

# ブリーフセラピーを活用した人間関係改善の実際

「神奈川県立保健福祉大学保健福祉学部准教授」

生田倫子

Ikuta Michiko

ブリーフセラピーは、短期間かつ効率的に問題を解決へと導く心理療法である。現在では、学校や病院、企業などの職場で、人間関係を改善して組織を健全に導くコンサルテーションにも活用されている。様々な組織で臨床経験が豊富な生田倫子氏が、ブリーフセラピーの基本的な考え方と特徴について企業の具体的な事例を交えながら解説する。

## ブリーフセラピーとは

ブリーフセラピーは、1950〜60年代にアメリカで生まれた新しい心理療法です。知の巨人グレゴリー・ベイトソンの「情報」と「論理階梯」、つまり人間の組織における「関係」やコミュニケーションに着目する認識論とコミュニケーション理論をもとに、卓越した臨床家ミルトン・エリクソンの独創的で効果的な治療事例を説明することで、この療法が誕生しました。

「ブリーフ(Brief)」は、下着のことではなく(！)「簡潔」「手短」という意味です。できるだけ短い治療期間、少ない治療回数で、効率的に問題

解決を図るといふ特徴から、ブリーフセラピー(短期療法)と呼ばれています。従来の精神分析による心理療法は、長期にわたってカウンセリングを行って個人の内面を掘り下げ、問題の原因を探るといふ手法をとってきました。この手法は個人を洞察し人格的成長を促すという点で意義あるのですが、時間がかかり問題自体をすぐに解決できないという難点があります。

1950年代のアメリカでは、戦争によって心に傷を負った多くの帰還兵のセラピーを行わなければなりません。帰還兵やその家族は経済的な余裕がないことからカウンセリングに何度も通うのが難しく、患者本人のうつ症状や不眠症、家族への暴力や薬物依存などにより対応に急を要することから、短期間で効果をあ

げる心理療法が求められていました。

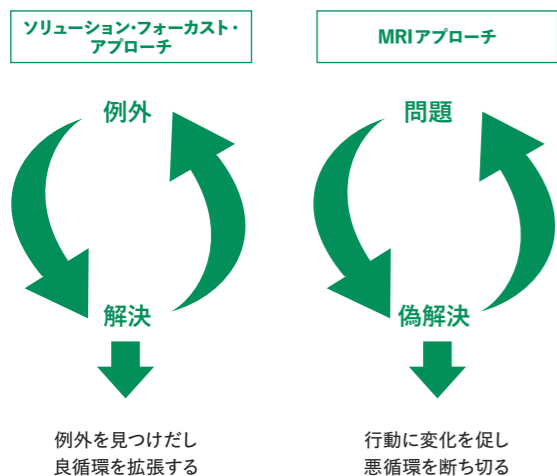
そうしたなかで生まれたブリーフセラピーは、従来の心理療法が時間をかけて行っていた「原因探し」をしないことにしました。個人の病理やパーソナリティに原因を求めるのではなく、問題は他者との関係(相互作用)のなかで生じているものと捉え、コミュニケーションを通じて関係を変えることによって「解決」を図ることにしたのです。

ブリーフセラピーの代表的なアプローチとしては、クライアント(来談者)が解決に向けて行っている取り組みそのもののなかにある悪循環を断ち切ることで問題を解決しようとする「MRI(Mental Research Institute)アプローチ」や、問題が起きていない例外の状態を見つけた

し良循環を拡張することで問題を解決する「ソリューション・フォーカスト・アプローチ」(解決志向アプローチ)などがあります(図1)。ブリーフセラピーにはある程度の「型」や技法はあるのですが、とはいえ周囲の人間関係を調整して解決を図るために、様々な方法を試行錯誤していくという方法論自体がブリーフセラピーの本質といえるでしょう。

ブリーフセラピーは、「システム」を対象とするため、従来の心理療法では難しかった、「問題を持った当事者」が来ない場合も対応可能です。家族や組織の臨床のほか、個人のコミュニケーションや思考の循環やパターンを探る個人療法も得意としており、学校や病院、企業などの組織における人間関係を改善していく

