

人間社会学部

試験問題冊子

(A日程 1月29日)

国語

注 意

- ① 試験監督者の指示があるまで、問題冊子を開かないこと。
- ② 問題冊子に落丁、乱丁があった場合は、試験監督者に申し出ること。
- ③ 試験監督者が試験開始の指示をしたら、ただちに解答用紙の所定欄に、受験番号を記入し、マークすること。
- ④ 解答は全て解答用紙に記入すること。
- ⑤ マーク式解答欄および裏面の記述式解答欄の指定された箇所以外は使用しないこと。
- ⑥ 試験終了後、問題冊子は持ち帰ること。

注意 解答はすべて各問の下端の [] 内に指示された解答欄にマークまたは記入すること。なお、解答欄のうち、この試験で使うのは、マーク式解答欄の [1] ～ [22]、記述式解答欄の [A] ～ [J] のみである。

問題一 次の文章を読んで、後の設問に答えなさい。

昨今の人工知能（AI）やロボットに関連するテクノロジーの進歩はめざましい。ほんの少し前までは、少しも役に立たないとバカにされていた¹ケンサクや案内も、ずいぶん使えるようになった。本物の人間には及びもつかないだろうと思われていた翻訳や読み上げの技術も、今では結構使える。 [1]

[a] テクノロジーの発展に²コオウして、子どもたちに早くからAIやロボットに関する知識をつけさせようとする動きが出ている。AIやロボットが当然のように人間に交じって仕事をする世界だ。 [b] 人間が主人であり続けるためには、機械の言いなりになつてはいけない。彼らが作動する原理を知り、それらを作り、誤りを修正できねばならない。 [c] 早期からのプログラミングの教育が大事だと言う。 [2]

それはその通りだろう。AIやロボットのタイトウ³という事態に対処していくには、それは必要に違いない。 [d]、もっと大きな目で見たときには、それでいいのだろうかと疑問がわく。それは、このようなAIとロボットが活躍する世界を描く人々の未来像の中に、自然は一つも入っていないからだ。 [e]、人間が自然の一部であることは決して変わらないからである。 [3]

AIとロボットが人間とともに活躍するという世界で、自然環境はどうなっているのだろうか？ この未来像を考えている人たちは、現時点でも自然と接点を持った暮らしをしてはいないのではないか？ そもそも、昨今の都会では自然との接触が激減している。 [4]

先日、電車の中にカゲロウのような昆虫が入ってきたときには、乗客たちはパニックに陥った。その数年前、バスの中にガが入ってきたときも同じで、私がそれをバツと手でつかんで窓の外に出してやると、他の乗客たちはみな、私が魔法使いでもあるかのようにフシンな目で見ていた。 [5]

思い返せば30年ほど前、まだ東京の郊外の家に住んでいたころ、飼っていた魚を川に放そうと思った。こいつはウキゴリという魚で、他の魚のひれなどを食べてしまうので、やっかいになったのだ。魚を入れた瓶を持って河原に向かっていくと、野球の練習帰りの小学生数人に出会った。

彼らは私に、その瓶の中のものは何かと聞く。ウキゴリという魚だと答えると、欲しいと言う。では、どうやって持って帰るの、と聞くと、なんと野球帽をとってこの中に入れていくと言うではないか！ それでは水がなくて死んでしまうでしょうと言うと「えー、そうなの？」という返事。まったく君たちは学校で何を習っているのかと思っただが、まあ、そうは言わず、魚はそのまま川に放すことになった。そんな彼らも今では立派な親なのだろう。

同じくおよそ30年前、事情があつて多摩動物公園の昆虫館の前で人と待ち合わせるこ

とにした。少し早く着いたので、館の前に立って道行く人々を観察していた。すると、ほとんどの人は「あら気持ち悪い、昆虫だつて！」というようなことを言って通り過ぎていく。虫に興味がありそうな人はほとんどいない。これが、わざわざ多摩動物公園に来た人々なのだ。お目当てが「かわいらしい哺乳類」だとしても。この人たちも、今では立派な親か祖父母になっているに違いない。

さて、一昨年のことだ。沖繩の料亭の座敷でご飯を食べようとしたところ、飛び立ったシロアリの群れが、開け放たれた窓から飛び込んできた。ちょうどそんな季節だった。料亭の従業員たちは大慌てでシロアリをタイジしようとするが、料理が供されている手前、殺虫剤なども使えず、お客さんを動揺させることなく安全を取り戻すにはどうしたものかと苦勞していた。

