

最大・最良の パフォーマンスを発揮できる 組織の作り方

スポーツは、人間の普遍的な仕組みを知ることができる素晴らしい文化——。

どんなにテクニックがあろうと、やる気がなければ勝てないし、

技術の高い選手だけを集めてもチームワークが悪ければ負ける。

スポーツにおける心とパフォーマンスと結果のこうした関係を、

ビジネスや教育などの組織づくりにも応用しようというのが「応用スポーツ心理学」だ。

これらの研究から、結果を出しているチームや企業には、ある法則が存在することが

明らかになってきたと、スポーツドクターの辻秀一氏は語る。

スポーツでもビジネスでも 常に心を整えることが重要

スポーツ医学は、アスリートの身体能力の強化や故障の予防と治療、好成績を出すための心身の使い方などを扱う学問です。欧米では、そのなかで培われた研究内容をスポーツ以外のさまざまな分野で応用しようという動きが積極的に展開されています。

なかでも主役をなしているのが私の専門である「応用スポーツ心理学」です。というのも、「心（マインド）」と「パフォーマンス」と「結果」という三つの関連性がスポーツだと非常にわかりやすいからです。こうした心理学の成果はビジネスや普段の生活にも重要だと考えら

れるようになり、私は現在、スポーツ心理学を応用して組織や個人の実際のパフォーマンス向上に生かしてもらう、スポーツドクターの仕事をさせていただいている。

数年前、九州・佐世保に本社を置くある企業の社長さんから「スポーツ選手はメンタルトレーニングをするのに、なぜビジネスパーソンはしないのか」と言われて、四〇〇人分のトレーニングを任せられました。「いかに社員に気持ちよく働いてもらうか」を組織づくりの中心に据える超優良企業の社長さんや、「スタッフが自分の心をマネジメントして最高のサービスを提供できるにはどうしたらいいか」と考える経営者の方からも依頼されています。一方で、ロン

つじ・しゅういち
一九六一年、東京都生まれ。北海道大学医学部卒業、慶應義塾大学で内科研修を積み、同大スポーツ医学研究センターでスポーツ医学を学ぶ。一九九四年に独立し、現在、エミネクロス代表取締役。東京ホームタウンのプロバスケットチーム「東京エクセレンス」の代表兼GM。またスポーツのNPO法人エミネクロス・スポーツワールドの代表理事も務める。スポーツ心理学を日常生活に応用した応用スポーツ心理学をベースに、「辻メソッド」でメンタルトレーニングを開拓し、スポーツ界のみならず、ビジネスや教育界からも熱い支持を受けている。スポーツ界のみならず、ビジネスや教育界からも熱い支持を受けている。主な著書に『スマッシュ勝利学』（集英社インターナショナル）、『第二の脳』のつくり方（祥伝社）、『フロー・カンパニー』（ビジネス社）、『心に余裕がある人』になる自分の磨き方（ワニブックス）など。



辻秀一
スポーツドクター

ドンオリンピックでメダリストになつた選手などのトレーニングも行つています。

ビジネスの人もスポーツの人も、パ

フォーマンスをエクサレンスにしたい、

という願いは同じです。そのために心の状態を整え、プラスの方向に自ら導いていこうとするのですが、心というものはどのように整えればいいのかが、なかなかわかりません。そこを専門的にサポートして、心のレベルをアップさせるのが私の役割です。

私は、人間のパフォーマンスというのは、「何を」「どのような心の状態で」行うのか、この二つによって決定されると考えています。まず、何をするのかという部分は戦略的なもので、優れた戦略がないと、いいパフォーマンスにはつながりません。満足できる結果を出すためには戦略は必須の条件です。しかし、人間はロボットではないので常に心の不安定さを抱えています。そして、その心の状態がパフォーマンスの質を大きく決定します。つまり、戦略も大切ですが、「戦略をつかさどる心の状態をつくり出す」という発想がもっと重要だということでしょう。

これを言い始めたのは江戸時代の剣豪・宮本武蔵で、代表的著作『五輪書』にも随所に出てきます。「どんな戦略も、いい心の状態に整えることができなけれど」という意味づけを繰り返して、ノンフレーク状態で言い訳や文句を言っている人が多いのですが、ビジネスでもスポーツの世界でも、これではうまくいきません。まず、どんな言葉を使えば自分の気分がよくなつていくのか、経営者であれば組織全体がよくなつていくのか、言葉を上手に選んで話すことが重要です。イチロー選手がインタビューにゆっくり答えているのは、みんなにどう思われるかではなく、言葉を選ぶことによって自分の心をマネジメントしようとしているからです。そして口に入れる食べ物で体が大きくなるように、自分の耳に入る言葉も選ばないといつは傷んでしまいます。三四時間三六五日、自分にどんな言葉をかけ、どんな言葉を口から出しているのか、何を考えずにただ外側からの刺激に反応しているようでは、フローの時間が増えることはないでしょう。

