HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

| | |
|---|---|
| タイトル | アカデミック・コーチングが教育イノベーションを実現する可能性 ： オランダのコーチング主体型教育から考える |
| 著者 | 菅原，秀幸；石川，尚子；SUGAWARA，Hideyuki；ISHIKAWA，Naoko |
| 引用 | 開発論集(95)：13-28 |
| 発行日 | 2015-03-13 |

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

開発論集　第95号　13-28(2015年３月)

# アカデミック・コーチングが教育イノベーションを実現する可能性

## ―― オランダのコーチング主体型教育から考える ――

菅　原　秀　幸*・石　川　尚　子**

【要　　旨】

教育改革が叫ばれ，官民あげての取組みが進められてきている。とはいえ対症療法にとどまっており，これまでの成果には限界がある。日本の教育界に蔓延する否定主義・減点主義・同質性主義から脱却するための根本療法が求められている。オランダではコーチング主体型教育が主流であり，そこから得られる示唆は，日本での教育イノベーションにも大いに役立つ。アカデミック・コーチング[1]による教育イノベーションは，肯定主義・加点主義・多容性主義を基盤とする「無限の可能性に満ちたチャレンジ精神にあふれる若者が活躍する活力にみちた社会」を実現する。

【目　　次】

1．はじめに
2．オランダのコーチング主体型教育
3．「否定主義」「減点主義」「同質性主義」からの脱却
4．アカデミック・コーチングの真価
5．無限の可能性を信じるオランダの教師
6．コーチング教からコーチング学へ
7．教育イノベーション後の日本の社会

【キーワード】

アカデミック・コーチング，オランダのコーチング主体型教育，教育イノベーション，否定主義・減点主義・同質性主義，肯定主義・加点主義・多様性主義

## 1．はじめに

『平成26年版子ども・若者白書』は，冒頭で次のようにいう。「日本の将来を担う子どもたちは，我が国の一番の宝である。子どもたちの命と未来を守り，無限の可能性に満ちたチャレンジ精神にあふれる若者が活躍する活力にみちた社会を創り上げていかなければならない」と。現実は，どうであろうか。７カ国（日本，韓国，アメリカ，イギリス，ドイツ，フランス，スウェーデン）の若者の意識調査では，自己肯定感，意欲，心の状態，社会形成・社会参加，将来に対するイメージ，といういずれの項目でも，日本は７カ国中最下位という結果であった[2]。

*（すがわら　ひでゆき）開発研究所研究員，北海学園大学経営学部教授
**(いしかわ　なおこ）株式会社ゆめかな，プロコーチ

これはまさに，「この国には何でもある。ただ希望だけがない」（村上春樹『希望の国のエクソダス』）ということの証左といっていいのではないだろうか。他方，オランダは学力も幸福度も高いことで注目されている。幸福度は 95％と群を抜いている[3]。

いったい日本とオランダのこの違いは，どこからくるのか。

本稿の目的は，オランダの教育事情の考察を通して，21 世紀の教育のありかたを探ることにある。結論として，アカデミック・コーチングによる日本の教育改革が，「この国には希望がある」への第一歩となることを明らかにする。

## 2．オランダのコーチング主体型教育

教育改革の必要性が声高に叫ばれて久しい。しかし，その改革は遅々として進まず，中央教育審議会は「大学教育の質的転換はまったなし」「具体的な行動を直ちに」と迫る[4]。それにもかかわらず，教育改革は対症療法にとどまり根本療法にはいたっていない。グローバル社会の需要と，日本の教育界からの供給には，大きな乖離が生じており，ミスマッチをおこしているといえる。変化のスピードが極めて速くなっている今日，かつての成功方程式は成り立たない。現在の成功方程式もすぐさま陳腐化する。このような時代にあって，あらかじめ答えが定められており，その答えをより早く，より正確に導き出すことに主眼を置く教育は，もはや意味をなさなくなる。ではそれに代る教育とは，どのようなものなのか。その必要性を誰もが感じてはいても，具体的な教育手法については試行錯誤が続けられている。

20 世紀の教育は，文字通り「教えて，育てる」。教師が答えをもっていて，それを教えるというものであった。しかし 21 世紀では，教師が答えをもっていなかったり，教師のもっている答え以外に優れた答えがあったりするのだ。こうなると，前もって定められている答えを探し出させるトレーニングは用をなさない。これでは 21 世紀に求められる能力を伸ばすことは出来ないのだ。今の小学生が将来つく職業は，現在，存在しない職業の可能性が 60％以上あるともいわれている中で，教師が現在もっている知識のみを授けることの意義は低下している。

そこで，われわれは，20 世紀の「教えて，育てる」教育に取って代るものは何かを探し求めて，主体性，自主性に重きをおいた「引きだして，伸ばす」というコーチング主体型教育に着目した。20 世紀のティーチング主体型教育に代わって，21 世紀はコーチング主体型教育になるという仮説を立て，その検証のための第一歩として，石川が 2014 年 5 月 12 日～15 日の 4 日間で，オランダの小中学校 6 校（うち 1 校は特別支援学校）を視察しインタビュー調査を実施した[5]。図表 1 に示すような視察スケジュールで，おおむね 1 校に 3，4 時間を費やし，授業を見学させてもらい，関係者にインタビューを行なった。

これら 6 校は，それぞれに特徴をもっていて，多重知性論教育，モンテッソーリ教育，ダルトン教育，イエナプラン教育，iPad を 4 歳児から一人一台使うスティーブ・ジョブズ教育と多岐にわたっていた。とはいえ，これらの学校すべてに共通することとして，以下の 7 点が明ら

