

■ Article

## ゲシュタルト組織開発とは何か

中村和彦

(南山大学人文学部心理人間学科)

### I. 序：本研究の目的と構成

米国オハイオ州のクリーブランド・ゲシュタルト研究所 (Gestalt Institute of Cleveland; 以下、GICと記す) では、個人に対するゲシュタルト療法やゲシュタルト・グループ・アプローチ (木村, 2002) とともに、ゲシュタルト療法の考え方と組織開発 (organization development; ODと記す) が融合したアプローチが発展してきた。このアプローチは、「ゲシュタルト流OD (Gestalt-oriented organization development; Nevis, 2004)」または「ゲシュタルトOSD (Gestalt organization & system development; Tolbert, 2004)」と呼ばれているが、ODの分野では「ゲシュタルトOD (Gestalt OD)」という通称が用いられている。本稿においても「ゲシュタルトOD」と記していく。

ゲシュタルトODは我が国で紹介されたことがほとんどなく、日本の組織コンサルタントにも知られていない。本研究では、我が国であり知られていないゲシュタルトODについて、その考え方やアプローチの特徴を明らかにすることを目的とする。そのうえで、ゲシュタルトODを日本に導入することの意味について考察することも目的とする。

本稿ではまず、ゲシュタルトODの前提となる、ODについてその特徴を概説していく。次に、ゲシュタルトODのバイブルとされている、Nevis (1987) に基づきながら、ゲシュタルトODの特徴を紹介していく。さらに、ゲシュタルトODを日本に導入することの意味や意義を議論していく。

### II. ODの特徴

#### 1. ODの概要

ODとは、組織の人的プロセスに働きかけることにより、組織の効果性や健全性を高めようとする実践である。ODは一つの研究領域というよりは、実践

のための理論と手法のセットまたは集合体であると考えられる（亀田, 1987; 中村, 2007; Marshak, 2006）。ODには様々な定義が存在している。ODとは何かを探究することを目的に、経験豊かなOD研究者および実践家に対してインタビュー調査を行ったWorley & Feyerherm（2003）は、分析の結果、ODの特徴として、①行動科学の知見を用いること、②組織の効果性や健全性を高めることを目的にすること、③組織内のプロセスを中心に働きかけること、④計画的な実践であること、を挙げた。すなわち、ODとは組織内の人的プロセスを中心に働きかけることを通して、組織の効果を高めることをめざす、組織づくりの発想が根底にある。なおODでは、組織全体の効果性や健全性が高まることを目的とするが、働きかける対象は、個人レベル、対人間レベル、グループ（部署）レベル、グループ間（部署や部門間）レベル、組織全体のレベルが考えられる。

ODの歴史的な源流は、Kurt LewinによるTグループ（ラボラトリー・トレーニング）やアクションリサーチであるとされている（French & Bell, 1999）。Tグループの誕生と発展に寄与した米国NTL Institute（正式名称はNTL Institute for Applied Behavioral Science; NTLはNational Training Laboratoriesの略）のメンバー達が、Tグループにおけるグループへの働きかけのノウハウを、企業におけるチーム・ビルディングに応用した1950年代終盤がODの始まりとされている。

ODの初期は、グループやチーム（役員会や部署内など）を対象として、人と人との間で起こっているプロセス（human process）に働きかけるアプローチが中心であった。その後、1970年代以降にODの手法は広がり、多様化していった（亀田, 1987; 中村, 2010）。たとえば、Cummings & Worley（2009）はODで用いられる手法を、「人的プロセスへの働きかけ（human process interventions）」、「技術・構造的働きかけ（technostructural interventions）」、「人材マネジメントによる働きかけ（human resource management interventions）」、「戦略的働きかけ（strategic interventions）」の4つのタイプに分類している（図1参照）。Cummings & Worleyが組織を変革するためのさまざまな手法をODに含めているように、ODにはさまざまな実践手法が含まれている。しかも、理論と実践の両面を含み、個人レベルから組織レベルまでの変革を扱うように、ODのテーマは多様であり（西川, 2007）、それゆえにODの特徴が曖昧と捉えられることがある。

## 2. ODらしさとは何か

ODの古典的な定義として用いられることが多い、Beckhard（1969）の定義では、ODは「行動科学の知識を用いた、組織の『プロセス』に対する計画的な働きかけ」（Beckhard, 1969, p.9）としている。Beckhardの定義にあるように、ODは歴史的に「人的プロセスへの働きかけ」から始まっており（中村, 2010）、

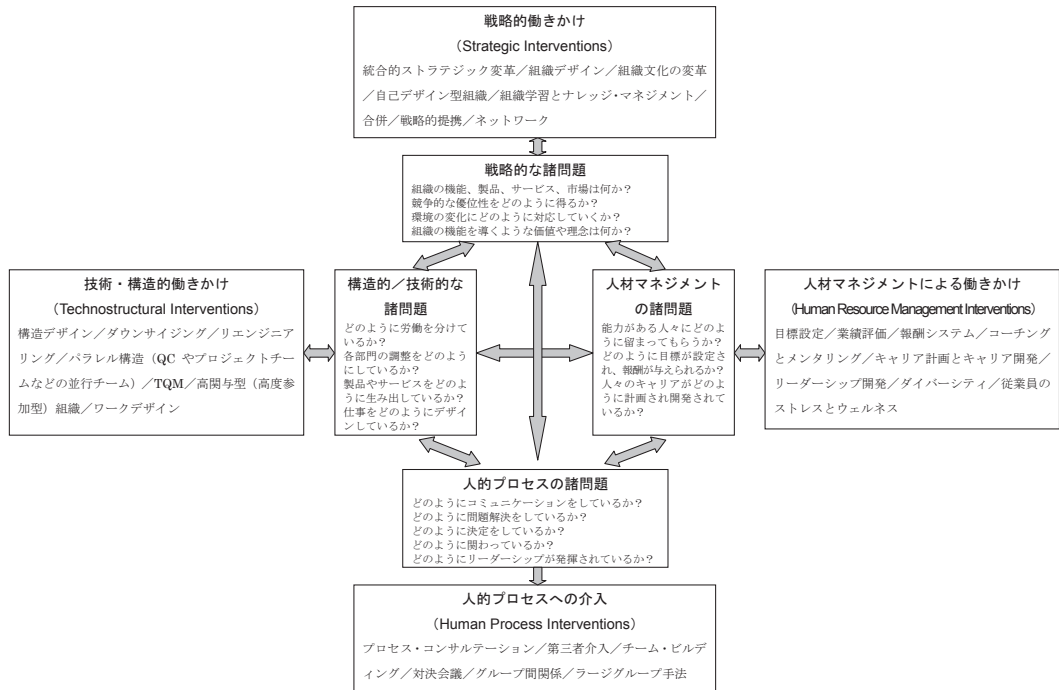


図1. ODの働きかけ (interventions) のタイプ分け (Cummings & Worley, 2009に基づいて作図)

