

第43回測量調査技術発表会

成長を促すリーダーとしてのコーチ

日本体育大学 教授 伊藤 雅充

皆さん、こんにちは。日本体育大学でコーチング学の研究、そして教育を行っている伊藤雅充です。この度は、この歴史ある測量調査技術発表会において、スポーツコーチングの話題を提供させていただけることを大変光栄に思っております。今回は、「成長を促すリーダーとしてのコーチ」というテーマで1時間ほどのお話をさせていただこうと思っております。皆さんの中には、「なぜ自分たちの業界においてスポーツのコーチングなのか?」と少し疑問に思っている方もいらっしゃるかもしれません。でも今日のお話を聞いていただくと、恐らく幾つかのポイントで、同じようなことが皆さんの業界にも当てはまると感じていただけるのではないかと思います。

先に言いますと、タイトルにもなっている「成長を促すリーダーとして」の「成長」というところはどこの業界にあっても非常に重要なポイントだと思っております。私たちはコーチの育成をしている訳ですが、コーチとは、アスリートがより良いパフォーマンスを出していく、もしくは人間として成長していく、その両方を一生懸命サポートしていく存在です。成長を促していくという意味からすると、皆さん自身が、例えば管理職になった方々が、部下をどのように育成していくのか、もしくはお客さまとの間でどういうコミュニケーションを取るのか、さまざまところで活用可能な部分があるのではないかと思いますので、今日は私たちがスポーツコーチングとしてやっている人材育成、コーチの育成のところから皆さんに少しお話をさせていただこうと思っております。

今日のお話の内容ですが、最初に少し、コーチングの定義の部分からお話しします。皆さんの使われているコーチングと、私たちの使っているコーチングは少し違ってる可能性があるのですが、その辺の定義や、もしくは私たちが今取り組んでいる「アスリートセンタードコーチング」といわれるものについて、少し理論的な話も含めて皆さんに最初にお話させていただこうと思っております。

その後、私たちが実際にコーチ或いはリーダー育成としてやっている例を幾つか、特にコミュニケーションスキルに関してどのようなことをやっているのかを紹介させていただこうと思っております。私も先ほど申し上げましたように、スポーツを専門としてやっていますが、企業の中にもスポーツ好きな人が多いからか、企業の研修でもやってほしいというお話を結構多くいただきます。今日はその中の幾つかを皆さんにご紹介差し上げたいと思います。

最後、「容易でない自己改革・組織文化の改革」と書いてありますが、最終的には、変わろうと思ってもなかなか自分たちで変わることができない、そういう現状があります。これは、個人でもそうですが、組織もなかなか理想とする姿になれないところがある。それは何故なのか、そこにどうアプローチを掛けていくのかというお話をさせていただく。このような流れでいきたいと思っております。



それでは早速、最初の話に入っていきたいと思いますが、ここに写真と文字を書かせていただきました。

ビジネス界で使われるコーチングというものと私たちがスポーツの中で使っているコーチングには、少々意味合いが違っているところもあります。同じ部分もちろんあるのですが、このところがうまく定義が合っていないと「何のこと言っているんだろう」ということにもなりかねませんので、最初にこの話をさせていただきます。ビジネス界でよくいわれる「コーチング」という言葉は、対義語として「ティーチング」というものを置いている場合がほとんどだと思います。すなわち、「ティーチング」とは教えるとか答えを与える、あるいは指示をするというような、組織を運営していくためのコミュニケーションのスキル、テクニックとして使っているものを指していて、そのティーチング、教えるとか指示するとは逆に、質問を投げ掛けたり本人に考えさせたりして仕事を進めていくための、コミュニケーションのスキル、テクニックのことを「コーチング」と呼んでいる場合がほとんどだと思います。

ビジネスのコーチングは今お話した定義でよく使われていて「ティーチングじゃなくてコーチングなんだよ」というような言い方がされる訳ですけど、これがスポーツの場合はちょっと違って、実は、スポーツのコーチングというのはティーチングもやります。いわゆるビジネスで言われるようなコーチングの定義よりももう少し広く、他者の学びを支援していく、成長を支援していく全ての行為をコーチングと呼んでいると理解していただけたといいかなと思います。

したがって一般的にビジネスの領域で言われているようなティーチング、コーチング全て含めてスポーツコーチングの中にわれわれは考えている訳で、どちらがというと、私の場合ティーチングという言葉はあまり使いません。具体的に指示をするとか、教えるというようなことは言いますが、行為としての「ティーチング」という言葉は誤解を招きやすいので、私が言うときには恐らく「指示する」という言葉を使うと思います。それはビジネス界でいうティーチングのことを言っていると理解いただければと思います。これを前提として話を進めていきたいと思っています。

まずコーチの語源についてなんですが、皆さん、これご存じでしょうか。知っている方も結構いらっしゃるのではないかなと思うのですが、コーチの語源はもともと馬車を意味する言葉でした。実際にはハンガリーのコチ(Kocs)という場所があって、そこで開発された



のがサスペンション付きの馬車で、その乗心地が大変良いということで広がっていったらしいです。その馬車を模して、馬車がある場所から別の場所へ運んでいく。つまり、ある状態から別の状態に人を導いていくという意味で、コーチという言葉が指導をするという意味の言葉として使われるようになったと言われています。なかなか面白いですね。乗り物に比喻されている訳です。ただ、イギリスで使われ始めたころは、上流階級でやっているようなスポーツではコーチという言葉があったのですが、いわゆる労働者階級がやっていたボクシングなどのスポーツではトレーナーという言葉を使っていたそうなんです。同じように指導者のことでも、歴史をひもといていくと結構面白いところがあるのかなと思うのですが、トレーナーとかコーチというものは、どちらにしても、ある人がある状態から別の状態へ導いていく乗り物であるというような意味合いで使われ始めました。

しかし今、このコーチが本当に馬車のように考えられるのかどうか、私は、少し違っているのではないかと考えています。実際、乗っていくとしても、本当にアスリートが目的地を告げられるのかどうか、特に子供たちだったら、どこへ行きたいか(=目的)を伝えることなく単純に楽しいからやりたいということかもしれないし、例えば皆さんであれば、新入社員のころ、自分はどのような社会人になりたいのかと言われても、なかなかその目的地をぱっと答えられるような人はいないかもしれません。

次に出てくる疑問が、目的地を告げられたとしても、コーチとか上司という人たちが本当にその人(=クライアント)にとっての適切なルートを選んで進んでいくことができるのかということです。自分で通った、自分にとって良かったことはできるかもしれないけれど、その目的の人にとっていいルートを選ぶということが本当にできるのかが分かりません。

一番、私自身が疑問を感じているのは、例えばですが、タクシーに乗って「どこそこへ行ってください。」と皆さんが言ったとすると、タクシーは、運転手さんが一生懸命、そこに連れていってくれる訳ですけど、皆さんは後ろでのんびりしていますよね。実際に学ばなければいけない、すなわち向上しなければいけないのは後ろに乗っているお客さんのはずなのに、ただ乗っているだけでいいのかと。アスリートが乗っているだけで、コーチにどこかに連れていってもらおうと思ったら大間違いで、ですから私はこのコーチを、馬車という語源のまま解釈するのは良くないのではないかと思います。私は、コーチもアスリートと共に学んで、共に歩む旅人だという、そういう認識でこのコーチングを捉えています。

この絵の御者さんでいうと、「後ろに乗りなさい」ではなくて、例えば「どこそこへ行きたい」というなら、「ああ、そう。じゃあ、隣に座りな」と言って、自分の横のシートに座らせて、「ところでどういところ行くの。なぜそこへ行きたいの」などと問い掛けをしながら一緒に考えてながら、「ああ、そうか。じゃあ、私はこういう道を行っただけでも、あなたの場合には、こういう行き方もあるかもしれない。どうしてみる?」と一緒に考えながら、一緒に新しいことにチャレンジしていくような、そういう役割が実はコーチじゃないかと思っています。どこか目的地を言ったら連れていってあげる「俺に付いてきてくれればいい。俺が連れていってやる」というようなコーチングは、今の新しい世代では、もしかしたら社会のニーズとはちょっと違っているのかもしれない。

