人間社会学部

試験問題冊子

（A日程　2月3日）

国　語

注　意

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

注意　解答はすべて各問の下端の［　］内に指示された解答欄にマークまたは記入すること。なお、解答欄のうち、この試験で使うのは、マーク式解答欄の［1］～［14］、記述式解答欄の［A］～［J］のみである。

問題一　次の文章を読んで、後の設問に答えなさい。

私がヒトの見方でいつも思い出すのは、これは源田実（元日本海軍軍人）が書いているんですが、戦時中、パイロットがどんどん撃ち死にしていく。人数がどんどん減ってしまうので、[1]ホジュウしなきゃならない。でも、パイロットというのは育てるのにコストもかかるし、急いで育成しなくてはならないから、誰でもいいというわけにはいかない。

そこで、選別するために、軍隊がパイロットとしての適性を調べたわけです。だけど、どういうふうにやっても、なかなかうまくいかない。最終的にどうしたかというと、よく当たると評判の人相見を連れてきて、パイロットとしての適性があるかどうか、若いやつを順繰りに見せたんですね。で、結局それが一番良かったと、源田実は書いているんです。

そして、これは日本だけのことではなくて、じつはアメリカでもまったく同じ問題が起きていた。で、アメリカの場合はどうやったか。[ア]当然のことですが、あちらは心理学者を連れてきまして、パイロットにふさわしい人間の選別をやらせたんですね。で、その中にギブソンという心理学者がいまして、この人がどうやったら効果的な選別を行えるのかを、いろいろ研究した。

まず思いついたのは、目のいい人を選ぼうということです。ところが、いざそれでやってみると、別に目がいいからパイロットの適性があるとは限らない。よく考えてみれば、空飛んでるときは、何かが特別に見えるわけじゃなくて、空しか見えないんですからね。

だったら、パイロットに適する目のよさというのはどういうものなのか。パイロットにとって一番重要なことというのは、じつは飛行場に降りることなんですね。一番事故が多いのは、なんといっても着陸のときですから。そこで彼が考えたのは、着陸のとき、パイロットはどういうふうに飛行場なり、滑走路なりを見ているんだろうか、ということだったんです。

飛行場というのは、思い出してみるとわかりますが、滑走路という味もそっけもないようなコンクリートの道路がスーッとありまして、その周りに芝生か何か、雑草が生えてることが多い。遠近感もはっきりしないし、そんなところを、一体どんなふうに見ながら降りるんだろうか。

そこで思いついたのが、「肌理」が違うんじゃないかということだったんです。滑走路に近づいていくと、草にしてもベターッと緑だったのが、だんだん一本一本見分けがついてくる。肌理が変わってくるわけです。そんなふうにして、ポイントは肌理の動きじゃなかろうかという仮説を立てて、実験をやっていくうちに、結局パイロットの選別はどこかに行ってしまって、「アフォーダンスの理論」というのができてきた。

アメリカでは、心理学の新しい領域がパイロットの選別によってできてしまったんです。日本の場合は、それが人相見になってしまったわけで、これもまた、文化的伝統というのか何か知りませんが、とにかく、このギブソンという人の心理学は、今ではギブソニアンと呼ばれて、専門に研究している人までいる、大きな分野になっています。

こんなことを、なんでこんなに長々とお話ししたのか。それは、パイロットが世界をどういうふうに見ているかという問題をさらに一般的な問題として考えてみると、動物は世界をどう見てるのか、という話になってくるからです。

かつて、そういうことを研究した人がいるかどうか調べてみると、やっぱりちゃんといるんですね。チャールズ・ダーウィン。あの進化論で有名なダーウィンです。彼はミミズの研究でも有名でして、ミミズで何をしたかというと、西洋のミミズというのは、日本のミミズと違って、自分で穴掘ってその穴の中に入っている。その口を葉っぱで塞[2]ぐんですが、ダーウィンが調べたのは、穴を塞いでる、その葉っぱだったんですね。

ミミズが葉っぱで穴をどうやって塞ぐかというと、葉っぱには先の尖[3]った端と鈍い端があるわけですが、たいがいのミミズが、その尖った端を引っ張りこんで蓋をするわけです。ダーウィンはいろいろなミミズの穴を調べて、そのことを発見した。

