

トップレベルコーチのコーチングモデルに関する研究
ーイングランドサッカーにおけるマネージャーの事例研究ー

**Research on a coaching model of the top-level coach
-A case study of a manager of the England football**

堀野博幸

Hiroyuki Horino

早稲田大学スポーツ科学学術院

School of Sport Sciences, Waseda University

キーワード: トップレベル、コーチングモデル、サッカー、チームマネジメント

Key words: top- level coach, coaching model, soccer, team management

Summary

The purpose of this study was to research a coaching model of the top-level coach. The lecture and interview of an excellent coach were recorded. At first, his recorded contents were classified for every factor. Next we analyzed factors about football coaching and to research whether their factors were applied to the system of various sport coaching. As the results, six factors about the top-level coaching and the team management were extracted from his coaching model as follows; (1) Tactical planning based on definite strategy and scientific analysis, (2) Understanding conditions to gain a victory in the international tournament, (3) Cooperative relations among various stakeholders, (4) Collaborations among other staffs, (5) Coaching for long-term growth as a member of society as a player, and (6) Promoting positive evaluation and practical use of a player's career. Our findings suggest that top-level coaches are required to adjust various stakeholders and to improve various environments of top athletes as well as enhancing their performances.

【抄 録】

本研究では、トップレベルコーチのコーチングモデルを調べることを目的とした。まずトップレベルのコーチの講演とインタビューから、コーチングに関する要因を分析した。次に、それら要因が他のスポーツに適用可能かどうかを考察した。その結果、本研究の対象としたトップレベルコーチのコーチングモデルにおいては、「明確な戦略と科学的分析に基づく戦術立案」、「国際大会を勝ち抜く諸条件の理解」、「ステークホルダーとの協調関係構築」、「スタッフの協働環境での信頼関係構築」、「選手および社会人としての長期的成長を見据えたコーチング」、「選手キャリアの積極的評価と活用の促進」といった6つの要因が抽出された。本研究の結果から、トップレベルのコーチングには、現場でのコーチングに加えて、選手を取り巻くステークホルダーと協調関係を保ち、選手の競技環境を整備することが重要であることが考察された。

スポーツ科学研究, 6, 1-16, 2009 年, 受付日:2008 年 7 月 12 日, 受理日:2009 年 2 月 10 日

連絡先: 堀野博幸 horino@waseda.jp

I. 序論

トップアスリートに対するコーチングの具現化は、コーチング研究の中でも非常に興味深い。トップアスリートに関わる指導者たちは、他の競技者との相対的競技力を維持向上させるため、アスリートとともに独自のトレーニングプロセス構築の努力を続けている。独自のコーチング内容を公表することは、自身の持つ優位性を低下させ、他者の競技力向上を促進する可能性を持つ。加えて、スポーツのコーチングに関しては、種目特性が大きく、特に戦術やトレーニング計画について、異なる種目のコーチングプロセスを導入することは容易ではない。そのため、トップアスリートに対するコーチングプロセスやコーチングを構成する要因のモデル化、すなわちトップレベルの指導者のコーチングモデルの客観化は難しく、これまで体系的な報告はなされていない。しかし、近年、限定的ではあるが、自らのコーチングプロセスを公表するトップレベルの指導者も増えてきた(勝田、2003; 平井、2004; 木村、2006)。また、異なる種目のコーチングプロセスに関する共通要素の存在が指摘されている(平尾、2005)。指導者からの体系的情報発信がなされることの少ない状況を鑑み、トップレベルの指導者のコーチング理念を具現化するためには、それら指導者の講演やインタビューから種々の事象を抽出し分析する手法が有効と考えられる。

そこで、本研究では、トップレベルにあった指導者の講演と質疑応答から、トップレベルの指導者のコーチングモデルを分析し検討することを目的とした。

II. 方法

1. 講演概要

本研究の対象とした講演および質疑応答は、下記のように行われた。まず 60 分間の講演が行

われ、その後に 30 分間の質疑応答が行われた。

- ・講師: Graham Taylor 氏(サッカーのイングランド代表元監督)
- ・講演テーマ: Graham Taylor on the beautiful game
- ・講演対象者: イングランドプレミア所属の複数クラブの指導者、スポーツ科学に関する研究者、スポーツ科学関連学部の学生
- ・日時: 2006 年 2 月 16 日(木) 14:00~16:00
- ・場所: Liverpool John Moores University

2. 調査対象の選定

Graham Taylor 氏は、イングランドのプロサッカークラブでの顕著な指導実績を持ち、イングランド代表マネージャーを務めたトップレベルの指導者である。また、イングランドのサッカークラブのマネージャー(イングランドでは、日本で表現される監督のことを「マネージャー」と呼称)には、現場でのコーチングから選手獲得にわたり、トップチームの編成と強化全般に深く関与する権限が与えられている(本研究では、マネージャーと監督という呼称を区別するため、コーチングの最高責任者を「監督」とし、どのような監督であるかを具体的説明する語を本文中に付加した。またコーチングとトップチーム編成全般に決定権を持つ者はマネージャーと呼称した)。本研究の対象とした講演内容は、ゲーム分析からチームマネジメントまでトップレベルのコーチングに必要な内容を広汎に取り扱っていた。そのため、トップレベルの指導者のコーチング理念の諸要因に関して、氏のコーチングモデルを分析することは本研究の目的と合致すると考えられた。

各種資料から作成した氏の略歴は、下記の通りである(Benn et al., 2006a; Rollin & Rollin, 2006; Soccer Books Limited, 2005; The Football Association, 2006a)。

1) 選手としてのキャリア

氏は、1944 年 9 月 15 日イングランド中部 Worksop に生誕し、1962 年から Grimsby Town や Lincoln City July でサッカー選手としてプレーした。しかし、腰の傷害から 1972 年に選手を引退する。イングランド代表など国際大会でのプレー経験はない。

2) 指導者としてのキャリア

氏のイングランド代表マネージャーを辞任するまでの主な指導実績を Table 1 に示す。選手引退後、27 歳で Lincoln City Football Club (Football Club は、以下 FC と略記) のマネージャーとなる。その後、複数のクラブでマネージャーを務め、リーグ昇格などの顕著な指導実績を挙げる。その指導力が認められ、1990 年イングランド代表マネージャーに就任する。

