

# フロントランナーに聞く 教育のnext 第6回

新型コロナウイルス感染症の世界的な流行など、予測困難な社会が現実のものとなった今、未来の社会を築く子どもたちの教育を、どのように描いていけばよいのでしょうか。本連載では、教育の最先端で活躍する人たちへのインタビューから、次代の教育のあり方に迫ります。第6回は、スペインのプロサッカーリーグで女性初の監督となり、指導者として活躍している佐伯夕利子氏です。名門クラブチーム・ビジャレアル CF のコーチ時代に、選手一人ひとりの主体性を育む「教えないスキル」でクラブを躍進させた、その指導の考え方や指導者を変えた組織改革についてお聞きしました。

## 子どもが主語となる「教えないスキル」で、自立・自律できる力を育む



公益社団法人 日本プロサッカーリーグ 常勤理事  
ビジャレアルCF 元コーチ

### 佐伯夕利子

**さえき・ゆりこ** 1973年、イラン生まれ。小学校時代を福岡県で過ごし、小学2年生でサッカーを始める。親の転勤で海外を転々とし、日本の高校を卒業後、1992年にスペインへ移住。サッカー指導者の道を読み始める。2003年、スペインの男子リーグ3部で女性初の監督に就任。2008年、ビジャレアルCFと契約、育成部でスペイン代表選手を育てる重要なポストを担う。2010年に女子統括責任者兼トップ監督に就任するなど、クラブを牽引。2018年に公益社団法人日本プロサッカーリーグの特任理事(非常勤)、2020年3月から常勤理事。著書に『教えないスキル ビジャレアルに学ぶ7つの人材育成術』(小学館新書)。

#### キーワード 1

### 「学び」ではなく「学びの機会」を提供

— コーチを務めたスペインのクラブチームでは、大胆な指導改革に取り組みられました。選手にどのような力を育てようとしたのでしょうか。

**佐伯** サッカーは、陸上や水泳などのように能力を数値化して競うのではなく、相手チームより1点でも多く取った方が勝ちとなる競技です。その1点を取るプロセスには、確固たる方式がありません。フィールドに立つ選手が、その時の状況を瞬時に把握し、理解し、局面を打開できる選択肢を挙げ、その中から最適な選択肢を判断し、実行する。この一連のプロセスを、プロの選手は0.8秒間で行うと言われています。そうした競技において試合で勝つために重要な要素は、選手一人ひとりの主体性にほかなりません。

そのことに初めて気づいたのは、スペインチームのコーチ陣と指導改革に向けて議論した時でした。それまでは、選手が自己決定できるようになるためのトレーニングをすることなく、単にサッカーのスキルだけを選手に教え込んでいました。そのことへの問題意識が生まれたのです。

— クラブには小・中学生や高校生の選手も所属していますが、選手が0.8秒間で主体的に判断できるようになるために、どのような指導をしたのでしょうか。

**佐伯** 試合に出るのは選手であり、コーチではありません。主体的で自立・自律した選手となるためには選手自身がサッカーを学ぶことが大切だと考え、「コーチは、選手に学びの機会を創出するファシリテーター」であるべきだと定義しました。「学び」そのものではなく、学びの場やヒント、きっかけといった「学びの機会」を提供する。「学び」

## 『教えないスキル ビジュアルに学ぶ7つの人材育成術』とは？

欧州リーグで優勝したクラブとしても人気が高く、サッカー日本代表の久保建英選手が所属した、スペインのフットボールチーム「ビジャレアル」。ヨーロッパで最も堅実な育成機関と評されている、ビジャレアルのカンテラ（育成組織）で、育成・指導の大改革に携わった佐伯氏の本書には、サッカー（フットボール）の指導のみならず、学校教育の現場でも、置き換えてみれば取り入れることができるメソッドが多い。「教えない」ことで「学びの意欲が増す、成長する」。そのヒントが満載の書である。

