



James E. Hughes, Jr.
FOUNDATION
Publishing

受益者の抵抗を理解し、対処する方法

人質交渉の戦術を受託者関係に組み込む

著者

アマンダ・コプリン

はじめに

受託者は、今回の会議の前に一息ついている。受益者である設定者の成人した子は、感情の起伏が激しいことで知られている。これまでの分配に関する話し合いは、怒鳴り合い、支配を疑う非難、そして弁護士を巻き込むという脅しで終わってきた。受託者の使命は明確である。すなわち、受託者義務を遵守し、信託を責任を持って管理し、プロとしての冷静さを保つことだ。しかし、手続き上の明確さの裏には、方針マニュアルではめったに取り上げられない心理的な複雑さが潜んでいる。

受託者は、上記のシナリオとさほど変わらない、抵抗的あるいは感情的に反応しやすい受益者に頻繁に直面する。受託実務において、抵抗は、コミュニケーションの拒否、過度な要求、敵意、回避、引きこもり、あるいは感情の起伏として現れることがある。従来の論理に基づく戦略（データの共有、法的注意事項の提示、手続きの説明など）は、感情的な脳ではなく理性的脳を対象としているため、紛争を鎮静化させることにしばしば失敗する。反抗、当然の権利を主張する態度、あるいは操作と見える行動は、多くの場合、より深い感情的なニーズ、未処理のトラウマ、コントロールを失ったという感覚、あるいは心理的安全への脅威を反映している。

資産が世代間で引き継がれる際、受託者、資産運用担当者、相続プランナー、ファミリーオフィスの専門家は、財務や資産管理の枠をはるかに超えた、感情的な緊張に満ちた状況に対処せざるを得ないことがよくあります。すべての受託者は、いずれ、その抵抗がどうしても動かせないように思えるクライアントや受益者に直面することになります。対話は行き詰まり、信頼は損なわれ、本来は協力的なプロセスであるはずのものが、対立状態に陥ってしまいます。

信託や家族資産という複雑な世界において、お金は単なる金融手段にとどまらず、感情的な手段ともなります。分配、監督、説明責任に関する決定は、しばしば「公平性」「帰属意識」「アイデンティティ」といった深い心理的テーマを喚起します。こうした根底にある要因を理解することで、受託者は単なる行動の管理にとどまらず、緊張の根本原因に対処できるようになります。

本稿では、抵抗を「克服すべき障害」ではなく、恐怖、悲嘆、あるいは自律性への脅威という認識の表れである「心理的なシグナル」として考察する。研究や心理学的理論に基づき、困難な行動の根底にある要因を探り、より建設的な関わり方を模索する受託者に向けた実践的な枠組みを提示する。抵抗の背後にある心理を理解することで、受託者は「事後対応的な管理」から「戦略的な共感」へと転換し、信頼の完全性と関係の安定性の両方を維持するような対応が可能になる。受託者が資産だけでなく人間の感情も管理することが求められる時代において、このような洞察はもはや「あれば良い」ものではなく、効果的な実務に不可欠なものとなっている。

「感情脳」対「理性脳」

人間の推論は、互いに連携した2つのシステム、すなわち感情脳（大脳辺縁系を中心とする）と理性脳（主に前頭前皮質）によって形作られています。

個人が（身体的、経済的、感情的、心理的、あるいは人間関係において）脅威を感じると、扁桃体が「闘争・逃走・凍りつき」反応を引き起こします。この状態では、論理的思考や計画立案能力が低下します。

感情脳が活性化している相手に理屈を説こうとするのは、怒っている人に「落ち着いて」と言うようなものです。それがうまくいくことはめったになく、たいていはさらに激しい反応を招くことになります。

受託者としての示唆：説明、説得、交渉を試みる前に、感情的な安心感を作り出してください。相手の感情を認めること、反射的傾聴、そして共感、感情脳を鎮め、理性的な能力を取り戻すのに役立ちます。

防御反応の解きほぐし：恐怖、羞恥、支配欲、不信任感

防御反応とは、不安や自尊心への脅威から自己を守るために用いられる、主に無意識の心理的メカニズムです。これらはしばしば、幼少期の恐怖、羞恥心、無力感、あるいは不信任感といった経験に端を発しています。こうした根源を理解することで、受託者は苛立ちではなく、共感と安定感を持って対応できるようになります。

防御的反応は、受託者であれ受益者であれ、誰にでも起こり得ます。防御的反応を和らげる鍵は、自己認識、共感、そしてコミュニケーションにあります。受託者が抵抗を「恐怖」「羞恥」「支配欲」「不信任感」という視点から捉えることで、表面的な行動や要求に反応するのではなく、感情のレベルで介入することが可能になります。穏やかな受容、透明性のあるコミュニケーション、そして感情の受け止めは、当面の緊張を和らげるだけでなく、時間の経過とともに受託者との関係を強化することにもつながります。

結局のところ、防御的な反応を和らげるには、その行動の背後にある、安全、尊厳、そして主体性への人間の欲求を見極める必要があります。受託者が共感とスキルを駆使してこれらのニーズに対応することで、抵抗を信頼関係へと、対立をパートナーシップへと変えることができます。自身の感情的な反応をコントロールできる受託者は、受益者が安心感を得るために必要とする安定性を体現することになります。

自身の防御的反応を和らげるには：

1. 自己認識を養う

自身の防御的反応が活性化していることを示す、身体的（例：顎を食いしばる、浅い呼吸）および感情的（例：苛立ち、正当化したい衝動）な兆候に気づく。

2. 反応する前に一呼吸置く

自動的な反応のサイクルを断ち切るために、感情的な「スピードバンプ」を設けましょう。深呼吸をしたり、一呼吸置いたり、その場から少し離れて、神経系がリセットされるのを待ってから返答しましょう。メールの場合は、返信を待ちましょう。電話の場合は、クライアントに「ご質問には慎重に検討した回答が必要ですので、24時間以内に回答いたします」と伝えましょう。これは対面の場合にも有効です。

