

# メンタル・トレーニング講座

株式会社ヒューマンクエスト  
大西みつる

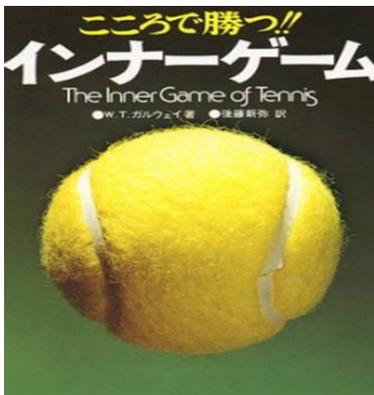
## 第1回目：私のメンタル・トレーニング小史

小杉正太郎先生(早稲田大学名誉教授)の言葉

「人間は一生のうち、逢うべき人には必ず逢える。しかも一瞬早すぎず、一瞬遅すぎない時に。しかし、内に求むる心なくんば、たとえその面前にありとも遂に縁を生ずるに至らず」

### 1. 私とメンタル・トレーニングとの出会い

\* 大学野球部 4 回生の時、中尾監督から「この本を読み！」とインナーゲームの本を渡された。



- ・ 真の敵は誰か？誰と戦っているのか？
- ・ この本をきっかけに選手との対話によるコーチングがティーチング以上に効果が上がる指導法であると認知された。
- ・ アメリカでは、パフォーマンスエンハンスメントと呼ばれ、スポーツ心理学、応用スポーツ心理学分野でメンタルスキルとして研究、発展してきた。

\* ホンダ鈴鹿野球部を日本一に導いた「4つの改革」

<改革①：選手の自立（自律）を促す、自立化プログラム>

- ・ 1日勤務日、半日勤務日を増やす。全日練習を大幅に減らす。練習はフレックスタイム制を導入。  
注）フレックスタイム制とは、コアタイムである「チーム練習」と自分がコーチと話し合っ  
て実行する「個人練習」。グラウンドに来る時間を選手が決めることができる。
- ・ 遠征時の現地集合、現地解散。  
今までは、マネージャーが手配したスケジュールで団体行動。一社員として出張申請して、自分で遠征先に来るという自己完結行動へやり方を大幅に変える。

<改革②：ビジネスのノウハウをチームマネジメントに導入>

- ・ PDCA サイクルの回し方 (TQM)、KKD (経験・勘・度胸) からファクト (事実・データ) ベースへ。
- ・ データと映像の徹底活用による選手のメンタル面 (自信・ビジュアルイゼーション) の強化。
- ・ 選手育成カルテの作成と指導者と選手のツーウェイコミュニケーションの充実
- ・ やりたいことから取り組ませる、良いところをチョイスするマネジメントの実行。
- ・ 指導者のコーチングとコミュニケーションスキルの徹底開発。

<改革③：体をつくり、心を鍛え、技を磨き、ガッツを形成する>

- ・どの社会人野球チームよりも先駆けて、ニュートリション（栄養）トレーニングとメンタル（心）のトレーニングを導入する。
- \* 都市対抗野球大会チーム打率の記録を塗り替える。
- \* 過酷な東海地区予選を勝ち抜く心技体の獲得。

⇒なぜ、このような改革が必要だったか。

- ① 敗者復活戦に回ると、都市対抗本大会に出場できていないという事実。プレッシャーに弱い。西濃運輸は敗者に回ってからチーム力が格段に上がる。なぜ・・・。
- ② 会社が減収減益でF1から撤退。3チームも必要か？の議論が始まる。負けたら休部か・・・。崖っぷちの状態。（私は経営会議に呼ばれ、その議論の渦中にいた。）
- ③ ベテラン中心のチーム編成で若手が成長しない。
- ④ 2年続けて都市対抗予選で敗退。私がコーチ、マネージャー在任中に6年で監督が4人も変わるといふ最悪のチーム状態。監督がいなくても勝てるチームになりたい。

⇒入社当時の野球部長、後にホンダの社長となられた吉野さんの一言。「大西、根性を科学してみたら。

私の旧知の知り合いを紹介する。」日本の臨床心理学会のトップオブトップの小杉正太郎先生を紹介された。小杉先生は、ホンダのF1ドライバー、オートバイレースのレーサー達のメンタル・トレーニングを行っていたこと。本田技術研究所のメンタルヘルスを担当していた。

