

組織変遷に伴うProsocialの再設計と展開 —心理的安全性を軸とした30名規模組織での実践—

- 金 貴珍 (株式会社スタートライン・サービス推進ユニットCS促進チーム サブマネージャー)
- 福島 ひとみ (株式会社スタートライン・メンバーサポート東日本ディビジョンメンバーサポート東日本第3エリア主任)
- 勿田文記 (株式会社スタートライン・CBSヒューマンサポート研究所)

はじめに

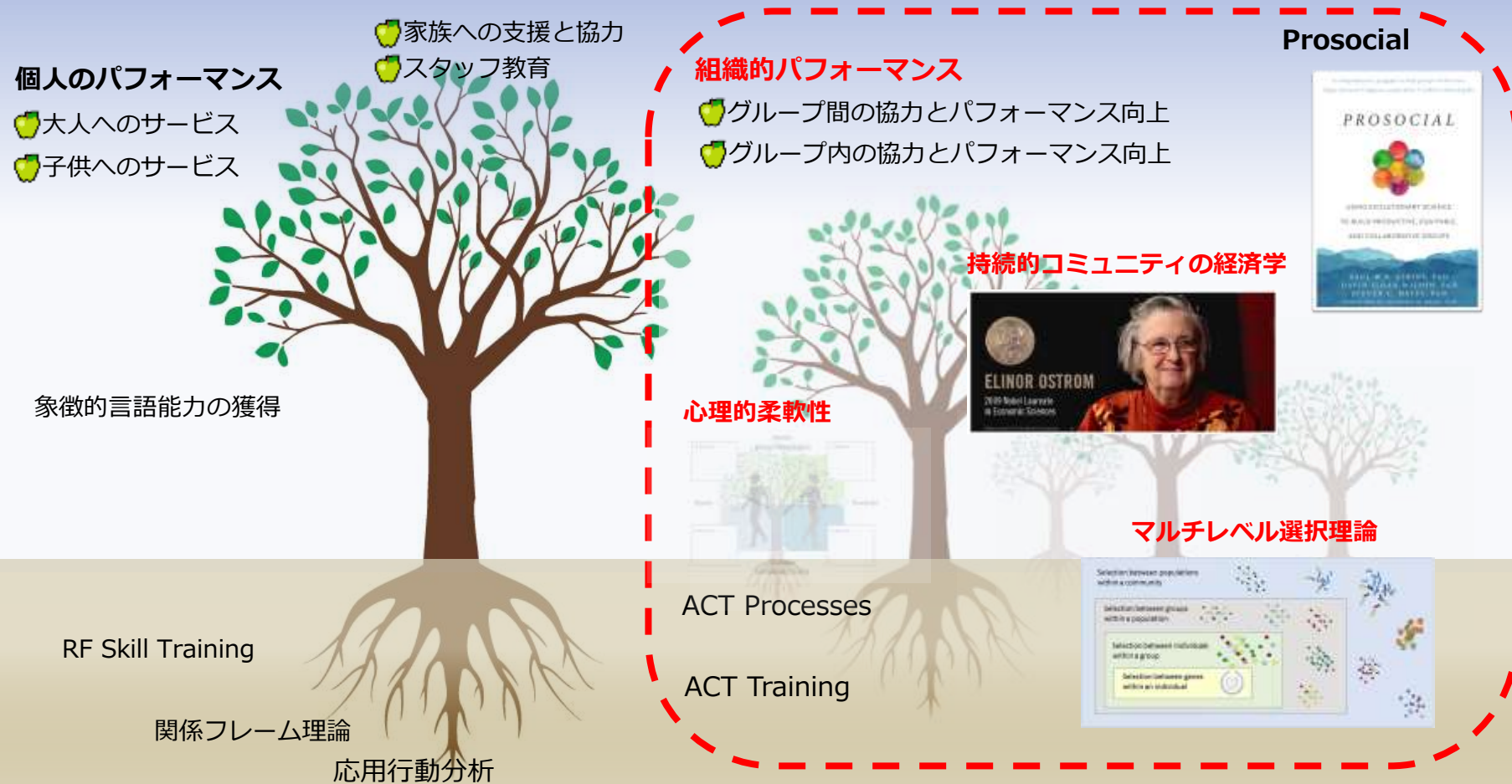
- ◆ 2022年より、コンサルティングサービスチーム（以下、CST）では、個別性の高い業務特性および組織の変遷を踏まえ、チームとしての目標共有や心理的安全性の向上を目的にProsocialアプローチを導入し、一定の成果を確認してきた。
- ◆ 2024年の組織改編に伴い、異なる3つのサービスが統合され、新たに「第1エリア」として発足した。本エリアは、従来接点の少なかった構成員を含む約30名規模の組織であり、これに対応する形でProsocialアプローチを再設計・展開し、チームビルディングを実施した。
- ◆ 本発表では、その導入プロセスおよび組織における変化について報告する。

Agenda

1. Prosocial導入背景と目的
2. 実施方法
3. 結果
 - (1) CDP 1 の決定と共通認識の形成
 - (2) CDPスポークダイアグラムの結果
 - (3) 対立・紛争とMPFIの関連性
 - (4) 施策終了後のアンケート結果
4. 考察
5. 今後の展望

