

## 令和7年度 職域担当看護職研究会(関西・前期)講演要旨

# ポジティブ・ディビアンスアプローチで 職場の元気度アップ大作戦！

産業医科大学 産業保健学部 安全衛生マネジメント学 教授 河村洋子先生

一般財団法人 地方公務員安全衛生推進協会

地方公務員安全衛生推進協会では地方公共団体における職域担当看護職の自主的な学習の場として、職域担当看護職研究会を関東・関西地区でそれぞれ年2回開催しています。職務上の課題をテーマに有識者による講演や参加者によるグループ討議を行い、情報収集と交流の機会を提供しています。今号では関西地区(前期)で行われた河村洋子先生による講演「ポジティブ・ディビアンスアプローチで職場の元気度アップ大作戦！」の要旨を紹介します。

### はじめに

産業保健の現場では、メンタルヘルスや職場環境改善など、さまざまな課題に直面します。私たちは「問題をなくす」ことに意識を向けがちですが、現代社会の複雑な構造の中では、問題やその要因を完全に取り除くのは容易ではありません。そこで注目すべきなのが、「厳しい環境でもうまくいっている例外的な事例」です。ポジティブ・ディビアンス(以下PD)は、そうした例外に着目し、特別な資源を使わずに、すでに存在している工夫や行動から解決策を引き出す実践的なアプローチです。産業保健活動との親和性も高く、日々の業務で活用いただきたく、本日はその本質をお話し

します。

### ベトナムでの実践事例

PDの考え方が確立されたのは1990年、ベトナムでの子どもの低栄養問題への取組がきっかけでした。スターン夫妻は「貧しいのに栄養状態が良い子どもがいる家庭」に着目し、約3,000世帯を訪問。他の家庭と異なる点を探した結果、廃棄してしまう芋の蔓を料理に利用する、水田の小さなエビやカニを食事に加える、食事の回数を分ける、(日本では当たり前ですが)子どもに食べさせるなど、その地域では一般的ではない行動が見つかりました。一見すると些細ですが、これが子どもの栄養状態に大きな影響を与えていたの

です。夫妻はこの行動を集落の母親たちと「一緒にやってみる」形で広め、さらに日々の体重測定を通じて成果を可視化しました。これらの取組によって集落全体で子どもたちの栄養状態が大きく改善し、この取組は全国的に展開されることになりました。

### 思考と心の宙返り

PDの魅力は、予期せぬ些細な工夫が大きな成果につながる点です。ただし、それに気づくには、意識して見ようとし、聴こうとする姿勢が必要です。しかも多くの場合、解決策は「資源が乏しい場所」や「少数派の人々」といった、「あり得ない！」ところに潜んでいます。だからこそPDの実践には、従来の見方を手放

し、視点をひっくり返すような「思考と心の宙返り」が求められます。

たとえば、マザー・テレサは「戦争反対のデモには参加しません。でも平和のための行進には参加します」と語り、問題(戦争)ではなく解決策(平和)に光を当てる姿勢を示しました。また、ガンジーが三等車両に乗り続けた理由は「四等車両がないから」と語った逸話は、最も困難な状況にこそ誰もが実践可能な解決策があることを教えてくれます。さらに、スーフィー教の寓話の中で、口バに荷物を載せて国境を行き来するナシル・ディンを警備隊が密輸犯と疑い、長年にわたり捜査技術を磨いて荷物を調べ続けましたが何も見つからず、実は「口バ」そのものが密輸品だったという話は、専門的な視点にとらわれすぎると本質を見失うことがあると教えてくれます。

### マインドフルネスとPD

PDの実践には、白紙の心で現場と



向き合い、見て、聴いて、そこから意味を見いだす姿勢が欠かせません。課題に直面した際に、これまで見えていなかったものを見ようとし、聞こえてこなかった声に耳を傾けることができるようになります。こうした姿勢が一人ひとりに広がることで、組織としてマインドフルネス（目の前のことに心を向け、ありのままに受け止めること）を実践できるようになります。PDはマインドフルな組織を育てるのにも有効なのです。

