



リチャード・パスカル, ジェリー・スターニン, モニーク・スターニン著, 原田勉訳・解説『POSITIVE DEVIANCE (ポジティブデビアンス)』

伊藤, 保

(Citation)

国民経済雑誌, 224(6):105-113

(Issue Date)

2021-12-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0042583>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0042583>



国民経済雑誌

リチャード・パスカル, ジェリー・スターニン,
モニック・スターニン著, 原田勉訳・解説
『POSITIVE DEVIANCE (ポジティブデビアンス)』

伊 藤 保

国民経済雑誌 第224巻 第6号 抜刷
2021年12月

神戸大学経済経営学会

書 評

リチャード・パスカル，ジェリー・スターニン，
モニック・スターニン著

原田勉訳・解説

『POSITIVE DEVIANCE（ポジティブデビアンス）』

東洋経済新報社，2021年，408頁

伊 藤 保^a

1 はじめに

これまでに誰も解決できなかった厄介で複雑な課題に取り組むのに、予算も時間もないとしたら、いったいどうすればよいのだろうか？

SDGsをはじめとする社会課題や企業での組織開発（働きがいと成果の両立）への取り組みで、そのような状況乗り越えて解決を導くための多くのヒントが本書にはある。

1990年のベトナム・ハノイ。貧しい農村では、子どもたちの深刻な栄養不良がまん延していた。同盟国や国際機関からの食料提供もあったが、従来型の支援では一時的な対処にしかならず、予算的にも持続可能なものではなかった。このような状況を解決するために、NGO（非政府組織）のセーブ・ザ・チルドレンは米国人スタッフのジェリー・スターニン氏とモニック夫人をベトナムに派遣した。しかし、ベトナム戦争での敵であった、そしてパリ和平協定を遵守させるために経済制裁を科している米国からやって来た人物を、ベトナム政府が歓迎するはずがなかった。外務省の高官は次のように言った。

「スターニンさん、この国にはあなたを望まない役人がたくさんいます。6カ月で結果を出してください。そうでないと私はあなたのビザの延長を承認することはできません」

[本書第2章 p.61 より引用]

さらに、ベトナム政府には貧しい農村での子どもたちの栄養不良に対処するための予算は

a PD Japan 事務局・OpEx オフィス, tamotsu.ito@opex-office.com

ほとんど無かった。解決策は多額の予算を必要としない持続可能なものでなければならない。

このような困難の中で、スターニン夫妻は初めて『ポジティブデビアンズ (PD)』のアプローチを実践することになる。そして、一つの問いに辿り着く。子どもたちの栄養不良の原因の一つは貧困だった。しかし、スターニン夫妻は村人たちに次のように問いかけたのだ。

「非常に、非常に貧しい家庭の子どもたちの中に、栄養状態の良い子どもはいないか？」

これが、ポジティブデビアンズの問いである。また、この問いによって特定された個人やグループを「ポジティブな逸脱者（あるいは、片隅の成功者）」と呼ぶ。

スターニン夫妻はこの問いを手掛かりに、ポジティブな逸脱者の存在を特定し、持続可能な解決策となるポジティブデビアンズなやり方 (PD 行動) を村人たちと発見していく。そして、そのやり方を村人たちの間に普及させることで、僅かな予算しかないにも関わらず6カ月で結果を出したのだ。最終的には、その後の7年間でおよそ50,000人の子どもたちの深刻な栄養不良を解決した。

地域での社会課題や企業での組織開発に取り組んでいて、同じような困難に直面しているとしたら、本書を参考に『ポジティブデビアンズ』を実践してはいかがだろうか。あるいは、今後直面するかも知れない困難に備えよう。

2 ビジネスでのポジティブデビアンズ適用事例

本書で紹介されているポジティブデビアンズの適用事例のほとんどは、国際協力や感染症予防といった社会課題を解決するものである。しかし、近年では企業の組織開発としてビジネスでの適用も拡大している。具体的には、営業部門での販売受注活動やサービス業での接客といった業務プロセスの改善、人事部門での離職率の改善や新しい制度を導入するなどの取り組みなどである。

