



慶應義塾大学ビジネス・スクール

京都迎賓館のおもてなしチームワーク

お客さまに最高の満足をお届けする。そんなおもてなしを可能にするチーム活動は、如何にして可能となるか。横浜ベイ・ビジネススクールの MBA コース 2 年に在学する本多明は、この問題意識から卒業研究を進めてみようと考えた。

「チーム」が今日の企業において極めて重要な組織形態であることは、すでに常識となっている。しかし本多の素直な実務経験として、効果的なチームワークはなかなか生まれにくい。この問題の解決の糸口をつかもうとして様々な文献や資料を漁っているうちに京都迎賓館にめぐり会った。

それによると、2005 年に開館した京都迎賓館は、国の賓客を迎えるために京都の文化と歴史の総力を結集しているとのこと。迎えられる賓客は、わずか十数時間の滞在であるにもかかわらず、その方のためだけの、京都の粋を集めた最高のもてなしを受ける。彼等は賓客として二度と訪れぬ「究極の一見さん」である。だからこそ、賓客にとって忘れ得ぬおもてなしとなるよう、迎賓館の舞台裏では、たくさんの様々な職人たちが極めて効果的なチームワークを展開する。そのように本多には思えた。

しかし一方で、チームにはリーダーが必要のはずなのだが、京都迎賓館のおもてなしチームには、組織マネジメントの教科書に書かれているようなリーダーが存在しているように見えない。しかも、もともと「チーム」とか「リーダー」とかは欧米の組織論から来たものだ。日本の組織や日本のチームの場合、つまり京都迎賓館の場合、教科書が書いている「チーム」や「リーダー」とは、別のものが動いているのだろうか。

本多はこの研究テーマを追いながらいくつもの文献と資料を調べ、さまざまに思索することとなった。

このケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 高木晴夫の指導のもと、MBA35 期生鶴ヶ谷典俊が公開資料を用いて作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 高木晴夫・鶴ヶ谷典俊（2014年4月作成）

1. 序論：茶会の亭主と日産のゴーン

本多明は京都迎賓館について考察する前段階で、「チーム」と「リーダー」について勉強していた。チームメンバーを効果的に結びつけ、彼等の活動を盛り上げるにはどのようなリーダーシップがとられるべきか。どのような人物がリーダーとなるべきか。このような問題意識で勉強を進めていたある時、ビジネスでのチーム運営が、お客さまをもてなす「茶会」の運営と共通するものがあると感じた。教科書に出てくるチームは欧米的だが、茶道は極めて日本的だ。すでに本多には茶道を習い始めてから15年以上の経験があった。

10 茶会での「おもてなし」とビジネスにおける「チーム」の共通点

そもそも亭主（茶会を主催する人物）は、お客様の好みや茶会が行われる季節や時間帯に応じて、茶・茶道具一式・茶室・庭などを吟味し、当日必要になる茶菓子・懐石・花などの準備にも心を配り、お客様への最高のおもてなしの提供を目指す。すなわち亭主は、組織マネジメントの用語で言うなら、茶会の成立と運営に関わる様々な人々（すなわち職人）を結びつけ、お客さまへの最高の茶会となるよう、努力のベクトルを合わせるためのリーダーである。茶会のリーダーは関係する職人たちをチームワークさせるのである。

一方で、ビジネス・チームのリーダーは、自らが置かれている状況を把握し判断しつつ、社内外の関係者とビジョンを共有して仕事の結び付きを調整し、部下と共に働き、担当する目標の達成を目指す。本多には、茶会の亭主もビジネス・チームのリーダーも、同じパターンで動いているように思えた。そこで、これら2つを具体的な事例として書いてみることにした。

ある茶会の亭主の動き：茶会の準備から当日までの流れ

25 MBA2年次の春から卒業研究が始まった。本多は、卒業したらゼミの指導教授に抹茶を味わってもらおう機会を作りたいと思い、もし自分が茶会を催すとしたらどのようなことになるかを事例風に書いてみた。

茶会に招くのはゼミの指導教授と同期生とで5名、堅苦しくないメンバーである。茶会の開催時期は秋も深まった11月の吉日とした。

30 ゴールデンウィーク明けから準備を始めるとして、5月上旬の新茶の収穫のころを見計らって、使うお茶について茶師と相談しよう。「お客様は抹茶を飲みなれていないので、あまり濃くない感じのものがあるでしょうか」。茶師にお客様がどのような人たちかを紹介しつつ、助言をもらい、苦みが少なく後

味がさわやかなものに決める。これは茶壺に入れて、茶会当日まで保管することにする。

茶道具は手持ちの取り合わせに加え、茶碗については、「秋」を感じさせるものと考え、親しい陶芸家に作成を依頼する。「秋を感じさせる紅葉をモチーフにした目にも楽しいデザインにしてください」と希望を伝えつつ、選んだ抹茶のことも話題にする。陶芸家から提出されたデザイン画では、紅葉が深い赤色であったなら、ワインレッドへの変更をお願いしよう。指導教授がこちらの色の方を好むことを本多はすでに知っていた。茶碗は一か月後には完成である。

