

2017年版 過去問完全マスター

3 企業経営理論

電子版

(頻出度Cの問題と解説)

I . 經營戰略論

経営計画	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成19年度 第1問

目標管理およびその技法や経営計画に関する説明として最も適切なものはどれか。

- ア 米国大手電気メーカーなどで用いられているシックス・シグマという目標管理技法は、統計的管理幅を±6シグマに定め、不良品の発生頻度を96%以内に抑えて、経営効率を上げようとするものである。
- イ 米国からわが国に導入されたQCは独自の展開をみせ、やがて全社的な品質管理をめざすTQCへと発展したが、その推進の担い手であった日本科学技術連盟はその呼称をTQM（Total Quality Management）に変更した。
- ウ 米国レーガン政権時代の商務長官にちなんで設けられたマルコム・ボルドリッジ賞は、米国製造業の研究開発力を高める上で貢献したが、経営体質の改善や国際競争力を高める上では機能しなかった。
- エ 目標管理制度とQC活動が緊密に結びつく短期志向の目先の管理に陥りやすいことから、この弊害を除くべくわが国ではクロス・ファンクショナル・チームが用いられている。

■解説

経営の品質に対する目標管理やその技法，経営計画に関する出題である。

ア：不適切である。シックス・シグマというと「100万回の作業を実施しても不良品の発生率を3，4回に抑える」ということを目標として品質管理を行う。「不良品の発生頻度を96%以内に抑えて」という箇所が不適切である。なお、シグマは、ばらつきを示す用語である。

イ：適切である。TQC（Total Quality Control）は全社的品質管理のことである。1960年代よりわが国において独自に発展し、1996年に、その呼称がTQMに変更された。TQMという呼称が一般化したためであるが、現場からのボトムアップだけではなく、トップダウンで競争戦略に直結したアメリカ流の影響を受け入れている。

ウ：不適切である。マルコム・ボルドリッジ賞とは、アメリカ国家品質賞ともいい、アメリカ企業の研究開発能力の向上だけではなく、経営体質の改善や国際競争力を高めることを狙いにしたものである。

エ：不適切である。クロス・ファンクショナル・チームとは、部門単独では解決し難い課題に対し、複数部門を機能横断的に組織化することで解決を図ろうとするものである。一方で、QC活動は、部門ごとの問題解決を目指すので、QC活動が目標管理制度と緊密に結び付くと短期思考の管理に陥る可能性はある。しかし、クロス・ファンクショナル・チームは組織全体に関わる問題に対処するための組織であり、QC活動の際に採用する妥当性は低い。

よって、イが正解である。

組織と戦略	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成20年度 第8問（設問1）

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

企業が設立される理由はさまざまであるが、①近年の会社法の施行や証券市場の整備によって創業やIPOが容易になったことも重要な要因である。しかし、制度が整備されたとはいえ、創業した企業を発展させ、持続的成長を図ることは容易ではない。零細企業を脱してIPOが可能な企業への成長を目指す場合、創業してから安定成長の軌道に乗るまでに克服しなければならないいくつかの壁がある。

創業から間もなく直面する壁は、②企業として自立するために創業時の制約条件を克服することである。これを克服して従業員が増え、会社としての形態が整ってくると、やがて創業者は③創業時の熱気を維持し組織の活力を高めることを課題として自覚するようになる。これが第2の大きな壁である。この克服には時間と情熱を傾けて取り組まなければならない。組織として会社が動くようになると、④各部署の戦略行動をまとめ上げて、会社としての総合力が発揮されるように組織に働きかけることが重要になる。このことが自律的に発展を続ける企業への脱皮に向けて取り組む最後の壁になる。

（設問1）

文中の下線部①のような措置によって創業やIPOが容易になったことをめぐる説明として、最も適切なものはどれか。

- ア 会社法で新設された合同会社（LLC）は、出資者1名以上の有限責任制度で、しかも取締役会・監査役会が不要であることから、新規創業の方式として注目されている。
- イ 会社法では最低資本金制度が廃止されて、株式会社は資本金1円でも設立可能であり、取締役会設置会社を除き設立時の取締役は3名だけで済むようになった。
- ウ 会社法では有限会社が廃止されたが、既存の有限会社は特例有限会社として登記し直すことによって存続できることになっており、有限会社の廃止は創業意欲に水を差すものではない。
- エ キャピタル・ゲインへの課税方式の変更や株券の電子化は、個人の株式投資への誘因になっており、個人投資家の資金流入が増加して、IPOを目指す企業の追い風になっている。
- オ 東京証券取引所のジャスダック市場、大阪証券取引所のヘラクレス市場をはじめ各種の新興市場が開設されてかなり経過しているが、近年これらの市場でIPOが急増している。

解答	ア
----	---

■解説

企業の創業に関する出題である。

法務面の出題も含まれているが、企業経営理論はこのように科目をまたいだ形での出題も増加している。

本問は創業に関する法的規制についての知識に関する出題である。

ア：適切である。合同会社（LLC）の出資者は1名以上と規定されており、取締役会・監査役会は不要である。

イ：不適切である。株式会社において、取締役会設置会社を除いて、取締役は1名でも設立可能である。なお、取締役会設置会社では、3名以上の取締役が必要となる。

ウ：不適切である。新会社法の施行により既存の有限会社は原則として定款変更や登記申請手続きをすることなく特例有限会社となったため、登記をし直す必要はないため不適切である。なお、特例有限会社から株式会社に移行する際に商号の変更および有限会社の解散登記、株式会社の設立登記が必要となる。

エ：不適切である。キャピタル・ゲインへの課税方式の変更は金融商品間の課税方式の均衡化が狙いであった。また、株券の電子化は株式の管理や取引の効率化が狙いであり、両者とも、個人投資家への誘因を目的として実施されているわけではない。

オ：不適切である。東京証券取引所に開設されている新興市場はマザーズである。また、2008年第1、第2四半期の各市場の動向を見ると、すべての市場において新規上場会社数が激減しているため、IPOが急増しているわけではない。

よって、アが正解である。

経済性	頻出度	1回目	2回目	3回目
	C	/	/	/

■平成23年度 第7問（設問1）

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

単一の事業を営む企業が多角化によって事業構造を変革し、持続的な成長を実現する行動は、「範囲の経済」の視点から説明できる。「範囲の経済」が存在すれば、企業が複数の事業を展開することによって、それぞれの事業を独立に営むときよりも、より経済的な事業運営が可能になる。

（設問1）

文中の下線部に関する以下の文章の空欄A～Cにあてはまるものの最も適切な組み合わせを下記の解答群から選べ。

2つの製品の生産量をそれぞれ x_1 、 x_2 で表し、その費用関数を $C(x_1, x_2)$ で表したとき、「範囲の経済」の関係は以下のように示することができる。

$$C(x_1, x_2) \quad \boxed{A} \quad C(x_1, 0) \quad \boxed{B} \quad C(0, x_2)$$

この関係が成立すれば「範囲の経済」が存在する。この式の $C(x_1, x_2)$ が x_1 、 x_2 を同時に生産、販売するときの \boxed{C} であり、 $C(x_1, 0)$ が第1製品だけを生産、販売するときの \boxed{C} 、 $C(0, x_2)$ が第2製品だけを生産、販売するときの \boxed{C} である。

〔解答群〕

- ア A : > B : + C : 総費用
 イ A : > B : - C : 平均費用
 ウ A : < B : - C : 総費用
 エ A : > B : + C : 平均費用
 オ A : < B : + C : 総費用

解答	オ
----	---

■解説

範囲の経済に関する出題である。

範囲の経済とは、企業が製品数を増やしたり、事業を多角化するほど、1製品当たりのコストが低下するということである。

2つの製品の生産量をそれぞれ x_1 , x_2 とし、その費用関数を $C(x_1, x_2)$ で表現している。範囲の経済が成り立つ場合、1社で2つの製品を生産する場合の総費用 $C(x_1, x_2)$ は、別々の企業が製品・サービスの2つのうちの相互に異なる1つをそれぞれ単独で生産した場合の費用の和よりも小さくなるため、以下の式が成り立つ。

$$C(x_1, x_2) < \text{第1製品生産企業の } C(x_1, 0) + \text{第2製品生産企業の } C(0, x_2)$$

$C(x_1, x_2)$ は、1社で2つの製品を生産する場合の総費用

$C(x_1, 0)$ は、第1製品 (x_1) の生産企業の費用

$C(0, x_2)$ は、第2製品 (x_2) の生産企業の費用

よって、オが正解である。

多角化と M&A	頻出度	1 回目		2 回目		3 回目	
	C	/		/		/	

■平成 24 年度 第 2 問

企業の多角化に関する分析フレームワークについての記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 外的な成長誘引は、通常、企業を新たな事業へと参入させる外部環境の機会もしくは脅威のことである。
- イ 事業拡大への誘引と障害は、通常、企業の多角化形態や将来の収益性の基礎にまでは影響しない。
- ウ 新規事業への進出は、通常、当該企業の中核事業から始まり、マーケットシェアを維持するために行われる。
- エ 内的な成長誘引は、通常、企業を多角化へと向かわせる企業内部の条件のことであり、多くの場合、防御的な性格を持ち、自社の内部資源を最大限に活用したいという企業の欲求から生じる。
- オ 防御的な多角化は、通常、当初の市場において変化するニーズに当該企業の技術が適応していると判断した場合に行われる。

解答	ア
----	---

■解説

企業の多角化に関するフレームワークについての出題である。

ア：適切である。外部からの成長誘引、つまり外部に進出することのインセンティブや機会がある場合、もしくは当該事業分野に外部から新たな脅威がある場合は、企業を多角化に向かわせることになる。

イ：不適切である。事業拡大への誘引、つまりインセンティブがあれば、企業は事業を拡大し多角化を図り、収益確保に向かう。一方で、事業拡大への障害、つまり参入障壁などがあれば、多角化に進みにくいであろう。よって、影響しないという本肢中の記述は不適切である。

ウ：不適切である。新規事業への進出は、当該企業の中核から始まるケースが多い。しかし、その目的はマーケットシェアの維持ではなく、拡大にある。

エ：不適切である。内的な成長誘引は、企業の強みやコア・コンピタンスのうち、いまだ発揮されていないものである。これらの内部資源を活用することで、マーケットシェアの拡大などが期待できる。そのため、防御的な性格ではなく、攻撃的な性格である。

オ：不適切である。当初の市場において変化するニーズに当該企業の技術が適応していない場合は、防御的な多角化として、他市場に進出せざるを得ないであろう。

よって、アが正解である。

競争要因分析	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成21年度 第3問

業界の競争や取引関係は、限られた市場の争奪という側面ばかりではない。逆に市場を奪い合わずに自社の売上げや利益を増やす関係になることもある。そのような状況に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 新しい駅ビルに、これまで以上に多様な小売業者の入店を図るとともに、映画館やアスレチック施設、さらに大学のサテライト教室なども入れて来客数を増やす。
- イ ゲーム業界ではゲーム機器メーカーがゲームソフトを買い取ると同時にゲームの開発指導を行うため、ゲームソフト開発メーカーの起業が活発になり、業界の発展を促している。
- ウ コストダウンは自動車部品供給業者の利益を圧迫するが、それが自動車会社の販売力に結びつくと、自動車生産量を増加させることになるので、長期的に見れば供給業者に有利に働く。
- エ 新製品の市場規模がまだ小さい場合、ライバル企業の参入によって当該製品をめぐる市場での競争が起こり、その結果その製品の市場は拡大する可能性をもつ。
- オ 宅配業者がコンビニエンスストアを取次店とする集配を始めたので、コンビニエンスストア間の荷物発注客の増加をめざした競争は、宅配市場を掘り起こす効果をもたらした。

■解説

業界の競争や取引関係におけるゲーム理論に関する出題である。

ア：適切である。新しい駅ビル開発の際に、映画館やアスレチック施設、大学サテライト教室などさまざまな業種を集めることで、顧客へのワンストップサービスの提供を狙うことで、複合施設全体としての集客数の増加が図れ、売上や利益を増やす関係になると考えられる。直接の競合状態にない企業プレイヤーが協調することで成功する例である。

イ：不適切である。ゲーム業界は競争が激しく、ゲームソフト開発メーカーは、ゲーム企画力が求められている。ゲーム機メーカーが開発指導を行うと、ソフト開発メーカーの独自企画力を活かさない恐れがある。さらに、その指導体制の中から起業されたとしても同じようなソフト開発メーカーが増えてしまうことになり、ゲーム機メーカーが求める企画力は生まれてこない可能性がある。よって、「買い取ると同時にゲームの開発指導を行う」という記載が不適切である。

ウ：適切である。自動車完成品メーカーと自動車部品供給業者は補完的な関係にあるため、完成車の売り上げ数が増加すると、自動車部品供給業者の売り上げ数も増加する。そのためコストダウン要請は、短期的には部品供給業者の利益を圧迫するが、長期的には部品供給業者にプラスに働くと考えられる。

エ：適切である。製品ライフサイクルから、新製品市場規模が小さい場合は、ライバル企業の参入によって市場競争が起きたほうが、その製品市場自体が拡大し、長期的にはメリットがあると考えられる。

オ：適切である。宅配業者がコンビニという新しい販売チャンネルを開拓したため、以前より簡単に荷物を発送できるようになった。その結果として宅配市場を掘り起こすことになったのである。

よって、イが正解である。

競争優位の戦略	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成20年度 第10問

競争優位の源泉を低コストと精密な加工技術に置く製造企業では、セル生産と呼ばれる新しい生産方式に切り換えて、一層の生産性改善に取り組む例がみられるようになった。このようなセル生産方式に関する説明として、最も不適切なものはどれか。

- ア セル生産方式は、現場労働者を多能工化することによって成立するので、多工程持ちが進み、作業工程の手持ちの無駄を排除できる。
- イ セル生産方式は、少人数グループの「ワークセル」を単位とするチーム生産方式が進化したものとみることができる。
- ウ セル生産方式は、製品が多様化し変化のスピードが速い場合、生産ラインの切り換えコストを節約できるので有効である。
- エ セル生産方式は、単調な労働を排除して労働の人間化を実現でき、従業員のモチベーションが高まり、生産性が改善できる可能性が高い。
- オ セル生産方式は、ベルトコンベアを完全に撤去した熟練労働による生産であるため、熟練労働力が不足する海外でこれを展開することは難しい。

解答	オ
----	---

■解説

競争優位の構築に関する出題である。

セル生産方式に生産方式を変更することで、いかに競争優位を構築するかが問われていた。

ア：適切である。多能工化とは、工具が多数の工程に対応できる能力をつけることで、1人の作業員が複数の工程を担うことである。自担当の作業工程が手待ちになった場合に、他工程の応援が可能になり、通常のライン生産方式に比べ作業時間の手待ちの排除が可能になる。

イ：適切である。ワークセルはIE (Industrial Engineering) の用語であり、工場レイアウトの形態を示すものであった。数人の多能工がセルといわれる単位で、1つの製品を作り上げる。これが現在の「セル生産方式」につながっていったのである。

ウ：適切である。セル生産方式では機械グループとしてセルが構成されているため、部品箱の入れ替えやセルでの作業員の作業順序を変えるだけで製品ラインを容易に変更することができる。そのため、多品種化してライフサイクルの短い製品ラインの切り替えを迅速に行え、コストを節約できる。

エ：適切である。セル生産方式を実現するには多能工が必須となる。1人の工具は、さまざまな工程を体験できるため、通常のライン方式より、単調な労働ではなくなり、労働の人間化を実現できる。その結果として従業員のモチベーションが高まり、生産性が改善される可能性が高い。

オ：不適切である。セル方式では、ライン生産方式と異なり、熟練労働者が必要であるが、必要に応じて部分的にベルトコンベアが活用されることはよくあり、「ベルトコンベアを完全に撤去した」という記述が不適切である。さらに、セル方式を海外展開する事例も存在しているため、後半部分も不適切である。

よって、オが正解である。

国際経営	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成 20 年度 第 6 問（設問 1）

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

2007 年度の①中国国内での自動車販売台数は日本を上回ったが、生産台数も急激に伸びており、数年のうちに1千万台に達するといわれている。日本の自動車メーカーは中国での生産を強化している。他方、日本の電機メーカーをみると、これまで中国市場で大きな市場シェアを誇っていたテレビなどの②デジタル家電製品は、韓国や中国の製品が競争力を強めるにつれて苦戦している。電機メーカーはこのような状況を踏まえながら、③生産の国内回帰を図るなど技術力を生かした戦略を展開している。

（設問 1）

文中の下線部①に関連して、中国自動車産業の戦略的な動向として、最も適切なものはどれか。

- ア 中国政府は自国自動車メーカーと対等の出資比率での合弁を前提に、外資メーカーの参入を認めている。
- イ 中国では基幹産業である自動車産業への台湾からの進出は許可されていないが、台湾からの部品の購入は自由であり、近年急増している。
- ウ 中国には競争力に乏しく生産性も低い中小の自動車メーカーが多かったので、1990 年代初頭から中国政府はその集約を図り、外資との合弁を大手メーカーのみに許可している。
- エ 日本の完成車メーカーの系列部品メーカーの中国進出が多くなっているが、中国では系列を超えて欧米の自動車メーカーにも部品を供給する例もみられる。

解答	エ
----	---

■解説

中国自動車産業の動向に関する出題である。

ア：不適切である。中国政府は自国自動車メーカーとの合併を前提に、外資メーカーの参入を認めており、外資側出資比率の上限が50%と定められた。しかし、近年は、外資の出資比率がこれを上回ることを認めており、対等の出資比率を前提にしているわけではない。

イ：不適切である。台湾の自動車メーカーは中国へ事業展開している。

ウ：不適切である。中国は1990年代に三大三小二微政策を行った。つまり、三つの大メーカーと三つの小メーカー、二つの軽自動車メーカーと外資との合併を図ったのである。よって、外資との合併を大手メーカーのみに許可しているわけではない。

エ：適切である。日本の完成車メーカーの系列部品メーカーは、日本国内では系列に沿った取引を行っているが、中国に進出したケースでは、系列企業の合併先だけでなく、系列を超えて取引を展開している。

よって、エが正解である。

国際経営	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成21年度 第2問

一般に企業はグローバル化するにつれて、海外でも研究開発活動を展開するようになる。このことについて説明する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 海外研究開発拠点の設置は、海外市場や海外生産への依存度が高くなると増える傾向が見られるが、進出先の研究開発力が劣っているとその傾向は弱まる。
- イ 企業が海外研究開発拠点を設けるのは、技術移転、海外子会社の要請、現地の研究能力や技術の獲得などのためであるが、逆に国内で研究開発の規模の経済が大きい場合や技術ノウハウの保護を重視する場合、海外研究開発拠点の開設に消極的になりやすい。
- ウ 国の差異を利用してグローバルに技術ノウハウを蓄積することによって、研究開発のグローバル・シナジーが実現される可能性が高い場合、海外研究開発拠点の設置が見られる。
- エ 米国企業では既に1960年代に海外研究開発拠点の設立が見られるのに対して、日本企業のそれは1980年代に入ってから多くなるが、いずれも企業の海外進出が本格化したことと関連している。
- オ わが国では研究開発能力の低い産業分野に海外研究開発拠点を設ける例が増加しており、近年食品や繊維などの分野の中小企業が海外研究開発拠点を開設する傾向が強まっている。

解答	オ
----	---

■解説

グローバル化にともなう、海外での研究開発活動の出題である。

ア：適切である。企業は海外市場や海外生産への依存度が高くなると、海外研究開発拠点の設置を検討する。しかし、進出先の研究開発力が劣っている場合には、設置する傾向は弱まる。

イ：適切である。企業が海外研究開発拠点の設置を行うのは、技術移転や海外子会社の要請、現地の研究能力や技術獲得のためであるが、コスト面についても重視されることが多い。そのため、国内での研究開発拠点で規模の経済性が発揮できる場合は、国内の研究開発拠点で研究を継続する。また、ノウハウ流出を防ぐ観点から、研究開発機関の国内回帰の傾向も見られる。

ウ：適切である。各国で強い技術には差がある。そのため、海外研究開発拠点を設置することで、グローバルに技術ノウハウを蓄積できれば、研究開発のグローバル・シナジーは実現可能であろう。

エ：適切である。日本の製造企業は、1985年のプラザ合意による円高の影響で、米国市場に進出し、自動車や電機などの製品の現地生産体制を構築してきた。そのため、研究開発拠点も1980年代以降の進出が多い。

