

「組織へのゲシュタルト療法の応用」  
～日本におけるゲシュタルトOD(組織開発)の探索～

藤原 勝

Application of Gestalt Therapy to Organization  
-Research on Gestalt Approach to Organizational Development in Japan-

Masaru Fujiwara

【要約】

ゲシュタルト療法は組織へ応用可能だろうか、これが筆者の数年間の問いであった。現状、日本のゲシュタルト療法の応用は個人が中心であり、組織への応用を論じた論文は少ない。従来、組織の活性化や成果創出のために組織開発手法があるが、思考に偏りがちで行動・実践面が不十分な傾向があった。筆者は組織へゲシュタルト療法の応用が出来ないか複数の組織で試行した。本論文では従来の日本の組織開発手法(ギャップ/ポジティブアプローチ)やゲシュタルトOD(組織開発)と筆者が試行した結果を比較し考察する。

キーワード：組織開発(OD)、ゲシュタルトOD

1. はじめに

著者の業務は企業コンサルティングである。クライアントから、(1)組織に一体感を持たせ危機を乗り越えたいなどの組織風土変革の案件や(2)主力事業の成長が右肩下がりになっておりそれを改善したい、新規事業を起こしたいなどの事業戦略に関わる案件が寄せられる。20年ほど前は組織開発(Organizational Development: 以降ODと記す)<sup>1)</sup>の中のありたい姿と現実の姿のギャップを埋めるギャップアプローチを進めていたが、変革は思考に留まり参加者の実践に繋がらない傾向があった。10年ほど前から組織の強みに焦点を当てるポジティブアプローチを試行したが、研修では盛り上がるもののその後の定着に課題を残した。そこで4年ほど前からゲシュタルト療法(Gestalt Therapy: 以下GTと記す)の哲学・手法を組織へ応用することを試みた。本論文はこの方法を従来の方法と比較し考察する。

---

所属：ゲシュタルト療法・東京  
ビジョンカムトゥルー株式会社

2. 従来アプローチとゲシュタルトODの違い

(1)従来のODでは組織のミッション、ビジョン、戦略は考えるが、個人の価値観は軽く触れる程度で深くコンタクトしない。筆者は個人の価値観及び組織の中の自分の位置づけをGTアプローチを用いて明確にし、組織に対してコミットメントを強くすることを試みた。

(2)ODのこの15年ほどのトレンドであるポジティブアプローチの中のAppreciative Inquiry手法<sup>2)</sup>は構成員の強みに焦点を当て相互関係を強化しありたい姿を描く。友好的な雰囲気になり活力が出るが、積年の恨みがある構成員同士の人間関係には効果が出にくい。筆者はGTアプローチによるメンバー間葛藤を話し合う方法を試行した。

(3)ODのオーソドックスな方式のギャップアプローチは1)組織の現状把握をする、2)ありたい姿を描く、3)両者のギャップを埋める策を考える方法である。2)3)はややもするとプランで終わり実践にいたらない傾向にあった。原因は現状把握やありたい姿に内在する障害想定 of 甘さに起因すると考えられ、筆者はGTのコンタクトア

アプローチを用い、内在する障害も含め現実しっ  
かりコンタクトすることを試みた。またGT手法  
のエンプティチュア<sup>3)</sup>を集団で行い思考でなく心  
身の感覚で実現性を確認する方法を試みた。

### 3. ゲシュタルト OD の先行研究

Nevis(1987)<sup>4)</sup>は初めてGTの見方や捉え方をOD  
実践家に紹介したが、中村(2017)<sup>5)</sup>によると「OD  
実践家の気づきの力を上げるトレーニング方法」  
であり、実際の組織への応用例としては手法も  
含め具体性に乏しい。その後、ゲシュタルト OD  
としてCarter(2004)<sup>6)</sup>が論文を出しているが、日  
本の応用例はまだない。日本での組織に関する  
論文は中村(2012)<sup>7)</sup>、木村(2002)<sup>8)</sup>が紹介してい  
るが、考え方が中心であり、具体的な組織の構成員  
のチーム作り、組織の外部環境へのコンタクトに  
ついて実際の事例が書かれたものはない。

本論文では著者が企業コンサルティングでGT  
の哲学・手法を組織に試行した事例をもとに従来  
のODやゲシュタルト ODと比較検討した。

### 4. 事例：組織への GT 応用の実際

#### (1) クライアント組織の状況

医療精密機器メーカーX社は技術力の高い会社  
だったが、4年前に海外の会社を買収された。4  
年間は日本事業場として順調に売上、利益を伸ば  
して来た。ところが、次期の主力製品は海外の親  
会社で開発製造し、近々日本の事業場は閉鎖する  
方針が出された。閉鎖計画が順調に推移するた  
めには部課長クラスの協力が必要なので「一体化  
した風土を作りたい」との依頼を受けた。筆者は「  
日本で事業存続できる課題も探索する」という条  
件でコンサルティングを受諾した。

	内容
ステップ 1	・チームビルディング(チェックイン、 傾聴など対話の基本、自己の棚卸 しと相互フィードバック、職場の 個人間の問題解決)
ステップ 2	・外部環境認識とありたい姿設計・ 集団エンプティチュア・未来の行 動イメージ明確化

Fig 1

#### (2) 全体の進め方

筆者は2つのステップで組織へGTの応用を試  
みた。ステップ1で何でも話し合え協力できる組  
織にするチームビルディングを行い、ステップ2  
は外部環境変化に対応できる体制づくりを行った。

