

働きがいの創造 ～やる気を引き出すコミュニケーションスキル～

朝日大学教授・福島大学名誉教授 白石 豊

はじめに

○東京オリンピックを見て

私の専門分野として45年間にわたって勉強し研究してきたのが、「心をどうやって鍛えるのか」という、いわゆるメンタルトレーニングというものです。

私は1954年に岐阜で生まれました。それから10年後、1964年に東京オリンピックがありました。当時は小学校5年生で、大分に住んでいました。それまでは子ども心に、プロ野球の選手になりたいなと思っていましたが、オリンピックを見て人生が変わりました。

1964年の東京オリンピックでは、日本は16個の金メダルを獲得いたしました。この16個のうち、16分の5を獲った競技があります。それは男子の体操競技です。それ以来50年以上を経た今に至るまで、日本の男子体操競技は依然として世界のトップを走っています。こんな競技はこの国には他に存在しません。

東京オリンピックを見て感動した私は、それまで熱心にやっていた野球をやめて、体操の練習を始めました。その頃は、小学生が専門的に教えて貰えるような環境はなくて、およそ1年半待って中学校に行って部活動をしないと専門的に教えていただくということはできませんでした。ですから我流で始めました。そして中学へ行き、高校へ行って、オリンピックチャンピオンをずっと出し続けた当時の東京教育大学体育学部、今の筑波大学に入ることができました。

○メンタルトレーニングとの出会い

憧れの大学に試験で入りましたが、残念ながら、たった1か月で腰が壊れてしまい、大学を辞めなければいけないかなと追い込まれた時に、まさにピンチの中にチャンスがありました。

腰が治る方法がないかと、いろいろな本を大学の図書館で調べていました。ソビエトの本の中には、すでにソビエトは1950年代に心をどうやって鍛えるかという研究が始まっており、ローマオリンピックの頃から選手たちはメンタルトレーニングを行っていたということが書かれていました。

そのころ日本には「メンタルトレーニング」という言葉すら存在しませんでした。それで我流で「心をどうやって強くするのか」を勉強し始めたのが、今から45年前の1972年のことでした。

○コーチ人生の始まり

そうこうしている内に、選手として立ち直ることができて、全日本でも競技をしたりしていましたが、たいした選手にはなれませんでした。

そして大学を卒業するときに、大学が筑波大学となり、私は筑波大学の大学院の一期生になり、東京から筑波に移りました。そこで3年間勉強させていただきました。

私の先生はチャンピオンメーカーとして知られ、世界中から体操の神様といわれた金子明友という先生でした。かつて小野喬、遠藤幸雄、加藤澤男というオリンピックチャンピオンを20年にわたり育てた方です。その先生に10年教えていただきました。そして、大学院を出るときに金子先生に、「先ほどの教授会で、お前を3年限定の助手にするとなったから、残れ」「今日から選手を辞めろ」と言われました。前年の八王子で行われた全日本選手権を見たら、私の脚のバネはもう切れかかっているから駄目だと体操の神様に言われたのです。助手をやりながら指導者、コーチをやれということでした。

当時の筑波大学のヘッドコーチは金メダルを8個持っている加藤澤男さんでしたが、どういうわけか13年間勝てなくなっていました。そんな時に、神様・金子先生が私を呼んで、「アシスタントコーチをやれ」「4か月後の全日本選手権で優勝させろ」と言われました。私はビックリしました。私は大学に入って7年間、体操選手を続けていましたが、全日本レベルでは勝つどころかただ出場するだけの選手でした。また当時の筑波大学も全日本では3番が最高で、私がコーチになる前年は5位に甘んじていました。

ここから私のコーチ人生が始まりました。1980年でしたから、今年でもう37年になります。しかし、私がコーチになってわずか4か月で、選手たちは13年ぶりに全日本選手権で勝ってしまったのです。

