

谷口 貴彦
Taniguchi Takahiko

勝ち続ける 選手

を育てる

最高峰の技術

一流コーチだけが知っている
7のメソッドを公開

★★★

読者特典

**ゴール
絶対達成**

ロードマップ
ワークシート

24,000人以上を

育成・研究して分かった
トップアスリート

最強の技術を初公開!

はじめに

はじめまして、一般社団法人日本スポーツコーチング協会代表理事の谷口貴彦と申します。私はこれまで企業や自治体・学校などで、スポーツをはじめ様々な分野において人材育成に関わってきました。

また2009年には、それまでの人材育成を通して培ったエッセンスを小説形式でまとめた「ザ・コーチ」（プレジデント社）を出版し、おかげさまでベストセラーとなりました。

そして現在、私はスポーツ界での指導の在り方について「スポーツコミュニケーション」というメソッドを通して、大きく貢献していくことをビジョンとしています。

◆日本のスポーツ界の現状

実は、日本のスポーツ界における教育は、あまり好ましいとはいえない状況にあります。

たとえば、選手1人1人が持つ独自の能力や個性は無視され、全員一律の一方的な指導内容になっていきます。もし選手が「この練習内容は自分には合っていない」と感じていたとしても「絶対的な服従関係」「指導者に意見をすることはタブー」という暗黙の了解の中で『NO』とは言えない状況にあります。

ですが、スポーツにおける先進国をみてもわかるように、このようなやり方では、選手の強みやポテンシャルが発揮されるどころか、どんどん輝きを失っていき、やがては機能しなくなる選手さえ出てしまいます。

また、これまでの日本のスポーツ界では勝つことだけが、唯一の目的とされてきました。つまりスポーツを辞めた後の選手の人生については全く考えられないことがないという現状があります。

その一方、海外ではスポーツを辞めた後も選手が社会で活躍していけるよう、スポーツを通して、普遍的な能力開発をしていけるようなプログラムが組まれているのです。だからこそ、引退後に起業家になる方や、活躍するビジネスマンが多くいます。

私が「スポーツコミュニケーション」というメソッドを普及させていきたいと思うようになった背景は、このようなスポーツ界の現状があるからです。

そして、スポーツコミュニケーションこそが、これらの問題を解決する大きな鍵となることを、これまでの経験や実績を通して確信しています。

だからこそ、スポーツの指導者（コーチ・監督）や、スポーツをする子供を持つ親御さんなど、スポーツに関わる全ての人へ向けた、スポーツコミュニケーションの本を書きたいと強く感じたのです。

じっさいに本書で語られているスポーツコミュニケーションを実践すれば、まず選手の能力や個性を最大限引き出すことができ、これまで出し得なかった最大成果をだすことができるようになります。

また同時に一生使える能力開発を行うことが可能ですので、選手が引退した後も、社会で活躍していける人材へと成長させることができます。

私はスポーツコミュニケーションを通して、目標達成能力や人間力を養い、スポーツを離れた後でも、社会人として成功をし、幸せな人生を送る選手を育てる。このような未来を実現していきたいと考えています。

本書の第7章『ゴールまでの正しいロードマップの描き方』では、「●●大会で優勝する」など、あなたと選手が目指しているゴールに対して、どのような戦略や計画を練れば達成できるのか、その方法をステップバイステップでお伝えしています。

ぜひ、ロードマップワークシートを活用して、第7章を読み進めながら、あなたと選手だけのオリジナルロードマップを作成してください。

このロードマップこそが、あなたと選手をゴールまでスムーズに導いてくれる強力な補助輪となることをお約束します。

はじめに

第1章…選手の可能性を一瞬で引き出す！『スポーツコミュニケーション』とは？

- 1、現代のスポーツ界に求められる新しい指導スタイル
- 2、真実は常に隠されている
- 3、スポーツコミュニケーションがもたらす真の価値とは？

第2章…選手との効果的な関係性の築き方

- 1、「信頼」と「安心」がすべての土台となる
- 2、選手のポテンシャルを引き出すパートナーシップ論
- 3、「話す場所」と「成果」との意外な関係

第3章…同意を取り交わし主体的に動くチーム作りを目指す

- 1、正しいオリエンテーションを行う
- 2、同意を取り交わすことが選手に主体性を生む

第4章…個性を「失くす」から「活かす」時代へ

- 1、選手が持つ資質を見極める
- 2、優位感覚別にコミュニケーションスタイルを変える
- 3、選手の活かし方がわかる分析方法

第5章…能力開発の秘訣はゴールの活用法にあり

- 1、目標を管理してはいけない理由

2、進むべき道が明確になる！SMARTの法則とは？

第6章… 選手が勝手に育つ効果的な質問術

- 1、選手の本音を引き出すアクティブリスニング
- 2、質問上手になるための10の視点
- 3、選手が勝手に育つ3つの「質問」

第7章… ゴールまでの正しいロードマップの描き方

- 1、「チャンクダウン」で着実な能力アップを図る
- 2、ゴール達成までのロードマップを描く4ステップ

おわりに

第1章

選手の可能性を一瞬で引き出す！
『スポーツコミュニケーション』とは？

1、現代のスポーツ界に求められる新しい指導スタイル

まず、スポーツコミュニケーションの説明に入る前に、「コミュニケーションとは、そもそもどのようなものなのか？」という大きな概念から考えていくことにしましょう。

というのも、まずはここを押さえることが、あなたがこれから活躍するコーチとなっていく上での第一歩となるからです。

◆あなたにとって「コミュニケーション」とは？

これまでコミュニケーションとは、自分が持っている考えと感情を相手に届けることだと考えられていました。すなわち相手を納得させようという一方通行型のコミュニケーションだと捉えられてきたわけです。

じつさいにこれまで開発されてきたコミュニケーションツールの多くは、ほとんどが一方通行のものです。

たとえば、テレビ（映像）には、発信者がいて、受信者である私たちがいます。他にも、言葉や文字、ジェスチャー、絵、灯台、信号、点字、道路標識などがありますが、これらも一方通行で行うコミュニケーションツールとなっています。

なかには双方方向で行うものもありますが、「相互理解や対話という深いレベルでのコミュニケーション」 という観点から考えてみると、これもやはり「一方通行」のコミュニケーションとなっています。

次にスポーツの世界についてのコミュニケーションを考えてみましょう。ほとんどの指導者は、選手へ一方的に話をしていませんでしょうか。それに対し選手は「はい」としか言いません。「いいえ」ということは、スポーツの世界ではタブーだという暗黙の了解さえあります。

ですが、あなたが選手の能力を最大限高め、高い成果を上げ、コーチとして活躍していきたいのなら、このような一方通行のコミュニケーションの概念そのものをガラリと変えて頂く必要があります。

これからは、コミュニケーションは一方通行で行うものではなく『対話』だと捉えてほしいのです。

つまり、スポーツにおいて指導する立場の方は、選手への一方通行なコミュニケーションではなく、選手との対話に重きを置く必要があるということです。これが今後求められているコミュニケーションの在り方なのです。

では、対話とはどのようなものを指すのかというと、二人の人間が、自分の考えや感情を情報交換することを指しています（※これを発信行動と言います）。二人のうち一方は考えや感情を

発信し、もう一方は「それに対する反応」を発信します。その反応を受けて、それぞれが考えや話し方を変えていきます。

また私たちは相手からの発信行動に対して反応するさい、「視覚、聴覚、触覚、味覚、嗅覚」の五感を使い、情報を処理し反応しています。ちなみに、受け取る情報の85%を視覚で受け取り、11%を聴覚で、そして触覚が3%、味覚が2%、嗅覚が1%とされています。

つまり、対話型のコミュニケーションにおいては、話す内容そのものより映像情報や音声情報が相手に大きく影響を与えるということです。これら2つの要素は、受信者に与える影響が計り知れないほど大きいのです。

たとえば、指導者が選手に、どんよりした声でぼそつと「おはよう。今日も頑張つて」と話しかけるよりも、明るくハツラツと「おはよう〜！今日も頑張ろうなく！」と声かけをした方が、選手のモチベーションも高まりますよね。

同じ言葉であっても、あなたが伝える表情や声のトーンで伝わり方が大きく変わるといふことです。

ですからコミュニケーションと聞くと、言葉の使い方や説明の仕方をついついイメージしがちになりますが、それよりもまずは声のイントネーションや動作など気をつけることが大切になります。

