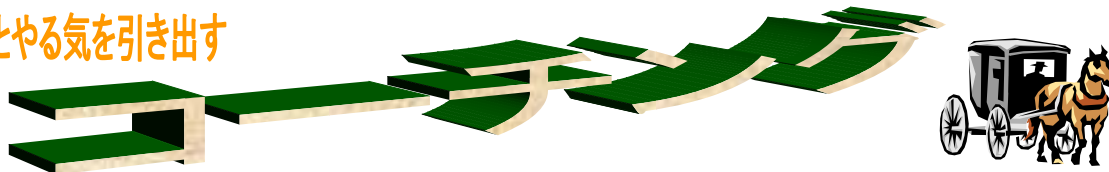


## 教員の能力とやる気を引き出す



福島県教育センター研修グループ教科外教育チーム

### はじめに

「コーチング」について、スポーツの世界でコーチが適切なアドバイスをして選手個々の技術面及び精神面での向上に効果を上げていることは一般的に知られていました。近年、この「コーチング」の考え方、手法がビジネス界でも採用されるようになってきました。その理由の一つとして、急激に変化するビジネス環境において従来の画一的な社員研修だけでは対応することが困難であり、自ら考え与えられた仕事の業績を上げることができる社員を育てることが求められるようになったことが挙げられます。このことは、「コーチング」をベースにした企業または個人向けの企画や研修についてサービスを提供している企業が数多く存在するようになってきていることからもうかがえます。

各学校では、教職員目標管理制度により教員一人一人が自己目標を掲げ、学校目標達成のために努力しているところですが、教員がいかにやる気を出し、自己目標達成のために働くことができるかが鍵となります。この点から「コーチング」の考え方、手法は、各学校のリーダー（管理職）、またはミドルリーダーが身に付けたいスキルの一つといえます。また、「コーチング」の手法は、教員が保護者や児童生徒とのコミュニケーションを図る上でも有効と言えます。

### 1 やる気が出ない指導

これまでの指導を振り返ったとき、頭ごなしのしっ責、自分の考え・やり方の強要、相手の話を聞かないなどの指導手段を執ってしまったことによって、相手がやる気をなくしたり、萎縮してかえってミスが増えたり、あるいは指導者への不満が残ったりしたことはありませんか。そこで、指導者は「自信を持たせ、自主性を引き出し、自分の考えで自分から行動する人を育てる」という観点で相手のモチベーションアップに努めることがポイントであり、コーチングの手法が必要となります。

### 2 コーチング (coaching) とは

コーチの語源は、タイトルのさし絵にあるように馬車を意味します。馬車や馬は操る御者の手綱さばきで右にも左にも向かうように、コーチとは転じて、「相手が望むところまで送り届ける」という意味になります。このことから、コーチングとは「相手の能力を引き出しながら、自発的な行動を促すコミュニケーションスキル」のことで、リーダー（管理職）またはミドルリーダー（以下 コーチとする）が、各教員（以下 クライアントとする）の個々の持っている能力を活用させたり、引き出したりと意図的にクライアントに働きかけるときに活用できるスキルといえます。ここで注意しなければならないことは、クライアントは具体的な目標、つまり目指す姿あるいはゴールをきちんと描いていることが前提となり、コーチは、クライアントとともにビジョンを描くところから始めます。また、「自発的な行動」は、コーチから指示されたり命令されたりすることでは起こりません。あくまでもクライアントに気付かせることが大事となりますから、コーチはサポートすることに徹します。

なお、カウンセリングは「意図的情報交換」という基本的な性格上、メンタリング（対話による

気付きと助言により、組織の中で本人の自発的・自律的な発達を促す方法)とコーチング(生産性を上げることを目的とした具体的な行動に結びつける支援)の両方を包括したものといえるでしょう。ですから、コーチングは、ある方向性を持った具体的な行動をつくり出すための積極的な働きかけをすることなのです。クライアントにとっては、カウンセリングであろうがコーチングであろうが、いずれにせよ今の自分の現状をよくしたいと願っていることには変わりありません。

