

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

加 藤 雄 士

1. はじめに

本稿は、経営者の意識変化を促す方法について考察するものである。筆者は経営理念の作成に関する一連の研究で、経営者をはじめとする組織の構成員を動機づける経営理念の作成方法に関して、NLP（神経言語プログラミング）¹⁾のニューロロジカルレベル（人の意識の論理的な階層構造）という概念を活用したセッションやNLPのワークが有効であることを、経営者に対する実践例を示しながら明らかにした。

本稿でも、こうした研究の一環として経営者の意識変化を促す方法についてニューロロジカルレベルを活用したセッションの有効性と課題について考察する。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節で、本稿の研究課題と研究の進め方について紹介し、第3節では、T社の経営者A氏への実践例を紹介していく。また第4節では、経営幹部M氏の実践例を紹介していく。最後に第5節でまとめとして、ニューロロジカルレベルのセッションが経営者などの意識変化を促す効果があることを指摘するとともに、このアプローチの課題についても言及する。

2. 本稿の研究課題、研究の進め方

(1) 経営理念の作成方法に関する先行研究の成果と本稿の研究課題

経営理念は、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（滲み出てくる信念、価値観、思いなど）を取り込むとともに、現実の社会的価値観や従業員の欲求などと一貫性をもたせる必要がある。

一連の先行研究²⁾では、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んだ一貫性のある経営理念を作成する方法を、実際の経営者への実践例を示して明らかにした。

例えば、NLPのニューロロジカルレベルを活用した経営者へのセッションが、経営者の人生体験・経験、経営組織での様々な体験・経験などから滲み出てくるものや思いを経営理念という言葉に転換していく際に有効であるとの示唆が得られた。本稿でも、このセッションが有効であることを別の経営者と経営幹部への実践例で明らかにし、その課題についても指摘する。

(2) 本稿の研究の進め方

本稿では、T社の経営者A氏と経営幹部M氏の2人を対象として、ニューロロジカルレベルの

1) NLPは、主にカウンセリングに使われてきたが、近年は、ビジネスコーチングなどビジネスの現場でも活用される例が増えている。

2) 一連の研究とは筆者の次の論文をいう。第一稿「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かがりとして―」、第二稿「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―」、第三稿「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方法について―」

統一のセッションを導入し、そのセッションの前後で、『ビジョナリー・カンパニー』の質問とP.F.ドラッカーの5つの質問を実施した。セッションでの言葉、セッション前後の質問に対する回答を記録し、彼らの意識がどのように変化したかを分析した。また、セッション後のインタビューで、セッションの効果について検証した。

A氏に対するセッションは、2011年6月26日(日)、M氏に対するセッションは、7月13日(水)に実施した。A氏は飲食業T社の経営者³⁾であり、M氏はT社の経営幹部(店長)である。T社は3店舗で事業を展開する企業であり、2011年4月に個人事業から法人組織へと法人成りした。

(3) 『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

今回の研究プロセスでは、『ビジョナリー・カンパニー』の2つの質問とドラッカーの5つの質問を使い、その回答を基準にして経営者の意識(言葉)の変化を考察する。まず、『ビジョナリー・カンパニー』の質問とは、以下のものである。

『ビジョナリー・カンパニー』の質問

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)
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としよう。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)

次に、ドラッカーが、ミッション・ステートメントを作成するにあたり提案している質問とは、以下の5つのものである。

ドラッカーの5つの質問

1. 自分たちの事業は何か？
2. 顧客は誰か？
3. 顧客にとっての価値は何か？
4. 自分たちの事業はこれからどうなるか？
5. 自分たちの事業はどうあるべきか？

筆者は、これらの質問と質問の間に、A氏とM氏にNLPの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。

(4) NLPとニューロロジカルレベル

① NLP

NLP(神経言語プログラミング)は、1970年代の初期、カリフォルニア大学の言語学助教授であったジョン・グリンダーと同大学の心理学科の学生であったリチャード・バンドラーの2人が、卓越した3人の治療家たちの驚くほど似通ったパターンに注目し、そこから彼らの行動をモデル化し、スキルとしてまとめたことから始まったものである。彼らは、効果的なコミュニケーション、個人の変容、学習の促進などについての簡潔なモデルを打ち立てた。

人は、神経システム(視覚、聴覚、体感覚、味覚、触覚といった五感)を通して世界を認識する。それが人の中に体験を作りだす。そして、その体験は言語に変換されて、その言語を通じて人は世界を認識することになる。また、その言語を使って新たな体験をすることになる。その言語化、言語を使っての体験の仕方などのことをプログラムと呼ぶ。こうした神経システム、言語、プログラミングの関係性を解明しているがゆえに、NLP(神経言語プログラミング)という名称がつけられた。

② ニューロロジカルレベル

ニューロロジカルレベルとは、NLPの研究者でありNLP Universityの創設者であるロバート・

3) 株式会社つぼみフードクリエイト 代表取締役 後藤英治氏(49歳)である。株式会社つぼみフードクリエイトは、現在、大阪市に2店舗、大東市に1店舗、カレー店を経営している。2011年11月現在、従業員は、約10人である。特に、本店は常時、お客様の行列ができる繁盛店である。

ディルツ氏がまとめた人の意識の論理的な階層構造のモデルをいう。人類学者のグレゴリー・ベイトソンの学生だったディルツ氏が、そのベイトソン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。

