

【原著論文】

M. シャシェフスキーのコーチング哲学における基本要素 — 「スタンダード」 および 「思慮」 の意義 —

佐良土茂樹¹⁾

Basic elements of M. Krzyzewski's coaching philosophy

Shigeki Sarodo¹⁾

Abstract

What are the basic elements of M. Krzyzewski's coaching philosophy? This is the question I will mainly explore in this paper. Through answering this question, I will refer to the studies on coaching philosophy that Japanese scholars have hardly paid attention to in the past.

In this paper, I focus on the Coach K's method of building and executing "standards" in his team and the fact that he is "the wise person (φρόνιμος)" who has "the practical wisdom (φρόνησις)" that Aristotle discusses in his ethical treatises. This paper makes clear that "standards" and "practical wisdom" are the basic essential elements in Coach K's coaching philosophy, and these two concepts are not independent of one another, rather they are strongly connected with each other in the sense "fully bringing out the goodness of standards" and "flourishing as the wise person" are closely related to each other. In this process, I will also manifest that "adaptability" or "flexibility" serves as a bond of "standards" and "practical wisdom."

First of all, I will make a brief survey of the current situation in the studies on coaching philosophy in Japan and a preliminary consideration about research method referring to other coaches' coaching philosophy and its basic elements. Then, as a main subject, after showing the brief account of Coach K's life and achievements and a characteristic of his coaching in general, I will describe the nature and position of "standards" in his coaching philosophy and the coaching of Coach K as "the wise person" in terms of Aristotle's virtue ethics in order to identify the basic elements of his coaching philosophy.

Key words : coaching philosophy, Coach K, standards, practical wisdom (φρόνησις), adaptability
キーワード : コーチング哲学, コーチ K, スタンダード, 思慮, 柔軟性

序

「優れたコーチ」とは何か。ある意味で単純なこの問いに対して、「できるだけ多くチームを勝利に導くコーチ」というのが一つの答えになるかもしれない。すでに広く一般に知られるようになってきた語源から

考えれば、コーチの語源とされる「馬車」の目的は乗客を目的地に連れて行くことであるから¹⁾、チームを幾度となく勝利という目的地に導くコーチは、単純にその「馬車」として優れた力量を持ち合わせていると言える。また、そうしたコーチは、自らを優れたコーチたらしめる何らかの要素を備えているはずだとも考

1) 上智大学 哲学研究科
Sophia University, Graduate School of Philosophy

えられる。勝ち続けるためには、単なる運にとどまらない、何らかの安定した力が必要だからである。例えば、かのジョン・ウッドンは、「性格」を挙げている²⁾。

そのように考えた場合、百戦錬磨のコーチは、優れたコーチたらしめる要素を取り出し、吟味するうえでうってつけの対象になる。しかし、ただ勝つだけなら手段を選ばない狡猾なコーチにも可能である。学生スポーツの場合には、選手勧誘時の不正³⁾、選手の学業成績のごまかし⁴⁾、練習における体罰、試合での八百長など、さまざまな劣悪な手法が存在する。しかし、そうした手法を使うことは明示的な規則であれ暗黙のルールであれ一般的に禁じられているのだから、私たちはそうしたやり方をそのまま自らの指導法として取り入れることはできない。それゆえ、自らのコーチングのお手本とするのであれば、必然的に、そうした手法には頼らず、コーチとしての優れた手腕と優れた人柄を兼ね備えた人物の指導法や考え方に着目することが必要になる。幸いなことにバスケットボール史上 No.1 の呼び声が高い人物コーチ K (Coach K) ことマイク・シャシェフスキー (Mike Krzyzewski)⁵⁾ は、その二つを兼ね備えていると言われており、私たちがお手本としうる人物であるように思われる。

周知の通り、コーチ K はデューク大学バスケットボール部ブルーデビルズのヘッドコーチとして NCAA 歴代史上最多勝利数を挙げ、5 度の NCAA チャンピオンの座も獲得しており、それだけにとどまらず米国代表のヘッドコーチとしてもオリンピックや世界選手権などで数々の勝利を成し遂げている。冒頭の優れたコーチの定義に従えば、「チームを多くの勝利へと導くコーチ」として彼は優れたコーチと見なされうると同時に、優れたコーチたらしめている要素も持っているはずである。選手育成や選手起用法や戦術などと並んで、明らかに彼のコーチング哲学 (coaching philosophy) もその一つの要素と考えられる。では、そのコーチ K のコーチング哲学において欠かすことのできない基本要素とは何であるのか。それが本稿の問いである。さらに、その問いに答えることを通じて本稿では、これまで日本においてあまり注目されてこなかったコーチング哲学の研究についても触れることにしたい。

そうした問いに答えるために本稿が目にしたのは、コーチ K がコーチングをする際に用いている「スタンダード (standards)」をチーム内で構築して実行させるという手法、そしてコーチ K その人が「思慮 (φρόνησις)^{フロネーシス}」を有する「思慮ある人 (φρόνιμος)^{フロニモス}」であるという事実である——尚、ここではアリストテレス

の倫理学および現代の徳倫理学⁶⁾ で重要な役割を果たす「思慮」を念頭においている。そうした二つの事柄に注目して、本稿ではスタンダードおよび思慮という二つの概念がコーチ K のコーチング哲学において欠かすことのできない基本要素であることを示しつつ、それらはまったく独立した二つの概念ではなく、「スタンダードのよさを最大限に活かすこと」が「思慮ある人として真価を発揮すること」と密接に関係しているという意味で、コーチ K のコーチング哲学において離れがたく結びついているということを明らかにする。そして、特に「柔軟性 (adaptability)」や「臨機応変さ (flexibility)」がいわばその二つの要素を結びつけている紐帯の役割を果たしている点も明らかにしたい。

そうした見通しのもと、本稿ではまず日本におけるコーチング哲学の研究の現状を概観して、コーチ K 以外のコーチたちにおけるコーチング哲学とその「代名詞」に注目して研究の方法論に関わる予備的考察を行う。そこから本論として、コーチ K のこれまでの歩みとコーチング全般における大まかな特徴を示したうえで、コーチ K のコーチング哲学における基本要素を明示するために、スタンダードの特徴や位置づけを明らかにし、さらにアリストテレスの倫理学を参照しつつ、思慮ある人としてのコーチ K のコーチングを描き出していく。

1. コーチング哲学の研究およびその現状と背景

すでに述べたように本稿はコーチ K のコーチング哲学の基本要素を描き出すことを主題とするものであるが、それに先立ちまず触れておくべきは、日本におけるコーチング哲学研究の現状であろう。本稿の研究としての位置づけと意義を明確にするためである。

そうした現状を見る前に確認しておかなければならない区別がある。「(1) それぞれのコーチたちが持っているコーチング哲学」と、それらを研究の対象としてさまざまな観点から分析し、客観的に比較検討し、体系化していく「(2) コーチング哲学の研究」というメタな視点があるということである。本稿は、もちろん (2) のコーチング哲学の研究に関わるものである。

山下は、(1) のコーチング哲学に対して「日本においてコーチ哲学⁷⁾ がこれまでほとんど表現されていない⁸⁾」と指摘したうえで、コーチング哲学が貧困である理由として、(a) アメリカとのコーチ制度の違いや、(b) 哲学 (philosophy) そのものに対する捉え方がアメリカとは異なり、「日本では「哲学」と聞くと

取り扱にくい難解な学問分野という印象が強く、哲学という言葉に対する親近感がなく、平易に哲学という言葉を使用しない⁹⁾」という点を挙げている。両方共が的を射た指摘であり、特に後者には首肯せざるを得ない。しかし、もちろんそれは指導者たちがコーチング哲学を全く持っていないということを意味しているわけではない。その点を明らかにしておくために、コーチング哲学とは何であるかをごく簡単に確認しておこう。

一般的な辞書を見れば明らかなように「哲学」にはおよそ二つの意味がある¹⁰⁾。その一つは「形而上学」や「自然学」や「美学」などに代表される世界における物事の根本原理や意味を問う理論的な学のことを指しており、例えばスポーツに関連する事柄としては「そもそもスポーツとは何か」という根本的な問いに加えて、「競争は善いことなのか、悪いことなのか¹¹⁾」や「コーチの本質とは何か¹²⁾」を問うことがスポーツ哲学という分野でなされる。それに対して、もう一つは「人生哲学」や「経営哲学」や「指導哲学」などに代表されるさまざまな実践的活動を行ううえでの指針となる基本的な考え方や原理という意味である。こうした二つの区別のなかでも「指導哲学」とほぼ同義語と考えられる「コーチング哲学」は、おもに後者に関わるものである——もちろんコーチング哲学を確立する際には「そもそも勝利とは何か」という前者に関わる問いを問うことも重要であり、それら二つが密接に関連していることは言うまでもない。そうすると、コーチング哲学とは、大雑把に言えば、コーチングをする際に基づく考え方や信念や原則のことであるが¹³⁾、より詳細に示せば、コーチングにおいて目指されるさまざまな目的や目標、またチーム作りに方向性を与えるコーチの基本的な方針や信条¹⁴⁾、チーム内においてコーチによって設定される理念や価値観のことである。さらにそこから派生して、自らの指導法を反省的に振り返ることもコーチング哲学の営みのうちに含まれるだろう。この意味でのコーチング哲学は、各指導者が言葉によって明示していなくても、何らかの形で自らのうちに持っていることは否定できないはずだ。