■図1：ブリーフセラピーの代表的なアプローチ方法



■図2：ブリーフセラピーの特徴

- 1 絵に描いた餅(理想)を追わない
- 2 根本的な変化を人に求めない
- 3 原因を追究しない
- 4 変化を見逃さず、悪い状況のなかでもその濃淡に着目する
- 5 ハードな解決ではなく、ソフトな解決を模索する

## 仕事ができる熱血部長と、疲弊する若手社員の事例

実際にブリーフセラピーが会社組織でどのように役立てられているのか、コンサルティングの具体的な事例を取り上げましょう。ここからはブリーフセラピーの5つの特徴(図2)を、ストーリーのなかで説明していきます。

ある中小企業で、「毎年若手が大量に辞めてしまう」という問題がありました。その理由は、熱血部長が朝から晩まで厳しく指導し続けるため、若手社員がストレスのあまりバーンアウト

してしまうというのです。

観察していると、社員が顧客への対応から日々の細かな業務まで、係長や課長を飛ばして部長に逐一報告し、部長が直接いろいろなアドバイスをして対応を指示しているのがうかがえました。

「うちの社員は、自分で考えて対応することができないから、何でも聞いてくる。しかも、アドバイスした通りにやれているかという点、そうでもない。本当にどうにもならない！」

社員たちは、常に叱られています。仕事の報告をして対応を相談すると「そんなことくらい自分で考えて！」と叱られ、かたや「あの件はどうなった？なぜ報告や相談ができないんだ！仕事の基本は、報告・連絡・相談と初めに伝えただろう！」と言われ続けているのです。社員たちの顔にはストレスの色が濃く出ていて、「こりゃ辞めるな……」と思えてならない。係長や課長の様子を見ても、一緒になって部長を恐れて顔色がうかがうばかりで、何か訊かれても「部長に訊いて」と投げつけてしまっている。つまり、全社員への指揮・命令をすべて部長が担ってしまっているという状態なのです。

そして驚くことに、「会社をどうにかしたい」とコンサルティングの依頼してきたのは、その熱血部長本人なのです。対象は「部長以外の」社員たち。私も当人に依頼を受けているため「いや、問題なのはあなたかと……」とは言いにくい。



イラスト/石山綾子

部長は、「社員たちをもう少しマシンにしてもいい。使えない人間ばかりで、すぐに辞めると言い出す。メンタルが弱いから、そこを強くしてもらいたい！」とのご要望。「部長以外の」社員たちへの働きかけによって、この組織の機能不全をどうにかしなければなりません。この状況を解決に導くために、どのように考えていけばよいでしょうか。先ほどのブリーフセラピーの5つの特徴に沿いながら解き明かしていきます。

① 絵に描いた餅(理想)を追わない

社員たちに話を聞くと、部長が代われれば組織はよくなると口をそろえます。この部長のキャラクターは昭和の時代なら通用したかもしれま

せんが、現代では厳しいというのが正直なところ。実際、部長が違う人だったら状況は変わるでしょう。ただ、この会社の現状は、部長の企画力や営業力でなんとかなっているという事実もあります。また、パワハラ認定が下りるほどのことはしない要領の良さもあり、部長を降格させたり、辞めさせたりすることはほぼ不可能です。

それならば、部長を代えるということは考えず、この部長を重用しつつ、さらに社員が辞めない組織にするにはどうすればよいかを考えるしかありません。絵に描いた餅、つまり理想を追求しすぎないことが大事です。

② 根本的な変化を人に求めない

もし部長が、ワールド・ベースボール・クラシック(WBC)で野球日本代表を優勝に導いた「栗山英樹監督のような腰の低い性格」になればすべて解決するでしょう。しかしどうやって? その道のりは険しく、結論として非現実的でしょう。悩んでいる人や問題の渦中にいる人は、どうしても「原因となる人」が「根本的に」「劇的に」変化しないと、自分の悩みはなくならない、と思う場合が多いです。少しはマシになったとしても、本質的に治っていないのだから結局は一緒ではないか、という風にも考えてしまいがちです。

