

【研究ノート】

## NLPコーチングに関する一考察 ——プロセス・コンサルテーションの立場から——

加 藤 雄 士

### 要 旨

本稿は、プロセス・コンサルテーションとNLPコーチングについて考察する。最初にⅡ章で、Scheinのプロセス・コンサルテーションについてレビューする。続くⅢ章で、プロセス・コンサルテーションと相性がよいと筆者が考えるプロセス・モデルのニューコードNLPコーチングを考察する。さらにⅣ章で、クラシックコードNLPコーチングの質問の目的といくつかの質問技法について考察する。本稿の考察は、中小企業診断士養成課程における助言理論（コーチング）の教材開発研究を目的とする。

### I は じ め に

本稿は、「クライアント自身が、納得感のある解を自ら探っていけるよう支援する」(Schein, 2016, p.8) プロセス・コンサルテーションとNLPコーチングについて考察する。最初にⅡ章で、Scheinのプロセス・コンサルテーション、およびその姿勢や哲学としての謙虚なコンサルティングについてレビューする。続くⅢ章では、プロセス・コンサルテーションと相性がよいと筆者が考えるプロセス・モデルのニューコードNLPコーチングの技法を考察する。さらにⅣ章で、コンサルテーションに活用できるクラシックコードNLPコーチングにおける質問の目的といくつかの質問技法について考察する。本稿の考察は、中小企業診断士養成課程における助言理論（コーチング）の教材開発研究を目的とし、Scheinのプロセス・コンサルテーションとNLPコーチングの技法とをつなげることを意図している。

## II プロセス・コンサルテーションと個人的な関係の構築

### 1 プロセス・コンサルテーションの前提

Schein (2009) は、「物事の内容よりもプロセスに、つまり、何がなされるかではなく、どのようになされるかに注目したほうがうまくいくのはなぜだろうか」(Schein, 2009=2009, p.22) といい、プロセス・コンサルテーションの有効性を示唆している。そして、その前提について、「問題を抱えて生きていくのはクライアント自身だけ」、「自分が置かれた状況で何が最終的に効果をあげるかがわかるのは、クライアントだけ」、「自分自身で問題を見抜いて対応策を考えないかぎり、クライアントが解決方法を実行に移す可能性は低い」(Schein, 2009=2009, pp.111-112) などといい、クライアント自身が課題解決のプロセスに関与することの重要性を強調している。

### 2 プロセス・コンサルテーションの定義と意義

Schein (1999) は、プロセス・コンサルテーションを「クライアントとの関係を築くこと」と定義し、クライアント自身が出来事のプロセスに気づき、理解することで適切な行動ができるようになるという。

プロセス・コンサルテーションとは、クライアントとの関係を築くことである。それによって、クライアントは自身の内部や外部環境において生じている出来事のプロセスに気づき、理解し、それに従った行動ができるようになる。その結果、クライアントが定義した状況が改善されるのである (Schein, 1999=2002, p.27)。

プロセス・コンサルテーションでは、クライアントが気づき、理解し、行動するというように、主語がクライアントになることがポイントとなる。

### 3 プロセス・コンサルテーションの姿勢・哲学（謙虚なコンサルティング）

Schein (2016) は、自身のコンサルティング経験から、「診断して、次いで助言する」という型どおりのアプローチによるコンサルティングだけではあまり効果がなく、プロセス・コンサルテーションの活用を勧めている。

私自身のコンサルティングでも、「自分が話す」のはうまくいかないことがわかった。さらには、私にコンサルティングを求めるクライアントの多くが、「診断し、次いで助言する」という型どおりのアプローチによるコンサルティングをすでに受けたもの

の、あまり効果がないと気づいていることもわかった。お決まりのアプローチでは、本当の問題が見過ごされたり、さまざまな理由から実行できない、おそらくコンサルタント自身できると思っていない方法を提案されたりする場合が少なくなかったのだ (Schein, 2016=2017, pp. 14-15)。

また、Schein (2016) は、プロセス・コンサルテーションを実践するときの姿勢や哲学を「謙虚なコンサルティング」と呼び、それが必要になるのは、クライアントが直面するかつてない複雑な問題と切迫感から必要性が増しているからだという。

私たちが解決しようとしているのは、かつてない複雑な問題と、かつてない種類のクライアント組織、そしてクライアントが感じているかつてない切迫感である。そのため新しいコンサルティング・モデル、すなわち「謙虚なコンサルティング」が必要になる (Schein, 2016=2017, p. 39)。

ここまで、Schein の 3 冊の著作を引用し、プロセス・コンサルテーションの前提、定義、意義およびその姿勢や哲学としての謙虚なコンサルティングが必要な背景をレビューした。続いて、こうしたコンサルティングにおけるクライアントとの関係性についてレビューする。

#### 4 謙虚なコンサルティングにおける関係性の構築とその後のプロセス

Schein (2016) は、謙虚なコンサルティングを進めるには、コンサルタントとクライアントとの信頼関係が必要となり、レベル 1 (取引上の、お役所的な、ほどほどの関係を保った関係) ではなく、レベル 2 の関係 (個人的な関係) を築く必要があるという。

- ・クライアントの懸念を突きとめるためには、クライアントと支援者が信頼し合い、率直に話ができることが必要である。自分の懸念を打ち明けられるくらい、クライアントは十分に安心できなければならないのだ (Schein, 2016=2017, pp. 306-307)。
- ・支援の場では仕事の域を出ないレベル 1 の関係が珍しくないが、互いを信頼して率直に話をするためには、そのレベルを超えた、個人的な話のできるレベル 2 の関係を築く必要がある (Schein, 2016=2017, p. 307)。

レベル 2 の関係が築けたとコンサルタントが実感できたら、次に何が問題なのか、支援が必要なのはどこか、どんなことをすればよさそうか (問題と解決策の方向性) をクライ