オ：不適切である。食品や繊維といった研究開発能力の低い産業分野の、海外研究開発拠点開設の傾向が強まっているとはいえない。食品や繊維業界は国内の需要への依存度が高い傾向にあり、研究開発も国内で実施されることが多い。

よって、オが正解である。

国際経営	頻出度	1回目	2回目	3回目
	C	/	/	/

■平成21年度 第5問

国際化の進展は産業分野や製品分野でまちまちであり、すべてを同じように取り扱うことはできない。しかし、よく観察すると一見ばらばらに見える国際化も、背後に共通のロジックが存在する。最近の国際化の状況や国際化のロジックに関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア BRICs と呼ばれる新興工業国に先進国で成功している製品を持ち込むだけでは、現地の市場に適合的な製品を提供しながら成長を遂げている巨大なコングロマリットとの競争に後れをとることになりやすい。
- イ 薄型パネルテレビでは国内で生産して輸出するという戦略が中心になっているが、それは国際的な水平分業によって生産コストや労務コストを下げるという戦略が展開されているからである。
- ウ 台湾や韓国の薄型パネルの生産規模はわが国を凌駕しているが、その生産に必要な部材の多くをわが国に依存しているので、海外での薄型パネルの生産増加は結果的にわが国の部材メーカーを潤すと同時に、日本製薄型テレビの海外輸出を促進する効果をもたらしている。
- エ パソコン分野では中国での生産の増強や移転の例が見られるが、その理由は労務コストが安価であることに加えて、必要不可欠なモジュール部品のすべてが安価に現地生産されており、実装技術を持ち込めば低廉に生産できるという中国の産業構造の高度化が進展しているからである。
- オ わが国の自動車産業では米国への輸出は抑制気味で、現地生産は拡大しており、米国の自動車販売に占める日本車のシェアも高いが、これは日本の大衆車への需要が強いためである。

解答	ア
----	---

■解説

国際化の共通のロジックに関する出題である。

ア：適切である。BRICs と呼ばれる新興工業国に、先進国で成功している製品を持ち込むだけでは、現地の市場に適切な製品を提供する企業との競争には後れを取ってしまうケースが多い。たとえば、インドの TATA グループの自動車や、韓国の LG の家電などである。

イ：不適切である。薄型テレビのパネルは国内で生産を行い、組立については現地生産を行っているケースが多い。また、国際的な水平分業によって生産コストなどが下がるなら海外で生産を行うことが予想されるため、国内での生産とはならないであろう。

ウ：不適切である。液晶パネル生産規模は台湾や韓国企業が日本を凌駕している。たとえば、韓国のサムスンや、LG、台湾の友達光電などである。一方で、その部材については日本国内のメーカーが強い。しかし、テレビの組立は海外で行われることが多いため、海外輸出を促進しているとはいえない。

エ：不適切である。パソコン分野では、中国での生産の増強や移転が見られる。しかし、現時点（平成 21 年度時点）では、CPU など必要な部品のすべてが安価に中国現地で生産されているとはいえない。

オ：不適切である。自動車産業では、米国への輸出は抑制気味で、現地生産は拡大している。しかし、日本の大衆車への需要が強いからではなく、貿易摩擦の激化や、急激な円高の結果であると考えられる。

よって、アが正解である。

国際経営	類出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成20年度 第9問

1990年代の日本経済は長期不況に見舞われ、しばしば失われた10年と呼ばれている。この間、経済はグローバル化し、企業は個々に戦略的対応を繰り返してきている。このような失われた10年を説明するものとして、最も適切なものはどれか。

- ア この時代、熟練技能労働者が韓国や中国の企業にも流出したため、一部では生産技術の国際格差が縮まり、競争優位を失うことが見られた。
- イ 事業領域の選択と集中を行う企業が増えたが、狭い得意分野に特化したため市場適応能力を失い長期にわたって業績不良に悩まされる企業が多発し、不況を長引かせるところとなった。
- ウ 生産の海外移転が順調に進み、海外生産規模は1990年代末にはGDPの50%に達するようになり、税制面から海外子会社を連結対象にした新しい会計制度が施行された。
- エ 不良債権処理のため低金利政策がとられたので、融資条件が大幅に緩和され、中小企業は資金需要を容易に満たすことができたので、廃業件数は減少した。

解答	ア
----	---

■解説

失われた10年に関する出題である。近年では「失われた20年」という表現もある。

ア：適切である。熟練技能労働者が韓国や中国の企業への流出が多い時期であった。これは、国内工場の海外移転による国内での仕事の喪失や、韓国、中国企業による積極的なスカウトによるものである。

イ：不適切である。事業領域の選択と集中により、自社の強みに特化できた企業の方が成長を実現できている。むしろ、選択と集中の遅れた企業の方が、市場適応能力を失い業績不良に悩まされているであろう。

ウ：不適切である。海外生産規模は1990年代末では、GDPの50%に達していないため不適切である。1999年時点の海外生産規模は50.8兆円であり、同年のGDPの10%程度である。

エ：不適切である。中小企業の廃業件数は増加傾向であるため不適切である。融資条件の緩和などが行われたが、中小企業の資金需要を容易に満たすところまで到達していない。

よって、アが正解である。

国際経営	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成19年度 第9問（設問1）

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

①日本企業が海外への直接進出を始めた1960年代から1970年代には、欧米の企業と異なる海外直接投資の特徴がみられた。現在ではそれらの特徴も薄らぎ、日本企業はグローバルな事業展開を目指すようになってきている。そして親企業の海外進出に伴って、系列の中堅・中小企業も海外進出することは最早当たり前になってきた。さらに、②ASEANや中国などへは中堅・中小企業が独自に進出することも珍しくない。

しかし、東アジアでは③日本の中堅・中小企業が得意とする分野で現地企業の技術水準が上昇してきており、分業関係が複雑化していることに注意しておかなければならない。

（設問1）

文中の下線部①で指摘されている日本企業の海外への直接進出の特徴に関する説明として、最も不適切なものはどれか。

- ア 高度成長期の日本企業の基本戦略は、拡大を続ける巨大な国内市場への対応にあったため、海外進出よりも輸出による海外市場開拓を志向する傾向が強かった。
- イ 電機産業では商社の斡旋で現地パートナーの工場や施設を利用したり、現地の工場団地に入居したりして初期投資を節約しながら海外輸出するといった商社参加型の進出が多くみられた。
- ウ 日本企業の海外子会社は本国志向が強く、現地人の幹部登用が少なく、日常業務では日本語が多く使われるなど、現地への適応欧米に比べて遅れた。
- エ 米国が先進国のヨーロッパにまず初めに海外直接投資したこととは対照的に、日本企業は東南アジアや中南米諸国など発展途上国への海外直接投資が多く試みられた。

解答	イ
----	---

■解説

日本企業の海外進出に関する出題である。

ア：適切である。高度成長期の日本企業は直接的な海外進出よりも、輸出による海外市場開拓を志向する傾向が強かったため適切である。1960～1970年代であり、日本国内の労務費も低く、国内生産による高品質・低価格による輸出戦略が実行できたためである。

イ：不適切である。商社の斡旋で現地パートナーと提携する手法は国内企業で多く見られたが、電機産業は商社に頼らない直接輸出を志向した海外進出ケースのほうが多かった。

ウ：適切である。日本企業の海外子会社は本国志向が強く、本国の親会社の意向を重視するケースが多いため、幹部登用も現地人が少なく、言語面でも現地への適応が遅れた。

エ：適切である。米国と異なり、日本企業は東南アジアや中南米諸国など発展途上国への海外直接投資が多かった。

よって、イが正解である。

国際経営	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成19年度 第9問（設問2）

（問題文より抜粋）

②ASEAN や中国などへは中堅・中小企業が独自に進出することも珍しくない。

（設問2）

文中の下線部②のような進出の理由として最も適切なものはどれか。

- ア 近年、進出企業の多いベトナムでは、外資優遇策、低廉な工業用地、質の高い勤勉な若い労働力などが外資を引き付けているが、概して産業インフラが十分に整っていない場合が少なくない点に注意が必要である。
- イ これらの地域では既に多くの日本企業が進出しているので、それらの企業を通じて原材料や中間財のほとんどすべてを必要な量だけ安価に現地調達でき、また、現地国にも供給企業が多数存在するので、安定した操業を確保できることが進出の魅力になっている。
- ウ 中堅・中小企業では商社をパートナーにした海外進出が多く見られるが、これは商社を通じて不足する海外進出のノウハウを補完できることや、自前で現地市場情報を直接入手したり、海外進出のノウハウを習得できるなどのメリットがあるからである。
- エ 東アジアでは急拡大する現地市場が外資に開放されているが、注目の集まる中国では流通網が整っているのをそれを利用したマーケティング活動が可能であることが、中堅・中小企業の中国進出に拍車をかけている。

解答	ア
----	---

■解説

中堅・中小企業の海外進出に関する出題である。

ア：適切である。ベトナムは、外資優遇策、低廉な工業用地、そして何より質の高い勤勉な若い労働力が多いとされるが、産業インフラの不備が課題となっている。

イ：不適切である。原材料や中間財のほとんどすべてを必要な量だけ安価に現地調達できているとはいえない。特に高機能の部材など、現地で調達できないものも多い。

ウ：不適切である。商社をパートナーにした海外進出は多く見られるが、これは、中堅・中小企業が自前で海外進出のノウハウを習得できないためパートナーを組むのである。

エ：不適切である。中国の現地市場向けに流通網が整っているとは言い難いため、不適切である。中国東部と内陸部ではまだまだ格差も大きく、現地市場全体に対応していくには課題も多い。

よって、アが正解である。

国際経営	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成19年度 第9問（設問3）

（問題文より抜粋）

東アジアでは、③日本の中堅・中小企業が得意とする分野で現地企業の技術水準が上昇してきており、分業関係が複雑化していることに注意しておかなければならない。

（設問3）

文中の下線部③のような状況に関する説明として、最も不適切なものはどれか。

- ア 現在の中国の電機分野を見ると、台湾企業等の指導を受けて、金型製作や圧縮・押出・射出成形の技術が急速に向上し、日本の技術水準を上回ってきたため、この領域への日本からの進出ができなくなった。
- イ 現地企業との分業関係が発展しにくいのは、自社の技術やノウハウの漏洩（ろうえい）防止への拘泥、取引先が日系企業であることなどのためであるが、その結果日本企業の現地との交流が乏しく、現地化が遅れる要因になっている。
- ウ この地域の電子組立・実装技術は高度であり、コンピュータなどの電子機器については世界の生産センターになりつつあるが、すり合わせ技術タイプの自動車については先進国の技術指導を受け入れる段階にある。
- エ 日系企業は現地で一貫生産体制をとることが多く、工程分業をする場合でも日系企業をパートナーに選択する傾向が強いが、台湾や韓国の企業は現地企業との取引関係を強めながら、現地化を推進している。

解答	ア
----	---

■解説

日本の中堅・中小企業と進出先現地企業との分業関係に関する出題である。

ア：不適切である。当時は、金型製作などは日本の技術水準との格差が大きかったため、海外の進出先であっても、日本国内の取引先から調達しているケースが多かった。

イ：適切である。自社技術の漏洩を恐れるあまり、現地企業との分業を行わず、日本から自社系列の企業を引き連れて進出する企業も多く存在する。

ウ：適切である。電子機器の業界は、モジュール型であり、現地企業でも十分に実行可能であるが、すり合わせが必要な自動車業界では、先進国の技術指導が必要な段階であった。

エ：適切である。選択肢イと同様であるが、日系企業は現地で系列企業を含めた一貫生産体制をとることが多い。一方で台湾や韓国の企業は現地企業との取引関係を強めている。

よって、アが正解である。

企業の社会的責任 (CSR)	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成21年度 第1問（設問2）

（問題文より抜粋）

企業も市民社会の構成単位として、② 社会的責任（CSR） を明確にして経済活動を展開することが強く求められており、さまざまな非経済的な活動に取り組んでいる。

（設問2）

文中の下線部②で指摘されるように、企業の社会的責任（CSR）は企業にとっては重要な戦略課題になっている。企業のあり方を問い直そうとするCSRへの取り組みは、国際的な広がりを示しつつ、大企業のみならず中小企業、さらには企業経営者にとっても重要な経営課題になっている。そのようなCSRをめぐる状況に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア ISO（国際標準化機構）は組織の社会的責任をとりあげ、国際的な倫理規範化を目指している。
- イ 欧州では1976年に経済協力開発機構（OECD）が「OECD多国籍企業ガイドライン」を発表し、さらに2000年の改訂ではCSRの範囲を雇用、人権、環境、情報開示、消費者利益などに広げ、指針を設けて自主的な取り組みを求めている。
- ウ かつて経済団体連合会は会員企業の経常利益の1%相当額以上の支出や個人の寄付を財源にする1%（ワンパーセント）クラブを設立して社会貢献活動を行ってきたが、2002年に日本経済団体連合会に統合する際にその活動は使命を終えたとして停止された。
- エ 近年、CSRへの取り組みは中小企業にも広がっており、株主、従業員、消費者などを超えて、地域社会をも責任の範囲とする考え方が見られ、他方ではコミュニティ・ビジネスが誕生してきている。
- オ フィランソロピーは博愛的な精神に基づく慈善活動行為であるが、米国では富豪によるものが盛んであるのに対して、わが国では企業による社会的貢献活動として実施される傾向がある。

解答	ウ
----	---

■解説

CSRに関する出題である。

ア：適切である。ISO（国際標準化機構）は組織の社会的責任を取り上げ、2010年に、ISO26000 社会的責任規格が、発効された。

イ：適切である。欧州では1976年に、経済協力開発機構（OECD）が「OECD 多国籍企業ガイドライン」を発表した。また、2000年に大幅に改訂され、雇用、人権、環境、情報開示、消費者利益などに対象が広げられた。

ウ：不適切である。経団連では、1%（ワンパーセント）クラブを1990年11月に設立し、2012年現在も活動を継続している。

エ：適切である。近年、CSRへの取り組みは中小企業にも広がっており、株主、従業員、消費者などを超えて、地域社会をも責任の範囲とする考え方が見られる。そのため、地域の課題を地域住民が主体的に解決する取り組みとして、コミュニティ・ビジネスが活性化してきている。

オ：適切である。フィランソロピーとは、広く人類全般に対する愛に基づいて、よいものを広めたり、クオリティオブライフを高めたりすることを目的とした、利他的・奉仕的な活動全般である。米国では、ロックフェラー家やカーネギー家のような富豪によるものが盛んであるが、日本では、企業の社会的貢献活動の一環として実施しているものが多い。

よって、ウが正解である。

企業の社会的責任 (CSR)	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成21年度 第1問（設問4）

（問題文より抜粋）

④ 社会が期待するように企業が自ら進んで責任を果たそうとする姿勢は，その後の企業の存続に直結しかねない重大な問題なのである。

（設問4）

文中の下線部④で指摘されるような企業の社会的責任への対応について述べた記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 企業は未然にリスクや不祥事を防ぐべくコンプライアンスを実施するとともに、外部からの予測できない事態に対してはリスク・マネジメントと呼ばれる危機対応を実施することが重要である。
- イ 顧客の中に企業のアイデンティティを形成することができれば、企業は良好な評判を確立しやすくなるので、日常的にコーポレート・コミュニケーションを展開することが重要である。
- ウ 人命にかかわるトラブルについては、超正直企業といわれるほどに収益性を犠牲にしても、従業員ぐるみで製品の修理や回収を徹底することが必要であり、そのためにはトップの強力なリーダーシップが重要である。
- エ 品質管理の失敗は、損失に直結するコストとしてばかりでなく、長期的に顧客の忠誠心を低下させて、将来の収益を損なう経営リスクとしての認識を全社的に促すことが重要である。
- オ 不祥事が発生した場合、企業の不祥事への対応と活動方針を社会に伝えるべく利害関係者に広く情報提供することが重要である。

■解説

企業の社会的責任への対応に関する出題である。

ア：不適切である。企業が未然にリスクや不祥事を防ぐために実施するリスク・マネジメントは、リスクを把握し、特定することでその影響を最小化することである。そのため、外部から予測できない事態については、管理できないであろう。予測できない事態に対応することを、クライシスマネジメントという。

イ：適切である。レピュテーション管理、つまりの自社の評判をいかに維持・向上して、ステークホルダーから信頼される企業となるかは重要な課題である。そのためには、日常的に会社として、顧客とのコミュニケーションを展開することは重要である。

ウ：適切である。人命に関するトラブルの場合は、従業員ぐるみで製品の修理や回収を徹底することが重要である。某自動車メーカーでは会社ぐるみの隠ぺいで評価を下げた一方で、某電機メーカーは暖房器具の回収で、コーポレートブランドの欠損を防いだ。いずれにせよ、全社的な対応をとる必要があるため、トップのリーダーシップが重要である。

エ：適切である。品質管理の失敗は、短期的に損失に直結し、長期的に顧客の忠誠心を低下させる。そのため経営リスクであるとの認識を、全社員が持って対応する必要がある。

オ：適切である。不祥事が発生した場合は、情報を隠ぺいせず、タイムリーに提示していかないと、さらに企業としての信用を失うことになる。そのため、企業全体としての対応と活動方針を広く社会に伝える必要がある。

よって、アが正解である。

その他経営戦略論に関する事項	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成22年度 第11問（設問1）

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

地球温暖化防止をめぐって、①様々な提案や取り組みが国際的に展開されているが、その動向は企業の戦略行動や国の環境対応に影響を与えている。特に二酸化炭素の排出量が問題となっている産業では、企業は②二酸化炭素の排出を削減したりエネルギー消費を抑える技術の開発に熱心である。③二酸化炭素排出量を削減する努力は企業に新たなコスト負担を強いることになるが、他方では開発された環境技術を活かして新たな市場が生まれつつある。

（設問1）

文中の下線部①で指摘するような地球温暖化防止の試みとして、1997年の京都議定書では排出量取引が認められた。排出量取引に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 一般に排出量取引のコストは環境技術やシステムの開発コストより低いため、排出量取引が選好されて、温室効果ガスの排出削減が進まないことが懸念されている。
- イ 開発途上国の企業は先進国が開発した環境技術を導入することで、その開発コストを負担しないですむため、先進国と開発途上国の間でコスト負担にインバランスが生じることになる。
- ウ 日本では排出量取引は全産業を対象にして自主参加型のものが試行されている段階である。
- エ 排出量取引では、排出量を排出枠内に抑えて発生した余剰（炭素クレジット）を、排出枠を超えて排出してしまった国が買い取れば、排出枠を遵守したと見なされる。

解答	ウ
----	---

■解説

企業の戦略行動や国の環境対応に関する出題である。

ア：適切である。排出量取引にかかるコストが、環境技術を開発して排出量を下げるコストより安い場合は、環境技術開発より、排出量取引を選択するため、結果として総排出量が下がらないことが懸念される。

イ：適切である。開発途上国の企業はすでに先進国が開発した環境技術を導入することで、二酸化炭素の排出量削減が可能であるため、先進国からすると開発技術にフリーライドされていることになる。そのため、コスト負担のインバランスが生じることになる。

ウ：不適切である。日本では、排出量取引は、自主参加型のものが試行されている。しかし、全産業を対象としているのではなく、排出枠の交付を受ける目標保有参加者 31 社と、排出枠の取引のみを行うことを目的とした取引参加者 7 社で運営されていた（平成 19 年）。

エ：適切である。炭素クレジットとは、京都議定書に基づいて、二酸化炭素の排出量上限を決めているが、自国の排出削減努力だけで削減しきれない分について、排出枠に満たない国の排出量を取引することができ、この排出量を企業間や国際間で流通するときに、クレジットとして取り扱われているものである。

よって、ウが正解である。

その他経営戦略論に関する事項	類出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成22年度 第11問 (設問2)

(問題文より抜粋)

企業は②二酸化炭素の排出を削減したりエネルギー消費を抑える技術の開発に熱心である。

(設問2)

文中の下線部②の企業の環境技術の開発をめぐる動向に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 2009年4月に開始されたエコカー減税は、特例措置として低燃費・低排出ガスを認定された自動車の取得税や重量税に減免措置が適用されるので、自動車メーカーにはエコカー開発のインセンティブになっている。
- イ 2009年5月に開始された家電エコポイントは、企業に対してグリーン家電の開発を促し、消費者には購買意欲を駆り立てている。
- ウ 2次電池の開発に取り組んでいる企業では、電極のレアメタルの高騰が電池価格に反映することが隘路のひとつになっている。
- エ 電気自動車は構造が比較的単純であるので、充電システムについては自動車業界で統一した方法が確立している。
- オ バイオ燃料は環境配慮型エネルギーとしてトウモロコシや大豆、菜種などから代替燃料が開発されており、欧州ではバイオディーゼルにも使用されているが、ディーゼル車が普及していない日本ではそのようなディーゼルの開発は低調である。

