

《論文》

Visionary Sports Club構築のために —IRB指導者養成プログラムから学ぶこと—

上野 裕一, 黒岩 純, 西機 真, 小松佳代子

Towards the Construction of the Visionary Sports Club:

Learning from IRB Coach Training Program

Yuichi UENO, Jun KUROIWA, Makoto NISHIKI, Kayoko KOMATSU

キーワード：指導者養成, コンピテンス, クラブの継承

Keywords: Coach Training, Competence, Succession of Club

はじめに

指導者の存在価値とはいったいどういったものだろう。本稿の目的とするところは、クラブにおけるより良い指導者の存在やそういった指導者の継続的な排出、つまり指導者の継承の成否がクラブ存立の継続性に関わるということに着目し、競技スポーツを行っているクラブが優れた歴史や伝統を構築するための必須要件とは何かということに迫ることにある。

筆者は、スポーツクラブの継続のためには、Visionary Sports Club¹⁾をつくらなければならないと考えている。Visionary Sports Clubとは何か？いまのところ以下のような要素を持つものと考えている。

・クラブを支える経営母体が強固で、健全で

あること。脆弱でないこと。

- ・クラブにビジョンがあること。また、そのクラブのビジョンがしっかりと経営母体に認知されていること。
- ・経営を任される指導者が、このビジョンに準じてクラブ運営に当たっていること。
- ・指導者のための指導法やその育成システムを有していること。
- ・選手として引退後、先の人生に正の効果を与えられること。具体的には、高校では進学率、大学などではその先の就職率が高いこと。
- ・クラブに入部を希望する選手が多いこと。また、その仕組みを持っていること。
- ・地域に深く根ざし、地域にとって有益な存在であること。

1) Visionary Sports Clubというこの概念は、ジェームズ・C・コリンズ、ジェリー・I・ポラス『ビジョナリ・カンパニー—時代を超える生存の法則—』日経BP出版センター1995に触発されて筆者（上野）が作った言葉である。

- ・クラブに関わる人、それを支える人、地域の人々に夢や勇気を与えられる存在であること。つまり多くの人の手によって育てられ、支えられているクラブであること。

しかし、実証はこれからの仕事である。本稿では、こうした要素のうち、特に指導者の指導法やその育成システムをどう構築していくかを、世界のラグビーの統括組織である国際ラグビー評議会 (International Rugby Board: IRB) が現在5年計画で推進している指導者養成プログラムのあり方を参考にしながら考察していきたい²⁾。

1. メタ・コーチング³⁾の重要性

先にも述べたように、よりよい指導者を獲得したり、養成したりするシステムを保有しているかどうかは、そのクラブにとってきわめて重要な要素となる。しかしながら、ここでしっかりと確認しておかなければならないことは、よりよい指導者は誰のために存在する必要があるかということである。現在、指導者はプロフェッショナル化が進み、職業として従事している場合、他者との競合の中から選出されるためには、そのクラブの運営責任者にうまく同調するタイプの人であったり、ファンの人たちにサービスのうまい人だったりするかもしれない。指導者として、実戦的に実績を残し一流という評判を得ている者もいれば、その競技指導に関する知識が豊富であるという定評のある者もい

るかもしれない。しかし、もしそれらの指導者達が、そのチームに所属するプレイヤーに、ほとんど好意を持たれなかったり、選手の競技水準に見合った指導の出来ない不適合者であったりしたなら結果はどうであろうか。この事態が悲惨な状況を生むことは容易に予想できる。指導者の存在価値というのは、指導対象者である選手の能力を最大限に引き出すことであり、指導者はチームの競技力を最大限に高められる人でなければならない。つまり、選手のために存在するのである。

それでは、選手の能力を最大限に引き出し、チームの競技力を最大限に高められる指導者というのは、どのように育成されていくのであろうか。

〈図1〉⁴⁾に見られるように、指導者(コーチとレフェリーが含まれるが、本稿ではコーチに限定する)もまた誰かから指導を受けることによって、能力開発を目指す存在なのだろうか。それとも、よりよい指導者とは、先天的に指導者として優れた資質を持ち、自らの力で成り立っているのであろうか。それとも、独学ですべての能力を身につけることのできるものなのだろうか。

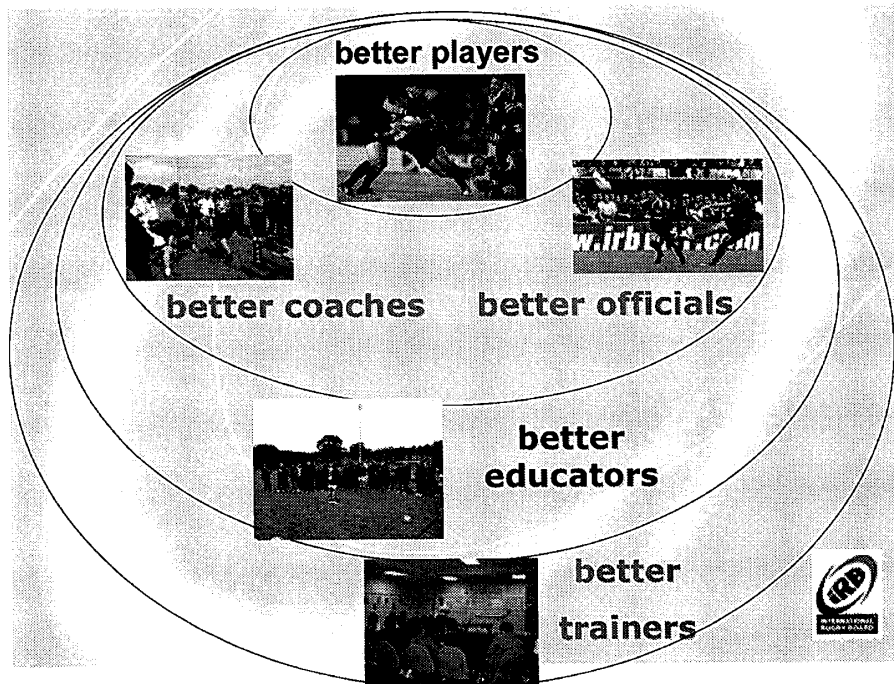
この問いに対する解は単純ではない。

国際ラグビー評議会 (IRB) のプログラムでは、指導者の養成者のことをエドゥケーターと呼んでいる。このエドゥケーターと呼ばれる人によって、一定のプログラムが課されコーチに指導者としてのノウハウを身につけさせていこうとするものである。そしてまた、このエドゥ

