

# U理論に基づいた関係コンディショニングワーク —ある父子の関係変化を事例に—

矢部 謙太郎

## 1. 関係コンディショニングワーク (RCW) がもたらす変化とは何か

「U理論」という名前を聞いたことはあるだろうか。その考案者であるマサチューセッツ工科大学上級講師C・オットー・シャーマーの名著『U理論—過去や偏見にとらわれず、本当に必要な「変化」を生み出す技術』は、通常、大型書店において「経営学」や「ビジネス」の棚の「イノベーション」や「組織」「リーダーシップ」といったコーナーに分類されることが多い。また、大部で難解な同書を初学者向けにわかりやすく豊富な事例とともに解説している中土井僚著『人と組織の問題を劇的に解決するU理論入門』も、またU理論関連の諸々の記事や論文も、やはり同じようなカテゴリーに分類される傾向がある<sup>1</sup>。

このように経営学関連のキーワードで分類されがちなU理論に、社会学を専門分野とする筆者がなぜ注目するのか。理由は以下の三点である。

第一に、U理論が社会学の主要テーマのひとつである「他者との関係」に焦点を合わせているからである。もっとも、U理論は、「他者との関係」とは別個の「個人」の意識の問題（たとえば、芸術家がどのような意識において創造をおこなうのかといったような、他者が介在しない問題）をも扱ってはいる。しかしながら、U理論が主に注目しているのは、やはり「他者との関係」のなかで生まれる変化、創造であり、あくまでそれらと結びついた「個人」の意識変化の問題であると思われる。

第二に、U理論に基づいて考案された「関係コンディショニングワーク」（以下、RCWと略）が、まさしく「他者との関係」に変化を引き起こすためのワークであるからである。RCWとは、『U理論』の翻訳者のひとり、前述のU理論入門書の著者でもある中土井によって考案され、その名のとおり、「他者との関係」を調整し良好にする（コンディショニング）という意味での関係変化を目的としたワークである。

第三に、筆者自身が、U理論に基づいたこのRCWを実践することで「他者との関係」の変化を如実に実感したからである。RCWの「実践」には、自分自身の人間関係（自分と他者との関係）についてだけでなく、他者の人間関係（他者aからみた他者bとの関係）についてのワークも含まれている。後者は特に「関係コンディショニングコーチング」と呼ばれ、これは、他者bとの関係改善を望む他者aに対して、円滑にワークがおこなえるようコーチとして支援するという意味である<sup>2</sup>。

以上三点が、U理論に筆者が注目する理由である。

さて、本稿の目的は何か。筆者がおこなった関係コンディショニングコーチングのひとつの

<sup>1</sup> たとえば、辻井隆行（2012）など。ほかに社会福祉の観点からU理論を取り上げた論文もいくつかある（木村、竹端など）。

事例を詳細に見ていくことで、RCWによってどのような関係変化がもたらされるのか、そして、それがRCWの基礎にあるU理論とどのように対応しているのかを、筆者なりに整理して提示すること。これが本稿の目的である<sup>3</sup>。

## 2. RCWとU理論7ステップがどのように対応するか

2014年1月初旬、筆者は、名古屋商科大学の筆者のセミナー所属の学生に対し、RCWというワークの存在をごく簡単に説明したうえで、もし何らかの人間関係上の悩みを抱えているならば、RCWを受けることでその悩みの解決の糸口が見つかる可能性があること伝え、RCWを受ける学生を募った。その結果、学生Aが自身の父との関係にわだかまり、難しさを抱えておりRCWを受けたいと希望したため、同年1月8日、筆者はAに対して関係コンディショニングコーチング、すなわちRCW実施支援をおこなった<sup>4</sup>。

### (1) 現実を過去の枠組のなかで把握、評価：ダウンロード（Downloading）

RCWは、RCWを施すコーチが、RCWを受けるクライアントの話を聞きながら、その内容を所定のワークシートの四つの欄に順に記入する形で進められる<sup>5</sup>。第一欄には、クライアントを悩ませている相手の言動・態度は何か、そして、クライアントがそれをどう捉えているか（どう評価しているか）を記入する。今回のクライアントであるAの場合は、以下のとおりだった。

Aを悩ませている父の言動・態度：「こちらの話を聴いていない」  
「問いかけても応じない」  
「不機嫌で険しい表情」

父の言動・態度に対するAの捉え方：「自分に興味、関心がない」

続いて、第二欄には、頭を悩ます言動・態度をとる相手に対してクライアントが抱いているネガティブな感情や言葉、いわば「悪口」を、「非難」「侮蔑・見下し」「自己弁護・防御」「逃避」の四項目に分けて記入する<sup>6</sup>。Aの場合は以下のとおりだった。