1. Prosocial導入背景と目的

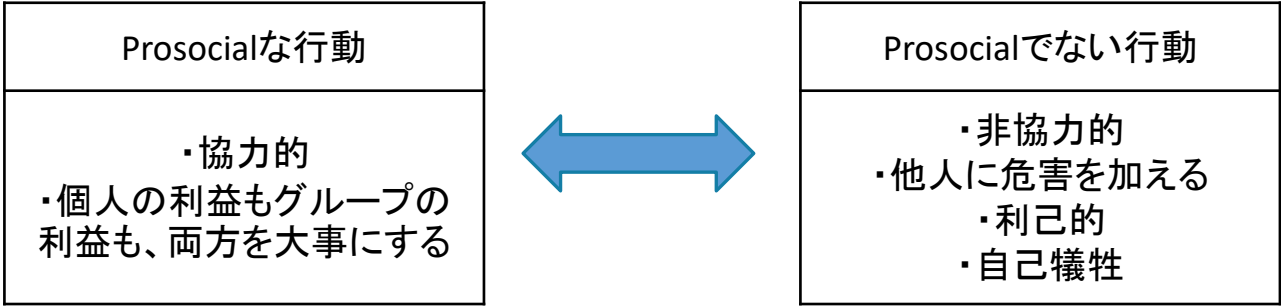
文脈的行動科学に基づく実践的アプローチⅡ（社会的・文化的課題）



1. Prosocial導入背景と目的

- Prosocialとは

Prosocialな行動：協力的な行動



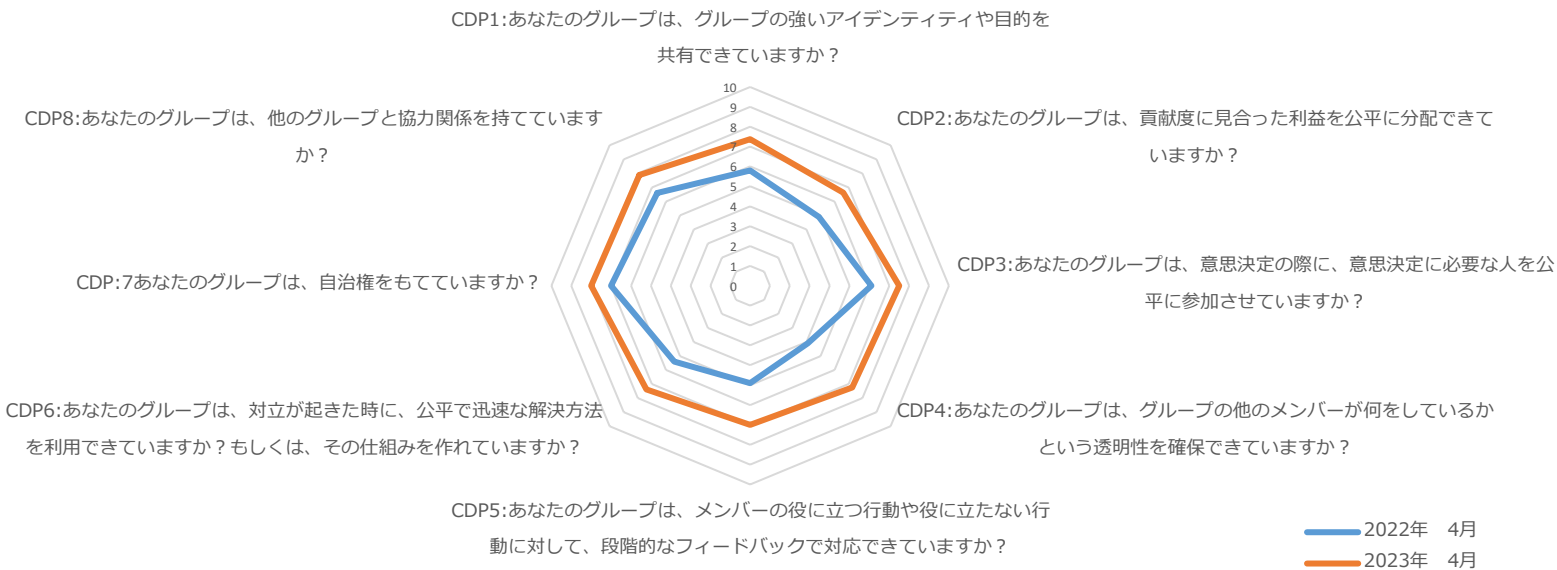
※Prosocialな行動の具体的な中身は、**視点や文脈によって異なる**

1. Prosocial導入背景と目的

小規模導入で確認されたProsocialの有効性

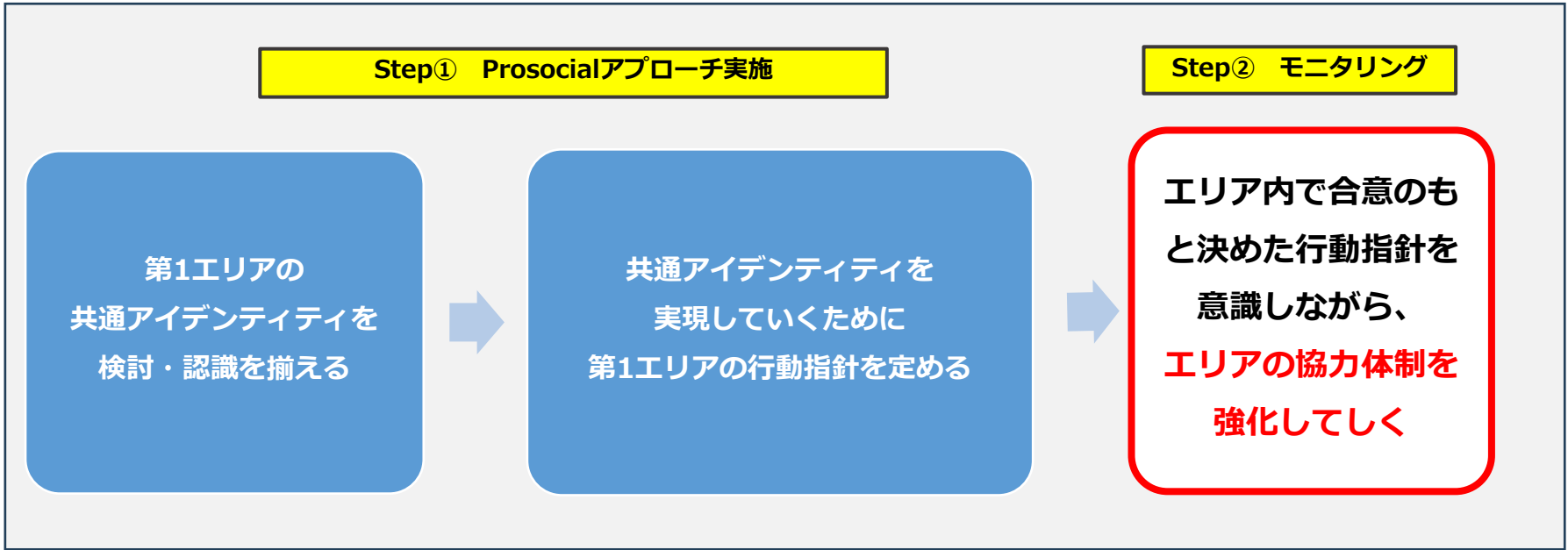
2022年のチーム再編のタイミングで、コンサルティングサービスチーム（以下、CST）にProsocialアプローチを小規模導入し、モニタリングを実施した。その結果、**行動指針の策定後に数値が上昇し、繁忙期における声かけの増加も良い影響をもたらしたことが明らかとなった。**さらに、**導入前と1年後を比較すると全項目が大幅に改善し、対話の質の向上、行動指針の策定、チーム一体感の醸成**など、小規模組織における有効性が確認された。

