

「王様のレストラン」のマネジメント・ ビジョン

川 村 尚 也

1. はじめに

それは「素晴らしい (tres bien!)」ドラマだった。すっかりさびれた元一流フレンチレストランが、料理も経営も素人の若いオーナー（禄郎）と、彼に請われて復帰した往年のベテランギャルソン（千石）の参加をきっかけに、真に一流の店に生まれ変わっていく「王様のレストラン」（三谷幸喜脚本、フジテレビ製作）。スーパーマンやディズニーのように「リアリティーが全くないからこそ楽しいフィクション」ではなく、閉塞感が強まる一方の90年代の日本社会に生きるわれわれにとって、「少し努力すれば手の届きそうな」不思議なリアリティーのある、「元気の出る夢物語」だった。経営学などの応用科学では、良い理論ほど実践的なものはないといわれるが、この妙に実践的なリアリティーをもつビジョナリーなドラマは、広い意味での経営（マネジメント）、とりわけチームとリーダーシップに関するとびっきり良質な「理論」⁽¹⁾を、この上なく生き生きと描き出していたように思われる。この小論では「王様のレストラン」を足がかりに、近未来のマネジメントビジョンの輪郭を探ることにしたい。（惜しいことに放送を見逃した読者は、まず本

(1) リーダーシップ研究の展開については、若林・松原（1988）第6章のレビューやハース&ブランチャード（1978）などを参照。また変革型リーダーシップなど最新の動向については金井（1989b）が詳しい。

王様のレストランのマネジメント・ビジョン（川村尚也）

論末尾にまとめたあらすじを一読してほしい。）

全11話のこのドラマは、集団・組織の運営や変革についての、驚くほど多くの、しかも本質的な示唆に富んでいる。なかでも従来の映画や演劇、テレビドラマにはあまり見られなかった新しい視点として、次の3点を挙げることができるだろう。第一に、集団・組織の革新・活性化の原動力として、「リーダー」よりも「チーム」に焦点が当てられている。第二に、そこで描かれるチームは「各分野のトッププロによる仕事師集団」ではなく、チーム全員がメンバー一人一人の個人的な成長のために真剣に取り組んでいる集団である。そして第三に、そうしたチームを作って高業績を実現していく牽引車は、一人のスーパーマンのような「ストロング・リーダー」ではなく、メンバーの一人として他の仲間と一緒に悩み、成長していく「複数のリーダー」である。かれらのパワー・ベースはカリスマ性ではなく、知識（有能性）とメンバーとの信頼関係、そして素早い決断力と行動力である。以下ではこれらの3点について、チーム・マネジメントについての最新の研究成果の一つであるカツエンバック&スミス（1993）などを参照しながら、くわしく検討していこう。⁽²⁾

2. 高業績チームとは

米国マッキンゼー社のコンサルタント、カツエンバックとスミスは、さまざまな米国の企業や社会組織の革新・活性化の事例を丹念に調べ、それらに共通する「成功の鍵」は、かれらが「高業績チーム」と呼ぶ真のチームの形成と活用にあることをみいだした。世の中でチームと称されている集団のほとんどは、「目的達成と共同行動のためのリスクを負わない人々の集団」である「似非（えせ）チーム」であり、「そのメンバーは、グループとして

(2) 以下で提示するような視点を含め、幅広い観点からリーダーシップやマネジメントの新しいありかたを探っている力作に金井（1993）がある。

の集会的業績目標の形成やその達成にコミットしていない。」「王様のレストラン」は、こうした似非チームのようすを第1話で見事に描いている。チームのふりはしているが、実はメンバー全員が「この店はもう、どうしようもない」と諦めきっていて、何人かは実際に転職を考えたりしている。その原因は、後に千石が明かにするように、先代のオーナー・シェフにあった。人一倍仕事と自分に厳しかった職人肌の先代は、同様に他人にも厳しく、スタッフを信頼しなかった。そのためすべてのスタッフが自信とやる気、そしてお互いの信頼を失い、偉大なシェフであった先代が死ぬと、店はみるみる傾いていった。

こうした似非チームに対して、高業績チームとは、共通の最終目標、短期の達成目的およびアプローチに合意し、その達成を誓い、互いに責任を分担する、補完的なスキルを持つ少人数の人々であり、メンバー各自の個人的な成長と成功に深くコミットする集団である。面白いことに、「王様のレストラン」チームは、これらの条件をおおむね満たしている。まず「少人数」とは2～25人、たいていは10人以下を指すが、12人の「王様のレストラン」チームはこれにあてはまる。次に「補完的なスキル」とは、1)技術的・機能的な専門能力、2)問題解決および意思決定スキル、3)対人関係スキルの3種類のスキルを指す。「王様のレストラン」チームでは、1)については必要な最小限の専門能力は満たされている。個々人の能力水準にはバラツキがあるものの、みんなの足を引っばるだけのまったくの「お荷物」はいない。2)のスキルは祿郎、千石、そしてしずか(シェフ)が持っている。「僕がオーナーです。みなさんとかくやってみましょう」、「Vite!Vite! Vite! (さあ、さあ!)」と、要所要所で素早く決断し、即座に行動に移っていく祿郎と千石にうながされて、他のメンバーも生き生きと動きはじめ、店に活気が蘇っていく。また3)のスキルは、祿郎、しずか、そして梶原(食堂支配人)が持っている。なかでも千石が「無類のお人好し」と呼ぶ祿郎の明るさと前向きさ

