1. 文章のしくみを理解する—文章全体の意味を捉える練習
1）［対比］ほかのものと比べる

◆「対比」はある事柄の特徴をはっきりさせるために、別の事柄と比べる書き方である。何と何を比べているか、しっかりつかむ練習をしよう。

☆ 例題1　問いに対する答えとして最もよいものを一つ選びなさい。

かつて私たちを規制したのは、国家思想とかイエの家父長制度というような、はっきりと目にみえる権力とか規制やモラルであったが、今私たちを支配しているのは、そのようなはっきりと目にみえるものではない。個人主義という美名の裏で、情報という「見えざる手」が大きな手を広げているのである。情報が電波に乗り、活字に現れ、それによって私たちは動かされている。そして、自分がどこまで動かされているのかすら、自分で確かめられないほどである。だとすると、現代ほど自分の主体性、価値観を築き上げるのに難しい時代はないのである。

（町沢静夫『成熟できない若者たち』講談社）

問い　この文章の内容として最も適切なものはどれか。

1　今は昔に比べて規制の少ない個人主義の社会であるから、主体性や自分の価値観を持つことは容易になっている。

2　今は権力やモラルに代わって情報に支配されるようになり、かえって主体性や独自の価値観を持ちにくくなった。

3　我々は、社会にあふれる情報に動かされずに、自分自身にとって本当に価値あるものを主体的に選ぶべきである。

4　我々は、目にみえる権力や規制に支配されないように、自分の主体性や価値観をしっかりと築き上げるべきである。

全体をつかもう

1）キーワードからテーマを推測する

規制、権力、支配、情報、主体性、価値観　→　テーマは、私たちを支配するもの？

2）「対比」に注目する　（「かつて」と「今」）

かつて ↔ 今（対比）

私たちを規制したのは、
…はっきりと目にみえる権力とか規制やモラルであった　が（逆接）

私たちを支配しているのは、
…はっきりと目にみえるものではない。
…情報という「見えざる手」が大きな手を広げている…
現代ほど自分の主体性、価値観を築き上げるのに難しい時代はない…

3）全体をまとめる

昔は、目にみえる権力やモラルに規制されていたが、
今は、目にみえない情報に支配されている。
今は昔よりも主体性と価値観を築き上げるのが難しい時代である。

選択肢と比べよう

1：規制が少ないとは書かれていない。また、容易ではなく「難しい」と書かれている。
（「現代ほど…難しい時代はない」＝現代はいちばん難しい）

2：正解

3：価値があるものを選べとは書かれていない。

4：築き上げるべきだとは書かれていない。

・かつて　今　←　「対比」になっている語句には（　　）をつけておこう。
・「が」「しかし」などの逆接表現は「対比」をつかむポイント。［　　］をつけておこう。

[対比]

練習１　問いに対する答えとして最もよいものを一つ選びなさい。

今はどうか知りませんが、旧ソ連では、絵描きであることが尊ばれたそうです。ただし、体制的でないといけませんが……。ともかく「あの人は芸術家だから」とか「あの人はバレリーナだから、配給より少しよけいに食べさせてやらないとかわいそうだ」ということがあったといいます。ニューヨークでも、アーチストのためのマンションというのがあります。職業はみんな平等なのに、アーチストと名のつく仕事についている人は優遇されて(注１)安く住むところが用意されているのだそうです。

日本では、優遇どころか、たとえば義務教育の教科の中から、美術の時間は無くなるか、もしくは減らされています。国策として科学的発見を願う時代に、「美」などは迂遠(うえん)な(注２)ことのように思われ、直接コンピューターの教育を徹底すれば足りる、と考えられているようですが、わたしにはそう思えません。科学的にも、芸術的にも「美しいものを創造しよう」とする感性と執拗(しつよう)な努力が両輪となって、新しい境地を開くのです。

（安野光雅『絵のある人生』岩波書店）

(注１)優遇する：ほかの人よりも良い待遇をする

(注２)迂遠(うえん)な：すぐには役に立たない

問い この文章で筆者が最も言いたいことは何か。

1　外国と比べ、日本では芸術が軽視されているが、芸術に限らず何かを創造するためには「美」に対する感性を育てることが必要である。

2　日本の義務教育で美術の時間が減らされているのは、科学的な発見を重視し、コンピューターの教育が徹底されるようになったからである。

3　日本でも外国のように、絵描きやバレリーナを尊び、アーチストに安く住むところを提供するべきである。

4　外国と違って、日本では芸術は不要なものと思われがちだが、「美」は人の心を豊かにするために重要なものである。

[対比]