プロセスの変革を中心に置くことがODらしさである。

ここでいう「プロセス」は、「コンテンツ」と「プロセス」との対比で用いられている。Schein (1999) はこの対比について、コンテンツは「何をしているか (what?)」であるのに対して、プロセスは「どのようにしているのか (how?)」であるとした。また、組織の業績を左右するプロセスとして、Schein (1969) は、コミュニケーション、メンバーの役割と機能、問題解決と意思決定、グループの規範、リーダーシップ、グループ間の協働と競争、を挙げている。さらにBurkeは、ODを「組織文化の中に起こす計画的な変革プロセス」とし (Burke, 1982)、組織文化の重要な要素として、規範、パワー、組織独特の価値観などを挙げている。このように、伝統的なODではプロセスに焦点を当てることを強調する。ODらしさは、組織内の構造や制度などのハードな側面の変革だけでなく、人と人との間に起こっているプロセスというソフトな側面の変革に取り組むところにある (亀田, 1987)。

ODの研究者の中でも「プロセス」を強調する立場であるMarshak (2006) は、ODを他のマネジメントや組織コンサルティングと区別できるのは、用いられる手法ではなく、価値観や哲学においてであるとした。MarshakはODを「価値観に基づいた実践のフィールド (value-based field of practice)」 (Marshak, 2006, p.16) とし、ODで重視されている価値観として以下の4つを挙げた。①ヒューマニスティックな価値観 (人間尊重と人間の潜在力への信頼)、②民主

的な価値観（決定への参加と関与）、③クライアント中心の価値観（コンサルタント主導ではなく、クライアント主導による変革）、④エコロジカルな価値観（自社の利潤追求のみではなく、社会全体の利益の配慮）である。つまり、組織内の人々の潜在力を信頼し、多くの人々が参加し関与し、組織内の人々が当事者意識を持ちながら変革に取り組むことを通して、組織の効果を高めることにODらしさがあると考えられる。

Marshakが挙げた「③クライアント中心の価値」について以下に検討していく。「クライアント」と表現した場合、コンサルタント－クライアント関係の文脈でこの言葉が使われるため、コンサルタントがODを実践する場合に当てはまりやすい価値観である。しかし、OD実践者（OD practitioner）は、コンサルタントなどの組織の外部者である場合と、組織の内部者<sup>1</sup>である場合がある。「クライアント＝当事者」と捉えるならば、OD実践者が組織の内部者である場合もこの価値観を当てはめることができる。すなわち、変革の対象となる人間システムに属している人々が、当事者意識を持ちながら、変革に主体的に取り組んでいることがODでは重視される。OD実践者は当事者が主体的に変革に取り組むプロセスを支援することになる。

ちなみに、これはSchein（1969, 1999）が「プロセス・コンサルテーション」と名付けた思想や哲学である。プロセス・コンサルテーションでは、クライアントまたは当事者が、自らが所属する人間システムに起こっているプロセスに気づき、変革の計画を立て、変革に主体的に取り組んでいくことが重要であり、OD実践者はそのプロセスを支援することが大切とされている。その際に、OD実践者とクライアント（当事者）との間に起こる関係性やプロセスにOD実践者が気づき、支援関係を築くことが鍵となる。

以上のように、ODの歴史や特徴、ODらしさについて検討してきた。では次に、ODの中でも「ゲシュタルトOD」と呼ばれるアプローチについて、その誕生の歴史から概観していく。

### Ⅲ. ゲシュタルトODの歴史

ゲシュタルトODは、GICを中心に発展したアプローチである。ゲシュタルトODを体系づけたEdwin Nevisは、ゲシュタルトODの始まりを以下のように紹介している（Nevis, 2004）。

Nevisは、ゲシュタルト療法とODを統合したのは、Lewinの弟子であり、NTLメンバーであったRichard Wallenであったと指摘している（Nevis,

---

1 組織の内部者としてのOD実践者は、組織変革推進部門の担当者や人事部門の担当者、部署のマネージャーが該当することが多いが、従業員が変革推進者（change agent）となり、OD実践者の機能を持つこともある。ちなみに、米国では組織内に所属するODコンサルタント（internal OD consultant）が存在しており、その場合は、組織の内部者であってもコンサルタント－クライアントという表現を用いることができる。

2004, p.4)。Wallenは、1950年代にクリーブランドのウェスタン・リザーブ大学（Western Reserve University; 現在のケース・ウェスタン・リザーブ大学 Case Western Reserve University）で教鞭を執っていた。彼はクリーブランドにおいて、Fritz Perls、Laura Perls、Paul Goodmanとともにゲシュタルト療法のトレーニングを積んだメンバーの一人であった。

Nevisはウェスタン・リザーブ大学で産業心理学の博士号を取得し、1950年代半ばからクリーブランドでコンサルティングに従事した。WallenとNevisはコンサルティングで協働し、1960年代に、彼らが実施した企業向けのTグループや他のトレーニングにゲシュタルト療法の概念を導入したという。Nevisはゲシュタルト療法の概念を応用したコンサルティング実践を積み、1987年に“Organizational consulting: A gestalt approach”と題する本を出版した（Nevis, 1987）。この本がゲシュタルトODのバイブルとなっている。

また、GICとケース・ウェスタン・リザーブ大学は隣接しており、ケース・ウェスタン・リザーブ大学の組織行動学の院生達（John Carterなど）が、NevisからゲシュタルトODを学んだ。GICでは1977年からゲシュタルトODの集中型トレーニングが開始され、コンサルタントを中心としたOD実践者がGICにおいてゲシュタルトODのトレーニングを受けた。その後、Nevisはマサチューセッツ州に本拠地を置くGestalt International Study Centerを開設して、そこを活動の拠点とした<sup>2</sup>。CarterはクリーブランドのGestalt Center for Organization & System Development（以下、GCOSDと記す）の代表として活動するとともに、ゲシュタルトODのトレーニングを実施している。

#### IV. ゲシュタルトODの特徴

##### (1) ゲシュタルトODの概要

ゲシュタルトODのトレーニング・プログラムは、GICおよびGCOSDにおいてゲシュタルトOSD (Organization & Systems Development) と呼ばれている。ODに従事するコンサルタントやマネージャー向けのトレーニングとして、ゲシュタルト療法、OD、そして一般システム理論の考え方を取り入れたものである。von Bertalanffy (1968) の一般システム理論の発想から、個人のレベルで想定されているゲシュタルト療法の諸原理が、グループや組織というシステムのレベルにも共通して作用すると捉えている。

ゲシュタルトODの中心は「気づき (awareness)」である（Nevis, 1987, 序章 p.xi）。組織の構成員が、自らの組織内の諸機能やプロセスに気づくことが、それらの改善に向けて行動する力を高めると想定されている。加えてOD実践者が、変革に向けたインパクトを高めるために、対象となる組織の全体システムまたはその下位システム（クライアントとなる組織全体のシステムまたは下

