

# I

次の文章を読んで、後の問いに答えなさい。

アイデンティティということばがある。「じぶんがじぶんである根拠」とか「自己同一性」、さらには「独自性」などとも訳されることがある。先にも登場したレインという精神科医は、アイデンティティをつぎのように定義している。

「アイデンティティ」とは、それによって、この時この場所でも、過去でも未来でも、自分が同一人物だと感じるところのものである。それは、それによって、ひとがそのひとと認められるところのものである。私を見るところでは、多くの人々は、自分たちが、揺りかごから墓場まで、同一の持続的存在であると考えようとする傾向がある。しかも、このような「アイデンティティ」は、それが空想であればあるほど、一層後生大事に取って置かれるのである。

『自己と他者』 志貴春彦・笠原嘉訳 かさほらよし

たとえばひとはだれかの子どもとして生まれ、園児になり、生徒になり、会社員になり、父になる……。これら「ひと」をつくりあげているものは、そういう役割や属性それじたいをとれば、どれ一つそのひとに固有のものはない。これらはわたし<sup>わたし</sup>が他者を定義づけ、他者がわたしを定義づけるときの材料一式ではあっても、かといってこれらの総計が「わたし」なのでもない。わたしが「わたし」になるのは、むしろそれら役割や属性の断片をつぎあわせて、じぶんというもののイメージを組み立てるなかである。これをレインは、「一貫して同じ仕方で自分自身をみること」とも表現している。そしてつぎのように言いきる。「自己のアイデンティティとは、自分が何者であるかを、自己に語って聞かせる<sup>ストーリー</sup>説話である」と。

このように考えると、先にみた「過剰な合理主義」や「接触回避」などの現象も、じぶんというストーリーを紡ぎだす一つのメソッドだったということになる。他人との関係のなかでじぶんの意味づけが十分に配給されないので、あるいはじぶんと他人がたがいにその意味づけを無効にしあうようなぎくしゃくした関係しか結べていないので、じぶんひとりで明確な物語（レインは「空

想のシナリオ」と呼ぶ)を紡ぎだすしかなかったのだ。不自然なまでに輪郭のはっきりした(ということは融通のきかない)物語を、である。

そのためにはしかし、じぶんをさまざまに語りだす、そういう柔らかさがなければならぬ。人生とは、ある意味では、こうした「じぶんに語って聞かせる説話」<sup>ストーリー</sup>が自他のあいだでたがいに無効化しあう不協和のなかにあつて何度も破綻する過程であり、またそれをたえず別のしかたで物語りなおすべく試みる過程であるといつてもよい。一つの物語しかなければ、それがくずればじぶんも修復不可能になってしまう。

(中略)

ひとそれぞれのアイデンティティというのは、レインが言っていたように、各人がじぶんに語って聞かせる物語のことである。その点で、つまりそれが物語の一つであるという点で、アイデンティティにはどこまでも恣意性<sup>しい</sup>がつきまとう。同じ人生、同じおこないでも、いろいろな語りかたができるからだ。B、じぶんをかたちづくっているその物語は、けつして恣意的<sup>C</sup>に選択したり、取り替えたりすることのできるものではない。これは部品交換のようにかんたんには交換できないものなのであつて、というのも、物語の破綻はそのままわたしたちの人格の破綻につながるからだ。

ここでつぎの二つの点に注意しておく必要がある。一つは、物語はそれが物語であることを忘れることによって、はじめてじぶんに機能するということだ。そのためには、同じこの物語を共有してくれるひとがいなくてはならない。

二つめは、その物語じたいが、わたしたちがそれぞれ一からつくりだしたユニークなものではなくて、わたしたちが属している共同体に深く浸透している意味の組織のうちに根をもち、そのかぎりで他人のそれと、いわば同じ生地<sup>D</sup>でできているということだ。

このように見てくると、アイデンティティを手に入れるには、どうしても他者が存在しなければならぬことがわかる。他人と共謀して一つの物語を紡ぎだし、それを共有することで、それぞれがより深く物語のなかに埋没していくことがなければならぬのだ。こうしてひとは、いまあるのとは別の生きかたというものへの想像力を、すこしずつそぎ落していく。より深く、じぶん(たち)を夢見るようになるために。

このことを坂部恵は、「一個のひととしてへわたし」を形成することは、総じてその時代、その社会によって承認された想像的・象徴的体系に（憑かれる）ことではあるまいか」というふうに言いあらわしている（『仮面の解釈学』参照）。

人格をあらわす英語の「パーソン」ということばの語源が、ラテン語の「ペルソナ」にあり、このことばがもともと舞台でつける「仮面」を意味していたこと、そしてそれが劇中の「役柄」の意味に、さらには劇中の「人物」という意味へとずれていって、いまの「人格」や「ひと」の意味になったことを思いおこすならば、わたしたちがどこかの会社員であったり、だれかの父であったり、どこかのクラブのメンバーであったりするのも、結局ある特定の社会的な意味体系に（憑かれる）ことにほかならないことになるというわけだ。