表情や態度も同じです。宮里藍選手はなぜ、ボギーでもパーでイでも明るい表

フローな状態の会社の社員は状況に即し機嫌よく働く

さて、その心の状態は、大きく分けると「フロー」か「ノンフロー」という二つしかありません。フローとは、そのと

き行つてることに完全に浸り、没頭していることが何より楽しく充実している瞬間を言い、ノンフローとはその逆で、いろいろなトラブルや悩みを抱え込んでいる状態です。一九七〇年代、アメリカの心理学者でシカゴ大学教授のチクセントミハイ博士が、行動科学の面からスポーツ選手やビジネスパーソン、経営者、芸術家、宇宙飛行士などを調べたところ、それのパフォーマンスが最大化されているときの心の状態は共通していることを突き止めました。その「フロー」に最もフィットしている日本語として、私は「揺らがず・とらわれず」もしくは「機嫌のいい感じ」を用いています。

フローの方向に心が傾くと、すなわち、機嫌がよければ人間の機能は例外なく上がり、心理学的にはパフォーマンスが上がり、医学的には心身が健康に向かいます。一方、ノンフローが続くと、つまり、機嫌が悪くなるとパフォーマンスが落ちる。病気のリスクも高まります。そのため、もしノンフローになつたときは、いかに早くフローに切り替えられるかが、個人や組織のパフォーマンスの安定性や強さにかかわってくるのです。

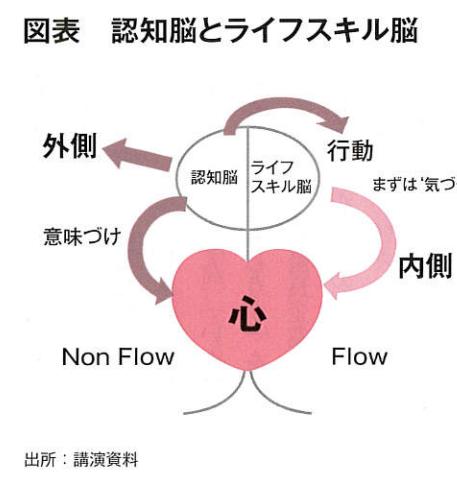
一方、外側の出来事に関係なく、自分の心の状態をよくしていける人がいます。こうした人の脳を「ライフスキル脳」と呼んでいます。ライフスキル脳の持ち主は、自ら気づいて、「自分で自分の元気をつくる」「自分の機嫌を自分でとる」ことができます。

スピード選手で挙げると、体操の内村航平選手、サッカーの長友佑都選手、ゴルフの宮里藍選手などは、この脳の使い方がうまいように見えます。機嫌という

ことはできます。

では、ライフスキル脳を磨くにはどうすればいいのでしょうか。

ライフスキル脳は、自分の心をマネジメントする自己ツールとして、「言葉」「表情」「態度」の三つを心のために選択すると考えます。言葉の使い方ひとつで気分が変わる、表情次第、態度次第で人の心の状態が変わることは、科学的にも医学的にも心理学的にも証明されています。外側の出来事に心を奪われ、



言葉や表情、態度をツールに自分の心をマネジメントする

では、ライフスキル脳を磨くにはどう

すればいいのでしょうか。

しかし、ほとんどの人は、これらのツールを使って自分の心をマネジメントすると考えます。言葉の使い方ひとつで気分が変わる、表情次第、態度次第で人の心の状態が変わることは、科学的にも医学的にも心理学的にも証明されています。外側の出来事に心を奪われ、

の前に、過去と現在、未来の三つの思考の選択肢があるとき、脳は常に過去と未来を考えます。なぜなら、過去を振り返つて反省したり、未来の目標を立てて行動を決定していくのが脳の役割だからです。これを「認知の脳」と呼んでいます。

しかし、心の側面から見ると、過去は変えられるはずもなく、振り返ると搖ぎやとらわれが生じます。未来にも不安や心配、緊張、焦りなどノンフローのリスクが山積しています。こうしたときは「いまを大事にする」と考えるべきです。