そうした「(1) コーチング哲学」に対して、それを研究対象とする「(2) コーチング哲学についての研究」がある。つまり、コーチング哲学の研究としては、ある一人のコーチに焦点をあてて、そのコーチング哲学の基本的考え方や中核的部分を描き出したり、批判的に検討したりする研究¹⁵⁾があり、さらに、さまざまな指導者たちのコーチング哲学を解釈・分析し、それぞれの立場を比較したうえで帰納的に体系的な理

論を構築する研究などが考えられる。しかし、そうした研究は日本においては、これまでほとんどなされていないというのが現状である¹⁶⁾。

もちろん、その原因を特定するのは容易ではないが、その研究の基盤となる文献や資料が全くないからということとは決してあてはまらない。むしろ、それぞれの立場を比較検討したり、そこから帰納的に理論を構築したりするには、十分すぎるほどの著作がすでに刊行されている。例えば、日本の指導者で自らの指導哲学を記した著作としては、吉井四郎『バスケットボールのコーチング：基礎技術編』（大修館書店、1977年）や加藤廣志『日本一勝ち続けた男の勝利哲学』（幻冬舎、2003年）などがある。また、米国のコーチたちが自らの思想を記した著作もアドルフ・ラップ『バスケットボール』（雄鶏社、1951年）を皮切りに多数日本語に翻訳されている¹⁷⁾。

実践の観点から見れば、優れた指導者たちのコーチング哲学を学ぶことは、学ぶことそれ自体が目的ではなく、それにより自らのコーチングに対する考え方を発展させ、指導に活かすという明確な目的がある。それゆえ、一見するとそうした優れた指導者たちの著作を「自分の指導に役立つものとして理解できればそれで十分」という考えも成り立つように見える。しかし、事態はそれほど単純ではない。

まず、(a) 優れたコーチたちの著作そのものは、いわば「加工されていない原石」あるいは「調理される前の食材」に相当し、そのままでは装飾具として身に付けることも、料理として味わうこともできないという事情がある。つまり、しっかりと解釈しその真意を理解しなければ、本当の意味で自分の指導に活かせるようにはならないのである。よくわからずに物事を語る人々について、アリストテレスは以下のように指摘している。

知識から発せられる言葉を語るだけでは、その知識をもっている印にはならない。というのも、そうした〔激情や酔いなどの〕感情に駆られている者たちも、論証を示したり、エンペドクレスの〔難解な〕詩句を語ったりするからであり、学び始めの者は、言葉をつなぎあわせることはできても、それをまだ理解してはいないからである。なぜなら、語る言葉は知識に根ざしたものでなければならないが、それには時間を要するからである¹⁸⁾ (EN 1147a18-22¹⁹⁾。

また、(b) たとえ優れたコーチたちの考え方を正

しく解釈しその真意を理解できたとしても、あらゆるコーチング哲学をすべて自分の指導に取り入れることはできないという事情がある。つまり、相反する二つの考え方を自らのコーチング哲学として採用すれば、自己矛盾を起こしてしまうだろうし²⁰⁾、さらにそうした自己矛盾は放っておくと、自らのコーチングに一貫性を欠く原因となり、指導する選手たちに一種の混乱や動揺を引き起こすことにもつながってしまうかもしれないのである²¹⁾。例えば、コーチKのコーチング哲学とフィル・ジャクソンのコーチング哲学は明らかに異なった種類の系統に属するものであって、「信頼」や「誠実さ」という明示的な言葉によって家族のようなチームを作ることを目指すコーチKのやり方に対して、選手たちと一定の距離感を取りつつ「禅」という言葉を越えた営みを通じてチーム作りを遂行するフィル・ジャクソンのやり方は、明らかに相反する部分を有している。それゆえ、その二つの考え方を何も考えずに全部まとめて自分のコーチング哲学のうちに取り入れることはできないのである。そうした矛盾に陥らず、一貫性を保つためには、さまざまなコーチング哲学全体を視野に入れるメタな視点が必要になる。つまり、さまざまなコーチング哲学を分析したうえで、それを俯瞰的な視点からさまざまな系統に区別し、体系化することが必要になるし、たとえ体系化できないとしても、相反する立場や考え方を明確にすることが必要になる。そして、それこそがコーチング哲学の研究の営みである。それぞれのコーチはそうした知見に基づくことで、自分が採用している立場や考え方およびその特徴がそうした体系のどこに位置づけられるかを知ることができるようになる。

このような事情があるゆえに、メタな視点を提供するコーチング哲学の研究という営みは、コーチたちにとって有益であり、さらに言えば、本来なくてはならないものなのである。

本稿の主たる目的はコーチKのコーチング哲学に焦点をあててその基本要素を明らかにするということではあるが、そうした背景を鑑みて、これまであまり研究が行われてこなかったコーチング哲学の研究における露払いの役目を果たすことも目指している。

2. 本稿の方法論に関わる予備的考察

本稿では論述の進め方として、おもにコーチK自身が書いた著作を中心に据えて、そのコーチング哲学を描き出していくという手法を取る。他にもコーチング哲学を描き出す方法としては、本人に直接のインタビューを行うというやり方（半構造化面接法など）²²⁾

もあるが、本人の著名性を考えると、それを実際に行うことは非現実的だと言わざるをえない。また、他にも試合前後のインタビューやテレビ番組や講演会での証言をもとに、基本的な考え方を再構成するやり方もあるが、本稿はそのようなアプローチは取らず、一連の著作を読み解くことで彼のコーチング哲学を描き出し、検討していくことにしたい。筆者としては著作を解釈し分析を加えることにも一定の強みがあると考えているからである。つまり、通常「著作」はしっかりと練られたうえで綴られた文書であるゆえに、インタビューなどのように短い時間で言葉を紡ぎ出さなければならない状況と違って、言葉はより慎重に選ばれており、当人の基本的な考え方や哲学にかんする証言としてより信頼に値するものだからである。

次に、コーチKのコーチング哲学の基本要素を特定するにあたり、本稿がスタンダードという概念に注目した理由を述べておこう。それは、まずそれぞれのコーチの「代名詞」や「トレードマーク」に着目することが、コーチング哲学の基本要素を描き出す一つの方法と考えられ、さらにコーチKにとってのスタンダードが、他のコーチたちにとっての代表的な考え方、すなわち代名詞に相当するように思われたからである。代名詞に注目してそこから基本要素を描き出していく方法は、一見すると安易に見えるかもしれないが、そもそもそうした考え方や戦術が代名詞とされること自体に、それぞれのコーチの哲学や考え方の基本要素を担っているという含意が込められている点を見逃してはならない。つまり、代名詞とされるのには、(1)それが他のコーチたちにはないそのコーチ独自・固有の考え方や哲学を含んでおり(独自性)、(2)その手法を使うことで多くのもしくは重要な勝利を手にしてきたり、目標を達成してきたりといった実績があり(競争優位性)、(3)その重要性をコーチ自身が強調し、また絶対的な信頼を置いている(信頼性)、といった条件が必要であり、また、そうしたことが一般に認知されているという点(認知度)も重要である。この代名詞とされている事柄としては、例えば、ジョン・ウッデンの「成功のピラミッド」、フィル・ジャクソンの「トライアングル・オフense」や「禅」、ピート・キャリルの「プリンストンオフense」などがある。

フィル・ジャクソンの場合を考えてみよう。彼は自らの代名詞とされている「トライアングル・オフense」について、「このオフenseは、これまで私が仏教の禅で学んできた我執を捨てることや、現在に意識を集中させるという価値観と完璧に符合した²³⁾」と語っ

ており、このオフェンスシステムは自らが重要だと考える禅的な思想や価値観を中心に据えたチーム作りをコート上で具現化する手段であると表明している——これは先の代名詞条件の(1)と(3)に該当する。さらに、トライアングル・オフェンスは「1つの哲学であり、チームがボールを得るごとに作動する、思考と実行が調和した方法にほかならない²⁴⁾」とも明言している。ジャクソンはチームのミーティングで選手たちに座禅をさせるということでも有名だが、それはチーム全員で座禅を行い「息を合わせること」が「心を合わせること」につながるからである²⁵⁾。ジャクソンによれば、トライアングル・オフェンスは五人で行う太極拳のようなものであり²⁶⁾、各自が自分のマッチアップの相手の動きに応じて動きを変化させることが重要なだけでなく、自分の味方の動きに応じて自らの動きを変化させることも重要であり、その意味でコートにいる五人全員が「息を合わせること」がオフェンスの成功を左右するのである。周知のように、ジャクソンはこのオフェンスを武器にして史上最多11度ものNBA優勝を果たしている——これは先の条件の(2)に相当する。しかも、異なる視点から見れば、フィル・ジャクソンはトライアングル・オフェンスを、勝利を呼び込む戦術にとどまらない、もっと大きな体系の一つの部分とも考えている。つまり、チームをある一つの理想、すなわち「純粋無垢な感性と「生きとし生けるあらゆる人生は素晴らしい」という強い信念に特徴づけられる、稀にしか存在しない段階²⁷⁾」へと導くための手法とも考えているのである。この宗教的な色彩さえ帯びる理想像へとチームを導くために無私の精神や精神的な気づきの文化をチームに作りあげようとするが、トライアングル・オフェンスはまさにそれをコートで実行する手段にほかならない²⁸⁾。このようにして、トライアングル・オフェンスはジャクソンの代名詞と言えると同時に、それを選手たちに実行させることは自らの理想とするコーチング哲学を遂行するための手法であるとも言えるのである。この点は後で見ると、コーチKがスタンダードに対して抱いている考え方や類似していると思われる。

