国語

第一問 左は、矢野智司『意味が躍動する生とは何か』の一節である（ただし、一部改変した）。これを読んで、後の問いに答えよ。

子どもという不思議

『小公子』『小公女』の作者バーネットの名作『秘密の花園』は、いまなお子どもを考えるうえで、大切なことを教えてくれるすぐれたテクストである。なによりこのテクストは、A人間の一生のなかでなぜ「子ども」という時間が存在するのか、子どもの時間の不思議さについて考えさせてくれる。

コレラによってインドで両親を亡くした十歳の少女メアリは、イギリスの伯父の家にひきとられてくる。物語のはじめで、メアリはひねくれて、つむじまがりで感じの悪い少女として描かれている。それまでのメアリは、両親にはかまってもらえず、インド人の乳母によって服の着がえから食事にいたるまで、すべて面倒をみられており、自分でなにもする必要性はない。彼女は親に愛された経験をもたず、人に好かれることもなく、また人を愛することもできない。［B1］、両親が死んだときも泣くことができない。

伯父のクレーヴンの館は、荒野の端に建っており、古くて百以上も部屋のある大きな館には陰気な雰囲気が支配している。子どもが生活するのにふさわしいようには思えない場所だ。またクレーヴンは、十年前に庭園での事故で愛する妻を亡くしてからは、周囲にたいして心を閉ざしてしまっており、インドからながい船旅をしてやってきた孤児のメアリと会おうともしない。家政婦のメドロックは子どもに無関心で、純朴な召使マーサとの関係はあるものの、メアリは大きな館のなかでひとりで孤独な時間を過ごさなければならない。しかし、退屈は子どもの好奇心をよびさます。

外を散歩していたメアリは、コマドリ〔注1〕に教えられて、妻の死後、クレーヴンによって閉じられてしまった庭園の鍵と入り口を

発見する。そして、自分だけしか知らない閉ざされた庭に興味をもちはじめる。また、マーサの弟で一二歳の少年ディッコンと会う。ディッコンは、カラスやきつねといった動物とはなしをすることができ、自然の生命力を表している子どもである。コマドリとディッコンとの出会いによって、メアリは少しずつ他者や世界に心を開くようになり、人を愛するようになっていく。この描かれ方はとても自然だ。

その館にはメアリと同じ年の少年、伯父の息子のコリンが、外部の者には知られないように隔離されて暮らしている。彼はからだが病弱なために、大人になるまえに自分は病気で死んでしまうのだと思いこんでいる。［B2］、生まれてこのかた自分の力で歩くことができず、戸外にでた経験もなく、自由で喜びに満ちた遊びもしらず、語りあう友だちもいない。メアリはこの自分と似た子ども、親にみすてられ自分の殻に閉じこもって生きているコリンと出会い、コリンに秘密の花園のことを教える。秘密の共有は、ふたりのあいだにつよいきずなを生みだす。

メアリとコリンは、ディッコンの助けをかりて、枯れはてた庭に手をいれ、土を掘りおこし、種をまき、子どもたちだけの秘密の場所「秘密の花園」の世話をする。［B3］季節はかわり、死んでいるとみえた灰色の庭園に緑の芽がめばえ、木々の葉がしげり、そして夏がきて色とりどりの花を咲かせる。庭園に命がよみがえるとともに、かたくなだったメアリの心もしだいに外部の生命に開かれていき、内部の自然の生命力を取りもどしていく。また、コリンのからだも、外出と庭での作業と、なにより友情によって元気になり、自分の力で立って歩けるようになる。そして、子どもたちは、クレーヴンにコリンの元気なすがたと美しく咲き誇った花園を見せたいとねがうようになる。

子どもたちのこのねがいはとどき、予定を突然かえて、クレーヴンは夏の館へともどってくる。クレーヴンは、妻の死後十年間、ふみいれることのなかった庭のなかで、息子のコリンが、自分の力で立って歩く姿を見て深く感動する。妻が生きていたときのように、植物が繁茂し、生命の香のたちこめるバラの園のなかで、コリンの成長した姿は、妻の死によって閉ざされていたクレーヴンの心を動かし、ふたたび生きることへとむかわせる。凍りついていた心の魔法はとけ、C彼の表情には、妻の死後失われていた笑いがもどってくる。