王様のレストランのマネジメント・ビジョン（川村尚也）

は、最初バラバラだった各メンバーの心を一つにまとめ上げ、似非チームを真のチームへと生まれ変わらせていく。

また「王様のレストラン」チームでは、一流のフレンチレストランを作るという最終目標が、全メンバーに真に意義あるものとして共有されている。「真に意義ある目標」とは、単に各メンバー個人にとってだけでなく、社会的にも高い価値を持つ目標である。「王様のレストラン」チームの全メンバーは、それを意識している、いないにかかわらず、基本的にはそれぞれの仕事に誇りを持っている。「ここはね、私たちが命賭けて働いている場所なの。お相撲さんで言ったら土俵と同じなの」というしずか（第2話）。将来の目標を聞かれて「一流のプロンジュール（皿洗い）になることです」と答え、「皿洗うの好きなんです」「真っ白な皿見ると、なんかわくわくしてくるんです」という皿洗いの佐々木（第3話）。千石への反発からボイコットはしてみたものの、本音では仕事が気にかかってストライキにも今一つ興が乗らない従業員たち（第4話）。ボイコット中も「ワインの管理は日課なんでね」とワイン蔵にこもり、「こんどまたこんなことがあった時のために」と、咳払いでワインのありかを指示するためのメモを禄郎に渡すソムリエの大庭（第4話）。そして、「一流のギャルソンはギャラも一流です」「よその店のケーキを店のオリジナルと偽ってお客様に出さなければならぬ、ギャルソンの気持ちをオーナーはお分かりになりますか。長年この仕事をやってきてあんな屈辱は初めてでした」（第10話）という千石。こうした仕事への誇りは、個人としてその仕事が好きで、しかも一流の仕事とはどういうものか、それが社会的にどんなに価値があることかを熟知していなければ生まれてこない。これは先代オーナーの正の遺産といえるかもしれない。それはまた「メンバー相互の責任感」を生み出す。仕事を放棄して地下のワイン蔵に閉じこもる稲毛（菓子職人）、畠山（副シェフ）、禄郎に「僕はこの仕事に誇りを持っている。だから、仕事を放棄して、そこにうづくまる君らの姿ははっきり言

って正視に耐えない」という大庭の言葉(第10話)が、それを端的にあらわしている。

このほか「目標と明確に関連した具体的な短期目的」としては、「今まで作ったことのない6種類の料理を、しかも同時にサーブする」(第2話)、「赤字を削減する」(第3話)、「新しい目玉料理を開発する」(第5話)、「日仏大臣の会食を成功させる」(第7話)などが挙げられる。こうした成功体験の積み重ねによって、最初はとても無理だと思われた「一流のフレンチレストランを作る」という最終目標が、「手の届きそうなものとして、全メンバーに受け容れられていった。また「目的達成のための明確な作業アプローチを共有する」という点については、専門能力面では千石、問題解決・意思決定、および対人関係能力については祿郎がイニシアティブをとって、新しいやりかたを広めていったことがあてはまるだろう。

最後に、「メンバー各自の個人的な成長と成功に深くコミットする」という、「高業績チーム」の最も重要な条件を検討してみよう。高業績チームでは、メンバーは現有能力だけでなくそれぞれの将来の可能性を含めてお互いを深く信頼しあい、チーム業績だけでなくメンバー一人一人の成長をなによりも大切にする。これは従来ของทีมやグループについての議論ではあまり重要視されなかった、新しいユニークな視点であるが、「王様のレストラン」では全編を通じてクローズアップされている。まず一番目を引くのは、千石のしずかへの強い期待と支援であろう。しずか自身気づいていなかったその才能を見抜き、自信が持てずに嫌がるしずかを、根気よく説得する千石。ボイコット事件(第4話)では、祿郎と千石の熱意に心を打たれながらも、まだ「私はただの三流コックよ。悪いけど私は自分のこと、よく知ってるの」とこだわるしずかに対して、千石は「あなたは、自分のことしか知らない。私は百人のシェフを知ってます」と言っている。この一言をきっかけに、しずかは千石の期待に応えようと努力しはじめる。新しい目玉料理「びっく

王様のレストランのマネジメント・ビジョン（川村尚也）

りムース」の開発（第5話）は、こうしたしずかと千石の信頼関係なしには成功しなかったであろう。（ちなみに、この信頼関係がお手軽に恋愛関係に進まないのもこのドラマのいいところで、そのため「チーム・ビルディング」というドラマのメインテーマが、よりくっきりと浮かび上がっている。）