2) 上野と黒岩は、現在、IRBのプログラムにおいて、コーチを指導するエドゥケーターの資格とエドゥケーターを指導するトレーナーの資格を持っている。さらに2007年7月に日本で行われたエドゥケーター養成のプログラムに西機と小松はオブザーバーとして参加した。

3) 「メタ・コーチング」とは、指導者を指導する、あるいは指導者を指導する人を指導する、という形で、コーチングをさらに高いレベルから俯瞰するためのコーチングのことを示すために筆者(上野)が作った言葉である。詳しくは、拙稿「ラグビー・コーチングの理論と実践」『流通経済大学体育センター紀要』創刊号2005 参照。

4) 以下、本論文で示す図は、IRBのエドゥケーター養成プログラムで実際に用いられているものを中心としている。



〈図1〉

ケーターを養成する人たちのことをトレーナーと呼び、エドューケーターを養成するためのプログラムが用意されている。

本稿では、このIRBのプログラムの内容を紹介することで、指導者が指導者を育てていく、指導者が後継者を育てていくための概論的なプログラム作りの参考になればと考える次第である。ただし、コーチもそのコーチを指導するエドューケーターやトレーナーもお互い異なった人格を持った人間であり、人が人を扱うわけであるから、このコースを受けたからといって、必ず成果が得られるとは限らない。どんなに優れたプログラムを受講したとしても、コーチとして不適合なままの人もある。あるいは、こうしたプログラムの手法に異論のある場合もあるだろう。それは、当然のことである。

本稿の関心は、日本国内における高校や大学における指導者の継承問題である。それゆえ、プロフェッショナルなチームのように、成績不振に陥ったからと言って、即、コーチの首をす

げ替えて、問題を解決してしまうようなケースとは異なる。指導者が後継指導者を育成するためには、クラブの内か外に指導者を養成するプログラムを持っていることが重要である。

一般的には、クラブ内に指導者養成プログラムを保有しているところは少ない。むしろ、熟練指導者の手法を、後継指導者が徒弟制度のように学習していくのが普通である。日本の場合、この徒弟制度はヒエラルキーがはっきりしていて、後継指導者を目指す若手の指導者に課される労役が過重であり、プライベートな時間さえ制限されるような現状である。熟練指導者への服従という人間的つながりや関係性も強く求められる。この関係は、一人の指導者があまりにも長期に指導の中心にいると破綻をきたす場合が多い。したがって、指導者の後継者育成に成功する秘訣は、後継指導者のみならず、その指導者候補を育成する側の熟練指導者が、若手育成の手法を学ぶ機会を持っているかどうかにあるということになる。

〈図1〉に見られるように、コーチを育てるのがエデュケーターである。このエデュケーターは実際の熟練した指導者である。したがって、熟練指導者もまた指導者を養成するエデュケーターとしての手法について学んでおかなければならない。

クラブにおける指導者養成の担い手は、大変困難ではあるが、そのクラブの指導者たちで構成されるのが望ましい。もちろん、外部に委託して後継指導者を養成していく仕組みを活用していく方法もある。

コーチとして必要な資質を養成するためには、その種目の専門知識以外の知識についても十分に学習しておく必要がある。したがって、その競技種目を専門としない特殊技能や他の専門知識をプログラムのなかに採用することも考えなければならない。

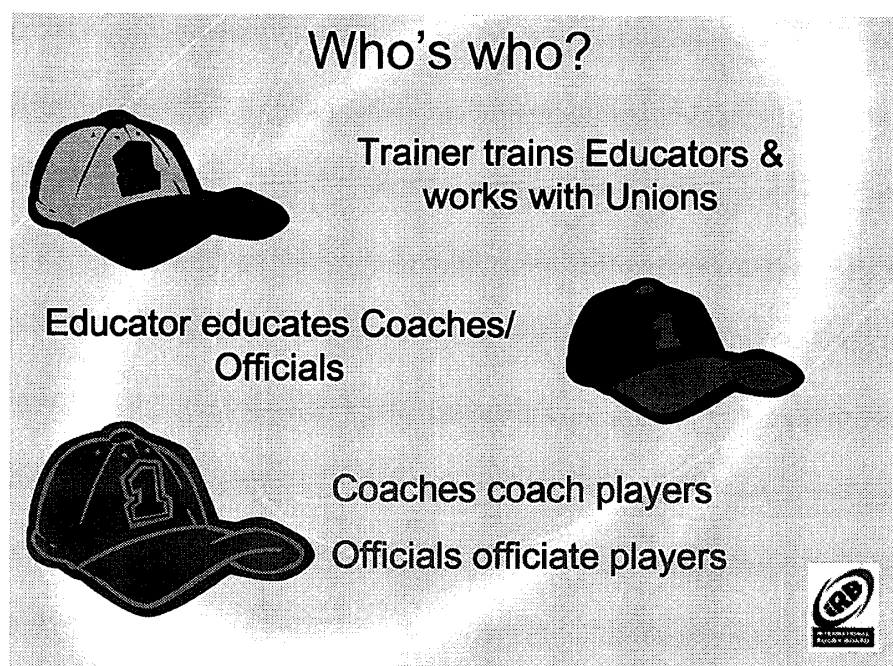
以下、具体的にプログラムの内容に入っていく。

2. IRB指導者養成プログラムの実際

IRBの指導者養成は、〈図2〉に示すような様々なレベルの役割を受講者がこなし、役割を行き来しながら学んでいくことに特徴がある。この図では、コーチとオフィシャル⁵⁾の両者が扱われているが、本稿ではコーチとエデュケーターの関係性とそれぞれの役割に関して論じていきたい。

(1) 指導のスタイル

エデュケーターがコーチに指導をする際に陥りやすいミスがある。それは、〈図3〉に示されているように、伝統的な指導、むしろ古典的指導法と言っても良いかもしれないが、そういった指導の仕方を用いてしまうことだ。新たな指導法とは指導対象者であるコーチが学習者として中心的に扱われ、学習者自身が自ら掴み