アントと共同で探ることになると Schein (2016) はいう。

- レベル 2 の関係を築けたと実感できたら、何が問題なのか、支援が本当に必要なはどこか、次にどんなことをすればよさそうかを、支援者とクライアントは共同で進めるダイアログの中で探ることになる (Schein, 2016=2017, p.307)。

その問題が単純明快か、それとも複雑で厄介かどうかにより、専門家の役割を担うか、他の専門家に紹介するか、次のアダプティブ・ムーヴを探るかを選ぶことになると Schein (2016) はいう。

- 問題が単純明快だとわかったら、支援者はみずから専門家もしくは医者役割を担うか、あるいはクライアントを他の専門家か医者に紹介するといふ。しかし問題が複雑で厄介だとわかったら、クライアントと支援者は、「これによって問題が解決されるわけではないかもしれないが、次のアダプティブ・ムーヴへつながる新たな情報を得られる」ことを理解したうえで、実行可能なアダプティブ・ムーヴを探すべきである (Schein, 2016=2017, p.308)。

仮に問題が複雑で厄介だとわかったときに、さらにプロセス・コンサルテーションを行いながら、実行可能なアダプティブ・ムーヴを探るべきだと Schein (2016) はいう。アダプティブ・ムーヴ<sup>1)</sup>とは、「診断情報を明らかにしつつ初期介入にもなる」もの (Schein, 2016=2017, p.277)をいい、「診断・分析・提案というモデルに代わる」(Schein, 2016=2017, p.277) ものである。こうしたプロセスでは、変わることを謙虚な姿勢が必要となる<sup>2)</sup>。

## 5 コンサルテーションの3つのモデル (役割)

さらに、Schein (1999) は、コンサルテーションを3つのモデルに分けて説明し、コンサルタントは3つの役割を識別できるようにならなければならないという。

コンサルタントは、次の3種類が識別できるようにならなければならない。①専門家としてのコンサルタントの立場から、クライアントに何をすべきかを告げること、②コンサルタントが気に入っている解決法を売り込むこと、もしくはコンサルタントが使い方を知っているツールを利用するよう売り込むこと、③クライアントにとって助けになると最終的には双方から認知されるようなプロセスに、クライアントを関わら

せること (Schein, 1999=2002, pp.6-7)。

Schein (1999) は、①専門家 (他の専門家を紹介することもある)、②解決法やツールを売り込む人、③プロセス・コンサルタントという3つのモデルを明確に区別する主な理由について、「援助者は一瞬一瞬にどの役割をとり、どの援助モデルを用いるかを選択しなければならないから」(Schein, 1999=2002, pp.8-9) だという。

われわれは実際に何が進行しており、どういう援助役を採用すべきかについて明確にする必要がある。一度に3つの役割をとることはできないのだから、瞬間瞬間にどの役割をとりたいと思っているのか意識しながら1つだけを選ぶべきである (Schein, 1999=2002, p.9)。

仮にプロセス・コンサルタントの役割をとりたいのであれば、以下で紹介する「<sup>アクティブ・</sup>積極的質問<sup>インクワイアリー</sup>」を行う必要があると Schein (1999) はいう。

## 6 プロセス・コンサルテーションにおける「<sup>アクティブ・インクワイアリー</sup>積極的質問」

コンサルテーションで、コンサルタントが最初に行う重要なことの1つが、クライアントに質問し、その話を聞くということである。Schein (1999) は、これがなかなか複雑な作業であり、相当受動的態度をとりながら気を配っていかないといけないという。

コンサルタントが最初に行う最も重要なことの1つが、クライアントの話に注意深く耳を傾けるということであるのは言うまでもない。けれども聞くということは、非常に積極的にも非常に受身的にも行える、なかなか複雑な作業である。流れに身を任せ、自らの無知にアクセスしなければならないのだとしたら、一見したところ、われわれはクライアントにその人の流儀で話を展開させるように相当受動的態度をとりながら気を配っていかないといけないだろう。しかし多くの場合、クライアントは1つか2つ質問をただで、期待している顔つきで黙ってしまうのが落ちである (Schein, 1999=2002, p.57)。

Schein (1999) は、コンサルテーションの最初の段階で、クライアントが期待した顔つきで黙ってしまう瞬間に、コンサルタントはその期待に全て答えてしまう罠に陥らないように注意しなければならないという。もし、プロセス・コンサルタント (以下PCという) として出発するなら、その瞬間に作用している心理的ダイナミズムに気をつける必要

がある。

もしPCの哲学で出発するならば、何よりもまず、クライアントが初めて問題を明らかにしたり質問したりしたときに作用している、心理的ダイナミクスに気を配るであろう。そして次に、クライアントに自尊心を取り戻させ、地位を持ち上げることが主なねらいとした、多目的な質問のプロセスに携わることになるだろう (Schein, 1999=2002, p. 58)。

Schein (1999) はこのようにPCの立場で質問することを「<sup>アクティブ・インクワイアリー</sup>積極的質問」といい、「支持し、傾聴する姿勢を維持しながら、このプロセスを積極的に引き受けることがこれをうまくやるコツ」(Schein, 1999=2002, p. 58) だという。これには、「基本的な傾聴も含んでいるが、それに新たにとってかわるもの」(Schein, 1999=2002, p. 58) だともいう。この「<sup>アクティブ・インクワイアリー</sup>積極的質問のプロセスにはいくつかの目的がある」(Schein, 1999=2002, p. 58) り、以下の4項目を列挙する。

1. クライアントの立場を高め、自信を持たせること。
2. その状況について集められるかぎりの情報を集めること。
3. クライアントを診断と行動計画立案のプロセスに携わらせること。
4. 心配の種である情報や気持ちを安心して明らかにできる状況を、クライアントのために作り出すこと (Schein, 1999=2002, p. 58)。

