



## はじめに

なかなか思うように操れない人の気持ちの裏には、ジレンマがあります。まずは、それを理解することで、コーチングに立ちはだかる壁に解決の糸口をつかむことができるのではないかと本書の執筆に至りました。

本書では、コーチや選手がスポーツのコーチングで抱くジレンマに着目し、ゲーム理論の「囚人のジレンマ」を参考にしてコーチングのモデル化を試みてみました。これまでのコーチング理論は経験則の積み重ねや暗黙知にあるコツやカンというものを説明したもの、それらをパターン化したものが主に見られてきました。コーチや選手の心理面に着目したものもありますが、コーチや選手のそれぞれ互いに関連したジレンマについては語られることはありませんでした。それは、ジレンマは選手自身のなかとコーチ自身のなかで起こる見えづらい部分であるからだと思われます。しかし、考えてみるとコーチ、選手それぞれが内部で持つジレンマを内部の問題として放置すると、選手やコーチが互いに疑心暗鬼になったり、相互信頼が生まれず、そのまま放っておくと全体が悪い方向に陥るという問題があるということが理解できます。このような構造を、非常にシンプルに表現したのが囚人のジレンマゲームだと言えるでしょう。

皆さんはコーチングのジレンマに悩まされたことはありませんか。私自身は高校生のハンドボール競技の男子チームを対象に11年間のコーチング経験を持ちますが、その日々は、ジレンマの連続でした。選手自身もそうだったと思います。当初は、私自身のコーチングが未熟なために、選手のなかでは「ハンドボールが好き、勝ちたい」という思いはあるけれど、「コーチにはついていきたくない、コーチの言う通りにはしたくない」という思いがあったに違いありません。それは、選手が練習を放棄するという「裏切り」の選択として、私にのしかかりました。コートに行くと練習しているはずの選手がいなかったのです。私は茫然としました。傷つき、悔しい思いが渦巻きました。そして、私のコーチングは、そこを出発点としてコーチングの「哲学」をつかむまで揺らぎぶれることとなります。まさに振り子のように選手を強制したり、放任したりしながら試行錯誤のコーチングが始まったのです。

自分自身はコーチとして精いっぱいコーチングをしていたつもりでした。しかし、それは自分自身の一方的な思い込みに過ぎなかったのです。チーム力を高めるためには双方の協力関係を引き出すための信頼関係が必要ですが、それがいない状態であれば、お互いにジレンマを

抱えたまま協力関係を導くことのできない状況をつくり出し事態を長引かせます。選手はそうしたジレンマを抱えたままでハンドボールをやっていたと思います（どういうジレンマを抱えていたかは後述します）。これでは上達するはずありませんね。そういう選手を見ていると私自身のなかにもジレンマが発生し、選手との関係のなかでジレンマを解決できないことを悩みました。そして、その度にそれらを解決するためにいろんな方法にチャレンジしました。私はそれを試行錯誤のコーチングと呼んでいます。試行錯誤しながら、その解決方法を模索し、苦しみながら解決していくことは自分自身の成長であり、コーチとして、コーチングの「引き出し」が1つ、また1つと増えていくことであったと思います。

近年、スポーツコーチングの分野では、「コーチング学」の論究がなされるようになりました。それは体系化したビジネスコーチング<sup>\*1</sup>が日本に上陸し、上司と部下などの関係性の改善によって業務上の成果となる実感が示されたことで「コーチング」という言葉がスポーツ以外で認知されるようになったことが報告されています。

久保（1998）によるとスポーツにおけるコーチングとはスポーツの「技術」を教え、その卓越を目指して、「訓練（トレーニング）」し、目標の達成を目指して「統率（リード）」することであるとしてあります。スポーツは多くの種目があり、それぞれの独自のコーチングによって競技力向上が目指されています。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、それを超えた討論の生起を阻害している状況例であるとしています<sup>\*2</sup>。スポーツコーチングが対象とするのは他者であり、コーチングそのものは「人為の所産」であるという点では、各種目ともに共通した課題を持っていると言えるのですが、それ以上のコーチング学については独自のコーチングに留まっている状況であると言えます。

