

慶大小論文



出典：一橋大学・社会・03年

解答

問1

【文章例①】

人の自由を国家が刑事・民事裁判を通して制約する根拠は、その人が特定・不特定の他人に危害を与えているという事実限定して認めるべきである。自由主義の立場からは、この「危害原則」を貫徹するべきである。これに対しては、モラリズムからの反論が存在する。「不倫は不道徳だから強制力で抑止せよ」という見解である。しかし、何が道徳であるのかは時代や場所によって異なるため基準が不明確であり、結局この立場は論者の道徳観を他人に押しつけることになることから、モラリズムの立場を採ることはできない。また、パターンリズムからの反論も存在する。本人の利益を理由にその人の自由を制約する立場で、「自殺は止めなければならぬ」ということになる。しかし、自殺でさえも本人の選択である以上は認めるべきである。国家ではなく、家族や債権者といった直接影響を受ける人のみが「危害原則」に基づいて自殺を止めることが可能である、と解するべきである。さらに、「不快原則」からの「危害原則」批判がありうる。「青少年がポルノを見るのは、不快だから制限する」という見解である。しかし「不快原則」はモラリズムの変形である。この立場の論者はしばしば「ポルノは犯罪を誘発する」と主張する。ポルノ鑑賞と犯罪の因果関係が明確であれば別であるが、因果関係は不明であり、「危害原則」からは「不快原則」を支持することはできない。

【文章例②】

国家が強制力を行使するのは、個人の行為が他人に危害や不利益を与える場合、ないしは公共の福祉に反する場合に限定すべきである、

というのが自由主義の立場である。この考え方には、三つの反対意見が出てくるであろう。第一に、不倫などの不道徳な行為に対しては、社会的な強制力による抑止が必要ではないか、というものである。しかし、危害・不利益の基準が事実を照らして議論可能であるのに対し、不道徳かどうかの基準は、時代・民族・集団・階級ごとに異なる。また、自分の道徳的信念を他人に強制するのは、他人の自由への侵害であり、それを相手のためだと考えるのは思い上がりである。第二に、自殺など、本人の破滅をまねくことが明らかかな場合、その行為を制止すべきではないか、という反論が考えられる。しかし、信念にもとづく自殺を無関係な他人が制止することはできないし、他人の生死に介入する以上、相手の人生を背負う覚悟が必要だろう。他人の自殺を制止すべき人は、その死によって精神的・経済的に痛みを受ける人に限られる。第三に、ポルノ等の表現は、犯罪につながり、また公共の利益に反するので、法的に規制すべきであるという反対がありうる。しかし、それらが犯罪を誘発するという因果関係が疑わしいし、自分が好まないという理由で他人の行動に介入すべきではない。それらが見たくない人、見せたくない子供の目に触れる機会を排除する規制があれば十分である。

※解説は次章にて扱います。

出典：一橋大学・社会・03年

解答

問2

【文章例①】

麻薬取引の規制は、筆者の立場からは、どのように理由づけることができるか。

筆者は「危害原則」を貫徹する立場に立つ。この立場からは、他人に個別具体的な危害を与える行為のみを国家は規制することができる。そこで、筆者の立場からは、麻薬取引が個人の権利・利益を個別具体的に害しているかどうかのみが問題となる。

麻薬の取引は、売る側、買う側が自由な意思によって合意している限り、だれの権利・利益も害することがない。売買について当事者間では通常、合意が成立しており、そうであれば「契約自由の原則」が妥当して、自由な取引が認められるはずである。したがって、他者加害のみを制限する、という筆者の立場を貫徹すれば、麻薬取引の制限を理由づけることは困難であろう。

私は、このような狭い「危害原則」は、不当な取引を制限することができないことから、採用することはできない、と考える。以下、論じる。

狭い「危害原則」の貫徹によって、暴力団など違法行為を日常的に行う反社会的団体の資金源が養われてしまう。さらに、未成年者や麻薬常習者など、十分な判断能力を備えているとは言い難い者が買主となって搾取される類型の麻薬取引も、従来の「危害原則」で制限することは理論的に難しい。そこで、麻薬が健康を蝕むこと、麻薬には常習性があることに着目し、麻薬取引については例外的に「危害原則」を外して、一律に禁止するべきである、と私は考える。

麻薬取引禁止は、従来の「危害原則」では説明できない。このような取引への制限は、無制限に広げれば、市民の自由が際限なく制

限されることになるために、慎重である必要がある。対象物が健康への有害性、常習性があるなど、反社会性が強い取引に限定して「危害原則」以外の理由による権利・利益の制限を認めるのである。国家の謙抑性を保つために「危害原則」を原則とするものの、一部、限定的な領域であえて「危害原則」を外すことを認める考え方である。

