

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 「知識移転を促進する社員同士のつながりに関する研究」および 「社員同士のつながりを測定・可視化するサーベイツールの開発」

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、会長兼代表取締役社長:高橋寛)は、2022年度に続き、チームワークの研究が専門である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准教授(商学大学院)と共同で「知識移転を促進する社員同士のつながり」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活用し、「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の解決に取り組んでいきます。

■研究背景

働き方の多様化や人材流動性の高まりを背景に、社員同士のつながりは希薄化しており、多くの企業にとって重要な課題になってきております。

そこで三井不動産ビルマネジメント株式会社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准教授(商学大学院)は、社員同士のつながりに関するメカニズムの解明およびつながりを測定・可視化するサーベイツールの開発を目的に、共同研究に取り組みました。

■研究内容

本研究では、以下3つの独自指標にもとづいたアンケートをとおして、社員同士のつながりの測定・可視化に取り組むとともに、業務パフォーマンスや創造性との関係性を調査しました。

【社員同士のつながりを測定・可視化する3つの独自指標】

- ①感情指標(信頼している/されている相手等)
- ②認知指標(専門知を持っていることを知っている/知られている相手等)
- ③行動指標(情報共有・知識移転をしている/されている相手等)

■調査概要

【第一回目調査】

- ・調査対象者: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に所属する社員139名

- ・調査方法: web 形式のアンケート配布・回収
- ・調査期間: 2024年1月～2月

【第二回目調査】

- ・調査対象者: 三井不動産ビルマネジメント株式会社 受託事業推進本部に
所属する社員188名
- ・調査方法: web 形式のアンケート配布・回収
- ・調査期間: 2024年5月

■研究結果

<社員同士のつながりに関するメカニズムについて>

1. 社員同士のつながりは業務パフォーマンスや創造性に対して、正の影響を与える。

本研究では、複数の組織を対象にデータを収集し、社員同士のつながりが与える影響を検証しましたが、いずれにおいてもより強固なつながりを持つチームの方が業務パフォーマンスや創造性において高いスコアを得ることが確認できました。

2. 必要なつながりは、組織が持つ多様性により変化する。

本研究では、多様性の高い組織は、そうではない組織と比べてより強固なつながりを必要とすることがわかりました。多様性の高い組織においては、部門や立場の異なる相手方に対する知識移転が難しくなることなどが理由として挙げられます。

3. 多様性の高い組織をつなげるためには、「信頼のトライアングル」が必要である。

多様性の高い組織において、部門や立場を越えた知識移転を実現するためには信頼のトライアングルの構築が有効であることがわかりました。信頼のトライアングルとは、2者間の関係性を越え、3者間において関係性が構築されている状態を指します。前者と比較し、後者の方が明らかにチームを越えたノウハウやアイデアの移転が起こりやすいことがわかりました。

<社員同士のつながりを測定・可視化するサーベイツールの開発>

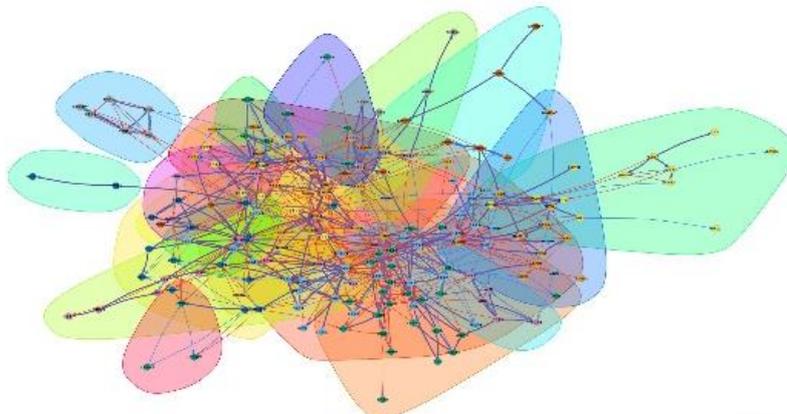
アンケートを用い、感情・認知・行動に関する3つの独自指標から、組織における社員同士のつながりを測定・可視化するサーベイツールを開発しました。

本サーベイツールを用いることで、自社における社員同士のつながりの現状を把握することができます。

【機能1: 社員同士のつながりを直感的に把握できる形で出力】

アンケート結果をもとに、社員同士のつながりをネットワーク図(以下、図参照)で表現します。これにより、どこのチーム・社員がハブになっているのか等を直感的に掴むことができます。

図1(ネットワーク図)



