

国語

(2023)

- (注意事項)
- 1 問題文は45ページあります。
 - 2 解答は解答用紙の所定欄に記入してください。下書きは、問題冊子の余白を利用してください。ただし、回収はしませんので採点の対象とはなりません。
 - 3 解答はすべてマークセンス方式となっていますので、解答用紙の注意事項をよく読み解答してください。
 - 4 受験番号・氏名・フリガナは、監督者の指示に従って、解答用紙の所定欄に丁寧に記入してください。
 - 5 解答用紙にマークセンス方式の受験番号欄があります。受験番号をマークする際は濃く丁寧にぬってください。
 - 6 試験中に問題冊子の印刷不鮮明、ページ落丁・乱丁及び解答用紙の汚れ等に気づいた場合は、手を挙げて監督者に知らせてください。

I 次の文章を読んで、後の問に答えよ。

我々に自由意志はないのか？

顕在意識と潜在意識の関係が意味すること、それは我々には自由意志がないということである。「私は私である」という自覚は顕在意識システムによるものであり、その顕在意識システムは実は司令塔ではないのだから、当然そう解釈される。「絶対〇〇したい」という強い気持ちを持って、故意に意識的にある動作を実行したとしても、その行為を意識して実行する少し前に、潜在意識にてその行為の実行が開始されている。潜在意識だつて自分の意識の一つなのだから、我々に自由意志があるという見方は間違つてはいない。だが、通常、我々が意識と呼ぶ意識は顕在意識である。「顕在意識に自由意志はあるか？」という問いについては、「⁽¹⁾顕在意識には自由意志がなく、自由意志があると錯覚しているのに過ぎない」ということになる。

よくよく自分を振り返ってみれば、顕在意識が司令塔でないことの確証が簡単に見つかる。

我々は自分の脳がどのようにして無数の筋肉を制御し、他の臓器と連携して体を維持しているか、思えば驚くほど、全く意識することができない。例えば手を伸ばして目の前のコップを取る、という簡単な動作であっても、手や腕の関節と筋肉を適切に制御できるからこそまっすぐに手をコップに持っていきけるのであるが、我々は脳がどのようにして腕や手の複数種類のさまざまな筋肉をうまく制御するのかを意識することができない。掴もうと意識するだけであろう。潜在意識に言わせれば、詳細な体の制御についてまで、顕在意識に情報提供する必要はない、ということである。

我々は顕在意識システムが脳の情報処理の中枢であると思いがちであるが、実際は、脳での大量の情報処理の内、顕在意識化させることに意味のあるほんの一部のみが顕在意識システムに通知されるに過ぎない。何しろ、五感から脳に流入する画像や音、匂いや触覚などのリアルタイムデータは膨大な量である。その膨大な情報を、たかだか1・5リットル程度の容量の中で、およそ1500億個の神経細胞と総延長100万kmという長さの神経細胞同士を接続する超大規模複雑ネットワークシステムで、処理しているのが脳である。そのすべての情報が顕在意識システムに通知されるも情報を整理することはできないからである。

(中略)

人工知能は意識を持つようになる

2010年代からの第三次人工知能ブームにおいても、1960年代の初回のブームの時と同じく、「人工知能が人を超える」など、人にとって脅威を与える技術として捉えられる側面がある。この脅威をさらに加速させたのが、人工知能の世界的権威である米国の研究者レイ・カーツワイルが提唱したシンギュラリティであろう。「2045年に人工知能が人を抜く」という短いフレーズのみが一人歩きしてしまっており、これが人工知能脅威論を活気づけることになってしまっているのは事実である。

これに関する疑問としてよく聞かれるのが、「将来人工知能も意識を持つようになるのか？」である。もちろん、ここでの意識とは、一般的に捉えられている意識のことで、顕在意識のことである。そして、筆者の回答としては「YES」である。

ただし、人が脳において顕在意識を生み出すしくみを工学的に正確に再構成できる、という意味ではない。意識や自我、そして意図があると思えるような感覚を我々が抱くことができる人工知能は実現可能という意味である。読者諸兄はこれでは意識を持つとは言えないと思われるかもしれないが、以下説明する。

そもそも、我々人が進化の過程で意識という機能を獲得するに至ったのは、社会性を営む上で有利であったからであり、人にとっては意味があつても、人が作る人工知能にとっては意識という機能を持つこと自体には意味はないと筆者は考えている。

人工知能にとつては、人と共生するためにも、自分に意識があると人を感じてもらふことの方が重要である。少々乱暴な言い方をすれば、「〇〇のように振る舞えば人は人工知能も意識を持ち、楽しいとかつらいといった感情を持つんだな」というしくみがあればよいのである。

読者諸兄は「ふり」をするなどというのではダメであると思われるかもしれない。しかし、我々の意識にせよ感情にせよ、これらも「ふり」といえば「ふり」なのである。実際、我々の実際の行動を制御する潜在意識は「ふり」をしているかと思つていても思つていないが、顕在意識がそれを確かめることはできない。

人が意識や感情といった機能を獲得したのは、人同士協力して生き抜くためであり、社会性を発揮するためであった。そのためには見知らぬ相手が友好的なのかどうかを識別するための何かしらのやりとりが必要であり、それが自分の状況を相手に伝えるための機能として、獲得されたのだということであろう。

別の見方をすれば、人は自律的・能動的に動き、その動きがそれなりに複雑であるようなモノにはそこに何かしらの意図を感じ、意識を持つていくという感覚を抱くのである。すなわち、第1章にて述べた、自律性を持つ人工知能の高汎用型人工知能に対しては、我々は意識を持つような感覚を抱くに違いないのである。

すなわち、意識を持っていると感じさせる人工知能は、人に使われる道具という存在から脱却し、人と同じ生物のグループに加わると解釈されるということなのであろう。

そして、我々の柔軟な判断力や多様な情報からの直感的な行動を生み出しているのは潜在意識である。これと同等の能力を持つ人工知能を開発することができれば、そのような人工知能を搭載するロボットの行動はかなり人に近づくことになる。

ただし、現在の第三次人工知能ブームでの、人工知能の主たる能力は、機械学習による画像認識や大量データからの特徴抽出や分類といった知識処理であり、柔軟な判断や直感といった能力に対しては注力されておらず、現在の道具型人工知能技術に対しては、潜在意識に相当する能力は必ずしも必要とされてはいない。

では、サールの定義による意識を持つ人工知能である「強い人工知能」にして高い汎用性を発揮する自律性も持つ人工知能は、将来必要となるのであろうか？

以下では、農業を例として、自律性を持つ人工知能が今後必要になるのかどうか考察してみたい。

⁽⁴⁾ 2025年問題をご存じであろうか？ 団塊の世代がこぞって後期高齢者になる、つまり超少子高齢化社会が本格的に到来する年である。人工知

能脅威論における最も身近な話題である、人工知能に職業が奪われる問題であるが、超少子高齢化する日本においては、奪われるどころかその逆で、⁽⁵⁾労働現場への積極的な人工知能の投入が必要な状況もある。それが農林水産業や建設業といった第一次産業を中心とする国の基盤産業である。

分野を問わず、熟練技術者や技能者による経験知こそが物作り大国日本の宝であるはずが、第一次産業においてはその熟練の知が失われようとしている。現場での高齢化が進み引退が迫る中、農業に従事しようとする若手がない。いわゆる3Kと敬遠されがちな職種であるだけでなく、昨今のIT業界での売り手市場といった背景も若手を第一次産業から遠ざけ、低い就業率を招く要因になっている。貴重な知の消失という危機的状況にある。この状況を打破するためにも、積極的な人工知能やロボットの生産現場導入による労働力補填が急務だ。無論、人工知能やロボットの導入による現場のIT化は、肉体労働からの解放など、若手の現場への興味をかき立てる呼び水にもなるであらう。

では、どのような人工知能を導入すればよいのであろうか？ 農業を例にすると、すでに開発が進み具体的な導入が開始されているのが自動農業機器の現場導入である。なお、「自動」であって「自律」ではないところが重要なポイントである。GPSで位置を把握しながらあらかじめ決められたルートを正確に移動しつつ淡々と田畑を耕す自動トラクターなどは、人の作業負荷を低減させる。我々は夜や天候不順で視界不良の時は運転することができなくなってしまうが、自動トラクターはGPS信号による正確な位置推定により暗くても作動する。農作業器具の操作からの解放は

高齢化した農家の負担を軽減させ農作業効率も向上させる。現場への投入を加速させなければならない。

X

しかし、自動化が進めば進むほど人が行う作業の範囲は狭くなり、最終的には人は不要になってしまう。現在の完全ロボット化された自動車工場のようなものである。実際、都心に新鮮な野菜を供給するための高度自動化された野菜工場なども登場している。問題はここからだ。たしかに少子高齢化に伴う、労働現場への自動機械の導入は有効な手段であるが、現場にも人はいる。高齢者であっても、働くことにプロ意識を持っているであろうし、よりよい農作物を収穫することが生きがいであるかもしれない。そのような農作業現場に、淡々と作業を行う自動車工場での自動組立ロボットのような、無機質で人との対話能力を持たないロボットが大量に導入されることを想像してみたい。自動機械が主役で、自動機械を邪魔しないように細々と人が暮らすような現場になってしまっただけでは本末転倒である。人が主役でなければならない。

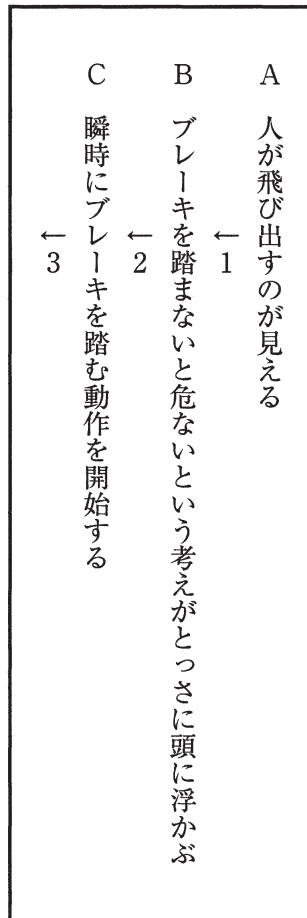
そこで、望まれるのが、人に寄り添う、人と共生するタイプの自律型かつ高い汎用性を持つ人工知能を搭載した農作業機械である。この人工知能の主たる目的は、農作物の効率的な生産だけでなく、それ以上に人が楽しく農作業をできるようにすることである。体力的に難しい作業は、もちろん人工知能が担当するが、人がやろうとする仕事を勝手にやってしまうことはない。人と人工知能が対等な立場で協力して農作業をするのである。何か重いものを持つとすれば、さっと手伝ってくれ、普段は人がやっている作業であっても、人が疲れていると判断すれば、自らその仕事をやってくれ。また、人工知能が人に対して手伝うことをお願いすることもあるかもしれない。そのような人工知能が導入されれば、人が人に感じる感覚を人工知能に対しても抱くであろう。このような農作業機械に囲まれた現場であれば、人は高齢化しても充実した日常を過ごせるのではないだろうか？ そして、そのような現場であれば若者の参入障壁も低くなるのではなからうか。