練習２　問いに対する答えとして最もよいものを一つ選びなさい。

わたくしの目には、都市としての東京も大阪も大同小異(注１)の感があるのだが、日々まあこんなものかと東京と大阪を往(ゆ)き来(き)して暮らしていると、ときどき《小異》の部分であっと驚く発見をすることがある。

先日、東京のある雑誌がもっとも《大阪らしい》都市風景を多角的に撮るという企画を立て、どこがいいだろうと相談を受けたわたくしは、迷わず大阪湾岸に広がる工場群と港湾施設と海の風景をその一つに選んだ。（中略）

ところが、東京の編集者やカメラマンの驚いたこと、驚いたこと。いわく、なぜこんな岸壁(注２)へ一般市民が出られるのかというのだが、なぜ、と尋ねられてこちらが驚いた。出られるのが当たり前だとわたくしは思っていたし、現に釣りをしている人たちがいるのである。

しかし東京では、岸壁という形で海に近づけるのは、日之出(ひので)桟橋か竹芝(たけしば)桟橋の水上バスやフェリーの発着場だけだという。

今度はわたくしの方が、しばし考え込むことになった。東京も、大阪と同じく長い海岸線を持ち、同じように港湾施設や倉庫、工場がひしめき、埋立地(うめたてち)も多い。そのすべてが埠頭(ふとう)や桟橋という形で岸壁を持っているが、そのどこにも出られないというのは、嘘か真(まこと)か。

これはどうやら真の話らしい。海岸線がすべて企業の私有地ないし港湾局の管理地になっているのは大阪と同じだが、違いは閉じているか否かである。東京はすべての出入口が閉じられていて、大阪はほとんど開いているのである。

（髙村薫『半眼訥訥』文藝春秋）

(注１)大同小異：細かい違いはあるが、だいたいは同じであること

(注２)岸壁：船から荷物の積み下ろしなどができるように、海岸に造られた壁

問い この文章の内容として最も適切なものはどれか。

1　大阪らしい都市風景は海岸線の工場群と港湾施設で、東京の都市風景と似ている。

2　大阪人である筆者にとって、東京では海岸の出入口が逆向きであるのは驚きだ。

3　東京人は一般市民が岸壁に出られることを知らないが、大阪人は皆知っている。

4　同じ大都市でも、大阪は海岸線の岸壁に自由に出入りできるが、東京はできない。

[対比]

練習３　問いに対する答えとして最もよいものを一つ選びなさい。

いつの頃からかおふくろの味、という言葉をたぶん世の男性たちが作り、その郷愁にこたえてそういう店もでき、もの珍しさに女の私も幾度かのぞいてみると、何のことはない里芋とこんにゃく、ひじきと油揚げの煮付け、ナッパのおひたしなどのことなのである。

要するにこれは昔のごく常識的な惣菜(注１)であって、何も母親に限らず隣りのおばさんでもうちの下女でも手軽に作り、また町のおかず屋にでも並べられていたしろもので、今だってちょいと一言女房に頼めば家でもすぐ食べられる料理のことではないか。

ただ、見た目は同じであっても、私にいわせて貰えば今のこれらの料理の素材は、郷愁のなかの昔の味とは似て非なるもの、というべく、第一野菜の味からして全く別物なのである。戦前はどこの家でも野菜をたくさん食べたし、需要とともに味の注文も多ければ、農家も美味しい野菜作りに情熱を込めたものだった。(中略)

ところで、男性がおふくろの味にあこがれる原因に、主婦の家事の手抜きと子供中心の献立がいわれるが、私もその手抜き主婦の一人としていわせて頂くと、味覚というのは甚だ流動的かつ身勝手なものとはいえないだろうか。つまり生活全般、現代と密着している人間の口に合うものといえばしょせん現代の味覚であって、今はもうないものねだりともいえる昔の味ではないのである。

おふくろの味ムードに付き合って、漂白(注２)のため皮が固くなり味を失った里芋を、全国画一のだしの素を使って煮ころがしてみたところで味気なさを噛みしめるばかり。

(宮尾登美子『もう一つの出会い』新潮社)

