■　南山大学　人間関係研究センター　公開講演会

ユース・オブ・セルフを高める：ゲシュタルト組織開発の考え方

日時：2017年３月４日（土） 13:00～17:00
場所：南山大学名古屋キャンパス　D棟５階D51教室
講師：

ジョン・カーター氏（John Carter, Ph.D.）
（Gestalt Center of OSD, president）

マルセラ・ベンソンークアンジエナ氏（Marcella Benson-Quaziena, Ph.D.）
（Gestalt Center of OSD / Fielding Graduate University）

ヴェロニカ・ホッパー・カーター氏（Veronica Hopper Carter, Ph.D.）
（Gestalt Center of OSD）

リンダ・ロブソン氏（Linda Robson, Ph.D.）
（Gestalt Center of OSD / Kent State University）

通訳：　山口めぐみ氏、スキップ・スワンソン氏、ズート鈴木淑子氏
編集・注釈：　中村和彦（南山大学人間関係研究センター）[1]

司会（中村センター長）：

皆様こんにちは。南山大学人間関係研究センター、センター長の中村と申します。今日はようこそお越しくださいました。私ども人間関係研究センターは、人間関係に関する研究、人間関係の体験学習、そして、組織開発について、皆様に幅広く知っていただき、体験から学ぶ場を提供することを通して、人間性豊かな社会になっていくことを願いながら活動をしています。

当センターでは公開講演会を年に２回行っていますが、今年度の２回目となる今回の講演会は、組織開発のワークショップを実施するためにアメリカから招聘した講師によって実施されます。この公開講演会の前に、６日間の合宿制のワークショップを今回の講師陣にやっていただきました。そのワークショップは16名定員という、少人数で行われたので、ワークショップに参加したかったが行けなかったという方々に向けて、この公開講演会を実施しています。

今回の公開講演会は、できるだけ皆さんに多くの体験をしていただければと

[1] 本講演録は、当日の録音記録を逐語化したものについて、訳語の修正や重複部分の削除など、部分的な編集を行ったうえで掲載しています。
注釈は中村によるものです。この講義録をご理解いただくために、最小限の解説を挿入しました。ゲシュタルトOSDについて、この講演録を読んでいただくことのみで理解することは難しいです。また、講師たちはこの講演の中で何度も、「ゲシュタルトOSDはあなたの中に既に存在している」と伝え、参加者の皆さんが自分の中で意味づけをすることを重視して、説明は最小限にとどめていました。そのために、簡単には意味づけすることができない語りや実習が多いと思われます。そして、あまりに意味づけが難しいと、探究をやめてしまいたくなる（意味がないものとしたくなる）ものです。当日ご参加いただいた方々が、そして、読者の皆さんがさらなる探究を続けていただければと考え、この講演録に最小限の解説を入れました。

考え、通常は２時間の講演会ですが、今回は４時間のワークショップという形で計画しました。今回のテーマは「ゲシュタルト組織開発」です。タイトルにもありますように、英語では「Gestalt OSD」となります。Oは“組織”、Sは“システム”、そしてDが開発ということで、Gestalt OSDという名前がついていますが、ゲシュタルト組織開発と訳されることも多いです。このゲシュタルト組織開発の考え方について皆様にご理解をいただくことを今回のねらいとしています。

今回は、Gestalt Center of Organization & System Development（ゲシュタルト組織とシステム開発センター）との提携で、講師を招聘して実施しています。今回の４人の講師の皆さんをご紹介します。

まずは、ジョン・カーターさんです。ジョンさんは、ゲシュタルトOSDセンターの代表で、現在のアメリカにおけるゲシュタルト組織開発の第一人者です。私は、12年前にアメリカに留学しているときにジョンさんのワークショップに参加して、存在感とインパクトの強さに非常に大きく感銘を受けました。

次に、マルセラ・ベンソン－クアンジエナさん。マルセラさんもゲシュタルトOSDセンターの講師で、アメリカのFielding Graduate University（フィールディング大学院）の教授です。この大学院は、通信制の大学院で組織開発の博士号を取得できるプログラムがあるところです。

次に、ヴェロニカ・ホッパー・カーターさんです。ヴェロニカさんは、ゲシュタルトOSDセンターのプログラム・チェア（プログラムの責任者）をされています。皆さん推測されているように、カーターというお名前をお２人とも持っていらっしゃいますが、ご夫婦でともに仕事をされています。

そして最後に、リンダ・ロブソンさんです。リンダ・ロブソンさんは、アメリカ出身で現在はイギリス在住であり、アメリカのKent State University（ケント州立大学）で教えています。

では、これからゲシュタルト組織開発についての講義と短いワークから色々学んでいっていただくワークショップをスタートしていきましょう。

講師（ジョン・カーター氏）：

皆さん、こんにちは。講演会という名前ですが、ワークショップと呼ばせてください。今日のワークショップにようこそ。アメリカだったら、ミクロ・ワークショップと呼ぶと思います。多くの皆さんにお目にかかれてとても嬉しく思っています。講義もあるわけですから、皆さんそれを期待して来られたと思いますが、皆さんに参加していただくアクティビティも用意しています。

では、始めていきましょう。これから何度も使う単語があります。「スキャン」という言葉です。スキャンするという行為から始めていきたいと思います。

皆さんに行っていただく課題は、この部屋を見渡すことです。これから一緒に、学びの旅に出る仲間たちを全部見ることです。これからの４時間、一緒に

旅する仲間を見渡します。もし必要あれば立っていただいて、全員の顔を、どうぞ今から見渡してください。

見渡しているときに何が目に入るか、つまり何に気づいているのか、ということに注意を向けてみてください。特に、見渡しているときに自分は何に注意を払うのか、あるいは払わないのかについて、自分が決めていることがあるとすれば、それはどう決めているのか、あるいは、どういう選択をしているのか。

この部屋にいる参加者を見てくださいと言いましたが、それは、自分の外側にいる仲間たちを見る、自分が何を見ているかに注意を払うと同時に、自分の内側で何が起きてるのか、自分の内部の体験にも注意を向けてみてください。

（スキャンのアクティビティ：教室の中の参加者を見渡す）

どうぞ、かけてください。[2]

では、先に進みます。皆さんどうぞ、書くものと紙を用意してください。

最初にその紙にご自身の名前を書いて欲しいのですが、いつも書くときに使う利き手を使って書いてください。

（利き手で自分の名前を書く）

今度はもう一回フルネームを書いていただきたいのですが、今度は利き手ではない手（非利き手）で書いてみてください。

（非利き手で自分の名前を書く）

では、今の自分の名前を書くというタスクが終わったところで皆さんにお聞きしたいのですが、非利き手のほうが書きやすかったという方、いらっしゃいますか？　どなたもいないですね。これってどういうことでしょう？　どういう意味だと思いますか？

今行っていただいたように､非利き手で書くことについて強調したいことは、利き手と同じぐらい簡単に非利き手で書けるか、ということではありません。私たちが組織の側で個人の強みやスキルのレベルを評価するときに、ついやってしまうことがあります。特に、組織の経営層の場合に。それは、できることについて、こうあるべきとみなしてしまうことです。自分が不慣れな、いわゆる弱みがトラブルを引き起こすことは、実はあまりありません。逆に、強みを

[2] ゲシュタルトでは、今ここへの「気づき」が重視されます。スキャンのミニワークでは、私はどこに目を向けているのか（自分の外側か、内側か、外側ならどんな人に目を向けたか)、それをどのように選んでいるのか、選ぶ時に自分の中でどのようなことが起こっていたのか、それらをスキャンすることで、今ここの自分に気づくきっかけとなります。

やりすぎてしまうことからトラブルを引き起こしてしまうことが多いです。

皆さんは、非利き手で、自分の名前を簡単に書くことができる必要はなかった。でも、もし利き手を使うことができない状況に置かれたときに、非利き手でせめて書くことができるようになりたいと思うかもしれません。非利き手でも書けるようになったほうがいいと思いませんか？

非利き手で書いたサインというのは、読めない字になっているでしょう。でも、サインって何て書いてあるのかわからない字が多いじゃないですか。それが読めないことに別に問題はありません。契約書には自分の名前が既に読める字で印字してあるので、サインまで読める必要はないです。

つまり、サインしているという事実以外、読める必要はなくて、特にきれいに書くことが重要ではないと思うのです。皆さんご存じのように、サインというのは指紋のようなもので、ユニークなものです。それはあなたしか書くことができないものです。同じ指紋を持っている人はいないですよね。

できることや強みをさらに求めることが問題になると先程言いましたが、たとえば、謙虚さというのが私の強みだとします。その謙虚さをやり過ぎてしまうと、「あの人弱いね」と他の人から見なされてしまうこともあります。あるいは、私は明確であるというのが強みだとしたら、それをやり過ぎてしまうと、周りからは攻撃的に見えてしまう。

これを知覚という問題として言うと、知覚、つまり物の見方によって、同じ行動が弱く見えたり強く見えたりします。それは、見る人の知覚、その物の見方によって、その人のつくり出している意味づけから結論が出るものです。

先ほどのスキャンという話、概念に戻りますが、先ほど非利き手で名前を書いてくださいという指示を受けたときの、自分の経験をちょっとふりかえってください。それはどんな感じだったでしょう。非利き手で書くという体験はいかがでしたか？　しばらくの間、ちょっと思い出してみてください。（間）

今日のいくつかのアクティビティの中で、私たちが「実験」だとか「試み」と呼んでいるようなことをいくつかやってみます。それらの体験の中では、不慣れなことをやるために、ちょっと不安や居心地の悪さを感じることがあるかもしれません。名前を書いていただいたことも、その実験の１つでしたが、そこには意図があります。

