

2007 年度 早稲田大学商学部卒業論文

ジャズに学ぶ、組織の即興のカギ

— WEB コミュニケーションにおける言及頻度分析より —

井上達彦ゼミナール第4期

片倉 由加里

要約

本論文は、即興しやすい組織にはどのような要素が必要なのか、ジャズをメタファーとすることで明らかにすることを目的としている。

ジャズは、コード進行やミスの組み入れ、ソロのローテーションといった高度に共有された構造とルールの中で即興を作り出す。これはそれぞれ文化や規範を共有した上で予期できない行動や振る舞いをする組織と類似している。興味深い点は、ジャズにおいては、コード理論やスケール理論といった共有物・ルールが多ければ多いほど、それと共に、演奏の即興性つまり自由度も増加していくということが歴史的に証明されている点である。通常、前提が増えれば規則に固められ即興の自由度は低くなるように思われる。しかし、このような常識的な考えとは裏腹に、自由度が増加するジャズの歴史の背景には、即興性を支えるさらなる重要な要素が暗示されているのである。筆者は、重要な要素とはビートであり、組織においてもそれぞれのビートが存在し、このビートが速ければ速いほど即興しやすい組織であるという仮説をたてた。

この仮説を検証するにあたって、**Moorman and Milner(1998)**がまとめた組織論における即興の定義を 3 つのタイプに分類し言語のコード化を行い、小集団のメーリングリストの発言における言及頻度分析を行なった。一定期間内にメール数が多いことは、1 小節において多くの拍数を打つビートが速いことに等しいと定義し、メール件数の比較と即興的発言の頻度の関連性を調査した。

なお、ジャズについて詳しくない読者でも理解できるように、**Appendix** でジャズの基礎知識を紹介した。ジャズを「学」として学ぶこと、またそれを組織論に生かすことで、少しでも読者の知的好奇心を刺激することができれば望外の喜びである。

目次

要約.....	P2
目次.....	P3
1 研究の目的と背景.....	P4
1.1 研究の目的	
1.2 研究の背景	
2 既存研究レビュー.....	P6
2.1 Jazz と組織における創造性と即興性	
(1) 最大の柔軟性を生むための最小の構造	
(2) 過去と関連付けることによる創造	
(3) 間違いという学習の源泉	
(4) ソロとサポートのローテーション	
3.2 組織への汎用性を高めるジャズの歴史的展開	
3 仮説の提示.....	P10
4 即興の頻度とビートの速さの調査.....	P12
4.1 調査方法と調査対象	
4.2 テンポ、リズム、ビートの測定	
4.3 即興の定義と測定	
4.4 作業仮説の提示	
5 調査結果.....	P17
5.1 ビートの速さの調査結果	
5.2 言及頻度分析による調査結果と仮説検証	
5.3 即興を促すコミュニケーション	
6 むすびにかえて.....	P20
参考文献.....	P22
Appendix ジャズ概要.....	P23

1 研究の目的と背景

1.1 研究の目的

企業環境が急激に変化する現在、その対応能力が企業に問われる。高度に完成された長期的デザインを持ち、デザインの完成を目指し行動をとっていたとしても、自社がいつ、どのようなときに異なる環境に身をおかなくてはいけないのかを予測することは非常に困難である。そこで筆者は、時代や環境の変化、企業がその置かれている状況を的確に判断し、新たな行動をとるためには「即興性」が重要だと考える。市場が予測困難な変化に見舞われたとき、組織内部に回避困難な変化が生じたとき、即興しやすい組織であればあるほど、暖めてきた長期的デザインに縛られることなく俊敏な対応をすることが可能であり、企業はさらなる発展が望める。

本論文では、観察可能性が高いジャズをメタファーとすることで、即興しやすい組織の前提を明らかにすることを目的とする。

即興の代表とされる、ジャズ。その演奏は、楽譜を見ることはなく、コードというアルファベット記号が書かれた譜面をもとに、バンド自らのアレンジによって毎回新しいものを創造する。常に、速く、後戻りできない決定を下し、曖昧な情報を解釈するためにお互いに非常に依存しあう。

あまりに柔軟な意思決定さを持つ組織であるジャズバンドが、いかにしてひとつの新しい曲を生み出しているのか。いかにしてバンド全体として新しいことへの革新と創造の力を保っているのか。その背景にある演奏方法や練習方法、ジャズの歴史やスタイルの変化を説明し、組織との共通点を探り企業活動のメタファーとして分析する。

それとともに、現在幅広い人からの関心が高まる「組織論」を、ジャズという身近な存在を学問に用いることで、より一層の興味をもってもらうことを目的とし、本論文を執筆する。

1.2 研究の背景

組織論の適用範囲は広く、能楽や相撲、指揮者のいないオーケストラやジャズバンドなど多岐にわたる。興味深いのは、組織論の枠組みでそれらを解説するだけでなく、そこから新しい知見やものの見方を得ようとしている点である。

組織のメタファーとしてジャズをもちいた研究として、まず挙げられるのは、1998年の *Organization Science* 誌(vol.9,No.5)の特集である。この中に Barrett による”Creativity & Improvisation in Jazz & Organizations: Implication for Organizational Learning” (Frank,J,Barrett, 1998)という論文があり、ジャズの即興プロセスの解明を試みている。論文では、ジャズはメロディーとコード進行という高度に共用された構造とルールは決まっているが、メンバー内の音楽的会話によってそれらを変容・装飾といった即興演奏を行う。

これはそれぞれ文化や規範を共有した上で予期できない行動や振る舞いをする組織と似ている、と表現されている。

もうひとつの研究は、前述の Barrett(1998)に対して書かれたものである Zack による”Jazz Improvisation and Organizing: Once More from the Top”である。この論文では Barrett(1998)の問題点として Swing⇌jazz、とした上で、ジャズを組織のメタファーをしてもちいたことにより、比喩として jazz の持つ可能性を狭め、対する組織の性質をも狭めて言及してしまっている、と言及している。