\*小杉先生は、ホンダ、トヨタ、SONYでアドバイスをしていた。

⇒都市対抗予選敗退後に小杉先生が選手全員とインタビューを行った。

- ① 社会人野球の選手にも関わらず、野球をする動機が不明確であること、年齢を重ねた選手は、仕事に入るタイミングに不安を覚えていること、野球というアドバンテージでホンダに入社していることから、野球で活躍できない、チームが勝たないと自己のアイデンティティの存在が傷つき、自分の存在を認められない。
- ② チームが強くなるために、提言することは何か？という質問に選手達の回答は首脳陣の批判が集中し、自らが何をやるかという自責で物事を考えられない。
- ③ 野球人で在る前にホンダ社員であるという自己アイデンティティを育み、野球のプロフェッショナル、エキスパートとして、自らを自らが計画的に鍛えるという、ホンダの理念（人間尊重⇒自立、信頼、平等）に基づいた選手育成施策を展開する。社会人野球の選手にも関わらず、自分の練習メニューを自分で考えられない、自分の課題をいかに克服するかを自分で考え抜けない。  
鍛えるは、「思考スキル」と課題化し、思考訓練を繰り返し、PDCAを回すようにした。

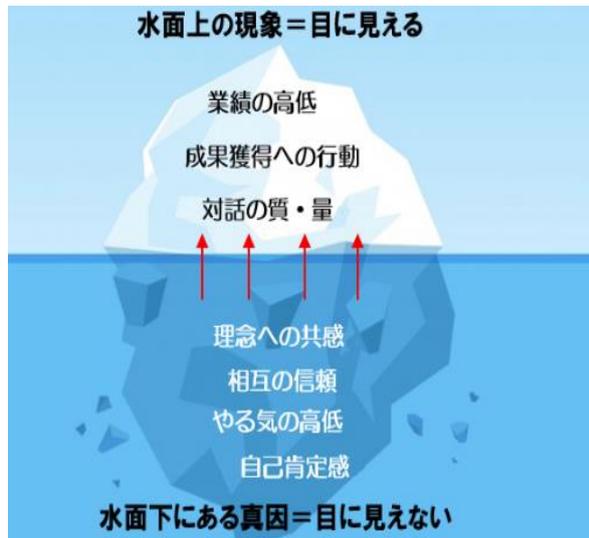
小杉先生、曰く、

「チームの中においても、自分が自分らしく振舞えれば、最高のパフォーマンスを出す」

小杉先生、どうしたらそうなるのですか？

「自分で考えみなさい。」ヒントはくれるが、答えを教えてくれない……。あとでコーチングとわかる。

## 2. ビジネスにおける組織心理学、組織行動学との出会い



- ・人と組織はなぜ、変わらないのか？
- ・人と組織に渦巻く、人の感情
- ・リーダーの器以上に組織は大きくならない
- ・目で見えないものを「目に見える化」する
- ・大学院で経営学、組織心理学、学習論を学ぶ

⇒スポーツ、ビジネスに「理論」的な違いはなく、  
理論の応用の問題と理解する

## 3. 白石豊先生との出会いと白石式メンタル・トレーニングの体得



- ・国際コーチ連盟主催の研修会で出会う
- ・福島大学で、白石先生からメンタル・トレーニングを学ぶ。

白石先生のメンタル・トレーニングを受けた方々  
(代表的な人、チーム)

- ・侍ジャパン白井一幸ヘッドコーチ
- ・レッドブルレースチャンピオン室屋義秀
- ・元サッカー日本代表監督 岡田武史
- ・日本代表女子バスケットボールチーム

4. メンタル・トレーニングとは何か？

メンタルトレーニングの歩み

1950年代に宇宙飛行士の自己コントロール法として始まったメンタルトレーニングは、1957年、ローマオリンピックにおいて、旧ソビエトのスポーツ分野に導入されました。

また、1984年のロサンゼルスオリンピックでは、アメリカがオリンピックチームに導入し、多大な成果をあげたことから、日本をはじめとする世界各国にも広く知れ渡るようになりました。



