

# アプレシエティブ・インクイリーと ポジティブ・メンタルヘルスの関係

北 居 明  
多 湖 雅 博

## 1. はじめに

少子化や高齢化，グローバル化など，企業を取り巻く環境変化を背景として，企業と働く人々との関係も大きく変化してきている。たとえば，かつての日本的雇用慣行は見直され，成果主義が導入され，外部労働市場への依存度も大きくなっている。これまでの従業員の「家」としての企業の位置づけは薄れ，帰属意識が低下していると言われている。これらの要因により，職場内の人間関係は希薄になり，従業員がメンタルヘルス不調に陥ってしまうケースが増えていると言われている（川上，2015）。例えば，厚生労働省による「平成27年度労働安全衛生調査（実態調査）」の結果のうち，現在の仕事や職業生活に関することで強いストレスとなっていると感じる事柄がある労働者の割合の推移（平成24年～平成27年）は平均58.5%で推移しており，半数以上の労働者がストレスを感じていることがわかる。また，職業生活におけるストレス等の原因を見ると，職場の人間関係が41.3%と第一位となっている。こうした状況の中，職場のメンタルヘルス対策における新たなアプローチとして，ポジティブ・メンタルヘルスに注目が集まっている。本稿では，ポジティブ・メンタルヘルスの特徴とその背景について考察し，その具

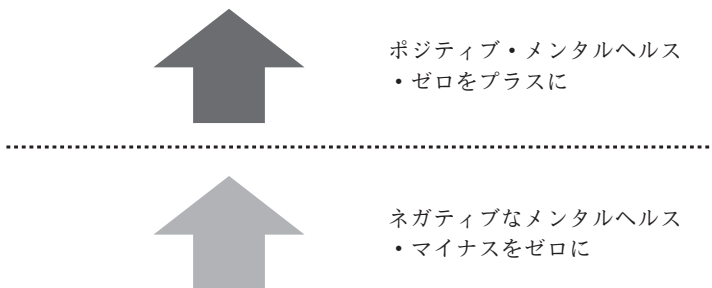
アプレシエティブ・インクイリーとポジティブ……（北居明・多湖雅博）

体的実現方法として、アプレシエティブ・インクイリー（Appreciative Inquiry: 以下、AI）の概略および実践事例について説明する。

## 2. ポジティブ・メンタルヘルスとは

川上（2019）によれば、ポジティブ・メンタルヘルスとは、ポジティブな気持ちや感情のことであり、働く人にとってのポジティブ・メンタルヘルスとは、働く人が仕事や職場について、楽しく、いきいきして、やりがいや意義を感じ、達成感があり、満足している状態を意味している。川上（2019）は、これまでのメンタルヘルス対策がネガティブなメンタルヘルスの視点に基づいており、ストレスや心の病気などのメンタルヘルス不調を予防したり治療したりすることに重点が置かれていたと述べ、いわばマイナスをゼロにする活動であったと言う。しかし、ポジティブ・メンタルヘルスの視点では、人々の健康は単に病気ではない以上の状態であり、ゼロをプラスにする対策が求められる（図1）。

図1 ネガティブなメンタルヘルスとポジティブ・メンタルヘルス



川上（2019：4ページ）より筆者作成。

このような考え方は、決して新しいものではない。後述するように、ポジティブ・メンタルヘルスという概念は、1950年代には文献に登場している。それでは、近年改めてポジティブ・メンタルヘルスに注目が集まっている理

由は何であろうか。次節では、その社会的および理論的背景について議論する。

### 3. ポジティブ・メンタルヘルスに着目する理由

#### 3.1. 社会的背景

社会心理学者の Marie Yahoda は、1958年にすでに「ポジティブ・メンタルヘルス」という表題がついた文献を執筆し、精神疾患がない状態が精神的に健康であるという考え方に疑問を呈している (Yahoda 1958)。しかし、メンタルヘルスに関する事実上の考え方は、病気と健康を一直線上の両極に置き、人々をどちらかに位置付けるという考え方であったと言う (Keyes, 2005)。すなわち、臨床の現場においては、精神疾患の治療が長年メンタルヘルスの主要な取り組みであった。

近年、単に病気ではない以上の状態としてのメンタルヘルスが着目されている理由として、鳥津 (2014) は以下のような社会的背景を挙げている。一つは、労働者のストレスを増加させる要因が増えている点である。たとえば、失業率や雇用不安からくるストレスの増加である。さらに、今回のコロナ禍によって、雇用不安はますます蔓延していることが危惧される。また、製造業からサービス業への産業構造の変化、働き方の多様化 (裁量労働制、フレックス勤務、在宅勤務など)、情報技術の進歩なども、ストレス増加の一員として挙げられる。これらの変化は、働く人々の「オン」と「オフ」の区別をあいまいにさせ、仕事と私生活の切り替えを難しくしている。また、共働き世帯の増加も、以前のような仕事と家庭の夫婦による分担を難しくさせ、それぞれが仕事も家庭も負担しなければいけないようになってきている。すなわち、今日の日本の労働者は公私ともにストレス増加の危険にさらされていると言える。

もう一つの背景は、企業において労働者の生産性向上が今まで以上に求め

アプレシエティブ・インクイリーとポジティブ……（北居明・多湖雅博）

られていることである。終身雇用が前提でなくなった現在、企業が労働者を長期にわたって教育する余裕は少なくなっていると言える。経済状況が厳しくなった現在では、少ない人員で多くの収益をあげることが求められるようになってきていると島津（2014）は指摘する。これらの社会的背景によって、病気ではない状態を目指すメンタルヘルス対策だけでは、不十分であるという認識が求められるようになったと考えられる。