---

2 Nevisは2011年5月、85歳の誕生日に逝去された。

位システムは「クライアント・システム」と呼ばれる)の中で起こっていること、および、自分自身とクライアント・システムとの関係性に気づくことが重視されている。Nevisは、ゲシュタルトODの中核的な考え方として、後述する「ゲシュタルトの経験サイクル (Gestalt Cycle of Experience)」において、高い「コンタクト」(high-contact) が起こることを通して、組織が変化していくことを強調している。つまり、ODコンサルタントとクライアント・システムとの境界で、または、クライアント・システム内の人々の間で、高い「コンタクト」が生じるよう、ODコンサルタントが自分自身およびクライアント・システムの中に起こっているプロセスに気づくことが重要とされている。

## (2) ゲシュタルトODの原理

ゲシュタルトODの核となる原理としては、a.経験のサイクル (cycle of experience)、b.ユニット・オブ・ワーク (unit of work)、c.ユース・オブ・セルフ (use of self) とプレゼンス (presence)、d.抵抗 (resistance) の捉え方、などが存在している (Nevis, 1987; Tolbert, 2004)。以下ではそれぞれの原理について概説していく。

### a. 経験のサイクル

図2には、ゲシュタルトODで用いられている「ゲシュタルトの経験サイクル」を示した。ゲシュタルト療法ではこのサイクルが有機体 (=個人) と環境との間で生じることを想定しているが、ゲシュタルトODでは、個人だけではなく、グループや組織という有機体のシステムのレベルで集合的にこのサイクルが生じることも想定している。

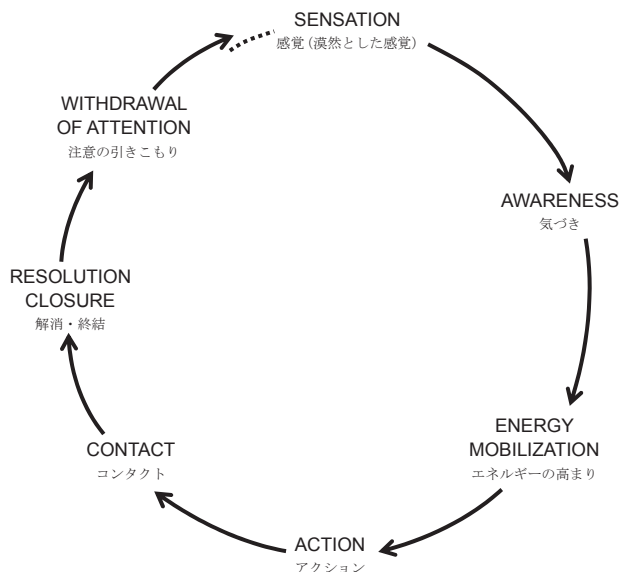


図2. ゲシュタルトの経験サイクル (Nevis, 1987, p.2)



### 有機体を個人と捉えた場合のサイクルの例

図1のサイクルを理解するために、まず、個人という有機体と環境とのサイクルの例を挙げていく。個人の中の欲求や感情または外界の刺激などについて、「感覚」の段階では、あるものが「図」となってくる。たとえば、暑い夏に仕事を終えた後、疲れと渇きを何となく意識しつつある状態である。「気づき」の段階では、その欲求が明確な「図」となる。今とても喉が渇いており、冷たいビールを欲していることが最優先で意識化される。「エネルギーの高まり」では、欲求を充足し満足を得るためのエネルギーが増す段階である。自宅にいたとすると、自宅の冷蔵庫にあるビールやジョッキ、つまみを準備するというまでエネルギーが高まらなければ「アクション」の段階には移行しない。次に、最適な行動を選択して実行するという「アクション」の段階で、今の喉の渇きを潤すための行動を選択して実行する（冷えたグラスに冷えたビールを注ぎ、飲む）ことになる。ビールを飲むという「アクション」の後に、自分と環境との境界（boundary）で起こるのが「コンタクト」<sup>3</sup>である。喉という自分のからだの一部とビールとの境界で起こるスッキリ感や、それによって体がリラックスするなどの「変化」がこの段階で起こる。高いコンタクトであるほど、大きな変化が起きることになる。その後、「図」となった欲求が「解消」されて「地」となっていくことで、その欲求への注意が「引きこもり」の段階に移行する。

### 有機体を組織と捉えた場合のサイクルの例

有機体のレベルをグループや組織で捉えた場合も、サイクルは同様に捉えることができる。企業組織におけるグループレベルとして、ある課で課長がトップダウン型マネジメントを行い、課員は課長の指示を受け身で実行するのみであった例を取り上げていく。この状態に対して誰も問題を感じていない状態（「引きこもり」）から、課長または課員の誰かが「うちの課はこのままの状態ではよいのだろうか？何となく、おかしい」、「課員の活気がない」などと、課内で起こっている問題に目が向けられ始める（「感覚」）。問題意識を持ち始めた人々が話し合うことなどを通して、「課員が失敗を恐れて、課長から指示された業務だけをこなしている」などと、課内の問題が明確になってくる（「気づき」）。この状態に対して危機感が高まると、「この状態はまずいので、何とか変えよう」と変革への動機づけが高まる人々が増え（「エネルギーの高まり」）、変革に向けての取り組みが計画され、実行されていく（「アクション」）。たとえば、課長が課員の提案や意見を聞く試みがなされる、会議の議題として部署の課題や仕事の進め方の改善について話し合いが行われるようになる、などが実行されたとする。取り組みが実行される過程で、または、その後に課長や課員が経験するのが「コンタクト」である。たとえば、課長は課員の意見を聴くことで、部下である課員が自分の発想を超えたアイデアを持っていることを

3 倉戸（2011）は、コンタクトを「自らの内界と外界と、どのように関係をもっているか、その関係の仕方」としている。

知る、課員が会議で意見を出す風土が生まれたことで会議が活性化していく、  
などの変化を感じていくのが「コンタクト」の段階である。ODにおいては、  
高いコンタクトが起こることが変革のために重要である。加えて、そのためには、  
サイクルでの「気づき」、「エネルギーの高まり」、「アクション」の各段階  
に留意する必要がある（Nevis, 1987）。

Carter (2004) は、サイクルをグループや組織レベルで捉えた場合、  
「感覚」の段階 = 「調査する (scanning)」、 「気づき」の段階 = 「概念化  
(conceptualization)」、 「エネルギーの高まり」 = 「エネルギーのコミットメン  
ト (commitment of energy)」、 「アクション」 = 「ムーブメント (movement)」、  
「コンタクト」 = 「境界線での変化 (change of boundaries)」、 「終結」 = 「評  
価 (assessment)」に対応させた。これは以下のODの伝統的な流れとも対応  
している。ODコンサルタントがインタビューを通して現状に対する調査を行  
い、組織内で起こっている問題について抽象化し概念化したうえで組織構成員  
にフィードバックを行うことで、組織構成員は自らの組織で起こっている問題  
に対する気づきを高めるとともに、変革への動機づけが高まるとされている  
(Tschudy, 2006)。

