

あなたの「本気」はホントに本気？

馬に教わるリーダーシップ

第19話 「叱る極意」その3

2016年6月28日（火） 小日向 素子



前回の記事から半年以上が経ってしまいました。この連載では、私が、まさに今、馬を先生として学んだことをご報告してきましたが、現在のテーマである「叱る極意」も第3回目。「リーダーシップ」あるいは「生きていく（仕事をしていく、暮らしていく）」ことの本質に迫る重要なものになってきていると感じています。馬先生から教えてもらったことを「発見の勢い」でお伝えするよりも、私自身の日常の仕事や暮らしに反映されてじっくり落ち着くまで、どうも筆をとることができませんでした。

ということで、この半年の気づきと変化（成長といたい！）のことを「叱る極意」の最終回、そしてこの連載の最終回としてお伝えさせていただきたいと思えます。

前回、前々回と、「叱る極意」について以下のように書いてきました。

第17話叱る極意1：極意には3つのポイント（タイミング、グラデーション、本気度）がある。

第18話叱る極意2：その極意を実行するための大前提として、観察と課題設定のこと。関連して、真のダイバーシティーとは何か？

今回書きたいことは、3つの「叱る極意」の最後のひとつ。誰もが陥る自分自身への壁＝「本気度」についてです。

あなたの「本気」は、本当に「本気」でしょうか？

私の「本気」は、どうやらホントの本気ではなかったようなのです。馬がそのことを教えてくれました。

* * *

できなければ切り捨てる？弱肉強食の組織で個人は疲弊する

相手に潜在能力はあったとしても、不得意分野を克服するには力と時間があるし、嫌なことを気分よくやってもらうなんて至難の技だし、だったら得意分野だけ部分的にやってもらって、チームで助け合う組織のほうが、効率的。実社会の私の経験では、得意分野、専門性のある優秀な人が集まり、効率的な組織づくりをする会社が多かった。かくいう私も、自分が組織を作る役目になったときに、疑問を持つことなくそうしていた。

そんな思考や振る舞いに慣れている私は、“わがまま”なストーマーに対してこう思った。

「なんだかもう、ストーマーめんどくさいな、やめちゃおうかな」「他の馬ならうまくいったかもしれないのにな」

そのままストーマーとの関係はフェードアウト…という流れも、なきにしもあらず、という気分になった。

「…あれ、でも、待てよ」

そもそも、馬の世界の価値観というのは、「デキる＝強い」者だけを残す「弱肉強食」ではない。「弱さに寄り添い、多様性を受け入れる」というものだ（馬の組

織の価値観については、連載の第6話「『共に生き延びる』新しい組織」を参照ください)。馬の群れはその価値観で何千年も生き延びている。

人間社会で考えてみよう。できない人を切り捨てる、得意分野を抽出して利用するのは、今この瞬間、組織を強くしようとするなら、正しい。けれど、長期的にはどうだろう？企業からいつも「あなたの得意分野は何ですか？」「どれくらい力がありますか？」という視点だけで評価され続けたらどうだろう。当然、個人は疲弊する。私自身も、当時は気がついていなかったけれど、いま思えば疲弊していた。弱肉強食に偏りがちなグローバル企業の思想に、弱さに寄り添うという価値観を投入したらどうなるだろう？

そこに、予想を超えたすばらしい組織、のヒントが隠されている気がする…

そんなことに思いを巡らせつつ、また、ストーミーの傍に立つ。

いまここで、すばらしい組織づくりの第一歩となることを、私が、実践してみないと。

目の前の思うようにならない相手、（私からみると）役に立たないと思える相手であるストーミーと協働できるまで、じっくり腰を据えよう。そして、そもそも、やっぱり、相手が動かないのは、どこまでもいっても私の問題、というところに立ち戻ろう。

それにしてもドツボにはまって私一人では出られそうにもない。どうしよう？

馬と関わる中で、私自身が大きく変わったポイントがある。

人に相談するようになったのだ。

いや、相談といよりも、恥を忍んで、頭を下げて、おうかがい、お願いするようになった。

会社員時代は、片意地をはって、できるだけなんでも自分で解決できるようにと努めていた。どうしてもできない場合は、ギブ&テイクが前提。これ重要だ！あくまでギブ&テイクなのだ！「あなたがこれを教えてくれたら、私はこれができるようになってあなたに得ですよ」という感じ。「協力ではなく利用」である。

