

令和4年度 第1期 未修者小論文試験問題

受験上の注意事項

- 1 監督者の指示がある前に、この問題を開くことを禁止します。
- 2 試験開始の合図により、解答を始めてください。
- 3 試験開始の合図の後、印刷不鮮明等に気付いた場合は、黙って手を挙げ、監督者に申し出てください。
- 4 解答は、答案用紙に黒インクのペン又はボールペンにより書いてください。
消せるボールペンや時間の経過により字が消えるボールペンは使用しないでください。また、鉛筆は不可です。
- 5 試験時間は90分です。
試験開始後20分以内及び試験終了前5分間は、答案の提出及び試験室からの退出はできません。それ以外の時間に退出（途中退出）する場合には、黙って手を挙げ、自席で答案及び問題を監督者に渡してから退出してください。
- 6 この問題は、試験終了後、持ち帰ることができます。
- 7 次のもの以外は机上に置かないでください。
受験票、筆記具、時計（計算機能等のないものに限る。）、眼鏡。
受験票は、氏名、受験番号が記載されている面を表にして、監督者が見やすい位置に置いてください。なお、上記以外のものについては、監督者の許可を得てください。
- 8 問題検討のためのラインマーカー及び色鉛筆の使用は、問題用紙に限り認めます。
- 9 携帯電話等は、必ず電源を切って鞆等にしまってください。
- 10 試験室内では、耳栓の使用はできません。
- 11 試験時間中の発病等やむを得ない場合には、黙って手を挙げ、監督者の指示に従ってください。
- 12 試験時間中の喫煙や飲食（ガム等を含む。）は、禁止します。
- 13 試験終了の合図とともに、直ちに筆記具を置き、監督者の指示を待ってください。
- 14 不正の手段によって試験を受け、又は受けようとした者に対しては、試験を停止し、合格の決定を取り消すことがあります。

〔問 題〕

次の〔文章1〕から〔文章3〕までを読んで、【設問1】から【設問3】までに答えなさい。

〔文章1〕

リーダーの資質

資質と行動基準 「広い世間」の生存競争において、多くの競争は、事業体、組織体の間で、あるいは、部下を率いたリーダーたちの間でなされる。したがって、リーダーの地位にある人々がリーダーに期待される「条件」を満たしているか否か、また、リーダーが部下を適切に統率しているか否か、この二点が組織体、事業体の存続と繁栄にとって、また、リーダー自身の成功と出世にとって、重要となる。まず最初に、リーダーに期待される「条件」について説明すると、この「条件」は、一面において、リーダーが一身に具えているべき性格特性なり資質を示す。他面において、この「条件」は、リーダーの地位にある人々が意識的に学習し、注意深く順守すべき行動基準を示す。そして、学習し練磨しているうちに、行動基準は内心に移転して「第二の天性」となるから、この二つの面は対応し、また、一致する。日本においても、リーダーの「条件」、すなわち、資質、徳目なり、行動基準として、数多くの項目が指摘されてきた。すでに述べたように、競争の戦場に参入する個々人が武士になぞらえられる（サムライもどき）とすれば、リーダーは武将、将帥に当る。そして、将帥の「条件」については、学校体系のなかでは修身、国語、歴史などの教科において、また、学校体系のそとでは、大衆文学、映画、演劇などの大衆芸能などにおいて、多様な項目が指摘され、賞讃と否定を与えられてきた。以下では、便宜上、「智仁勇」という伝統的な三項目に整理して、説明する。