ディルツ氏の体系（ニューロロジカルレベル）には、6つのレベルがある。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。逆に下位のレベルの変化は上位のレベルに影響を及ぼすこともあるが、必ずしもそうなるとは限らないという〔武井一喜, 2006〕。

③ 6つの階層

この6つのレベルとは、上から次のようになる。

- 1) スピリチュアル
- 2) 自己認識（アイデンティティー、ミッション、使命）
- 3) 信念・価値観
- 4) 能力
- 5) 行動
- 6) 環境

以下でそれぞれのレベルについて説明していく。

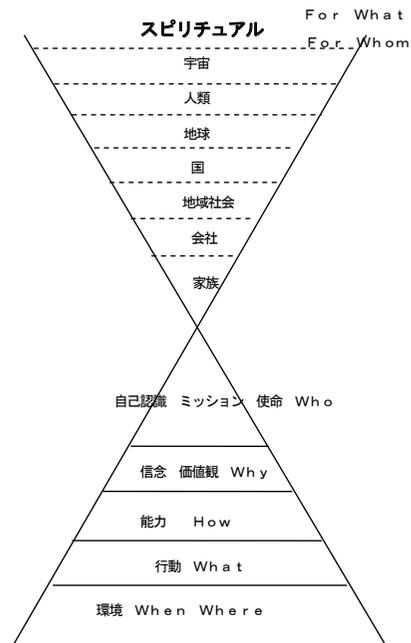
1) 「スピリチュアル」とは、個人としての意識を超えた領域である。その領域は、下位の階層から列挙すると、家族、会社、地域社会、国、地球、人類、宇宙などを含む。自分は、自分を超えたより大きなシステムの一部（サブシステム）であるといった感覚のレベルであり、「For What?（何のために？）」、「For Whom?（誰のために？）」に対する答えのレベルである。

2) 「自己認識（アイデンティティー）」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言う。

3) 「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。

4) 「能力」は、能力のみならず技術、リソー

図表1 ニューロロジカルレベル⁴⁾



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。

5) 「行動」とは、特定の行動・振る舞いレベルのことを言い、「What?（何を？）」に対する答えのレベルである。

6) 「環境」とは、いつ、どこで、に関するレベルである。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。

ディルツ氏は、セミナーの中での受講生とのやり取りの中で、あるレベルの言葉が他のレベルの言葉よりも、強いインパクトを与えることに気づき、このモデルを開発した〔武井一喜, 2006〕。

④ ニューロロジカルレベルを使ったセッション

NLPでは、ニューロロジカルレベルを活用した「ニューロロジカルレベルの統一」と呼ばれるワークがある。このワークでは、ニューロロジカルレベルの各階層を一つ一つ実際に歩いていくこ

4) 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。

とで、自分の中に軸を定め、自分のミッションを明確化していくことが可能になる。座ってイメージをすることよりも、実際に歩いてイメージした方が身体知を使えるのでより効果的であるが、今回は場所の制約もあり、座ったまま質問するセッションの形式をとった。具体的には以下の手順で進めた。

1) アウトカム（望ましい状態）の設定

最初にアウトカム（望ましい状態）を設定する。今回であればA氏は、5年後に10店舗にするというアウトカム設定をした。

2) 環境レベルの質問

アウトカムにおいて、どのような環境にいるか、見えるもの、聞こえるもの、感じることなどを質問した。⁵⁾

3) 行動レベルの質問

アウトカムにおいて、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を質問した。

4) 能力レベルの質問

アウトカムにおいて、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を質問した。

5) 信念・価値観のレベルの質問

アウトカムにおいて、どのような信念・価値観を持っているかを質問した。

6) 自己認識のレベルの質問

アウトカムにおいて、自分自身のアイデンティティーについての質問をした。「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?」といった質問をした。

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の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?」といった質問をした。

8) スピリチュアルの領域と各領域との統合

スピリチュアルの領域とのつながりを感じながら、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った。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、それを統合させていった。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、筆者は次のように導いた。

「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付きます。」

そして、次のように質問した。

「そんなあなたの役割、使命は何ですか?『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）

このように、2) 自己認識（アイデンティティー）、3) 信念・価値観、4) 能力、5) 行動、6) 環境と再び辿っていくことで各レベルを一つの大きな意識に向かって統合させることができ、自分の中に一本筋が通ったような感覚を覚えることができる。ここがこのセッションのポイントである。一度下位階層から順に上位階層に上がっていった後、もう一度下位階層へと下っていく。そのため、上位階層にあるスピリチュアル・レベル、信念・価値観レベルの答を持ったまま、下位階層の問いに答えていける。これは、環境や行動などを変えても信念に変化は現れないが、信念を変えることは必然的に行動や環境に影響を与えることになる（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）というニューロロジカルレベルの考え方が含まれている。

5) 体験・経験は五感で構成されるため、ここでは五感で感じたことを尋ねており、五感のうち代表的な視覚、聴覚、体感で質問をしている。「何が見えますか?」は視覚、「何が聞こえますか?」は聴覚、「何を感じていますか?」は体感の質問である。

3. 経営者 A 氏の意識（言葉）の変化

(1) 実践のプロセス

6月26日(日)に2種類の質問を経営者 A 氏に対して2回実施したが、1回目と2回目を比較すると、その回答に大きな変化が見られた。ここでは、A 氏の回答の変化に何が影響を与えたのかを検証していく。具体的には、1回目と2回目の質問の間に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ので、その効果について分析していく。