以上より、私は筆者の狭い「危害原則」に賛成することはできない。

【文章例②】

私は、麻薬取引の規制の根拠を考えると、自由主義の理念のなかにそれを求めるべきだと考える。このかぎりにおいて私の考えは課題文の考え方と一致する。しかし、危害原則のみに麻薬取引を規制する理由づけを見出すのは困難ではないかと思う。

課題文の立場から考えると、あくまで他人への危害という観点から、麻薬の取引を規制することになるであろう。では、その場合の危害とは具体的に何を指すだろうか。重要なのは、麻薬の取引、さらにはその使用それ自体は、直接的に他人に危害を与える行為とは必ずしもいえないことである。もちろん、通常の判断力を損なうような麻薬が、取引によって流通し、使用される結果として犯罪が誘発されるおそれは十分にある。また、麻薬取引が暴力団等のいわゆる「反社会的集団」の資金源になることも、公共の利益を損なうといえるかもしれない。しかし、それを理由にするならば、他人に直接の危害を加える行為そのものではなく、その可能性があるにすぎない行為を規制することになる。この点で、直接、家族や債権者に精神的・経済的痛手を与える自殺への介入とは異なる。

このような意味での麻薬取引およびその使用への法的な介入を正当化する根拠は、どこに求めるべきだろうか。たんに危害の可能性が存在するという理由だけでの規制を正当化してしまうことは、麻薬規制にとどまらず、正当な商取引も含め、他人に危害を与えないかぎりでの自由を尊重するという原則を揺るがすことになりかねない。

こういった点を踏まえ、危害の可能性の有無だけでなく、行為者本人の判断力・責任能力を損なう危険性の有無を、国家が個人の行為に介入する条件とすべきであると考える。社会の個々の成員が他者の利害を考慮し、自己の行為に責任を持つことが、国家による個々の行為への介入を最小限にとどめ、自由を確保するための前提条件である。麻薬取引の結果、麻薬汚染が進むと、そういった個人の人判断力・責任能力が損なわれる危険がある。この理由で麻薬取引は規制されるべきである。

1 設問要求の確認

問1 本文の論旨を六〇〇字以内で要約する。

↓「〇〇についての筆者の意見を要約せよ」といった条件付きの要約問題ではない。全文を要約すること、本文の順序に従って要点をおさえていくことの二点は、最低限の要件である。

問2 ① 麻薬の取引を規制しなければならないという前提に立つ。

② ①の理由づけを、課題文の筆者の立場から考える。

③ ②についての、あなたの考えを説明する。

④ 九〇〇字以内で論じる。

2 課題文の構成の分析

とくに今回の課題のように分量のかなり多い課題文の読解・要約が求められている場合は、その全体構造を見失わないよう注意したい。そのために、全文をいくつかの意味段落に分けたうえで、意味段落間相互の関係を構造的に把握するという作業をしてみよう。課題文は、導入部で筆者の立場を明示したあとに、具体的に三つの反対意見を想定しながら導入部で示した立場を繰り返し述べるといふ構成をとっている。したがって、以下に示すように、全文をⅠからⅣに分けることができる。

Ⅰ 導入部（第①～③段落）：筆者の立場を明示

自由主義の立場―個人の自由への介入は、その自由の行使が他人に危害や不利益を与える場合に限定すべきである（あくまでも「危害原則」にのっとるべき）。

II 反対意見の検討その1 (第④～⑫段落)

○反対意見A (第④～⑤段落)

不道徳な行為を抑止するための社会的強制力が必要

○筆者の意見 (反対意見Aに対する反論)

① 反論の主旨 (第⑥段落)

黙認しえない行動への規制の根拠は、不道徳だからというよりも、他人に危害を与える、あるいは「公共の利益に反する」可能性があるという点に求めるべきである。(第⑥段落)

② ①のように考える根拠(1)―「不道徳」の基準

・危害・不利益の基準は「事実」に照らして議論可能。一方、不道徳かどうかは、不毛な議論をもたらすだけ。(第⑥段落)

・時代・民族・集団・階級ごとに道徳的パラダイムは異なる。(第⑦段落)

③ ①のように考える根拠(2)―リーガル・パターンリズムの問題

・自分の道徳的信念を他人に強制するのは「余計なお節介」「他人の自由の侵害」。(第⑧段落)

・「相手のことを思えばこそ」というパターンリズムの裏には、「賢人の仮定」が隠されている(思い上がり)。

(第⑨～⑩段落)

④ まとめ (第⑫段落)

・強制力の行使は、あくまでも「危害原則」にもとづくべきである。

III 反対意見の検討その2 (第⑬～⑰段落)

○反対意見B (第⑬段落)

