

# コーチングのジレンマとその解決モデルの提案

## — 高校運動部の実践事例から導かれた仮説に基づく考察 —

東海林祐子<sup>1)</sup> 金子郁容<sup>2)</sup>

### Coaching dilemma and a proposal of its solution model: A study based on hypotheses induced from practice at a high school athletic club

Yuko Tokairin<sup>1)</sup> and Ikuyo Kaneko<sup>2)</sup>

#### Abstract

The purpose of this paper is to apply the Prisoner's Dilemma model of game theory to provide a basic theoretical framework for building good sport teams based on new methodologies to deal with behavioral and psychological problems encountered by coaches and team players. Major findings are as follows.

- (i) The dilemma occurring among team members can be characterized as that of choosing between "cooperation" and "betrayal" in the Prisoner's Dilemma game. A similar dilemma could occur between team players and coaches.
- (ii) We identify two contrasting coaching methods; (a) use of authoritative power to directly intervene with players (we refer it to as "quick coaching") and (b) formulation of spontaneous and cooperative atmosphere among players and people surrounding them (we refer it to as "slow coaching").
- (iii) A desirable coaching would be such that to allocate the authoritative power of coaches appropriately by applying an appropriate combination of "quick coaching" and "slow coaching." We propose "ARAP model" consisting of four stages; (initial) ambivalence, reformation of self, accumulation (of experience), and (acquiring) proficiency.

Key words: dilemma, game theory, quick coaching, slow coaching, ARAP model

ジレンマ, ゲーム理論, クイックコーチング, スローコーチング, ARAPモデル

## I. ゲーム理論の囚人のジレンマをスポーツ組織における選手間のジレンマに適用するモデルの提案

### 1. 研究の目的

#### 1) コーチングの課題

本研究の目的は、ゲーム理論の「囚人のジレンマ」の考え方をスポーツのチーム組織やコーチングについての行動や心理面の課題に適用することで、チームづくりの方法論を検討するための理論的なフレームワークを提供することである。具体的には以下のふたつの課題を対象にする。ひとつには、スポーツチーム組織における選手間の関係について、特に選手の心理状態と行動について、二つには、コーチングスタッフの行

動や戦略の実施がどのようにして選手の心理状態や行動についてポジティブな影響を与え、よりよいチーム作りができるかについて検討する。さらにそのためには選手だけでなく、選手に最も影響力を持つであろう指導者の複雑な心理状況と行動についても検討する。

本論文では、高校運動部活動におけるケースを取り上げているが、他者との関係が重要視されるチームスポーツであれば往々にして見られる一般理論であることを視野に入れている。本論文ではスポーツのコーチングの課題には、「選手の情緒面」(Raymond, 2001, p.4) という他者の心を操る課題と、「コーチ自身の心理的な葛藤」という本人にも見えづらい課題の二つがあるとする。これら二つはスポーツ組織という閉鎖的な空間で発生すると考えられるが、その解決のために

1) 慶應義塾大学 総合政策学部  
Keio University Faculty of Policy Management  
2) 慶應義塾大学 政策・メディア研究科  
Keio University Graduate School of Media and Governance

はコーチの経験知が必要となる。これまで「選手の情報面」の操作と「コーチ自身の心理的な葛藤」の課題の解決に向けては、コーチは経験を積み重ねていくなかで導き出すしか方法がなく(横山・来田, 2009; 冴子, 2012), コーチングの一般化は困難な課題とされてきた。選手も選手を構成するチーム組織も多種多様なために、様々な課題を解決するための答えがなかなか見つからない。

スポーツ分野のコーチング研究においては、スポーツの指導や実践に関する一般理論を扱う体育方法学およびコーチング学については現場との乖離も見られ、未だ不明瞭なままであることが指摘されており(冴子, 2009), どの種目の指導にも通底する一般理論としての指導方法論の構築が不可欠であることが指摘されている(青山, 2012; 朝岡, 2012)。

佐藤(2010)は「実践に資する研究」という研究趣意が「種目」という研究領域の壁を強固にし、それを越えた討論の生起を阻害している状況例であるとしている。さらにコーチングの論究は選手の精神心理的構造・動作・体力などの実態の自然科学的探究と、コーチングそのものとしての「人為の所産」の人文社会学的探究が融合した学際的論究であるとしている。さらに高岡(2010)はスポーツのコーチングにおいて、習得すべき内容が明らかになっても、それを身につけようとするのは人でありロボットではないことから、体育・スポーツでは因果関係では説明しきれない領野があり、そこでは全く別な理論が求められているとしている。

以上の理由により、コーチングの研究領域ではスポーツ運動学的な領域とそれを実践させるためのコーチ学が融合する(稲垣, 1993)複雑な構造であることが考えられる。これまで、どの種目にも通底する一般理論を導くためにコーチング学の周りを取り巻く母体科学領域との融合を主とした議論がなされる傾向にあるが(冴子, 2009), 本論文の第I節では、コーチ学のスタート地点にあるコーチや選手の心理的な側面を広い分野で適用されている社会科学理論を援用して、選手間やコーチと選手間の心理的葛藤(ジレンマ)を定式化し、フレームワークを提供することを目指している。本研究は勝利やパフォーマンスの向上を目指すスポーツ現場で往々にして見られる選手間やコーチと選手間の心理的葛藤をテーマにするものであり、コーチング研究の基礎的な一般理論に貢献することを目指すものである。

さらに第II節では、選手間のジレンマの解決に向け

たコーチングのアプローチの検討や望ましいコーチングに向けた指導者の獲得プロセスについて仮説モデルを検討し提案することを目指すものであり、今後のコーチングの具体的なアプローチについての道筋を検討するものである。

## 2) コーチングの定義

本論文では、コーチングを「スポーツ組織におけるコーチの権限を意図的に配分し、選手間の協力関係を成立させチームをその目標達成に導くこと」と定義し、スポーツのチーム組織における選手間の協力関係を阻害する心理的な“ジレンマ”<sup>1)</sup>に着目し、コーチングの理論化に向けた試論を提示することとした。スポーツ組織では選手と選手が協力しあって目標に向かうことが必然的に求められる。しかしながら、試合に出場できるメンバーには限りがあるために、選手間での競争は避けて通ることのできないこととなる。お互いに切磋琢磨しながらも試合に出場できるメンバーとそうでないメンバーがでてくることから、チームに協力することが求められていることに応えたい気持ちと、そうはいつても自分が出場したい気持ちの間で“揺れ”てしまい、そのような状況をなかなか自分自身で納得できない選手自身のジレンマやコーチに対するジレンマがあると考えられる。久保(1998)は選手たちの心理的な反作用が無気力なマンネリ化した競技活動、チームへの盲目的な従属、与えられた役割への自己同一化などが生じることを示したが、これは選手がコーチに対して抱えるジレンマがもたらした結果であると考えられる。スポーツ場面ではどちらもジレンマであることは共通しているが、特に、(i) 選手間で発生するジレンマと (ii) 選手と指導者の間に起こるジレンマという、発生メカニズムや影響範囲が異なる二つのタイプのジレンマがあることを指摘する。

本論文では、高校運動部活動を対象にしたコーチングを題材に、選手間および指導者と選手間におけるジレンマがどのようにして引き起こされるのかについて、ゲーム理論の「囚人のジレンマ」モデルを適用することによって、表面上は見えにくい、他者との関係における選手の心理的な状態と行動を示すジレンマを明示的な形で示すことによってコーチングの一般理論を可能にすることを目指した。

## 2. 囚人のジレンマとスポーツ

### 1) ゲーム理論における囚人のジレンマの誕生

ゲーム理論はジョン・フォン・ノイマンが1944年

にオスカー・モルゲンシュテルンとの共著として出版した *Theory of Games and Economic Behavior* (日本語訳タイトルは『ゲームの理論と経済行動』) でその基礎が築かれたものである。ゲーム理論がもたらした初期の大きな理論面での成果は、ケネス・アローやハーバード・スカーフなどによって1970年代はじめに完成された、市場均衡の存在についての数学的に厳密な証明である (Arrow and Hahn, 1971 ; Scarf, 1973)。一方で、ゲーム理論の社会的な意味合いについても早くから検討されてきた。そのひとつの典型が「囚人のジレンマ」である<sup>2)</sup>。