佐伯氏は、その「教えないスキル」を7つのキーワード、Reflection（言動への意識）、Question（問いかけ）、Words（パフォーマンスを生む言葉）、Knowing（相手を知る）、Equality（対等な関係）、Centred（自覚している状態）、Cognitive（認知力）で紹介している。



(小学館新書)

は、選手それぞれが感じて得てこそ、自分の力になるからです。

そうした視点で選手へのアプローチをゼロから見直し、選手への話し方や態度が、選手の主体的な学びにつながるかを常に意識しました。コーチの間でよく話したのは、自分が発する言葉で、「選手の頭の中が活性化しているか」をイメージしようということでした。一方的に自分の考えを伝えたり、断定的に言ったりせず、選手が考えることを意識して問いかけるようにしたのです。人は他者から問われると、自然と考えます。ただ、そのプロセスは、問い方によって異なることにも気づきました。コーチ間で、オープンクエスチョンやクローズドクエスチョンなどを勉強しながら、「教えないスキル」を試行錯誤していきました。

### キーワード 2

## 一人ひとりのスペースで学べる環境

—選手が安心して考えを話せる環境づくりも重要になりそうですね。

**佐伯** 特に気をつけたのは、質問に対して的外れな答えが返ってきた場合のコーチ陣の態度です。嫌な顔をしないのはもちろん、その発言を無視して、期待する答えを言いそうな選手に聞き直すようなことがないように意識しました。そうした一つひとつの出来事が、選手が安心して話せなくなる空気をつくってしまうからです。

また、黙っているからといって、「何も考えていない」とか「主体性がない」などと決めつけず、選手と1対1の面談を増やして丁寧に声を聴くようにしました。選手と深く接するうちに、選手に見えている景色は皆、同じではなく、同じ時間で考えられるわけではないことに気づきました。そこで、「選手が必要とするスペースを与えよう」と、コーチの間で話したのです。ここでいうスペースとは、そ



写真 「指導改革によって、自分の指導観が根本から変わった」という佐伯氏。伸ばしたい相手を主語にして、その相手が心地よい学びをつくれるように心がけたという。

れぞれの選手が必要とするタイミングや時間のことです。

それまで、指導の主語は私たち指導者にありました。しかし、主語を選手に置き換え、考えを聴かせてほしいという姿勢が選手に伝わると、選手の誰もが臆することなく、それぞれの意見を発することができる組織になりました。それまで試合前のミーティングでは、22人の選手のうち、いつも同じ3人しか発言していなかったのが、2年後には、22人全員が自分の考えを述べ合うようになっていました。どんな発言にも、しらけた態度を取ったり、からかったりすることがなく、勝利に向けて貪欲に意見を交わす集団に成長していったのです。

—見えている景色がそれぞれ違うということは、一人ひとりの選手を深く理解する必要がありますね。

**佐伯** スペイン全土から集まる中高生の選手は、寮で生活しながら、敷地の隣にある公立中学・高校に通っています。改革前まで私たちコーチは一度もすぐ隣にある学校を訪れたことがありませんでしたが、選手の「生徒」としての側面も知ることが、選手の理解につながるのではないかといった意見がコーチの間から出ました。そこで、学校を定期的に訪れ、選手の学校での様子を先生に聞くようにしました。また逆に、先生をクラブに招待し、寮での生活の様子や、コーチの選手への向き合い方を伝えました。

さらに、インターネット上に学校とクラブの両者がアクセスできる共有フォルダを設けて、選手・生徒一人ひとりのファイルに、その日のトピックを入力し、リアルタイム

で選手・生徒の情報を共有できるようにしました。例えば、今日、学校で友人と口論したという情報をもらえることで、寮でのふてくされた態度にも理解を示すことができます。選手・生徒を1つの側面だけで判断せず、包括的に理解して、成長を支援する体制を築いたのです。