2025年問題を乗り切るためにも、労働力としての人工知能が必要であるが、単に自動化を進めようと、最終的には我々にとっては好ましくない状況になる。

(栗原聡『AI兵器と未来社会 キラーロボットの正体』による)

問1 傍線(ア)「その顕在意識システムは実は司令塔ではない」とあるが、次の例で実際に脳から指令が出されたタイミングはどこだと考えられるか。次の1〜3のなかから一つ選べ。解答番号 1

『車の運転中に急に子どもが飛び出してきたので、慌てて急ブレーキを踏んだ』という状況では、次のような流れで脳内での情報処理が行われると考えられる。この際、「ブレーキを踏む」という指令が出されたのはどのタイミングになるか。



問2 傍線(イ)「顕在意識には自由意志がなく、自由意志があると錯覚しているのに過ぎない」とはどのような意味か。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のなかから一つ選べ。解答番号 2

- 1 脳での大量の情報処理の内、意味のあるほんの一部の情報のみが顕在意識システムに通知されているということ。
- 2 本当は潜在意識の指示による行為であったとしても、顕在意識システムが自らの指示によってその行為をしたと思いついて入っているということ。
- 3 「絶対に〇〇したい」という強い気持ちを持って意識的にある動作を実行すれば、顕在意識のみで行為の実行を開始できるということ。
- 4 ある動作をする際、脳がどのようにしてさまざまな筋肉や関節をうまく制御しているのか、感覚を研ぎ澄ませて注意すれば意識することができるということ。
- 5 顕在意識システムが脳の情報処理の中枢であり、顕在意識によってさまざまな行動の指令が出されているということ。

問3 傍線(ウ)「シンギュラリティ」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の中から一つ選べ。解答番号

3

- 1 社会が変容してそれまでの世界が一変する時点
- 2 物理や数学において、他と同じような法則を適用することができない点
- 3 テクノロジーの飛躍的な発展や進歩が起こること
- 4 モノの価値や仕事のあり方が気にならないうちに変化すること
- 5 技術が進歩してもこれまでの常識が通用する状態

問4 傍線(エ)「人が作る人工知能にとっては意識という機能を持つこと自体には意味はない」とあるが、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

4

- 1 意識を持っていると感じさせることは、人工知能が人に使われる道具から脱却し人と対等な関係を築く上で重要となるから。
- 2 人同士が協力して生き抜くためには意識や感情を共有することが効果的だが、人工知能に新しい機能を加えるには多額の資金が必要だから。
- 3 人の顕在意識では人工知能が本当に意識を持っているかどうか確かめられないので、意識を持っているように見れば問題ないから。
- 4 現状の人工知能には潜在意識に相当する能力は必要とされていないが、人と共生するために人工知能に意識があると感じさせることには意義があるから。
- 5 人の脳が顕在意識を生み出すしくみを工学的に再構築できるわけではないが、意識や意図があるような感覚を抱くことができる人工知能は実現可能であるから。

問5 傍線(オ)「2025年問題」ではどのようなことが問題になると考えられるか。適当でないものを次の1～5の中から一つ選べ。解答番号

5

- 1 後期高齢者の人数が急増すること
- 2 医療や介護にかかる費用が増えること
- 3 国の予算における社会保障給付費が大きく膨らむこと
- 4 高齢者を支える生産年齢人口の負担が増えること
- 5 国民一人一人の貧富の差が大きくなること

問6 傍線(カ)「労働現場への積極的な人工知能の投入が必要な状況」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

6

- 1 熟練技術者や技能者の経験知を引き継ぐ担い手がない状況
- 2 求職者側に有利なIT業界に若手を奪われてしまう状況
- 3 農業や水産業といった第一次産業のように依然として肉体労働が多い状況
- 4 機械化・自動化により人の行う作業の範囲が狭くなっている状況
- 5 第一次産業に従事しようとする若者が少ない状況

問7 空欄 X に入る小見出し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

7

- 1 人工知能の壁は超えられない
- 2 これからの主役は人工知能
- 3 あくまでも主役は人
- 4 人工知能で少子高齢化社会に立ち向かう
- 5 人間と人工知能の相克

問8 傍線(キ)「完全ロボット化された自動車工場」は、本文中では農作業現場への人工知能投入の方法として好ましくない例として提示されている

が、筆者がこの方法が好ましくないと考える理由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

8

- 1 農作物の効率的な生産だけでなく、人が主役となり楽しく農作業をできるようにすることが理想だから。
- 2 より良い農作物を収穫することよりも、効率よく生産し食糧自給率を引き上げることが重要だから。
- 3 少子高齢化に伴い労働力が不足していくため、労働力として労働者の負担を減らせるロボットが必要だから。
- 4 今後は自動機械が主役で、それを邪魔しないように人が働く未来が来ると考えているから。
- 5 農作業が高度自動化されていくと人が行う作業が減っていき、最終的に人が不要になってしまうから。

問9 この文章から読みとれる筆者の主張に合致するものを次の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

10

11

9

- 1 超少子高齢化社会の様々な問題を打開するために、人の知能のように自律性を持つ人工知能の開発が必要である。
- 2 人工知能が自律性を持ち能動的に行動できるようになったら、人工知能は人にとって脅威となる。
- 3 実際に脳内で行われている全ての情報処理の全貌が解明できれば、人工知能の開発が大きく前進すると考えられる。
- 4 作業の自動化が進めば進むほど、働くことにプロ意識を持つたりよりよい商品を作ろうとしたりする必要がなくなる。
- 5 我々の持つ潜在意識と同等の能力がある人工知能を搭載したロボットを開発できれば、その行動はかなり人に近づくことになる。
- 6 農作業器具の操作からの解放は高齢化した農家の負担を軽減させ、農作業効率も向上させることができる。
- 7 人工知能やロボットの導入による現場のIT化により人の作業する範囲が狭くなれば、高齢者の参入にも期待ができる。
- 8 意識や自我、そして意図があると思えるような感覚を我々が抱くことができる人工知能は実現不可能である。

II 次の文章を読んで、後の問に答えよ。

文章A

私はずっと考えあぐねていた。

なぜ日本企業はこんな状態になってしまったのか。どこで道を間違えてしまったのか。ずっと答えが出せずにいた。

近年、日本を代表するような大企業で多発する不祥事。品質問題や検査不正が広がってしまった三菱電機、エンジンの排ガスや燃費の性能を偽っていた日野自動車、システム障害を繰り返すみずほ銀行……。

こうした会社はどこに本質的な課題を抱えていたのか。

リーダーシップの問題なのか。ガバナンスが機能していなかったのか。戦略が間違っていたのか。それとも現場力の劣化なのか。どれも正しいように思えるが、どれも正しくないようにも思える。

そんなとき、エクセレントカンパニーとして知られる外資系企業A社に長く務めるある知人からこんな話を聞いた。

「うちの本社のCEOは、ことあるごとに『カルチャーがなにより大切だ』と言いつづけている」

A社は高い技術力を誇り、イノベーションを生み出しつづけている会社として知られている。

^(ア) その会社のCEOがイノベーションや技術戦略、デジタルなどの話ではなく、「カルチャー」の重要性を熱く説き続けていると聞いて、私は膝を打った。

——そうだ！ 海外のエクセレントカンパニーにあって、日本企業にないもの。それはカルチャーだ！

不祥事を起こした企業に限らず、多くの日本企業は組織風土が著しく劣化し、活力を失い、沈滞している。

それに対してGAFFAMに代表される海外の優良企業は、独自のカルチャーを形成することに成功し、発展しつづけている。

^(イ) 彼らはカルチャーこそが「目に見えない最大の資産」であると認識している。

人を発奮させ、チームで仕事をするこの喜びを説き、社員をその気にさせる良質な「土壌」こそが最大の競争優位であり、最強の模倣困難性であることを理解している。

A社がイノベーションを生み出しつづけることに成功しているのは、A社が長年大切にしてきたカルチャーが経営の根底にあるからこそだ。

だから、A社のCEOは「カルチャーだ、カルチャーだ」と連呼し、健全で良質なカルチャーを醸成し、維持する努力を続けているのだ。彼らはカルチャーを経営のど真ん中に据え、独自のカルチャーを意識的、戦略的に創造し、進化させる努力を惜しまない。それに対し、日本企業はどうだろう。

(ウ) 「もっと稼げ」「コストを下げる」「DXを進める」「イノベーションを起こせ」「新規事業を立ち上げる」「働き方改革を推進しろ」……。

矢継ぎ早に時代迎合的な号令はかけるが、「カルチャーが大事だ」なんてことを言う経営者は、ついで見たことがない。日本企業はこれまで「人を大切にしろ」とは言ってきたが、人が働くうえでの「土壌」となる「カルチャーを大切にしろ」とは明確には言っていない。

(エ) というよりは、「健全で良質なカルチャーは自然発生的に生まれてくるものだ」と高を括っていたというのが正しいかもしれない。その結果、カルチャーは経営上の重要なテーマとしては取り上げられず、経営陣の間で真剣に議論されることもなかった。良質なカルチャーを育てるための施策が講じられることもなかった。

そのツケとして表出したのが、大企業によるさまざまな不正や不祥事である。

日本企業が再生、復権するためには、カルチャーを経営のど真ん中に据え、健全で良質なカルチャーを創造しなければならない。しかし、ここで多くの読者には、ある疑問が芽生えるだろう。