実際、人間が中年あたりまで生きてくると、根本的に反省して悔い改めるということは少なくなります。もしいったんは反省していても、

結局は変わらないというのもよくあることです。根本的に変わることを待つとしても、それはたとえ部長が定年を迎えたとしてもその願いは叶わないかもしれません。しかし、人は根本的に変わらなくても、「問題を起こすトリガー(きっかけ)」を少なくする」ことは可能です。そうすれば、徐々に問題は少なくなり、問題を早期に解決するためには、その方が効率的であったりします。

③ 原因を追究しない

この問題について原因を追究すれば、やはり部長に行きつかざるをえないところがあります。しかし私が「原因は部長です。部長が変わるように努力してください」と言ってしまったら、部長が激怒しコンサルティングの依頼を切られてしまうことは目に見えているでしょう。

このように「原因」に近づくことはできないときこそ、問題の原因は個人にあるのではなく関係にあると考えるブリーフセラピーが有効です。関係を改善することで問題の解決を図れば、原因に近づくなくても対処することができ

ます。こう述べても、仕事のできるビジネスパーソンほど違和感を覚えるかもしれません。ビジネスや産業の世界は「因果関係」をベースにしています。例えば、製品に不良があればなぜその不良が起きたのかアセスメント(評価・分析)し、どのように解決していくかをPDCAサイクルに乗せて考えるのは「当たり前」です。しか

しそれを「対人間」に応用すると途端に困難となります。ベイトソンは、著書『精神の生態学』でそれを「物と生き物の違い」と説明しています。

難しい理屈をこねなくても、「欠点を指摘して改良を続けた機械は素晴らしい製品になる」のは当たり前でも、「欠点を指摘して改善し続けた子どもは素晴らしく育つ」とは限りません。それが、「人間」及び「人間関係」であるということなのです。ちなみにブリーフセラピーでは、原因を探って対処する「直線的因果論」を捨てる代わりに、「円環的認識論」を取り入れていきます。

円環的認識論とは、「原因と考えられるものと、その周辺パーツはお互いに影響しあっている」ので、「介入しやすいところからいじる」とい

■ 図3：問題解決に向けた見立て



うものです。例えば、腰が痛くて整体に行き、整体師が腰ではなく首を施術したらどう思いますか? 日本人の多くは、状態の悪い腰はあえてさわらず、首を調整して腰にいい影響を及ぼそうとしているのかなと考えたのではないのでしょうか。実は円環的認識論は日本人になじみやすい思考です。というのも、この理論は東洋思想がベースになっているからで、ブリーフセラピーの創始者たちは東洋思想オタクだったのです。

この事例の見立て

以上の①③を踏まえながら、とりわけ、どのような場合でも「原因探し・犯人探し」をしないというブリーフセラピーの方針にのっとって、無理やりとはいえ、この組織には以下のよ

うな問題があると思立ってみました。部長がガミガミとアドバイスをすることに

よって、社員が萎縮してすべてを部長に確認する依存的態度が生まれている。そしてその社員たちの態度が、部長のガミガミを誘発するという悪循環に陥っている、という見立てです。原因と結果が円のようにグルグルとまわり、相互に影響を与えていると考えました(図3)。

これをもとによく話を聴いてみると、部長の主観的感覚としては「部下に任せられる力量がないから、常に指導し続けていなければならなくて辛い。もっと任せて自分は経営戦略や新規

事業の創出に専念したい」という意識を持っていることがわかりました(その意識が部下に伝わ

ることは全くありません)。

そして社員たちをよく観察し、その声を聴いてみると、若手が多いため仕事はまだまだおぼつかないところがあるけれども、非常にしっかりとった意見を持っていて思った以上に手ごたえがある人が多いと感じられました。しかし、ストレスによって萎縮し、やる気を失っているようなのです。

