

埼玉りそな 経済情報

April 2016 No.148

4月号

- 1 彩論 関東地方整備局長 石川雄一 氏

—— インフラ整備のストック効果と埼玉県

- 2 ズームアップ 株式会社藤沢商事

- 5 経営者セミナー メンタルマネジメントによる新しい経営を
スポーツ心理学に学ぶ!

スポーツドクター 株式会社エミネクロス代表 辻秀一 氏

- 9 調査 工業統計からみた埼玉県

—— 製造品出荷額等トップは輸送用機械、特化係数が高いのは印刷

- 13 アンケート調査 埼玉県内企業経営動向調査

—— 景況感、売上・利益ともに持ち直し

- 17 県内経済の動き

- 19 月次経済指標

- 21 タウンスケープ 嵐山町

—— 豊かな自然 あふれる笑顔 心の通いあうまち らんざん～魅力あるまちへ

裏表紙

- 市町村経済データ



都幾川堤の桜並木(嵐山町)



埼玉りそな銀行

公益財団法人
企画編集 埼玉りそな産業経済振興財団

経営者セミナー

埼玉りそな産業経済振興財団が主催する
企業経営者の方を対象としたトップセミナー

メンタルマネジメントによる新しい経営をスポーツ心理学に学ぶ!

辻 秀一氏

スポーツドクター
株式会社エミネクロス 代表

(プロフィール)

1961年東京都生まれ。1986年北海道大学医学部卒、同年慶應義塾大学病院勤務。1991年慶大スポーツ医学研究センターでスポーツ医学を学ぶ。メンタル・トレーニングによるパフォーマンスの向上が専門。応用スポーツ心理学をベースに、パフォーマンスを最大化する心の状態「Flow」を生み出すための独自理論「辻メソッド」は、一流スポーツ選手やトップビジネスパーソンをはじめ、教育界、音楽界等、幅広い分野から熱い支持を得ている。

平成28年1月26日(火)、スポーツドクターの辻秀一氏を講師にお迎えし、「メンタルマネジメントによる新しい経営をスポーツ心理学に学ぶ!」と題してセミナーを開催した。以下、その概要を紹介する。

健康は経営の資財・資源=眞の健康経営

スポーツドクターの辻でございます。スポーツドクターというと選手のけがを診る整形外科医のイメージが強いと思いますが、私の専門はスポーツ心理学およびスポーツ医学です。アメリカにおいては、パフォーマンスを上げるためにメンタルトレーニングをするという発想がビジネスマンにも必要だという発想に基づく、応用スポーツ心理学という学問があり、それも私の専門分野です。

昨今、健康経営ということがよく言われます。皆さんは、健康の専門家は医療従事者だと思いがちかも知れませんが、医者は病気の専門家で、健康の専門家ではありません。健康というものを病気の視点から見れば、病気になった時に治療して行けばいいのだと考えてしまいがちですが、スポーツの視点から健康を見るならば、単に病気でないだけではダメということになります。すなわち健康は、より生産性を高めて、結果を出し、技術を発揮していくために必要な資本であり、資財であり、資源であるという発想が生まれます。自己管理の能力を増進させ、個々

のタフネスをつくっていく発想こそが重要で、その実践をスポーツ医学やスポーツ心理学が担っています。そしてそれをスポーツ以外の様々な分野に応用していくという学問が応用スポーツ心理学です。

結局、私の仕事の中心は、いかに個人と組織のパフォーマンスを高めるかということ、つまりパフォーマンスエクセレンスにあります。

そのために、仕組みや制度で風土改革をするのではなく、組織を構成している個人一人ひとりに焦点を当て、個人のマネジメント力を向上させることで、強い組織への変革、風土改革へつなげています。