ゲシュタルトの経験サイクルからすると、組織内の諸問題に対して社員が気  
づいていない状態や問題意識が高まっていない状態で変革に向けた取り組みが  
行われても、変化はほとんど生じないと予想できる。問題に対する気づきが高  
まり、エネルギーが高まると、アクションを通して高いコンタクトが起こり、  
大きな変化が生じる可能性がある。

#### 相互作用のサイクル

Nevis (1987) はゲシュタルト相互作用サイクル (Gestalt interactive cycle)  
という考え方を提唱している。ある個人の経験サイクルにおけるエネルギーの  
高さは、「エネルギーの高まり」から「アクション」の段階にかけて最も高く  
なり、「終結」でエネルギーが低くなるというカーブを描くとした (図3参照)。  
複数の人々がいるグループの場合、カーブは複数になり、その高まりのパター  
ンは様々な場合が考えられる。

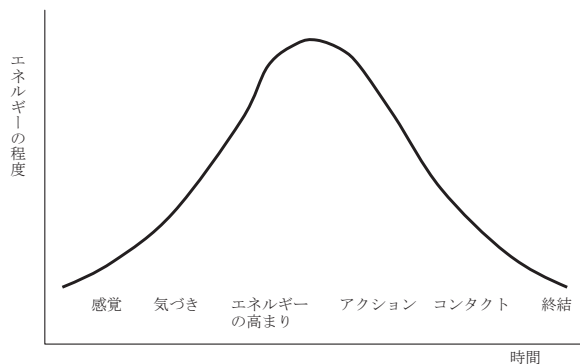


図3. エネルギーの覚醒と低下から見た経験のサイクル(Nevis, 1987, p.26.)



Nevisが紹介している、いくつかのパターンの中で、2つのパターンを概観していく（図4-1および図4-2）。図4-1は「気づき」の段階でエネルギーの高揚に個人差はあるが、グループで共通な「図」を形成した場合であり、効果的なアクションと高いコンタクトが期待できる。図4-2についてNevisは「それぞれが自分勝手なことをしている」（Nevis, 1987, p.37）パターンとして、このグループが力を合わせる必要がある場合、効果的に機能しないとされた。

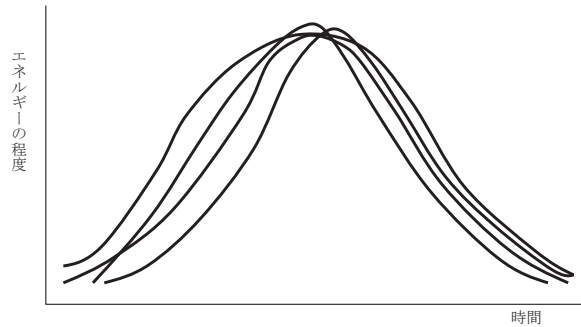


図4-1. ゲシュタルト相互作用サイクル（調和した例; Nevis, 1987, p.32の記述を参考に作図）

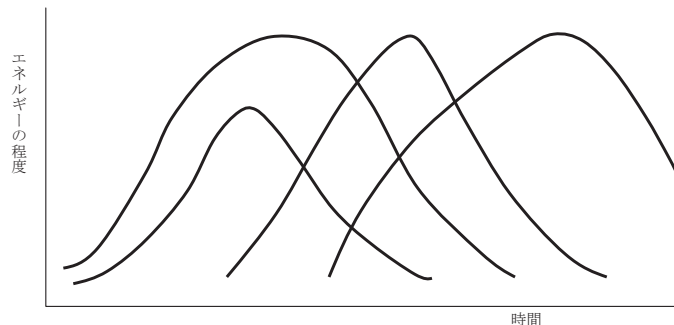


図4-2. ゲシュタルト相互作用サイクル（調和していないグループ; Nevis, 1987, p.39）

このゲシュタルト相互作用サイクルの考え方を通して、OD実践者はグループのメンバーが共通の図に対してエネルギーを向けているかどうかについて着目することができる。すなわち、このモデルがコンサルタントにとっての気づきの道具として機能する。加えてNevisは、このゲシュタルト相互作用サイクルをクライアント・システムに伝え、理解を促すことによって、気づきやコンタクトをより機能させることを学べるとした。

#### 経験のサイクルと気づきの高まり

以上のように、経験のサイクルは、ODコンサルタントが自分自身とクライアントとの間の関係性、および、クライアント・システム内における変革への状態を知る手がかりとなる。前者は、ODコンサルタントとクライアントとの間に高いコンタクトが起きることをめざして、自他のプロセスに気づく手がかりとして、このサイクルのモデルを適用し、気づきを高めることができる。後

者は、グループや組織の変革に向けたクライアント・システムの準備状態を知る手がかりとして、例えば、組織の構成員が同じ「図」を問題として捉えているか、変革へのエネルギーの高まりはどうか、構成員は同じ「図」に対してエネルギーが同時に高まっているか、など、グループや組織の状況に対する気づきを高めることができる。加えてNevisは、ODコンサルタントがクライアントにこのサイクルを教え、クライアントがこのサイクルを理解することを通して、自他のプロセスや効果的な変革へのステップに気づくことも重視している。

#### b. ユニット・オブ・ワーク

ユニット・オブ・ワーク (unit of work) もNevis (1987, p.44) において提唱された概念であり、ゲシュタルトODの考え方の特徴として紹介されているが (Carter, 2004; Tolbert, 2004)、CarterやTolbertによる紹介のされ方はNevisのオリジナルの考え方と若干変化してきている。

Nevis (1987) はユニット・オブ・ワークを明確に定義していない。しかし彼の記述によれば、コンサルタントがクライアント・システムと関わりを持つ各セッションについて、その始まりから終わりまでの間に、経験のサイクルが完了することをユニット・オブ・ワークと捉えているようである。Nevisはユニット・オブ・ワークの発想から、コンサルタントがクライアントと関わる際 (セッションなど) に重要となる態度を示唆している。一つは、経験のサイクルの全段階が充分に取り扱われているかに注意を払うことである。クライアント・システムが有用な経験をできるために、各段階で何が行われており、何が必要かに目を向ける必要がある。加えて、クライアント・システムが一つのユニット・オブ・ワークを完了したことを知ることに意味があると考えた。そのためNevisは、コンサルタントとして関わった各セッションの終わりに、そこで経験したことの意味をクライアントに表明してもらおうようにしたことを記している。