〈図2〉

5) オフィシャルとは、プレイする選手に関わる関係者すべてのことである。エデュケーター養成プログラムには、コーチとレフェリーがともに参加し、実技ではレフェリーがコーチの役割をしたり、コーチがレフェリーの役割をしたりもする。こうした異質な役割を受講者は、行き来しなければならない。

TRADITIONAL APPROACH	COACH/ OFFICIAL CENTRED APPROACH
<ul style="list-style-type: none"> • Predominately tell • Predominately lecturing • Treat coaches/ officials as players • Focus on rugby skills • Coaching/Officiating skills assessed but never directly taught 	<ul style="list-style-type: none"> • More questioning and listening • Task-based learning to meet outcomes • Treat Officials as Officials OR Coaches as Coaches • Learn and practise Coaching/ Officiating skills not just Laws of the game • Competence-based assessment of coaching/ officiating skills (how you do not what you know)

〈図3〉

取っていくような誘導型の指導法である。

要約すると、伝統的な手法とは、エドューケーターがコーチに対して；

1. 一方的に意見する。
2. 一方的に教授する。
3. プレイヤーのように扱う。
4. ラグビーのスキルに関して限定的に指導する。
5. コーチングスキルを評価するのみで、教えない。

そして、コーチを中心にした手法とは、エドューケーターがコーチに対して；

1. 意見をよく聞き、質問する機会を増やす。
2. 結果を導き出すために、実践的な学習法を使う。
3. 指導者という立場で扱う。

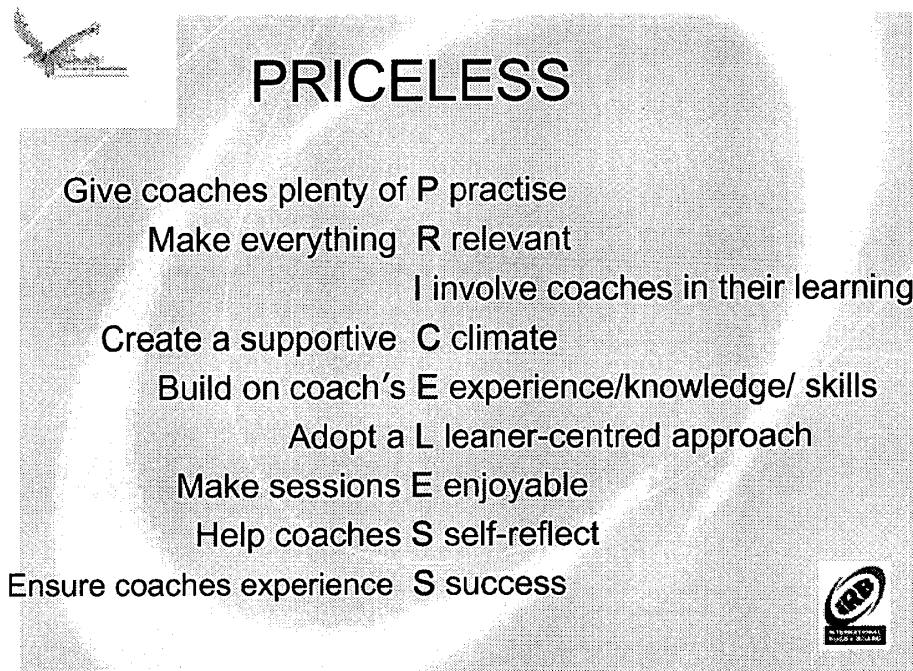
4. ゲームの法則を学ばせるだけでなく、実践的なコーチングスキルを学習させる。
5. コンピテンス⁶⁾にもとづいてコーチングスキルを能力評価する。(何を知っているかではなく、どのように指導するかである。)

IRBのプログラムでは、こうした指導の方法のキーとなることからの文字を組み合わせ、PRICELESSという標語にしている。(〈図4〉参照)

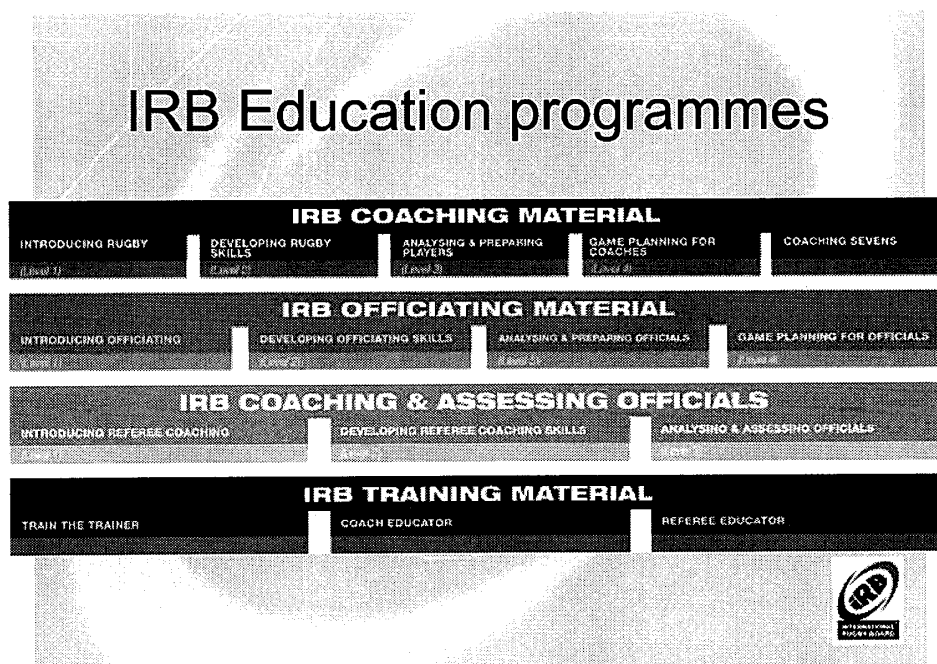
(2) 専門的内容

エドューケーターがラグビー・コーチングに関して、専門的(テクニカル)に落とし込める内容は、IRBコーチングマニュアルに示されている通りである。もちろん、これらはあくまでも技術的な側面だけであり、より幅広く学んでいく必要がある。(〈図5〉参照)