Table 1. Graham Taylor 氏のマネージャーとしての略歴

クラブ、代表	シーズン	所属リーグ	主な実績
Lincoln City FC	1972	Division 4	27 歳でマネージャー就任
	1975/76	Division 4	リーグ優勝、上位リーグへ昇格
Watford FC	1977	Division 4	マネージャー就任
	1977/78	Division 4	リーグ優勝、上位リーグへ昇格
	1978/79	Division 3	リーグ 2 位、上位リーグへ昇格
	1979/80-80/81	Division 2	リーグ残留
	1981/82	Division 2	リーグ 2 位、上位リーグへ昇格
	1982/83	Division 1	リーグ 2 位、UEFA カップ出場
Aston Villa FC	1983/84-86/87	Division 1	リーグ残留
	1987	Division 2	マネージャー就任
	1987/88	Division 2	リーグ 2 位、上位リーグへ昇格
	1988/89-89/90	Division 1	リーグ 2 位
England	1990		マネージャー就任
	1991		England Challenge Cup Tournament 優勝
	1992		European Championship 決勝リーグ進出

代表マネージャーとして、England Challenge Cup Tournament で優勝、1992 年欧州選手権 (European Championship) の決勝リーグ進出を果たした。しかし、1994 年アメリカワールドカップ (以下 W 杯と略記) 予選で敗退し、1993 年イングランド代表マネージャーを辞任した。1994 年からは、Wolverhampton Wanderers FC や Watford FC のマネージャーとなり、所属クラブを Division 1 やプレミアリーグに昇格させた。その後、2001 年

(2000/01 シーズン) までマネージャーを務めて引退する。氏は、イングランドのリーグで、通算 1000 試合を達成した 3 番目のマネージャーである。

<補足>

イングランドのプロサッカーリーグは、1888 年のリーグ創設時の 12 クラブから所属クラブを増大させ、現在では 4 つのディビジョンで 92 クラブが所属している。1992 年 (1992/93 シーズン) からは、最上位ディビジョンが The Football Association

(以下 FA と略記)の組織に再編され FA Premier League(以下プレミアリーグと略記)に、残る 3 つのディビジョンは、従来どおり The Football League(以下フットボールリーグと略記)の組織する Division 1, 2, 3 に改変された。さらに 2004 年(2004/05 シーズン)には改称され、上位からプレミアリーグ, The Championship, Division 1, 2 となって現在に至っている(The Football league, 2006)。本研究のリーグ名称の記載は、当該年度のリーグのディビジョン区分に対応させた(The Football league, 2006)。

3. 分析方法

本研究では、はじめに録音された講演と質疑応答を項目ごとに整理要約した。整理要約に際し、要約の妥当性を高めるため、著者の要約した内容をスポーツ科学研究に従事する他の研究者 2 名(うち 2 名は研究歴 3 年・コーチング経験なし、1 名は研究歴 16 年・コーチング歴 15 年で本研究の著者)が検証し確定した。次に、本研究著者が整理した内容からコーチングに関わる要因を抽出し、当該内容の妥当性を客観的資料から検討した。要因抽出に際しては、本研究の目的を勘案し、まずは要約された内容から「選手の育成強化」、「チームマネジメント」に関わる内容であること、「種目に特化した細微な技術戦術理論ではなく他種目との汎用性が高いこと」を基準として当該部分を選択し、類似の内容について述べられた部分は集約し要因ごとに内容を整理した。

Ⅲ. 結果および考察

記録された講演及びインタビュー内容を分析した結果、下記に示すように、コーチングに関わる 6 つの要因が抽出された。

1. サッカーの戦術論と勝つための戦略

<講演内容と質疑応答の要約>

現在のサッカー界では、システム(選手のフォーメーション)などの戦術的観点から、パフォーマンス分析が盛んに行われている。たとえば、プレミアリーグの 2004/05 シーズンに優勝したチェルシーのシステムが注目されるなど、試合の勝敗に関する原因を戦術要因に帰結する分析も多い。それらの分析では、チームのシステムの差異や変化が注目されている。

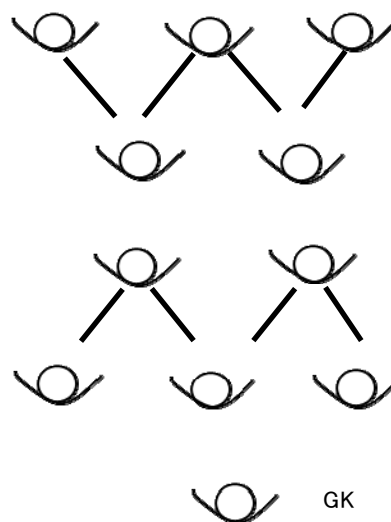


Fig.1 WMシステム

しかし、「ボールを奪い、ゴールを奪う」というサッカーの本質は、今も昔も全く変わっていない。一方で現在は、システムについても、選手の配置方法に様々なバリエーションが採用されている。これに対して、チームシステムの基本的概念は、かつてのWMシステム(Fig.1)の時代と変わっていない。現在は、メディアや指導者、そして選手が、システム重視の戦術論を展開し、サッカーの戦略に関する理解を難しくしている。

サッカーで試合に勝つためにはゴールを奪う必要がある。この方法は非常に難しいと思うかもしれないが、実は非常に単純である。その方法を導き出すためには、まず「ゴールがどこから生まれるのか」、続いて「得点に結びつきやすい攻撃が開始

された地点」を分析し、「その地点からどのようなプロセスでゴールが生まれるか」を理解すればよい。具体的には、多くのゴールは、アタッキングサード（サッカーのピッチを縦に3等分した中で相手ゴールに最も近いエリア）でボールを奪い、ボール奪取から3本以内のパスで得点に結びついている。このことさえ理解していれば、それを可能にするトレーニングを計画し、それを実行可能にトレーニングすればよい。

たとえば、「Liverpool FC vs Arsenal FC (2006年2月14日開催)」の試合を考えてみたい。

Arsenal FCは、ほとんどのパスを味方の足元へ (to player) 供給していた。これに対して、Liverpool FCは、選手の前スペースへ (for player) パス供給することが多かった。ボールの支配率は、Arsenal FCが高かったものの、得点チャンスはLiverpool FCの方が多かった。そして試合結果では、Liverpool FCが1-0で勝利した。このことは、ボールを失うことの少ないプレーを優先することが、必ずしも勝利に結びつかず、試合に勝つためには、ゴールを奪う確率の高いプレーを選択することの重要性を示している。

<考察>

サッカーでは、戦術に関連した用語が、明確な区別なしに使用される場合が多い。瀧井(1997)は、チームがどのように戦うかという上位概念を「戦略的計画」、その戦略的計画を効果的に遂行する方策が「戦術」であり「システム」であると述べている。本研究では、瀧井の定義をもとに、「いかにゴールを守り、ゴールを奪うか」という闘い方の本質的方略を「戦略」と定義する。そして、その戦略を効果的に遂行し具現化する方策を「戦術」、選手の配置を「システム」と定義し考察を進める。