これはCarter(2016)<sup>9)</sup>の言うグループ発達のモ  
デルに従っている。Carterが言うには「ODのフェ  
ーズⅠは自分が受け入れられるかという懸念から始  
まり相互に知り合い他メンバーと同化していくプ  
ロセスである。フェーズⅡは自己開示が深まり、  
葛藤を認め向き合う。フェーズⅢは相互尊重され  
あらゆる問題・葛藤がオープンに対処され、解決  
される」従来のODはこのプロセスを充実させる  
手法が少ないが、GT手法を用いてステップ1で  
フェーズⅢの状態に達するよう筆者は試みた。

#### (3) ステップ1〈組織のチームビルディング〉

##### 1) 傾聴実習と自己の棚卸しのセッション

最初は「今の正直な気持ちと気になること」を  
相互披露しあう(チェックイン)。発言中はお互い  
に口を挟まないのがルールである。参加者の表情  
が少し明るくなる\*1。次に傾聴、質問、承認の  
講義と実習を行う。雰囲気是和やかになる\*2。  
その次にファシリテーター(Facilitator：以降Fa  
と記す)がFig2の項目を質問し参加者は答を模造  
紙に書く。その後、ペアになり一人が書かれた答  
に対し質問をし掘り下げていく。以下はペアの対  
話の逐語である。

- B：私にとって仕事とは製造することです\*3。  
A：それはどういう意味を持ちますか？ \*4  
B：うーん、生活の糧かな？ \*5  
A：他には？ \*6  
B：時には苦しみ、時には喜び・充実感\*7。  
A：具体的には？ \*8  
B：苦労した後の成長感ですね\*9。

自己の目録	氏名	最終年齢
1. 自分にとって仕事とは何か？		
2. 自分が充実感・達成感を感じる時は？		
3. もし神様がいて望みを叶えてくれるなら どんな自分になりたいか		
4. 自分のチャームポイントと致命傷 (後略)		

Fig 2

A：他には？ \*10

B：社会貢献につながるのかな\*11。

A：あなたにとって組織ってどういう意味？ \*12

B：所属する安心感。自分を磨くところ。自分の価値を作るところ。価値を世の中に提供する基地のようなところかな\*13。(後略)

Fa：時間(10分)が来ましたので、二人の対話は終了です。感想をお互いに話してください。

B：色々気づきがありました。この組織で働く意味について気づきがありました\*14。

その後、模造紙に書いた内容を他の参加者の前で発表した。以降がその逐語である。

B：(前略)質問1「自分にとっての仕事とは何か」についてですが、製造課長として製造量・品質・コストの目標の達成\*15。次に家族を養うための収入を得る手段\*16。もっと掘り下げると喜び・充実感\*17、成長感\*18、社会貢献\*19。自分にとって組織は何かと考えたら、所属する安心感\*20、自己成長の人生道場みたいなもの\*21、価値を発信する社会貢献の基地みたいなものと思います\*22。改めて基地があるから自分のやりたいことが出来ると思いました\*23。

質問2の充実感・達成感を感じた時は、お客様の笑顔を見た時\*24。その時はいい仕事をした満足感がある\*25。そして、難しい仕事に自らチャレンジし苦労し達成した時\*26。

質問3では私は経済成長著しい新興国で新しい商品を導入して病気で苦しんでいる人を助けたいと思います\*27。自分は何をしたんだろうと悩みましたが\*28、若い頃からの夢を思い出しました。具体的には自分で市場調査して成長機会を見つけ新商品を提案したいと思います。

Fa：発表した今の気持ちはいかがですか？

B：やる気がわきますね\*29。何のために働くか、何のためにこの組織にいるかがわかって良かった\*30。今まで失敗が怖かったけどまたトライすればいいじゃないか\*31、思い切って挑戦しようと言う気になりました\*32。皆さん、ご協力お願いいたします。(顔を紅潮させて\*33)

## 2) 他参加者からフィードバックのセッション

Bの発表後、他の参加者にフィードバックシートに感想を書いてもらい読み上げてもらった。次はA、C、Dとのやり取りだが、特に日常関係が良くないDとBとのやり取りを記述する。

A：仕事って単に給料をもらうだけじゃないよね。この会社は医療を通じて社会貢献できるんだね。入社した頃を思い出した。感動した(笑顔)\*34。

C：新興国への拡販は私も必要と思っていた。ぜひ、やりたいね。一緒にやろう(笑顔)\*35。

D：そうなんだ……(小さい声・無表情)\*36。

Fa：何か言い足りない点や補足ありますか？ \*37

D：Bがそんな気持で働いているとは思わなかった\*38。正直、顔も見たくない気持ちもあった\*39。ただ今回発表を聞いて仕事に対しての真摯な姿勢は共感した\*40。

Fa：顔も見たくないって何かあるんでしょうか？ \*41背景は何でしょうか？ \*42

D：実は、数年前に仕事で協力依頼をしたが、冷たい態度で断られた\*43。また、目立ちすぎだと陰で悪口を言われた\*44。

Fa：Bさん、それを聞いていかがですか？ \*45

B：えー、そうだったんだ。知らなかった\*46。数年前はこちらも人が足りなくて困っていたからね。だから断ったんだろう。ただ言い方はあったらうね。そっけない態度だったのは悪かった。腹が立ったんだろうね\*47。

Fa：Bさん、今どんなお気持ちですか？ \*48

B：申し訳なかった\*49。ただ、陰口は言っていないよ。むしろよくやっていると思っていた。

Fa：Bさんの話を聞いていかがですか？ \*50

D：うーん、そうだね、私の気持ちを分かってくれば良いよ。私も言いたいことを言ったから、胸のつかえがとれた(少し笑顔で)\*51。私もこだわりすぎていたかもしれない\*52。

