

2025年度
情報経営イノベーション専門職大学
入学者選抜試験 一般入試B日程

国語

注意事項

1. 試験時間は60分。
2. 試験開始の合図があるまで問題冊子を開かないこと。
3. 試験中に問題冊子の印刷不鮮明、ページの落丁、乱丁及び解答用紙の汚れ等に気付いた場合は、手を高く挙げて監督者に知らせること。
4. 解答用紙には解答欄以外に受験番号等の記入欄があるので、監督者の指示に従ってそれぞれ正しく記入すること。
5. 解答は、問題に対応した解答用紙の解答欄にマークすること。
6. 問題冊子は持ち帰らないこと。
7. 試験終了まで退出しないこと。

—
次の文章を読んで、以下の各問いに答えなさい。

まずは、いまわたしたちがどのような営みを政治と捉えているのか、自問することから始めてみよう。多くのひとが思い起こすのは、政治家たち、つまり現在の民主主義制度の下では、わたしたち主権者が投票を通じて選ぶ、国会議員や地方議員の活動ではないだろうか。あるいは、もしかすると路上で行われる市民たちのデモ活動、MeToo運動などの市民たちの集まりについても、政治的なものを感じ取るかもしれない。わたしたちみな政治学や政治理論を学んでいるわけではないが、政治的なものと、政治的でないものを区別する基準をわたしたちは確かにもっている。

国会での、どこか権威的な公式の政治とはまったく異なる活動であるように思える MeToo運動を考えてみても、これまで自分のなかだけに留めておいた経験を他者と共有するために SNS で発信したり、路上に集まったりすることから、次のような意味で政治的といえる。ここでは、(中略) 第二波フェミニストたちの〈個人的なことは、政治的である〉という標語やコンシャスネス・レイジングといったフェミニストたちがとった方法を思い出すことができるかもしれない。とりわけ MeToo運動では、私的な経験を Twitter (現 X) のフォロワーや、路上にじつさいに集まる人びとをも越えて、広く社会に訴え、これまで私的だとされていた出来事が、社会において生じた出来事、同じような経験をしていないひとにとっても、社会の問題として捉えられなければならない課題として提示しようとする行動といえる。こうした点から、国会で行われている、わたしたちの税金の使い方を決めたり、日本社会に生きるすべてのひとに強制的に適用され、影響を与える法制度を作ったりするもつとも政治的とされる活動と、MeToo運動との共通項も見えてくるだろう。すなわち、活動そのものに私的な利害関心を越えた、社会全体になんらかの影響を与えようとする意図が存在しているということだ。

政治学の教科書を手にとれば、政治学は、政治とは何かを定義することから始まっていることがよく分かる。その定義によれば、政治を公的領域にかかわる現象、すなわち制度や公的行動として限定的に理解すること、それが政治学の始まりとされている。もちろん、私的なことと公的なことは、MeToo運動に見られるように峻別することは難しい。しかしながら、政治学は、そもそも私的ではないとされる現象や行動を規定することに始まり、かつ、他者を巻き込みつつ、話したり、聞いたりというコミュニケーション活動を通じて、互いの異なりや共通した利害関心を確かめあいながら、新たな価値観に出会ったり、広く社会の変化を求めたりすることこそが政治だと定義してきた。そして、そうした政治の在り方がまた、ある事象や経験を私的なものとして、政治の領域から繰り返し排除してきた。

他方で、国会での議員の活動と MeToo運動とは、異なる面ももちろん存在する。それが権力である。狭義に定義される政治とは、誰もが従わざるをえない力の行使である。その権力を帯びた政治は、諸価値を人びとに配分する。諸価値の配分とは、税率や税金の使い方などの物

質的な財の配分や、社会保障の在り方、法定労働時間や、義務教育の期間、家族のあるべき姿のほか、さまざまな側面にわたる法制度を通じて、わたしたちの価値観を決定する行為を意味している。

こうして、政治とは何かを限定的に、そして精緻に捉えていく政治学の端緒に、私的なものをそこから排除する力が働いていることが分かる。政治は、扱う対象も公的なものであるうえに、諸価値の権威的配分とされた権力の行使という活動も、そうした活動をする者もまた、公的な存在として前提されている。そして、そこから取りこぼされていくのが、ケアの倫理研究が注目する、依存という普遍的かつ不変的な人間の条件なのだ。

フェミニストのケアの倫理研究者たちが着目する依存は、ソクラテスが言及したような、生産労働に携わることのできる健全な男性市民と、いった対等な者たちとの互恵関係ではなく、他者の手だけでなく、時間を共に過ごしたり、気遣いといった心の動きまでをも要請するような、圧倒的な依存、自身の力だけでは生存すらままならないような無力な状態がまず想定されている。こうした依存状態は、誰もが経験しながらも、依存状態にある者の記憶の域を超えている。したがって、この経験は他者の経験として、その無力な状態にある依存者の、生や成長を支え促すためにケアをしている者が想像力を介して経験し、記憶するしかない。

この人間存在の原初にある依存状態は、ケアの受け手とケアの担い手との間の非対称性——体力、判断力、コミュニケーション能力といった能力においても、社会的、経済的地位においても——に特徴づけられ、そのため、依存とそれを取り巻く人間関係は、不平等を特徴とする。つまり、ケアする者は、ケアされる者がいま必要としているものは何かを決め、ある意味では有無をいわさず、その生理に介入する。さらにケアする者は、ケアされる者のニーズを読み取る必要があるため、ケアされる者に寄り添い、注視し、その労力だけでなく時間もケアされる者のために使い、ケアされる者についての知識を経験的に獲得しながら、刻々と変化する心身に時に振り回されることがある。そうした労力や時間に対して、当然のことながら、ケアされている者からそれに相応する見返りがあるわけではない。もちろん、ケアする者が主観的に、ケアされる者の反応から喜びや満足を感じることがあったにせよ、である。

人間の原初に刻まれる圧倒的な他者への依存は、そこに直接かかわる者たちを、あらゆる点において不平等な関係性のなかに置く。したがって、その関係性は、(中略)社会的な協働関係、より公正な配分、自分にとつての善とは何かを判断できる合理性からも程遠い。それはあくまで私的な関係性であり、そこには政治や経済の領域とされる公的領域における人びとが従う行動原理とは異なる行動原理が存在しているように見える。その原理とは、一般的には愛情と呼ばれる。それは、権利義務関係とは異なる、政治的領域の外でわたしたちが育んできたような、自

