



## 小 論 文

試 験 科 目	ペー ジ	解 答 用 紙 枚 数	時 間
小 論 文	1～ 7	1 枚	90 分

### 注 意 事 項

1. 試験開始の合図があるまで、この問題冊子を開いてはいけない。
2. この問題冊子は7ページある。印刷不鮮明の箇所などがある場合には監督者に申し出ること。
3. あらかじめ届け出た試験科目(英語、小論文の内の1科目)を解答すること。
4. あらかじめ届け出た試験科目と問題冊子が一致しているか確認すること。
5. 解答はすべて別紙の解答用紙に記入すること。
6. 解答用紙の指定欄には必ず受験番号を記入すること。
7. 解答用紙の評点欄には何も記入しないこと。
8. 解答用紙は持ち帰らないこと。





## 小 論 文

以下の資料は、小林雅一著『仕事の未来』（講談社現代新書、2020年）からの抜粋である。これを読んで、次の設問すべてに答えなさい。

問Ⅰ 資料を500字以内で要約しなさい。

問Ⅱ 「心理的安全性」とチームや集団としての成果の関係についてあなたの考えを、あなた自身の経験に言及しつつ600字以内で述べなさい。

解答は、解答用紙の指定された箇所に記入すること。解答にあたっては、解答用紙の1マスに1字に使い、句読点、引用符、カッコなどはいずれも1字として扱う。ただし、算用数字およびアルファベットは1マス2字とする。

## <資 料>

米国の生命保険会社メットライフでは、コールセンターで働くカスタマー・サポート従業員がAI（コンピュータソフト）の指示に従って働いています。

同社従業員の業務用パソコンでは、その画面の片隅に青いボックスが表示されます。このボックスの中にAIからの指示が表示されるのです。

電話で顧客対応するカスタマー・サポート従業員の仕事をAIは常時観察し、それに基づいて指示を出します。

従業員が顧客に対して早口で喋<sup>しゃべ</sup>っているときには、青いボックスに「スピードメーター」のアイコンが表示されます。これは「もっとゆっくり話さない」という意味です。

従業員が眠そうに話をしていたり、その口調に活気が感じられないときには「エネルギー補給」のアイコンが表示されます。これは「コーヒーでも飲んで、元気を出さない」という意味です。

従業員の話し方が冷淡で、顧客に対して敬意や共感、同情などの気持ちが感じられないときには「ハート」のアイコンが表示されます。これは「もっと心を込めて、お客様に対応さない」という意味です。

なぜ、このようなことが可能になったのでしょうか？

メットライフのコールセンターで使われているのは、米国のベンチャー企業「コギト（Cogito）」が開発した会話診断AIです。このAIは高度な音声認識や自然言語処理の技術を使って、カスタマー・サポート従業員の話し方や会話の内容を分析。ここから彼らの体調や気分、仕事振り等を読み取り、適切な指示を出すことができます。

このAIを業務に導入して以来、同社コールセンターに対する顧客の満足度は13%もアップするなど、従業員のパフォーマンスは確かに改善されました。

コギトによれば、同社の会話診断AIはメットライフのような保険会社以外にも、金融機関や小売業者など全部で約200社に採用されているといます。

また、これと同様のAIは他社も提供しています。

IBMの「ワトソン」は医療以外にも、企業社員の働きぶりを評価するために使わ

れています。IBMによれば、それは従業員の潜在的な生産性を96%の精度で予測できるそうです。

シリコンバレーのベンチャー企業「ペルコラータ」が開発・商品化したAIは、米国のユニクロやセブン-イレブンなど多数の小売店で導入されました。このAIは店内に取り付けられた各種センサーからの情報を使い、従業員の生産性を科学的に測定。これを示すスコアを基に、従業員をランク付けして評価します。

言わばAIから肩越しに監視されることになった従業員ですが、常識的に考えて彼らがあまり良い気分であるとは思えません。

コギトの会話診断AIを導入したメットライフの従業員の中には、このソフトをパソコンから外そうとする人たちもいますが、それも当然でしょう。本来、社員の生産性を高めるために導入したAI管理ツールが、逆に彼らのやる気を削いでしまうようでは元も子もありません。

そうした従業員の心理に着目したアプローチもあります。

現代の職場には業務用のメッセージングアプリをはじめ、さまざまなデジタルツールが普及していますが、その上をリアルタイムで行き交うデータをAIで分析し、職場の雰囲気をよくするためのソフトも登場しました。皆の気持ちが明るくなれば、一つの仕事に共同で取り組むチーム全体の生産性がアップするという考え方に基づいています。

シリコンバレーのベンチャー企業ウエルカムAIが開発した「ヴァイブ (Vibe)」という製品では、職場でよく使われる「スラック」と呼ばれるコミュニケーション・ツール上を流れる大量のメッセージをリアルタイム分析します。