自殺など、当人の破滅をまねくことが明らかの場合、他人の行為に介入しないのは「冷たい態度」ではないのか。

○筆者の意見 (反対意見Bに対する反論)

① 自殺に追い込まれる動機・状況の検討（第⑭段落）

・信念にもとづく自殺↓軽々に介入すべきでない。

・同情やお説教では解消しえない状況↓相手の人生を背負う覚悟なしに介入できない

② ①の帰結（第⑮段落）

・他人の自殺を制止すべき人は、その死によって精神的・経済的に痛手を受ける人に限られる。（「危害原則」）

IV 反対意見の検討その3（第⑱～⑳段落）

○反対意見C（第⑱～⑲段落）

ポルノ等は、犯罪につながり、「公共の利益」「公序良俗」に反するので、法で規制すべきである。

○筆者の意見（反対意見Cに対する反論）

① ポルノ・暴力ものの表現が犯罪を誘発するという因果関係は疑わしい。（第⑲段落）

② 自分の好まないものを禁止したいという「不快原則」は形を変えたリーガル・モラリズムであり、「困ったもの」。他人の

迷惑にならないかぎりでの自由の行使に対して介入すべきではない。（第⑲～⑳段落）

③ ポルノ等が、見たくない人や見せたくない子供の目にふれる機会を排除する規制があれば十分である。（第㉑段落）

3 出題意図の確認

課題文では、自由主義の立場から、様々な場面を想定し、国家や法が個人の行為に介入する条件をどのように限定すべきかという、原理的な議論がなされている。一方、設問では、麻薬取引の規制という、具体的・個別的な論点が設定されている。したがって、この試験によっておもに試されていることのひとつに、原理的・理念的な思考をおろそかにせず、かつ具体的・個別的な問題を柔軟に考え論じていくことがどれだけできるか、という点があると考えられる。

理念や原則のみにとらわれてしまつて、個々の具体的な問題の考察を通じた理念の再検討をおろそかにすれば、その理念が普遍性

を獲得して、時代をこえて生き残っていくことはできない。反対に、具体的な問題に対処するなかで、安易に目先の必要性に妥協して理念・原則を放棄してしまえば、その理念によって守られてきた私たちの安全や権利を損なうことにもなりかねない。一般的な原則と具体的な場面を往復して考えることによって、個々の問題の解決をはかると同時に、原則・理念をより普遍的なものへと高めていくという作業は、学問領域をこえて重要なことであり、その資質が問われていると考えることができる。

以上をふまえて設問文を読み直してみると、そこで何が要求されているのか、明瞭になるのではないだろうか。その要求の範囲内で可能な議論の方向性の一部を示しておく。

A 「麻薬の取引を規制しなければならないとすれば、筆者の立場からはどのような理由づけが導き出されるか。」

←
(↓設問要求①②)

←
課題文で説明されている自由主義の理念から麻薬取引の規制の根拠という具体的な問題を考えること

B 「また、それに対してあなた自身はどう考えるか」(↓設問要求③)

←

・ Aとは逆に、その具体的な問題の考察を通じて、課題文の拠って立つ原則の有効性ないし限界を検討する。

・ その限界を指摘するのであれば、課題文の原則をどう修正すべきか、あるいはそれに何を付け加えるべきか、ということを示す。

・ その有効性を主張する場合は、その根拠とともに、安易に原則を書きかえることによって、どんな問題が生じるのかという点を示す。

・ いずれの立場に立つにせよ、麻薬規制の理由づけにあたって要請される原則変更が、麻薬取引以外の場面(言論、自殺、飲酒など)における自由を損なう危険はないのか、危険があるとすればその歯止めをどうかけるのか、といった点にまで論及することが望ましい。

なお、今回の課題で問われている問題は、以上に示した個別具体的な問題への対処と理念・原則のあいだの整合性をいかに保って

いくかという問題としてとらえる見方のほかに、複数の理念・価値どうしのあいだに生じる齟齬や矛盾の問題ととらえることもできるだろう。すなわち、課題文で示されている自由主義の考え方と、麻薬取引によっておびやかされる可能性のある、生活上の安全や健康という価値（福祉）を、どうやって調整し両立させていくのかという問題である。先のとらえ方と一見異なるようにもみえるが、具体的な場面において生じる問題に、理念の再考・再構築をとめないながら対処していくという姿勢において、なんら異なるところはない。

今回の課題に必ずしも関係しないが、経済活動の「自由」と経済格差の拡大を問題とする「平等」の考え方、多数決や投票によって集団的意思決定を進めていこうという原理と少数意見を尊重しようという原理など、一定の社会的コンセンサスを得られている原則どうしが、相互に対抗しあうという問題は、さまざまにあり、また大学入試においてもしばしば問われるところのものである。