3. 根底にある感情を特定する

「今、自分が本当に感じているのは何だろう？ 恐怖か、恥か、理解されたいという欲求か、それともコントロールしたいという欲求か？」と自問してみましょう。その感情に名前をつけることで、その感情の支配力を弱め、反応そのものではなく根本的な原因に焦点を向け直すことができます。

4. 自己への思いやりを持ち、限界を認める

完璧主義を謙虚さに置き換えましょう。「私が間違っているかもしれない」や「その点は考えていなかった」といった言葉は、防御的な態度を和らげ、人間関係における信頼性を高めます。

5. 新しい習慣を身につける

防御的な衝動を建設的な発散方法に置き換えましょう。例えば、議論好きになったり、感情を他者に向けてぶつけてしまう（転嫁）傾向がある場合は、感情が落ち着いた後に、そのエネルギーを内省や身体活動（散歩や運動）、あるいは問題解決に注ぎ込みましょう。新しい習慣を身につけるには時間がかかり、自動的な反応となるよう、一貫して実践し、強化し続ける必要があります。

他者の防御的な態度を和らげる

1. 冷静さを保ち、感情を認める

感情のコントロールは伝染するものです。相手が感情をエスカレートさせても、あなたが冷静に寄り添うことで安心感を与えます。すぐに訂正することなく、相手の視点を認めてあげましょう。「この状況があなたにとって苛立たしいものだとわかります。」相手の評価に必ずしも同意しなくても、異なる視点を認めることで（例：「あなたがそう感じる理由もわかります」）、感情を認めることができます。

2. 「私」を主語にした表現を使い、非難を避ける

非難ではなく、自身の経験に基づいて伝える。「あなたはいつも〜だ」や「あなたは決して〜しない」といった非難的な言葉を使うのではなく、自分の感情や影響という観点から懸念を表現しましょう。例えば、「スケジュールについて、お互いの認識を合わせたい」と言う代わりに、「あなたはいつもせっかちだ」や「あなたは決して時間通りに来ない」とは言わないようにします。

3. 能動的傾聴を実践する

返答するためではなく、理解するために耳を傾けましょう。相手の話に完全に集中し、アイコンタクトを保ち、聞いた内容を要約し、自分の返答を準備する代わりに、確認のための質問を投げかけましょう。

反論。これは、相手を理解し、尊重したいという真摯な姿勢を示しており、支援を受ける人々が「自分を見てもらえている」と感じられる助けとなります。

4. 安全な環境づくり

人が安心して弱さを表現できる、予測可能で、批判のないコミュニケーションの場を作りましょう。これにより、防御的な態度を引き起こす根本的な恐怖や羞恥心を和らげることができます。受益者が最も快適に感じられるような、さまざまなコミュニケーション手段（テキストメッセージ、メール、電話、ビデオ通話、対面でのミーティング）を提供しましょう。一貫性を持たせることで不安が軽減され、受益者が反応的にならずにフィードバックを受け入れられるようになります。

5. 共通の価値観と目標に焦点を当てる

対立が生じた際は、経済的な安定、長期的な安心、あるいは家族の遺産といった共通の基盤に立ち返りましょう。共有された目標に再び焦点を当てることで、防御的な姿勢を和らげ、協力を再構築することができます。

根本原因の理解と克服

防御的反応その1：恐怖：恐怖は、防御的行動の最も一般的な要因の一つです。受益者にとっては、経済的な不足、依存、あるいは不安定さに対する不安として現れることがあります。こうした行動の根底には、幸福、アイデンティティ、あるいは自律性に対する脅威の認識があります。批判、喪失、拒絶への恐怖は、差し迫った要求や過剰反応として現れることがあります。

受託者としての対応 #1：好奇心を持って質問を投げかけ、その恐怖を特定する。恐怖を「支配」ではなく「安心感への欲求」として認識することで、受託者は受益者と協力して、その恐怖がどこから生じているのかを理解し、相互合意の形成を通じてどのようにその恐怖に対処できるかを検討できるようになる（例：合意されたスケジュールに基づく一貫した分配、自立を促進するための金融リテラシーの向上、自律性を再確認するために追加の要求が受け入れられるか拒否されるかの理由の説明）。

防御的反応 #2：羞恥心：羞恥心は強力で、しばしば隠された感情であり、引きこもり、

怒り、あるいは非難を助長する強力な、そしてしばしば隠された感情です。個人が自分に自信が持てなかったり、「劣っている」と感じたりすると、責任を転嫁したり、過失を他者に投影したりすることで身を守ろうとする場合があります。受託者関係において、羞恥心は信託基金への依存、経済的な過ち、あるいは家族の歴史から生じることがあります。非難は羞恥心を麻痺させる麻酔薬のような役割を果たし、一時的な安堵をもたらす一方で、疎外感を深めてしまいます。

受託者としての示唆 #2：穏やかな肯定と敬意は、受益者が防御的になることなく尊厳を取り戻す助けとなります。学習過程における過ちを「普通のこと」として受け入れ、受託者の役割が「罰」ではなく「支援」であることを再確認し、受益者の意義や重要性を改めて強調しましょう。可能な限り、受益者が面目を保てるように配慮してください。

防御的反応 #3：支配欲：支配欲は、多くの場合、不安、予測不可能性、あるいは無防備になることへの恐怖から生じます。過去に予測不可能性や不安定さを経験した受益者は、支配を安全と同一視しがちです。受託者を細かく管理しようとしたり、スケジュールを強要したり、権威に異議を唱えたりする試みは、多くの場合、主体性を取り戻そうとする試みを反映しています。

受託者としての留意点 #3：受益者がどこでコントロール権を持っているか、その選択の重要性を再確認させ、体系化された選択肢と透明性のあるプロセスを提供し、受益者の参画感と予測可能性を強化する。受益者に最優先事項を尋ね、表面的な要求と最終目標の達成とを区別する。受益者の選択が最終結果を形作る一助となることを強調する。

防御的反応 #4：不信任：不信任は、多くの場合、過去のトラウマや、権力が乱用されたり約束が破られたりした関係パターンから生じます。危害を予期している人は、受託者の境界線や質問を個人的な攻撃と解釈してしまうことがあります。この防御的な姿勢は、不信任がさらなる緊張を招くという誤解の悪循環につながる可能性があります。