また、「二十世紀最高のスポーツ指導者²⁹⁾」と目されるジョン・ウッデンは「成功のピラミッド」が自らのコーチング哲学のなかで重要な役割を果たしていると考えている。成功のピラミッド³⁰⁾は、成功に必要なさまざまな要素をその重要性和優先順位などを勘案したうえで、精密に配置された図式であり、ウッデン独自のコーチング哲学における価値観を如実に示したものであると言えよう。そして、複数の著作で登場してい

ることからも、それがウッデンのコーチングにとって重要な位置づけを占めていることが伺える。ウッデンは成功を「自分がなれるベストの状態になるために最善を尽くしたと自覚し、満足することによって得られる心の平和のことである³¹⁾」と定義しているが、「成功のピラミッド」はその成功へと至る道筋を示した、いわば地図である。つまり、成功に必要な要素と、そのために必要な他の要素が不可分な形で、順序立てられて結びついているのである。ここでは、そのコーチング哲学の内実を詳細に論じることはできないが、ウッデンの代名詞である成功のピラミッドを中心として彼のコーチング哲学を分析し、体系化する研究も可能であろう。

これらに対して、コーチKの「スタンダード」に関して言えば、彼はこのスタンダードをチーム内で構築し、実行させるという手法を用いて米国代表チームをオリンピック優勝に導き、デューク大学を全国優勝へと導いている——先の代名詞条件の(2)を満たしている。また、その重要性を著書『ゴールドスタンダード』において一つの章を割いて主張している³²⁾——先の代名詞条件の(3)を満たしている。また、このようなスタンダードを活かした手法をバスケットボールのチーム作りにも導入しているのはコーチKだけである——先の代名詞条件の(1)を満たしている。また、スタンダードを使った手法は彼の著作を通じて認知されるようになってきており、その点を考慮にいれば一般の認知度も高まってきていると言える。したがって、コーチKの「スタンダード」も、いわば代名詞として、ジャクソンの「トライアングル・オフェンス」やウッデンの「成功のピラミッド」に相当するような、コーチング哲学において欠かすことのできない基本要素と見なせるだろう。

そこで本稿では、そのスタンダードという概念に注目して、コーチKのコーチング哲学の基本要素を描き出していくことにしたい。この点については、第4節から論じることにしよう。

3. コーチKの経歴と人柄およびコーチングの特徴

それではここで、コーチKの経歴と人物像、コーチングのおもな特徴を簡単に確認しておこう。「シャシェフスキー (Krzyzewski)」という名字からも推測されるように、コーチKはポーランド系アメリカ人(ウィリアムとエミリー)の家に生まれた(1947年)。名字の難読性から、いつしか彼は「コーチK」と呼ばれるようになる。

幼い頃からバスケットボールに明け暮れ、「将軍

(General)」の異名を持つ情熱的なボブ・ナイトの誘いもあり陸軍士官学校 (United States Military Academy) に進学し、^{ポイントガード}司令塔として活躍する (1966-69年)³³⁾。卒業後は五年間合衆国陸軍に従事 (1969-74年)。退役後にインディアナ大学フージャーズのアシスタントコーチに就任し (1974-75年)、それ以後コーチとして生計を立てることになる。このときヘッドコーチを務めていたのは恩師ナイトであり、コーチとしての「いろは」を学ぶことになる。その後、母校陸軍士官学校のヘッドコーチ職を経て (1975-80年)、ナイトの推薦もあり、現在の本務校デューク大学バスケットボール部ブルーデビルズに着任する (1980年-現在)。

デューク大ではこれまで35年間ヘッドコーチを務め、その間 NCAA 男子ディビジョン I で史上最多となる通算1018勝を挙げ³⁴⁾、全米制覇も5回 (1991年, 1992年, 2001年, 2010年, 2015年) 達成している³⁵⁾。また、本務以外でも米国代表チームを率いて二度の五輪金メダル獲得 (2008年北京五輪・2012年ロンドン五輪)、世界選手権 (2010年トルコ開催) とワールドカップ (2014年スペイン開催) でそれぞれ優勝と他を圧倒する輝かしい成績を残している。こうした成績を見れば優れたコーチとしての手腕は疑いようがない。しかし、このような卓越した成績を——しかもかなりの長期間に渡って——残せているのは何故か。

例えば、優れた人柄が優秀な選手たちを惹きつけるということが挙げられるだろうし、また優れた指導技術でチーム全体および個々の選手を強化しているということも挙げられるかもしれない。あるいは、選手たちをやる気にさせる術 (話術・人心掌握術) に長けていることも挙げられるかもしれない。事実、コーチ K の人柄や人物像に対しては、「優れた人格者」(ジョン・ファインスタイン³⁶⁾)、「コーチであり、父親であり、友人³⁷⁾」(スティーブ・ウォジョハウスキー)、「極度の負けず嫌い³⁸⁾」(ジェイ・ピラス)、「卓越したモチベーター³⁹⁾」(アントニオ・ラング) といった、さまざまな証言がある。

選手指導に関して言えば、バスケットボールのコーチングである以上、卓越した技術的な指導は必須である⁴⁰⁾。バスケットボールにおける基礎的な動作を身につけさせ、戦術としてオフェンスとディフェンスのフォーメーションを習得させることは試合に勝つために欠かすことができない。コーチ K は「上手く選手たちに教えられれば、勝利は自然とついてくる」と述べ、「教えること (teaching)」を重要視しているが、これは特に技術的な指導を念頭においた発言である。この意味でコーチには「教師 (teacher)」としての側

面もある。しかし、彼がコーチとして選手たちに教えるのはそうした技術的側面だけにとどまらない。戦術を効果的に活かすための重要なコミュニケーションの仕方などもその対象となっている⁴¹⁾。

さらに、コーチ K は人間的な成長を促す指導もコーチングの重要な側面と捉えており、チームづくりにおいて「思いやり」「勇気」「恩返し」「誠実さ」「誇り」といったいわゆる「人柄の徳⁴²⁾」に含まれる性質を選手の勧誘の段階から大切な要素と見なして⁴³⁾、チームの一員となった後も「人柄の徳」を身につけるよう選手たちに促している。それは技術的な成長と人間的な成長が選手個人の成長において両輪を形成しているからであり⁴⁴⁾、さらに個々の人間力が育まれることでチームワークも向上するからである⁴⁵⁾。コーチ K は、そうした人間的な成長を促すために、コート上での指導だけでなく、児童福祉施設や慈善事業施設を訪問する機会を設けたり、合衆国陸軍と交流する機会を設けたりしている⁴⁶⁾。選手たちがバスケットボール以外の世界を知り、視野を広げることができるよう積極的に社会との関わりを持てるよう配慮しているのである。これにより選手たちは、「自分は自分自身よりも大きなものの一部にすぎない」といったことや「自分が今やっていることの意味」といったこと⁴⁷⁾に関わる、物事に対する「広い視野^{ハースペクティブ}」を獲得することができる⁴⁸⁾。このように「心・技・体」すべてを重要な要素と見なして、そのどれ一つとして欠かすことなくそれぞれの要素を相乗効果によって高める方針こそが、コーチ K のコーチングの優れた点の一つであると思われる。コーチ K の元からは優れた人柄も備えた文武両道の選手が多く育っているが、それは決して偶然ではない⁴⁹⁾。

大きな視点から見れば、以上のようなさまざまな特徴すべてが合わさって、コーチ K を卓越したコーチにならしめていると言えるだろう。

次節では、そうしたコーチングのなかで重要な役割を果たすスタンダードという概念、およびそのスタンダードを構築し、実行させるという手法に注目して、コーチ K のコーチング哲学の基本要素を浮き彫りにしていくことにしよう。

4. コーチ K のコーチング哲学における「スタンダード」の特徴と位置づけ

言うまでもなくスポーツにおいては「試合での勝利」という具体的な目標があり、とりわけ集団競技の場合、チーム作りは究極的にはその勝利という目標を達成するために行われる。

本務のデューク大学のヘッドコーチ職を務める傍ら、

米国代表チームの監督に就任した際、コーチ K は五輪金メダルという究極的目標を達成するために、選手や他のアシスタントコーチたちと共にスタンダードを構築している。次のような理由からである。