以上述べたように、ジャズを組織のメタファーとした研究として数本を挙げることはできるが、それぞれ特集記事にとどまっており、その後注目を集める研究も少ない。吉田(1998)によれば、組織論における即興の研究はまだはじめられたばかりである。今回の研究は意義あるものだと考える。

2 先行研究のレビュー

2.1 Jazz と組織における創造性と即興性

ジャズバンドにおける即興を可能にしている要因は4つある (Barrett, 1998)。それらは、(1)最大の柔軟性を生むための最小の構造、(2)過去と関連付けることによる創造、(3)間違いという学習の源泉、(4)ソロとサポートのローテーション、である。

(1)最大の柔軟性を生むための最小の構造

ジャズプレイヤーについての誤解としてあげられることは、まず彼らが「音楽の天才」として認識されていることである。教育を受けもせず、彼らは感じるがまま即興演奏をし、美しい調べを奏でている、と多くの人々は考えている。しかし、ジャズというのは、複雑な学習と規律の追究の結果である。

Eisenberg (1990)はジャズの即興演奏について、最小のコンセンサスと最小の事柄、最小で簡素な構造を持った行為に基づく主張は、その創造性を向上させる、と分析した。

ジャズの即興性は実に自由な行いであって、かつ、周りに同調したものである。ジャズというのはコード進行という規則に規制されて演奏される。また同様に、ジャズは三部構成であり、演奏開始直後に奏でられるメロディーがテーマとなり、以後の即興の基礎となる。つまり、ジャズの即興演奏というのは、基礎となる旋律のセクションやコード進行という前提を共有しているからこそ、成り立つものである。前提つまり最小の構造の共有があるからこそ、ジャズミュージシャンは同調性を保ちながら自由に多様性を表現できる、という点において、組織のメタファーとして有効といえる。

では、組織はどのような構造を持って、同調性を保ちつつ、創造性豊かな即興的行動をとることができるのだろうか。

本論文では、組織においてジャズにおける最小構造にあたるものを「組織のプロトタイプ」と表現することとする。プロトタイプとは、Weick(1990)が示した信条や神話、文化、ヴィジョン、標語、ミッション、トレードマークである。これらのコンセンサスがとれている組織は、即興しやすい環境にあるといえる。

(2)過去と関連付けることによる創造

ジャズを演奏する際に、バンドメンバーが唐突に即興演奏をし始めたら、他のメンバーはこの演奏がどの方向を目指しているのかわからなくなり、無秩序な現状に不安を抱くのではないか、という疑問を抱く方も多いであろう。しかし、彼らは曲の行く末を予知することができる。なぜならば、ジャズ演奏者は、以前に行なわれた演奏に関連付けて、新しい音楽のフレーズを作り出しているからである。

ジャズ演奏者は過去に演奏された「12 番ブルース」や「All of Me」といったメジャーな

ナンバーを幾度となく聴くことによって、それらを自分のものとし、演奏の引き出しの数を増やしていく。これらを利用可能なオプションとして、演奏する際に選択し、さらにそれらに多少のアレンジを加えることで即興演奏部分を作り上げている。こういった背景により、ジャズ演奏者は、同調性を保ちながら即興的に演奏することが可能なのである。

このようなジャズの「偉大な過去を繰り返すことによる即興」を組織においても利用すべきであろう。組織におけるタスクは不確定であり、しばしば工夫に富んだ対応が必要となる。組織は、直面した問題を、選考した身近な事例と関連付けることで解決へと導ける可能性がある。過去の偉大な事例を利用可能なオプションとしておくことで、柔軟な対応ができる組織となりうる。

(3)間違いという学習の源泉

ジャズは即興性が高いため、間違いを避けることは非常に困難である。

ジャズも組織も、学びの源として間違いを重要とする。しかし、その利用の仕方に違いがあり、ジャズの間違いのあり方から組織が学ぶべき点が多い。

間違いを経験した組織は、そこから原因やフィードバックを得て、今後そこを避けるような手順をとることが常である。

対してジャズは、間違いをパフォーマンスの中に取り入れることが特徴的である。バンドメンバーがミスをした時、他のメンバーはそれに刺激を受けてそれを自分のソロメロディーに上手く組み入れることで、より美しい調べを演奏する。またそれにメンバーは刺激され、新しい創造をすることが可能である。

ジャズの持つ考えに”aesthetic of imperfection”(Barrett, 1998, pp.611)「完璧でないという美」というものがある。ジャズにとって、未知のものである間違いが生まれたとき、それは新しいパフォーマンスの誕生なのである。

組織がジャズ同様に、間違いを汚点と考えることをやめ、新しい活動の出発点と考えることが出来たならば、それは組織の発展に繋がる。通常成功にとどまることなく、想像もつかなかったような成功が生まれる可能性がある。Arendt(1958)は予期できない苦境の対策は、許すことであり、官僚制においては、官僚クラスの許しという美が、組織を向上させるとし、間違いの取り入れに対する可能性を示している。

(4)ソロとサポートのローテーション

ジャズバンドにおいて、メンバーは演奏の主導権をローテーションする。ある時はリズムやハーモニーに合わせてソロを演奏し、またある時は他のソリストのサポートを行なう。このような平等主義が、どのメンバーにも曲を発展させるチャンスがくることを保障しているので、演奏者は緊張を保ちモチベーションを下げることなく演奏することが可能である。

また、伴奏という役割は非常に流動的なものである。ソリストはフレームワークにそっ

てアレンジを行い、伴奏者たちはそれを調節する役割を担う。伴奏者は、ソリストや他の伴奏者たちが進む方向を予想し、ハーモニーやリズムを即座に決定する必要がある。時にはソリストの意向に反した伴奏を行なってしまう可能性もあるが、彼らは互いに寛容であるという前提と、間違いを組み入れるというあり方によって、同調しあい続けることができる。バンドメンバー全てがスターになろうとし、互いをサポートしないバンドは、バンドとして成り立つことができない。ジャズというのは互いを聞きあい尊重しあうことで、素晴らしいひとつの曲を作り上げている。