受託者としての対応 #4：長期にわたって信頼性を示すこと：予測可能な対応をし、明確にコミュニケーションを取り、判断を下すことなく事実と認識を区別すること。小さな約束を守り続けることが、時間の経過とともに大きな信頼へとつながります。双方が同じ内容を理解していることを継続的に確認し、意見の相違が続く場合は、後日参照できるよう書面によるフォローアップを提供してください。

マズローの欲求階層説と抵抗

マズローの欲求階層説は、満たされていない欲求がどのように行動を駆り立てるかを理解するための視点を提供します。抵抗は、下位の欲求、特に安全、帰属、重要性が脅かされたときに生じることがよくあります。受託者が、安全、重要性、帰属に配慮することなく、理性的なレベルでの対応のみを行うと、その結果としてさらなる抵抗を招くことがよくあります。

1. **生理的欲求：**受益者は、当面の生活保障（住居、食料、健康）に重点を置いている可能性があります。
2. **安全の欲求：**予測可能性、透明性、一貫した対応が欠如していると、これらは脅かされます。
3. **帰属と自尊：**受益者は、他者を非難したり貶めたりすることで、この欲求を表現することがあります。敬意を込めたコミュニケーションは、尊厳を取り戻し、協力を促進します。
4. **自己実現：**感情的および関係的な安全が確保されて初めて、受益者は複雑な財務計画や長期的な目標に取り組むことができます。これは、家族経営、慈善活動、あるいはその他の手段を通じて、社会への影響力や充実感を得たいという願望、あるいは可能性の限界を押し上げたいという意欲の表れとして現れます。

マズローの欲求階層説を通じた中核的ニーズの理解

マズローの欲求階層説は、満たされていない欲求がいかに行動を駆り立てるかを理解するための枠組みを提供します。受託者にとって、どの欲求が行動の原動力となっているかを理解することは、適切な欲求レベルで交渉を行い、表面的な要求ではなく、原動力となっている欲求に沿った的を絞った思いやりのある対応を可能にします。受益者が口頭で述べた要求だけでなく、彼らが実際に感じている欲求のレベルで対応することが、効果的な交渉の礎となります。

例えば、受託者は受益者から要求の厳しい電話を受けることがあるほか、受益者が

（例：HOAから罰金を科され続けることがないように、ゴミ箱を道路からどかすという、合理的な要請を）。受託者が解決策を提示するたびに、受益者はそれが機能しない理由を次々と挙げてきます。受益者が電話をかけてくる際は、忍耐力を欠き、非常に要求が厳しいです。問題は完全に解決されることなく繰り返し電話がかかってきて、受託者に解決を求める問題のリストは増え続けるばかりです。受託者は考えられるあらゆる現実的な解決策を試みますが、成果は得られません。

受益者の背景について尋ねられると、受託者は、受益者が若い頃はどれほど重要だったか、あるいは大きな功績を収めていたかといった話を絶えずでっち上げていると説明する。また、受益者は一人暮らしの高齢者であり、存命の親族とは疎遠になっている。おそらく、受益者が受託者と争っているのはゴミ箱の件ではなく、「自分には価値がある」と感じたいという欲求を巡ってのことなのだろう。また、受益者は、問題や危機が起きない限り誰も自分の電話に出ないことに気づいているかもしれません。そのため、つながりを求める唯一の方法は、即座に問題を作り出すことだと考えているのです。受託者は、一步引いて、受益者が「自分には価値がある」と感じられるよう手助けし、受益者が他者とつながるためのより健全な方法を見つけ出さなければなりません。そうすれば、ゴミ箱の問題も、終わりのない要求のリストも、自然と解決されるでしょう。

受託者としての示唆：二次的な問題や要求に対処しても、根本的な問題は決して解決しない。表面的な要求に焦点を当てるのではなく、その根底にあるニーズを見つけ出すこと。

1. 生理的ニーズ：基本的な安心感と安定性

説明：

マズローの欲求階層説において、これらは最も基本的な欲求（食料、住居、医療、身体的安寧）である。これらが満たされない場合、他のすべての欲求を圧倒してしまう。

どのような形で現れるか：

このレベルにある受益者は、当面の生存に重点を置いており、住居、食料、医療に関する懸念がしばしば支配的になります。彼らのコミュニケーションは、切迫した、不安に満ちた、あるいは反応的なものとして聞こえることがあります（「今すぐ資金が必要だ」、「これがどれほど切羽詰まっているか、あなたにはわからないだろう」など）。この典型的な例としては、受益者が適切な予算管理を行わず、その結果として生じた「食費をデリバリーや娯楽に費やしてしまった」という事態を、受託者が解消してくれることを期待する場合が挙げられます。受託者は、「緊急事態」と称して行われる切迫した、あるいは繰り返される給付の要求、資金への即時アクセスへの執着、高まった不安、あるいは資金の遅延に対する「最悪の事態を想定する」（「この小切手を受け取れなければ、すべてを失ってしまう」）といった反応、あるいは基本的な生計を管理しているように見える受託者に対する不信感や怒りなどを耳にすることになるかもしれない。

2. 安全のニーズ：身体的、心理的、および人間関係上の安全

説明：

マズローの欲求階層説において、安全の欲求には、一貫性、透明性、および認識される身体的・心理的・対人関係上の危害からの保護が含まれます。個人が将来の結果や他者の動機について不確かさを感じると、警戒心を抱いたり、支配的になったりすることがあります。

その現れ方：

このレベルで脆弱性を抱える受益者は、信頼性を切望している。一貫性のないコミュニケーション、不明確な境界線、あるいは隠された意図があると認識されることは、恐怖や不信感を誘発する。彼らは限界を試したり、

繰り返し安心を求めるほか、受託者が支配や操作の手段として情報や資金を隠していると非難することもある。受益者は細部にまで口出ししたり、あらゆる決定の確認を要求したり、受託者の動機を疑ったり（「私に何か隠している」「私をコントロールしようとしている」など）し、コミュニケーションが遅れたり曖昧だったりすると不安を募らせ、自律性を失うことへの恐れから方針の境界線に抵抗を示したり

