

■ 南山大学 人間関係研究センター 公開講演会

「組織開発 (OD) におけるユース・オブ・セルフ：
ゲシュタルト OD の考え方」

2012年2月27日 (水)

13:30~16:30

南山大学 名古屋キャンパスD棟D51教室

ブレンダ B. ジョーンズ 氏

(NTL Institute代表)

通訳：溝口良子氏、渡邊昭子氏 校正：土屋耕治

中村：

今日のワークショップの講師、ブレンダ・ジョーンズさんの紹介をさせていただきます。

ブレンダさんは、ODのコンサルタントとして長年の経験を持っていらっしゃいます。それ以外にも、アメリカン大学の講師として、ODのコースを教えていらっしゃいます。NTL Instituteのメンバーです。今日NTLという言葉がずいぶん出てくるとは思いますが、National Training Laboratoriesの略です。NTL InstituteはTグループ、それから組織開発を長年引っ張ってきた機関です。1947年に設立されて、今年で65年になります。そのNTLのメンバーでずっといらっちゃって、そして12月にNTLの代表になりました。たぶん、NTLの代表が日本でワークショップを開くのは、これが初めてではないかと思っております。

ブレンダさんはODコンサルタントを独立してやられていたのですが、NTLの代表になられて、すべての仕事を断られたそうです。NTLの代表になられてお忙しくなられたのですが、日本に来ることだけは約束をしたから絶対来ようとしてくださり、今回こうやって奇跡的に来ていただけました。ブレンダさんはこの本、「NTL Handbook of Organization Development and Change」のエディターもされております。それからそれ以外にも、今回のテーマでもあるゲシュタルトOSD (ゲシュタルトの組織システム開発) のGestalt Center for Organization and Systems Developmentというクリーブランドにある機関で講師をされております。

本当にさまざまな輝かしい功績があるのですが、その一つとしてODネットワークというアメリカ最大のODの学会で、2011年の生涯功労賞を受けられたことが挙げられます。アメリカの中でも組織開発の実践家として、それから著

者としてさまざまな活躍をされている方です。組織開発全般と、それからゲシュタルトOSDの両方を語っていただけるという、本当に世界でも稀な方だと言えます。ゲシュタルトの組織開発、ゲシュタルト流の組織システム開発の話というのは日本で今までほとんど紹介されたことがありません。今回ブレンダさんには、ゲシュタルト組織システム開発のお話を、体験も含めながらしていただけると考えております。

ブレンダ：

ご紹介ありがとうございます。ここに來られて、とても嬉しく思っております。これが私の日本への初めての旅行、そしてNTLの代表としての初めての出張です。

NTLは、社会にとっても重要な変革を引き起こすという使命を持っております。その代表になれてとてもわくわくしております。また、ゲシュタルトについてここで皆さんにお話しできることを嬉しく思っております。私は25年以上ゲシュタルトについて学んできました。個人的には、ゲシュタルトを通して世界を理解しているという面があると思っています。今日はここでゲシュタルトについて、ある一つの面から光を当ててお話をしたいと思っています。私はゲシュタルト療法を学んだわけではありません。私はゲシュタルト理論を学び、それを組織やシステムに応用するということをしてまいりました。ですから、ゲシュタルトを今日お話ししますが、その際には、グループに関して、非営利団体（NPO）に関して、利益を求める企業に関してと、このような組織との関連でゲシュタルトについてお話ししたいと思います。今回、ゲシュタルトについてのお話を、と頼まれたときに、ただお話しするだけでは分かってもらえることではないと思いました。ゲシュタルトは、とても双方向的なものですので、今日のセッションもただ皆さんが聞くというのではなく、お互いのやりとりをしていただきながら行いたいと思います。ですから、皆さんに「こういうことをしてください」とお願いすることがこれから出てきます。それは、それによってゲシュタルトを体験してほしい、というようなものです。

もし質問があるときには、どうぞいつでもおっしゃってください。

私もよく思うことなのですが、「ゲシュタルト」という言葉そのものが、理解することが少し難しいものだと思っています。私は、ゲシュタルトというのは、「全体を理解すること」と「部分を理解すること」の両方を含んでいると思います。たとえば、私が大学や組織に入っていくときのことを考えてみます。大学に行った場合には大学そのものが全体として、つまり私にとってはゲシュタルトとして考えられるのですが、それぞれの学部やこのWSを主催している人間関係センターもゲシュタルトである、と考えられます。そのものが全体でもありますし、また同時に、全体の一部でもありえるのです。それぞれが別々にゲシュタルトをなしていると言えます。そして、同時に両者が一緒になって一つのゲシュタルトをなしているという言い方もできます。したがって、やや

緩く定義付けるとすると、全体として形を成していたり、実体を成していたり、全体の中の一部として形を成していたりするということと言えると思います。

ゲシュタルトの周りには「意図」があると考えられます。というのは、人間の行動のある意味の完成したものにとらえることや、人間の行動や個人をもっといろんなものになりうる存在だと見る見方からすると、できるだけ全体として見るという意図を持って見る、ということも大事になってくるからです。ですので、人間とか組織を相手に仕事をする場合には、マズローの「欲求の段階」と同じようなものが見えてくることがあります。すなわち、自分自身を実現することがよりできるようになって、より全体的になっていくということは、もっと人生全体をかけて考えていくことであると言えます。

ゲシュタルトが始まったのは1920年代ですが、フリッツ・パールズによって1940年代に米国にもたらされました。フリッツ・パールズもローラ・パールズも初期の研究者と言えますが、彼らは研究するだけではなくて、ODにおける理論の構築にも取り組んでいました。最初はそれぞれが一人ずつの個人の患者を相手にやっていたわけですが、70年代にオハイオ州のクリーブランドというところに移動しました。クリーブランドの組織が、初めて組織やシステムを研究するようになった研究所です。

(中村注: ゲシュタルト研究所のクリーブランドというところが、組織についてもゲシュタルトのことを応用していく初めての研究所だったわけです。)