その後、懇親会に移ったが、ぎこちないながらもBとDが会話をするようになった\*53。

3) 職場での個人の困りごと(人間関係)を扱う  
合宿の後のフォローミーティングでは職場で起きている個人の困りごとを扱った。

Fa：職場ではどんなことでお困りですか？

B：上司の圧力が強い。執務室にいて、上司が他のメンバーを叱責していると数メートル離れ

た自分まで緊張してしまう\*54。

Fa: では、今ここで再現しましょう。数メートル離れたところに椅子を二つ置きますよ。どなたか上司役をやってくれませんか？

D: ハイ、私、上司役をやります\*55。いつも叱られているので叱り方、覚えちゃった(笑)。

Fa: はい、ではやりましょう。Bさんは自分の机の前で仕事をしていてくださいね。ではDさん、空いている椅子に向かって部下と思って叱責する役をお願いいたします。

D: (上司役になって、不機嫌そうな顔で)あのレポートいつ出るんだ！ 昨日も言ったのにどうなっているんだ！ (声が大きく迫力がある)

Fa: Bさん、いかがですか？

B: いやあ、お芝居だとわかっていてもあの上司に似た口ぶりを聞くと緊張する\*56。

Fa: 緊張はどこで感じますか？ \*57

B: 背中から肩、顔にも来る。硬い\*58。

Fa: その体の硬さを味わってください\*59。

B: はい(目をつむって味わう)\*60。

Fa: 少しずつ体に力を入れて行ってください\*61。

B: (力を入れる。顔はしかめ面になる)

Fa: では力を緩めて。息もゆっくり吐いて\*62。

B: (ふーと力を抜く。何回か繰り返す\*63)

Fa: どうですか？

B: 緊張が取れてリラックスしています\*64。

この後、Faはアサーションの方法<sup>10)</sup>を教える。

①相手の言い分を認める(感情を受け止める)。

②自分の言い分を伝える。

③相手にやって欲しいことを短く具体的にはっきり伝える\*65。

Fa: ではBさん、上司がこの空の椅子に座っていると置いて想いを伝えてください\*66。

B: ①〇〇さん(上司)、納期が心配なんですネ。

②レポートはちゃんと納期通りに仕上げますので安心してください。それよりも大きな声を出されると仕事に集中できません。

③毎日のように「あれ、どうなった」と大きな声で話すのはやめてくれますか？ \*67

Fa: 言ってみてどうでした？

B: スッキリです。思い切って言えましたね。職場でも上司に言えそうです(笑顔で)\*68。

Bはこの後、職場のミーティングでも発言が増

え、上司相手でも率直に意見が言えるようになった\*69と主催者の役員Aから報告があった。

#### (4) ステップ2〈外部環境変化に対応する〉

1年後、ODミーティングは役員Aが抜けて、現場に近いH、Iが加わった。新旧メンバーがお互い率直に感じたことが言えるよう前半はチームビルディングを行った。後半は組織の現状把握・将来のデザインを行った。後半部分を記述する。

##### 1) 外部環境とコンタクトする

最初に経営戦略的なフレームワークを使い、3C分析(顧客,競合,当社)で現在の状況を付箋紙に書き模造紙に貼っていった<sup>11)</sup>。また組織の成長機会や脅威を予測し、取り組むべき課題を付箋紙に書き貼っていく。他者の付箋を見ながら疑問に思ったことは質問するようお願いした。

C: (3C分析で当社の項目の中に「閉鎖の可能性がある」と書いた付箋を置いた\*70)

他メンバー:(それを見ながらも無言。各人淡々と作業を進める。会話はなし)\*71

Fa: 皆さん、淡々と作業されていますね。事業閉鎖ってショッキングに思えますが、どうなのでしょう。そんなに冷静でいいのでしょうか？ 職場がなくなるんですよ\*72。

参加者:(無言\*73)

Fa: 皆さん、一生懸命作業はやっておられますが、現実の外部環境と接していますか？ 私には深刻な外部環境をあえて見ないようにしているように見えます。どうなんですか？

(強い口調で)\*74。付箋を書く事はいったん止めて、ここの意味合い、外部環境で我々にとって何が起きているのかももう少し時間を取って話し合いませんか？ \*75(無言の後、話し合いが起きる。)

H: 実は、私も意外に思ったんだけど、「閉鎖の可能性」ってどういうこと？ \*76

C: 親会社から次期主力製品は本国で開発製造して日本事業場は閉鎖すると言われていたんだよ。去年は役員たちで閉鎖する時期、従業員に言う時期を議論をしていたんだよ\*77。

H: ええ！ そんな話があったの？ 知らなかった。びっくりしたなあ。まづいじゃない\*78！ どういうこと？ もっと教えてよ。

参加者:(口々に状況を説明する\*79)

この会社は事業閉鎖されたかもしれない状態に

も関わらず、先行して知らされていたマネージャーは目先の課題遂行に流されて具体的にアクションをしていなかった\*80。

D：確かにこのままじゃあ、まずいね。あまり深く考えなかったけど\*81。

E：だからマネージャーが集まって事業をどうするか議論が必要なんだな。今の仕事に夢中で先のことを話していなかったな\*82。

参加者：(徐々に話し合いが始まる\*83)。

D：日本市場は中級機は売れなくなっているね。

F：AP圏(アジアパシフィック；中国やインド、東南アジア、豪州)は伸びるが、情報不足。

E：低級機は価格競争が激しい。

C：高級機は需要はあるが、本国でやるとの話。

I：海外の中級機はまだ売れるんじゃないか(色々な情報が出るが、統一されていない\*84)。

## 2) 図を一つに絞り、同じ図を見る

Fa：では事実をもう一度書いてみましょう。

参加者：(何人かが付箋に事実を書いた\*85)