### 3 コーチングの三つの基本的な考え方

コーチングにあたって、次の三点を踏まえる必要があります。

#### 「人は無限の可能性を持っている」

可能性は人によって様々であり、だれがどれだけの可能性を秘めているかはコーチもクライアント自身も分かりません。しかし、クライアントの人生及び教員生活で得た知識、経験を基にした可能性があることは確かです。その可能性を信じるのが基本です。

#### 「その人が必要とすべき答えはすべてその人の中にある」

山登りに例を挙げるなら、同じ頂上を目指すにも、短時間でいきたいのか、草花を観賞しながら登りたいのかによって、ルートも方法も変わります。さらに、どんな準備をすればいいのか、一人で登るのかなど、クライアントに具体的なイメージを持たせることで答えが導かれるようになります。導かれた答えは認め、任せることが必要となります。

#### 「その答えを見つけるためには、パートナーが必要である。」

導かれた答えは、だれにでも当てはまる答えではありません。人それぞれに違った答えに導いてくれるパートナー、つまりコーチが必要になります。

### 4 コーチに必要なこと

だれでもコーチになることはできます。決して話上手である必要はありません。しかし、人は相手をみます。日ごろのコーチの姿、つまり言動から、良い面も悪い面もモデルとします。コーチングの時だけ別人になってもクライアントは信用しません。また、組織上は上司、部下の関係であっても、コーチングではコーチとクライアントは対等な関係でなければなりません。この心構えがないと、コーチはどうしても指示したり、教えなくなったりします。最悪の場合、失敗や欠点を指摘したくなります。決して、人格や個性を否定してはなりません。

さらに、コーチとクライアントの人間関係が良好でなければコーチングは成立しません。具体的には、コーチに自由に話ができる、プライベートなことでも話せる、話した内容は絶対に他人に漏らさないなどが保証されている信頼関係です。ですから、日ごろからどのようにお互いが接しているか、思っているかが重要となります。

### 5 コーチングの基本スキル

まず、コーチはクライアントの話をじっくり聞くことから始めます。そして、クライアントの話を事実として認め、信頼関係を築くことです。「聞く」ことに徹し、いっさい評価をしません。コーチングの基本スキルは「承認」、「傾聴」、「質問」そして「伝達」することの四つです。

「承認」 三つの承認があり、相手の話や行動、感情をそのまま事実として認める存在の承認、相手に変化があったときに、その変化を認めたり伝えたりする変化の承認、相手の成果が出たときに承認する成果の承認です。具体的には、うなずきや笑顔、相手と同じ言葉

を繰り返すことなどです。さらに、「私は、                    と感じました」とコーチがメッセージを送ることも大切です。

「傾聴」 話を聞くことがコーチの役割です。具体的な聴き方として、相手の話す速度や、呼吸、トーンなど相手のペースに合わせることです。また、「ちゃんと聞いている」ということを相手に知らせるために「なるほど」「うんうん」など相づちやうなずきをします。また、話が弾みやすいように、「それで」「ほかには」「具体的には」などを使うことです。何よりも、笑顔で接することが大切です。

「質問」 コーチから質問されることにより、相手は考え、答えを出そうとします。効果的な質問により考えが整理されたり、新しい発見ができたりします。ここでの質問は、コーチ自身が知りたいことを聞くという質問ではなく、相手が気づきを得るための質問でなければなりません。

「伝達」 コーチは相手から感じたものを伝えることが必要です。相手の成長を願ってのことで、変えられるものを伝えます。身体的なことや性格など変えられないものは伝えません。前述したように「私は、                    と感じました」と、短くていねいな口調で伝えることです。

## 6 コーチングにより明確にすること・引き出すもの(GROW モデル)

コーチングは、コーチがクライアントから「Goal = 目標の明確化」「Reality = 現実把握」「Resource = 資源の発見」「Option = 選択肢の創造」「Will = 目標達成の意志」を引き出し、明らかにすることです。これら五つの頭文字をとると、GR(R)OW となり、「育てる」という意味になります。

