

日本大学大学院商学研究科博士前期課程  
外国人留学生入学試験（第1期）

# 外国語

## 注 意

- 1 試験開始の合図があるまで問題冊子を開かないでください。
- 2 試験開始の合図があったら、解答用紙に記載された専攻名などが出願内容と同じであるか確認してください。
- 3 この問題冊子は、全ての専攻・科目が一冊に綴じられています。出願書類に記載した専攻・科目とは異なる専攻・科目を解答しないように注意してください。
- 4 問題は、第1問と第2問があります。第1問と第2問の両方とも解答してください。
- 5 解答用紙は、第1問と第2問に分かれています。
- 6 解答用紙の所定欄に、受験番号と氏名・フリガナを必ず記入してください。
- 7 解答は、解答用紙に記入してください。
- 8 解答時間は90分です。
- 9 問題冊子と解答用紙は必ず提出してください。 ※持ち帰らないこと。

専攻名	受験番号	氏名（フリガナ）

※試験開始の合図があるまで記入しないでください。

# 商学専攻

実施なし

英 語

# 経営学専攻

英 語

# 経営学 専攻

## 第1問

次の英文を読み、以下の設問に答えなさい。

- (1) “manager”とは、「その肩書きによって」ではなく、何によってそう見做される、と指摘されていますか。該当する英語を抜き出し、それに対応する日本語に訳しなさい。
- (2) “five specific functions”に当たる英単語を5つ抜き出し、適切な日本語に訳しなさい。
- (3) 次の日本語に当たる英語の表現を、本文からそのまま抜き出しなさい。  
① 「権限」                      ② 「責任」                      ③ 「業績」                      ④ 「(権限の) 委譲」  
⑤ 「経営行動」                      ⑥ 「従業員」                      ⑦ 「賞罰」                      ⑧ 「共通目的」

### **FUNCTIONS OF MANAGEMENT**

Fayol asserted that the activity of management was characterized by five specific functions. These functions were what defined managers and added up, in short, to a functional definition of management. A person was to be considered a manager not because he or she had a title that said manager but because his/her work consisted of managerial functions; These functions, as observed by Fayol, were

1. **Planning.** This function consists of forecasting future events and determining the most effective future activities for the company.
2. **Organizing.** This function consists of the ways in which the organizational structure is established and how authority and responsibility are given to managers, a task called **delegation**.
3. **Commanding.** This function concerns how managers direct employees. Fayol addressed such activities as effective communications, managerial behaviors, and the uses of rewards and punishments in discussing how a manager should command employees.
4. **Coordinating.** This function concerns activities designed to create a relationship between all the organization's efforts (individual tasks) to accomplish a common goal.
5. **Controlling.** This function concerns how managers evaluate performance within the organization in relationship to the plans and goals of that organization.

# 経営学 専攻

## 第2問

次の英文を読んで日本語に訳しなさい。

Fintech is short for “financial technology” and is a worldwide innovation boom that has created multi-billion dollar industries in many countries. Fintech is seen as the future of financial services and challenged existing financial service providers like banks, insurers and pension funds by lower variable costs. The services are generally offered digitally and online via mobile apps. Back-end operations, including credit risk analytics are often to a higher degree automatized. This industry has been at the forefront of applying advanced technique in credit risk analytics

The outbreak of the pandemic COVID-19 led to an unprecedented decline in many financial markets globally. The pandemic was to a large degree unexpected but two issues have become already apparent. First, fintech firms have in many cases lost more market value than existing banks as they have issued loans to higher risk borrowers and often at lower lending standards. Second, advanced econometric techniques had a limited ability to predict the crisis.

In defense of the fintech industry, we would like to stress that the growth — like with many other innovations — was driven by investor over-excitement, which perhaps led to lending standards that were below model standards. Further, credit risk generally realizes in time-lags and we have not seen the full impact of the pandemic on credit risk. Traditionally, economic downturns result in unemployment, a lower wealth and liquidity of borrowers declining housing and other collateral values. The outcomes are greater future likelihoods and magnitudes of credit losses. Whilst advanced models may have failed in an immediate crisis prediction, they may adjust quicker to the new risk levels than traditional models.

It is possible that an upcoming credit crisis will be interpreted as a failure of fintechs and advanced credit risk approaches. We take a neutral position in this book and judge all techniques based on pandemic levels. We rely on the Global Financial Crisis, as a severe economic shock, and analyze the performance of these advanced approaches as if they had been built prior to the crisis and use-tested in the aftermath.

The fintech and banking industry are under great stress and the industry is likely to transform as a consequence. However, we believe that new business models will continue to challenge existing lenders by using new technology. This book will help to provide a common understanding and enable credit risk analysts to benefit from opportunities that will come with it.

出所：Rösch, D., Scheule, H. (2020). Deep Credit Risk: Machine Learning with Python.  
Independently published, p.15.

# 会計学専攻

英 語

# 会計学 専攻

## 第1問

次の英文を日本語に訳しなさい。

.01 The objective of the ordinary audit of financial statements by the independent auditor is the expression of an opinion on the fairness with which they present, in all material respects, financial position, results of operations, and its cash flows in conformity with generally accepted accounting principles. The auditor's report is the medium through which he expresses his opinion or, if circumstances require, disclaims an opinion. In either case, he states whether his audit has been made in accordance with the standards of the PCAOB. These standards require him to state whether, in his opinion, the financial statements are presented in conformity with generally accepted accounting principles and to identify those circumstances in which such principles have not been consistently observed in the preparation of the financial statements of the current period in relation to those of the preceding period.

