



Max Schupbach



Worldwork - ワールドワーク：組織、共同体、企業、公共の場における変容

ワールドワークとは

Max Schupbach, Ph.D.

ワールドワーク (Worldwork) とは、あらゆる組織や共同体における変化に取り組むための新しいパラダイムです。プロセス指向的な視点に立つワールドワークは、組織や集団全体の変化や流れを描写し、それらに取り組むための新たなカテゴリーを提供しています。集団内には、観察者、参加者、ファシリテーター、従う者・リードする者、というような様々な役割 (ロール) がありますが、ワールドワークにおいては、私たちがある一定の時にそれらのうちのひとつ、またはいくつかのロールと自己同一視することはあるとしても、「私たちは同時にそれらすべて

である」と考えています。また、ワールドワークの視点に立つと、世界規模のプロセスから地域のイベントまでのあらゆる規模の集団、または公共の場、および企業、非営利団体、政治団体、宗教共同体などあらゆる分野の集団の分析やファシリテーションが可能になります。以下のページで、多様性、「深層民主主義 (deep democracy)」、複雑系理論、量子力学理論、意識についての研究などが、いかに本質的につながっており、この新しいパラダイム—合理的であるだけでなく詩的でもあるパラダイム—を形成しているかということをお伝えしたいと思います。ワールドワークのパラダイムは、科学的な視点から精密にものごとをとらえようとするとともに、共同体に息づくハートや、個人のあらゆる個性化の過程や組織の実利的なニーズへの深い敬意という視点も大切にします。このような複合的な視野に立つからこそ、組織から立ち現れつつある創造的で予想不可能で、しばしば激しいプロセスのファシリテーションが可能になるのです —宇宙のシンフォニーの指揮者が生み出すリズムに合わせて。

以下のページで、私が理解する限りでのワールドワークの理論と実際についてまとめてみました。また、ワールドワークがどのようなものであるかをなるべく具体的に理解していただくために、私が現在取り組んでいるプロジェクトの例もいくつかご紹介します。皆さんに以下のページを楽しんでいただけることを心から願っています。

現実の計測可能・計測不可能な側面

アーノルド・ミンデル、エイミー・ミンデル、および彼らの共同研究チームによって発展したワールドワークは、現実の計測可能な側面と計測不可能な側面に等しく価値を置いています。そうすることにより、組織の完全で総合的な状況が見えてくるからです。

この一件単純な概念は、実際は非常に広範囲な状況にあてはめることが可能です。「計測可能・不可能」というカテゴリーは「可視・不可視」「有形・無形」というカテゴリーに類似しています。たとえば、ワールドワークのパラダイムを用いて多様性の問題に取り組むとき、性差、人種、年齢、階級、性的指向などの「計測可能な」部分に価値を置くと同時に、希望、夢、気持ち、アイデア、才能など、計測不可能な部分にも価値を置きます。同様に、階層における個人の特定の位置付けや個人が持つ社会経済ランクに関連して発生する力（パワー）は、しばしば計測可能ですが、「長老的な存在が持つ知恵」「道徳的信念」「ストリート・パワー」などに関する力は、上記に比べて計測が困難です。しかし後者のような力も、力のバランス配分を計算する上で、前者と同じくらい大切です。また、たとえば企業において計測可能な側面と計測不可能な側面が同等であるということは、財務管理におけるバリュー・チェーン（価値連鎖）や数字的な側面が、組織のメンバーや部署間に存在する希望、恐れ、態度、葛藤などの側面と切

り離すことができないということ、そしてこれらすべての側面を分割不可能な現実とみなすことができないということを意味します。その中の特定の部分を、他の部分よりも重要であるとみなしてしまうと、周辺化された諸部分から必然的にトラブルが派生してくるでしょう。ワールドワークの文脈においては、民主主義と多様性は、社会正義や政治的な公正さ、数字上の平等（たとえば、委員会のメンバーを男女同数にする、など）をはるかに越えたものです。我々はむしろすべての個人、組織内の傾向、体験、あらゆる意識状態に敬意を持つことを励まします。そのことが、特定のシステムにおけるすべての情報を見つけ、利用していくための数学に欠かすことができないとみなしているからです。

このような意味では、ワールドワークのパラダイムは、自然科学と人文科学の両方を含み、促進させる枠組みを提供することによって、その二つの分野の橋渡しをしているといえます。ワールドワークの哲学的な枠組みは、「自覚 (Awareness)」と意識の研究です。そして、この枠組みを中心として、ワールドワークは以下の3つの主要領域において、新たな結びつきを提示しようとしています：