※画像はイメージです。

【機能2:組織が持つ、社員同士のつながりの強さをスコア化】

感情・認知・行動に関する3つの独自指標にもとづき、つながりの強さをスコア化します。
他社平均スコアとの比較をもとに、自社の現在位置や強み弱みを把握することができます。

図2(サーベイツールのアウトプットイメージ)



※画像はイメージです。

■研究考察

企業を取り巻く環境は一層複雑かつ不透明となり、社員同士のつながりが持つ重要性は高まっています。今回研究成果から、社員同士のつながりを創出するためには自社組織の特性や現状をふまえ、対処していくことが重要であると考えます。

当社では、今回開発したサーベイツール、および従来から提供している社員同士の対話を生み出す『コミュニケーションデザイン』サービスの提供などとおし、企業の経営課題および社内コミュニケーション課題の解決に取り組んでいきます。

■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(商学学術院)



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月から現職であり、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。『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。大学の仕事以外では、数々の共同研究やアドバイザリ活動を通じて、リーダーシップ、チームワーク、組織開発に関する組織の課題に対して助言や伴走を行っている。

■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

井田徹 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サービスを推進。

顧客が抱える組織課題に対するコンサルティングや社員同士の対話の場を提供している。

<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

※お問合せはこちら([リンク](#)) TEL:03-6214-1476 FAX:03-6214-1465

早大 商学部 村瀬准教授との共同研究から見る

創るべき「社員同士のつながり」とは？ (1/2)

Executive summary

働き方の多様化や人材流動性の高まりを背景に、社員同士のつながりは多くの企業にとって重要な課題になっている。そこで三井不動産ビルマネジメント(株)は早稲田大学総合研究機構イノベーション研究所の村瀬 俊朗准教授(商学大学院)と、社員同士のつながりを測定・可視化するサーベイツールの開発および、つながりに関するメカニズムの解明を目的に、共同研究を実施した。

研究成果としては以下のとおりである。

1. 独自サーベイツールの開発
2. 以下の知見の獲得
 - ①社員同士のつながりが組織にもたらす効果
 - ②多様性の高い組織において必要なつながり-個人単位のつながりではなく、チーム単位でつながる必要性-

共同研究相手先



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(ボスドク)として就労後、シカゴにあるRoosevelt Universityで教鞭を執る。2017年9月から現職であり、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。『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。大学の仕事以外では、数々の共同研究やアドバイザー活動を通じて、リーダーシップ、チームワーク、組織開発に関する組織の課題に対して助言や伴走を行っている。

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



部長
井田 徹

シニアコンサルタント
大矢 耀介 (著)

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推進を担当。

昨今、働き方の多様化や人材流動性の高まりを背景に、チームを越えた社員同士のつながりは薄れてきている。以前は、各部署に顔馴染みがいて気軽に相談を持ち込めていたが、今は異なる。隣の部署のメンバーでさえも「一度も話をしたことがない」「何をやっているのかわからない」という状況が増えているのだ。この社員同士のつながりの希薄化は、組織の一体感を無くし、パフォーマンスや創造性の低下を引き起こすため、組織は早急に手を打つことが求められている。

三井不動産ビルマネジメントは、2022年度から早稲田大学商学部の村瀬 俊朗准教授と共に、社員同士のつながりに関する仕組みを研究してきた。2022年度の研究ではチーム間の連携を高める要素を明らかにし、2023-2024年度にわたって行われた本研究では、アンケート調査を通して社員同士のつながりを可視化する方法を模索するとともに、社員同士の有効なつながりを創出する要素を明らかにした。

「社員同士のつながり」 が持つ効果



本研究は、社員同士のつながりがパフォーマンスや創造性に対してもたらす効果を明らかに

他チームとのつながりを持つことは、多様な情報や視点、ノウハウの獲得を促進し、チームのアイデアの質に寄与する。この仕組みこそが、社員同士のつながりを高めるべき重要な理由である。本研究では、複数の組織を対象にデータを収集し、社員同士のつながりが持つ効果を検証した。

その結果いずれの組織においても、より強固な社員同士のつながりを持つチームの方が業務パフォーマンスや創造性において高いスコアを得ることが分かった。

多様性が高まっていくビジネス環境において、社員同士のつながりを強固にする施策が求められている。

「社員同士のつながり」の定義

本研究では、社員同士のつながりの状態を明らかにするために、人間の3つの基礎的行動に着目して独自の指標を作成した。

- ①感情指標 (信頼している/されている等)
- ②認知指標 (専門知を持っていることを知っている/知られている等)
- ③行動指標 (情報共有・知識移転をしている/されている等)

このように本研究においては、単純なコミュニケーション量や接触量ではなく、相互の関係性や実際の行動(日常的に情報交換をしているか等)をもとに社員同士のつながりを可視化している。

