



令和3年度 選手強化指導者研修会

R3.11.18

「木の上に立って見ましょう ～アスリートの自立を引き出すコーチング～」

【講師】
東京ガスケミカル（株）取締役常務執行役員

阿久根 謙司 氏

**過去と他人は変えられない
未来と自分は変えられる**



「アスリート育成の指導実践について ～女子7人制ラグビー日本代表 東京オリンピックに向けての挑戦～」

【講師】
(公財) 日本ラグビーフットボール協会 代表強化部門 男女7人制TIDディレクター
徳永 剛 氏

**能力が高いだけではなく
一生懸命な選手を見逃さない**



「スポーツ医・科学を含めた情報の活用方法について ～ナショナルチームのサポートを通して～」

【講師】
了徳寺大学教授 NPO法人スポーツコーチングアカデミア理事長 石井 孝法 氏

**パフォーマンス向上の
ストーリーを描く必要がある**



子ども達が「自立」できない昨今の事情

過去と他人は変えられない
未来と自分は変えられる



★「教え込み」による「指示待ち族」の量産

○教え込む教師

- ・学力低下問題を解決し、他国の学力に追いつくために、今の先生はカリキュラムを教え込まざるを得なくなった。
- ・教師自身も超多忙で何でも「エビデンス」に記録として残さなければならない。そういったことから、教師が子ども達の心の中に入っていく機会が昔と比べて減ってきている。
- ・モンスターペアレンツの出現が子ども達の心の中に入っていくことを難しくしている要因の一つ。

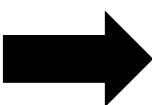
○教え込む監督

- ・日本のスポーツ指導者は、教えたがる人や教え込まないと気が済まない指導者が多く、ミスの指摘・欠点の修正を「怒って」行っているのが現状。
- ・日本では、子どもにフィジカル(体力面)とスキル(技術面)を徹底的に教え込み、失敗するとフィジカルのせいにする。本当は、フィジカルもスキルもままならない子どもだからこそ、もう一つの側面である「頭を使って自分で考える」に取り組ませるべき。

○カーリング型社員・指示待ち族

- ・カーリング型社員とは、面倒を見てもらわないと自力で自分の進む道も決められない社員のこと。そのため、自分の道を自分で決められない子どもになってしまう。
- ・成長過程の中で関わってきた「大人」や「仕組み・ルール・環境」が自立しないようにしてきたことが原因。

【現代で求められる人材とは】
 100年に一度と言われた「リーマンショック」、1000年に一度と言われた「東日本大震災」に見舞われた。つまり、何が起ころるか分からない時代、予測不可能な時代に突入している。そんな時代に各企業が求めている人材は、**どんなことが必要か自ら考え、周りを巻き込んで「変革」をしていってくれる人材**。しかし、実際に入社してくる新入社員は、真逆であり指示待ち族ばかりで、何事に対しても、自ら考えようとせず「分かりません!」と言う。社会は自立した人と指示待ち族のギャップをどうすればいいのか?を考えなければならない。



【今の時代に求められるリーダーシップ】

- ・「どうしたらいいと思う?」と考えさせることのできるリーダーシップ
- ・「ついてこい!」のリーダーシップは通用しない。なぜなら言われたことしかできない人間になってしまうから。

【「わかる」と「できる」は大違い】

○「わかる」と「できる」には大きな溝がある

- ・「わかる」と「できる」はイコールではなく、ノットイコールである。「わかる」と「できる」は一直線上にはなく、その間には深い溝がある。
- ・溝を埋めるためには、一つひとつ丁寧に「成功」を積み重ねていく必要がある。

○成功の反復練習(トレーニング)が必要

- ・成功の反復練習を行うことで、「わかる」が「できる」に変わっていく。
- ・「できる」人は、「コーチング」ではなく「ティーチング」をしてしまっている。

【スポーツ性】

○野球

「on-off」の繰り返しで、一つのプレーが終わると一旦プレーが止まる。この「off」が上手く使える人が「勝てる選手」と言われている。

○サッカー

「on-off」がないスポーツ。いつ「off」になるかというと、ハーフタイムと試合終了後で、一度始まったら止まらないスポーツである。そのため、「on」つまり動きながら自ら考えてプレーするという「自立」がサッカーに求められる。