Carter (2004) やTolbert (2004) は、ユニット・オブ・ワークを、経験のサイクルという文脈で捉えるとともに、変革の一連の取り組み (activity) を完了するプロセスとして、より広い意味で捉えている。Carterは、一つの取り組みをユニット・オブ・ワークとして捉えた場合のステップとして、①何が起きているかを査定すること (assessing what is)、②何に注意を向けるかを選択すること (choosing what to attend to)、③その選択を実行すること (acting on the choice)、④取り組みを終了すること (closing out the activity)、という4段階を指摘した。この一連のステップをユニット・オブ・ワークと捉えて、取り組みごとに完了し終結することを重視している。

## c.ユース・オブ・セルフとプレゼンス

### ユース・オブ・セルフとは

ユース・オブ・セルフ (use of self) もNevis (1987) で提唱された考え方であり、ゲシュタルトODのみでなく、NTL InstituteのメンバーやOD実践者の多くにも影響を及ぼしている発想である (Tschudy, 2006)。ユース・オブ・セルフとは、ODにおける変革の道具 (instrument of change) として、コンサルタント自身の「今ここ」での体験を用いていくことである。Nevisは「ユース・オブ・セルフとは、他者に影響を及ぼしていくために、自らの観察、価値観、感情などに基づいて動くこと」(Nevis, 1987, p.125) と定義している。クライアント・システムの変革のために、アセスメントや構造化された手法などの定型化された道具を用いるだけではなく、クライアント・システムにおける、または、コンサルタントである自分自身とクライアントとの関わりにおける、「今ここ」のプロセスについて観察したことや感情、自分の価値観を通して捉えたことなどの気づきを活かしていく態度が「ユース・オブ・セルフ」である。

### プレゼンスとは

ユース・オブ・セルフに類似した考え方で、ODコンサルタントがクライアント・システムに影響を及ぼしていくための重要な側面としてNevisが主張しているのが「プレゼンス (presence)」である (Nevis, 1987, p.54)。プレゼンスは「存在感」と訳されることが多い。Nevis (1987) は、ユース・オブ・セルフが最もパワフルになるために、コンサルタントがクライアントとの関わり方に焦点づけ、時に自らの感情や考えをクライアントに正直に伝えることを通して、クライアントを刺激し喚起することをプレゼンスと考えている。また、Tolbert & Hanafin (2006) は、プレゼンスの原理として、自分の価値や信念と一致した行動をとること、明確に表明すること、気づきの専門家であること、クライアントのモデルとなること、クライアントや自分自身に関心を持つこと、などを挙げている。Tolbert & Hanafinは、プレゼンスはユース・オブ・セルフに比べて、クライアントへのより全体的で熟慮的な関わりであり、意図を持ったユース・オブ・セルフであると捉えている。

### 2つのモード

プレゼンスの考え方からすると、ゲシュタルトODではコンサルタントがクライアントと向き合い、自らの気づきを伝えていく、主張的で強い関わりがイメージされる。しかし、直面化し率直に伝えていく関わりだけをゲシュタルトODが強調しているわけではない。Nevis (1987) は、コンサルタントがクライアントに影響していくモードとして、「引き出し (evocative)」モードと「向き合い (provocative)」モードを挙げた。「引き出し」モードでは、コンサルタントはクライアントの考えや気持ちを積極的に聴き、引き出し、モデルになる関わりを試みる。ゲシュタルトの経験サイクルでは「気づき」の段階であり、「アクション」の段階の出現を引き出そうとする。一方の「向き合い」モード

では、アクションを推進し、反応を求めるという、主張的で直面的な関わりとなる。

Tolbert & Hanafin (2006) は、働きかけの目標によってこれらのモードは異なるとした。クライアントの気づきや関心を高めることがねらいならばコンサルタントは「引き出し」モードをとり、アクションの計画や実行の段階で変革のゴールに到達することが目標となる場合は、コンサルタントは「向き合い」モードをとることが望ましいとした。

#### d. 抵抗

変革には抵抗 (resistance) が付きものである。組織の変革に取り組む際に、抵抗は重要な要因であり、抵抗は変革が失敗する原因になることが多い (Maurer, 2006)。Nevis (1987) は組織の変革における抵抗についても1章を割いて論じている。以下では、Nevisの抵抗に対する考察を中心に概観していく。

Nevisは抵抗について、変革を推進しようとする人々が貼るラベルであるとし、抵抗について語られる時、「抵抗」していると認知される対象者の経験に光が当てられることはほとんどないと指摘した。

まず、抵抗しているとみなされる人々は、ゲシュタルトの経験サイクルからすると、異なった「図」を見ているか、「エネルギーの高まり」や「アクション」において異なった段階にあるとNevisは捉えた。また彼は、抵抗している人々は、変革に対してNOを表明している人々だけではなく、NOを表明できない人々も含まれていると示唆した。変革に対してNOを表明している人々のエネルギーは非常に高く、この場合の抵抗は「多方向のエネルギー (multidirected energy)」であり、一つの共通の「図」に加わっていない状態として捉えられると考えた。一方、NOを表明しない人々は、地位などによってパワーが少ないためにNOと明確に言えず、間接的なNOを使っている状態であると捉えた。Nevisは、ODでは参加とエンパワーメントが重視され、NOが表明されて健康的に扱われることに価値が置かれていると捉えており、ODの民主的な価値観からすると、NOが表明できるというノームや風土を形成しようとするのが重要となることを彼は示唆した。

ところで、部下はパワーが少ないと記したが、パワーがないわけではない。組織のシステム内には均等ではないが、パワーや権威が分配されており、部下は上司よりも配分されたパワーは低い、発言し参加するパワーや権威はある程度持っていると考えられる。Nevisはマネージャーなどの上位者の態度によって抵抗の捉え方が以下のように異なると考えた。変革を推進するマネージャーが、その変革に反対する人々が持つパワーを無視するなら、反対することに対して「抵抗」という悪いラベルを貼られるとした。一方で、パワーや権威は組織のシステム内の全てに配分されているとマネージャーやOD実践者が捉え、部下は反対する権利を持ち、マネージャーはその反対を取り扱い克服す

る権利を持つと捉えるならば、部下がNOと伝え反対することに対して悪いラベルが貼られることは少ないとした。

以上のように、マネージャーやOD実践者が抵抗をどのように捉えるか、また、反対を表明する人々に対するパワー関係をどのように認知するかで、抵抗の取り扱いが異なることをNevisは指摘している。

なお、ゲシュタルトODの流れを継ぎ、抵抗に関する著作が多いのが、GICのメンバーであり、ODコンサルタントであるMaurer（1996, 2006）である。Maurer（2006）は、抵抗が生じるレベルとして①情報、②感情的な反応、③信頼感の3つに大別した。①は情報を充分与えられていないことによる抵抗や混乱であり、②は変革に対する見方からの感情的な反応である。③は変革の内容に対する反発ではなく、変革を推進しようとする人に対する信頼のなさに由来する反対の反応であるとした。以上のように、組織の変革に関して重要な要因である抵抗について洞察がなされているのも、ゲシュタルトODの特徴である。