『秘密の花園』とは、傷ついた子どもと大人の心が、花園と同様に、癒(いや)され、生命をよみがえらせる物語である。

B4 、なぜメアリとコリンとクレーヴンは、再生できたのだろうか。

花園と再生

もともと庭は、西欧の精神史において、失われた楽園(注2)をこの地上に復元しようとするものだった。自らの罪によって楽園をおわれた人間は、この地上にふたたび安らかで愛に満ちた調和的な空間の創造を夢みてきた。そうして、何千年にもわたって人びとは、世俗的なわざわいに満ちた世界から垣根によって閉ざした内部に、幸福な楽園を創造しようとしてきたのである。

『秘密の花園』に登場する花園も、クレーヴンが婚礼のときに作らせたもので、垣根によって外部からまもられた二人だけの秘密の愛の庭園だった。だから、妻との予期しなかった別離によって、クレーヴンが妻が愛していた庭の入り口の扉を閉めてしまい、扉の鍵を地中にうめたのは、このような地上の愛や安らぎや調和を彼が自ら拒否したことを示している。そのように考えてみると、メアリの発見した鍵が、十年間閉ざされていた庭園の扉を開く鍵であると同時に、閉ざされた伯父の心の扉を開く鍵でもあったのは偶然ではない。

庭園にはもう一つ重要な象徴的意味がある。それは、庭園が D とを象徴している場所だということだ。

植物は、春になると、土のなかから芽をだし、茎をのばし、葉をしげらせ、花を咲かせ、実をむすび、そして冬がくれば枯れていく。しかし、季節がめぐると、ふたたび植物はよみがえり芽をだす。その植物の円環するライフサイクルの姿は、すべての生命のサイクルの在りさまを象徴している。そのため、庭園は D の場所ととらえられてきたのである。

宮崎駿(はやお)監督、映画『となりのトトロ』のなかで、サツキとメイがトトロからもらった木の実が、夜のあいだに芽をだし、あれよあれよとおもうまにのびて、芽は天空をめざし、幹となり葉をしげらせて大木になるダイナミックで感動的な場面を思いだしてみよう。小さな種子は、その殻の内部に偉大な命の力をかくしており、時がその小さな宇宙に内在している力動的で多数多様なテン開(ア)の力を解き放していく。このように植物の生長は、いつも生命の力の繊細で多様で力動的なデザインのすばらしさを、

目に見えるかたちで示してくれる。また、種からはじまり種におわるという、連綿とくりかえされてきた命のつながりへの予感を、私たちにあたえてくれる。エコロジカルな感覚に生きる子どもにとって、このことは象徴的な意味にとどまらない。

そうすると、庭を作った子どもたちが、植物の世話のなかで、なぜ、自分たちの傷ついた心を癒していったのかということが理解できるように思われる。この物語では、庭での植物の生長が子どもたち自身の成長の象徴となっているが、また子どもも植物として描かれているといえる。子どもの心も植物の種のように、生命の芽の力によって固い殻をはじいて、美しい花を咲かせようとしているのだといってもよい。

そして、『秘密の花園』で大切なことは、子どもの成長が大人を感動させ、大人の心に深い変容をもたらすことが、描かれているということだ。妻の死によって心を生命から閉ざしていたクレーヴンが、なぜ歩けるようになったコリンの姿に感動し、閉じた心をふたたび開いていくのかということは、子どもたちがなぜ庭園のなかで健康をとりもどすことができたかという問題と同じ問題である。

作者は、ちょうど庭にある生きものの自然の生命力が、子どもたちを変容させたように、その子どもの生命力が、大人の心を変容させたのだとみている。あらゆる生命の再生の場所である庭園で、子どもだけでなく大人も生まれかわるのは当然のことだが、作者のバーネットが、ここで子どもという時間について、大人とは異なる生命論的な意味を付与していることに気づくだろう。

理想化された時間としての子ども

同じ作者の作品『小公子』も、同様のテーマにつらぬかれている。それだけではない。スピリの『アルプスの少女ハイジ』、モンゴメリの『赤毛のアン』といったように、この時代に書かれた子どものための小説は、どれも同様の主題をくりかえしている。それは、子どもという純粋で自然でイノセントな存在が、自然を裏切るという罪をおかし自己保持のために生命から離れて生きている人間の生をゆり動かし純化するという主題である。たとえば、自然児ハイジが、頑固な老人の化石化した心に生命を

とりもどさせ、人工的な都市に生きる病気の少女クララをすくったことを思いだしておこう。

ここには、大人たちが子どもという時間にたいして付与しようとした意味を読みとることができる。しかし、このような子どもの時間への意味付与の特色は、西欧の精神史において普遍的なものであったのではない。むしろ、以前には、子どもは原罪を背負っていたり、あるいは理性能力の未熟なものであったり、いずれにしても、できそこないの大人とみられていたのである。