暇な人もいるもんだと思うけれど、そこでやめないのがダーウィンのえらいところでして、次にどうしたかというと、今度は自分でミミズを飼ったんです。箱の中にミミズと土を入れて、葉っぱの代わりに紙を切って入れてみた。

そうやって、尖った端と鈍い端をつくって、どっちの側から引っ張るのかを観察したら、a 尖ったほうから引っ張りこんでるんですね。なんでミミズが、葉っぱの一方が尖ってて、もう一方が丸いということをわかっているのか。これは、いまだにわからないんです。だから、動物が世界をどう見ているのか、じつはよくわかっていない部分のほうが多い。

そして、よくわからないということに関しては、じつは我々もまったく同じなんですね。（中略）人間というのは、自分で自分のやってることをよくわかってない。つまり、「ヒトを見る目」どころじゃないってことを、今お話ししてるんですが、典型と言っちゃ悪いですけども、こういうテーマで私がよく考えるのが、ジャイアンツの長嶋茂雄終身名誉監督なんですね。

長嶋さんは、ご存じのように名選手です。じゃあ、野球とはなんなのか。理科的に言うと、あれは完全に物理学です。ボールが向こうからある速度で飛んできて、回転してたりしてなかったりするわけですが、要するにそれを棒で引っぱたく。その結果、ボールがどっかに飛んでいくという、領域で言えば、理科系では完全な古典力学に含まれる。最近は「野球の物理学」とか「物理学としての野球」とか、そういう本がいろいろと出ていますが、そういう本が書けるくらい、野球は完全に物理で説明することができる。

そこで、私は考えるんです、長嶋さんに物理の勉強させたらどうかなあと。でも、あの方には学生時代からいろいろとイツワ[4]がありまして、どうも物理をやらせても駄目じゃねえかって気だけはなんとなくしたりする（笑）。ところが、やってることは、完全な物理学なんですね。あの人ぐらいホームラン打てる人はなかなかいない。

だとすれば、彼は古典力学である［ b ］をほかの人よりマスターしているはずなんですが、それがいわゆる物理になると、わからなくなるわけです。そして、問題はそれがどういうことかということです。

ちょっと別の言い方をしてみましょう。テレビもよく取り上げるし、最近の若い人が好きなものに超常現象とか超能力とか、そういうものがありますね。私、よくご忠告申し上げるんですが、そんなこと言ったら、長嶋さんなんか、典型的な超能力者ですよ。物理のことは全然わからないのに、あれだけちゃんとボールの物理的な取り扱いができるんですから。これも、人間は自分のことがわからない、ということの典型ですね。

長嶋さんの説明をすると、あれは、脳でやっているに違いないんです。筋肉も必要ですが、皆さん方だって、普通の筋肉はお持ちなんだから、ボールぐらい打てないわけはない。問題は脳でして、脳というのはコンピュータみたいなものだとお考えいただければいいんですが、脳の中に、いわばソフトウェアが入っているんですね。つまり、長嶋さんの持っているソフトを使えば、あれだけのホームランが打てるということになる。

我々の祖先というのは、最初は水の中に住んでいて、シーラカンスみたいな格好をしていた。今からでも、五億年ほど［ c ］ば、ああいう格好になっちゃうわけです。ただ、その後一回も途切れることなく、親が卵を産んで、卵が親になって、その親がまた卵を産んでという繰り返しを続けていたら、いつの間にかその卵から、人間ができるようになってしまった。

じゃあ、魚の代で何をしたかというと、陸に上がったわけですね。陸に上がって歩かなきゃならないし、いろいろと運動しなきゃいけないとなると、脳の中に運動のソフトがどんどんできてまいります。その運動が下手なやつはどうなったかというと、それはほかの魚に食われたか、とにかくいなくなっちゃいまして、だんだんソフトがリファイン、つまりセンレン[5]されてまいります。五億年もかかってるんですから、そりゃあ、いいものができてくる。

ですから、我々の身体というのは、重力の性質というものを非常によく心得ていて[イ]、なにも長嶋さんに限らず、すでにそれなりのソフトを、自分の中に持っているんですね。ここからあっちに歩こうと思えば、まったく間違えないで歩けるわけで、右の足をどのへんに置いて、次に左の足をどのへんに置いて、なんて考えながら歩いたら、かえって足がもつれてしまう。そんなことをしないで歩けるってことは、皆さん方の脳の中にソフトが完全に入っているということなんです。