ここでは、営業部門での販売受注活動を例に、従来型のアプローチと『ポジティブデビアンズ』の違いからその有用性を述べてみたい。

一般に営業部門での販売受注の売上や契約件数が減少した場合、従来型のアプローチでは次のような取り組みが行われている。売れない・契約できない原因の調査、ベストプラクティスと呼ばれる他の業界や他社での成功事例の導入、社内トップ営業スタッフの手法などのマニュアル化、報奨金制度による販売促進などだ。しかし、こういった施策が上手くいかないことも多い。

「売れないのは製品や価格のせいで、売り方の問題ではない」

「ウチはヨソとは違う。そのマニュアルは使えない」

「トップ営業スタッフはこの業界経験も長く、担当している地域にも恵まれている」

「この製品の報奨金はもう出ない？ では、報奨金のある別の製品を売ろう」

この様な反発や抵抗を受けた人もいるのではないだろうか。原因を迫及すると、それを問われた営業スタッフの多くは自分が責められていると感じることになる。また、ベストプラクティスが、「他の人たちにできることが、なぜ、できないのか？」と迫及されているように感じることもあるからだ。どんなに完璧で素晴らしい解決策であっても、それを実行する人たちが受け入れなければ、効果はゼロとなる。

また、報奨金によって一時的にある製品が売れたとしても、報奨金が無くなった後にも営業スタッフが率先して持続的にその製品を売ることも多くはないだろう。

『ポジティブデビアンズ』では、まったく様相が異なる。売れない・契約できない原因の追究は重視せず、例えば次のように営業スタッフへ問いかけることになる。

「この業界での経験も長くない・担当している地域に恵まれていないにも関わらず、程々に売上や契約件数で成果を上げている営業スタッフはいないか？」

この問いを手掛かりにポジティブな逸脱者を特定し、どうやって程々の成果を上げているのか、そのポジティブデビアンズなやり方（PD 行動）を営業スタッフたちと発見する。それは、普通の営業スタッフとは違った珍しいやり方かも知れない。しかし、業界経験も長くない・担当している地域に恵まれていない「私と同じような人」のやり方なら、分かってさえしまえば真似しやすいだろう。特に、業界経験の短い新人営業スタッフや担当地域の条件に恵まれていない下位の営業スタッフにとっては、特別な経験（リソース）や条件（リスク要因）に関わりなく、営業の成果を上げやすくなる。

この様に、ポジティブデビアンズでは、完璧ではないかも知れないが、その組織の中に既に存在している・多くの人たちにとって受け入れやすい解決策を発見・普及することで、課題に直面している組織の底上げができるのだ。

3 本書の内容をビジネスで活かすには

ここからは、本書の内容や紹介されている社会課題でのポジティブデビアンズの適用事例を、企業の組織開発としてビジネスで活かすために、こういったポイントに注意を向けると

よいかを解説する。

<ポジティブデビアンズとは何か・どの様なときに活用できるか>

ポジティブデビアンズは、どんな問題や課題でも解決してくれる魔法の杖ではない。しかし、第1章「あらゆる困難を乗り越えるポジティブな逸脱者を探せ！」では、その適用範囲の広さに気づけるとよいだろう。また、上手く活用できる前提条件とその解決を成功させるための重要なポイントが紹介されている。その中には、人の直感に反するような、あるいは従来型のアプローチとは大きく異なる内容があるかも知れない。これは、問題や課題の捉え方に起因するものだと考えられる。

その捉え方とは、ハーバード大学のロナルド・ハイフェッツが示している分類で、「技術的問題」と「適応課題」である¹⁾。この2つは、明確に線引きができるものではなく、一つの取り組みの中にも「技術的問題」と「適応課題」が混在することも多い。この書評でのそれぞれの定義付けは次のようになる。

「技術的問題」とは、製造現場での製品の品質問題の様に、原因があって結果がある因果関係を明確にできることである。「なぜ? なぜ? なぜ?」を掘り下げて、根本原因を取り除く解決策を導き出す。一方、「適応課題」とは、人の習慣や感情などに根付いている複雑で行動変容が必要なことである。あるいは、頭で分かっている行動ややり方を変えるのが難しいことと言えるかもしれない²⁾。