2、真実は常に隠されている

次に、受信する側の立場について考えてみましょう。情報を受信する側（会話の受け手）は、何らかの情報を受け取ったときに、無意識のうちに様々な感情を抱きます。

同意することもあれば、その逆もあり、「いい感じ」「嫌な感じ」「楽しそう」「悲しい」など様々なことを思います。これらのことを踏まえた上で、受け手の反応を読み取ることが大切になります。

たとえば、指導者が、何かを指示した後に「わかりましたか？」と質問し、選手が「わかりました」と返答したとしましょう。ですが先ほども伝えたように情報の受け手は、受け取った情報について様々な思いを抱きます。

もしかすると「言われたことを頭では理解できるけれども、いまいち納得できない」と考えているかもしれませんし、そもそも理解していないかもしれません。

ですが、指導者が選手の気持ちを無視して一方的に話してしまうと、「わかりました」という返答を、その言葉通りに受け取ってしまい、指導者と選手との間に、コミュニケーションの歪みが生まれていきます。

つまり、受け手が本当に感じていることや考えている真実は「言葉」に表現されていないケースが多いということです。

このように真実は常に隠されているということを意識しなければなりません。でないと選手の本心をいつまでたっても理解できずに過ごすこととなります。

そこで着目したいポイントが「態度」や「表情」です。選手の言葉をそのまま受け取るのではなく、その言葉を話している選手の態度や表情に注目することで、選手が本当はどう感じているのか？どんな思いを抱いているのかがわかってきます。

つまり、選手が心の中で思っている真実は、態度や表情、声のトーンに表れるということですね。それぞれを割合に示すと、態度や表情が55%、声のトーンが38%となります。そして言葉に含まれている真実はたった7%だと言われているのです。

なぜ言葉に含まれている真実がこれほどまでに低いのかというと、基本的に私たちは、人間関係の衝突を避けたり、円滑に進めようとするため、建前と本音を上手く使い分け日々コミュニケーションをしているからです。

もし言葉や文字で、自分が考えていることを包み隠さずに全員が伝えあうと、組織や社会が崩壊してしまいます。

3、スポーツコミュニケーションがもたらす真の価値とは？

これまで述べてきたようにスポーツ界で行われているコミュニケーションは、監督から選手への一方的なものが多く、選手もそれに対して『NO』と言うことができませんでした。

ですが、このようなコミュニケーションを続けているのは、選手のモチベーションは下がることはもちろん、能力を引き出すこともできず、その選手の強みや良さが発揮されることもなければ、成果を手に入れることも難しくなります。

このような今までのコミュニケーションの現状を踏まえて、コーチの方向けに私が提唱しているのが「スポーツコミュニケーション」というメソッドです。

このスポーツコミュニケーションを活用して、選手とのコミュニケーションのあり方や方法を変えることができれば、それだけで選手の現状は大きく変わっていきます。

選手の能力は最大限引き出され、身体や精神面でのコンディションがベストなものになり、迷いなく選手はゴールに対して向かっていけるようになります。ひいてはそれが大きな成果や選手の成長へと繋がっていくのです。

◆コーチとは？

次にスポーツコミュニケーションにおけるコーチとは、どのような存在なのか、またスポーツコミュニケーションの軸となるコーチングとはどのようなものを説明していきたいと思います。

そもそもコーチ (coach) という言葉の語源は、4輪の馬車を作った土地の名前からきています。元々の意味としては人を目的地まで支援して運んでいく手伝いをする人のことを指していま

したが、それが教育の分野でも使われるようになり、指導者のことをコーチと呼ぶようになりました。

ですので、コーチという言葉には、本来「支える」などの意味が含まれています。

ですが、日本ではこの「コーチ」という言葉が少し違った認識で捉えられることが多くあります。現在の日本のスポーツ界で「コーチ」というと、「指導者」と訳され、教育者のようなイメージとなっています。

しかし、コーチとは教える人のことを指すものではありません。コーチとは、選手を支えながら、時には褒め、時には軌道修正を行い、選手が目標に到達するまでの手伝いをしていく人のことを指します。

◆コーチングとは？

また、コーチング (coaching) とはどのようなものかと言うと、「ある目的を持つ人を目的地まで支援して運んでいく、そのプロセス」のことを指しています。

やはり、コーチングという言葉にもコーチと同じく「支える」という概念が含まれています。

また、コーチングの目的は、主に2つあります。それは「P (Performance : 成果)」の達成と、「P C (Performance Capability : 能力)」の向上です。

スポーツ界においては「P」は「金メダルを獲る」といったような、結果 (成果) のことを指します。「P C」は「目標達成能力」を指します。

長期的に、継続的に高い成果を出し続けるには、当然結果ばかりにフォーカスするのではなく、結果を生み出すための能力開発も行わなければなりません。

つまり、結果を出すこと、そして継続的に結果を出し続けるための能力を高めること、その両方がコーチングの目的となるのです。

通常、成果を出せればそれで良いのでは？とついつい考えがちになりますが、金メダルを獲った後に挫折してしまう人を、テレビなどでよく見かけますよね。

これは、「金メダルを獲る」ことだけに注力しすぎてしまい、その過程で必要な、スキルに加えてコミュニケーション能力や人格形成、人望など「目標達成能力」の開発をおろそかにしていたことが原因にあります。

ですので、やはり、成果と能力開発のバランスを見ていくことが大切になります。

◆スポーツコミュニケーションの真の目的

そして、スポーツコミュニケーションを行う真の目的は、スポーツで成果を出し続けるということだけではなく、その選手自身が、スポーツ以外のどのような環境に身をおいても、活躍し続けられるようになることにあります。

じつさいに海外のスポーツ選手は、第一線で活躍した後に、経営者など別のフィールドで人生を歩む人が多いです。それは、「目標達成能力」がスポーツを通して養われたため、スポーツ界以外でも活躍することができる、ということを示しています。

また、たとえスポーツで結果を出せなかったとしても、「目標達成能力」を養うことによつて、社会人として成功を収めている人もたくさんいます。

ゆえにスポーツコミュニケーションを通して選手を支えながら、結果を出すための手伝いをしながら、目標達成能力を養い、社会人としても成功する人材育成をする、これがスポーツコミュニケーションの真の目的といえます。

また、スポーツコミュニケーションを行うさいに、常に意識してほしいことがあります。それは「選手のポテンシャルをあげながら障害を下げる」ということです。

結果を出すときの方程式に、「P (Performance) 結果 = P (Potential) 潜在能力 - I (impediment) 障害」というものがあります。これは、選手の潜在能力から、障害を取り除いたものが結果である、ということを指します。

ですので、コーチは常に、選手のポテンシャルと障害を見つけること、その両方に集中しましょう。時には潜在能力を高めていくより、障害を除いていく方が楽に早く結果につながる方がよくあるからです。

事実、選手たちは無意識のうちに様々な障害を自分の中に背負いこむようになります。そのような状況でゴールに向かっていのだとイメージしてください。

本来抱える必要のない負荷を抱えながら、ゴールを目指すとすると、選手の本領が発揮されることはなく、スポーツがとても苦しくて辛いものとなってしまいます。

たとえば、今気球に乗っている自分をイメージしてみてください。なかなか上がらない気球に対して、あなたはたくさん火をくべています。

ですが、外から見てみると、その気球には砂袋がいっぱいついていいることがわかります。当たり前ですが、その砂袋を切った方が早く上がっていきます。しかし中にいる本人は気付くことができません。

コーチの役割は、この状況を外から客観的にみて、なぜ気球が上がっていかないのか、その原因に気づいてあげることなのです。

それでは、次章以降ではプレイヤーと指導者（コーチ）との間で交わされるべきコミュニケーションについて、より具体的に伝えていきたいと思えます。

第2章

選手との効果的な関係性の築き方

1、「信頼」と「安心」がすべての土台となる

第二章では、じっさいの「コーチと選手との関係性の築き方」について伝えていきます。

国際コーチ連盟が定める基準では、「関係性を築く」ということについて、「クライアントと共に信頼と安心感を作り上げる」と規定されています。

じっさい、プレイヤーとコーチは、パートナーシップを組むまでは、全く関わりがない状況です。ですので、お互いの性格や過去、考え方などを知らない状況から、関係を築いていくこととなります。