ジャズが行なっているように、組織もリーダーシップをシフトさせ、サポートしあうことを義務としたならば、同じように良い緊張感とモチベーションの維持、また同調を保ちあいながらの即興的行動が可能になる。

以上 4 つの特徴を説明した。メロディーやコード進行、ルールを共有することにより、バンドメンバーが即興的に演奏し新しい音楽をその場で作り上げるジャズは、それぞれ一定の文化や規範といったプロトタイプやルールを共有することで、予想できない行動や振る舞いに対応する組織と類似している。この 4 つの特徴を利用して組織をデザインするならば、より即興的な組織を作り上げることができると考えられる。

2.2 組織への汎用性を高めるジャズの歴史的展開

Barrett (1998) の貢献は、ジャズは高度に共有された構造とルールの中で即興を作り出すということを見だし、それを組織の即興に適用しようとした点である。Zack (2000) はこの点に同意しながらも、Barrett (1998) のジャズの捉え方には異議を唱えた。つまり、Barrett (1998) の論文においては、jazz $\rightleftharpoons$ Swing として捉えられているが、その他の多様なジャズが省みられていないからである。その結果、比喩として jazz の持つ可能性を狭めてしまい、組織の即興のあり方を十分に検討できないというわけだ。

表 2-1 ジャズの種類別の即興のあり方

	ニューオーリンズ・ジャズ	スウィング・ジャズ	ビバップ・ジャズ
決まっているもの	構成 コード	構成 コード スケール	構成 コード理論 スケール理論 リズム
即興の範囲	ソロのメロディー	ソロのメロディー リズム	ソロのメロディー リズム コード進行

ジャズは演奏された時代によって、演奏形態や共有されるルールや即興性の程度が異なる（Appendix 参照）。たとえば、潜在的な共有事項としてスウィング以前はコード進行・メロディーといったスタンダードナンバー、曲の枠や構成、コードに対してどの音を使っているかといったものが挙げられるが、ビバップ以降になると上記に加え枠の変容に対する理解、コードの変容に対する理解も必要となる。さらに即興の程度の違いは、聞くも明らかである。ビバップ以降は、リスナーは全く予想がつかない程の即興演奏が行なわれる。このそれぞれを「スウィング型組織」と「ビバップ型組織」とすることで、ジャズをより精緻な、そして汎用性の高いメタファーとすることができるというのが筆者の主張である。

表 2-1 をご覧いただきたい。“Jazz Improvisation and Organizing: Once More from the Top” のレビューを元に、ジャズにおけるメロディーやコード進行といった共有物・ルール等を調べてみると、ニューオーリンズからスウィング・ビバップとその歴史が進むにつれて、それらが増えてきたことがわかる。興味深い点は、共有物・ルールの増加と共に、演奏の即興性つまり自由度も歴史と共に増えていった点である。

通常、前提が増えれば規則に固められ即興の自由度は低くなるように思われる。しかし、このような常識とは逆に、自由度と即興性が増えているのだ。

3 仮説の提示

ジャズにおける即興のしやすさを左右する要因は何か。その重要な要因とはビートであり、そして組織においてもそれぞれのビートが存在し、このビートが速ければ速いほど即興しやすい組織であると考えられる。

ジャズにおいて、コードを根底に流れるハーモニーの規則であるとするならば、ビートは根底に流れるリズムの規則である。

ハーモニーの規則であるコードとは、組織において企業理念などにあたり、比較的意識されやすい。コードというものはジャズを演奏する者が必ず学ぶものであり、ジャズ演奏者が共有する揺ぎ無いものである。対して、ジャズにおいてビートというのは学び覚えるものではなく暗黙に共有されるものであり、組織においてもこれが存在するのではないか。筆者は、組織の中で流れる時間の速さというものが存在し、それらは組織によってそれぞれ異なるが意識されておらず、これこそがビートにあたると考える。

ジャズにおいてビートが意識されにくいことは、ジャズ演奏者に対するインタビューの中でも明らかであった。

インタビュー対象者はニューオーリンズ・ジャズの演奏者である。彼女はある時スウィング・ジャズ演奏者とセッションを行なうことになった。しかしセッションはかみ合わず、とても歯がゆい思いをしたという。テンポも合わせておりセッションが合わないはずがない。そこでセッションの失敗原因を探っていくと、異なるビートの存在が明らかになった。ニューオーリンズ・ジャズはセカンドビートで進むが、スウィング・ジャズはフォービートで進むため、リズムの感じ方が異なり、曲を作り上げることができなかったのである。ビートは学ばずとも曲を聴いている間に身につくものであり、それぞれの時代の曲を多く聴いてきた彼女らが今まで意識しなかったビートの存在に気がついたのはその時であった。

そこで、各時代のジャズごとにビートの違いについて見ると、ニューオーリンズ・ジャズはツービート、スウィング・ジャズはフォービート、ビバップ・ジャズはフォービートまたはアフタービート、さらにはエイトビートの時もある。つまり、ニューオーリンズ・ジャズ、スウィング・ジャズ、ビバップ・ジャズと歴史が進むにつれてビートは速くなっていくのである。

ビートというのは、1小節に刻む拍の数のことである。拍数が多ければ多いほど、1小節間において遊ぶ余裕が増える。つまり、即興する余裕が増えているのである。

なぜジャズにおいては、共有すべき構造やルールが増加すれば増加するほど即興の自由度が増すのか、という疑問の答えは、それに応じてビートの速度が増しているからだと考えられる。

では、ジャズを構成する3つの要素である、テンポ、リズム、ビートが組織の何に当てはまり、ビートにあたる組織の何を速めることで、即興性は高まるのであろうか。この点

は後述するが、ジャズで言うテンポとは、一言でいうならば、一定リズムの連続であり、その集合体が一曲となる。このように考えると、組織におけるテンポを 1 日として定めて分析することができる。また、ジャズにおけるリズムとは奏でられるアクセントの位置を一定期間でみるものであり、それは、組織の一週間としてとらえることができる。そして、ビートとは 1 小節において打つ打点の数であり、そして曲の影で流れ続けるリズム感である。このように考えてみると、これは一定期間における組織内での会話数に当てはまる。従って、組織のコミュニケーションに関して、下記の仮説が立てられる。

