

■ 南山大学 人間関係研究センター 公開講演会

入門 ゲシュタルト組織開発

組織におけるゲシュタルトの実践：原理、実践、実際

2016年2月28日(日) 14:30~16:30

南山大学名古屋キャンパス D棟5階D51教室

メアリー・アン・レイニー

(Mary Ann Rainey, Ph.D.)氏

(NTL Instituteメンバー)

通訳：スキップ スワンソン氏

翻訳校正：中村和彦、伊東留美(南山大学人間関係研究センター)

司会(中村センター長)：

皆さん、こんにちは。お集まりいただき、ありがとうございます。南山大学人間関係研究センターは、アメリカのNTL Instituteとのパートナーシップに基づき、NTLメンバーを毎年1人ずつ招聘して、6日間の組織開発のラボラトリー(組織開発を体験から学ぶワークショップ)を実施しています。そして、その終了後に今回のような公開講演会を実施しており、これで7回目になります。

今回の講師、メアリー・アン・レイニーさんは、今週月曜日から昨日まで伊勢志摩でグループに対するプロセス・コンサルテーションの講座を行っていただき、昨日名古屋に帰ってきました。そして、今日こうやってゲシュタルト組織開発についてのレクチャーをいただけます。

まず、私ども人間関係研究センターの紹介と、それから講師であるメアリー・アン・レイニーさんの紹介をします。

南山大学人間関係研究センターは、ラボラトリー方式の体験学習(グループなどでの実習を体験し、そのプロセスから学ぶという方法)の実践と研究してきた、30年以上の歴史があります。このラボラトリー方式の体験学習の源がTグループであり、今は私どものセンターでは毎年6日間で実施していますが、このTグループの生みの親が、クルト・レヴィンです。クルト・レヴィンがかかわって、Tグループを実施するために約70年前に設立された機関がNTL Instituteです。NTLはNational Training Laboratoriesの略で、ラボラトリー方式を実施していくことが名前にも由来しています。ちなみに、ナショナルといっても、国立ではなく、NPOです。そして、アメリカの組織開発の発展をずっと支えてきたのがNTLです。例えば、エドガー・シャインなど、組織開発で有名な研究者はNTLメンバーです。

今回はゲシュタルト組織開発という、組織開発の中の1つのアプローチについて学んでいただくということで、このような企画をしました。講師のメアリー・アン・レイニーさんは、アメリカでのゲシュタルト組織開発で有名な方です。ゲシュタルト組織開発に関する論文や、本の中の章をいくつも書いていらっしゃいます。このようにゲシュタルト組織開発で非常に有名なメアリー・アンさんに、この日本で、私どものセンターでご講演いただけるというのは、本当に名誉なことだと思っています。

メアリー・アンさんは、コンサルタントとして、25年以上の豊かな経験を持っていらっしゃいます。また、クリーブランドにあります、ケース・ウエスタン・リザーブ大学で博士号をとっていらっしゃいます。

ケース・ウエスタン・リザーブ大学で学ぶ中で、いろいろな豊かな関係と学びがあったそうです。例えば、クリーブランドにはゲシュタルト研究所があるのですが、そこでゲシュタルト組織開発が生まれました。ゲシュタルト組織開発の生みの親が、今日何回も名前が出る、エドウィン・ネーヴィスという方で、メアリー・アンさんは彼の指導を受けたとのことでした。

それから、ケース・ウエスタン・リザーブ大学には、経験学習で有名な、デービッド・コルブがいて、彼もメアリー・アンさんの先生だったということで、コルブとの研究のことも今日は出てきます。

そして、A I（アプリシエイティブ・インクワイアリー）のクーパーライダーさんとも関わりがあって、初期のA Iの実施にメアリー・アンさんはコミットされたそうです。

メアリー・アンさんは、ゲシュタルト組織開発のトレーニングや組織開発のトレーニングを、アメリカだけではなく世界中、たとえば、イギリスやインド、シンガポールでの実施経験をお持ちです。今日はゲシュタルト組織開発について、この機会にいろいろ学んでいただけたら、と思っています。それでは、メアリー・アンさんによる講演を始めていただきましょう。

メアリー・アン・レイニー氏：

皆さんこんにちは。お元気ですか。この講演が皆さんにとってよい経験になるよう、進めていきたいと思っています。

私自身は今日、とてもいい気分です。昨日は、伊勢神宮に行く機会を与えられたので、スピリットといいますか、その土地のエネルギーをすごく力強く感じられました。天気も良く、午後のちょうど暖かいときでしたので、一生懸命1週間働いた後に、ご褒美としてとてもいい1日でした。

いい気分になっているもう1つの理由は、ここに入って来る直前に、夫から「頑張ってね」とメッセージをもらいました。そして、「僕から皆さんによるしく伝えてください」と書いてあったので、会ったことがない皆さんに、夫から「こんにちは」というメッセージを伝えます。

私と夫は2人とも、アメリカの南部、アラバマ州モンゴメリー市の出身です。生まれも育ちもモンゴメリー市です。ご存知の方もいらっしゃるかもしれませんが、1960年代に、ローザ・パークスさんや、キング牧師さんがモンゴメリーにいて、キング牧師さんが社会活動を始めたのがモンゴメリーです。その活動を始めたばかりのころに、夫の両親や私の両親がその活動に参加していました。私も夫もそういう両親、つまり、非暴力的社会活動に参加したことを誇りに思っています。その価値観を抱いて、2人の息子にも伝えているつもりです。