そうしたソフトを、ニュートンはニュートン力学という形で、頭の中から外に出してみせた。どうやったかと言うと、ニュートン自身の頭を使って、脳というコンピュータの中のあるソフトを、横から調べてみたんです。

頭[ウ]の中のソフトを横から調べると、一体何が起こるのか。縦に書いてあるソフトに、横から妨害が入ってくるんですね。すると、いじっちゃいけないソフトをいじっちゃうわけで、今度は縦に書いてあるソフトがうまく動かなくなる。

そのおかげで、ニュートンは運動選手にはなれなくなった。私は東大で長い間教えてましたが、東大の学生というのは、運動のできないやつが多い。ご存じのように、野球

でも最下位を走っています。それはなぜかと言いますと、自分のソフトを横からいじってるんだろうと、こういうことになるわけです。

（養老孟司　『ヒトはなぜ、ゴキブリを嫌うのか？　～脳化社会の生き方～』）

問1　傍線部1、4、5のカタカナを漢字に直して、傍線部2、3の漢字のよみをひらがなで、それぞれ記述式解答欄に記入しなさい。

1 [A]　2 [B]　3 [C]　4 [D]　5 [E]

問2　傍線部ア「当然のこと」だと筆者が考えた理由として最も適当なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。 [1]

① 目のいい人を選ぶのが当然だから。
② 日本とアメリカでは文化的伝統が違うから。
③ アメリカは心理学の新しい領域を作ろうとしていたから。
④ アメリカには人相見がいないから。

問3　空欄 [a] に当てはまる語として最も適当なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。 [2]

① 逆に　② 意外にも　③ 閑話休題　④ やっぱり

問4　空欄 [b] に当てはまる語として最も適当なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。 [3]

① 物理学
② 理科
③ ニュートン力学
④ 超能力

問5　空欄 [c] に当てはまる文として最も適当なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。 [4]

① 遡れれ
② 経れ
③ 進化すれ
④ 待て

問6　傍線部イ「重力の性質というものを非常によく心得てい」る結果として最も適当なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。　5

① 野球でホームランを打つことができること
② 運動の下手な魚がいなくなること
③ 考えることなく、自然に歩くことができること
④ 飛行機を着陸させることができること

問7　傍線部ウ「頭の中のソフトを横から調べる」の意味として最も適当なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。　6

① 他者の行動から分析的に調べる
② 脳の中に完全に入っているソフトを理論的に調べる
③ 頭の中のソフトを取り出して調べる
④ 物理学の理論を調べて応用する

問8　本文の主旨を最もよく表すタイトルとして適当なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。　7

① 野球の物理学
② ニュートンと東大生
③ 脳はコンピュータのソフトである
④ 人間は、自分ができることの説明ができない

問題二　次の文章を読んで、後の設問に答えなさい。

グーグルに入社して間もなく、ジョナサンはあるエンジニアと話していた。相手はジョナサンが受け取ったメールに即座に返信すること、また返信する際に大勢のグーグラーにCCすることに疑問を感じていた。コイツは仕事の優先順位を間違えているんじゃないか。メールへの反応がこれほど速く、情報を拡散させるのにこれだけ時間を割くというのは、ヒマな証拠だろう、と。そこで皮肉たっぷりにこう言った。「君はただのバカ高いルータだな！」。おそらく侮辱するつもりだったのだろう。ルータはネットワーク機器のなかでも、データ・パケットを転送するというかなり地味な役割を担っている。だが、ジョナサンはそれを褒め言葉と受け取った[ア]。