然に育まれた感情の在り方として理解されてきたものであろう。

しかし、ケアの倫理は、愛という言葉で理解されてきた、あるいは美化され自然視されてきたものではない行動原理をそこに見いだそうとする。それは、不平等な依存関係ゆえに、ケアされる者がケアする者の対応に左右されてしまうことから生じる、傷つけられやすさへの着目から生まれた原理、責任の原理である。人間にとつての依存という普遍的事実は、人間が他の動物に比べても未熟な状態で生まれてくるという、否定しえない生物学的な条件であると同時に、人間社会や文化の在りようも加わり、一人ではその生を維持できない期間が長いという社会的条件でもある。依存は、人間個体の状況を表す記述的な概念である——したがって、その状態自体には、良いも悪いもない——ものの、自立した存在こそが社会人であるという想定が強いために、人生のほんの一時期の状態であるとされ、社会的に周辺化されがちである。つまり、依存状態からいつかは自立した存在となることが期待されている。その延長線上で、病気や事故などだけでなく、障がいや老衰といった事象もまた、例外的なものとして扱われてしまう。

他方で、脆弱性は、ヴァルネラビリティ^(注)という英語にも表れているように、他者に傷つけられやすい、攻撃に晒されやすいという可能性と、他者関係のなかに置かれた状態を指す。すなわち、依存状態にある人間は、他者からのケアを当てにしなければならず、他者の能力に頼るがゆえに、他者のふるまいや態度にその生存は左右される。したがって、他者に依存する者の被傷性は高まるのである。しかし、脆弱性という概念は、依存が一時的なある段階における人間の在りようを含蓄するのは異なり、自らのコントロールの及ばない他者の行為や環境に左右される状態を意味するがゆえに、つねに傷つけられやすいという常態をさす。すなわち、脆弱性は他者のケアによってのみ生存や身体の安全が保たれている事態にのみ内在するのではなく、じつさいには身体とともに生きるあらゆる人間にとつての、否定しえない事実である。したがって①
① ファインマンによれば、脆弱性とは、身体と共に生きるわたしたち人間の特徴の一つなのだ。一方でそうした脆弱性は、危害や損傷を被る、あるいは運の悪さといった可能性にわたしたちがつねに開かれていることであり、他方で、身体的に被る危害は、多様な形態があり、不快や迷惑といったものから、破壊的でとりかえしのつかないものまで幅があるという。

依存状態が、ケアする者とケアされる者との二者関係にわたしたちの目を向けがちであるのに対して、その関係性に内包される脆弱性は、わたしたち人間が、予測不可能な物質的環境につねに左右されている事実に気づかせてくれるだけではない。脆弱性に気づくということは、人間の知恵と努力によって、人間の被傷性の程度を緩和したり、避ける可能性を高めたりすることができたとしても、人間社会は被傷性を根こそぎにはできないという事実にも気づかせてくれるのだ。

こうして、依存という事実から、ひとが身体性を備えつつ、ある環境や他者との関係のなかで生きているがゆえに、つねに脆弱であること、すなわち攻撃を受けやすい、あるいは環境のなかで心身を傷つけられる可能性があることにわたしたちは気づかされる。依存の事実と異なり、

脆弱性はあくまで可能性であり、その可能性は根こそぎにできない一方で、じっさいの危害に至らないように、環境を整えたり、じっさいに危害にあったとしてもそこでの傷を和らげるよう努めたりすることは十分可能なのだ。さらに、ファインマンやキティが二次的依存という、ケア提供者が陥る依存に強い警鐘を鳴らしてきたのは、二次的依存に陥るがゆえに、経済的剝奪だけでなく、孤立した状態で物理的暴力を受けたり、社会福祉へのアクセスが閉ざされ、脆弱性からじっさいの危害に至ったりする可能性が高まるからであった。したがって、脆弱性は誰しもが避けられない人間条件であるとはいえ、じっさいの危険に陥る可能性は、そのひとが置かれた人間関係や社会的・制度的なしくみによって軽減したり、増大したりする。この脆弱性への注目こそが、ケアの倫理を社会構想へと導いていくのである。

脆弱性への着目は、人間とはどのような存在かを問い続けてきた⁵⁾哲学の伝統の基底に流れる理性の重視にも疑問を呈することとなる。コールバーグの道徳性の発達理論にも顕著であったように、環境に左右されず、どのような場面においても適用可能な普遍的原理を見いだせるとされる自律的存在は、身体的な反応——外界・他者に左右される感情——を捨象する論理的な思考をもつ者、いわゆる理性的存在であり、そうした存在であることが人間にとつての理想とされてきた。そして、人間の本質——他の動物には見られない特徴——とは、理性的存在であることに求められてきた。こうした人間の本質を探究しようとする哲学は、その陰において、身体やそのニーズに強く規定される者——依存関係にある者たち——を劣ったひととして、時に動物に譬えながら差別する歴史を支えてきた。健全な男性市民を理性の側に置くことで、その他の者——その典型が女性——を、感情、自然、非歴史的な——歴史を編むには能力に欠ける——存在とみなす心性を作り上げてきた。そして、こうした心性は、哲学を離れ一般社会においても、ある程度浸透している。

理性を重視する伝統的な哲学に対して、脆弱性の定義に見たようにケアの倫理は、身体を具えた^{具体的な}人間存在が前提である。そして、あらゆる身体は脆弱性を抱えているという点において、ひとは平等であり、かつ一人ひとりその心身は別個^{アイデンティティ}であるだけでなく、人間関係を含めた異なる環境に左右^{ヴァルネラブル}されやすいという個別性において、唯一無二^{ユニーク}の存在であると、ケアの倫理は考える。

ケアの倫理における人間観の転換は、哲学者のウォーカーやラディクの認識論の転換を促しただけでなく、当然、その社会観にも大きな転換を迫ったのだった。

わたしたちは例外なく、脆弱で傷つけられやすい存在であり、人間が制御しえない自然からの脅威だけでなく、他者からの危害や放置・無視によっても傷つけられる可能性を生きざるをえない。それは、人間の生の端緒や最期にある不可避の依存という事実だけでなく、互恵性という意味における相互依存的な人間の在りようによって他者へのある程度の依存が不可避であることから、そういえる。

しかし、あくまでこの脆弱性は可能性にすぎず、じつさいの危害に至らないために知恵を働かすことで、人間の被傷性は緩和できる。人間社会を、理性ある存在者が協働することによって、より良い生活を目指す契約から成立すると考える契約論に対して、ケアの倫理は、異なりを抱えた存在者たちの不平等な関係性のために、個々の被傷性の程度には大きな違いが存在していることに対応するために人間社会は存在しているし、存在すべきだと考える。すなわち、わたしたち人間には、もっとも傷つけられやすい者たちを含めた、傷つけられやすい者たちがじつさいに傷つかないように配慮する社会的責任がある。その認識こそが、社会を構成する原理の端緒にあるはずだと考えるのだ。