**図表 1　訪問スケジュール表**

| | |
|---|---|
| 5 月 12 日(月) | ①'t Heem 小学校　(公立，多重知性論教育) |
| | ②Spinaker 特別支援学校　(公立，多重知性論教育) |
| | ③Cosmicus Montessori Lyceum 中学校・高校　(私立，モンテッソーリ教育) |
| | …大学生による中学生へのコーチング実践 |
| 5 月 13 日(火) | ④Columbus 小学校　(私立，カトリック系，ダルトン教育) |
| 5 月 14 日(水) | ⑤Ster 小学校　(公立，スティーブ・ジョブズ教育) |
| 5 月 15 日(木) | ⑥Startnest 小学校　(私立，カトリック系，イエナプラン教育) |

(出所) 石川尚子

**図表 2　中学校でのコーチング風景**

(出所) 石川尚子提供

かになった。

1．子供の自主性（学びたい気持ち）を，とことん尊重する。
2．子供の主体的な学びを育てる。
3．先生はコーチ的存在である。
4．先生はティーチングとコーチングを上手く使い分けている。
5．先生は子供の持っている思考力や計画性，責任感を信頼し，それを引き出すような関わり方をしている。
6．学力を伸ばすことのみならず，個人の尊重（自己肯定感と他人の尊重）や社会に出てから役に立つ生きる力を育てている。
7．自分で選択し，自分で考え，自分でやってみて，自分の学習プロセスや自己を省察するというサイクルが，日常の学校生活で習慣化されている。

オランダでは，コーチングという言葉は，ごく一般的に使われていて，コーチングがオランダ文化の一つになっているようである。それぞれに異なる特徴をもつ学校ではあるが，共通して「引き出して，伸ばす」というコーチングの考え方が根底にある。今回訪問した学校以外で

は，シュタイナー，フレイネー，プロテスタント系，カトリック系，イスラム系などと実に多岐にわたる教育手法が実践されている。これらの学校でも，程度の差はあれ，やはりコーチング文化の影響を受けているだろう。

そして，これらすべての学校で行なわれている教育は，オランダ憲法によって等しく保障されており，その中心には教育の自由として次の 3 つが保障されている。

1．設立の自由。200 人以上の子供を集めたら，学校としての設立を認め補助金が交付される。

2．理念の自由。反社会的でない限り，いかなる教育理念も尊重され認められる。

3．方法の自由。理念を追求し実現するために，教育方法は学校側に任されている。

こうして憲法によって保障された 3 つの自由に基づいて，公立私立の区別はまったくなく，補助金は公平に交付され，学区も存在しない。各家庭は，それぞれの教育方針にそって，自分の子供を行かせたい学校を選び，実際に見学して決定するのだ。こうして入学時から，自分で考え，選択し，決断して行動するという思考回路が育まれていく。PDCA（Plan-Do-Check-Action）＋省察というサイクルを回す訓練が，オランダでは 4 歳児から行なわれており，その後の成長過程で習慣化していく。そうすると大人になっても，自分で考えて，行動して，軌道修正して，ということが，ごく自然にできるようになる。

日本はどうか。学校の設立はお役人によって審査される。教える内容は文部科学省が定めて，日本全国どこでも同じ。公立，私立の区別は厳然としており，通える学校も限定される。そして，学校で子どもたちがすることは，PDCA の中で Do のみだ。学習計画は文部科学省の指示のもとに，教師が立てる。それにそって教師が教え，その結果をテストして評価する。計画を立てるのも，教えるのも，テストするのも，評価するのも，すべて子どもではなく，他人がする。この過程で子どもの主体性や自主性が尊重されることは皆無だ。その結果，他人の物差しが自分の評価になるので，自分に対する肯定感が弱くなるのは当然だろう。大人になっても自分に自信をもちたいと願っている人が多く，その飢餓感から，とにかく資格の取得に走る。日本で資格ビジネスが隆盛を誇っているのは，その証左といえるだろう。他人の物差しで，他人に評価され続けて育ったのだから，誰かに評価をしてもらわないと肯定感をもてないのは当然といえる。

日本の若者の自己肯定感の低さは，若者に責任があるのではなく，若者の努力不足でもなく，そのように育てた当然の帰結といるだろう。自己肯定感を育まない教育が功をそうして，その通り自己肯定感が低い若者が育っているということだ。その意味では，まさに日本の教育は成功してきたのだ。そうしておきながら，大人になったとたんに主体性，自主性をもとめ，指示待ち人間はいらないといわれても，それは酷な話だろう。

## 3.「否定主義」「減点主義」「同質性主義」からの脱却

日本の社会の根底には，3つの主義があり，教育はもちろん，日本人の生き方にも強い影響をおよぼし続けてきた。20世紀までは，その影響はプラスとなって作用してきたが，21世紀になるとマイナスとして作用するようになっている。その3つとは，①否定主義，②減点主義，③同質性主義だ。グローバル化が加速する今日，これら3つの主義を超克し，①肯定主義，②加点主義，③多様性主義を日本社会の中核にすえることが求められている。

これら3つの主義について，詳しくみていこう。否定主義の例には，枚挙に暇がない。成長する過程で，親に否定された経験をもっている人は多いだろう。親が子を否定し，教師が児童・生徒・学生を否定し，上司が部下を否定する。「まずやらせてみる」ではなくて，「どうせできない」「できっこない」「まず否定してやらせない」は，日常茶飯事の光景だ。日本では，波の高い海岸には「遊泳禁止」の標識がある。米国の標識には「You can swim here at your own risk.(自分の責任で泳ぐこと)」と書かれている[6]。日本では，守備についている野球選手が，あたりの強いボールに飛びついて捕りそこなった時，「ばかやろー，しっかり捕れ」といった罵声がベンチからあびせられる。否定され，叱責され，選手はますます萎縮する。米国なら「Nice try.」だ。