6) コンピテンスという概念については、(3)評価のところでも取り上げる。



〈図4〉

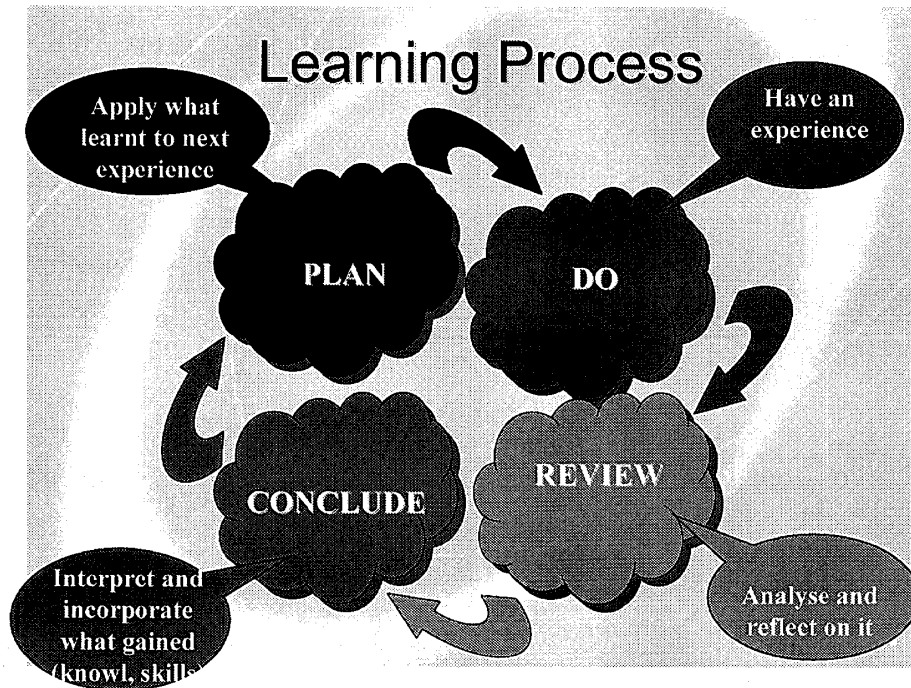


〈図5〉

こうした内容の学習過程は、〈図6〉のように計画されている。

つまり、このコースの始まりにおいて、コーチにテーマを与え、コーチングの実践をさせてみる。もちろんこのときの参加者全員がプ

レイヤーとなり、参加したり、アシスタントコーチとしての任命を受ければその役割を果たす。コーチング実践が終わると、そのセッションの参加者全員で、そのコーチングセッションのレビュー（分析・評価）を自由に行う。その



〈図6〉

際にエドゥケーターは、ディスカッションが上手く構成されるようにかじ取り役（ファシリテーター）になり、一定の方向性をもって関わる。当然問題点や課題が出るわけで、その内容を修正する形で、再度トレーニング計画を立て直し、再び実践するというプロセスを展開していくのである。この場合、参加者全員で情報がインプットされ、セッションの内容が高められていくように、エドゥケーターは配慮していかなければならない。

(3) 評価

上記のようなプロセスを踏み実践をさせた後、エドゥケーターはいったいコーチの何を評価していけばいいのであろうか。IRBのプログラムでは〈図7〉のような能力別評価表を用いている。これはIRBのレベル2のコーチ養成プログラムで用いられている評価表である。

テクニカルな意味で、ラグビーのコーチング能力を測る方法は、指導能力にしたがって、IRBの指導者養成プログラムレベル1, 2, 3, 4⁷⁾に細かく網羅されている（〈図8〉）ので、それを一つ一つ時間をかけて実践し、対象となるコーチの長所短所別に評価していけばよい。

何か一つプレイの技術法を計画させ、その指導実践を行い、それを評価・総括してみるというやり方である。これは、日ごろ、熟練指導者が後継指導者に一つの技術指導セッションをおこなわせ、練習後にコメントしている光景を想像すればよい。

エドゥケーターがコーチを評価する際には、一定の基準を設けておかなければならない。〈図7〉に示した評価基準表の各項目について、能力別評価を〈図9〉のように実施していくのである。

コンピテンス、あるいはコンピテントというのは、日本語で説明するにはなかなか難し

7) これについては、山本巧・黒岩純・上野裕一「IRBコーチ教育制度」『ラグビー科学研究』Vol. 19, No. 2, 2007も参照。



TRANSCRIPT FOR ACCREDITATION AS AN IRB LEVEL 2 COACH

COACH	
ASSESSMENT DATE & VENUE	
EDUCATOR / ASSESSOR	

Core competencies	Criteria	NYC* COMPETENT EXCELLENT	Comments / action required
A PLANNING	1. Identify personal goals for season		
	2. Identify team outcome and performance goals for season		
	3. Identify and organise appropriate equipment and facilities for the coaching session		
	4. Take into account the age and level of experience of the players, and the specific phase of the competitive cycle		
	5. Provide a written plan for each individual practice session		
	6. Provide a written coaching diary covering a minimum of twelve weeks of practice and play including practice plans and self-reflection		
	7. Design game related practices		
B COACHING PROCESS (Communication & Interaction)	8. Gain players attention before giving information		
	9. Communicate with players so that all can see and hear		
	10. Introduce session appropriately		
	11. Ensure practice progression, e.g. simple to complex		
	12. Conclude session effectively		
	13. Maximise players' activity and engagement in practices		
	14. Provide demonstrations to facilitate learning		
	15. Observe players' performances objectively		

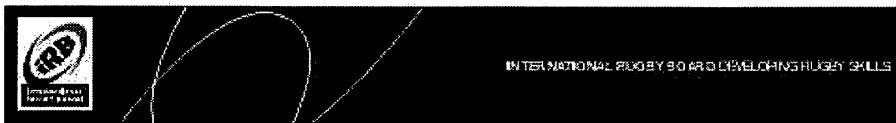


Core competencies	Criteria	NYC* COMPETENT EXCELLENT	Comments / action required
B COACHING PROCESS (Communication & interaction)	16. Analyse performance and adapt practices to match players abilities and experience.		
	17. Give positive feedback when warranted for effort as well as performance		
	18. Question players to check for understanding and/or improve learning		
	19. Listen to players' questions and feedback.		
	20. Review practice session with players and/or peer coaches		
C RUGBY KNOWLEDGE AND SKILLS	21. Deliver a game related warm up - 'Sweat, stretch and skill'		
	22. Use key factors to analyse performance and develop skills		
	23. Demonstrate safe coaching of individual skills, e.g. handling, running, kicking, contact		
	24. Demonstrate safe coaching of unit skills and team play, e.g. contests for possession (scrum, line-out, kick off)		
	25. Demonstrate safe coaching of game-like situations, with varying degrees of opposition (depending on the age, skills and experience of the players)		
	26. Manage practices which realistically simulate the time and space available in a competitive game		
	27. Demonstrate a balance of practice so that both attack and defence are practised		
	28. Ensure warm down at the end of practice (reduce intensity, stretch and hydrate)		