そのさいに、プレイヤーは、「行動を起こして結果を出す」ことを、そしてコーチは「あなたを目標へ導く手伝いをします」ということを誓い、共に目標へと向かって、行動を起こすことを約束します。

この時、もっとも大切なことは、コーチと選手の間で「信頼と安心感」が醸成されているかどうかです。これが「P」と「PC」を底上げしていくためのベースとなるからです。

◆なぜ信頼と安心感が大切なのか

なぜ日本においては軽視されがちな「安心感と信頼感」の醸成が大切なのか、心理学者マズローが提唱した「マズローの5大欲求」を参考に説明していききたいと思います。

人が行動を起こすためには、当然「動機」が必要となります。この、動機（欲求）についてアメリカの心理学者マズローは「マズローの5大欲求」によって説明をしています。人間の欲求はピラミッドのように5段階で形成されていて、下から順に段階的にその欲求を満たそうとして行動するといわれています。

その5段階欲求とは、生理的欲求から始まり、次に安全欲求、社会的欲求（帰属欲求）、尊厳欲求（承認欲求）、最後に自己実現欲求となります。

人間は、これらを段階的に順番に満たそうとしていきます。ですので、たとえば安全欲求を満たせていなければ、自己実現欲求を満たしたいとは思わないのです。

それでは、この5つを詳しく見ていきましょう。

まず、第一階層の「生理的欲求」は、生きていくために必要な基本的・本能的な欲求です。たとえば、寝たい、食べたい、飲みたいなど人間が生存する上で一番大切な欠かせない欲求になります。

この欲求がある程度満たされると次の階層「安全欲求」を求めるようになります。第二階層の「安全欲求」には、危機を回避したい、安全・安心な暮らしがしたい（雨風をしのぐ家・健康など）という欲求が含まれます。

三階層目の社会的欲求は、どこかのグループに属していたい、仲間はずれになりたくない、つながりを持ちたいという欲求になります。

四階層目の尊厳欲求は、認められたい、賞賛されたいという欲求です。これは言い返せば、バカにされたくない、見下されたくない欲求ともいえます。

そして最後の自己実現の欲求へとつながっていくわけですが、この四階層までに出てきた欲求には、どれも不安を回避したいという欲求が含まれています。バカにされたくない、仲間はずれにされたくないなど、様々な不安を回避するための欲求が含まれているのです。

ゆえに人は真実とは別のことを発言してしまうのです。たとえば反対意見をいうと嫌われてしまうかもしれない、仲間はすれにされるかもしれない、と思えば、本音を伏せて相手に合わせた発言をしてしまいます。

ですので、コーチングにおいて大切なことは、絶対的な安心感を選手に与えることです。でなければ、不安などネガティブな感情が選手の中に生まれてしまい、本音話すことを避けたり、怖い人には嘘をついてしまうなど、コミュニケーションの質が変わってしまいます。

じっさい本音話してくれるのと、嘘をつかれてしまうのでは、チームのパフォーマンスの質が変わってきます。ですので、コミュニケーションスキルを上げるとなると、つつい話方や聞き方の向上に意識がいつてしまいますが、そもそもその大前提にある「安心感与えられるかどうか」が鍵となるのです。

2、選手のポテンシャルを引き出すパートナーシップ論

パートナーシップとは、日本語にすると「提携関係」です。これをスポーツ界に置き換えると、選手とコーチとの提携関係になります。

あなたはこの「提携関係」という言葉を聞いた時に、どのようなイメージを思い浮かべますか。通常、提携関係を結ぶとなると、ルールやお互いの責任の範囲、そのほか条件や罰則など、すべてを決めていくこととなります。

ですが、現在の日本のスポーツ界では、それが曖昧になってしまっているため、トラブルが多発しているのが現状です。書面にするかは別として、二人の間のルールや責任、罰則などの条件や、お互いの目標について、しっかりと明確にし、お互い理解できた状態で進めていきましよう。

また、提携関係は選手とコーチ、お互いにとってイーブンなものでなければなりません。成長し結果を出すプレイヤーも、それを支えるコーチも、ゴール達成の責任については、どちらも5割ずつのイーブンなものです。

しかし、スポーツ界では、責任の重さが選手に傾きがちであったり、師弟関係などのように、どちらか一方に権威が付与されているケースがあります。

ですが、スポーツコミュニケーションにおいては「指導者がえらい」という概念はありません。役割と責任の種類が違うだけで、人格の上下はない、と考えられています。

私がコーチをするときも、「お互い役割は違うけれど、ゴール達成の責任はお互いに半分ずつであること」をクライアントに説明したうえで、お互い理解できた場合のみ進んでいきます。

そして、コーチと選手は、イーブンな立場で提携関係を結んでいる間柄であるからこそ、具体的なルールや条件を明確化するのです。そしてお互いが本心から納得できた状態になることができます。そして、関係は成立します。

3、「話す場所」と「成果」との意外な関係

また、コミュニケーションを取る場所も大切になります。コミュニケーションをとる場所は、大きくは、ホーム（安心できる場所）とアウェイ（緊張する場所）、中立の場所の3つに分けられます。

この3つの場所の使い分けを誤ってしまうと、選手との信頼関係はすぐに悪化してしまいますし、逆に使い分けが上手いと、選手にとってコーチとの関係性が心地よいものとなっていきます。

ビジネスの世界でも、上司が部下に話しかけると、上司のデスクに部下を呼ぶと、部下は「注意されるのではないか」と緊張し、アウェイ感を感じ委縮してしまいます。その一方で上司は自分のテリトリー（ホーム）なので、攻撃的になりやすくなります。

反対に、上司が部下のデスクに行って話しかけた時、部下はきつと正直に色々と話してくれやすくなります。部下にとって、自分のデスクはホームなので、リラックスして心を開いて話すことができるからです。

このように、コミュニケーションをとる場所によって、コミュニケーションの質が変わってきます。

スポーツの世界で、よく見かけるのは監督が選手を呼んで、みんなの前で注意を行う光景です。これだと選手はアウェイな環境で怒られていると感じ委縮してしまい、本音を隠してしまうケースが多くなり、マネジメントが上手くいかなくなってしまう。

これに対して海外では選手と会話をするさい、リラックスして話せるような工夫をしています。そこでNHKのEテレで放送されている「奇跡のレッスン」という番組の中で紹介されていたスポーツ指導者の例を紹介したいと思います。

ちなみに、この「奇跡のレッスン」という番組は、世界の一流指導者が、子どもたちに1週間、テニスやサッカーなどのレッスンを行う番組で、とても参考になるため私も毎回チェックをしています。

この番組で紹介されていた海外のコーチを見てみると、やはりコーチが選手を呼ぶことはほとんどありません。選手がプレーしているグラウンドに、指導者が行って声をかけています。

これは選手に対して「いかにして安心感を与えるか」ということに注力した極めていい例です。また、海外のコーチはどんな年齢の子にも対等に関わるため、選手にとっては自分が大切にされている感じを抱くことができ、自己肯定感を高めることにもつながっていきます。

じっさい、ロッカールームや食堂、グラウンド、部室でコミュニケーションを取る方が本音が出やすいのです。

もちろん、これはスポーツに限らず、家庭や職場などどんな環境にも当てはまります。

ある食品会社の工場は、会議室で会議を行うよりも、食堂で行った方が意見が出やすいということがわかり、会議の場所を食堂に変えたのです。オペレーターにとって、安心して話せる場所がどこかを考えた結果、食堂となったのです。

会議室はマネージャーにとってのホームであり、オペレーターにとってはアウェイになるからです。食堂の方が意見もたくさん集まるし、業務の改善率も、会議室で行っていた時より上がっています。

これを家庭に置き換えるなら、子供に何か聞きたいことがあるときは、リビングや食卓など「親のホーム」よりも、子供にとってのホームである子供部屋で話しかけるだけで、コミュニケーションの質が変わっていきます。

このように、指導者が選手と会話をするために「選手のところに行く」のか「選手を自分のところへ呼ぶ」のかで、コミュニケーションの質がグンと変わります。

◆コミュニケーションも練習時間と捉える

またスポーツにおいては、体を動かすことだけが練習だと考えられてきましたが、コミュニケーションをする時間も「練習時間」だと捉えることが大切です。

じつさいに、大学ラグビーで勝ち続けている帝京大学は、練習中はとにかく試合を止め、その場で話し合うことを大切にしています。彼らは、グラウンドは頭を使い、コミュニケーションをとる場所だと考えているのです。