「11月に茶会を行うので、茶懐石の準備をお願いします。客数は5名です。注意するところは…」。
懐石の準備として料理店に予約を入れる。その際、「お客様の苦手な食べ物はコレステロールが高いものです」と伝え、茶懐石の献立を考えてもらえるようお願いしよう。後日、献立と使われている材料の連絡がきて「お酢が苦手な方がいるので、酢の物の代わりに旬彩を入れてください」と伝える。

庭の掃除や茶室の掃除は、茶会当日から逆算して計画的に行わねばならない。茶菓子屋とは「奇をてらわないオーソドックスなお菓子でいきましょう」と、見本も作ってもらいながら当日の主菓子と干菓子も決めていく。

当日の一週間前には、お手伝いのスタッフと役割分担の打ち合わせをする。当日の道具を使用し、確認のため点前も行う。急ではあってもスタッフの一人に「あなたは水屋の準備をお願いします」と慌ただしく声に出す場面もあるだろう（水屋とは、茶室に付属する控え室で、お茶の準備や片付けをする場所のこと）。いよいよ前日には、庭の最終点検、茶室の掃除の後、道具を置付け、抹茶をふるい、懐石道具は台所に調べ、露地履き等も出しやすい位置にセットする。

そして当日を迎える。花屋にお願いしておいた嵯峨菊を茶花として準備し、使う花入にも入れて形を整えた。お客様が定刻までにいらっしゃれば、あとは流れるまま。亭主はお客様をもてなそうとし、お客様はもてなされようとする。この心持があれば茶会は成功である。

あるビジネス・リーダーの動き：日産自動車 2002年、カルロス・ゴーンのリダーシップ

茶会の亭主のリダーシップがどのようなものであるかを書いてみて、つぎにビジネス組織のリダーが行うリダーシップの様子も書いてみることにした。こちらは MBA 授業で使ったケースからの抜粋である。

当初日産の社員はゴーンのことをかなり懐疑的な目でみていた。だがゴーンは、初日から朝早く出勤し、夜遅くまで残って社員たちを驚かせた。すぐにゴーンは、朝7時から夜11時まで営業している有名なコンビニエンスストアにちなんで、「セブン・イレブン」というあだ名がつけられた。

ビジョンを明確に語ること、そして組織全体に意思を伝えることについて、ゴーンは定評があった。ある役員は次のように語る。「ゴーンメッセージは単刀直入かつシンプルです。優先順位も明快です。

曖昧さが蔓延していたかつての日産とは極めて対照的です。またマネジャーたちに対しては、明確かつ数値的な目標を与えるべきだという信念を彼は持っていました。」

5 ゴーンはまた現場の人々とよく話すことでも知られていた。ディーラー店への視察に同行することが多かったある幹部は次のように振り返る。「ゴーンは毎日顧客と直接に接している人々のところに真っ先に向かいます。例えば、ショールームのセールスマンやサービス部門の技術者などです。ゴーンは
10 そうした人々の話を実に熱心に聞こうとします。どんどん質問をするので、ゴーンが本当に真剣であり、また現場の考え方を真摯に知りたいと思っていることが彼らにも伝わり、そのため、ゴーンの質問に対して彼等もまた実に率直に答えることがよくありました。通訳を介しての会話なのですが、それでもお互いに心を通じ合わせることができる「コツ」のようなものをゴーンは持っているのです。」

15 ゴーンは重要な経営課題についてオープンな議論を通じて決定することでも知られていた。ある幹部は次のように語る。「かつての日産では、取締役会を含めて重要な経営会議の場での議論など、ほとんどありませんでした。あらゆる議題は会議の前の段階ですでに慎重に調整が行われていました。それに対して誰か、特に若手のメンバーが疑問を呈したり、ましてや反対することなどとも考えられないことでした。しかし現在の私たちの会議は違います。議題は実際に討議され、賛成できない点については、お互いにはっきりとそういいます。こうしたやり方に慣れるまでいくらか時間がかかりましたが、
20 会議ははるかに生産的で実りのあるものとなりました。」

25 ゴーンはディーラー訪問によく同行したある幹部は次のようにも語っている。「あるディーラーから次のディーラーへと移動する車のなかで、ゴーンはいま見たり聞いたりしたことをすぐに検討し、それへの迅速な対応のための多くの具体策を私に指示するのです。ですからディーラー訪問をすると、いつでも私は数多くの宿題を持って帰ることになりました。」また別の幹部は次のように語る。「ゴーンほど要求の多い人間と一緒に仕事をしたことはこれまでにありません。彼は私たち一人一人に対して実に多くのことを期待しますが、ゴーン自身が自分に厳しいので、私たちはゴーンを尊敬せずにはいられません。何と
30 いても日産リバイバルプランを発表した際に、ゴーンは自分の首を賭けると公言したのです。」