これから、あと30分ぐらい話を続けていく予定です。その内容を皆さんに聞いていただく際の聞き方として、言葉を浴びるように受け入れながら聞いてください。一生懸命ノートをとるよりは、今ここで話されていることに耳を傾けてください。しかし、ノートをとるなと指示しているわけではありません。話を聞いているときの自分の感覚を味わって、そこから得る気づきを大事にしてください。

今日のワークショップが終わった時点で、ここから持ち帰っていただきたいことは、このことはゲシュタルトまたはゲシュタルトOSDの重要な部分です

が、持ち帰っていただきたいことは全て皆さんの中に既に存在しているものです。

では、これから私たちはともに旅に出ましょう。この旅の目的は、ともに学ぶことです。私たちの目的は、あなたがどのように自分自身を方向づけているか（orient yourself[3]）、葛藤や違いにどのように対処しているか、そして、どのように選択しているか、について学ぶことです[4]。そして、あなたがどのように自然と１つになり、内部の凝集と調和をつくり、普遍的な知とつながっているか、を学ぶことです。

私たちが実践（稽古）と呼んでいる、３つのことについて考えてみてください。①センタリング、つまり、自分自身が自分の中心軸を見つけること、②グランディング、重心が安定して地に根ざすこと、③コネクティング、根本的なエネルギーやその源と自分がどのようにつながっていること、です。これら３つのものが三脚のようにうまくバランスがとれているときに、私たちは１人ひとりがユニークで尊重すべき存在であるという自覚と、私たちは究極的な意味ではみんな１つであるという自覚をもたらします。

講師（ヴェロニカ・カーター氏）：

OSDセンターの３人の講師[5]、そして、プログラムの卒業生の３人と、ゲシュタルトの理論、概念と方法によって大きな影響を受けた他の方々に、OD Networkの組織開発生涯功労賞が与えられました。ジョンは2009年にこの賞を受賞しました。受賞した理由というのは、応用行動科学の実践者であることが認められ、彼と彼の同僚がODの分野に影響を及ぼしたからです。

そして、皆さん１人ひとりがOD実践者として、応用行動科学の理論や概念、また方法やツール、テクニックを使って、さらに効果的になっていけることを願っています。ゲシュタルトOSDは、システム思考、組織開発、ゲシュタルト心理学に基づく理論や概念、方法論です。これらはすべて応用行動科学の分野です。

ゲシュタルトについて説明していきましょう。たとえば皆さんが、自分と他

---

[3] 「方向づける」というのは、自分が何かを認知する時に、何に関心を向けたり、どのようなことに目を向けるか、という意味です。何らかの場や状況で、私たちは自分の認知や関心をあるところに方向づけています。

[4] 「方向づけ」（自分をどのように方向づけているか）、「葛藤」（葛藤や違いにどのように対処しているか）、「選択」（葛藤や違いについてどのように選んでいるか）、という認知過程は、最初に行った「スキャン」の実習でも起こっています。「教室の周りの人を見てください」と言われて、自分が何に関心をもってどこに目を向けたか（方向づけ）、そんな中で他の人と目が合ったり、じろじろ見てはいけないと感じたか（葛藤）、そして、そのような葛藤の中でどこに目を向けたか（選択）、の連続が起こっていたと思われます。

[5] アメリカの組織開発実践者のコミュニティである、OD Networkは「生涯功労賞」として組織開発に貢献した人を表彰しています。ゲシュタルトOSDの講師で受賞したのは、ジョン・カーター氏（2009年）、エドウィン・ネーヴィス氏（2010年）、ブレンダ・ジョーンズ氏（2011年）の３人です。

者との間で関わりがあるときに、その経験の意味づけをします。この意味というのがあなたのゲシュタルトであって、あなたの世界観、あなたのTAO（道）であったり、あなたのWeitanschauung（ドイツ語で「世界観」の意味）であったり、また、世界に対する展望です。

ゲシュタルトOSDは、ある社会的構成です。それは、私たち講師が考えている、すべての個人やグループ、組織の内部オペレーティング・システム（OS）[6]についての１つの表現された形です。OSDの独特の言語は、私たちの中にあるものです。ゲシュタルトOSDというのは、それが理論や概念が皆さんの外側にあるのではなく、それらの能力や潜在的な可能性が皆さんの中にあるということを信じていただきたいと願っています。あなたの中にあるOSに気づくことが、ご自身の気づきとスキルを高めることができるための最も大切な知識となります。そして、その気づきとスキルの高まりを目指すなら、さらによい人間かつOD実践者になっていけます。

ゲシュタルトOSDの知識体系は、応用行動科学の分野において最も統合されており、また統合することができる、知識体系の１つです。そして、ゲシュタルトOSDの知識体系は、個人や２人のシステム、グループ、組織、社会など、あらゆるシステムのレベルに応用できます。

４時間あるいは１週間でゲシュタルトOSDの知識体系を学ぶことはできません。今日、私たちは、皆さんがゲシュタルトOSDの基本的な考え方に気づいてくだされればと思っています。そして、私たちのこの４時間の旅路の間、私たちの学習理論を適用して、応用していただければと思っています。そしてこの学習には、不安や失敗、感情が起こることに価値を置いています。私たちは、不安や失敗、感情から学習が起こることが、日本の文化や価値にとても合っているのではないかと感じています。

講師（ジョン・カーター氏）：

私たちは、これまでに世界各国でいろいろな形の組織に働きかけてきました。それらの組織は、「自分たちは学習する組織だよ」と言っていました。それで彼らに、「じゃあ、あなたたちが学習する組織ならば、不安という体験を大切にしていますか？」と聞くと、「いいえ」という答えがきます。「では、失敗に価値を置いていますか？」と聞くと、「いいえ」という答えでした。「感情を大切にしていますか？」と聞くと、「いいえ」という答えが返ってきました。「じゃあ、あなたの会社の学びの理論や持論は何ですか？」と聞きます。その結果、

---

[6] オペレーティング・システム（OS）とは、パソコンで動くウィンドウズなどのことです。具体的な動きは個々のソフトウェアやアプリが実行しますが、基本となる動きをオペレーション・システムが司ります。ゲシュタルトOSDの理論も、個人やグループ、組織の中で起こる、基本的な認知の動きについて説明するものであることを、OSという表現を用いて例えています。

学びとは何なのかというその理論を、ほとんどの組織は持っていないということがわかりました。

まず、我々の学びの理論における、不安についてお話しします。

目の前にいる人に「おはようございます」と言うとします。単なる挨拶だけじゃなくて、何らかの返事を期待して話しかけたとしたら、その小さなやりとりの中で細かい注意を向けると、挨拶を言った後に何らかの不安を感じていることでしょう。どんな返事が返ってくるかがわからないという、そのわからなさに不安を感じているはずです。たとえば、「おはようございます」に対して同じ言葉、「おはようございます」が返ってくるかもしれないし、無視されるかもしれないし、もしかしたら全然違う何かひどい言葉が返されるかもしれません。それがわからないので、その瞬間、どのような反応が返ってくるかわからないということに対する不安を抱きます。このようなことは、注意を向けていれば、私たちの毎日の生活の中でいつも体験しているはずです。それを不安（uneasiness）と呼んでいます。

次に、英語でfailure（失敗）という言葉についてです。あまり嬉しい言葉ではないですよね。ここで私たちが使っている「失敗」という言葉は、期待はずれというような意味です。何か行動をしたとして、その行動に対して何らかの結果を期待しますが、それと違う結果になったときに「あれ？　何で？」というように、期待を裏切られたような体験をします。つまり、私たちが行動するときには、ある結果を期待して行動して、その結果にならなかったときや、意外な結果となったとき、これを失敗（期待はずれ）と言います。これは学びのチャンスであり、学びの機会だと私たちは見なしています。つまり、期待した結果と実際に起きた結果のギャップ、その違いが起きたならば、自分自身の内部のスキャン、もしくは、環境に対するスキャンを十分に行っていなかったから起きたと考えられます。そういう意味では、私たちは毎日数十回、もしかしたら数百回、その期待はずれの体験をしているのに、それに気づいていないのかもしれません。それに気づかないと、そこから学ぶことができません。

３つ目は感情です。我々の学びの理論で重要な部分で、私たちが行動した結果、失敗（期待はずれ）となったときのその結果とのギャップ、その期待はずれが起きなければ、要するに、期待はずれの大きさによって感情が動かない限り、そこから学ばなければという気持ちにはなりません。学びが生じるためには、まず注意を向けている必要があります。その注意を向ける対象は、期待とは違う結果になったときに何が起きたのか、自分のその時の反応や感情に意識を向けることで、初めて学習、学びのチャンスになると考えています。

最初のスライド「ゲシュタルトOSDとは」の中に「講師」の名前が表示されていましたが、その名前の順番と、私たちは違う順番で話を進めました[7]。最

[7] 最初のスライドには、ジョンさん、マルセラさん、ヴェロニカさん、リンダさんの順で名前が挙げられていました。そして、実際には、ジョンさん、ヴェロニカさんの順で話をしていることを例に挙げています。

初のスライドの順で話が進んでいくだろうという期待がもしあったら、失敗（期待はずれ）になっています。「期待と違うことが起きた」という感覚がありましたか？　で、そこで疑問が起きると思います。何かスライドと違う、もしかしたら講師はそのスライドの内容をわからないで喋っているのかなとか、考えると思います。でも、今何が起こっているのかを理解したいと思ったら、それを確認するためには、本人に聞くしかありません。

ともに過ごす、この４時間が終わるまでに、皆さんがもし不安、失敗、あるいは感情を一切体験してないとすれば、学びがなかったことになり、この体験自体が失敗（期待はずれ）に終わってしまうことになります。ですから、逆にたっぷりの不安と失敗（期待はずれ）と、ちょっとした感情をぜひ楽しみましょう。

