

令和5年度個別学力試験問題

小 論 文

(経済学部)

解答時間 100分

配 点 200点

注意事項

1. 試験開始の合図があるまで、この問題冊子の中を見てはいけません。
2. 受験番号を解答用紙の所定の欄に記入してください。
3. 解答は解答用紙の指定された解答欄に横書きで記入してください。
4. 試験時間中に問題冊子及び解答用紙の印刷不鮮明、ページの落丁及び汚損等がある場合は、手を挙げて監督者に知らせてください。
5. 問題冊子及び下書用紙は持ち帰ってください。

## 問題

資料1, 資料2, 資料3, 資料4を読んで, 以下の問いに答えなさい。

問1 過剰品質が生み出される原因, および事務処理における過剰品質とみられる事例について, 300字以内(句読点を含む)で説明しなさい。

問2 日本における事務の品質に対するあなたの考えを500字以内(句読点を含む)で説明しなさい。説明する際には, その論拠として, 資料2のクオリティー・コントロール, 資料3の事務リスクを完全に排除しようとする考え方, および資料4の内容に言及しなさい。

#### 〔資料1〕

最近、日本製品の過剰品質が問題とされることが多い。過剰品質とは、製品やサービスの品質水準が、要求される水準と比べて高いことを指す。使い切れない機能を満載する携帯電話、本来の機能には問題がないのに、わずかな傷や汚れのために不良品とされる部品の山、食品スーパーで売られる形の整った野菜、整備の行き届いた高速道路など、過剰品質ではないかと思いたくなる事例は少なくない。こうした過剰品質はなぜ生み出されるのであろうか。（中略）

まず、日本人の性質や日本文化によって過剰品質が生み出されると考えられる。日本人は、細部にこだわりながら、完璧なものづくりを志向する。見えない部分だから手を抜くという発想はあまりない。また、こだわりをもって造られた「逸品」に対しては、「いい仕事をしていますね」と最大限の讃辞が送られる。このように日本には、過剰品質を生み出す文化的な下地があるように思われる。

また、消費者の品質要求がエスカレートすることによって過剰品質が生み出される。高品質の製品を経験してきた日本の消費者は、よほどの訴求がない限り、品質水準の劣る製品を買おうとしない。そのため消費者の品質要求は高止まりする。また、消費者の多くは、不良品には敏感であるのに対して、高品質の価値を実感し難いため、コストを無視して、過剰な品質要求をしてしまう傾向にある。こうした消費者心理が、品質要求をエスカレートさせ、過剰品質をもたらす。

当然ながら、企業側にも過剰品質をもたらす原因がある。これまで多くの日本企業は、品質要求の高い日本の消費者を満足させるために、切磋琢磨してきた。こうした日本企業同士の同質的競争は、高品質の日本製品を生み出し、国内外での日本製品シェアを拡大することに成功してきた。同質的な競争の結果として、日本製品に対する全体のパイが拡大するため、競争に参加した企業には、それなりの成果をもたらされてきた。これが品質をめぐるこれまでの日本企業のビジネスモデルであったが、こうした同質的競争は、過剰品質を生み出しやすい。

出典：梶原武久「過剰品質」『ビジネス・キーワード』神戸大学 MBA, 2008年10月15日より  
抜粋・一部改変

([https://mba.kobe-u.ac.jp/business\\_keyword/7916/](https://mba.kobe-u.ac.jp/business_keyword/7916/) 2022/7/26)

## 〔資料 2〕

クオリティー・コントロール(品質管理)という考え方については、私自身思いあたることがある。

たとえば、昔、日本の銀行は一銭でも計算が違っていたら、朝までかかってでも合せた。一銭捜すのに何十円かかっても平気でいた。これもおかしな話で、銀行はもうけるのが目的ならば、“一銭紛失”と書いて早く帰ってしまった方が、よほど得ではないか。アメリカならそうする。日本は“千丈の堤もアリの穴から崩れる”式の考え方で、当然予想されるわずかなミスでも大騒ぎをする。一銭の紛失は人間のエラーとして、充分考えられるものであろう。これが三日も続いたら始めて、なにか不正があるのではないかと徹底的に捜せばよいのである。