35 日産内部から出された批判に対して、ゴーンは次のように述べた。「批判的な人々の意見を喜んで聞きたいと思いますが、私はなにも政治家に立候補しているわけではありません。人気者である必要はないのです。私の使命は日産を再生することです。」ゴーンはさらにこう続ける。「この3年間に私たちは多くのことを学びました。なかでも最も重要な教訓は、明確な目標と戦略を定め、人々の能力を引き出し、結果を注意深く監視し、現実から目をそむけない限り、驚くべき成果を生み出せるということです。日本人と一緒に働くことは楽しいことです。彼らは一度ビジョンを理解し共有してしまえば、優秀で
40 極めて献身的な実行者になるからです。」

ハーバード・ビジネス・スクール・ケース

「日産自動車、2002年」より抜粋

茶会の亭主とビジネス・リーダーが持つ目的は違う。しかし、そこに至るまでに行きさまざまなことはとても似ているのではないだろうか。日本の伝統的な「茶会」に、ビジネス・スクールで学ぶチーム・ビルディングやプロジェクト・マネジメントのフレームワークが同じように適用できるかもしれないという考えは、本多にとって面白かった。

5

2. 本論：京都迎賓館を支える職人たちのチームプレー

ある日、本多は、NHK のテレビ番組「京都迎賓館『極める！京都の技とおもてなし』」を観て非常に驚いた。京都迎賓館はその名の通り、海外からの賓客をもてなすために作られた国の施設である。番組では、「おもてなし」のために仕事する数多くの職人たちの姿が映し出されていた。

10

ところが映像からは、茶会の亭主や日産のゴーンに相当する人物、すなわち目的達成のために関係者の意識を統一し、活動の采配を振るうリーダーがどこにも見当たらないのだ。それにもかかわらず、見事な「おもてなし」活動が数多くの職人たちによって連携プレーされているではないか。リーダーがいなくてもすばらしいチームワークが生まれるのだ。

本多はあわてて京都迎賓館について書かれた書籍を図書館から探し出してきた。以下の文章は、事例とすべく、本多が書いたものである。内容は、NHK のテレビ番組「京都迎賓館『極める！京都の技とおもてなし』」と日刊建設通信新聞社「京都迎賓館 ものづくりものがたり」の情報から、京都迎賓館とはどのように設立され、運営されているのかについて抜粋したものである。

15

NHK 番組「京都迎賓館『極める！京都の技とおもてなし』」より抜粋

20

京都迎賓館

日本のよきものがそこかしこに息づく町、京都。この町に世界の VIP を迎え入れる究極の宿があります。京都迎賓館。海外から訪れる国王や大統領など、大切なお客様に日本最高のおもてなしをと、2005 年に開館しました。

25

実際にはどのようにお客様を迎えるのでしょうか。ここに勤めるスタッフはわずか 11 人。厨房は普段はからっぽ。専属の料理人はいません。床の間もからっぽ。しかし、お客様の予定が決まると、京都のおもてなしの達人が集まります。

たとえば晩餐会は京都の名だたる料亭が回り持ちで担当します。

30

お客様の訪問が決定

10月上旬、この秋最初のお客様の訪問が決定しました。赤道直下の国、アフリカのウガンダ共和国、国民議会議長レベッカ・カダガさん。10月26日から一泊します。レベッカさんは来日経験はありますが、
5 京都迎賓館は初めてです。その日まで3週間しかありません。お迎えの準備が慌ただしく始まりました。京都のおもてなしの達人たちに迎賓館から次々と事務連絡が入ります。晩餐会の料理は、8年間京都迎賓館のお客さまのために工夫を重ねてきた高橋英一さんが受け持つことになりました。迎賓館のスタッフと連絡を取り合い、お客様についての情報を集めます。

「それぞれのお国によってやっぱりすごく好みが変わりますし、それから好き嫌いがいろいろあります。生ものはだめだとか、それからお肉を入れてくださいとか、中には宗教的なハラルに沿うお祈りをして屠殺したお肉をという話があったり、ベジタリアンの方がおられたり。いろんなことで細かい情報がきますね」
10 お客様によって制約は様々。そのなかでどのような日本料理が作れるか考えます。

京都迎賓館の事例をここまで書いてきて、本多はやはり不思議に思った。迎賓館側のスタッフは、いついっつどのような賓客が予定されるか、その情報を関係する職人に詳細に伝達している。しかし厳密に言えば、これはリーダーシップ行動ではない。リーダーがリーダーシップを発揮するのは茶会の亭主や日産のゴーンのように、目的達成のために関係者の意識を統一し、活動の采配を振るうことである。京都迎賓館のスタッフはこれをやっていない。やっているのは要するに事務連絡である。では、京都迎賓館でもおもてなしの実現に向けて関係するたくさんの職人たちは、どのように意識を共有し、活動の調和をおこなうのか。本多の頭につぎつぎと疑問がわいてきた。
20

10月24日（2日前）

ウガンダからのお客様を迎える日が近づいてきました。二日前、一台のトラックが京都の街を走りま
25 す。着いた先は美術館。倉庫から運び出されてきた日本画。京都の画家、北野治夫作、「丹頂」です。美術館と迎賓館の担当者が現状を確認します。お客様を迎えるための絵を美術館に借りてきたのです。