### **Distinction Between Responsibilities of Auditor and Management**

.02 The auditor has a responsibility to plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the financial statements are free of material misstatement, whether caused by error or fraud.<sup>1</sup> Because of the nature of audit evidence and the characteristics of fraud, the auditor is able to obtain reasonable, but not absolute, assurance that material misstatements are detected. The auditor has no responsibility to plan and perform the audit to obtain reasonable assurance that misstatements, whether caused by errors or fraud, that are not material to the financial statements are detected.

出典：Auditing Standards of the Public Company Accounting Oversight Board  
米国公開会社会計監査委員会

# 会計学 専攻 第2問

次の英文を日本語に訳しなさい。

この部分は著作権の都合上、  
公開できません。

令和7年度日本大学大学院商学研究科入学試験問題

# 商学専攻

日 本 語

# 商学・経営学・会計学専攻（共通）

## 第1問

次の問題文を読み、後の問いに答えなさい（解答は別紙「解答用紙」に書くこと）。

災害は、それまで隠れていたものを明るみに出す。「災害はすべての人に平等に訪れる」と言う人がいる。確かにそうかもしれない。しかし、現実はずらう。災害は、それまで社会が覆い隠していた「格差」をあぶり出す。すでにあった「問題」を踏襲する形で災害は現れるのだ。

台風が関東を直撃していた最中、東京・台東区の避難所が、「住民ではない」との理由でホームレスの受け入れを拒否した。これについて、台東区の災害対策本部では「路上生活者は避難所を利用できないことを決定している」と回答したという。あの日、テレビは「いのちを守る最大限の努力を」と繰り返し呼びかけた。災害救助法では「現在地救助の原則」を定めており、住民票に関係なく現在地の自治体が対応することになっている。「いのち」が何にも優先されなければならない。しかし、現実はずらった。

台東区の対応が批判されるのは当然だ。（A）一方で、このような対応がなされる背景に、今日の社会を覆う「空気」のようなものがすでにあったと思う。ヘイトスピーチが公然となされ、数々の分断線が引かれている。2016年7月には相模原市において重い障がいのある人々が19人殺された。理由は「生きる意味がないいのち」だからだった。「意味のあるいのち」と「意味のないいのち」という分断ラインが引かれたのだ。「LGBTは子どもを作らないから生産性が低い」と雑誌に書いた国会議員がいる。雑誌は廃刊となるが、本人は議員を続けている。なぜか。この議員の差別性（B）言うまでもないが、この発言を支持する人々が一定いるからだと思う。「歪んだ生産性偏重の圧力」が私たちを分断する。今回の台東区の排除の一件は、役所の問題であるとともに、このような「排除」や「差別」が横行する社会の実相を台風があぶり出したということだと思う。「ホームレスになったのは自己責任。だから助ける必要はない」という社会の「空気」がこの件の背後にある。

経済格差が問題にされて久しい。しかし、先に述べた現状は「いのちの格差」が生じていることを表している。先日、ある高校で講演をした際（その日は相模原事件をテーマにした講演だったのだが）、講演の冒頭『「一人の生命は地球より重い」ってことばがあるでしょう』と語りかけた。会場は静まり返っていた。不安に思い、「このことばを知っている人」と尋ねると、二人だけが手を挙げた。会場には600人以上の生徒がいたのだが、1977年に起こったハイジャック（航空機乗っ取り）事件に対して日本政府は強硬措置を取らず、身代金の支払い、「超法規的措置」による逮捕済みの犯人グループの引き渡しを認めた。その判断の根拠として、当時の内閣総理大臣であった福田<sup>たけお</sup>起夫が「一人の生命は地球より重い」と述べたのである。それがあのことばだった。当時、私は14歳、中学生。「この国は良い国だ」と思えた。

しかし、あれから40年余りがたち、このことばは継承されることはなかった。それはなぜか。「そんな当然のことは、言わずもがなだ」ということか。あるいは「そんな（C）を言っても、現実はず『大事にされるいのち』と『そうでないいのち』があるじゃないか」という現実に子どもたちが気づいてしまったからか。

(2ページ目)

NPO法人 抱樸は、「あんたもわしも おんなじいのち」ということばを掲げて活動を続けている。炊き出しのテントには、このことばが大きく書かれている。意味は読んで字のごとくで「至極当然のこと」だ。作家の雨宮処凛さんが台東区の件に触れた文章の中で抱樸について書いてくれた。「なぜ『おんなじいのち』なのだろう？…(中略)…そんなに大きく書くほどのことなのかな。…(中略)…しかし、今回のことを通して痛感した。『おんなじいのち』と、常に声を大にして、テントにも大きく書いておかないと、そんなこと(D)理解してもらえない。同じ命という扱いを受けられない。それが、この国のホームレスを巡る実態なのだ。」

実は、このことばを掲げるようになった理由は二つある。一つは不条理な排除社会への抵抗の意志である。排除社会の現実に抗うために「おんなじいのち」を掲げ続ける必要があった。

もう一つは「自戒」の念である。1997年から98年にかけてホームレスが急増した。自殺者が3万人を突破した時期に重なるが、アジア通貨危機の中、山一証券など企業倒産が相次いだ時期。それまで炊き出しは、すべて巡回型で行っていた。一晩に数十キロ移動しながら路上で暮らす一人ひとりを訪ね回った。そして、その場に座り込んで話し込み、ときにはいっしょに食べた。当時は週休二日の時代ではなく、炊き出しは土曜日の夜。救急搬送などがあると、明け方まで活動は続く。牧師である私(翌日が礼拝)にとって、それは大変な日々だったが、大切な日々だった。

