

## 【2020年度 第1回】

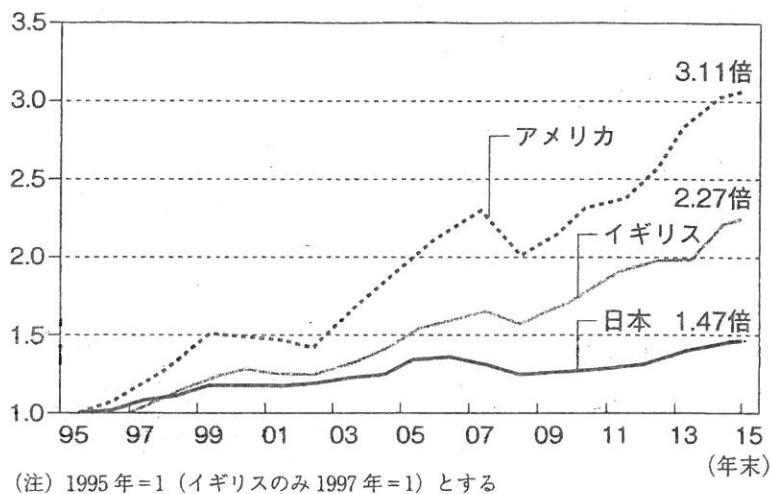
### 法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科入学試験問題 一般・小論文

#### 【問題】

以下の資料は、橋本卓典（2017）『捨てられる銀行2 非産運用』講談社と橋本卓典（2019）『捨てられる銀行3 未来の金融』講談社の一部である。資料を読み、設問に答えなさい。

#### 【資料1】

各国の家計金融資産の推移



（出典）FRB、BOE、日本銀行資料より、金融庁作成（橋本（2017）、p2より）

#### 【資料2】

スルガ銀行のシェアハウスローン問題は、銀行業界（というよりも不動産関連の投資家など）、に衝撃を与えた。金融庁がスルガ銀行の収益力を評価していたというのは、ごく表層的な問題に過ぎない。金融庁は、(a) スルガ銀行のビジネスモデルの異変に気づけなかったことを率直に反省しなければならないが、それ以上でもそれ以下でもない。第三者委員会の調査報告が指摘しているように、問題の本質はまったく別である。まさに組織の問題だ。

スルガ銀行は1887年設立。創業者一族、岡野家が経営する銀行だ。西に静岡銀行、東に横浜銀行という大手地銀に挟まれ、不安定な経営を開拓するには、いきおい特徴を際立たせる個人向けサービスに特化するしか道がなかった。

スルガ銀行の個人向けサービスは普通の銀行が尻込みする外資系企業の社員に高い金利で住宅ローンを出すなど、ユニークなビジネスモデルとその収益性の高さが注目を集めた。さらに、クラウド化などシステム戦略でも他の地銀の先を行く地銀業界の「異端児」となった。これを牽引したのは岡野光喜、喜之助兄弟だ。兄の光喜がシステム戦略、業務プロセスの改善、弟の喜之助が営業戦略を取り仕切った。

スルガ銀行が成長の源泉としたのは、普通の銀行が担保・保証がないだけで門前払いした顧客と取引する「金融排除を克服するビジネスモデル」だ。前述の外資系の社員は、個人のキャリアを仔細に追っていけば、一流とそうでない者はすぐに分かる。スルガ銀行はキャリアの判別ノウハウを蓄積し、貸し出していた。本当は十分に返済できるにもかかわらず、誰も貸さない。そこにリスクを取って高めの金利で貸す。家が欲しいという夢を叶える。顧客の役に立つ。ニッチではあるが、健全なニーズに答えるという、リスクテイクを恐れない銀行像を打ち出した。

こうした取り組みが評価され、2003年には「共通価値の創造（CSV=Creating Shared Value）」の提唱者で知られるハーバード大学教授マイケル・ポーターの名を冠して創設された「ポーター賞」を銀行では初めて受賞した。

しかし、住宅ローン市場だけでは競争激化で成長が頭打ちとなる。さらなる成長のためには、新たな収益源をつくりださなければならない。それが投資用のアパート・マンションローンだった。居住目的ではなく、投資目的の収益不動産ローンに収益の軸足を移していくところから変調が始まった。似て非なる領域に踏み込んだのだ。

