早稲田大学 経営管理研究科
専門職学位課程 入試問題の訂正内容

<2020年度 一般入試／事業承継者入試／企業派遣入試（冬募集）>

【小論文】

●問題冊子1ページ : 1行目

(誤)

『君主論』は、誰もがその著名を知る…

(正)

『君主論』は、誰もがその書名を知る…

以上

早稲田大学ビジネススクール

(早稲田大学大学院経営管理研究科)

2020年度一般入試/事業承継者入試/企業派遣入試 入学試験問題（冬募集）「小論文」

注意事項

1. この試験では、問題冊子のほかに、解答用紙1枚（白色）および下書き用紙1枚（色紙）を配付する。
2. 試験開始の指示があるまで、問題冊子を開かないこと。
3. 問題は、1ページから3ページに記載されている。試験開始の指示後、問題冊子に抜けているページがないか、解答用紙および下書き用紙が全てあるかを確認すること。
4. 解答用紙および下書き用紙は書き損じても新しいものを配付しない。
5. 小論文は全ての設問に日本語で解答すること。
6. 解答用紙の所定の欄に氏名、および受験票に記載されている受験番号を正確に記入すること。数字は読みやすいように、はっきり記入すること。
7. 解答用紙への記入にあたっては、設問番号を確認し、間違えないように気をつけること。
8. 筆記用具は黒色または青色のインクのペンまたはボールペンを使用し、解答は解答用紙の所定の欄にはっきりと書くこと。消しゴムで文字を消すことができるインクのボールペンの使用は認める。
9. 修正テープ、修正液の使用は認める。
10. 筆記用具、修正液および修正テープは貸与しない。
11. 下書き用紙（色紙）は自由に使用して構わない。
12. 試験終了後、解答用紙を回収する。問題冊子・下書き用紙は持ち帰ってよい。

早稲田大学ビジネススクール

(早稲田大学大学院経営管理研究科)

2020 年度一般入試/事業承継者入試/企業派遣入試 「小論文」

以下の各問題について、与えられた解答用紙の該当箇所に、分かりやすく論理的に記述せよ。
(各問題 500 字程度)

『君主論』は、誰もがその著名を知る政治論の古典であるが、著者のニッコロ・マキアヴェッリ (1469-1527) は、「目的の為には手段を選ばず」「権謀術数」とされるマキアヴェッリズムの語源として、評判は必ずしも芳しくない。『君主論』の位置づけは『政略論 (または、リウイス論、ディスコルシ)』と対となっていて、後者は君主制や共和制を含む6つの政治形態の循環について論じている。『君主論』は君主国の獲得と維持についての考察であり、企業を含む組織のトップの在り方につながることから、各国語に翻訳されてビジネス書としても広く読まれている。

問題1. マキアヴェッリは、第1部で、先ず、国の形態を君主国と共和国に分け、さらに君主国を世襲の君主国と新君主国 [出題者注: 何らかの方法で、新たに作られた君主国] とに分類する。第2部では、「いろいろの君主国の中で、世襲の君主国はもっとも保持することが容易だ」と主張する。

… まんいち途轍もなく強い勢力が現れて、身分を奪われでもしないかぎり、その君位はつねに安泰である。それにひとたび君位が奪われることがあっても、占奪者にちょっとした不運がめぐってくれば、らくに取り戻せる。

… 生粋の君主には、人をしいたげる動機や必要性などあまりないから、どちらかといえば慕われることになる。だから、常軌を逸した悪行で憎まれない限り、事の成りゆきとして、領民におのずから好感を持たれる。

という。

現代の組織においては、共和制に近いのは組合組織であるが、通常の企業は明確なリーダーがいるという点で君主制に近い。マキアヴェッリの言明のように、同族企業の世襲トップの方が、内部昇進や外部から迎えられたり買収によってトップになった人より、トップの座を守りやすく、例え他人にトップを奪われても奪い返せる可能性が大きいと言えるだろうか？

もしそうであるならば、逆に、内部昇進や外部から迎えられたり買収によってトップになった人は、どのようにしてその地位を守ることができるだろうか？ 自らの経験や知見、経営史の事象などを基に、マキアヴェッリの言明が、現代のビジネスにどの程度当てはまるか、評価せよ。

問題2. マキアヴェッリが生きた15～16世紀のヨーロッパは、グローバル化が進展し（大航海時代が始まり、世界が広がった）、印刷術という画期的な情報技術革新が起り、ルネサンスという文化大革命が起り、それまでの価値観が大逆転し（宗教改革でローマカトリック的な世界観が相対化され、地動説のコペルニクスは4年若い同時代人）、そして世俗的な領土争いも日常的に繰り返されていた。見方によっては、現代よりも遙かに大きな激動の時代であった。現代であれば、「だから我々も変化せねばならない」と言われそうなところだが、このような時代にあって、マキアヴェッリは、世襲の君主に対して

変革というものはひとたび起きるとかならずつぎの変革を構築するもの[出題者注:だから、変革は起こすべきではない]...

と主張した。このマキアヴェッリの言明は、現代のビジネスに対してどの程度当てはまるだろうか？ 経営事象の事例、経営史や統計などの論拠に基づいて、評価せよ。

問題3. MBAのプログラムではリーダーシップに関する議論が必修（しばしば組織論の一部）となっていて、理想的なリーダーの属性やあるべきリーダーシッププロセスが論じられる。マキアヴェッリは、『君主論』において、君主（組織リーダー）の身の処し方に多くの紙面を割いていて、例えば、

だれしも人は、雑談などのおりに、… 身分の高い君主のことを噂するものだが、… こんな評判をたてる。あいつは鷹揚だとか、あれは吝嗇だとか、あの人は冷酷だとか、こちらは憐れみぶかいとか、あいつは信用がおけないが、この人は義理固いとか、彼は女性的[出題者注:当時は勿論男女平等の価値観はなかった]で気が小さいが、この男は残念で大胆だとか、彼は人情味があるが、この男は傲慢だとか、あれは好色で、こちらは固物(かたぶつ)とか、あれは裏表がなく、こいつは狡猾だ、あれは気むずかしく、こいつは気楽なやつ、とか、あれは堂々としているが、こいつは薄っぺらだとか、あいつは信心ぶかく、こいつは神を信じないやつ、などと。

もちろん、いま述べた気質のなかで、よいほうだけを一身にそなえた君主が、ほめそやされるとして、それにはだれも異存がなからう。だが、人間は人間であるかぎり、そうした気質だけをそなえ、完璧に守っていこうとしても、それはできない相談である。したがって、君主たるものは用心深く、地位を奪われかねない悪徳の汚名だけは、避ける必要がある。…

… 要するに、君主は前述のよい気質を、なにからなにまで現実にそなえている必要はない。しかし、そなえているように見せることが大切である。… たとえば慈悲深いとか、信義に厚いとか、人情味があるとか、裏表がないとか、敬虔だとか、そう思わせなければならない。…

のように主張している。

マキアヴェッリの言明は、現代の組織リーダーのあり方に、どの程度当てはまるか？ また、あるべきリーダーとしての資質に欠ける部分があるとき（多分、多くの人は完璧なリーダー資質を持っているとは言えないであろう）には、どのように対処すべきであろうか？ 自らの経験や知見、ビジネス事象などを基に、マキアヴェッリの言明を論ぜよ。

出典：マキアヴェリ（池田 廉・訳、2002）『新訳 君主論』中央公論新社

【以下、余白】