## V. 考察

これまで、ODの特徴を概観するとともに、ゲシュタルトODの原理や考え方について検討してきた。以下では、ゲシュタルトODを日本に導入することの意義について考察を行っていく。

### (1) 人的プロセスへの働きかけ

前述したように、ゲシュタルトODは、クライアント・システム内およびクライアント・システムとOD実践者との間に起こっているプロセスに気づくことを重視している。先に述べた、Cumming & WorleyによるODの働きかけのタイプでは、「人的プロセスへの働きかけ」に焦点づけたものと位置付けることができる。

日本においては、「ODブーム」と呼ばれた1970年代には、ファミリー・トレーニングや職場ぐるみ訓練などの「人的プロセスへの働きかけ」の実践が盛んに行われた（梅澤, 1977）。しかしその後、小集団活動はQCサークルが中心になっていき、問題解決志向のオペレーショナルな業務改善に軸が移行していった（涌田, 1994）。「人的プロセスへの働きかけ」は研修実施が中心となり、ODの名の下での人的プロセスの変革が行われることは少なくなっていった（中村・杉山・植平, 2009; 中村, 2011）。現在の日本における「人的プロセスへの働きかけ」の少なさを示唆するデータを以下に検討していく。

中村（2006）は、日本と米国における組織コンサルティングで用いられる手法の違いについて、各国からランダムにサンプリングした35社（計70社）についてWebデータを用いて検討を行った。さまざまな手法に関する各社の実施の有無をデータとして、多次元尺度構成法（ALSCAL）を用いて分析した結

果を図5に示した。内容の類似性により、[A]~[E]の5つにカテゴリー化されたが、日本は米国に比べて、「技術構造的働きかけ」や「人材マネジメントによる働きかけ」の手法を用いるコンサルティング会社が多く（図5の[A]や[B]）、「人的プロセスへの働きかけ」の手法を用いるコンサルティング会社が少ない（図5の[D]や[E]）という結果であった。この結果より、日本における組織コンサルティングは、ソフトな側面である「人的プロセスへの働きかけ」よりも、ハードな側面である構造や制度を変革する働きかけ（「技術構造的働きかけ」や「人材マネジメントによる働きかけ」）が優位であることが示唆された。

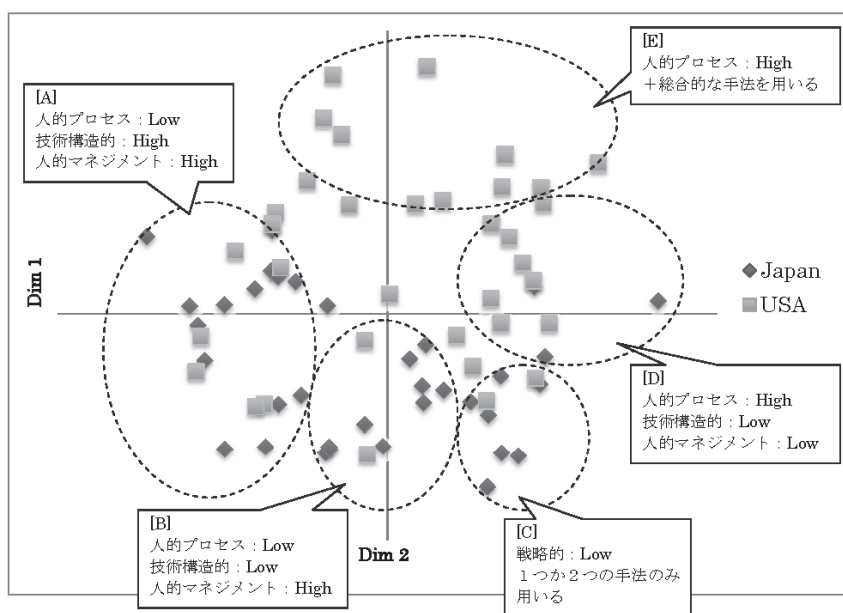


図5. 日米の組織コンサルティング会社が用いる手法の多次元尺度構成法による分析結果（中村, 2006）

現在の日本企業は、組織内のコミュニケーションの不足、チーム力の低下、雇用形態の多様化など、人的プロセスに関するさまざまな課題を抱えている。最近、会議ファシリテーションやさまざまなミーティング手法が米国から導入されていることも、「人的プロセスへの働きかけ」へのニーズが高いことの表れであろう。ゲシュタルトODは「人的プロセスへの働きかけ」の1つの体系であり、ゲシュタルトODを日本に導入することは、日本のOD実践者の「人的プロセスへの働きかけ」のキャパシティを強化できることにつながると考えられる。

## (2) 手法ではなく気づきの力

前述したように、日本では最近、ファシリテーション手法やさまざまなミーティング手法（ワールドカフェ、オープン・スペース・テクノロジーなど）が



翻訳され、導入されている。多くの手法は、進め方や技法が明示されており、実践者は「やり方 (doing)」を覚えることになる。

一方で、Nevis (1987) は具体的な手法についてほとんど言及していないように、ゲシュタルト OD では定型的な手法は明示されていない。Tolbert (2004) も、ゲシュタルト OD について、「具体的なツールやテクニックのセットというよりはむしろ、姿勢 (stance) である」(p.6) としている。変革の道具は「ユース・オブ・セルフ」であり、変革の道具としての定型的な手法や技法 (doing) を習得することをゲシュタルト OD では目指していない。ゲシュタルト OD のトレーニングでは、OD 実践者の気づきの力、ユース・オブ・セルフの向上など、OD 実践者としてのあり方 (being) のレベルに焦点が当てられる。

Tschudy (2006) は、OD 実践者は「気づきの専門家 (awareness expert)」(p.172) となることの必要性を強調している。OD が取り扱い、働きかけの対象とする「プロセス」というものは、「今ここ」で刻々と変化していくものであり、Tschudy が指摘するようにプロセスに気づく力が非常に重要となる。クライアント・システムを支援するために、OD 実施者がクライアント・システムとの関係性に気づくことの重要性は、前述した Schein のプロセス・コンサルテーションの哲学と共通している (Schein, 1999)。

典型的な OD がそうであるように、クライアント・システムの人的プロセスに働きかける場合で、かつ、クライアントとの関係性が重要とされる場合は、刻々と変化する「今ここ」のプロセスに気づき働きかけることが変革の鍵となる。定型的な手法を実施する知識やスキルを持っていても、それだけでは刻々と変化するプロセスに気づき働きかけることは困難である。ゲシュタルト OD は、プロセスに気づくことの重要性や、プロセスに効果的に働きかけるためのユース・オブ・セルフのあり方について豊かな示唆を与えるものである。