馬の世界のことをやっていると、ギブ&テイクではやっていけない。自分がどんなに努力しても届かないという、ある意味「折れた心」を抱えて、そのうえで、ただひたすら、心から他者に頼る、これしかない。

今回も、新しい視点を得るために、達人に頼った。

止められない怒り「…ああ、やってしまった…」

「くうまさん、ストーミーが調馬索（馬に自分のまわりを走らせるトレーニング）の最中に突然止まって、こちらを見つめたまま、動かないです。困りました」

「へえ、なんでだと思う？」

「うーん。指示は分かっているけど、とにかく、やりたくないです、っていう意思表示に見えます」

「おお、進歩してるね！この前、初めて調馬索をやった人が同じ状態になって、なんでその状態になっていると思うかって聞いたら『私が好きなんですか？』と言ってたよ」

「ははは～いいですね～。ポジティブ～。…はあ。私はもう万策尽きて、ホトホト疲れ果てましたよ。叱る極意のグラデーションとタイミングの技術についてはそりやまだまだ未熟といえども進歩はしていると思うんですよ。それに、そういう技術が今すぐに劇的にうまくなるわけでもなし。どうしたらいいんでしょ」

「あれ、叱る極意のうちの“本気度”はどうした？」

「え、私、めちゃくちゃ、本気をつもりなんです。その証拠に、この前なんて…牧場の方には絶対に内緒にしてくださいよ。実は…」

* * *

行楽日和の、秋のとある日の朝。

バコー————ンツ！！！！

厩舎の壁に振動が伝わるほど大きな音が牧場に響き渡った。

私が、履いていたゴム製の草履でストーミーを殴ったのだ。

ストーミーはびっくりして目をむいている。周囲の馬房にいる馬たちも驚いてビクッと身じろぎする。

「なになに？怖い、やめて」

とストーミー。

「バカヤロー！おまえなんかもう知らん！こっちが死ぬ気でやってるのに！」

私は心の中で毒づく。

これまでに、止められぬ怒りが走り、ストーミーを蹴ったことがあったが、今回はさらにその上をいく怒りだ。前回の自分にも「心身一体の怒りって凄い」「私

って怒るんだな」と驚いたが、今度のはもっと凄い。「死火山（今はもうそういわないそうですが）の爆発！」のような、ためにためた地球のコアから湧き上がるような、超ド級の怒りが湧いてきて、止められなくなったのだ。

「ああ、やってしまった……」

深い後悔。

この前は、馬場で、いうことをきかないときに怒りをあらわにしたのだけれど、今回は、馬場で怒り、さらにトレーニングも途中でやめ、ブラッシングもせず、ストーミーを乱暴にグイグイ引っ張って、馬房に入れ、ドアをバタンと閉めたのだ。

けれども、ストーミーはそんな私の憤りを意に介する風もなく、ヒョロっと馬房の窓から顔を出したのだ。私にはその表情が、

「なに怒ってるの？ もうお昼の時間でしょ？ 言うこときかなくてもオッケーだったし、嫌なことせずに済んでよかった～」

というくらいの呑気な感じにみえた。

そこで、怒りが再び爆発し、「バコーン」となったのだった。

その日、あくまで長閑な牧場の午後。

私は、まだ、今朝の大爆発のあとの緊張した感覚のままだ。

「でもやっぱり仲直りしたい」と、ストーミーの馬房をおそるおそる訪ねた。

私が目に入った瞬間からストーミーは身構える。ああ、怖がってるなあ。罪悪感を覚える。もう二度と一緒に歩いてもくれないかと思ったら、ストーミーはいたって従順にいうことをきく。美しい里山の風景が広がる、牧場のまわりの小道をいつもより長く引き馬で歩いた。私が止まれば止まる。走れば走る。寄り道もするけれど、ちょっと指示をすればすぐやめる。

うーん、これでいいのか？

なんだか違う気がするぞ。

普通の人「相手の魂を振るわせ、共振する」には？

「…なんかもう、他の馬たちが驚いて迷惑だろうが、ストーミーや他の馬たちみんなに致命的に嫌われようが、変な人と思われようが、どーーーーでもいい！ くらいな怒りだったんですよね…。これって、私が本気だから起こる現象ですよね」