(注１)惣菜：おかず

(注２)漂白：日や水に当てたり、薬品を使ったりして白くすること

問い この文章の内容として最も適切なものはどれか。

1　おふくろの味といえば里芋料理だが、今の里芋は昔の里芋より味が薄くて味気ない。

2　おふくろの味は昔の時代のもので、現代人はそれをもの珍しく感じているだけである。

3　男性はおふくろの味を懐かしむが、同じ料理を作っても今は昔と同じ味にはならない。

4　昔と比べて、今の料理が美味しくないのは、主婦が手抜きをしているからである。

コラム１　常識の落とし穴

皆さんは、試験のとき、ちゃんと文章を読んで答えていますか。「当たり前だ」と思うかもしれませんね。でも、本当にそうでしょうか。

一つ例を挙げて考えてみましょう。

ここに、「地球温暖化」についての問題があるとします。

今世界中で話題になっていることですから、皆さんも「温暖化」についてはいろいろ見たり聞いたりしているでしょう。さて、**問い** はこうです。

問い ①地球が温暖化している原因は何か。

1　二酸化炭素の増加

2　熱帯雨林の減少

3　太陽の活動周期

4　海水温度の上昇

Ａさんは、自信満々に１番を選びました。

「簡単な問題だなあ。温暖化の原因が二酸化炭素(CO_2)なのは、常識だよ！」

そして、正解を確認すると…答えは３番だったのです。

筆者は「温暖化についての一般の常識は間違っている」と考えている人でした。この文章は「温暖化の原因はCO_2ではなく、太陽の活動にある」という説を紹介したものだったのです。きちんと読めば、Ａさんにも正解が選べたはずです。

ところが、「常識」がＡさんの邪魔をしてしまいました。文章も一応読みましたが、結局、「常識」に合う選択肢を選んでしまったのです。実は、これはよくある間違いです。特に、長文の場合や、難易度の高い語彙や漢字が多い場合などは、こういう間違いをしやすくなります。

試験の「筆者の主張や考え方を読み取る問題」では、「常識」で答えられるような問題は出題されません。「よく知っているテーマ」についての文章ほど、注意して読みましょう。

練習４　問いに対する答えとして最もよいものを一つ選びなさい。

多少の誤解を恐れずに言うと、私は、いま、人びとは「支配」というものを求めはじめているのではないかと感じるのです。個人個人が、てんでんばらばら、勝手気ままに行動するのではなく、ある程度の協調や団結のもとに行動しようとしはじめている。そんな動きを感じるのです。人びとのこのような心理の変化が、「リーダーシップ論」の台頭(注1)と関係しているのではないでしょうか。

ここ十年くらい、この国のほとんどの組織は、――企業でも、組合でも、地域共同体でも――、固定化された構造を「壊す」、あるいは「解体する」方向に進んできたと思います。「個人の自由」とか「個人の意思」といった言葉がとにかくよしとされ、反対に、上意下達式(注2)に命令がなされることは「悪」であるかのように見なされてきました。

多くの企業で、「チームワーク」より「個人の能力」が重視され、「権限委譲」とか「個人の裁量」といった言葉が、キーワードのように叫ばれてきました。年功序列型から成果型へのシフトが進み、給与の面でも、「固定給」から個人の出来高による「能力給」に変えるところが続出しました。

この傾向は先進的な組織ほど顕著(注3)で、がんじがらめの管理をやめて、個人が自由に能力を発揮できる環境作りをしよう、と叫んできました。もちろん、実態はそれほど「個人化」や「自由化」は進んでいなかったかもしれませんが、そうした取り組みが社会の新しいトレンドのようにもてはやされてきました。

このような傾向のために、「リーダーシップ論」も、しばらく流行らなかったのです。

(中略)

ではなぜ、いまになって「リーダーシップ論」が再燃してきたのでしょうか。

その理由の一つは、社会生活においても、プライベートにおいても、極度な情報化などのせいで「個人化」があまりに進みすぎたために、多くの人がどうしていいかわからなくなってきたからではないでしょうか。すなわち、自由になりすぎたためにもたらされた「孤独」のせいで、つらくなってきたのです。

(姜尚中『リーダーは半歩前を歩け――金大中というヒント』集英社)

