

# 人材育成とコーチング

神田外語大学客員教授 嶋崎 政男



独立行政法人教職員支援機構

# 1. 学校マネジメントに活かすコーチング

---

# 1. 学校マネジメントに活かすコーチング

- (1) 学校経営力：組織マネジメント等
- (2) 外部との連携力・折衝力：保護者対応力等
- (3) 人材育成力：人材発掘・育成等
- (4) 教育者としての高い見識：教育理念等
- (5) 新たな課題に取り組む実践力等

## 2. 学校におけるコーチング

---

## 2. 学校におけるコーチング

「教師の資質や能力が問われている昨今、よりよい教師を育てるには、指導者である校長、教頭、主任の的確な指導が強く求められています。そのための方法として、今大いに注目されているのがコーチングです。

コーチングとは、相手のすぐれた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をいいます」

D V D『学校におけるコーチング』（独立行政法人 教職員支援機構）

## 2. 学校におけるコーチング

### 【注1】

能力と意欲：人材育成の要諦は意欲・姿勢の開発

□能力（高）・意欲（高）＝人財

□能力（高）・意欲（低）＝人在

□能力（低）・意欲（高）＝人材

□能力（低）・意欲（低）＝人罪

## 2. 学校におけるコーチング

### 【注2】

人材（能力・意欲）育成と教育相談（技・心）

「学校における教育相談が取り入れてきた多様な心理学・技法の考え方（マインド）と進め方（スキル）の中から、指導・支援に役立つものを活用すること」

\* ガルウェイの逸話：「ボールはどんな回転をしていた」教えないで教える

\* You may take a horse to the water, but you cannot make him drink.

（馬を水辺に連れて行くことはできるが、馬に水を飲ませることはできない）

# 3. 人材育成に生きるリーダーの 「5つの基本的姿勢（マインド）」

---

### 3. 人材育成に生きるリーダーの 「5つの基本的姿勢（マインド）」

#### （1）真摯に「聴く」・「訊く」姿勢

\* 傾聴技法： 受容（否定・評価しないで聴く）  
→共感（相手の立場で感じる）

\* 松下幸之助 「あんた、どない思うねん」「素直な心」

## ▽ 5つの訊く「どうした・どうなった・どう思った・どうする・どう考える」

教頭 : どうしたの？

T : 教頭先生、昨日子供を叩いてしまいました。

教頭 : どうなりました？

T : 母親から抗議の電話がありました。  
教育委員会に訴えると言っています。

教頭 : どう思います？

T : 子供が悪かったのですが、叩いたことは反省しています。

教頭 : どうしますか？

T : すぐに謝罪に行きます。

教頭 : どう考えています？

T : 体罰は絶対にしないと決意しました。

### 3. 人材育成に生きるリーダーの 「5つの基本的姿勢（マインド）」

#### (2) 心理的事実の受容・共感 > 客観的事実の支援・指導

\* 相手の立場に立って気持ちを受け止め、自分の立場に戻って言動を考え、指導・支援・謝罪・拒否等を行う

T : 授業に集中しないので途中で打ち切りました。  
担任やめたいですよ。

教頭 : \_\_\_\_\_

### 3. 人材育成に生きるリーダーの 「5つの基本的姿勢（マインド）」

#### (3) 「誰もが必ず『良い点』をもつ」という評価観

- \* 「ああいう子どもにこそ  
タカラモノが一杯つまっているもんだ」（『兎の眼』）
- \* 「誰でもみなピカッと光るものをもっている」（川谷拓三）
- \* 「全ての子どもに光がある。  
その光に気づいてあげなければ」（山田暁生）
- \* 「小過をとがむる要ない、ただことを大切になさば可なり」（荻生徂徠）
- \* 「些少の過失目につきて人を用いる事ならねば、  
取るべき人は無き様になるべし」（佐藤一斎）

### 3. 人材育成に生きるリーダーの 「5つの基本的姿勢（マインド）」

#### （3）「誰もが必ず『良い点』をもつ」という評価観

##### ① 良い所（リソース）探し

教頭：先生いつも印刷室をきれいにしてくださりありがとうございます。

主任：先生の作ってくれた防災計画、生徒指導主事会で絶賛されたよ。

### 3. 人材育成に生きるリーダーの 「5つの基本的姿勢（マインド）」

(3) 「誰もが必ず『良い点』をもつ」という評価観

② 例外探し（「例外」が日常化すれば問題はなくなる）

T : 教頭先生、合同防災訓練には7割の教職員が欠席です。

教頭 : \_\_\_\_\_

T : 主任、研究授業の指導案ができました。見ていただけますか。

主任 : 100点満点でどのくらいの出来栄だと思いますか？

T : 70点くらいだと思います。

主任 : \_\_\_\_\_

### 3. 人材育成に生きるリーダーの 「5つの基本的姿勢（マインド）」

(3) 「誰もが必ず『良い点』をもつ」という評価観

#### ③ 肯定的コミュニケーション

T : 教頭先生、A先生殴ってやりたいですよ。

教頭 : \_\_\_\_\_

### 3. 人材育成に生きるリーダーの 「5つの基本的姿勢（マインド）」

(3) 「誰もが必ず『良い点』をもつ」という評価観

#### ④ リフレーミング

(フレーム（額縁）を変えて別の角度から見るよう促す)

