特集

スポーツ

慶應義塾大学
政策・メディア研究科 教授

金子 郁容

慶應義塾大学
総合政策学部 専任講師

東海林 祐子

対談

スポーツコーチングに潜む「囚人のジレンマ」

社会理論の枠組みで考える スポーツコーチング

東海林　私はかつて、高校の男子ハンドボール部を11年間教えていました。そのころから、コーチングにおいて自分が考えて試したことを、いつかまとめて発表したいと考えていました。

高校は結婚・出産を機に退職しましたが、大学院に入学して、論文をまとめることができました。最初に出版した『スポーツコミュニケーション』（東海林 2011）は、自分自身のコーチングの葛藤や悩み、試行錯誤などの経験をもとに、選手とうまくコミュニケーションをとる方法をまとめたものです。

その後、慶應義塾大学の講師になり、金子さんの大学院のゼミで一緒に勉強することになったのですが、これが非常に刺激的でした。スポーツコーチングの理論の多くは、自らの経験をベースにしたものです。しかし、コーチングの対象はさまざまです。選手一人一人のトレーニングも違うし、その人にしかわからないこともたくさんあります。その意味では、『スポーツコミュニケーション』は私の体験がベースです。「こんな方法ならうまくいくのではないか」と、コーチングの方法論をできるだけ多くの人に向けて詳しく書いたつもりでした。

しかし金子さんに出会い、社会理論を学ぶうちに「スポーツには選手やコーチとしてこんなにたくさんの人が携わっているのに、そこに通徹する一般理論が全くない」ことに気づきました。これが私と社会理論との出会いです。

また、その中で初めて、ゲーム理論の「囚人のジレンマ」を知ることになりました。金子さんのネットワークコミュニティのゼミで、「囚人のジレンマ」についてのいろいろな事例やケースをもとにしたお話を聞き、「なるほど、スポーツもそうだよね」と感銘を受け、スポーツコーチングを見直すきっかけになりました。そして書き上げたのが、昨年出版した『コーチングのジレンマ』（東海林 2013）です。執筆する前は、どうすれば選手同士がうまく協力できるか、またチームでの「裏切り」とは何かなど、さまざまなことを考えたのですが、書いていくうち「やはり囚人のジレンマはスポーツコーチングにかなりマッチするな」と強く感じました。

スポーツにおいては、選手はもちろん、指導者も葛藤しています。しかし指導者の心理的な葛藤に関しては、取り扱われる機会がありません。コーチングの本はたくさん出版されていますが、指導者の心理的な葛藤がなぜ起こるのか、どう解消すればいいのかなどについて書かれているものは少ないように感じます。あるのは「選手やチームのために指導者はこうあるべきだ」といった「あるべき論」です。それが私たちにも当たり前のようにすり込まれています。そこに「囚人のジレンマ」を適用させ、理論化したものが、『コーチングのジレンマ』です。

それまでの私は、ずっとスポーツに携わっていたにもかかわらず、スポーツコーチングと社会理論を関連づけて考えることに全く気づきませんでした。しかし金子さんに出会い、学んだことをベースにして、今、コーチングの講習などの活動を行っている最中です。

金子さんの研究は非常にわかりやすく、「社会理論が常に実践の中で生きている」ものであることには、最初から気づくことができました。

以前は「社会理論は難しくてぴんとこない」という意識がありましたが、金子さんの社会理論はどれも実践に基づいていて、枠組みをすんなり理解できる印象があります。

金子　東海林さんは、筑波大学大学院ではどのようなスポーツ理論を学んだのですか。

東海林　体育系の大学では「スポーツ社会学」や「スポーツ心理学」などの理論を専門分野ごとに学びます。「スポーツ社会学」では、スポーツの歴史・文化・権力などを過去の先行研究をもとに学びますが、実際には、それらを実践でどのように生かすのかについては学びません。スポーツのコーチング理論でコーチングの基礎は学びますが、それはスポーツ全体を俯瞰してみるものではないためにそれぞれが独立した理論として学びます。それが現代のスポーツのコーチングに適用できるものもあれば、選手の特性に違いがあれば適用しづらいものもあると思います。

金子　なるほど。となると、やや極端に言えばコーチング理論は、大学院で学ばなくても体験としてわかるものなのかもしれない……。

東海林　たしかに、そうかもしれません。学んだことを考えながら実践をする過程が重要だと思います。そういった意味では私は大学院入学前に指導歴がありましたので、経験のない方よりも大学院で学んだことをイメージとして捉えられたと思います。ただ、それぞれの分野が独立しているので多くの知識はあってもそれを複合的に学ぶことはないと思いますので、実践を積み重ねながら習得していくことが重要かと思います。