(注1)台頭：勢いを持って目立ってくること

(注2)上意下達式：地位が上の者が、下の者に一方的に意思を伝えるというやり方

(注3)顕著：はっきり目立つ

問い　この文章の内容として最も適切なものはどれか。

1　ここ十年ほどは、人びとは古い構造を壊し、個人の意思や自由を重視してきた。しかし、個人化が行きすぎた結果、人びとはいま、逆に支配を求めはじめている。

2　ここ十年ほどは、多くの組織でチームワークよりも個人の能力を重視しようとしてきた。しかし、今でもそれほど個人化や自由化は進んでいない。

3　ここ十年ほどは、組織は個人の能力を重視し、自由に能力を発揮できる環境を作ってきた。しかし、個人化が進みすぎたため、組織はまた管理を強めはじめている。

4　ここ十年ほどは、組織においても個人の意思や能力を評価するようになってきた。その結果、人びとは能力の高いリーダーを求めるようになってきた。

2）［言い換え］ほかの言葉で言い換える

◆重要な語句や文は、「同じ意味の、ほかの語句や文」に変えて何度も述べられたり、詳しく説明されたりする。このような「言い換え」を正しくつかむ練習をしよう。

☆ 例題2　問いに対する答えとして最もよいものを一つ選びなさい。

胃の存在は、しばしば意識される。多くの人が、日常的に「胃が痛い」とか、「胃が悪い」とか言う。だからといってそれが本当とはかぎらない。

指の先が痛いというのは、はっきりわかる。なぜかというと、脳には指に相当する知覚の領野が、ちゃんとあるからである。逆に、脳のその部分に、なにかが起これば、肝心の指はたとえなんともなくとも、われわれは指が痛いとか、かゆいとか、なにかが触ったとか、そういう判断をする。つまり体の表面に関しては、われわれは脳に地図を持っている。体表とは、外界とわれわれの体とを、境する部分だからである。そこはいわば国境のようなもので、脳という司令部は国境で起こることであれば、それが国境のどの部分で起こったできごとかを、明確に把握しているのである。

ところが内臓に関しては、脳にそういう地図はないらしい。そこは本来、「うまくいっている」はずの部分なのであろう。だから、脳はそこに関して、細かい地図を用意していない。それが用意してあれば、胃の小彎側の噴門から約三分の一の部分が痛いとか、幽門部の始まりの部分が輪状に痛むとか、見てきたようなことが言えるはずなのだが、もちろんそれは不可能である。

（養老孟司『からだを読む』筑摩書房）

問い この文章の内容として最も適切なものはどれか。

1　体表に関する痛みと内臓に関する痛みとでは、脳の把握のしかたに違いがある。

2　脳が地図を用意したことによって、体の痛みを明確に把握できるようになってきた。

3　指の先が痛いのと同じように胃が痛いと判断するためには、訓練が必要である。

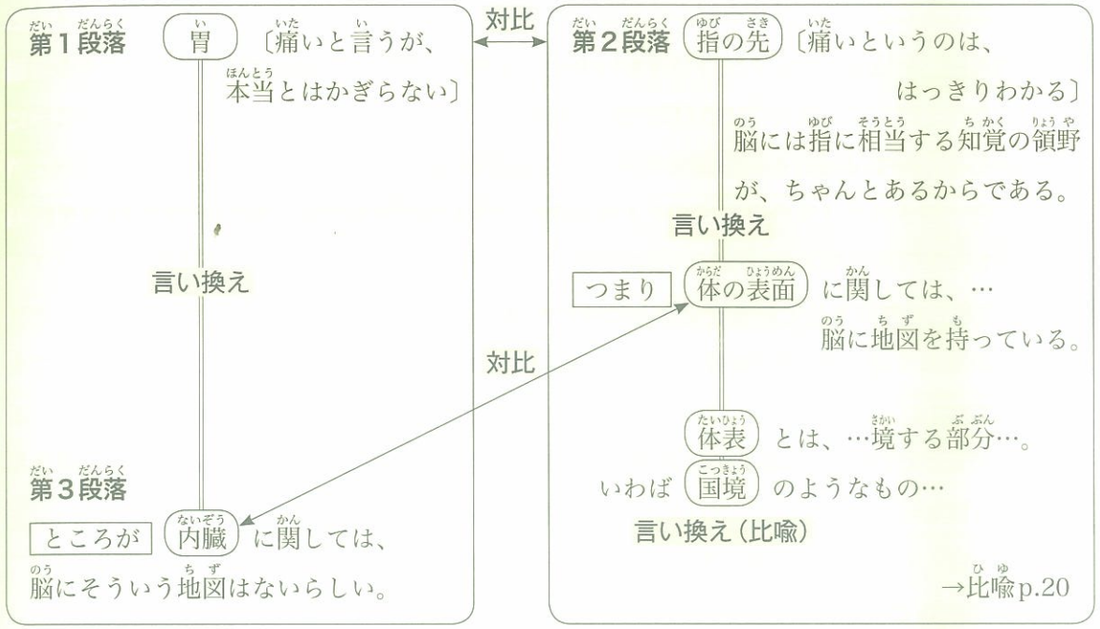
4　体表はいわば国境のようなものだから、内臓よりも体表のほうを大切にするべきだ。