Core competencies	Criteria	NYC* COMPETENT EXCELLENT	Comments / action required
D RISK MANAGEMENT	29. Carry out regular safety checks on players, their equipment and clothing		
	30. Carry out regular safety checks on the facilities and playing environment		
	31. Know what the safety procedure is for the facility and who to contact in an emergency		
	32. Develop or be familiar with the written emergency plan to deal with a player's injury or illness		
E ETHICAL BEHAVIOUR	33. Set a high standard of personal behaviour		
	34. Respect the Coaches' Code of Conduct		
	35. Expect the players to play within the spirit of the game		
	36. Manage inappropriate behaviour in players and/or others in the playing environment		
F SELF- REFLECTION AND ACTION PLANNING	37. Seek, and responds positively to, feedback		
	38. Prepare after action reviews of practice and play		
	39. Self-reflect honestly and accurately		
	40. Develop action plans to make improvements to own coaching behaviour		

* NYC = Not yet competent



Progress after level 2 course (to be completed by educator)		
Coach self-reflection on the course		
Status	Tick	Comments
EXCELLENT (E) - performed beyond competency standards. This student will receive accreditation.		
COMPETENT (C) - performed at the minimum standards defined by the competency criteria. This student will receive accreditation.		
NOT YET COMPETENT (NYC) - performed below the minimum standards. The course staff will need to action plan for this student to achieve accreditation e.g. provide written assignment, video performance, observation of performance etc.		

EDUCATOR SIGNATURE	COACH SIGNATURE	DATE

〈図 7〉

IRB training programmes Coaches programmes

Coaches level 1 - Introducing rugby

The purpose of this introductory course is to enable coaches to acquire basic skills so that players new to the game learn to play in safe, enjoyable competition

Coaches level 2 - Developing rugby skills

The purpose of this course is to enable coaches to develop skills for coaching age grade and adult players.

Coaches level 3 - Analysis & preparation for coaches

The purpose of this course is to enable coaches to develop more advanced knowledge and skills.

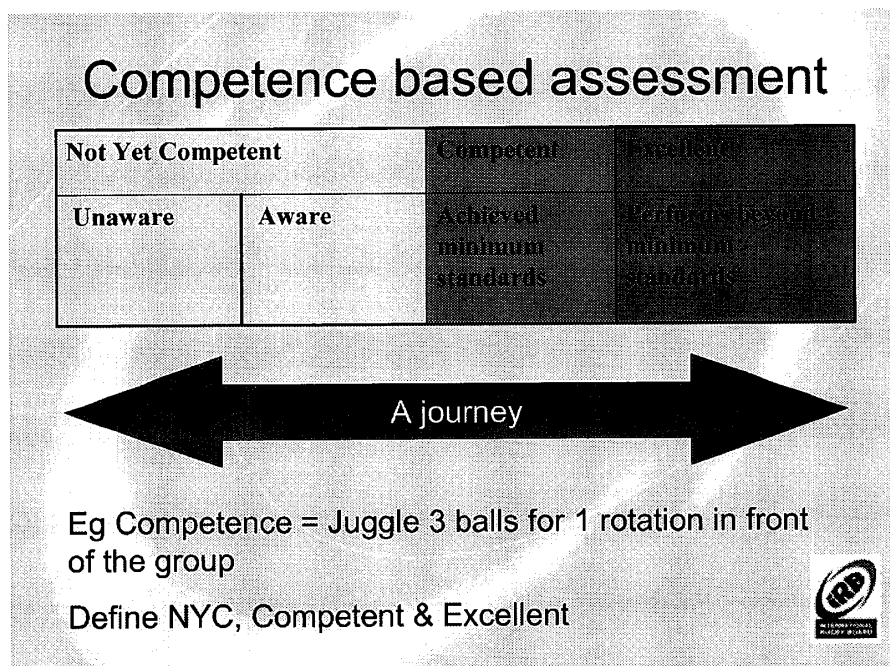
Coaches level 4 - Game planning for coaches

The purpose of this course is to enable coaches to develop advanced skills of game planning and preparation.

Coaches - Coaching Sevens

The purpose of this course is to enable coaches to develop skills to coach the 7 a-side game.

〈図 8〉



〈図 9〉

い言葉なのであるが、近年欧米企業の人事管理などで評価基準として用いられ、OECDの国際学力調査である、PISA (Programme for International Student Assessment) などでも子どもの学力の指標として用いられるようになってきた。これは、次のような特徴をもつ

たものと定義づけられている。「第一に理論的な知識へ導く体系性をもった教科的学力よりも、実際に具体的な仕事や生活に使われることが強調されていること、第二に単に個々の断片的な知識の集積ではなく、その基底にあるさまざまな技能や理解が想定されていること、そして第

三にそうした知識や技能が抽象的に想定されるだけでなく、個々の人間がそれをもっていることが何らかの形で測定され、それによってその定着が具体的な達成目標となること⁸⁾。

指導者の力量を数値化して評価することなどできないことは、当然のことである。しかし、だからと言って、指導者を指導する者の好き嫌いで決めるものでもない。IRBの評価は、ここで例示されているように、例えば3つのボールのジャグリングを1回できればそれをコンピテントとする。もしジャグリングを2回以上続けてできるか、あるいはジャグリングをしながら1回転できる人がいれば、それは基準を上回るパフォーマンスなので一様にエクセレントという評価になる。問題はコンピテントではないという評価である。ここで重要なのは、「コンピテントではない」ではなく、「まだコンピテントではない」とされていることである。コンピ

テントへと至る可能性に開かれているという評価基準なのである。ただし、「まだコンピテントではない」者のうちでも、自らの不十分な点について「気づいているか」「気づいていないか」というさらなる区分があることに注意しなければならない。「気づき」があれば、今はできなくても、コンピテントに至る可能性があると考える。「気づき」のない指導者にいくらこれまで述べてきたようなプログラムを受講させても、効果は望めないという観点に立っているのである。