コーチが自分自身を省み変わろうとすることが重要

東海林　大切なのは「ソーシャル・キャピタル」だと考えています。選手やチームを伸ばすには、狭いスポーツ組織の中で特定の選手をダイレクトに指導するだけではなく、選手の周りの環境をどうつくるかが重要です。

私の場合、まず最初に自分の力不足を感じ、いろいろなサービスを選手に向けさせることが重要なのだと知りました。そのサービスも、1人より2人、3人の手があったほうが、選手の伸びが良く、いろいろなフォローもできます。チームを何とかできるのは指導者だけ、との考え方が一般的ですが、そうではないのです。

高校部活動で言えば、スポーツや部活動に直接関係のない保護者や担任、校長や地域の人々の関心を、選手に向ける。選手の関心も、周りの人々にどう対応するかに向ける。こうして技術指導以外のことを伝えていくことで、「スポーツに取り組むことで、勝ち負け以外のことも学べる」「気持ちよくあいさつすれば、自分に返ってくる、例えば、堂々とあいさつができれば勝負では機先を制することができる」など、さまざまなことを教えることができます。最初はうまくいかないかもしれませんが、徐々に学んでいくはずです。このような「ソーシャル・キャピタル」に基づく指導をコーチが意図的にできるようになれば、スポーツはもっと、社会が求めているものにつながるのではないかと思います。

金子　そのような直接的な指導の場面だけでなくより広いつながりを作ることが大事だという考え方は、コーチングをやっている人々は、うすうす気がついているのでしょうか。

東海林　その瞬間、瞬間では気がついて指導ができても、それがトータルで選手を育成する土壌になることには気がつかないのではないでしょうか。また実際に現場で指導している人のなかには、「そんな暇はないよ」という感覚の人もいるかもしれません。でも、自分が可能な範囲で働きかけ、徐々に広げていけばいいと思います。それは選手の視野を広げることにもつながる、非常に重要なことだと思います。

金子　そのことを東海林さんが気づくことができたのは、なぜでしょうか。ほかの多くのスポーツコーチと、何が違ったのでしょうか。

私は、東海林さんの『コーチングのジレンマ』で指摘されていることは、すごい発見だと思っています。でも、本来は誰もが感じていることなのだから、もっと早くわかっていてしかるべきだっ

たような気もします。「囚人のジレンマ」は何十年も前から存在していますし、いろいろな社会的場面で応用されています。なぜ、東海林さんが『コーチングのジレンマ』を書くまでは、スポーツコーチングの場面で誰も気がつかなかったのかな。

東海林　多くの指導者が、「コーチングがうまくいかない、どうしよう」というもやもや感を抱いていると思います。私自身もそうでした。うまくいかないとき、型にはめて厳しく指導するべきか、選手の自主性を尊重して少し放置してみるか、この両極端の指導を行ったり来たりするだけでした。でもどちらもうまくいかなくて、「このままじゃいけない、自分が変わらなければ」と考えたのです。自分の力不足に気づき、選手に勇気を持って向き合うことが重要だと考えました。それまではジレンマがあって向き合えていなかったのです。

「自分が変わらなければ」と考えて、いろいろな人の話を聞けば、さまざまな考え方が見えてくるはず。そんな視点を持つ指導者とは、私は非常に話が合います。自分のチームの選手だけでなくほかのチームの選手とも互いに上達できる方法を、一緒に考えることができるのです。

私が女性で、指導対象が高校生男子であることも、関係しているかもしれません。私は厳しいので、おそらくかなり怖がられていたと思います。

金子　高校生男子にとって東海林さんは、おそらく「つきあい方」が難しかったでしょうね。女性ですが背は高くてカッコいいし、それに、かなり怖そう（笑）。

東海林　最初は、「男も女もない。自分の経験してきたことをストレートにはめればうまくいくものだ」と思っていたのです。ところが男の子は反応が正直で、おもしろくないなと思えばおもしろくない顔をする。例えば「こんな練習やってられないよ」などと、聞こえるか聞こえないかぐらいの声で、ぼろっと言ったりします。それに対して「なに！」と腹が立ったりするのですが、練習が終わって冷静に考えると、やはりその日はうまくいってなかったなと思うのです。

最初はどうしても、選手のせいにしてしまいがちです。彼らの集中力や気合が足りないせいだと。

ところがよくよく考えてみれば、「この練習だと選手は全く達成感がなくて楽しくなさそうだな」と気づき、そして「やはり私のやり方がまずいのかもしれない」と省みるようになります。