これに対して、多くの指導者は、この話し合いを軽視する傾向があります。なぜなら指導者は「体を動かす＝練習」であり、「話し合い＝練習ではない」と捉えているからです。ゆえに指導者はできるだけ選手を動かすことばかりに注力してしまいます。

だからこそ、話し合う時間も練習時間と位置づけるようにしましょう。頭を使うことも練習だと心がけることが大切です。

さて、次章では、選手とのパートナーシップを結ぶために必要な、「オリエンテーション」について説明していきます。

第3章

同意を取り交わし主体的に動く
チーム作りを目指す

1、正しいオリエンテーションを行う

新しく選手と関わりを持つさいや、チームに新人が入ってきたときに明確なオリエンテーションをすることがとても重要になります。このオリエンテーションがしっかりと行われているかどうかで、その後の選手との関係性や、選手のモチベーション維持や、練習態度が大きく変わってくるからです。

では、オリエンテーションとは、何を指すのかというと、選手との関係を良いものにしていくために決めておくルールや条件、規定のことです。

たとえば、チームに新人が入ってくる時に、チーム内のルールの説明や条件、チームの目的や目標、最低限守らなければいけないルールなどを説明する必要がありますが、この内容がオリエンテーションに当たります。これらの内容は、できれば口頭だけではなく書面でも残しておくようにしましょう。

また、万がいちルールを破ってしまった場合の処罰、たとえばチームから除籍する、といったことも明確にしておきましょう。

もう一つ明確にしておいた方がいいことは、試合に出すメンバーを選ぶときの基準についてです。当然メンバー全員が試合に参加できるわけではありません。

そのさい、どのように出場選手を決めているのか、実績や経験、スキル、能力など、どの項目にプライオリティをおいているのか、どのようにそれらの項目を評価しているのか、といった基準を予め明示しておくことです。そうすることで選手は選ばれても選ばれなくても納得をすることができます。

ほとんどの指導者は、メンバーを選抜したあとに、選ばれなかったメンバーに対し、足りなかった点について説明しています。ですが、選抜後に選ばれなかった基準を教えられても、その選

手は、「わかりました」という返事を表面上でするだけで、心の底から納得して言うことはほとんどありません。これでは選手のモチベーションがどんどん落ちていくばかりです。

そうではなくて、事前にオリエンテーションで基準を説明し選手に理解してもらうようにしましょう。

そうすることで、監督側としてもメンバーを発表することが苦痛になりませんし、選手側も選抜されなくても、至らなかつた点について理由を理解できているので受け入れることができます。

2、同意を取り交わすことが選手に主体性を生む

また、オリエンテーションを行うさいに大切な点が、「同意を取り交わす」ということです。「同意」とは、「同じ考え」や「同じ理解」という意味です。様々なチーム内での取り決めについてお互いに共通の認識を持つておくことが重要です。

選手と同意を取り交わさないと、練習や合宿で選手が反発してしまったり、同じ目標に向かうことが難しくなってしまうたりします。また怒りや誤解の原因にもつながります。

さて、同意を交わす内容としては、次の11点があげられます。これら11の項目の一つ一つについて、しっかりと選手との間で同意できるまで話し合うことが大切です。

- ① …ルール（破ってはいけないこと）
- ② …ゴールやチームの目標

- ③ .. 役割
- ④ .. 仕事（お互いのすべき事柄）
- ⑤ .. お互いの責任の範囲
- ⑥ .. ビジョンや目的など共通言語
- ⑦ .. 条件
- ⑧ .. 基準
- ⑨ .. 権利
- ⑩ .. 権限
- ⑪ .. 報酬、についてです。

以上の 11点となります。

この「同意を交わす」ということについては、青山学院大学陸上競技部の原監督のスタイルが
とても参考になります。

原監督就任当時のチームは、選手の口数が少なく、監督や先輩の言うことは絶対服従といったような、いわゆる超体育会系でした。そこで原監督はまず「上意下達」的な服従文化を徹底的に覆そうとしました。

まず原監督が、環境づくりの一つとして行ったのが、「目標管理ミーティング」です。

これは、自分たちで目標を立てプレゼンさせ、チームで議論したうえで自主的に管理させる方法です。「指示を与える」のではなく、徹底的に選手の自主的な判断に委ねるスタイルです。

様々な事項に対して、監督が決めて指示するのではなく、選手自身が自ら答えを導くスタイルです。自ずと選手たちがその取り決めに対して「大切な約束ごと」だと認識をしてくれ、強い同意を交わしてくれるようになります。

このようにすることで、監督に言われたとおりに動くだけの、「指示待ち」選手は徐々にいなくなっていくきました。これらの経験は彼らが社会に出た時にも、きつと役に立つことでしよう。

この指導スタイルは、まさに私の理念である「スポーツを通して、社会人としても成功する人材を育成する」ことを再現しているといえます。

第4章

個性を「失くす」から「活かす」時代へ

1、選手が持つ資質を見極める

この章では、パートナーシップを結び、じつさいに選手と関わっていくさいに、選手とどのようにコミュニケーションをとっていけばいいのか、その方法について述べていきます。

それにあたり、まずは相手がどのようなコミュニケーションの取り方をするのかを把握し、よく理解しておく必要があります。

ここで着目したいのが選手が持つ個性です。人間にはそれぞれ独自の個性があり、その個性を活かしたコミュニケーションを取る必要があります。

これまでは「全員丸坊主にする」「全員同じ指示、同じトレーニングをこなすようにする」というような個性をなくす、又は見えないようにする指導がいい、とされてきました。

それは、全員一律に扱う方が、上の人がコントロールしやすいからです。ですが、実は個性を活かした方が、個人としてもチームとしても大きく伸びていくことが、これまでの研究で明らかにされています。

◆個性とは何か

では、一体、個性とはどういうものでしょうか。ここで個性について考えてみましょう。

個性とは、性格、体型や体格、その人の行動パターン（行動様式）、習慣、技術、能力、そしてこれまでの経験や知識、ノウハウのことをいいます。

また、長所や短所、強みや弱みに関しても、個性といえます。ちなみに「長所や短所」は他人と自分を比較したさいに見つかる違いのことであり、「強みや弱み」は比べる基準が自分の内側にあるものとなります。

スポーツでいうと、たとえば「前のポジションの方が調子がいい」「3試合目より1試合目の方が強い」といった、その人自身の過去の成績や経験と比べるものはその人の強みにあたります。

もしそのような強みがあるなら、これを活かすようなポジションを組んだり、人選をした方が結果に繋がっていきます。

2、優位感覚別にコミュニケーションスタイルを変える

また、その選手が持っている優位感覚が何かを知ることでも個性を理解する上でとても役に立ちます。

優位感覚とは、聴覚や視覚、触覚のうち、どの感覚を主に使い情報を受け取っているかということです。同じ物を見ていても、人によって感じ方や受け取り方が異なるのは人によって、この優位感覚が違うためです。

大きくは次の4つのタイプに分けることができます。

① 聴覚系……聞いて覚えるタイプで、説明されると理解できる。

② 言語感覚系……話すと覚えるタイプです。話したり、書いたり、文字にしたものを説明することで覚える。

③ 触覚系……手足を動かして覚えるタイプです。とにかくやってみると理解できるタイプです。

④ 視覚系……見て覚えるタイプです。人がやっていることを見ていると理解できる。

選手がこれら4つのタイプのうちのどのタイプに当てはまるのかを理解することができると、コミュニケーションを円滑に進めることができます。

たとえば、新しい電化製品や携帯電話を購入する場合、あなたならどのように使い方を覚えるでしょうか。

もし販売店で使い方を聞いて覚える人であれば、その人は「聴覚系」にあたります。付属のマニュアルを読んで覚える人であれば「言語感覚系」、インターネット動画を見て覚える人は「視覚系」、触って覚える人は「触覚系」にあたります。

この方法によって自分や選手がどの優位感覚を持っているのか、おおよそ把握することができます。

そして選手の特徴を理解できたのなら、その選手の特徴を生かした話の仕方や単語を使うことでよりスムーズに、相手に合わせた個別対応のコミュニケーションをとることができるのです。