★野球界のピラミッドでの例え

- ・底辺である少年野球ではとても多くの子どもが野球に携わっているが、高校野球・大学野球を経てプロ野球選手になるのは、ほんの一握りである。
- ・底辺で野球をやっている多くの子どもに対し、指導者や大人がどのような接し方をしていたかという**「教え込み」の指導**。「これをやれ」「これをやるな」と指示や命令をし、ミスの修正や欠点の指摘を「怒って」行い、子ども達を責める。そうすることで、子ども達は、**指示されないと自分で何もできない自立しない選手**に育ってしまう。
- ・教え込み→自立しない選手→育てた大人は先に亡くなる→残った自立しない大人がこれからの日本を背負って立てるのか?という問題がある。これらの育成は、同じようなことの繰り返しにならないように**子どもに寄り添って自立させる育成が必要**。

【一方的な指示命令型(ティーチング)のマネジメント】

★ティーチングとは

- ・コーチングの対極にあるもので指示命令のこと。
- ・ティーチングを行う人は「できる人」。できる人とは、監督・コーチ・先生など、自分ができてしまうことが原因で指示命令してしまう。

○相手とうまくコミュニケーションがとれない

- ・コミュニケーションとは、「話す、聞く」の2つの動作が必要。

○相手のタイプや価値観を見分けられない

- ・子どもの話を聞かないので、その子のタイプや価値観を見分けられない。

○誰にでも同じ方法で教えてしまう

- ・話を聞いてタイプを見分けられなくても自分の成功体験を押し付けて指示命令すれば勝てるようになるので、話を聞く必要性を感じない。
- ・男女で違うのではなく、一人ひとり違う。100人いるなら100通りの考え方があるように、全員が違うからこそ一人ひとりとの関わり方が変わってくる。

○自分のやり方を押し付ける

- ・徹底的なトップダウン+指示命令、自分の経験則を部下や選手にはめ込むことで、チームは勝てるようになる。

〈ミスをした場合〉

ミスをする
↓
理由を隠す・嘘をつく
↓
嘘の原因探究からは嘘の対策しかでてこないから、また失敗を繰り返す。

ミスを認めてあげることが大事。

認めることで、真の原因究明から真の対策が出るし、指導者に言われてやらされないの自立につながる。

〈指導者の言う通りにやらせた場合〉

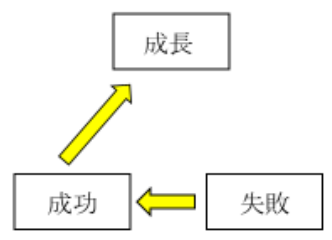
指導者の言う通りに選手にやらせる
↓
失敗から成長しない

選手が考えてミスの修正ができたとき、「いいね!」と褒めてもいいが、できれば褒める前に「どうしてできたのかな?」と来て考えさせ、自立を促す。

★失敗から成長させる

- ・失敗をしたときに、いつも大人は「自分目線」で子どもの失敗を怒る。その時に思い返してほしいが、自分が子どものころはできたのか? 当然できなかったはず。「失敗は悪」「成功を強要」することで、子どもはチャレンジしなくなる。
- ・親や先生が失敗を怒るため、自信がないことは大きな声で話せなくなる。

【失敗を自分で取り戻して成功に繋げること】



★「成功」から成長するが、「失敗」から成長できるのか?

「成功」するよりも自分の「失敗」を自分で分析し取り戻して「成功」に導くほうが、ただ「成功」するより困難な過程を経ている分、より強くなって「成長」することになる。また、失敗を認めてあげて、自らの失敗を自ら成功に導く体験をたくさんさせることが大事になる。

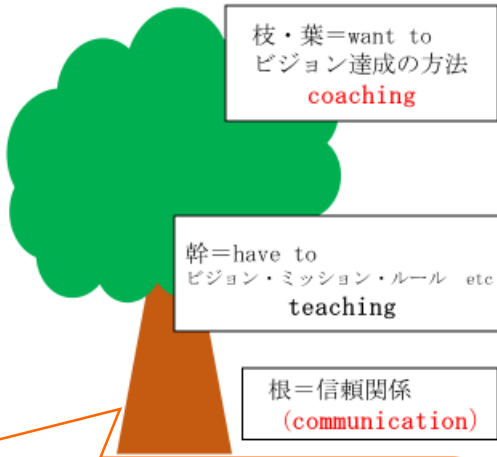
- ★失敗⇒成功⇒成長を繰り返すと・・・
- 逆境に強くなる
- メンタルタフになる
- 臨機応変が得意になる
- 想定外と言わなくなる



