

《論 文》

スポーツチーム活動のダイナミクスとコーチング

伊與田康雄, 亀山 巖

Dynamics of Sports Team Activities and coaching

Yasuo IYODA, Iwao KAMEYAMA

キーワード：コーチング, チーム, プレーヤー, オペレーション

Keywords: coaching, team, player, operation

[Abstract]

In this paper, especially paying attention to teams aiming at championships, the author reviewed and tried to clarify the conception of the dynamics on team activities, and stated my personal views on it through four aspects: coaches, the team, players and operations.

The main points were as follows: Team must have its own distinctive objective based on the theories and the beliefs they relied on. Coaches should have duties and responsibilities for carrying players to their destination in safe, effective and comfort.

Players need to play their roles and to do their duties with the spirits of self-devotion in order to achieve their team-objectives.

The operation is comprised of strategy and tactics, strategy is general planning and preparation, and tactics is the team's attempt to implement the team strategy according to momentary changes in competitive situation. The success in competitive games demands especially high level skills and techniques. The authors defined skill as follows : $\text{skill} = \int [\text{speed (situation recognition, prediction, judgment, selection of play program, technique execution)} + \text{accuracy (situation recognition, prediction, judgment, selection of play program, technique execution)} + \text{executive ability (strong will, physical strength and fitness)}] / \text{pressure}$.

I. 緒言

コーチ学研究は、ともすれば個別種目のコーチングに関する研究、具体的には指導法、ゲーム分析、技術の分析などが主流をなし、作戦研究についてはスポーツ心理学の研究分野に委ね

ることが多く、総合的、包括的な研究は極めて少ない。本稿では、コーチ学研究の立場を明確にし、競争的スポーツ、つまり、勝敗を第一義とするチャンピオンスポーツを念頭に置き、チームゲームを主題として論を展開する。個人競技では記録や評点、武道では個人対個人が直

接対決するが、これら競技にも団体戦があり、これをチームゲームと捉え、コーチ、チーム、プレイヤー、作戦の面から論考する。

Ⅱ. コーチ学の立場

「コーチ学」という言葉が、日本の体育・スポーツの場に登場したのが何時かは寡聞にして知らない。多分、筑波大学がコーチ学専攻修士課程を設置した（1978年）頃からのことと思う。

スポーツが、仕事を離れての気晴らしや、心身のリフレッシュのための身体活動、単なる遊びごとの領域でも、競技力向上を目指す競技スポーツ、つまり、勝敗を第一義とするチャンピオンスポーツでも、技術、技能、戦術等を習得する適切な方法が必要である。たとえば、気晴らしのための山行だからといって、いい加減な計画、技術・技能では怪我や事故の原因になるし、遊びごとのゲートボールだからといって適当にプレーしては、相手は興味を失い「遊び」を満足することはできない。全ての身体活

動にその目的に合致した理論や研究が必要であり、ここにコーチ学の必要性、存在意義がある。

「動作、技術、技能、戦術等を習得するための適切で厳密な方法」を研究し、その成果をいかにして伝え、発展させるかがコーチ学研究であり、そのためにコーチ学は、スポーツ周辺科学のみならず、あらゆる科学から必要情報を収集し、組み合わせ、統合し（integration）、スポーツの成果（sports performance）のレベルを上げることが目的とする。最近「コーチ学」は、日本スポーツ方法学会が「コーチング学会」と名称を変えるように「コーチング学」（coaching）が使われる傾向にある。これは「コーチ」が「コーチする人」（coach）の意味に使われることと区別するためである。

コーチ学をスポーツ科学（sport sciences）の中心課題と考えている筆者らは、スポーツ・パフォーマンスを中心とし、それを取り巻く学問をコーチ学、さらにその外辺に周辺科学があると考えている。図示すれば次のようになるであろう（図1）。

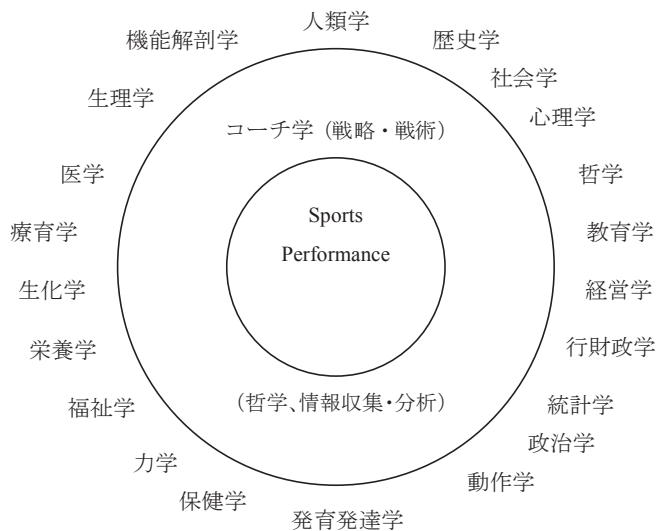


図1 コーチ学と周辺諸科学

スポーツは経験則，経験知によって成り立つ。スポーツがそうであるようにコーチ学もまたその人の経験に負うところが大きい。身体運動の精密な測定方法の開発や，スポーツ生理学，スポーツ医学，スポーツバイオメカニクス，メンタルプラクティス等々の研究成果は競技力向上に飛躍的貢献をした。しかし，たとえばフォスベリー（背面とび，＝もっとも滑稽な跳び方），ステンマルク（スキー回転競技，奇妙，奇天烈な腰掛けスタイル），アベベ・ビキラ（マラソン，高地トレーニング）など，これらは典型的な例であるが，これらを見てもわかるようにスポーツの現場が先行し，先の諸科学はスポーツ現象を追跡し，合理性を証明，検証し「科学」としたものであることがわかる。

スポーツ力学，スポーツ生理学，スポーツ医学，スポーツ生化学，スポーツ心理学，スポーツ栄養学，スポーツ行財政学，スポーツ人類学，スポーツ社会学，スポーツ教育学，スポーツ統計学，スポーツ哲学，体育史などは，全て親学問を持っている。

コーチ学は親学問を持たずこれらの学問を組み合わせて，統合する総合科学，経験科学である。さらに，コーチ学自身が抱える学問分野として以下のことを挙げることができる。

- ア．コーチング哲学・理念の確立
- イ．全てのスポーツに共通する戦略論，戦術論の確立
- ウ．個別スポーツの戦略論，戦術論の確立，技術，技能の研究
- エ．技術，技能の指導法に関する研究
- オ．コーチの人材育成に関する研究
- カ．情報収集方法と分析に関する研究
- キ．相手に情報を与えない，偽の情報を与える方法

ク．コツ，勘，「わざ」の研究と伝承（周辺科学がテーマとすることが少ない）

ケ．コーチングを有効に進展させる財政の研究

コ．マスコミとの協調や利用

サ．関係機関との連携や利用の方法

Ⅲ．コーチ

指導者，師匠，監督，リーダー，インストラクター，アドミニストレーター等の言葉は，芸術や演芸の分野でも，また，会社や官庁でも使われており包括的に「教える人」「監督する人」「管理運営する人」を表している。日本のスポーツ・チームでは「教える人」のトップを「監督」，監督を手助けする一人あるいは数人をコーチと呼ぶことが多いが，本稿では「監督・コーチ」を外国の例にならない「コーチ」として扱う。

コーチという言葉はスポーツの世界にのみ限定的に使われてきたが，最近は会社や非営利団体などでもある部門の「指導的立場の人」をコーチと呼ぶ例を見る。ちなみに「コーチング学会」はあえて「スポーツコーチング」と言わずに，「コーチ」はスポーツの世界だけに限定的に使われてきた本家であるという自負から「スポーツ」を接頭しないと聞く。

1．コーチの語源

coachの語源はハンガリーの地名kocs（コチ）に由来する。ハンガリー語のkocsi（コチュ）フランス語のcoche（コチェ）と変じ，英語のcoachとなったものである。もともとの意味は，四頭引き四輪大型の駅伝乗合馬車のことであり，この馬車がはじめて用いられたのがハンガリーのkocsという街（人口2,716人 2004

年)であった。つまり、coachは、街の名前から転じ大型の乗合馬車を指す言葉であり、今なお空港にある大型バスはCoachと呼ばれる(小稲, 1990)。

「指導をうけるものを目的地に運ぶ道具」がcoachであると見た譬えから、スポーツのコーチへと転じた言葉である。単に命令を下して人を動かすのではなく、楽しく安全に出来るだけ速く目的地に到達させることが、語源から見たコーチの役目といえる。

2. コーチの使命, 役割

「次のことは、国際スポーツの大原則である。すなわち、今日、スポーツ選手は彼のコーチが、彼に与えようとする以上のもを生み出すことはない。スポーツ選手の成功とコーチの能力は切り放すことにできない関係にある」。この文は、Willi Weyer ドイツスポーツ連盟会長(初代、ケルン・トレーナー・アカデミー協会会長)が「入学許可パンフレット、ケルン・トレーナー・アカデミー協会発行、1988」に記した「トレーナーアカデミーの思い出」に記した一文である(Weyer, 1988)。欧州では競技指導者をトレーナーと呼び、ここでのトレーナーはコーチのことを指している。筆者らは、現代スポーツのコーチと選手の間を具体的に示したものであり、コーチの重要性を示したものとして高く評価している。トップレベルの競技、あるいは目標のレベルが高ければ高いほどコーチの重要性は増す。