トラックは次の美術館へ。今度は壺です。近代の京都を代表する陶芸家、六代目清水六兵衛の作で、秋の景色を表しています。京都の美術館の収蔵庫は、迎賓館の収蔵庫でもあるのです。

10月25日（前日）

お客様を迎える前の日は、台風が接近し、荒れ模様でした。雨の中、庭の掃除が進められていました。ピンセットで一つ一つ石の間に落ちた葉を取っていきます。

館内では美術館から借りてきた作品が飾られていました。作品は、季節とお客様に合わせて選んだもの。お客様の国、ウガンダの国の鳥は「ホウジロカンムリヅル」。そこで日本の代表的な鶴である「丹頂」を描いたこの絵でお迎えすることに決めたのです。

本多は、これら2つの場面を見て、次のように思った。お客さまのことを思うことで絵や工芸品を選択し庭の手入れをする。その活動に関わる人々は、自らそれを考えている。これは、茶会であれば亭主がお客様をもてなす心配りである。ビジネス・リーダーであれば、仕事を達成するために必要な要素を統合することである。つまりこれはリーダーのする仕事である。その時、リーダーは関係する人々の中央、あるいは上位にいる。かたや京都迎賓館のおもてなしに関わる人々は、リーダーが中央にいてまとまるのではなく、各自それぞれが賓客のことを考えて相互にまとまる活動をする。本多はこのように思えてならなかった。

この考えが正しいのではないかと思える場面を番組から見出した。それが次である。確かに、関係する職人たちは、その賓客がどのような人であるかよく考え合っている。

10月26日（おもてなし当日）

お客様はこの夜到着します。朝8時、華道のお家元たちの生け花からこの日の作業は始まりました。京都の34の流派の回り持ち。玄関を始め、3カ所に大きな花を活け、お客様を迎えます。

「まあ京都のおもてなしと言うのは、なにかこう、表にぱっとこうあらわれるもんやなく、控えめに、うーん、そのお客様に対してですね、ソフトなタッチで迎え入れるというのが京都らしいおもてなしの心じゃないかなと思いますけどね」（華道家元 中野恭心さん）

家元たちが迎え花を活けている頃、迎賓館に花屋の藤井一男さんがやって来ました。藤井さんの担当は「一輪挿し」。40作って、至る所に置いて行きます。今回はアフリカのお客様ということで、鮮やかな黄色の花も添えます。一輪挿しで主に使うのは「和花」。日本の野辺に昔から咲いていた花たちです。和花は一日しか持たず、その日のお客様のためだけ。目につかないかもしれないところで一期一会の花が置かれます。

午後になると雨もすっかりあがりました。

夕方5時半、高橋さんの料亭の料理人がやって来ました。厨房に食材・食器・調理道具に至る

まで運び込みます。京都の料亭には店の外に出張して仕事をする「手仕事」という伝統があります。その伝統が迎賓館を支えているのです。

お客様の到着

5

午後 7 時 30 分、ウガンダ共和国、国民議会議長を乗せたバスが到着しました。議長のレベッカ・アリトゥワラ・カダガさん。3 日前に来日し、東京でいくつもの会談をこなし、この日、台風の中、広島での視察を終えての到着です。明日の朝まで、仕事を離れ、日本のおもてなしでくつろいでいただきます。ウガンダの国鳥の鶴に合わせて飾ったあの丹頂の絵。迎賓館の館長がレベッカさんに紹介します。

10

晩餐会の厨房

厨房の作業があわただしくなってきました。この日、高橋さんには気がかりがありました。一行の中には魚が苦手な方がいます。鰹節を使う出汁のことが気になっていました。煮物碗の準備、出汁の味にはいつにもまして気を使います。

15

「もっとしょうゆ入れて」

納得いくまで何度も味見。お客様全員に煮物碗をお出します。たとえ魚が苦手でも出汁のおいしさは伝わるはずだ。長い経験に裏付けられた、日本料理の料理人の矜持です。

「おいしいですって。きれいに食べてくれてはる」

20

夜 10 時過ぎ、晩餐会は終演。高橋さんの緊張の一日は終わりました。

「魚介類がダメだという方、お出汁もあかんと言うてはったんですよ。もうあかんかったらあかんかったで、残してくださいと断わって出します、ということ言うたんですけども、何も残ってないです。空でどんどん返ってくると本当にうれしいですし、なんか残っていると、ちょっとつまんで残ってるとというのが、一番気になりますね。何が気に入らんかったのかなと思ったり。今回はほとんどそういうことがなかった」

25

本多は、NHK の番組をここまで見て、その奥に 1 つの大きな推測をした。上に抜粋したように、この晩餐会は非常に好評だった。しかし、万が一お客様の苦手なものが料理の途中でわかった場合には、高橋さんはすぐに違う料理を出す準備をしていたにちがいない。

準備に完璧はないのだから、その場での対応ができるよう臨機応変が必要だ。これは厨房で仕事する料理人さん達だけのことでなく、晩餐会場へお料理を運ぶ仲居さん、会場でのお給仕さん、彼等すべてが、通常でないことが起きた時に、機に臨み変に応じる、ことをするのであろう。