では、違うことに話を進めていきましょう。ホワイトボードに、丸（円）、三角、正方形、１本線が書いてあります。これらの４つの象徴（シンボル）は、私たちの知識体系を象徴的に表しています。

この丸というものは、私たちが持っている概念的な枠組みで、変化のプロセスを表しています。自然な変化のプロセスです。皆さんもご自身の学びの理論、持論をお持ちかと思いますが、皆さんの持っている持論の中には、自然な変化のプロセスについてのものがあるでしょうか？　変化とはこういうものだ、と意味づけする持論があるのかどうかを確認してみてください[8]。

今はモデルの話をしているわけですが、あらゆること、全てのことを網羅するモデルは存在しません。モデルというのはもう不完全なものであるということを表すために私たちは三角を使います。何が欠けているかということを教えてくれるモデルや象徴として三角を使います。

私たちが扱っているその概念的な体系やモデルの中で、正方形が表すものは、進展（発達）の段階とフェイズを意味し、変化の種類を表す象徴です[9]。

そして１本線（直線）ですが、編成された変革、意図的につくられる変化や変革を表しています。その編成された変革というのは、ある特定の結果を生み出すことに向けた変革に取り組むときに行うものです[10]。

これらのたくさんのモデルを持っていますが、今日はそれをすべて皆さんに

---

[8] ゲシュタルトOSDでは、自然な変化のプロセスとして、後述する「経験のゲシュタルト・サイクル」を想定しています。何かに関心を向け始めて、それが終結するまでの認知の過程についての円環的なモデルです。ここでジョンさんは、円が示すものとして、すぐに経験のゲシュタルト・サイクルについて教えるのではなく、「あなたの中にどのような持論があるでしょうか」と問いかけていますが、彼らしい粋な伝え方だと感じます。ゲシュタルトはあなたの外側にあるのではない、あなたの中に既にあるものだ、という信念がここでも貫かれています。

[9] ジョンさんは、カーターの立方体（Carter's Cube）というモデルを提唱しています。このモデルの一部が、後述される「進展の段階」です。

[10] １本線（編成された変革）として、ユニット・オブ・ワークというモデルを提唱しています。これについては後で触れられます。

説明していくつもりはありません。また、皆さんが持っている変化の持論に対して、あれこれと私が指示することはありません。ただし今日は、自分はどのようなモデルを持論としてもっているのか、ということに注意を向けてもらいたいと思っています。自然の変化のプロセスを説明できるようなモデルを自分は持っているのか、そして、自然の変化のプロセス以外に、編成された意図的な変革のプロセスを説明するモデルを持っているのか、と。または、変化には種類があって、そのそれぞれの種類もしくは進展の段階やフェイズを表すようなモデルを持っているかどうか、について考えていただきたいと思います。

皆さんが組織開発の実践者になるためには、非常に重要な基準枠となる概念です。そして、皆さんがOD実践者であってもなくても、普段の人生の中で毎日起きているプロセスを理解するための非常に有効な基準枠ともなるものです。皆さんのお仕事が管理職であっても、監査役であったとしても、あるいは医者、弁護士、その立場がどのようなものであろうと、これらの概念的体系や準拠枠を持っているおかげで見えてくるものがあり、その見え方やものの見方ができるようになることが非常に重要だと思います。

ということで、皆さんにとって現状の皆さんの持っている知識体系、そして皆さん１人ひとりの内部OS、それをゲシュタルトと呼んだりしますが、今日はそれらをスキャンするよい機会であり、皆さんにとって何が役立ち、何が効果的なユース・オブ・セルフ（自己の活用）となるのかについて注意を向ける、とてもよい機会となるかと思います。

私たちはゲシュタルトOSDの知識体系と呼んでいますが、これは皆さんの経験の中にある、ある１つのものの見方でしかありません。経験していることを活用できるための、ある言葉遣いや意味づけをゲシュタルトOSDの知識体系がしています。

私たちが持っている理論や概念、基準枠というのは、すべて自然な人間のプロセスに基づいています。皆さんは既にこれらのプロセスを毎日常に使っています。この皆さんの中にある知識体系にアクセスするには、皆さんはそれが自分の中にあるということに気づく必要があり、そのためのよい概念のモデルが必要です。そして、それからは、それらを実践（稽古）して、実践（稽古）を積み重ねていくのみです。気づくためには、その人は立ち止まって、自分の経験の今ここに注意を向けなければなりません。皆さんがこれからの３時間、普段よりもさらに、今ここで自分が何を経験しているのかということに注意を向けていただければいいなと思っています。

皆さんは、自分の中にあるアイデンティティ、つまり、自分の中のI（私）やwe（私たち）というものに気づく必要があります。そして、これらの２つの要素（Iとwe）の間に存在しているクリエイティブな緊張に気づく必要があります。そのためには、まずセルフ・マスタリー（自己の熟達）に向けてクリエイティブな強みを広げ、自然の変化、そして、編成された変革のプロセスを

サポートすることです。そしてもう１つは、あなたがとることのできる行動のレパートリーを増やすということです[11]。

ゲシュタルトOSDは、共通の言語を提供してくれます。個人の理解を生み出すためのグループの変革に関連する共通の基盤（コモングラウンド）のための言葉です。この言語とコモングラウンドは、変革に取り組む際の共通言語として、個人とグループが変革のプロセスを加速できるようにサポートしてくれます。

組織の経営陣やマネジャーたちが、手助けしてほしいとサポートを依頼するときの期待はここにあります。変化のプロセスをサポートしてほしいと願っているはずです。何度も繰り返して言いますが、「ゲシュタルトOSDでは」と言っているときには、自分自身の中に既にあるものについて話しているというつもりで聞いてほしいと思います。つまり、その力や器は自分の中に既にあって、あとは育むだけです。

たとえば、個人とグループのレベルにおいて、向上してより効果的になっていく、進展（発達）の段階のプロセスを示したモデルが、ゲシュタルトOSDにはあります[12]。その意味で、ゲシュタルトOSDをご自身の内部OSを見る枠組みとして使うと、ご自身の内部と外部環境をスキャンするありようも向上します。また、違いを見出して葛藤を解消し、選択をするという、個人とグループのスキルも高まります。内部のまとまり（凝集）と他者との調和に導くような、共有された図とコモングラウンドをもてるような選択が、より容易にできるようになります。また、自然の変化をサポートし、編成された変革をマネージする能力が高まり、想定外の結果となることが少なくなります。

ゲシュタルトOSDの理論と概念を学習し、実践することで、この先ずっと、皆さんへの贈り物として、学びを与え続けてくれます。ゲシュタルトOSDの概念は、人に元々あるプロセスに基づいているので、現在皆さんが日常的に実践している持論や概念、方法を補完します。ゲシュタルトOSDの概念は、他の基準枠と容易に統合することができます。

これからヴェロニカの話に移る前に、これまで私の話を聞いていただいて、恐らく私が皆さんであれば、どこか途中で疑問が湧き始めていると思います。

---

[11] この段落では、深みがあることを語っていますが、読者の皆さんはすぐに意味づけができないかもしれません（私（＝中村）にとってもそうです）。ゲシュタルトOSDの源である、ゲシュタルト心理学では、ツガイガルニック効果というものが提唱されています。記憶の実験で、途中で中断されたものは記憶に残りやすく、完了（終結）したものは忘れやすい、というものです。このワークショップで講師たちが貫いていたのは、簡単に完了しないこと、参加者の皆さんが「これはどのような意味があるのだろう」と探究し続けることを重視することでした。

[12] 「カーターの立方体」のモデルでは、進展（発達）の段階として、「方向づけ」、「葛藤／選択」、「凝集／調和」という３段階を提唱しています。これは、グループ発達の段階というよりは、認知や関わりの進展の段階を指しています。今回の最初のワークで行ったスキャンでもこの進展の段階は起こり、また、グループの関わりの中でもこの段階は起こります。この３段階は円環的に循環するものと想定されています。

疑問が出てきたときのお勧めは、疑問が出てきたときに書いておいて、後で聞くチャンスを待つこと。でも、実は聞くチャンスがあってもなくても、疑問として控えておくことに意味があると考えています。皆さんの中に疑問が浮かんだ場合、その疑問の裏には肯定文（ステートメント）があるはずなので、その疑問をよく見て、その裏にあるステートメントを探究していただきたいです。つまり、疑問が浮かんだときに、それについて質問して我々講師から答えを求めるよりは､自分の中にある肯定文（ステートメント）にたどり着いたほうが、皆さんにとって学びが大きいと思っています。

なぜそう言えるかというと、皆さんの疑問の裏にあるステートメントというのは、自分自身の中にある、わかっている部分、自分の中の信念や知恵のある部分とつながっているはずなので、自分自身のそのような部分とのつながりを確認できる、非常に価値のあるものだからです。

つまり、疑問が浮かぶときには、わからないから知りたい、ということよりも、自分がわかっている部分への自信がないから、新しい情報を得るために疑問という形で聞く、ということが非常に多いと思うのです。ところが、もしその疑問の裏にあるステートメントとつながることができれば、自分自身の中のある部分との接触、コンタクトが起きます。つまり、これまで以上に自分自身を発見することが可能となります。場合によっては、普遍的な、あるいは宇宙の叡智、知恵みたいなものとつながることもあり得ます。というのは、世界のあらゆる知恵というものは、実は皆さんの中に存在しているから。

