

「地域同期」形成に向けたチームビルディングの実践と その効果の検討

稲 葉 健太郎 ・ 水 野 基 樹

1. 背景及び目的

少子高齢化と都市部への人口集中が進む中、地域に根ざした中小企業では、持続可能な経営のための人材確保・育成が喫緊の課題となっている。全国の中小企業を対象とした調査によれば、82.7%の企業が経営課題として「人材」を重視している一方で、約4割の企業には専任の人事担当者が存在しない¹⁾ 2)。さらに別の調査では、「従業員への研修・教育訓練の実施にあたっての課題」として、「業務多忙等により研修を行う時間的余裕がない（44.7%）」「研修を担当する人材の不足（39.1%）」「管理職等の育成能力や指導意識の不足（38.2%）」「研修が計画的・体系的に行われていない（33.4%）」などが挙げられており、人材育成体制の不備が広く見られることが明らかとなっている³⁾。

こうした状況を背景に、近年「地域の人事部」と呼ばれる取り組みが注目されている。これは、民間事業者が地方公共団体・金融機関・教育機関・業界団体・支援機関等と連携し、「人材」に課題を抱える地域企業に対して、将来の経営戦略を担う人材の確保や、地域内でのキャリア形成支援を一体的に行うものである⁴⁾。この取組は、地域企業の経済的価値の向上、関係人口の創出といった地域活性化、さらには個人のキャリア形成という自己実現の促進を目的としている。経済産業省は2022年から2024年にかけて全国で延べ86件の「地域の人事部」事業を支援しており、地域の中小企業を支える新たな仕組みとして期待が高まっている。

「地域の人事部」の具体的な実践例の一つとして、「地域同期」あるいは「地域同期研修」が挙げられる。「地域同期」とは明確な定義は定められていないものの、同期入社が少ない地域の中小企業において、同じ地域・世代に属する主に若手社会人を対象に、企業の垣根を越えたコミュニティ形成やそのための取組を指す。実践例として、宮城県石巻市で実施されている「石巻地域同期研修」がある。この研修は、地域の人事部の一つである「石巻人事部」によって2019年より継続的に実施されており、グループワークや企業紹介、企業訪問等を通じて、参加者の自己理解・相互理解、そしてキャリア観の醸成を目的としている⁵⁾。

このような地域同期研修では、チームビルディング（TB）の手法が用いられることがある⁶⁾。TBとは、第三者が計画的に介入し、チームの問題解決能力を高めるためのプロセスとされ⁷⁾、従業員を対象とした先行研究では、コミュニケーション能力や業務パフォーマンスの向上、キャリア開発などに好影響を与えることが示されている^{8) -10)}。さらに、異業種交流を伴う地域同期の取組は、社会的・専門的なコミュニケーションスキルの向上、ネットワークの拡大、ひいては個人の成長とキャリア開発にも寄与することが示唆されている^{11) 12)}。

以上のように、「地域の人事部」や「地域同期」といった取組は、地域中小企業の人材課題

に対する有効なアプローチとして期待されているものの、異業種交流を前提とした TB や、その具体的実践である地域同期研修の効果に関する実証的な研究は限定的である。そこで本研究では、石巻市の中小企業や団体に所属する若手従業員を対象として、TB に基づいた研修プログラムを実施し、その効果を検証することを目的とした。

2. 方法

2-1. 対象者

石巻圏域に所在する中小企業・団体に在籍する、入社 5 年目以下の若手社会人を対象とした。対象者の募集にあたっては、商工会議所や宮城県東部地方振興事務所などの関係機関を通じて「地域同期研修」への参加を呼びかけ、応募のあった 7 名（男性 4 名、女性 3 名、平均年齢 24.6 歳、SD = 3.58）を本調査の対象とした。

2-2. 調査方法

「社外の仲間（＝地域同期）づくりと自身の成長によるモチベーション向上」を目的とした、2 日間の TB プログラムを実施した。TB 実施前後にアンケート調査を行い、変化を測定した。アンケートは Microsoft Forms を用いて作成し、参加者のスマートフォンから回答を得た。2 日間のプログラム構成は図 1 に示す通りである。