1996年、増加しつつあったホームレスの現状に対応するため、炊き出しのスタート地点を公園にし、当事者(E)まず集まってもらうことにした。そして、その場に来られない人のところには、今までどおり巡回する形にした。「拠点炊き出し」のスタートである。当事者とともにテントを立て、準備が整うと、机を配置した。テントの中にボランティア、外側におじさんたちが並ぶ。私はメガホン片手に「はい、ちゃんと並んで!」と呼びかけていた。

すると、列の中から声が上がった。「奥田さん、ついこないだまで弁当をいっしょに食べてたやないか(出題者注:「~やないか」は「~ではないか」という意味)。なのに今日は俺たちに『並べ』と命令する。あんたいつからそんなに偉くなったんか。『あんたもわしも おんなじいのち』やないのか」と。「恥ずかしかつた。私たちの中に、すでに分断ラインは引かれていたのだ。「支援する側」と「支援される側」「偉そうにしている側」と「情けなく並ばされる側」。私たちは、「あの日の恥ずかしさ」を忘れまいとテントにあのことばを掲げるようになった。あのことばは常に私たちを問い続けている。台東区への対応が問題であるのは言うまでもない。しかし、その背後に、私も含めた分断の現実があり続けているのではないか。その現実に向き合わないかぎり、「抗議申し入れ」だけをして何も変わらない。

「おんなじいのち」——私たちは、この普遍的価値に立って、これからも活動を続ける。普遍的価値がないがしろにするものとは断固闘う。しかし、それは「あの日、恥ずかしかつた自分」との闘いでもあるのだ。そのことを心に刻みたい。

(奥田知志『いつか笑える日が来る』いのちのことば社、2019年)

(3ページ目)

問1 空白部 ( A ) ~ ( E ) に入る語として最も適切なものを①~④から一つずつ選び、番号で答えなさい。

( A ) ① さて ② よって ③ しかし ④ ちなみに

( B ) ① が ② は ③ で ④ に

( C ) ① そらごと ② ざれごと ③ きれいごと ④ うつくしごと

( D ) ① すら ② のみ ③ しか ④ ばかり

( E ) ① が ② を ③ の ④ に

問2 二重傍線部「いのちの格差」をできるだけ小さくするためには、どうしたらよいか。自分の考えを100字以上、120字以内で書きなさい(句読点・括弧も一字分とする。段落分けはしないこと)。

問3 下線部ア「恥ずかしかった」とあるが、なぜ恥ずかしかったのか。理由を40字以上、50字以内で書きなさい(句読点・括弧も一字分とする)。

問4 下線部イ「あのことは常に私たちを問い続けている」とは、どういうことか。80字以上、100字以内で具体的に説明しなさい(句読点・括弧も一字分とする。段落分けはしないこと)。

問5 下線部ウ「「あの日、恥ずかしかった自分」との闘いでもある」は、どういうことか。80字以上、100字以内で具体的に説明しなさい(句読点・括弧も一字分とする。段落分けはしないこと)。

# 商学専攻

## 第2問

次の文章を読んで、問いに答えなさい。

この部分は著作権の都合上、  
公開できません。

(ハワード・マークス「企業は地球や住民に責任」、日本経済新聞 経済教室 2023年1月7日記事より)

1. 下線部①の「グローバル化の恩恵」について、先進国と新興国それぞれの観点から100字以上120字以内で説明しなさい。なお、解答の際は文中に述べられていること以外の事例も挙げることを。
2. 下線部②に関連して、資本主義における企業の社会的責任（例えばCSRやESG）の役割とその経済的意義について、特に1990年代以降の変化を考慮して、100字以上120字以内で説明しなさい。
3. 下線部③の「サプライチェーン」について、その基本的な概念と国際貿易における重要性を100字以上120字以内で説明しなさい。

# 経営学専攻

日 本 語

# 商学・経営学・会計学専攻（共通）

## 第1問

次の問題文を読み、後の問いに答えなさい（解答は別紙「解答用紙」に書くこと）。

災害は、それまで隠れていたものを明るみに出す。「災害はすべての人に平等に訪れる」と言う人がいる。確かにそうかもしれない。しかし、現実とは違う。災害は、それまで社会が覆い隠していた「格差」をあぶり出す。すでにあった「問題」を踏襲する形で災害は現れるのだ。

台風が関東を直撃していた最中、東京・台東区の避難所が、「住民ではない」との理由でホームレスの受け入れを拒否した。これについて、台東区の災害対策本部では「路上生活者は避難所を利用できないことを決定している」と回答したという。あの日、テレビは「いのちを守る最大限の努力を」と繰り返し呼びかけた。災害救助法では「現在地救助の原則」を定めており、住民票に関係なく現在地の自治体が対応することになっている。「いのち」が何にも優先されなければならない。しかし、現実とは違った。

台東区の対応が批判されるのは当然だ。（A）一方で、このような対応がなされる背景に、今日の社会を覆う「空気」のようなものがすでにあっただと思う。ヘイトスピーチが公然となされ、数々の分断線が引かれている。2016年7月には相模原市において重い障がいのある人々が19人殺された。理由は「生きる意味がないいのち」だからだった。「意味のあるいのち」と「意味のないいのち」という分断ラインが引かれたのだ。「LGBTは子どもを作らないから生産性が低い」と雑誌に書いた国会議員がいる。雑誌は廃刊となるが、本人は議員を続けている。なぜか。この議員の差別性（B）言うまでもないが、この発言を支持する人々が一定いるからだと思う。「歪んだ生産性偏重の圧力」が私たちを分断する。今回の台東区の排除の一件は、役所の問題であるとともに、このような「排除」や「差別」が横行する社会の実相を台風があぶり出したということだと思う。「ホームレスになったのは自己責任。だから助ける必要はない」という社会の「空気」がこの件の背後にある。