では、ゲシュタルトという言葉が入った話をしないとイケないですね。組織におけるゲシュタルトの理論と実践、その実際の話これからしていきます。

皆さんにお渡ししている、私が書いた参考資料の論文（Rainey, 2004の翻訳）ですが、ゲシュタルトとは一体何なのだろう、ということ私を模索中のときに書いたものです。その当時、私はそれまでに10年ぐらいゲシュタルトについて研究を行ってきたのですが、合理的な頭の持ち主である私は、いろいろと整理しようとしていた頃に書きました。

大学時代に専攻したのは数学がメインで、マイナーとしては物理学だったので、この論文に出てくるような、「今を生きる」とか「今ここにある」とか、そういうような話は私にとっては全く馴染みのない概念でした。なので、この論文を書いたのは、自分にとってのゲシュタルトの実践とは一体何かということ、気持ちの整理をしながら書いたものです。

私自身が当時、そうだったので、今日の講義の後に皆さんの中には、何の話だったのかよくわからないという気持ちを抱く方もいらっしゃるかもしれませんが、でも少なくともそういう気持ちがあったとしても、最後までに少しでも明確になったら、うれしく思います。

本日は、組織におけるゲシュタルトの理論と実践、その基礎的な情報をまずお伝えして、そして、ゲシュタルト組織開発の主な原則とモデルを紹介します。

2つの重要な概念である、「ユース・オブ・セルフ」と「パーソナル・プレゼンス」という考え方を紹介します。最初の「ユース・オブ・セルフ」というものは、基本的にクライアントとの信頼関係を築いていくために、自分自身の経験を用いるという意味です。そして、実践においては、ゲシュタルト実践者（介入者）のもつ4つの役割を紹介します。

ここでは介入者という言い方をしたり、実践者という言い方をしたりします。同じ意味で使うのですが、ゲシュタルト組織開発の考え方をを用いる人のことです。ゲシュタルト組織開発の実践のことを、私はよく「スタンス」という言葉を使うのですが、「あり方」とか「立場に立つ」とか、そういう捉え方をします。つまり、どういう内容に取り組むかという、取り組むコンテンツや手法ではなく、そのあり方ということに重点を置いています。

ゲシュタルトの実践者とか介入者という言い方をする理由の1つには、その原則と関わり方を少しでも知っていれば、誰でも実践できるということがあり

ます。たとえば、管理職のマネージャーも用いることもできるし、トップのリーダーでも、あるいは、外部のコンサルタントなど、いろんな立場の人が用いることができるものです。

さて、「ゲシュタルト」とはなんでしょう。「ゲシュタルト」という言葉を、たとえば、「全体性」などと訳されることがあります。通訳のスキップさんの知人がドイツ語翻訳ができるのですが、その知人がゲシュタルトという言葉を見たときに、「全体性ではなくて姿だよ」と言われた、というエピソードをスキップさんが先程打ち合わせの時に話していました。実のところ、非常に翻訳することが困難な言葉なのです。何を指しているのかというと、ドイツ語の言葉で、一連の要素の組み合わせとかパターンを指す言葉です。

では、この概念がおわかりの方は手を上げてほしいのですが、夜空を見上げるときに星座を見るという、星座の概念があります。星座がわかる人はいますか。星座を見たことがある人、見たことはありますね。

たとえば、この一連の要素の組み合わせの具体例として、夜空を見上げたときにいろんな星を見ます。その中の、このグループの星を北斗七星と呼ぶこと自体が、1つのパターンとして捉えているわけです。それを我々は星座と呼んでいるのですが、本当は勝手に決められている幾つかの星の組み合わせにすぎなく、それを人間が意味づけて、「ここは北斗七星だよ」と名付けているだけなのです。

そのように呼ぶのは、教わったときにはそういう名前で、ただ覚えるだけです。そういう意味をつける機能のことも「ゲシュタルト」は指したりするのです。しかし、簡単に言うと、とにかく「全体」という意味で使います。つまり、複数のエレメント、要素の組み合わせを何々と呼んだときに、1つの全体が生まれるから、「全体」という意味です。もう1回言うと、複数の星の組み合わせを星座と呼んでいる、そこで全体というものが生まれるけれども、本来は1個1個の星にすぎない、ということなのです。

さて、「ゲシュタルト」は動詞としても名詞としても使われる言葉です。ですから、非常に訳しづらいのですが、何か1つの全体性をつくろうと努力している取り組み中のときには、ゲシュタルティング、ゲシュタルトしつつあるという言い方、それを「ゲシュタルトに向けてゲシュタルトしつつある」というような表現をします。ですから、ゲシュタルト実践者はいつもゲシュタルトというものに向かって、ゲシュタルトしつつあるという言い方をするとそうなります。

皆さんにゲシュタルトを紹介するのに、このスライド以外に何も話さなかった、何も触れなかったとしても、これだけで十分なぐらい、すべて盛り込んであるスライドです。

まず、ゲシュタルトの考え方というのは、おそらく18世紀ぐらいの哲学者たちによって、基盤となる発想が生まれました。そして、哲学という言葉を使っ

ているのは、西洋も東洋も含まれます。ちょうどこの18世紀の話というのは、哲学の中でよく話されるトピックとして、主観的なものと客観的なもの、どちらのほうが真実に近いか、どれがより重要なのかということが論争されていたときです。

ゆっくりと少しずつですが、その頃から主観的なものも客観的なものと同等な価値があるという考え方が普及し始めます。経験の根本的な考え方 (radical thoughts of experience) の観点から見たら、両方価値があると言われていました。つまり、客観的な事実は、より優れた知識であるということは一切なく、ヒエラルキーはなく、同等な価値があるということです。