(2) 『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（1回目）

『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・1回目・6/26)

※筆者が下線を引いた。

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としよう。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。

ここでは、「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）という1つ目の質問に対して、「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。」と両方の回答とも、「自分」が主語になっ

ている。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は、「俺らが夢に向かって頑張れるという舞台がなくなる。」という回答で「俺ら」（「自分たち」）が主語になっていることが分かる。

A 氏は、この回答にある「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」、および「自分もつぼみ、スタッフもつぼみ。スタッフにもそれぞれが自分の花を咲かせて欲しいという意味をこめて」、「つぼみフードクリエイト」という会社名にしたと言った。

(3) ドラッカーの質問に対する経営者 A 氏の回答（1回目）

ドラッカーの5つの質問に対する経営者 A 氏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・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いないけど、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。

ここでは、「2. 顧客は誰か？」という質問に対して、基本的に、お店に来て飲食してくれる顧客（潜在顧客含む）に限定されていることがわかる。また、ステーキホルダーについての優先順位に関してA氏は悩んでいた（6/26の時点で）が、顧客を増加、拡大→（その結果）夢をもった人（スタッフ）の夢をかなえる→お客さんの満足度が高まる→近隣の地域社会に貢献できるというロジックで回答しているように見え、ある程度順番が見てとれる。

(4) ニューロロジカルレベルの統一のセッションでの経営者A氏の回答

ニューロロジカルレベルの統一のセッションの質問への回答だけを抜き出すと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 (A氏・1回目・6/26)

※筆者が下線を引いた。

アウトカム…5年後に10店舗を達成している。

6. 環境

- ・現場に立って、野菜をカットしたり、肉をさばいたりしていない。
- ・事務所は今より大きくなっている。事務専任の人が1人いる。
- ・10店舗できたら、東京でもお店を出したので、東京に行ったり来たりというの

はあるかもしれない。

- ・店舗でがんばってくれているスタッフがメインとなるが、ブレインが1人いて欲しい。

5. 行動

- ・朝礼にはまだ出ていたい。できる限り店を回って、店長と話をしたりしていたい。
- ・社長室にふんぞりかえっているタイプではないので、接客はしないが、現場は毎日でもできる限り廻っていたい。

4. 能力

- ・今よりももっと人間的に大きくなって、さすが10店舗の社長は違うなあ、こんな風になったら成功できるのだと社員の見本になる人。
- ・魅力的な人になっていたい。

3. 信念・価値観

- ・人間生まれながらにして平等なんてないし、いろんなものを背負っていくのだけど、頑張った人は最終的にうまくいくというのを自分自身も確認したいし、人にも伝えたい。

2. 自己認識

- ・熱い人。
- ・信念に向かって突っ走る人。

1. スピリチュアル

- ・挫折したり失敗した人がうちに来る。
- ・人生をやり直しなんかできる、というメッセージを送ってあげたい。
- ・がんばったらうまくいく、というのを確かめ合う。
- ・「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. 自己認識

- ・大きく社会を変えたりすることはできないかもしれないけど、自分の周りにいる人は幸せにしたい。
- ・店舗を拡大すると、人は増えるわけだから、それを大きく言うと社会貢献ということかなあ。

3. 信念・価値観

- ・夢に向かって頑張ることの大切さ。
- ・頑張った人が報われるはず。

4. 能力

- ・自分が夢や目標に向けて頑張った経験、頑張れたこと、目標を達成できたこと。

5. 行動

- ・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。

6. 環境

- ・社会的には事務所が大きくなっている。
- ・時間は今より作れるから、スタッフとコミュニケーションをとる。
- ・管理者とは店長会議とかで、コミュニケーションをとるけど、それ以外のスタッフとも、「うちに来たら、うまくいくよ。」「おまえもできるはず。」と励ましてあげたい。

A氏は、回答後に、「質問に順番に答えていって、また同じ質問をされたとき、答えが後で変わったもいいのかなあと思った。別のことも言えないし。どういう意味があって同じ質問をするのか、不思議な感じがした。」と感想を言った。この感想からは、A氏が回答しながら意識を働かせていたことが分かる。このセッションの目的である無意識にアクセスするという点については不十分な結果に終わった可能性がある。

ただし、『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より、今回の回答の方がいきいきとした表現になっている印象を受ける。

(5) 『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

以上を受けて、『ビジョナリー・カンパニー』の質問をした。2回目の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・2回目・6/26)

※筆者が下線を引いた。

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。
- ・スタッフそれぞれの夢がかなうこと。
- ・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としよう。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。

「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)という最初の質問に対して、1回目(6/26)では、「自分」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」に「スタッフ」、「関わってくれる人」が加わった。

同様に、会社の目的、会社の基本的な存在理由についての2つ目の質問についても、1回目では、「俺らが」が主語になっていたのに対して、2回目では、「自分」や「スタッフ」が主語になり、「関わる人を幸せにできなくなる」と、「関わる人」も登場した。