これを前提として、コーチの役割、コーチのすべき事の中味を具体的に表現すれば次のようになるであろう。

ア. 目標を設定しチーム構成員をリードし統括

する。

イ. ビジョンを作る。

ウ. ビジョンに従い具体的な立案計画をする。

エ. 専門的知識・技能を身につけており、チーム構成員を効率的に指導する。

オ. チームワークが発揮できるようチーム内の人間関係を統率する。

カ. チームを代表して、他のチームとの調整をはかる。

そして、コーチとして望ましい資質として、

ア. リーダーシップがある。

イ. 統率力がある。

ウ. 信頼感がある。

エ. 情緒が安定している。

オ. 忍耐力がある。

カ. 責任感がある。

キ. 想像性がある。

ク. 計画性がある。

ケ. 協調性がある。

コ. 正直・勤勉である。

サ. 思いやりがある。

シ. 洞察力がある。

ス. 自己主義に陥らない。

セ. 大らかである。

などが挙げられる(落合, 1985, シンガー, 松田ら訳, 1970)。

しかし、これらすべてを持ち合わせているコーチ(人間)は稀有であり、スポーツ界で過去に名コーチと評され、素晴らしい業績を残したコーチでも、すべてを兼ね備えていたとは思われない。コーチとチーム構成員が互いに補完しあい、あるいは、コーチ自身が、たとえば、大らかでなかったが抜群の洞察力を持っていたとかの補完する状態があり成功を成し遂げた例

は幾多ある。

3. 効率的指導

効率的指導とは、いかに安全に、短時間に技術、技能、戦術を理論的に理解させ、身に付けさせるかということ、身に付けたこれらを試合の場でいかに発揮させるかという方策であり、効果的指導法と置き換えても良い。コーチングの主題はここにあり、コーチの「腕の見せ所」といって良い。

(1) プレーヤーの活動時間

コーチは、プレーヤーの活動時間が「最適に使われる」よう配慮しなければならない。練習の場でのコーチのしゃべり過ぎや計画性のなさは時間の浪費である。プレーヤーは身体活動をととしてプレーを身に付けるのだから、聴衆ではなく行動者としての時間を与えられるべきである。

コーチはteachingとcoachingを明確に区別し、teachingでは練習内容のフレームワーク(frame work: 指導理論・指導内容の骨子)を示し、coachingの場では、効果的で簡単明瞭な言葉を用いて、効率よく指導しなければならない(Alan, 1990)。そのために、キー・ファクター(key factors: 指導内容の中心課題)を明確にしてkey words(課題を実行させるのにもっとも相応しい言葉)を駆使する工夫が必要である。action words(筆者らの造語)はそれぞれのスポーツが持っている特有な動作、プレーを表現する言葉でkey wordsとして有効である。例えば、特有な言葉としてaction word「かぶる」はバレーボールでもラグビーでも使うが、意味は全く違う。

(2) グループの編成

コーチには、技術、技能レベルや体力を考慮してグループを編成することが求められる。

たとえば、激しい身体接触をとまなうスポーツで、技術、技能や体力を無視してグループを編成すれば、レベルの低いもの、体力のないものは怪我の危険にさらされるし、レベルの高いものは相手をかばい手加減しなければならない。レベルに差があれば、疲労の度合いも異なり活動に耐えられなくなったり、興味を失ったりする。これは、個々のプレーヤーに有害であるばかりでなく、チーム全体への影響もはかり知れないものとなる。

しかし、いつも同じレベルのものがグループを編成し練習していたのでは、より高いレベルに到達することは難しい。グループがあるレベルに達した段階でグループ内に何人かの技術、技能の高い、体力のあるものを編入させて一緒に練習させるか、あるいは、少しレベルの高いグループと競い合わせるような工夫が必要である。このことは、レベルの低いグループに刺激を与え、努力をかきたて奮起させる動機となる。

技術、技能を身に付ける手段の一つは「模倣＝まね」だから、このような機会に高いレベルの技術、技能を模倣し、身に付けるものが現れることも期待できる。

コーチは上記のことを常に念頭に置き、適切なグループ編成を行うよう意を注がなければならない。

(3) 経験のないプレーヤー、初心者

誰でもが、最初は未経験プレーヤーであり、初心者である。コーチは経験のないプレーヤーに対し、最初の段階で「君は確実に上手になり、体力が付き経験あるレベルの高いプレーヤーと

同じほど、あるいは、それ以上のプレーヤーになることができる」「そのための効率的、有効なコーチングが用意されている」「努力と積み重ねが重要である」ことを確信させることが必要である。初心者は霧の中にいるようなもので眼前のことしか見えず、見通しが持てず心理的不安も大きいものである。心理的不安を取り除いてやることは、コーチングの第一段階であり、肝要である。

初心者の動作は、最初は簡単でスローな動作からはじめ、徐々に複雑でクイックな動作へと進むべきである。簡単→スロー、複雑→スロー、簡単→クイック、複雑→クイック、独創へと進むべきであるがその組み合わせは、プレーヤーの素質や特性を見極め、工夫が必要である。簡単なことができないうちに複雑なことへ進むべきではない。簡単でゆっくりした動作をできないプレーヤーが複雑で素早い動作をできる訳がない。

最初の段階では自信をつけさせ、興味を持たせ、高いレベルへ進むための意欲を持たせることが大切である。初心者の潜在能力(potential)を引き出すのは、コーチの重要な役割であり、効率的指導の要である。

(4) ライバル

チーム内に恣意的にライバル関係をつくり、互いに競争させることによってチームのレベルを保ち、チームに活力を生み出そうとする方法が考えられるが、必ずしも良いやり方とは思えない。チームには一人もくもくと練習に励む者も、ライバルが気になり心理的に動揺して実力を発揮できなかったり、練習に身が入らなくなったり判断力が鈍ったりする者もいる。プレーヤーをライバルとの競争に駆り立て、努力

するように動機づけるため、あえてライバル関係を作ろうとするのであろうが、このことが、チーム内の人間関係を拙いものにし、チームワークの破壊に繋がったりすることもある。動機づけには、他にいくつもの方法がある。

チームスポーツでは、互いに協力したり励ましたり、チームに対する忠誠を育むなどの方法があることを知るべきである。チーム内の人間を競争に駆り立て、その結果チーム内の人間関係が損なわれてしまうようなことは、厳に避けるなければならない。

チーム内のプレーヤー同士の中に自然発生的にライバル意識が生じ、互いに切磋琢磨する関係が発生すれば、それはチームにとって大いにプラスである。

(5) 個人コーチング (individual coaching)

チーム活動は、活動内容もその結果もチームのものとして纏めて見られがちであるが、チームは個人が集合して成立しているのだから、コーチは個人を無視したり、個人差を見過ごしたりすることはできない。

チーム活動の上で、見過ごすことのできない個人差の要素を、身体的側面とその他の側面から考察してみる。

身体的側面は、身長、体重、体型、体力、年齢、素質、既往症など、他の側面として過去の生活環境、生活習慣、食事の習慣、家庭環境、情緒の安定、教養、経験、性格などが挙げられる。

プレーヤーを良く理解し能力を引き出すのは、コーチの重要な使命であるから、コーチはプレーヤーの身体的特徴やその他の側面を良く知り、個人差に応じた的確なコーチングを行うべきである。身体的側面については、形態測定や

体力測定で個人の能力を知ることができる。しかし、その他の側面を理解するのは難しく、観察、アンケート、面接、レポートなどの方法によりできるだけ詳細に、正確に個人を理解して対応する必要がある。必要に応じて専門分野の心理学者やスポーツ心理学者の手を借りるのも一方法である。

チーム活動では、チームの目標が前面に押し出され、チームとしての集団活動や集団練習に費やされる時間が多いが、チームはいろいろな個性を持った個人の集合体であり、個人がその個性に従って十分な能力を発揮しなければ、チームは成り立たないのだから、コーチはチーム内の個人を最大限大切にしなければならない。中には「個人のことに、目を配る余裕がない」というコーチもいるが、これは間違いである。

(6) 練習

チーム活動における練習の位置付けは、理想的には「動機づけ」の結果としてプレーヤーが自発的、積極的に自己鍛錬を目指すことである。運動欲求は人間生来のもので状況や環境、刺激などが適切に働けば「強い動機づけ」が可能である。したがって、コーチは状況や環境の整備、適切な刺激を与えるなどの方法で自己鍛錬の場として、練習を設定する。しかし、個人の体調や、意欲、動機、環境によってプレーヤーはいつも自発的、積極的であるとは限らない。このことに対する対応や配慮もコーチの役割である。

実際の練習の運営形態はいろいろで「最善、オールマイティ」はないと思われる。運営形態の一つは、コーチの「権威主義的」練習方法で軍隊の組織活動と同じように「命令に従う」という特徴を持っている。意思是上意下達方式でコーチからリーダー、サブリーダーへと伝わり、

反対はほとんど許されない。「独裁型」「ワンマン型」という良い。

二つめは「民主的」運営形態である。練習の内容や方法はコーチ、リーダー、プレーヤーによって討議され、つまり、民主主義に則った方法で決められる。コーチ、プレーヤーが対話し、一体となっていることから「対話型」「一体型」と呼んでも良い。三つめは「半民主的」運営形態で、上記二つの運営形態の折衷型である。もちろん、上記は典型を述べたものであるが、いずれのチームも、いずれかに近い運営形態をとっている。

目標達成のためにどのような運営形態が有効であるかは、多くの事例からみて判然としない。つまり、「この形態が最も有効である」「オールマイティである」といえる運営形態はない。チーム構成員の経験や個性、技能レベル、コーチやリーダーの力量、方針、個性などを勘案し柔軟に適用するのが良いだろう。チームの伝統や業績も大いに関係する。

プレーヤーの心理面への影響を考えると、練習内容や方法を頭ごなしに決定してしまう「権威主義的」形態より、それらの決定に話し合いや討議の機会を与えられている「民主的」形態のほうが「満足」「納得」「参加」「理解」といった感情が生じやすく、つぎの段階への強い動機づけになる。

「民主的」形態は、ともすれば互いに馴れ合って事を都合よくまとめ、妥協して「仲良しクラブ」となり、現状に甘んじてしまうことも起こり得る。また、短い時間に判断を下し意思決定しなければならないような場合には「民主的」形態が必ずしも有効とはならない。