4 答案作成へのアプローチ

問1に関しては、「2 課題文の構成の分析」を参照してほしい。ここでは、問2について考えていく。

A 設問要求①②：課題文の立場から麻薬取引の規制の理由づけを示す。

「不道徳だから」「本人の破滅をもたらすから」という理由ではなく、あくまでも他人に危害や不利益を与える、あるいは「公共の利益」に反するという条件をみたして、はじめて国家は個人の行為に介入できる（「危害原則」というのが、課題文の立場である。ここまでは、さほど難しくないだろう。

しかし、麻薬取引によって生じる「危害」とは、〈誰による〉〈誰に対する〉〈どのような〉「危害」を指すのか、ということをつきつめて考えていくと、いくつかの考え方が可能であり、ことはそう単純ではない。唯一の「正解」があるということではなく、右に示した課題文の立場を正しく理解し、その立場から整合性のある理由づけが導き出せていけばよい。いくつかの例を示しておく。

(a) 麻薬を売る組織や売人が買い手に与える危害

この場合の「危害」は比較的明白だろう。麻薬使用による中毒症状の危険性について、買う側には十分な認識がない場合が

多いと考えられる。一方、売る側がそれを認識していないとは考えられない。売り手が商品についての十分な情報を示さないことによって、しかも売り手がその危険性を承知のうえでの取引によって、買い手に不利益が生じた場合、その責任が売り手側にあるということはいえるだろう。

(b) 麻薬を売る組織や売人がその買い手以外の第三者に与える危害

この場合の売るという行為自体は、直接の「危害」を意味しないが（**文章例①**）、取引された麻薬が中毒者をつくり、中毒者が第三者に危害を加える可能性がある。この可能性は、売り手にとって予測可能な事態であると考えられるという点では、その危害の責任を問うことはできるだろう。

(c) 麻薬使用者（買い手）が第三者に与える危害

(b)と同様、麻薬を買い、使用すること自体は直接の「危害」を意味しないが、その使用が誘因となって他人を傷つける可能性がある。売り手ほど麻薬についての認識が高くない場合が多いとはいえ、予測不可能な危害とは必ずしもいえないだろう。

以上のような整理を徹底して行おうとすれば、九〇〇字の字数の多くをそれだけで使い切ってしまうだろう。したがって、君たち各自が論じようとする論点に応じて、どの側面に焦点をあてるのかということは変わってきてかまわない。ただし、「社会への害悪」「風紀の乱れ」「治安の悪化」といった、それ自体ではとらえどころのない言葉に安易に依存せず、「危害」の指す内容を分節化して具体的に明らかにしていくことが大事である。

B 設問要求③：Aに対してどう考えるか

設問要求の範囲内で可能な議論の大きな方向性については、「3 出題意図の確認」ですでに示した。ここでは、もう少し具体的に、何を手がかりに考えていったらよいのか、ということ述べたい。

Aを述べるにあたっても同様のことがいえるのだが、「麻薬取引」という具体的な問題の特性をまずは明らかにしたいのであるから、それが他の領域・場面の問題とどのような点で区別され、また共通するのかという比較検討を試みるのが大きな手がかりになる。また、たんに麻薬取引の問題を論じることが求められているのではなく、それを規制する理由づけが自由主義の原則との関わりで考察されなければならない。その原則は、「**出題意図の確認**」で述べたとおり、麻薬取引の場面のみに関係するのでは

ないから、この点でも麻薬以外の領域・場面とも関連させて考えることが望ましい。

比較の対象としては、課題文で言及されているものも含めて、たとえば「自殺」「飲酒」「ポルノ」「暴力ものの表現」「言論・表現」「売買春」「銃の取引・所有」などが考えられるだろう。

【文章例①】は、麻薬の取引および使用を危害原則から規制しようとした場合に、「危害の可能性」にすぎない行為にまで規制対象が拡大されかねない、という問題を論じている。そのうえで、麻薬が健康を蝕むこと、麻薬には常習性があることを根拠に、麻薬取引については例外的に「危害原則」を外して、一律に禁止するべきであるという議論を展開している。

なお、【文章例②】で、麻薬取引規制の根拠を、それが個人の自由を最大限に確保する前提条件を損なうという点に求めているのは、字数の制約上省いたが、「銃の取引・所有」の根拠をあわせて考える過程で得られた着想である。麻薬取引と同様、銃の所有は「危害の可能性」にとどまるものの、それを所有することによってすでに他者への威嚇を行使していることになる（この点で果物ナイフの所有とは同じでない）。自由主義が、強制力の行使によってではなく、個人間の対等な議論・対話によって問題解決をはかることを原則とするならば、威嚇という手段は極力排除されなければならない。これと類似したロジックを麻薬取引について試みた。

