

言葉を越えた「リーダー」の資質

馬に教わるリーダーシップ

第2話 マロが動いた！

2014年9月24日（水） 小日向 素子

体重が私の10倍近くもある生き物が、ちょっと引き手を引いただけで動き出し、私の思う方向についてくるものだろうか。

考えてみればおかしな話。

周囲の牧場スタッフが当たり前のようにやっているの、つい自分もできるように錯覚していた。

いくら体重をかけて力任せに引き手を引っ張っても、びくともしない。

マロは、ていせん場（馬の手入れをしたり、鞍を着けるための場所）から動こうとしない。

頭の中で、マロの思考を推測してみる。

マロ：

（なんであなたについていかなければならないの？）

（面倒なんですけどー）

（あなただれ？）



そこで、頭で同時に強く念じながら、
「よろしくね」
「一緒に行こう」
と話しかけたり、なでたりしてみる。

やっぱりだめ。

なぜ動いてくれないのか、分からない。

ホースセラピストでトレーナーでもある小森さんが、チエチエッと小さな音を立てる。

(むむ？ 不思議な音。何か嫌なことがあったときに「チエツ」というのと似ているけれど違う)

すると、マロはするりと動き出した。あっけない。

馬は言葉の意味を解さない

「前を向いて、あまり後ろを振り返らず、丸馬場まで歩いてください」

言われるままに丸馬場へ、小森さんの指示を信じて（今思えば、“馬”ではなく“人”の言葉を信じて）後ろを振り向かず、歩く。

すると、不思議と引き手が強く引っ張られることもなく歩くことができた。馬が私のすぐ後ろを付いてきてくれたのだ。

変な感じ。

丸馬場と呼ばれる、直径20メートルくらいの円形の柵で囲まれた砂地の真ん中へと進む。

「はい止まって」

私が止まると、自然と馬も立ち止まる。

ますます変な感じ。

思わず、「すごい、止まった。私が止まったから止まったんですか？ 最初、声をかけたり、引っ張ったりしても全然動かなかったのに?!」

「そうですね。一つ言えることは、馬は言葉の意味を解さないとされています」

「そう言えば、くうまさんもそんなことをおっしゃってました。なら、どうやって指示するんですか？」

「ね。どうするんでしょうね。ちょっと見ていていただけますか？」

小森さんが私に代わってマロに近付き、長めのひもを右手に、左手に鞭を持ち、円の中心に立った。

すっと身体の向きを変えると、馬は柵に沿ってゆっくりと歩き始めた。

しばらくするとテンポが早くなり、さらに少しすると走り出した。

(どうして?)

「今やっているのが調馬策と言われるもので、馬のトレーニングです。馬に、『なみあし』『はやあし』『かけあし』と3つの速度に分けて走ってもらいます。やってみてください」

えええ！ とビビりながらも、言われるがままに円の中心へ。おそるおそる、鞭やひもを手に立つ。

はやあし、かけあし…



私が指示を与えるまでもなく、馬が自然に動き出した。

「最初になみあしをやってみてください。そのままでもいいですよ」

「はあ」

「慣れてきたら、はやあしにしてみてください」

「ええ？ どうやって？ だって言葉は分からないんですよ？」

「そう。馬は、言葉は理解しないけれど声の感じ、大きさや勢いなど、その人の全体の雰囲気のようなものは理解します。はやあし、と声をかけてみてください」

「はやあし」

と普通に言うが、ちっとも変化なし。

「全然勢いがないですよ。今のままだと馬は眠っちゃいそうです。なみあしの速度も落ちてきてますよね。」

(確かに)

