

ティーチングからコーチングへの変身

1 はじめに

私は酪農コンサルタント業務を初めて、早13年を経ようとしている。しかしその時間は長いようで短くもあった。当初はコンサルタントの存在そのものが知られて折らず、どのような仕事をするのが不明で苦労したものである。今はコンサルタントと称する人が増え、その結果コンサルタントの存在が広まり、仕事の内容を詳しく説明する必要はめっきり減ってきている。

一方で、仕事の経験が長くなるに従って、何か歯車がかみ合わなくなってきている感じが、ここ数年してきていた。その原因が何なのかが不明であったが、近頃やっとその問題点を認識できるようになった。それがティーチングとコーチングの違いであった。

昨年春より、全国畜産支援研究会（通称 農場どないすんねん研究会 略称NDK）に参加し、コーチングとは何かを勉強しはじめているところである。その中で感じたことで酪農に生かせることを記したい。

2 ティーチングからコーチングへ

ティーチングとは

定義：知っていることを伝えることがティーチング

特徴：教える人が知っている範囲でしか教えることが出来ない。

教わる姿勢が出来、自ら学ぶ姿勢が出来ない。

酪農コンサルタントをしてきて、何か歯車がかみ合わなくなってきている感じを受けたのは、思い出してみると5年くらい前からかも知れない。何か仕事が上手く行かない、酪農家に上手く私の意志、気持ち伝わらない。従って酪農家の問題も上手く解決できない。はじめは行動しない酪農家に問題があると思っていたが、やはり自分のやり方に問題があるのではないかとと思われるようになってきた。丁度酪農家の規模拡大が進み、お客さんの1戸あたりの搾乳頭数が200頭を超えた頃で、従業員を雇い、会社組織として稼働しだしてからである。（開業当初、搾乳牛100頭は大きな酪農家であった）

何かの本で読んだが、松下幸之助の言葉に、「他人に問題があると思う間は、問題は解決しない。問題は自分にあると思えば、解決する。」という言葉があった記憶がある。近頃これと同じ意味の言葉を宮崎中央新聞で読んだ。「過去と他人は変えられない。未来と自分は変えられる。」他人に問題があると考えている内は、原因が他人にあると思っているので自から進んで解決に向けて行動しようとはしない。只愚痴を言ったり、文句を並べたりするだけである。それで問題が解決する事はない。問題は自分の範疇にあるので、自分で解決するしか方法はないのである。問題を他人が解決してくれることは少ない。解決策（案）は他人が提供してくれるかも知れないが、解決するのは当の本人である。

仕事を始めた頃の当初は、「ティーチング」の先生でよかったはずである。酪農家の規模も小さく、酪農家自身が搾乳をして、牛に餌を給与していた。牛の病気にしても、長く酪農をしているので関心は高く、それが経営に直結していることは痛いほど良く理解していた。処が、従業員を抱えるようになると、次第に問題が生じてきていた。従業員は経営のことは判らない。只与えられた仕事をこなすだけである。自分の範疇の仕事に関心があり、他人の部署の仕事には関心をあまり示さない。ここに問題があった。酪農は牛乳が出来るまで、長い時間と長い過程を要する。

土づくり、草づくり、牛づくりに始まって、全てそれが一連の流れとなって動いている。土づくりの影響が牛乳の品質に影響するのである。それを理解していないと、自分の部署の小さな何でもないような問題が、乳房炎の問題（牛乳の品質）を引き起こしているとは思わない。品質を上げようと思えば思うほど、各部署の仕事の精度が問題となってくる。この部分の理解をしてもらわねばならない。製品の品質には、工場での全ての工程が影響するはずだ。

「ティーチング」は塾の先生である。問題点を指摘し、それを解決する手段を指示する。素直に聞いてくれれば、問題は解決するであろう。しかし、自分には直接関係（他の部署の仕事）ないことを聞いても、耳には残らない。指摘されることが面倒くさいのである。そんな事しても、しなくとも自分には関係ない。給料も上がらない。その結果問題を解決しようとする農場全体の意識が上がらないのである。丁度優勝を勝ち取ろうと意識しない球団が、優勝できないのと同じである。優勝するために何が出来るのかを考えない球団、考えない選手は決して優勝は出来ない。この部分が欠けていた。