智 リーダーは、その地位にあることによって迎合と追従を事とする取巻きに囲まれ、その他の部下と通信不全となる結果、内側の世界、外側の世界、双方の実情について情報遮断される確率が決して小さくない。この傾向に逆らって「彼を知り、己を知る」（孫子）こと、すなわち、実情を正確に知り、目標に向って適切に指導するための知的活動が、「智」の主題である。智の第一の項目群は感覚、感受性—情報の入力に関連する。広い関心と敏感な注意力と鋭い観察力によって、多方面の事象、事物について細部にまでわたって、先入観や偏見から自由に、正確に認知し、これからあとの知的活動の素材を収集する、これはリーダーの第一条件である。第二の項目群は思考—情報の処理作業（読み）に関連する。綿密整然と思考する能力は、所与の状況のもとで将来の展開を予測し、複数の行動路線を設計して、比較検討する知的活動の担い手である。第三の項目群は想像力（人間知）—情報の処理能力（読み）に関連する。内側の世界においても、外側の世界においても、人間の行動は理性の冷静な計算だけによって規定されず、情動と衝動に強く影響される。ある局面におかれた人間の心理に作用する情動と衝動の圧力の方向と強さを捉え、画きだす想像力は、思考力と同等に、リーダーにとって重要で

ある。第四の項目群は直観力（勘）―情報処理の方向設定に関連する。注意力と観察力が認知する個別、具体の事象、事物の背後に、「形なきに視、声なきに聴く」直観力が事態の構造を洞察し、その全体像を捉える。この洞察が雑然とした素材を整理する枠組を与え、情報処理の方向を設定する。これによって情報処理は人間らしい知的活動となる。もっとも、これら四部門の知的活動の適性と活動水準には大きな個人差があり、リーダーの地位にある人々が、この四部門すべてについて、つねに有能であるとは限らない。その不足を補うため、多くの場合、リーダーの周囲にこれらの知的活動を分担、代行する組織（スタッフ、参謀部門）が作られる。

仁 組織体の活動において部下を統率するとき、リーダーは整然たる秩序と厳正な規律を必要とする（信賞必罰）。そして、厳正な規律の要求は、規律違反者に対する処置を苛酷なもの、やがて過度に苛酷なものとする傾向をもつ。仁の第一の項目群はこの傾向を補正する条件である。リーダーは冷血な暴虐でなく、幼児もなつく温和さ、寛容な広い度量、包容力を持つことを要求される。そして、組織体の目的実現に適切な範囲まで苛酷さを緩和することを期待される。つぎに、リーダーと部下との間には、権威と制度が介在する。その結果、一方で、部下から見た両者の間の距離感、さらには断絶感が拡大し、他方で、両者の交通が官僚制特有の形式性の色彩を濃くする傾向がある。仁の第二の項目群はこの傾向を補正する条件である。リーダーは冷血、冷酷でなく「血の通った」暖かい人物であること、また、官僚制の形式性をはみ出す「やさしい」、「物分かりのよい」、「人間味」の持主であること、そして、リーダーと部下との間に「人間的な」交流を築くことが期待される。なお、仁の第三の項目群は部下の教育者としての活動に関連するので、次節で統率について説明するときに、まとめて説明する。

勇 さて、武将の場合、戦陣において、戦闘に直接参加する場面もないわけではない。その際、臆病であっては部下が服従しないから、豪勇も勇のひとつである。しかし、運動能力に傾斜した豪傑の蛮勇と将帥ないしリーダーに要求される精神的な勇氣とは、古くから、区別されてきた。勇の第一の項目群は判断力（識見）と決断力（度胸）に関連する。すなわち、設計された複数の行動路線を自分の物差しに照らして比較検討し（教養、識見）、そのひとつを、完全には予測不可能なリスクとともに、選択して行動に移す勇氣、未知の将来と対面する勇氣である。そして、適時適切に決断できる能力がリーダーに第一に必要とされる「条件」であることはいうまでもない。勇の第二の項目群は、状況が不利に変わっても動揺せず（右顧左^ベ眈せず）沈着冷静に、一旦決断した行動路線を保持、持続できる勇氣（忍耐力）である。局面の変動とともにたえず右往左往しては、進路の変針をその都度部下に徹底させた上で組織体として整然と行動することは困難である。勇の第三の項目群は、失敗、敗北に直面する勇氣（覚悟、肚）である。起きうる最悪事態（最終的には死）を予め想像し、それと対面する「実存的な」覚悟をきめてのち、事に臨む方式が、日本で伝統的な、いわゆる最悪事態原理である。こうして決まった肚があれば、いつも沈着冷静であり、また、リーダーとしての出处進退も潔いことになる。そして、相即コスモスにおける「知識の制度」は「死を視ること帰するが如し」という