ただし、こうした千石の期待と支援は、しずかや禄郎など、プロを自負する彼がそれなりの才能を認めるメンバーにだけ向けられる。能力がないと判断された範朝や稲毛などに対して、千石は冷たく厳しい。これが千石の限界であり、「僕がここへ来たことで、だれかが不幸になるのはいやだ」と、全てのメンバーの可能性を無条件に信頼しようとする禄郎との決定的な違いである。2人のズレは第8話で見え始め、第9話でははっきりするが、最も際立つのは第10話である。「われわれはプロです。妙な仲間意識は捨てるべきだ」と稲毛の解雇を迫る千石を、禄郎は「僕はこのメンバーでやっていく。そこ（＝稲毛をクビに）までして一流になりたいとは思いません」とはねつける。先代オーナー同様「各分野のトッププロによる仕事師集団」（以下これをワーキング・グループと呼ぶ⁽³⁾）をめざしてチームを引っ張ってきた千石は、しずかが三ツ星レストランへの転職を断った（第8話）真意を理解できず、また、借金に追われ内緒で店を売り払おうとした範朝の過ち（第9話）を、禄郎やしずかのように心から許しきれない。確かに千石も、禄郎が赤字削減という困難な課題を前にして、だれも解雇せずに、自分の持ち味である経理の能力を活かして経費削減という解決策を見いだしたことを高く評価した（第3話）。しかしそれは、あくまで一流の「オーナー」にふさわしい「役割行動」を評価しただけで、チームメンバー全員を信頼してのことではなかったように思える。稲毛の扱いをめぐる、メンバー同士の深い信頼関係に支えられた「チーム」をめざす禄郎、そしてそれに応えようとする他のメンバー達と自分との違いに気づいた千石は、メンバーを本当に信頼しきれない（従ってメ

(3) カッツエンバック&スミス（1993）

メンバーの信頼に答えきれない)自分を恥じて、姿を消してしまう。しかし最終回では、禄郎や政子(バーマン)の熱心な働きかけに促されて、他の全てのメンバーもこうした千石の「裏切り」を許す。そしてそれによって彼もまた働く自信を取り戻し、かれらの信頼に応えるべく復帰を決意する。

このように、「メンバー各自の個人的な成長と成功に深くコミットする」ことこそ、高業績チームの最も重要な条件といえるだろう。それぞれが1の能力を持ったメンバーを10人集めてグループを作っても、ワーキング・グループでは10、似非チームではそれ以下の仕事しかできない。これに対してメンバー間の相互信頼によって一人一人が成長する高業績チームでは、20や30もの仕事を達成することができる。そして「王様のレストラン」がわれわれを魅了してやまない最も大きなワケは、「素晴らしい仕事をやり遂げることで個人も組織も共に成長する」という、現在の企業社会ではなかなか見い出せない、個と組織の理想的な関係づくりの可能性を、現代の文脈ではっきりと目に見える形で描き出していることにあるように思われる。

3. 高業績チームのチーム・ビルディング

それではこうした高業績チームを作るには、どうすれば良いのだろうか。高業績チーム・ビルディングの鍵は、1)緊急性を与え、方向を確立する、2)性格ではなく現有スキルと獲得可能スキルの組み合わせによってメンバーを選定する、3)立ち上がり時期のミーティングと行動に特別の注意を払う、4)行動パターンについての明確なルールを設定する、5)即座に着手可能な業績指向の業務と目的を設定し達成する、6)新しい事実や情報をもとに、常にグループに課題を投げかける、7)とにかく一緒にいる時間を長くとり、8)前向き⁽⁴⁾の評価、賞賛、報償を活用する、という8点にまとめられる。これらもお

(4) この点については、併せて金井(1995)を参照されたい。

(5) カッツエンバック&スミス(1993)

王様のレストランのマネジメント・ビジョン（川村尚也）

おむね「王様のレストラン」の中に見いだすことができるが、ここではとりわけ重要な5点について、ドラマと対応させながら検討しておきたい。

まず、1)「緊急性を与え、方向を確立する」ことの重要性は、従来の組織変革に関する研究でも繰り返し指摘されている。「王様のレストラン」では、「Vite! Vite! Vite!(さあ、さあ!)」と声をかけながら、素早い身のこなしでレストラン全体の流れを作り、「意図的にオーダーをミスして危機的状况を作り出し」(第2話)、「赤字削減には人員削減しかない」と全員を追い詰める(第3話)といった千石の行動に見られる。次に、2)「性格ではなく現有スキルと獲得可能スキルの組み合わせによってメンバーを選定する」とは、いわばメンバーの将来性に賭けることである。従来の研究ではあまり強調されなかった視点だが、実はこれによって初めて、8)「前向きの評価、賞賛、報償を活用する」ことが可能になる。つまりメンバーの可能性を心から信じてうわべだけホメても、人を動かすことはできない。「王様のレストラン」では、終始変わらぬ千石のしずかへの激励(とりわけ第2、4、5、8話)、自分がみんなのお荷物になっていると落ち込む政子に対する禄郎の激励(第7話)、「自分を信じるんです。範朝さん。あなた自身が信じてやらないと一体誰が信じるんです」という千石の範朝(ディレクター；総支配人)への激励(第9話)、「でも、あんたの作るデザート、私、好きだよ。素朴な感じしてさ」「お母さんが作ったお菓子みたいですよね」というしずかと禄郎の稲葉への激励(第10話)などなど、8)の例を挙げればきりが無い。

しかしこうしたさまざまな激励も、「この厨房には素晴らしい才能を秘めたシェフがいます」(第1話様、「彼(ギャルソンの和田)は身のこなしが機敏です。いいギャルソンになります」(第3話)、「(梶原は)仕事は雑で、しかも下品極まりない。しかし彼には人を不愉快にさせない「人柄」があり

