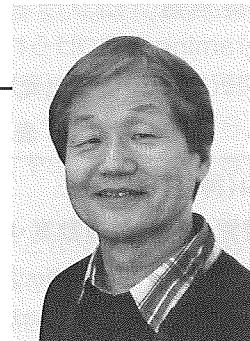


職場の人間関係改善に生かす NLP

サンタフェ NLP/ 発達心理学協会認定トレーナー ICC 認定国際コーチ
梅本 和比己 氏



梅本 和比己 氏プロフィール

1974年 明治大学 法学部法律学科卒業
1974年 ライフサイエンスセンター入社 医療分野の企画担当
1978年 株式会社チーム医療設立 代表取締役
ICC 認定国際コーチ
サンタフェ NLP 発達心理学協会認定トレーナー

<主な著書>

苦手意識は捨てられる（中経出版、2007年）
仕事の苦手がみるみる消える本（PHP研究所、2007年）
栄養指導・教育のためのコミュニケーション技法（第一出版、2004年）
NLP テクニック成功のプロセス（共著、チーム医療、2005年）
エデュケーションナル・キャリアカウンセラー（共著、金城大学短期大学部、2006年）

平成21年6月20日、第10回東京支部特別講座にて梅本先生に「職場の人間関係改善に生かす NLP」のご講演をいただきました。先生にご講演内容をご執筆いただきましたので掲載させていただきます。（支部報委員会）

はじめに

私たち現代人の最大の悩みは人間関係であるといわれるほど、職場や学校、そして家庭や地域で、人間関係がうまくいかないといって悩む方々が増えています。その悩みの大半は、自分の言いたいことをうまく言えない、あるいは攻撃的な相手に対して冷静に対応できないというようなことではないでしょうか？

よりよい人間関係を築くには、「相手の立場になってみることが大切である」などというようなことが言われます。

一方では、「相手の立場になってみるなどということはそう簡単ではなく、わかっていてもできない」という人も少なくありません。

私も同じ悩みをかかえて苦しんでいましたが、これからご紹介する NLP を学ぶことで、「相手の立場になる」方法を少しずつ身につけられるようになり、以前よりはるかに人間関係が楽になってきた気がします。

NLP を学ぶことによって自分らしい生き方を見つけて満足している人たちの中には、NLP をまるで魔法のような方法だという人もいます。確かに魔法と呼びたいくらい、様々な問題を解決するのを助けてくれます。

不安、恐怖、心配、葛藤、悩み、苦手意識、混乱、緊張などから生まれるスランプから救ってくれる、あるいはそ

れらが原因となっているさまざまな人間関係の悩みを解決してくれる不思議な力があります。

今、社会を取り巻く環境は、大きく変わっています。例えば、30～40代のビジネスマンの著しいモチベーションの低下や「うつ病」の増加というようなことが、社会問題になっています。少なくとも毎月のノルマを思うように獲得できないために自信を持てない、どうしても上司とそりが合わなくて会社をやめたいなどと悩んでいる社員が増えています。

本稿で解説する NLP は、人間関係を改善するための戦略的な方法の一つとして、最近人気が高まっています。

働く人々に求められる能力にはさまざまなものがありますが、現代のようにストレスの多い社会に求められているのは、上司や部下あるいは顧客とうまくやっていくコミュニケーション能力、いろいろな苦手意識の克服、仕事や人間関係からくるストレスをうまくコントロールする能力、仕事を成功させる卓越したスキルなどではないでしょうか。

1 NLP とは

NLP は、1970年代の初期にカリフォルニア大学サンタクララ校の言語学の助教授ジョン・グリンダーと、同じ大学の心理学の大学院生リチャード・バンドラーの2人によっ

て研究が開始されました。

神経言語プログラミングは、Neuro-Linguistic Programmingと名づけられていますが、日本語でも、そのまま直訳されています（表）。

表:NLP

■N(神経)－Neuro:

視覚・聴覚・触運動覚・味覚・臭覚の神経学的な過程

■L(言語)－Linguistic: 思考・行動を順序立てる言葉

■P(プログラミング)－Programming:

思考・行動を組織立てること

ジョン・グリンダーと、リチャード・バンドラーは、脳の神経回路の働き（N）と言語（L）を巧みに使う（P）ことで、人の意識や行動を望ましいものに変えていく方法を開発しようと考えていました。

2人は、また心理学や心理療法にとても興味を持っていました。特に、その当時最高の心理療法家といわれていた3人の天才的な治療者、医療催眠家のミルトン・エリクソン、家族療法家のヴァージニア・サティア、ゲシュタルト療法家のフリッツ・パールズに強い関心を持っていたのです。