1つ目の質問に対して、A氏は、「夢に向かっ

て「まず自分が頑張る」（「まず」という表現が入っている）と言ひ、続いて、「夢に向かって頑張る人を応援していく」、「スタッフそれぞれの夢がかなうこと」と言ひ、さらに「うちに関わってくれる人が幸せになること」と言った。A氏は、これらの回答後、自分、スタッフ、関わる人の優先順位について「どれが上なのかわからない。」と悩んでいる様子うかがえたが、今、これらのフレーズを通して読んでみると、自分が夢に向かって頑張る→自分が夢に向かって頑張る人を応援する→スタッフの夢がかなう→関わってくれる人が幸せになる、という順番で考えることもできる。

(6) ドラッカーの5つの質問に対する経営者A氏の回答の変化

続いて、ドラッカーの5つの質問をした。その2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・2回目・6/26)

※筆者が下線を引いた。

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。

1回目(6/26)では、「自分たちの事業は何か?」という質問に対して、「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。「顧客は誰か?」「顧客にとっての価値は何か?」という質問に対しては、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。

また、「顧客にとっての価値は何か?」という質問に対しては、「サービス、コスト・パフォーマンスが良い」という表現に、「きれいな店舗で食べられる」「スタッフからは元気をもらえる」など、より具体的な表現が付け加えられた。

「自分たちの事業はこれからどうなるか?」という質問に対しても、「顧客」、「スタッフ」、「関わる全ての人」にとっても、3者の視点で答え、変化した。「自分たちの事業はどうあるべきか?」という質問に対しては、1回目の「自分はもちろんスタッフの夢をかなえる」に対して、この2回目では、「関わる全ての人が幸せになったら良い。」という回答になり、「幸せ」というキーワードが入り、対象者もより広がった印象を受ける。店舗拡大の目的についても、幸せになる人を多くするためのもの、と明快な表現になっている。

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。」と感想をもらった。また、「自分たちの事業は何か?」という質問について、「飲食業」のみの回答から、「人材育成業」「幸せな人を作りだしていく」が加わった点については、「スタッフもお客さんであり、良いサー

ビスをしていくためにはスタッフを成長させないといけな。スタッフを成長させるのも仕事という感じかな。」と言った。また、「顧客」が変化した点については、「さっき答えたときは、飲食する人だけだったけど、今は、全てがお客さんやなあと思う。」と言った。

(7) 回答の変化の分析

このように『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が1回目から2回目にかけて、かなり変化した理由を考えると、先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が影響したものと考えられる。

このセッションの質問に対する回答では、「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。」(1.スピリチュアル・レベルの回答)、「大きく社会を変えたりすることはできないかもしれないけど、自分の周りにいる人は幸せにしたい。」(2.自己認識レベルの回答)という発言が出た。「1.スピリチュアル・レベル」や「2.自己認識レベル」の質問でA氏の意識が一気に広がったことが考えられる。

その結果、『ビジョナリー・カンパニー』の質問への回答において、「自分が」「俺らが」という表現から、「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。スタッフそれぞれの夢がかなうこと。うちに関わってくれる人が幸せになること」という発言に見られるように、自分、スタッフ、関係者の3者の視点に変化し、ドラッカーの質問でも、「関わる全ての人」まで意識が広がり、回答も変化したものと考えられる。

また、6日後の7月2日(土)に、「前回のセッションからの変化は？」とA氏に電話で質問したところ、「教育するのが自分の仕事だったんだなあ、人材育成するのが自分の仕事だったんだなあと気付いて驚いた。今までは商売するために教育すると思っていたのに。腑に落ちたように感じた。」と言った。ニューロロジカルレベルの統一のセッションの回答の中に「メッセージを送ってあげたい」「確かめ合う」「人に伝えたい」「励ます」という表現があったが、このセッションが、経営者A氏の意識に大きな変化を及ぼし、人材育成とい

うキーワードが引き出されたことがみてとれる。

翌7月3日(日)にも、「前回のセッションを振り返り、他に気付いたことは？」と聞くと、「頑張っている人を愛をもってサポートしたいというのがより強くなった。」「両親からいろいろなことを与えてもらって、順送りだから子供に伝えんといかんけど、俺には子供がいないから、それらを伝える人がいない。」「サッカーの先輩から教えてもらったこと、自分で経験してきたことなどを、自分はサッカーのコーチとかやっているわけではないので、伝えることを何もしていない。自分は誰に言ったら良いのだろうか、と思った。自分にとって伝える相手は、会社のスタッフしかいない。スタッフに伝えていくことが人生の目的だと思った。」と言った。セッションの日から数日が経過したことにより、A氏の中で「人材育成」というキーワードがさらに根付いていった様子がうかがえる。A氏は、それらを「言葉にして文章にすると整理ができた。わかってきた。」と言った。そして、「自分一人ではこんなものはできな。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。」とも言った。これらの発言からも、このセッションが経営者の意識を広げ、無意識下にあったものを意識上に上げ、回答に変化を与えたことが確認できる。

4. 経営幹部M氏の意識(言葉)の変化

(1) 実践のプロセス

続いて経営幹部(店長)M氏の実践例を紹介する。『ビジョナリー・カンパニー』の質問とドラッカーの質問を文書でM氏に渡し、回答を7月8日(金)に受け取った。『ビジョナリー・カンパニー』の質問については、再度書きなおしてもらった。その2回目の回答を受け取った2日後の7月13日(水)、ニューロロジカルレベルのセッションを実施した後、再度質問をした。これらの表現の変化をみることで、ニューロロジカルレベルのセッションの効果について分析していく。1回目と2回目の回答は以下のとおりである。