- ・ 量子力学、カオス理論、ネットワーク理論における研究結果の結合
- ・ 社会学、政治科学、心理学、文化人類学からのポストモダンな諸概念の統合と適用

- ・ 世界各地の土着民族、シャーマニックな諸文化が有する概念や知恵、それらの文化が持つ共同体生活や関係性の重要さへの理解の包含

ワールドワーク理論は、意識の研究がこれらの諸アプローチをどのように統合させるかを具体的に提示しています。

上記の諸理論がどのように関連しあうかについての詳細を知りたい方は、このページのトップにある WW paradigm のメニューを開いてください。

ワールドワークが用いられている分野

ワールドワークは深層民主主義のコンセプトを多様性のワークに紹介したため、多くのサークルにおいて、政治的公正さを越えたアプローチとして知られていますが、その適用範囲には事実上限りがありません。

ワールドワークが適用される領域のいくつかを以下に掲載しました。ワールドワークはそれぞれ

れの分野にまったく新しいアプローチを提供します。より具体的に理解していただけるように、それぞれの領域について一つずつ、革新性の具体例を挙げました。本サイトの色々なページを読んでいくうちに、以下の各領域への取り組みとしては、ワールドワークの視点は従来の方法とは本質的に異なっており、以下の例はそのほんの一部だということがお分かりいただけることでしょう。

- ・ **プロセス指向的組織変容：集団、企業、非営利組織、ネットワーク、草の根的な住民発案（イニシアティブ）に向けた組織発展と変容のためのプログラム。**

革新性の一例：最も大きな困難でさえ、その中に本来多くの解決法が組み込まれているということ、そして集団はそれらの解決法にアクセスすることができ、それによって内部から持続可能な変化を遂げることができることを示す。

- ・ **あらゆる公共問題に取り組む目的の市民集会におけるオープンフォーラム・ファシリテーション（約1000人までの規模の集団に適用可能）。**

革新性の一例：一番避けて通られがちだが、最も揮発性の高い問題を取り上げ、十分に掘り下げていく。そしてそれらの問題が共同体づくりのために重要な価値を持つことを示す。

- ・ **組織におけるオープンフォーラム・ファシリテーション（取締役会 - 経営陣間、経営陣**

- 株主間の関係性のファシリテーションなど)

革新性の一例：それぞれの立場が持つランクや力を自覚して意識的に使うことができるよう援助していく。それにより、今まで隠れていた長期的で慢性化した、個人や部署レベルでのこう着状態を解放に導く。

- ・ **多層で多様性指向のアプローチを用いた、組織のあらゆるレベルにおけるプロセス指向的戦略の展開と実行**

革新性の一例；組織におけるあらゆるレベルを視野に入れた「ビジョンづくり」のプロセスを提供する。それにより、組織が持つ最も大きな潜在可能性であり力の源である「組織の神話」、すなわち組織が持つ独自で時間を越えた特性の核心を発見できるよう援助する。

- ・ **個人や集団のリーダーシップ育成プログラム、企業、政治、政府、非営利組織、社会経済改革イニシアティブ、青少年グループに向けたリーダーシップ・コーチング。**

革新性の一例；「自覚」の概念と、物理学の平行・ワールドの概念を組み合わせたアプローチにより、リーダーが複雑な諸状況を理解し、それらの状況に柔軟に対応できるよう援助する。

- ・ **チーム作りとチーム・ファシリテーション**

革新性の一例：チームのメンバーが、危機自体が持つ自己均衡化の側面を体験できるよ

うな方法を示すとともに、チームが新しいレベルの協同性に到達するためにその体験を利用するための方法論を提供する。

- ・ **都市計画**

革新性の一例；公共スペースの計測可能な側面と計測不可能な側面を用いて、行政、企業、政治団体、周辺化した共同体などの間に新たな関係性を作り上げる援助をする。例；「Citywork - Therapy for the City (シティー・ワーク：市のセラピー)プロジェクト」における取り組み。

- ・ **社会経済変革プログラム**

革新性の一例；個人の危機の時に立ち現れてくる各自の隠れた才能を引き出し、それを、失業中またはホームレスの人々のためのリーダーシップ育成プログラムである「Leaders of Tomorrow (明日のリーダーたち)」プログラムのキー・コンセプトとして用いる。