Flow状態とは

1970年代後半に、アメリカのチクセントミハイという心理学者が、人間が高いパフォーマンスを發揮しているときの心の状態は、競技や職種、行動の内容に関係なく、ある共通した状態にあるとして、その心の状態を「Flow状態」と名づけました。スポーツにおいてはゾーンと呼ばれる状態がありますが、それよりも少し手前の状態です。「揺らがず、とらわれずの感じ」です。私はフロー状態とは「機嫌のいい感じ」と表現しています。やるべきことから逃げずに、やるべきことを機嫌よくやる組織「フローカンパニー」はパフォーマンスが高いです。私が目指すのはそういう組織づくりです。あるがま

まの自然体の感じ、マインドフルネスな感じ、集中とリラックスが共存しているような感じでしょうか。逆に機嫌の悪いノンフローという状態は、何かに揺らいでいたり、とらわれていたりする状態です。人間は、ノンフローだとパフォーマンスの質が落ちてしまうので、自分の機嫌をどうマネジメントして行くかが大変重要になってきます。病は気からというように、心の状態は病気をも惹起していきます。私は、心の状態の適切なマネジメントがパフォーマンスの向上に直結し、かつ健康マネジメントにもつながるという考え方で、企業の産業医としてもコンサルティングをしています。

ノンフローな状態では、行動、思考、関係、結果、それぞれの質が上がらず、よい回転にはなりません。サッカーの長友選手は、フローな状態を「余裕」と呼び、「お金や時間の余裕とは関係なく、自分のマインドに余裕をつくるのは自分の責任である」と言っています。トップアスリートは、状況とは関係なく自分のマインドに余裕をつくる脳の練習をしているのです。マインドマネジメントを行う脳の力をしっかりと磨いていくことが大切です。

人間には、自分の外側に対応し行動する第1の脳と、自分の内側にある心を整える第2の脳があります。とかく人間はどうしても外側対応脳ばかりが暴走し、第2の脳が劣化しやすい構造にあります。第2の脳を鍛えるのがメンタルトレーニングです。心をマネジメントしているのは、全て脳の習慣、脳のルーティーンです。語学で使う脳と同じで、練習していないとどうしても外側の脳だけ使ってしまうという特徴があります。

二つの脳を使うトレーニング、二つの脳を使える人材の育成が私の専門で、これをバイブルイン、バイブルイナーと呼んでいます。スポーツでもビジネスでも、やるべきことをやること、これが人生の中でプライオリティの高いことです。しかし心に負担やストレスを抱えてやっていると、耐え切れずに折れてしまい、うつになります。また、やるべきことに向かい合わずに逃げることで、機嫌のいいふりをしている状態、これが新型うつというもので、言ってみれば偽フロー状態です。私は、第1の脳だけでなく第2の脳=

心を整える脳も磨いている人、つまりバイブルイナーを育成し、増やしていくという仕事をしているのです。

Flowの価値

フローになると、切り替えが早くなり、視野も広くなり、一般的にはパフォーマンスレベルが上がりまます。個人について言えば、アイディアが出やすくなったり、優しくなれたり、疲れにくくなったりしますし、組織全体では、会議の効率が上がる、ワークライフバランスがよくなるといったことが起こります。必ずわれわれ個人や組織が求めているものが全部叶いますというわけではありませんが、マインドマネジメントがうまくいくことで、求めている方向性への変化が加速されるような感じでしょうか。フローな環境をつくっていくことは大変重要で、フローな会社は「ホワイト企業」とでも言つたらいいのかもしれません。

また、さらに個人に関して言えば、ライフスタイルをより健康な方向へマネジメントしていくための行動変容や意識変容を行っていくのにも、フローであることは重要です。心が揺らいでいたり、とらわれたりしている状態では、行動や意識を変えていきにくいうからです。

Flowの役割

フローな状態は、ライフスタイルマネジメントのための行動変容に重要な役割をもちます。そしてそれは、直接的な疾病予防となります。人間がいまだに克服できていない病気は、感染症・癌・動脈硬化・認知症(ぼけ)の四つです。病は気からと言わるとおり、機嫌のいい状態は、この四つすべてに對して、少なくとも抑制的な効果を発揮することが研究で分かってきています。また、先ほども述べたように、心を整えることはライフスタイルを良くしていくことにもプラスに働きます。機嫌が良いということ自体が病気の予防になるのと同時に、機嫌が良いことによってライフスタイルの改善もしやすくなり、さらに病気を予防できる。フローな状態が