Prosocial導入時と1年後の数値比較



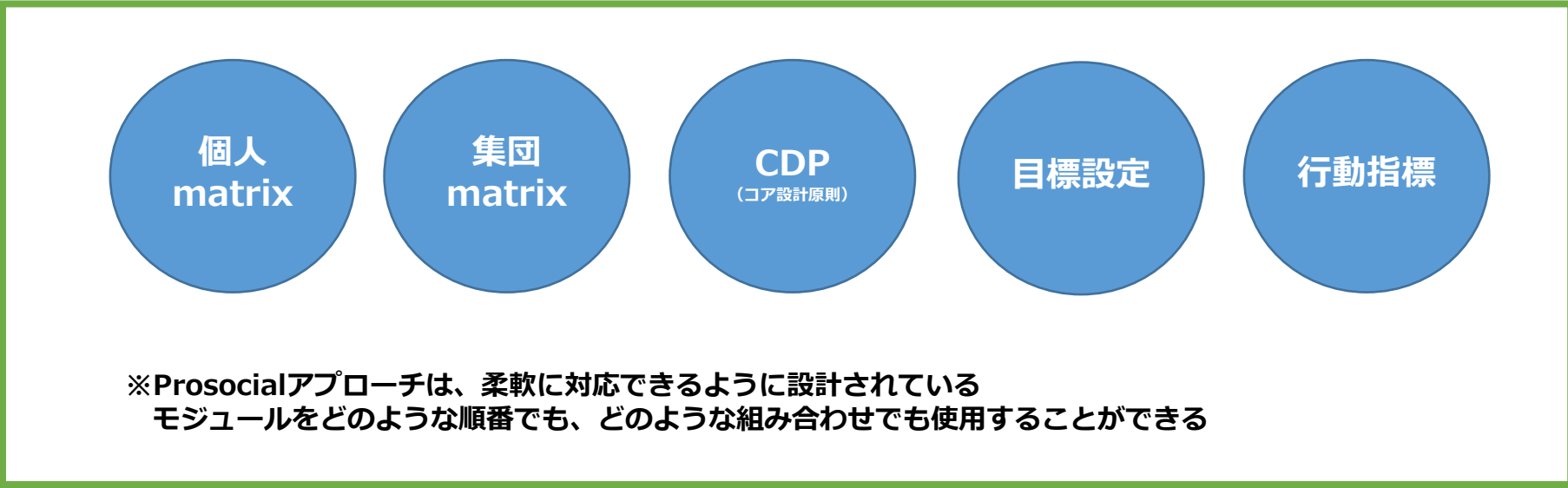
1. Prosocial導入背景と目的

2024年の組織改編では、CSTを含む3つのサービスが統合され、普段接点の少ない構成員も含む約30名規模の「第1エリア」が新たに発足した。これに伴い、心理的安全性の向上を目的として、第1エリアの施策として**Prosocialアプローチを再設計・展開し、チームビルディングおよび協働関係の強化**に取り組んだ。



2. 実施方法

Prosocialプロセスの5つの主要モジュール






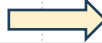







8つのCDPが実現され、Prosocial（協力的）なチームになるには
チームに属する一人一人の**心理的柔軟性**が大切



Prosocialマトリックスを使って、**価値の明確化**を行っていく

2. 実施方法

Prosocial 実施スケジュール (No.1～9を約6か月間で実施)