30

そのようなチームワークの実際は番組としては映し出されていない。当然である。国の賓客のもてな

して、そのような非常事は起きてはいけないのだ。が、リスクを想定する必要は、当然以上にある。万が一のことが起きたとき、臨機応変のチームワークを彼等は体現するのであろう。しかもリーダー無しに、である。

10月27日

翌27日、一行の日本滞在の最後の日です。迎賓館のスタッフは、庭を楽しんでいただこうと考えていました。ウガンダはアフリカ最大の湖、ビクトリア湖がある国。平安貴族以来の雅な伝統、舟遊びでもてなしました。

すべてのものに感謝します

ありがとう神様

あなたは強くて偉大です

(一行が船上で自然と歌い出した歌の意味)

9時15分、迎賓館のスタッフが迎賓館前に整列しました。14時間と短かったものの、出来る限り日本を味わってほしいと、京都の人たちが心をこめたおもてなしでした。

豊かな歴史・文化・建築といった日本の神髄に満たされた記念碑である京都迎賓館に滞在させていただいたことは、大きな喜びでした。

また、最高の職員の皆様と全てが適切な日本の良さに、感服いたしました。

ウガンダ共和国 国民議会議長

レベッカ・カダガ

迎賓館が賓客を迎え、実際におもてなし活動をする時、さまざまな関係者、職人の、連携プレーがなされることについて、本多はNHK番組を見て深く考えさせられた。そのおもてなしが、訪日しての忘れ得ぬ経験として、賓客の心に深く残る。いや、残そうとして残すのだ。そう願う数多くの職人の連携プレーがそれを形作るのだ、と本多は思わざるを得なかった。

そして次に、書籍「京都迎賓館 ものづくりものがたり」を読んだとき、迎賓館の計画段階でも、建築段階でも、同様に、願いを込めた連携プレーがなされていたことを発見して驚いた。つまり、おもてなし実行の連携プレーのはるか前段階でも、連携プレーがなされている。あるチームが効果的に連携するには、その外側に位置するもっと大きな、あるいはもっと基礎的なチームの連携プレーが必要なので

はないか。本多はそう思ってこの書籍の中から興味深い部分を探し出した。それが次の部分である。

書籍「京都迎賓館ものづくりものがたり」より抜粋

5 京都府、市、商工会議所が迎賓館建設の建設要望書を政府に提出したのが1990年7月。1994年10月、迎賓施設の建設が閣議了解され、平安建都千二百年に華を添えたのである。それから11年、完成した京都迎賓館を前に、懇談会委員の中村昌生氏と設計を担当した日建設計の中村光男氏が、設計の意図、実現するための仕組み、伝統技能の今後などを語り合った（進行役：佐藤義信 日建設計 理事・技師長）。

10

匠を選ぶ

佐藤義信 京都迎賓館の建設には、伝統的スキルを活用するシステムが導入されました。大工、左官など11職になりましたが、仕事をお願いするポイントは「人」だと思っていました。

15 **中村昌生** 結果的に、全員が満足したのではないのでしょうか。日建設計の、何とでもいいものをつくりたいという情熱が、当局を理解せしめたのです。当局も、何とか伝統的スキルを活用した発注ができる方法を、と考えられるようになったのです。

中村光男 国土交通省とは「いまの普通の発注方式では、つくってもらいたい人には絶対つくってもらえない。京都の伝統的スキルを活用するためには、何とかしなければならない」ということを随分話し合いました。

20 **中村（昌）** どんな建物でもそうですが、ゼネコンが直接施工すると、職人はだいたいその会社の系列になるでしょう。この仕事ではそれでは困る、と申し上げました。

佐藤 国土交通省にご理解をひたすらお願いしました。「一体誰が、この人がいいと言えるのですか。あなたでもないですね。私でもないですね。だから第三者を立てましょう。委員会を立ち上げ、きちんと価値保証できる中立的立場の方々に集まっていただきましょう」と。それで、中村昌生先生のご登場になるのです。

25 **中村（昌）** 国土交通省の京都営繕事務所から「あなたに京都の迎賓館における伝統的スキル活用検討委員会の委員長をお願いしたい」というお話がありました。そのほかのメンバーは、美術に詳しい上平貢先生、実際に庭師とよく接触があって作庭の実務に通じた天崎博正先生、それから、漆芸に相当の重点があるので、河田貞先生。それで2001年11月の委員会発足となったわけです。それにしても、この委員会はたいへん有効に機能しましたね。

30 **中村（光）** この京都迎賓館という建物には、固有のオーラがあって、国土交通省の方もみんなそう

ですが、入ってこられると、担当なさる方がみんな一生懸命になってしまいました。そういう意味では理解を得られやすい。京都迎賓館が持っている「徳」のようなものですね。

建物は、数奇屋大工・左官・建具・表具・畳・鏝（かざり）・漆・截金（きりがね）及び、庭園・石造工芸・竹垣、の伝統技能活用部位 11 分野について、京都の伝統技能者が採用されている。うち截金職人と庭師が次のように述べていた。

