

2023年度

一般選抜 前期日程

グローバルマネジメント学部
グローバルマネジメント学科

小論文

(90分)

注意事項

- 1 試験開始の合図があるまで、この問題冊子は開いてはいけません。
- 2 問題冊子は12ページあります。解答用紙は2枚、下書き用紙は1枚あります。
- 3 試験開始の合図後、まず、問題冊子、解答用紙の落丁、乱丁、印刷不鮮明等がないか確認し、気付いた場合は、手を挙げて監督者に知らせてください。
- 4 試験開始後、受験番号、氏名を解答用紙の所定欄（解答用紙1枚につき、受験番号2箇所、氏名1箇所）に記入してください。
- 5 試験開始後は、原則として、試験が終了し退出許可が出るまで退出できません。
- 6 解答は、解答用紙の指定された箇所に、横書きで記入してください。
解答用紙にアルファベット、算用数字を記入する場合、1マスに2文字ずつ入れてください（ただし、字数が奇数の場合は、末尾の1文字は1マスに入れてください）。
- 7 解答用紙は、持ち帰らないでください。
- 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。

問題 次の文章を読んで、以下の問いに答えなさい。

あなたが起業家や管理職のような立場にあるなら、イノベーションに取り組んでいるときに「進歩」ということはあまり意識しないかもしれない。機能性とメリットをいかに組み合わせて、顧客の目を惹きつける完璧な新商品をつくるか、あるいは、既存の自社製品の利益率をあげ、競合相手と差別化できるよう改良しつづけることに夢中かもしれない。きっとあなたは、顧客が求めているものをわかっているつもりのはずだ。だが現実には、イノベーションが成功するかどうかは一か八かの色合いが強い。賭け金を積み上げ、幸運に恵まれれば、うまくいくものも少しはあるだろうか、という程度の。

何が顧客にその行動をとらせたのかを真に理解していないかぎり、賭けに勝つ確率は低い。だが、イノベーションとは本来、もっと予測可能で、もっと確実に利益をあげられていいはずだ。必要なのは、ものの見方を変えること。だいじなのはプロGRESS（進歩）であって、プロダクト（商品）ではない。

振り返ってみれば、はるか昔から、世界中の企業にとってイノベーションはつねに最優先課題であり、同時に最大の悩みの種でもあった。最近のマッキンゼー・アンド・カンパニーの調査では、世界の企業幹部の84パーセントが自社の成長戦略にとってイノベーションがきわめて重要であると認識している一方、94パーセントがイノベーションの成果について満足していないと答えている。当初の大望とはかけ離れた結果に終わるイノベーションが大半で、しかもこの状況が何十年も続いているという指摘には多くの人が同意するだろう。

だが考えてみればおかしい。年々進化する高機能のツールやテクニックを使いこなし、企業はかつてないほど潤沢な資源をイノベーションに投じているはずだ。ストラテジー+ビジネス誌に掲載された記事によると、公開企業1000社が2015年に研究開発に投じた金額は6800億ドルにのぼり、前年比5.1パーセントの伸びを示している。

しかも企業がいまほど顧客のことを知っている時代はなかった。ビッグデータ革命のおかげでデータ収集は多様性でも量でも速度でも、飛躍的な進歩を遂げた。集めたデータを分析するツールも高度化し、データの山から大きな宝を掘り当てようと日々さまざまな分析がおこなわれている。2008年、ワイアード誌の当時の編集長クリス・アンダーソンが「相関はすでに充分にある」と宣言したのは有名な話だ。アンダーソンが言おうとしたのは、過去から現在までの洪水のようなデータに眠るパターンをコンピューターに見つけさせれば、イノベーションの問題は解決できるはず、ということだった。マイケル・ルイスが著書『マネー・ボール』で、メジャーリーグの弱小チームだったオークランド・アスレチックスが、思いがけなく大成功するさまを書いて以来、組織はイノベーションをずばりと成功に導いてくれる、『マネー・ボール』的な理論を見つけ出そうとしてきた。だがほぼ見つからない。

