

研究論文

オリンピックにおける M. シャシェフスキーのコーチング哲学について¹

佐良土 茂 樹（総合スポーツ科学研究センター）²

Abstract

The purpose of this study is to clarify what kinds of coaching philosophy Mike Krzyzewski (also called as Coach K) followed in his building the USA basketball team in the Olympic games as a head coach and winning the three consecutive Olympic gold medals. Considering the fact that some of the team USA in the past couldn't win the gold medal even though the team has a full of all-star players, it is absurd that winning three gold medals is reduced only to the abilities of players. We can easily infer that Coach K had done so much as a head coach to earn those gold medals for the team USA.

In this paper, I will make a brief review of Coach K's biography and record in Duke University and the team USA, and I will analyze and elucidate his coaching philosophy. As is well known, Coach K has accomplished so many terrific achievements in his career, but here I focus on his coaching philosophy in the team USA in the Olympic games. I will describe how Coach K emphasizes the importance of understanding the context, perspective, pride, humility, and the Gold Standard in his building the team USA.

Keywords: Context, Perspective, Pride, Humility, The Gold Standard

キーワード：コンテキスト背景・状況，パースペクティブ広い視野，誇り，謙虚さ，ゴールドスタンダード

1. 序

本稿の目的は、コーチ K ことマイク・シャシェフスキー (Mike Krzyzewski) がバスケットボール競技の米国代表ヘッドコーチとしてオリンピックにおいてどのようなコーチング哲学に従ってチーム作りをしてきたのかを概略的に明らかにす

ることである。コーチ K はオリンピックでヘッドコーチとして代表チームを率いて三連覇という過去に前例のない輝かしい成績を収めているが、アメリカ代表がそれ以前のオリンピックでオールスター級の選手を結集させながらも銅メダルという成績に終わったことがあることを考えれば、コーチ K が為し遂げた三連覇を選手の実力だけ

¹ A Study on Mike Krzyzewski's Coaching Philosophy in the Olympic Games

² Shigeki Sarodo

に還元するのは不条理である。そこにはやはり、コーチとしてのチームづくりの手腕が寄与しているものと推測される。

そこで本稿では、まず2.においてコーチKのデューク大学及び代表チームでの戦歴を概観したうえで、3.においてそのコーチング哲学を紐解き、その詳細を明らかにする。コーチK自身、本務のデューク大学バスケットボール部ヘッドコーチとして輝かしい成績を残しているが、本稿では特に「オリンピックで戦う代表チーム」を率いるうえで彼が用いた固有なコーチング哲学に光をあてることにしたい。

2. デューク大学ブルーデビルズ及びアメリカ代表チームでの戦歴

2.1 コーチKの略歴と本務での戦歴

コーチKことマイク・シャシェフスキーは、1947年2月13日イリノイ州シカゴで生まれた¹⁾。地元のウェーバー高校を経て、^{ウエストポイント}陸軍士官学校では名将ボブ・ナイトのもとでポイントガードとして——最終学年にはキャプテンとして——活躍する。その後、5年間米国陸軍に従事し、退役後はインディアナ大学に移っていたナイトのもとでアシスタントコーチとして本格的なコーチングキャリアを開始する。1年後、ナイトの推薦もあり、母校の陸軍士官学校でヘッドコーチに就任する。このときコーチKは若干28歳で、当時NCAAディヴィジョンI最年少ヘッドコーチだった。陸軍士官学校の5年間では73勝59敗という成績を残して、1980年に現在の本務校であるデューク大学ブルーデビルズへ移る。

デューク大での最初の3年間は38勝47敗の負け越しという芳しくない成績であったが²⁾、その後、1983年にジョニー・ドーキンズ、マーク・アラリー、ジェイ・ビラス、デイヴィッド・ヘンダーソンらを加え、1983-84年シーズンに24勝を挙げて、初めてNCAAトーナメントに出場する³⁾。ここから、コーチKは長きに渡る勝利の歴史を

積み重ねていくことになる。

コーチKの指導成績のなかで特筆すべきは、歴代二位となる5回のNCAAトーナメント優勝(1991年、1992年、2001年、2010年、2015年)である⁴⁾。また、NCAAのファイナルフォーには12回進出しており、NCAAトーナメントには21年連続出場を果たしている。さらに、2015-16年シーズン終了時にはNCAAディヴィジョンI史上最最多の1043勝(321敗)を挙げている。

また、デューク大での教え子たちは大学卒業後もプロとして活躍しており、これまで53人の選手をNBAドラフトへと導いている(そのうち32人が一巡目指名)。そのうちでもオールスター級の選手としては、クリスチャン・レイトナー、グラント・ヒル、エルトン・ブランド、シェーン・バティエ、カルロス・ブザー、カイリー・アーヴィング、ジャバリ・パーカーなどがある。

また指導者の道を歩む教え子たちもいる。NBAにはユタ・ジャズの^{ヘッドコーチ}HCを務めるクイン・シュナイダーとそのアシスタントコーチを務めるアントニオ・ラングがおり、NCAAではハーバード大HCのトミー・アマカー、ノートルダム大HCのマイク・プレイ、ノースウェスタン大HCのクリス・コリンズ、マーケット大HCのステーブ・ウォジョハウスキーなどがある。

コーチKは指導者としての活躍によってさまざまな賞を受け取っているが、その中でも最も重要なのが2001年にバスケットボールの殿堂入りを果たしていることである⁵⁾。また、2009年には陸軍士官学校スポーツ殿堂入り、2011年にはデューク大スポーツ殿堂入りを果たしている。さらにアメリカバスケットボール(USA Basketball)年間最優秀コーチ賞には六度輝いている(2006年、2007年、2008年、2009年、2012年、2014年)。それ以外にも、大学バスケの年間最優秀コーチとして複数回表彰を受けている。

以上のような戦歴や受賞歴からすれば、彼の大学コーチとしての活躍は他を圧倒しているということが明らかであろう。

2.2 アメリカ代表チームのアシスタントコーチとして

コーチ K は、アシスタントコーチとして五輪の代表チームに複数回携わっている⁶⁾。1984 年ロサンゼルス五輪では、恩師ボブ・ナイトがヘッドコーチを務めた関係で、スペシャルアシスタントコーチとして代表チームの金メダルに貢献している。また、1992 年バルセロナ五輪に挑んだドリームチームでは、名将チャック・デイリーのもと、3 人いるアシスタントコーチのひとりとしてベンチに座った。この代表チームには、マイケル・ジョーダン、ラリー・バード、マジック・ジョンソンといった錚々たるメンバーが名を連ねており、そうした選手たちと活動をともにすることでコーチ K 自身も多くを学び、「バルセロナ五輪は私がコーチとして成長するうえでとても重要だった」と後に述べている⁷⁾。そしてこの経験は、彼自身にとっての「背景」^{コンテキスト}として、後に自らがヘッドコーチとして代表チームを率いるときに重要な要素となってくる。

2.3 アメリカ代表チームのヘッドコーチとして

2005 年 10 月 26 日、コーチ K はアメリカ成年男子代表チームのヘッドコーチに就任する。しかし、大学コーチである彼が一流プロ選手たちを率いるこの職に就くまでには、さまざまな契機があった⁸⁾。歴史的な経緯を手短に確認しておこう。

周知のように、1992 年バルセロナ五輪ではプロ参加が解禁されたことで、「ドリームチーム」が圧倒的な力で他国を捻じ伏せて、金メダルを獲得した。平均得失点差が 43.8 点だったことを見れば、どれほどの実力差があったかは歴然である⁹⁾。また、このドリームチームに選ばれたほとんどの選手が後にバスケットボールの殿堂入りしていることを考えれば、そのメンバーの充実ぶりは容易に理解できるだろう。そして、ヘッドコーチのチャック・デイリーやアシスタントコーチのレニー・ウィルケンズのみならず、この「ドリームチーム」自体も 2010 年にバスケットボール殿堂入りを果た

している。

その後、1996 年アトランタ五輪でもチャールズ・バークリー、アキーム・オラジュワン、シャキール・オニールたちをヘッドコーチのレニー・ウィルケンズが率いた通称「ドリームチーム III」が活躍し、自国開催に金メダルを添えた。このときは、初代ドリームチームのメンバーに加えて、グラント・ヒルやアンファニー・ハーダウェイといった当時の若手注目株を陣営に揃えて、平均得失点は 31.7 点と、やはり他国を圧倒する力の差を見せつけた¹⁰⁾。