### 3.2. 理論的背景

上述のような社会的変化に加え、近年のポジティブ心理学およびポジティブ組織論への着目も、ポジティブ・メンタルヘルスを支持する理論的および経験的証拠を提示している。向江（2018）は、近年のポジティブ心理学の興隆に伴って、労働者のメンタルヘルスの不調に関連した取り組みだけでなく、健康な人も含めて彼ら／彼女らのメンタルヘルスをどのように増進させるか、あるいはそうした労働者のメンタルヘルスと企業経営をどのように関連付けられるかという視点が求められるようになってきていると述べている。

島井（2014）によれば、ポジティブ心理学のきっかけは1998年にアメリカ心理学会会長だった Martin Seligman が、会員向けのニュース・レターに書いた文章（Seligman, 1998）であったようである。<sup>(1)</sup> その中で Seligman は、第二次大戦後の心理学が人間の精神的障害や弱さに焦点を当てて発展してきたため、人間のネガティブな側面に過度に集中するようになったと述べている。そこで、これからの心理学の方向性として、人間の弱さを補うだけでなく、人間の優れた機能を育てることにもっと力を注ぐべきであるとした。彼の影

---

(1) ポジティブ心理学の起源を、1998年より前の人間性心理学に求める研究もあるが、Seligman らのポジティブ心理学は、人間性心理学よりも科学的であること、後に続く研究を多く生み出している点では異なると言える（久保田 2017）。そのため、Seligman から始まった一連のポジティブ心理学は、ポジティブ心理学運動（Luthans 2002）とも呼ばれる。

響を受け、ポジティブ心理学はその後多くの研究者によって研究が行われるようになった。たとえば、拡張-形成理論 (Fredrickson, 2003) や GRIT (Duckworth, 2016) などは、我が国でも有名な研究である。Seligman 自身も、一時的ではない持続的な幸福感を5つの要素 (ポジティブな感情, エンゲイジメント, 人間関係, 意味, 達成) に分類する研究を行っている (Seligman, 2011)。

<sup>(2)</sup>  
 ポジティブ組織論は、こうしたポジティブ心理学の影響を受けながら、職場や組織への応用を重ねつつ発展してきた (久保田, 2017)。Cameron, Dutton & Quinn (2003) は、ポジティブ組織研究が、組織研究の中で通常見過ごされてきたポジティブな側面へと、組織理論を拡張すると述べている。たとえば、組織のダウンサイジングの研究では、典型的にはその悪影響をいかに緩和するかに焦点が当てられてきたが、ポジティブ組織研究ではダウンサイジング期における組織の美德と財務成果との関係に焦点を当てる (Cameron, 2003)。Cameron, Dutton & Quinn (2003) は、ポジティブ組織研究を通じ、ポジティブな組織のダイナミクスやプロセスが、驚くほどポジティブで予期しないような成果をもたらす、新たなメカニズムが明らかになると主張している。

また、ポジティブ組織論のもう一つの潮流であるポジティブ組織行動は、「今日の職場において、業績を改善するために測定され開発され、そして有効にマネジメントされるポジティブ志向の人的資源の強さや心理的能力に関する研究と実践 (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015: 邦訳31頁)」と定義される。これまでのポジティブ組織行動では、主に心理的資本に研究の焦

---

(2) 久保田 (2017) は、組織のポジティブな側面に対する研究を、ポジティブ組織研究 (Positive Organizational Scholarship: POS) とポジティブ組織行動論 (Positive Organizational Behavior: POB) に分けて考察しているが、ここでは両者をまとめてポジティブ組織論と呼んでいる。

アプレシエティブ・インクイリーとポジティブ……（北居明・多湖雅博）

点が当てられている。心理的資本とは、自信や自己効力感、現在や将来の成功に対する楽観主義、根気よく目標を追求する希望、そして問題や困難に悩まされても回復する力の4つの要素から構成されている。多くの研究において、心理的資本が従業員の様々な望ましい態度や行動（例、組織コミットメントや職務満足など）と正の関係があり、望ましくない行動や態度（例、シニシズム、ストレス、離職意図など）と負の関係があることが示されている（Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015）。

以上、ポジティブ・メンタルヘルスに注目が集まっている理由について、社会的背景と学術的背景両方から考察した。メンタルヘルス推進において、病気になった人を治療することはもちろん大切だが、ポジティブ・メンタルヘルスではそれ以上の状態が目指されており、そのためには治療とは異なるアプローチが必要となる。次節では、組織におけるポジティブ・メンタルヘルス対策の特徴について、簡単に整理する。