【仮説】組織のコミュニケーションにおいて、ビートの速さが速ければ速いほど、つまり一定期間における会話数が多いほど、組織の即興の頻度は増す。

言い換えれば、ビートの速い組織のコミュニケーションでは、即興的言動が多いということに他ならない。

4 即興の頻度とビートの速さの調査

4.1 調査方法と調査対象

組織内のコミュニケーションを観察するのは容易なことではない。日常的なやり取りを長期にわたって記録して、その内容を分析することができれば理想的であるが、フェイストゥフェイスのコミュニケーションを全て記録するのは実質的には不可能である。そこで、本調査では次善の策として、電子メールのやり取りに注目することにした。電子メールであれば、過去の記録が残っており、そのテキストデータを分析することができる。

調査対象は、早稲田大学商学部の井上ゼミである。本来であれば、企業の商品開発などにかかわるコミュニケーションを見るべきかもしれないが、このようなデータへのアクセスは困難を極める。ゼミという小集団は、雇用関係が成立しておらず、ここで得られた知見は経営組織に一般化し難いという側面はあるが、パイロット的な調査としては一定の意義があると考えられた。また、筆者自身がそこに属しているため、電子メールのやり取りの意味内容や文脈を理解した上で分析することができるというメリットもある。

この調査では、異なる入学年次における異なるゼミナール生のコミュニケーションを比較分析するために、X 期生と Y 期生の Yahoo!グループにおけるメーリングリストを使用した。期間はそれぞれ 3 年次の 5 月から 9 月を調査対象とした。これらを選んだ理由としては、当該期間における全メールを閲覧できるからであり、調査期間に関しては、次期ゼミ生のリクルート活動という不確定要素を含む活動が行われる期間であること、そして組織としての活動が活発化する時期であるため、顕著な結果が現れると考えられたからである。また、リクルート活動が終わり、秋になると新たなゼミ生が入る。メーリングリストの利用形態も変わる（他の学年も含めたメーリングリストが新設されて観測値が不安定になる）ため、調査対象期間を 9 月までとした。

なお、X 期も Y 期も同じ学年の同じ時期を比較することによって、純粹にコミュニケーションの内容と頻度を比較できる。唯一の違いは、Y 期生が携帯電話を利用したメーリングリストも併用していたという点である。ただし、これは教室変更といった緊急の連絡の時にのみ使用していたため、観測値にはほとんど影響を及ぼさないと考えられる。

4.2 テンポ、リズム、ビートの測定

ジャズを構成する 3 つの要素である、テンポ、リズム、ビートが組織の何に当てはまるのかというのは厄介な問題である。先に紹介した先行研究も、ジャズをメタファーとして用いており、厳密な対応関係が定義されているわけではない。そこで、本調査では試論的に対応させて仮説を検証することにする。

まず、ジャズでいうテンポとは、一定リズムの連続であり、事前に定められているものである。本調査では、組織のテンポを、社会組織の活動の基本となる 1 日、24 時間として

定めた。これは、個々の人間が有する体内時計である概日リズムであり、すべての活動の基本単位である。

次に、ジャズにおけるリズムとは、奏でられるアクセントの位置を一定期間で見るものである。リズムを定義するときには一定期間におけるアクセントが問題となる。ゼミという小集団に限っていえば、そのアクセントは、週に一度のゼミ活動に他ならない。課題の締め切りも、対面で話し合うのも週に一度のゼミの日である。それゆえ、組織のリズムは一週間としてとらえることができる。

最後に、ビートとは 1 小節において打つ打点の数であり、そして曲の影で流れ続けるリズム感である。テンポなどとは違って本人たちが意識し難いという点が重要である。これは一定期間における組織内での会話数によって測定できると考えられる。

表 4-1 テンポ、リズム、ビートの測定

ジャズ	説明	組織	説明
テンポ	一定リズムの連続で、事前に定められているもの	1 日	日の出と日没という生物学的な概日リズム（約 24 時間）
リズム	奏でられるアクセントの位置を一定期間でみるもの	1 週間	実際のゼミ（アクセント）は週に一度開かれる
ビート	1 小節において打つ打点の数であり、そして曲の影で流れ続けるリズム感のこと	会話数	一定期間における組織内での会話数

4.3 即興の定義と測定

次に、組織における即興の定義を行なう。これまでに行なわれてきた組織理論における即興の定義について、Moorman and Milner(1998)がまとめたものが表 2 である。

表 4-2 即興の定義

1. 「構図（作曲）と実行（演奏）の行為が不可分であり、構図（作曲）/実行（演奏）のそれぞれが過去のそれらとは異なる」(Bastien and Hostager, 1992, p.95)
2. 「即興は……現在の状況に焦点を当て続けること……プロジェクトのスケジュールを維持しながら」(Brown and Eisenhardt, 1996, p.9)
3. 「自発的な方法で行為を導く直感」(Crossan and Sorrenti, 1996, p.1)
4. 「自発的であるがある事柄への働きかけを導く直感」(Hatch, 1997, p.5)
5. 「準備が必要なく、ルールに従わなくても良い行動」(Mangham, 1986, p.65)
6. 「即興—台本がすぐ手に届くところに無い状況処理できるように先例あるいはし事物をあちこち探りまわること」(Mangham and Pye, 1991, p.41)
7. 「演奏（行為）しながらの作曲（構図）」(Perry, 1991, p.51)
8. 「即興は音楽を書き直すこととは違うことである、それゆえ、変化は事前に作曲者によってではなく、演奏している個人によって演奏中に導きいれられたものである」(Preston, 1991, p.51)
9. 「経験された現象の直観的な理解を、その場で、浮上させ、批判し、再構築し、そして検証すること」(Schon, 1982, p.147)
10. 「行為の最中での知識獲得」および「行為の最中での内省」(Weick, 1987, p.229)
11. 「適時戦略」(Weick, 1993 a, p.6)
12. 「作曲と演奏の間に裂け目がないこと：創造者と演奏者の間に裂け目がないこと；および設計と生産の間に裂け目がないこと」(Weick, 1993 a, p.351)
13. 「思考と行為は同時に展開する」(Weick, 1996 p.19)