「半民主的」形態は、両者の折衷型であり、両者の長所をうまく利用すれば効果的であるが、

意思決定に時間がかかり中途半端で曖昧なものとなり、チームに混乱を引きおこす危険性を持っている。

動機や意欲を最大限に高め、自発的、積極的な活動を促すための「民主的」討議の場を確保し、練習内容や方法を決定し、たとえ意見の異なる者がいても全体の決定には全員が服従するように決め、瞬時に判断・実行しなければならぬ状況には、あらかじめこの状況に対応できる機能を持った少人数の意思決定機関を設けて置く。さらに、機関の中にも、誰が意思決定の優先順位（priority）を持つかを決めて対応する方法なども有効な運営形態として検討に値すると思う。

全体の決定に従わないことや違反すること、あるいは、自発的、積極的に取り組まないことを看過してはならない。このような事態に対しては一定の罰を与えることも必要である。罰を与える方法は難しく、方法によっては本人に不満を残したり、意欲を失わせたり、周囲に悪い影響を与えることもあるので慎重に扱わなければならない。コーチは「なぜ従わないのか」「なぜ違反するのか」「なぜ自発的、積極的でないのか」の原因を見極め、罰するより矯正するといった姿勢を持つことが大切である。

コーチは、自発的に練習し、全体の決定に従い建設的意見を述べ、相手の意見や立場を尊重する態度を身につけたプレーヤーを養成する努力をしなければならない。また、練習の中で互いに親密、協力、敬愛の念の大切さを理解させ、練習の効果がより一層上がるよう工夫する必要がある。

（7）動機づけ、意欲

プレーヤーを動機づけ、意欲を持たせるのも

コーチの役割である。動機づけとは、人に何らかの行動を起こさせる、特定の目標に接近させる、駆り立てることである。

誰もが小さい頃より無意識に、あるいは、自発的に身体を動かし遊びにふける経験を持っている。スポーツに対する動機は、人間が生来的に持っている運動欲求に根ざすものであると言える。しかし、単なる運動、遊びや興味本位の「遊び的スポーツ」ではなく、一定の技能や知識、体力を必要とする競争的スポーツを行うためには、強い動機を引きおこす特殊な要因が必要である。

ムーア、J.W.は（ムーア、1976）、その原因を動因と誘因に区別し「動因とは、人がある目標に向かわせる彼自身の中にある素質である。誘因とは、身体外にある何かであると考えられ、彼自身以外の人や物によって準備されるものである」としている。

さらに、動因と誘因のリストとして次の項目を挙げている。

● 動因

- ア. 欲求と要求
- イ. 特性
- ウ. 態度
- エ. 興味
- オ. 習慣と技術
- カ. 目的
- キ. 情緒的、感情的コンディション

● 誘因

- ア. 報酬と罰則 a. 物質的報酬 b. 金銭的報酬 c. 賞賛と非難 d. 罰
- イ. グループの認識
- ウ. 進歩の自覚

研究者によっては、動機づけを内的なもの（動因）と外的なもの（誘因）に分け、動機の

根源が人の内面にあるとき、つまり、喜び、満足、好奇心、興味といった個人的理由のときは「内的に動機づけられた」といい、報酬や承認、賞賛のために行動する場合は「外的に動機づけられた」と言っている。

「プロ化されるオリンピック」以前のスポーツ界では、金銭的、物質的報酬のために競技することを蔑視していたが、一部のスポーツを除いて現代スポーツでは報酬の多寡が最大の動機となっていると言っても過言ではない。いずれにしても、内的動機づけと外的動機づけが相互に依存してより強い動機づけとなることは、スポーツの場において好ましいことである。

コーチは、この両面からの動機づけを考慮すべきである。コーチのための動機づけの技法をいくつか挙げる。

① 興味を持たせる

過去の名勝負、名演技やファインプレーなどを見せて興味を湧き立たせると共にスポーツ自身が持っている面白さや爽快さ醍醐味などを理解させ、自分の技能や身体の発達に興味を抱かせ「よし、やってやろう」という気持ちを起こさせる。

② 社会的に意義のあることを知らせる

スポーツは健康な心身の育成に役立ち、生活に活力を与え、多くの人々に楽しみや熱狂、友愛を与える。また、友情を育み国際親善にも役立つ社会的に意義のあることを認識させる。

周知のとおり、近代スポーツの母国である英国は教育の手段としてスポーツを奨励し、人間の陶冶、人格形成、ひいては大英帝国運営のための人材育成を行った。これも、彼らにとって社会的に有意義な事実、現象であった。

③ 個人の重要性を認識させる

誰でもがチームに貢献している。チーム内のどんな小さな役割でも、その役割を果たす人がいるからチームは成り立ち、役割を果たす人が一人でも欠ければ、チームは困難に陥る。チームを構成する一人ひとりがチームにとってかけがえの無い人物であることを認識させる。

④ 賞賛と叱責

「叱って」も良いが「怒って」はならない。賞賛と叱責は同じ重さを持つものではない。一般に「叱る」ことより「褒める」ことのほうが安定した効果を持ち、意欲を高めることが知られている。しかし、叱ることによりプレイヤーに反発心を起こさせ「なにくそ」という気持ちを起こさせ、動機づけを高めることもある。この場合叱る人と叱られる人の人間関係、叱る人の資質などが特に問題となる。叱ることが皮肉や嘲りとなりプレイヤーの自尊心や人格を傷つけることがあってはならない。叱責と懲戒・制裁は全く別のことであり、懲戒・制裁は許されない。

⑤ 報酬と罰

記録や得点、チームへの貢献度などを評価してその程度に応じて報酬を与える。反対に不成績や違反に対しては、罰を課す。報酬に対する欲求や罰に対する反発から意欲を高めるプレイヤーもいるが、罰に関しては動機づけの面からみて、罰から逃れたいという気持ちを利用した消極的な技法と言える。

⑥ 目標を知らせる

プレイヤーに現在の記録や得点、技能レベル、貢献度などを知らせ、努力目標を提示する。こ

のにより取り組み方が明確になり動機は高まる。

IV. チーム

現代社会に生きるわれわれは、否応なしに幾つもの組織に組み込まれて、あるいは、所属している。家庭、町内会といった組織から、会社、学校といった組織、あるいは、国家という大きな組織まで何段階もの組織に編入されている。この中には自分の意志には関係なく編入されるものもあるが、スポーツ集団としてのチームには、自分の自由意志で参加する、参加できるところに特徴がある。

チームの語源は、車や鋤、鋤などを引く一連の馬など、車とそれを引く一頭、またはそれ以上の動物とあり、それを御する人間をも含んでいたであろう。また、「共通の目的、達成すべき目標、そのためのアプローチを共有し、連帯責任を果たせる補完的なスキルを備えた少人数の集合体である」との解釈もある。いずれにしても、語源、解釈からみて、大きな集団ではなく少人数の集団である。

スポーツを指向する人が集まって集団を構成したからといって、それがスポーツ・チームであるとは言えない。集団がチームとなるためには、そのための必要かつ十分な条件を備えていなければならない。条件を以下に示す。

1. 目標

第一にチームとしての確固たる目標を持つことが必要である。第二は目標達成のための明確なビジョンを描くことである。ビジョンとは、全体像として一定の結果を予測しながら行動の先を洞察し、計画的に物事を進める方策、展望、

見通しのことである。

予測が誤れば、ビジョンの微調整は必要となるが、チーム目標の変更を迫られるよう大きな予測間違いなどを起こしてはならない。目標の設定は、高すぎても低すぎても良くない。厳密な自己チーム力診断、勝利を目指す意志や相手の調査、情報分析の上に行われるべきである。

2. 理念

理念とは、理論と信念の合体したものと定義しておく。チームには理論と信念が必要である。目標が困難であればあるほどそれをやり遂げる確固たる理論と信念が要求される。理念は具体的なチーム目標やビジョンをつくりだす基礎となり、目標やビジョンが明確になるにしたがい、個々人は力を発揮し、人間関係を緊密にし協力してさらに高い目標を設定して努力することができる。その意味で理念は「目標」と深い相互関係にある。

3. リーダー (leader)

目標を設定し、理念をもち、それを成し遂げようとするチームにはリーダーが不可欠である。目標やビジョンが明確になっており、チームの全員が目標に向かって努力しようとしても、チームを統率するリーダーがいなければチームの運営はうまくいかない。チームを構成する個々人はそれぞれに個性を持ち、千差万別であるので、つまり、エベレスト登頂が目的であっても、登山口はたくさんありその方法も多岐にわたるように、同じ目標に向かっていても、目標への「到達方法」が統一されないことが多々ある。

ここにリーダーの必要性が生じる。リーダーは、目標達成の方法を統一し、チームの全員が

一体となり効果的に円滑に活動ができるように仕向けることができなければならない。リーダーへの信頼はチームへの凝集性、団結力、忠誠心を高めチーム力を発揮する。

チームが大きくなるとチームの活動は細分化され、個人はチーム目標を忘れ、細分化された目先の自分の活動のみに集中してしまう傾向になる。リーダーはこのように細分化された活動の弊害を是正し、チーム本来の目標に向かって全員が邁進できるよう導き、最良の結果を得るよう心がけなければならない。

4. フォロワー (follower)

フォロワーとは、リーダーを除くチーム構成員のことである。チームには、優れたリーダーが必要であると同じように良質なフォロワーが不可欠である(徳永, 1981)。フォロワーは、リーダーの意志を明確に理解し、チーム内における自分の役割や立場を理解し、了解してチームが円滑に機能し、目標に向かって前進できるように協力、協調しなければならない。自分の意見を率直に述べ、論議し、全体の決定には従順に従い自分の全てをチームに献身しなければ、良質なフォロワーとは言えない。「フォロワーシップ」という考えは、強力なリーダーシップで組織を引っ張っていくやり方と異なり、一人ひとりの自主性や主体性を最大限に生かしていく組織論である、と主張するコーチもいる。

5. きまり・ルール

チームには、チーム独自のルールがなければならない。社会生活を営んでいくうえで、それがどんなに大きな集団であれ、家族といった小さな集団でも、ある種の「きまり」が必要であ