F このような子どもという時間のとらえ方は、西欧においてここ二百年くらい前に、生みだされたのだといってよいだろう。

この子どもの時間の発見には、人間の生ガイ(イ)の意味を支えてきた信仰と共同体の規範の衰弱とが、かかわっているように思われる。近代化にともなって生じてきた世俗化の波と従来の伝統に支配された共同体の解体は、それまでの人間の生ガイを支えてきた価値、意味づけの仕方を、根本から変容させずにはおかなかった。そのようななかで、信仰と共同体の規範によって構造化された人生という時間は、神と共同体という超越的な価値の支えを失う。その結果、時間は意味をもったまとまりとしてではなく、［　G　］として感じられるようになり、近代人は時間の解体の危機に直面することになった。

近代人にとり憑(つ)いたこの時間の解体感は、近代人に支えとなるたしかな時間をもとめさせる。そして、この探求が、子どもという時間のなかに、意味と価値を発見させる駆動力となった。こうして発見された「子どもの時間」は、大きく二つのタイプにわけることができる。

その一つは、未来にむけられた子どもの時間のタイプである。一八世紀後半に登場してきた人類が進化していくという歴史観は、そのなかに生きる人間の時間に、信仰にかわる新たな意味の根キョ(ウ)をあたえることができた。子どもという時間は、人間の進化の未来として、希望としてとらえられるようになる。それは、未来の進歩のエージェントとしての子ども期の発見を意味している。このような子どもの時間を、私は「希望としての子どもの時間」とよんでいる。

もう一つは、過去の時間の意味づけの仕方の変容にかかわっている。つまり自分の子ども時代にたいして関心がむけられるようになる。このような時間を、「ノスタルジーとしての子どもの時間」とよぶ。しかし、ノスタルジーによって見出(みいだ)された子どもの時間は、現実に経験された子ども時代といったものではなかった。つまり、「ノスタルジーとしての子どもの時間」とは、

たんに自分が経験した過去の時間にとどまらず、人生の理想化された時間であり、幸福の時間とみなされた。子ども期へのノスタルジーは、内なる生命の根源をふたたび発見しようとするこころみだったといえる。

ロマン主義者[注3]たちは、この未来と過去の二重の意味で、子どもという時間を特権化してみせた。ノヴァーリス、ヘルダーリン、ブレイク、ワーズワースらは、子どもの時間をイノセントとし、あるいは人生の黄金時代として描いてみせたのである。

この理想化された生命の根源としての子どもの時間が、故郷喪失者に現在のソ外(エ)に耐えて、未来へとむかう意味の基盤をあたえるのである。そして、『秘密の花園』もこのような子どもの時間の大きな変容の系フ(オ)のなかに登場してきたテクストである。

子どもの時間

「子どもの時間」を生命あふれる時間とみるのは、今日ではつかいふるされたテーマ、パターンと化した物語のように思われるかもしれない。しかし、そのようなパターンを超えて、子どもという時間は、私たちに語りかけはしないだろうか。

エコロジカルな感覚で世界と一体化し、リズムとメタファーの力で夢中に遊ぶ子どもの時間。意味が躍動する子どもの時間。私たちのなかの子どもの時間は、かつてはあり、いまはもはやない時間であるが、私たちの心には今も生きているたいせつな時間である。子どもの時間は時間の流れとともにすぎていくが、現在の時間として生きつづける。子どもの時間が心のなかに生きつづけ、それが意味をもつならば、その時間が私たちの生にとって不可欠だからである。そして、私たちが実際に子どもとともに生き、そのとき子どもという不思議な時間に、心をうごかされるならば、それは、子どもという時間が私たちの生にとって、深い意味をもっているからだ。

このように考えたとき、感傷的に思えるクレーヴンの回心はリアルなものとおもえてくるのだ。

〔注〕 1 コマドリ――スズメ目ヒタキ科の鳥類

2　失われた楽園――キリスト教においてアダムとイブが神の命に背いたことにより楽園から追放されたことを指す。また、これによってアダムの子孫である人間は生まれながらの罪（原罪）を背負ったとされる

3　ロマン主義――19世紀初めにヨーロッパに展開された文学上・芸術上の思潮

問1　傍線部Aについて、この問いへの答えとして、本文で示されている理由はどのようなものか。最も適切なものを次から選べ。 1

①　どんな大人も過去には子どもであったことを踏まえると、将来を担う大人になるための準備段階として「子ども」という時間は必要不可欠だといえるから

②　未来を生きる希望としての「子ども」とともに生きることで、大人も過去の「子ども」の時間を再び経験することが可能であり、それは私たちの生にとって不可欠で深い意味をもつといえるから