しかし、アメリカ代表チームに異変が起こったのは 2000 年シドニー五輪のときである。当時スターだったヴィンス・カーター、ケヴィン・ガネット、ジェイソン・キッドなどをヘッドコーチのルディ・トムジャノビッチが率いて、最終的には 8 戦全勝で金メダルを獲得するも、準決勝のリトアニア戦では 2 点差、決勝のフランス戦でも 10 点差と、これまでの代表チームと比べるとかなりの接戦を演じてしまう¹¹⁾。

そして、2002 年に開催された FIBA 世界選手権（米国・インディアナ州開催）では 6 位という成績に終わり、さらに 2004 年アテネ五輪では、アレン・アイバーソン、ティム・ダンカン、ステフォン・マブリーといった NBA のトップ選手たちをヘッドコーチのラリー・ブラウンが率いるという布陣ながら、トーナメント準決勝でアルゼンチンに敗れて、銅メダルに終わってしまう（全体では 5 勝 3 敗）。これはプロ参加解禁前の 1988 年ソウル五輪以来の成績だった。バスケットボールの祖国であるアメリカの威信はかなり危ういものになってしまった。そこで、さまざまなプロスポーツチームをゼネラルマネージャーなどとしてまとめあげてきた実績を持つジェリー・コランジェロに白羽の矢が立ち、アメリカ代表チームの再建が行なわれることになった¹²⁾。アメリカバスケットボール（USA Basketball）の総責任者^{マネージングディレクター}に就任したコランジェロは、コーチ K をアメリカ代表チームのヘッドコーチに迎える。

2005年にアメリカ代表ヘッドコーチに就任したコーチKの最初にして最大の責務は、2008年北京五輪での金メダル獲得だった。これまでアメリカ代表はオリンピックの直前にNBAのオールスター級選手たちを集めて、本番の大会に臨むという急造チームのスタイルを取っていたが、もうこのスタイルで他国を圧倒するのは難しくなっていた。そこで、オリンピックまでの複数回の夏の期間に一貫性のあるチーム作りをしていき、本番の大会に臨むという長期的なチーム作りのスタイルへと変更を行った。しかし、その過程も平坦ではなかった。コーチKが初めて大きな国際試合に参加したのは、2006年に日本で開催されたFIBA世界選手権だった。この国際大会でアメリカ代表は、準決勝でギリシャを相手に95対101で敗れてしまう¹³⁾。レブロン・ジェームズ、カメロ・アンソニー、ドワイト・ハワードといった若手スターたちがいながらも、である。確かにチーム再建の途中であったとはいえ、その敗戦の衝撃は大きかった。このギリシャの勝利によって「どれほど国際試合が競争の激しい場になったか¹⁴⁾」が再び明らかになる。周囲およびコーチK本人の落胆もありながらも、代表チームの総責任者コランジェロは「あくまで最終目標は五輪での金メダル」として、コーチKによる代表チームの再建を強く後押しする¹⁵⁾。そうした過程で、コーチKはさまざまなことを学びつつ、代表チームを強化していくわけだが、その際にに基づいたコーチング哲学については後で——本稿3.で——述べることにしたい。

こうした紆余曲折を経て、さまざまな手法を駆使してチームをまとめ上げたコーチKは、コービー・ブライアント、レブロン・ジェームズ、ジェイソン・キッドらを中心に、2008年北京五輪に臨む。予選リーグではギリシャに92対69で雪辱を晴らすなど、全勝で決勝トーナメントに駒を進める。準々決勝ではオーストラリア、準決勝ではアルゼンチン、決勝では118対107でスペインを破り、見事金メダルを獲得する¹⁶⁾。平均得失点差

は27.8点だった¹⁷⁾。コーチKとコランジェロは、見事に当初の目的を達成したのである。

しかし、二人の旅はそこでは終わらなかった。その後、コーチKは2012年ロンドン五輪ではコービー、レブロンにケヴィン・デュラントを中核に加えたチームで、準決勝はアルゼンチンを109対83で破り、決勝戦ではスペインを107対100で破り、金メダルを獲得する。オリンピック二連覇である。

さらに、2016年リオ五輪では、デュラント、アンソニー、カイリー・アーヴィングが中心となって、準決勝ではスペインを82対76で破り、また決勝戦ではセルビアを96対66で破り、五輪三大会連続金メダル獲得を果たす。

また、この三連覇の間の2010年にはトルコで開催されたFIBA世界選手権にて、また2014年にはスペインで開催されたFIBAワールドカップにて、五輪代表チームと比べてやや若手主体のチームを率いて優勝を成し遂げている。これはつまり、コーチKは大学コーチとしてNCAAトーナメントの優勝経験を持ちながら、五輪でも、世界選手権やワールドカップでも、優勝を果たすという稀有な業績を残していることを意味する。

そして、2016年のリオ五輪を最後にコーチKは代表チームを勇退する。アメリカ代表チームのヘッドコーチとしての成績は75勝1敗で、勝率は98.7%という驚異的な数字であった。後任としてはサンアントニオ・スパーズのグレッグ・ポポビッチが就任し、アメリカ代表チームヘッドコーチとして2020年東京五輪へと臨むことになっている。

3. マイク・シャシェフスキーのコーチング哲学

大抵のコーチは、自らがコーチングをする際にその拠り所となる「コーチング哲学」を有している。ジョン・ライルによれば、コーチング哲学とは、「コーチの実践を特徴づける信念や振る舞い

についての包括的な言明」や「自分のコーチング実践を導く行動指針」のことである¹⁸⁾。また、それと同様に、ウェイド・ギルバートによれば「自分がコーチとしての役割にどのようにアプローチするか、また自分の目的とコアバリューに忠実であることを確実なものとする仕方がコーチング哲学によって描き出される。コーチング哲学は、コーチングにおける日々の決断や行動を導くものである¹⁹⁾」。さらに、「コーチの価値観を反映したものであると同時に、実際に指導を展開する際のベースになるもの²⁰⁾」などとも言われる。これらを換言すれば、(a) コーチングにおいて目指されるさまざまな目的や目標、(b) 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、(c) チーム内においてコーチたちによって設定される理念や価値観、などと言えるだろう²¹⁾。それをより具体的な指針として示すならば、次のような事項が考えられる。例えば、①本当の勝利は試合での点数ではなく、「卓越性」の粘り強い追求によって決まる（勝利の定義）、②いついかなるときでも柔軟であるようにする（柔軟性の重視）、③競技における「技術」と同じだけ選手との「コミュニケーション」を大切にする（指導全般についての包括的指針）、④練習で手を抜く選手はたとえ能力が優れていても試合には出場させない（練習に対する姿勢の重視）、などである。こうしたコーチング哲学を有していなければ、その指導は常に見当りつきのものにならざるを得ない。というのも、コーチングに一貫した原理が存在していないゆえに、その場の雰囲気の流れに流され、自分の感情のおもむくままに指導するという事態に陥ってしまうからである。

コーチ K は、チームづくりをする際に、確固たる「コーチング哲学」を持って臨んでいる²²⁾。本稿では、オリンピック代表コーチとしての固有なコーチング哲学に光をあてるために、次の区別を行う。(3.1) 一般的なコーチング哲学、(3.2) オリンピックに参加する代表チーム固有のコーチング哲学、である。ただし、この区別も絶対的な

ものではなく、相互に関連し合っている点は気をつけなければならない。以下では、一般的なコーチング哲学を概観したうえで、本稿の主題である「オリンピック代表チームを率いる際に固有なコーチング哲学」について詳細を見ていくことにしよう。

3.1 一般的なコーチング哲学

長きに渡りデューク大学ブルーデビルズを率いて勝利を重ねてきたコーチ K のコーチング哲学をこの小論で全て網羅するのは困難である。そこで、本稿においてはその要諦のみを以下で述べることにしたい。その際、その基盤としたいのは、コーチ K が著書『コーチ K のバスケットボール勝利哲学』で提唱する「こぶしの比喻」である²³⁾。