ホップズのようにひとが自生するかにように想定するのをやめ、むしろ、一人ひとりの生の端緒に思いを至らせてみる。すると、傷つけられやすい、環境によって左右されやすい、放置されると死に至るような脆弱な身体がある。そして、そうした身体が発するニーズを感知した者たちが、あるケア関係へと包摂されていくと想像できないだろうか。既存の政治学は、自立的・自律的であることによって、ひとは社会人となることを当然視してきた。したがって、依存する者は、社会の包摂から取り残されがちであった。しかし、ひとの端緒に傷つけられやすい身体があることから、そのニーズを満たすために社会が構成されていくと発想を転換することで、包摂を呼び掛けているのは、他者に晒される身体をもつ依存する者たちであり、依存する者たちがまず社会に存在すると考えることができる。そして、このような傷つけられやすさと依存を根絶することは不可能であり、かつ理想でもない。

こうして、ケアの倫理は、直接的なケアの二者関係を越えて、ケア関係にある者たちをより、傷つけられやすい立場に位置づけている現在の社会構造を変革するために、つまり、ケア実践をよりよく果たせる社会環境を手に入れるために、自らも新たな社会を構想し始めるのである。その一つが、ケアの倫理に基づくフェミニスト的な民主主義論である。

(岡野八代『ケアの倫理——フェミニズムの政治思想』による。なお、問題作成の都合上、一部改変した箇所がある。)

語注

- #MeToo運動……今まで沈黙されてきた問題を「私も被害者である」として、多くの人が公表する運動。主に性被害を共有する。
- コンシヤスネス・レイジング……社会問題や政治問題などを問い直し、意識を高めること。
- ヴアルネラビリティ……もろさや傷つきやすさを意味する英単語。vulnerability。

問一 傍線部①「政治的なものを感じ取るかもしれない」とあるが、「政治的なもの」とは何か。その説明として最も適当なものを選び、記号で示せ。

- ア 日本社会に生きるすべての人に適用される決まりを考える活動。
- イ 他者と共有するために、自分の体験をSNSで発信する活動。
- ウ 私的な出来事を体験した人に、社会問題として捉えることを推奨する活動。
- エ 私的な利害関心を超え、社会全体に影響を与える意図を持った活動。

問二 傍線部②「依存とそれを取り巻く人間関係は、不平等を特徴とする」とあるが、それはなぜか。その理由として最も適当なものを選び、記号で示せ。

- ア 依存する者はケアする者に対して感謝の気持ちを持つことが多いため、精神的に差があるから。
- イ 依存状態は、ケアされる者の能力や地位がケアの担い手に比べて圧倒的に無力な状態にあるから。
- ウ 依存状態にある者はケアする者に対して自分の必要としているものを有無を言わず決められるから。
- エ ケアする者は自分の意見をはっきり述べることができるため、ケアされる者との関係が対等でないから。

問三 傍線部③「異なる行動原理が存在しているように見える」とあるが、なぜ「ように見える」には傍点が付されているのか。その理由として最も適当なものを選び、記号で示せ。

- ア 公的領域においての行動原理と異なる行動原理の存在が認められることを強調するため。
- イ 公的領域においての行動原理と異なる行動原理が存在するかどうか確認が持てないため。
- ウ 公的領域においての行動原理と、それと異なる愛情と呼ばれる行動原理が本質的にはまったく同じため。
- エ 公的領域においての行動原理とは異なる、愛情と呼ばれる行動原理が、実は存在しないことを示すため。

問四 傍線部④「脆弱性とは、身体と共に生きるわたしたち人間の特徴の一つなのだ」とあるが、筆者がここで述べている「脆弱性」の説明として最も適当なものを選び、記号で示せ。

ア ケアする者がケアされる者によって生存が左右されるという普遍的事実。

イ 人間は、一人では生きられない期間が長いという社会的条件。

ウ 生産労働に携わることのできる健全状態でないがゆえに、社会的に周辺化された状態。

エ 攻撃を受けやすく、つねに環境のなかで心身を傷つけられる可能性。

エ 攻撃を受けやすく、つねに環境のなかで心身を傷つけられる可能性。

問五 傍線部⑤「哲学の伝統の基底に流れる理性の重視にも疑問を呈することとなる」とあるが、それはなぜか。その理由として最も適当なものを選び、記号で示せ。

ア 理性の重視によって、哲学は依存する者を劣った存在とみなしてきたが、ケアの倫理は人間存在を個別的に平等にとらえるから。

イ 理性の重視によって得られた理論は哲学の分野しか通用しないことがわかったが、ケアの倫理は社会観に大きな転換を迫るものだから。

ウ 理性の重視によって、哲学は具体的な人間像をもとに社会問題を考えてきたが、ケアの倫理は普遍的原理を見いだすことを重視するから。

エ 理性の重視によって、哲学は性別によらず理想的な人間像をつくり押し付けてきたが、ケアの倫理は人間の個性に重きを置くから。

エ 理性の重視によって、哲学は性別によらず理想的な人間像をつくり押し付けてきたが、ケアの倫理は人間の個性に重きを置くから。

エ 理性の重視によって、哲学は性別によらず理想的な人間像をつくり押し付けてきたが、ケアの倫理は人間の個性に重きを置くから。

問六 本文の内容に合致するものを記号で示せ。

ア #MeToo運動は極めて私的な活動のため、これまで政治的な活動とみなされたことは一度もなかった。

イ 政治はあらゆるものを私的な領域と公的な領域とに明確に分け、公的に属する人びとのみに諸価値を分配する。

ウ ケアの倫理では、人間の依存状態が一時的な段階にみられるもののため肯定的にとらえ、自立は期待しない。

エ 既存の政治学では社会人が自立的・自律的であることを当然視していたため、依存する者は社会の包摂から取り残されがちであった。

二
次の文章を読んで、以下の各問いに答えなさい。なお、文中の図表は省略している。

管理職になるのを嫌がっている若手と話していて、しばしば聞くのが「管理職になってしまうと、転職できなくなる」という言葉です。現場で使えるスキルが下がり、時代の変化に取り残され、市場価値が下がる――。このように言われることが多くあります。転職の面接で、「あなたは何かできますか？」と質問され、「部長ならできます」と答えるしかないという定番のジョークもまだまだ聞かれます。管理職になることで負荷が上がり、責任が重くなる上に、転職できなくなるのでは、「罰ゲーム」と言われても仕方ありません。