「ある犯罪の共犯と嫌疑をかけられている二人の囚人が別々の独房に入れられ、各人に対して警察は次のように言う。もし、お前が相手がやったと言い、相手はお前がやったと言わないなら無罪放免だ。もし、お前が相手がやったとは言わず、相手の方がお前がやったというならば、お前は特別厳しい取り扱いを受けるであろう。もし、二人とも相手がやったと言わないなら、二人とも軽い罪で放免されるだろう。だが、二人とも協力して話のつじつまを合わせることができないのなら、相手がどう出ようと相手を裏切るのが賢明である」(パットナム, 2001)。つまり、双方が協力すればどちらも軽い刑で済むことが分っているのに、“合理的行動”をとることでどちらも裏切り、結果としてどちらもかなり重い刑を受けることになってしまう。

スポーツ、特に、チームスポーツでは、選手それぞれがチームの勝利に向けて協力することがチームにとって望ましい状況を生むことが分かっているが、試合に出られるメンバーは限られている事から選手間には利害関係からくる心理的葛藤がある。協力すべきだと思いつつ、自らの利益を優先させる選手が多くなると結果的にチームワークが乱れて結果が出ないということがしばしば起こる。これは、上記した「囚人のジレンマ」の典型的な例であると考えられる。

スポーツだけでなく、このような「囚人のジレンマ」は、現代社会のさまざまな文脈に潜む、解決が困難な社会的ジレンマとして登場する<sup>3)</sup>。たとえば、団地のゴミ出しで自分だけがマナーを守って分別しても、他の住民がしなければなにもならないので、分別する人が少なくなってしまう。一般的に、環境問題の多くは、率先して動くとバカを見るという構造がある。税金で運営している救急車は緊急時にのみ利用するという自制心が求められているが、昼間は忙しいということから軽症でも夜になって救急車を呼んで夜間診察を受けるというフリーライダーが増えると町の医

療システムは破綻してしまう。情報分野では、自分だけが情報を出しても他の人が出さなければ、自分だけワリをくうことから情報共有が進まない。

本論文では、スポーツにおける選手間の葛藤の構造を明らかにし、ジレンマを乗り越えるコーチングの方法を検討するフレームワークを提供するための理論モデルとして「囚人のジレンマ」モデルを適用する。

2) 「囚人のジレンマ」モデル

「囚人のジレンマ」モデルとは、簡潔に言うと、次のようなものである(金子, 2010)。プレイヤーは何人いてもよいが、ここでは簡単のため二人のケース(プレイヤー I と II がいるとする)のみを説明する。

- (i) それぞれのプレイヤーは経済学でいう「合理的な行動」をとる、つまり、自分の利益を最大化することを目的として行動する。
- (ii) 典型的なケースでは、ふたりのプレイヤーは(囚人のジレンマにおける共犯者のように)対等な立場にある。
- (iii) 二人のプレイヤーは、それぞれ、「C: 協力」と「D: 裏切り」の二つの「手」をもっており、相手がどちらの手を選択するかかわらずに、それぞれ、どちらかの手を選択する。
- (iv) それぞれが手を選択することで表1の「利得マトリックス」で表される「利得」を得る。利得マトリックスのヨコ方向はプレイヤー I の選択肢に、タテ方向はプレイヤー II の選択肢に、それぞれ対応している。各セルの最初の数字がプレイヤー I の、後のものがプレイヤー II の利得を示している。
- (v) それぞれのプレイヤーは、相手がCとDという二つの手をもっておりどちらかを選択することは知っており、双方の手の選択の結果として上記の利得が発生する事を知っている。さらに、それぞれが相手の選択肢と利得について知っていることを、双方が知っている。

表1 囚人のジレンマの利得行列

		プレイヤー II	
		C	D
プレイヤー I	C	(3,3)	(-5,5)
	D	(5,-5)	(1,1)

「囚人のジレンマ」ゲームにおいては、利得の値は大きさの順序のみが意味のあるものであり、絶対値は本質的でない<sup>4)</sup>。以下では、分かりやすくするために、上記の利得行列をもつ囚人のジレンマモデルを想定して、スポーツコーチングのいくつかの場面について説明する事にする。

### 3) スポーツ場面で見られる選手間のジレンマ

スポーツ場面で見られる「囚人のジレンマ」が発生する可能性があるケースとして次に事例を挙げて説明する。先に述べたようにスポーツ場面では、チームが勝利するためには、選手間が協力してチームとして望ましい行動を選択したほうがよいとわかっている。そうはならない利害関係による心理的な葛藤がある。「囚人のジレンマ」モデルの前提条件から、同じ立場である選手間ではそのモデルを適用することが可能であり、モデルに沿って非協力行動の要因を明らかにできる。なお、後述するように、指導者も選手との関係においてジレンマを抱えることがあるが、ヒエラルキーの特性を持つ指導者と選手との関係性においては、そのままの形で「囚人のジレンマ」モデルを適用することはできない。

そのことについては後で扱うこととし、ここでは、まず、対等な立場の選手間のジレンマの事例を取り挙げ、それを解決するためのコーチングについて提案する。

#### ① スポーツ場面における選手間の非協力行動 ディフェンスのカバーをするか、カバーをしないかのジレンマ事例

ここではハンドボールのゾーンディフェンスの事例を用いる(東海林, 2013, pp.23-25)。ゾーンディフェンスでは、各ゾーン(地域)を特定の選手が受け持ち、味方メンバーと連携をしながら守る守り方である。こうした状況のなかで、疲労が蓄積してくると味方との連携をとらずに休んでしまうという選択肢も生まれてくる。それぞれのプレイヤーは「協力」か「裏切り」かの2つの選択肢を持っている。「協力」は「自分のディフェンスをし、他者のディフェンスマークもカバーリングする」、「裏切り」は「自分のディフェンスだけをして、他者のディフェンスのカバーリングをしない」の2つである。ハンドボールを始めとする侵入突破型のスポーツでは、常に味方とのカバーリングを視野に入れてディフェンスをすることが求められる。協力することが前提のチームスポーツであり、常に複数の選手に協力関係が求められる。しかし、ディフェンスのカバーをするかしないか、あるいは、どの範囲

からどの範囲を守るかなどは予めルール決めはなされていても、実際の試合では本人の判断に委ねられるためにジレンマが発生しやすくなる。ジレンマ状態にあるふたりの選手をプレイヤーⅠ、Ⅱとして表1の利得行列を参照しよう。ふたりのプレイヤーがどちらも「協力」を選択すると、双方が利得3を得られるのであるが、自分が「協力」を選択したときに、相手が「裏切り」を選ぶことで自分が対応すべきディフェンスが破られ、利得が-5になってしまう恐れがあるために自分も「裏切り」を選択せざるを得なくなる。双方がそのような行動をとることで、結局ふたりとも「1,1」という(表1にあるように)、双方が協力した場合に比べて低い利得しか得られないことになる。

この事例に見るようにスポーツ場面におけるジレンマを単純化して表現するなら、それぞれの選手が「協力」と「裏切り」のいずれの手を選択し、行動するかによってチームや集団にとって望ましい状況を生み出すのか、そうでないのかが決まってくるという形で定式化できることがわかる。そして、後で議論するように、どの手を選手が選択するかは、コーチングによって利得構造を意図的に変化させることで、非協力行動から協力行動へ導くことが可能になるということもありうる。「囚人のジレンマ」モデルを参照することで、選手間の心理的な葛藤状態を緩和し、チームの中の関係をよりポジティブなものとし、ゲームの結果を良くするというコーチングに生かせるのではないかと考えている。

## Ⅱ. 選手間の非協力行動を協力行動へ意図的に変化させるコーチングのアプローチの提案

### 1. 指導者が抱えるジレンマとジレンマを生み出すスポーツ組織の特性

1) 強制型と放任型のコーチングによる指導者の悩み  
スポーツ組織にはチームを望ましい方向に導くために、指導者による支配が有効なヒエラルキーの関係がある。指導者は、練習内容から試合に出場するメンバーの決定や試合の采配などその権限を行使し、選手を導いていくことが目標の達成に近づく重要な要素である。ウエーバー(2012, pp.23-29)は、「支配」というのは、挙示しうる一群の人々を特定の(またはすべての)命令に服従させるチャンスとし、抵抗にかかわらず服従を強いる力としての「権力」を示したが、スポーツ組織では、パフォーマンスの向上や勝利のためには、指導者が選手の抵抗や手段に関わらず服従を強

いるという力の「権力」を行使しているケースが見られる(糸野・佐伯, 1988, p.3). 典型的な悪い例として昨今の体罰の問題が挙げられる(中竹, 2013; 文部科学省, 2013; 森川ほか, 2013; 片山, 2013).