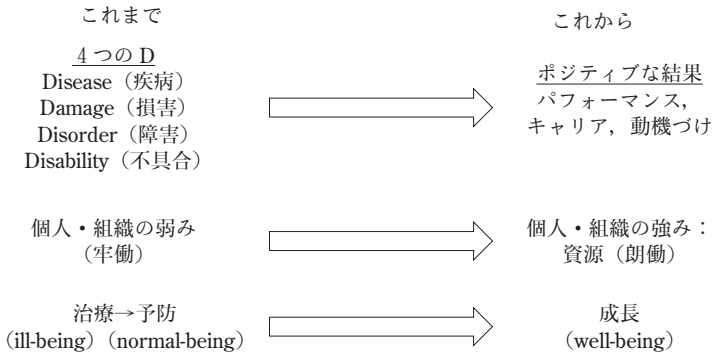
#### 4. 組織におけるポジティブ・メンタルヘルス対策の特徴

組織におけるポジティブ・メンタルヘルスを実行する対策は、従来のメンタルヘルス対策と比べると、少なくとも次の3つの点で異なると考えられる。一つは、対策の目的である。前述のように、ポジティブ・メンタルヘルス対策では「病気ではない」以上の状態を達成することが目的となる。二つ目は、対策の対象である。ポジティブ・メンタルヘルスでは、精神疾患に悩む人だけでなく、働くすべての人々が対策の対象となる。その結果、産業保健の専門家だけでなく、管理職や現場の従業員、人事部といった人々の協力が求められる。三つめは、対策のレベルである。ポジティブ・メンタルヘルスでは、働く人々すべてが対象となった結果、個人レベルへの働きかけだけでなく、職場や組織レベルへの働きかけが必要となる。以下、これら3つの特徴について説明する。

#### 4.1. 「病気ではない」以上の状態の追求

ポジティブ・メンタルヘルス対策では、病気ではない健康な状態以上に、従業員の持続的な幸福や生産性、創造性の発揮までもが追求される。つまり、従業員の健康管理という枠組みを超え、企業経営との関連性が問われるようになってきている（向江，2018）。島津（2014）は、図2の左側に焦点を置いていた従来のメンタルヘルスから、今後は右側に視野を広げ、組織や個人の強みを発揮し、成長を促し、ポジティブな成果をもたらすような対策に拡大すべきだとしている。

図2 これからのメンタルヘルス対策



島津（2014：23頁）より筆者作成。

病気ではない状態以上を目指すのであれば、ストレスや抑うつ状態の改善だけでは、指標として十分とは言えない。近年、ポジティブ・メンタルヘルスの流行とともにワーク・エンゲイジメントへの注目が高まっているが、これはポジティブ・メンタルヘルスの重要なメルクマールとして、その重要性が認識されつつあるためではないかと考えられる。

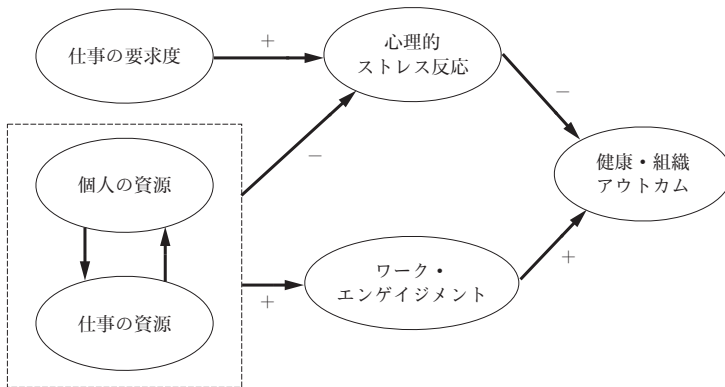
ワーク・エンゲイジメントとは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭の3つの要素によって特徴づけられる、持続的で全般的な感情と認知である（Schaufeli et al., 2002）。メタ分析によれ

アプレシエティブ・インクイリーとポジティブ……（北居明・多湖雅博）

ば、ワーク・エンゲイジメントは心身の健康、組織コミットメント、仕事の成果とは正の関係があり、離職意図とは負の関係があることが示されている（Halbesleben, 2010）。

また、ワーク・エンゲイジメントの規定要因に関する実証研究から、ワーク・エンゲイジメントは個人と仕事の資源に影響を受けることが分かっている（島津 2014；2016）。これらの研究結果から、「仕事の要求度－資源モデル<sup>(3)</sup>」が提案されている（図3）。このモデルは、仕事の要求度が心理的ストレス反応を生み、それが従業員の健康や態度に悪影響を及ぼすというプロセスと、資源がワーク・エンゲイジメントを高め、従業員の健康や望ましい態度に影響するプロセスからなっている。このモデルからは、仕事の要求度を

図3 仕事の要求度－資源モデル



島津（2014：59頁）より筆者作成。

(3) 仕事の資源とは、仕事の要求度による負担を軽減し、目標達成を促進し、個人の成長を助けるための仕事の諸側面である。具体的には、上司や同僚からの支援、仕事の裁量の大きさ、トレーニングの機会などが挙げられる。個人の資源としては、自己効力感、自尊心、楽観性などが指摘されている（島津 2014；2016）。メタ分析によれば、これらの資源とワーク・エンゲイジメントとの間に正の相関が見出されている（Halbesleben 2010）。また、個人の資源については、前述の心理的資本との類似性を指摘できよう。



下げるだけではポジティブ・メンタルヘルスに結びつかないこと、および個人や仕事の資源形成が、ワーク・エンゲイジメントを高めるだけでなく、心理的ストレス反応も軽減しうることを示している。このモデルは、「病気ではない」以上の状態を目指すためには、個人や仕事の資源形成を行う必要があることを示唆しているのである。

#### 4.2. 働く人すべてが対象

従来のメンタルヘルス対策は、主に精神疾患になった人々の治療が中心であった。しかし、従業員の健康と生産性の両立を目指すポジティブ・メンタルヘルスでは、働く人すべてが対策の対象となりうる。この場合、職場では次のような大きな変化が求められる。向江(2018)が述べたように、ポジティブ・メンタルヘルスは産業保健の担当者だけでは推進が難しく、経営者や管理者、人事担当者といった経営管理に携わる人々との連携が必要となる。特に、仕事の資源形成のためには、管理職や同僚、経営者の協力が必須となると思われる。川上(2017;2019)は、こうした産業保健と経営側との連携によるメンタルヘルス対策を、インターセクター・アプローチと呼んでいる。インターセクター・アプローチを実現するためには、経営側と産業保健が目標を共有し、従業員の健康と生産性両立のために、積極的な連携が必要となる。