こうして，日本では失敗したり，間違うと減点される「減点主義」。米国は，まずやってみることを奨励する「肯定主義」に「加点主義」。間違いや失敗は悪いことと教えられ，否定されて育ってきた日本人が，自己肯定感をもてないのは当然だ。自己否定感をもっている人が，他の人を肯定しない，肯定できない，これは当然だろう。「否定主義」のもとで快適に生きるには，何もやらないことだ。「減点主義」のもとで評価をえるには，失敗しないことだ。つまり，なにもやらなければ，失敗はしない。「否定主義」「減点主義」のもとでは，何もやらないことがベストの解なのだ。日本に閉塞感がただようのは，当然だ。

「指示待ち人間はいらない」と繰り返し，繰り返し，ビジネス界で叫ばれてきてはいるものの，いっこうに減る気配がないのはなぜか。否定主義，減点主義のもとで，自分からは何もしないように育てられてきているからではないだろうか。指示を待って，指示通りにやり，たとえ失敗しても，この場合は責任を問われないだろう。否定主義，減点主義が，指示待ち人間の大量生産に成功してきた。「失敗は成功のもと」という諺を誰もが知っている。しかし，実際には失敗は許されないのが日本の社会。失敗を許さない社会から，イノベーションが起き難いのは当然といえるだろう。

また多様性の時代といわれるようになっていても，やはり，人と違うことを否定され，人と同じようにすることを求められるのも，日本の社会。異質なものを排除し，同質社会に安住しようとする性向はきわめて強い。出る杭は打たれ，長いものには巻かれろ，といたるところで求められる。例えば，中学生に絵の具を一箱渡して，何色かを混ぜて自分の好きな色を作るようにと言うと，周りを見回して隣と同じ色を作る，というのだ[7]。「同質性主義」もしっかりと根

付いている。空気をよんで，まわりと同じように行動しなければ，仲間はずれにされる。「空気をよむ」という英語にはならない表現がはびこっている。

こんな「否定主義」「減点主義」「同質性主義」の社会で育ってきた学生に，大学に入ってから急に「自ら考え行動する」ことを求めても，それは酷だろう。第一，教師自身が，「否定主義」「減点主義」「同質性主義」社会の中で生きてきているのだから，自ら考えて行動しているかどうかは疑わしい。自分が出来ていないことを，学生に求める教師がいるとしたら，学生には偽善者と見抜かれるに違いない。

いくら文部科学省が先頭に立って学生の「主体的学び」を声高に叫んだところで，「否定主義」「減点主義」「同質性主義」からの脱却なくしては，空振りに終わってしまう。現に，空振りに終わっている。これらに代わる，「肯定主義」「加点主義」「多様性主義」が，21 世紀のグローバル社会では，何より求められている。

## 4．アカデミック・コーチングの真価

日本の教育改革が遅々として進まないのは，根本療法を避け，対症療法に終始しているからではないだろうか。つまり，いくらアクティブ・ラーニングの導入を進めても，いくら教員にファカルティ・デベロップメントを強いても，それらは対症療法に過ぎず，効果は極めて限定的だ。では，根本療法とは何なのか？　「否定主義」「減点主義」「同質性主義」から脱却し，「肯定主義」「加点主義」「多様性主義」を主柱にすることだ。

しかし，これは「言うは容すし，行なうは難たし」だろう。日本人が何代にもわたって，ご先祖様から大切に引き継いできた「否定主義」「減点主義」「同質性主義」を，そう簡単には捨てられない。しかし，不可能ではない。単に，それを実現する方法を，現時点では見つけ出していないだけなのだ。その方法を，本稿では探究する。

カギの一つは，コーチングにある。「相手を肯定的に認め，ありのままに受け入れる」，つまりコーチングの「承認」が，その第一歩となるのだ。これにより，相手を否定せずに肯定できるようになる。また異質な相手でも，それを，そのまま多様性として受け入れられるようになる。コーチングの「承認」が日本社会に浸透することによって，日本人に刷り込まれている「否定主義」「減点主義」「同質性主義」を変えてしまう可能性がある。

これが，まさにコーチングの真価だ。グローバルでイノベーティブな生き方が求められるこれからの日本人には，「肯定主義」「加点主義」「多様性主義」が何より必要とされる。そこに，コーチングは威力を発揮するだろう。

特にコーチングの中でも，アカデミック・コーチングが何より役に立つ（菅原，2013；菅原，2014）。数あるコーチングの流派の中でも，理論的で，効果が実証され，標準化されているコミュニケーションの体系がアカデミック・コーチングであるからだ（菅原，2015）。

アカデミック・コーチングは，「本来もっている能力が最大限に引き出され，可能性が開花す

ることを目的とする，コミュニケーションの理論的・標準的な体系」と定義される[8]。その狙いはただ一つ。「主体的・自主的な行動をうながし，目標・目的に向かって前進させること」だ。カギは，「主体的・自主的な行動」である。人は，押し付けられたり，強制させられても，十分な成果を出せない。自ら「主体的・自主的な行動」をとった時にのみ，納得のゆく成果が出せ，可能性を開花させることができる。「教えられたことは忘れ，自ら学んだことは覚える」，「指示されたことには反発し，自ら気付いたことは行なう」というのが人間だ。それにもかかわらず，現在の日本の学校では，これとは正反対のことが行なわれている。この現状に対して，コミュニケーションによって，相手の自発的な行動を支援するのがアカデミック・コーチングである。

