

人間社会学部

# 試験問題冊子

(A日程 1月31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と□14、記述式解答欄の□Aと□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。

最近のアート教養ブームで、オフィスにアート作品をカザリ<sup>1</sup>、美術館やギャラリーに足を運ぶ経営者やビジネスパーソンが多くなつたように思います。この流れは、アートの魅力を再確認するいい機会にもなっています。実際、知識、教養としてのアート以上に、アートを通じて自分を磨き、本来、人間が持つ感性や感覚といった自身のポテンシャルを引き出すことが大切で、自らの未知の可能性を引き出す方法につながります。

しかしながら、注意しておくべき点があります。アートやアーティストから学びを得られることは数多くありますが、基本的には、ビジネスとアートは大きく異なっているのです。

アーティストは経済的に成功したからといって、アートが成功したとは、考えません。ビジネスであれば、売上金額や利益、時価総額などの指標を目安にしなければ、会社経営はできません。つまりビジネスにおいては、「儲かることが成功である」という基準が成り立ちます。

□a、アートに求められるのは、経済的・社会的成功ではなく、やむことなき自己探求を続けることです。社会に対する問題提起、つまり新たな価値を提案し、歴史に残るような価値を残していけるかどうかという姿勢を極限まで追求することが、アーティストの願望なのです。

このように、到達地点が異なるビジネスとアートは一見、まったく異なる世界ですが、ビジネスに関わる人にとって、なぜアートを学ぶべき価値があるといえるのでしょうか。それは、人間社会の課題が広く、深くなつていく時代において、ビジネスの課題の立方(ビジネスモデル)も広く、深いものでなければ、息の長いビジネスとして存続できないのではないかと、私は考えるからです。

昨今、アーティストのように思考する「アート思考」が注目を浴びていますが、正直なところアート思考の本来の意味が間違つて解釈されているために、アーティストの本来の能力が低く見積もられていることに強い懸念<sup>2</sup>を感じています。

本書において、アーティストとは何なのか？アートとは何なのか？をひもときながら、ビジネスパーソンが学ぶべき「アート思考」の本質をお伝えできればと思います。決して、正解が存在するわけではありませんが、私が直島時代からお付き合いしてきた世界的アーティストたちに共通する見方やアートに対する姿勢も含めて、ご紹介することで、世界の第一線で活躍し続けるアーティストの思考を少しでもお伝えできればと考えています。

ビジネスパーソンが、アーティストの創造性やものの見方を学んだからといって、すぐに彼らのような感性や思考法が身につくわけではありませんが、人生のどこかで行き詰まったとき、常識的ではない別の観点・視点で考えたいときに、アートはきつと役に

立ちます。

なぜなら絵を描くことや見ることといった芸術体験は、一種の「常識からの逸脱行為」だからです。アートはどこか常識を破ったところにあるものであり、その時代の合理性や論理だけではハカ<sup>3</sup>ることができないものです。我々は知らず知らずのうちに、常識にとらわれていますが、アーティストはそれらを軽々と乗り越えていきます。

ビジネスにおけるイノベーションもまた、そのような「常識からの逸脱行為」によって、生まれてくるものではないでしょうか。

そもそも「アートはビジネスにとって有用なのか？」といった問いが投げかけられる時点で、日本におけるアートの位置づけが、いかに**b**ものながわかります。対照的に、欧米ではビジネスエリートたちにとって、アートはきわめて身近にある存在です。

単に文化的な教養としてのアートというだけの領域にとどまりません。ある経営者にとっては、経営哲学を学ぶ場所であったり、自らの創造性をヒシ<sup>4</sup>ウさせ、さらに磨きをかけるための対象であったりするのです。

イノベーター的な発想をするビジネスパーソンであれば、アートとの相性はいいはずです。ビジネスパーソンもアーティストと同様にクリエイティブな発想で仕事をする<sup>5</sup>ことが、仕事における新たな領域を切り開いていく上では必要だからです。

ここで、アート思考について考える前に、まずは、デザイン思考について考えてみます。この二つは、まったく異なる手法です。

まず、デザイン思考とは何か？を整理しておきましょう。

デザイン思考とは、一九八七年に建築家ピーター・ロウが、その著書『Design Thinking』（邦題『デザインの思考過程』／鹿島出版会）において、はじめて著作物のタイトルに採用して登場したものです。

ロウのデザイン思考は、建築家あるいは都市計画立案者によって利用されてきた問題解決プロセスをシステム思考に基づいて説明をしようとするものでした。その後、一九八〇年代から九〇年代にかけて、スタンフォード大学教授のデビッド・ケリーらにより、デザイン思考は「デザインを通じて人間の困難な課題を扱うもの」だとの見解が打ち出され、ビジネスへの応用が唱えられ始めます。

