

ねっーきよう：キャウ【熱狂】

〔名〕 じっとしてられないほどに興奮し、熱中すること。

『精選版 日本国語大辞典』（小学館）



# 熱狂のデザイン

楽しく結果を出す  
チームのつくり方

岸昌史

## 熱狂の火種

最初に、多くのリーダーが持つ根本的な間違いを挙げます。

### ▽間違い 今の若い世代は、仕事に「熱さ」を求めている

現代の若年層は、「出世欲がない」「仕事よりプライベート」「すぐに仕事を辞める」などと捉えられがちです。

しかしそれは、仕事に対する意識が低いことを意味しません。

若い人たちが拒絶するのは、古い世代の一方的な価値観の押し付けです。特にミレニウム世代やZ世代と呼ばれる人たちは、自己実現や社会貢献に対する欲求が強いといわれています。お金をもらうために働くのではなく、仕事に「意味」や「目的」を求めます。

「出世欲がない」のは、自分を押し殺して高い給与をもらうより、「自分らしさ」や「やりがい」を重視するからです。「仕事よりプライベート」なのは、仕事では自己実現を叶えられないからです。「すぐに仕事を辞める」のは、この会社で働く意味がな

## Introduction

いと思うからです。

彼ら彼女らは、熱くなれる対象を探しています。「若い人が何をやりたいのかわからない」と言っている人の何人が、「自分の働く理由」を明言できるでしょうか。「若い人には夢がない」と言っている人は、「自分の夢」を周囲に語っているでしょうか。

**どんな人であっても、心の中に「熱狂」の火種を持っています。**

自分が心から意義を感じてワクワクする目的を明確に持ち、それがチームの目的とも重なっている。日々、目標に向かって進んでいる実感を得ることができ、今この瞬間も楽しさとやりがい満ちている。メンバーが信頼と共感で繋がり、いつも自分らしく、やりたい姿でいることができる。お互いに弱みを見せ合い、支え合える心理的安全な空間が広がっている。

そんな状態を想像してみてください。誰でも仕事に熱くなれるのではないのでしょうか。

## 試合に「出られない人」の熱狂

私に通っていた関西学院大学はアメフトで有名で、「甲子園ボウル」と呼ばれる大学日本一を決める大会では、過去77回中33回優勝しています（2022年時点）。

中学生の頃からアメフトをしていた私は、大学でもアメフト部に入りました。私が2年生のときにチームは優勝。また、私が高校3年生のときの大学4年生も日本一になったチームで、彼らの多くは翌年大学5年生としてコーチをしてくれました。

日本一になったチームの共通点は、いくつかあります。チームで明確なビジョンを持ち、みんなが共有できていたこと。ビジョン実現のために、それぞれが自分の役割に没頭していたこと。メンバーの関係性が良く、お互いに助け合い、悪いところは指摘できていたこと。

コーチや上級生が、「優勝しろ」という目標を押し付けることはありませんでした。代わりに投げ掛けられていたのは、「お前はどんな人間になりたいのか？」という問いです。

それぞれが個人としてのありたい姿を明確に持ち、それを集約したものがチームの

## Introduction

ビジョンとして掲げられている。だからその実現のために、自身の役割に全力でコミットできます。共通の目的に向かってみんなが120%の力を出し合うことで、自然と関係性の質が高まります。

私が2年生のときのチームでは、同じポジションだけで10名以上の選手がいました。4年生1名、3年生2名が交代しながら試合に出る中で、私は4番手にいました。日々の練習は辛いし、試合に出ることもあれば出ないこともあります。すると、つつい少しさぼりたくなる自分が出てきます。ビッグゲームの前には緊張で逃げ出したくなることもありました。

そんなとき私を奮い立たせてくれたのは、試合に出る機会はないけれど日々懸命に取り組む、4年生の先輩たちでした。

彼らは下級生を率いてレギュラーチームの練習台に徹します。練習台といっても、生半可なものではありません。ライバル校を徹底的に分析し、仮想敵チームとしてその動きを全力で再現します。「自分の試合は月曜から土曜日。レギュラーが日曜の試合に勝てなければ、自分たちの責任だ」と、レギュラー以上にチームの目標達成にコミットしていました。

彼らは自分への厳しさと同時に、周りへの愛や優しさのある人たちでした。練習中にミスをすれば、周りから厳しく指摘されます。下級生がミスをすればその場でかばってくれるのはもちろん、次に同じミスが起これないように、一緒に居残りや早朝練習をしてくれました。

対戦校の分析をしたり、練習メニューを考えたり、自分のトレーニングをしたりと、ただでさえ忙しい中です。それなのに、下級生の痛みやつらさに寄り添いつつ、後輩を信じて朝から晩まで成長を支援してくれる。