経済格差が問題にされて久しい。しかし、先に述べた現状は「いのちの格差」が生じていることを表している。先日、ある高校で講演をした際（その日は相模原事件をテーマにした講演だったが）、講演の冒頭『「一人の生命は地球より重い」ってことばがあるでしょう』と語りかけた。会場は静まり返っていた。不安に思い、「このことばを知っている人」と尋ねると、二人だけが手を挙げた。会場には600人以上の生徒がいたのだが、1977年に起こったハイジャック（航空機乗っ取り）事件に対して日本政府は強硬措置を取らず、身代金の支払い、「超法規的措置」による逮捕済みの犯人グループの引き渡しを認めた。その判断の根拠として、当時の内閣総理大臣であった福田<sup>たけお</sup>赳夫が「一人の生命は地球より重い」と述べたのである。それがあのことばだった。当時、私は14歳、中学生。「この国は良い国だ」と思えた。

しかし、あれから40年余りがたち、このことばは継承されることはなかった。それはなぜか。「そんな当然のことは、言わずもがなだ」ということか。あるいは「そんな（C）を言っても、現実には『大事にされるいのち』と『そうでないいのち』があるじゃないか」という現実子どもたちが気づいてしまったからか。

(2ページ目)

NPO法人抱樸は、「あんたもわしも おんなじいのち」ということばを掲げて活動を続けている。炊き出しのテントには、このことばが大きく書かれている。意味は読んで字のごとくで「至極当然のこと」だ。作家の雨宮処凛さんが台東区の件に触れた文章の中で抱樸について書いてくれた。「なぜ『おんなじいのち』なのだろう？…(中略)…そんなに大きく書くほどのことなのかな。…(中略)…しかし、今回のことを通して痛感した。『おんなじいのち』と、常に声を大にして、テントにも大きく書いておかないと、そんなこと(D)理解してもらえない。同じ命という扱いを受けられない。それが、この国のホームレスを巡る実態なのだ。」

実は、このことばを掲げるようになった理由は二つある。一つは不条理な排除社会への抵抗の意志である。排除社会の現実に抗うために「おんなじいのち」を掲げ続ける必要があった。

もう一つは「自戒」の念である。1997年から98年にかけてホームレスが急増した。自殺者が3万人を突破した時期に重なるが、アジア通貨危機の中、山一証券など企業倒産が相次いだ時期。それまで炊き出しは、すべて巡回型で行っていた。一晩に数十キロ移動しながら路上で暮らす一人ひとりを訪ね回った。そして、その場に座り込んで話し込み、ときにはいっしょに食べた。当時は週休二日の時代ではなく、炊き出しは土曜日の夜。救急搬送などがあると、明け方まで活動は続く。牧師である私(翌日が礼拝)にとって、それは大変な日々だったが、大切な日々だった。

1996年、増加しつつあったホームレスの現状に対応するため、炊き出しのスタート地点を公園にし、当事者(E)まず集まってもらうことにした。そして、その場に来られない人のところには、今までどおり巡回する形にした。「拠点炊き出し」のスタートである。当事者とともにテントを立て、準備が整うと、机を配置した。テントの中にボランティア、外側におじさんたちが並ぶ。私はメガホン片手に「はい、ちゃんと並んで!」と呼びかけていた。

すると、列の中から声が上がった。「奥田さん、ついこないだまで弁当をいっしょに食べてたやないか(出題者注:「~やないか」は「~ではないか」という意味)。なのに今日は俺たちに『並べ』と命令する。あんたいつからそんなに偉くなったんか。『あんたもわしも おんなじいのち』やないのか」と、恥ずかしかった。私たちの中に、すでに分断ラインは引かれていたのだ。「支援する側」と「支援される側」。「偉そうにしている側」と「情けなく並ばされる側」。私たちは、「あの日の恥ずかしさ」を忘れまいとテントにあのことばを掲げるようになった。あのことばは常に私たちが問い続けている。台東区の対応が問題であるのは言うまでもない。しかし、その背後に、私も含めた分断の現実があり続けているのではないか。その現実に向き合わないかぎり、「抗議申し入れ」だけをしてても何も変わらない。

「おんなじいのち」——私たちは、この普遍的価値に立って、これからも活動を続ける。普遍的価値をないがしろにするものとは断固闘う。しかし、それは「あの日、恥ずかしかった自分」との闘いでもあるのだ。そのことを心に刻みたい。

(奥田知志『いつか笑える日が来る』いのちのことば社、2019年)

(3ページ目)

問1 空白部 ( A ) ~ ( E ) に入る語として最も適切なものを①~④から一つずつ選び、番号で答えなさい。

( A ) ① さて ② よって ③ しかし ④ ちなみに

( B ) ① が ② は ③ で ④ に

( C ) ① そらごと ② ざれごと ③ きれいごと ④ うつくしごと

( D ) ① すら ② のみ ③ しか ④ ばかり

( E ) ① が ② を ③ の ④ に

問2 二重傍線部「いのちの格差」をできるだけ小さくするためには、どうしたらよいか。自分の考えを100字以上、120字以内で書きなさい(句読点・括弧も一字分とする。段落分けはしないこと)。

