

私の考えるコーチング論

山口 香¹⁾

はじめに

私自身、6歳から柔道を始め、13歳から本格的に競技として取り組んできた中で、多くの先生に指導を受けてきた。どの先生にも共通している点はあるものの、それぞれが個性的であり、振り返って考えて見ても、理想的な指導とは何なのか、と明確に述べることは難しい。また、それぞれの競技についてはコーチングについての著書や論文も散見されるが、全ての競技に共通するコーチングの教書は少ない。指導者は、どのレベルであっても、現場を任せれば、一国一城の主人となり、責任が伴う。経験論での指導を否定する傾向もあるが、多くの指導者のコーチングの根源には、自らが教えを受けてきた指導者の影響が少なからず含まれていることは間違いない。それらの経験値に自分の学びや指導経験を重ね、試行錯誤を繰り返しながら自らのコーチングスタイルを確立させていく。人の考えを聞き、自らと比較することは学びの手がかりとなる。私の考えるコーチング論の一端をご紹介することが誰かの学びの参考になれば幸いである。

日本古来の指導法

日本には「道」のつく、茶道や華道などの伝統的な文化があり、これらの修行の考え方がスポーツの指導にも影響を及ぼしていると思われる。茶道や武術（武道と呼ばれる以前は、剣術、弓術、柔術などの総称として武術と呼ばれていた）には、多様な流派が存在し、それらの流派をつくった者を流祖と呼ぶ。当時は、流祖の教えを、現在のように書物やビデオ等で簡単に後世に伝えていくことが困難であったため、流祖の教えを「形（かた）」に凝縮し、これによって伝承していく方法がとられたと考えられる。「形」には、流祖が伝えたい技能はもちろんのこと、考え方や生き方までも

が含まれており、弟子たちは「形」を繰り返し練習することが修行であった。また、師範や指導者は「形」に込められた意味については丁寧に説明せず、身体が覚えるまで繰り返させた。稽古とは「古いものを稽（かんが）える」という意味があり、弟子は「形」を学びながら、流祖が伝えたい思いを稽える。

茶道や剣道では、修行の段階を「守破離」で表すことがある。「守」は、師の教えを忠実に守り、没個性で基礎や基本をひたすら学ぶ時期である。「形」を反復して徹することによって、個性が育つ（富木2000）。「破」は、師の「かた」や教えだけではなく、他の流派の教えなどの見聞を広めながら自らの心技（個性）を高めていく。「離」は、この流派から離れて自らの道を行く段階という解釈が一般的だが、茶道や剣道というものからも離れて、違う分野や社会の中で師の教えを応用し、実践していくこととも解釈できるのではないだろうか。

上達の段階をこのように考える指導法は現代にも十分通用する。基礎・基本をしっかりと学び、それを土台として自らのスタイルを確立し、最終的には獲得した心技を他の分野においても応用していく。近年、オリンピックへの関心は高まる一方で、メダル獲得に対する期待も増している。日本オリンピック委員会の選手強化本部では「人間力をなくして競技力の向上なし」と掲げ、技能のみならず、人間力とのバランスを重視している。素晴らしい考え方ではあるものの、現実には、10代でも金メダルを獲得する選手はおり、その時点で人間力が高いとは考えにくく、そういう意味では競技力と人間力の相関は必ずしも高いと言えない。指導者は、競技力を向上し、結果を出させる使命もあるが、メダルの先にある人生やキャリアに対しても影響力を持つような指導が求められるのではないだろうか。

1) 筑波大学体育系

Faculty of Health and Sports Sciences, University of Tsukuba

コーチングのスキル

指導者の目指すべきものは、選手が目指すところへ行けるように手助けしてあげることであろう。手助けなので、主体は選手にあることを忘れてはいけない。コートやピッチに立った時に、彼らが自ら判断し、決断し、実行するというルーティンが自信を持って行えるように育てなければならない。そのために指導者は、あらゆる場面を使って教材を探し、ケーススタディーの機会を創出することが重要ではないだろうか。研究の良し悪しは「仮説」の形成によって決まると言っても過言ではないが、指導者は選手に対して、「仮説」を形成するための材料をたくさん与えてあげるのが一つの仕事である。「こういう状況であれば、どういう攻撃が有効か」「こんな時にはどのように対処すべきか」など、良い問いかけをしてあげることによって「考えろ」と言わなくても、選手は自然と考えるようになる。良質の質問が良い答えを導く思考回路を生み出し、実戦での自問自答が可能になる。(図1)

