

2024 年度 商学部 英語運用能力特別入学試験  
ドイツ語・フランス語・中国語・スペイン語・朝鮮語特別入学試験

国語（小論文） 問題用紙 （NO. / ）

次のページの新聞記事（『日本経済新聞』2022年2月26日朝刊、8頁）を読み、以下の設問に答えなさい（配点：100点）

- 問1 損保ジャパンの経営者が2019年に行った「これからの2年間は市場シェアを考慮しなくていい」という決断について筆者は、覚悟の「踊り場」と捉えている。その決断の背景として、経営者のどのような意図があったか、従来の同社の企業風土の性格を踏まえて、200字以内(句読点を含む)で説明しなさい。(40点)
- 問2 問題文で取り上げられた事例と同様に、企業を含めた日本の組織では、組織内の構成員の考え方が同質化し、内部でのみ通用する「組織文化」や「組織風土」が固まってしまったために、外部環境の変化にうまく対応できなくなってしまう場合が多い。他方で、「組織文化」や「組織風土」が、組織の結束や発展にとって有益な面があることも否定できない。「組織文化」や「組織風土」の意義あるいは問題点についてのあなた自身の考えを、具体的な事例を紹介しながら500字以内で述べなさい。(60点)

2024年度 商学部 英語運用能力特別入学試験  
ドイツ語・フランス語・中国語・スペイン語・朝鮮語特別入学試験

国語（小論文） 問題用紙（NO. 2）

読者の皆さんは「タイコ」という響きを聞いたら、どんな言葉を思い浮かべるだろう。楽器の「太鼓」や、大昔を表す「太古」という人が多いのではないかな。

もっとも、銀行にお勤めのあなたなら、まったく違う意味が頭をよぎったに違いない。

お客に接する活動である「対顧客営業」を略してタイコ。ふつうの人にわからない奇妙な語感のスラングだ。これを使いこなせば、同僚から身内と思われる。

人の集まりでスラングが果たす役割は大きい。内輪だけに通じる言葉は集团のカルチャーやアイデンティティーと結びつき、メンバーと部外者を隔てる。

組織文化論に詳しい佐藤和・慶大教授によると、日本企業のカルチャーはとりわけ濃い。終身雇用でメンバーの入れ替わりが少なく、文化が守られやすい。採用や評価も同じ気質を求め、風変わりな社員もいずれ社風に染まる。

カルチャーに沿った行動パターンが確立されると、あうんの呼吸が成り立ち、冗長な指示は要らなくなる。業務の効率を考えればプラス要素が大いにある。

半面、その怖さも知らなければならぬ。濃い企業文化がもたらす弊害について、だまし絵をたとえに使って想像してみよう。

添付したイラスト（次ページ）はアヒルとウサギのだまし絵だ。視線の送り方によって、左を向いてクチバシを突き出すアヒルにも見えるし、右を向いて後頭部に2つの耳をもつウサギにも見える。

双方を同時に認識するのは難しく、どちらか一方しか見えない。あるカルチャーに染まった集团は同じように絵を眺め、たとえば全員がアヒルの絵だと認識し、だれもウサギに気づかない。

もし、ウサギが外部の環境変化だとしたらどうなるか。その企業のだれも社会の変化に気づかない事態を招くことになる。

「不祥事の多くは悪意が原因でない。社会の変化に気づかず、規範に反する行為を慣性で繰り返す無意識から生じる」。佐藤教授の分析にはうなずかされる。

たとえば、システム障害を連発したみずほフィナンシャルグループはその企業風土を金融庁に糾弾された。「言うべきことを言わない、言われたことだけしかしない」という指摘が正しいとして、そこに悪意は存在しない。

善悪で割り切れないからむしろややこしいともいえる。不祥事にまみれてカルチャーの刷新を誓うが、結局変革がかなわず、失敗を繰り返すケースはみずほに限らない。こびりついたカルチャーの「解凍」は簡単ではない。

だが、企業が自らカルチャーを解かし、改めるのは不可能でないはずだ。「企業文化を変える」と正面から唱えた損害保険ジャパンの取り組みは示唆に富む。

損保業界は厳しい環境にある。人口減少でパイが減り、自然災害の増加でコストが膨らみ、デジタル化で競争は激しさを増す。経営者が危機感を高めるところまではよくあるストーリーだ。

そこからの行動がユニークだ。西沢敬二社長が2018年、特別チームに命じたのは、いわば自画像を描き直す作業だった。合併を繰り返して誕生した損保ジャパンが誇れる強みは何か。大きく5社の源流にどんな精神が宿ったか。その上で、未来に向けてどんなカルチャーをめざすのか。

めざすカルチャーは、乱暴に言えば、従来の流儀をひっくり返すものだ。損保ジャパンはもともと上意下達のノルマ主義で知られ、市場シェア日本一が社員の誇りだった。このトップダウン型から、お客を基点としたボトムアップ型への転換が始まった。

そんな宗旨変えを19年にA4判32ページの冊子「Spirit-未来への指針」にまとめ、バイブルとして全社員に配った。

「企業文化を変える」と章題にうたい、「お客さまの立場」「創造性・独創性」「スピード」というめざすカルチャーを明文化した。

そして、社員たちが西沢社長の執念ともいえるべき強い覚悟を感じ取ったのは「これから2年間は市場シェアを考慮しないでいい」とした19年の決断だ。どれだけカルチャー改革を唱えても、一方で数字が気になるのは経営者のさかだとだれしも思う。そこを断ち切る、という決意表明だった。

本社の指示でなくお客のために何をどう改めるべきか、現場が模索するために与えられた2年間。田中泰介・東東京支店長は「最初は『そうは言っても…』『ノルマがあるほうが楽だ』という戸惑いの声が多かった」と振り返る。地域でのシェアも落ちた。

社員が支店をリードする形は、人材育成や品質に関するプロジェクトチームをつくる中で徐々に見えてきた。「職員一人ひとりが当事者意識をもってゴールを設定し、チームワークで到達する」（田中支店長）。新しいやり方で、シェアも回復しつつある。

トヨタ自動車は10年代半ば、「意志ある踊り場」というフレーズを用いて、将来の成長へ足場固めの期間をあえてつくった。カルチャーを解かそうと、シェアを一時的に放棄した損保ジャパンの行動は通底するものがある。「踊り場」は猶予であり、トップの覚悟を伝える象徴になった。

損保ジャパンのカルチャー改革は目下、データビジネスを大胆に進めるグループ企業の進取の気性と共鳴し始めたように映る。改革は途上だが、日本企業が難題に挑むひとつの道を示している。

出典：『日本経済新聞』2022年2月26日朝刊、8ページ

日経の許諾を得ています 無断で複写・転載を禁じます

国語（小論文） 問題用紙（NO. 3）

企業文化は副作用をもたらすことも  
アヒルにもウサギにも見えるだまし絵

メンバーの物の見方が偏ってくる

アヒルかウサギの片方しか見えず

外部の変化に気づきにくい組織に

(注)Wikimediaから

損保ジャパンは自画像を描き直した

過去の歴史	現在の強み	未来づくり
「日本初の火災保険会社」 安田火災	損保ジャパンのDNA 「人のために やり抜く力」	■ お客さまの立場で ■ 創造性・独創性の追求 ■ 圧倒的なスピード
「大阪財界人の心意気」 日本火災		
「傷害保険のバイオニア」 日産火災		
「4つの個性がひとつに」 興亜火災		
「日本と台湾の架け橋」 大成火災		

「企業文化を変える。」

「Spirit—未来への指針」と題した冊子を全社員に配った