非難：「不機嫌を家に持ち込むな」「もっと話を聞けよ」「何を考えているかわからない」

<sup>2</sup> 筆者がRCWの存在とその実践手法を学んだのは、日本でのU理論普及を進める社団法人プレゼンシング・インスティテュート・コミュニティ・ジャパンの代表者中土井が主催する「関係コンディショニングプラクティショナー養成講座」（2013年11月24日開催）においてである。

<sup>3</sup> U理論の網羅的な説明、解説については中土井（2014）を参照されたい。また、U理論およびRCWを筆者の専門分野である社会学の諸々の理論や知見と関連させ考察する余地は十分にあるのだが、それについては別稿に譲りたい。あくまでRCWの一事例を軸にしてU理論を理解することが本稿の目的である。

<sup>4</sup> 学生A君ならびにそのお父様には、本稿でおふたりの関係を事例として取り上げることを、匿名にすることを条件に承諾いただいた。厚く感謝申し上げたい。なお、本稿では表記の煩雑さを避けるため、おふたりへの敬称、敬語は省略している。

<sup>5</sup> クライアント自身に記入してもらいやり方もありえると思うが、筆者としては、クライアントにはあくまで発話に集中してもらいたいため、記入はコーチである筆者がおこなった。記入内容については随時クライアントに確認してもらい、必要に応じて記入内容を訂正しながらRCWを進めた。

侮蔑・見下し：「約束の時間を守れないくせに」  
 自己弁護・防御：「こっちは一生懸命話しかけているのに」  
 逃避：「話したくなくなる」「同じ部屋（リビング）にいたくない」

以上、第一、第二欄には、「現実（この事例では父の言動）に対する把握および評価」が記入される。

ところで、U理論は、私たちが創造、イノベーションを引き起こす際の意識のあり方を7ステップに分けているが、その最初のステップ1が「ダウンローディング（Downloading）」である。ダウンローディングとは、私たちが現実の把握、評価を、自らの過去の経験に基づいた既存の枠組のなかでおこなっているという意識状態を指す（Scharmer 2007: 119-128 [2010: 161-172]）<sup>7</sup>。Aの事例において、Aは「父の言動」を「こちらの話を聞いていない」「不機嫌で陰険な表情」「自分に興味、関心がない」（第一欄）と把握しており、その結果、父に対する評価は「もっと話を聞けよ」「こっちは一生懸命話しかけているのに」（第二欄）といった「悪口」として表れている。これは、かつてAが父をめぐる経験したそのような把握、評価が、暗黙のうちに、その後の「父の言動」を把握、評価する際の枠組として何度も参照されており（ダウンローディング）、もはや固定観念となっていることを示している。もしこうした把握、評価が一時的なもので、その後、後退したのであれば、そもそもAにとって「父の言動」が「悩み」となるはずがなく、RCWを受ける必要もない。過去の経験に基づく同じ枠組のなかで「父の言動」が何度もそのように把握、評価され、いわば固定観念となっているからこそ、Aの頭を離れない「悩み」として自覚されているのである。こうして過去において暗黙のうちに繰り返された「現実（この事例では父の言動）に対する把握および評価」を第一、第二欄に記入していくことそれ自体は、しかしながら、Aにとって「保留<sup>8</sup>」にあたる。すなわち、「父に対する把握および評価」を「それはそれ」として置いてことにあたる。

## （2）過去の枠組を保留して現実を注視：観る（Seeing）

続くワークシートの第三欄には、まるごと相手を許せない根本的な理由は何か、それを「だって○○なんだもん」という形で列挙して記入する。Aの回答は以下のとおり。

「だって気を使わせるんだもん（怒っているのか、不機嫌なのかという気づかい）」  
 「だって会話できないんだもん」  
 「だって自分への興味関心をもっていないんだもん<sup>9</sup>」

<sup>6</sup> この四項目は、心理学者ジョン・M・ゴットマン（Gottman & Silver 2004: 27-34 [2007: 47-58]）のいう「関係の四毒素」に対応しており、ワークシート上にその旨が注釈として明記されている。この四項目に分けて記入される、相手へのネガティブな感情や言葉とは、相手に対して直接口に出されるものというより、むしろ、口に出さずとも心の中で思っているものである。ちなみに、「自己弁護・防御」にあたるは「自分は関係を良くしようとこれだけ努力したのだから、非は自分ではなく相手にある」といった感情や言葉であり、「逃避」にあたるのは、文字通り、相手との関わりを避けたいという感情や言葉である。

<sup>7</sup> この「ダウンローディング（Downloading）」は、現状を把握、評価する枠組を、過去の経験、記憶から無自覚にダウンロードしているという意味で理解してもらえればよい。