ここに名前があがっている方々（※Edwin Nevis, Carolyn Lukensmeyer, Elaine Kepner, Len Hirsch, and John Carter）は、正に私の先生となっております。80年代の後半から90年代の始めにかけて、一緒に勉強した先生方もたくさんいらっしゃいます。私にとって、ゲシュタルトを特徴付けていると思うのは、西洋の哲学と東洋の哲学を一緒に混ぜ合わせたものだとこのところのユニークさだと、思っております。西洋・東洋の哲学を学ぶ中で、私ができたことは、「ゲシュタルトが何であるか」とゲシュタルトに統合されていく過程に関連する数多くの理論を学ぶ事でした。したがって、精神分析の理論も勉強しましたし、パールズがよく研究したことの一つは、「我々がどのようにものをとらえるのだろうか、私たちはどういうふうに学んでいくのだろうか」ということでした。私たちが物事を見る能力、物事を理解する能力というものが、ゲシュタルトに大きく関わってくると、個人的には考えています。これは、私が色々取り組んでいく上でとても基礎となるところで、とても助けになることだったと思っています。ゲシュタルトに関する初期の理論家の一人がクルト・レヴィンで、彼の場の理論がそれにあたります。

ここにいらっしゃる方の、どれだけの方がシステム理論を勉強されたかは存じ上げていませんが、ゲシュタルトとシステム理論というのは非常につながっているものだと個人的には考えています。システム理論というのはある部分が全体とどう関連しているか、どう相互に影響し合っているかということを説明

する理論です。現象学的な考え方というものも勉強いたしました。それはゲシュタルトで言えば、ちょうど今このときに何が起きているかということに当たるからです。ゲシュタルトを背景として学んでいる全ての方にとって、その焦点はhere now (今・ここ) だからです。ですから、ゲシュタルトを扱う人にとっては、過去の歴史や行動に関心は向かず、あなたの行動の仕方というのが、今ここでどんなふうに出て、その人にとってどのような意味を持つのかということに関心が向いていきます。実存主義的な考え方では、私たちが知覚できなければそこに存在しないことであり、その存在しないものは現実には経験することができないものである、というような考え方をします。ほかにも多くの理論があります。このようなものを統合して、ゲシュタルトというものが全体的にできあがっているというふうに理解しています。ですから、ゲシュタルトというのはとても興味深い分野だと思っております。

私がゲシュタルトを学んでいる一つの理由としては、1980年代初期に2年間のトレーニングを受けたことが挙げられます。そのとき、個人的には、私自身が、「自分が何かを知らない」ということに対して、もっと居心地よくいたいと思っていました。変革が起こるためには、知っている状態と知らない状態のどちらの状態にあっても居心地がよくいる必要があります。すなわち、自分が何を知っているか、という状態とともに、私が何かを知らない、という状態に対しても快適にいられるということも大事になってきます。なぜなら、どれだけたくさん勉強しても必ずまだ知らないことというのがそれよりもたくさん出てきますので、もしもあなたが変革とか不安定さに対処するときには、多くの不確かさとも向き合わなければならないということになります。ですから、ゲシュタルトというのは、少なくとも私にとっては、「自分が何を知らないかということについて気づく一つの方法だ」と思っています。その結果、私は自分が勉強できることの中で、ゲシュタルトは本当に重要な領域だということが分かってまいりました。

では、皆さんにもう一人誰かを見つけて話しかけてほしいと思います。誰かとペアになってゲシュタルトに対して分かり始めたことについてちょっと話をしてほしいと思います。そして、その後で質問を受けたいと思います。

3分間ですので、周りの方と顔を合わせてやりましょうという感じで見つけてください。

※それぞれの参加者が、近くの人とペアになり、話をする

ブレンダ：

少し聞いていただいてもよろしいでしょうか。いくつか質問を受け付けたいと思います。質問ではなくても、この時点ではコメントでも結構です。

参加者A：

知らないこと不安定さとか、それから不快感みたいなものとか、恐れみたいなものというのと、それから知っていることの安心感というのが自分の中にあるんですが、その「知らない」ということを言えるということの大切さみた

いなものも、わずかですけれども少し気づくことができたように思います。具体的に、ブレンダさんの体験をお話ししていただけると私の中のチェンジにつながるんじゃないかと思いますので、よろしく願いいたします。

ブレンダ：

たとえば、今回日本に初めて来ることになったのですが、それを決めたときのことです。私はどんな文化なのか日本のことも知りませんし、どんな人と会うことになるのかも分からないという状態でした。

私は、実はアメリカではワークショップは何度もやったことがあり、ほかの国でも数カ国でやったことがあります。でも、日本ではやったことがなかったわけです。気づいたことは、特に私のワークショップが、西洋の文化の中では、自分はたくさんの経験があつてそれができたのですが、ここ日本で本当にそれが参加者に分かっていただけるかどうか、そのことが不安でした。

一つの組織から次の新しい組織に行くときには、やはりその組織についても知らないことが多いです。自分の理論における主題というのは分かっていて、それはもちろん、前にあった仕事のところではちゃんと合ったのだけれども、その理論が、次に行く新しいところに本当に適切に合うものだろうか分からない。ですから、私は仮定を持たないようにし、すべてがちゃんと伝わるというふうには思わないようにしています。

ほかにございますか。

参加者B：

何十年か前にたまたまシステム理論の勉強をしたことがあつて、それでシステムというのは全体と個の関係で、しかもその物の見方だということを学んだ記憶があります。つまり、人によって異なるわけですけれども、ゲシュタルトもそういう物の見方というか、キャリアなども自分自身の物の見方だと思うのですけれども、そういうふうに理解してよろしいでしょうか。