つながりを可視化する3つの観点



多様性の高い組織には、 どのような「つながり」が必要か？

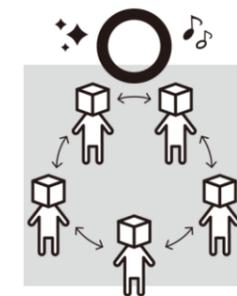
組織には「均質的な組織」と「多様性の高い組織」があり、両者において必要となるつながりは異なる。

「均質的な組織」とは、ここでは各チームのミッションや業務内容が似通った組織を指す。例えば、営業本部が「担当エリアによってチームは分かれるが、取り扱う商材が同じ」場合は、「均質的な組織」に該当する。

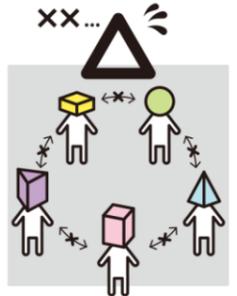
一方、「多様性の高い組織」とは、チームによって大きくミッションや業務内容が変わる組織である。例えば、三井不動産ビルマネジメントのビジネスソリューション事業推進本部がこれに該当する。同本部は10以上のチームで構成されるが、とあるチームはシェアオフィスの運営を担い、その隣のチームはイベントの企画運営を担う等、ミッションや業務内容が大きく異なる。

本研究の結果、「多様性の高い組織」は、そうではない組織と比べて、より強固なつながりを必要とすることがわかった。

均質的な組織



多様性の高い組織



Next (次ページ) ▶ 両者組織において、具体的にどのような違いがあるのか？

早大 商学部 村瀬准教授との共同研究から見る

創るべき「社員同士のつながり」とは？ (2/2)

03 多様性の高い組織には、 どのような「つながり」が必要か？

前項のとおり、「多様性の高い組織」は、そうではない組織と比べて、より強固なつながりを必要とすることがわかった。例えば、2つのチームの間につながりを作る場合、両チームのメンバー1名ずつを交流させれば十分と思うかもしれない。確かに、均質な組織においてはこの策は有効である。この出会いをきっかけに、両者の間で定期的に情報交換をし始め、上手くいけば片方が持っているノウハウをもう片方のチームへ還元することができるかもしれない。



しかし多様性の高い組織では、このような1名×1名のつながりは有効に機能しない。この理由は、両チームが置かれている環境や前提が大きく異なるためだ。

チーム間の“違い”によって、チームを越えた相互理解や、相手から共有された情報の理解が難しくなる。

例えば、あなたは営業チームAのメンバーだとしよう。

近い業務を担う他の営業チームBから、日々の仕事内容を教えてもらえばそのイメージは簡単に浮かぶ。また、彼らから営業トークに関するノウハウを教えてもらったなら、あなたはそれを理解し、自チームメンバーに共有することができるだろう。

次に、あなたのチームとは異なる畑で技術開発を行っているチームとの関係性を考えてみたい。営業を担うあなたは、技術開発メンバーの話を何度聞いても業務内容はよくわからないし、彼らから「これは時代を先取った画期的な営業商材だ！他の商材を差し置いて、優先的に営業を行ってほしい！」と熱意を持って伝えられても、簡単に納得しないだろう。

あなたはその魅力の中々理解できず、またその魅力を自チームメンバーへ伝えるのはさらに困難だ。

結果として、営業チームメンバーは「どうせ現場を理解していない技術開発チームの思い込みだ。従来通り既存商材に注力しよう」という結論に至るのではなかろうか。

このように、異質な情報やアイデアを受け入れることはとても難しく、多様性の高い組織が一体となるためには、より強固なつながりが必要なのである。

04 多様性の高い組織をつなぐ、 「信頼のトライアングル」と「チーム間対話」

それでは多様性の高い組織には、どのようなつながりが必要なのだろうか？

本研究では「信頼のトライアングル」が必要だと示唆している。

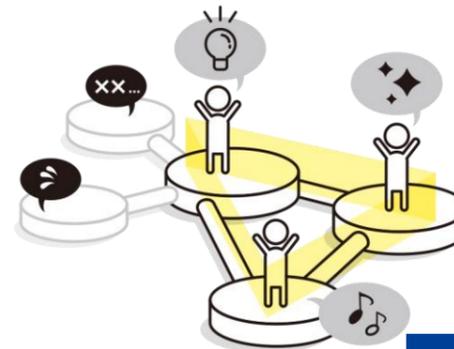
信頼のトライアングルとは、2者間の関係性を越え、3者間において関係性が構築されている状態である。前者と比較し、後者の方が明らかにチームを越えたノウハウやアイデアの移転が起りやすいことがわかった。