後でお話ししますが、今のような様々な方法を知りませんでした。がむしゃらにコーチをして勝ちました。5年間で3回、選手たちは全日本のタイトルを獲ってくれました。

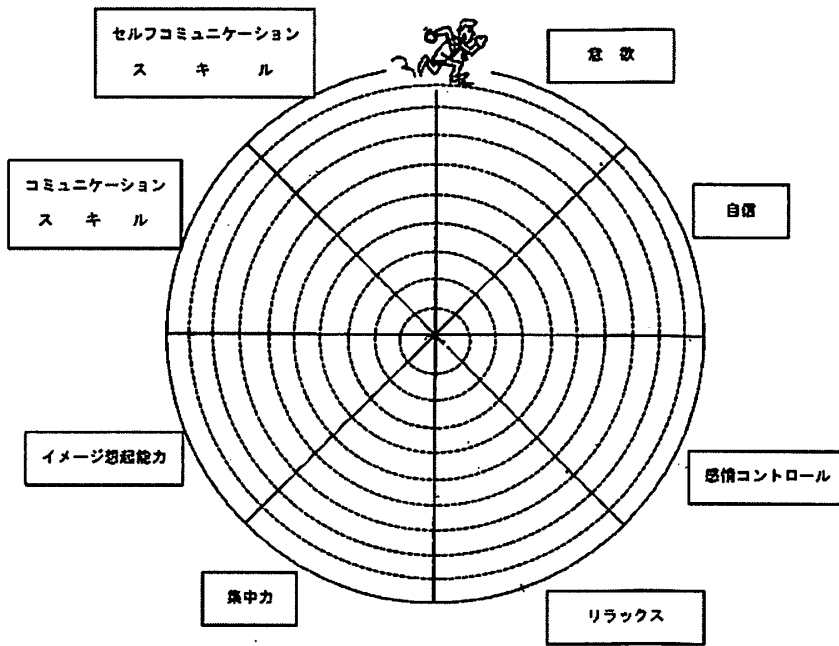
1 メンタルスキルをチェックする

(レッドブルレースで戦う室谷義秀選手のエピソード) 略

私の略歴を見ていただくと、いろいろな選手、いろいろな種目を見てきているということにお気づきだと思います。実はスポーツのトップ選手だけでなく、このメンタルの技術は受験や勉強の成績を上げるといったことにも効果があります。試験と試合は同じで、日頃培ったものを本番で100%あるいは120%だせるかどうかにかかっています。スポーツマンも受験生もビジネスマンも仕組みはどれも同じで、すべてはメンタルチェックからスタートします。

これから8つのメンタルスキルについて説明しますので、今の仕事の立場で、自分の心の力を10点満点で正直に自己評価してみてください。

メンタルスキルの輪



まずは「意欲」。今日あるいは今週のやる気はどうでしょうか？朝起きた時にその日の仕事を思い浮かべて、ワクワクして飛び起きる方は9、10点です。「また学校へ行くのか？」と思う方は1、2点です。布団かぶって二度寝する人は0点です。

2つ目は「自信」です。今日または今週の仕事への自信はどうでしょ

うか？自信に溢れていれば、9、10点。自分の仕事や行動に全く自信が持てないなら1、2点です。

3つ目は「感情コントロール能力」。どんな状況でも冷静沈着に対処できる方は9、10点。些細なことでドーンと落ち込む方は点数が低くなります。「キレル」「イラつく」「ムカつく」などをよく感じる方は1点です。

4つ目は「リラックス」。プレッシャーのかかる場面でも心も体も意図的にリラックスできるという人は得点が高く、逆にすぐに緊張して硬くなる人は得点が低くなります。

5つ目は「集中力」です。何かをする時に、そのことに完全に没頭できる人は得点が高く、逆に頭の中でいつもいろいろなことが雑多に浮かんで能率の悪い人は得点が低くなります。よくケアレスミスが多いと指摘される人も同様です。

6つ目は「イメージを思い描く力」。英語では visualization といいますが、なすべき場面の鮮明なイメージが思い描ける人は得点が高く、目を閉じてイメージしてもなかなか浮かんでこない人は得点が低くなります。

⑦7つ目は、「コミュニケーションスキル」。人に何かを伝える仕事である教師やリーダーといった人には必ず必要な力です。これは自分の考えを、相手が良くわかるように伝える力です。これには話の内容だけでなく、話し方、つまり声や表情、姿勢（nonverbal communication）などすべて含まれます。

8つ目は、「セルフコミュニケーションスキル」。コミュニケーションは他人とばかりではありません。あらゆる場面で、私たちは自分とも話をしています。どんな苦しい時でも自分を励ましたり誉めたりできる人はセルフコミュニケーションスキルが高く、逆に最近の子どもには、「どうせ私なんか・・・できない」といったように、ネガティブ

セルフトークといいます。これが多い人は得点が低くなります。

皆さん、点数は出ましたか。点数のところまでを濃く塗りつぶすことで結構面白い形が浮かび上がってきます。

3年間このテストをトップアスリートに行ってきましたが、オール10点はゼロです。日本人はちょっと謙遜するところもありますので仕方ありませんが、限りなく10点に近かったのは、ニューヨークヤンキースへ行く直前の松井秀樹選手でした。平均9.8点くらいで、彼が一番大きかったですね。