ブレンダ：

それでは合っているのですけれども、ちょっと付け加えたいことがあります。

ゲシュタルトでは、「全体」というのはもしかしたら「部分の総和」とは違っているところがあるかもしれないと言います。もしもある組織で仕事をしているとします。そこでは彼らのやっていることが、その組織の目的と合っているかどうかということを見定めたいわけです。全体としては、彼らは目的に沿っていますが、一つの部署では目的と合致しているけれども、ほかのところではそうではない、という場合もあります。ゲシュタルトの視点としては、それぞれの部分にも目を向けられるということです。そして、たぶんこうだろうという仮定をしないということもあります。

次に行く前に、どなたか質問される方はいらっしゃいますか。

まだ、ゲシュタルトについては話し始めたばかりですので、後でまた質問の時間を取りたいと思います。

スライドで、皆さんに、4～5枚の異なる絵をお見せしたいと思っています。自分が何に対して注目しているかということに注意しながら見てほしいと思います。

※スライド上映（いくつかの異なるものに見える絵）

ブレンダ：

それでは30秒ほどかけまして、今見たイメージで本当に自分が何を見ていたのか、どんなことを感じていたのか、どんな音を聞いていたのか、何か自分の中にこみ上げてくるものがあつたと思うので、それらを紙に書き止めてみてください。

※個人での作業

ブレンダ：

それでは、皆さんからどのような物を見ていたか、そういうコメントもいただきたいと思います。どんなことでも大丈夫です。

参加者C：

最初に全体として見て、その後パーツとして見ました。

ブレンダ：

ありがとうございます。ほかにありますか。

参加者D：

一つは、地と図というか、見方が二つあるなとか三つあるなと思うと、それを探してしまう自分があるなと、そういうことに気づきながら見ていたということと、もう一つは、どういう絵なのかというよりも、その中に出てくる人だとか、背景とその人との関係だとか、どこを見ているのかなとか、何を考えているのだろうかとかという、そういうことのほうが見ていて気になるなということを感じながら見ていました。

ブレンダ：

ありがとうございます。もう一人どなたかいますか。

参加者E：

興味が沸く絵をじっと見てしまうなというところがあって、そうすると全体のことを忘れてしまうぐらい、そこに集中してしまうというときがありました。

ブレンダ：

実は、こういうものは見れば見るほど、時間をかければかけるほど、いろいろなことが伝わってくると思います。だから、皆さんは見ながら、この絵が止まってほしいな、もっと見ていたいなという気持ちを持ったかと思います。また、ある絵が、こんなこともあつたなと皆さんに思い起こさせるような、つまり、ほかの経験をしたときのことにつなげていく場合もあると思います。

私にとってゲシュタルトの強みというのは、私たちが自分の五感を使うという点だと思っています。見ること、聞くこと、また香り・味そして触覚、これらすべてが機能するのですが、そのような五感の中のいくつかが見ている

ときに働いて、その五感が何か溶け合って一体化しているようなときがあると思います。また、何か絵を見ても何の感情も沸き起こらないこともあると思います。ゲシュタルトが常に言っていることなのですが、私たちはそれぞれ違う経験をします。しかし、自分の感覚というものに自分が合わせていること(tuning)ができる状態ならば、自分の人生においてより効果的なあり方でいることができるのです。

もう一つ、ゲシュタルトのコンセプトで、「地と図」というものがあります。何か絵が皆さんに意味があるものとして出てくるとき、そこに何かの絵が現れてくるわけです。馬が二頭現れていた絵についてですが、時間が経つとその馬に見えていたものが顔にも見えてくるということが分かってくると思います。ときにはその顔が見えづらくなってしまふ、見えていないときもあると思うのですが、もしその顔が見えていないとしたら、ゲシュタルトの言い方では顔が地になっていると言います。そしてその場合、馬が図になっています。ゲシュタルトの専門用語で、図が見えているということは見ている人の注意がその図により多く払われていることを意味するのです。これは、ゲシュタルトにとってとても基本的な考え方です。皆さんにとって何か形になって見えてくる物、でもそれだけではなくゲシュタルトの考えではその背景にあるものは何だろうか、地は何であるだろうかというその地も、私たちが絵として見ている図と同じぐらい大切なものだという事です。

ですから、私がグループや組織と一緒に働くとき、その人たちが見ている図は何かということを明確にしようと考えます。それはその組織の人たちが一番注意を払っているところなので、それが何であるかを理解しようとしています。

次に私が注意をしたいのは、そのグループの中にいる個人個人も同じ図を見ているか、同じ気持ちを共有しているかということです。一つのケースでは、グループの一人ひとりの人が別の図を見ていることもあると思います。ですから、私にとっては地と図というのは非常に面白い現象だと思っています。ときどき友人と話をすると、新しい車が今売りに出ているねという話題になって、その新しい車というのを彼女は街中でしょっちゅう見ているからそれを話題にするのですが、私は見えていないから彼女が何のことを言っているのかわからない。実際街に出て私が車にもうちょっと注意を払ってみると、その友達が言っていた車が何であったのかが分かるわけです。

皆さんに理解していただきたいのは、絵に皆さんの注意を傾けることがいかに大切かということです。そして、どういうときには図ではなくて地、すなわち、グラウンドの方により注意を向けていかなくはいけないのか、ということの大切さも理解してもらいたいです。ここまでの図と地についての質問はありますか。

また、ゲシュタルトでもう一つ大事なことは「気づく」ことができる状態にいる、ということで、このことはもう既に少しずつお話をしてきました。もし

ゲシュタルトについて、人びとが重要だと話すことが出てきた場合、そのことに「気づく」ことができると思います。気づけば気づくほど、変革をサポートすることができるようになります。ゲシュタルトのベースになっているものは、皆さんがどれだけ他の人が成長し、発達することに役に立つかということです。そして、そのときの成長とか発達について重要になってくるのは、そのことが、どのように自分自身が理解をし始めるかということや自分の能力を理解することを助けるからです。ですから気づきについて話をするときは、自分たちの感覚についてまず意識を向けて、自分の体験していることはどのようなものか、という理解を深めようとしていくことが重要になります。自分自身について理解すればするほど、より成功できるようになります。