「はやあし！」

ちょっと語調を強めて声をかける。

一瞬駆け出しそうになるが、すぐもとのテンポに戻ってしまった。

「そう。もっと続けて。声だけでなく、身体全体で表現して。手を上げたり、動いたりしてみてもいいですよ」

鞭を持った手を上げながら、

「はやあし！！」

と試してみる。

少し、走り出した。

「そう。そのまま、テンポが落ちないように、指示を出し続けて」

「はい！」

「それでは、駆け足をさせよう」

「かけあし！！」

全く変わらず。

「勢いが変わってないですよ。しっかり声を出して」

「はいっ。駆け足」

「全然駄目ですよ。お腹から声出して」

この時点で既に、馬は私でなく小森さんを見ている。

「ほら、もう馬が私のことを気にし出していますよね。気合いが足りない。身体をもっと使って、馬を後ろから追う感じでやってみて」

「はい」

都会生活で大声を出すシーンはめったになく、それはむしろ社会規範に反すると思ってきたせいか、声が出ない。声は無理とあきらめ、走って追うことにした。

小森さんの指示が飛ぶ。

「馬に近寄って、馬の後ろから追う感じで！」

「はい」

馬の方に一歩踏み出し、一緒に走る。

すると、馬が走り出した！

(おお！)

という気持ちと

(はあー)

という気持ちが交錯する。

「リーダー」と馬が認めるか、否か？

時間にしてわずか10分。体力というか、気力を使い果たした気分。下っ腹に力を入れて、声を出したり、全身から気を発して、「動いて！」という気持ちを込めたり。

最初に小森さんがやってみせてくれた時は、大声で指示することはなかった。そう言えば例の「チェチェツ」という小気味のいい合図はしていたけれど、後ろから追う、ということもしなかった。けれど、小森さんはちょっと一歩前に入るようなそぶりをしたり（実際には前に出てはいない）、鞭を持っている手を上げたりしていた。

とてもわずかな動きで、馬のほうはとても明確に指示を受け取っていたということ。

うーん。この差はいったい何なんだ？

最初に頭に浮かぶこと。小森さんは毎日この仕事をしていて、マロとの関係もできあがっているので、阿吽の呼吸で小森さんの言うことを聞くのでは？と思える。

けれど、牧場主のくうまさんは確か、馬は犬と違って個体認識をしないと書いていた。であれば、小森さんだろうが私だろうが、指示さえきちんと出せば馬には伝わるはず。

言葉の意味は伝わらないということだったから、一生懸命「念じる」というか「気合い」を入れてみたつもりだけれど、そういう私の念力みたいなものが弱いのだろうか？

小森さんに率直に聞いてみる（というか半分愚痴だ）。

「何か、めちゃめちゃ疲れました。全然言うこと聞いてくれないし。どう伝えればよいか分からないし。一生懸命、念じてみても駄目だし…。でも小森さんがやると、ほぼ何もしないような感じなのに、馬は思い通りに動いてますよね？」

「ふふ。まあ、そうですね」

「こういうのって、やっぱり小森さんが特別なんですか？」

「いや。誰でもできるようになります」

「え。じゃあ、毎日やれば私でもできるようになりますか？」

「うーん。もちろん毎日やるに越したことはないけれど、でも、ただ毎日やればいいというわけではないです。小日向さんが毎日やっても、馬がリーダーと認めないような振る舞いが続けば、馬は全然理解しないままです。犬のように毎日エサをあげる人になついたりすることはないんです。そもそも、馬は個人の特徴を覚えるということがないんです」

「はあ」

「例えば戦国時代を舞台にした映画で、敵の武将を倒して、その敵の馬に乗り移ってそのまま走っていくシーンがありますよね。あれができるのは、馬が個人になつているのではないからです」

「おおお！ 確かに」

ここまできて、ふつふつと沸いていた“感じ”が爆発した。

馬はその人の振る舞いを映し出す鏡

馬は、「私」を覚えていない。だから下手なおべっかを使うこともなく、私を哀れに思って助けてくれることもなく、利害関係による計算は一切なく、ただひたすら、毎回「私」を観察し、ストレートにレスポンスしてくれる。つまり馬は私の鏡になってくれるのだ。

企業研修でも「コミュニケーション研修」とか「エグゼクティブコーチング」などで、ロールプレイの相手、あるいはコーチと呼ばれる人が、自分では気づきもしないコミュニケーション上の間違いや癖などをあぶり出し、成長を促すというプログラムがある。でも、どれもあまり効果がない（と私は思っている）。その多くが単に「動作を矯正する」といったあまりに表層的な部分の活用だけで終わってしまい、結果として、一回参加すればもう十分、となってしまう。

会社員時代、何百万もするエグゼグティブコーチングも受けたことがあった。そのとき、受講生として私が強烈に思っていたこと。

(なんで、仕事の現場にいないあなた＝講師＝に指導されなきゃいけないの?)