私はと言えば、まずは窓を閉める。そして、シロアリは料理の中に入ろうとすれば手づかんで窓の外に出すだけ。それで十分だと思うのだが、世間ではそうはいかないらしい。

気候変動も日々実感され、環境保全の重要さも知られている。その意味で、自然の大切さは十分認識されている。が、自然は手付かずにとどこか遠くにあつてしかるべきだが、私の毎日の生活には、絶対に一つも入ってこないでほしいと思っているのが今の日本のだろうか。ほんの一昔前まで、日本人は自然と一体になって暮らしてきたのに、文化の変遷速度は実に速い。

（長谷川 眞理子『毎日新聞』「時代の風」）

問1 傍線部1～5のカタカナを漢字に直して、それぞれ記述式解答欄に記入しなさい。

- | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | A | 2 | B | 3 | C | 4 | D | 5 | E |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

問2 本文中の空欄①～⑤のいずれかに次の一文が入る。この文が当てはまる最も適切な位置を、①～⑤の中から一つ選びなさい。

1

文Ⅱこれは貧しいことだ。

問3 空欄a～eに当てはまる語の組み合わせとして最も適切なものを、次の

①～④の中から一つ選びなさい。

- | | | | | | | | | | | |
|---|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|
| ① | a | そこで | b | こんな | c | しかし | d | そして | e | だから |
| ② | a | こんな | b | そこで | c | だから | d | しかし | e | そして |
| ③ | a | だから | b | しかし | c | そして | d | そこで | e | こんな |
| ④ | a | しかし | b | そして | c | そこで | d | こんな | e | だから |

問4 傍線部ア「それは必要に違いない」とあるが、「それ」の指す内容として最も適切なでないものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。

3

- ① AIのめざましい進歩という事態に対処していくこと
- ② 早期からのプログラミング教育
- ③ AIやロボットに関する知識を身につけさせること
- ④ AIやロボットが作動する原理を知ること

問5 傍線部イ「なんと野球帽をとってこの中に入れていくと言うではないか!」とあるが、筆者が驚いた理由として最も適切なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。

4

- ① 野球少年たちが、自分の野球帽を大切に扱っていなかったから
- ② 学校にも行かず、野球ばかりしている少年たちに呆れたから
- ③ 小さな生き物の命を大切にせずに、魚に関心すらなかったから
- ④ あまりにも常識的な事柄を知らない少年たちに愕然としたから

問6 傍線部ウ「まずは窓を閉める」とあるが、筆者が窓を閉めた理由として最も適切なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。

5

- ① シロアリを外に逃がさないように、手でつかまえるため
- ② シロアリがさらに座敷に入り込まないようにするため
- ③ 座敷に入って来たシロアリの群れを外に追い出すため
- ④ 従業員がまいた殺虫剤の効き目をさらに有効にするため

問7 本文の内容を端的に表す表題として最も適切なものを、次の①～⑤の中から一つ選びなさい。

6

- ① 期待されるテクノロジーの進歩
- ② AIや「ロボット教育」の重要性
- ③ 「自然と一体」失う貧しさ
- ④ 科学を排して自然に帰ろう
- ⑤ 十分に認識されていない自然の大切さ

問題二 次の文章を読んで、後の設問に答えなさい。

I

経営の現場で生み出されているものは、製品・サービスだけではない。そこでは日々ある種の「言葉（メタファー、コンセプト）」が創り出されている。優れた会社には必ずといっていいほどその会社独自の言葉がある。いわば「会社語」「組織語」だ。

たとえば松下幸之助は、まるで水道のように価値あるものを無¹尽蔵に創り出すことで、世の中を豊かにしながら自分たちも豊かになるという思想を、「水道哲学」という言葉で表した。

同様に、大抵の経営者は、大なり小なり会社の戦略を説明する言葉を持つ。

II

言葉＝概念を生み出すことは、じつのところ経営の根幹にかかわる。なぜならば、言葉は思考を縛り、思考は行動を縛り、行動は結果を縛るためだ。

樹海^{じゅかい}に迷い込んだ集団を思い浮かべるとわかりやすいだろう。この集団が緑色の植物をすべて「雑草」という言葉で把握していた場合と、「ワラビ（ワラ）が茎を、^{ジビ}が食用になるという意味」「ドクダミ／毒矯み（毒を抑える、の意味）」などという言葉を知っていて（あるいは生み出して）、メンバー全員で共有していた場合とでは、空腹時にどの草を食べるのか、怪我の処置にどの草を利用するかなどの集団的意思決定と集団行動に変化が生まれ、この集団が樹海で生き延びられる確率も変わる。これと同じく、会社をはじめとした組織もまた、どのような言葉を採用するかによって命運が分かれてくる。