そういう姿を見るたび、「この人たちの夢を実現させたい。自分が試合に出たときに気の抜いた行動をしてしまえば、その夢を潰すことになる。そんなことは、絶対にしたくない」と、自分の中に熱が生まれます。

負ければ4年生は引退というライバル校との決戦では、試合前にチームで円陣を組んで“FIGHT ON”という、勝利を願う歌を歌います。グラウンドに飛び出す瞬間には、頬が熱くなるほど気持ちが昂<sup>たか</sup>ぶり、まだ試合が始まってもないのに自然と涙があふれました。

4年生が見続けてきたビジョンがチーム全体のものとなり、メンバー全員の心を一



# Introduction

つにまとめます。アメフトでは、大学日本一になったチームは社会人のナンバー1チームと「ライスボウル」という大会で対戦します（2022年より社会人のみの大会に変更）。このチームは、創部から唯一、社会人チームにも勝ってライスボウルでの優勝を果たしました。

「この人に付いていきたい」と思わせるリーダー

その後も私はアメフトを続け、4年生のときにはチームの年間MVPに選ばれ、日本代表からも誘いをいただきました。先輩たちとの出会いがなければ、この結果は生まれなかったと思います。

社会に出てからも、「熱狂」の経験を持つ私は熱量を持って仕事をやり切ることができました。卒業後は三井物産に入社し、人事や営業などさまざまな部署を経験したのちに、インドネシアでの新規事業をリードする仕事を担当します。当時同社ではインドネシアはリスクの高い国として反対意見が強かったのですが、現地の魅力を知った私は「この地でビジネスを広げることには大きな意義がある」と信じてことができました。結果的に、4社の立ち上げに成功しました。

その後、ボストン コンサルティング グループ という コンサルティング ファームに入ります。1年目はまったく結果が出ませんでした。悩む私を救ってくれたのは、ここでも「熱狂」でした。「自分の苦手なことを埋めるのではなく、得意なところを伸ばす」。そう決めたときから結果が出始め、2年目にはコンサルタント全体の年間 MVP に選んでいただきました。

こうした結果を出せたことの最大の要因は、やはり「リーダー」の存在です。

大学生時代と会社員になってから、私を奮い立たせてくれるリーダーはいつも、同じ感情を抱かせてくれる人でした。「この人の見ている夢と一緒に実現したい」「この人を誰よりも応援したい」「この人のために働きたい」。そう思わせてくれる人です。

そう言うと、ハードルが高いように感じるかもしれませんが、「自分だってそんなに仕事に熱くなれていない」というリーダーもいると思います。

しかし、誰もが必ず熱狂の火種を持っています。それなのになぜ、自分たちのチームは冷めているのか。

その理由が、冒頭に挙げた間違いを始めとした次の五つの間違いです。

## Introduction

強いチームづくりを妨げる

五つの間違った考え

- ▽間違い① 今の若い世代は、仕事に「熱さ」を求めている
- ▽間違い② 正しい戦略と正しいアクションがチームを強くする
- ▽間違い③ 社会のニーズに応え続けることが、チームを強くする
- ▽間違い④ 優秀な人が集まれば、強いチームになる
- ▽間違い⑤ 人の行動を変えるには、仕組みから変えなければいけない

▽間違い① 今の若い世代は、仕事に「熱さ」を求めている

現代の若い人の多くは、指示命令する「ボス」ではなく、自分の強みを理解し、伸ばしてくれる「コーチ」を求めます。仕事の価値や意義を伝え、メンバーの成長支援を通してチームの目標達成へと導くことができるリーダーです。

熱狂するチームは、まずメンバーとリーダーの間に「信頼」と「共感」が生まれることから始まります。その上で必要なのは、メンバーそれぞれが意義を感じられるチームの「共通目的」と、その達成に向けて自分が役立っているという「自己重要感」、それに「自律性」を持った働き方が尊重される「関係性」です。

これらの条件が揃えば、メンバーは仕事を自分事化し、自然と没頭できるようになります。「楽しい仕事で結果を出す」という状況は、決して理想論ではなく、意図的につくり出すことができます。

▽間違い② 正しい戦略と正しいアクションがチームを強くする

正しい戦略を掲げて正しく行動すれば、短期的には成果が上がるかもしれませんが。

# Introduction

しかし、それだけでは継続することはできません。

なぜなら、人間の脳には、「正しさ」という基準がないからです。あるのは「楽しい」かどうか。いくら合理的に「正しい」と理解しても、「楽しい」という感情がなければ、その取り組みを継続することはできません。