PCは、クライアントを診断と行動計画立案のプロセスに携わらせるためにもこの<sup>アクティブ・インクワイアリー</sup>積極的質問を行うことが推奨される。そして、「クライアントを運転席にとどめること」(クライアントが話す立場におくこと)には、クライアントに自信を与え、問題を解決する主体者にする効果があると Schein (1999) はいう。

積極的な質問を行うプロセスに従事し、クライアントを運転席にとどめるのが良い。そうすることでクライアントは、自分自身のために問題を解決する積極的な主体者となり、立場を取り戻すことができる。さらに、クライアントに自信を与え、ある程度まで自分たちの状況を解説し、クライアントとコンサルタントが一緒に取り組んでいくためのデータを最大限明らかにすることにもなる (Schein, 1999=2002, pp. 80-81)。

この<sup>アクティブ・インクワイアリー</sup>積極的質問のことを、Schein (2013) は「謙虚に問いかける」という表現で説明

する。

### 7 クライアントとの関係を築く「謙虚に問いかける」

Schein (2013) では、PCがクライアントとの関係を築く方法を「謙虚に問いかける」と表現し、相手のことを知りたいという純粋な気持ちが大切だという。

「謙虚に問いかける」は、相手の警戒心を解くことができる手法であり、自分では答えが見出せないことについて質問する技術であり、その人のことを理解したいという純粋な気持ちをもって関係を築いていくための流儀である (Schein, 2013=2014, p.17)。

この「謙虚に問いかける」とは、答えを発見するための質問の技術であり、相手の警戒心を解き、相手との信頼関係を築いていくための方法だと Schein (2013) はいう。

「謙虚に問いかける」は、相手があなたに心を許して話をしてくれるようになったり、あなたがまだ情報を持っていないことについて誰かに質問したり、その人に対する興味と好奇心に基づいて付き合いを深めたりするための技術であり、流儀である (Schein, 2013=2014, p.53)。

Schein (2013) は、「謙虚に問いかける」ことはPCとしての技術や流儀だという。

### 8 レベル2の関係（個人的な関係）の構築プロセス

謙虚なコンサルティングでは、「これまでとは違う謙虚な姿勢と、支援したいという積極的な気持ちと、好奇心が必要」(Schein, 2016=2017, p.46) だという。また、「初めて言葉を交わす瞬間から新たな対応の仕方が必要」(Schein, 2016=2017, p.45) であり、「率直で信頼し合える関係を初めて言葉を交わす瞬間から築き始めることに、全力を注ぐ必要がある」(Schein, 2016=2017, p.133) という。レベル2の関係の構築は、コンサルタントとクライアントが相互に影響し合う「ダンス」の中で、行われるともいう。

関係の構築はまず、あなたの言葉や、声の調子や、相手に対する態度から始まる。それらによって相手が述べる言葉が決まり、それからまた、あなたが述べる言葉などが決まる。そうした相互に影響し合う「ダンス」を行うなかで、あなたと相手は、一緒に取り組めるか、信頼し合えるか、適切な率直さで話ができるかを、暗黙のうちに判断することになる (Schein, 2016=2017, p.181)。

こうした、相互に影響し合う「ダンス」についての詳細な説明は Schein にはないため、NLP コーチングの知見が有用である。そこで、Ⅲ章では、具体的な「ダンス」の方法として、プロセス・コンサルテーションと相性がよいと筆者が考えるプロセス・モデルのコーチングであるニューコードNLPコーチングの手法を考察する。

### Ⅲ プロセス・コンサルテーションに使うニューコードNLPコーチング

Ⅱ章では、Schein のプロセス・コンサルテーションを中心に考察した。続くⅢ章では、そのプロセス・コンサルテーションを進める上で必要なレベル2の関係の構築、傾聴と質問（あるいは「謙虚に問いかける」こと）に有用なNLPコーチングについて考察する。最初にプロセス・コンサルテーションと相性がよいと筆者が考えるプロセス・モデルのコーチング（ニューコードNLPコーチング）の手法を中心に考察していく。

#### 1 ニューコードNLPコーチング（プロセス・モデルのコーチング）

John Grinder が開発したニューコードNLP<sup>3)</sup>は、誰かの考え方や世界観など、コンテンツ（内容）の押し付けをしない。コンテンツを押し付けても、一時的な成果しか見込めないからだという。このニューコードNLPを活用したコーチングをニューコードNLPコーチングという。

考えの押し付けはコミュニケーション相手の世界観、つまり気持ちや考えを否定することになりますし、たとえ成果が出るとしても、押し付けがあると一時的な成果しか見込めません。状況が変わったときには対応できないわけです。

状況が変化してもその状況に柔軟に対処していくためには、プロセスを理解し、自分自身で選択する必要があるのです。

プロセスとは、それがどう（how）作動するのか、その構造や形式を言います。一方コンテンツとは、体験の内容（what）、その詳細のことを言います（松島、2013, p.19）。

Schein (2009) は、既述のとおり、クライアント自身がプロセスに関与しない限り「クライアント自身が解決方法を実行に移す可能性は低い」(Schein, 2009=2009, pp. 111-112) といっていたが、Grinder も「押し付けがあると一時的な成果しか見込めません」といい、クライアントがプロセスに関与することの重要性を強調する。以下では、このニューコードNLPコーチングの技法を考察する。Schein (1999) は、プロセス・コンサルテーショ



ンで最初に行う重要なことの1つが「<sup>アクティブ・インクワイアリー</sup>積極的質問」であり、それによりクライアントとの関係を築くという。それに対し、ニューコードNLPコーチングでは、まずクライアントとのラポール（信頼関係）を形成することを最優先とする。

