

I 次の文章を読んで、後の問に答えよ。

山猫からも葉書が来なくなっていました。

あの明るく楽しい広場はどこへ消えてしまったのだろう。(井上ひさし)

あらゆるものの共有地

さて、賢治^{*1}の三つの童話を通して人間と動物との関係について考えてきた。(中略)

読んでいくうちに、それらを貫いている一つのキーワードが見えてくるはずだ。それが「弱さ」だ。賢治の物語の多くは登場する人々、動植物や精霊たちの「弱さ」をめぐる展開する。どんな生きものにも、弱さがあり、それが「困難」や「かなしみ」の原因ともなるのだが、結局のところ、それらの弱さがつながり合うようにして、生きものの世界全体としての調和をつくっている。

だが、問題は人間だ。まるで自分たちだけは例外であるかのように、生きものからなるコミュニケーションの外側にふんぞり返っている。それを象徴しているのが、「注文の多い料理店」のハンターたち、「氷河鼠の毛皮」のタイチ、「なめとこ山の熊」の商人。彼らは「弱肉強食」を地で行く者たちだ。

ではその人間たちが、もう一度、世界の住人にふさわしい生き方をとり戻すことはできるのか。そのためにはどうしたらいいのか。そう問いながら、賢治は多くの作品を書いたのだとぼくは思う。

前に、アマゾン源流地域でぼくが出会ったシャーマンについて話したね。他の動植物や精霊が棲む山や森とのコミュニケーションをとって、人が住む「里」との良好な関係をつくるために活躍する人たちのことをシャーマンと呼ぶのだとしたら、⁽⁷⁾宮沢賢治も、一種のシャーマンだったのかもしれない。

賢治が死んだ翌年に、同じ東北地方に生まれた作家、井上ひさしは、賢治の物語を集めた本の「解説」の中で、「たぶん賢治の作品が一つの例外もなく、あのつめくさの匂いを立ちのぼらせている」ことに注目している。

きみも四つ葉のクローバーを探したことがあるかもしれないね。ツメクサとはそのクローバーのこと。

井上によると、そのツメクサが敷きつめた風景こそが、東北の田園らしさを代表するものだった。それは絨毯^{じゅうたん}のように、運動場、水田、果樹園、

桑畑をとりまき、その先はササやスキからなる野原へと続いていた。その向うはもう山裾の自然林、さらに奥は山。賢治とその同時代人のそんなメンタルマップ（心の地図）の中で、ツメクサのあるところだけが、人間の「領分」、つまり、人間が自由勝手にふるまえる場所だということを人々は十分に承知していたようだ、と井上は言う。一方、山では人間は謙虚にしていなければならない。なぜなら、「そこは動物たちの領分なのだ」から、と。

井上は続けて、人里と山との中間に広がる空間についてこう言っている。

ではつめくさと山との間に広がる野原や林は誰の縄張りかといえ、それこそ人間と動物とが、樹木や草花など植物の立会いの下に、対等の資格で出会おうところである。風や光までも含めたありとあらゆるものの共有地、交歓こうかんの場なのである。

二元論を超えて

「山と里」、「動物世界と人間世界」、「自然と文明」というふうには、世界を、ふたつの相反する領域からなるものとして見る方法を二元論という。二元論それ自体が悪いのではないが、「人間か、さもなければ自然か」というように、二者択一たいていで、つまり、まるでこのふたつのどちらかしかないかのように考えるとすれば、それは問題だ。

また「人間は動物より優れている」というふうには、片方をもう片方の上に置いて、上下や優劣の関係としてみることもよくある。極端な場合は、人間が「○」で自然が「×」であるかのように、考えてしまう。さらに「光対闇」、「正義対悪」のように、世界を相対立する二者の闘いの場とする見方も珍しくない。

こうなると、二元論はさまざま問題を引き起こすことになる。「人間対自然」という視点から、歴史の「進歩」を理解しようとしたり、科学技術が引き起こす環境破壊を正当化したり、というのもそうだ。

「自然対人間」という困った二元論は、しかし現代世界に大きな影響力をもってしまった。そこからなんとか抜け出るにはどうしたらいいか。そのための道筋が、賢治の文学の中にある、と井上ひさしは考えたのだ。里と山との間に広がる「あらゆるものの共有地」。それは里でもなく、山でもなく、でも見方によっては、同時に里でも山でもあるような空間。これが最近、メディアでもよく使われるようになった「里山」という言葉の、もともとの意味なのだと思う。

そこでは、自然と人間とが、「対等の資格で出会う」、そして、互いを受け入れ、認め合い、交流を深める。また、井上によれば、「すべてのものがすべてのものに理解できる不思議なコトバ」(賢治がたまたまそれを日本語で書きとめたにすぎない)を使うのもここだ。

そう考えれば、ツメクサとは、その里山という共有地へと、「人間を案内するための緑の絨毯」だったのだと、井上は言う。つまり、「里」は人間たちの縄張りでありながら、その先にある自然との交わりの場である「里山」へと、そして、さらに奥にある野生の縄張りとしての「山」へと通じていた。

しかし、今では、その田園の風景は大きく変わってしまった、と井上は嘆く。

いま、つめくさは疎まれ、どこもかしこもアスファルトやコンクリートや鉄や芝生ばかり。……(中略)……山猫からも葉書が来なくなってしまうた。あの明るく楽しい広場はどこへ消えてしまったのだろうか。

「どんぐりと山猫」なら、きみも絵本などで読んだことがあるかもしれない。井上が言う「あの明るく楽しい広場」とは、そのお話の中で、山猫からの招待を受けた少年、一郎が訪れ、どんぐりたちの間に起こった争いについての裁判に出席することになる、森に囲まれた「黄金いろの草地」のこと。

それは、井上の言う、里と山とが、人間と自然とが、対等に出会い、混じり合い、交流する場所。それはどこへ消えてしまったのか、と自問した井上は、「そこを探し当てるため」にこそ賢治の作品を役立てよう、と読者に呼びかける。そうすれば、そこに「きっと辿りつけるはず」だから、と。

山猫からの葉書を受けとるには

でも、とぼくはふと思うのだ。「山猫からも葉書が来なくなってしまった」と井上ひさしが言うように、野生動物たちからのメッセージは本当にもう来なくなってしまったのだろうか、と。来ているのに、気がつかないだけかもしれない。ラインやツイッターのメッセージをやりとりするのに忙しくて……。

「どんぐりと山猫」の一郎は、たしかに、かなり変わった少年だ。葉書を見た彼は、うれしくて、うれしくて、「うちじゅうとんだりはねたり」。

葉書には、どこへ、どう行けばいいのか、など、ぜんぜん書いてなかったのに、一郎はどんな山に入り、木や滝やリスに道をたずねながら、とうとう目指す金色の草地にたどり着いてしまう。まるで用意されていたテストを次々にクリアしていくように。

そこに現れた山猫は、ドングリたちの争いをめぐる裁判で困っていて、一郎の考えをききたい、という。

裁判では、集まってきた何百というドングリたちが、「誰が一番えらいか」をめぐって言い争う。えらいのは、頭のとがっているもの、丸いもの、大きいもの、背の高いもの、それとも、押しつこの一番強いもの？

裁判官役の山猫から、最後に意見を求められた一郎が言う。

そんなら、こう言いわたしたらいいでしょう。このなかでいちばんばかで、めちゃくちゃで、まるでなっていないようなのが、いちばんえらい、とね。

そのアドバイスのとおり、山猫は判決を下す。すると、それまで大騒ぎしていたドングリたちはしんとして、かたまってしまった。それで一件落着。一郎は難しい裁判をあっという間に解決してしまった、というお話。

これはたしかに見事だ。だって、さすがのドングリたちもまさか、われこそ、一番ばかで、めちゃくちゃだ、とは言えないだろうから。

「^(カ)ドングリのせい比べ」ということわざをきみは知っているかな？ それは、どれも似たりよったりで、特に優れたものがないことのとえ、だ。ドングリは形も大きさも一様で差がほとんどないので、比べても意味がない、ということわざに対して、作者の賢治が「^(キ)どんぐりと山猫」にこめたメッセージは、まったく別のもの。つまり、ドングリはひとつひとつがみなちがうので、どれが優れているとか劣っているとかと決めることはできないし、決めようとするには意味がない。つまり、ことわざの「同じだから比べられない」に対して、賢治のは「ちがうから比べられない」。

同じ種^(シム)の動植物はみな同じように見える。一見、似たりよったりに見える自然現象の中に、でも、賢治は限りない多様性を見る。この限りなく広大な自然界の中に、二つと同じものはない。無数にある石ころだって、みんなちがっている。多様性とは自然の別名と言ってもいいくらいだ。

ぼくたちが前に見た「世界に一つだけの花」のように、どのドングリもナンバーワンではないが、どれもがオンリーワンなのだ。こうして一郎少年（賢治）は、現代社会で重要視されている「比較」や「競争」の中にひそむ危険な落とし穴のことを、ぼくたちに思い出させてくれる。

自然界が人間界に向けて送り続けているメッセージを、ぼくたちがもう一度聞きとれるようになるにはどうしたらいいのだろう。そして、「すべて」のものに理解できる不思議なコトバ」をちゃんと話せるようになるには？

シャーマンのように特別な能力をもたないまでも、本来、ぼくたちのだれもが自然界からのメッセージを受信するアンテナのようなものを、もっているのではないかとぼくは考えている。でも、現代社会では、そういう能力をよくないものと見なしたり、危険視したりする。それで、ぼくたちのアンテナは使われなのまま、すっかりさびついてしまったのではないだろうか。

また、賢治や井上が大好きだった「つめくさの絨毯」のように、森へと通じる小道が、今では「アスファルトやコンクリートや鉄や芝生」におおわれて見えにくくなっていることもたしかだ。どうすれば、自然界へと、野生の世界へと通じる、その道筋を再発見することができるだろうか？

(辻信一『弱虫でいいんだよ』による)