サッカーの戦略史変遷の詳細については割愛するが、氏が示したWMシステムとは、ゴールキーパーの前方に3人、2人、2人、3人の選手を配置

したシステムである。このシステムは、1925年に「強固な守備からの速攻」を企図した戦略から考案されてから、長くサッカーのベースシステムとして採用され、様々なシステムへと変化した(瀧井、1997)。つまり、「いかに相手の強力な攻撃を防ぎ、効果的な攻撃を生み出すか」という戦略から創造されたWMシステムは、近代サッカーに最も大きな影響を及ぼしたシステムと考えられる。

次に、氏の例示した試合について、Yahoo Sports UK & Ireland (2006)をもとに作成した分析データを Table 2 に示した。シュート数やコーナーキック数などは、Liverpool FC が Arsenal FC をその割合で大きく上回っていた。ゴールを奪うためには、シュートを可能にするプレー選択が必要となる。

Table 2からは、氏の指摘したように、ゴールを奪う確率の高いプレーを、Liverpool FCが選択していたことが判明した。シュート数だけでなく、枠内シュート数でも、Liverpool FCが大きく上回っていた。このことは、得点の可能性の高い攻撃を、Liverpool FCが行っていたことを裏付けている。つまり、Arsenal FCは、「組織的な守備からボールを奪い、ボールを支配しながら相手ゴールを奪う」という戦略から、「ボールを失う確率の低い安全なパス戦術」を採用した(Dean, 2005; Liverpool FC, 2006)。一方、Liverpool FCは、「組織的な守備からボールを奪い、状況に応じて素早く相手ゴールに迫りゴールを奪う」との戦略から、「ボールを失う確率も上がるが、ゴールを奪うために効果的なパスを適宜選択する戦術」を採用したものと考えられる(Liverpool FC, 2006)。Liverpool FC のとったゴールから逆算した戦略と戦術を、氏は支持している。しかし、2004/05、2005/06シーズンのプレミアリーグやチャンピオンズリーグの結果では、両クラブの順位や成績の優劣は一貫していない。このことは、1試合の結果だけで、戦略と戦

術との優劣を評価できないことを示している。

現在のサッカーでは、「組織的な守備から意図的にボールを奪い、そこから相手ゴールに向けて素早く攻撃を行う」という戦略が、サッカーの国際的潮流となっている。日本では、この攻撃戦略をダイレクトプレー（ゴールから逆算した最短のプレー）と表現し、近年大きく強調されている。この戦略立案の根拠は、近年のW杯など国際大会の分析に置かれている（日本サッカー協会技術委員会、2002）。分析からは、ボールを奪ってから10秒以内に生まれた得点（セットプレーからの得点は

含まない）が、32.0%（1998年）から53.2%（2002年）と大きく増加していることが判明している。攻撃の高速化は、守備戦術の向上により、数多くのパスをつないでの得点が困難となっていることに起因する。つまり、「いかにボールを奪いゴールを奪うか」を、現代のサッカーに適合させた場合、上記の戦略が顕在化するのである。これは、難解な戦略・戦術論でなく、科学的分析から導き出されたサッカーで勝利するための本質が、過去から現在に至るまでシンプルであることを示している。

Table 2. Liverpool FCとArsenal FCの試合データ(2006/2/14実施試合)

Liverpool FC		Arsenal FC		
数	割合(%)	数	割合(%)	
—	56.2	ボール支配率	—	43.8
1	—	得点	0	—
22	78.6	シュート数	6	21.4
9	81.8	枠内シュート数	2	18.2
13	76.5	枠外シュート数	4	23.5
13	92.9	コーナーキック	1	7.1

2. W杯優勝国に求められる要素

＜講演内容と質疑応答の要約＞

W杯で優勝するために求められる要素として、下記に示す条件が示された。

1) W杯の開催大陸の国であること

W杯の優勝国は、ブラジルを除いては、すべて開催国と同一大陸の国となっている。このことを考えるとW杯ドイツ大会では、ドイツをはじめイングランドなど欧州の国が優勝する可能性は高いかもしれない。

2) 選手の平均年齢が28-29歳前後であること

歴代優勝国の平均年齢は、28-29歳であった。現在のイングランド代表の平均年齢は、26歳前後である。これまでの優勝国の平均年齢よ

りも少し若いので、経験不足が懸念される。

3) W杯前の国際大会における経験

前回のW杯後、コンフェデレーションカップ、欧州選手権やアフリカンネーションズカップなど、レベルの高い各大陸の国際的な大会を経験している国がW杯で優勝している。W杯で優勝するためには、それらの大会での試合経験が必要不可欠である。

4) 特に優れた選手の存在

歴代の優勝国には、Pelé（ブラジル）やMaradona（アルゼンチン）に代表されるスーパースターと呼ばれる傑出したパフォーマンスを発揮する選手がいた。現在のイングランドにも、Wayne Rooney という若くて優れた潜在能力

を持つ選手が存在する。その潜在能力は多くの関係者が認めるところである。彼が優れたパフォーマンスを発揮できれば、イングランドの優勝の可能性もあるだろう。

<考察>

W杯優勝国に求められる要素について、歴代大会の結果をもとに考えてみたい。Table 3 には、FIFAの公式記録“Previous FIFA World Cups (FIFA, 2009a)”をもとに、W杯の開催国と歴代優勝国、そして選手の平均年齢を示した。またFig.2 には、1950年ブラジル大会以降の大会において、ベスト4に進出した国とそれ以外の国の平均年齢を示した。Fig.2のデータについては、ベスト4か否かの大会成績(2)×大会(15)の2要因の分散分析を行った。その結果、大会成績の要因に有意な主効果が認められ($F(1, 14)=7.93, p<.005$)、ベスト4に進出した国の平均年齢はそれ以外のチームに比べて高いことが判明した。

これまでのW杯において、開催国と同一大陸以外の国が優勝したのは、1958年のスウェーデン大会、1994年のアメリカ大会、2002年の日韓共同開催大会で優勝したブラジルしかない。それ以外の優勝国は、すべて開催国と同一大陸の国である。これは、気候や文化的習慣などの地理的環境がパフォーマンス発揮に大きく影響することを示唆している。

次に、W杯は、欧州各国のリーグ戦終了後の夏季に開催される。そのため、暑熱下での連戦を勘案した場合、運動機能回復能力の観点から、選手の平均年齢は高くないことが望ましい。一方、W杯のような国際大会で勝ち抜くためには、国際大会などの厳しい試合でのプレー経験が必要となる(Lovejoy, 2002; 山本, 2002)。つまり、W杯のような世界的な大会では、一定年齢を超える加齢に伴う「運動能力の低下」と年齢経過とともに蓄積される「プレー経験」のバランスを考慮した選手

