

## 私の考えるコーチング論：球技のコーチング

坂井 和明<sup>1)</sup>

本論は、「競技スポーツのコーチング」に焦点を当て、またその中でも「球技のコーチング」に限定し、「私の考えるコーチング論」を述べる。本論は、著者自身の競技経験、指導経験、研究経験および仲間とのディスカッション経験等の中で構築されたものであり、あくまで「私の」「現時点における」持論である。

多くのコーチが考える夫々の「私の考えるコーチング論」の中の一事例として、コーチング学的发展に何か一つでも貢献できるものがあれば幸いである。

### 1. 球技のコーチングとは

#### 1) コーチングのゴール

球技のコーチングの目的は、指導するチームの試合での勝利である。その目的を達成するために、コーチは、チームの育成（以下、チームづくり）と、競技者の育成（以下、プレーヤーづくり）という二つの育成を行う。二つの育成の重要性は、指導対象の発育発達や競技の段階により変化する。競技を開始する小学生や中学生段階では、プレーヤーづくりの方がより重要視されるべきであり、年齢カテゴリーや競技レベルが上がるにつれて、チームづくりの重要性が高くなる。

このように、球技のコーチングは、チームづくりとプレーヤーづくりを通して、最終的に試合での勝利を目指す行為の総体であると捉えることができる。

#### 2) コーチングの対象

球技のコーチングの対象は、プレーヤー個人と、プレーヤーが集団となったチームの両方である。

プレーヤーは、主体性を持った個人であり、モノのように外部から操作することが難しい。モノであるパソコンとヒトであるプレーヤーとを対比し、球技のコーチングの難しさを表現してみる。パソコンは指示通りに動く。しかし、指示した通りにしか動かない。

プレーヤーは指示通りに動くとは限らない。しかし、指示した以上のことをすることもあれば、指示した以下のことしかしないこともある。パソコンは、保存さえすれば明日でも明後日でもそれまでの作業が100%記録されている。プレーヤーは、今日やったことを明日覚えているとは限らない。しかし、昨日やったことが熟成してさらに良いものが出来上がることもある。また、昨日やったことがすべてなくなっていることもある。また、今までできていたことが、急にできなくなることもあるし、今までできなかったことが、急にできるようになることもある。その変化は、連続的な性質のものではなく、非連続的な性質を示すことが多く、モノを扱うような品質管理ができない。

チームは、主体性を持って自律的に行動するプレーヤーが構成するマルチエージェントシステム（井庭・福原，1999）である。チーム全体の振る舞いは、構成要素となるプレーヤーの相互作用によって決定される。パソコン上では1+1は常に2である。しかし、人は1+1が100になることもある。0になることもマイナスになることもある。メンバーが一人入れ替わるだけで、プレーヤーの関係性が変わり、結果としてチーム全体の振る舞いも大きく変化する。

したがって、球技のコーチングは、操作することが難しい主体性を持ったプレーヤーを扱っていると同時に、そのプレーヤーの相互作用によって振る舞いを変えるチームを扱っているという重層性を認識する必要がある。

#### 3) コーチングフロー

コーチングの目的を達成するために、コーチは、現在の競技力の水準を評価・診断した上で目標を設定し、目標と現在の水準との差から問題点を発見し、問題を生み出している要因・原因を明らかにし、目標達成のための課題を構造化し、課題解決のための手段を

1) 大学  
University

創造し、計画を立案し、トレーニングを実施し、到達度を評価・診断し……という課題解決型思考のコーチングフローを回す（図1参照）。

球技のコーチングにおける現在の競技力の評価・診断は、チームの評価とプレーヤー個人の評価の両方を行う。しかし、チームの競技力を評価する方法は十分に確立されておらず、練習ゲーム等によって得られる数値情報の分析や、コーチの印象分析によって行われる。個々のプレーヤーの競技力を評価する場合には、心理的要因および身体的要因を既存の調査・測定方法を用いて数値化することは可能だが、技術的要因および戦術的要因を数値化して評価することは難しい。

球技のコーチングにおける目標設定も、チームの目標設定と、個人の目標設定の両方を行わなければならない。球技のコーチは、まずチームの数値化できる目標と、チームの戦い方の目標であるゲーム構想を設定する。ゲーム構想の立案においては、會田・船木(2011)が指摘するように、自チームが採用するチーム戦術に対する対戦相手の対応を事前に想定し、それに対しても効果的なチーム戦術を準備する必要がある。次に、球技のコーチは、ゲーム構想の実現に向けて、個々のプレーヤーの目標設定を行う。個々のプレーヤーの目標設定においては、身体的要因、心理的要因、技術的要因、戦術的要因に分けて考えることが手助けになる。