### Goal = 目標の明確化

目標を具体的に自分自身の言葉で表現させることが大事です。コーチから与えられた目標でなく自分で設定したものですから、行動に移しやすくなります。しかし、あまりにも高すぎる目標では途中で挫折しますし、低い目標では充実感がありません。そこで、少しだけ高い目標を設定することが大事です。

### Reality = 現実把握

「理想とする目標」と「現実」とのギャップである問題を正しく把握することです。このことにより、現状を目標に近づけるためにどんなことをすればよいか、具体的な方策が見えてきます。また、現在の自分の取り組みを振り返ることにもなります。

### Resource = 資源の発見

目標達成のために必要なものは何かを探ります。人、物、金、情報、ネットワーク等がこれに当たります。

### Option = 選択肢の創造

これまでのやり方と違った視点で考えさせることが必要です。一つの方法で壁に突き当たったときに、そのほかのさまざまな選択肢があるかどうかで解決に向かうことがあります。「                    はこうあるべきだ」という固定観念を捨て、自由な発想で選択肢の幅を広げることも一つの方法でしょう。

### Will = 目標達成の意志

やる気があるかどうかを確認します。ここでは、「いつまでにやるのか」「何をやるのか」を自分の言葉で述べさせることが大切です。これにより、以後の行動を具体的に立案することが可能になります。「そのうちやります」は「やりません」と宣言していることと同じです。

## 7 コーチングの具体例

クライアントの話に「傾聴」することが大前提ですが、どのような質問をすると前述の五つのGR(R)OWを明確にしたり、引き出せたりするのか質問等の具体例を挙げます。もちろんクライアントである教員としての実績、経歴によっても変わります。

ある保護者から若いA教諭の授業に対して、「子どもが、授業がつまらないと言っている」というクレームがあり、それについて教頭がA教諭と面談するという設定です。

Reality = 現実把握	「先日、ちょっと 科の授業を拝見しましたが、活発な意見が出ていましたね。」 「いつも 科では活発なのですか。」 「子どもたちは授業が楽しくてしょうがないでしょうね。」 「ほう、つまらないという子ども。具体的にはだれですか。」 「何が原因だったのでしょうか。」
Goal = 目標の明確化	「A先生の理想とする授業はどのようなものですか。」 「具体的には。」 「今までに理想とする授業はありましたか。」 「その時は何がよかったのですか。」 「そのことを重点に学習過程をつくることも考えられますね。」
Resource = 資源の発見	「A先生がご覧になった授業で、素晴らしいなと思った授業はありますか。」 「ああ、 先生は私も分かります。」 「特に、どのような点でしたか。」 「先生の授業にも取り入れることができるのではないですか。」 「 先生もそれまでにはきっと苦労されていると思いますよ。」
Option = 選択肢の創造	「ほかに、理想とする授業などありますか。」 「県教育センターから刊行された『授業を変える』は参考になりますよ。」
Will = 目標達成の意志	「次の研究授業の時、その視点で指導案を作成してはどうですか。」 「子どもたちもきっと目を輝かせますよ。」 「私も参考になる資料を探しておきますよ。」

何といってもクライアントに気持ちを伝えるのは、話の内容よりもコーチの声の質や口調、表情、しぐさなどの外的なイメージの要素が大きく影響します（メラビアンの法則）。前もって、面談の内容が分かれば質問する項目についてシミュレーションすることも可能でしょう。しかし、事前に考えた質問内容をどのタイミングで発したらよいかを気にとられ、クライアントの話をじっくり聞くことができなくなってしまうことに注意しましょう。

## 8 コーチとクライアントの位置関係

コーチとクライアントが座る位置により雰囲気が変わるものです。理想的には図1のように「ハ」の字の位置に座りリラックスすることで友好的な雰囲気が醸し出されます。ただ、すぐにこのような位置関係ができない場合は、図2のように90度の位置関係が望ましいでしょう。また、コーチとクライアントは同じ視線の高さにします。