ひとはそういう（どこまでも恣意性をまぬがれない、つまり別でもありうる）一定の幻想体系にあずかることによって始めて、現にあるような「リアル」な生をもちえている。ある特定の時代、特定の社会のなかで人びとによって共有されている意味の象徴的なシステム、それに（憑かれる）ことによつて、ひとは「ひと」になるのである。

このことの意味を考えるために、ここでちよつと突拍子もない例をあげておこう。

E

ある日のこと、一度徹底的に掃除しようと、九官鳥を別のかごに移すことにした。そして彼をつかもうとしたときのことである。恐れ逃げまどいながら、なんとわたしの声で「おはよう、おはよう」と叫ぶのである。彼の語彙はといえば、この「おはよう」のほか、妻が返事するときの「はい」、子どもがひとりで便所に行くときの宣言「ママ、おしっこー」があるのみだった。その彼が、じぶんのもつとも直接的な感情（？）をわたしたちの語彙で表出した。九官鳥としての声、もつて生まれた表現媒体（自然の装置）が、自己を廃棄し、すっかり別のものに置換してしまっていたのである。

恐怖と「おはよう」、もしこの結びつきが変だとしたら、恐怖と「こわい」の結びつきもやはり変である。「こわい」というわたしたちの感情と「こ・わ・い」という発声とのあいだには、どんな必然的な連関も、どんな類似性も存在しないからだ。そのかぎり、わたしたちがこわいときに「こわい」と言うのと、九官鳥がこわがって「おはよう」と叫んだことのあいだにはなんの差異もない。わたしたちもまた「自然の」声を失って、特定の言語という制度のなかでしか自己を音声的に表出しえなくなっているか

らである。おびえているとき、指を切ったとき、やけどをしたとき、わたしたちはギャーとは叫ばないで、身体をこわばらせつつ、とつさに「こわい」「痛い」「熱い」と金切り声を上げるのである。それ以外にも別の表現がありえたかもしれない、ということに想像がおよばなくなっているのである。

F、わたしたちがじぶんたちの「自然」と思っているものも、ほんとうは「人間の自然」という制度にすぎないのかもしれない。というか、表現がつねになにかの存在を別次元へと変換することである以上、表現には「自然」というものはありえないということなのだろう。このことをパスカルはつぎのように書いていた。

父親たちは、子供たちの自然な愛が消えてしまいはしないかというのを恐れる。では、消えることがあるようなこの自然とは、いったい何だろう。習慣は第二の自然であつて、第一の自然を破壊する。しかし自然とは何なのだろう。なぜ習慣は自然なものでないのだろう。わたしは、習慣が第二の自然であるように、この自然それ自身も、第一の習慣であるにすぎないのではないかということの大いに恐れる。

『パンセ』断章九三、前田陽一訳

が、もしそうだとすると、ここにやっかいな問題が発生してくる。

わたしたちは、性、職業、国籍、年齢、性格などといったカテゴリーにそつてみずからを分けしなから、人びとのあいだで共有されている意味の座標系のなかにじぶんを挿入し、そこに位置づける。そしてひとりの「ひと」になる。この座標系のなかで特別の位置を占めることができないとき、占めるべき位置を無視したり混同したりするとき、あるいはさらにこの座標系そのものを愚弄ぐろうするとき、ひとはしばしば「ふつうでない」存在、理解不可能な存在として、共同体の内部で隔離・監禁されたり、共同体の外部へと排除されたりする。狂人、異常性格者、犯罪者……として。わたしたちは、それぞれがそれぞれの〈わたし〉に帰属させたい、あるいは帰属させねばならないと思つていくつかの属性（座標上の位置）を手に入れるために、他者が想定しているであろうイメージにそつてみずからをかたどりながら、人びとのあいだで〈わたし〉を呈示する。そしてそうした相互のイメージ調

整が齟齬そごもなくなされるとき、それらの属性はわたしのものとして承認され、わたしが「わたしである」とリアルに感じることができるようになる。

〈わたし〉の自己同一的な存在は、このように意味の共同的な制度にみずからを同調させることからはじまる。 H、そうした属性のいっさいを剥はいだ〈わたし〉そのものなどというものは抽象的な存在でしかない。パスカルも言っていたように、男らしくも女らしくもなく、明るくも暗くもなく、やさしくもなく残酷でもなく、単純でもなく影があるわけでもなく、安全でもなくあぶなくもない、そんなのつべらぼう1の他の〈わたし〉をわたしは愛しようがないのだ。

ところがそうすると、ある社会であるひとはじぶんはインコ、あるひとはじぶんは魚などと言い、しかもそういう自己解釈のしかたが共有されているような社会で「わたしはインコである」と言うのと、わたしたちの社会で「わたしは人間である」と言うこととのあいだには、基本的には構造的な差異はないということになる。じぶんたちを理解するそのコードがちがうだけである。が、同じことは一つの社会のなかでも起こりうる。

精神分析医のジャック・ラカンがあげた例をとっていえば、じぶんを王だと思っているひとりの市民がもし狂人だとすれば、じぶんを王だと思っている王もやはりそうだということになる。わたしが王であるという「妄想」も、わたしが王であるという「事実」も、どちらも一定の社会的な幻想体系に〈憑かれて〉いるという点で、差異はないからである。