る。社会生活を規律するある種の「きまり」は「社会規範」である。社会規範には、法制上の規範と道徳や習俗上の規範がある。

チームのような小さな集団にも当然「きまり」が必要であるが、これは法制上のもの、道徳や習俗上の規範とは異なるものであろう。もちろん、チーム内といえども法制上の規範を破って良い訳はないし、道徳的規範を越えるのも良くない。

チームの「きまり」は、チームの「やり方」というようなもので、これがチームの伝統や特徴、チームカラーを育むのである。

小室直樹は「アノミーは一般に無規範と訳されることが多いが、もう少し意味が広く、むしろ『無連帯』と訳出したほうが良い」(小室, 1982)と述べている。つまり、規範と連帯は極めて密接な関係にあり、さらに、フランス社会学の始祖デュルケムの言葉を引用し「連帯の中にいなければ、人間は人間としての生活を営めない。連帯こそ人間生活の基礎だ。連帯からはずされると、人間は身の置き場がなくなってしまう、混乱の極に達する。それがアノミーだ」と説明した。

チーム目標達成のためチーム構成員が協力、協調して活動するためには、チーム構成員の「連帯」、つまり「絆」が不可欠であり、チーム内の「きまり=規範」を遵守することは、チーム構成員の義務である。

6. チームワーク

チームが効率よく機能するためには、チームワークが必要である(荒井, 1981, 川喜多, 1968)。チームワークが「良い」とは、一般に共同作業、協力などが円滑に効率よく機能している状態をいう。チームワークを発揮する方策

について三つの側面から考察してみる。

第一の側面は、「人の和」である。チームワークという言葉そのものが「人の和」を指す言葉として使われることを考えると、このことがいかに重要であるかがわかる。人の和は「仲の良い」ことであるが、チームは単なる「仲よしグループ」であってはならない。チームは、目標達成を目指している集団であり、勝利を目指す、闘う集団であるから、リーダーシップ、フォロワーシップに則って互いの長所、短所を指摘しあい、論議をつくし、意志が疎通し、協力し切磋琢磨する集団でなければならない。このような集団こそ、真の「人の和」を備えた集団である。

第二の側面は、チーム内における「自己の存在」である。チーム構成員の一人ひとりが、自分はチーム活動にどのようにに関わり、チームのためにどのような役割を果たしているかという「自己の存在」の意識が大切である。これは、「他の人」が彼の存在を認めることと同義であり、さらに、チーム活動をとおして「自己がいかに成長しているかという自己認識」の必要がある。このことを認識できないチーム構成員は、欲求不満に陥るだけでなく、他のチーム構成員にも悪影響を及ぼし、ひいては、チームワークを乱し、チーム活動そのものにブレーキをかけることになる。

第三の側面は、「チームカラー」である。チームカラーは、チームの特徴であり雰囲気である。先に述べた、チーム構成員が身に付けておくべき「やり方」と深く関わっている。

特徴、雰囲気を身につけるためには、チームの全員がその「やり方」を熟知して、自由に使いこなす必要がある。ここで言う「やり方」は、きまりの項で述べた規範より規制的な意味は

少なく「しきたり」「ならわし」のようなもので、暗黙のものであっても良い。「やり方」がチームの共有財産となったとき、チームの伝統、チームカラーとなる。

チームカラーの確立はチームワークを育み、新しい構成員がチームに加わっても、早く「やり方」を身につけることができるし、不幸にして構成員の誰かが欠けた場合でも、チームは簡単には崩れない。チームカラーの確立は、このようにチームに持続性と安定性を与え、チームの魅力となる。

この三つの側面は、互いに密接な依存関係にあり、この内の一つが欠けてもチームワークを発揮することはできない。

「人の和」があれば、一人ひとりのチーム構成員が楽しく、喜んで活動できる状況が生まれるし、自己がチームに貢献しているという「存在意識」があれば、全力を尽くすことができるし達成感を得ることもできる。さらに「やり方」を身につければ、チームに持続性や安定性を与え、魅力的なチームカラーの創造、強固なチームワークへと繋がるのである。

V. プレーヤー

チームは、さまざまな個性を持ったプレーヤーの集合体であるが、個々人は、団結してチーム目標達成のため以下のことに意を注ぎ、努力しなければならない。

1. 役割と義務

プレーヤーには、チームの成功のためにそれぞれに役割と義務がある。チームの成功のためには、何人かの特に優れたプレーヤーの貢献が必要である。チームは異なった能力を持ったプ

レーヤーで構成されおり、それぞれのプレーヤーは能力に応じて役割を果たすよう求められている。

能力に応じて役割があり、義務を果たすよう求められているが、プレーヤーたちの能力は同じでないから、特に優れたプレーヤーには、特に大きな貢献が求められる。その意味でプレーヤーたちは決して平等ではないのである。

しかし、勝利の栄光や、敗北の責任や屈辱はチームの全員が平等に享受すべきものである。

2. 貢献

「正面玄関の左隅にラグビー選手の彫像がある。『チャンス』と名づけられた像である。台座には、土に埋もれて見ることができないが『チャンス』と刻まれている。“ポイントゲッターよりもチャンスメーカーたれ”というラグーメンのためのキャッチフレーズを、スポーツ学長＝栗本義彦が他のスポーツ選手にも拡大して生まれた標語である」(日本体育大学ラグビー部史編集委員会, 1987)。上の文は、元日本体育大学・学長栗本義彦が教育理念として掲げたもので、チャンスとは「チャンスメーカー」の略である。脚光を浴びるトライゲッターより、チームに貢献するチャンスメーカーの重要性を説いたものである。

チームのために自己を犠牲にする、自己犠牲、殺身為仁は、チームへの最大の「貢献」と考えられてきた過去があるが、犠牲には「いけにえ」「損失を顧みない」などの意味があり、貢献には「力をつくすこと」「寄与」の意味があることから、犠牲より貢献がふさわしい。自ら進んでチームのために「犠牲」になることが美德と考えられることもあるが、「犠牲を強いる」は、間違いである。上記ラグビーでは、し

ばしばトライゲッターのみが脚光を浴び、トライを生み出すために地味に働いたプレーヤーの存在を忘れがちになるが、トライを取るためにはチームの全員が協力し貢献していることを忘れてはならない。

互いの協力や貢献を賞賛するようになって、相互に尊敬の念が生じチームが前進できるのである。One for all, all for one. は、チームへの貢献の理念を示したものである。

3. 協調, 協力

プレーヤーは、チームの成功のためチーム内で協調して働かなければならない。

チーム内にはいろいろな人がおり、中には「仲の良くない」プレーヤーもいる。このプレーヤー同士が共同してプレーしなければならないのがチーム活動である。

これらのプレーヤーは、自分の意見を率直に出し合い、互いの意見の相違点を調整し、協力し合い協調する必要がある。チームの目標達成のためには、協同や協力の必要なことを認識し、互いに尊敬するようにしなければならない。場合によってはコーチや先輩の手助けを借りて「仲良し」になることも良いが、あくまでもプレーヤー同士で解決するよう努力すべきである。チームへの参加はチームの目標達成のため、そして、自己の精神的、身体的欲求を満たし健全な発達を促進する積極的、自発的行動である。チームは人間を育む場であり、人格を陶冶する場であることを忘れてはならない。プレーヤー相互の「協力」「協同」「協調」「連帯」「尊敬」「謙譲」のこれらは、チームの根幹をなすものである。

4. 士気, モラル (morale)

チームは、構成員個々人も集団としても高い士気を持っていなければならない。士気は、「個人が問題に対処する場合の自信、忍耐、頑張り、方針の維持（＝根性、筆者ら）である」とされる。一方「集団で事を行う時の意気込み」（新村ら、1955）と定義されている。つまり、士気は個人的要因である自信、忍耐…と同時に、集団の団結力、結集度、集団意識、集団への帰属意識、自発的凝集、忠誠 (loyalty) など、集団的要因を合わせ持つものと解釈される。

個人的側面、集団的側面という二重の側面を持っていると同時に、個人の士気が高ければ、集団の士気は高まる。集団の士気が高ければ、否応なしに個人の士気も高まるという相互依存の側面を持っている。

1940年夏、第二次世界大戦「ダンケルクの戦いの勝利は、イートン校の庭から生まれた」（小室、1986）といわれる。ヒトラーの攻撃によって英国の運命が風前の灯火となったとき、圧倒的に優勢なドイツ空軍機メッサーシュミットに、スピッツファイヤーを駆って立ち向かったのは、イートン、ハロー、ラグビーなどをはじめとするパブリック・スクールの卒業生であり、特にイートン校の卒業生が多かった。おびただしい犠牲者がでたが、戦死者のほとんどは、彼らパブリック・スクールを出た英国貴族であった。このことはnoblesse oblige（noblesse oblige）を説明するものとして有名であるが、ここにモラルの原点を見ることができる。

彼らは、モラルの大変高い個人、集団である。パブリック・スクールの教育方針によって、責任、忍耐、正義、自信、信念、勇気、誇りといったモラルの個人的要因を教え込まれ、つ

ぎに軍隊という集団の中で団結、集団意識、集団・国家に対する忠誠、貢献、犠牲などの集団的要因を育んだのである。あえて、近代スポーツの母国、英国の例からモラルについて説明するために事例を挙げた。

チームが困難な状況にあればあるほど高い士気が求められるし、リーダーに対する信頼や、尊敬、服従がチームの士気を高める。

5. リーダーシップ (leadership)

チームには、リーダーシップを発揮しチームを統率し、指揮し牽引する人、リーダーが不可欠である（大橋、1975、梅村ら、1974）。

一般に、リーダーシップとは命令する力とか支配能力と解釈されているが、プレーヤーやコーチが協力、協同して目的達成のため努力しているチームには、命令や支配は不必要である。「プレーヤーが自分の持っている力を十分発揮できるよう条件を整え、プレーヤー個人の努力や上達がチームのパフォーマンスに直接影響し、プレーヤーの幸福がチームの幸福であり、一人ひとりがかけがえのないプレーヤーである」という気持ちを抱かせ、チームを統率し、指導し、先頭に立ってリードすることがリーダーシップであり、その中心となる人が「リーダー」である（石井、1990）。