どうしてこの3人は、その他の心理療法家が治療を諦めてしまうような難しい患者までも治療できるのだろうか？その違いはなんだろうか？なんとかして、その秘密を解きあかしたいと考えていました。

そこで2人は、それぞれの治療者の心理治療の場に立ち会わせてもらって、体験と観察をくり返しました。それらの長期間の体験から、彼らのやり方に共通したパターンがあることに気づきました。個性も性格も異なる3人の臨床家達の治療法には、驚くほど似通った点があることを発見したのです。共通していたのはクライアント（来談者）の「無意識」への関わり方でした。クライアントの無意識の中に潜む可能性や能力を、様々な方法で引き出していたのです。

こうしたパターンを体系化して一つのモデルとして打ち立てられたのが、NLPです。2人は、当初NLPを新しい心理療法の学派としてつくることを目標にはしていました。

天才的な治療者が行っている効果的な治療法をモデルとすることで、他の治療者の役にたつようにしたい、さらにそれを人に教えられるものにしたいという考えがありました。

それは、1975年から1977年にかけて、「魔術の構造」第1巻・第2巻、そして「ミルトン・エリクソンの催眠技法のパターン」第1巻・第2巻として出版されました。

その後NLPは、医療、教育、ビジネス、スポーツなどあらゆる分野に応用され、米国、日本だけでなく世界各地に急速に広まっていきます。

2 人の主觀と五感

ジョン・グリンダーと、リチャード・バンドラーは、人によって外界のできごとを五感によって情報を処理する時に、そ

の人特有の傾向があることに気づきました。人は自分の優位な感覚を使って、できごとをその人なりに受けとめ、受けとめたことを自分の考え方として言語で表現し、自分特有の組み立てを行なながら人生を過ごしていると考えたのです。これが、NLPの原点となる「人の主觀」についての理論です。

私達は、外界からの情報を5つの感覚を通して知覚します。外界の情報を眼、鼻、耳、口、皮膚の5つの感覚器を通して、それに対応する脳の中の感覚システムでそれらの情報を処理しています。

NLPでは、五感を代表システム（あるいは表象システム）と呼びます。特に視覚V（Visual）、聴覚A（Auditory）、触運動覚K（Kinesthetic）を主なシステムと考えています。

ある人は、何かを選択する時にさまざまな可能性や結果をイメージすることで判断しています。このような傾向を持つ人は、決断の前に「何か先が見えて（視覚）きた。」というようなことを言います。ある人は、何かを決める前に、自分や周りの人たちといろいろな対話をすることで考えをまとめながら決断します。このような傾向を持つ人は、「いろいろな人の声（聴覚）を参考にしました。」というようなことを言います。そして、ある人は、自分の体の「違和感」や「フィットする感じ」を参考にしながら物事を決めています。このような傾向を持つ人は、決断の前に「ようやく何かつかめて（触運動覚）きました。」というようなことを言います。

この何気ない言葉やふるまいの中に、その人の代表システムの特徴があり、その人の考え方、信念（NLPでは、地図と表現します）などを見極める手がかりになります。この地図は、人それぞれに全く異なっています。

この代表システムの違いを知り、人が何にどのように関心を持ちどのように反応するかに注意を向けることで、人に対する理解を深めることができます。上司やお客様の代表システムの違いを理解し、後に述べるようなペーシングやバックトラックなどのテクニックを使うことで、信頼関係を深めるとか人間関係を改善する能力が高まります。

3 NLPのテクニックの基本構造

NLPは、その人にとっての問題状況から、その問題を解決できる望ましい状況に変化させるテクニックです。

その基本構造は、次のような単純なものです。手順の長い大きなテクニックでも、さまざまなテクニックを組み合わせてありますが、大枠の構造はほぼ同じです。

第一ステップは、問題状況を明確にすることです。

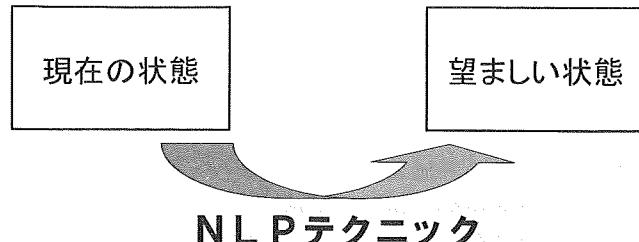
第二ステップは、「どうなりたいか？」という意志を持ち、望ましい状況を明確にすることです。