多くの企業ではイノベーションへの取り組みが体系化され、手順も決められていて、優秀で高いスキルをもった社員が投入されている。段階ごとの入口と出口が慎重に設定され、小刻みに検証が重ねられ、各段階でチェックとバランスが重視される。根拠をもとにリスクを計算し、あらかじめ軽減の措置がとられる。シックスシグマのような経営手法がイノベーションの設計現場にも広がり、開発の段階ご

とに新製品が満たすべき要件とその精密な測定方法が決められている。外部から見れば、正確さが何より重視される科学実験のプロセスを企業が必死でたどっているかのようだ。

しかし①多くの企業にとって、イノベーションはいつも運任せのところが多い。いちばん問題なのは、②なんらかの活動をすることで、本当は成果が出ていないのに進歩しているという幻想をもってしまふ点だ。企業がイノベーションに費やす予算は加速度的に増えているが、斬新なイノベーションを多少なりとも達成できればいいほうで、長期的かつ持続可能な成長を呼びこむ根本的なイノベーションにおいてはまったく成果をあげられていない。メジャーリーグの名物選手だったヨギ・ベラはかつてこう言った。「道に迷ってるけど、すすい進んでるよ！」

何がいけないのか？

企業は果てしなくデータを蓄積しているものの、どういうアイデアが成功するかを高い精度で予測できるようには体系化されていない。むしろデータは、「この顧客はあの顧客と類似性が高い」「このプロダクトはあのプロダクトとパフォーマンス属性が似ている」「この人たちは過去に同じ行動をとった」「顧客の68パーセントが商品Bより商品Aを好む」といった形式で表現される。だがこうしたデータは、顧客が「なぜ」ある選択をするのかについては何も教えてくれない。

もう少し説明しよう。私、クレイトン・クリステンセン、64歳。身長203センチメートル。靴のサイズは16 [約32センチメートル]。妻と私は子ども全員を大学に進学させた。ボストン郊外に住み、ホンダのミニバンで通勤している。ほかにもたくさんの特徴と属性がある。だが、けさニューヨーク・タイムズ紙を買うという行動を私に選択させたのは、こうした特徴のせいではない。これらの特徴のあいだには相関があるのかもしれないし、ニューヨーク・タイムズ紙を買うのはたんなる習慣かもしれないが、こうした特徴が私に同紙を——ほかのどんな商品も——買わせるのではない。

ある状況下で私がなぜその商品を、あるいは別の何かを選んだのかを企業がわかっていなければ、私についてのデータも、私に似た人たちのデータも、私について新しいイノベーションを生み出すときの役には立たない。データセットを相互参照したり何か重要なパターンを見つけるという考えは魅力的だが、たとえ見つかったとしても、あるひとつのことが別の何かを引き起こす説明にはならない。『シグナル&ノイズ』の著者ネイト・シルバーが指摘しているように、「アイスクリームの売上高と森林火災は、どちらも夏に増えるので相関関係があるが、両者に因果関係はない。ハーゲンダッツを買ったからといって誰もモンタナ州の森に火をつけたりはしない」のである。

相関関係と因果関係が同じでないのはわかりきっているが、ほとんどの企業がこのことを知っているにもかかわらず、両者のちがいを踏まえて行動しているようには見えない。相関はたしかに心地いい。重要な何かを見つけた気になって、マネジャーは安心してられる。

しかしそれらは③イノベーションでたいせつなこと——私がなぜある特定の商品を買うのかという因果関係——を明らかにしてはしてくれない。“原因”の発見を最重視して取り組むイノベーターの数は多くない。彼らの大多数は、どうすればプロダクトの質を高め、より多くの利益をあげ、競合他社と差別化できるかばかりを考えている。

製造業の姿を一変させた品質改善運動の父、W・エドワーズ・デミングは言った。「正しい質問の仕方を知らなければ、何も発見することはできない」。一世を風靡した企業が次々に倒れるのを目撃してきた私は、問うべき質問がなんであるかについて気づいた。「どんな“ジョブ（用事、仕事）”を片づけて、あなたはそのプロダクトを“雇用”するのか？」