一方で、ゲシュタルト OD は具体的な手法を示さないため、ゲシュタルト OD を学ぶだけで OD の実践を行うことは不可能である。実際に米国においてゲシュタルト OD のトレーニングに参加する人々は、OD の基本的な手法を学び、実践経験のある程度持っている OD 実践者が多い。Marshak (2006) や Tschudy (2006) が指摘するように、OD 実践には、OD に関する知識や手法の理解と、価値観やプロセスに気づき働きかける力を有することの両方が必要とされる。ゲシュタルト OD は、OD 実践者にとっての後者の力を養うことに有効である。

### (3) ゲシュタルト OD と OD 実践者の自己成長

#### a. ユース・オブ・セルフと OD 実践者の自己成長

ゲシュタルト OD では、クライアント・システムの中で起こっているプロセス、および、クライアント・システムと OD 実践者との間に起こっているプロセスに気づくことを重視している。そして、プロセスの観察と気づき、自らの

価値観を用いていくことが「ユース・オブ・セルフ」である。

OD実践者の「ユース・オブ・セルフ」の力を高めることを目的として、GCOSDが実施しているゲシュタルトODのトレーニング・プログラムを表1に示した。最長のプログラムは合計50日間、最も短い週末開催のプログラムも合計19日間と、多くの時間がトレーニングに充てられている。1つのモジュールが3日間～6.5日間の集中型となっているのは、Tグループと同様に、プロセスへの深い気づきと洞察をねらいとして集中的グループ体験として実施されるためである。

表1. GCOSDが実施するゲシュタルトODのトレーニング・プログラム  
(単発で実施されるワークショップは除く)

プログラムの名称	期間	総日数
① Organization & Systems Development Program	3年間9モジュール (1モジュールは5.5日間)	実質50日間
② OSD International Program: A Gestalt Approach to Organization & Systems Development	1.5年間5モジュール (1モジュールは6.5日間)	実質33日間
③ Becoming a Better Intervener: Organization & Systems Development Intensive	1年間5モジュール (1モジュールは6日間)	実質27日間
④ Organization & Systems Development Program (Weekend Format)	1年間9モジュール(週末) (1モジュールは3日間)	実質19日間

トレーニングの内容は、非構成のグループ・セッション、実習、ケース検討、理論の講義などから構成される。トレーニングを通して、参加者であるOD実践者の気づき（対人間やグループのプロセスへの気づき、自身の感情やあり方への気づき）の力や、高いコンタクトが起こるための働きかける力などを高めることに取り組んでいく。さらに、ゲシュタルトの経験サイクルの「気づき」、「エネルギーの高まり」、「アクション」を促進する力を養っていく。このようにOD実践者自身のあり方や気づきの力に光を当て、OD実践者の自己成長に取り組むトレーニング・プログラムとなっている。

このような系統的で長期間にわたるトレーニング・プログラムを日本に導入することは難しいが、講師を日本に招聘し、1回完結の1週間の集中型トレーニングを実施することなら可能である<sup>4</sup>。OD実践者の自己成長を目的とするトレーニングが日本で実施されることが稀な現状において、OD実践者の自己成長のトレーニングの1つとして、ゲシュタルトODのトレーニングを日本で導入するは意義があると考えられる。

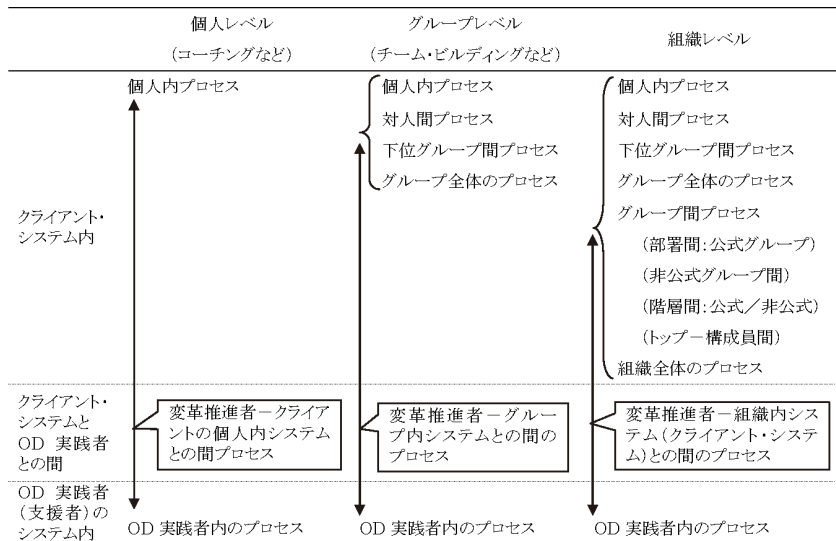
4 GCOSDの代表であるCarter氏が、筆者との会話の中で、ゲシュタルトODの1週間完結のトレーニングを米国外で実施した経験があり、その日数でのトレーニング実施が可能であると語っていた。

b. 人間システムの異なるレベルでの気づき

一般システム理論では、細胞のレベルから人間のグループのようなさまざまなレベルを、「交互作用しあう要素の複合体」(von Bertalanffy, 1968; 長野・太田訳, 1973, p.31) というシステムとみなすことによって、同一の原理で説明できると捉えた。ODは一般システム理論の影響を受けており、組織を外部環境の影響を受けるオープン・システムと捉えること、組織内部の下位システムとして個人、グループ、グループ間のレベルを捉えること、システム内の全ての要素は相互に関連していること、などの見方が普及している (Tschudy, 2006)。

ゲシュタルトODは、前述したようにOSD (Organization & Systems Development) と呼ばれるように、一般システム理論の発想を積極的に採り入れている (Tolbert, 2004)。個人レベル、グループレベル、組織レベルのそれぞれを人間システムのレベルとみなすことを通して、有機体と外界および有機体内部の諸要素との相互作用を、ゲシュタルトの経験サイクルを中心に捉えようとする。OD実践者は、クライアント・システムの中の、個人のレベルから組織のレベルまでのさまざまなシステムで起こっているプロセスをまんべんなく見る必要がある。Nevis (1987) で論じられていた、個人療法と組織コンサルティングの対比を参考にして、OD実践者とクライアント・システムに起こるプロセスの視点を表2に示した。

表2. 個人レベル、グループレベル、組織レベルでのサブシステムで起こるプロセスへの視点 (筆者作成)



「個人レベル」の列は、クライアントの個人レベルの変化成長を促進することをめざす場合であり、OD実践者とクライアントが1対1で関わるコーチングなどがこれに該当する。クライアント内で起こっているプロセス、OD実践

