

(第 2 回 適性検査型)

2025(令和 7) 年度適性検査問題

適 性 検 査 I

(実施時間：45 分)

《注 意》

- (1) 問題は 1 のみです。
- (2) 解答はすべて解答用紙に書いてください。
- (3) 受験番号、氏名を忘れずに書いてください。
- (4) 解答用紙のみ回収します。

城 西 大 学 附 属
城 西 中 学 校

文章Ⅰ

現在の日本は、少子高齢化社会を迎え、経済もしほみがちで、元氣がありません。リーダーシップの態度とスキルを一人ひとりが身につけていくことは、そのような現代の日本社会が抱える閉塞感へいそくを打開していくことにもつながっていくと期待できます。

では、ここからはリーダーシップの態度とスキルについて具体的に見ていきましょう。これまでに述べてきたように権限けんげんによらないリーダーシップとは、あるグループで成果目標を達成するために、そこに参加するメンバーそれぞれが、その役割についての何らかの権限を持たないまま、リーダーシップを発揮していく、というものです。

会社などの組織では、役職などに裏付けされた権限を持つリーダーは存在します。その中であって、そのポジションの人たちだけがグループを引っ張っていくのではなく、それ以外の人も必要に応じて、成果目標達成のために、そうした役割を担う機会を持つということです。

ただ、その場合、やり方を間違えてしまうと、組織を混乱させてしまうリスクもあります。本来の成果目標から外れて個々人が自分勝手な行動に出してしまうこともあるでしょう。逆に、強力な権限を発揮し得る人が不在となって、その結果、誰も行動しないという状況になり、グループとして停滞ていたい気味になってしまうことも起こり得ます。つまり、参加するメンバーの誰ひとりとして、適切なリーダーシップを発揮できない状況に陥おちいってしまうリスクがあるのです。

これでは、グループとしていつまでたっても成果目標を達成することができません。権限によらないリーダーシップのメリットが何ひとつ生かされておらず、これなら、従来型の権限によるリーダーシップでグループを動かしていったほうが、そのグループにとってはるかに得るものが多いかもしれません。

そこで、権限によらないリーダーシップがきちんと機能するために、どんな要素や条件などが必要なのかを研究者たちによって探られ示されてきました。その内容は研究者によってさまざまで、現在、権限によらないリーダーシップに必要な要素や条件などには、多種多様なバージョンがあります。ただ、どのバージョンにも実質的に含まれている共通の要素というものがあります。それが次の三つです。

①目標設定・A

②優先B

③相互支援

これはク^{*}ーズとポズナーという二人の研究者が提唱した五つの要素を私が三つに簡略化したものです。

これら三つは、いつてみれば、権限によらないリーダーシップが機能するために必要な最小の行動要素です。この三つの要素がそろっていないと、そのグループにおいて権限によらないリーダーシップは機能し得ません。

そこで具体的にそれぞれの内容を見ていきましょう。まず「目標設定・A」です。

リーダーシップの定義は、「何らかの成果を生み出すために、他者に影響を与えること」です。すから、リーダーシップが機能するには、「これを実現しよう」「この問題を解決しよう」という目標がグループ内に存在する必要があります。さらに、それがメンバー全員にAされることが不可欠です。そして、メンバー間でその目標をAする思いが強ければ強いほど、そのグループ内において各人のリーダーシップは発揮されやすくなります。

次の「優先B」とは、若い皆さんには聞き慣れない言葉かもしれませんが、これは成果目標の達成に向けてまずは行動し、それによってまわりのメンバーに模範を示す、ということです。命令する権限がある人ならば、自分は動かずに、まわりの人に命令して動いてもらうというやり方も可能です。しかし、「権限によらないリーダーシップ」ではその権限がないことが前提なので、まずは自分がやってみせるしかありません。もし自分が目標の提案者だった場合には、なおさらこのとき優先して「私はこの目標を達成するために、本気で動く覚悟がある」ということをまわりに示す必要があります。