アカデミック・コーチングは，日本の教育を変え，社会を変える可能性を秘めている。日本全体でのコーチング文化の醸成が急がれる。アカデミック・コーチングは，対症療法ではなく，根本療法としての力を秘めており，個人の変革にとどまらず，組織の変革，社会の変革をも可能にするだろう。たとえば，キリンビール株式会社をはじめとして，コーチングを活用して組織の変革を進めている企業は数多い[9]。

現在，学生や若者の間に蔓延している症候群には，主として 3 つある。ビジョン無い症候群（NVS＝No Vision Syndrome），やる気無い症候群（NMS＝No Motivation Syndrome），もっともっと症候群（MMS＝More and More Syndrome）だ。先の展望がなく，何をやったらよいか分からないという NVS。そもそも何もやる気がないという NMS。漠然とした不安一杯で，あれもこれもと手を出し，もっともっとと自分を駆り立てている MMS。

累積し続ける巨額の財政赤字，世界最速で進む少子高齢化，こんな日本社会の現状にあって，学生が将来のビジョン・目的・目標をなかなか見出せないのは当然だろう。「この国には何でもある。ただ希望だけがない」（村上春樹『希望の国のエクソダス』）という日本の社会に生を得て，「希望をもて，ビジョンをもて」，「最近の学生はやる気がない」といわれても，それは難癖をつけているだけととられても仕方がないだろう。NVS や NMS の蔓延は，学生や若者のせいではない。

自己肯定感をもてないように育てられてきた若者が，なんとか肯定感をもてるようになりたいと，もっと資格，もっと資格と駆り立てられるのも，無理はない。MMS もまた，当然の帰結だ。

このように 3 大症候群（NVS，NMS，MMS）を発祥している学生を前にしたとき，これまでの教師は，自分の経験から対処するしか術はなかった。しかし，アカデミック・コーチングを使うと，時に驚くほど簡単に，学生が見違えて変化する。筆者との面談で，NVS を発祥している学生が，30 分後，「すごい簡単。なんで，こんなに悩んでいたんだろう」といって帰って行くのだ。また，コーチングの基礎を学んだ学生からは，コーチングを意識して友達からの相談に乗るようになり，その相手は具体的な一歩を踏み出せた，という声も届いている[10]。

自分探しに時間を使えるのは大学生の特権。悩むこと，あれこれ考えることが多いのは，この時期だからこそであり，価値あることだ。そんな学生に，教師がアカデミック・コーチング

を活用して接する。また学生同士が，アカデミック・コーチングを使って対話する。教師や学生が，セルフ・コーチングで，自分の軌道修正をはかる。キャンパスが，アカデミック・コーチングで満ち満ちたならば，いまとはまったく異なった，学生も教師もイキイキとしている情景が広がる。

## 5．無限の可能性を信じるオランダの教師

日本では，教師は「壇上の賢人」として振る舞うことがもとめられ，教師のもっている知識を一方的に授けるのが伝統的スタイルだ。答え，知識を与えることに偏重する日本人教師。一方，オランダではどうだろうか。教師が知識を与えるというよりは，質問して考えさせるというのが教師の役割だ。自分はどう思うか，自分はどうするか，が常に問われる。このような考える時間を与えることで，考える力がはぐくまれ，結果として自己肯定感をもてるようになる。しかし，その前提として，教師がコーチングのマインドセットをもっていることが不可欠になる[11]。つまり，「人は無限の可能性をもっており，自分で答えを見つけ出す力をもっている」と教師が信じきれていない限り，考える時間を与えて，待つことは出来ない。それよりも，手っ取り早く自分のもっている答えを与えてしまう。現在の日本の教師のほとんどだろう。

与えられることに慣れてしまった猫は自分で魚を獲ることが出来ない。猫が生きていくためには，魚を与えることではく，魚の獲り方を自分で考え出させることだ。魚を与えることがティーチングであり，魚の獲り方を自分で考え出させることがコーチングだ。ティーチングに慣れてしまった猫は，自分で魚を獲ることが出来なく，自分の力で生きていくことが出来ない。こうしてティーチング主体型教育は，与えることに終始し，自分の力で生きていけるように，子ども達を育んではこなかったのだ。ティーチングは学力を，コーチングは生きる力を，はぐくむ。これらは車の両輪のように，どちらも必要であり，片方だけでは，まがって進んでしまう。

現在の日本の大学入試で問われるのは，知識の量であって，生きる力ではない。魚の獲り方を自分で考え出す力が問われる機会は多くはない。知識を与えることに偏重してきた日本の教育では，自分で生きていく力が重視されることはなかった。それゆえに，ティーチャーは求められても，コーチが必要とされることはなかったのだ。

一方，オランダではどうか。例えば，体育の授業の後には「今日やってみてどうだった」，「次はどうやったらもっと上手にできると思う」などと，教師が子ども達に聞くので，何かをやった後に，必ず自分の行動を振り返る習慣が身につく。そして，試行錯誤を重ね，失敗を繰り返し，自分で考えて成長していく。教師は，その試行錯誤を認め，失敗を否定せず，成長しようとする背中を後押しするのだ。教師が先頭に立って，進むべき方向を先に示し，より早く，より正確に，そこに向かって号令をかけるようなことはない。可能性を信じ，伴走者あるいは支援者として，横か，あるいは後ろを一緒に走っていくのだ。