注目されるメンタルトレーニング

メンタルトレーニングとは、「身体的な部分にかかわらないすべてのトレーニングであり、ピークパフォーマンスとウェルネスを導くための準備。

スポーツのパフォーマンスや人生の向上をさせるための、ポジティブ（プラス方向の）な態度、考え（プラス思考）、集中力、メンタル、感情などを育成／教育することが中心である（1997年、国際メンタルトレーニング学会）」と定義されています。

この手法はスポーツに限らず、企業の生産性向上やエグゼクティブ向けプログラム、子どもの教育、アスリートのセカンドキャリア支援等、応用範囲は多岐にわたります。

例として、メンタル・タフネスを提唱したジム・レーヤー博士は、スポーツで用いられてきたメンタルトレーニングの手法を、ビジネスにおけるエグゼクティブ向けのプログラムとして提供しており（コーポレートアスリートプログラム）、世界中の企業・団体から注目されています。

アメリカでは「心の使い方」を「ライフスキル」と呼び、スポーツの世界でもビジネスの世界でもライフスキルをいかに高めるかということへの関心が日本とは次元の違うレベルで高い。彼らはライフスキルを高めることでスポーツのパフォーマンスを高めるだけでなく、ビジネスをはじめとした人生全てをいかに充実したものにするかを追いつけています。

スキル名	内容	質問項目
親和性	相談する、本音で物事を言い合う、といった友人たちと親密な関係を形成・維持するスキル	困ったときに、友人らに気軽に相談することができる 親身になって友人らに相談に乗ってもらえることができる どんな内容のことでも友人らと本音で話し合うことができる
リーダーシップ	自分が所属する集団内での活動に積極的にかかわっていかこうとするスキル	話し合いのときにみんなの意見を1つにまとめることができる 集団で行動するときに先頭に立ってみんなを引っ張って行くことができる 自分が行動を起こすことによって、周りの人を動かすことができる
計画性	時間的展望と物事の優先順位を考慮した先見的なスキル	先を見通して計画を立てることができる 課題が出ると、(提出) 期限を自ら決める等の工夫をしてやる気を引き出す やるべきことをテキパキと片付けることができる
感受性	相手の気持ちへ感情移入するスキル	困っている人を見ると援助をしてあげたいくなる 他人の幸せを自分のことのように感じる 悲しくて泣いている人を見ると、自分も悲しい気持ちになる
情報要約力	大量の散乱する情報の中から重要なものを選び出し、秩序立てて再構成する力	手に入れた情報を使って、より価値の高いもの(資料等)を生み出せる 数多くの情報の中から、本当に自分に必要な情報を手に入れられる 多くの情報をもとに自分の考えをまとめることができる
自尊心	現在のありのままの自分を肯定的にとらえることができるスキル	自分のことが好きである 自分の今までの人生に満足している 自分の言動に対して自信を持っている
前向きな思考	落ち込んだときや失敗したとき、また困難に遭遇したときでも前向きに考えるスキル	嫌なことがあっても、いつまでもよくよと考えない 困ったときでも「何とかなるだろう」と楽観的に考えることができる 何かに失敗したときにすぐ自分はダメ人間だと思ってしまう
対人マナー	相手に対して好ましくない印象を与えないよう意識されたスキル	目上の人の前では礼儀正しく振る舞うことができる 年上の人に対しては敬語を使うことができる 初対面の人に対しては言葉遣い等に気を配ることができる

<今日の学びと問い>

◆メンタル・トレーニングについてあなたはどんな印象を持ちましたか？

◆メンタル・トレーニングにどのような可能性を見出しましたか？

## 第2回目：メンタルスキル①「目標設定と活用の技術(指導者編)」

メンタルスキルの一つに「目標設定と活用の技術」があります。スポーツやビジネスで成功をおさめている人は、物事を逆算して考えます。つまり、最終的に成し遂げたい「大きな目標＝在りたい姿」から考えます。これを「逆算の方程式(逆算の思考法)」といいます。逆算の方程式で金農野球部のチーム目標を作ってみる実践的内容です。