■解説

企業の環境技術開発に関する出題である。

- ア：適切である。2009年4月に開始されたエコカー減税は、低燃費・低排出ガスを認定された環境対応に優れた自動車は、自動車重量税や自動車取得税の減免措置が適用された。そのため、消費者への恩恵は大きく、エコカーへのニーズが高まった結果、対応メーカーにとって、エコカー開発のインセンティブになっている。
- イ：適切である。家電エコポイント制度とは、地球温暖化対策、経済の活性化および地上デジタル対応テレビの普及を図るため、グリーン家電の購入によりさまざまな商品・サービスと交換可能な家電エコポイントが取得できるものである。そのため、消費者の購買意欲も高まった。(なお、家電エコポイントの申請受付は2011年5月31日で終了した。)
- ウ：適切である。2次電池は、充電を行うことにより電気を蓄えて電池として使用できるようになり、繰り返し使用することができる電池のことである。現在では、鉛蓄電池とリチウムイオン2次電池がよく知られている。しかしリチウムイオンの電池には、リチウムやコバルトといったレアメタルが使用されており、レアメタルの高騰が懸念されている。
- エ：不適切である。電気自動車は従来の自動車より構造が比較的単純であるが、充電システムについては自動車業界での統一規格などが確立されていない。
- オ：適切である。トウモロコシや大豆から開発されたバイオ燃料は環境配慮型エネルギーとして注目を浴びているが、穀物価格の高騰などの課題がある。欧州ではバイオディーゼルとして活用されているが、日本は欧州等とディーゼル規制が異なっていたため、ディーゼル車が普及しておらず、日本のディーゼル開発は低調である。

よって、エが正解である。

その他経営戦略論に関する事項	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成22年度 第11問（設問3）

（問題文より抜粋）

③二酸化炭素排出量を削減する努力は企業に新たなコスト負担を強いることになるが、他方では開発された環境技術を活かして新たな市場が生まれつつある。

（設問3）

文中の下線部③のように環境技術を活かした市場とエコ産業をめぐる中小中堅企業の取り組みに関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 各種のリサイクル法が制定されるにつれて、容器包装、家電、建設資材、食品、自動車などの再商品化や解体リサイクルに新規参入の機会が生まれ、静脈産業にベンチャー企業が誕生している。
- イ 古紙などの回収資源は天然資源に対して価格競争力をもっているため、古紙回収事業に多くの中小事業者が新規に参入している。
- ウ 資源循環型社会のエコタウン事業では、ゼロ・エミッションを目指して、各地の特性を活かして誘致企業とともにリサイクル技術の開発を進めている。
- エ 消費者のエコ意識とともに製品の安全性への関心が強くなるにつれて、安くても安全性に疑念がある製品よりも少し高くても信頼できる製品を求める傾向が見られ、生産技術の確かな中小企業にビジネスチャンスが生まれる例が見られる。
- オ リサイクル企業には貴金属鉱石よりも含有率が高い破棄家電等からレアメタルを抽出する独自技術を工夫する例があり、都市からレアメタルが生産される様子を都市鉱山ということがある。

■解説

エコ産業をめぐる中小中堅企業の取り組みに関する出題である。

ア：適切である。各種リサイクル法が制定され、容器包装、家電、建設資材、食品、自動車などのリサイクルに新規参入の機会が生まれ、ベンチャー企業が誕生している。こういった産業を、動物の静脈が、血液が心臓に返ってくる血管であることになぞらえて、静脈産業という。

イ：不適切である。古紙などの回収事業に新規参入する中小事業者は多くない。また、古紙は価格の低下や需要の低下が続いている。

ウ：適切である。エコタウン事業は、ゼロ・エミッション構想を推進すべく平成9年度より、経済産業省が行った事業である。ゼロ・エミッションは、産業活動から排出される廃棄物などすべてを、資源として活用し、全体として廃棄物を出さない生産のあり方を目指す構想である。

エ：適切である。消費者のエコ意識や安全性への関心が高まっているため、コスト競争力に課題の残る中小企業でも、生産技術が確かならば少し高価格でもビジネスチャンスは上げられる。

オ：適切である。家電リサイクル法の施行で、電化製品が分別回収できる仕組みが整ったため、破棄家電等から、レアメタルを抽出する都市鉱山のビジネスの実現性が高まっている。資源の少ない日本であるが、レアメタルは日本の都市鉱山に多く存在するといわれるため、注目が集まっているのである。

よって、イが正解である。

II. 組織論

組織形態	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成20年度 第20問

組織の個体群生態学（population ecology）モデルに関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア ある成功した企業の組織形態を、他の多くの企業が正当性を獲得するために模倣することを通じて、組織個体群に含まれる企業の組織形態は類似する傾向がある。
- イ ある組織個体群が淘汰されていくのは、政府の政策や規制などよりも、市場での競争に敗退したことによって起こりやすい。
- ウ 各企業は環境の変化に応じて経営戦略や組織を修正していくため、その企業が属する組織個体群は成長していく。
- エ 各企業はそれぞれの経営戦略にしたがって、合理的な組織形態を採用する結果、同じような戦略をとる企業は類似の組織形態をとるようになる。

解答	ア
----	---

■解説

『組織論』 p.104～117 に掲載の個体群生態学モデルからの出題である。

ア：適切である。正当性とは、その組織が社会に存続する正当性のことである。

正当性を得るにはその組織が社会に対して広義の会計責任を確保したり、一定期間以上にわたって高い信頼性（安定した配当や雇用の安定性）などを維持することが必要である。組織は正当性を維持するために成功した企業の組織形態を模倣するため、組織個体群に含まれる企業の組織形態は類似しやすい（『組織論』 p.109, p.113）。

イ：不適切である。組織個体群の淘汰は、市場での競争だけでなく、政府の政策や規制による場合もある。規制によって守られてきた企業が規制緩和によって淘汰される場合もあり、政府の政策や規制など「よりも」、市場での競争に敗退することで起こりやすいとはいえない（『組織論』 p.114）。

ウ：不適切である。「組織個体群は成長していく」という記載が不適切である。組織個体群が成長するのではなく、組織個体群に属する組織のうち環境変化に対応し変異した者が生き残り、新たな組織個体群を形成していくのである。

エ：不適切である。個体生態学モデルでは、個々の組織についての意図的な合理性の追求を仮定しないという点から、個々の組織が環境に適応するために意図的に合理性を追求する行動については、何も説明していない。個々の組織の経営者が何を考え、どのように行動するかについて、予測することもできない（『組織論』 p.116）。環境に適合できない組織が淘汰され、適合した組織形態が残ることを仮定しているため、同じような戦略を採る企業は類似の組織形態をとる。

よって、アが正解である。

組織形態	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成26年度 第15問

経営者による戦略の選択は組織構造とプロセスを形作るとともに、組織構造とプロセスは経営戦略を制約する。代表的な研究者であるレイモンド・マイルズとチャールズ・スノーは、組織の戦略の型によって解決すべき企業者的問題、技術的問題、管理的问题が異なり、そのコストと利点も異なると主張した。

これについて最も適切なものはどれか。

- ア 受動型 (reactor) 戦略をとる企業は、経営者がトップダウンで明確な戦略を示すことができないため、社内ベンチャーのようなボトムアップからイノベーションが生まれるような制度をもっている傾向が高い。
- イ 探索型 (prospector) 戦略をとる企業の企業者的問題は、新製品市場の開発と新市場の創造にある。そのために柔軟に試作的な技術を追求め、中央集権的な統制システムを採用する。
- ウ 分析型 (analyzer) 戦略をとる組織が直面する企業者的問題は、既存の製品—市場分野の維持と新しい製品—市場分野の開発のバランスをとることにある。そのために、応用研究分野で複数のコア技術を持ち、安定性と柔軟性のバランスをとる組織構造が必要とされる。
- エ 防衛型 (defender) 戦略をとる組織が直面する企業者的問題は、既存の事業領域を積極的に維持することである。そのためにコアとなる技術以外にもイノベーションを追求め、有機的管理システムを採用する必要がある。

■解説

レイモンド・マイルズとチャールズ・スノー（スノウ）は、組織の環境適応を分析するなかで、組織には環境に適応するパターンが存在し、それにはいくつかの類型があることを明らかにした。

具体的には、①防衛型（defender）、②探索型または先取型（prospector）、③分析型（analyzer）、④受動型または反応型（reactor）という類型である。

（『経営戦略』大滝精一・山田英夫・金井一頼・岩田智著、有斐閣アルマ、p.11）

ア：不適切である。受動型または反応型（reactor）戦略は、環境からの圧力に対して消極的に反応するだけで一貫性のあるパターンを示すことがない。後追型とも呼ばれ、他社の戦略に追随するような戦略になり、結果的に業績も悪化する。社内ベンチャーは新規事業を創造するために企業内に専門組織をつくるという先取型の企業が採用する制度である。

イ：不適切である。探索型（prospector）戦略をとる企業は、市場での機会に敏感に反応し、新しい製品や工程、組織、管理システムの導入などを行う。そのためには、現場に権限移譲を行い、環境変化に柔軟に対応する有機的管理システムを採用する。

ウ：適切である。分析型（analyzer）戦略は、安定した活動領域で業務の効率化を進めながら変動的な事業領域にも積極的に進出していくという攻守混合型の戦略である。既存の製品―市場分野の維持と新しい製品―市場分野の開発のバランスをとるために、応用研究分野で複数のコア技術を持ち、安定性と柔軟性のバランスをとる組織構造を必要とするのは分析型戦略である。

エ：不適切である。防衛型（defender）戦略は、限られた事業領域での業務効率性を第一に考え、新しい機会を求めて既存の事業の枠を超えて進出することはない。既存の事業領域を積極的に維持することは防衛型戦略であるが、この場合に必要となるのは同じ処理を繰り返し効率よく行うことに優れた中央統制型の管理システムである。

よって、ウが正解である。

（参考：『経営管理』塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男著、有斐閣アルマ、p.218～219）

組織の構成原理	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成 25 年度 第 11 問

企業組織を設計するには、市場環境の変化、技術革新の速度、生産システムや職務特性、部門間関係など様々な変数に配慮しなければならない。組織設計に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 航空会社などのサービス技術は、顧客に対する無形のアウトプットを迅速に提供することが求められるため、ルーティン化することは困難で、サービス現場での対人スキルが重視される。
- イ 自動車組立てラインのように、部門間を業務が一方向的に流れて行く関係にある場合には、手順の規則化や事前の計画が重要で、部門間調整は上からのコミュニケーションが有効である。
- ウ 熟練技術を要する職務は、戦略立案ほど非ルーティン化の程度は高くないため、公式のトレーニングや文書化したマニュアルが重視される。
- エ 新製品開発などの補完的相互作用が必要な部門では、機能横断的なチームや非公式の対面的コミュニケーションが重視される。
- オ 特定の注文品顧客を対象とした小バッチ生産システムでは、機械的マネジメントシステムが適している。

■解説

組織の設計に関する問題である。

- ア：不適切である。航空会社などのサービス技術は、顧客に対する無形のアウトプットを迅速に提供することが求められるが、ルーティン化できる部分とできない部分に分かれる。ルーティン化できる部分は、マニュアルなどが整備され、ルーティン化できない部分については、高度な対人スキルが要求される。すべてがルーティン化できないわけではない。
- イ：不適切である。自動車組立てラインのように、部門間を業務が一方向的に流れて行く関係にある場合、部門間で手順の規則化や事前の計画を共有化することにより業務が効率的に行われる。部門間で問題が発生した場合、その調整はいちいち上部に問題を上程し、上からのコミュニケーションで行うより、作業者同士のコミュニケーションで解決を図ったほうが迅速かつ有効である。
- ウ：不適切である。熟練技術を要する職務は、戦略立案ほど非ルーティン化の程度は高くないが、熟練を要する。熟練とは、簡単には形式知化できない高度な技術や経験を必要とする。公式のトレーニングや文書化したマニュアルによって業務を一定の水準に引き上げることはできるが、熟練することはできない。
- エ：適切である。新製品開発が必要な部門では、新しい発想や多面的な知見が必要となる。つまり、補完的相互作用が必要になる。そのためには、多様な知見を持った人材を各部門から集めた機能横断的なチームや会社が定めた公式の文書などのコミュニケーションに加え、非公式な人と人が対面して行うコミュニケーションが重視される。
- オ：不適切である。特定の注文品顧客を対象とした小バッチ生産システムでは、顧客ごとに注文内容や製造する製品が異なるため、規則や手続き、明確な責任権限の階層化といった公式化の程度が高い機械的マネジメントシステムではなく、規則や手続きを重視せず、不確実な環境に柔軟に対応するための有機的マネジメントシステムが適している。

よって、エが正解である。

組織の構成原理	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成 25 年度 第 12 問

組織の中では、個人個人の努力の総和より大きい業績を達成するために、しばしばチーム活動が利用される。チーム活動に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア ある業務を個人よりもチームが担った方が良いのは、不確実性が低く、個人の目標を超えた共通目標が必要なほど業務が複雑な場合である。
- イ チームの業績を高めるためには、異なるパーソナリティのメンバーが参加することが望ましく、チームに対する忠誠心が高いメンバーと低いメンバーが適切に組み合わせられることが必要である。
- ウ チームのメンバーに対する金銭的報酬システムとして個人別業績評価を採用すると、チームの成果よりも個人の成果を優先してしまうため、チームメンバーに平等な固定給の報酬システムが、チームの業績を高める。
- エ チームレベルのアカウントビリティを明確にし、チームメンバーがフリーライドする可能性を避けるためには、個人レベルのアカウントビリティを明確にする必要がある。
- オ チームを効果的に管理するためには、個人間のコンフリクトをなくすように、各メンバーの役割は相互独立に設計し、相互依存度を最小限に抑える必要がある。

■解説

チーム活動に関する問題である。

ア：不適切である。ある業務を個人よりもチームが担った方が良いのは、不確実性が「高く」、個人の目標を超えた共通目標が必要なほど業務が複雑な場合である。不確実性が高い場合、有効な意思決定をするために処理すべき情報が多量になり、個人の知見や能力だけで対処するには限界があるため、複数の知見や能力を集めて対応するプロジェクトチームなどを編成する方が有効である。

イ：不適切である。チームの業績を高めるためには、多様な知見や能力やパーソナリティを持つメンバーを集めることが望ましいが、1つの目標を達成するために各メンバーがチームに貢献する度合いに影響する忠誠心は全メンバーが高い方が望ましい。

ウ：不適切である。チームのメンバーに対する金銭的報酬システムとして個人別業績評価を採用すると、チームの成果よりも個人の成果を優先してしまう点は正しい。しかし、平等な固定給の報酬システムを導入した場合、チームに貢献してもしなくても、一定の収入を得ることができるため、チームに貢献しようとするモチベーションは向上しない。チームの目標達成に対する貢献度に応じた評価による金銭的報酬システムが望ましいといえる。

エ：適切である。チームの統制を適切に保つためには、チームレベルの対外的なアカウントビリティ（説明責任）を明確にする必要がある。そして、チームのアカウントビリティを適正に保つためには、チームメンバーがフリーライドする可能性を避けなければならない。そのためには、個人レベルのアカウントビリティを明確にし、チーム目標達成に対するコミットメントを高める必要がある。

オ：不適切である。チームを効果的に管理するために個人間のコンフリクトをなくすことは有効であるが、各メンバーの役割を相互独立に設計し、相互依存度を最小限に抑えると、メンバー相互の理解が深まらず、コンフリクトが発生する可能性が高まる。

よって、エが正解である。

組織の構成原理	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成 24 年度 第 12 問

企業組織の中では分業された職務を調整するために、多くの場面で標準化が行われる。組織における標準化に関する記述として最も適切なものはどれか。

- ア 会計士や弁護士など、社外の教育機関で訓練を受け、仕事のやり方や成果に対して一定の基準を共有しているプロフェッショナルの活用は、判断業務の少ない職場で有効性が高くなる。
- イ 社内外で部品間のインターフェイスを標準化することで、クローズドアーキテクチャを実現できるとともに、安価な外部部品を利用することが可能になる。
- ウ 社内の人材を教育訓練したり、社会化を通じて組織文化への同調を求めることを通じて、労働力そのものを標準化することにより、分業が調整しやすくなる。
- エ 多様な顧客を対象とする営業現場では、作業手順を標準化しマニュアルを用意することで不確実性を減らすことができるが、目標などのアウトプットの標準化は顧客満足度を低下させてしまう。
- オ 並行型分業体制をとっている部門間に、目標や評価基準の標準化を導入すると、部門間競争が激化するため、従業員の職務への動機づけは低下してしまう。

■解説

組織における標準化に関する出題である。

- ア：不適切である。会計士や弁護士といったプロフェッショナルには、高度な判断能力が備わっている。したがって、プロフェッショナルの活用は高度な判断が多い職場で有効性が高くなる。
- イ：不適切である。社内外で部品間のインターフェイスを標準化するのは、オープンアーキテクチャである。これにより安価な外部部品を利用することが可能になる。クローズドアーキテクチャは文字どおり、アーキテクチャが閉鎖的なので、社内外でインターフェイスは標準化されていない。
- ウ：適切である。社内教育訓練や組織文化への同調を求めることで、労働力（＝人材）そのものを標準化すれば、同じ水準の能力、同じ価値観の人材を社内のどの部署でも活用することができるため、分業が調整しやすくなる。
- エ：不適切である。多様な顧客を対象とする営業現場では、目標などのアウトプットを標準化しても顧客満足度を低下させることはない。また、顧客からの受注業務などの作業を標準化しても顧客満足度は低下しない。ただし、多様な顧客を対象とする営業現場で顧客対応をマニュアルなどで標準化した場合、画一化した対応になり、顧客満足度を低下させる可能性がある。
- オ：不適切である。並行型分業体制とは、各部門が独立して分業を行う体制のことである。この場合、各部門の成績を評価するための目標や評価基準は標準化しておかないと、公正な評価ができないため、各部門に所属する従業員の動機づけは低下してしまう。逆にいえば、標準化すると動機づけは向上する。なお、目標や評価基準が標準化されると、各部門がその達成に向かって努力をするので、部門間競争は激化する。

よって、ウが正解である。

組織の構成原理	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成21年度 第10問

変化の激しい市場環境の下では、新製品開発にもスピードと柔軟性が求められる。そのため、概念設計、機能設計、生産設計、量産設計などの設計プロセスや生産計画の立案などの各フェイズに、関連する部門が重複して参加・協働する知識創造の場として、自己組織化を促進する開発方式がとられることがある。このような新製品開発活動が成功する条件に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 各部門の責任・権限関係に混乱が生じないよう、あらかじめ明確に分業関係を構築しておく必要がある。
- イ 個人・集団・企業といった異なるレベルの学習とともに、異なる職能間での学習も促進する必要がある。
- ウ それぞれのフェイズでチェックポイントを設け、それをクリアした後で次のフェイズに進めるようにし、各部門管理者は自己のフェイズに責任を負う必要がある。
- エ 複数の部門が製品開発の目標を共有できるよう、トップは詳細な設計に関する具体的な基準を設定する必要がある。
- オ 複数の部門間での調整に混乱が生じないよう、命令の一元性を徹底して管理する必要がある。

■解説

自己組織化を促進する開発方式が成功する条件について問われている。自己組織化とは、混沌状態から複雑な構造が自律的に形成されていくことである。言い換えれば、ゆらぎを受け入れ、自己変革を促進することである。自己組織化を促進する開発方式とは、設計プロセスや生産計画の立案などの各フェイズに、関連する部門が重複して参加・協働し、知識創造の場を形成することによって新製品開発を促進する開発方式である。システム開発におけるアジャイル開発手法などが代表的である。

ア：不適切である。各部門の責任・権限関係において、「あらかじめ明確に」分業関係を構築してしまうと、多様な意味解釈が困難となる。むしろ権限関係にこだわらずに関連部門が重複参加し、多様な意味解釈をすることが新製品開発にとっては必要である。

イ：適切である。個人・集団・企業といった異なるレベルの学習とともに、異なる職間で学習も促進することにより、組織全体で多様な意味解釈ができるようになる。多様な意味解釈ができる部門が重複して参加・協業することがさまざまな角度からの論議・検討につながり、結果として新たな発想に基づく新製品開発につながることになる。