中略

第三者委の報告書は高い完成度だが、スルガ銀行の不祥事の原因として抜け落ちている点がある。それは(b) 「規模拡大への誘惑」だ。端的に言えば、スルガ銀行の問題は市場が担いだ際限のない成長期待という名の「神輿」から下りることができなくなったことが最大の要因ではなかろうか。まさに「計測できない世界」の誘惑だ。

スルガ銀行の問題に気がつかなかった金融庁も筆者もそしてスルガ銀行のビジネスモデルを優れていると報じたすべてのメディア、そしてなんと言っても投資レポートで高く評価し、「買い」を推奨し続けた証券アナリスト、投資家が神輿の担ぎ手になった。多くの地銀がビジネスモデルの革新を打ち出せない中、システムのクラウド化などによるコスト削減、省力化、収益力の高さなど、これこそ表面上の目に見える数値を過信したのだ。

筆者の取材でも岡野兄弟は不正を逐一指示、主導していない。問題は、暴走する営業目標を是認し、やり方を「逸脱者」に委ねてしまったことだった。創業者一族の力をもってすれば逸脱行為を把握し、権限行使で止めることは容易にできた。しかし、「神輿」がそれを許さなかった。逸脱者は制御不能のモンスターと化し、岡野一族が何よりも守りたかつたはずのスルガ銀行を奈落の底にたたき落とした。岡野兄弟の結果責任は免れないが、最

も怖いのは、世間の熱視線だ。絶対権力の創業家一族でさえ避けられない「規模への誘惑」だ。

他に適切な言葉がないため、我々はいつも「ガバナンス（企業統治）の欠如」という言葉に答えを求める。しかし、この決まり文句で議論を終えるのは危うい。スルガ銀行に限らない。企業や組織が足を踏み外す要因の一つは、「飽くなき規模の拡大や飽くなき成長への誘惑」に駆られ、自ら欲望を制御できなくなることだ。

(出所) 橋本卓典 (2019)『捨てられる銀行3 未来の金融』講談社。一部、引用文等を省略した。

問1 【資料1】は各国の家計金融資産の推移であるが、なぜ日本と他の国との差がこのように出てしまったのか。原因と考えられることについて述べよ。

問2 【資料2】の下線部(a)について、スルガ銀行のビジネスモデルと、その異変とは何かについて、文中の言葉を使いわかりやすく説明しなさい。

問3 【資料2】の下線部(b)について、現在問題となっている「かんぽ生命」も「スルガ銀行」と同じ原因で不祥事が起こったのか。それとも別の問題があるのか。あなたの考えを述べよ。

問4 【資料2】の全体を通して、あなたは筆者の主張に同意できるか。あなたの考えを自由に述べよ。

## 【2020年度 第2回】

### 法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科入学試験問題 一般・小論文

以下の文章を読み設間に答えなさい。

多くの日本企業が働き方改革に取り組む中、人工知能（A I）など新しいテクノロジーの役割に注目が集まっている。生産性改善のための救世主と期待する声がある一方、労働者の雇用と尊厳を奪う警戒すべき対象と捉える向きもある。その評価には時間がかかるものの、社会的厚生を高める方向で円滑な利用が進むかどうかは、利用する側の英知次第であろう。

現在提供あるいは提案されているA Iの人事面での応用は、大別して3つの領域に分類できる。まず挙げられるのは業務の効率化である。人間の作業をA Iが代替することで工数を削減し、情報収集コストを低減させるようなサービスである。例えば、採用における書類選考や人事など社内サービスへの問い合わせをA Iが代行する。

2つ目がマッチングの効率化である。面接の画像や口述記録、適性検査結果などの情報を最大限活用しA Iに判断させることで、採用における面接者のバイアス（ゆがみ）を排除し、最適マッチングに向けた学習を可能にする。社員の人材配置についても同様に、過去の業務・評価の履歴や本人の申告するキャリアプランの希望を用いて、最適な人材配置を提案するサービスが研究されている。