先生もコーチも、目指しているものは同じ、子どもの幸せです。大人の事情や誇りを取り払い、互いに歩み寄ることで、子どもを支える豊かな関係が実現したのだと思います。

### キーワード 3

## アンラーンから始める

— 指導者には大きな変化が求められたと思います。どのように指導改革を進めたのでしょうか。

**佐伯** 改革を推進するために、コーチ育成の専門家や心理学者ら10人の専門スタッフを迎え入れました。そして、約120人のコーチを指導対象の年齢別のグループに分けて、「どのような選手を育てたいのか」「そのために指導者はどうあるべきか」といったことを徹底的に話し合いました。

しかし、それまで意識してこなかった選手への接し方を変えるのは、一筋縄ではいきません。そこで、自分たちの指導を客観的につぶさに振り返ることにしました。練習や試合の時に、コーチ一人ひとりにピンマイクと小型カメラをつけて、コーチの言動を選手がどう受け止めているのかを録画したのです。そして、週1回行う2時間のコーチ・ミーティングでは、数分間ごとに録画を止めながら、互いに気づいたことを指摘し合いました。「今の発言にはどんな意味があったの？」と突っ込んだり、「今の言い方はよかったね」と褒めたりしたのです。

ただ、コーチは一人ひとりが皆、自身の成功体験を基にした指導論を持っています。他者からあれこれ指摘される

のは面白くなく、口論になることもありました。

— 改革は、必ずしも順調ではなかったのです。

**佐伯** 120人もコーチがいれば、改革の趣旨を理解する速さや深さはそれぞれ異なります。コーチとして成長するチャンスだと捉えて前向きに取り組む人もいれば、改革の趣旨が合わずにクラブを去った人もいました。改革サポートの専門スタッフたちも、改革は痛みを伴うものであり、120人全員が同じ方向に納得して進むとは期待していなかったのではないのでしょうか。

ただ振り返ってみると、この改革は、私たち指導者にとっても学びの場であり、指導者が学習者にとってどれほど重要な存在であるかを徹底的に追究できた、画期的な取り組みでした。自分の常識や習慣、指導論が「正しいのか？」とあえて疑問を持ち、いったん手放して、そこで得た気づきや新たな知識を組み立て直す、その繰り返しでした。「ラーン」「アンラーン」「リラーン」の視点(下図)を理解し、アンラーンを実践できた人は、指導者として成長できましたし、人生の大きな財産にもなったと思います。

### キーワード 4

## 記憶に残るのは“理論”よりも“感情”

— ご自身は、改革にどのように向き合ったのでしょうか。

**佐伯** 自分はどちらかといえば、人間的な成長も促す教育的な指導者だと、それまでは自負していました。しかし、録画に映っていた自分は、一方的で断定的な指導者でした。自分では選手の考えを聴こうとして質問していたつもりでしたが、「何で右に出したの?」「どうして走らなかったの?」などと、自分の期待する答えへの誘導尋問になっていたのです。そのため、選手は私の顔色をうかがいながら、私がほしいと思っているだろう言葉を必死に選んで発しており、その様子を見て、衝撃を受けました。

自分の態度が、自立・自律した選手を育てる指導とはかけ離れていることにやっと気づけたのです。そこから内省し、改革に意欲的に取り組めるようになりました。学び直したことが、指導者としての自身の成長につながったと思います。

— ご自身の指導を客観的に捉えて、変えることができたのはなぜだと思いますか。

**佐伯** 学びの主体は選手であると、本当の意味で気づけたからだと思います。ある時、改革サポートの専門スタッフから、「あなたたちは、フットボールの優れた理論を持つ、優秀な指導者かもしれません。しかし、その理論など、時が経てば選手は忘れてしまいます。選手の記憶に残るのは、指導者から受けた感情です。よい思いも悪い思いも、あな