構成が重要となる。

2006年W杯で優勝したイタリアの平均年齢は、歴代優勝国の中で2番目に高く、豊富な運動量が要求される現代サッカーの状況を勘案すると、興味深い年齢構成であった。もちろんプレー経験には、プロ契約の時期や試合出場数、ケガや所属クラブなど多様な要因が影響するため、必ずしも年齢との間に正の相関関係が存在するとはいえない。しかし2006年W杯におけるイタリアの優勝や歴代大会上位進出国の年齢構成からは、W杯で優勝に近づくための要素として、体力的充実だけでなく年齢経過から得られる種々の経験が必要であるとの氏の指摘が少なからず支持されるものと考えられた。

次に、特に優れた選手の存在について考えたい。特に優れた選手の客観的評価は非常に難しい。そこで本研究では、国際サッカー連盟(以下FIFAと略記)の選出するFIFA年間最優秀選手(2009b)という基準をもとに、優れた選手の存在を考察したい。この賞は、世界の代表監督とキャプテンの投票により、毎年1名が選出されFIFAが授賞する。過去のW杯大会優勝国を概観すると、2006年イタリアにはCannavaro(2006年FIFA世界最優秀選手)、2002年ブラジルには、Ronaldo(1996,1997、2002年同賞)、Ronaldinho(2004、2005年同賞)、Rivaldo(1999年同賞)が、1998年フランスはZidane(1998、2000年同賞)、1994年ブラジルにはRomário(1994年同賞)、1990年ドイツにはMatthäus(1991年同賞)がおり、彼らは自国を大きく牽引した。このことから、過去のW杯優勝国には、FIFA世界最優秀選手として選出されるなど非常に優れた選手が存在したことが分かり、氏の考え方が支持された。しかし、W杯開催年の同賞の投票行動に、W杯での活躍が反映される可能性は高い。そのため、W杯での偶発的活躍により同賞を受賞する可能性は完全に排除でき

ない。しかし、上記に挙げた選手のうちCannavaro、Romário以外は、W杯の開催年に限らず同賞を受賞している。また両選手に関しても、W杯以外の場面での顕著な活躍や同年の選考リストに挙

げられる選手を勘案すると、同賞受賞選手のパフォーマンスの秀逸さは十分に担保され则认为られる。

Table 3. FIFA World Cupの開催国と優勝国、選手の平均年齢

Year	開催国	優勝国	優勝国の平均年齢 (mean±SD)*1	出場国の平均年齢 (mean±SD)*1
1930	ウルグアイ	ウルグアイ	26.4±2.90*2	23.9±3.28*2
1934	イタリア	イタリア	27.2±3.58*2	25.0±3.34*2
1938	フランス	イタリア	26.3±3.08*2	26.1±3.58*2
1950	ブラジル	ウルグアイ	25.7±4.13	26.5±3.44
1954	スイス	西ドイツ	28.0±3.57	26.5±3.63
1958	スウェーデン	ブラジル	25.4±3.59	26.5±3.99
1962	チリ	ブラジル	29.9±5.09	25.9±3.94
1966	イングランド	イングランド	26.5±3.09	25.8±3.74
1970	メキシコ	ブラジル	24.6±3.95	26.0±3.17
1974	西ドイツ	西ドイツ	26.7±2.59	26.1±3.25
1978	アルゼンチン	アルゼンチン	25.8±2.43	26.2±3.39
1982	スペイン	イタリア	27.0±4.62	26.6±3.58
1986	メキシコ	アルゼンチン	26.4±3.59	26.6±3.58
1990	イタリア	西ドイツ	27.2±3.28	26.4±3.48
1994	アメリカ	ブラジル	27.5±3.51	26.9±3.83
1998	フランス	フランス	26.7±3.77	27.0±3.90
2002	韓国・日本	ブラジル	26.2±3.13	27.0±3.89
2006	ドイツ	イタリア	28.3±3.29	26.9±3.87

*1 選手の平均年齢は大会開始時点での満年齢とした。

*2 1930-38年大会では、FIFA公式記録に欠損データが多数含まれるため参考資料とした。

3. マネージャーのチームビルディング

<講演内容と質疑応答の要約>

1) チームビルディング

イングランドのマネージャーは、選手のコーチングから選手の獲得まで、トップチームの強化と編成について大きな権限を持つ。私の場合も、選手の獲得や初年度の選手契約(選手報酬など)の決定に関与していた。現在であれば、Manchester United FCのマネージャー、Alex Ferguson氏も、同じように選手獲得や選手契約などに深く関与し

ている。そして、彼のクラブからの報酬も、選手に引けを足らないものと聞いている。これは、非常に責任の重いマネージャーの仕事に対して、当然の報酬であろう。トップチームの成績を左右する選手獲得は、マネージャーにとって非常に重要な仕事となる。特に、リーグ昇格や降格の考えられるクラブにとっては、新戦力の獲得は欠かせないトップチーム補強策となる。

2) 面白いゲーム

「面白い(魅力的)ゲーム」の内容は、答える人の立場によって大きく異なる。たとえば、ファン、メディア、選手、クラブ関係者にとっても、それぞれが面白いと思う試合内容は異なる。サッカーのマネージャーは、「勝つこと」、「魅惑的であること」な