そこで頻出するキーワードや絵文字など感情的な要素にも注目し、チームメンバーが今、ハッピーな心理状態にあるか、それとも強いストレスに晒<sup>さら</sup>されているか。あるいは失望したり、イライラした状態にあるか等を詳しく分析し、これらをわかりやすいグラフにして表示します。これらの情報を基に、チームメンバーは互いの状況を理解し合うことで共同作業を円滑に進めることができます。

同じくシリコンバレーのベンチャー「ヒューム (Humu)」は、顧客企業の従業員を対象にしたアンケート調査を実施し、その回答をAIで分析。ここから従業員の満足度を高め、離職率を低下させるために変えるべき点を見つけ出し、メッセージや

メールを通じてユーザーに行動を変えるよう促します。

ヒュームは自らのAIを「ナッジ・エンジン」と呼んでいます。ナッジ (nudge) とは「突つつく」を意味する英語です。大抵の人間は本来すべきことよりも、楽なことをするほうに流れてしまう傾向があるので、あえてAIが人間を突つついて、本来すべきことをさせるという発想に基づいています。

ヒュームの顧客企業の一つに、米国内で90店舗を展開するレストランチェーンがあります。このチェーン店の最大の問題は、従業員の離職率の高さでした。

1800人の従業員に対するアンケート調査結果を分析したヒュームのAIは、彼らが店を辞める理由は自らのキャリアに将来展望を持ってない点にあると判定しました。そこでAI (ナッジ・エンジン) は、各店舗の店長を“突つついて”従業員との個別面接を実施させることにしました。

この面接では各々の従業員が今、身につけるべきスキルを洗い出し、それが将来のキャリア形成にどう役立つかを店長が従業員に説明します。これによって従業員は今の仕事が自分の将来にどんな意味を持つのかを理解し、日常業務に対する取り組みが前向きになると期待できます——こうした一連のステップを、AIが店長にメールで指示したのです。

ヒュームの創業者・最高経営責任者ラズロ・ボック氏は、かつてグーグルの「人員分析部 (people analytics operation)」の責任者として10年以上勤務しました。その時の経験に基づいてヒュームのAIは開発されたのです。

同氏が在籍していた期間に、グーグルは社員数が8倍にまで膨れ上がりました。その過程でさまざまなバックグラウンドの人たちが入社したため、これら従業員を一つにまとめあげて、そのポテンシャルを最大限に引き出し、企業としての生産性を高めることが必要となりました。

そこでグーグルは2012年、思い切った労働改革プロジェクトに着手します。この計画は「プロジェクト・アリストテレス」と呼ばれ、ボック氏が率いる人員分析部が主導する形で実施されました。

グーグル社内にはさまざまな業務に携わる数百のチームが並立していると見られますが、その中には生産性の高いチームもあれば、そうでないところもあります。同じ会社の従業員なのに、なぜ、そのような違いが出るのでしょうか？——これをさまざま

まな角度から分析し、より生産性の高い働き方を提案するのがプロジェクト・アリストテレスの目的です。

本来、さまざまなデータを分析するのはグーグルの得意技です。同社には、こうした分析作業を手掛ける統計の専門家やエンジニアが多数働いていますが、プロジェクト・アリストテレスでは、他にも組織心理学や社会学の専門家まで、多彩なエキスパートを募って分析作業に当たらせました。

そうした分析の対象として、彼らが特に重視したのは「チームワーク」でした。ビジネスがグローバル化し、複雑化の度合いを深めている今日、多くの業務は単独の従業員ではこなさきれません。どうしてもチームによる共同作業が多くなるからです。

このためプロジェクト・アリストテレスでは、社内のさまざまなチームを観察し、上手くいっているところと、そうでないところの違いを明らかにしようとしてきました。「同じチームに所属する社員（チームメイト）は社外でも親しく付き合っているか」「彼らはどれくらいの頻度で一緒に食事をしているか」「彼らの学歴に共通性はあるか」「外向的な社員を集めてチームにするのがいいのか、それとも内向的な社員同士のほうがいいのか」「彼らは同じ趣味を持っているか」など、多岐にわたる観察を行ったのです。

人員分析部では、これらの観察結果を図式化して、そこから標準的な業務目標を上回るチームに共通するパターンを見出そうとしました。しかしパターン抽出が得意なはずのグーグルなのに、自らの社員の労働分析からは、なかなか、目立ったパターンを見出すことができませんでした。

たとえば同じく生産性の高いチームでも、片方のチームは「社外でも仲良く付き合い合う友人同士」のような関係であり、もう片方のチームは「まともに会話するのは会議室の中だけで、そこを出ればアカの他人」というような関係でした。