TB プログラムの設計にあたっては、水野ら⁸⁾ および北森¹³⁾ の先行研究を参考にし、組織開発の専門家による監修のもと作成した。プログラムでは、組織開発を専門とする A 社が開発したツールを活用し、自己分析、グループワーク、コンセンサスゲーム等を通じて、自己理解・他者理解・チームワークの重要性を学ぶ機会を提供した。さらに、学びの成果を踏まえて、各自が自身の役割や成長を意識したアクションプラン（行動計画）を策定し、相互検討を行うことで、キャリア観の醸成を促す構成とした。

図 1 TB プログラムのスケジュール

	1日目	2日目	
8:30	インフォームド Consent、プレテスト		
9:00	①チェックイン、オリエンテーション	⑦コンセンサスゲーム	
10:00	②TBツールを用いた自己分析(1)		
11:00	③自己紹介	⑧アクションプランの作成	
12:00	昼食	昼食	
13:00	④グループワーク	⑨アクションプランの発表と相互検討	
14:00			
15:00	⑤ TBツールを用いた自己分析(2)		
16:00			
17:00	⑥1日目のまとめ	⑩クロージング(チェックアウト)	
18:00	終了	ポストテスト後解散	

2-3. 調査期間

1日目の調査およびTBは、2025年3月に実施した。調査対象者7名のうち4名は、翌日に2日目の調査およびTBに参加した。一方、残る3名については、所属企業の都合により、2日目の調査およびTBを2025年4月に別途実施した。

2-4. 調査項目

アンケート調査では、以下の項目を設定した。

1) 基本属性

性別、年齢、業種、勤続年数、役職を尋ねた。

2) 協同作業認識

地域同期におけるチームワーク意識を測定するため、長濱ら¹⁴⁾が開発した「協同作業認識尺度」を使用した。本尺度は、協同効用（仲間と共に作業することの有効性を示す傾向）、個人志向（一人での作業を好む傾向）、互惠懸念（協同作業による恩恵が個人によって異なると捉える傾向）の3因子、全18項目から構成されており、各項目に対して「1：全くそう思わない」から「5：とてもそう思う」の5件法で回答を求めた。

3) 心理的安全性

地域同期における仲間意識の指標として、Edmondson¹⁵⁾が開発したTeam Psychological Safety Scale（邦訳版、原著者許諾済）を使用した。心理的安全性とは、「チームの他のメンバーが自分の発言を拒絶したり、罰したりしないと確信できる状態」と定義される。本尺度は1因子7項目で構成され、「1：全く当てはまらない」から「7：非常に当てはまる」の7件法により測定した。

4) プロティアン・キャリア

プログラムによるキャリア意識の変化を把握するために、武石ら¹⁶⁾が開発したプロティアン・キャリア尺度を用いた。プロティアン・キャリアとは、企業との関係性に依存せず、自らの満足や成長といった「心理的成功」を重視し、主体的にキャリアを構築しようとする自己志向的なキャリア形成の考え方である^{17) 18)}。本尺度は1因子構造・全8項目で構成され、回答は「1：あてはまらない」から「5：あてはまる」の5件法で行った。

5) ワーク・エンゲージメント

仕事に対する心理的な関与の程度を測定するために、島津ら¹⁹⁾が開発したユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度（UWES-9）を用いた。ワーク・エンゲージメントとは、「仕事に関連した積極的で充実した心理状態」であり、「活力」「熱意」「没頭」の3側面で特徴づけられる概念である^{20) 22)}。本研究では1因子モデルとして同尺度を使用し、各項目について「0：全くない」から「6：非常に感じる」の7件法で評価を行った。

3. 結果

参加者7名に対して、TBプログラムの実施前後でアンケート調査を行い、5つの尺度について得点の変化を検討した。統計解析にはSPSS Statistics Ver.29を使用し、サンプル数が少なく正規性が疑われることから、対応のあるt検定に加えてWilcoxonの符号付き順位検定を実施した。

まず、「協同作業認識」尺度では、協同効用のスコアが有意に上昇し ($Z = -2.20, p = .028$)、また個人志向は有意に低下した ($Z = -2.03, p = .042$)。これにより、地域同期メンバーとの協働に対する肯定的な意識の高まりと、個人作業志向の低下が確認された。一方で、互惠懸念には有意な変化は見られなかった ($Z = -0.38, p = .705$)。

「心理的安全性」については、前後で大きな変化はなく、統計的に有意な差は確認されなかった ($Z = -0.17, p = .866$)。また、「プロティアン・キャリア」のスコアも有意な変化は見られなかった ($Z = -0.73, p = .463$)。