ここで理解するべきは、ニッポンの組織構造と、そこで働く管理職の「役割」の特殊さです。

日本に限らず、世界のほとんどの会社組織の構造は、分業を重ねたピラミッド型で複数組織をつなぐ形になっています。「営業」「管理」「企画」など主たる機能ごとに部署を分け、組織の指示命令系統の下位の階層にいくに従い枝分かれしていく、いわゆる「官僚制」の組織構造です。おそらく読者の皆さんの会社の組織図も、このようになってはいるはずですが、

日本の組織も外形的には、諸外国と同じようなピラミッド構造をしています。ですが、日本企業の指揮・指示のコミュニケーションの実態は、だいぶ様子が異なります。「管理職」というポイントに着目して、欧米的な組織コミュニケーションと比較してみましょう。

欧米的な発想で言えば、管理職とは、組織同士を個人単位でつなぐ「連結ピン」となるポジションです。

上司が持っている指示の宛先は、その下にいる「直属の部下」であって、さらにその下の階層のメンバーに対して直接指示する関係にはありません。「部長の部下」は課長であって、課長の部下である主任やメンバーに対して、部長は指示を出さない、できないということです。これを「タテの分業」と呼びましょう。もちろん、欧米にも色々なタイプの組織が存在しますが、理念的にはこのような階層別の分業意識が強く働いています。

一方で、日本の組織を観察すると、外形的には同じ形であっても、組織と組織をつないでいる指揮・指示のコミュニケーションが「入れ子」構造になっているという特徴が見られます。「入れ子」構造とは大きな枠の中に小さな枠が何重にも重なって入っている構造です。サイズ違いの人形が次々に出てくるマトリョーシカのようになっています。

よく指摘されるように、日本の組織の特徴は、チームで仕事を受け、作業をシェアしながら進めることにあります。フレキシブルにその都度仕事が割り振られ、メンバー同士の「ヨコの分業」意識も薄いです。「人の仕事を手伝ったらその人のジョブを奪うことになりかねない」「私の仕事はここまでだから、他の人の仕事は関係ない」といった意識は、海外では当たり前のようにありますが、日本で働く人には希薄です。長期

雇用の中で柔軟にジョブを割り振り、部署横断的にPDCAを回すことで、製品やサービスの高いクオリティを可能にしてきた歴史があります。日本企業は、こうしたメンバー間の水平的（横方向）な分業意識が低いだけでなく、管理職同士の垂直的（縦方向）な分業意識も低いのが特徴です。

部長は、「部全体」を代表し、課長はもちろん、その下のリーダー、さらにその下にいるメンバーたちをも「部下」として内包している感覚が強いのです。上位役職者が「チーム全体の代表者」として振る舞い、指示コミュニケーションを行いがちです。本来の組織構造、レポートラインとしては課長に一任すべき内容も、部長や上位の役職者が様々に口を挟み、指示していく。それによって意思決定が重層的になり、煩雑になります。

部長は課長以下全体に対して代表者のように振る舞い、部長の下の課長もまた、主任やリーダーに任せろべき仕事まで自ら行ってしまいます。役員レベルから主任レベルまで、このような「入れ子」構造が折り重なり、意思決定プロセスが重複することが、日本の組織の実態です。職場で無駄に回される稟議書（せいぎしょ）も、新規事業の承認プロセスの多さも、課レベルの決定事項を後からひっくり返してくる部長も、こうした「入れ子」状のコミュニケーション構造から生まれています。

日本企業の特徴はデータ上にも表れます。図表33の国際比較では、日本の管理職は、アメリカ・中国と比べて「仕事が不明確」で「突発的な業務」が多い。チームの「こぼれ仕事の拾い役」としての役割が透けて見えます。管理職自身の意識についても日本の管理職は自分を「経営の一員である」とみるよりも、「従業員の一人である」と認識する傾向が強いこともわかっています。

また、上司の行動として多いものを順に並べたパーソル総合研究所の調査データでも、世界の上司の行動で全体1位に入るのは、部下の「スムーズな業務進捗への支援」です。まさに部下の仕事がうまくいくような支援的役割がマネジャーの仕事ということでしょう。

それに対して、この項目は日本では7番目と下位に沈みます。日本で上位に挙がってくるのは、「メンバーに対する平等な接し方」と「ミス発生時の十分なフォロー」です。管理職がチームの「代表」として平等に振る舞い、部下の仕事になんらか支障が生じたときのトラブル対応を担う役割であることがここにも端的に表れています。見る範囲が広い分、そのトラブル対応の範囲も広くなるわけです。

また、先程見た日本のキャリア構造も、ここに大きく関わってきます。

日本の管理職は、長くて遅い選抜のため、管理職になったあととも長い間ジョブ・ローテーションの対象になり続けます。総務部長が急に人事部長になったり、部や課をまたいだ管理職の兼務も当たり前に行われます。欧米企業でも上級幹部層の候補者は部門横断的なジョブ・ローテー

シヨンの対象になりますが、それは選ばれた少数のエリートのみです。日本は40代を過ぎても、多くの管理職が会社都合でコロコロと部門をまたいで異動していきます。

こうした組織構造とキャリア構造によって、日本企業において管理職というのは、広報や経理、営業といった具体的な「ジョブ（職務）」に紐づいたポストではなく、「社内階層の高さ」を示すものになりました。だからこそ、「経理のマネジャー」や「営業のマネジャー」ではなく、「管理職」という同一の階層として日常的にも使われる言葉になっているのです。

さて、ここまでくれば、「管理職がなぜ市場価値につながるのか」という問いへの答えが見えてきました。

「ジョブ（職務）」という概念が、「役割」や「ミッション」と異なるのは、企業を横断して「職業」としてのマーケットを形成できることです。「ジョブ型雇用」がいくら話題になってもこのことがなかなか理解されないのは、そもそもこの「ジョブ」の意識が、この国に希薄だからでしょう。「ジョブ型雇用」の要点は、ポストごとに職務が明確化され、ポスト数が限定化されていることだけでなく、それが企業横断的な意味を持った「ジョブ」という一般的単位で扱えることです。つまり、転職や賃金、配属において「ジョブ」が市場と照らした参照単位として機能します。