そして、三つ目の「相互支援」ですが、目標を設定し、メンバー間でもAし、優先Bで自分は動き出したものの、他の人がそれに続いてくれないこともあります。そのようなときには、他の人が動ける状況をつくる必要があります。これが相互支援です。さまざまな事情で行動できない人たちに対して、彼らが動きやすくなるように支援してあげるのです。

これから皆さんがリーダーシップのスキルを身につけていくうえで、この三要素をしつかり理解することは欠かせません。

※1 クーゼスとポズナー：サンタクララ大学リービー経営大学院のリーダーシップ論の教授であるクーゼスとポズナーは、三十年以上にわたり、リーダーシップについて研究している。

文章Ⅱ

リーダーシップは全員に必要

※1 マッキンゼーをはじめとする外資系企業が※2 いしけいの多くでは、すべての社員に高いレベルのリーダーシップを求めます。アメリカの場合は、大学や大学院の入学判定に使われる小論文でも、過去のリーダーシップ体験は常に問われる最重要項目です。一方日本ではまだ、リーダーシップについて問われる機会のごく限定的で、なかには三〇歳前後になっても「今までに、一度も問われたことがない」という人さえいます。なので、その概念が※3 いねん自体がよく理解されていません。

日本人の多くは、「リーダーは、ひとつの組織に一人か二人いればいいもの」と考えています。その他の人はあまり強い主張をせず、リーダーの指示に従って※4 しゆくしゆく肅々と動くほうが、組織全体としていい結果につながると考えているのです。さらに、リーダーが多すぎると「※5 せんどう船頭多くして船山に登る」ということわざに象徴されるようなトラブルが発生すると懸念けねんする人もいます。このため、「組織においてはごく一部の人がリーダーシップをもっていればいいのに、なぜ外資系企業や欧米おうべいの大学では、採用面接や大学入試において、全員にリーダーシップを求めるのか」と不思議がられるのです。同様の趣旨しゆしで、「メンバー全員が強いリーダーシップをもっていたら、チーム全体としてはうまく動かないのではないか」といった質問もよく聞かれます。この質問に対する私の答えは極めてシンプルです。※2 全員がリーダーシップをもつ組織は、一部の人だけがリーダーシップをもつ組織より、圧倒的に高い成果を出しやすいのです。だから学校も企業も、欧米では（もしくは外資系企業では）全員にリーダーシップ体験を求めるのです。もちろんマッキンゼーがリーダーシップを、重要な採用基準と考えているのもそのためです。

そもそも「船頭多くして船山に登る」ということわざにおける船頭を、リーダーだと解釈するのは明らかに間違っています。ここでの船頭とは、ただ単に「自分の主張を押し通そうとする強引な人」であり、たしかにそんな人が多ければチームの成果は出ないでしょう。船の目的

は海にこぎ出し、魚をとること、もしくは目的地までたどり着くことです。もし彼らがリーダーシップをもっていれば、たとえさまざまに異なる自説をもつ人がいても、それらの意見は、「成果達成のために、どの意見が最も役に立つだろうか」という話し合いの中で取捨選択されるはずです。リーダーシップのある人は、「成果を出すこと」を「自説が採用されること」よりも優先します。だから全員にリーダーシップがあれば、船は山には登らず、海に向かうはずなのです。

このことわざの船頭は、リーダーでもなんでもなく、単なる頑固でわがままな人です。このことわざは、「自分の意見を通すことだけにこだわる人が多ければ、組織としての成果は出せない」という、当たり前のことを示しているにすぎません。

本来のリーダーとは、それとは一八〇度異なり、「チームの使命を達成するために、必要なことをやる人」です。プロジェクトリーダーである自分の意見より、ずっと若いメンバーの意見が正しいと考えれば、すぐに自分の意見を捨て、その若者の意見をチームの結論として採用するのがリーダーです。

さらに、「そんな若造の意見を採用するなんて!」と不満をもつメンバーを納得させ、チームをまとめていくのがリーダーシップです。こう考えれば、チーム内にリーダーが複数いることは決してマイナスではありません。むしろ全メンバーがリーダーとしての自覚をもって活動するチームは、「一人がリーダー、その他はみんなフォロアー」というチームより、明らかに高い成果を出すことができます。