さらに経営には結果責任がともなう。だからこそ、最終的な結果への繋がりを考えながら、組織で使われている言葉の **a** を行ない、同時に組織で使うべき言葉をつくりだしていくことが、経営という仕事の重要な一部となる。

ただし、経営における「言葉づくり」に積極的にかかわる人びとの範囲は、個々の組織ごとに異なる。ワンマン社長の金言を文字通り **b** のごとく扱って、苦言・評言の類は許さないという会社もあるだろう。もちろん、ここで活躍するのは **c** を弄^{ろう}する輩^{やから}だけである。

反対に、社長や役員から新入社員まで、組織全体で言葉を産出しているような現場もある。

たとえば、ある工場では在庫置き場のことを「ストア」や「店」と呼ぶ。工場の中で誰かがそう呼び始め、それが定着したという。その工場では、複数の工程のあいだに「ストア」や「店」が構えてあるわけだ。ある工程は前工程から材料を買い、そこに加工を加えて、後工程にそれを売る。だから、無駄遣いにならないように誰もが「買い物」は少量ずつこまめに行なうし、売り物もなるべく売れるだけピツタリになるように調整する。こうして、工場全体での中間在庫は大幅に節約され、棚卸²資産回転率が高いキャッシュリッチな会社運営ができるようになっていく。

もしも「ストア」「店」という **d** を使わずに、上司が部下に「とにかく無駄なく安く製品をつくれ」などと伝えた場合、現場は後工程や顧客から必要とされない量まで

生産してしまっただろう。なぜなら、設備稼働率を最大化すること、すなわち「大量生産で一部品当たりのコストを下げること」が、部下の至上命題になるからだ。しかし、仮に職場が「街中のお弁当屋（お店）」であれば、一個当たりのお弁当のコストが下がるからといって、需要以上に「お弁当」をつくることはないはずだ。

だから、その工場では、「ストア」や「店」という言葉を使うことで、「必要な分だけ買い物して、売れる分だけつくる」という e を従業員のあいだで図ったのである。このように、「言葉」一つで組織は左右される。

Ⅲ

このとき、いわゆる「日本の経営」、あるいは「日本式経営」には、西洋と比較して、f で言葉づくりに取り組む傾向性が高かったように思われる。

もちろん、一言に日本の経営といっても、日本にも外資系企業は存在する上、内資であつてもアメリカナイズされた企業も多い。また、一括りに日本企業といっても、内実としての規模も業種も多種多様である。しかし、国においても人間はそれぞれ異なるはずなのに、総体としてみれば国柄や文化が現に存在しているように、「総体として見た日本企業」の特異性が存在しているのも確かであろう。

実際に、日本の経営は、そのあり方が知られるや、世界から奇異の目で見られてきた。日本の経営の特殊性を示す一端として、日本の資本主義の父とも称される渋沢栄一は、「二個人がいかに富んでいても、社会全体が貧乏であつたら、その人の幸福は保証されない。その事業が個人を利用するだけでなく、g を利してゆくのであれば、決して正しい商売とはいえない」と主張した。近江商人の「売り手によし、買い手によし、世間によし」の三方よし経営に通じる考え方だ。世界の、とくにアメリカやヨーロッパ諸国の経営の常識からすれば「ありえない」ものだった。なぜならば、そこでは h が起こっているからである。

〈中略〉

そして、その「ありえなさ」の少なくとも一部は、言葉と経営の関係から説明できる。たとえば、本田技研工業には「夢」や「仕事のあるべき姿」などについて、年齢や職位にとらわれずワイワイガヤガヤと腹を割って議論する、「ワイガヤ」という独自の言葉で表現される文化がある。同社の会社語の一つ「ワイガヤ」から見えてくるのは、「主要資源は言葉である」「資源は有限であつても価値創造は無限」という日本特有の二つの考え方である。

〈中略〉

Ⅳ

経営において、言葉の共有は次のような経過をたどる。ここでは説明のために、実在している、とある企業の「新入社員教育」のケースを考えてみる。新入社員研修において、新入社員はその企業独自の経営手法を表現する「流れ」という抽象的な言葉を教わる。当然のことながら、これだけでは何も理解できない。座学が終わると、その新入社員は工場の床にチョークで描かれた小さな円の中で数時間過ごすよう指示される。上司が新入社員に対して定期的に「何か見えたか？」と尋ねる。