★失敗したときの対応の仕方

- ・失敗した子どもに対して、「自分で取り戻して自信がつくチャンスかもね」とミスを認める。
- ・コーチングを駆使して「どうしてこうなったんだろうね?」「もう一回やり直せるとしたらどうしますか?」と上手な質問で寄り添って考えてもらい、実行する。

「コーチング」とは・・・



○枝・葉

- ・ビジョンの達成方法が「枝・葉」に当たる部分。そして、**ビジョン達成方法は無数**にある。
- ・この方法を一番わかっているのは、実は子ども自身であり、子ども自身が「私はこうしたい」という「want to(～したい)」の部分である。
- ・ここは、ティーチングで指示命令するのではなく、**一番わかっている子ども達に「コーチング」を使って聞く部分**である。
- ・30人いれば30通りの考え方があり、1人が10通りの考え方を持っていれば300通りあるために、**教え込まないで引き出す指導**ができれば、**生い茂った枝・葉になる**。

○幹

- ・「幹」が**一番重要な部分**で、幹がしっかりしていないと木は折れてしまう。
- ・「幹」とは、ビジョン、ミッション、ルールといったものである。これらは絶対的なことであり、have to「～しなければならない」という部分。ここは、トップである校長先生が決めて「**teaching**」つまり**指示命令していい部分**。

○根

- ・コーチングを使い、子ども(生徒)の話を聞くことによって、信頼関係が強くなり、しっかりとした根を張る木になる。
- ・コーチングを使うことによって、枝・葉が生い茂り根を生やした丈夫な木になる。

【重要なのはメソッドやスキルではなく**マインド**である】

- ・コーチングとは、メソッドやスキルではなく考え工夫する環境を作り、自発的な行動を起こさせるために、先生が身に付けておくべき**コミュニケーションマインド**である。
- ・マインドを持たずにスキルだけ使っても、子どもの心には響かないどころか、「先生はただ上辺で聞いているだけ」と見透かされてしまう。
- ・大事なことは「子どもの自立のために話を聞こう」とする先生自身の「マインド」であること。

【**自発性(やる気)**を引き出すことの重要性】

★高い自発性からは、創造性・積極的・個性・多様性等が発揮される

○**創造性**→子どもからアイデアが出てくる。

○**積極性**→自ら進んで取り組み、言われてやらされる。

○**個性・多様性**→自分流が生まれる。

野球指導における自立を表す言葉の1つで「やらされる100本より自分でやる10本の素振り練習」のほうがいい。

■**結果管理**→**怒る**→**受動的**

結果を怒ると受動的になる。

■**経過管理**→**承認**→**能動的**

過程を見ずに「放任」するのではなく、きちんと過程を見て認めたり褒めたり承認したりすることで、能動的になる。

【**安心すると「レセプター」を開く**】

★**レセプター** (受容器)

レセプターとは、動物体が外界からの刺激及び体内で生じる刺激を受け入れる器官のこと。

★**安心感** = 聴く耳(レセプター)を持つ

・先生方は、子どものレセプターを開かせたい、先生の言葉に聴く耳を持たせたいと感じていると思うが、残念ながら心を開くか開かないかは、選手側(子ども側)が決めることになる。

・いつも怒られたり否定されたりするような嫌いな先生からの言葉は、スルーしてしまう。スルーさせないためにも、安心感を持たせレセプターを開いてもらう必要がある。

【コーチング「基本」の「き」】

★高い自発性は、個人差(違った個性)を容認し、立場(指導者⇄選手)を尊重する指導者の管理態度から生まれる

指(ベクトル)を相手に向ける(人のせいにする)人は向上しない。選手(生徒)を自立させるために、相手のレベルに合わせてあげることが必要。そのために、自分目線ではなく相手目線に立って取り組むことが必要である。

○指導者に必要な管理態度とは

選手の話をも根気よく耳を傾け、気持ちに共感し、否定せずに最後まで聴くこと。

☆コーチングで重要な基本の「き」☆

傾聴・共感・否定しない

○3ステップを反復する

- ・傾聴し、共感し、否定しないで話を聞くことを繰り返すことで、どんどん自立する現象が生まれる。
- ・ミスに対しても3ステップで接すること。「愛情」という「マインド」があるかどうかは、すぐに子ども達に見透かされる。