*1 宮沢賢治のことを指し、前章で「注文の多い料理店」「氷河鼠の毛皮」「なめとこ山の熊」について取り上げられていた。

*2 本文の表現に則る。

問1 傍線ア「宮沢賢治も、一種のシャーマンだったのかもしれない」とあるが、筆者の意図にもっとも近いものはどれか。次の1～5のなかから

一つ選べ。解答番号

1

1 宮沢賢治は、登場する人々、動植物や精霊たちの「弱さ」をめぐって多くの物語を展開している。

2 生きものからなるコミュニティの外側でふんぞり返っている人間たちが、もう一度世界の住人にふさわしい生き方をとり戻すために問題提起している。

3 どんな生きものにも弱さがあり、それらの弱さがつながり合うようにして、生きものの世界全体としての調和をつくっていることを伝えている。

4 人間は他の動植物や精霊が棲む山や森とは別のコミュニティに属していると考えている。

5 自然と人間とが対等の資格で出会い、互いを認めあい、交流を深められる空間の大切さを伝えている。

問2 傍線(イ)「あのつめくさ^{クローバー}の匂いを立ちのぼらせている」とあるが、つめくさとは何を示しているか。本文に即した内容としてもっとも適当なもの

のを次の1～5の中から一つ選べ。解答番号

2

- 1 人里のみが人間が自由勝手にふるまえる場所であるということ
- 2 ツメクサが敷きつめた風景こそが、東北の田園らしさを代表するものであること
- 3 人間と動物とが、対等の資格で出会う里山という共有地へと人間を案内するもの
- 4 山は動物たちの領分なので人間は謙虚にしていなければならないということ
- 5 今では、ツメクサが広がる田園の風景が大きく変わってしまったこと

問3 傍線(ウ)「二元論はさまざまな問題を引き起こすことになる」とあるが、この問題に関連して筆者が考えていることとしてもっとも適当なものを

次の1～5の中から一つ選べ。解答番号

3

- 1 二元論で物事を比較したり争わせたりする考え方の影響力が強く、生きものの世界全体としての調和がうまくとれなくなっている。
- 2 人間は動物より優れていると、生きものからなるコミュニティの中でふんぞり返っているから、環境破壊が進んでいる。
- 3 自然と人間とが対等の資格で出会い、交流を深めるはずの場がなくなっている。
- 4 宮沢賢治の作品を読むことで、自然と人間との交流の場を探し当てることができるはずである。
- 5 現代世界に大きな影響力をもってしまった二元論から抜け出る道筋が、宮沢賢治の作品の主題になっている。

問4 傍線(エ)「不思議なコトバ」とは何を示しているのか。本文に即した内容としてもっとも適当なものを次の1～5の中から一つ選べ。解答番

号

4

- 1 人間と自然とが良好な関係をつくる運命
- 2 人間が自然との共有地に踏み込む手段
- 3 野生動物たちからのメッセーヂ
- 4 人間と自然とが互いを認めあい交流する手段
- 5 野生の世界へと通じる道筋

問5 傍線(オ)「黄金いろの草地」に当てはまらないものを次の1～5の中から一つ選べ。解答番号

5

- 1 交歓の場
- 2 野原・林
- 3 人間と動物が対等の資格で出会う場
- 4 里山
- 5 つめくさの絨毯

問6 傍線(カ)「ドングリのせい比べ」と反対の意味をもつ言葉として、もっとも適当なものを次の1～7の中から二つ選べ。なお、解答の順序は

問わない。解答番号

6

7

1 月とスッポン

2 五十歩百歩

3 目くそ鼻くそを笑う

4 掃き溜めに鶴

5 同じ穴のむじな

6 大同小異

7 五分五分

問7 傍線(キ)『どんぐりと山猫』にこめたメッセージ』として、もっとも適当でないものを次の1～5の中から一つ選べ。解答番号

8

1 現代社会で重要視されている「比較」や「競争」の中に危険な落とし穴がひそんでいること

2 ドングリはひとつひとつがみな違うので、優劣を決めようとすることには意味がないこと

3 どのドングリもナンバーワンではないが、どれもがオンリーワンであること

4 一見同じように見える自然現象の中にも、多様性があるということ

5 ドングリはどれもこれも似たりよったりで、特に優れたものがないので比べても意味がないこと

問8 文章の内容にもっとも合致するものを次の1～7のなかから二つ選べ。なお、解答の順序は問わない。解答番号

9

10

- 1 「比較」や「競争」は現代社会を崩壊させる危険性があるので、多様性を認めあうことが大切である。
- 2 弱肉強食により生きものの世界全体の調和が保たれているので、人間は自然より優位に立っていなければならない。
- 3 本来、だれもが自然界からのメッセージを受けとる力をもっているのに、その能力を使わなくなっていることが問題である。
- 4 一見、似たりよつたりに見える自然現象の中にも、限りない多様性を見る宮沢賢治の姿勢は、現代社会を否定している。
- 5 ツメクサが敷きつめた風景がアスファルトやコンクリート、芝生にとって変わってしまったので、かつての田園の風景をとり戻さなければならぬ。
- 6 かつては、人間たちの領分である里と動物たちの領分である山があり、その間に広がる野原や林は人間と動物との共有地であった。
- 7 人間たちが領分を越えて、野生の縄張りを侵してしまったために、野生動物たちからのメッセージが来なくなってしまった。

II 次の文章を読んで、後の問に答えよ。

文章A

さて、もう一度出発点に戻ることになります。まず現場を強くする、というところから考える本書の立場からすれば、戦略を考える手順は、およそ次のようなこととなります。まず第一に、自社の組織能力の特徴とレベルを認識しそれを鍛える。第二に、自社の製品がその組織能力と相性のよい分野であるかどうかを確認し、必要な修正を加え、現場の競争力を確保する。そして第三に、せっかくの現場の競争力を収益に結びつけるための工夫、特に位置取り（ポジショニング）の戦略を考える。

第一のステップは前の章で終わりました。この章では、第二のステップを考えたいと思います。そして、そこでの中心コンセプトが、すでに簡単に説明した「アーキテクチャ」という考え方です。

何度も言いましたように、⁽¹⁾「戦略論の基本は「彼を知り己を知る」ことです。言い換えれば、「己」（自社）の持つ強み・弱みと「彼」（外部環境）のもたらす機会・脅威を冷静に把握し、強みと機会を結びつけることです。「現場発の戦略論」もこの基本形を守りますが、特に「己の強み」としてはもの造りの組織能力、「彼の機会」としては設計の基本思想である「アーキテクチャ」に着目します。こうした手順を踏むことで、製品や産業の特性を見極め、得意分野と不得意分野を判別し、「攻めるべきを攻め、守るべきを守る」のです。

私はここ数年、あちこちで「アーキテクチャ」の話ばかりしているので、⁽²⁾「お前の話は耳にたこができた」という方もおられるかもしれませんが、何度でも言いたい大事な話と私は信じていますので、この章では、アーキテクチャについてあらためてもう少し詳しくお話しておきたいと思

います。
すでに述べたとおり、アーキテクチャという考え方の出発点は、「およそあらゆる製品は、何らかの設計情報が何らかの媒体（情報を担うもの＝メディア）の上にのったものである」という発想法です。図に描いた、ピカソの「キュービズム」のような絵は、こうした「ものの見方」を示したものです。⁽³⁾最近の私には、自動車でもパソコンでも半導体でも工作機械でも、どのような製品であつてもこの絵のように見えてしまいます。

もう一度、この考え方の復習をしておきましょう。人工物である製品は、設計情報とその設計情報を体化している媒体の組み合わせからなっています。つまり、製品の裏側には必ず設計図があるわけです。その設計情報が金型などを通じて、材料の上に転写されます。⁽⁴⁾この考え方に従うと、図のように製品開発とは設計情報を創造することであり、購買とは、媒体である原材料を社外から取り込むことです。そして、生産とは設計情報を工

程から素材・仕掛品（媒体）へと繰り返し転写すること、販売は媒体に乗せた形で設計情報を顧客に発信することだと言えます。

例えば、自動車のボディの場合、もともと金型に埋め込まれていた設計情報が、プレスする際に鋼板に転写されることを通じて、外観デザインという設計情報が、例えば厚さ〇・八ミリの鋼板（媒体）に乗り移ります。また、半導体製品の場合は、もともとフォトマスクに埋め込まれていた回路設計情報が、露光工程で焼き付けられることによってシリコンウエハに転写されます。あるいは、ファミリーレストランのような接客サービス業であっても、マニュアル上に記載された設計情報が、いったん店員によって吸収され、それが「場の空気」のような無形の媒体を通じて、お客さんに向けて発信されていると考えることができます。

このように、現代の企業が扱うおおよそあらゆる製品やサービスは、「設計情報プラス媒体」です。この媒体が形のあるものだったら製造業になり、空気の振動や電波のように無形であればサービス業になります。

しかし、サービス業であろうが製造業であろうが、あるいはデジタルであろうがアナログであろうが、とにかく「設計情報が媒体にのっている」という形式は共通です。つまり、^(キ)現代の企業が生産し販売する製品・サービスは、ほぼ例外なく、すべてが「あらかじめ設計されたもの」であって、設計情報の存在が製品・サービスの供給に先立っていると考えられます。いずれにしても、顧客が消費しているのは、基本的には設計情報なのです。

^(ク)これを、従来のもの造り思想と比べてみましょう。従来の考え方でいくと、われわれはどうしても製品のモノの側面、つまり媒体としての側面ばかりを見てしまう。生産管理のような「現場の経営学」も、もっぱらモノの流れを追いかけてきました。むろん、この考え方は間違っていないし、有益でもあります。しかし、図で示したように、人工物としての製品には、「設計情報」の側面もあります。私は、従来のもの造り経営学を補う考え方として、この「設計情報の流れ」にこだわってきたのです。

第三章で説明したように、私は「もの造りの組織能力」を「設計情報の流れを追いかける」という形で筋を一本通して理解しようとしてきました。つまり、製品開発の組織能力は「設計情報を上手に創造する技量」ということになります。生産の組織能力は「設計情報と媒体を上手に結合し、それを流す技量」ということになります。要するに「もの造りの組織能力」とは、設計情報を上手に創り、顧客に向けて上手に流す能力、ということになります。

一方、製品特性の側でも「設計情報のなりたち」にこだわってみると、ごく自然にアーキテクチャという考え方に行き着きます。ある製品のアーキテクチャとは、設計者がその製品の設計を、どのような「基本的なものの考え方」で行っているかを表す概念です。このような、「基本設計思想」