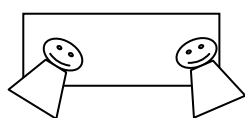


図1

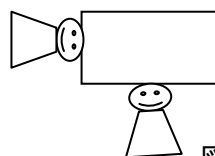


図2

コーチとクライアントの座席位置

## 9 コーチの態度

クライアントからみて、「コーチは自分の話をきちんと聞こうとしている。」と受け止めてもらえ

るように、相手の言葉を繰り返したり、うなずいたり、また、相づちなど、真摯な態度で望むことです。何よりも、バックアップするという姿勢を示すことが大切です。

逆の場合を考えてみましょう。

・腕組みをする	・足組みをする	・ズボンのポケットに手を入れる	・携帯電話を操作する	
・あくびをする	・舌打ちする	・目を閉じる	・首のストレッチをする	・文章を書く
・ペン廻しをする	・髪をかき上げる	・お茶を飲む	・ため息をつく	・ほお杖をつく
・目をそらす	・別な相手に話しかける	・別の用件を切り出す	・話の腰を折る	

これらは、本センターで開催したコーチング講座で、「話し手は楽しかった話をする、聞き手はとにかく話を聞かないようにする」の演習で見られた話を聞かない側の様子です。その様子を客観的にみても本気で話している話し手が気の毒になってきました。意を決して相談にきた教職員や児童生徒に、このような態度で接していなかったか、はっとさせられる演習でした。

## 10 コーチングの成果

相手であるクライアントにとっては、次の成果が得られることが期待できます。

- (1) 目的や目標達成のイメージが具体的になる。
- (2) 目標達成に向けて、計画が立ち、継続的に行動することができる。
- (3) 今までの悪い習慣が改善し、良い習慣を身に付けることができる。
- (4) やる気が出て、行動に集中できる。
- (5) 話すことによって、ストレスが解消・軽減できる。
- (6) 自分が必要な存在だと感じることができる。

ただ、だれにでもコーチングが機能するわけではありません。たとえば、教員としての知識や技術等が未熟な教員に対して、ベテラン教員と同じ気付きを引き出そうとしても、期待するような気付きは生まれません。このような場合は、手取り足取り教え込むティーチング（教えること）が必要です。このことは児童生徒に対しても言えることで、一定の水準を超していない児童生徒にはコーチングではなく、ティーチングが必要となります。ですから、コーチの重要な資質の一つとして、クライアントの状況や能力により、コーチングにするか、ティーチングにするかを的確に判断することが求められます。

## おわりに

各学校にとって、教員そのもの、あるいは教員のもつ能力は貴重な資源です。その資源のよさを存分に引き出し、有効に活用することが各学校の利益につながり、各教員にとってはやりがいのある教育活動を展開することになることでしょう。コーチングは学校にとって特効薬でも即効薬でもありません。どちらかといえば、これによってじわじわと学校内のコミュニケーションが図られ、組織が変わっていくという漢方薬といえるでしょう。

## <引用・参考文献等>

「コーチングセミナー」福島県教育センター「教員のやる気を引き出すコーチング講座」資料

(有限会社クレメンティア、2007年8月23日1版発行、) p.5,8,10,13,14

「学校におけるコーチング 第1巻コーチングとは」 学校におけるコーチング研修教材

(製作・著作：独立行政法人教員研修センター)

『図解 先生のためのコーチングハンドブック 学校が変わる・学級が変わる魔法の仕掛け』

(著者：神谷和宏、発行所：明治図書出版株式会社、2006年12月3版刊、)

「これからの職場のマネジメントと人材育成について ~メンタルヘルスの視点から~」

福島県教育センター「平成19年度市町村公立小中養護学校新任校長研修会(平成19年5月24日)」での講演より

講師：福島大学総合教育研究センターキャリア開発教育研究部門教授 五十嵐 敦