③　「子ども」という不思議な時間があるからこそ『秘密の花園』のような重要な物語が生み出され、それを読むことで、生きるために欠かせない経験を多くの人ができるから

④　未来の象徴であり、同時に理想化された過去でもある「子ども」という時間を心のなかにもち、時に「子ども」とともに生きるなかで、人は未来へ向かって生きることの意味を見出すことができるから

⑤　人は「子ども」という時間においてのみ、自然との触れあいを通してリズムとメタファーで遊ぶ訓練を積み、それによって生命にあふれた存在となることができるから

問2 空欄B1からB4に入る言葉の組み合わせとして、最も適切なものを次から選べ。 2

a やがて
b そのため
c しかし
d そして

	B1	B2	B3	B4
①	a	d	c	b
②	a	b	d	c
③	d	c	b	a
④	d	b	a	c
⑤	a	b	c	d

問3 傍線部Cについて、なぜ笑いがもどってきたのか。本文で示されている理由として、最も適切なものを次から選べ。 3

① 庭園で植物を育て、その生命力と一体化する経験は、クレーヴンの生命にも変容をもたらすものであったから
② クレーヴンが心を閉ざしたことの象徴である閉ざされた庭園の扉の鍵を、メアリがコマドリに教えられて見つけたから
③ 妻が生きていたときのように植物が繁茂し生命の香のたちこめるバラの園を見たことで、心の魔法がとけたから
④ 自然の生命力が子どもたちを変容させたように、庭園での子どもの生命力がクレーヴンの心を変容させたから
⑤ 庭園に立つコリンの姿によって、妻が生きていたときの庭園を思い出し、懐かしさが胸にこみ上げたから

問4　二つの空欄Dに共通して入る言葉として、最も適切なものを次から選べ。 4

① 自然と憩い
② 死と再生
③ 瞬間と永遠
④ 秩序と調和
⑤ 創造と破壊

問5　傍線部Eが指す内容として、最も適切なものを次から選べ。 5

① 植物の種が芽吹いたならば、ぐんぐんと生長し、やがては必ず大樹になること
② 植物は偉大な生命の力によって小さな種から生長し、やがては種を残すために自ら死をむかえること
③ 植物は種という状態を介して命をつなぎ、その小さな種が多様に生長する力をもっていること
④ 植物は、内包する生命の力によって生長するのだから、庭園を手入れしない方がいいということ
⑤ 植物という生命は、優しく接して適切な世話をすれば、目に見えるかたちで多様かつ力動的に生長してくれること

問6　傍線部Fにおける「子ども」とは、どのような存在か。最も適切なものを次から選べ。 6

① 信仰と共同体の規範によって構造化された存在
② 原罪を背負い、理性が未熟な存在
③ 人間の生をゆり動かすイノセントな存在
④ 自己保持のために生命から離れて生きる存在
⑤ 神と共同体によって支えられた超越的な存在

問7　空欄Gに入る言葉として、最も適切なものを次から選べ。 7

① 自然を裏切った人間の罪に対する神の罰
② 死という闇へと有意味につづいていく物語
③ 「子ども」という時間の無意味な延長
④ 虚無のなかのバラバラな瞬間の連なり
⑤ 無限にくりかえされる生の円環

問8　本文の内容と合致するものはどれか。最も適切なものを次から選べ。 8

① 映画『となりのトトロ』は、人生の理想化された時間であり幸福の時間としての「子ども」という時間を、目に見えるかたちで示してくれている
② 「子どもの時間」を生命あふれる時間とみる考え方は、今日ではつかいふるされたテーマではあるものの、私たちが世界と一体化する際に不可欠な、深い意味をもった考え方だといえる
③ 『小公子』など、『秘密の花園』と同時代に書かれた子どものための小説は、いずれも、子どもという存在が自然を裏切り自己保持のために生命から離れて生きているという主題を描いている
④ 『秘密の花園』においては、子どもの生命力が植物を変容させ、荒れ果てた庭をよみがえらせた。このことは、庭園という生命の変容の場における、「子ども」という存在の生命論的な意味を象徴している
⑤ 「子どもの時間」という考え方は普遍的なものではなく、人生の意味の基盤を見失った西欧の先人たちによって、二百年ほど前に発見された歴史的なものである