講師（ヴェロニカ・カーター氏）：

OSDの準拠枠は、自分が使っている他の変革モデルで何が足りないのかということを見出すために使うこともできます。多くの場合、あなたのモデルで足りていないところは、自分の疎外された側面（alienated aspects）である、ということがしばしばあります。ゲシュタルトOSDの準拠枠は、自分自身を診断するツールとして用いることができます。そして、個人レベルで用いる場合、その人の経験と洞察を転換していくことが可能となります。

どのようにゲシュタルトOSDをセルフ・マスタリー（自己の熟達）とユース・オブ・セルフに関連づけることができるのでしょうか。知識体系としてのゲシュタルトOSDは実践（稽古）です。セルフ・マスタリーのポイントとなる部分も実践です。実践、すなわち、それをうまくなろうという意図をもって定期的に繰り返すことを通して、その成果は強められます。そして、気づきと知識、スキルが高められます。私たちのセルフ・マスタリーに向けたゲシュタルトOSDの考え方は、世界のあらゆる場所にある部屋（そこに何人がいよう

とも）に入っていける力[13]、そして、実践者としてのあなたのプレゼンスによってより効果的に引き出され、向き合うような力を獲得できます。

実践（稽古）をすると、コンタクトを生み出そうとする意図を持ち、自分自身と他の人の習慣的な行動に働きかけることを学びます。コンタクトが起こると、変化またはシフトが起こります。コンタクトというのは、２つのバウンダリー（境界）のうちの１つで起こります。２つのバウンダリーのうちの１つは、「定義の内部バウンダリー（the internal boundary of definition）」です。定義の内部バウンダリーというのは、私は誰（Who am I）、私たちは誰（Who are we）という問いに対する答えになるものです。もう１つのバウンダリーとは、「交換のバウンダリー（the boundary of exchange）」です。交換は、２人の個人、２つのグループ、２つの組織の間でやりとりがあるときに起こります。コンタクトが生じるような交換があると、一方または両方の存在に変化またはシフトが起こり、第３のものが生まれる可能性もあります。第３のものと言いましたが、これはもともとの有機体とは違う何か新しいもの、新しいI やweというものが生まれます。たとえば、双方の元々のそれぞれの個人とは異なった、２人組または２人のシステムなど、を指します。

ちなみに、定義のバウンダリーと交換のバウンダリーについて、定義が交換を導き、交換は進行中のクリエイティブなサイクルにおける定義を導きます。

講師（ジョン・カーター氏）：

40年以上のゲシュタルトOSDの実践から、私たちがわかってきた、本当に大切なものは、どのような概念や理論、手法の中にでも、根本的ないくつかの問いがあるということです。その根本的な質問というものは、後ほど紹介します。

これまでの全世界における何千人もの参加者とのワークの経験に基づいて、私たちがワークの中で最も大切なものと考えていることについて、４つの言葉を挙げます。その４つの言葉とは、愛、思考、感謝、調和です。

愛とは最もパワフルな力で、現在の状態でありのままを受け入れるということです。

講師（ヴェロニカ・カーター氏）：

思考は最も力強い行為であり、実行のために必要です。思考によって分けることが生み出され、意志が立ち現れます。

---

[13] 組織開発実践者として、取り組みが行われる部屋（参加者がいる場）に自信をもって入っていける、ということを意味しているようです。また、プレゼンスという言葉は、他者やグループ、組織に対して効果的に影響を与えていくことができる存在、という意味でゲシュタルトOSDでは用いられます。ユース・オブ・セルフが高まった状態がプレゼンスであるとされています。

講師（ジョン・カーター氏）：

感謝とは、人生の悲しみ、祝福、双方ともに感謝することであり、違いについて語ることができないときに感謝をすることです。このことはすべての中に存在します。感謝は、スピリチュアルなものと物理的なものの両方で生きていくことが必要とされるような、分裂や分離を癒すことで始まります。

講師（ヴェロニカ・カーター氏）：

調和は、自然と１つとなるときに生まれ、慎みを持ってすべてを行うときに生まれます。調和は、システムのあらゆるレベルと全ての中に存在している凝集、まとまりです。

皆さんが人生の中で、また実践の中で自然と１つになり、皆さんの内なる凝集、調和、普遍的な知恵、そして、根本的なエネルギーにつながることができるようにと願っています。それに向けて、①自分自身のセンタリング（それは心やお腹に対して）、②自分をグラウンディング（地球の力とつながる）、そして、③もともとの源とのコネクティング、をどのように実践（稽古）するかを理解することが基本になります。これは三脚イスの三脚のようなもので、バランスがとれていることが重要です。

これで、正式な私たちのプレゼンテーションは終わりです。ここで休憩をとりますが、その前に、ジョンがこの後やることを少し説明します。その後に休憩をとります。休憩後にこちらの部屋に戻ってきていただき、アクティビティを楽しんでください。もちろん、不安や失敗、感情も楽しみながら体験していただければと思います。

講師（ジョン・カーター氏）：

私たちが考える、成功への一番の鍵となるものは、自分の内部や外部環境に対してスキャンをすることができるようになることです。そのため、休憩後の時間は、自分が今、自分の内部と外部のスキャンをどのように行っているかについて気づき､洞察を得るためのアクティビティで使っていきたいと思います。

休憩後、最初に行うアクティビティは、私が後で紹介すると言っていた根本的な質問のうちの１つ目を自分に問いかけて、スキャンするということから始めていきます。では、休憩に入ります。

（休　　憩）

講師（ヴェロニカ・カーター氏）：

ゲシュタルトOSDで私がすごく気に入っているのは、いろいろと実践していくうちに、いろいろなものが自分の中からどんどんどんどん湧き上がってきてくるところです。では、マルセラと一緒に教室の真ん中に立ちます。

休憩に入る前に、「いくつかの根本的な問いがあります」とジョンが説明し

ました。そして、これらの問いはどのような状況でも投げかけることができます。個人であっても、グループであっても、社会であっても、常にそういう問いを投げかけることが可能です。しかし、それに対する答えは常に変化することもあります。

今日、皆さんに経験していただきたいことは、まず自分自身に問いかけ、それに対する回答をしてください。その質問の内容は、いくつかの問いの中の、一番基本的な問いになると思います。グループや組織がいつも問いかけるのは、「私たちは誰でしょう」という問いだと思いますが、今回は皆さんに体験していただくのは、「私たち」ではなくて、「私は誰でしょう」という問いかけをしていただきたいです。

最初に、自分のパートナーを見つけてください。そして、その方と向かい合って、心をお互いに向け合って座っていただきたいと思います。私はマルセラがパートナーとなり、マルセラにとっては私がパートナーになります。

では、１人がＡさん、もう一方がＢさんとします。誰がどちらかを決めてください。

これから実践をしますが、まず自分自身に問いかけていただきたい質問があります。注意していただきたいのは、全力で、しっかりと質問してください。答えるときもしっかりと答えてください。そうすることで、この実践をする一番大きな成果を得ることができると思います。じゃあ、マルセラと私でデモンストレーションをします。

彼女は私の立会人となりますので、私が言うことを聞いて、そしてそれを聞き入れてくださって、そして私とともに存在してくれます。彼女が私に何かを言うことはありません。

では、始めます。

私は誰でしょう？（Who am I?）　私は心臓がどきどきしています。
私は誰でしょう？　私はマルセラの友達です。
私は誰でしょう？　私はしっかりと立っています。
私は誰でしょう？　私は喉が渇きました。
私は誰でしょう？　私はワクワクしています。

私が自分に問いかけて自分で答えているのが見られたと思います。これを３分間一方が行い、その後、もう一方が取り組みます。では、始めてください。

（ワークの実施）

では、今自分が体験したことについて、そして、立会人として立ち合った体験について、どうだったかを、それぞれ１人２分ずつ、わかちあってください。

（体験のわかちあい）

皆さん、いろいろと話し合われたと思います。皆さんがどういう気持ちだったかということをお聞きしたいですが、ちょっと時間がありませんので、次に進めます。

私たちはこの実習をよく使うのですが、これを使う理由は、この質問は本当に基本的であり、自分自身のアイデンティティを見出すためにとても基本的な質問だからです。たとえば、自分はお腹がすいているとか、とってもシンプルなことでもいいです。そうすると、ああ自分はお腹がすいているんだなあ、じゃあそのニーズを満たすためにどんなアクションをとるのかな、ということを考えることができますし、そのアクションに対して計画を立てることができ、そして自分自身のニーズを満たすということができることになります。

この実習をして、最初に「私は誰でしょう」と言い、答えるのは、例えば役割ですね、自分がどんな役割を担っているか、母親です、娘です、あるいは妹です、姉ですとか、あるいはコックさんですとか、そういった役割について最初に出てきます。

そして次に続くのは、人格とか性格とかが出てきます。たとえば、自分はすごく自己中心的だとか、優しいとか、親切だとかが出てきます。

さらに、最終的には、私は風ですとか、私は空気ですとか、私は光ですとか、私はエネルギーです、などと答えることもあります。また、そこからさらに気づくのは、自分は今まで言ったどれでもない、ということに気づくこともあります。

私たちは生活していて、その中で自分自身がどういうものなのかということを理解しようとし、意味づけを行っています。そして、答える際にどのようなことが出てきても、出てきたものを切り捨てるか、あるいは、そのまま自分の中に持ち続けていくかを選択することができます。では、「私は誰でしょう？」という、この基本的な質問について、ジョンがさらに掘り下げてくれます。