ウ：不適切である。自己組織化型の開発手法は、関連する部門が重複して参加・協働する知識創造の場をつくることがポイントとなる。一方、本肢の説明では、「各部門管理者は自己のフェイズに責任を負う」と分業型の開発手法の特徴を述べており、自己組織化型開発手法の特徴である「重複参加・協働」という点が抜けている。

エ：不適切である。自己組織化型の開発手法では、各部門が多様な意味解釈に基づき、自由闊達に論議・検討する自由度も必要である。したがって、トップは、詳細な設計に関する具体的な基準を設定するのではなく、各部門が共通に意識できる明確な開発目標を定めることが求められる。

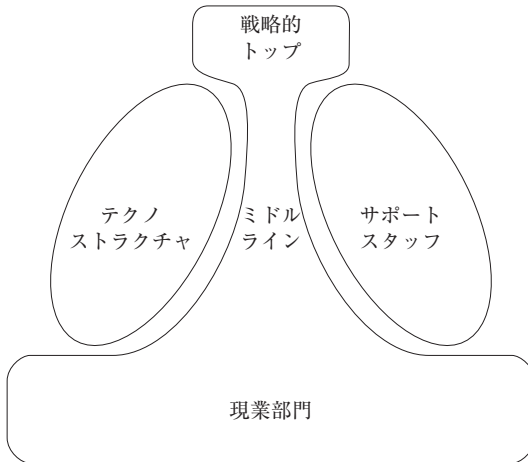
オ：不適切である。自己組織化型の開発手法では、各部門が多様な意味解釈に基づき、自由闊達に論議・検討したり自律的に活動できる自由度も必要である。本肢の説明のように命令の一元性を徹底して管理すると、自由度が奪われ、新たな発想に基づく新製品開発が困難になる。

組織の構成原理	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成21年度 第11問

ヘンリー・ミンツバーグ (Henry Mintzberg) は、企業組織を構成する5つの基本的要素として、「戦略的トップ (Strategic Apex)」、「ミドルライン (Middle Line)」、「現業部門 (Operating Core)」、「テクノストラクチャ (Technostructure)」、「サポートスタッフ (Support Staff)」をあげ、これらの要素の組み合わせによって、組織形態 (configuration) は、単純構造、機械的官僚制、プロフェッショナル官僚制 (Professional Bureaucracy)、分権構造、アドホクラシー (Adhocracy) の5つに分類できるとした。

組織形態に関する下記の設問に答えよ。



(設問 1)

ミンツバーグのいう「プロフェッショナル官僚制 (Professional Bureaucracy)」は、病院や会計事務所などでよく見られるという。プロフェッショナル官僚制に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 専門家の業務に対する戦略的トップによる直接的コントロールが強い。
- イ 多角化した企業における事業部のポートフォリオマネジメントに適している。
- ウ 定型的な業務を効率的に遂行する戦略に適している。
- エ テクノストラクチャは少なく、専門職を支援するサポートスタッフは多い。
- オ 比較的単純で安定的な環境に適しており、公式化の程度は比較的高い。

(設問 2)

ミンツバーグによれば、研究開発組織などに「アドホクラシー (Adhocracy)」という組織形態が適しているといわれる。アドホクラシーに関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア サポートスタッフが多く、変化する環境に適応できる支援を行っている。
- イ 事業部長などのミドルラインに権限を集権化し、環境への迅速な対応を可能にしている。
- ウ 戦略的トップによる現業部門に対する直接的コントロールが強くなる。
- エ 組織内の仲間によるコントロールと相互調整によって管理される傾向が強い。
- オ テクノストラクチャが充実しており、現業部門に対する支援を積極的に行っている。

(設問1)

解答	工
----	---

■解説

ミンツバーグの「プロフェッショナル官僚制 (Professional Bureaucracy)」に関する設問である。

1. 単純構造：「戦略的トップ」, 「ミドルライン」, 「現業部門」によって構成され、戦略的トップが現業部門を直接監督する。「テクノストラクチャ」, 「サポートスタッフ」はほとんど存在せず、創業期等に見られる組織形態である。テクノストラクチャとは、一般的には専門的知識技能を持ったスタッフのことであるが、ここでは仕事の標準化を図る役割を持ったスタッフである。
2. 機械的官僚制：「戦略的トップ」, 「ミドルライン」, 「現業部門」, 「テクノストラクチャ」, 「サポートスタッフ」によって構成される。作業プロセスの標準化を進める場合に、テクノストラクチャを拡充する点に特徴がある。
3. プロフェッショナル官僚制：「戦略的トップ」, 「ミドルライン」, 「現業部門」, 「テクノストラクチャ」, 「サポートスタッフ」によって構成される。熟練した専門職に多くの「サポートスタッフ」を拡充する点に特徴がある。病院のように少数の医者に多数の看護師が配置されるような組織がイメージしやすいであろう。
4. 分権構造：一般的な事業部制組織である。製品や事業の多角化にともない、製品や事業単位で組織がユニット化される。各ユニットごとに小さな機械的官僚制を構築した組織形態である。
5. アドホクラシー：「戦略的トップ」, 「ミドルライン」, 「現業部門」, 「テクノストラクチャ」, 「サポートスタッフ」といった基本的構成要素の分類がなく、専門的スタッフをアドホック（その場の状況に応じて）に招集して構成される。
 - ア：不適切である。「単純構造」の説明である。「プロフェッショナル官僚制」は、専門家の業務に対し、各専門家の自律性を生かすことが重要である。
 - イ：不適切である。「分権構造」の説明である。一般的な事業部制組織の説明であり、病院や会計事務所に見られるような組織形態ではない。
 - ウ：不適切である。「機械的官僚制」の説明である。
 - エ：適切である。「プロフェッショナル官僚制」の説明である。
 - オ：不適切である。「機械的官僚制」の説明である。「プロフェッショナル官僚

制」は、公式化の程度は比較的低い。

よって、エが正解である。

(設問 2)

解答	エ
----	---

■解説

「アドホクラシー」に関する設問である。

アドホクラシーは状況に応じて構成される体制であり、「戦略的トップ」、「ミドルライン」、「現業部門」、「テクノストラクチャ」、「サポートスタッフ」といった基本的構成要素の分類がなく、アドホック（臨機応変）に構成される。

ア：不適切である。「アドホクラシー」は、プロジェクトチームのように、変化する環境に適応することは求められるが、サポートスタッフによる支援はそれほど必要ない。

イ：不適切である。「アドホクラシー」には、ミドルラインという基本的組織構成要素の分類がないことが特徴である。組織を環境の変化に迅速に対応させることを可能にしている。事業部長などのミドルラインに権限を集権化するのは、「分権構造」である。

ウ：不適切である。戦略的トップによる現業部門に対する直接的コントロールが強くなるのは、「単純構造」である。

エ：適切である。「アドホクラシー」は、臨機応変にプロジェクトチームやタスクフォースを形成する組織なので、組織内の仲間によるコントロールと相互調整によって管理される傾向が強い。

オ：不適切である。テクノストラクチャが充実しており、現業部門に対する支援を積極的に行っているのは、「分権構造」や「機械的官僚制」である。

よって、エが正解である。

組織の構成原理	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成 26 年度 第 14 問

有効な組織デザインには、適切なコントロール・システムを組み込むことが不可欠である。組織のコントロール・システムに関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 官僚主義的なコントロールとは、規則や基準、階層構造や合法的権威にもとづき、業務遂行のプロセス中での組織メンバーの行動を統制することをいう。
- イ クラン・コントロール (clan control) は、組織文化や帰属意識、伝統などの社会的特性を利用して行動をコントロールすることで、不確実性が高く変化が速い環境で重要になる。
- ウ 市場コントロールは、組織内部の部門のコントロールには利用できないが、市場における価格競争が組織の生産量や生産性を評価する時に有効である。
- エ 予算管理システムや事業部門の目標管理に基づく管理者の報酬システムは、市場コントロールの有効なサブシステムである。
- オ リーダーが従業員の知識や裁量を行使する範囲を明確に設定できない場合には、従業員自身に自己目標を設定させ、自らの成果を監視させる自律的コントロールが有効である。

■解説

組織には組織をコントロールするシステムが必要である。カリフォルニア大学ロサンゼルス校のウィリアム・オオウチ氏が提案した組織コントロールのフレームワークによれば、組織のトップおよびミドル・レベルのマネージャーは以下の3つの包括的なコントロール手法の中から選択することができる。3つの包括的なコントロール手法とは、①官僚主義的コントロール、②市場的コントロール、③クラン（仲間的）コントロールである。なお、官僚主義的コントロールは、予算、統計的報告、報酬システム、業務手続といった4つのサブシステムをその一部に取り込んで機能するとされている。

ア：不適切である。官僚主義的コントロールは、規則や基準、階層構造や合法的権威にもとづき、従業員の行動を標準化してコントロールし、そのパフォーマンスを評価する手法である。「業務遂行のプロセス中での組織メンバーの行動を統制すること」ではない。

イ：適切である。クラン（仲間的）・コントロールとは、企業文化や共通の価値観、帰属意識、伝統、信条といった社会的特性を利用して行動をコントロールすることである。この形式のコントロールはあいまいさや不確実性が高い時に重要となる。

ウ：不適切である。予算管理システムや事業部門の目標管理に基づく管理者の報酬システムは、官僚主義的コントロールの有効なサブシステムである。

エ：不適切である。自律的コントロールにおいては、従業員は通常、自己目標を設定し、自らのパフォーマンスを監視するが、それを活用する企業は、従業員が知識や裁量を行使する範囲を明確にすることができる強力なリーダーを必要とする。

よって、イが正解である。

なお、『組織の経営学』（リチャード・L・ダフト著、高木晴夫訳、ダイヤモンド社、p.181～187）を参照するとより理解が深まる。

組織の構成原理	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成 27 年度 第 13 問

人間や組織は、単純化や経験則に頼って意思決定をすることが多い。こうした単純化の方法は、ヒューリスティックと呼ばれ、時には論理的な意思決定に対してバイアスをかけてしまうこともある。このようなヒューリスティックやバイアスに関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア ある選択肢に好意を抱いた人は、その選択肢を支持するような証拠を探し求め、データをそのように解釈する「後知恵バイアス (hindsight bias)」に陥りやすい。
- イ 同じ業績であっても、上司のそばに席を置いている部下の方が、遠くの席の部下よりも高く評価される傾向がある場合には、「確認バイアス (confirmation bias)」が作用している可能性が高い。
- ウ 肯定的仮説検証現象が起きると、結果が出たあとにものごとを振り返った場合、他の結果も起こりえた可能性を無視してしまう「感情ヒューリスティック (affect heuristic)」に陥りやすい。
- エ 人間が意思決定する際に、「営業に適した人は社交性が必要だ」といったように、あらかじめ抱いている固定観念に合った特性を見いだそうとする「代表性ヒューリスティック (representativeness heuristic)」を利用する傾向がある。
- オ 人間は天気の良い日には楽観的になって、株価が上昇したりするが、このような効果は「利用可能性ヒューリスティック (available heuristic)」に依拠する。

■解説

ヒューリスティクスは、問題を解決したり、不確実なことがらに対して判断を下す必要があるけれども、そのための明確な手掛かりがない場合に用いる便宜的あるいは発見的な方法のことである。「急がば回れ」などのことわざや格言は、日常生活で役に立つ一面の真理を捉えたヒューリスティクスである。必ず同じ結果を得ることはないという点で不確実性があるが、その場合、どれぐらいその結果を得ることができるのかをわれわれは確率という言葉である程度の見込みを立てる。カーネマンとトヴェルスキーは一連の研究の中で、人間が確立や頻度についての判断には客観的な正しい評価とは大きく隔たるという意味で、しばしば「バイアス（偏り）」が伴うことを明らかにした。（参考：『行動経済学』友野典男著 光文社新書 p.67～68）

ア：不適切である。「確証バイアス」の説明である。「後知恵バイアス」とは、結果を知ってから、あたかも事前にそれを予見していたかのように考えてしまうバイアスのことであり、利用可能性ヒューリスティクスが引き起こすバイアスの1つである。

イ：不適切である。「確証バイアス」とは、いったん自分の意見や態度を決めると、それを裏付ける情報ばかり集めて、反対の情報を無視したり、情報を自分の意見や態度を補強する情報だと解釈するというバイアスのことである。「アンカリングと調整」というヒューリスティクスが引き起こすバイアスである。

ウ：不適切である。「後知恵バイアス」の説明である。感情は、時として利用可能性や代表性のようなヒューリスティクスと同じ役割を果たす。多くの状況で、出来事に対する人々の感情的反応が、その出来事に対するより慎重な考慮の代わりとなって機能する。これが「感情ヒューリスティクス」である。

エ：適切である。人間が意思決定する際に、「営業に適した人は社交性が必要だ」といったように、あらかじめ抱いている固定観念に合った特性を見いだそうとする「代表性ヒューリスティック」を利用する傾向がある。

オ：不適切である。「感情ヒューリスティクス」の説明である。「利用可能性ヒューリスティック」とは、ある事象が出現する頻度や確率を判断する時に、その事象が生じたと容易にわかる事例を思い出し、それに基づいて判断するというものである。

よって、エが正解である。

モチベーション	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成26年度 第16問

モチベーション理論の多くは、満足や不満足を知覚する内容やそのプロセスを個人の特性としてとらえようとしてきた。これに対して、モチベーションに影響する要因には、職務として与えられた仕事それ自体の特性があることが知られている。仕事を構成する中核的職務特性に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 与えられた仕事ではなく、自ら仕事を選ぶことに関する「自律性」。
- イ 仕事の結果について、品質をチェックする専門部局から与えられる正確な情報に基づいた「フィードバック特性」。
- ウ 既に有するスキルや才能を利用して、どれほど多様な業務がこなせるかに関する「技能多様性」。
- エ 他者に対してではなく、自分自身にとってその仕事が重要であることを示す「タスク重要性」。
- オ 自らがかわる仕事自己完結していて、全体像がつかめる「タスク完結性」。

■解説

J. R. ハックマンと G. R. オルダムは、中核的職務特性によって、職務として与えられた仕事の5つの特性がモチベーションを高める働きをするとした。『組織行動のマネジメント』（ステイブン・P・ロビンス著，高木晴夫訳，ダイヤモンド社，p.92）によると特性は以下の5つである。

- ①技能多様性：職務がどの程度多様な業務を必要とし、そのためその職務において、労働者がどの程度多様なスキルや才能を活用できるかを示す特性である
- ②自律性：仕事のスケジュール立てから実際の仕事の手順決定において、どの程度の自由、独立性、裁量が個人に与えられているかを示す特性である。
- ③タスク完結性：ある職務において、仕事全体や特定の仕事を完結させることがどの程度必要とされているかを示す特性である。
- ④フィードバック：職務が要求する業務を実行した結果、その業務の有効性についての明確な情報が、どの程度個人に対して直接提供されるかを示す特性である。
- ⑤タスク重要性：その職務が、他人の生活や仕事にどの程度大きな影響を与えるかを示す特性である。

ア：不適切である。上記のとおり、自律性は「自ら仕事を選ぶ」のではなく、与えられた仕事に関して、作業する人が、自ら計画を立てたり、道具や方法を選択したり、手続きを決定するに際して自らの意見を反映できる程度のことである。

イ：不適切である。フィードバック特性は、作業をする人が仕事の結果や出来栄に関する情報を他部署から与えられるのではなく、仕事そのものから直接与えられることでモチベーションを得る程度のことである。

ウ：不適切である。多様性は「多様な業務をこなす」ことでモチベーションを得るのではなく、仕事のなかで作業をする人に必要とされる操作の多さや幅の大きさ、仕事で用いる道具や手続きの多さの程度でモチベーションを得るとする。

エ：不適切である。タスク重要性は、他者に対して意味のある仕事をしている程度によってモチベーションを得るという特性である。

オ：適切である。タスク完結性は、作業する人が自らの仕事の全体を見渡し、その全体を遂行でき、彼らの努力を識別できる程度である。

（参考：『モチベーション入門』田尾雅夫著，日本経済新聞出版社，p.108）
よって、オが正解である。

モチベーション	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成23年度 第20問

次のケースを読み、あなたがA社のコンサルタントとして診断するとすれば、経営者への助言として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

「創業以来、個性的な開発者による小規模なプログラムの受注開発を請け負ってきたA社は、その成長とともに、次第により大きな規模の企業から複雑なプログラムの開発を受注するように主な事業ドメインをシフトしてきた。

従業員数も急激に増加してきたが、2年ほどたつと、取引先企業のコスト削減要求が強くなり、一方で競争も激化し、売上高の伸び率も鈍化してきた。それまで開発者同士を切磋琢磨させるために導入していた個人へのインセンティブシステムを廃止し、従業員も削減し始めた。またこの時期から、創業当初からいた個性的な開発者たちが次々とA社を辞職していき、利益率も悪化し始めた。

そこでA社は、個人へのインセンティブシステムを復活させ、従業員のモチベーションを高めようと組織改革に取り組んだ。しかし、取引先企業からは納期の遅れや品質面での苦情が多数寄せられるようになり、その修復にコストがかかるようになり、一時的に利益率は回復したものの、その後、かえって利益率は低下してしまった。」

〔解答群〕

- ア 開発者たちの創造性を高めるため、個人へのインセンティブの幅を大きくし、従業員間の競争を促進する。
- イ 個人へのインセンティブの幅を小さくし、プロジェクト単位での顧客満足度を報酬に反映させるようにする。
- ウ 従業員を削減し、個人の責任を明確にするとともに、個人へのインセンティブの幅を大きくする。
- エ 職務のルーティン化を進め、個人へのインセンティブの幅を削減し、人件費総額を圧縮する。
- オ 創業当初からいた個性的な開発者たちをA社に戻すため、特別の給与体系を用意する。

■解説

ショートケースを用いたモチベーション向上に関する出題である。事例文をしっかりと読めば、解答できる問題である。

- ア：不適切である。個人別のインセンティブ復活により、開発者個々人が自らの利益獲得を優先させたため、開発者同士の連携などが希薄になり、納期遅れや品質低下が発生したと推定できる。したがって、個人へのインセンティブの幅を大きくし、従業員間の競争を促進しようとする、状況はさらに悪化すると考えられる。
- イ：適切である。現時点で発生している問題は、納期遅れや品質低下が発生して、それをリカバーするためのコストが増加して、利益率が下がっていることである。その原因は、個人別のインセンティブ復活で、開発者個々人が自らの利益獲得を優先させ開発者同士の連携などが希薄になったことが挙げられる。したがって、A社の目標を顧客満足向上に設定し、それを達成した場合にインセンティブを与えるようにすれば、開発者たちは顧客満足度向上を優先するようになる。また、個々人に対するインセンティブではなく、プロジェクトに対するインセンティブを導入することで、開発者同士が協力・連携して顧客満足向上に努力するようになり、納期遅れや品質低下を防止することができる。
- ウ：不適切である。従業員を削減し個人の責任を明確にすると、従業員個々人はいつ削減されるかという不安を持ちながら仕事をするようになる。結果、従業員のモチベーションは低下し、品質低下につながる。また、個人へのインセンティブの幅を大きくすると、開発者同士の協力・連携体制が構築できず、納期遅れにつながる。
- エ：不適切である。A社のコアコンピタンスは個性的な開発者が開発する独創的なプログラムである。業績が良かったころのA社では、開発者たちが仕事の出来栄え追求にやりがいを感じ、相互に出来栄えを競うことで報酬を獲得していたといえる。職務のルーティン化を進め、個人へのインセンティブの幅を削減すれば、独創的なプログラム開発ができなくなり、他社との差別化ができなため、価格競争に陥り、ますます利益率は悪化すると考えられる。
- オ：不適切である。個性的な開発者は給与に不満があって辞職したわけではなく、A社が個性的で小規模なプログラム開発から大規模な開発へ方針を転換したことで、やりがいを失ったからである。したがって、彼らに特別な給与体系を設定してもやりがいを感じられないため、A社に戻る可能性は薄いといえる。

よって、イが正解である。

モチベーション	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成26年度 第17問

目標による管理であるMBO（management by objectives）プログラムの原理に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 経営理念に直接結び付くことによって、自らが働く社会的意義を感じられるようになる。
- イ 個別の目標と組織全体の目標が統合されないという欠陥がある。
- ウ 職務内容の管理だけでなく、動機づけのための手段として利用される。
- エ 特定の期限を設けず、フィードバックを繰り返して行動の結果を振り返りながら、絶えず行動を修正できるようにする。
- オ 目標を与える管理者による、トップダウンの管理方法である。