全体をつかもう

1）キーワードからテーマを推測する

胃、痛い、指、脳、地図　→　テーマは、体と痛み？

2）「対比」（「胃」と「指の先」）に注目し、その「言い換え」を追う



3）全体をまとめる

体の表面（＝指の先）に関しては脳に知覚の領域があるので、痛みがはっきり把握できるが、内臓（＝胃）に関しては脳にそれがないので、痛みがはっきり把握できない。

選択肢と比べよう

1：正解（「体表」＝「体の表面」）

2：脳にあるのは体全体の地図ではなく、体表の地図だけである。

3：訓練が必要だとは書かれていない。

4：内臓と体表のどちらを大切にすべきかということは書かれていない。

・「つまり」「要するに」などの接続表現の後には、それまで述べられてきたことの「言い換え」が来る。
このような接続表現には［　　］をつけておこう。

練習5　問いに対する答えとして最もよいものを一つ選びなさい。

私の通った幼稚園には、幅二十センチほどの帯状の地獄があった。

それは「お弁当室」と呼ばれる部屋の戸口の床の、なぜかそこだけタイルの色が変わっている部分のことで、そこを踏むと地獄に落ちると言われていた。

どんな風に落ちるのかは誰にもわからなかったが、踏んだ瞬間に地面がガバッと裂けて、体ごと底なしの穴に吸い込まれてしまうのではないかというのが、園児たちのあいだでのもっぱらの定説だった。お弁当室には、毎日午(ひる)に各自お弁当を取りに行かなければならなかったので、そのたびにみんな決死の覚悟で「地獄」を飛び越えた。

(岸本佐知子『ねにもつタイプ』筑摩書房)

問い　この文章の内容として最も適切なものはどれか。

1　筆者が通った幼稚園には「地獄」と呼ばれる部屋があり、園児たちはそこへ入ることをとても怖がっていた。

2　筆者が通った幼稚園には「地獄」と呼ばれる床があり、午(ひる)になると園児たちはその床を踏まなければいけなかった。

3　筆者が通った幼稚園の先生たちは、園児たちに床の一部を踏ませてはいけないと考えていて、そこを「地獄」と呼んでいた。

4　筆者が通った幼稚園の園児たちは、幼稚園の床の一部を「地獄」の入り口と考えて、そこを絶対に踏まないようにしていた。

練習6　問いに対する答えとして最もよいものを一つ選びなさい。

昭和四十年代の庶民には、家族そろってデパートへ出かけるという日曜日の娯楽があった(平成の今日においては、たんなる買いものにすぎず、娯楽とは呼ばないだろう)。(中略)

そうした日曜日を、子どもは「おでかけ」と呼び、まえの週のうちから「こんどの日曜日」を楽しみにして、ふだん着とはちがう「よそゆき」でめかしこんで(注1)家をでる。ハンドバッグをさげ、帽子をかぶり、運動靴ではないエナメルのベルトつきの靴をはく。

昭和四十年代のデパートとは、おとなも子どもも、それなりのおしゃれをして出かけるところだった。このつつましく、ささやかな幸福の感じは、バブル期以降に子ども時代を過ごした人には、まったく伝わらないと思う。昭和四十年代の多くの人々にとってのおしゃれとは、白いものは白く、磨くべきものは磨き、アイロンできちんとしわをのばし、しゃんとすべきときには背筋(せすじ)をのばすことであって、ぜいたくな衣装で着飾ることではなかった。