(6) たとえば、ニコッと笑って部下の肩をポンとたたくという、いまや化石のような「ニコポン」式人事管理。

ます」(第6話)という千石や、「僕は、好きだな、三条さん(政子)の笑顔」(第5話)、「(範朝は)顔はコワイけど、本当は小動物を愛する、いい人です」(第9話)、「稲毛さんは辞めることなんかない。この店には必要な人です」(第10話)という祿郎、そして「一流たって、いろいろあると思うのね。料理が一流とか、店の造りが一流とか。働いている人間が一流っていうのも、あるんじゃないの。腕がじゃなくて、人間がね。ここの皆、頑張ってると思うよ」(第11話)というしずかたちの、メンバーに対する深い信頼がなければ、真のチームの実現に貢献することはなかったと思われる。

このほか、3)「立ち上がりの時期のミーティングと行動に特別の注意を払う」ことの重要性は、第2話および第4話での千石の行動と第3話での祿郎の意思決定が、その後のチーム・ビルディングを促進していったことから明らかであろう。同様に、7)「とにかく一緒にいる時間を長く取る」ことも、従来の組織変革やリーダーシップについての研究ではあまり重視されなかった視点だが、新メニューの開発(第5話)や休日の合唱練習(第9話)などに見られるように、チーム・ビルディングに大きく貢献したことは見逃せない。

4. 高業績チームの「リーダーシップ」

次に、「高業績チーム」における「リーダーシップ」とはどのようなものかを検討してみよう。まず高業績チームの「リーダー」は一人ではない。「高業績チームではチームリーダーはそれほど重要ではなく、どのメンバーも異なる局面でリーダーの役割を務めるため、誰がリーダーなのかかわかりにくい。」⁽⁷⁾リーダーには「素晴らしいリーダーシップの資質や徹底した訓練」は不要であり、ただ「チームの目的に対する信念とチームの人々への信頼」だけが必要である。言うまでもなく、「チームリーダー」や「～長」という固定した「肩書」は必要ない。またリップナック&スタンプス(1993)も、「機

(7) カッツエンバック&スミス(1993)

王様のレストランのマネジメント・ビジョン（川村尚也）

能的・効率的なチームと、創造的なネットワークの優性結合」である「チームネット」では、複数のリーダーが見られると主張している。かれらは「約束を守り、良きフォロワーで、ネットワークの意思決定に参加してもよいメンバー」であり、状況に応じて必要なリーダーシップをとる。⁽⁸⁾

「王様のレストラン」でも、終始前面に出て「みんなをリードする」ことだけに専念する、はっきりした「リーダー」はいない。祿郎、千石、しずか、そして政子などが状況に応じてリーダーシップをとる。例えば祿郎は、千石の意図的ミスへの対応（第2話）や、赤字の削減（第3話）、千石の排斥要求への対応（第4話）、訣れた妻子への見栄から自分は総支配人だと嘘をついた梶原への協力（第6話）などの場面で他のメンバーから決断を「求められ」、それに応える形で「その場（オン・ザ・スポット）」だけのリーダーシップをとることがほとんどである。しかし彼らは皆、チームメンバーを信頼し、一流のフレンチレストランを作るという目標に対する強い信念を共有している。「自分が来たことで誰かが不幸になるのはいやだ」という堅い決意から、全てのメンバーを深く信頼し、皆が幸せになれるように、一緒に素晴らしいレストランを作っていこうとする祿郎。そうした祿郎と豊かな才能を秘めたしずかに厚い信頼を寄せる千石。千石の励ましによって少しづつ自信を付け、その期待に応じて「一流のフレンチレストラン」を作ろうとする強い信念を抱き、それと共に最初は嫌っていた政子や梶原にも信頼を置くようになるしずか。自信がないため一旦は店を辞めようとしたが（第5話）、しずかの新メニューに刺激されてやる気をだし（第6話）、精魂込めて作った料理に全く手を付けぬ大臣たちを思わず怒鳴り付け、それが皆から高く評価されたことで

(8) 野中（1990, pp. 82-83）は、組織的知識創造のプロセスで見られるこうしたリーダーシップのありかたについて、マカロック（1965）のいう「指揮代替の冗長性原理（principle of redundancy of potential command）」を援用して説明している。詳しくは McCulloch, W. (1965) *Embodiments of Mind*. Cambridge; MIT Press を参照。

自信を付け (第7話)、千石が姿を消した真意を理解して、彼がいなくても店を開けようとみんなをリードする (第10話) 政子。逆に、メンバーを信頼せず、店の建て直しは無理だと諦めて、カラーヒヨコの製造などに怪しげな新規事業にのめり込む範朝は、ディレクターという肩書はあっても、有効なリーダーシップを発揮することはできない。

これらのリーダーは、われわれがこれまで親しんできたリーダー像とは、かなりかけ離れた存在である。かれらは神様やスーパーマンのような「完成されたストロング・リーダー」ではなく、仲間と共に間違いを犯し、悩み、成長していく一人のメンバーに過ぎない。⁽⁹⁾かれらのパワーベースはメンバーとの相互信頼と知識 (有能性)、そして素早い決断力と行動力であり、われわれが通常目にする多くのリーダーのように報酬を与える力や強制力、正当性 (立場) によるものではない。⁽¹⁰⁾たとえば禄郎は仕事を手伝っては足を引っ