1つの全体を指そうとするゲシュタルトですから、もちろんその考え方、つまり、主観的なものと客観的なものを両方重視するという考え方になるわけです。全体論というものは、大も小も主観も客観も、すべてのものを尊重する考え方になります。

20世紀初期の頃にベルリン学派から生まれる考え方で、大きく分けて2つの枝に分かれていくのですが、ゲシュタルト心理学という基盤から生まれるものが、これから述べる2つの流れです。

1つは個人やカップル、家族に焦点を当てたものです。その枝は、フリッツ・パールズ氏、ゲシュタルト療法を開発した有名な方がいます。もう1本の枝は、学派といいますか、枝分かれするところにはクルト・レヴィンさんが重要な役割を果たします。

彼が持った焦点、興味の対象はもっと社会的なレベルでのものだったので、グループとか組織における働きを研究対象にしました。今の時代のゲシュタルト組織開発の手法は、両方の枝を利用しているわけです。たとえば、OSD (Organization & System Development) という名前は、OD (組織開発) の際にさまざまなシステムに焦点づけるので、「組織システム開発」と言います。そこでは、組織を1つの全体のシステムとして捉えます。

クルト・レヴィンは、 $B=f(P, E)$ 、つまり、 B (Behavior: 行動) は P (Person: 人) と E (Environment: 環境) の関数である、という概念を提唱しました。クルト・レヴィンの考え方では、個人を個人だけとして取り組むということにあまり価値がないと捉えます。なぜかというと、人というのは常に関係性の中にいて、その関係性の中でいろいろ起きているわけですから、それを無視して研究や取り組みをしてもあまり意味がないと。

彼の言い方を借りると、私たちの行動のすべては、より大きな環境等を対象に行うものですから、実践するいろいろなスキルとか手法として、気づきが非常に重要であり、実践の際には「ユース・オブ・セルフ」と「パーソナル・プレゼンス」が鍵となります。

要約すると、ゲシュタルトの考え方は18世紀の哲学としての誕生があったわけですが、そこから生まれた具体的な理論が現れたのは20世紀の初期で、ゲシュ

タルト心理学とゲシュタルト療法というのが出てきます。ゲシュタルト療法というのは、個人・カップル・家庭に焦点を当て、また、一方の社会心理学では、グループ・組織・社会・リーダーシップなどに焦点を当てます。

ベルリン大学におけるゲシュタルト心理学の理論の中に、12の法則というのがあります。視覚的なものの具体例として、星座の話をしたかと思うのですが、その大前提となっている最も根本的なゲシュタルトの法則があるとしたら、それは「図と地」の現象でしょう。

たとえば、皆さんに実践してもらいたいと思うのですが、この部屋を見回してもらっていいですか。単純に、この部屋を見回しますと、どこに目線がひかれるでしょうか。つまり、自分にとってどこが目立つか、どこが際立つかということを考えてみてほしいのです。

自分にとって目立ったもの、あるいは注意をひかれたものを、私たちは「フィギュア (figure: 「図」)」という英語を使って呼んでいます。ゲシュタルト実践者に、「あなたにとって図になっているものはなんですか」と聞かれたとき、それはつまり「あなたの注意・注目の中に一番目立ったものは何ですか」、「一番気づいているものは何ですか」、ということを尋ねられています。

皆さんが部屋全体を見たときに、視界に入っているものがあまりにもたくさんあって、注意をひくものは、たくさんあります。結果としてこれが注意をひいたというのが「図」となって、それ以外のものをグラウンド (ground: 「地」) と呼びます。つまり、目立ったものを「図」と呼び、それ以外のものは背景、背景とはバックグラウンドであり、それを「地」と呼びます。

もう1回言いますと、目立った前面に出るものは「図」であって、目立たないものは全部背景で「地」となります。それを言葉にすると、「図」というものは際立っている方の情報で、「地」というのはより無秩序で、その他諸々みたいなものに感じます。

では、星座の話に戻しましょう。北斗七星があります、それが「図」です。でも星は実は7つではないのです。他の星もあったりはするのですが、それを北斗七星と考えたときに他の星は「地」となります。

それでは、この絵を見てください (若い女性と老婆の絵)。何が見えますか。これは人の姿です。2つ見えますか。女性が見えますが、若い女性なのか、年を召した女性かということ以外に、実は鳥が見えるという人もいます。

(幾何学的な図形の中に☆の形が埋め込まれた図を見せながら) 今度はここに星があります。星を探してください。星を見つけたという人がいれば、皆さんに教えてあげてください (参加者のお1人が星形を見つけて、それを皆さんに伝える)。

見えましたか。今は見えてきたのですね。

星は見つかるまではどこにあるのか、わからないのですが、見つけてしまえば「図」になります。そして、そのほかすべてが「地」になります。「図」と「地」

がわかれば、ゲシュタルトが大体わかります。

そういう全体論的なものを見方をもって組織を見るわけですから、このシステム理論というものをご紹介する必要があります。ゲシュタルトという全体を見るということは、私たちが組織を見るときにも、より大きな環境の中の存在として組織を見るわけです。

(インプット→システム(組織)→アウトプットの図を提示)

では具体例として、アップル社を使うことが分かりやすいのではないかと思います。左側にインプットと書いてあるところが、たとえば、初期の頃のステイブ・ジョブズが、自分のアイデアをいろいろな人に投資してくれよ、ということで投資者を集めて活動していました。要するに彼が投資者で、資金そしてビジョンを共有できる人を最初の従業員にして取り入れていくわけですが、そうして組織ができました。その資源、人間とお金を使ってビジョンを実現していった、アップルコンピュータが誕生したわけです。