(4) エデュケーターの資質

エデュケーターがコーチを指導していく際に、本来保有していなければならない能力としてどのようなものが挙げられようか。エデュケーターがコーチに対して寄与できることは何かということである。〈図10〉に示されているよう

Attributes of an Educator		
KNOWLEDGE	SKILLS	QUALITIES & ATTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • learning principles • people • coaching principles • rugby techniques & tactics • performance factors • competence assessment 	<ul style="list-style-type: none"> • design coach training sessions • plan • facilitate learning • use questioning • listen • explain & inform • review • provide feedback • problem solve • assess coaches' competence 	<ul style="list-style-type: none"> • empathy • Learner centred • open-minded • self-reflective • fair & objective • honest • supportive • friendly • innovative • committed • caring • accountable

〈図10〉

8) 金子元久「学力問題の構図」21世紀COEプログラム 東京大学大学院教育学研究科基礎学力研究開発センター編『日本の教育と基礎学力—危機の構図と改革への展望—』明石書店 2006, 15頁。

に大きく分けて三つの要素がある。一つ目はラグビーのことに限らず学習方法など指導にかかわる豊富な知識である。二つ目はコーチを指導していく具体的かつ実践的なスキルである。三つ目はエデュケーターとしてコーチに指導を与えるときの指導者としての品性や心構えといった部分である。詳しい内容は、図に示されている通りである。

また、エデュケーターの基本的スタンスは、〈図11〉のような2項対立の中で考察されている。この項目は、我々が議論を進めていく上で、きわめて重大な示唆を与えている。エデュケーターがコーチを指導する上で重要なことは、ラグビーの技術論を中心に、指導する側が主体的に発言し、導いていくという形態が良いのか、それとも、学習する側のコーチを中心にすえて指導を進めるのが良いのかということを考えていかなければならないからである。

先にも説明したとおり、このことは、コーチというものは後天的に作られるものか、それと

も先天的に生まれ持った能力に依拠するものかという疑問への回答にもなる。よりよいコーチになるためには、他者から指導を積極的に受けたほうがいいのか、独学で学ぶ時間を大きくしていくべきなのかという疑問に対しても、示唆を与えることになる。

IRBのプログラムは、学習者中心が良いという立場に立っている。つまり、エデュケーターは、コーチが自発的にアイデアを組み立てることが出来るようにすることを求められる。その際の留意事項が、〈図12〉である。中央の欄に示されている手法が望ましく、両脇の手法を回避するように説明されている。

こうした指導を実現するために、エデュケーターは、〈図13〉のような心構えを持つことを求められる。そして、リスニングとクエスチョニングのテクニックもこれに沿った形で指導される。

Rugby Centred v Learner Centred Tutoring	
rugby-centred techniques and tactics general learning focus on performance emphasis on winning tutor makes all decisions authoritarian leadership hands-on tell and show Suitable for large groups/ inexperienced coaches & officials & dangerous activities	learner-centred needs of learner individualised learning focus on person emphasis on development learner makes decisions democratic leadership hands-off style ask and listen Suitable for experienced coaches & officials Whenever possible

〈図11〉

Educator delivery continuum

PRESENTER	LEARNING FACILITATOR	EXTREME FACILITATOR
<ul style="list-style-type: none"> •Lecture/ Tell •Few questions •Poor listening 	<ul style="list-style-type: none"> •Outcome driven •Creative tasks •Questions and listens •Intervenes where appropriate 	<ul style="list-style-type: none"> •No input •Just listens & questions
Tutor centred Tutor led	Coach centred Tutor led	Coach centred Coach led
<ul style="list-style-type: none"> •Push only •If questions are used they are closed 	Push & Pull	Pull only
•Coaches are likely to be treated as players	Coaches treated as coaches and challenged	Coaches treated as coaches and un challenged

〈図12〉

Listening

Things that disrupt listening:

- ⊗ focusing only on content not intent
- ⊗ attention switching internally to what you want to say next
- ⊗ assuming you know what they are going to say

Things that improve listening:

- ⊙ observing body language, voice, changes
- ⊙ placing 100% attention on speaker (eye contact)
- ⊙ using supportive body language
- ⊙ using encouragement, summarising, reviewing

〈図13〉

3. 考察

以上が、IRBの指導者養成プログラムの概要である。このプログラムの特徴的な点をいくつか取り上げ、個々のチームの指導者がこのプロ

グラムをどのように生かしていったらいいのかということについて、最後に考察しておきたい。

(1) 役割の頻繁な入れ替え

先にも述べたように、このプログラムでは、

受講者がエドゥケーターの役割やコーチの役割、あるいはプレイヤーの役割を短い時間のうちに交替しながら講習が進んでいくところに大きな特徴がある。指導者は、その都度、指導場面を見る視点を変えていかなければならない。最初は混乱するが、何度も実技講習をやっていくうちに、プレイヤーの役割を演じながら指導者の視点、あるいは指導者の指導者であるエドゥケーターの視点を同時に持つことができるようになってくる。これは、逆に指導者の指導者が、コーチングについて指導者に教える場合に、目の前にいる指導者を超えて、その場にはいないプレイヤーの視点も持ち合わせることができるようになるということを示している。

1節でも述べたように、指導者の存在価値は、あくまでも指導対象者である選手の能力を最大限に引き出すことである。しかし、直接プレイヤーを指導する若いコーチであった時期を過ぎ、複数のコーチの上に立って、コーチの指導をするようになると、若い指導者と自分とを引き比べることにばかり目が行き、肝心のプレイヤーを置き去りにした指導に陥ってしまうことがある。このプログラムは、それを防ぎ、ある指導のスタイルをとると、それをプレイヤーたちがどう受け取るかということや、プレイヤーが指導者、あるいは指導者の指導者をどう見ているかということまでも、視野に入れることを促すものである。「指導者は常に学習者であれ」とはよく言われることであるが、それは、最新のコーチングスタイルについての情報を学ぶという「コーチとしての学び」だけでなく、「プレイヤーとしての学び」も、続けていくということなのではないか。

(2) 言語化

このプログラムでは、実技指導の時も、座学においても、あらゆる事象を言語化していく。しかも、エドゥケーターは指導のあり方についてレクチャーするのではなく、受講者が自ら計画し、実行し、検証するよう促し、その過程を言語化させるよう様々な質問をしていく。それが先に見たりスニングとクエスチョニング（傾聴と質問）、あるいはプッシュとプル（切っ掛けや情報を与え、本人の意見やアイデアを引き出す）のテクニックである。

