

従業員とのポジション・チェンジの ワークの有効性について

加 藤 雄 士

要 旨

筆者は経営理念の作成に関する一連の先行研究で、経営者の人生体験・経験や経営組織の体験・経験から抽出される要素を引き出して言葉に変換する方法や、現実の社会的価値観や従業員の価値観を取り込み、これら全てに一貫性をもった経営理念を作成する方法について、NLP（神経言語プログラミング）を活用した事例で検証した。

この研究の一環として、本稿でも、NLPを活用した従業員とのポジション・チェンジのワークとニューロロジカルレベルの統一のセッションをT社の経営者に実施することで、経営者の意識（言葉）変化を促し、経営理念作成に必要な言葉を引き出す方法について考察した。

I はじめに

1 先行論文の論点と結論

拙著「ニューロロジカルレベルのセッションの有効性について」では、経営者の意識変化を促す方法について、NLPのニューロロジカルレベルの統一のセッションの有効性と課題をT社の経営者A氏と経営幹部M氏に対する実践例で分析した。

『ビジョナリー・カンパニー』の質問、ドラッカーの5つの質問に対する経営者A氏の回答は、ニューロロジカルレベルの統一のセッション前には「自分」「俺ら」が主語だったが、セッション後には、「自分」「スタッフ」「関わる人」に広がった。「事業は何か」という質問に対する回答も、セッション前は「飲食業」だったが、セッション後は、「飲食業」だけでなく「人材育成業」「幸せな人をより沢山作りだしていくこと」という回答が加わった。

A氏自身の「言葉にして文章にすると整理ができた。わかってきた。自分一人ではこんなものはできないなあ。質問してくれる相手がいて初めてこういうことができると思う。」という発言からも、ニューロロジカルレベルの統一のセッションが、無意識にあったもの

を意識上におし上げ、経営者の意識を広げたことが確認できた。

他方、経営幹部M氏の『ビジョナリー・カンパニー』の質問に対する回答も、セッション前の「家族」「(家族を)守るべき」から、セッション後の「仲間」「全ての人に満足していただける」に変化し、より広い集合意識を取り入れたものになった。ニューロジカルレベルの統一のセッションで、家族、業界・会社、地球・宇宙と細分化したスピリチュアル・レベルの質問をしたことが、「家族」という最初の発言から「全ての人」へと意識を広げることに役立った可能性がある。

2 本稿の研究課題と研究の進め方

今回の研究では、従業員とのポジション・チェンジのワークとニューロジカルレベルの統一のセッションが、経営者の意識(言葉)の変化にどのような影響を与えるのか、そのセッションで細分化してスピリチュアル・レベルの質問をしていくことがA氏の回答にどのような影響を与えるのかなどを分析していく。前者のテーマについては、X社の経営者に対する実践例を先行論文で紹介した¹⁾が、今回は別の経営者を対象に、方法を変更して検証する。研究の進め方としては、『ビジョナリー・カンパニー』の質問とドラッカーの5つの質問に対して経営者が発する言葉がどのように変化したかを記録して分析していく。

このワーク、セッション、2種類の質問による実践は、2011年7月3日(日)の12時～15時半に実施し、後日、A氏にセッションやワークの効果について口頭、書面の2種類の方法で質問をした。対象者のA氏は飲食業T社の経営者²⁾である。T社は3店舗で事業を展開する従業員約10人の企業である。

II ポジション・チェンジのワークに関する考察

1 ポジション・チェンジのワークの導入の目的

前述のとおり、A氏は、6月26日(日)のセッション後の「事業」についての質問に対して、「飲食業」だけでなく「人材育成業」「幸せな人をより沢山作りだしていくこと」と回答した。

そして、7月3日(日)の冒頭、最近の社内の様子についてA氏に聞いたところ、近々、退職するG氏の問題に言及したので、筆者は、「人材育成の会社として考えると、G氏に対して他のやり方はあったのでしょうか?」と質問した。それに対してA氏は、「ああいう風にしていたらよかったというものはない。ここまで来たらG氏が辞めるのも仕方がない。」と言い、G氏に対する「人材育成」に関しては「100%やったつもりだ。」と言った³⁾。

他方で、「コミュニケーションは、もっととらんといかんと思う。」とも言った。「先に当社を辞めることになったH氏についても、コミュニケーション不足であった。」と言った。

また「人材育成の成功例もある」とA氏は言った。たとえば、F氏が、個人事業を廃業して、当社に入社してきたときは、「廃人のような状態だったが、当店で働くようになり、シフトに入れるまで育ってきた」。その後、入社してきたI氏も、「入社面接から遅刻してきたりして課題の多い人材であったが、シフトに入れるまでに成長した」。A氏自身は、T社のことを人材育成の成功例を持ちつつも、スタッフとのコミュニケーション不足が課題と認識していた。

この後、ワーク、セッションを実施するにあたり、眼前のこの問題から生じるマイナスの感情をリセットしておきたかったこと、G氏との関係を活用して、何か生み出せないか期待したことから、ポジション・チェンジのワークを実施することにした⁴⁾。

2 NLPのポジション・チェンジのワークと「As if」フレーム

ポジションとは立ち位置のことを意味し、ポジション・チェンジのワークは現在の自分とは違う立ち位置に立つことにより、別の視点を取り入れることを目的とするものである。たとえば、対人関係で問題が発生している相手の立場に立ち、その人になりきることで、「もし、私が相手だったとしたら、何が見え、何を聞き、何を感じるか、何を思うか、何を考えるか」を体験する。それにより、今までとは全く違う視点や感情を取り入れようとするものである。

また、「As if フレーム」というのは、文字どおり「もし~だとしたら」という前提で、あるべき未来をイメージさせ、相手の可能性を開くことを意図する手法である。これにより新しい未来の関係を模索し、その未来の映像をイメージをするように促す。今回も、「G氏との間でもし別の関係を作るとしたら、どのような関係を築けますか?」「もし別の関係を作るとしたら、どのような気持ちになりますか? どのように発言しますか?」といった質問をした。