、曖昧さや待機期間に耐えられない様子を見せたり、感情的な激しさや細かな監視を通じて支配権を取り戻そうとする試みを行うことがあります。

3. 帰属と自尊のニーズ：人間関係における重要性和真のつながり

説明：

マズローの欲求階層説において、人間には価値を認められ、尊重され、受け入れられていると感じるという生来の欲求があります。受益者が批判、軽視、または見下しを感じると、その帰属意識や自尊心が脅かされ、しばしば羞恥心や防御的な態度につながります。

具体的な現れ方：

受益者は、無視されたり、子供扱いされたり、批判されたりしていると感じて抵抗することがあります。感情的な爆発や非難（「私のことなんて気にかけていない」「あなたも他の人と同じだ」「私は自分が何をしているか分かっていない！」）は、多くの場合、尊重され、理解されたいというより深い欲求を隠している。彼らは、無視されたと感じた後に感情的な反応を見せたり、引きこもったりすることがあります。また、受託者の中立性を冷たさや拒絶と解釈したり、富に過度に同一化したり（「私の価値は私が管理しているものから来る」）、恥に対する防御として専門知識や優越性を主張しようとしたり

、口調や言葉遣い、あるいは批判と受け取られるものに対して過敏に反応したり、責任や予算編成、監督に関する議論の場で感情の起伏が激しくなったり、あるいは純粋に金銭的な成果よりも、承認や尊重への欲求を口に出したりすることがある。

4. 自己実現：成長、目的、自律性

説明：

マズローの欲求階層説の最上位には、充実感、自律性、そして意味を求める欲求があります。基本的かつ感情的な安全が満たされると、受益者は目的意識を持った意思決定や長期的な財務計画に取り組むことができます。

その現れ方：

感情的および人間関係上の安全が確立されると、受益者は長期的な計画、投資に関する話し合い、目標設定に取り組むことができます。彼らは、金融リテラシーの習得、教育の追求、あるいは家族や地域社会の活動への貢献に関心を示すことがあります。受益者は、財務管理、慈善活動、遺産計画の学習に関心を示したり、意思決定における自立や発言権を望んだり、防御的な態度から創造性や好奇心へと変化を見せたり、支配を求めるのではなく指導を求めたり、長期的な利益のために短期的な不満を我慢したりするようになる。コミュニケーションは未来志向で協力的になり、質問も「何が得られるか？」から「これをどううまく活用できるか？」へとシフトする。

「行動変容の階段モデル：変化を導くためのフレームワーク」

FBI危機交渉班を参考に考案された「行動変容の階段モデル」は、受託者に実践的なコミュニケーションのロードマップを提供します（FBIアカデミー）：

1. **能動的傾聴**：理解を確認するために、聞いた内容を相手に振り返って伝える。時には、自分が正しい方向に向かっているかを確認するために、言外の意味を反映させることもある。
2. **共感**：同意したり容認したりすることなく、感情的な現実を認める。
3. **ラポール**：予測可能性と非判断的なコミュニケーションを通じて信頼を築く。
4. **影響力**：信頼関係が築けたら、説明や教育的な枠組みを提示する。
5. **行動変容**：協力して新しいパターンや合意を確立する。

このモデルは、事態の沈静化、信頼関係の構築、そして行動変容への働きかけに向けた体系的なアプローチを提供します。従来、このフレームワークを活用するのはメンタルヘルスカウンセラーではありません。これらは、自殺未遂から人質事件、家庭内トラブルの通報に至るまで、危機的状況を沈静化する訓練を受けた法執行機関の専門家たちです。彼らは、相手の話に耳を傾け、事態を沈静化し、最終的な結果に向けて相手を導くよう訓練されており、まさにすべての受託者が必要とするスキルそのものです。

多くの人にとって、対立が望ましい結果に結びつかないのは、ステップ1から3が省略され、双方が「積極的な傾聴」と「共感」から始めるのではなく、行動変容や影響力を巡って争っているためです。変化は、共感と信頼関係がしっかりと築かれて初めて起こります。これは、あらゆるやり取りにおいて繰り返さなければなりません。これは一度行えば済むようなプロセスではありません。自分の配偶者、親、友人、あるいは子供について、少し考えてみてください。以前から関係があるとはいえ、毎回、相手に積極的に耳を傾けてもらう必要がありますか？共感を示してもらう必要がありますか？以前の関係があるからといって、今回のやり取りにおいて共感や信頼関係がすでに築かれていると決めつけてはいけません。

受託者にとって、威嚇的であったり、感情が高ぶっていたり、扱いにくい受益者の感情を鎮める方法を理解することは極めて重要であり、このモデルの各ステップは、以下の2つの追加ツールを理解することで、さらに強力なものとなります：

1. **マズローの欲求階層説**：どの満たされていない欲求が抵抗を引き起こしているのか？
2. **防衛的反応**：受益者は今この瞬間、どのような防衛戦略（恐怖、羞恥心、支配欲、不信感）を用いているのか？

これらを組み合わせることで、受託者は目に見える行動に対応するだけでなく、その行動の根底にあるニーズを認識し、満たすことができるようになります。人質事件の交渉において最も重要なことは、相手が危機的状況にある人間であることを忘れないことです（法執行機関の場合、たまたま犯罪行為や自殺未遂を行っている人物であるに過ぎません）。その瞬間、相手は理性的に考えてもいなければ、合理的な反応も示していません。多くの人にとって、目の前にいる人物が自分の行動をコントロールしていると決めつけてしまいがちです。誰かが非合理的な行動をとる場合、そのほとんどは、扁桃体が乗っ取られ、防御反応が引き起こされ、その瞬間に満たされていない深く根付いたニーズが存在し、それが事態の悪化につながっているからです。フィデューシャリーが、言葉や身体的な攻撃的な行動にもかかわらず、相手が危機的状況にある人間であることを心に留めておけば、相手との関わり方を変えていくことができるでしょう。

ステップ1：アクティブ・リスニング：アクティブ・リスニングとは、単に言葉を繰り返すことではなく、雑音の下にあるシグナルを捉えることです。自問してみてください。「どの満たされていないニーズが表現されているのか？」「どの防衛反応が活性化されているのか？」「どのような感情的現実がその行動を形作っているのか？」感情のラベル付けや要約といった手法を用いて、クライアントの要点を正確に捉えられているかを確認しましょう。