■解説

『経営学大辞典』（神戸大学大学院経営学研究室編，中央経済社，p.893～894）によれば，目標管理（MBO）とは，業績管理および人事管理の手法の1つであり，ドラッカーが目標の設定と結果に基づく評価とのシステム化が，組織業績と従業員満足の双方を高めると説いたことに始まる。最近では，モチベーションに関する目標理論と結び付けられ，目標設定と結果評価を連動させた業績管理システム全般を指すものとなっている。

- ア：不適切である。目標は経営理念に基づく経営課題を部門の課題，課の課題，個人の課題とブレイクダウンしていくという工程を経て設定される。したがって，経営理念と個人の目標は直接的ではなく間接的に結び付いているといえる。
- イ：不適切である。目標管理は個別の目標と組織全体の目標が統合されるように設定する。そして，組織内の個人を動機づけることで個別の目標を達成させ，組織全体の目標も達成させる。
- ウ：適切である。目標管理は職務内容に関して目標を設定・管理することに加え，個人を動機づけるための手段としても利用される。目標の意義付けを明確にする，目標を明確な数値や期限で設定する，到達可能かつ適度な難易度で設定する，本人に目標を納得させる，といった4つのポイントを押さえることで，目標に対する個人のコミットメントやモチベーションを高めることができる。
- エ：不適切である。ウの解説でも述べたが，目標管理において目標設定は数値や期限といった測定可能な目標にすることで，目標と結果のギャップに関するフィードバックが可能となり，フィードバックを繰り返して行動の結果を振り返りながら，絶えず行動を修正できるようにすることが肝要である。
- オ：不適切である。ウの解説でも述べたが，目標管理は，目標を与える管理者による，トップダウンの管理方法ではなく，上司と部下が相互に話し合って目標を決めることで，目標に対する個人のコミットメントやモチベーションを高め，目標達成による企業業績を向上させる管理方法である。

よって，ウが正解である。

（参考：『組織行動のマネジメント』 スティーブン・P・ロビンス著，高木晴夫訳，ダイヤモンド社，p.105～108）

モチベーション	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成24年度 第16問

組織ストレスに関する説明とその対処のための介入法として、最も適切なものの組み合わせを下記の解答群から選べ。

- a 介入対象の組織の従業員が、努力・報酬・職場環境の評価に基づく介入が実行されていると認識する場合に、介入が最も効果的となる。
- b 介入対象の組織の従業員が、介入案の策定や実施に関与し、その意思決定に参加することは、介入の効果を阻害する。
- c 組織・個人レベルで変化に対応する能力・意欲があることが、介入の成功につながり、過去に類似した経験をしていることは、その後の介入への反応に影響を与えない。
- d 現場の管理職の行動は、従業員へ介入を実行するプロセスにおいて、円滑なコミュニケーションを促進しようとする態度が、特に結果としての介入の効果の程度へ影響を与える。

〔解答群〕

- ア aとb
- イ aとd
- ウ bとc
- エ bとd
- オ cとd

■解説

組織ストレスについて問われた。

組織ストレスとは、組織で働く人々が経験するストレスのことである。また、介入とは組織サポートと呼ばれ、組織メンバーが組織からサポートを受けていると感じることができればストレスが緩和される。

- a：適切である。介入対象の組織の従業員が、努力・報酬・職場環境の評価に基づく介入が実行されていると認識する場合に、介入が最も効果的となる。組織メンバーは組織サポートを認知して初めてそのストレスが緩和される。
- b：不適切である。介入対象の組織の従業員が、介入案の策定や実施に関与し、その意思決定に参加することは、具体的なストレスの要因の解明と対処法を明確にするため、介入の効果を促進する。
- c：不適切である。組織・個人レベルで変化に対応する能力・意欲があるということは、ストレス要因に対処する力も強いということであり、介入の成功につながりやすい。また、過去に介入によってストレスが緩和されたという類似経験をしていれば、その後の介入に対しても好意的に受け止めるといった反応につながる。
- d：適切である。従業員へ介入を実行するプロセスにおいて、現場の管理職の円滑なコミュニケーションを促進しようとする態度が、介入の効果の程度へ影響を与える。

よって、aとdが適切となるため、イが正解である。

モチベーション	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成27年度 第15問

企業で働く人々は、雇用契約として規則で明文化されている処遇が改善されるかどうかにかかわらず、業務上で必要な仕事に取り組む傾向がある。このような働き方を支える人々の心理的状态に注目する概念のひとつに、心理的契約がある。心理的契約に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 心理的契約があれば、組織は明文化された雇用契約以上の業績を期待することができる。
- イ 心理的契約は、雇用契約を結ぶ組織との間ではなく、実際の当事者間の相互期待や理解として結ばれている。
- ウ 心理的契約は、正規社員との間には結ばれるが、非正規社員との間には結ばれない。
- エ 心理的契約は、組織との明文化された契約関係ではなく、将来に関する人と人との間での約束である。
- オ 心理的契約は、外部の社会的・経済的環境、人事施策、リーダーシップなどとは独立に結びついた、心理的な状態を指す。

■解説

雇用される者と雇用主の間には、書かれざる契約が存在する。こうした心理的な契約は、マネジメントが従業員に対して、何を期待しているのか、あるいはその反対に、従業員がマネジメントに対して期待するものは何かといった相互の期待を示す。実際には、こうした心理的契約に基づき、各役割に期待される行動が決まる。たとえば、マネジメントには、従業員を公平に扱うこと、適切な職場環境が提供されること、公平な仕事分担を明確にすること、従業員の業績に対してフィードバックを提供することが期待される。一方、従業員に期待されることは、前向きな態度で取組むこと、指示に従うこと、組織に対して忠誠心を示すことである。では、心理的契約として暗黙の了解となっている、こうした役割に対する期待が裏切られた場合はどうなるか。マネジメント側がこうした心理的契約の履行を怠った場合、従業員の業績や満足感に悪影響が及ぶものと予想できる。一方、従業員がマネジメントの期待に沿うことができなかった場合、通常、解雇を含む懲戒処分が下される。

(参考：『組織行動のマネジメント』（高木晴夫著 ダイアモンド社 p.174)

ア：適切である。心理的契約があり、マネジメントと従業員が相互に暗黙の契約を履行し（期待に応え）、お互いがそれに満足すれば、組織は明文化された雇用契約以上の業績を期待することができる。

イ：不適切である。心理的契約は、雇用契約を結ぶマネジメント側と従業員との間で相互期待や理解として結ばれている。

ウ：不適切である。心理的契約は、正規社員か非正規社員かは関係なく、その組織で働く人と組織との間に結ばれる。

エ：不適切である。心理的契約は、組織との明文化された契約関係ではない。しかし、将来に関する人と人との間での約束ではなく、組織におけるマネジメント側と従業員との間における相互期待である。

オ：不適切である。心理的契約は、外部の社会的・経済的環境、人事施策、リーダーシップと密接に結び付いた心理的な状態を指す。

よって、アが正解である。

モチベーション	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成 27 年度 第 16 問

企業において、経営者はすべての側面で平等に個人を処遇することはできず、差異を正当に評価する必要がある。この正当性は、一般的に広く認められた公平なルールによって担保されるが、とくに企業で広く利用されるルールのことを、組織的公正と呼ぶ。組織的公正に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 意思決定の諸ルールに基づき、定められた役割の人が成果の分配にかかわる意思決定にあたる。
- イ 個人が置かれた境遇に基づき、社会的な必要性に応じて成果を分配する。
- ウ 仕事の客観的便益ではなく、生来の能力や外的環境に左右されない、努力に応じた処遇を行う。
- エ 成果の分配を一律平等にするために、個人属性を不問にする。
- オ 組織や社会に対して個人が提供した客観的便益の対価として成果を分配する。

■解説

組織的公正に関する問題である。人は他者と比較して自分の投入（努力）と成果（報酬）の比率が相手のそれと等しいときに公平であると考えますが，組織に属する人が公平感を感じるようにするためには，組織的に公正が担保されている必要がある。これを組織的公正という。組織的公正は，評価や処遇の結果に関する公正性（分配的公正）を軸に，評価や処遇の結果に至るまでの手続きに関する公正（手続き的公正），上司の部下に対する公正な態度（対人的公正）の3つの公正で構成される。

- ア：適切である。意思決定の諸ルールに基づき，定められた役割の人が成果の分配にかかわる意思決定にあたり公正を担保するのは，手続き的公正によるものである。
- イ：適切である。上司が部下の個人が置かれた境遇を把握し，それに基づき，組織が社会的な必要とされる度合いに合致しているかどうかを評価し，成果を分配するのは，対人的公正，手続き的公正に基づいて，分配的公正が担保されているといえる。
- ウ：適切である。仕事の客観的便益ではなく，生来の能力や外的環境に左右されない，努力に応じた処遇を行うのは，上司が部下の働き方をしっかりと見つけて評価した結果であり，対人的公正が機能した結果である。
- エ：不適切である。成果の分配を一律平等にするために，個人属性を不問にすると，組織で働く者は自分の努力と報酬の比率を他者と比較することができないため，組織的公正は担保されない。
- オ：適切である。組織や社会に対して個人が提供した客観的便益の対価として成果を分配するのは，評価基準が明確になっているため可能となる。つまり，手続き的公正が機能して分配的公正が担保されているといえる。

よって，エが正解である。

モチベーション	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成28年度 第19問

労働市場に対して組織の状況や特色をアピールする際に、応募者に好感される情報を強調するのではなく、ときには好感されにくい現実をありのままに伝えようとする広報戦略を、RJP（Realistic Job Preview）と呼ぶ。RJPの効果として、最も不適切なものはどれか。

- ア 自己の能力を見つめなおさせ、自己選抜によって応募を辞退させる効果。
- イ 職務や職場への初期適応を円滑にする効果。
- ウ 入社後の離職を回避させる効果。
- エ 入社前に組織に対して抱く期待や、やる気を引き上げる効果。

■解説

RJPは応募者に対して事前にその会社の姿、仕事のありのままをできる限り現実主義的に知らせることを重視する。RJPには、①リアリティ・ショックによる新人の幻滅感を軽減するという効果以外にも、②より現実的な情報に基づく応募者個人の側の自己選択を促進する、③会社や仕事の問題点やチャレンジ（難題）を知ったうえで、それでも入りたいと思う人のコミットメントを当初から高めるという効果が存在することが知られている（『経営学大辞典』（神戸大学大学院経営学研究室編 中央経済社、p.924））。

ア：適切である。上記②の、より現実的な情報に基づく応募者個人の側の自己選択を促進するに基づけば、自己の能力を見つめ直させ、自己選抜によって応募を辞退させる効果があるといえる。

イ：適切である。応募者に対して事前にその会社の姿、仕事のありのままをできる限り現実主義的に知らせることにより、職務や職場への初期適応を円滑にする効果がある。

ウ：適切である。上記③の、会社や仕事の問題点やチャレンジ（難題）を知ったうえで、それでも入りたいと思う人のコミットメントを当初から高めるという効果は、入社後の離職を回避させる効果であるといえる。

エ：不適切である。RJPには入社前に組織に対して抱く期待や、やる気を引き上げる効果はない。上記①のリアリティ・ショックによる新人の幻滅感を軽減するという効果はある。

よって、エが正解である。

モラル管理	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成20年度 第14問

ある工場で次のような問題が発生した。

「ある日の朝10時ごろに、従業員Kが機械で左手の指を2本けがした。Kは直ちに医務室に行って手当てを受け、10時30分には、指に包帯を巻いて持ち場に戻り仕事を再開した。しかし、この間にKのけがに関するうわさが工場全体に広がっていた。そのうわさによれば、Kの所属部署から遠く離れた部署に行けば行くほど、Kのけがは大きくなっており、最もひどいところでは、Kは左手を失って入院したという話になっていた。従業員のモラルは著しく低下し始めた。」

このような状況において、工場管理者がとるべき対応として、最も適切なものはどれか。

- ア うわさが自然におさまるまで、あえて何もしない。
- イ うわさには触れず、直ちに工場内放送を通じて、事実関係について発表する。
- ウ このうわさがなぜ発生したのかを調査し、後日、社内報で従業員に結果を報告する。
- エ 直ちに従業員を調査し、うわさを広げた張本人を探し出すとともに、厳しい処分をくだす。
- オ 直ちに役員会を開催して対策を検討し、記者会見を開いて、うわさが事実と異なるということを主張する。

■解説

工場における従業員の怪我発生が、うわさによって事実よりも大げさに現場へ伝達されたため、従業員のモラルが低下したことに對し、工場管理者としてどのようなリスクマネジメントを行うべきかを選択するというミニ事例問題である。

ア：不適切である。うわさの伝播を止めるためには、迅速に正確な情報を現場に流し、うわさを否定することが重要である。本肢のように「うわさが自然におさまるまで、あえて何もしない」と、うわさがさらに伝播してしまい、さらにモラルが低下する可能性がある。

イ：適切である。選択肢アの説明でも述べたとおり、何もしなければうわさの伝播は止まらない。うわさの伝播を止めるためには、迅速に正確な情報を現場に流し、うわさを否定することが重要である。したがって、「直ちに工場内放送を通じて、事実関係について発表する。」とする本肢は適切である。

ウ：不適切である。問題はうわさの発生によるモラルの低下である。したがって、早急に正確な情報を現場に伝達し、うわさの伝播を止め、これ以上のモラル低下を防止する必要がある。それに対し、本肢では、うわさの発生原因調査という的外れな対応を、「後日」というタイムリーさに欠けたタイミングで発動しているため、不適切である。

エ：不適切である。選択肢ウと同様、うわさを広げた張本人を探すという行為は、うわさの伝播によるモラル低下を防止することはできないため、的外れな対応である。

オ：不適切である。うわさの伝播によってモラルが低下しているのは、「社内」である。社内のうわさの伝播を止めるためには、迅速に正確な情報を現場に流す必要がある。本肢では、「記者会見」という対外対応という的外れな対応となっているため、不適切である。

よって、イが正解である。

リーダーシップ	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成23年度 第17問

不確実な状況変化のなか職場で良好な人間関係を築きながら、リーダーシップを発揮することが大きな課題となってきた。リーダー・メンバー交換（LMX）理論に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア リーダーシップが有効に発揮されるかどうかは、リーダーがメンバーと良好な交換関係を築くことができるかに依存している。
- イ リーダーとの特別な関係を構築しない外集団のメンバーは、公式権限に基づくやり取りのみになるため、業績評価が低く、離職の意志も高くなる。
- ウ リーダーは、自分の部下の一部の小集団と特別な関係を築くが、この集団に属するメンバーはリスクをとらずに、より多くの資源や機会を活かす傾向がある。
- エ リーダーは、組織内の様々な人々に対してそれぞれ異なる行動を取り、自分と似た考え方や個人特性を持ったメンバーで、能力の高い者を内集団のフォロワーに選ぶ傾向が高い。
- オ リーダーは、自分が必要とする貢献行動をメンバーに求めると同時に、その貢献行動に対する内的・外的報酬を提供する。

■解説

リーダー・メンバー交換（LMX）理論に関する出題である。

LMX理論（Leader-Member Exchange Theory）はディネシユ＝ライデンらにより提示されたものである。

リーダーとメンバーの関係性は、最初にリーダーとメンバーが出会ったときから感情的なもの、ロイヤリティ、お互いへの貢献度などの社会的交換をしながら、徐々に進化していく。

リーダーは、すべてのメンバーとこのような関係を結ぶが、その過程でリーダーとの関係が良好なメンバー（イン・グループ）と、リーダーとの関係があまりよくないメンバー（アウト・グループ）が出てくる。

アウト・グループのメンバーは、グループからの疎外感や、モラルの低下を招きやすいため、リーダーはこのような状況に陥る可能性があることを認識しなければならない。

ア：適切である。リーダーシップは、リーダーがメンバーを認め、メンバーがリーダーを受け入れるといった良好な交換関係を築くことで、有効に発揮される。

イ：適切である。アウト・グループのメンバーは、リーダーとの信頼関係が弱いいため、リーダーとは公式権限に基づくやり取りのみになり、結果として、業績評価が低く、離職の意志も高くなる。

ウ：不適切である。イン・グループに属するメンバーは、リーダーの信頼を得ようとして、多くの成果を出すために、より多くの資源や機会を活かし、リスクをとる傾向がある。

エ：適切である。リーダーは、組織内のさまざまな人々に対してそれぞれ異なる行動を取る。その中で、自分と似た考え方や個人特性を持ったメンバーをイン・グループとし、能力の高い者を内集団のフォロワーに選ぶ傾向が高い。

オ：適切である。リーダーは、自分が必要とする貢献行動をメンバーに求めると同時に、その貢献行動の大きさによって内的・外的報酬を提供する。

よって、ウが正解である。

リーダーシップ	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成19年度 第13問（設問1）

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

経営組織において①集団は、個人が直接帰属意識を感じる準拠枠を提供するとともに、社会的欲求を充足する基本的単位として重要な役割を果たしている。②集団圧力は参加者に同調行動を促すため、集団のリーダーは集団規範の形成や組織文化の形成に大きな影響を与える。役割や規則がとかく重視される公式組織に、価値を注入して活性化するリーダーシップの機能は、といわれる。

（設問1）

文中の下線部①の集団のダイナミクスに関する記述として最も適切なものはどれか。

- ア 集団圧力が強く作用する非公式集団が多いほど、上位の公式組織の目標達成度は高くなる。
- イ 集団圧力の強さは、その集団が個人にとっての環境をコントロールできる範囲が拡大するにつれて小さくなる。
- ウ 集団に対する外部からの脅威は、集団の凝集性を高め、個人が集団の価値と一体化する可能性を高める。
- エ 集団の規模が大きいほど、その集団の組織内での威信が高くなるから、個人が集団の価値と一体化する度合いは強くなる。

解答	ウ
----	---

■解説

集団ダイナミクスに関する出題である。

集団ダイナミクスとは、少人数の職場集団の独自の行動様式のことである（『組織論』 p.239）。

ア：不適切である。集団圧力とは、その集団が持つ「規範」に同調するように、集団の構成員に働きかけられる圧力のことである。集団圧力が強く作用している非公式集団が多いほど、上位の公式組織に影響を与える度合いは大きくなるが、必ずしも業績向上や目標達成度向上に資するわけではなく、逆に作用する場合もある。

イ：不適切である。次のように読み替えれば、わかりやすくなる。「個人が自分の属する環境を集団にコントロールされる範囲が拡大するほど、集団から受ける影響は強くなる。」つまり、集団圧力は強くなるのであり、「小さくなる」という部分が誤りである。

ウ：適切である。集団の凝集性とは、集団内のメンバーがお互いに好意を持ち合う程度のことである。メンバーが集団の規範に同調している度合いともいえる。外部からの脅威への対処という共通目的を持つことで、集団メンバーが協業し、同調の度合い＝凝集性が高まる。

エ：不適切である。集団の規模の大きさと、個人が集団の価値と一体化する度合い＝凝集性の高さは、必ずしも比例するわけではない。凝集性の高さは、各メンバーの物理的な近接性が高い、各メンバーの属性の同質性が高い、メンバー間の相互依存性が高い、同一の情報が各メンバーに行き渡っているといった要素によって、組織文化が強力になるほど高まる。

よって、ウが正解である。

組織と文化	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成21年度 第9問

全国各地に長い社歴を誇る企業が存在する。そのような長寿企業に興味深い経営上の特徴が見られる。それらの特徴を説明する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 江戸時代には上方から江戸に向けて送られる荷物は下り荷と呼ばれたが、運送できる量や必要とされる時間などの制約が強いため、上方で評判の製品は江戸では珍重され、それが現在に続く老舗ブランドを形成している。
- イ 近江商人が重視する三方よしとは、生産者、販売者の利益が改善されることにより、全体の経済効率が高まることをいう。
- ウ 老舗企業では互いに市場を棲み分けながら、自社製品への根強い愛顧者を安定的に確保しており、競争と共生のバランスが生まれていることが見受けられる。
- エ 地域に根を下ろした長寿企業では地域の生活ニーズを満たすべく、地域の資源や伝統的な技術を駆使するとともに、そこに現代の技術成果を導入して、生産性の向上や商品開発を試みるなどの例が多い。
- オ 強い商品ブランドや企業ブランドを守るべく、経営が保守的になりやすく、新製品や新市場の開発が鈍くなり、生活スタイルの変化とともに市場が狭隘化する傾向がある。