講師（ジョン・カーター氏）：

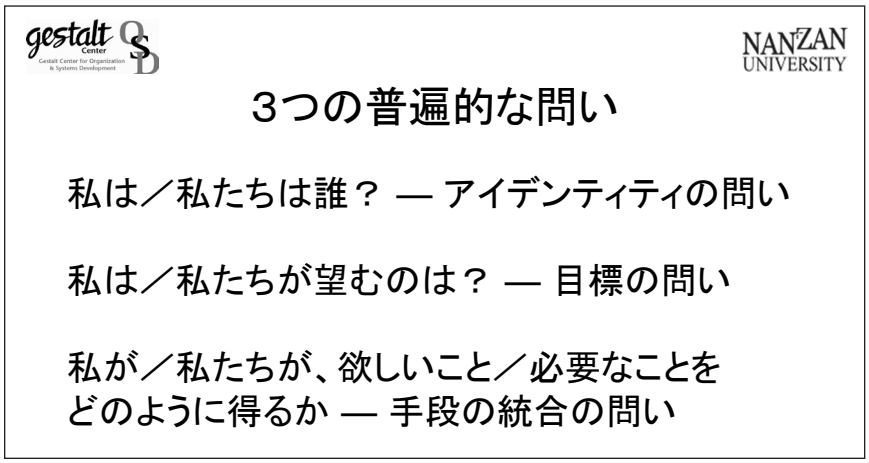
今、実践していただいた、「私は誰でしょう？」という問いかけは、私たちが常に毎日、いろいろな場面で、自分を方向づける（orient）ために使っている自問、質問です。これは、人生を通してずっと問い続けることであり、この問いに対する決定的な答えを得ることがないまま、生きていることになります。つまり、それぞれの場面や状況、文脈の中で、または、関係性の中で、その答えは違ってくるので、常に問い直す必要があります。そのために、それぞれの場面に対して自らを方向づけるために使う質問として、私たちは捉えています。

私たちは、特に新しいグループに入ろうとするときや、誰かとの関係を新しく築くときに、私は誰かという問いへの答えの出し方によって、「エントリー・

スタイル」と我々が呼んでいる、行動パターンが決まってきます。初対面や新しいグループに入っていく時に、利用可能な自分として引き出せる、自分として活用できる部分は何なのかについて自らに問いかけ、その答え（＝自分自身のいろいろな部分の中のある部分だけ）を活用するという、ある行動パターンをとりがちです。

では、ここからはいくつかのスライドについて言及していきます。「何が最も重要か？」というスライドをご覧ください。我々は、最も重要なこととして、愛、思考、感謝、調和という、４つの言葉で表せると言いました。それらはほとんどの概念やモデルでは言及されません。しかし、これらは変革の取り組みや働きかけで現れることがあります。その具体例の１つとして、カナダのある会計事務所での経験をお話します。カナダの業界の中でランキング７位だった、会計と監査の会社が、たった数年間の間で７位から１位になりました。その要因は何だったかについて、アプリシエイティブ・インクワイアリーという方法で探究した際に、彼らから出てきた言葉の中で最も多くに出てきた言葉が「愛」でした。その時点で、私は15年間、彼らと取り組んできましたが、その取り組みの中で、愛という言葉は一度も聞いたことはありませんでした。なので、最も重要なものというのは隠れていることもあります。理論や概念、モデルには現れず、隠れて簡単に見えないものかもしれません。

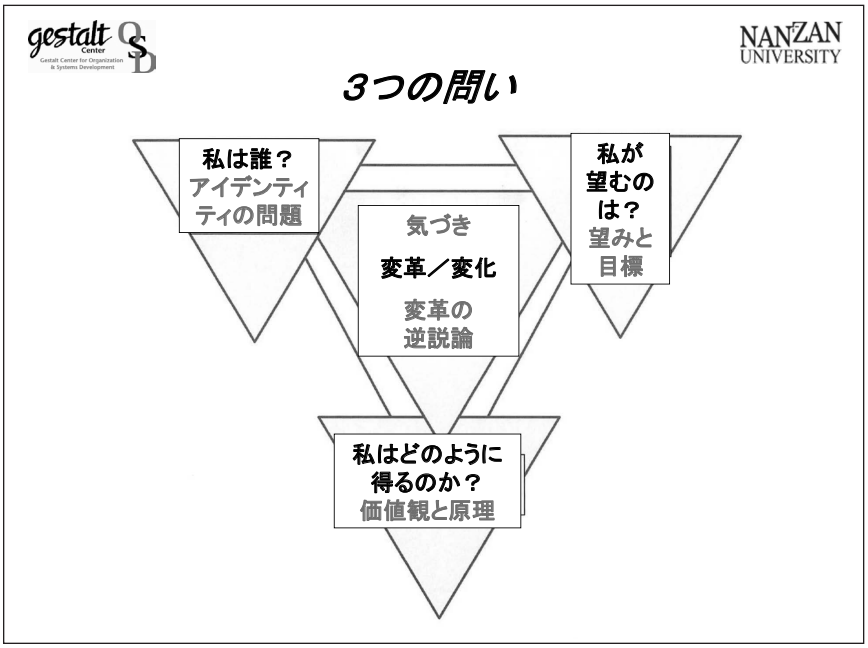
皆さんが持っている持論や概念、モデルを探究すると、以下の３つの根本的な問いが出てくるかもしれません。このスライドをご覧ください。



重要な問いの１つ目は、「私は誰？」、または、「私たちは誰？」です。これはアイデンティティを見定めるための個人レベルまたはグループレベルの問いです。

そして２番目の問いは、「私は何を望んでいるのか？」です。「私」と「私たち」というレベルがそれぞれあります。これは、目標や望む結果は何なのかという質問です。

そして３番目の問いは、さまざまな言い方がありますが、欲しいものをどのように得るのか。私／私たちが欲しいもの、私／私たちに必要なものをどのようにしたら得られるのか、という問いです。これは、どのように得るのかという方法として、誠実さや倫理的な側面で、得るにあたって自分らしいやり方をしているかどうかを問いかけます。



このスライドでは、これらの問いを一連の三角形で示しています。中央には「気づき」と書かれています。持続可能な変化をつくり出すためには、気づきがなければ実現しません。ここでチェンジというのは「変革」と「変化」の両方を指していますが、その下に「変革の逆説論」と書いてあります。この言葉は、実はゲシュタルトOSDの理論です。

この「変革の逆説論」について簡単に説明をすると、個人、グループ、組織が変革に取り組み、変化するためには、そのシステムの中の「疎外された部分」[14]を見つける必要があります。その疎外された部分には自覚がないので、まずは自覚して意識に取り戻す必要があります。意識の中に連れ戻すということと、その部分の適切な位置づけを与え直すということの両方必要ですが、それらが

[14] 今回のワークショップでは、「疎外された部分」という表現が何度か出てきます。個人レベルで考えると、自己の中の疎外された部分というのは、私はこうだと認識している側面ではない部分です。たとえば、ファシリテーションを学んでいて、他者の考えを引き出すことを心掛けている場合、高圧的に他者をコントロールする（したい）私が疎外された部分です。そして、このようなタイプの人は、高圧的な人に抵抗を感じる傾向がありますが、この抵抗や感情から、自分自身の中にある疎外された部分に気づくことができます。ゲシュタルトでは全体の統合を目指すので、疎外された部分に気づき、疎外された部分との統合に取り組むことも重視されます。ちなみに、上記は個人レベルの「疎外された部分」の例ですが、この考え方は、グループや組織にも適用されます。

できると自然に変化が起きる、という考え方です。つまり、あえて言うならば、すべての持続的な変化は内側から生じる、ということが断言できます。

たとえば、誰かに今とは違う行動をしてもらうために、ピストルを頭に突きつけてそれをしなさいと命令することもできるし、または、英語ではニンジン、日本語だとアメなどのごほうびをあげてその行動を促す、というやり方ができます。しかし、そのピストルやニンジンを使わなくなると、その人はそれまでの行動に戻ってしまいます。そのため、持続可能な変化は、内側に取り組むことから成り立つものと考えます。

しかし時々、クライアント本人たちが何を望んでいるのかを明確にわかっていないことがあります。それがはっきりしてないときに、先程ヴェロニカが皆さんにやってもらったアクティビティをやっていただきます。やり方として、「私は誰でしょう？」ではなくて、「私が望んでいるものは？」を問いかけ、それに答えることを行ってもらいます。

家に戻って、ぜひ皆さんにこれを実践していただければと思います。つまり、１人になって、「私は何を望んでいるか？」、「私が欲しいことは？」という問いに対して答えてみることを、先ほどと同じような形で実践してみてください。

では、スキャンの方法とプロセスについてお話します。この質問について是非考えてみてください。「あなたが自分の内部をスキャンしているとき、あなたは自分の思考をスキャンしますか？　それとも感情をスキャンしますか？」、「自分自身の頭をスキャンしますか？　または、ハートのあたり、胸のあたり、それともお腹のあたりをスキャンしますか？」、「過去をスキャンしますか？　未来をスキャンしますか？」

たとえば、私が皆さんに何かを伝えるか、質問をしたときに、それに対してあなたの視線が上に向くとします。そのときにスキャンしているのは思考である可能性が高いです。その思考の中でも、今の思考をスキャンしている場合もありますが、どちらかというと多くの場合は過去のことを思い出すというスキャンをしていることが多いです。何かの場面について聞かれたときに、以前の経験と照らし合わせて、その場面を思い出しているというスキャンをします。私たちは、過去の場面を思い出してスキャンすることがあるために、未来でも、過去と同じ行動やパターンを繰り返してしまうことがあります。過去のその人の行動がわかれば未来はまあまあ予測できる、と言えるのはそのためです。何かを体験したり耳にしたりする際に、最初の反応は思考に向くという人に、このことは特に当てはまります。

目線が上に行き、頭の中をスキャンしているときに、もし私があなたに「今、何を感じていますか？」と問いかけると、頭のスキャンをしているので答えられないことがあります。今、感じていることは、頭にその情報がないので見つかりません。自分が今、何を感じているのかを知りたければ、頭ではなく体全体、首から下をスキャンしなければわかりません。