コーチ K によれば、こぶしは「五本の指が固く結びついてひとつになった」状態であり、「指が伸びていてバラバラな五本の指とくらべて、さまざまな点で優れていてはるかに強力」である。選手たちはコート上でこぶしのように一丸となって戦わなければならない。これは、バスケットボールのコート上の五人の選手が一丸となって戦っている強固な状態をこぶしで表すという比喻である。厳しい試合のなかでもお互いにこぶしを見せ合うことで、一丸となって戦うことの重要性をお互いに思い出させるという効果があるという。また、こぶしはそうした比喻だけでなく、「チームの善さを引き出す土台を象徴するもの」として、コーチ K がチーム作りの際に大切にしている五つの要素がひとつになったことの比喻としても語られる。この意味では、こぶしがコーチング哲学の重要な要素を含んだものとして語られている。その五つの言葉は個々別々にも重要なものであるが、それぞれの要素が上手く調和したとき、それを体現するチームは簡単には打ち負かされなくなるという。その五つとは、「コミュニケーション」、「信頼」、「集団責任」、「思いやり」、「誇り」である²⁴⁾。「誇り」については後で述べることになるので、以下ではそれ以外の四つの要素を簡潔に述

べることで、コーチ K の一般的なコーチング哲学を概観することにしよう。

まず、「コミュニケーション (Communication)」について、コーチ K は「私のチームでは、三つのことを浸透させようと心がけている。オフenseとディフェンスのシステムを構成しているのは、……戦術であるが、何よりも重要なのはコミュニケーションのシステムである²⁵⁾」と語っている。バスケットボールという競技において、オフenseとディフェンスはコート内での競技にかかわるほぼ全ての行為を含むわけだが、「コミュニケーション」をそれと同じくらい大切なものと考えているということからもその重要性が伺える。では、なぜそれほどコミュニケーションが重要なのか。それは、チームのまとまりや一体感をもたらすのに欠かすことのできない要素だからである。そのことについてコーチ K は、チームのなかで自分の想いを自由に表現できて、誰も息苦しさを感じないコミュニケーションスタイルこそが、それぞれ異なった思想背景や素質や考え方を持っている個々人の集まりを、コート内外で効果的に話したり聞いたりといった意思疎通のできる、ひとつのまとまった集団に変えると考えている²⁶⁾。ただし、とにかくコミュニケーションを取ればよいというものでもない。効果的なコミュニケーションを取るためには、一定の指針が必要である。それは、「他人と話すときにはお互いの目を見て話す」という^{ルール}規則である²⁷⁾。そのことについてコーチ K は、「アイコンタクトはお互いを理解し、尊敬し合うためにとても大切な行為です。しかも、アイコンタクトをすることで『真実を述べる』という^{ルール}コミュニケーションを取る上で何よりも大切な原則が守られるようになります」と述べている。しかも、よい人間関係はコート内の練習や試合だけで構築されるものでもない。「職場の外で接する機会や、ユーモアを取り入れる機会や、お互いの家族と語り合う機会を設けた方が良い²⁸⁾」のであり、チーム作りのためにはあらゆる場面でコミュニケーションを意識することが重要な鍵となる。

次に、「信頼 (Trust)」は、チーム作りにおいて土台となる要素であり、信頼なしにはよい人間関係を構築することができないという意味で極めて重要な要素である²⁹⁾。コーチ K は「個人が集まった集団のなかに作り上げられた信頼こそが、『自分はひとりではない』と確信したときにだけ生まれる自信という感情を支えます」と述べている³⁰⁾。ここで重要なのは、信頼関係によって人は「自信」を得ることができるという点である。また、信頼は競技の場面でも重要な要素となってくる。チームメイトに対する「信頼」があれば、例えばマン・ツー・マンで自分一人の手に負えない相手をディフェンスしている場面でも、味方選手が「ヘルプ」に来てくれると信じることで、「粘り強くディフェンスをすることができる」ようになるという³¹⁾。逆に言えば、味方が来ることを信じず、粘り強くディフェンスできなければ、一か八かの危ういディフェンスをしてしまうかもしれない。組織的なディフェンスには単なる技術や身体能力だけでなく、精神的なつながりが必要なのである。

また、「集団責任 (Collective Responsibility)」という言葉を知ると、日本語では「連帯責任」という言葉と同義であるかのように思われるかもしれないが、その内実は異なっている。「連帯責任」というと、組織内の一人が何かの過ちを犯したときに、所属している組織の他の人々全員がその過ちの責任を一緒に負うという考え方である。責任を取って全員で罰を受ける、というニュアンスが強いと言える。それに対して、「集団責任」の特徴は、勝っても敗けても、組織の全員でそれに責任を持つという考え方である。この考え方を明確にするためにコーチ K は、「私たちが勝てば、私たちはともに勝ちます。それと同じように、負ければその責任は私たち全員になるのです³²⁾」と説明している。このような考え方に基けば、「誰か一人がミスをする」ということはなくなり、そうすると一人ひとりが失敗を恐れずに厳しい場面でも挑戦するようになるとコーチ K は主張する。この意味で、「集団責任」は、「勇気」や「自信」

にかかわってくる。また、勝利をしたときにも、誰か一人だけが称賛されるのではなく、一人ひとりがその勝利に貢献したということになり、喜びを分かち合うことができるという。それゆえ、「集団責任」は、個々人が自分よりも大きなものである組織とよりいっそうつながることができるという意味で、いわゆる「連帯責任」とは異なる概念と考えることができるだろう。

さらに、「思いやり (Care)」について、コーチ K は、バスケットボールのチームが成長していく過程で、「思いやりは何よりも欠かすことのできない大切な気持ち」と述べている³³⁾。それはひとつには、周囲の人々が思いやりをもってくれるとわかることで、自分に対して「自信」を深められるという点がある³⁴⁾。たとえ自分が失敗してもチームメイトが気遣ってくれることで今一度挑戦に向かうことができるのである。あるいは、自分が厳しい状況に置かれているときでも、周囲の人々が自分のことを気遣ってくれているとわかることで、単純に元気になれるということがある³⁵⁾。また、「思いやり」はチームや組織といった大きな視点から見た場合でも欠かすことができないものである。例えば、チーム内のみならず、自分の家族からの思いやりを受けることで、自らの職務に専念することができるし、また逆に家族に対して思いやりを持つことで、その人たちにも大切な時間を与えてあげられるようになるのである³⁶⁾。それは、いわば自分を支えてくれる人に対する「恩返し」とも言える。「思いやり」は、^{サポート}支援という行動とそれに対する感謝の意を示すことの源泉となるのである。

こうしたさまざまな要素は、個々でも重要であるが、突き詰めて考えるとそれぞれが単独では存在し得ないように考えられる。例えば「信頼」を築くためにはしかるべき「コミュニケーション」や「思いやり」が必要であり、またお互いの「信頼」があるからこそ「集団責任」を一緒に受け入れるというように、それぞれの要素が密接に関係している。また、「集団責任」と「思いやり」は、異なっ

た仕方で人々に「自信」を与える可能性を秘めている。このような事情があるからこそ、コーチ K はこぶしの比喻を通じて、これらの要素が強固に結びついて調和したときには、チームは簡単に打ち負かされないようになると主張していると思われる。

3.2 アメリカ代表チームに固有なコーチング哲学

ここからは、本稿の主題として、オリンピックに参加したアメリカ代表チームをコーチ K が指導した際に重要視した固有のコーチング哲学や原理を取りあげていくことにしたい。ただし、ここでいう「固有」というのは、「オリンピックの代表チームだけに活用できるコーチング哲学」というよりもむしろ、「オリンピックの代表チームにおいてとりわけその真価が発揮される哲学」という意味で使用していることを断っておく。こうしたコーチング哲学の原理も、さまざまなチーム作りに応用可能であることは明らかなからである。

(1) ^{コンテキスト}背景・状況についての理解 (Understanding the Context)

コーチ K は北京五輪での奮闘を綴った著書『ゴールドスタンダード³⁷⁾』のなかでひとつの章を割いて、チーム作りにおける「^{コンテキスト}背景・状況についての理解」の重要性を説明している³⁸⁾。

この「^{コンテキスト}背景・状況についての理解」の意味合いを掴むためには、まず ^{コンテキスト}Context という言葉について若干の説明が必要であると思われる。その言葉には「背景」と「状況」という二つの日本語が含まれており、また日本語では一語に集約することができないことから、その含意が広範囲に渡ることが示唆されている。

第一に、「背景」ということでは、特に過去から現在のつながりが示唆されている。それは当該組織・団体の歴史と言ってもいいだろう。例えば、バスケットボールのアメリカ代表チームについて言えば、これまでオリンピックや世界選手権といった国際大会にさまざまな代表チームが参加して輝かしい成績を収めてきたわけだが、それは代