ついでに言えば、日本のバランス・シートは月間売上げが十萬円の会社も百億円の会社も、すべて一円から勘定している。一円から百億円までのケタ、これは天文学的数字だ。それをピタリと合せるというのは大変なことである。倉庫でも、一円の品物まで管理しなければならない。“撃ちてし止まん”の精神で、龐大(ぼうだい)な人数を使ってやらざるを得ない。

(中略)

この点も、アメリカ流の考え方は違って、SEC(米国証券取引委員会)に報告される資料を見ても、一ドル単位から千ドル単位と、会社の規模に応じて、まちまちな単位がとられている。一万ドルのときには一ドル以下は無視する。百万ドルになったら、百ドル以下は捨てても同じ、と考えるわけだ。倉庫にしても、あまり細かいものまでは帳簿につけなくてよい、ということになる。一ドルというものの価値が、会社によって異なっていて当然とする考え方である。

伝票の話に戻るが、日本ではこの伝票を見ると決めたら、徹底的に一枚残らず見るという精神である。ソニーでも初めのうちは私が伝票を全部見て判を押していた。時々一枚か二枚押し忘れることがあると監査役が来て、私の印が落ちていると言って怒るのである。私は叱られないように一枚々々注意深く伝票をくっている。考えてみれば、非常にばかばかしい時間を使っていたわけだ。

この点、アメリカ流の考え方では何も一枚一枚を見なくてもいいのである。例えば一週間に一回だけ抜き取りで見る。クオリティー・コントロールの抜き取り検査というものはそうなのである。百個出来てくるものを百個調べる必要はない。ある法則に従ってこれこれの頻度で出来てくるものは、これこれの数を抜き取れば大体の傾向がわかるということが、アメリカでは、既に、クオリティー・コントロールの上で、ちゃんと考えられている。またそれを経理監査にまで応用している。経理監査でも全数検査など行いはしない。そのかわり抜き取り検査であらゆるところをチェックする。これによると、日本がやっているように、あらゆるものを見、それでいてあるものは見ないというよりも、むしろより正確な会社の現状がわかるのである。

さもないと、アメリカのように人手不足の環境にあつて、あれだけの大きな会社を、完全にコントロールすることはできない。そういう意味で、アメリカのマネージメントが小人数で極めて能率的にやる方式をたてるようになった原因は、人手不足ということだと言えるだろう。人手が

ないから、会社が大きくなっても、上層部の人間がなんでもやらねばならない。

そうなる、小さな、くだらないことをやっていたらきりがないわけで、そこは上層部の人間だから、ああこれはやめ、これはやめ、これもやめという具合に、どしどしコントロールできる。ところで日本は、忙しいというと会社がすぐ人を補充してやる。（中略）そして残業残業となり、人がまたどんどん増えてゆく。

出典：盛田昭夫『学歴無用論』朝日新聞社，1987年より抜粋・一部改変

〔資料3〕

「全銀システムの構想は世界的な流れの最先端にあり、(中略)各国から非常な評価を受けた」――。

これは全銀システムの稼働を1年後に控え、パリで行われた各国支払決済制度に関する国際会議で、全銀協の担当者が同会議推進委員会の要請により報告を行ったことを報じる本誌1972年4月24日号のニュース記事の一部だ。「非常な評価」を受けた理由として、当時88行もの銀行が参加する規模の大きさ、諸外国に先駆けて稼働予定であること、国産のコンピュータを使用していることがあげられている。

その全銀システムがいま岐路に立たされている。(中略)