日本の教師の心の中には，程度の差はあれ「私が教えてあげないとだめだよね」という感覚（上から目線）があり，オランダの教師は「自分で解決できるよね」という感覚（横から目線）がある[12]。オランダの教師の眼差しは，まさにコーチなのだ。子どもの無限の可能性を信じ，子どもたちに対して肯定的な人間観をもっている。日本で，子どもの無限の可能性を信じ，肯定的な人間観をもって接している教師はどれほどいるだろうか。日本の教師の多くが，無限の可能性を信じてもらい，肯定的な人間観をもって育てられてこなかったので，おそらく自分達もまた，子どもの無限の可能性を信じ，肯定的な人間観をもって接している教師は少ないであろう。されたことのないことを，するというのは難しいことだからだ。仮に，子どもの無限の可能性を信じ，肯定的な人間観をもって接している素晴らしい教師がいたとしても，コーチングという教育観が背後にあることに，気づいてはいなく，コーチング作用の自覚はないだろう。

日本のティーチャーに，コーチ的姿勢・心構えが求められていることは明らかではないだろうか。それなくして「主体的な学び」を子供たちに求めても，それは不可能。上から目線で教え続けても，決して主体的な学びは実現しない。しかし，主体的な学びをしてこなかった教師達が，それを今の子ども達に求めるのは虫が良すぎるだろう。自分でしてこなかったことを，他に求めるのだから。

ではどうするか。現役の教師自身がコーチングを受けると同時に，コーチングを身につけて実践を重ねることが不可欠。それと同時に，大学の教職課程へのコーチング導入もまた不可欠だろう。オランダでは，大学生が中学生にコーチングをすることが教育課程の単位になっている。大学と小中学校をつないでいるプロジェクトもある。そのためにコーチングのワークショップを１日やる。日本では，コーチ養成機関によって数か月にわたる講座が用意されている一方で，オランダでは，１日で十分だと考えられている。その理由は，コーチングは，自分がコーチするという側に立って，とにかく自分でコーチとして実践をかさね，壁にぶつかったり，相手との摩擦を経験する。そこから自分で次の行動を考える。その過程がコーチングの勉強だと考えられているからである。

コーチングが，オランダでは当たり前になっているので，「コーチングを教える先生はいるのか」という質問を石川がしても，現地の人には理解されなかった。つまり，日本で「空気を読む」とか「あうんの呼吸で」ということは当たり前で，それを教える先生がいないのと同じなのだろう。オランダでは，コーチングが当たり前なので，それを教える先生は必要ないのだ。また，コーチングは理論について語ることではなく，最初から最後まで「自分で実践する」ことにあるからだ。日本でコーチングというと，どこかの団体から認定資格をとらなければ，やってはいけないという感じがある。しかし，オランダではまったく違っていた。とにかく幼少のころからの実践の積み重ねで体得しているようなのだ。あたかも，日本人が空気を読み，あうんの呼吸を体得しているかのように。

## 6．コーチング教からコーチング学へ

自分自身の無限の可能性を信じていない教師が，子供の無限の可能性を信じて教育できるだろうか。否定されて育ってきた教師が，子供に肯定的姿勢で臨めるだろうか。そして家庭でも，やはり無限の可能性を信じていない親が，否定的姿勢で子供を待ち受けている。就職しても，無限の可能性を信じていない先輩や上司が職場で待ち受けており，否定的な指導を受ける。これでもなお，自己肯定感をもち続けていたらスーパーマンだろう。

力のある日本人スポーツ選手の多くは，トレーニングの場を国外に移し，日本人以外のコーチのもとで練習を重ね，世界で活躍するようになる。潜在力の高い研究者は，やはり同じように，研究拠点を国外に移し，日本人以外の指導者について優れた業績をあげる。スポーツ選手にしても，研究者にしても，国外を拠点として好成績を挙げるという事実は，どのように解釈できるだろうか。日本人の資質は素晴らしくても，それを日本の環境では開花させることができない，ということを意味してはいないだろうか。

菅原がスタンフォード大学でイノベーション研究を行なっていた 2011 年から 12 年に，スタンフォード大生をつぶさに観察する機会に恵まれた。世界のイノベーションのメッカ，シリコンバレー。その中心にある世界最高峰の一つ，スタンフォード大学。世界中から優秀な学生が集まってきていることは当然だ。そこで得た結論は，菅原が日常的に接している日本人大学生は，資質という点においては，スタンフォード大生に決して引けをとらないということ。しかし，同じように資質に富む両方の大学生ではあっても，パフォーマンスにかなりの差が生じるのは，一体どこからくるのか。かたや，「否定主義」「減点主義」「同質性主義」の環境。かたや，「肯定主義」「加点主義」「多様性主義」の環境だ。この違いは，非常に大きく，今すぐには変えられない。日本の大学界に身を置く菅原にとって，非常につらい思いをもって，学生に常々こう言っている。「外国で生活し，外国の大学で学ぶように」と。

日本で「肯定主義」「加点主義」「多様性主義」による教育を実現するためには，コーチングが切り札になる。そこで，日本のコーチング界の現状をみてみよう。簡潔に表現すると，「玉石混交，百家争鳴，群雄割拠」な状況にある。少なくとも 23 のコーチ養成機関があり，それぞれが認定コーチを出している。お互いに競争相手なので，差別化するために，オリジナリティを競い合い，切磋琢磨すること自体は良いことである。そこから新しい手法が生み出され，日本のコーチング界全体のレベルも上がってきている。その一方で，弊害もある。差別化のために新しい言葉が作り出され，著作権が主張され，次々と商標登録もされてきた。

その著作権や商標登録を避けるために，また新しい言葉・概念が作り出され，次々と新語が生み出される。こうしてコーチング界の外にいる素人には，簡単には理解できない状況になってしまっているのだ。こんな現状に対して，素朴な疑問が次々とわきあがるのは，当然だろう。一般人からみると，コーチングは自己啓発の一種であり胡散臭いというイメージをもってしまっても，仕方がないといえる。