決定的だったのは、ある日突然、選手がストライキを起こして練習に来なくなったこと。これには私も「もう知らない。自分たちで勝手にやれ」と、逃げ出したい気持ちでいっぱいになりました。でもこれだけ選手が拒絶するのは、指導の問題が大きかったのだと思います。この失敗は二度と繰り返さないようにしなければと強く思いました。

「囚人のジレンマ」とスポーツの相性

金子　私自身は、ゴルフもテニスもスポーツ、特に球技は下手です。それでもコーチングの経験はほんの少しですが、あります。

私は中学時代バスケットボール部でしたが、試合にはほとんど出られませんでした。チームメイトがファウルトラブルに陥ったり、大きくリードしているときだけ出られた。

そして高校に行ったとき、中学校のバスケット

ボール部の監督をしている大学生のアシスタントになりました。バスケットがうまい同期生はみな高校のバスケット部に入って私しか残っていないということで。監督が公式試合に遅れてくるときがたまにあって、そんなときは私が臨時にコーチ役を務めました。今思えば、ほんの少しですが、そのころ、東海林さんがおっしゃったようなコーチングのジレンマを感じていました。

ウィスコンシン大学で9年間、最適化理論などを教えていたのですが、結構暇があったので毎日のように一時間くらいジョギングしていました。キャンパスがあったウィスコンシン州マディソンは、4つの湖と豊かな緑があるとても美しい都市で、球技が苦手な私でもジョギングは楽しく続けることができました。

日本に帰ってきてからしばらくしてそれを思い出し、ここ10年くらいはほぼ毎年フルマラソンを年一回走っています。スポーツ歴はたいしたことはないのですが、スポーツ全般に対する関心はとても強いです。スポーツは勝ち負けがはっきりしているし、体と心に直結する複雑な行為です。大活躍した選手でも数年後には全然勝てなくなってしまったりと過酷な面もありますが、それも魅力の一つでしょう。自分ではできないドラマチックな人生のシミュレーションをスポーツ観戦で経験できる……。

東海林さんからゲーム論や囚人のジレンマについて話が出たので、少し、数学の話をしますね。私は30代までは応用数学を研究していました。数学の大発見は、たいてい20代でなされるようです。30歳になったとき「ちょっとまずいな」と感じたからというのは半分冗談ですが、次第に社会的なことに目が向くようになりました。そして、日本帰国後に発生した阪神・淡路大震災で、当時日本ではじまったばかりのインターネットを使った被災者と支援者のマッチングの仕組みを作り、多くのボランティアや被災者に利用していただいたことをきっかけに、社会についての関心が決定的になりました。

私は、基本的には理論が好きです。すっきりしているからです。よい理論は、ひとつの枠組みでいろいろなことをカバーでき、物事をシンプルにとらえることで解決法も見つかる可能性があります。それに比べて、社会の出来事はどれも非常に複雑で、なかなか解決しない。阪神・淡路大震災のときのボランティアネットワークを構築して日本中のボランティアたちに使ってもらったときも、「部外者が余計な事をしてけしからん」「情報を横取りするな」など一部のグループからかなり非難されたこともありました。

東海林さんの著書『コーチングのジレンマ』を読んで、一瞬で「これは面白い」と思ったのは、スポーツコーチングという、スキルと才能と絶え間ない努力と、成功と挫折などすごく複雑な要素がからまった社会的できごとが、私がかつて専門分野としていたゲーム理論でスッキリと説得的に解明され説明されていたからです。

やや専門的な話題になってしまいますが、私がスタンフォード大学で学んだ「クーン＝タッカー条件」（Kuhn-Tucker conditions）という非線形計画法の基本中の基本である理論の考案者はハロルド・クーン氏とアルバート・タッカー氏ですが、そのタッカーが「囚人のジレンマ」というエピソードを提案しました。1970年代のことです。そのエピソードによってゲーム理論が社会のジレンマを説明する基本枠組みとして、その後広まったのです。

ゴミ捨ての問題などが「囚人のジレンマ」を適用できる典型例ですね。団地などでみんなが協力してゴミをきれいに捨てればみな気持ちがいいのですが、だれかがいいかげんにゴミを放置するようになると、自分だけ真面目にやっても他の人が協力しないと馬鹿を見る。結局、みなが放置して結果的に団地のゴミ置き場は汚くなりみなにとって望ましくない状態になってしまう。

このように、みんなで協力すればうまくいくのに、協力しない人が出ると、自分だけ協力するとワリを食うことになり、結局誰も協力せず、みなが望ましくない状態に必然的になってしまう――そんな「囚人のジレンマ」状態は、現代の社会問題のひとつ典型モデルになっています。そこに、東海林さんが登場して「コーチングにもジレンマ