これはトレーニングなので、いま弱くても、トレーニングプログラムを行うことで、心の力も強くなる可能性があります。ただ、これで出た点数が本当かどうかは、客観評価が必要にはなります。

(元プロ野球の下柳剛選手に関するエピソード) 略

2 私が学んだ教育者の心構え

すでにお話ししましたように、私はコーチになってから5年間で3度の日本一を経験し、1985年頃には、すっかり天狗になっていたようです。その天狗の鼻をこっぴみじんに折ってくださった方がおります。その時の出会いは今でも素晴らしかったなと思っています。そのお方というのは、当時86歳で大阪大学名誉教授、佐保田鶴治という先生です。私はこの年の夏に行われた全日本選手権のさなかに、京都駅でこの先生の本を見つけました。その時はすでに心理学だけではなくて、川上哲治さんの影響を受けて、座禅の修行を1981年から行っていました。

(川上哲治氏の著書の内容) 略

(1) ヨーガを教えてください

佐保田鶴治先生の本は「ヨーガ禅道話」というタイトルでした。私はまず、なぜ「ヨーガ」と「禅」が同じ書名の中に書かれているのかと疑問を持ち、ふとその本を手に取りました。

禅というものは仏教です。2500年前の12月8日の早朝に、お釈迦様が悟りを開かれた時の瞑想が禅です。ただ、お釈迦様よりも1500年も前、つまり4000年前からすでにインドでは、体を鍛え、呼吸を調べ、瞑想をして心を調べているヨーガの行者さんが存在していました。そのことを私はその時まで知りませんでした。お釈迦様もジャングルで体操をし、呼吸法を行い、瞑想をしたわけで、それらはすべてヨーガのトレーニング法だったわけです。そんなことは、佐保田先生の本にあうまでは、私自身見当もつきませんでした。

そして、その本を読めば読むほど凄いな本で、分かりやすく説明している佐保田先生がとんでもない人だと思いました。著者略歴を見ると、1899年に福井県で生まれ、京都

大学でインド哲学を学び、大阪大学でインド哲学を長く教え、今は名誉教授であると記されていました。先生は当時 86 歳で、ヨーガの第一人者と書かれています。先生は大阪大学を辞める 1 年前の 62 歳までは病弱だったのに、インド人の留学生にヨーガを習ってからは、まったく病気をしないと本には書かれています。これは凄いことだと思います。

桃山駅まで行って、駅の分厚い電話帳をめくりました。電話帳には載っていないと思いつつも一縷の望みでめくってみると、そこには「佐保田鶴治」の名前があったのです。しかも住所は桃山でした。これは間違いないと思い、その電話番号をメモして、10 円玉を握りしめて公衆電話で電話をかけました。そうすると先生が直接電話口に出てくださいました。私は先生に、「先生の本を読んで、どうしても京都にいる間に、先生にお目にかかりたいと思いました」と告げました。すると、先生にすぐに断られました。当然です。電話して今すぐに会いたいと言って、会えるはずもありません。とても失礼な話です。ただ、私は少し粘りました。これが私の取り柄かもしれません。「福島から今京都に来ているのでなんとか会えませんか？」と粘ってみました。いくつか言葉のやりとりをしているうちに、先生も面白い奴から電話がかかってきたと思われたのか、決勝の翌日に会っていただけることになったのです。全日本の決勝では、筑波大学男子チームは 3 度目の優勝を果たしました。

その翌日、私は先生のお宅へ行きました。2 時間半ほどお話を聞くことができました。そのすべてがまさに目からうろこの落ちるお話でした。最後に私は、「私でもヨーガができますでしょうか」と先生に尋ねましたら、「何を言うとするんや、わしは 62 歳の時まで長いこと病弱だったのが、そこからヨーガをやってここまでこれた。あんたはまた 30 歳という若さで、しかも体操で鍛えた体があるやないか。できへんわけがない」と言われたのです。私は先生に寝床でもできる 15 分くらいの簡単なヨーガを教えてもらいました。私はこんな簡単なヨーガで大丈夫かなと思いましたが、先生は「まずはこれを 3 か月やってみなさい。それであんたの心か体に変化が無ければ止めれば良い。今日だって授業料を払いなさいなんて言わないから」とおっしゃいました。