<sup>8</sup> 「保留」とは、決して「否定」を意味するのではなく、ただ、それをそれとして置いておくこと、評価・判断を宙吊りにすることを意味する。

続いて、第四欄には、「何としてでも避けたい結末」を記入する。それはすなわち、まるごと相手を許せない根本的な理由（第三欄の内容）を受け入れてしまった場合、どのような結末（状況）になるか、そしてその結末（状況）に陥って打ちひしがれた時、どんな思いが自分の中で巡ると思うかを記入する<sup>10</sup>。A の場合は以下のとおり。

「あきらめ（無理かなと放棄する）」  
「投げやりな気分（割り切っている）」  
「悲しい<sup>11</sup>」

A に尋ねると、これらのうち、A にとって避けたい結末を端的に表す言葉、つまりもっとも腑に落ちた言葉は「あきらめ（無理かなと放棄する）」であった。

以上の第三、第四欄でクライアントに求められているのは、相手の言動・態度に対するこれまでの把握、評価（ダウンローディングな意識状態）をいったん「保留」し、そもそも相手を許せない根本的な理由は何か<sup>12</sup>、そして決定的に避けたい結末は何かを深く内省してもらうことである。U 理論によれば、私たちが創造、イノベーションを引き起こす際の意識のあり方のステップ2は、まさしく、過去の枠組を保留して現実を注視すること、すなわち「観る (Seeing)」である (Scharmer 2007: 129-142 [2010: 173-189])。A の場合であれば、父の言動に対する普段どおりの把握、評価（過去の枠組）をいったん保留し、父の言動をめぐって A が父を許せない根本的な理由、A がもっとも避けたい結末とは何か（という内面の現実）に注意を向け続ける（注視する）ことが U 理論のステップ2「観る (Seeing)」につながる<sup>13</sup>。

### （3）相手の立場に身を置いて共感：感じ取る (Sensing)

第四欄への記入が終了した後、コーチがクライアントに指摘すべき重要事項がある。それは、クライアントにとって「何としてでも避けたい結末（状況）」を当人が避けようとすることで、むしろ当人の醸し出す雰囲気（トーン）として、当人の意図にかかわらず相手に伝わっ

<sup>9</sup> 列挙されたこの三項目のうち、A にとってもっとも決定的なのは、三番目「だって自分への興味関心をもっていないんだもん」であったようだ。残り二項目は、「自分への興味をもっていない」から「会話ができない」、「会話ができない」から「(会話を切り出すべきか) 気を使わせる」という形で、三番目の項目から派生していると考えられる。

<sup>10</sup> 「何としてでも避けたい結末」では、本来ならば二つの事柄に峻別して記入することが求められる。すなわち、ひとつは「まるごと相手を許せない根本的な理由を受け入れてしまったら、どのような結末（状況）になるか」という「状況」に関する避けたい結末、もうひとつは「その状況に陥ったとき、自分が自分をどのように全否定するのか」という「自尊心の喪失」という結末、この二つの事柄である。しかしながら、A へのコーチングにおいてはこの峻別ができなかった。

<sup>11</sup> この三項目のうち、最初の二項目については、「[興味関心をもってもらうのは] 無理かなと放棄する」という状況から「あきらめ」という思いが、「[興味関心をもってもらうことはできないと] 割り切っている」という状況から「投げやりな気分」という思いが生まれる、といった解釈ができるかもしれない。

<sup>12</sup> ここでは、「相手を許せない根本的な理由」を、「相手の性質」「相手の問題」に求めるのではなく、「クライアント自身の問題」に求める形でクライアントに考えてもらうことが肝心である。それゆえ、たとえば、相手の言動（例：話を聴いていない）が、もしかするとクライアント以外の人には許せる（例：威厳に満ちた態度としてむしろ尊敬できる）かもしれないのに、なぜクライアントには許せないのかといった問いかけで内省を促すのも効果的かもしれない。もっとも、A へのコーチングでは、この問いかけができなかった。

てしまっている可能性についてである。Aの場合では、「何としてでも避けたい結末（状況）」は「あきらめ（無理かなと放棄する）」であるため、Aはそれを避けようとする中で、「あきらめたくない」（ネガティブに言い換えれば「あきらめが悪い」）という雰囲気、当人の意図と関係なく醸し出されて、それが相手である父に伝わっている可能性があるということである<sup>14</sup>。

ちなみに、この指摘の前提となっているのは、人間は、他人から見られているようには自分を見ることができないという認知の限界である。相手である父から「あきらめたくない」「あきらめが悪い」と見られているようには、Aは自らを見ることはできないという、認知の限界である。この認知の限界を突破するために、クライアントの「何としてでも避けたい結末（状況）」を起点としてクライアントの無意識に醸し出される雰囲気を当人に認知させるという点が、RCWの画期的な点のひとつかもしれない。

