

琉球大学学術リポジトリ

ポジティブ・デビアンス・アプローチの可能性と実践的示唆

メタデータ	言語: ja 出版者: 国際地域創造学部 経営プログラム 公開日: 2022-02-03 キーワード (Ja): ポジティブ・デビアンス (PD) , POS, ポジティブ心理学, 社会ネットワーク分析 キーワード (En): 作成者: 大角, 玉樹 メールアドレス: 所属: 琉球大学国際地域創造学部
URL	https://doi.org/10.24564/0002012665

ポジティブ・デビアンス・アプローチの可能性と実践的示唆 In search of possibilities and practical suggestions of Positive Deviance approach in business organizations

大角 玉樹

Tamaki Osumi*

途上国の公衆衛生や社会問題の解決において活用されてきたポジティブ・デビアンス・アプローチの経営分野での展開が期待されるようになってきている。筆者が初めてポジティブ・デビアンスという言葉を知ったのは、国際保健支援プログラムの一環で行われた講演会であり、お金も諸資源も十分に確保できない途上国で、良い意味で逸脱した成功例を発見し、それを広く普及させることによって現地の課題を解決するというアプローチに興味をもった。すでに存在する成功事例に学ぶアプローチなので、コストもほとんどかからない。このアプローチは経営分野では発展途上の段階にあるが、ポジティブ心理学を源流とする幸福学やミシガン大学が提唱する POS(Positive Organizational Scholarship)にも関連があり、従来のアプローチの補完のみならず、相乗効果が期待できそうである。本稿では、同アプローチを援用した研究テーマ(案)を二つ紹介し、今後の展開のヒントを探りたい。

キーワード：ポジティブ・デビアンス (PD) POS ポジティブ心理学 社会ネットワーク分析

I. 序 —ネガティブ・アプローチとポジティブ・アプローチ—

近年、ポジティブ心理学に代表されるように、“Positive” という形容詞を冠する概念や理論が増えつつある。例えば、1998年に誕生したポジティブ心理学は、それまでの心理学の研究がトラウマや鬱などネガティブな心理状態をもとの状態に戻すことを目的にしていたのに対して、幸福や安寧など、ポジティブな心理状態を達成し、さらにそれを高め、維持していくことを研究目的としている。従来の研究をネガティブ・アプローチと考えると、ポジティブ心理学はポジティブ・アプローチと呼ぶことも可能である。決して従来のアプローチを否定するものではなく、新たなアプローチによって、互いを補完し、さらには相乗効果を生む可能性も生まれてきたと考えてもよいのではないだろうか。

* 琉球大学国際地域創造学部 教授, 〒903-2013 沖縄県中頭郡西原町字千原1番地

筆者なりに、もう少しネガティブ・アプローチとポジティブ・アプローチの違いを説明すると、ネガティブ・アプローチは従来から多くの分野で採用されている方法であり、定常状態、目標水準等、あるべき状態が明確で、例えば、うまくいっていない、足りない、欠けている、不満である等のネガティブな現状とあるべき水準のギャップを埋めるための課題解決策を考えるアプローチである。多くのワークショップで実施されている問題・課題設定がこれに該当する。他方、ポジティブ・アプローチは、例えばビジョンやイメージとして描かれた理想の未来、あるいは夢として表現される、よりポジティブな状態に至るための課題解決策を探求するアプローチであると言えよう。近年、幸福経営が台頭しているが、従業員の貢献意欲を考える場合、従業員満足（不満の解決）というアプローチはネガティブ・アプローチであり、課題が解決しても上限が 100%であるのに対して、従業員幸福（幸福度の向上）は 120%、150%以上が期待できるポジティブ・アプローチである。筆者は過去 10 年ほど、起業家育成教育に携わり、起業家によるワークショップも数多く運営してきたが、受講生には、問題というのは現状と理想のギャップであることや、戦略論やビジネスの現場で言及される「As is/ To be」が正しく理解されておらず、「As is/ To be」にも、上述したネガティブなもの、ポジティブなものがあることが理解されていないまま議論が進んでいく状況を目の当たりにしてきた。また、沖縄県の健康長寿復活に向けた事業においても、この二つの側面が混同されることが多かったように感じている。これらの経験も踏まえながら、もう少し、ネガティブ・アプローチとポジティブ・アプローチの違いと特徴、そして相互の関連性や今後期待される相乗効果等について、より明確に説明できるよう議論を重ねているところである。

