

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——

加 藤 雄 士

要 旨

本研究は、経営理念の具体的な作成方法について考察するものである。本研究の第一稿および第二稿では、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具体的な作成方法に関して、NLP（神経言語プログラミング）の手法が有効であることを、経営者への実践例を示しながら明らかにした。

続く本稿でも、NLPの手法を活用して、従業員の欲求を取り入れ、経営者の思いや現実の社会的価値観などと一貫性のとれた経営理念を作成する方法について考察している。

I は じ め に

1 第一稿と第二稿の論点と結論

本研究の第一稿「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——」および第二稿「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——」では、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具体的な作成方法に関して、NLP（神経言語プログラミング）のセッションやワークが有効であることを、経営者への実践例を示しながら明らかにした。

まず、第一稿では、経営理念の具体的な作成方法について実務に示唆を与えてくれる研究が少ないと指摘した上で、これまでの様々な先行研究から経営理念の作成に関する留意点を3点整理した。すなわち、(1) 借りものではなく本物の経営理念であること、(2) 現実の社会的価値観と一致すること、(3) 従業員の帰属意識を高められること、の3点であった。経営理念が、『ビジョナリー・カンパニー』でいうように、借りものではなく、心の奥底で信じているもの、つまり「本物」でなければならない¹⁾とするならば、経営者の人生体験、経営組織での様々な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方法や、現実の社会的価値観との一致、従業員の欲求との両立といったものを取り込んだ一貫した経営理念を作成する方法が求められる。そこで、NLP（神経

言語プログラミング)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)を活用した「ニューロロジカルレベルの統一」という経営者へのセッションを実施したところ、「本物」の経営理念を見つけ出すことに有効であるとの示唆が得られた。第二稿でも、このセッションが有効であることを別の経営者への実践例で明らかにした。また、NLPのポジション・チェンジのワークが社会的な価値観を取り入れた経営理念の作成に有効であることを、ドラッカーの5つの質問を手かりとして明らかにした。

2 本稿の研究課題と研究の進め方

今回の第三稿では、第二稿で取り上げた経営者A氏の経営理念の作成プロセスを引き続き検証している。第二稿で説明した4つのフェーズのうち第3フェーズから第4フェーズまでを取り上げ、従業員の欲求を取り入れ、経営者の思いや現実の社会的価値観など一貫性のとれた経営理念を作成する方法について考察している。ちなみに第1、第2フェーズは、第二稿ですでに考察した。

研究の進め方としては、ニューロロジカルレベルの統一のセッション、ポジション・チェンジのワーク、『ビジョナリー・カンパニー』の2つの質問を導入し、ドラッカーの5つの質問に対して経営者が発する言葉がどのように変化していくかを考察した。また、その変化に至った過程を、経営者自身にインタビューして、上記の方法の効果について考察した。

II 実践による試みとその考察・第3フェーズ(従業員の視点を取り入れるプロセス)

第3フェーズは、ドラッカーの質問の3回目(11/26)から同4回目(12/10)に至る過程で、従業員(あるいは事業にたずさわる人たち)の視点を取り入れるプロセスであるとともに、A氏の心の中の核心により近づく過程ととらえることができる。このプロセスでは、『ビジョナリー・カンパニー』の2つの質問、NLPのポジション・チェンジのワーク、NLPのニューロロジカルレベルの統一のセッションをそれぞれ取り入れた。その後で、ドラッカーの5つの質問(4回目)をし、その回答内容の変化を考察した。

1 『ビジョナリー・カンパニー』の2つの質問(1回目・12/8)

筆者は、第一稿で紹介した『ビジョナリー・カンパニー』の2つの質問をA氏に渡して、好きな時間に自由に考えてもらうことにした。A氏は、これらの質問を2日間にわたって合計5時間～6時間考えたと言う²⁾。返ってきた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 (1回目・12/8)

「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)

- ①社員と家族
- ②顧客とその家族の人生
- ③夢や希望
- ④世界中から必要とされる技術とサービス

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)

会社を清算しないのは、自己のビジネスを成功させ、当県を代表する企業になり、地方においても成長できるビジネスがあることを具体的に表現し、我が社に関わる人々に夢や希望をもってもらい、弊社の活動を支持してもらうため。

2 『ビジョナリー・カンパニー』の2つの質問からの考察

A氏は、これらの回答について、次のような感想を述べた。

「ふだんそんな重要視していないことが出てきたと思った。」

「(会社、事業を) やめられないのは、社員と家族、顧客と家族の人生なんだと気づいた。そうしたことが魂の中から顕在化してきたように思った。」

また、「この質問に答えることについてどう思い、どう感じましたか？」という質問に対して以下のように答えた。

「この質問について考えている時、私は一体どうしてこんなにもしんどいことが多く、リスクが高いのに事業を続けているのかと考えていた。そして、この問いに答えることは、自分の本当の動機(具体的な動機)を考えることだと思った。」

「今まで、相手の立場になって考えていなかった。お客さん、社員とのことまで考えていなかったが、ここにきて考えられるようになった。たとえば家族についても子供たちのことまで考えられるようになってきた。」

これらの発言から『ビジョナリー・カンパニー』の質問がA氏の深い動機を掘り下げることに役立ち、それまで考えていなかった顧客、従業員、彼らの家族のことを考えさせる

ことに役立ったことが分かる。また、A氏の回答の中に「ここにきて」とあるように、数者間のポジション・チェンジのワーク（11/26）を実施したことが、顧客、従業員、それらの家族にまで視野を広げる影響を与えたことがうかがえる。

また、A氏は、「今までの変化の流れの中で質問を考えることができた。」と述べた。この発言から、NLPのセッションやワークを活用したプロセスの後で実施したことで、質問がより機能したことがうかがわれる。A氏は、10月29日には、「日頃から自分が何をしたいかなどを思っているものの、そこで出てくるものはイメージや感覚で、言葉としてうまく出てくることは少ない」と述べていた。それが、NLPのセッションやワークを体験してきたことで、思ったこと、イメージしたこと、感じたことを言葉にすることに慣れてきたものと思われる。『ビジョナリー・カンパニー』の質問は、NLPのセッションやワークと並行して実施することで、より機能するものと考えられる。

3 特定の従業員とのポジション・チェンジのワーク（12/10）

A氏は、この経営理念作成のプロセスと並行して社内で自分の考えを伝えるミーティングを開始し、その過程で2つの変化が起きていると述べた。1つは、積極的にミーティングに参加する社員が出てきたことである。その社員はドラッカーに関する本を買ってきてA氏に報告してくれるまでになった。他方で、ミーティングを重ねるごとに、後ろ向きになっていく社員（C氏）も出てきた。C氏は、ミーティングでも消極的な参加姿勢が目立ち、会社に顔を出すことが今までよりも減って（現場に直行し現場から直帰することが増えて）きて、会社をやめてもらおうとまでA氏は考えていた。