ゲシュタルトの専門用語では、Oは有機体を意味します。Eは環境、有機体と環境の関係性を意味します。ゲシュタルトでは、それぞれ一人一人が自分をよく知ることができる唯一の方法は、他者と相互作用している時であると考えます。自分がよく知っているグループの中にいるとき、自分自身についてよく学ぶことができますが、でも、自分とは全く違うメンバーと一緒にいるときには、もっと自分のことを知ることもできるのです。この概念のもう一つ重要なことは、私は外に向かって開かれているだろうか、自分の外やほかの人に起こっていることを理解しているだろうか、ということと同様に、自分の中で起こっていることにも目を向けるということです。そうすると、重要なこととして、相手と自分の間にバウンダリー（境界）があるということが分かるようになります。つまり、あなたがあなた自身の持っている境界を理解することが重要で、また、私も私自身の境界を理解することが重要です。それを可能にする唯一の方法は、気づくこと（アウェアネス）を通してなのです。

それでは、これからもう一つエクササイズをやっていただきたいと思います。先ほどとは違う方とペアを作って下さい。もし、パートナーが見つからない方は教えてください。一人の人をAとして、もう一人の人をBとしてください。どちらでもいいのですが、今回はBの人から始めてください。「今私は何々ということに気づいている」という文章を言ってほしいと思います。

まずやってほしいと考えているのは、私がストップと言うまでBの人はできるだけずっとその文章を続けて言って行ってください。そして、それを言うときに「自分にだけ」注意を向けていてください。

例を申し上げるなら、「私は今手を組んでいます、それに気がついています」というふうに言います。たとえば、「私は今お腹がいっぱいだ、ということに気がついています」などもそうです。これから、自分のペアの人に向かって、声に出して「自分がこういうことに気がついている」ということを言い続けていてください。ストップと言うまでそれを言い続けていてください。その間、Aの人はBの人に注意を向けて、よく聞いていてください。そして、時間がきたら、次にAが同じことをやります。ではBの人、準備いいですか。スタート

してください。

※2人での会話

ブレンダ：

はい、止めて下さい。

では交代して、Aさん、始めてください、ストップウォッチで測ります。

※2人での会話

ブレンダ：

はい、止めて下さい。まだ今のペアの方と作業があります。

では第二ラウンドです。これはBさんから始めてほしいんですが、今のシステムとかやり方は同じです。言っていただく文章も同じなのですが、先ほどは気づいていたこととして、自分の内面のことを話してもらいましたが、今度は自分の外側のことだけを話してください。たとえば、こんなふうに言います。「今私の周りにたくさん人がいることに気づいています」「今ちょっと風が吹いているなと気づいています」というような、外側のことだけを話してください。

よろしいでしょうか。それではBさん、スタートしてください。

※2人での会話

ブレンダ：

はい、では止めてください。Aさんに交代して、「外側のことについて私はこんなことを気づいています」と始めてほしいと思います。はい、スタートしてください。

※2人での会話

ブレンダ：

はい、止めて下さい。

お互いにちょっと話し合っしてほしいと思います。自分にとってどっちの話をするほうが簡単だったか、自分の中で起こっていることを話すほうが簡単だったか、外側の環境に気づくほうが簡単だったか、そういうお話を二人でしてみてください。自分の今の体験について話し合ってください。2～3分です、時間が来たらお伝えします。

※2人での会話

ブレンダ：

こちらに注目して下さい。今話し合った結果とか自分たちの体験について2～3人ほど、全体でのシェアのために発表していただける方はいらっしゃらないでしょうか。

参加者F：

ちょっと発表の前に質問をよろしいでしょうか。この外側・内側という部分で、外側のこの音とか光とかいろんな物というのが外側だけれど、この光とか音を感じ取って自分の中でこう考えている自分があるけれど、それは内側と考えるのでしょうか。

ブレンダ：

両方です。外側で起こっていることに対しての自分の反応です。これはよく起こることです。

何かが自分の中に起こっていたり、外で起こっていたり、外で起こっていることに自分が反応したりするということがあります。ですので、大事なことは、そのどちらにもちゃんと注意を向ける能力が自分にあるかということです。

ほかにありますか。外よりも自分の内部に気づくほうが難しかったという方はいらっしゃいますか。反対はいかがですか。どちらが好きでしたか。

参加者G：

普段ですと、ほぼ間違いなく内側に関心を向ける癖があるというのを自分で分かっているんですが、今日に限ってはものすごく早く外のほうに関心が向きました。今日に限ってです。これはちょっと不思議な気持ちをしています。

ブレンダ：

ほかにありますか。

参加者H：

私の場合はずごくいろんな物に好奇心が旺盛なので、外のことはすごく次から次へ出てくるんですけど、いつも家族からも反省がないとか落ち着きがないと言われてるので、何か失敗しても反省することなく次のことを考えてしまうので、今日自分の修正というか癖というかいうことがよく自分で気づきました。

ブレンダ：

すばらしいことですね。私たち自身のことについて話しますと、もちろんモットーとしては両方大切に思います。たとえば、自分のことに焦点を当てる時間のほうが多いという場合もあり、ときによってはそういう人が同時に、あるときには外側のほうに焦点を当てることが多いという場合もあると思います。皆さんが多分こうありたいと思ってらっしゃるのは、両方に対して、できるだけ自然にアクセスできるということかもしれません。そうすると今は、こちらのほうにこちらよりも焦点を当てるときというのがあります。これが変化が起こる道筋です。これができると、自分がやりたい仕事や自分がすべき決定が、とても効果的にできるようになります。

私はこれからもちょっと話し続けていきたいのですが、たとえば自分にとって何が内側のことでありどちらが外側であるかと思っているときには、図を確認（同定）しているわけです。それで注目している方が、地の方から出てきて図になります。そして、今の体験から自分が何かに注目をすると、そのことが浮かんできて図になるという体験をしていただいたと思います。今、皆さんには外を見てくださいとか中のことで気づいたことを話してくださいとお願いしましたが、このことはつまり、皆さん自身の中に常にこのことはあるということです。つまり、あなたは地の上にいる、ということです。気づきというのは、