解答	イ
----	---

■解説

長寿企業に興味深い経営上の特徴に関する出題である。

試験委員の趣向が反映された特殊論点といえ、参考程度に見ておけばよい。詳細は、神田良・岩崎尚人著『老舗の教え』（日本能率協会マネジメントセンター）に詳しい。

ア：適切である。当時の上方（大坂）は物流の中心地であり、上方を起点に江戸や全国の主要都市へ物資が運送された。ただ、運送できる量や必要とされる時間などの制約が強いため、それが希少性につながり、老舗ブランドを形成したと考えられる。

イ：不適切である。近江商人の“三方よし”とは、「売り手よし、買い手よし、世間よし」をいう。つまり、売り手の都合だけで商いをするのではなく、買い手が心の底から満足し、さらに商いを通じて地域社会の発展や福利の増進に貢献しなければならないことを意味している。

ウ：適切である。老舗企業は、本業を重視し、自社製品への根強い愛顧者を安定的に確保しているといえる。

エ：適切である。企業が長期にわたって存続しているのは、環境変化に柔軟に対応してきた結果ともいえよう。なお、本肢のような取組みを支援する施策として、「中小企業地域資源活用促進法」があることを思い出すとよい。

オ：適切である。長寿企業は、伝統を重視するあまり、本肢のような傾向があるといえる。だからこそ、選択肢エにあるとおり、伝統を守りつつ、新技術導入や新市場開拓も行って環境変化に柔軟に対応していかなければならない。

よって、イが正解である。

組織活性化	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成22年度 第16問（設問1）

あらかじめ予測不能な事態が生じた場合、それを危機として認識し、適切に対応しなければ企業の存続が左右されてしまうことがある。このような対応の管理を、予測可能な範囲内での変化への対応としてのリスクマネジメントと区別して、「クライシスマネジメント」ということがある。

クライシスマネジメントに関する下記の設問に答えよ。

（設問1）

不測の事態はあらかじめ予測することが困難ではあるが、多くの場合それに先立って何らかの兆候が見られる。したがってクライシスマネジメントでは、まずこのような兆候を認識し、それが重大な危機を招く可能性があることを予測する組織能力が必要である。このような組織に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア オペレーションの現場近くにいる管理者や従業員を重視して、状況のわずかな変化を把握したり、それを事前に伝達した場合、十分に報いるような制度を整備しておく。
- イ これまでの成功経験や処方箋を基礎に、職務をできるだけ規則的なものに定型化し、これを遵守するよう義務づける。
- ウ 組織としての情報処理能力を高めるために、他者とは異なる個人的意見を控え、メンバーが共有している事柄を基礎に議論をするよう習慣づける。
- エ 組織の中間管理職レベルの価値観を統一し、それを一貫性のある体系として維持することによって、そこから逸脱が生じた場合に問題に気づくことができるようにしておく。
- オ わずかなミスやヒヤリハット事例を収集し、それぞれの部門で原因や対処方法について議論する機会を定期的にもつようにする。

(設問 1)

解答	ア
----	---

■解説

クライシスマネジメントに関する出題である。クライシスマネジメントは、本問の問題文にあるように、あらかじめ予測不能な事態が生じた場合、それを危機として認識し、適切に対応するための管理のことである。

本問は、予測不能な事態に関する兆候を認識し、それが重大な危機を招く可能性があることを予測する組織能力に関する設問である。予測不能な事態に関する兆候は『組織論』p.317の「リッチな経験からの高次学習」に記載されている「リッチな情報」といえる。リッチな情報の解釈は組織の既存の情報解釈ルールでは不可能である。

ア：適切である。予測不能な事態に関する兆候は真っ先に現場で発生する。通常とは異なる兆候が企業として非常に重要な情報であることを現場に理解させ、積極的かつ確実に報告させるために報奨制度を設けることは適切な対応である。

イ：不適切である。これまでの成功経験や処方箋を基礎に、職務をできるだけ規則的なものに定型化し、これを遵守するよう義務づけると、組織メンバーはそれを繰り返すことに集中し、通常とは異なる兆候を見逃しやすくなる。

ウ：不適切である。通常とは異なる兆候は多面的な角度で察知しなければ気づかない。したがって、他者と異なる意見を控えさせ、メンバーが共有している事柄を基礎に議論をするよう習慣づけることは、兆候発見を困難にすることになる。

エ：不適切である。組織の中間管理職レベルの価値観を統一し、それを一貫性のある体系として維持することは、既存の認知的枠組みを強化することになる。その結果、組織メンバーは多面的な角度での兆候察知が困難となり、通常とは異なる兆候を見逃しやすくなる。

オ：不適切である。ミスやヒヤリハット事例は過去に発生した事象であり、それに対する対応策を事前に用意することは、事前に予測可能なリスクに対する管理であり、「リスクマネジメント」に分類される。本問は、「予測不能な事象に対する管理、すなわち、「クライシスマネジメント」を問われているので、不適切となる。

よって、アが正解である。

組織活性化	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成22年度 第16問（設問2）

あらかじめ予測不能な事態が生じた場合、それを危機として認識し、適切に対応しなければ企業の存続が左右されてしまうことがある。このような対応の管理を、予測可能な範囲内での変化への対応としてのリスクマネジメントと区別して、「クライシスマネジメント」ということがある。

クライシスマネジメントに関する下記の設問に答えよ。

（設問2）

万一、不測の事態が発生してしまった場合、その影響を最小限のものとし、できるだけ迅速にその状況から脱却するための組織能力を高めておくことが必要である。このような組織に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 過去においてその組織がどのように成功してきたかに関する事例をできるだけ多く用意しておき、不測の事態が発生した場合に直ちに参照できるようにしておく。
- イ 組織として同じ過ちを繰り返さないためには、従業員に対して過失を犯さないよう十分な注意を払わせるとともに、過失を人事考課に反映させる仕組みを構築しておく。
- ウ 不測の事態が発生したときには、組織内に不安が広がらないよう、非公式なコミュニケーションルートを遮断し、公式の責任一権限関係を基礎に対応策を検討する。
- エ 不測の事態が発生した場合の標準業務手続きや職務規則をあらかじめ用意しておき、計画的な訓練を行っておく。
- オ 不測の事態の発生とその深刻さを適切に伝えるために、電話や書類などではなく、フェイス・ツー・フェイスのコミュニケーションを活用する。

(設問 2)

解答	オ
----	---

■解説

予測不能な事態発生後にその影響を最小限のものとし、できるだけ迅速にその状況から脱却するための組織能力を高める方法に関する出題である。

ア：不適切である。成功事例は成功した要因などをとりまとめたものであり、「成功するためにどうすべきか？」を検討する際の参考にはできないが、不測の事態に対処することはできない。

イ：不適切である。同じ過ちを繰り返さないためには、常に不測の事態が起こりうることを従業員に周知徹底するとともに、何らかの過失の発生や何か通常とは異なる兆候を察知した場合には、すぐに管理者へ通達するような意識づけを行う必要がある。過失を人事考課に反映すると、従業員は過失を起こした場合、その情報を管理者へ伝えなくなる可能性が高くなる。

ウ：不適切である。不測の事態は予測不能なので、正しい情報が迅速に管理者へ伝わるのが重要である。したがって、非公式ルートも含め、使えるコミュニケーションルートは最大限活用し、さまざまな認知的枠組みを持ったメンバーとコミュニケーションを図り、適切な対応策を検討する。

エ：不適切である。不測の事態は過去に組織が経験したことのない事象である。どのような事態が起こるかわからないため、標準業務手続きや職務規則をあらかじめ用意したり、計画的な訓練を行うことはできない。

オ：適切である。不測の事態の発生やその深刻さを伝える場合、フェイス・ツー・フェイスのほうが、その表情や言葉の調子といった情報を付加できるので、書類や電話に比べて深刻さなどを伝えやすい。

よって、オが正解である。

組織活性化	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成28年度 第16問

A社は技術者によって設立された中堅企業で、ハイテクエレクトロニクス製品を生産している。これまでマトリックス組織を採用して、既存製品のバージョンアップを通じて新製品を次々に市場に投入し成長してきた。この間、トップマネジメントは経営戦略を策定する際に、技術者であるプロダクトマネジャーから5年先までの投資計画と利益計画を毎年提出させ、彼らと対話することを通じてどの製品分野に予算を配分するかの全社的な投資決定をしてきた。一方、機能マネジャーには、複数の製品を生産するのに同じ工程技術が使えることなどから、原価計算を行い、その後算定される利益率に応じて生産的経営資源を配分する権限を与えてきた。

既存製品のバージョンアップによる新製品開発も成熟段階に達したため、既存のマトリックス組織のもとで、これまでの製品とは不連続な技術による新製品の事業化に乗り出した。この製品の利益率は既存の製品群に比べて高かったため、機能マネジャーは積極的に生産的経営資源を新規事業分野に配分し始めたが、この企業全体の利益率は低下してきている。

A社の全社的な利益率の低下の背後にあると考えられる問題に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 既存製品のバージョンアップが新製品に結びつく段階では有効に機能したマトリックス組織が、既存製品とは不連続な技術に基づく新規事業を遂行するには障害となった。
- イ 既存製品のプロダクトマネジャーは5年計画を毎年提出していたため、トップマネジメントが近視眼的な学習に陥ってしまい、利益率の低い既存事業に投資を続けてしまった。
- ウ 機能マネジャーが、新製品の方が利益率が高いことを知りつつ、その全社的な投資戦略に対する意味をトップマネジメントに伝えなかったため、トップマネジメントが迷信的学習に陥ってしまった。
- エ 機能マネジャーに生産的経営資源の配分権限を与えていたが、投資決定権限を与えていなかったために、機能マネジャーが傍観者的学習に陥ってしまい、企業全体として最適な資源配分ができなくなっていた。

■解説

組織の安定的段階における組織学習に関する問題である。企業組織は規模の成長に伴い、垂直的および水平的に分業関係が進展し、「階層化」「専門化」と「規則的制度化」を導くことになり、組織は多数の専門化された部門から構成される安定的な存在になる。このような安定的段階では、組織学習サイクルは次の4つのパターンに示すように不完全なものになる傾向がある。それらは役割制約的学習、迷信的学習、傍観者の学習、曖昧さのもとの学習である（『組織論』桑田耕太郎・田尾雅夫著 有斐閣, p.303）。

- ア：適切である。既存製品のバージョンアップが新製品に結びつく段階では有効に機能したマトリックス組織は、あくまでも既存製品の開発・製造・販売を前提とした組織であるため、既存製品とは不連続な技術に基づく新規事業を遂行するための経営資源がなく、結果として費用が増え、利益率が低下した。
- イ：適切である。既存製品のプロダクトマネージャーが5年計画を毎年提出していたことにより、トップマネジメントは既存製品を核としたビジネスに関する情報しか見なくなる近視眼的な学習に陥ってしまい、利益率の低い既存事業に投資を続けてしまった。
- ウ：適切である。迷信的学習とは、組織の成熟化に伴いトップマネジメントの戦略的意思決定がルーティン化することで、環境変化へ対応すべき認識が組織メンバーで認知されても、トップマネジメントにそれが伝わりにくくなる現象である。A社の場合、機能マネージャーが、新製品のほうが利益率が高いことを知りつつ、その全社的な投資戦略に対する意味をトップマネジメントに伝えなかったため、トップマネジメントが経営環境の変化を踏まえ、既存の枠組みで意思決定をしてしまうという迷信的学習に陥ってしまった。
- エ：不適切である。傍観者の学習とは、個人もしくは一部門の行動が組織全体の行動変更につながらない現象である。A社の場合、機能マネージャーに生産的経営資源の配分権限を与え、機能マネージャーは積極的に生産的経営資源を新規事業分野に配分し始めたが、トップマネジメントが傍観者の学習に陥ってしまい、企業全体として新規事業分野への投資決定をしなかった。

よって、エが正解である。

組織活性化	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成28年度 第18問

現代の複雑な環境においては、確率的に計算しうるリスク管理を超えて、不測の事態に備える危機管理（クライシス・マネジメント）が重要になってきている。一般に危機が発生すると、まず最初に危機管理チームが編成され、危機管理センターが設置される。組織の危機管理に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 危機管理チームと危機が起きている現場とのコミュニケーションが確保できれば、危機管理チームは現場に対し、何を行うべきかだけでなく、いかに行うべきかについても集権的に意思決定することが望ましい。
- イ 危機管理チームは、時間の切迫と過重な負荷の中で迅速に意思決定をしなければならないために、組織内の諸資源を十分な自由裁量を持って動員する権限を持つ必要がある。
- ウ 危機管理チームは、問題の技術的局面を解決できる役員の外に、社長や法務担当・広報担当役員などのトップマネジメント、時には外部のコンサルタントなども含めて構成する必要がある。
- エ 危機発生時には通常の情報伝達システムが破壊されている場合が多いので、常に情報伝達が途絶しないよう注意し、状況に変化があった場合はもちろん、変化がない場合にもその旨を伝える情報を提供し、従業員の心的緊張を和らげるようにすべきである。
- オ 組織内の通常の情報伝達システムが遮断されている場合には、危機管理センターを中心として、危機管理にかかわる関係者の連絡先や、必要データの入手先などの情報ネットワークを迅速に確保する必要がある。

■解説

平成22年度第16問と同様、クライシスマネジメントに関する出題である。クライシスマネジメントは、あらかじめ予測不能な事態が生じた場合、それを危機として認識し、適切に対応するための管理のことである。本問は、予測不能な事態に関する兆候を認識し、それが重大な危機を招く可能性があることを予測する組織能力に関する設問である。予測不能な事態に関する兆候は『組織論』p.319の「リッチな経験からの高次学習」に記載されている「リッチな情報」といえる。リッチな情報の解釈は組織の既存の情報解釈ルールでは不可能である。

- ア：不適切である。危機管理チームは危機が起きている現場とのコミュニケーションを確保した上で、危機に直面している現場から情報を収集しつつ、何を行うべきかについては迅速に意思決定し現場に発信する必要がある。その上で、現場に対しては、一定の裁量権を与え、不測の事態に臨機応変に対応させる体制を構築することが必要である。
- イ：適切である。危機管理チームは、時間の切迫と過重な負荷の中で迅速に意思決定をしなければならないために、組織内の諸資源を十分な自由裁量を持って動員する権限を持つ必要がある。
- ウ：適切である。危機管理チームは、問題の技術的局面を解決できる役員の他に、社長や法務担当・広報担当役員などのトップマネジメント、時には外部のコンサルタントなども含めて構成する必要がある。
- エ：適切である。危機発生時には通常の情報伝達システムが破壊されている場合が多いので、常に情報伝達が途絶しないよう注意し、状況に変化があった場合はもちろん、変化がない場合にもその旨を伝える情報を提供し、従業員の心的緊張を和らげるようにすべきである。
- オ：適切である。組織内の通常の情報伝達システムが遮断されている場合には、危機管理センターを中心として、危機管理にかかわる関係者の連絡先や、必要データの入手先などの情報ネットワークを迅速に確保する必要がある。

よって、アが正解である。

組織活性化	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成28年度 第21問

人材のダイバーシティが組織やそのメンバーに与える影響に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア これまで社外に求められていた異質な見方を社内に取り込むことで、組織変革や新商品開発などのイノベーションが期待される。
- イ 少数派の意見を強制的に反映させるアファーマティブ・アクションを通じて、格差の是正を超えた経営成果の改善がもたらされる。
- ウ 他者あるいは他の集団との比較を行い、他者を自分にはない魅力を備えた存在と認識させることによって、個人の自尊心が保たれる。
- エ 多様な人材の確保によって、共通の人生経験や価値観などのような類似したバックグラウンドを全く見いだせなくなり、人々の交流やコミュニケーションに好ましくない影響を与える。

■解説

人材のダイバーシティとは人材の多様性のことである。

ア：適切である。組織はそのままでは硬直的・画一的な意思決定に陥りやすいため、これまで社外に求められていた異質な見方をもった人材を社内に取り込むことで、組織変革や新商品開発などのイノベーションが期待される。

イ：不適切である。アフーマティブ・アクションとは、過去に不公平な待遇を受けてきた少数民族や人種に積極的に教育機会や雇用機会を与えることであり、少数派の意見を強制的に反映させるアクションではない。アフーマティブ・アクションによって、格差の是正を超えることはできるが、彼らの文化や価値観などを経営改善に活用しなければ、経営成果の改善はもたらされない。

ウ：不適切である。自己あるいは自己が属する集団と他者あるいは他の集団との比較を行い、他者を自分にはない魅力を備えた存在と認識させることによって、自己あるいは自組織内に多様な意見を受け入れる姿勢を醸成できる。

エ：不適切である。多様な人材の確保によって、多様な人生経験や価値観などのような異なるバックグラウンドを見いだせるようになり、人々の交流やコミュニケーションが活性化するなど、好ましい影響を与える。

よって、アが正解である。

組織活性化	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成24年度 第17問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

経営資源アプローチの提唱者としてしばしば指摘されるエディス・ペンローズ (Edith Penrose) は、その主著『企業成長の理論』において企業を、経営資源の集合体であるとともに、また としての側面を持つと定式化した。企業が の側面を持つため、経営者集団自体が最も重要な経営資源となる。ペンローズは、企業成長について、 という結論を導き出した。これはペンローズ効果とも呼ばれている。

(設問1)

文中の空欄 A にあてはまる言葉として最も適切なものはどれか。

- ア 株主の代理人
- イ 管理組織
- ウ 事業機会
- エ 生産関数
- オ 利害関係者の連合体

(設問2)

文中の空欄 B にあてはまる記述として最も適切なものはどれか。

- ア 企業規模に関する収穫が一定なら、長期平均費用曲線は水平になる
- イ 企業の規模に限界はないが、その成長率は経営者の学習の速度によって制約される
- ウ 企業の規模は経営者効用が最大化される点まで成長する
- エ 企業は限界費用と限界収入が一致する点まで、成長することができる
- オ 長期平均費用曲線が最小となる点と長期限界費用曲線が一致する規模まで、企業規模は成長する

(設問 1)

解答	イ
----	---

■解説

ペンローズは『企業成長の理論』において、「内側」を持つ企業、つまりリソースに満ちた企業を示した。そして企業を「市場に製品やサービスを提供して利益を得るために、マネジリアル・リソースを獲得および蓄積し、それを組織として用いていくもの」として捉え、こうした企業を「一貫性のある管理組織体」というフレームワークで囲い込み、その中に有益なリソースが集まっていると考えた。

それらのリソースは、企業的意思決定による統制と調整が及ぶ範囲内にあるものであり、この範囲設定が、市場での経済活動と一線を画すところとなった。つまり、「経営組織としてリソースをコントロールして活用できる集合体」が、「企業」と捉えたのである。

よって、イが正解である。

(設問 2)

解答	イ
----	---

■解説

ペンローズ効果について問われた。ペンローズ効果とは、企業の規模に限界はないが、その成長率は経営者の学習速度によって制約されるということである。

人間1人ひとりには限界があり、企業を1人で経営しようと思えば、自ずと限界を迎える。しかし、組織としてマネジメントチームを作ることで企業の規模には限界がなくなる。

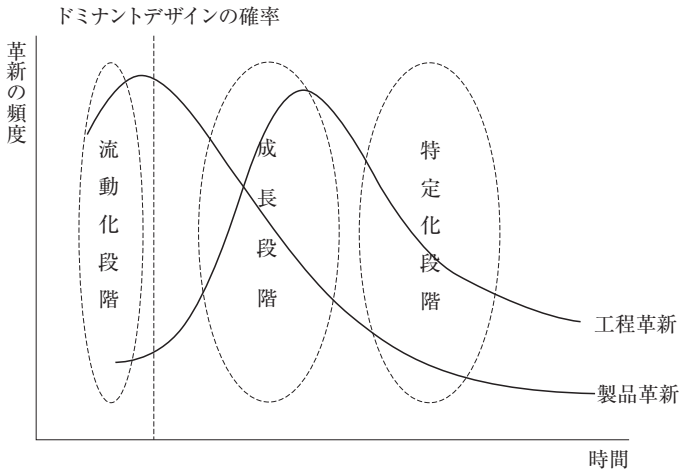
よって、イが正解である。

組織活性化	頻出度	1回目	2回目	3回目
	C	/	/	/

■平成 25 年度 第 18 問

下図は、横軸に時間、縦軸に重要な革新の頻度をとり、製品革新と工程革新の観点から見た生産ユニット（productive unit）の進化過程と生産性のジレンマを描いたものである。

ドミナントデザインの確立までを流動化段階、その後製品革新の頻度が減少しつつ工程革新が進む段階を成長段階、もはや製品革新は末端技術に限られ工程革新も成熟してきた段階を特定化段階と区分した場合、それぞれの段階に適した組織に関する記述として最も適切なものを下記の解答群から選べ。