もたらすこの二重の効果が、疾病予防に効果をもたらすのです。

心も体もマイナスの部分に着目するのではなく、より増進していく部分がこれからは重要です。生産年齢人口が日本全体で減少していく中で、企業が一人ひとりの生産性を上げていくためのアプローチが重要であり、新しい健康経営の考え方なのではないかと思います。

一級の健康を目指す

私はスポーツドクターとして、社員一人ひとりの「一級の健康」をつくっていくために、つまりタフネスや心を切り替える力をつけていくために、スポーツ医学やスポーツ心理学がもっとビジネスに活かせればいいなと思っています。企業においては、単に「病気ではない」というレベルではなく、一級の健康を目指していくことが重要です。企業は一級の健康な人が集まる組織でありたいと願っています。従業員には、健康が経営や仕事、働くことに直結しているのだということを伝えていく必要があります。健康三級に甘んじていて、経営上大丈夫なのか、もっと元気な人が会社の中で、やるべきことを機嫌よく生き活きとやって、社会に貢献していくことが重要ではないのか。病気でなければ良いということではなく、健康をみずから獲得し、増進していく必要があるのではないか。このように、健康とは、治すものではなく、鍛えるものだという発想を従業員の方々にもってもらいたいと思います。

健康はライフスタイルと大いに関連しています。生活の中で、働いている時間はかなりの部分を占めています。よって働いていることそのものが健康と関連しています。健康を維持し、増進するためのライフスタイルの三大要素は、千年も前から「栄養・運動・休養」であると言われています。先ほど挙げた感染症・癌・動脈硬化・認知症も、これらのライフスタイル三大要素とリンクしていることが分かってきていました。経営や仕事のあり方と健康の間に、極めて深い関連があることに注目していくことが、これからの健康経営のあり方だと思っています。

健康三級だと何が起こるか(栄養・運動・休養)

少しでも健康な方向に持っていく努力を、会社を含めて個人個人が続けていけることが重要です。経営をしていく上で「健康一級」の人材が数多くいることは、生産性の面から言っても重要な課題ではないかと思います。

1日24時間はプライベートの時間とワークタイムとで構成されていますが、睡眠時間以外ですとワークの時間の方が多いので、そこに目を向けていく必要があります。仕事をストレスの場と考えて、人生の3分の1をストレスの海で溺れて過ごしていくと、病気の発生率もやはり高くなってしまいます。健康三級だと何が起こるでしょうか?何となくぐるく、イララが続き、ミスが多い。しかし、うつではない。病名はつかないですが、さまざまな不具合がある。健康三級に甘んじていると常にこのリスクがあります。個人にとっても、組織にとっても、何かを変えていくことが必要なのではないかと思います。

企業において、財務の最高責任者(CFO)の存在と同様に、健康における専門家、最高責任者チーフヘルスオフィサー(CHO)の存在の必要性、重要性が指摘されています。従業員の労働生産性という資本と資財を、どのように高めていくかは、経営課題と言っても過言ではないと思います。

「栄養・運動・休養」の三大要素のうち、まず栄養に関しては、「いつ×何を×どのくらい」の三つを守って生活することが大切です。三つのうち二つは守りたいですね。逆に言うと、一つは守らなくてもいい。二つ守れば最高ですねというところから始めます。もし夜遅く食べるのなら、どんなものをどのくらい食べるかは意識すべきです。油っぽいもの、焼き肉を食べたくなるときがありますね。そうしたら、量とか時間は考えた方がいいです。お腹いっぱい食べたくなる時は、何を、いつそれを食べるのかの、二つを守る。そこから始めて、日々長く続けていくことが、ライフスタイルマネジメントにおいては重要です。