IRBという世界のラグビーを統括する団体の指導者養成プログラムであることから、このような方法は、どのような地域や文化においても、一定の指導者養成ができるように組み立てられた普遍的な⁹⁾方法である。つまり、それぞれの国や地域、あるいは個々のチームの伝統や特色といった、いわば「ヴァナキュラー」な要素は全く入り込む余地がない。こうした特徴は、徒弟制度的に行われがちな日本の指導者養成とは全く異質なものと言えよう。

本プログラムを紹介したのは、日本的な徒弟制度がだめで、「普遍的な」IRBの方法が良いということ言うためではない。このプログラムを受講してエドゥケーターの資格を得ていくのは、ある一定の指導実績を持った指導者である。そういう指導者は、すでにある一定のコーチング哲学を持ち、自らの独自の指導方法を持ち合わせているはずである。だが、このプログラムの中で、それはいったん白紙に戻す必要がある。受講者の中には、このプログラムの内容を聞いて、すぐに合点し、自らの指導方法に内包し、あるいは自らの指導方法の正しさを検

9) もちろん、この「普遍性」は、西欧の思考様式に則っているだけであるので、言葉の本来の意味での普遍性でない。

証するためにこのプログラムを活用し始める者もいる。熟練した指導者であればあるほど、理解のスピードが速く、自らの指導方法にこのプログラムを活用していくことも上手くできるだろう。だが、このプログラムを理解し消化することが重要なのではない。むしろ、個々のチームの事情などさておいて、「普遍的な」方法を押しつけてくるIRBの手法に対して、違和感を持ち続けることが重要なのではないか。つまり、自らの手法とは違う「他者性」を意識することである。3日間の合宿で行われるこのプログラムにおいて、「他者性」を常に意識することで、自らの中に、自らのコーチングを別の角度から照らし出す参照点ができてくる。そのことが重要なのである。

長く指導者をやっていて、一定の実績を積んでいくと、自らの指導方法を変えることが難しくなる。新たな試みと自分では思っている、結局これまでの指導方法の延長であることがよくある。そうすると、若い指導者に対峙するときも、彼らの斬新な意見を聞き入れることができずに、簡単に否定してしまうことも起こってくる。それでは、単に自分のミニチュアの指導者しか養成することはできない。このプログラムを通して、いったん自らのこれまでの指導方法を括弧に入れて、別の手法を新たに学ぶことによって、自分の指導方法を照らし出すもう一つの支点ができてくる。つまり、一つの中心しか持たない円ではなく、2つの中心のある楕円のような指導観である。自分の指導方法の中心がゆらぐことなく、もう一つの中心をさまざまに変えていけば、その楕円は形を変えていく。つまり、指導が膠着しないということである。実績を積んだ指導者であっても、さらに指導の向上を目指し、なおかつ若い指導者を育ててい

くには、述べてきたような、楕円志向の指導観が必要であろう。

(3) コンピテンス

2節の(3)評価のところ述べてきたように、コンピテンスとは、数量化できない指導者の力量を無理に数値化するのではなく、しかし、単に指導者を指導する者の好き嫌いで判断するのではなく、的確により良い指導者の育成を目指して形成的に評価していくための概念である。学校教育における成績評価をはじめとして、人の能力を数値化して評価することが常となっている日本社会においては、なじみのない評価方法であろう。しかし、実は、スポーツの指導者は、スポーツの実践場面や、後継指導者に対して、常にこうした評価を行ってきたはずである。ただそれを言語化したり指標化したりしてこなかっただけである。言語化や指標化することが何よりも重要だというつもりもない。また、指標化することで、その指標にとられるあまり、本来、プレイヤーやチームの状況に応じて臨機応変に変化していくべきコーチングが硬直化し、実践的でなくなってしまうという危険もある。

だが、重要なのは、こうした指標は、指導者が後継指導者に気づきを与えるものだという点である。しかも、〈図7〉で見たように、「コンピテントか」、「まだコンピテントではないか」は、いくつもの側面において個々に細かく評価していくもので、「お前のコーチングは駄目だ」というような人格評価のように大雑把に指導者のコーチング・スキルを評価するものではない。これは、徒弟制的な日本の後継者養成の現場で、ややもすると起こりがちな、熟練指導者に「気に入られるかどうか」をめぐる若手指導者間での競争という、プレイヤーを置き去

りにした無意味な争いが起こらないようにする優れた評価の仕組みであると考えてる。

もちろんIRBのプログラムが掲げている側面だけが重要なわけではない。むしろ、指導者を指導する者は、指導者のどの側面についてコンピテントかそうでないかを見極めるのかについて、自ら考えていかなければならない。その中で、自らのコーチング哲学が鋭く問われることになるし、また、先に見たさまざまな楕円をつくる際に、揺らぐことのない一つ目の中心点をしっかりとうち立てていくことにつながっていくだろう。

おわりに

本稿では、より良い指導者の継承の成否がクラブ存続の継続性に関わるということに着目して、指導者の指導法やその育成システムをどう構築していくか、IRBの指導者養成プログラムのあり方を参考にしながら考察してきた。しかし、本来の目的は如何にVisionary Sports Clubを構築するかである。Visionary Sports Clubの構築に指導者の存在が重要であることは疑う余地も無いが、果たしてどのような指導者が必要なのであろうか？二つの中心点を持つ楕円状の指導観を持った指導者であれば優れた歴史や伝統を持つクラブを構築できるのであろうか？

それとも素晴らしいビジョンやアイデアを持った偉大なカリスマ指導者でなければVisionary Sports Clubを築けないのであろうか？

本稿を起稿するに当たって筆者が触発された『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の法則—』で著者コリンズらは、ビジョナリー・カンパニーには、ビジョンを持ったカリスマ的指導者はまったく必要なく、こうした指導者はかえって、会社の長期の展望にマイナスになることもあるとしている。その調査プロジェクトでは、一定の条件をクリアしたビジョナリー・カンパニーと比較対象企業を選び出し¹⁰⁾、その軌跡を体系的に調べ、そして違いを検討した結果として、ビジョナリー・カンパニーに共通する基本的な概念を導き出している。さらに、コリンズは後の調査¹¹⁾で、良好な企業から偉大な企業への飛躍を遂げた企業に共通する概念を明らかにし、二つの調査結果を次の通り要約している。