第三ステップは、NLPのテクニックを使うことで、問題状況から離れ、望ましい変化が生まれます。

NLPのテクニックは、自分を成長させるような心理的な統合に伴う「気づき」によって、望ましい状況や目標を手に入れるための道具です。

今あなたが身に付けているあなたの自分自身とのか

かわり方に気づいて、それをまったく新しい別のやり方で試すことを決意し、その状況にふさわしいNLPのテクニックを使い、新しく得られた望ましい状況の感覚を十分に体験すれば、必ずといっていいほどNLPのテクニックの効果が得られます。



「現在の状態」から「望ましい状態」へ移行するためには、リソース(役に立つ資源)が必要
(注:エコロジーが前提)

図:NLPの基本構造

4 信頼関係をつくるコミュニケーション能力

毎日の仕事を楽しくやりがいのあるものにするには、職場の人間関係に信頼関係が存在していることが基本です。信頼や理解に満ちた関係には、ラポールあるいは共感があります。NLPでは、ラポールとは「人間関係における理解と信頼の関係を成立させ、それを維持する過程でもあり、相手から効果的な反応を引き出す能力」と定義しています。

あなたが、ラポールを成立させるための様々なテクニックを身につけることができれば、あなたの間関係は飛躍的に改善されてきます。

(1) 相手を理解するのに役立つバックトラック

バックトラックは、相手の話した言葉そのものをそっくりそのまま伝え返すという、いわゆる「オウム返し」のテクニックです。また、相手の話が長い時は、その話の内容を要約して返すのが、内容のバックトラックです。

そして、内容のバックトラック以上に難しいのが感情のバックトラックです。感情のバックトラックがうまくいくと、信頼関係がより一層深まります。

バックトラックには、相手は自分の問題を自分で整理し、自分が何をいいたいのか、何を考えていたかに自分で気づいていく効果があります。

バックトラックがうまくいかないという理由の一つは、相手が話したことに対する反応しまって、自分の意見や知識を伝えてしまうことです。

また、「伝え返す」ことがいつの間にか、「同意したことになる」とどこかで思ってしまう人がいますが、バックトラックは、相手の考え方や感情に「同意」することではありません。

ラポールを深めるためには、さらに「ペーシング」という技法を用います。ペーシングは、相手に対する尊敬と配慮を保ちながら、相手の言葉やノンバーバルなメッセージに合わ

せていく方法です。相手に合わせるには、相手がどのような心理的な状態にいるのかが分かっていないかもしれません。

(2) 信頼関係を深めるペーシング

私達は、相手の世界を尊重し、理解を深めながら、よりよい関係を築いていきますが、その時に効果を発揮するのが、ペーシングです。

ペーシングは、ミラーリングとかマッチングともいわれますが、要は相手の動きや語調を相手と合わせて同じようにすることです。親しそうに話をしたり、お互いに楽しそうにしている人たちは、同じ姿勢をしていたり同じような身ぶり手ぶりで話をしたりしています。

これらは、無意識ですがペーシングがなされている状態とみることもできます。

ペーシングの練習は、2人一組になって、一方の人が自由に話をし、もう1人の人が姿勢、ジェスチャー、呼吸、声の調子、話す速度、声の大きさ、よく使う用語などを、なるべく自然に同じようにまねるというやり方によって行います。すぐにそっくり同じようにまねをするのは不自然ですし、時にはかえって逆効果になりますからその点に注意しながら練習します。

このようなアプローチを続けることによって、相手との信頼関係が築かれていきます。相手の言語と非言語的なメッセージに十分注意を払いながらの意識的なペーシングを行うことで、相手の反応が変わってくることを実感できると思います。

(3) 怒りのコントロール

ところで、職場の人間関係で一番難しいことは、上司や部下に腹が立っている時に、その怒りの感情をそのままぶつけてしまいけない時の自分自身の保ち方ではないでしょうか?

NLPのバックトラックとペーシングは、このような時にこそ有効に活用して欲しいのです。相手がどのように批判的、否定的、非効果的にかかわってきてても、効果的な反応としての、バックトラックとペーシングをしていただきたいのです。

人は、自分の仕事のやり方を他人から批判されたり、無責任な形で投げ出されたりすると、ついこちらも感情的になり、批判的、反抗的になります。相手が上司だと、面と向かって批判や反抗はできないために自分を抑えようとしていますが、返事の仕方や顔の表情にその不満は表れています。

コミュニケーション能力は、相手が否定的な刺激でかかわってきた時に、肯定的にかかわる練習をすることによって培われます。時には、心理療法の助けを借りなくてはなりませんが、相手の肯定的な理由を理解しようとして解決できるものです。