球技のコーチングにおいて、コーチングフローを適切に回していくことが難しいのは、最終的な目的となるチームの勝利に対する問題点を発見すること、その問題を生み出している原因を分析することおよび目標達成のための課題を構造化することが難しいという部

分にあると考える。球技の戦術は、チーム戦術、グループ戦術、個人戦術という階層性を有し（朝岡, 1990）、前述した通り対戦相手のゲーム構想も視野に入れなければならない。また、プレーヤーの競技力は、身体的要因、心理的要因、技術的要因、戦術的要因の4つに分けて考えることが可能だが、一つの要因だけを個別に取り出してトレーニングすることは不可能であり、また、各要因は相互に影響し合っている。このような影響する要因の多さと階層性は、球技のコーチが課題を構造化することを困難にする。チームがうまく行かない原因を、チーム、グループ、個人のどの階層に求めていくのか、また、個人のどの要因に求めていくのか、そこから課題をどのように構造化していくのかを決定することは非常に難しく、同じチームに対してであっても、コーチによって設定する課題は異なるのが常である。

## 2. 球技のコーチングにおける仕事と行動および思考

球技のコーチングにおける仕事（すべきこと）は、前述したように、目標となる試合に向けてチームの競技力を高めることと、そのために必要となるプレーヤー個人の競技力を高めることに関する活動全てである。また、球技のコーチングにおいては、試合における指揮もまた重要な仕事となる。さらに、球技のコーチングでは、現在のチーム強化に加えて、将来のチーム強化に備えるために新戦力をリクルートすることもまた、重要な仕事となる場合が多い。大学教員としてコーチングにあたる者は、上記に加えて、現場でのコーチング実践を知識化する作業も、仕事の一部として担わなければならないのではないと思われる。

ビジネスコーチングにおいては、相手の自発性を促し能力を如何に引き出すかが課題となるため、コーチング行動は質問や傾聴といったコミュニケーションが中心になる。そこでは、「コーチングとは、会話を重ねることを通して、相手に、目標達成に必要なスキルや知識を備えさせ、目標に向けての行動を促していくプロセス」（伊藤, 2002）という考え方が前提になっている。しかし、球技のコーチング行動には、図子(2000)の指摘する通り、プレーヤーが既に持っている競技力を「引き出す」支援的行動に加えて、プレーヤーがまだ獲得していない技術や戦術を「教える」指示的行動の両方が含まなければならない。コミュニケーションスキルを使ってプレーヤーの自発性を促



図1 課題解決型試行のコーチングフロー

し、自分自身に何が足りないのか、どのような技術を習得しなければならないのかを考えさせる支援的行動の重要性は、競技スポーツのコーチングであってもビジネスコーチングであってもなんら変わりはない。しかし、競技スポーツのコーチングにおいては、そのできない技術を実際にできるように指導する指示的行動のスキルが必要不可欠になる。支援的行動と指示的行動は、試合の指揮においても球技のコーチングにおける重要な二つの行為であり、コーチングにおける支援的行動と指示的行動とのバランスにも唯一の正解はない。対象の発育発達段階、競技レベル、動機のレベル、シーズン中の時期、試合状況等の要因に応じて、適切に変化させることもまた、コーチはスキルとして身につける必要がある。

球技のコーチングにおけるプレーヤーづくりでは、コーチングフローで述べた課題解決型思考が有効になる。また、プレーヤーの競技力を前述した身体的要因、心理的要因、技術的要因、戦術的要因の4つの要因に分る分析的な論理的思考も、課題の構造化を行う上で一つの手助けになる。