問9 文中の二重傍線部㋐～㋔のカタカナ部分と同じ漢字を用いるものを次から選べ。

9

㋐――❶ 責任のテン嫁　❷ 損害を補テンする　❸ テン示物の紹介
❹ テン付資料　❺ テン火装置

10

㋑――❶ ガイ要を知る　❷ 感ガイ深い　❸ ガイ然性が高い
❹ 天ガイ孤独　❺ 当ガイ人物

11

㋒――❶ キョ諾を得る　❷ 群雄割キョの時代　❸ 思い出がキョ来する
❹ 式典をキョ行する　❺ 新キョに移る

12

㋓――❶ 戦争をソ止する　❷ 空ソなことば　❸ 宗教の開ソ
❹ 物体の可ソ性　❺ 建物の定ソ式

13

㋔――❶ フ養控除の申告　❷ 四分音プという記号　❸ 名人戦の棋フ
❹ 世界一だと自フする　❺ 江戸の町ブ行

第二問　左は、太田肇『「超」働き方改革――四次元の「分ける」戦略』の一節である（ただし、一部改変した）。これを読んで、後の問いに答えよ。

組織と個人は絶えず「綱引き」を繰り返してきたといってよい。

「近代組織論の祖」と呼ばれるC・I・バーナードが名著『経営者の役割』で述べているように、人は個人で達成できない目的を達成するために協働、すなわち団結して一緒に働こうとする。企業も人びとを組織として統合することで大きな貢献を引きだし、利益を得ようとする。

しかし統合が強くなりすぎると個人の自由が奪われ、個人の意欲と能力が十分に引きだせなくなる。それは企業にとっても望ましくない。

そこで企業は、A統合を犠牲にすることなく個人の力を引きだすにはどうすればよいか、試行錯誤を繰り返してきた。学問の世界においても、経営学や組織論の研究者たちはこのテーマに多大な時間とエネルギーを割いてきた。

そのなかでも組織の統合、それに本書のキーワードでもある「分化」を取りあげた研究者として知られるのがP・R・ローレンスとJ・W・ローシュである。彼らによると、企業を取り巻く環境が不確実になるほど各部門はそれぞれが直面する環境に適応するため、部門間の「分化」が大きくならざるをえない。なお、ここでいう「分化」は「異なる諸職能部門の管理者たちの間にある、認知的ならびに情動的な指向の違い」と(ア)定ギされている。要するに、［　B　］な組織では変化の激しい環境に適応できないというのである。

このように彼らは組織を対象にしているのであって、本書のように個人に焦点を当ててはいない。しかし、同じことは組織や集団と個人との関係、ならびに個人間の関係についてもいえるはずだ。

農業社会、それにベルトコンベヤによる流れ作業のような少品種大量生産型の工業社会では、みんなが一緒になって一糸乱れぬ共同作業をすることが効率的だった。文字どおり「一丸」となることが求められたのである。ところが技術革新によって、そ

うした仕事の多くは機械やコンピュータに肩代わりされた。一方ではグローバル化も同時進行するなど環境がますます激しく変化し、かつ多様になると、それに応えるため多様な人たちが自律的に仕事をすることが必要になる。

C1 社会が発展し、複雑化するほど一人ひとりの生活や価値観も多様化し、全員一律の働き方や職業生活では満足できなくなる。C2 人間は経済的に豊かになるといっそう自由を求め、個性を発揮して認められようとするようになる。C3 部門と部門の関係にしても、組織や集団と個人の関係、それに個人間の関係にしても、分化するとバラバラになり、その弊害がでてくる。C4 グローバル化が進み、組織成員の多様化が進むほど、力を結集するにはコミュニケーションを密にし、管理を強化し、共同歩調をとらせることが必要になる。C5 、分化の必要性を理解しながらも、結局のところ分化を進められなかった。「もっと一人ひとりを自由にさせたいが、組織の秩序が保てなくなると困るし……」という話になる。したがって、現状を変えることはできなかったのである。

このように組織論において、ずっとつきまとってきたのが自由と協働、分化と統合のトレードオフ〔注1〕である。

ところがいま、その均衡点を大きく動かし、トレードオフを解消する革命的な変化が起きていることを見逃してはいけない。これも技術革新の一側面である。

発端は経済のソフト化、すなわちハードウェア（モノ）より知識、情報などのソフトウェアが価値をもつ時代の到来である。ハードウェアと違ってソフトウェアは形も重さもなく、どこへでも容易に移動させられる。

そして、それを可能にしたのがＩＴ（情報通信技術）革命である。ＩＴは二とおりの理由（D）で、分化と統合のトレードオフ解消に貢献した。

一つめの理由は、ＩＴによって「機能」と「行動」が切り離せるようになったことである。

農業社会や工業社会では人びとが共同作業を行うためには同じ場所で、同じ時間一緒に働かなければならなかった。それがインターネットをはじめＩＴ（情報通信技術）の発達により、離れたところにいても、また時間が違っていてもチームの一員とし