問3 下線部ア「恥ずかしかった」とあるが、なぜ恥ずかしかったのか。理由を40字以上、50字以内で書きなさい(句読点・括弧も一字分とする)。

問4 下線部イ「あのことは常に私たちを問い続けている」とは、どういうことか。80字以上、100字以内で具体的に説明しなさい(句読点・括弧も一字分とする。段落分けはしないこと)。

問5 下線部ウ「あの日、恥ずかしかった自分」との闘いでもある」は、どういうことか。80字以上、100字以内で具体的に説明しなさい(句読点・括弧も一字分とする。段落分けはしないこと)。

# 経営学 専攻

## 第2問

次の文章を読み、400字程度で要約しなさい。

CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) が戦略的 CSR あるいは CSV (Creating Shared Value : 共通価値の創造) として現代企業の経営戦略に組み込まれ、その一環として「発展・進化」させられながらも、他方では、社会的・批判的視点から見れば、企業の社会的責任が果たされているのか疑問視せざるをえない事態が日々繰り返されている現実があり、そしてそのような現実を反映した CSR 批判も新たに台頭している。

CSR 研究の嚆矢はシェルドンの「経営者の社会的責任」論 (Sheldon, 1923) であり、現代 CSR 研究の嚆矢はボーエンの『ビジネスマンの社会的責任』(Bowen, 1953) であると評価されている。すでにボーエンの主張に明らかなように (百田, 2011, 参照), CSR の基本的性格は、資本主義の発展に伴う株式会社企業の影響力 (権力) の拡大を背景に、企業活動の否定的影響やそれに起因する企業批判を緩和 (対応) し、自由企業体制 (経済的自由) を維持・発展させるための制度的・イデオロギー的取り組みとして生成し展開されてきたものであるといえる (高岡伸行, 2009, pp.86-87, 参照)。第2次大戦前あるいは第2次大戦直後の CSR 前史とも位置づけられる時期にも、経営者や企業家、また研究者の CSR に関連する言説 (ディスコース) や実践は決して少なくはない (百田, 2008a, 2008b, 参照)。しかし、CSR に大きな社会的関心 (多くの企業を含めて) が向けられ、CSR に関する賛否両論の本格的な議論が展開されるのは、1960年代以降のアメリカにおいてであった。

フリードマンによれば、CSR の主張は「純粋で純然たる社会主義」を説くものであり、社会主義の実現と同様に許されるべきことではなく、唯一の企業の社会的責任は、「ゲームの規則の範囲内で、その資源を使用し、その利益を増大するように計画された活動に従事することである」。そして、このような活動は「慣習的な倫理」に従うものでなければならぬと付言している (Friedman, 1970)。この点では、フリードマンもスミスの見解を無視できなかったであろう。スミスの見解とは、自由競争が機能する市場メカニズムに対応することが経営者にも株主にも社会にも最適な企業活動であるというものである。スミスのこうした理解は、CSR の多くの良心的な見解において、市場経済システムにおける一定の市場ルールが存在 (スミス「共感」論) を前提とした企業活動のあるべき姿として支持されている。

さて、フリードマンの CSR 批判論は、「社会的責任とビジネスの二分法」および「公共とビジネスの二分法」に基づいて展開されている (Moon, 2014, pp.103-108)。「社会的責任とビジネスの二分法」とは、民主的に選出される議員あるいは任命される役人は適切な訓練を受け経験を積んでおり公共問題に責任を負うことができるが、公共政策問題の専門知識をもたない経営者は公共問題

(2ページ目)

に責任を負うことができない、という「役割（権限）」論と「能力」論による CSR 批判である。

経営者は株主の代理人である（経営者は株主の利益を優先しなければならない、経営者は株主の利益だけに責任を負うべきである）という見解は、今日のコーポレート・ガバナンス論に即して理解すれば、「エージェント＝プリンシパル」関係あるいは「エージェンシー理論」であり、経営者はプリンシパル（支配者）である株主の代理人（エージェント）ということになる。現在、エージェンシー理論は「マネジメント教育ではほとんど神学上の地位を獲得している」(Moon, 2014, p.105)とも言われる。しかし、このような所有権に裏づけされた株主の権利が、株式会社法理において法的主体として揺るぎない正当性をもつものであるのか、この点は株式会社の基本的特徴である「有限責任制」の正当性ととも重要な検討課題である。

近年、「企業の社会的無責任 (Corporate Social Irresponsibility)」に関する議論 (Alexander, 2015 ; Tench, Sun and Jones, 2012) が活発に展開されているが、こうした議論の一つの焦点は株式会社の有限責任制にある (Mitchell, 2001)。「会社＝二階建て構造」・「二重の所有関係」論 (岩井克人, 2005) に主張されるように、法人企業 (株式会社) では法的擬制である会社が企業資産の法的所有主体として存在し (この点に関する岩井の主張は興味深く、批判的経営研究の発展には会社と企業の概念的明確化と区別が不可欠である)、株主の所有権はある意味で制約されたものである。このことを反映して、多くの欧米諸国の会社法やコーポレート・ガバナンス原則には多くのステークホルダーの権利 (利益) が明記されているのである (Moon, 2014, p.106)。

