

脳の「取扱説明書」に学び、対話を深める

NLPの基本と実践活用

山崎啓支 著

『NLPの基本がわかる本』に学ぶ

第61回 対話研究会

ABNLP認定トレーナー
松永 雄亮



Neuro



Linguistic

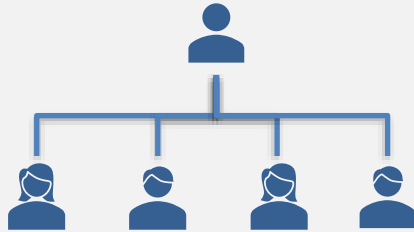


Programming

背景：リーダーシップの転換

従来

指示・統制型マネジメント



目先の成果を獲得できる確証があり、決められたやり方を指示し、組織を管理統制しながら、短期的な成果創出を目指す



VUCA時代

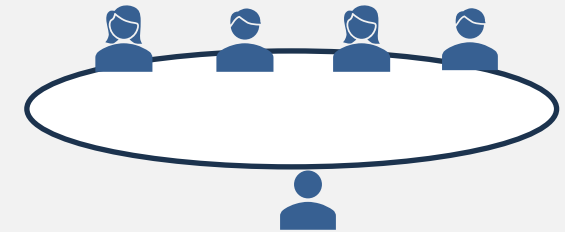
経営環境の変化が激しく一つのやり方だけでは成果が出ない

悩む管理職が多発

従来のやり方や、管理職一人の視点と知恵では成果創出が困難

現代

自律・共創型リーダーシップ



メンバーと「ありたい姿」に共感し合い、多様な視点と知恵、自律的な行動を引き出して、素早く変化に対応し新たな価値・成果を創出する

管理職ひとりだけでがんばらない

なぜ今、NLPが必要なのか

－ 組織 －



戦略と実行の「隙間」を埋める

現在、必要なのは戦略の精緻化以上に、それをやり抜く主体性をもった「組織の熱量」。

従来の指示・統制型マネジメントだけでは、現場の「腹落ち」が不足し、疲弊感や指示待ち文化を招く

⚠ 正論だけでは、人の心は動かない

✓ NLPで組織の「対話の質」を刷新する

なぜNLPを学ぶのか - 個人 -



意思決定の質

感情に流されず、事実と解釈を分ける力



組織の心理的安全

部下の「内的地図」を理解し、対話を円滑にする力



セルフマネジメント

対話の担い手の孤独や葛藤をリソースに変える力

NLPは、対話を通して
相手の内的地図を尊重し、
問によって可能性と
主体性を引き出す実践知

対話を深める3つのプロセス

01

01

認識の構造を理解する

なぜ人は「思い込み」で動くのか？
情報の削除・歪曲・一般化という
フィルター構造と、脳を駆動させる
「3つの原則」を理解する

- 空白・焦点化・快痛の原則

02

02

信頼の土壌をつくる

五感(VAK)モデルを活用し、
相手の思考パターンに合わせた
アプローチを習得。深い信頼関係
(ラポール)を瞬時に築く技術を学ぶ

- ペーシングとリーディング

03

03

可能性をひらく問を持つ

問いは思考に空白をつくる。
空白は、新しい意味を生む。
削除・歪曲・一般化をほどこき、
対話の中で選択肢をひらく

- 可能性を広げる質問・メタモデル



Neuro(神経)

五感を通じて外界の情報を脳が
認識するプロセス



Linguistic(言語)