実際に指導者がスポーツ組織を望ましい方向に導くためにはどのような権利に基づき、チームを牽引するかについてはこれまでは、経験知に基づくコーチングに頼るしかないと考えられてきた。そのため、ヒエラルキーに裏打ちされた権力を行使する「強制的コーチング」(糸野・佐伯, 1988, p.29)が通用しない場合には、選手がやりたい放題にやってしまうに任せる「放任のコーチング」となってしまう、これらふたつの間を「行ったり来たり」することとなる。第一筆者の場合も、男子高校のハンドボールチームのコーチに就任してからしばらくの間は、自分のこれまでの経験から得られたコーチングを選手の心身の状態を認識することなく、押し付け否定的な規律をとる(マートン, 2013, p.101)強制的スタイルと、選手に「自分たちのやりたいように」と練習を放任するスタイルとの間を行ったり来たりしていた(東海林, 2011, pp.7-8)。強制的スタイルで行き詰ると選手の自発性を引き出すための手段と方法がわからないまま、結果的には、全てを放任してしまい、規律がなくなりチームが目的を失う状態となる。そして、どうしてよいかわからずじまいに場当たり的に「強制型」と「放任型」が振り子のように繰り返されるコーチングとなってしまうのである。

スポーツ組織のコーチングは、常に権力の行使だけでは適切な機能は果たせない。「強制型」と「放任型」という両極にあるコーチングのどちらかだけを行使するのではチームはうまく機能しないことが経験知ではわかっているが、ヒエラルキーと自由とをどう組み合わせよいか実態についてはわからないことが多いのである。

## 2) 「権力の行使」から「意図的な権限による介入」へ

ウェーバー(2012, pp.30-36)は組織の有効なあり方として、合法的支配の基本的範疇について、持続的な規則に拘束された公務の運営は、権限(管轄権)の範囲内でおこなわれるとしている。日本のスポーツ組織の運営「権限」については指導者の判断に任せられているのが実態である。例えば学校運動部活動における指導者が持つ権限は組織を望ましい方向に導くためだけに管轄権のある限られた権利であり(文部科学省, 2013)、「権力」とは違う性質を持つ。指導者はその権限を組織の状況を見ながら、意図的に行使していく必要があるが、指導者がその認識を誤ると社会的問題と

して明らかになったスポーツ各界の不祥事につながると考えられる。さらに不祥事が生じたときに、その管轄が明確でないために責任問題等で競技団体に混乱をきたすことがある(溝口, 2013)。指導者はコーチングで行使可能な権限を認識するとともに、一方で、スポーツ組織を運営・管轄する機関は、指導者の権限を明確にすることが重要であり課題である。本研究では、コーチングにおける指導者の影響力について、管轄権のある限られた行使として「権限」の概念を用いている。

上記で行使された罰や指導者の威圧性勢力については、恐怖の要素が大きい尊敬の念を生じさせる勢力資源と考えられ、それは、権威一強制、義務と拘束による学習を強要する勢力資源になりかねない。そうやって育成された学習者は指導者に依存し、その影響力が浸透しやすいために、罰による強制がなくなれば、自ら進んで学習することをやめてしまい、義務と拘束によって学習した内容ですら真の意味では学習者に習得されてはいないのではないかとしている(平川, 1988)。

以上の検討をまとめると、指導者は組織を望ましい方向に導くために指導者の罰による強制でない権限を、いつどの程度行使するかということを実行的に実施することが重要な課題となる。しかし、コーチングで試行錯誤をしている段階や経験が浅い段階におけるコーチングに対して、あるいは「考えなし」のコーチングに対して、客観的にかつ有効的に助言を与える人がいない場合には、みさかひのない権限の行使が自由放任かについての使い分けが適切に実施されず、チームを望ましい方向へ導くことが困難になる。また罰による強制か意図的な権限の行使かの区別について課題があるが、そこには指導者が抱えるジレンマを内包する複雑な問題を同時に解決する必要があると考えられる。

## 3) 指導者が抱える選手とのジレンマ

指導者が一方的に権力を行使する指導者と選手の関係性では、なかなかチームを望ましい方向に導くことはできないと考えられる。指導者が一方的に権力を行使する場合は、選手は指導者より弱い立場であるために、なかなか指導者に「裏切り」の手を見せることができず、我慢して言いなりになっていることが考えられる。しかし、選手がいったん、「裏切り」の手を持つとわかれば指導者はジレンマを抱えることに気づくのではないだろうか。指導者はチームを望ましい方向に導くために、良かれと思って実行した練習や作戦に

選手が従わない、選手の反応が悪い場合には、「考えなし」に感情のままに選手を叱ったり、権力を行使して従おうとさせることがある (Raymond, 2001, pp.23-24). そして、後になって、こうした「考えなし」のコーチングを後悔する。第一筆者のコーチングはそのような未熟な段階からスタートし、ついには選手が練習を放棄する「裏切り」の行動を選択した (東海林, 2013, p.34). 第一筆者はそれからというもの、「考えなし」に権力を行使することで選手が「裏切り」の手を持つことを実践から学んだ。選手にはどの程度厳しくすれば「裏切り」の行動を選択しないのかということが、のちの「意図的に権限を配分する」ということにつながるのである。しかし、その加減がまだつかめないときは、やはり「考えなし」に選手を権力で従わそうとして後悔をする。そして、権力を行使したとたん、後悔とともに選手が「協力」するのか、「裏切り」なのか、翌日の練習になってみないとわからないという心理的には選手より弱い立場かもしくは対等の立場になる経験が幾度か続いた。そういう経験を通じて、指導者の意図的な権限の行使や影響力をどの場面でどの程度行使すれば、選手が意欲的になり、チームは望ましい方向に導かれるのか、ということを考えるようになるのである。

このようなコーチと選手間で発生するジレンマの状況は「囚人のジレンマ」と基本的には同様のものであるが、上記した、ゲーム理論の文脈で一般的に言われている「囚人のジレンマ」の条件(ii)を必ずしも満たしているとは言えない<sup>5)</sup>。選手に対してヒエラルキー関係にあるコーチと選手は「対等な立場」にあるとは言えないからである。しかし、上記でいくつかのケースが示されたように、実際は、選手はみせかけの裏でコーチに従わないこともあるし、「練習を放棄する」という表立った“反乱”を選択する可能性もある。それらを選手が選択しうる「裏切り」の手であると考えれば、コーチと選手間のジレンマの発生やそれへの対応などを分析・検討するときに「囚人のジレンマ」モデルは十分に有用であると言える。この経験は、本論文の第一筆者にとって「考えなし」に選手を抑えつけるコーチングの段階から、ジレンマを抱えながらも徐々に指導者の権限をどの程度介入すればよいのかを考え、さらに相互に協力関係を築き、チームを望ましい方向に導くためには、指導者の権限をどの程度配分すれば良いかという段階へ移行するという、以下で示す「コーチングの望ましい在り方」を考える契機となった。

