

京都精華大学

2023年度 入学試験問題

席番号									

【小論文】(2023年2月5日)

時間 14時30分～16時

【注意】

- 一、試験監督者の指示があるまで、問題冊子や筆記用具に触れないでください。
- 二、試験中の使用が認められたもの以外は、すべてカバンに収納すること。使用用具は黒鉛筆またはシャープペンシル、消しゴム、鉛筆削り(手動式・小型に限る)とし、それ以外の使用は認めません。
- 三、携帯電話、スマートフォン、イヤホン、ウェアラブル端末、電子辞書、ICレコーダ ーなどの電子機器類は、必ず電源を切ってから、カバンに収納すること。
- 四、試験開始の合図により、試験を始めて下さい。
- 五、解答は、すべて「解答用紙」の所定の欄に記入すること。
- 六、試験終了の合図とともに直ちに筆記用具を置いてください。試験終了後に解答用紙や筆記用具に触れた場合は、不正行為とみなすことがあります。試験監督者が指示するまで、絶対に席を立たないでください。
- 七、問題冊子および解答用紙は、試験終了後にすべて回収するので、持ち帰ってはいけません。

【問題】

次の文章は、青木保『日本文化論』の変容——戦後日本の文化とアイデンティティー——』（中公文庫、一九九九年）からの抜粋です（出題の都合上、一部変更を加えています）。文章を読んで以下の設問に答えなさい。

一九六五年に『日本の経営』を著して、この面での先駆的な議論を提出した、尾高邦雄は、二十年后、同じテーマでの再論を試みながら、自分の立場が以前と逆になったことを認めている。それは前に触れたアメリカの人類学者にして日本通の経営学者アベグレンの『日本の経営』（二九五八）が、「終身雇用・年功序列・人の和の尊重」などの「日本の経営」の特徴を評価して、欧米人からみれば前近代的で後進的な社会集団の特徴を示すものに映ると指摘しながら、しかし、そうした「後進性」を近代化をとげる中で、「温存」したことが、「日本の経営」の成功した理由であり、「時代遅れの慣行」が西洋から輸入された新鋭の生産技術と結びつくことによって、驚くべき繁栄と成功をもたらしたとする説に対して、尾高は「後進性」を「温存」したのではなく、その積極的な価値を主張して、「日本の経営」の独自の展開を擁護したのであった。

しかるに、その後二十年経ってからの再論では、尾高は次のような「まえがき」を記すのである。「おなじものを取り扱いながら、それを擁護する立場から、それを批判する立場に変わったのは、べつに君子豹変くんしひょうへんというわけではない。これには、もとより十分な理由があったのである。簡単にいえば、わたくしのこの立場の変更は、最初の論文が書かれた一九六〇年代のはじめと今回とのあいだには約二十年のへだたりがあり、そしてこの間に、この神話（日本の経営の神話——筆者注）はその内容をしだいに誇大化しながら世界各国に普及し、この結果、とくに日本の国内には、ある憂うべき事態が発生しつつあるということ——この事実に対応するための変更だった」。

そして、その「憂うべき事態」とは、次のようなことを指す。すなわち、「元来外国人のこ とばからつくられ、日本的経営の現実からは逸脱するいくつかの点をふくみ、またその効果についてはメリット面の賛美ばかりやっているこの神話が、いつのまにか本家本元の日本人のあいだに多くの信奉者をつくり、その結果、かれらをいたずらに得意にし、かれらのために新しいお国自慢のタネをつくっているらしいということである」。こう指摘してからさらに尾高はいう。「現在われわれの眼前にあるこうした事態は、やがて日本人に日本的経営の真の姿を見失わせ、いまやしだいに明らかとなりつつあるそのデメリットを取り除くためのまじめな努力を怠らせ、結局において、これまで少なからぬ功績のあった日本的経営の慣行体系をスクラップ化することになるという意味で、まことに危険な状態である。とわたくしは考える」。尾高のこうした発言の意味は重いというべきであろう。「日本の経営」論は、この

「再論」にも多く引用されているように、「日本文化論」と強いかかわりをもっている。日本企業が経営の組織体や労使一体となる雇用関係は、ベネディクトや中根千枝など^(注2)「日本文化論」の代表的論者が考察の対象としたことと重なり、そこから多くのモチーフを得ているが、「日本文化論」が展開した点の多くもまた「日本的経営」を推し進める企業体によって吸収されている。

もともと「日本的経営」とは独特の「人事労務慣行の体系をもつ日本の伝統的な企業経営の様式」のことを指す。そこには、終身雇用、丸抱え的な一括採用、平均的な会社人間をつくる定型訓練、年功による処遇と地位の序列、競争の抑制と人の和の尊重、稟議制度^(注3)、おみこし経営と集団責任体制、権威主義的であるとともに民主的・参画的な組織、私生活にまでおよぶ従業員福祉への温情的配慮、などの特徴が指摘されており、その源は歴史にさかのぼって認められ、江戸時代中期の関西の大商家の経営方針にその芽生えがある。それが近代化の過程で意図的に企業経営体の集団運営方式に組み込まれて発達したわけであるが、尾高によれば、そのメリットは、一、雇用の安定性、二、人事の柔軟性、三、従業員の会社一体感の育成、にある。