チームづくりにおいて、私は規則 (rules) を信じていない⁵⁰⁾。スタンダード (standards) を信じている。規則はチームワークを作り出さないが、スタンダードは作り出す。規則はリーダーによって集団に向かって発せられるものであり、……[私たちはその] 規則を実行することはできない。他方で、スタンダードは実行されるものだ。私たちがいついかなるときでも実行することだ。それは私たちがお互いに対して責任を負っていることである。……一つのチームになるうえで大きな位置を占めているのは、……「自分たちの」スタンダードを確立し、集団としてそれを受け入れることである⁵¹⁾。

重要な点として、この一節では「規則とスタンダード」の対比が描かれている⁵²⁾。規則はリーダーから発せられた命令として選手たちを拘束する力を持ち、いわばモーセの十戒のごとくに「～してはならない」といった否定的な言明でもって、各自に伝えられるものである。コーチ K の指摘によれば、多くの指導者たちは決断を避けるために規則を設けている⁵³⁾。絶対服従の規則を設け、それを杓子定規に適用する裏には、指導者としての怠慢が見え隠れするというのである。さらに、規則は指導者自身が「柔軟性」を発揮する余地を奪ってしまう可能性がある⁵⁴⁾。「あまりにも規則が多すぎるとリーダーシップを発揮する妨げとなってしまう⁵⁵⁾」のである。また、選手の視点からみれば、規則に賛成せずとも、「とりあえず規則だから従っておけばいい」というような消極的な姿勢や風潮も生まれてきてしまうだろう⁵⁶⁾。

それに対して、スタンダードは、コーチと選手が一緒に確立する目指すべき目標であり、チームの方向性を定める枠組みであり、行動するにあたっての基準である。米国代表チームのスタンダードは行動の基準となるさまざまな項目から構成されており、その中には、「強固なディフェンス」といったコート上での具体的な指針から、「言い訳をしない」や「コミュニケーション」といったプレーや日常生活に関わる規範、さらには「信頼」「配慮」「敬意」「柔軟性」「誇り」といったチーム作りや人間関係に欠かせない性質などが含まれている。そして計15個の各項目には、そ

れぞれ二つ三つのより具体的な下位区分が設けられている⁵⁷⁾ (例えば「コミュニケーション」のもとには「しっかりと相手の目を見る」「お互いに真実を告げる⁵⁸⁾」が添えられる)。

こうしたスタンダードを選手たちと一緒に構築する背景には、とりわけ次の二つの狙いがあると思われる。

まず(1)「選手の自主性を重んじること」で、チームに所属する1人ひとりの「当事者意識を涵養すること」である。では、なぜ「当事者意識」が重要なのか。コーチ K は幼少期に平均よりも貧しい暮らしをしており、自身の家庭も隣人たちも生活に苦勞していたが、近所の人たちが質素ながらも自分たちの所有しているものを大事にしており、それが地域という共同体をより良くすることに一役買っていることを目の当たりにして、「当事者意識」の大切さを学んでいる⁵⁹⁾。そうした自身の経験から「当事者意識」を持てるよう配慮することを徹底しており、その配慮により各人は積極的にチームにかかわれるようになるのである。そうした積極的な姿勢はチームへの貢献心を養うだろう。

またそれと関連して、スタンダードは自分たちで確立したものである以上、それを守る責任が生じるとコーチ K は考えている。この点はジョン・ウッデンの成功のピラミッドとは決定的に異なる点である。つまり、成功のピラミッドはウッデン自身が長年をかけて構築したさまざまな要素から構成されており⁶⁰⁾、自身の哲学を精巧に積み上げたところに特長がある。つまり、成功のピラミッドには彼自身の成功と経験が凝縮されており、成功への道筋を示すという強みも持っているのである。これに対して、スタンダードは真逆の成り立ちを持つ。なぜなら、スタンダードは一人のリーダーに与えられたものではなく、ほかならぬ自分たちで話し合った結果として確立されるものだからである。しかし、だからこそ自分たちのスタンダードは、「いついかなるときでも実行すること」になるという特徴を持っている。

もう一つの狙いは(2)「やるべきことを明確化すること」で、「チームの一員としての徳(卓越性)を確立すること」である。スタンダードをほかならぬ自分たちで確立することは、いわばチーム内における価値ある行動(あるいは立派な行動)を自分たちで明示的に定めることを意味する。「スタンダードは私たちがいったい何者であるかということ(=本質)を構成している」とコーチ K は述べているが⁶¹⁾、それは言い換えれば、スタンダードにより自分たちの「本来的な在り方」が示されるということである。そのようにし

て米国代表（さらにはデューク大バスケット部）が定めたスタンダードは、チームの一員としての「徳 (Virtue)」あるいは「卓越性 (Excellence)」の確立につながっている。自分たちの本来的な在り方を明示するそれぞれの項目をしっかりと実行することがチームの中では美德になるからである。

やや脇道にそれるが、ここで触れておきたいのは、徳とされる性質はそれぞれの共同体ごとに異なっているという事実である。例えば、「正義」や「正直」などに関しては、その立派さがかなりの程度普遍性を持っているので、ほぼすべての文化においてその真価が認められている。それに対して、「謙虚」は日本やキリスト教文化圏にあっては美德とされているものの、「気高さ」が尊ばれる古代ギリシアの世界ではむしろ悪徳に分類される。これはいわゆる「薄い概念」と「濃い概念」の違いでもあるが⁶²⁾、一部の徳は絶対的なものではなく、共同体や文化の価値観に依存する相対的なものなのである。さらに、マキャベリ『君主論』では通常徳と悪徳が逆転する現象が述べられている。そこには「どんな性質を共同体のなかで徳と見なすべきか」という問題が潜んでいるのである⁶³⁾。それをさらに突き詰めると、「ある性質が徳とみなされるのはなぜか」という問題が出てくるが、この問いに十全な答えを与えるのは容易ではない。徳を中心に据えて「善き生」や「幸福」の実現をめざす徳倫理学の先駆とされるアリストテレスの倫理学では、人柄の徳には有用性にとどまらない何かそれ自体としての価値、つまり「立派さ (καλόν)」があるとされるが (EN 1120a23-24)、そう考えた場合に生じるのは、ある性質は「徳であるから立派なのか」あるいは「立派だから徳であるのか」といった問題である⁶⁴⁾。これは、徳や卓越性を重要視するあらゆる共同体が直面するジレンマと言えるだろう。

これに対して、米国代表やデューク大バスケット部の定めたスタンダードは、それに適った行為や振る舞いがなぜ有徳で優れたものとして求められるのかを説明するための根拠を与える。例えば、スタンダードの一つに「強固なディフェンス」という項目があるが、それに従えば、コート上で実際に「強固なディフェンス」をする選手はチームの一員として求められる徳に適った行為をしているということになる。また、「知性」という項があり、その下位区分（「良い (タイミングで) シュートを打つ」、「チームファールの数を把握する」、「スカウティングレポートを覚えておく」）を実行している選手は「知性」という徳に適った行為をしていることになるのである⁶⁵⁾。もちろんこれは、すでに

ある程度の価値観を共有する比較的少人数からなる共同体であることを最大限に活かした方策であることは言うまでもない。

こうしたスタンダードを設けることで、あたかもチームでは一律に同じような選手が必要とされているかのように思われるかもしれない。しかし、決してそうではない。チームの一員として全員に求められる「徳」がある一方で、各自にはそれぞれの持ち味という意味での固有な「徳」もある⁶⁶⁾。いわゆる特技・長所のことで、これはバスケットボールの競技特性に応じて決まってくる。例えば、得点を獲るのが得意な選手もいれば、アシストやリバウンドをするのが得意な選手もいるし、あるいはチーム全体のオフENSEを円滑に回すことに長けている選手もいる。さらに、他の技能では他選手と同等かそれ以下であるが一芸に秀でた「ロールプレイヤー」と呼ばれる選手もいる。そうした特技や長所に関して、コーチ K は「卓越性」と題される章で次のように述べている。

それぞれの選手が、卓越性を発揮することができるように、時と場合によってはある人が他の人にはない、その人だけの素晴らしい能力や技術・知識を発揮する可能性があるのです⁶⁷⁾。

そうした固有の「善さ」が発揮される場所に選手一人ひとりの「個性」が花開くのであるが、選手には「チームの一員としての徳」と「個人としての徳」、その両方が求められる。そして、コーチの側に求められるのはそうした選手たちの「徳」や「卓越性」を熟知したうえで、選手を適材適所に配置することである。

このようにしてスタンダードは、チームの一員としてのさまざまな徳や卓越性を明示する手段であるが、スタンダードそのものは、個別的な人柄の徳としての「勇気」や「誠実」などといった徳目を包括するいわば大きな枠組みにすぎず、それ自体が何か具体的な指針を与えるわけではない。確かにある種の枠組みを形成しているという意味では、ウッデンの成功のピラミッドと同様であると言える。しかし、すでに触れたように、それはウッデンの成功のピラミッドとは異なっており、その中身は決定されておらず、いわば海のものとも山のものともつかない安定性を欠いた枠組みにすぎないとも言える。それぞれのチームに応じてその中身もまた変動するのである。スタンダードそのものは、あくまで道筋を示しうる紙面にすぎないのであり、コーチ K 自身の言葉ではスタンダードは「私たちの目標と目的地への地図」といわれているが⁶⁸⁾、そうし