があるのだ」として、コーチや選手がともすると陥るいやーな状態やもやもやの基本に「囚人のジレンマ」があると見抜いた。

東海林さんの根底には、「コーチは上から選手にやらせるだけではなく、自分のジレンマにちゃんと気づいて、それを解決する事がよいチームの基本だ」という考えがあるのだと思います。他のスポーツコーチが自分の不安やもやもやがそこあると気がつく契機になりそうですね。東海林さんの観察と直感は、さすがにすごい。尊敬しています。

東海林　いえいえ、そんな（笑）。

スポーツにおける人間関係の重要性

金子　理論としての「囚人のジレンマ」は、日常的な問題についていろいろなことを気づかせてくれます。同じ枠組みで一見、まったく違う問題が共通点を持つことが分かる。そこら辺が、私が理論が好きだというところです。スポーツにも適用できると分かって、わが意を得たり、と思いました。

論文全体のテーマを「囚人のジレンマ」に決めたきっかけは何ですか。

東海林　スポーツ組織には、例えば監督がいて、それを支えるコーチングスタッフがいて、それを取り巻くいろいろな人がいます。スポーツ組織がうまくいかないとき指導者は、コーチとの関係、保護者との関係、教科担任との関係など、周囲の人々との関係におけるジレンマをちゃんと解決していくべきであり、そうでないとうまく回らないことに気づきました。それらの人間関係のパターンを挙げていくと、無数にあるわけです。

全国的にみても、うまくいかないチームは総じて、監督とコーチの仲が悪いようです。例えば囚人のジレンマで監督とコーチの関係を示すと、監督は「チームを強くしたのは自分だ」と言い張り、コーチはコーチで監督がいないときには選手の前で「監督の言うことは聞くな。私のほうが正しいんだ」と言ったり、お互いが「裏切る」こととなります。こんなケースが非常に多いのではないでしょうか。「みんなで協力関係をつくらなければ、スポーツの最終目標である勝利には届かないのだな」と感じ、「囚人のジレンマ」を扱うことにしました。

また、異なる組織間の関係でも、囚人のジレンマで言う「裏切り」のケースが多くみられます。私が勤めていた学校でも、異なる部活動間、異なるクラス間で、自分たちの組織さえ良くなれば良いというケースが多々ありました。

クラス同士、部活動同士が、先生たちも含めて手を取り合う。自分の組織の選手だけでなく、いろいろな選手に目をかける。これが、ひいては自分の組織の選手を強くしていくのです。

金子　そういった人間関係を修正するこそがスポーツチームにとって大切だと、当時からうすうす感じてはいたのですね。

東海林　はい。非常にはっきり感じられました。

金子　ほかの多くのコーチはそのような考え方はあまりとらないのではないでしょうか。成功したコーチはだいたい、強引さやカリスマ性などが注目されます。

東海林　そもそもコーチとしての成功とは何なのでしょう。選手に、高校の3年間、大学の4年間そのときに勝たせることが成功なのでしょうか。

もちろん、スポーツには勝敗があるので「勝利」を目標に取り組んでいます。そこに至るまでには様々な苦悩や葛藤があり、これらを解決できる能力（ライフスキル）も同時に獲得することができればトータルに成功と言えるのではないでしょうか。どちらか一つだけでは成功と言えないような気がします。

金子　なるほど。しかし、スポーツコーチの成功とは、やはり「勝つこと」に尽きるのではないでしょうか。

東海林　そうかもしれません。

実戦経験が育むコーチングの引き出し

金子　それにしてもコーチとしての自分のジレンマ、至らない点をちゃんと見つめないと次のステップには行けないという東海林コーチング理論は非常におもしろいですが、なかなか厳しい。スポーツでのジレンマは選手間だけでなく、コーチと選

手の間でもありうるということをズバッと指摘した点がすごいと思います。普段は「権威」をもって選手には「あれはしろ」「ここは直せ」と一方的に言っているコーチが、実は選手との間にジレンマが発生しうる。しかも非常に深刻なものになりうる。東海林さんご自身の経験なくして持てない視点ですし、ほかのコーチたちはうすうす感じたとしても、なかなか言い出せないのではないかと思います。

東海林　そうですね。私もなかなか言えず、ずっともやもやを抱えていました。

思わず感情的にしかってしまったときなど、「言い過ぎたな。明日ちゃんと練習に来てくれるのだろうか」と後悔するわけです。強い立場のはずの指導者が後悔し始めた途端、選手と同じ立場になって、自分も弱いのだと感じます。そして翌日、その選手がちゃんと練習に来たら、「ああ、来てくれた。よかった」と。すると前日に自分が後悔をしたぶん、「ちゃんとした指導をしなければ」と意識が高まります。その積み重ねでした。

