

# リーダーは臨機応変、日々変わる！

## 馬に教わるリーダーシップ

第5話 深まる疑問

2014年11月5日（水） 小日向 素子



イギリスから帰国後しばらくして、韓国で乗馬クラブを立ち上げるプロジェクトが始まり、くうまさん（第1話参照）と韓国へご一緒する機会に恵まれた。

乗馬クラブへ移動する車の中で、くうまさんに

「それで、イギリスでのプログラムはどうだったの？」

と聞かれる。

「いや～、それが…。リーダーシップ研修としては、凄いだらうと思うんですけど……」

「なに？」

口ごもりつつも、一応ひととおり説明する。が、反応が薄い。

そこで、挫折感が一番大きかった「馬と一緒にゴールを目指す」プログラムのことを詳細に説明するも、

「へ〜」

と興味なさそうにスルーされてしまう。

そのまま話が終わりそうになった時、ふと思い出して

「あ、そう言えば最初の方で、馬の群れを、何も道具を使わずに、同時に走らせろって言われたんです」

「お！ それは面白いね。一度に走らせるの？ それは結構ハードル高いよ」

お、引っかけた！

そうそう、あれは答えが知りたい！

「そうなんですよ。それで一生懸命必死でやったのに、できなかったんです！！！！あれって何かコツがあるんですか？」

くうまさんはニヤリとする。

「じゃ、ここでもう一度やってみるか。僕がもうちょっと面白いプログラムに変えてやってみせるよ」

そう言って、乗馬クラブに到着するなり、乗馬クラブの新人若手スタッフ4名を選び、彼らに、馬場に5頭の馬を連れてこさせた。

「じゃ、馬と一緒に、みんな馬場の中に入って。今から4人で協力して、この馬たちを一行に並んで歩かせてください。道具は引き手一本だけです。馬にさわってはいけません」

大きな声でくうまさんが言い、4名の若者は、戸惑いながら馬場に入る。

## リーダーは臨機応変に変わる

---

これは面白い。どうやって馬を一度に、しかも、一列に並ばせて動かすか？ しかも人間は4名なのに馬は5頭。紐は一本。4名でどうやって協力しあうか？

群れを一度に動かす、ということに加え、複雑な学びの要素が取り込まれている。

若者たちは集まって何やら相談したあと、動きはじめる。しかし、遠目に見てもほぼ意味なくウロウロしているだけのように見える。

行き詰まりそうな頃合いをみて、くうまさんがヒントを出す。

「馬は群れで行動する生き物です。この群れの中にリーダーがいます。そのリーダーを見つけること。そしてそのリーダーにどうアプローチするか、がポイントですよ。よく見て、考えて」

これを聞いて、私は、すかさず、憤懣やるかたない、くらいの勢いで訴える。

「くうまさん、イギリスで、私はリーダーを狙って走らせようとしたんですよ。なのに動かなかったんですっ！」

「それ、ほんとにリーダーだったの？」

え?! 違うの?!

くうまさんは、話を続ける。

「馬の群れにはいつもリーダーがいるけれど、リーダーは状況に応じていつも変わるんだよね。固定化されていない。人間社会だと、サルとかもそうだけど、ボスが一度決まると、退くまでずっとそいつがボスでしょ。ヒエラルキーが固定化されているんだよね。馬の群れはそれとは全く違うんだよ。もっと言うと根本的な違いは、馬の群れでのリーダーシップは“強さ”ではなく、“弱さ”を基準にしたリーダーシップなんだよね」

「弱さを基準にしたリーダーシップ、ですか？」

「そう。馬は、肉食動物に比べて弱い。だから、危険を察知し、逃げることで生き抜いてきた集団なんだよね。リーダーは弱さに対する感受性というか感覚が高くないと生き抜けないんだよ」

「例えば、今年は干ばつだから水を探さないと死ぬ！ となったら、水を探す力があるやつがリーダーになる。狼が近くにたくさんいる広大な放牧場にいる馬の群れなら、少しは威嚇できるような体が大きく走るのが速い馬がリーダーかもしれない。小さな牧場で危険もなく安定して過ごしている群れだったらどうだろう？ 見た目がすごく小さくて、身体能力もとても低そうな馬がリーダーってこともあり得る」

「とにかく、時間と場の状況によって、リーダーは変わる。日によっても変わるし。それに、リーダーが2頭いることだってある。すべては状況次第」

なるほど。

危機を察知し、群れを安全な方向に統率する。

ヒエラルキーは必ず存在するけれど、固定化しない。

それって…

「僕はもはや人間社会でも、新しい組織、新しいマネジメントってそっちだと思っているけどね」

私が言おうと思ったことを、くうまさんが口にした。

そんな気がする。

同じ組織で協働する仲間も、強さにばかり敏感なリーダーの下で固定化されたら、部下はだんだん奴隷化するような気がする。

それにリーダーだって、力で君臨するのは疲れる。限界がある。

(私のこの理解はとても浅く、くうまさんの発言の意図とはズレがあったことが後に判明する。この“ズレ”は、実は非常に大きな意味があるのだけれど、そのことはまだ私も完全には理解できていない)

## 弱さに敏感なリーダーって？

---

くうまさんは続ける。

「こんなに世界がネットワークで繋がれて、情報にあふれて、環境がどんどん変わっていて、しかも右肩上がりの時代ではなくなっている今は、なおのことリーダーのあり方そのものが、もっと馬の群れに学ぶところがあると思っているよ」