これは「信頼のトライアングル」ができることにより、他チームが持ち込んだ情報などに対する自チームの“理解力”が高まるからである。

先ほどの営業チームと技術開発チームの例で考えてみよう。技術開発チームのaさんに対し、営業チームのbさんとcさんの2名が信頼関係を構築しているとする。

技術開発チームaさんのアイデアを聞く際には、bさんとcさんは各々の観点で質問を投げかけて意見交換を行うことで、より深く理解することができる。また、そこで得たアイデアを営業チームに持ち帰る際にも、bさんの説明の不足点をcさんが補足することができるため、自チームメンバーの理解を飛躍的に促進させることができる。

このように多様性の高い組織においては、1名×1名で交流させるのではなく、複数名(チーム)×複数名(チーム)で相互理解を深めることがとても重要である。また具体的な施策としては、複数名(チーム)×複数名(チーム)の間で相互理解を深めて協働を促す『チーム間対話』の場を提供していく必要がある。



【共同研究相手先】

村瀬准教授解説コメント



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

これからの日本企業にとって、付加価値の創造は益々、重要な課題となっていきます。競争力の強いアイデアを創出するためには、異なる知識や視点を持つ人達との議論は必須であり、彼らは主に他部署に所属しているため、組織として部署間の交流を支援していく必要があります。しかし、他部署から創造性を刺激する知識の移転は容易ではなく、個人の努力に任せると、多くの努力が実らぬ結果となってしまいます。

例えば、従業員の人脈づくりに着目してみると、多くの従業員は仕事に忙殺されていて人脈作りに時間を十分にかけていない状態です。そして、人脈づくりが得意と答えている従業員でも、その3割は名刺交換の範囲での交流に留まっております。重要な知識を共有するためには互いの深い信頼と関係性が基礎となるため、交流会での挨拶に留まる努力では知識移転を促進させる関係に発展することは難しいでしょう。

したがって組織としては、組織内の人の交流こそが創造性を高めるために重要な要素だと認識し、知識移転の下地となる部署間での人の交流を戦略的に行っていく必要があります。そのために、交流の場を設定して部署間での顔なじみを増やす努力を行いつつ、従業員の個人同士のつながりや信頼のトライアングルのような3人以上で構成される深い関係の醸造に一役を担う。これらの活動を地道に組織として後押ししていくことこそが、創造性においては重要であり、これからの組織開発の活動としてより重要となっていくことでしょう。

三井不動産ビルマネジメントからの提案 コミュニケーションデザイン

-Communication Design-



本コラムでは早大 村瀬准教授との共同研究を通して得た知見をもとに、社員同士のつながりを創出する有効性やアプローチについて解説をしてきました。

貴社において活動を推進していくうえでは、①自社の「社員同士のつながり」の現状を可視化・測定 ②測定結果をもとに優先順位を付けたうえで「チーム間対話」を実施していくことが必要となります。

三井不動産ビルマネジメントでは、こうしたニーズにお応えするために、「社員同士のつながり可視化ツール」および「チーム間対話」の場を提供しております。ぜひご関心のある方は当社へお問い合わせください。

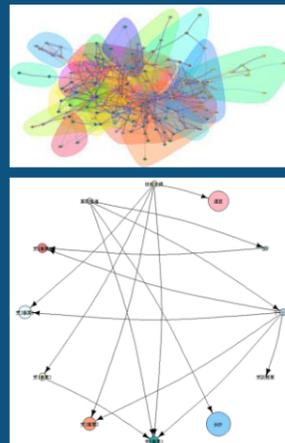
つながりを **可視化** する

早大 村瀬准教授と開発した独自のアンケートを用い、
①感情、②認知、③行動の3つの観点から、
組織における、社員同士のつながりを可視化

どこの組織や人がハブになっているのか、
孤立してしまっているのか可視化
自社の現状をとらえるサポートをします。



イメージ▶



社員同士がつながる **チーム間対話**

顧客のご状況や課題にあわせ、
社員同士の深い相互理解と協働を生み出す、
「対話する場・つながる場」を提供

単に交流するだけではなく、例えば
「業務効率化」や「顧客価値向上」等、
実務に紐づくトピックを目的に
据え置き、より良い協働を進めていく、
きっかけとなる場を提供します。

イメージ▶



【お問合せ】

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

☎ 03-6214-1476 ✉ busi_solu_kikakukaihatsu_bu@mfbm.co.jp

詳細は左記の宛先へお気軽にお問い合わせください