

## MOT 勉強会レポート第7回

### エグゼクティブコーチング BY NLP

### ～日本そして欧州で活躍する

### 社長・役員へのコーチングの実例～

## 1 はじめに

「MOT 勉強会」2016年の7回目は、9月の第3木曜日である15日(木)、中央区京橋区民館にて開催されました。

8月は夏休みのため、前回7月から2カ月ぶりの開催です。

講師は株式会社 HUMANBEing の代表取締役の浦山孝子氏です。

浦山氏はエグゼクティブコーチとして、欧米中心に海外、国内企業の社長・役員やドクターのコーチング、チームコーチングをはじめとして、国内でもコーチングセッションを加味した研修プログラムを展開するなど多彩な活動を続けてこられました。

浦山氏は、日本能率協会グループ入社後、欧州担当役員秘書を経てHRMコンサルタントになり、企業内研修・セミナー講師として活躍し、参加者は、全国に2万人以上に上ります。

2012年プロフェッショナルコーチングオフィスを起業、独立。「あなたのBEingは、職場を、日本を、そして世界を幸せにする」という信念の下、日々邁進中とのことでした。

著書には、「女神が舞い降りる あなたの才能が花ひらく本」(ウイズダムブック社刊)「社内インストラクター入門」「図解でわかる部門の仕事 人材開発部」(共著 日本能率協会マネジメントセンター刊)ほかがあります。

## 2 講演の内容について

講師の浦山氏からの事前の案内では、

楽しい学びの場をつくり、『才能に光を当て、その人それぞれの強みを輝かせるNLPコーチングとはどのようなものか』をメインにお伝えします。

エグゼクティブと言っても、20代後半から60代前半の方で幅があり、仕事以外人生でも活かせる『五感を使ったコミュニケーションスキル』です。

人との関係性、つながりのつくり方、人生への活かし方は、『感じたことを、言葉にして伝える』という何気ない要素だとしても、とても大切なこと、体験的に学びましょう。

というメッセージが届いていました。

講演は、実習を中心にして、実習の合間に適宜プロジェクターで投影したパワーポイントを使って解説するという形式で進行しました。

教室のレイアウトも、いつものテーブルと椅子の講義形式の配置ではなく、テーブルをどけて椅子だけを円のように並べるグループセラピーのような配置でした。

### 3 「感じたことを、言葉にして伝える」の難しさ

エグゼクティブに限らず多くの方が、日常の職場や家庭で、コミュニケーションが思うようにとれない悩みを感じていると思います。

浦山氏は、人との関係性、つながりのつくり方、人生への活かし方は、『感じたことを、言葉にして伝える』という何気ない要素であると説きます。

#### 【体験学習1】 白い色はいくつ？

講師の浦山氏から「今、部屋の中、自分の身の回りに、白い色はいくつありますか?」という質問が参加者全員に出されます。それに対して、10数名いる参加者からは2~15個の幅でかなりバラツキのある回答が返ってきました。

白の種類数を答えた人もいれば、単純に白の数だけを答えた人もいたようです。単純な質問に、受け取り方の違い、「白」も色そのものの見え方の違いなどがあり、ひとそれぞれで大きくばらついていることに気づかされます。

個人毎に「脳内マップ」が異なることを自覚します。

#### 自分なりの現実の地図

後日カウンセリングに詳しい友人から聞いた話ですが、NLPの考え方の一つに、「人は自分なりの現実の地図に反応する。現実そのものに対してではない。NLPは、その人の現実の地図を変える科学であり、地図を変えることで現実を変えることもできると考える。」というものがあるそうです。