(伊賀泰代 『採用基準』)

※1 マッキンゼー：アメリカ合衆国に本社を置く大手コンサルティング会社。新入社員の採用プロセスは非常に競争が激しく、世界で最も選拔が厳しい会社の一つと広く見なされている。

※2 外資系：外国法人又は外国人が一定程度以上の出資をする日本の企業をいう。

※3 概念：同類のものに対していただく意味内容。

※4 肅々：物静かな様子を意味する表現。

※5 懸念：気にかかって不安がること。心配。

問一 文中の **A**・**B** にあてはまる言葉を、**A** は漢字二字、**B** は漢字一字でそれぞれ答えなさい。

問二 **文章I** の文中にリーダーシップの三要素がありますが、次のような状況において③の「相互支援」の要素にあてはまる行動はどれか。もつとも適当なものを、次のア～エの中から一つ選び、記号で答えなさい。

【状況】

子どもをよく遊びに行った綺麗な砂浜が、最近行ってみると見るも無残なゴミ浜と化していた。一人では掃除し切れないし、専門の業者を呼ぶような資金もない。

【行動】

ア 昔砂浜で一緒に遊んだ友だちに、きれいな砂浜を取り戻したいと話す。

イ 町内を歩き回り、どんな大人や子どもがいるのか調べる。

ウ 汚れた砂浜を前に途方に暮れている友人の前で、一人で黙々とゴミを拾い始める。

エ 情報が周囲に広まり、手伝いに来てくれる人や食事を提供してくれる人が現れる。

問三 傍線部①「船頭多くして船山に上る」とありますが、このことわざが表す状況を、**文章I** の文中から「状況」に続く形で三十四字で抜き出し、答えなさい。

問四 傍線部②とありますが、なぜそのように言えるのですか。その理由としてもつとも適当なものを、次のア～エの中から一つ選び、記号で答えなさい。

ア 強い発信力を持つリーダーが、それ以外のメンバーの中から自分に意見できる人を探し出して育てるから。

イ 自分の意見をはっきりと言えるリーダーが複数集まっているので、それぞれの得意分野で力を発揮できるから。

ウ 集団の中では目立たない存在の人が、リーダーの意見を認めながらも集団にとって一番良い意見を出せるよう成長するから。

エ 集団に所属する全ての人が、集団が成功するために何が必要で何が必要でないかを考え抜くことができるから。

問五 あなたは、これからの中学校生活で、どのようにリーダーシップを発揮したいと考えますか。**文章Ⅰ**と**文章Ⅱ**、それぞれの内容に関連付けて、四百字以上四百四十字以内で書きなさい。ただし、次の**【条件】**と**【きまり】**にしたがうこと。

【条件】 次の三段落構成にすること。

- ① 第一段落でどのようなリーダーシップを発揮したいかを簡単に述べること。
- ② 第二段落には、**文章Ⅰ**や**文章Ⅱ**の内容をふまえ、具体的な例をあげて行動の仕方を書くこと。
- ③ 第三段落には、リーダーシップを持つ者として注意すべきだと思ふことを、自身の経験と結び付けて書くこと。

【きまり】

- ・ 題名は書きません。
- ・ 最初の行から書き始めます。
- ・ 各段落の最初の字は一字下げて書きます。
- ・ 行をかえるのは、段落をかえるときだけとします。会話を入れる場合は、行をかえてはいけません。
- ・ 〃、〃や〃。〃や〃などそれぞれ字数に数えます。これらの記号が行の先頭に來るときには、前の行の最後の文字と同じます目に書きます。(ます目の下に書いてもかまいません。)
- ・ 〃。〃と〃〃が続く場合には、同じます目に書いてもかまいません。この場合、〃。〃で一字と数えます。
- ・ 段落をかえたときの残りのます目は、字数として数えます。
- ・ 最後の段落の残りのます目は、字数として数えません。

