



表紙写真:高田城址公園 夜桜
撮影:川野朋生 (上越市在住)

contents

P2 - P6	第20回エッセイ	馬から学ぶリーダーシップの真髄 中小企業診断士 西 達郎
P7	📍 事務局だより	2025 公開研修のご案内
P8	会員紹介	株式会社新潟メッセ 様 (新潟県新潟市中央区)

ご回覧ください



新潟市中央区新光町7番地2 新潟県商工会館4階 ※新潟県庁近く
電話025-290-7127 FAX025-290-7821

NIIGATA-KEN PRODUCTIVITY CENTER ホームページQRコード



馬から学ぶリーダーシップの真髄

西 達郎

リーダーの在り方に絶対的な正解はあるのでしょうか？

人は十人十色、それぞれの得意不得意を抱え、様々な個性や考え方に基づいて行動しているように、リーダーと呼ばれる役割を担う人々も、長所も短所も性格も異なる資質を持っています。

ともすると、リーダー界ではよく話題になるような、「一つの正しいリーダー像」というものは存在しないのではないかと、とも考える事が出来ます。確かに会社の数だけ社長がおり、部や課の数だけ部長や課長がいて、それぞれ独自の性格、気質、特性をもって業務に臨んでおられるでしょう。

そうした社長、部長課長、それに限らず人の上に立つリーダー達は、ほとんど全ての人が課題や悩みを持っているのも事実です。

目指すべきリーダーの在り方はどのようなものか、見失いかけた時、または明確な目標が欲しい時、例えば馬と人との関わりを参考に考えてみてはいかがでしょうか。

本稿では、私が乗馬や馬場馬術のライダー（騎手）育成といった事業に携わった経験を通じて、理想的なリーダーシップの在り方について考察します。

◇馬の行動学

元来野生の草原で暮らしていた大型草食動物である「馬」は、群で生きる習性を持ち、群の行動の中でリーダーを認識し、認めたリーダーの行動にはすすんで追従するという性質を持っています。近年の研究では、馬の群は決まった一頭のリーダーを持たず、都度の状況に応じてリーダーを暗黙の中に認識・共有して行動しているのだそうです。



乗馬・馬術の世界においては、乗る人間がリーダーとして振る舞い、馬もその人をリーダーとして認めることによって、力ではない繊細なコンタクトによって走る、曲がる、跳ぶ、止まるといった指示の伝達が可能になるのですが、この理想的な関係性を「人馬一体」と表現し、高いレベルのライダーたちは日々そうした境地を追求しています。

◇西欧におけるリーダーシップ教育としての乗馬

西欧、特にイギリスでは古来より、貴族を中心に子供のころから乗馬に親しむという文化が浸透していました。それは決して単なる裕福な上流階級の嗜みであるだけでなく、馬と人との関わり方を学ぶ事がリーダーシップ教育に非常に効果的であると認識されていた為であると言われています。

地域を統率する立場にある貴族にとって、リーダーシップの神髄を幼少期から身に付ける手段として乗馬が重視されてきたのです。

◇馬が教えてくれるリーダーシップの要素

- 信頼と尊敬を得るための姿勢
- 感情のコントロール
- 忍耐力
- 咄嗟の判断力
- 身のこなし
- 自信の持ち方
- 明確な指示の出し方
- 気持ちや意欲の伝え方
- 相手の気持ちへの理解と共感力

上記のように、言葉こそ通じなくても、そうしたリーダーシップに必要な要素についての正しい在り方を、馬はその繊細なフィードバックによって教えてくれます。

◇信頼関係の重要性

例えば障害飛越では、馬に乗ったまま1mを超える高さの障害物を飛び越えます（オリンピックでは高さ1.6m!）。はっきり言って怖いです。馬と騎手の双方に恐怖心があります。

初級者にとっては30cmでも充分怖いのですが、乗る人の恐怖心が馬に伝わった時、低い障害物であっても馬はピタリと止まったり、嫌がったり、上手にジャンプしてはくれません。（時には人が馬に助けられ、騎手が怖気づいても馬が飛んでくれた！ということも度々ありますが、）馬が人を心から信頼し、人が馬を心底信頼し、「大丈夫、飛び越えるよ!」と心を一つにした時に、初めて見事な躍動が成立します。