というこれまであまり注目されてこなかった判断基準で、産業分類を括り直してみようというのが、アーキテクチャの戦略論・産業論の基本的な考え方なのです。

文章B

それでは企業の設計者が、何か新しい人工物を基本設計するときに必ず考えることは、どんなことでしょうか。^(ケ)図を見てください。左側に機能設計、右側に構造設計が示してあります。多くの場合まず第一に、その製品にどんな「全体機能」を要求するかを決めます。製品コンセプトを生み出すのがこの段階です。

例えば往年の名車「ユーノス・ロードスター」の開発リーダーであったマツダの平井敏彦氏は、「人馬一体」、つまり「乗り手の意のままに操れるスポーツカー」というコンセプトで一貫して開発を指揮しました。私が初めて平井さんにお会いした時、いただいた名刺にまで「人馬一体」と書いてあったのでびっくりしましたが、それぐらいコンセプトの共有が徹底していました。

次に設計者は、その全体機能を、いくつものサブの機能に展開していきます。例えば自動車であれば、「人馬一体」という製品全体の機能を乗り心地、ハンドリング、動力性能、燃費、デザイン、というように数多くのサブの機能に展開していきます。さらにそのサブの機能をサブ・サブ機能に展開するなど要求機能の階層システム（ツリー構造）をつくっていきます。そして、それぞれの機能属性について、数字やフィードバックで、目標とする水準を決めていきます。これが一般に「機能設計」といわれる段階です。図の左半分それぞれを示しました。

その一方で、各製品の基本形式（例えばサスペンションはストラット式かマルチリンク式かなど）を決め、部品的位置関係を定めるレイアウト図をかき、各製品の結合部分（インターフェース）の設計や外観の形状を決めていきます。これらは、「基本的な構造設計」だといえます。要するに、製品の基本骨格や部品の基本形状などの「おおまかな形」を決める作業です。これも機能設計と同様、全体から部分へとツリー状に展開され、その結果、部品設計情報の階層システムを示す「部品表」（BOM）が生み出されます。図の右半分にそれを示してあります。

こうした基本設計のプロセスを通じて、「機能設計」によって定義した製品のいろいろな機能を、「構造設計」によって定義されたいろいろな部品に振り分けていくこととなります。言い換えれば、製品の全体から部分へと展開された機能要素を、同じく全体から部分へと展開された構造要素、つまり部品一つひとつに対応させていく、「機能と部品のマッピング」という作業です。図の中央の点線がそれに当たります。

また、製品に要求される機能を各部品に配分することに伴って、当然、部品と部品の間で何らかのエネルギーや情報のやり取りが当然に発生しま

す。そのやり取りを行う接合部分（インターフェース）をどのようにデザインするかという点についても、この段階で決定することになります。

少し抽象的な言い方をすると、基本設計を通じて設計者によってつくり出される「機能要素と構成部品との対応関係（マッピング）」や「構成部品間のインターフェースのルール」に関する基本的な構想、それが「アーキテクチャ」（設計思想）にほかなりません。つまり機能と構造のつなぎ方や、部品と部品とのつなぎ方など、設計要素の「つなぎ方」に関する基本的な「ものの考え方」がアーキテクチャなのです。

第一章で述べたように、製品や工程のアーキテクチャが違えば、産業構造も大きく違ってくる可能性があります。少なくとも日本においては、自
転車とオートバイはこのアーキテクチャが全然違うものになっています。あるいはゲームソフトとパソコンソフトは、同じソフトウェアでもアーキ
テクチャがかなり違います。そして、アーキテクチャが違うのであれば、相性のよい組織能力も、採るべき競争戦略もおのずと違ってくるのではな
いか、と私は考えます。

とりわけ、戦後日本で現場の実力の高さを知られた一群のもの造り企業は、ある種のアーキテクチャの製品に関しては現場が非常に強かったの
です。しかし、そうではないアーキテクチャの製品の場合は、それほど強くはなかった。つまり、企業の組織能力と製品のアーキテクチャの間には、
ある種の「相性」というものが存在し、それが「もの造り現場」の強さ弱さに少なからぬ影響をあたえていたのではないかと、というのが私の問題意
識です。

文章C

それでは、どのような形で製品機能を各部品に振り分けていくべきでしょうか。これのやり方次第で、いろいろなタイプのアーキテクチャがあり
えます。⁽⁴⁾ その中でも特に重要だと、ここ数年われわれ経営学者が考えているのが、「擦り合わせ型（インテグラル型）」と「組み合わせ型（モジュ
ラー型）」という分け方です。

まず「モジュラー型」について説明しましょう。「組み合わせ型」あるいは「寄せ集め型」というふうに私は訳していますが、要するにこれは機
能と部品との関係が限りなく一対一に近く、スッキリした形になっているようなアーキテクチャです。つまり、それぞれの部品つまりモジュールが
自己完結的な機能を持っているため、あらかじめ別々に設計しておいた部品を事後的に寄せ集めて製品を組んでも、全体として立派な製品になる。
そういう設計思想を、われわれは「モジュラー型アーキテクチャ」と呼ぶわけです。

こうしたタイプの製品では、部品と部品をつなぐ結合部分（インターフェース）は比較的単純なもので間に合うので、あらかじめシステムの全体

構想のなかで、インターフェースの形状や、そこを流れる情報の形式（プロトコル）を、社内共通、あるいは企業をこえた業界共通の形で標準化することが可能になります。そうしたインターフェースのルールさえきちっと守っておけば、あとは、お互いに会ったこともない設計者が別々に部品を開発していても、それらの部品は物理的にも機能的にもちゃんとつながり、全体としてまともな製品をつくることができます。

例えば、おもちゃのレゴがそうです。レゴのピースは、「つなぎ」のところの凸凹が共通ですからレゴ社のピースはどれでもつながるわけです。

それからパソコンや自転車、あるいは第一章で説明したシステム・コンポーネント・ステレオやある種の工作機械なども、すでに設計済みのモジュールや部品の事後的な寄せ集めがきくという意味で、一種の「モジュラー型」です。新金融商品などでも、「キャッシュフローに関するお約束の自由な組み合わせ」だと考えれば、実はかなりモジュラー的なところがあると言えます。

これに対するのが、「インテグラル型」です。私は「擦り合わせ型」と訳していますが、こう訳してみると微妙にニュアンスが違ってくる感じもします。インテグラルという機能的な言葉と違って、この訳語には、日本の現場が得意としてきた「絶妙に呼吸のあつた連携」のようなイメージが付け加わるからでしょう。いずれにしても世の中には、モジュラー製品とは違う、機能と部品との対応関係が非常に錯綜している製品があります。

実は、自動車がそうです。例えば、自動車の大きな機能のひとつに、騒音や振動や路面の衝撃吸収といった「乗り心地」系の機能があります。それでは車の乗り心地のよさを達成する、機能完結的な「乗り心地部品」なるものが存在するかといえば、残念ながらありません。むしろ、タイヤ、サスペンション、ショックアブソーバー、ステアリング、ボディ、エンジン、トランスミッションなど数多くの部品の間で、設計パラメータをきめ細かく相互調整した結果としての微妙なバランスが、トータルシステムとしての車の乗り心地を実現するのです。したがって、ねらった乗り心地を実現しようとすれば、多くの部品をそのために一から設計し直さねばならないのです。

同様に、「走行安定性」という製品機能は何で決まるかといえば、これも「走行安定性部品」などというものはなく、やはり、ステアリング、サスペンション、タイヤ、ボディ、エンジン等々の設計パラメータ間の全体的なバランスに依存します。さらに言うなら、ボディやエンジンやシャーシ部品は、燃費や動力性能、その他多くの製品機能にも深く関係します。

つまり、自動車における機能と部品の対応関係は、モジュラー製品のようにすっきりした「一対一」に近いものではなく、「一対多」（ひとつの機能をたくさんさんの部品が支えている）であり、また同時に「多対一」（ひとつの部品がたくさんの機能に貢献する）でもあります。ということは、「多対多」の関係ということであり、機能と部品の対応関係を線で示すなら、それはスパゲッティのようにこんがらがった、複雑さわからない図となっています。

こうなると機能×部品の連立方程式を解くようなものですから、モジュラー製品のように、見ず知らずの技術者が別々に設計した部品をあとから寄せ集めてもまともな機能の製品ができる、というわけにはいきません。結局こうしたタイプの製品の場合、多くの人間や企業がチームを組んで、例えば大部屋に集まり、全員一丸となって開発し、数多くの部品を一つひとつその製品専用新たに最適設計することで、初めてまともな製品が出来ることとなります。こういう設計思想の製品が、「インテグラル型」すなわち「擦り合わせ型」の製品なのです。

このタイプの製品の典型としては、乗用車の他には先進国の高級オートバイがあります。小型化・薄型化を進めているタイプの家電製品や、一部のゲームソフト、胃カメラのように極端に繊細な性能を要求する精密機械製品などが挙げられます。また、機械系に限らず、生産設備の制御パラメータを相互に調整して、きめ細かい一貫品質管理を行う必要のあるプロセス産業財、例えば自動車ボディ用の防錆鋼板や家電用の電磁鋼板、液晶用のガラス、あるいは半導体材料のような機能性化学品も、工程設計のアーキテクチャが擦り合わせ型だという意味で、こちらのグループに含まれるでしょう。

⁽⁵⁾ インテグラルとモジュラーという基本分類に加えて、もうひとつ重要な分類は、「オープン」と「クローズド」の区別です。先程説明しました「モジュラー型」（組み合わせ型）の場合、すでに誰かが設計した部品を寄せ集めてもまともな製品が成立すると書きましたが、同じモジュラー型の製品でも、自分の会社の中で基本設計した「社内共通部品」ばかりを寄せ集めて製品にする場合と、異なる会社が別々に基本設計した「業界標準部品」を寄せ集めてもまともな製品になる場合とは、ずいぶんと様子が違ってきます。