さて、本稿のテーマにもとりあげたポジティブ・デビアンズ（以下、PD と略）は、もともと、現在不足しているお金や資源、施設などを獲得するための課題を解決するのではなく、対象とする地域や組織で、悪条件にも関わらず誰かがすでに行っている突出した方法や成功事例を発見し、それを普及させることによって課題解決を図る手法である。途上国の保健衛生上の支援には常に資金不足という大きな課題があることから、無いものねだりをする余裕はなく、すでに存在しているポジティブな逸脱者や逸脱事例を発見し、それに学ぶアプローチが自然に生まれてきたのかもしれない。このアプローチは、2015 年に採択された SDGs の実現にあたっても期待されている方法であるが、世界的に著名な経営学者である Richard Pascale は、PD のビジネス分野での応用に強い関心を抱いている。

本稿では、まだ理論的フレームワークや概念の検討は不十分な段階ではあるが、科学研究費補助金をはじめとした外部資金の申請に向けて整理中のテーマを二つ紹介し、今後の本格的な研究への足掛かりをつかみたい。

II. コロナ禍におけるホテルの創発的適応行動とPD(テーマ案1)

『経営研究』第一号に掲載した研究ノートでは、筆者が過去参画した感染症対策研究の知見を活かすためテーマを紹介し、コロナ禍における沖縄のホテルの創発的適応行動の解明に向けたテーマを精緻化していく旨、展望を述べた。ちょうど指導していた大学院生の修士論文のテーマが組織ルーティンだったこともあり、ルーティンの変革及び進化過程を、従来の組織変革や組織開発の理論モデルに加えて、PDとPOSの観点からも俯瞰したことを踏まえ、それを研究テーマに織り込んだ。申請は採択に至っていないが、内容を精緻化することによって採択に結実させた。

1. 概要

コロナ禍により、業績が著しく落ち込んだ観光産業、とりわけホテル業界は、短期的な利益（存続）と、中長期的な持続的成長を両立するための迅速な環境適応が喫緊の課題となっている。また、ホテル経営における after コロナを見据えた組織変革、すなわち組織ルーティン（回復される意思決定や行動のパターン）の変革と新ルーティンの創造が求められている。そこで、本研究では、before/with コロナ期の組織ルーティンの変化に注目し、パンデミックという急激かつ断絶的な環境変化に対するホテルの適応行動を分析することによって、従来の組織ルーティンを通じた組織変革の諸理論を検証するとともに、after コロナを見据えたホテル経営のニューノーマルを探究する。加えて、with コロナという状況下で発生した創発的行動と「ポジティブな逸脱（positive deviance）」を抽出し、ミシガン大学が提唱したPOS(Positive Organizational Scholarship)概念による理論構築の有用性と実証可能性を探る。

2. 社会的・学術的背景

認知心理学ベースの進化理論においては、組織（企業）の存続と成長を決定するのは「ルーティン」であり、Nelson & Winter (1982)の『経済変動の進化理論』を契機に、多様な理論が展開されている。「環境の変化に対して、組織がどのように適応し、進化するのか」、という根源的な問いに、ルーティンの進化という観点からも、数多くの研究が行われてきた。その中で、1998年に誕生したポジティブ心理学の影響を受けてミシガン大学が提唱した学際的な組織科学であるPOSは、組織の存続と成長を説明する新たな理論的視座をもたらした。

同大学POSセンターのSteven M. Ross(2012)によると、POSというのは、組織研究における様々なアプローチを統合する包括的な概念であり、モラル資本やフロー、高潔さや幸福等、従来

無視されてきた要素，ならびに，著しく高いパフォーマンスを実現している組織に焦点を当てることにより，幸福感や安寧が実感できる組織や社会の実現を図る学際領域である。その中心概念である「ポジティブな逸脱」は，まだ発展途上の概念であり，多くの分野で，今後の理論展開と実証研究が期待されている。

従来のルーティン研究においては，概念の統一がみられず，実証研究の対象も限定的であることから，概念の体系的な検討や文献のシステマティック・レビューを通じた研究フレームワーク開発と，インタビューやアンケート等による実証研究が喫緊の課題となっている。（例えば，Dutta et al., 2003; Knott, 2003; Gilbert, 2005; Helmenks et al., 2012 など。）また，POS の視座からの組織変革や進化の研究も展開されているが，公開されたデータや資料に基づく実証研究にとどまり，時間をかけた深層インタビューやエスノグラフィーなど，より本質に接近する研究が望まれている。（例えば，大月, 2006; 2010 など。）そのためには，概念の精緻化とともに，より客観的な評価基準と測定尺度の開発が必要とされている。