3つ目が、人的資本投資の効率の改善を狙った能力開発のカスタマイゼーションである。これまで社内での人的資本投資は、上司や先輩による職場内訓練（O J T）と画一的な研修の組み合わせであった。これに対し、本人の希望や社内のキャリアパスに合わせて受講すべき研修を提案したり、本人の実際の仕事の様子を録画してA Iが改善点を判定したりするサービスが現実に登場している。

こうした新技術への関心は、単に技術進歩によって利用可能になったという供給側の要因だけでなく、需要側にもこうしたサービスの価値を高める構造変化が生じている。本説では、2つの構造変化要因に焦点を当てたい。

まず、少子化によって採用側の人材獲得難はますます深刻になっていく。基本的に、採用には2つの異なる種類の間違いがある。単純化すると、Aさんという応募者がいる時、Aさんが会社に貢献する、あるいは貢献しないという2つの排他的な現実があり得る。これに対し、企業は採用する、または採用しないという2つの選択肢がある。

決定	現実	Aさんは会社に貢献する	Aさんは会社に貢献しない
採用する		正しい決定	第一種の間違い
採用しない		第二種の間違い	正しい決定

表 採用に関する二つの間違い

この時、表で示したように2つの正しい決定がある一方、「貢献しないAさんを採用する」あるいは「貢献するAさんを採用しない」という2つの間違いがある。統計学の用語を援用して、①前者を第1種の間違い、後者を第2種の間違いと呼ぶ。

日本企業は従来、第1種の間違いを最小化することに注力してきた。終身雇用を前提とすれば、貢献しない人を採用すると非常に高いコストがかかるためだ。さらに人事部が集権的に採用してきたことも大きい。第1種の間違いは目に見えるので、人事部が採用して現場に配置すれば人事部に苦情が殺到する。このため採用担当者は第1種の間違いの最小化を目指す。

しかし、多くの企業が人材獲得難に陥る中、第2種の間違いのコストは着実に上昇している。特に創造力やリーダーシップを持つ人材への需要が高まり、多様な人材の取りこぼしを避けたいという経営側の意向も強い。AIを用いた採用ツールが多数商品化されつつあるのは、こうした需要面の変化が大きい。

2番目に重要な構造要因として、人事の分権化が挙げられる。従来日本企業では幅広い経験と社内人脈、そして忠誠心を持つゼネラリスト集団の育成を人事部が集権的に担ってきた。しかし、グローバル化に伴い迅速な資源配分が求められるようになると、現場では専門知識を生かして効率的に業務を遂行できるスペシャリストへのニーズが高まり、集権化した人事部の経済合理性が薄れています。

加えて社員のキャリアパスやニーズが多様化し、ワークライフバランスやメンタルヘルスに配慮した業務配分や人材配置が求められるようになり、現場が深く関与しない人事施策の運用は難しくなっている。そのため本社人事部が担ってきた採用、育成、配置に関する権限を事業部に移管する動きが加速している。

このような人事の分権化が進行し、管理職に求められるスキルの水準が上がる一方、いびつな年齢構成の下、後輩へのコーチングやメンター（指導者）の経験を十分に積まないまま管理職に昇進する社員も多く、要求されるスキルと保有するスキルの間にギャップが生じている。管理職が担うべき育成・配置業務の支援ツールが多数考案されているのは、人事の分権化と無関係ではないだろう。

しかしながら新技術は誰でも使える訳でなく、弊害が全くない訳でもない。普及の過程で、使う側の能力や意識の向上に関心が向かうだろう。まず指摘で

きるのは、使う側にある程度、統計的な素養とデータ分析の経験が求められるということである。現時点のAIは大量の情報の中から隠れた相関関係を拾うのは得意である。しかし因果関係やメカニズムの特定にまでは踏み込めず、最終的にはAIが提案してきた内容を人間が判断する必要が出てくる。

加えて、多くのデータ活用には、計測誤差や統計的バイアスがつきものである。結果や判定がどの程度の誤差を含み、どのようなバイアスの可能性があるかを理解して使わないと大きな間違いを犯すことになる。こうした判断力を持つには、人事制度に関する知識に加え、統計リテラシーというべきデータ分析のセンスと経験がものをいう。