★コーチングのメカニズム「オートクライン(自己分泌)

- ・オートクラインが起きると、①話が整理される、②新しいことに気づく、③たくさん自分の話を聴いてくれる先生に対して、子どもが安心して聴く耳を持つようになる。
- ・イメージとしては、自分が親友に対してたくさん話している姿を思い浮かべるとわかると思うが、たくさん話すことで自分で行った話の内容が整理できたり、新しいことに気づいたり、話を聴いてくれる親友に対して聴き耳を持つようになる。

★「愛情」を持って接する

- ・好きな人と接するのと同じように、選手に対しても愛情を持って接すること。
- ・カリキュラムを使って教え(ティーチング)なければいけない「先生」という職業は、実は世の中で一番子どもに愛情を持ち、コーチングを使って自立を引き出すことができる職業でもある。
- ・縁があっただけで一緒にいる。だからこそ、全てのことに愛情を持って接することが大切である。
- ・子ども好きで自分で選んでやっている野球を、指導者が辞めさせるようなことがあってはならない。

【主なコーチングスキル】

マインドを持ちながらスキルを使うことが大切である。

★質問

○クローズドクエスチョン(Yes・Noで答えられる質問)

- ・クローズドクエスチョンは考えなくなるので使わない。
- ・高校野球の悪い例では、指導者が「はい」しか言わせないため、自立しない選手になってしまう。

○オープンクエスチョン(5W1H)

- ・「はい・いいえ」で答えられないオープンクエスチョンを使うことで、子どもはたくさん考えられるように自立する。

★ペーシング

○ヴァーバル(言語)・・・あいづち、同じ言葉を繰り返す

○ノンヴァーバル(非言語)・・・うなずき、声のトーン

- ・共感された気持ちになり、認めてもらえたと受け手側が感じる。

★チャンクダウン・チャンクアップ(チャンク=魂)

○チャンクダウン・・・話を掘り下げていくこと

○チャンクアップ・・・聞き手側が話をまとめて、内容を確認すること

★承認

- ・認めることや褒めること
- ・相手の良いところを見つけて褒めてあげると、自信がつき、さらにチャレンジするようになり自立が進化(促進)する。

★沈黙

- ・聴き役が、べらべら多く話さない。
- ・質問をして相手が一生懸命考えているときに、それを遮って次の質問をしたり答えを言ったりしない。
- ・笑顔で話を黙って聞いてあげる。

ワンツワンセッション

【ONE to ONE セッション】

コーチングトレーニングが必要。無意識でできるようになるまでは、意識し続けることが大事。

テーマ

『あなたが現役のプレーヤーだった時、いつ伸びましたか？なぜ伸びたのでしょうか？その時先生はどう関わっていましたか？』

2人1組になって「聞き役」「話し役」にわかれ「聞き役」がコーチングを使って相手から話を引き出すトレーニングを実施。なぜ、このテーマにしたかという、このテーマの答えは、ほぼすべての人が「自分で創意工夫したときに伸びた。指導者は関係ない。」であることが多い。自分はそのようにあったのに、今指導者としてなぜ教え込もうとしているのでしょうか。今一度胸に手を当てて、どうすべきかを考え自らを変革させましょう。

【Good Teacher が Good Coachになる要素を持っている】

- ・ティーチングはダメということではなく、指導者になるための必須条件は「教えることができる」であり、ティーチングは必須である。ただし、教え込んでいるだけでは指示待ち族になってしまうので、ある程度教えた後はコーチングで自立させる必要がある。
- ・きちんと教えられる「Good Teacher」こそ「Good Coach」になる要素を持っている。なぜなら、**答えを知っているから「良い質問」もできると考えられるから**である。

★ Good Coachになれるかのポイント★

「答えを言わない」で
「その答えを質問に変える」

【魔法の言葉「で、どう？」】

ついつい答えを教えてしまったときに、「今の答えは私が考えた答え。それは置いて、で、あなただったらどう？」と導くことで、答えを言うてしまうという「失敗」を「質問」=コーチングに戻すことができる魔法の言葉である。