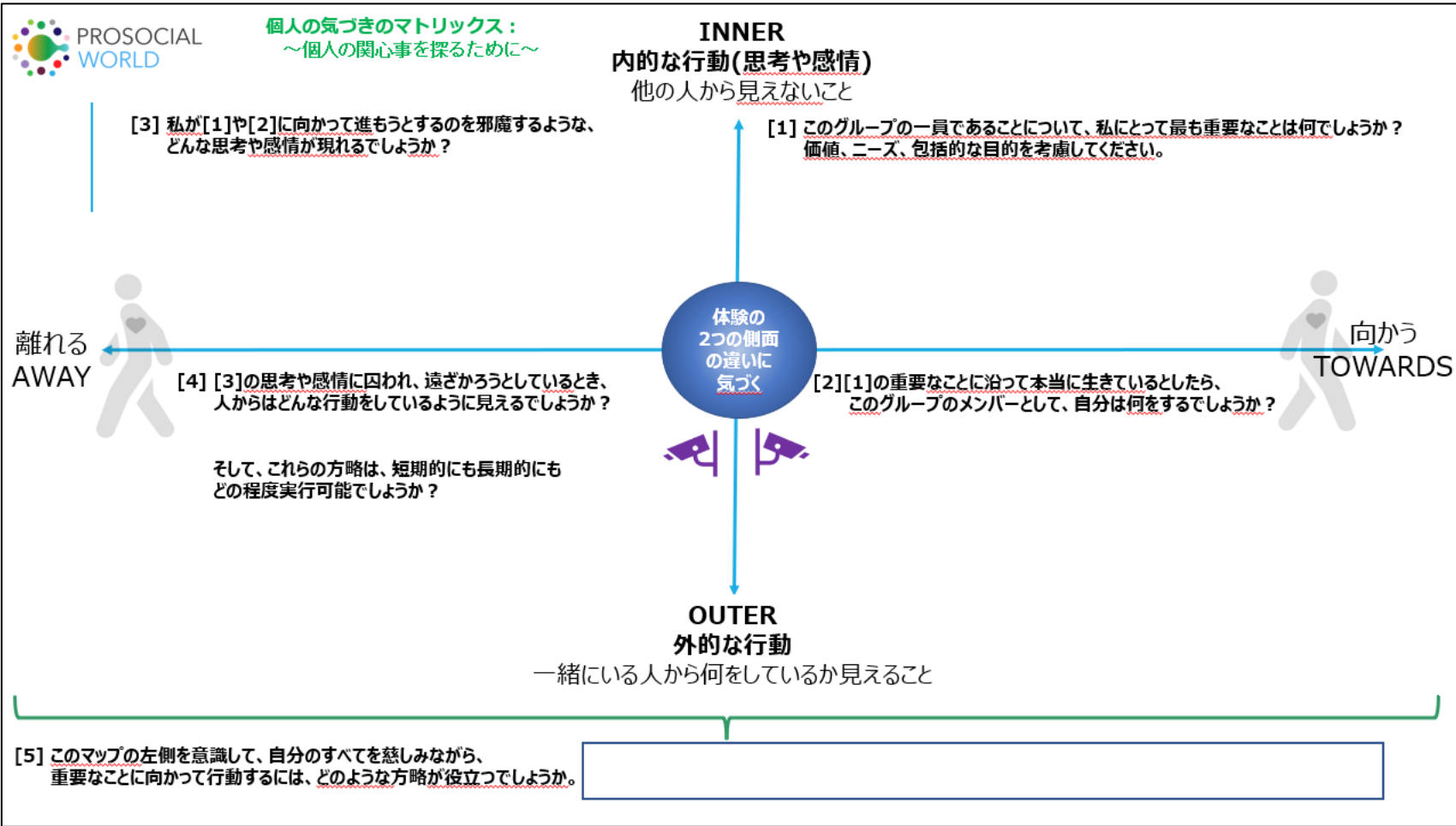
No.	項目	工数	7月	8月	9月	10月	11月	12月～3月
1	prosocial概要・スケジュール感説明	1h						
2	グループ別 KOM実施	1h						
3	グループ別、個人matrix実施 (ペア)	1.5h						
4	グループ別、個人matrix共有	1.5h						
5	グループ代表で個人matrix共有	3h						
6	グループ別、集団matrix実施 ※CDP 1 設定	3h						
7	グループ代表で集団matrix共有 ※CDP 1 設定・統合作業	3h						
8	グループ別、CDP2～8設定 (具体策含)	4～6h						
9	グループ代表でCDP2～8共有・統合作業	4h						
10	拠点ごとで具体的な行動の整理 ・振り返り方法検討 ※その後、モニタリング実施	-						
11	エリア施策のプロジェクト (2～3グループで協働プロジェクトの計画・運営)	-						

交流会Pj、事例共有会Pj

※グループ分け：1グループにあたり各サービス部門の所属者が必ず1名以上含むことを意識し構成（1グループ 5名～6名）
グループ内でグループ代表を決め、グループ間の共有・統合作業に参加する