私にとってこの問いはすっきりと腑に落ちる。私たちが商品を買うということは基本的に、なんらかのジョブを片づけるために何かを「雇用」するということである。その商品がジョブをうまく片づけてくれたら、後日、同じジョブが発生したときに同じ商品を雇用するだろう。ジョブの片づけ方に不満があれば、その商品を「解雇」し、次回には別の何かを雇用するはずだ。

こうしたことは毎日起きており、片づける必要のあるジョブは私たちの生活のなかに頻繁に発生する。些細なジョブ（行列に並ぶあいだの暇をつぶす）もあれば、大きなジョブ（もっとやりがいのある職を見つける）もある。突然浮上するジョブ（外国の空港でスーツケースをなくされたので、ビジネスにふさわしい服を用意する）もあれば、定期的なジョブ（娘が学校にもっていくヘルシーでうまい弁当を毎朝つくる）や、まもなく発生しそうだとわかるジョブもある。ジョブがあることに気づくと、それを片づけるため、私たちは手を伸ばして、何かを自分の生活に引き入れようとする。たとえば私がニューヨーク・タイムズ紙を買うことを選択するのは、医者予約時間までの時間をつぶしたいが、待合室に置いてある退屈な雑誌は読みたくないからかもしれない。あるいは、バスケットボールのファンで、いまが“3月の熱狂”[毎年春に開催され、アメリカ中の注目を集める、NCAAの男子バスケットボール・トーナメント]の時期だからかもしれない。あるいはもしかしたら、近所の人に博識な人物だと思われたくてタイムズを宅配してもらっているだけかもしれない。地域の郵便番号や世帯収入の中央値がタイムズにそう仕向けるわけではない。

ジョブの根幹となる発想がはじめに浮かんだのは、ハーバード・ビジネス・スクール（HBS）で学生たちに教えているときだった。その後、共著者や有能な同僚、共同研究者、先駆的な博識者たちと議論を重ね、20年をかけてととのえ、練り上げてきた。これまで、アマゾンのジェフ・ベゾス、会計サービス大手インテュイット社のスコット・クックといった、世界トップクラスのビジネスリーダーやイノベーターたちの実践において、近年はとくに大きな成功を収めたベンチャー起業家たちによって、その効果が確認されている。旅行者から金をとって、赤の他人の予備寝室に泊まれるようにするサービスが、まさかビジネスとしてなり立ち、世界的ホテルグループのマリオットやスターウッドやウィンダムよりも企業価値が高くなるとは誰が予想しただろうか。だがエアビーアンドビーはやってのけた。サルマン・カーンが12歳のいところに数学を教えるためにつくったビデオ教材は、すでにオンライン展開されていた他の数多の教育ビデオに比べて、カーンの説明によると「安っぽくて雑」だったにもかかわらず、いまや世界中の何百万人という子どもたちが彼のビデオを使って、自分のペースで学習している。

こうしたイノベーションは、最新のトレンドにとびついたものでも、顧客の財布のひもをゆるめるために既存のプロダクトにあれこれ飾りを加えたものでもない。イノベーターたちが、消費者の求めている

る進歩をどうすれば達成に導けるかを明確に理解したうえで、考え、練り上げ、プロダクトを市場に投入したのだ。あなたに片づけたいジョブがあって、いい解決策が見当たらない場合には、“安っぽくて雑”な策でもないよりましである。見過ごしていた何かがあるかもしれない。見過ごしていた何かがあるかもしれない。

© From Competing Against Luck by Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, David S. Duncan. Copyright (c) 2016 by Clayton M. Christensen, Ridgway Harken Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan. Used by permission of HarperCollins Publishers.

出題にあたって一部改変した。

問1 下線部①「多くの企業にとって、イノベーションはいまも運任せのところが多い。」とある。本文で説明されているその要因を120字以上150字以内で述べなさい。

問2 下線部②「なんらかの活動をすることで、本当は成果が出ていないのに進歩しているという幻想をもってしまう」とある。本文で説明されている多くの企業が「幻想をもってしまう」理由を120字以上150字以内で述べなさい。

問3 下線部③「イノベーションでたいせつなこと」について、本文では何が「たいせつ」とであると語られているか、「因果関係」、「ジョブ」、「雇用」の3つの用語を用いてあなたの見解を300字以上400字以内で述べなさい。