表チームの歴史であり、その歴史は現在のチームからしてみれば「背景」と言える。

第二に、「状況」は、その歴史を取り巻く環境のことであり、過去の状況から現在の状況までも含んでいる。代表チームで言えば、バスケットボールの国際情勢や勢力図が「状況」に含まれる。さらに、代表チームを取り巻く自国の環境のみならず、各国チームとの関係性もこの「状況」に含まれる。いわば銀行や投資会社の関係者にとっては「経済の浮き沈み」が自分を取り巻く「状況」であり、また家族の一員にとっては「受け継いだ財産、出自、これまでの経歴」が「背景」に該当する³⁹⁾。このようにコーチ K が「背景・状況」と言う場合には、その一つの言葉のなかに複数の含意があることに気をつけなければならない。

2005 年、コーチ K がアメリカ代表ヘッドコーチ職を引き受けたとき、代表チームは苦境に立たされていた。もちろん、その最大の要因は銅メダルに終わった 2004 年アテネ五輪での不振である。すでに言及したように、これはプロが参戦する以前のソウル五輪で銅メダルに終わったとき以来の成績であるが、プロ参戦後の銅メダルには多くの失望が向けられた。そのアテネ五輪代表チームにも NBA たちのスーパースターたちがひしめき合っていたからである。1992 年バルセロナ五輪にドリームチームが華々しく活躍して金メダルを獲得した時代から 12 年が過ぎて、「ドリームチームがまもっていた畏敬の念を抱かせる神通力」は消え去ってしまった⁴⁰⁾。アメリカ代表チームは曲がり角に直面していたのである。

そうした状況下でコーチ K は、自分たちの背景・状況^{コンテキスト}を理解することで、他国の代表チームとの差がなくなっているという背景を把握し、さらに当時の代表チームを取り巻く国際情勢を把握することができるようになった⁴¹⁾。1992 年の NBA には外国籍選手がそれほど多くいない状況であったが、1993～2008 年までに 82 人もの外国籍選手が 1 巡目のドラフト指名を受けたと言われる⁴²⁾。これは単純に外国籍選手が個人として台頭

してきたことを示唆している。しかしそれだけでなく、組織として見ても、他国の代表チームはアンダーカテゴリーからの一貫したプログラムを活用してチーム作りに取り組んできており、そうした一貫性から各国の代表チームそのものの戦力が上がったという状況もあった。こうした状況のなかであって、他国の代表チームが力をつけていったことは容易に想像できるだろう。これに対してアメリカ代表チームの総責任者^{マネージングディレクター}ジェリー・コランジェロはこれまでのような「オールスターの寄せ集めでは、もはや強いチームを打ち破ることはできない」と指摘している⁴³⁾。そうした状況にあつて、コーチ K は次のように自らの見解を表明している。

今や、私たちは、彼らから学ぶべきことがあるという事実を受け入れなければならなかった。私たちはある立場に置かれていた。つまり、私たちを取り巻く状況を理解することで、私たちにとって「バスケットボールは私たちアメリカ人のもので、取り戻すべき私たちのものだ」という傲慢な信念を拭い去らなければならないという立場である。私たちは新たな状況に順応しなければならなかった。それができなければ、ただ単純に私たちは負けていただろう⁴⁴⁾。

ここでいわれる新しい状況への順応は、「自分たちのバスケットボールのほうが優れているとか言おうとするのではなく、むしろ国際共同体の一員になること⁴⁵⁾」である。それは、自分たちを支配的な絶対者ではなく、各国と対等の立場にある一つの国と捉えるということにほかならない。こうした状況への理解を深めることで、コーチ K のなかに「謙虚さの重要性」が芽生えるようになった。

これに対して、コーチ K の師匠であるボブ・ナイトが 1984 年ロサンゼルス五輪で代表チームを率いて金メダルを獲得したときには、実は正反対の態度を取っていた⁴⁶⁾。ナイトは、バスケット

ボール発祥の地であると同時にバスケットボール大国であるアメリカの威信を各国にしらしめることを目指していた。ナイトの目的は金メダルに留まらず、「バスケットボールの世界を支配すること」だったのである⁴⁷⁾。しかし、コーチ K は他国との関係を冷静に分析したうえで、2005 年にはそうした態度はもはや許されるものではないという考え方に至っている。

また、コーチ K は 2004 年に銅メダルに終わった代表チームに選出されていた 4 選手(レブロン・ジェームズ、カメロ・アンソニー、ドウェイン・ウェイド、カルロス・ブザー)を再び代表チームに招集している⁴⁸⁾。自分たちが置かれた状況のなかでは、そうした選手にチームにいてもらうことは、自分たちの成功へとつながる、コンテクスト背景・状況に対する理解を深めるのに重要だったからである。つまり、4 選手は、厳しい背景や状況を肌で実感している選手たちであり、そうした実感は、まさに経験した選手しか持ち得ないものである。そうした選手たちにチームに残ってもらい、厳しい状況の経験を伝えてもらうことで、チーム全体の状況に対する理解はよりいっそう高まるのである。

さらに、自分たちの^{コンテクスト}背景・状況を理解することで、当時の代表チームに対して周囲からの支援が少なくなっている現状を見出し、コーチ K は再び人々の支援を勝ち取ることに乗り出している。特にさまざまな面で支援を仰ぐことのできるナイキに対してさまざまな働きかけを行っている⁴⁹⁾。これにより、代表チームの活動をさまざまな面で支えてくれる支援体制が整っていったのである⁵⁰⁾。

(2) パースペクティブ広い視野 (Perspective)

コーチ K が代表チームで重要視していた要素のもうひとつに^{パースペクティブ}広い視野がある。その重要性を説明する際、コーチ K は次のように「^{コンテクスト}背景・状況についての理解」との対比を行っている。

あなたがどれほど自分自身を大切に思っているかと、常に自分よりも大きな何かが存在している。

あなたのチームが目標を目指しているときに、肝心なのは物事を見る^{パースペクティブ}広い視野をしっかりと持ち続けることだ。そして私としては、^{コンテクスト}背景・状況についての理解と^{パースペクティブ}広い視野はかなり異なっていると思っている。^{コンテクスト}背景・状況についての理解はあなたの挑戦がその分野の広い観点のうちのどこに落ち着くかという認識を与えてくれるが、他方、^{パースペクティブ}広い視野は目標追求における謙虚という気持ちを提供してくれるだろう。つまり、^{コンテクスト}背景・状況についての理解は真剣さと集中をもたらし、視野の広さによってあなたは謙虚でいることができるのだ⁵¹⁾。

コーチ K によれば、^{パースペクティブ}広い視野を持つことで「自分が大きなものの一部である」という状況を認識することができる。謙虚さはそこから生じてくる。謙虚さは、自分よりも大きなものに対して、自らの小ささを認識していることの表れであるから、謙虚であるためには、いわば物事の大小を理解できていなければならないのである。

また、異なる視点から見れば、「自分が大きなものの一部である」と理解していても、「私欲にとらわれていては」、実際に自分より大きなものの一部になることはできない⁵²⁾。つまり、私欲とは、自分に出来るだけ多くの利益を与えようとすることであり、大きな組織に属しようとも、その大きな組織のために何らかの自己犠牲をする気持ちがなければ、決して本当の意味での「大きなものの一員」となることはできないのである。

また、コーチ K 自身は指摘していないが、^{コンテクスト}「背景・状況についての理解」と^{パースペクティブ}「広い視野」は相互に寄与し合う概念であるように思われる。というのも、「^{コンテクスト}背景・状況を理解する」ためには、^{パースペクティブ}「広い視野」が必要であるし、逆に「^{パースペクティブ}広い視野」を持つためには「^{コンテクスト}背景・状況を理解すること」が必要だからである。この関係からすれば、^{パースペクティブ}広い視野を持つことで、当然のことながら、さまざまな物事を見られるようになり、そうした経験を共有することで、チームはひとつの心を共有することができるようになると言える。そして、そうした