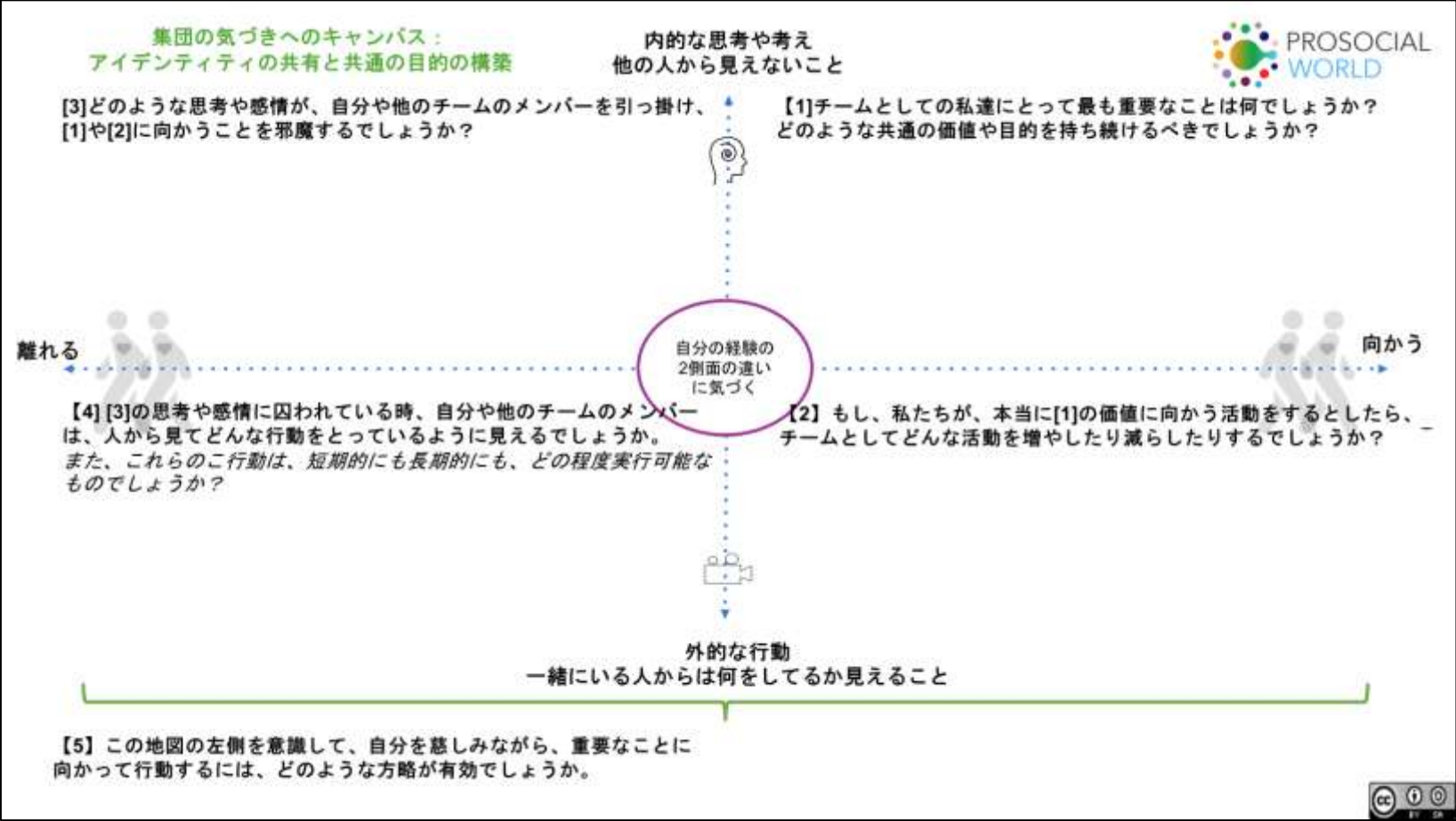
2. 実施方法

個人matrix



2. 実施方法

集団matrix



2. 実施方法



CDP（コア設計原則）

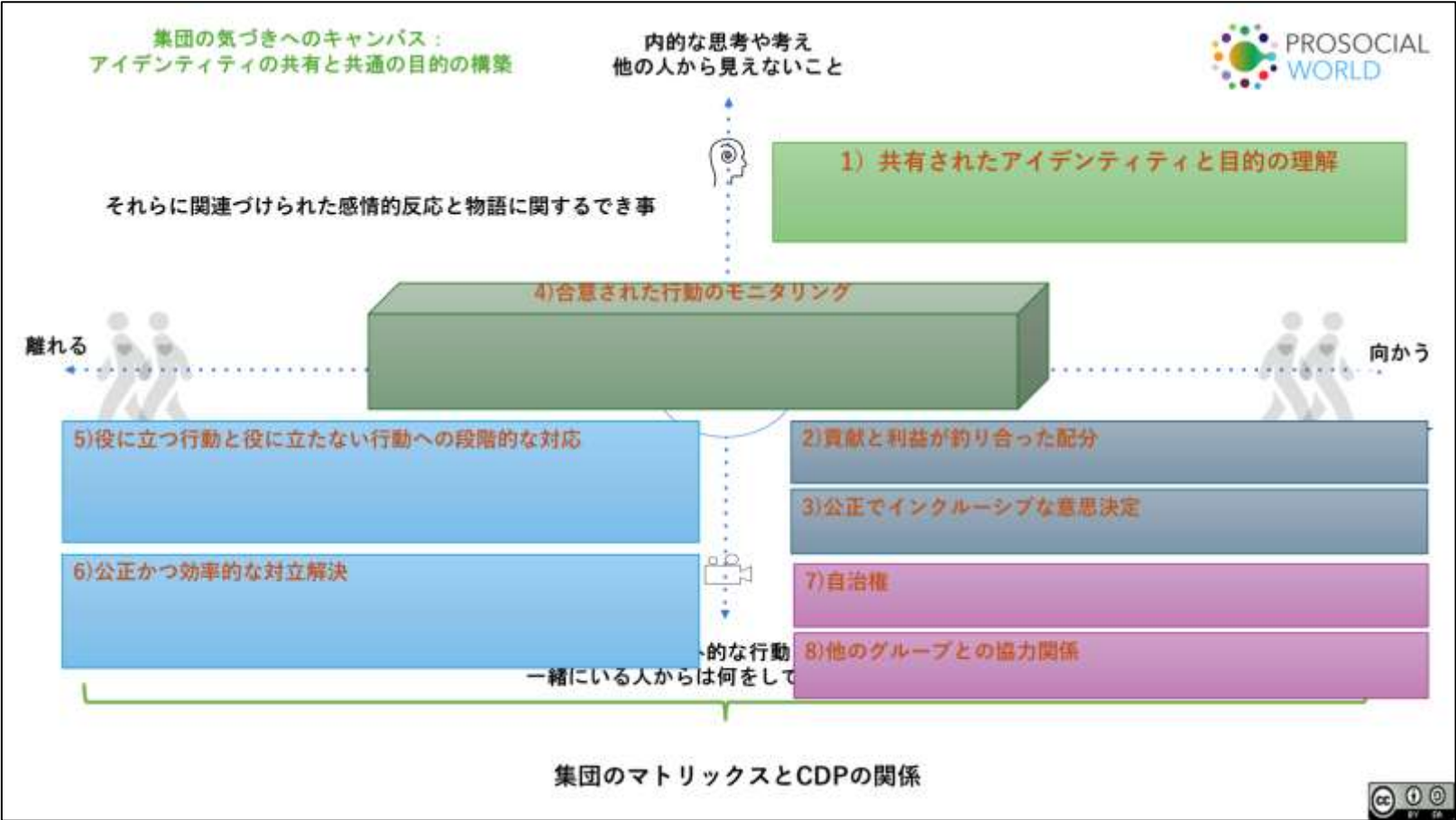
※利他的なグループの方向性を提示、実践するためのツール

CDP	オストロムの原理	Prosocialバージョン	機能
1	明確に定義された境界線	共有されたアイデンティティと目的	グループの定義
2	利益とコストの比例的な同等性	貢献と利益が釣り合った配分	個人とグループの利益・関心のバランスを取ることに よる有効性の確保
3	グループ選択の取り決め	公正かつインクルーシブな意思決定	
4	モニタリング	合意された行動のモニタリング	
5	段階的な制裁措置	役に立つ行動と役に立たない行動への段階的な対応	
6	紛争解決メカニズム	迅速で公正な対立の解決	
7	組織化のための最低限の権利	自己統治の権限（原則 1-6 に基づく）	取り組みをサポートすることによる有効性の確保
8	多中心的な統治	他のグループとの協働関係（原則 1-7 を使用）	システム全体への拡張