(長野まゆみ「あのころのデパート　よそゆきと、おでかけ」『yom yom』2010年10月号　新潮社)

(注1)めかしこむ：がんばって、おしゃれをする

問い　この文章の内容として最も適切なものはどれか。

1　昭和四十年代のデパートは、家族そろって毎週出かける日常的な場所だった。

2　昭和四十年代のデパートは、洗濯や掃除をきちんと済ませ、姿勢を正して行くべき場所だった。

3　昭和四十年代には、きちんとした身なりをして、家族でデパートへ出かけることが娯楽だった。

4　昭和四十年代には、ぜいたくな服で着飾って、家族そろってデパートで買いものをすることが娯楽だった。

練習７　問いに対する答えとして最もよいものを一つ選びなさい。

そもそも医学や医療が生まれ発達してきたのは、人間に幸福をもたらすためであるということに異論を唱える人はいないだろうし、医学医療の恩恵により得られる「健康」が、人生の目的ではないということにも賛同いただけるであろう。つまり、医学医療は幸福のためのインフラ(注1)と考えたほうがよいことになる。一般にインフラは「安定供給による安心」が基本である。蛇口をひねれば水が出て、電気は常につき、電話はいつでもつながる。これが損なわれると国民はパニック(注2)になる。(中略)医療政策を考えたり、医療を学び実践するものは「幸福のための医療」を念頭に行動するべきであろう。

(寺下謙三「健康」『imidas 2007』集英社)

(注1)インフラ：産業や生活の基盤を形成する道路・鉄道・通信施設などの構造物

(注2)パニック：災害などによる混乱状態

問い この文章で筆者が最も言いたいことは何か。

1　水や電気などは国民に必要なインフラであり、その上に医学医療が存在すべきだ。

2　健康は医学医療によって保たれるのだから、医学や医療をさらに発展させるべきだ。

3　健康のことばかり気にするのではなく、いかに幸せに生きるかを考えるべきだ。

4　医学医療は幸福な生活の基礎であり、常に必要なときに供給されるべきだ。

練習８　問いに対する答えとして最もよいものを一つ選びなさい。

わたしは幼い頃から銭湯(せんとう)育ちで、ほとんど毎日当たり前のように、知らない裸、たくさんの裸とともに生活の一部分を過ごしてきたのですが、銭湯が好きな反面、いつもなんだか落ち着かない、そわそわしたような気分もありました。女風呂には男児を除いては基本的に女性しかいないのですが、同じ女性という枠組みの中でも、赤ん坊、老女、妊婦、少女、そのときどきの本当に様々な体が一堂に会(かい)するわけです。

お湯につかってそんなたくさんの体のバリエイションを眺めていると、赤ん坊を見ては「わたしにもあんなときがあった」と思うし胸のしっかり膨らんだ体を見ては「もうすぐわたしも膨らむのか」と複雑な気分になったし、幼少の頃は想像力が追いつかなかった老女の体を見て、最近はああこれも、順当にいけばわたしの体の未来である、としみじみ感じるようになり、そうすると日々変化する替えの利かない自分の体を抱えながらも、そこにあるたくさんの体がすべて自分の体である、繋(つな)がっているのだと思えてくるから不思議。そんな錯覚というか実感に襲われることがある。あれもわたしだ、これもわたしだ、というように。

なるほど個人がひとつきりの体でその人生を生き、それを指して「わたし」と言いながらも全部がわたしと感じるゆえに「このわたし」なんてものは個人を超えた大きなものの、やっぱり一瞬間でしかないような気持ちにさせられます。

(川上未映子『世界クッキー』文藝春秋)