数時間も機械と人が入り混じる無意味な風景と騒音にさらされるのは苦痛だ。そこで、新入社員は「流れ」という言葉を手掛かりに、機械と人の動きに意味を見いだそうとする。すると、だんだんと雑多な工場の中に「流れ」が見え始めるのである。すなわち、加工品がある場所から別の場所へと運ばれ、部品同士が合流し、そこに人や機械が手を加えて製品が出来ていくという、一連の作業と工程の組み合わせを理解するようになる。

さらに、流れが見えるようになると、その流れの淀み（＝流れの遅滞や滞留）もまた把握できるようになる。つまりは工場における要改善箇所がわかるようになるわけだ。こうして新入社員は上司の「何か見えたか？」の問いに答えられるようになり、やがて経営人材候補として扱われるようになる。

このように、企業における経営人材育成は、当初は会社独自の言葉を内面化させるという形式を取る。ただし、会社語を内面化するといっても、個人が完全に会社に染まってしまうわけではない。個人はあくまで個人の世界観を保持している。むしろ、個人が会社に没入せず、会社語にも個人による解釈の余地が残るからこそ、そこに創造性と革新の種が芽吹く。

個々人はそれぞれ日々異なった現実世界を生活している。だからこそ、会社語に従って行動を起こしても、現実からのフィードバックが必ず生じる。そして、現実は変化し続けているために、行動は必ずしも上手くいくとは限らない。行動が上手くいかない場合には、言葉の解釈を変えたり、言葉そのものを変えたりと、成果が出るための調整活動が生まれるだろう。そして、その言葉が組織内の他者と共有されることで、組織はより良く生まれ変わっていくわけである。

裏を返せば、「会社語」「組織語」は、末端の従業員から経営幹部に至るまで誰もが理解でき、かつ解釈や変更の余地ももたせてある「ひらかれた言葉」でなければいけない。まさにそれは、単純な主張やメッセージではなく、「イメージ（イマジユ）」を伝える「詩のような言葉」であるはずだ。

V

こうして、言葉の共有を通じて経営者から末端の従業員まで（さらには外部業者や部品供給業者まで）が経営共同体として協力する体制が機能すると、「価値創造の源泉は人間であり、価値創造のための障害となるさまざまな対立を取り除くのが経営の役目である」という信念もまた強化されるだろう。価値創造の主役が人間ならば、人間という貴重な資源を無駄にしないように、人間に無駄な労力を使わせるだけの仕事を減らし、価値創造に集中できる状況をつくり上げることが合理的な行動になるためだ。

また、現場の「対立」を取り除くのも、「言葉の力」が求められる。過去に名経営者と呼ばれた人物は皆、その力をもっていた。たとえば、松下幸之助は、「松下電器は人をつくっています。電気製品もつくっていますが、その前にまず人をつくっているのです」、「部下に大いに働いてもらうコツの一つは、部下が働こうとするのを、邪魔しないようにすることだ」といった言葉を残している。役割の上下間、さらには世代間の無用な対立を取り除く、まさに箴言^{ワザ}であろう。このような言葉が組織に浸透することで、人間がよりいっそう価値創造に集中できる環境が生まれていく。このことは、創造性を発揮しやすい職場づくりへと繋がり、仕事の楽しさと生産性の両立を可能にするだ

ろう。

こうした信念にもとづき、「価値創造の障害」という無駄をなくすことで生産性を高めつつ、肩書きに関係なくすべての人間が経営共同体の一員として尊重され、同時に従業員の給与も福利厚生も高まるという好循環が生まれていたのが、ジャパン・アズ・ナンバーワンの時代にみられた日本の経営思想の特徴であった。

この好循環が回り始めると、信念やイデオロギーを超えて、実際に人間という貴重な資源を囲い込むことが企業の競争優位にもつながる。だからこそ、いわゆる日本的経営三種の神器と呼称される終身雇用、年功序列、企業別労働組合などの制度で人材を囲い込む経営が、過去において一般的になったと考えられる。

反対に、会社語が上手く伝達・共有されない場合には、組織は迷走してしまうことになる。たとえば、次に述べる、とある実在の海外工場の例は示唆³に富む。

この工場では、大卒エンジニアは英語と現地語を理解し、中卒・高卒作業者は現地語のみを理解するという分断があった。しかも、日本本社で用いられている会社語は英語でしか説明されておらず、エンジニアは作業者に対して多重翻訳された意味不明の会社語を共有していた。そのため、現場の作業者は会社が求める「KAIZEN」の意味を理解できない状況にあった。