前者は、ある企業の中で「寄せ集め設計」の輪が閉じている、という意味で「クローズド (closed) 型」といいます。部品のインターフェース（つなぎ方）は基本的には社内ではしか通用しない形になっており、したがって、事後的に使い回しされるのは、もっぱら社内共通部品です。これに対して後者は、「寄せ集め設計」の輪が多くの会社に対して開かれている、という意味で「オープン (open) 型」と言います。この場合、部品のインターフェース（つなぎ方）は、文字通り「業界標準」としてオープンになっており、したがって事後的な使い回しの対象は、企業の壁を超えて共通化された「業界標準部品」とか「汎用部品」などと呼ばれるものです。⁽⁶⁾ こうしたアーキテクチャの製品の場合、あるモジュールや階層に特化した専門店みたいな企業が水平分業のネットワークを組むような産業構造が可能になります。

（藤本隆宏『日本のもの造り哲学』による）

問1 傍線(ア)「まず現場を強くする、というところから考える本書の立場からすれば、戦略を考える手順は、およそ次のようなことになります」と

あるが、筆者の主張する「戦略を考える手順」の説明として、もつとも適当なものを次の1～5のなかから一つ選べ。解答番号

11

1 第一に、ターゲットとする製品市場について徹底的な調査・分析を実施する。第二に、市場の要求する水準に自社の組織能力が適合しているかを検証する。第三に、問題を洗い出して改善に取り組む。

2 第一に、マクロ経済と社会の動向を過去の趨勢をもとに定量的に把握する。第二に、業界のトレンドを予測し、10年後に最適な製品のビジョンを提案する。第三に、収益が確保できるように綿密な事業計画を立案する。

3 第一に、自社の組織能力について精査する。第二に、自社の提供する製品・サービスと組織能力とが適合しているかを吟味し、齟齬があれば軌道修正する。第三に、組織能力によって利益が獲得できるような戦略を構築する。

4 第一に、自社の組織能力の特徴とレベルを測定し、強化に努める。第二に、自社の製品が最先端の組織能力を必要としないように事業内容に修正を加え、現場の競争力を確保する。第三に、現場の競争力を収益に結びつけるためのポジショニングを工夫する。

5 第一に、競合他社の組織能力の特徴とレベルを認識する。第二に、自社の製品が競争力を維持できるように他社の苦手とする分野に進出する。第三に、組織能力が向上するように位置取りの戦略を構想する。

問2 傍線(イ)「戦略論の基本は「彼を知り己を知る」ことです」とあるが、「彼を知り己を知る」の具体的な内容として、もつとも適当なものを次の1～5のなかから一つ選べ。解答番号

12

1 自社の持つ組織文化の特徴と外部環境からもたらされる成長可能性を冷静に把握し、強みと機会を結びつけること。

2 自社の得意とする、もの造りの組織能力を理解するとともに、製品・サービスの設計の基本思想である「アーキテクチャ」との適合性を考えること。

3 自社の属する、製品や産業の特性を見極め、得意分野と不得意分野を判別し、不得意分野を徹底的に底上げすること。

4 自社にとって制御不能な内部要因と任意に選択可能な外部要因とを区別し、自分たちにとってコントロール可能な問題領域に資源を集中すること。

5 顧客の潜在的なニーズであるアーキテクチャを重視し、自社の強み・弱みと他社のもたらす機会・脅威を客観的に仕分けすること。

問3 傍線(ウ)「お前の話は耳にたこができた」という方もおられるかもしれませんが、「耳にたこができた」の言い換えとして、本文の内

容に即して、もつとも適当なものを次の1〜5のなかから一つ選べ。解答番号

13

- 1 散々聞かされて次第に意味が分からなくなる。
- 2 同じ話を繰り返されて辟易する。
- 3 重大すぎる内容で自ずと気分が憂鬱になる。
- 4 クドクドと説教されて思わず反感を抱く。
- 5 幾度となく警戒に接してますます敬意が高まる。

問4 傍線(エ)「キュービズム」のような絵」とあるが、「キュービズム」の一般的な説明として、もつとも適当なものを次の1〜5のなかから一つ選べ。解答番号

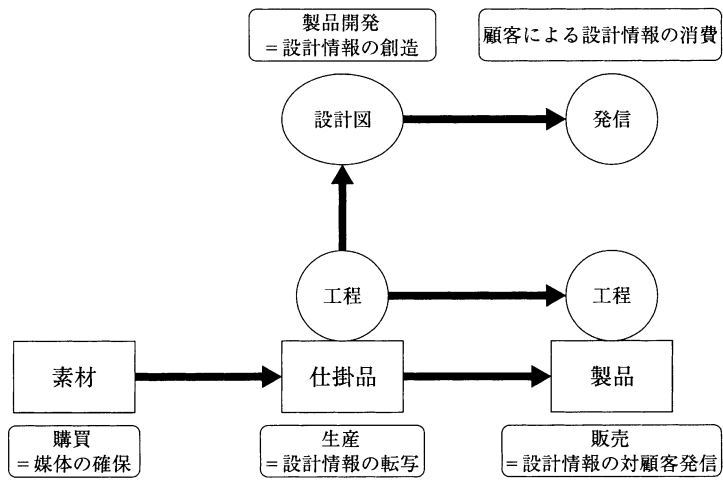
14

- 1 幾何学的な図形を立体的に組み合わせて新しい造形美の創造をめざしたもの。
- 2 観察者の目に映った印象を画面にそのまま忠実に表現しようとしたもの。
- 3 実際には目に見えない因果関係を可能な限り正確に明示しようとしたもの。
- 4 抽象的な概念を具体化して受け手側の解釈をたすけ理解しやすくしたもの。
- 5 図表で表現しきれない複雑な要素をすべて包摂しありのままに描写したもの。

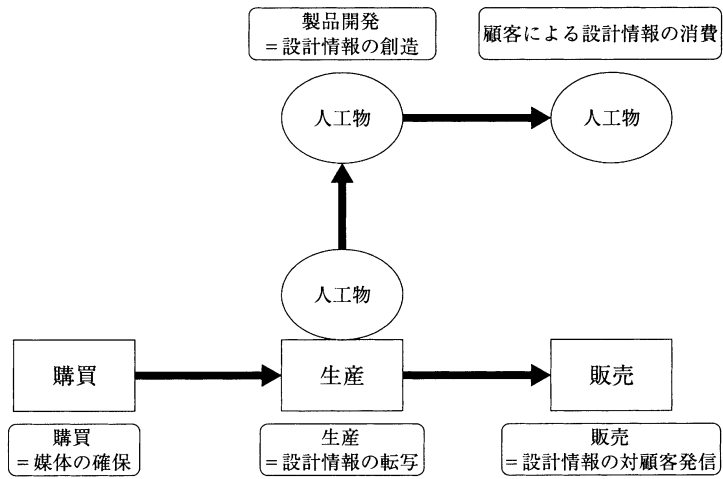
問5 傍線(オ)「最近の私には、自動車でもパソコンでも半導体でも工作機械でも、どのような製品であってもこの絵のように見えてしまいます」とあるが、本文に挿入される図表として、もっとも適当なものを次の1～5のなかから一つ選べ。解答番号

15

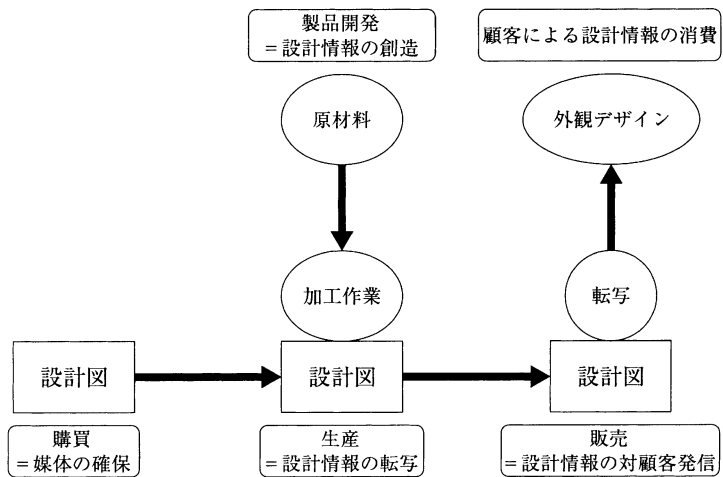
1



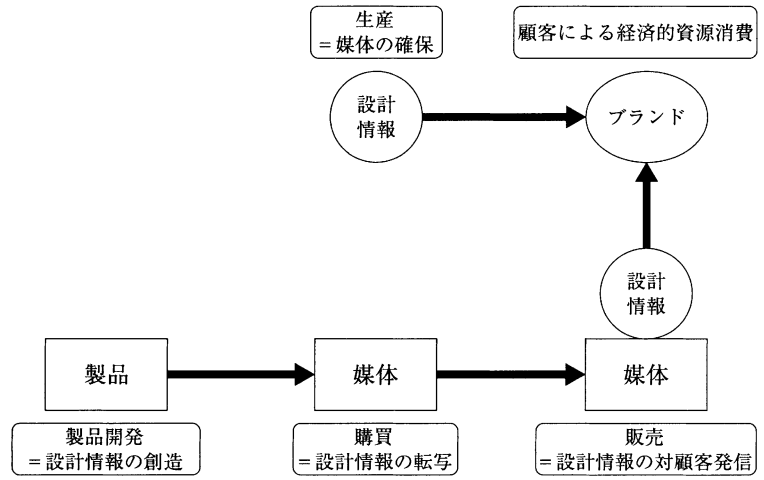
2



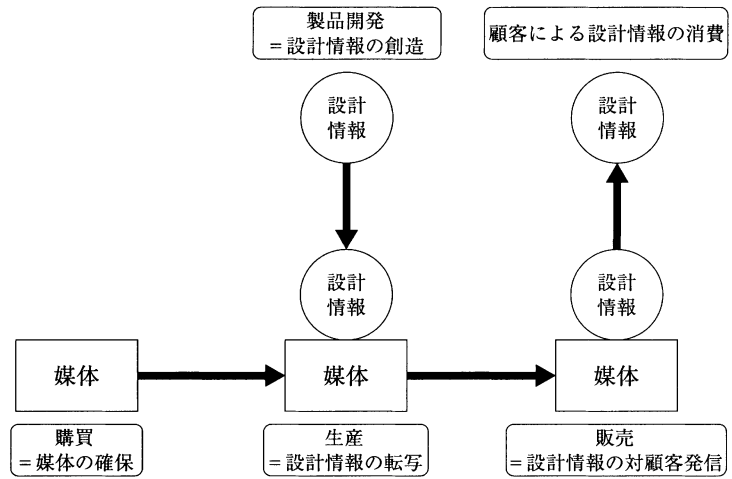
3



4



5



問6 傍線(カ)「この考え方」の内容を表す概念式として、本文の内容に即して、もっとも適当なものを次の1～5のなかから一つ選べ。解答番号

16

- 1 製品開発＋購買×生産Ⅱ販売
- 2 製品Ⅱ設計情報＋媒体
- 3 生産＋素材・仕掛品Ⅱ転写
- 4 設計情報＋顧客発信＋資源消費Ⅱ人工物
- 5 一外観デザイン＋回路設計情報＋露光工程×もの造り能力Ⅱ半導体製品