最初の商品がアウトプットとして出たわけですが、商品は売る物なのでそれがアウトプットになります。実はインプットにも外部からのフィードバックというものもあるのですが、その関係性が悪化したこともあって会社も低迷し、ステイブ・ジョブズは、クビになりました。

ところが、アップル社の経営が非常に危うくなると彼を再雇用するのですが、彼がはじき出されたわけだから外部だったのが、インプットとなって組織の中に入ってくると、新たなビジョン、新たな発想とそのアイデアを実現していくような人材をもたらして、会社が復活しました。

つまり、ゲシュタルト実践者は組織に向けて会社の人全員が、自分を大きなシステムの中の一部として認識してもらうようにしています。より大きな環境の中に自分の組織がある、というものの見方を認識してもらわないとしたら、それは全体を見ないということです。これが重要なものになります。

ゲシュタルト実践者は今のように、組織の外部／内部のような意味の全体性を見るだけではなく、もう1つの見方として、システムにも個人レベルから組織レベルまでのさまざまなレベルがあり、ゲシュタルト実践者はさまざまなレベルの全体を見ることができるよう教育を受けます。

たとえば、古典的な組織開発というのはグループを重視することが多いです。そして、より最近の新しいODの組織開発の流派は、組織全体とか社会の側面を重視するようにはなっていますが、ゲシュタルトの実践者であれば、そのレベルはもちろん、個人レベルのコーチングとか対人関係の葛藤マネジメントなどもやっています。つまり、グループに働きかけることも組織に働きかけることも、同時にできるわけです。つまり、全体を見るということ、さまざまなシステムのレベルを見るということ、そういうものの見方を重視しています。

ゲシュタルトの実践ですが、モデルの主なものとしては、まず「経験のサイクル」というのが重要になります。あとは「ユニット・オブ・ワーク」という

概念、「システムのさまざまなレベルに同時に働きかける」という概念と「リーダーシップ」、そして、「プレゼンス」というのがあります。

今朝、自分に起きた1つの話、エピソードを伝えたいと思います。素敵なホテルに宿泊しているのですが、でも実は昨日の夜ちょっと寝つきが悪くて、なかなか寝つけませんでした。そのとき、なぜ目が覚めたのかということがすぐわからなくて、きっと何でもないだろうと思って無視しようとして、もう1回眠りに戻ろうとしたのですが、でもなかなか寝られないのです。次に起きたことは、自分は実は寒いんだということに気づきました。要するに、寒いんだと自覚をしたときに浮かんだのは、対処としてできることは幾つかあって、その中の1つは何もしないで我慢すること、あるいは、掛け布団をもう1回掛け直すということもできるだろうし、もう1つは暖房をつけることでした。

その3つの選択肢がある中で、何もしないこと、掛け布団を掛け直すこと、あるいは、暖房をつけることのうち、掛け布団にしようと思ったのです、やってみよう。それで、掛け布団を引っぱってきたのです。ところが、それをしたとたんに、もっと寒くなってしまったのです。体の感覚としては、ああ、もっと寒くなった。皆さんはそういう体験をしたことはありませんか。寒いときにコートを着たりとか、毛布をかぶったりすると、一瞬だけもっと寒くなったと、冷たい感じがしませんか。そして次に、突然と目覚ましが鳴りました。つまり、気がつくともう朝でした。眠ってしまっていたのです。

ゲシュタルトでは、それを「経験のサイクル」に当てはめることができます。今の話をイメージしながら、「経験のサイクル」のモデルについて考えてもらいたいと思います。まず眠りながら、ちょっと落ち着かない感じで目が覚めたとき、なぜ目が覚めたかというのが最初は分からなかった、という話をしました。覚えていますか。きっと、なんでもないからもう1回寝れば良いと思ったけれども、そうならないのです。

その経験のその段階を「感覚」と呼びます。途中までの話は何か感じているけれども、なんなのかそれに気づいていないのです。いったい自分に何が起きているのかということは、その経験に名前をつけるまではわからなかったのです。名前をつけるという行動は、私は寒いんだという瞬間に起きるわけです、それを意味しています。だから、眠りから目を覚ましてさいなまれたときには、感覚の中にいました。

その感覚は、寒いという感覚なのだと思ったとたんに気づいたということで、「気づき」の段階で、自覚したということです。そこから、ではどうしようと考え始めるのが次の段階（「エネルギーの高まり」）で、何もしないという選択もありますし、あるいは、掛け布団を掛け直すか、暖房をつけるか。そのどちらにしようかと考えているときは、自分のエネルギーを何に向けるかという選択肢を考慮していたわけです。

そして、掛け布団にしようと思ったわけですが、それは行動、「アクション」

の段階です。次に起きたことを覚えていますか。私は掛け直したら、なんだか冷たい、寒いと感じたと言ったと思うのですが、ゲシュタルトではその段階を「変化」という言い方もするのですが、「コンタクト」（接触）という言い方もします。

つまり、新しい感覚が生まれるのです。掛け布団を掛け直したら違う何かが起きたということを接触する場所で感じたわけですから。ゲシュタルトでは、効果的なアクションをとったときに、自分側も相手側にも変化が起きることを「コンタクト」と言います。

掛け布団の場合は、一瞬寒さを感じましたが、最終的に満足のいく行動だったということがわかったので、そこで気持ちが納得して終結というか完了するのです。気になったことが気にならなくなるわけですから、「注意の引きこもり」という言い方をします。その課題から注意が別のところにいきます。言い方を変えれば、体がより温かい思いをしたいという自分のニーズが満たされたからです。