## 2 ラポール形成のプロセス

### (1) ラポール形成

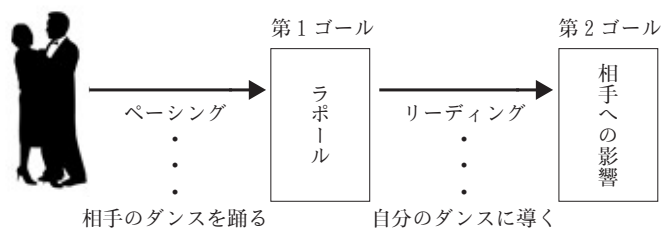
ラポールは、一般的には「信頼関係」といわれるが、ニューコードNLPでは、ラポールのことを「無意識レベルでのつながり」（松島，2013，p.147）という。「相手と良好なラポールが形成されている状況は、相手とダンスをしているよう」（松島，2013，p.147）であり、「リズムや呼吸が合い、気分がよく話が絶えない」（松島，2013，p.147）。では、ラポールを形成するにはどうすればよいかを次に考察していく。

### (2) ラポール形成のプロセス（ペーシングとリーディング）

ラポールの形成は、①ペーシング→②リーディングという2つのプロセスで行う。ペーシングとは、相手の内的地図に合わせることをいう。相手の言語パターン（言語）と非言語パターン（行動）を使って、相手にフィードバックするプロセスのことをいう。コーチは、相手の言葉と行動のパターンをピックアップして、自分の言葉と行動を一致させる柔軟性が求められる。これらの言葉によるペーシングには、バックトラッキング、VAK叙述語マッチングなどがあり、非言語（行動）によるマッチングには、ミラーリングなどがあり、後で考察する。

リーディングとは、相手の内的地図を拡張させることをいう。自分の言葉と行動を、目的に応じて微妙に変化させて、相手を「自分の望む状態」に誘導するプロセスのことをいう。

図表1 ラポールの形成（ペーシングとリーディング）のプロセス



## 3 観察（カリブレーション）

ペーシングするためには、まず相手を観察する必要がある。観察のことを「カリブレーション」という。ここでは、観察（カリブレーション）について考察する。

### (1) 観察（カリブレーション）

コミュニケーションの相手の気持ちは、話の内容よりも相手の状態に現れるため、観察することが重要になる。**観察（カリブレーション）**とは、進行中のコミュニケーションにおいて、相手の観察可能な無意識的反応（行動上のシグナル）を検出し、それらを、特定の内的な思考反応および情緒的反応と結びつけることをいう。対人コミュニケーションに秀でた人は、進行中のコミュニケーションにおける相手の内的反応について、先入観を持つかわりに、無意識的反応（行動上のシグナル）のパターンを示唆する極微的な変化を読み取ることができる。

### (2) 観察（カリブレーション）のポイント

カリブレーションのポイントは、周辺視野を使うことと、相手の外的反応（身体変化のパターン）を観察することである。相手の外的反応をひたすら観察することだけを行って、その意味を解釈してはならない。

観察ポイントは、視覚であれば、眉毛の動き、目の開き具合、まばたき、眼球動作、視線、瞳孔の大きさ、顔色、口角、姿勢、ジェスチャー、手のしぐさ、足の動きなどであり、聴覚であれば、声のトーン、口数、声の大きさ、話のリズム、話すスピードなどである<sup>4)</sup>。

### (3) 中心視野と周辺視野

人間の眼は、中心視野と周辺視野という2つの視野をもっている。中心視野とは、視野を中心にした約20度の範囲をいう。この視野は、物の形を細部にわたって判別したり、色を識別したりすることができる。他方、**周辺視野**は、中心視野から外れた上下130度、左右180度の範囲をいう。この視野は、見えてはいるが、物の形はほとんどぼんやりとしており、色もほとんど認識できない。動いているものや点滅しているものなど、時間的に変化する物に対して察知する能力がある。

周辺視野を広げることによって、コミュニケーション相手の無意識的な動作や表情などをピックアップする能力が開発される。クライアントの（ステートの）変化のプロセスを観察（カリブレーション）することによって、根本的な変容が確認できる。

## 4 ペーシング（マッチング）

### (1) 非言語的マッチング（ミラーリング）

視覚情報でペーシングすることを、**ミラーリング（非言語的マッチング）**という。

ミラーリングは、相手の無意識的な行動パターンを、鏡に映したように真似して、相手にフィードバックするプロセスである。ミラーリングの方法としては、①行動（姿勢、

ジェスチャー、顔の表情)のミラーリング、②呼吸(呼吸の速度、深さ、タイミング)のミラーリング、③発声(声の高さ、音声、音量、話す速度、抑揚、合間)のミラーリングがある。ミラーリングを行う場合は、洗練さが必要となり、中心視野ではなく、周辺視野を使って行う。

## (2) 言語的マッチング(バックトラッキング)

バックトラッキングとは、相手のコミュニケーション内容を、相手にそのままフィードバックするプロセスである。相手に対して、「あなたの言葉を受け入れています」というメッセージを無意識的に伝えることができる。

バックトラッキングには、①相手の言葉を「そのまま」言い返す、②相手の言葉を「要約して」言い返す、③相手の言葉の「キーワードを使って」言い返す、という3種類の方法がある。

## (3) 言語的マッチング(VAK叙述語マッチング)

叙述語は、表出システム(V:視覚/A:聴覚/K:体感覚)のどれか1つと密接に関係している場合があり、相手の優先表出システム(V/A/K)を知る手がかりとなる。VAK叙述語マッチングとは、相手のVAK叙述語を確認しながら、相手のVAK叙述語に、自分の言葉をマッチングさせていく。例えば、相手の視覚的な言葉をマッチングした例は以下ようになる。Aさんが「リビングは、広くて明るい室内に、白を基調とした家具を設置することが私の理想です。」というのに対して、Bさんは「Aさんの理想のリビングが目に浮かびます。」と答える<sup>5)</sup>。