[解答群]

- ア 成長段階後期になると製品アーキテクチャは安定し、市場規模は縮小し始めるので、業界として部品ごとに水平分業関係を築き、部品間のインターフェースについて規格を統一していくことが重要な成功要因になる。
- イ 製品革新の頻度が少なくなってくると、しだいに工程革新へと関心がシフトしていき、生産性が次第に低下し、価格競争は少なくなるため、企業間で水平的な分業関係が構築しやすくなる。
- ウ 特定化段階には企業間の分業が進み、製品・工程とも革新の頻度は低くなってしまいが、これを再び流動化段階に脱成熟させるには、一定以上の垂直統合が必要となる。
- エ ドミナントデザインが確立される前の流動化段階では、市場規模も大きくなり、製品アーキテクチャの各要素の不確実性が高いため、企業で新製品開発のリスクを負うのではなく、部品ごとに水平分業をして業界全体で新製品の開発を行うべきである。
- オ ひとたびドミナントデザインが確立されると、製品アーキテクチャが確立するため、部品メーカーを内部化する垂直統合戦略をとり、効率的な生産ができるよう組織を機能別に編成すべきである。

解答	ウ
----	---

■解説

「高い生産性と技術革新能力を両立させることは困難である」という議論を展開したウィリアム・アバナシの「生産性のジレンマ」に関する問題である。

- ①流動化段階では、新しい製品の概念が現われ、次々と製品革新が行われ、多くの企業が参入してくる。その結果、製品の形態や激しく変化していく。
- ②成長段階では、製品が標準化され、支配的な製品デザイン（ドミナントデザイン）が確立される。生産規模は大規模になり標準化された製品が、整備された組織によって生産される。この段階では、流動化段階に比べ生産性は高くなっているが、それに反比例してイノベーションは起こりにくい。業界としても、もはやデザインでの差別化は困難となり、競争要因は価格となる。
- ③特定化段階では、生産工程も一定の工程革新を終えた業界内標準ができあがっているため、外的環境に対応した製品変更を行うには多大なコストを要する。結果、大きな革新が行われにくくなる。つまり、生産性向上と引換えに、外部環境の変化に対応した革新能力が低下することになる。これが「生産性ジレンマ」である。

ア：不適切である。ドミナントデザインが確立され標準化された製品が製造されるようになると、競争要因は価格となる。その場合、製品単価が下がっていくので市場規模は縮小する。ただし、業界として部品ごとに水平分業関係を築き、部品間のインターフェースについて規格を統一していくことが重要な成功要因になるのは成長段階前期（ドミナントデザイン確立直後）といえる。

イ：不適切である。製品革新の頻度が少なくなってくると、しだいに工程革新へと関心がシフトしていき、生産性が次第に「向上」し、価格競争は「激しく」なるため、企業間で水平的な分業関係が構築しやすくなる。

ウ：適切である。特定化段階には企業間の分業が進み、製品・工程とも革新の頻度は低くなってしまふ。これを再び流動化段階に脱成熟させるには、一定以上の垂直統合を行い、開発や製造といった異なった組織で常に革新性が追求

されるような体制が必要となる。

エ：不適切である。流動化段階では市場競争が激しく、各社独自のデザインが競争要因となっている。そのため水平分業するのは困難である。

オ：不適切である。ドミナントデザインが確立されると、製品アーキテクチャが確立するため、部品メーカーを内部化する「水平」統合戦略をとるべきである。

組織間関係	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成21年度 第17問

イノベーションを目的とするアライアンス関係の代表的な形態には、下請関係、ライセンス、コンソーシアム、ジョイントベンチャーなどがあり、それぞれ長所と短所を持っている。これらのアライアンス関係に関する記述として最も適切なものはどれか。

- ア コンソーシアムは、基礎研究のように不確実性の高い場合に、複数の企業が共同出資することで投資リスクを低くする効果を持っているが、コンソーシアム解散後の企業間の差別化が困難になるという問題を持つ。
- イ 下請関係は製品製造コストの削減には有効であるが、新製品の開発や技術革新については取引コストが高かついてしまう。
- ウ ジョイントベンチャーは、比較的長期にわたり同質的な技術をもつ企業同士が提携することであるが、組織文化の対立などによってコントロールを失う可能性もある。
- エ ライセンスは、短期間に技術を獲得するのに有効であるが、獲得した技術を自社が自由に利用する権利が制約されるリスクがある。

■解説

イノベーションを目的とするアライアンス関係の代表的な形態における長所と短所に関する出題である。

ア：不適切である。コンソーシアムとは、共同事業体のことである。基礎研究のように不確実性の高い場合に、複数の企業が共同出資することで投資リスクを低めつつ、イノベーションや共通事業の目的を達成するために結成される。その場合、各参加企業はノウハウや資源を持ち寄り、基礎研究成功のために協力関係を築くが、解散後は各々がその基礎研究で得た技術を応用して差別化を図ることも可能なため、参加企業間の差別化が困難になるとはいえない。

イ：不適切である。『組織論』p.72によれば、「『取引コスト』とは、正当な取引契約を結ぶために必要なコストと、その契約を正しく履行させるのに必要なコストの和として定義される。」とある。下請関係では、既存の取引関係であるために、新たな取引相手を探すコストや取引相手に契約内容を正しく履行させるためにかかるコストはかからない。新製品の開発や技術革新については、契約相手から提供を受けることもあるため取引コストが高くなるとはいえない。

ウ：不適切である。ジョイントベンチャーとは、共同出資された合弁企業や合併事業のことである。共通の目的を持つ企業が比較的長期にわたり提携することであるが、同質的な技術を持つ企業の合弁とは限らず、マンションの建設のようにゼネコンと商社など異なる業種の企業によるジョイントベンチャーも存在する。

エ：適切である。ライセンスとは、特許権者が特許を取得した発明を実施する権利を第三者に有償で供与することである。技術を獲得したい企業にとってみれば、短期間に技術を獲得するのに有効な手段であるが、供与された発明を適用する範囲を限定されるなど、自由に利用する権利が制約されるリスクがある。

よって、エが正解である。

組織間関係	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成19年度 第18問

企業組織を、組織それ自体の構造や管理・コントロールに責任を持つ「経営管理コア（administrative core）」と、原材料等を製品やサービスに変換するビジネスプロセスに責任を負う「技術コア（technical core）」という2つのコアからなるものと考えることができる。組織階層上は、経営管理コアは技術コアの上位に位置する。このとき、組織構造や経営戦略の変革に関する技術として最も適切なものはどれか。

- ア 主に技術改革によって成長してきた企業が、事業を再構築したり報酬システムを変更する場合には、経営管理コアから中央集権的に変革をリードする必要がある。
- イ 技術革新や生産工程の変革などは、技術コアを中心とした、機械的な組織構造を通じて促進される傾向にある。
- ウ 経営管理コアのイノベーションを頻繁に行う必要のある組織は、技術コアを有機的な組織に維持しておき、ボトムアップで変革を行う必要がある。
- エ 戦略の変更や組織のダウンサイジングなど重要な意思決定は、分権化された経営管理コアが有機的な組織として主導する必要がある。
- オ ボトムアップ形式で技術革新を行ってきた企業が危機に直面した場合、技術コアを中心とした有機的な組織が中心となって経営管理コアの変革を促進する必要がある。

■解説

組織変革における組織構造や経営戦略の変革に関する技術について問われている。

機械的組織とは、外部環境が安定しているとき、内部の組織は多くの規則や手続きを備え、明白な階層構造、中央集権化を特徴としている組織のことであり、大半の意思決定がトップでなされている組織である。有機的組織とは、明文化された規則や決まりが少なく、権限の階層構造も明確ではなく、意思決定の権限は分散化されている組織である。

ア：適切である。技術改革によって成長してきた企業は、技術コアがそれまでの経営に関するイニシアチブをとってきたと想定できる。その場合、技術コアでは既存の事業や報酬システムがそれまでの成功を構成する要素であったと考えるので、事業の再構築や報酬システムの変更といった変革に関しては、抵抗を示す可能性が高い。したがって、上位に位置する経営管理コアがリーダーシップをとって進める必要がある。

イ：不適切である。技術革新や生産工程の変革などは、経営環境の変化などに対応し、試行錯誤の結果生まれる。このような取り組みは「有機的な」組織構造を通じて促進される。「機械的な」とする部分が誤りである。

ウ：不適切である。経営管理コアのイノベーションを行うべきは経営管理コアの仕事である。経営管理コアの革新を頻繁に行うのであれば、機械的組織である経営管理コアがトップダウンで行う必要がある。

エ：不適切である。戦略の変更や組織のダウンサイジングといった重要な意思決定は経営管理コアの仕事であり、集権化された経営管理コアが機械的な組織としてトップダウンで行うべきである。

オ：不適切である。選択肢アの解説のとおりである。技術改革によって成長してきた企業は、技術コアがそれまでの経営に関するイニシアチブをとってきたと想定できる。その場合、技術コアでは既存のマネジメントや認知的枠組みで情報を解釈しようとするため、革新的発想を生み出しにくいし、変革に関しては、抵抗を示す可能性が高い。したがって、上位に位置する経営管理コアがリーダーシップをとって進める必要がある。

よって、アが正解である。

組織間関係	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成26年度 第19問

特定の国や地域において産業の地理的集中がおき、他の地域に対する比較優位性が生じることがある。近年、ポーターらの提唱する産業クラスター論では、従来の産業集積論とは異なる意義が求められている。産業クラスター論に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 科学技術インフラや先進的な顧客ニーズなど、特定のロケーションに埋め込まれた知識が、比較優位性の基盤になる。
- イ 産業が地域的に集中する要因として、土地や天然資源などの生産要素を重視する。
- ウ 産業の集積を通じて流通費用の最小化を目指す。
- エ 仲間内での競争を避け、協調的なネットワークの必要性を明示する。

解答	ア
----	---

■解説

ポーターによれば、産業クラスターとは、特定分野の関連企業や関連機関が一定の地域に集中的に立地し、相互に協力しつつ、競争している状態を意味している。

金井一頼教授は伝統的産業集積との比較の中で、産業クラスターの今日的意義を4点に集約している。本問はそれに関する問題である。

ア：適切である。産業の地域的集積の要因が、天然資源などの伝統的生産要素から科学技術インフラや先進的な顧客ニーズのような知識に変わってきている。

イ：不適切である。上記アの解説のとおり、従来は産業が地域的に集中する要因として、土地や天然資源などの生産要素を重視してきたが、現在は科学技術インフラや先進的な顧客ニーズのような知識を重視している。

ウ：不適切である。伝統的集積が費用の最小化を強調するのに対して、クラスターではイノベーションの意義を指摘している。

エ：不適切である。クラスターにおいては、ネットワークをベースにした協調とともに競争（特に、イノベーション競争）の意義が強調されている。

よって、アが正解である。

(参考：『経営戦略』大滝精一・山田英夫、・金井一頼・岩田智著、有斐閣アルマ、p.274)

組織間関係	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成28年度 第13問

企業組織における並列的部門間関係は、プールされた（pooled）相互依存、連続的（sequential）相互依存、相互補完的（reciprocal）相互依存の3つのタイプに分けられる。これらの部門間関係と組織編成に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 相互補完的依存関係にある部門間では、頻繁なチームワークによる調整が必要になるため、各部門が同じ規則や手続きに従って行動するよう事前に調整しておく必要がある。
- イ 相互補完的依存関係にある部門間の調整は、同じ専門能力を共有するために、各部門の管理者が直接顔を合わせて水平方向のコミュニケーションを頻繁に行う必要がある。
- ウ プールされた相互依存関係にある部門間では、仕事は基本的にそれぞれの部門内で独自の規則や手続きに従って処理できるため、3つの相互依存関係の中で最も調整の必要性が低い。
- エ 連続的相互依存関係にある多くの部門間では、事前の計画やフィードバックコントロールによる調整が必要になる。
- オ 連続的相互依存関係にある部門間調整には、水平的なコミュニケーションの必要性が高いため、部門間で共通した規則や手続きに従って業務を遂行する必要がある。

■解説

相互依存性とは、各事業部門がその業務を遂行するための資源や物質について相互に依存し合っている程度のことである。ジェームズ・トンプソンは、組織の構造に影響を与える相互依存について、3つのタイプを明らかにした（『組織の経営学』リチャード・L・ダフト著、高木晴夫訳 ダイアモンド社、p.149～156）。

相互依存のタイプ	水平方向のコミュニケーションの必要度と意思決定	必要な調整のタイプ	近接配置にする優先度
プールされた相互依存	低い	標準化、規則、手順	低い
連続的（一方的）相互依存	中程度	計画、スケジュールフィードバック	中程度
相互補完的相互依存	高い	相互調整、事業部門間の会合、チームワーク	高い

ア：不適切である。相互補完的依存関係にある部門間では、頻繁なチームワークによる相互調整が必要になる。このような組織の場合、包括的な計画の立案が必要とされるが、状況に応じて柔軟に対応する必要性もあるため、標準化された規則・手順によって事前に調整しておくことは困難である。

イ：不適切である。相互補完的依存関係にある部門間の調整は、異なる専門能力を共有するために、各部門の管理者が直接顔を合わせて水平方向のコミュニケーションを頻繁に行う必要がある。

ウ：不適切である。プールされた相互依存関係にある部門間では、仕事は基本的に各部門が標準化された規則や手続きに従って処理できるため、3つの相互依存関係の中で最も調整の必要性が低い。

エ：適切である。連続的相互依存関係にある多くの部門間では、事前の計画やフィードバックコントロールによる調整が必要になる。3つの相互依存関係の中では中程度の調整の必要性がある。

オ：不適切である。連続的相互依存関係にある部門間調整には、水平的なコミュニケーションの必要性が高いことは正しいが、部門間で共通した規則や手続きに従って業務を遂行する必要があるのはプールされた相互依存である。

よって、エが正解である。

組織変革	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成23年度 第16問

従業員の企業に対する帰属意識に関する概念に組織コミットメントがある。組織コミットメントとは、一般に組織と個人の心理的距離や関係を規定する概念である。組織コミットメントに関する記述として最も適切なものはどれか。

- ア 規範的コミットメントとは、合理的に組織目標へ自我没入し、個人の役割状況にかかわらず、組織へ関与することである。
- イ 功利的コミットメントとは、活動の継続・中止にかかわらず、首尾一貫する行動のことである。
- ウ 情緒的コミットメントとは、個人の信念に基づいて組織の価値や目標へ感情的、かつ、熱狂的に支持をすることである。
- エ 態度的コミットメントとは、組織の価値や目標を進んで受け入れ、関連した役割などに積極的に関与することである。

■解説

組織コミットメントとは、一般に組織と個人の心理的距離や関係を規定する概念である。『組織論』p.220によると、「個人も組織の中で独自の期待をもつことになる。何を徳たいか、何をしたいのかを考えるようになる。これは組織によって公式に表明された目標に対して、私的ともいえる目標であるが、互いに合致しない場合、個人と組織は対立することになる。それはよくあることとされている。この組織と個人の目標の相違、あるいは溝ともいべきものを埋めるのがコミットメントといわれるものである。」とある。

本問は、メイヤーによる情緒的、存続的（功利的）、規範的というコミットメントの分類からの出題である。

- ・情緒的コミットメント：組織に対する愛着によるコミットメントである。
- ・存続的コミットメント：その組織に貢献し続けるしかない状況におけるコミットメントである。
- ・規範的コミットメント：組織には理屈抜きでコミットメントすべきという信念に基づいたコミットメントである。

ア：不適切である。規範的コミットメントとは、理屈抜きで組織にはコミットメントすべきであるという信念に基づき、組織に愛着を持つことである。つまり、個人の信念に基づくものであり、合理的な判断に基づいて組織目標に自我没入するわけではない。

イ：不適切である。功利的コミットメントは、その組織に属し続けるしかないというやむを得ない状況によるコミットメントであり、活動の継続・中止にかかわらず、首尾一貫する行動に基づくコミットメントではない。

ウ：不適切である。情緒的コミットメントとは組織に対する愛着によるコミットメントである。本肢の説明は規範的コミットメントに関するものである。

エ：適切である。態度的コミットメントとは、マウディの分類基準によるコミットメントである。メイヤーの分類では情緒的コミットメントに該当する。組織に愛着を持ち、組織の価値や目標を進んで受け入れ、関連した役割などに積極的に関与することである。

よって、エが正解である。

組織変革	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成19年度 第19問

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

A社は産業用中間財部品を生産する中規模の企業で、機能部門別組織構造を採用している。売上高・利益率ともに、2年連続して低下してきたため、コンサルタントに調査・分析を依頼した。コンサルタントのヒアリングに対し、A社の社長や各部長は次のように答えたという。

社 長：「年度計画や中期計画を策定することや財務管理の機能については私が責任を負っているが、技術革新の速度も比較的速く、顧客企業の要求もさまざまであるために、基本的に部長たちに事業に関する権限のほとんどは委譲している。各部門間の調整は、毎週の業務報告書と電話で行っているはずです。」

研究開発部長：「わが社の技術力は比較的高く、技術者はそのことに誇りを持っている。技術はある程度速く変化しており、開発した製品に自信はあるが、最近営業部門から顧客のニーズに関する情報が入ってこなくなっている。業績悪化の原因は営業力の弱さにあるのではないだろうか。」

製 造 部 長：「工場のものづくり能力は同業他社に比べて高いと思います。不良品の率も低いし、製造原価も最低限に抑えています。しかし、研究開発部門から提案される製品が、なかなかそのままでは量産できなかったりするので、しばしばこちらで若干のデザイン修正を行う必要があります。」

営 業 部 長：「営業部門の社員はよく働いています。お客様のニーズに合わせて勤務時間外の労働もいとわない者たちです。お客様には、わが社の製品は技術的には品質も優れていると言われるのですが、価格が高すぎるところと、新製品の開発が他社に比べて若干遅くなる点が弱点ではないでしょうか。」

(設問 1)

このヒアリングから判断して、A社の組織をどのように分析するか。最も適切なものを選び。

- ア 各部門に暗黙知を蓄積するメカニズムがないため、知識創造が適切に行われていない。
- イ 各部門のコスト意識が低いために、利益率が低下してきている。
- ウ 各部門の専門能力は高いものの、それが「訓練された無能 (skilled incompetence)」につながり、シングルループ学習が促進される組織文化になっている。
- エ 官僚制的組織文化が形成されてきており、部門間の壁が高くなってしまっているため、部門間調整が十分にできていない。
- オ 研究開発部門や製造部門に比べて、営業部門の営業力が弱く、収益性の低下につながっている。

(設問 2)

このヒアリングからみて、A社の組織改善の方向性をどのように判断するか。最も適切なものを選び。

- ア 各部門の情報共有を促進し、社長を含め部長たちが直接会合などで意見交換できる機会を増やす。
- イ 研究開発部門と製造部門の従業員を若干減らし、営業部門の人員を強化する。
- ウ 事業部制組織を採用して、より分権化を促進し、PPMなどを通じて財務管理を強化する。
- エ 社長に権限の多くを集中し、中央集権的に部門間調整ができるようにする。
- オ 社内に電子メールシステムなどを導入し、直接会わなくても、情報の交換ができるようにする。

(設問 1)

解答	ウ
----	---

■解説

組織変革に関する出題である。

本問は、ヒアリングの内容から機能別組織構造を採用する A 社の組織の問題点を読み取らせるものである。しっかりと問われていることを把握し、与件文をよく読めば正答に到達できる問題である。

- ア：不適切である。本文中からは「暗黙知を蓄積するメカニズムがない」「知識創造が適切に行われていない」とは読み取れない。
- イ：不適切である。製造部長が「不良品の率も低いし、製造原価も最低限に抑えています」と述べているため、少なくとも製造部にはコスト意識があり、各部門のコスト意識が低いとは言い切れない。
- ウ：適切である。シングルループ学習とは、与えられた目標や制約条件の下で、手段行動のエラーのみ修正する学習をいう。ヒアリング内容から、A 社は各部門の専門能力は高いが、各部門内に学習が限定されており、部門横断的な変革活動にはつながっていないことがわかる。
- エ：不適切である。各部門長のコメントの中に部門間のコミュニケーションは行われているが、それがうまく機能していないことは記載されているので、「部門間調整が十分にできていない」といえる。しかし、社長からは各部門長に権限委譲されているので「官僚制的組織文化が形成されてきており」とは言い切れない。
- オ：不適切である。ヒアリングの内容から、収益性の低下の原因が「営業部門の営業力が弱い」ことにあるとは言い切れない。

よって、ウが正解である。

(設問 2)

