

## NLPを使った企業内カウンセリングの事例

Case on counseling activities at business organizations utilizing NLP.

和文発表者 田村俊之 エンパワー経営研究所 代表

連名発表者 若本勝義 株式会社バイオダイナミックス研究所 代表取締役

### 短期療法として広がるNLP

近年、NLP (Neuro- Linguistic Programming、神経言語プログラミング)が注目されています。アメリカでは数万人がトレーニングを受け、セラピーだけでなく、教育、医療、スポーツ、ビジネスなど、さまざまな分野で広がっています。そして、あのクリントン大統領もNLPの本格的なトレーニングを受けています。

アメリカで広がった背景の一つに、NLPが短期間で効果が上がるセラピーとして、さまざまな企業に導入されたことがあります。たとえば、問題行動を繰り返す社員に対し、NLPの「過去の修正」を使い、元になる体験による条件づけを外せば、かなりの確率でそうした行動が改善されます。そして、「過去の修正」のセッションにかかる時間はわずか20分から30分程度です。セッション前とセッション2週間後にエゴグラムをしてもらくと、大きな変化が出ていることが少なくありません。

このように、NLPは短期間で効果をあげるセラピーの一つとして注目されています。そして、日本でも企業の人事・教育担当者と話をするとNLPを認知していることが多く、急速な広がりを感じています。

### NLPの特徴

では、NLPとはどのようなものでしょうか。NLPの創始者はリチャード・バンドラーとジョン・グリンダーです。1970年代の始め、アメリカで大きな成果をあげている3名のセラピストがいました。催眠療法家のミルトン・エリクソン、ゲシュタルト・セラピーの創始者であるフリップ・パールズ、家族療法家のバージニア・サティアの3人です。バンドラーとグリンダーは3人のセラピーがどのようにして行われるのかを研究しました。そして、まったく異なる手法を用いているのに、3人に共通することがたくさんありました。3人のセラピーから実践で役に立つエキスを抽出し、バンドラーとグリンダーの独自の視点を加えて生まれたモデルがNLPです。

NLPの特徴をあげると、

- 相手の無意識にアプローチするため、意識レベル

に負担をかけずにスムーズな行動変容をもたらす

- 過去の体験だけでなく、未来の障害や目標に対して効果的なアプローチができ、強力なモチベーションにつながる

といったことがあります。そして、

- 短期間で効果をあげやすい
- 応用範囲が非常に広い

という成果につながっています。セラピーの範囲は、

- 恐怖症の解除
- 葛藤の克服
- 過去の条件付けの解除
- 目標への効果的な動機づけ
- 自己イメージの改善
- 習慣の変容
- 思考パターンの改善
- 自己主張能力の向上

など、さまざまな課題に有効です。そして、今もその応用範囲が広がっています。

私たちは企業内のカウンセリングでNLPがどのように使えるか、試行してきました。そして、一定の成果があることを確信するに至りました。以下、企業内のカウンセリングでNLPを使った事例を紹介し、なお、事例はプライバシー保護のため、主旨をゆがめない程度に修正しています。

### 事例1. 叱り出すと止まらない課長

中小建設業の営業課長、堀さん(仮名)。彼は有能な営業マンで、大手の顧客と親密な関係を築き、実績をあげています。しかし、部下に対して叱り出すと止まらなくなり、部下はやる気をなくし、退社するケースが相次いでいました。堀さんの上司である営業部長から、今も部下のKさんがやる気をなくしており、なんとかしたいと相談を受けました。そして、堀さん自身も悩んでおり、カウンセリングの機会を持つことになりました。