## 2. 選手間のジレンマを解決するコーチングの二つの類型

### 1) 指導者の権限を quick コーチングと slow コーチングで使い分ける

本論文では、コーチングを「スポーツ組織におけるコーチの権限を意図的に配分し、選手間の協力関係を成立させチームをその目標達成に導くこと」と定義したが、コーチの権限を意図的に配分する、つまりチームの状況に応じて、コーチの影響力をどの程度反映させるのか、その具体的なアプローチが次の重要な課題となる。

徳永 (2005, pp.20-25) はスポーツのチームづくりの基礎として、リーダーシップ、チームワーク、チームプロセスの3つを挙げている。チーム組織を望ましい方向に導くためには選手間のチームワークおよび選手個々の役割が大切であることは言うまでもないが、特に重要視されるのがコーチのリーダーシップである。

スポーツ集団を扱うリーダーシップ理論では、リーダーシップ行動を「目標達成機能 (Performance)」と「集団維持機能 (Maintenance)」という2次元に分類したPM式リーダーシップ理論 (来田, 2011) を活用した研究が多く見られる。これら二つの機能をリーダーがどの程度重視して行動するかによってリーダーシップの類型化が可能となる。これら2つの機能を十分に発揮できるタイプのリーダーのもとでは、集団凝集性やモラルが高まることが知られており、これらはチームづくりに欠かせないリーダーの条件と考えられる (徳永, 2005, p.68; 深山, 2012)。さらに、スポーツ集団におけるリーダーシップのアプローチに関する研究は、特性アプローチ、行動アプローチ、状況アプローチの大きく3つのアプローチに大別できる。選手の成熟度に応じたリーダーシップスタイル (伊藤, 1993) に代表されるリーダーの特性と組織集団の状況との関係を検討した状況アプローチは、実際のチーム組織集団の状態を考慮したアプローチであり、コーチングを客観的に見る視点として有効である。これら3つのアプローチは、コーチやチームの現状の把握と次への行動指針の目安となるアプローチであると言える。

しかし、実際のスポーツ現場でこうした研究やアプローチが生きるためには、リーダーとなる指導者がチームや自分自身を客観的に見るが必要となる。なぜなら、コーチは目標達成に向けた様々なアプローチを考えるものの、常に不確定要素の多い選手との関係によってアプローチの修正や変更を求められ、行動にも制約を受けるからである。よって、上記のアプ

ローチを生かすためには、チーム組織を率いて行く上でうまく行ったり行かなかったりするのはなぜなのか、その要因に関して深く考察することが必要となるのではないかと。本論文では、そうした要因の一つにコーチの心理的葛藤があると考えている。これまでチームを望ましい方向に導くための選手間およびコーチと選手間の心理的葛藤についての研究はなかった。また選手への具体的なアプローチについても選手の心理状態を含む状況によってアプローチ方法が変わることから、それを現場で効果的に使い分けるためには、指導者が持つ権限をどのように介入していくべきかということに着目することが重要であると考えられる。

スポーツのコーチングスタイルをレイナー (2013, pp.22-24) は「命令スタイル」, 「従順スタイル」, 「協調スタイル」と示し, Raymond (2001, pp.24-28) は「専制型」, 「放任型」, 「能力引き出し型」と示した。いずれもコーチによる「強制」と「放任」の両極が示され, そのいずれでもない「協調スタイル」や「能力引き出し型」が重要であることを示している。これらは「強制」と「放任」のコーチングの両方の極のバランスをコーチ自身の経験で獲得していくことが必要であろう。それはコーチが持つ権限をいつ, どのような状況で, どのように行使するかということが重要になる。しかし, コーチの権力を行使する場合は, それが選手の自発性を損なうマイナス面や体罰などの悪い側面が表面化することが多い。しかしながら本論文では望ましいコーチングを実現させるためには, コーチと選手の間にはヒエラルキー関係が必要であることを前提とし, ヒエラルキーに裏打ちされる権限の行使をどのようにすべきかについて論じる。結論のみを簡潔に言うなら, 選手間のジレンマの解決法として対照的な二つのコーチングのアプローチがあり, それらを適切に組み合わせる事が「望ましいコーチング」であると考える。

一つは「指導者の直接介入コーチング」(即効性があることが期待されることから, 以下では“quick コーチング”と略称する)であり, もうひとつは「自発的な協力関係を醸成するコーチング」(効果が出るまでには時間がかかることになることから, 以下では“slow コーチング”と略称する)である。

“quick コーチング”は, 選手やチームを対象に指導者が権限をバックにして直接介入するという方法であり, コーチの影響力が強く行使される。効果をすぐに出した場合用いるコーチングの方法である。一方で, “slow コーチング”はコーチの権限の行使は直接

的ではなく, 選手に直接介入するというより, 選手の周囲に働きかけながら, 選手が自発的に行動できる雰囲気高め, また, そのことによって選手間の協力関係が自然に醸成されるように誘導するコーチングのアプローチである。その影響力は徐々に浸透すると思われるために, 時間をかけて効果を期待するものである。これら二つのアプローチは, それぞれ, コーチの行為が「直接的で即効性を期待する」ことから“quick”と, 「間接的で時間をかける」ことから“slow”と略称したものである。これら二つのコーチングのアプローチを適宜, 組み合わせることで選手の協力関係が導かれ, 結果として, チームのパフォーマンスについての効果が期待できるものである。

しかし, これら二つのコーチングは, 上記のようなメリットもあれば, 状況によってはリスクを伴う場合もある。例えば, “quick コーチング”はコーチの影響力が強すぎるために, それにただ従うだけのコーチに叱られないように動いてしまう外発的動機づけ(伊藤, 2004; 杉山, 2011)の強い選手を作り出す可能性があるし, “slow コーチング”は, 時間をかけてその土壌を作っているうちに, まわりくどすぎるやり方で選手が混乱する, 誤解する, 疑心暗鬼になる等というリスクがある, つまり, 論理的関係, 因果関係がわかりにくいためのデメリットがあり得るのではないかと考えられる。よって, これら二つのメリットをコーチが状況に応じて組み合わせることで実施することが望ましいコーチングと考えられる。

### 3. 選手間の協力関係を醸成する二つのコーチングの組み合わせと相乗効果の事例

#### 1) さまざまな局面で見られる選手のジレンマによる負の連鎖と“quick コーチング”の限界

次では運動部活動に所属する選手を対象に選手間のジレンマと指導者(教員)と選手間のジレンマの実践事例を取り挙げ, “quick コーチング”と“slow コーチング”の具体的なアプローチについて解説する。さらにこれら二つのコーチングの効果的な組み合わせについて事例をもとに検証する。

学校運動部活動のチームの指導者は教員であることが多いが, 生徒である選手が主体的に練習に臨むことを期待して, 平日頃から指導をしている。しかし, 指導者(教員)が校務で練習指導ができないときに, 「先生(指導者)がこないから, 適当に練習したふりをしておこう」となる選手と, 「先生(指導者)がいなくても目標の達成のためには, きちんと練習をしておかな

くてはならない」という選手の間でジレンマが生まれる。選手自身もチーム力を高めるためには、いつでもどこでもどのような状況でも、自発的に動き、選手が協力しあい、真剣に練習をしたほうがいと頭では理解している。しかし、選手の中には「先生（指導者）がきたら、また鍛えられるのだから、今は適当にやっておけばいい」という気持ちがでてきて、常に真面目に練習した方がいいという選手との間でジレンマが起こる。チーム全体として一致して目標へ向かう協力関係がなければ、自分だけが真剣に練習に取り組んでも、不真面目にやる選手が得をすることになり、さらに、真剣に練習したいと考えている選手が少数の場合は、不真面目にやる選手から真剣に練習することの非難を受けることも起こり得て、結局、真剣に練習をする選手がばかをみることになる。「自分一人が頑張っても無駄」という気持ちがチームに蔓延すると自発性は生まれにくい。指導者がいくら“quick コーチング”を介入して直接注意を促したとしてもこうした状況ではチーム力が高まらない。