ど多様な価値観の中で、どのような内容のゲームを行うのかを決断しなければならない。そして、その決断は、プレミアリーグのマネージャーの中でも大きく異なる。

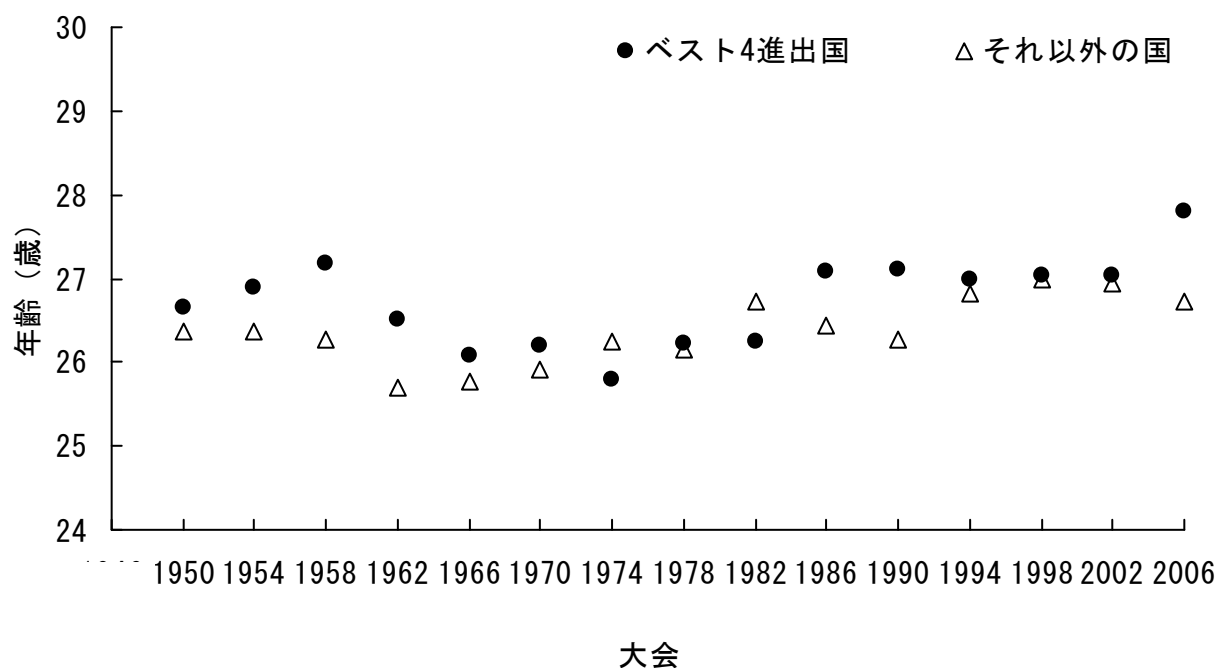


Fig. 2 上位進出国とそれ以外の国における 1950 年大会以降の選手の平均年齢推移

<考察>

イングランドのプロサッカークラブでは、マネージャーがコーチング現場の最高責任者であるとともに、選手獲得などのクラブのトップチーム編成にも深く関与する(Kelly, 2003; Bose, 2006)。日本のプロ野球やJクラブの監督の場合、多くは現場の指揮権とトップチーム編成などの権限が分権されている。日本のプロスポーツの場合、この分権体制によるトップチーム編成の難しさと分権体制の統合の必要性が指摘されている(星野、2005; 木村、2006)。トップチームの強化と編成という 2 つの権限を併せ持つイングランドのマネージャーシステムは、現場のニーズをトップチーム編成に直接反映することができる。しかし、それに伴う職務上の負担と責任は、両者が分離された日

本の監督システムよりも増大する。

また、現在のサッカーには、クラブスタッフやファンに加えて、メディアや様々なスポンサー企業など、非常に多くのステークホルダーが関与する。これらのステークホルダーは、クラブや選手に対して、有形無形の利益や期待を求める。特に、放送権料やメディア露出を意識した企業からのスポンサーシップは増加傾向にあり、今後はこれまで以上にそれらのスポンサー企業を意識したクラブ経営を行う必要性が高まっている。試合の勝敗は、彼らの求める「面白さ」の中で大きな規定要因の1つであるが、それがすべてではない。現在のプロスポーツには、メディアコンテンツとしての価値向上が求められる。このため、世界的なビッグクラブでは、試合に勝利することに加え、創造性あふれる

魅力的なサッカーを志向している (Manchester United PLC, 2006; Gill, 2006)。しかし、勝利と魅力的なサッカーの両立の難しさは、多くの指導者から指摘されている (Bose, 2006; Dean, 2005; Talor, 2006)。

たとえば、イングランドのChelsea FCは、近年プレミアリーグでの優勝など、勝敗での結果を残している。しかし、カウンター攻撃を主体とした創造性が低い試合内容は、多くの批判を受けていた。Taylor (2006) は、「勝つためのサッカー」を実現するChelsea FCのJose Mourinho氏のマネージャーとしての能力を高く評価しながらも、創造的なサッカーへの期待を述べている。これらの批判に対して、2006/07シーズンまでChelsea FCマネージャーであったMourinho氏は、ポジションの役割とチーム戦術の重要性を強調するとともに、現場にとってはゲームに勝利することが最優先され、それはピッチの外で行われるビジネス面からの要求に優先されると主張している (Hatherall, 2005; League manager's association, 2005)。Chelsea FCの例は、現場の指導者にとって、勝利と魅力的なサッカーの両立の難しさを示している。

スペインのReal MadridやイングランドのManchester United FCは、近年世界的に評価の高い選手を積極的に獲得してきた。両クラブが、試合の勝利と創造性の高いサッカーの両者を志向する背景には、知名度や魅惑的なプレーといった選手のブランドイメージを、クラブ経営に巧みに活用する世界戦略がある (Manchester United PLC, 2006; Gill, 2006; Houlihan & Parkes, 2006; Scott, 2006)。このような戦略を採用することで、両クラブは2004/05シーズンから国内リーグ戦や欧州のクラブ選手権などで優勝していないにもかかわらず、クラブ総収入は拡大しており、クラブの経営戦略は成功を収めている (Scott, 2006; Houlihan & Parkes, 2006)。Real Madridや

Manchester United FCの例は、プロクラブ経営における魅力的なサッカーの重要性の増大を示している。

このように、マネージャーは、クラブ経営の世界戦略の中で、勝利に加えて、試合内容や選手の起用法についても考慮しなくてはならず、マネージャーの仕事がさらに複雑化している。

4. マネージャーとして最も重要な能力

<講演内容と質疑応答の要約>

マネージャーとして、最も必要とされる能力は、スタッフ、選手が、持てる力を最大限に発揮できる環境を整備することである。それが、マネージャーとしての自分自身が、最善のパフォーマンスを発揮することにもつながる。私自身も、初めてマネージャーとなったとき、最初の11ゲームで2敗9分となり、マネージャーを辞めなければならないような状況に直面した。その際、クラブスタッフのサポートのおかげでクラブのマネージャーを継続でき、そしてイングランド代表チームのマネージャーまで務めることができた。これは、スタッフが互いに尊重し信頼しあうことの大切さを物語っている。マネージャーとしては、確固たるフィロソフィーを持ち、選手やスタッフに明確な目標と目標達成の方向性を示す必要がある。しかし、その目標を達成するためには、スタッフとの協働と信頼関係が最も重要である。

<考察>

スポーツのチームマネジメントに関して、チームの最高責任者の影響力は大きい。チャンピオンスポーツである以上は、トップチームの最高責任者であるマネージャーは、強いリーダーシップを発揮し、明確なビジョンを示すことが求められる (Lovejoy, 2002; Kelly, 2003; 平尾, 2005; 星野 2005; 宿沢, 2005; 木村, 2006)。しかし、高い競技レベルのチームには、多くの専門スタッフが協

働する。このようなスタッフ集団を機能させるためには、円滑なコミュニケーションをもとにしたスタッフ間の信頼関係が最も重要であることが指摘されている(山本、2002)。またトップレベルの指導者の中には、優秀なメンバーの潜在能力を最大限に発揮させることの重要性を指摘する例が多い(Lovejoy, 2002; Kelly, 2003; 平尾、2005; 星野2005; 宿沢、2005)。