体験を言語で符号化し
意味づけするプロセス



Programming

過去の体験に基づく、
自動的な思考と行動のパターン

認識のフィルタ：なぜ話がかみ合わないのか

050~063

削除 Deletion

脳が「重要でない」と判断した情報を無視する現象
同じ会議に出ても、人によって覚えているポイントが違うのはこのため

歪曲 Distortion

自分の信念や過去の経験に基づいて、事実を解釈し直す(捻じ曲げる)現象
他人の親切を下心と疑うのは歪曲の典型例

一般化 Generalization

一度の経験を「いつもこうだ」「皆そうだ」と決めつける現象
成功体験を価値パターンにする一方、過度な苦手意識を生む原因にもなる



✓ 人はそれぞれの経験・体験で反応する

強力な「思考」を生み出す、脳の3原則

020~031



空白の原則

人は問いを与えられると、
その答えを見つけようとして
無意識に考え始める。

「なぜ」より「どうやって」と問う



焦点化の原則

脳は一度に一つのこと集中しやすい。
強く焦点化したもの以外は
意識から抜けやすい

問題より解決にフォーカスさせる



快・痛みの原則

行動の源泉は「苦痛を避ける」か
「快楽を得る」かの二択。
論理よりも感情が優先される

得られる「快」を視覚化させる

✔ 対話の担い手の役割は、場に「適切な空白」と「前向きな焦点」を生むこと

五感(VAK)モデル: 相手の「得意な言語」に合わせる

152~173
068~077
014~017



視覚 Visual

映像、色、形で情報を捉える。
話すスピードが速く、
ジェスチャーが多い傾向

見通しが立つ

イメージ通り

明るい兆し

✓ 図解やグラフを多用した資料が有効



聴覚 Auditory

音、リズム、論理で情報を捉える。
選びが正確で、独り言を言う傾向

話がかみ合う

理解する

リズムが良い

✓ 論理的な順序と丁寧な説明が有効



身体感覚 Kinesthetic

感触、重さ、温度で情報を捉える。
テンポがゆったりで、
体験を重視する傾向

腑に落ちる

手応えを感じる

心地よい

✓ サンプルへの接触や「体験」の共有が有効

✓ 「この企画、見通し(V)はいかがですか?」「提案に理解(A)しましたか?」「腑に落ちて(K)いただけましたか?」
相手の使う言葉をオウム返し(バックトラッキング)するだけで、信頼関係は劇的に深まる

五感(VAK)モデル: 得意な感覚は①

■ワーク タイプ分けテスト

A~Cについて、数字を記載します。文章を読みますので考えず、直感で教えてください。

まったくできない 1 ふう 5 とてもできる 10

A

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

合 計 _____

B

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

合 計 _____

C

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

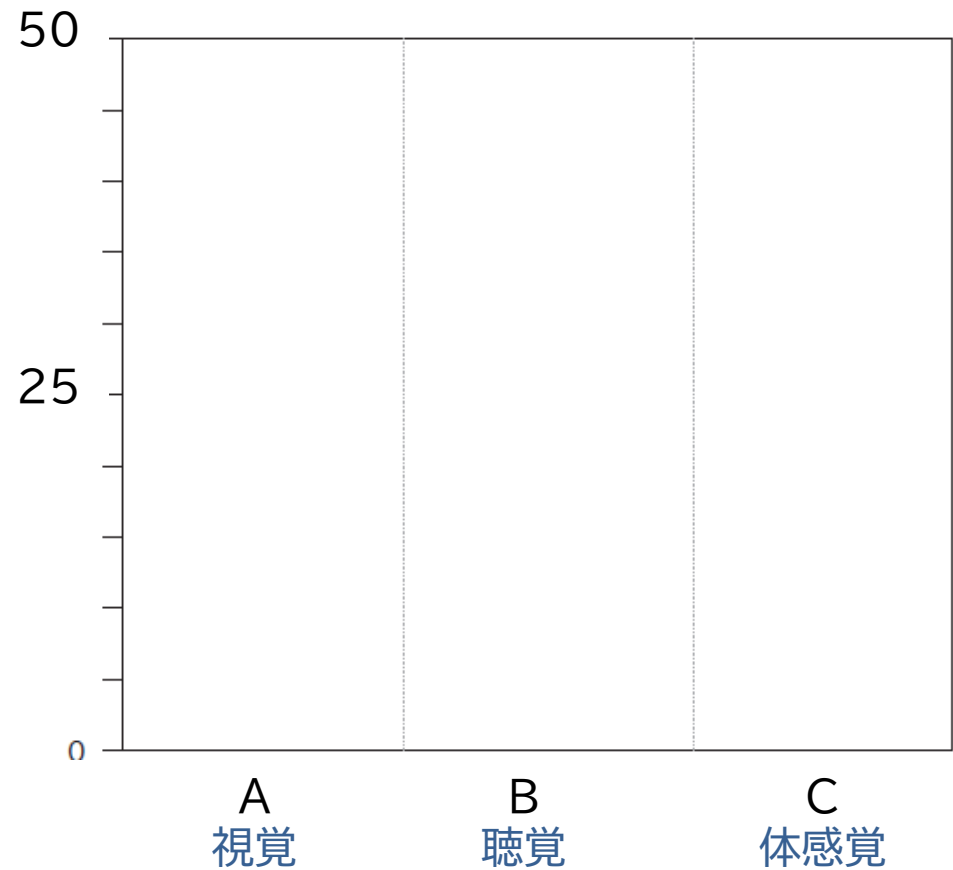
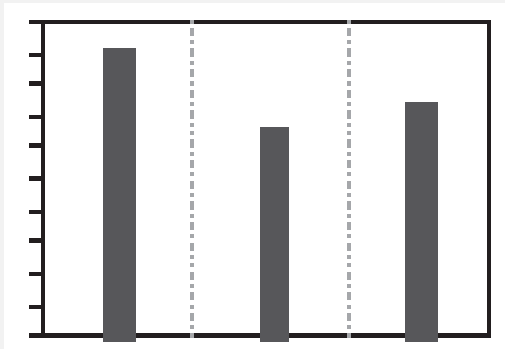
合 計 _____