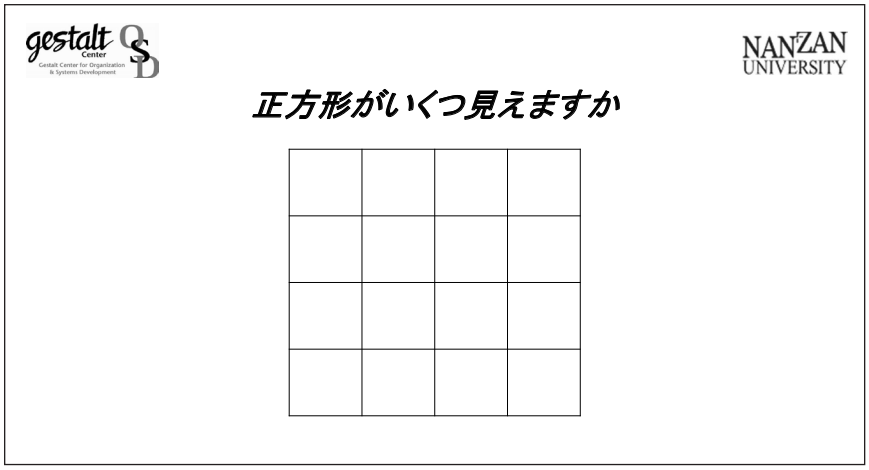
これまで３年間ほど、携わっているクライアントさんがいます。彼女は、時々何かに動揺して私に電話をかけてくることがあります。「こういうことが起きたのよ」と動揺している内容を言ってきますが、それに対して私が彼女に言うのは、「ハートに聞いてみました？」と、ハートに確認したかと聞くのですね。「いや、忘れていた」と言うのですね。そこで彼女はただ単にハート、胸のあたりをスキャンして「あ、なるほど、わかった」と言います。これまでの３年間で何度もそのような会話をしてきています。彼女は、動揺する行動パターンが習慣になっている、固まってしまっているので、何か不安を感じるような場面に置かれると、一番重要なことをつい忘れてしまいます。彼女にとって、ハートをスキャンすることで必要な情報を得られることがわかっているにもかかわらず、それをつい忘れてしまいます。これは、どのように私たちがスキャンしているか、ということが非常に重要であることを表す具体例です。

皆さん自身の習慣的なスキャンの仕方、プロセスについて知ることができれば、そして、その中で１つだけ、実験的に変えることができたら、見えてくるもの、聞えてくるものに対する体験の仕方が変わります。たとえば、先にスキャンが頭にいく傾向がある人は、頭より先にハートやお腹に対してスキャンしてみる。または、たとえば自分のスキャンの仕方は、最初にお腹、次に頭、そして過去というような順番なら、その順番を変えて、頭、お腹、未来の順でスキャンしてみる、などです。実験として自分のスキャンの仕方を少しでも変えることができれば、経験の仕方が変わるので、人生そのものが変わると断言できます。

スキャンの仕方について、もう１つ具体例を言います。人と会話しているときに、その会話の内容に注意を払っているのか、または、他者がどのように聴いているか、他者にインパクトを与えているかどうか、そして、あなたとその方との間でコンタクトがあったかどうか（その会話を通して変化がそこで生まれたかどうか）、など、どこに注意を向けているか。そして、他の人と関わっているときに、その人とのコンタクトを、または、２人の間でのコンタクトを、その人が妨げているかどうかに注意を向けているか、です。

ここで「コンタクト」と言葉をまた使いましたが、コンタクトを妨げてしまうとか、途絶えてしまうようなことがあると変化は起こりません。コンタクトが生じないと、自分の中のシフトや変化がなく、相手の中のシフトや変化もなく、その関係性の中のシフトや変化もありません。

では、次のスライドに移ります。そこに書いてある質問ですが、正方形がいくつ見えますか？　ぱっと見て、いくつ正方形が見えるかを教えてください。どんな数でもいいので、自分が見えている正方形の数をぱっと言ってください。



フロアから：「21」、「30」、「24」、「17」、「26」、「36」

講師（ジョン・カーター氏）：

では、最初に考えた数と変わった、自分が見えている数が変わったという人、手を挙げてください。（多くの方が手を挙げる） 多いですね。

私たちは、みんな同じものを見ています。でも、いろいろな数の反応がありました。正直に答えていただければと思いますが、皆さんの中で正解が１つあると信じている方は手を挙げてもらっていいですか？（何人かが挙手） はい、ありがとうございます。感謝します。

絵は同じものを見ているはずなのに、違う答えが出てきたということ、なぜだと思いますか。この、いろいろな数がなぜ出てきたか、ということに対する答えは、「正方形がいくつ見えますか」と書いてあるからだと思います。ということは、見えた正方形の数は、全員が正解だということになります。つまり、その１人ひとりの知覚、１人ひとりが見えているものが、その方の現実となるわけです。

正方形が１つだと数えた方はなかったですが、もし「１つだけです」と言った方がいたとしてもですが、その人にとって正しい答えになります。私自身は36という数字が出たことはありませんが､36とおっしゃった方も､その方にとって正解です。

ところで､「正方形がいくつ見えますか」と問われて､「正方形」という言葉を数に入れた方はいましたか？ （１人が挙手） ゼロではなかったですね。この方のように､「正方形」という言葉も１つと見なすならば、見えている図にプラス１と言えるわけです。

このように、知覚というものは、個人の体験に基づいたものです。「これは違う」と外から否定することができないものです。要するに､その一個人にとっての現実となります。

このアクティビティの時間がもっとある場合にやることですが、４～６人グ

ループにわかれて、「グループで、正方形がいくつあるのかについて合意を得てください」と指示をします。「いくつあるのかについて合意」という言い方に変化したことに注意を向けてほしいです。そして、グループで５分ほど話し合いを行ってもらいます。

よく起こることですが、ほとんどのグループが「30個あります」という結論になります。これは「社会的構成」と言いますが、４～６人という社会（＝関係）の中で合意を得るために、「この正方形の数は30個としましょう」とつくり出した結果です。そして、そのグループにとっての現実になります。４～６人全体にとっての正解になりますが、その中で違うと思っている個人もいて、それぞれの持っている知覚を打ち消すことにはなりません。つまり、見えているものは個人で違っていても、グループとして私たちは30個ということにしました、という合意があったという意味だけです。別に30にこだわらなくて、１個でも、４個でも、グループが合意すれば何でもよいです。

グループレベルでの決定について、私たちは「コモングラウンド（共通の基盤）」、または、「共通の図」という言い方をします。ある人は４個と言いました、他の人は30個と言いました、それぞれ違っていましたが、私たちはこれにしましょう、という会話です。

このように、社会的構成（グループで合意したこと）と、各々の個人の知覚の相違があって葛藤が起こることが非常に多いです。もちろん、個人レベルでの誰が、どちらが正しいかという論争による葛藤ということもあります。

では、次のアクティビティに進みます。これからいろいろなものを書いていただきますので、白紙を取り出してください。人生の中のある誰かとの関係性について考えてもらいたいのですが、個人であってもグループであってもいいです。それらの関係性で、変わればいいな、変化が起こってほしいなと望んでいる場面・状況を絵にしてその紙に描いてほしいのです。これを私たちはマインドマップという言い方をしています。これは自分以外には誰にも見せません。個人やグループとの関係について、起きてほしい変化に関する重要な要素をすべて、その紙に書いてください。

（個人で記入）

では、途中かもしれませんが、先に進みます。

皆さんのマインドマップを私が見たら、おそらく、何かごちゃごちゃあるなという印象をもつでしょう。ぱっと書いた地図というものは、みんなごちゃごちゃしています。いろいろな情報がある場合、たとえば、名古屋の路面図を見たら、主な道路を意味する太い線があったり、細い線が出てきて、いろいろと足されていけばいくほど、情報量が増えます。細かい情報があればあるほど、

混乱してしまいます。名古屋の地下鉄の地図を見ると、慣れている皆さんと違って、私は見ても役に立たない、あまりわかりません。

つまり、地図が有効で役立つためには、ゲシュタルトOSDの概念である、地と図の形成を行わなければならないのです。何が一番重要なのか、何が大切かということを見出さなければならない、ということです。行きたいところにたどり着くために一番注意を払うべきものは何なのかを見つける必要があります。

皆さんの心の地図（マインドマップ）の中の、最も重要な要素３つを見つけてください。望んでいる変化を実現するために、あなたや相手、グループが一番注意を向ける必要がある要素のトップ３です。それをしなければ実現しないという、３つの最も重要な要素です。「☆」などの印を付けてください。（間）

皆さんは、いろいろある中で３つを選びました。ゲシュタルトの言い方だと、実りある図が３つできました、と表現します。つまり、いろいろな情報の中で、他のものはすべて背景にして、前面に浮かび上がらせて目立たせた、３つの要素を選びました。

では次は、最も重要な要素を１つだけ選んでください。絵の中で、必要不可欠な要素で、これに取り組まないと変化が起きないという１つを選んでください。それは先程選んだ３つのうちの１つかもしれないし、それ以外のこと、まだ書いていないことが浮かぶかもしれません。その場合は書いてその絵に足してください。（間）

では、図と地についてもう少し説明をします。これは知覚という分野に関する用語です。皆さんが描いてくださった絵全体のことを「地」と呼びます。地と呼びますが、それはさらに大きな文脈、つまり、背景の中にその地も存在しています。それはどのような意味かというと、たとえば、皆さんの絵に月や太陽を書いた人はいますか？　空気や呼吸する大切さなど。それらを書いた人は、その月や太陽がその地の中に入っていますが、月や太陽を書いてない人は、さらに背景にあったということが言えます。膨大なデータ・情報を扱いやすいものにするために、背景の中から地となるものを選択し、その地から図を選択するということを行っています。