筆者は，平成27年度から3年間，琉球大学医学研究科，国立国際医療研究センター，マヒドゥン大学（タイ）ほか7つの研究機関と共同で，「沖縄感染症研究拠点形成促進事業」に参画した。終了後，同事業での知見を政策，イノベーション，観光や経営分野に活かそうと模索していたところ，今回の新型コロナウイルスのパンデミックが発生した。沖縄県は観光に過度に依存していたため，観光産業，とりわけインバウンド需要を期待して急増した県内ホテル業界の業績は低迷し，コロナ禍での生き残りを追求するあまりに，戦略的にルーティンの再構築に着手しているケースは稀である。従来の実証研究の背景とは異なり，危機的な環境変化に即応するルーティンの進化が求められていることから，ホテルの実務家や研究者及び保健・医療従事者と意見交換を行い，ルーティンとPOSの視点から，コロナ禍におけるホテル業界の適応行動の実証研究を試みたい。

以上の学術的・社会的背景から，本研究においては，コロナ禍のような「急激かつ断絶的（不連続）で，不確実性の高い環境に直面した組織が，どのように適応・進化するか」，また，その過程において，「創発的行動やポジティブな逸脱がルーティンの変化・進化にどのような役割を果たすか」，という問いを，注目度の高いPOSの視座を援用しつつ，探究したい。

3. 研究の目的と特徴

本研究の目的は，①コロナ禍のような危機的，断絶的かつ不確実な環境下で進化し，持続的な成長を遂げる組織のルーティンを明らかにし，②POSの視座から，創発的行動とポジティブな逸脱がルーティンの進化に及ぼす影響を解明することを通じて，③実務・実践においても有用な理論の構築と検証を行うことである。同時に，④感染症対策研究者，保健・医療従事者との意見

交換を通じて、新型コロナウイルスに対する安心・安全が保障されたホテル経営（ニューノーマル）の実現に向けた施策提言をとりまとめることも目的の一つである。

CiNii, Academic Search Complete, Google Scholar で検索したところ、危機的な状況下における、ホテルの適応行動に関する先行研究が見当たらないことから、先駆的な研究になると思われる。また、従来の実証研究は過去の事例が対象であるが、本研究では、コロナ禍において進行中の短期の適応行動も研究対象である。加えて、急進的変革を説明した断続的均衡モデル

（Greenwood and Hinings, 1993; Tushman and Romanelli, 1985）を踏まえ、近年注目度の高い POS の「ポジティブな逸脱」という観点から、通常漸進的に進化するルーティンの短期的な変化・進化を明らかにしようと試みている。さらに、単なる理論構築と検証のみならず、ホテル経営の実務家教員、及び現場でコロナ対応に従事している医師・研究者と協働し、コロナ禍におけるホテルの経営課題解決に向けて、研究成果の迅速な社会還元を図ることも独自性の一つである。結果として、将来、新たな感染症や災害など、想定外の急激かつ危機的な環境変化に迅速に適応する、「変化即応型のルーティン」の解明にもつながり、より実践的な理論展開が可能になると思われる。

環境変化に迅速に適応し、効率性と創造性を両立しながら変化し続ける組織は、戦略論や組織論の中心的なテーマの一つであり、古典的な Lewin の「解凍⇒変革⇒再凍結」モデル以降、コンティンジェンシー理論、組織進化論、組織革新論等が展開されてきた。最近では、「ルーティン」（繰り返される意思決定や行動のパターン）の視点から、組織変革や進化のプロセスが議論されることが増えている。2003 年ころから、Martin E. P. Seligman を始祖とするポジティブ心理学の影響を受けて、ミシガン大学で始まった学際的領域である POS とその中心概念である「ポジティブな逸脱(Positive Deviance)」を視座とした諸理論は、従来無視されてきた組織現象にも光を当て、未開拓のポジティブな要素を明らかにするものと期待されている。この流れを受けて、POS の視角から、組織ルーティンを通じた組織変革や進化を議論する研究者も現れている。しかしながら、未だに概念があいまいであり、実証研究も限定された業種や比較的安定した環境下での研究にとどまっているのが現状である。内外の論文データベースで検索しても、今回のコロナ禍のように、急激かつ断絶的、不確実な環境下での迅速な適応行動を分析した研究はみられない。本研究は、従来諸理論の再検討を通じて、操作性の高い概念と評価基準・尺度を開発し、ホテルのコロナ禍への短期的な適応行動と組織ルーティンの進化を、注目度の高い POS の視座も援用し、明らかにしていきたい。