しかし、一九八四年に尾高は、そのデメリットを、先に引いた「神話」の蔓延^{まんえん}の弊害を危惧して、次の四点にまとめて指摘する。それらは、一、従業員の依頼心の助長と自由創造の精神の抑制、二、雇用における差別待遇と自由な横断的労働市場形成への障害、三、エスカレーター・システムの弊害と中高年齢層人事の渋滞、四、従業員の働く喜びと働きがいの喪失、である。

「日本的経営」が注目されてから二十数年たって、それがいつの間にか「神話」となって横行し、まさに「大衆消費財」として夥^{おびただ}しく「消費」されていることに対する苦々しさが「再論」には溢^{あふ}れているが、尾高が「危険」だというように、八〇年代に入ると、「高度成長」経済大国日本への風当たりが国際社会において強くなってきた。そこには、尾高が指摘するように、「ナンバーワンの日本」と外国人に評されていい気になる日本人の態度と行動の逸脱があり、海外でその傲慢と金権ぶりが目立つようになって、批判が相つぐという事態も顕著になった。「誇示的」行動に対する批判がある。それに加えて、「日本的経営」に関して、礼賛から批判へと風向きが変わってきた事実がある。「日本的経営」は、日本社会では大変うまく機能し生産性を高めるが、日本以外の社会では必ずしもうまくゆくとは限らない。アメリカ社会でも、そのメリットはあるにしても、デメリットも大きい。「日本的経営」の大部分は、かなり「特殊」日本的な性質のものである。とくに、多民族・多言語・多文化社会にあつては、そのデメリット的作用が露^{あら}わななものとなる。こうした批判的な議論が次第に行なわれるようになった。

アメリカ社会において、日本流の人事採用は、「人種差別」や「性差別」などを示して、世

論の批判をあげ、失敗するケースが目立つようになった。「文化差」というものが、そこには考慮されていないからである。一般に「日本的経営」は、異文化に弱いのではないか。いや、その運営をする日本人が、異文化や民族差を理解しようとしなない。すべて「内輪」の論理で外国においても「やってゆける」と考えられているようである。その結果、日本人の独りよがりの態度で異文化の中での「仕事」に臨むこととなり、それが「現地の従業員」にとつては独断的で傲慢に映り、「自分たちを理解しようとしなない」姿勢と感ぜられる面があり、社会的にもマイナス効果が大きくなる。

ごく単純化していえば、以上のような批判が「現地」から生じてきたが、それは理論的には外国で活動する日本企業に対して「日本的経営」に関して向けられる批判となつて現われる。そうした現象が目立ってきたのが、八〇年代に入ってからであり、「日本システム」の問題が徐々に明らかとなった。これは、東南アジアや北米において、私自身もいく度も耳にしたことである。経営学の専門家でなくとも、ごく一般に入ってくる批判であるといえよう。もつとも、他方で「ヒューマンウェアの経営」としての評価がみられる面もあることを忘れるわけではないが、その成果が批判の声を封じるほどではないことも事実である。

尾高が信頼すべき識見をもって「自説」を修正し、そのデメリットを明らかにしたことが「日本的経営」そのものの内部に存在する問題点であるのはその通りであるとして、それがメリットも含めてはたして「国際的」に通用するものであるのか、あるいは日本に「特殊」なものであるのか、こうした点に議論が移ってきた。尾高は「日本的経営」のデメリットの修正案を出しながら、「現在日本の国内でもそのマイナス効果ばかり目立つようになりつつある日本的経営の諸慣行を、現在のままの形で海外に移植しても、それが神話のなかで期待されていたようなプラス効果をあげられるかどうかは、はなはだおぼつかない」と述べる。そして、彼のデメリット修正案が実行に移されたならば効果を発揮するだろうというが、デメリット修正案とは先に引いた四点のデメリットをなくそうと試みることである。そして、さらに尾高は「神話では当然うまくいくかのように語られている日本的経営の慣行体系の海外への移植は、はたして可能だろうか、とくにアメリカ合衆国のように産業近代化のいちじるしく進んだ先進国にそれが移植されたばあい、それは期待されたプラス効果をあげることがきるだろうか」と問うのである。

注1 ベネディクト……ルース・ベネディクト（一八八七―一九四八）は、米国の文化人類学者。一九四六年に『菊と刀』を著し、他者との関係から生まれる「恥」を強く意識する日本の文化を、自律した個人の良心が生む「罪」を意識する欧米の文化と対比的に論じた。

注2 中根千枝……中根千枝（一九二六―二〇二二）は、日本の社会人類学者。一九六七年に『縦社会の人間関係』を著し、資格よりも場が優先される日本独自の集団構造を指摘した。

注3 稟議^{りんぎ}……承認を得たい事柄について、それを説明する文書を作成し、関係者に回して承認を得ること。

注4 ヒューマンウェア……意識や能力・資質といった人間的要素。特に、コンピューターなどが多く使われるハイテク時代における人間的な面の意味で使われる。

〔設問1〕

「日本の経営」の成功をもたらした慣行が、本文中の波線部「時代遅れの」と形容されている理由を本文中の言葉を用いながら、五〇字以上一〇〇字以内で説明してください。

〔設問2〕

本文中で取り上げられている「日本の経営」の説明を踏まえて、とくに多民族・多言語・多文化社会において、そのマイナス効果が目立つようになったとされている理由を、四〇〇字以上六〇〇字以内で論述してください。