さらに不真面目に取り組んでしまう選手は目標の設定もあいまいになることが考えられる。試合に出場する機会がないことがその要因の一つである。試合に出場し、良くも悪くも評価を受ける機会があれば、次への目標設定も明確になる材料がある。チームとしては、試合に出場する選手もそうでない選手もチームの勝利やパフォーマンスの向上という目標に向かって、それぞれの役割を果たし協力的行動をとることが望ましい。例えば、試合に出場しない選手は、出場選手のサポートをするなどである。しかし、試合に出場できないのであれば「頑張っても無駄」というジレンマを抱える (Raymond, 2001, pp.40-41)。そういう雰囲気が醸し出されるような練習では、チーム内の雰囲気が悪くなり、試合に出場する選手は委縮したり、気遣いをしたりして自分の練習に集中できない環境となることが考えられる。そのため、試合に出場する選手もそうでない選手もチームのために望ましい協力関係を作ることができない状態となるのである。さらにこれは選手だけでなく試合に出場する選手の親とそうでない選手の親の間でもジレンマが生じるのである (マートン, 2013, p.66)。選手間の一つのジレンマをきっかけにあらゆるジレンマが負の連鎖を引き起こしていく。

## 2) 「直接的な受容メッセージ」を込める“quick コーチング”と周囲との協力関係を維持する“slow コーチング”の組み合わせ

こうした悪循環を断ち切るためには、“quick コーチ

ング”だけでなく、選手を取り巻く色々な人々の協力を引き出すことで、選手自身の意欲を高めるための雰囲気醸成されると考えられる。そのためには、練習だけの時間帯だけでなく、選手が過ごす全ての時間帯を有効に活用することが大切である。

第一筆者の事例では、まず部活動以外で指導的立場にある教科担任や担任と連携を図ることとした。高校生は部活動の占める時間は全体の時間のわずかな時間帯であり (浅見, 1997)、その他の時間では授業が行われている。授業中は指導者の目は届かないために、教科担任と連携を図り、そして連携していることが練習にどのように生きるのかを選手に伝えていくのである。「社会の〇〇先生がA選手の授業中の発言が良かったと言われていたよ」というように、選手たちには授業中の取り組む姿勢に大きな関心があることや、それが試合に勝利するための精神的なトレーニングには欠かせないことを伝え“slow コーチング”を根気強く続ける。

次に試合に出場できない選手を対象に授業前の朝練習を課す“quick コーチング”を介入する。朝練習の開始当日、選手がコートに入る前に筆者は彼らを待ち受け、30分間の朝練習が始まった。ここでは信頼関係の構築を目指し、試合に出場しない選手一人ひとりに声をかけ、走り、声をだし、同じ時間を共有する。練習時間は短いですが、ジレンマを抱える彼らに直接向き合う“quick コーチング”である。彼らはそれに応えようと放課後の全体練習では、技術以外の体力トレーニングなどで強みを表現できるようになってきた。技術では試合に出場する選手に劣っても自分たちの意欲を表現できるトレーニングでは決して手を抜かずに、喜んでチームで一番になることを目指した。試合に出場しない選手がはたつと取り組むので、練習の雰囲気も良くなり、それまで遠慮しながら練習していた選手も自分たちのパフォーマンスを遠慮することなく表現できるようになってきた (東海林, 2011, pp.80-81)。こうした選手の変化を、選手の担任や教科担任に報告すると授業中でもその頑張りを評価してくれるようになった (東海林, 2013, p.45)。選手を媒介に情報を共有し、応援してくれる人を増やす“slow コーチング”である。少しずつチームの雰囲気が上向き、選手間のジレンマが協力関係に変化しようとするタイミングで、チームを牽引するキャプテンにはチームの方針を直接伝え、確認し、それを実行できるように協力を求める“quick コーチング”を介入する。さらに親同士のジレンマを解決するために、そうした取り組みによる選手



たちの変化を部日誌に記述し、選手に持ち帰ってもらい保護者に見てもらおうように伝える“slowコーチング”を実施する。試合に出場する、しないに関わらず、選手たちの頑張りを評価する記述に保護者も安心してチーム全体を応援する協力体制に向かうのである。

これらは、Raymond (2001, p.45, pp.53-59) が示したコーチングの配慮や受容を通じた伝え方として、「本気で選手に接する、注意深く聞く、自分の気遣いを選手に話す」などの受容のメッセージを通じて選手が欲求を満ちし、意欲を引き出し、協力関係に導く一つの方法でもある。

“slowコーチング”は徐々に浸透する。授業で担任や教科担任に声をかけられる選手は、徐々に授業中の取り組みに変化がでる。教科担任が選手に関心を持つことは、部活動だけでなくクラスに居場所が出来ていき応援してくれる友人が増えていくことにつながる。そういう受容的な雰囲気クラスに作られていくことで選手はより一層部活動に励むようになる。試合には教科担任やクラスメイトが駆け付け応援してくれるようになる。「部活さえやっていればいい」という選手の姿勢を教科担任が指摘しても、それに聞く耳をもたない選手(生徒)が多くいる場合には、教科担任との協力関係を導くことはできない。教科担任は指導者の姿勢に疑問を持ち、ジレンマを抱えることになるからだ。ここでは競技力向上の環境づくりのために教科担任と連携をして協力を求めた。

指導者が関係者の気持ちの中で生じる可能性があるいろいろなジレンマを考慮し、周囲に働きかけ協力関係を作ることで、選手やチームを応援してもらいやすさが可能となる。その土壌ができれば選手の自発的な協力関係を醸成することが可能となる。そのためには指導者が選手を取り巻くあらゆる人々にチーム力を高めていくための意図的な働きかけとそれらに理解を示す仲間を作っていくことが重要である。教科担任と指導者の選手を介した日頃の情報交換は、選手あるいは生徒の成長を支援する共通の目的に向けて信頼関係を徐々に生み出す。チームの状況に応じて、権限の介入による“quickコーチング”と時間をかけた自発的な協力関係を醸成する“slowコーチング”が循環しながら相乗効果をもたらす。選手間のジレンマをきっかけに負の連鎖に陥る周囲のジレンマも指導者が周囲に積極的に働きかけることで解決に導くことが可能になることがあり、選手を取り巻く環境全体での相乗効果を生み出すことが考えられる。

東海林(2007)は高校男子ハンドボールにおける筋

力トレーニングのあり方について、選手が自発的に取り組む環境を整えること、期を配慮したトレーニング計画を作成すること、技術・戦術トレーニングへの影響を考えながら筋力トレーニングを実施することが結果として競技力向上につながりインターハイで優勝したことを報告した。選手が自発的に取り組む環境を作るということは、指導者が外部のストレングスコーチや栄養士、保護者などと常に選手の情報を共有し協力関係を築いたことによる“slowコーチング”の成果と言える。

#### 4. スポーツ組織の状態とコーチの心理的葛藤を考慮したコーチングモデル

##### 1) コーチが持つ権限の程度によって形態を変えるスポーツ組織

図1には望ましいコーチングのあり方として、「コーチの権限の介入(制約)の程度によるスポーツ組織の状態」と「コーチの心理的葛藤」の関係から導かれるコーチングモデルを提案した。図1ではこれら関係から5つのコーチングのタイプを示し、望ましいコーチングがこれら2つの状態によって左右されることを示したものである。

スポーツ場面におけるコーチと選手の関係は、目標に向けて、「教える-教えられる」、「導く-導かれる」といった関係が存在するが、これは多かれ少なかれヒエラルキーの関係であることが特徴として表れたものであろう。この特徴はスポーツ組織におけるコーチのヒエラルキーの思い込みが、強制や命令を強いるコーチングとなりやすい。しかし、強制的コーチングがうまく機能しないと選手の好きに任せる放任のコーチングとなり、これら二つのコーチングを行き来する。このような両極にある(強制と放任)コーチングではチームはうまく機能しないとわかってもヒエラルキーの権限と自由とをどう組み合わせようか実態についてはわからないままである。