コーチング学とは？

アスリート学：自らの力で目標設定し、その目標達成に向けた戦略をたて、自らの力で目標達成を成し遂げるためには、アスリートはどのような取り組みをしていけばよいのか
×

コーチ学：アスリートの取り組みをどのように支援していけばよいのか

コーチとアスリートの好ましい相互作用を総合的に探求する学問

少し学問の話になりますが、「私たちはこういう認識でやっている」ということを紹介したいと思います。

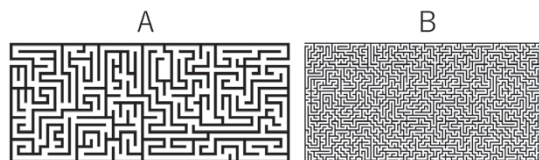
コーチングのよしあしは、アスリートとコーチ、この2人の間の関係で決まってくることであって、それぞれコーチがどうあるべきか、アスリートがどうあるべきか、

この2つがそれぞれしっかり考えられなければいけません。この2つの掛け算によって決まってくるものだという事なのです。まずアスリートの学問。実際これが出来上がっているのではなくて、私たちは、これ作りたいと思っているものなのですが、「自らの力で目標設定して、その目標達成に向けた戦略を自分で立てて、自らの力で目標達成を成し遂げるために自分で行動していくということ」に対し、「どういう行動を取っていけばいいのか、どういう取り組みをしていけばいいのかということ」を、アスリートがしっかり自分で考えなきゃいけません。

そしてコーチは、その取り組みをどう支援するのかを考えていく。この2つの掛け算によって、コーチとアスリートの間の好ましい相互作用といったものが起こってくると目標達成に近づく。その相互作用を総合的に探求していく学問として私たちはコーチング学を捉えています。

なぜこんなことをやるかという、私もいろいろスポーツ科学やトレーニングの勉強をした訳ですが、実際に何かを勉強して、こういうトレーニングがいい、こういうことがいいと分かっている、実はそれを誰がどういうふうに関心するかでかなり効果が異なるということが、私の経験を通して分かってきました。メニューが同じでも成果が違ってくるということです。

皆さんはどちらを選ぶ？



ちょっと、皆さんに考えてみていただきたいことがあります。皆さんの前にこのAとB、2つの迷路が現れたときに、皆さんはどちらをやりたいと思いますか？

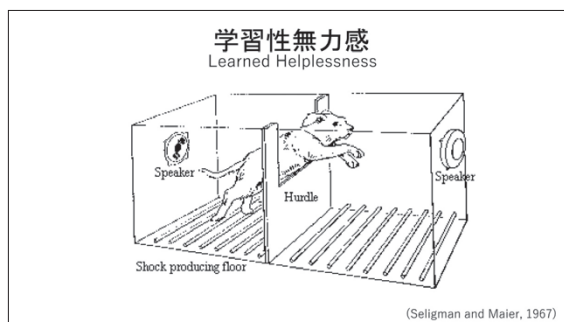
これは実際に行われたものなのですが、結構面白い研究です。自分がどちらを選んだか覚えておいてくださいね。

ある期間、子供たちをA群、B群の2つに分けて同じ課題に取り組みせました。その後、課題は同じなのですが、A群のほうは指導者（＝先生、コーチ）が結果を褒めました。そして、B群のほうは努力を褒めまし

た。これをやり続けると面白いことが起こったのです。一定期間やった後に、簡単な課題と困難な課題、さっきの「AとB、どっちやりたい?」ということを実験者たちには選ばせたのですが、そうするとA群の結果を褒められた方は簡単な課題を選択し、努力を褒めたB群のほうは困難な課題を選択する人が非常に多かったのです。すなわち同じことをやったとしてもやり方が違えば、その後、自分自身がどういうふうに取り組むかという姿勢が変わってくるという訳です。



例えばこういうチャレンジが現れたときに、自分にできるかな、できないかなと考えるパターンはある訳ですが、もう一つは、「どうやったらできるかな」と考える人も結構います。「できるかな、できないかな」と考えてしまう思考パターンをフィクストマインドセット、固定的マインドセットと呼んでいます。そして、ぱっと挑戦が現れたときに、最初に、「これどうやったらできるんだろう」と考えてしまう思考パターンをグロースマインドセット、成長的マインドセットと呼んでいます。私たちがスポーツを通してそうですし、恐らく皆さんの会社でもそうだと思うのですが、何か新しいタスクや挑戦が現れたときに、皆さんの部下や、或いは会社自体がどういうふうにしてその挑戦を捉えるか。「いや、これ、できるかな。できないならやめちゃおう」と考えちゃうような人なのかどうかということが業績に影響してくる可能性があると思う訳です。できれば皆さん、グロースマインドセットの人たちと一緒に仕事やりたいと思うでしょうから、社員や部下も、自分で自分の成長を考えて、自分の能力を伸ばし続けることができるような成長的なマインドセットの人に育てたいと思われるでしょう。しかし実は、そのやり方によって、スポーツのコーチングでも、子育てでも、いろいろところで、先ほどの頑張れない、できるかな、できないかな、やめとこうかな、と諦めてしまう子を育成してしまう可能性があることも知っておいていただきたいと思います。



それに関連して皆さんに1つ面白い実験を紹介したいと思います。これ、何に見えますか? ワンちゃんなんです。1960年代にやられた研究で、かなり面白い研究だと思います。真ん中にハードルがあって、飛び越えられるようになっています。下を見てみると、ショックプロデュースフロアと書いてありますよね。電気刺激が入る床で、右側、左側別々に電気刺激が入ります。スピーカーから音が鳴ると電気刺激が入ります。で、このワンちゃんは多分、今音が鳴ったので電気刺激がビリッと来て、「嫌だな」と思って隣の部屋に逃げている状態だと思います。皆さんもこういう部屋に入れられたら、電気刺激が入ると分かっていたら隣のところに逃げますよね。これを何回かやって、電気刺激が来る、逃げるということを学習させる。そして、この次にやった実験がまた面白くて、今度はハードルを閉じてしまうんです。逃げられなくしてしまう。逃げられなくして、音が鳴って電気刺激が入る。逃げようとするけれど逃げられなくて、電気刺激で痛い思いをする。これをずっとずっとやっていると、このワンちゃんどうなると思いますか。このワンちゃん、その場にクーンって座り込んでしまうんですね。逃げなくなってしまう。その後、このハードルを前と同じように逃げられるように戻しました。そうするとどういうことが起こるかという、何となく想像できますよね。このワンちゃん、逃げられるハードルになっても逃げないようになってしまいます。全てのワンちゃんがそうなる訳ではないですけども、結構多くのワンちゃんがそうなると思います。

これを学習性無力感といいます。自分ってやっても無駄だというふうになってしまう。その環境から、逃げられないと分かると、自分自身は無力なんだと思って、頑張ろうと思えなくなってくる。先ほどのフィクストマインドセット、固定的マインドセットよりももっとひ

どい現象だとは思いますが、どういう環境の中で育っていくかによって、実は頑張れない子を育ててしまう可能性もあるということです。やっても無駄だとか、やっても褒めてもらえないとなると頑張ろうと思えないようになってくる。もしかしたらこれが皆さんの会社の中でも起こっているかもしれません。業績を上げたいと思って、ここでいう電気刺激みたいに尻たたいて、もちろん物理的に叩いちゃいけないですが、厳しいことを言うことによって、後ろから押して元気付けようとしている行為自体が、実は「やっても無駄だ」という雰囲気を醸成している可能性があるということも少し頭の中に置いておいていただけるといいかなと思います。こうならないようにするにはどうしたらいいのかということも私たちは考えなければいけないと思います。

ある柔道コーチの例「考えていない？」

コーチ:なんで引手を先に持たへんの?持たれへんの?

