

2020年度 国際経営学部 自己推薦入学試験
小論文 問題用紙 (1/4)

次の文章を読んで、以下の問いに答えよ。

① リードの指標における各文化の位置づけは、平等主義と階層主義を両極とし(図1)、ホフステードの研究やGLOBEプロジェクトのリサーチに多くを頼っている。そしてまた、国際的に活躍する重役たち数百人と仕事をともにした私独自のデータも組み込んでいる。指標でも本文中でも、「権力格差が低い」ことを「平等主義」と言い、「権力格差が高い」ことを「階層主義」と呼ぶことにする。

リードの指標を見てみると、興味深くかつ重要な例外がいくつかあることがわかる。そのひとつは、ヨーロッパの文化の位置づけに表れている。一度、オハイオに拠点を置く食品製造会社に向けた仕事をしたとき、様々な国のクライアントに対して製品やサービスを電話で売り込んできた重役たちと出会った。講義の計画を立てるために参加者と電話で話すと、何人かが「ヨーロッパ文化」をもっと知りたいと言った。

リードの指標をよく見て、「ヨーロッパ文化」がどこに位置しているか確認をしてみよう。デンマークとスウェーデンは指標の一番左側に位置し、そこからずいぶん距離を隔てて中央右寄りにイタリアとスペインが位置しているため、この指標では「ヨーロッパ文化」と一括りにはできないことがわかる。ヨーロッパは地理的には狭い地域だが、良い上司とは何かに対する意見は地域間で大きく異なるのだ。

② (中略)・・・

③ 一方で、指標の右側、階層主義的な国々が集まる箇所を見てみると、アジアの文化が多いことがわかる。ここでもまた、この傾向を説明するのに役立つ大きな歴史的影響を指摘することができる。古代中国の思想家孔子である。

私が十代のころ、博士課程で学ぶローナンという名の中国人学生が、私たち家族が住むミネアポリスの家に冬のあいだ滞在する機会があった。兄と私は、しよつちゅうケンカをしていて、そんな諍いひとつがあったあと、ローナンは私に後漢時代の学者で、

政治家で、武将の孔融こうゆうの話をしてくれた。ローナンによると、孔融が四歳のとき、いくつかの梨からひとつを選ぶ機会があった。一番大きな梨を取る代わりに、彼は一番小さな梨を取って、大きい梨は兄たちが食べるべきだと言ったという。この故事は兄への私の気持ちを変えることはなかったが、話の持つ変わったメッセージは心に残っていた。梨はそんなに好きではないが、自分だったらまたまた二年早く生まれたからという理由だけで一番良い梨を兄に譲ったりはしないだろう。

どう考えても、私は儒教の教えに基づいて育てられてはいなかった。しかし儒教的なアジアでは年長の兄弟の方が年少の兄弟よりも明らかに地位が上だ。そのため、中国の家庭では、子供たちは下の名前ではなく続柄で呼び合うのが一般的である(「一番上のお姉ちゃん」、「二番目のお兄ちゃん」、「四番目の妹」など)。そうすることで、彼らは常

2020年度 国際経営学部 自己推薦入学試験
小論文 問題用紙 (2/4)

に家族における自分の位置を意識させられるのである。

孔子の主な関心はいかにして社会に秩序と調和をもたらすかであった。彼は誰もが自らの社会的身分をわきまえて身分に見合った行動を取るように気をつければ人類は万物との調和を保つことができる¹⁾と信じていた。そのため、彼は各人が所与の役割に沿って振る舞うことに失敗するとたちまち社会秩序が脅かされると考えていた。孔子は相互依存的なシステム、目下の者が目上の者に従い、目上の者は目下の者を庇護し導くような構造を考案した。基本的な五つの関係を定めたこの構造を、彼は五倫と呼んだ。

君主(慈しみ)に対する臣下(忠義)

父(庇護)に対する子(尊敬と服従)

夫(義務)に対する妻(従順)

年長者(管理)に対する年少者(模倣)

目上の友(信頼)に対する目下の友(信頼)

もし孔子が現在も生きていて、このモデルを現代のビジネスリーダーたちへ向けてアップデートするとしたら、彼はきつと六番目の関係を新たに加えるであろう。上司(慈しみ、庇護、管理)に対する部下(忠義、尊敬、服従)だ。