出所：吉田孟子（1999）

次に、これらの定義を 3 つのタイプに分類し、それを元に、それぞれの組織のメーリングリストの発言において言及頻度分析を行なう。それによって、異なる組織にはそれぞれ異なるビートが存在すること、ならびにビートの違いによって組織のコミュニケーションにおける即興性の程度に差があることを示す。

組織の即興的発言の言及頻度を測るためには、メーリングリストにおける即興的発言をコード化する必要がある。本研究では Moorman and Milner(発行年)がまとめた 13 の即興の定義を 3 つのタイプに分類し、そのそれぞれを即興的発言としてコード化した。

(1) 過去の状況を変化させるような発言

1. 「構図（作曲）と実行（演奏）の行為が不可分であり、構図（作曲）/実行（演奏）のそれぞれが過去のそれらとは異なる」(Bastien and Hostager, 1992, p.95)
8. 「即興は音楽を書き直すこととは違うことである、それゆえ、変化は事前に作曲者によってではなく、演奏している個人によって演奏中に導きいれられたものである」

(Preston,1991, p.51)

(2) 直観的発言

3. 「自発的な方法で行為を導く直感」(Crossan and Sorrenti,1996, p.1)
4. 「自発的であるがある事柄への働きかけを導く直感」(Hatch,1997, p.5)
9. 「経験された現象の直観的な理解を、その場で、浮上させ、批判し、再構築し、そして検証すること」(Schon,1982, p.147)

(3) 構図を作りながら、新しい行為を提案する発言

7. 「演奏（行為）しながらの作曲（構図）」(Perry,1991, p.51)
10. 「行為の最中での知識獲得」および「行為の最中での内省」(Weick, 1987, p.229)
11. 「適時戦略」(Weick, 1993 a, p.6)
12. 「作曲と演奏の間に裂け目がないこと：創造者と演奏者の間に裂け目がないこと；および設計と生産の間に裂け目がないこと」(Weick, 1993 a, p.351)
13. 「思考と行為は同時に展開する」(Weick, 1996 p.19)

なお、2.「即興は……現在の状況に焦点を当て続けること……プロジェクトのスケジュールを維持しながら」(Brown & Eisenhardt,1996, p.9)、5.「準備が必要なく、ルールに従わなくても良い行動」(Mangham, 1986, p.65)、6.「即興一台本がすぐ手に届くところに無い状況进行处理できるように先例あるいはし事物をあちこち探りまわること」(Mangham and Pye, 1991, p.41)は、それら特有の言動を見つけることが困難であったため、今回の調査では除いた。

この 3 タイプに基づいてメッセージをコード化し、そのメッセージの登場する頻度を調査した。

表 4-3 即興 3 要素とコード化の基準

(1)過去の状況を変化させるような言動	「変えた方が良い。もっとした方がいい。」など
(2)直観的言動	「思いついた。とりあえず～してみた。」など
(3)構図を作りながら、新しい行為を提案する言動	「してみるのはいかがでしょうか。」「提案します。」など

なお、コード化に際して、「(1)過去の状況を変化させるような言動」は、組織の現状に対して意見したメッセージを、「(3)構図を作りながら、新しい行為を提案する言動」は、新しい提案をするメッセージを、それぞれコード化の基準とした。

4.4 作業仮説の提示

以上のコード化の基準を用いて、前述の基本仮説（「ビートの速い組織のコミュニケーションでは、即興的言動が多い」）をさらに3つの作業仮説に分けることと、以下のようになる。

【仮説 1】一定期間における組織内での会話数が多い方が（会話数が少ないよりも）、過去の状況を変える言動が含まれる比率が高い。

【仮説 2】一定期間における組織内での会話数が多い方が（会話数が少ないよりも）、直観的言動が含まれる比率が高い。

【仮説 3】一定期間における組織内での会話数が多い方が（会話数が少ないよりも）、構図を作りながら新しい行為を提案する言動が含まれる比率が高い。

5 調査結果

5.1 ビートの速さの調査結果

一定期間内にメール数が多いことは、1小節において多くの拍数を打つビートが速いことに等しい。X期生の2003年5月から10月までのメーリングリスト上でのメッセージ件数は674件であるのに対し、Y期生の2006年5月から10月までのメーリングリスト上でのメッセージ件数は202件と、X期生はY期生の3倍以上の頻度でコミュニケーションがなされていた。これにより、X期生の方がより早いビートを刻む、つまり組織の中で流れる時間の流れが速いとして調査をする。

5.2 言及頻度分析による調査結果と仮説検証

まず、仮説1について見てみよう。言及頻度の割合は以下の通りである。なお、表のセルにおける上段は言及頻度回数を、下段は年度内での言及回数合計を100(%)とした時の各素養の言及頻度の割合を示している

表 5-1

	X期生メーリングリスト	Y期生メーリングリスト
(1)過去の状況を変化 させるような言動	58 (8.96)	11 (5.45)

単位 上段：回

下段：(%)

5.1において、X期生という組織の中にはY期生よりも速い時間の流れが存在することを示し、言及頻度分析も、それぞれX期生8.96%、Y期生5.45%という結果を得た。よって、仮説1を支持する結果であった。

次は、仮説 2 についての調査結果である。

表 5-2

	X 期生メーリングリスト	Y 期生メーリングリスト
②直感的言動	14 (2.08)	2 (0.99)

単位 上段：回
下段：(%)

上記より、X 期生という組織の中には Y 期生よりも速い時間の流れが存在することを示し、言及頻度分析も、それぞれ X 期生 2.08%、Y 期生 0.99%という結果を得た。よって、仮説 2 は支持されたと考えられる。

最後に、仮説 3 についての調査結果を示す。

表 5-3

	X 期生メーリングリスト	Y 期生メーリングリスト
③構図を作りながら、新しい行為を提案する言動	64 (9.90)	12 (6.43)

単位 上段：回
下段：(%)