この経験のサイクルというのは、私たちにとって何かが「図」となったとき、つまり、自分にとって気になることになったときに、それに対してどうするかというプロセスを表しています。

今出たように、何かはフィギュアブル(figurable)という言葉を使うのですが、図的なものになっているのであれば、何かそれに対するニーズもしくはウォント、何か欲望がそこにあるはずだと考えます。そのニーズもしくはウォントというものが満たされない限りは、ずっと気になるもの、ずっと図的になっているものが気になり続けます。

自分の例に戻ると、感覚があった、それは何か最初はわからなかった。次に、気づいたのは、「寒いんだ」という言葉が浮かんで、ああ、そうかと思ったのです。寒いと知ったとたんに、もちろんそれでいいんだではなく、なんとかしなくては、つまり、もっと体を暖めておこうというニーズが生まれるというか、そうしたいという気持ちが起こりました。

体を暖めようというニーズ、もしくはウォントを満たすために、何か行動を起こす必要があるとわかるわけです。実際にアクションをしたら、ニーズを満たすことができ、そのときそれまで目立った図となっていたものから、注意をひくことができ、次の別の何かのニーズやウォントというものが現れるまでは、注意が自由になるのです。

この経験のサイクルの実用的な部分は、組織においても満たされていないニーズがあると、満たされない限りはずっとそこに注意がひかれてしまうということが、1つ重要なことです。自分の例を出すと、寒いんだという自覚を持つてからそのニーズを満たすまでの間のことを、「未処理の仕事」や、「未完了のこと」という言い方をします。

ゲシュタルト心理学の初期の頃からの研究があって、私たちは何か未処理の

もの、未完了のものを持っている限り、それがずっと気になるものだということが明らかになっています。ですから、多くの方がセラピーを受ける理由は、そういった未完了のものを持っているからといってもよいです。つまり、精神治療・セラピーを受ける目的は、未完了で抱えているものを完了できるようなサポートを得るために受けると考えます。

では、この話と全体論とはどういう関係があるのでしょうか。未完了である感覚に対して完了させると、自分は満足に感じるができるということです。

私は、以前シカゴにある電力会社の副社長をしていました。その組織の中で大きな変革の主導について計画を始めました。電力会社ですが、やはり原発の原子炉との関係が最も多い取引先で、一番多くの電力を供給してもらっているのが原発でした。

外部環境からの情報がインプットです。先ほどのシステムの図を覚えていますか。外部からのインプットというところでは、私たちが感じていたのは、より競争の激しい分野になっていくということだったので、もっと競争力をつけないといけないという状況でした。

結局、それが企業風土、社内文化への大きな変革が必要なのだという結論に至り、そこに大きな投資をすることになりました。なので、私たちはすべて正しいと思っていた手段をとりました。明確な目標を持ち、結局、組織のリストラの話になるのですが、再構成を行う課も出ていましたし、有名なコンサルティング会社にサポートをしてもらうなど、我々の業界の中の多くのエキスパートを呼んで、いろいろな企画に携わってもらいました。

そのようなことをやったのですが、結局、風土調査を行うたびに出てきた結果は低かったので、なぜだろうと思い、フォーカスグループを作りました。調査というのは点数や統計をとるためですが、その点数がなぜ低いかを知るために、フォーカスグループを作ったのです。

そこでわかったのは、しかるべき手段を全部とっているはずだったのに、フォーカスグループのインタビューで圧倒的に戻ってきた回答は、従業員たちは以前にも大きな変革を起こそうという取り組みがあったとき、数年前のその取り組みは結局どうなったのかという報告も何もなく、またやるということに納得いかない、ということでした。

つまり、気づいたのは、大きな変化をもたらそうとした以前の企画が、いつの間にか蒸発して消えてしまって、その結果どうしてそうなったかという情報や報告が一切従業員たちにはなかったということでした。「またか」という彼らの反応は、以前もやったのに結局どうなったの、という疑問のままだったのが未完了であるということを知ってくれたわけです。

ゲシュタルト実践者は、やりかけた仕事を完了させるように促します。そうすると、従業員全員がフルな「経験のサイクル」を経験できます。完了させるという行為の一番簡単な方法は、「あの計画は終わりましたよ」と知らせるこ

とで完了になります。それぐらい簡単なものであったりします。

心理学的な意味で終結し完了させるチャンスを人に与えると、それにとらわれていたエネルギーが解放されるということが起きます。心理学の研究で明らかになっているのですが、人間の持っている注意力というものは限られたリソースです。つまり、人間のマインドが同時に抱えられる情報というか、ものというのはいろいろ限られていて、やりかけのことを完了させると、その心理的エネルギーが解放され別のことに使えるようになるということです。

ゲシュタルトの「経験のサイクル」を組織に対して用いる形としては、組織の中で、この企画はどの段階にあって、完了させるために終わりまで導いていくという、一連の流れを作っていくことです。その一連の段階を終わらせるという、始まりから終わりまでのものを、「ユニット・オブ・ワーク」というのですが、循環の形で表していた「経験のサイクル」を、ただ一本線にしているだけです。

「経験のサイクル」が1周回することを、一つの仕事の単位として見ることができますが、それを「ユニット・オブ・ワーク」と言います。これらの「経験のサイクル」と「ユニット・オブ・ワーク」が、ゲシュタルト組織開発において一番よく使われる主な2つの概念、モデルです。

今日は時間が限られているので、これらのモデルの理解をさらに深めていくための時間がありません。ここでわかっていただきたいのは、これらのものの見方です。モデルを用いて見ることによって、これは個人レベル、チームレベル、組織レベルの、さまざまなルールにおいて用いることができるものなのですが、完了まで持っていくことで、他のことにエネルギーが使えるようになることの重要性が理解できます。