Fa：では、顧客、競合、社内外関係者の分野でそれぞれ一言で言うとうどうなりますか？  
\*86

B：日本市場は中級機は需要が横ばいになっているが、高級機の部分は成長の可能性がある。海外ではAP圏のY国など□□エリアにおいて中級機は市場性がある\*87。

他メンバー：(全員がうなづく\*88)

C：低級機分野では価格競争になっている。海外中級機の分野では先行社がない。AP圏は伸びそうだが、情報不足だ\*89。

他メンバー：(うなづき、そうだなという声\*88)

F：当社では△△の分野ではもう少しマンパワーを増やす必要がある\*90。

他メンバー：(そうだなあと言う声\*91)

B：親会社が次期製品を本国で作ると言っている。日本事業場は閉鎖すると言う方針だったが、今は保留になっている。閉鎖させられる可能性は依然としてあるので、日本事業場で独自の生き残り策を考える必要がある\*92。

I：そうだよ、これが一番重要だよ\*93。

F：ここを皆で具体的にしないと合宿の意味がない\*94。(他メンバー：うなづく\*95)

## 3) 「ありがたい姿」を、実感を元に再構成する

日本事業場の生き延び策を考えることに一致し

たので、ありがたい姿を描いてもらった。経営資源の投入、成果、組織内(戦略、仕組み、組織文化、個人)の各項目に各人が付箋紙を貼っていった。

Fa：ありがたい姿が出来ましたね。次はそれらに関係者に説明しましょう。まずは親会社の人々をこの空椅子(Empty Chair：以降EC)<sup>3)</sup>に置いてください。そして無言で説明してください。自分の身体の中に起きることを大切にしながら感じたことを無言で伝えてください\*96。

参加者：(ECに向き合う。無言)

Fa：今度は先ほどのECの方に移動してください。

参加者：(ECの方に移動する。無言)

Fa：では今度は親会社の人になったとして自分たちに言いたいことは何か想像してください。そしてそのことを言ってください\*97。無言です。

参加者：(先ほど自分たちがいた方向に向き合う)

Fa：ではまた元の位置に戻り、親会社の人から言われたことに対して返答してください\*98。

参加者全員：(元の位置に戻り、ECに向き合う)

Fa：お疲れ様でした。では二人一組になって今の体験についてお話してください\*99。

参加者：(熱心に話し合う)

この後、続いてECにお客様、職場の上司、部下を置いて同じような会話を行う\*100。

Fa：親会社、お客様、上司、部下と色々な会話をされたと思います。どんなお話でしたか？

D：親会社からAP圏向けの商品を開発せよと言われた\*101。正にそうだなと思った\*102。

C：親会社から医療精密機器のリサイクル市場も機会があると言われた。既存市場だけでは事業場の閉鎖はやむを得ないと言われた\*103。これはつらい。頑張るしかない\*104。

H：部下からは会社をつぶさないで、先のことを考えてくださいと言われた\*105。切なかった。もっと真剣に考えようと思った\*106。

I：上司から我々は技術力は高いし実績はあるんだから、もっと医療学会などで存在をアピールしていく必要があると言われた\*107。何か励まされた感じでやる気が出てきた\*108。

Fa：色々な意見が出ましたね。では重要度の高いものに絞りましょう。重要だと思うもの

に皆さんでシールを貼りましょう \*109。

参加者：(丸いシールをもって各意見に投票する)

Fa：新市場開拓と新商品開発への投票が同数です。どうしますか？ \*110

C：我々の事業場が生き延びるのが最優先だ。新市場向け新商品を開発しよう！ \*111

他の参加者：いいね \*112。

C：Y国は経済成長率の高い途上国なので、そこに△△のスペックの商品を持っていったらどうだろう。Z国のスペックと似ているし開発コストは少ないのではないだろうか \*113。

H：いいね。イメージがわいてわくわくする \*114。

Fa：担当は誰がやりますか？

E：市場調査は自分がやっても良い。来週、中国に出張するから帰りに寄って来る \*115。

C：頼む。自分はEと情報を取りながらY国に合った商品スペックを開発する \*116。(後略)

#### 4) アクションプランをイメージ化する

どういう方向に行くのかまでは順調にきたが、具体策(いつだれが何を実施するか)を各人が紙に書く段になると急にエネルギーが落ちた。特にEはスケジュールが載った計画書への記述量が少ない。ずっとうつむいて考えている \*117。

Fa：今後のアクションプランについて案が出ましたね。では全員で今後の行動についてイメージしましょう。この床の上の線から5m離れた線を1年後とします。今後一年間の行動をイメージして歩いてみて身体で感じたことをお互いに話し合ってください \*118。

参加者：(無言で歩く。Eはあまり歩かない)

I：医療学会で発表している行動をイメージしたら反響が大きくて嬉しかったよ \*119。

H：〇〇市場は可能性あるね、面白いよ \*120。

E：自分はダメだった。Y国の市場調査ってどう進めるかイメージがわかないんだよ。中国出張の後の自由な時間は3日。行った事もないし、誰にどう聞いたら良いのか情報もない。イメージがわかないし不安になってきた。だから歩いて前へ進めないんだ \*121。

