

## 「共に生き延びる」新しい組織

### 馬に教わるリーダーシップ

第6話 私の弱さがチームを強くする

2014年11月19日（水） 小日向 素子



「弱さに対する感受性」というフレーズは、くうまさんと最初に会った日からのキーワードだった。

弱さに対する感受性を基準とした組織こそ、21世紀の組織で、そこに新しいマネジメントのヒントがあるという。

「理想の組織をつくる」ということは、2006年から2008年頃、会社員だった私が必死で追っていた目標だった。

とあるグローバル企業で、マーケティングの責任者になり、日本国内での最終権限を持つようになった2006年。私に課せられたミッションは「アジア、南北アメリカ、ヨーロッパ、日本の4つの地域から構成されるワールドワイドのマーケティングの中で“お荷物”である日本の組織を、2年以内に立て直す」こと。

「どうやったら、皆が一つの方向を向いて楽しくて思わず会社に来てしまう、ついつい仕事に没頭してしまう、自らの内からわき上がる衝動に動かされて仕事ができ、結果もついてくるという状態になるのか？」

紆余曲折の2年。マーケティング部の役割の再定義、関連部署との関係の回復と構築から始まり、部署内の人員の再配置、採用と退職のマネジメント、そしてもちろん、部門の効率性向上、売り上げへの貢献という事業面での成功など。「私がやれることはやりきった」と当時は心底思っていた。

上司からの評価も高かった。2008年にクビになったとはいえ、解雇の理由は、日本の企業文化の中では、私のポジションには、技術系の50代の男性が良いと新会社が判断し、クビになったという経緯であり、組織づくりという私のミッションは達成されたと思っていた。

でも今、冷静に考えると、私自身が、会社を辞めた後「何をして良いの分からない」症候群に陥ったりするあたり、とてもおかしい。

既存の評価軸の中で評価される組織づくり、「成功」のための組織作り、をされていて、自分で考えて生きる、ということをしていなかったのだと思う。それでは、私をはじめ、チームの人たちが「生き生きと働く組織」などづくりようもなかった。

大阪大学大学院経済学研究科の深尾葉子准教授が『魂の脱植民地化とは何か』という本を書いておられる。自由なはずの個人の魂の活動が、人間社会によって呪縛され、本来の自分を発揮できない状態を「魂の植民地化」と呼んでいる。会社にいた頃の私は、知らず知らずに私という個人の魂を呪縛し、植民地化していたのだと思う。

第1話で、会社を辞めさせられた時、正直ほっとしたと書いたが、まさに、そこに理由があったのだと思う。

私自身、いま本当に完全に魂が自由になっているかと問われると、自信をもって「はい」とは言えない。けれど、馬から教わる旅をしている中で少しずつ、自分自

身の魂を感じはじめています。

## 「捕食動物の組織 vs 非捕食動物の組織」とは？

---

馬の群れのあり方が、なぜ21世紀の組織のあり方の新しい基軸になり得るのかを考えてみたい。

90年代から2000年代にかけては圧倒的な情報化とグローバル企業の時代だった。そこでの価値観は、何はともあれ、利益拡大が第一義的な目的だったと思う。経済的な「弱肉強食」の価値観が極まった時代だったと感じている。

2008年のリーマンショックはその価値観の行き詰まりを示した事件だったし、日本における3・11の東日本大震災を経て、経済の右肩上がりや拡大路線の思考では生き残ることができない、と確信を持った。

これは経営の神様、ピーター・ドラッカーがそれこそ半世紀も前から述べていることだけれど、企業は「利益拡大」だけを一義的に目指す存在でいてはいけないという大前提に立ち戻るべき。というよりそうせざるを得ない時代に突入にしていると思う。

「弱肉強食」でない組織。それはきっとその逆。「弱い者を食べない」「弱さに対する感受性を基準にする」というキーワードが大切になると直感した。

馬の群れと21世紀の組織のあり方について調べていたところ、米国アリゾナ州のリンダ・コハノフ（Linda Kohanov）という人が、「群れのカ（The Power of the Herd）」というテーマで本を出していた。彼女は1997年から、リーダーシップやパーソナル・ディベロップメントといった分野について、馬の力を借りて学ぶプログラムを展開している。彼女も、馬の群れのあり方に、21世紀のリーダーシップや組織のあり方が隠されており、それを学ぶことで世の中が向上していく、と考えていた。

実はこの数日間、彼女の“The Power of the Herd: Leadership for the 21st Century”というプログラムに、はるばるアリゾナまで出かけて参加してきた。

そのプログラムの中でリンダが、プレデトリー（predatory）・パワー（捕食動物の価値観）と、ノン・プレデトリー・パワー（非捕食動物の価値観）を分析して分かりやすく示してくれていた。