同じく上記に対して、X 期生という組織の中には Y 期生よりも速い時間の流れが存在することを示し、言及頻度分析も、それぞれ X 期 9.90%、Y 期生 6.43%という結果を得た。よって、仮説 3 は支持された。

以上、仮説 1、仮説 2、仮説 3 を支持する結果を得たことにより、「ビートの速い組織のコミュニケーションでは、即興的言動が多い」という基本仮説は支持されたと考えられる。

5.3 即興を促すコミュニケーション

以上の調査結果から、言及頻度分析によって、X 期生のコミュニケーションにおいては、Y 期生のコミュニケーションよりも速いビートが流れているため、即興性が高いということが確認された。また、仮説検証の手続きから、ビートが早いほど、コミュニケーションの

機会が増えて即興する余地が生まれることもわかった。本来であれば、即興的言動を含む発言が、組織に対してどのような変化を生み出しているのかということについて考察を加える必要がある。ここでは、紙幅も限られているので、一点だけ触れておこう。

コミュニケーションの内容を見ていくと、興味深い連鎖が確認された。「・・・のことを思いついた」という言葉を含むメールが流れた後、そのメールに対して、少ない時間の間に他者からの多くの返信が寄せられていた。

「思いついた」というのは、本研究で直観的言動に分類されたものである。このような即興的言動を含む発言が、より速いビートを作り出し、ひいてはその組織において、より即興しやすい状況を作り上げていることを示しているのは興味深い。

6 むすびにかえて

本論文では、ジャズにおける即興を組織の即興のメタファーとして、いかなる要因が組織の即興を促すかについて検討してきた。先行研究から、前提やルールが増えるほど即興性が高まることを確認し、ジャズ演奏家へのインタビューを行った。そこで得られた知見は、演奏家にとって意識しにくいビートが即興を左右するというものであった。ビートが早ければ早いほど、即興する「打つ手」の機会が増えるのである。

そこで本研究は、組織のコミュニケーションにおいてもビートの早さが即興性を促すという仮説を立てて調査を行った。仮説は概ね検証されたとはいえ、いくつかの課題が残された。まず言及頻度についてであるが、X 期生 Y 期生ともに完全なデータが存在する 3 年次の 5 月から 9 月に限ってしまったため、絶対数が少ない状態での比較となってしまった。本来であれば、ゼミ活動を行なった 2 年半という、より長い期間内でのメーリングリストを調査対象とすべきであり、他の期との比較以外にも、同じ期の異なる季節、異なるイベントとの比較をしても興味深い結果が得られた可能性がある。

また、今回の調査では仮説の性質上、単純な言及頻度が問題にされたが、もっと内容に踏み込んで即興を促す要因を探索すべきだったかもしれない。さらにいえば、誰がどのような発言をして、誰が即興を行ったのかというプレイヤーごとの分析にも踏み込めていない。これらの分析には、コメントチェーンなどの別の分析枠組みが必要とされる。今後の課題として研究室として取り組んでいただくことを望む。

以上の課題が残されたとはいえ、本研究には一定の成果があったと考えられる。企業環境が急激に変化する現在、組織において即興しやすい環境であるということは、その対応能力を高めることに繋がる。ジャズの確固たる共有物の存在同様、組織は文化、ヴィジョン、標語、ミッション、トレードマークといったプロトタイプや、ソロのローテーションやミスの組み入れといったルールを共有することが、組織の即興性を高めるひとつの要因であることを示した。それとともに、ジャズでは時代ごとに意識されにくいビートが流れており、このビートが速ければ速いほど即興性が高まるのと同様、組織にはそれぞれの組織の時間の流れが存在し（井上, 1998）、これが速ければ速いほど即興しやすい環境にあるのではないか、という問いを設定し、メーリングリストのケースモデルによって検証し、最終的な解答をすることができた。

組織論においてジャズメタファーによる即興のアプローチはまだまだ希少である。ほとんどの研究が、漠然としたメタファーのレベルにとどまっており、テンポとは何か、リズムとは何か、ビートとは何かをアナロジーのレベルまで落とし込まれていない。本論文は、試論的であるにしてもこれらの対応関係を明確にして実証調査を行った。今後、これらの対応をより厳密に行えば、演奏のルールを共有したミュージシャン達がいかに即興しているのかを調べ、組織における知識創造に役立てることができるかもしれない。ひいては、

豊かな音楽理論をベースにまったく新しい組織観を導くことができるかもしれない。本調査はこのような可能性を切り拓いたという意味では価値のあるものだとは自負している。

また、近年はカフェやバーでも流れ、より身近に感じることのできるジャズを組織のメタファーとしたことで、組織論をより身近に感じてもらうことができたとしたら、卒業論文として十分な意義があったと考えられる。

【参考文献】

書籍

- 相倉久人（2007）『ジャズの歴史』新潮新書.
井上達彦（1998）『情報技術と事業システムの進化』白桃書房
後藤雅洋（2006）『ジャズ完全入門』宝島社.
中山康樹（2001）『超ジャズ入門』集英社.

論文

- 今田聡（2002）「組織学習と即興—Crossan,Lane and White（1999）の組織学主の枠組みによる考察—」『経済科学』第4巻第4号 pp.169-183.
吉田孟子（1999）「組織理論における即興（improvisation）の意義」『経済科学』第47巻第1号 pp.141-149.
Ardent,H(1958)”The Human Condition”Univ.of.Chicago Press, Dhicago.IL.
Eisenberg,E(1990)”Jamming: Transcendence through organizing” Communication Resarch 17, April pp.139-164
Frank,J,Barrett(1998)”Creativity & Improvisationin Jazz & Organizations Implication for Organizational Learning” Organization Science Vol.9,No.5,1998 pp. 605-622.
Michael H. Zack(2000)”Jazz Improvisation and Organizing: Once More from the Top” Organization Science, Vol. 11, No. 2, pp. 227-234.
Stuart Albert(2002)”Timing and Music” Academy of Management Review, Vol.27 No.4 pp.574-593.