F：Y国の医療機関のリストはある？ \*122

H：親会社が持っているかもしれない \*123。

G：タイアップ先のZ製薬が情報を持っていると思う。グローバル企業Z製薬はY国の政府医

療機関ともコネがあるし、いくつかの大病院とも共同研究しているのでそことコンタクトしたらよい。A役員もZ製薬に知人がいるのでサポートをしてもらおうと良いよ \*124。

E：ありがとう。だいぶイメージがわいてきた。(行動計画書に具体策を書きだす。5mの距離を再度歩いてみたが、今度はイメージでき確信が持てたとのことであった \*125。)

その後、この組織はY国はじめAP圏でどういうニーズがあるか調査した \*126。そして新しい商品化を行いプロトタイプをY国でテストし好評を得た。親会社に報告すると利益が将来的に確保できるなら事業閉鎖はしばらく見合わせようという結論になった。外部コンサルタントとしてCL組織を支援する筆者の仕事はこれで終了した。後はこの組織が自律して環境に適応していくのを祈るのみであるが、2年2か月後に訪問し組織のトップの方と面談したところ、変革計画の通りに順調に発展しているとのことであった \*127。

\*各事例はプライバシー保護の観点から本質を損なわない程度に修正を施してある。当学会の倫理規定に従い、事例先に文書で掲載許可を得ている。

## 5. 考察

### (1) ステップ1〈組織のチームビルディング〉

#### 1) 傾聴で相互信頼関係を作る

チェックインで参加者の表情が少し明るくなった \*1のは、通常組織では行わない自己の内部領域にわずかにコンタクトし、その一部が否定されず共有され一種の安心感が生じたからと考えられる。次の傾聴実習では、最後まで聴く、相槌を打つ、共感するという日本の組織の管理職には不足しているスキルを学ぶ。ここで傾聴されることの気持ち良さを味わい、傾聴された相手の満足感が高まることを実感したという声が聞かれた \*2。

質問実習では「具体的には、他には」と掘り下げる実習をし、聴き手は引き続き相手の感情を尊重して傾聴するよう指導される。話し手は徐々に内部領域にコンタクトしていく経験をしたと考えられる。これらにより相互信頼の関係作りになり、次のペアインタビューに繋がったと考えられる。

#### 2) より深く自己にコンタクトする

自己の棚卸しセッションで参加者は自分にとっての仕事の意味合い、今の組織で働く位置づけを

明確にした。特にペアになっての対話で内部領域の探索が深まっていった。この対話はGTの基盤である「今ここの自分の存在に注目し、自らの選択によって人生を主体的に生きていくことを重視する」<sup>14)</sup>実存主義哲学に基づいている。この事例ではBにとっての仕事の意味は最初は与えられた役割\*3, 15, 次に収入を得る手段\*5, 16と表面的だったのが、相手方の質問\*6, 8, 10, 12により、徐々に内面に深く接し、喜び・充実感・成長感を感じるようになり\*7, 9, 17, 18組織についても所属する安心感、自己成長、社会貢献の基地だと位置づけた\*11, 13, 19, 20, 21, 23。

問いに答えていくうちにBの意欲が上がって行った\*14, 29~33のは、このセッションでは経験のゲシュタルトサイクル<sup>14)</sup>が回っていたと考えられる。経験のゲシュタルトサイクルとはPolsterによると1970年代にクリーブランドゲシュタルト研究所(以下GIC)のBill Warner, Miriam Polster, Joseph ZinkerらがF. Perlsのコンタクトのサイクルを発展拡大させたと言われている。

人は刺激があると次の7ステップでエネルギーが昇降する。まず刺激に対して知覚/感覚(Sensation)を感じ、味わっていると気づき(Awareness)が起き、さらに起動/興奮(Mobilization / Excitement)し、行動(Action)が起き、接触(Contact)を経て統合/充足(Integration)の後、引きこもり/沈静(Withdrawal)になる。これが終わると次の知覚が起きサイクルが回る。Fig3のようにGICでは、波型に書きエネルギーサイクルとして表す。

このサイクルにあてはめると、自分の仕事は何かと言う質問を考えていくうちに内部領域にコン

タクトし始め(知覚)、さらに感じていると充実感、成長感になっていき(気づき)\*7, 9, 17, 18, そしてエネルギーが上がって行く(起動)。ペアになって質問に答える中で(行動)さらにエネルギーは上がり、「お客様の笑顔を見た時の充実感」と答えた時は最高に達し(接触)\*24, 25, 26, 「新興国で新商品導入したい」と今後の抱負を語り\*27, 28, 統合・沈静された。全体の前で「失敗を恐れずに挑戦しよう」と発表することで再度意欲が上がり\*29~32, すなわち再度サイクルが回りだし、外から見ても表情の紅潮が観察された\*33。

従来ODでは個人目標や価値観を記述することはあるが、深くは掘り下げない。自分が人生で実現したいことや気持ちの奥底の価値観など個人領域に焦点は当てない。そこで変革は思考に留まりがちで、障害があっても乗り越えていく実行への強いコミットメントが起きない傾向があった。

GTアプローチでは、人生目的まで深く考える。組織で何を実現したいかも考える。気持ちの整理が出来、深く自分の価値観にコンタクトすることで意欲が上がる。今の仕事や組織に対してのコミットになり、従って組織変革に対してのエネルギーが強化されていくと筆者は考える。