問い 筆者は、銭湯(せんとう)へ行くとどう感じると言っているか。

1　老女たちの裸を見て「自分も将来ああなってしまうのは悲しい」と感じる。

2　他者の体と比較することで「わたしの体は不完全なものである」と感じる。

3　様々な世代の裸を見て「自分は大きなものの一瞬間に過ぎない」と感じる。

4　少女と老女を比較して「人間の体型が変化していくのは不思議だ」と感じる。

練習9　問いに対する答えとして最もよいものを一つ選びなさい。

赤ちゃんが無事に誕生して、生まれて初めて見せる笑い、それを「エンジェル・スマイル」と言ってきた。どんな赤ちゃんにも現れるという。授乳を受け安心してすやすやと眠っているときに見られるのであるが、この何とも言えない微笑を見て、親が「笑った！　笑った！」と反応して喜ぶ。もちろん赤ちゃんに親の反応が分かるはずもないが、この微笑は、赤ちゃんがこの世に出てきて、初めて親に示す挨拶ではないか、と私は解釈したい。親を喜ばせ、よろしくお願いしますというサインではないかと考えるのである。人間は、一人では生きられず、生まれたての赤ちゃんは全く無力で、親の世話がなければ生きられない存在である。だからこそ、微笑が親へと送られるのだ。そういう仕組みが人間の遺伝子に刷り込まれてあるのだと考えたい。私は、人間が生得的(注1)に備えた「笑いの能力」はまず、新生児の微笑から顕在化(注2)すると考える。そして、その微笑が、人間関係の最初に位置するところの笑いと考えておきたいのである。

この新生児微笑は、人によってはまったく問題にもされず、一種の生理的痙攣(けいれん)(注3)であると言う人がいる。私は、ある助産婦さんに、この赤ちゃんの微笑はどのようにとらえていますかと尋ねたところ、その方は先輩たちから「神さんが笑わせている」と教えられてきて、痙攣などと思ったことはないと言う。「神さんが笑わせている」という表現は言い得て妙(みょう)(注4)である。

（井上宏『笑い学のすすめ』世界思想社）

(注1)生得的：生まれつき持っている　(注2)顕在化：はっきり表れること
(注3)痙攣(けいれん)：筋肉が発作的に細かく動くこと　(注4)言い得て妙(みょう)：うまい言い方

問い この文章で筆者が最も言いたいことは何か。

1　赤ちゃんが眠っているときに起こす痙攣(けいれん)の一種は、一般的にエンジェル・スマイルと呼ばれている。

2　エンジェル・スマイルは、笑いによって他者といい関係を作ろうとする人間の能力の現れだと考えられる。

3　科学的に分析した結果、人間の遺伝子にはエンジェル・スマイルの仕組みが刷り込まれていることが分かった。

4　エンジェル・スマイルを「神さんが笑わせている」と表現する人がいるが、この表現には誤解が含まれている。

練習10　問いに対する答えとして最もよいものを一つ選びなさい。

チーム全員でものごとを成すというのは本当に面白いが、ときにはチームが一つにまとまらず、あるメンバーがおびただしくチームの足並みを乱す要因になってしまうこともある。大変残念なことだが、もしそうなったら、リーダーはその現実から絶対に目を背けないことだ。

周りのメンバーからNOを突きつけられた人については、その人がどうしても変われないなら、あなたがチームから外すことを決断する勇気もときに必要だ。

ただし勘違いしてはならない。外すという決断は、決して軽々しくしていいものではない。そもそも、周りとかみ合わない人がチームにいるというのはよくあること。それはまだ、本人に「変わる」余地がいくらでもある状態であり、まずはあなたがその人を変えていけばいい。

たとえば私は、他のメンバーの反応がよくない人ほど、1対1で何度も話し合うようにしている。その席では「周りがこんな不満を感じている」ということを率直に伝え、こうして話し合っていることをメンバーにもわかってもらっている。そのうえで、数か月後に周囲との関係が改善されていなければ、本人に異動を打診。それならば残念な結果になっても、周りのメンバーも納得するし、誰もが受け入れやすくなると考えているのだ。つまり、チームからあるメンバーを外すなら、外すという決断の「重み」を本人にも周囲にも感じてもらえるよう、まずあなたが正面切ってその人に何度も働きかけることが先なのだ。

（藤巻幸夫『フジマキ流　アツイチームをつくる　チームリーダーの教科書』インデックス・コミュニケーションズ）

問い この文章で筆者が最も言いたいことは何か。

1　リーダーは、チームを乱すメンバーを外す前に、その人に何度も働きかけるべきだ。

2　リーダーは、チームを乱すメンバーに注意はできても、その人を辞めさせる権利はない。

3　リーダーはメンバー間のいい関係を保つために、メンバーの不満を聞き、全員でよく話し合うべきだ。

4　問題のあるメンバーを改善できなかったリーダーは、周囲の人の意見を聞く必要がある。