

お互いの違いを認め合い  
生かし合う

図表①の二つのリーダーチャートを見てみよう。AさんとBさんでは、Bさんの方が比較的バランスの取れた能力の持ち主といえるが、二人とも得手と不得手の差が大きい。社員研修などでは弱点の補強をはかり、能力をバランスよく上げていく必要がある……このチャートから、そういう対策が見えてくる。

「旧来の日本型組織ではそうなりません。全員がバランスの良い、六角形に近いスキルを持った組織が強いという考え方だからです。しかしチームビルディングの考え方には、異なった強みを持つAさんとBさんが組んだ方が、お互いの弱点を補い合つてパフォーマンスの高いチームができません」と、株式会社チームビルディングジャパン代表取締役の河村甚さんは、違いを認め合うチームビルディングの考え方について説明する。

互いの差を埋めようとする組織と、その違いを認め、むしろ生かそうとする組織の違いは当然、チーム（組織）作りの違いになって表れる。

「旧来の日本型組織の良さは、組織の中で自分が成長する過程で、帰属意識が醸成されることにありました。しかし近年は、成果主義の浸透や働き方の変化などで、肝心の帰属意識が薄れつつあります」。河村さんは、新しい時代にふさわしい、新しい組織作りについて考えてはどうかと提案する。

は、基本的に、体験（アクティビティ）と総括（リフレクション）がセットになっている。たとえば、一〇人ほどが目隠しをした人・しない人に分かれ、目隠しをした人が、目隠しをしない人の指示に従って作業をするアクティビティがある。目隠しをした人たちが地面に落ちているパズルを組み立てて長い棒を作り、それをロープにつないで四方八方から引つ張り、地面に設置されたホールに立てるゲームだ。その際、目隠しをしていない人たちは指示するだけで、自分で作業することが許されない。作業する人たちは目隠しをしているため、指示がなければ動けない。

一見、他愛ない遊びのようだが、実際にやってみると、目隠しした人に対してさまざまな指示が同時に飛び、しかもその指示も「少し右」などと抽象的なものが多く、だいたい双方が右往左往することになる。一通りのアクティビティを終えたら、リフレクションで、なぜうまく棒がうまく作れなかったのか、なぜすんなりとホールに立てることができなかったのか、浮かび上がった課題について、その解決策を話し合う。一言で「少し右」といっても、人によってその距離感は違ふ。では、どのように伝えれば的確な距離感を目隠しした人に伝えられるか、などを議論するのだ。

「アクティビティは、行動してみる、考える、また行動して、また考える……を繰り返す」

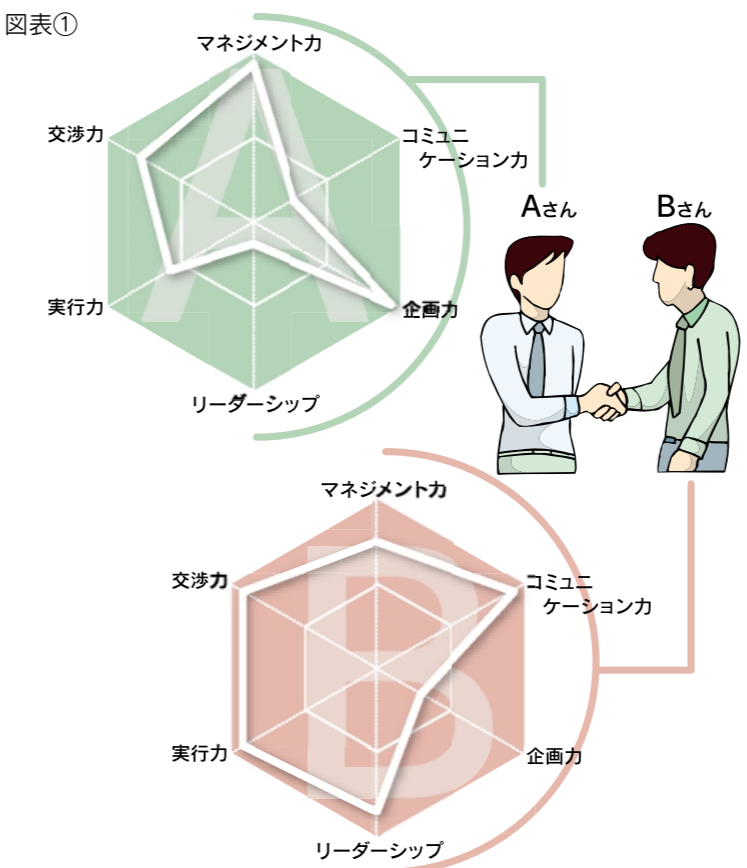
株式会社チームビルディングジャパン

チームビルディング  
目的の共有と円滑なコミュニケーションで  
「強いチーム」作りを目指す

近年、注目されてきた「チームビルディング」とは、旧来の日本型組織とは少し違った観点から行う強い組織作り。その考え方、組織作りのプロセスなどについて、チームビルディングの社員研修を行っている専門家に聞いた。



株式会社  
チームビルディングジャパン  
代表取締役 河村 甚さん



図表①

り返して、参加者がだんだん熱くなるように構成されています。一緒にゴールを目指していく中で信頼感が生まれ、目標達成のために知恵を出し合うことで、必要なコミュニケーションも活発になってきます。

そして、このアクティビティで参加者の気付きを促すサポートをするのが、ファシリテーターだ。チームビルディングでは基本的に参加者の自主性を重んじるが、たとえばリフレクションでも、参加者同士で意見が衝突したり、どちらかが一方的に自分の意見を押し付ける、または逆に一切自分の意見をいわないといった場面が出てくることもある。そのような場面から「ではどのようなコミュニケーションが望ましいのか。」などの議論を引き出し、

アクティビティのねらいである「気付き」を促すのが役目だ。

自分で自分を経営できる  
社員が  
強いチームを作る

「欧米でチームビルディングが普及した背景の一つは、一九八〇年代に海外に進出して成功を収めつつあった日本企業の、強い組織力から学ぼうという気運です。しかし欧米文化は「個」の意識が強いため、個を尊重しつつ集団の力をいかに高めるかが問題でした。その一つの答えが「チームビルディング」だったわけです」。

その欧米型の考え方が、多様化した日本の組織にも必要になってきているのだと、河村さんはいう。日本型組織の良さを残しつつ、個の違いを違いとして認める風土を醸成することが、求められているということだろう。

「互いの違いを認めるチームは、自分の力をどこで生かすことができるか、自分で客観的に考えられる人材の集団です。それはつまり、会社を顧客として、自分を売り込んでいけるということ。自分で自分を経営しているようなものですから、そういう人たちがしっかりと目的を共有し、スムーズなコミュニケーションの下に力を合わせれば、当然、強いチーム作りができるのです」



アクティビティは目的によってさまざまにプログラムされる。求めるゴールと、そこに向かう気持ちを共有していることが、チーム作りには重要



違った考えを持ったそれぞれの人が、きちんとその意見をいえるチームになるために、リフレクションは大切なプロセス



株式会社  
チームビルディングジャパン

- 設立
- スタッフ
- 本社

特集  
厳しい時代を乗り越えるための  
社員研修の在り方  
チームビルディング  
目的の共有と円滑なコミュニケーションで  
「強いチーム」作りを目指す