つまりデザイン思考は、顧客の抱える問題を解決に導くためのもので「自分がどうしたいか」ではなく、「顧客のベネフィットのためにはどうすればよいか」を考えるものです。

この思考は非常に合理的で、有益であると感じる方も多いいと思います。また、時間を一番大事なものとして捉える現代に合致した効率的な発想で、特に製品の改良や改善では大事な手法です。しかし、このように考えるとき、人の思考はより論理的なものになってしまふことを忘れてはいけません。論理的であるというのは大事なことですが、論理的に考える限りは、人間の思考や創造には制限がかかり、イノベ<sup>6</sup>ーター的な発想は得られないというジレンマに陥ってしまう危険性があるからです。

デザイン思考がユーザーにとつての最適解を得るための「課題解決」型の思考であるのに対して、アート思考は「そもそも何が課題なのか」という問題をつくり出し、「何が問題なのか」といった問いから始めるのが、特徴です。

シアトル在住の日系アメリカ人のグラフィックデザイナーで、デザインとテクノロ

ジの融合を追求する第一人者、ジョン・マエダがある雑誌のインタビューに答えたときの言葉が印象的です。

「いま、イノヴェイションはデザイン以外のところで生じる必要がある。それを簡単にいうと、アートの世界ということになる。デザイナーが生み出すのが『解決策(答え)』であるのに対し、アーティストが生み出すのは『問いかけ』である。

アーティストとは、他の人間にとってはまったく意味をもたない大義、けれども自分にとってはそれがすべてという大義を追求するために、自分自身の安寧<sup>5</sup>や命さえ捧げることもめずらしくない人種である」(『WIRED』二〇一二年)

実は、ジョン・マエダが提言するようなことが、最近デザインの世界でも起こり始めています。スペキュラティブ・デザイン(未来のシナリオをデザインし、違った視点を提示するデザイン)という概念が注目され、「問題を解決する」ことから「問題を提起する」デザインが提唱され始めているのです。

世の中の問題解決をするデザイナーの時代から、自分だけが信じる主観的な世界を世の中に問いかけていく問題提起型のアーティストの時代が変わろうとしています。今これが、答えが見えない時代における、デザインの潮流になりつつあるという現実を知っておくべきです。

(秋元雄史 『アート思考ービジネスと芸術で人々の幸福を高める方法』)

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

1  2  3  4  5

問2 傍線部ア「基本的には、ビジネスとアートは大きく異なっている」点につい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 近年ではアートは教養として流行しているが、ビジネスは自身のポテンシャルを引き出すことだけを重視している。
- ② ビジネスパーソンは経済的・社会的成功を求めるが、アーティストは歴史的価値を残すことができるほどの姿勢を追求する。
- ③ アーティストは経済的な成功は求めず、社会的に名を残すほどの作品を生み出すことに専念するのに対し、ビジネスパーソンは経済的な成功を求める。
- ④ アートは特殊なものであるから、ビジネスパーソンはアーティストの思考法を身につけ、ビジネスに活用することができる。

問3 空欄 a に当てはまる接続詞として最も適当なものを、次の①～④の中からそれぞれ一つ選びなさい。

- ① しかし ② ただし ③ さらに ④ そして

2

問4 傍線部イ「アートはきっと役に立ちます」の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。

3

- ① アートを通じて自身のポテンシャルを引き出すことが重要であり、自身の可能性を引き出すことに繋がるから。  
② アーティストのように思考する経験を積めば、アーティストのような感性や思考法が身につくから。

③ 絵を描くことや見ることといった芸術体験は常識からの逸脱行為であり、我々は結果的に非常識な観点・視点を持つことができるから。

④ ビジネスにおけるイノベーションも常識からの逸脱行為により生まれるので、常識に囚われない発想は、ビジネスパーソンにとっても仕事上必要となるから。

問5 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。

4

- ① 特殊な  
② 重要な  
③ 迂遠な  
④ 貴重な

問6 傍線部ウ「イノベータータイプな発想は得られないというジレンマに陥ってしまう危険性」とあるが、そ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。

5

- ① デザイン思考はデザインを通じて人が抱える困難な問題を解決に導くものであり、アートの世界に応用するのは難しいこと  
② デザイン思考は合理的で有益ではあるが、思考には制限がかかってしまうこと  
③ アート思考は最適解を求めるのに対して、デザイン思考は課題解決型の思考であること  
④ デザインの世界では問題を提起するデザインが提唱されてはじめているが、ビジネスの世界では、未だ問題解決型の思考が有益であると考えられていること