3、選手の活かし方がわかる分析方法

次に選手の個性を判断する方法として「個性診断」というものがあります。これは「直進型」「促進型」「援助型」「分析型」の4タイプのどれに当てはまるかを分析する診断方法のことです。選手の得意・不得意を理解することに役立ちます。

◆直進型

- ・自己主張ははっきりするが、感情は内に秘めるタイプ。
- ・得意なこと…実績や結果を出すこと。責任感もあるので、重要な役割やポジションを与え、「結果を出しなさい」と言われると大いに力を発揮します。
- ・苦手なこと…仲間と調和することが苦手。我が道を行くタイプ。

口を出されるのも苦手。このタイプには、何も言わずに任せるのが良いです。

・効果的な声かけの例…「お前の目標は、そんなもんじゃない」

「（ミスをしたとき）わかってるよな、次で取り返せ」

◆促進型

・皆のムードメーカー。「盛り上がっていきこう！」と声をかけていくような人。

自己主張もするし、感情も出す人なので、チームの中ですごく目立つ人。

・得意なこと…みんなでワイワイすること。変わったことをするのも好きです。

・苦手なこと…続けることが苦手。ルーティンで同じ練習を繰り返すと飽きます。

このタイプは、いつもゲーム形式で、臨機応変に練習するのが良いです。

・効果的な声かけの例…褒め方は、「天才！」でもどんな言葉でも良いです。
「お前はうちの秘密兵器だ。出番の時は、世界中を驚かせて来い」
というような、目立たせるような声かけがよいです。

◆援助型

・縁の下の力持ち、的な存在。みんなをまとめるのが得意。
ゆえにキャプテンに任命されやすいが、「皆を引っ張る」のは苦手なため、セカンドポジションに置いて、皆のまとめ役に任命したほうが上手くいきます。

・得意なこと…カウンセラーのように、皆の相談にのること。また、間に入って、揉め事を仲裁するような、つなぎ役も得意です。

・苦手なこと…チームの皆を引っ張ること

・効果的な声かけの例…「ありがとう」「助かっているよ」といった、感謝の言葉をかけられると、モチベーションが高まります。

◆分析型

・自分の感情を抑え、自己主張も控えるタイプです。人と関わるより、一人で全部遂行したい、と考えるタイプ。このタイプは、チームスポーツよりも個人競技の方が向いています。

・得意なこと…研究者タイプでもあるので、相手チームを研究させ、戦術を立てさせたり、情報収集をさせるといいです。

また、パソコンが得意な人であればデータベースを作ってもらおう場面でも、能力を發揮します。

・苦手なこと…皆で物事を一緒に行うこと。人に頼るのも苦手で、「人に頼むなら、自分で行ってしまった方がいい」と考えるタイプです。

また、根拠や目的がなく、行動することも苦手です。

・効果的な声かけの例…褒めるときも、叱るときも、「求められているのが何か」「どこが悪かったのか」を論理的・具体的に挙げるのが良いです。

これらの4タイプを前提に選手への理解を深めることで、効果的なアプローチをすることができようになります。ですので、コミュニケーションが上手くいくには、コーチ自身や相手の個性を見極めた上で適切な方法を取ることが重要です。

ぜひ、これまで伝えてきた方法で選手への理解を深めていき、それぞれの個性にあった適切なコミュニケーションをとっていきましょう。このことがよりよいチームビルディングへとつながっていくのです。

第5章

能力開発の秘訣はゴールの活用法にあり

1、目標を管理してはいけない理由

コーチングの基本的な考え方は、行き先をはっきりさせ、現状を明確にし、そのギャップをどう埋めるのか、というものです。

ですから、まずは『行き先』としてのゴールを設定することが何においても大切になります。もし行き先が明確に定まっていなかったり、選手が納得していないゴール設定をしてしまっているのなら、どれだけ素晴らしい戦略を立てたとしても意味がありません。

また『目標』と聞くと拒絶反応を起こしてしまう人もなかにはいるかと思えます。

じっさい目標設定をしても「達成できなかった」という経験を何度も繰り返すことで、目標設定に対して苦手意識を持ってしまっている方は意外と多いのではないのでしょうか。

ですが、多くの場合、それは本人の能力に問題があったわけではなく、正しい目標設定を行えていなかったことに原因があるのです。

だからこそ、この章を通して上手な目標設定を学び実践することができれば、ゴールまでの行動が具体的にとなり、実現に近づく可能性がぐっと高まっていきます。

◆「目標を管理」してはいけない

ビジネスの世界には「MBO」という言葉があります。これは、世界的にも有名な経営学者でマネジメントの父とも呼ばれる、P・F・ドラッカーが提唱した考え方です。

元となった言葉は、「Management by Objectives」、すなわち「Objectives（目標）」による「Management（管理）」です。ところが、日本語では「目標管理」と少し間違った解釈をされています。

じっさい、この『目標管理』という言葉聞いた時、窮屈に感じたり、ストレスを感じてしまう方も多いのではないだろうか。その結果、恐怖心につながり、立てた目標から逃げてしまう人もいます。

また、「目標を達成できる人は優等生」といった見られ方もあるせいか、目標を立てるさい、あえて目標自体を低く設定してしまうこともあるようです。これでは、本来の意味からズレてしまっています。

ではドラッカーが提唱する「目標によって管理する」の、「管理する」とはそもそもどのような意味なのでしょう。追求して分析してみると、その言葉には監視・監督という意味だけではなく、「より良くする」という意味が含まれていることがわかります。

どういふことかという点、「ゴールを達成する」という視点から見ると、選手がより実力を発揮できるようになるためにはどのようになれば良いか、チーム全体がうまく機能するためには何をすれば良いかなど、「より良くする」方法を考え、それを行動に移すことが管理だといえます。

たとえば、選手の適正を見極めながら、ポジションを変えてみたり、または元気がなかったらモチベーションをあげるための一声をかけたたりすることが「管理」にあたるということです。

決して、選手をルールで縛り付けたり、上下関係の立場を利用して選手に一方的な命令をして統制することが「管理する」ということではありません。

つまり「目標によって管理する」ということは、「目標」というツールを活用し、チームや組織を「より良くする」ための方法を考え実践するということになります。

ですので、これからの時代は目標を達成することばかりに重きをおくのではなく、「目標」というツールを使って、個人の能力を伸ばしていく、そういったイメージでいるとよいです。

目標を「チーム全体をうまくマネジメントするための1つのツール」だと捉えるということです。

◆ゴールと目標の違い

ところで、あなたは「ゴール」と「目標」の違いを知っていますでしょうか？実はこの2つの区別をしっかり分けておかないと、選手を導くためのロードマップを作ることができません。ですので、ここで改めて説明しておきましょう。

まず、ゴールとは何かというと、「あなたが最終的にたどり着きたい最終地点」のことを指しています。そして、このゴールがあるから選手たちは厳しいトレーニングや忍耐を必要とする練習を乗り越えることができます。

つまり、ゴールとは選手がトレーニングや練習をするための最大限の原動力であるということです。じつさい何事をするにも、全ては夢（願望）から始まります。

そして、大切なことは夢は他者と比較するものではないということです。本心から思うことであれば、それは何であつても素晴らしいものになります。

私たちは、夢は大きくなければいけない、正しくなければいけない、世の中の役に立たなければいけない、という思い込みを持っているせいか、心の底からワクワクしないゴール設定をしがちです。

ですが決して、私たち一人一人が思い描く夢に「良い・悪い」「正しい・間違っている」は存在していません。心の底から望むものであれば、それがなんであつても良いのです。

つまり、自分が心の底から思い描くものを夢やゴールと言います。それは、言い換えるなら、たどり着きたい最終地点のことです。「金メダルを取りたい」と心の底から思うのであれば、それがゴールや夢に当たります。

◆夢に期限をつける

これに対して、目標とは、ゴール達成までのプロセスのことをいいます。具体的には夢に明確な期限をつけることから始まり、次にその期限までに達成すべき通過点（目標）を設定し、ゴール達成までの具体的なプロセスを作ることが目標設定となります。

ここでまず大切になるのが、ゴールを達成する日を決めるということです。

たとえば「富士山に登りたい」という夢があったとします。ですが、その夢に日付（期限）を入れなければ、「いつか行けたらいいな」と思うだけで達成されることはありません。