チームスポーツにおいては、監督、コーチ、キャプテン、グループの長などもリーダーであるが、チーム内の役割によって、リーダーシップ発揮の場が多少異なるのかもしれない。以下はラグビーのcaptaincyについて述べたものであるが、リーダーシップを説明するものとして興味深いので掲げる。

ディビッドは「ゲームの複雑さのため、他の多くのスポーツにおけるキャプテンよりも、ラ

ゲビーのキャプテンは、チームの成功のためにより重要である。コーチは、ゲームの前にある戦術を決め、キャプテンはこれらの戦術を遂行する意志を持ってゲームに望む。しかし、フィールドに出て、コーチの立てた戦術がうまくいかないことを認識すれば、状況进行评估して、チームに違った戦術を指揮する。これは、キャプテンの義務である」(伊與田訳)と説明している(F, David. 1981))。この場合は、コーチは立案、計画、指導を、キャプテンは実行者の先頭に立ち、試合のような実践の場では、その場の状況に応じてチームを指揮する役目となっている。両者の役割は異なるが共にリーダーである。

一般に、スポーツにおける監督、コーチやキャプテンに求められる資質や能力はオーバーラップするものが多いが、リーダーに求められる能力、資質を概観し、次のようにまとめる。

(1) 身体的、精神的エネルギー

リーダーには、人並み以上の士気、根性、ねばり、体力が求められる。リーダーのエネルギーがプレイヤーのエネルギーを生み、目標達成への努力や熱意を生み出す。

(2) 愛情と思いやり

リーダーの思いやりある態度は、プレイヤーを動かす原動力であり、動機づけ、士気を高める力となる。自分に対して愛情や思いやりを示されたとき、それに報いようとするのは人間本来の姿である。

(3) 信頼

リーダーは信頼され「頼りになる」という賛辞を得るようでなければならない。チームに貢

献し、先頭に立って指導、行動して全員に対して公正で公平な態度をとることが信頼を得る原動力である。

(4) 専門的知識と技能

リーダーとしてチームの先頭に立って働くには、チーム活動のあらゆる事柄にある程度の知識と技能を有していなければならない。チームにはいろいろなポジションがあり、特有な知識や技能が要求されているが、リーダーにオールマイティでパーフェクトなものを求めているのではない。オーケストラの指揮者は、すべての楽器を演奏できるわけではないが、すべての楽器に精通し全体をコントロールしている。オーケストラの指揮者と同じ役割と考えて良い。

(5) 状況判断、決断と実行

状況判断、決断と実行は、リーダーに求められる最も重要な能力の一つである。独断、強情、偏執などは避けなければならないが、正しいと思う方向に向かっては断固とした行動をとらなければならない。そのためリーダーは、練習でも試合の場でも、あらゆる状況を想定し可能な限り情報を収集、分析して正しい判断を下す訓練を怠ってはならない。プレイヤーの意見を尊重することも、グラウンド状態、気象情報、試合に臨んでは相手の戦術を読むことも情報収集であり、これらを系統的に把握し自己を知り、相手を知れば正しい判断を下すことができる。

決断は、直感やひらめき、思いつきで行われるべきではない。即時に決断を迫られる場合でも、常に判断力、決断力を養っているリーダーは、外見からは直感やひらめきで決断しているように見えても、実は深い洞察のもとに考えぬいた正しい判断を下すことができる。過去に同

じような経験を持っていれば、つまり、豊富な経験を持っていれば、容易に素早く決断を下すことができる。いったん決断を下したら、リーダーはためらうことなく厳然たる態度で行動しなければならない。

VI. 作戦

1. 作戦の概要

作戦は「作戦，策戦」，戦いを進めてゆく上のはかりごと，戦略単位以上の兵团のある期間にわたる対敵行動の総称（新村ら，1955）とか，戦闘や試合をうまく運ぶための方法，策略などの解釈がある。作戦（operation）という言葉は，もともと軍事用語であり，同義語または類義語として戦略（strategy），戦術（tactics）なども軍事用語から転用され一般化されている。

競技スポーツ分野での作戦は，「相手を征服するために用いようとする試合のための計画」（ローサー，J.D. 松田訳，1961），「戦闘や試合に勝つための方法や計画」（長田，1981），「相手に勝つために個人や集団（チーム）の持つあらゆる可能性や能力を，最も合理的に活用する技術」（藤善，1979），戦略と戦術という概念が明確に区別されているとは限らず，しばしば同義語として扱われ，種目が異なれば、意味が異なり，人が違えば内容が違うというように，その概念を定義することさえもままならない状況にあると主張する人など，さまざまに説明されている。また「戦法」などの語も使われる。作戦には「戦略・戦術」が包含される，「戦略・戦術」は作戦の下位に位置する，というクラウゼヴィッツ「戦争論」（クラウゼヴィッツ，篠田訳，1968）の考えに立って以下を述べる。

2. 戦略（strategy）と戦術（tactics）

作戦に戦略と戦術が包含されていることは先に述べた。わが国の戦国時代の「いくさ」では戦略・戦術といった明確な区別は意識の上ではなかったようである。参考としたのは孫子，呉子（安藤，1993）などの古い中国の戦術家の編んだ「兵法」「兵術」などの書，「孫子の兵法」など，吉川英治，司馬遼太郎などであるが戦略・戦術の概念は見当たらない。

「戦争は，人類がその文化史を通じて創造してきた，高度に組織化されたある種のメカニズムであり，制度である。戦争は自然の次元にあるものではなく，高度に人工的なものである。したがって，戦争には高度に組織化された人工的な『作戦』が必要とされる」（小室，1986）と，小室直樹は作戦の重要性を説く。

1835年クラウゼヴィッツの妻マリーによって刊行された「戦争論」によると，「実際の闘争は多かれ少なかれ『ある数』の軍事的行動から，換言すればそれぞれ纏まりのある戦闘から成り立っている。そしてこれらの戦闘が相集まって，更に幾つかの単位をなすのである。そこで，ここからまったく種類を異にする二通りの活動が生じる。即ち第一は，個々の戦闘（battle）をそれぞれ按配し指導する活動であり，また第二は，戦争（war）の目的を達成するためにこれらの戦闘を互いに結びつける（組み合わせる）活動である。前者は戦術と呼ばれ，後者は戦略と名づけられるのである。戦略と戦術という区分は，現代（1835年 筆者注）では殆ど一般的に理解されており，かかる区分をはっきり意識していない人でも，個々の事実を両者のいずれに帰属させたらよいのかということを，はっきり知っているのである」として，「戦術は，戦闘において戦闘力を使用する仕方を指定し，ま

た、戦略は、戦争目的を達成するために戦闘を使用する仕方を指定する」と定義している。さらに「戦略は戦争計画を立案し、所定の目的に到達するための行動の系列を、この目標に結びつけるのである。戦略は軍にあるのではなくて内閣にある」（クラウゼヴィッツ、篠田訳、1968）と説明している。

要約すれば、戦略は大規模な総合的作戦の立案、準備、指揮といったもの、つまり大局的作戦をいい、戦術は小地域における戦闘の仕方や刻々と変わる戦局に対応した方策である。「戦略は戦争の勝利をもたらす、戦術は戦闘の勝利をもたらす」（Strategy wins wars, tactics wins battles.）と述べている。

国立競技場に大観衆を集める伝統の明治大学対早稲田大学のラグビー試合は、明治大学の作戦が縦への突進を基本戦略とし、早稲田大学の戦略が横への「ゆさぶり」である、という際立った戦略の違いが大観衆を集める一要因である。明治大学は、昭和4年北島忠治が監督に就任して以来（北島、1974）、早稲田大学は昭和2年豪州遠征で横への「ゆさぶり」を学び、7年のシーズンにそれを完成させて以来半世紀以上にわたって（早稲田大学ラグビー蹴球部、1949）一貫してこの方策を変えていない。明治大学は選手の大型化を図り、突進力のある選手を、早稲田大学は持久力があって走力のある選手を養成する。このような方策はあくまでもチームの基本方策であり、戦略である。チームの状況、相手、場面によっては、基本方策を離れさまざまな戦術を駆使するのは当然である。

戦略、戦術の同義語として戦法という言葉が多く競技で使われる。後述するスキルに関連させて、筆者は戦術と同義として使うが、日比野ら（日比野ら、1994）の解釈は「戦法は試合

の戦い方、目指すゲームの思想統一」という意味で用い、「戦術は特定状況において使用する攻撃や防御の具体的手段・方法」という意味で用いるとしている。

3. 作戦の立案

（1）基本方針

作戦は、チームパフォーマンスに最も影響を与える要素の一つであるといつて過言ではない。特に主題としてきたチームスポーツでは、プレーヤーの能力が十分発揮されても、作戦がよくなければチームはよい成績を挙げられない。逆にチームの中に十分に力量を発揮できないプレーヤーがいても、作戦によってチームは勝利を収めることができる。また、短期、中、長期の一貫した綿密な作戦が、チームを成功に導くことを忘れてはならない。

今、ここでいう作戦は、戦略、戦術を包含する大まかなものから、状況に応じて使う小さな技能まで広い範囲を含み持つものとして使用する。チームの達成目標は、チーム構成員の総意、創意によって決められるのが望ましい。達成のための手段、方策もチーム構成員の合意によって決められるのが良い。つまり、作戦はチーム構成員の合意に基づいて立案されるべきである。だが、合意があればなんでも良いというものではない。作戦は目的に合ったもの、理に適ったもので試合に有効なものでなければならない。試合に有効なものとは、勝利を得るための最短距離として考えられたものであるが、趣旨に反して理想を追い求めるあまり、また、勝利の美学、こだわり、意地などに囚われて本来の目的をないがしろにする誤りを犯すことがある。避けるべきことである。