このような変化に伴い、一時的あるいは定期的な対策だけでなく、日常的な対策が求められるようになるであろう。ポジティブ・メンタルヘルスは、精神疾患が発生したときに行われるのではなく、日常業務の中で人々同士が助け合い、成長を実感できるように対策が取られなければならない。したがって、日々の仕事の進め方、職場の人間関係、上司のリーダーシップ、キャリア開発など、これまで経営管理の範疇であった問題も、対策の対象となりうるのである。

#### 4.3. 個人から職場の関係性へ

従来のメンタルヘルス対策では、精神疾患に罹った個人が主な対象であった。しかし、職場における個人や仕事の資源形成のためには、職場レベル特に職場の人間関係の改善が必要となる。なぜなら、仕事の資源である上司や同僚からの支援、仕事の裁量の大きさ、トレーニングの機会などが利用できるか否かは、職場の人間関係に影響を受けると考えられるからである。また、個人の資源である自己効力感や自尊心も、自分の存在や仕事を認めてもらえる職場でより育まれるだろう。従来のメンタルヘルス対策においても、職場レベルの環境改善は重視されてきたが、そこでの対象は主に職場の物理的環境であった。ポジティブ・メンタルヘルスでは、職場環境のソフトな側面である人間関係やそこから醸し出される雰囲気も、対策の範疇となりうるのである。

こうした職場レベルにおけるポジティブ・メンタルヘルス実現の方法として有望なのが、組織開発である。組織開発とは、組織の健全さ、効果性、自己革新力を高めるために、組織を理解し、発展させ、変革していく、計画的で協働的な過程と定義される（中村，2015）。守島（2014）は、人材育成、協働、所属、社会化といった職場機能の低下が従業員のメンタルヘルスや企業の競争力の低下を招いていると述べ、職場機能向上のための組織開発の必要性を主張している。

組織開発には様々な手法があるが、ポジティブ・メンタルヘルスに適した手法として、前述の AI がある。筆者らは、いくつかの職場で AI を実践し、AI がワーク・エンゲイジメントの改善などの成果をもたらすことを見てきた。以下、節を改めて AI について説明し、わが国における実践事例を紹介する。

## 5. Appreciative Inquiry (AI)

### 5.1. AI とは

AIは1980年に Case Western Reserve University の博士課程の学生であった David Cooperrider が、アメリカ国内のクリーブランド・クリニックにおいて、病院が最も効果的に機能する要因について分析したところから始まった、対話型組織開発の<sup>(4)</sup>アプローチの一つである (Watkins & Mohr, 2001)。AI は多くの研究者によってさまざまな定義がなされている。例えば、「人、組織、社会において何が最高であるかを、組織メンバーの協働を通じて探求し、その中でお互いに高め合う活動」(Cooperrider & Whitney, 2001) や「組織開発の分野における比較的新しい、システム全体の変化に対する強みに基づいたアプローチ」(Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003) などである。この他にもさまざまな定義がなされているが、まとめると概ねメンバー間の関係性に目を向け、現存する力や希望、夢などの持ちうる力を引き出すアプローチであるといえる。

### 5.2. AI の原理

AI に決まった形は存在しないが、AI を AI たらしめるためには以下に示す<sup>(5)</sup>原理が存在する。AI は社会的構成主義<sup>(5)</sup>に影響を受けており、その実践のた

---

(4) 対話型組織開発とは、組織開発の実践者による診断がなされないこと、語られること、関係性が変化することによる変革が特徴である。対象となるシステムの多様なメンバーが集い、対話を通してメンバー間の会話の質や関係性が変わり、共通した新しい考え方が創造されることで変革が起っていきと考えられている。診断するのではなく、対話を通して現状を共有し、メンバー間の関係性を構築し、アクションを計画していくアプローチなのである (Bushe & Marshak, 2009)。

(5) 社会的構成主義とは、唯一の現実や真実がないという信念を反映しており、真実は個人の知覚、対話、共通の理解、状況によって決定される現実に根ざしている (Burr, 1995)。

アプレシエティブ・インクイリーとポジティブ……（北居明・多湖雅博）

めには、①構成主義の原理、②同時性の原理、③詩的隠喩の原理、④予期成就の原理、⑤ポジティブさの原理、⑥全体性の原理、⑦体現の原理、⑧自由な選択の原理という8つの原理が存在する（表1）。

表1 AIの8つの原理

①構成主義の原理	物事の意味や現実是对話の中で構築される。
②同時性の原理	探求することと変革の実現は同時に起こる。
③詩的隠喩の原理	何を学習するかを選択できる。
④予期成就の原理	未来へのイメージがアクションを刺激する。
⑤ポジティブさの原理	ポジティブな質問がポジティブ・チェンジを生み出す。
⑥全体性の原理	人と組織の最善のものを引き出す。
⑦体現の原理	変化を望み行動することで、本当の変化が起こる。
⑧自由選択の原理	自由な選択がより良い行動を促進する。