●
メ
モ
●

出典：慶應義塾大学・経済・09年

解答

問1

企業にとつての「年功制」の長所は、能力の評価に時間をかけ、短期的な決着を避け、ゆつくりとした競争と選抜ができる点である。こうした長期的な視点のもとで初めて、個人も組織全体も、リスクをとりながら生産性を上げることができる。一方、企業にとつての「年功制」の短所は、若くて優秀な人材や短期的な能力評価が可能な職種の人々が、人事待遇や給与査定に不満を抱きやすく、外部からの引き抜きにも対抗しにくい点である。

問2

私は中学校教諭の給与を「能力給」に替えることには反対である。「能力給」の導入で、授業にさまざまな工夫を凝らす教員が増え、定まった授業内容を十年一日のごとく機械的に繰り返すだけの「サラリーマン教師」を減らすことができるかもしれない。しかし、学生の時期は、個々の生徒の一生の人間的な土台を形成するための時期でもある。「能力給」が用いられるようになると、客観的・短期的な評価がしやすい「成績向上」や「受験指導」の方に教師の関心が偏ってしまう恐れがある。そして、生徒の悩みと正面から向き合うといった、数字では評価しにくい人間教育に取り組む教師は評価されなくなってしまうのではないか。また、中学時代の人間教育の成果は短期間では表れにくい。大人になってからようやく中学時代の恩師の有難味が分かった、などという話もしばしば耳にする。以上のように、中学校教諭の仕事は、本質的に「能力給」に適さないものなのである。

1 設問要求

- 問1 ① 企業にとつての「年功制」の長所と短所について、課題文をもとに説明する。
② 字数は二〇〇字以内。
- 問2 ① 中学校教諭の給与を「年功制」から「能力給」に替えることの是非を論じる。
② その際、必ず良くなる点と悪くなる点の双方に触れること。
③ 課題文のみにとらわれる必要はない。
④ 字数は四〇〇字以内。

2 問題へのアプローチ

I 課題文の内容

1 「年棒制」「能力給」(短期的能力評価システム)の問題点

① 競争のない社会・公正な評価の通らない組織↓長期的には必ず衰退する。

② しかし、人が人を判断することは極めて難しい。

人材評価のために「誤りのないように時間をかけて人をよく観察する」必要性がある。

③ 近年こうした伝統的な知恵を否定する人材論がもてはやされるようになってきた。

企業内人事制度における「年棒制」「能力給」導入の主張。

← ④ 「能力」の定義を曖昧にしたまま短期間に「能力」測定を行って序列をつけることになる。

← 「能力の構成要素が複雑」で「能力の測定が難しい」仕事ほど不向き。

← ⑤ 日本の長期雇用・「年功制」≠非競争的、という理解は大きな誤解。

← 日本での個別賃金↓年齢と勤続年数につれて差が拡大する。

← 「年功賃金制度」と「企業内競争の激しさ」は矛盾しない。

2 アメリカにおける「年功制」への回帰の実例

← ⑥ アメリカの法律事務所でも六〇年代までは年功ベースで給与が決められていた。

← 七〇年代の訴訟件数の激増↓有能な弁護士への引き抜き合戦の増加

← 引き抜きへの対抗策として「年功制↓能力給」へのシフトが生じた。

← ⑦ だが、実際の能力・成果の測定が行われ始めると、

← 「測定」の「適切さ・公正さ」への疑問が生じるようになり、

⑧ 「有能」と評価されようとして、個々の弁護士たちはリスクを避けるようになった。

←
法律事務所全体のサービスは質が劣化し、長期的利益が損なわれるようになった。

⑨ 八〇年代以降↓これらの弊害が明確となり、表面的な「能力主義」への強い反省が生じた。

←
(1) 「成果給」から「年功制」への復帰

(2) 「年功制」を維持しつつ、内部での昇進競争を激しくして他からの引き抜きに対抗

3 「年功制」(長期的能力評価システム)の長所

⑩ 「年功制」↓「厳しい競争」「能力評価の装置」は組み込まれている。

←
能力評価に時間をかけ、短期的決着を避ける。

←
ゆつくりとした競争と選抜ができる(長期的視点)。

←
個人も組織も、リスクをとりながら生産性を上げることができる。

←
「短期評価システム」↓リスク回避を促す。

←
経済活動に生氣を与えることはできない。

←
(短期評価システムの採用が世界的に広がりつつあることで)心理的萎縮状態が世界経済に広がりだしているのではないか。

II 課題文の論旨

課題文の論旨は次のように整理することができる。

①〔第①～⑤段落〕

近年わが国でもてはやされるようになった「年棒制」「能力給」などの「短期的能力評価システム」は、能力の構成要素が複雑で、能力の測定が難しい仕事には向いていない。

②〔第⑥～⑨段落〕

アメリカの法律事務所でも、「能力給」のシステムの弊害が明らかになり、八〇年代以降「年功制」への回帰が進んでいる。

③〔第⑩段落〕

短期的な決着を避け、ゆつくりとした競争と選抜ができるのが、従来の「年功制」の長所であり、こうした長期的な視点のもとで、個人も組織全体もリスクを取りながら生産性を上げることができたのである。