私たちは「懸命に働けば成功する、成功して初めて幸せが訪れる」と教えられてきました。しかし、最新のポジティブ心理学の研究では、「人は楽しく、幸福感を覚えているときに最もパフォーマンスが高く、成果が出る」ことがわかっています。つまり、幸せが中心にあり、成功はその周りを回っているのです。

アイデアやブランド、それを生み出す人材が競争力の源泉となる時代。組織や仕事に「楽しさ」がなければ、新たなアイデアを生み出し続けることはできません。

本当に好きなことは「止めたくても止められない」こと、嫌いなことは「始めたくても、始められない」ことです。好きなことでなければ、人の心は動きません。「努力」している人は、「熱中」している人にはかなわないのです。

### ▽間違い③ 社会のニーズに応え続けることが、チームを強くする

SDGsやESG投資などの広まりもあり、企業の社会的価値への注目が高まっています。社会的価値を重視しない企業は、今後10年で淘汰たうたされるともいわれる時代。社会や世界が求めるニーズに対して、自分たちにできることを改めて考えている組織も多いかもしれません。

しかし、**チームに熱量がなければ、プロジェクトは必ず失敗します**。新たな取り組みに臨む上で、進めない理由やリスクはいくらでも存在し、多くの人は反対に合う中で動きを止めてしまいます。

突き抜けた成果を出すチームの第一条件は、そのチームを率いるリーダー自身が**熱狂**していることです。

熱狂とは、外部からの刺激によってではなく、内発的な動機から得られるものです。社会のニーズに向き合うことは大切ですが、消費者ニーズの分析レポートから熱狂は生まれません。

## ▽間違いい④ 優秀な人が集まれば、強いチームになる

良いメンバーがいなければ、強いチームをつくれな。成長企業においては特に、採用が最重要課題と考える組織も多いのではないだろうか。

Googleの研究結果によると、「チームの成果に影響するのは、「誰がチームのメンバーであるか」よりも「チームがどのように協力しているか」であり、ハイパフォーマンスチームに共通する因子の1位は心理的安全性、2位は相互信頼だといいます。

強いチームをつくり出す鍵は、「関係の質」を高めることです。優秀な人が組織の成長をドライブすることは否定しませんが、その人も関係性の悪い組織では定着せず、すぐに辞めてしまいます。ワクワクする目的と信頼できる仲間との関係がチームへの帰属意識を高め、チームのパフォーマンスを劇的に引き上げます。

## ▽間違いい⑤ 人の行動を変えるには、仕組みから変えなければいけない

組織の変革には、意思決定のフローやITシステム、人事制度など、組織運営の仕組みを変える必要があると考えられることが多いでしょう。

しかし多くの企業では、仕組みを変えても望むような行動変化や成果に繋がられていません。なぜなら、その制度や仕組みを使う側の社員の意識を変えるアプローチが十分ではないからです。仕組みを変えても行動が変わらなければ、当然結果も変わりません。

組織を変える効果的なステップは、次の順番です。

- ① 言葉（コミュニケーション）を変える
- ② 人を変える（異動、成長支援）
- ③ 仕組みを変える

組織は人の行動の集合体です。人の意識は言語によりつくられます。人の行動を変えるには、言語を変え、意識を変える必要があります。

チームの共通目標が言語化されれば、その実現に向けて、部門異動や、今いる人の成長を支援するなど、人を変えるアプローチに取り組みます。

そうして、意識と行動を変え、人を変え、その変化が逆戻りしない、また加速するために必要な仕組みを整えます。



# Introduction

ここで挙げた五つの間違った考えについて、改めて捉えてみれば当然のことだと思われるのではないだろうか。しかし、会社組織の中では、往々にして「当然」が形を変え、その会社の常識やルールになつてしまします。