作戦は、相手に関する情報、試合時の条件に

関する情報を収集して正確で的確な分析、評価を行い、自己の能力が最大限に発揮できるよう考慮して決定されなければならない。

相手に関する情報とは、一口にいて相手の特徴を収集することである。相手の身体的、精神的、技能的、作戦的特徴の収集である。

試合時の条件に関する情報は、試合場の特徴、器具、気象条件、試合の行われる時間、観衆、審判などであり、道具や器械、装置などを使用する競技では、競技に使用するあらゆる「もの」に関しての情報も重要である。情報が大量になればなるほど作戦の立案は困難になるが、困難な作業を克服し有効な作戦を立案、実行したチームでなければ勝利を取めることはできない。

自己のチームと相手のチームの力関係を評価し、相手がどのような作戦で来るかを予測し、自分たちのチームが最も有利に試合を運び、勝利の可能性の高い作戦を立案しても、実際の試合においてはどのような状況が起こるか、事前に知ることは不可能である。したがって、状況に対応できる第二、第三の作戦を用意しておく必要がある。その意味において事前に立てる作戦は、それがいかに理に適った綿密なものであっても、それは常に「暫定的なもの」でしかない。

次に、すべてのスポーツに重要とされる「心、技、体」を心理、技能、体力的作戦として概観する。

(2) 心理作戦

作戦には、心理的作戦、技能的作戦のほかには体力的作戦もある。試合において心理的作戦の効果を及ぼそうとする対象は、相手ばかりでなく、自己や味方、観衆や審判であったりする。

試合に臨んで、小さなロッカールームの中でコーチやキャプテンが「檄」とばし、精神を極度に高揚させてグラウンドに立つラグビーの例などは、自己や味方を暗示にかける心理的作戦の一例である。また、試技のあと観衆へアピールし、観衆の拍手が高得点に結びついた体操競技の例（ロサンゼルス オリンピック）、観衆に拍手を要求し試技を行う陸上競技ジャンプ選手の例なども心理的作戦の利用といえる。

心理的作戦の原則として、松田は以下のことを挙げている（松田，1967）。

- ア．相手の機先を制する。相手の未準備状態を攻める。
- イ．相手の意表をつく。相手の心理的枠組みを利用する。
- ウ．相手に心理的負担をかける。
- エ．味方に暗示をかける。
- 加賀はこれに加えて（加賀，1979）
- オ．相手を油断させる。
- カ．相手を精神的に消耗させる。
- キ．平常心を持ち続ける。

を挙げている。

ゲイロードの「勝利のピラミッド」（ゲイロード，梅村訳，1983）、デーブラーによる「球技における試合達成の構造」（デーブラー，稲垣ら訳，1985）は、作戦成功のための心理的要件を要領よく説明している。参考にして次に述べる。

① 奇襲

松田のいう「機先を制する、意表をつく」は「奇襲」である。クラウゼヴィツは「奇襲は、その精神的効果によって、一個独特の原理と見なされ得る。奇襲の効果が大きければ、敵を混乱に陥れ敵将兵の勇気を挫折せしめる。秘匿と

迅速は、奇襲を支える二個の要件である」(クラウゼヴィッツ, 篠田訳, 1968)として、奇襲は戦闘の効果を著しく増大すると述べている。奇襲攻撃をしかけて、相手を戦術的にも心理的にも動揺させて立ち直る機会を与えず、立ち直る気配を見せたときは、さらに奇襲攻撃をしかけて休ませず攻めると良い。しかし、スポーツは戦争や喧嘩とは違って試合の開始時間や開始方法が決まっているので「不意をつく」のはなかなか困難である。試合の開始時やある局面から次の局面への移行時に、相手に先んじて攻撃できる集中力を養っておくことが肝要である。

私たちは、自分の過去の行動や、見たり聞いたりした経験の枠から中々踏み出せないものである。経験の枠組みから予測が生まれる。つまり、心理的枠組みを作ってしまう、相手がこの枠組み以外のことを行うと「予測が狂い」「意表をつかれ」、戸惑い正確な判断や対応ができないものである。試合ではいつも相手の予測、心理的枠組みを「裏切る」行動が味方を有利に導くだろう。

野球で強打の構えからセフティバントをする、バドミントンではハイクリアーのフォームからドロップショットを行う、奇想天外なサインプレーを行うなども、すべて相手の予想を「裏切って」意表をつく心理的作戦、奇襲の一つと考えることができる。

② 勇敢、勇気

「人心を鼓舞して切迫する危険にも動ぜしめない、この高貴なき気魄は、戦争においては一個独特の極めて有効な原理と見なされてよい。周到な用心深さは単に用心深いというだけでなく、やはり芯が勇敢なのである。それだから、また勇敢と同様に強く逞しい力を内に蔵してい

るのである」(クラウゼヴィッツ, 前掲書)つまり、周到な用心深さのうえに立って勇敢に闘うことは、相手に対して心理的負担をかけることであり、また、味方の協同、集団への凝集、意志の統一、士気の高揚に大いに役立つ。

相手は機先を制しようと、意表をつき心理的負担をかけて動揺させようと攻撃してくる。これに対して平常心を保ち、心理的に動揺することなく冷静に判断して行動することが求められるが、これも「勇敢」なる精神のもとに発揮されるものである。

ゴルフ、ボーリング、射撃など直接相手と対峙していない、つまり、点数や記録を媒介としている競技では、相手から直接的な心理的攻撃をうけることは少ないが、自己の内面の心理的戦いで「勇敢」に平常心を保つことが求められている。

先に、ラグビーの話で述べたが心理的興奮レベルを極度に高め、平常ではない状態で試合に臨むことと、平常心とは大いに矛盾することである。ラグビーチームのゲームの組み立て者・ディビジョンメーカーは、試合に必要なある程度の興奮状態の中でも常に平常心を保ち、的確な判断を下し、適切な指示を出せるよう訓練されている。チームゲームの面白いところ、興味深いところである。

③ 心理的負担

試合の前に、自己の力量を誇大に印象づけさせるようなデモンストレーションを行い相手に不安感を覚えさせたり、言葉で威嚇したり、余裕のあるところ示したりして相手を萎縮させ、心理的負担を増大させるのも心理的作戦の一つである。

ニュージーランドラグビーチーム・オールブ

ラックスが試合前に行うウォー・クライ「ハカ」、プロレスラーが奇抜で面妖なスタイルでリングに上がるのも、相手に心理的負担を掛けようとするものであったろう。ある年のラグビー日本一を決める試合の前に、社会人チームの有名な某選手が猛烈な勢いで何度も電柱に頭突きをし、対戦する学生選手をすっかり怖気づかせてしまった。これなどは相手に心理的負担を負わせ、試合を有利にした心理的作戦の一例である。

④ 暗示

相手に心理的負担をかけることは、味方を有利に導くが、味方に対する暗示も重要な要素である。「自分たちが、いかに効果的な練習を行ってきたか、体力、技能や作戦がいかに勝れているか、今日は調子が良い、縁起が良い」などの激励や賞賛を与え、精神の興奮レベルを高め暗示にかける。励ましや支持的な言葉は、試合に対する意欲を高め、精神の高揚と安定に役立ち実力以上の好成績を挙げることがある。これも心理的作戦の一つである。

(3) 技能的作戦

① スキル (skill) とテクニク (technique) の理解

技能的作戦とは、正確で高いレベルのスキルやテクニクをいかにして効率的に身に付け、発揮するかという方策である。そのために、まずスキルとテクニクの概念について説明する。

「スキルとは身体運動において観察されるものであって、それは主として神経系の働きに関連するものである。巧さ、巧緻性、器用、不器用、調整力などに関連する『抽象的概念』」(宮下, 1978) などと解釈されてきた。また、生田

は、日本古来の伝統芸道、武道などで用いる「わざ」という概念を「単に身体技術、あるいはそれを個人の能力として立体化した身体技能としての『技』に狭く限定しているわけではなく、そうした『技』を基本として成り立っている、まとまりのある身体活動において目指すべき『対象』全体を示している」とし、こうした「わざ」が一義的な技術あるいは技能として捉えるのを避けるために、あえて「技」ではなく「わざ」という表記を用いる(生田, 1987)と説明している。

中村は、剣道辞典の中で「技術は作戦や戦術を含まない極めて狭い技術の概念であり、竹刀さばきの巧拙や習熟に関連し、時代を遡れば、遡るほど未分化で区別し難いものとなって行く」(中村, 1994)と述べている。

つまり、芸道、武道、競技スポーツの分野でも技術、技能には様々な解釈がなされ、明確な定義はなされてこなかった。スポーツの現場で発揮されるスキルを狭義に解釈し、次のように定義したい。まず、テクニクを技術、スキルを技能と訳すことに大方異論はないと思う。

テクニク・技術は単なる動作の型(movement pattern)であり、その動作を実行するための体力も含めて考えることにする。テクニクを実行するには体力が必要であるということになる。スポーツにおけるテクニクは、過去の様々な実践の中から生まれ、精査され、検証されて生き残った動作の型であり、合目的に合理的に経済的に工夫された身体運動のパターンやパターンの系列である。

たとえば、バスケットボールのパスを例にとるとAからBへのパス練習は、パス動作であり、もちろん、正確性、スピード、正確な動作、体力が要求されるが、これはパス・テクニクの

実行である。

実際の試合では、バウンズパス、オーバーヘッドパス、チェストパスといった多種類のパスの中から状況に応じて最適なパス（what）を選択し、いつ（when）、誰に（who）、何処へ（where）、どのように（how）使うかを瞬時に判断し、結果を予測し実行しなければならない。

スキルとは、状況を認知し、判断し、結果を予測してテクニックを選択し、これを実行することである。また、スキル実行の場合は常に何らかのプレッシャーを受けており、プレッシャーの下で状況を判断してテクニックを実行することを、スキルの実行という。スキルを以下の式にまとめる。

テクニックの選択、実行はテクニックの系列の選択、実行であり、その実行結果のフィードバック情報に基づく新たな予測、認知…へと継続して行く。

プレッシャーには、身体への物理的圧力、時間の制限（余裕がある、無い）、スペースの制限（余裕がある、無い）、状況判断を狂わせようとする相手の様々な妨害、身体へのダメージの恐怖、威嚇、疲労、気象条件、観衆などがある。スキルはプレッシャーが小さくなれば大きくなり、大きくなればスキルは小さくなるという性格を持つ。プレッシャーが「ゼロ」であれば上記の式は成り立たないが、スポーツの現場