技能や競技力の向上は一足飛びにはいかない。成長期と停滞期を繰り返しながら、右肩上がりに向上していくのが一般的である。成長期には選手も手応えを感じ、モチベーションが上がるが、停滞期やスランプの時期をどのように乗り越えて、成長期へとつなげていけるかが鍵となる。選手が伸びる時には、Break throughする何らかのきっかけや機会が必要だとされる。Break throughを起こすために指導者は何が出来るだろうか。パフォーマンスや技能の向上には、身体的な部分と精神的な部分の両面の強化が求められる。そのためには、段階的な負荷を設定したトレーニング環境の設定を行うことが重要であろう。現状の力量を分析した上で、同等もしくは少しレベルの高い負荷から段階的に

負荷を上げていく。例えば、対戦型の競技で、新しい技能を習得している段階であれば、実力が同等もしくはレベルの低い相手と練習を行うことで、プレッシャーも少なく済む。大きな舞台で結果を出す選手は、自らの技能を発揮できると思える根拠のない自信を持っている。逆に自力はあるのに、リードしている状態であっても最終段階でミスをしたり、自ら負けに入ってしまう選手もいる。自己効力感や自信をつけるためには、小さな成功体験の積み重ねである。大きな大会で結果を出すことが一番の自信につながることは間違いないが、練習場面においても自信を持たせることは可能である。

指導者は役者にもならなければならない。時には大げさに褒めたり、喜んだり、怒って見せたりなど。選手は指導者の感情に敏感である。指導者が喜んでくれることが選手の勝つモチベーションになっていることも少なくない。常に演技をする必要はないが、感情をコントロールする術は持っているべきだと思われる。

上述した以外にもコーチングに必要なスキルは様々あるだろうが、大事なことは自らのコーチング手法に満足することなく、進化していく努力を怠らない気持ちである。「このやり方で20年間やってきたから簡単には変わらない」などと言う指導者もいる。しかし、選手が「私にはできません。無理です。」と言ったら、どうするだろうか。「できないと思うからできないんだ」というのではないだろうか。指導者は、「I'm ok. You are not ok.」というダブルスタンダードであってはいけない。指導者こそが考え、学び、進化する姿勢を忘れてはいけない。

求められる資質・能力

全日本男子柔道監督の井上康生は、ロンドンオリンピック(2012)において日本男子柔道が史上初めて金メダルゼロに終わった後のチーム再建を任された。当時、彼は34歳で、大学や実業団などの監督としてチームを任された経験もなかった。彼がまず取り掛かったのはチームスタッフ編成だった。考え方として「これまで誰も経験したことのない大仕事をするためには、慣習や既存の発想にとらわれず大胆な発想で改革を進めていく必要がある。その為には多様な人材の集まる組織であることが理想だと考えたのです。」と述べている(井上 2017)。男子柔道はリオデジャネイロオリンピック(2016)において、金メダル2個を含み、52年ぶりに全階級でメダルを獲得するという快挙を達成

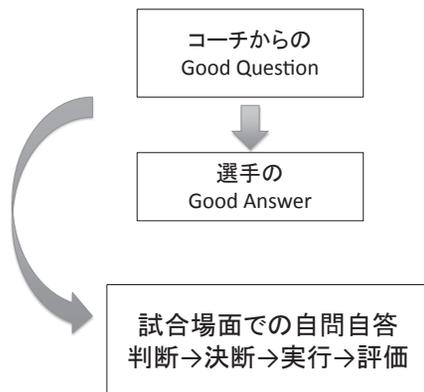


図1 良い判断を生み出す思考回路の構築過程

した。井上監督のチームが機能し、結果を出せた要因はなんであったのだろうか。

競技力が高度化している現在、世界で上位に喰い込むためには、プロフェッショナルが求められる。以前は、選手育成の多くの部分を一人の優秀な指導者が担っていたが、今ではプロフェッショナルな仕事をスタッフによるチームによって成果を上げている。技術指導、トレーニング、トレーナー、ドクター、情報戦略、科学、栄養、心理など、それぞれの分野における専門家集団がオーケストラのようにそれぞれの仕事を完璧にこなしながら、はみ出したり、目立ったりせずに調和しなければならない。そして、チームをまとめるコンダクターが監督ということになる。ここで必要とされるのはマネジメント能力である。トップチームの話だと思われるかもしれないが、学校の部活動においても考え方に大きな違いはない。監督は、技術指導に加えて、学校、保護者、支援してくれるスタッフなどがうまく機能するようにマネジメントしなければならない。(図2)