こうして明らかになったのは、「部長は自分の職に専念したい」ということと「社員は疲れているが、意外と優秀」ということです。このリソース(使える資源)を活かして、部長と社員の相互作用の悪循環を断ち切っていくことになりそうです。しかし、問題を抱える部長に直接アクセスすることはかなり難しい。ならば、解決の糸口として、社員に注目しよう。

その考えのもと、さらに観察を続けていきました。

④ 変化を見逃さず、悪い状況のなかでもその濃淡に着目する

部長が出張で一週間不在だった日の社員の動きを見ていたときのことで。仕事でトラブルが生じると、課長が部長に電話で確認を取り、部長の指示待ちをする体制となっていました。連絡が取れないと、誰も意思決定ができないというふうなありさまで。しかし、社員たちにとってその一週間はまさにストレスのない平和

な風状態。「部長がずっと出張だったらなく」などと冗談を言う人もいたくらいです。そして、業務自体は部長不在のなかでも、それなりに回していくことができていたように見えるのです。機能不全に陥っていると思っていた組織でも、日が経つとともに構成員の状況次第で変化していきます。その変化を見逃さないことが非常に重要です。

部長不在時には意外とうまく業務が回っている。つまりこれは、「少しでもうまく回っている状況」です。実際に、トラブルがあれば部長に伺いを立てるし、部長が出張から戻ってくれば元の状態に戻ってしまいます。しかし、部長不在時のうまく回っている「例外」を拡張することにより、問題をソフトに解決していく糸口となるのです。

これは、ブリーフセラピーにおけるソリューション・フォーカスト・アプローチ（解決志向アプローチ）の考え方で、マイナス面に焦点をあてて原因を追究するのではなく、解決に役立つものに焦点をあてて未来の解決像を構築していく方法です。問題とされているもののなかにも「例外」＝「問題が解決している状態」は存在します。どうしたらよいかわからなくなったとき「最近、こうした問題が起こらなかったのはいつか」と考え、探っていくことが有効なのです。⑤ハードな解決ではなく、ソフトな解決を模索する

「ハードな解決」とは、原因（とされる人）がくその通り、ぜひ対策を打ってもらいたい」という答えも返ってきました。

この練習では、何かイレギュラーなトラブルが起こったときには、その場にいる社員の数々が「この状況をどうすればいいのか」について各自紙に書いて意見を出し、その場で簡易的に決めたリーダーが取りまとめて指示を出すというルールも決めました。すると、何度も練習するうちに、社員が3人ほど集まって各自意見を出し合って精査していくと、結局「部長も納得」の意見にまとまっていくということもわかってきたのです。まさしく三人寄れば文殊の知恵といったところでしょう。

その姿を見ていた部長も「社員たちも意外と力量があるものだ。これなら少しは任せられることができるかもしれない」と感心した様子を見せていました。

その後、自分たちで割り振ったマニュアルを完成させて部長にチェックしてもらおうというプロセスを経て、職場に急速に秩序が生まれ始めました。また部長不在時には、何かあってもすぐに部長に連絡して指示を待つという姿勢だったのが、その場にいる社員ですぐに話し合い、実行して、その結果を部長に提出するという流れが定着していったのです。

## 取り組みの成果

1ヶ月後、なんと驚きの変化が起きました。

明確になり、原因に対して対応策を講じて処罰が下る、会議や書類等で公表する、再発防止策を作るといった解決です。多くの方が「そうそう、解決とはこれ！」と思うでしょう。しかしながら、この解決を追求するとドツポにはまるケースは意外と多いのです。解決はしたけれど、部署のムードは悪くなって離職者が増え業績は下がった、ということも多々あります。

「ソフトな解決」では、原因（とされる人）を明確にしません。原因への対応策や処罰は行わず、なるべく小さい対処（コミュニケーションの改善等）で済ませ、再発防止策も考えない。問題を収めた後の職場が円滑に進むことを重視するからです。なんとも軟弱で物足りない解決で、スッキリしないのはよくわかります。しかし、組織や人間関係においては適応できる案件は意外と多いのです。