その企業は過去7年ほどコンサルティングや研修でお付き合いをしている企業です。私は堀さんとも顔なじみであり、比較的容易にラポールを形成すること

ができました。そして、彼の話のを要約すると、次のようなものでした。

- お客さんは夕方以降に訪問すると、時間があるので話を聞いてくれる。当社の営業は、夕方以降が勝負である
- しかし、部下のKにそういう話をしても定時になるとすぐに帰る
- やる気が感じられず、注意した。そして、何回注意してもそうしない
- 注意するとき、エスカレートしてしまうことが幾度もあった
- 叱りすぎないようにしようと意識はしているが、どうにもならない
- 子供に対してもそういうことがよくある
- 叱るたびに「またやってしまった」と自己嫌悪になる
- 以前からの自分のテーマだと思っている

ということでした。

私は、過去の体験に条件づけに基づく行動パターンであると考え、「過去の修正」のプロセスを用いました。「過去の修正」は、次の流れで進めました。

#### 1. 繰り返される行動パターンを明確にする

堀さんの場合は、叱り始めると怒りがエスカレートしていくパターンです。

#### 2. 過去の元体験を見つける

##### 2-1. そのときの状態に入る

誘導しながら、怒りがエスカレートしていくときの状態を再現してもらいました。

##### 2-2. そのときの感覚をアンカリングする

その体験が再現されたときに、私が彼の右肩に手を置きました。これで右肩に手を置くことと怒りがエスカレートするときの感覚がアンカリングされました。

アンカリングとは無意識の条件づけのことをいいます。

##### 2-3. アンカーを作動して、タイムラインを過去のさかのぼる

私が彼の右肩に手を置くと、怒りがエスカレートするときの感覚が再現されます。そして、彼に後ろ向きに歩いてもらいながら、過去の体験を思い出してもらいました。タイムラインとは心の中の時間軸のことで、ここでは前が未来、後ろが過去として、位置を移動することで時間軸を移動します。

##### 2-4. アンカリングされた感覚が消えるまでさかのぼり、

そのときの体験を思い出す

出てきたのは、小学校低学年のときのことでした。夏休みのある日、父親が自宅で自動車の手入れをしており、その手伝いをしたくなって工具を持ちました。そのときに「こらっ、子供は外で遊んでこい」と叱られ、呼吸が浅くなって何も言えずに黙り込んだ、そういう体験でした。

#### 3. 過去の体験を作り直す

##### 3-1. 必要なリソースを見つける

大人になった自分なら、さまざまなことを学び、身につけています。小学生のときの自分に、どんなリソースがあれば別の対応ができたかを問います。彼の場合は、「言いたいことを言える自分」でした。

リソースとは、目標や問題解決に必要なさまざまな資源のことで、たとえば自信やあたたかさなどがあります。

##### 3-2. リソースをアンカリングする

今までの生きてきた中で、「言いたいことを言える自分」を体験したことを思い出してもらい、その状態を再現します。そして、私は彼の左肩に手を置きました。これで、左肩に手を置くことと言いたいことを言える自分がアンカリングされました。

##### 3-3. リソースのアンカリングを作動させ、心の中で体験を作り直す

彼の左肩に手を置くと、言いたいことを言える自分が再現されます。左肩に手を置きながら小学生のとき父親に叱られた体験を思い出してもらいました。すると、父親に叱られても穏やかな呼吸をして、落ち着いて対処している自分を心の中で体験することができました。これで条件づけが中和されます。

##### 3-4. タイムラインを現在に戻る

前に向かって歩きながらタイムラインを移動し、現在の位置に戻りました。

余談ですが、彼はタイムラインを現在に戻る途中で、父親がお金で苦労していたのに大学の学費を出してくれたことを思い出し、目にうっすらと涙を浮かべながらしみじみと語ってくれました。私も胸に熱いものを感じ、印象深いセッションとなりました。

#### 4. フューチャーペーシング

部下を叱っている今後の自分を想像して、どのようにしている自分がいるかをイメージの中でみてもらいます。

彼の場合は、部下と落ち着いて対話している自分のイメージがわいてきました。

さて、セッションの1カ月後に再び面接をしました。堀さんは照れくさそうに、「特別に気にしてないんですけど、叱りすぎることはなくなりました」といいました。

さらに上司や部下からのヒアリングすると、上司は「まったくなくなったわけではないけれど、以前のように気にならなくなった」とのこと。部下は、「叱られることはあるけれど、しつこくなくなりました。同僚とは『なんか最近、堀さんがいつもと違うで。いつまで続くんやろ』と話しています。まだ半信半疑です。」