### 3) 相互フィードバックで他者受容が進む

発表後の相互フィードバックでは、他のメンバーが笑顔でフィードバックする中で\*34, 35, Dは無表情なこと\*36にFaは気づき、介入する\*37, 40, 41, 48, 50。これはGTの特徴で、言語だけでなく非言語のメッセージ(表情, 声)に注目する。従来のODでは体系だった方法論はなく、FaによってはこのDの非言語を見過ごすこともある。

DはBの内面を吐露した発表を聞き、戸惑いつつ\*36, Dの行動・価値観に対し共感が生じた\*38, 40。これはParlett(1991)<sup>15)</sup>が相手の行動の背景・内面がわかると理解・共感が起きると言っているが、その状態が起きてきたと考えられる。

一方で、DはBの顔も見たくない気持ちもあった\*39。Faはさらにその背景を聞き\*41, 42, Dは今まで言っていなかった背景・気持ちを伝える\*43, 44。Bは最初は驚くが\*46, Dの気持ちを受容し陳謝した\*47, 49。これもParlett(1991)の言うようにBはDが悪感情を持つに至った背景を知ることによってDの内部領域の理解が出来たと考える。

Dは数年前の出来事では怒りなどの感情が出せ

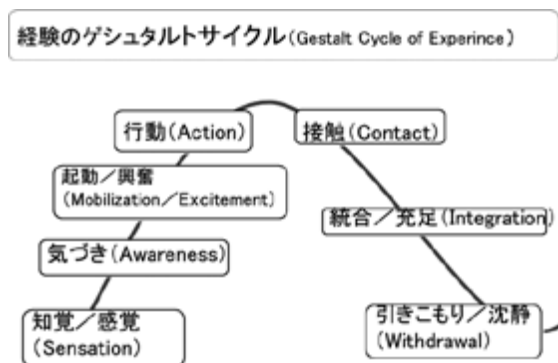


Fig 3

ていなかった、つまりBに対して未完了の気持ちがあり口もききたくなかった。その気持ちを伝え受容・謝罪されること\*47, 49で未完了の部分が少しずつ完了していったと考えられる\*51, 52。そしてこだわりが減り、Bと会話し始め日を置いて協力するようにまでなった\*53, 55。

従来ODでは他者に感情的に未完了なこだわりが残っていてもその葛藤を表面化し解決していく手段が多くない。結果として、筆者の経験ではチームビルディングをしても当たり障りのない関係を保持するだけで心から協力しようと思わないので対外的な課題解決が進まないことが散見された。

#### 4) 職場の個人の困りごとを扱う

個人の人間関係に関わる困りごとは緩和しておかないと外部環境に対して一致協力した行動にならないことが見受けられる。従来ODでは対応手法が少ないのでGT的アプローチを試みた。まずは上司に対して感じる緊張は身体のどこで感じるか質問した\*57~60。次に緊張を強化・弛緩の両面を体験してもらった。これはF.Perlsが中国古代思想のタオイズム(陰陽)からヒントを得たPolarities<sup>15)</sup>の応用である。筋肉の緊張と緩和という対極の状況両方をゆっくり行き来する体験をすると統合が起きた\*61~63。

上司に対し緊張していた状態が落ち着くようになってから\*64、職場で上司と建設的な対応が出来るようアサーションの方法<sup>10)</sup>を学習することにより\*65~67、GT的な内面領域の気づきを試みた。即ち、「あなたはこう感じるんですね」と相手が表出した感情を受け止めることで、相手は自分の内部領域(感情・感覚)・中間領域(主に思考)が受容されたと感じ緊張がゆるむ。そして「私はこんなんです」と自分の内部領域にコンタクトし感情を表出すると相手が受容しやすくなる。次に「こうしてください」と自分と相手の接触領域にゆっくりコンタクトし、統合が起きたと考える。

これにより、Dは体験を通じ職場で実践出来る自信を持ち\*68、実際に職場で上司との率直な対話が増えた\*69。これはGTがリアルな職場の会話に貢献し効果があったと考えられる。

なお組織の発達につき言及する。今回のセッションで上司役を買って出たDとBは1か月前は口もききたくないと言っていた間柄である。合宿のセッションでは二人の葛藤を明確にし和らげた\*41~

53。その関係が発展してその後問題解決のためにこだわりなく協力し合うようになった\*55。

Carter(2016)は「組織発達はフェーズI/初期/気づき/オリエンテーションで始まり、フェーズII/中期/選択/葛藤を経てフェーズIII/終期/凝集/調和になる」と言う。この組織はこの段階で誰かメンバーが困った話題を出す\*54と他メンバーが自発的に協力関係を申し出て\*55、迅速に創造的に問題解決が出来るようになったが、フェーズIII/終期/凝集/調和レベルの状態になったと考える。

#### (2) ステップ2〈外部環境変化に対応する〉

##### 1) 組織の外部環境とコンタクトする

外部環境記述のセッションでは参加者たちが事実を淡々と付箋に記入し\*70、その意味合いを議論しなかった\*71。経験のゲシュタルトサイクルで言うと、親会社が当社の閉鎖を考えているという情報は認知したが、違和感、痛みなどの感覚は起こらず、このままでは大変だと言う気づき=危機感は起きず、行動に至らなかった。1年前に事業閉鎖を知らされていても具体的にアクションを起こさなかったマネージャーたちもこの状態だった\*80。これは精神分析の否認にあたるが、Ansel Woldt<sup>16)</sup>の言う起きている事実を感じない減感/鈍感(Desensitization)に当たると考えられる。起きている事実の意味を深く考え、問題点を明確化すると本質的な解決を迫られ目先の仕事を遂行する時間を取られるのであえて捉えないことが起きていたと筆者は考える。