また、あるチームでは、強いリーダーのもとに階層的な人間関係を敷いていたのに対し、別のチームではもっとフラットな人間関係を築いていました。それでも両者の生産性に、ほとんど違いは見られなかったのです。

結局、こうした「チーム編成の在り方」と「労働生産性」の間には、ほとんど相関性がないのではないかと考えたグーグルの人員分析部は、今度はチームのメンバーが従っている「規範（norm）」にこそ生産性のポイントがあるのではないかと考



え、そこを洗い出すことにしました。

ここでの規範とは、チーム内で共有する「暗黙のルール」や「行動規準」、あるいは「チームカルチャ」のようなものを指しています。

しかし、この点でも目立ったパターンは見つかりませんでした。あるチームでは、会議中にリーダーがチームメイト全員に等しく発言する時間を与え、それを別のチームメイトが途中で遮ることを許さなかったのに対し、別のチームでは互いに発言の途中で割って入るのが常態化していました。

また、あるチームでは仕事時間中に雑談したり、他人の噂話をしたり、週末のプランを話すなど私的なコミュニケーションが交わされていたのに、別のチームでは「オフィス内では仕事に専念し、私語は厳禁」といった雰囲気形成していました。

このように数百に上るチームが各々従う規範を観察しても、そこから成功するチームに共通するパターンを見出すことはできませんでした。それどころか、同じく生産性の高いチームなのに、全く正反対の規範に従っているケースも珍しくなかったのです。

唯一、ある種のパターンとして浮かび上がってきたのは「働き方」に関するものではなく、むしろ成功の法則性に関するものでした。つまり成功するチームは何をやっても成功し、失敗するチームは何をやっても失敗する——そのようなパターンだったのです。

以上のような話を聞くと、読者の皆さんの中には「それは働き方の問題ではなくて、単にメンバーの能力の違いによるのではないか。要するに、優秀なメンバーが集まったチームは常に成功している。それだけの話ではないか」と思われる方が多いかもしれません。

ところが、実際はそうではなかったのです。

グーグルのチーム編成は固定化されていません。つまり一人の社員が異なる業務目的に応じて、同時並行的に複数のチームに所属しています。中には、メンバーの大多数が重複する2つのチームが生まれることもあります。驚くべきことに片方のチームの生産性は高く、もう片方は低いこともあるのです。

このように確たるパターンが見出せず困り果てたグーグルの人員分析部では、集団心理学に関する学術論文などアカデミックな調査結果を再度深く当たってみること

にしました（同プロジェクトの初期段階では、それから始めていたのです）。そこから浮かび上がってきたのは「他者への心遣いや同情、あるいは配慮や共感」などメンタルな要素の重要性でした。つまり成功するグループ（チーム）では、これらの点が非常に上手くいっているというのです。

たとえばチーム内で誰か一人だけ喋りまくって、他のチームメイトがほとんど黙り込んでいるチームは失敗します。逆に（途中で遮られるかどうかは別にして）チームメイト全員がほぼ同じ時間だけ発言するチームは成功することが多いのです。

それは暗黙のルールとして、そのような決まりを押し付けるのではなく、むしろ、自然にそうなるような雰囲気や、チーム内で醸成されることが重要なのだといいます。

つまり「こんなことを言ったらチームメイトから馬鹿にされないだろうか」、あるいは「リーダーから叱られないだろうか」といった不安を、チームのメンバーから払拭する。心理学の専門用語では「心理的安全性（psychological safety）」と呼ばれる、こうした安らかな雰囲気をチーム内で育めるかどうかが、成功の鍵を握っているのです。

しかし、そのために具体的に何をすべきか、となると、そこにはなかなか難しいところがありました。なぜなら、グーグルの社員は数字やデータの分析は得意ですが、他者への配慮や同情となると、それらが欠如しているとまでは言いませんが、少なくとも、それらを表現するのは、あまり得意ではないと考えられたからです。

（出題にあたっては小見出しを省略し、その他体裁を改めた。）

## 令和3年度入学試験 小論文「出題意図」

(入試情報公開用)

## 経済経営学類 一般入試 前期日程

大学教育をはじめ、高等教育の場であればどこでも、与えられた情報を正確に読み取る読解力、資料を整理し再構築する構成力、そして学んだ知識・経験を踏まえ、形成した自分の主張を自らの言葉で明快かつ簡潔に表現する文章力は、基礎的学力として前提とされる能力の一つである。

本出題は、AI（人工知能）を企業経営に導入することによる生産性効果について書かれた資料を与え、そこから筆者の論点を的確に読み取り、論点を整理・再構築する力を試す目的で出題した。あわせて、この問題に対する自分の意見をまとめ、正確に、かつわかりやすく、表現する能力があるかを判定したいという意図も、出題した理由の一つである。