ウェブページ

- 「ジャズの歴史」（<http://homepage3.nifty.com/amazing-jazz/newpage6.html#sj>）2008年1月30日

Appendix ジャズ概要

A.1 ジャズの特徴

ジャズとは、一言でいうならばメロディ・コード進行が一定程度の決まりをもった上で即興的に演奏される音楽スタイルのことである。

クラシック音楽は、ベートーベンやモーツァルト、チャイコフスキーといった過去の偉人達が残した財産である楽譜を、演奏者達が音として現在に再生させるものである。基本的には曲が再現されるわけであり、毎回の演奏が個性的であったり、新しいものであったりすることはない。

それに対して、ジャズには楽譜というものが存在しない。演奏者が見るのは記号の羅列であるコード表である。そのコードに従いながら自らメロディーを次々と即興し、新しい曲を演奏のその場で創りあげていく。ジャズ演奏者達は、「自分たちの演奏」にこだわり、自分たちだけの曲を作りだすことに喜びを感じる。

また、オーケストラのように指揮者や首席、パートリーダーといったポジションが存在しないのもジャズの特徴である。バンドメンバーは対等に、各々の欲求を満たすかのように即興し、それが曲の一部となる。

A.2 ジャズの専門用語

■コード・コード進行

メロディーラインの背後には、複数の音を同時に響かせる音楽が存在する。メロディーの流れを指定するのは、この音楽であるといえる。これが和音といわれるものであり、例えばド・ミ・ソがあたる。このいくつも存在する和音に対しわかりやすいようにコード＝記号を与えた。ド・ミ・ソならば『C』である。

ド・ミ・ソという和音に指定されたフレーズを歌いたいとき、使える音は決まっている。というのもこの使えることができる音以外を歌ってしまうと、それはド・ミ・ソとの不協和音となり、リスナーは非常に不快を感じるのである。しかし、いつまでも同じド・ミ・ソの和音ばかり聞いていると、リスナーは飽きを感じてくる。そこで気分をかえるために異なる伴奏和音でメロディーを歌う。このような和音つまりコードがつぎつぎと変わることをコード進行という。ポピュラー音楽においては、経験的にリスナーが心地よいと感じるコード進行を用いて、異なる曲が数多く作り出されることがあるのだ。

ジャズ音楽は聞き手にとっては、この演奏原理を知らなくとも十分迫力のあるものとされている。従って、演奏者になることのないリスナーはこのジャズのコード進行を知っていることが少ない。

■即興演奏（インプロヴィゼーション・アドリブ）

いつもやっている曲を、観客のノリに合わせてテンポを少しだけ速めたり、メロディーに飾りをつけることや、繰り返しを増やす、オクターブ上げる、といった普段やっている曲をその場で即興的に演奏することをさす。他にも、バンドメンバーがミスをしてしまった場合に、自分自身のソロにそのミスを組み入れるといったユニークな即興演奏も存在する。

即興演奏の方法としてはコード進行に基づいて、メロディーを組み替えることである。既にある曲のコードだけを借りて、そのコードには従っているのだけれど、元の曲のメロディーとは違う音を瞬時に選び出してメロディーを創造するということである。つまり、ジャズの即興演奏というのは、なんらかのガイドラインを持っているということを覚えておいて頂きたい。

■ビート（ツービート/フォービート/エイトビート）

ビートとは音楽におけるリズム感のことである。コードをジャズの根底に流れるハーモニーの規則とするならば、ビートは根底に流れるリズムの規則である。ビートとは言い換えるならば打点であり、基本の単位として聞こえる基準のことである。したがって、ビートとは、曲から基本的な時間の単位を取り出したものである。ドラムスがたたき出す複雑なビートは、クラシック音楽にはない刺激的なリズム感に溢れる音楽を作り出す。

ツービートとは、4拍子の音楽で、ひとつの小節の中で1拍目と3拍目にビートつまり打点を入れることである。マーチング音楽などがこれにあたる。たいしてフォービートは1拍目、2拍目、3拍目、4拍目に打点をいれることを指す。ツービートは「ズン・ズン・」と感じ、フォービートは「ズンチャンズンチャン」と感じる。

また、エイトビートは1小節に八分音符の打点が8つ刻まれる。現在のロックミュージックの基本はエイトビートまたは16ビートである。

このように、速さ、つまりテンポを同じくしても、ひとつの小節間で刻まれるビートの数が異なることによって感じるリズム・ノリが変わってくる。

■テーマ

ジャズは通常、最初に演奏するメロディーをメインテーマとする。

ジャズの構成は、演奏開始後まず初めにテーマを即興なしで提示し、続いてその曲のコード進行に基づいたアドリブ演奏を次々と各パートが行い、最後に最初と同じテーマを演奏する、という三部構成になっている。

A.3 ジャズの歴史

ひとえにジャズといっても、実は様々なスタイルのジャズが存在する。ジャズは、演奏される時代によって演奏の基本的な考え方やリズム・パターン、文化的背景や共有するルール、楽器編成といったスタイルを変化させてきた。ここでは、後半にレビューする Michael H. Zack による”Jazz Improvisation and Organizing: Once More from the Top” の理解を深めるために、ジャズの歴史を代表するニューオーリンズ・ジャズ、スウィング・ジャズ、ビバップ・ジャズについて、文化的背景と音楽的側面から説明していく。

ーNew Orleans Jazz(1890 年代～1910 年)

文化的背景

ジャズ発祥の地、南北戦争が終戦を終える頃のニューオーリンズ・ジャズ。この地で、現在「ジャズ」と名のつくものの大元となる形式が、黒人の生活・文化に根付き演奏されていた音楽として誕生した。黒人自身の文化のもと生活し始めた頃の音楽であり、当初は葬儀の際のマーチングバックミュージックとして演奏されていたものである。それが生活に派生していき酒場などで演奏されるようになった。