そこで、C氏とのコンフリクトを解消すること、また、経営理念に従業員の視点を取り入れることを目的として、そのC氏を相手にポジション・チェンジのワークをすることにした。以下でそのプロセスを記述する。

(1) 第1パート

A氏に中立のポジションに立ってもらう。目の前に2つの椅子が向き合うように置かれている。筆者はその横に立ち、以下のように質問した。

筆者「Aさん、目の前に2つの椅子があります。左がAさんの椅子です。右がCさんの椅子です。今、その両方の椅子が目に入っています。では、お聞きします。左の椅子にはどなたが座っていますか？」

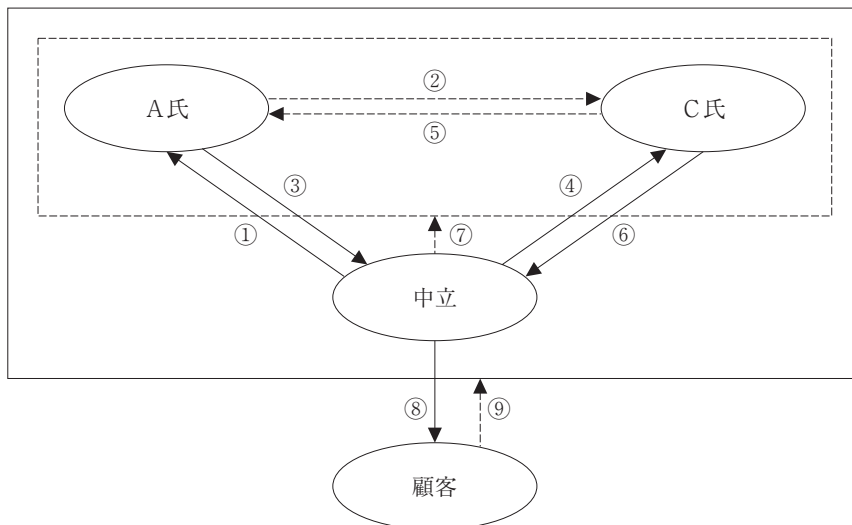
A氏「Aさんです。」

筆者「では、右の椅子には誰が座っていますか？」

A氏「Cさんです。」

図表1 特定の従業員とのポジション・チェンジのワーク

(楕円はポジションを示し、実線は移動を示し、破線は相手を観察して気持ちを述べたり、相手に対して発話する関係を示す。ワークは記入した番号順に行った。)



筆者「左がAさんで、右がCさんですね？」

A氏「はい。」

筆者「では、左の椅子に座ってみてください。」

A氏「はい」(左の椅子に座る。図①)

筆者「あなたは誰ですか？」

A氏「Aです。」

筆者「Aさんですね？」

A氏「はい。」

筆者「では、Aさん、目の前に座っている人はどなたですか？」(図②)

A氏「Cさんです。」

筆者「Cさんですね？(Aさんが頷くのを確認して) Aさん、今、どんな気持ちですか？」

A氏「不快な感じです。」

筆者「不快な感じがするのですよね？ ……では、Aさん、Cさんにかかる言葉があるとして、どんな言葉をかけますか？」

A氏「うちの会社でやっていく気はありますか？」(強い口調で)

筆者「……その他には何かありますか？」

A氏「……子供さんは大丈夫なんですか？ どう考えているのですか？」(強い口調で)

筆者「……その他にはどうですか？」

A氏「……」（立ちあがって）「辞めてください。……と、言うと思います。」

筆者「そうですか？ ……今、何を思いますか？」

A氏「真面目に取り組んでいない。……真摯に取り組んでいない。」

筆者「……と、思うわけですね？」

A氏「はい。」

筆者「では、椅子から立って、先ほどの中立なポジションに移動していただけますか？」

A氏「はい」（移動して中立なポジションに立つ。図③）

筆者「少し気分転換しますね。」（と、言って日常会話で気分転換する）「では、続けます。」

A氏「はい。」

筆者「それでは、右の椅子に座ってみてください。」

A氏「はい。」（と言って、右の椅子に座る。図④）

筆者「あなたはどなたですか？」

A氏「Cです。」

筆者「Cさんですね？」

A氏「はい。」

筆者「Cさん、Aさんが目の前にいます。Aさんに何か言いたいことはありますか？」

（図⑤）

A氏「……、何も言わないと思います。」

筆者「そうですか？ では、今、何を思っていますか？」

A氏「変な会社だったなあ。」

筆者「そして、……？」

A氏「もうちょっと勉強した方がいいんじゃないかな。」

筆者「……Aさんに言いたいことは何もないですか？」

A氏「もうちょっと言いたいことを言える環境を作って欲しかった。」

筆者「……それくらいですか？」

A氏「はい。」

筆者「ありがとうございました。では、中立のポジションに移ってください。」（Aさんに立ちあがってもらい中立のポジションまで移動してもらう（図⑥）。そして、再度気分転換してもらい、次のように言う。）

筆者「いま、中立の立場に立っています。中立な第3者になりきってください。中立なニュートラルなポジションに立って、2人を見てください。2人の関係を見てください。どのように見えますか？」（図⑦）

A氏「……険悪な関係に見えます。」

筆者「険悪な関係ですね？ その他には？」

A氏「……物別れに終わるのではないかと……Cさんは真面目に取り組んでいない。真摯に取り組んでいない。……それでは、許してもらえないよ。」

筆者「そうですか？ ……では、さらに今の立ち位置から遠ざかってください。（一步下がってもらおう。図⑧。気分転換をした後で）さらに遠い位置に立っている人からこれらの関係を見てください。たとえば、どなたがよいでしょうか？」

A氏「お客さんです。」

筆者「では、お客さんの立場からこれらの関係はどのように見えますか？」（図⑨）

A氏「……社長が厳しく仕事をさせているように見えます。」

(2) 第2パート

ワークはこれで1つ区切りになるが、この関係のままでは、A氏とC氏は物別れに終わってしまうので、「もし別の関係性を作るとしたら、どのような関係を築けますか」とA氏に問いかけて、もう一度、A氏、C氏それぞれの立場からやり直してもらった。そのプロセスは次のとおりである。