——感覚的にはわかるけど、カルチャーっていったい何？

——「組織風土」とか「組織文化」という言葉もあるけど、それはカルチャーと同じことを意味するのか？

——「社風」なんて言葉もあるが、それは何を指すのか？

どれも、もつともな疑問である。

普段、私たちはカルチャーや組織風土、組織文化などの似たような言葉を混在させて使っている。定義も曖昧だし、人によって使い方や意味するところもまちまちである。

大企業で発生した不祥事における各社の調査報告書の最後は、たいてい次のような決まり文句で締め括られている。

(オ) 組織風土の変革が喫緊の経営課題である。

ここで使われている組織風土という言葉は、A社のCEOが語る「カルチャー」とは似て非なるものである。

しかし、その違いはいまひとつ明確ではない。

しかも、これらの概念は目に見えるものではなく、きわめて感覚的かつ抽象的なものである。経営においてなんとなく大事であることを理解しても、どこか雲をつかむような話であり、具体的に何をどうすればいいのかが見えてこない。

カルチャーとは組織の「土壌」である。

^(カ)健全で良質な「土壌」がなければ、どんなに種を蒔いたところで、芽は出ず、植物は育たない。

そして、健全で良質な「土壌」をつくるには、「整地化」と「肥沃化」という2つの要素が必要である。

「整地化」とは、土をならし、良好な通気と通水をはかり、雑草や石ころを排除し、植物の成育に適するように整えることである。これは組織に当てはめれば、「組織風土」に該当する。

そして、「肥沃化」とは、土壌に十分な栄養素を与え、作物がよく育つように豊かな土地に改良することである。これは「組織文化」に該当する。つまり、組織風土（整地化）と組織文化（肥沃化）の両方が揃ってこそ、健全で良質な「土壌」は実現する。

本書では組織風土と組織文化をひとつのものとして捉え、それを「カルチャー」と呼ぶことにしたい。
^(キ)すなわち、カルチャーとは次のように定義することができる。

重要な概念間の関係を表現する式がはいる

不祥事を起こした企業は、組織風土に大きな問題を抱えている。「整地化」ができておらず、土が荒れ果てた状態である。

まずはみんなで汗をかき、土を耕し、石ころを拾い、雑草を抜かなければ、種を蒔くことすらできない。

土が整ったあとは、肥料を与え、丹念に手入れをし、肥沃な土壌へと改良する。

それが独自の組織文化の形成につながる。

土がよくなれば、強くたくましい「根っこ」が育つ。

「根っこ」こそが栄養分や水分を吸い上げ、植物全体に行き渡らせる役割を担っている。

吸い上げる力、行き渡らせる力が強ければ、太い幹が育つ。逆に、力が弱ければ、貧弱な幹しかできない。

外からは見えないが、良質な「土壌」と強くたくましい「根っこ」が揃ってこそ、植物は大きく育つ。

「根っこ」を組織に当てはめれば、「組織能力」（ケイパビリティ）に該当する。

組織に内包される能力が高ければ、事業という「幹」は大きく育ち、やがて、利益や顧客満足という「花」や「実」がなる。

つまり、企業が持続的に成長、発展するためには、健全で良質なカルチャー（土壌）の醸成に加えて、組織能力というケイパビリティ（根っこ）を高める必要がある。

企業における組織能力の多くは、経営における実行を担っている現場に内包されている。それを私は「現場力」と呼んでいる。

そして、現場力こそが日本企業における競争力の源泉であると私は言いつづけてきた。それは私の「ぶれることのない軸」である。

^(ク)しかし、カルチャーの重要性に気づいた私はいま、大いに反省している。

それは「現場力」というものの重要性や可能性を矮小化して捉えていたことに気づいたからである。

現場力は「組織能力」としての側面だけでなく、「組織風土」や「組織文化」、つまりカルチャーという視点でとらえることがきわめて重要なのである。

換言すれば、「ケイパビリティとしての現場力」だけでなく、「カルチャーとしての現場力」という視点で企業の競争力を考えることが求められているのだ。

^(ケ)じつは、現場力という概念は二層構造になっている。

図表がはいる

一般的に認識されている現場力とは「ケイパビリティとしての現場力」である。現場が高い組織能力を有し、主体的に新たな価値を生み出しつづけ、戦略を実行する。まさに、競争優位に直結する現場力である。

しかし、それは現場力の一面的な見方にすぎない。

いま多くの日本企業にとって必要なのは、「カルチャーとしての現場力」を刷新することである。

土を耕し、肥沃にすることができなければ、強くたくましい根っこは育たない。

カルチャーが大きく傷んでいるのに、ケイパビリティが高まるはずもない。まずは、健全なカルチャーを育み、その後にケイパビリティを高める。

時間はかかるかもしれないが、長い道のりを覚悟して、じっくり腰を据えて取り組まなければならない。

ここ数年、私はいくつかの会社で、実際の風土改革、現場力強化のプロジェクトに関わってきた。

そこでの共通するキーワードは「現場からのカルチャー変革」である。

上からの指示や命令で動くのではなく、現場自らの意志で動き、判断し、行動し、結果を出す。現場が当事者として主体的に考え、新たなことに挑戦し、小さな成功体験を積み重ねながら、自信と活力を取り戻す。

最初はやる気も見えず、うつむき気味だった現場が、途中から覚醒し、能動的に動きだす瞬間を、私は何度もこの目で見てきた。

それは「土壌」を耕すと同時に、強い「根っこ」をつくる取り組みでもあった。

カルチャーが育てば、とてつもなく大きなケイパビリティが発揮される。私はそう信じている。

文章B

日本企業がかかっている「活力枯渇病」という病の源は組織風土にある。

しかし、この「組織風土」(organizational climate) という概念はじつに厄介である。^(イ)なんとなくのニュアンスはわかるが、明確には定義しづら

い。
また、似たような概念として「組織文化」(organizational culture) という言葉も存在する。

組織風土も組織文化も目に見えないものであり、明確な区分けや線引きは難しい。実際、多くの経営者は似たような概念を、ある人は「組織風土」と言ったり、別の人は「組織文化」という言葉を使ったりする。

^(ロ) そんな状態では、組織風土を刷新したり、独自の組織文化を形成したりすることはできない。言葉の定義が曖昧かつバラバラなままでは、人々の意識や行動に影響を与えることなどできるはずもない。

風土改革の第一歩は、組織風土と組織文化は異なる概念であることを理解し、「そもそも組織風土とは何か」について組織に属する人たちが共通の理解を持つことである。

目には見えない曖昧かつ感覚的なものだからこそ、基本的な考え方を整理しておくことが大切である。

組織風土の考察の前に、「そもそも風土とはいったい何か」を理解する必要がある。

一般的に風土とは、

——ある土地の気候・地形・地質・景色などのあり様

を指す言葉であり、英語では「climate」である。

まさに気候や地形などの「自然のあり様」を意味する。

さらに、そこから派生して「人間の文化の形成などに影響を及ぼす精神的な環境」、つまりそうした自然の中で生活する「人間のあり様」を意味するようになった。

「風土記」という言葉をみなさんも聞いたことがあるだろう。

風土記は奈良時代に編纂された地理書である。713年に朝廷が、当時存在した約60の国に命じ、次の5項目について報告させた。

— ふさわしい字をつけた地名

— 土地の産物や動植物、鉱物

— 土地の肥沃度

— 地名の由来

— 地域の伝説や変わった出来事

約60国のうち、現在まともだった形で残っているのは、常陸、播磨、出雲、肥前、豊後のものだけである。

こうした情報は、中央（大和）から赴任した役人がその国を知り、正しく統治するために使われたと言われている。

「風土」という環境が人間に与える影響⁽⁵⁾について鋭く考察したのが、哲学者であり思想家の和辻哲郎である。

彼は、世界各地の風土を次の3類型に分けた。

・ モンスーン型

・ 砂漠型

・ 牧場型

そして、それぞれの風土の型によって、その風土の上に成立する人間の考え方やあり様が規定されると主張した。

たとえば、暑熱と湿潤のモンスーン地域は、防ぎがたい湿気の継続的な不快に耐えなければならず、また時に台風、洪水などの自然の暴威を受け
る。

一方、水は生への恵みでもあり、ここに住む人間は単純に反抗することはできず、「受容的・忍従的」なあり様になると指摘する。

強い乾燥の砂漠地域は、水の恵みを人間自らが探し求め、闘争のうえで勝ち取らなければならない。だから、人間は「戦闘的・服従的」なあり様になる。

また「牧場型」はモンスーンの湿潤と砂漠的乾燥が統合されており、自然は人間に従順である。自然がおとなしければ、それだけ自然の中の規則も発見しやすく、人間は「合理主義的」なあり様となる。

つまり、和辻は「環境こそが人間のあり様を規定する」と風土の重要性を主張したのである。

^(ス) ここで大事なのは「性格」ではなく「あり様」としてのことである。

「性格」は人間生来のものであるのに対し、「あり様」は環境に適合し、生き延びるために自然発生的に生まれるものである。

すなわち、人間の「あり様」は環境に大きく影響を受けるものであり、人間と環境はけっして切り離せないものなのである。

風土という言葉本来の意味を理解すると、組織風土 (organizational climate) という曖昧な言葉の意味するところも少しずつ見えてくる。

人間が地球上のどこに生存するかによってその「あり様」が異なるように、企業という組織もそれぞれが固有の状況もしくは環境を有し、その状況や環境がそこで働く人たちの「あり様」に大きく影響を与えている。

ハーバード大学の G・H・リットビンと R・A・ストリンガーは、組織風土を次のように定義した。

仕事環境で生活し活動する人が直接的に、あるいは、間接的に知覚し、彼らのモチベーションおよび行動に影響をおよぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性（後略）。

一般的な風土は、気候や地形といった自然によって形成される。

自然は人間の力の及ばないアンコントロールなものである、人間はそれを受け入れ、適応し、その中で「あり様」が規定される。

^(セ) それに対し、組織風土は、さまざまな要素が入り混じって形成される。

経営トップのリーダーシップスタイル、組織構造、社内のルールや制度、コミュニケーションのあり方など多様な要素が複雑に絡み合い、時間をかけてそれぞれの組織固有の空気感や雰囲気を形成し、そこで働く人たちの「あり様」に影響を与える。