フリードマンの CSR 批判のいま一つの方法は、「公共とビジネスの二分法」である。「公共とビジネスの二分法」が CSR 批判の根拠とされるのは、自由な市場メカニズムに委ねておけば、経済的利益と社会的利益が結果として最大化するように市場は機能するというスミスの市場論に依拠しているからである。社会主義体制の崩壊以降、批判的であれ肯定的であれ、企業や経営の問題を検討する際には、市場経済を前提にした議論がすべてであるといえる。そうした議論における市場経済の理解は市場至上主義から規制された市場論まで極めて多様であるが、市場は社会に役立つこともできるが、歪められることも食いものにされる可能性もあるというのが一般的な理解である (Moon, 2014, p.103)。もし市場がスミスの想定通りに機能すれば、ある意味では CSR は不要であろう。しかし、スミス以降今日までの現実を直視すれば、スミスの想定通りには市場が機能してこなかったことは明白である。むしろ、現実には、フリードマンが CSR 批判を展開した時期にも、ビジネスは公共 (政府) と深く結びつき、不可分の関係にあった。結局のところ、フリードマンの CSR 批判は、企業の利益にならないあらゆる社会的費用を企業は負担すべきでないということを合理化する以外の何物でもないといえる。

ライシュによれば、現代 CSR は本当に必要な社会的規制の意義を隠蔽し、CSR に対する関心の高まりは民主主義に対する信頼の低下と関係している (Reich, 2007, pp.168-208. 訳書, pp.229-285)。

近年の CSR をめぐる動向は、「民主的プロセスの外で起きたこと」(Reich, 2007, p.168. 訳書,

### (3) ページ目)

p.230) であり、どれも経済活動のルールを変えるに至っていない。CSRの目的は、政府が立法や規制で対処することを未然に防止することである。CSRに関連する「称賛も非難も、責任ある行動を定義した法律や規則に基づいているわけではない。企業は社会的責任を持った道徳的な存在であるというメッセージは、そのための法律や規則を制定する取り組みから、そもそも人々の関心をそらしてしまうのである」(Reich,2007, p.207. 訳書, p.285)。CSRは企業規制を忌避するためにも必要であるという点は、現代CSRの嚆矢であり「CSRの父」(Carroll, 2006, p.5)とも呼ばれるポーエン以来、企業が主導するCSRの提唱や取り組みに一貫して共通するものである(百田, 2011, 参照)。

ライシュによれば、過去に成果を上げたCSRに関連する取り組みは、個別企業の告発ではなく、すべての企業が変わらざるを得ない政治的行動を刺激したところに特徴があり、社会のルールを変えることを目的としたものであった(Reich, 2007, p.180. 訳書, p.247)。その結果として、独禁法の制定、石油独占体の解体、健康と安全に関する規制の制定、全国高速道路安全委員会の創設などがある。また、サリバ原則は南アフリカの人種差別政策を崩壊させ、グリーンピースの運動はシェルの石油貯蔵施設の海洋投棄を陸上処分に転換させたのである。

こうしたライシュの議論は、超資本主義におけるCSRに関する問題提起であり、それ以前の民主主義と資本主義とが曲りなりにも共生していたアメリカ資本主義(民主的資本主義)が変化したという認識を前提としている。ライシュの主張は、民主主義の復権という立場に立ったCSR否定論である。超資本主義では、企業は消費者の私的欲求と投資家の利益のために存在し、これが企業の唯一の奉仕」(Reich, 2007, p.207. 訳書, p.284)であり、CSRを含めて利益に影響することに企業を取り組ませるには社会的規制(政府規制)以外に方法はない、これがライシュの主張の核心である。

ライシュによれば、民間セクターの社会的責任(市場における経済活動、競争のルール)の決定方法は民主的プロセス(市民の価値観を反映する決定)による以外になく、社会的責任を果たす存在に企業を変えることは「価値ある目標」であるが、それは民主主義を健全に機能させることによって実現できるものである(Reich, 2007, p.182. 訳書, p.249)。ライシュのCSR観は、「本来なら改善を求めて政治的な機運が高まるはずの状況であっても、企業が強い倫理観を示すことで、それが逆に曖昧化してしまう可能性もある」(Reich, 2007, p.193. 訳書, p.265)という見解に象徴されている。

# 会計学専攻

日 本 語

## 商学・経営学・会計学専攻（共通）

## 第1問

次の問題文を読み、後の問いに答えなさい（解答は別紙「解答用紙」に書くこと）。

災害は、それまで隠れていたものを明るみに出す。「災害はすべての人に平等に訪れる」と言う人がいる。確かにそうかもしれない。しかし、現実はずう。災害は、それまで社会が覆い隠していた「格差」をあぶり出す。すでにあった「問題」を踏襲する形で災害は現れるのだ。

台風が関東を直撃していた最中、東京・台東区の避難所が、「住民ではない」との理由でホームレスの受け入れを拒否した。これについて、台東区の災害対策本部では「路上生活者は避難所を利用できないことを決定している」と回答したという。あの日、テレビは「いのちを守る最大限の努力を」と繰り返し呼びかけた。災害救助法では「現在地救助の原則」を定めており、住民票に関係なく現在地の自治体に対応することになっている。「いのち」が何にも優先されなければならない。しかし、現実はずう。

台東区への対応が批判されるのは当然だ。（A）一方で、このような対応がなされる背景に、今日の社会を覆う「空気」のようなものがすでにあったと思う。ヘイトスピーチが公然となされ、数々の分断線が引かれている。2016年7月には相模原市において重い障がいのある人々が19人殺された。理由は「生きる意味がないいのち」だからだった。「意味のあるいのち」と「意味のないいのち」という分断ラインが引かれたのだ。「LGBTは子どもを作らないから生産性が低い」と雑誌に書いた国会議員がいる。雑誌は廃刊となるが、本人は議員を続けている。なぜか。この議員の差別性（B）言うまでもないが、この発言を支持する人々が一定いるからだと思う。「歪んだ生産性偏重の圧力」が私たちを分断する。今回の台東区への排除の一件は、役所の問題であるとともに、このような「排除」や「差別」が横行する社会の実相を台風があぶり出したということだと思う。「ホームレスになったのは自己責任。だから助ける必要はない」という社会の「空気」がこの件の背後にある。