一方で、球技のコーチングにおけるチームづくりでは、課題解決型思考や分析的な論理的思考に加えて、チーム戦術やグループ戦術等の上位の戦術に従属しながらも個々のプレーヤーが主体性を持ってプレーし、相互に影響し合いながら全体としてふるまう「複雑系」としてチームを観察する思考が必要になる。構成的手法 (constructive approach) (井庭・福原, 1999) は、主体性を持った要素システム群の観察に適用される複雑系科学の研究手法の一つである。構成的手法は、モデル (仮説) を作って、実際にシステムを動かし、その振る舞いを観察する研究手法であるが、球技のコーチングにおけるチームづくりは、まさに構成的手法そのものである。球技におけるプレーヤー相互の影響を、化学反応に例えて「ケミストリー」と表現することがあるが、球技のコーチングにおいてプレーヤー間にどのような化学反応が起こるかを予め明確に予測することは難しい。機械であれば、構成要素となる部品の機能や振る舞いは予め固定的に設計されており、どんなに複雑な機械であっても、図面通りに組み立てることができる。しかし、球技のチームには、チーム全体の秩序であるチーム戦術が構成要素となる個々のグループやプレーヤーの動きを拘束すると同時に、個々のプレーヤーやグループの相互作用によってチーム全体の秩序が創発されるという双方向性があると考えられる (図2参照)。したがって、球技のチー

ムには、全体の秩序としての戦術を変更した場合や、一人のプレーヤーを入れ替えた結果として、全体としてチームがどのように振る舞うのかを完全に予想することが難しいという特性が生まれる。そのため、チームづくりは、完成像が予め設計図として完成されている機械を組み立てるような分析・統合的思考による要素還元主義だけでは、効果的に行うことが難しくなる。チームづくりにおいては、チームの規律や、攻撃および防御に関するチームの原則を拘束条件として設定した上で、チームがどのように振る舞うのかを観察する視点と、個々のプレーヤーやグループの相互作用によってどんな秩序が創発されるのかを観察する視点の両方向から、チームを観察していく「作ることによって理解する」作業を何回も繰り返さなければならない。今後は、自律的な構成要素が階層構造を持ちながら動的秩序を生み出していく「複雑系」を扱う生物システムの論理も、球技のチームづくりに応用されていくものと考えられる。

球技のコーチングの対象が、主体性を持ったプレーヤーと、その主体性を持ったプレーヤー間の相互作用で全体の振る舞いに変化するチームである以上、球技のコーチングに、モノを扱うような客観的で一般的な理論・法則や、唯一の正解を求めることは難しい。手順としてのコーチングフローに従うこと、プレーヤーづくりとチームづくりに分けること、分析的な論理的思考法を用いて課題を構造化すること、構成的手法を用いてチームづくりを進めていくことなどの思考方法を一般化することはできても、コーチングを実践する「人」、コーチングの対象となる「人」、両者のおかれている「場」、両者のおかれている「文脈」によって、最適な答えは全て異なってしまうため、球技のコーチングをマニュアルとして形式知化することはできない。このような球技のコーチングの本質は、「実践はまた、すべて場所的、時間的なものである。我々

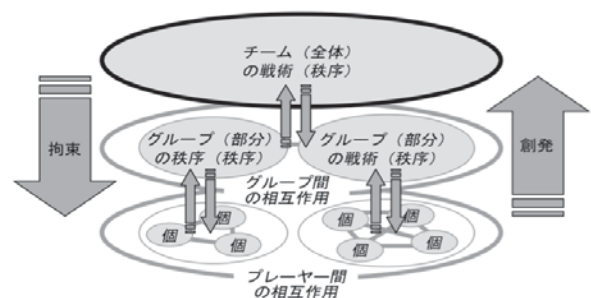


図2 球技のチームにおける拘束と創発の双方向性

が各自、身を以てする実践は、真空のなかのような抽象的なところでおこなわれているのではなく、ある限定された場所において、限定された時間のなかで行われているからである。まず、場所のなかでおこなわれるということは、実践が空間的、意味的な限定を受けているということである。先に述べた決断や選択にしても、それらが全く自由に、なんら拘束されずにおこなわれるわけではない。個別的な社会や地域のような、ある具体的な意味場のなかで、それらの限定を受けつつ、現実の接点を選び、現実を拓くのである。その上にさらに、時間的な限定を加えれば、実践は、歴史性をもった社会や地域のなかでわれわれ人間の、現実との凝縮された出会いの行為だということになる。」という中村（1992, 臨床の知）の言葉に凝縮されている。