【引用文献】 1)アトキンス, P. W. B., ウィルソン, D. S., ヘイズ, S. C. 著, 小倉 玄, 伊部 臣一郎, 岩村 賢 訳, 刎田 文記 監訳, 久留宮 由貴江 監修 (2023) . 『PROSOCIAL : 進化科学を使って、生産的で衡平で協働性のあるグループを作る』. 北大路書房.

2. 実施方法

集団matrix (CDPへの分類)

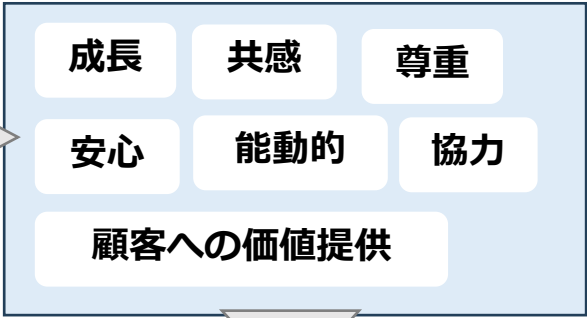


3. 結果_CDP1の決定と共通認識の形成

各グループ内で協議した第1エリアCDP1案

- A : 「一人一人の思いやサービスを理解した上でお互いが大切にしていること尊重し、自己成長や発信で拠点同士のつながりと助け合いによりクライアントの満足に繋げる」
- B : 個人を確立しつつ共存し、顧客への価値を最大化する組織
- C : 成長と安心を実感し合える能動的なチーム
- D : 安心して働ける環境があることで個人が実力を発揮でき、より周囲と連携・協力できるように、結果的にパフォーマンスが上がり、SLの価値を顧客に提供する
- E : 新しい知識や経験を習得し、周囲のことを自分ごとのようにとらえ、全員で楽しくポジティブに自分らしく働きたい。
- F : Power withの追求 ※Power with = 共にある力 (周囲との協力&共感)