Aコーチ流コーチング，Bコーチ流コーチング，Cコーチ流コーチング，というように，この流派が少なくとも 23 はあるのだ[13]。これだけあると，いったい，どこが本物で，どこが正統派で，どこで学んだらいいのかが分からない，と戸惑うのは当然だろう。

このような素人にはまったくよく分からないコーチング界を，仏教界とのアナロジーで考えると，簡単に理解できる。日本の仏教界も，たくさんの流派があり，その上，新興宗教も加わって，いったい，どれが本流・本物なのかが分からない。どこも自分が最高だと主張し，パイの取り合いをしている。みんなで融和して，パイ自体を大きくしようという発想はどこにもない。コーチング界もパイの取り合に終始し，パイ全体を大きくしようという発想はそれほど多くはないだろう。

仏教では，師資相承が非常に重要とされている。つまり，師から弟子へと法が伝えられていき，どの師について法を授けてもらうかがカギとなる。師がたいしたことがないと，弟子の受け継ぐ法もたいしたことはないのだ。コーチングも，どのコーチについてコーチングを受けるか，どのコーチからコーチングを学ぶか，これが非常に重要になってくる。このときに一流のコーチを見つけ出して師事しないと，コーチングはたいしたことがないといった誤った理解をもってしまう。

ビジネス界では，コーチングの研修を受けたことがあるという人はかなりいる。しかし，それっきりである。研修を受けてコーチングを「しっている」けれども，コーチングを「している」わけではないので，コーチングに触れただけで終わってしまっている。「コーチングは筋トレ」（石川）なので，継続が大切。一回限りの筋トレ（コーチング研修）では，ほとんど意味がないばかりか，コーチングはこの程度という誤った認識さえ持ちかねない。よいコーチにつくことは，師資相承と同じように，コーチングにおいて必須だ。しかし，玉石混交の現在のコーチング界で，自分にあった一流のコーチを見つけ出すのは，それほど簡単ではない。

その上，コーチングを身につけるためには，費用と時間もかなりかかり，お金と時間のある人に限って門戸が開かれているのが現状だ。これも仏教と同じ。だいたい，どこでもお布施を求められ，悟りを開くためには，出家しなければならい。となると，お金と時間のない人は，悟りを開くことは出来ないのだ。出家はごく限られた人たちだけに可能な悟りへの道であり，在家にあるものは救われない。日本のコーチング界の門戸も，お金と時間のある人だけに限られている。

このようにみてくると日本のコーチング界は，コーチング教といったほうが，分かりやすいだろう。各コーチ宗派の開祖が，カリスマ・コーチとして構え，われこそは正当であると主張し，信者の獲得にしのぎを削っている。高額なプログラムを修了することで，信者としてのランクがあがるものの，その上のプログラム受講が待ち構えている。カリスマ・コーチは，ますます教祖として崇め奉られ，教祖自信のビジョンは実現するだろう。一方，信者の中でプロコーチとして生計を立てられている人たちは，ごくごく一握りだ。そもそも，伴走者としてのコーチが，カリスマとして崇めたてられること自体がコーチングのあり方から外れている。コーチ

とは，対等なパートナーなのだから。

このように疑問だらけのコーチング教を離脱し，コーチング学として確立することが求められている。それなくして，日本の教育界への浸透はあり得ないし，まして教職課程への導入など論外だ。いまの状況では，教育イノベーションを創発させる可能性を秘めているコーチングも，朽ち果ててしまう。否定主義・減点主義・同質性主義から脱却し，肯定主義・加点主義・多様性主義を主柱とする日本社会を実現するためには，コーチング教にとどまることなく，「コーチング学」に進化しなければならないだろう。

この課題を乗り越え，日本の教育界に導入し，教育イノベーションをおこすために，研究者である大学教員と，実践者であるプロコーチが手を組んで，理論的，体系的，標準的なコーチングを確立しようとする動きが，2013 年から始まった[14]。それこそが，アカデミック・コーチングであり，ついに，コーチング教からコーチング学への進化が始まったのだ。

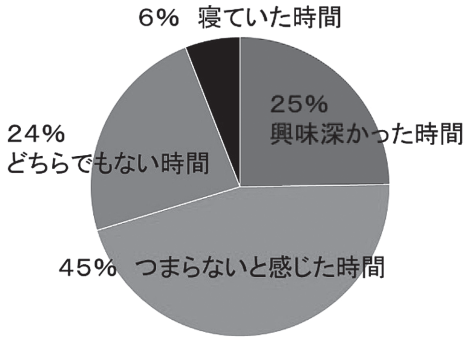
だれもが，お互いにコーチングしあい，時には自分で自分をセルフ・コーチングし，それぞれの個性を磨くことで，お互いを幸せにしあうことを目的とするアカデミック・コーチング。これには高額なお布施も必要なく，特別な時間を作るために出家する必要もない。在家にあって，お金がなくても，誰もが悟りへと至ることが出来るのが，アカデミック・コーチングだ。

## 7．教育イノベーション後の日本の社会

出家することなく，特別なお金と時間を費やさなくてもよい，アカデミック・コーチングが，教育イノベーションを起こすことができるのだろうか。なにをもって，教育イノベーションの成果といえるのだろうか。定量的に測定できる指標には，どのようなものがあるのだろうか。

簡単な一つの指標を考えてみよう。図表 3 は，大学生が授業に出席して，どのように感じているかを調べたものである。興味深い授業は 25％に過ぎないことが分かる。この比率は，日本で大学生活を送った人ならば，実感として概ね同意できる値ではないだろうか。学問は，本来，自分の知らないことが分かるという楽しいものだ。しかし，その楽しさを感じられるのが，たっ