選手:はい...

コーチ:意識しとかなでできるようになれへんで?

選手:はい...

コーチ:触れたら握るねんで?

選手:はい!

コーチ:握ったら離すな!

選手:はい!



これに関連することとして、私のところに勉強に来てくれた女性の柔道コーチの例を紹介したいと思います。少し読んでみます。「何で引き手を先に持たへんの?持たれへんの?」「はい」「意識しとかなでできるようになれへんで」「はい」「触れたら握るねんで」「はい」「握ったら離すな」「はい」これ実は、コーチングを良くしたいと思って私のところに来てくれた学生さんがいて、「それじゃ、行って、ちょっと(コーチしているところの)ビデオ撮ってみるか」ということで撮ってきたときのもの(音声)です。この学生さん、「先生、先生、私『一人ラジオ』でした」って言いながら戻ってきました。今まで自分は寄り添うようなコーチングをしていると思ったけれど、ビデオに撮って、自分の音声をもう一回聞き直してみてもう驚愕だったらしいんですね。選手が「はい」しか言っていない。「どうしたらいいのでしょうか」というので、こういうのをやってみました。

この柔道コーチの学生、数カ月間グロウモデルというものを一生懸命やってみたのです。これは何かとい

あの柔道コーチがGROWを実践してみると...

Goal→Reality→Option→Will



Goal

何をやろうとしたのかな?

Reality

実際どうなった?どんな感じ?

Option

もっとうまくやる方法はあるかな?

Will

じゃあ、次は何を意識してやってみようか?

うと、GROW、G、R、O、W。それぞれ、Goal、Reality、Options、Willの頭文字を取ったもので、考える力をGROWすなわち成長させるための「問い掛けの流れ」でして、私たちがよく使う方法です。「最初に何をやろうとしたんだろう」、「あ、そう。じゃあ、実際どういうふうになった?どんな感じだった?この場合どうだったの」っていろいろ聞きながら、「あ、そうか。じゃあ、他に何かやる方法あるかな。他の選択肢ってどういふのがあるんだろう」というようなことを、「コーチが選手の頃はこういうこともやってたな」などと言いながらオプションをディスカッションし、「じゃあ最終的にはどれをやってみる?」という問い掛けをする。つまり、ああしろこうしろと言わなくても、思考力を刺激しながら相手の次の一步を自分で決めてもらえるようなやり方として、GROWモデルというのをよく使っています。他にも幾つかのモデルがあるのでですけど、分かりやすい例としてこのGROWモデルを出させていただきました。

あの柔道コーチがGROWを実践してみると...

Goal→Reality→Option→Will

コーチ:今のさあ...まず、どこをもちたいん?(Goal)

選手:本当は引手を持ちたいんですけど...なかなか取れなくて...

コーチ:なんで取れへんねんやろうか?(Reality)

選手:相手がこうやって手を引いてくるのでなかなか持てなくて...手はこうやって引いてくるし、

後は向こうに開いてしまってるんで、手を伸ばしても悪い感じがして...届かないんです。

(中略)

コーチ:他に方法ないか? (Option)

選手:こうとか? (不安げな表情を浮かべながら)

コーチ:引手が不十分なときに右に動いたら、相手についてしまえへんか? (こわい?)

選手:こわいです(笑)

コーチ:じゃあどうすればええかな? 2つ持ったら何をかけたい?どの部に持っていきたい?

選手:足技から背負いに繋げていきたいんですけど...いつも引き手が不十分のまま技へいってしまうので返されたり技へい

なかったりしちゃう...引き手をとるときに足がこうなってしまうのも大丈夫ですか?足を引替えるのがなんか少し怖

くて...

コーチ:怖いのであれば、やめといたら?でも胸を張ってまっすぐの姿勢の状態であれば怖くないと思うんですけど、結構姿勢が良く

なっていまいちやん?どう?

選手:あ...確かに、あ。(笑顔やってみる)あ、怖くないかもです...怖いから姿勢が良くなっちゃうんですけど、丸まると不安

定で余計に怖くなります(笑)。

コーチ:じゃあさ、そこを意識してやればええんやろ?(Will)

選手:はい!意識できそうです。やってみます! 2つ持てたときには掛けれる状態になったらこう(背負い)いけば... (顔喜ぶ)

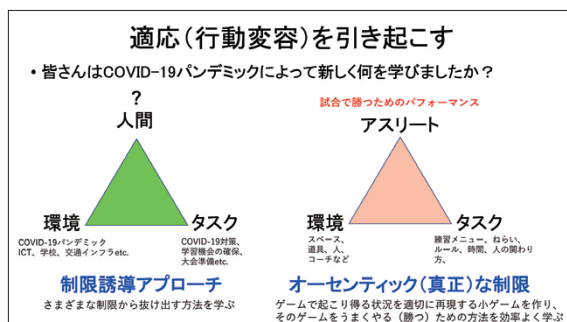


このコーチがGROWモデルをやってみた訳です。そうすると、先ほどの同じ学生選手とのやり取りはこんな感じになりました。ちょっと細かいですが読んでみます。最初、「今のは、まず、どこもちたいん?」っていうふうにゴールを確認して、「うん。本当は引き手を持ちたいんですけど、なかなか取れなくて」。「何で取れへんのやろか」っていうふうに問い掛けをしていく。「相手がこうやって手を引いてくるのでなかなか持てな

くて。手はこうやって引いてくるし」っていうことでいろいろやり取りをしていきながら。で、その次に、「もう他に方法ないかな」ってオプションを考えることを促していく。「こうとか?」「これ、引き手が不十分なときに右に動いたら相手についてってしまえへんか。こわない?」「うん。怖いです」「じゃあ、どうすればいいかな」っていうふうに刺激をどんどん与えていきつつディスカッションをしていって、最終的に、下から2行目ですけれども、「じゃあ、そこを意識してやればええんちゃう?」って、これは質問というよりも後押し的なところですが、そういうところと一緒に決めていって、選手が、「はい、意識できそうです。やってみます! 2つ持てたときには掛ける状態になったらこう背負いにいけば…」と、自分で頭の中でイメージしながら畳に上がるシーンが出てきたという訳です。

皆さん、これを見て何を感じますか? 先ほどのスライドに戻しますが、「はい」しか言ってなかった。この当時、このコーチが思っていたのは、選手があんまり考えていない。選手、選手って、「選手をどうしたらいいか」って思っていたのですが、「選手の方を変えようとせずに自分自身が変わったら選手の態度や行動が変わっていった」ということを彼女が自分で気付いたのですね。彼女が最終的に言ったことは、私にはすごく印象的でした。「この研究をやってみて、自分のビデオとか振る舞いを自分で見ることによって気付いたことは、実は変えよう変えようとしてアスリートを変えようとしたけど、実は一番変わんなきゃいけなかったのは自分だったということでした。自分自身の行動が変わってくると、相手の環境(=選手からするとコーチも環境の一部である)も変わるの、その環境に応じて自分たちのやり方を変えていく。考えられないんじゃないかなかったです。考えられないようなコミュニケーションの取り方を私がやっていたってことに気がきました」ということを彼女が言っていたのです。「いや、先生、先生、『一人ラジオ』でした」というのも私にとってはインパクトがあったのですが、最後にそういう発言が出てきたところが私にとってものすごくうれしい瞬間でもありました。

このように、何かが適応(行動変容)を引き起こすというのはどういうことなのか、一つの例として、今回のコロナ禍によって皆さん自身が新しく身に付けたことをちょっと考えていただきたいと思います。これを