音楽的側面

ニューオーリンズ・ジャズでは、より複雑で難しいリズムのフレーズをしばしば用いた。また、クラシック音楽のように、旋律を歌う楽器がほぼ確定しておりソロパートが一曲を通して一度もない楽器がある演奏方法や、全てのパートが音楽的に同等の意味を持つアンサンブル主体のスタイルから、ジャズの最大の特徴である「アレンジ・ソロ」つまり、全ての楽器ごとに即興的ソロを回していくスタイルを一般的にしたのも、このニューオーリンズ・ジャズである。また、当初活躍していたジャズ演奏者が、ニューオーリンズの地域的なスタイルであったスキャットでメロディを歌うスタイルをシカゴへと持ち込み、ジャズのスタイルとして一般的なものにした。ジャズの特徴的な要素は、このころほぼ全て完成された。

また、典型的なものは、コルネットまたは、トランペット、トロンボーン、クラリネットなどの 3 管が中心となって、集団即興演奏が特徴で、そういった楽器の編成や演奏スタイル、素材など、以後のジャズに影響を与えつつも、はっきり区別できる。

ーSwing(1920～1940 年代後半)

文化的背景

ニューオーリンズからシカゴに居を移し、さらにニューヨーク、カンザス・シティあるいは西海岸へと広まっていったジャズが 1920 年代に劇場や放送やレコード吹き込みのために演奏されるようになり、これがしだいにスウィング・ミュージックと呼ばれるように

なる。ニューオーリンズ・ジャズは生活に密着した音楽だったが、スウィング・ジャズは一転、善良な人々のためのお洒落なショー音楽になった。そういう点において、スウィング・ジャズは、演奏を楽しむよりも聞かせる音楽として、軽快なダンスミュージックとして、ビッグバンドとして作り上げるひとつの完成された曲の演奏を目指し、練習もセッションを重ねるなど、次に説明するビバップよりも個性的な即興演奏が少ない。世界大恐慌の時代であり、刺激よりも癒しを求められた心地よい音楽である。

音楽的側面

スウィング・ジャズの時代には、ビッグバンドが一般化し、和声的にも洗練される必要がでてきた。スウィング・ジャズ・スタイルが発展してくると、遠隔調への転調や内部転調も頻繁に用いられるようになり、和音もテンションがより積極的に、そしてよりニューオーリンズ・ジャズよりも聴くも明らかな即興演奏が多く用いられるようになってきた。それまでニューオーリンズ・ジャズではソロのメロディーのみの即興演奏がメインであったが、バンドとしてリズムに対しても即興を加えるようになった。

商業音楽として心地よい音楽を作り出すために、構成はA A B A形式がしっかりと聞き取れるようになっており、コード進行、スケールをきちんと守りながら即興演奏を楽しむ音楽である。

ーBebop(1940年代後半ー)

文化的背景

スウィング・ジャズは頂点に達したが、この時期は長期的不景気に突入し、ビッグバンドがメインだったスウィング・ジャズのフルバンドを雇うには経済的困難であった。このような時代の社会情勢などから、小編成のバンドが台頭してきた。現在モダン・ジャズと言われるものの起源はこの音楽にあるというのが、最も一般的な見解である。「ジャズとは何か?」の存在意義を問い直したミュージシャン達によって創られ、ジャズ史上最も大きな功績を残したといわれるジャンル。原曲をまるでピカソの絵のようにデフォルメしたようなものである。

マンネリ化したスウィング・ジャズに飽きた、あるいは、スウィング・ジャズにおいても即興演奏部分が好きなジャズジャズの演奏家たちが、ライブハウスや演奏主体の飲食店の閉店後に、オリジナリティ溢れるセッションを目指して演奏し、そこから発展し生まれたとされる。

また、スウィング・ジャズにおいてジャズは商業音楽として顧客が楽しむための音楽、ダンスやショーのための音楽であったが、ビバップ・ジャズでは演奏するものたちが自己表現を楽しみ、演奏それ自体が目的となる音楽であった。

音楽的側面

最初に決まったテーマ部分を演奏した後、コード進行に沿った形でありながらも、自由な即興演奏を楽器ごとに順番に行う形式がビバップの主となる。しかし、テーマのメロデ

イーの原型をとどめないくらいデフォルメされた演奏が、この時代の特徴である。

ビバップにおいて、和声において本質的な進歩が起こった。ビバップは、コードにも即興演奏を行うという点で、スウィング時代のジャズと異なる。オリジナルのコード進行を、さまざまな代理和音で再度構築しなおすことや、頻繁な内部転調をもたらすような演奏が好まれた。そのため、初めてビバップを聞く人にはその曲の全体象をつかむのが難しく感じるほどの即興性がある。また、それぞれのソロにおいて、アクセントがより積極的に用いられるようになった。そのため、上下に音が飛び、アクセントによる鋭い演奏が多い長いアドリブのために、アドリブ自体が主体になってしまい、原曲からかけ離れた複雑化した音楽を作り上げ、ライブごとに完成度や曲の全体像が大きく異なった。リスナーからは同調性が希薄になり崩壊する寸前に聞こえるほどまでに発展して言った。

また、コードやスケールの進行が、ビバップにおいて、形だったコード理論・スケール理論として学ばれるようになったのも特徴である。それにより限定進行音の解決をきちんと守っていた。

A.4 ジャズの練習方法

まずジャズプレイヤーは、上記で示した音楽の進行に関する理論と規則について学ぶ。続いて、プレイヤーは彼らの一部になるまで、演奏やフレーズを繰り返し聴き、暗記する。こうして彼らは、フレーズや引き出しを増やし、演奏に備える。これらの蓄積されたパターンを駆使して、名何年も後にどんなフレーズが異なるものを含んだ曲の中で構成されていくべきか、耳を慣らす。様々なコード進行・メロディーにおいて、利用可能な行動オプションから選択していけるような訓練である。ここまでは個人における習得である。

個人単位でのフレーズの獲得、蓄積が実現されると、プレイヤー間での相乗効果が生まれる。例えば、各人のフレーズなどを融合することや、他プレイヤーのフレーズに対する音の変化、アクセントの変更、暗記されたフレーズの輪郭をかすかに移行させて、異なった音楽のモデルからの要素とあわせることなどがこれにあたる。こういったバンド単位での訓練においては、セッションを重ねるという練習方法を取る。