また、機械学習を使ったツールは、基本的に教師サンプルを必要とする。例えば、採用における書類選考をAIに任せる場合、過去のエントリーシートの束とその中から誰を選抜したかという記録を与え、属性や志望動機の記述と合格の間にある関係をAIに学ばせる必要がある。

この時、過去の意思決定はおおむね正しかったということが前提となる。仮に過去の選抜は、評価者の偏見に基づく判定も多く、多数の優秀な応募者の取りこぼしがあった場合、AIも同じ間違いを再生産することになる。そのためAIを導入する際には、過去の採用プロセスをまず評価することが必要となる。現在書類選考にAIを取り入れている企業のうち、一体どれだけの企業がこの評価を行っているだろうか。

最後に、HR（ヒューマン・リソース）テクノロジーへの期待の陰で見過ごされかねないリスクを指摘したい。近視眼的なデータ活用は、従業員や応募者の差別につながりかねないという点である。多くの適性検査がストレス耐性などメンタルヘルスのリスクを計測する質問項目を入れている。AIによる人材配置の提案にしても、過去の業務履歴が将来の職種適性を規定するとすれば、最初の差別が長期的なキャリア形成に大きな影響を与えるかねない。

男女雇用機会均等法から女性活躍推進法までの歴史は、女性は辞める確率が高いという過去の事実を基に肯定してきた統計的差別をなくす戦いでもあった。データ活用が新たな統計的差別を生み出すことになってはならない。何を目的としたAI活用なのか、データ活用はどこまで許されるのか、明確なガイドラインの確立に向けて産学官で議論すべき時がきている。

出典 大湾秀雄・東京大学教授——「人事」でデータ活用力磨け、新たな統計的差別避けよ 2018/02/26 日本経済新聞 朝刊

問題1 下線部①が示す第一の間違い、第二の間違いとは具体的にどのようなことをさしますか。100字以内で示しなさい。

問題2 文中ではA Iを人事面で応用すると、どのように役立てることが可能か。200字以内でまとめなさい。

問題3 A Iを人事面で応用することにどのような問題点があると考えるか。筆者の意見を踏まえて貴方の意見を500字程度で論述しなさい。

問題4 下線部①が示す統計的差別をなくす戦いとは具体的にどのようなことをさしますか。100字以内で説明しなさい。

## 【2020年度 第3回】

### 法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科入学試験問題 一般・小論文

以下は、2019年12月16日の日本経済新聞の記事です。この文章を読んで、問1～問3に答えてください。

脱株主至上主義の行方（上）ジョージ・セラフェイム、ハーバード大学教授——企業も環境・格差に配慮必須（経済教室）

#### ポイント

- 対極的な資本主義の日米が正反対の動き
- 企業も投資家もESG戦略①が収益性左右
- 株主資本主義と公益資本主義の両立重要②

世界中の人々が資本主義システムの改革を要求している。米国内の対立激化、英国の欧州連合（EU）離脱、フランスでの抗議運動、欧州各国での極左・極右政党の台頭はその表れだ。

過去数十年で経済は驚異的な成長を遂げたが、成長の恩恵が全員に行き渡ったわけではない。米国でも欧州でも大半は期待していた恩恵にあづかれなかつた。しかも成長は自然環境に前例のない犠牲を強いたうえで成り立っている。気候変動とその物理的な影響は地球上のあちこちに表れており、森林と生物多様性は急速に失われつつある。

多くの国で、企業の目的を見直す動きが広がっている。従来は利益と株主価値の最大化が企業の目的と考えられてきた。だが8月に米主要企業の経営者団体ビジネス・ラウンドテーブルが、株主至上主義を見直すと発表したことは、いわゆる「ステークホルダー（利害関係者）資本主義」（公益資本主義）への動きを象徴するものといえる。

日本の経営者は昔から様々なステークホルダーに配慮してリソース（資源）配分を決定してきた。その日本では株主の権利拡大とコーポレートガバナンス（企業統治）改革の必要性がしきりに叫ばれている。日本は株主資本主義へ、米国はステークホルダー資本主義へと正反対の方向を目指しているようにみえる。これ自体は悪いことではない。というのも、日本と米国はこれまで対極的な資本主義を実行してきたからだ。

