

自分の課題を馬に教えてもらう時が来た

馬に教わるリーダーシップ

第15話 企業研修に、馬の先生

2015年7月8日（水） 小日向 素子



会社員だった頃、「研修」というものがとても苦手だった。

いや、正直に言おう。

「これ、なんの意味があるの？」

「現場で役に立ちません」

と思っていた（担当だった方、本当にごめんなさい）。

いやいや、ちょっと待てよ。全部が全部そう思ったわけではない。

例えば、社会人になって3年ぐらいは、スキルを磨き専門性を高める研修、例えば経理とか、プログラミングとか、ネットワーク構築に関しては、自分からそういう

研修を探して、上司に掛け合って参加させてもらっていた。リベラルアーツについても、「足りない」と心から思い、夜間の大学院に自費で通った。

インターネットのウェブページの開発も、上司に掛け合ってサーバーを1台もらって、自分で社内イントラネットを立ち上げてみて、その成り立ちを学んだ。

その後もそんなふうに、すべて仕事を通じて、たいていは必死で自分で調べ、どうしてもできなければ人に助けを求めるというふうにしてきたのだった。

つまり、私にとって企業研修とは、学校で教わらなかった知識やスキルを習得するための場であった。年を取るにつれて、それは研修で学ぶのではなく、自分の仕事の現場で学ぶことに変わっていったのだった。

ところが、30代になったころ、「リーダーシップ研修」「マネジャー研修」「コミュニケーション研修」といった類を強制的に受ける機会が何度かあった。

最初の一回こそ「マネジャー！ いい響きだなあ。選ばれた感があってうれしい」などと思って喜んで参加したのだが…。

例えば、ロールプレイングで営業場면을再現したり、上司と部下の会話を再現するといったことをやってみる。あるいは自己のリーダーシップスタイルを知るために、アンケートに答えてその結果の評価シートをもらって、皆でそれについて話し合う、といった研修を受けた。

だが「受けた」という記憶はあるけれど、「何をしたか」はかなり記憶が薄いし、「そこから学んだ」「仕事に生きた」という事例は何も思い出せないのだ。

私の企業研修嫌いは、とある企業の部長職になり、エグゼクティブコーチングをつけられた際に最高潮となった（わあ、そのときの上司と、担当してくださった人事の方、本当にごめんなさい。念のため申し添えますと、私の中では、そのお二人は、心から尊敬し、信頼している方で、一緒にお仕事できてよかったと思っていますの方々です）。

エグゼクティブコーチングの内容を聞いても、なんだかよく分からない。私が達成したいビジネスゴールを決めて、達成に必要な分析をして、計画を立ててコーチと話し合いながら進める、というような話だったと思う。「なにゆえに、現場を知らない人に相談しないといけないの？ 業界知識も経験もないでしょ」などと思えた。

企業側からみたら、学ぶ姿勢のない、謙虚でないダメなやつ。問題があるから、そこを解決してほしいのに。そして、チームを率い、影響力のあるポジションにいてほしいからこそ、多額のお金をかけてでも、一皮も二皮も向けて、成長してほしいという切なる願いがあってやっているのに。結局のところ、人が成長するためには、なにはともあれ「謙虚」「素直」がなくてはならない要素なのではないだろうか。

どうしても動いてくれない…社長が取った行動は？

さて、そんな時はどうする？

やっぱり、「馬」なのだ。

「人」が先生であるより、「馬」という存在を介して学ぶことで、人間社会の恣意を持ち込むことなく、参加者は素直に、謙虚に、学習に専念し、結果を受け止め、内省をしていけるのだ。

先日、とある企業のグループの方々から馬のプログラムを受けてくださった。社長以下、マネジャーから、営業、アシスタントの方。男女、年齢も多様なグループだった。

馬と一対一で丸馬場に入って、馬と自分の境界線を感じながら、馬に近寄り、手を触れずに、道具を使わずに、自分についてきてもらう、というプログラムでのこと。

若くて、気が強くて、新しいものに興味津々。繊細で動きたがり、走りたがりの馬、ニッコウと、若手男性、女性マネジャー、社長の3人がトライした。

若手男性は、学生時代には海洋学の専攻だったそうで、人間以外のいきものと生きる、ということが自然に分かっている方のようなようだった。境界線をテンポよく越えてニッコウに近づいていく。相手を尊重するのがうまい。よく見ている。ニッコウはテンポよくついていく。

