

各位

三井不動産ビルマネジメント株式会社

早稲田大学総合研究機構イノベーション研究所との共同研究 「チーム間連携促進の状態と促進要因に関する研究」 について

～コロナ禍でより自然発生しづらくなったチームを超えた連携の促進に関する探索～

三井不動産ビルマネジメント株式会社(本社:東京都中央区、代表取締役社長:村上弘)は、チームワークの研究が専門であるイノベーション研究所の村瀬俊朗准教授(商学大学院)と共同で「チーム間連携促進の状態と促進要因」について産学共同研究を行いました。当社は、本研究で得られた結果を、「ビジネスシーンの明日を変えていく」というブランドビジョンのもと、企業の経営課題および社内コミュニケーション課題を捉えたソリューションサービスやワークスタイルの提案に活用していきます。

■ 研究背景

昨今、企業を取り巻く環境の先行きは複雑かつ不透明であり、企業は常識を打ち破り新たな価値創造による競争力を獲得する必要があります。新しい価値を生むうえでの重要な手段の一つとして、チームが自らの境界線を越えて他チームと連携する「チーム間連携」が挙げられます。しかし、チーム間連携は自然発生しづらく、またリモートワークの浸透によるコミュニケーション機会の減少も相まって、チーム間連携に課題を抱える企業は多いのが現状です。

そこで、企業が抱えるチーム間連携に関する課題に対するソリューションサービスの開発につながることを目的とし、当社と村瀬准教授は、チーム間連携促進に必要な要素と構造を明らかにする研究に取り組みました。

■ 調査概要

【第一回目調査】

- ・調査対象者: 企業に勤める従業員438名
- ・調査方法: web形式のアンケート配布・回収
- ・調査期間: 2022年8月

【第二回目調査】

- ・調査対象者: 企業に勤める従業員810名
- ・調査方法: web形式のアンケート配布・回収
- ・調査期間: 2022年9月

■ 研究結果

・チーム間連携を促進するうえでの、重要な要素は以下2つである。(以下、図参照)

これらがチーム同士の一体感を醸成し、チーム間連携を促進する。

①「他チームとの連携に対する自信」

他チームとの連携において、問題が起きても解決する自信を持っている状態。

②「他チームとの信頼関係」

他チームは友好的であると感じ、信頼関係を築いている状態。

・またそれら2つの重要な要素は、以下3つを土台として醸成される。

①「自チーム内の信頼関係」

自チーム内において、信頼関係を築いている状態。

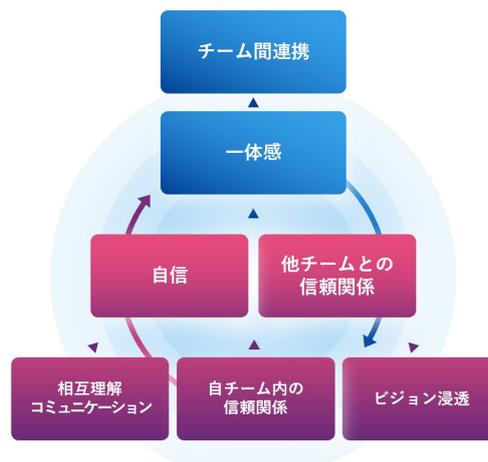
②「相互理解のためのコミュニケーション」

相手の価値観や人となりを理解するための日常的なコミュニケーションをとれている状態。

③「リーダーがビジョンと連携の意義を語る」

リーダーがビジョンとチーム間連携の意義を語り、チームメンバーが、他チームと連携をとりながら仕事を進めることを促している状態。

図(チーム間連携を促進する、2つの重要な要素と3つの土台)



■ 研究考察

今後、企業を取り巻く環境は一層複雑かつ不透明となり、チーム間連携の重要性は高まってくると予想されます。今回研究成果から、チーム間連携を促進するためには、他チームとの日常的なコミュニケーション機会を設けること、また自チーム内においても信頼関係構築や共通目的意識の醸成に努めること。そして他チームとの信頼関係を築き、チーム間連携に対する自信を従業員

の中に芽生えさせることが重要であると考えます。

当社では、今回得られた研究成果を活用し、企業の経営課題および社内コミュニケーション課題を捉えたソリューションサービスの開発や提供を行い、新たな価値を提供していきます。

■ 共同研究者プロフィール

早稲田大学総合研究機構イノベーション研究所

村瀬俊朗 准教授(商学大学院)