日米ともに、投資家へのリターンの提供と、従業員、顧客、地域、環境にとつて望ましい結果の実現との適切なバランスを探る必要に迫られている。日本で

は、投資家の利益が無視されがちだったことが低い生産性やガバナンス上の深刻な問題を招いてきた。一方米国では、従業員や地域などのステークホルダーを軽んじてきたことが社会の不平等の深刻化を招いてきた。

米企業が今になって目的を見直したのはなぜか。重要な要因はいくつかあるが、その筆頭に挙げられるのが気候変動に伴う危機や社会的不平等の拡大だ。どちらの要因も、多くの国で政治的・社会経済的構造の不安定化を招いている。

加えて社会的意識の高い若い世代の姿勢が変わりつつある。企業経営者に対し、負の外部性（影響）を減らしてより重要な使命を実行せよ、例えばより安価で安全でクリーンなモノやサービスへのアクセスを提供せよ、と要求するようになった。インターネットやソーシャルメディアの台頭もいわゆる透明性革命を加速させており、企業は自社が環境や社会に与える影響についてより多くの説明責任を問われるようになった。

同じく重要な要因と考えられるのは、金融資本だけでなく人的資本、自然資本、社会関係資本も数値化し、しっかりと管理すべきだと主要企業が認識するようになったことだ。筆者らの調査によると、環境・社会・企業統治（ESG）を自社ひいては自社の属する産業にとって戦略的に重要と位置づけ取り組みを改善した企業は、株価が上昇し、将来の収益性も向上している。

その後の追跡調査では、従業員の目的意識の高い企業は、株式の年平均総合利回りが競合企業を5%上回ること、ガバナンスとイノベーション（技術革新）創出力で業界トップ企業と肩を並べることもわかった。また成長ペースも速く、利益率も高い。ただし目的意識と収益性に正の相関関係が認められるのは、経営陣が組織全体、特に中間管理層に目的を浸透させるとともに、目的実現の道のりを戦略的に明示した場合に限られる。経営陣は企業の目的を常に真剣かつ明確に意識することが大切だ。

投資判断にESGを組み込む投資家も、高い投資収益を確保できる。筆者らの調査では、機関投資家は気候変動への取り組みを考慮して判断を下している。また投資先企業の二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）排出削減目標が合計で80%減になるような投資戦略を採用した場合には、投資リターンがベンチマーク（指標）と同等以上になることも判明した。

産業界は、企業の持続可能な成長は地域ひいては社会全体が繁栄するような環境でのみ実現しうるということに気づき始めている。だが現時点では、持続可能かつ包摂的な成長を促すための正しい情報やインセンティブ（誘因）を与える仕組みが整っていない。計測と開示は市場が機能するために必須だ。信頼できる情報があって初めて、投資家は資本を最も生産的な用途に割り当てるからだ。

現在では企業価値の多くが有形資産よりも無形資産に由来することを踏まえ

ると、人的資本、自然資本、社会関係資本こそが投資家が必要とする重要なESG関連情報を表すといえる。

ただしこの情報は、比較対照が可能な方法で示す必要がある。そうすれば市場参加者はある企業と競合企業を比較評価できる。それが企業にとってはESGへの取り組みを改善するインセンティブとなり、企業同士が優位を目指して競うようになるだろう。

信頼性が高く適切かつ比較可能なESG基準があれば、雇用契約や融資契約などもESG改善を促す形で締結されるようになり、インセンティブを変えていくことが容易になるだろう。

米マイクロソフト、豪英BHPビルトン、英蘭ロイヤル・ダッチ・シェルなどの大手多国籍企業をはじめとする一部の企業は、役員報酬を従業員の多様性、安全性、温暖化ガス排出量などの数値に連動させようとしている。また仏BNPパリバなどの銀行では、融資先企業のESG実績に貸出金利を連動させる融資を手がけ始めた。企業にとっては、ESG実績が良ければ低金利の適用を受け、資金調達コストを抑えられる。

(中略)

以上のように、健全な企業統治は重要だが、環境・従業員・顧客により良い成果を提供する経営も等しく重要だ。株主資本主義とステークホルダー資本主義の適切なバランスを実現する国は21世紀の勝者となるだろう。こうした国が手にする利益は大きく、気候変動と低炭素社会への移行、テクノロジーが雇用と人的資本に与える影響、労働人口と事業慣行での社会的包摂の向上といった社会の大きな流れに先んじて優位な立場に立てると考えられる。