「ティーチングからコーチング」へ考え方を変えつつ、酪農家に接してみた。当初はこちらの戸惑いもあり、上手く意識が伝わらなかったが、慣れてくるに連れて酪農家の顔つきが変わるのが判った。自ら何をしなくてはいけないのかが理解できると、問題解決行動は早いものである。従業員を含めて、何が問題であるかを理解させるのが、コーチングである。数学がおもしろいと認識をさせる。その結果数学を勉強しようとする気持ちを持たせるのが、コーチングであろう。

3 コーチングとは何か

定義：コーチングはコミュニケーションを通じて、**相手が成し遂げたい事**を見つけ出し、どうやったら実現できるかを探求し、行動を促し、実際に結果を創り出すことをサポートするスキルである。

特徴：自分自身が考えて、自分でやり方を考え出していくようにすすめます。
コーチの知らないこと、未知の分野も扱うことが可能です。

酪農家には、最初は「ティーチング」で接していた。農場での問題点を見つけ、病気をなくする方法を教えれば良かったはずである。しかし、実際の現場で牛を扱うのは、当初は酪農家であったが、規模拡大した会社組織の酪農会社では、その従業員である。獣医師は牛の病気を治すことが仕事であったが、いまはその前に酪農家という人がおり、更に従業員という人が、牛の前にいるのである。動物の病気を未然に防ごうと思えば思うほど、この人の問題をどのように扱うかが重要である。この人をどうにかするのが、コーチング手法です。

コーチは2種類に分類できる

誘導型コーチ：正しい答えがありその答えにプレイヤー（酪農家や従業員）を導いていくコーチ。
認知型コーチ：コーチ自身、その問題の答えを持っていない。プレイヤーとコミュニケーションをとり、共に答えを探り合っていくコーチ。

酪農家相手のコーチはまずは誘導型のコーチでなくてはならないであろう。判らないことを教えたり、病気の予防策を指示できたりしなくてはいけない。コーチ自身の中に明確なる問題の解決策（病気の根本原因を知る）を持っていないといけない。しかし、全てのことを知っている訳ではないので、時としては、認知型になるかも知れない。しかし、酪農家が考えることが間違った方向に行かないように誘導すべきなので、基本的には誘導型であろうと思われる。やはり、経験と知識を持って酪農家と接しなくてはいけない。

認知型コーチを経験したこともある。ある会社の売上げを如何に上げるかを最終目標にして、コーチをしている。当然酪農ではないので、中味の詳しいことは知るよしもない。しかし、ミーティングを重ねていくと、知らなくともコーチが出来る自信がついてきた。基本的な考え方、何を考え、何をするのかは、当の本人である従業員が考えるのである。コーチ自身が考える事ではない。何を目標として行動するのか、その目標に向かっていく道筋を外れないかだけを見てやればよい。今はミーティング時のファシリテーター（促す人）をやっている。

酪農でも、大きな会社組織になると認知型コーチとなるかも知れない。酪農技術だけでは済まない、人の問題が大きくなり、まずそれを解決しないと事は進まない。時と場合により、認知型であったり、誘導型であったりせねばいけないようである。酪農産業と時代の流れと共に変化する。当然酪農コンサルタントも時代と共に変化するべきであろう。

4 カウンセリングとコーチング

カウンセリング：相談者の感情に対応することが多い。癒しに重点を置く。

コーチング：パラダイム・シフトに重点を多く。

カウンセリングは経験したことがない。相談にのることは多いが、癒しに重点を置くことはない。パラダイムはその人が心に持つ枠である。ここまでしか自分は出来ないとか、限界であるとか、苦手であるとかという、自分自身が知らず知らずのうちに持っている気持ちの中にある枠を意味する。コーチはこの枠を壊すことを助ける。