スポーツ心理学の研究(斉藤・高田、2000)から、成員間で共通した目標を持ち、各メンバーの役割を評価することで、集団達成動機の高まることが明らかとなっている。さらにチームワークを強調することで、モラルが高まり、集団で積極的に目標達成に向かう意識を高められることが指摘されている。つまり、マネージャーは、明確な目標設定を行い、チームメンバーに共通目標を認識させる。そのうえで、各メンバーが能力を発揮可能な環境整備を行う。次に、各スタッフの仕事を積極的に評価しながら、チームとしての協働性を強調する。マネージャーには、上記のプロセスを実現することが求められ、氏の指摘する点は、スポーツ心理学からも支持される。

このようにスタッフの高い能力を引き出すための環境整備はマネージャーの重要な能力であり、これを実現することがトップチームやクラブ全体の成長を促進するものと考察される。

5. 選手のセカンドライフ

<講演内容と質疑応答の要約>

現在の選手は、現役時代に高額な報酬を手に入れる。特に若い頃に高額な報酬を受け取るとは、選手としてのモチベーション維持や引退後の人生の目的を再設定することを難しくする。この課題を克服できずに、選手としてのキャリアを縮めた者や引退後に多くの問題を抱えている者が存在する。

選手として、高額の報酬を手にするには決して悪いことではない。しかし、世界的なサッカー選手であった者が、選手引退後に様々なトラブルに見舞われている事実もある。現役選手へのセカンドキャリア教育については、サッカー界としても真剣に考えていく必要がある。

<考察>

選手のキャリア教育や引退後のセカンドキャリア対策については、スポーツ界としても大きな課題となっている。プレミアリーグクラブのアカデミーでは、‘A charter for Quality’ (Wilkinson, 1997)に基づいて、アカデミー選手の教育プログラムの導入を義務付けられている。加えて、選手のサッカー以外の教育プログラムと福祉を担当する「Education and welfare officer」の配置を義務付けている。このスタッフは、プロサッカー選手を目指す若年選手に対して、教育プログラムをアレンジし、プログラムへの取り組みをサポートする役割を担っている。日本のJリーグでも、同様の目的から、新人研修プログラムの実施やセカンドキャリアセンターを組織している(Jリーグキャリアサポートセンター、2006)。また、イングランドのプロスポーツであるクリケットでは、選手の競技力向上やセカンドキャリア対策を目的とした支援プログラムを実施しているが、選手のセカンドキャリアに対する意識づけの難しさを指摘している(The England and Wales Cricket board, 2006)。

コーチングは、選手のパフォーマンス向上を主目的としている。しかし、トップアスリートを対象としたコーチングにおいては、上記に挙げた諸課題を認識し、選手の人間的資質(プレー以外の資質)を成長させる取り組みが必要である。また人間的資質を成長させることが、競技力の向上につながることを多くの指導者が指摘している(Lovejoy, 2002; 星野、2005; Kelly, 2005; 木村、2006)。このことは、コーチが、トレーニングから教育プログラ

ムにわたる選手のライフスタイル全般に対して、積極的にコーディネートする有効性を示唆している。しかし、コーディネートのプロセスで、コーチは、選手自らのコミットメントと自身に求められる役割を十分に理解することが必要不可欠である。つまり、コーチは、選手の意思や希望を優先したうえで、競技生活のみを優先する傾向にある選手に対して、様々な視点からのアドバイスをしていくことが重要となろう。

6. 選手としてのキャリアと指導者に必要とされる能力の関係

＜講演内容と質疑応答の要約＞

「指導者として、選手としての優れたキャリアが必要か否か」については、難しい問題である。現在、プレミアリーグなどで活躍しているマネージャーの中で、選手としての高度な競技歴を有する者は少ない。私自身も、選手としては平凡な競技歴しか持っていない。そのような経歴の者でも、指導者養成プログラムによって、ライセンスを取得して、優秀な指導者になることは可能である。しかし、私個人としては、選手としての経験は非常に大切であり、トップレベルの指導者になるために欠かせない要素であると考え。現在の指導者養成プログラムでは、選手としての高いキャリアを持つ者が、指導者になるために時間がかかりすぎる。これは検討すべき課題であろう。優れた選手キャリアを持つ者が、もっと早く指導者としてのキャリアをスタートできるようにすべきである。

＜考察＞

指導者と選手に求められている資質や能力は、異なるとされている(勝田、2003)。しかし、選手として高度なレベルで戦ったことによる経験知は、指導者としての貴重な資産になる。また高い選手キャリアは、選手に対して、自身のコーチングプロセスの妥当性を認識させる有効な要因となること

が指摘されている(山田、2005)。

近年、高い選手キャリアを持つ人材に対して、指導者資格の取得期間短縮する制度改変が行われてきた。ドイツでは、この課題に対応して、選手として高いキャリアを有する者に対し、特例的なライセンス付与を認めている(堀野ら、2003)。現在のドイツ代表マネージャーのJürgen Klinsmann氏や前マネージャーのRudi Völler氏は、この特例制度を適用して、現役引退後の早い時期に代表チームのマネージャーとなり、W杯などで優秀な実績を残している。日本サッカー協会でも、高い選手キャリアを持つ者に対して、特例的な指導者ライセンス取得を認めている(堀野ら、2003)。この制度を利用した指導者が、選手引退後短期間で、Jリーグの監督となり、国内で顕著な指導実績を蓄積している。これらの事実は、選手としての優れたキャリアがトップレベルの指導者として、非常に大きなアドバンテージとなることを示唆している。そのため、トップレベルの指導者が、トップアスリートに対して、彼らの持つ経験知を積極的に評価し活用することを促すことは、アスリートの自己に対する自信を高めるとともに、優秀な指導者の創出に寄与するものと考察される。

もちろん、コーチングには、パフォーマンス獲得プロセスの言語化や様々な科学的知識の活用など、選手としてのキャリアだけでは対応困難な課題が多い。しかし、適切な指導者養成プログラムを構築することで、彼らの持つ特性を早期にスポーツフィールドに還元することは非常に有効と考えられる。

IV. 総合考察

本研究では、トップレベルにあった指導者の講演と質疑応答から、トップレベルの指導者のコーチングモデルを分析し検討することを目的とした。またコーチングモデルの構築に際しては、その体

系化の必要性から「種目横断的なモデルの汎用性」の観点を重視して分析を行った。

その結果、本研究対象者のコーチングモデルを構成する重要要因として、下記の6要因が挙げられた。(1)「明確な戦略と科学的分析に基づく戦術立案」、(2)「国際大会を勝ち抜く条件の理