日本の管理職ポジションは、このような意味での「ジョブ」として成立しません。課や部の「代表者」として、組織内の閉じた役割を担い、近年ではそれが「多忙すぎる雑用係」に墮ちていっています。成長実感を得られにくい他所からこぼれてきた仕事や、判子を押しだけの承認仕事が多くなり、それらが管理職の負荷実感を上げています。さらに、「ジョブ」には関係なく広範囲の異動の対象となり続けるため、領域の専門的スキルや知識が身につくにくく、現場ではますます「代表者としての雑用」しかできなくなっていくということになります。現場の声をいくつか挙げてみましょう。

「出向してこの職に就いたので、業務上の優位性が部下に対してなかった」（53歳、男性、運輸・郵便業）

「役職に就く直前に部署が替わってしまい、職場も人も知らない状態から再スタートとなった」（52歳、男性、製造業）

「慣れない部署のトップになったので業務の理解に苦しんだ」（50歳、男性、サービス業）

こうしたことの最終的な表れが、まさに「管理職になると、市場価値が低下する」という逆説的な事態なのです。すでに今、ITエンジニアなどは、「専門性を失うから」「現場感を失うから」「転職できなくなるから」と、マネジャーになりたがらない傾向が強まっています。日本の管理職の複合的な特殊さは、キャリアを今の会社で閉じたくない専門職にとっては、非合理的なものに見えるのです。

本来、管理職とは、メンバー層では得られない様々な経験とスキルを養うことができるポジションです。例えば、組織の向かう方向を示す力や戦略策定の力、部下を育成する力などは、メンバー層や専門職では得られにくいものです。「経理機能の全体のマネジメント」や「営業部門の部下マネジメント」といった本来の役割で外部にアピールできるのであれば、転職マーケットでの価値を高めることができます。中途採用が増える中で、そうしたマネジメントポジションの求人も、かつてよりも増えてきています。しかし、今述べたような組織構造の中で、ただの「雑用係」になってしまえば話は別。「部長ならできます」と言う管理職の出来上がりです。

(小林祐児『罰ゲーム化する管理職 バグだらけの職場の修正法』による。なお、問題作成の都合上、一部改変した箇所がある。)

語注

- PDCAを回す……「plan (計画)」「do (実行)」「check (評価)」「action (改善)」を順番に行い、業務改善を行うこと。
- 稟議書……会議を開かないで、関係者に承認を求めるための書類。

問一 傍線部①「定番のジョーク」とあるが、どのような点が「ジョーク」だと考えられるか。その説明として最も適当なものを選び、記号で示せ。

- ア 転職に有利な管理職であるのに転職をするという理由が説明しづらいため、採用面接に落ちてしまう点。
- イ 管理職は専門的スキルが身につくべく、職務で答えるべきところを役割でしか答えることができない点。
- ウ 社内ではエリートとの管理職であっても、実際は指示をするだけの職務であるため、転職市場では価値が低い点。
- エ 管理職は広報や経理といった職務よりも楽な仕事のため、転職後でも楽をしたいと面接官に思われてしまう点。

問二 傍線部②「日本企業の指揮・指示のコミュニケーションの実態」とあるが、その説明として最も適当なものを選び、記号で示せ。

- ア 日本の組織の構造は「入れ子」構造となっていて、管理職は直接の部下以外には指示を出せない。
- イ 日本の組織では「ヨコの分業」意識が薄いため、管理職はチーム外の人に手助けを求めることはない。
- ウ 日本の組織では意思決定プロセスが重複しており、管理職の仕事に不明確で突発的なものが多い。
- エ 日本の組織では管理職からの指示がトップダウンで行われ、仕事はチーム内で分担して遂行する。

問三 傍線部③「管理職同士の垂直的（縦方向）な分業意識も低いのが特徴です」について、次の各問いに答えよ。

I 「管理職同士の垂直的（縦方向）な分業意識も低いのが特徴です」とあるが、その説明として最も適当なものを選び、記号で示せ。

ア 管理職は上下関係を強く意識し、直属の部下以外に指示を出さない。

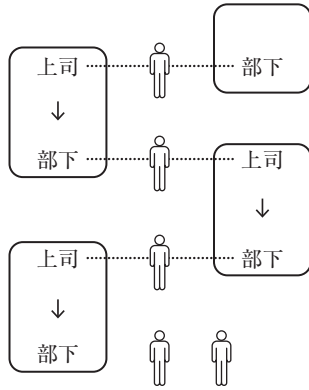
イ 管理職は部下を信頼して、指示を出すだけで仕事に直接関与しない。

ウ 管理職は自分より下位の管理職やメンバーの業務にも介入する。

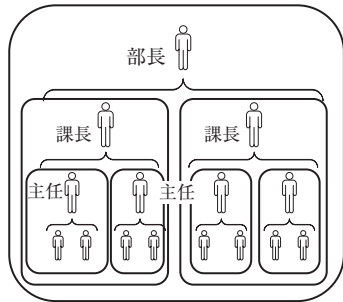
エ 「入れ子」構造のため管理職がいくつもあり、新規事業が勝手に承認される。

II 本文中で述べられている、日本の管理職の役割を图示したものとして最も適当なものを選び、記号で示せ。

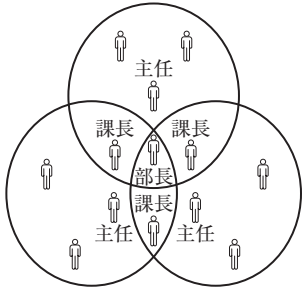
ア



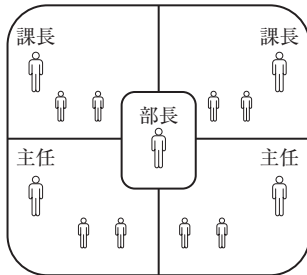
イ



ウ



エ



問四 傍線部④「日本企業において管理職というのは、広報や経理、営業といった具体的な「ジョブ（職務）」に紐づいたポストではなく、「社内階層の高さ」を示すものになりました」とあるが、それはなぜか。その理由として最も適当なものを選び、記号で示せ。