金子　そのジレンマは大学の教員にもありますね。「講義には来ても来なくてもいいよ」「全員に単位をあげるよ」と言えば人気は出るかもしれないけど、教員として満足することはできません。逆に、すごく厳しくして宿題などをたくさん課すと、学生はその講義を取らなくなります。これも一種のジレンマかと思います。でもスポーツはそれに加えて、勝たなくてはなりません。いくらすばらしい長期的ビジョンを持っていても、ずっと予選敗退だったとしたら、その人はコーチとしては失格とされます。その意味では、より厳しい、先鋭的な例だと思います。

東海林さんとしては後から思い返して「あれは、これだったのか」と思ったのでしょうか。

東海林　当時は、とにかく選手とのコミュニケーションをいかに形成するかを考えながら、実践を積み重ねていました。「これはうまくいく」「これはうまくいかない」と、引き出しはたくさんあったつもりです。ジレンマがあったとき、どの引き出しから解決方法を出せばいいのかは、すぐに結びつけることができたと思います。また当時、優れた指導者の指導書を読んだり、実業団トップレベルのチームを見学したり、そこに参加させてもらったりと、さまざまな人の指導法を積極的に取り入れられるよう努めていました。ですから引き出しは、経験が重なるごとに増えました。

金子　その経験があっても、「囚人のジレンマ」の枠組みがなかったら、『コーチングのジレンマ』はできなかった。そこの転換は何だったのでしょうか。

東海林　あるとき金子さんが事例の一つとしてスポーツの話をされたのです。どんな事例だったかは失念しましたが。そのとき「あ、そうだな」と思いまして。ですから金子さんがきっかけです。

金子　おぼえていませんが、そうでしたか。無意識にわかっていたものが、長い期間のもやもやの経験を経て何らかのインプットによって「これだ！」とわかる。それが起こると、他のいろいろなことがすっきり分かるようになる。これは「数学における発見」と同じ構造です。

単なる鬼コーチや無関心なコーチだったら、おそらく「囚人のジレンマ」の話を聞いたとしても、東海林さんのような発見はなかったでしょう。

東海林　私は「コーチングって、やっぱり経験値なんだな」と思いました。実は『スポーツコミュニケーション』を書いた後も、それがずっと引っかかっていました。読んでくれた人は「すごくいい本だね」と言ってくれますが、一方で「あなただからできただけでしょ」と思われてしまう気もして、もやもやしていました。

社会における「理論」の役目とは

東海林　自分がプレーヤーだったとき、チームの同期がどんどん試合に使われるのを見て「私も同じ練習をしてがんばっているのに、指導者は認めてくれないのか」と感じたことがあります。本来なら自分の役割をちゃんと果たして、チームを心から応援しなければいけないのに、心の中は葛藤でいっぱいなわけです。嫌な自分が出てきてしまうんですよ。この二面性は何なんだと、悩みました。

金子　なるほど。プレーヤー時代には、その葛藤があったでしょうね。

東海林　はい。また別の理論ですが、経済学者ダグラス・ノースは「ゲームのルール」において、ルールにはフォーマル・ルール（憲法、法律や契約等）とインフォーマル・ルール（規範や習慣）が存在し、両方、重要だとしています。考えてみたらスポーツには、暗黙的なインフォーマル・ルールがたくさんあります。そしてあるとき、私たちが生きてきたインフォーマル・ルールの世界では、ジレンマはより発生しやすいはずだと気づきました。その瞬間、自分の中で「点」がつながって「線」になったのです。

金子　理論を知っても、自分の中に蓄積したものがないと、気づかないということですね。

ダグラス・ノースは、institution（制度）とは人々のinteraction（相互作用）というゲームのルールである、としました。スポーツはまさにこれですね。バスケットボールではボールを持ったまま1歩までしか踏み出せませんが、ハンドボールでは3歩まで許されており、よりダイナミックな攻撃ができます。ファウルについても、ハンドボールではバスケットボールよりもハードに接触するディフェンスが「合法的」ですよね。こうしたことで、スポーツの特性に応じてはエキサイティングなものになる。

よい理論とは、人にさまざまなヒントを与えるものではないでしょうか。特に社会理論についてはそうだと思います。もちろん社会理論の多くには、数学が関係しています。そして数学とは「正しい」か「正しくない」かの世界です。勝ち負けがはっきりしているスポーツに、少し似ていますね。社会科学の枠組みに、数学的な要素を持つゲーム理論が関係している東海林さんの視点はおもしろいですし、現代を反映しているなと思います。