パラダイム（枠組み）自分自身の中にある心の枠組み 岸英光氏の著書より

決めたつもりも、信じたつもりも、検討した覚えもないし、意識したこともないのに、それに基づいて感じたり、考えたり、行動してしまっているもの。～～だからできないと考えている～～がパラダイムになる。

4 雛の誕生と人間の誕生

パラダイム（枠）のことを初めてセミナーで聞いた時、すぐには理解しがたいものでした。新幹線の移動の中で、自分のパラダイムは何かを考えつつ、ふと思ったことが、雛の話である。

雛は生まれる前には、卵の殻（枠）に入っているが、成長と共に自分の力でその枠を破り、自力で外界に出てくる。この時親の力や、他人の力は借りない。一方人間は、生まれるのは子宮の収縮力で世の中に生まれ、赤ん坊の間はパラダイム（枠）の存在も意識してはいない。成長と共に自我が芽生え、次第に個性という名の下に自分自身の枠を作り上げて行く。成長するに連れて、この枠が堅牢になり、自分自身がその枠を破れなくなり、自問自答したり、精神的葛藤に陥ったりする。問題解決をするには、この自分自身で作った卵の殻を自らの力で破る必要がある。他人には手助けは出来ない。自らの力と自らの気持ちでパラダイムを破るのである。この枠を破れるようになると、その人は変身するようである。（吹っ切れた感じがする）

5 トップダウン的思考過程とボトムアップ的思考過程

コーチをする上で考えたことであるが、コーチングの本を読んでみると同じ様なことが書いてある。物事を考える上で、かなり重要な要点である。

トップダウン的思考過程とは、まず目標を決める。これは人生でしたいことかも知れないし、人生の目標かも知れない。何でも良い、まずは目標を決める事が一番である。今度はそれを実現する期日を決める。5年後の自分の姿を想像してみる。5年後に目標に到達するには、4年後は何をしていないといけないか、3年後には何をしていないといけないかと、次第に目標から現実

に向けて考え方を近づけてくるようにする。最後には、明日目標に向かってすべきとは、これであると決める。それを確実に実行することが、目標に到達する道である。常に目標を意識しつつ、目先のやらねばならないことを確実にこなしていく事である。その過程を考えるのが、トップダウン的思考過程と呼ぶことにした。目標から現実に向かって考えを進めるので、トップダウンとした。

ボトムアップ的思考過程とは、目標を決めてはいるものの、現実からスタートする発想である。目標達成の意識はあるものの、現実の問題点が大きく目の前に立ちはだかり、目標達成が困難になったり、目標が入れ替わったりする可能性もある。目の前の問題点が目立ち、それが大きな壁となる。トップダウン的思考で発想すれば、その問題点は取るに足らない問題かも知れない事もある。ボトムアップ的思考では、現実の問題点を大きく捉えてしまう。

実例

ボストンレッドソックスの松坂大輔は、小学生の頃の文集に大リーグで野球をすると書いてあった。プロゴルファーの石川遼もプロになることを小学生の頃から決めている。小学生の頃から目標を決めている事に驚く。そしてそれに向かって努力をするのである。横浜高校時代には辛い練習もあったはずである。それでも乗り越えられたのは、しっかりとした目標を見続けているからに違いない。中途半端な漫然としたプロ野球選手になりたいでは、つらさに負けてしまうであろう。小学生でリトルリーグに入り、高校では甲子園で活躍し、日本のプロ野球に入る。明確な道筋が出来ていれば、どの中学に入り、どの高校を選び、と明確な目先の目標が決まる。それに向けて努力するのみである。活躍する選手は、何故か小学校の文集に目標を書いている。

何故北海道日本ハムは2年連続優勝できたか？

日本ハムは、チーム打率、チーム本塁打も少ない。巨人のようにスター選手もいない。小笠原、新庄が抜けても優勝したのは何故？チームが一丸となって「優勝するのだ」の意識統一がされていること。その中でそれぞれの選手が、自分は何をすればよいのかを考え行動する。この場面では何が重要かを考え打席に入る。バントが必要であれば、確実にバントを成功させる。これらの積み重ねが、優勝につながる。