T : 所見欄の提出、明日の朝ではだめでしょうか。  
いつも遅くてすみません。

校長 : \_\_\_\_\_

### 3. 人材育成に生きるリーダーの 「5つの基本的姿勢（マインド）」

#### （4）原因追及から解決志向へ

- \* 解決志向ブリーフセラピー（Solution-Focused Brief Therapy）  
ソリューション＝問題解決 フォーカス＝焦点を絞る
- \* [Why]（どうして）から [How]（どうしたら）へ
- \* 「過去は直せない。今できることは」（グラッサー「現実療法」）

校長：なぜ事故が起こった？ どうして注意喚起の張り紙を出さなかった？

校長：今後同様の事故防止のための対応策を考えましょう。

### 3. 人材育成に生きるリーダーの 「5つの基本的姿勢（マインド）」

#### （5）「勇気づけ」（アドラー心理学）の姿勢

- \* 現状指摘→主観伝達→質問
- \* 「ユー・メッセージ」から「アイ・メッセージ」
- \* 「二次感情」より「一次感情」
- \* コーチングの基本態度：「信」「任」「認」+「謝」（ありがとう）

### 3. 人材育成に生きるリーダーの 「5つの基本的姿勢（マインド）」

#### (5) 「勇気づけ」(アドラー心理学) の姿勢

(授業観察後の教員への声かけ：

教室の掲示は良好だったが授業規律が未確立)

校長：教室掲示がいいね。

えらいよ。

授業規律を確立しなさい。

校長：教室掲示が見事ですね。

嬉しいですよ。

これからの目標は？

### 3. 人材育成に生きるリーダーの 「5つの基本的姿勢（マインド）」

#### (5) 「勇気づけ」(アドラー心理学) の姿勢

(主任が後輩教員に生徒指導の在り方を指導)

主任：整列のさせ方はよかったけど、  
おしゃべりしている子を注意しなかったね。

主任：整列のさせ方はうまいと感じたよ。

---

### 3. 人材育成に生きるリーダーの 「5つの基本的姿勢（マインド）」

#### （5）「勇気づけ」（アドラー心理学）の姿勢

（仕事の遅い教頭を叱責）

校長：まだできてないのですか！

あれほど頼んでおいたのに。（怒りの感情）

校長：\_\_\_\_\_（一次感情）

## 4. コーチングにおける基本姿勢の実際例

---

## 4. コーチングにおける基本姿勢の実際例

### (1) コーチングの5段階：GROWモデル

- ①目標の明確化 「何を目指すのか」をはっきりさせる  
(GOALS)
- ②現状の把握 「本当の問題」を見極める  
(REALITY)
- ③資源の発見 「解決に利用できそうなもの」を探す  
(RESOURCE)
- ④選択肢の創造 「別の方法がないか」考える  
(OPTIONS)
- ⑤意志の確認  
・計画の策定 「実現に向けてのやる気」を確認する  
(WILL)

## 4. コーチングにおける基本姿勢の実際例

### (2) コーチングの「訊く」

- ①ゴールを問う : 「何時までに何をする」
- ②現状の把握 : 「いじめられていると思う時はある」  
「何%くらいできた気持ち」
- ③役立つものを探す : 「同僚が何をしてくれたら助かる」  
「どんな支援を求める」
- ④別の方法を選ぶ : 「他には」「これまで一番よかったのは」  
「相手の立場ならどうする」
- ⑤やる気を確認する : 「何時までにする」「最初は何から始める」  
「手助けできることは」

## 4. コーチングにおける基本姿勢の実際例

### (3) コーチングの実際例（教頭と研究主任）

教頭：今年度の研究計画案ができましたか？

主任：まだなんです。このところ部活の練習試合がずっと続いていて。

教頭：いつまでにならできそうですか？

主任：来週の木曜日くらいには何とか間に合わせます。

教頭：水曜日が職員会議ですよ。  
火曜日の朝までには無理でしょうか？

主任：明日の研究委員会ですべてが決められるといいのですが。

教頭：何か心配なことでも？

主任：皆さん忙しくて、  
テーマのアンケートもまだ全員集まっていないんです。

## 4. コーチングにおける基本姿勢の実際例

### (3) コーチングの実際例（教頭と研究主任）

教頭：どうすればいいと思います？

主任：今朝の打合せでもう一度お願いします。  
個別にも当たりたいと思います。

教頭：それはありがたい。先生の意欲が皆さんに伝わるといいですね。

主任：だけど、研究への関心・意欲が全般的に低いようで。

教頭：どのくらいの割合だと思います？

主任：4割くらいの先生方は自分には関係ないと思っているようです。

教頭：では、6割の方は研究への関心は高いわけですね。

## 4. コーチングにおける基本姿勢の実際例

### (3) コーチングの実際例（教頭と研究主任）

主任：そうなんです。4割の方にどうはたらきかければいいか。

教頭：悩んでいる。———なんかない？

主任：テーマが興味を引くものだと思います。

教頭：ほかには？

主任：魅力ある講師を呼ぶとか、  
他校の実践が手に入るとかも必要でしょうね。

教頭：だったら、教育センターにデータがあるはずですよ。

## 4. コーチングにおける基本姿勢の実際例

### (3) コーチングの実際例（教頭と研究主任）

主任：それならすぐに検索してみます。

教頭：そうですね。

これなら明日の研究委員会での議論は進むのではないですか？

主任：それなら、月曜日の午後にお渡しできます。

教頭：それはうれしいです。ありがとうございます。

何かお手伝いできることはありませんか？

主任：大丈夫です。ご心配をおかけしてすみませんでした。

# 人材育成とコーチング

神田外語大学客員教授 嶋崎 政男



独立行政法人教職員支援機構