## 5 バーバル・パッケージ

バーバル・パッケージ<sup>6)</sup>のプロセスは、①フレーミング(枠組みを作る)、②特定質問(名詞の特定、動詞の特定)、③パラフレーズ(言い換える)からなる。フレーミングの後、妥当性チェックも行う。

フレーミングとは、これから行われる会話あるいは議論のために、明示的な焦点の枠組みを築けるように、言語的に文脈を操作する技術である。

名詞の特定とは、名詞が特定できるまで、何度も特定質問と応答を繰り返すものである。「具体的に何の( )ですか?」というように聴く。

動詞の特定とは、動詞が特定されるまで、何度も特定質問と応答を繰り返すものである。「具体的にどのように( )するのですか?」というように聴く。名詞は「意識」に志向性があり、動詞は「無意識」に志向性がある。

パラフレーズは、バーバル・パッケージを使った会話の終わりに、会話をした両方の当事者が、議論してきた話題に関して、内的地図が整合しているか、パラフレーズを使ってチェックする。バーバル・パッケージにおけるパラフレーズとは、情報の受け手が、情報の送り手が言った内容について、情報の送り手の使った言葉を反映しない形で、自分自身の言葉で言い換えて提示しなおすことを意味する。

なお、妥当性チェックとは、フレーミングの際に確立した妥当性条件を満たさない発言が出た時に、議論をフレームの内側に戻すことをいう。会話のテーマがずれた時に、テーマを戻すために行うものである。

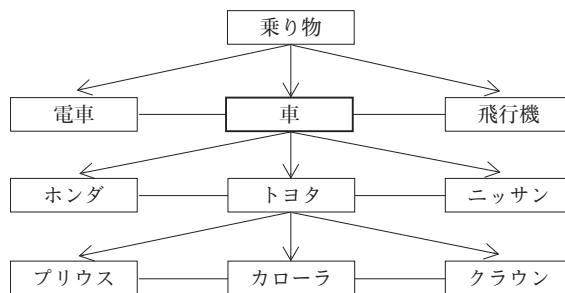
## 6 階層と視点の切り換えを意識した質問技法

ペーシングし、ラポールが形成できたと感じとれたら、次にリーディングしていく。ここで初めて質問を開始する。以下では、質問の技法について考察する。

### (1) チャンキングを意識した質問

経営者などのクライアントに対して、チャンキング（チャンク）の構造を意識して質問するとよい。チャンクとは、人間が知覚する情報のまとまりを意味する。例えば、任意の概念が「車」の場合、チャンクアップを行う質問の例は、「車は何の Kategorie の一例ですか？」（回答としては「乗り物です」）、チャンクダウンを行う質問は、「車という Kategorie の一例には何がありますか？」（回答としては「トヨタです」）、水平チャンクを行う質問は、「車という Kategorie の一例として、トヨタの他に何がありますか？」（回答としては「ホンダです」）などの例が考えられる<sup>7)</sup>。

図表 2 チャンキング構造（車のチャンク）



このチャンキングは、プロセス・コンサルテーションやコーチングにも役立つ。例えば経営者が、「私の会社は大きな課題を抱えています」と言ったとすると、「具体的にどんな課題を抱えているのですか？」と質問することができる。「従業員との関係がよくなる、

彼らにきつくあたってしまうし、彼らも反発してきて雰囲気が悪くなります」と言われたならば、「では、この中で特に解決したいことはなんですか？」と質問する。「彼らにきつくあたってしまうことです」と相手が言ったとしたら、「大きな課題」と漠然と表現していたことも、従業員との関係、特に経営者の社員へのコミュニケーションのとり方という点に的を絞ること（チャックダウン）ができる。

## (2) AS-I Fフレームの質問

「AS-I Fフレーム」の質問<sup>8)</sup>では、「もし~だったら」と仮定して質問する。「もし目標が実現したとしたら、その時あなたは何をしていますか？」といった表現で質問する。これにより相手の意識を未来へとワープさせ、現在の状態にとらわれている思考から脱出させる効果が期待できる。松島（2013）はAS-I Fフレームの質問の効果をイメージ・トレーニングの1つとして以下のように説明する。

「もし~のように（アズイフフレーム）」望む状態を思い描いて振舞えば、脳の中で現実に体験していることと同じ神経回路が働くのです。望ましい未来の姿を思い描くと、脳はそれを実現していこうとします。

この神経回路が何度も繰り返し働くと、それがパターンとして強化され、当たり前になっていきます（松島，2013，pp.46-47）。

例えば、前述の経営者に「仮に、従業員との関係が大変良好であったとすると、どのような話し方をしていますか？」と質問できる<sup>9)</sup>。

## (3) 知覚ポジション（視点）を活用した質問

知覚ポジションとは、自分と他人との関係において、自分が立つことのできる基本的な視点のことをいい、特定の状況に対して、異なった視点で見よう誘うことができる。知覚ポジションの種類としては、第1ポジション（自分の視点）、第2ポジション（相手の視点）、第3ポジション（第三者の視点）がある。

第1ポジションは、自分の視点のことで、外の世界を「自分の五感」で表出する。例えば、「私は○○が見えます」というように一人称で表現する。第2ポジションは、相手の視点に立つことで、外の世界を「相手の五感」で体験する。第3ポジションは、第三者の視点（自分でも相手でもない人の立場）に立つことで、外の世界を「第三者の五感」で体験する。

例えば、経営者が従業員にある計画を策定するように依頼したときに、従業員が「その

計画は予算的に無理ですし、時間的にも間に合いません」と言ったとする。「無理だとか、間に合わないとか、一体なんなんだ！」と経営者は心の中で怒りがこみ上げてきた。何度も従業員を説得しようとしたが、この従業員に受け入れてもらえず、彼の顔色や声色から反発する様子を感じられた。このケースに関して、コンサルタントは経営者に「もし、あなたがその従業員だとしたら、何が見え、何が聞こえますか？」と従業員の立場に立った質問（実際の立ち位置も変えて質問すると効果的である）を提案できる（ラポールを構築し、クライアントに許可をとった上で）。すると、経営者は、その従業員がどういう気持ちをもっており、何が気になり、あのような発言をしたのか分かるかもしれない。さらに、コンサルタントは、「2人の会話を遠くから見て、聞いている第三者の立場に立ったとしたらその関係性はどのように見えますか？」などと質問できる。それにより、第三者の立場に立って、どのようにすればコミュニケーションがよくなるのかわかるようになる<sup>10)</sup>。