こうした課題を受けて本論文では前述したようにコーチが持つ権限に着目し、コーチングに必要な概念として「権限」を望ましいコーチングモデルを示す一つの目安として用いた。次に本論文では「権威」の概念を用いてはならないことに注意したい。なぜなら指導者の価値を伴う「権威」の概念は、コーチ本人が抱えるジレンマによって左右されると考えられるからである。「権威の機能的な役割は、つまりシステムを機能させるにあたっての権威の価値は、権威が事実目に見えるものであり、他人によって尊重されていると信じ

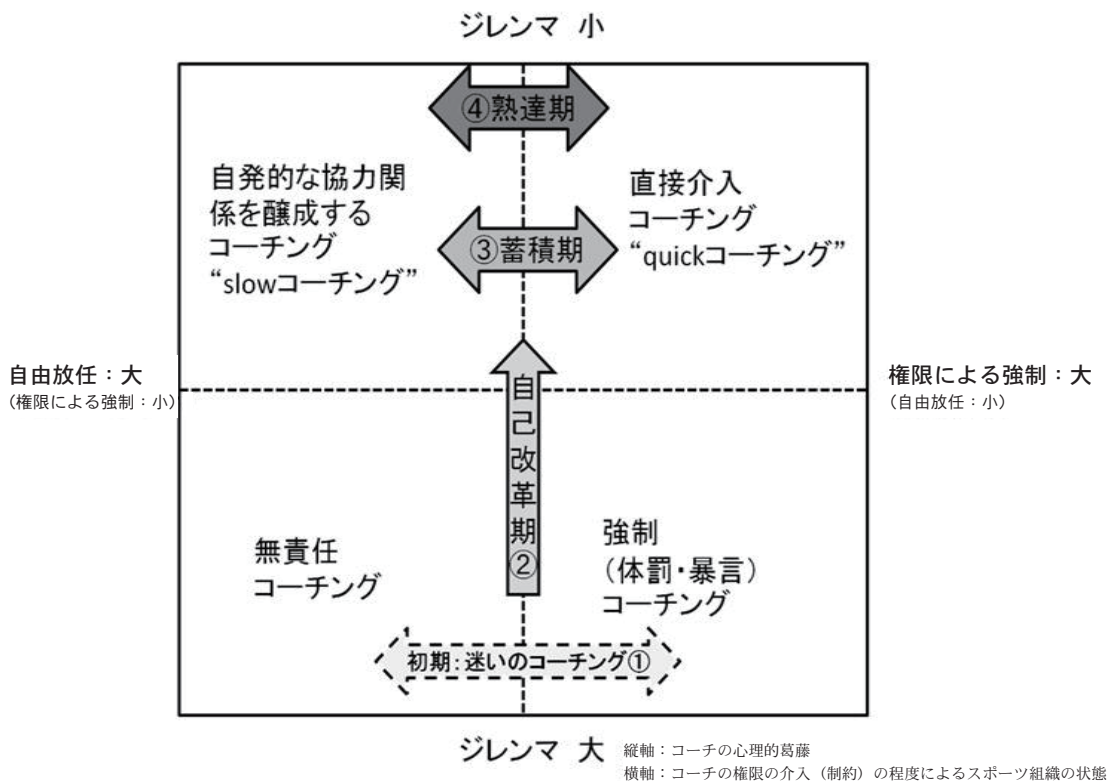


図1 望ましいコーチングの獲得に向けたプロセス (ARAPモデル)

られるときのみ、影響力を行使しうるのである」(アロー, 1999)のように、コーチにジレンマがある状態では「権威」は大きな不確実性を伴うものとなる。コーチングに必要なことは、コーチが持つ「権限」をいかに適切に配分できるかということである。こうしたことがチームや個人の状況によって適切にできるコーチは権威を伴うコーチであろう。しかし、本論文ではそうした権威あるコーチを目指すためには何が必要であるかについて言及している。よって、権威ある一部のコーチではなく、望ましいコーチングを志すコーチを対象に一般化できるモデルとして「権限」の概念を用いる。

スポーツ組織はコーチの権限の介入状態や制約によってその形態を変化させることが可能となるが、コーチの権限の介入が大きく、制約が多く伴う場合はスポーツ組織は強制力を持つヒエラルキーの要素が高く、逆にコーチの権限の介入が少なく制約が伴わない場合は、組織としてのヒエラルキーは必要最小限となるか、機能しない状態となり選手が自由に活動できる状態となる。コーチ次第で組織の状態が変化し、パフォーマンスにも影響を及ぼすと考えられる。

2) 「コーチの権限の介入(制約)の程度によるス

スポーツ組織の状態」と「コーチの心理的葛藤」から導かれる5つのコーチングのタイプ

以上のことから本章では「コーチの介入の程度によるスポーツ組織の状態」と「コーチの心理的葛藤」の関係から導かれる5つのコーチングのアプローチ(「直接介入のコーチング "quickコーチング"」, 「自発的な協力関係を醸成するコーチング "slowコーチング"」, 「強制(暴力・暴言)のコーチング」, 「無責任なコーチング」, 「迷いのコーチング」)を示した(図1)。

コーチがジレンマを抱えれば抱えるほど「強制(暴力・暴言)のコーチング」と「無責任なコーチング」を行き来する「迷いのコーチング」から抜け出すことが難しくなる。

望ましいコーチングとしては、この「迷いのコーチング」から"quickコーチング"と、"slowコーチング"を行き来するコーチングに向かうことが必要である。コーチのジレンマが少ない状態で、意図的に権限や影響力を配分することによって選手自身のジレンマを少ない状態に導き、さらにそうしたマインドを持って、チーム組織を状況に応じて「直接介入のコーチング "quickコーチング"」と、「自発的な協力関係を醸成す

るコーチング「slowコーチング」の2つのコーチングを適切に組み合わせて取り入れていくことが重要である。

事例にいくつか示したように、選手間にジレンマが生じて協力関係を築くことができない状態にはさまざまな要因が考えられる。例えば、チームが始動したばかりのときは、「quickコーチング」でコーチがリーダーシップをとり先導していくことが必要になるが、コーチの「quickコーチング」によってチームの方針が浸透するにしたがって、選手間で協力関係を形づくることのできるよう導く必要がある。「quickコーチング」のみのアプローチはコーチの直接的介入がなくなると、求心力が乏しくなり組織も揺らぎ始めるためだ。組織の本当の足腰を鍛えるためには、「quickコーチング」と「slowコーチング」を適切に取り入れながら選手間の協力関係を導くことが求められる。

### 3) 望ましいコーチングの獲得プロセスの仮説としてのARAPモデル

図1で望ましいコーチングの獲得プロセス、すなわち「quickコーチング」と「slowコーチング」の意図的かつ適切なコーチングを獲得するまでのプロセスを示したARAPモデルを提案した。

前述したように選手は見せかけの行動の裏でコーチに従っていない場合もあり、そういう場合にはコーチはジレンマを抱える。コーチが良かれと思って示したコーチングに選手が反応しない、コーチの思い通りの行動にならないなど、コーチは選手との関係のなかで、自らのコーチングや行動に関する心理的な葛藤のコントロールができずに、権限の意図的な配分が困難になると考えられる。そのため、コーチがジレンマを抱えれば抱えるほど、権力で選手やチームを押さえつける「強制(暴力・暴言)のコーチング」か、自分が傷つかないですむような合理的な選択を行った結果、チームを見放す、指導を放棄するという「無責任なコーチング」の領域のどちらかになってしまい、そこから抜けられない状態となる。

このような状態からどのようにして望ましいコーチングを獲得していくのか。その獲得プロセスは主にコーチの内部に潜むものであり必ずしも明示的にはなっておらず、また具体的なレベルではスポーツにより、コーチにより、チームによりさまざまであろう。しかし、スポーツ全体を俯瞰したとき、そのプロセスはスポーツのコーチング一般に通底するいくつかの異なる段階が時系列的に連なっているという基本的構造が存在するのではないかと考えモデル化して仮説とし