わかりやすい例を挙げれば、経営トップのリーダーシップスタイルは組織風土にきわめて大きな影響を与える。

部下を怒鳴り散らし、面前で叱責するようなストロングタイプのリーダーがいる組織では、多くの従業員は発言を控え、言いたいことも言えないような淀んだ空気が生まれてくる。

逆に、フランクでオープンなコミュニケーションをとろうとする民主的なリーダーの下では、誰でも何でも言えるような自由闊達で風通しのよい空気が生まれる。

一個人がそうした風土に抗うことは難しい。

多くの人はその風土に影響を受け、環境に適応、順応して生き延びていこうとする。

もしくは、風土に馴染めない人は、その組織から去っていく。

風土は自然によって規定され、そこに住む人たちの「あり様」を規定する。

「厳しい風土」もあれば、比較的「穏やかな風土」もある。

だが、そこには「良い」「悪い」の区分はない。あるがままの風土を受け入れ、適応していくしかない。

しかし、自然によってではなく、無意識的、無自覚的ではあるものの人工的に形成される組織風土には、経営的に見れば「良い」「悪い」が存在する。

「良い組織風土」には、次のような特徴がある。

X 良い組織風土を表現する言葉がはいる

こうした組織風土の下では、組織はやる気に満ち溢れ、社員たちは自由闊達に議論し、新たなことに挑戦しようとする。ワイワイガヤガヤ、ワクワクイキイキとした空気が広がっている。

一方、「悪い組織風土」の特徴としては、次のようなものが挙げられる。

Y 悪い組織風土を表現する言葉がはいる

こうした空気を、霧囲気の下では、社員たちはやる気を削がれ、新たなことに挑戦するはずもない。それどころか、都合の悪い情報などを隠蔽したり、不正なことに手を染めたりしてしまう。

⁽²⁾「負のスパイラル」が回りはじめると、組織風土の劣化は止めようがなくなる。

日本における伝統的大企業の多くは、年功序列、終身雇用、企業別組合といういわゆる「三種の神器」をベースにしたいわゆる日本的経営によつ

て高度成長期に発展し、企業としての基盤を固めた。

「大家族主義的」な考え方を重視し、ひとつの同質的な共同体を形成することによって組織のモチベーションを保ち、会社の成長へとつなげてきた。

それがうまく機能しているときは、組織風土は大きな問題とはならなかった。

^(ク)同質性、画一性が色濃く出た集団主義的、全体主義的組織マネジメントの下で、社員たちは懸命に働いた。少なくとも昭和の時代まではそれが機能した。

しかし、時代が変わり、組織マネジメントの考え方や方法論は大きく変わっている。

悪平等を排し、多様性を尊び、透明性の高い組織マネジメントを志向しなければ、組織の風土をよくすることはできない。

「社員にやる気があるのは当たり前」「社員は一生懸命働くのが当然」「社員は上司に従順」「社員は不正などしない」とする旧来の考え方は、通用しないばかりか、組織風土を劣化させ、会社の競争力を根っこから削いでしまう原因にもなりかねない。

^(ケ)にもかかわらず、組織マネジメントの「素人」が社長や幹部に就き、自己流で脈絡のないまま不合理な経営をしている会社がじつに多い。そんな会社が「良い組織風土」を手に入れられるはずもない。

文章C

文章Bで説明したように、組織風土とは「組織の状況・環境、そしてそれに影響を受けた人々のあり様」のことである。

では、「組織文化」(organizational culture)とはいったい何か。

どちらも目には見えないものであるが、組織風土がより普遍的、一般的なものであるのに対し、組織文化は、個別的、独自のである。それぞれの組織には強弱の違いはあるが、固有の組織文化というものが存在する。

「組織文化」という概念を理論化した第一人者は、マサチューセッツ工科大学の教授だったエドガー・H・シャインである。

シャインは「組織文化」を次のように定義している。

集団として獲得された価値観、信念、仮定であり、組織が繁栄をつづけるにつれてそれが共有され当然視されるようになったものである。

わかりやすく表現すると、組織文化とは「組織内で働く人たちが当然のように信じている価値観、信念」のことである。さらにシャインはこう続ける。

文化はグループが共有し、当然視している仮定の総和である。その仮定はグループがその歴史を通じて獲得してきたものである。この仮定の総和は成功が残っていたものである。

つまり、そうした価値観、信念は、組織が成功をおさめてきたことによつて人々はそれを当然のように受け止めているのである。

組織文化を形成するには、「成功」という過程が不可欠なのである。

このように組織文化が定義されると、組織風土との違いが明らかになってくる。

組織風土は企業が危機的な状況に陥らず、安定した経営をおこなうためには不可欠な「心理的基盤」とも言うべきものである。健全な組織風土がなければ、企業が成長、発展することは不可能である。

しかし、良い組織風土、健全な組織風土が、それだけで企業の競争力に直結するわけではない。組織が成功をおさめるための前提条件とも言うべきものである。

ただし、組織風土が劣化すると、成功どころか企業を倒産に追い込みかねない大きなリスクとなる。多くの日本の大企業はこうした事態に追い込まれている。

一方、組織文化は、各企業の成功体験をもとに培われたものであり、組織文化を形成し、高めることによつて、企業の競争優位に直結する。^(ツ)エクセレントカンパニーほど組織文化にこだわり、デフォルメされた「強い組織文化」が形成される傾向がある。つまり、組織文化とは競争力を高めるための「心理的エンジン」とも呼ぶべきものであると言うことができる。

Z ここに筆者によつて提示された要点がはいる

組織風土と組織文化の両方が揃つてこそ、組織の心理的環境は整い、成長、発展を目指すことができるのである。

(遠藤功『カルチャー』を経営のど真ん中に据える』による)

問1 傍線ア「その会社のCEOがイノベーションや技術戦略、デジタルなどの話ではなく、「カルチャー」の重要性を熱く説き続けていると聞いて、私は膝を打った」とあるが、「膝を打つ」とはどのような状態を示す表現か、またなぜ「膝を打つ」に至ったのか。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 12

- 1 A社が生み出し続けたイノベーションのインパクトとそれを可能にした技術力に心の底から圧倒されたため。
- 2 A社の技術戦略がカルチャーと密接に連動していることを初めて理解できたことで嫉妬が抑えられなかったため。
- 3 A社の最高経営者が一貫してカルチャーを重視していることを知って、さすがと感心したため。
- 4 A社のカルチャーを変革する際に、直面したであろう、これまでの苦難の歴史を推察して、尊敬の念を禁じ得なかったため。
- 5 A社のCEOの偉大な業績をまのあたりにして、興奮のあまり、身体が思うように制御できなかったため。

問2 傍線イ「彼らはカルチャーこそが「目に見えない最大の資産」であると認識している」とあるが、「目に見えない最大の資産」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 13

- 1 カルチャーは、過去の事象から生じる潜在的な債務であり、企業が必ずしもコントロールできない将来の事象によってのみ存在が確認されるものである。
- 2 カルチャーは、性質を正確に計量化したり、有無を明確に把握したりすることはできないが、企業競争上、重要であり、最も価値のある会社の財産である。
- 3 カルチャーは、公表する決算書には記載されないが、特許権や商標権などと同様に法的な裏付けのある、伝統的な意味での会社の所有物と見なすことができる。
- 4 カルチャーとは、事業を管理している経営組織で共有された行動原理や思考が固定されたものであり、事業目的を達成するためには除去すべき対象である。
- 5 カルチャーは、企業が競争環境の中で自らの経営目的・経営目標を達成するための方針や事業計画を意味することから、その策定に社内最大の経営資源を費やす必要がある。

問3 傍線(ウ)「矢継ぎ早に時代迎合的な号令はかけるが、「カルチャーが大事だ」なんてことを言う経営者は、ついで見たことがない」とあるが、

(1)「ついで」の品詞は何か。(2)「ついで」と同種の呼応関係でもちいられる品詞を含む文はどれか。(3)「矢継ぎ早」を言い換えた表現はどれか。(4)「時代迎合的な号令」とはどのような意味か。それぞれ、もつとも適当なものを次の1～5のなかから一つ選べ。

(1) 品詞 解答番号 14

1 連体詞

2 感動詞

3 接続詞

4 副詞

5 形容動詞

(2) 同種の呼応関係をもつもの 解答番号 15

1 お疲れになったでしょうから、どうぞ自由な場所にお座りください。

2 いままででない好記録が連続し、まるで夢のような場面であった。

3 このような惨状を呈していることに、よもや誰も気付くまい。

4 仮に製造原価が30%増加したとしても、利益は維持できそうだ。

5 このデータから推量するに、おそらく明日は快晴になるだろう。

(3) 矢継ぎ早 解答番号

16

- 1 自分の意志に反して、周囲から強制されて嫌々、行動する様子。
- 2 物事を続けざまに、たみかけて実行する様子。
- 3 あまり熟慮せず、直感を頼りに感覚的に判断し行動する様子。
- 4 矢を続けて射る様に疲労困憊で身体的にまったく余裕のない様子。
- 5 関係先への迷惑も顧みず、直情的に発想し、すぐに行動に移す様子。

(4) 時代迎合的な号令 解答番号

17

- 1 歴史的な文脈を吟味し、適切な時代感覚をもちつつ、確固たる態度で命令を発すること。
- 2 特に深い信念もなく、単に社会の風潮に合わせるために、社内に指示をだすこと。
- 3 競争優位性に直結する、カルチャー重視の見解を外部の利害関係者に明示すること。
- 4 勤務時間を消費するためだけに、時代遅れで、意味のない文書が社内に回覧されること。
- 5 意識的、戦略的に最新の流行に合致させたスタイルで経営者が常時、ふるまうこと。

問4 傍線(エ)というよりは、「健全で良質なカルチャーは自然発生的に生まれてくるものだ」と高を括っていたというのが正しいかもしれない

とあるが、「高を括っていた」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

18

- 1 対象を過度に恐れるあまり思考停止になり、身動きが取れなかった。
- 2 予測すること自体に手間と時間をかけ過ぎ、作業効率が悪くなった。
- 3 大したことはないと見くびり、重要な要因に対応せず、看過してしまった。
- 4 自然の流れに身をゆだね、特に何も判断しないままに時間が経過してしまった。
- 5 重視すべき要因をほかの要因と区別できずに、何をすべきか迷い、大混乱に陥った。