だとすると、わたしたちは「わたしである」ときも「わたしでない」ときも、言いかえると「正常」であるときも錯乱状態にあるときも、同じように一貫したシナリオのなかに住んでいるということになる。この構造に差異はない。

では、どれがリアルなシナリオでどれが幻想のシナリオであるかを、どのように区別するのか。

わたしたちの自己理解の構造を分析したり、あるいはじぶんの内部をのぞきこんで、じぶんのどういう特質がほんとうのじぶんなのだろうかと考えても、たぶん答えはでてこないだろうと思う。じぶんとはなにかと問うて、じぶんが所有しているもの、他人になくてじぶんだけにあるものに求めても、おそらくじぶんは見えてこない。

そこでこんなふうに考えられないだろうか。わたしは「なに」であるかと問うべきなのではなくて、むしろ、わたしは「だれ」

か、つまりだれにとつての特定の他者でありえているかというふうに、問うべきなのだ。なにがリアルなシナリオであるかは、他者とのかかわりのなかでしか見えてこない。

(中略)

「わたしとはだれか？」と問うて、じぶんの内部にばかり眼を向けてはならない。このことは、「プライベート」という観念についていえる。

「私的なもの」(privacy)。プライベートというこの概念は、「欠如している」(privative)という概念と同じ語源からきている。ともにラテン語の *privare* (奪う) という動詞からきており、したがってプライベートとは、あるものを個人がじぶんのものとして他人から奪い、それを思うがままに処理しうる権利を意味するとともに、それは公的なものの欠如(＝奪われている *deprived*) という意味をもつということである。

現在のわたしたちは、プライベートは保護されるべきある充溢じゅういつした固有の生活のように受けとめている。が、ハンナ・アーレントも指摘しているように、私的な生活とはかつて「真に人間的な生活に不可欠な物が〈奪われている〉 *deprived* ということ」つまり「他人によって見られ聞かれることから生じるリアリティを奪われていること、物の共通世界の介在によって他人と結びつき分離されていることから生じる他人との〈客観的〉関係を奪われていること、さらに、生命そのものよりも永続的なものを達成する可能性を奪われていること」(『人間の条件』志水速雄訳) を意味していた。

彼女のいう決定的なことばによれば、「私生活に欠けているのは他人である」とすれば、他人から切り離されたところでこそ、じぶんに固有なもの、じぶんの私的な領域はあるというわたしたちの考えこそ、求めているものからもっとも遠い幻想だった可能性がある。皮肉なことだが、昨今みられるような「わたしとはだれか？」という問いの(不在ではなく) エスカレーションが、わたしたちの不安をあおってきたということも大いにありうることなのである。

(鷺田清一『じぶん・この不思議な存在』講談社 一九九六年より引用 問題作成の都合上一部変更)

問一 傍線部A「自己に語って聞かせる説話」を紡ぎ出す手段として最も適切なものを、次の①～⑤の中から一つ選びなさい。解答番号は 1。

- ① 生徒や会社員などの社会的な役割や属性を獲得すること。
- ② 役割や属性の断片の中から、じぶんというもののイメージに合致するものを一つだけ選び出すこと。
- ③ 過剰な合理主義の徹底や特定のものへの接触回避などを通じ、不自然なまでにじぶんの物語の輪郭をはっきりさせること。
- ④ 自他のあいだでたがいに無効化しあう不協和が生じることを意図的に狙ってストーリーを紡ぎ出すこと。
- ⑤ 破綻してもじぶんの人格には全く影響を及ぼさない物語を生み出すこと。

問二 空欄部 B、F、H に入る語句の組合せとして最も適切なものを、次の①～⑤の中から一つ選びなさい。解答番

号は 2。

- ① B…だから F…ただし H…そうだとすると
- ② B…そうだとすると F…しかし H…すなわち
- ③ B…すなわち F…そうだとすると H…ただし
- ④ B…しかし F…そうだとすると H…だから
- ⑤ B…しかし F…すなわち H…ただし

問三 傍線部C「恣意」の類義語として最も適切なものを、次の①～⑤の中から一つ選びなさい。解答番号は

3。

- ① 故意
- ② 素意
- ③ 注意
- ④ 善意
- ⑤ 含意

問四 傍線部D「アイデンティティを手に入れるには、どうしても他者が存在しなければならぬ」と筆者が考える理由は何か。

空欄部を次の形式に従って三十字以内で記しなさい。ただし、「他者」「物語」という二語を必ず用いること。

解答は **国語解答用紙**。

アイデンティティを手に入れるには、 **三十字以内** 必要があるから。



問五 空欄部 E には、次の枠内のイ〜へで構成された文章が入る。論旨が通る順に並べ替えたものとして最も適切なものを、①〜⑤の中から一つ選びなさい。解答番号は 4。