でプレッシャーが「ゼロ」の状況はありえない。

② スキルの獲得

スキルは作戦を実行する中で発揮するものである。したがって、作戦と組み合わせ統合的に訓練しなければならない。スキルがうまく発揮されないときは作戦を点検し、逆に作戦がうまくいかない場合は、作戦を組み立てるスキルの部分を取り出し点検する必要がある。つまり、組み合わせと分割を繰り返しながらスキルのレベルや作戦を完成に近づけるのである。

一つの競技で、必要とされるスキルやテクニックは数多くあり変化、多様性に富んだものである。練習でも試合でも「基本に忠実に」「基本をしっかりと」といわれるように基本的スキル、テクニックは大切なものとして重視されている。「基本」は普遍的で、比較的簡単なものであり、その数は少ないものである。基本を繰り返し練習し身に付けることは大切であるが、繰り返し練習は単調でプレーヤーに退屈を招き、練習への意欲低下の原因となる。そこで、基本練習の中にいろいろなシチュエーションを設定し、練習に新鮮味を加えたり、到達目標を設定して競争させたり、練習のバリエーションを工夫するなどして、単調、退屈を排除する方法を考えると良い。練習に興味や新鮮さを感じ、意欲を増大させる工夫は、より高いレベルのスキ

$$\text{スキル} = \int \frac{\left(\begin{array}{c} \text{予測} \\ \text{状況認知} \\ \text{状況判断} \\ \text{意思決定} \\ \text{テクニックの選択} \\ \text{テクニックの実行} \end{array} \right) + \text{正確さ} \left(\begin{array}{c} \text{予測} \\ \text{状況認知} \\ \text{状況判断} \\ \text{意思決定} \\ \text{テクニックの選択} \\ \text{テクニックの実行} \end{array} \right) + \text{実行力} \left(\begin{array}{c} \text{意志の強さ} \\ \text{体力} \end{array} \right)}{\text{プレッシャー}} \quad \text{速度}$$

ルやテクニックを獲得させる効果的方法である。

しかし、最も重要なことは、それがどんなに単調で退屈な繰り返し、つらい、厳しいことであっても、必要なスキル、テクニックであれば確実に身につけなければならない。

経験のないプレーヤー、初心者の方でも触れたが、スキルの獲得は、簡単なものから複雑なものへ、スローなものからクイックなものへと漸進的に進めてゆき、標準的で一般的なものから独創性のあるスキルの開発へと進むことが期待される。一般にスキル獲得の練習をpractice、テクニックの練習（体力トレーニングを含む）をtrainingという。

（４）体力的作戦

① トレーニング計画の原則

体力的作戦とは、それが長期的計画であれ短期的計画であれ体力トレーニング計画そのものである。体力トレーニングはチーム目標を達成するために、綿密にしかも細心の注意をもって計画しなければならない。体力トレーニングをより効果的なものとするために、コーチは専門的知識と豊富な経験を持っていることが必要であり、長期的展望から目の試合に到るまで、プレーヤーの状況や環境の変化に柔軟に対応できる能力をもっていることが求められる。コーチングが細分化され専門のfitness coachを持つチームも多いが、歓迎されるべきことである。トレーニングは計画的、段階的で個人差を考慮した一貫したものでなければならない。

長期的展望に立つトレーニング計画、比較的短期間の、あるいは単年度に限ったトレーニング計画のいずれにおいても、まず、適切な到達目標を設定することが前提である。例えば、30点の実力保持者が単年度に100点を目指しても

到達は不可能であり屈辱や挫折感を味わうだけである。逆にこの人が35点を目標にして、これに到達しても十分な満足や喜びは得られない。目標は個人の現在の力量、潜在的能力、環境、時間的制約、技能や戦術的トレーニングとの関連を考慮して決定をしなければならない。何かなんでも目標を達成するという頑迷さや、焦りは思わぬ事故を引き起こしたり、次の段階への意欲を失わせることになる。コンディションに応じて目標を微調整する柔軟性を持ち合わせていることが求められる。

② 長期トレーニング

ソ連のスポーツ科学者ナルゴニーは、長期トレーニング計画を次のように計画している。トレーニングの開始期は、その大部分の時間を全面的身体づくりに置き、トレーニングの進展に伴い漸次専門的身体づくり、および基礎技能トレーニングへ、更に専門種目別トレーニングへと進み、最後に独創的スポーツ活動へ到る。最後の段階では独創的スポーツ活動に最も大きなウエイトを置いている。しかし、この期に到っても、なお全面的身体づくりトレーニングの必要を説いている。

ナルゴニーの説明は、標準的長期トレーニングを示唆したもので、スポーツ種目によっては四つのトレーニング活動の比率は変化するものである。たとえば、トレーニング開始期が3、4歳から始まり30歳近くまでもトッププレーヤーとして活躍できるフィギュアスケート選手、トレーニングのほとんどがオールラウンドな身体づくりや筋力トレーニングに費やされる重量挙げ選手の例などを比較してみると、スポーツ種目によるトレーニングの期間の長短やトレーニング内容は様々ではないことを知ることができ

る。

個人種目のトレーニング計画と異なり、チームを対象とする場合は、チームを構成する個人のトレーニング計画に、チームの戦略や戦術といった要素も加味しなければならない。

大学や高等学校のチームは、毎年メンバーが変わることを前提にしなければならない。そうすると、長期的トレーニング計画を立てることは難しく、比較的短い期間のトレーニング計画となってしまう。しかし、実際には次のような方法が採られているだろう。つまり、チームはチームとしての長期的展望にたって戦略や戦術を決定し、戦略・戦術に見合った体力の人材の発掘、一年生が三年、四年生になるまでの三、四年にわたるトレーニング計画を設定し、この計画を次々に繰り延べしてチームとしての長期計画を実施しているのであろう。

③ 短期トレーニング

どの程度期間のトレーニングを短期トレーニングというかは問題であるが、前述したスポーツ種目の特性によって異なることも、シーズン制も勘案して、ここでは単年度以下のトレーニングを短期トレーニングとして扱いたい。

オリンピックは四年に一度、多くの種目の世界選手権なども四年に一度のものが多く、これは長期のものとして扱うこととしたい。冬季スポーツであれ、夏季のスポーツであれ国内選手権は年に一度行われるものが多く、これを目標としたトレーニングを短期のものとして年間計画の具体的立案の手順を考えてみる。

年間計画は、一年間を準備期、競技期、移行期という三つのトレーニング期に分け、準備期には、全面的および専門的トレーニング、競技期には短いプレ競技を行いながら専門的トレ

ニングを、そして、移行期には休養と特に弱点と思われた部分の集中的トレーニングが行われることが望ましい。トレーニングの質、量、強度、休養などを適切に組み合わせ試合の日程、季節などを考慮してサイクル化したトレーニングを行うのが良い。

競技期において選手は最高のトレーニング状態に至るように調整をする。この状態は試合にむけて最高のコンディションを維持する状態で「ピーキング」と呼ばれる。一方「テーパリング」は、より良い成績を得るための準備期間として休息をとり、練習の量を減らすという意味で用いられている。ピーキングとテーパリングは密接に関係しており、これを混同するとトレーニング効果は半減する。競技前の調整にはピーキングとテーパリングのコントロールが重要であることを忘れてはならない。

④ スポーツ種目によるトレーニングの特性

猪飼らは、体力要素を3次元モデルとして示し、体力は力とスピード、力と持続時間、スピードと持続時間のそれぞれ二つの要素で組み合わせられた平面によって作られた立体であるとした(猪飼, 1966)。この図を見て部屋の片隅を想像して下さい。床はスピードの持久力を、左手の壁はパワーを、正面の壁は力の持久力を表している。トレーニング内容も床の左方向はスピード・トレーニング、右手方向は持久力トレーニングである。同様に左手壁を上方向へ行けば筋力トレーニングとなり、下方向へ行けばスピード・トレーニングである。

この図は、スポーツ種目の特性によって必要とされる体力要素、トレーニングの方向づけを理解するうえで極めて有用な図である。たとえば、砲丸投げの選手は「力とスピード」の面、

つまり、左手の壁を主としてトレーニングすればよく、マラソン選手は「床」を中心としてトレーニングすればよい。

体力の概念は、研究者によりいろいろ示されているが、猪飼、江橋の概念を示した。

4. 作戦課題の解決

いかに綿密で、理に適った計画を立て準備しても、予測できない状況のもとでプレーしなければならないことが起こる。たとえば、予測できないような豪雨、強風、主力選手の怪我、予想もしなかったような相手の戦術など挙げればきりが無い。このような特別な状況に対する準備を怠ってはならない。考え得るあらゆる方策を講じて特別な状況に慣れておくといよい。

そのため、普通でない状況を設定し、そのもとで正確に作戦を実行できるように練習してお

くことが求められる。風雨の中、主力選手が欠けたとき、極度の疲労状態などでの練習を経験しておけば、このような経験のない相手に対し確実に優位に立つことができる。このような状況を設定する場合は、プレーヤーのコンディションや事故などに対する慎重な配慮が必要である。

また、予め相手とよく似たタイプのプレーヤーやチームとの練習や練習試合を経験しておくことも有効な手段である。作戦を立て、さらに予測できない状況が起こったときのための第二、第三の作戦を用意しておいても、なおかつ試合の場面では、当初の作戦とは異なりプレーヤーが独自に、即座に判断し行動しなければならない状況にぶつかる。プレーヤーには常に正しい状況判断と即座の決断、実行が求められているのである。判断力の養成は日々の練習の中

