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（秋募集）「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２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）

問題1．『孫子』は、中国古典の兵法書で、作者については、春秋時代（紀元前771～453年）に呉王に仕えた孫武という説や、戦国時代（紀元前453～221年）の斉の孫臏（そんびん）とする説などがある。各国語に翻訳され、経営書としても広く読まれている。わが国でも、経営者・管理者を対象とする『孫子』の解説書は多数ある。「彼を知りて己を知れば、百戦して危うからず。」という言明は、恐らく最も知られたものであろう。この言明は、全13篇の内、総説ともいえる最初の3篇の一つである謀攻篇の終末にある。

しかし、同じ謀攻篇の最初には、

> *孫子はいう。およそ戦争の原則としては、敵国を傷つけずにそのままで降服させるのが上策で、敵国を討ち破って屈服させるのはそれには劣る。… 百たび戦闘して百たび勝利を得るというのは、最高にすぐれたものではない。戦闘しないで敵兵を屈服させるのが、最高にすぐれたことである。*

とあり、孫子は「戦争」という言葉をかなり広義に捉えていることが分かる。すなわち、「戦争」を、実際の武力戦争のみならず、武力戦争を含む包括的な多国との競争の意味でも使っている。そこで、

> *… 最上の戦争は敵の陰謀を［その陰謀のうちに］破ることであり、その次ぎは敵と連合国との外交関係を破ることであり、その次ぎは敵の軍を討つことであり、最もまずいのは敵の城を攻めることである。*

とされる。

さて、上記の『孫子』の言明（イタリック部分）は、現代のビジネスにどの程度当てはまるか、事例や統計、経営史などの証拠に言及しながら評価せよ。

問題２．日本のビジネスでは「組織は人なり」という言葉が普及していて、一般に、優秀な人さえ揃えれば自ずと組織成果が上がると考えられている。また、逆に、組織成果が上がらないのは、優秀な人材が足りないからだと考えられがちである。ところが、『孫子』は、勢篇において、

> *… 戦いに巧みな人は、戦いの勢いによって勝利を得ようと求めて、人材に頼ろうとはしない。だから、うまく［種々の長所を備えた］人々を選び出して、勢いのままに従わせることができるのである。*

としている。『孫子』のこの言明は、現代の組織に対してどの程度当てはまるであろうか？企業のみならず、部門、NGO、サークル、などいろいろの組織の事例や統計、経営史などの証拠に言及しながら評価せよ。

問題３．ビジネススクールの教材や授業では、多くの優れた（とされる）経営事象や失敗の事例を用いる。また、一般の経営書ジャンルでも、古くは『エクセレントカンパニー』、『ビジョナリーカンパニー』を始めとして、優れた（とされる）企業の事例紹介は枚挙に暇がない。ところが、『孫子』の形篇には、

> *… 戦争してうち勝って天下の人々が立派だとほめるのでは、最高にすぐれたものではない。［無形の勝ちかたをしなければならぬ。］*

とある。すなわち、最高に優れた将軍については、目につくような派手な勝ち方をしないので皆に知られず、皆が知るような勝利を上げた将軍は二流だと主張している。実際、前掲書などに紹介された優良（とされた）企業の多くは時を経ずして業績悪化し、また、優れたビジネスリーダーと持て囃されたトップ経営者で晩節を汚した人は必ずしも少なくない。

さて、『孫子』の言明のように、本当に優れた企業やビジネスリーダーについては、（目に見えるような戦争をしないので）一般に知ることが難しく、我々が事例などで知ることができるのは（目に見える戦争に勝つような）二流の企業や経営者に過ぎないすると、ビジネスにおいて事例を学ぶことの意味はどこにあるか？　優れた経営についてどのような学び方をすれば良いか論ぜよ。

出典：（金谷　治・訳，2000）『新訂 孫子』岩波書店

【以下、余白】

氏名		受験番号	

※上記の所定欄以外に受験番号・氏名を書かないこと

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
（秋募集）小論文　解答用紙

（採　点　欄）

問題 1

100
200
300
400
500

問題 2

100
200
300

問題 3

100
200
300
400
500

※解答は表面にのみ記入してください（裏面への記入は禁止）