「肚」を支持し、正統化する。もっとも、近代化し、世俗化した高度工業社会において、組織体、事業体の内部昇進によってリーダーの地位につく人々が、こうした覚悟をもち、肚がすわっているかどうか、これは別の問題である。

(京極純一『日本の政治』(1983年 東京大学出版会) 229頁～232頁)

【設問 1】(100点)

組織のリーダーは、どのような条件（リーダーに必要な資質と行動基準）を満たしていることが期待されるか。400字以内でまとめなさい。

[文章 2]

部下の統率

信賞必罰 組織された集団ないし組織体の活動のひとつの理想像は、適時適切な命令を下しながら陣頭指揮するリーダー（ワンマン）に部下が一糸乱れず整然と服従し、組織体の全員が隊伍斉々と行動する、といった軍隊行進風の理想像である。そして、命令に服従する「規律」の維持ないし向上のための手段として、服従と命令遂行に対して適切な報賞を与え、不服従と命令違反に対して厳格に懲罰を加える、いわゆる信賞必罰が、そしてまた、その際に依怙最厚なく公平に賞罰を行うことが、古くから、推奨されてきた。しかし、組織体の目的実現、あるいは、そのための部下の統率は、賞罰の適正な実施による服従の確保に尽きるほど、簡単ではない。まず第一に、自発性と自尊心は人間の基本特性であり、その上、相即コスモスのなかで正統性を与えられてきた。命令、指示、マニュアルによって部下の行動を詳細に規定し、部下をロボットに変えれば、当然に「士気の低下」がおこり、その服従行動は「機械的な」（その限りで、組織体自体の目的実現に不適當な）ものとなることを避けがたい。その上、部下が当面しうるあらゆる場合について、命令、指示、マニュアルによって、事前にもれなく行動を規定しつくすことは不可能である。ここで、事前の規定が欠けている場合には上位者の指令を仰ぐよう規定し、自由裁量による判断をすべてリーダーに集中することが、ひとつの処理法である。しかし、通信経路の負荷と能率を考えると、通常の組織体にとってこの処理法は、必ずしも、实际的でない。部下の自発性と自尊心を動員するためにも、部下の行動に自由裁量（と創意工夫）の余地を残すのが普通である。

団結心 自発性と自尊心を特性とする人間は、他人によって道具としてだけ取扱われることを好まない。部下の行動に自由裁量の余地を残すと、組織体の目的実現よりも自発性と自尊心の表現に部下の行動の重点が移り、その結果、遠心的な逸脱傾向のもとで、部下の行動が多少とも自立的な自己目的性を示すことになり易い。したがって、組織体の目的実現のためには、部下の自発的な自由裁量を間接的に何らかし制御することが必要となる。そのために、組織体の目的、意味、規範を部下に繰返し説明して理解させ（政治的社会化、講話、訓示）、成員個々

人の人生にとっても「意味」のある目的としてその内心に移転させ、自分の自由裁量を管理ないし制御させる方法がとられる（団結心、愛国心、愛社心の培養）。こうして、組織体の目的の所在とその実現のための協力が部下なり成員一般の共通の常識となり、また、自由裁量の際の判断基準となれば、自分の行動が組織体の目的実現に不適切な範囲まで逸脱することを、何らか、自己抑制する傾向が強くなる（滅私奉公）。そして、部下なり成員一般もまた、リーダーとともに、組織体の目的実現に「精神的に」参加し、コミットするようになる（QCサークル）。