-
- (9) こうしたリーダーシップのありかたは、「他の人を自らが自らをリードしていくようにリードする」という「セルフ・リーダーシップ論」の主張と重なる部分も大きい。詳しくは金井 (1989c) を参照。ただし、「王様のレストラン」で描かれた「リーダーが自身が成長する」、より正確には「チームメンバーがその個性化の過程で、状況に応じてリーダーシップをとれるようになっていく」という観点は、セルフ・リーダーシップ論のみならず、カツエンバック&スマイス (1993) およびリップナック&スタンプス (1993) にも希薄のように思われる。「成長するリーダー」については、現実のチームでリーダーシップを発揮した人々に、チームに参加してからリーダーシップを発揮するまでに、自分自身がどのように変化していったのか詳細にインタビューするといった、金井 (1989a) が指摘する「エスノグラフィック (民俗誌的) な研究」が今後必要だと思われる。またその理論化にあたっては、社会的学習理論 (バンデューラ, 1979) とともに、「実践共同体のメンバーは、共同体の実践に参加する中で不断に学習し個性化を続けていく」という、近年認知科学の分野で提唱された新しい学習理論「Legitimate Peripheral Participation (LPP; 正統的周辺参加)」の考え方を援用することが可能かも知れない。詳しくはレイヴ&ウェンガー (1993) を参照。
- (10) フレンチ&イレブン (1959) による社会的勢力の分類 (報酬勢力 (reward power), 強制勢力 (coercive power), 正当勢力 (legitimate power), 準拠勢力 (referent power), 専門家勢力 (expert power) の5つ) に従えば、メ

王様のレストランのマネジメント・ビジョン（川村尚也）

張り、政子にフラれてはおちこみ、オーナーとしての訓示は最後までうまくならない。千石は実務面ではリーダーシップをとるが、既にみたように一部のメンバーしか真に信頼できないため自分に嫌気がさし、最後には仕事を続ける自信をなくして姿を消してしまう。一方、最初は自分自身すら信頼できなかったしずかや政子は、他のメンバーとの関わりの中で次第に自信を付け、能力を発揮し、時には皆をリードする立場に変わっていく。「王様のレストラン」のもう一つの魅力は、こうしたとってもリアルな「成長する」リーダー像をヴィヴィッドに描き出している点にあるように思う。

高業績チームのリーダーには、1)目的、目標、アプローチを実態と関連のある意味あるものに保つ、2)コミットメントと自信を築く、3)スキルの組合せと水準を強化する、4)障害の除去を含めチームの部外者との関係をうまく保つ、5)個々のメンバーの活躍する機会を作る、6)実作業をする、7)決して個人のせいにして非難しない、つまり特定個人の失敗にさせない、そして8)チームの業績が未達成である言い訳を決して認めない、という8つの仕事がある⁽¹¹⁾。これらは「チーム全体」にとっての課題であり、リーダーだけの仕事ではないことはいうまでもない。「目標、目的、アプローチを実態と関連のある意味あるものに保つ」とは、全くの理想論や夢物語でなく、少し努力すれば手の届きそうな最終目標と短期目的、そしてその実行プランを設定することだが、そのためには「コミットメントと自信を築く」ことが不可欠である。「王様のレストラン」では、千石はまずメンバー全員に「やればできる」ことを経験させ（第2話）、次いでコア・メンバーである祿郎（第3話）としずか（第5話）に自信をつけさせることによって、メンバーのコミットメン

メンバーとの相互信頼と知識（有能性）は、準拠勢力と専門家勢力に相当する。詳しくはJ. R. P. French & B. H. Raven (1959) "The Bases of Social Power". in D. Cartwright (ed.) *Studies in Social Power*. Institute for Social research, University of Michigan Press を参照。

(11) カッツエンバック&スミス (1993)

トを引きだすと同時に、「一流」とはどういうことかを少しずつ教えて「スキルの組合せと水準を強化」していく。

また禄郎は、赤字の削減（第2話）や範朝がサラ金から借りた借金の肩代りなどによって、「障害の除去を含めチームの部外者との関係をうまく保つ」一方で、梶原と和田のボイコット（第4話）、梶原の嘘（第6話）、範朝の裏切り（第9話）、稲毛の職場放棄（第10話）などをすべてさりと許し、「決して個人のせいにして非難しない、つまり特定個人の失敗にさせない」ように、こまやかな気配りをみせている。さらに千石と禄郎は、「チームの業績が未達成である言い訳を決して認めない。」かれらは「一流のフレンチレストランを作る」という最終目標を執拗に追求し、決して途中で妥協したり諦めることはない。このほか、梶原の見栄への協力（第6話）、政子の怒鳴り込み（第7話）、和田と範朝の合唱指導（第9話）、大庭と畠山の禄郎と稲毛への励まし（第10話）など、随所でコア・メンバー（千石、禄郎、しずか）以外の「個々のメンバーが活躍する機会」が作られており、また千石、禄郎、しずか、政子は、いずれも一人のメンバーとして「実作業を担当している。」