て提示することとした。それがARAPモデルであり、図中の①から④に示したものである。

#### 3-1) コーチングのスタートラインに立つ自己改革期

コーチの抱えるジレンマの状態によってその組織の特性が変わるスポーツ組織のなかで、コーチは自らのジレンマに気づき、自分自身の未熟さを認識することが出発点として重要であることを述べた。

コーチング初期では、「強制のコーチング」と「無責任なコーチング」の間を行き来することが多い。選手に強制して目標に無理やり向かわせた結果、選手が嫌な顔をする、選手が聞いた振りをするなどうまく行かない状況を生むことがある。コーチは選手に反発されたことに対し、どうしてよいかわからず、途方に暮れて、今度は選手のやりたい放題に任せる「無責任なコーチング」になることが考えられる。その結果、選手は適当な練習の取り組みとなり格下の下の相手に負けたり、選手同士がなじりあったりして協力関係が見られない状況が生まれる結果となり、「迷いのコーチング(コーチング初期) Ambivalence①」が続くこととなる。選手の協力関係を築くためには、「無責任なコーチング」と「強制のコーチング」の相互を単に行き来する「迷いのコーチング」の領域を突破し、コーチは他者に意見や協力を求めて新たな知見を見出したり、選手とコミュニケーションを図る重要性を認識してその領域を突破しようと試みるのが次のステップとなると考えられる。ここで、コーチと選手間あるいは、コーチとスタッフ間にジレンマがある状態では、自ら協力関係を求めることは自己改革を伴うことが必要となる(「自己改革期 Reformation of self」②)。

自己改革期の最初のステップとしては、コーチは選手との良好な協力関係を図るために、自分自身や選手に正面から向き合うことが必要となる。そして、ジレンマを認識しつつも一定のコーチングの方向性を見出して選手やチーム関係者との協力関係を構築することを試みるのが次のステップとなると考えられる。コーチは自己の行動と心理状態を振り返り、これまでのあり方を変える決意ができれば、それまでのコーチングを脱皮し次のコーチングの領域に進んでいく(マートン2013, p.76; 武田, 1997; 横山・辻, 2009)。コーチは自分の力不足を認め、うまくいかなかった要因を追求し、自ら技術・戦術面の勉強をするために優秀なコーチに指導を仰いだり、選手の心理面を扱うためのストレスマネジメントの勉強などを実施したりする。

こうした自己改革を伴う勉強の積み重ねが、ひいて

は、選手の意欲を引き出すこととなり、選手やチームを支える関係者との信頼関係を構築する機会になると考えられる。コーチは未熟な自己を振り返り、謙虚に専門家にトレーニングや栄養面を仰いだり、それが促進されるよう家庭に協力を仰いだりする。選手を介した日頃の情報交換を選手の担任と行う。また、チーム組織を円滑にするために、ビジネスの経営モデルをチームに取り入れるなど様々な学びをコーチングの学びに追加していく(佐々木・山本, 2012)。こうしたコーチの意識改革を伴う行動が、チーム関係者に伝わり、選手やチームに様々なサービスや支援が向けられることになる。

コーチング初期(①)から自己改革期(②)を超えて、他者との協力関係を構築することは大変重要なことであるが、誰もなかなか自分自身のコーチングを客観的にみることができず、ジレンマを直視できないのも事実である。しかし、それを超えていかねば選手に向き合うことのない「迷いのコーチング」から抜け出ることができない状態が続くことになる。

### 3-2) 考えて実行したことを振り返り蓄積する蓄積期

「蓄積期 Accumulation」(③)では、試行錯誤による“quick コーチング”と“slow コーチング”の繰り返しが続くことになると考えられる。選手間およびコーチと選手間の協力関係を引き出すためには、チームを構成する社会のさまざまな要素(例えば観客、保護者、学校関係者、教科担任、周辺の学校、他のスポーツ競技団体など)とコミュニケーションを図り、試行錯誤を通じた成功と失敗を繰り返しながらコーチングの体験を蓄積していくことが重要である。

上述したように“quick コーチング”では、コーチの影響力が直接的であるために、コーチのメッセージの意図に反し、ネガティブに捉えて意欲を失ってしまう強制のコーチング(マートン, 2013, p.67)との区別が難しい。その違いについてRaymond (2001, p.186)は「選手が自身の行動や社会システムから人生について学習することの手助けをするために、選手の行動と明確に関連づけられた論理的対処であることが重要である」と述べている。こうした判断が難しい場合には“quick コーチング”が効果的に働かず失敗を伴うこともある。また、“slow コーチング”は、直接的な効果が見えにくいために、コーチによってその必要性の認識に差が見られる。他者との協力関係が選手やチームの支援の手となることを認識し、そのような方向に選手や関係者を意図的に導けるコーチもいれば(道上, 2012, p.14; マートン, 2013, pp.322-328)、表面だけの

関係づくりにおさまっているコーチもいると考えられる。コーチはチームを望ましい方向に導くために必要に応じて他者との関係を構築するのであるが、それがどの程度選手の育成に役立つかはコーチの経験を通じて獲得されるものである。よって、それが“slow コーチング”でスタートしたばかりの段階における、いわば表面だけの関係であると思われるものであっても、それは経験を通じてより多くの他者との関係を構築する時期である。

こうして、試行錯誤を繰り返しながら、コーチは選手が自発的に臨むための望ましいコーチングに向けてその材料を蓄積していく。それは“quick コーチング”と“slow コーチング”の試行錯誤で生み出されるものであり、そのコーチング体験を蓄積する時期を「蓄積期 Accumulation」(③)とした。

### 3-3) 選手の成長の見通しに応じてルールを適切に執行できる熟達期

「コーチング初期(迷いのコーチング) Ambivalence」(①)から「自己改革期 Reformation of self」(②)を経て「蓄積期 Accumulation」(③)では、様々なコーチングを経験知として蓄積している状態になっていると考えられる。「熟達期 Proficiency」(④)では、“quick コーチング”と“slow コーチング”を個人やチームの状況に合わせてルールを意図的に執行する(ノース, 1994)、ないし、自発的に執行されるという状態が可能になる時期であると考えられる。選手やチームが勝利やパフォーマンスの向上を目指していく過程には、心技体の成長が必要となる。熟達期にあると思われるコーチは、スポーツ本来の楽しさを選手が感じ取ることができるような練習の組み立て方やモチベーションの上げ方、技術・戦術を分析する能力やその年代に応じたトレーニングの方法、そして教育的な配慮やアプローチなど、心技体それぞれを向上させるための達成目標を状況に応じて要点をおさえ導くコーチングが可能となる。コーチの内部にコーチングに関する全ての情報が階層立て組み込まれていることで“quick コーチング”と“slow コーチング”を使い分けながら、目標に向けたプログラムを作ることが可能となるのではないかと考えられる。

## 5. 今後の課題

### 1) 具体的なコーチングのアプローチの開発について

本論文では、協力関係を醸成するための“quick コーチング”と“slow コーチング”という二つのアプローチを示し、それらが具体的にどのようなもの

であるかについて、第一筆者の体験をもとにいくつかの事例を示したが、今後は「対象」・「非協力のケース（状況）」・「quickコーチング」と「slowコーチング」・「結果」について、多くの事例を積み重ね汎用性のある具体的なアプローチを開発する必要がある。

## 2) 望ましいコーチングに向けた4つのプロセス ARAPモデルの効果の検証について

指導者は望ましいコーチングに向けて、多かれ少なかれARAPモデルにあるようなプロセスを経験していると考えられるが、コーチングの対象者による年代や種目、国などの違いによって、そしてコーチ自身がこれまでどのような経験を積み重ねてきたかによっても、ARAPモデルのプロセスを辿る程度や期間などに違いが見られると考えられる。こうした個別の状況に応じた実証研究を積み重ねていくことが今後重要となる。さらには、ARAPモデルを辿ることでのどのような成果が得られたのかについての因果関係を検証することが必要である。