ア 管理職はチームの代表としてメンバーに平等に振る舞わなければならない。また、専門的なスキルを持たないため。

イ 管理職は長期的な雇用の中で組織体制にとらわれずに柔軟に仕事割り振られ、また、頻繁に部門をまたいで異動するため。

ウ 「入れ子」構造のために管理職はチームの仕事率先して行い、また、仕事を達成できるほどの能力があり、将来を嘱望されているため。

エ 「ヨコの分業」意識が薄いため管理職は自分の仕事を自分でかかえこみ、また、一定の年齢に達しないと管理職になれないため。

エ 「ヨコの分業」意識が薄いため管理職は自分の仕事を自分でかかえこみ、また、一定の年齢に達しないと管理職になれないため。

問五 本文の内容に合致するものを記号で示せ。

ア 日本の管理職は日本の働き方に適応した結果といえるので、転職で苦勞することはない。

イ 日本の管理職はチームの代表者としての責任感が強く、経営側の一員としての意識も強い。

ウ 日本の管理職はアメリカや中国と比べて仕事不明確で、役割が曖昧で多岐にわたる業務をこなしている。

エ 日本の管理職は少数の選ばれたエリートであるため、他企業から引く手あまたである。

三

次の【文章Ⅰ】と【文章Ⅱ】を読んで、以下の各問いに答えなさい。

【文章Ⅰ】

みなさんは、学校で仲のいい友だちと一緒にいるうちに、いつのまにかその友だちの考え方に染まってしまったという経験をしたことはありませんか？

これは大人も同じです。会社に勤めて商品・サービスを作っていると、^① 詳しい企業目線になってしまつて、消費者のニーズを忘れてしまうということがよくあります。

本当は、「消費者はなにを求めているんだろう?」「本当はこういうことを求めているんじゃないの?」と考えないといけないのに、「僕たちの会社はこういうものを作りたい」と考えてしまうわけです。

先ほど、ビジネスは「企業目線の収益の得かた」で、マーケティングは「顧客目線の収益の得かた」という話をしましたが、実は「顧客目線」ってなかなか難しいのです。

企業は、ついつい消費者の存在を忘れてしまう。

このことをマーケティングの世界では、「ドリルと穴」の話によくたとえます。

みなさんが部屋の模様替えをするのに、本やグッズをオシャレに整理するための棚が欲しくなつたとします。自分の部屋にぴったり合うサイズの棚がいいので、DIY^②をすることにしました。そこでみなさんはホームセンターに行つて、棚に使う木の板を選びはじめました。ところが、板には棚を組み立てるための穴があいていないことに気が付きました。そこで、板に穴をあけるドリルも一緒に探しはじめました。

ここで質問です。みなさんが欲しいのは、ドリルでしょうか? それとも穴でしょうか?

みなさんが欲しいのは、棚を組み立てるための穴です。ドリルはあくまでも、穴をあけるための手段にすぎません。でも、ドリルを作っている会社やドリルを販売している会社は、このことを見誤つてしまうのです。

普段ドリルを作っている企業の中で、商品・サービスを考えていると、ついつい企業目線になってしまつて、「お客さまが欲しいのはドリルだ」と勘違いしてしまう。そうなるとお客さまが求めている部分にお金をかけてしまうのです。

こうした勘違いは、僕たちの日常にたくさん潜んでいます。

たとえば、「売り場」という言葉です。

冷静に考えると、「売り場」ってなんだかへんな言葉だと思いませんか？ 「売り場」は、主語が企業で、売る場所になっていますよね。でも本当は、お客さんが商品・サービスを買う場所です。お客さんが主役のはずの場所です。

だから一部の食品飲料メーカーでは、売り場ではなく、お客さんが主語の「買い場」という言葉を使っています。たかが言葉ですが、「売り場」だと、自然と売る側のスーパーやメーカーに目が向きませんか？ 「買い場」だと、買う側のお客さんに視線が向きますよね。

一時期、「^注TikTok売れ」という言葉が流行りましたが、これも企業目線の言葉です。本当は「TikTok買い」じゃないでしょうか。これも「TikTok売れ」だと企業に目が向くし、「TikTok買い」だとユーザーに目が向きます。

言葉ひとつとっても、企業目線になったり顧客目線になったり、思考がガラッと180度変わりますよね。その意味では、やっぱり「たかが言葉、されど言葉」です。

お客さんが本当に求めているものは、ドリルでもあり、穴でもある。

この話は、「企業がこだわるべき観点は、自分の会社が提供するサービスだけでなく、お客さんが求める価値である」とも言い換えられます。先ほどの、「ドリルと穴」の話で考えてみましょう。もし、ドリルを作って提供している企業が、お客さんが求める価値にこだわるなら、今提供しているドリルだけにこだわるのはおかしいと思いませんか？

簡単に組み立てられる棚のキットや、棚の組み立てサービスも提供した方が絶対にいいはずですよ。お客さんに選ばれ続けるためには、「今提供しているサービスは、価値を届ける手段のひとつ」と考えることが大事です。

その意味で、スタバはわかりやすい例だと思います。

日本のスタバの正式名称は、「スターバックスコーヒー ジャパン 株式会社」。社名に「コーヒー」が付きます。それにもかかわらず、スタバではコーヒーだけではなくて、紅茶やフラペチーノといったコーヒー以外のドリンクや、スイーツやサンドイッチなどの軽食も充実しています。

それもそのはず。スタバが提供する価値は、「コーヒー」という単なる商品ではないからです。スタバが提供している価値は、自宅でも職場でもない、第3のリラックスできる場所「サードプレイス」です。そう考えると、コーヒーだけを提供することにこだわる必要はまったくありませんよね。

インターネット上でドラマや映画を視聴できる「Netflix」ネットフリックスだって同じです。Netflixはアメリカの企業ですが、最初はDVDのレンタル屋さ

んでした。でも、インターネットが社会に浸透していく中で、インターネット上でDVDが見られる、いわゆる「ストリーミングサービス」にも力を入れるようになりました。今では、オリジナル作品の制作も活発ですよ。

Netflixも、「今提供しているサービス」にこだわらず、「お客さんが求めている価値ってなんだろう？」と考えて、柔軟に提供するサービスを変えたり増やしたりしてきたからこそ、今のよう大きく稼ぐ企業へと成長しました。

ジャンプ^注だってそうですね。新聞や雑誌の発行部数が軒並み減り続けている時代に、どうして運営元の集英社は過去最高の売上を更新できたのでしょうか？

それは、これまで提供してきた「紙のマンガ」にこだわり続けたからです。消費者に娯楽を提供する価値にこだわって、「娯楽を届けられるなら、べつに紙でもデジタルでもどっちでもいいや」と柔軟に手段を増やすことができたからです。

企業が、今提供している商品・サービスにこだわり続けるのが悪いわけではありません。ただ、現在の商品・サービスにこだわると、顧客の求める価値にこだわるのかで、企業が売れる商品・サービスは大きく変わるのだということです。