図表 3




（出所）菅原秀幸研究室調べ

たの 25％に過ぎないのだ。これでは，学問は楽しくないものという誤解を抱いて社会にでてしまう大学生がいても不思議はない。「大学の勉強は，社会に出てから役に立たない」などという社会人の声を耳にすることすらある。非は彼・彼女らにはなく，学問の楽しさ，素晴らしさ，有用さを伝えることの出来なかった大学人にある。

この調査結果から以下のようなことが，読み取れる。一人の大学生が 4 年間で授業を受ける総時間数は，1440 時間。そのうち，興味深い授業は，25％で 360 時間。それ以外の，つまらない・興味がわかない授業は 75％。大学生一人当たり， 4 年間で 1080 時間を，つまらない・興味がわかない時間に費やしていることになる。日本の大学生の総数は，文部科学省平成 26 年度学校基本調査よると，255 万 2000 人。この 255 万 2000 人が授業を受ける総時間数は，255 万 2000 人×1440 時間＝36 億 7488 万時間。

このうち 75％がつまらない・興味がわかない授業なので，時間数にすると， 4 年間で 27 億 5616 万時間（＝3933 人の一生分の時間）。一年では， 6 億 8904 万時間となる。これだけ，膨大な日本の若者の貴重な時間が，寝ていたり，おしゃべりしていたり，内職をしたりと，本来の授業目的から外れたことに使われ，浪費されているということが明らかになる。

人生において最も吸収力が高く，多感な大学生の時期に，日本中で年間 6 億 8904 万時間が浪費されていることの損失は，計り知れない。直接，間接の経済的損失を考えてみよう。6 億 8904 万時間を，一時間 1000 円のアルバイト代として換算してみると，日本ハムの売上高（6858 億円）に匹敵するほどになる。これほどの巨額の経済的損失が，毎年，毎年，繰り返され続けてきたのだ。教育界にアカデミック・コーチングが浸透することで，現在浪費されている 75％の比率を，少しでも低減させることに成功したならば，日本全体で失われる時間と経済的価値をかなり削減することが出来る。しかも，これは直接的な効果に過ぎず，間接的な効果も入れたら，その規模は計り知れなくなる。

アカデミック・コーチングを取り入れた授業を受けた学生が，アカデミック・コーチングを身につけて社会に出る。そして，それぞれの場で実践する。こうして，否定しない，減点しない，多様性を尊重する社会を創っていく。アカデミック・コーチングを取り入れた教職課程で学んだ学生が，教師として日本全国の教壇に立ち，子供たちにコーチング主体型教育を行なう。こうして，否定しない，減点しない，多様性を尊重する学校を創っていく。この循環が広がりをみせ始めた時に，日本社会で教育イノベーションが起こり，肯定主義・加点主義・多容性主義を中核とした，「無限の可能性に満ちたチャレンジ精神にあふれる若者が活躍する活力にみちた社会」，「この国にはなんでもある。希望もある」社会が実現する。決して不可能なことでない。アカデミック・コーチングで。

**謝辞**：本稿は，科学研究費補助金，北海学園大学学術研究助成（開発研究所総合研究），北海学園大学学術研究助成（経営学部共同研究）ならびに北海学園大学教育開発運営委員会研修旅費による成果の一端です。執筆にあたって，多くの方々に貴重な時間を割いて頂き，直接，

御知見・御助言・御協力をいただきました。アカデミック・コーチング研究会，アカデミック・コーチング勉強会での議論からも多くの示唆を頂きました。ここに記して感謝申し上げます（敬称略，レディーファースト，順不同）。

西垣悦代（関西医科大学教授），蕪原利枝（特定非営利活動法人日本スクールコーチ協会理事長），早坂めぐみ（キリンマーケティング株式会社担当部長），高橋有希子（東京インターハイスクール教務主任），髙野文子（事魂塾・接遇コンサルタント），秋田稲美（一般社団法人ドリームマップ普及協会代表理事），増地あゆみ（北海学園大学教授），坂東奈緒美（札幌市立大学講師），中本かな女史（オランダ在住）

松島桂樹（一般社団法人クラウドサービス推進機構理事長），原口佳典（株式会社コーチングバンク代表取締役），本間正人（特定非営利活動法人学習学協会代表理事），宮崎順一（日本コーチ協会北海道チャプター代表），塚田康祐（一般社団法人日本メンターコーチ協会理事長），渡辺克彦（東京インターハイスクール学院長），野呂瀬崇彦（北海道薬科大学准教授），佐々木宏（首都大学東京特任准教授），山崎進（北九州市立大学講師），佐藤淳（北海学園大学教授），佐藤大輔（北海学園大学教授），阪井和男（明治大学教授），樋口健（株式会社ベネッセホールディングス・ベネッセ教育総合研究所高等教育研究室長），森直久（札幌学院大学教授），伊藤潔（北海道大学准教授），竹内伸一（慶應義塾大学教授），前野隆司（慶應義塾大学教授），マーク・ハミルトン（東海大学准教授）

オランダでは，次の方々に心より感謝申し上げます。Our deepest appreciation goes to, Marco Bastmeijer（多重知性論教育 4xwjizer 創設者），Stef van Wickeren（Basisschool Columbus コロンブス小学校長），Annemieke de Jong（Basisschool Columbus コロンブス小学校教頭），Anne Moormann（SalsA プロジェクト運営責任者），Bart Vervoort（Basisschool Ster ステル小学校長），and Jurjen Slootstra（’t Startnest スタルトネスト小学校長）。

