

はじめに	i
------	---

第1章 本書の目的・方法と全体構成	1
-------------------	---

1. 本書の目的 1
 - (1) 指揮者リーダーシップ研究の目的 1
 - (2) なぜオーケストラ指揮者のリーダーシップ研究か
—3つの理論的根拠— 3
 - (3) 真の「クリエイティブ・クラス」集団 5
2. 本書の方法論と構成 7
 - (1) 本書の方法論 7
 - (2) 本書の全体構成 9

第2章 指揮者とオーケストラに関する既存理論レビュー	16
----------------------------	----

1. 多重知能 (MI) 理論関連 16
 - (1) ガードナーの多元的知能—MI理論— 16
 - (2) EQ (心の知能指数) と EQ リーダーシップ 18
2. リーダーシップ関連 19
 - (1) リーダーシップ研究の歴史 19
 - (2) カリスマ的リーダーシップ 21
 - (3) コッターのリーダーシップ論 22
 - (4) 変革型リーダーシップ 23
 - (5) 賢慮のリーダーシップ 24
3. 組織能力経営論関連 26
 - (1) 「学習する組織」 26
 - (2) ルース・カプリング型組織 28
 - (3) 「組織IQ」の経営論 29
 - (4) プロフェッショナル・サービス・ファーム 31
4. オーケストラ型組織関連 32
 - (1) ドラッカーの「情報型組織」 32

(2) ミンツバーグの「暗黙のリーダーシップ」	34
(3) オルフェウス・プロセス	38
(4) 日本のオーケストラ組織研究	39
5. 小括	40
第3章 オーケストラ指揮者リーダーシップの特殊性	45
1. オーケストラ指揮者の存在意義とタスク分析	45
(1) 指揮者の存在意義	45
(2) 指揮者登場の歴史 (19～20世紀)	47
(3) 指揮者の資格要件	48
(4) 指揮者の目に見えるタスク	49
(5) 指揮者内部のタスク	52
(6) 指揮者のいないオーケストラの可能性	54
2. 新たなリーダーシップへの可能性	56
(1) 指揮者リーダーシップの特殊性	56
(2) 短期的リーダーシップに対応するリハーサル場	58
(3) 中長期的リーダーシップに対応するキャリア形成	58
3. 小括	60
第4章 創造の場としてのリハーサル場のモデル	65
1. リハーサル場の概念	65
2. 指揮者と楽団員のインタラクティブ・フローチャート	67
(1) オーケストラ内部における認知の相互作用	67
(2) インタビュー記事による楽団員の意識分析	69
(3) インタラクティブ・フローチャート	71
3. リハーサル・プロセスの因果関係	73
(1) リハーサル・プロセスの意義	73
(2) 7つの変数と因果関係	75
4. モデル提示	77

5. 小括 78

第5章 リハーサル場の多元的知性モデル 81

1. 指揮者の5つの理念型 81
 - (1) マックス・ウェーバーの「理念型」 81
 - (2) 「ベルリン・フィル」常任指揮者らの事例研究 82
 - (3) 5つの「理念型」の提示 83
2. 理念型と多元的知性 85
 - (1) ガードナーの多元的知能と本書の多元的知性 85
 - (2) 指揮者の多元的知性の定義 87
 - (3) 理念型がもたらす多元的知性 88
3. モデルの提示 94
4. 小括 97

第6章 指揮者と楽団員のキャリア形成モデル 100

1. 理念型と4つの関係性 100
 - (1) 禅僧型と包含 (Inclusion) 100
 - (2) 建築家型と引率 (Lead) 101
 - (3) 教育者型と触媒 (Catalyst) 102
 - (4) 仕掛人型と同化 (Assimilation) 103
2. モデルの提示 104
3. モデルの例証 107
4. 小括 109

第7章 テキストマイニングによる指揮者のカテゴリー分類 111

1. テキストマイニングによるデータ分析プロセス 111
 - (1) テキストマイニング分析の採用根拠 111
 - (2) 日本人指揮者10人の選別とデータの出所 114
2. 対応分析とクラスター分析 117

- (1) 度数分布とクロス表 117
- (2) 構成要素変数の対応分析 121
- (3) 構成要素のクラスター分析 122
- (4) サンプルのカテゴリ分類 124
- 3. 「理念型」と5つのカテゴリの相関 126
- 4. 小括 129