経済格差が問題にされて久しい。しかし、先に述べた現状は「いのちの格差」が生じていることを表している。先日、ある高校で講演をした際（その日は相模原事件をテーマにした講演だったが）、講演の冒頭『「一人の生命は地球より重い」ってことばがあるでしょう』と語りかけた。会場は静まり返っていた。不安に思い、「このことばを知っている人」と尋ねると、二人だけが手を挙げた。会場には600人以上の生徒がいたのだが、1977年に起こったハイジャック（航空機乗っ取り）事件に対して日本政府は強硬措置を取らず、身代金の支払い、「超法規的措置」による逮捕済みの犯人グループの引き渡しを認めた。その判断の根拠として、当時の内閣総理大臣であった福田赳夫が「一人の生命は地球より重い」と述べたのである。それがあのことばだった。当時、私は14歳、中学生。「この国は良い国だ」と思えた。

しかし、あれから40年余りがたち、このことばは継承されることはなかった。それはなぜか。「そんな当然のことは、言わずもがなだ」ということか。あるいは「そんな（C）を言っても、現実には『大事にされるいのち』と『そうでないいのち』があるじゃないか」という現実に子どもたちが気づいてしまったからか。

(2ページ目)

NPO法人抱樸は、「あんたもわしも おんなじいのち」ということばを掲げて活動を続けている。炊き出しのテントには、このことばが大きく書かれている。意味は読んで字のごとくで「至極当然のこと」だ。作家の雨宮処凛さんが台東区の件に触れた文章の中で抱樸について書いてくれた。「なぜ『おんなじいのち』なのだろう？…(中略)…そんなに大きく書くほどのことなのかな。…(中略)…しかし、今回のことを通して痛感した。『おんなじいのち』と、常に声を大にして、テントにも大きく書いておかないと、そんなこと(D)理解してもらえない。同じ命という扱いを受けられない。それが、この国のホームレスを巡る実態なのだ。」

実は、このことばを掲げるようになった理由は二つある。一つは不条理な排除社会への抵抗の意志である。排除社会の現実に抗うために「おんなじいのち」を掲げ続ける必要があった。

もう一つは「自戒」の念である。1997年から98年にかけてホームレスが急増した。自殺者が3万人を突破した時期に重なるが、アジア通貨危機の中、山一証券など企業倒産が相次いだ時期。それまで炊き出しは、すべて巡回型で行っていた。一晩に数十キロ移動しながら路上で暮らす一人ひとりを訪ね回った。そして、その場に座り込んで話し込み、ときにはいっしょに食べた。当時は週休二日の時代ではなく、炊き出しは土曜日の夜。救急搬送などがあると、明け方まで活動は続く。牧師である私(翌日が礼拝)にとって、それは大変な日々だったが、大切な日々だった。

1996年、増加しつつあったホームレスの現状に対応するため、炊き出しのスタート地点を公園にし、当事者(E)まず集まってもらうことにした。そして、その場に来られない人のところには、今までどおり巡回する形にした。「拠点炊き出し」のスタートである。当事者とともにテントを立て、準備が整うと、机を配置した。テントの中にボランティア、外側におじさんたちが並ぶ。私はメガホン片手に「はい、ちゃんと並んで!」と呼びかけていた。

すると、列の中から声が上がった。「奥田さん、ついこないだまで弁当をいっしょに食べてたやないか(出題者注:「~やないか」は「~ではないか」という意味)。なのに今日は俺たちに『並べ』と命令する。あんたいつからそんなに偉くなったんか。『あんたもわしも おんなじいのち』やないのか」と、恥ずかしかった。私たちの中に、すでに分断ラインは引かれていたのだ。「支援する側」と「支援される側」。「偉そうにしている側」と「情けなく並ばされる側」。私たちは、「あの日の恥ずかしさ」を忘れまいとテントにあのことばを掲げるようになった。あのことばは常に私たちを問い続けている。台東区の対応が問題であるの言うまでもない。しかし、その背後に、私も含めた分断の現実があり続けているのではないか。その現実に向き合わないかぎり、「抗議申し入れ」だけをして何も変わらない。

「おんなじいのち」——私たちは、この普遍的価値に立って、これからも活動を続ける。普遍的価値がないがしろにするものとは断固闘う。しかし、それは「あの日、恥ずかしかった自分」との闘いでもあるのだ。そのことを心に刻みたい。

(奥田知志『いつか笑える日が来る』いのちのことば社、2019年)

(3ページ目)

問1 空白部 ( A ) ~ ( E ) に入る語として最も適切なものを①~④から一つずつ選び、番号で答えなさい。

( A ) ① さて ② よって ③ しかし ④ ちなみに

( B ) ① が ② は ③ で ④ に

( C ) ① そらごと ② ざれごと ③ きれいごと ④ うつくしごと

( D ) ① すら ② のみ ③ しか ④ ばかり

( E ) ① が ② を ③ の ④ に

問2 二重傍線部「いのちの格差」をできるだけ小さくするためには、どうしたらよいか。自分の考えを100字以上、120字以内で書きなさい(句読点・括弧も一字分とする。段落分けはしないこと)。

問3 下線部ア「恥ずかしかった」とあるが、なぜ恥ずかしかったのか。理由を40字以上、50字以内で書きなさい(句読点・括弧も一字分とする)。

問4 下線部イ「あのことは常に私たちが問い続けている」とは、どういうことか。80字以上、100字以内で具体的に説明しなさい(句読点・括弧も一字分とする。段落分けはしないこと)。