(2) 『ビジョナリー・カンパニー』の質問に対する経営幹部 M 氏の回答（1 回目）

1 回目の回答は「われわれが」という質問に対する回答というより、「わたしが」という個人の視点から回答している印象を受けたため、M 氏に再度書きなおしをしてもらった。

『ビジョナリー・カンパニー』の質問

(M 氏・1 回目・7/8)

※筆者が下線を引いた。

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）
 - ・小さいサークルになりますが、家族。
 - ・出会い、出会いを通じて人の輪を広げていくこと。
 - ・思いやり、気づかい。
 - ・人との接点を多くすることにより、多くの知識を得ることができる。
 - ・守るべきものがあるための手段や方法。
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）
 - ・組織という同じ目的を持った者が集まれる場所であり、いついかなる時も同じ目的の元に行動出来る基点を維持していくことが全て。
 - ・喜びや苦しみ等を共有していく場であり、その中で収益を生み出していく場。

M 氏自身、後日、「最初（1 回目）に考えた回答は、すべて個人としての視点での回答だった」と言った。

(3) 『ビジョナリー・カンパニー』の質問に対する経営幹部 M 氏の回答（2 回目）

2 回目の回答は以下のとおりである。

『ビジョナリー・カンパニー』による経営理念の質問（M 氏・2 回目・7/11）

〔2 回目（再度考えてもらった回答）〕

※筆者が下線を引いた。

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）
 - ・企業、会社にとって一番大切なもの…顧客、社会からの信用と信頼されること。
 - ・安全と安心（外的顧客及び内的顧客としての社員などすべてに対して、安全と安心を）。
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）
 - ・組織という同じ目的を持った者が集まれる場所であり、いついかなる時も同じ目的の元に行動出来る基点を維持していくことが全て。
 - ・喜びや苦しみ等を共有していく場であり、その中で収益を生み出していく場。
 - ・上記と合わせて、会社がなくなることにより、築き上げてきた全ての信用を失う。
 - ・意識、信用、信頼を勝ち得るために社員、顧客の意識、全てがなくなってしまう。⁶⁾

「顧客、社会からの信用と信頼」とは、「お客さんから認知されていること」を言い、「安全・安心」とは、「間違いないものをお客さんに提供して、お客さんに気持ちよく入ってもらい、気持ちよく帰ってもらう。お客さんの心をひらくこと。」

6) 文書的にはおかしい点があるが、本人の記述した回答なのでそのままにしてある。

とM氏は言った。

今回の回答では、1つ目の質問に対する回答で「信用と信頼」、「安全と安心」と一見重なるような概念があったり、2つ目の質問に対する回答も言葉が多く、M氏の中で整理がまだできていない印象を受ける。

(4) ドラッカーの5つの質問に対する経営幹部M氏の回答

ドラッカーの5つの質問に対する1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

(M氏・1回目・7/8)

※筆者が下線を引いた。

1. 自分たちの事業は何か？

- ・今、出来る事、物を、相手に理解してもらい、提供する事。
- ・顧客を大切に、信用を得、繁盛し続け、成長し、最終的に社会に貢献する事。

2. 顧客は誰か？

- ・一人のお客様だけでなく、その後、その周りにいる、数多くの人々。
- ・(友人、知人、親、兄弟等) 全てのとりまき。
- ・たずさわる全ての人々、社会など。

3. 顧客にとっての価値は何か？

- ・満足感。
- ・目的を達成した時の達成感。
- ・安心、安全。
(大手というネームバリューで顧客の価値は上がってしまう)

4. 自分たちの事業はこれからどうなるか？

- ・現状に満足せず、又、過度な無理をせず、

日々、顧客を満足させる。

- ・努力をする事により成長し、個々の達成感と顧客の満足感をあたえるように努力し、社会に貢献していく姿勢を備える、備えている。

5. 自分たちの事業はどうあるべきか？

- ・顧客のニーズ、希望を早く先取りして、かなえていく事で全ての顧客及び、ひいては従業員の生活の安定を図るよう努力していかないといけない。
- ・全ての顧客及び、ひいては従業員の生活の安定を図るよう努力していかないといけない。
- ・何事があっても、あきらめず進んで行く姿勢を続ける。

「過度な無理をせず」という部分についてM氏に聞いたところ、不動産業で働いていたとき、急激な成長を強いられて負担がかかった経験があり、過度な無理はしたくないと言った。そして、「少しでも右肩上がり」「成長し続ける」が目標になるとM氏は言った。

今回の回答も、言葉が多いうえに、重なっている回答があり、M氏の中でまだ整理できていない印象を受ける。

(5) 経営幹部M氏と行った「一般化のプロセスを方向づけるセッション」

7月13日に喫茶店で、M氏と筆者の2人でセッションを実施した。

まず、「一般化のプロセスを方向づけるセッション」⁷⁾を実施した。これはニューロロジカルレベルの統一のセッションの効果をも高めるために実施した。具体的には、このセッションは、無意識(感覚など)へのアクセスをM氏がしやすくし、後に行うニューロロジカルレベルの質問に答えやすくするために実施した。そのプロセスとしては、現在、M氏が気づいていることを五感、特に、