先程、重要な３つを選びましたが、そのときは３つが図になりました。そして、１つを選んだときは、選ばなかったものは地になったことになります。これは、状況を評価するための使いやすいツールだと思います。どこに一番注意を向ける必要があるのかを知るためのツールです。これは１人でも使えますし、他の人ともできるし、共通の課題やジレンマに取り組むグループで取り組むこともできます。

図と地という概念について考えるときに、この絵をよく出しますので、ご覧になったことがあるかと思います。何が地になるか、何が図になるか、という

物の見方によって見え方が変わってきます。

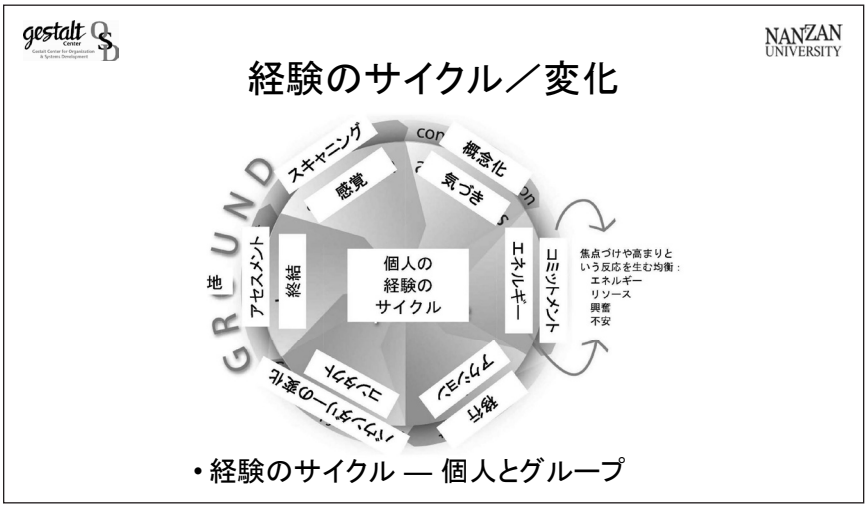
女性が見えますが、それが老婆なのか、若い女性なのかが、人によって異なって見えてきます。女性以外のものが見えてくることもあり、人によっては、女性の頭が口に入っているライオンが見えると言う人もいます。この図と地は、私たちがいろいろなデータをどのように取り入れて、自分で意味づけしていくかという方法を知ることについて、有効な気づきのチャンスを与えてくれます。

時間内で、我々の概念的なモデルをきちんと説明することは無理ですが、紹介だけはさせていただきたいと思いますので、これからいろいろなモデルについて話していきます。 今から紹介する３つのモデルは、「経験のサイクル」、「進展の段階」、「ユニット・オブ・ワーク」という概念です。

これらの概念的なモデルを取り扱って、いろいろと探究していくことで、あらゆるレベルの関係性の中で起きているプロセスの中に表れているものに気づくことに役立ちます。私たちの概念的なモデルを使っていただく、または、モデルを自分自身でつくり出すことによって、自然な変化のプロセスや編成された変革のプロセスをしっかりと捉えるために用いることができます。

では、最初に紹介させてもらいたいのは、経験のサイクルです。私たちが経験のサイクルと呼んでいるものは丸で表しています。簡単に紹介しますと、既に今日、皆さんが何度も繰り返し経験しているサイクルです。

最初に、まず「感覚」が生まれます。これはこの図の内側、左上です。その「感覚」がだんだんとはっきりして「気づき」となる、「あっ、こういうことか」という感じで気づきが起きます。その気づきの段階で、ある図を捉えて、その図に近づきたい、または、そこから遠ざかりたいと望みます。その図に対して近づくか、遠ざかるか、つまり、動くためのエネルギーが高まるという、「エ



ネルギー」の段階に移ります。そして、望ましい図や対象であるならそれに向かっていく、コンタクトを求めて「アクション」を起こすか、または、逆にその図から遠ざかるように、コンタクトを避けるための「アクション」を起こすか、のいずれかになります。

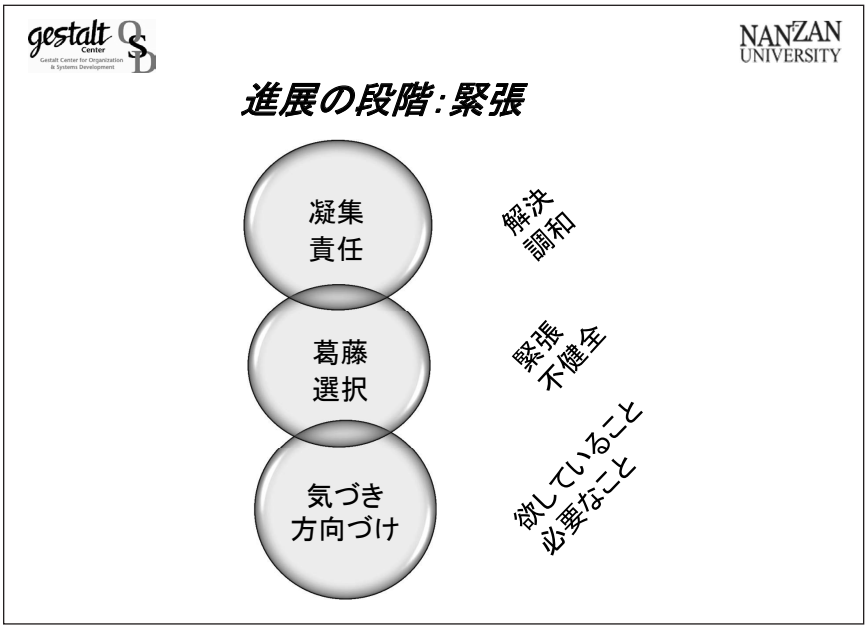
そして、「コンタクト」が生じた場合に、そこからシフトや変化が生まれます。それは自分の中の変化かもしれませんし、相手における変化かもしれません。その対象が、生き物ではなくて、単なる物であったとしても変化が起きます。たとえば、自分が描いている絵が対象であれば、その絵に変化が生じて、元の絵には戻りません。そして、コンタクトが起きた後に、今度は「終結」となります。浮かび上がってきた図に付随している欲求や必要性が満たされたら、図は地になっていき、終結していきます。そして、それが終わって次のプロセスが始まるというような循環サイクルです。

コンタクトにはその瞬間がありますが、それは見えるものではありません。コンタクトは行動のようなものではなく、風とか電気みたいなもので、直接見ることができません。直接見ることはできないけれども、それを示唆する指標のようなものは見ることができます。たとえば、電気は見えないけれど、電灯がついていることから、電気があるために電灯がついていることがわかります。あるいは、木が揺らいでいるのを見ると、風があることがわかります。コンタクトも同様です。

経験のサイクルについて最後に申し上げておきたいのは、今は、個人レベルにおける経験のサイクルについての一連のプロセスを説明しましたが、グループにおいて起きるときには、先程の図の外側の言葉を使って表現することになります。今日の説明ではその部分を省略させていただきます。

次に、私たちが「進展（発達）の段階」と呼んでいるモデルに移ります。

進展の段階というモデルは、自分自身の気づきについて、どのように自分を方向づけするか、どのように違いに対処して選択するのか、そして最終的には、あなたがどのように自分自身と他者との凝集、つまり、まとまりと調和を生み出すか、について見ていくモデルです。



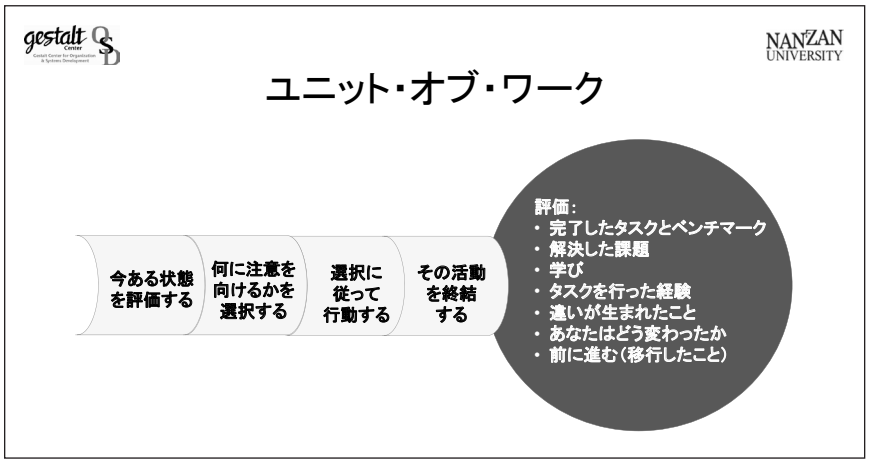
スライドに３つの輪があります。一番下の輪には、気づき、方向づけ（オリエンテーション）と私たちは呼んでいますが、個人レベル、グループレベル、組織レベルのそれぞれにおいて、自分の内側と外側の環境をスキャンすることによって気づき、自分を方向づけします。スキャンした結果、選択しなければならない状況がつくり出されます。場合によっては葛藤も生じます。葛藤とは、同じ場所を同時に占有しようとするものが２つ以上あったときに起きるものです。

たとえば、注意の向け方だと、自分の内部と外部を同時にスキャンすることはできません。今しようとしているスキャンは、内側を見るのか外側を見るのか、どちらかを選択しなければなりません。それに対する一番健全なやり方は、交互にスキャンし続けることです。それを行う意図は、自分の中の凝集（＝まとまり）と、外部との調和をつくり出すためです。