筆者は、近年日本国内でもてはやされている「短期的人事評価」の方法が、従業員の能力や業績を十分正確には評価できないものであるというばかりではなく、企業や国家経済の活力や発展の可能性を損ねてしまうのではないか、という点まで視野に入れて批判を加えているのである。

III 課題文の考察

① 「年棒制」「能力給」がもてはやされるようになった背景

課題文では明確な説明がないが、近年の日本の社会で「年棒制」や「能力給」などの、短期的人事評価システムの導入が主張

されるようになったのには、次のような社会的背景があった。

(1) 「年功制」に対する若年層の不満の高まり

従来の日本の年功制度のもとでは、地位も賃金も、二十〜三十代の若い時期には低く抑えられており、それほど優秀な人材であっても、それほど大きな業績を上げて、それに見合った高い給与や昇進に結びつくことはなかった。

このように日本的な人事制度に対する不満が鬱積していたなかで、九〇年代以降、外資系企業の日本国内市場への参入が進み、自分たちと同年代の外資系企業従業員が、外国（特に欧米系企業）の人事システムによって、若くても非常に高額な給与や極めて高い地位を得る場合があることを、間近に知るようになった。

さらに、九〇年代初頭にはバブル経済も破綻し、各企業において大幅なリストラ（解雇）策が実施され、「若いうち我慢していれば、やがては収入も地位も上がるはずだ」という長期的な将来への希望を保持することも難しくなった。

こうした社会状況の変化を反映して、自分自身の能力や業績がすぐに収入や地位に反映される「年棒制」や「能力給」などの、短期的人事評価システムの方が、自分たちの生活の安定や自己実現にとって望ましいシステムなのではないかと考える人々が増えてきたのである。

(2) 企業にとっての人材確保

九〇年代以降の経済のグローバル化の流れの中で、日本国内にも海外の企業が進出してくるようになった。欧米の企業は能力主義に基づく人事・賃金システムを採用しており、若くても能力や実績に優れた人材は積極的に優遇し、高額な賃金と高いポジションを与えてきた。また欧米企業は優秀な人材を高給と高い役職を提示して、人材をスカウトし引き抜くことも一般的に行ってきた。

こうした欧米企業のシステムに魅力を感じ、国内企業からも有為の若い人材が外国企業に流出するようになった。このあたりの経緯は、課題文に記されている、七〇年代アメリカの法律事務所の場合と共通するところがある。日本の企業でも、優秀な人材が外部に流出することを防ぐ意図もあって、「能力給」「年棒制」などの短期的人事評価システムの採用に踏み切る企業が増え始めたのである。

② 「年俸制」「能力給」の問題点

筆者は、「年俸制」や「能力給」などの短期的人事評価システムには、次のような欠点が存在すると指摘している。

(1) 企業の研究員などのように、仕事の成果が明確になるまでに特に長年月を要する職種の場合、単年度評価では「業績」「能力」の正確な測定・評価が困難である。

たとえば電化製品や医薬品などの技術者や研究者の仕事は、数カ月や一年で商品開発や企業の利益に結びつくものとは言えない。もしも何があっても一年以内で利益につながる研究をしろということになれば、安全や性能に十分な配慮を払った製品開発は困難になるだろう。良識のある研究者であればあるほど、短期間での業績は出しにくいということになってしまう。

また、研究員などの職種に限らずとも、人間の能力は実はそう簡単には評価しきれない多様な側面を持っている。たとえば、新人営業マンのAとBがいたとする。そして初年度に営業マンAは高い販売実績を上げ、営業マンBは平凡な販売実績しか上げられなかったとする。このような場合でも、一概にAの方がBよりも優秀だとは断定できない場合がある。

たとえばBは誠実・温厚な人柄なので強引に販売することをせず、短期的には売り上げは伸びないが、Bから商品を購入した顧客はBの人間性を信頼して新期の顧客や販路を紹介するので、長期的には末広がりになり売り上げが増加し続け、最終的にはAの売り上げを大きく上回ってしまうというような場合もある。

(2) 各従業員が、「能力が低い」「成果が上がっていない」という評価を受けることを避けようとして、「リスクを避ける」傾向が強まり、その結果組織全体の活力や生産性が損なわれる。

