



## 統合後の組織をひとつにするチームビルディング 事例紹介：組織再編チームビルディング合宿

(株)チームビルディングジャパン 代表取締役 **河村 甚**

こんにちは、チームビルディングジャパンの河村甚です。

企業は社会環境の変化に適応するために企業統合を行ったり、社内での部門再編をおこなったりしてより効率的な組織運営や相乗効果による利益の拡大をねらいます。こういった統合／再編の成果をあげるためにチームビルディングが取り入れられています。

統合／再編を行えばそれだけで価値を生み出せるわけではありません。むしろその副作用として色々な弊害が生まれます。経営そのものの統合や業務システムの統合には十分な時間を割かなければなりません。更に組織が一丸となって前進して行けるかどうかはそのメンバーの意識の統合、文化の統合が目に見えない大きな課題となります。今回は部門再編／統合を行った後に新部門としての意識統一を目的として実施した山の中での1泊2日の合宿プログラムの例をご紹介します。

### エース集団の抱えていた問題

A社は80年以上の歴史を持つ日本企業。今年、多部門に分かれて行われていた輸出入に関わる海外関連の営業部門をひとつにまとめ、新たに海外事業本部(仮称)として再編しました。優秀な営業メンバーが集まり、これまでバラバラに動いていた海外関連事業を統合することからの相乗効果を期待して新事業本部に組織統合されました。

エース集団が生み出す成果に期待されていたものの、この新たに生まれた事業本部の本部長は悩みを抱えていました。「新事業本部のメンバーがそれぞれ自分の元々やっている仕事の事しか考えておらず、海外事業本部として助け合い、相乗効果で利益を上げて行く意識が無い」ということでした。そして私たちが受けた依頼は「海外事業本部として結束して、自分たちがここ



からどう前進して行くのかを理解／共有させてほしい」といった内容でした。

### 森の中でチームで挑戦

今回のプログラムは富士五湖エリアでの1泊2日の合宿プログラム。木々に囲まれた気持ちのいい芝生の上でプログラムはスタートしました。頭と体を使い、チームで色々な課題に挑戦して行きながら、徐々に難易度の高い課題にチームで挑戦できるようになっていきます。これらの課題はただ考えているだけでもダメ。ただむやみに行動するだけでもダメ。しっかりとチームで考え、行動に移すことでやっと達成できるものです。こういった課題にチームで取り組んで行くと、チームの癖や特徴がよく見えてきます。

ファシリテーターはこの時に気になるチームの傾向をよく見ながらチームへの関わり方も選んでいきます。

### チームでの達成感を共有

チームで色々な課題に挑戦して行く中で、挫折も達成も重ねて行きながら「自分たちならできる!」という思いで難易度の高い課題に挑戦して行けるようになります。2日間の合宿プログラム、1日目最後の挑戦は『木にぶら下がったロープにぶら下がって、こちらの島からあちらの島へ全員が渡りきる』というもの。

ちょっと試しに挑戦してみても、だれもが「これは無理じゃないか?」と思うような難しさ。ああでもない、こうでもないと考え、あれもこれも試してみるものの、なかなか達成には届きそうにもありません。そして予定時間を延長して挑戦を続けます。挑戦を続けるにつれ、「できるかもしれない」とい

う思いから「絶対に達成する!」という思いに変わって行き、最後にはついに「やったー!」と全員で大喜びするような達成感を共有。大の大人が本気になって森の中でのアクティビティに挑戦し、その達成を心の中から喜ぶのです。

『大人だからこそやりたい子供じみた事』に本気で取り組める環境の中だからこそ、心が動く達成感を共有できます。

### メンバーの反乱

1日目の最後の課題を達成した後は体験から感じた事をベースに対話を行い、現実への関連付けを行います。夢中になって取り組んだからこそ、その中で多くを感じ、それについて何かしらの自分の考えを述べたい状態になっています。こういった話を仕事の場でのチームの現状などに関連付けながら対話を深めていきます。

しかしこの時に一部のチームメンバーから問いかけに対する反発がありました。その論点は2つ

- 1)自分たちの仕事は個人個人で取り組む業務ばかりで、今回の課題のようにチームで取り組む必要がない。
- 2)自分たちは仲が良いチームで、今更チームビルディングは必要ない。といった趣旨の反発でした。

これらの反発は関連付けの話し合いに入る時に瞬発的に出てきました。しかも複数メンバーの意見がほぼ合意した状態で上がってきました。通常、こういった合意は話し合いを経て得られるものです。うちに秘めた反発心などはランチブレイクの後など、他のメンバーと話し合う時間を挟んだ後にまと