経験が紐帯となってチームの人々の心をつなげるのである。そうなれば、チームはより高みに達する可能性を手にすることができる。こうした事情から、コーチ K はアメリカ代表チームの活動期間のなかでチームに「感じ取る機会、つまりチームの挑戦に伴って生じ得る感情を経験する機会」を与えている⁵³⁾。例えば、(a) 負傷軍人との交流、(b) アメリカ軍基地の訪問、(c) ニューヨーク（具体的には各テレビ局や自由の女神像など）への小旅行、(d) 卓越性のスタンダードをもっている優れた人物たちによる講演会、などといった機会である。それぞれの例を順に見ていくことにしよう。

(a) 負傷軍人と交流することで、「無私の精神」や「無私の奉仕」を学び、それに付随して、自分よりも大きなものの一部になることの意味や「無私の精神」が素晴らしいチームとリーダーを作りあげることを学んだ⁵⁴⁾。「無私の精神」があるからこそ、軍人は銃弾が飛び交うなかに飛び込むことができ、また他の人のために自分の命を賭けることができ、それと同様に、バスケットボールの選手なら、ルーズボールに飛び込み、チャージングを取ることを恐れなくなると言われる⁵⁵⁾。陸軍士官学校の元教授であるラルフ・ピムの指摘によれば、「無私の奉仕」とは、「自分自身の利益よりもチームを重んじようとする偽りのない意志」のことである⁵⁶⁾。また、命を賭けて国を守る軍人たちの姿勢からは、国のために戦うことの意味を学ぶことができた。コーチ K によれば、軍隊も代表チームも具体的な内容は大きく異なるものの「国を代表して戦っている」点では変わりなく、軍人たちの姿勢から多くのことを学べるというのである。

こうした交流について、代表チームの一人コービー・ブライアントは振り返って次のように述べている。

コーチ K は陸軍の退役軍人や将校を自分たちのところに連れてきて、彼らの物語を分かちあっ

てもらうようにしてくれた。アスリートとしての自分たちは、自分たちが享受している自由を守ってくれている人たちにとって^{インスピレーション}鼓舞する人であるということを、コーチ K は僕たちが理解できるように助けてくれた⁵⁷⁾。

また、(b) アメリカ代表チームは在韓アメリカ軍基地を訪問することで、自国から遠く離れて戦う人々の姿勢を学んだ。コーチ K の指摘によれば、そうした軍人こそが「真の意味でアメリカを代表するチーム」だからだ⁵⁸⁾。ここには、任務の内容の差こそあれ、バスケットボールアメリカ代表チームとアメリカ軍という類比が存在する。選手たちはこの訪問を通して、軍人たちに対する理解を新たにしている。それは翻って、国を離れて戦う自分たちのあるべき姿を見つめ直す機会にもなったと言えるだろう。

また、(c) ニューヨークで自由の女神像を訪れたことで、アメリカ代表チームのメンバーたちは自分たちの祖先が異国から自由を求めてアメリカにやってきたことの勇氣に触れ、そのことに想いを馳せる。実際、コーチ K は母方の祖父が1906年に3週間をかけて、エリス島にたどり着き、アメリカでの生活をスタートさせている⁵⁹⁾。そうした先人たちの勇氣に触れることで、自分たちもその一端に与り、また全員でそれを共有することで、チーム内の共通意識が生まれるのである。これはいわば自分たちの「背景」を知り、視野を広げる旅だったといえる。

また、(d) としては、1992年のドリームチームで中心選手として活躍した「先輩」のマジック・ジョンソンに講演をしてもらっている。それは、^{モチベーション}やる気を高める「広い視野」を選手たちに与えてもらえると見込んでのことだった⁶⁰⁾。マジック・ジョンソンたちドリームチームのメンバーは、バルセロナ五輪に臨むにあたり人々の多大なる期待を一身に受けながら、見事にその期待に応え、金メダルを獲得している。しかし、その過程では練習相手の大学生選抜に苦戦をしており、それによ

りもっと真剣に勝負に向き合わなければならないと気づくという経験をした逸話を披露している。また、普段は絶対に味方として一緒に戦うことのできないラリー・バードやマイケル・ジョーダンと同じチームになって戦うことの意味を伝えた⁶¹⁾。そこには、ライバルたちが味方になることやそのライバルたちと高次元のバスケットボールを展開することへの喜びがあった。さらにマジック・ジョンソンは、金メダルを実際に獲得したときの「子供のよう泣きじゃくった」心境を伝えた⁶²⁾。オリンピックという大きな国際大会で優勝することは、超一流のプロ選手にとっても、感情の爆発を抑えられないほどの出来事だった。このような「先輩」の逸話を聞くことで代表チームは「広い視野」を獲得することができたのである。

こうした広い視野を与えてくれる「先輩」は必ずしも栄光を味わっている人だけに限られない。オリンピックで辛酸を舐めた人物も含まれている。その人物は、1972年ミュンヘン五輪で「疑惑の判定」で銀メダルに沈んだ代表チームのガード、ダグ・コリンズである⁶³⁾。ソ連を相手にした決勝戦の試合終盤で、コリンズは決勝点にもなり得たフリースローを決めながらも、その後の審判の不可解な判定やオフィシャルのミスなどが重なり、試合終了と同時に逆転シュートを決められ、アメリカ代表は敗けてしまう。その結果、金メダルを獲得することはできなかった。コリンズは、その無念を代表チームに伝えるとともに、金メダルへの道が決して容易なものではないことも伝えている。これは代表選手たちに、「自分たちだって負けることがありえる」という危機感を与えたはずである。その意味で、この「先輩」の講演によっても、代表チームの視野は広げられたと言えるだろう。

以上のような点が広い視野の意義であると考えられるのだが、^{コンテキスト}背景・状況についての理解と^{パースペクティブ}広い視野についてコーチ K 自身は、次のように総括して述べている。

世界一のチャンピオンになるために、あなたは自分が置かれた^{コンテキスト}背景・状況についての理解と^{パースペクティブ}広い視野の両方を持たなければなりません。あなたは、自分がどれほど大きなものであるか、そしてどれほど小さなものであるかを理解し、それら両方を自分のうちに置くことができなければなりません。あなたがその組み合わせたものを得たとき、新しいレベルで自分のやっていることに接近することができます。それによって、あなたの感情が自分の最高のものをもたらしてくれるのです⁶⁴⁾。

この一節末尾の「あなたの感情が自分の最高のものをもたらしてくれる」ということをもう少し具体的な形で言えば、広い視野を持つことでモチベーションを高めて、そのモチベーションによって自らの力を発揮できるようになる、ということであると推測される。アメリカ代表チームはバスケットボールの実力からすれば一流の選手たちの集まりであるから、重要なのは実力そのものを高めることよりもむしろ実力を余すところなく発揮することであった。たとえ一流プロの選手たちであっても、いつも当然のごとくにやる気に満ち溢れているわけではないということを、コーチ K は熟知していた⁶⁵⁾。だからこそ、この選手たちのやる気を高めることにコーチ K は心血を注いだ⁶⁶⁾。広い視野を得ることは、そうしたモチベーションを高めることに寄与しているのである。

(3) 誇りと謙虚さ (Pride and Humility)

誇りとは、人が何か善いものに対して向けるある種の感情のことである。デイヴィッド・ヒュームによれば、勇気や高潔などの精神のあらゆる価値ある性質、美貌や強さや機敏さといった身体の価値ある性質、国や家族や富など私たちのつながり関係するものなど、さまざまなものが誇りの原因となる⁶⁷⁾。コーチ K はアメリカ代表を率いるなかでさまざまな対象に対して誇りを抱いている。

コーチ K は、北京五輪の決勝戦を前にアメリカ国歌を聞いている際、両親のことに想いを馳せ

て、両親の生き方に誇りを感じた⁶⁸⁾。そこには言葉で言い表すことのできないこみ上げる感情があった。自分の両親という立派な人物、そしてその立派な生き方に対して感じる誇りである。

また、自分たちがやっている素晴らしい事柄や出来事に対して生じてくる誇りもある。つまり、自分たちの母国を代表して、オリンピックで戦うことは素晴らしいことであるので、この上なく誇らしい出来事ということになるのである。オリンピックを戦うアメリカ代表チームに固有なものとして、一つにはこうした類いの「誇り」がある。