5. おしまいに

「王様のレストラン」からは、以上で見てきたチームやリーダーシップについての新しい視点の他にも、さまざまな理論的・実践的なインプリケーションを引き出すことができる。たとえば、政子の怒鳴り込み（第7話）やびっくりムースの開発過程（第5話）など、このドラマに織り込まれていたいくつかの「偶然」は、筆者にとっては単なるフィクションとは思えないものだった。筆者が以前参加したあるグループトレーニングで、⁽¹²⁾ 頑なに自分の殻

(12) 日本IPR研究会が主催しているIPRトレーニング。いわゆるST（感受性訓練）を理論的に深化させて、例えば哲学者マルチン・ブーパー（1979）のいう「われ—なんじ」関係のような個人と個人との深い人格的な関わりの重要性

に閉じこもり、他人を傷つけても一向に動じない一人のメンバーがいた。そのメンバーに対する他のグループメンバーの苛立ちが頂点に達した時、本来発言してはならないはずのオブザーバーが怒りに我を忘れ、自分の役割を逸脱してそのメンバーを怒鳴りつけるというハプニングが起きた。自分達だけの都合でスタッフの心尽くしの料理を足蹴にするわがままな大臣達を思わず怒鳴りつけた政子の行動は、筆者にとってこの時の記憶とオーバーラップするものだった。また、画期的なイノベーションに成功した企業のプロジェクトチームにインタビューすると、メンバーが波に乗っている時にはしばしば「偶然の必然への転換」が起こり、ちょうど「びっくりムースの開発」（第5話）の話のように、ちょっとしたきっかけが素晴らしい成果につながったという経験談を耳にすることがある。これらはユング心理学でシンクロニティー（共時性）あるいはコンステレーション（⁽¹³⁾配置）と呼ばれる、「出来事間の意味ある偶然の一致」現象だが、その社会科学的な説明の試みは、また緒についたばかりである。⁽¹⁴⁾

また「王様のレストラン」は、近年米国で提唱された「バーチャル・コーポレーション」⁽¹⁵⁾の特徴と限界をはっきりと描き出している。バーチャル・コーポレーション（Virtual Corporation, 仮想企業）とは、複数の企業が各自の得意な能力を持ちよって一時的なパートナーシップを組み、短期間に所定の目的を達成した上で速やかに解散する、という企業間の戦略提携（Strategic Alliance）の新しいモデルである。このモデルは、「王様のレストラ

＼を、参加者に気づかせることを一つの目的としている。詳しくは早坂（1992）を参照。

(13) プロゴフ（1987）や湯浅（1987）などを参照。

(14) たとえばこれをチームメンバー間の心理的共振によるものと考えれば、それを生み出す情報的相互作用の「場」に着目して、その特性とマネジメントの可能性を検討することができる。詳しくは伊丹（1992）を参照。

(15) ダビドゥ&マローン（1993）を参照。

ン」で千石が理想としていた「各分野のトッププロによる仕事師集団」、すなわちワーキング・グループを指向するものといえる。既に説明したように、ワーキング・グループでは、それぞれ1の力を持った企業が3社集まっても、せいぜい3の仕事しかできない。これに対して、メンバー間の深い相互信頼をベースに個々のメンバーの個人的な成長を指向する「高業績チーム」をモデルとするならば、3社の戦略提携は10や100にもものぼる真に革新的な成果を生み出すことができるだろう。⁽¹⁶⁾ そのためにはまず、提携各社から派遣された実務担当者による混成グループを作り、チームメンバー相互、そして提携各社相互の信頼関係をしっかりと確立した上で、メンバー一人一人の個人的成長、およびそれを通じた提携各社の固有能力(コア・コンピタンス)の強化を可能とするようなチーム・ビルディングを行う必要があると思われる。

最後に一視聴者として多少欲を言わせてもらえば、顧客との「知の共創」⁽¹⁷⁾、すなわち「王様のレストラン」チームと顧客が共に知恵を出しあって、一緒に新しい料理やサービスの創造に取り組んでいくようなストーリーも描いてほしかった。残念ながら今回の全11話では、第7話を除いて、顧客にはあまり焦点が当てられなかった。しかし考えてみれば、一流のレストランの背景には、それを正しく評価できる一流の顧客が必ず存在するはずである。言い替えば、ある店が本当の意味で一流に成長していくためには、そうした一流の顧客とのやりとりを通じて、かれらと「一緒に」もっと素晴らしい料理やサービスを開発していく必要がある。また今回のストーリーでいえば、せっかくギャルソンを主人公の一人に据えたのだから、顧客との接点(コンタクト・パーソン)であるギャルソンが、顧客の顕在・潜在ニーズをしっかりと

(16) 戦略提携の持つこうしたダイナミックな可能性を知識の創造あるいは利用という観点から捉えた研究として、野中(1991)、バダラッコ(1991)などがある。

(17) 野中・紺野・徳岡・川村(1992)を参照。

王様のレストランのマネジメント・ビジョン（川村尚也）

把握することによってパワーを持ち、それがチーム・ビルディングの原動力となるというようなエピソードがあってもよかったと思う。現在日本では、こうした顧客を含む社会との知の共創によって顧客の真の満足を実現する、「生活者主導型」の企業・産業の創造が強く求められている。「王様のレストラン」チームが顧客や仕入先、銀行、地元商店街など広く周囲の人々（ステークホルダー）を巻き込み、かれらとのやりとりを通じて共により大きく成長していくような「素晴らしい」続作を期待して、この小論の結びとしたい。