スポーツでも、「来年、頑張ればいい」といまの努力をおろそかにするのは弱いチーム。いまに目を向ける脳の使い方を実践しているうちに、「いまに生きる」というライフスキルが身についていくことでしょう。

次は、与えるという思考です。私たちには、他人から何かをもらうとうれしいし、フローになります。「欲しい、欲しい」「もっと、もっと」というだけの相手依存の生き方は非常にリスキードというしかありませんし、これでは自らフローを生み出す人間の脳にはなれないでしょう。

しかし、人間の脳には本来、与えることでもフローを感じができる機能が備わっています。プレゼントをあげたり、あげようと計画しているだけでもフロー状態になれるのです。この与えることによつて気分がよくなれる本能を「フォワードの法則」と言い、三つのライフス

個人や組織をフローに導くさまざまなライフスキル

いつたい、どのような思考が心につ

ロ化を起こすのか、いくつかご紹介し

ます、いまを大事にする思考です。目

あなたが経営者であれば、社員に「状況に即し機嫌よく」働いてほしいと思われるはずです。機嫌の悪い社員が多い会社は企業間競争に勝つことはできません。では、人間はどうして不機嫌になってしまふのでしょうか。そもそも認知脳の答えは、脳の仕組みと機能にあります。

あなたが経営者であれば、社員に「状況に即し機嫌よく」働いてほしいと思われるはずです。機嫌の悪い社員が多い会社は企業間競争に勝つことはできません。では、人間はどうして不機嫌になってしまふのでしょうか。そもそも認知脳の答えは、脳の仕組みと機能にあります。

あなたが経営者であれば、社員に「状況に即し機嫌よく」働いてほしいと思われるはずです。機嫌の悪い社員が多い会社は企業間競争に勝つことはできません。では、人間はどうして不機嫌になってしまふのでしょうか。そもそも認知脳の答えは、脳の仕組みと機能にあります。

あなたが経営者であれば、社員に「状況に即し機嫌よく」働いてほしいと思われるはずです。機嫌の悪い社員が多い会社は企業間競争に勝つことはできません。では、人間はどうして不機嫌になてしまふのでしょうか。そもそも認知脳の答えは、脳の仕組みと機能にあります。

あなたが経営者であれば、社員に「状況に即し機嫌よく」働いてほしいと思われるはずです。機嫌の悪い社員が多い会社は企業間競争に勝つことはできません。では、人間はどうして不機嫌になてしまふのでしょうか。そもそも認知脳の答えは、脳の仕組みと機能にあります。

あなたが経営者であれば、社員に「状況に即し機嫌よく」働いてほしいと思われるはずです。機嫌の悪い社員が多い会社は企業間競争に勝つことはできません。では、人間はどうして不機嫌になてしまふのでしょうか。そもそも認知脳の答えは、脳の仕組みと機能にあります。

あなたが経営者であれば、社員に「状況に即し機嫌よく」働いてほしいと思われるはずです。機嫌の悪い社員が多い会社は企業間競争に勝つことはできません。では、人間はどうして不機嫌になてしまふのでしょうか。そもそも認知脳の答えは、脳の仕組みと機能にあります。

あなたが経営者であれば、社員に「状況に即し機嫌よく」働いてほしいと思われるはずです。機嫌の悪い社員が多い会社は企業間競争に勝つことはできません。では、人間はどうして不機嫌になてしまふのでしょうか。そもそも認知脳の答えは、脳の仕組みと機能にあります。

では、ライフスキル脳を磨くにはどう

すればいいのでしょうか。

では、ライフスキル脳を磨くにはどうすればいいのでしょうか。

では、ライフスキル脳を磨くにはどうすればいいのでしょうか。

では、ライフスキル脳を磨くにはどうすればいいのでしょうか。

では、ライフスキル脳を磨くにはどうすればいいのでしょうか。

ビジネスもスポーツも、フロー化でパフォーマンスが高まり結果も出ます

あなたが経営者であれば、社員に「状況に即し機嫌よく」働いてほしいと思われるはずです。機嫌の悪い社員が多い会社は企業間競争に勝つことはできません。では、人間はどうして不機嫌になてしまふのでしょうか。そもそも認知脳の答えは、脳の仕組みと機能にあります。

あなたが経営者であれば、社員に「状況に即し機嫌よく」働いてほしいと思われるはずです。機嫌の悪い社員が多い会社は企業間競争に勝つことはできません。では、人間はどうして不機嫌になてしまふのでしょうか。そもそも認知脳の答えは、脳の仕組みと機能にあります。