乗馬とは、信頼のスポーツなのです。

乗馬を初めて習う時には、意思を伝える方法として、またがっている脚で馬の腹をポンと蹴って進行の合図をしましょうとか、止めたい時や曲げたい時は手綱を引きましょうとか、勢いが必要な時には鞭を使いましょうなどと教われますが、真に上達しコミュニケーションが洗練されるほど騎手の動きは最小限になり、周囲からはあたかも乗っている人が「終始何もしていないように見える」という状態になります。

初級のうちは蹴っても進まない、引っ張っても止まらない、という状況に陥りがちであり、伝わらないからと何度も蹴ってみたり、全力で引っ張ってみたりしてしまいます。

馬は人が何度も蹴ったり強く引っ張ったりしなくとも、充分気付いています。ハエがとまっても感知できるほど、当然ながら馬の感覚センサーは敏感なのですから。

トレーニングされた馬と人は、信頼と理解を共有し、騎手のほんの少しの体重移動、息遣いなどから馬が意思を感じ取り、まるで自動操縦のように、共に活動する喜びをもって動いてくれるのです。これは、馬と人が言語に頼らないノンバーバルなコミュニケーションにより、厚い、強い信頼関係を築くことができることを示しています。

それを踏まえてオリンピックの馬術競技を観ると、本当に芸術的で感動します。(特に昨年のパリ五輪では、馬術競技で日本選手とその馬たちが快挙を遂げました！万歳！)

ちなみに中級レベルまでのほとんどのライダーは、知識や技術の問題により、蹴る(アクセル)と同時に手綱を引っ張って(ブレーキ)しまっているとか、無意味に馬上でジタバタしてしまうとか、人馬一体とは程遠く、馬が理解できる明確な指示を上手に出せていない状態です。そんな時の馬は不快であり、乗る人をリーダーと認めておらず、「落ちてくれないかな」などと考えつつ、むしろ指導に立つインストラクターの指示に耳を傾け渋々従っているといった事もあるとか。

◇メラビアンの法則とノンバーバルコミュニケーション

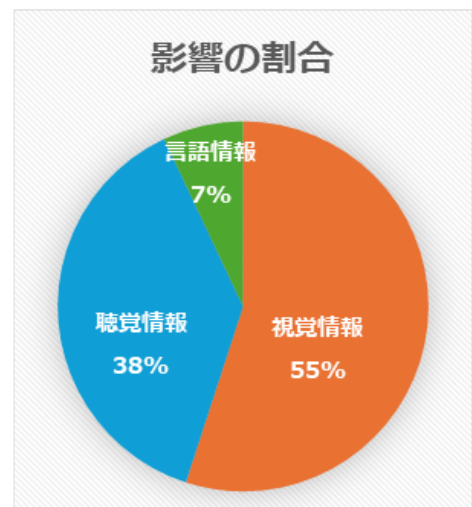
人間同士の世界でもまた、メラビアンの法則によれば、コミュニケーションにおいてノンバーバル情報が90%以上の影響力を持っているということです。それはつまり、馬との接し方とも90%以上の共通点があると言えるのではないのでしょうか。

メラビアンの法則では情報伝達の要素を「言語情報」「聴覚情報」「視覚情報」の3つに分け、言語情報を「バーバル」言語情報を除いた「聴覚情報、視覚情報」の2要素を「ノンバーバル」と定義しています。

カリフォルニア大学ロサンゼルス校の心理学名誉教授であったアルバート・メラビアン教授によれば、それぞれの情報が相手に与える影響度合は、

言語情報：7% 聴覚情報：38% 視覚情報：55% とのことです。

ここでの影響度合いとは、「ありがとう」のセリフも「怒りの声」で言われると被験者は「怒り」を受け取り、納得いかない表情で褒められても「褒められたと感じられない」といった事を実証実験で確認したものであり、実際の相手の認知に影響を与える強さ、を表しています。



即ち聴覚(38%)と視覚(55%)のノンバーバル情報が合わせて93%の影響力だということですから、このことが示すのは、言語ではない音声や振る舞いが他者に与える影響がとにかく大きく、リーダーとしての在り方という観点においても非常に重要だということではないのでしょうか。

言語ではない音声とは、一つは声のトーン・抑揚、そしてタイミングや間であり、声の質感でもあり、声の他にも何かを叩くような音なども含まれますよね。

視覚情報とは、姿勢や表情、その背中、身振り手振りといった仕草などでしょうか。通常、どのくらい意識できているのでしょうか。

声を発する者の喜怒哀楽や性質、思いやり、情熱など多くの情報は、そうしたノンバーバルな部分で、馬にも人にも、言語情報の字面をはるかに凌ぐ影響力を持って相手に伝わるといえることです。