先ほどの話と違って、もっと実用的な意味でいう「感覚」のレベルは、「データ収集」の段階という言い方もできます。そして、気づきの段階というのは、「データ分析」をしてパターンを探すところです。「エネルギーの高まり」の段階は、何がしたいのか、どの優先順位でしたいのかと考えるときであり、「アクション計画」です。実際に行動に移すのは、この「アクション」です。アクションを起こしたらどうなったかということを見る、何が起きるかというところがコンタクトです。「コンタクト」(接触)は、それを別の言い方をすると「変化そのもの」です。

「終結」という段階は、私たちが行動を起こし、その行動がどういう影響を与えたかというのも探求し、そして、目標達成できたかどうかを見極める段階です。目的達成ができたとはっきりしたら、別のところに注意を向けるということなので「注意の引きこもり」、つまり、次の図が出てくるための準備ができたという意味です。

ちなみに、「ユニット・オブ・ワーク」というのは、会話においても利用できる概念です。たとえば、会議やミーティングの中で、会話の途中で中断され

て別の話になったとき、まだ終わっていないんだ、という気持ちが残るものです。唐突な話題の変化をミーティングで経験したことがある人がほとんどだと思います。その場にもしげシュタルト実践者がいたとしたら、今あなたたちが話そうとしているトピックは4つとか5つあるのですが、どこから始めたいですか、と尋ねます。

意図しているのは、用いている注意のエネルギーを有効利用して完了させて、次のものにそれを充てるというエネルギーのマネジメントになるのです。以前に言ったように、未完了を持っていると心理的エネルギーが使われるマインドの容量が使われてしまい、他に使えなくなります。

「ユニット・オブ・ワーク」にとっても大きなつながりのある、ゲシュタルト心理学における初期の研究の話ですが、それはゲシュタルト心理学者たちがレストランに行ったときに起きたことから研究が始まりました。

彼らは、観察していたのですが、レストランではウエイターがやってきて、みんなの注文を取りました。テーブルごとに注文を聞いては次のテーブルに行く、また注文を聞くということが出来るウエイターたちは、なぜできるのだろうという疑問を研究者は持ちました。ところが、ウエイターたちは、料理をテーブルに届けた後は、何を注文されたかということは一切覚えていませんでした。

つまり、注文は果たされるまでは覚えているということです。それは料理が出されない限りはウエイターにとっては未完了の仕事だから、気になって頭に残ると。その結果、覚えやすいというか、すぐ覚えるわけです。この話は前の時代のことですが、今でもやはりウエイターの仕事をしている人は同じことをやっているはずです。

よく「未完了の仕事 (unfinished business)」というものは、変なところで終わってしまう映画で「続く」という言葉が出てくるようなものなのです。よく英語で「クリフ・ハンガー」といって、崖っ縁からぶら下がったまま終わりましたというようなテレビ番組があると、「え、ここで終わるの？」と腹が立つこともあります。でも実は、テレビ番組の製作者たちは、ある意味ゲシュタルト実践者だからといえるのかもしれませんが。それは要するに、「ユニット・オブ・ワーク」、1つのストーリーが完結しないままにしておけば、次まで興味が続くということがわかっているからです。その効果が研究されていて、「ツァイガルニック効果 (Zeigarnik effect)」と呼ばれています。

ブルマ・ツァイガルニック (Brumer Zeigarnik) 氏という、エストニア人女性の研究結果は、私たちが未完了のものを持っている限り、精神的なエネルギーがそれにとらわれてしまう、ということを示したのです。「ツァイガルニック効果」と呼ばれている現象は、ゲシュタルト心理学者のブルマ・ツァイガルニック氏によって名付けられています。

今日、覚えていただきたいものとしては、「全体」あるいは「全体性」という言葉があったと思うのですが、次に覚えてもらいたいのは、「未完了を完了

させる」というものです。何か1つの仕事、取り組みが完了しているか、していないかというのを捉える、検証する方法として「経験のサイクル」を用いていきます。「経験のサイクル」と「ユニット・オブ・ワーク」という概念を用いて、未完了のものを見つけて完了させるという感じです。

ではこれから数分間、近くに座っている方とこれまでに話された内容についての自分が受けた印象・感想と、特に自分自身の実践で用いることができそうと思ったものについて話してください。

(ペアでの話し合い)

では、そろそろ話を終わりにしていきましょう。

今、会話していただいたのは、部屋のエネルギーをシフトさせようと思ったからです。実はゲシュタルト実践者のもつ1つの役割は、今ここでその場に何が起きているのかに注意を向ける、場を大切にすることなのです。そのために、常に観察したり、感じているのです。

いわゆる客観的に観察するだけではなく、量的に感じることもあれば、質的に感覚的に感じるということも同時にやります。ですから、今ここで起きていることを観察して、見て感じていることによって、感じること、気になることがあり、それについて気づいて、それに対する仮説をもって、そして、その仮説をベースに何か行動、働きかけを実行するわけです。この働きかける、つまり、行動をとってみるということ、これを「働きかけ（介入）」と呼んでいます。

この全体から1つの概念しか持ち帰りできないとするなら、それは経験です。ゲシュタルトは経験重視だということです。特に、経験学習という分野が新たに開拓された分野でもあるのですが、それが私たちのフィールド(分野)を、リーダーシップの領域に踏み込むことにもなります。今日はリーダーシップについて語るのがテーマではないので、あまり深くは触れないですが、今まさにリーダーシップ・スキルの養成などについて、研究を行っているところです。皆さんの中で経験学習論について、デービッド・コルブさんの研究について聞いたことがある人。デービッド・コルブさんは、ケース・ウェスタン・リザーブ大学で私のメンターでもあった先生です。彼の理論をベースに、私たち2人で、経験学習とリーダーシップのモデルを作っています。

