

## 経済学部 小論文

### 【注 意】

1. 試験開始の合図があるまで、この問題冊子の中を見てはいけません。
2. 試験時間は9時30分から11時00分まで(90分間)です。
3. この問題冊子は表紙以外に6ページあり、解答用紙は3枚、下書き用紙は1枚あります。
4. 試験中に問題冊子の印刷不鮮明、ページの落丁・乱丁および解答用紙の汚れ等に気付いた場合は、手を挙げて監督者に知らせてください。
5. 解答はすべて解答用紙の解答欄に記入してください。
6. 解答用紙の氏名欄を除き、受験者本人の特定につながるような氏名、住所、学校名等は記述しないでください。
7. 解答用紙を持ち出してはいけません。持ち出した場合、試験をすべて無効とします。
8. 試験終了後、問題冊子および下書き用紙は持ち帰ってください。

次の文章を読んで、後の設問に答えなさい。

ハーバード・ケネディ・スクールのロナルド・ハイフェッツは、既存の方法で解決できる問題のことを「技術的問題」、既存の方法で一方向的に解決ができない複雑で困難な問題のことを「適応課題」と定義しました。

例えば、私たちはのどが渇いたとき、水を飲めばその問題は解決します。これは技術的問題だと言えます。確かに、こうした問題は知識の量が増えれば対処できるようになっていきます。職場で、各々が持っているデータを共有しなくてはならないというような場合であれば、これは単純にクラウド上にデータを保存するサービスがあることを知っていれば解決できます。

一方で、適応課題とは、他の部署に協力を求めても協力をしてくれない場合のように、これといった解決策が見つからない問題です。先ほどのクラウドサービスの導入にあたって、会議で提案をしたところ、「それはこういうリスクがある」と反対を受ける、というようなケースです。

そして、そのリスクは回避できるといくらロジカルに説明しても、何か別な理由をつけてまた反対される、というようなことがあった場合、それは「適応課題」だとわかります。なぜならば、表で語られている言葉の背後には、語られていない何か別なことがあると考えられるからです。

例えば、「共有した情報を元に勝手に仕事を進められると、問題が起きたときに対処することが面倒くさい」とか「自分の持っているデータを共有されると、自分のアドバンテージが失われてしまう」など、相手に何らかの痛みが予想されたりする場合です。

これは、単に「こうするほうが合理的だ」と主張しても解決しません。変化がもたらす恐れを相手が乗り越えることを可能にしていかなければ、物事が先に進まないからです。

これだけ知識や技術があふれている世の中ですから、技術的問題は、多少の人やお金などの経営資源があれば、なんとかできることがほとんどです。つまり、私たちの社会が抱えたままこじらせている問題の多くは、「適応課題」で

あるということです。

見えない問題、向き合うのが難しい問題、技術で一方的に解決ができない問題である「適応課題」をいかに解くか——それが、「対話」です。

対話とは、一言で言うと「新しい関係性を構築すること」です。これは哲学者のマルティン・ブーバーやミハイル・バフチンらが用いた「対話主義」や「対話概念」と呼ばれるものに根ざしています。

対話について重要な概念を提示した、哲学者のマルティン・ブーバーは、人間同士の関係性を大きく2つに分類しました。

ひとつは「私とそれ」の関係性であり、もうひとつは「私とあなた」の関係性です。

「私とそれ」は人間でありながら、向き合う相手を自分の「道具」のようにとらえる関係性のことです。例えば、私たちがレストランに行ったとき、「店員」さんに対して、一定の礼儀や機能を求めることはないでしょうか。

お金を払っているのだから、「店員」なのだから、要望を言えば、水なり料理なりを提供してくれる。そして、その人の年齢がいくつであれ、性別がなんであれ、「道具的な応答」を期待しています。

ビジネスにおいて、このような関係はよくあることです。友達ではなく、仕事の関係なので、私情は抜きにして、立場や役割によって「道具」的に振る舞うことを要求する。人間性とは別のところで道具としての効率性を重視した関係を築くことで、スムーズな会社の運営や仕事の連携ができます。

逆に期待していた機能や役割をこなせなければ、信用をなくしたり、配置換えにあたり、解雇されたりします。これ自体は悪いことではありません。そのように私たちは社会を営んできました。これが、「私とそれ」の関係性です。

一方で、「私とあなた」の関係とは、相手の存在が代わりが利かないものであり、もう少し平たく言うと、相手が私であったかもしれない、と思えるような関係のことです。

例えば、上司と部下という関係はときに上下関係や対立を生み出すものです。しかし、優れたチーム、困難な問題に挑むチームは、上司と部下という公式的

な関係を超えた、ひとつのまとまりとして動いているように見えるときがあるものです。そうした状態は、「私とそれ」の関係性から個々の違いを乗り越えて「私とあなた」の関係性へ移行したものとして捉えることができると思います。

対話とは、権限や立場と関係なく誰にでも、自分の中に相手を見出すこと、相手の中に自分を見出すことで、双方向にお互いを受け入れ合っていくことを意味します。

少し面倒で素朴すぎる話に思えるでしょうか。しかしこの問題こそが、私たちが実際に直面している「適応課題」の困難さなのです。

ここで一度、適応課題について、掘り下げて考えたいと思います。

まず適応課題とは一体何でしょうか。ハイフェッツたちは、適応課題には4つの種類があると述べています。

1つ目の「ギャップ型」は、大切にしている「価値観」と実際の「行動」にギャップが生じるケースです。

例えば、日本は女性の社会進出が著しく遅れていると言われて久しいですが、女性の社会進出が必要であることを反対する「価値観」の人は少ないでしょう。

しかし、足元では、ある時代までの男性にとっては都合のよかった男性中心の職場が形成されてしまっています。その仕組みが、短期的にはある部分で理にかなって機能してしまっているため、職場によっては、それを変えるような「行動」をとることがなかなか難しいのも事実でしょう。