## コミュニケーションに 活かすPDの視点

PDの視点は「コミュニケーションにも活かされます。複雑な人間関係の積み重ねで成り立つ社会では、「コミュニケーションの中で「ほんの些細な何か」が大きな違いを生む」ことが少なくありません。実際のPD事例を紹介します。アメリカのある地域の複数の学校の中から、理数科目の成績が良好なクラスがPDケースとして特定されました。そのクラスの先生は授業のやり方自体は他の先生と何ら代わり映えしませんでした。が、教室の入り口で生徒一人ひとりの名前を呼び、一言声をかけて迎えるようにしていました。この小さな習慣が生徒との信頼関係を生み、生徒の集中力を高め、クラス全体の成績が向上したのです。皆さんも職場文化を変えたいと思ったら、まずは「ありがとう」といった短い声

かけから始めてみてください。たったひとりの小さな行動が波紋のように広がり、やがて大きな変化を生むかもしれません。

## PDの手順

PDの一般的な手順は以下の通りです（※参照）。

- ① 特定する…問題や原因、望ましい行動の状態（成果指標）を整理します。
- ② 決定する…リスク要因（低栄養素になりやすい「母子家庭」などを定め、条件が厳しくてもうまくいっている例外的なケースを探します。
- ③ 発見する…そのケースを観察し、他とは違う行動などを見つけます。共通の課題を持つ人々（コミュニティ）が主体的に関わり、「できそう」「やってみたい」と考える実践（工夫）を「コミュニティ」の中から見つけることが重要です。なお、PDの活用では、なぜうまくいくか理論的な説明を求めません。
- ④ 開発する…皆が実践するように、普及の仕組みを作ります。
- ⑤ 見極める…成果を指標で確認し、コミュニティ内の自己効力感を高め、継続と広がりにつなげます。

## 誰にとつての課題か

PDを活用する際は、「誰にとつての課題か」という視点が欠かせません。職場環境改善も、働く人にとって「何が課

題か」「どんな状態を目指すべきか」を考えることが出発点ですが、注意すべきは、経営者と職員では課題の捉え方が異なる場合があるということです。経営者は休職率や生産性など、数値化しやすい課題を重視します。一方、職員にとつての課題は「効率よく働いて早く帰りたい」「疲れを取りたい」といった、感覚的で数値化しにくいものを中心で。目標設定では現場の職員の視点をしっかりと汲み取り、経営者とすり合わせていくことができる取組の効果は大きくなるはずです。

## 産業保健現場への活用

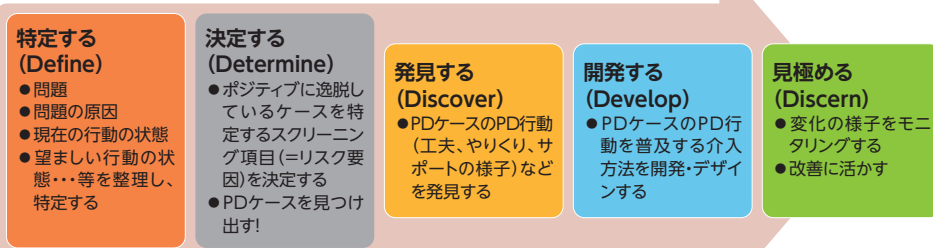
PDは産業保健の現場で大いに活用できます。たとえば、業務量が多く負荷が高いにもかかわらず、ストレスチェックの結果が悪くない部署があるのではないのでしょうか。その背景には、休憩の取り方や声かけなど、他部署にはない「小さな工夫」が潜んでいるかもしれません。それは誰でも実践できるヒントになります。エンゲージメントの高い部署からPD事例を探すのも有効でしょう。

## さいごに

これまで多くの自治体や企業の保健師の方々と仕事を一緒にしてきましたが、保健師が元気な場合は、集団・組織全体が元気です。自治体は民間企業以上に制度面での制約が多く、取組が難

しい場面もあるかもしれませんが、それでも、皆さん一人ひとりがチェンジメーカーとなり、小さなことから変化の種をまいていくことで、職場に前向きな風を吹き込むことができます。PDはその第一歩を支えてくれると思います。ぜひ、日々の実践の中で活用してみてください。

### ※ PDの手順



※後期研究会は1/22に関西地区にて「カウンセリング技法」、2/6に関東地区にて「公務職場における発達障害者の合理的配慮」をテーマに開催します。詳細は当協会HP (<https://www.jalsha.or.jp/schd/schd06/>) をご覧ください。