スポーツ<sup>\*3</sup>のコーチングでは、目標や目的が明確であり（勝利する、競技そのものを楽しむために技術を高めるなど）、はっきりとした結果が伴うためにコーチングの善し悪しが誰の目から見ても明らかになりやすいという性質を持ちます。そして、コーチングでは目標の達成を目指して「統率（リード）」していくためには、ビジネスコーチングと同様に双方向的なコミュニケーションが前提となりますが、それはあまり語られていないように思います。それはなぜでしょうか？ それはスポーツ組織にあるヒエラルキーの性質が、私たちにそう思い込ませているのではないのでしょうか？ 企業組織における上司と部下の関係性を困難にしている要因の1つにヒエラルキーがあり、昨今の経営論や組織論ではそれを改善することがコミュニケーションを促進することにつながるということが報告されています<sup>\*4</sup>。しかし、本書ではスポーツのコーチングでは、ヒエラルキーは基本的に重要な要素で

※1 株式会社コーチング21HPより <http://www.coach.co.jp/coaching/> ビジネスコーチングでは「目的達成のための知識やツールを装備し、最短の時間で成果があがるように、継続的にサポートしていく双方向のコミュニケーション」とある。

※2 さらにコーチングの論究では選手の精神心理的構造・動作・体力などの実態を明らかにすることが前提であり、これは自然科学的探究がなされるが、コーチングそのものは「人為の所産」であり人文社会学的探究がなされる。コーチングの論究は自然科学と人文社会学が融合した学際的論究であるとしている。

※3 スポーツの定義：国際スポーツ・体育評議会（ICSPE）は1968年に、スポーツ宣言を提議しスポーツとは「プレイの性格を持ち、自己または他人との競争、あるいは自然の障害との対決を含む運動」であると定義している。

※4 市場の理想はアダム・スミスのような人々が自由に動ける世界だとすれば、「組織」とは人々の関係になんらかの制約が加わった世界である。一方の極が完全な自由社会であり、一方の極が完全に制約された官僚的ヒエラルキーである。しかしそれは両極であり、現実はその両極のどこかに位置し、人々間の関係には強弱様々な制約があらわれることになる。

あるとしています。私たちはスポーツ組織にあるヒエラルキーの性質を当然のことと思ひ込み、これまではヒエラルキーの権力が持つ限界と悪影響についての意識が不足していました。

本書では、コーチングとは「スポーツ組織におけるコーチの権限を意図的に配分しながら、成員間の協力関係を構築して目標の達成をリードしていくこと」と定義し、事例を交え解説していきます。

さらに本書では、スポーツのコーチングとチームの関係を理論化・モデル化するのに、ゲーム理論の他にも、経済学および組織論を「メタファー（比喩）」として参考にしました。当然、これらの理論とコーチングの類似性は、一定の抽象レベルのものであり具体的レベルでは限定的なものであることを示しておきます。

本書ではコーチングとは目標の達成のためには選手間や選手とコーチ間のコミュニケーションが欠かせない条件（協力関係）として示してあります。さらにスポーツの技術を獲得し向上させていくためには、周囲とのネットワーク（今井・金子、1998）を構築するためのスキルが必要であることも示してあります。

ヒエラルキー組織におけるコーチと選手の関係に潜むジレンマを解決し目標の達成をリードしていく過程では多くの課題を抱えています。これらの課題を乗り越えてコーチングしていくためにはコーチ自身が人間的に成熟していることも重要な条件となってきます。久保（1998）は、コーチ（地位）は「競技スポーツを教えること」の実践者として、選手に対してなんらかの働きかけを期待されている社会的な地位であり、その地位に就く「コーチ（人間）」には、競技集団内の成員（選手）に対する役割が期待されるとしています<sup>\*5</sup>。