問7 傍線(キ)「現代の企業が生産し販売する製品・サービスは、ほぼ例外なく、すべてが「あらかじめ設計されたもの」であって、設計情報の存在が製品・サービスの供給に先立っていると考えられます」とは、どのような意味か。本文の内容に即して、もっとも適当なものを次の1～5のなかから一つ選べ。解答番号 17

- 1 顧客との思いがけないインタラクションを通じて、製品やサービスの本質が意図せず変化することがあり得るということ。
- 2 企業が製品・サービスの提供前に構想していた設計情報が様々な媒体に転写され、製品として顧客に提供されているということ。
- 3 製品ライフサイクルの短縮化にともなって、変動する市場動向に即応した繊細な製品開発が求められるようになったということ。
- 4 現代の企業が生産・販売する製品・サービスは、ほぼ例外なく、消費社会からの真摯な要請を高いレベルで満足させたものであること。
- 5 需要予測は正確には実施できないので、製品・サービスの供給ではある程度の不確実性を覚悟しなければならないということ。

問8 傍線(ク)「これを、従来のもの造り思想と比べてみましょう」とあるが、筆者の主張と従来のもの造りの思想との違いを説明した文として、

もつとも適当なものを次の1〜5のなかから一つ選べ。解答番号

18

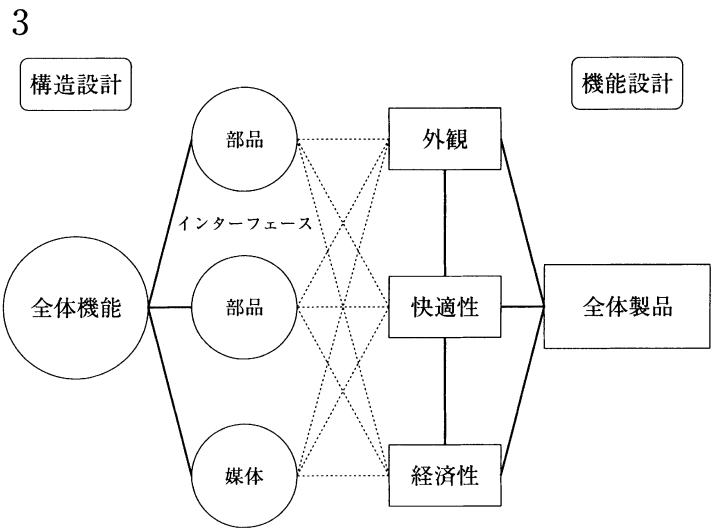
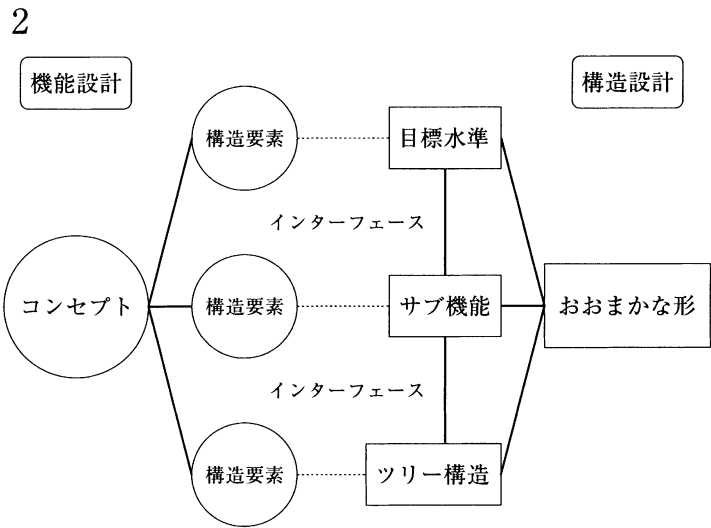
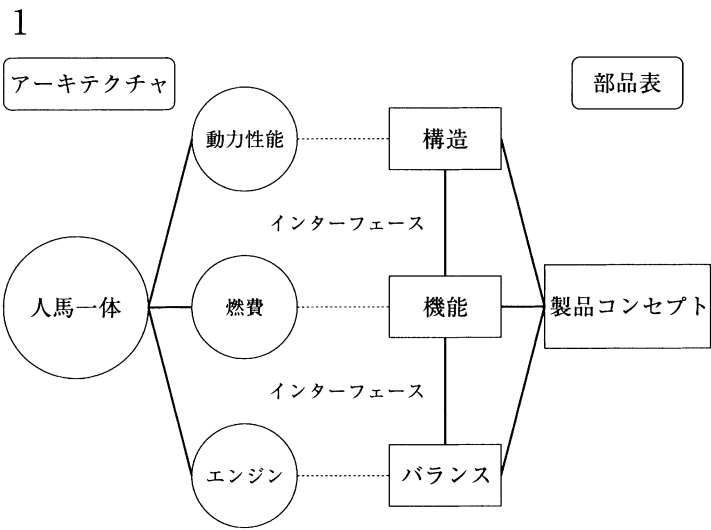
- 1 従来のもの造り経営学では、製品の物理的側面を軽視しすぎていたために、媒体としての属性が視野に入っていなかったということ。
- 2 従来のもの造り思想では、設計情報の流れに過度にとらわれるあまり、顧客が本当に求めている機能をつい見過ごしてしまいがちだったということ。
- 3 従来の考え方では、製品のモノとしての側面を中心に据えていたために、本質的に重要であるはずの設計情報を軽視しがちであったということ。
- 4 従来の考え方では、サービス業であろうが製造業であろうが、デジタルであろうがアナログであろうが、設計図が各種媒体に置き換えられているという行動多様性が考察の中心に据えられていたこと。
- 5 従来のもの造り経営学を補う考え方として、人工物としての製品を分析するには、まずはモノの流れを追跡するのがいちばんの近道だということ。

問9 文章A全体を通しての筆者の見解として、もつとも適当なものを次の1〜5のなかから一つ選べ。解答番号

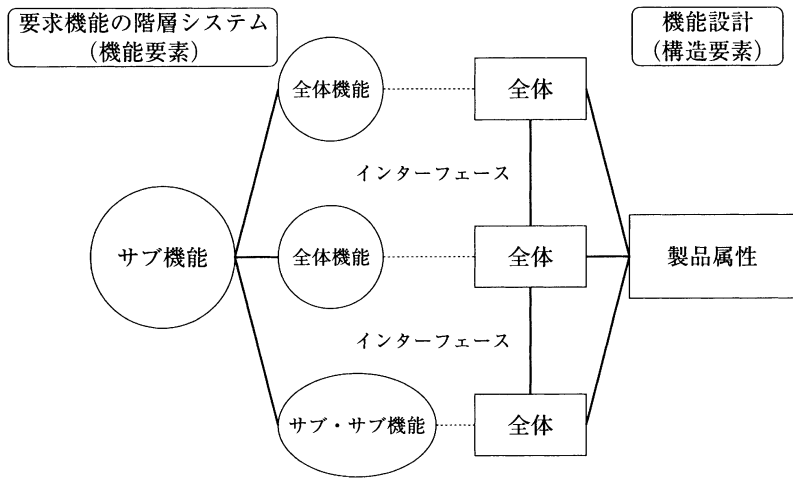
19

- 1 ある製品のアーキテクチャとは、設計者がその製品の設計をどのような基本思想で行っているかを表す概念である。現代の企業環境下では、社会の趨勢に取り残されないようにアーキテクチャを絶えず更新し続けることが求められている。
- 2 製品はモノとしての側面（媒体）だけではなく、設計情報を含んでいる。設計情報の媒体への転写は、様々な要素の偶然性によって左右されることから、企業内部で完全に制御することはできない。
- 3 購買活動とは設計情報を考案することであり、製品開発活動とは、適切な媒体を調達することである。生産活動は、設計情報を媒体へと転写することであり、販売活動とは、媒体とともに設計情報を顧客に提供することを意味する。
- 4 企業のもの造りの組織能力は、設計情報を上手に創造し、その設計情報を媒体と適切に結合させ、それを市場に効果的に流通させる能力だと考えられる。
- 5 従来のももの造りの思想では、製品のアーキテクチャが戦略や産業分類を考える判別基準としてもちいられていたために、現在では、戦略論・産業論の基本的な考え方が見直されつつある。

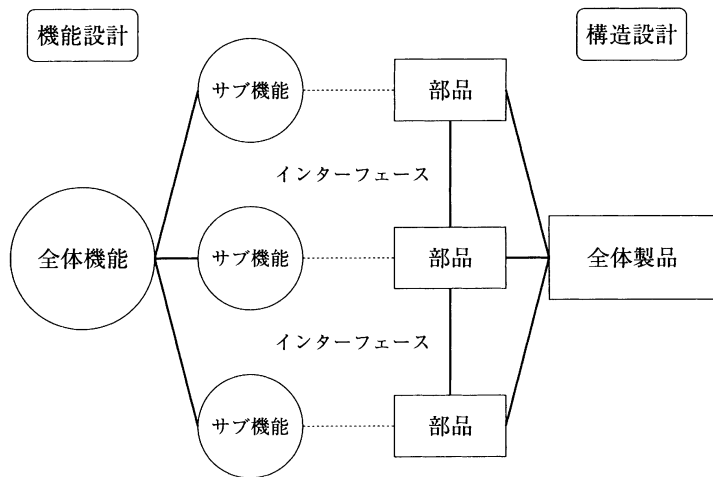
問10 傍線(ケ)「図を見てください」とあるが、本文に挿入されるべき図表として、もつとも適当なものを次の1〜5のなかから一つ選べ。解答番号