### 3. コーチの資質と能力

本論では、球技のコーチングに必要な資質と能力について、資質を「生まれつきの性質や才能」、能力を「物事を成し遂げることのできる力」と定義する（松

村, 1998)。資質はコーチ自身の努力によって変えることが難しい要因、能力はコーチ自身の努力によって変えることが可能な要因として捉えることができる。

球技のコーチングに必要な資質と能力については、Wooden（1985）が表した pyramid of success が参考になる（図3参照）。Woodenは、pyramid of successの土台となる最下段に、industriousness（勤勉さ）、friendship（友情）、loyalty（忠義）、cooperation（協調性）、enthusiasm（熱意）の5つの要素、2段目にself-control（自制心）、alertness（注意深さ）、initiative（進取の気性）、intentness（一途さ）の4つの要素、3段目にAdaptability（順応）、Condition（コンディション）、Skill（スキル）、Team Spirit（チーム・スピリット）の3つの要素、4段目にPoise（平静さ）とConfidence（自信）の2つの要素、最上段にCompetitive Greatness（卓越した闘争心）を配置している。

Woodenは、資質と能力について、それぞれTraitとAbilityという用語を使っているが、著書の中で両者を分けて記述しているわけではない。しかし、Pyramidを形づくる一つ一つの語句を注意深く眺めていくと、球技のコーチングに必要な資質と能力について示唆を

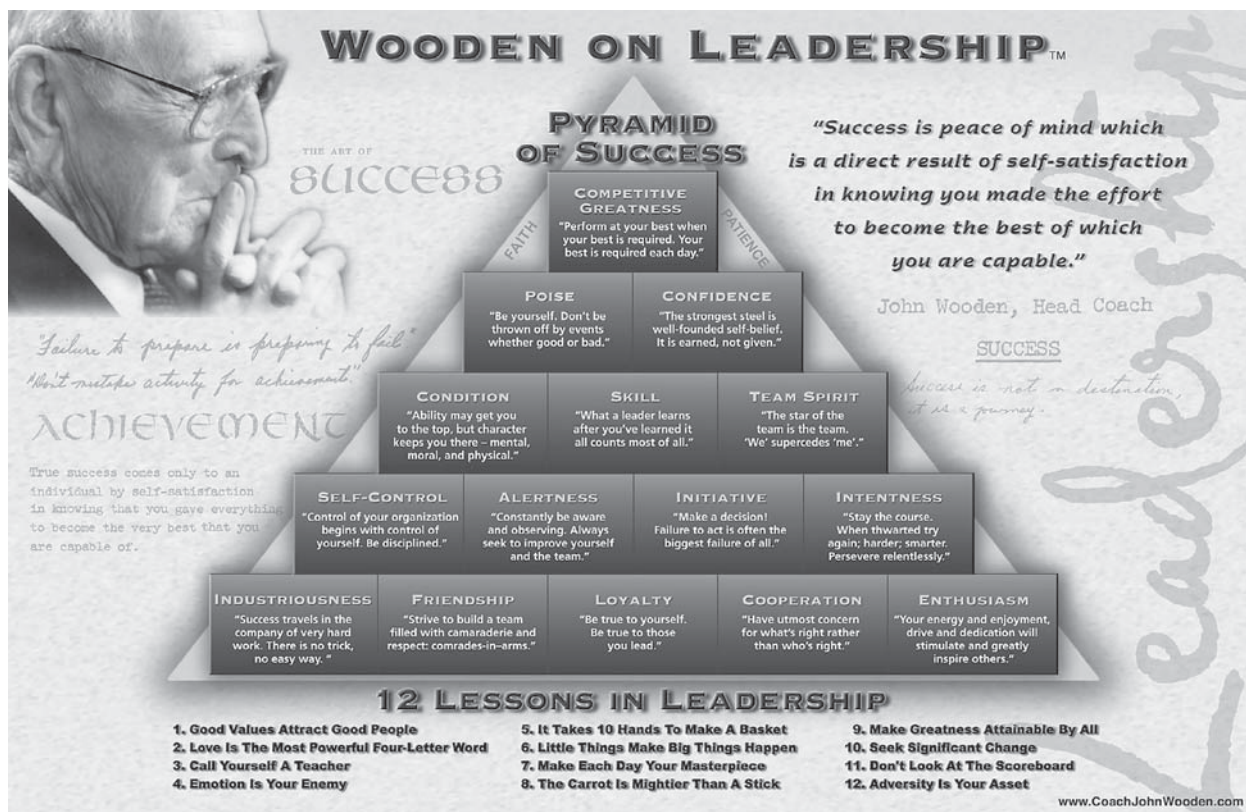


図3 Pyramid of success (http://www.coachwooden.com/より引用)