## 4 NLP コーチング

浦山氏は NLP コーチングとは、「楽しい学びの場をつくり、才能に光を当て、その人それぞれの強みを輝かせる」ものであると説きます。

NLP コーチングは、コーチングに NLP の考え方や技法をとり入れたものです。NLP とはどのようなものでしょうか。

### (1) NLP とは

「NLP」については、心理学やカウンセリング・コーチングを学んだ方にはご存知の方も多いと思いますが、一般には馴染みの薄い言葉であると思います。

「NLP」をネットなどで検索してみると、**Neuro-Linguistic Programming** の略語で、神経言語プログラミングもしくは神経言語学的プログラミングと訳される。NLP はジョン・グリンダー（言語学者）とリチャード・バンドラーによって提唱された心理療法であると書かれています。

筆者の友人のカウンセラーによれば、NLP も認知行動療法と共に著名な心理療法であるとのことでした。

近年では、コーチングや自己啓発セミナーなどが NLP を積極的に取り入れて、それぞれの手法の強化につなげているという事情もあるようです。

このあと述べるように、実際に浦山氏の指導による体験学習を通じて、NLP の理論が「傾聴」や「クライアントの問題解決」といったコーチングの場面で、巧みに取り入れられていることが実感できました。

### (2) 【体験学習 2】 漢字一文字で自己紹介

参加者の隣通しでペアーを組んで、一言自己紹介を 10 秒、紹介に対する感想のフィードバックを 20 秒、交互に行います。

自己紹介を 10 秒で行うのは大変なので、とりあえず自分のことを漢字一文字で伝えます。

ペアが知り合いという組もあったようですが、全く初対面という組もあり、いきなり漢字一文字で自己紹介してきた相手に、20 秒で感想をフィードバックするのはかなりの無茶ぶりという気もしましたが、皆結構楽しく、相手の人となりを想像しながら自己紹介の漢字一文字に対する感想をフィードバックしていました。

感想を述べる際に参考にする NLP の理論が、VAK モデルです。  
相手の一文字自己紹介に対して、五感で感じたものを言語化して適格な言葉でフィードバックするときに役立ちます。

## VAK モデル

VAK モデルとは、五感で感じるものを 3 つの代表的なモデルに分類したものです。

五感を大きく分けると、視覚・聴覚・触覚・味覚・嗅覚の 5 つになりますが、VAK モデルでは、視覚・聴覚・身体感覚の 3 つに分類します。

VAK モデルの VAK は、それぞれの用語の頭文字をとったものです。

V (Visual) . . . 視覚

A (Auditory) . . . 聴覚

K (Kinesthetic) . . . 身体感覚

VAK モデルは人によって優位性があり、どの感覚を強く感じるかは、人によって変わってくると言われています。

### (3) 【体験学習 3】見つめあってから相手の立場で自己紹介

ペアになった者同士で、真正面に座って 2 分間互いの目だけを見つめあったのち、相手の立場に成り代わって自己紹介します。

聴く側は自身の自己紹介をあつていようがまいが、頷くようにします。

ここでは、フィードバックの大切さを体感します。

自己紹介を担当する者は、相手から発せられる VAK を的確に言語化して自己紹介にまとめます。

その話し手の自己紹介に対して、聴き手は間違いに気づいても否定せずに頷くことで、話し手にすばやくフィードバックを返すことにより、話し手が受け取る安心感のようなものを自覚するのがこの体験学習の狙いであったようです。

私見ですが、この体験学習は、異業種交流会などの場で行う名刺交換の雰囲気

に似ているなと思いました。  
相手の胸元の名札・名刺と相手の目を見つめながら相手の背景に想像をめぐらしつつ、相手の言葉にひたすら頷き続ける、そんな場面を思い出しました。

## フィードバックの効果

普段の生活の中では、自分の言っていることが相手に伝わっているかどうかは判らないことが多いと思います。

しかし、すぐにフィードバックがあると、相手との間で信頼関係を築きやすくなります。

フィードバックは、返すことが重要で、必ずしもあたっている必要はないとのことでした。

#### (4) 【体験学習 4】 NLP コーチングの実演

クライアント役は参加者の中から有志を一人選んで、講師による NLP コーチングの実演をしてもらいました。

コーチングに際しては、クライアントの目標を聞き、その目標に対して、現在の状況と目標が達成されたと仮定した将来における状況をイメージさせて、目標が達成されるまでに必要とされるリソースを引き出して、クライアント自身のやる気と行動を引き出します。

