

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)
刎田 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)

1 Prosocial 導入背景・目的

例田¹⁾によると「Prosocial は、進化論・文脈的行動科学・経済学を融合した組織的活動の画期的な実践方法である。」とされている。さらに、「グループや組織が最も重要な目標を追求する際に、グループや組織内の帰属意識や効力感を高めることができるような、結束力を産み出す機能を開発するための具体的な戦略を提供」することに有効な実践方法であると述べられている（アトキンスほか²⁾、2023、p.8）。

また、金³⁾の報告では、2022年に実施されたコンサルティングサービスチーム（以下「CST」という。）を対象とした小規模なProsocialアプローチの導入において、対話の質の向上、行動指針の策定、チームとしての一体感の醸成など、一定の成果が得られたとの報告がある。特に、個人マトリックスを活用した価値の可視化と対話を通じて、心理的柔軟性の向上および協働行動の促進が確認され、小規模組織におけるProsocialの有効性が示唆された。こうした背景を踏まえ、株式会社スタートラインでは、組織における心理的安全性の確保や協働関係の強化を目的として「Prosocialアプローチ」を導入し、組織変遷に伴うチームビルディングを実施している。

本発表では、2024年の組織改編により、CSTを含む3部門が1つのエリアとして結合し、約30名のチームとなった。新たなチームにおいて実施したProsocialアプローチの導入・展開プロセス、およびその効果について報告する。

2 実施方法

Prosocial アプローチの中心にあるのが、CDP (Core Design Principles ; コアデザイン原則) である。これはエリノア・オストロムの研究に基づき、持続可能な協力関係を築くためにまとめられた8つの原則であり、さまざまなもの

No.	課題	工具	7月	8月	9月	10月	11月	12月～3月
1	protocol-マツリ-と語彙選択	1h		➡				
2	GIR, KOM検査	1h		➡				
3	GIR, 個人matrix実施(ペル)	1.5h		➡				
4	GIR, 各matrix共有	1.5h		➡				
5	GIR表と個人matrix共有	3h		➡				
6	GIR, 異動matrix実施(COP 1 認定)	3h		➡				
7	GIR表と個人matrix共有 3) COP 1 認定-過去の会話	3h			➡			
8	GIR, COP 1 認定(用語集)	4~6h				➡		
9	GIR表(COP 1 認定-会話作成)	4h					➡	
10	算点と具体的な行動表現 →個々の会話練習、会話練習、タクシング指導							➡

図 1 Prosocial アプローチ実施方法

組織やチームにも応用可能な枠組みである。本施策では、6か月にわたり異なるサービスのメンバーがグループに分かれて対話を重ねた。最初に、個人マトリックスを用いて価値を共有し、さらに、各グループで議論された「大事にすべきこと・目指す姿」をCDP1として整理・言語化した。

3 結果

(1) CDP 1 の決定と共通認識の形成

全グループで価値の共有が行われ、「安心」「尊重」「成長」「顧客への価値提供」などがキーワードとして抽出された。これらを踏まえ、グループ代表による話し合いの結果、次のようなチームとしての CDP 1 方針が策定された。

「サービス・役割・立場の垣根を越えて協力と共感を行い、安心して働ける環境を作るとともに自己成長を続ける」

このプロセスを通じて、組織内に存在していた無意識の分断が可視化され、異なる視点や価値観に触れる中で新たな共通言語が生まれた。特に「誰かと同じ価値を大切にしている」という実感が、メンバーの心理的安全性と一体感を高める大きな要素となった。

(2) CDP スポークダイアグラムの結果

CDP 1 の導入により、組織に対する当事者意識（帰属意識）の向上が確認された。特に「チームとして大事にしたいこと」に関する共通認識の形成においては Prosocial の活用が効果的であり、その定着は CDP スポークダイアグラムの数値にも表れている。施策導入前後を比較すると、全体的に数値は上昇し、とりわけ CDP 1 に関する理解と共通認識の強化が顕著であった。一方、CDP 2 以降については、理解や実践の深度に個人差があり、行動変容の度合い