問5 傍線(オ)「組織風土の変革が喫緊の経営課題である」とあるが「喫緊の経営課題」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 19

- 1 社会的に広く普及していて、多くの企業に共通して発生していること。
- 2 解決が困難で、見込みがないことから、可能な限り回避すべきであること。
- 3 問題の深刻度、重要性が高く、早急に解決できるように対処すべきであること。
- 4 重大であるため簡単に処理できず、時間をかけて継続的に取り組むべきであること。
- 5 社会的な意義が大きいことから、存在感を維持するために利他的に解決すべきであること。

	花・実	幹	根っこ	土壌
1	通気と通水	肥沃化	整地化	カルチャー
2	組織風土	経営戦略	ケイパビリティ	組織文化
3	SDGs と利益	新規事業	資金調達	カルチャー
4	利益と顧客満足	事業	ケイパビリティ	カルチャー
5	財務戦略	人事戦略	研究開発戦略	ブランド戦略

問6 傍線(カ)「健全で良質な「土壌」がなければ、どんなに種を蒔いたところで、芽は出ず、植物は育たない」とあるが、文章Aで想定されている比喩の対応関係として、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 20

問7 傍線(カ)に示されたような、土壌と植物の比喩を筆者が用いた理由または筆者が表現しようとした内容として、もつとも適当でないものを次の

1～5のなかから一つ選べ。解答番号 **21**

- 1 最終成果をだすためには、結果だけではなくプロセスを整えることに注力する必要があることを例示するため。
- 2 求める結果を手に入れるためには、その発生確率を高める前提条件から改善しなければならないことを伝えるため。
- 3 こつこつと時間をかけて準備し、努力を長期間続けなければ、のぞましい実績は得られないことを理解させるため。
- 4 見えづらい要素間の関係を読者の経験や知識に含まれる、身近なものにたとえることで、納得や理解を得やすくするため。
- 5 脱炭素化、カーボンニュートラルなど環境への配慮が企業経営にとっても重視すべき考慮事項であることを暗示するため。

問8 傍線(キ)「すなわち、カルチャーとは次のように定義することができる」とあるが、本文中の概念で形成された式として、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 **22**

- 1 カルチャー(良質な土壌)Ⅳ組織風土(整地化) ÷組織文化(肥沃化)
- 2 組織風土(整地化)Ⅱカルチャー(良質な土壌) +組織文化(肥沃化)
- 3 組織文化(整地化)Ⅴカルチャー(良質な土壌) +組織風土(肥沃化)
- 4 カルチャー(良質な土壌)Ⅱ組織風土(整地化)Ⅱ組織文化(肥沃化)
- 5 カルチャー(良質な土壌)Ⅱ組織風土(整地化) +組織文化(肥沃化)

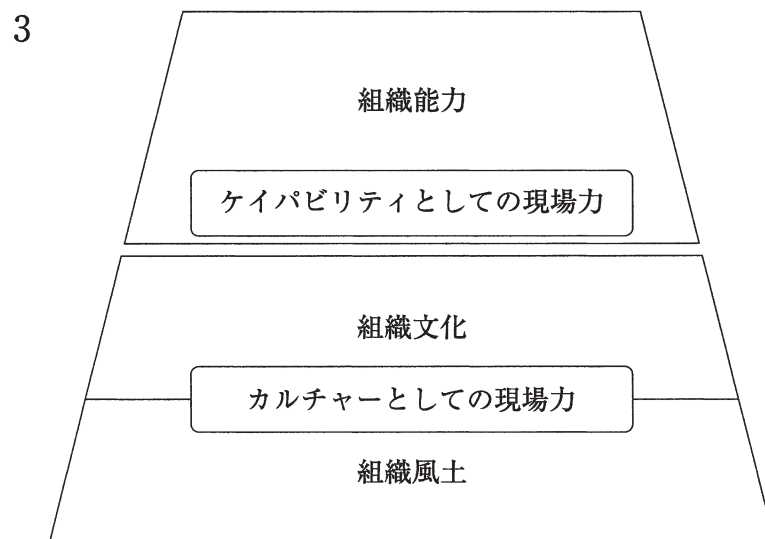
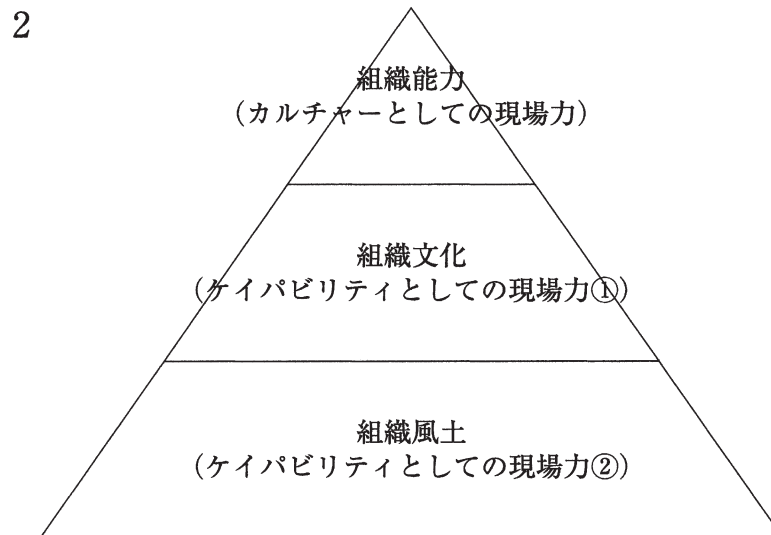
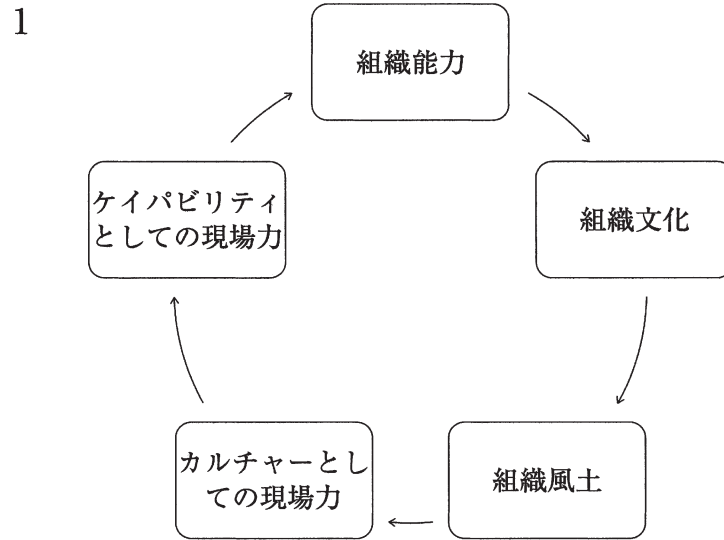
問9 傍線(ク)「しかし、カルチャーの重要性に気づいた私はいま、大いに反省している」とあるが、いったい何を反省しているのか。もつとも適当

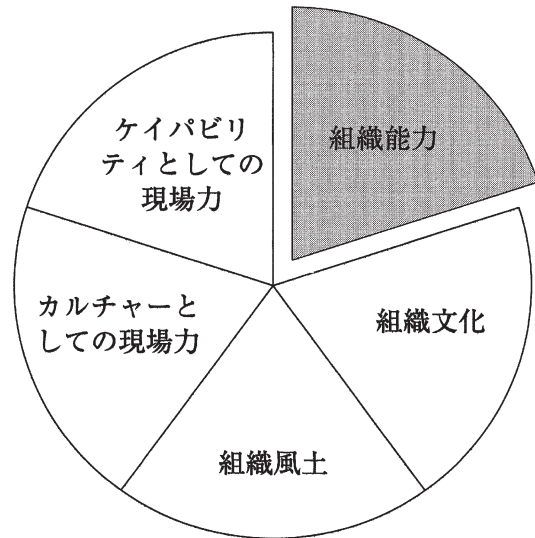
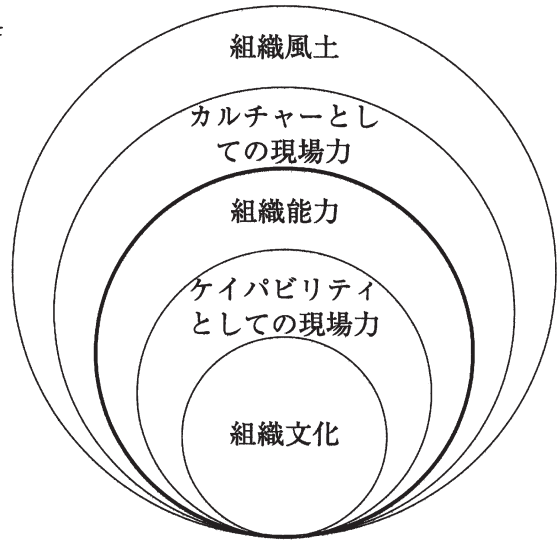
なものを次の1～5のなかから一つ選べ。解答番号

23

- 1 企業における組織能力の多くが、経営における実行を担っている現場に内包されることにこれまで気づけなかったこと。
- 2 現場力こそが日本企業における競争力の源泉であると無意識のうちに誤解し、偏った見解を主張し続けてきたこと。
- 3 現場力を組織能力としての側面だけでなく、その基盤であるカルチャーとしての視点からも理解する必要があるとは考えなかったこと。
- 4 一般的に認識されている現場力の範囲が広すぎて、カルチャーとしての現場力の有効性があいまいになってしまったこと。
- 5 主体的に新たな価値を生み出し続け、競争優位を獲得する、現場力の持つ可能性を知らず知らずのうちに過大評価してしまっていたこと。

問10 傍線(ケ)「じつは、現場力という概念は二層構造になっている」とあるが、これを図解したものとして、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





問11 傍線(コ)「なんとなくのニュアンスはわかるが、明確には定義しづらい」とあるが、ここでの「ニュアンス」の意味内容としてもっとも適当で

ないものを次の1～5のなかから一つ選べ。解答番号

25

- 1 言葉に込められた話し手の意図
- 2 言葉が言外に醸し出す雰囲気
- 3 言葉を選択した差し迫った動機
- 4 言葉のおおまかな意味内容と情緒
- 5 言葉が含有する暗黙のメッセージ