ここで大切なのは、コーチングを事柄ではなく人そのものに焦点をあてることです。その際役に立つのが NLP のニューロ・ロジカル・レベルです。

コーチングの質問は、ニューロ・ロジカル・レベルの各階層を意識しながら、各階層に焦点を当てて行われました。

例えば、以下のような質問の仕方になります。

- ・今現在、
  - ・今現在、あなたの「環境」はどうなっていますか？
  - ・どんな行動をとっていますか？
  - ・どのような「能力」を発揮していますか？
  - ・仕事に対する「信念」は何ですか？
- ・将来において達成したとイメージしてください。
  - ・最終日、皆さんからどのように思われていたいですか？(価値観)
  - ・どのような「能力」を発揮しましたか？
  - ・新たに追加した「能力」は何でしたか？
  - ・新たに起こした「行動」は何でしたか？
  - ・成功のために「環境」をどのように整えていきますか？

尚、目標に対して必要となる手段・方法は一杯あった方が良いので、コーチングの最後に行動を明確にします。

今回は A3 の紙一枚を 3×3 に折ってもらい、中央のマスに目標、周辺の 8 つのマスに達成方法をクライアント自身に書いてもらうリクエストを紹介しました。いわゆる「マンダラマップ」のようなものであると思いました。

## ニューロ・ロジカル・レベル

NLPのニューロ・ロジカル・レベルでは、人の意味付けを6つの階層から行うが、浦山氏のコーチングの実演では、そのうち以下の「スピリチュアル」を除いた5つ使ってなされた。

- ・環境
- ・行動
- ・能力
- ・信念・価値観
- ・自己認識
- ・スピリチュアル

この5つの階層から、クライアントは自身のことを認識することができるようになる。

## 柔軟性とリソースフル

コーチングの最後にクライアントにリクエストする書きものですが、書いてもらう理由は、「目標に対する方法は一杯あった方が良い」とう考え方からだといいことでした。

講演を聞いていた時は、うまくいかなければ別の方法でチャレンジするという「柔軟性」をクライアントに持たせることであると解釈していました。

しかし、あとになって、クライアントに自信をつけるという意味もあるかなと思いました。

これも講演の後にカウンセラーの友人から聞いた話ですが、コーチングでは自分の能力を使って解決したという達成感が大切だそうで、そのような達成感が得られると自身の能力に対する自信がついてきて、新たな課題・目標に対する好循環が期待できるそうです。

そのような目標に対する解決策としての自分の能力とそれに基づいた行動は多ければ多いほど良いということになり、そのような状態を称してNLPではリソースフルという単語が使われるようです。

そして、NLPでは目標に対するリソースは、リソースへのアクセス方法やアクセス方法を考える能力を含めて、既にクライアント本人の中に全てあるという前提であるとしています。

## **(5) 【体験学習 5】 聴くことができるようにする**

参加者でペアを組み、聴き手は3分間で7つの質問を行い、相手の回答を「傾聴」する。座席は、真正面ではなく八の字型にして、斜めに相手が見えるようにする。

「傾聴」は、コーチングの土台となる重要なスキルですが、自分のことは置いておいて、相手に焦点を合わせ、五感をフルに使って相手の話を聴くことが大切です。

傾聴にあたっては、「傾聴のレベル3段階」の考え方を意識します。

### **傾聴のレベル3段階**

レベル1：内的傾聴

レベル2：集中的傾聴

レベル3：全方位的傾聴

コーチングに際しての傾聴は、レベル2と3をいったりきたりした状態で行います。

レベル1はコーチングを行う相手ではなく、自分に焦点が当たっている段階であり、相手の話すことを聴けていない状態。

レベル2は相手に焦点を当てて集中している状態。

レベル3は、自分と相手だけでなく、場（空気感）を感じている状態。

## **5 エグゼクティブコーチングについて**

浦山氏のエグゼクティブコーチングのクライアントには、国内の社長・役員・ドクターそして海外法人社長などがおられ、いずれのクライアントにも共通して見えてくるのは、孤独な中で意思決定を繰り返し孤軍奮闘している姿であるといえます。

