

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。

人間は「計算する動物」である。禁句ゆえ口には出さなくても、常に損か得かを計算しながら生きている。いっぽうで人間は「社会的動物」でもある。つまり計算されるのは経済的に損か得かだけでなく、人間関係や感情などの社会的報酬、心理的報酬も加えながら、損か得かを計算している。その意味で損得勘定には、「損得感情」が強く働いているといつてよい。

会社のような組織のなかでは、上司・部下や同僚との人間関係が、社会的報酬として大きな比重を占めている。その社会的報酬には「正の報酬」と「負の報酬」の両方があり、それぞれが損得勘定に大きく影響する。

そして、そこへ日本社会特有の要素が深く関わる。日本企業は共同体型組織である。組織は閉鎖的で、社員の人間関係が濃密だ。そのため人間関係がもたらす「正の報酬」も「負の報酬」も大きい。関係がよいときはすこぶる快適だが、悪くなるといたたまれない。いっぽうでは平等主義のため、欧米などの企業に比べて金銭的報酬に大きな差はつかない。だからこそ社会的報酬のウエイトがいつそう大きくなるのだ。

では、まず「正の報酬」を取りあげてみよう。

日本企業では個人の仕事の分担が明確でなく、課や係、あるいは上司と部下といった集団単位で行う仕事が多いので、日常的に他人から仕事で助けられたり、必要な情報をもらったりする。仕事以外でも一緒に食事をとったり、困ったときに相談に乗ってもらったりすることがある。ほめられる、認められる、感謝されるのはもちろん、何気ない気配りや雑談も大切な社会的報酬だ。さらに一方的に「もらう」だけでなく、他人を助けたり、周りの人の役に立ったりすることで自分も充実感、満足感が得られる。それらが社会的欲求や承認欲求を満たしてくれるのである。

問題は仕事でチャレンジすること、がんばることが、それらの社会的報酬を獲得するうえでプラスになるとはかぎらないという事実。いや、むしろマイナスになる場合が多いことである。

チャレンジすることが周囲との人間関係のうえでマイナスになる理由。

それは、周囲の人にとって「迷惑」になるからだ。繰り返し述べているように、日本の会社は共同体型組織である。そのため一人ひとりの分担が明確になっておらず、上から下まで全体が相互依存の関係にある。それが「迷惑」をもたらすのである。

組織のトップから見ていこう。

大企業の社長は大半が、いわゆるサラリーマン経営者である。任期を終えて退任するときの挨拶で、枕詞のように「大過なく」という言葉が添えられるのは、彼らがいかに無難に任期を全うしようと考えているかを物語っている。

それは日本企業の性格にも由来する。経営学では昔から「企業はだれのものか」という論争があるが、株式会社である以上、制度的には会社は出資者である株主のものということになる。少なくともアメリカなどではそれが常識だ。日本企業も近年は株主重視の経営に舵を切るところが増えてきたが、歴史的に日本企業は株主の利益よりも組織の存続や社員（従業員）の利益を重視する傾向があった。

そして多くの社長は内部昇進で、いわば「社員の代表」あるいは会社という「共同体の長」といった性格が強い。そのため自分の保身だけでなく、会社全体のため、全社員のためにも安定を重んじる。だからこそ一方で「挑戦」を唱えながらも、リスクを冒しての挑戦は避けようとするのだ。当然ながら、トップのそうした姿勢や考え方は会社全体に浸透し、一種の組織風土となる。

つぎに中間管理職の立場に立ってみよう。

ミドル層は年齢的にも、地位の面でも保守的になる傾向があるが、それだけではない。部下が失敗すると管理職である自分の責任になるので、リスクをとまなう挑戦は好まない傾向がある。

しかも部下に無謀な挑戦をされると、自分が部下を管理できていない印象を上層部に与えてしまい、管理能力を問われる恐れがある。逆に部下が挑戦して成功を収めたら、部下の存在感が高まり、自分の顔がつぶれるかもしれない。いずれにしろ、本音としては部下の挑戦を手放しでは喜べないのである。

ただ、いっぽうには実績をあげるため高い目標を掲げ、積極的に挑戦しようと

する管理職もいる。しかし多くの場合、その過程では部下を巻き込むことになる。部下自身が挑戦することにメリットを感じず、「挑戦しないほうが得」だと考えていたら、アグレッシブな管理職の姿勢は部下にとって迷惑でしかない。手柄を独り占めするような管理職ならなおさらだ。

そして、最も迷惑するのが同僚どうしである。

ここで「2022 年ウェブ調査」の結果を見てみよう。

まず「自分から新しいことに挑戦するチャレンジ精神にあふれる新人に入ってきてほしいですか？」という質問に対しては、「どちらかという、そう思う」という回答が 70.9%を占める。会社全体のためには、チャレンジ精神のある人が必要だと考えている人が多いのだろう。

ところが「同僚として積極的にチャレンジする人と、周りとの調和を大事にする人のどちらを好みますか？」という質問には、「どちらかという、周りとの調和を大事にする人」という回答が 68.2%と 7 割に迫る一方、「どちらかという、積極的にチャレンジする人」は 31.8%にとどまる。

そこで「どちらかという、周りとの調和を大事にする人」を選択した人に、その理由を述べてもらった。すると、つぎのような回答が返ってきた。

「もめ事を起こしたくないから」(35 件)

「面倒を起こしたくないから」(17 件)

「楽だから」(16 件)

「何となく」(33 件)

そのほか「仕事がやりやすい」「付き合いやすい」「楽しく仕事をしたい」「巻き込まれたくない」「空気を乱されたくない」「ストレスを感じない」「付き合いやすい」という回答もそれぞれ複数、計 33 件あった。