【参 考 文 献】

- J. L. バダラッコ（1991）『知識の連鎖』中村元一・黒田哲彦（訳）ダイヤモンド社
- A. バンデューラ（1979）『社会的学習理論』原野広太郎（監訳）金子書房
- M. ブーパー（1979）『我と汝・対話』植田重雄（訳）岩波書店
- W. H. ダビドゥ&M. S. マローン（1993）『バーチャル・コーポレーション』牧野昇（監訳）徳間書店
- 早坂泰次郎（1992）『人間関係学序説』川島書店
- P. ハーシ&K. H. プランチャード（1978）『行動科学の展開』山本成二・水野基成・成田攻（訳）日本生産性本部
- 伊丹敬之（1992）「場のマネジメント序説」組織科学 Vo. 26, No. 1
- 金井壽宏（1989 a）「経営組織論における臨床的アプローチと民俗誌アプローチ一定性的研究方法論の基礎と多様性を探る」国民経済雑誌 第159巻第1号
- ……………（1989 b）「変革型リーダーシップ論の展望」神戸大学経営学部研究年報第35巻
- ……………（1989 c）「セルフ・リーダーシップ論の展望——その理論的基礎と実践的課題」国民経済雑誌 第160巻第6号
- ……………（1993）『ニューウェーブマネジメント』創元社
- ……………（1995）「個人と組織の短期的適応力と長期的適応力」企業行動グループ（編）『日本企業の適応力』日本経済新聞社所収
- J. R. カッツエンバック&D. K. スミス（1993）『「高業績チーム」の知恵』横山禎徳（監訳）吉良直人（訳）ダイヤモンド社
- J. レイヴ&E. ウェンガー（1993）『状況に埋め込まれた学習』佐伯胖（訳）産業図書
- J. リップナック&J. スタンプス（1993）『チームネット』鶴田栄作（訳）富士通ブックス
- 野中郁次郎（1990）『知識創造の経営』日本経済新聞社

…………… (1991) 「戦略提携序説」 ビジネスレビュー Vol.38 No. 4
野中郁次郎・紺野登・徳岡晃一郎・川村尚也 (1992) 「組織のダイナミズムを高める
“経験のマネジメント”」 ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス October-
November

I. プロゴフ (1987) 『ユングと共時性』河合隼雄・河合幹雄 (訳) 創元社
若林満・松原敏浩 (1988) 『組織心理学』福村出版
湯浅泰雄 (1987) 『共時性とはなにか』山王出版

[附 録]

ここで簡単に全体 (全11話, 1995年4月19日～7月5日放映) のあらすじをたどっておこう。まず第1話では, 都内のあるフレンチレストランのオーナーシェフが急死し, 店は, 昔彼がその母と共に捨てた息子「原田禄郎」(24歳)に譲られる。平凡なサラリーマンだった禄郎は, 突然の話に当惑しつつ, 父の遺言に従って, 昔父と共に店を作った元一流ギャルソンの「千石武」(47歳)を店に呼びだし, その建て直しに力を貸してくれるよう依頼する。店のスタッフはかれらを含めて12人。禄郎の異母兄だがやる気のない総支配人「水原範朝」(35歳), 天賦の才に気づいていない女性シェフ「磯野しずか」(30歳), しずかに惚れ込んで助手を務める「畠山秀忠」(27歳), 知識を鼻にかけて押しつけがましいソムリエ「大庭金四郎」(36歳), 客の名前すら覚えられない食堂支配人「梶原民生」(47歳), 口だけは達者な二流の菓子職人「稲毛成志」(34歳), 小心でおしゃべりでお調子者のギャルソン「和田一」(29歳), 作り笑顔しかできないにわかパーテン「三条政子」(28歳: 範朝と不倫をしている), よく皿を割る皿洗い「佐々木教綱」(22歳), そしてフランス人というだけで雇われた食材係「ジュラル・デュヴィヴィエ」(24歳)。先代オーナーとの意見の食い違いから店を辞め, 小学校の給食センターで働いていた千石だが, 自分の給料を投げ打って彼を雇いたという禄郎の熱意に負けて, 再びギャルソンとして復帰することを承諾する。

第2話では, 千石が意図的にミスをして危機をつくりだし, オーナーを含む全スタッフに「やればできる」という自信を持たせる。予め仕込んだ材料を調べ, 作ろうとすれば作れることを確認した千石は, シェフが作ったことのない6種類の違った料理のオーダーをとってしまう。これらを全て同時に出すというとてもない難題に最初しりごみしていたスタッフも, 禄郎の決断と千石の采配で, 全員一丸となって取り組み見事成功させる。足手まといになりながらも, なんとか手伝おうとする禄郎の熱意は認められるが, 逆に千石に対する反発は強まる。

第3話では, 赤字続きの帳簿を見て悩む禄郎に, 千石は人員整理をほのめかす。禄郎, 範朝, 千石がスタッフを一人一人面接するが, 人のいい禄郎はとて首を切れない。悩んだ末, サラリーマン時代の経理経験を生かして, 経費削減によって人員整理