東海林　ダグラス・ノースの理論を学んだことをきっかけに、私は、ロバート・パットナムが提唱した「ソーシャル・キャピタル」にたどり着きました。そして、自分がやってきた「人を育てるための環境づくり」は、まさにソーシャル・キャピタルだったのだなと思いました。

金子　東海林さんはコーチングをしていた当時はソーシャル・キャピタルを知らなかったにもかかわらず、当時からソーシャル・キャピタル的な考え方を意識していたわけですよね。

東海林　はい、そうです。ソーシャル・キャピタルを知ったとき、これは自分の考え方にぴったりはまるなと思いました。

金子　なるほど。理論のひとつの役目は、現場で地道にがんばってきた人や苦労してきた人の経験やもやもやに、「名前」をつけることだと思います。タッカーやノースやパットナムは、自分たちが作った理論がスポーツコーチングの画期的な方法論が誕生することに役立つとは夢にも思わなかったでしょうが、「それがジレンマだよ」「これがルールのインフォーマリティだ」と、具体的な事象に「名前」をつける。すると、当事者が事態をとらえることができ、すっきりする。その後、それまで言葉にできなかったいろいろなことが見えてくる。その意味では社会的な場面の役立つ理論は、シンプルでなくてはなりません。経済学者で神学者で哲学者のアダム・スミスが言ったとされる「見えざる手」は、最高傑作のひとつでしょうね。

「ソーシャル・キャピタル」もそうですね。みんなが感じていることを、うまくモデル化し、名前をつけたことで多くの社会的な課題に名前がつき、解決の方策が分かってくる。このように考えると社会理論も、現実的な場面で役に立つこともあるのだと言えますね。よい社会理論は。

「クイックコーチング」と「スローコーチング」

東海林　選手間でジレンマが生じてしまう最大の原因は、やはり誰もが「試合に出たい」と考えていることだと思います。例えば自分がレギュラーメンバーから外されると、自分のチームを応援したくなかったり、仲間が活躍してもうれしくなかったりするものですが、これこそが選手にとってのジレンマの最たる例だと思うのです。

そう考えると、プロだろうが学生だろうがすべてのアスリートにとって「引退」とは何なのだろう、と感じてしまいます。もしかしたら選手のジレンマとも関係があるのかもしれないなと、先ほど金子さんのお話を聞いて思いました。

いずれにせよ選手には、常に限られたメンバー内での競争、「試合に出られる／出られない」問題が付きまといます。そして、「自分がレギュラーから外されたら、チームを応援したい気持ちはあるけど、なかなか応援できない」という心理的な葛藤も抱えることになります。これにより、選手には「チームに協力するのか、それとも裏切るのか」という選択肢ができ、まさに「囚人のジレンマ」の状況になります。この場合の「協力する」は、自分が試合に出られなくてもチームに貢献しようとすることで、「裏切る」は、応援をしないことですね。その2つの手のどちらを選ぶべきか、常に揺れ動いているのだと思います。

私がコーチ時代に経験したことをお話しします。ずっと試合に出ていたある選手が、うまい新入生が入ってきたことで、突然レギュラーから外され、試合に出られなくなりました。すると、それまで張り切っていた練習にも、どんどん身が入らなくなりました。新入生にレギュラーポジションを奪われて落ち込んでしまい、「新入生が試合で活躍するくらいだったら、練習なんか手抜きでいいや。自分なんかがいくらがんばっても無駄だ」という考えに陥ってしまったのです。

こういった考えの選手が多くなると、いくら力のある選手、技術のある選手を試合に出しても、チームは負けてしまいます。協力関係が成り立たないと勝てないことを、痛感した出来事でした。

こんなとき、試合に出られない選手に対して、どのようにフォローすればよいのでしょうか。私の場合、試合に出られない上級生の選手たちに「下級生には知られないようにして、秘密練習を一緒にやろう」と持ちかけました。そして例えば早朝に、上級生だけにコーチングしたのです。「自分たちはもう放り出された」「先生の目は、もう新入生にいっている」と感じていた選手たちに、「君たちも大事なんだよ」というメッセージを伝えたくて。こういった指導をしたことで、彼らは「じゃあ、もう一回がんばろう」と奮起してくれたのではないかなと思っています。

またうまい新入生に技術の面で勝つことができなくても、それまで積み重ねてきたウエートトレーニングや走り込みでは絶対に負けないようにするなど、別の方法で存在をアピールすることもでき