「うーん。やっちゃったね。でもそれはすごく重要なポイント。本気になるって

「どういうことだと思っ？」

「心身一体で何かを願っている状態ですかね。」

「心身一体状態ってどうやったら分かる？」

「うーん」

「それが分からないと、心身一体状態に持ち込むメソッドも開発できないよね」

「確かに。感動しているとき！とか？」

「それいいね。僕の言葉では魂が震えているとき、だね。自分の魂の震えが、相手に伝わり、共鳴、共振を起こす、そのときに初めて本気なんだと思うよ」

「それ、分かります！でも、共振を起こすぐらい魂を震わせるって、離れ業ですよ。天才じゃないとできないような…」

「そう。そういう一芸に秀でていない普通の人、どうしたら魂を震わせ、共振を起こすことができるかが課題だよ。例えば、もしかしたらそのときの君の『怒り』もその力があつたのかもしれないしね。怒りとかさ、僕なんかからすると、魂を震わせるための方策としては結構誰でもアプローチできることに思えるんだよね」

「企業というところは、『怒り』というか、感情を使わないことを是としている感じがしてました。怒ったら負け。怒るなんて下等で下品、というような空気がある。怒るとか泣くとか、大きな感情の起伏を抑えることが前提というか。感情を持つのが悪いことのような感じすらあるかも」

「そんな感じだよ、カイシャって！でも、感情がないと共振をつくれぬ。大切なのは、感情とか、感動を相手に伝播させて、共振させる力だよ」

「それ、耳が痛い。正直、この数十年、感情を抑えてCOOLにすることばかりやっけていて、共振させる源がない気がします…」

「そうかもね。でもさ、最初の質問に戻るけど、例えば、今回は、激しい怒りがあつたわけでしょ」

「はい。自分では心身一体で本気の怒りだつたんですけど…」

「で、ストーミーに共振を生んだかな？」

「うーん、そう言われると、強烈に伝わつたけれど、共振はなかつた…」

「ふーん、じゃ、ホントの本気じゃなかつたってことだね」

「はあ…ホントの本気って何なんでしょう？」

「ストーミーに聞いてみたら」

* * *

くうまさんとこの対話をしてから、“ほんとの本気”の正体は分からぬまま、取りあえず私は、自分の身体のかすかな動き、震え、に耳を澄ますようになった。

「怒る」とか「哀しむ」は確かに人に伝わりやすい。怒りや悲しみで身体が震えたり、誰かの涙が伝染したりするのは、ほとんどの人が経験したことがあるだろう。でも、もっと平常のときにも感覚、感情は豊かにあるはず。私の内部の微かな震えを感じ、それを、ストーミーに伝えたい。そのためには、まずは、私の中の身体感覚を研ぎ澄まさねば。これまで、変なかたちで封印してしまった、あるいは、存在することを否定していた「感覚」を目覚めさせないと！

シンキングボールを使って、倍音を体感する訓練を試みる。

ストーミーと向き合う前に、自分の身体の手触りをみる。

恐れ、緊張、喜び、哀しみ、不安、身体の震えと紐づく感情を言語化し、さらに、その感情の意味を言語化する。

私の思考や言葉ではなく、「全体」をストーミーが感じていると感ずる。

* * *

3月。牧場に春がやってきた。

梅、桜、タンポポ、リンゴ。次々と、花が咲き、新芽が芽吹き、日々景色が動いていく。朝の8時半。いつものように、瞑想するような感覚で身体をスキャンニングしてから、ストーミーとトレーニング。

ときには目を閉じて…心の眼も使ってストーミーの動きを観察。

目を開けると、前よりも、ストーミーの些細な変化が見える気がする。

「いまサインあったよね？」

「サインおくれたよ」

「これ分かる」

「あ、分かった」

お互いのやり取りが、だんだんと、私からストーミーへの一方通行でなく、ストーミーから私へも含めた、双方向に変わってくる。もはや「叱る」という感覚では

ない。お互いの「やりたい」をベースに、高め合う関係。

え、これ、楽しい。まさに「心が躍る」感じ！

「真剣」と「本気」は全く違うもの

身体の反応、声に耳を傾けるようになり、最近やっと、ストーミーを殴ってしまったときの「怒り」の意味も分かってきた。あのときは、「本気で」怒っていたというよりは、「真剣に」怒っていたのだと思う。相手がいうことを聞いてくれなくて、「なぜだ？」と左脳をフル回転させて、色々、手を打って、でも状況が改善しなくて、こちらが苦しくなって、イライラして、真剣であればあるほど怒りが湧く、というスパイラルに入っていた。