ての役割（機能）を果たせるようになった。

場所的、時間的な制約が解消されただけではない。これまで個人を拘束してきた制度の制約も解消される。チームとして仕事をするうえでは、どの部署、どの会社に属しているかが問われないだけでなく、そもそも組織に属している必要もなくなった。ネット上では容易に組織の壁を越えてチームが組めるし、フリーランス[注2]でも支障なくプロジェクトに参加できるからである。逆に特定の組織に縛られていること、すなわち「未分化」であることがメンバーを固定化してしまい、チームとして活動するうえでマイナスになりかねないのである。

つまりＩＴの発達により、自由・分化を犠牲にせず協働・統合することが可能になった。しかもＩＴは人間よりはるかに優れた調整能力も備えているので、時間的・空間的に離れていても緻密な協力、協働ができる。

もう一つの理由として、個人の守備範囲が広がったことがあげられる。

オフィスでは事務処理を支援するソフトの普及、店舗ではＰＯＳシステム[注3]の導入が進み、工場でもセンサーやＩｏＴ[注4]の活用によって、個人で完結する仕事が増えた。また周辺業務も容易にアウトソーシング[注5]できるようになり、一人ひとりが専門の仕事に専念しやすくなった。その結果、従来は数人で行っていた仕事を一人で担当するようになったところも少なくない。

このようにＩＴの進化によって「分ける」ことの制約がつぎつぎと解消されたのである。

さらにＩＴはさまざまな分化のメリットを引きだす力をもっている。

雇用管理、人事管理の面ではＡＩ（人工知能）を活用すれば、一人ひとりの特性に応じて個別採用することも、能力や貢献度に応じて個別管理することも容易になる。その意味でもいわゆるＩＴ革命は、まさしく「革命」的だったといえる。

けれどもわが国は工業社会での成功体験があまりにも大きかったため、そこで植え付けられた理念が企業のみならず教育の世界や社会の隅々にまでシン透(イ)している。そしてこちらを取るか、あちらを取るかというトレードオフの考え方から抜けだせず、「つなげる」ために「分ける」ことを犠牲にしてきた。

とりわけＩＴ革命とグローバル化が同時進行した一九九〇年代は、組織の分化が必要になり、つながりながら分化ができるようになった時期である。ところが労働生産性にしても国際競争力にしても、九〇年代にわが国の国際的な地位は大きく凋落（ちょうらく）した。さらに二〇一四～二〇一九年の直近五年間をみても「企業の順応性」「起業家精神」「労働力の生産性」など「ビジネス」の分野で競争力の低下が著しい。日本企業の組織やマネジメントが、急速な環境の変化に適応できていないことを物語っている。

こうしてみると、わが国および日本企業の凋落の一因が、必要な分化を怠ってきたことにあると考えて間違いないだろう。

だからこそいま、企業にとって分化が必要であり、それによって［　E　］のチャンスが生まれるわけである。

いっぽう個人にとって、組織や集団からの分化はどんな意味をもつのか？

ここまでは個人単位の分化を、組織や集団を単位とした分化の延長線上で論じてきた。しかし個人の視点からみたとき、組織や集団を単位にした分化と、個人を単位にした分化とは意味が同じでないばかりか、まったく逆の意味をもつ場合がある。つぎのような例を考えてみたい。

会社を支店単位に分化し、支店長に大きな権限が与えられたとしよう。するとたまたま立派な支店長に恵まれた支店の社員はよいが、支店長が無能だったりオウ暴だったりすると、支店の社員は分化される前よりも不幸な立場に置かれる。一般に組織の規模が小さくなるほど極端なマネジメントが行われやすくなるからである。

もう一つの問題は、組織や集団を単位にした分化がしばしば理不尽な差別や格差を生むということだ。正社員と非正社員、本社採用と支社採用のように分化された類型による昇進や給与の格差が、同一労働・同一賃金、あるいは実力主義の原則に反する場合がでてくる。さらに性別や人種など個人の属性による「統計的差別」はその典型だ。ときには特定の属性の人たちに対し、よかれと思ってなされた配慮が裏目にでることもある。

したがって個人の視点に立つなら、分化はあくまでも個人単位でなければならないことがわかる。以下、そのことを踏まえながら分化、すなわち「分ける」ことの意味を考えてみよう。