率先垂範 さて、組織体の一般成員が組織体の目的実現には「精神的に」参加し、自己抑制と滅私奉公を実行するようになると、この人々の前でその批判に耐えてリーダーとしての「精神的権威」を維持するためには、リーダーは、成員を上廻る程度に、組織体に対する献身と犠牲、自己抑制と滅私奉公の現証を提示しなければならない。他面において、成員に自由裁量の余地を残し、自発性の表現を容認した場合、成員のその都度の具体的な判断と行動が練達したものである保証はない。したがって、リーダーは部下の教育、訓練（能力開発）に積極的に取り組まなければならない。それには、「やってみせる」率先垂範によって練達の見本を示したあと、部下に任せてやらせてみて（可能性への）信頼を表明し、成功すれば褒めて（「おだて」）潜在能力を伸ばし、失敗しても（懲罰したり、叱りつけたりして、部下を萎縮させないで）包容力によって寛容に受止める、こうした教師風の行動が必要とされる。そして、統率が教育に傾斜するとともに、信賞必罰、とりわけ必罰の基準から次第に外れることになる。やがて、失策が寛容に受容されることが部下の側の期待となると、組織体の規律は弛緩し、その作業水準は低下する。

お神輿 さて、日本の政府、諸官庁において、いわゆるトップリーダーが実際上の決定を下位者に任せ、局長ないし課長クラス、場合によっては更にその下位者が実質的な決定者となるのが、多くの場合、いわば不文の制度となっている。したがって、大臣、次官、局長などが下位者に担がれる「お神輿」、あるいは、これらのリーダーが公式の発言資格をもつ（権力抗争の）舞台における（下位者集団の）「代弁者」にすぎないことが多い。この場合が部下を信頼して任せる方向の極限である。この逆の極限が、何事も他人に任せることなく、万事自分で決定する「ワンマン」（いわゆる「〇〇天皇」）である。こうして、日本におけるリーダーの統率はお神輿とワンマンという両極の間のどこかに収まる。そして、お神輿であれ、ワンマンであれ、組織体のリーダーとして失敗の最終責任をとり、事態の政治的処理をすませるために辞任（さらには自決）するのが、リーダーの最後の役割行動である。この場合において出处進退が潔く、肚ができたリーダーであることが制度上の期待であり、その職に恋々とするリーダー、失敗責任を公然と部下に転嫁するリーダーは部下と世間の信望を失う。なお、お神輿の役割で行動しながら、失敗の最終責任を担ったリーダーの、近代日本における理想像は西郷隆盛である。城山の自決を基点に「無私」と「有情」のリーダーとしてその生涯を再構成された西郷隆

盛像は、日本国民の「政治教育」の上で（権謀術数の政治史上の実績とは別の）大きな効果をともなった。

（京極純一『日本の政治』（1983年 東京大学出版会）232頁～235頁）

【設問2】（100点）

〔文章2〕の筆者によれば、組織体の目的を達成するために部下を統率するには、どのような方法があり、どのような点に留意して、どのように運用していけばよいか。400字以内で説明しなさい。