4



5



問11 傍線(コ)「少なくとも日本においては、自転車とオートバイはこのアーキテクチャが全然違うものになっています」とはどのような意味か。

もつとも適当なものを、次の1〜5のなかから一つ選べ。解答番号

21

- 1 自転車、オートバイの両方とも、部品の接続部分の設計に関して業界標準が確立しているので、特定企業の部品をほかの会社の製品に搭載しようとしても微調整が必要となること。
- 2 構成部品間のインターフェースのルールや機能要素と構造要素のマッピングの状況が自転車とオートバイとの間で予想以上に大差ない状態になっているということ。
- 3 一見すると共通点の多い製品であるが、機能要素と構成部品との対応関係のありかたや構成部品間のインターフェースのルールが、自転車とオートバイとは異なる思想に依拠していること。
- 4 製品や工程のアーキテクチャが多少違っているとしても、大量の部品から構成され、二輪で駆動するという、基本的な製品属性は自転車とオートバイとで共通しているということ。
- 5 設計要素のつなぎ方に関する基本的なものの考え方が、日本においては、自転車とオートバイに関しては世界標準から大きく遅れを取ってしまっていて問題が多いということ。

問12

文章B全体を通しての筆者の見解として、もっとも適当なものを次の1～5のなかから一つ選べ。解答番号

22

- 1 製品設計は機能設計と構造設計から成り立っている。機能と構造との対応関係、構造要素間のインターフェースのルールを階層システム（ツリー構造）として概念化することで多くの示唆が得られる。
- 2 機能と構造の関係性、構成部品間の関係性に関する基本的な考え方をアーキテクチャという。アーキテクチャは、あくまでも基本思想であるから、製品開発実践では敢えて無視することも重要である。
- 3 製品や工程のアーキテクチャが違えば、産業構造も大きく違ってくる可能性がある。アーキテクチャが違うのであれば、相性のよい組織能力も、採るべき競争戦略もおのずと違ってくる可能性が高い。
- 4 戦後日本で現場の実力の高さを知られた一群のもの造り企業は、ある種のアーキテクチャの製品に関しては高い組織能力を有していた。その組織能力が、得意分野以外のアーキテクチャの製品に対しても転用可能であったことは驚くに値しない。
- 5 企業の組織能力と製品のアーキテクチャの間には、ある種の「相性」というものが存在するが、昨今の国際競争の激化を前提とすれば、企業全体の不断の努力でそのギャップを埋めていく必要がある。

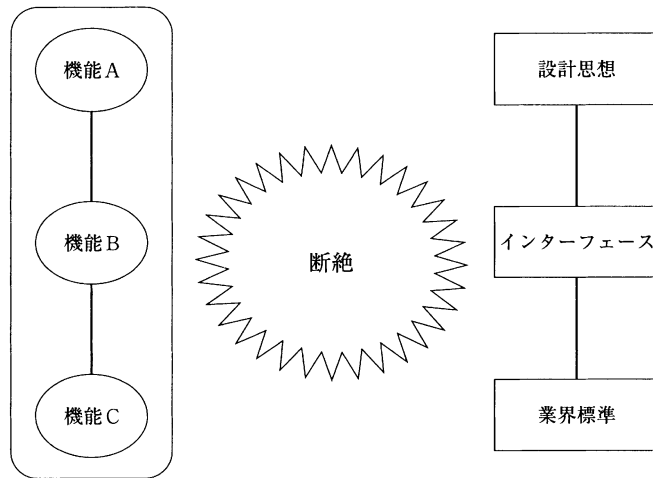
問13 傍線(サ)「その中でも特に重要だと、ここ数年われわれ経営学者が考えているのが、「擦り合わせ型(インテグラル型)」と「組み合わせ型(モ

ジュラー型)」という分け方です」とあるが、「擦り合わせ型(インテグラル型)」を図解したものとしてみてもっとも適当なものを次の1〜5のな

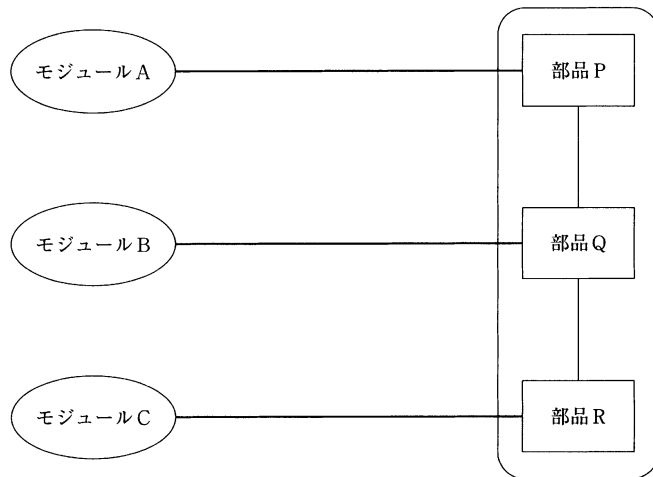
かから一つ選べ。解答番号

23

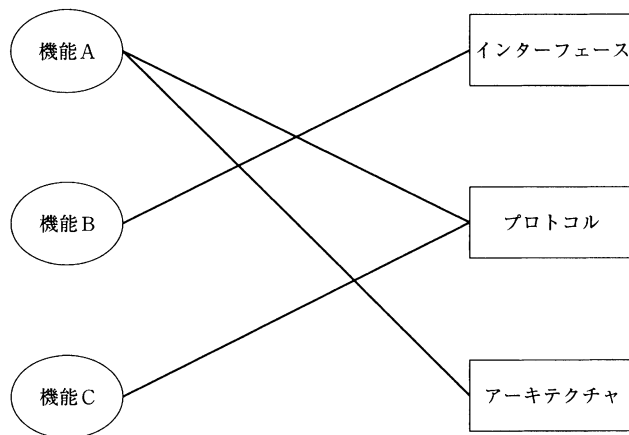
1



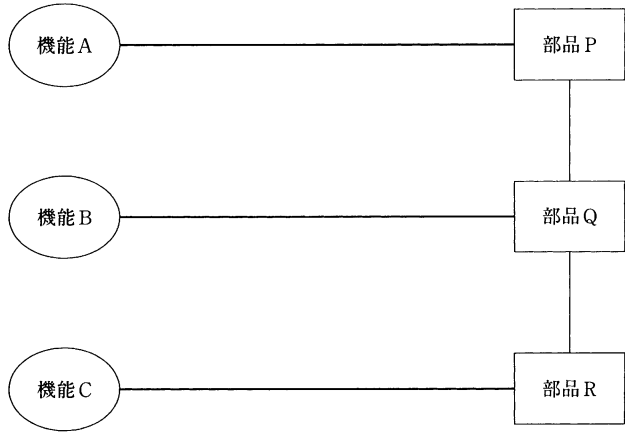
2



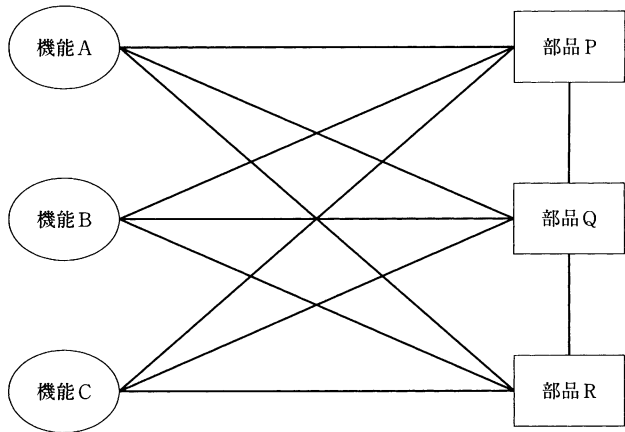
3



4



5



問14 傍線(シ)「インテグラルとモジュラーという基本分類に加えて、もうひとつ重要な分類は、「オープン」と「クローズド」の区別です」とあるが、筆者によれば、一般的には、アーキテクチャの基本タイプは3つに分けられるという。3分類としてもっとも適当なものを次の1～5の中から一つ選べ。解答番号 24

| | | | |
|---|-------------------|-------------------|------------------|
| 1 | 業界標準 モジュラー型 | 寄せ集め インテグラル型 | 囲い込み インテグラル型 |
| 2 | クローズド・ インテグラル型 | クローズド・ モジュラー型 | オープン・ モジュラー型 |
| 3 | オープン・ インテグラル型 | 業界標準 インテグラル型 | 社内共通部品 モジュラー型 |
| 4 | クローズド・ モジュラー型 | インテグラル・ モジュラー型 | オープン・ モジュラー型 |
| 5 | 汎用部品 インテグラル型 | 業界標準部品 インテグラル型 | 特殊部品 モジュラー型 |

問15 傍線(ス)「こうしたアーキテクチャの製品の場合、あるモジュールや階層に特化した専門店みたいな企業が水平分業のネットワークを組むような産業構造が可能になります」とあるが、どのような意味か。もつとも適当なものを次の1〜5のなかから一つ選べ。解答番号 25

- 1 緊密な調整が必要な製品アーキテクチャでは、異なる企業がそれぞれの得意分野を活かして一体となって協力しあうことで高いレベルの製造販売活動が可能になるということ。
- 2 特定企業が製品・サービスの供給に必要な開発・生産のすべての機能を単独で受け持つことによって、他社との調整の手間が省け、競争優位を確立できるということ。
- 3 製品の開発から生産、販売に至る、上流から下流のプロセスをすべて一社で統合したビジネスモデルを採用することによって、多彩なノウハウを社内に蓄積できると同時に、高い機密性を維持できるというメリットも得られること。
- 4 詳細な相互調整が不要であるため、製品の核となる、得意分野での開発・製造・販売は自社で手がけ、それ以外の部分を優良な外注先に外部委託することで、各社の長所が活用できるということ。
- 5 部品のインターフェースが基本的には社内ではか通用しない形になっていることから、社内共通部品を繰り返し利用することで、専門店化を推進し、最終的にコスト優位を図るということ。

Ⅲ 次の文章を読んで、後の問いに答えよ。

学者から国連難民高等弁務官へ

ミャンマーの首都ヤンゴンではラジオオニユースをたまたま耳にした。国連難民高等弁務官が本国ノルウェーの外相に就任するために辞任したという。一九九〇年十月、上智大学の外国語学部長をしていた私は、国連人権委員会の特別報告者としてミャンマーを訪れ人権侵害の調査に当たっていた。

