

解答は全て丁寧にわかりやすく書くこと。判読しづらい文字があった場合は全て不正解とする。

【問題一】 次の各問に答えなさい。解答は全て解答用紙の解答欄に記入すること。
(配点24点)

問一 次の四字熟語の□内に入る漢字として正しいものを選択肢の中から1つ選び、記号で答えなさい。ただし、同じ記号を何度使用してもよい。

①阿□叫喚 ②□突猛進 ③君子□変

a 竜 b 猪 c 象 d 虎 e 豹 f 尾 g 耳 h 鼻 i 口 j 急

問二 次の慣用句の()内に入る語句として正しいものを選択肢の中から1つ選び、記号で答えなさい。ただし、同じ記号を何度使用してもよい。

① 濡れ手で() 〈苦勞せずに利を得ること〉
② ()に腕押し 〈張り合いがないこと〉
③ 命あつての() 〈生命が大切ということ〉

a 猫 b 小判 c ぬか d 豆腐 e 物種
f 種子 g 人生 h 暖簾 i 栗 j 壁

問三 次の傍線部の品詞の種類は何か。選択肢の中から正しいものを1つ選び、記号で答えなさい。

・吾輩は猫である。名前はまだない。

a 動詞 b 形容詞 c 形容動詞 d 助動詞

問四 次の作品の作者は誰か。選択肢の中から正しいものを1つ選び、記号で答えなさい。

『富嶽百景』

a 村上春樹 b 太宰治 c 三島由紀夫 d 井上靖

【問題二】 次の文章をよく読み、後の各問に答えなさい。解答は全て解答用紙の解答欄に記入すること。（配点、問一～問四20点、問五31点）

2022年2月の時点で実写邦画の歴代興行収入第1位（邦画全体でも第6位）である『踊る大捜査線 THE MOVIE 2 レインボーブリッジを封鎖せよ！』（2003年公開）は、刑事ドラマ「踊る大捜査線」の劇場版2作目で、警察機構内の利害対立が1つのテーマとして描かれている。

架空の警察署「湾岸署」管内で発生した事件の捜査本部長として、本庁から沖田警視正が着任。厳格な命令統制で指揮を執るが、現場の署員は思うように動けない状況を強いられ、いら立ちを募らせる。捜査は後手に回り、沖田と湾岸署員が衝突。その後、捜査本部長が室井警視正に交代すると、室井は沖田とは対照的に自分の判断で動くよう署員に指示する。自発的に捜査に取り組む捜査員たちによって事態は公転していく。

要は、上司に抑圧された部下の士気が下がる一方、部下の自発性に任せると意欲的に働くことになる、ということだ。この話に納得する人、同じような経験をしたことのある人は少なくないだろう。

では、部下にすべからず裁量を与えるべきかという点、そんな単純な話でもない。多くの組織には「指示をする人（上司）」と「指示を受ける人（部下）」という階層の関係性が存在し、上司は部下に指示に従わせる権限を持つ。警察機構のような予定どおりの計画遂行が重視される組織では、部下に裁量を与えることは指示から外れた行動を誘発し、致命的な失敗を引き起こすものと見なされる。

とはいえ、上司が部下の決定すべてに対して指示を出すことは現実的にはほぼ不可能だ。部下も大なり小なり権限を持ち、指示を受けることなく決定を行う部分もある。結局、部下に裁量を与えるべきかどうかは程度の問題であり、正確な答えは「ヘイ」だ。しかし、部下に裁量を与えることのメリットとデメリットを把握しておくことは、裁量の与え方を考えるうえでは有用だ。ここでは、主に情報とインセンティブに主眼を置いて、権限委譲の影響についての考え方をいくつか紹介する。

「部下の士気は裁量に応じて変化する」という話をしたが、その士気は2種類あると考えられる。1つ目は、決定権限を持つ人が選択を行う前の「事前」の士気だ。例えば、ある会社の上司と部下とで、新たに始める事業を1つ決める必要があるとする。事業には不確実な要因があり、各事業候補の実行可能性、収益性、継続性などの情報を集め、そのうえで何を実行するか選ぶことになる。部下の情報収集への意欲は、事業選択の権限のあり方に左右される。部下に権限が委譲された場合は、部下にとってより好ましい事業を選択できる。よって、権限が委譲されたとき、部下は自分の好みの事業を選択するために、上司が権限を持っているときに比べて積極的に情報収集を行おうとする。権限委譲には、部下の情報収集を促すというメリットがあるのだ。同時に、上司にとっては好ましい選択がされにくくなるというデメリットがある。

2つ目は、権限を持つ人が選択を行った後の「事後」の士気である。選択後に事業が軌道に乗るかどうかは、部下の頑張りに懸かっていることもある。部下は、選択された事業が有望であると思えば頑張りがより報われると考えまじめに取り組むだろう。有望な事業を選択するためには、原則としては事業に関する情報を多く持っている者が選択を行うほうがよい。もしも部下のほうが多くの情報を持っているなら、選択権限を委譲したほうが

いいのだ。ただ、もう1つポイントになるのは、決定した事業を部下が有望と思うかどうかは、誰が事業を選んだかにも左右されることだ。上司が選択権限を持っているなら、上司が有望と考える事業が選択されるだろう。このとき上司が選んだ事業を部下も有望と認めているなら、上司と自分の認識が一致していると明らかにすることで、部下は選ばれた事業をより有望であると信じ、士気を高める。一方、上司が選んだものとは別の事業のほうに有望であると部下が考えている場合、部下は上司の期待ほどその事業を有望とは思わず、士気も高まらない。〈I〉