本書で取り扱うコーチングでは、目標の達成のためにはコーチと選手の協力関係が重要であることを解説していますが、同時に選手と選手の間をどう導いていくのか、そして選手やチームを応援してくれる関係者とどういう関係をつくっていくのかなど、多くの人との協力関係がコーチングの重要な要素となっていることも示しています。よって、目標の達成を目指して「統率（リード）」するとは、単に選手に技能の獲得を導くだけでなく、チームをマネジメントするスキルも必要になってきます<sup>\*6</sup>。

P. F. ドラッカー（2010）は組織について「組織は目的でなく手段である。したがって問題は、「その組織は何か」ではない。「その組織は何をなすべきか。機能は何か」である」とし、それら組織の中核の機関であるマネジメントの役割を次の3つに定義しています<sup>\*7</sup>。

- ①自らの組織に特有の使命を果たす。
- ②仕事を通じて働く人たちを生かす。
- ③自らが社会に与える影響を処理するとともに社会の問題について貢献する。

※5 さらに、久保（1998）はコーチという言葉は「競技スポーツ環境」におけるひとつの「地位」を占める人間を表しており、「コーチ」はその「競技スポーツ環境」によって規制されていると考えられる。つまり「コーチ（人間）」は「コーチ（地位）」であるための「期待された行為」を果たすことが求められている存在なのであるとしている。

※6 木村（2000）は広い意味でのスポーツマネジメントを「人々のスポーツに対する必要や欲求に耳を傾け、物やノウハウなどスポーツに関わる様々な資源の働きを組み合わせるスポーツサービスとして提供することである」としている。またスポーツサービスを提供する組織体をスポーツ経営体と呼ぶが、複数の人々の協働作業がうまくいくように働くこともまたマネジメントの役割といえることができる。スポーツ経営体における計画化、組織化、動機づけや評価といったマネジメントの機能に限定してスポーツマネジメントという場合もある（狭い意味でのスポーツマネジメント）。本書では、狭い意味でのスポーツマネジメントを意味する。

※7 ①自らの組織に特有の使命を果たす。マネジメントは組織に特有の使命、すなわちそれぞれの目的を果たすために存在する

②仕事を通じて働く人たちを生かす。現代社会においては、組織こそ1人ひとりの人間にとって生計の資（かて）、社会的な地位、コミュニティとのきずなを手にし、自己実現を図る手段である。当然、働く人を生かすことが重要な意味を持つ。

③自らが社会に与える影響を処理するとともに社会の問題について貢献する。マネジメントには自らの組織が社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題の解決に貢献する役割がある。

これら3つのマネジメントの役割はそのままスポーツのコーチの役割にも共通します。スポーツのチーム組織が機能を果たすためには選手をどのように生かすべきか、そして、それがチームだけの課題でなく社会に貢献するためにどのように実践すべきか、コーチは常に考えていなくてはならないでしょう。そうしたことを考慮しながら選手に最適なパフォーマンスを発揮してもらうためには、それを阻害する要因であるスポーツ現場に潜むジレンマを最適に解決する方法が必要になってきます。本書で取り扱うゲーム理論の「囚人のジレンマ」モデルは、チームの選手と選手の間にかかる関係性と非常に類似した一般的な状況をシンプルに記述しています。そうした関係性を理解することが、選手間のジレンマを解決に導いていくと考えられます。さらには、コーチと選手の関係でもゲーム理論における「囚人のジレンマ」の考え方を一部適用することが可能です。しかし、コーチと選手の関係では、チーム組織におけるヒエラルキーがあって、これがかえってコーチングの状況を複雑にしています。こうしたコーチングのジレンマについては第2章で詳しくご紹介いたします。