〈まあ、随分短くてお辞めになったこと……〉

わずか十カ月での辞任に内心驚いたものだ。

帰国後、再び驚くことになる。日本政府から後任の候補としてどうかと打診があったのだ。

かつて子育てに忙しいことを理由に国連総会行きを断ったこともあるのだが、二人の子供は自立し、既に親も看取って、家庭での務めは一段落していた。そこで、万が一後任に決定した場合には逃げ出しはしないという程度のコミットメントで候補になることは了承した。その後忘れるともなく過ごしていたのだが、世界中からスィキョ(a)された候補者十五、六人から最終候補者三人のうちの一人に残ったと聞くと、俄然、意欲が湧いてきた。そこまで残って外されたらつまらない。

師走も押し詰まってペレス・デクレヤル国連事務総長から直接電話があり、一月からお願いしたいという。しかし、大学はこれから学年末を迎え採点を済ませなければならず、論文を引き受けた学生の指導もある。九一年二月十七日、大学の仕事に何とか一区切りをつけ、ばたばたと单身ジュネーブへ発った。

(中略)

一通りブリーフを終えたところで国連本部やUNHCR(国連難民高等弁務官事務所)を支援してくれる北欧諸国に着任の挨拶に向いたが、その間にイラクではフセイン政権の迫害を受けたクルド人難民がイラクやトルコの国境に流出しはじめた。予定を切り上げて即、中東に赴く。

小型機でテヘランに到着すると、国境まではヘリコプターに乗り換えて行く。生まれて初めて乗る軍用ヘリコプターは古めかしく、これはいよいよ

よ一卷の終わりかと思つてしまった。

私は七九年に政府のカンボジア難民調査団長としてタイ、カンボジアを視察し、ポル・ポト政権の虐殺から逃れてきた難民を見ている。難民に接するのはそれ以来のことだったが、北イラクのケワ^(b)の山沿いの道をぎっしり人が乗ったトラクターが続々やってくる。その夥しい数に息を呑んだ。

イランは先のイラン・イラク戦争の際も独力で経済的困難などを切り抜けた大国であつたが、難民の流出は百三十万人にのぼり、手に負えなくなつて私たちに支援を求めたのだ。

トルコ側へ向かうと、やはりたつた一週間ほどで四十五万人もの難民が国境の山岳地帯に流入していた。トルコは国内にクルド人反政府勢力との問題を抱えていることから、クルド難民を受け入れることを嫌つた。難民の入国拒否・強制送還・追放を禁止する「ノン・ルフールマン原則」は難民保護の大原則であり、その観点からは受け入れ拒否は罪悪だ。しかし、NATO各国も受け入れを強制はしたくないと、同盟国のトルコに同調していた。

地形的にもトルコ側は絶壁になっている。まず、クウェートの主権と領土を守るために軍事行動に出た多国籍軍は、トルコ側よりも緩やかなイラク側に安全地帯をつくり難民キャンプを設営する——つまり、難民たちを彼らの自国で守ることを考えた。逃れ出た自国に再び押しかえす行為と受け取られかねず、それは難民保護の大原則に反するわけで、UNHCRの法務官をはじめ皆が大反対した。

従来^(c)の原則に則れば、イラクから人々が国境を越えて逃げてくるまでは私たちはノータッチだ。しかし、一番大事なことは苦しんでいる人間を守り、彼らの苦しみを和らげることであり、その場合、「国境」というものがどれほど実質的に意味があるのだろうかと私も迷つた。

私たちは多国籍軍の協力を得てイラク側にキャンプをつくり、山を下つて自国内の安全地帯へと帰るクルド難民の援助を始めた。⁽¹⁾この決断は難民保護の態様を変える大きな決断であつたとされるが、私自身はこの事実には大分後になつてから気がついた。

「アフリカの角」と呼ばれるアフリカ大陸東部地域も紛争が絶えない地域で、同じ頃ソマリア紛争が激化していた。逃げてくる人たちを隣のケニア側で待っているのだが、何日も何日も歩いてようやく国境を越える人たちを見て、ソマリア側に入つて援助することができれば、どんなに彼らの体力や精神力の消耗が少なく済むことかと思うと、もう待っているわけにはいかなかつた。ここでもケニア側から越境援助を始めた。

このように国境の外側で待つのではなく、むしろ難民の中に入つて緊急の援助活動を行う、しかも難民の数が百万単位という未曾有の数字になつてくると、当時のUNHCRでは対応しきれなかつた。すぐに緊急援助資金二千五百万ドルを確保した。緊急事態即応課を設け、職員も増員し、世

界各地に救援物資の保管庫を設置し、世界のどこにでも二十四時間以内に物資と専門家チームを派遣できる体制を整えた。

(中略)

ウ

サラエボへの援助物資の輸送をサスペンド（一時停止）したことは、国連を揺るがす大事件としてすっかり有名になった。あれは ウ だった。

それは九三年二月、セルビア系勢力が、援助物資を運ぶ私たちのトラックがセルビア勢力下の東ボスニアに点在するムスリム人の村に入ること
妨害したことに始まった。ムスリム側は飛行場からサラエボの町までのルートを閉鎖し、援助自体のボイコットに出た。世界に向け、孤立するムス
リム系の人たちの運命と、セルビア側に対する非難をアピールするためである。極めて政治的な行為だ。

人道援助が政治的に利用されることは断固許せなかった。私は援助物資の輸送を一時停止することを発表した。

国連安全保障理事会でも「和平の交渉が頓挫する」「一難民高等弁務官がこのようなインパクトある決断をしていいと思っ
ているのか」と議論が沸き、私はニューヨークから大分叩かれた。

結局は数日後にサラエボ市当局が、ムスリム側の状況をアピールする目的は達成されたと、むしろシヤイ^(c)を表しボイコットをやめ、ブトロスIIガ
リ事務総長からの指示もあって援助を再開した。

実はサスペンドは何度か行っている。援助物資を積んだイタリア軍の輸送機が撃墜され、パイロットが死亡するという事件が起きた時も援助を停
止した。

それを再開すると決めるのは、やはり援助が必要だからだ。必要性と同時に、援助活動の安全性がどこまで確保されるかも重要だ。そのため、難
民や援助行動自体が武力攻撃を受けることのないよう、私たちは紛争当事者たちと交渉を重ねなければならないのだ。

ガラス窓が破れたサラエボの町では、私たちのアイデアマン職員がUNHCRのプラスチック・シートと窓枠になる材料や大工道具を市民たち
に配布し各家の窓を直して暮らしてもらった。プラスチック・シートなら割れる心配はない。大統領府の窓もUNHCRと書かれたプラスチック
ク・シートで覆われていた。アメリカの視察団が町中に溢れるUNHCRのロゴ入りの窓を見て、こんなにたくさんのオフィスを持っているのかと
驚いたという笑い話もある。

(中略)

権力を取り込む現実性

国連では何度も人権問題を担当してきたが、私は「人権屋」ではない。人権の見地に立つと権力に対峙して人権を守ろうという発想になるが、人道援助の場合は、権力側をいわば取り込むことによって人間の生命や尊厳を守ることに務めなければならない。

私がこの十年向き合ってきた難民はみな犠牲者であり、確かに多くの場合が政権の犠牲者、権力の犠牲者たちだ。この犠牲者の人権を守ろうと権力側と戦ったところで、必ず彼らの生命を保全できるかというところはいかない。その流出した人たちにどういう手当てをするか、食糧、医療、教育の機会を与えることは、人権としてだけではなく彼らが現実に生きるために必要となる。そして彼らが望むのは安全に家族と一緒に通常に暮らすことができるようになることだ。それを人道の見地から権力側に要求し、応えてもらうことが現実には必要だ。

戦争はいけないと叫んでみても実際に戦争があつて、一番弱い人たちが犠牲になっているのだから、まずは目の前の被害者を保護しなければならぬ。その上で状況がよりよくなるチャンスをつくっていくほうが実践的である。

ルワンダにはコンゴ(旧ザイル)難民のキャンプがある。実は、ここにはオガタサダコがいる。三年前に私が訪れた時に生まれた子どもだ。私の名をつけるということは、私たちがキャンプを整備し学校を建てて難民を支援してきたことを喜んでもらえている。シヨウサ^(d)であろう。

オガタサダコ一家には牛を贈った。ルワンダでは牛が最も上等な贈り物だ。私も以前、ルワンダの女性たちの更生計画を支援したお礼として一頭いただいた。連れて帰るわけにはいかなかったのでキャンプに残してきた。プレゼントしたのはその牛が生んだ子牛だ。

何百年の怨念が渦巻くバルカン半島でも昨春から、故郷を追われた人たちが自分の家に戻り始め、壊された家の掃除をし、一部屋ずつ修繕している。 Dayton 協定による和平が五年続き、やっと他民族同士が一緒に暮らす以外しかたがないんじゃないかという気持ちになってきたのだ。辛抱強く支援すれば、このように状況は緩和されていくのだ。

状況を変えさせて難民問題が解決した例もある。例えば、カンボジア難民問題だ。国連のカンボジア会議が主導して和平を成立させて、一時的に国連軍も出して統治する。その過程で私たちは難民のキカン^(e)を囚った。四十万人もの難民が故郷に戻っていき、最後のサイトツという大きいキャンプを閉鎖するに至った時は感動を覚えた。

(中略)

現場からくるインパクト

私は、初の学者出身の難民高等弁務官である。

子どものころ、外交官をしている父の書棚は外交関係の書物で埋め尽くされていた。そのような環境に育ち、私も外交史、アジア、日米関係、日中関係をテーマに勉強し、政策決定過程の理論も研究してきた。どうやって人が政策決定をするのか――。私たち昭和ヒトケタ生まれの世代は、どうして日本が第二次世界大戦に突入する針路を採ったのかを解明しようと研究に励んだ。

しかし、高等弁務官になってからは徹底して現場主義になった。研究者として公文書館などでドキュメンツを山ほど読んでものを考えてきたが、現場からくるインパクトは強烈で、現場からものを考えないと問題の解決には向かわないと強く感じるようになった。