そのような孤独なエグゼクティブ達から支持を得る浦山氏のコーチングの秘訣はどこにあるのでしょうか。

### **(1) 1時間で確実に次の方針・方向性が見つかる**

浦山氏のコーチングのモットーであるが、クライアントから直接いただいた評価として以下のようなものがあつたそうです。

- ①質問が短くて適格できれい
- ②感性が高い

- ③方法・手法を沢山持っている
- ④トップの気持ちを分かってもらえる

※「簡潔で良い質問のコツ」を教えてほしいという参加者からの質問に答えて「シンプルで短い問いがよい質問です。例えば「でっ?」と「他には?」。最初に3つの質問を用意しておくといよいでしょう。」

また、質問には、拡大質問、未来質問、肯定質問、仮定質問などがあり、それらを使い分けて質問するのがコツだそうです。

## **(2)エグゼクティブは、成果と客観データがお好き**

### ①目的を持ったコーチング

多忙なエグゼクティブであるからこそ目の前の目標に対する成果を出すことも重要。そのようなクライアントの要求には、目的を明確にしたコーチングを心掛ける。

例えば、「日経ホールで多くの聴衆を前に講演することになった社長のコーチング」では、その当日は事前のコーチングの成果を十分に発揮した素晴らしいご講演だったそうです。

### ②客観データを提供する

成果をできるだけ目に見える形にすることも大切である。

具体的には、「ストレングスファインダー」、「DiSC 診断」、「エニアグラム」といった手法も場面に応じて使う。

## **6 所感**

### **(1) 講演全体を通じて**

体験学習も楽しく実習できて、あっという間の1時間50分でした。

NLPの理論のポイントを教えていただきながら、体験学習を通じて、NLP理論がコーチングにどのように取り入れられているかを体感できました。

短い時間で膨大なNLP理論のポイントを押さえて解説していただいた浦山氏はさぞかし大変であったと思います。

講義中にとったメモを頼りにネット検索などして知識を補いながら、体験学習を振り返ることができました。



NLP 理論の面白さについてもその一端を知る機会を得たのは大変な幸運であったと思います。これを機会に NLP をより知りたいという気持ちが湧いてきました。

## **(2) NLP はどの学問領域に属するのか？**

参加者からの質問です。

NLP が採用する理論・モデルには、神経科学、サイバネティクス、情報科学理論、コンピューター・プログラミング、言語学モデルなどなど内容が多岐にわたっていること、そもそも NLP の創設者のひとりジョン・グリンダーが言語学者で心理学以外の専門家であることなどからして、NLP は心理学の領域に属するのかという疑問から生じた質問であったと思います。

いかにも、学際的な MOT らしい質問だと思いましたが、浦山氏の回答は、「心理学」でした。

## **(3) なぜエグゼクティブが浦山氏を頼るのか？**

講義にも出てきたように、「1 時間で確実に次の方針・方向性が見つかる」「ツールが多い」といった理由のほかに、浦山氏の何がエグゼクティブの心を掴むのかという問いに対して、

「自分が女性であるということも一因しているかもしれない。お母さんに話すように安心して聴いてもらえるという安心感があるのではないか」と仰っていたのが印象的でした。

社長の周囲には、常務や専務など本来相談できるはずの役員の方もおられると思いますが、やはり母の(母性の)力にまさる安心感は無いというのが妙に腑に落ちました。

**(監修 加藤美治、執筆 石垣純)**