近年、働きがいや仕事に対する意欲をあらわす言葉としてよく使われる言葉に「ワーキング・エンゲージメント」（以下「エンゲージメント」と略す）がある。エンゲージメントはW・B・シャウフェリらによってテイ唱（エ）されたもので、活力（vigor）、献身（dedication）、没頭（absorption）の三要素からなり、モチベーションよりも広い意味をもつといわれている。より自発的で、かつ高次元の「やる気」が重要になってきたという時代背景を反映しているといえよう。

各種機関がエンゲージメントの調査結果を発表しているが、いずれの結果をみても日本人のエンゲージメントは国際的にみて最低か、最低に近いランクに属する。たとえばギャラップ社が二〇一七年に行った調査によると、わが国では「熱意がある」（engaged）社員はわずか六％に過ぎず、一三九カ国のなかで一三二位となっている。またケネクサというアメリカの人材コンサルタント会社が、二〇一二年に世界二八カ国の正社員に行った調査でも、日本人のエンゲージメントは最下位である。しかも他国と比べて極端に低い。

ところが興味深い数字がある。

近年、組織に縛られないフリーランスとしての働き方が注目されている。

注目すべきなのは、フリーランスのエンゲージメントの高さである。法政大学の石山恒貴が監修して二〇一八年に行われた調査では、フリーランスのエンゲージメントは欧米と比べて遜色のない水準にあることが明らかになっている。

わが国ではフリーランスを取り巻く環境が厳しく、所得水準はもとより就労条件や社会保障その他の面で雇用労働者に大きく見劣りする。にもかかわらず彼らのエンゲージメントがそれだけ高いのは、分化された働き方がいかに魅力的かをうかがわせる。逆にいえば日本人のエンゲージメントが低いのは、組織での働き方に問題があることを物語っている。

組織から独立してフリーランスになった人たちの声を集約するなら、「分ける」ことのメリットは仕事を含めた環境を自分で「コントロールできる」ところにあるといえそうだ。その意味は大きい。

まず、働く時間や場所の自由度が増す。その結果、仕事と私生活との

F

G

がなくなる。また仕事のやり方や時間配

分も自分で調整できるので、先の見通しがたつ。そして、やったことに対して有形無形の報酬が直接返ってくる。

それによって、モチベーションがアップする。モチベーションがアップすれば直接成果が高まるだけでなく、効率的に働こうとするので仕事のムダも減る。結果として生産性がいっそう向上するのである。また結果は自分が招いたものなので、同じ結果でも受け入れられ、㋔納トク感や責任感が増す。

そこには、わが国特有の事情も加わる。日本人、そして日本の職場はメンバーが同質的なため、互いに相手の気持ちや心の動きを察知する。それが細やかな気遣いとしてプラスになる反面、同調圧力や相互の牽制（けんせい）などによって人間関係の呪縛を招き、気疲れをもたらしやすい。また上司と部下の関係も単なる役割上の関係ではなく、人格的な性格を帯びがちである。それが部下に対する過干渉と上司に対する遠慮といった非効率を生む場合が少なくない。

前述したような企業を取り巻く現在の環境に照らせば、このような職場風土は好ましいといえない。さらに世界の潮流として、第三次産業を中心に雇用労働と独立自営との境界があいまいになり、その中間的な働き方が広がりつつある。だからこそ、わが国のように社員とフリーランスの違いが大きすぎるのは不自然であり、組織のなかでは個人の分化を進めることが必要だといえよう。

〔注〕

1 **トレードオフ**――相反する関係

2 **フリーランス**――特定の組織に属さず仕事をする人

3 **POSシステム**――販売時点情報管理システム。コンピュータと自動読み取りレジスターとをつないで、販売時点・単位ごとに販売情報を収集・蓄積し、分析するシステム

4 **IoT**――モノのインターネット。あらゆるモノがインターネットに接続されて自律的にデータを送信し、刻々と情報が蓄積され、人間の手を介することなく高度なサービスが提供されるようになる状況や技術

5 **アウトソーシング**――業務の外部委託

問1 傍線部Aはどのような意味か。最も適切なものを次から選べ。 14

① 組織としての統合をできるだけ制約しつつ、個人の協働する能力を引きだすということ
② 組織をできるだけ分化しつつ、個人の意欲と能力を引きだすということ
③ 組織として人々を統合しつつ、個人の統合への貢献を引きだすということ
④ 組織として統合による利益を得つつ、個人の意欲と能力を引きだすということ
⑤ 組織としての高い目的を達成しつつ、個人の協働する能力を引きだすということ