私は早速、その晩からやり始めました。当時の私はコーチの 5 年間で、選手をしていた頃より 7 kg も太っていました。ちなみに今日も 63 kg です。これはヨーガを始めてから 32 年間変わっていません。でも佐保田先生にお会いしたときは 70 kg ありました。ウェストも今より 6 cm お腹が出ていました。それが 3 か月で元の体重に戻って、今に至ります。だからヨーガを辞めることができませんし、32 年間一日も欠かさずにやってきました。病気にもなりません。35 年間福島大学に勤務しまして、一度として授業を休むことはありませんでした。本当に佐保田先生に感謝しています。

(2) 「教育」(Education, Erziehung)の本来の意味

先生に教えられたのはヨーガだけではありません。もうひとつあります。最初にお会いした時に、私が福島大学教育学部助教授の名刺を差し出したら、「先生を育てているのか」と言われました。そして、先生に「教育とは英語で何と言うか」と聞かれましたので、“Education”と答えました。それから「ドイツ語では何というのか」と聞かれました。私は体操競技の国際審判員でしたから、体操競技の公用語はドイツ語でしたので、ドイツ語では“Erziehung”ですと答えました。次に「“Education”と“Erziehu”の語源を知っているか」と聞かれました。英語もドイツ語もフランス語もインド・ヨーロッパ語族ですから、語源は共通していると思いましたが、よく分かりませんでした。先生は、ラテン語の「エデューカーレ」というんだよと言われました。「エデューカーレ」は引き出すという意味がある、「あんたはコーチとして何度も日本一を獲っているかもしれないが、教育の本当の意味である引き出すの反対の意味をやっている、つまり詰め込む指導をしているような気がするんだよ」と言われました。

(3) 「調教」は、アメとムチで外から中へ「詰め込む」

そして透明なガラスのコップをお出しになって、「あんた、選手を空っぽだと思っているんじゃないの？空っぽだから、詰め込まなきゃいけないと思っているんじゃないの？右手に鞭、左手にご褒美方式では本来の教育の意味からするとまったく反対なんだがね」と言われました。「人間の中にはみんな本当に素晴らしいモノが眠っているが、なかなか外には出ない、特に子どもたちは。それを外に出すようにしてやるのが、エデュケーター、教育者である」と言われました。私のやり方では、「何度か日本一を獲っても、きっと教育者として挫折するよ」と言われました。この先生の言葉をこの時に聞いたことは、私にとって非常に幸運なことでした。ヨーガを教えていただいたこともそうですが、教え込む調教的指導ではなく、本当の意味での引き出す教育・指導に変えろと言われた瞬間でした。ただ、先生は、それ以上は何も言われませんでした。私は大きな課題を貰って福島に帰ることになりました。

1985年という時代を調べていただくと分かりますが、日本の高度経済成長が本当のピークに入り、「バブル」という時代に突入します。そのスタートの年でした。

政治も経済も教育もスポーツ界も、どこを見ても、指示、命令、恫喝で人を動かしていました。だから、自分が指示、命令、恫喝をやっていましたので、引き出すということは私の考えにはありませんでした。それを180度変えるのはどういうことかと悩みました。

3. コーチングとは何か

(1) ビジネスコーチングは 1970 年代の大不況下のアメリカで誕生

アメリカは 1960 年代後半から 70 年代の半ばまで、ベトナム戦争の影響でとんでもない経済不況を迎えることになります。当然アメリカ経済界にはリストラの嵐が吹きすさび、後のレーガン大統領は、ビッグカンパニー、ビッグガバメントをスモールカンパニー、スモールガバメントに変えていきました。

その時に、上に立ってリーダーシップをとる上司が、どんなふうに関心を持って社員に働きかけをし、コミュニケーションをしていったら、人は気持ち良く、やる気を持って、集中して仕事をしてくれるのかということで生まれたのが、「ビジネスコーチング」でした。当時の私はまったく知りませんでした。すでにアメリカでは 1975 年くらいから、「ビジネスコーチング」というものがビジネス界に生まれていたそうです。

これがコミュニケーションのスキルだったわけです。いかに上司が部下に上手に語りかけるか、そのキーは「対話」です。上から目線の指示、命令、恫喝ではなく、「目線を同じにした対話」です。

対話するには技術が必要です。コミュニケーションはキャッチボールですから、上手に質問をして、上手に聴いてあげて、上手に褒めてあげて、時には叱ってやるということの具体的なやり方がすべて書いてありました。私は、今まで自分が行ってきた指示、命令、恫喝の一方ではなく、双方向にするのだと思いました。そのためには、こちらが対話のための技術、スキルを持たなければいけないわけです。