何らかの取り組みが必要な場合には、それが誰の責任なのか、つまり、私が行うべきか、あなたが行うべきか、それとも私たちが共同で行うべきかを特定する必要があります。我々は何らかの取り組みを行い得る場所は３つしかないと考えています。私がやるか、あなたがやるか、あるいは、私たちが一緒にやるか、の３つです。

最後に説明するのは、「ユニット・オブ・ワーク」というモデルです。

皆さんは先ほどマインドマップを描きましたが、それは１つのユニット・オブ・ワークを完了させた経験です。マインドマップを描くときに、自分の今の状態をまず評価したと思います。そして、何に注意を向けるかを選択しました。皆さんに描いていただいた後に、注意を向けるかを選んでくださいと伝えました。恐らく皆さんは選んだ途端、どのようにそれをやろうかとたぶん考えたと思います。最初に、「思考というのは最も力強い行動」だと話しましたが、思考することでどのような行動をとるかを考えると同時に、それを行動に移そうと考えたと思います。ですから、そこの時点でもう前に進んでいる状態になります。



ユニット・オブ・ワークは、編成された変革をもたらすために使われます。そして、最終的にはこのユニット・オブ・ワークを終結しますが、その際には、完了したタスクとベンチマーク、解決した課題、学び、タスクを行った経験、違いが生まれたこと、あなたはどう変わったか、前に進むこと、について評価をして終結させます。

私たちが今日のこの時間を共有する中で、いろいろと経験されてきたことと思います。経験してきたときに、「あっ、このモデルに近いものは自分が使っていたなぁ」と気づかれたかもしれません。それらは全て自分の中にあるということですね。例え皆さんが１人でテレビを見ているときでも、何をしているときでも、そういったことが経験できるということです。

もう終わりの時が近づいてきました。４時間にわたって時間を過ごしてきましたが、皆さんがこのワークショップに参加してくださったこと、また本当に優しい気持ちで注意を向けてくださったことに、心から感謝をしています。

ではここで、皆さんに、愛、思考、感謝、調和についての選択をしていただこうかと思います。今度は立ち上がって３人組をつくって、向かい合って立っ

てください。

皆さんは、私の声あるいはヴェロニカの声で問いを聞くことになります。皆さんに考えていただきたい問いは、「愛とは何でしょう？」です。私かヴェロニカが皆さんに対して問いかけます。「愛とはなんでしょう？」と尋ねられたら、３人のうちの誰かが「愛とは何々です」というふうに文章を完結させてください。では、３人で１番、２番、３番と決めていただけますか。

進め方ですが、私かヴェロニカが皆さんに対して「愛とは何でしょう」と問いかけます。１回目の問いかけに対しては、１番の方が「愛とは何々です」と言ってください。次に、私たちのどちらかが「愛とは何でしょう」と問いかけますので２番の方が、そしてまた問いかけますので３番の方が、というのを３回繰り返します。

じゃあ、始めます。愛とは何でしょう？

フロア：

（答える）

講師（ヴェロニカ・カーター）：

愛とは何でしょう？

フロア：（答える）

講師（ジョン・カーター）：

愛とは何でしょう？

フロア：（答える）

講師（ヴェロニカ・カーター）：

愛とは何でしょう？

フロア：（答える）

講師（ジョン・カーター）：

愛とは何でしょう？

フロア：（答える）

講師（ヴェロニカ・カーター）：

愛とは何でしょう？

フロア：（答える）

講師（ジョン・カーター）：

愛とは何でしょう？

フロア：（答える）

講師（ヴェロニカ・カーター）：

愛とは何でしょう？

フロア：（答える）

講師（ジョン・カーター）：

では、１分ほどで、この体験をしてどうだったかという気持ちを、他のお２

人にそれぞれにわかちあってください。

（３人組でのわかちあい）

講師（ジョン・カーター氏）：

皆さんが実際にどのような経験されたかということを、私はわかっていないですが、皆さんに対して望んでいることは、さまざまな概念があって、それぞれに違った受け方とか違った経験をするのだということを持ち帰っていただきたいと思っています。先ほどの問いは「愛とは何でしょう？」でしたが、愛に対しても、違った答えが返ってきたと思います。３人それぞれに違うものを感じています。たとえば、１つの写真を見ても、それぞれに違ったものが浮かび上がってくることをご理解いただきたいなと思っています。

そして、先ほど４つの単語、愛、思考、感謝、調和についてお話しましたけれども、スライドに信念とスキルそれぞれについて書かせていただきました。スキルのほうだけを読んで、今回このワークショップを閉じたいと思います。

愛 ・信念：愛は最も強力な力である ・スキル：空想や価値判断することなく、あるがままを受容する力	**思考** ・信念：思考とは最も強力な行動である。 ・スキル：自分自身や状況の疎外された側面に注意を向けながら、明瞭に考える力
感謝 ・信念：感謝は人生の充実さを解き放つものである。人生とは環境とのあらゆる積極的関与（エンゲージメント）や交流から得られる賜物である。 ・スキル：人生の幸／不幸を賜物（ギフト）として受け入れ感謝する力	**調和** ・信念：究極的な調和とは、神と1つになることである。調和とは、システムのあらゆるレベルや物事に対する凝集性である。調和は、人生の生きる価値やバランスへのもがきの結果を具現化する。 ・スキル：「私が欲しいのは」／「私たちに必要なのは」や、他の2分法（私／あなた、私たち／彼ら）の緊張関係を解消する力

講師（ヴェロニカ・カーター氏）：

愛と関連しているスキルは、皆さん今日１日中ずっとされていたと思います。

これは空想や価値判断をすることなく、あるがままを受容する力です。

講師（ジョン・カーター氏）：

思考に関わるスキルとは、自分自身や状況の疎外された側面に注意を向けながら明瞭に考える力です。

講師（ヴェロニカ・カーター氏）：

感謝に関わるスキルというのは、人生の幸不幸を賜物（ギフト）として受け入れ、感謝する力です。

講師（ジョン・カーター氏）：

調和に関わるスキルとは、「私がほしいのは」、「私たちに必要なのは」や、他の二分法（私、あなた、私たち、彼ら）の緊張関係を解消する力です。

お見せしている２つのスライドには、私たちの基本的な前提というものが書かれています（以下、スライドの内容を読み上げる）。

１つ目の基本的な前提は、あるグループや組織が、ほかのグループや組織よりもなぜ秀でているのかというと、それは以下のような能力が備わっているからである。同じように公平な資源があるとして、秀でているグループや組織には、内的・外的な環境をスキャンし、集められたデータに意味づけをし、望ましい成果が得られるように適切な方法で対応する能力があるからである。

２つ目の前提は、介入者の本当の価値は、その人が持っているスキルやツールからではなく、他者との関係性について自分自身を察知する能力によって測られるものである。そのような明瞭性により、組織の変革の知識と他者との協働による相乗効果を統合でき、より秀でた結果をもたらすための強力な働きかけが可能となる。

（スライドの読み上げはここまで）

私たちの希望としては、皆さんがこのゲシュタルトOSDの理論、概念と方法を用いて、探究し、実践し、取り組むことです。そして、あなたが望む将来が現実のものとなるように、皆さんが自分自身と他者、自分の内面と外的な環境に積極的に関与し続けることです。　皆さんの旅路がよいものとなりますようにと、心から願っております。また、皆さんが自分のプレゼンスを使うことでより豊かな人生とできますように。

今日参加していただいたことに心から感謝しています。ありがとうございました。（拍手）

司会（中村センター長）：

時間になりましたので、ここで終了とさせていただきたいと思います。たぶん、皆さんは聞きたいな、疑問だなと思っている内容があると思います。「この理論はどういうこと？」、「何でここをもっと教えてくれないの？」などかもしれません。この疑問をステートメントに変えましょうという話がありました。これが今日のワークショップの鍵かと思います。

というのは、たとえば、「どうしてもっと詳しく教えてくれないのかな」と思った方がいらっしゃったら、それは「教育はもっと詳しく教えるべきだ」という前提が自分の中にあるから、そういう疑問が起きているのかもしれません。そして、それは「教えなくてもいい」というのが自分の中の「疎外された部分」である可能性があります。または、「もっとここのところを探究したい」、「もっ

ともっと知りたい」という自分のニーズに気づけるかもしれません。だから、自分の中にある部分である、疑問の裏にあるステートメントをスキャンすることから、自分自身の気づいてない部分に気づいていくということが一番大切なんだよ、ということを講師陣は伝えてくださっていたと思います[15]。

では、最後にクローズをしたいと思います。まず通訳の方から、スキップ・スワンソンさん。山口めぐみさん。そして、ズート鈴木淑子さん、ありがとうございました。

そして講師の皆さん、来日してから今日で12日目になります。これで講師の皆さんの日本での全ての仕事が完了したことになります。本当に忙しい中、日本での全ての仕事を完了してくださって、本当に感謝しています。ありがとうございました。（拍手）

[15] １年前の公開講演会でもゲシュタルト組織開発について講演が行われました。前回は、ゲシュタルト組織開発の理論や考え方について、講師のメアリー・アンさんが非常にわかりやすく教えてくれ、ご参加いただいた皆さんの満足度も高かったです。今回は、ワークショップ終了後に聞かせていただいた声やアンケートから、「わからなかった」、「モヤモヤしている」という感想をいただいています。今回は、ゲシュタルトOSDの学び方である、不安や失敗（期待はずれ）、感情を通して学ぶということ、そして、完了せずに探究し続ける、という姿勢が貫かれた場であったと感じています。