それをどのように明確にしていくかというプロセスです。これらがゲシュタルトについての2つの大事な概念で、私たちがこれからも引き続きちょっと勉強していきたいというところです。

今から10分間の休憩を取りますが、その後また続けていきます。

※休憩

ブレンダ：

それでは始めたいと思います。ある映画の一シーンをお見せしたいと思います。注意して見ていただきたいところは、個人個人がどのようにその図と地について、環境も加わりますが、このシーンにどのようにそのような要素が統合されているか見てほしいです。この映画はアメリカの映画で、ロバート・レッドフォードが監督した映画で、彼はアメリカではよく知られた俳優であり監督であります。これはあるゴルファーの物語です。第一次世界大戦の頃の話です。戦争が始まって彼が戦場に行くところに、自分の分野ではトップのプロゴルファーでした。戦場から戻ってきたときには、もうゴルフができなくなっていました。スウィングを失ってしまった、と彼は言っています。でも一度帰ってきてからは、彼の属しているコミュニティがゴルフのゲームを開きたいというふうに思ったのです。外からも有名なゴルファーを招待してこようとなりました。もちろん、自分たちのコミュニティからもゴルファーに参加してほしいなと思ったわけです。それで、彼のところに行って「出てくれないか」というふうに尋ねました。最初は「やりたくない」と言ったんですが、その後で「やりましょう」となりました。それで、ゴルフを何ラウンドかをやった後で、ガイドとかコーチの指導を受けられるようになりました。そして、少しうまくできるようになりました。このシーンは、よりよくゴルフをするには何が必要かということが分かった (figure out) というあたりです。ゴルファーにももちろん注意を払ってほしいんですが、図と地にも、そして環境はどんなものかということにも注意を払ってみてください。

※動画 (映画『バガー・ヴァンスの伝説』の一部) を紹介。

ブレンダ：

皆さんがどんなことに気づかれたかとても興味があるのですが、どなたかよろしいですか。

参加者Ⅰ：

なんかすべてに溶け込むという感覚が、なんかよく武道とかそうなんですけど、自然体とか無の境地みたいな、そんな感じなのかなと思いました。

ブレンダ：

ゲシュタルトを持ったときのことだと思うのですが、すべてのピースが一つに組み合わさって、そして結果としてとても効果が出たというような場面です。ビデオの中では、その彼自身と自分のスキル (腕) とその環境とが合致したという感じですか。

他に、たとえば、気づいたこととか見たこととか、または質問でもいいのですが、何かありますか。今の映画は、少し理解が深まるような体験でしたか。

参加者J：

質問をしていいですか。場と環境の違いがまだちょっとよく分かっていないので、少し教えていただけますでしょうか。

ブレンダ：

実際のところ同じですが、その意図としては、自分自身の外側のことに、可能だけ気づけているのかということ。レヴィンはこれを「ライフスペース」というふうに呼んでいます。私が効果的に働く唯一のあり方は、自分自身に注意を向けつつ、そして自分を取り巻く周りのフィールド (= 場) にも注意を向けている、というような時です。ときにはその周りのことを環境 (environment) というときもあります。ありがとうございます。

もしも、少しずつこれで分かり始めたなという段階にきていただいていたとすると、ゲシュタルトのもう一つの基本となる概念についてお話をしたいと思えます。「体験のサイクル」と呼ばれるものです。体験のサイクルとは、そのままの意味ですが、私たちはいつも何らかの形の体験をしています。皆さんは今日、3時間、ゲシュタルトを勉強するためにここにいるという体験をされています。ゲシュタルトの分野では、体験にはサイクルがあると考えます。

まず最初に起こるのは、まずは私たち自身を、人間としての有機体として理解するところから始まります。ここにあるのが有機体の典型的なプロセスです。このモデルは、ゲシュタルトの体験のサイクルと全く同じ段階を経ています。
※「静止中の有機体、内的-外的の機能の中断」→「イメージの創出、または、現実性のプラス-マイナス、図と地の現象」→「解決に向けてこたえる、…をめざす」→「緊張の減少、結果に至る」→「有機体のバランスの回復」→最初のものへ、というサイクルの提示

私たちは休んでいるときもありますし、何か刺激が自分たちの中で起こるときもあります。その刺激は、自分たちの中から起こってくるときもあり、外側からの刺激という場合もあります。そしてそのイメージが形作られると、「図」を確認 (同定) するわけです。こういう図があるな、と分かってきます。

今自分の中に湧いてきたこの考えていることに対して、何か解決法はないかなと考え始めます。それに対して、自分の中に抵抗もあったり緊張が生まれたりしますが、そういうものに対処をしていきます。そして、次の場所に行くわけです。

できればそれはバランスのいい場所であってほしいのですが、バランスの悪いところに行き着いてしまう場合もあります。この組織のサイクルと同じことになります。次のページです。

※右側に記述する要素が外側に提示されています

※「覚醒 / 見て調べる」→「気づき / 概念化」→「エネルギーの高まり / コミッ

トメント」→「アクション / 動き」→「コンタクト / バウンダリーでの変化」
→「アセスメント終結 / アセスメント」→最初のものへ、というサイクル

サイクルには二つのレベルがあります。そのレベルの違いというのは、言葉の表現の仕方の違いだけで、ゲシュタルトのことを個人について話しているときと、組織に対してその話をするときとは違う表現を使いまして、ここの中側ところは、個人レベルで起こっている時の言い方です。組織レベルのときには外側の表現を使っています。ですから、中と外は言い方が違うというだけです。

まず「覚醒」から始めたいと思います。何か刺激があって、そこから始まる段階です。その刺激というのは、自分の内側から出てくるときもあれば外側のものである場合もあります。それについて、五感を使って見たりかいだり味わったりし始めます。センセーション（覚醒・感覚）とアウェアネス（気づき）の二つの段階の違いというのは、「こんなものが起きている」と覚醒を扱っている段階と、それらを理解しているという段階の違いです。ここでは、だんだんとはっきりした図というものを持つようになります。