僕たち消費者は気まぐれで、身勝手です。しかも、(中略)なにかが流行ったり廃れたり、という急激な変化は誰にも予測できません。そうになると、お客さんの求める価値にこだわると決めた企業は大変ですよ。提供する価値を、お客さんに合わせて変えていく必要がありますから。わかりやすい例が、富士フィルムが提供する「写ルン^注です」です。

「写ルンです」は、便利で新しい「使いきりカメラ」という価値がウケて、1990年代の前半は売れに売れていました。しかし、2000年ごろに携帯電話にカメラが付いて、世の中の人たちが「写真を撮るなら携帯でいいじゃん」となると、「写ルンです」は急激に廃れていきました。ところが2018年くらいに、また状況が一変しました。10代や20代を中心に、再び「写ルンです」が支持されるようになったのです。

スマホの進化にともなって、カメラの性能があまりにも高くなりすぎたことがその理由でした。「画素数が高いのはオシャレじゃない」とか、「写ルンです」のレトロ感がむしろいい」とか、「逆に不便なのがいい」ということで、「写ルンです」がまたしても急に流行りだしたのです。

昔は「不便だからイヤだ」と言っていたのに、20年経ったら「不便なのが逆にいい」と言います。本当に気まぐれですよ。これが僕たち消費者です。メーカーが変化するよりも早く、まず消費者が変化していきます。

ですから、「お客さんの変化にずっと寄り添い続けられるかどうか」は、お客さんが求める価値にこだわる企業にとって、ひとつの大きなテーマです。

では、^②企業は、気まぐれに変化し続けるお客さんのことを、どう理解すればいいのでしょうか？ 実は、筆者のような「マーケター」と呼ばれる、商品や消費者のニーズを探る職業がカギを握っています。

企業は、商品・サービスを作るとき、ざっくりと、「たぶんこういう人が買うんだろうな」「こういう人は恐らく買わないだろうな」といったアタリをつけています。

ただ、残念ながら、こうした予測に大した意味はありません。だって、「買うんじゃないかな」と想定している人たちが実際に買ったたら、「やっぱり」だし、想定していない人たちが買わなかったら、同じく「やっぱり」ですよ。それ以上でも、それ以下でもありません。

一方で、想定している人たちが買わなかったら、「なんで？」だし、想定していない人たちが買ったとしても「なんで？」となるはずですよ。でも、その理由は、最初に立てた予測からはわかりません。「買わなかったのはなんで？」「買ったのはなんで？」という理由は、お客さんに直接聞いてみないとわかりません。

では、お客さんに聞くとは、どういうことをするんでしょうか。具体的には、「マーケティングリサーチ」という調査を行います。

マーケティングリサーチの方法は、意外とシンプルです。お客さんから、普段の買い物の状況や思っていることなんかを聞いて、自社の商品開発やサービス開発に役立てていきます。

ただし、買うと想定していたのに買わなかった人たちに対して、「なんで買わなかったんですか？」と聞いたり、買わないと想定していたのに買った人たちに対して、「どうして買ってくれたんですか？」と聞いたりするのがマーケティングリサーチではありません。

たとえば、みなさんがコンビニに行ってコーラを買おうと思つたとします。そのとき、「なぜダイエットコーラじゃないんですか？」とか、「なぜ、ファンタじゃないんですか？」などと聞かれて具体的に答えられますか？

「そう言われても……」「なんとなく……」「んー、なんでだろう？」「気分かな」くらいしか答えられないのではないのでしょうか。コーラを買った理由はなんとなく言葉で説明できそうでも、買わなかった理由や、他の商品と比べてどうなのかという理由を、ひとつずつ具体的に言語化するの意外と難しいはずですよ。

なぜなら僕たちは普段、「○○だから買う」、「○○だから買わない」という理由について、いちいち深く考えていないからです。本当はもっと直感的で、0・1秒ほどで「これはイマイチ」「これはいい」と決めて選んでいるからです。

ただ、それだと企業は、お客さんの声を商品開発やサービス開発に役立てられませんよね。そこで、マーケターと呼ばれる職業の出番です。

僕たちの「そんなにいちいち深く考えてないよ」ということを専門的に調査して、「こういう理由で手に取らなかつたんですね」と論理的に説明するのが、マーケターの仕事です。

マーケターは、「買わなかったのはなんで?」「買ったのはなんで?」という理由を、具体的に解き明かしていく職業なのです。

(松本健太郎『14歳の世渡り術 スマホアプリはなぜ無料? 10代からのマーケティング入門』による。)

なお、問題作成の都合上、一部改変した箇所がある。)

語注

- D I Y……Do It Yourselfの略語。自分で家具を組み立てたり、壁紙の貼り替えなどを行ったこと。
- TIKTok 売れ……TIKTokの中で紹介された商品が、ヒットすること。
- ジャンプラ……「少年ジャンプ+」の略語。電子書籍サービスの一つ。
- 写ルンです……小型の使い捨てフィルムカメラ。

【文章Ⅱ】

③ 商品名、つまり商品を指示するだけのブランドには、価値は生じない。交換の対象は商品そのものであって、商品の名前は「問題の商品を、他の商品と区別する」とか、あるいは「そのオリジンはどこかを示すために識別する」だけの記号にしかすぎない。その意味で、ブランドのこの効果を「識別効果」と呼んでおこう。記号だから、それは別に符号でも数字でもかまわない。符号であれ数字であれ、それが商品を識別する記号は、消費者にとつて、問題の商品やその供給者を探索し識別するためのコストの削減に導くことになる。それが、記号としての識別効果の価値である。だが、それだけのことである。別に、探索や交換のためにかかるいくばくかのコストを削減する以上の価値、つまり剰余価値が生まれる理由は何もない。

商品の名前が広く知られる（知名）とか、その名前からその商品の中身がわかる（理解）という効果もちははじめると、^④事態は少し違ってくる。商品を実際に手にしたり目にしたりすることがない消費者でも、商品名を聞けばその商品のことかわかるというのだから、商品名が商品から独立し、自立した存在となっている。商品名が知れわたること、あるいは商品名を通じてその商品の中身についての理解が消費者のあいだに浸透することは、商品名の価値にほかならない。それは、商品名の「知名・理解効果」と呼んでいいだろう。

それだけで、商品の存在や中身を広く知らせるためのコスト、つまり広告宣伝のためのコストを節約できる。ときには、消費者はたんに知っているというだけの理由で商品を選ぶこともあるとすれば、知らせることが直接、売上げにも結びつく。新商品を、なじみのある商品名で発売しようとするのは、そうした効果を狙っている。