ところで、その後、コーチはクライアントに決定的な質問を投げかけなければならない。それは、クライアントの無意識に醸し出している雰囲気（トーン）を相手を感じているとしたら、そしてそれが反復された結果、相手がクライアントに対する固定的なイメージを形成してしまったとしたら、相手はクライアントに対して、その後どのような言動、態度をとるだろうか、という質問である。Aの場合であれば、Aの「あきらめたくない」「あきらめが悪い」という雰囲気（トーン）を父を感じているとしたら、そしてそれが反復された結果、父がAに対する固定的なイメージ（たとえば「いつもあきらめの悪い奴だ」「うっとおしい」など）を形成してしまったとしたら、父はAに対して、その後どのような言動、態度をとるだろうか、という質問である。

この質問に対する回答を思いめぐらしているクライアントに対して、コーチは、ワークシーートの第一欄の内容を指さすことになる。Aの記入した第一欄の内容は、「こちらの話を聴いていない」「問いかけても応じない」「不機嫌で険しい表情」という父の言動、態度と、それに対するAの「自分に興味、関心がない」という評価である。つまり、Aの「あきらめたくない」「あきらめが悪い」という雰囲気（トーン）を感じ、Aに対して「あきらめの悪い奴だ」「うっとおしい」等のイメージをもっているとしたら<sup>15</sup>、父が「こちらの話を聴いていない」「問いかけても応じない」「不機嫌で険しい表情」といった言動、態度をとることは決して不思議では

<sup>13</sup> もっとも、第三欄「まるごと相手を許せない根本的な理由は何か」への記入については、それが必ずしもステップ2「観る（Seeing）」につながるとは限らず、保留にとどまっているケースもある。なお、RCWの第三、四欄への記入は、第一、二欄への記入と比べると、比較的時間がかかる。なぜなら、第一、二欄への記入は、相手の言動への把握、評価というクライアントがすでに普段から注意を向けている事柄を吐露すればいいのに対し、第三、四欄への記入は、相手の言動をめぐってクライアント自身がもっとも避けたい結末という、普段注意を向けない事柄、あるいは普段注意を向けたくない事柄への注視が必要だからである。

ちなみに、ステップ1「ダウンローディング」からステップ2「観る」に移行するためには、「評価・判断の声（Voice of Judgment）」という心理障壁を突破する必要がある（Scharmer 2007: 42-43 [2010: 76-77]）。すなわち、Aの事例であれば、父の言動・態度に対するいつもの「評価・判断の声」を突破する必要がある。

<sup>14</sup> もちろん、「あきらめたくない」というAの雰囲気は、必ずしもネガティブなものではなく、ポジティブに、たとえば「妥協せずに納得するまで追求する」と言い換えることもできる。また、ここでいう雰囲気（トーン）とは、表情、物腰、姿勢、口調といった身体上の動き（それも当人が意図しない動き）すべてから総合的に醸し出されるものである。ちなみに、どのような雰囲気（トーン）が醸し出されるかは、相手によって異なる場合がある。



ないということに、気づいてもらうためである。

ここに至って、クライアントは、頭を悩ます相手の言動、態度を引き起こしていたのは、他ならぬ自分の雰囲気（トーン）であったことに気づく。Aの場合であれば、Aの頭を悩ます父の「こちらの話を聴いていない」「問いかけても応じない」「不機嫌で険しい表情」といった言動、態度を引き起こしていたのは、他ならぬAの「あきらめが悪い」という雰囲気（トーン）であったと、Aは気づくことになる。

U理論によれば、創造、イノベーションを引き起こす際の意識のあり方のステップ3は「相手の立場に身を置いて共感：感じ取る（Sensing）」（Scharmer 2007: 143-161 [2010: 190-214]）である。Aの場合であれば、Aを悩ます父の言動、態度がAの雰囲気（トーン）によって引き起こされていると気づいたときに、はじめてAは「父の立場に身を置く」ことができ、父の気持ちを「感じ取る（Sensing）」ことができたのである。したがって、ここであらためて、第二欄に記入されている父に対するいわば「悪口」、すなわち「不機嫌を家に持ち込むな」「もっと話を聞けよ」「同じ部屋（リビング）にいたくない」をAに見てもらおうと、もはやこうした父への「悪口」が薄らいでいることをAは自覚する。Aが「父の立場に身を置き」、父の気持ちを「感じ取る（Sensing）」ことができたからである<sup>16</sup>。