問2 空欄Bに入る言葉として、最も適切なものを次から選べ。 15

① 伝統的・個別的
② 分化的・専断的
③ 集権的・画一的
④ 革新的・消極的
⑤ 管理的・活動的

問3 空欄C1からC5に入る言葉の組み合わせとして、最も適切なものを次から選べ。 16

	C1	C2	C3	C4	C5
①	そして	また	しかし	たとえば	そのため
②	たとえば	しかし	また	そして	そのため
③	また	そのため	たとえば	しかし	そして
④	しかし	たとえば	そのため	そして	また
⑤	そのため	また	たとえば	そして	しかし

問4　傍線部Dが指す内容として、最も適切なものを次から選べ。 17

① 一つめの理由は、ＩＴによって、個人の守備範囲が広がったということであり、もう一つの理由は、ＩＴによって一人ひとりが自分の仕事に専念することができるようになったということである

② 一つめの理由は、ＩＴによって分化と統合とを両立させやすくなったということであり、もう一つの理由は、ＩＴによって一人で仕事を担当することができるケースが増えたということである

③ 一つめの理由は、ＩＴによって統合が一切必要なくなったということであり、もう一つの理由は、ＩＴによって個人が専門の仕事に専念しやすくなったということである

④ 一つめの理由は、ＩＴによって機能と行動とを切り離すことができるようになったということであり、もう一つの理由は、ＩＴによって時間的・空間的に離れていても協働できるようになったということである

⑤ 一つめの理由は、ＩＴによって機能と行動とが切り離され分化と統合が同じ意味を持つようになったということであり、もう一つの理由は、ＩＴによって分化の必要性が低下したということである

問5　空欄Eに入る言葉として、最も適切なものを次から選べ。 18

① 千載一遇
② 我田引水
③ 驚天動地
④ 起死回生
⑤ 粉骨砕身

問6 空欄Fには次の4つの文が入る。その順番として最も適切なものを次から選べ。 19

a：その意味で、彼らこそ究極の分化した働き方をしているといえよう。

b：彼らの多くは自営でありながら企業から仕事を請け負うなど、何らかの形で企業と関係を持ちながら働いている。

c：ただ本業としてのフリーランスに近い「雇用的自営業等」はほぼ一貫して増加傾向にあり、二〇一五年の人数は一九八五年の約一・三倍に達している。

d：内閣府が二〇一九年に行った調査によると、本業としてのフリーランスは国内でおおむね二〇〇万人前後で全就業者の三%程度であり、その比率はアメリカの約四割である。

① d―c―b―a
② c―a―d―b
③ b―c―d―a
④ a―d―c―b
⑤ b―d―a―c

問7 空欄Gに入る言葉として、最も適切なものを次から選べ。 20

① バランス
② けじめ
③ 共同
④ 両立
⑤ 葛藤

問8 本文の趣旨と合致するものはどれか。最も適切なものを次から選べ。 **21**

① 現代社会において、企業が環境の変化に適応し、利益を上げて成長するためには、組織を部門に分化して個人の力を最大限に引き出す必要がある

② 日本の企業はかつて分化よりも統合を優先させていたが、ＩＴ革命によって人々を組織として統合しつつ、個人を分化することに成功した

③ 企業の中で個人の力を引き出すためには、個人を単位とした分化を進める必要があり、この意味ではフリーランスの働き方に注目すべきである

④ ＩＴ革命とグローバル化が同時進行した時代から現在に至るまで、日本企業は分化に注力しすぎて人々を組織として統合することを怠ってきた

⑤ フリーランスは組織に縛られずに仕事をしているが、組織の統合に貢献していることを実感することができることから、フリーランスのエンゲージメントは高い

問9 文中の二重傍線部㋐～㋔のカタカナ部分と同じ漢字を用いるものを次から選べ。

22

㋐――①　地球ギを見る　②　適ギ、判断する　③　ギ名を使う
④　ギ理を果たす　⑤　詐ギ罪が成立する

23

㋑――①　シン身になって聞く　②　純シンな心　③　謹シン処分を受ける
④　シン夜の零時になる　⑤　大雨でシン水する

24

㋒――①　オウ断歩道を渡る　②　顔をオウ打する　③　オウ金（ごん）に光る
④　書類にオウ印する　⑤　食欲がオウ盛だ

25

㋓――①　裁判所にテイ訴する　②　記念品を進テイする　③　テイ寧に説明する
④　敵をテイ察する　⑤　テイ裁を整える

26

㋔――①　トク技を見せる　②　損トクを計算する　③　彼は人トクがある
④　トク名で投書する　⑤　家トクを継ぐ