問12 傍線(中)「そんな状態では、組織風土を刷新したり、独自の組織文化を形成したりすることはできない」とあるが、「そんな状態」とは何か。

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

26

- 1 多くの経営者が組織風土と組織文化の関係を明確に理解できていない状態
- 2 それぞれに与えられた職責が不明確で、組織境界が曖昧かつバラバラな状態
- 3 組織風土を刷新し、独自の組織文化を形成することに成功できている状態
- 4 目には見えない曖昧かつ感覚的な重要概念をきちんと整理できている状態
- 5 組織風土と組織文化の機能不全によって、活力枯渇病に陥っている状態

問13 傍線(シ)「彼は、世界各地の風土を次の3類型に分けた」とあるが、これを整理したものとして、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

27

1

型	モンスーン型	砂漠型	牧場型
自然の特徴	暑熱、湿潤	強度な乾燥	人間に対して従順
人間のあり様	受容的、忍従的	戦闘的、服従的	合理的、観察的

2

型	モンスーン型	砂漠型	牧場型
自然の特徴	水不足、過度の乾燥	耐え難い湿気と暑さ	湿潤と乾燥の混在
人間のあり様	受容的、忍従的	合理的、観察的	戦闘的、服従的

3

型	モンスーン型	砂漠型	牧場型
自然の特徴	酷暑と湿気	乾燥、日常的な湯水	湿潤と乾燥の中間
人間のあり様	合理的、観察的	戦闘的、服従的	受容的、忍従的

4

型	モンスーン型	砂漠型	牧場型
国民性	暑さと湿気	乾燥過多	高い制御可能性
思想・信条	戦闘的、服従的	受容的、忍従的	合理的、観察的

5

型	モンスーン型	砂漠型	牧場型
内面的諸相	暑熱と湿潤	湿潤と乾燥の混成	強度な乾燥
外形的特性	戦闘的、服従的	受容的、忍従的	合理的、観察的

問14 傍線(ス)「ここで大事なものは「性格」ではなく「あり様」としてのことである」とあるが、和辻が「性格」ではなく「あり様」という表現を

したのはどのような理由からだか。筆者は考えているか。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

28

- 1 性格という言葉をつかうと生まれながらにそなえている、先天性が過度に強調されてしまうのでこれを避け、主体的な適応行動の結果であるという意味を強めるためにあり様をもちいている。
- 2 性格という言葉をつかうと環境からの影響が過大評価される可能性があるが、あり様という表現を選択することで組織風土の重要性をより強く印象づけられると考えた。
- 3 性格という言葉をつかうとそれぞれの風土の型によって、その風土の上に成立する人間の考え方が規定されてしまうが、3類型を効果的に活かすためにここでは、あり様をもちいている。
- 4 性格という言葉をつかうと風土という環境が人間に与える影響を鋭く考察した哲学者の二番煎じになってしまうのでこれをもちいず、人間の文化の形成に影響をおよぼす精神的な環境としての意味を明示するために、あり様をもちいている。
- 5 性格という言葉をつかうと組織風土と組織文化が異なる概念であるという誤解を与えかねないためこれをもちいず、目には見えない曖昧かつ感覚的なものという意味を強めるためにあり様をもちいている。

問15 傍線(セ)「それに対し、組織風土は、さまざまな要素が入り混じって形成される」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

29

- 1 一般的な風土が気候や地形といった自然によって形成されるのと同様に、組織風土も組織が置かれた環境によって強制的、自動的に規定される。
- 2 一般的な風土がアンコントロールラブルな自然に規定されるように、組織風土も気候や地形といった自然に関する多様な要素が複雑に絡み合い、時間をかけて形成される。
- 3 自然が規定する一般的な風土とは異なり、組織風土は、経営トップのリーダーシップスタイル、組織構造などの、社内の様々な要素によって形作られる。
- 4 一般的な風土が仕事環境で生活し活動する人が知覚する環境特性であるのに対し、組織風土はストロングタイプのリーダーによって醸成される。
- 5 一般的な風土が、民主的なリーダーの下で形成されるのに対し、組織風土のほうはストロングタイプのリーダーの下でより複雑な形態で形成される。

問16 空欄

X 良い組織風土を表現する言葉がはいる、空欄

Y 悪い組織風土を表現する言葉がはいる

には、筆者の考える「良い組織風

土」と「悪い組織風土」を表現する具体的な言葉が入る。空欄X、空欄Yに入る言葉の組合せとして、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

30

	空欄X 良い組織風土を表現する言葉	空欄Y 悪い組織風土を表現する言葉
1	楽観的、ひとまかせ、隠蔽体質、神秘的	閉鎖的、意欲的、先進的、政治的
2	協力的、独断的、教条主義的、停滞感	受動的、消極的、法令順守、感覚的
3	開放的、総花的、偏狭的、党派的	悲観的、自由闊達、無責任体質、利他的
4	風通しがいい、前向き、主体的、活動的	風通しが悪い、後ろ向き、形骸化、沈滞
5	挑戦的、萌芽的、専制的、論理的	非協力的、民主的、全員参加、科学的

問17 傍線(シ)「負のスパイラル」が回りはじめると、組織風土の劣化は止めようがなくなる」とあるが、「負のスパイラル」を言い換えた表現として、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 31

- 1 悪平等
- 2 逆機能
- 3 副反応
- 4 悪循環
- 5 不平等

問18 傍線(タ)「同質性、画一性が色濃く出た集団主義的、全体主義的組織マネジメントの下で、社員たちは懸命に働いた」とあるが、「集団主義」、「全体主義」とは、どのような意味か。集団主義と全体主義について説明した、左記の文章の空欄〇〇にあてはまる言葉として、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 32

(説明文)

集団主義は、日本の経営の特質の一つとして、しばしば指摘される。欧米における企業運営と比較した際に、日本企業では、〇〇と集団の関係において、〇〇は集団と心理的な一体感をもつとともに集団の目標や利害を〇〇のそれよりも優先させていくという、集団中心、集団優先の思考・行動様式を指す。また、全体主義とは、〇〇の自由や社会集団の自律性を制限し、〇〇の権利や利益を国家全体の利害と一致するように規制・統制する思想または政治体制をいう。

- 1 企業
- 2 組織
- 3 個人
- 4 機能
- 5 情報

問19 傍線(チ)「にもかかわらず、組織マネジメントの「素人」が社長や幹部に就き、自己流で脈絡のないまま不合理な経営をしている会社がじつに多い」とあるが、「脈絡のない」とはどのような状態か。また、「組織マネジメントの「素人」が社長や幹部に就き、自己流で脈絡のないまま不合理な経営をしている会社がじつに多い」のはなぜか。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

33

- 1 「脈絡がない」とは、時代感覚に適切にあわせることができず陳腐化した状態をいう。不合理な経営がおこなわれているのは、余計な専門知識がないほうがかえって、斬新で新鮮な発想が得られると多くのひとに考えられているため。
- 2 「脈絡がない」とは、不正や怠慢が横行して社会的な意義が完全に失われている状態をいう。不合理な経営がおこなわれているのは、同質性、画一性の高い組織を維持し、運営するためには、最善の方法であり、多少の不合理は許容範囲であると考えるため。
- 3 「脈絡がない」とは、発想や思考方法に論理性や一貫性がなく、場当たりの状態をいう。不合理な経営がおこなわれているのは、かつての成功体験にとらわれ、旧来の方法論が時代にあわなくなっていることを認識できていないため。
- 4 「脈絡がない」とは、環境や社会に与える影響を考慮できず正当性を失っている状態をいう。不合理な経営がおこなわれているのは、社員が意欲的で、組織の規範に忠実であるのは、組織マネジメントにとって、不変の前提条件であるため。
- 5 「脈絡がない」とは、投入資源に対して得られる成果が極端に少ない、生産性の低い状態をいう。不合理な経営がおこなわれているのは、会社に属する全従業員の人間関係が、家族のような深い信頼関係で結ばれている大家族主義が批判されているため。

問20 傍線(ツ)「エクセレントカンパニーほど組織文化にこだわり、デフォルメされた「強い組織文化」が形成される傾向がある」とあるが、「デフォルメされた」とはどのような意味でもちいられているか。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

34

- 1 組織全体にくまなく浸透し、長期間にわたって共有されている。
- 2 時代の先端をいくような革新性、新規性に特徴づけられている。
- 3 思想、哲学を強調するために意図的に誇張して表現されている。
- 4 競争優位に直結するような機能的な側面のみが捨象されている。
- 5 社会性、公益性を重視し、公的に支持されるように編集されている。

問21 空欄 Z には、読者の理解を促進するために、筆者によって提示された要点がはいる。筆者によって提示されたポイントとしてもつと

も適当なものを次の1～5のなかから一つ選べ。解答番号

35

	重要な構成要素	簡潔な表現	のぞましいとされる状態
1	組織風土	心理的基盤	活気に溢れている
	組織文化	心理的エンジン	独自の価値観が浸透している
2	組織風土	心理的エンジン	全員の行動が調和している
	組織文化	心理的基盤	企業理念が組織の末端でも当然視されている
3	組織風土	心理的安全性	研究活力と批判精神に満ちている
	組織文化	心理的ドライブ	旺盛な意欲に特徴づけられる
4	組織風土	心理的基礎	健全な価値観が充満している
	組織文化	心理的安全性	組織の思考様式が共有されている
5	組織風土	心理的安定	リスク回避の精神が横溢している
	組織文化	心理的文化	形而上的な価値が徹底されている

問22 文章Dは、架空の企業P社における問題発生状況を報道する新聞記事である。文章Dに記載されているP社のような問題状況に対する解決策

として、筆者が提言していることは何か。文章A～C全体をふまえて、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