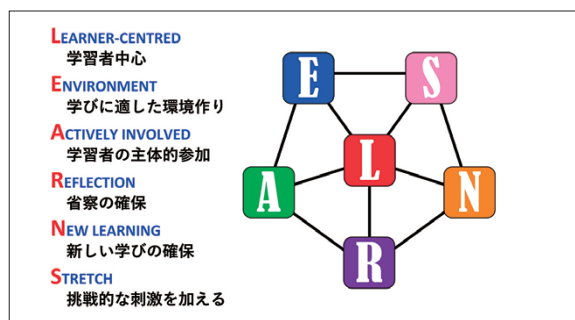
考えるときに、私たちはよく、左側の図のようなモデルで考えます。人間の変化というものは、どういう環境の中で、どういうタスクが求められるのかによって、人間がそこに適応する形で変わってくる。実はここ(環境、タスク)によって、人間というのは影響を受けて、引っ張られるように、暗黙的に自分の行動を変えてしまうということです。例えば今回のパンデミックです。そこにICTとか、学校に行かなきゃいけない。交通のインフラがどうだとかっていろいろな環境要因がある訳ですけど、そこに対して、コロナ禍で学校が休みになります。でも学習はしなければいけないとなれば、何を覚えるかということ、人間が実際zoomなどを使ったオンラインでのやり方を学ぶということが起きてくる。人間の変化といったものの自体が、実はいろいろな制限が掛かることによって起こるのだということが分かります。先ほどのコーチの例もあるように、コーチがアスリートたちを変えよう変えようと、この人をいじろうとするのではなくて、アスリートたちに係ってくる環境の一部であるコーチが変わり、そして、そこに係るタスクが変わってくると、それに応じて人間というのは変わっていったということです。その環境とかタスクをどううまく組んでいくかが、コーチとしてすごく重要な能力になるのです。右の図はアスリートの練習メニューの作り方のところでコーチたちに説明する図なのですが、左の図と同じように、例えばサッカーであれば別にフルのコートでやる必要はなくて、小さなスペースでボールを2個入れてやってタスクを決めていったり、時間制限を付けたりすると、それに合わせてアスリートがいろいろなことを学んでいってくれる。コーチとして大変重要なのは、アスリートをどうのこうのと直接的にコントロールするのではなく、アスリートが自分で学んでいけるように環境やタスクを操作していくことなのです。それも、できればオーセンティック、真正ですね、いかに本物に近い、試合に近い状況をスモールゲームでいっぱい

作っていくか。これをうまく作っていくと、アスリートが試合で勝つためのパフォーマンスを自分で発見していくようになると考えている訳です。従って私たちの考えは、アスリートに直接何かを教えようとするよりも自分たちコーチ自身が変わることによって、コーチが作っていく環境やタスクを修正することによってアスリートが変わってしまう状況を作りましょうということです。アスリートは自分で学ぶ力があるので、その学ぶ力を最大限に引き出していけるような状況を作り出ししましょうというのが私たちのやろうとしていることになります。



それを私たちは、「アスリート・センタード・コーチング」と呼んでいます。これはアスリートの学びに対する主体的な取り組みを支援するコーチングということです。より高いパフォーマンスの獲得と同時にポジティブな心理、社会的発達を実現させて、スポーツ活動を通じて包括的な人間的成長を目指すものであると私たちは定義しています。学ぶのは本人なのということです。

コーチたちが、教師が、上司が一生懸命教えたつもりでも、部下が学んでいなければ上司はしゃべっただけになってくる。逆に、本人が学んだら、コーチや上司は「教えた」と言えるかもしれないけれど、その逆は実は成り立たないケースがほとんどだということです。ですから、学ぶのは本人である。本人の学びを中心に置くということが人の成長を支援する上で重要なのです。では、具体的に私たちがどういうことをやろうとしているかを紹介したいと思います。



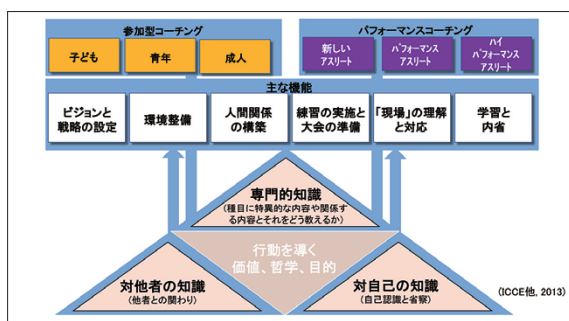
ここにLEARNERSっていうものを出しました。Learner-centered、Environment、Actively involved、Reflection、New Learning、Stretch、この頭文字を取ってLEARNERS、「学び」のアクロニムとしている訳ですが、まずLearner-centered。「学習者中心」である、本人が学ぶということが確保されているかどうか。これがないと一生懸命コーチ、上司が中心になってこの人を変えようと思っても変わらないということ。これは、結構重要なポイントです。そして「学びに適した環境づくり」を本当に上司ができているかどうか、会社としてそれができているかどうか。私たちであれば、スポーツのチームができているかどうか。監督とかコーチが一生懸命頑張るのではなく、学習をしている人間が実際に「主体的に参加」していることが必要であって、ただ単に話を聞いているだけで学ぶという訳ではありません。実際にそれをやってみて、その経験から学び取っていくことが必要で、その経験といったものがちゃんとデザインされているかどうか。ただやるだけじゃなくて、きちんと「省察」をしていく、すなわち振り返って自分を改善していくというプロセスがその中に組み込まれているかどうか。さらに、いろいろな学びの中に「新しい学び」があって、その一個一個がしっかりとデザインされているのかどうか。そして、コーチとして、もしくは上司として必要でありながら結構難しく、私も一生懸命トライをしているのが「ストレッチ」です。ただ単に安全地帯にいただけでは人間はなかなか学びを起しません。やはりどこかでストレッチをする、つまりある程度のストレスを掛けていく。でも壊れるストレッチじゃなくて、しっかりと適切なストレッチをすることによって、その人が「ああ、そういうことか」と気付けるような刺激を与えていくことが私たちの役割だと思っています。

私たちがワークショップを組んだり、コーチの現場に行っているいろいろな話をしたり、メンタリングをしたりしながらコーチの能力を上げていくときに、常にこのLEARNERSを頭の中に入れていきながら、例えば話す場所、話す角度、机の位置関係、これで本当にいい学びに適した環境なのかどうかというようなことを考えながら行動するようにしています。

今まで「教える」と言うと、どちらかというと知識を持った人が、誰かの頭に自分自身の過去に持っていた自分の脳みそをコピーしていった、この人をうまくして



やろうというようなことだったかなと思います。しかし、実際に私たちが考えているのは、学ぶのは本人たちであって、学びは本人たちが主体的になってやらなくてはいけないということです。コーチがアスリートに対して、もしくは私みたいな人間がコーチに対してやるべきことは、本人たちの学びを支援することです。ただ座って受け身で講義を聴いているからできるようになるというのではなく、いろいろなアクティブラーニング、実際に自分たちで考え、自分たちで動いて、自分たちで発言していくような機会をたくさん作ることによって、その人の本当の学び、意味のある学びを引き出そうというのが、私たちが考えているやり方です。



コーチはいろいろな能力を伸ばしていく必要があると言われています。これは国際コーチング学エクセレンス評議会という団体が出しているコーチの役割と必要な知識をまとめた図です。参加型コーチングとパフォーマンスコーチング。今開催しているオリンピック、パラリンピックのようなハイパフォーマンスなものから、単にレクリエーション的なことをやりたいというような人もいて目的はそれぞれですが、目的が違ったとしてもコーチがやる仕事というのは大体この6つに集約されると言われています。

皆さんの仕事にも役立つことかもしれませんので少し説明します。まずはビジョンと戦略の設定。どういう方向性に導いていくのか、自分がやっている仕事は何を目的としているのかというようなことをしっかりと