私たちは、この一周で終わりではなくて、何度もこのサイクルというのを回っていくということをします。回っていくにつれて、妨害の入らないようなサイクルについてちょっと考えてみたりします。もしも「気づき」が一度起こった後では、その図に対してたくさんの興味というのを持つようになってきます。私がどんな興味を持つのかという例をお話ししますと、たとえばエネルギーとかどんなリソースが私には使えるだろう、エネルギーはどれだけあるだろうとか使えるだろうか、ということを考えます。自分のわくわくする気持ちとか興味から、そしてコミット（関与）を持ってそこにかかわるということになります。

このときになって、「行動（アクション）」を起こしたいというようになります。アクションというのは、それは活動（アクティビティ）であったりします。その起こした行動に基づいて、自分がどこにいるのかと自分が何をやっているのかをはっきりさせ、それらを突き合わせ、どのようなコンタクトがなされる必要があるかを考えます。

「コンタクト」についてゲシュタルトが言っていることは、個人が実際にコンタクトを起こすまでは変化は起こらないというものです。コンタクトとは、ほかの人とのコンタクトとか、環境とのコンタクトのことです。

そして、次に体験の「終結」という段階に入っていきます。この体験のサイクルと呼ばれるものに加えて、これはまた変化のサイクルでもあるというふうにゲシュタルトでは言います。私たちはどのように変わるだろうか、変わるだろうかということを見ると、こんなふうに違いたいんだ、こんなふうに違っていきたいんだ、ということが明確になっているときに変化していきます。そして、それについてわくわくしていき、たとえば、新しい歌を歌ってみたいとか、新しい言語に挑戦してみたいなどの、どんなアクティビティが必要だろうか、どんなことがかかわってくるんだろうかということを考えるのです。でも、

コンタクトの部分では、自分が学ぶ必要がある新しいことというのに、必ず焦点を合わせています。そして、そのプロセスの中での自分の苦しさというものからも逃げずにいるということをしなくてはなりません。まだ自分は本当に行きたい場所に届いていないと自覚したりします。

このサイクルのどのあたりであってももちろん邪魔も入りますし、実際には何かを本当に完全に仕上げるとか、完璧に終結させるということはないかもしれません。これはゲシュタルトでは「終わっていない事柄」と言います。何かの抵抗というのは、それがどこかに辿り着きたいということの一部です。ですから、このサイクルについて理解しておくべき非常に重要なことは、いろんな部分で終わらないままの状態になってしまうことも、たくさんあるのだ、ということです。時間、というものも、私たちが物事を終結させる道を見つけることを邪魔したりします。

それでは、今まで話し合ったことのない方を見つけていただいて、今のサイクルについてこんなことは分かったけれどもここが分からないというような、分かったところと分からなかったところをちょっと話し合ってみてほしいと思います。2～3分だけですが、ペアをお願いします。

※2人で会話

ブレンダ：

それでは皆さん、何か質問がある方はいますか。

参加者K：

抵抗（レジスタンス）とインタラプションの違いというか、それらがどのように存在するのかというのがちょっとよく分かりません。たとえば、私たちが個人レベルでアクションを起こそうとしたときに、組織全体のレジスタンスがあると、それは私にとってはインタラプション（妨害・障害）であって、経験のサイクルが完結しないというように理解をしいかどうかが教えていただきたいです。

ブレンダ：

クルト・レヴィンに関係することですが、サイクルで起こっていることをこのような図式で表すこともできます。サイクルのすべてのパート（部分）で、変化に対してそれを賛成・支持する力と、それに抵抗する力が同時に働いています。皆さんが何かの感覚を得て、五感をもって覚醒を感じ、それが気づきに至るまでに、そこに何らかの障害があります。そして、「気づき」の段階から、「エネルギーの高まり」へ移る段階に関しても、なんらかの障害があったりします。

ゲシュタルトで重要なことの一つに、抵抗を自然でよくあることだと見るというものがあります。そういう見方をすることで、まだ人々が、それがなぜなのか自分では腑に落ちていなくても、自分が変化への準備ができていないのだと理解することができます。しかし、抵抗について理解できるまで、その自分のサイクルを完結しようという動きを、これからも続けていけるだろうかと考

えます。したがって、変化というのは強制されて起こるべきものではないと考えます。そしてこのことを自分たちが理解していれば、いったいそもそもこの抵抗は何に関するものなのか、と時間をかけてみていくことになるでしょう。ときには、本当に必要なことが「注意を向ける」ということかもしれません。そして、それは自分が今行っている以上に、注意を払ってみるという姿勢につながります。

しかし、抵抗がより減るまで、あるいは自分がその抵抗に対処する準備ができていくまで、そしてそれが私の望むところに到達するようになるまで、無意識ではあってもいつでも抵抗というのは出てくるものです。ですから、変化が起こる起こり方というのは、皆さんがさっき見たサイクルにうまくあてはまってくると思います。

そしてそのサイクルが邪魔されてしまうと、うまくサイクルに戻すにはどうすればいいかを考える必要が出てきます。サイクルを振り返ってみて、いったいどの段階に自分は注意を向けるべきなのかを考えます。そして、自分自身の行動をサポートするために、このエネルギーの部分にもっと注意を向けなくてはいけないとか、あるいは自分が持っている不安というものが何なのかをより明確にしなくてはいけないなどです。なぜなら、このサイクルの一番下の部分、アクションを起こしていくためにはそういうことを考える必要があります。

ほかにこのサイクルに関して重要だと考えていることは、この覚醒からアウェアネスに行くまでの部分で、そして、このアクションのところまで到達するまでの部分で、サイクルが示しているのは、実際にサイクルというのはこのすべての段階を経て終わるのだということです。たとえ、ここに書いてあるすべての段階に長い時間留まっていなかったとしても、このような段階を全て経ていくことが最終的に成功して終結するには、やはり大事なことなのだと思います。