本書を執筆するにあたり、ご相談し、多くのアドバイスをいただいたのは、慶應義塾大学政策・メディア研究科教授の金子郁容先生です。金子先生は、スタンフォード大学で博士号を取得した頃はゲーム論を含む数学を専門にされていましたが、その後、日本に戻り慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスに着任される頃から教育や医療などの社会問題に関心を持つようになられたようです。金子先生の大学院の授業では、コミュニティをつくるうえで人々に必要な助け合いや協力体制をゲーム論を用いた囚人のジレンマや社会的ジレンマ<sup>\*8</sup>を活用して数学的に理解し、その解決に向けた様々なアプローチについて学んでいきます。私は、このモデルを初めて聞いたときから、「スポーツのコーチングでも多くジレンマがあるよなあ」と自分の経験を振り返って考えていました。これまでは、自分のコーチング経験を時系列的に並べ、「こういうときはこのような解決方法が効果的だった」と実感して、それを一般化すべく紹介していましたが、コーチングはコーチの経験知がものをいうので他の人がそれを実践するとなると限界があります。しかし、それを個人の経験談だけでなく整理できるようにモデルがあると、瞬時に問われるコーチングの場面でもっと効率的にコーチの役に立つのではないかと考えていました。金子先生にはそういった意味でコーチングのジレンマについて、大きなヒントをいただきました。

本書ではできるだけスポーツ現場で起こっている事例を取り上げながらコーチングのジレンマについて説明しています。「第1章」、「第2章」、「第6章」、「最終章」では理論と実践を組み合わせながらコーチングの本質に迫っており、そのほかの章では、今すぐにもコーチングに応用できる実践事例を考慮しながら執筆して参りました。

※8 山岸(2000)は社会的ジレンマとは、私たちが作り出している社会を自分たちでコントロールできない状態のことと指摘しており、その事例の1つとして、私たちが直面している最大の問題として、環境問題を紹介している。環境問題を解決するために、私たちは何が必要であるかを知っていて、環境問題を引き起こす行動を私たちがとらないようにすればいいだけの話だが、私たち人間は、豊かな生活や便利さを求めて行動することで、私たちにとってかけがえのない地球の環境を破壊しつつあると述べている。

コーチと選手、コーチとスタッフ、選手と選手、コーチと選手を取り巻く関係者などとの関係性をゲーム理論の「囚人のジレンマ」モデルを適用しながら考えていくと、どのような行動をとれば、コーチング場面における選手のパフォーマンスにどのように影響するのが整理できます。私自身のコーチングでは、常に混乱している状況でしたので、こうした関係性に気がついていればもう少し冷静に自分自身のジレンマを理解し、いくつかの選択肢のなかから自分が最適と思う選択を行い、その解決に向けてのコーチングができたと思うのです。

本書では、今、自分が抱えているジレンマを解決するには、どの方法を選択することが最適なのかを自分自身で理解することや選手間の協力関係を導く環境づくりを理解することによってコーチングの見通しが立つのではないかと考えています。本書を読んでいただき、コーチングのジレンマの解決に少しでもお役に立てることを願っております。

#### [参考文献]

- 1) 今井賢一・金子郁容 (1998) 「ネットワーク組織論」、岩波書店、pp.51-55
- 2) 久保正秋 (1998) コーチング論序説—運動部活動における「指導」概念の研究一、不昧堂出版、pp.41-42、pp.62-78
- 3) 金子郁容・國領二郎・巖網林 (2010) 社会イノベータへの招待「変化をつくる人になる」、第5章社会的ジレンマのゲーム論モデル、慶應義塾大学出版会、pp.130-133
- 4) 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
- 5) 木村和彦・永島惇生編 (2000) スポーツ指導の基礎—諸スポーツ科学からの発信、北樹出版、pp.118-119
- 6) 山岸俊男 (2000) 社会的ジレンマ—「環境破壊」から「いじめ」まで、PHP新書、pp.10-120
- 7) P. F. ドラッカー・上田惇生 (2010) マネジメント 基本と原則、ダイヤモンド社、pp.9-10



---

# 1 章

---

## スポーツ組織と コーチングのジレンマ

---

- 1 コーチと選手との関係はヒエラルキーであるという思い込み
- 2 ぶれるコーチング
- 3 ジレンマが発生しなかったコーチング初期
- 4 「選手に逃げられるかも」、「傷つくかも」というジレンマを抱えながらのコーチング