た地図はいつも自分たちの手で描き上げなければならぬのである。それは、成功への道筋がより具体的に明記された地図としての成功のピラミッドと比べると、スタンダードの短所の一つと言えるかもしれない。

しかしその反面、チームごとの状況に応じて臨機応変に構築することができるという意味で「柔軟性」を発揮できる余地がある。このことはスタンダードの一つの長所であろう。

以上のような長所と短所から言えるのは、次の二点である。まず(1)スタンダードの中身を決定することはコーチと選手たち自身に委ねられているので、そのときのチームの状況に見合った内容を的確に定めなければならない、(2)さらにコーチはそれに依拠して臨機応変にチーム運営をしなければならない。つまり、チーム運営に関連する点として、スタンダードは規則ではないので、実際に選手たちが劣悪な行為をしてしまった場合にはコーチ自身が何らかの対応をその場に依拠して考えなければならないのである。

(1)に関して言えば、まずチームの構成メンバーとそれぞれの特徴や能力といった現状を見抜く力が必要であるし、またそのチームがどのような目標あるいは目的を持つべきかを適切に判断する力が求められる。さらに(2)について言えば、そうしたスタンダードに沿ってチームを運営するという意味での臨機応変さや柔軟性も必要になる。アル・アトルズが指摘しているように、無数の規則によって、具体的には40ページにもわたる規則集によって、ありとあらゆる事項に対応し、曖昧な余地がまったく生じないようにして、コーチングを行う指導者が現に存在する⁶⁹⁾。それに対してコーチKは、そのような方法は取らず、さまざまな状況において個別的事柄を考慮に入れ、柔軟に対応することでチームを導いていこうとする。その点に関してコーチKは「私が絶対厳守の規則を敷いていないという事実があるから、〔選手の遅刻〕といった事例でも私は柔軟に対処することができるようになる。そうした事実により、私は指導において自由な裁量を得ることができる⁷⁰⁾」と述べている。

こうした点を考慮に入れると、何らかのスタンダードを構築し、実行させるだけではチーム運営が上手くいくとは限らず、むしろスタンダードが本当の意味で活かされるにはその優れた担い手が必要だということになる。では、その優れた担い手は、より具体的にはどのような特徴を持っていないといけないのか。次節では、その問いに答えるべく、スタンダードの優れた担い手という観点を考慮に入れ、アリストテレス倫理学で言われる「思慮ある人」としてのコーチKに

ついて考察することにした。

5. 「思慮ある人」としてのコーチK

それでは「思慮ある人」(^{フロニモス}φρόνιμος)としてのコーチKについて考察するにあたり、まず「思慮」(^{フロネーシス}φρόνησις⁷¹⁾)の特徴およびその役割を確認しておく。アリストテレスはそれを『ニコマコス倫理学』第六巻(特に第八・十二・十三章)で主題的に論じている。

古代ギリシア語としての「思慮」は、日本語では「賢慮」や「知慮」「賢さ」といった言葉でも置き換え可能であるが⁷²⁾、その含意ははるかに広い射程を持っている点に注意しなければならない。「どのような人を私たちが「思慮ある人」と呼んでいるかを考察してみれば、そのまま把握できるだろう」とアリストテレスが述べているように、それ自体として定義することが不可能な概念なのである(EN 1140a24-25)。それゆえ、この概念は学問的知識(^{エピステーメー}ἐπιστήμη)や技術(^{テクネー}τέχνη)や知恵(^{ソフィア}σοφία)といったその他さまざまな知性的徳(^{ディアノエティック・アレーテ}διανοητική ἀρετή)との比較のなかで全体像が明らかになる。例えば、技術と違って優れた目的をそのうちに含んでいる知であり、学問的知識と違って個別的な状況に関わる知である。その意味で、大前提としての優れた原則と小前提としての個別的な状況にまたがり、そこから解を導き出す知と言える。そして、最高善としての「幸福」や「善き生」という大局的な目的にも、またそれに資する部分的な目標にも関わるという意味で、適用範囲も一義的には決まらない⁷³⁾。さらに、アリストテレスの主張によれば、「思慮を欠いては本来の意味で善き人であることは不可能であり、また人柄の徳を欠いて思慮ある人であることも不可能」である(EN 1144b31)。これは思慮ある人は、常に優れた目的を視野に入れ、そうした目的を逸脱せずに行動できるということである。つまり、「狡知に長けた人」(^{パヌールゴス}πανούργος)のように誤った目的を意図的に実現することは絶対にありえないという意味で、「思慮ある人」は必然的にさまざまな人柄の徳を備えた「善き人」でもある⁷⁴⁾。

「思慮」はこうした複雑な意味合いを持つ言葉であるが、筆者がアリストテレスの描き出す「思慮ある人」についての記述を目にしたとき、驚くほどコーチKその人に似ているように思われた。さらにまた、コーチKは思慮ある人であるからこそスタンダードの優れた担い手になりえているのではないかという印象を持った。そこで以下では、アリストテレスの記述を踏まえつつ、思慮ある人としてのコーチKを描き

出し、そこから思慮ある人であるということが、チームでスタンダードを構築し実行させ、しかもそれを最大限に活かせることと密接に関係しているという点を示したい。

まず、思慮ある人の二つの重要な特徴を確認しておこう。それは (A)「想定外に対応する能力」と (B)「適切さを正しく判断できる知的な能力⁷⁵⁾」である。これらは言うまでもなくコーチングにとっても重要な能力である。ただしこの二つの能力はともに、単なる偶然的な直感や閃きの類ではない。原則を踏まえてさまざまな選択肢を勘案したうえで、個別的な状況に対処する能力である。

それでは、それぞれの能力が必要とされる具体的な場面とそれに対するコーチ K の対応を見てみよう。

(A) スポーツのコーチには想定外の事態がつきものである。試合や練習の場面では自分の思い通りに行くことのほうが少なく、またコートを離れても日々の生活や試合への移動などでもさまざまな予測不可能な事態に見舞われることがある。実際、米国代表チームでは、五輪金メダルを賭けた決勝戦序盤でエースとなる 2 人の選手 (コービー・ブライアントとレブロン・ジェームズ) がファールトラブルに見舞われることもあったし⁷⁶⁾、また会場施設に関しては相手の嫌がらせとしか思えないような劣悪な環境に出くわすこともあったが⁷⁷⁾、コーチ K は臨機応変にうまく対処している。個別的な状況を自らの眼力で見抜き、さまざまな原則を鑑みた上で、その都度必要とされる解を導き出しているのである。

(B) 単なる規則を適用するのではなく、それぞれの状況に見合った「適切」な判断を下すことが必要な場面もある。そうした場面の一例として、選手が遅刻した場合などにも、コーチ K は有無を言わさず罰するようなことはしない。むしろ、選手のそれまでの行動を考慮に入れて、またその選手の言うことや遅刻直後にどう振る舞っているかにも注目する⁷⁸⁾。そうして「大岡裁き⁷⁹⁾」を彷彿とさせる判断を下すのである⁸⁰⁾。

こうした事態に対応する能力をコーチ K は一括して「柔軟性 (adaptability)」や「臨機応変さ (flexibility)」と呼ぶ。そして、これらの能力の重要性を主張しつつ、いかにしてそのような立場に至ったのかを複数のエピソードを用いて語っている。それはいわば思慮ある人になるために必要な経験を積んでいる段階に相当する⁸¹⁾と言える。

まず師匠ボブ・ナイトから「柔軟性」の大切さを学んだとしている。ナイトのアシスタントコーチを務めているとき⁸²⁾、ナイトが自分の現役時代とは異なる練

習をしていることに疑問を感じたコーチ K は「なぜ自分の現役時代とは違う練習をしているのですか」と尋ねると、ナイトは「君とインディアナ大学の選手ではももとの運動能力も技術も異なるだろう」と答えるのである。これがきっかけでコーチ K は、各チーム・選手にはそれぞれ適した練習があり、それに柔軟に対応することが大事だと悟る⁸³⁾。こうして「柔軟性」の大切さを学んだコーチ K は以後、それに従ってチーム作りをしていくこととなる⁸⁴⁾。そのことについて、グラント・ヒルは「自分が在籍した四年間 (1990-94 年)、コーチ K は毎年違った仕方^{コーチング}でチームを指導していた」と回顧している⁸⁵⁾。

では、そもそもなぜコーチングにおいては「柔軟であること」が大切であるのか。予期せぬ事態に対処するためということはさることながら、より大きな視点から見れば、「柔軟であること」がそれぞれの選手やコーチの長所を引き出すことにつながるからである⁸⁶⁾。逆に言えば、常にリーダーである自分に合わせるように周りに要求すれば、選手やコーチたちの長所を消してしまうことにもなりかねない⁸⁷⁾。柔軟性は、現場で指揮を執るコーチとしても選手育成をするコーチとしても必要とされるのである。こうした事情から、コーチ K は「自由を与えること」の大切さも強調している⁸⁸⁾。