Whitney & Trosten-Bloom (2003); 北居 (2014); 中村 (2015) を基に筆者作成。

①構成主義の原理とは、物事の意味や現実是对話の中で構築されるということを示している。つまり、社会的構成主義の考え方に基づき、何が語られ、どのような関係性にあるかによって現実が構成されるという考え方である。②同時性の原理とは、質問が変化を構築するということを示している。変化とは質問する瞬間に起こる。つまり、探求することと変革の実現は同時に起こり、問いかけの内容によって結果が異なるのである。③詩的隠喩の原理とは、何を学習するかを選択できることを示している。組織の過去・現在・未来は解釈が開かれている詩のようなものであり、どのように解釈し、学ぶかを選択できるということである。④予期成就の原理とは、イメージがアクションを刺激することを示している。未来へのイメージが現在の行動を導き、未来への期待が現在の前向きな行動を生み出し、その実現が可能となるということである。⑤ポジティブさの原理とは、ポジティブな質問がポジティブ・チェンジを生み出すということを示している。つまり、ポジティブな感

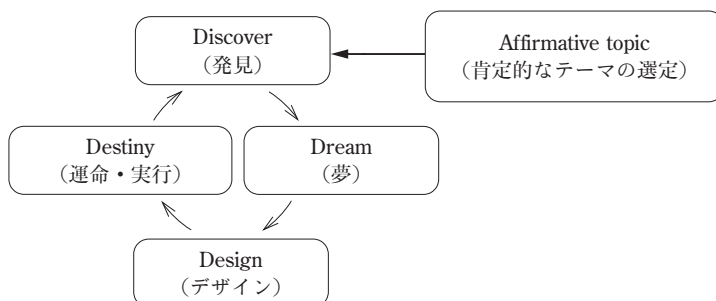
情や関係性が変革と潜在能力の発揮を可能とし、ポジティブな問いかけが変革を持続させるのである。⑥全体性の原理とは、全体性を経験することそれ自体が、創造性が刺激され、集合的能力が発揮され、人と組織の最善のものを引き出すということを示している。⑦体現の原理とは、我々が望む変化のように行動することで、自己実現していき、本当の変化が起こるということを示している。つまり、理想的な未来を体現するときにポジティブ・チェンジは実現されるのである。⑧自由な選択の原理とは、自由な選択がより良い行動を促進し、パワーを解き放つということを示している。たとえば、ボランティアとして人々に接する際、最も望む貢献の仕方を選択できるという自由を持つことが、人と組織のパワーを解き放つのである (Whitney & Trosten-Bloom, 2003; 北居, 2014; 中村, 2015)。

### 5.3. AI の実践方法

AI の実践方法の主要なモデルとして4D サイクルモデル (Whitney & Trosten-Bloom, 2003) がある。4D サイクルモデルは、Discover (発見)、Dream (夢)、Design (デザイン)、Destiny (運命・実行) という4つのフェーズを循環させるサイクルモデルである (図4)。つまり、Discover で強みや価値観を抽出・共有し、Dream で理想の未来像を抽出・共有する。そして、Design で理想の未来像を実現させる宣言文を作成し、Destiny で宣言文を実現するためのアクションプランを立案し実践していくというモデルである。

ただし、多くの研究者や実践家は、最初のフェーズである Discover の前に、Affirmative topic (肯定的なテーマの選定) というテーマ選定のフェーズを実施する。4D サイクルモデルでは、検討するテーマをポジティブな言葉で表現することから始める。これはポジティブなテーマを設定することによって、人々がポジティブな未来を創造しようと考えて行動し始めるという前提に立っているためであるが、この時点では、ネガティブな言葉で表現さ

図4 AIの4Dサイクルモデル



Whitney & Trosten-Bloom (2003) を基に筆者作成。

れた課題をポジティブな表現に言い換えることが重要になる。

Discover では、<sup>(6)</sup> ポジティブ・コアを探求し組織が持つ潜在力を明らかにすることになる。つまり、何が当該組織の潜在力を活性化させるのかについて探求するのである。たとえば、まず2人1組になってお互いの成功体験などについてインタビュー（ペア・インタビュー）を行う。その際、過去における組織活動での最高の瞬間や経験、充実体験などのポジティブな点に焦点をおいた問いかけをするように、予めインタビューシートを作成しておく。次に6人程度の小グループを形成し、先ほどペア・インタビューで聴いたストーリーを小グループ内で紹介する。このことを通じて、小グループが持っている強みや大切にしている価値などを抽出する。抽出された強みや価値はポジティブ・コアとして整理されメンバー間で共有される。

Dream では、可能性を思い描くことになる。参加メンバー全員が一旦現実から離れ、想像力を最大限に発揮し、あるべき理想の未来像に思いを巡らす。つまり、自分たちが最もいきいきと働いている姿を思い描き、組織の未来に対して抱く夢や希望を相互に共有してもらおうのである。たとえば、イン

---

(6) ポジティブ・コアとは、組織の潜在力の中心的要素である (Cooperrider & Whitney, 2001)。

タビューを通して発見された強みや価値がさらに強化されたとしたら、どのような未来が可能になるかを話し合い、参加メンバーが望む理想的な未来の姿を思い描くのである。その際、理想の未来像をコラージュや寸劇などの形で表現することもある。

Design では、実現する方法を考えることになる。当該組織の理想の未来像をどのように実現するのか、対人関係も含めた現状の環境をどのように設計するのかについて考えるのである。壮大な理想の未来像を描いたとしても、それだけでは何も始まらない。たとえば、組織の潜在力を最大限に活かし、参加メンバーが思い描く理想の未来像を実現するためには、どうすればよいのだろうかかという趣旨の問いかけを行う。これを「宣言文」という形式で文書化する。

