



ポジティブな逸脱がもたらすパワー

～常識破りの革新者はいかにして世界の超難題を解決するのか～

The Power of Positive Deviance:

How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems

リチャード・パスカル、ジェリー・スターニン、モニーク・スターニン共著

◆著者紹介◆

リチャード・パスカルは、オックスフォード大学のサイド・ビジネススクールの研究員です。

モニーク・スターニンは、タフツ大学のポジティブ・デビアンズ・イニシアチブの主任です。モニークと故ジェリー・スターニンは、ポジティブ・デビアンズ・セッション

まずは3分間で理解する「本書の要点」

- ◆ 「ポジティブな逸脱者」とは、社会規範に例外をもたらす人間を指す
- ◆ 問題を抱えているコミュニティは自分達のポジティブな逸脱者（自主的に問題を回避したことのある人間で、解決策のヒントを持っている人）を見つけなければならない
- ◆ 貧しいベトナムの村で健康な子どもを持つ、ポジティブな逸脱を実践している家族からの情報により、何千人もの子どもを栄養失調から救うことが出来た
- ◆ エジプトで女性器切除を回避したポジティブな逸脱者は、その後模範的存在になった
- ◆ 米国の研究者は、PD プロセスを使って MRSA 院内感染の発症率を抑えることが出来た
- ◆ システムは4つの段階を経て変化する。第一段階は「長期的均衡」であり、ポジティブな逸脱者は存在するが、システムが変化を拒絶する
- ◆ 第二段階は「兆候」であり、コミュニティに混乱が起こり、変化を受け入れようとする
- ◆ 第三段階は「自己組織化」であり、コミュニティのメンバーは解決策を内側に探そうとする
- ◆ 最終段階は「予期せぬ結果」であり、予期せぬ解決策や予想出来ない結果を生み出す

この要約書で学べることは？

- ① 「ポジティブな逸脱（PD）」とは何か
- ② 専門家はどのようにPDを利用して問題を解決し、世界中の様々な困難な状況を変えて来たか
- ③ PDプロセスを促進する方法

本書の推薦コメント

ある特定の社会的実例—戦後のベトナムにおける子どもの栄養失調、エジプトの女性器の暴力的切除、米国のMRSA院内感染など—は、そのコミュニティ固有の要素の中でも解決困難なもののように思えます。そして、変えることの出来ない、改善の余地がないもののように思えます。しかし、リチャード・パスカル、モニーク・スターニン、故ジェリー・スターニンの3人は本書の中でその反対のことを述べています。著者達が研究している社会の秩序を乱す行為はそれぞれ機能的な例外を生み出して来ました。それは「ポジティブな逸脱」です。コミュニティは逸脱している仲間の知恵から学ぶことが出来ますし、彼らの解決策を利用して問題を一扫することが出来ます。著者達は、変化をもたらす秘密の知識を共有する方法を教えています。社会の力に圧倒されている人や、コミュニティの問題を解決しようとしている人に本書をお勧めします。

「**非常識**」が最近ではもてはやされる時代になってきているように思います。本来ならば、「常識に非ず」であるので、否定的な言葉の筈なのですが、「常識」と思われていることが逆に本来の人の生活や行動を制限してしまっている場合が多々あります。そうした事から逸脱するための「**非常識さ**」こそが本書のテーマとしている「**ポジティブな逸脱**」なのではないでしょうか？

勿論、社会生活を営む以上、「常識」をもつことは必要不可欠なことであり、それを大きく覆してしまうことは反社会運動として捉えられてしまいます。社会そのものが良い方向に向くような問題解決を促していくような「**非常識さ**」をもつことが大切ではあるのですが、では、どのようにしたらそういう思考が生まれてくるのでしょうか？「**ポジティブシンキング**」「**プラス思考**」という大変にポピュラーな言葉ではありますが、「**ポジティブな逸脱**」とはさらにそれを超え、自分のみならず社会全体をより良いものにするものであることは間違いないようです。

この書では具体的な事例をあげ、その効果についての考察が明確になされています。それゆえに「**ポジティブな逸脱**」を目指すことの重要性もきつと理解できることと思います。

■目に見える例外

どの社会にも、そこに住む人を苦しめる問題を解決して来た人が存在します。そのような人は「**ポジティブな逸脱者**」であり、社会規範に対し目に見える例外をもたらす人です。一般的に、人々は風習によって、このような数少ない反抗者や地域固有のジレンマを回避する方法が見えなくなってしまう。『**ポジティブな逸脱者**（コミュニティに広がる問題の解決策を持つ人間）を見つけるためには、困難を乗り越えて成功出来る部外者を探して下さい。そうすることで問題を解決出来る「**ポジティブな逸脱**（**ポジティブ・デビアンズ**：PD）」プロセスを始めることが出来ます。このプロセスには、他人とは異なる方法で問題に対応する人を見つけ、彼らが何をするのか学び、彼らもたらす例外を利用して問題のある規範を変えるという作業が伴います。PD は次のような3つの条件が揃った時に機能します。