それに対して、すでに触れたように、さまざまな「規則」によって選手たちを管理しようとするコーチがいる。それは、「思慮」という臨機応変の知を使わずに選手たちを悪しき行動から遠ざける手段である。さまざまな「規則」を設ければ、個別的な状況の詳細を勘案しなくても当該選手の行動だけに注意を向けて「それは規則に反している」というだけで選手を罰して、行動を規正することができるのだから、容易な方法に見える。また、あらゆる選手に対して一律に「規則」を適用することで一見すると「選手たちを平等に扱う」という平等主義的な観点からもチーム運営が上手くいくようにも見える。しかし、普段はまじめに規則を守りながらも、やむをえない事情で悪しき行動に辿りついてしまう場合もある。また、明らかに自分に非がなく予期せぬ事情でそれを守れないときがあるだろう。その場合に、規則ということであれば「規則であるから」として罰することになるが、そうではなく目標としてのスタンダードということであれば、「思慮」にしたがってそのときの個別的状況をしっかりと見極めて対応することができるのである。「時間を守る」ということは規則にもなりえるし、また米国代表やデューク大ブルーデビルズの場合のようにスタン

ダードにもなりえるのである。

思慮が活きてくる具体的な事例として信頼関係が出来上がっている最上級生のトミー・アマカーの例と、まだ信頼関係が完全には出来上がっていない新入生時のジョニー・ドーキンスが遅刻をしてしまったときの例をコーチ K は挙げている⁸⁹⁾。前者と後者では、信頼関係の在り方も異なるので、それに応じて対応の仕方も変わってくるというのである。それこそが「大岡裁き」であり「ソロモンの知恵」に相当する思慮の本領である。選手がそのような何か劣悪な行為をしてしまったとしても、必ずしも罰するということへと一本道で通じるわけではない。むしろしっかりと選手と話し合い、それぞれの事情を勘案したうえで、どのように対応するかを決定するのである。しかも、ドーキンスの遅刻の後も、そうした遅刻が今後起こらないようにするためにチーム全体に働きかけることで、チームの改善につなげようとしてつとめている。このような仕方、「思慮ある人の柔軟性」と「スタンダードのよさを最大限に活かすこと」は、密接に関係し合っているのである。

そうした柔軟性に加えて「思慮ある人」の重要な特徴として挙げられるのは、アリストテレスによれば、ただ目の前の状況につけ焼き刃的に対処して、その場しのぎをすることではなく、物事を大局的に見て、自分にとってよいことのみならず他の人々にとっても本当に善いことを視野に入れて判断を下すことができるという点である (EN 1140b 7-10)。チームを導くためにはただ柔軟であるだけでなく、目指されるべき目的を考慮に入れたうえで、柔軟になることが重要である——そうでなければたんに軸がなく、一貫性にかけるコーチになってしまうのが関の山であろう。そうした目的を考慮に入れる視点はコーチ K が重要性を強調している「広い視野」に相当するが⁹⁰⁾、アリストテレスはそうした視点を持っている「思慮ある人」について次のように述べている。

私たちがある特定の事柄について誰かを思慮ある人と呼ぶ場合にも、その人が技術のかかわらない領域において、何らか優れた目的に向けてうまく理^{ことわり}を働かせるからだという事実がある。したがって人生全般にわたって思慮する能力を備えた者が、思慮ある人ということになる (EN 1140a29-31)。

それに対して、次の言葉からは、コーチ K が勝利の先にある人生全体の価値ある目的を自覚しており、

そのことをコーチングの根幹、そして目指すべき目標に据えていることが伺われる。

私は勝ち負けのためにコーチをしているのではありません。全員が心・精神・魂において同じ考えを持てるようになるためにコーチをしているのです。もしそうなりえないのであれば、私はコーチなどしたくありません⁹¹⁾。

私は自分自身を教師だと見なしており、バスケットボールのコーチだとは見なしていません。もし仮に、どれだけ多くの試合に勝利するかということしか意味を持たないのだとすれば、私は幸せにはなれないでしょう。私はそんなことで自分という人間を判断されたくありません。私は、技術士たちの学校における先生方と何ら変わることがないので、私は自分の教え子に成功してもらいたいと思っています⁹²⁾。

試合での点数ではなく、「卓越性」の粘り強い追求こそが本当の勝者を決めるのです⁹³⁾。

こうした言葉のなかでは、本当の意味での勝利や幸せなど目指すべき目標について語られてはいるが、しかしコーチ K はそれを何か一つの言葉で表現するようなことはしていない。アリストテレス倫理学において人間が目指すべき目標とみなされている最高善、つまり人生における「幸福」や「善き生」に相当する概念について、コーチ K は明確に言及してはいない。その意味で、コーチ K のコーチング哲学をすべてアリストテレス倫理学の用語や枠組みから捉えることは難しいだろう。それでも次の一節では「目指すべき目標」と「自らの潜在能力 (卓越性) を最大限に発揮すること」の関係が最も明確に示されており、「幸福」を「卓越性 (徳) に基づく魂の活動」と規定するアリストテレスの考え⁹⁴⁾とも大枠においては一致していると言うことができる。

私がチーム作りをするとき、私がいつも選手たちに伝えようとしているのは、「君たちは最終的に勝者になる」ということ、そして自分たちの目的地は勝つことだという考え方です。しかしそれは、最終目的地が全国優勝を果たすことだということ必ずしも意味するわけではありません。それが意味するのは、常に成長し続けて、自分の持てる潜在能力 (potential) を最大限に発揮することで

す。……チームが出来る限りのことを尽くして、それでも〔勝利には〕届かなかった場合、それは本当に敗北なのでしょう。私はそうは思いません。どんなチームであれ、自分のベストを尽くしたチームこそが勝者なのだと私は信じています⁹⁵⁾。

この引用のなかでコーチ K が特に強調しているのは、最終目標は試合での勝利ではなく、むしろ自らの潜在能力を最大限に発揮することだとしている点である。もちろん試合での勝利も大切なことではあるが、自分たちの力を発揮すれば勝利はおのずと伴ってくるとコーチ K は考えている⁹⁶⁾。まず何より自分たちの力を発揮することこそが先決なのである。

そうすると、自分たちが目指すべき潜在能力の発揮ということの意味されている具体的内容とは何か。それこそがまさにスタンダードによって定められている自分たちの本来的な在り方であり、それをチームの各人がコート内外で表現することにほかならない。そのように考えた場合に、チームの各人が目指すべき姿を明示するスタンダードと、コーチ K が思慮によってチームを導いていこうとする最終目標は、まさに軌を一にすることになる。この意味でも、スタンダードと思慮はコーチ K のコーチング哲学において密接に結びついているのである。

では、このスタンダードと思慮という二つが、コーチ K のコーチング哲学のなかで欠かすことのできない「基本要素」といえるのは何故か。それは、以上で見てきたように、その二つの要素がなければ、彼のコーチングはもはや全く異なるものになってしまうということが明白だからである。

結

それでは最後に、まとめとしてコーチ K のコーチング哲学における基本要素としての「スタンダード」と「思慮」の意義およびその関係性を確認しておこう。

まずスタンダードそのものは、具体的な内容が設定されておらず、それをを用いるコーチおよび選手たちに委ねられているので、チームの目標や実情に合わせて内容を設定したうえで、実践においてそれを参照しつつ、その都度的確に状況を判断しチームに適切な指示を出すことができる思慮あるコーチが必要になる。つまり、スタンダードがそのよさを存分に発揮するためには、優れた担い手が不可欠なのである。優れた担い手がいてこそ、スタンダードは本当の意味で優れた

チーム作りに資するようになり、またチーム運営の枠組みを与えられるようになるのである。

他方で、思慮をもつ人の真価は、とりわけ大局的な視野を持つことができる点と柔軟性を持って個別的な状況に対処できる点にあるので、そうした真価が発揮されるためには規則によってしばられた環境ではなく、むしろ臨機応変に個別的な状況に対応できる環境が必要である。つまり、思慮をもつコーチにとってみれば、スタンダードとしてチームが目指すべき目標が設定されることで自らの柔軟性を活かす場が開かれるのであり、逆に堅い規則を設けてしまえば、選手のみならず自らも身動きが取れなくなり、チーム運営がスムーズにいかなくなる可能性が生じてしまうのである。その意味で、思慮をもつコーチにとって自らのよさを発揮するために必要なのは、さまざまな規則ではなく、スタンダードなのである。またスタンダードの内容を確立する際にも、ただ理想的で普遍的な目標を掲げるのではなく、大局的な目的を視野に入れつつもチームの実情を見抜きチームの特徴に合ったものを設定する必要があるが、それも思慮という能力があってはじめて可能になるのである。