ところが富士山に行く日を「●●年●月●日」と決めた瞬間に、思考は具体的に物事を考えようとし始め、ゴール達成までの道のりを考え始めます。富士山の登り方やルートを調べたり、登山に必要な道具を手に入れようとしたり、何かしら行動を起こすようになるのです。

このように、夢に日付を入れることで、人は自然と日常にも変化をもたらそうと行動し始めるのです。

2、進むべき道が明確になるーSMARTの法則とは？

では、ゴールをどのように具体的な目標に落とし込んでいけば良いのか。そこで役立つのが「SMARTの法則」というフレームワークです。

SMARTの法則（スマートの法則）とは、ゴールを具体的な目標に落とし込んで、確実に達成していくための非常に強力なツールで、次の項目の頭文字を取ってつけられた名前です。

- Specific（具体的な、特定された） …… 具体的である
- Measurable（測定可能な） …… 数値で計測可能である
- Achievable（達成可能な） …… 同意をとっている（コミットしている）、外的要因に左右されずに実現可能である（自分でコントロールできる、自分で実現できる）

• Realistic……現実的である（現実離れしていないこと。個人の主観による部分もある）

• Timed……期限が設けられている

目標設定をするさいに、この SMART の法則に沿って目標を立てることで、「いつまでに、何をすべきか」が明確となりますし、また、その本人に最適なレベルの目標を設定できるようにすることで、行動に移しやすくなります。

そして、目標設定ができたなら、次はゴール達成までのイメージビジョンを描きましょう。

たとえば、先ほどの富士山の例でいうと、何色のリュックを使って登っているのか、途中、綺麗な景色が広がっているだろうな、などといったようなことを想像します。想像することで、潜

在意識に深く刷り込まれていき、「もう叶った」かのような感覚に陥り、夢が叶うスピードが速くなっていきます。

次の文章は、あるマラソン選手のインタビュを抜粋したものになりますが、目標設定の例としてとても参考になるのでじっくりと読んでみてください。

「私は次のオリンピックで金メダルを取りたいです。そのために、6カ月以内に、10kmのタイムを3分短縮することを目標としています。また、脚力を今より10%強化します。私が金メダルへ挑戦することで子供たちに夢をもつ素晴らしさを伝えたいです。まずは、二年後の選考レースで優勝します。誰よりも早く走り、オリンピックスタジアムを風のように通過するイメージを持っています」と、話していました。

◆ゴールが達成できなかった場合

どんなに頑張ったとしても、金メダルを獲れるのは一人です。悲しいことに、必ずしも全員が選ばれるわけではありません。これがスポーツの世界です。

このような性質があるせい、今の日本のスポーツ界は「結果を出すこと」だけに注力されてしまいがちですが、ゴールを目指すプロセスで、手に入るベネフィット（恩恵）について考えてみることも大切です。

第1章の「コーチングの目的」でも説明した、「P/PCバランス」という言葉を覚えていきますでしょうか。「P」はPerformance（成果）、「PC」はPerformance Capability（目標達成能力）を指す）

この「PC」の目標達成能力に着目してみると、たとえ1位を取れなかったとしても

次のような目標達成能力を得ることができます。

体力や技術はもちろん、モチベーション管理、習慣、仲間、知識、ノウハウ、評判、経験、出会い（仲間以外にも、協力者、支援者、応援者、ファンなども含まれます）、精神力、行動力、決断力、忍耐力、コミュニケーション能力、リーダーシップ、世界観、視野、視点、など、すなわち「人間力」が培われていくのです。

これだけの能力を養えるということを考えれば、たとえ勝てなかったとしても、その経験により得られるメリットはかなりあるといえます。

PCを高めるということは、ゴール達成の再現性が高まる自分の能力を備えていくことです。そして、それはスポーツだけではなく、ビジネスなどスポーツ以外の分野でも活かすことができます。

私は、スポーツコミュニケーションを通して、ゴールを達成することだけではなく、ゴールに向かうことで人間力が養われていくということも強く強調しています。

もしその子が、スポーツを辞めたとしても、目標達成能力が高まっていれば、指導者の元を離れても色々な世界で活躍できる人になることができます。

そういった意味では、進学塾に行くよりも優秀な人を育てられるのではないかと考えています。そのためにも、この本が、選手育成に悩むたくさんの指導者の役に立つことができれば嬉しいと考えています。

第6章

選手が勝手に育つ効果的な質問術

1、選手の本音を引き出すアクティブリスニング

どのようなコミュニケーションにおいても、よく相手の話を聞くことが大切だと聞くことが多いかと思えます。しかし、スポーツコミュニケーションにおいては、「聞く」ではなく、さらにもその上の「話してもらおう」というところまで意識する必要があります。

選手が自ら積極的に悩みや、アイディア、改善案を話してくれるようになるためのコミュニケーションを取る必要があります。スポーツコミュニケーションでは、このような方法を「アクティブリスニング」と呼んでいます。

◆アクティブリスニング

アクティブリスニングとは、「アクティブ」と「リスニング」を組み合わせた造語です。「アクティブ」とは「相手に能動的に働きかける」を意味し、「リスニング」は「聞き分ける（識別

する)」ということの意味します。つまり相手の話を聞き分けながら、同時に相手への働きかけを行っていくということです。

また「聞き分ける」については次の4つのレベルがあります。

1. 相手の言っていることを聞く
2. 相手の言わんとしていることを聞く
3. 相手が言いにくいことや、あえて言わないことまで聞く
4. 本人も気づいていないことを聞こうとする

このような4つのレベルがあることを踏まえた上で、自分がどのレベルで相手の話を聞くことができるかをチェックしてみましょう。

たとえば医者を想像してみてください。医者が患者を診察する場合、右記の4つのレベルのうちどのレベルで患者の話をヒアリングできているかで治療の内容に歴然の差が出てまいります。

患者がなぜその病気にかかってしまったのか、患者が考えていることとは別のところに原因があるのではないか、その症状がどのくらいひどいのか、など患者が気づけないレベルまでヒアリングがなされていけば、当然適切な薬の処方や治療を行うことができます。

ですが患者の病気のことをわかった気になってしまい、ヒアリングがきちんとなされていないければ、間違った診断を下してしまったり、不必要な薬の処方や治療をしてしまったりと様々な問題が起きます。

これをスポーツで考えた場合でも同じことがいえます。この『聞く』という作業が適切になされていないければ、選手に対して、間違ったアドバイスや不必要な指導をしてしまうことにつながるのです。

そのほかにも選手がけがをした場合、たんに選手が言っていることだけしか聞かない指導者に対して、選手は怪我していることを言い出しにくくなります。「もし怪我していることを知られてしまうと、レギュラーから外されてしまうかもしれない」という不安が頭をよぎるからです。

一方、選手が言い出しにくいことや選手すら気づいていないことにも意識を向けている指導者は、日頃から選手のことをよく観察しているので、選手のちよつとした異変に気付くことができます。

そして選手に対して安心できる言葉をかけたり、その場で休ませるといった対処ができます。結果、その選手の選手生命を伸ばすことにつながったり、パフォーマンスが向上したり、様々な恩恵を受けることができるのです。

◆聞くレベルを底上げするために

では、どのようにすれば「聞く」レベルの向上を図れるのか、そのポイントを伝えていきたいと思えます。

聞くときに意識したいポイントは「問い」を立てながら聞くということです。問いを立てながら話を聞いていると、相手の話していることが自分ごととして捉えることができるようになります、スツと入り込んでいくことができます。

これは、自分の脳に対して、問いかけることで、脳みそがその答えを一生懸命探すという機能が働くからです。

たとえば、「好きな車は何ですか？」と聞かれたとしたら、車の種類や形、色などをイメージすると思います。車のことを質問されているのに、アイドルのことを思い出したりはしないでくださいね。

この性質を活用しながら、ぜひ選手の話聞いてみてください。「話を聞こう」と意識するのではなく、問いを立てながら話を聞こうとすることで、脳が持つ性質を最大限利用することができます。リスニング力がぐつと高まります。

◆アクティブリスニングをするメリット

アクティブリスニングが上手になると、今まで話さなかった選手が様々なことを打ち明けてくれるようになったり、自分が持っている考えやアイディアなどもたくさん話してくれるようになりますが、実は、この他にも様々なメリットがあります。