得ることができる。私は、1段目の要素は主にコーチに必要な資質に関するものであると考える。2段目以上に位置する要因は、特にコーチ自身の心の状態を整える能力であり、コーチが訓練によって身につけなければならない重要な能力であると考えられる。前述した2つのコーチング行動、すなわち支援的行動と指示的行動を具体的に実践するために必要となるスキルや、練習やミーティングの実施・運営に関するスキル、試合の指揮に関するスキル等は、全てPyramid of successの中心にSkillという一語で表されている。

#### 4. コーチング哲学とコーチ像

コーチング哲学は、コーチ自身の経験から得られるコーチングに対する基本的な考えであり、コーチングにおける優先順位、規律、方針を決定するものである。コーチング哲学も、コーチ自身が築き上げるものであり、万人に共通する唯一の正解があるわけではない。

私は、学生バスケットボールを指導するコーチとして2つの成長、すなわち「プレーヤーとしての成長」と「人としての成長」を重要視している。学生バスケットボールのコーチである以上、チームの勝利が目標ではあるが、最終的な目的とはならない。学生バスケットボールに打ち込む4年間あるいは2年間という限られた年限を指導するコーチとして、個人が持つプレーヤーとしての潜在的可能性を最大限に引き出すことと、一人の自律的な社会人として行動できる人間性を涵養することをコーチング哲学としている。

また、球技のコーチとしては、コーチの資質の項でも述べたTeam spiritあるいはCooperationを重要視し、チームの勝利はコーチ自身のコーチングの成果であると同時に、プレーヤーやコーチングスタッフ全てを含んだチームの成果であると考えることが重要になる。私の勝利という自己の目的を達成するための手段としてプレーヤーを扱うのではなく、あくまでプレーヤーの成長を支援するplayers first (清水, 2005) の立場をとることが、教育組織の中で活動する球技のコーチには求められる。

#### 5. コーチング学の理論体系

「科学とは、一定の目的・方法のともに種々の事象を研究する認識活動」であり、「技術とは、各分野で目的を達成するための技能、手順（技法）、道具および知識の体系のこと」をいう（松村, 1998）。コーチング学を体系化することが非常に難しいのは、コーチングが、科学の領域よりもむしろ技術の領域に属する行為であることに由来すると考える。したがって、コーチングを、プレーヤーづくりとチームづくりを通してチームを勝利へ導くという目的を達成するための技能、手順（技法）、道具および知識の体系と捉えることによって、コーチング学の理論体系を構築するための道筋が見えてくる。

私は、課題解決型思考のコーチングフローに沿って、目標論、評価・診断論、手段論、計画論、実践論のように、各手順の目的を達成するための技能、手順（技法）、道具および知識の体系を整理することによって、コーチング学の理論体系を構築することが可能になると考える。そうすることによって、自然科学の領域である生理学、力学、心理学等を親学問とするスポーツ科学から得られる多くの知見も目的達成のための手段として利用する、技術者としてのコーチの知が体系化できるのではないだろうか。

#### 文 献

- 會田 宏・船木浩斗 (2011) ハンドボールにおけるコーチング活動の実践知に関する質的研究—大学トップレベルでのチームを指揮した若手コーチの語りを手がかりに—. コーチング学研究, 24: 107-118.
- 朝岡正雄 (1990) スポーツ技術概念の階層性に関する現象学的考察, 筑波大学体育科学系紀要, 13: 101-109.
- 井庭 崇・福原義久 (1999) 複雑系科学入門. NTT出版: 東京. p.31-32.
- 伊藤 守 (2002) コーチングマネジメント. ディスカヴァー・トゥエンティワン: 東京. p.2.
- 松村 明 (監) (1998) 大辞泉. 小学館: 東京.
- 清水隆一 (2005) 指導者の心構え・視点. 公認スポーツ指導者養成テキスト 共通科目 I. 日本体育協会: 東京. p.19-24.
- Wooden, John R. (1985) Practical modern basketball. Macmillan Publishing Company, New York.
- 図子浩二 (2000) トレーニングマネジメント スキルアップ革命. スポーツトレーニングの計画がわかる⑦—スポーツコーチング論—. コーチングクリニック. ベースボールマガジン社: 東京. p.30-33.