を回避することに成功し、皆からの信頼を得る。

第4話では、でしゃばり過ぎる千石に梶原と和田が反発し、他のメンバーを煽動してストライキを構える。千石は自分でも料理は作れると嘘をつき、禄郎、範朝、政子の4人だけで店を開ける。強気に出てはみたものの、本心では仕事が気になる他のメンバーは、孤軍奮闘する千石と禄郎を不安そうに見守る。千石の下手な料理をみかねて思わず厨房に入ったしずかは、千石の熱意と自分への信頼に心をうたれて手伝いを始め、他の厨房スタッフもそれに続く。最後まで意地を張る梶原と和田をなんとか仲間に戻したいと、自分と一緒に頭を下げてくれないかと千石に頼む禄郎。千石は感動して自分だけで頭を下げに行き、全員が仕事に復帰する。千石としずかの間に信頼が芽生え始める。

第5話では、しずかが千石に押し切られて、閉店後いやいやながら目玉料理の開発に取り組む。一方、仕事に自信を持ってない政子は、範朝にだまされたショックもあって、店を辞めようと思いつめ、引き留めようとする範朝ともめた挙げ句、地下のワイン蔵にこもって呑んでくれる。しずかは残業食のジャムパンから新しい料理（びっくりムース）を思い付くが、火加減が難しくなかなか成功しない。試行錯誤の末、酔っぱらった政子が叶き気を催して厨房になだれ込むハプニングなどによって偶然成功し、しずかは自信をつける。

第6話では、梶原の別れた妻子が来店し、梶原は見栄を張って自分は総支配人だと嘘をつく。他のメンバーは当惑するが、禄郎のとりなしで梶原に協力することになる。畠山と稲毛がガラの悪い客に扮し、梶原がそれを追い払って格好のいいところを見せようとするが、そこにたまたま本物のチンピラが、範朝の借金の取り立てに来店。梶原は根性を見せてそれを追い返し、皆に見直される。

第7話では、日本とフランスの大臣会談の会食が行われる。協議が不調に終わったため、スタッフが一生懸命作った食事にも手を付けず、皮肉の応酬を続ける客達。見かねた政子は、千石から教わったたどたどしいフランス語で「早く食べなさい!」と怒鳴りつける。この一言でフランスの大臣が目を醒まし、食事ははなごやかに再開され、翌日の会談も成功する。政子は皆に見直され、その話が外国雑誌にも取り上げられて自信をつける。

第8話では、前回のフランスの大臣がしずかの料理を絶賛したため、しずかにフランスの三ツ星レストランから転職話が舞い込む。しずかの将来を考える千石は転職を勧め、引き留めようとする禄郎を強く諫めるが、他のメンバーは必死に引き留めを画策する。皆の気持ちに感動したしずかは、千石への好意もあって、せっかくの話を断る。千石はもったいないと思いつつ、しずかの自分への好意に心を揺らす。

第9話では、カラーヒヨコの事業に失敗した範朝が、借金の支払のために店の売上を着服し、その権利書売り払おうとする。休日に合唱練習のため店に集まった全メンバーにそれが発覚し、千石は禄郎を解雇するよう迫る。しかし、禄郎は千石の忠告に無視して範朝を許し、他のメンバーも禄郎の気持ちを汲んで、範朝を許す。

第10話では、雑誌でデザートが酷評され、千石に強く注意された稲毛が、自信を無くして職場を放棄し、地下のワイン蔵に閉じこもる。禄郎も、政子が自分を振って範朝とヨリを戻したことにショックを受け、同様にワイン蔵に閉じこもる。メンバーの代わるがわりの励ましにも頑なに首を振り続ける2人だが、ワイン蔵で仕事を続ける大庭に、自分の仕事に誇りを持って強くたしなめられ、ようやく仕事に復帰する。閉店後、千石は稲毛を解雇しなければ真の一流レストランにはなれないと迫るが、禄郎に強く拒絶され、しずかとの対話で自分の冷たさを痛感して、皆の知らぬ間に姿を消す。翌朝千石の失踪に気づき、禄郎と範朝は呆然とするが、梶原、政子、大庭、しずかたちに促されて禄郎も気を取り直し、残されたメンバーで店を盛立てていこうと決意する。

第11話は千石が姿を消して1年後のある日。すべてのメンバーが生き生きと働き、以前よりもっと繁盛している店に、禄郎が1年がかりで捜し出した千石が、客として訪れる。黙って姿を消したことへの反発と、戻ってきてほしいとの願いがからまって、複雑な気持ちのメンバーは、それでも精一杯の料理とサービスで彼をもてなす。食事が終り、相変わらずデザートに不信感を抱く千石に、プレッシャーを感じながらも、皆に励まされて1年間の努力の成果を必死に示そうとする稲毛。その出来映えに感動した千石は、稲毛に非礼と不明を詫びる。食べ終えて席を立とうとする千石を、全メンバーは必死で引き留め、また一緒に仕事をしようと呼びかける。自分の裏切りを許してくれる皆の優しさとその熱意に動かされた千石は、再びギャルソンとして一流の店づくりに取り組むことを決意する。