経済活動において「リスク」を回避しては利潤を得ることは難しい。新商品を開発するためには失敗とやり直しを繰り返す必要がある。まったく失敗することなしには、真に独創的な商品も開発できないし、新しい市場を開拓することもできない。

しかし、短期的な評価システムでは、こうした「失敗」が「能力の欠如」として評価されてしまう恐れがあるため、長期間にわたってトライアンドエラーを繰り返しながら大きなプロジェクトを成し遂げようとする人材がいなくなってしまう恐れが

ある。そして、こうした人材がいなくなるならば、組織の活力も失われ、大きな展望に基づいた活動も行われなくなるため、生産性も衰退していくことになる。

③ 「年功制」の長所

「年功制」に対する誤解を改め、その長所を再確認することで、再度「年功制（などの長期的人事評価システム）」への回帰を図ることが望ましいというのが、筆者の基本的な立場である。この筆者の観点は次のように整理することができる。

(1) 「年功制」には「能力評価」と「競争原理」が欠けている、という認識は誤解である。

一般に、「年功制」というと、個々人の能力や業績には関係なく、勤続年数によって一律に給与や地位が上がっていく、非効率的で公正さに欠けたシステムだと受け止められている。

しかし、「年功制」のもとでも、勤続年数が増えるに従って、各人の賃金も地位もばらつきが大きくなっているのが実際であり、画一的なシステムだという考え方は誤りであると筆者は述べている。

人間の能力や職務上の成果をできるだけ正確かつ公正に評価するためには、ゆつくりと時間をかけて行った方がよい、という立場に立って、十数年〜数十年の歳月をかけて、能力評価と競争を行うシステムが「年功制」だというのである。

(2) 「年功制」の評価は長期的なので、個人も組織もリスクを取りながら生産性を上げることができる。

短期的評価のもとでは、「失敗の確率が高いが、成功した場合の利益は莫大なものになる」というタイプの案件に手を出す人間はいなくなる。失敗すれば「能力評価」「業績評価」でマイナス点が付けられる恐れが高いからである。そして、「利益は小さいが成功できる確率が高い」案件ばかりに取り組むことになる。その結果、個人も組織も小さくまとまってしまい、大きく発展する活力も可能性も喪失してしまうことになる。

しかし、長期的な評価のもとであれば、「失敗の確率が高くても、成功した場合の利益が莫大な」案件に取り組もうとする人材がでてくる。一年以内に成果を出さなければならぬとしたら、あまり大きな計画を立てることもできないが、一〇年以内であればよいということならば、じっくりと計画して社会全体を変えるくらいの計画を推進することも可能であろう。

IV 答案作成の指針

筆者は、「年功制」においてこそ、「正確な能力評価」と「個人と組織の活性化」が可能になると考えているのである。

問1

① 企業にとつての「年功制」の長所と短所

A 長所

課題文には次の点が長所として挙げられている。

- (i) 能力の評価に時間をかけ、短期的な決着を避け、ゆっくりとした競争と選抜ができる。
- (ii) 長期的な視点のもとで、リスクをとりながら生産性を上げることができる。
- (iii) 公正な評価と適切な競争によって組織の発展を期することができる。

※(i)(ii)は第⑩段落の記述から明らかであり、(iii)は課題文中に引用されているアメリカの法律事務所の事例などから読み取ることができる。

B 短所

- (i) 能力評価に時間がかかることで、自分の能力が公正に評価されていないという不満を持つ人々が生じること。
 - (ii) 自分の評価に不満を持った人材が、他の企業などの引き抜きなどによって流出することに対抗しえないこと。
- ※(i)(ii)ともに、課題文中に引用されているアメリカの法律事務所の事例から読み取ることができる。

② 答案作成時の注意点

- (i) 前節で確認した内容をもとに二〇〇字以内でまとめればよい。
- (ii) ただし、あくまでも「企業にとつての」長所と短所の説明が求められている点に注意。個々の従業員にとつての長所や短所ではない。

(iii) 「年功制」には、課題文に論じられていることのほかにも「若くて優秀な人材を、低い人件費で確保することができる」といった「企業にとっての長所」もある。しかし、そうした点については、今回の課題文では触れられていないので、答案でも言及することは避ける必要がある。あくまでも、課題文の記述内容に基づいた説明が求められている点に留意しておく。

問2

① 「能力給」導入によって生じること

中学校教諭の給与を「年功制」から「能力給」に替えた場合に起こりうる、「良くなる点」と「悪くなる点」のそれぞれについて、いくつかの観点を整理しておく。参考にしてほしい。