## 解決に向けた取り組み

以上の内容を踏まえ、「部長の出張時に問題がなかったという“例外”をとにかく拡張する」というプランを切り口に、2つの取り組みをすることで改善を試みることにしました。

- A マニュアルづくり
  - B 部長不在時の予行練習
- Aのマニュアルづくりは、そのマニュアルに沿ってさえいければ、顧客への対応などをいちいち部長に確認しなくても適切な仕事を行える

部長が若手社員を直接指導することがほとんどなくなったというのです。部長は「他にいろいろとやることがあった忙しいんだ！社員教育だけにかかわっているわけにはいかない！」と言っています。実際には、社員たちは、部長がいなくてもマニュアルどおりに仕事をこなし、マニュアルにない事態に遭遇したときには社員たちですぐに話し合っ解決するという流れができたため、指導をする必要がなくなったのです。そして社員たちは以前よりビクビクしておらず、なんだか自信が出てきたようでもありません。また、課長と係長も、部長が介入してこないために本来の役割を取り戻し、新人社員にアドバイスをしている様子も見られるのです。

そうしたなかで、その年の退職者はたったの1名だけという数字として、成果が表れました。しかもその1名は定年退職ということだったのですが、実際には熱血部長を理由にした社員の辞職は発生しないという、円満な年度末を迎えることができたのです。

## 終わりに

皆さんはこのストーリーを、すっかり解決！皆ハッピー！と思われるでしょうか。実際にはそんなにきれいな話ではないかもしれませんが、現状うまくいっているということは社員たちの共通認識としてありますが、個別に社員から話を訊くと「どうせ、部長は今忙しいだけで、す



イラスト/石山綾子

ようにするためです。トラブルの多いことから優先してマニュアルをつくってあげれば、その都度指導をしていく手間は相当省け、部長は本来のやりたい仕事に集中できるのです（というよりも、これまでそのような手引きがなくてどうやって回していたのが不思議でならないといったところではあります）。実際のマニュアルづくりは、優先順位ごとに各社員に割り振って、各自で作成したものを課長が取りまとめるということにしました。

Bの部長不在時の予行練習は、これまで部長の不在時に誰も何も意思決定を行わないという状態を解消するため、トラブルの際にしっかりと対応できるように練習しておくというプランです。部長には、トラブルが起きた際の準備が不足していると伝えたと、「まさしく

ぐにまた独裁政治に戻るでしょう。今ちょっとの間だけです。でも、このちょっとした無風という状態があることが不思議でなりませんけどね」と言います。

部長も「今、自分がいなくてもなんとかやっているのは、たまたまそれほど忙しくない時期なんだろう。特に問題を感じていないし、他の仕事で忙しいので社員教育に時間を割く暇がないだけ。社員の力量はまだまだ不足しているような気がするから、また私が社員たちを見張らないといけないだろうね」などと言っています。

この状態を「解決している状態」と見るか、「解決していない状態」と見るかはそれぞれでしょう。ブリーフセラピーでは「解決した状態」と考えます。今後また事態が悪くなる可能性もあります。ブリーフセラピーの本領は「当面の問題を解決する」ということ。それが済んだら本人たちの力に任せていくという姿勢を持っているところが、私は気に入っています。

※ 本論考は「ブリーフセラピーで切り抜ける対人トラブル即解決力」（日経研出版、2011年）から一部を抜粋して加筆・再構成し、書き下ろしを加えてまとめたものです。

生田倫子（いくた・みちこ）  
臨床心理士、教育学博士、神奈川県立保健福祉大学保健福祉学部准教授。1973年、北海道生まれ。東北大学大学院教育学研究科総合教育学専攻博士後期課程修了。専門は臨床心理学、家族心理学、家族療法、ブリーフセラピー、コンサルテーション。ブリーフセラピーを日本に紹介した長谷川啓三氏の直弟子でもある。著書に『ブリーフセラピーで切り抜ける対人トラブル即解決力』（日経研出版）、共著書に『事例で学ぶ家族療法・短期療法・物語療法』（金子書房）、『ブリーフセラピーの登龍門』（アルテ）などがある。