第8章 多元的知性モデルとキャリア形成モデルの事例研究 137

- 1. 日本人指揮者10人による多元的知性モデル 137
 - (1) 建築家型の事例〈若杉弘と沼尻竜典〉 138
 - (2) 禅僧型の事例〈小林研一郎と広上淳一〉 139
 - (3) 仕掛人型の事例〈尾高忠明と高関健〉 141
 - (4) 教育者型の事例〈小澤征爾と佐渡裕〉 144
 - (5) 外交官型の事例〈秋山和慶と大友直人〉 146
- 2. 札幌交響楽団によるキャリア形成モデル 148
 - (1) 包含の事例〈ラドミル・エリシュカ〉 148
 - (2) 引率の事例〈スタニフラフ・スクロバチェフスキー〉 150
 - (3) 触媒の事例〈尾高忠明〉 152
 - (4) 同化の事例〈川瀬賢太郎〉 154
- 3. 小括 157

第9章 メタ・フレームワークの構築 161

- 1. メタ・フレームワークの構築 161
- 2. メタ・フレームワークの事例研究 165
 - (1) 事例1〈ハイティンク+PMF2003〉 165
 - (2) 事例2〈高関健+札幌交響楽団〉 167
 - (3) 事例3〈ゲアノート・シュマルフス+札幌交響楽団〉 171
 - (4) 事例4〈小澤征爾 世界のオザワ〉 173
- 3. 小括 178

終章 本書の貢献と実践	183
1. 本書の総括	184
2. 本書の意義	186
(1) 本書の理論的意義	186
(2) 本書の実践的意義	188
3. インプリケーション	189
4. 本書の実践領域と応用可能性	190
5. 今後の研究・実践計画	191
(1) 研究・実践活動の具体的計画	191
(2) コンダクター型首相の登場—エピローグに代えて—	193
参考文献	197
付録：高関健ロング・インタビュー「指揮者とは」	206

図表一覧

図 1-1	本書の理論的メタ・フレームワーク概念図	8
図 1-2	本書の全体構成	10
図 1-3	指揮者の多元的知性モデルの概念図	12
表 2-1	EQ リーダーシップの 6 つのスタイル	19
表 2-2	カリスマ的リーダーの 5 つの属性	22
表 2-3	シングル・ループ学習とダブル・ループ学習	27
表 2-4	組織 IQ を構成する 5 つの要素	30
図 2-1	ピラミッド型からオーケストラ型への組織の変遷	33
表 2-5	プロフェッショナル・コンフィギュレーションとオーケストラ型組織の比較	36
図 3-1	オーケストラの楽譜の配置 (A = 総譜、B、C = パート譜)	46
図 3-2	オーケストラ指揮者のタスク	50
図 4-1	リハーサル場の機能	66
図 4-2	インタビューによる楽団員の意識分析	69
図 4-3	樹木のメタファーによるオーケストラ型組織のイメージ	70
図 4-4	指揮者と楽団員のインタラクティブ・フローチャート	73
図 4-5	リハーサル場の因果モデル	77
表 5-1	指揮者の 5 つの「理念型」	85
表 5-2	ガードナーの 7 つの「多元的知能」	86
図 5-1	ガードナーの「7 つの知能」とリーダーの知能	87
図 5-2	指揮者の多元的知性 SPEED (スピード) モデル	95
図 6-1	指揮者のキャリア形成モデル	105
図 7-1	分析ソフトウェア WordMiner の概要と機能	113
表 7-1	日本人指揮者 50 選	115
表 7-2	構成要素数とサンプル度数	118
表 7-3	構成要素×サンプルのクロス表	119

図 7-2	WordMiner による解析結果の基礎情報（固有値・寄与率・累積寄与率）	120
図 7-3	WordMiner による構成要素変数の成分スコアの布置図	121
図 7-4	WordMiner による構成要素のクラスター・リスト	122
図 7-5	WordMiner による頻度による有意性テストの要約	122
図 7-6	WordMiner による構成要素クラスター成分スコアとサンプル布置図	123
図 7-7	WordMiner による構成要素変数の成分スコアとサンプルの布置図	124
表 8-1	若杉弘と沼尻竜典のプロフィール	138
表 8-2	小林研一郎と広上淳一のプロフィール	140
表 8-3	尾高忠明と高関健のプロフィール	142
図 8-1	インタビューに笑顔で答える尾高忠明（右）と高関健	143
表 8-4	小澤征爾と佐渡裕のプロフィール	144
表 8-5	秋山和慶と大友直人のプロフィール	146
図 9-1	メタ・フレームワークの構成	163
表 9-1	事例 1 〈ハイティンク+PMF2003〉	167
図 9-2	高関健の求心力構成要素のマッピング	169
表 9-2	事例 2 〈高関健+札幌交響楽団〉	170
図 9-3	オーボエの「吹き振り」をするシェレンベルガー	172
表 9-3	事例 3 〈ゲアノート・シュマルフス+札幌交響楽団〉	173
表 9-4	事例 4 〈小澤征爾 世界のオザワ〉	178
表終-1	本書における「メタ・フレームワーク」の適応ステージと適応職種	190