見定め、それを実現させるための戦略をしっかりと組んでいく必要があります。

その次に、そのビジョンと戦略に基づいて環境整備をしていく。この環境整備は物理的なものだけではなく、例えばどうやって人を揃えるのか、どういうチームを作るのか、誰を採用するのか。どういう育成システムを作るのかも含まれます。

コーチングも皆さんのビジネスも、結局いろいろな人がいる社会の中で仕事をしていて、お互いの認識の違いなどによって問題が起こる場合があると思いますが、ここで良好な人間関係を構築していくということがすごく重要なポイントになります。

環境整備をして、人間関係を構築し、そして実際には練習をやって大会の準備をしていく。ここはスポーツでは一番面白いところかと思いますが、皆さんの場合ですと、実際に仕事をしていくという場面になる訳ですね。

そして、スポーツや仕事をやると同時に、やらなければいけないのが現場の理解と対応です。例えば同じアスリートでも今日と明日で、もしかしたらお母さんにたくさん怒られた後のアスリートとたくさん褒められた後のアスリートだと違っているかもしれないので、その現場の状況を理解して適切に対応していくという能力が必要であるといわれています。

忘れがちなのがこの最後の学習と内省というところでして、コーチの仕事、機能として学び続けるということをしなければいけないといわれています。ある人がこう言っていました。「1年のコーチングを10年繰り返すだけで、省察すなわち振り返りをせずにいた10年間というのは、1年間を10回繰り返したただけなので1年後の能力とそんなに変わっていない。そうではなく、自分自身の仕事のプロセスの中に学習というものをうまく組み込んでおくと、1年1年がちゃんとステップアップしていったら10年分のステップアップがきちんとできる」と。やはり自分自身の仕事の中に成長というものちゃんとプログラムできるかどうかは、非常に重要だと思います。

これらの機能を果たしていく上で必要な知識は3つあるといわれていて、専門的知識、対他者の知識、そして対自己の知識というものです。専門的な知識というのは、例えばスポーツの場合ですとトレーニングに関する知識などがあります。皆さんの場合ですと、

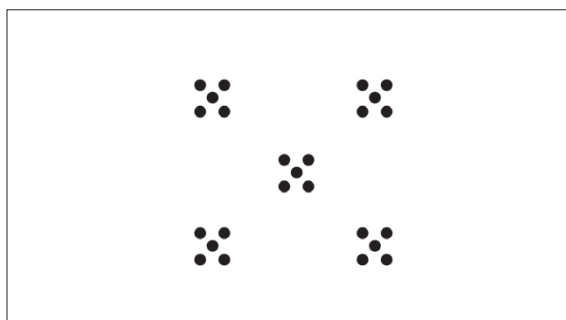
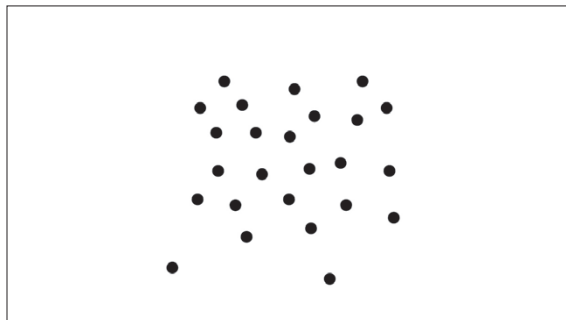
それぞれの測量に関するテクニックだとか、図面のことだとか。それは間違いなく必要な知識なのですが、われわれは社会の中で生きているので、仕事を他者と一緒にやっていくことを考えると対他者の知識、すなわち他者との関わりの仕方ということも非常に重要になってきます。コミュニケーションといったものがその中心になるでしょう。もう一つが、「学習と内省」のところでも言いましたように、対自己、自分がどういう傾向で考えがちなのか、自分がどういうふうに物事を見がちなのかということを知ること、これが分かっているとなかなか自分を成長させることができません。自己認識として、自分自身を知り、自分自身を成長させる知識、スキルだと思ってください。この下の2つがないと、上がぐらぐらしてしまい、ちゃんとした仕事ができないということもこの図は示しています。

次の状況のとき、あなたはどのような言動をとっていますか？ それはなぜですか？		
状況	言動	理由
プレーヤーがとても良いプレーをしたとき		
プレーヤーが失敗を繰り返したとき		
試合に勝ったとき（勝ち続けているとき）		
試合に負けたとき（負け続けているとき）		
プレーヤーが反対意見を言ったとき		
プレーヤーがルール違反をしたとき		
審判の判定と自分の意見が合わないとき		
プレーヤー間でいざこざがあったとき		
プレーヤーが何かに悩んでいるとき		

大切にしている価値や
コーチング哲学を
顕在化させる

コミュニケーションについて、私たちがやっているトレーニングの一例を皆さんに紹介したいと思います。これは、実際にコーチの講習会や自分たちのチームでやっているものなのですが、自分の行動が何によって動かされているのか、自分の傾向を知るためにやっているエクササイズです。コーチであれば、例えばプレーヤーがとってもいいプレーをしたときにはどういう行動や言動を取りますか。それはなぜですか。失敗繰り返したときはどうですか。例えばプレーヤーが反対意見を言ったときにどういう言葉を掛けますか。プレーヤーがルール違反したときはどうですかというようなことを考え、言動に首尾一貫してない点がないかということをチェックします。また、その言動の裏側にある理由を考えていくと、自分自身が大切にしている価値とかコーチング哲学、ビジョンなど、自分では気付いてない部分も見えてきて、顕在化されます。そして、本当にその言動が適切なのかということを常に考え直していくことを行います。これはコーチング哲学とか考え方に関するエクササイズで、自分自身が人としてどういう

ふうに成長したいのか。自分自身がなぜこの仕事をしているのか。「Why」をしっかりと自分に問い掛けていくようなエクササイズで、ほかにもいろいろやっていますので幾つか紹介します。

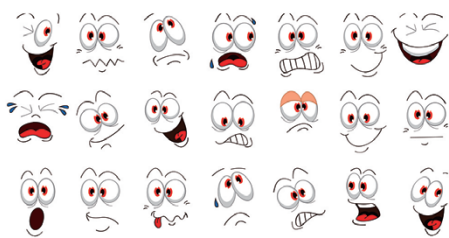


今度はフィードバックとかコミュニケーションに係る話し方のエクササイズをデモンストレーションで示します。この後スライドに●が出てくるので、●が何個あるか数えてみてください。行きますね、はい。「何個だったでしょうか？」と言われて、「えっ！」って思った人も結構いると思いますが、一瞬なので気を緩めているとなかなか分からないものです。もう一回いきますね。並び方を変えています。でも数は同じです。やりますね、はい。何個だったでしょうか。これもなかなか分からないですね。ではもう一つ、ちょっと並び方変えていますので、これもちょっと数えてみてください。いきますね、はい。何個だったでしょうか。

これは、コミュニケーションスキルのことを考えると、ゲーム感覚でやるものですが、この3つのアクティ

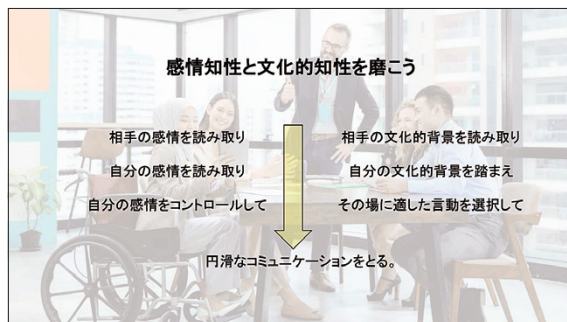
ビティをやったときに、同じ25個でも表現の仕方によって相手への伝わり方が変わってくることが分かります。例えば皆さん、コーチもしくは上司として、思い付いたことを順番に何でもかんでも全部言っていたら、何が本当に重要なことか相手に伝わりにくくなってしまいますね。或いは、言っていること自体があっち行ったりこっち行ったりしていると、先ほどのコーチング哲学のところでも言ったように、相手にうまく伝わりません。しかし、うまく時間を使い、幾つかの観察結果をまとめてうまくレイアウトしながら話していくと、相手に25というものが伝わりやすくなるのです。また、コーチだからといって相手に対しひたすらしゃべらなければならない訳ではなくて、本人が考えるときはちょっと黙って考えさせて、様子を見ながら戦略的に声掛けをしていくことが必要なのだということ、同じ25というものを感知取るためにもやり方次第で変わるということを分かってもらうために、こうしたエクササイズをしています。