- 〈問1〉 下線①のESG戦略とは何でしょうか。文中の言葉を用いて、200字以内で説明してください。
- 〈問2〉 下線②において、筆者は、株主資本主義と公益資本主義の両立が重要であると主張しています。その理由を500字以内で説明してください。
- 〈問3〉 今後、日本企業がESG戦略を積極的に取り組むまでの課題とその解決策を論じてください。

## 【2020年度 第4回】

### 法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科入学試験問題 一般・小論文

以下は、ハーバード・ビジネス・レビュー日本版 2018年2月号掲載の24ページから36ページまでの論文(トマス・ウェデル・ウェルデルスボルグ著、スコフィールド素子訳)から抜粋し、一部を修正したものである。これを読み、設問に答えなさい。

#### 問題の再定義が創造的な解決策を生む

あなたの会社は問題解決にどれほど長けているのか。おそらくその答えは、「かなり長けている」だろう。

筆者が研究した企業のマネジャーたちの回答も同様である。この研究では、17カ国の中上場・非上場企業91社で働く106人の経営幹部を対象に調査を行った。すると、企業が苦労しているのは問題の解決ではなく、問題の洗い出しであることがわかった。「あなたの組織は問題の診断が苦手か」という問い合わせに対し、優に85%の回答者が「そう思う」または、「非常にそう思う」と回答した。また、「その弱みのせいでかなりの損害が出たか」という問い合わせには、87%が「そう思う」あるいは「非常にそう思う」と答えた。悪影響がないと答えたのは、10社当たり1社にも満たなかった。

ここから見えてくるパターンは明らかである。マネジャーたちは行動を重視するあまり、問題を本当に理解しているかを確かめることなく、解決策を即座に探そうとしがちなのだ。

ミハイ・チクセントミハイとジェイコブ・ゲツツエルズが、創造性を発揮するうえで問題のフレーミングがいかに重要な役割を果たすかを実証してから、40年が経つ。アルバート・AINシュタインからピーター・ドラッカーに至るまで、大勢の思想家も問題を的確に診断する重要性を強調している。それでもなお、組織が問題を正しく診断することに、いまだに苦労しているのはなぜだろうか。

その理由の一つは、問題診断のプロセスを必要以上に大がかりにする傾向があることだ。TRIZ（発明的問題解決理論）、シックスシグマ、スクラム（ソフトウェア開発における反復的で漸進的なアジャイル開発手法の一つ）といった既存の手法の多くは、極めて網羅的である。適切な使い方をすれば、劇的な効果が見込める。しかし、完成度の高さゆえに日常業務に組み込むには複雑すぎ、多大な時間を要する。

問題診断に秀でるために最も必要なことは、年に一度の戦略セミナーではなく、日々のミーティングだ。それゆえに、組織を挙げて数週間に及ぶ研修プログラムを受けずに済むようなツールが求められている。より単純な問題診断法もある。根本原因の分析や、それに関連する「なぜなぜ5回」(5 Whys) のテクニックなどだ。ただし、それらを使った場合でも、新たな診断が導き出されるのではなく、定義済みの問題を深掘りしているだけだと気づくことが多い。たしかに、それをするとうまくいく場合もある。ところが創造的な解決策は、ほぼ必ずといってよいほど、問題を新たに定義することが出発点になっているのだ。

筆者は、およそ10年にわたる企業のイノベーションに関する研究で、まずは組織変革という限られた分野で、次により広い分野で「問題のリフレーミング」の実践と学習を行った（それらの多くは同僚のパディ・ミラーとの共同研究である）。

これ以降の本稿では、問題の診断に関する新手法を紹介する。この手法は素早く適用できるうえに、なかなか解消されない身近な問題の枠組みを大幅に見直し、創造的な解決策を導き出すことが多いと判明している。