3 従業員とのポジション・チェンジのワーク

以下では、A氏、G氏、第三者との間で実施したポジション・チェンジのワークを紹介する。

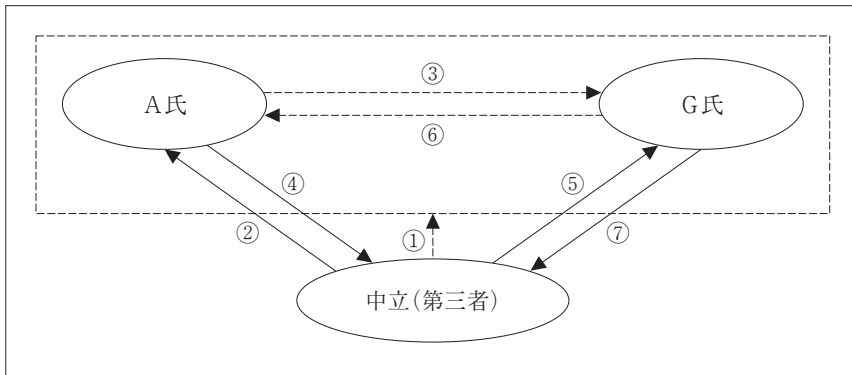
- (1) ポジション・チェンジのワーク パート1 (実際の会話を再現してそれぞれの気持ちを感じる)

G氏が退社したいと言ってきたときの実際の会話(20分くらい)を思い出してもらった

後で、その場面を再現してもらい、A氏、G氏、第三者の気持ちを感じてもらうことにした。

図表1 特定の従業員とのポジション・チェンジのワーク

(楕円はポジション(椅子)を示し、矢印のうち実線は移動を示し、破線は相手を観察しての気持ちや発話する関係を示す。)



※筆者が注目した個所に下線や外枠を引いた（以下のワーク、セッション、質問でも同じ）。

筆者……「A氏の椅子に座ってください。図②（A氏の椅子に座るのを確かめて）Aさん、今、G氏を前にしてどういう気持ちですか？」

A氏……（気持ち）「話があると聞いていたが、そんな深刻そうな顔していないなあ。意図図③ 外に普通の表情だなあ。これから始まるのはあの話なんだろうなあ。」

筆者……（続けて、第三者の椅子に座ってもらい図④、気分転換をした後で）「では、続けてG氏の椅子に座ってください。」

（G氏の椅子に座ってもらう。図⑤そして、G氏の気持ちになってもらってから）「では、Gさん、今の気持ちはどうですか？」

G氏……（気持ち）「これから決断していることを伝える。社長は怒るのではないだろうか 図⑥ か？ 無理やりでも引きとめられるのではないだろうか。怖いなあ。無理やりでも伝えようという気持ち。入社面接のときに社長から聞いていた話のとおりで、忙しくて大変だった。」

筆者……「そして、社長には何を言いますか？」

G氏……「体がしんどいからやめさせてください。」

筆者……「Gさん、今の気持ちはどうですか？」

G氏……(気持ち)「お店の方からはよくしてもらったという思いがある。週1回のところを2回休ませてもらったり、店長も含めて僕が続くようにしてくれたのは分かっていたが、それでも身体は続きませんでした。社長にもう少し話をして欲しかった。みんな(スタッフ全員)と宴会も含めて話し合える場が欲しかった。プライベートが大事だと思っているので、もう少し時間が欲しかった。」

筆者……「では、その席を外れていただけませんか？(と言って、第三者の椅子に座ってもらい図⑦、気分転換した後でA氏の椅子に移動してもらった。図②)次にAさんの椅子に座ってもらいましょうか？Aさんになりきってください。どんな気持ちになりますか？」

A氏……(気持ち)「混乱している。びっくりしている。そうか、そういう言葉が出てき
図③ たなあ。」

※以下同じ要領で進行したので、これ以降、筆者の発言などは省略する。

G氏……(気持ち)「社長はあまりにつきあいが浅くて、1対1であまり喋ったことがな
図⑥ いので、何を考えているかわからない。」

A氏……(気持ち)「全然しんどいように見えなかった。続いてくれるのかと思っていた。
図③ 「誰かに相談した？」

G氏……「いいえ。」
図⑥

A氏……「朝礼でも言っているように、次の店舗のために1人採用したら、夏休みもと
図③ れるし、それからでも遅くないのところがうか。」

G氏……「それでも無理だと思います。」
図⑥

A氏……(気持ち)「決意は固いなあと思った。ショックだった。こいつは続くものと思っ
図③ ていた。店長からの報告では頑張っている、力がついてきていると聞いていた。
来年1年やったら店長になれるだろうと思っていた。思いこみはいかな。」
(第三者の椅子に座って。図④)

第三者……(感想)「最近入ってきたスタッフがえらい人に向かって喋って緊張している
図① というか、フランクに喋っている雰囲気ではないなあ。建て前というか、本音を
言えない何かがあるのかな？」

(2) ポジション・チェンジのワーク パート2 (関係を変えてイメージ体験する)

続いて、関係を変えてポジション・チェンジのワークを実施する。ここで「As if フレーム」を導入する。違う関係を作れるとしたらどういう関係かを質問し、その関係で対話をやり直すとどうなるかイメージしてもらった。

筆者……「もし違う関係を作れるとしたら、どんな関係だと思いますか？」

A氏……「プライベートな、くだけた自分をみせたり、一緒に飲みに行ったり、お茶を飲みに行ったり、朝礼の熱い自分とは違う自分をあえて見せていくと思います。」

一通り、新しい関係での対話のイメージを聞いた後、それぞれの椅子に座って、そのイメージを体験してもらうことにした。

筆者……「では、Aさんの椅子に座ってください。(A氏の椅子に座ってもらう。図②) Gさんにどのように話しかけますか？」

A氏……「(冗談まじりで) 話があるって、やめてしまうのではないか？」

図③

筆者……「では、Gさんの椅子に座ってください。(第三者の椅子を経由してG氏の椅子に座ってもらう。図⑤) そして、G氏の気持ちになってもらってから) では、Gさん、今の気持ちはどうですか？」

G氏……(気持ち)「やめたいという気持ちはあるけど、社長にそれをちょっと伝えてみよう。相談してみよう。そうしたらなんとかなるかもしれないし。体力はやっぱりきついけど。」

筆者……「そして、Aさんに何と言いますか？」

G氏……「ちょっとすみません。今、悩んでいることがあります。……体力がきついので、この調子だったら続きそうにありません。」

筆者……「では、その席を外れていただけませんか？(と言って、第三者の椅子に座ってもらい図⑦, 気分転換した後でAさんの椅子に移動してもらう。図②) Aさんの方からGさんに何を言われますか？」

A氏……「何言ってるの？」(話し方もさっきとは違う。友達に話しかけるように。)
図③ めるのは仕方ないけど、ちょっと待て。」(もっと引き止めると思う。)