A 良くなる点

(i) 十年一日のごとく同じような授業を繰り返している教師が減って、授業に創意工夫を凝らして生徒の成績向上や進学指導などに入力を入れる教師が増えると考えられる。

(ii) 担任クラスでいじめや不登校などの問題が生じないように、生活指導にも十分な配慮をする教師が増えると考えられる。つまり、いわゆる「サラリーマン教師」が減少するのではないかと、という期待が持てるということである。

B 悪くなる点

(i) 外部から目に見える効果が得られる工夫や対策に偏る恐れがある。たとえば、成果がでるまで長い歳月かかるかもしれない生活上の指導よりも、短期間ではつきりと効果が表れる受験指導上の工夫ばかりが偏重される可能性がある。

(ii) 生徒や父兄に批判されると評価が下がるのではないかと不安から、生徒や父兄に迎合する教師がでてくる可能性がある。

(iii) クラス内にいじめなどの問題があることが露見すると評価が下がるのではないかと不安から、問題を隠蔽し事なかれ主義に済ませようとする教師が出てくる可能性がある。

要するに、中学校教諭の給与を「年功制」から「能力給」に替えた場合には、良い方に出来れば「さまざまな創意工夫が施され、授業や教室、学校全体に活気がもたらされる」ことになるが、悪い方に出来れば「形に現れやすい工夫（受験指導など）に偏って、形には表れにくい努力（生徒の人間指導）は軽視される」恐れがある。また、トラブルを恐れて、事なかれ主義に流れる教師が出てくることも予想される、ということである。

② 中学校教諭の給料を「能力給」に替えることの是非

前節で見たように、中学校教諭の給与を「能力給」に替えることには、良い点と悪い点の両方がある。この両方の点を踏まえたうえで、最終的に「能力給」への移行に賛成するのか、反対するのかを、その根拠とともに明示する必要がある。（賛成）と（反対）の構想案の例を次に示しておくので参考にしてほしい。

（賛成例）

中学校教諭の給与が従来のように「年功制」のままだと、授業に工夫を凝らし、生徒の生活指導に熱心に取り組んでいる若い教諭よりも、仕事への熱意を失って十年一日のごとく同じような授業を行っていたり、生徒との世代の開きが大きくなって、生徒の気持ちが理解・共感できなくなり、生活指導への意欲を喪失した高年齢の教諭の方が、給与が高い、という極めて矛盾した状況が恒常的に生じることになる。こうした状況では、若くて熱意のある教諭が、自分の仕事にやりがいと誇りを感じることは難しいからだ。ただし、「能力給」を採用した場合には、競争原理が前面に出て、教員間の連携や協力の姿勢が失われる恐れもある。この短所を補うためには、「能力評価」の項目に、「相互協力の姿勢を有しているか否か」「教員間の和を乱すことはないか」といった項目も盛り込んでおくことで対応も可能だろう。さまざまな教育問題に直面する中学教育の現場を改革するためにも、中学教諭に「能力給」を導入し、優秀で意欲のある人材の確保に努める必要がある。

（反対例）

中学教育は、ちょうど思春期にあたる年齢の生徒たちを対象とするもので、単に生徒の学業成績さえ上げれば、教育の成果が上がった、というように単純な評価をすることはできない。個々の生徒の将来を見据えて、生徒たちの人間性を豊かに

育てて行く必要がある。そのためには、時には生徒を厳しく叱責したり、生徒たちに嫌われる役割を引き受けざるを得ない場合もあるだろう。また、時には生徒の父兄との対立さえ覚悟しなければならない場合もあり得る。自分自身も中学時代は口うるさいと思って避けていた先生の言葉の有難味が、卒業後になってからようやく実感できた、という経験がある。このように中学校教諭の能力や仕事上の成果の評価は非常に複雑で多面的な要素を持つ。そこに「能力給」を導入するならば、生徒に嫌われたり、父兄と対立することで、マイナス査定をされることを避けて、積極的に生徒たちへの人間的な交流や親身の生活指導をせず、事なかれ主義の対応で済ませてしまう教諭が増えてしまう恐れがある。中学教諭の仕事は、一般に思われている以上に複雑で繊細な内容のものであつて、短期的な評価には向かないのである。

〔賛成例〕の場合には、いわゆる「サラリーマン教師」のような、教育への熱意を失った教師を減らしていくために「能力給」の導入が有効だ、という視点で論じていくことになる。

〔反対例〕の場合には、中学教育は生徒の人間性を養うという側面が大きく、人間教育については、客観的な成果測定が根本的に難しいという観点から論じていくとよい。

中学校教諭は、生徒の人間性と学業の両面にわたつての指導が期待されている。この中学校教諭の職責の特徴に十分留意しながら構想を練っていくことが望ましい。