こうした状況の結果として、現場の作業者は一生懸命に改善案を提出するのだが、企業の目的と合致しない提案が多く、経営側は現場の意見を採用しなくなる。これによって、現場には「改善活動なんかやっても無意味」「頑張るだけ損」というあきらめが蔓延⁴し、経営層には現場への不信感と歪^{ゆが}んだエリート意識が充満する。

こうなると経営者や経営人材候補者と一般従業員とが協力する道は困難になり、前述した日本の経営思想の理想形は実現不可能となる。この状況は、アメリカで流行する経営理論が社内政治のために濫用⁵され、エリート層とそれ以外の分断が進んでいる昨今の日本の職場とも重なる。

かつて日本の経営思想を下支えしてきたのは、組織全体での言葉の共有と、そのための言葉づくりだった。そして、社会の表層は変化していても、経営の本質はいまも変化していない。経営の現場は言葉の現場でもあり、言葉のあり方は日本の経営思想の特徴を際立たせるのである。

（岩尾 俊兵『Voice』「経営には「言葉」が必要だ」）

問1 空欄 I ～ V にはそれぞれ、その後の文章の内容を端的に表す小題が入る。それぞれの小題として最も適切なものを、次の①～⑤の中から一つずつ選びなさい。

- | | | | | | | | | | |
|---|---------------------|----|---|-----|---|----|----|---|----|
| I | 7 | II | 8 | III | 9 | IV | 10 | V | 11 |
| ① | 言葉が紡ぐ共同体としての組織 | | | | | | | | |
| ② | 言葉の共有と創造的経営 | | | | | | | | |
| ③ | 言葉は経営を左右する | | | | | | | | |
| ④ | 日本の経営の「ありえなさ」と言葉づくり | | | | | | | | |
| ⑤ | 「言葉の生産現場」としての組織 | | | | | | | | |

問2 傍線部1～5の漢字のよみをひらがなで、それぞれ記述式解答欄に記入しなさい。

- | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | F | 2 | G | 3 | H | 4 | I | 5 | J |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

問3 空欄 a に当てはまる四字熟語として最も適切なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。

- | | |
|---|------|
| ① | 二者択一 |
| ② | 三位一体 |
| ③ | 換骨奪胎 |
| ④ | 取捨選択 |

問4 空欄 b に当てはまる四字熟語として最も適切なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。

- | | |
|---|------|
| ① | 金科玉条 |
| ② | 一攫千金 |
| ③ | 一刻千金 |
| ④ | 一笑千金 |

問5 空欄 c に当てはまる語として最も適切なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。

- | | | | | | | | |
|---|----|---|----|---|----|---|----|
| ① | 苦言 | ② | 甘言 | ③ | 忠言 | ④ | 暴言 |
|---|----|---|----|---|----|---|----|

問6 空欄 d ～ h に当てはまる語句として最も適切なものを、次の①～⑤の中からそれぞれ一つずつ選びなさい。

- | | | | | | | | | | |
|---|-------|---|----|---|----|---|----|---|----|
| d | 15 | e | 16 | f | 17 | g | 18 | h | 19 |
| ① | 意識転換 | | | | | | | | |
| ② | 組織全体 | | | | | | | | |
| ③ | 多数社会 | | | | | | | | |
| ④ | 常識の転倒 | | | | | | | | |
| ⑤ | 比喻表現 | | | | | | | | |

問7 傍線部ア「箴言」^{しんげん}の意味として最も適切なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。

20

- ① いましめや教訓となることば
- ② 真理を端的に言い当てた格言
- ③ 心を揺さぶる感動的な名文句
- ④ 常識を覆すような創造的語句

問8 傍線部イ「一生懸命」の「生」は、本来は別の漢字であった。その本来の漢字を、次の①～④の中から一つ選びなさい。

21

- ① 正
- ② 所
- ③ 商
- ④ 処

問9 本文の内容に最も合致するものを、次の①～⑤の中から一つ選びなさい。

22

- ① 「会社語」とは一般の辞書に載っていない、その会社の中でしか通用しない」とじられた言葉」である。
- ② 言葉が経営の根幹にかかわるのは、各人の自由な思考を固定的に縛り付けて制限してしまうからである。
- ③ 会社語を内面化するということは、個人が会社に染まってしまい、個性が消滅してしまうことではない。
- ④ 「日本の経営」「日本式経営」は、全体で言葉づくりに取り組む傾向が稀薄であったようにも思われる。
- ⑤ 「ストア」や「店」という言葉を使うことで、不必要なものまで過剰に生産してしまう傾向さえ生じる。

(以上)