このようにしてスタンダードと思慮は、自らのよさが引き出されるためにお互いを必要としているのであるが、本稿で見てきたように、コーチ K のコーチング哲学においてはこの二つの基本要素が「柔軟性」や「広い視野」といった要素を紐帯にして分かちがたく結びついており、コーチ K 自身はそのことを明確に言葉で表現できるほどに熟知し、しかも自らのコーチングにおいて体現しているのである。

しかし、「スタンダード」と「思慮」という二つも、コーチ K のコーチング哲学全体から見てみると、広範囲に渡る包括的な枠組みとその優れた担い手に求められる能力として機能するものの、より具体的な行動指針あるいは目標となるのはチームによって規定されるスタンダードの中身である個別的な徳や卓越性である。その意味でスタンダードと思慮はあくまで全体の一部を構成しているにすぎないと言わなければならない。それに伴って本稿もコーチ K のコーチング哲学を余すところなく描き出す試みではないということになる。しかし、コーチ K のコーチング哲学における基本要素を明らかにしたことで、本稿では詳細に触れることのできなかったコーチ K が重要視している個別的な徳——「勇気」、「思いやり」、「恩返し」、「誠実さ」、「誇り」など——の位置づけや意義を論じる道筋が整い、それらが実際にどのような場面で重要になってくるのかを問うことができるようになる。それ

ゆえ、筆者としては、本稿が、今後よりいっそう詳細に彼のコーチング哲学を描き出すための布石となるのではないかと考えている。

謝辞

匿名の査読者2名から厳しいながらも有益なご指摘をいただいたことで、議論の精度および文章の正確さを向上させることができたことに謝意を表したい。また、コーチ K 翻訳本の出版の機会を作っていただいた島本和彦氏、編集者の松澤篤氏にお礼申し上げたい。そして、本稿のもととなったのは、上智大学哲学研究科の「哲学総合演習」で発表した原稿だった。貴重な発表の機会を与えてくださった荻野弘之教授に心より感謝したい。

〈 注 〉

- 1) 内山 (2013: 681)
- 2) ウッデン (2014: 99) 尚、邦訳では「人格」となっているが、原語は character なので、それに合わせて本文では「性格」と訳した。
- 3) 大学バスケのリクルーティングにかんする不正を描いたものとして、映画『ブルーチップス』(米国、ニック・ノルティ主演、1994年製作)がある。
- 4) NCAA の場合、規定により選手はある一定以上の学業成績をおさめなければプレーできないので、チームが主導になって成績を改ざんして報告するといった不正を行う場合がある。
- 5) もちろんこうした評価にもさまざまな論争がある。特に20世紀最高のコーチと評されるジョン・ウッデンとの対比は多くの議論を呼んでいる。ただし、2015年に通算1000勝達成や5度目の全国優勝を果たしてから、特にコーチ K を支持する声が高まりつつあるのも事実である。<http://ftw.usatoday.com/2015/03/mike-krzyzewski-coach-k-john-wooden-greatest-coach-ncaa-history> (2015年7月31日閲覧) また、五回目の優勝を果たした後に米国大手スポーツ TV 局の ESPN が行なっている投票においては、コーチ K は次のように56%の投票を得て史上最も優れた大学バスケのコーチとされている。http://espn.go.com/sportsnation/post/_/id/12618608/is-duke-mike-krzyzewski-now-college-basketball-greatest-coach-ever (2015年7月31日閲覧)
- 6) 徳倫理学とは、古代ギリシアの哲学者アリストテレスの倫理学をとりわけ中心に据え、カントの義務論やミルの功利主義に対抗する第三の基軸として20世紀に台頭してきた倫理学理論の一つの形態のことである。そして、主に反普遍主義、反原理主義、反厳密主義を標榜する道徳理論のことである。「徳／徳倫理学」、大場・井上ほか編 (2006: 641-643) 現代倫理学事典、弘文堂を参照。その理論のなかでは、客観的な原理に基づく正しい行為よりもむしろ「徳」や「卓越性」に基づく優れた行為や有徳な行為を通じて幸福すなわち善く生きることを実現

することが目指される。徳の実現を幸福とする点で、コーチ K のコーチング哲学とも密接な関係を持つが、本稿では紙幅の関係から詳細に論じることはできなかった。

- 7) 山下 (2003: 16) は「コーチ哲学」に coaching philosophy という用語をあてているが、それは本稿が主題とする「コーチング哲学」と同様の事柄を指している。
- 8) 山下 (2003: 17)
- 9) 山下 (2003: 17)
- 10) 例えば、『広辞苑』(第六版、岩波書店、2008年)『岩波 国語辞典』(第七版、岩波書店、2011年)『新潮 現代国語辞典』(第二版、新潮社、2000年)など。
- 11) この種の問いはドゥルー (2012) といったスポーツ哲学の入門書のなかで問われている。
- 12) コーチの本質について、「コーチの存在意義」や「コーチングのメカニズム」や「コーチの根源的な使命と役割」などの観点から、「コーチの「いつでも的」な存在の本質的規定」を究明し、紐解いていく詳細な試みについては(内山:2013)を参照。
- 13) 山下 (2003: 16)
- 14) 山本 (2008: 53-54) は、チームの方針に対して「フィロソフィー」という言葉をあてている。
- 15) 二杉 (2013: 24-28) は、ハワイ大学のライリー・ワレス (Riley Wallace) とルイビル大学のリック・ピティノー (Rick Pitino) のコーチ哲学について触れているが、いずれも2ページほどの簡潔な説明・紹介にとどまっている。
- 16) その例外的な成果として、山下 (2003) は日米のコーチ哲学の違いという観点から日本におけるコーチ哲学の問題点を明らかにしようとする。コーチング哲学を扱った稀有な論文である。
- 17) 本稿で言及されている著作を除けば、他には、ボブ・ナイトとピート・ニューエル『ウイニング・バスケットボール——勝つための理論と練習法』(大修館書店、1992年)、モーガン・ウットゥン『バスケットボール勝利へのコーチング』(大修館書店、1993年)、パット・ライリー『ザ・ウィナーズ』(講談社、1997年)、リック・ピティノー『成功をめざす人に知っておいてほしいこと』(ディスカヴァー・トゥエンティワン、2010年)、ピート・キャリル『賢者は強者に優る——ピート・キャリルのコーチング哲学』(見洋書房、2011年)、などがある。
- 18) 神崎 (2014: 274)
- 19) EN は『ニコマコス倫理学』を表し、数字とアルファベットはベッカー版の頁数・欄・行数を表す。邦訳は神崎訳(『アリストテレス全集15』、岩波書店、2014年)を使用している。
- 20) こうした対比については紙幅の関係上、本稿で取り上げることができなかった。しかし、筆者としてはそれぞれの考え方を整理したうえで、将来的にそうした対比を詳細に行いたいと考えている。
- 21) 山下 (2003: 18)
- 22) そうした類いのインタビューとしては、Sitkin and Hackman (2011) がある。
- 23) ジャクソン (2014: 26)
- 24) ガンドルフィ編 (2013: 98)