- ・ **中近東、バルカン半島、アイルランドなど、紛争状態にある地域における、あらゆるレベルでの紛争解決**

革新性の一例；ワールドワークの立場では、紛争は（戦争でさえも）しばしば集団間により強い関係性を築くための第一歩であり得るという理解をする。そして紛争のすべての当事者に対して最初は援助的な態度でかかわっていく。

- ・ **組織内における葛藤解決（組織の合併吸収の問題、部署間の対立、産業界における関係**

性等の問題を含む)

革新性の一例：これらの葛藤が、いかに組織が持つ「魂 (Spirit)」あるいは「自己組織化の場」によって作り出されているか、そしてそれらの葛藤をいかに組織の力や潜在可能性に関する視野を広げる目的に利用することができるかを示していく。

・ ヘルス・ケア・モデル

革新性の一例：多文化性の問題、患者・介護者・医療者間の関係性、医療モデルの多様性が、同じ現実の一部として理解され得るということ、そして維持可能な未来を創り上げるためには、すべての人がその現実に向けて意見を出し合い、参加していくことが必要であるということを示す。

・ 教育プログラムのための新しい参加型モデル

革新性の一例：教師、生徒、ファシリテーターというのは、誰もが交替して取ることができる役割 (ロール) であり、コミュニティづくりと個人の成長、および学習内容の習得を統合した教育プログラムを創るために、それらのロールを利用することができるということを示す。

・ 職場における葛藤解決

革新性の一例：職場における個人間の対立は、当事者間の問題として局在的に存在するだけでなく、組織内にも非局在的に存在している、ということを示す。これに気づくこ

とは、当事者間の緊張を和らげるとともに、組織全体の将来的な発展を促進するという働きがある。この方法では、このプロセスに対立する当事者どうしが、すべてのレベルにおいて積極的に参加することが可能となる。

・ **オンライン・ファシリテーションや電子コミュニティづくりに関する新しいアイデアの提供**

革新性の一例：「スモール・ワールド」や「隔たりの次数」など、ネットワーク理論の概念を上記の3レベルのアプローチと組み合わせると、いかに概念として深まるかということを示す（3レベルのアプローチについては以下に詳述する）。

・ **加害者、被害者間の仲介**

革新性の一例：復讐や罪悪感の背後にあるプロセスをじっくりと深め、それらを復旧的な司法解決策を創り上げるための推進力として用いることができるように援助していく。

ワールドワーク・パラダイムの支柱：視点・方法論・個人のインスピレーションの道

ワールドワークの視点

ワールドワークは、すべての個人、集団、そして出来事は共同体と地球の未来にとって等しく重要であるという立場に立ち、3つのレベルで物事をとらえています。また、私たちはそれらの3つのレベルがパラレル・ワールドであると考えています。

一番目と二番目のレベルは、集団や組織の計測可能な側面と計測不可能な側面です。計測可能なレベルは「合意に基づいた現実」を作り出します。合意に基づいた現実には、たとえば組織に関する諸事実だけでなく、組織の構造、目標、目標に向けての戦略などが含まれます。一方、計測不可能な側面は、興奮、嫉妬、力の葛藤などの創造的緊張状態や衝動などから成り立っています。三番目のレベルは、集団内のすべての人々とすべての出来事や物事が一つに結びついているという感覚への自覚、やっかいな分極性がもはや存在しないような非二元論的な共通の土台などを含みます。

これらの3つのレベルは、等しく重要な視点であると見なされています。これらは「パラレル・ワールド」であり、ニュートン力学的な立場からのみ、相容れなかったり、対立しているようにみえるのです。量子力学的なこころの持ち方 (Quantum Mind) とは、宇宙が自ら内省する

傾向を持つことを自覚し、それに関われていることを意味しますが、そのようなこころの持ち方をするとき、私たちは焦点を次々にシフトさせながらそれらの3つのレベルを同時に体験したり、各レベル間を容易に流れるように移動することができるようになります。このような視点に立った方法論を用いると、たとえば集団に存在する合理的で事実指向の派閥性と、同じ集団内に存在する、感情・関係性指向の部分の間の対立を解放し、それらの中にシナジーを創り上げることができるのです。