それを授業や、夕方の部活動で実践してみると、劇的に変わりました。こちら側のストレスは全くありません。笑顔で教えて、選手はもっと高いパフォーマンスで、今までの 5 年で 3 回日本一どころの話ではなく、もっと上の世界で通用し、プロのレベルでも通用するような選手を育てることができるようになりました。これが 1985 年から 86 年のお話です。

(2) コーチングとは

ビジネスコーチングは 1970 年代の大不況下のアメリカで誕生し、「より良いコミュニケーションを行えるようにする」という目的に対して、「役に立つ技術」を集めて作り上げたコミュニケーションスキルの体系だということはお話ししました。

(3) コーチングの基本

コーチとクライアントの一对一のセッションと呼ばれる「対話」により構成されます。

(4) 部下のやる気を損ねる言葉かけ 6 つ

「完全を要求する」「欠点をさがしては指摘する」「達成不可能な無理な目標を持たせ

る」「常に他の人と比較する」「プロセスより結果を重視する」「どうせ、ほらみろ、やっぱりといった自発性を損なう言葉かけをする」があります。こういったことを、職場や教育現場やスポーツ界で山ほど見かけませんか。私は言っておりました。ところが、これらを全部やられると人は潰れてしまいますが、その逆をやると良いコーチングになるというわけです。

4. 良い「対話」＝良いコーチングのための3つの代表的なスキル

(1) 聴く

①「聞く」(hear) か「聴く」(listen) か

「聞く」ですが、「聞」という文字は門構えに耳と書きますが、これはただ耳が開いている状態で、ただ音が入ってきている状態になります。それに対して、耳を傾ける「傾聴」という言葉があります。英語では「active listening」になりますが、この「聴」という聴き方をしなければいけません。

②聴く姿勢、聴く距離

私は今でも、二日に1回は全国からやってくるいろいろな種目の選手たちと面談をしますが、その時に適正距離というものを意識します。近すぎても圧迫感がありますので駄目です。今日のような講義には、それに適した距離というものが存在します。

一対一の面談の際には、相手の正面に座るのではなく、椅子一つ分横にはずしてお互い左対左に位置するように座ります。そしてやや前かがみでノートを広げ、ペンを持つと良いと思います。前かがみは、あなたのことを受け入れてますよという姿勢で、世界共通です。やってはいけないのは「腕を組む」ことです。これは、「お前は向こうに行け」という世界共通の攻撃的な姿勢になります。プロ野球の監督はみんな腕を組んで仁王立ちをしていますが、馬鹿だなと思ってしまいます。あと「足を組む」ことも駄目です。ただ、姿勢をよくしても、能面のように無表情でいることは駄目です。最近は中学生でも表情の無い子どもがたくさんいるように思います。日本の社会全体がコミュニケーションが下手になってきています。これはネットやスマホの影響もあります。今の学生は電話をしないで、みんなメールです。「なぜ喋らないのか」と聞くと、「声で心を悟られるのが嫌」なのだそうです。

④聴く技術（うなづく、オウム返し、言い換え）

(2) 質問する

クローズドクエスチョン（イエスかノーか）とオープンクエスチョン（5W1H）

これまでお話ししてきたようなことを、日本ハムファイターズのコーチたちに教えてきました。彼らに聞いたり、質問したりしました。質問も結構難しいことで、オープンクエスチョンとクローズドクエスチョンというものがあります。クローズドというのは

「Do you」です。「あなたは〇〇が好きですか?」といったような質問ですが、これだと「はい」か「いいえ」の答えですので会話がクローズド、つまりすぐに止まってしまいます。

これに対して「いつ?どこで?だれが?なにを?なぜ?どのように?」という5W1Hの疑問詞を使うと、会話がオープンに、つまり言葉のキャッチボールができていきます。これを問答ゲームというトレーニングでやるのですが、今は朝日大学の1年生にも指導しています。そういった指導を日本ハムで行った例をご覧くださいと思います。

(略)

(3) 誉める(承認)と叱る

“叱るは for you 怒るは for me”

- ①認められたいと思っていない人はいない
- ②誉められたいところを誉めるための観察力

5 欧米の言語技術教育に学ぶ教師のコミュニケーションスキル

(1) 教師に必要なコミュニケーションスキル=欧米の母語教育

私は佐保田先生に言われ、アメリカのビジネスコーチングからコミュニケーションスキルを学び、それを自分の授業やスポーツに応用して、これはうまくいくと実感しました。何より自分のストレスが激減しました。それを15年後に日本ハムファイターズというプロ球団のコーチたちにも実践してもらい、自分のやり方が間違いないことを確信しました。