筆者……「その他には？」

A氏……「同じ条件でみんなやっていて、みんなしんどいのだよ。IやFだってもっと図③ 大変な目にあってきたけど、歯をくいしばって頑張っているんだ。今のシフトが良いとは俺も思ってないよ。将来的にはもっとプライベートの時間を増やそ

うとは思っているが、出店するときとかは、みんなで一致団結して頑張らないといかんときはあるだろう？ 受験でもそうだろう，夜なべして頑張るだろう？ G君も，もうちょっと頑張ってみないか？」

※以下同じ要領で進行したので，これ以降，筆者の発言などは省略する。

G氏……(気持ち)「その言葉を信じて，もう少しがんばってみようかな。2人の関係が
図⑥ 良いから，この人についていこうかなと思う。」

(第三者の椅子に座る。図⑦ 気分転換した後で。)

第三者……「二人が会話をしている表情からは，やめる，やめない，という話をしてい
図⑧ るようには見えない。笑い声も起きて，なごやかな雰囲気である。」

「(話し終えた状態を見て) お互いの言いたいことが言いあえて，相手からの信頼度も確認できてさっぱりした感じ。じゃあ，頑張ろう，と握手して別れる感じ。」

(A氏の椅子に再び座る。図⑨)

A氏……「話している内容，言っていることがかなり変わった感じがする。さっきは，
図⑩ そこに，人間的な関係があったんだろうかと思う。もっと人間的な関係が必要ではと思った。信頼感がなかったから，淡々とした，しゃあないなという会話になった。何事も人間関係だな。」

4 ポジション・チェンジのワークの分析

関係を変えて立場を代えてワークを実施したことで，全く違う関係（と感情）が生まれた。G氏は，最初，「社長は怒るのではないだろうか……怖いなあ。」と言っていたが，関係を変えたパート2のワークの後では，「やめたいという気持ちはあるけど，社長にそれをちょっと伝えてみよう。相談してみよう。そうしたらなんとかなるかもしれないし。」という発言に変化した。また，「社長にもう少し話をして欲しかった。」「社長はあまりにつきあいが浅くて，1対1であまり喋ったことがないので，何を考えているかわからない。」と最初は言っていたが，関係を変えたワークの後では，「その言葉を信じて，もう少しがんばってみようかな。2人の関係が良いから，この人についていこうかなと思う。」と言うようになった。

A氏も，最初は，G氏の申し出に対して，「混乱している。びっくりしている。そうか，そういう言葉が出てきたなあ。」とその気持ちを言っていたが，パート2のワークの後で

は、「(冗談まじりで) 話があるって、やめてしまうのではないか？」という発言に変わった。そして、「もっと引き止めると思う。経営幹部のK氏だったらもっと引きとめるのだから、G氏でも同じようにひきとめると思う。」と言った。

第三者としても、最初は、「最近入ってきたスタッフがえらい人に向かって喋って緊張しているというか、フランクに喋っている雰囲気ではないなあ。建て前というか、本音を言えない何かがあるのかな？」と言っていたが、関係を変えたワークの後では、「やめる、やめない、の話をしているようには表情からは見えない。笑い声も起きて、なごやかな雰囲気である。」「お互いの言いたいことが言いあえて、相手からの信頼度も確認できてさっぱりした感じ。じゃあ、頑張ろう、と握手して別れる感じ。」といった発言に変化した。

最終的に、A氏自身も、「話している内容、言っていることがかなり変わった感じがする。さっきは、そこに、人間的な関係があったんだろうかと思う。もっと人間的な関係が必要ではと思った。(中略) 何事も人間関係だな。」と言うまでになった。

このワークの後で、「今、振り返ってみて気づくこと、発見したこと、思うことなどはありますか？」とA氏に質問したところ、「ポジション・チェンジというのは初めての体験だった。人の立場になって人の気持ちを考えるということは、日々現場でやっているの、あまり意識に変わりはないが人間関係が大切ということを再認識できた。」と言った。A氏が「日々現場でやっている」ことは意識レベルの実践だと思われるのに対して、NLPのワークは、無意識にアクセスして、意識レベルより深いところにあるものを体験することを意図している。A氏の発言をそのまま受け取れば、このワークで無意識的な体験ができたとは言えないが、A氏の様子、回答をみる限りでは、無意識の領域に入り、大きな意識変化が起きたようにみえた。

上述のように、A氏は、当初は「人材育成に関して100%やったつもりだ」「コミュニケーション不足であった。」と言っていたが、このワークを体験した後は「そこに人間的な関係があったんだろうかと思う。」と言い、より広がった概念でとらえ、問題の本質的な解決策も発見できたようにみえた。