イ よくしゃべらせるためには小さな竹籤たけりごのかごに入ればよいと聞いてはいたが、飛ぶ姿も見たかったので、かなり大きなごを別に作ってそこに入れた。

ロ ところが、これを計算に入れておくのを忘れていたのだが、九官鳥というのは水っぽい糞ふんをとどこかまわすはげしく飛ばす。

ハ こうして鳥かごを毎日水洗いしなければならぬはめになった。

ニ もうずいぶんむかしのことになるが、九官鳥を飼っていたことがある。

ホ 幼いころに見た『黄色いカラス』という映画の記憶がなおわたしのなかでくすぶっていたからだろうか、あるいは「嘴くちばしが黄色い」ということばが思いおこさせる（未熟さ）にどこか惹ひかれるものがあつたからだろうか、鳥を飼いたくなくて迷うことなく、この黄色と漆黒が鮮やかにコントラストをなす鳥を選んだのだった。

へ それが金網にこびりついて、あたりにすさまじい臭いを放つ。

- ① ニ ↓ ホ ↓ イ ↓ ロ ↓ へ ↓ ハ
- ② ニ ↓ イ ↓ ロ ↓ ハ ↓ へ ↓ ホ
- ③ ニ ↓ ホ ↓ ロ ↓ ハ ↓ へ ↓ イ
- ④ ホ ↓ イ ↓ ハ ↓ へ ↓ ロ ↓ ニ
- ⑤ ホ ↓ イ ↓ ロ ↓ へ ↓ ハ ↓ ニ

問六 傍線部G「意味の共同的な制度にみずからを同調させる」とあるが、その行為の例として不適切なものを、次の①～⑤の中から一つ選びなさい。解答番号は 5。

- ① 幼少期に尿意があった際に親に伝えることを教え込まれる社会で、子どもがひとりです便所にいくときに「ママ、おしっこ」と宣言する。
- ② 黒い色を白と呼ぶのが自然な社会で、カラスを見たときに「白い鳥」と表現する。
- ③ 身体に傷ができた際に誰もが「熱い」と声を発する社会で、指を切ったときに身体をこわばらせつつ、「熱い」と金切り声を上げる。

④ じぶんは魚という自己解釈のしかたが共有されている社会で、「わたしは人間である」と言う。

⑤ じぶんを王だと思っている人間を狂人だとする社会で、じぶんを王だと思っている王を狂人と見なす。

問七 傍線部I「のっぺらぼう」とあるが、〈わたし〉が「のっぺらぼう」とみなされる理由として不適切なものを、次の①～⑤の中から一つ選びなさい。解答番号は 6。

- ① 性、職業、国籍、年齢、性格などといったカテゴリーにそつてみずからを区分けしてしまうから。
- ② じぶんが人びとのあいだで共有されている意味の座標系に位置づけられていないから。
- ③ 人びとのあいだで相互のイメージ調整がなされず、属性がわたしのものとして承認されていないから。
- ④ 意味の共同的な制度にみずからを同調させていないから。
- ⑤ 属性のいっさいを剥いだ〈わたし〉は抽象的な存在だから。

問八 傍線部J「わたしたちの不安をおおってきた」とあるが、そのように「わたしたちの不安」が増長される原因として、最も

適切なものを、次の①～⑤の中から一つ選びなさい。解答番号は 7。

- ① プライヴァシーが、あるものを個人がじぶんのものとして他人から奪い、それを思うがままに処理しうる権利を意味しているから。
- ② 現在のわたしたちは、プライヴァシーは保護されるべきだと考えているが、十分に保護されていないから。
- ③ 他人によって見られ聞かれることから生じるリアリティが奪われ、物の共通世界の介在によって他人と結びつき分離されていることから生じる他人との〈客観的〉関係を奪われているから。
- ④ 生命そのものよりも永続的なものを達成する可能性を奪われているから。
- ⑤ じぶんのアイデンティティは他者とのかかわりのなかで問わなければいけないのに、他人から切り離されたところにじぶんに固有なものがあると信じ、「わたしとはだれか？」という問いを突き詰めていこうとするから。

問九 次の1～5の傍線部にあてはまる漢字を、それぞれ①～⑤の中から一つ選びなさい。解答番号は

8

12

1 検察官が事件について被告人をキユウ|ダンした。

8

- ① 究 ② 窮 ③ 久 ④ 級 ⑤ 糾

2 正確な情報が発信されても時代や世間のフウチ|ヨウに流される。

9

- ① 潮 ② 帳 ③ 兆 ④ 跳 ⑤ 懲

3 原油の減産によりガソリン価格のコウトウ|が続いている。

10

- ① 糖 ② 騰 ③ 凍 ④ 投 ⑤ 陶

4 専門家がサイバー攻撃についてケイシ|ヨウを鳴らす。

11

- ① 鐘 ② 翔 ③ 賞 ④ 祥 ⑤ 請

5 会社に就職したので親のフ|ヨウから外れた。

12

- ① 譜 ② 布 ③ 敷 ④ 扶 ⑤ 負

## II 次の文章を読んで、後の問いに答えなさい。

桃太郎の話が出たが、こうした物語の重要なポイントは、英雄が旅に出るのではなく、旅に出てから英雄になるということだ。桃太郎は「鬼ヶ島へ鬼退治に」という目標をもっていたが、旅の始まりではまだ英雄ではなかった。英雄譚の主人公はしばしば目標すら明確でないまま、たまたま森の中に迷い込んだり、何者かに導かれたりして歩き出す。そして、様々な苦難と出会い、試練に耐えて偉業を成し遂げ、英雄と呼ばれる。