まず選手の思考力の向上が見込めます。

人は話すことで、初めてそれまで散らかっていた自分の考えを整理したりまとめたりすることができます。そうになると、気づきを発見する、アイディアが生まれる、覚える、大切なことを思い出すといったことにつながっていきます。

また、話すことで脳細胞のネットワークが繋がり、考える力が向上していきます。

次に、精神面での良い変化もあります。モヤモヤが解決しスッキリし、精神的に落ち着いた状態でトレーニングに臨めたり、試合前であっても平常心でいられるなどがあります。

最後に、身体にも良い変化が現れます。筋肉の強張りが緩み、身体の緊張が解けリラックスできたり、代謝が良くなる、体温が上がるといったことが挙げられます。このような状態になることで、選手は変に力むことなく本来の力を発揮することができるようになるのです。

このように「話す」ことは相手に情報を伝えるということ以外にも、選手にとって様々なメリットをもたらすのです。

スポーツの世界では、指導者ばかりがしゃべって、選手が「はい」「わかりました」「すみません」と、決まりきった言葉ばかりを使う傾向があります。これですと、選手は自ら考えることを放棄してしまい思考停止状態となり選手の地頭が育っていきません。

2、質問上手になるための10の視点

◆まずは目の前の選手に集中

アクティブリスニングを実践するさいに大切なことは、目の前にいる話者（選手）に集中することです。真剣に話を聞いている、ということが伝わるように態度で表現するようにしましょう。

また、自分の意見を挟まない、ということが重要です。指導者という立場にたつと、つい意見をしてしまったり、間違いを正そうとアドバイスを始めたりしてしまいます。

ですが、その気持ちを一旦抑えて「こんな考え方もあるんだね」と認めたり、なぜそう思ったのかという質問を投げかけていきましょう。

◆質問をするさいの効果的なスタンス

それでは、具体的にどのような点に気を付ければいいのか次の10項目をチェックしていきましょう。

1. ポジション：…目の高さや体の向きのこと。人はポジションによって安心するので、相手が楽になれるポジション、安心するポジションで聞くようにします。また先ほど述べた「ホームとアウェイ」も意識しながら行うと良いでしょう。

2. 姿勢：…前傾姿勢になり、相手に興味があることを示し、手足を解放し、オープンマインドであることを伝えます。

3. 表情：…口角を上げて話しましょう。表情が相手に与える影響は強いです。

4. アイコンタクト：相手と目を合わせましょう。
5. うなづく：人は目と音声で物事を認識しています。これを意識することで、プレイヤーから見たコーチの姿が変わっていきます。
6. 相槌：うなずきと合わせて使う。「なるほど」「ふんふん」「わかるよ」など。
7. 促し：促しのあいづち。「そうなんだ、それで?」「それって、どういうこと?」「それか
ら?」「と、いうと?」など。
8. リフレイン：相手の発言を相槌の中に盛り込んで反復します。いわゆるオウム返しのこと
です。
9. ページニング：相手の声のトーンやボリュームに合わせる。

10. 質問：…5 W 1 H (When, Who, Where, What, Why, How) を盛り込んで質問していきましょ
う。

以上の10項目を意識しながら、本当の意味での「聞く」ことができれば、選手はより心を開
いて話したくなり、円滑なチーム運営にもつながっていくことでしょう。

3、選手が勝手に育つ3つの「質問」

スポーツコミュニケーションにおける「質問」とは、日常生活で行われるものとは異なりま
す。スポーツコミュニケーションにおける「質問」とは、相手が見失ってしまったていることを、
質問によって気づかせるために行われものです。

指導者が質問をすると、選手は答える、という行動をとります。選手が自分で考え、答えを導
きだしていきます。結果、能動的・主体的に行動できる選手に育っていくのです。

ですので「効果的な質問」は、選手自身も気づいていない漠然とした考えを具体化して引き出
したり、ゴール達成までの手順を明らかにし行動を促すことにもつながっていくのです。

◆ 3つの質問

また、スポーツコミュニケーションにおける質問は大きくは3種類あります。これら3種類の質問を上手く使い分けることで、相手の中にあるものを効果的に引き出していきましょう。

まずはオープンクエスチョンというものです。

これは、意見や感想をたくさん語ってもらう質問のことです。たとえば、「どうしてですか?」「どのように?」「どうなったのですか?」といったものです。これらの質問は抽象的な表現で投げかけている分、自由度が高いため回答者は思いの丈を十分に話すことができます。

次に、クローズドクエスチョンがあります。これは、「はい、いいえ」や「単語」で答えられるような、予め答えが用意されている質問のことをいいます。たとえば、「朝ごはんを食べてきましたか?」や「赤と青、どちらが好きですか?」といった質問がこれに該当します。

この2つの質問の仕方は、耳にしたことがある方も多いでしょう。

もう一つ、スポーツコーチングにおいて、選手を育てるのに効果的な質問があります。それは、「For me」の質問と「For you」の質問です。

「For me」の質問は、質問者が知りたいたいことを質問する、といったヒアリングのような質問です。一方、「For you」の質問は、相手が自ら考えたり、気づきを促すための質問になります。

コーチングにおける「質問」の目的とは、相手に気づきを促すためのものです。相手が既に答えを自分の中に持っているけれど、それが見えなくなってしまうている、盲点のようなどころを気づかせるのです。

傍目八目という諺をご存知でしょうか。傍観者の方が、当事者よりも物事の様子がわかる、という意味です。つまり、『視点』を変えれば、当事者の盲点や当事者自身が気づかなかった点に気づいていくことができるのです。

この時、気をつけたい点としては、指導者は当事者に対して、気づいたことをアレコレとアドバイスするのではなく、「質問」によって気づかせてあげるようにするということです。

なぜなら教えてあげるよりも、自分の頭で考えて答えを導き出した方が、本人の記憶に深く刷り込まれ、そのぶん成長が早くなるからです

たとえば、失敗してしまった時には「どこに違和感がありますか？」と投げかけることによつて、「ここがおかしい」と選手自身が考えるようになります。また、成功した時には「どうして上手くいったと思う？」と質問することにより、成功した理由を考えます。そうすることで、失敗した時には、「成功した時と、どこが違っていたか」を考え、活かすようになります。

だからこそ質問は、単なるヒアリングではなく、相手の視点から行われる必要があるのです。たとえば「なぜ、それは重要なのか」「いつまでにどういう状態になれば、現状は変わると思いますか」「そのために、取り組むことは何ですか」といったような質問です。

また、相手の視点に立つて行われる質問は、相手が行き先（ゴール）をはっきりさせることにつながり、また現状を正確に把握することにもつながります。そしてゴールとその現状との間にあるギャップをどう埋めるのか、というところまでを選手自身が自分で導き出せるようになるのです。

このようにコーチの役割とは、質問により、目標やゴール、そして現状のこと、その解決策を選手自身が自ら考えるように促し、アクションプランを選手とともに作っていくことにあるといえます。

もちろんコーチは、選手にアドバイスをしなければならぬ場面もありますが、選手に質問をせずにアドバイスをばかりをしていると、選手自身で考えることがないため、言われたことしかできない指示待ちの選手となってしまいます。

そうではなくて、効果的な質問により、選手自身に自分で考えてもらい、見落としてしまっていることや、大切なことに自ら気づき、成長していつてもらうことが大切なのです。

第7章

ゴールまでの正しいロードマップの描き方

1、「チャンクダウン」で着実な能力アップを図る

コーチの重要な役割の一つとして、行き先と現状を明確にしたのちに、行き先と現状の間にあるギャップをどのような行程をたどって埋めていくのか、そのプロセスを選手と一緒に作り上げることにあります。

つまり、理想とするゴールを達成するために立てた目標（通過点）を、どのような順番で行動していくのかを考えていくということです。

◆チャンクダウン

そこで役立つのが「チャンクダウン」という思考法です。

チャンクダウンのチャンクとは塊という意味です。目標を達成するとき、テーマである塊を更に小さくし、ほぐしていくことを「チャンクダウン」と言います。

漠然とした抽象的な考えだけでは、なかなか行動には至りません。人の脳は、明確でないものを困難なものであるかのように想像する性質があるからです。

そのため、対象を構成している要素を細かく分解し、再構成することで行動を促進させる必要があるのです。

ですが、現在のスポーツ界において監督と選手のコミュニケーションは、とても曖昧なものとなってしまうています。監督が選手へ、「バツティング練習をしなさい」と漠然と指示する場面によく遭遇しますが、この後、選手がどんな行動をとるか想像できますでしょうか。