しかしそれだけであれば、その効果も、結局は識別効果と同じようなものである。他の商品と区別できるだけの符号や数字で十分だからである。そこでは、いかなる意味世界も仮定する必要がない。高い知名度や高い理解度を得るために、そのブランドを広告宣伝するなど、それなりの投資量が必要だというだけの話である。

……（中略）……

しかし、ひとたび、商品名がそれじたい独特の意味をもったメッセージを発することになれば（つまり、商品名がブランドとなれば）、事態は一転する。商品名が独特の意味をもちブランド化した商品を、簡単に、ブランド商品と呼んでおこう。ブランド制作者と消費者のあいだでのブランド商品の交換においては、コスト節約や投資コスト分に還元できない価値（剰余価値）、あるいはブランド制作者のだれもが等しく享受できそうもない価値が生まれる。ブランド商品の交換において、不等価な交換が行われているわけではないにもかかわらず、では、いかなる意

味で剰余価値が生まれると期待されるのか。それを考えてみよう。

たとえば、気分をかえるために缶コーヒーを飲みたいと思い、そして好きな缶コーヒーを自販機で買う。これは、ふつうのことである。消費者が気分をかえるためであろうと何であろうと、「缶コーヒーを飲みたい」という欲望があつてそれを満たしたいと思い、そのために缶コーヒーを探し、缶コーヒーを販売する自販機を見つけたというわけだ。

しかし、なにげなしに道を歩いていて、「ジョージア」を売っている自販機が目に入り、そして「ちょっとひと休みするか」と思つて「ジョージア」を買う。これはどうだろうか。そう、ふつうではない。

二つの違いは何か。前者は、欲望が先にあつてそれにふさわしい商品が探索されるといういわば合理的世界での話であり、「欲望が主で、商品は従」という何の不思議もないありきたりの過程である。後者は、そうではない。ここでは、「ジョージア」みずからが消費者にたいして「ちょっとひと休み」という欲望にはたらきかけ、それが「ジョージア」の購入に結びついているからである。それは、ブランドが欲望の生成に強くかかわつた過程、つまり「ブランドが主で、欲望が従」という過程である。

ブランドが消費者にたいしてメッセージを発信しているというのは、そのブランドに向けた消費欲望が新たに創出されている（その言い方が強すぎるのであれば、消費欲望が触発されている）ことにほかならない。

（石井淳蔵『ブランド 価値の創造』による。なお、問題作成の都合上、一部改変した箇所がある。）

問一 傍線部①「ついつい企業目線になってしまっ、消費者のニーズを忘れてしまっ」とあるが、そのたとえとして最も適当なものを選び、記号で示せ。

- ア お客さんはドリルであけられる穴ではなく、ドリルそのものを求めていると考えるようになる。
- イ お客さんはドリルを使う楽しさと、穴をあける実用性の両方を求めていると考えるようになる。
- ウ お客さんはドリルそのものではなく、ドリルであけられる穴を求めていると考えるようになる。
- エ お客さんはドリルであけられる穴と、穴をあけられる板を求めていると考えるようになる。

問二 傍線部②「企業は、気まぐれに変化し続けるお客さんのことを、どう理解すればいいのでしょうか？」とあるが、理解の方法として最も適当なものを選び、記号で示せ。

- ア 企業は常に市場調査を行い、お客さんが求める価値をリアルタイムで把握する。
- イ 企業はお客さんの購入履歴を分析し、消費者のニーズを予測する。
- ウ 企業はお客さんとの直接的な対話を重視し、普段の買い物物の状況を収集する。
- エ 企業はマーケティングを活用して、購入可否の決め手を論理的に明らかにする。

問三 傍線部③「商品名、つまり商品を指示するだけのブランドには、価値は生じない」とあるが、それはなぜか。その理由として不適当なものを選び、記号で示せ。

- ア 商品名はただの識別記号に過ぎないため。
- イ 商品名は、他の商品と区別したりオリジンを示したりするだけの役割しかないため。
- ウ 商品名には、商品やその供給者の探索や識別にかかるコストを削減する以上の価値がないため。
- エ 商品名が広く知られているブランドでないとなると、消費者は購入意欲をそがれるため。

問四 傍線部④「事態は少し違って来る」とあるが、どのように違って来るのか。その説明として最も適当なものを選び、記号で示せ。

ア 他の商品と区別することができるようになり、開発者よりもその商品の利点がわかるようになる。

イ 商品の中身がわかるようになるため、消費者は商品を探したり識別したりする手間がなくなる。

ウ 一度浸透した知名効果を維持するため、商品にかける広告宣伝費が多くなっていく。

エ 商品名を聞いただけで内容を理解し、それを購入しようとする消費者が現れるようになる。

問五 次は、【文章Ⅰ】と【文章Ⅱ】を発表用のスライドにまとめたものである。発表原稿を読み、後の問いに答えよ。

【発表原稿】

スライドⅠ…【文章Ⅰ】の要約

タイトル…企業目線 VS 顧客目線

企業目線の問題点…企業は消費者のニーズを忘れがち

顧客目線の重要性…顧客が求める価値を考えることが重要

具体例…

X

スライドⅡ…【文章Ⅱ】の要約

タイトル…ブランドの価値

識別効果…商品名は識別のための記号に過ぎない

知名・理解効果…商品名が消費者に商品を理解させる効果

ブランドのメッセージ性…ブランドは消費者の欲望を生成

スライド3…【文章Ⅰ】と【文章Ⅱ】の共通点と相違点

タイトル…共通点と相違点

共通点…

Y

相違点…

文章Ⅰ…顧客の価値に柔軟に対応する企業の重要性

文章Ⅱ…ブランドが消費者の欲望を生成するプロセス

Ⅰ 空欄 X に入るものとして最も適当なものを選び、記号で示せ。

ア 「売り場」ではなく「買い場」とすることによってお客さんの消費が増えた

イ スターバックスはコーヒーだけを売ることこだわらず、居場所を提供している

ウ 集英社は漫画雑誌の売上を大きく落としたために、デジタルサービスを提供することにした

エ 富士フィルムは若者の間でレトロブームが来るのを予想し、「写ルンです」を増産していた

Ⅱ 空欄 Y に入るものとして最も適当なものを選び、記号で示せ。

ア 消費者の消費行動には自覚がないため、消費者のニーズを調べることには限界がある

イ 消費者は気まぐれで何が流行るかわからないため、大量のCMをつくらなければならない

ウ 消費者が求めるものは変化するため、企業のこだわりを表した商品名は変えないほうがよい

エ 商品が売れるようにするためには、消費者のニーズにはたつきかけることが大事である