これら3つのレベルは互いに密接に関わりあいながら、究極的に創造的で意味深いプロセスを持った集団の姿を創り上げていきます。その集団の姿とは、過去に影響を受けているだけでなく、未来から引き出されたものでもあります。このようなプロセスを掘り下げていくことにより、私たちは、すでに立ち現れつつある未来を共に創り上げ、一件関わりあいのないような、またはやっかいに見えさえするような出来事の数々が結びついて、より大きな像となる様子を見ることができるでしょう。ワールドワークの視点に立つと、最も困難な問題でさえも、自らの内に解決策をあらかじめ含んでいるということが理解されてくるのです。

ワールドワークの方法論

ワールドワークの方法論には、概念、方法、そして介入法が含まれます。この方法論は、集団に立ち現れつつある諸プロセスを上記の3つのレベルでファシリテートするとともに、組織が自らの未来を共同で創り上げるにあたって意識的に変化することを援助するものです。この方法論においては、自分と自らが打ち立てた目標の間に立ちはだかる障害を克服しようとする代わりに、集団内に存在する自己組織化の流れを見つけ、それをたどっていき、それらをパラレル宇宙に入っていくためのゲートウェイ（通り口）として用いていきます。

たとえば物理学の「場の理論」の考え方のように、ワールドワークで用いる概念の中には、現代科学に源を発するものもあります。場の理論は、「現実を構造化する何らかの力が存在し、その現実が物理的にその力の源と接触することはなくても、その効果には気づくことができる」という現象を概念化したものです。例としては、重力を挙げることができます。重力とは、測定可能な固体の塊を取り巻く場が、別の固体の塊に触れることなく、それに力をはたらかせることができる、ということです。また、古代中国の道（タオ）の概念も同様なものと見なすことができます。言葉で表すことができない道（タオ）は、現実の背後にあつて現実に有機的な構造を与える原理と見なされています。それは見えないし、表現さえされないものですが、すべてのものに影響を与えます。そして、「場」は組織の背後にあつて、組織の生命を形作ります。

場の力にふれるとき、たとえその組織のリーダーであっても、自分がその集団に影響を与える
力がないかのように感じさせられたりするのです。

ワールドワークではまた、霊的な伝統や世界各地の土着の伝統で何千年もの間用いられてきた
概念も取り入れています。たとえば、夢見 (Dreaming) の概念がその一つですが、これはオ
ーストラリアのアボリジニーの人々に源を発しています。ドリーミングとは、意図する、しな
いにかかわらず、私たちがその一部となっているような創造的イマジネーションの過程を意味
します。言葉を変えれば、それは「システムは均衡に向けて自己組織化する傾向をもつ」とい
う概念と、自覚と意味深い方向性の感覚を組み合わせたもの、ということもできるでしょう。

私たちが組織の「ドリーミング」を見ることができるという視点に立つと、組織が時に自律性
を持っているかのように振舞うことに気づくようになります。そのようなとき、その組織はド
ライバーがいなくてコントロールを失った車なのではなく、むしろ自らの知性、おそらく非線
形的だが意味深い内なる衝動に従う有機体である、というふうな見方ができるようになるでし
ょう。これは、線形的な考え方をするむきには、すぐにはとらえにくい考え方かもしれません。

ワールドワークで用いるもう一つ概念として「ゴースト・ロール」というものがあります。

これは、集団が特定の出来事にどれだけ自己同一化しているかに関する概念です。たとえば、ある組織のメンバーの中には、自己同一化している何かについて話すときに「私たちが」という言葉を用い、自分たちがコントロールできないと感じている何かについては「組織が」という言い方をする人がいるかもしれません。「私たちは皆、一生懸命働いたのに、組織がそれに価値を認めてくれない」という言い方がこの現象の単純な一例です。この場合、「組織」とは、皆の仕事に価値を認めてくれないように思われる幽霊（ゴースト）のような存在、組織内の一部のメンバーを妨害するかのように見える非局在的な存在のように表現されています。しかし、私たちがこれらの「ゴーストたち」に声を与えるなら、集団はその背後にある創造的な潜在可能性と意味を見つけることができるのです。この例の場合は、組織の成員がロール・プレイのような形で組織のゴーストを演じるというプロセスを通して、お互いに価値をもっと認め合うことによって組織を変化させていく必要について発見していくかもしれません。

ある集団が自らにとって新しい考え方や体験と自己同一化していくにあたって、それが難しいと感じる限界点を、ワールドワークでは「エッジ」と呼んでいます。たとえば上記の場合は、「自分たちの加害者のようにみなしている組織と自分たちを実際に同一視する」ということが参加者たちのエッジです。そしてこのようなエッジと取り組むことによって、お互いに価値を認めることが可能になり、ワールドワーク・セッションの最中に、参加者たちの間でそのとき、