リーダーシップの旅も同様だ。旅は自分が大切にしている宝物を探すために始まるのであり、その時点ではだれもまだリーダーではない。

リーダーシップの旅は、「リード・ザ・セルフ(自らをリードする)」を起点とし、「リード・ザ・ピープル(人々をリードする)」、さらには「リード・ザ・ソサエティ(社会をリードする)」へと段階を踏んで変化していく。この流れをリーダーの成長プロセス、言い換えれば、リーダーが「結果として(すごい)リーダーになる」プロセスと見なせば、リーダーシップをさらに動的にとらえることが可能になるだろう。

三つの段階はそれぞれリーダー自身による語り、フォロワーによるリーダーへの帰属、社会による公認という三つの側面から説明できるだろう。A、ここで注意が必要だ。よくあるリーダーシップ論は、リード・ザ・Bとリード・ザ・Cという旅の途中からの段階に目を奪われすぎているからだ。これでは、リーダーの行動や資質がフォロワーや社会の視点による三人称だけで語られてしまう。人や社会に影響を与える「すごい人」に求められる「すごい」資質や行動は何だろうかという具合で、結局は「すごいリーダー幻想」への後戻りとなってしまう。多くの人にとって、リーダーシップ論が心に響かないもの、自分と関係のない他人事になってしまう理由は、それが、フォロワーや社会からの三人称の視点で語られることにあるのではないかと思う。

私は、リーダーシップは三人称ではなく、一人称で語るべきものだと思える。また、リーダーシップの素である「フェロモン」は、能力やスキルではなく、人が自分自身の魂を磨く旅をする時にほかの人を感動させる何かだと思う。クーゼスとポスナーが挙

げたいくつかの形容詞は、私が言うフェロモンの「匂い」をよく表している。しかし、あえてもう一步突っ込んで言うと、より重要なのは、そのような形容詞で第三者的にリーダーシップを要素分解することではなく、自分がどのように生きたいかどうかではないだろうか。

リーダーシップの旅を、一人称で自分に引きつけて考えてみる。その出発点となるリード・ザ・セルフをより具体的に想像する。その視点が何よりも重要だ。そのために、読者の皆さんには、こんなイメージを頭に浮かべてもらえないだろうか。

私たちは、深く暗い森の中にある村の住民だ。村のいずれには不気味な沼地がどこまでも広がっていて、周囲を暗い森が囲んでいる。村には昔から言い伝えがあつて、私たちは「この沼を渡るな、この沼を渡つて戻つてきた者はいない」と聞かされて育つてきた。たまに、好奇心あふれる青年が沼地に足を気まぐれに入れてみるが、気持ち悪さからすぐに引つ込めてしまう。

しかし、村で暮らすあなたには、何か抑えきれない気持ちがある。遠く目を凝らすと、沼と森の果てに、ほのかな光が見えるような気がするのだ。森の向こう側には、豊かな草原と青い空が広がっているのではないか。D、そこに住むことができれば、

どんなにすばらしいだろう。青い空の下に広がる草原で寝っ転がる自分を想像しただけで心が弾む。青い空を自分の目で見たい。年老いた両親にもぜひ見せてやりたい。そう思って、あなたは沼に一步を踏み入れる。水は冷たく、よどむ泥がその深さを隠し、周囲の闇が身体を包む。不安や恐怖が頭をかすめ、思わず身がすくむが、それでも、沼を渡り森を抜きたい、青い空を見たい見せてやりたい、と思う気持ちがあなたに歩み続けさせる。これが自分をリードするというリード・ザ・セルフだ。

リード・ザ・セルフを駆り立てるものは、人それぞれだ。夢や大望、情熱という場合が一般的に期待されるケースかもしれないが、そればかりではないだろう。焦燥感、野心であることもあれば、自分自身に規律をはめるプロフェッショナルリズムの場合もあるかもしれない。いずれの場合も、リード・ザ・セルフの力の源になるのは、何のために行動するのか、何のために生きるのかについての自分なりの納得感のある答えだ。心の中で自分自身が「<sup>E</sup>吹っ切れる」ことが行動と継続を支える、<sup>E</sup>とえば分かりやすいだろうか。

リーダーシップの旅、すなわち、前人未踏の沼地を渡つたり、現状を大きく変えたり、何かを新しく作り出したりするような

挑戦は、リスクや不確実性を伴う。着手は容易でなく、時には周到な準備や事前の訓練も必要とされるだろう。しかし、本当に必要なのは、旅に出たいと思うかどうかだ。

旅に出たいかどうかを、私たちはまず「頭」で考える。頭では出たいと思っていて、人に聞かれれば、自分は旅に出たいとも答えるのに、なかなか一歩が踏み出せないことがある。それは「心」が旅に出ることを渴望していないからだ。

「頭」と「心」を一致させること、旅に出ることが大事だと考え、頭の中でできると信じ、心の中でもどうしてもやりたいと感じること。そういう「吹っ切れ」がなければ、リーダーシップの旅は始められない。