では次の話に移っていきたいと思います。私がゲシュタルトを最初に勉強し始めたときに、素晴らしい先生に恵まれて、その方が私にとってもいい言葉をかけてくれました。「すべてのことがほぼ同じだったとして、誰かが他の人ではなく、あなたを選ぶのはなぜ、あなたの中の何があなたを選ばせると思う」。そして、「それはあなたのパーソナル・プレゼンスだ」と言うのです。つまり、履歴書レベルでは全くイコールの2人がいて、あなたがいいと思わせるのは、それはあなたのプレゼンス、存在、存在感と訳したりする、ものです。

つまり、自分の姿を表すあり方なのです。あなたが人に初対面で会うとき最

初に与える印象とか、その人から呼び起こされるもの、出会った後に残る印象です。パーソナル・プレゼンスとは、会う前から与えるインパクト（影響）と、実際にクライアントと接触している間に与える影響と、そして、別れた後に与え続ける影響でもあります。あなたが実践者として、クライアントや、部下や従業員に与えて残す印象のことです。それが皆さんのプレゼンスです。

ある意味、統合された形の自分という、自分像を提供できる能力ということも言えます。そのため、知識だけではなく、自分がとっている行動・言動だけではなく、感情（feeling）も入りますし、それを本当に超えて、いわゆる精神的なものまで入ります。

たとえば、自分の場合はよく散歩をします。その理由の1つは運動ですが、自分の精神面というか、そういう面とつながっていられるからやっています。そのスピリットの部分を感じるのが大好きなのですが、昨日伊勢神宮に行けてよかったなと思っている理由は、スピリットを感じるところで歩くと、ますますそれが感じやすいからです。

そういう魅力的なプレゼンスをもって人に影響を与えられるように、ゲシュタルト組織開発は私たちに、自分自身のいわゆる心理的成長を促したり、励ましたりするので。

先週の組織開発ラボラトリー（6日間のワークショップ）で何度も話した言葉ですが、実践者というのは器の管理者でもある、ということを伝えました。特に、組織で働いている方であれば、その器の管理がしっかりできていると思いたいでしょう。実践者としても信頼関係を築く、安心・安全な場づくりにもなるし、そういう効果的な環境を整えるような人だという意味にもつながります。

プレゼンスはとにかく気づき、常にいろんなものに気づいていくことから始まります。プレゼンスのことを、私のビジネス・パートナーのジャンノ・ハナフィンさんという方が、プレゼンスに対してこういう言い方をしています。PWIというスケールを彼が発案したのですが、彼が言うにはプレゼンスというのは、いわゆる私らしさという一定のものではなく、幅を持たせるべきであると言います。それは、要するにいろんなお客さんがいるから、そのお客さんのさまざまな人に合わせられる能力でもあるのです。

PWIのことですが、「認知的奇異さ」という指数で、これはちょっと冗談めいた表現ですが、あえて学術的に用いている言葉であって、要するにこの人がどのぐらい変な人か、変な印象かというものです。それを彼は、いわゆる加減できるようにするのが大切だと言うのです。つまり、クライアントと自分がどのぐらい同質のもの、あるいは、異質のものかという印象を与える能力という言い方もできます。クライアントに対して、あるいは、従業員に対して、自分のプレゼンスがどのぐらい違和感を与えるか、与えないか、とも言えるでしょう。

私たちが使うこの考え方では、低PWI（認知的奇異さが低い状態）は、自分がクライアント、あるいは、相手とあまりにも同じだという印象を与えてしまうと、影響力は弱まってしまうと考えています。つまり、実践者であるメアリー・アン（私）が会社に入って、でも私と変わらないぐらいだったら、私が持っていない答えは彼女も持っていないだろうと思われるから、そうするとあまりあるにできない、という印象を与えてしまいます。

低PWIは、グループの中に入って溶け込んで消えてしまうぐらい同質なものだという印象を与えると、「吸収」されて、場への影響はありません。その一方で、あまりにも異質な存在として捉えられると、拒絶されて拒否されます。受け入れ難いということも起きます。つまり、システムに何か異質のものが入ろうとする時に、あまりにも異質過ぎると、そのシステムが異質なものを追い出す機能があるわけです。

ここで提唱しているのは、ゲシュタルト実践者にはぜひ自分自身の、あるいは、その場に合ったスイートスポットを探しましょう、ということです。そして、そのスイートスポットは変動するものだと考えてほしいのです。

たとえばですが、この講演会の服装として今着ているものではなく、短パンを履いてきたら、おそらく私のPWIが高くなって、皆さんは「ううん？」となるのではないかと。でも面白いことがわかりました。私たちの経験では、高PWI、つまり変な人だな、と思わせても、貢献さえ大きければ、実は受け入れる可能性は結構高い場合が多いので、その影響力が高まるということもあります。

今でも覚えています、研究をしていたときに、ある科学者がチームに入ってきました。いつも変な格好をして入ってくるのですが、あまりにも天才的な人なので許されていました。皆さんにぜひ覚えてほしい考え方は、このエピソードのように、プレゼンスには幅があるということです。自分が与えるPWIとして、相手に与える違和感とか印象の強さというのは、自分はいろいろ調整できるということを含めて、覚えてほしいと思います。