さらに、このワークをセッションの前に実施したことで、A氏の感情をリセットし、この後のセッションに集中できる環境を作れた。

Ⅲ ニューロロジカルレベルの統一のセッションに関する考察

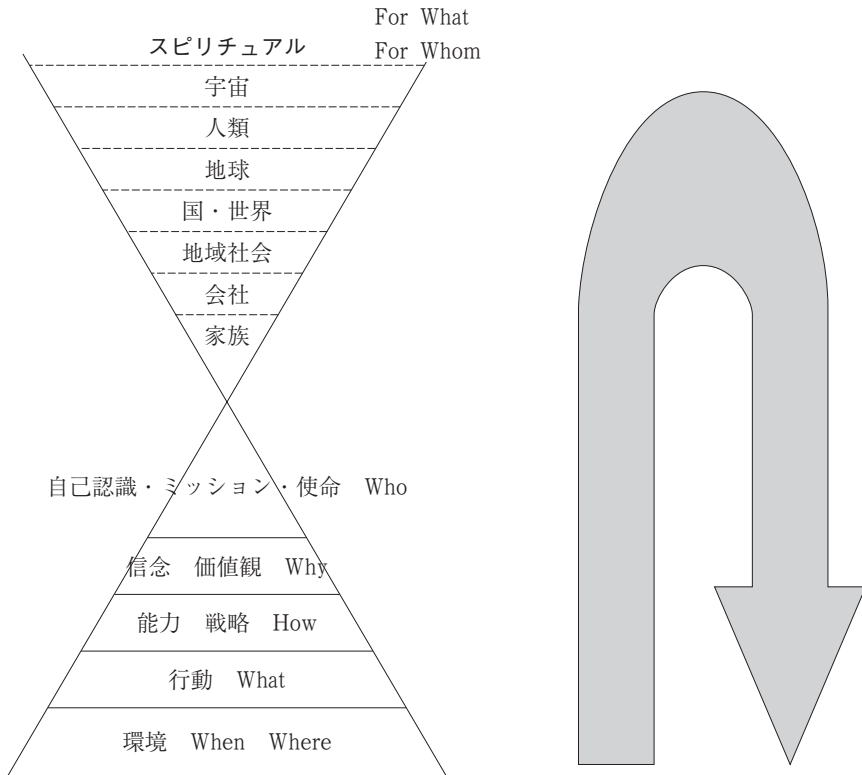
1 ニューロロジカルレベルの統一のセッションの回答

ポジション・チェンジのワークの後で、ニューロロジカルレベルの統一のセッションを実施した。第1稿で紹介した経営幹部M氏とのセッションと同様に、スピリチュアル・レ

ベルの領域を今までよりも細分化して、家族、会社（関係者）、地域社会、国、世界、宇宙レベルで質問した。以下でその回答を紹介する。

図表2 ニューロロジカルレベル⁵⁾

※矢印は、ワークで質問していくプロセスを示している。



ニューロロジカルレベルの統一のセッションに先立って、アウトカムと具体的な数値目標を以下のように設定した。スピリチュアル・レベルの領域のみ筆者の質問も一部記載した。

アウトカム……夢に向かってがんばっている人を応援する。そのために店舗拡大をしている。
 目標……………あと5年で7店舗、2016年4月に10店舗。

セッションで出てきた回答は以下のとおりである。

ニューロロジカルレベルの統一のセッション (2回目・7/3)

6. 環境

- ・事務所に出勤すると、スタッフが一人事務の仕事をしている。電話が鳴っている。
- ・自分は前日の売上を見て、気になることがあったら店長に確認し、指導している。お昼は業者さんと新店舗の打ち合わせをし、10店舗あるうちの3店舗を廻る。店長の表情とかを見て、時間があえばお茶を飲みながら話している感じ。夜は同業者の経営者と情報交換を兼ねて、食事会をしている。

5. 行動

- ・スタッフも増え、30人くらいになり、いつも元気で前向きで、あんな人になりたいと思われるような人になっている。あるいは、そういう役割を演じている。

4. 能力

- ・困難に負けない力
- ・折れない心
- ・くじけない心
- ・トラブルはあるけど、それに負けない、どうしたら打ち勝つことができるか、打ち勝ってきた自信はある。
- ・飲食業の経験はある。知識もある。

3. 信念・価値観

- ・どんな環境にあっても、前向きにがんばるということ。
- ・がんばったら必ずうまくいくのだ、ということを伝えていきたい。

2. 自己認識

- ・そういう信念を従業員に伝えていく。グループに関わる人に伝えていく。

1. スピリチュアル (今回は、家族、会社、地域社会、国、世界、宇宙と階層ごとに⁶⁾筆者……「そんなAさんは、家族や仲間に対し、どんな存在で、どんな価値を差し出せるでしょうか?」(家族)

A氏……自分が苦勞して育てた子供が社会的には少なくとも人並みにやっている、良

かったなあと人生の最後で思える。

- ・あゝ息子ががんばっている、あの子を産んで良かったなあと思ってもらいたい。

筆者……「そんなAさんは、職業人として、また一人の人間として、社会に対してどんな貢献ができますか？」(会社、関係者)

A氏……グループで売上の目標を持って、うちこんでいけることの面白さ、素晴らしさを提供できる。夢をかなえる、自分のしたいことができるようになる。

- ・あのおっさんの言うことを聞いて、人生が変わってきたなあ、今の自分があるのだなあと思ってもらえる。

筆者……「そんなAさんは、地域社会に対してどんな貢献ができますか？」(地域社会)

A氏……店舗が増える。お客さん数が増えて、繁盛していることは、雰囲気、商品も含めて満足している人々が多いということ。ささやかながら近隣の地域、大阪、大阪の食文化に少しは貢献していると感じる。もちろん、税金も多く払っているし。

筆者……「そんなAさんは、国に対してどんな貢献ができますか？」(国)

A氏……国というと広すぎるなあ。税金の面で貢献しているのかなあ。スタッフも増えていくから、関係者、取引業者も増えていく。そういう人たちの夢がなかった。

- ・どこにも就職できない人を雇っているから、広くは日本に貢献しているのかなあ。

筆者……「そんなAさんは、世界に対してどんな貢献ができますか？」(世界)

A氏……世界の中で日本の役割を果たしているわけだから、ODAとか。だから地球とか人類とかにつながっていると信じている。

筆者……「Aさんの本質であるスピリット(生命、魂)は、宇宙といったより大きなシステムとつながっています。Aさんのスピリットは何を求め、この世界にどんな価値をもたらし、貢献したいと願っていますか？」(宇宙)

A氏……宇宙は分からんなあ。

2. 自己認識

- ・夢に向かって頑張る人の最も強力な応援団でありたい。そういう人が一人でも増えたら地域社会のためにも日本のためにも頑張っていける。人を育て、その人が成功していて、その人に喜んでもらえる。その人も新たな人を育てていく。そういうの

が嬉しい。

3. 信念・価値観

- ・ 1つのことに向けて頑張ることは素晴らしいことだ。
- ・ 頑張っている人は必ずごほうびがあるはず。

4. 能力

- ・ まず自分が誰よりも頑張る。
- ・ 数は少ないけれど、その頑張りを人に伝えることができる。一緒に頑張っていこうと思ってもらえる。

5. 行動

- ・ みんなの見本になるような、元気で頑張っている人になりたい。魅力的な人になるよう努力を続ける。自然と人がついてくるような人になれるよう努力を続ける。この人についていったらよく変わる、そういう人に人はついていく。この人についていったら金持ちになれるかなあと考える。
- ・ まずは自分が魅力的になる。

6. 環境

- ・ さっきと一緒にかなあ。同じ価値観の同業者の経営者とだけつきあっていたらいかなあ。異業種の人ともつきあっていくべきかなあ。

2 ニューロロジカルレベルの統一のセッションの回答の分析

以下では、ニューロロジカルレベルの統一のセッションを、4つの観点から分析していく。

(1) ニューロロジカルレベルの統一のセッションの回答の変化

6月26日（日）に実施した1回目のニューロロジカルレベルの統一のセッションの回答後にA氏は、「不思議な感じがした。」という戸惑いの感想を言ったが、今回は2回目でもありセッションに慣れてきた印象をうけた。そのため回答に以下のような変化が生じた。