#### （4）手放すことで「出現する未来」を迎え入れる：プレゼンシング（Presencing）

ところで、ここで、クライアントと、クライアントを悩ます言動、態度をとる相手との関係が、いわば「負のループ」「悪循環」を形成していることに注意されたい。クライアントの雰囲気（トーン）が、クライアントにとって嫌な相手の言動、態度を引き起こし、それを見て取ったクライアントがますます自身の雰囲気（トーン）を強めてしまうという「負のループ」「悪循環」である。Aの場合であれば、「あきらめが悪い」というAの雰囲気（トーン）が、Aにとって嫌な父の言動、態度「こちらの話を聴いていない」「不機嫌で険しい表情」を引き起こし、それを見て取ったAが、あきらめずに父に話しかけようとする気持ちをつのらせる、という「負のループ」「悪循環」である。

かといって、父への話しかけをあきらめることは、Aにとって極めて困難である。なぜなら、ワークシート第四欄の記入内容で判明したとおり、Aにとって「何としてでも避けたい結末」が「あきらめ」だからである。もちろん、Aが父への話しかけをあきらめようと意図的に努めることは可能だが、おそらくその結果、逆にますます、Aから醸し出される雰囲気（トーン）「（本当は）あきらめたくない」が当人の意図に反して強化されることになり、したがって「負

<sup>15</sup> Aに対する父の捉え方として考えられるのは、厳密にいえば以下の三種類である。第一に、「AはA自身のことを〈あきらめが悪い〉と捉えているのだろう」という父の捉え方（これは、父にとっては〈あきらめが悪い〉とは思えなくても、A自身が〈あきらめが悪い〉ことを自ら気にしている様子が伺え、父にとっては関わりづらくなっている状態）。第二に、父が「Aは〈あきらめが悪い〉」とみなし決めつけているという捉え方。第三に、父が「Aが私のことを〈あきらめが悪い〉と思っている」という捉え方（これは、Aの気にしている〈あきらめが悪い〉という自身のイメージが父に対して投影された結果である）。

<sup>16</sup> ちなみに、ステップ2「観る」からステップ3「感じ取る」に移行するためには、「皮肉・諦めに満ちた声（Voice of Cynicism）」という心理障壁を突破する必要がある（Scharmer 2007: 42-43 [2010: 76-77]）。すなわち、Aの事例であれば、「父とはどうせわかり合えない」といった「皮肉・諦めに満ちた声」を突破する必要がある。

のループ」「悪循環」もますます強化されるだろう。

それでは、脱出困難な「負のループ」「悪循環」のなかにいることに気づいたAは、今後どうしたらよいのか。コーチがクライアントに提案するのは、頭を悩ます相手に対して「自己開示」をすることである。この「自己開示」とは、クライアントがRCWを通じて判明したことすべてを相手に打ち明けて話すことである。つまり、自分が相手のある言動、態度に対してわだかまりをもっていたこと、しかしながら、内省によって判明した「自分が避けたかった結末」を避けようとする自分の雰囲気（トーン）こそが、相手の言動、態度を引き起こしていたと気づいたことを、相手への謝罪も含めて、相手に打ち明けて話すことである<sup>17</sup>。

U理論によれば、創造、イノベーションを引き起こす際の意識のあり方のステップ4「プレゼンシング（Presencing<sup>18</sup>）」の入り口は「手放す（Letting go）」である（Scharmer 2007: 163-190 [2010: 215-249]）。RCWにおいては、「負のループ」「悪循環」のなかにいることに気づいたクライアントが、これまでの枠組のなかで相手を把握、評価しようとする、その枠組のなかで相手の言動を改めさせることを放棄する（手放す）ことにあたる。

RCWがクライアントにおこなえるのは以上までである。その後、クライアントが実際に相手に対して自己開示をおこなうかどうかは、あくまでクライアントの意志に委ねられる<sup>19</sup>。

AはRCWを受けたのち、後日、父に対して自己開示をおこなった。2014年3月17日、筆者はAにインタビューをおこない、自己開示をおこなったときの様子、およびその後の経過について詳細に尋ねた。Aが自己開示をおこなった直後<sup>20</sup>、父は「そんなに深刻だったの?」「話してくれたら話す用意はあったのに」「Aへの関心はもっていた」と率直に自分の気持ちを打ち明けてくれたそうである。ちなみに、これは「自己開示の返報性」と呼ばれており、一方が自己開示をおこなうと、自己開示された側も必ず自己開示をおこない返すということである。

自己開示をおこなうまでは、Aにとって父との関係といえば、RCWで明らかになったとおりの「負のループ」「悪循環」の関係しかなかったのだが、自己開示をおこなうことで、さらに父からの自己開示を受けることで、はじめて「負のループ」「悪循環」が払拭され、まったく新しい関係が創られるための「余白」が生じたといえる。その「余白」のなかでAと父のあいだにどのような新しい関係が創られるかをあらかじめ予測すること、先取りすることはAにも、ましてや父にも不可能なことである。Aにとっては、「負のループ」「悪循環」ではない新しい関係として具体的な何かをビジョンとして思い描いていたわけでは決してなく、ただ、RCWを通じて自覚された「負のループ」「悪循環」のなかで相手を把握、評価すること、相手の言動を改めさせることを放棄する、「手放す（Letting go）」ことしかできなかった。しか