目標：反応の背後にあるニーズを特定する

マズローの欲求階層説において、満たされていない欲求を特定するための質問：

生理的／安全の欲求

- 「今のこの状況において、最も差し迫っている、あるいは緊急に感じられることは何ですか？」
- 「どのような結果になることを最も恐れていますか？」
- 「短期的に、どのようなことがあれば安心感が増しますか？」

帰属・自尊の欲求

- 「このプロセスのどの部分が、自分の存在を否定されているように感じたり、苛立ちを感じたりしますか？」
- 「このような会話の中で、あなたが尊重されている、あるいは自分の声が聞かれていると感じられるのは、どのようなときですか？」
- 「あなたの状況について、私が理解しておくべき最も重要なことは何ですか？」

自己実現のニーズ

- 「長期的に見て、あなたにとっての『成功』とはどのようなものですか？」
- 「人生や経済面において、どのような方向を目指していますか？」

防御的な反応を見極める

アクティブ・リスニングを行う際、以下の点に注意して観察してください：

- **恐怖**：早口、最悪の事態を想定する、焦り
- **恥**：話題そらし、怒り、他者への責任転嫁、引きこもり
- **支配欲**：細部まで管理しようとする、要求、頑なさ
- **不信**：動機への疑い、懐疑心、過度の警戒心

傾聴による緊張の緩和

目標：観察された防御反応に合わせて、相手への共感を調整する：

- **恐怖**：「これがすぐに解決されなかったらどうなるか、心配しているんですね。その切迫感がよくわかります。」
- **恥**：「これが圧倒的な負担に感じられるのは当然です。このプロセスを一人で抱え込んでいるわけではありません。私が関わっている支援対象者の多くも、最初はまったく同じように感じています。」
- **支配欲**：「この決定において、明確な理解と発言権を確保したいのですね。一緒に検討しましょう。あなたの意見は私にとって重要です。」
- **不信感**：「あなたには率直に伝えたいと思います。私が把握していること、そして約束できることは、まさにこれです。」

結果：内容そのものを正すのではなく、感情的な体験に名前をつけたりラベルを貼ったりすることで、感情を司る脳は落ち着き始めます。

ステップ2：共感：共感とは、同意や承認、あるいは要求を受け入れることではありません。それは、聞き手が、話し手の状況、経歴、そして現在のストレス要因に基づいて、なぜそのように感じているのかを真に理解していることを伝える行為です。共感とは、行動を是認することなく感情的な体験を認め、話し手に対して、聞き手がその体験に共感し、つながりを感じているという指標を与えるものです。共感のメッセージ：「私と一緒にいれば安全です」「あなたの感情が不利に利用されることはありません」「あなたがそのような反応した理由が私には理解できます」。

目標：受託者と、その行動の原動力となっている受益者のニーズとの間に絆を築くこと。この瞬間、内面の脅威レベルが低下し始め、合理的な思考、信頼関係の構築、そして協力のための余地が生まれるのです。

マズローの欲求階層説における満たされていない欲求に合わせた共感の仕方：

満たされていないニーズが「安全」や「生理的欲求」である場合：受益者は、何かが脅威に感じられたり、緊急性を帯びたりしたために圧倒されています。この場合の共感とは、恐怖心を落ち着かせ、感情を受け止めることに重点を置きます。

- 「今、状況がこれほど不確実だと感じているのですから、怖がって、状況をはっきりさせようとしているのは当然のことです。」
- 「あなたの状況なら、誰だって圧倒されてしまうでしょう。まずは差し迫ったニーズが満たされるようにしましょう。」

結果：これにより、要求そのものを是認することなく、その切迫感の背景にある「理由」を理解していることを示せます。

満たされていないニーズが「帰属」や「自尊」である場合：受益者は、批判されたり、無視されたり、取るに足らない存在だと感じています。共感によって、尊厳と人間関係における安心感を取り戻す必要があります。

- 「あなたが苛立ちを感じ、軽んじられていると感じていることが伝わってきます。誰だって、見下されたり、急かされたり、重要視されていないと感じたくはないものです。自分の視点が大切にされていると知りたいと思うのは当然のことです。」
- 「あなたが一生懸命に自分の意見を主張しようとしているのが伝わってきます。それこそが、この状況があなたにとって重要であることを物語っています。」

結果：これにより、その人の人間性および尊重されるべきニーズが肯定されます。

満たされていないニーズが自己実現である場合：支援対象者は、人生の意味、自律性、あるいは成長を求めています。共感、その人の志や価値観を認めるものです。

- 「あなたが人生を前に進めようとしていることが伝わってきます。そして、この状況は、あなたが望む前進の妨げになっているように感じられますね。」
- 「こうした決定において、もっと主体性を持ちたいとお考えになるのは当然のことですね。」

結果：これにより、相手は有能で未来志向の人物として位置づけられます。

防御的な反応に合わせた共感

共感、受益者が示している防御的な態度に直接向けられたときに、最も大きな力を発揮します：

- **恐怖：**
「この状況は不安定に感じられ、あなたは少しでもコントロールを取り戻そうとしているのですね。それは十分に理解できます。」
- **恥：**
「あなたは大きなプレッシャーにさらされていて、こうした会話は居心地が悪く感じるかもしれません。私はあなたを批判するためにここにいてわけではありません。」
- **支配欲：**
「あなたは、今後の展開について明確な説明と発言権を求めています。私の立場にある他の人々との過去の経験を考えれば、それは当然のことです。」
- **不信感：**
「過去に裏切られた経験があるとなかなかこのプロセスを信用するのは難しいですね。あなたがここでの動機を疑うのも無理はありません。」

結果：これにより、受益者は防御的な姿勢から開放的な姿勢へと変化します。受益者が感情的に理解されていると感じると、自律神経の緊張が和らぎます。そうして初めて、信頼関係が築かれ、影響力が働き、行動の変化が定着するのです。

