

どうすれば集団を動かせるのか

馬に教わるリーダーシップ

第3話 イギリスにて (1)

2014年10月8日 (水) 小日向 素子



イングランド北部。歴史ある町、ヨーク市。

12世紀から14世紀、200年もの歳月をかけて築かれた城壁を抜け、ジュリアという女性の運転する車の助手席に座り、彼女の牧場へと向かう。

2013年5月。神戸での馬との衝撃的な出会いからすでに1年がたっていた。

神戸から戻ってすぐ、「馬のリーダーシップ研修ってないのかな？」とインターネットで検索してみた。

あるある！

やっぱり、世界がほうっておくわけないな、と納得する。

プログラムのいくつかは動画でもアップされている。神戸の牧場で体験した「調馬策」をベースにしたプログラムもある。

米国やヨーロッパ各国では、馬の力を借りたリーダーシップやコミュニケーション、チームビルディングの研修プログラムが90年代後半から広まり、今では世界的な組織まであるようだ。

数多いそうしたプログラム提供者の中でも、特にジュリアに目がとまった。

ジュリアは「馬に触発されるリーダーシップ (Equine Inspired Leadership) 」 「ホース・コーチング (Horse Assisted Coaching) 」 という新しいタイプのプログラムを、ここ、ヨークで提供している。

彼女は2008年まで、世界屈指のコンサルティングファームで、ホテル業界を対象とするコンサル部門を率いていた。

グローバル企業の「振る舞い」「思考方法」には“カラー”がある。私も2008年まではグローバル企業にいたし、実際に彼女がいた会社の日本支社の方々との付き合いもあり、「共通言語」を持っているのではと思った。

彼女の「Equine Inspired Leadership」のセオリーは、本で読むことができた。コンサル出身の彼女らしく、チャートや図を駆使した企業人にとってなじみ深い書き方が、馬の力を借りた学びについてのほかの本たちとはちょっと異なった。

彼女のエグゼクティブコーチング料金は1日で18万円くらい。決して安くはないけれど、実際に彼女のプログラムを受けてみたいと思った。

ヨークの駅からジュリアの牧場までは20分くらい、あるいは30分くらいだったのかもしれない。最初の1分こそ、ヨークの城壁の話をしたけれど、出会って早々、不躰と思いつつも、はやる心を抑えきれず、聞いたかった質問が口からこぼれてしまった。

コンサル業界から、馬に学ぶ世界へ

「ジュリアさん、あなたの本を読んだのだけれど、すごく有名な会社の責任あるポジションにいたのに、なぜ会社を辞めたの？」

ジュリアはちらりと助手席の私を見て、にっこり微笑む。

「2008年に、私の部門が他の会社に売却されてしまったの。それで、新しい会社には私のポジションがなかったのよ」

いともあっさり、言ってみれば「クビ」になった話。少しも自尊心を損なわれたような感じがなく、すっきりした口ぶりが心地よい。

2008年は奇しくも私が買収により会社をクビになったのと同じ年である。

でも、その後が違う。彼女の著書によると、彼女は会社を去った翌年の2009年に、馬に関わることを始めている。なぜそんなに早いタイミングで馬の世界に入っていくことができたのだろうか？

「コンサル業界からこの世界って、なかなか普通の人には飛び込めないですよ。どうやって出会ったというか、そもそも、今のお仕事をなぜやろうと思ったの？」

「まあ、そもそも馬は好きで、子供の頃は馬の仕事がしたいと思っていたの。親に反対されてあきらめたけれど。2002年には初めて自分の馬を購入したくらい。2004年だったか、モンティ・ロバーツの『Horse Sense for People』を読んで、感銘を受けていたの。その後、会社を辞めてすぐ、2009年にキャロライン・レズニック（ホーストレーナー）と働き始めて、企業人時代には気がついていなかったけれど、私の企業での振る舞いは、実は馬たちが私に教えてくれていた、と気がついたの。それで、そのことを企業の人たちに伝えたくて、リーダーシップ・スタイルやチームワーク、コミュニケーションについて、馬とパートナーシップを組むことでもっと深く学んでいくファシリテーションを始めたのよ」

「ああ…」

私の中で（そうそう、そうですよね…）という気持ちがいっぱいになったが、深く頷くだけで、言葉が出てこなかった。

ジュリアの牧場に着いた。

エミリー・ブロンテの「嵐が丘」の舞台はこんなところだったのだろうか。果てしなく広がる草原に、小さな古い屋敷。厩舎には現在、複数の馬主が宿借りをしているそう。

軽い朝食を食べながら、安全に関するレクチャーを受けたあと、すぐに放牧場に行く。ゆるやかな丘陵地帯。馬が5頭いるのが見える。

放牧場の入り口でジュリアが私に尋ねる。

「この中でどの馬がリーダーだと思う？」

「私に似た馬」はどれ？

「ええ？ どの馬がリーダーって…うーん…」

反射的に、組織の中での体験を思い起こしながら、自分なりのリーダー像を浮かべてみる。

「うーん、あの黒い大きな馬でしょうか？」

「なぜ？」

「私が放牧場に入った時の振る舞いからでしょうか。まず最初に近寄ってきたのは、茶色の中くらいのサイズの馬ですよね。好奇心でいっぱい、いたずら好きで、やんちゃ坊主っぽい。他の馬たちは一カ所にゆるく固まって、訪問者を気にしつつもそのまま草を食べていたけれど、黒い大きな馬だけは食べるのをやめて、遠