截金

截金制作に至るまでの経緯について、江里佐代子さんはこう説明した。

「まず、晚餐室にはどういうものが入るのかを知り、全体と調和するものにしたいと思いました。部屋の中央を飾る綴れ織りの原画（鹿見喜陌作）を拝見させていただき、絵と截金が響き合うようにしたいと思いました。それは百花が見事に描かれていて、中でも藤の花が印象的でした。それで藤の花と截金がつながるようなデザインを考えました。瓔珞（ようらく）のような感覚に似ているかもしれません」
可動式の扉は、動くたびに截金が光を受け、輝き揺れる。それによって、涼やかな「音」を感じることができるように、と考えたという。

「このデザインを考えるにあたりまして、和風の『和』とはどういうことなのだろうかと思いを巡らせました。この迎賓館の晚餐室は、世界中から文化や言葉の異なる方々が集まられるところであり、さまざまな境界を越えて、一期一会、一瞬にして皆が一つになる。そのとき『和』が生まれると思ったのです。陰と陽、人と人が支え合い、互いに引き立て合うこと……。『和』も『倭』もただ一つの平和の『和』につながる……。このことに気づかせていただき、この場から世界に発信する光となればと思いました」

竹垣

庭の中にある竹垣は、造園との兼ね合いがポイントになる。庭師、佐野藤右衛門さんの統括のもと、両者の兼ね合いを大切にしながら進められた。昨今では垣根も工業化され、その寸法は 1800、1500、1200 ミリなどと区切りがよい。しかし、庭にはそこに置いてある石の大きさ、木の大きさ、借景などいろいろな状況があり、これに対応しなければならない。

「佐野さんとの打ち合わせのときは、こっちをちょっと詰めて、右のほうに行くと緑がよく見えるように隙間あけて、というようにやりました。おんなじ間隔でやったら面白くない。お互いのイメージをつつてやったんです」と横山さん。

「おい、遊ぶぞ」という佐野さんの一言で、図面に表せない部分を演出した。

「京都というところは、みんな昔からやっつる連中ばかりですわね。お互い付き合いがあるんです。おまえとこどないなってるんや。大工がそんなええもんつくるんやったら、庭も負けたらあかん、と冗談で言ったりします。でも、本当は勝ってもいかんし、負けてもいかん。合わなあきまへん。京都は、日本の古来の風習文化をすくなくとも千二百年引っ張ってますわね。歴史が大事やね。文化や歴史を全部頭に入れとかんと、京都で庭はできませんわ。あとは、いろんな要素を現代風にまとめるだけです」

NHKの番組も迎賓館の書籍も、実際の姿のわずかな一部しか示してはいない。その一部だけを見て、全体がそうになっていると考えるのは行き過ぎだ。本多にはこの程度の思慮はあるつもりだ。

しかし、教科書で言う「リーダー」がいない状態であっても、効果的なチームワークが成り立つことはある、と考えてもよいように思えてならない。チームを構成する人々に「想い」や「願い」が重なり共有化されることがあるなら、チームワークが形成される。もちろん「リーダー」がいれば、その機能をもっとうまく、効果的にやってのけるのであろう。いなくても成り立つときがある。この程度の結論なら持ってもよいのではないか。本多はここまでたどり着くことができた。

3. 付論：ジャズの即興演奏と首狩り族の合唱

すでに本多明の頭の中は、「リーダーのいるチーム」、「リーダーのいないチーム」のことでいっぱいになっていた。本を読んでも、ネットを見ても、テレビを見ても、そしてクラスの友人と会話をしても、「これはリーダーのいるチームなのか」、「あれはリーダーのいないチームなのか」と、ぶつぶつブツブツ考えることが続いた。

そろそろ卒業研究をまとめる時期に入る時、驚くべき2つの情報に接した。一つはニューオリンズのジャズの即興演奏、もう一つは首狩り族の合唱である。両方とも音楽の世界の話だ。茶道でも、ビジネスでも、そして迎賓館のおもてなしでもない。複数の人が集合して音楽をする。そのチームは芸術をやっているというよりも、生きていることの息づかい、生きることへの臨機応変、のために音楽をしている。音楽は人々を結びつけ、弾ませる。こういう現象もチームワークと呼んでもよいのだ。本多はとて深いところで考えざるを得なくなった。

ジャズの即興演奏

ジャズの即興演奏の話は、アメリカのMBAに留学している友人から送られてきたものだ。本多が卒業研究で何をやっているかメールしたところ、友人がニューオリンズのジャズバーの様子を事例風に書いてよこした。

まだカフェが賑わっている午後のとき、前日の盛り上がりが消えたままのジャズバーのステージに、3人の演奏者が集まる。

ハリウッド映画への出演で一躍有名になったピアノ奏者、この界隈で30年も演奏し続けているバス奏者、そして、名門音楽院を卒業したての新鋭サクソ奏者。ここ最近をよく顔を合わせる3人である。普段と変わらない2、3言の挨拶の後、3人は早々に自分の楽器を調整し始める。そこには何とも言えない空気が漂う。緊張とも違う、何か起きる前兆のような、それでいて心休まる、そんな感覚である。バーマスターは、自分のカウンターの準備をしつつ、3人の楽器の音色に耳を傾けている。たぶん、3人が自ら調整に集中しながらも、互いの呼吸、体調や調子を計っているのだ、と感じている。