ステップ3：信頼関係の構築：信頼関係は、相手が防御態勢を解くほど安全だと感じたときに形成されます。信頼関係は、相手が担当者を「予測可能で、批判的ではなく、感情をコントロールできており、あらゆるやり取りにおいて信頼できる」と実感したときに築かれます。信頼関係が築かれることで、感情を司る脳が十分に休息し、理性的な思考が再び働き始めるようになります。

目標：心理的安全性と予測可能性の創出

ニーズの適合を通じた信頼関係の強化

満たされていないニーズが「安全」である場合：ルーティン、構造、そして一貫した対応を提供する。

- 「毎週水曜日の午後2時に電話します。こちらがカレンダーの招待状です。」

満たされていないニーズが「帰属感／自尊心」である場合：関係性を重視した言葉遣いを使いましょう。

- 「私たちはチームです。私の力の及ぶ限り、あなたと一緒に解決策を導き出すために全力を尽くします。」
- 「あなたがこの件に注いでいる努力を尊重しています。そのおかげで、私たちは確実に前進できています。」

満たされていないニーズが「自己実現」である場合：参加を促す。

- 「ここでの成功像について、あなたには素晴らしいアイデアがたくさんありますね。次のステップをどのように形作りたいですか？」

防御的な反応を和らげて信頼関係を強化する

- 恐怖 → 予測可能性
- 恥 → 非難せず肯定する
- 支配欲 → 体系化された選択肢の提示
- 不信 → 後で参照できるよう、透明性のある書面によるフォローアップ

ステップ4：影響力：能動的な傾聴、共感、信頼関係の構築を経て初めて、影響力を行使することが可能になります。この段階で初めて、教育、方針、境界線が感情脳にとって意味を持つようになります。

目標：安全が回復した後の理解への導き

満たされていないニーズに合わせた影響力の行使

ニーズが安全（身体的および心理的）である場合：明確でシンプルな説明を用い、抽象的な表現は避ける。

- 「信頼を築くためにこのステップが必要な、正確な理由はこれです。」

ニーズが帰属感／自尊心である場合：見下した態度や専門用語の乱用を避ける。

- 「この部分、うまく乗り切られましたね。次はここです。火曜日以降、実際に試してみて質問があれば、フォローアップして回答させていただきます。それでよろしいでしょうか？」

自己実現のニーズの場合：決定事項を個人の目標と結びつけましょう。

- 「ご自身の資産を築くことは、あなたにとって本当に重要なことですね。この計画は、時間をかけて経済的な自立を実現するのに役立ちます。」

防御的な反応を引き起こさずに影響を与える

感情のパターンに応じて伝え方を調整する：

- **恐怖**：落ち着いた口調で、ゆっくりとしたペースで話す。
- **恥**：中立的な言葉遣いを心がけ、パートナーシップを強調する。
- **支配欲**：選択肢を2〜3つ提示し、決して1つだけにしない。
- **不信感**：書面による根拠を示し、質問を促す。

注：影響力を発揮できるのは、相手が新しい視点を検討できるほど安心感を感じているときです。

ステップ5：行動の変化：満たされていないニーズが解消され、感情的な脳の活動が鎮まり、防御的な反応が和らぎ、関係性が予測可能で、敬意に満ち、一貫性があるとき、行動の変化は自然に生じます。

目標：新たな合意と関係性のパターンを共創する

ニーズに基づいた構造を通じて変化を定着させる

安全のニーズについては：

- 毎週、予測可能な配分
- 家賃や生活必需品の直接支払い
- 定期的な安否確認
- 明確な予算管理システム 帰属感

・自尊心のニーズに対して：

- 共同での計画立案
- 進捗の承認
- 敬意を込めた制限の設定 自己実現の

ニーズに対して：

- 金融リテラシーの支援
- 家族ガバナンスにおけるリーダーシップの機会
- 長期計画策定セッション

防御反応を中和することで行動変容を定着させる

- **恐怖**：長期的な予測可能性を構築する
- **恥**：能力と進歩を称える
- **支配**：選択の自由と関与を維持する
- **不信**：透明性と実行を繰り返し示す

注：行動が変化するのは、受益者を取り巻く感情的な構造が変化したからであり、説得されたり、正されたり、強制されたりしたからではない。

事例研究：高い支配欲を持つ受益者、リディア（52歳） 背景：

リディアは極めて支配的であり、細部にまで口出しし、受託者の決定に対して非常に批判的です。彼女は頻繁に長文で詳細な指示を送り、すべての請求書の承認を要求し、受託者を無能だと非難することがよくあります。

彼女は、予測不能さと秘密主義が常態化していた家庭で育った。父親（委託者）は感情的に距離を置き、家族の財政をすべて不透明なまま管理していた。リディアは幼い頃から、支配権を持つことこそが安心感を得る唯一の方法であると学んだ。

リディアは知性があり、弁舌が達者で、過度に警戒心が強い。彼女は、いかなる遅延、制限、曖昧さも、自身の安全や自律性に対する脅威と解釈してしまう。受託者は、マズローの欲求階層説において、満たされていない2つの主要な欲求を即座に特定した。それは「安全の欲求」（予測可能性、透明性、支配）と「自尊の欲求」（有能さ、尊敬）である。彼女は、根底にある恐怖に対処するための主要な防衛反応として、支配を利用している。

相互作用

引き金となった出来事

受託者は、銀行の処理遅延により四半期ごとの分配金が通常より1日遅れて振り込まれるという定例通知をリディアにメールで送った。数分後、彼女は電話で次のように返信した。

「許せない。期日通りの分配を期待していることを、これで3度も指摘しなければならなくなった。これが実際に銀行の責任であるという証拠を提示してほしい。すべてのメールに私をCCに入れて。こんなことは二度とあってはならない

。今後のミスを防ぐために、どのようなシステムを導入しているのか、詳細な説明を求めます。」

リディアの神経系は、予測不可能な状況を危険と解釈し、彼女の防御反応が引き起こされた。

ステップ1：アクティブ・リスニング：ニーズと防御反応の特定

受託者：

「こんにちは、リディアさん。あなたは予測可能なスケジュールを期待していたので、遅延によって動揺してしまったのも無理はありません。予測可能性があなたの安心感にとって極めて重要であり、このような遅延が将来、より大きな問題を引き起こさないという保証を求めていることも理解しています。私の理解は正しいでしょうか？」