五感(VAK)モデル: 得意な感覚は②

■ワーク タイプ分けテスト結果

各合計点をそれぞれの項目ごとに
右のグラフに記入します。

例)





Step 01

ペーシング(調和)

相手の「世界モデル」に歩み寄るプロセス。
「この人は自分と同じだ」という安心感を与える

- ミラーリング：姿勢や仕草を合わせる
- マッチング：声のトーンや速さを合わせる
- バックトラッキング：相手の言葉を繰り返す



Step 02

リーディング(誘導)

ラポールが築かれた後、
相手を望ましい合意や心理状態へ導くプロセス

- 視点の切り替えを促す問いかけ
- 感情的な安定状態への誘導
- 合意形成へのスムーズな展開

✔ 「説得」は抵抗を生むが、「ペーシング」は扉を開く
十分なペーシングなしにリーディング(命令・提案)を行うことは、未耕作の土地に種をまくようなものである

メタモデル：曖昧な言葉を「具体的な事実」に変える

人は話すとき、無意識に情報を「削除・歪曲・一般化」する。
メタモデルは、失われた情報を復元し、
認識のズレを解消する質問のフレームワーク

ケーススタディ：現場の「曖昧」を突破する

部下の言葉(表面構造)	リーダーの間(メタモデル)
「うまくいきません」	「具体的に何が？ どのように？」
「皆が反対しています」	「皆とは？ 具体的に誰のこと？」
「やるしかありません」	「やらなかったら、どうなる？」
「無理です」	「何があなたを止めているの？」



深層構造へのアプローチ

- ① 思い込みの打破
「～できない」という制限を外し、可能性を拡げる
- ② 意思決定の精度向上
不正確な情報に基づいた誤判断を未然に防ぐ
- ③ 責任の所在を明確化
「誰が」を特定し、自発的な行動を促す

