ところが、昨今のような雇用関係を不安定にしたまま、短期的利益志向のあった人材を使い捨てるの如く用いる経営の仕方では、誰が組織のために持ちうる能力を心底發揮しようと努力するであろうか。組織に対する帰属心や忠誠心は、今やわが国企業組織において神話になろうとしている。

今こそ経営管理は、人間の成長や幸福を追求する科学としてとらえるべきである。何故ならば、日本だろうが米国だろうが、人間はやり方次第では管理なしに自律的に動くからである。ただ、そのためには時間と根気が必要である。とりわけ、人間が自律的に動いて自己組織化の担い手となる人材まで成長していくためには、瑞穂雅楽会やオルフェウス・オーケストラのように“レベルの向上”や“夢”を構成員が解釈しあえるプロセスの形成こそ、大切にすべきである（了）。

【感謝】 本ノートは、瑞穂雅楽会の三田徳明へのヒアリングが切掛けとなっている。三田は、現在、瑞穂雅楽会の首席楽師の傍ら、学習院大学の講師として活躍している。三田の説明は、西洋音楽と雅楽の成り立ちから文化論に及び、音楽音痴の筆者を驚かせる連続であった。お礼と共に記しておきたい。

また、経営管理学を志すものとして2005年11月5日に95歳で亡くなったドラッカーに冥福をお祈りするとともに、多くの示唆を投げかけてくれたことを感謝とともに、本稿を捧げた。

#### 参考文献

- 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社，1985年  
野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社，1990年  
ハーヴェイ・セイフター／ピーター・エコノミー，鈴木主税訳『オルフェウス・プロセス』角川書店，2002年  
古川久敬『チームマネジメント』日本経済新聞社，2004年  
P.F. ドラッカー “The coming of the new Organization” in *the President and Fellows of Harvard College*, HBR 1988, 1-2.  
清澤達夫「経営の二重構造を考える」『聖学院大学論叢』第16巻第1号，2003年