くからじっと私たちの様子を見守っていたから。リーダーはあの黒い馬かなと思いました」

「良い推測ですね。馬は群れで生活する動物です。牙も角もない、草食動物です。敵から身を守るためにいつも群れで行動します。そして、群れのリーダーに求められることは、いち早く危険を察知し、安全な状態へ導くことです」

そんなやり取りがありつつ、5頭いる馬をすべて別の小さな四角い馬場へと連れて移動した。馬場にたどり着くと、馬たちはまた自由に思い思いの動きを始める。ここでまた質問。

「この馬たちの中で、あなたに一番似た馬はどの馬だと思いますか？」

「似ている、ですか?!」

「ええ。まあ、好きな馬とか、気になる馬でもいいですよ」

しばらく馬たちの動きを観察してから、リーダーの馬より少しだけ小さい黒毛の馬が気になった。それで、そう trying みる。

「ふーん、面白いですね。理由は？」とジュリア。

「うーん、似ている、という視点で言うと、あの黒いリーダーの馬ではないと思うんです。私は、あんなに落ち着いていない。かといって、最初に寄ってきて、いたずらをしかけた茶色の馬とも違うし。残りの3頭のうちのどれかだなあ、と思って。3頭の中ではあの馬が最初に私に近寄ってきたし…。何となく…」

「そうですか。あの馬は名前がジャッキー。若い雌馬です。今この群れは代替わりがありそうで、私は彼女が次の世代のリーダーになるだろうと思っているのよ」

「へえー」

「どう？ 私は、あなたに似ていると思ったわよ。賢く、勇気がある」

「へえー、何だか嬉しいです」

お世辞だなあとも思いつつ、やっぱり顔がほころぶ。

リーダーを探したり、自分に似ている馬を群れの中から探す、という作業は、リーダーという存在についての理解や、自分の個性やチームの中での役割をしっかりと把握しているかどうか、また初めて出会うチームの仲間の個性を見抜けるか、というあたりが試されるように思う。

プログラムはどんどん続く。

「さて、では次に、この5頭を一度に走らせてみることはできますか？」

「ええ？ 本当に？ 何もなしで、手ぶらで？」

ジュリアは黙ってにっこり微笑んで、頷く。

（ええええええ？）

という気持ちのまま、おそるおそる歩き出す。

あれ、けれど、いったいどこに向かうべきなの？

そうだ、動く前に、

THINK、THINK、THINK!（考えろ！）

考える前に反射的に動くのは私のいつもの悪い癖。仕事をしている時は気をつけているけれど、ちょっと変わった環境にいると癖が出てしまうなあ。

そうだ、あの私に似ているというジャッキーに助けてもらおうか？

いやいや、やっぱりリーダーが肝なんじゃないの？

うん、そうだ。リーダーだよね。

意を決して、大きな黒い威風堂々の馬に近づく。

しかし、何をしたらよいのか分からない。

再び、THINK、THINK、THINK!

そうだ、神戸の時みたいに、追ってみるかな。

黒馬のそばに寄り、前に神戸でやったように、後ろから追いかけるような動きを試してみる。最初は、かなり控えめにアプローチ。何せちょっと怖い。ほかの馬たちがどう動くかも分からないし。

なぜ？モヤモヤでいっぱい…

黒馬は少し動く。相変わらず、大きな声は出せない私。それでも、少しずつ大胆に、黒馬にアプローチする。

両手を大きく上げる。後ろから走って追う！

黒馬はわずかに動くけれど、走り出しはしない。一方で、黒馬がちょっと動くと、連鎖反応でほかの馬たちも一斉に少し動く。まるで池に小石を落としたときに起こるさざ波のような連鎖。

でも、すぐ止まる。

結局、私は5頭全部を一度に走らせることはできずに終わった。

力尽きた感じ。

(何も道具を使わずに、5頭を一度に走らせるなんて、ほんとにできるのかな?) という疑念がわく。

そんな私の気持ちを読み取ったかのように、ジュリアはすかさず、

「じゃあ、私がやってみるわね」

と馬の中に入っていく。

大きく両手を上げて、後ろから追う。前に小森さんがやっていたみたいに、チエチエ、という音も立てている。

動いた。

そして、一斉に走り出した。

ええええ？！

すごい！びっくり！ちょっと悔しい。なぜなぜ？？？

似たようなことは私もしていた。なぜ、群れ全体が走り出したのか、分からなかった。

「リーダーを追えば、みんながついていくと思ったのだけれど、ダメでした。あなたはどうやったの？何かコツがあるの？」

ジュリアはまた謎の微笑み。

「そうね。この群れの中の、それぞれの馬の個性を見てきましたよね。どの馬を追えば全体が動くのか？というところなんですよ」

「うーん。ジュリアはどの馬を追ったの？」

「さあ、どの馬でしょうね？ 答えは自分で見つけてください」

何だか消化不良のまま、あっという間に午前中の時間が過ぎ、ランチタイムになった。

個性を見抜く、適材適所を考える、自分のリーダーシップ・スタイルを知る、そんな力を育むことができそうなプログラムの評価をしたい私と、馬を一度に走らせるという課題を乗り越えることができず、しかもどうやったらできるようになるのか皆自分からない、というモヤモヤでいっぱい私。

そう言えば、ジュリアは朝から一度も「明確な答え」は言っていない。答えは「私」が「馬」とのかかわりのなかで理解していく、ということが重要なのかもしれない。

午後からは、さらに「モヤモヤ」度アップのプログラムが展開されることになるのだった。

| 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。