<sup>17</sup> この自己開示を円滑に実施してもらうために、RCWの内容を簡潔に要約できる「自己開示補助シート」がある。実際に、クライアントが自己開示を実践するかどうかにかかわらず、クライアントには「自己開示補助シート」に記入してもらう。このシートには、自分にとって嫌な言動、態度を相手に引き起こさせたことに対する謝罪と、今後新たに創っていきたい関係を表明する項目なども盛り込まれている。

<sup>18</sup> 「プレゼンシング（Presencing）」とは、U理論の考案者C・オットー・シャーマーの造語であり、「sensing（感じ取る）」と「presence（存在）」の混成語である。

<sup>19</sup> もっとも、自己開示しなければ関係改善につながらない、というわけでは決してない。自分と相手が「負のループ」「悪循環」の関係にあると自覚しているだけでも、関係改善の糸口が見えてくる場合はある。

<sup>20</sup> Aは自己開示のあと、RCWで記入したワークシートと自己開示補助シートの両方を父に見せたらしく、父もその内容に納得したそうである。

しながら、「手放す (Letting go)」ことで生じた「余白」に、新しい関係が創られる「兆し」を「迎え入れる (Letting come)」ことができた<sup>21</sup>。これがU理論のステップ4「プレゼンシング (Presencing)」であり、出現しつつある先取りできない何かを感じ取るということである<sup>22</sup>。

#### (5) 出現しつつある何かが意図とビジョンとして判明する：結晶化 (Crystalizing)

Aへのインタビューのなかで、筆者にとってもっとも印象的だったのは、Aの自己開示後、Aと父との関係があまりにも急な展開を見せたことであり、とりわけ、父の行動に感じられる「そうせすにはいられない」といった力強さである<sup>23</sup>。そこで、ここからはAよりも父の行動に注目してみたい。

Aが父に自己開示をおこない、それに応えて父もAに自己開示をおこなったあと、父は「正面で向き合っていこう」「応援する」「やりたいことをやれ」「必要な情報、知識は提供をおしまない」「お互い納得のいく結論に着地するまで、とことん議論しよう」と宣言したそうである。こうした父の発言は、あらかじめ考えられた意図とビジョンの発表というよりも、互いの自己開示を経たいま「そうせすにはいられない」という確信に突き動かされた意図とビジョンの宣言であると、筆者には感じられる。

U理論によれば、私たちが創造、イノベーションを引き起こす際の意識のあり方のステップ5「結晶化 (Crystalizing)」とは、過去の枠組を「手放す (Letting go)」ことで生じた余白に「迎え入れて (Letting come)」いる出現しつつある何かが、意図とビジョンとして判明することである (Scharmer 2007: 191-202 [2010: 250-264])。父の宣言は、Aとのこれまでの「負のループ」「悪循環」という関係を「手放す」ことで生じた余白に「迎え入れて」いる出現しつつある何かが、意図とビジョンとして判明すること、すなわち「結晶化 (Crystalizing)」といえるかもしれない。

#### (6) 意図とビジョンを具現化する：プロトタイプング (Prototyping)

「正面で向き合っていこう」「応援する」といった宣言をおこなったのち、父は、宣言を即実行に移すかのように、Aのために様々な行動をとる。以下に列挙すると、ほぼ毎日リビングでAと晩酌をする、ときにAと3時間以上も話し合う、自分の靴を磨くついでにAの靴も磨く、所有するネクタイやネクタイピンをAと共有をする、一緒に英語を勉強することを提案

<sup>21</sup> 誤解を恐れずたとえるならば、パソコンがウィルスに感染して操作が重くなっているにもかかわらず、それを当たり前とみなして(ダウンローディング)パソコンを使用していた人が、あるときワクチンソフト(RCW)を導入しウィルスチェックをおこない(観る: Seeing)、ウィルス検出によって感染を知り(感じ取る: Sensing)、ウィルス(負のループ)を除去することができた(手放した: Letting go)。その結果、パソコンのメモリが解放され操作が軽くなった(余白が生じた)ので、何か新しい作業を始める兆しを感じている(迎え入れる: Letting come)、といったところか。

<sup>22</sup> ちなみに、ステップ3「感じ取る」からステップ4「プレゼンシング」に移行するためには、「恐れの声 (Voice of Fear)」という心理障壁を突破する必要がある (Scharmer 2007: 42-43 [2010: 76-77])。すなわち、Aの事例であれば、自己開示に臨むうでの「どうなるかわからない」といった「恐れの声」を突破する必要がある。