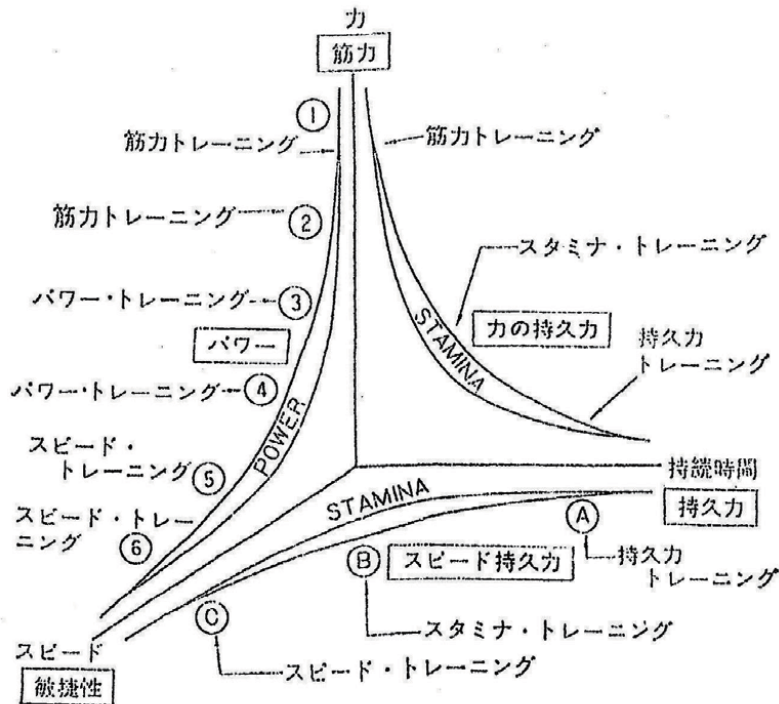


図2 体力の要素とそのトレーニング (猪飼 1966)

で、また、観戦やビデオ視聴、設問形式の文章を利用して養うことができる。

5. 作戦の実行と結果の分析

作戦を成功させるには、相手や自分たちの力量を正確に評価できる能力、正確な状況判断力、状況判断に基づいて適切な戦術を駆使したり、組み合わせたりする能力、相手の作戦を予測しそれを防御すること、また、自分たちの作戦を予測させず、むしろ、誤った予測をさせるなどの方策が必要である。

さらに、自分たちの弱点を隠す、相手の弱点を攻撃する、逆に相手の最も強い作戦の中心になっているところ、ポイントを集中的に攻撃して、チーム全体の機能を麻痺させるなども効果的な方法である。

私たちの周囲を見渡せば、自転車、自動車、台車、回転椅子にいたるまで回転の生じる機器、道具には必ずボールベアリングが使われている。戦車、飛行機、機関銃ですらおびただしい数のボールベアリングを必要とする。第二次世界大戦中、某国は、相手国のボールベアリング工場を集中的に攻撃し、兵器生産を極端な困難に陥れ戦争を有利に展開したと伝えられている。このように相手のポイントを突く攻撃は、最も有効な作戦の一つである。

実際の試合にあたっては、試合の数日前から試合開始時間を考慮して起床、食事、練習といった生活習慣をつくり、最良のコンディションで試合に臨むようにする。試合の2、3日前からの練習は、長時間の練習は必要なく、自分たちが行おうと思っているプレーが成功すれば、そこで終え満足と自信を持って試合に臨むようにするのが良い。試合の直前には、作戦の大きなポイントだけを再確認させ細かな指示は

避けるのがよい。細かな指示が多すぎると混乱をきたし、大筋を見誤ってしまう危険があるからである。

試合が始まってからは、相手の状況だけでなく、自分たちに影響を与えるすべての状況を判断し、対応して試合を展開する。試合中の味方同士のコミュニケーション、指揮系統を乱さないことも大切な要素である。

試合の結果の分析は、試合後のなるべく早い時期に行われるべきである。試合の印象が強いうちに結果を分析し、評価し次の作戦に役立てるようにする。分析、評価はチーム構成員の建設的態度に支えられなければならない。反省は必要であるが失敗や弱点だけを指摘したり非難する非建設的態度は厳に慎まなければならない。

分析や評価は、次のような手順によって行われる。

- ア. 作戦の立案は妥当であったか
 - イ. 相手や自分たちの力量を正確に評価していたか
 - ウ. 選手が役割を十分に果たしていたか
 - エ. 相手の作戦を読み、それを防御することができたか
 - オ. 自分達のコミュニケーションや指揮系統は十分に機能したか
 - カ. 状況判断、意思決定に間違いはなかったか
 - キ. 士気は十分に高まっていたか
- などが分析され評価される。

最後に次の試合に対する作戦方針や練習方針が決められ、総括するとよい。

VI. 要約

コーチ学の立場を明確にし、集団種目と言われる競技を念頭にチャンピオン・スポーツの視

点からコーチ、チーム、プレーヤー、作戦について概観した。

現代スポーツでは、プレーヤーやチームの成功とコーチの能力は切り離すことのできない関係にあり、コーチは戦略、戦術、スキル、テクニクに精通し、チーム、また、個々のプレーヤーを理解して全体を統率し、効率的にコーチングしなければならない。

チームには明確なチーム目標、理念、優れたリーダーと良質なフォロワーが必要でチームワークを発揮して目標に接近することが求められる。

プレーヤーは、チーム目標達成のために役割と義務があり、協力、強調し士気の高い活動をとしチームに貢献しなければならない。

競技スポーツにおける総合的、包括的な作戦の研究はスポーツ心理学の研究分野に委ねることが多く、コーチ学、運動学分野での研究は比較的少ない。作戦には戦略と戦術が包含され、戦略はチーム作戦の基本方策で、長期的展望に基づいた立案、準備、指揮といった大局的作戦を指し、戦術は目前の試合の戦い方、刻々と変わる戦局に対応した方策である。作戦の立案は、目的に合ったもので理に適ったもの、試合に有効なものでなければならない。作戦の内容は、心理的作戦、技能的作戦、体力的作戦が考えられる。作戦の成功のためにはレベルの高いテクニク、スキルを身に付けることが要求される。

スキルを次のように定義した。

スキル＝「[速度(予測、状況認知、状況判断、意思決定、テクニク・テクニク系列の選択、テクニクの実行)]+[正確さ(予測、状況認知、状況判断、意思決定、テクニク・テクニク系列の選択、テクニクの実行)]+[実行力(意志の強さ、体力)]」／プレッシャーである。

作戦の実行にあたっては、最良のコンディションで行えるよう配慮し、試合結果の分析、評価は、次の試合の方針や練習方法の決定に重要な要素となり、チーム活動を成功に導く方策として欠かせない。

引用・参考文献

- 1) 荒井貞光 (1981): チームワークを生み出すための集団運営の技術, (編) 糸野豊ら, コーチのためのスポーツ人間学 大修館
- 2) 安藤亮 (1993): 孫子の兵法, 日本文芸社
- 3) Black, Alan. (1990): How to coach Rugby Football, Willow Books, London,
- 4) デーブラー, H. 稲垣安二, 上平雅史, 谷釜了正監訳 (1985): 球技運動学, 不昧堂出版
- 5) Frost, David. (1981): Rugby Union: Captaincy, Pelham Books, London
- 6) 藤善尚憲 (1979): スポーツと作戦, (編) 日本スポーツ心理学会, スポーツ心理学概論, 不昧堂出版
- 7) ゲイロード, C. 梅村清弘訳 (1983): 現代コーチングの心理学, 講談社
- 8) 日比野弘, 松元秀雄, 山本巧 (1994): ラグビーの作戦と戦術, 早稲田大学出版部
- 9) 田久美子 (1987): 「わざ」から知る, 東京大学出版会
- 10) 猪飼道夫 (1966): 運動生理学入門, 杏林書院
- 11) 石井源信 (1990): 成功する監督・コーチ, (編) 三隅不二夫, スポーツの心理学福村出版
- 12) 川喜多次郎 (1968): チームワーク, 光文社
- 13) 加賀秀夫 (1979): スポーツと作戦, (編) 松田岩男, 藤田厚, 長谷川浩一, スポーツと競技の心理, 大修館
- 14) 北島忠治 (1974): ラグビー人生五十年, 東信出版
- 15) 小室直樹 (1982): あなたも息子に殺される, 太陽企画出版
- 16) 小室直樹 (1986): ソビエト帝国の崩壊, 光文社
- 17) 小室直樹 (1986): 新戦争論, 光文社
- 18) 小稲義男ら (1990): 新英和大辞典, 研究社
- 19) クラウゼヴィッツ, K. 篠田英雄訳, (1968): 戦争論 上, 岩波書店
- 20) ムーア, J. W. 松田岩男ら訳 (1976): スポーツコーチの心理学, 大修館
- 21) 松田岩男 (1976): 現代スポーツ心理学, 日本体育社
- 22) 宮下充正 (1978): スポーツとスキル, 大修館
- 23) 中村民雄 (1994): 剣道辞典

- 24) 日本体育大学ラグビー部史編集委員会 (1987) : チャンスの像とともに, 日体ラグビー80年の歩み, 不昧堂出版
- 25) 新村出ら (1955) : 広辞苑, 岩波書店
- 26) 大橋幸 (1975) : 集団・組織・リーダーシップ, 培風館
- 27) 落合優 (1984) : よいコーチの資質としてどのようなものが必要か, (編) 長田一臣ら, スポーツ心理学Q&A, 不昧堂出版
- 28) 長田一臣 (1981) : 作戦の心理, (編) 勝部篤美, 糸野豊, コーチのためのスポーツ人間学, 大修館
- 29) ローサー, J. D. 松田岩男訳, (1961) : コーチの心理学, ベースボールマガジン社
- 30) 徳永幹雄 (1981) : コーチのための実践心理, (編) 糸野豊ら, コーチのためのスポーツ人間学, 大修館
- 31) 梅村清弘, 小平平八 (1974) : コーチの社会学, 大修館
- 32) 早稲田大学ラグビー蹴球部 (1949) : 日本ラグビー物語, 体育日本社版
- 33) Weyer, Willi. (1988) : トレーナーアカデミーの思い出, ケルントレーナーアカデミー協会