1回目……『Aさんと出会って、本当に良かった。あの人が俺の人生を変えた』と言っ

て欲しい。」

2 回目……「あのおっさんの言うことを聞いて、人生が変わってきたなあ、今の自分があるのだなあと思ってもらえる。」

1 回目……「自分の経験してきたことを人に伝えたい。同じように一緒に頑張って成功していこう。」

2 回目……「一緒に頑張っていこうと思ってもらえる。」

「欲しい」「伝えたい」という希望的な表現から、「思ってもらえる」と受動態の表現に変化した。

(2) 意識が働いた回答

他方で、以下の回答は意識が相当働いた回答と言える。

「店舗が増える。お客さん数が増えて、繁盛していることは、雰囲気、商品も含めて満足している人々が多いということ。」

「どこにも就職できない人を雇っているから、広くは日本に貢献しているのかなあ。」

これらの回答は、「〇〇ことは□□ということ。」「〇〇から、□□いるのかなあ。」といった論理的思考の表現になっており、意識がかなり働いたものと言える。また、「異業種の人ともつきあっていくべきかなあ。」と自問自答するような表現も意識が働いていることが推察できる。このようにA氏のセッションでは無意識にアクセスして無意識の中から回答を引き出してくるという点では筆者が期待していたレベルには至らなかった。

(3) スピリチュアル・レベルの領域を細分化した質問の影響

A氏は回答後、「難しかった。普段思っていないことを質問された。」と言った。これはスピリチュアル・レベルの質問を今までよりも細分化して質問されたことの影響だと思われる。A氏は、次のような戸惑いも口にした。

「日本のためになんてあまり考えたことがなかった。今の段階では、そこまでイメージがわからない。東京、名古屋に出店したら違うかもしれないけど、そこまでは目標にしていけないというのが正直あった。」

「将来の自分の姿は、イメージできることしか実現できないと言われるけど、セントラル・キッチンで、100店舗作るとかまでは想像できない。実現可能かどうかのレベル

「までしか今はイメージできない。」

この発言からは、A氏が創業10年で10店舗というアウトカムは明確に持ちつつも、その後続くアウトカム（メタ・アウトカム）はまだ明確化できていない様子が分かる。これらの戸惑いを口にしつつも、国レベルの質問に対する回答では、以下のように答えた。

「広くは日本に貢献しているのかなあ。」

さらに、その後の自己認識レベルの質問に対しては以下のように答えた。

「夢に向かって頑張る人の最も強力な応援団でありたい。そういう人が1人でも増えたら地域社会ひいては日本のためにも頑張っていける。」

これは、スピリチュアル・レベルの階層の質問に答えた後で、より下位階層の自己認識レベルの質問に答えていく際、前の質問と回答がA氏の中に残っており、その後の回答に影響を与えたものと考えられる。このことは、上位のレベルの変化は必ず下位のレベルに影響し、何らかの変化を起こすというニューロロジカルレベルの性質を表している。

また、スピリチュアル・レベルの領域を細分化して質問をしていくことで、普段意識できていない地域社会、国、世界、宇宙などに意識を向けさせることができた。ニューロロジカルレベルの質問をこのように細分化して質問していった結果、戸惑いを感じながらも、A氏は、無意識を揺さぶられ、いつもとは違う表現をしたものと思われる。

(4) ポジション・チェンジのワークの影響

今回、2回目の行動レベルの回答としては以下のものがあつた。

「みんなの見本になるような、元気で頑張っている人になりたい。魅力的な人になるよう努力を続ける。自然と人がついてくるような人になれるよう努力を続ける。」

先に紹介した関係を変えた後のパート2のワークで出てきた「この人についていこうかなと思う。」というG氏の発言がA氏の中に残っており、ニューロロジカルレベルの統一のセッションで、「自然と人がついてくるような」という表現が出てきたのではないかと考えられる。

このようにワークでの体験や視点、感情が無意識レベルに残り、その後のセッションや質問に影響を与える可能性が高い。今回はワークの直後にセッションを実施したため、その効果がより出やすかったものと思われ、ワーク、セッション、質問などの順番、時間差などが重要という示唆が得られた。

また、「6. 環境レベルの質問」の1回目と2回目では以下のように回答に変化が見られた。

最初の「環境レベルの質問」……「夜は同業者の経営者と情報交換を兼ねて、食事会をしている。」
2回目の「環境レベルの質問」……「同じ価値観の同業者の経営者とだけつきあっていたらいかんなあ。異業種の人ともつきあっていくべきかなあ。」

「自然と人がついてくるよう」な魅力的な人になるには、同じ価値観の同業者の人とのつきあいだけでなく、異業種の人たちともつきあっていく必要があると考えた可能性がある。このように、ポジション・チェンジのワークとセッションとがシンクロして回答に変化をもたらした可能性がある。

IV 『ビジョナリー・カンパニー』の質問とドラッカーの5つの質問に対する回答の変化とその分析

ポジション・チェンジのワークとニューロロジカルレベルの統一のセッションの後、『ビジョナリー・カンパニー』の質問（3回目）と、ドラッカーの5つの質問（3回目）を実施した。

1 『ビジョナリー・カンパニー』の質問に対する経営者A氏の回答の変化

『ビジョナリー・カンパニー』の質問に対する経営者A氏の回答は1回目から3回目に至るまでに以下のように変化した。

(1) 『ビジョナリー・カンパニー』の質問に対する1回目の回答

『ビジョナリー・カンパニー』の質問 (A氏・1回目・6/26)

1. 「われわれが実際に、何よりも大切にしているものは何なのか？」(箇条書き)

夢をもって自分が頑張る。

夢をもって頑張っている人を自分が応援する。

2. 「会社を清算しても、従業員にも株主にも経済的な悪影響をおよぼさないでしょう。

それでも会社を清算しないのはなぜなのか？ 会社がなくなったとき、われわれが失うものは何なのか？」(会社の目的, 会社の基本的な存在理由)

俺らが夢に向かって頑張れるという舞台がなくなる。

(2) 『ビジョナリー・カンパニー』の質問に対する2回目の回答とその分析

『ビジョナリー・カンパニー』による質問 (A氏・2回目・6/26)

1. 「われわれが実際に、何よりも大切にしているものは何なのか？」(箇条書き)

夢に向かって, まず自分が頑張る。

夢に向かって頑張る人を応援していく。

スタッフのそれぞれが夢がかなうこと。

うちに関わってくれる人が幸せになること。

2. 「会社を清算しても、従業員にも株主にも経済的な悪影響をおよぼさないでしょう。それでも会社を清算しないのはなぜなのか？ 会社がなくなったとき、われわれが失うものは何なのか？」(会社の目的, 会社の基本的な存在理由)