1997年の高校卒業後、渡米。2011年にUniversity of Central Floridaから産業組織心理学の博士号を取得。Northwestern UniversityおよびGeorgia Institute of Technologyで博士研究員(ポスドク)として就労後、シカゴにあるRoosevelt Universityで教鞭を執る。2017年9月から現職。専門はリーダーシップとチームワーク研究。2019年から英治出版オンラインで「チームで新しい発想は生まれるか」を連載中。『恐れのない組織』(エイミー・C・エドモンドソン著、野津智子訳、2021年、英治出版)の解説者。

■ 監修者プロフィール

三井不動産ビルマネジメント株式会社

ビジネスソリューション事業推進本部企画開発部イノベーショングループ

岡絢 大矢耀介



企業のコミュニケーション活性化から組織変革をサポートするコミュニケーションデザイン事業の構築・推進や、企業の経営課題を捉えた新規ソリューションサービスの企画開発推進を担当。

<本件に関するお問合せ先>

三井不動産ビルマネジメント株式会社

ビジネスソリューション事業推進本部 企画開発部 イノベーショングループ

問合せフォーム→[リンク](#)

TEL:03-6214-1476 FAX:03-6214-1465

組織強化につながる

チーム間連携促進に必要な不可欠な要素

Executive summary

組織の競争力は、チームが自らの境界線を越えて他チームとの知識融合を図る(以下、「チーム間連携」)ことで強化される。しかしチーム間連携は自然に生まれ難く、メンバーが自ら機会を見出していく、積極的な行動が必要不可欠である。

そこで三井不動産ビルマネジメント(株)と早稲田大学総合研究機構イノベーション研究所の村瀬俊朗教授(商学学術院)は、チーム間連携促進に必要な要素を探索すべく、共同研究を実施した。

研究結果のまとめは、次の通りとなる。チーム間連携において重要な要素は『チーム間連携への自信』と『他チームへの信頼』である。それらを醸成するための土台として、『自チーム内の信頼』『相互理解のための雑談等を含むコミュニケーション』『連携の意義とビジョンの浸透』が重要である。



早稲田大学
総合研究機構イノベーション研究所
村瀬 俊朗 准教授

1997年の高校卒業後、渡米。2011年にUniversity of Central Floridaから産業組織心理学の博士号を取得。Northwestern UniversityおよびGeorgia Institute of Technologyで博士研究員(ポスドク)として就労後、シカゴにあるRoosevelt Universityで教鞭を執る。2017年9月から現職。専門はリーダーシップとチームワーク研究。2019年から英治出版オンラインで「チームで新しい発想は生まれるか」を連載中。『恐れのない組織』(エイミー・C・エドモンドソン著、野澤智子訳、2021年、英治出版)の解説者。

三井不動産ビルマネジメント株式会社
ビジネスソリューション事業推進本部企画開発イノベーショングループ



岡 絢



大矢 耀介

企業のコミュニケーション活性化から組織変革をサポートするコミュニケーションデザイン事業の構築・推進や、企業の経営課題を捉えた新規ソリューションサービスの企画開発推進を担当。

組織には様々な情報や知識が点在する。従業員が各自の有する情報や知識をかけあわせ、新たな価値を生み出すことで、組織の競争力は強化される。多くの組織では、同じ専門性を担うメンバーでチームを構成し、チーム内の効率性を高めている。しかしその副作用として、メンバーはチーム内のやり取りを重視しがちとなり、チームを超えて他チームと連携を行う意識が遠のく傾向にある。

近年では、市場の多様化やビジネスモデルの陳腐化が加速しているため、より一層チーム間連携で常識を打ち破り、新奇性の高い着想と実行力を発揮できなければならない。しかし、チーム間連携は容易でなく、チームメンバーはチーム外とのやり取りに対して戦略的な活動を意識して行わなければならない。

チーム間連携促進のために必要な要素



01記述の行動・状態を促進するためには、日頃からその土台づくりが必須である。まず、チーム間連携促進のために必要なカギは、チームメンバーが相互に関係者を理解し信頼できるかどうかである。相互理解と信頼関係は、連携への自信となり、メンバーのチーム間連携へのエネルギー量を増大させるエンジンとなる。

自チーム内および他チームとの信頼関係

信頼とは、相手に対して自身を無防備にさらけ出せる心理状態だ。信頼が増すと、相手の出方や動きを意識せずに自身の役割に没頭できる。チーム間連携の成功には、まず自チーム内の信頼が欠かせない。自チーム内の信頼関係が不十分な場合、メンバーは自分が不利とならぬよう周りに意識を配る必要性が高まる。結果として、チーム内の関係性のマネジメント負担により、他チームとの連携行動に必要な力を注ぐことができず、チーム間連携に消極的となる。