「真剣」と「本気」は、全く別。

真剣は、苦しくて、退屈。長続きしない感じ。自分ではなく、誰か他の人に向けられる気持ち。一方、本気は、もっと楽しいもの！ そうせざるを得ないような、自然なもの。いつまでも続けられるもの。本気の矛先は自分自身。

そんな風に思い始めた頃に、某企業でお世話になった先輩が「アンガーマネジメント」の講座をされるということで、導かれるように出席してみたところ、目からウロコ！ 「アンガーマネジメントとは、日本語に訳すと、怒りのコントロールではなく、後悔しないこと」とのこと。私がストーミーに怒ったとき、即座に後悔した。やっぱりあの怒りは、ダメだったんだな、と腑に落ちた。

真剣な怒りの力でストーミーを屈服させたとしても、互いに楽しく学びあい、いつまでも続く関係を構築することはできない。あのような質の怒りはただの暴力だ。私がストーミーにしてしまったことを、例えば、力の弱い子どもたちにやっていたらどうなっていたら？！ 仕事仲間にやっていたとしたら？！ 恐ろしい。なんていうことをしてしまったのだろう。

しかし、本当にありがたいことに、ストーミーは馬の特性で、「いま、ここ」で生きている。私のダメなふるまいが変化すれば、私を受け入れてくれる。その寛大さに涙しそうになる。

そうはいっても、本当は、ストーミーだって先日のような「怒りと暴力」が長期にわたり繰り返されれば、心が壊れてしまうそうさ。

危ない。あやうく命をひとつ虐待してしまうところだった。いや、してしまっていたのだ。

猛省…。

今後はストーマーはもちろん、私とかかわってくれる全ての命（人々）に対して、あのようなことのないようにしよう。人生の中で、これほど痛みを感じて反省したことはないかもしれない。誰かに言われて気がつくのではなく、馬がダイレクトに自分の間違いを映し出してきて、自分で気づくことができるという恩恵。

馬たちから学んでいることは、日々の暮らし、仕事にもつながっているのをますます実感している。身体の声に耳を傾け、「本気」でストーマーとトレーニングをする、ということ意識しだしてから、仕事がまわりだした。「本気」という状態がつかめてきた。自分が取り組んでいる仕事に対して「これ以外にはできない、続けるしかない」「これからもずっと辞めない」という覚悟もできた。

以前は、例えば、人から「それは本当にあなたがやりたいこと？ そう見えないけれど」「熱意があるの？」などと言われると、「ええ、あるつもりだけど」としどろもどろになってしまっていた。脳と身体がバラバラで、本気という状態でなかったからだと思う。

今は、仕事（やっていること）への熱意がある、と人から言われるようになった。

とても不思議な気分だ。激しい感覚はなく、ただ淡々とやっているだけなのに！

そんな状態でいたところ、新しく集まった仲間と会社を立ち上げることになった。

COAS（Cooperative Ashram、みんなの修行道場、コース）という名前で、「しあわせにはたらく人がしあわせな仕事をつくる」というサイクルを生み出す道場づくりを始める。もちろん、その道場の師匠は馬だ。

これは、書き始めた頃には想像していなかったこと。

1年半以上の時間をかけ、私自身、変化、成長した実感がある。これもストーマーをはじめとする馬たちと、牧場関係の方々、私と馬との関わりに興味をもってくださったの方々、そして、この連載を企画して共創してくださった編集者の方、そして読んでくださった皆様のおかげです。心からお礼申し上げます。

私の馬とのかかわりの旅を描く連載はこれにて幕引きにしたいと思います。

これからは、はたらく人たちが、馬先生との出会いでどのように変化したか、というそれぞれの物語について不定期でご紹介していきたいと考えています。ここまで読んでくださったみなさまも、機会があったら、馬の師匠に会いにいらしてください！あなたの物語をご紹介させていただきたいです。

| 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。