第1ポジション（A氏）

筆者は、左のA氏の椅子に座ってもらうように誘導した。

筆者「Cさんに対して何か言いたいことはありませんか？」

A氏「Cさん、どうして連絡してこなかったのですか？」

筆者「Cさんは、なんと言っていますか？」

A氏「社長に気軽に話できる雰囲気じゃなかったんですよ、と言っています。」

筆者「今、2人の関係はどのように見えますか？」

A氏「お互いが対峙して、本音で話し合いを試みようという感じに見えますが、依然として考えながら建前で話している部分もあるように見えます。」

筆者「今、Aさんは何を思いますか？」

A氏「Cさんが歳上で技術的にも上なので厳しく言ってこなかったのですが、遠慮せずに、本音を厳しく言ったほうが良いと思います。」

筆者「他に何かイメージがわきますか？」

A氏「話し合っている、言い合っているイメージがわきます。対峙して話し、本音で言った方がいいと思います。」

第2ポジション（C氏）

続いて、右のC氏のポジションに移動してもらうようにA氏を誘導した。

筆者「Cさんのポジションですが、今どんな感じですか？」

A氏「少し肩の荷がおりた感じがします。」

筆者「その他には？」

A氏「話し合いをしたイメージが残っているのには分かりませんが、自分の置かれている立場も理解できたような気がします。」

以上が今回実施した特定の従業員とのポジション・チェンジのワークの概要である。

4 特定の従業員とのポジション・チェンジのワークからの考察

(1) A氏のフィードバックからの考察

「このワークをしたことで変化したことはありますか？」という問いに対して、A氏は、「Cさんの思いも少しは分かったような気がして、感情的な、不快な思いが少し消え、客観的に考えられるようになった。現在の状況を第三者的な視点で見られるように変化した。」と述べた。

また、「このワークをしたことで新たに気づいたことはありますか？」という問いに対しては次のように述べた。

「私の感情は主観的で一方的なものではないかと思っている部分もあったが、この問題は見逃すべきものではないと確信した。」

「周りから悪口も入って、実際とは違うCさん像ができていた。初めの自分の考えとひとつく（近い）情報が集まってくるので、極端に悪い人間像を作っていた。」

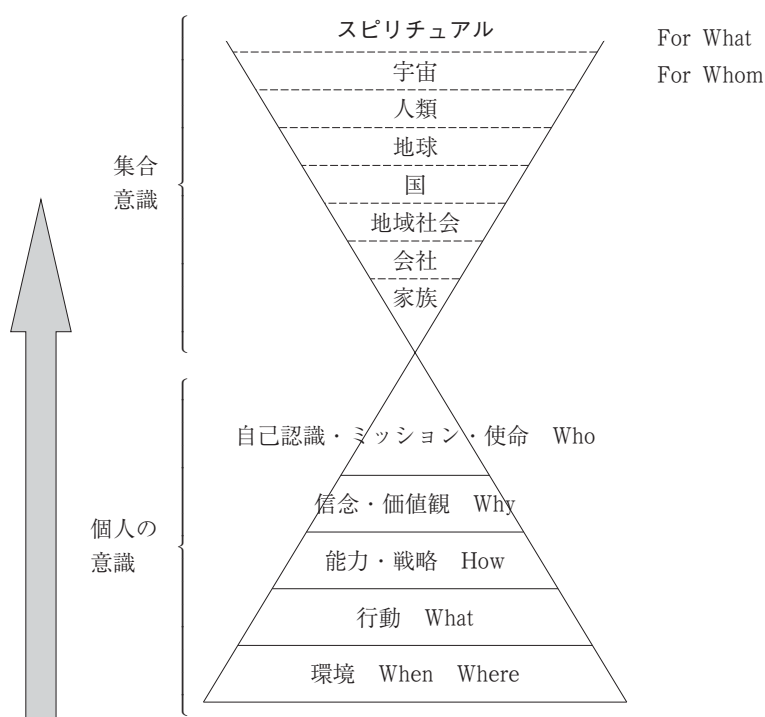
このワークが経営理念の作成（あるいはドラッカーの質問に対する回答）にどのように影響したか検証する必要があるが、今回2回出てきた「真摯に取り組んでいない」という言葉は、この後のニューロロジカルレベルの質問に対する回答の中の「確かな技術と真摯に取り組む社員、取引先」という表現につながっているものと考えられる。

(2) ニューロロジカルレベルを使った考察

さらに、ニューロロジカルレベルを使って、このプロセスに考察を加えていく。考案者である Robert Dilts 氏は、ニューロロジカルレベルを、下から環境、行動、能力・戦略、信念・価値観、自己認識・ミッション・使命と階層化し、それらの最上位階層を「スピリチュアル」とした。そのスピリチュアルの領域は、下の階層から列挙すると、家族、会社、地域社会、国、地球、人類、宇宙などを含むものとした。ニューロロジカルレベルの図の下の三角形は、個人レベルでの意識階層を示し、上の逆三角形は個人の意識を超え、集合意識³⁾を示していると考えられることもできる。

11月26日に「ステーク・ホルダーの視点に立って統合するワーク」を経たA氏は、「それまで自社内からの視点で考えていたが、社外からの視点を取り込んだ答えになった」（11/26）と述べた。このように、ステークホルダーからの視点を取り込むワークをした結果、A氏の意識が、個人としての意識だけでなく、ステークホルダーの集合意識も取り込み、家族、会社、地域社会といったスピリチュアル・レベルの上位階層の視点へとシフトしたものと考えられる。ニューロロジカルレベルの図で下の三角形から上の逆三角形へと意識がシフトしたものと考えることができる。

図表2 ニューロロジカルレベル（個人の意識から集合意識へのシフト）
 (Robert Dilts 氏のニューロロジカルレベルの図⁴⁾を筆者が一部修正し、加筆した。)



また、11月26日の「ステーク・ホルダーの視点に立って統合するワーク」から2週間後の12月10日に至るまでの間に、A氏は、自分の考えを伝えるミーティングを重ねた。この行動面の大きな変化は、A氏の意識が、ニューロロジカルレベルの下位階層から上位階層へと意識の変化が起きたことが影響したことがうかがわれる。人の意識がより上位階層へ上がるにつれて、行動の変化が起きる可能性が高まるものと考えられる。

そのA氏の行動の変化に対して、従業員にも大きな変化が見られ、積極的にミーティングに参加する者と、後ろ向きになる者（C氏）とが現れた。あたかも光の部分、影の部分

両方ともが同時に現れたような印象である。A氏が、その影の部分を解消できるよう「特定の従業員とのポジション・チェンジのワーク」(12/10)を実施した。その結果、ワークの第1パートでは、お互いの言い分は平行線に終わり、2人の関係は物別れに終わりそうになった。ところが、やり直した第2パートでは、お互いの関係性に歩み寄りが見られた。A氏は、「少しはCさんの思いも分かったような気がして、感情的な、不快な思いが少し消え、客観的に考えられるようになった。現在の状況を第三者的な視点で見られるように変化した。」と述べた。