<sup>23</sup> Aへのインタビューにおいては、自己開示後にA自身がとった行動よりも、むしろ父のとった行動が非常に印象的であった。実際、自己開示後のAと父の関係においては、Aから父へというより父からのAへの働きかけが強かったと思われるが、インタビューにおいて、A自身がとった行動をより詳細に聴く余地があったかもしれない。



する、父の大切な友人にAを会わせようとする、自身の仕事に関連する本や雑誌をAに貸す、出張中にAに電話を入れる、出張後Aにおみやげを持参する、等々である<sup>24</sup>。父のこれらの行動は、あまりにも多岐にわたっているため、見方によっては、Aとの新しい関係を創り出すために、あれこれと模索、試行錯誤しているようにも見える。

U理論によれば、私たちが創造、イノベーションを引き起こす際の意識のあり方のステップ6「プロトタイピング (Prototyping)」(Scharmer 2007: 203-214 [2010: 265-279])とは、出現しつつある何か在意図とビジョンとして判明(結晶化: Crystalizing)したのち、その意図とビジョンを即興的な試行錯誤のなかから具現化していくことである。父の矢継ぎ早に繰り返す様々な行動は、まさしく、「正面で向き合っている」「応援する」といった意図やビジョンを具現化(プロトタイピング)するための模索、試行錯誤といえるかもしれない。

### (7) 絶えず新たに活動する: 実践 (Performing)

Aに対して様々に働きかける父との関係を、Aは「日が経つごとに関係が良くなっている」と表現していた。Aへのインタビューからは、もはや過去の関係「負のループ」「悪循環」とは無縁に、父との関係が常に新しく展開していくことに対するA(のみならず父)の興奮や充実感が手にとるように感じられた。

U理論は、私たちが創造、イノベーションを引き起こす際の意識のあり方のステップ7として「実践 (Performing)」(Scharmer 2007: 215-229 [2010: 280-293])を挙げているのだが、このステップに関するC・オットー・シャーマーの抽象的でわかりにくい説明を、誤解を恐れずあえて意識するならば、「絶えず新たに活動している」状態といえるかもしれない。Aと父の関係そのものが、過去を参照することのない絶えざる新たな活動の状態、すなわち「実践 (Performing)」)、端的にいえば「創造」の状態にあるといえるだろう。

## 3. RCWからみるU理論とは何か

以上、あくまでRCWの一事例を軸にして、RCWが人間関係にどのような変化をもたらすのか、そして、RCWが、その基礎にあるU理論のいう創造、イノベーションを引き起こす際の意識のあり方7ステップとどのように対応しているのかを、筆者なりに整理して提示することを試みた。

ここで、RCWを通じて見えてくるU理論の特徴とはいったい何か、指摘してみたい。ポイントは以下の3つである。

第一に、U理論とは、過去からの学習ではなく「出現する未来」からの学習を促す理論である。RCWのAと父の事例でみたように、Aも父も、関係変化をもたらすうえで、自らの過去の経験に基づいた既存の枠組に依拠することは決してなかった。互いが互いを把握、評価してきた既存の枠組は、彼らにとって、むしろ「負のループ」「悪循環」として対象化され、その後、脇に置かれ手放されることになった。過去の経験に基づいた既存の枠組を手放すことで「余白」が生じ、その「余白」に出現する何かから、すなわち「出現する未来」から彼らは学んで

<sup>24</sup> こうした父のAを支援する行動をAも快く受け入れており、こうした父に対して、疲れて帰宅した場合は会話を差し控えるといった、これまでになかった気遣いも示せるようになったそうである。これが自己開示後のAの大きな変化であったといえる。

いる<sup>25</sup>。

第二に、U理論は創造、イノベーションをもたらすためのスキルや手法というよりガイドラインである。スキルや手法とは、あくまで過去の既存の枠組のなかで、しかも、あらかじめ達成すべき目標が明確である場合に、利用されるものである。しかしながら、前述のとおり、過去からの学習ではなく「出現する未来」からの学習を促すU理論にあっては、依拠すべき既存の枠組も、あらかじめ掲げられた目標もありえないため、スキルや手法とは無縁である。RCWを受けたAも、またAにコーチングをおこなった筆者も、既存の枠組に依拠していないし(むしろそれを対象化し脇に置くことに腐心した)、また、父とAの関係がどのように改善されるべきかという明確な目標をあらかじめ掲げていない(また掲げることもできない)。RCWに対応しているU理論の7つのステップは、スキルや手法というより、創造、イノベーション(Aの事例でいえば関係変化)をもたらすためのあくまでガイドラインというべきである。