その結果、経営者は従業員の話を目頃よく聞いておらず、一方的な指示だけしていたことに気づくかもしれない。やがて、従業員に日常的に声をかけるようになり、彼らとの共通の話題（例えば趣味、仕事、価値観といったコンテンツなど）で話すようになり、さらに、プロセス（姿勢、動き、声の大きさ、話すリズムなど）も合わせ、もっとパワフルなラポールを従業員と形成できるかもしれない。そうすれば、従業員との関係性は変わるだろう。

#### IV プロセス・コンサルテーションに使うクラシックコードNLPの質問

Ⅲ章ではニューコードNLPの技法を考察してきた。続いて、クラシックコードNLPに分類される、Christina Hallの「質問の機能」とRobert Diltsの「ニューロロジカルレベル」の質問を考察する。これらはニューコードNLPコーチング（プロセス・モデルのコーチング）から外れるものの、コンサルティングにおいて役立つと筆者が考えるため考察する。

##### 1 Christina Hallの質問の機能と目的

Ⅱ章では、Schein (1999) の積極的質問の目的を4つレビューした。すなわち、クライアントに自信をもたせること、情報を収集すること、クライアントをプロセスに携わらせること、クライアントの気持ちを安心させることの4つだった。ここでは、Christina Hall (2021) の「質問の機能と目的」についてを考察する。Christina Hallは、「全ての質問は、方向設定である。聞き手に考え方の方向性を与える質問には沢山の機能があり、その目的

によって定義されるべきである」(Christina Hall, 2021) といい、質問はクライアントの思考に方向性を示すという。また、質問の目的について以下の8項目を挙げている。

図表3 Christina Hallの質問の目的

1. 枠組みを設定する。
2. 情報を収集する。
3. 情報を再組織化する。
4. 注目の対象に焦点をあてる。
5. 記憶、リソース、状態(ステート)などにアクセスする。
6. 顕在意識と無意識のプロセスを同時にペーシングする。
7. ラポールを構築し、深化させる。
8. 聞き手に情報を新しく、異なった方法でプロセス(処理)するように誘う。新しい関連(連合)をつくる。

質問の目的は、必要と思われる情報を収集するだけではない。クライアント(例えば経営者)に質問することで(クライアントの脳内に)枠組みを設定し、その枠組みを通して意味づけをするよう誘える。例えば、「今日のインタビューが、あなたに予感させる新しい可能性のいくつかの中にはどのようなものがあるでしょうか?」と質問することで、インタビューに対して新たな意味づけをするように招待できる。また、質問による枠組みを通して、どこにフォーカスをあて、どこにフォーカスをあてないようにするのも決まる。例えば、質問により会社の強みにも課題にもどちらにもフォーカスをあててもらうことができる。また、大きな固まり、あるいは小さな固まり(チャンク)にして情報を再組織化(既述の「チャンキング」の例を参照されたい)してもらうこともできる。なお、クライアントが質問に答える時は、無意識の検索をした後で、答えを意識にあげる。質問の際、無意識の検索をクライアントが十分にできるような配慮が必要になる。また、質問で、ラポールを構築したり、経営者が情報を新しく、異なった方法で情報処理するように誘うこともできる。例えば、「従業員との関係が最もうまくいった幾つかの場面のうち1つを教えてくださいか?」と質問すれば、注目の対象に焦点をあてさせて、特定の(良い)記憶、リソース、状態(ステート)にアクセスしてもらうことができる。このように、Christina Hall (2021) は、質問の多様な目的を提示している。

## 2 ニューロロジカルレベルの質問

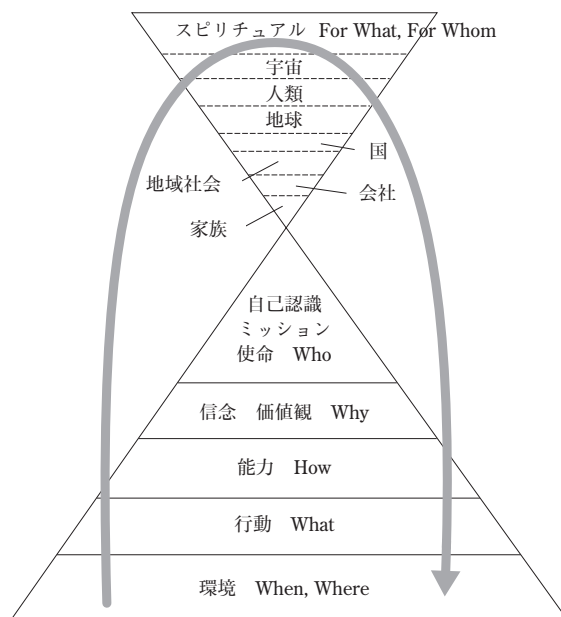
### (1) ニューロロジカルレベル

経営者のビジョンを引き出す際、Robert Diltsのニューロロジカルレベルの質問が活用できる。ニューロロジカルレベルは、Robert Diltsが考案した人の意識の論理的な階層構