そして、このワークを経験したA氏は、C氏の価値観、両者の新しい関係性を内部に取り入れ、無意識のうちにそれらを統合し、上のレベルの意識に上がったことが「ニューロロジカルレベルの統一」のセッション(2回目・12/10)で出てきた言葉からうかがえる。具体的には、このセッションの1回目は、A氏の個人の立場から答えていたのに対して、2回目では、X社の視点、あるいはX社の社員全員の視点から答えている。このようにNLPのセッションやワークには、他者の視点、第三者の視点を取り入れ、個人の意識のレベルから集合意識のレベルへとより上位の視点に引き上げさせる効果がみられる。

(3) 「As if フレーム」の導入とその効果性についての考察

ワークでは第1パートだけで終わると、A氏とC氏の2人の関係は物別れに終わるので、別の関係性を作るとしたらどんな関係を築けますか、と問いかけたが、ここではNLPの「As if フレーム」という手法を取り入れている。

「As if フレーム」というのは、文字どおり「もし~だとしたら」という前提で未来をイメージさせ、相手の可能性を開くことを意図する手法である。これにより新しい未来の関係性を模索し、その未来の映像をイメージをするよう促す⁹⁾。今回は、「もし別の関係性を作るとしたら、どんな関係を築けますか」と問いかけた。「もし別の関係性を作るとしたら、どのように行動しますか」、「もし別の関係性が実現したら、どのような気持ちですか」というフレーズで問いかけてもよい。

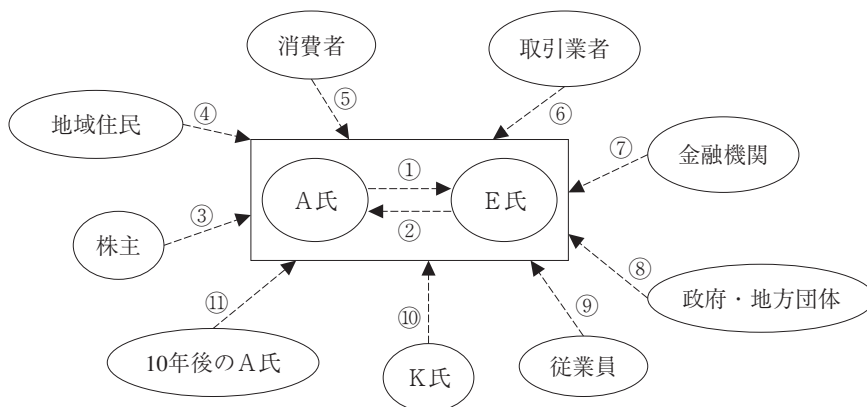
このフレームを導入した結果、両者の視点の転換が見られた。C氏も第1パートでは、「変な会社だったなあ。」とか「もうちょっと言いたいことを言える環境を作って欲しかった。」と述べ、A氏やX社に責任転嫁していたが、第2パートでは、「自分の置かれている立場も理解できたような気がする。」と自分自身の問題として捉えられるように変化している。「本音で話し合う」、「対峙して話す」などA氏の行動の変化が2人の関係性にも影響を与えて、C氏の変化を生んだものと考えられる。結果として、2人の関係は、歩み寄りが見られ、NLPの「As if フレーム」という手法が効果的であったと考えられる。

5 特定の取引先とのポジション・チェンジのワーク (12/10)

さらに、「気になる人は他にいますか?」と質問したところ、A氏は、顧客であるY社のE氏の名前を出した。そこでE氏を対象としてポジション・チェンジのワークをすることにした。このワークは、第2稿で紹介した数者間でのポジション・チェンジのワーク(ステークホルダーの視点に立って統合するワーク)とは手順を変えている。まずA氏のポジションに移動して(椅子に腰掛けて)もらい、対面している(というイメージの)E氏に言葉をかけてもらう。続いて、E氏のポジションに移動してもらい、E氏の立場からA氏に言葉をかけてもらう。さらに、ステークホルダーのそれぞれのポジションに移動してもらい、それぞれの立場からA氏とE氏との関係について観察してもらい、どのように見えるかを述べてもらう。また、今回はA氏がK氏の名前を口に出したのでK氏の椅子も用意し、筆者のアイデアから10年後のA氏という椅子も用意した。以下では、ワークで出てきた言葉のみ記述した。

図表3 特定の取引先とのポジション・チェンジのワーク

(実際は各ポジションを移動したが、移動に関する実線は書き入れていない)



特定の取引先とのポジション・チェンジのワーク (12/10)

1. 第1ポジション (A氏からE氏への言葉, 図①)
「細かいことにこだわったらいけないよ。」(疑っているわだかまりを取ってあげる。)
2. 第2ポジション (E氏からA氏への言葉, 図②)
「紳士的な商売をしてね。」

「こちらの思うとおりに動いてほしい。」

「会社の規模を拡大して欲しい。」

3. 第3ポジション（ステークホルダーのポジションからA氏への言葉，図③～⑪）

・株主（図③）……「危険だからY社と取引しない方がいい。」

・地域住民（図④）……（よくない2人に見える。）

「X社長はもっと違う仕事をした方がよいのじゃないか。上場企業とか……一般の住宅とかをやるイメージをつけた方がいい。」

・消費者（図⑤）……「疑わしい。利益について不信な面があるのでは。」

・取引業者（図⑥）……「A君，がんばっているなあ。Eさんの懐の中に入っていったらよい。」

・金融機関（図⑦）……「複雑。もっといいつきあいした方がいい。」

・政府，地方公共団体（図⑧）……「よくない2人だなあ。」

・従業員（図⑨）……「〇〇〇屋とつきあうのはやめて欲しい。せめて1年に1件くらいにしてほしい。」

・K氏（図⑩）……「そのままやっていったらいいのでは。」

・10年後のA氏（図⑪）……「Eさん，若いなあ。」「自分が思うとおりにつきあったらいい。」（10年後の今でもつきあっている。）

6 特定の取引先とのポジション・チェンジのワークからの考察

このワーク後，A氏に「このワークをしたことで変化したことはありますか？」と質問したところ，「Y社とは，もっと膝をつきあわすようなつき合いをした方がいいなと感じ，来年の新年挨拶をスタートとし，もっと積極的にY社の本社に向こうと思った。」と述べた。

また，「このワークをしたことで新たに気づいたことはありますか？」という質問に対して，「自分は意外と真摯にビジネスに取り組んでいるなと感じた。今までは，損得が行動基準になっているのではないかと不安もあったが，その不安は払拭された。」と述べた。さらに，「このワークでAさんに役に立ったことは何ですか？」と質問したところ，「日々の業務に流され，考えたこともないことや，不安であった自身の行動が間違っていないことを確認できた。」と述べた。