### (1) 適切な目標設定の立て方

#### 1) あいまいな目標は、目標ではない

例 「とにかくがんばろう」、「一生懸命勉強しよう」

#### 2) 「天才とは、高みに登る階段を人に見せない人だ」の意味

はっきりとした大きな目標を立て、それを小さな目標に細分化  
2トンのステーキは食べられないが、200gなら食べられる

### (2) 目標は適切に 「もし私が全力をふりしぼったら」

低すぎる目標 → 簡単すぎて、すぐに飽きてしまう

高すぎる目標 → 難しすぎて、あきらめてしまう

適切な目標 → エネルギーを集中でき、達成できる

### (3) 結果の目標を立てたら経過の目標(実行目標)まで立てる

結果の目標 → 「全国大会出場」、「・・・高校合格」  
100m 11秒3                      210点以上

経過の目標 → 月間、週間、一日、目の目標  
達成に必要なことはすべて含む  
(睡眠、食事、休養など)

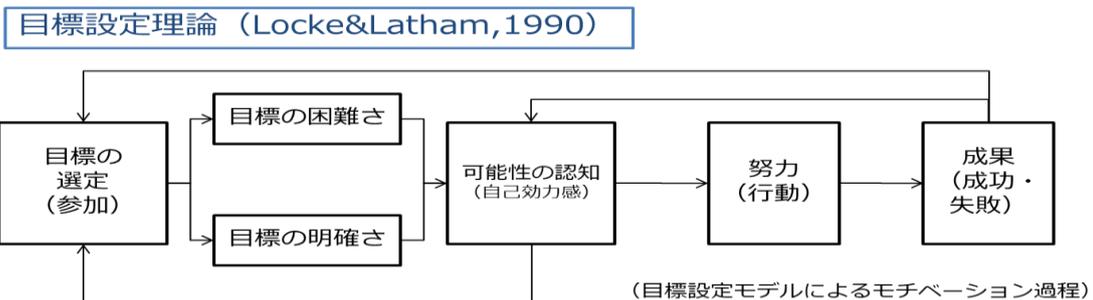
### (4) 適切な目標を立てるための7つのステップ

\*ステップ1 結果の目標を正確に決める

\*ステップ2 次にいつまでにそれを達成したいか決める

\*ステップ3 なぜその目標を達成したいのか書く(自分にとっての価値)

- \*ステップ4 なぜこの目標は現在達成できていないのか、どうすれば達成できるのかを自問自答し書き出す。(目標と現状の間には、ギャップがあって当然である。ここでは、しっかりと現状分析をし、目標達成のために何が不足しているのかをすべて洗い出す。十分に時間をかけるステップである。)
- \*ステップ5 ステップ4で抽出された問題点を解決するための細かい目標を立て、それを達成するための計画を立てる。(結果の目標を達成するために、経過の目標、つまり月間、週間、そして毎日の行動計画に至るまで詳細にプランニングする。このステップもかなりの時間をかけるべきである。)
- \*ステップ6 エコロジーチェック (結果の目標達成のために費やすさまざまなことがら、無理なものではないかも一度チェックする。これは、目標は達成したが、健康を害してしまったなどが起こらないためのチェックである。)
- \*ステップ7 スケジュールリング (計画実行のためのスケジュールをカレンダーに書き込む。)



- ・ 明確で具体的な、そしてある程度困難な目標を設定することで、人のモチベーションは高まり、パフォーマンスを上げるようになる「目標設定理論」を提唱した。目標を設定することで人はその達成に向けて努力や注意をさせ、目標の達成に向けて努力や注意を集中させ、目標達成の戦略やテクニックを工夫するようになり個人力とチーム力が高まる。

\* 目標設定によってモチベーションが高まるメカニズムは、「自己効力感」が強く関連している。

<図1：目標設定モデルによるモチベーション過程)

- (5) 目標の適切さをチェックする 目標はスマート (SMART) に目標の適切さをチェックするのに、よく「SMART」という言葉が使われる。英語のSMARTは賢いという意味だが、5つのアルファベットは目標の適切さをチェックする言葉の頭文字ともなっている。「あなたの目標は具体的 (Specific) で、測定可能 (Measurable) で、がんばれば達成 (Achievable) できそうで、現実的 (Realistic) で、期限が限定 (Time Phased) されていますか」ということである。