現在でも、おそらく孔子の遺産によるものだが、中国から韓国や日本を含め東アジアの社会では、リーダーシップに対して家父長的な見方を持っていて、それが西洋人たちに困惑させている。この種の「父は何でも知っている」的な社会では、家長がピラミッドの頂点に君臨していて、家長の意見や考え方が疑われることはほとんどない。西洋の影響もあって、アジア諸国は政治的にも、ビジネス的にも、日常生活にも限定された役割から徐々に決別しつつあるが、²⁾いまだに多くのアジア人が階層的なもの考えることに慣れている。彼らは階層や地位の違いに西洋人よりもはるかに注意を払う傾向がある。

平等主義的な文化圏では、毎朝ファーストネームで清掃員と会話を交わすような親しみやすいCEO³⁾が称賛的となることが多い。こうしたことは中国や韓国では考えられない。

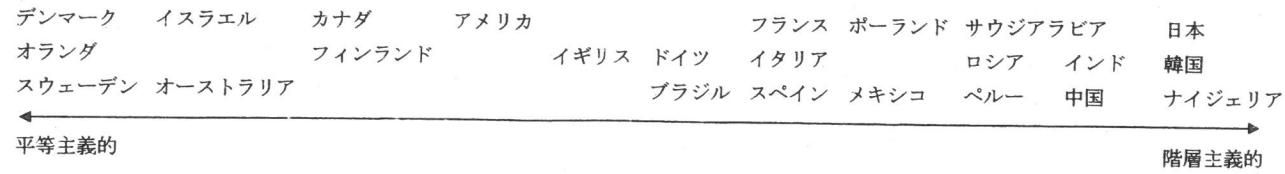
平等主義と階層主義の違いについて知っておくべきいくつかの重要なポイントは図2にまとめられている。

(注) CEOとは、企業の最高経営責任者を指す。

出典: The Culture Map by Erin Meyer. Copyright (c) 2014 by Erin Meyer. Japanese reprint published by arrangement with Public Affairs, an imprint of Perseus Books, LLC, a subsidiary of Hachette Book Group, New York, New York, USA through Tuttle-Mori Agency Inc., Tokyo. All rights reserved

2020 年度 国際経営学部 自己推薦入学試験 小論文 問題用紙 (3/4)

図1 「リード」の各国分布



平等主義的 上司と部下の理想の距離は近いものである。理想の上司とは平等な人々のなかのまとめ役である。組織はフラット。しばしば序列を飛び越えてコミュニケーションが行われる。

階層主義的 上司と部下の理想の距離は遠いものである。理想の上司とは最前列で導く強い旗振り役である。肩書きが重要。組織は多層的で固定的。序列に沿ってコミュニケーションが行われる。

図2 平等主義と階層主義の違い

平等主義文化の一般的特徴	階層主義文化の一般的特徴
人前で上司に公然と反論をしても問題ない。	特に人前では上司の意見に敬意を払うような努力を必要とする。
上司の了承を得ずに行動を移すことが多い。	上司の了承を得てから行動に移すことが多い。
クライアントや取引先とのミーティングで、相手の役職との釣り合いは気にしない。	こちらの上司が行くならば、相手の上司も出席する。こちらの上司がキャンセルしたら、おそらく相手の上司も出席しない。
序列がいくつか下か上の相手に電話やメールをしても問題ない。	コミュニケーションは序列順に行われる。
クライアントやパートナーと一緒にいるときに、席や話す順序は気にしない。	クライアントやパートナーと一緒にいるときは、役職順に座り会話をする。

2020年度 国際経営学部 自己推薦入学試験
小論文 問題用紙 (4/4)

問一 「①」リードの指標」(原文は、the Leading scale)とは何であるかを、80字以内で明らかにしなさい。

問二 「②」一方で、指標の右側、階層主義的な国々が集まる箇所を見ると、アジアの文化が多いことがわかる。」とあるが、その理由を140字以内で述べなさい。

問三 「③」いまだに多くのアジア人が階層的にものを考えることに慣れている。」とあるように、著者は、アジアの国々の一つである日本は、階層主義文化として位置づけている。あなたは、著者の考えに賛成して日本は階層主義文化と考えるのか、あるいは著者に反論をし、日本は平等主義文化であると考えるのか。会社や社会からの例、あなた自身の観察や体験に基づく例などを用いりながら、著者の考えに賛成か、あるいは反対かを800字以内で述べなさい。