私達が自分や相手に対して、面白くないとか、不満だとか、腹が立つなど、どこか否定的になる時には、その裏にしばしばもっともな理由があります。

もっともな理由があるからこそ、相手に対して無性に腹

が立つのです。そして、その怒りを相手にぶつけるのは、そうしないと気がすまないからです。

「理解」は、そのもっともな理由を知るためのものです。理解の能力もトレーニングによって身につくるものです。「理解する能力」とは、確かに相手の刺激は自分にとって気持ちのよいものではないけれども、まず相手の怒りや不満の裏にあるもっともな理由を知ろうという「ある意志を持つた意識的な態度」です。

NLPには、無意識の中にあるもっともな理由を尊重し、その言い分を聞いていくためのいろいろなテクニックがあります。

人は、否定的な感情の裏にあるもっともな理由に関心を持つてもらうと、多くの場合、「自分を尊重された」「癒された」と感じます。もちろんすぐに感じるわけではありませんが、率直な態度で、根気よく肯定的に接し続けられることで生まれてきます。

NLPは、「コミュニケーションは、相手の反応から始まる」と定義しています。

本当に相手とよい関係を作りたいと思うなら、相手の批判的、否定的な発言がどんなに理不尽であっても、相手のその状態を確認し、理解したいという態度で肯定的、効果的に反応するのが、NLPのやり方なのです。

もちろん、相手の理不尽さを我慢することではありません。あくまでも、相手の批判や否定的な発言の背景にある肯定的な動機を引き出し、相手が肯定的、効果的な変化を促すのが目標です。

本当によいコミュニケーションを望むなら、このようなアプローチを試してください。

5 自分自身をよい状態に保つ

NLPの開発者であるジョン・グリンダーと、リチャード・バンドラーの2人は、「10分間恐怖症治療」と名づけた強力なテクニックを大勢の人々の前で示し、専門家達をあつと言わせました。

エレベータや飛行機に乗れない人、蛇やクモの嫌いな人、大勢の人前で話すと頭が真っ白になってしまう人、交通事故などの恐怖体験によるトラウマで苦しんでいる人々を治療し、それらの症状をわずか10分で消し去ってみせたからです。

このテクニックを応用すれば、対人関係に自信が持てない人、例えば営業の苦手な人、嫌いな上司や苦情処理で苦しんでいるビジネスマン達の悩みを解決することができます。

この恐怖症の急速な治療と呼ばれる驚くべきテクニックは、彼らが数年の年月をかけて開発したものです。それは、心理療法、神経学、言語学などの研究成果を取り入れ、組み合わせ、実際に効果ができるやり方に構造化してきたものです。

そして、現在はさらに多くの研究者によって一層洗練されたさまざまな方法で、あらゆる分野に提供され応用されています。

例えば、人前で話すことが苦痛と感じる人々は沢山いま

すが、そのすべての人が心理カウンセリングを受けるわけではありません。ビジネスマンであれば、プレゼンテーションやイベントの際に、人前で話をしなければいけないことが多いと思います。そんな時、事前に十分準備しているにもかかわらず、いざ人前に立つと動搖してしまう人は少なくありません。回数を重ねるうちに慣れる人もいますが、そのたびにつらい思いをします。

このような状態を、NLPでは、その人にとっては単なる「困った状態」以上のものと捉えています。

NLPでは心と体は一つのものとして考えています。心と体を切りはなして、心だけが何かを感じることはできないという意味です。心も体も同時に感じていて、両方で一つなのです。ところが、長い間行なわれてきた多くの恐怖症の治療は、心や感情だけに対するアプローチが中心でした。

グリンダーとバンドラーは、むしろ体へのアプローチ、すなわち無意識へのアプローチが重要なのだと考えていました。人前に立つある時点で、その人の体が自然にあがってしまうことに注目したのです。

人は、何かに反応する時には、心と体が一緒に反応します。その時、体は正直にありのままに反応しますが、意識は必ずしも正直に反応しないことがあります。無意識は意識の賛成がなくても意識に影響を与えることができますが、意識は無意識の了解なしには、無意識を変更できないのです。もし、無意識の了解が得られないのに無理に変更しようとすると、人は病的になります。その代表がストレスによるうつ病です。

しかし、無意識と十分話し合って和解さえできれば、意識は無意識を変えることができるかもしれません。その条件が整ったとき、心や感情（意識）と体（無意識）は一致するといいます。私たちは、このような心と体が一致している時、健康であり安定した状態を保つことができます。

NLPのテクニックは、無意識の領域に働きかけることで心と体が一致することをめざします。もし、あなたがこのようなNLPのさまざまなテクニックを活用すれば、自分自身とのつきあい方、上司や友人、家族や知人との人間関係も変わってくると思います。

時には自分が直接関わらないようなことが原因によって人間関係が悪くなるような事態もありますが、そのような時にもその状況にふさわしい適切な対応をとることができます。

本稿が、NLPに関心を持っていただけるきっかけになることを心から願っています。