7) このセッションは、NLPの共同開発者の一人であるクリスティーナ・ホール博士が開発したものである。

視覚、聴覚、体感覚で1つずつ言語化してもらったことから始めた。

そして、それらを挙げてもらった後、筆者がそれを順番に読みあげてM氏に聞かせた上で、それらすべてを、「どのように理解しているか」「何を意味するか」「どのような一般化ができるか」などの質問をした。そして、再び五感レベルで気付いていることやそれに続く質問（途中までは先ほどと同じ質問）をした。このセッションでは、同じ質問を1回目に聞いたときと2回目に聞いたときとで大きな変化が生じることが多い。以下では、M氏に実施したセッションの回答のみ記述する。

一般化のプロセスを方向づけるセッション (M氏・7/13)

※筆者が下線を引いた。

1. 「あなたが、たった今、もっとも気づいていることは何ですか？」

体感覚 1 緊張している。

2 光を感じる。

3 お尻の痛さも少しずつなくなっている。

2. 「あなたが、たった今、次に気づいていることは何ですか？（別の感覚システムで）」

聴覚 1 音楽

2 人の話し声

3 紙をめくる音、ボールペンの音

3. 「あなたが、たった今、次に気づいていることは何ですか？（別の感覚システムで）」

視覚 1 外の景色

2 先生

3 先生の後ろに座っている男性

4A 「あなたはどのようにこのすべてを理解しますか？」

緊張感がとれてきたかなあ。

4B 「あなたにとって、このすべては何を意味しますか・・・この時点で？」

この場所にいるということ認識している。

4C 「あなたは、このすべてに関して、どのような一般化ができますか？」

1. 今ここにいることに関してあまり違和感を感じていない。

2. 人の声が気になる。

4D 「そして、このすべては、あなたにとって、あなたのために、どのように役に立つのでしょうか、あなたが未来に入って、未来の中を進んでいくときに…今から始めて？」

こういう多少の緊張感を持つのも必要なあ。

5. 「あなたが、たった今、もっとも気づいていることは何ですか？」

聴覚 1 グラスの音

2 人の声

3 音楽

視覚 1 影

2 周りの風景がさっきよりよく見えるようになってきた。

3 男性

体感覚 1 お尻の痛さがとれている。

2 足のしびれもとれている。

3 体が楽になった。

6A 「あなたはどのようにこのすべてを理解しますか？」

すごく馴染んできた。

6B 「あなたにとって、このすべては何を意味しますか…この時点で？」

リラックスしてきている。

6C 「あなたは、このすべてに関して、どのような一般化ができますか？」

1. 多少の満足感

2. 心地よさを感じている。

3. 人の声よりも音楽の方がとれるようになってきた。すごくこの空間が心地よく感じる。

6D 「そして、このすべては、あなたにとって、あなたのために、どのように役に立つのでしょうか、あなたが未来に入って、未来の中を進んでいくときに…今から始めて？」

こういう時間と空気って、短い時間だけど、持つということが大切な。

時間が経つにつれて気持ちが変わってきてるのかなあ。

7A 「より大きなこの環境と関係して、あなたは今どのように異なったやりかたで注意を集中していますか？」

リラックスすることは大切な。

7B 「あなたは今どのようにこの環境と関わっていますか？」

自然に入り込んでいる。

8. 「このすべてが、どのようにあなたの経験を豊かにしますか？」

余裕を持つのは意義があるかな。

この「一般化のプロセスを方向づけるセッション」の後、M氏は、「質問されるうちに気持ちの変化が自分の中で起きてきた。」と語った。回答からも、緊張している→緊張感がとれてきたかなあ→リラックスしてきている→心地よさを感じている、というように、変化が顕著に見てとれる。体の様子も緊張感がとれ、リラックスする感じに変化していったことにより、ニューロロジカルレベルの統一のセッションの導入もしやすくなった⁸⁾。また、無意識にアクセスしやすくなるという当初の目的も達成できたように思われる。

(6) ニューロロジカルレベルの統一のセッションでの経営幹部 M 氏の回答

続けて、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。今回は、前記のA氏のセッションのときとは少し変更して、スピリチュアル・レベルの質問について、家族、業界・会社、地球・宇宙などに細分化し、より詳細に質問した。多様な情報を収集しようとする目的があった。

ニューロロジカルレベルの統一のセッション (M氏・1回目・7/13)