るでしょう。しかもそうすることで、練習中のさまざまな局面でチーム全体に活気が溢れます。それまでの、意欲的に練習しない「裏切り」が、彼らにとっての「協力」に変わる瞬間です。ちなみに、コーチが直接介入して選手の気持ちをダイレクトに操作するこの方法を、私は「クイックコーチング」と呼んでいます。

また私は、それぞれの選手の担任や保護者など、周りの人々に協力を求めました。先生や家族、地域住民など、応援に来た人々が「最近すごくよくなったらしいね」と選手を激励してくれるように。そうすれば彼らは、コーチである私からも、周りからも評価されていることを実感できるようになるのです。

また、選手の活躍をクラスのホームルームでも伝えることができれば、今度はクラスにも居場所ができていきます。あるいは選手のクラスメートにこっそり「あの選手、この間の試合ですごく頑張ったんだよ」と伝えれば、「じゃあ今度、観に行くよ」と、それまで応援に来ていなかった子が応援に来てくれたりします。こうして、選手が奮起しやすい環境をつくっていくわけですね。

このように時間をかけてつくった土壌は、選手にとって一つのパワーになるはずです。この方法を私は「スローコーチング」と呼んでいます。

大切なのは、場面場面で意識的に「クイックコーチング」と「スローコーチング」を使い分けたり、同時に行ったりすることだと思います。

コーチングの経験を共有するために

東海林　スポーツの現場は、やはり実践が命です。頭で整理したり、理論に出会ったりする機会は、あまりありません。またスポーツ指導者は、私も含めて理論に対して難しい、机上の空論のようなイメージを抱いているので、敬遠しがちです。

金子　たしかに。理論は、現場ではすぐには役に立たない。

東海林　しかし実際に理論を学んでみると、非常にシンプルに整理ができて驚きました。スポーツ指導者みんなに、金子さんの講義を聴いてもらいたいくらいです。スポーツや体育の指導者が、実践に役立つさまざまな理論と、出会う場がもっとあればいいのになと常に思っています。

私は11年間、コーチングを実践してきましたが、自分の中で「こういった場合にはこうすべき、こういった場合にはこうすべき」という感覚をつかむのに6年間くらい要しています。その6年間は、ものすごく悩んだ時代でした。しかし、もしも何らかのモデルを知ることができていれば、自分が今どんな状況で、次に何を目指せばいいのか、コーチングの見通しを早く立てることができたと思います。そして、もっと先を見据えてコーチングに取り組めたのではないかとも思います。

高校で指導していると、毎年入ってくる生徒が全く違います。そのつど試行錯誤してノウハウをため込むのはすごくいいことだとも思いますが、もしもさまざまなケースを整理する枠組みのようなものがあったなら、もっと速やかに、いいコーチングができるのかなと感じています。

金子　そういった機会は、今の日本のスポーツ環境の中では、なかなかなさそうですね。

東海林　レベルにもよりますが、スポーツのコーチングを学べる場は、今の日本にはほとんどありません。ですから学校の運動部で指導をしている先生で、悩んでいる人はたくさんいると思います。ところがその悩みは、自分の中で解決しなければならないのが実情です。本来はそうではなく、みんなで悩むものなのだと私は考えています。そして、「自分を変えるためにはこんなことをすればいいよね」とか、「現状をもう少し見ましょう」とか、いろいろな意見をもっとオープンに交わせる環境が必要ではないかと思います。

もう一つ、本を書いているときもずっと思っていたことがあります。「クイックコーチング」と「スローのコーチング」にもつながる話です。

私は、自分のコーチとしての権限を「この状態のときには多く配分して、この状態のときには少なく配分して」と的確にコントロールすることが、コーチングにおいて非常に重要な部分だと考えています。このさじ加減こそが、コーチングのポイントではないでしょうか。これについても、しっ

かりした理論やモデルがあれば、指導者は気づきやすくなるのではないかなと思います。

金子　経験を共有する仕組みづくりは、現状では考えにくいのでしょうか。

東海林　考えにくいですね。非常に閉ざされた世界ですから。おそらく「指導者のやり方が悪い」で片づけられてしまうと思います。

金子　なるほど。でもそういった悩みはスポーツ指導者だけでなく、社会のいろいろな立場の人が抱えている気がします。

東海林　そうですね。ちなみに企業の中間管理職の人についても、本に書きました。

本が完成してすぐに、企業でコーチングの研修を行い、「囚人のジレンマ」のモデルを上司と部下の関係に当てはめるなどの実験も行いました。受講者たちは4人ずつくらいのグループになり、「私にはこんなジレンマがありました」「それを解決するためにこうしました」と、経験したジレンマをモデルに当てはめて考えていきました。すると、さまざまなことが、シンプルに整理されるのです。またジレンマすら感じず、ただヒエラルキーのみでコーチングしている上司がいることなども、次々に浮かび上がりました。「ジレンマの仕組みを自分で確認できて、すごく役立った」「自分の内面のもやもやを、ここまでちゃんと表現できるなんて」といった、これまでの研修とは違った反響があり、やってよかったなと思いました。現在、神奈川県内の高校部活動の指導者にも同様の流れでコーチングを学んでいってもらっています。自分のコーチングの仕方がよかったのか悪かったのか、そして選手が主体的に学ぶための方法を模索しています。