それぞれ、どのようなメッセージを伝えているでしょうか？



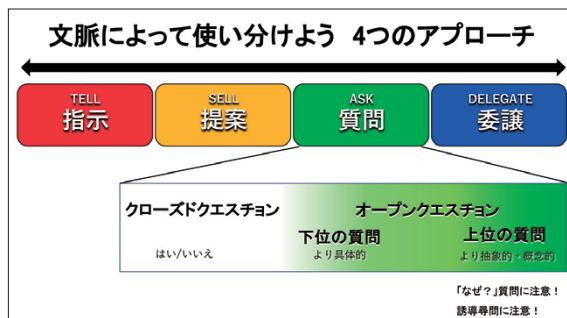
非言語メッセージ

今お話ししたのは、言葉の出し方、言語表現に関するものでしたが、それ以外にもいろいろなメッセージの伝え方があります。例えばこの目と口。たくさんありますが、それぞれどんなメッセージを伝えているのか。言葉が発せられていなくても、その見ている表情とか雰囲気とか立ち姿などで伝わってくるメッセージがある訳です。例えば自分としてはコーチ、上司として、相手に対して恐怖感を与えないようにすごく優しい言葉を使っているかもしれないけれど、実は顔がむちゃくちゃ怖い顔かもしれない。そうすると相手に伝わるものが変わってくる訳ですね。ですから自分自身をビデオに撮ったり、自分自身の音声を録ったりして、声色を自分で確認してみるというのも結構重要になります。非言語メッセージ。言葉以外の、「どういうふうに見えるか」という雰囲気の部分が、相手にどういうメッセージを伝えているのかというのも重要なポイントなのです。



他に、このようなトレーニングもしています。感情知性と文化的知性を磨く。感情知性というのは、皆さんの中に知っている方もいらっしゃると思いますが、EQ、エモーショナルインテリジェンス、あるいは情動知能とも言われています。相手の感情を読み取り、相手がどうい感情なのかを知って、自分の感情がどういうものなのかも知って、そして、適切なコミュニケーションが取れるように自分の感情をコントロールしてコミュニケーションを取っていく。そういう能力のことを感情知性といいます。ですから、自分自身が感情を出すのではなくて、アンガーマネジメントも含め、しっかりと自分の感情をコントロールしながら、そこに配慮をしながらコミュニケーションを取っていくが必要になってくる訳です。

またそれだけではなく、多様な文化の人たちが一緒に働くような世界になってきていることから、今まで以上に外国からの労働者や、もしくはいろいろな背景を持った人がそこにいることを大切にしていかなければなりません。相手の文化的背景を読み取って自分自身がどういうものの見方をしているのかということも踏まえた上で、その場に適した言動、言葉や振る舞いを選択して円滑なコミュニケーションを取っていく。こういう能力が今まで以上に必要になってきているというのが今の時代ではないかと思います。これはコーチングに関してもそうで、年齢層が違うケースなどもあるので、その人の背景をしっかりと理解した上で声掛けをしていくことを促すような練習をしています。



他にも、今日はとにかく皆さんに「こういうことやっています」というのを、数多くざっと紹介したいと思っていますが、コーチとしてのトレーニングとして、ここに出したようなtell、sell、ask、delegate、つまり、指示、提案、質問、委譲を使い分けていくというトレーニングもやっています。

先ほど最初のコーチングの定義のところで、ビジネス界ではコーチングは指示、いわゆるティーチングをするのではなく、どちらかというと質問するとか任せるということをやっていくことを意味しているとお話しました。ティーチング、ここでいうtellとかsellはあまり使わないということがよくいわれていることなのですが、スポーツコーチングの場合だと、どれを使っちゃいけないとかではなくて全部使っちゃいましょう、としています。ただ、私たちはtell（指示）をされてスポーツをやっている場合が多いので、自分がコーチになったときにも大体指示しがちになってしまうのが実態です。そこで、ある練習をします。

例えばですけど、けん玉を持ち出してきて、「じゃあ、皆さんでけん玉コーチングをしましょう」というようなことをやります。「いや、けん玉コーチングなんかやったことないよ」という人がコーチをやるのですが、まずはとにかくコーチングをしてもらいます。そして、その正の字を書いて質問や指示の回数を数えていくと、圧倒的に多いのがやっぱり指示なんですね。「バランス良く使ってみましょう」と言ってもなかなかバランスよくできません。ですから、そういう実態を知ってもらった上で、また質問の練習をしたりします。

Delegateというのは任せるとか、お互いに教え合うというようなことを言います。実際のコーチングの中では最初に、「よし、じゃあ、今日はこれやってみよう」というふうに指示をして、その後、しばらく任せておいて観察をしながら、「今どういうところを意識しながらやっていたの」みたいな質問をして、「ああ、そうか。じゃあコーチ、こういうのもいいと思うんですが」というような提案をした後にまた委譲をして、そしてまた質問をしてと、これらを行き来しながらやっていくことが効果的なコーチングになるということで、この4つのアプローチを使い分ける練習をコーチのトレーニングとしてやっています。

そしてこの3番目のask（質問）というのが結構難しいのです。質問をすると、「はい」「いいえ」で答えら

れるクローズドクエスチョンをやる人が結構多く、オープンクエスチョンというのは難しいです。「どうやればもっとうまくいくんだろうね」とか、「今ここの部分でどういうふうに感じていた？」みたいな質問がオープンクエスチョンで、回答が限定的にならず、いろいろな答え方ができる質問をしていくことをおすすめしています。オープンクエスチョンの中にも下位の質問と上位の質問があって、例えばトップアスリートとかであれば、概念的なこととか抽象的なことを質問しても、自分自身の意識や、その競技に対しての知識が豊富なので結構会話が成り立つのですが、例えば中学生、小学生ぐらいに上位の質問をしたとしてもなかなか会話が成り立ちません。下位の質問というのは、「どこにボール当たった?」「ここ」と言えるような感じのものだと思っていただければ結構です。こうした下位の質問と上位の質問を行き来しながらその人に合った質問をしていくことが必要だということを、実際にいろいろ練習して学んでいきます。

このオープンクエスチョンをするときには「なぜ」の質問、例えば「なんで今そういうふうにしたの」というふうに言われると、自分は質問をしているつもりでも、相手は叱責に感じて萎縮してしまい、結局は指示しているのと同じような意味になってしまうこともあるので注意が必要です。もう一つ注意が必要なのは誘導尋問です。「私は質問たくさん使っています」「質問をして相手に考えられるようにしています」と言いコーチは少なくありません。しかし、実際に場面を見てみると、こんな感じですよ。「これ、どうやったらもっとうまくなるの」、「うん、そうだよね。じゃあ、こうやると、どうだろう」、「うん、そうだね、そうだよね。じゃあ、こうやったらどう」、「どうやったらもっと〇〇△△。だろ。そうしたらどうするの」というふうに出て、相手が「こうします」と言ったら、「だろ。俺の言っているとおりだろ」みたいに、結局は自分自身が持っている答えに誘導していくような質問の仕方をしている場合が結構あって、それなら最初から指示したほうが早くないですかという話になってしまうので、この辺りも注意するようにトレーニングしています。