Destiny では、変革を持続させるためにはどうすれば良いのか考えることになる。AIのプロセスから生み出されたエネルギーを持続し、システムの中に組み込んでいくための日常的な活動として継続させる必要がある。このとき、参加メンバーは相互にポジティブな組織の潜在力を積極的に引き出すことに焦点を当て、ネガティブなことから離れることが重要となる。そのため、参加メンバーだけでなく所属する組織や関係者との間の関係性を良好にし、協働していくことが重要となる。多くの場合、Destiny は最終段階となり、この後は新たに4Dサイクルを展開していくことになる。

このサイクルを経験していくなかで、メンバー間でお互いの強みや価値観、希望を知り合うことになる。つまり、メンバー間で相互に知り合うことになり、メンバー間にポジティブな感情を作り出している。

#### 5.4. AI のアウトカムとその要因

AI のアウトカムについての先行研究を整理してみると、AI のアウトカムとして仕事に関するパフォーマンスや態度に注目しているものと、メン

アプレシエティブ・インクイリーとポジティブ……（北居明・多湖雅博）

バー間の関係性に注目しているものに分類できる。仕事についてのパフォーマンスや態度に注目しているものとしては、たとえば、グループアウトカムの向上 (Bushe & Coetzer, 1995), 生産量・生産性の向上・業務プロセスの革新 (Whitney & Trosten-Bloom, 2003), 新たなアイデアの創出 (Flanagan et al., 2010), 離職防止・離職率の低下 (Jones 1998; Whitney & Trosten-Bloom, 2003), 前向きな思考パターンへの変容 (Mohr, Smith & Watkins, 2000), 内発的動機づけの促進・ポジティブな会話の増加 (北居, 2014), リーダーシップ自己効力感の向上 (北居他, 2017) がある。自己効力感や内発的動機付けは、ワーク・エンゲイジメント増進につながる個人の資源でもある。また、相互称賛の促進 (Mohr, Smith & Watkins, 2000), 信頼関係の構築・知識の共有・ソーシャルキャピタルの増加・高校と大学の間のパートナーシップの向上 (Calabrese, 2006), 組織内の対話の増加・協力体制の構築・ビジョン共有の促進 (Grandy & Holton, 2010), チーム・エンパワメントの向上・チームワークの形成 (北居, 2014), リーダーシップ集団効力感の向上 (北居他, 2017) があり、メンバー間の関係性の変化についても効果的であると考えられる。これらはワーク・エンゲイジメントの規定要因である仕事の資源であると考えられる。

このように、AIはワーク・エンゲイジメントを促進する資源蓄積に効果的であることが、先行研究から示唆されている。すなわち、AIを通じて組織に資源蓄積が行われ、それらがワーク・エンゲイジメントを促進することで、ポジティブ・メンタルヘルスが実現されるという因果関係が推測されるのである。以上の考察をもとに、われわれはAIを用いた介入研究を行った。次節では、その取り組みについて説明する。

## 6. AIがワーク・エンゲイジメントに与える影響 (AIの実践事例)

ここでは、AIがワーク・エンゲイジメントに与える影響について、筆者



らが介入研究にて検証した3つの事例を紹介する。なお、ワーク・エンゲイジメントの測定には日本版 Utrecht Work Engagement Scale 短縮版 (UWES-9) を使用している。

まず、多湖 (2017) は看護師養成施設に通う勤労学生 (准看護師として現に勤務中) を対象に AI を実践した事例について報告している<sup>(7)</sup>。結果は AI 実施前後および実験群と対照群の間に統計的有意差が認められている。本事例の特徴としては、看護師養成施設に通いながら複数のさまざまな病院に勤務をしている准看護師を対象としているにも関わらずワーク・エンゲイジメントが向上している点にある。

次に、多湖 (2019) は病院内の病棟に勤務している看護師、介護福祉士、社会福祉士、クラークを対象に AI を実践した事例について報告している<sup>(8)</sup>。結果も前述の事例と同様に、AI 実施前後および実験群と対照群の間に統計的有意差が認められている。本事例の特徴としては、同一病院の2つの病棟に勤務している医療従事者を対象としている点にある。

最後に、北居・多湖・深井 (2021) は、関西の精密機械メーカー A 社のあるカンパニーに所属する研究開発部門 A の約80名 (20名前後×4課) を対象に、AI を実践した事例について報告している。本事例は前述の2つの事例とは異なり、対象を実験群と統制群に分けておらず、前後比較のみ実施している<sup>(9)</sup>。結果は AI 実施前後の間に統計的有意差は認められなかったものの平均値は向上していた。本事例の特徴としては、AI 実施後にもさまざまな

---

(7) 調査期間は AI 実施前のワーク・エンゲイジメントの測定、AI の実施、AI 実施後のワーク・エンゲイジメントまで13ヶ月 (2014年5月～2015年5月) であった。

(8) 調査期間は AI 実施前のワーク・エンゲイジメントの測定、AI の実施、AI 実施後のワーク・エンゲイジメントまで6ヶ月 (2015年6月～12月) であった。

(9) 分析方法は分散分析を用いており、調査期間は AI 実施前のワーク・エンゲイジメントの測定、AI の実施、AI 実施後のワーク・エンゲイジメントまで4ヶ月 (2017年7月～2017年10月) であった。