36

文章D

2022年12月〇日

△△新聞

P社（架空の企業）では、過去何年間にもわたり、製品出荷時の品質検査データの改竄がおこなわれてきたことが先月、本紙（△△新聞）を含む様々なメディアで報道された。報道を受け、取引先からの厳しい批判、注文のキャンセルにともなう出荷停止措置が相次ぎ、P社内は大混乱に陥った。P社では、不正の実態把握と原因説明、再発防止のための対策プロジェクトチームが設置されていたが、本日、調査報告書が公表された。対策プロジェクトチームの報告書によると、P社における不正は一過性のもではなく、意図的な不正が継続的におこなわれ、慢性化していたことがあきらかにされた。調査報告書では、社内に不正が蔓延っていた原因として、問題を隠蔽し、表面を取り繕うことで、現状をよく見せたい、自分の評価を維持したいという利己的な欲求、他部署の状況には口を挟まず、見て見ぬふりをするのがよいという長年の慣行、上司や先輩には意見を言うべきではない、率直な批判をすると自分が不利に扱われるので損をするという考えかたがあったと指摘されている。

- 1 グローバル企業にキャッチアップするための海外新規事業開発の活性化
- 2 作業条件を見直し、コスト引き下げ圧力を緩和することによる不正の撲滅
- 3 社内に健全なカルチャーを創造し、涵養することによる現場力の再生
- 4 組織風土の改善を通じた、DX（デジタルトランスフォーメーション）の加速化
- 5 組織文化を再定義することによる、働き方改革とイノベーションの促進

Ⅲ 次の文章を読んで、後の問に答えよ。

遠州は、露地の着想は以下の句の中に見いだされると言った。^(注)

夏の木立の群れ

わずかに見える海

淡い夕月

遠州の言わんとするところを推測するのはむずかしくない。彼が創造しようと願った態度は、目覚めたばかりの魂がいまなお、過去の暗い夢の中から脱けきれずにいるが、やわらかい靈光の甘い無意識の中に浸って、彼方の天空にある自由にあこがれている、といったものである。

^(ア) こういう心がまえで客は黙々と神聖な場所に近づいていく。侍ならば軒下の刀架に剣を置いていく。茶室はまたとない平和の家であるから。それから客は低く身をかがめ、高さ三尺以上はない狭い入口から部屋へにじつてはいる。この手続きは客のだけれども、身分の高いものも身分の低いものもひとしく踏まねばならないものであって、それは謙讓を人の心に植えつけるためのものであった。席順は待合でやすんでいるあいだに互いの話し合いで決められるから、客は一人ずつ静肅に入って席につき、まず床の間の絵や生け花に敬意を表する。亭主は、客がみな席についてしまい、しんと静まりかえって、茶釜にたぎる湯の音のほかはこの静けさを破るものがないようになってはじめて、部屋に入る。茶釜が美しく歌うのは、窯底に鉄片を並べて特有のセンリツが生まれるようにできているからである。それは雲に包まれた滝の響きか、岩に碎ける遠い海の潮騒か、竹林を吹きまくる暴風雨か、それともどこかの遠い山の松籟のよう^(イ)にきこえる。

日中でさえ茶室内の光線は和げられて^(ウ)いる。傾斜した屋根の低い軒が日光をほんのわずかしか入れないからである。天井から床にいたるまですべてが落ち着いた色合いである。客もまた控え目な色の着物を気をつけて選んでいる。古いもののかもしだす芳醇が万事にゆきわたっていて、新しく手に入れたことがわかるようなものは一切、禁物である。ただ例外は、どちらも真白で新しい、茶筌と麻の布巾が^(エ)かもしだす、いちじるしい対比である。茶室と茶器がどれほど色あせてみえようとも、すべてのものがまったく清潔である。部屋のいちばん暗い隅にも塵ひとつ見あたらない。もしもあるようなら、その亭主は茶人ではない。茶人の第一の必要条件は、掃き方、拭き方、洗ひ方の知識で、拭き、はたきをかけるには技術がある。

金属の骨董品はオランダの主婦のようにむやみやたらにはたいてはならない。花瓶からしたたる水は拭きとらなくともよい。それは露を思わせ、涼味を覚えさせるから。

これに関連して利休について或る話があるが、それは茶人たちが抱懐する清潔の観念をひじょうに具体的に説明している。利休は息子の紹安が露地を掃き、水を撒くのを見ていた。「まだきれいになっていない」と利休は、紹安が掃除を了えたときに言つて、もう一度やりなおすように言いつけた。いやいやながら一時間もたつて息子は利休にむかつて言つた。「お父さん、もうこれ以上にもすることがありません。敷石は三度も洗つたし、石灯籠も庭樹も充分水を打つたし、蘇苔は生き生きとした緑色に輝いています。小枝一本、木の葉一枚落ちていません。」「ばか者」とかの茶人は叱りとばした。「それは露地の掃除の仕方ではない。」こう言つと、利休は庭に下りて、一本の樹をゆさぶつて、庭いちめん、金色と深紅の葉、秋の錦の小切れを撒きちらした。利休が求めたものは、清潔だけではなかつたので、ウでもあつた。

「好き家」という名まえは、だれか個人の芸術的要求にかなうように創造された建造物という意味を含んでいる。茶室は茶人のために作られるのであつて、茶人が茶室のために作られるのではない。それは後代のためのものでないから束の間のものである。だれもが自分自身の家をもつべきだといふ思想は、日本民族の古代の慣習にもとづいている。神道の迷信の命ずるところでは、どの家も家長が死ねば引き払わねばならぬ。おそらく、この習俗にはなにか衛生上の理由が、それとは自覚されないままにあつたのかもしれない。もう一つの昔の慣習は、新築の家は新婚の夫婦に提供されるというものであつた。古代にきわめてヒンバンに遷都がおこなわれたのは、こういう慣習を理由としている。太陽女神をまつる最高の神社、伊勢神宮を、二十年ごとに建て替えるのは、今日なおおこなわれている古代の儀式の一例である。こういう慣習を遵奉することは、容易に取りこわし、組み立てられる、わが国の木造建築方式のような或る種の建築様式にしてはじめて可能であつた。煉瓦と石を用いたより耐久力のある様式だつたら、移動は実行不可能であつただろう。事実、奈良時代以降、中国の堅固などっしりした木造建築が採り入れられると、移動は不可能になつたのである。

しかしながら十五世紀になつて、禅の個人主義が支配的になると、茶室との関連で生まれた或る深い意義が、古い思想に染みこむようになった。禅道は、仏教の無常の理論と物質にたいする精神の支配の要求によつて、家をただ身体を入れる仮りの宿と認識した。身体そのものは荒野に立てられた仮小屋、まわりの草や茎を結び合わせて作つたもうい雨露しのぎのようなものにすぎず、結び合わせた草や茎が解けてしまえば、ふたたびもとの荒地に戻るのである。茶室のはかなさは、藁ぶき屋根に暗示されており、もろさは細い柱に、軽みは竹の支柱に、一見ムゾウサなところはありきなどの材料の使用に、それぞれ暗示されている。永遠なるものは、このような素朴な環境の中に具体化されて、みずからの優雅な微妙な光でその環

境を美しくする精神の中にもみ見いだされる。

(エ) 茶室が或る個人の趣味にかなうように作られねばならぬということは、芸術における生命力の原理の強い主張である。芸術は、充分な鑑賞に耐えるためには、同時代の生活にとつて真実なものでなければならぬ。それは、われわれが後世の要求を無視してよいことではなく、今日の生活を求めてもつと楽しむべきだということである。それは、われわれが過去の創造を無視してよいことではなく、それをわれわれの意識に同化しようとするべきだということである。伝統と型式に屈従することは、建築において個性の表現を束縛するものである。現代日本にみられるヨーロッパ建築の愚にもつかぬ模倣にはただ悲しむのほかはない。西洋の先進国でなぜ建築がこれほど独創を欠いているのか、古くさい様式の繰返しばかりなのか、不思議である。おそらく今日、われわれは芸術の民主主義化の時代を経験しているのだが、同時に新しい王国を樹立する巨匠の現われることを待望している。願わくは個人を愛することより多く、模倣することよりすくなくらんことを！ギリシア人が偉かったのは、決して古代様式にたよらなかつたからであると言われている。

「空家」という用語は、万物を包有するといふ道教の説を伝えるだけでなく、裝飾上の主題が絶えず変化する必要があるといふ考えを意味している。茶室は何らかの審美的気分を満足させるために一時的に飾られるものを別にすれば、まったく空虚である。場合によっては何か特別の美術品が持ち込まれることがあるが、それを別にすれば、あらゆるものが中心主題の美しさを昂めるために選ばれ、並べられる。人は同時に別べつの音楽に耳を傾けることができない。それは、美的存在を本当に掴むには、何らかの中心主題に注意を集中しなければ不可能だからである。そういうわけで、わが国の茶室の裝飾法は、西洋でおこなわれている、家の内部がしばしば博物館と化しているような裝飾法とは反対のものであることがわかるであろう。裝飾の簡素と裝飾法のヒンパンな変化に慣れている日本人には、西洋人の室内は絵と彫刻と裝飾的骨董品の長蛇の列でつねに充滿して、富をただ俗っぽくひけらかしているという印象をあたえる。一点の傑作ですら常住眺めて楽しむことができるためには、ひじょうな鑑賞力のゆたかさが必要とする。してみると、ヨーロッパやアメリカの家庭でしばしばみられるあの色とかたちのごたまぜの真只中で、毎日生きていられる人たちの芸術感覚の許容量は、実際、無限であるにちがいない。

「数寄家」はわが国の裝飾体系のさらに別の側面を暗示している。日本の美術品が左右対称性を欠いていることは、西洋の批評家がしばしば指摘してきた。これはまた、道教の諸理想が禅道を通じて現れた結果である。根深い二元論的思想をもつ儒教と、三位一体をスウハイする北方佛教は、けつして左右対称の表現に対立したのではない。事実、中国の古代青銅器、あるいは唐朝と奈良時代の仏教美術を研究すれば、絶えず左右対称性を求める努力が認められる。わが国の古典的室内裝飾は、その配合がまったく均斉を保っていた。しかしながら、道教と禅の完全という概念は

それとは違っていた。それらの哲学の弾力性は、完全そのものよりも完全を求める過程に重きを置いた。真の美は、不完全を心の中で完全なものにするだけが発見することができる。人生と芸術の力強さは、伸びようとする可能性の中にある。茶室では、全体の効果を自分とのかかわりの中で完全なものにすることが、客めいめいの想像力にゆだねられている。禅道が世に広まった思考様式となって以来、極東の芸術は、完成だけでなく復をも、左右対称の表現として故意に避けてきた。意匠の画一性は、想像力の新鮮さにとって致命的と見做された。そういうわけで、人物よりもむしろ風景、鳥、花が、描写の主題として好まれるようになった。人物は観察する者自身の人柄として現われるものであるから、われわれはしばしば、ありのままの自己を顕わしすぎる。そして、キョエイシンにはお気の毒だが、自己に意義ありと思うことさえヘンテツもないものになりがちである。