## 1

## コーチと選手との関係は ヒエラルキーであるという思い込み<sup>※1</sup>

※1 ケネス・アロー（2001）は組織というのは価格機構が失敗する状況において、集合的な行為の利点を達成しようとする手段であるとしている。経営目標・計画を実行するために、複数の人々が協調する努力の結果を集合させた体系のことを組織という。

C・I・バーナードは組織の3要素として、共通目的、コミュニケーション、協働への積極的意志をあげた。とりわけ、組織の問題としては、コミュニケーションと協働への積極的意志をどのようにして確保していくかが大きな問題となる（永島、2000）。

※2 基本的な原理で言えば、市場は価格で動き、組織は権限で動くのであるが、現在の市場では人々は価格だけを見て動いているわけではなく、価格以外の情報も重視しており、またなんらかの権限の影響も受けている。また組織の内部でも権限だけでなく、内部振替価格というように価格に似た原理で動いているところもあり、両者は浸透し合っているとしている。したがって両者は浸透し合っているものであり、われわれはこれを「市場と組織の相互浸透」と呼んでいる（今井・金子、1998）。

スポーツ組織におけるコーチと選手の関係には、ヒエラルキーがあります。言うまでもなく、コーチは、試合に出場するメンバーや試合の采配はコーチがその権限を握るからです。練習内容も練習ゲームも組み立てるのはコーチが中心です。仮にコーチが不在のチームであっても、必ずその権限を握る学生コーチなり、コーチングスタッフなりが組織のトップにいます。だからといって、選手がコーチの言うことをすべて受け入れるということはありません。私自身はこの思い込みがあって指導に大きくつまづきました。ここには、スポーツ組織におけるコーチと選手の関係はヒエラルキーであるという思い込みがコーチングを阻害する要因になっているのではないのでしょうか。しかし、この関係を全く無視して選手と仲良くなればいいのかということも間違いでしょう。スポーツ組織からヒエラルキーを失くすことは組織の崩壊とも言えるでしょう。「仲よし小よし」の傷をなめ合うチームが勝負に勝てるわけありません。あくまでも、スポーツ組織は目標に向けて進んでいきます。目標に向けて自らの技を磨いたり、チームワークを高めたりする必要性が出てくるのです。コーチングではヒエラルキーの権限を行使する強制のコーチングと選手がやりたい放題にやってしまう放任のコーチングとが両極にあり、私自身のコーチングはこれらを行ったり来たりした振り子状態でした。

これは経済学でいうところの市場と組織の関係に似ています。今井・金子（1998）は経済の秩序について、市場<sup>※2</sup>と組織とは明確に区分しがたい場合が多く、実際には両者が入り組んでいるために市場と組織の関係の二分法を越えなければならないことを示しています。市場がアダム・スミスのような人々が自由に動ける世界で、「組織」とは人々の関係になんらかの制約が加わった世界であるとすれば、一方の極が完全な自由社会であり、一方の極が完全に制約された官僚的ヒエラルキーである。しかしそれは両極であり、現実はその両極のどこかに位置し、人々の間の関係には強弱様々な制約が現れることになるとしています。

スポーツにおいても同様で、こうした両極にある（強制型と放任型）コーチング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ますが、ヒエラルキーと自由とをどう組み合わせればよいのか実態についてはわからないのです。しかし、スポーツのコーチングの場合では、自らのヒエラルキーの権限の行使を自由に変更することが可能であり、それによって成果を生み出すことは可能になります。この課題を明らかにするためには、選手と選手の関係で発生するジレンマをまず理解することが重要になってくると考えています。第2章ではこの

関係性をゲーム理論の「囚人のジレンマ」モデルを適用して選手の抱くジレンマがどのようなしくみによって起こるのかを理解していきます。

コーチにとってコーチングのジレンマは、あまり触れてほしくないナイーブな部分でしょう。なぜなら、それは、選手を思うようにコーチングできないというコーチの弱みであり、現実だからです。