このようなお答えでお役に立ちますか。

参加者K：

抵抗についての意味がよく分かりました、ありがとうございます。

ブレンダ：

サイクルについて質問ありますか。

参加者L：

アクションについて教えていただきたいのですが、アクションというのはどういうものなのかということです。これは、動いてみるとか、とりあえずやってみようということではないように思います。いわゆる、アクションの動きというのはどんなものなのかというのが一つです。そして、もう一つ質問がありまして、そのアクションというのはもし自分ということ考えたときに、自分の得意な何かアクションというものを持ってもいいものなのか、あるいはいろんなアクションというものにチャレンジしたほうがいいのか、その

点を教えてほしいと思います。

ブレンダ：

アクションというのは、もともと一連の行動を意味しておりまして、それは私個人だったりグループだったり組織に必要なことで、変革を達成するためにはしなくてはいけないことを意味します。たとえば、グループの一員として何か計画をして行動を起こそうとするときに、アクティビティのすべての一つ一つの部分を意識しておく必要があります。もし計画がうまくできないと、何か事が起こるわけですが、コンタクトの部分でそれをきちんと維持することができなくなってしまうということがあったり、自分は熟練者として接したいけれども、コンタクトで何か変革が起こったときに、その力が自分にはない状態で臨んでしまったりすることになります。ですから、行動の量というのは、あるいはどんな行動をするかということは、私がここで起こしたいという変化・変革とすごく関連してきます。

正直な話、しばらくの間はNTLの代表になりたい、と思っている時期がありました。でも、実際に私はまだその準備ができていないなと思っているときには応募しませんでした。まず最初にそのことについて考え始めたのは実際12年前のことだったのですが、それは5年前にまた考え始め、そしてついに昨年応募してみようと思いました。

私のサイクルはすごく早い段階で始まりまして。12年前もこの点について始まっていて、私の本当に感情とか気持ちもそこにあったんですが、私は本当にこのNTLというのを率いてみたい・リードしてみたいという気持ちがあって、でも自分に準備ができていると思うまでは実際には応募をしなかったわけです。

しかし、そのときでも実際にその代表を決めるのは、私ではなくて理事会がすることでした。この場合は、私自身が自分のサイクルに邪魔をしていったことになります。ですから、このサイクルというのは何年もかかる場合もありますし、一カ月のときもありますし、何分かるときもあります。

では、サイクルについて理解ができたとしたら、すごく複雑なことではあります。理解のベースとして皆さんが今注意してくださっているのならば、それはもうゲシュタルトのエッセンスをすごく近くに感じていらっしゃる状態です。

もちろん、ゲシュタルトには他にも理論とか概念はあるのですが、先ほどもやった図と地、アウェアネスそしてこのサイクルというこの三つが大切になります。この三つを理解することで、ゲシュタルトのエッセンスが分かるようになってきている段階だと思います。

では、2～3分取って、ユース・オブ・セルフに今度は関連付けていきたいと思います。ゲシュタルトにとっては、何か療法をされているとしても、コンサルティングをされているとしても、ゲシュタルトはあなた自身、している人自身をととても重要な存在だと見なします。自分自身を「道具」として見ます。ミュー

ジシャンが楽器を見るような見方です。もしも自分自身をよりよく理解して、そしてちゃんと自分の面倒が見られるようになればなるほど、自分の環境においてとても効果に働くようになると思います。たとえば、私の家族の中であったり、組織の中であったり、クライアントとの間のことであったり、友達など、自分がかかわる人と一緒に働いている人すべての人との間でのことです。

私の人生において築いてきた関係というものが、ゲシュタルトの見方からすると、自分自身をどう使っているかということと、とてもかかわりが深くなってきます。自分を道具として考えるということは、自分にはどんなスキルがあって、自分はどんな行動をして、どんな癖があってということを知っているかどうか、そして同時に自分はいったい何であるか、そして自分は何を体現しているのかと、考えることです。それは自分の価値観にもとてもかかわることですし、ほかの人をどういうふうに扱っているかということとも関連してきます。また、そういうことを自分のやっていることにちゃんと統合するということができているだろうか、という視点とも関わってきます。自分が発達していくには、自分のやっていることについても、自分はどんな人であるか、という理解に関しても、両方同時に発達させていかなければなりません。

私が喜んでやりたいことは、本当に役に立ちたいということ、できるだけ役に立ちたい、ということです。私自身が健康でなくては、ほかの人を助けることはできません。というのは、自分自身に何かが起こっていることを、それを相手の人に投影（プロジェクト）させないということも大事だからです。たとえば、人を援助するという分野で働いていると、ほかの人の中に自分というものを見てしまうときがあります。そして、私のことかしたら、それとも相手のことかしたら、と混乱してしまいます。ですから、ゲシュタルトでは、自分を発達・開発（develop）させるということをまずやります。すると、誰かと会った時に、他の人との関係の中での自分、ということが理解できるようになります。

すると、相手があなたのことを好きじゃないとしても、正直にならなければならないときがあり、その時にも、どれだけ自分を使うことができるのか、そしてどれだけのリスクを取れるのだろうか。相手の感情に敏感でありながら、言う必要があることを言えるだろうか。そして、この関係というのをどうやって扱っていくのか、ということが問われます。ゲシュタルトは自分が、自分自身は何者であるかを知るということを通して、個人を手助けします。

では、2～3分ほど取ってほしいんですが、自分はどんな人間か考えてみてください。

たとえば、自分のしている役割に関してとか、自分が楽しんでやることとかについてです。それで一番大事なことは、どんなことがあなたにとって一番深い意味があるかということについてです。とにかく2～3分取って、自分自身のために、そのことを書いてみてください。