図2 GDPスピードダイアグラムの結果

にもばらつきが見られたことから、CDP 1 のような明確な数値の伸びは確認されなかった。

(3) 対立・紛争と MPFI の関連性

9月および3月に実施した MPFI (Multidimensional Psychological Flexibility Inventory) の結果では、数値上の大きな変化は見られなかった。しかし、Prosocial の実践においては、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。これらの事象から、Prosocial を推進するうえでは、多様な価値を尊重しながら建設的な対話を進めていくことの重要性、および個人レベルにおける「心理的柔軟性」の必要性が、今回の実践を通じて明らかになった。

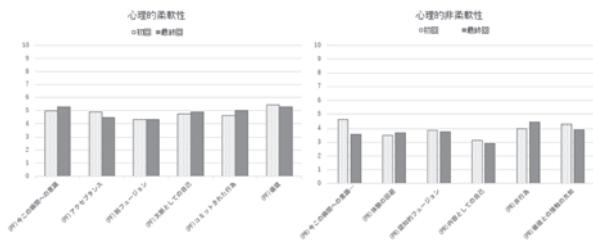


図3 MPFIの結果

(4) 施策終了後のアンケート結果

施策終了後のアンケート結果から、Prosocialアプローチは参加者の考え方の変化や相互理解の促進に一定の効果をもたらしたことが確認された。具体的には、他サービスの業務や個々人の価値を知ることで自身の業務への理解が深まり、チーム全体を俯瞰する視点が育まれたとの回答が多く見られた。また、立場の異なる他者との対話を通じて、自身の認知の偏りに気づいた、との記述も複数確認された。これは、心理的柔軟性の向上にも寄与したと考えられる。さらに、「目指す姿」が明文化されたことで、判断や行動の指針が明確になった、とする意見も見られた。

一方で、通常業務との両立や作業負担の大きさに関する指摘もあり、Prosocialアプローチの活動継続に向けた運用設計上の工夫や負荷調整が、今後の課題として挙げられる。

4 考察

本取り組みにおいて、Prosocial は異なる組織文化や役割をもつメンバーを「共通の目的」に基づいて結びつける、有効なフレームワークとして機能した。中でも CDP 1 の策定を通じて、「知る・知らせる・知ってもらう」というプロセスが活性化し、チーム内における心理的柔軟性および心理的安全性の基盤が構築された。このような基盤の醸成は、単に理念の共有にとどまらず、組織としての一体感や協働

性を高めるうえでも重要な意義を有する。一方で、グループ内の対立や紛争が著しく表面化し、建設的な議論が進まない場面も一部に見られた。そのような場合には、個別の状況に応じたヒアリング等の柔軟な対応を視野に入れながら、丁寧に関わっていくことが求められる。

また、CDP 2 以降のプロセスについては、理解や実践にばらつきが見られ、個人の行動変容に直結させるには一定の課題が残った。これは、抽象的な概念を具体的な行動レベルに落とし込むプロセスが不十分であったこと、さらに、継続的な振り返りや進捗確認の機会が不足していたことが要因として挙げられる。金³⁾よれば、CST における Prosocial の実践でも、定期的な CDP スポークダイアグラムや MPFI を通じた振り返りが、共通認識と行動指針の定着に有効であったとされている。これらの工夫により、繁忙期においても協働的な行動が維持され、心理的柔軟性が保たれたことが報告されていた。

この知見は、今回の取り組みにおいても再現性のある示唆として捉えることができる。したがって、今後 Prosocial を実効性のある組織文化として定着させていくためには、個人およびチーム双方における行動変容を促進する仕組みの整備と、定期的なモニタリングを組み合わせた継続的なサイクルの構築が不可欠である。

5 今後の展望

これらの取り組みを通じて得られた知見や課題を踏まえ、本アプローチを本チームの枠内にとどめることなく、他チームや他部門への水平展開を進めるとともに、外部組織との連携やモデル検証、知見の社外共有を視野に入れた応用モデルとして、発展させていくことも目指したい。

今後は多様な環境においても機能する Prosocial モデルの設計・実装を推進し、持続可能な組織文化の醸成を図るべく、中長期的な課題として取り組んでいく。

【参考文献】

- 1) 『日本の障害者雇用の課題への PROSOCIAL アプローチの活用に向けて』、「第30回職業リハビリテーション研究・実践発表会」(2022) .
- 2) 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, 例田 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.
- 3) 『チーム活性化に役立つ PROSOCIAL アプローチについて事例発表』、「第31回職業リハビリテーション研究・実践発表会」(2023) .