ところで、PISAというのは、国際学力テストのことです。これで日本の子どもの読解力が2000年では世界で3番ぐらいいったのに、2006年には14位になりました。当時、文科省から、「なぜこんなにも読解力が落ちたのか?国語の先生は一体なにを教えているのか?」と国語の先生がかなり叩かれた時期がありました。これを「PISAショック」と言います。

欧米の母語教育、国語教育の内容は次のようなものになります。①話す技術、②聴く技術、③書く技術、④読む技術、⑤論理的思考の技術、⑥論証の技術、⑦推論の技術、⑧説明の技術、⑨描写の技術、⑩討論・論議の技術、⑪主張の技術、⑫交渉の技術、⑬説得の技術、⑭発表(プレゼンテーション)の技術、⑮分析・解釈の技術、⑯批判の技術(批判的思考/クリティカル・シンキング)の16です。

果たして日本の子どもたちが6歳から18歳までの12年間で、①から⑯番の力を義務教育や中等教育で養っているのでしょうか? 私はそうは思いません。そもそも日本の先生はスキルというものを少し低いもののように思っているように思います。しかし欧米では、これらの力が生きていくうえでの、母語の運用能力であり、これをもっていないと大学に行っても、ビジネス界にいても駄目だと教育しています。このことを日本の

ほとんどの国語の先生は気付いていないと思います。これが文科省から国語の先生が叩かれる理由で、教育の中身が欧米と日本では大きく違っていただけです。

ちょうどその頃、私は福島大学附属中学校の校長を兼務（2009年～2012年）していました。コーチングの技術の前に、われわれ教師もコーチも、日本語運用能力を欧米なみに上げないといけないと気付きました。例えば、先生の話す技術が乏しいと、その先生の授業を聞いていても分かりにくく、つまらないと感じます。先生の読む技術が乏しいと、知識の量的・質的不足が起こります。いまの学校の先生は忙し過ぎて、先生になってからの勉強が著しく不足していると思います。今はどの県も、中学や高校の先生になるのは、大変な倍率の教員採用試験をくぐり抜けなくてはなりません。つまり今の世の中で先生になれた人というのは、かなりエリートということになります。逆に言うと、できない子の気持ちが分からない。難関を突破して先生になったら、そこからは先生を辞めるまで、良い指導をするために勉強を続けなければならないはずですが。だから私は校長時代には、若い先生に「30倍を勝ち抜いて来たんだからこれから本当の勉強しろよ」とよく言っていました。大学卒でストレートで合格した非常に優秀な（頭が）先生でも、「読む・書く・聴く・話す」といった先述のスキルは、22歳のときから止まっていますし、あるいは低下しているように思います。

そのことに気づいて、指導者のコミュニケーションスキルの向上をスポーツ界で唯一行っているのが、日本サッカー協会です。2006年のドイツワールドカップ（ジーコ監督）の惨敗の後で、コーチや選手たちのコミュニケーションスキルが未熟だと世界では戦えないと、会長の田島君が気付いたというのです。ですから日本サッカー協会では、コーチ研修会で今から7年前の2010年からコミュニケーションスキルの講義を始めています。その映像をご覧ください。

（略）

（2）こうしたスキルは、大学の教員養成課程で教えるだけでは不十分

中学、高校の先生は、その専科の教科内容の勉強や指導方法については凄く研究されると思います。でも、どう伝えるのかというそもそも論が、この国では欠落していると思います。私はこの10年ちょっとの間、福島大学でも1年生のための「スタディスキル」という大学生としての学びのスキルを上げる授業をずっとやってきました。これが中心で、今年から転任した朝日大学でも1年生を担当していますので、先述の16のスキルを90分×30回かけて、スキルアップを行っています。これをまる1年しっかりトレーニングすると、驚くほどその能力は向上します。私が相手にしているのは体育の学生で、残念ながら大学にくるまであまり勉強をしたことがない学生がたくさんいます。それでも1年間教えると、周りの科の学生とは比べものにならないくらいに賢くなります。これが人生を自分で切り拓いていく一番大切なスキルなのではないかと今は思っています。

います。

教師（管理職）は、生徒（部下）に教えるために学び続けなければならないと思っています。

*三森ゆりか「大学生と社会人のための言語技術トレーニング」参照

（平成 29 年 7 月 21 日 大阪府支部講演会より）