そして、今ではそのセッションが終わって1年以上経ちますが、部下や上司からの報告によると、その変化は継続しています。

事例2. 日常に忙殺されて一步を踏み出せない係長  
中堅食品メーカーの営業係長、谷さん(仮名)。社長は彼を営業部の次代のエースとして期待しています。そして、新商品開発の担当に指名しました。ただ、社長は「行き詰まっているようだ」と心配しています。そこで、「話を聞いてやってください」と依頼を受け、カウンセリングをすることになりました。

そして、谷さんの話を要約すると、次のようなものでした

- 毎日11時まで会社に残っている
- 事務処理はアシスタントの女性に任せるように社長からは言われるが、自分でしてしまう。自分の要領が悪いだけ
- 新規開拓と新商品開発は最重要課題ということはわかっているが、日常に流されてしまう
- こんな生活はいつまでも続かないとわかっているが、5年以上も続いている
- 妻はこんな自分によく我慢してくれている

谷さんの話はぐるぐるまわりながら延々と続きました。そして、十分に話を聞いた後に、以下に示す「目標達成のプロセスワーク」を使いました。

## 1. ゴールを設定する

### 1-1. なりたい状態を明確にする

問題とは現状と目標とのギャップです。現状にとらわれている状態から、目標に意識をシフトします。

谷さんの場合は、日常業務に追われるのではなく、

新規開拓と新商品開発に重点を置いて仕事をすることでした。

### 1-2. 達成したときに得られる価値、変化

無意識レベルに動機づける大切なプロセスです。

「もしも奇跡が起こって、朝、目覚めたらその状態になったとします。会社に行くときの気分とか、同僚へのあいさつとかに変化があるとしたら、どんなことでしょうか」と聞くと、ニコニコしながら『そりゃあ、楽しい気分で会社に行けますよ。それでね、笑顔で堂々とあいさつをしてね……。』と答えてくれました。

さらに、「もしもそういう状態になったとしたら、谷さんにとってどんな価値とか意味がありますか」と聞くと、少し時間を置いてから『人生が明るくなりますね』と答えました。

### 1-3. 達成の基準

どんな状態になれば目標を達成したといえるのかを確認します。

谷さんは、日常の仕事をこなしながら、新商品開発や新規開拓にも意識を向けることでした。

## 2. 達成状態に入り、絶対感覚を確認

タイムラインを前に進み、未来の達成状態に入ります。そして、達成している自分を見るのではなく、実際に体験しているが如く、ありありと感じます。

そのとき、一致感覚または不一致感覚があるかどうかを確認します。一致感覚とは、無意識が筋肉の微妙な感覚などを通して伝えてくれるイエスの感覚です。不一致感覚はノーの感覚です。もしも、一致感覚があればこの目標は無意識の協力を得てうまくいくでしょう。一致感覚がなければ目標の修正が必要になります。

一致感覚、不一致感覚は絶対感覚といいます。そして、一人一人に微妙な違いがあります。通常はセッションの前にその人の絶対感覚を確認するワークを行います。

## 3. リソースをアンカリング

### 3-1. タイムラインを逆行する

体感の変化に注意しながら、体感がなくなるまで逆行します。「過去の修正」と同様に、後ろに下がりがりながら年齢を逆行していきます。その過程で、さまざまなリソース体験を思い出します。