ふむふむ。そうだなあ。実際、企業でも、立ち上げの時期のリーダーと、維持拡大の時期のリーダーとはタイプが全然違うのはよく認識されていることでもある。でもどちらも、どうも“勝つ”とか“拡大する”といった「右肩上がり」方向にだけ向かってリーダーが選ばれているような気がする。

しかし、考え始めて、分からなくなる。

「弱さに対する感受性」とか「弱さを基準にする」ということはどういうことだろうか？

つまるところ右肩上がりを目指すことそのものを放棄するということなのだろうか？

「強さ」とか「弱さ」って何だろう？

「弱さに敏感」なリーダーってどんな人だろう？

それに、リーダーが流動的な組織とは、どんな組織なんだろう？

そんなに頻繁にリーダーが変わったり、あまりに多くのリーダーがいたら、組織は混乱しないだろうか？

(この議論は、先のくうまさんの発言に対する私の意識の“ズレ”と関連していて、馬に教わる旅の中でももう少し深めていきたい。まだその途中ではあるが…)

私が思案にくれ、思考に行き詰まり、目を上げると、目の前でプログラムを終えたスタッフたちが目を輝かせている。彼らは結局、一列に並ばせることはできなかったのだけれど、元気だ。

「面白かった！」

「みんなと協力することをすごく考えた」

「どうやったら一列になるんですか？」

スタッフは楽しそうに感想を口にしている。

私はといえば、申し訳ないけれど、再び心ここにあらずで、イギリスでの自分の振る舞いがフラッシュバックのように浮かんできていた（鮮明に記憶がよみがえる、というところがまた凄い。これも馬の凄さだと私は思っている）

あの時、私は、リーダーはあの大きな黒い馬、一頭だけだと思い込んでいた。でもジュリアが、ちょうど世代交代の時だとも言っていた。もしかするとあの場では、黒い大きな馬と、次世代リーダーのジャッキーの両方に、一度にアプローチするべきだったのかも？！

あるいは、私の狙いはだいたい正しかったけれど、伝わっていなかったのかもしれない。とすると、そもそも私のノンバーバル（非言語）コミュニケーションの力が異常に弱いのかもかもしれない。

いや、その両方なのかもしれない。

多分両方なのだろう。ものごとは、いつも白黒ではなく、白と黒の間に文字通りグラデーションがあり、実に多様で繊細なものであるはず。

ああ、もう一度試してみたい！

**「非言語」では伝えられていないのか**

---

それにしても…。

メラビアンメラビアンの法則によれば、言葉が伝達に占める割合は7%。残りの93%は、ボディランゲージボディランゲージ（視覚）と声のトーン（聴覚）。

言葉を理解しない馬にメッセージが全然通じていない、ということは、私は普段、7%の力にのみ頼ってコミュニケーションをしている（生きている）、という事実を示している。それって、もはやコミュニケーションしていない（生きていない）レベルなのではないだろうか？

我がことながら、嘆かわしい。

認めるのはとても苦しいけれど、残念ながら、そうなのだろう。

以前書いたように、会社の360度評価で「Listen by Heart」という項目の評価が低かったり、部下に「小日向さんって何か壁がありますよ」と言われた事実が示している通りなのだ。

この評価や言葉を受けた時は、「そうか？」「努力してるんだけどな？」「いっぱい話しているし」とあまり腑に落ちずにいた。そして、コミュニケーション回数を増やせ！とばかりに飲み会に参加したり、ランチ会をしたり、1対1の面接を増やしたりして、自己満足していた。

けれど、私が「言葉」だけに頼って、表面上、いくら事実や技法を重ねても、本質は何も改善しないのだ。

声のトーン、ボディランゲージ、こうしたものはどう改善できるのか？

それこそ、コミュニケーション技術講座に出てくるような「心を開いていることを示すためには腕組みはNG」、「自分は味方だよという雰囲気伝えるにはスタッフの後ろに立つ」など、典型的な例は知っていて、心がけてはいる。

でも、イギリスでは、私のノンバーバルコミュニケーション技術は全く伝わって  
いなかった。

リーダーとおぼしき馬にむかって、厳しく勢いのある声のトーンで、両手を大き  
く上げて、時には走りよってプレッシャーを与えても、それでも、走らなかった。

なぜ？

「演じた」から、伝わらなかったのだろうか？

そりゃそうだろう。人間ですら、下手な演技は見抜く。

でも、私は一応、感情もこめて、本気で、“走れ！”って念じていたけどな？！

言葉を使わないコミュニケーションで、何千年もの間、生き延びてきた馬の集  
団。いわばノンバーバルコミュニケーションの達人である彼らの前では、感情込め  
て演じた程度の、声のトーンやボディランゲージなど、全くもって意味がないとい  
うことか。もしかすると、聴覚や視覚といった人間が規定しているもの以外の感覚  
を、馬は持っているのかもしれない。

馬が持つ特別な力。

そう。あのゴール直前の挫折。

なぜ馬が私と一緒にゴールを切ってくれないのか？

きっと、その謎とつながる！

その時、くうまさんの怒号が響いた。

「おまえ、ちゃんと聞いているか！」

「あ、すみません」



いやいや、本当に失礼いたしました。

しかし、馬って深い。

馬と私の、謎解きの旅はまだまだ始まったばかりだ。

## ｜ 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。