ここでも「真摯にビジネスに取り組んでいる」という表現が見られるが，「特定の従業

員とのポジション・チェンジのワーク」(12/10) で出てきた「真摯に取り組んでいない」という言葉とともに、この後のニューロロジカルレベルの質問に対する回答の中の「確かな技術と真摯に取り組む社員、取引先。」という表現につながっているものとも考えることもできる。

また、このワークで顧客との関係を見つめたことにより、この後のニューロロジカルレベルの質問に対する回答に「お客さんと仲良くなっている」という表現が出てきた可能性がある。

7 ニューロロジカルレベルの統一のセッション (2回目・12/10)

上記の『ビジョナリー・カンパニー』の2つの質問およびポジション・チェンジの2つのワークの体験を統合する目的で、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。そこで出てきた言葉は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 (2回目・12/10)

※筆者が注目する箇所を下線を引いた。

6. 環境

X社の自社ビルを建てている。

5. 行動

お客さんと仲良くなっている。

4. 能力

確かな技術と真摯に取り組む社員、取引先。

3. 信念・価値観

必ず感動を与える。

2. 自己認識

X社とは、地域に必要な会社である。

1. スピリチュアル

事業・会社を発展させたい。私を含めた社員とその家族と顧客、地域の人々に対して感動を与えるために。

2. 自己認識

感動づくりをする。

3. 信念・価値観

感動づくり。

4. 能力

感動できるくらい高品質な技術とサービス

5. 行動

全員が会社内で常にミーティングしている。社外では、実践している。感動を与えるサービスの提供のために問題を洗い出してミーティングしている。

6. 環境

けっこうきれいなビル。スーツを着ている人ばかり。ホテルのロビーみたいに。

8 ニューロロジカルレベルの統一のセッションからの考察

今回の回答の内容は、10/29のニューロロジカルレベルの統一のセッションのときとかなり変化したことに気付く。大きな違いの1つは、前回の回答が、A氏自身の立場からの回答になっているのに対して、今回の回答は、X社の立場からの回答になっていることである。たとえば、自己認識（最初の）の回答をしたときに、「X社とは、」とX社を主語にした文章になっていることから明白である。行動レベル（2回目の）でも、「全員が」と社員全員が主語になっている。これは、「ステーク・ホルダーの視点に立って統合するワーク」（11/26）や、2つの「ポジション・チェンジのワーク（12/10）」を実施したことが影響し、個人の意識から社員や取引先を含んだ集合意識へと変化していったものと考えられる。

「先に実施した従業員Cさんと、顧客Eさんとのポジション・チェンジのワークをした結果、今回のニューロロジカルレベルの統一のセッションの回答に変化があったと思いますか？ 影響したと思いますか？」という質問に対して、A氏は、「影響はあったと思います。より具体的に回答を言えるようになり、自信に裏づけされたものになった。」と答えた。

また、前回は、「夢を与えること」という表現が3回登場したが、今回は、「感動」という表現が5回登場し、言葉が入れ替わった印象である。

9 ドラッカーの5つの質問とそこからの考察

上記のセッションの後で、再度ドラッカーの5つの質問をした。

ドラッカーの5つの質問 [4] (12/10)

※変化した回答に下線を引いた。

1. 自分たちの事業は何か？
建設で夢や感動を与える事業
1. 顧客は誰か？
地域の人も含めた、X社に関する人
3. 顧客にとっての価値は何か？
感動
4. 自分たちの事業はこれからどうなるか？
すごく発展、成長する
5. 自分たちの事業はどうあるべきか？
常に感動させるような事業であるべき

今回の回答では、顧客として「社会の人みな。地域の人」から、「地域の人も含めたX社に関する人」という具体的な回答に変化した。先ほどのニューロロジカルレベルの統一のセッションで登場してきた「感動」という言葉も入った回答になった。

また、「(上記の) ワークとセッションはドラッカーの5つの質問〔4〕の回答に影響を与えたと考えますか?」という質問に対して、A氏は、「影響は与えたと思います。核心の部分によりいっそう迫った。」と述べた。『ビジョナリー・カンパニー』による経営理念の質問、NLPのポジションチェンジのワーク、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ことでより核心の部分に迫ることができたようである。

III 実践による試みとその考察・第4フェーズ（全ての視点を統合する過程）

第4フェーズは、ドラッカーの質問の4回目（12/10）から同5回目（12/17）に至る過程で、経営者、顧客、従業員（あるいは事業に関係する人たち）、地域の人々などより多くの人々の視点を取り入れ、全てを包含して核の部分（に届く答え）へと至るプロセスととらえられる。このプロセスでは、『ビジョナリー・カンパニー』の2つの質問、NLPのポジション・チェンジのワーク、NLPのニューロロジカルレベルの統一のセッションをそれぞれ取り入れた。その後で、ドラッカーの5つの質問（5回目）をし、その回答内容の変化を考察した。

1 『ビジョナリー・カンパニー』による経営理念の質問とそれによる考察

ここで『ビジョナリー・カンパニー』による質問を再度（2回目）することにした。

『ビジョナリー・カンパニー』による質問 2回目 (12/10)

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)

- ①感動できること
- ②顧客とその家族の人生
- ③従業員とその家族
- ④高度な技術とサービス
- ⑤地域の人々

『ビジョナリー・カンパニー』による質問の1回目と2回目の回答の違いを考察すると、「夢や希望」という表現がなくなり、「感動できること」という表現が登場している。また、顧客とその家族(の人生)、従業員とその家族に加えて、「地域の人々」という表現が新たに登場しているが、12/10のポジション・チェンジのワークやセッションが影響し、より上位の階層の意識(あるいは集合意識)にシフトしたことがうかがわれる。

「(上記の)ワーク、セッションやドラッカーの質問への回答は2回目の『ビジョナリー・カンパニー』の回答に影響を与えたと考えますか?」という質問に対して、「影響は与えた。顧客と従業員とでは立場の違いがあり、どちらも大切ではあるが、(両者を)混同してはいけないのではないかと気付いた。」

また、「私自身は経営者なのでお客さんのことばかり考えている。従業員は家族のために働いているのではないかと考えた。また、経営者と従業員とではお客さんの位置づけが違うのではないと思う。従業員は給料面の話を口にしていて私の耳にも入ってくるが、彼らは給料のために働いているのだと、今の私には理解できる。」と答えた。さらに、「この質問で従業員の気持ちがよみがえってきた。」とも述べた。

また、A氏は、「ビジョナリー・カンパニー」の質問への今回の回答に対して、「違和感がある。」「従業員の生活と社長の夢とがごっちゃになっているような感じがする。従業員の生活と社長の夢とどちらも大事だが、どちらかが(優先的に)あるのかなあ。」と述べた。さらに、「生活面の回答は要らないのではなはいか。」と戸惑いも述べた。