本書でも紹介されている例の様に、ポリオ（脊髄性小児麻痺）という疾病に対してワクチンを開発することは人の免疫機能という因果関係が明確な「技術的問題」になる。そして、ワクチン接種を進めることは社会構造や文化的背景、個人の信念や行動といった複雑性に対処しながら行動変容を促す必要のある「適応課題」になる。

先に述べた営業部門での販売受注活動やサービス業での接客、人事部門で取り扱う業務では、単純な因果関係だけでは説明のつけられない人と人との複雑な関係性の中に「適応課題」があり、従来型のアプローチでは解決できないことも多いだろう。そんなときこそ、ポジティブデビアンズを活用できるのだ。

<基本的な実践の方法>

第2章「目の前の迫った危機が新たな機会を生み出す」と「付録 PD アプローチの基本的なフィールドガイド」は、ポジティブデビアンズを実践するのに必読である。

本章でのベトナムの子どもたちの深刻な栄養不良を解決に導いた物語に、世界中の人たちが感銘を受けた。それだけでなく、社会課題や組織開発に取り組む実践者たちにとっての道標となり、取り組みを成功に導く示唆に富んだ内容となっている。

しかし、本章だけを参考にポジティブデビアンスの実践を試みるのは難しいかも知れない。ポジティブデビアンスが、本書の特徴でもあるナラティブ（物語）と社会課題解決の実践の中から生まれてきたこともあり、体系立てられた再現性のある形で記述されていないからだ。

そこで、「付録 PD アプローチの基本的なフィールドガイド」が役立つ。ここには、次のような方法論としての要素が記述されている。ポジティブデビアンスの基本原則、用語の定義、解決のための5つのステップ、有用なツール、ファシリテーションのコツなどである。

<従来の企業文化を乗り越えるには>

組織開発の取り組みでは、その組織が従来から持っている文化や習慣によって進捗が阻まれることがある。さらに、その組織のタブーに挑まなければならないこともある。誰もが回避したくなるような壁にぶつかってしまったとき、いったいどこから手をつければよいのだろう。

第3章「慣習と伝統をいかに変化と調和させるか」は、エジプトでの女子割礼という、女性たちの身体と心に深い傷を残すことになる長年続いている因習を止める取り組みの物語だ。この取り組みは、ポジティブデビアンスの方法論や5つのステップに沿った適用事例ではない。しかし、そのコンセプト（発想）に基づいて、誰もが見て見ぬふりをする因習を乗り越えていく過程を読むことができる。エジプトでは97%の女性が割礼を強制されていた一方で、それに抵抗していた3%の女性やその家族をポジティブな逸脱者として取り組みを始めていくのだ。その場面には、従来の企業文化を乗り越えて変化を起こすのに必要なことへの示唆がある。

もちろん、その組織が従来から持っている文化や習慣を変えるには、長い時間が必要になる。エジプトでの女子割礼でも数十年の取り組みを経て、その割合は少しずつ低下し、禁止する法案も成立しているが、今なお続いている因習である。しかし、ポジティブな逸脱者たちと共に取り組みを始めることで、変化を起こしたのである。

<解決策を普及するには>

技術的問題の解決策として何をすればよいか分かっていても、それを実行する人たちの当事者意識が高まらず、適応課題として普及・徹底するのが難しいということもよくある。その代表例が感染症予防である。医療機関での感染症予防すべきことは、19世紀半ばから既に分かっている。場面が変わるごとに小まめに手を洗う、患者と接する前には清潔な白衣に着替える。たったこれだけのことで、医療機関での感染症は飛躍的に減少する。それにも関わらず、2000年ごろのアメリカの医療機関では、毎年数万人がMRSA（メチシリン耐性黄色ブドウ球菌）などでの院内感染で死亡していた。

第4章「どの様にして解決策を実行してもらおうか」では、感染症予防という適応課題へのポジティブデビアンスのコンセプト（発想）に基づいた取り組みの物語が紹介されている。適応課題への取り組みでは、解決策を普及するためのコミュニケーションが重要である。本章での医療機関の関係者全員を巻き込み、当事者意識を高めるプロセスや方法は、企業の組織開発でも参考になることが多い。