アプレシエティブ・インクイリーとポジティブ……（北居明・多湖雅博）

関わりを継続している（産業医および保健師へのインタビュー調査，AI参加メンバーに対するインタビュー調査，全社的活動への参加などAI後2年間に渡って関わっている）点にある。

これらの3つの事例は，すべてAIを実践することでワーク・エンゲイジメントを促進させている。前節の最後で述べたように，ワーク・エンゲイジメントを促進することで，ポジティブ・メンタルヘルスが実現される。したがって，AIはポジティブ・メンタルヘルスを推進させることができる非常に有意義なアプローチであることが示唆されている。

## 7. おわりに

近年注目されているポジティブ・メンタルヘルスは，従来のメンタルヘルスと比較すると，その対策の内容や対象者，対策に関わる関係者が非常に多様かつ広範囲となる。もしAIを職場で実施することができれば，仕事や個人レベルの資源を形成でき，ワーク・エンゲイジメントを高めることが期待できる。前述のように，ワーク・エンゲイジメントは従業員の心身の健康を増進するだけでなく，仕事上の成果向上ももたらすと言われている。筆者らは，この点において，産業保健と経営が連携できる契機があると考えている。すなわち，従業員のワーク・エンゲイジメント向上が，産業保健と経営側の共通の目標となり，互いに協力できる体制を作りやすくなるのではないだろうか。その具体的方策としてAIが有望であることは，本稿の事例が示すとおりである。

したがって，本稿の実践的含意として，組織内でAIを実践できる体制を整えることの重要性を指摘できる。そのためには，社内外のAI実践家，産業保健の専門家，ラインの管理者が連携し，職場レベルの介入を行うことが効果的であると考えられる。

また，多湖（2017）にて示されている事例から，就業場所が異なる個人レ

ベルにおいても AI はワーク・エンゲイジメント向上に効果的であることが示唆されている。したがって、たとえば SE のような、クライアント先において個人で仕事をしなければならないような職種であっても、集まることができる機会に AI を実施することで、個人資源を形成できる可能性があると考えられる。

本稿の課題として、次の3点を指摘できるだろう。第一に、本稿の事例は比較的小人数に対する介入であった。大規模な組織において、本稿の事例と同様の効果があるかどうかは、今後検証される必要があるだろう。また、職種も医療関係に偏りがあったため、他の職種においても AI の効果が検証されなければならない。第二に、従業員のポジティブ・メンタルヘルスを考えた時、ワーク・エンゲイジメントのみを指標とすることは、限界があると言えるかもしれない。川上 (2019) は、ポジティブな心理状態を「ポジティブな気分」と「達成や意味」とに分類している。ワーク・エンゲイジメントは、このうちポジティブな気分のカテゴリーに該当する。達成や意味とは、仕事に関して目標を持ち、その達成に向かっていけると感じることや、自分の仕事に対して意義を感じることである。働く人々にとって達成や意味が大切なのは論を待たないが、これらがメンタルヘルスや生産性にどう影響しているのか、また AI をはじめとする組織開発がどのように影響するのかについては、まだわかっていない。第三に、AI とポジティブ・メンタルヘルスを結びつける媒介変数の検証も必要である。今後は、仕事や個人の資源について、妥当性と信頼性の高い媒介変数を研究に用いる必要がある。有望な候補として、ポジティブ組織行動で注目されている心理的資本の形成に対して AI が効果的なのかどうか、今後検証されていく必要があるだろう。<sup>(10)</sup>

---

(10) AI と心理的資本の関係については、すでに厨子 (2019) が大学生を対象に検証し、効果があることを見出している。

#### 参考文献

- 川上憲人（2015）「事業場におけるストレスチェック制度の義務化：概要，経緯，期待される効果と課題」『心と社会』Vol. 46(1), pp. 53-59.
- 川上憲人（2017）「インターセクター・アプローチのすすめ」『日本産業衛生学会関東地方会ニュース』No. 35号, p. 1.
- 川上憲人（2019）『ここからはじめる働く人のポジティブメンタルヘルス』大修館書店.
- 北居明（2014）「AIを通じて職場の活気を取り戻す」,川上憲人・守島基博・島津明人・北居明著,『健康いきいき職場づくりフォーラム編, 健康いきいき職場づくり』第5章, 生産性出版.
- 北居明・多湖雅博・池邊美佳・二艘舟浩子（2017）「AIを通じた看護管理者のリーダーシップ効力感向上の試み」『組織開発研究』Vol. 1, pp. 28-38.
- 北居明・多湖雅博・深井恭佑（2021）「現場と産業保健の協力による職場改善の試み：K社研究開発部門の事例研究」『組織開発研究』Vol. 5, pp. 42-59.
- 久保田佳江（2017）「ポジティブ組織行動における批判的考察：『ポジティブ』の意味するもの」『関東学院大学経済学会研究論集：経済系』Vol. 270, pp. 181-190.
- 厚生労働省（2012）平成27年度労働安全衛生調査（実態調査）.
- 島井哲志（2014）『ポジティブ心理学—21世紀の心理学の可能性—』ナカニシヤ出版.
- 島津明人（2014）『ワーク・エンゲイジメント—ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を—』労働調査会.
- 島津明人（2016）「ポジティブ・メンタルヘルスとワーク・エンゲイジメント—ストレスチェック制度の戦略的活用に向けて—」『総合健診』Vol. 42, No. 2, pp. 22-27.
- 多湖雅博（2017）「Appreciative Inquiryによるワーク・エンゲイジメント向上への取り組み：看護師を対象とした事例研究」『組織開発研究』Vol. 1, pp. 16-27.
- 多湖雅博（2019）「Appreciative Inquiryがワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響に関する研究：メンバーの関係性に注目して」平成30年度甲南大学大学院社会科学研究所経営学専攻博士後期課程学位論文.
- 中村和彦（2015）『入門組織開発』光文社.
- 向江亮（2018）「ワーク・エンゲイジメント向上の実践的取り組みに向けた知見の整理と今後の展望」『産業・組織心理学研究』Vol. 32, pp. 55-78.
- 守島基博（2014）「機能する職場をつくる組織開発」, 川上憲人・守島基博・島津明人・北居明著,『健康いきいき職場づくりフォーラム編, 健康いきいき職場づくり』第3章, 生産性出版.
- 厨子直之（2019）「アプレシエティブ・インクワイアリーによる大学生アルバイトの心理的資本に与える効果に関する量的比較分析」『商学論究』Vol. 66, No. 3, pp. 157-188.
- Bushe, G. R. and Coetzer, G. (1995) "Appreciative Inquiry as A Team-Development Intervention: A Controlled Experiment", *The Journal of Applied Behavioral Science*,