### 3-2. タイムラインをのぼりながら、リソースのアンカリングを積み重ねる

過去から現在に向かって歩きながら、リソース体験を思い出し、アンカーを作ります。

### 3-3.現在に戻る

#### 4. 明日からの自分につなげる

##### 4-1. フューチャーペーシング

リソースのアンカーを作動させながら、明日からの自分を想像します。

谷さんの場合は、気持ちよく仕事をしているシーンが浮かんできました。

##### 4-2. 具体的な一歩を確認する

目標に向かって気持ちをこめてできる具体的な行動を思い浮かべます。

谷さんの場合は、いつもより10分早く起きることでした。

さて、2カ月後の面接。谷さんはうれしそうに、「最近、なんかスイスイですよ」といいました。新規開拓が4件決まり、そのうちの1件はかなりの大口です。相変わらず11時頃まで仕事をしているようですが、最近徐々アシスタントの女性に任せているとのこと。表情が明るくなってきました。先に希望が見えてきて、その希望に向かって進んでいるようです。

#### リソースと目標や問題を結びつける

NLPの核のひとつに、リソースを生かすことがあります。たとえば、ゴルフがうまくなると、仕事でも自信をつけていく人がいます。一方で、ゴルフがうまくなっても仕事での自信につながらない人もいます。リソースを仕事や日常生活の中でつなげば、その人が持つ能力を今まで以上に引き出すことができます。

NLPではどんな人でも必要なリソースをすでに持っていると考えます。課題はリソースをうまくつなげることです。目標を達成したり、問題を解決するためには、いろいろなハードルがあります。NLPはそうしたハードルとリソースをつなげ、ハードルを越えやすくするのはです。

#### 未来に焦点づける

事例1は、過去の体験がもたらす条件づけを解除し、行動パターンが変化したケースです。ただ、人は非常に多くの条件づけを持っており、それらから自由になるには、いくらNLPが短時間で条件づけを解除できるといっても、次から次へと過去の体験を扱う必要があります。

ある行動パターンを繰り返すことで悩んでいる人には「過去の修正」が有効ですが、マイナスをプラスにするよりも、プラスをより大きなプラスにする方が大きな変化があるように感じています。

事例2の「目標達成のプロセスワーク」は、過去に引きずられることなく、未来に焦点づけし、目標に向かって生きていくことをサポートします。マイナスの条件づけを外さなくても、未来の目標の達成状態を十分にアンカリングすれば、さまざまな変化が起きていきます。

また、NLPでは問題を問題として扱うよりも、問題解決という目標として扱うことができます。そして、その方が短期間に、幅広い変化が生まれていくように感じています。

ある中堅企業の営業マン全員、10名余りに面接をして、目標達成のプロセスワークをしたことがあります。そして、半年後にもう一度面接し、目標がうまくいったかどうかをヒアリングしました。すると、驚くことにほぼ全員が

「ああ、それですね。順調ですよ。今はそのことよりも、……」

と次の課題に意識が向いていました。前回の目標につまづいている人がいなかったのです。

その企業は営業マンが定着しないことが大きな悩みでしたが、面接後1年を経過して、まだ一人の退職者や不適格者としての異動もありません。未来の目標に焦点づけることがどれほど強いモチベーションづけになりうるか、そしてその人の成長につながるかを実感した体験でした。

#### さまざまな発展をめざして

この論文ではNLPを企業内のカウンセリングで使った事例を紹介しました。そして、今後も企業内でNLPを広げていく活動を続けていきます。

たとえば、NLPは社員の能力開発にもきわめて有効な手法です。動機づけ、コミュニケーションスキル、思考力開発などに効果があります。

また、社会的な活動の一環として、アウトプレースメント事業での展開を検討しています。アウトプレースメント事業とは、リストラされた社員の再就職を支援する事業です。NLPを使って心の傷を癒し、未来に向かって歩めるようにサポートできればと考えています。

そして、NLPのプロセスも発展しています。今回紹介したプロセスは、バンドラーやグリッターが開発したプロセスをベースに、若本勝義が臨床の中で発展させたものを使っています。NLPは柔軟性や創造性を重要視しており、今も発展し続けています。