### ● 成長に向けた学びの繰り返し

#### ラーン (Learn、学び)

知識や技能、ノウハウなどを学ぶ。

#### アンラーン (Unlearn、学び壊し)

習慣化している、自分が信じてやまないことにこそあえて「？」マークをつけ、疑ってみる。

#### リラーン (Relearn、学び直し)

学びを壊したことで得た気づき、手放すことで得られた新たな知識を、自分の中で組み立て直す。

※佐伯夕利子著『教えないスキル ビジュアルに学ぶ7つの人材育成術』(小学館新書)、及び取材を基に編集部で作成。

た自身に結びついて記憶に残りますよ」と言われました。

その時、私と接することで選手の中に生まれる感情についてなど、気にも留めていなかったことに気づいたのです。これまで教えてきた何百人もの選手に、「頑張ろう」とか「もっと上手になりたい」といった積極的な感情を持たせることができていたのか——。その反省が大きな痛みとなり、そこから変わっていくことができました。

キーワード 5

## 人としての最上位概念は「リスペクト」

——様々な国で教育を受け、今はスペインを拠点に生活をしているご経験から、日本の教育については、どのように感じていますか。

**佐伯** 私はイラン、台湾、スペイン、日本の学校で学びましたが、もう一度学校に通うとしたら、日本の学校を選びたいですね。人を大切に育ててくれると最も感じましたから。

ただ、スポーツの指導者として気になっているのは、人として生きていく上での最上位概念である「リスペクト」について学べる場面があまり見られないと感じることで。昨今の日本で様々なハラスメントが起きているのは、リスペクトする気持ちはあっても、その前にヒエラルキーが存在し、自分より地位や年齢が低い相手をリスペクトする必要はないという意識がどこかにあるからではないでしょうか。

欧米では、小さな子どもでも他者を傷つけたり、馬鹿にしたりする行為は厳しく注意されるので、「リスペクトは絶対的に不可侵なもの」として、幼い頃から意識づけられています。ですから、もし子どもが大人から、さげすむような言葉を言われたら「私は、あなたにリスペクトを欠いていませんよね？ じゃあ、あなたも私に対してリスペクトを守ってください」とはっきり言えるのです。

日本でも、こういった行為や言葉遣いがリスペクトを侵害するののかという基準を、子どもたちが具体的に理解し、もしそういった行為をされた場合には保護者や教員に伝え



指導者はファシリテーターであり、「学び」そのものではなく、「学びの機会」を提供する存在です

るようにすることが、いじめやハラスメントをなくしていくためには必要なのではないのでしょうか。

——最後に、コロナ禍の収束も見通せていない状況ですが、今後の社会では何が大切になると思いますか。

**佐伯** 現代はVUCA\*の時代と言われていますが、私はこれまでの社会も予測は難しかったと思います。つまり、環境が変わったのではなく、私たちの見方や解釈が変わったのではないかと捉えています。将来への不安は、起こっていないことに対する自分の勝手な解釈から生まれるものであり、まだ何も分からないことに意識を向けてあれこれ思いを巡らせても意味がないと思うのです。

大切なのは、自分や相手が幸せでいられる環境とはどのようなものなのかを常に問い続けながら、今できることに意識を向けて行動していくことです。例えば、より多くの人と交流したり、未知の世界に踏み込んで学びを深めたりしながら、今を着実に生きていくことが、確かな未来を築いていくことにつながるのではないのでしょうか。

### 佐伯氏とウェブ上で対話しませんか

#### From the front-runner

本誌では語り尽くせなかったお話を動画でご視聴いただけます。

#### To the front-runner

佐伯氏へのご質問や、ご意見・ご感想をお寄せください。本コーナーの内容に関するもののほか、著書や海外の教育に関することも大歓迎です。佐伯氏からの回答はウェブサイト上に公開します。

※ご質問内容によっては、公開を控える場合もございます。ご了承ください。

#### Web VIEWn-express もご覧ください

ベネッセ教育総合研究所のウェブサイト内の『VIEW n-express』コーナーでは、佐伯氏のインタビュー動画をご覧いただけます。佐伯氏へのご質問も受け付けています。

VIEW n-express

検索

右記の2次元コードから動画と質問フォームのページにダイレクトにアクセスできます。▶▶▶



\* Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の頭文字を取った造語。