会社組織も同じ事が言えるのではないだろうか。社員の意思統一と目標に向けてのステップを明確にして、毎日を過ごすことである。意思統一のために、社内ユニフォームや、社歌、社是は大切である。

悔いのない人生を送ろうと思えば、発想はトップダウン的思考過程を取るべきであろう。

6 ボトムネックを捜す チャックダウン 1度に1個の変更

酪農場の問題を解決するには、ボトムネック（真の本当の原因）を探し出さねばいけない。行き着く先は人に問題があることが多い。この人の問題を解決せねば、いつまでも問題は解決しない。

農場は周産期の病気が多く、死亡廃用も多い。

どんな病気が多いのか。

脂肪肝が多いと獣医師に言われた。——→ 本当か調べてみる。

何故脂肪肝が多いのか。

脂肪肝の原因は 乾乳期の栄養に問題はないのか
乾乳期の管理に問題はないのか 牛舎環境は
粗飼料は問題ないのか
暑さ寒さ対策は充分か

何故太っているのか

繁殖が悪いせいかな 乳量が低いせいかな

何故繁殖が悪い 分娩後の病気が多いから

乾乳期をターゲットに、根本から見直してみる必要がある。

乾乳期の栄養管理の何処が問題か 内容か 管理か バランスか 水かなどなど

チャックダウンとは、大きな問題を次第に小さな問題に崩して、わかりやすくする考え方である。大きな問題のままでは、取り組みにくいことが、身近な小さな問題になると解決しやすくなります。どうして、何故と言う質問を繰り返しながら、目先の小さな問題になるまで続けます。ボトムネックを捜すときに使う考え方です。

問題点が整理できたら、変更は1個ずつ行い、結果を確かめながら継続していきます。結果が悪ければ、対策を見直します。

割れた窓の理論

ニューヨーク市の犯罪の発生率を下げたのは、前市長のジュリアーニ氏である。著名な学者に対策を頼むと、その結論は地下鉄の落書きを消すことであるとの答え。懸命になり地下鉄の落書きを消して廻ったが、犯罪は一向に減らない。次ぎに小さな違反を取り締まるようになって、次第に犯罪発生率が減ってきたのである。

割れた窓をそのままにしておくと、窓は割れても良いと思われて、割れた窓は多くなり、建物は壊されます。割れた窓を見ることに慣れて、誰も割れた窓が問題（日常である）であると認識が出来なくなります。

農場内の小さな問題点をそのまま放置していると、問題点を意識できずに、次第に大きな問題点を生ずる結果となります。近頃の食品会社の不祥事は、全てこの問題から発生しています。

7 従業員教育におけるティーチングとコーチング

従業員教育は当初はティーチングであろう。酪農界に入り立ての人に、自分で物事を解決する能力があるとは思えないので。その後5年くらいを経て、農場全体像を把握できるようになれば、誘導型コーチングから認知型コーチングへ移行できそうである。

従業員は入れ替わります。しかし牛乳の品質はいつも良くなければいけないので、常に従業員教育は欠かせません。いつも同じ話であっても、聞く相手は異なるので、毎年同じ話でも継続して行わねばなりません。

8 従業員との会話

コミュニケーションをとる上でも、意思統一をする上でも、従業員と社長の会話は重要である。多くの会話の時間を作れるように、日々の中で工夫が必要である。気楽に従業員からの意見や要望を聞けるような雰囲気作りを心掛ける。

1回／月程度のミーティング

来月の予定の確認

技術の習得 再確認 徹底など時間をかけてのミーティング

朝晩の短時間ミーティング

連絡事項 変更点の徹底

意識の統一（試合前の円陣に相当）

酪農界に置いて、コーチングの技術はまだまだ普及していない。これからもっと広く認知されるように願うのみである。