自分やスタッフが頑張れる, 目標, 夢に向かって頑張る舞台だと考える。

当社に関わる人を幸せにできなくなるから。

第1稿でも指摘したとおり, 1回目(6/26)では, 「自分」や「俺らが」が主語になっていたのに対して, この2回目(同日の6/26)では, 「自分」だけでなく「スタッフ」, 「関わってくれる人」が加わった⁷⁾。

(3) 『ビジョナリー・カンパニー』の質問に対する3回目の回答とその分析

ワークとセッションの後で実施した3回目の質問に対する回答は以下のとおりである。

『ビジョナリー・カンパニー』の質問 (A氏・3回目・7/3)

1. 「われわれが実際に、何よりも大切にしているものは何なのか？」(箇条書き)

努力して頑張って目標を達成する。

自分の夢をかなえることの面白さ。

そういう人たちを応援することの面白さ。

当社に関わる人が幸せになれる。幸せになっている姿。

2. 「会社を清算しても、従業員にも株主にも経済的な悪影響をおよぼさないでしょう。それでも会社を清算しないのはなぜなのか？ 会社がなくなったとき、われわれが失うものは何なのか？」（会社の目的、会社の基本的な存在理由）
- 夢に向かって頑張る人、頑張っている人が活躍できる舞台がなくなる。
- それを見て、楽しめる場所がなくなる。
- 関わる人が幸せになることが見られない。

以下では、2回目からこの3回目にかけて変化した点を2つの観点から分析していく。

(a) 主体的になり、実現の可能性が高まった回答

1つ目の質問に対しては、以下のように変化した。

1回目（6/26）……「夢をもって頑張る」
 →2回目（6/26）……「夢に向かって頑張る」「夢がかなう」
 →3回目（7/3）……「夢をかなえる」

同様に、目標に関する回答は以下のように変化した。

2回目（6/26）……「目標に向かって頑張る」
 →3回目（7/3）……「目標を達成する」

このように回を追うごとに、夢や目標に対する姿勢に主体性が増し、実現の可能性が高まった印象をうける。

(b) 外からの違うポジションに立った回答

3回目の回答では、「夢をかなえることの面白さ」、「応援することの面白さ」と「面白さ」という言葉が付け加わった。同様に2つ目の会社の目的、会社の基本的な存在理由についての質問に対しても、以下のように変化した。

1回目……「頑張れる」
 →2回目……「頑張れる」「頑張る」「幸せにできなくなる」
 →3回目……「それ（夢に向かって頑張り、活躍すること）を見て、楽しめる」、（それを）「見られない」

「夢に向かって頑張り、活躍すること」を、「見て、楽しむ」という外からのポジションに立って回答しているとき、A氏は2回目までと違う映像を見ていたものと思われる。後日、「少し時間が経って回答を振り返ってみてどうですか？」とA氏に文書で質問したところ、「自分がかんばって自分の夢に向かっていくことはすごく楽しいし、人が同じように夢に向かってがんばる姿を自分が見ること、その人々を自分が応援することも楽しい。」という返事を書いてきた。ニューロロジカルレベルの統一のセッションの自己認識レベルの回答で出てきた「夢に向かって頑張る人の最も強力な応援団」というイメージが影響を与えたものと考えられる。

2 ドラッカーの質問に対する経営者A氏の回答の変化

ドラッカーの5つの質問に対する経営者A氏の回答は1回目から3回目に至るまでに以下のように変化した。

(1) ドラッカーの5つの質問に対する1回目の回答

ドラッカーの5つの質問 (A氏・1回目・6/26)

1. 自分たちの事業は何か？

- ・飲食業。

2. 顧客は誰か？

- ・自分の店舗に来てくれるお客さん。
- ・当店で飲食をし、会計をしてくれるお客さん。
- ・まだ店舗に足を運んでくれてないけど、興味をもってきている人。
- ・これから雑誌とかテレビでうちのことを知ってくれる人。

3. 顧客にとっての価値は何か？

- ・よそのお店に行くのだったら、うちの方がコストパフォーマンスが良い。
- ・スタッフのサービスとか、ご飯大盛りだったら得だよ、とか。

4. 自分たちの事業はこれからどうなるか？

- ・ますます顧客を増やして拡大していきたい。
- ・その結果、夢をもった人の夢をかなえることができるし、お客さんの満足度が高ま

る。

- ・近所の地域社会に貢献できる。

5. 自分たちの事業はどうあるべきか？

- ・自分はもちろん，スタッフの夢をかなえる。
- ・夢をかなえない事業拡大はしたくない。
- ・たまたま紹介されたからやるというのは違う。

(2) ドラッカーの5つの質問に対する2回目の回答とその分析

ドラッカーの5つの質問 (A氏・2回目・6/26)

1. 自分たちの事業は何か？

- ・飲食業
- ・広い意味での人材育成業
- ・幸せな人をより沢山作りだしていくこと。

2. 顧客は誰か？

- ・店舗に来てくれるお客様
- ・従業員
- ・うちに関わる全ての人

3. 顧客にとっての価値は何か？

- ・飲食してくれるお客さんには，コスト・パフォーマンスが良い。
きれいな店舗で食べられて気持ちいい。
スタッフからは元気をもらえて嬉しい。
- ・スタッフはどこの飲食店，企業よりも自分が幸せになれる，夢がかなえられる。
- ・関わる全ての人が幸せになれる。

4. 自分たちの事業はこれからどうなるか？

- ・店舗を拡大することで，より多くのお客さんに満足してもらえる。
- ・夢に向かって働いて，夢をかなえるスタッフもより多く雇うことができる。

・関わる全ての人もより幸せになれる。

5. 自分たちの事業はどうあるべきか？

- ・幸せになる人がより多くなったら良い。
- ・関わる全ての人が幸せになったら良い。
- ・そういう意味で店舗拡大したい。

事業に関する質問に対して、1回目（6/26）では「飲食業」だけだったが、2回目（同日）では、「人材育成業」,「幸せな人をより沢山作りだしていく」という表現が加わった。

顧客に関する質問に対しても、1回目では、「顧客」だけだったが、2回目では、「従業員」,「関わる全ての人」が加わった。回答後、A氏に振り返ってもらったところ、「(回答が) 変わってきたなあ。」と感想をもらした⁸⁾。

(3) ドラッカーの5つの質問に対する3回目の回答とその分析

ポジション・チェンジのワーク、ニューロロジカルレベルの統一のセッションの後のドラッカーの5つの質問に対する3回目の回答は以下のとおりである。

ドラッカーの5つの質問 (A氏・3回目・7/3)