すっかり日が暮れ、バーの玄関のネオンも灯るころ、徐々に集まる観客の熱気が、ステージの空気、色を変えている。そして、いよいよ開演となる。

3人は、誰と決めていたのかいないのか、バスの弦の音からリズムが始まる。ピアノ、サクソと、そのリズムに乗るように音を合わせていく。それぞれが思い思いに演奏しているのに、ハーモニーが生まれ、観客を聞き入らせる。そこにトランペット奏者までもが加わってきた。ハーモニーはさらに深みを増し、観客を魅了する。

あきらかに、このジャズセッションには、強く引っ張っていくリーダーの演奏者はいない。もちろん、リーダーはいないとも言えるし、演奏の途中途中でそれぞれが持ち回りでリーダーシップを発揮して演奏しているとも言える。これが即興演奏の妙味か、と本多は思った。

京都迎賓館の場合、館長は、茶会の亭主の役割を担っていない。にもかかわらず職人たちは、迎賓館がどのように運用されるか、当日の賓客はどのような客人かを熟知して、それぞれの仕事を重ね合わせるように、各自の仕事を進めている。友人が書いてきたニューオリンズのジャズセッションは、これと同じだ。日本とか欧米とかに関係なく成り立つのではないか。本多はまた1つ悩みを深めた。

悩みを深めたのはこれだけではない。客人のもてなしや音楽演奏では、あるパターンでもの事を進行させる。それはもてなしの作法であったり、演奏の流儀であったりする。しかし実際のところ、活動の進行につれてそれらは揺らぐ。チームワークしつつ、連携プレーしつつ、作法という基本に従いつつも、その時々にあった変化やくずしをチームメンバーが生じさせる。それを楽しむのが即興演奏だ。つまり弾力的に対応する力が茶会やジャズ演奏にはある。京都迎賓館も賓客へのおもてなしという枠の中では、弾力的に対応する力があるのだろう。

しかし逆に言うと、この弾力的対応は、基本が守られている中での弾力的活動にすぎない。では、基本枠組みを越える弾力的活動をチームワークでなすことは可能なのか。本多にとっての最大の問題

であった。基本枠組みを越える活動は、もはや弾力的とは言えず、まったく新しい活動のはずだ。チームワークからそのような創造がなされることがあるのだろうか。

MBA に学ぶ本多にとって、絶えず教室で議論されることがある。現代は非常に変化の激しい時代である。企業においては、自社の業務という枠の中だけで仕事を進めていては、時代の変化に先んずることはできない。業務を越えて、基本を無視してまで、新しいことができねばならない。真の意味で臨機応変に成果を出すチーム活動とはどういうものなのか。

ここまで考えた時に、またしても友人から情報をもらった。今度は、音大で民族音楽を研究していて、本多が卒業研究について話した時の返事であった。友人はある本を紹介してくれて、なんでも部族の男達がチームを組んで戦いに出るとき、合唱をして士気を高め、勇気を調和させるのだそうだ。そんな、戦いの前に歌を皆で歌うなんて、と思いつつ読むと、驚くべき事実が書かれていた。

書籍「音楽の根源にあるもの」より抜粋

今度お聴かせするのは、台湾の、首狩りが一番得意であったブヌン族です。この人たちが台湾のもろもろの首狩り族の中で一番最後まで首を狩っていた人たちで、その村へ行って（合唱を）録音してきました。首狩りをするということは団結をエンカレッジするのです。自分たちの村を守るということと首を狩るということとは同じことなのです。お母さんもお姉さんも、「坊や、大きくなったら首をたくさんとっていらっしやい、いっぱい首をとっていらっしやい」とみんな教育しますから、その期待に応じて子どもたちは育っていくわけです。首狩り族ではみんな平等ですけれども、女の人たちもさかんです。そしてこれから首狩りに行こうか、それともやめようか、それを占うときにどうやって占うかという、合唱で占うのです。うまくハーモニーが合っていれば首狩りに出かける。うまくハーモニーが合わなかったら首狩りに行かない。そんなときに行ったら首を狩られちゃいます、逆に。向こうだって首狩り族なのですからね。これから合唱をお聴かせしますが、みなさんのお耳でもって聴いてみて、これがうまく音が合ったとお思いでしょうか、それともうまく合っていないとお思いでしょうか。〔テープ〕

いまのは合っていなかったんですね、彼らの感覚では、いくらやっても。だけど、彼らがこれをやっているときのその真剣な顔っていうのは、すばらしいですね。長老が一番初めにうたい出して、それに長老に次ぐような人たちがだんだん合わしていく。みんなで重ねる。そうすると、一番初めにやった長老が合わないと思えば、ちょっと音を上げたり下げたりする。それに適当に合わせてやっていかないとだめなのですが、そういう和声の教科書とか何とかというのを全然ふだんは読まない人たちですから、ほんとうに勘で占いのようにやってみる。そのとき、もしうまくいけば自分たちの気持ちがぴったり合っているのですから、このときこそみんなで一斉に隣村を攻撃してやっちゃおう、というわけです。