選手は、具体的にどこを直したら良いのかわからず、ただがむしやりに練習を重ねてしまい、結果が出ることはなく、モチベーションがどんどん低下していき、やがては練習することへの虚しさを感じ自主的に練習をしなくなるのです。

ですので、バッティング練習一つをとっても、しっかりとチャンクダウンをして、なぜ、その練習をするのか、何を意識してバットを振るのかなど、細かくチェックしていく必要があるのです。

たとえば、この場合、まずはバッティング練習の目的から考える必要があります。単に野球が上手くなるという曖昧な目的ではなく、「ヒットの打率を●●割にする」または「ホームランを●●本打てるようになる」など選手と一緒に具体的に決めて、選手にもバッティング練習をする目的を認識してもらいましょう。

ここが明確でないと、行動も曖昧なものとなってしまいます。仮に「ホームランを打てるようになる」という目的を設定したとします。次に、それを実現するために、必要な要素が何かを並べていきます。

今回の例であれば、スイングスピード、角度、テイクバックとフォロースロー、タイミング、ヒッティングポイント、姿勢・フォーム、スタンス、視点、筋力、膝・肘・脇の使い方、バットの材質や重心などが挙げられるでしょう。

そこで初めて、選手個人が、自分自身を振り返り、弱いところがあればそこを潰す練習や、逆に強みを生かす練習メニューを組むことができます。

ですので、ただ一口に「バッティング練習」と言っても、これだけの要素で構成されているという事です。

だからこそ、チャंकクダウンをして、要素や問題点を明確に洗い出し、具体的な行動を促していくことが必要となるのです。また、チャंकクダウンをすると、選手さえ気づいていなかった、本当の問題点や悩みに気づくことにもつながるのです。

2、ゴール達成までのロードマップを描く4ステップ

次に夢や大きな目標を、チャンクダウンして具体的な行動計画に落とし込んでいく方法を学んでいきましょう。具体的には次の4ステップを通して、具体的な行動計画に落とし込んでいきます。

◆ステップ1

まずは最終目的地（ゴール）に辿り着く日を決めます。

たとえば、あなたがサッカーチームの監督をしているとしたら、まずはサッカーチームが目指すゴールを決めることから始まります。

仮にみんなで「2018年1月3日の大会で、日本一になる」をゴールとして決めたとします。

この時、合わせて決めておきたいのが、「ゴール達成のためにどのようなチーム作りを目指せば良いか」というチーム自体のイメージビジョンです。

たとえば「選手同士が交わすコミュニケーション能力が世界一のチーム」、「不測の自体にも、臨機応変に対応できる能力が世界一高いチーム」、「戦術を100%実行する力が世界で一番あるチーム」というようなビジョンを作ること、より「大会で日本一になる」ことへの理由づけが強化されていきます。

◆ステップ2

そして現在からゴール達成日までを、3カ月ごとといったような大まかな期間で分けていきましょう。そして、3カ月ごとに強化していくポイントを考え決めていきます。

先ほどあげた例でいうと、2018年1月3日の達成日から逆算をして、2〜3カ月ごとに期間を分けていきます。そして区分けした期間ごとに強化していくポイントや達成すべき目標を決めていくのです。

◆ステップ3

さらに、その強化ポイントを、チャンクダウンして細かな要素に分けていき、優先順位をつけて取り組んでいく順番を並べ替えながら、具体的な行動計画へと落とし込んでいきます。

さらに、これらの目標をチャンクダウンしていき、目標達成に必要なポイントや要素を洗い出し、それらを直前に取り組むべきことと、早くから取り組んでおくべきことといったような優先順位をつけながら仕分けていきます。

フィジカル、オフェンス、ディフェンス、戦略を決めるなど、様々な視点から要素を洗い出していきましょう。

加えて、選手個人々人によって得意不得意や強み弱み、優位感覚などの個性があるので、個性に合わせたプランや指導法を考えていきましょう。

そして、これらの項目をどのような順番で、どのように積み上げていくと、最終目標である「日本一」が達成できるかを考えながら、具体的な行動計画に落とし込んでいくことが大切になります。

◆ステップ4

そして最後に5章で説明した「SMARTの法則（具体的であるか？ 数値は？ 達成可能なものか？ 現実的なものか？ 期限はいつか？）」に当てはめ、より細分化していきます。

優先順位が高い項目から、SMARTの法則に当てはめて考えていくことがポイントとなります。

以上が行動計画を作るさいの大きな流れとなります。

つまり「ロードマップを作る」とは、チャックダウンの考え方を取り入れ、ゴールという大きな塊をどんどん小さい要素に分解していき、最後にSMARTの法則に当てはめて考えていく、極めて実践的な目標設定方法なのです。

また、このロードマップはコーチが一人で考えるのではなく、選手と一緒に話し合いながら決めていき、選手に自分ごととして捉えてもらい腑に落としてもらう（同意を交わす）ことが大切になります。

そして、お互いに設定した目標の通り行動できているかを追跡していきます。もちろん人間には誰しも波がありますので、計画通り目標をクリアできない場合もあります。この時、コーチの役割は目標が達成できるように、選手を支えながら、適切なコミュニケーションを取り、波をコントロールしていくことにあるのです。

お
わ
り
に

いかがでしたでしょうか。これら7章に渡り述べてきたことを、深く理解し、実践できているチームは、選手全員が自分の強みや特性を理解していて、ポテンシャルを最大限に発揮しながら、練習に取り組んでいます。

そして、それぞれの選手が、やりがいと充実感を感じながら、生き生きとトレーニングをしているのです。このようなチームに流れる空気感はとても心地よく、そして殺伐としていません。お互いを思いやり、そして切磋琢磨していく良いチームとなっています。

本書でも述べているように、成果や能力の伸び具合は、練習方法やメソッドではなくて、選手とのコミュニケーションのあり方に目を向けるだけで、随分と変わっていきます。

ですので、7章まで書かれている内容について、もう一度、腰をしつかりと据えて取り組む価値は十分にあるといえます。

そして、最後の第7章は、ぜひ『ゴール絶対達成ロードマップ ワークシート』をダウンロードして、じっさいにあなたの手を動かしながら、そして頭を使いながら取り組んで欲しいと思います。

このロードマップを書き込んでいくうちに、「選手はどのようすれば着実に能力アップを図れるのか」「成果を出せるのか」「コーチとの関係を良好にできるのか」など、今まで漠然としていたことが、明確に見えてくるようになります。

これを作りきることで、選手はもちろん、あなたの迷いや悩みも解消されて行き、迷わずにゴールに向かって選手と走っていきます。

ぜひ、ロードマップ ワークシートを活用して、もう一度、第7章を読み直して作り上げてください。

◆実現したいビジョン

また、本書でなんども述べてきましたが、私がスポーツコミュニケーションというメソッドを通して達成したい真の目的は、選手たちがスポーツを引退した後も、社会に大きな価値を与えられる人間になるための能力開発です。

これは私の考えになりますが、私たちコーチの役目は、選手をスポーツマンとしてだけでなく、社会で活躍できる立派な社会人として育て上げるということも含まれているのではないかと強く考えているのです。

◆東京オリンピックに向けて

このような姿勢で選手と向き合うコーチが増えていけば、きっとスポーツ界全体の在り方が変わっていきます。

そしてその先に思い描いている私のビジョンは、2020年の東京オリンピックまでに、このスポーツコミュニケーションの重要性を十分に浸透させて、監督一人にコーチがつくような時代にしたと強く考えています。

それでは最後までお付き合いくださいまして、本当にありがとうございます。この本が、スポーツに関わる全ての人へ届き、真の人材育成をする上で役に立てることを、心より願っています。

谷口貴彦

力をX倍加する影響者を育てるコーチング研修は90%以上の満足度とリピート率を誇る。また、「稼げるプロコーチ」をたくさん世の中に送り出すことを使命として、コーチのためのセミナーも主催。

勝ち続ける選手を育てる
最高峰の技術

2017年9月発行 初版

著 者：谷口貴彦

編集協力：DNAパブリッシング

末吉宏臣、鉄尾和弥

Copyright (C) 2017 谷口貴彦 All Rights Reserved.