この状態に対しFaは質問を通して介入を行った\*72。しばらくは無反応だったが\*73、Faの更なる介入\*74, 75により、まずHが率直な質問をした\*76。Hは今回の合宿で事業場の危機的状況を初めて知り驚いた\*78。素直に現実とコンタクトして危機感を持ち感情が揺れて行った。感情が揺れるのは経験のゲシュタルトサイクルの中の感覚から一歩進んで気づきに進んだ段階と考えられる。他メンバーもHとのやり取りを通じて、このままではまずいという気持ちに変化して行った(気づき)\*81, 82。Hの意見\*73がきっかけで他メンバーも今まで直面しなかった組織の外部環境に関心が行くようになった\*83, 84。

ここで、外部環境とコンタクトしようとしなかった参加者に対して試みた筆者のアプローチについて考察する。Nevis(1987)はゲシュタルトODでは



Faはクライアント(以下CI)システムの中で起きているプロセスに気づくことを重視している。それをユースオブセルフと呼び、さらに高めたレベルをプレゼンスと呼ぶ。中村(2017)は「プレゼンスには適度な同質性と異質性が必要。FaとCIと全く感覚が違くと信頼関係が生じないが、同じような考え方・感じ方ではCIに影響が与えられない。Faの存在自体がCIを刺激し喚起させるくらいまで影響を持っているプレゼンスが必要。そのために引き出しと向き合いモードで接する」<sup>5)</sup>としている。\*72, 74, 75では筆者はメンバーたちが無意識に避けているものを明確にし直面化するように、繰り返し向き合いモードで働きかけた。従来のODに比べ、ゲシュタルトODではFaの感性を重視し、異質性を持って参加者に働きかけていく点を強調することに違いがある。

## 2) 各構成員が見た複数の図を一つの図にする

外部環境に各人がコンタクトし始めたことにより各人レベルでは経験のゲシュタルトサイクルが回り出した。ただ、参加者の危機感の対象は国内市場、海外市場、親会社の意向など意見はまちまちであり、不統一だった\*84。

Nevis(1987)は、「集団ではGTの“無意識である地と意識の対象となる図”の図が複数で始まる。すなわち各人がそれぞれ違う図を見ており、経験のサイクルのエネルギーピークのタイミングが一致しない」と言っている<sup>4)</sup>。Fig 4のように各人のエネルギーのピークが一致しない状態であった。

そこでFaの介入「一言でいうとどうなりますか」\*86により参加者が現状認識を一致させていく。つまり一つの図を見て現状認識が一致して来ると経験のゲシュタルトサイクルのピークのタイ

ミングが集団として一致して来たと(Fig 5)言える。一つの図(現状認識)を見るようになるとエネルギーが増して行つたと考える\*87~95。

ちなみにこの「同じ図を見る」と言う概念をNevis, 中村は唱えているが、具体的な方法論は説明されていない。筆者は「一言で言うとうようになりますか」\*86とか「短いシンプルな言葉で言う」と言う介入をしたが、研修で経験的に使っている方法である。

## 3) 「ありたい姿」を実感を元に再構成する

組織の現状把握した上でありたい姿を考えるのはODの定石だが、「べき論」や現実離れた理想論に偏ることがあり実際の変革行動に繋がらないのが多くの組織変革推進者の悩みだった<sup>17)</sup>。

筆者が考えたGT手法のECを組織に応用したアプローチ\*96~100では今後のありたい姿を親会社、お客様、上司、部下など利害関係者を想定して語ってもらう。外部領域との疑似コンタクトだが、利害関係者の顔を思い浮かべ声を出さないながらも言葉を選んで語りかけをすることにより自他の反応が想起される。その際に自己内で起きること、すなわち内部領域にコンタクトしてもらうことで、自分が語ることの確信や不安、相手の反応を見たことによる安心、不安、懸念が表面化して来た。従来ODプロセスではありたい姿の設計は想像や思い込みなど中間領域<sup>12)</sup>の影響を受けがちだったが、今後実際に会話したり交渉することをあたかも「今、ここ」でシミュレーションすることで現実としっかりコンタクトすることになり、隠れていた課題を洗い出すことが出来た。

次にECで利害関係者の立場に立ち自分に意見を言う体験をする\*97, 100ことで、他者の視点で

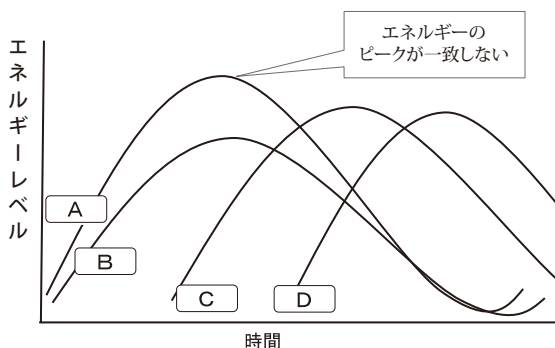


Fig 4 (Organnization Consulting 39ページより引用)

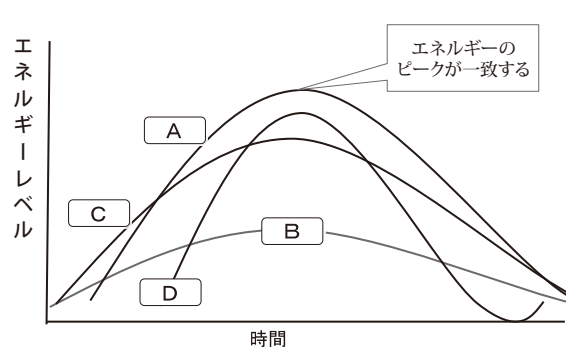


Fig 5 (Organnization Consulting 36ページより引用)