「ワーク・エンゲージメント」については、研修後にスコアの上昇が見られたものの、統計的には有意差に至らなかった ($Z = -1.57, p = .116$)。

以上の結果から、今回のTBプログラムは特に「協同作業認識」に関連する側面において、参加者の意識に肯定的な変化をもたらしたことが示唆された。一方、心理的安全性やキャリア意識、エンゲージメントといった他の指標については、短期間の研修による明確な変化は確認されなかった。

表1 調査対象者の属性

ID	性別	年齢	業種	勤続年数	役職
1	男性	25	倉庫・通関業	2	なし
2	男性	31	保険業	1	なし
3	男性	20	自動車整備業	1	なし
4	女性	24	不動産賃貸業	3	なし
5	男性	21	製造業	3	なし
6	女性	28	専門商社	1	なし
7	女性	23	教育、イベント業	1	なし

表 2 各尺度の得点比較（対応のある t 検定、Wilcoxon 符号付き順位検定）

		研修前		研修後		t-test		Wilcoxon	
		M	SD	M	SD	t	p	Z	p
協同作業認識	協同効用	4.08	0.57	4.62	0.43	-2.52	045	-2.20	028
	個人志向	2.69	0.80	2.14	0.75	2.54	044	-2.03	042
	互惠懸念	1.33	0.34	1.38	0.41	-0.25	808	-0.38	705
心理的安全性		3.55	0.65	3.53	0.97	0.07	948	-0.17	866
プロティアン・キャリア		3.79	0.35	4.00	0.58	-0.95	381	-0.73	463
ワーク・エンゲージメント		4.14	1.47	4.57	1.28	-1.69	142	-1.57	116

4. 考察

本研究では、石巻地域において中小企業・団体に所属する若手従業員を対象とした2日間のTBプログラムを実施し、その効果を検証した。その結果、協同作業認識における「協同効用」の向上と「個人志向」の低下が確認され、TBが参加者の協働に対する肯定的な意識を高めた可能性が示唆された。

これらの変化は、先行研究においてTBがチームの相互理解や信頼関係の構築に有効であるとされてきた知見^{8) 9)}と一致する。また、異業種間での協働経験が新たな視点や学びを促進し、協働への積極的な姿勢を育むことが指摘されており¹¹⁾、今回のような「地域同期」的な取組がそのような効果を生み出したものと考えられる。特に、日常業務では関わることのない異業種の若手社員と短期間ながらも集中的に活動を共にすることで、協働の価値や自己の役割を再認識する機会となった可能性がある。

一方、心理的安全性やプロティアン・キャリア、ワーク・エンゲージメントについては、研修前後で有意な変化は見られなかった。これらの要素は、組織内での継続的な関係構築や日常業務における経験の蓄積が影響する可能性が高く、短期間のTBのみで顕著な変化をもたらすことは難しいと考えられる。特に心理的安全性については、信頼関係の形成に一定の時間を要することが知られており¹⁵⁾、今回のような2日間のプログラムでは、変化が顕在化しなかった可能性がある。

以上を踏まえると、TBを通じた「地域同期」的な取組は、地域中小企業における若手人材の相互交流を促進し、協働志向を高める有効な手段となり得る。一方で、キャリア意識やエンゲージメントといった深層的な心理・態度変容を促すためには、より長期的な支援や職場との接続性を担保した継続的な取り組みが必要である。

5. 結論

本研究では、地域の若手社会人を対象としたTBを取り入れた地域同期研修を実施し、その効果を検証した。その結果、参加者の協同作業に対する意識、特に他者との協働に対する肯定

的な認識が向上し、個人作業志向が低下するなど、TB による一定の効果が確認された。一方で、心理的安全性、キャリア意識、ワーク・エンゲージメントといった深層的側面については、有意な変化は見られなかった。

これらの結果は、短期間の研修が参加者の協働意識に働きかける効果を持つ一方で、継続的な支援や実践機会の提供がなければ、より深い心理的変容にはつながりにくいことを示唆している。今後は、地域同期の形成と定着に向けて、継続的かつ段階的な支援体制の構築が求められる。

本研究の成果は、地域中小企業における若手人材の育成と定着を支援する施策の一助となることが期待される。

なお、本研究にはいくつかの限界がある。第一に、対象者数が7名と少数であり、統計的な検出力に制限があることから、結果の一般化には慎重を要する。第二に、調査対象は特定地域のみ限定されており、地域性の影響を排除できない。第三に、短期的な効果のみを検証しており、中長期的な影響や持続性については今後の追跡調査が必要である。