### 1) Specific (スペシフィック=具体的)

まず目標は、その内容と方向性が具体的に示されていなければならない。よく耳にする「もっと良くなりたい」という目標は、あまりにも漠然としていて、いざ実行に移ろうとしても具体的に何をしたらいいのか見当がつかない。

### 2) Measurable (メジャラブル=計ることができる)

目標がなんらかのかたちで計測可能なものであれば、いつそれを達成できたかがはっきりわかる。自分の立てた目標に対して、それがどのくらい達成されたかがよくわからなければ、あとどのくらいやればいいのかという目途も立たないし、達成したときの満足感を得られないことになってしまう。

### 3) Achievable (アチーヴァブル=やればできる)

目標は自分が一生懸命にやれば達成可能(チャレンジしがいのあるといってもいい)なものではなくてはならない。目標があまりに難しいと、目標そのものがプレッシャーとなって心配・不安・過緊張などを生み出し、パフォーマンスが低下する。がんばれば達成可能で、そのために全力を尽くそうと思える目標なら、心は平静で体もリラックスし、非常に集中力の高まった状態で練習や勉強に取り組むことができる。

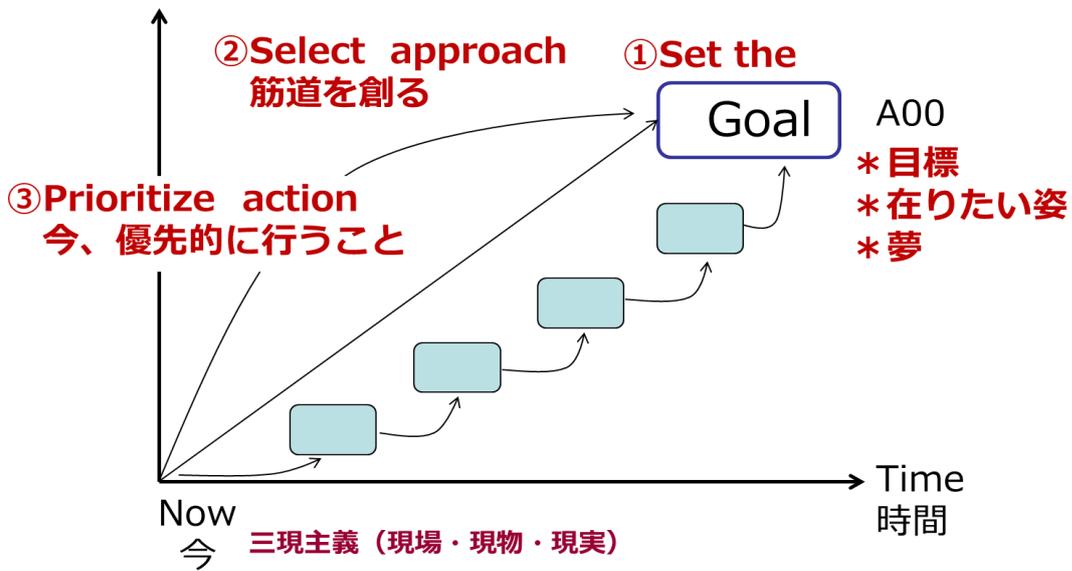
### 4) Realistic (リアリスティック=現実的)

目標を定める前に夢(dream)を描くことは重要である。夢がなければ、人生はとてつもないものになってしまう。しかし、夢と目標は区別すべきである。もちろん多くの成功者たちは、大きな夢をいだいてそれを実現してきた人たちである。しかし、彼らがそうできたのも夢を現実的な目標に細分化し、それらを一つずつ確実に達成していったからなのである。

### 5) Time Phased (タイムフェイズド=期限を区切って)

期限を区切るというのも、目標を設定し達成するためにはどうしても必要なことである。たいていの人は大切なこととはわかっている、ついつい先延ばししてしまいがちになる。

「後でやろう」とか、「明日やろう」と思っているうちに、何もしないままどんどん時間だけが過ぎていくことなどいくらでもある。「今やらずにいつやるか、自分がやらずに誰がやるか」というほどの強い思いを持つためにも、目標は期限を区切らなくてはならない。



<図2：目標設定時の逆算の方程式>

<目標設定の技術>

◆実際に「目標設定」を行ってみましょう！

目標設定ワークシート (指導者用)