— PD が機能する3つの条件 —

1. 解決困難な問題をすでに解決したことがある人間がいる
2. 被害に遭ったコミュニティの中に、解決策を発見した人が数人でも存在している
3. 問題を解決する人間は、コミュニティの限界、伝統、制約の中で行動することが出来る

PD プロセスは、「完全な社会システム」の中に組み込まれた問題を、すでに数人が使用している解決策を使って解決するツールですが、これには社会的および行動的变化が必要であり、予測不能な結果をもたらす可能性があります。コミュニティは今目の前で機能しているため、このプロセスはコミュニティをいかに理解出来るかにかかっています。また、このプロセスはコミュニティが独自の解決策を見つけた時だけ機能するものであり、全ての問題に対応できるわけではありません。地域的な問題には、地域の解決策が必要です。モザンビークのことわざが教えるように「遠くの棒ではへびは殺せません」。地元の間では専門家は、いかに知識があろうと、そこに暮らす人ほどコミュニティを理解する事は出来ません。そのため、専門家やコンサルタント、PD プロセスの進行役などはコミュニティの話をしっかりと聞くのです。どのコミュニティも独自の方法で生活し、機能しているのです。

有益な PD を探す専門家はまず、問題によってその社会システムの中で暮らす人々ほどのような影響を受けているのか、そして、その中の**ポジティブな逸脱者**はどのようにその問題に対処しているのか学ばなければなりません。それらを学んでから、専門家のような部外者は、問題を生み出す支配的な習慣に対処できるようコミュニティを手伝うことが出来ます。どのコミュニティにも**ポジティブな逸脱**を実践する人が存在します。しかし、何かしらの理由があって、周りの人が彼らの解決策を採用してこなかったのです。

社会的地位に関係なく、固有の社会的問題に苦しめられているコミュニティに暮らす人の中には、その問題を乗り越える方法を知っている人が存在します。PD プロセスの進行役とは、コミュニティがコミュニティ自身から学ぶことの出来る場を提供することで、コミュニティに暮らす人々にその類を見ない解決策を探させ、活用させようとする人を指します。

人それぞれ生活環境や風習が異なります。その人達が常

本文中のポイントについて

ポイント1：最も耐えられない状況の中でも、通常、どこかで誰かが解決策を考え付くものである

ポイント2：物事を悪化させる社会規範ではなく、成功した例外（**ポジティブな逸脱**）に注目すること

ポイント3：最高のチャンスを手にする為の絶対条件とは、コミュニティが自分自身で解決策を「発見」することである

識と知っていることでも、全く異なる文化や考え方をしている人から見れば、非常識なこともしばしばです。そうした「常識」が足かせとなっていることは多くあります。それを打開するためには第三者の客観的な視線が必要であるという事なのではないでしょうか？

■ベトナムにおける 子供の栄養失調

ベトナム戦争中、ベトナムはベトナムの同盟国から米を送ってもらっていました。しかし、戦後、ベトナムは慢性的な米不足に苦しめられました。1990年代初頭までには、5歳以下の子どものおよそ65%が栄養失調になっていました。ベトナム政府は非政府組織であるセーブ・ザ・チルドレンに解決策を見つけてくれるよう要請しました。

しかし、従来の援助プログラムでは、村の住民が自分の食糧をほとんど自分の手で作らない、受動的なサービスを受け取る人間に変えてしまったため、この問題を解決することは出来ませんでした。ほとんどの援助プログラムがただ食糧を供給するもので、チャイルドケアや衛生状態、健康を促す行動を向上させようとするものではなかったのです。また、国の財源は限られていた為、村の住民は自分達の手で解決策を見つけなければなりませんでした。

住民が自分達の経済状態を評価した時、ほとんどの人が「非常に、極めて貧しい」と評価しました。しかし、彼ら自身も驚いたことに、極めて貧しい家庭の子供の中には栄養状態が良い子どももいました。つまり、相対的な富によって人の健康状態が決まるわけではないということが分かったのです。ポジティブな逸脱者は多くの場合、自分がコミュニティーの他の仲間と異なる方法で行おうとしていることについて説明したがりません。彼らは仲間に関心があるが社会規範から逸脱していることを知られたくないのです。このベトナムのケースの場合、ポジティブな逸脱者とは栄養状態のよい子どもを持つ母親達です。彼女達は食事の前に子どもの手を洗っていると答えました。