【成功のなぜ？】

- ・先生や大人はどうしても「**ミスの修正**」「**欠点の指摘**」に目が行きがち。そうすると、新しいことにチャレンジしない、ネガティブで消極的な人に成長してしまう。そのため、**ミスを自分で原因探求させ、自分で取り戻させることが大事**となるが、もっとも大事なことは**成功したときに聞いてあげる「成功のなぜ」**である。「成功のなぜ」を聞かない指導者がほとんどである。
- ・子ども自身が、自分の「成功のなぜ」を自ら考えて話すようになると、オートクラインが起きて自分で「成功のなぜ」を語るができるようになり言ったことを絶対忘れることなく、**質問の数だけの「成功のなぜ」**が本人の心の中の引き出しの中に入る。また成功したら、また聞く、この繰り返しで引き出しは「成功のなぜ」だらけになる。
- ・指導者のコーチングは一步一步しか進まないが、「成功のなぜ」を聞くことが起きる子どもの「自立」は**ブレークスルー**が起きる。

「木」「立つ」「見る」を合わせると「親」という字になる

★子どもが自立するための指導者の立ち位置

「木から降りて」教え込んだり(過保護)、「木から離れて」(放任)何が起きているか見ていないということではなく、**いつも「木の上に立って」**何が起きているのか、何を考えてプレーしているのかをしっかりと「**観察**」して子どもに対して「**あの時どうしてこんなことができたの？**」と多くの質問ができる環境にいることが大切。子どもの自立するための立ち位置は「木の上に立ってみる」ことが大事！





【アカデミースタッフ指針】

4つの資質を持って、豊かな人間性を育てる指導（自己管理能力・主体性・人間性）＝世界で戦う日本人としての誇りと覚悟を持った選手の育成に努める。

【ラグビーコーチング(ON THE FIELD)】

- コーチングは明確に、簡潔に**
話が長すぎて選手が頭で整理できない
- 選手のプレーする時間を長く**
決められた担当時間で、最大限選手が活動する時間にする
- 一方的な指導にならない（理解度を確認）**
求めるプレーができていないか？
理解できているのか？

【練習計画等のプランニング(ON THE FIELD)】

- 目標設定から逆算する**
終わった時どのような姿になっているか
- トレーニングの目的をはっきりする**
Key Wordを使うなど何のために行うのか？
- タイムマネジメントを考える**
場の設定、人数なども考える

【コーチとしての姿勢(OFF THE FIELD)】

- 向上心を常に持つ**
自分だけでなく、他から学ぼうとしているか
- 自分が日本ラグビーを担っているという気概をもつ**
2024年、それ以降に繋がっている
- 担当エリアはもちろん試合結果に責任を持つ**
負けていい試合はない。
なぜ負けたのか？勝ったのか？

【協力、振舞い(OFF THE FIELD)】

- コーチである前に1人の人間として社会人として**
「時を守り」「場を清め」「礼を正す」
- 選手との距離感（言葉遣い、態度）を考える**
腕組み、足組み、言葉遣いなどの威圧感がないか
- 担当エリア以外での協力、気遣い**
自分のことだけでチームのことを考えないのでは

★個に合った指導

- ・一人ひとりに合ったアプローチをする。アプローチは一貫性を持たせる。
- ・生徒の特徴を理解する。
- ・良いところと悪いところを話し、悪いところは「次どうする？」まで話す。

【オリンピック目線から考えられること】

指導においても大切なこと。

能力が高いだけでなく、一生懸命な選手を見逃さないことが大切である。

★オリンピックの価値

- 卓越(Excellence)**
 - ・ベストを尽くす。
 - ・勝利だけが目的ではなく、目標に向かって全力で取り組むこと。
- 友情(Friendship)**
 - ・対戦相手との交流を深める。
 - ・互いに理解を深め、平和でよりよい世界の構築に寄与すること。
- 敬意・尊重(Respect)**
 - ・自分と他者を大切に、ルールを尊重する。
 - ・フェアプレーの精神を持つ。

【女性アスリートとの向き合い方】

★怪我について

- 前十字靭帯断裂(ACL損傷)選手が多い**
 - ・地域との協力をを行う。
 - ・いつもと違う動きをしてしまわないようにする。
 - ・事前の声かけ
- 貧血や無月経等**
 - ・病院等の医療機関との連携をはかる。
 - ・様々な面からのサポートを行う。