企業におけるコミュニケーションをイメージすると、こんな感じになる。二〇階建てのビルがあって、あなたはその真ん中、たとえば一〇階のベランダに立っている。上のフロアほど働く人の数は減っていく。最上階にはひとりしかいないが、一階（つまり〝エントリーレベル〟）は押し合い圧し合いだ。一〇階のベランダに立っているあなたに、一つ上の階の住人（「上司」とでも呼んでおこう）が何か叫びながら何枚か書類を落とす。風で飛んでいかないように必死でつかむと、室内に戻って内容を確かめる。多少有用な部分もあるので、九階の住人の厳格に定められた職務範囲を意識しながら、彼らが読むべき部分を抜粋する。それからまたバルコニーに戻ると、左の端から一枚、右の端から一枚といった具合に下の階に書類を落としていく。九階の住人はそれを「渇[イ]いた喉に冷たい水」のように受け取る。彼らも読み終わると、八階の〝渇いた喉〟のために必要箇所を抜粋する作業にいそしむ。一方、一一階ではあなたの上司がまた同じ作業を始めているはずだ。そして二〇階でも……まあ、トップが何をやっているかなんて知る術もないのだが。

企業内の情報フローは、伝統的にこんなモデルをとってきた。経営の上層部が情報を集め、どれを誰に渡すか慎重に検討する。この世界では、情報は支配の手段、権力の源泉として厳重に管理される。リーダーシップの研究者、ジェームズ・オトゥールとウォーレン・ベニスは、企業で権力者となる人々の多くは「チームワークに優れているためではなく、経営上層部での権力闘争に勝ち抜いたためにその座をつかんだのであり、それは情報を隠そうとする意識を助長する」と指摘する。思えば旧ソ連の共産党政治局員も、コピー機は鉄の扉に二重鍵をして管理していた。誰かが忍び込んで、コクモツ[1]生産五カ年計画のコピーを無断で作成したりしないように。旧ソ連の官僚的発想から、まだ抜け出ていない企業マネジャーは多い。下の階の民衆扇動家[2]に、情報という名の企業帝国の鍵を渡すわけにはいかない。だから必要最低限の情報を選択的に渡すのだ。

だが、ソ連は崩壊した。このようなケチケチした［a］も、従業員の仕事が「働くこと」だった時代には成功したかもしれないが、インターネット時代の従業員の仕事は「考えること」だ。ジョナサンがビジネススクールの学生だったとき、金融学の教授が「カネはあらゆる企業の生命線だ」と言っていた。ただ、やや舌足らずだ。もちろんインターネットの世紀にもカネは重要だが、企業にとって真の生命線は情報である。二一世紀の企業においてカギを握るのは、スマート・クリエイティブを吸い寄せ、すばらしい仕事をさせることだが、彼らに十分な情報を与えないかぎり、それは不可能だ。

こんにち最も成功を収めている経営者は、情報を囲い込んだりしない。共有する（ビル・ゲイツは一九九九年にこう語っている。「力の源泉は秘匿した情報ではなく、共有した情報だ。企業の価値観や報酬システムに、この考え方を反映させる必要がある」）。リーダーシップの目的は、会社全体の情報の流れを二四時間、三六五日、サイテキカすることだ。それにはまったく新しいスキルセットが求められる。

数年前のあの日、ジョナサンはエンジニアの〝口撃〟にこう応じた。「ぼくがバカ高いルータに過ぎないなら、とびきり高性能な一台でありたいね」。それには何が必要だろう？　デフォルト状態を「オープン」に、失敗を恐れず高い目標を設定し、疑問を感じたら周囲と話し合えばいい。

すべてを共有することを、自分のデフォルトにしてしまおう。グーグルの取締役会報告書が良い例だ。これはＣＥＯ時代のエリックが始めた試みで、いまも続いている。毎四半期、エリックのチームは会社の現状についての詳細な報告書をまとめ、取締役会に報告する。報告書は「取締役会への手紙」と題した、会社とプロダクトに関するデータや意見などを盛り込んだ文章と、データや図表のスライドから成り立っている。スライドは各部門の責任者（検索、広告、ユーチューブ、アンドロイドなど）が取締役会で報告する際に使う。当然、こうした情報の大部分は一般に公表するようなものではない。だが取締役会が終わると、私たちはおよそ〝当然〟ではないことをする。取締役会に提出した資料を、全従業員と共有するのだ。エリックは全社ミーティングで取締役に見せたものと同じスライドを使って会社の現状を説明し、「取締役会への手紙」はメールで全社員に送られる。