また、選手を伸ばすのに必要な能力とチームをマネジメントする能力は重なる部分が多い。選手はもちろん、スタッフとの意思疎通を図るためには、自分の考えを的確に伝達する力やコミュニケーション能力が必要である。成果を上げるために互いの信頼関係は必須であるが、それを築くためには自分の考えが齟齬なく相手に伝わるのが大事であり、伝わる言葉を持たなければならない。技術を指導する場合に、言葉で表現

することが難しい時も少なくないが、言葉で伝える努力をしなければならない。海外で指導する場合に、日本人の指導者の言語がいかにも乏しいかを実感する。実演して見せることはできても理論的に説明できない指導者が多い。上意下達の習慣が、指導者から言葉を奪ってきた可能性もある。現場で起こる暴力や体罰等の原因を探っていくと、指導者の意図が選手に伝わっておらず、指導者側は「自分の言うことを聞かない」「何度言ってもやらない」というイライラを募らせていくケースが見られる。日本では、指導者の言葉には理解できなくても反射的に「はい」と言うことが習慣化されている傾向があるので、理解できなかった時には質問できる雰囲気づくりが求められる。人間は「なぜ」と聞かれるから答えを準備するのであり、準備することが学びにつながり、指導者としての伸びにつながる。逆に何を言っても問われることがなければ、評価点検する機会を失い、自己満足な指導に陥ってしまう危険もある。

Open mindも必要だろう。選手を伸ばすヒントはどこにあるかわからない。見たままの解釈だけでは新しい何か生み出すことはできない。既成の概念にとらわれず、新たな視点を探る姿勢が必要であろう。このことは人を評価するときにも重要で、見た目や自分と意見が合わない、生意気などを理由に先入観を持って見てしまったら優秀な人材を伸ばすことはできない。「チームワークとは自分と違った能力や意見を持った人たちが同じ方向に向かって努力すること」と教えら