まって出て来るものです。しかしこのメンバーは違いました。実は

ここにこのチームの最大の問題が隠れていたのです。

## 新事業本部の本当の問題

ここで複数メンバーが結束して反発してきたことから考えられるのは恐らく、この合宿前にそのメンバーが集まって話し合っていた事が考えられます。

「今度のチームビルディング研修って何をさせられるんだろう？」といった疑念や不安があるとそういった事になり得ます。もちろん、実施前に目的の確認等は参加者を集めて行っています。それでも疑念を抱くのです。こういった疑念はプログラムそのものではなく、日常の人間関係そのものから生まれています。つまり、以下のような構図です。

「本部長がチームビルディング研修をやらせようとしている」⇒「自分たちのチームの状態について何か不満に思われている？」⇒「そもそも自分たちはチームで仕事をする必要がない」「チームとして仲が悪いわけでもない」

これらは実は本部長に対する不安や不信から生まれてきています。更には「社員」vs「会社」という構図が隠れているのです。

後日ヒアリングさせていただいたところ、実際にこの合宿の前に複数メンバーが集まって話し合っていたとのことでした。更には本部長に対して「本部長は自分たちの側の人間ですか？それとも会社側の人間ですか？」と聞いて来たとの事。このような問題に対しては社員が集まっているだけの今回ようなプログラムではなく、むしろ経営陣を集めたプログラムで解決を目指し

て行くことができます。

今回はあくまで「海外事業本部として結束し、自分たちがここからどう前進して行くのかを理解／共有する」という目的にフォーカスします。そして背景にある問題も考えながら今この場でメンバーの為にできることに取り組んでいきます。

## 主体は自分

プログラムの中でいつも皆さんにお伝えしているのは常に「主体は自分」であるという事。会社のせいにしてたり、環境のせいにしてたりしても自分が得るものは多くはありません。それよりも「今、この経験をどのように自分のために活かせるか？」という視点で、自分が得るためにここから何かを得て帰ろうという意識で参加することによって多くを得ることができます。チームビルディングではすべてのメンバーが自らの主体的意識でチームにかかわる事が重要です。主体はチームではなく、自分自身なのです。主体的にかかわることで自分が得るものも大きくなり、かつチームへの貢献度も高くなります。チームは主体的なメンバーの集まりである必要があります。

この合宿では特に参加メンバーが「会社のせい」にする意識が強くなりました。もちろん実際に会社のせいということもあります。しかしそれでもメンバーが主体的にかかわることでこの合宿で得られるものを自分のために活かすことができます。そういったメッセージを地道に伝えながら対話を重ねました。

1日目の夜には焚火を囲んでメンバー同士の腹を割った話をしたり、一見不可能そうに見える課題に本気に



なって取り組んだり。

少しずつチームがチームとして前進して行けるような前提を作っていました。

そして2日目の最後にはようやく主体的に話し合いができるようになり、チームとして前進してゆくための一歩を踏み出しました。

最後にオブザーバーとして見守っていた本部長がチームの姿に涙を流すほど心に響く合宿となりました。ここからのチームが越えてゆかなければならない現実の課題はまだまだまだたくさんありますが、その一歩を踏み出した素晴らしい合宿となりました。

## POINT

- 問題の本質は表面に見えないこともある。チームとの係わりの中で常に本質を探る意識を持つことで見えてくる。
- 主体はチームではなく、各個人。それぞれが主体的にかかわることでチームとしての力を発揮することができる。

## 河村甚プロフィール

(株)チームビルディングジャパン  
代表取締役

海外リーダーシッププログラムでの仕事と、インセンティブイベント制作の仕事を経て、2006年にチームビルディングジャパンを設立。「体験」と「対話」で、組織を変えるチームビルディングを専門に扱う。

チームビルディングジャパン Web サイト  
<http://www.teambuildingjapan.com/>

## 心が動くからチームが動く



Team Building Japan  
体験型！経営者様・人材育成ご担当者様向け  
無料体験セミナー

### 開催日時

2010年11月10日(水) 13:30~16:30

### 定員

20名

### 対象

経営者様、人材育成ご担当者様

### お申し込み

詳しくはホームページをご覧ください。

<http://www.teambuildingjapan.com/seminar/experi11.html>

### お問合せ先

株式会社チームビルディングジャパン 〒141-0031 東京都品川区西五反田2-11-15五反田壱番館903

■電話番号:03-6431-9237

■URL:<http://www.teambuildingjapan.com/>

■E-Mail:[tbj@teambuildingjapan.com](mailto:tbj@teambuildingjapan.com)