これを変えようとするならば、男女の対等な社会参画という長期的なゴールのために、短期的な合理性をある程度犠牲にする必要が出てくるというギャップが生じています。実際にこのギャップを埋めるために行動を変えようとすることは、それなりに複雑で厄介な問題であると言えるでしょう。

言うなれば、問題は（狭い意味で）合理的に発生します。そうだとするならば、この合理性の根拠を変えるよう働きかけることに挑む必要が出てくるのです。

2つ目の「対立型」は、互いの「役割」が対立するケースです。

例えば、営業部門と法務部門の対立などはわかりやすいでしょう。営業部門は、短期業績の達成が大切なミッションです。一方、法務部門は契約に問題がないようにするということに責任を持っています。

組織の中での深刻な対立は、どちらかが明確に正しくどちらかが明確に間違っているわけではなく、どちらもお互いの「合理性の根拠」に即して正しいことがすれ違ったために問題が生じます。合理性の根拠、つまり、枠組みの違いが対立を生むのであり、これをどう解消していくのかに挑む必要が出てきます。

3つ目の「抑圧型」は、「言いにくいことを言わない」ケースです。何かを言うことが難しい関係だったり、言ってしまうと厄介なことに巻き込まれて損をするようなことがあるために、抑圧された状態にあります。そうなると問題提起をすることが難しくなります。

組織の中で「ものを語れる」範囲が狭くなれば、当然、考える範囲も狭まります。このタイプの適応課題が、技術的問題として処理されやすいのは、まさにこうしたことに起因しています。

例えば、既存事業にあまり先行きがなさそうだとわかったけれども、撤退できないなどという場合はこれに当たるでしょう。撤退を言い出しにくいために、見通しが立たない事業にあれこれとテコ入れをし続けて現場はどんどん疲弊していきます。

組織の中で語れる範囲を広げていかなければ、適応課題に挑むことができません。

そして4つ目の「回避型」は、痛みや恐れを伴う本質的な問題を回避するために、逃げたり別の行動にすり替えたりするケースです。

例えば、職場でメンタル疾患を抱える人が出てきたときに、職場環境の改善に取り組むのではなく、ストレス耐性のトレーニングを施す、といったケースが典型的です。焼け石に水でも対策は打っているという言い訳になるからです。

多くの方はそれが個別の能力レベルで対処できる技術的問題ではなく、職場の仕事の仕方や事業そのものが根本的に抱えている問題に着手しなければならないことには、暗黙のうちに気がついていきます。しかし、それに取り組むこ

とが難しいので、問題をすり替えたり、責任を転嫁したりします。取り組むべき課題に向き合うことこそが重要になってくるのです。

これら 4 つのタイプに共通する点は、どれもが既存の技法や個人の技量だけで解決できない問題であり、もっと言えば、人と人、組織と組織の「関係性」の中で生じている問題だということです。

また、少し俯瞰<sup>ふかん</sup>してこれら 4 つを見てみると、大事なことに取り組んでいない、取り組むことができないという共通点があるように見えます。

当事者からすると解決しなければいけない問題よりも、そもそも問題の立て方自体に問題があるということだと言えます。しかし、なぜ当事者が表に出てきている問題だけに注力するのかと言うと、それは既存の認識の枠組みによって、問題の立て方が制約されるからです。

例えば、先に挙げた営業と法務の対立で考えてみると、お互いにそれぞれの枠組みから自分の正当性を主張するのは、自分の枠組みからは相手の主張こそが問題に見えるからです。その結果、相手がなぜそのような「馬鹿げた主張」をするのかと考えるようになります。

しかし、一度自分の解釈の枠組みを保留してみて、相手がなぜそのように主張するのかを考えてみると、相手には相手なりに一理はあるということが見えてきます。「まあ、言いたいことはわかるな」という感じにはなるでしょう。

そうすると、相手が自分の主張を受け入れられるにはどうしたらよいか、という視点に立つことができるようになるでしょう。この一連の過程こそが対話であり、適応課題に向き合うということなのです。

(宇田川元一『他者と働く―「わかりあえなさ」から始める組織論』による。  
ただし、出題に際して原文の一部を改めた。)

設問1 マルティン・ブーバーが分類した2つの人間同士の関係性の観点から、「対話」とは何かを250字以内で説明しなさい。(20点)

設問2 「適応課題」が生じる理由について、適応課題の4つのタイプに共通する点に言及した上で、200字以内で説明しなさい。(20点)

設問3 学校の校則には頭髪や服装のあり方についての規定が設けられていることがあります。近年、このような規定を見直すべきとの議論が起こっており、規定の見直しが進んでいる学校がある一方で、規定の見直しが進んでいない学校もあるようです。規定の見直しが進んでいない学校では、適応課題が生じている可能性があります。「ギャップ型」と「対立型」の適応課題が生じているとすれば、それらはどのような適応課題ですか。それぞれ300字以内で説明しなさい。(60点)