このようにリーダーを突き動かすもの、走り出させるものについて、前出のW・ベニスは、「リーダーは内なる声 (inner voice) を聴く」と表現した。内なる声を聴くことは、自分の存在価値を問う作業でもある。自分とは一体何なのか。何のために存在し、何を大切に思っているかを自身の胸に深く問いかけなくてはならない。でなければ、旅を始めたと思っても、沼地に一歩足をつけた途端に、脅えて足を引っ込めてしまうことになる。三人称のフォロワーによる帰属でもなく、社会による公認でもない、一人称で、自分が「見えないもの」を見たいと頭で考え、心の底から願う気持ち。これこそがリーダーシップのプロセスを理解する上で最も重要だと考える。

英雄の話が出たので、読者の皆さんのために少し説明を加えておこう。リーダーシップを旅になぞらえる時、野田さんと私がいつも念頭に置く書籍がいくつかある。随時、紹介していこうと思うが、そのうちの一冊が神話学者ジョゼフ・キャンベルの『千の顔をもつ英雄』(平田武靖・浅輪幸夫監訳、人文書院、一九八四年)だ。英雄譚は、色んな国、色んな文化、色んな時代に、一見すると多種多様なものが多数存在する。しかしキャンベルは、国、文化、時代が違ってても、英雄譚の骨子は、「旅」「偉業」「生還」という三つの構成要素において、基本の筋は共通だとする大胆な主張を、彼一流の博識に任せて行った。あたかも同じ人物が顔だけを変えて、千通りもの異なる英雄物語に登場しているかのごとくだとキャンベルは言う。

キャンベルによると、英雄は初めから英雄ではなく、旅に出て何事かを成し遂げて生還する。生還した旅人が英雄になる。つまり、桃太郎も、鬼を退治しなければ英雄にならなかったし、鬼を退治しても故郷に帰ってこなかったら、やはり英雄にはなら

なかった。鬼ヶ島に鬼退治に行き、風の便りでは鬼退治をしたらしいけど、そのあと帰ってこないね。何をしているんだろう——という状態では英雄にならない。旅で成し遂げたことをだれかに語りつつ、宝物を手に「日本一」というのぼりを掲げて凱旋がいせんするから、英雄になる。

ちなみに映画『スター・ウォーズ』では、キャンベルの信奉者だったジョージ・ルーカス監督が、英雄をこの三要素で描いた。例えば第三作(エピソード6)の『ジェダイの復讐』ふくしゅうは文字通り英雄の「生還」に当たる。

このような英雄像をリーダーに置き換えれば、野田さんと私が「結果Gとしてリーダーになる」という意味が伝わりやすいと思う。英雄が結果としてなるものであるのと同様に、リーダーも旅に出て、フォロワーとともに何事かを成し遂げて凱旋した時に、結果としてリーダーと呼ばれるようになるのだ。

吹っ切れたリーダーは、フォロワーを導くのではなく、巻き込んでいく。沼を渡ろうと決断するのは自分一人だが、やがてリーダーの背中を見て、人がついてくる。この「振り返ると人がついてきていた経験」が、リード・ザ・Hからリード・ザ・Iへの橋渡しとなる。

読者の皆さんは、映画『フォレスト・ガンプ——一期一会』を憶えているだろうか。トム・ハンクス演じる主人公ガンプは、恋人ジェニーに失恋し、走り始める。たった一人で延々、黙々と走っていると、そのうち「一緒に走っていいかい。何か走る理由があるんだろう」と言って、後からついてくる男が現れる。ガンプが何年間もかかってアメリカ大陸を往復するうちに、ふと後ろを振り向くと、大勢の人たちがついてきていた。

私は、リーダーシップの旅のイメージを説明する際に、この印象的なシーンをしばしば引用する。ガンプがリーダーだと主張するためではない。リード・ザ・セルフから出発する旅におけるフォロワーの役割を示すためだ。リーダーにはコミュニケーションのうまさや先見性など、ある程度の能力や資質が求められる。けれども、リーダーJシップの本質は、そのような能力や資質にあるのではなく、リーダーがリード・ザ・セルフによって行動する際に発するエネルギーにこそある。「背中を見てついでいく」「言葉ではなく背中語る」といった言い回しがあるように、時にはリスクを冒してまで行動しようとする人の背中に、フォロワーはエ



ネルギーを感じ、自発的についていこうと思う。

沼地のたどえに戻せば、「吹っ切れた」あなたが沼の中に歩みを進め、三分の一ほど進んでから後ろを振り返ると、暗い森の中の村から、一人、二人、三人と、恐る恐る沼に足を入れ、後をついてくる仲間がいる。そんなイメージだ。仲間はあなたにエネルギーを感じ、あなたは、彼（女）らがついてきてくれることに勇気と喜びをもらい、責任感を覚え始めながら、先頭に立って歩み続ける。沼を渡るためには、仲間からもらう精神的な心強さが欠かせないだけでなく、時には仲間と力を合わせる必要があるだろう。その時、リード・ザ・セルフのあなたは、リード・ザ・ピープルのあなたへと成長し、あなたとフォロワーの間に少しずつ協働が生まれるのだ。