注：受託者は、まだ反論も説明も行わず、ただ耳を傾け、考えを巡らせているだけである。

満たされていないニーズの特定

安全のニーズを示す兆候：

- 予測可能性への過度なこだわり
- 詳細な確認を要求する
- プロセスの細部まで管理しようとする

自尊心のニーズの兆候：

- 無能だと見なされることへの過敏さ
- 「コントロールしている」という状態に過度に同一化する
- 批判が早い

防御的反応の見極め

彼女の行動が示すもの：

- **支配**：監督や精査を要求し、すべての段階を指示する
- **その根底にある恐怖**：1日の遅れを大げさに捉え、怠慢や今後の分配への脅威を想定してしまう

受託者は今、こう理解している：これは分配の問題ではない。これは感情的な安心感の問題なのだ。

リディア：

「そう！ 私は人々の無能さが我慢できないし、それが私や私の生活にどんな影響を与えるか、彼らは全く気にかけていない！ そんなの

配慮なんてないのよ！ 彼らはただ自分の人生を続けて、他の全員がそれに耐えることを期待しているけど、私はそうはしないわ！ あなたもこれを予見すべきだったのよ！」

ステップ2：共感——同意せずに理解を示す

共感は、「あなたがそう感じる理由は理解できます」というメッセージを伝えます。「あなたの言う通りです」というメッセージではありません。

受託者：

「あなたは不意を突かれたと感じているでしょう。不意を突かれるのは誰にとっても不快なものです。直前の財政状況の変化を経験したことのある人なら誰でも、特に金銭面において計画から逸脱した事態に直面すれば不安を感じるものです。これがあなたにとってどれほどストレスであり、私がこのストレスを防ぐことができたはずだ」と信じているからこそ、裏切られたような気持ちになっていることも、よく分かっています。」

注意点：

防御的な態度をとらないこと。
彼女の解釈を訂正しない。ただ理解を示す。

「コントロール反応」を和らげる

感情的な脅威が弱まると、支配欲も弱まります。ここでの共感は、次のよう

に伝えています：

- 「あなたは安全です。」
- 「私は何も隠していません。」
- 「あなたの懸念は正当です。」リデ

シアの反応は和らぎます：

「そうよ！ どうしてこのことを知らなかったの？ こんなことが起こり得ると気づかなかったの？ 私はただ、こういうことがこれ以上起こらないって確信したいの。計画を立てられるようにしたいの。これが私の唯一の収入源なんだから。」

ステップ3：ラポール：予測可能性と共通の目標の構築

ラポールは、構造、透明性、そして協力を確立することで築かれます。これらはすべて、彼女の安全と自尊心のニーズを直接満たすものです。

受託者：

「あなたは予測可能性を求めており、予定が狂う可能性がある場合に私が持っているかもしれない先見の明を共有してほしいと望んでいますね

予定されたスケジュールが狂う可能性がある場合、私が持っている先見の明を共有してほしいということですね。それは合理的な期待です。私の目標は、あなたが十分な情報を得て、サポートされていると感じられるようにすることです。細部まで管理する必要がなく、よりコントロール感を持てるようなシステムと一緒に作るのはいかがでしょうか？また、48時間以内に、銀行経由での分配が遅れる可能性のある理由をメールでお知らせすることもできますので、いつそのような事態が起こり得るのかわかります。さらにたとえ些細なことでも、何か変更があれば必ずお知らせすることをお約束します。これでよろしいでしょうか？」

信頼関係の構築を通じてマズローの欲求を満たす

- **安全**：予測可能なコミュニケーション、明確なプロセス
- **自尊心**：能力と知性の承認

リディアの声はより落ち着いたものになる：

「ええ、生活費を支払うためにあなたを頼りにしている人たちを、いきなり不意打ちにするわけにはいかないでしょう？ それは正しくないわ。これで私の仕事が増えることになるの？ どんなシステムを考えているの？」

ステップ4：影響力：防御的な反応を引き起こさずに事実を伝える

リディアの気持ちが落ち着いたところで、受託者は情報と境界線を提示することができます。

受託者：

「遅延は銀行の処理時間によるものです。銀行側の問題で、ここにその書類があります。今すぐメールで送ります。今後は、こうした技術的な問題による影響を軽減するため、通常より24時間早く分配を行うようにします。そうすれば、あなたが不意を突かれることもなく、すでに予定していた支払いの変更も避けられます。銀行休業日や内部の遅延を考慮しても、各分配金は予定時刻から最大48時間以内に着金する見込みで進めていきましょう。通常は、予定した当日に着金します。内部で管理しなければならないプロセスもいくつかありますが、それらの制約の範囲内であれば、リディアさんには明確な状況が把握でき、リディアさん側で追加の作業が発生することはないはずです。」

安全に関する未充足ニーズに合わせた影響の調整：

- シンプルで分かりやすい説明を使う
- 専門用語は避ける
- 書面によるフォローアップを行う

自尊心を高めるために：

- 指摘したり、上から目線になったりしない
- パートナーシップを重視する
- 相手の能力を認める

リディアは、受託者との電話中に書類が添付されたメールを受け取り、次のように言います：

「資料を送っていただきありがとうございます。今後このようなことが起こらないと聞いて安心しました。予定がすべて狂ってしまうと、私にとっても大変なのです。修正してくださりありがとうございます。分配を24時間前倒しするというご提案は、今後、あなたや他の誰かがミスをした場合にも備える上で、最善の策だと思います。」