【トレーニングや教育プログラムで育成したい主な要素】

- ・S&C：ストレッチモビリティなど
- ・スポーツ医学：怪我の予防など
- ・スポーツ科学：トレーニングの方法など
- ・栄養：疲労を回復するための栄養など
- ・感覚：状況判断など
- ・精神力：セルフコントロールなど
- ・リーダーシップ：コミュニケーションなど
- ・人間力：尊敬と感謝など

インテリジェンスコーチングとは

「自分」で見るのではなく「組織」として見るようにする。自分のやりたいようにやっても、チームとしての結果に繋がらない。



【世界一であり続けるために最も重要なこと】

謙虚な姿勢を持ち、相手に敬意を払い、批判的思考と対話することを、最初は信頼できる人と取り組み、少しずつ当たり前の状況にすることが大切。

○ホーリズム

還元主義的方法の反対の意味で、ある系(システム)全体はその部分の算術的総和以上のものであるという意味。全体から考えることが必要である。

○批判的思考

議論(結論、前提、推論)を明確にし妥当であるか、意味を鵜呑みにするのではなく、よく吟味すること。



★還元主義的方法

○専門家に任せていけば大丈夫ではない
 ・技術、医学、栄養、体力、情報など各専門家に任せて、最後にトップが専門家の意見をまとめれば、国際競技力があがるのではないかと考えられていた。日本の典型的な細分化と縦割りの弊害である。
 ・1980年代終わりには、還元主義的方法の実践ではほとんど役に立たないという非難が浴びせられるようになった。同じ失敗を繰り返さないためにも失敗から学ぶことが大切。

○対話

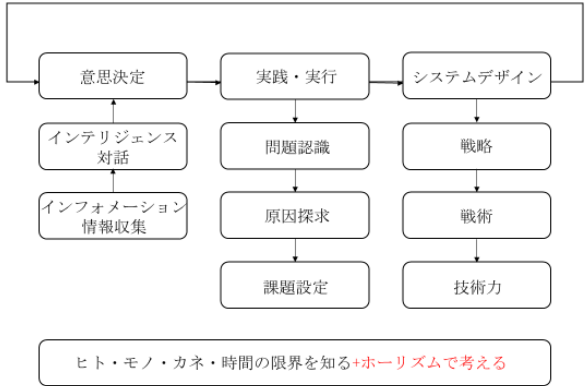
情報の送り手と受け手両方の共同作業の中で情報の質を高めていく。高度の抽象を行うこと。

【コーチに必要なこと】

- 日本のコーチは技術力にこだわりやすい
 「戦略の失敗は戦術で補えず、戦術の失敗は技術力で補えない」という言葉がある。こだわりすぎずに5年後どうしたいのか？と考えながら取り組んでいくことが重要。
- パフォーマンス向上のストーリーを描く
 ・哲学化・抽象化が必要で、何をどのくらい使うかをコーチが決める必要がある。
 ・コーチの素晴らしい暗黙知のフィルターを通し、問題意識から問うために、議論・対話・問答を行うことが必要。

★どんなサポートをしているのか

- インテリジェンス：明日の情報
- インフォメーション：今の情報
 (ほとんどの情報はインフォメーションなので「その情報はインテリジェンスか?」と常に考えながら情報を得ていくこと。



○実践・実行

意思決定をしたら実行する。実行すると何かしらの問題が発生する。その問題を認識して課題解決に導く必要がある。

○システムデザイン

戦略→戦術→技術力の順番で指導していくことが大切。

【組織力向上にシンプルな考え方】

- Goalは誰にでも設定できること。しかし、目標達成するために、Mission・Vision・Valueの3つがないと厳しいし、どうしたいかが選手と選手は世界を目指しているから、サポートも世界一を追求すべきである。
- ・ Goal : ゴール(最終目標)
 - ・ Doing : 最終目標のために実行すること
 - ・ Problems : 最終目標達成のために解決すべき問題や課題のこと
 - ・ Diagnosis : 最終目標達成のために解決すべき問題や課題を診断すること
 - ・ Design : 最終目標達成までを設計すること
 - ・ Mission : 最終目標達成に向けての役割を考えること
 - ・ Vision : 将来の見通しを考えること
 - ・ Value : 将来のことの価値について考えること