※筆者が下線を引いた。

アウトカム…5年後に10店舗を達成している。

6. 環境

- ・スタッフの話をよく聞く。
- ・スタッフに対して助言をしている。
- ・全ての店舗にたずさわる立場になりたい。また、そうあるべき。

5. 行動

- ・人と人とのコミュニケーションをより深める努力をしている。

4. 能力

- ・いろいろな人に接することができる。
- ・周りの人と協調することができる。

3. 信念・価値観

- ・1つのことをなし遂げるために努力する。
- ・ちいさなことで一度言ったことは守り通す。
- ・1つの約束事は守る。

2. 自己認識（使命）

- ・頼られる人になっている。
- ・使命…目標に向かって達成する努力をする。

1. スピリチュアル

家 族…1番近い存在である。家族には生活の安定を与える。仲間にも安定を与える。

業界・会社…納得して満足していただける職場であって、存在になっている。

地球・宇宙…自分がやってきたことに対して、納得のゆける、そして、また、納得していただけるより多くのステージをもつ

8) このセッションは喫茶店で行っており、こうした公衆の賑やかな場でセッションをせざるをえないときにこうしたアプローチは、大変に有効であろう。

ていきたい。

業界・会社…満足感。今できることを、すべきことをして満足していただきたい。

家 族…より多くの幸せをえて、より多くの幸せを共感したい。

2. 自己認識

・私は、目標に向かって一緒に進んでいけるリーダーでありたい。

3. 信念・価値観

・1つずつ、1つ1つ達成したことによって満足を得るのではなく、新たな目標に向かって進んでいく。そういう努力をし続けることが大事。

4. 能力

・周りの人を惹きつける。周りの人と環境と調和できる。

5. 行動

・自分から率先して人と接するアクションを起こしている。

6. 環境

・今のままじゃなしに、より一層努力をしていく必要がある。

・今のままじゃだめ。

・そこで満足することなく、次のステージに進む。

「業界・会社面」での、「満足感。今できることを、すべきことをして満足していただきたい。」など「スピリチュアルレベル」を受けた後の「自己認識面」で、「私は、目標に向かって一緒に進んでいけるリーダーでありたい。」という力強い回答が出た。

その回答以外にも、「1つずつ、1つ1つ達成したことによって満足を得るのではなく、新たな目標に向かって進んでいく。そういう努力をし続けることが大事。」「今のままじゃなしに、より一層努力をしていく必要がある。今のままじゃだめ。」などの表現があり、具体的に目標を実現したときの状態がイメージでき、それに対してどういう行動をとるべきかが自然と口に出てきたようにみえる。このようにニューロロジカルレベルの統一の

セッションをしたことで、目標達成時のイメージ体験ができ、『ビジョナリー・カンパニー』の質問、ドラッカーの5つの質問に対しても、より自然な回答となった。

(7) 『ビジョナリー・カンパニー』の質問に対する経営幹部 M 氏の回答の変化

上記のセッション後に、3回目の『ビジョナリー・カンパニー』の質問、2回目のドラッカーの5つの質問を実施していった。

『ビジョナリー・カンパニー』の質問 (M 氏・3回目・7/13)

※筆者が下線を引いた。

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)
仲間であり、信用であり、信頼される立場。

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としよう。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)
仲間であり、信用、信頼をなくさない。

1つ目の質問に対する回答も2つ目の質問に対する回答もほぼ同じ内容になり、1回目の回答と比べると、言葉が絞られシンプルで自然な印象を受ける回答になった。

この『ビジョナリー・カンパニー』の質問後、M氏は、「ストレートに思っていることが出やすい。」と言った一方で、「思っていることが言葉としてなかなか出てこない。」というもどかさも口にした。このことは、ニューロロジカルレベルのセッションで無意識レベルにあるものにアクセスできた一方で、それらを言語化する難しさを口に出しているものと考えられる。

また、7/12までにM氏に考えてもらった1回目の回答では、「家族」を一番初めに書いていたが、

ここでは「仲間」に変化した。M氏は、「自分を中心に考える視点ではなく、もっと広い意味合いでとらえるようにした。社会全体を考えたりした。」と言った。このことは、再考してもらったこと（2回目の回答）と、ニューロロジカルレベルの統一のセッションの影響を受けたものと考えられる。

さらに、M氏は、回答後、「周りの人が満足する方法ってあるのかなあ、ということが何度も頭の中に思い浮かぶ。」と言った。セッションでの「周りの人と環境と協調することができる。」「私は、目標に向かって一緒に進んでいけるリーダーでありたい。」という発言が影響したのかもしれない。

なお、7/12までにM氏に自宅で考えてもらった回答には、「安全・安心」という言葉が登場していたが、今回はそれがなくなり、「信用・信頼」という言葉に集約された。このように集約された言葉を経営理念の作成に使用していくことは効果的であると考えられる。

(8) ドラッカーの5つの質問に対する経営幹部M氏の回答

ドラッカーの5つの質問

(M氏・2回目・7/13)

※筆者が下線を引いた。

1. **自分たちの事業は何か？**
 - ・ 全ての人に満足していただける、それを提供していけるサービス業、職業。
2. **顧客は誰か？**
 - ・ 私をとりまく全ての人。
3. **顧客にとっての価値は何か？**
 - ・ 目標、目的を達成できたときの満足感。
 - ・ それを与えられる空間への満足感が得られる。
 - ・ 出会えるときの喜び

4. **自分たちの事業はこれからどうなるか？**

- ・ 日々成長していく事業であり、お客様の満足感を拡大していく。

5. **自分たちの事業はどうあるべきか？**

- ・ 現状に満足することなく進んでいく。

M氏の回答のうち、事業についても、顧客についても、「全ての人」という表現が出てきたことが特徴である。

1回目と比べると2回目は言葉が大幅に減り、シンプルな回答に落ち着いたのと同時に、説得力ある回答に落ち着いた印象を受ける。

また、「自分たちの事業はこれからどうなるか？」という4番目の質問に対する回答として「日々成長していく事業であり、お客様の満足感を拡大していく。」とあり、前回回答したときの「過度な無理をせず」という表現も消えて、ブレーキが外れた印象を受ける。これは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をリアルにイメージ体験できたことが影響しているものと思われる。

(9) 回答の変化の分析

M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と後とで変化が見られる。セッション前のものは言葉が多く、概念的に重なっていたりして整理されていない印象を受けたのに対して、セッション後のものは、言葉が絞られたシンプルで、自然な印象を受ける回答に落ち着いた。経営理念を作成するにあたっては、後者の表現を使うことが望ましい。この点からもニューロロジカルレベルのセッションの有効性を確認できたと考えられる。