大事にすべきキーワードのカテゴライズ



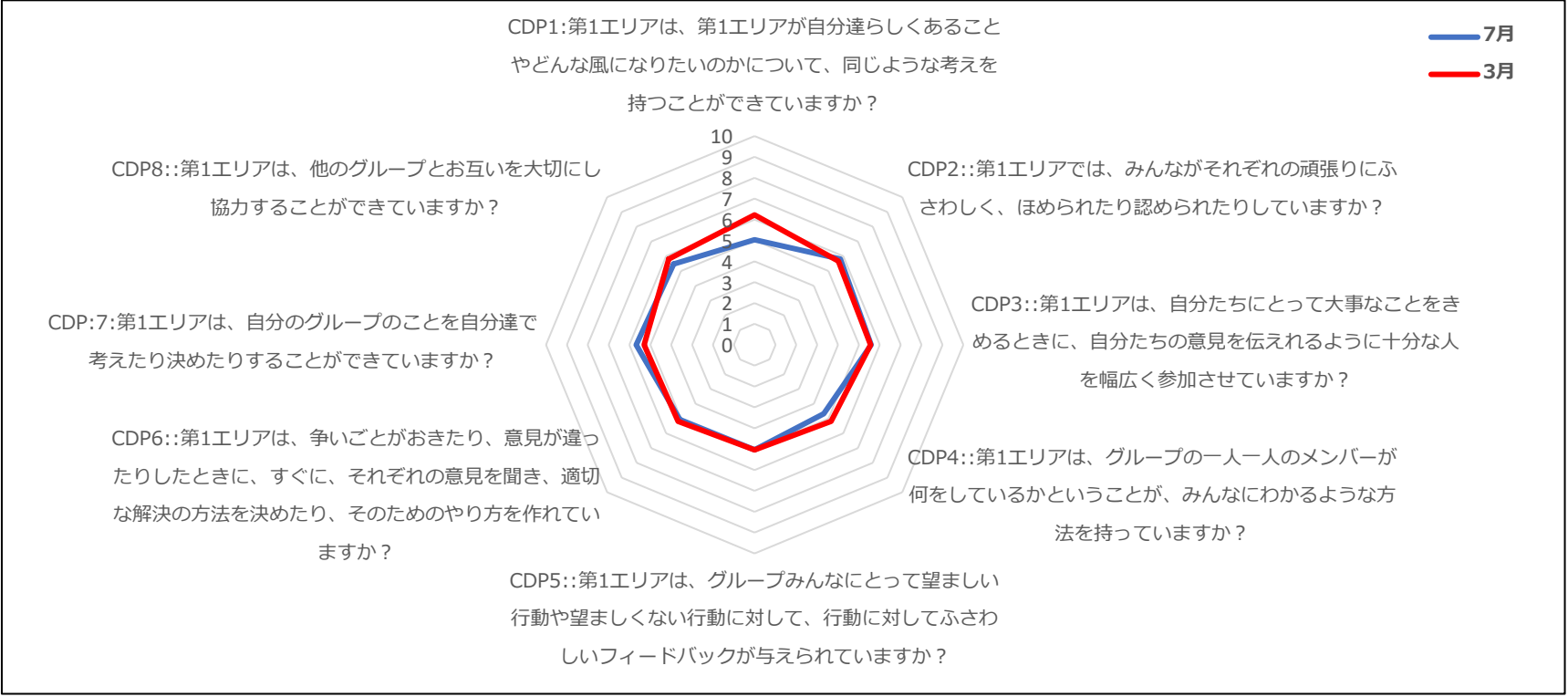
私たち第1エリアは、

サービス・役割・立場の垣根を越えて協力と共感を行い、
尊重し合いながら安心して働ける環境を作るとともに
自己成長を続け、SLの価値を顧客に提供します。

※SL=スタートライン

3. 結果_CDPスポークダイアグラムの結果

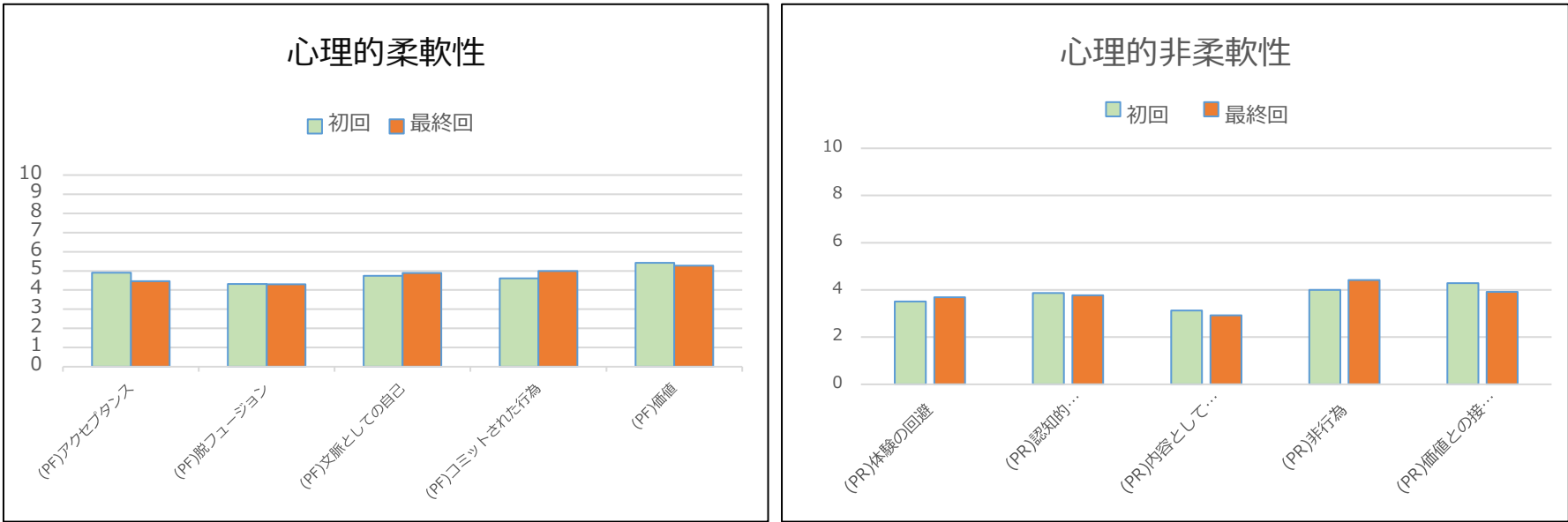
施策導入時と終了時のCDPスポークダイアグラム結果比較



- ・ 7月と3月を比較すると、特にCDP1の共通認識が強化(エリア所属の当事者意識)
- ・ 課題：CDP2以降の理解・実践には個人差あり

3. 結果_対立・紛争とMPFIの関連性

MPFI(多次元心理的柔軟性イベントリー) ショート版 ※初回：9月 最終回：3月

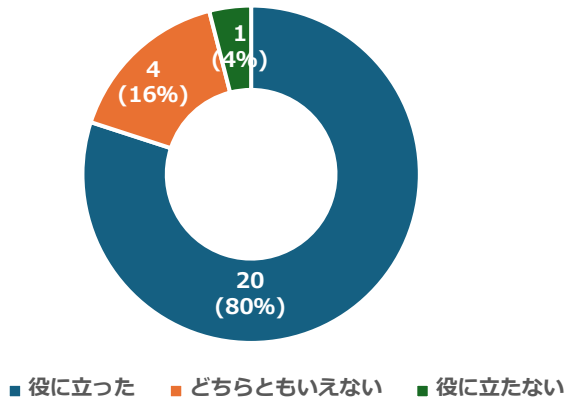


対立・紛争とMPFIの関連性

- 心理的柔軟性、非柔軟性に大きな数値変化はみられなかった。
- 対話のプロセスにおいて、個人の価値を開示し、率直に意見を共有する場面が多く設けられたことにより、
これまで表面化していなかった価値の相違や意見の対立、時には葛藤が顕在化する場面も一部で見られた。

3. 結果_施策終了後のアンケート結果

話し合いを踏まえてCDP1を決めることは、
「エリアとして大事にしたいこと」の共通認識を持つことに役に立ったか



※アンケート (25件 回答率89%)

<アンケートより一部抜粋>

- ・話し合うことで個々の考えや大切にしたいことを知ることができた。当事者意識が持てた。
- ・エリアとして向かう方向性が明確になったことで、自分がどう向き合うべきか考えやすくなった。
- ・チームで決めたCDP1が他のチームと交わっていくと自チームの意見が無くなっていく感覚があった。
- ・どんな変化があるか今一つイメージ出来ない。

共通認識の形成

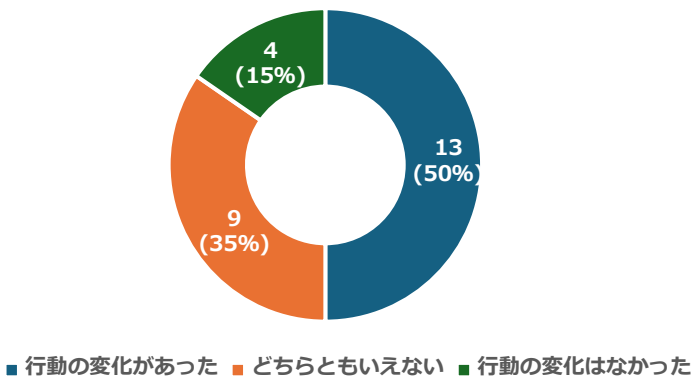
グループ内で異なる意見を尊重し、各メンバーの価値観や考え方を理解し合うことができた。
この過程を通じて、エリア全体としての方向性を決定することができ、意義深い成果を上げることができた。
意見交換を重ねることで、相互理解が深まり、グループ全体が一体となり、方向性に共感を持って進むことができた。