表にしてみると、次のページのようになる。

プレデトリー・パワー (捕食動物の群れの価値観)	ノン・プレデトリー・パワー (非捕食動物の群れの価値観)
1 他者を犠牲にしても自分に栄養を与える	個とグループのニーズを同時に支える
2 関係性よりテリトリー（縄張り）に重きを置く	関係性はテリトリー（縄張り）より価値があるとみなす
3 プロセスよりゴールに価値を置く	ゴールよりプロセスに価値を置く
4 死ぬまで戦う	攻撃相手が手を弱めたら戦いをやめる
5 適者生存に向かって、征服する、生き残る	複数の生存可能性があることを前提に互いに助け合う、安全を守る
6 「殺すか、殺されるか」のメンタリティー	「生きる」と「生かす」のメンタリティー
7 弱者は間引く	弱者を守る
8 自分の弱さはどんな犠牲を払っても隠す	弱さを抱える者も隠すことなく、他者を信頼することができる
9 意図的に恐怖心をあおる	エネルギーは真の危機のために温存する
10 競争重視	協力重視

仕事や日常生活を振り返って思い出す数々のシーン。それらは、プレデトリーとノン・プレデトリー、どちらの価値観を基準にしているか、考えてみた。

## 「食うか食われるか」の“プレデトリー”な組織

例えば、日本と米国本社との間で、1週間の売り上げや市場状況について話す電話会議。目標を達成していない場合はそれぞれ自己保身に走る。米国本社の支援が悪かったとか、営業担当者が全然効率的に客回りをしないだとか、マーケティング部門の広告やパンフレットが悪いだとか、責任のなすり合いをするのはとてもよくあること。このたった1時間の会議の間、表の左側に書かれた要素が複数、複雑に絡みあったエネルギーで満ちあふれる。

そのほかにも、

三四半期にわたって売上目標を達成できないマネジャーはクビ。

自己紹介で有名大学を卒業していることをひけらかしたり、会議でことさらに早口の英語で話したりして相手をビビらせる。

自分に都合の良い結果に導くため、巧妙な話法を駆使する。

結論に達するスピードの重視。分刻みの戦い。

といったことが次々と記憶によみがえる。

読者の皆さんも、表の左側の例を挙げるのは、右側の例を挙げるよりもたやすいのではないだろうか？

かといって、右側に書かれた要素を全く意識していないわけではなかったとも思う。

## 「弱者」を排除しない“ノン・プレデトリー”な組織

---

マーケティング部の立て直しを考えたとき、初めにテリトリーのことを考えた。

弱肉強食理論でアグレッシブにやるならば、「私たちマーケティング部は会社のブレイン。戦略チームなので、これとこれとあれを全部自分でやります。私たちの言う通りにしてください」と力で押しても良かったわけだが、それでは戦いを生み、自滅するだけ。それよりも、既にオフィス内にいる人たちがこれまでに積み上げてきたことや、それぞれのグループの能力を調べて、仕事の領域の重なりを理解し、各部門の関係性を回復する方法を採った。

私なりに、日本支社全体の最適化を考えた資料を作り、そのことをセールスのトップ＝日本の社長に、まず最初に相談に行った。この振る舞いは表の右側、ノン・プレデトリー的なものだったと思う。そして、当時の社長は私の考えを「良し」として、こちらが生きるように手助けをしてくれようと努めてくれた。

あるいは、部署に何名かの女性スタッフがいたが、彼女たちは技術系の高学歴な男性たちから「下」にみられる雰囲気はどうしても拭えなかった。けれども実際にはイベントの段取り、パンフレットのデザインセンス、雰囲気を和らげる力、既存

の考えにとらわれない視点、社交および交渉などなどの力を発揮できる人たちだった。

「学歴」「立場」という“強い武器”がない＝「弱さ」が明確であるからといって、攻撃されたり、低く見積もられることのないよう、彼女たちの弱さを守るように努めた。それによって部署の雰囲気も良くなったし、仕事の成果も上がったと思う。

弱さを基準にした思考、振る舞いは、今思い返せば、組織や私自身を救ってくれていたと思う。

そういえば、ノン・プレドトリーの価値観を発揮できずに、自分の首を絞めた事例も頭に浮かぶ。仕事の結果を出すことができない人たちへの対応だ。

例えば、「会社をかなり休むため仕事をお願いできない人」「やるべき仕事が10あるとしたら2も終わることができない人」「風呂に何カ月も入らないなど日常生活がうまくできていなくて、人から敬遠されてしまう人」など、いわゆる「弱者」と思える人たちに対して、本気で彼らの側に立つことはできなかった。どこかで「お荷物」を何とかせねば、と上から目線だった。彼らが私やチームのほかのメンバーを信頼することができるような状況になっていなかった。「生きる道を、ほかで見つけてもらい、自ら喜んで会社を出ていくように」という方向へ操ったような気もしてくる。