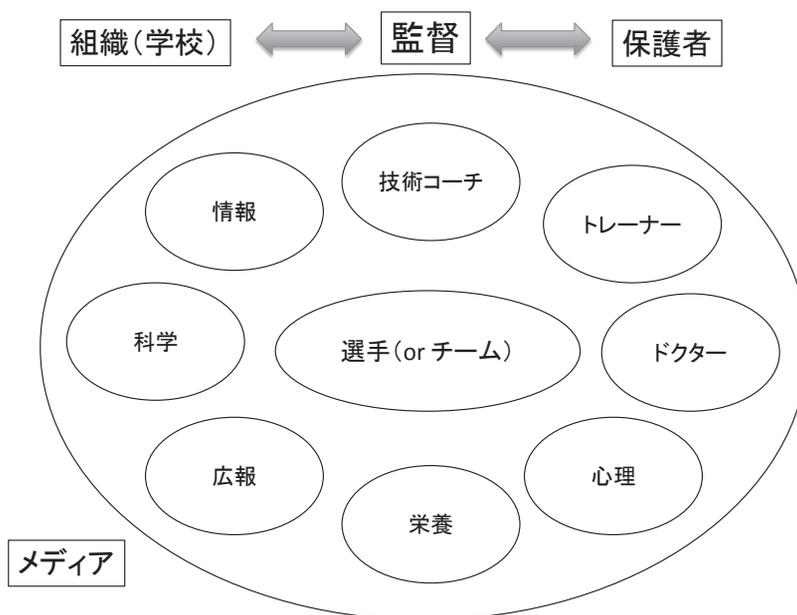


図2 チームマネジメント

れたことがある。多様な人材を発掘し、活かすことも指導者の能力として欠かせない。

踏まえるべきこと

嘉納治五郎は1882(明治15)年、22歳で講道館柔道を創始した。その柔道が世界に広がり、今ではおよそ200の国と地域で行われている。嘉納師範は、先進的な考えを持ち、明治時代であったが外国人修行者を積極的に受け入れ、女性にも入門を許している(1893)。柔道家にとって師範は、崇拜に近い感覚があるために、師範の示されたお考えや残されたお言葉は絶対であるように考えられているように思える。しかしながら、国際化した柔道は、ルールや大会運営等において様々な変革を迫られてきた。話し合いの場において日本人が示してきた対応は、より良いものへの変化であれば積極的に受け入れるというものではなく、保守的な立場を貫いてきた。海外の柔道家と話をする中で言われることは、「もし嘉納師範が生きていたら、改革に賛成したのではないか」という苦言である。嘉納師範が残された理念を生かしていくためには、私たち柔道家がその言葉に託された思いを汲み取った上で、今の時代にあった形で指導に生かしていくことが求められる。

ロンドンオリンピック後の2013年に桜ノ宮高校バスケットボール部での体罰、全日本女子柔道ナショナルチームでの暴力やパワハラなど、スポーツ界のみならず、社会的にも物議を醸す問題が起こった。戦後、日本が復興していく中においては、我慢や根性が必要とされたであろうし、世界と伍して戦い、勝利を収めるスポーツ選手の頑張りや国民を大いに勇気づけ、鼓舞したに違いない。その延長線上に、厳しい指導があり、体罰や暴力も容認されていたと思われ、ある意味では時代の要請であったとも言える。その後、高度経済成長から安定成長、低成長と変化し、今に至っている。時代の変化とともに社会のあり方、人々の意識も変わり、猛烈に頑張るだけでなく、余暇や家族との団欒の時間を楽しむことを求めるなどの働き方や生き方の質を求める傾向も出てきた。このような社会の変化に乗り遅れる形となったのがスポーツ界だろう。急激な変化は不安をもたらすために、古き良き時代の遺産をスポーツには残したいと願った人も多かったに違いない。未だにスポーツ界から体罰や暴力的な指導がなくなることはないのは、日本人の過去への郷愁と成功体験が深く結びついているからかもしれない。

指導する上で踏まえないといけないことは、社会が要請している資質や能力を理解した上で、それらを開発し、育成していくという前提が必要ではないだろうか。近年、教育界ではグローバル人材の養成が急務であると言われている。グローバル人材とは、論理的な思考を持ち、建設的な議論ができること、イノベーションを起こすような創造性を有していることなどが挙げられる。つまり、スポーツにおいても、このような人材を育成していく使命があるとも言える。指導者や先輩には何を言われても逆らわず、「はい」しか言わない人間はこれからの社会ではおそらく必要とされなくなる。これまで指導してきた経験から、世界で活躍する選手は個性が強く、生意気だと思うが、だからこそ大成したとも考えられる。彼らが「出る杭は打たれる」ことなく、伸びることができたのは、彼らの個性を許容し、育ててくれた指導者がいたからに違いない。指導者の役割は、年代によっても違いはあるものの、「形」にはめるだけで終わらずに、「形」を破り、自らの力で道を切り開いていけるような人材を育成していくことが求められているのではないだろうか。

スポーツ界は閉鎖的とは言わないまでも、特殊なグループである。スポーツ界の常識が世間の非常識であることも少なくない。自分と同じ価値観を持ったグループの中にいることは楽ではあるが、新しい発見や気づきは得られにくい。書店に行くとスポーツ選手の書いた本が多く並んでいる。自己啓発、子育て論、人材育成など内容は多岐に渡るが、スポーツ関係者以外の人にも需要があるようだ。では、スポーツ関係者はどうだろうか。ビジネスや政治、国際、科学など、専門外の本を手にとることがどのくらいあるだろうか。前述したように指導者は時代を知り、時代にあった育成が求められるが、自分自身が時代の流れや社会の動きを知る努力をしているだろうか。自分を取り巻く環境も同様で、スポーツ関係以外のネットワークを持っているだろうか。知らないことは恥ずかしいことではなく、学ぼうとしない姿勢こそが指導者としては反省しなければならない。何をしているかも重要だが、しようと思った時にできるような環境を作っておくことから始めたい。