また、調査によって、この母親達は、子どもが何か汚れたものに触れた時には必ず手を洗わせていることが分かりました。健康状態も栄養状態も良い子どもは、衛生状態も非常に良かつ

たのです。

さらに、文化的に、小さな子どもは田んぼに住む小エビやカニを食べるべきではないとされているにもかかわらず、ポジティブな逸脱者である母親達は子どもたちにそのような食べ物を与えていました。また、基本的に朝と夜しか食事は取りませんが、平日のお手伝いさんは一番年下で栄養状態の良い子どもには一日数回食事を与えていました。この子どもたちは、他の子どもたちと食事の総量は変わりませんが、一日を通してカロリーを摂取していたため身体がより多くの栄養を吸収したのです。このようなPD 行為は、多くの村で子どもの健康状態を向上させるモデルとなり、ベトナムの22の地域で栄養失調の子供の数を65%から85%減らすことが出来ました。

このベトナムの例で判ることは、一般社会が創りだした間違ったシステムによってベトナムの子供たちが犠牲になってしまっていたことを物語っています。一般的になっていることであってもそこに問題や不満があったとき、どのようにすればそれが解決出来るのか？またその例外を見据えて例外を試してみることが必要と言えます。

■エジプトにおける 女性器の暴力的切除

女性器切除(FGM)とは、女性の外性器の一部あるいは全部を手術によって切除することであり、世界中で1億から1億4千万人の女性がこの影響を受けています。年間で300万人の女性がアフリカの28カ国でこの性器切除に苦しめられており、それはヨーロッパ、北米、オーストラリアに住むアフリカ系移民にまで及んでいます。1997年、エジプト(女性器切除が始まった国。起源は「ファラオの時代」に遡る)では、15歳から49歳の既婚者および結婚適齢期にいる女性の約97%が何らかの形でFGMを受けました。これは階級、教育、部族、排他的階級の棒を超えて行われました。通常、信頼されている親類の女性が、日常生活を送っているさなかに当事者の女性を捕まえ、暗い部屋に連れて行き、抑え込み、麻酔も医療的ケアも施すことなく、その女性に永遠に残る傷を与えます。この行いは、ある特定の文化の中で何世紀にも渡り、女性が結婚に適していること、そして貞淑さを守っていることを保証する方法だと信じられている

本文中のポイントについて

ポイント4: 変化の兆しが見えると、忠誠心の対立が生まれ、人々は安心できる領域から放り出されてしまう

ポイント5: グループを集めるには、人々を結びつけている社会構造に対し、極めて細やかな神経を使う必要がある

ポイント6: 話を聞くことは、話をするより影響力が大きく、優れた質問力の方が、知識より大きな力を持っている

ました。農村に住む女性が都市部で仕事をする為に村を離れようとする、家族は「割札(性器切除)」をして娘の純潔を守らなければならないと強く思うようになります。

近代化により、医者が手術を行い、局所麻酔が使われるようになりましたが、それでもFGM自体は無くなっていません。

PDの進行役は、この組み込まれた風習を止めさせようと、それについて話し合いをする意志のある女性を探し始めましたが、それは困難な道のりでした。彼らは「模範的な人」になれるポジティブな逸脱者を探しました。エジプトにはFGMを受けたことのない女性が約3%(30万から50万人)いましたが、その人達に近づくことは非常に神経を使うことでした。なぜなら、彼女達の多くは自分の状態を他人に知られたくないと思っていましたし、他人と異なることは恥ずかしい事だと思っていたからです。しかし、ある共通の特徴が見られました。それは、割札を受けた姉は多くの場合、妹をFGMから守るといふのです。

話をしてくれる女性が増えると、同じように名乗り出る女性が増え、中には恥ずかしい気持ちを捨ててくれる女性もいました。割札を受けた女性のほとんど全員が割札を忌み嫌っているという事実を共有しただけで、彼女達の行動に変化が生まれ始めたのです。ここでも、部外者である専門家が来たことは、人々を集める事だけです。

コミュニティーが、コミュニティーに住む人たちの話を広めることで風習に対抗し、古びた禁止令を破るポジティブな逸脱者を発見し、高く評価する必要があったのです。エジプトには現在、FGMに公然と異を唱えるプログラムが数多くあり、何千人もの女性を割札から救ってきました。沈黙がタブーを助長していました。社会規範に対抗する女性の声が、それを打ち砕ききっかけをもたらしたのです。