では、ゲシュタルト組織開発の指針としてのいくつかを紹介したいと思います。まず、コンサルタントである限り、外部からであれば、成長や発達を選ぶのはあなた自身ではなく、働きかける実践者でもなく、クライアントであるということが1つ目です。

そして、我々の課題は、何が成長発達を促して、何が邪魔になるのかということについて、その場で関わりながら、クライアントに気づいてもらうことだと考えています。実践者は、「あなたは何を望んでいるの?」、「どうなってほしい?」、「目的は何?」という質問をします。「目的は何?」という質問を1つ目にした場合、多くの場合、2つ目の質問として「それを邪魔しているものは何ですか?」、「達成することを障害しているものがあるとしたら、何がありますか?」と尋ねます。というのは、目標達成を邪魔するものというのは、「ユ

ニット・オブ・ワーク」を完了させることも邪魔しているわけですから、その質問が重要になります。

介入者が場へ貢献するためなら「ユース・オブ・セルフ」として、今ここの自己の体験の共有（今ここの自己開示）をすることをOKとしています。でもそれは、あくまでも必ずクライアントのためになると判断した時のみと考えます。

そして、気づきの話をしてきましたが、気づきを高めるだけで変化が起きるといふことと、今ここ（here and now）という表現をすごく用いますが、今ここに起こっていること、その現象学的なことも大切にすることも指針です。

今皆さんの、いすの座り方がちょっと気になっているのですが。座り方という言葉聞いたときに、座り直す人がすごく多いのがわかりますね。座り方と聞くと、姿勢を変える人もいると思うのですが、もし変えなかったとしても、私はどう座っているのだらうと、たぶん思っていると思います。そのことを、私たちは「逆説的な変化の理論」という言い方をしています。要するに、変わってほしいと言わなくても変化が起きるといふことです。

抵抗を健全なこととして見なします。抵抗を、肯定的で創造的な力として見なします。そのため、反対勢力について興味を持つことも役割だと考えます。そして、従業員たちの関わっている感というか、積極的に社内環境や社内風土をよいものにしていくことを、一緒につくり出している連帯感に近いものを創り出すこと、参加する度合いを創り出すことが非常に重要だと考えます。

また、ゲシュタルト実践者が複数のレベルに働きかける、システムの中で働きかけるという話をしました。また、分野としてはリーダーシップの領域に入ってきたという話もしたかと思います。「ユニット・オブ・ワーク」を終結する、未完了を完了させるという話もしたかと思います。

「実験を行う」という指針ですが、あまり今日は話していません。何をするかというと、その場でクライアントに、「さて、ちょっとあることをやってみましょう」、とやることでやってもらうのです。そこで、目の前で実験を行ってもらいます。しかし、「実験をやってみましょう」、という言葉の中に含まれるものをきちんと伝えるためには、あと1週間くらい必要なぐらい、多くのことが含まれていて、今日は時間の関係で伝えきれません。

組織を対象にゲシュタルト組織開発の取り組みをしている時にはよく、重要な区別や識別をしてもらうことがあります。「解決すべき問題」と「対処すべきジレンマ」の違いです。つまり、ジレンマを解決しようとしてしまい、大きなエネルギーを無駄にしてしまう組織が多いということから、これが生まれています。ここでいうジレンマというのは、特に対立関係にある緊張感だったり、たとえば、本社と支社の間の観点の違いというのが、具体例の1つですが、そのようなジレンマは世界中にあるもので、解決されるものではありません。ですから、どう頑張ってもジレンマは消えることはありません。しかし、それに

対処するというか、マネージできるように、組織がなっていく必要があります。

つまり、解決のないものを解決しようとする時間と労力は無駄なものであり、この認識やこの区別ができるようになってもらうことが大切です。解決できることか、対処することかを見極める能力をまず促します。つまり、ゲシュタルト実践者の腕というか手法の1つは、どういう状況が解決可能な問題なのか、どういう状況が対処しかできないジレンマなのかを見分ける能力です。

すべての組織において、AFF効果とよばれる3つの現象が起きます。それは、アンビバレンス（両面感情）・フラクチュエーション（変動）・フラグメンテーション（断片化）です。それをわかっていれば、変化を恐れる必要はありません。変化・変革があると必ず、なくなったことや終わったものに対する悲しみや喪失感があるが、それも歓迎というか対処すべきものと考えます。

予定以上のお時間を皆さんにいただきましたが、皆さんがこうやって来てくださったことに対して、まず私の感謝を伝えたいと思います。たとえ1つでも、皆さんに何か役立つ概念を提供できれば、と思っています。

どうもありがとうございました。

通訳のスキップにもありがとう。

スタッフの皆さんにもありがとう。

我々、全員にありがとう。

司会（中村）：

あっという間の2時間でした。本当にもっと聞きたいと思いますが、もっと聞きたいな、もっとここにいたいな、という方は、アンフィニッシュド・ビジネスを持っていらっしゃる方で、その状態から学びが生まれてきます。ちなみに、人間関係研究センターの紀要「人間関係研究」の11号と12号に、ゲシュタルト組織開発に関する論文や講演録が掲載されていますので、ご関心がある方はさらにいろいろ探究していただければな、と思います。

通訳のスキップさん、丁寧に、非常に分かりやすい通訳をしてくださって、ありがとうございました。

通訳者（スキップ氏）：

28年ぶりに、南山大学に今日来ました。29年前に留学生として初めて日本を訪れたのは、南山大学の留学生になるためだったので、とても懐かしく感じています。

司会（中村）：

南山大学には別科という留学生の科があって、スキップさんはその別科を卒業されました。

そして、メアリー・アンさんの日本での仕事は、これですべて終了になりました。メアリー・アンさん、本当にありがとうございました。