これは、「質問の深さを変えてみる」というトレーニングです。ビジネスの世界でも、良好な関係性を築くために日常的なことの質問や、相手を理解しようとする質問というのはよくやられると思うのですが、私たち

質問の深さを変える

1. 日常的な質問

日常的な会話の中で用いる質問で、良好な関係性を築くためにも重要となる。
例)「お元気ですか」「今日はどちらへお出かけですか」等

2. 相手を理解しようとする質問

その質問によって、相手の考えなどをよりよく理解できる質問で、傾聴をする上で特に重要となる。

例:「そのようにした理由は何だったのでしょうか」「そのとき、どんな気持ちになりましたか」等

3. 学習を引き起こす(ストレッチする)質問

相手をよりよく理解するだけでなく、相手が新しい学びや気づきを得ることができる質問で、コーチングにおいても強力なツールとなる。

例:「他にどのような選択肢があったと思いますか」「相手はどのような気分になったと思いますか」等



想像してみましょう

大切にしていることを話す子ども
常に肯定の仕草やコメントをする親

がコーチングを考えるとときには、学習を引き起こす、ストレッチする質問をやっていきます。例えば「他にどんな選択肢があったと思いますか」とか、相手が「ああ、なるほど。それは考えたこともなかった」と気づくような質問ができるかどうか。この質問力を上げていくトレーニングも私たち一生懸命やっています。



他に、「聞く」ほうのトレーニングなどもやっています。この写真、沈黙で静かですけど、この人の頭の中はビジーでしょうか?それともデッドでしょうか?つまり頭が一生懸命働いている沈黙なのか、死んだような何も考えていない沈黙なのか。これによってその後のコーチの出方は変わってきますよね。相手がしゃべらないとき基本的には、一生懸命考えているとか何か自分の中で発想があるようであればそれを待ってあげるような対応になってくるし、何も考えられていないようであれば次の質問の一手を出す必要があるかもしれません。ですからこういう沈黙をどう扱うかということもトレーニングの中でやっています。

想像してみましょう

嬉しかったことを
一生懸命話している子ども

「でもね、それは〇〇したほうが
いいよ」と返す親



想像してみましょう

困ったことを打ち明ける部下

自分の考えは言わず、部下の
悩みを理解しようと、話の節々
で相手の話を掘り下げる、広げ
るような質問をする上司

こんなアクティビティーもやっています。「想像してみましょう」となっていますが、実際にはアクティビティーの中で、3人組ぐらいになって、1人がうれしかったことを一生懸命話してもらいます。そして、それを聞く側がいます。その聞く側は毎回毎回、「でもね、それはこうしたほうがいいと思うよ」というふうに反対はしなくても何か同意しないようなことをずっと90秒間ぐらいやり続けます。また他の条件設定として、大切にしていることを話す子供がいて、それに対して、親役が常に肯定ばかりします。「なるほどね」とか言って。もう一つ、こんな設定もやります。部下が上司に困ったことを打ち明ける場面です。「最近こういうことで困っているんです」と言ったときに、上司役は、自分の考えは言わず、部下の悩みを理解しようとして話の節々で話を掘り下げていく、広げるような質問をするということをやっていく。この3つをやってみます。

一つ目は90秒。その次は120秒。最後の場面は180秒やるのですが、実際、最初の「でもね」というのを言うと90秒はなかなか続きません。同意してくれないし、その話を聞く側が自分の答えを持っていて、相談している側の人たちの話を聞こうとするのではなく、結局自分がマウンティングしていくような話。皆さんも周りで聞いてみてください。家族の中でもいいですし、いろいろなところで結構頻繁に「でもね」と言いながら、結局自分のほうに主導権持ってくるような話し方をする場合があると気づく筈です。皆さんもやっている可能

性があります。私もたくさんやっちゃっていることを自分でも気付いています。例えば、今日は「『でもね』を言わないコミュニケーションをやってみる」というのも面白いかもしれないですね。

二番目にやった肯定のケースですが、面白いのが、これやっているとそれが本当の意味で肯定しているの?と思い始める人が結構います。「絶対うそでしょ」って。ですから、言葉づらだけで肯定していても逆に不信感を出してしまう可能性があるので注意が必要だということです。

3分間やる最後の、掘り下げていくような質問をしかりしていくケースは、相談をしている人が自分自身で答えを導いて、「なるほど。これがいいかもしれない」と、自ら答えに到達しちゃうような、そういうコミュニケーションを取り方になります。答えを聞き手が持っても差し控えて、「これってどうなの」というふうに相手を理解しようとする姿勢でやっていると、相談者側が自分で問題解決をできてしまうことがあるのだということを、経験してもらおうアクティビティーとなります。



こういうトレーニングやアクティビティーをいろいろやっていると、「自分らしいリーダーシップといったものを探することができるんじゃないか」と言ってもらえることもあります。今、女性エリートコーチ育成プログラムというのをスポーツ庁の委託事業としてやっているのですが、ある女性の方、ナショナルチームクラスのコーチをされている方ですが、その方の頭の中には、どちらかというとトップダウン的に指示を出していく人たちのコーチ像が浮かんでいたもので、「自分もある意味そういうふうにしないと、もうコーチできないんだと思っていました」とおっしゃった方がいます。しかし、リーダーシップの取り方というのは、虎の威を借るみたいに、何か自分らしくないことをやっているとどこかで破綻してくることがあるので、現場が求めているリーダーシップもあるのですが、やはりもう一つ、自分ら

しいリーダーシップといったものを探し出して、それをお互いに認め合うようなリーダーシップもしくはフォロワーシップの発揮の仕方をしっかりと考えていくことの必要性をプログラムの中で示しています。この話は、この絵で言うところのどちらかというと右側ですね。一緒になってその人たちの学びを支援するようなリーダーシップの取り方を、私たちは推奨しながらトレーニングをやっています。

ただ実際は、自分たちの身に染みついたやり方というのがあって、なかなか難しいです。私なんかもある意味、体罰受けながらバレーボールをずっとやってきたので、先生の言うことを聞くという姿勢がものすごく染みついちゃったところがあって、いろいろところで自分の発想の中に、過去にずっとやってきた経験とかが鎌首もたげてくるというか、感情として出てくることがなきにもあらずなのです。それを大脳で、しっかりと制御していこうとは思っているのですが、なかなか難しいですね。

改善目標	指導行動	裏の目標	強力な固定観念
もっと選手(相手)に意図を伝える。同時にもっと聞く より良いコミュニケーションを取れるようになる	インストラクションが少ない 自分の指導者としての意見を喋らない 選手同士のトークの場は設けるが、指導者に質問できる時間が練習中に少ない(ほとんどない) ゲーム形式でレフリーをやっていることが多い	不安ボックス 意見を出して選手(相手)と通っていたらどうしよう 聞かなくていいからどうしよう 知らないことを聞かれたらどうしよう 選手(相手)にとって絶対的な存在でいたい (知らないことはあるとは、あえて言っているが)指導者としてのプライドを守りたい	指導者は絶対的なものであるべきだ

これは、「自分自身がコーチとしてなかなか変わらない」という課題を持って私のところに来てくれた大学院生がやった研究です。具体的に言うと、自分としてはもっと選手に意図を伝える、同時にもっとコミュニケーションをしっかりと取るようなコーチになりたいと思っている。でも実際の自分の行動を見てみると、教えるという行動も少ないし、自分の意見もしゃべらない。選手同士が話す場は設けるけれど、自分とのコミュニケーションの場というものを取っていない。ゲーム形式になってしまい自分はレフリーをやっている。つまり、もっとコミュニケーション取りたいのに、実際は自分自身がアスリートたちとあまり意見交換できていないところがある。「目標としてはこう自分はなりたいたんだけど、そうじゃない行動を取っている」という訳です。では、そうじゃない行動というのはなぜ起こっているのか。「表の目標」としてはコミュニケーション取りたいと言っ