- 25) ジャクソン (2014: 29-30)
- 26) ジャクソン (2014: 26)
- 27) ジャクソン (2014: 20)
- 28) ジャクソン (2014: 95)
- 29) ウッデン (2014: 11)
- 30) 「成功のピラミッド」のそれぞれの構成要素については、ウドゥン (2000: 17) およびウッデン (2014: 120) を参照。
- 31) ウッデン (2014: 115)
- 32) シャシェフスキー (2012: 102-127)
- 33) Krzyzewski and Phillips (2001: 36-37)
- 34) 勝利数の内訳は、陸軍士官学校で73勝、デューク大で945勝である。
- 35) 勝利数・優勝回数ともに2014-15年シーズン終了時。
- 36) Weiss and Sumner (2013: 13) "He's a better person than he is a basketball coach"
- 37) Weiss and Sumner (2013: 172)
- 38) Weiss and Sumner (2013: 31)
- 39) これは『コーチKのバスケットボール勝利哲学』の前書きをラング氏に依頼するにあたり、2011月1日5日に都内の遠征滞在先にてコーチKの人柄について伺った際に直接聞いた言葉である。
- 40) コーチKの指導については『コーチKから学ぶNCAA デューク大のバスケットボール (日本語字幕) 第1巻~第4巻』イースポーツラボ、2010年を参照。
- 41) シャシェフスキー (2011: 68)
- 42) アリストテレス (2014: 60-61) とりわけ人柄の徳についてはアリストテレスのEN 1103a 5-7を参照。
- 43) Krzyzewski and Phillips (2001: 38) によれば、「勧誘で選手の自宅にいったときには、両親が話しているときの選手の態度に注目します。そして、表情やリアクションを観察します。親御さんが私に話しているときに、つまらなさそうにしているようであれば、奨学金をオファーしようとは思わないでしょう」。またシェシェフスキー (2012: 14-15) を参照。
- 44) シャシェフスキー (2011: 103-109, 153-159, 201-205, 256-260)
- 45) シャシェフスキー (2011: 99-102, 116-123)
- 46) シャシェフスキー (2012: 51-55)
- 47) シャシェフスキー (2012: 65)
- 48) シャシェフスキー (2012: 50)
- 49) その筆頭はジョニー・ドーキンス、ジェイ・ピラス、クイン・シュナイダー、グラント・ヒル、シェーン・バティエなどであろう。
- 50) コーチKは、規則に対してよく思っていないことをSitkin and Hackman (2011: 499) のインタビューで自身の経験を踏まえて次のように語っている (尚、この箇所でもスタンダードと規則の対比がなされている)。「私が陸軍士官学校に通っていたとき、たくさんの規則 (rules) があった。その全てに私は賛成できなかった。大抵の場合、規則で縛られると、すべての規則に賛成しないままに、その規則を甘んじて受け入れるものだ」
- 51) シャシェフスキー (2012: 102)
- 52) ズウォリンスキー・シュミッツ (2015: 340-343) は、同様の対比を、規則 (rules) と原則 (principles) の対比として描き出している。そのうえで規則を忠実に守ることで引き起こされる悲惨な結果を問題視している。
- 53) Krzyzewski and Phillips (2001: 49) によれば、「実際、多くの人が決断を下すのを避けるために「規則」を設けています。私は違います。私はマネージャーやディレクターではなく、リーダーになりたいのです。リーダーシップの本質とは流動性、順応性、柔軟性、積極性にあります。だから、リーダーはしっかりとした判断能力を持たねばならないのです」。
- 54) Krzyzewski and Phillips (2001: 98) によれば、「柔軟性」は「規則」とも密接に関係している。
- 55) Krzyzewski and Phillips (2001: 18)
- 56) Sitkin and Hackman (2011: 499)
- 57) スタンダードの内容については、シャシェフスキー (2012: 2012: 115-116, 124-126) を参照。
- 58) Krzyzewski and Phillips (2001: 49) では、「真実を告げること」をdiscipline (規律) という言葉で表現している。
- 59) シャシェフスキー (2011: 190)
- 60) ウッデン (2014: 121) の証言によれば、ピラミッドの構築には14年をかけたとされている。ただし、その中身を全く変えないことは想定していないと受け取れる言及もある。
- 61) シャシェフスキー (2012: 102)
- 62) ウィリアムズ (1993: 232-245)
- 63) アリストテレス自身は「思慮ある人」(神崎 (2014: 75, 81, 229) を参照) や「観想を最大にするかどうか」(『エウデモス倫理学』第八巻第三章1249b16-17) がそうした徳の基準になると主張しているが、それでもやはり判然としない印象を受ける。
- 64) Allan (1971: 70)
- 65) シャシェフスキー (2012: 115-116, 124-125) を参照。
- 66) この徳は、アリストテレスが『政治学』第三巻第四章で取り上げた「市民としての徳」に相当する。つまり、ポリスにおける「市民としての徳」とチームにおける「チームの一員としての徳」は類比的に考えることができる。
- 67) シャシェフスキー (2011: 111) 傍点強調は筆者による。
- 68) シャシェフスキー (2012: 105)
- 69) ガンドルフィ編 (2013: 324)
- 70) Krzyzewski and Phillips (2001: 98)
- 71) 本稿における「思慮 (φρόνησις)」概念の理解については萩野 (2013: 1-19) に多くを負っている。
- 72) 萩野 (2013: 1)
- 73) 萩野 (2013: 8-9)
- 74) この「思慮」と「人柄の徳」の関係は、コーチKの優れた人柄を語るうえで重要であるが、本稿では紙幅の都合上詳細に取り上げることができなかった。
- 75) 萩野 (2013: 10-12)
- 76) シャシェフスキー (2012: 286-287) もちろんこれはほんの一例にすぎず、その実例は無数に挙げるができるだろう。
- 77) シェシェフスキー (2012: 179-180)
- 78) Krzyzewski and Phillips (2001: 10-11)
- 79) 萩野 (2013: 12)
- 80) こうした臨機応変な判断が重要であることをウドゥン

- (2000:12)は「ソロモンの智慧」を引き合いに出して明記している。
- 81) アリストテレスによれば、若者は数学や幾何学の分野で卓越した力量を発揮することができるが、実践的な領域で思慮ある人になることはできない。若者には思慮ある人になるために必須の「個別的な事柄の経験」が決定的に不足しているからである(EN 1142a11-20)。
- 82) ちなみに、インディアナ大学はこの年(1974-75年)のシーズンに31勝1敗という好成績を挙げ、その翌年(1975-76年)のシーズンには32戦全勝でNCAAトーナメント制覇という快挙を成し遂げている。
- 83) その後、自らの教え子から柔軟性の大切さを気づかされることもあった。例えば、シャシェフスキー(2011:168)を参照。
- 84) シャシェフスキー(2012)では「柔軟性」の重要性を強調するために一つの章が割かれており、「他のコーチとの関係」「選手との関係」「チームコンセプトの決定」「チームの日常的な出来事」「(メディアや試合会場など)チームを取り巻く環境」などに柔軟性を持って取り組んでいることが明らかにされている。
- 85) Krzyzewski and Phillips (2001: 3)
- 86) シャシェフスキー(2012:183)
- 87) シャシェフスキー(2012:171)
- 88) 明示的にはシャシェフスキー(2011:78)、またそれと似たような趣旨の発言がシャシェフスキー(2011:78)、(2012:155)、(2012:171-172)でなされている。
- 89) Krzyzewski and Phillips (2001:10-11)
- 90) シャシェフスキー(2012:50-51,65)
- 91) Krzyzewski and Jacobs (2000:88)
- 92) Krzyzewski and Jacobs (2000:102)尚、傍点強調は筆者による。
- 93) シャシェフスキー(2011:110)
- 94) EN 1098a16-17
- 95) Krzyzewski and Phillips (2001:28)
- 96) Krzyzewski and Phillips (2001:29)
- (2014) イレブンリングス 勝利の神髄. スタジオタッククリエイティブ
- シャシェフスキー・スパトラ:佐良土茂樹訳(2011)コーチKのバスケットボール勝利哲学. 島本和彦監修. イースト・プレス. < Krzyzewski, K. and Spatola, J. K. (2006) Beyond Basketball. Business Plus >
- シャシェフスキー・スパトラ:佐良土茂樹訳(2012)ゴールドスタンダード—世界一のチームを作ったコーチKの哲学. スタジオタッククリエイティブ < Krzyzewski, M. and Spatola, J. K. (2009) The Gold Standard. Grand Central Publishing >
- シェリル・ベルクマン・ドゥルー:川谷茂樹訳(2012)スポーツ哲学の入門. ナカニシヤ出版
- ズウォリンスキー・シュミツ:佐良土茂樹訳(2015)環境徳倫理学. 339-366. ダニエル・C・ラッセル編. [ケンブリッジコンパニオン] 徳倫理学. 立花幸司監訳. 春秋社
- 二杉茂(2013)米国NCAAバスケットボールに学ぶコーチングイノベーション. 晃洋書房
- 山下和彦(2003)日米バスケットボールコーチのコーチングについて. 福岡大学スポーツ科学研究, 33(1/2):15-25
- 山本剛史(2008)アメリカにおけるバスケットボールのコーチングに関する研究——パートI——. 滋賀女子短期大学研究紀要, 33:49-58
- Allan, D. J. (1971) The Fine and the Good in the Eudemian Ethics of Aristotle. Moraux, P. and Harlfinger, D. (Eds.) Untersuchungen zur Eudemischen Ethik. 63-71
- Krzyzewski, M. and Phillips, D. T. (2001) Leading with the Heart. Reprint edition. Grand Central Publishing
- Krzyzewski, M. and Jacobs, B. (2000) Coach K's Little Blue Book: Lessons from College Basketball's Best Coach. Total/Sports Illustrated
- Sitkin, S. B. and Hackman, J. R. (2011) Developing Team Leadership: An Interview With Coach Mike Krzyzewski. Academy of Management Learning & Education, 10(3). 494-501
- Weiss, D. and Sumner, J. (2013) True Blue: A Tribute to Mike Krzyzewski's Career at Duke. Paperback edition. Sports Publishing LLC

〈文 献〉

- アリストテレス:神崎繁訳(2014)ニコマコス倫理学(アリストテレス全集15). 岩波書店
- 荻野弘之(2013)「賢慮」(フロネーシス)について——アリストテレスにおける知識と行為の一側面——. 哲学科紀要, 39:1-19
- 内山治樹(2013)コーチの本質. 体育学研究, 58(2):677-697
- ウッデン・ジェイミソン:弓場隆訳(2014)元祖プロ・コーチが教える育てる技術. ディスカヴァー・トゥエンティワン
- ジョン・ウドゥン:内山治樹ほか訳(2000)UCLAバスケットボール. 大修館書店
- バナード・ウィリアムズ:森際・下川訳(1993)生き方について哲学は何が言えるか. 産業図書
- ジョルジオ・ガンドルフィ編:佐良土茂樹訳(2013)NBAバスケットボール コーチングプレイブック. スタジオタッククリエイティブ
- ジャクソン・デールハンティアー:佐良土・佐良土訳