「おそ松さん」というギャグアニメのある一話に、「だよん」という単語しか話さない人々の国が登場し、あらゆる感情と情報を「ダヨン!」「だよん〜」だけのセリフに身振り手振りや抑揚をつけて表現していましたが、まさしくノンバーバルな世界であり、かつ、そこに訪れた通常話者である主人公にも、そして視聴者にも「別れを惜しむ」や「自分を置いて逃げろ!」といった複雑な感情、意味まで、すべてダヨンの一語のみでほとんど通じていたのです。。。シチュエーションによる状況解説効果も大きいとは言え、ノンバーバル恐るべしです。

そして特に人間相手に重要なのは、ノンバーバルが9割以上の影響力なのだから言葉はなんでも良い、という事ではなく、言語的な内容とノンバーバルな要素に矛盾が無いことです。一貫性のある伝え方によって、初めて信頼が生まれるのです。

ところで、そうした理由もあって言語情報のみのメールやLineといったテキストコミュニケーションでは伝わりにくい事があるのか、とわかると思いますが、最近になって普及してきたオンラインビデオ会議（Zoom など）はどうでしょうか。オンラインビデオ会議ではメラビアン教授が規定した言語、聴覚、視覚の3要素は揃っているものの、どこかまだ実際の面談とは伝わり方に違いがあるように感じますね。

そうしたオンラインコミュニケーションに欠如しているものを近年では社会的相互作用、と呼んだりしているという情報もありますが、私はこれをよりシンプルに「間合い」の欠如なのではないかと考えています。これについてはここでは掘り下げませんが、幼少期に剣道を学んだ自身の経験から、「闘いの場」に限らず、間合いというものも一つのコミュニケーション要素であり、例えば2つの磁石のように、物理的な距離感が力や情報の伝搬に及ぼす影響度合いが一定程度かそれ以上にあるのではないかと感じています。



◇馬術に学ぶリーダーシップ

さてメラビアンやおそ松さんの探求はさておき、本題である馬から学ぶリーダーシップの続きです。

ライダー・騎手にとっての「乗馬・馬術の上達」の半分は人体の使い方や身のこなし方といった技術面ですが、残りの半分はこうしたノンバーバルリーダーシップの向上だと言えるようです。

それは以下のように、共通して組織にも適用できます。

- ・リーダーが怯える時、馬にも部下にも伝搬します。ある者は共に怯え、ある者は幻滅するかもしれませんが、場合によっては励ましてくれる部下さえいるかもしれませんが、多くの部下を束ねるリーダーとしては、やはり冷静に、自信をもって、仲間を信じ、部下を励まして勇敢に臨む姿勢が望ましいでしょう。

- ・指示を出すとき、リーダーに迷いがあれば明確さが失われるでしょう。それにより馬や部下は迷い、指示に信頼を持たなくなるかもしれません。

- ・部下の行動を正すとき、感情に任せて叱責し抑圧すれば、相手は委縮し、または反発するでしょう。表面上は従ったように見えたとしても、喜んで追従するという意欲は失われるでしょう。落ち着いて、矛盾なき態度で誠意と信念をもって道を示すことで、理解と共感を得られるのではないのでしょうか。

- ・部下が病めるとき、心や体を痛めたとき、困難に直面するとき、愛する相棒である馬への接し方を思えば、部下にどう接するべきかわかるでしょう。（これで伝わって欲しいですが、馬にすぐ八つ当たりしちゃう人もいます）

- ・自らの間違いに気づいた時には、自らをまず正し、馬や部下には当然の詫びを入れましょう。

- ・彼らと仲良くなりたいがために、単にニンジン（報酬）を何本与えようとも、それによってリーダーに対する信頼が高まることはないでしょう。単なる報酬や見返りではなく、共に活動した結果の満足度や充実感、そしてリーダーの一貫した振る舞いこそが、深い信頼関係の礎となります。

◇結論

このように、乗馬、馬術の世界を通してリーダーシップを考えた時、とてもシンプルかつ明確な、あるべきリーダー像のモデルを描く事ができます。

人間社会はより複雑で、様々な利害関係が絡み合っています。そのため、リーダーは迷い、悩み、時に疲れ果ててしまうこともあるでしょう。しかし、馬術から学ぶリーダーシップの原則は、そんな複雑な状況下でも一つの指針となり得ます。