者内で起こっているプロセス、クライアントとOD実践者の間に起こっている対人的なプロセス（interpersonal process）に気づくことがOD実践者にとって必要となる。チーム・ビルディングなどのように「グループレベル」の変革に取り組む場合は、プロセスの観点が増え、組織レベルの場合はさらに観点が増えることになる。ゲシュタルトODは、個人レベルから組織レベルまでをゲシュタルトの原理で捉えることが可能であり、OD実践者のプロセスに気づく力を養うことに役立つ。

ゲシュタルト療法では、倉戸（2011）が「気づきに始まり気づきに終る」（p.40）というPerlsの言葉を紹介しているように、気づきが重視されている。ゲシュタルト療法は、表1の個人レベルに気づく力を養うことに有効であり、ゲシュタルトODではそれをグループレベルや組織レベルまで拡張することが可能となる。

ゲシュタルトODのトレーニングの機会<sup>5</sup>が日本に導入されていくことを通して、日本のOD実践者の「ユース・オブ・セルフ」がより高まり、人的プロセスへの働きかけの重要性がより認識されていくことが期待できる。

## 要約

本研究は、我が国においてこれまで体系的に紹介されたことがない、ゲシュタルトODの特徴を明らかにし、その考え方を日本に導入することの意義を考察することを目的とした。ゲシュタルトODはクリーブランド・ゲシュタルト研究所（GIC）で発展したアプローチであり、ゲシュタルト療法の考え方がODコンサルティングに応用されたものである。特徴として、①一般システム理論の発想がベースとなっていること、②「ゲシュタルトの経験サイクル」をグループや組織レベルのシステムに適用していること、③コンサルタントの自己や関わりへの気づきが重視されていること、について検討を行った。その他、「ユニット・オブ・ワーク」、「ユース・オブ・セルフ」、「プレゼンス」、「抵抗」などの概念について概説した。さらに考察として、ゲシュタルトODを日本に導入する意義として、日本のOD実践者の、人的プロセスに気づき、働きかける力を高めることが可能であることについて議論された。

## 引用文献

Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Reading,

5 南山大学人間関係研究センターは、2012年2月27日に南山大学において、NTL Institute 代表であり、Gestalt Center for Organization & System Developmentの講師であるBrenda Jones氏によるワークショップ「ユース・オブ・セルフ—ゲシュタルトODの考え方—(“Use of self: A gestalt perspective”）」を開催した。筆者が知る限りでは、このワークショップが、おそらく日本初のゲシュタルトODに関するトレーニングの場であったと考えられる。

- MA: Addison-Wesley. (ベックハード, R. 高橋達男・鈴木博 (訳) (1972). 組織づくりの戦略とモデル 産業能率短期大学出版部)
- von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development applications*. New York: George Braziller. (フォン・ベルタランフィ, L. 長野敬・太田邦昌 (訳) (1973). 一般システム理論—その基礎・発展・応用— みすず書房)
- Burke, W. (1982). *Organization Development; principles and practices*. Boston, MA: Little Brown. (バーク, W. W. 吉田哲子 (訳) (1987). 組織開発教科書—その理念と実践— プレジデント社)
- Carter, J. D. (2004). Carter's cube and a Gestalt/OSD toolbox: A square, a circle, a triangle, and a line. *OD Practitioner*, 36, 11-17.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development and change (9<sup>th</sup> edition)*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization development (6<sup>th</sup> edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 亀田速穂 (1987). 組織開発と組織変革 経営研究 (大阪市立大学経営研究会), 37(5・6), 89-105.
- 木村易 (2002). ゲシュタルト・グループ・アプローチ 伊藤義美 (編) ヒューマニスティック・グループ・アプローチ ナカニシヤ出版 pp.49-65.
- 倉戸ヨシヤ (2011). ゲシュタルト療法—その理論と心理臨床例— 駿河台出版社
- Marshak, R. J. (2006). Organization development as a profession and a field. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.) *The NTL handbook of organization development and change: Principles, practices, and perspectives*. San Francisco, CA: Pfeiffer. pp.13-27.
- Maurer, R. (1996). *Beyond the wall of resistance*. Austin, TX: Bard Press.
- Maurer, R. (2006). Resistance and change in organization. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.) *The NTL handbook of organization development and change: Principles, practices, and perspectives*. San Francisco, CA: Pfeiffer. pp.121-138.
- 中村和彦 (2006). 組織開発 (OD) における介入手法の日米比較—外部コンサルティング会社が用いる介入方法の違い— 経営行動科学学会年次大会発表論文集, 9, 356-359.
- 中村和彦 (2007). 組織開発 (OD) とは何か? 人間関係研究 (南山大学人間関係研究センター紀要), 6, 1-29.
- 中村和彦 (2010). 米国における組織開発 (OD) の系譜と最近の議論—ODにおけるポストモダンへのターン— 経営行動科学学会年次大会発表論文集, 13, 325-330.
- 中村和彦 (2011). 組織開発 経営行動科学学会 (編) 経営行動科学ハンドブック

- 中央経済社 pp.184-190.
- 中村和彦・杉山郁子・植平修 (2009). ラボラトリー方式の体験学習の歴史 人間関係研究 (南山大学人間関係研究センター紀要), 8, 1-29.
- Nevis, E. C. (1987). *Organizational consulting: A gestalt approach*. Cambridge, MA: GestaltPress.
- Nevis, E. C. (2004). Origins of gestalt-oriented organization development consulting. *OD Practitioner*, 36, 3-5.
- 西川耕平 (2007). 組織開発と国際化 甲南経営研究, 47, 115-156.
- Schein, E. H. (1969). *Process consultation: Its role in organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley. (シャイン, E. H. 高橋達男 (訳) (1972). 職場ぐるみ訓練の進め方 産業能率短期大学出版部)
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley. (シャイン, E. H. 稲葉元吉・尾川丈一(訳)(2002). プロセス・コンサルテーション—援助関係を築くこと— 白桃書房)
- Tolbert, M. A. R. (2004). What is Gestalt organization & system development?: All about the O, the S, the D... and of course, Gestalt. *OD Practitioner*, 36, 6-10.
- Tolbert, M. A. R., & Hanafin, J. (2006). Use of self in OD consulting: What matters is presence. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.) *The NTL handbook of organization development and change: Principles, practices, and perspectives*. San Francisco, CA: Pfeiffer. pp.69-82.
- Tschudy, T. (2006). An OD map: The essence of organization development. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.) *The NTL handbook of organization development and change: Principles, practices, and perspectives*. San Francisco, CA: Pfeiffer. pp.157-176.
- 梅澤正 (1977). 日本型組織開発—その展開と事例— ダイアモンド社
- 涌田幸宏 (1994). 組織開発論の発展と課題 関東学園大学紀要 (経済学部編), 21, 185-205.
- Worley, C. G., & Feyerherm, A. E. (2003). Reflections on the future of organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39, 97-115.