<企業でポジティブデビアンスを普及するには>

第5章「早い段階での勝利、浪費された利益」は公開されている数少ない企業でのポジティブデビアンスの適用事例であるが、それを普及できなかった経緯が分析されている。製薬メーカーのメルク社では、メキシコの営業担当者たちによるポジティブデビアンスの実践によって大きな成功を取めた。しかし、その成功はメキシコのたった一つの営業部門に限られたものになってしまった。

本章を執筆しているリチャード・パスカル氏が、専門である経営学の視点で次のような指摘をしている。経営層からのサポート不足、Not Invented Here（ここで発明したものではない）症候群、現場への権限移譲の不足、古典的な標準化（画一的な業務マニュアル）の弊害などである。

では、企業でポジティブデビアンスを普及させるには、何が鍵になるのだろうか。ひとつは、中間管理職層の役割である。ポジティブデビアンスによる取り組みへのサポートを経営層に進言し、同時に現場スタッフに取り組みへの細かい指示を出さずに権限移譲する。このようなマネジメントの在り方が重要になる。

<本書を読んで実践するには>

世の中には数多くの課題解決の方法論があり、書籍や解説動画でそれらを知る機会もある。しかし、その知識の通りに実践しようとしても上手くいかないことも多いだろう。特に、本書を読んで組織開発に取り組んだとしても、紹介されている物語と同じように進めることは難しい。

第6章「問題は解決されるまで本当に理解することができない」は、北部ウガンダにある難民キャンプでの元少女兵士たちの社会復帰の取り組みの物語である。この取り組みで生じたポジティブデビアンスへの誤解や間違いと、それを修正していく過程が紹介されている。

その誤解や間違いの記述は本書に譲るとして、ポジティブデビアン스에서重要なことのひとつは、その知識を持ちつつ、学習サイクルとして実践しながら状況に応じて修正していくことである。その際を守るべきポイントは、方法論や解決のための5つのステップではない。それは、「ポジティブデビアンスの基本原則」[本書 付録PDアプローチの基本的なフィール

ドガイド p.362]」である。

そして、原著共著者のモニーク・スターニン夫人は、ポジティブデビアンスの実践者たちに次のように伝えている。

「方法論のドグマ（教義）にはまり込まないで。課題に直面しているコミュニティの人びとのことを考えて³⁾」

<どんな変化が起こるのか>

第7章「漸進的な学習プロセスが意図しない結果をもたらす」は、パキスタン辺境地域での乳幼児死亡率を低下させる取り組みの物語である。出産や育児は女性の仕事であり、公の場で男性と女性が一緒にいることはタブーとされている地域での取り組みは、第3章での因習を乗り越えて変化を起こすという点では同じだ。しかし、この物語ではさらなる変化が起こったのだ。

取り組みの成果として「ヘルシーベビーフェア」が開催され、500人以上の男女・少年少女が一つの巨大なテントの下に集まった。そこには、男女を隔てるための解決策として、テントの中央に貼られたガーゼのカーテンがあった。それは文化的な伝統を維持しながら新しい秩序を生み出した瞬間でもあった。

ポジティブデビアンスを実践すると、適応課題の解決に伴って予期していなかった変化が起こることがある。一つの部門で小さく始めた組織開発の取り組みが、徐々に組織全体に拡大し、新しい企業文化が生まれるのだ。この「起こる変化」はまったく予期できるものではないが、その心構えを持っておくとよいだろう。

<組織開発での変化の段階とリーダーシップ>

最終章の第8章「学習する組織のマネジメント」では、ポジティブデビアンスの社会システムとしての特徴がまとめられている。組織開発に直接関連するいくつかを紹介してみよう。

組織開発では、「均衡」「カオス」「自己組織化」「意図しない結果」の4つ「変化の段階」を経るという考え方がある。特に「自己組織化」は、VUCAの時代の組織開発の本質と言ってよいだろう。しかし、これらをコントロールすることはできず、同時に、成り行きだけに任せてはならない。そのためにも、ポジティブデビアンスの実践は有用である。