リーダーシップに悩む方、あるいは将来リーダーを目指す方にとって、乗馬をやってみるのもオススメですよ！

馬との関わりを通じて、言葉を越えたコミュニケーションの力、信頼関係の構築、そして自己の在り方について深い洞察を得ることができるかもしれません。

リーダーシップの真髄は、言葉だけでなく、姿勢や行動、そして心の在り方にあります。馬から学ぶこれらの教訓は、ビジネスの世界でも、そして人生のあらゆる場面でも、私たちを導いてくれるに違いありません。



西 達郎

- 1996年 東京都立青山高校卒業
東南アジアを一年間放浪
帰国後、様々な業界でアルバイト
- 2003年 長野県の乗馬クラブ入社
初の馬術学校設立プロジェクト
- 2012年 音響&DTM関連の会社(神奈川県)を設立
取締役
- 2019年 中小企業診断士登録
中小企業庁認定経営革新等支援機関
事業再生支援やセミナー等で活躍中



いろいろな業界を覗くのが好きで、様々なアルバイトを経験しつつ、起業も経験しました。ならば中小企業診断士になればもっと色々な業界を覗けるゾ！と思い立ち資格取得。現在に至る。自身のセミナーでは本稿のようなノンバーバルなコミュニケーションも大切に、心掛けています。新潟県生産性本部のセミナーで皆様にお会いできるのを楽しみにしております。

2025年4月 No.20 春号

 事務局だより

2025 公開研修

新しい価値を創造し未来を拓くリーダーの育成、若手・中堅社員のスキル&キャリアアップ、心を通わずコミュニケーションスキルなど皆様の課題解決に向け、公開研修を開催いたします!是非ご参加くださいますようお願いいたします。

4月10日(木) *1日コース	新入社員セミナー ～社会人としての第一歩を自信をもって踏み出すために～	ミワアシスタンス 人財育成プロジェクト 近藤 美和 氏
5月20日(火) *1日コース	ロジカル問題解決方法セミナー ～戦略的思考力強化～	中小企業診断士 西 達郎 氏
6月13日(金) 7月10日(木) *2日コース	主任・係長基礎コース (実践期間を挟んだ2日間) ～職場を支える、さらなる中核人材を目指して～	日本生産性本部 人材開発プロジェクト 栗林 裕也 氏
6月24日(火) *1日コース	中堅社員のためのスキル&キャリアアップセミナー ～中堅社員の悩み・課題を共有し解決策を検討します。中長期のキャリアを考えます～	日本生産性本部 認定経営プロジェクト 幸田 千栄子 氏
7月3日(木) *半日コース	対人関係適応力アップ!コミュニケーション研修 ～働きやすい職場実現のために～	(元 NST 新潟総合テレビ プロデューサー) 菊野 麻子 氏
7月25日(金) *1日コース	リーダーシップ実践コース ～多様化する人材の活躍の場づくりとリーダーのあり方～	日本生産性本部 人材開発プロジェクト 星名 英樹 氏
8月5日(火) *1日コース	自分が起こしたエラーから学ぶ ヒューマンエラー対策 ～自分への理解を再発防止に役立てる～	バリュー・プロダクツ 代表 三宮 直人 氏
8月7日(木) *1日コース	1on1とPEP トークの極意 ～「やる気」「主体性」を引き出し離職を防ぐ心を通わずコミュニケーションスキル	日本生産性本部 人材開発プロジェクト 栗林 裕也 氏
9月4日(木) *1日コース	AI 初心者でも大丈夫! 経営を変える「生成 AI」活用実践 ～実際に使ってみよう! : 無料ツールで始められる簡単な活用法を体験～	K- コンサルティング 代表 勝川 宏明 氏
9月9日(火) *1日コース	コーチングをベースに実践する支援型マネジメント ～日々の関わりを一体感、貢献感、自己肯定感、成長につなげる～	日本生産性本部 人材開発プロジェクト 星名 英樹 氏
9月17日(水) *1日コース	相手に1発で伝える!ロジカルライティング講座 ～ビジネスパーソンが覚えておくべき“上手に伝える”スキル～	オフィスBEA コンサルティング株式会社 代表取締役 阿部 哲也 氏
10月7日(火) 11月7日(金) *2日コース	管理職基礎コース (実践期間を挟んだ2日間) ～持続的に職場の目標を達成するためのリーダーシップとマネジメント力の強化へ!～	日本生産性本部 人材開発プロジェクト 栗林 裕也 氏
10月16日(木) *1日コース	若手社員ステップアップ研修 ～ビジネスマナーの徹底とコミュニケーションスキルの活かし方～	株式会社マナース 代表取締役 山田 節子 氏
10月21日(火) *1日コース	経営幹部・上級管理者が知っておくべき 経営・マネジメント1日講座	中小企業診断士 西 達郎 氏