III. 沖縄の起業家エコシステムの進化過程における PD(テーマ案2)

沖縄では、イノベーション・アイランド実現のためのクラスター形成にはじまり、現在はエコ

システム形成に向けた産学官連携事業が多数展開されている。また、個別企業や沖縄への思いの強い経営者による取り組みも数多く行われ、県外からの注目度が高くなっており、経済誌に掲載された事例もみられる。しかしながら、これらの進化過程の学術的な分析がみられないことから、PDの事例の一つとしてとりあげてみたい。なお、学術的背景のうち上述したテーマ案1と重複する内容は割愛する。

1. 概要

イノベーションや地域創生の担い手である起業家の育成と支援を促すエコシステムの形成は、喫緊の課題であり、全国各地で試みられているものの成功事例は少ない。その一方で、かつて人材育成後進県と揶揄された沖縄では、地域特性を活かした独自の取組みが進化し、徐々に全国に波及しようとしている。本研究では、沖縄で高い成果を生み出している事例に注目し、その成功要因を、近年注目されている「ポジティブ・デビアンス(Positive Deviance: 以下PDと略す)」と進化理論の観点から分析し、沖縄以外の地域での再現可能性を検証する。また、経営学においては黎明期にあるPDアプローチの有効性と課題を明らかにするとともに、ミシガン大学が提唱したPDを中心概念とする学際的な組織科学であるPOS(Positive Organizational Scholarship)を踏まえた新しい理論構築の可能性を探る。

2. 社会的・学術的背景

わが国のみならず、世界各国でシリコンバレーに倣い、起業家エコシステムを構築し、連続的なイノベーションを創出することが喫緊の課題になっている。しかしながら、起業家の育成や自立的・自律的なエコシステムの構築に成功した事例は少ない。筆者が参加している産学官連携の国際会議 Triple Helix Conference やイノベーションの国際会議 ISPIM(International Society for Professional Innovation Management)においても、成功事例の報告は少ない。このような状況の中で、かつて人材育成後進県と揶揄された沖縄県から、突出した事例が生まれただけではなく、全国に波及し始めている事実は特筆すべきではないだろうか。しかしながら、現在のところ、沖縄で成功モデルが誕生した理由と今後の持続的成長・進化に関する学術的分析は行われていない。前述した通り、ミシガン大学が提唱した学際的な組織科学であるPOSは、組織の存続と成長を説明する新たな理論的視座をもたらし、PDアプローチとの共進化が期待されている。ちなみに、PDは、行動変容や社会変革に向けた、もともと自分（達）が持っている強み（逸脱した行動）に基づいた問題解決の方法であり、古くより公衆衛生や途上国の社会問題の解決を担い、SDGsの実現においても期待されている方法であるが、経営学においては黎明期にある概念であ

る。

そこで、本テーマの展開にあたって、地元の事例を対象に、「多くの起業家エコシステム形成事業が成果を上げられない状況下で、なぜ沖縄に成功モデルが生まれたのか。また、このモデルは沖縄以外の地域でもうまく機能するのか、再現性はあるのか」という学術的な問いを、近年注目されている PD と POS の視座と進化理論アプローチを援用しつつ、明らかにしていく。

3. 本研究の着想に至った背景と方法

筆者は過去 20 年以上にわたり、沖縄の産学官連携、イノベーション創出事業、および起業家育成関連事業に携わり、同時にこれらをテーマに調査研究活動も行ってきた。関連する国際会議に参加し、研究者や実務家、政策担当者との意見交換を続けてきたほか、世界の主要なエコシステムの視察も行ってきた。内外の先進事例と比べると、沖縄では長年、顕著な成果が生まれない状況が続いたが、ここ 5 年程度の間、成功モデルが登場し、徐々に全国展開が始まっている。また、沖縄市のコザに誕生した Startup Lab Lagoon（旧 Startup Café Koza）は地元だけではなく、県外、海外の関係者を巻き込みながら、ユニークなエコシステムを形成しており、来県した実務家や政策担当者が驚くほど活発な活動を行っている。これらの事例は経済紙やオンライン記事には掲載されているが、学術誌にはまだ紹介されておらず、成功要因の学術的解明を期待する声が高まっている。