次に、チーム間連携では、意識的な他チームとの信頼関係構築が必須だ。日頃から自然と目に入る自チームメンバーとは異なり他チームメンバーの動きは見えにくいので、意識的に信頼関係を構築する必要がある。

チーム間連携促進において重要な行動と状態

他チームとの情報交換と深い議論

他チームと知識や情報を定期的に共有し、互いの理解を深められる関係を形成しなければならない。相手の課題意識や関心事の理解にもつじた、精度の高い情報を交換したい。次に、自他が各々抱える課題や考えを、じっくり議論できる時間をとることも重要である。日頃から一つの課題解決に向き合うことにより、情報の背景の理解や関連性の整理など、より一歩踏み込んだ互いの理解が育まれるとともに、お互いのタスク遂行への支援が可能となる。

チーム間連携を行う際、他チームとの知識や情報の積極的な共有が必要だ。しかし、より深い連携へと発展させるためには、チーム間での一体感を作ることが重要である。日頃からチームを超えた共通の課題解決に向けて協力を図り、互いに支援し合うことで一体感を醸成することが求められる。



他チームとの一体感の醸成

他チームとの連携行動を通じてもう一つ意識して欲しい点が、チーム間の一体感醸成だ。これは、連携相手を目指達成において欠かせない仲間と認識する心理状態である。各チームが相手と共に大きな目標を目指す仲間と認識できると、より精度の高い情報共有、また自発的な連携行動が起こりやすくなる。連携の発展を目指す上で、他チームメンバーとの仲間意識醸成にも取り組んで欲しい。

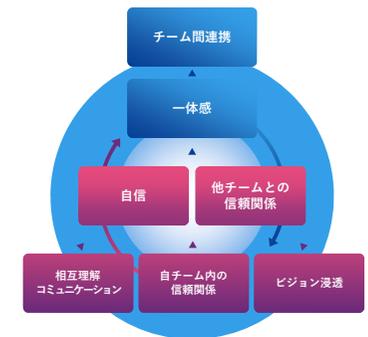
相互理解のためのコミュニケーション

チーム間連携促進のためには、情報交換はもとより、個人の人となりを理解する雑談や対面の関りを意識的にもつ必要がある。なぜなら、他者との連携において、互いの理解が高いほど連携の質が向上するためである。そのためには、他者を知るための工夫として、会話内容を意識してほしい。例えば、相手の価値観、キャリアにおいて重要であった出来事、現在の仕事の関心事、職場の外での苦労、これらの項目をいくつか答えられるだろうか。一つや二つしか答えられないなら、相手との会話内容を変える工夫も必要だろう。

その工夫の方法として、職場を離れて会話を交わす意識も欲しい。会話内容は場に支配される。職場や会議室、ウェブ会議、雑談用スペース、カフェやレストランなど、異なる場所の活用は意識に変化を与えるため、豊富な話題に触れることができる。近年ではウェブ会議が気軽なため、ついウェブのみでの交流に偏ってしまう場合もあるが、会話や議論の目的に沿って交流場所を変え、戦略的に空間を活用して会話内容に幅を与えることが重要だ。

リーダーが連携の意義とビジョンを語る

メンバーにチーム間連携の意義を伝え、一つの目指すべき方向性を語るために、リーダーも大きな役割を担う。経営層や現場のリーダーは、従業員が他チームとの取り組みに意義を感じて行動できるよう、チームの境界を超えて協力しなければ達成できない未来を描き、巻き込んで行く必要がある。リーダーが、チームを超えて活動の意義を周りに腹落ちできるように語り、自ら実行できなければ、チームは他チームへの動きかけを行う意欲は高まらないだろう。



チーム間連携に魔法はなく、能力の高いメンバーが揃えば難しい挑戦を達成できるわけではない。先に述べた情報交換や深い議論のような連携行動をとることもさることながら、**連携促進のための土台づくり**を行いたい。土台として、**信頼関係の構築や相互理解、リーダーがビジョンを語る必要がある**。メンバー一人ひとりが効率性ばかりを重視するのではなく、**日頃から雑談がしやすいように対面での時間を設ける**などを意識する必要がある。これらへの時間的投資は、信頼関係や相互理解や信頼を結ぶ上で欠かせない。組織には素晴らしい知識や経験が至る所に点在しているため、チームを超えて点を結ぶことで組織はより強くなる。日頃からの投資を惜しまず、厚みのある組織づくりを意識してほしい。