〈良好な組織から偉大な組織への 飛躍の法則〉

第1段階 規律ある人材

・第五水準のリーダーシップ¹²⁾

第五水準の指導者は野心を何よりも組織と活動に向けており、自分自身には向けていない。

10) さまざまな規模、業種、種類、地域の有力企業のCEOにアンケート調査し、その調査データをもとにリストをつくり、さらに1950年以前に設立された企業という基準を適用して18社のビジョナリー・カンパニーに絞込んで調査を行なった。さらに、ビジョナリー・カンパニーそれぞれについて、比較対象企業を選び出し、対照させながら調査する方法をとっている。

11) 前回の調査では、ほとんどのビジョナリー・カンパニーがはじめてから偉大な企業の性格を作り上げていることに対して、多くの企業が凡庸の状態から抜け出せずいる現状があった。そこでコリンズ『ビジョナリー・カンパニー2—飛躍の法則—』日経BPセンター 2001では、偉大な業績をあげるようになった企業と、そうならなかった企業とを比較し、偉大さをもたらす枠組みを構築し、偉大な組織に飛躍した企業がある一方、飛躍できない企業が多い理由を説明できる法則を明らかにしている。

そして、この野心を達成するために必要なことは何でも行うという強烈な意思をもっている。個人としての謙虚さと職業人としての意志の強さという矛盾した性格をあわせもつ。

・最初に人を選び、その後に目標を選ぶ

偉大な組織を築いた指導者は適切な人をバスに乗せ、不適切な人をバスから降ろし、適切な人を主要な席につけ、その後に、バスの行き先を決めている。「だれを選ぶか」をまず決めて、その後に「何をすべきか」を決める。

第2段階 規律ある考え

・厳しい現実を直視する—ストックデールの逆説

どれほどの困難にぶつかっても、最後にはかならず勝つという確信を失わない。それと同時に、それがどんなものであれ、自分がおかれている現実のなかでもっとも厳しい事実を直視する規律をもつ。

・針鼠の概念

偉大な組織は、単純で一貫した概念（針鼠の概念）に一致する優れた決定をいくつも下していくことで築かれる。針鼠の概念は三つの円の重なる部分に関する理解を反映した実践的なモデルである。三つの円は、世界一になれる部分、

情熱をもって取り組めるもの、最高の経済的原動力、または最高の資源の原動力になるものである。

第3段階 規律ある行動

・規律の文化

規律ある考えができ、規律ある行動をとる規律ある人材が各人の責任の範囲内で自由に行動することが、偉大な組織を築く規律ある文化のカギである。規律ある文化では、人びとは仕事を与えられるのではなく、責任を与えられる。

・弾み車

偉大な組織を築くとき、決定的な行動や壮大な計画、画期的なイノベーション、たったひとつの大きな幸運、魔法の瞬間といったものがあるわけではない。偉大な組織への飛躍は、巨大で重い弾み車をひとつの方向に押しつづけ、回転数を増やし勢いをつけていき、やがて突破の段階に入ってもさらに押し続けるようなものだ。

第4段階 偉大さが永続する組織をつくる

・時を告げるのではなく、時計をつくる

ほんとうに偉大な組織は、何世代にもわたる指導者のもとで繁栄を続けていくのであり、ひ

12) 良好な企業から偉大な企業への飛躍の研究によって、リーダーシップの能力に五つの段階があり、第五水準が頂点に位置するとしている。

第五水準〈第五水準の指導者〉

個人としての謙虚さと職業人としての意志の強さという矛盾した性格の組み合わせによって、永続する偉大な組織を作り上げる

第四水準〈有能なリーダー〉

明確で説得力のあるビジョンへの支持と、ビジョンの実現に向けた努力を生み出し、これまでより高い水準の実績を達成するよう、組織に刺激を与える

第三水準〈有能な管理者〉

人と資源を組織化し、決められた目標を効率的に効果的に追求する

第二水準〈組織に寄与する個人〉

組織目標の達成のために自分の能力を発揮し、組織のなかで他の人たちとうまく協力する

第一水準〈有能な個人〉

才能、知識、スキル、勤勉さによって生産的な活動をする

とりの偉大な指導者、ひとつの偉大なアイデアやプログラムを中心に作られる組織とはまったく違っている。偉大な組織の指導者は進歩を促す仕組みを作っており、カリスマ的な個性に頼って物事を進めようとはしない。逆に、カリスマとは正反対の性格であることが多い。

・基本理念を維持し、進歩を促す

永続する偉大な組織は、基本的な部分で二面性をもっている。一方では、時代を超える基本的価値観と基本的な存在理由をもち、この基本理念は長期にわたって変わらない。他方では、変化と進歩をつねに求めており、創造性を発揮したいという強い欲求がときにBHAG（組織の命運を賭けた大胆な目標）の形であらわれてくる。偉大な組織は、基本的価値観（組織にとって不変の主義）と戦略や慣行（世界の変化に適応して絶えず変えていくもの）をはっきり区別

している¹³⁾。

また、これら調査結果について、金銭的な利益が経営指標として使えない点や、組織や権限の構造など、社会セクターと企業セクターの基本的な違いについて触れながらも、これらの概念は非営利団体にも適用できるとしている¹⁴⁾。

今後は、この二つの調査を参考にしながら、理念・目標、組織文化、組織構造、組織行動、資源管理といった一般的な経営的論考に加え、スポーツクラブ（特にラグビークラブ）などスポーツ組織が持つ企業とは異なる特性や日本特有の文化とスポーツ事情について、そして指導者の養成と指導の継承をめぐる教育学的論考など、さまざまな形でアプローチを重ね、Visionary Sports Clubを構築する上で必要な要素について検証していきたい。

-
- 13) 第1段階から第3段階間までの原則は、コリンズ『ビジョナリー・カンパニー 2—飛躍の法則』のための調査による。第4段階の原則は、コリンズ、ポラス著『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の法則—』のための調査による。
- 14) コリンズは、社会セクター関係者から『ビジョナリー・カンパニー 2—飛躍の法則—』への批評、組織的インタビュー、実験という形で協力を得て『ビジョナリー・カンパニー 【特別編】』日経BP出版センター 2006を執筆している。