謝辞

本研究は、令和6年度石巻専修大学 IS 奨学研究費の助成を受けて実施されました。ご支援を賜りました関係者の皆様、ならびに調査にご協力いただいた参加者の方々に深く感謝申し上げます。

6. 引用文献

- 1) 株式会社帝国データバンク. (2022). 中小企業の経営力及び組織に関する調査研究報告書. https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2021FY/000046.pdf (最終確認日 :2025.6.24)
- 2) 経済産業省. (2021). 令和元年度大企業人材等の地方活躍推進事業（地域の中核企業による人材確保手法等の調査分析）.
- 3) 日本・東京商工会議所. (2022). 「人手不足の状況および従業員への研修・教育訓練に関する調査」調査結果. <https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1029475> (最終確認日 :2025.6.24)
- 4) 経済産業省. (2025). 「地域の人事部」の推進に向けたヒント集. https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/jinjibu/pdf/jinjibu_hint_2503.pdf (最終確認日 :2025.6.24)
- 5) 石巻人事部. 令和3年度石巻地域同期研修 vol.6 を実施しました. [https://jinjibu.org/news/令和3年度石巻地域同期研修 vol-6 を実施しました。/](https://jinjibu.org/news/令和3年度石巻地域同期研修vol-6を実施しました。/) (最終確認日 :2025.6.24)
- 6) 石巻人事部. 令和4年度石巻地域同期研修の参加者を募集しています. <https://jinjibu.org/news/令和4年度石巻地域同期研修の参加者を募集してい/> (最終確認日 :2025.6.24)
- 7) Buller, P. F., & Bell Jr, C. H. (1986). Effects of team building and goal setting on productivity: A field experiment. *Academy of Management journal*, 29 (2), 305-328.
- 8) 水野基樹, 芳地泰幸, 山田泰行, 會田秀子, & 岡田綾. (2015). チーム医療の実現に向けたチームビルディングの導入とその効果の検討—看護業務における協同作業認識変容の視点から—. *医療看護研究*, 11 (2), 8-14.

- 9) Amos, M. A., Hu, J., & Herrick, C. A. (2005) . The impact of team building on communication and job satisfaction of nursing staff. *Journal for Nurses in Staff Development (Jnsd)* , 21 (1) , 10-16. <https://doi.org/10.1097/00124645-200501000-00003>
- 10) Obiekwe, O., Mobolade, G. O., & Akinade, M. E. (2021) . Team building and teamwork in organizations: implications to managers and employees in work places. 4 (1) . <https://www.ijmsspcs.com/index.php/IJMSSPCS/article/view/178>
- 11) Enkel, E., & Heil, S. (2014) . Applying Cross-Industry Networks in the Early Innovation Phase (pp. 109-124) . Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01056-4_9
- 12) Chen, J., Chen-Ritzo, C.-H., Chess, C. A., Ehrlich, K., Eleftheriou, M., Helander, M. E., Lasser, C., McAllister, S. C., Medeiros, S. A., Penchuk, K., Snowdon, J. L., Steen, M. L., & Topol, A. W. (2008) . Enhanced Professional Networking and its Impact on Personal Development and Business Success. *Women in Engineering ProActive Network*. <https://journals.psu.edu/wepan/article/view/58539>
- 13) 北森義明 . (2008) . 組織が活きるチームビルディング：成果が上がる，業績が上がる．東洋経済新報社 .
- 14) 長濱文与，安永悟，関田一彦，& 甲原定房 . (2009) . 協同作業認識尺度の開発 . *教育心理学研究* , 57 (1) , 24-37.
- 15) Edmondson, A. (1999) . Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44 (2) , 350-383.
- 16) 武石恵美子，& 林洋一郎 . (2013) . 従業員の自律的なキャリア意識の現状：プロティアン・キャリアとバウンダリーレス・キャリア概念の適用 . *キャリアデザイン研究* , 9, 35-48.
- 17) Hall, D. T. (1996) "Protean careers of the 21st century," *Academy of Management Executive*, 10, pp.8-16.
- 18) Hall, D. T. (2002) *Protean careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 19) Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S. et al. (2008) . Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 510-523.
- 20) Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002) . The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- 21) Maslach, C., & Leiter, M. P. (2000) . *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- 22) Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004) . Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi - sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25 (3) , 293-315.