*各コースの詳細はホームページにてご確認ください



*お申し込み二次元コード



公開研修の特徴

- 少人数制で講師、参加者との積極的な交流を通じ、相互啓発を促します。
- 2日間コースは職場での実践を挟んだ研修となっており、1回目に学んだことを職場に戻って実践いただき、2回目の研修に参加いただくことで、より高い研修効果が期待できます。
- グループワークが多く、他の参加者の意見や問題点、解決策を知ることができ、考え方や取組姿勢なども含め、新たな気づきを得ることができます。
- 経験豊富な講師の体験談なども聞くことができ、休憩時間や研修終了後の講師への質問もしやすいです。
- 様々な業種の方にご参加いただいていることから、異業種交流の機会も広がり人脈や知識が広がります。
- 全コース修了証を授与しています。
- お得な割引制度があります! ※同一コース3名以上は1名につき1,000円、5名以上は1名につき1,200円受講料より割引いたします。
- 1日以上コースはランチ・ワンドリンク付、半日コースはワンドリンク付です。
ランチはお弁当、不要からご選択いただけます。不要の場合は、1食500円を受講料よりお引きいたします。

新潟県生産性本部の公開研修に是非ご参加ください (*^-^*)



代表取締役社長 栗山敏昭

設立 1999年11月30日
所在地 新潟市中央区万代島6番1号
電話 025-246-8400
HP <https://www.tokimesse.com>

新潟メッセさまに

Q&A



Q1 御社の事業内容について教えてください!

A 朱鷺メッセにある新潟コンベンションセンターは、新潟が地域間交流の拠点として発展することを目指し、複合一体型コンベンション施設として県が建設し、2003年に開館いたしました。

最大1万人を収容できる「展示ホール」から、20~30名様ほどの会議に適した小会議室まで、用途に応じた様々な会場が備わっています。



弊社は、朱鷺メッセ開館に先立つ1999年11月30日、朱鷺メッセと周辺の駐車場を管理運営するとともに、万代島地区の振興を図るため、県などが中心になって「新潟万代島総合企画株式会社」として設立されました。第三セクターとして発足いたしましたが、その後、県と市が所有株式を売却し、純民間企業になり、2023年7月1日に社名を「新潟万代島総合企画株式会社」から「株式会社新潟メッセ」に変更いたしました。

純民間企業になりましたが、引き続き朱鷺メッセの指定管理者として、施設の運営管理、この地域の振興を使命とし、「朱鷺メッセ新潟」を会社の愛称としています。

Q2 御社が一番力を入れていることについて教えてください!

A 朱鷺メッセで大きな催事があると県外からも多くのお客様が来られ、地域経済にいい効果があります。したがって、まずは朱鷺メッセに多くのお客様が来訪されることと、来訪された方に満足していただくことに力を入れています。

さらに、他の施設との連携を図る等、新潟の振興により役立つ施策を模索してまいります。



Q3 御社の企業理念や行動指針について教えてください!

A 弊社では、会社の使命（ミッション）を踏まえた社員の行動指針として次の「わたしたちの羅針盤（コンパス）」を策定し、毎日、朝礼の際に社員で唱和しています。

～ わたしたちの羅針盤（コンパス）～

わたしたちは、楽しく挑戦します。
そして、新潟とともに豊かに発展します。
わたしたちは、朱鷺メッセのMICE成功に全力を尽くします。
そして、いつも賑わい、愛される万代島を実現します。

Q4 代表者様からメッセージをお願いします!

A 朱鷺メッセは、県民の大切な財産です。一昨年5月に開催されたG7財務大臣中央銀行総裁会議のような大きな催しがあると、新潟が世界に発信されます。また、大小の催しがあるたびにお客様が来訪され、この地域が賑わいます。

新潟を盛り上げるため、地域の皆さまが県民の財産である朱鷺メッセを大いに活用して下さるようお願い申し上げます。



この会報を通して、会員の皆様をご紹介させていただきます。企業団体様のPRの場としてご利用いただくと幸いです。このたび、ご協力いただきました株式会社新潟メッセ様 ありがとうございます。

新潟県生産性本部では、会員を募集しています。お気軽にお問合せください。

制作・発行 新潟県生産性本部 会長 森 邦雄

編集等担当 長谷川 mail: info@n-seisanseihonbu.com