問7 傍線部エ「答えが見えない時代における、デザインの潮流になりつつあるという現実」とあるが、その現実が指すものとして最も当てはまらないものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。

6

- ① 世の中の問題を解決するデザインから自己の大義を追求するアートが提唱され始めている。
- ② 課題解決型のデザイン思考から問題提起型のアート思考が重視され始めている。
- ③ ジョン・マエダが提言するように、デザインの世界に「問いかけ」が必要とされ始めている。

- ④ 未来のシナリオをデザインし、異なる視点を提示するデザインが、デザインの主流となりつつある。

問8 本文の趣旨として最も適切なものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。

7

- ① アートやアーティストから学べるものはあるが、ビジネスとアートは異なるため、ビジネスパーソンはデザインに注目するべきである。
- ② 近年、アート思考が注目を浴びているが、日本ではアートに対する考え方が海外に比べ未成熟であるため、アート思考に対する評価は低いものになっている。
- ③ ビジネスパーソンはアートとの相性はいいはずであり、アーティストと同様にクリエイティブな発想で仕事をするには、ビジネス上の新領域を切り開くのに必要となる。
- ④ デザイン思考は有益ではあるが、イノベータータイプな発想を得ることはできないので、ビジネスパーソンはアート思考を学ぶべきである。

問題二 次の文章を読んで、後の設問に答えなさい。

企業のありかたやそのフォーメーションが変わってきている。特に「メーカー」という企業形態が変化しはじめている。これまで「メーカー」は製品を製造し、流通させ、販売することが事業であった。自動車メーカーはクルマを生産し、時計のメーカーは時計を生産しこれを販売する。メーカーの創業に関しては、いいクルマをつくりたい、いい時計をつくりたいというような創業者の思いからスタートしたのも少なくないはずだ。しかし企業が業績を上げ事業規模を拡大し、担う経済が大きくなるにつれて、ものづくりに対する熱い思いだけでは済まなくなる。すなわち事業性が企業の a となる。事業というのは収益をあげること。企業のみならずその企業に投資している株主などにいかに高い利益をもたらすことができるかが企業の目標になる。もつとも、今日では事業性そのものが起業の動機となることは自明となり、投資家や銀行はその企業の近未来の事業性を冷静に予測して投資をし、融資を行う。

今日、資本主義というゲームのルールの中で、効率のいい事業性をいかに手に入れるかに最も熱心な国アメリカでは、企業の中核は株主である。アメリカにおける会社の形はおよそ次のようなものである。まずゲームの主導権を握るのは、企業の事業性を見込んで投資をする株主である。その事業を実際に遂行する担当者が執行役員として株主組織によって任命され、社長はこの執行役員のリーダーとして機能する。社長は収益をあげ利益を株主に還元する責任者である。社長のことをアメリカ式にいうとCEO (Chief Executive Officer) つまり執行役員の長、ということになる。また、社員も事業の遂行に必要な組織的なポジションがまず配置され、そこに人材が雇用される。年功序列も何もない。ポジションに給与が固定しているので、ポジションが変わらない限り給与も変動がない。きわめて明解で冷徹な事業体としての組織である。事業体の収益性が悪いと株主組織によって執行役員チームが社長もろともに更迭<sup>1</sup>されることが当然のように行われるし、すぐれた業績を残せる優秀なCEOは引く手あまたとなり、高い報酬で多くの会社を歴任する。

一方で、優れたビジネスモデルを発想して起業し、成長させ、株式を市場に上場した後に、高額になった株とともに会社を売却して富を手にするという方法もこのゲームの上がり方のひとつである。近ごろではビジネスモデルに「特許」が取得できるそうだが、優れたお金もうけの方法を考案した人は尊敬され、優遇される。特許は取れないまでも、そのアイデアの中には「賃金の低い国で生産して高い国で売る」というようなことも含まれているのだからあまりモラリスティックな話ではない。資本主義と言うのは、こうした「マネー」あるいは「富」を手に入れるためのワールド・ルールのようなものである。そういうルールが、事業を興したり収益を上げたりすることに非常に長けた国によってコントロールされ、世界に広げられようとしているのがいわゆるグローバルバリエーションである。本来は問題となるべき b をむしろ前提条件とみなしてそこに利益を生む構造を持ち込もうとする。 c 未来においては糾弾されるであろう不平等な時代・社会の中に僕は今生きている。日本はそういう力に押されて翻弄<sup>2</sup>されつつも、先頭集団に遅れまいと食い下がる馬拉ソランナーである。