また、自分たちは「世界一のチームであり、世界一の国を代表している」という誇りがある⁶⁹⁾。これについては代表チームのクリス・ボッシュが次のように明確な言葉で表明している。「オリンピックにきて、母国を代表するのは、常に特別なことだ。胸に USA のロゴが入ったユニフォームを着るとするのはとても誇らしいことで、感動以外の何ものでもない⁷⁰⁾」。選手たちにとっては、この誇らしさがよりよいプレイの原動力になっていた。そして、この種の「誇り」は、とりわけ「名誉」と密接に関係している⁷¹⁾。コーチ K は代表チームのヘッドコーチへの就任会見で「コーチにとって、自分の国の代表チームを指揮する機会に恵まれたのは、これ以上ない名誉なことです」と語る⁷²⁾。こうした与えられた「名誉」に対して「誇り」を抱くことになる。名誉はそれ自体で善いものとして誇りの対象となるのである⁷³⁾。またコーチ K は、アメリカ代表チームを率いることについて「コーチとしての私に起こった出来事で最大のことのひとつだった。おそらく、コーチとしての私にとってこれまでに起こってきたことのうちでも最大のこともかもしれない。なぜなら、最大の名誉とは、自分の国の代表コーチになることだからだ⁷⁴⁾」とも述べている。こうした「名誉」は当人に「誇り」を与え、その人は任務に対してよりいっそう情熱を燃やすだろう。

さらに、集団のなかでの誇りというものがある。つまり、それはチームの一員になることから生じ

てくる誇りである。コーチ K 曰く、「バスケットチームに所属する選手、素晴らしい家族の一員、軍隊に仕官する兵士などはこれ以上ない大いなる誇りを手にするチャンスに恵まれている⁷⁵⁾」。北京五輪とロンドン五輪に参加したコービー・ブライアントは、「コーチ K はチームにアメリカ人であることの誇りを取り戻してくれた」と語り、さらにその誇りによって「金メダルは今やよりいっそう意味深いものとなった」と述べている⁷⁶⁾。こうした誇りを持つことで、各人は自らが所属している組織に恥じない戦いをしなければならないと思うようになる。これは、軍人たちとアメリカ代表チームが共有している価値観と言えるだろう。

コーチ K は自分が誇りに思っているさまざまなことについて次のように述べることで、さまざまな誇らしいことの関係性を明らかにしている。

みんながこの偉業のためにしてくれたことに対して、私は選手たち、同僚コーチたちのことを誇りに思う。もちろん、私たちが勝利したこと、さらに私たちの競技と母国をしっかりと代表して勝利したことも誇りに思っている。しかし、私が最も誇りに思っているのは、私が、決して忘れることのない瞬間を共有したチーム、そしてこの並外れたチームの一員であったという事実なのである⁷⁷⁾。

自分たちが為し遂げた金メダルという名誉に対する誇りよりも、チームそのものやそのチームの一員であることに対してよりいっそう誇りに思っているという証言からは、コーチ K がチーム作りにおいて重要視していた事柄が示唆されている。

コーチ K によれば、バスケットボールをプレイしよう、絵を描いていようと、家の掃除をしていようと、私たちはそのことに対して確固たる「誇り」を持つべきである⁷⁸⁾。誇りを持つことで「自分がやっていることに出来る限りを尽くすようになり、それをやり遂げられるようになる」からである⁷⁹⁾。その意味で、誇りはいわば「向上

心」や「貫徹力」を生み出し、それらを高める源泉と考えられる。アリストテレスは「誇り高さメガロプシュキア (μεγαλοψυχία) はさまざまな卓越性アレテ (ἀρετή) をよりいっそう大きなものにするが、そうした卓越性がなければ誇り高さも生じない」と指摘している⁸⁰⁾。誇りを持つためには、その対象となる卓越性が必要になるということであり、逆に卓越性という優れた対象なくしては誇りも内実のない虚しいものになってしまうのである。

さて、ヒュームが指摘しているように、この「誇り (Pride)」という感情に対するものとしては「謙虚さ (Humility)」という感情があげられるが⁸¹⁾、コーチ K が謙虚さを代表チームにとって大切なものだと考えていることはすでに見てきた。そのことを考慮に入れば、自分たちのことを誇りに思う必要があるが、それと同時に謙虚にならなければならないということになる。しかし、一見したところ、この二つの反対する概念を受け入れることで自分たちのなかに矛盾が生じてしまうようにも思われる。では、そうした正反対の概念をそれぞれどのような仕方で受け入れ、体现することができるのか。

すでに述べたように、1992 年ドリームチームは圧倒的な力で相手をねじ伏せたが、その後のアメリカ代表が傲慢になっていたことと、各国が地道に育成に取り組んだことで、勢力図は大きく塗り替えられていた。アメリカと他国の力の差はかなり拮抗するようになっていた。そこで、コーチ K は、バスケットボールは自分たちアメリカ人のもので、取り戻すべき自分たちのものだという傲慢な信念は捨て去らなければならないという考えに至る⁸²⁾。これは、換言すれば、謙虚になって自分たちのこれまでの取り組みを振り返る必要があるということを意味する。こうした「謙虚さ」があるからこそ、冷静に現在の状況を分析し、それが貪欲により高みを目指すことにつながるからである。「自分よりも力の強いものを知ることによって自分自身を適切に認識すること (謙虚さの反対は傲慢さであり、すべての傲慢さは無知である) は、

魂にとっていっそう大きな力となる⁸³⁾」のである。いわば、傲慢にならないようにするための謙虚さと言うことができるだろう。そして、こうした「謙虚さ」の重要さを知り、実際に謙虚であるためにこそ、本稿ですでに述べたように、「背景・状況コンテクストについての理解」と「広い視野を持つことパースペクティブ」が必要であった。それに対して、アメリカ代表は自分たちの本来の実力を発揮することができれば、やはり「世界一のチーム」になれるほどの潜在能力を備えていた。これは紛れもない事実である。そのことに対しては「誇り」を持つべきであり、過度に自分たちを低く見積もるような「卑屈」になってはならないのである⁸⁴⁾。この意味では、誇りは卑屈にならないようにするために必要であり、また自分たちの実力をいかに発揮するために必要であったと言える。

以上の事情を考慮にいれると、「誇り」と「謙虚さ」は概念として相対するものであっても、それぞれ異なった場面で、異なった理由でチームにとって欠かすことのできないものと考えられるのである。

(4) ゴールドスタンダード (The Gold Standard)

オリンピックの代表チームに固有なコーチング哲学として触れておかなければならないのは、「ゴールドスタンダード」である⁸⁵⁾。これは厳密に言えば、コーチング哲学そのものではなく、むしろそのコーチング哲学を具現化し、チームに浸透させ、実行に移させる手法である⁸⁶⁾。この「ゴールドスタンダード」は敷衍して言えば、「金メダルスタンダードを獲得するために自分たちが実行すべき基準」ということである。

コーチ K は 2008 年北京五輪を目指す代表チームのその年最初のミーティングで、選手たちに金メダルの写真と試合日程が記載されたノートを配る。これはコーチングスタッフだけで用意できるものであったが、そこに含まれるべき「ゴールドスタンダード」はスタッフのみならず、選手を含んだチーム全員で作り上げなければならないもの

だった。コーチ K は、手始めに事例としていくつかのスタンダードを自ら提示したうえで、チームが金メダルを獲得するために実行すべきスタンダードを提示していくよう選手たちに促す。すると、ジェyson・キッド、ドウェイン・ウェイド、コービー・ブライアント、マイケル・レッド、ネイト・マクミラン、コーチ K、レブロン・ジェームズが、自らの考える「スタンダード」を挙げていき、次のようなゴールドスタンダードを完成させる⁸⁷⁾。

ゴールドスタンダード

私たちがいついかなるときでも実行すること。
私たちがお互いに対して責任を負っていること。

1. 言い訳はしない (NO EXCUSES)
私たちは勝つために必要なことをする。
2. 強固なディフェンス (GREAT DEFENSE)
これこそが金メダルを獲得するための鍵となる。
私たちは泥臭くプレイする。
3. コミュニケーション (COMMUNICATION)
私たちはしっかりとお互いの目を見る。
私たちはお互いに真実を告げる。
4. 信頼 (TRUST)
私たちはお互いのことを信じている。
5. 集団責任 (COLLECTIVE RESPONSIBILITY)
私たちはお互いを信じて託して、献身的になる。
私たちは共に勝利する。
6. 配慮 (CARE)
私たちはお互いを支え合う。
私たちはチームメイトを助ける。
7. 敬意 (RESPECT)
私たちはお互いに、また相手チームに対しても敬意を払う。
私たちはいつも時間を守る。
私たちはいつも準備しておく。
8. 知性 (INTELLIGENCE)