1. 自分たちの事業は何か？

- ・飲食業
- ・人材育成業
- ・かかわる人を幸せにすること

2. 顧客は誰か？

- ・飲食をしてくれるお客様
- ・スタッフから関係者まで
- ・大阪に住んでうちに飲食に来てくれる可能性のある人

3. 顧客にとっての価値は何か？

- ・お客さんにとって、コスト・パフォーマンス。
元気をもらえる、気持ちよく食事できたという意味で。

- ・スタッフにとって、やりたいことが現実になる。
夢をかなえられるステージ。
自分のやりたいことを実現させるノウハウが学べる。
- ・関係者にとって、給料をもらって働くけれど、それ以上のものがもらえる。
どうせ米を卸すのだったら、うちに卸した方が幸せになれる。
ふつうに商売する以上のものがもらえる。スタッフ、顧客、業者さんも同じ。

4. 自分たちの事業はこれからどうなるか？

- ・店舗を増やしていくことで、お客さん、スタッフ、関係者を増やしていく。より幸せな人を増やしていく。

5. 自分たちの事業はどうあるべきか？

- ・飲食業、業者の中でも見本になるような。
- ・会社としてああいう会社良いよね、と思える会社になる。
- ・会社の見本になる。

3回目のドラッカーの5つの質問に対する回答の特徴は以下の3点である。

(a) 主体的になった回答

3回目です業に関する回答は以下のように変化した。

1回目、2回目……「満足してもらえる」「多く雇うことができる」「幸せになれる」
「幸せになったら良い」
→3回目……「より幸せな人を増やしていく」

回答が主体的な表現に変わった印象を受ける。ニューロロジカルレベルの統一のセッションによるイメージ体験が無意識に残り、A氏の意識を大きく変化させたものと考えられる。

(b) 「会社の見本になる」という回答

「自分たちの事業はこれからどうあるべきか？」という質問に対して、「幸せになったら良い」という回答から「会社の見本になる」という主体的な表現になり、「見本」という表現に変化した。

後日、「少し時間が経って回答を振り返ってみてどうですか？」と文書でA氏に質問したところ、「事業を成長させていく、店舗を増やしていく、その結果だけではなくオリジ

ナルティーあふれる店舗独特の社員教育など他社が注目するような会社にしていきたい。」
「人と違ったことをやりたい。面白いことをやっているということで人から注目を集めたい。」と書いてきた。「会社の見本になる」という回答については、後日、A氏自身はどうして出てきたのかは自分でもわからないと言った。

(c) 意識が働いた回答

今回、「顧客にとっての価値」についての質問に対して、A氏は、「どうせ米を卸すのだったら、うちに卸した方が幸せになれる。」と回答した。自分の言葉の論理の適切性を確認しながら話している印象で、意識の方が働いていた様子だった。(a)で紹介した回答をみると無意識が働いていたと考えられるものの、筆者としては、もっと無意識を活用して回答することを期待していた。経営理念のようなミッション・レベルの言葉を引き出そうと思えば、無意識にアクセスして、意識下にある言葉を引き出してくることが必要と考えたからである。

V む す び

今回の研究では、ポジション・チェンジのワークとニューロロジカルレベルの統一のセッションが、経営者の意識変化にどのような影響を与えるのか、そのセッションで細分化してスピリチュアル・レベルの質問をしていくことがA氏の回答にどのような影響を与えるのかななどを分析していった。

まず、A氏、G氏、第三者との間で、ポジション・チェンジのワークを実施したところ、G氏は、最初（パート1）、「社長はあまりにつきあいが浅くて、1対1であまり喋ったことがないので、何を考えているかわからない。」と言っていたが、パート2のワークでは、「2人の関係が良いから、この人についていこうかなと思う。」と変化した。又、第三者についても、最初（パート1）は、「緊張しているというか、フランクに喋っている雰囲気ではないなあ。建て前というか、本音を言えない何かがあるのかな？」と言っていたが、パート2のワークでは、「笑い声も起きて、なごやかな雰囲気である。」に変化した。

「As if フレーム」で関係を変えたり、立場を変えたりしてワークを実践した結果、これらの発言にみられるように2人の関係が変わり、「もっと人間的な関係が必要ではと思った。(中略) 何事も人間関係だな。」というA氏の発言を引き出した。このようにA氏の意識変化を起こした（同時に感情をリセットした）ことで、その後のセッションに集中できる環境を作ることができた。

また、関係を変えた後に実施したパート2のワークでは、「この人についていこうかな

と思う。」というG氏の発言が出た。この発言がA氏の無意識に残っていたために、その後のニューロロジカルレベルの統一のセッションで、「自然と人がついてくる」という発言が出たのではないと思われる。このようにワークの後に続けてセッションを実施することは、ワークの体験や視点、感情が無意識に残り、セッションに影響を与える可能性が高い。今回はワークの直後にセッションを実施したために、その効果が出やすかったものと思われ、ワーク、セッション、質問などの順番、時間差などが重要になるという示唆も得られた。

さらに、「6. 環境レベルの質問」の回答が1回目と2回目とでは以下のように変化した。

- 1 回目の回答……「夜は同業者の経営者と情報交換を兼ねて、食事会をしている。」
 2 回目の回答……「同じ価値観の同業者の経営者とだけつきあっていたらいかんなあ。
 異業種の人ともつきあっていくべきかなあ。」

「自然と人がついてくる」魅力的な人材になるには、同じ価値観の同業者の人とつきあうだけでなく、異業種の人たちともつきあっていく必要があると考えた可能性がある。ポジション・チェンジのワークとこのセッションとがシンクロして回答に変化をもたらした可能性がある。

なお、ニューロロジカルレベルの統一のセッションの1回目（6/26）で、A氏は戸惑いを口にしていたが、今回の2回目（7/3）では、セッションに慣れた印象をうけた。このセッションは、どれだけ深く体験に入れたかが重要であり、この点はセッションに好影響を与えたものと思われる。回答にもいくつかの変化が見られた。例えば以下の変化である。

- 1 回目……「『Aさんと出会って、本当に良かった。あの人が俺の人生を変えた』と言
て欲しい。」
 2 回目……「あのおっさんの言うことを聞いて、人生が変わってきたなあ、今の自分があるのやなあと思ってもらえる。」

- 1 回目……「自分の経験してきたことを人に伝えたい。同じように一緒に頑張って成功していこう。」
 2 回目……「一緒に頑張っていこうと思ってもらえる。」

これらの回答では、「欲しい」「伝えたい」「向かって頑張る」という希望的な表現から、「思える」「思ってもらえる」という受動態の表現に変化した。また、「ビジョナリー・カ