実際の現場では、コーチはコーチングでは多く悩みを持ちます。信頼関係（協力関係）がない状態で選手に自分の考えを押しつけるような一方的なコーチングでは、選手は反発するか、あるいは、意欲を失うか、無視するかなど、ネガティブなほうへ反応することが多々あります。よかれと思って試したコーチングも相手が人間なので、なかなか自分の思い通りにいかないことも多くあります。スポーツ組織はヒエラルキー組織でコーチがチームの主導権や権限を持っていますが、試合に出場して成果を出すのはコーチではなく選手自身です。ですから、選手がコーチの示すコーチングに向かわないときに多くのジレンマを抱えます。そして、コーチはそれができるだけ外部に伝わらないように、何食わぬ顔でいるのではないのでしょうか。コーチは、なかなか弱音を吐けないし、弱みを見せることはできません。コーチが弱みや弱音を吐こうものなら、このヒエラルキーは揺らぐでしょう。ダメなコーチと言われ、選手がやりたい放題でまともでない、協力し合わない、個人プレーに走るなどといったチームワークがない組織になります。コーチはそれを常に恐れていると思います。

私はコーチ時代、多くのジレンマと葛藤を抱えていました。そしてようやくコーチとして、それを徐々に解決しながらコーチングが持つ特性を生かしたコーチングを考えて実践することの重要性を理解したのでした。チームがコーチでガラリと変わると言われるのは、コーチ自身がこのジレンマをどのように解決しているのか、選手の協力関係をどのように導けばよいのかなど、その術を知っているか、知らないか、によるのではないかと思うのです。それはコーチのコツやカンなど暗黙知にあるものであり、その引き出しをどのように活用するのかについても熟達したコーチ自身は、熟知しているように思います。

私は、コーチ時代、一方的に強制力で押しつける指導をして、選手に逃げられた経験を持ちます。選手に逃げられるなんて「恥」です。しかし、恥を認識する前に私はその現実を直視せずに、選手が私のコーチングのレベルまで達成できていない未熟者だと感じていたのです。指導できていないという現実を素直に認めたくない自分もいました。いつか時間が解決してくれるだろうとか、選手がだめだからうまくいかないだとか、言い訳を考えてしまっていたように思います。しかし、振り返ってみると、選手がいないハンドボールコートはガランとしていて何も始まりません。これから選手とどう対峙すればよいかを考え

のですが、現実の問題として、勝つためには厳しい練習を乗り越えることを繰り返さなければならないと思っていましたし、このくらいができなくて何ができるのだという想いも強くありました。ですから、選手の逃げた原因がよくわからないでいるわけです。選手に優しい言葉をかけるのは、選手を甘やかすことにつながるし、コートで戦いに挑むのは選手自身の力なのだから、優しい言葉をかけることは選手を甘やかすことにつながってもプラスにはならないと感じていました。こうした指導法でもジレンマを感じる毎日でした。

私はコーチである自分自身と選手との関係のなかで、自分自身のジレンマが解決できないことを認識していきました。そして、なかなかそれが解決できない状態が長く続きました。その後、私は自分自身のジレンマを解決するためには、選手のジレンマを解決していくことが、最適なコーチングに近づいていくことを徐々に学んでいくのです。

## 2

### ぶれるコーチング

理想のコーチングとはどういうコーチングでしょうか？

勝田（2002）は、「ファシリテーター的なコーチング」を心がけている理由として次のように示しています。「ファシリテーターとは、「促進者」という意味であるが、指導者側から答えを先に示すのではなく、主体となるプレーヤーたちが進むべき望ましい方向に向かって、自ら気づいて歩けるように誘導できるコーチングがしたいと考えられるからである。」

こうしたコーチングを私も長い間、理想としていました。選手が技術や戦術を獲得するには（技術・戦術に限りませんが）、コーチが考える材料を示し、発問し、選手が自ら気づくことができれば、それは選手の技術・戦術の定着を目指せるものであると思われます。そのためにコーチの考えを一方的に押しつけるのではなく、選手と双方向的にコミュニケーションを図って、選手の個性や特徴を引き出しながら、選手に考えさせるということが重要であることを理解しています。