✔ 対話の場こそ、「定義の曖昧さ」がすれ違いを生む。言葉の裏にある「内的地図」を丁寧に取り直す

リフレーミング：ピンチを「資源に変換する」技術

現状のフレーム

「優柔不断な部下」

決断が遅く、チャンスを逃している



新しいフレーム

「慎重で誠実な資質」

リスク管理能力が高く、確実性を重視する



事象そのものに意味はない
脳がどのような「枠組み(フレーム)」で捉えるかが現実を創る

状況のリフレーミング

その出来事が、別の場所や時間では「役立つ」可能性を考える

意味のリフレーミング

その行動や事象が持つ「ポジティブな意図」や「側面」を探す



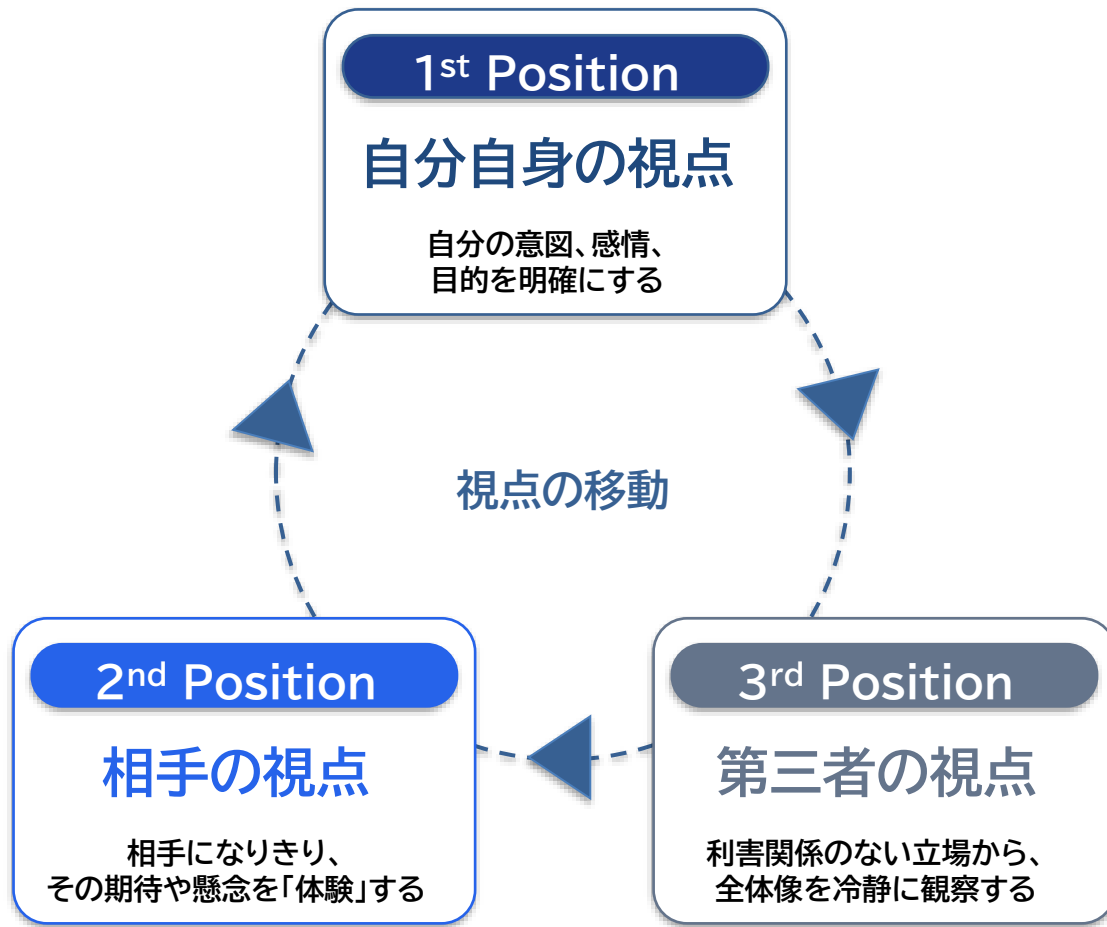
対話における「変化の法則」

- ↑ 上位レベルが下位レベルを含む
「行動(何をやるか)を変えたければ、その上の「能力」や「信念」を変える必要がある。最上位の「WHO」が組織全体の整合性を生む。
- ↓ ボトルネックの特定
部下が動かないのは「やる気(行動)」の問題か？
それとも「やり方(能力)」、あるいは「自分には無理だ(信念)」の問題か？
適切なレベルの介入が最短の解決策となる。

「問題は、それが起きたのと同じレベルでは解決できない」
☞ アルベルト・アインシュタインの言葉とされ、一段高い視点が不可欠

✓ 問題は、それが起きたのと同じレベルでは解決できない

ポジション・チェンジ: 「より納得のいく選択」を見いだす



リーダーが獲得する3つの力



究極の共感力

「なぜ相手はそう動くのか」の深層心理をつかむ。
交渉において相手が本当に求めている「真のニーズ」が判明する



感情に流されない判断

第3視点(メタ・ポジション)を持つことで、怒りや不安といった感情から脱却し、場の全体性を踏まえた判断が可能になる



新たなリソースの発見

自分だけの視点では気付けない、関係性を改善するための具体的なアイデア(リソース)が湧きだす

「成功するリーダーは、常に相手の椅子に座ってみる癖を持っている」

アウトカム設定： 対話を望ましい方向へ整える

現在地

対話を目指す状態(アウトカム)

肯定的な表現

「うまくいかない」ではなく
「どうありたいか」と描く。
否定形はイメージ生成時に
対象を想起させる

自力で制御可能

「他者を変える」ことではなく
「自分がどう関わるか」に焦点を。
主体的に関われる目標こそ、
人の行動エネルギーを生む

五感で確認

達成した時、何が見え、何が聞こえ、
どんな感情(身体感覚)が湧くか？
臨場感のある想像が、
脳の演算を加速させる

全体バランス

目標達成は家族や社会、
既存事業に悪影響を及ぼさないか
「エコロジーチェック」が、
無意識のブレーキを外す

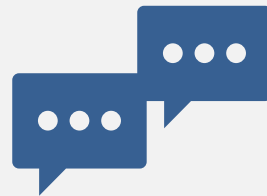
- ✓ 数字だけの目標は「左脳」を動かすが、ウェル・フォームド・アウトカムは「右脳と無意識」を動かす組織が迷いなく動くための、全感覚的なロードマップを考える

まとめ：対話を深化させる3つのアプローチ



脳の癖を味方にする

3つの原則(空白・焦点化・快苦)を使い、自分と組織の「思考のベクトル」を意図的に揃える



言葉の定義を疑う

情報の削除・歪曲・一般化に気づき、メタモデル(質問)で「共通の地図」を構築する



視点を自在に操る

リフレーミングやポジション・チェンジを使い、困難を「リソース」に変容させる

✓ NLPは相手を変えるための技術ではなく、相手の内にある可能性を信じ続けるための姿勢である



ご清聴、ありがとうございました

みなさまの対話が、NLPという一つの地図を手がかりに、
より深く、より自由にひらかれていくことを願っております。

対話研究会



ABNLP認定トレーナー