問5 下線部ウ「あの日、恥ずかしかった自分」との闘いでもある」は、どういうことか。80字以上、100字以内で具体的に説明しなさい(句読点・括弧も一字分とする。段落分けはしないこと)。

# 会計学 専攻

## 第2問

サイモンズ (Simons, 1995, p. 177) によると、測定ベースのマネジメント・コントロールシステムには、診断的コントロールシステムとインタラクティブ・コントロールシステムの2つがあるとされる。この両者の違いは、その利用方法にある。

診断的コントロールシステムとは、「組織体の成果をモニターし、事前に設定された業績基準からの逸脱を是正するためにマネジャーが用いる公式の情報システム」(Simons, 1995, pp. 59-60) である。それは典型的なフィードバック・コントロールシステムであって、通常われわれがマネジメント・コントロールシステムとして理解しているものと同じである。具体的なシステムとしては、予算システム、ブランド別収益・マーケットシェア監視システム、標準原価計算システムなどがある (p. 61)。さらに、BSC も診断的コントロールシステムの一つである (p. 68)。

診断的コントロールシステムは、意図した戦略 (intended strategy) を実現された戦略 (realized strategy) に変換するために必要不可欠である (Simons, 2000, p. 303)。すなわち、診断的コントロールシステムでは、「意図した戦略を達成するために、適切に行うべき最重要の要因」(Simons, 1995, p. 63)、すなわち重要業績変数 (critical performance variables) を明らかにし、それに組織構成員全員の注意を向け、その重要業績変数を実際に遂行していくことを通じて、意図した戦略を実現していこうとする<sup>9)</sup>。

つまり、診断的コントロールシステムの目的は、そのような重要業績変数の実施状況を監視することにある (Simons, 1995, p. 71)。重要業績変数が当初定めた通りに達成されていないことが明らかになった時は、マネジャーは時間を割いて、軌道修正のための措置を講ずることになる。逆に言えば、当初の予定通りにうまくいっている時は、マネジャーは注意を払う必要はほとんどない。このように、診断的コントロールシステムの本質は例外管理にある (Simons, 1991, p. 49)。診断的コントロールシステムを用いることで、マネジャーは限られた時間で、意図した戦略が適切に実行されているかを確認できるようになる。

企業が競争に打ち勝っていくためには、診断的コントロールシステムによって「意図した戦略を達成するために適切に行うべき重要業績変数」の遂行状況を監視するだけでは不十分である。意図した戦略の前提となっている状況が変化してしまい、その戦略自体が不適切となっているかもしれないからである。そのような「現在の戦略をおびやかしたり無効にしたりするような不確定要素あるいは偶発的な事象」をサイモンズ (Simons, 1995, p. 94) は戦略上の不確定要素 (strategic uncertainties) と呼んでいる。たとえば、新技術の発現、

(2ページ目)

人口統計の変化、競争業者による挑戦的な価格設定、政府の方針／規制の変更、関税の変更、市場からの競争業者の予期せぬ退出などがそれである (Simons, 2000, p. 215)。戦略上の不確定要素は絶えず変動しており、プログラム化をすることも、例外管理によって監視することもできない (Simons, 1995, p. 94)。このため、それは診断的コントロールシステムでは取り扱うことができず、別の仕組み、すなわちインタラクティブ・コントロールシステムが必要になる。

この戦略上の不確定要素という外部事象に関する情報の探索活動を活発化させるために機能するのが、インタラクティブ・コントロールシステムである。すなわち、インタラクティブ・コントロールシステムとは、そのような情報の探索活動を活発化させる目的で、「マネジャーが定期的に、部下の意思決定活動に個人的に介入するために用いる公式の情報システム」(Simons, 1995, p. 95)である。このシステムは、さまざまなデータを1カ所にまとめ、状況の変化を探索しようとするための測定システムであるため、気象観測システムになぞらえることができる (Simons, 2000, pp. 215-216)。

従業員が価値を創造しようとして行う実験とそこから得られた小さな成功の模倣により、戦略は自然発生的に創発されることがある (Mintzberg, 1978)。それは本来、偶発的なものである。この予期せぬプロセスをマネジャーがある程度、意図的に導く手段にインタラクティブ・コントロールシステムはなりうる。

インタラクティブ・コントロールシステムでは、「上司が注目するものに部下も注目する」という単純だが万国共通の事実が頼りとされている (Simons, 2000, p. 216)。すなわち、まずマネジャーは、自らが認識する戦略上の不確定要素と関連するデータに頻繁に注意を向ける。つまり、そのようなデータに関し、マネジャーは部下と直接会って頻繁に問いを発したり、議論を行ったりする。たとえば、ペプシ (Pepsi) のマネジャーは、「消費者の嗜好の変化」を戦略上の不確定要素と認識したうえで、マーケットシェアに注目し、その変化に関して部下たちと熱心に議論していた (Simons, 1995, pp. 94-96)。このようなマネジャーの頻繁な関わり合いは、「何に関心があるのか (=戦略上の不確定要素)」のシグナルを部下に伝える。それを受けて、部下はマネジャーの関心がある分野について、ルーチン以外の情報チャネルなども駆使して、情報の収集活動を活発化させる。時には、マネジャーの関心に応えようと部下が行う創造性豊かな実験が成功し、組織全般での学習を通じてその成功に弾みがつき、それが新たな戦略の創発へとつながっていくこともある (Simons, 2000, p. 303)。

問題：上記の文章を読んで、解答用紙に示された問に答えなさい。