造のモデル（図表4参照）である<sup>11)</sup>。この6つのレベル（階層）について、下の階層から説明する。「環境」とは、周りの環境のことをいい、「When? (いつ?)」「Where? (どこで?)」に対する答えになるレベルである。「行動」とは、特定の行動・振る舞いレベルのことをいい、「What? (何を?)」に対する答えのレベルである。「能力」は、能力のみならず方向性、可能性、技術、リソースといったものも含む、「How? (どのように?)」に対する答えのレベルである。「信念・価値観」は自分が大切にしていること、信じていることに関する「Why? (なぜそれが大切か?)」に対する答えのレベルである。「自己認識 (アイデンティティー、ミッション、使命)」とは、自分は誰なのか、自分の存在理由、目的、使命を意識する「Who?»に対する答えのレベルのことをいう。「スピリチュアル」とは、個人としての意識を超えた領域である。その領域は、下の階層から列挙すると、家族、会社、地域社会、国、地球、人類、宇宙などを含む。自分は、自分を超えたより大きなシステムの一部（サブシステム）であるといった感覚のレベルであり、「For What? (何のために?)」、「For Whom? (誰のために?)」に対する答えのレベルである。

図表4 ニューロロジカルレベル<sup>12)</sup>



## (2) ニューロロジカルレベルを活用した質問の方法

ニューロロジカルレベルの各階層の質問に対して一つひとつ回答していくことで、自分のミッションを明確化していくことが可能になる。コンサルタントはクライアントにこの



ような質問することを提案し、相手の許可を得た上でこの質問を活用できる。質問の手順は次のとおりである。

① 望ましい状態（アウトカム）の設定

最初に望ましい状態（アウトカム）を設定する。課題とその課題が解決したとしたらどのような状態になるかを発言させれば簡単に望ましい状態は導出できる。

② 環境レベルの質問

望ましい状態において、どのような環境にいるか、見えるもの、聞こえるもの、感じるものなどを質問する。

③ 行動レベルの質問

望ましい状態において、どのような行動をしているか、あるいはどのような行動をする必要があるかなどを質問する。

④ 能力レベルの質問

望ましい状態において、どのような能力を持っているか、また、どのような能力が必要かなどを質問する。

⑤ 信念・価値観のレベルの質問

望ましい状態において、どのような信念・価値観を持っているかを質問する。

⑥ 自己認識のレベルの質問

望ましい状態において、自分自身のアイデンティティー、ミッションについて質問をする。「あなたの役割、使命は何ですか？」「あなたはどのような人ですか？」といった質問をする。

⑦ スピリチュアルの領域の質問

自分の存在を十分に認め、自分を越えたスピリチュアルな意識とつながりを感じてもらい、「あなたは、ほかのどんな人たちの為に存在しているのでしょうか？あなたの、あなたを越えたビジョンとは何でしょうか？」といった質問をする。

⑧ スピリチュアルの領域との繋がりを感じながら、ニューロロジカルレベルを下位階層に向かって一つずつ階層を下りていく。それぞれのレベルでの意識や体感などの変化を感じ取り、それを統一させていく。たとえば、自己認識（アイデンティティー）レベルに戻った時、次のように導く。「先ほど（スピリチュアル・レベル）の感覚を持ったまま自己認識レベルに戻ります。戻ったときに、最初の同じレベルの体験がより豊かに、パワフルになっていることに気づきます。そんなあなたの役割、使命、ミッションは何ですか？『わたしは～な存在です』という言葉に変えて言ってみましょう（自己認識のレベル）。」というように質問する<sup>13)</sup>。

### 3 タイムラインを活用した質問

経営者が考えた方向性（例えば経営戦略）を実現に近づけるためには、具体的に未来をイメージ（トレーニング）することが効果的である。このイメージ・トレーニングをNLPの「タイムライン」の手法<sup>10)</sup>で行うことができる。

タイムラインでは実際に床の上に（例えば、左から右に）未来に進むとした1本の線を想像する。経営者はその線上の特定の位置に「現状」「1年後」「3年後」などの時間的な空間マーキングをしておき、その上をイメージしながらゆっくりと歩いていくことで、未来のあるべき姿に至るプロセスをイメージすることができる。

## V お わ り に

本稿は、中小企業診断士養成課程における助言理論（コーチング）の教材開発研究を目的とし、Scheinのプロセス・コンサルテーションについてレビューし、そのプロセス・コンサルテーションと相性がよいと筆者が考えるNLPコーチングについて考察した。まず、プロセス・コンサルテーションおよびその姿勢や哲学としての謙虚なコンサルティングの必要性についてScheinの研究から考察した。その際、Scheinがレベル2と呼ぶ個人的な関係（レベル1の取引上の関係ではなく）をクライアントと築くことが求められることに論及した。クライアントとそのような（レベル2の）関係を築くには、Scheinのいう「アクティブ・インクワイアリー積極的質問」（クライアントの立場を高め自信を持たせるような質問）や「謙虚に問いかける」こと（その人のことを知りたいという純粹な気持ちをもって関係を築いていくための流儀）が必要になる。ただし、Scheinが提示する概念や事例だけでは、コンサルタントが信頼関係を築くためにどのようなトレーニングをしたらよいか明確ではない。

そこで、その解をNLPコーチングに求め、Ⅲ章で、ニューコードNLPコーチングの方法を考察した。ニューコードNLPもまたプロセス・モデルであり、プロセス・コンサルテーションと相性がよいものと筆者は考えた。まず、ラポール（信頼関係）の形成方法、質問の技法などについて具体的な手法を考察した。続くⅣ章では、クラシックコードNLPと呼ばれる分野からChristina Hallの質問の機能と目的、Robert Diltsのニューロロジカルレベルの質問、John GrinderとRobert Diltsのタイムラインを活用した質問を考察した。Ⅲ章、Ⅳ章の内容は、会計大学院のコーチング論の授業でトレーニングを実施しており、エクササイズを交えて体得できるようなプログラムを実証済みである。今後は、中小企業診断士養成課程の助言理論（コーチング）の教材の1つとして本稿を授業に使いながら、その内容を改善させていきたいと考えている。