第三に、U理論は“What”でも“How”でもなく“Who”に注目する理論である。前述のとおり、U理論がイノベーションをもたらすためのスキルや手法ではない理由は、U理論が「何(What)」を達成すべきかをあらかじめ想定せず、したがって「いかに(How)」達成すべきかという問題とも無縁だからである。U理論が注目しているのは、「何(What)」「いかに(How)」ではなく、「どのような存在(Who)としてその場にいるか」である(Scharmer 2007: 6-8, 27-28, 54 [2010: 37-40, 61-62, 87-88]、中土井2014: 48-52)。

RCWを経て父に対する自己開示をおこなおうとするAは、何を(What)達成すべきか、したがっていかに(How)達成するかという問題には注意を払っていない。むしろそうした問題を脇に置き、父を前にして「どのような存在(Who)としてその場にいるか」にのみ注意を向けていたのではないだろうか。そのとき、劇的な関係変化という「創造」が引き起こされたのかもしれない。

#### 【参考文献】

- Gottman, John M. & Silver, Nan, 2004, *The Seven Principles for Making Marriage Work*, Orion, New edition. (松浦秀明訳『結婚生活を成功させる七つの原則』第三文明社、新装版、2007)
- Heifetz, Ronald A, 1994, *Leadership Without Easy Answers*, Harvard University Press (幸田シャーマン)

<sup>25</sup> ちなみに、いわゆるPDCAサイクルは、あくまで既存の枠組のなかで改善(変化)を目指している点で「過去からの学習」の典型であるといえる。もちろん、それが悪いと言っているのではない。私たちが直面している課題が、はたして既存の枠組のなかで解決できる課題なのか、それとも、既存の枠組を対象化し手放すことで解決が見込まれる課題なのかを、峻別する必要があるということだ。成人の知性の発達を研究している教育学者R. ケーガンは、リーダーシップ研究者R. ハイフェッツの分類にならない(Heifetz, Ronald A, 1994: 69-100 [1996: 105-157]) 前者を「技術的な課題」、後者を「適応を要する課題」と呼んでおり、「適応を要する課題」については、思考様式を変容させないと解決できないと述べている。思考様式の変容とは、自分の認識のレンズだったもの(自分が暗黙裡にコントロールしてきたもの)を認識の対象(自分がコントロールするもの)にすることである(Kegan, Robert and Lahey, Lisa Laskow 2009: 29-30, 51-54 [2013: 45-47, 72-75])。Aは、まさしく、父を認識するレンズ(暗黙裡に装着していた)を、RCWを通じて「認識の対象」とし取り外すこと(コントロール)ができたという点で、「適応を要する課題」に取り組んだといえる。父との関係をよくするという課題を「技術的な課題」とみなすのは誤りである。たとえば、父への認識枠組を変容させずに(「負のループ」のなかで)、良かれと思って論理的な説明スキルを向上させたとしても、父との関係は良好化するどころか、かえって「負のループ」を加速させるだけであろう。

- ン訳『リーダーシップとは何か！』産能大学出版部、1996)
- Kegan, Robert and Lahey, Lisa Laskow, 2009, *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization (Leadership for the Common Good)*, Harvard Business School Pr (池村千秋訳『なぜ人と組織は変わらないのか—ハーバード流自己変革の理論と実践』英知出版、2013)
- 木村美幸、2012、「『出現する未来』から学ぶU理論で組織を変える（日本企業の強みを取り戻す組織活性化で会社を元気に）」『人材教育：人材開発の実践情報誌』24(5)、株式会社日本能率協会マネジメントセンター
- 中土井僚、2014、『人と組織の問題を劇的に解決するU理論入門』PHP研究所
- Scharmer, C. Otto, 2007, *Theory U: Leading from the Future as it Emerges* (中土井僚・由佐美加子訳『U理論—過去や偏見にとらわれず、本当に必要な「変化」を生み出す技術』英知出版、2010)
- 社団法人プレゼンシング・インスティテュート・コミュニティ・ジャパン、2013、「関係コンディショニングプラクティショナー養成講座」(2013年11月23日開催於東京)配布資料
- 竹端寛、2011、「福祉現場の構造に関する現象学的考察：『U理論』と『魂の脱植民地化』概念を手がかりに」山梨学院大学法学論集68
- 辻井隆行、2012、「実践の奥義注目『U理論』による組織変革無自覚の現実を見える化」『日経ビジネス』165、日経BP

※謝辞：社団法人プレゼンシング・インスティテュート・コミュニティ・ジャパンの中土井僚氏の主催する各種セミナーではU理論をめぐって大変勉強させていただき、本稿作成にあたっては、中土井氏をはじめ、関係コンディショニングプラクティショナー推進委員会の皆様から貴重なコメントをいただいた。厚く感謝を申し上げたい。また、学生A君とそのお父様にも、非常に豊かな事例を提供していただいたこと、本稿への事例掲載を許可していただいたことに、深くお礼申し上げたい。