女性指導者

近年、オリンピックの出場人数やメダル数を見ると、男女差はほとんど見られない。しかしながら、女性種目の多くは歴史が浅く、競技者は育ってきている

が指導者となると依然として少ないのが現状である。女性の指導者が増えない理由としては、一般の社会同様に出産、育児などの女性特有のライフイベントと指導の両立の難しさもあるが、男性に比べてリーダーとしての責任を負うことに尻込みしてしまう者も少なくない。また、ロールモデルも少なく、選手時代から、身近に自分の指導者像を重ねて見ることができない。スポーツ界のみならず、社会でも女性の活躍を推奨し、サポートする動きが加速している。これは、多様性が推進されることが女性のみならず、社会全体に有益だと考えられるからである。

スポーツ界は長い歴史の中において、男性中心で行われてきた時代が長かったために、女性を登用することへの違和感が残っているように見える。選手は男女別の競技であるのでポジションを取り合うことはないが、指導者となると、これまで男性が座っていた位置に女性が変わって就く可能性もあり、譲りたくないという深層心理があるのかもしれない。選手を第一に考えれば、当然のことながら男女のバランスよりも指導者としての能力で選ばれるのが筋である。しかしながら、指導者の資質や能力をジェンダーバイアスで見たいいけないとも思う。例えば、「女性は感情的だ」「同性の指導は難しい」「女性は好き嫌いがはっきりしている」などの理由で女性指導者を敬遠する傾向がある。これらのことはすべて、女性だからではなく、個人の資質や能力によるものであろう。「女性の指導者はトレーニングパートナーとしての力量にかける」という点を指摘する人もいる。確かにフィジカル的には男性に劣るのでトレーニングパートナーとしては十分ではないかもしれないが、それが指導者の資質ではない。

女性の指導者を登用するかどうかの議論で必ず問われるのが、「女性を登用するメリットはなんですか」である。そもそもこういった議論がナンセンスであると考えている。教師を採用する時に、「女性を採用するメリット」ということが考慮されるだろうか。つまり、問われるべきは指導者としての資質や能力であり、男女の別は問題ではないはずである。この観点から言えば、指導力に長けていれば男性が女性を指導することと同様に、女性が男性を指導することも可能である。

確かに男性と女性には肉体的にも生理的にも違いがあるのは事実である。そのために、感性やアイデア、アプローチの仕方などにも性差があるかもしれない。

だからこそ、女性の指導者が増えれば、指導についての新たな視点や視座が生まれてくる可能性もある。競技によっては、外国人コーチを招聘し、成功しているケースも多い。彼らの話を聞くと、「外国人だから出来た改革もある」という。スポーツ界には伝統や慣習があり、わかっていても変えられないこともある。そういう意味でも多様性を推進していくことは必ずスポーツ全体に寄与すると信じている。2020に向けて、女子バレーボール、女子サッカー、女子卓球で女性監督が誕生したことがニュースとなった。女性種目は女性が監督をするのが当たり前で、ニュースにならないという時代が早く訪れることを期待したい。また、彼女たちの活躍する姿が、次の監督候補である女性コーチの背中を押してくれればと願う。

終わりに

私の考えるコーチングというテーマで書いてきたが、正直なところ、まだわからない部分が多い。選手を指導・育成することは子育てと同じでセオリーはないように思う。同じ人間が同じようなやり方で指導したからといって同じ結果が出るとは限らない。しかし、だからこそ魅力的で夢のある分野であるとも思える。また、スポーツは勝者と敗者がはっきりしてしまうという現実もあり、すべての選手の夢を叶えてあげることが難しい。それでも、選手と共に夢を見て、追いかけるプロセスを共有することはできる。そのプロセスの中で選手は挑戦と失敗を繰り返しながら成長していく。「指導者には選手を変える力がある」という言葉を聞いたことがある。指導者の役割は、時には選手の背中を押し、時には少し高いところまで引っ張ってあげ、時には立ち止まって考えてあげることかもしれない。

ロバート・ケネディは‘There are those who look at things the way they are, and ask why... I dream of things that never were, and ask why not?’と語った。「なぜできない？やってみよう」と前向きに挑戦できる、そんなコーチングが理想だと私は考える。

文献

- 富木謙治 (2000) 武道論, 大修館書店.
- 井上康生 (2016) 改革, ポプラ社.
- 村田直樹 (2001) 嘉納治五郎師範に学ぶ, 日本武道館.