これからのスポーツコーチングと社会

金子　ほかの社会でも、東海林さんの『スポーツコミュニケーション』『コーチングのジレンマ』の知識や方法論が共有されれば、いろいろなジレンマがすっきり解消されるチャンスが広がるでしょう。また、ジレンマを感じる経験を持つ人、悩みがある人が、何らかのきっかけで東海林さんの理論を知って実践すれば、その人の周りがハッピーになるチャンスが生まれるかもしれません。

コーチング理論をヒントにジレンマを理解できる人なら、自ずと、納得の度合いも深いものがあるのではないかと思います。理解する下地ができている人は、簡単なヒントで「これだ！」と思うはず。そういったことが頻繁に起こる世の中は、楽しいし、いろいろな人が自分の得意を活かせるチャンスが多い社会でしょう。努力した人がむくわれるのに加え、自分で何かに気がつく。それも偉人の伝記を読んでマネをするということはなく、偶然知ったモデルやヒントや言葉をきっかけに「自分のものになる」。そういったことが広がるといいなと思います。世の中が活気づく効果がある。全員が気づく必要はありません。むしろ気づかない人がほとんどでしょう。そこが、おもしろいところだと思います。

東海林　『スポーツコミュニケーション』も『コーチングのジレンマ』も、もとは自分の中にあった課題でして、私同様コーチとして悩んでいる人はたくさんいるはずだと、ずっと思っていました。そういう人たちがこれを手にとったとき「ああ、そうか」と気づいてくれたら幸いです。今でもそう思っています。

また私は、社会理論に適応可能な理論は、スポーツの中にはたくさんあると考えています。スポーツには組織があり、ルールがあり、言ってみれば社会の縮図です。スポーツ指導者もスポーツの中だけで完結せず、自分の理論をほかの社会にどう生かせるかの視点を持つべきだと思います。選手が社会に出たときのことを考えても、それが望ましいのではないでしょうか。そんな人材が増えれば、社会にとっては非常にハッピーでしょう。むしろそれが、社会がスポーツに本当に求めているものなのかもしれません。

金子　ところで「囚人のジレンマ」は、解決法がないモデルです。「囚人のジレンマ」において合理的な選択をすれば、みなが不利な状況になり、何も解決しないのです。しかし今日は、「解決」についての話題で盛り上がりましたね。解決法がない「囚人のジレンマ」が、実社会の難しく、微妙

な問題の解決法を与えている。それは個人個人の気づきでありコミュニティの発見であったりする。そこが数学理論でなく社会理論の面白いところです。

東海林　そうですね。「ジレンマを指摘することでジレンマから脱出する」ことを目的とするのではなく、「ジレンマの中にいる自分に気づく」ことが、新しい視点をもたらすのだなと思いました。

文献

金子郁容・松岡正剛ほか，1998，『ボランタリー経済の誕生――自発する経済とコミュニティ』実業之日本社.

東海林祐子，2011，『スポーツコミュニケーション』ブックハウス・エイチディ.

――――，2013，『コーチングのジレンマ』ブックハウス・エイチディ.

North, Douglass Cecil, 1990, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.（＝1994，竹下公視訳『制度・制度変化・経済成果』晃洋書房.）

Putnam, Robert D., 2000, *Bowling Alone*, New York: Simon & Schuster.（＝2006，柴内康文訳『孤独なボウリング――米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房.）

※この対談は、2014年4月22日に行われたものです。

かねこ・いくよう　慶應義塾大学政策・メディア研究科 教授。主な著書に『日本で「一番いい」学校――地域連携のイノベーション』（岩波書店，2008）。ソーシャルイノベーション専攻。

とうかいりん・ゆうこ　慶應義塾大学総合政策学部専任講師。主な論文に「大学体育授業がライフスキルの獲得に与える影響――単元前の学生のスキルレベルに着目して」（『KEIO SFC JOURNAL』12（2），2012）。スポーツコーチング学専攻。