解」、(3)「ステークホルダーとの協調関係構築」、(4)「スタッフの協働環境での信頼関係構築」、(5)「選手の長期的成長を見据えたコーチング」、(6)「選手キャリアの積極的評価と活用の促進」が抽出された。

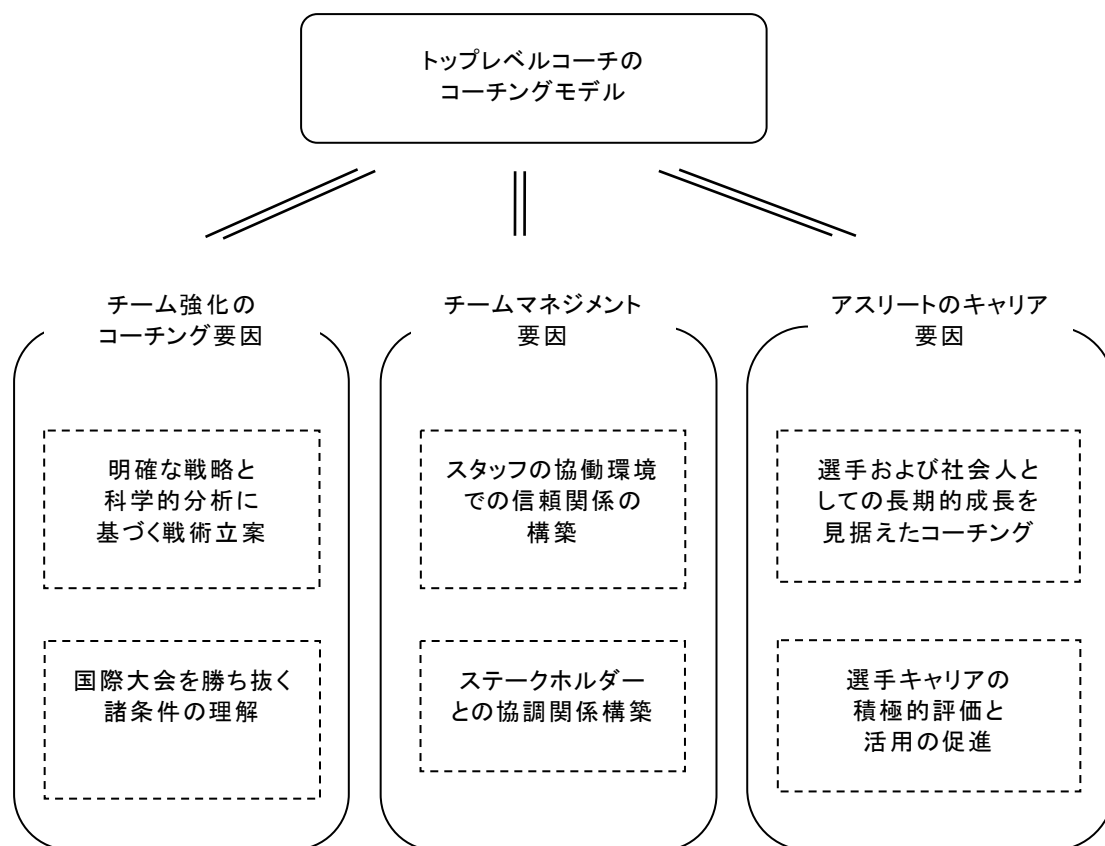


Fig. 3 トップレベルコーチのコーチングモデル(Taylor 氏の事例)

以上の6要因をもとに、研究対象としたトップレベルコーチのコーチングモデルをFig.2に示した。Fig.3に示すように、上記 (1), (2)の2要因についてはチーム強化のコーチングの観点、続く(3), (4)の2要因はチームマネジメントの観点、最後の(5), (6)の2要因はアスリートのキャリアの観点において重要な要因と考察された。

スポーツのコーチングにおける技術・戦術理論は、競技特性の影響が大きく、種目横断的に体

系化することは困難である。しかし、個別の技術・戦術理論適用の原則となるコーチングの戦略構築プロセスは、種目横断的な体系化が可能と考えられる。本研究で明らかとなった「ゴールから逆算したプレーに重点を置き、効率的なトレーニング構築と実践能力を獲得する」というコーチング戦略は、他種目にも適用可能である。また高度化した今日の国際スポーツ環境では、アスリートに自身のパフォーマンス最大発揮を可能にするコ

ーチングが求められている。そのため、トップレベルのコーチには、国際大会を多面的に分析し、国際大会を勝ち抜く条件を理解することが求められる。本研究結果は、チームスポーツでのメンバー選考の判断基準として、1つの考え方を提案するものである。

次に、チームスタッフの多様化と分業化が進む今日の競技スポーツにおいて、スタッフ間の協働は必要不可欠となっている。高度な知識と技能を持つ個々のスタッフの能力を十分に発揮させ、その力をチームに活用する能力が、今後のトップレベルの指導者に強く求められる。また同時に、今日の競技スポーツにおいて適切な競技環境を整備するためには、スポンサーをはじめ多くのステークホルダーの支援が重要となっている。そのため、本研究結果からも指摘されたように、アスリートとコーチに加え、他のステークホルダーの利益も勘案しながら決断を下すことが必要となりつつある。競技スポーツの高度化が進む中、トップレベルのコーチには、スポーツパフォーマンスを現場レベルで向上させるコーチング能力に加えて、アスリートに関わる周辺環境を適切にマネジメントする能力が強く求められる。

最後に、アスリートのキャリア問題について考えたい。高度化する競技スポーツ界で勝ち抜くためには、パフォーマンス向上の準備に対して物理的・心理的資源の集中投下が、アスリートには強く求められる。このようにスポーツへの専心は、アスリートのキャリアプランニングをアスリートに特化してしまう要因となる。この中で、トップレベルのコーチには、アスリートのキャリアトランジションについても、十分な知識と適切な関わり方が求められよう。その中で、アスリートが獲得してきた競技に関する知識やスキルを積極的に評価活用する「スポーツ界でのキャリアトランジション」は、トップアスリートのキャリアプランニングの重要な柱となりうる。

加えて、アスリートが競技生活を通して獲得してきたスポーツキャリアの汎用性を高めて、スポーツ界以外でのキャリアトランジションに備えることの重要性が指摘されている(吉田ら、2007)。本研究で指摘したアスリートのキャリア問題への対応力は、今後のトップレベルコーチには必要不可欠な要素となる。