全銀システムは各銀行のシステムと個別の中継コンピュータを介して結ばれており、他業界のシステムやインターネットとは切り離された独自の世界を形成している。全銀システムを通じて銀行業界の内部だけで閉じた世界で電文をやりとりしてきた銀行の勘定系システムはインターネット出現前の設計思想に基づいており、イノベーションの力が働きにくかった。世の中の変化から取り残された勘定系システムはしばしばレガシー(遺物)と揶揄(やゆ)される。

(中略)

日本の伝統的な銀行システムの何が問題なのか。ある有識者は「リアルタイム連動」ないし「本残主義」という、日本特有の銀行システムの設計思想をあげる。事務リスクを完全に排除しようとするところから生まれたものだ。

「リアルタイム連動」「本残主義」とは、ATMや営業店のテラマシ(注)ン、インターネットバンキングなどさまざまなチャネルをリアルタイムで連動させ、貸借の整合性が常にとれるようにすることを意味する。そのために、日本では預金残高に変化があれば、総勘定元帳をリアルタイムで書き換え、さまざまな顧客データベースに同時に一括して記帳する。全銀システムにおいても個々の振込ごとに送金人の預金残高を確認・変更してから、受取人の預金残高の変更・引出しを可能とする手順としている。これは必ずしも当然のことではなく、海外では同時に一括して記帳するのではなく、少々のタイムラグが許容されているケースもあるようだ。

これは事務リスクを回避することに役立つ代わりに、銀行システムへの負荷を高める。システム開発コストが非常に巨額になってしまい、ちょっとした変更もむずかしくなる。また、トランザクション(取引)が集中するとシステム障害が起りやすくなり、これを避けようとしてさらに巨額のコストがかかる。銀行システムに詳しいある有識者は、それが許容されたのは、「かつて銀行が規制金利で超過利潤を保証されていたからではないか」と推測している。

出典：厚治英一「なぜ銀行の決済システムの改善が叫ばれているのか」『週刊金融財政事情』

2014年8月4日より抜粋・一部改変

(注) テラマシンは現金を勘定する機械のこと。

#### 〔資料 4〕

山口県阿武町で4月上旬、新型コロナ対策の給付金4,630万円が誤って一世帯に振り込まれる問題が発生した。浜松市は、オンライン上の手続きで二重のチェック体制を整えており、同様のミスは起きないとしている。ただ以前に誤って給付したまま、返金されていないケースも存在している。

#### 体制不十分で過去にミスも

市福祉総務課の担当者は「2人以上の体制で業務をしているので、阿武町のようなミスは起きない」と話す。阿武町では誤った振込依頼書を1人の職員が金融機関に届けたことが問題の原因となった。二重チェック体制が整っていなかったことがミスにつながった。

会計課職員の間でも緊張感が高まっている。担当者は「阿武町では想像できないようなミスが起こった。改めて注意喚起をしている」と気を引き締める。

同市では、給付金の申請があると、市が委託する民間業者が対象者や金額のリストを作る。委託業者は2人がかりで作業し、振込先の口座や金額に間違いがないかを確認。福祉総務課でもリストを再確認し、会計課に送っている。

会計課では対象者や金額をデータ入力し、銀行に送る。オンライン上のやりとりで、振込依頼書を直接金融機関に届けることもない。リストは銀行でも改めて確認してもらっているという。

ミスがあったのは2年前。「特別定額給付金」として、国民1人当たり一律10万円を支給した際に二重給付など22件、計400万円ほどの誤給付が発生した。事業も始まったばかりで慌ただしく、二重チェック体制が不十分だったという。給付済み世帯のデータ作成が追い付かなかったことも一因となった。

このうち、今年3月末時点で6件、計96万円が返還されていない。「生活が苦しくて返せない」などが理由。市は引き続き返還を求めていくが、うち1件、10万円は転居先が不明で連絡が取れていない。

静岡市や沼津市では、特別定額給付金を含めて、これまでに誤給付はないという。

出典：「浜松は給付金の誤送金大丈夫？ 市は二重チェック整備」中日新聞 Web, 2022年6月28日より抜粋・一部改変

(<https://www.chunichi.co.jp/article/497430> 2022/8/18)