事業選択の権限を部下に委譲する場合には、部下は上司の認識を知ることなく有望と思う事業を選ぶことができる。上司の意向の影響を遮断することができるのだ。とりわけ、自分の認識が上司と異なっている場合もそれに気づくことがないため、部下の士気が下がらずに済む。〈II〉

部下への権限の委譲の効果はこれ以外にも考えられるが、そのメリットがデメリットを上回れば権限を委譲したほうがよいことになる。〈III〉

階層組織においては、権限を持っているのが上司である以上、部下に何かを決めさせたとしても、上司にはその決定を覆す権力がある。上司が部下の決定を覆す誘惑にあらがえない場合、部下が上司に意見を言ったところで、結局、上司の好む決定が行われてしまう。これでは上司が権限を持っているのと変わらず、権限委譲のメリットを享受することはできない。望ましい権限委譲を実現するためには、上司がいかにしてこの誘惑に駆られないようにするか、ゲーム理論的にいうと、部下の決定を覆さないことにいかに「コミット」できるか、が大事になる。〈IV〉

また、部下の意見に基づいた意思決定を行うために意見を求めても、部下が何も言わなかったため、うまくいかないというケースもあるだろう。前述の事業選択の例で考えると、部下の中には、自身の頑張りの度合いを決めるに当たって、まず上司の認識を知り、選択される事業に関する情報を得ようとする者もいるかもしれない。この場合、部下は意見を言わず「指示待ち」となって上司に事業を選択させることで、上司の認識を明らかにしようとすると考えられる。部下の意見に基づいた意思決定をすることができなければ、権限委譲の望ましさを享受することはできなくなるだろう。

(石原章史の文章より)

問一 問題の文章中には例のような同音異義語あるいは同訓異字の漢字間違いが1箇所ある。その間違いを指摘し正しい漢字に直しなさい。

- | | | | | | | |
|----|------------|---|----|---|---|----|
| 例1 | 大臣の職を自認する。 | 誤 | 自認 | ↓ | 正 | 辞任 |
| 例2 | 有名人を排出する。 | 誤 | 排出 | ↓ | 正 | 輩出 |
| 例3 | 事務を取る。 | 誤 | 取る | ↓ | 正 | 執る |

問二 次の文章は問題文中の〈Ⅰ〉～〈Ⅳ〉のうち、どこに入るか。最も適切な位置を1つ選び、〈Ⅰ〉～〈Ⅳ〉の番号で答えなさい。

〈ただし、権限委譲が望ましいからといって、それが実行可能であるとは限らない。〉

問三 問題文中傍線部〈部下にすべからず裁量を与えるべき〉の意味として正しいものはどれか。次の選択肢の中から最も適切なものを1つ選び、記号で答えなさい。

- a 当然部下に裁量を与えるべき
- b 全ての部下に裁量を与えるべき
- c 部下に100%の裁量を与えるべき
- d 部下に平等に裁量を与えるべき

問四 問題文中〈イ〉に入る語句として正しいものはどれか。次の選択肢の中から最も適切なものを1つ選び、記号で答えなさい。

- a 部下による
- b 程度による
- c 場合による
- d 誰もわからない

問五 問題文の要旨を110字以上、120字以下でまとめなさい。句読点も字数に含める。ただし、要旨の中に「階層組織」「覆さないこと」「士気」の語句を必ず入れること。なお、使用する語句の順番は問わない。

※解答は解答欄の1マス目から書き始めること。

【問題三】 次の文章をよく読み、後の各問に答えなさい。解答は全て解答用紙の解答欄に記入すること。（配点25点）

時代を先取りしすぎた偉人には嘲笑がつきまとう。ライト兄弟が動力飛行の夢をかなえて、わずか16年後。米国の研究者ゴダードは、1919年に「超高空に達する方法」という論文を書いた。ロケットで月まで行ける。人々は奇想ヘイ_ヰさに肝を抜かれたのだろう。「月男」とからかった▼理論の正しさはヘロ_ヰが証明した。ゴダードは液体燃料ロケットの打ち上げに史上初めて成功し、近代ロケットの父と呼ばれた。名言を残している。「昨日の夢は今日の希望であり、明日の現実となる」▼これをあいさつのたびに引用した生徒会長がいた、というから驚く。中学時代の諏訪理さん。2千倍を超える競争を勝ちぬいて、宇宙航空研究開発機構（JAXA）の宇宙飛行士候補の一人になった。46歳での合格は歴代最年長だそうだ▼高校の卒業アルバムに、もう「ヘハ_ヰ場は火星」と書いていたと地元の茨城新聞にあった。宇宙への情熱をちらちらと灯（とも）も）し続けてきたのだろう。「昨日の夢」を夢に終わらせず、「明日のヘニ_ヰ」まであと一步に。諦めの文字がにじむわが人生と比べ、まぶしさにそつと目をふせる。そんな働き盛りのお父さんもおられよう▼それにしても宇宙への旅は、かくも人を取りこにしてやまない。ゴダードはこうも言っていた。「星を目指す仕事は幾世代にもわたる。でもどんなに歩みを重ねても、始めのスリルがある」▼あすはH3ロケット初号機の打ち上げ再挑戦もある。白煙を吹きあげて空を貫く雄姿を今度こそ。

（令和五年三月六日付朝日新聞、『天声人語』より）

問一 問題文中のヘイ_ヰヘニ_ヰに入る最も適切な漢字を答えなさい。ただし、全て漢字2字で答えること。

問二 問題文のタイトルとしてふさわしいものはどれか。次の選択肢の中から最も適切なものを1つ選び、記号で答えなさい。

- a 時代を先取りしすぎた偉人
- b 宇宙への情熱
- c 星を目指す仕事
- d 宇宙飛行士の卵