- 31(1), 13-30.
- Bushe, G. R. and Marshak, R. (2009) "Revisioning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice", *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 48-368.
- Burr, V. (1995) *An Introduction to Social Constructionism*, London: Routledge. (田中一彦訳『社会的構築主義への招待』川島書店, 1997.)
- Calabrese, R. L. (2006) "Building Social Capital through The Use of An Appreciative Inquiry Theoretical Perspective in A School and University Partnership", *International Journal of Educational Management*, 20(3), 173-182.
- Cameron, K. S. (2003) "Organizational Virtuousness and Performance", in K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler, pp. 48-65.
- Cameron, K. S., J. E. Dutton and R. E. Quinn. (2003) "Foundations of Positive Organizational Scholarship", in K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler, pp. 3-13.
- Cooperrider, D. L. and Whitney, D. (2001) "A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry", *Public Administration and Public Policy*, 87, 611-630.
- Duckworth, A. (2016) *Grit: The Power of Passion and Perseverance*, New York: NY, Simon & Schuster. (神崎朗子訳『やり抜く力 GRIT (グリット)—人生のあらゆる成功を決める「究極の能力」を身につける—』, ダイヤモンド社, 2016.)
- Flanagan, J., Smith, M., Farren, A. T., Reis, P. and Wright, B. (2010) "Using Appreciative Inquiry for Strategic Planning in A Professional Nursing Organization", *The Journal of Rogerian Nursing Science*, 17(1), 19-28.
- Fredrickson, B. L. (2003) "Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations", in K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler, pp. 163-175.
- Grandy, G. and Holton, J. (2010) "Mobilizing Change in a Business School Using Appreciative Inquiry", *The Learning Organization*, 17(2), 178-194.
- Halbesleben, J. R. B. (2010) "A Meta-Analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources and Consequences", in A. B. Bakker & M. P. Leiter (eds.) *Work Engagement: Recent Developments in Theory and Research*, New York: Psychology Press pp. 102-117. (井上彰臣訳「ワーク・エンゲイジメントのメタ分析：バーンアウト、要求度、資源、アウトカムとの関連」, 島津明人総監訳『ワーク・エンゲイジメント：基本理論と研究のためのハンドブック』第8章, 星和書店, 2014.)
- Jones, D. A. (1998) "A Field Experiment in Appreciative Inquiry", *Organization Development Journal*, 16(4), 69-78.

- Keyes, C. L. M. (2005) “Mental Illness and/or Mental Health? Investigating Axioms of The Complete State Model of Health”, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 73 No. 3 pp. 539-548.
- Luthans, F. (2002) “The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., C. M. Youssef-Morgan and B. J. Avolio (2015) *Psychological Capital and Beyond*, Oxford University Press. (開本浩矢・加納郁也・井川浩輔・高階利徳・厨子直之訳『こころの資本—心理的資本とその展開—』中央経済社, 2020.)
- Mohr, B. J., Smith, E. and Watkins, J. M. (2000) “Appreciative Inquiry and Learning Assessment: An Embedded Evaluation Process in A Transnational Pharmaceutical Company”, *OD Practitioner*, 32(1), 36-53.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. and Bakker, A. B. (2002) “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”, *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Seligman, M. E. P. (1998) “Building Human Strength: Psychology’s Forgotten Mission”, *APA Monitor*, 29, January p. 2.
- Seligman, M. E. P. (2011) *Flourish: A Visionary New Understandings of Happiness and Well-Being*, New York: Free Press. (宇野カオリ監訳『ポジティブ心理学の挑戦—“幸福” から “持続的的幸福” へ—』ディスカバー21, 2014.)
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A. and Goto, R. (2008) “Work Engagement in Japan: Validation of The Japanese Version of The Utrecht Work Engagement Scale”, *Applied Psychology*, 57(3), 510-523.
- Watkins, J. M. and Mohr, B. (2001) *Appreciative Inquiry: Change at the speed of imagination*, John Wiley and Sons.
- Whitney, D. and Trosten-Bloom, A. (2003) *The Power of Appreciative Inquiry*, San Francisco: Berrett-Koehler. (株式会社ヒューマンバリュール訳『ポジティブ・チェンジ—主体性と組織力を高める AI—』, 株式会社ヒューマンバリュール, 2006.)
- Yahoda, M. (1958) *Current Concepts of Positive Mental health*, New York, NY: Basic Books.