ンパニー」の質問，ドラッカーの5つの質問に対する回答も以下のように変化した。

<「ビジョナリー・カンパニー」の質問>

1回目（6／26）……「夢をもって頑張る」
 →2回目（6／26）……「夢に向かって頑張る」「夢がかなう」
 →3回目（7／3）……「夢をかなえる」

2回目（6／26）……「目標に向かって頑張る」
 →3回目（7／3）……「目標を達成する」

<ドラッカーの5つの質問>

1回目，2回目……「満足してもらえる」「多く雇うことができる」「幸せになれる」
 →3回目……「より幸せな人を増やしていく」

どの回答も3回目では，夢や目標の実現可能性が高まり，より主体的な表現に変わった印象を受ける。すぐその前に実施したニューロロジカルレベルの統一のセッションによるイメージ体験が，意識を大きく変化させたものと考えられる。

また，3回目の回答では，「夢をかなえることの面白さ」「応援することの面白さ」と「面白さ」という言葉が付け加わったこと他に，以下の変化もみられた。

1回目……「頑張れる」
 →2回目……「頑張れる」「頑張る」「幸せにできなくなる」
 →3回目……「それ（夢に向かって頑張り，活躍すること）を見て，楽しめる」，（それを）「見られない」

後日，「少し時間が経って回答を振り返ってみてどうですか？」とA氏に文書で質問したところ，「自分ががんばって自分の夢に向かっていくことはすごく楽しいし，人が同じように夢に向かってがんばる姿を自分が見ること，その人々を自分が応援することも楽しい。」という返事を書いてきた。ニューロロジカルレベルの統一のセッションの自己認識レベルの回答で出てきた「夢に向かって頑張る人の応援団」というイメージが影響を与えたものと考えられる。このようにニューロロジカルレベルの統一のセッションでアウトカムのイメージをしっかりと体験した後で2種類の質問に回答したことはA氏の意識変化に役だったものと考えられる。

ところで，ニューロロジカルレベルの統一のセッションで，スピリチュアル・レベルを細分化して質問した際，A氏は以下のように回答した。

国レベルの質問に対して……………「広くは日本に貢献しているのかなあ。」
 自己認識レベルの質問に対して……「地域社会ひいては日本のためにも頑張っている。」

スピリチュアル・レベルの質問の後にそれより下位階層の質問をしたことで、その後の回答に変化をもたらしたものと考えられる。また、細分化して質問をしていくことで普段意識できていないところに意識を向けさせられたとも考えられる。このアプローチは、経営理念のように上位階層の本質的な言葉を抽出する必要がある際には特に有効だと考える。

なお、NLPのワークやセッションを活用して意識変化を促し、経営理念作成に必要な言葉や表現を引き出そうという今回の試みには、無意識にアクセスし、普段意識化できていないものを引き出そうという意図があった。同様に2種類の質問に対しても、無意識を極力働かせて回答した方が望ましいと考える。今回、この試みはある程度効果があったと思われるが、まだ不十分だと筆者は考えた。たとえば、「店舗が増える。お客さん数が増えて、繁盛していることは、雰囲気、商品も含めて満足している人々が多いということ。」「どこにも就職できない人を雇っているから、広くは日本に貢献しているのかなあ。」などの表現は意識が働いた回答であり、無意識をさらに活用して回答させたかった。無意識をもっと使って回答させるためには、さらに工夫が必要である。こうした課題についてさらに研究を続けていきたい⁹⁾。

注

- 1) 「経営理念の作成方法に関する考察——体験に根差し、社会的価値観を取り入れた経営理念の作成法について——」で検証した。
- 2) 株式会社つぼみフードクリエイティブ 代表取締役 後藤英治氏。同社は、3店舗のカレー店を経営しており、本店は、行列ができる繁盛店である。
- 3) 「食事を提供するときは、100%自信をもって出している。お客さんにどうしたら良いですかと聞いて、いちいちお客さんに合わせたりしていない。T氏との関係もそれと同じではないか。いちいち従業員に意見を聞いて何かするという事ではない。T氏に対しても100%やっていたつもり。」とA氏は言った。
- 4) 「経営理念の作成方法に関する考察——従業員の欲求を取り入れた経営理念の作成法について——」では、A氏とコンフリクトが発生していたC氏との間で同じようなポジション・チェンジのワークを取り入れた。
- 5) Robert Dilts 氏のニューロロジカルレベルの図 [Robert B. Dilts, 2003, ページ: xxi] を参考にした。
- 6) 質問の仕方は、木村佳世子 (2008) 『図解 NLP コミュニケーション練習帳』(株秀和システムを参考にした。
- 7) 1回目から2回目の回答の変化については、「ニューロロジカルレベルのセッションの有効性について」で分析した。

- 8) 1回目から2回目の回答の変化については、「ニューロロジカルレベルのセッションの有効性について」で分析した。
- 9) この課題に対する1つの試みが第1稿で紹介した経営幹部M氏への「一般化のプロセスを方向づけるセッション (M氏・7/13)」であった。

参 考 文 献

- Robert B. Dilts (2003) From Coach to Awakener, Meta Publications
- Robert B. Dilts (1998) Modeling With NLP, Meta Publications
- Robert B. Dilts (1990) CHANGING BELIEF SYSTEMS With NLP, Meta Publications
- 恩蔵直人 (2004) 『マーケティング』 日本経済新聞社
- 木村佳世子 (2008) 『図解 NLP コミュニケーション練習帳』 (株)秀和システム
- ジェームズ・C・コリンズ&ジェリー・I・ポラス (1995) 『ビジョナリー・カンパニー』 日経 BP 出版センター
- 武井一喜 (2006) 『NLP でリーダー脳力をグングン高める法』 VOICE
- P. F. ドラッカー & G. J. スターン (2000) 『非営利組織の成果重視マネジメント』 ダイアモンド社
- P. F. ドラッカー (2007) 『非営利組織の経営』 ダイアモンド社
- P. F. ドラッカー (2009) 『経営者に贈る 5つの質問』 ダイアモンド社
- 加藤雄士 (2011) 「経営理念の作成方法に関する考察——体験に根差し, 社会的価値観を取り入れた経営理念の作成法について——」 ビジネス&アカウンティングレビュー 第7号
- 加藤雄士 (2011) 「経営理念の作成方法に関する考察——従業員の欲求を取り入れた経営理念の作成法について——」 ビジネス&アカウンティングレビュー 第8号