この問題はベトナムの事例よりもはるかに難しい問題といえます。なぜならば、そこには何千年にも渡るその地域の風習として根付いているからです。ましてや、それが性に関することであればなおさら、難しいことであるのは間違いありません。但し、それを打開しなければならない明確な理由付けをすることで、ポジティブな逸脱を成し得る可能性が出てくる事をここでは、言及しています。

■米国における MRSA 院内感染

医療専門家は1847年以降、医療従事者による不適切な衛生管理により、患者内に感染が広がるということを理解していました。それでも、米国では毎年1万9千人以上の人々がメチシリン耐性黄色ブドウ球菌(MRSA)など、皮膚と皮膚の接触や衣服や機器を介した院内感染によって命を落としています。現代の医療ケアの性質(複数の医者、看護師、介護士が複数の患者のケアに当たる)によって、感染を広める可能性が無限大になっています。スウェーデンやノルウェー、デンマークではMRSAは根絶されましたが、米国では蔓延しています。この菌はほぼ無菌状態でも成長し、抗生物質に極めて強い耐性を持っています。

ほとんどの医療従事者は、白衣や手袋を適切に取り換え、入念に手を洗い、治療の手順を常に監視するなど、感染を防ぐ手立てを理解しています。しかし、強制された習慣やトップダウンの命令は上手く機能していません。誰もが定められた正しい方法を知ってはいますが、全員がそれに従ってはいないのです。

ピッツバーグにあるペンシルバニア退役軍人局病院の経営陣は、MRSAの拡大を防ぐプログラムに着手しました。コンサルタントである故ジェリー・スターニンは、この問題に対しPDプロセスを適用する手助けをしました。このプログラムの中で、病院の全従業員を集め、MRSA拡大防止について話し合いをさせました。医者、看護師、清掃員、食堂で働く人、患者の送迎を行う人、薬局の従業員など院内で働く人全員を集めることは前代未聞でしたが、PDプロセスの最も大切なことは全員に平等な発言権を与えることです。

その中で最も熱意のある人々(自ら志願したグループ)は、毎日集まり解決策を提案し、現行の方式を分析しました。その中で、次のような疑問を抱えるようになりました:MRSAに対する個人の理解度はどのくらいだろう、従事者個人は、MRSA拡大の予防の為に何をしているのだろうか、その予防策を取る上で妨げになっているものは何だろうか、正しい方法でその予防策を行っているだろうか、好ましい変化をもたらすアイデアにはどのようなものがあるだろうか、どのようにそのアイデアを実施すればよいだろう、そして、その新しいアプローチは誰が試すべきだろう、といった疑問です。

長年に渡る病院の階級制度が、上記のような協力し合った毎日の話し合いの中で溶けて消えたことにより、可能性のある

本文中のポイントについて

ポイント7: ポジティブな逸脱のアプローチは、特に解決困難な問題に特化したツールである

ポイント8: 情報は社会の中で生きており、新しい知見は社会システムの中に埋め込まれない限り、消えて無くなってしまふ

解決策の門が一気に開きました。最初に、病院内のスタッフ全員が問題を認識するようになりました。例えば、病院付き牧師は1冊の聖書を持ち運び、患者それぞれに直接その聖書を読ませていましたが、その聖書が感染源になる恐れがあると気が付きました。そのため、使い捨てのブックカバーを使い、手袋と白衣を着用するようになりました。看護師は、手の除菌用洗剤を自分専用の容器に入れるよう勧めました。食堂で働く従業員は、セルフサービス用のトングを提供しました。また、手の除菌用洗剤を各部屋に設置し、従業員が手の除菌を行っている様子が患者から見られるようにしました。患者は互いに教え合い、自ら衛生管理を行うようになりました。病院の経営者は各病棟が使用する白衣、手袋、除菌用洗剤の費用を追跡し、あまり使用していない従業員には、もっと沢山使用するよう促しました。PD アプローチによって、このように目に見える形で実行可能な解決策が見つかり、従業員は進んで仲間を教育するようになり、新しい慣習が社会の枠組みに融合されたのです。その結果、同病院のMRSA感染の発生率は1年間で半分以下に減りました。また、このプロジェクトにより、米国の病院3ヶ所で抗生物質耐性細菌感染の例が30%から62%減少しました。

広く一般の文化や習慣とは異なり、特定の組織内における「ポジティブな逸脱」はより簡単に出来るように感じます。ただ、多くの企業体(おそらくすべての企業)が何らかの課題を持っているにもかかわらず改善できずにいるのは、そうした発想に真剣に向き合わない、または向き合えない環境が、そこに存在するからであると思います。