経営者の個人の意識から、顧客とその家族、従業員とその家族、地域の人々を取り込んで集合意識へとシフトしたものの、それらの集合意識のレベルで複数の視点が交錯し統合されていないことがうかがわれ、これらを違和感なく統合させていくアプローチが必要となる。

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）

夢や感動を与えることで、地域を代表するような企業になるため。

他方、2つ目の質問の回答については、A氏は、「かなり核心に迫っているのではない。2番目の質問は今週、だいぶ考えたが、前の回答（12/8）と似たものになっている。」と述べた。また、「今まではあっちこちに回答がいていたが、今は同じような回答ばかりしているように感じる。より具体化しようと考えている感じがする。」とも述べた。

そして、「まだつめきれていない、しっかりきていないという部分はありそうですか？」との質問に対して、A氏は、「全体としては詰まっていると思います。ただ、顧客が優先されすぎており、従業員や取引業者にまで『チームX社』としての命を吹き込むことができるかという心配が残る。」と答えた。

2 ステークホルダー（関係者）とのポジション・チェンジのワーク

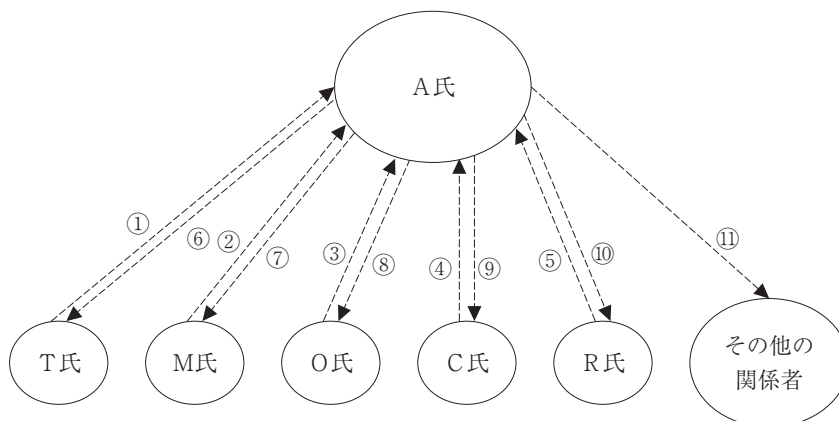
筆者が、「従業員や取引業者にまで『チームX社』としての命を吹き込むためには何が必要ですか？」と聞いたところ、A氏は従業員や取引先の気持ちを知ることが必要だと答えた。そこで、従業員や取引先など関係者との間でポジション・チェンジのワークを実施することにした。このワークは、第2稿で実施した数者間でのポジション・チェンジのワーク（ステークホルダーの視点に立って統合するワーク）と基本的には同じ手順であるが、簡単にその手順を説明しておく。

まず、A氏に思い浮かぶ人の名前を挙げてもらい、それらの人が座る椅子を周囲に配置してワークを開始する。まずは、A氏にそれらの椅子に1つずつ座ってもらい、対面しているA氏の椅子（に座っているA氏のイメージ）に向かって思うことを話してもらう。続いて、A氏の椅子に座ってもらい、逆にそれぞれの人に話しかけてもらうという手順で進める。以下では、出てきた言葉のみ記述した。

「ステークホルダー（関係者）とのポジションチェンジのワーク」 (12/17)

〔関係者〕

図表4 ステークホルダー（関係者）とのポジション・チェンジのワーク



1. T氏（社員）
2. M氏（前の会社の上司）
3. O氏（下請けの会社の従業員）
4. C氏（社員）
5. R氏（社員）
6. K氏
7. I社
8. N社
9. P社
10. S社

[各関係者からA氏，X社に対する言葉]

1. T氏（社員）
 - 「右腕をつくらないと，だめじゃないか。」
 - 「いい会社だなあ。」
 - 「お客さんが大切。」
2. M氏（前の会社の上司）
 - 「X社には負けたくない」
 - 「大きくなっているなあ。」

「ちゃんと建設会社になっているなあ。」

「社長は昔と変わっていない。」

「あたりさわりのないところがAさんの良いところだ。」

「拡大できそうだから規模拡大した方が良いのではないか？」

「負けたくないな。」

3. O氏（下請けの会社の従業員）

「X社にあまり力をつけさせたら良くないなあ。」

「いつもお世話になっています。」

「技術以外のノウハウを教えて欲しい。」

「不信任をもたれたら、うちを排除して力をそぎにくるのではないか。」

4. C氏（社員）

「経営者であり技術者だな。」

「給料安いなあ。」

「もう少しかまって欲しい。」

「自分で会社を立ち上げたい。」

「ノウハウをここで盗まないと（自分のものにしないと）いけないのだけどな。」

5. R氏（社員）

「会社にずっといたいなあ。」

「余暇が大事。」

「会社は今のままでいい。」

[A氏から関係者に対する言葉]

1. T氏（社員）

「そのままコツコツとマイペースでがんばって下さい。」

2. M氏（前の会社の上司）

「そろそろ認めてくれてもいいのでは？」

3. O氏（下請けの会社の従業員）

「素直にならんといけないよ。」

「もっと地に足をつけないといけないよ。」

4. C氏（社員）

「自分の夢を実現しようと思ったら我慢もしないといけないうらう。ノウハウを盗むつもりなら我慢もしないよ。」

5. R氏（社員）

「もう少し野心を持たんといけないう。向上心をもたんといけないう。」

6. その他の関係者（K氏，I社，N社，P社，S社）

「会社を伸ばそうと思います。」

「やっぱり楽しんでご飯は食べられないな。」

3 ステークホルダー（関係者）とのポジション・チェンジのワークからの考察

「このワークをやって気づいたこと、感じたことをいくつか教えて下さいませんか？」と質問したのに対して、A氏は、「関係者が意外にも応援してくれていることに気づきました。私が相手に求める行動を実行してもらうためには、私の夢や理念を伝えることが大切だと実感しました。」と答えた。

「このワークをやった結果、以降のプロセス（この次の「ニューロロジカルレベルの統一」のセッション（12/17）など）に何か影響があったと思われますか？」と質問したところ、A氏は、「影響はありました。今までは何でも一人でしないといけないうという感じや、また、強制的に仕事をさせないといけないうと考えていたところがありましたが、なぜか、みんなが一丸となって前進するようなイメージができあがってきました。」と述べた。このワークをする前は、「顧客が優先されすぎており、従業員や取引業者にまで『チームX社』としての命を吹き込むことができるかという心配が残る。」とA氏は答えていたが、このワークにより大きく変化した。

4 ニューロロジカルレベルの統一のセッション

ここで3回目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。

ニューロロジカルレベルの統一のセッション 3回目 (12/17)