そして、本章の最後に紹介されているポジティブデビアンスにおけるリーダーシップの在り方こそが、組織開発の成功に必要なである。

4 本書で言及されていないビジネスでの重要なポイント

ここまでは、本書を企業の組織開発としてビジネスで活かすための解説をしてきた。さらに、本書で言及されていないビジネスでの重要なポイントを補足しておきたい。

本書で紹介されているポジティブデビアンスの適用事例は、人の命や尊厳に関わる社会課題と企業の存続に直接関わる売上を伸ばすための営業部門での組織開発である。これらは、ポジティブデビアンスの基本的なステップ-1「定義 (Define)」で厳密に課題の設定をせずとも、取り組む人たちが「これは解決しなければ」と思えるものである。

しかし、営業部門以外のビジネスでポジティブデビアンスを活用する前には、厳密な課題の設定を強く推奨する。「課題の設定」とは、「誰にとっての・何の課題か」を決めることである。組織開発に取り組もうとしたとき、多くの場合、経営層・中間管理職層と現場の間では課題認識に乖離があるものだ。

例えば、経営や部門として解決したいことが「離職率の改善」だとしよう。現場スタッフに参加してもらい、従来型のアプローチで取り組みを始めようとする、こんな反応が返ってくるのではないだろうか。⁴⁾

「なんで私たちがそんなことに時間を使わなくちゃいけないの！」

「辞めていった人たちのことを私たちに聞かれても、そんなこと知らないわよ」

「離職率の改善。それって、会社の問題だよな？」

この「離職率の改善」という会社視点での課題を、ポジティブデビアンスのコンセプト(発想)でリフレーミングしてみよう。次の二つ、①ポジティブ(前向き)に、②課題に直面している現場視点で、枠組みを捉え直してみる。一つのアイディアとして、「職場の働きやすさ」に取り組むと伝えて、現場スタッフと共にポジティブデビアンスを実践してはどうだろうか。⁵⁾

5 おわりに

本書は2010年に出版された原著の待望の翻訳/解説書である。⁶⁾ 本書はSDGsをはじめとする社会課題の解決に有用なだけでなく、ビジネスへの適用が強く意識され、翻訳書オリジナルの訳者解説が追加されている。翻訳/解説者の想いと同様に、この書評が『ポジティブデビアンス』のビジネスでの適用に貢献できれば幸いである。

本書出版以前、ポジティブデビアンズの日本の実践者にとっては、その日本語での情報は極めて僅かであった。また、翻訳アプリケーションの力を借りても、英語の原著を読むには労力が必要だった。というのも、原著の語り口は物語性が強く、その表現も欧米の文化的な背景によるものも多い。さらに、原著共著者のジェリー・スターニン氏は、どんなに厳しい状況であってもユーモアを忘れない人柄だったということもあって、度々にちょっとした冗談や英語での言葉遊びなども入れていた。本書翻訳のそういった部分を楽しみつつも、原著の尊重と日本語としての分かりやすさのバランスに翻訳/解説者のご苦勞をお察しする。

文末となるが、日本での『ポジティブデビアンズ』普及の大きな推進力となる本書を出版していただいた翻訳/解説者・原田勉氏に感謝を申し上げたい。

注

- 1) ロナルド・A・ハイフェッツ, マーティ・リンスキー, アレクサンダー・グラショウ (2017) 『最難関のリーダーシップ——変革をやり遂げる意志とスキル』英治出版.
- 2) 伊藤保 (2021) 『フリップ』Book Trip, p. 57.
- 3) 2015年11月13日・14日 - 東京大学・国際地域保健学教室の主催「ポジティブ・デビエンス実践ワークショップ」と公開セミナー「行動変容のためのポジティブ・デビエンス：成果と可能性」での講演より
- 4) 伊藤保 (2021) 『フリップ』Book Trip, pp. 24-25.
- 5) 伊藤保 (2021) 『フリップ』Book Trip, p. 38.
- 6) Richard Pascale, Jerry Sternin, Monique Sternin (2010) *The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems*, Harvard Business Review Press.