しかしながら、そうは思っても現実はいまうまくいかないのです。なぜでしょうか？ 限られた時間と選手という材料を目の前にして、選手に技術、戦術、精神力と多々ある側面を理解してもらい、試合で実践できるレベルにしていくためには、課題が山積みで時間との戦いになってきます。「やるべきことがたくさんある」と焦りが出てくると、コーチ側に余裕がなくなってきます。そうした状況になると、コーチは選手の「考え」を引き出し、個性を生かす指導をしようと考えていても、ついつい、教えすぎたり、選手に対して「なぜできないのだ」と叱責したりと、最初に掲げた理想のコーチングを忘れてしまいがち

です。そして、選手の考えを養わないコーチの「型」にはめ込む指導になっていくと考えられます。

また、日々培われるコーチのコーチングスキルは、失敗の経験や成功の経験を積み重ねて習得できるカンやコツなどといった経験知や暗黙知の世界であり、対象となる選手のタイプによっても大きな違いが表れてくると思われま。理想のコーチングを頭では理解していても、それが選手によってはうまくいったりいかなかったりします。またどういうタイミングで発問すればよいのかなどがわからずにいます。そして、頭では理解している理想のコーチングを実行に移せない要因としてコーチ自身のジレンマがあります。

同様にビジネスにおいても上司が部下のコーチングに悩み、どのように部下を扱っていけばよいのか悩む場面が多く見られるようになり、それらをターゲットにコーチングの講習会が見られるようになりました。

このように人が人を目標に向けて導いていくことは、スポーツであれ、ビジネスであれ、経験知や暗黙知であるとはいえ、ある一定の法則にあるのではないかと経験上感じていました。私は、それがジレンマの解決であると考えています。

選手の個性や長所を双方向的なコミュニケーションによって、引き出すコーチングが求められる一方で、勝つためには強制力はある程度必要だとも言われます。

これはどういう違いなのでしょう？ ビジネスコーチングなどで活用されているテキスト<sup>\*3</sup>には、その獲得方法をスキルとして習得することによってコーチングに適用が可能であることが示されています。質問して相手の言語を引き出すことや傾聴すること、褒めて励みながら、相手の意欲を高める手法があると言えます。一方、前述した強制は、その言葉だけが一人歩きすると危険ですが、コーチングの場面でのコーチの権限や介入を意味するものと思います。こうしたコーチの権限や介入の仕方についてどういう場面で有効なのかを理解できていれば、もっと効果的なコーチングができるのではないかと考えています。さらに、コーチは常に選手に真剣に向き合うことが重要ですが、ジレンマがあるとなかなか向き合えないのが本音であり、次の一歩が踏み出せない状況が長く続きます。そういうジレンマを抱えながら選手にどのように向き合っていけばよいのでしょうか？ 次章では具体的な事例を用いて解説しています。本章では私の体験をもとにコーチングとジレンマについて、次の第2章では、この2つのコーチングのしくみをゲーム理論の「囚人のジレンマ」モデルを適用し整理して示しています。

\*3 伊藤守（2006）図解コーチングマネージメント  
三森ゆりか（2007）論理的に考える力を引き出す一親子でできるコミュニケーション・スキルのトレーニング

## 3

ジレンマが発生しなかった  
コーチング初期

私自身がジレンマを感じ、コーチングに迷いが出てくるようになったのはコーチとして3年目くらいのときであったと思います。指導当初は、なんの迷いもなく自分が選手時代に大学で培ってきたハンドボールの知識を与え、選手が忠実に実践してくれることが勝利への早道であると信じていました。だから選手の考えを引き出すという選択肢は自分のなかにはありませんでした。

そういう迷いもないから、ジレンマも起こらないわけです。

高校生の公式戦は、全国大会の予選をかけたトーナメントになっていますから、負けるとそこで終わりになってしまいます。実際の試合になると、強制的に詰め込んだ指導は、ある程度のところまでは力を発揮しうまく結果に結びつく場合もあるのですが、それ以上のレベルにいくと選手に最も精神的なプレッシャーがかかる勝負所ではうまくいかないことが続きました。状況が変わるとそれに柔軟に対応できないことが多くなり、誰が引く張るでもなく崩壊して負けるようになります。私はさらに強制力を強めて激しい練習を課していくことになります。そうしているうちに選手は心も身体も疲弊し、もうハンドボールはやりたくないという気持ちになり、そしてついに練習を逃げ出したのです。