次は「運動」です。運動はフィジカルフィットネスとフィジカルアクティビティの二つに分かれています。前者はスポーツジムやフィットネスクラブでのトレ

ニングの様な、非日常的な身体運動であり、メニューがあつたり数値化できたりします。後者は、日常生活すべての身体活動量の総量です。40年前の人に比べて、現在のわれわれは日常生活における身体活動量が、40%に低下しています。われわれは本当に動かなくなっていますね。人間が便利さを追求して生活がコンビニエントになればなるほど、人間そのものは生命個体としては脆弱になります。工夫をしていかなければなりません。日本人全体が、自己管理の力をもっとつけて行く必要があると思っています。それがある意味プロフェッショナルビジネスアスリートだと思います。しかし、たった一人でやるのはなかなか難しい。企業全体にそういう風土をつくることも重要だと考えます。

次に「休養」です。ストレスをマネジメントするよりも、フローやご機嫌をマネジメントする方が、心にフローな状態をつくり出しやすいことが分かってきます。つまり、機嫌がいいとどうなるかをもっと考えて行くことで、機嫌のいいことには価値があるのだと、認識を深め共有していくことが重要です。われわれは、なぜストレスがあるのか、その原因を考えがちです。そう考えていると全然機嫌のいい方向にはいかないです。それとは逆に機嫌がよかつたらどうなるかを考えたり、想像したりするだけで、心は機嫌がよくなる方向に行きます。朝の会議でも、今月の目標や、やるべきことは何なのかを明確にするのみならず、機嫌がよかつたらどうなるのかということについて話し合ってみたら良いでしょう。機嫌のいいことの価値化を、会社の風土の中に根付かせていくことが必要であり、ご機嫌な状況を自分でつくりつける人たち、もしくは組織をご機嫌にしていける人材が、組織の健康経営上も必要であると思います。

第2の脳の習慣

動物の中で、人間だけが過去を反省することができる生き物であり、反省を次に生かして行こうとしています。また、人間だけが未来を見ることができ、目標を設定し計画を立てることに優れた生き物です。

われわれは過去や未来に脳を馳せ、いわゆるPDAサイクルを回しながら仕事をしています。しかし、このPDCAサイクルで、過去や未来を思考すると、心に負担がかかることがあります。なぜでしょうか。人間は、過去の様にもう変えられないところに頭を突っ込むと、心は後悔感にとらわれ、ノンフローになります。また、未来の様にまだわからないものの中に頭を突っ込むと不安と心配、緊張と焦りがやってきます。PDCAサイクルを回して仕事をすることは、このようにストレスを生み、パフォーマンスを落とすリスクを孕んでいます。

そこで第2の脳、気づきの脳がすごく重要です。「今に生きる」と考えることが重要です。「過去や未来に行くな」ではなくて、その思考の暴走に気づきながら「今でしょ」と考えて心を鎮静化して行くというのが第2の脳の使い方です。私は、車椅子バスケットボールのパラリンピック代表のチームドクターを務めています。彼らに心の整え方を問うと「1日に、もう数えきれないくらい、今に生きると考えて心をリセットしています」と話してくれました。

自分で考え、ライフスタイルを変化させる

ビジネスマンもスポーツ選手同様、自分の機嫌をつくっていく脳の習慣、自分の健康、ライフスタイルを自己管理していくことが大切で、これがプロフェッショナルビジネスアスリートでありチームなのではないかと思っています。また、そのマネジメントスキルが育って行く風土がある企業こそがホワイト企業であり、フローカンパニーであると私は思っています。

私は、このスポーツから生まれた心理学や医学が社会やビジネスに生きることによって、スポーツが文化になればいいなと思っています。文化としてのスポーツ、人間の豊かさをつくっていくスポーツ文化があれば、そこから出た医学や心理学は、皆さんのような経営、経済、仕事に大いに役立つという構造が生まれてくる。それが2020年の東京オリンピックまでにできたらいいなというのが、私のスポーツドクターとしての夢もあります。

本日は、ご清聴、ありがとうございました。