## 注

- 1) 『『アダプティブ』という言葉は、問題を特定することなどできないことを、『ムーヴ』は、どんな問題にも有効な万能の解決策などないことを思い起こさせる』(Schein, 2016=2017, pp. 277-278)。
- 2) 「謙虚な姿勢」とは「これまでと、どんな点が全く違うのだろう。それは、<sup>パーソナルライズ</sup>個人的な関係になる必要があることと、プロセス全体の最大の原動力としての好奇心を重視していることである」(Schein, 2016=2017, p. 309)。
- 3) 「1980年以降、グリンダー博士はNLPにコードエラーを発見し、新たに開発したのが『ニューコードNLP』である」(松島, 2013, p. 20)。「従来のNLPでは、目的を決めるのは本人の意識に委ねられていたが、このような決定を行うのは、今までの思考パターンに制約された意識的部分であるにもかかわらず、実は最も能力が欠けているからである」(松島, 2013, p. 20)。「グリンダーは旧式のNLPでプログラムを刷新してもなお、状況に拘束された機械的な人間であり続けることに変わりはないと断じた」(松島, 2013, p. 20)。
- 4) 松島, 2013, p. 159。
- 5) この事例は、中島 (2017) p. 84 から引用した。
- 6) 「パール・パッケージ」は、NLPの『メタモデル』をシンプル化し、洗練させたモデルであり、John Grinder と Carmen Bostic が開発したものである。「オリジナルを単純化した、完全なる言語モデルである。特にビジネスの状況で使用するための開発された」(中島, 2017, p. 116)。
- 7) この事例は、中島 (2017) p. 101 から引用した。
- 8) 「AS-IFフレーム」とは、催眠療法家のMilton H. Ericksonが、クライアントの問題を解決する際に使っていたものである。
- 9) AS-IFフレームの質問については、加藤 (2011b), 加藤 (2012) も参照されたい。
- 10) この手法を「ポジション・チェンジ」という。活用事例については加藤 (2012) を参照されたい。
- 11) 「ニューロロジカルレベル」とは、人類学者のGregory Batesonの学生だったRobert Diltsが、Batesonが定めた学習と変化における4つの基本レベルを、さらに個人や集団の中での作用のレベルの階層構造として体系化したものである。ただし、「ジョン・グリンダー博士は、ディズニー戦略とニューロロジカルレベルはNLPの範疇に入らないと言っている」(松島, 2013, p. 21)。
- 12) Robert Diltsのニューロロジカルレベルの図 (Robert B. Dilts, 2003, xxi 頁) を参考に作図した。
- 13) 経営者を相手にニューロロジカルレベルの質問を活用した事例は加藤 (2010), 加藤 (2011a), 加藤 (2011b), 加藤 (2013), 加藤 (2015) を参照されたい。
- 14) 「タイムライン (に関する個人編集テクニック)」は、1982年にJohn Grinder と Robert Dilts がNLPの共同ワークショップの中で開発したものである。人が過去の記憶を配置する際、過去、現在、未来を表すタイムラインにそって該当の記憶がどのくらい昔のものか将来のものかを判断していることを発見した。そこからこのタイムラインを使ったエクササイズが開発された。タイムラインの具体的な説明は、加藤 (2015) を参照されたい。

## 参 考 文 献

- Dilts, R., (2003) *From Coach to Awakener*. Meta Publication.
- Hall, Christina, (2021) *The art of presenting and training workshop*, handout,voice inc.
- Schein, E., (1999) *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, Addison-Wesley Publishing. (稲葉元吉, 尾川丈一訳『プロセス・コンサルテーション-援助関係を築くこと-』白桃書房, 2002)。
- Schein, E., (2009) *HELPING How to Offer, Give, and Receive Help*, Berrett-Koehler Publishers. (『人を助けるとはどういうことか—本当の「協力関係」をつくる7つの原則』英治出版, 2009)。
- Schein, E., (2013) *Humble Inquiry The Gentle Art of Asking Instead of Telling*, Berrett-Koehler Publishers. (原真賀紀子訳, 金井壽宏監訳『問いかける技術 確かな人間関係と優れた組織を作る』英治出版, 2014)。
- Schein, E., (2016) *HUMBLE CONSULTING*, Berrett-Koehler Publishers. (『謙虚なコンサルティング クライアントにとって「本当の支援」とは何か』英治出版, 2017)。
- 加藤雄士 (2010) 「経営理念の作成方法に関する考察—心理学のアプローチを手がかりとして—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』6号, 関西学院大学経営戦略研究科。
- 加藤雄士 (2011a) 「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』7号, 関西学院大学経営戦略研究科。
- 加藤雄士 (2011b) 「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』8号, 関西学院大学経営戦略研究科。
- 加藤雄士 (2012) 「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」『ビジネス&アカウンティングレビュー』9号, 関西学院大学経営戦略研究科。
- 加藤雄士 (2013) 「無意識的アプローチによる経営理念の作成と浸透に関する考察—T社の経営幹部4人による経営理念の作成と浸透の試み—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』11号, 関西学院大学経営戦略研究科。
- 加藤雄士 (2015) 「中小企業の経営計画立案に関する一考察 (1) —ディズニー戦略のドリーマーの視点を中心として—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』15号, 関西学院大学経営戦略研究科。
- 加藤雄士 (2017) 「プロセス・モデルのコーチングに関する一考察—日本における「ニューコードNLPコーチング」の可能性について—」『産研論集』44号, 関西学院大学産業研究所。
- 加藤雄士 (2019) 「コーチングにおける効果的な質問に関する一考察 —クリスティーナ・ホール博士の『一般化のプロセスを方向づける質問』を中心として—」『商学論究』66 (4) 関西学院大学商学研究会。
- 中島志保 (2017) 『ニューコードNLPテキスト』New Code NLP school。
- 松島直也 (2013) 『NLPのことがよくわかり使える本』明日香出版社。