■教訓と注意事項

上記の例はいずれもPDプロセスがどのように機能するか説明したのですが、対処する問題と同様、PDを活用した問題解決法はそれぞれ異なります。よって、PDプロセスを実施する人は柔軟性があり、限定的な状況の中で行動出来る人でなければなりません。PDプロセスは無数の問題に適用することが出来ますが、その解決策は問題によって異なります。また、PDは、コミュニティのメンバーがPDを機能させたいと思った時に機能します。専門家やコンサルタント、進行役などがポジティブな逸脱者を探させたり、その人の話に耳を傾けさせたりすること

は出来ません。

優秀なPDプロセスの進行役は、解決策を見つける為に報酬を支払うコミュニティのメンバーの話をよく聞きます。また、人々が求めている、ポジティブに逸脱した答えは常にコミュニティの中に存在します。よって、コミュニティのメンバーの助けなしでは部外者にはそれを見つけることは出来ません。その解決策が見つかったら、今度はそれを実施するという課題が生まれます。昔からの習慣や伝統を変えることは、難しいことなのです。

新しい倫理的枠組みは言うまでもありませんが、今まで信じて来たものに反するものや、自分の知識の外側にあるものなど、新しいプロセスになじむことは難しいことだと多くの人が感じています。特に、階級制度の上級にいる人は、自分より階級の低い人間のアイデアを聞くことは非常に難しいことだと感じるでしょう。PDプロセスの進行役は、誰も責任を負わず、メンバーが全員の意見を聞けるよう「権力の空白」を作らなければなりません。この為には、進行役は質問をする前に少なくとも20秒間は黙っている必要があります。これは、病院のケースではとても難しいことでした。なぜなら、医療従事者は通常、説明することで患者のニーズに答えるからです。

問題の解決策とは決して斬新なものではないということです。ポジティブな逸脱者は、常に問題を抱えているコミュニティの中から、何が問題になっているのかを客観的に判断する能力を持ち得ているという事なのです。

■変化の段階

変化は必ず訪れます。PDプロセスの進行役は、社会システムは様々な段階を経て徐々に変化することを理解していなければなりません。次の4つの段階を認識しておく必要があります。

－ 4つの変化の段階を理解する －

- 長期的均衡

「破滅あるいは停滞」の前段階であり、この時点では凝り固まった行為は「よくあること」として考えられています。この均衡段階では、社会システムは変化を拒絶します。

本文中のポイントについて

ポイント9：知識が慣習を向上させることはない。慣習が知識を向上（そして吸収）する

ポイント10：皆に知られているポジティブな逸脱者は多くの場合、自分が何を知っているのか、知らない

ポイント11：（ただ頭で認識しているだけでなく）行動を変えることは、大きく前進する為に必要不可欠なことである

ポイント12：コミュニティ自身が率先して発見しようとしないう限り、「答え」を得ることは出来ない

- 兆候
システムが悪化し、混乱が兆候を示すと、コミュニティは変化に対する抵抗感を多少弱めます。PDプロセスの兆候とは、コミュニティのメンバーが、物事を変える必要があると理解することを意味します。
- 自己組織化
この段階は、システムが社会的混乱、つまり混乱を招く変化を受け入れることによって生じます。この時点では、コミュニティのメンバーは内側に意識が向いており、自分達は必要な改革を行う上で必要な知識をすでに持っていると思っています。しかし、失敗を招かない成功はありません。
- 予期せぬ結果
この段階ではコミュニティは変化を受け入れ、変化に適応し始めるため、予期せぬ結果が生まれるという特徴があります。PDプロセスの進行役は生きたシステムに道を示すことは出来ませんが、システムを規則や計画通りに発展させる事は出来ません。

社会システムの内側で暮らす人々は、すでに日々の生活の中で問題に対する解決策を実践しています。その中で、「最小主義」のリーダーは、ボトムアップの変化を促し、人々に独自の逸脱した解決策を探させるのです。

問題解決をするに当たっての変化の推移がここに記されています。この段階を見極めながら適切な処置を行うことが重要とも言えるでしょう。

社会的変化が加速度を増しているこの時代です。古くからの文化や習慣を守ること大切ですが、時として「当たり前」のことが非常識に成り得ることもあります。

常に「ポジティブな逸脱」の思考を持ち得ていることが時代に即した生活を送ることにつながるのではないのでしょうか？

本文中のポイントについて

ポイント 13：新しい考え方に合わせて行動する方が、新しい行動パターンに合わせて考えるより簡単である

ポイント 14：「百見は一動にしかず」（ベトナムのことわざ）