## 4

「選手に逃げられるかも」、「傷つくかも」という  
ジレンマを抱えながらのコーチング

選手が逃げ出したときから、私自身がジレンマを抱え始めました。なぜ、ジレンマを抱えるのでしょうか？そして、どういうジレンマを感じるのでしょうか？

そもそも、私は選手に対して「私が教えたことを忠実に実践していけばいいのよ」という意識でいて、威圧的な態度になっています。選手はコーチの指示することをやって当然であるし、勝利を目指すスポーツ集団はそうであるべきだと感じていました。スポーツ組織ではコーチが上で選手が下の上下関係があるから、私は選手が逃げた現実を自分のせいではなく、選手の意欲の問題だと受け取っていました。ですから「これまで一生懸命に指導してきたのに何も選手はわかっちゃいない、情けない」という想いになるのです。

しかし、選手にしてみればなんでも一方的に指示されてできなければ叱責を受ける、試合には負ける、負けるとさらに苦しい練習が待っている、冗談じゃない、もうハンドボールを辞めたいとなるわけです。ここで辞めるという選択をする選手は弱い選手だと思っていました。

しかし、選手が練習を放棄して逃げたのは、1人、2人ではなくて、1人を残して全員が逃げたのですから、ほぼ全員が弱い選手だったのか、私の強制力のコーチングの度が過ぎていたのかどちらかなのです。しかし、これでは試合にすら出場することができないという状況を招きました。

私は選手が自分の思い通りにならない現実直面し、(なぜ、選手はもっとがんばれないのだという)葛藤を感じながらも選手をやる気にさせなければ、結局、勝利することはできないのだという思いから、意識改革をしていきます(詳細は『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(東海林、2011参照))。選手との信頼関係を構築するために(選手が二度と逃げ出さないように)、選手とのコミュニケーションを図らなければ解決しないと思いました。ですから同じ失敗(選手が逃げ出さないように)をしないように、あの手、この手で選手とのコミュニケーションを図っていくことになりました。それは「選手が私を裏切って逃げるかもしれない」という現実を受け止めつつ、新しい自分への挑戦でもあり苦しい時代でもありました。常に私のなかでは、選手は追い込まれすぎると、「逃げる選択」をする可能性もあるという学びがありました。「逃げる」という選択は共に闘っているコーチへの「裏切り」の選択であります(コーチだけが共に闘っているという思い込みとも言える)、そういう選択も選手自身のなかにはあるわけです。これを考慮しながら、選手とコミュニケーションをとりながら協力関係を図っていくことでチーム全体のパフォーマンスは大きく上がっていくのですが、指導当初はこの「協力関係」を築くことの重要性を全くわかっていなかったのです。

#### [参考文献]

- 1) 今井賢一・金子郁容(1998) ネットワーク組織論、岩波書店、pp.126-127
- 2) 伊藤守(2006) 図解コーチングマネジメント 人と組織のハイパフォーマンスをつくる、ディスカヴァー・トゥエンティワン
- 3) 河野一郎(監修) 勝田隆(2002) 知的コーチングのすすめ～頂点を目指す競技者育成の鍵、大修館書店、p.38
- 4) 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
- 5) 木村和彦・永島惇正 編著(2000) スポーツ指導の基礎 ―諸スポーツ科学からの発信―、北樹出版、pp.129-130
- 6) 組織の限界(2001) ケネス・J.アロー、村上泰亮、岩波書店、pp.71-72, 88-90.
- 7) マックス・ウェーバー(2012) 権力と支配、講談社
- 8) Edger H. Schein 松井資夫(1998) シェイン 組織心理学、岩波書店、pp.13-18
- 9) 三森ゆりか(2007) 論理的に考える力を引き出す―親子でできるコミュニケーション・スキルのトレーニング―、一声社