優先課題を感じる事が出来た\*101~108。以上のことはGT的に言うと無意識にあった確信や不安、懸念(地)が意識(図)に現れて来て実感を持って取り組むべき課題となったと考える。

こうしてECで参加者の実感ある課題がシェアされたが、複数の図になっていたので、Faが介入し一つの項目に絞ってもらい\*109, 110, 焦点が絞られ会話が具体的で活発になり、集団のエネルギーが集中した\*111~116。これは先ほどの「同じ図を見る」と同じ効果をもたらしたと考える。

#### 4) アクションプランをイメージ化する

百武(2009)は身体を動かし身体感覚を意識することで特定の感覚や感情が経験され深い気づきと呼び覚ますことがあると言っている<sup>10)</sup>。今回、IとHは歩くことで行動イメージがより具体化し意識がわいたのはこの効果と考える。

一方でEはY国の市場調査について情報不足で具体的な行動計画が書けなかった\*117。その時点で不安な気持ちがあったが、今後の行動をイメージして歩くエクササイズで内部領域とコンタクトすると現地情報収集のイメージが出来ずますます不安な気持ちになった\*120。

その状況・心情を他メンバーに伝え、問題解決のアイデアを出してもらい\*121~124, それを元に具体的な行動計画を立てた。そして再度イメージしながら歩くと、今回は不安がなく実施出来るように感じるに至った\*125。

従来のODでは行動計画は立てるが、本当に実行出来るかまでは確認しないので実際の行動に移されないことがあった。GT手法を活用したアプローチではまさに「今、ここ」で行動しているようにイメージを描き、身体で起きる感情とコンタクトしてもらう。イメージがわかなくなったり不安が出てくるようなら行動計画を修正する。これにより実行率が上がっていくと考えられる\*126, 127。

#### 6. 結論

従来のODにGTの理論・手法を用いると、より深く効果的に組織変革に繋がられる可能性が見出された。具体的には

- (1) 組織への求心力が高まり対立を越えて協力できる関係づくりが出来る。理由は  
1) 従来のODに比べ、「自分は何をしたいのか」

「この組織で何を実現したいのか」など個人の価値観の深いところにコンタクトするので大きく意欲が上がる。組織に属する理由も明確になり組織へのコミットが強くなる。

- 2) 対立する個人同士が相互の感情・背景を理解し未完了だったわだかまりも緩和するので葛藤を乗り越え協働する関係が出来る。
- 3) 従来のODではあまり扱わなかった職場内の個人の困りごと(特に人間関係)を身体感覚を使ったGTアプローチで緩和出来る。
- (2) 避けがちな外部環境と直面することで適切に環境認識ができ現実対応出来る。
- (3) ありがたい姿や優先課題を外部の関係者と疑似会話し身体に聞くことにより、実感ある課題になり実行率の高い行動策になる。

#### 7. この論文の限界と課題

GTにはクリエイティビティという領域があるが、筆者には知見がない。この領域の知見があれば新商品開発に当たりユーザーを想定しスペック(機能、品質、使い勝手など)を創造的に新たに発想することも可能だったかもしれない。GTのクリエイティビティを研究しながらさらに継続してGTの組織への応用・展開を試みたい。

#### 〈引用文献〉

- 1) W. ウォーナー・バーグ(1987). [組織開発] 教科書, プレジデント社, p63~86, p248~25
- 2) ポジティブ・チェンジ(2007). ダイアナ・ホイットニー他, ヒューマンバリュー出版, p18~36
- 3) 百武正嗣(2008). エンプティチェアテクニック入門, p28-37
- 4) Edwin.C.Nevis(1987). Organization Consulting A Gestalt Approach, Gestalt Institute of Cleveland Press, p 2, 3, 26
- 5) 中村和彦(2017). JAGT News Letter NO.13, p21
- 6) Carter. J. D(2004).Carter's cube and Gestalt/OSD toolbox: OD Practioner, 36, p11-17
- 7) 中村和彦(2012). ゲシュタルト組織開発とは何か, 人間関係研究, 11, p96-115.
- 8) 木村易(2002). ゲシュタルト・グループ・ア

- ブローチ伊藤義美編, ナカニシヤ出版, p49-65
- 9) Carter. J. D(2016). グループ発達のフェーズと段階—ゲシュタルトOSDの視点—, GOSDと南山大学協働開催第8回ODラボ, P36-41
  - 10) 平木典子(2012). アサーション入門, 講談社現代新書, p41
  - 11) 藤原勝(2015). 3時間であなたの戦略をつくる, プラスワン・パブリッシング, p21~24
  - 12) 百武正嗣(2009). 気づきのセラピー, 春秋社 p29-30, p75-78, p82, p84-92, 95
  - 13) 藤原勝(2016). ゲシュタルト療法研究, 第6号, p57
  - 14) Malcolm Parlett(1991). Reflection on Field Theory, The British Gestalt Journal, p68-91
  - 15) Ellen. Hoffman(2014). Polarities. GTP VI, p1 - 5
  - 16) Ansel Woldt(2005). Encounter/Action FigureP. 1; Gestalt Therapy History, Theory and Practice, X
  - 17) 柴田昌治(2003). なぜ会社は変わらないのか, 日経ビジネス文庫