※筆者が注目する箇所に下線を引いた。

6. 環境

関係者みんなが活気づいている感じ。

5. 行動

みんなそれぞれ楽しそうにしている。

4. 能力

高品質な技術やサービスと感動を与えることができる能力。

3. 信念・価値観

高品質な技術やサービスを提供することによって顧客に感動を与え、人々の幸せに貢献すること。必ず感動を与える。

2. 自己認識

建設会社のリーダー的存在である。

1. スピリチュアル

関わる人々の幸せのために。

2. 自己認識

みんなのよりどころみたいな存在。

3. 信念・価値観

関わる人の幸せと感動を大切にしている。

4. 能力

どんなことでも受け止められるような能力。

5. 行動

幸せと感動というものさしではかって行動している。

6. 環境

活気づいている。

一所懸命仕事をしている人とか、1つずつ仕事に感動している人が見える。

落ち着いた幸せそうな感じの声、人の声が聴こえる。

幸せという感じがする。

5 ニューロロジカルレベルの統一のセッションからの考察

前回のセッション（2回目・12/10）からかなり内容が変化したことがみてとれる。そして、このセッション後、A氏は、「幸せって出てきたなあ。それが大切かな。いろいろなことが小さいことだなあと思えた。」と述べた。また、「ここで変化したと感ずることは他にありますか?」という質問に対しては、「仕事とはお金を稼ぐことが最重要目的であるが、同時にみんなに幸せを提供しないといけないんだと確信しました。」と答えた。

さらに、「上記のニューロロジカルレベルのセッションは次の『ビジョナリー・カンパニー』の質問の答えに影響しましたか?」という問いに対しては、「影響しました。ビジ

ネスは人々を幸せにするものでなければならないという前提にたって考えました。」と答えた。

『ビジョナリー・カンパニー』による質問（2回目・12/10）をした際、経営者の個人の意識から、顧客とその家族、従業員とその家族、地域の人々を取り込んで集合意識へとシフトしたものの、それらの集合意識のレベルで複数の視点が交錯し統合されていないことがうかがわれた。今回のセッションでは、「みんなに幸せを提供しないといけないんだと確信した」という表現から分かるように、複数の視点を違和感なく統合することに成功したことがうかがえる。

6 『ビジョナリー・カンパニー』による経営理念の質問（3回目・12/17）

ここで、3回目の『ビジョナリー・カンパニー』による2つの質問をした。

『ビジョナリー・カンパニー』による経営理念の質問（3回目・12/17）

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）

みんなの安心や幸せ

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）

人々の幸せや事業の成長発展などを含んだ夢の実現
事業の発展

7 『ビジョナリー・カンパニー』による経営理念の質問（3回目・12/17）からの考察

この質問もこれで3回目になったが、今回の回答はこれまでと違い大変に整理され、すっきりとした回答になった。又、先ほどのセッションを受けて、「幸せ」という表現が登場している。「この回答を読んで、また、耳で聞いてみて、どうお感じになりますか？ 何を思いますか？」と、A氏に質問したところ、「私の夢は人々を幸せにすることだと具体化してきました。その手段が私にとっては、主として建設業なのだと思います。」と回答した。

これまで「ステークホルダーとのポジション・チェンジのワーク」(12/17)の後、ニューロロジカルレベルの統一のセッションを体験した結果、A氏にとって重要な「幸せ」というキーワードが登場し、「みんなの幸せ」という言葉で全てが統合され、スッキリとした表現に落ち着いたように見える。

8 ドラッカーの5つの質問(5回目・12/17)と、そこからの考察
再度、ドラッカーの5つの質問をすることにした。

ドラッカーの5つの質問 (5回目・12/17)

1. 自分たちの事業は何か?
建設サービスを通じて顧客に感動を与える事業
2. 顧客は誰か?
周りにいる人々、関わる人々
3. 顧客にとっての価値は何か?
感動とその後続く幸せ
4. 自分たちの事業はこれからどうなるか?
地域一番の企業になる。どんどん成長する。
どんどん発展、成長します
5. 自分たちの事業はどうあるべきか?
みんなの幸せのためにあるべき。
かかわる人々すべての人と一緒に成長する。

これらの回答中、「その後続く幸せ」「みんなの幸せ」と、それ以前のセッションなどから出てきた「幸せ」という表現がここでも登場してきた。

A氏自身はこれらの回答について、次のように語った。

「思いもしないものが頭の中にあったのだなあ。」

「従業員の幸せと顧客満足と自分の夢とが一致した感じ。」

「人々の幸せを考えないといけないと思った。」

「(従業員の幸せと顧客満足と自分の夢とが) 相対立してしまうのではと思っていたが、
(今回の回答は) 全て包含されている。」

「(今回の回答のように) 全体を包含される表現を作ることは難しい。」

「(今回の回答は) すごい整理できている感じ。」

「核の部分にきている。」

「ここまで来るものかと思う。」

これらの表現の中に、「従業員の幸せと顧客満足と自分の夢とが一致した感じ。」とあるように、ここで経営者、従業員、顧客の夢(欲求)とが一致し、しかも社会的価値観をも取り込んだ集合意識へと統合されたことがうかがえる。

また、A氏に、「上記の回答を改めて読んでみて、耳で聞いてみて、どう感じますか？また、何を思いますか？」と質問したところ、「すばらしいと思います。ワクワクします。」という感想を口にした。

9 経営理念のステートメント化

これらのA氏の感想を聞いて、経営理念としてまとめ上げてくるタイミングに来たように思えたので、A氏に確認するとA氏も同意した。そこで、経営理念のステートメントとしてまとめていくことにした。A氏とともに、これまでに出た言葉を並び替えて、経営理念としてステートメント化することにした。このステートメント化する場面では、ドラッカーの5つの質問が役にたった。ドラッカーの5つの質問は、誰に対して、何を提供するか、そして、事業はどうか、という回答を引き出してくれており、これらをつないでいけば、「誰に」「何を提供し」「どうなる」というストーリーを作れるからである。A氏が言うとおりに、言葉を書いたり、消したりしながら、また、言葉と言葉をつなぐ表現も訂正を繰り返しながら以下の最終的な表現にたどり着いた。

【経営理念のステートメント】

「周りにいる人々や関わる人々に、感動とその後の幸せを提供し、関わる人々全ての人と一緒に成長します。」

このフレーズを一緒に見ながら、「Aさん、このフレーズを読んでどうですか？」と、A氏に質問したのに対して、A氏は、「もりもり、やる気がでてきます。」と答えた。まさに本物の経営理念の要件を満たしているようである。

VI む す び (本研究から得られる示唆)

本稿では、従業員の欲求を取り入れ、経営者の思いや現実の社会的価値観など一貫性のとれた経営理念を作成する方法を研究する目的で、A氏の経営理念の作成プロセスの第3フェーズと第4フェーズを取り上げて考察してきた。