私たちは良いシュートを打つ。

私たちはチームファールの数を把握する。

私たちはスカウティングレポートを覚えておく。

9. 平常心 (POISE)

私たちは弱さを見せない。

10. 柔軟性 (FLEXIBILITY)

私たちはどんな状況にも対処できる。

私たちは不満を言わない。

11. 利己的にならない (UNSELFISHNESS)

私たちはつながっている。

私たちはパスを多く回す。

私たちの価値は出場時間^{ブレイキングタイム}では計れない。

12. 積極性 (AGGRESSIVENESS)

私たちは毎回一所懸命にプレイしよう。

13. 熱い気持ち (ENTHUSIASM)

これは楽しみ以外の何ものでもない。

14. パフォーマンス (PERFORMANCE)

私たちは飢えている。

私たちは駄目な練習はしない。

15. 誇り (PRIDE)

私たちは世界一のチームであり、世界一の国を代表している。

こうした言葉と命題の羅列は、一見すると何らかの規則^{ルール}に見えるかもしれない。しかし、コーチ K 自身が指摘しているように、「スタンダード」と「規則^{ルール}」は別物である。これは重要な点であるので、少し長いがコーチ K の考えを引用することとする。

チーム作りにおいて、私は規則を信じていない。スタンダードを信じている。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、その集団はそのルールに従うこともできるし、それを破ることもできる。何かが規則として提示されたとき、あなたはそれを自分のものとして所有することはできない。あなたは規則

そのもの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。そしてスタンダードが集団の挑戦の一部として構築されたとき、それは理解され、より深いレベルで受け入れるのが可能になる⁸⁸⁾。

ここでポイントとなっているのは、規則はいわば「～してはならない」という形でチームの各人の行動を縛り、その意味で何か積極的に行為を導くことはないが、それに対してスタンダードは各人が目指す目標として実際に「実行すること」を提示しており、その意味で積極的に行為を導くという点である⁸⁹⁾。スタンダードはいわば自分たちの本質を構成しているのである。こうしたスタンダードなしには自分たちが目指すべきしかるべき在り方は明確にならず、個々人はそれぞれが目指す自分自身の在り方に向かうしかない。それに対して、スタンダードが確立されることでチームの各人は自分たちの目指すべきいわゆる「自分たちらしさ」を明確に見て取ることができるようになる。そして、このスタンダードこそが、自分たちの在り方を規定するという意味で、勝利に資するそのチームの「文化」を形成するのである⁹⁰⁾。

周知のように、アメリカ代表においては、各人がコート上で世界トップの実力を持っていた。それを最大限に引き出すためには、何か規則によって制限を加えることではなく、むしろ自分たちの目指す目標を定め、それに向かって邁進することが必要だった。そして、その目標となるべきスタンダードを他ならないチーム全員で作り上げることで、各人がそのスタンダードに対して、^{オーナー}当事者意識を持つことができる⁹¹⁾。この当事者意識が重要であるのは、各人が当事者意識をもつことで、積極的にスタンダードを実行しようとするようになるからである。反対に、コーチたちの独断で定められた目標では、多くの場合そうはならないのは明らかである。

また、コーチの観点からすれば、自分たちのスタンダードが明確に定まっていることで、主にそれに沿って自らのコーチングを実行できるようになるという利点がある。しかもそのスタンダードは、自分だけで定めたものではなくチームの全員で定めたものなので、チームの総意を反映しつつ、指導に臨むことができるようになるという点も重要である。ただその際にも、コーチはスタンダードを規則のようなものと見なして選手たちを縛るのではなく、「思慮（^{フロネーシス}φρόνησις）」に従って常に個別的な状況をしっかりと見抜き、スタンダードに照らし合わせて、自らの取るべき行動を決定しなければならないのである⁹²⁾。

4. 結語

ここまで、コーチ K のこれまでの戦歴とそれを支えてきたコーチング哲学について、特にオリンピック代表チームに固有なコーチング哲学について見てきた。それに基づけば、オリンピックという特別な場に臨む代表チームにおいては、チーム作りをする際に、まず自らが置かれた状況や背景を理解し、広い視野を持つことが有益であり、自分たちのチームに誇りを感じると共に、傲慢にならずに謙虚さを持って行動することが重要だということになる。また、チームの原動力となり、チームの実力を発揮させる目標としてのスタンダードは、ただコーチたちが与えるのではなく、コーチたちと選手たちが一緒になって作り出さなければならない。それでこそ、各人が当事者意識を持って積極的にそのスタンダードを実行しようとするし、コーチとしても、そうしたスタンダードに沿って自らのコーチングを展開できるようになるからである。

容易に想像がつくように、チームは優れた指導者がいれば必ず勝てるというわけではない。極端な話、コーチ K が日本代表監督に就任したからといってオリンピックでの金メダルが確約されるわけではないのは明らかである。しかし、チーム

作りという観点から見た場合、本稿で見てきたようなコーチング哲学が少なくとも必要不可欠である点には多くの同意を得られるだろう。ただし、そうしたコーチング哲学も、コーチ K が使用したものを各自がそのまま自分のチーム作りに利用することはできない。コーチ K のレシピあるいは公式をそのまま拝借することはできないのである⁹³⁾。むしろ、コーチングをする際に自らの背景・状況に合わせて「自己流にアレンジ⁹⁴⁾」することが必要であるということは、指導者一人ひとりが常に念頭に置き、忘れてはならない点である。

文献表

- Brill, Bill (2012), *An Illustrated History of Duke Basketball: A Legacy of Achievement*, Reprinted Edition, Sports Publishing
- Cunningham, Carson (2010), *American Hoops: U.S. Men's Olympic Basketball from Berlin to Beijing*, University of Nebraska Press
- Gilbert, Wade (2016), *Coaching Better Every Season: A Year-Round Process for Athletic Development and Program Success*, Human Kinetics
- Lyle, John (1999), "Coaching philosophy and coaching behaviour", Neville Cross and John Lyle (ed.), *Coaching Process: Principles and Practice for Sport*, Butterworth-Heinemann
- McCallum, Jack (2013), *Dream Team: How Michael, Magic, Larry, Charles, and the Greatest Team of All Time Conquered the World and Changed the Game of Basketball Forever*, Paperback Edition, Ballantine Books
- Pim, Ralph (2010), *Perfect Phrases for Coaches: Hundreds of Ready-to-use Winning Phrases for any Sport--On and Off the Field*, McGraw-Hill
- Roth, John and Hinshaw, Ned (2006), *The Encyclopedia of Duke Basketball*, Duke University Press
- アリストテレス (2014) 『ニコマコス倫理学 アリストテレス全集 15』, 神崎繁訳, 岩波書店
- アリストテレス (2016) 『エウデモス倫理学』, 荻野弘之訳, 『アリストテレス全集 16』, 岩波書店, 189-403 頁
- アンドレ・コント＝スポンヴィル (1999) 『ささやかながら、徳について』, 中村昇, コリヌ・カンタン, 小須田健訳, 紀伊國屋書店
- 佐良土茂樹 (2015) 「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―」, 『バスケットボール研究』 第一号, 47-61 頁
- デイヴィッド・ヒューム (2011) 『人間本性論 第2巻：情念について』, 石川徹, 中釜浩一, 伊勢俊彦訳, 法政大学出版局
- 日本バスケットボール協会 (編) (2014) 『バスケットボール指導教本 改訂版』 上巻, 大修館書店
- マイク・シャシェフスキー, ジェイミー・K. スパトラ (2011) 『コーチ K のバスケットボール勝利哲学』, 島本和彦監修, 佐良土茂樹訳, イースト・プレス [Krzyzewski, Mike and Spatola, Jamie K. (2006), *Beyond Basketball: Coach K's Keywords for Success*, Business Plus]
- マイク・シャシェフスキー, ジェイミー・K. スパトラ (2012) 『ゴールドスタンダード——世界のチームを作ったコーチ K の哲学』, 佐良土茂樹訳, スタジオタッククリエイティブ [Krzyzewski, Mike and Spatola, Jamie K. (2009), *The Gold Standard: Building a World-Class Team*, Grand Central Publishing]
- ローランド・レイゼンビー (2016) 『マイケル・ジョーダン 父さん。僕の人生をどう思う?』, 佐良土茂樹, 佐良土賢樹訳, 東邦出版