彼らとともに生き延びることができないという価値観は、結局、自分の中の「成功せねばならない」という価値観を補強して、最終的には私自身が「喜んで会社を辞める」という事態になったのだ。

「弱者」と思われる彼や彼女らと共に働くということが出来る方向性を生み出した時に、もしかしたらプレドトリーな世界からは思いもよらない、新たな力がビジネスに生み出されていたかもしれない。

## 実は頻繁に起こっているリーダーの交代

---

さて、韓国の牧場で、くうまさんが言っていた馬の群れの特徴は、「弱さに対する感受性を基準にする」ということのほかに、「リーダーは常に入れ替わる」ということがあった。

馬の群れは、「最適」とか「征服」を目指さない。「ゴール」よりも「プロセス」に重きをおく。そう考えると、リーダー（主導する人）は、状況に応じてどんどん変わっても全く問題ないように思う。

実際、私も場面場面でリーダー・ポジションを人に譲っていた。会社の中ではプロセスの数値管理、目標値のトラッキングなど、多くのことを数字をベースに分析し、判断を下していく。様々なデータの統合やデータベース構築、その解析などは私ではやりきれないので、それらに長けたマネジャーに片腕になってもらい、彼が大きな力を持って会議を導くことも多かった。

あるいは、新製品を日本市場に出すにあたって必要な機能について検討する時は、日本市場のニーズを熟知しており技術も分かるマネジャーがビジネスをリードしていた。

部長だからといってすべてのことに対して万能でいることなどとても無理だった。「リーダーが頻繁に変わる」ということは、企業内で実現するのは難しいのではないかと思ったのだけれど、実際には起こっていた。

なぜ私はリーダー・ポジションを人に譲る、ということができたのか？それはとても単純。女性、年齢、業界経験や知識の少なさ等、既存の企業文化の価値観ではいわゆる「脆弱性」を抱えていたけれど、それを隠すことなどできなかったからだ。

振り返ると、組織が多少良くなったかもしれないのは、私の弱さのせいで少し風通しが良くなった、ということがすべてだったようにも思う。

プレデトリーの世界では、「強さ」が基準になる。そして「強さ」というものは、実は単純な価値観しか生み出さない。

「強さ」には、例えば見た目がリーダーっぽいとか、数字に強いとか、業界知識があるとか、種類は色々あるけれど、価値観としては結局、「弱肉強食」に行き着く。群れの目標がいつのまにか個人の魂を支配する事態を生み出す危険性がある。

一方で、ノン・プレデトリーの「弱さ」を基準にした場合、個の多様な有り様を認めたくえで、群れ全体として「生き延びる」という目標を目指すことができる。

プレデトリーとノン・プレデトリーの大きな違いは、「個」の多様性に対する寛容度かもしれない。

先に挙げた深尾葉子氏と共に「魂の脱植民地化」を提唱されている東京大学東洋文化研究所の安富歩教授の著書には、このことに関するたくさんのヒントを含むものが数多くあるように思う。例えば『ドラッカーと論語』では、組織は全体主義に暴走していく危険性を持っており、ドラッカーのいう「マネジメント」は、その恐ろしいものにいかに向き合うかを教えているのだと説く。確かに、プレデトリーの価値観で組織を運営したら全体主義にまっしぐらに思える。組織が全体主義に走るのを防ぐ、ドラッカーのいう「マネジメント」のありようは、馬の群れのありようと酷似しているのではないか？

馬の群れのことや、馬とのコミュニケーションを通じて、いつのまにか、ドラッカーのいう真のマネジメントを体得することができるかもしれない。この問いにも、今後アプローチしていきたい。

難しいことはさておき、この記事を書き終わるにあたっての感想。

「弱い人を守り、尊重する」ということと同時に、「自分の弱さに対して高い感受性を持つ」ということも、とても大切だと思った。自分や他者の「脆弱性」を隠さないで良い、ということは、仲間（群れ）を信頼することができる、ということ。そんな群れの中にいたら、さぞ、魂が自由になる感覚を得られるだろうと思う。

次回は、第3話・第4話で触れた馬のワークショップで浮かんだ他の疑問、「どうすれば集団を動かせるのか？」「言葉を解さない馬に、どうやって伝えるのか？」



について書く予定です。ノンバーバル・コミュニケーションのスキルについての実践的な話になっていきます。

## | 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。