「メーカー」を変えはじめている要因は、そのようなグローバルな規模で経済効率を

追求する動きの中にある。かつては自前の工場を持ち、そこで製品の製造を行っていたが「工場を持つ」という物理的な制約は事業の自在な展開にとって足枷<sup>3</sup>になる。工場に対する設備投資は、商品がヒットしなかった場合はムダ<sup>4</sup>になるわけでこれ自体がリスクである。ストライキなどの労働者との折衝にも気を遣わなくてはいけない。また、今日では労働力の安い地域でものをつくって、生産コストを下げるということが工業生産の常套手段となってきたが、自社工場を事情の知れない国につくるにも高いリスクともなう。したがって「望ましい品質の製品が必要な量で確保できること」が保証されるなら、製品の製造や調達を社外に出してもいいのではないかという発想が生まれる。たとえば「半導体」という「部品」は労働力の高い国で生産するよりも、安い国から供給される方がいい。だから随分前からそうになっている。

(中略)

そうなると自社工場で製品をつくる「メーカー」の企業意識は当然変わってくるだろう。いわゆる「製造」から自由になって、商品開発、新しいマーケットの探査と創造、ITを用いた新しい販売ルートの開拓、商品を<sup>5</sup>バイカイした様々なサービスの供与などに事業を集中できる。極端な話をすれば、自動車メーカーでありながらクルマの製造はしないというケースも出てくるはずである。設計は自社でやる。具体的な製品を製造するのは受託製造会社で、地球上の生産コストの安い地域の工場をネットワークしてそれを生産する。

自動車メーカーは、どのような自動車をつくるか、それらをどういう市場にどのように売るかを計画・実行する。さらには自動車を介して様々なサービスを展開する。保険や金融、通信、旅行、住宅など、クルマの販売以外にも様々なサービスを顧客に対して行おうとするだろう。日本の自動車メーカーは自社での生産を守っているが、収益のためなら何にでも挑戦しようと考えてメーカーなら、可能な部品の製造は<sup>d</sup>でまかなおうとするだろう。パソコンと家電はやがて統合された機器となるだろうが、そうになると、パソコンの会社が家電の製造技術を、家電の会社がパソコンの製造技術が必要とするわけだが、既に受託製造会社はその需要を見込んで守備位置についている。状況はメーカーの需要を先取りして進んでいるのである。

(原研哉 『デザインのデザイン』)



問1 傍線部1、2、3の漢字のよみをひらがなで、傍線部4、5のカタカナを漢字に直して、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 空欄 [ a ]、[ b ] に当てはまる語の組み合わせ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 a 生産性                      b 雇用格差
- ② a 存在意義                      b 経済格差
- ③ a 存在意義                      b デジタルデバイド
- ④ a 目的                      b 非効率

問3 傍線部「アメリカにおける会社の形」に当てはまらないものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。 [ 9 ]

- ① 組織的ポジションに応じたきわめて明解で冷徹な事業体である
- ② 事業を実際に遂行する執行役員は株主組織によって任命される
- ③ 株主組織と執行役員は事業体の収益性に関する責任を分担する
- ④ 株主組織は企業の事業性を見込んで投資をする株主が中心となる

問4 傍線部「モラリスティックな話ではない」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。 [ 10 ]

- ① 生産性の追求によって、企業が創業の理念を見失う可能性
- ② 優れたビジネスモデルを生み出すために必要な才能と努力
- ③ 過剰な利益追求によって生じる道徳的な問題
- ④ 個人の価値観によって変わる道徳心の変化

問5 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。 [ 11 ]

- ① おのずと
- ② かししながら
- ③ しかるに
- ④ おそらく

問6 傍線部「『メーカー』を変えはじめている要因」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 自社で開発した商品がヒットしないこと
- ② グローバルな規模で企業が経済効率を追求する動き
- ③ 労働者と経営者の対立によるストライキなどの問題
- ④ 「メーカー」企業の事業性そのものが起業の動機となること

問7 空欄 [d] 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 アウトソーシング
- ② 自社生産
- ③ 新しい技術
- ④ イノベーション

問8 本文の要旨として最も合致するものを、次の①～④の中から一つ選びなさい。

14

- ① 「メーカー」企業は、グローバル化によって企業形態を変容している。
- ② 生産に必要な設備投資はリスクを避けて海外に積極的に移転するべきである。
- ③ 資本主義のルールに従って企業利益を上げることが勝者の条件になっている。
- ④ 受託製造会社は「メーカー」企業の需要を先取りして業務拡大をしている。

(以上)