注及び引用参考文献

- 1) Roth and Hinshaw (2006: 231)
- 2) シャシェフスキー・スパトラ (2011: 63)
- 3) “Mike Krzyzewski BIO” http://www.goduke.com/ViewArticle.dbml?DB_OEM_ID=4200&ATCLID=152844 (2016 年 12 月 28 日閲覧)尚、これ以降の箇所もこの節ではデューク大学の“Mike Krzyzewski BIO”に多くを負っているが、煩雑を避けるために逐一注を付していない点をお断りしておく。
- 4) 歴代一位はジョン・ウッデン (John Wooden) の 10 回。
- 5) 「バスケットボール殿堂」の英語名は The Naismith Memorial Basketball Hall of Fame (ネイスミス記念バスケットボール殿堂) であり、米国・マサチューセッツ州のスプリングフィールドに施設がある。
- 6) “USA Basketball - Mike Krzyzewski” <https://www.usab.com/basketball/staff/k/mike-krzyzewski.aspx> (2016 年 12 月 29 日閲覧)
- 7) McCallum (2013: 325)
- 8) コーチ K 自身、シャシェフスキー・スパトラ (2012: 16) において、「1992 年にプロ選手が参加するようになったとき、私がオリンピックチームを率いるというチャンスはもう既になくなってしまったと思っていた」と率直な気持ちを述べている。
- 9) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 33)
- 10) Cunningham (2010: 361, 382)
- 11) Cunningham (2010: 368-69)
- 12) Cunningham (2010: 387)
- 13) 尚、その後 3 位決定戦には勝利し、銅メダルを獲得している。
- 14) Cunningham (2010: 388)
- 15) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 215-216)
- 16) 試合の詳細については、シャシェフスキー・スパトラ (2012: 258-297) を参照。
- 17) Cunningham (2010: 415)
- 18) Lyle (1999: 30-33)
- 19) Gilbert (2016: 25)
- 20) 日本バスケットボール協会 (編) (2014: 4). ただし、誤字と思われる箇所を修正している。
- 21) 佐良土 (2015: 49)
- 22) コーチ K のコーチング哲学の基本要素については、佐良土 (2015) を参照。また、シャシェフスキー・スパトラ (2011) では、そのコーチング哲学に関する 40 の言葉が要領よく述べられている。
- 23) シャシェフスキー・スパトラ (2011: 262-265)
- 24) この自分があげた 5 つの大切な言葉に対して、「あなたがチーム、仕事場、家族のなかで強調したいと望む 5 個の言葉をその 5 本の指で示すことだってできます」(シャシェフスキー・スパトラ (2011: 264)) としており、自己流の 5 つの言葉で「こぶし」を作るように勧めている。
- 25) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 66)
- 26) シャシェフスキー・スパトラ (2011: 74)
- 27) シャシェフスキー・スパトラ (2011: 68)
- 28) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 86)
- 29) シャシェフスキー・スパトラ (2011: 243)
- 30) シャシェフスキー・スパトラ (2011: 244)
- 31) シャシェフスキー・スパトラ (2011: 244)
- 32) シャシェフスキー・スパトラ (2011: 57)
- 33) シャシェフスキー・スパトラ (2011: 45)
- 34) シャシェフスキー・スパトラ (2011: 46)
- 35) シャシェフスキー・スパトラ (2011: 49)
- 36) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 91, 97)
- 37) 尚、この著作 (シャシェフスキー・スパトラ (2012: 6)) の冒頭では「私は人生の大半をコーチとして過ごしてきたので、『どのようにしてチームを作るのですか?』と聞かれることがある。この本は、その問いに対する私からの応答である」としており、その目的がいわばチーム作りのコーチング哲学を開示することだと明かしている。
- 38) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 30-49)
- 39) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 30)

- 40) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 40)
- 41) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 35)
- 42) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 37)
- 43) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 40)
- 44) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 38)
- 45) “Coach K helped bring the wins and respect back for USA” <http://www.fiba.com/news/coach-k-helped-bring-the-wins-and-respect-back-for-usa> (2016 年 12 月 29 日閲覧)
- 46) レイゼンビー (2016: 215)
- 47) レイゼンビー (2016: 215)
- 48) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 41)
- 49) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 176-178, 242-250), Cunningham (2010: 401-404)
- 50) ナイキの他にも、スポンサーであるジョンソン&ジョンソンの支援やウィン・ラスベガス・リゾートのオーナーであるスティーブ・ウィンの支援を受けていることが綴られている (シャシェフスキー・スパトラ (2012: 77-79, 120-121)).
- 51) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 50)
- 52) シャシェフスキー・スパトラ (2011: 227)
- 53) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 50)
- 54) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 52-53), Cunningham (2010: 388)
- 55) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 52)
- 56) Pim (2010: 160)
- 57) “Kobe: Coach K brought ‘pride of being American’ back to Team USA” http://www.espn.com/olympics/basketball/story/_/id/17356879/olympics-2016-kobe-bryant-coach-k-brought-pride-being-american-back-team-usa (2016 年 12 月 29 日閲覧)
- 58) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 56)
- 59) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 61)
- 60) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 236)
- 61) 所属チームの関係からオールスターゲームなどでもそうした選手たちがひとつのチームで戦うことは考えられないことであった。
- 62) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 241)
- 63) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 252-256)
- 64) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 65)
- 65) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 233)
- 66) このモチベーションを高める点やその具体的な手法については、シャシェフスキー・スパトラ (2012: 232-257) を参照。
- 67) ヒューム (2011: 9) T 2.1.2.5.
- 68) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 285)
- 69) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 116)
- 70) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 42)
- 71) アリストテレスは「誇り高さとは、名誉や、その他尊敬に値するさまざまな善の選択と使用に関わる最善の心の状態」と規定している (アリストテレス『エウデモス倫理学』1233a4-6. 尚、訳文は荻野弘之訳、岩波全集版、307 頁)。
- 72) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 19)
- 73) アリストテレス『ニコマコス倫理学』1123b15-24, 1124a4-5
- 74) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 38), “Coach K helped bring the wins and respect back for USA” <http://www.fiba.com/news/coach-k-helped-bring-the-wins-and-respect-back-for-usa>
- 75) シャシェフスキー・スパトラ (2011: 216)
- 76) “Kobe: Coach K brought ‘pride of being American’ back to Team USA” http://www.espn.com/olympics/basketball/story/_/id/17356879/olympics-2016-kobe-bryant-coach-k-brought-pride-being-american-back-team-usa
- 77) シャシェフスキー・スパトラ (2012: 9)
- 78) シャシェフスキー・スパトラ (2011: 215)
- 79) シャシェフスキー・スパトラ (2011: 214)
- 80) アリストテレス『ニコマコス倫理学』1124a2-3 ただし、引用では岩波全集版の神崎訳に修正を加えている。
- 81) ヒューム (2011: 7) T 2. 1. 2. 2. ただし、邦訳

では Humility は「卑下」と訳されている。

⁸²⁾ シャシェフスキー・スパトラ (2012: 38)

⁸³⁾ コント＝スポンヴィル (1999: 241-242)

⁸⁴⁾ 「謙虚さ」と「卑屈」の違いについてはコント＝スポンヴィル (1999: 242-243) を参照。

⁸⁵⁾ 「ゴールドスタンダード」については、シャシェフスキー・スパトラ (2012: 102-127) で主に語られている。

⁸⁶⁾ Gilbert (2016: 18) の指摘によれば、「ゴールドスタンダード」はチームの「コアバリュー (Core Value)」として機能している。

⁸⁷⁾ シャシェフスキー・スパトラ (2012: 115-116)

⁸⁸⁾ シャシェフスキー・スパトラ (2012: 102)

⁸⁹⁾ この「スタンダードと規則の比較」および「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」についての詳細は、佐良土 (2015: 52-55) を参照。

⁹⁰⁾ Gilbert (2016: 4)

⁹¹⁾ 「当事者意識 (Ownership)」については、シャシェフスキー・スパトラ (2011: 189-193) を参照。

⁹²⁾ 「スタンダード」と「思慮」の関係については、佐良土 (2015: 55-59) を参照。

⁹³⁾ シャシェフスキー・スパトラ (2012: 8)

⁹⁴⁾ シャシェフスキー・スパトラ (2012: 313)

(受理日：2017 年 2 月 16 日)