はいはい、そこのうるさ型、たしかに手紙の〝全文〟ではないことは認めますよ。法的な理由で全従業員に共有できない情報もあるため、あらかじめ弁護士と一部の広報担当者が手紙をチェックし、法的な地雷を除去する。「すべての情報を共有する」という車のタイヤが、「でも本当に〝すべて〟を共有するなんて、できっこない」という道路に差し掛かるわけだ。毎四半期、善意の、そして他のあらゆる面ではグーグル的なグーグラーたちが赤ペンを手に、取締役会の手紙の一部に〝死刑宣告〟を下そうとする（実際には赤ペンは使わないが）。「このくだりは公表できない」と。理由は「情報が漏れたらどうするんだ？　大問題になるぞ」あるいは「たとえ真実で、取締役会に話した内容だとしても、従業員には言えない。やる気が落ちるから」といったものだ。

さいわい［ｂ］は、「すべての情報を共有する」とは、「外部に漏れても問題がなく、誰の気持ちも傷つけない情報に限ってすべて共有する」という意味ではないことをわきまえている。「法律あるいは規制で禁じられているごくわずかな事柄をのぞき、すべて共有する」という意味だ。この違いは大きい！　だから、特定の文言やパラグラフを削除したいという人は、その［ｃ］を具体的な根拠をもって証明しなければならない。生半可な根拠では、およそ通らない。グーグルでは二〇〇四年に株式公開をしてから、ずっと取締役会への手紙を共有してきたが、情報漏洩が問題となった例はない。そして会社で何が起きているかわからない、という不満も一切出ない。そんなことを言う社員がいたら、取締役会への手紙を読み、エリックのプレゼンを見ろ、と言うだけだ。取締役会への手紙を全社員と共有することには、プラスアルファのメリットもある。質が高

くなるのだ。取締役に見せるというだけで、たいてい質の高いものが上がってくるが、全社員に見せるとなると〝とびきり質の高いもの〟ができる。

（エリック・シュミット、ジョナサン・ローゼンバーグ、アラン・イーグル
土方奈美 訳 『How Google Works ―私たちの働き方とマネジメント』）

問1 傍線部1、4のカタカナを漢字に直して、傍線部2、3、5の漢字のよみをひらがなで、それぞれ記述式解答欄に記入しなさい。

1 F　2 G　3 H　4 I　5 J

問2 傍線部ア「ジョナサンはそれを褒め言葉と受け取った」理由として最も適当なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。 8

① 地味な存在である自分が、意味のある役割を担っていると思えたから。
② 手間のかかることをやっている自分をヒマだと思う人がいるということは、自分の作業が早いことを意味するから。
③ 「高級」という言葉のニュアンスがうれしかったから。
④ 情報を即座に、かつ大勢に拡散する役割を良いことだと思っているから。

問3 傍線部イ「渇いた喉に冷たい水」のここでの状態として最も適当なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。 9

① 下の階に渡しやすいように加工されている情報が到着した状態
② 上司からの情報提供が、自分の職務範囲に厳密に合致している状態
③ 情報が統制されている中、待ち望んでいる情報が到着した状態
④ 風に飛ばされずに何とか情報が到着した状態

問4 空欄 a に当てはまる語として最も適当なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。 10

① 情報分配システム
② 権力闘争
③ 報酬システム
④ 選択的情報

問5 傍線部ウ「情報を囲い込んだりしない」理由として最も適当なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。 11

① 情報は支配の手段であるから。
② インターネットの世紀になったから。
③ 現代の企業の価値観であるから。
④ 共有した情報が企業の力であるから。

問6　空欄 b に当てはまる語句として最も適当なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。 12

① チェックプロセスの責任者
② 取締役
③ 従業員
④ 弁護士

問7　空欄 c に当てはまる語として最も適当なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。 13

① 即効性
② 正当性
③ 非対称性
④ 合法性

問8　本文の内容として最も適当なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。 14

① グーグルでは、取締役会への提出資料を事前に全社員が共有できるように、情報について極めてオープンな運営がなされている。
② グーグルでは、最上階から下の階へと徐々に情報が伝達されていくような革新的な情報フローシステムをとっている。
③ グーグルでは、スマート・クリエイティブに対して、企業の生命線であるカネと情報とが十分に与えられている。
④ グーグルでは、すべての情報を共有することによって、スマート・クリエイティブが良い仕事ができる環境を整えている。

（以上）