ステップ5：行動変容：コントロール志向の反応を減らす仕組みを共創する

これで、リディアの感情的な要因に対処する仕組みを、二人で協力して構築できるようになりました。

彼らが策定した計画：

1. 予定通りの振込カレンダー
その年の四半期ごとの振替日はすべて書面で通知され、変更が生じた場合は（予測可能な場合）、48時間前に通知されます。
2. プロセスの透明性
リディアには、分配金の開始、確認、処理の流れをまとめた1ページの概要が提供されます。また、銀行側で遅延が生じる可能性がある場合は、その理由を書面で通知されるため、彼女は今後の展開を把握することができます。これは、将来問題が発生した場合の受託者向けの参考資料としても機能します。
3. コミュニケーション体制
 - 毎週15分間の進捗確認電話
 - プロセスやスケジュールに変更があった場合は、その都度書面による要約を送付
 - 今後の取引内容を記載した共有ドキュメント
4. 過度な管理に対する境界線
受託者は、リディアが確認できる事項と、受託者が管理し続けなければならない事項を明確にします。

この仕組みにより、リディアには以下の権限が与えられます：

- 適切な場面での裁量権

- 必要な場面での予測可能性
- 一貫した尊重

結果

彼女の支配的な行動はすぐには変わりませんでしたが、時間の経過とともに徐々に、かつ著しく減少していきました。3ヶ月以内に：

- リディアはすべての取引を監視するのをやめた
- メールは短くなり、協力的な内容になった
- 彼女は、監視を要求するのではなく、説明を求めるようになった
- 批判するのではなく、一貫性を評価するようになった
- 危機的な事態の激化がなくなった
- 受託者は、細かすぎる管理行為に直面する機会が減り、信頼感が高まった。

なぜうまくいったのか？

受託者が支配権を巡って争わなかったため、感情的な安心感が回復し、リディアがすべてをコントロールする必要がなくなったからだ。彼女の根底にある恐怖に対処できたことで、リディアは、何が起こるか予測でき、一貫したコミュニケーションが取れ、受託者と共同で構築したシステムがあったため、もはや外部に対して支配権を握ろうと行動する必要がなくなった。

非現実的な要求や期限への対処

交渉や危機的状況において、受益者は、何が可能かを探るため、あるいは強い切迫感や不安を抱えているために、非現実的な要求やスケジュールを突きつけてくることがあります。これらは、緊急の依頼、短期間での対応、あるいは「全か無か」という思考として現れるかもしれません。受託者は、以下の方法でこれらを効果的に対処できます。

- **境界線を設定する前に緊急性を認める：**「時間が迫っていると感じられるのは理解できます。お声からその切迫感が伝わってきます。お手伝いします。次のステップをお伝えするには、もう少し情報が必要です。」
- **枠組みを明確にする：**「信託規約および、2,000ドルを超える追加の分配については、3営業日前の通知をもって書面で申請しなければならないという会社の方針に基づき、何が実現可能か確認しましょう。」
- **権力闘争を避ける：**冷静さを保ち、事実に基づき、思いやりを持って接する。「これらの条件の範囲内で、今最も緊急性が高く、かつ役立つ対応は何でしょうか？」
- **知識の共有によるエンパワーメント：**プロセスを平易な言葉で透明性を持って説明する。「本日は、Xについてお手伝いできます。残りの分については、その必要性の必要性の根拠を添えて書面で申請していただく必要があります。毎月約500ドルの予算超過が繰り返されている傾向が見受けられますが、その対策の一つとして、月々の支給額を500ドル増額できる予算を見直すことが可能です。今後、このような危機に陥らないよう、一緒に計画と予算を立てていきましょう。私と一緒に取り組んでいただけますか？」
- **感情のコントロールを見せる：**受託者の落ち着いた声は、受益者の感情状態に直接影響を与えます。受益者の口調が荒くなった場合は、一旦間を置き、あなたが話している最中に怒鳴り散らしている状態では、会話がうまく進まないことを伝えてください。

抵抗に対処するための交渉ツール

目標	ツールまたはテクニック	例または応用例
感情の鎮静化	相手への反映	「このプロセスが十分に速く進んでいないのではないかと、ご心配されているようですね。」
信頼関係の構築	感情を言葉で表現する	「これがあなたにとってどれほどもどかしいことか、よくわかります。」
行動の捉え方を変える	抵抗を「自己防衛」と捉える	「あなたは自分のために主張していますね。これまでの経験を考えれば、それも当然のことです。私があなたの味方であることを知っておいてほしいです。」
主体性の回復	協働的な境界線	「これから進むべき道として、2つの選択肢があります。一緒に決めましょう。」
事態の悪化を防ぐ	戦略的な一時停止	感情が落ち着くまで時間を置き、対応する前に、感情が落ち着く時間を確保する。
予測可能性を高める	透明性のあるコミュニケーション	たとえ進捗がわずかであっても、一貫して最新情報を提供すること。

これらの交渉戦略により、受託者は単なる規則の執行者ではなく、プロセスと感情を共に調整する役割を担い、共感と説明責任のバランスを取ることができます。これにより、受託者は状況と今後の展開を掌握し続けることができます。

結論

受益者との関係における抵抗は、受託者戦略の失敗ではなく、脅威、不確実性、そしてコントロールの喪失と認識されることに対する、予測可能な人間の反応である。個人のアイデンティティと経済的依存がしばしば交差する信託や家族資産の世界では、感情的な底流が合理的な意思決定を容易に覆し、脅威、変動性、対立の激化、そして法的関与につながる可能性がある。

この事実を認識することで、受託者の役割は再定義される。それは単に資産の管理者としてではなく、信頼、安定性、心理的安全性、そして自己実現の守護者としての役割である。

抵抗に効果的に対処するには、手続き的な知識だけでは不十分です。それには、感情的知性、相手の心情への共感、そして心理的・関係性の観点から行動を理解しようとする姿勢が求められます。人質交渉や行動心理学の枠組みを取り入れることで、受託者は、緊張をエスカレートさせるのではなく和らげるコミュニケーション手法を身につけ、権力闘争を

協働的な問題解決へと転換させることができる。

世代間の資産承継が加速し、家族システムがますます複雑化する中、こうしたスキルこそが、受託者としての卓越性を示す次の時代の基準となるでしょう。抵抗に直面しても、地に足をつけ、好奇心を持ち、思いやりを持続ける能力は、専門的な成熟度の証であるだけでなく、お金と人間の心の相互作用によってますます形作られていくこの分野における競争上の優位性でもあります。

参考文献

- FBI行動変容階段モデル。（発行年不明）。FBIアカデミー危機交渉ユニット。