ているけれど、実は「裏の目標」も心の底にあるのではないかと考えてもらったところ、こんな言葉が出てきました。「意見を言って選手と違っていたらどうしようとか、自分が間違っていたらどうしよう、知らないこと聞かれたらどうしようとか思い、不安になってくる。実は、その裏側には、指導者とは絶対的なものじゃないといけない、弱みを見せちゃいけないといった固定観念のようなものがあるということ自分を気付きました」と。この分析を実際に自分の選手たちに見せて、「実は自分はこういうふうになりたいと思っていたんだけど、こういう弱さを持っている」と話したら、今度は選手たちが彼に協力して、「自分たちも頑張ります」と言い出し、一緒になって成長していくようなチームになってきて、自分自身を改善するところに近づいていったという訳です。つまり、普段自分自身では気づかないまま、自分自身の行動を制御しているもの。例えば、私たちは地球上に住んでいると重力っていうものをあんまり意識しないけれど、実はその重力みたいにずっと引っ張られている文化的な何かがあって、私たちの行動が、その自分の気づかないものに引っ張られている可能性があるのだということ。ここに気付くことができれば、この阻害行動を、本来の表の目標に近づける行動に結び付けることができるのではないかと思います。

先役マップ ワークシート あるラグビーコーチの例

改善目標	阻害行動	裏の目標	強力な固定観念
もっと選手(相手)に意図を伝える。同時にもっと聞く	インストラクションが少ない	不安ボックス 自分の指導者としての意見を喧嘩しない 意見を出して選手(相手)と違っていたらどうしよう 間違っていたらどうしよう 知らないことを聞かれたら	指導者は絶対的なものであるべきだ
より良いコミュニケーションを取れるようになる	選手同士のトークの場は設けるが、指導者に質問できる時間が		
分からないことを分からないと言う	つつい、分かったフリをしてしまう	知識がないと思われたくない	自分が有能であると感じたい 自分の地位を守りたい
女性管理職をおく	女性管理職がない	女性管理職のもとでは仕事うまく回らない	男性は女性よりも優れている 外での仕事は男のものだ 女性は男性をサポートするものだ 子育ては女性の役割だ

このフレームワークで、もう二つ例を示します。まず青の部分、これは私自身克服しなければと思っていることで、分からないことを分からないと言うことを、自分自身で目標としているのですが、つつい分かったふりをしてしまうことがあるのです。会話の中で「そうそう」とかって言うってしまうのです。「それ、ごめん、分からないんだけど教えてくれる」となかなか言えない自分がいることに気付いています。それは多分私の中に、知識がないと思われたくないとか、自分が有能であると感じたいという気持ちが強いのかもかもしれません。

もしかしたら自分の地位を守りたいという気持ちがすごく強くて、それがこの行動に走らせているのではないかと、自分で考えたりもしています。

もう1つは緑のところです。私は、女性のコーチを増やすという活動をしているのですが、会社の中においても女性の管理職を置くことを目標としているものの、実際には管理職がいないというような場面があり得るのかなと考えてみました。その場合、例えば「裏の目標」として、もしかすると女性管理職のもとでは仕事うまく回らないとか思っている可能性があるかもしれません。そしてその背景には、男性は女性よりも優れているとか、外での仕事は男のものだ、女性は男性をサポートするものだ、子育ては女性の役割だ、みたいなことを無意識のうちに思い込んでいる可能性があるのではないと思うのです。実は、研究の中でも、そういう心理があり得るということがよくいわれています。

このような、自分も気付かない前提認識といったものがあることに気付けば、そこにアプローチを掛けることができ、実際の改善目標に近づけていくことができます。チームを改革するところでは、目の前に見えている現状だけでなく、その背景にあるものをどう読み取っていくかっていう能力がコーチにはすごく重要になってきます。ご紹介したフレームワークは、モーガンという人が作ったものですが、こうしたフレームワークを使いながら、コーチのトレーニングをやっています。



最後のまとめのほうになってきました。スポーツはアスリートが中心になって、アスリート自身がスポーツをやり、そこで競技力を競うので、私たちは、より良いアスリートを育てるために、コーチが能力を上げていかなければならないと思っているのですが、実はコーチがどういうふう能力を伸ばしていけばいいのか、コーチたちが能力を伸ばすためのシステムというのが今までありませんでした。例えばコーチの資格を取っ

たらそれでおしまいという感じもあるので、最近の日本のスポーツ界では、このコーチデベロッパーと呼ばれる人材の育成を今一生懸命やろうとしています。これは何かというと、より良いコーチを育成するために、コーチの学びを支援する人たちを育成しようというものです。私自身もその一人として活動をしている訳ですが、これをスポーツの中で、学習とか成長をやり続けるシステムの一部にしていくことを目指しています。

アスリートは自分の成長といったものを間違いなく考えています。それが、いわゆる仕事でもあるので。ではコーチはというと、このアスリートを支援することを行っているのですが、「自分の能力が上がったらアスリートにもっといい経験を提供できる」と考えたら自分も成長しなければいけないはずなのに、実はコーチングのプランを立て、実際にそれをやっても、そのプランをリフレクト（省察）して、もっといいコーチングをするということまでできている人は、少ないということが分かっています。ですから、ここをうまくやっていくためには、コーチを支援する人たちの育成も必要で、このシステムがうまく回り始めると、いいアスリートがもっといいコーチになって、もっといいコーチデベロッパーになっていくというサイクルができてくる訳です。このシステムが組織の成長サイクルに組み込まれていることがすごく重要だと思っており、そのために一番重要なことは、このレイヤーの一番上のところ、もしくは一番ベースと言ったほうがいいのかもしいのですが、いわゆる上司といわれる管理職の人たちが一番学ばなきゃいけないということです。その人たちがブレイクスルーをしていかない限り、部下が成長していくことはできない訳であって、コーチはアスリートを成長させる前に自分を成長させなければいけない。人に教える前に自分が学ぶ、自分の成長に責任を持っているということが重要なポイントになります。



他者と自分の成長を
探求するコーチング学

私たちがやっているコーチング学というものの自体は、他者と自分の成長を探求するものだと思います。だからこそ、スポーツだけではなくて、例えば学校教育もそうですし、家庭でも、そして会社でも、新しいものにチャレンジして、他者と自分の成長を探求するというコーチングの考え方を学んでいくことができれば、いろいろな場面で、より幸福な状態を作り出していくことができるのではないかと思います。スポーツというのは、小さい頃から好きでやっている子が多いので、こうしたコーチングを受ける体験をしてきた子たちが大人になって、今度コーチになったり、あるいは社会に出たとき、そのスポーツで学んだグロースマインドセット、自分を成長させていくようなマインドセットの中で仕事をやっていけば、もっともっとさまざまな業界が盛り上がることにもなるのではないかと思います。私はスポーツ自体が、皆さんがやっている業界も含めて、さまざまな社会全体をもっと活性化させるツールとして、うまく使っていけるものではないかと思っていますので、今日お話ししたアスリートセンタードコーチング、本人の学びを支援する、学び方を学べる、そういうスポーツコーチングができる人材やしくみを作っていきたいと思っています。

今日はスポーツコーチングの領域について皆さんにお話をさせていただきましたが、恐らくさまざまな面で皆さんの業界の中でも使えるコンセプトなどがあったのではないかと思います。もしそうであれば、今日はとても幸せだったなと思っていますので、ぜひさまざまに活用してみてください。それでは時間になりましたので、これで私の話を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。



講演者
伊藤 雅充 (いとう まさみつ)
日本体育大学 教授

本稿は2021年9月10日～16日にWEB開催された、当協会主催「第43回測量調査技術発表会」における、伊藤 雅充氏の特別講演の内容をまとめたものです。