〔文章3〕

真 心

役割と所 戦場の競争は、個人相互の間で、同時に、組織体相互の間でなされることが多い。多くの人々が、一面では組織体の成員、リーダーの部下として、他面では組織体のなかで昇進出世を争う個人間の競争の参加者として、組織体相互の競争に参加する。①組織体は成員に職務役割を配分し、成員はその役割を無条件に受容することを要求される。さらに、その役割の遂行については、すでに説明したように、滅私奉公、すなわち、一面においては、役割から期待される行動から逸脱した行動、組織体の目的実現に不適當な「私的な」行動を自己抑制する「滅私」が要求される。他面においては、役割行動に自分の全エネルギーを集中投入する（モーレツ社員）「奉公」を要求される。ここで、成員の側の役割行動が「機械的な」行動に終らず、成員の自発性に裏付けられた滅私奉公となるには、すでに述べたように、成員個々人が分担する職務役割が組織体の目的、意味、規範からみて有意味であるだけでなく、成員個々人の人生においてもまた、「意味」をもつものでなければならない。そして、この意味は、たとえば、生計の手段、あるいは、出世と成功の階梯といった形をとる。ところで、すでに説明したように、相即コスモスにおいては、組織体の職務役割もまた宇宙の大生命ないし実在の顕現であり、個々人は、この役割において、意味のある「所」を宇宙のなかに与えられる。そして、この「所」において「誠実に」職務を果すことは「人間の道」であり、個々人の人生に実在が現成するにいたる経路である。こうして、組織体自体の目的、意味、規範に対する評価と批判を全く遮断した上で、（「無私の心で」、「私心なく」、「純粋な気持で」、「真心をこめて」）、所与の「所」において役割行動に自分の全エネルギーを投入すること自体が意味とプラスの価値をもつことになる。そして、「所」がいわば存在論的な意味をもつ結果、自分が所をえているか否か、その判定に成員個々人の側の気（霊力）、「意気」が参加する。適材適所の配置は「人生意気に感じる」熱心さをもたらし、成員に「所をえさせない」不遇は「やる気」の喪失と意気銷沈を結果する。士気の低下は、時に、不満の爆発と組織体からの離脱をとまなう。

^{イザミ}**潔**さ さて、「所」に不満がなく、無私と純粋の真心をこめて職務に励めば、滅私奉公が

職場で日常的に実現する。政府、諸官庁、企業はじめ多くの事業体、組織体の日常的な運用が、多くの成員のこうした滅私奉公に支えられていることはいうまでもない。そして、この制度は「潔さ」の美学を成員の心に育てる。下位の成員が、所与の、しばしば苛酷な事態を「文句をいわないで」、「黙って」受入れ、職務役割の誠実な遂行だけに徹底的に自己限定する「潔さ」は日常経験の事実である。そして、この「潔さ」の美学は大衆文芸、大衆芸能の多くの作品に共通する基調のひとつとなっている。また、この「潔さ」が、時として、リーダーの側の昇進と出世のために踏台として利用され、あるいは、使い捨てにされてきたことも、よく知られた事実である（「一将功成り、万骨枯る」）。ところで、こうした「潔さ」がリーダーにも世間にも知られず、理解されず、評価されず、報賞されないことが通常となれば、「潔さ」は成員自身の自己満足に回帰するほかない。自己満足、やがて自己陶醉が先行すれば、職務役割遂行の基準について、組織体自体の目的実現における適切さよりも、当人の熱意の充足、当人の「気がすむ」満足感の達成の方を優先するようになる。この方向の行先は、セクショナリズムと伝統志向の保守主義との、組織体における蔓延である。そして、高度工業社会の実現は、組織体に雇われて働くほかない、実に数多くの人々を生んだ。組織体の職場には、「潔さ」の美学と真心の基準の伝統が、なお、残照を見せている。しかし、部分的末梢的な職務役割を配分され、セクショナリズムと保守主義との支配する職場に配属され、無能なリーダーのもとにおかれた多くの人々にとって、士気の低下がむしろ普通となる。②組織体が期待する滅私奉公に代っていまや「勤め人根性」が通例となり、「休まず、遅れず、働かず」の「三ず主義」がその特徴として取り上げられることとなった。

（京極純一『日本の政治』（1983年 東京大学出版会）237頁～239頁。ただし、出題に際して一部に下線を引いている。）

【設問3】（100点）

〔文章3〕の筆者によれば、「組織体は成員に職務役割を配分し、成員はその役割を無条件に受容することを要求される。さらに、その役割の遂行については、（中略）滅私奉公（中略）を要求される。」（下線部①）が、「組織体が期待する滅私奉公に代っていまや「勤め人根性」が通例となり、「休まず、遅れず、働かず」の「三ず主義」が組織体の特徴として取り上げられることとなった。」（下線部②）というようになったのはなぜであると考えられるか。

〔文章3〕の筆者の論旨に基づいてその原因を分析し、あなたの考えを350字以内で説明しなさい。