(そのロールプレイって、現場で使える? 忘れちゃうと思うなあ。現場で応用するためのメソッドは?)

(コーチングっていうけれど、この対話で内省が深まっていると思えないんですけど。少なくとも、もともと私も知っているけれど直せない問題点があぶり出されただけ。知りたいのはどうやったら直せるかなんですけど!)

つまり、従来の企業研修はそもそも、講師の資質やプログラム作成者の作為に頼っているというところが、参加者を素直にさせないし、体験型といっても疑似体験すぎるし、繰り返しやるだけの魅力がない。結果として効果がないということになっていると思う。

それに比べてこの「馬」との体験は何と魅力的なこと! この私ですら素直になって「馬さん教えて」と謙虚になり、「できるまで何度でもやりたい」という気持ちになる。

さらに、言葉以外の、本来鍛えようがないところを鍛えてくれそう。これは従来の研修ではカバーしきれなかったところだと思う。

企業の中ではほとんどのことを言葉、そして数字で解決しようとする。でも、私たちは分かっている。それだけではよいチームはできないし、よい仕事はできない。

だから「飲みニケーションは大事」「タバコ部屋は必要」などと言葉プラスアルファの場を大事にしたりもする。

でも、そうした場は単なる「愚痴大会」になりがちだったり、会議室でやるべき対話の改善をしたくないがための逃げだったりもする。

本来は、自分たち自身のコミュニケーション、ひいてはリーダーシップ（フォロワーシップ）の力を向上させるべきなのだ。

言葉を越えた“惹きつける力”

私が出会った大企業の幹部、ベンチャー企業の社長、グローバル企業の日本支社のトップクラスには、ときおり、言語を越えた勘の良さを持っていて他人を惹きつける力のある人がいた。

部屋に入ってくるだけでピリっとした空気をもたらすのは、その人のポジションがそうさせるとも言える。けれど、リラックスした時に、いるだけでその場を明るくするような人は少ない。

母国語が通じる国であればそのように振る舞うことができる人には、ときどき出会うことがあった。しかしごく少数だが、どの国に行っても、その国の言葉がしゃべれなくても同じことができる人たちがいた。そういう人たちだけが、世界各国のリーダーたちの間に入っても、輝きを失わず、いつものリーダーシップ、いつものコミュニケーション力が発揮できる。

個人的に感じていたことだが、そういう魅力的なリーダーが日本にはほとんどいない。なぜか海外のほうが多いように思える。

マーケティング部門の日本の責任者として、日本からたった一人で、海外の同レベル以上のポジションのリーダーたちと共に戦略会議に参加したり、会議後のパーティーに出たりする機会が多い中、可能か不可能かはともかく、

「いるだけでその場が明るくなるような人でいたい」

「何かが足りない」

「けれど、何が足りないか分からない」

「どう訓練すればいいのかも分からない」

とっていた。

その先の何かが必要。

どう動機付けするのか。

どう雰囲気を作るのか。

つかみどころのなかった道のり。それを導いてくれるものが「馬」かもしれない！

｜ このコラムについて

馬に教わるリーダーシップ

外資系IT企業日本支社の部長としてマネジメントに奔走していた「私」は、リーマンショックに伴う業績悪化から突然解雇される。新規ビジネスの立ち上げを模索する中、以前から疑問を抱いていた自分自身の統率力やコミュニケーション能力に向き合うきっかけがやってくる。それは偶然からの「馬」との出会いだった。

群れで生きる馬は、そのときどきの生存環境に最もふさわしい資質を持つリーダーに一期一会で従うという。言葉を理解しない馬と意思を疎通するうちに「私」は自分なりのリーダーシップ、そしてコミュニケーションの本質について学んでいく。

人間の振る舞いを鏡のように映し出す馬を通して、卓越したリーダーシップ、優れたチームワークとは何かを探し求めていくオン・ザ・ウェイの物語。