次は、女性マネジャーの番。遠く離れた位置で、楽しさを伝えるような振る舞い。実際に本人も楽しいに違いないのが見ている側からも分かる。ニッコウは見えないようできて、反応している。だんだんと近づくと、ニッコウも迎えるように彼女に近づく。その後も、楽しく、動く！

さて、社長の番。二人がとても良い状態で距離感を縮めてコミュニケーションをしたあと。見ている皆は「社長なんだから、うまくできて当たり前」という無言の圧力もあるだろう。ニッコウも少し飽きてくるころでもある。ハードルが高い。

社長は慎重に近づく。ニッコウは動かない。身体で大きく動けと合図をしても、動かない。ニッコウは、頭を下げて、餌を食べるポーズ。次第に半分眠りかける。時間が過ぎていく。社長は、ニッコウの真横に近寄り、動くように求めるけれど、ぴくりとも動かない。ファシリテーターが「そろそろ時間です」と声をかける。社長は軽くうなずき、ニッコウの真横、ほどよい距離を置いたところでしゃがみ込むようにして、見つめた。特に大きな身体の動きはない。しかし、なんと、ニッコウが顔を上げた！ そして、それを受けて腰を上げた社長のほうへ。

一体何が起こったのか。

興味がわきませんか？

馬が映し出してくれる課題は、謙虚に受け止められる

このように、馬が皆をミラーリング（相手の動作をそのまま反映する）している様子を見て、互いにフィードバックし合いながら内省を深めることができる。このとき、言われる本人も含めて誰も「いやな気分」がしない（ちなみに、ワークの間も、見ている人たちは始終、笑顔で同僚と馬をみつめている）。内省の内容につい

て、妙に深刻ぶることもなく、かといって軽んじることもなく、ニュートラルに素直な謙虚な気持ちで、内省する。これは馬が先生である絶大な効果だ。

普段一緒に仕事をしていない私からみて、3人のワークからこんなことを考えた。

若手男性はきっと、普段の仕事や人間関係でも、相手が誰であれ、偏見なく、尊重し、きちんと「人」として接することができる人だろうと推察される。相手を尊重しているのだから、間合い、空気感というものも自然に身に付いているのだろう。彼と一緒に仕事をしていやな思いをする人はほとんどいないだろう。

女性マネジャーはどうだろう。彼女もきっと裏表がない。若手男性と同様に彼女と一緒に仕事をしていやな思いをする人はほぼいないだろう。さらに、彼女が醸し出す「楽しさ」「明るさ」は、周囲の人たちを巻き込む力があるだろうと思う。

社長。私と似ていると思った。スピードが速すぎる。結果（ここでは馬と一緒に歩くこと）のほうに思いが行ってしまっているのではないだろうか。しかし、最後の瞬間の念じる力はすごい。ある意味、マイナスからのリカバリーだ。馬がいったん止まってしまって、しっかりくつろいだ後に再び動かすにはエネルギーがいるのに。

社長に後で聞いてみると、「お願いだから1周だけ動いて！」と、まさに祈るような気持ちだったという。私の中では、伝える力とは、聴く力であり、聴く力とは、祈る気持ちなのではないかと思っているので、この社長の言葉には納得がいった。

今回はだいたい問題がない方々の場合だったけれど、同じ人でも、馬とのワークを何度もして、ワークの課題のハードルを上げていくと、次第に自分の中にも「問題点」「課題」「うまくいかないところ」と向かい合うことになる。そのときこそ、まさに成長ポイント、一皮むけるチャンスだ。

実際、女性マネジャーはその後にもまたワークにチャレンジしてくださり、新たな気づき、課題を得ることになったのだった。

次回、何度もワークを重ねていったときに見えてきた課題について書きたいと思います。

| 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。