※各自作業

ブレンダ：

ちょっと2～3、お話ししておきたいことがあります。まずは「あなたはどんな人ですか」という問いに関することです。自分がどんな人間であるかというのを知ることはとても重要です。自分自身が自分自身にわくわくするようにさせるような、一番深い部分の自分自身を知るということです。この部分は、私たちがこれから先、人生でどんなことを体験していても、いつもある部分だからです。私が年取っていても、私の一部としてずっと残っていくもので、変化していかないものです。

たとえば、人類に対する深い感謝と評価することであるとか、世界中の誰も一人一人みんな大切なんだと信じること、などです。自分が何をすることになるろうとも、こういうものは自分自身が存続することを助けているものです。したがって、皆さんにしてほしいことは、自分の責任や役割を越えた部分で考えてほしいということです。そして、そのあなたの一番最も深くにあって意味を持つところにいつもいてほしいんです。

ゲシュタルトで「ユース・オブ・セルフ」という言葉は、プレゼンス（存在感）を持つということと関連します。単純に言えば、フル（全部）な自分として姿を見せるということです。私たちは、全体として・全部で存在するということを、少し過小評価しがちです。

この3時間私たちは一緒におりますが、私にとってはここにいらっしやる皆さん以外は、もう何も重要ではないのです。時間に関して言うと、私たちはいつもこの瞬間にいるということが大切です。ただし、だからと言って周りのほかのことが重要ではないという意味ではありません。でも、効果的にあるためには、一度に一つということも、とてもいいやり方だと思います。

存在というのは非常に大事になってきますが、そのスタイルのこともお話ししたいと思います。スタイルもちろんある程度重要なんですが、でもスタイルというのはときには表面的だけということになりがちです。たとえば、自分自身はどんな人だということをパッケージにして示すようなことに近いので、それは本当の人間というようにはなりにくいと思います。

時間どおりにいきたいのでこのあたり少し速く進みます。もし私が効果的でありたいとしたらどんなふうに分を見せるのかということに関して、いろんな幅・レンジがあります。それには、チャレンジングでありながらも人をサポートするという両面を同時に持つようなあり方もありますし、たとえばときにはどちらか一つの状態しか取れないときもあります。ゲシュタルトでは両方というふうに言っています。自分のある一面に、自分は気づいてアクセスしていく時もあると思いますし、自分の中の2つの面が葛藤していてもそれはそれでOKでしょうし、また、とても協調的に2つの面が働く、ということもOKだと思います。自分自身の一番いい部分の自分に出会ったときにはどちらもできると思います。

ゲシュタルトの見方から自分を理解する、とはどういうことかということをご皆さんには分かって帰って行ってほしいと思います。たとえば、先ほど外側・内側を見渡すというのをやりました。それは感覚の気づきに関する話でした。私は、自分がどんなことを考えているかも分かっていたと思うのですが、同時に自分が今何を感じているかということも分かっていたと思っています。自分の持つバウンダリー（境界）というの、自分で扱っていきたくと思っています。これは、自分自身を、周りとの環境との関係の中で理解するという意味です。それで自分自身が「地」の真ん中にしっかりいるということもしていきたいし、意図にも明確でいて、自分がどんな影響を周りに与えるのかということも、明確にしていきたいです。そして、ほかの人と一緒にいながら、健全なあり方をしたい、そして全体としてしっかりそこに存在するやり方も明確にしていきたいと思っています。このように、いろんなことを組み合わせたり統合したりして理解していくと、私たちはより効果的に働くと思います。

これで、今日のゲシュタルトに関するプレゼンテーションを終わりたいと思います。

中村：

ちょうど時間になりました。ゲシュタルト組織開発について、3時間で体験と講義を組むのはとても無理な話で、全体像が少し分かったなという方もいれば、まだまだよく分からないなというふうな方もいらっしゃるかなと思います。私なりに言うと、ゲシュタルトのサイクルの気づきの部分は図が明確になるときですよね。それで、先ほどのたくさんの絵が出てきて図が見えると同じように、グループや組織の中でも同じ図をみんな、これは私たちの問題で、また私たちの課題はこれだなと同じ図を共有して、これに向かって行こうとエネルギーが高くなって、そしてアクションをしていく。そうすると、変革も大きく起きる、というふうにとらえられるのかなと、今の話を聞きながら思いました。

リーディングの中にもありますが、またリーディングを読んでいただくといういろいろ皆さんもご理解いただけるかなと思いますが、ツァイガルニック効果というのが出てきまして、未完な物ほどより勉強したいという気持ちになってきます。今日、なんかちょっとまだまだもっと知りたいなという方は、これからゲシュタルトODをどんどん学んでいただければと思っています。

リーディングをぜひ読んでいただければというのと、ちょっと宣伝になってしまいますが、ゲシュタルトODについての論文が、当センターの紀要（※『人間関係研究』第11号）に掲載されます。当センターのWebページからダウンロードできますので、ぜひそちらもご参照ください。

では、ゲシュタルトのサイクルから言うと、終結というのはとても大事になりますので、このワークショップも、津村センター長から一言いただいて、終結とさせていただきたいと思っています。

津村：

どうもありがとうございました。ブレンダさんの、皆さんにコメントとか質問しているときにこやかな顔が、何とも言えないです。受け入れてくれているとか、受け入れようとするとか、そういうのがすごく印象的でした。

それから、もう一つ、何かこの私も十分分かっていないのですが、図と地というふうなゲシュタルトをこう聞かせていただいて、私の気持ち的には心が広がるというか、組織の中ではいろいろあるんですが、何か文句を言ってきたり、それが「彼は図になっているんだな、ほかに図はたくさんあるよね」というふうな気持ちになれば、かなり幅広く受け入れられる、なんかそんなことをちょっと私の中には残っていて、図になっています。なんかたくさん図を探すといいですか、今日見つかった図からまだまだ見つからない図の探求を、先ほど中村先生言われましたけど、できると、そんなつながりがまたできていくといいかなというようなことを思っています。

こんな機会を作っていただいたブレンダさん、ありがとうございました。

中村：

それではこれで今回の公開ワークショップを終了させていただきます。