

## 日本の楽団における個人目標とインセンティブに関する研究

—2つの楽団の比較を通して—

法政大学経営学研究科・経営学専攻  
人材・組織マネジメントコース・2年  
石塚一彌

### 論文要旨

日本の楽団は、その殆どが、所謂、非営利組織であり、経営母体等の組織運営が異なっている場合もあるが、その多くは自主運営で成り立っている組織である。

音楽家にとって、楽団に入団する際の主たる動機は、楽団の一員として、楽団全体としての調和（ハーモニー）を達成する演奏に従事したいという願望にあるといわれる。

一般の営利企業とは違い、芸術文化活動の一翼を担う楽団という組織において、楽団という組織の目標と、楽団という組織に参加し演奏活動をすることで達成される楽団員の個人目標は、そもそもどのような関係にあるのか。高品質な演奏の遂行という楽団員全員に求められるパフォーマンスは、個人目標の達成ならびに組織目標の達成とどのように関わっているのだろうか。このような疑問は、日本の一地方のアンサンブル活動に関与する著者自らが、常に抱いている事柄であった。

「演奏活動」という特殊なサービスを聴衆に付与することで成り立つ楽団経営において、楽団員はどのような個人目標を持ち、楽団に何を求め、また、楽団組織は高品質な演奏を確保するためにどのような仕組みを持っているのだろうか。

本稿では、高品質な演奏を付与しているが、組織の運営形態に相違がある二つの日本の楽団を取り上げ、下記の3点を研究課題として挙げ、これらの課題について検証することを目的としている。

すなわち、

- ①運営形態の差によって、各楽団の楽団員の個人目標がどのように相違しているか。
- ②それぞれの楽団では、楽団員の個人目標を達成するために、楽団員個人は楽団に何を求めているか。
- ③それぞれの楽団は楽団員にどのようなインセンティブを付与しているか。

検証結果から得た知見は、組織としての研究が充分とは言えない楽団という組織の有効性を考察するうえで一助となるものと考え。さらに、楽団という組織の研究は企業組織の研究の発展のためにも少なからぬ意義を持つものと考えた。

今回の研究の目的は、日本の楽団の実態を探る端緒の一つとなることを目指している。すなわち、2つ運営形態（特に「資金的な安定度合い」）が異なるが、一方で、演奏についての一定の評価を得ている2つの楽団に関し、研究課題に示した3つの視点（「個人目標」、「楽団員が楽団に求めるもの」、「楽団組織が付与するインセンティブ」）を通しての比較分

析及び検討を行うものである。

これら研究課題については、2つの楽団の比較検証を通じて、運営形態の差による相違に関して、下記のような知見を得た。

- ① 資金的に余裕のある組織においては、その組織としての有形無形の価値（優秀な人材を確保することや「ブランド」の維持、あるいは組織成員に対し、そのような組織に所属しているという「誇り」を保持させつつ組織活動に専念させること）が、高品質な職務遂行へのインセンティブとなっている可能性があること。
- ② 資金的に余裕のない組織においては、「経営の安定」を望む組織成員の要望を考慮しつつ、組織成員は、「不安定な財政状態下における組織活動の持続」等の、ある程度困難なことに対処するよう、組織成員が仕事企画への参画等が、高品質な職務遂行へのインセンティブとなっている可能性があること。

今後の課題としては、両楽団の他の組織特性（組織構造や組織文化）に関する視点に立った研究により、楽団員の「個人目標」を達成し、「楽団に求めるもの」をより充足させ、それらを演奏活動に活かす組織づくりとはいかなるものかということを検討していきたい。

- ① 高品質な演奏を提供しているが組織の運営形態に相違がある二つの日本の楽団において、個人が求めるものと組織が付与するインセンティブがどのように相互作用すれば高品質な演奏が提供されるのであろうか。
- ② 組織としての「足りなさ、即ち、物的人的資源の比較劣位性」が組織の生産性にとって、必ずしも「マイナス」効果を生まないこと、反対に「満ち足りていること、即ち、物的人的資源の比較優位性」が、組織の生産性にとって必ずしも「プラス」効果を生むとは限らないという可能性があることが事実だとすれば、そのような状況を生み出し得る「組織上の要因」とは何か。
- ③ 各楽団においては、個々の演奏能力の高さとは別に、個性的な楽団員を全体として統一し、一定の組織としてのパフォーマンスを維持・向上させるために必要な、組織的な要因（指揮者もしくは外部から招聘したソリスト等を含む）があるのか、あるとすればそれはどのようなものか。「場」のマネジメントとどのように関わっているのか。
- ④ 楽団における楽団員の個人目標と楽団の組織目標はどのように関連しているのか。

（以上、1,890文字）

—以上—