リフレーミングを行った背景に触れて、このアプローチでいったい何を実現しようとしているのか、もっと正確に説明しよう。

## なかなか来ないエレベーターの問題

次のような状況を想像してみよう。あなたはオフィスビルの所有者で、テナントらがエレベーターについて苦情を訴えている。古くてのろく、待ち時間が長いというのだ。問題が解決されなければ中途解約して出て行くと、脅かすテナントも何軒か現れた。

どうすべきかと尋ねられると、ほとんどの人は即座にいくつかの解決策を出す。エレベーターを取り替える。強力なモーターに交換する、あるいは、エレベーターを動かすアルゴリズムをアップグレードしたらよいかもしれない、といった具合だ。

これらの提案は、筆者がソリューションスペースと名付けたものに大別される。これは、解決策の集合体であって、どの解決策も同じ問題の理解に基づいたものである。この場合の問題は、エレベーターがなかなか来ない、ということだ。

ところが、ビルの管理会社に問題を説明したところ、もっと鮮やかな解決策が示された。「エレベーターの横に鏡を取り付けなさい」と。この簡単な方法は、苦情を減らすのに極めて有効であることがわかった。なぜなら人間は、思わず

見入るようなものが与えられると、時が経つのを忘れるがちだからだ。この場合は、自分たち自身に見入るのである。

鏡というソリューションは、実に興味深い。これは、テナントから苦情として訴えられた問題の解決策ではないからだ。鏡を置いてもエレベーターは速くならない。その代わりに指示示しているのは、問題の理解を変えなさいということである。

当初の問題の枠組みが、必ずしも間違っていたわけではない点には留意してほしい。新しいエレベーターを設置すれば、おそらく物事はうまくいくだろう。リフレーミングの重要なポイントは、「真の問題」を見出すことではない。解決すべきよりよい問題がないかを探すことなのだ。

実際のところ、根本原因はただ一つという考え方自体、誤解を招くおそれがある。通常、問題とは多層の原因から生じたものであり、さまざまなやり方で対処可能である。このエレベーターの事例では、需要がピークに達した時の問題 ---- エレベーターを同時に必要とする人が多すぎる場合の問題 ---- としてリフレーミングすれば、需要を分散させることを軸にした解決策が導き出されるかもしれない。たとえば、昼食の休憩時間をずらすといった方法である。

問題を別の側面からとらえると、抜本的な改善がもたらされることがある。数十年にわたって解消困難とされてきた問題に対して、解決策を導くきっかけができるかもしれない。筆者は最近、その実例を目にした。それはペット業界でしばしば見落とされがちな問題である、シェルターに保護された犬の数を研究した時の出来事である。

## 米国における犬の里親探しの問題

犬は米国で大変な人気者だ。業界データによると、米国の全世帯の 40%以上が犬を飼っているという。しかし、このような犬の人気ぶりにはマイナスも伴う。米国最大級の動物福祉団体である米国動物虐待防止協会 (ASPCA) の推計では、毎年 300 万頭余りの犬が保護されて、次の飼い主を待っているのだ。

シェルター（動物保護施設）などの福祉団体は、この問題を周知すべく奮闘している。一般的な広告やポスターには、同情を誘うために、ネグレクトされて悲しげな犬の写真を注意深く選んで使い、「命を救うために、犬の里親になってください」という呼びかけや寄付を募るコピーを添えている。福祉団体が資金不足なのはよく知られていることだが、彼らはこうした活動を通じて、毎年およそ 140 万頭の犬の里親を、苦労して見つけ出している。

それでも引き取り手が見つからない犬は、100 万頭を超える。同じ状況に置かれた多くの猫やその他のペットは、この数には含まれていない。周囲から示

される哀れみの気持ちには限界があるのだ。それゆえに、シェルターや救助グループの懸命な努力にもかかわらず、ペットの里親不足は数十年にわたって解消されていない。

ローリー・ワイズは、ロサンゼルスにあるダウンタウン・ドッグ・レスキューワークの設立者である。彼女は、里親を見つけることだけが、この問題をフレームする方法とは限らないと実証してみせた。

ワイズは、現在この分野で広がりつつあるシェルター・インターベンション（保護施設の介入）という手法の先駆者の人だ。ワイズが取り組んでいるのは、より多くの犬が新しい家庭に引き取られるように里親を探すことではない。もともとの家族の元に犬を留まらせ、シェルターに連れてこられる事態がないようにすることである。