私が尊敬してやまない一人の中国人女性を紹介したい。その人の名を張麗玲ちやうれいれいさんという。張さんは女優として北京で活動した後、一九八九年、二十二歳で、「あいいうえお」も分からないまま日本に自費留学し、大学・大学院で学んだ。卒業後は大倉商事の食料部に普通のOLとして勤めていたが、来日時に成田空港で見た風景がどうしても忘れられなかったという。自分と同世代の中国人たちが、不安と期待を胸に、見知らぬ異国の土地を踏む。皿洗いなどのバイトをしながら苦しい留学生活を送り、必死で学んでいる。その姿を記録に残し、本土の同胞に見てもらいたいと張さんは思った。たとえ歴史の流れの中のほんの一コマであっても、必ず何らかの意味がある。そんな思いが彼女の頭を離れなくなり、とうとう二十回シリーズのドキュメント番組を中国で放送するというとてつもない夢を抱いて、自主制作を決意する。

制作にあたり、張さんは日本の各放送局に企画をもち込んで、撮影用のカメラを貸してほしいと協力をあおいだ。K、元女優とは言え、番組制作についてはまったくの素人だ。手元資金もほとんどなく、スタッフも張さんの妹と中国人の友人の二人だけだった。放送のプロたちからは「素人スタッフと低予算でできるはずがない」「常識を超えている」と断られ続けたという。

最後の最後に、フジテレビの心意気あるプロデューサーが、張さん自身を追うドキュメントを制作することを条件にカメラを貸してくれた。と言っても、彼女の本業はOLで、取材は平日の夜と週末・祝日にしかできなかった。家族・親戚から借り集めた資金も毎日の取材で減っていった。中国本土で番組を放送できるあても保証もまったくなかった。あまりにも荒唐無稽とも言うべき

行動だが、張さんの真摯な姿勢は次第に人々を引きつけ始める。ミニバンの運転手、カメラマン、ビデオ編集者がボランティアで力を貸すようになり、さらには大倉商事の課長、専務までが支援の手を差し伸べた。応援の輪が広がり、作品は長い年月をかけて、実質的に日中合作の形でつくり上げられていく。

完成した作品は、九九年に中国全土で放送され、大反響を巻き起こした。そのうち三本『小さな留学生』『若者たち』『私の太陽』は日本でも放送され、話題を呼んだ。張さん自身を七年間にわたってフジテレビが撮った『中国からの贈りもの』をテレビで観た読者もいるのではないだろうか。二〇〇六年には、張さんがドキュメンタリーの卒業作品と呼ぶ『泣きながら生きて』も放映されている。

リーダーがフォロワーを動かし、フォロワーがついてきてくれる重みによってリーダーがその思いを強め、高めていく。これがリーダーシップの共振現象だ。張さんの思いは、日本にいる同胞の姿を映像に収め、中国に伝えたいというものだった。その思いの強さから、彼女はたった一人で旅を始め、その思いの強さゆえに、彼女は「振り返ると人がついてきていた経験」をする。そしてその後は、自らが先頭に立ちながらも、同時にフォロワーの存在自体に影響を受けていった。

野田智義・金井壽宏『リーダーシップの旅 見えないものを見る』光文社 二〇〇七年より引用 問題作成の都合上一部変

更)

問一 空欄部 A、D、K に入る語句の組合せとして最も適切なものを、次の①～⑤の中から一つ選びなさい。

解答番号は 13。

- ① A…しかし D…もし K…つまり
- ② A…しかし D…だが K…ただし
- ③ A…例えば D…もし K…つまり
- ④ A…しかし D…もし K…だが
- ⑤ A…例えば D…だが K…つまり

問二 傍線部 E 「心の中で自分自身が『吹っ切れる』ことが行動と継続を支える、と言えば分かりやすいだろうか」の説明として

筆者の見解として最も適切なものを、次の①～⑤の中から一つ選びなさい。解答番号は 14。

- ① リード・ザ・セルフを駆り立てるのは、夢や大望、情熱である。
- ② リード・ザ・セルフを駆り立てるのは、焦燥感、野心である。
- ③ リード・ザ・セルフを駆り立てるのは、何かを成し遂げたいという強い気持ちである。
- ④ リード・ザ・セルフとは、リーダーが身に付けなければならない考え方である。
- ⑤ リード・ザ・セルフには、リスクや不確実性を伴う。

問三 傍線部F「一人称で、自分が『見えないもの』を見たいと頭で考え、心の底から願う気持ち」の説明として不適切なものを、

次の①～⑤の中から一つ選びなさい。解答番号は 15。

- ① 旅に出たいかどうかを自分で考える。
- ② 旅に出ることが大事だと考える。
- ③ 旅に出ることができると信じる。
- ④ 旅に出ることはどうしてもやりたいことだと感じる。
- ⑤ 旅に出る時のリスクをよく考える。