その場で組織変容が起こることが可能になるのです。

エッジは変化のための最も大きな潜在可能性を有した「焦点」であり、組織の自己組織化の流れに最も近い場所にあるため、組織がその地点に到達したとき、物事がコントロール不可能になってしまったように知覚されることもしばしばです。

ワールドワークは、エッジへの取り組み方も含めて、当事者たちの多層レベルな体験をたどることを可能にする技法や介入法を含んでいます。また、その介入法は参加者の実際の体験に直接結びついているため、集団のメンバーがワールドワークのパラダイムをあらかじめ理解し、同意している必要はありません。このような考え方は、特に紛争解決の分野で重要なものです。

インスピレーションの道・個人の成長の道としてのワールドワーク

組織や共同体生活において、個人がリーダーやファシリテーターとなることを決心したり、積極的に参加することを決定するとき、その人は深いインスピレーションに基づいてその決定を行ったのだといえます。このような外的な決定の元となった召命 (Calling) は、その人の学び

の道や個人の成長の方向性を形作り、促進していきます。ワールドワークの立場では、学びとは主に、このような内なるプロセスと結びつくことや、世界全体やある特定の組織との関係の中で自分自身の個人の「神話」を発見していくことに基づいていると考えます。一方、教えとは、学ぶ者と学ぶ者の道との結びつきを促進することだと考えます。このようなインスピレーションの道は、ワールドワークのパラダイムと方法論、そしてファシリテーター / リーダー / 長老の個性とを、切れ目のない一つの全体につなぎ合わせるものであり、また、私たち一人一人が自分の仕事に持ち込む態度や気持ちの源でもあるのです。何かを観察したり、研究したり、個人的なやりとりをするときに、「自覚 (アウェアネス)」ということを中心に据えることにより、私たちは自分の内なる潜在可能性を信じることを学んだり、視点や方法論を、生き生きと感じられる人間的な体験へと結びつけることを可能にする忠実さや感情知性を自然に発展させることが可能になるでしょう。私たちは仕事をしたり、ファシリテートしたり、リーダーとして働くときに、それぞれ独自のやり方を持っていますが、それは人生、共同体、共同体や世界全体における自分の役割について個人が持つ、中心的な価値観と切り離すことができないものなのです。

ワールドワーク発展の歴史

ワールドワーク (Worldwork) は「プロセスワーク」から派生したパラダイムです。両パラダイムとも、現実の計測可能な側面と計測不可能な側面の両方に価値を置くにあたって、「自覚(Awareness)」が持つ役割を中心に据えています。プロセスワークは、アーノルド・ミンデル、エイミー・ミンデル、およびその共同研究者によって開発されたパラダイムです。プロセスワークは、過去30年に渡って、物理学、数学、医学、心理学、集団行動研究などの諸分野と意識に関する最先端の研究結果を結び合わせ、それらの分野に新たな視点を提供しながら、総合的なパラダイムに成長しました。

プロセスワークは、個人の成長のための総合的な心理療法モデルとして知られることが多いのですが、身体症状や昏睡状態とのワークだけでなく、演劇、映画制作、クリエイティブ・パフォーマンスなどの多彩な分野に適用が可能なパラダイムです。

ワールドワークは15年ほど前にプロセスワーク・モデルから枝分かれし、以来、アーノルド・ミンデル、エイミー・ミンデル、およびワールドワーク・チームにより研究が重ねられ、発展してきました。私たちは、プロセスワーク、ワールドワークともに、新興パラダイムであり、常に議論されながら変化し続けていくものだと考えています。皆さん方も、ぜひEメールによ

るディスカッション・グループに参加するなどして、プロセスワークとワールドワークの発展に参加してください。

ワールドワークに関するその他の情報とトレーニング

ワールドワークに関するその他の情報に関しては、このサイト内の他のページを参照してください。ワールドワークに関する視点をより包括的に理解したいという方は、ライブラリとネットワーキングのリンクを使って、ワールドワーク関連の図書や論文の情報を入手したり、ワールドワークの創始者たちのホームページを含む、その他の関連サイトを参照してください。また、本サイトからはワールドワークとプロセスワークに関するディスカッションを行うグループにリンクすることもできます。また、ワールドワークの学習を含むトレーニング・プログラムや学位を提供する世界中の数々の学校や機関、本パラダイムに関するトピックのディスカッションを行う *E-Discussion* グループなどにもリンクすることができます。