一方で、筆者は、平成 27 年度から 3 年間、琉球大学医学研究科、国立国際医療研究センターほか 7 つの国際研究機関と共同で、「沖縄感染症研究拠点形成促進事業」に参画した。その講演会で東京大学の神馬征峰氏が発表した途上国の公衆衛生上の課題解決におけるポジティブ・デビアンズ・アプローチを拝聴し、PD が経営分野でも活かせるのではないかと考えていたところ、ちょうど 2021 年 3 月に、同分野の翻訳書が公刊された。（邦題『ポジティブデビアンズ：学習する組織に進化する問題解決アプローチ』リチャード・パスカル、ジェリー・スターニン他、東洋経済新報社、2021 年。）このアプローチには、従来の進化理論では説明しがたい沖縄の成功モデルを解明できる可能性があり、また、ミシガン大学が提唱した POS と組み合わせることにより、有用な理論構築が期待できるのではないかと期待から、研究テーマを設定した。

先述したとおり、PD と POS は、経営学分野において未開拓の概念であり、長期間の観察や深層インタビューなどを通じた概念の精緻化と実証研究が大きな課題となっている。本研究は、この間隙を埋め、経営学分野における PD と POS の新たな可能性を切り拓くものである。

なお、性質上、PD を調査票によって抽出することは困難であり、研究者ないし第三者による観察やインタビュー、多様な関係者によるワークショップによって発見されることが多いことが指摘されていることから、本研究では、非参与観察法と関係者への詳細なインタビューを行うこ

とによって抽出を試みる。インタビュー内容の分析については文字起こしを行ったうえで、テキストマイニングも試みる。また、長期間にわたる観察も推奨されていることから、関係者と守秘義務を結んだうえで、オンラインでの参与観察も候補に入れている。特に、実際に行われる事業内容を把握するために、開始から成果発表までの期間、継続的な観察とアドホックなインタビューを行うことによって、分析の精度を高めたい。エコシステムの進化過程については、過去の研究論文を参考に、構造データ化するための「調査票」を作成し、オンラインによるアンケートとインタビューを行ったうえで、エコシステムのアクターの変異と自然淘汰の分析を行う。調査票から得られたデータを、PAJEKを用いて社会ネットワーク分析を行い、エコシステムの進化過程を見える化する予定である。

以上の結果を踏まえて、沖縄モデルの成功要因と他地域での再現性を議論し、PD/POSの理論的有用性を明らかにするとともに、多様な関係者とのワークショップを通じてエコシステム形成に関する政策提言をとりまとめる。PD/POSに基づいた新しい経営理論の構築と検証は将来の課題としたい。

IV. 結び —10年の時を超えたメッセージ—

以上、PDに関連するテーマ案を二つ紹介した。いずれも、外部資金の獲得に向けて作成した研究メモを再整理したものである。現時点では、概念整理や分析のフレームワークを構築している段階であり、多くの専門家の意見を伺いながらより質の高いテーマにしていきたい。コロナ禍で、沖縄の観光産業が壊滅的な打撃を受けている中、ホテル業界は独自の生き残り戦略を模索しており、誰も予測しなかった断絶的な環境変化への適応過程におけるPDの探求は、学術的にも今後のホテル経営にも有意義な研究になるのではないだろうか。また、エコシステムに関する調査研究は、筆者が20年以上産学官連携活動に携わり、内外の研究機関や行政機関とネットワークを構築してきたので、その集大成という意味で、学術的成果のみならず、社会的・経済的意義の大きな研究に結実させたいと考えている。

最後に、本文でもとりあげた著書『ポジティブデビアンズ』（原題は”The Power of Positive Deviance”で、出版されたのは2010年である。）に関する情報を紹介し、本稿の締めくくりとしたい。

翻訳者の原田氏も言及している通り、同書は10年以上前に出版され、その考え方は世界中の多くの分野で普及しているにもかかわらず、わが国ではほとんど知られておらず、ようやく2021年に出版されるに至った。筆者自身も、初めてこの言葉を聞いた時期が前述したとおり、4年前の感染症関連の講演会においてであり、関連する概念や理論を検索している中でPOSというミシガン大学が提唱する新しい組織科学に巡り合うことになった。わが国の論文も調べたと

ころ、ほとんどが公衆衛生や途上国の問題解決に関するものであり、経済・経営分野の問題に関する論文はほとんどみられない状況であった。しかしながら、筆者自身がポジティブ心理学を源流とする幸福学(Science of Well-being)に関心を持っていたことから、“Positive”という用語に惹かれ、PD と POS に関する情報収集と分析を行いつつ、経営分野への展開を模索しているところである。翻訳者の原田氏によると、『ポジティブデビアンス』の著者の一人である経営学者 Richard Pascale も、PD を企業に応用することに意欲をみせているとのことであり、わが国でも遅ればせながら研究と実践が進みそうな気配である。この動きの一助となるためにも、少しでも早くユニークで実践的なテーマを確立し、調査研究を進めていきたい。