まずはこのマインドセットを変えましょう。メンバーのエネルギーを邪魔するものを取り除き、正しい手順を踏めば、必ず「熱狂するチーム」が生まれます。

# 熱狂のデザイン

楽しく結果を出すチームのつくり方

## Contents

はじめに 熱狂の火種

強いチームづくりを妨げる五つの間違った考え

「弱さ」から生まれる熱狂

# 01 楽しく結果を出す チームの条件

「足りない部分」に人の心が介入する

変わり続ける中での「今」に価値を見出す

日本の思想を持ったチームだからこそできること

「熱意あふれる社員5%」から抜け出す

ここで働き続けたくない。辞めたくもない

子供たちに夢を与えられていない

自分の輝く姿を周囲に見せる

## 日本企業に決定的に足りないもの

数値目標だけではチャレンジできない

再定義される「企業の存在意義」

一人歩きする組織

## 「楽しい未来」がチームを引っ張る

メンタルケアよりも未来を見ることが大事

なぜ、この仕事をするのか？

成功は楽しさの周囲にある

## 変革は「チーム」から始めるべき

組織に求められる「非連続」な変化

人が輝く四つの条件

熱狂するチームとは

## メンバーが“バカ”をリーダーに変える

リーダーの熱狂にフォロワーが集まる

たくさん力を巻き込んでいくために

# 02

## 意図的に自分を熱くする方法

リーダーの限界以上のチームをつくる

短所を伸ばそうとして長所が削られる

「正しさ」では人の心は動かない

長所を伸ばせば短所は埋まる

成功は「フォーカス」から始まる

何のためにスポーツをするのか？

成功者が語る共通点は

本当に必要なことに時間を使う

何があってもふれない軸を持つ

「お前はどんな人になりたいのか？」

偉大な人の目的は偉大になることではない

熱狂の炎を消さないために

最高の瞬間を意図的に再現するために

ドゥーイングより先にビーイングを考える

ワーク① 人生で最も輝いた瞬間を思い出す

# Contents

ワーク② 幼少期に熱中していたことを思い出す

ワーク③ 人生最期の瞬間を想像する

## 「理想の自分」に名前を付ける

どんなインパクトを与える、どんな存在か

ピーニングによって行動が変わる

「好きなこと」と「人の役に立つこと」を近づけていく

## 外部環境は「解釈」で変わる

身の回りの事象にどんな意味付けをするか

今の自分は過去の自分の行動選択の結果

理想の未来をクリアに描く

## 理想の未来を可視化する

ビジョンの材料を洗い出す

人生の役割ごとに目標を決める

心から願ったことしか叶わない

100個の「やりたいこと」

意識をストレッチさせる

暗い気持ちになるのは「夢が叶わないから」ではない  
「未来の自分が見ている景色」を描く

「5年後」「30年後」どんな生活をしているか

効果的なビジョンに必要な視点

未来をビジュアル化する

最短ルートを進むための「行動基準」

「人生曲線」で自分の価値観を知る

ビジョンに近づくバリュウズの条件

「愛のある行動」とはどんな行動か？

人を巻き込む  
ための「戦略」

人を巻き込むために最も大事なものの

変わる「リーダーシップ」の姿

信頼構築に重要な八つのポイント

何よりも大切なのは「一貫性」を持つこと

リーダーの「人生」が人を引き付ける

リーダーシップとは「見えないもの」を扱うこと

人の興味を引くストーリーの条件

ストーリーをつくる六つの要素

同情ではなく相手の気持ちを理解する

優れたリーダーは何をしているのか

メンバーへの共感に必要なこと

相反する表情を使い分ける

「得」と「徳」を与えられる存在に

「情理」と「合理」で働き掛ける

## 人を動かす三つの原理原則

相手を理解するように努める

相手に自己重要感を持たせる

相手の立場に身を置き、強い欲求を引き出す

## 思考の枠組みを変えるアプローチ

行動変化は経験変化から始まる

必要な経験を一緒にする

今とは違う場所を見せる

## モチベーションを引き出す本当の方法

人をやる気にさせる「伝え方」

メンバーに環境と機会を与える

効果的な称賛とフィードバック



熱狂の  
航海に出よう

「全速前進！」を支えるもの

熱狂の根幹にある四つの要素

熱狂の航海のためには何が必要か

自分で決めなければコミットできない

メンバーの関係性が船の速度を決める

お互いに依存できるチームをつくる

チームのパフォーマンスに影響を与える因子

お互いの価値観を理解しているか

船出の前にお互いを知る

ディスカッションのルールづくり

ライフストーリーの共有

なぜ、船を出すのか

自分たちが存在することで世の中の何が変わるのか

みんなで一つの言葉をつくり上げる

パーパスをつくる4STEP

## 旅の目的地を決める

「私には夢がある」

ワクワクする未来をクリアに思い描く

ビジョンをつくる5STEP

## 進む方向は、合っているか

行動判断の基準を決める

効果的なバリュースのポイント

バリュースをつくる4STEP

## 熱狂の航路を描く

どうやってビジョンにたどり着くのか

「仮説思考」でアクションを繰り返す

短期・長期の目標を立てる

目標達成したときの感情を考える

## 船上で果たすべき役割

それぞれが自分の役割にコミットする

# Contents

チームに必要な役割を再定義する  
役割・責任・報酬はセット

自分の役割を自分で決めさせる

## メンバーが自律的に働くための仕組み

責任範囲と権限の明確化

定義した各要素を見直す仕組み

メンバー間での認識がズレる理由

認識のズレを防ぐ情報共有の仕組み

## 拡大していく熱狂

規模が大きくなったときに起こる問題

スキルより理念への共感が必要

助け合いがチームを強くする

おわりに *Life is a Party*

参考文献