これらの回答は、いずれも個人的な損得や感情を表していると解釈できよう。要するに回答した 456 人のうち約 3 割 (29.4%) に当たる 134 人が、個人的な理由からチャレンジする人を歓迎していないわけである。そして、その大半が相手から受ける迷惑を理由にあげていることがわかる。

会社にとってはチャレンジングな人材が必要だが、同僚としてはあまり歓迎し

ない。いわゆる「総論賛成、各論反対」なのだ。なお、この「総論賛成、各論反対」という本音こそ日本の組織を語るうえで重要な意味を持っている。

職場の人間関係に関する有名な古典的研究として知られているのが、「ホーソン研究」「ホーソン実験」である。アメリカのウェスタン・エレクトリック社ホーソン工場で行われたこの研究（実験）では、職場のなかに制度として定められた公式組織とは別に仲間どうしの非公式な組織が存在し、そのなかで形成される暗黙の規範が生産性を左右していることが明らかになった。

その規範とは、サボってはいけないが、がんばりすぎてもいけないというものだ。だれかがサボると、ほかの仲間の足を引っ張るので迷惑をかける。逆にがんばりすぎても、ほかの人が同じようにがんばらなければならなくなるので迷惑になる。したがってサボりもがんばりすぎもしない、「そこそこ」の働き方が要求されるわけである。

これはアメリカで行われた研究だが、仕事を進めるうえでも、イデオロギーの面でもいっそう集団主義的な性格が強い日本企業では、暗黙の規範による束縛はいっそう強いと想像される。

ところで「迷惑」は嫉妬、すなわちねたみやそねみの感情と結びつきやすい。実際はそれほど迷惑がかかっているわけではなくても、背後にある嫉妬心から相手の足を引っ張ったり、仲間はずれにしたり、調和や協調を名目に相手を押さえつけたりする場合がある。

とくに出世、すなわち昇進や昇格をめぐって、それがしばしば露骨に表れる。

パーソル総合研究所が 2019 年の 2～3 月に行った調査によると、日本人は「現在の会社で管理職になりたい」という人も、「会社で出世したい」という人も、調査対象になった国のなかで最も割合が低い。

実際に海外の企業で聞き取りをすると、管理職志向が日本に比べ明らかに強いことがわかる。そもそもホワイトカラーで管理職になりたくないという社員はほとんどいないという。

日本人の管理職志向が低い理由としては、昇進しても給与が大きく上がらないことや、責任が重くなりストレスが強まること、それに仕事が忙しくなり残業が

増えるなど私生活へのしわ寄せが大きくなることがあげられる。

しかし、それだけではないようだ。つぎの調査結果は、やはり周囲からの嫉妬が昇進を尻込みさせていることをうかがわせる。

2016 年に行われたある調査で「ビジネスで成功した女性は妬みを買いやすいと感じているかどうか」を聞いたところ、「あてはまる」「ややあてはまる」と答えた女性は 22.2%で、男性は 7.2%だった。

調査結果を見るかぎり、男性より女性のほうが嫉妬を強く意識していることがわかる。それは、男性と女性の属するコミュニティの違いを反映しているのではなかろうか。

日本ではまたビジネスで成功を遂げた人も、管理職の数も女性は男性に比べて少ない。厚生労働省が 2021 年に行った「雇用均等基本調査」によると、課長相当職以上の管理職に占める女性の割合は 12.3%で、部長相当職になると 7.8%と 1 割にも届かない。そのため管理職になると、仕事だけでなく人間関係においても男性中心の社会に入っていかなければならず、孤立感を味わう恐れがある。

いっぽうでは職場の仲良しグループのような現在属しているコミュニティから切り離され、仲間を失うかもしれない。

女性に家事や育児の負担が偏っている現状を考えたら、管理職になって仕事が忙しくなり、家事や育児へのしわ寄せや肉体的・精神的な負担が増すのは避けたいと思うのは当然かもしれない。それに加え人間関係の問題が、女性にとって管理職昇進の足枷^{かせ}になっているのだ。

嫉妬や孤立、人間関係の悪化などは外から直接見えないので対策を打つことが難しい。しかし、それが「負の報酬」として強く意識されている以上、これまでのように女性活躍を支援するような制度を設け、管理職の門戸を広げるだけでは十分とはいえないのではないか。

(太田肇『何もしないほうが得な日本—社会に広がる「消極的利己主義」の構造』による。ただし、出題に際して原文の一部を改めた。)

設問 1 共同体組織であり、閉鎖的で社員の人間関係が濃密な日本企業において、人間関係や感情が「正の報酬」となる理由を、150 字以内で説明しなさい。(20 点)

設問 2 職場の同僚との関係の中で、仕事でチャレンジすること、がんばること、その結果として昇進や昇格して管理職となることがその本人にとって、社会的報酬を獲得するうえでマイナスになる場合が多い理由を、本文の内容にもとづき 300 字以内で説明しなさい。(20 点)

設問 3 あなたが組織や集団の中でチャレンジすること、がんばること、またその結果として他者から評価されることが得にならないと考えた事例をあげ、そのような思考に至った理由について、本文の内容をふまえて 500 字以内で論じなさい。(60 点)

科目名(小論文)

5 ページ、10 行目、
誤「日本ではまたビジネスで」
正「日本ではまだビジネスで」

6 ページ、
設問 1 の配点 誤「20 点」 → 正「40 点」
設問 2 の配点 誤「20 点」 → 正「40 点」
設問 3 の配点 誤「60 点」 → 正「120 点」