問四 傍線部G「結果としてリーダーになる」とは具体的にどのようなことを指すと考えられるかを、次の形式に従って四十字以

内で記しなさい。ただし、「フオロワー」という語を必ず用いること。解答は 国語解答用紙。

四十字以内 ということ。

問五 空欄部 B、C、H、I に入る語句として最も適切なものを、次の①～⑤の中から一つ選びなさい。解答番

号は 16。

- ① B…ピープル C…ソサエティ H…セルフ I…ピープル
- ② B…ピープル C…ソサエティ H…セルフ I…ソサエティ
- ③ B…セルフ C…ピープル H…ソサエティ I…ピープル
- ④ B…セルフ C…ピープル H…ソサエティ I…セルフ
- ⑤ B…セルフ C…ソサエティ H…ソサエティ I…セルフ

問六 傍線部 J「リーダーシップの本質は、そのような能力や資質にあるのではなく、リーダーがリード・ザ・セルフによって行

動する際に発するエネルギーにこそある」とあるが、この記述に関する筆者の見解として最も適切なものを、次の①～⑤の中から一つ選びなさい。解答番号は 17。

- ① フォレスト・ガンブは、先見性に優れていたのが皆がついてきた。
- ② 前人未到の沼地を渡ったり、現状を大きく変えたりすることが、リーダーシップにつながる。
- ③ リーダーには、周到的な準備や事前の訓練が欠かせない。
- ④ リード・ザ・セルフから始まるリーダーシップでは、フォロワーがエネルギーを感じて自発的についていく。
- ⑤ 桃太郎は、鬼退治をして故郷に帰ってきたから英雄になった。

問七 傍線部「リーダーがフォロワーを動かす、フォロワーがついてきてくれる重みによってリーダーがその思いを強め、高めていく。これがリーダーシップの共振現象だ」とあるが、この部分の共振現象の説明として筆者の見解として最も適切なものを、次の①～⑤の中から一つ選びなさい。解答番号は 18。

- ① リーダーがフォロワーの気持ちを考えながら行動することでお互いにより影響を与える。
- ② リーダーの思いの強さがフォロワーに伝わり、フォロワーの存在自体がリーダーに影響を与える。
- ③ リーダーは、フォロワーが迷ったときには決断をしなければならぬ。
- ④ リーダーがフォロワーの個性を把握しているとお互いに信頼しあうことができる。
- ⑤ リーダーに対して、ダメなことはダメだと伝えるのがよいフォロワーである。

問八 本文の内容として不適切なものを、次の①～⑤の中から二つ選びなさい。解答番号は 19。

- ① リーダーはなろうと思ってるのではなく、その行動の結果としてリーダーになる。
- ② リーダーになるには、まずは、自らをリードすることが必要である。
- ③ リーダーシップの旅において、「頭」と「心」を一致させることは、難しい。
- ④ リード・ザ・セルフからリード・ザ・ピープルへの橋渡しにおいては、フォロワーを導くことが必要である。
- ⑤ 本文中に登場する中国人女性張麗玲さんは、リーダーシップの共振現象の事例である。

問九 次の1〜5の傍線部にあてはまる漢字を、それぞれ①〜⑤の中から一つ選びなさい。解答番号は

20

〜

24

1 製品開発の責任者にコウギを申し入れる。

20

- ① 項
- ② 候
- ③ 抗
- ④ 航
- ⑤ 攻

2 問題解決のためにホウカツ的な取り組みを開始した。

21

- ① 括
- ② 且
- ③ 喝
- ④ 克
- ⑤ 轄

3 仕事が忙し過ぎて時間にコウソクされてしまう。

22

- ① 即
- ② 束
- ③ 測
- ④ 捉
- ⑤ 促

4 生活のキバンを整えるところはとても大切だ。

23

- ① 判
- ② 板
- ③ 免
- ④ 盤
- ⑤ 蛮

5 過去二十年間の変動利率のスイイをグラフにした。

24

- ① 粹
- ② 推
- ③ 酔
- ④ 睡
- ⑤ 衰

	解答番号	解答欄					
I	1	①	②	③	④	⑤	5点
	2	①	②	③	④	⑤	5点
	3	①	②	③	④	⑤	5点
	4	①	②	③	④	⑤	5点
	5	①	②	③	④	⑤	5点
	6	①	②	③	④	⑤	5点
	7	①	②	③	④	⑤	5点
	8	①	②	③	④	⑤	2点
	9	①	②	③	④	⑤	2点
	10	①	②	③	④	⑤	2点
	11	①	②	③	④	⑤	2点
	12	①	②	③	④	⑤	2点



I問四

アイデンティティを手に入れるには、「物語を他者と共有すること」で物語であることを忘れる」(二十四字) 必要があるから。

「物語を他者と共有すること」でより深く物語に埋没していく」(二十六字) 必要があるから。

	解答番号	解答欄					
II	13	①	②	③	④	⑤	5点
	14	①	②	③	④	⑤	5点
	15	①	②	③	④	⑤	5点
	16	①	②	③	④	⑤	5点
	17	①	②	③	④	⑤	5点
	18	①	②	③	④	⑤	5点
	19	①	②	③	④	⑤	5点
	20	①	②	③	④	⑤	2点
	21	①	②	③	④	⑤	2点
	22	①	②	③	④	⑤	2点
	23	①	②	③	④	⑤	2点
24	①	②	③	④	⑤	2点	

Ⅱ  
問六

旅に出てフォロワーとともに何らかの成果をあげて凱旋した者がリーダーになるといふこと。