## 注記

- 1) 本論文において、「ジレンマ」とは、語源的には論理学における“di- (ふたつの) lemma (補助命題)”のことを指す。本論文では、より一般的に「両立しないふたつの選択に身を曝されている状況、および、そのような状況がもたらす不安や心理的葛藤を指すこととする。」
- 2) 市場均衡の存在は「協力ゲーム」、「囚人のジレンマ」などの社会的ジレンマモデルは「非協力ゲーム」の枠組みで、それぞれ、定式化されることが一般的である。
- 3) 鈴木 (1994) は、ゲーム理論は言葉であり、新しい言葉を開発することによって、社会状況を表現し、分析し理解しようとするものである。それによって、現にある事実を発見するばかりでなく、あり得る可能性を発見し、それを解として示すのがゲーム理論である。このような意味でゲーム理論は発見理論、或いはそれは社会状況に関する壮大な発見装置であるとしている。
- 4) 囚人が前提としているジレンマモデルの利得構造は、言葉でいうと以下のような状態を前提としたものである。二人が協力すれば、それぞれにとってそこそこ（ないし、“かなり”）いい結果になるとわかっているが、相手が裏切ることので得をして自分だけが損をするくらいならば、自分も裏切ることが合理的であり、結局、両方とも裏切ることになり、その結果、どちらも非常に（ないし、“かなり”）望ましくない状態になる
- 5) 「囚人のジレンマ」はゲーム理論の一部ではなく、社会課題をゲーム理論で説明するための“エピソード”であり、文献によってさまざまなバリエーションが存在する。上記した条件(1)～(v)は、ゲーム理論の解説書などで一般的に「囚人のジレンマ」の条件として挙げられているものである。

## 参考文献

- 青山清英 (2012) 実践系学会との協力体制から考える体育方法専門分科会の果たすべき役割. コーチング学研究, 25 (2) : 199-201.
- 浅見俊雄 (1997) スポーツトレーニング. 朝倉書店: 東京, pp.129-130.
- 朝岡正雄 (2012) コーチング学のない体育学/一般理論のないコーチング学. コーチング学研究, 25 (2) : 195-198.
- ダグラス・C・ノース (1994) 竹下公視 (訳) 制度 制度変化 経済成果. 晃洋書房: 京都, pp.3-35.
- 深山元良 (2012) スポーツ集団におけるリーダーシップ研究の展望—特性、行動、状況アプローチの視点から—. 城西国際大学紀要, 20 (1) : 129-141.
- Herbert, Scarf (1973) The Computation of Economic Equilibria. Yale University Press, New Haven.
- 平川澄子 (1988) 体育教師の勢力資源に関する研究—学習者の発達段階別にみた比較を中心に—. お茶の水女子大学人文科学紀要 (41) : 129-142.
- 稲垣安二 (1993) 仮称広義のスポーツ方法学の一領域のスポーツ運動学と集団運動学試論—研究対象等について—. 日本体育大学紀要, 22 (2) : 87-95.
- 伊藤豊彦 (1993) コーチのリーダーシップ行動と社会的勢力との関係の再検討: リーダーシップPM論からのアプローチ. 島根大学教育学部紀要, 教育科学 27 (1) : 27-35.
- 伊藤豊彦 (2004) スポーツへの動機づけ. 日本スポーツ心理学会編最新スポーツ心理学—その軌跡と展望. 大修館書店: 東京, pp.38-42.
- 金子郁容 (2010) 社会的ジレンマのゲーム論モデル. 金子郁容ほか編, 社会イノベータへの招待「変化をつくる人になる」. 慶應義塾大学出版会: 東京, pp.130-133.
- 片山紀子 (2013) アメリカにおける合法的な体罰とその衰退. 体育科教育編集部 体育科教育11月号スポーツと体罰・暴力. 大修館書店: 東京, pp.14-17.
- 久保正秋 (1998) コーチング論序説 —運動部活動における「指導」概念の研究—. 不昧堂出版: 東京, p.154.
- 来田宣幸 (2011) スポーツにおける集団. 荒木雅信編これから学ぶスポーツ心理学. 大修館書店: 東京, pp.56-57.
- ケネス・J. アロー: 村上奏亮訳 (1999) 組織の限界. 岩波書店: 東京, pp.85-89.
- Kenneth J. Arrow, and Frank Hahn (1971) General Competitive Analysis. Holden-Day: San Francisco.
- 桑野 豊・佐伯聡夫 (1988) 現代スポーツ指導者論その社会学的見方・考え方. ぎょうせい: 東京.
- マックス・ウェーバー: 濱嶋朗訳 (2012) 権力と支配. 講談社: 東京.
- 溝口紀子 (2013) 柔道からJUDOへ—女子柔道強化選手の告発を「社会学」から読み解く—. 清水論編現代スポーツ評論, 創文企画: 東京, pp.130-134.
- 道上静香 (2012) 私の考えるコーチング論: エリートテニス選手のコーチング. コーチング研究, 26 (1) : 11-17.
- 森川貞夫・中塚義実・溝口紀子 (2013) 体罰・暴力問題の本質を問う. 体育科教育編集部編 大修館書店: 東京, pp.18-28.
- 文部科学省 (2013) 体罰の禁止及び児童生徒理解に基づく指導

- の徹底について(通知) [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/seitoshidou/1331907.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/seitoshidou/1331907.htm) (参照日2013年3月13日)
- 中竹竜二(2013) 識者に聞く「スポーツと体罰」. ベースボールマガジン社編コーチング・クリニック4月号. : 東京, 27(4), pp.28-31.
- Raymond M. Nakamura : 野川春夫・永田幸雄監訳(2001) 選手が育つポジティブ・コーチング. サイエンティスト社: 東京.
- レイナー・マートン: 大森俊夫・山田茂監訳(2013) スポーツ・コーチング学 指導理念からフィジカルトレーニングまで. 西村書店: 東京.
- ロバート・D・パットナム: 河田潤一訳(2001) 「哲学する民主主義—伝統と改革の市民的構造」. NTT出版: 東京, pp.201-202.
- 佐々木則夫・山本昌邦(2012) 勝つ組織. 角川書店: 東京, pp.173-184.
- 佐藤正伸(2010) 体育方法専門分科会の立場から: コーチング論の構築に関する討論を生起させるために 日本スポーツ方法学会の展望を語る. スポーツ方法学研究, 23(1): 45-50.
- 杉山英沙子(2011) 一流選手の親はどこが違うのか. 新潮新書: 東京, pp.22-23.
- 鈴木光男(1994) 新ゲーム理論. 勁草書房: 東京, p.379.
- 高岡 浩(2010) 「スポーツ方法学研究」から「コーチング学」への架橋. コーチング学研究, 24(1): 15-16.
- 武田 建(1997) 最新コーチング読本. ベースボールマガジン社: 東京, pp.208-215.
- 徳永幹雄(2005) 徳永幹雄編 教養としてのスポーツ心理学. 大修館書店: 東京.
- 東海林祐子(2007) 高校男子ハンドボールにおける筋力トレーニングのあり方と問題点について: インターハイ優勝チームの実践例を基にして. スポーツ方法学研究, 20(1) 99-111.
- 東海林祐子(2011) スポーツコミュニケーション スポーツ現場におけるコミュニケーションとその応用. ブックハウスエイチディ: 東京.
- 東海林祐子(2013) コーチングのジレンマ. ブックハウスエイチディ: 東京.
- 横山勝彦・来田宣幸(2009) ライフスキル教育 スポーツを通して伝える「生きる力」. 昭和堂: 京都, pp.20-21.
- 横山勝彦・辻 浅夫(2009) スポーツとライフスキル. 横山勝彦・来田宣幸編ライフスキル教育 スポーツを通して伝える「生きる力」. 昭和堂: 京都, p.47.
- 図子浩二(2009) スポーツ選手や指導者に役立つ実践の学としてのコーチング学の一つの方向性. 日本体育学会大会予稿集(60): 53-54.
- 図子浩二(2012) 体育方法学研究およびコーチング学研究が目指す研究の姿. コーチング学研究, 25(2): 203-209.

平成25年11月1日受付  
平成26年4月17日受理