自己の意識変化

グループ代表として、各メンバーの意見を反映させる過程で、自己の意識が変化した。特に、当事者意識を持つことができ、CDP1の決定に対する責任感や関心が高まる。これらの変化により、グループ全体の方向性をより深く理解し、グループの一員としての使命感が強まることができた。

3. 結果_施策終了後のアンケート結果

prosociaの過程を踏む中で、
ご自身の行動に変化はあったか



※アンケート (25件 回答率89%)

<アンケートより一部抜粋>

- ・話しやすい環境が整い、意見発信がしやすくなった。
相手の信条や状況を慮ってコミュニケーションをとろうと心掛けることができた。
- ・話し合いを重ねるごとに心理的な不安や緊張も緩和し、このエリアなら挑戦していいんだと気持ちに変化があり、エリアでの取り組みに積極的に参加につながる。
- ・CDP1を意識した行動が増えたが、多忙で実践が難しい。

行動変化の進展と継続の難しさ

相手の状況や信条を踏まえたコミュニケーションが増え、タスクを主体的に巻き取る行動が見られるようになった。これにより、グループ全体としての連携が一層強化された。一方で、CDP1を意識した行動の頻度は増加したものの、業務の多忙さから日常業務の中で十分に実践することが難しいとの意見も一部で見られた。

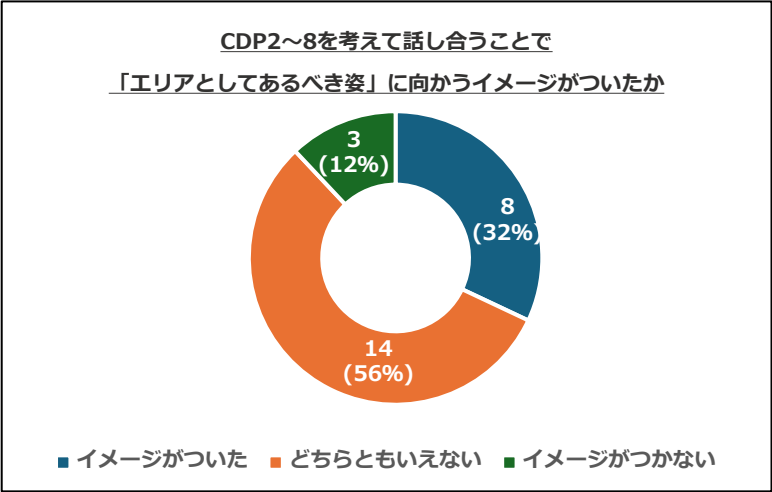
心理的安全性の向上

グループ内での話し合いを重ね、エリア内での挑戦に対する心理的な不安が減少し、積極的に参加しようという気持ちが生まれた。

横の連携意識

他拠点や異なるサービスに対する理解が深まり、横の連携を意識的に取るようになるなど、意識的な変化が見られる。

3. 結果_施策終了後のアンケート結果



※アンケート (25件 回答率89%)

<アンケートより一部抜粋>

- ・各グループから挙げた具体的な取り組みについて知り、イメージがついた。
- ・方向性は明確化されたが、具体的な道筋が見えにくい。
- ・チーム内の議論は有意義だったが、統合過程で関与しきれない感覚が残った。
- ・具体的な行動として落とし込めた部分とそうでない部分があった。
- ・認識や捉えに個人差があった。

方向性の目線合わせ

CDP2～8の方向性について多くの意見交換が行われ、エリア内での取り組みの方向性を検討することができた。また、グループ全体の目指すべき方向についても議論が進んだ。

アイデアの出発点が確立

多くのアイデアが出され、具体的な方向性を探る過程が進む。多様な視点からの意見交換が行われ、業務に関連するアイデアが集まり、さらなる討議の基盤が作られるきっかけになった。

協働の深化と意思決定プロセスの課題

CDP2～8の進行過程を通じて、各メンバーが積極的に意見を交わし、共通の目標に向けて協働する姿勢が強化された。一方で、グループ内で意見交換が行われる中で、異なるレイヤー間における意思決定の過程が曖昧になる場面も見られた。今後は、意思決定のプロセスおよび責任の所在を明確化し、方向性に対する合意形成をより円滑に進める方法を検討する必要がある。

4. 考察

- ◆ 本取り組みを通してProsocialは、異なる文化や役割をもつメンバーを「共通の目的」で結びつける有効なフレームワークとして機能した。特にCDP1の策定を通じて第1エリアが所属している部門の強化キーワードである「知る・知らせる・知ってもらう」が活性化し、心理的柔軟性と心理的安全性の基盤が形成された。
- ◆ この基盤は、理念共有にとどまらず、組織としての一体感や協働性の向上にも寄与した。
- ◆ 一方で、対立が表面化し建設的な議論が停滞する場面も見られ、行動変容を促進する仕組みの整備が必要となった。さらに、CDP2以降は具体的行動化やモニタリングの不足により、実践定着に課題が残った。

5. 今後の展望

- ◆ 今後は、これらの知見や課題を踏まえ、本アプローチを本チーム内にとどめず、他チーム・他部門への水平展開や外部組織との連携・検証を通じて応用モデルとして発展させていくことを目指す。
- ◆ 多様な環境においても機能するProsocialモデルを設計・実装し、持続可能な組織文化の醸成を中長期的な課題として推進していく。