また本稿の草稿は，日下愛梨様（北海学園大学経済学部 3 年生）が口述記録から作成してくれました。ここに厚く感謝申し上げます。

## 注

[1] アカデミック・コーチングについて，詳しくは，菅原秀幸（2015）を参照。

[2]『平成 26 年版子ども・若者白書』（内閣府）

[3]『先進国の子ども幸福度調査』（ユニセフ） http://www.unicef.or.jp/osirase/back2013/1304_05.html

[4] 中央教育審議会『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて』（答申），2012 年 8 月 28 日。

[5] このような短期間で，極めて効率的に学校視察を出来たのは，オランダ在住の仲本かな女史のご尽

力によるものである。ここに記して，心より感謝申し上げます。

[6] 菅原は，大学生の時にサンフランシスコのビーチで，この標識を目にし，感動で体が震えたことを今も鮮明に覚えている。

[7] 菅原は，これまでに中学生対象の模擬講義で，中学生にこの質問をしてきた。どの中学生からも，これと同じ返答があって，驚くと同時に心底がっかりした経験が幾度もある。

[8] Education の語源はラテン語にあり，「能力を導き出す，引き出す」というのが本来の意味。つまり，教育とは，引き出すことであり，これは，まさにコーチングに他ならない。

[9] 2013 年 11 月 23 日，早坂めぐみ様（キリンビール）へのインタビューより。

[10] 北海学園大学グローバル・コーチング・ワークショップ（2014 年 10 月 9 日〜12 月 11 日全 8 回，株式会社コーチングバンクとの産学連携プロジェクト，プログラムオフィサー：原口佳典プロコーチ）を受講した学生の声。レポート：http://on.fb.me/1zXOUQ0　動画：http://youtu.be/Mj9-rUmI0NA

[11] コーチングのマインドセット（心がまえ，心のありかた）については，菅原秀幸（2015）を参照。

[12] 石川は，オランダで学校視察中，常にオランダ人教師からこの姿勢を感じとった。

[13] 原口佳典プロコーチ（株式会社コーチングバンク）調べ。

[14] 2013 年 6 月，アカデミック・コーチング研究会（共同代表：菅原秀幸・原口佳典，事務局長：松島桂樹）が設立され，研究会，勉強会，ワークショップが重ねられてきた。2015 年 9 月にアカデミック・コーチング学会が創設予定。創設記念世界大会が，9 月 20 日・21 日，北海学園大学で開催される。

## 参考文献


オコナー, J（2012）『コーチングのすべて —— その成り立ち・流派・理論から実践の指針まで』英治出版

日本支援対話学会（2013）『支援対話研究　第 1 号』ビズナレッジ

日本支援対話学会（2014）『支援対話研究　第 2 号』ビズナレッジ

パーマー, P. J（2000）『大学教師の自己改善』玉川大学出版部

菅原秀幸（2013a）「学生を主体的・能動的にするアカデミック・コーチングの可能性と課題 —— コーチング志向型講義の実践を通して」佐藤大輔編著『〝創造性〟を育てる教育とマネジメント』同文館

菅原秀幸（2013b）「アカデミック・コーチングによる大学教育変革の試み —— ティーチング主体型講義からコーチング主体型講義への進化」開発論集　第 92 号　pp.1–13，北海学園大学開発研究所

菅原秀幸（2015）「アカデミック・コーチングの大学教育改革への挑戦 —— 教育 OS から学習 OS への転換 ——」北海学園大学　経営論集　第 12 巻第 4 号

天外伺朗（2011）『「生きる力」の強い子を育てる　人生を切り拓く「たくましさ」を伸ばすために』飛鳥新社

リヒテルズ直子（2004）『オランダの教育 —— 多様性が一人ひとりの子供を育てる』平凡社


## 執筆者


菅原 秀幸（すがわら ひでゆき）

BOP ビジネス論を専門とし，21 世紀の新しいビジネスを探求。ビジネスで貧困を解決するという今日の非常識を，明日の常識にすべく研究・実践を重ねる。教育面では，アカデミック・コーチとして，学生の未来を輝かせることに邁進し，教育イノベーションの創発を狙う。世界に通じる日本の大学生を世に送り出すために，グローバルリーダー育成プログラムの開発・実践に注力。過去 20 年間に 300

名の学生を海外に引率。イノベーションのメッカ，シリコンバレーの中心スタンフォード大学で，イノベーション研究(2012〜2013)。国際ビジネスの中心の一つシアトル，ワシントン大学で国際ビジネス研究（2002〜2003)，国際経営理論研究の中心，英国レディング大学にて理論研究（1998)。すべての国を訪問し，すべての世界遺産とすべての料理を堪能することをライフワークとする。国際ビジネス研究学会理事，アカデミック・コーチング研究会共同代表。主著に，『BOP ビジネス入門』。NHK「クローズアップ現代」出演。早稲田大学大学院博士課程修了。

石川 尚子（いしかわ なおこ）

プロフェッショナル・ビジネス・コーチ。株式会社ゆめかな代表取締役。株式会社 PHP 研究所において，10 年間，企業研修・講演会の企画，運営，講師を務めた後，ビジネス・コーチとして独立。経営者や管理職に対するパーソナルコーチングを行いながら，企業研修，講演活動を行う。高校生の就職カウンセリング業務に携わった経験から，教育現場にコーチングを普及する必要性を強く感じ，学校，教育機関において，教職員向け，保護者向けのコーチング研修，児童，生徒向けの講演活動に取り組む。国際コーチ連盟認定プロフェッショナルコーチ。大阪外国語大学卒業。主著に『子どもを伸ばす共育コーチング』つげ書房新社。