今回の考察から得られる示唆を簡単にまとめておきたい。まず、NLPのポジション・チェンジのワークは、従業員を含むステークホルダーの立場に立ち、彼らの気持ちや欲求を取り込んでくるうえで大変に効果的であった。例えば、C氏を対象とした「特定の従業員とのポジション・チェンジのワーク(12/10)」を実施した結果、A氏は、「(コンフリクトが発生していた)C氏の思いも少しは分かったような気がした」、「現在の関係(状況)を第三者的な視点で見られるように変化した」と述べた。

その際、「もし~だとしたら」と仮定して新しい関係や未来のイメージをするよう誘導するNLPの「As if フレーム」という手法も効果的だった。ワークの第1パートで、C氏はA氏やX社に責任転嫁していたが、「もし別の関係性を作れるとしたら」と仮定して(「As if フレーム」を導入して)実施した第2パートでは、「自分の置かれている立場も理解できたような気がする」と、自分自身の問題として捉えられるようになった。

このようにNLPのポジション・チェンジのワークにより、他者の視点を取り込むことで、A氏は、個人の意識から家族、会社、地域社会などを含んだ集合意識へとシフトしていった。それにより、経営者の思いだけでなく、現実の社会的価値観、従業員の欲求といったものを経営理念の中に取り込むことが可能になっていった。

他方、経営者個人の欲求、顧客の欲求、従業員の欲求などを取り込んだ結果、それらが交錯して混乱してきた(12/10)ため、それらを違和感なく統合することを目的として「ステークホルダー(関係者)とのポジション・チェンジのワーク(12/17)」を実施した。その結果、関係者全員が一丸となって前進するようなイメージができあがり、そのイメージを象徴する「みんなの幸せ」という言葉が生まれてきた。

また、NLPのニューロロジカルレベルの統一のセッションは、さまざまな感覚やイメージを統合したり、特定の言葉に昇華させていくことに効果的であった。第一稿でも説明したようにニューロロジカルレベルの統一のセッションは、下位階層の環境レベルからスピリチュアルレベルまで上がった後、また環境レベルに向かって降りていくため、上位階層の答えに影響を受けながら下位階層の質問に再度答えていく。これにより、2度目の答えは最初に答えたときよりも深い答えが出やすく、セッション以前に実施したNLPのワークで出てきた感覚やイメージを消化し、言葉として昇華させることに効果的であった。今回の研究でもそのことが何度もうかがえた。

具体的には、「ステークホルダー（関係者）とのポジション・チェンジのワーク（12/17）」の後、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ことで、「幸せ」という重要なキーワードが登場した。また、特定の従業員、特定の取引先との間で実施したポジション・チェンジの2つのワークの後のNLPのニューロロジカルレベルの統一のセッション（12/10）でも、「感動」という重要なキーワードが登場した。この「幸せ」と「感動」というキーワードは最終的に経営理念の中に盛り込まれることとなった。

『ビジョナリー・カンパニー』の質問（12/8, 12/10, 12/17）についてもA氏に本当に大切なものを思い出させ、真の動機を考えさせることに役立ったが、これはNLPのセッションやワークと並行して実施したことでより機能したものと考えられる。A氏は、「日頃から自分が何をしたいかなどを思っているものの、そこで出てくるものはイメージや感覚で、言葉としてうまく出てくることは少ない」（10/29）と述べていた。それが『ビジョナリー・カンパニー』の質問（12/8）後には、「今までの変化の流れの中で考えることができた」と述べるように、今まで考えていなかったことまで考えられるようになり、それが言葉としても表現されるようになった。イメージや感じたことを言葉にしていくプロセスを丁寧に扱うNLPのセッションやワークは、腑に落ちる言葉を経営者に発話させることに役だったものと考えられる。

また、今回は経営者の言葉の変化をドラッカーの5つの質問を使い検証したが、この質問は経営理念のステートメントとしてまとめあげていくのにも役立った。

以上のように、ポジション・チェンジのワーク、ニューロロジカルレベルの統一のセッションなどのNLPの手法と、『ビジョナリー・カンパニー』の質問、ドラッカーの5つの質問を組み合わせて、A氏の経営理念を作成していった。最終的には、従業員の欲求を取り入れ、経営者の思いや現実の社会的価値観などと一貫性のとれた経営理念を作成ができたようである。このプロセスが進行するにつれて、図表2のニューロロジカルレベルの図で示すように個人の意識から集合意識へとA氏の意識が上がっていき、集合意識レベルの中でも、家族、会社、地域社会とより上位概念を取り込んでいったことがうかがえた。

この結果、経営理念が、経営者個人としての欲求、会社の利益追及といったレベルを超え、より公共性・普遍性を帯び、人類の普遍的な幸福に向けて進化していき、より広い視野に立ったものへの変化していく様子がうかがえた。この一例をもって結論付けるには早計だが、NLPの手法は、経営者の思い、従業員の欲求、現実の社会的価値観などを取り込んだ一貫性のある経営理念作成に有用であることがうかがえる。

注

- 1) 「基本理念は見つけ出すしかない。内側を見つめることによって、見つけ出すのである。基

本理念は本物でなければならない。」〔ジェームズ・C・コリンズ&ジェリー・I・ポラス、1995、ページ：375〕

- 2) 筆者は、この質問に対する回答についてどれくらいの時間が使われたのか、どれくらい深く考えたのかをA氏に質問したが、返ってきた回答は次のとおりである。

「これらの回答は2日間にわたって考えた。1番目の質問は1日目に考えた。2番目の質問は、1日目にキーワードだけ書き出しておいて、2日目に文章として書き出した。以上で合計5時間～6時間かかった。オフモードで考えた。かなり考えた。」

- 3) 集合意識とは、個人の意識レベルを超えたという意味で使っている。
- 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。
- 5) このことを、NLPでは、「フューチャーペーシング（未来ペーシング）」と呼ぶ。望んでいる行動が自然に、自動的に起こるようにするため、未来の状況を想定して意識の中でリハーサルを行うことである。これにより、未来においてそのリハーサルした状態が無意識で起こるようになる。

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
- (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
- ジェームズ・C・コリンズ&ジェリー・I・ポラス (1995) 『ビジョナリー・カンパニー』日経BP 出版センター
- 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』新思泉社
- 武井一喜 (2006) 『NLP でリーダー能力をグングン高める法』株式会社ヴォイス出版事業部
- P. F. ドラッカー (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 (2007) 『非営利組織の経営』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
- 山崎啓支 (2007) 『実務入門 NLP の基本がわかる本』日本能率協会マネジメントセンター
- 山崎啓支 (2009) 『「人」や「チーム」を上手に動かす NLP コミュニケーション術』明日香出版