高度化する競技スポーツにおいて、トップレベルのコーチには、競技力向上に関して種目に特化した高度な知識とスキルが求められている。一方、ステークホルダーの増大やアスリートのキャリアトランジションの課題に対応できる広範な知識とスキルも、彼らには必要不可欠になっている。このようにトップレベルのコーチへの要求が高度化し多様化する中で、トップレベルコーチの哲学や理念、戦略といったコーチとしての基本要素の重要性が増している。これらコーチング行動の根幹となる要素を考える上で、トップレベルコーチの経験知を体系化することは重要である。本研究で示されたコーチングモデルを構成する要因は、他の種目のトップレベルコーチにも重要なものと考察される。これまで、トップレベルのコーチの“経験知”は、口伝により伝承されることが多く、彼らの経験知が蓄積され体系化されることは少なかった。本研究では、特定種目のトップレベルコーチの経験知をモデル化した。しかし、トップレベルコーチのコーチングモデルの体系化を検討するために、様々な種目の指導者に対して種目横断的に同様の研究を進めていくことが今後の課題となる。

追記 本研究は早稲田大学特定課題研究助成費(2006A-504)を受けて行われた。

V. 引用・参考文献

- Benn, J., Brook, A., Goodwin, C. and Young, P. (2006a) England's Coaches/Managers -

- Graham Taylor, England Football Online, http://www.EnglandFootballOnline.com/TeamMgr/Mgr_TaylorG.html, 2006.3.22.
- Bose, M. (2006) Ferguson rejects spending on scale of Abramovich. <http://www.telegraph.co.uk/sport/main.jhtml?xml=/sport/2006/01/31/sfnbos231.xml>, 2006.4.12.
 - Dean, J. (2005) Arsène Wenger. ワールドサッカーシステム「解体新書」. ベースボールマガジン社; 東京、pp.6-11.
 - FIFA (2009a) Previous FIFA World Cups. <http://www.fifa.com/worldcup/archive/index.html>, 2009.1.21.
 - FIFA (2009b) FIFA Player of the year 2008 Gala. <http://www.fifa.com/classicfootball/awards/gala/index.html>, 2009.1.21.
 - Gill, D. A. (2006) Manchester United PLC -Annual report and accounts for the 11 months to 30 June 2005. Manchester United PLC; Manchester.
 - Hatherall, C. (2005) Jose Mourinho. ワールドサッカーシステム「解体新書」. ベースボールマガジン社; 東京、pp.6-11.
 - 平尾誠二 (2005) 意識改革. キリカエ力は、指導力. 平尾誠二監修、梧桐書院; 東京、pp.21-54, 232-237.
 - 平井伯昌 (2004) 世界でただ一人の君へー新人類北島康介の育て方. 幻冬舎; 東京.
 - 星野仙一 (2005) シンプルリーダー論. 文芸春秋; 東京、pp.22-148.
 - Houlihan, A. and Parkes, R. (2006) Football Money League-Changing of the guard-. Jones, D.(ed.), <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D70402%2526cid%253D73888,00.html>, 2006.4.12.
 - 堀野博幸・小滝紘一・福留彰教 (2003) サッカーの指導者養成プログラムに関する研究ー日本と欧州の比較ー. 神奈川体育学会紀要、36、1-7.
 - Jリーグキャリアサポートセンター (2006) CSC について. <http://www.j-league.or.jp/csc/about/establish.html>, 2006.4.10.
 - 勝田隆 (2003) 知的コーチングのすすめ. 大修館書店; 東京、pp.117-154.
 - Kelly, S. F. (2003) Gerard Houllier. The Liverpool revolution. Virgin books; London, pp.1-141.
 - 木村元彦 (2006) オシムの言葉. 集英社インターナショナル; 東京、pp.7-38, 179-227.
 - League manager's association (2005) Jose Mourinho talks about his coaching philosophies. <http://www.leaguemanagers.com/lmatv/interview-4882.html>, 2006.4.12.
 - Liverpool FC (2006) Liverpool V Arsenal: The Final word. http://www.liverpoolfc.tv/match/season/2005-2006/feb/475/match_analysis.htm, 2006.4.10.
 - Lovejoy, J. (2002) Sven Goran Eriksson. Collins Willow; London, pp.10-80, 195-229.
 - Manchester United PLC (2006) Manchester United PLC Report & Accounts 2005., Manchester United PLC; Manchester.
 - 日本サッカー協会技術委員会 (2002) 2002FIFA ワールドカップ JFA テクニカルレポート/ビデオ、日本サッカー協会監修、エルグラーツ; 東京.

- Rollin, G. and Rollin, J. (2006) English league honours 1888 to 2005. Sky Sports Football year book 2005-2006, G. Rollin and J. Rollin (eds), Headline; London, pp.590-594.
- 齊藤 勇・高田利武 (2000)リーダーシップとコミュニケーション研究. スポーツ心理学ハンドブック. 上田雅夫監修、実務教育出版;東京、pp.172-193.
- Scott, M. (2006) Beckham drives Madrid to top of money league. The Guardian. 2006. 2.16. http://football.guardian.co.uk/News_Story/0,,1710792,00.html, 2006. 4.12.
- Soccer Books Limited (2005) Football League Tables 1888-2005. Robinson, M.(ed), The Cromwell Press; Wiltshire, pp.3-92.
- 宿沢広朗 (2005)決断遂行. キリカエ力は、指導力、平尾誠二監修、梧桐書院;東京、pp.55-90.
- 瀧井敏郎 (1997)ワールドサッカーの戦術. ベースボールマガジン社;東京、pp.21-56.
- Taylor, G. (2006) Talking Football: Is Mourinho big enough to handle a footballing giant? <http://www.telegraph.co.uk/sport/main.jhtml?xml=/sport/2006/03/11/sfntay11.xml>, 2006.04.13.
- The England and Wales Cricket board (2006) Performance Lifestyle. http://www.uksport.gov.uk/generic_template.asp?id=12142, 2006.4.10.
- The Football Association (2006a) England Hall of Fame. <http://www.thefa.com/England/SeniorTeam/History/Postings/2003/09/10877.htm>, 2006. 3.22.
- The Football league (2006) History of The Football League, <http://www.football-league.premiumtv.co.uk/page/History/0,,10794,00.html>, 2006.3.22.
- Wilkinson, H. (1997) Football education for young players: 'A charter for Quality'. Football Association technical department; London.
- Yahoo Sports UK & Ireland (2006) Match Cast, Liverpool vs Arsenal. http://uk.sports.yahoo.com/football/fapremiership/calendar/regular/2006_02.html, 2006.2.17. 30
- 山田久志 (2005)逆行脱出. キリカエ力は、指導力、平尾誠二監修、梧桐書院;東京、pp.123-159.
- 山本昌邦 (2002)山本昌邦備忘録. 講談社;東京.
- 吉田 幸司・河野 一郎・吉田 章 (2007)トップアスリートのセカンドキャリア構築に関する検討(第2報): 海外先行事例調査を中心に. 体育科学系紀要、30、85-95.