政策決定過程論も勉強してきたが、ものを決める時は迷う。しかし、悩み続けるハムレットではだめで、決断する時は一種の度胸だ。自分自身の目で現場をよく見て、あるいは現場に派遣した職員の話をよく聞いてみると、こう決断するしかないという決断が湧き上がってくるのだ。

学者上がりだからこそ、ツチカ^(f)つてきた物事を分析して考える習慣や体系的なものを見る習性を活かして現場から得たインパクトを分析、原因を追求し、自信の持てる判断を下すことができたのだと思う。五千人の職員も皆、私の決断を待っている。そして私の決断に五千人がよくついてきてくれた。

赴任中に国際政治体制は大きく変化して、それが人道援助のフレームワークを大きく変えた。従来は行わなかった、難民を自国へ戻して復興を支援するという役割も担うようになった。

キャンプはあくまでも「つなぎ」でしかない。なるべく早く早く自国に帰って、あるいは受け入れ国で同化して、それができない場合は第三国へ行って普通の生活を立て直すことができるように支援しなければならないのだが、いかなる場合も教育が今後の彼らにとって有意義であることは間違いない。私たちはある程度の食糧、医療とともに教育の機会を与えるようにした。キャンプに学校をつくったり、手仕事を教えたりしている。

UNHCRが五十周年を迎えた二〇〇〇年は、「五十周年難民教育基金」を設けた。この基金でさらに手厚い教育がホドコ^(g)せるようになればと切に願っている。

異民族が協力できるようなプログラムもいろいろ作成し、共存を支援している。

私の今後の課題はまず、人間の安全保障委員会の共同議長としてこれを発足させなければならない。難民教育基金の募金にも回ろうと思つてい
る。UNHCR退官後しばらく何もしないと宣言していたのだが、なかなかゆつくりできそうもない。

(緒方貞子『私の仕事』「難民保護の十年を振りかえる◇二〇〇一年」による)

問1 傍線(a)と(g)を漢字表記に改めた場合、それと同じ漢字を用いるものを次の1〜5のなかから、それぞれ一つずつ選べ。

(a) スイキヨ 解答番号

26

- 1 葉の形が似ている点からルイスイすと、この花はユリ科の植物かもしれないと山岳ガイドは言った。
- 2 久し振りに故郷の温泉に入つてジユクスイできた翌朝はすつきりと目覚められて気分も上々だ。
- 3 宮本武蔵はスイチヨクに切り立った崖にできた小さなほころで五輪の書を著したと伝えられている。
- 4 小学三年生の夏休みに野外キャンプで初めて自分達で火を起こしてハンゴウスイハンをした思い出は今でも鮮明だ。
- 5 皇居や銀座などを走る二階建て観光バスがスイリクリヨウヨウの車両であることは意外に知られていない。

(b) ケワしい 解答番号

27

- 1 アルバイトをしながらケンヤクした学生生活を送つたおかげで卒業旅行の資金を自分で貯めることができた。
- 2 北極点に途中で補給もなく単独で歩き着いたポウケンカは、まだ世界でも数少ない。
- 3 プロスポーツ選手が試合後に必ずキシヤカイケンに参加してメディアの質問に答えるべきか議論が始まっている。
- 4 日本では語学や技能から御当地キャラに至るまであらゆる知識をはかる多様なケンテイシケンが行われている。
- 5 人類が初めてジツケンのため意図的に宇宙に送つた動物は虫で、健康体で地球に戻つてきたという。

(c) シヤイ 解答番号

28

- 1 交通博物館には引退した実物のキカンシヤが数多く展示され、鉄道ファンを魅了している。
- 2 オリンピック競技シヤゲキ10メートル種目で満点を出すには、わずか直径約1センチメートルの標的に命中させる必要がある。
- 3 容器に入れて蓋ごとしっかりとシヤフツシヨウドクすれば長期間おいしいジャムが保存できます。
- 4 発掘現場から出土するたくさんの宝飾品から、当時の支配階級一族のゴウシヤな暮らしぶりが見える。
- 5 今回の不祥事に関して市長は自分の責任を認めて有権者に対して誠実にチンシヤした。

(d) シヨウサ 解答番号

29

- 1 室町時代のシヨウグンが所有していたこの日本刀は天下の名刀として大切に保存されている。
- 2 大空をヒシヨウするコンドルは自由と力強さの象徴として歌にもなり、世界中の人たちに知られている。
- 3 未成年者がこの合宿形式の勉強会に参加するには保護者のシヨウダクが必要であると案内書に明記されている。
- 4 勝者となっても対戦相手を氣遣うアスリートのふるまいに各国からシヨウサンの声が寄せられた。
- 5 科学技術が進歩したおかげで当初は誰もが架空の話と思っていた彼女の理論がジツシヨウされた。

(e) キカン 解答番号

30

- 1 高度経済成長期には都心を取り巻くように何本ものカンジヨウドウロがつくられ現在も活用されている。
- 2 伊万里に代表される日本の磁器はそのカンペキな美しさで十八世紀ヨーロッパの王侯貴族を魅了してやまなかった。
- 3 満六十歳になって生まれた年と同じ干支えとを迎えた人にカンレキのお祝いとして赤い頭巾などを贈る習慣は今でも残っているようだ。
- 4 小津安二郎監督の映画ではどの俳優も抑制された表現をしながらそれぞれの微妙なカンジヨウの動きを見事に伝えている。
- 5 先場所の大相撲でカントウシヨウを受賞した力士はさらに上の位を目指して日夜稽古に励んでいる。

(f) ツチカって 解答番号

31

- 1 世界有数のオークション会場において写楽の浮世絵のバイバイカカクをめぐる激しいやり取りが繰り広げられた。
- 2 消化を助ける有用菌を効率良く増やすバイヨウギジュツを確立して健康食品を作ろうと日々研究している。
- 3 パンダの赤ちゃんは約50グラムで生まれるので、成長すると体重がセンバイ以上になる。
- 4 現在とは異なるしくみだが、民間人が裁判においてバイシンインを務める制度は日本では昭和初期にも存在した。
- 5 交通事故の被害者が加害者に対してソングイバイショウを要求しない場合が稀にあるそうだ。

(g) ホドコせる 解答番号

32

- 1 一流と言われる和食料理人にはシテイカンケイを大切にしながら熱心に後進の指導にあたる人が多い。
- 2 その映像には軍がジツリヨクコウシをして市民による抗議デモを鎮圧した様子が克明に記録されている。
- 3 シツピツカツドウにいきづまった作家は新しい出会いや刺激を求めて北欧諸国への旅に出た。
- 4 国民を地震災害から守るためのジュウヨウシサクの一つとして耐震建築の義務化が実施されている。
- 5 この学校にはシツジツゴウケンな気風と伸びやかで闊達な気風が共存しているように感じられる。

問2 傍線(ア)「ノン・ルフールマン原則」に関する記述として、適当でないものを次の1～5の中から一つ選べ。 解答番号

33

- 1 居住地域での安全な生活が困難になった人々は自ら意思表示をすれば公的保護が受けられる。
- 2 難民と認定された人々を安全でない出身国に送り返すことは原則に反する。
- 3 この原則に従えばトルコはイラクから流入したクルド難民を受け入れなくてはならない。
- 4 受入国の都合だけを考慮して難民を第三国に送り出す行為を禁止している。
- 5 難民保護活動を規定する大原則として従来UNCHCRが順守してきた決まりである。

問3 筆者はなぜ傍線(イ)「この決断」を行ったのか、その理由としてもっとも適当なものを次の1～5の中から一つ選べ。解答番号 34

- 1 困っている人々の声をじかに聞いたところ、山を下った所にある自国の安全地帯でかくまってほしいと訴える声が多かったため。
- 2 国境とは何かを考え直すことがその時点でUNHCRが実行すべき最重要課題だと筆者は考えたから。
- 3 それまでに例の無い方策のように見えるが、良く調べてみると実は筆者自身が過去に同様の難民救済方法を実行していたから。
- 4 UNHCRの法務官をはじめ皆が大反対することによって、筆者のチャレンジ精神が刺激されたため。
- 5 従来の難民支援策の範囲からは逸脱しているが、逃れてきた人々の苦悩を軽減し安全を確保する方策として最善だと考えたから。

問4 空欄 ウ に入る語句としてもっとも適当なものを次の1～5の中から一つ選べ。解答番号 35

- 1 国際社会の望み
- 2 私の怒り
- 3 難民の誇り
- 4 世界の過ち
- 5 人類の賭け

問5 筆者のワークライフバランスに関する記述として、本文に照らしてもっとも適当なものを次の1～5の中から一つ選べ。解答番号 36

- 1 学者としてのキャリアを始めた当初から一貫して仕事を優先して働いてきた。
- 2 さまざまな困難に直面しながらも現在に至るまで常にプライベートな生活の充実を第一に考えて仕事をしてきた。
- 3 子育てや親を見る役割を担っていた時期も公的支援制度を利用しながら海外での会議などにも断ることなく積極的に参加した。
- 4 パートナーと協力しながら家庭責任をふたりでちょうど半分ずつに分担してきたので仕事と私的生活の比重はいつも半々だった。
- 5 育児など私的生活での役割に重点を置く時期を経たあとに仕事に力点を置くようになった。

問6 本文の内容と一致していないものを次の1～8のなかから三つ選べ。なお、解答の順序は問わない。解答番号

37

38

39

- 1 人道援助を行っているUNHCR関係者とはいえ常に安全に活動できるわけではない。
- 2 紛争地帯において難民保護を効果的に推進するためにはUNHCRが紛争当事者と直接交渉することもある。
- 3 組織のトップとして最終判断をする際には自ら積極的に現場の状況をできる限り把握する努力が必要不可欠である。
- 4 危険から逃れてきた人々の安全を確保するという組織目的にかなった活動には組織メンバーが協力してくれた。
- 5 教育活動は難民の生活をより良くするために重要な働きをするので力を入れて推進すべきだ。
- 6 重要な決定を下すには政策決定に関する理論に照らして矛盾がないかを第一段階で吟味すべきだ。
- 7 UNHCRのプラスチックシートはアメリカからの視察団に歓迎の意を表すために地域住民が各家庭の窓に貼り付けた。
- 8 現場に派遣されて現状をもっともよく知っているスタッフたちによる合議制がもっとも適切な最終判断を導く方策である。