このやり方なんかも、こまかく聞いてきましたけれども、なかなかチームワークがたくましい。たとえ

ば女の人一人で働いたりなんかするとそれを攻撃して首を切るのはわりあい簡単です。が、しかし相手もちゃんとそのことを計算に入れていますから、わざと女の人を真ん中で働かせておいて、若い人たちがみんな木の陰へ、やぶにかくれていて、相手がその女の人を攻撃してきたときにすかさず逆に攻撃をかけて、その首を切ってしまう。そういうようなことをしょっちゅうやっていたから、油断ならないのです。

そういう人たちにとって、このハーモニーが合うとか合わないとかいうことは、今度のハーモニーの試験に受かる受からないとかいうこととは違ってはるかに生活そのものです。うまくいかなければ自分たちの首がなくなってしまうのですから、村の権益を守ることができないのですから。非常に生活がかかっている。

この首狩り族の合唱は、「真」の意味で臨機応変をなすために必要なのではないか。首狩り、つまり部族間の戦において、型通りの、あるいは基本通りに、戦をすると、敵がそれを超えた瞬間に、こちらが殺される。つまりこちらが敵の変に遭ったなら、その変に応じて超えねばならぬ。

臨機応変が求められ、従来を超えるチーム活動を創り出すには、メンバー相互に心が響き合えねばならぬのであろう。メンバーはその場その場の新しい状況で、それぞれに新しい行動を繰り出す。同時に、心が響き合っていれば必ず連携してのプレー、しかもまったく新しい連携プレー行動が形成される。戦に出る前に、その響き合い状態になっているかどうか、ブヌン族の長老は、合唱が合うか合わないかで読み取っていたのだらう。本多はこう考えてみた。

京都迎賓館、茶道、ジャズセッション、そして首狩り族の合唱

組織やリーダーシップを考えていて、どんどん企業組織からは離れていってしまった。的外れなことを考えているのだろうか。そうではないだろうと本多は感じていた。本多の指導教官は「経営する人々を純粋科学研究の対象とするのは困難だ。だから、そもそも論として人間と組織を理解するために、純粋科学研究の度合いが高く普遍度も高い心理学、社会学、システム学などの研究成果から知見をもらい、大きく参考にする」という。経営以外の分野から、経営に役立つ知見は得られるのだ。

自分が知らなかったチームの動きが、京都迎賓館、茶道、ジャズセッション、そして首狩り族の合唱からわかるかもしれない。

参考文献

社団法人公共建築協会「京都迎賓館 ものづくりものがたり」 日刊建設通信新聞社 2005

NHK 番組『京都迎賓館「極める！京都の技とおもてなし」』 2013

5 内閣府 京都迎賓館 〈<http://www8.cao.go.jp/geihinkan/kyoto/kyoto.html>〉 (2014/1/31 アクセス)

吉野洋太郎・江川雅子作、日本ケースセンター訳「日産自動車、2002年」ハーバード・ビジネス・スクール・パブリッシング 2002

小泉文夫「音楽の根源にあるもの」平凡社ライブラリー 1994

10

京都迎賓館 建設等の経緯

1990年 7月 京都府、京都市、京都商工会議所が和風迎賓館建設の要望書を海部俊樹首相に提出

1991年 9月 和風迎賓館建設促進議員連盟、学識者による施設検討委員会を設置

(1996年、京都迎賓館建設懇談会に発展)

15 1994年 平安建都千二百年

9月 早期実現をめざす会などが14万人の署名を国に提出

10月 村山内閣が「迎賓施設の建設について」閣議了解

建設地を京都御苑内饗宴場跡地に決定

1996年 3月 基本計画策定

20 7月 設計者選定の公募型プロポーザル実施

8月 参加表明25者のなかから5者に技術提案書を求める

評価委員会（委員長・小玉正任前国立公文書館館長・内井明蔵滋賀県立大学教授、西田誠哉外務省参与ら7人）

9月 技術提案書提出

25 10月 ヒアリング、技術提案書評価、設計者を日建設計に選定、設計委託

1997年 12月 埋蔵文化財発掘調査開始

1999年 3月 基本設計概要公表

2001年 3月 実施設計完了

2001年 6月 建設用地（国民公園）の用途変更を国会決議

30 9月 建築工事を一般競争入札公告

10月 設備工事2件を一般競争入札公告

11月 伝統的技術活用委員会設置

建築工事を大林・竹中・鹿島特定JVが落札

2002年 1月 電気設備工事をきんでん・東光電気特定JVが落札、機械設備工事を新菱冷熱・協和建設特定JVが落札

3月 起工式、伝統的技能11職種の施工を大林・竹中・鹿島JVに発注

2003年 3月 伝統的技能11職種30社の施工体制が確立

2005年 2月 建設工事完成

3月 調度品納入

4月 17日 開館披露式典、小泉純一郎首相をはじめ歴代首相らが出席

5月 6、7日 アジア欧州会合(ASEM)第7回外相会合

8月 初の一般参観

5

10

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