シェルターに保護される犬の約 30%はオーナー・サレンダー、すなわち、飼い主が考え抜いた末に飼育を断念したものだとわかった。動物への深い愛情で結ばれたボランティアが率いるコミュニティでは、こうした飼い主は、単なる消費財であるかのようにペットを残酷に捨てたとして、こっぴどく非難されることが多い。このような「悪質な」飼い主の元に犬が渡ってしまうのを防ぐために、多くのシェルターは、常に満杯の状態にもかかわらず、里親候補の綿密な身元調査を義務付けている。

だが、ワイズの解釈は違った。「オーナー・サレンダーは人間性の問題ではありません」と彼女は語る。「大まかに言って、貧困の問題なのです。私たちと同じように、こうした家族も飼い犬を可愛がっていますが、同時に格段に貧しいのです。場合によっては、月末を迎えると、自分の子どもを食べさせることすら覚束ないような人々なのです。そんな状況では、新しい大家から、犬を飼うなら保証金を払えと急に要求されても、お金を工面できません。10 ドルかかる狂犬病の予防接種を行う必要があるのに、獣医のところに行く手段がない、あるいは、飼い主がいかなる種類の権威者をも怖がり、近づきたがらないケースもあります。こうした人々は、ペットをシェルターに引き渡すのは、自分たちに残された最後の手段だと考えてしまう場合が多いのです。」

ワイズはサウスロサンゼルスのシェルターと協業し、このプログラムを 2013 年 4 月に立ち上げた。その構想はシンプルなものだった。家族がシェルターに来てペットを引き渡そうとしたら、スタッフは何の判断も加えずに、できることならそのペットを飼い続けたいですかと尋ねる。答えがイエスならば、スタッフは、自分たちのネットワークや知識を活用することで問題の解決を支援する。

立ち上げ初年に、このプログラムは目覚ましい成功を収めたことがわかった。それ以前のワイズの組織は、救助したペット 1 匹当たりに年平均で 85 ドルを

費やしていた。それに対して新プログラムでは、コストが約 60 ドルに下がつただけでなく、保護が必要な他の動物のための空きスペースをシェルターに確保しておくことができた。

ワイスによれば、これは即座に表れた効果にすぎないという。「肝心な点は、効果がコミュニティに広がるかどうかです。このプログラムは、家族に問題解決の方法を学ばせ、みずから権利と責任を自覚させます。コミュニティには、援助の手が差し伸べられることを教えます。また、飼い主に対する業界の認識を変えました。支援の手が差し伸べられれば、75%の人々が、実際にはペットを手放したくないことがわかったのです」

本稿執筆時点で、ワイスのプログラムはおよそ 5000 組のペットと家族を助け、ASPCA から正式な支援が得られるようになった。ワイスは他のレスキューグループに介入プログラムを運用する方法を指南すべく、「First Home, Forever Home（ペットにとって最初の家族は、永遠の家族）」という書籍も出版した。彼女が問題をリフレーミングしたおかげで、捨てられたペットであふれんばかりのシェルターは、いつの日か過去の遺物と化すかもしれない。

あなたが抱える問題に対して、どうすれば、これと同じように洞察に満ちたリフレーミングを行うことができるだろうか。（以下省略）

#### 設問 1

文章の趣旨を 300 文字以内で要約せよ。

#### 設問 2

この文章に 40 文字以内のタイトルをつけよ。

#### 設問 3

文中の 2 つの例のようにリフレーミングを実践する場合、どのような行動や方法をとれば、よりよい解決策が得られると考えられるか？300 字以内で、あなたの考えを述べよ。

#### 設問 4

米国ヒューストン空港では、到着した乗客の手荷物が回転式コンベアから出てきて受け取れるまでのバゲージクレーム（預けた手荷物を受け取る場所）での待ち時間が長すぎるという苦情が多発していた。この問題について、従来の考え方による解決策とリフレーミングによる解決策とを考案し、400 字以内で具体的に説明せよ。説明にあたっては、まず、解決策を簡単に述べ、次に、なぜ、その解決策が有効に働くのかという理由や原理を具体的に述べなさい。