茶室では繰返しを避けようとする念が、つねにはたらいしている。部屋のいろいろな飾り物を選ぶにも、色や意匠が重複しないようにすべきである。生け花を飾るときには、花の絵は禁物である。丸い茶釜を使うなら、水差は角ばったものにすべきである。黒釉の茶碗に黒塗りの茶筒「藁」を組み合わせ出すべきではない。花瓶や香炉を床の間におくときも、それをきっちり中央に置いて、空間を二等分することがないように注意しなければならぬ。床の間の柱は、他の柱とは異なった木材のものをを用いて、部屋を単調に感じさせるような雰囲気を作るようにすべきである。

ここでもまた日本の室内装飾法は、西洋のマントルピースとかその他の場所に物が左右対称に並んでいるような装飾法とは異なっている。西欧の家でわれわれは、無用の繰返しと思われるものに出くわすことがよくある。その全身像が背後からこちらをじつとにらんでいるときに、その当人と話をするのはつらいことである。肖像画の男と現に喋っている男とどちらが本物なのか疑わしく思い、どちらか一方が贗物にちがいないといった奇妙な確信を抱くようになる。宴会の食卓の席で、食堂の席に飾ってあるたぐさんの肖像画や彫物をつくづく眺めながら、ひそかに消化不良をおこしたことが幾度もある。なぜこんな遊獵の獲物の絵や、魚や果物の精巧な彫物を飾るのか。なぜ家紋のある金銀食器を陳列して、かつてこれで食事をして、いまは亡い人たちのことを思い出させようとするのか。

茶室の簡素と卑俗からの自由は、茶室を外見のわずらいをのがれた真の聖域たらしめている。そこで、そこでのみ人は、美のスウハイに何ものにもわずらわされずに身を捧げることができる。十六世紀には茶室は、日本の国内統一と改造にしたがう勇敢な武士や政治家に、仕事からの有難い休息をあたえた。徳川統治のきびしい形式主義が発達した後、十七世紀になると茶室は、芸術家精神の自由な交流が許される唯一の機会をあたえた。偉大な芸術作品の前では大名と武士と平民の差別はなかった。今日、産業主義は世界的な規模で真の風雅を楽しむことをますます困難にしつつある。今日ほど茶室の必要なときはないのではあるまいか。

(注) 江戸初期の大名茶人である小堀遠州のこと。

(岡倉天心著 桶谷秀昭訳『茶の本』による)

問1 傍線(a)～(f)を漢字表記に改めた場合、それと同じ漢字が含まれるものを次の1～5のなかから、それぞれ一つずつ選べ。

(a) センリツ 解答番号 37

- 1 春に予定している引越しまでに、たくさん持っている収集品をセンベツして少なくしよう。
- 2 ショパンコンクールで入賞したピアニストが故郷に戻ってセンボウのまなざしを浴びた。
- 3 センブクキカンを考慮すると、感染拡大までにはあと2週間を要するだろうと専門家は予測している。
- 4 山の上を何度もセンカイして、幸いにもそのヘリコプターは遭難者を発見し、無事に救助することができた。
- 5 卒業後、社会人として自活の道を歩むことは保護者からの一種のドクリツセンゲンともいえよう。

(b) ヒンパン 解答番号 38

- 1 歴史上たぐさんの政治団体がリハンと再結成を繰り返してきた。
- 2 切り立った崖の上から見下ろすと、海岸線の際にたぐさんの海藻がハンモしている様子が見える。
- 3 公正なシンパンのおかげで、世界中から集まった選手たちは競技会でのびのびと実力を発揮できているようだ。
- 4 話し合いの結果、両社は50%ずつのセツパンで費用を負担することで合意に達した。
- 5 複雑でハンサな手続きを経て、ようやく珍しいサボテンの鉢を輸入することができた。

(c) ムヅウサ 解答番号 39

- 1 昼と夜のカンダンサが大きいために、糖度の高いおいしい桃が岡山ではできるといふ。
- 2 毎朝決まった時刻に庭を眺めていると、ある時からほんのササイな草や木の変化にも気が付くようになった。
- 3 保育園児たちは公園に行くと、磁石でサテツを集めるのに夢中になった。
- 4 さすがに100歳を超える健康長寿者の言葉には人生を生きる上でのシサに富む内容が多い。
- 5 彼女はサクイテキではなく自然に見える感情表現ができる数少ない俳優のひとりだ。

(d) スウハイ 解答番号 40

- 1 ハイシャフツカツが許容される社会になれば、もつと失敗を恐れずに新規事業に挑戦しやすくなるだろう。
- 2 もう一步も後には引けないと、ハイスイノジンで臨んだ面接に通って、彼女はプロのコンサルタントになることができた。
- 3 明治時代のハイブツキシヤクによって、多くの歴史的価値の高い建造物などが失われた。
- 4 交番にシメイテハイシャシンが張られてから、もう3年が過ぎようとしている。
- 5 「ハイケイ」で始まり「敬具」で終わる文章には、時候の挨拶を加えることも多い。

(e) キョエイシン 解答番号 41

- 1 社会に出た当時、その青年は立身出世をはたしてエイタツの道を歩み、いずれは故郷に錦を飾ることだけを目指していた。
- 2 その国際会議では、人類のエイチを結集して問題に対処しなければ、地球温暖化はくい止められないとの見解で一致した。
- 3 大雨で崖が崩れた事故現場のエイゾウが繰り返しテレビで流されていた。
- 4 なみいる強豪棋士をつぎつぎと打ち負かして、その青年はついに史上最年少でエイセイメイジンの称号を手に入れた。
- 5 通信や気象観測などのために、現在では数千機ものジンコウエイセイが地球を周回しているらしい。

- 1 貸出図書のヘンキヤクキゲンは夏休みと年末年始は通常より長くなっている。
- 2 ヘンコウレンズにはサンガラスの色を濃くしすぎずに余分な光線をカットしてくれる優れた働きがある。
- 3 数億年前のチカクヘンドウによって海の底に沈んだ大陸が確認された。
- 4 靴ではなく主に下駄をはいていた時代には、ヘンペイソクの人は現代より少なかったらしい。
- 5 鎮守の杜もりの深い緑はシユウヘンジュウミンにとっても観光客にとっても心休まる大切な憩いの場だ。

問2 傍線(ア)こういう心がまえとはどのようなものか。もつとも適切なものを次の1～5の中から一つ選べ。解答番号

43

- 1 亭主が庭にこめた意図を深く理解しようとする気持ち
- 2 心のおもむくまま何にもとらわれない素直な気持ち
- 3 茶席でできる限り個性を発揮しようと思う気持ち
- 4 俗世の権威から一時的にでも逃れようとする気持ち
- 5 茶席に集う人々と穏やかな時間を過ごそうと思う気持ち

問3 傍線(イ)松籟しょうさいのようにきこえるとはどのようなことか。もつとも適切なものを次の1～5の中から一つ選べ。解答番号

44

- 1 松林に居るような芳しい香りがする
- 2 霧が立ち込める松林の静けさを感じる
- 3 松ぼっくりの落ちるさまに似ている
- 4 松葉の美しい緑を想像させる
- 5 松に吹く風に似た音がする

問4 空欄 ウ

に入る語句としてもっとも適切なものを次の1～5の中から一つ選べ。解答番号

45

1 機能の再認識

2 静寂と混沌

3 個性と従順さ

4 画一性の排除

5 美と自然

問5 学園祭で教室を喫茶コーナーとして使うために、ベニヤ板で間仕切りを作ることになりました。著者が審査員になったと仮定した場合、傍線(エ)の文章に則れば、どの間仕切りデザイン案をどのような理由で選ぶか。選ばれた間仕切りデザイン案と高く評価した理由との組合せがもっとも適切なものを次の1～5の中から一つ選べ。解答番号 46

【間仕切りデザイン案（高く評価した理由）】

1 あえて塗装をせずにベニヤ板そのままの素朴さを活かす（設置及び撤収が容易で環境負荷が少ない）

2 卒業した先輩が描き残してくれた市松模様を忠実にペンキで再現する（楽しみながら制作していて個性的である）

3 和紙をくみあわせて斬新な柄を表現する（作り手の独創性が表現されている）

4 人気のアニメキャラクターとコラボして描く（コストが最小限に抑えられている）

5 室町時代に作られた茶室の間仕切りを3Dプリンターで正確に再現する（最新技術を巧みに取り入れている）

問6 『茶の本』の説明として、適切でないものを次の1～5の中から一つ選べ。解答番号

47

- 1 20世紀初頭に英語で書かれ、アメリカで出版された。
- 2 日本文化を正しく理解するために重要な名著として現在まで広く読み継がれている。
- 3 著者である岡倉天心は東洋美術のみならず西洋美術にも造詣が深かった。
- 4 茶室の非合理性を厳しく批判するために出版された。
- 5 ほぼ同時代に新渡戸稲造が英語で『武士道』を著した。

問7 本文の内容と合致していないものを次の1～8の中から三つ選べ。なお、順序は問わない。解答番号

48

49

50

- 1 茶室は俗世の身分を超えて、ひとしく謙譲を人の心に植えつけるための場である。
- 2 茶人は古い趣を大切にしつつ清潔さを重んじるものの、人の手を加えすぎた風情は好まない。
- 3 茶人の個性が茶室を作るため、亭主亡き後もそのまま長く茶室が存続することが望まれる。
- 4 左右非対称の装飾効果は茶室に居る人それぞれがイメージをふくらませて、完全な美を作り出そうとするプロセスで発揮される。
- 5 同じ模様を繰り返して建築物を飾る手法は自然の景色に似ているため、茶人は好んで茶室の装飾に用いる。
- 6 茶室の装飾は集中して美を鑑賞するために、主題を一つに絞る特徴がある。
- 7 真の美は心の中で不完全を完全にしようとするプロセスを踏める人だけが発見できる。
- 8 多くの芸術作品を一堂に展示するのは美術作品の鑑賞力を養う訓練となる。