5. まとめ

本稿では、経営理念の作成などにおいて経営者等の意識変化を促す方法として、NLPのニューロロジカルレベルの統一のセッションが有効であることを経営者と経営幹部に対する実践例で分析してきた。

まず、経営者A氏は、ニューロロジカルレベルの統一のセッション前に『ビジョナリー・カンパニー』の質問とドラッカーの5つの質問に答えたときは、「自分が」「俺らが」と回答していた。それに対して、セッション後は、「自分」「スタッフ」のみならず「関わる人」にまでに回答が広がり、「それらの人が幸せになったらよい」と言った。また、「事業」の質問に対しても、セッション前は「飲食業」と回答していたが、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」という回答も加わり変化した。このようにセッションでの体験がA氏に影響を与え、A氏の無意識にあるものを引き出すとともに、集合意識をとり入れることに役立ったものと考えられる。

この1週間後に、A氏自身は、「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。」と言った。これらの発言からも、ニューロロジカルレベルの統一のセッションが無意識下にあったものを意識上に上げ、経営者の意識を広げ、回答に変化を与えたことが確認できた。

他方、経営幹部M氏も、『ビジョナリー・カンパニー』の質問に対して、セッション前の回答では「家族」と言っていたが、セッション後は、「仲間」と言った。また、「(家族を)守るべき」といった回答から「全ての人に満足していただける」といった回答に変化し、より広い集合意識を取り入れるようになった。今回の一連のプロセスを通じてM氏の意識が広がったことがみてとれる。

ところで、ニューロロジカルレベルの統一のセッションについては、対象者に無意識（感覚的なものなど）へのアクセスをしてもらうことを目的としていたにもかかわらず、A氏にセッションをした際（6/26）、そのことが十分に行われていない様子がA氏の言葉からうかがえた。A氏は、その後のプロセスを通じて、思考を重ねることが得意で、感覚的なアプローチはあまり得意でない様子がみてとれた。こうした対象者を無意識にアクセスさせ、感覚的なものをキャッチさせるためには十分な配慮が必要である。たとえば、ニューロ

ロジカルレベルの統一のセッションをする前に、何度も同じ質問をするけれども直観で出てきた回答で良いということをおあらかじめ伝えておく、感覚にアクセスするワークを実施しておく、あるいは、言葉によるトランス誘導をしておくなどの配慮が必要になる。

そこで、M氏に対してニューロロジカルレベルの統一のセッションを実施する際には、事前に感覚にアクセスするワークを実施した。それが、7月13日(木)に実施した「一般化のプロセスを方向づけるセッション」であった。その効果は十分にあったと思われ、ニューロロジカルレベルの統一のセッションはM氏がアウトカムのイメージをもって、その後の質問に答えることを可能にしたようである。

M氏が、『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、セッション前に答えたときの回答は、言葉が多いうえに概念の重なりがあり、整理されていない印象をうけたが、セッション後は、言葉が絞られ、非常にシンプルで自然な回答に落ち着いた。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によりアウトカムのイメージを体験した後で2種類の質問に回答したことは、対象者の頭を整理させ、絞られた自然な回答を導出することにつながったものと考えられる。

A氏に対しても、M氏と同じプロセスでセッションを実施するとどのような効果があるかはこの後のプロセスで研究していくことにする。

また、ニューロロジカルレベルの統一のセッションについて、スピリチュアル・レベルの質問をM氏に実施する際は、A氏に実施したときよりも詳細に、家族、業界・会社、地球・宇宙と細分化して質問した。このこともM氏が最初に発言した「家族」から「全ての人」にまで意識を広げることに関与した可能性がある。M氏に実施したのと同じ質問の仕方をA氏に対して実施するとどうなるかはこの後のプロセスで研究していくことにする。

今回の研究を通して、ニューロロジカルレベルの統一のセッションの経営者等の意識変化に対する効果性と、その実施の仕方について、いくつか

の示唆が得られたものとする。

参考文献

- Christina Hall (2009) THE ART OF TRAINING (seminar text), VOICE INC.
- Robert B. Dilts (2003) From Coach to Awakener, Meta Publications
- Robert B. Dilts (1994) Strategies of Genius, 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
- クリスティーナ・ホール (2008) 『言葉を変えると、人生が変わる - NLP の言葉の使い方』 VOICE
- グレゴリー・ベイトソン (2001) 『精神と自然 - 生きた世界の認識論 - 改訂版』 新思案社
- ジェームズ・C・コリンズ&ジェリー・I・ボラス (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
- (株) NLP ラーニング (2010) 『NLP の基本がわかる 2.5 時間セミナー - ニューロ・ロジカル・レベル編 -』 テキスト
- 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』 ダイヤモンド社
- P.F. ドラッカー (2006) 『現代の経営 上』 ダイヤモンド社
- P.F. ドラッカー (2007) 『非営利組織の経営』 ダイヤモンド社
- P.F. ドラッカー (2008) 『マネジメント 課題、責任、実践 上』 ダイヤモンド社
- P.F. ドラッカー (2009) 『経営者に贈る 5 つの質問』 ダイヤモンド社
- ロバート・ディルツ (2008) 『天才達の NLP 戦略』 VOICE