解答	ア
----	---

■解説

(設問 1) の内容を踏まえ、改善策を考えさせる問題である。

各部門の専門能力は高いものの、それが「訓練された無能 (skilled incompetence)」につながり、シングルループ学習が促進される組織文化になっているという問題を改善する策を選択する。訓練された無能とは、規則に固執することによって変化した状況に対応できなくなることである。

ア：適切である。社長のヒアリング内容から、部門間調整は「各部門間の調整は、毎週の業務報告書と電話で行っているはずです。」とあり、実際に調整されているかの確定はされていない。つまり、情報共有の重要性が認識されていないといえる。また、仮に部門間調整が行われているとしても、書面という間接的な情報共有なので、直接会合の機会を設けることで、部長同士がリッチな情報を獲得でき、ダブルループ学習に移行する可能性がある。

イ：不適切である。収益性の低下の原因は、組織がシングルループ学習に陥っていることが問題であり、営業力が弱いことが問題ではない。したがって、研究開発部門と製造部門の従業員を減らして、営業部門の人員を増やすのは誤りである。

ウ：不適切である。A社は機能別組織になっており、各部門長にも権限が委譲されているため、あえて分権化をする必要性は薄い。また、中規模企業であることから、事業部制組織を採用することが必ずしもよいとは言い切れない。さらに、ヒアリングの内容だけでは、財務管理に問題があるとは読み取れない。

エ：不適切である。A社の問題点は、部門間でリッチな情報共有ができず、各部門がシングルループ学習に陥っていることである。この問題の改善策は権限を各部門長に委譲していることが原因ではない。したがって、社長に権限を集中させても改善にはつながらない。

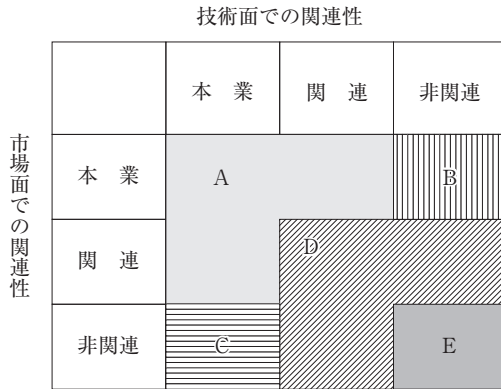
オ：不適切である。シングルループ学習から脱し、ダブルループ学習に移行するには、間接的なコミュニケーションではなく、直接的コミュニケーションを行うことが有効である。したがって、社内に電子メールシステムなどを導入し、直接会わないという間接的コミュニケーションは改善につながらない。

よって、アが正解である。

組織変革	頻出度	1回目	2回目	3回目
	C	/	/	/

■平成22年度 第15問

新規事業に進出する際の手法は、本業との技術面での関連性と市場面での関連性を考慮する必要がある。下図は、縦軸に市場面での関連性を、横軸に技術面での関連性を、それぞれ本業、関連事業、非関連事業として、新規事業を分類したものである。B、D、Eに該当する新規事業に進出する際に適切な手法の組み合わせとして、最も適切なものを下記の解答群から選べ。



〔解答群〕

- | | |
|---------------------------------|------------------|
| ア B：社内計画的開発
E：ジョイントベンチャー（合弁） | D：社内ベンチャー |
| イ B：社内ベンチャー
E：ジョイントベンチャー（合弁） | D：社内計画的開発 |
| ウ B：社内ベンチャー
E：買収 | D：ジョイントベンチャー（合弁） |
| エ B：ジョイントベンチャー（合弁）
E：買収 | D：社内計画的開発 |
| オ B：ジョイントベンチャー（合弁）
E：買収 | D：社内ベンチャー |

解答

才

■解説

ベリリーとロボーツによる最適参入戦略に関する出題である。最適参入戦略を知らなくても、縦軸と横軸の組み合わせで正答を導くことは可能である。

技術面での関連性

		本業	関連	非関連
市場面での関連性	本業	A		B
	関連		D	
	非関連	C		E

Bは市場面では本業，技術面では非関連の組み合わせである。本業の市場における顧客は持っているが，非関連の新技术は社内では保有していないので，外部から調達することになる。したがって，技術を持った外部企業と合併するジョイントベンチャー（合併）が適切となる。

Dは市場面では関連または非関連で，技術面では関連または非関連の組み合わせである。市場面で本業との関連性があり技術面で本業の技術と関連または非関連である場合と，技術面で本業と関連性があり市場面で本業と関連または非関連である場合が考えられる。この場合は社内に市場面・技術面のノウハウがあるので，社内ベンチャーが適切となる。

Eは市場，技術ともに非関連の場合である。この場合，社内には何のノウハウ・技術もないので，それらの資源を持つ外部企業を買収した方が自社で開発するよりもコスト面，スピード面で有利である。

以上より，Bはジョイントベンチャー（合併），Dは社内ベンチャー，Eは買収となり，選択肢Bが正解となる。

組織変革	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成24年度 第19問

次のケースを読み、この工場で組織変革がうまくいかなかった理由または採るべきであった手法に関する記述として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

「ある耐久消費財メーカーの経営者は、需要の変動に対応するために、それまでバッチ生産システムを採っていたアSEMBリー工場に、新たにセル生産システムを導入しようと考えた。経営者ならびに工場長は、この工場の日常業務に影響を与えないよう配慮し、コンサルタントを秘密裏に導入して従業員の行動を分析させるとともに、工場とは離れた本社で変革案を作成した。

最終的に変革案がまとまった段階で、従業員全員を一堂に集め、会社のおかれた状況を説明し、明日からセル生産システムに移行すること、その移行の手続きについてほぼ一日かけて説明した。従業員は疲れていたようだが、ただ黙っていただけで特に反論もなかった。

その後、新しい職務訓練を経て、セル生産システムへの移行を実施したが、生産性は著しく低下してしまった。」

〔解答群〕

- ア 工場と離れた本社で変革案を作成するのではなく、セル生産への移行プロセスに工場の実態を反映させるために、工場内で従業員が帰ってから作成すべきだった。
- イ 従業員に対する説明の時間が長過ぎて、疲れてしまったため理解が得られなかったので、説明時間をもっと簡潔にすべきだった。
- ウ セル生産システムへの移行について説明した際に、従業員から反論がなかったのは良く理解できなかったからであり、従業員一人一人を対象に説明をすべきであった。
- エ 変革案の作成ならびに執行計画について、従業員たちを参加させ、フェアプロセスを経ていると実感させるべきであった。

■解説

組織変革に関するミニ事例である。

- ア：不適切である。『組織論』p.330によれば、「組織変革によって影響を受ける人々を、変革に関わる重要決定に参加・関与させることを通じて、その決定結果を拒否できなくする。意思決定への参加は、抵抗を弱めるだけでなく、メンバーを変革に積極的に動機づける効果ももっている。」とある。また、「既存の組織文化などは、メンバーの人格・パーソナリティにまで影響を与えている。組織メンバーが慣れ親しんだ仕事の仕方を捨てさせるため、条理を尽くした説得と、彼らに自らを納得させる時間的余裕を与える必要がある。」とある。本ケースでは、従業員を変革に関わる重要決定に参画させず、彼らに自らを納得させる時間的余裕も与えなかったため、組織変革に対する抵抗や混乱が起こり生産性が低下したと推察できる。
- イ：不適切である。説明を一日で終えようとしたことに問題があったのであり、説明時間が長かったことが問題だったのではない。選択肢アの説明のように、もっと長期間じっくりと従業員に変革に対する理解を深めてもらうことが必要であったといえる。
- ウ：不適切である。従業員から反論がなかったのはよく理解できなかったからではなく、会社からの説明が会社のおかれた状況やセル生産システムへの移行と移行手続きのみに終始し、移行の目的の説明などがされなかったこと、事前に従業員の理解を深める取組みがなく唐突であったため、従業員の感情の中に抵抗感と混乱が生じたからといえる。
- エ：適切である。変革案の作成ならびに執行計画について、従業員たちを参加させ、フェアプロセスを経ていると実感させるべきであった。従業員を変革に関わる重要決定に参加・関与させれば、従業員がその決定結果を拒否できなくなったり、意思決定への参加によって抵抗を弱めたり、メンバーを変革に積極的に動機づけるなどの効果も期待できた。

よって、エが正解である。

労働基準法 (就業規則)	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成27年度 第23問

退職に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 就業規則において、「競業他社へ転職する場合は退職金を減額する」旨を定めることは違法とみなされ、その定めは常に無効となる。
- イ 傷病休職中の従業員が、病状が回復せずに休職期間満了を迎えた場合、退職として扱うか解雇として扱うかは就業規則で定めることができる。
- ウ 退職を申し出た従業員が、退職日までの間にまったく出勤せず、未消化の年次有給休暇をすべて取得することを希望した場合、その従業員の退職願を承認しないことができる。
- エ 未曾有の経営危機に際して、説明会を経て全従業員から退職願をいったん提出させた場合、この退職願に基づいて会社は任意に従業員を退職させることができる。

■解説

退職には、労働者個人の自己都合による退職、事業者からの勧奨による退職、事業者側からの解雇の結果で退職、就業規則に基づく定年退職、労働契約期間満了に伴う退職などがある。

ア：不適切である。従業員が、所属する企業と競合する会社に就職したり、競合する会社を設立したりするなどの競業行為を行ってはならないという義務を競業避止義務と呼び、職業選択の自由を侵害しないだけの合理的な措置である場合に認められる。したがって、設問の場合、退職金の減額が不合理であるとは言いきれず、常に無効とは言い切れないため不適切である。

イ：適切である。労働基準法第19条において、「従業員が業務上の傷病を負い、休業する場合、休業する期間およびその後の30日間はその労働者を解雇することはできない」とされている。業務上の傷病に関する休職制度は、就業規則や労働協約等によって規定されており、療養のために労務の提供ができなくなった場合に、従業員の地位を維持したまま一定期間就労を免除し、その期間中に、回復すれば復職し、休職期間満了時に回復していなければ退職（自然退職若しくは解雇）してもらう制度である。就業規則に休職期間の満了を解雇事由として明記することで、解雇（通常解雇）することも可能であり、その場合には、解雇予告など解雇を行う場合と同様の手続きが必要である。

ウ：不適切である。労働基準法の第39条には、「使用者は、その雇入れの日から起算して6箇月間継続勤務し全労働日の八割以上出勤した労働者に対して、継続し、又は分割した10労働日の有給休暇を与えなければならない。」とされている。退職時であってもすでに付与された有給休暇を消化することに問題はないため、有給休暇の取得を条件に退職を承認しない、ということとはできない。

エ：不適切である。退職願は自ら退職を希望する場合、つまり自己都合で退職する際に提出するものであり、会社都合である解雇やリストラを意図して退職願を提出させたとしても、その段階では退職は成立しておらず、従業員本人の確認なしに会社が任意に退職させることはできない。

よって、イが正解である。

労働基準法（その他）	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成 25 年度 第 21 問

労働基準法又は育児・介護休業法に定める休業に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 育児休業をする厚生年金保険の被保険者を使用する事業所の事業主が、厚生労働大臣に申出をしたときは、当該育児休業を開始した日の属する月から、その休業が終了する日の翌日が属する月の前月までに係る保険料の徴収は免除される。
- イ 介護休業とは、労働者が要介護状態にある対象家族を介護するためにする休業をいうが、介護休業の回数は、特別の事情がない限り、同一の対象家族について、1要介護状態ごとに1回とされ、日数は、その回数が2回以上に及ぶ場合にも、最初の介護休業を開始した日から通算して93日までとされている。
- ウ 労働基準法では、産前休業は6週間（多胎妊娠の場合は14週間）、産後休業は原則8週間とされているが、分娩の日が予定より早まったために産前休業が4週間しかとれなかった場合には、産後休業を10週間与えなければならない。
- エ 労働基準法は、労働者が業務上負傷し、又は疾病にかかり、療養のために休業する場合には、使用者は、その療養の期間中平均賃金の100分の60の休業補償を行わなければならないこととしているが、労働者災害補償保険からこの休業補償に相当する給付が行われる場合には、使用者は当該休業補償の責を免れる。

■解説

労働基準法又は育児・介護休業法（育児休業，介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律）に定めている休業について問われている。

ア：適切である。育児休業期間について，健康保険・厚生年金保険の保険料は，事業主の申出により，被保険者分及び事業主分とも徴収しない。保険料の徴収が免除される期間は，育児休業等開始月から終了予定日の翌日の月の前月（育児休業終了日が月の末日の場合は育児休業終了月）までである。

イ：適切である。介護休業とは，育児・介護休業法の第2条において，労働者が要介護状態にある対象家族を介護するためにする休業と定義されている。また，育児・休業法の第11条において，介護休業の回数は，特別の事情がない限り，対象家族について，要介護状態ごとに1回，日数は，その回数が2回以上に及ぶ場合も，最初の介護休業を開始した日から通算して93日までとされている。

ウ：不適切である。産前休業は，使用者が，6週間（多胎妊娠の場合にあっては，14週間）以内に出産する予定の女性が休業を請求した場合に，その者を就業させてはならない期間である（労働基準法65条1項）。また，産後休業は，産後8週間を経過しない女性を，就業させることができない期間である（労働基準法65条2項）。産後休業の起算日は，産前休業が「分娩予定日」であるのに対し，「現実の出産日」である。したがって，分娩の日が予定より早まったために産前休業が4週間しかとれなかった場合でも，産後休業は，現実の出産日から8週間のままである。

エ：適切である。労働基準法第76条において，労働者が前条の規定による療養のため，労働することができないために賃金を受けない場合においては，使用者は，労働者の療養中平均賃金の100分の60の休業補償を行わなければならない，としている。また，労働基準法第84条において，労働者災害補償保険から，この休業補償に相当する給付が行われる場合には，使用者は補償の責を免れる，としている。

よって，ウが正解である。

労働基準法（その他）	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成24年度 第22問

配置転換，出向，転籍等の人事異動に関する記述として，最も不適切なものはどれか。

- ア アナウンサーや機械工といった特殊な技能を必要とする業務に従事する労働者についても，労働契約において職種限定の合意が認められない限り，個別の同意を得なくても配置転換を命ずることができる場合がある。
- イ 事業を全部譲渡する際に，転籍を承諾しない労働者がいる場合にも，転籍を承諾しないことのみを理由に解雇することはできず，解雇に当たっては整理解雇と同様の要件が求められる。
- ウ 出向（在籍出向）者に対する就業規則の適用は，一般に，労働時間関係や勤務関係，服務規律関係，安全衛生関係などについては出向先のものが適用され，解雇，退職，人事異動などの従業員としての地位に関する事項については，出向元の就業規則が適用されると解されている。
- エ 労働者に住居の移転を伴う転勤命令を課すためには，当該転勤先への異動が余人をもって代え難いといった高度の必要性までは求められないが，適正配置や業務能率の向上，能力開発，勤務意欲の高揚，業務運営の円滑化などといった，企業の都合を理由とするだけでは，転勤命令を課すことはできない。

■解説

配置転換、出向、転籍等についての実務的な知識が問われており、難問である。

ア：適切である。配置転換とは、従業員の配置の変更であって、職務内容または勤務地が相当の長期間にわたって変更されるものをいう。使用者は次に該当する場合は、労働者の個別的同意なく配置転換を命ずることができる。1) 労働協約や就業規則に配転がありうる旨の定めが存在し、実際にも配転が行われていたこと、2) 採用時に勤務場所や職種を限定する合意がなされていなかったこと。本問の場合は、特約がない場合に該当するので、労働者の個別的同意なく配置転換を命ずることができる。

イ：適切である。転籍とは、現在雇用されている企業と労働契約関係を終了させ、他企業との間に新たに労働契約関係を成立させることをいう。事業譲渡の場合、雇用契約を含めた権利義務関係をすべて個別に移転させなければならず(つまり包括承継できない)、労働者を転籍させるためには労働者の個別の同意が必要となる。したがって、労働者が承諾しなかった場合、その理由のみをもって当該労働者を解雇することは認められない。解雇する場合には、1) 人員削減の必要性、2) 解雇回避努力、3) 被解雇者選定の合理性、4) 解雇手続の妥当性の、いわゆる整理解雇の4要件を満たす必要がある。

ウ：適切である。出向とは、労働者が自己の雇用先の企業に在籍のまま、他の企業の事業所において相当の長期間にわたって当該他企業の業務に従事することをいう。出向期間中は、基本的な労働契約関係は出向元企業との間で維持されるが、労働契約上の権利義務の一部は出向先企業に譲渡される。出向元企業の権利義務のうちどの部分が譲渡されるかは通常は出向協定に定められる。

エ：不適切である。配置転換命令は、1) 業務上の必要性がない場合、2) 不当な動機・目的が認められる場合、3) 労働者に対し通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせるものである場合には、当該配置転換命令は権利濫用として無効になる。本問の場合、これらの要件に該当するような記載が見当たらない(いたって通常の転勤である)ことから、転勤命令を課すことができないと言い切ることはできない。

よって、エが正解である。

社会保険（健康保険）	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成22年度 第18問

日本国内の事業所で働く外国人労働者の労働・社会保険の適用に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア いわゆる不法就労の外国人は、業務上の災害のため傷病にかかった場合にも、労災保険の給付は受けられない。
- イ いわゆる不法就労の外国人は、健康保険の被保険者となることはできない。
- ウ 健康保険の適用事業所の事業主は、日本国内に住所を有し健康保険に加入する満40歳以上65歳未満の外国人労働者についても、健康保険の一般保険料と合わせて介護保険の保険料を徴収しなければならない。
- エ 雇用保険には国籍要件はないので、労働時間が週20時間以上で、かつ、31日以上雇用する見込みのある外国人労働者は、雇用保険に加入させなければならない。
- オ 資格外活動の許可を受けて適用事業所に使用される外国人留学生は、2カ月以内の期間を定めて雇用される者や所定労働時間が短い者など、厚生年金保険の被保険者資格要件を満たさないものを除き、厚生年金保険の被保険者となる。

解答	ア
----	---

■解説

外国人労働者の労働・社会保険の適用についての総合問題である。細かい事項が問われており、深入りは禁物である。

- ア：不適切である。労災保険は国籍で区別はしていない。また、不法就労者であっても、「労働者」であることには変わらないので、当然に労災保険が適用される。なお、この場合の「不法」とは、「出入国管理及び難民認定法」に違反していることをいい、労災保険の適用の判断には関係がない。
- イ：適切である。選択肢アの労災保険と異なり、健康保険（および厚生年金保険）については、不法就労の外国人労働者は健康保険の被保険者となることはできない。健康保険は、日本に住所を有する者が加入することが前提となっており、不法就労者はそもそも日本に住所を有していないため、被保険者となることはできない。
- ウ：適切である。日本国内に住所を有し健康保険に加入する満40歳以上65歳未満の外国人労働者は、介護保険の第2号被保険者に該当する。介護保険の第2号被保険者とは、市町村の区域内に住所を有する40歳以上65歳未満の医療保険加入者をいう。したがって、国籍を問わず健康保険の被保険者は、健康保険から介護保険の保険料が徴収される。
- エ：適切である。雇用保険には国籍要件はないので、労働時間が週20時間以上で、かつ、31日以上雇用する見込みのある外国人労働者は、雇用保険に加入しなければならない。
- オ：適切である。資格外活動の許可を受けて適用事業所に使用される外国人留学生は、不法就労者と異なり、日本に住所を有することとなる。したがって、適法に就労している外国人留学生は、日本人と同じく、厚生年金保険（および健康保険・介護保険）について被保険者資格要件を有したときは、被保険者となる。

よって、アが正解である。

社会保険 (厚生年金保険)	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成24年度 第21問

海外出向（派遣）に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 海外の現地法人に出向する労働者の賃金の全額を現地法人から支払う場合には、出向元との間で雇用関係が継続されていても、その労働者に係るわが国の雇用保険の被保険者資格は喪失する。
- イ 海外の現地法人に出向する労働者は、出向先の地域に公的年金制度がある場合には、原則として現地の制度にも加入しなければならないが、わが国との間で社会保障協定を締結している地域では、二重に加入しなくてもよいこととされている。
- ウ 海外の現地法人に出向中の者が労災保険の適用を受けるためには、あらかじめ当該労働者ごとに海外派遣特別加入をしなければならない。
- エ 事業者は、6カ月以上労働者を海外に派遣しようとするときは、あらかじめ、当該労働者に対して法所定の項目等について医師による健康診断を受けさせなければならない。また、派遣終了後帰任し、国内の事業に就かせるときも同様である。

解答	ア
----	---

■解説

海外出向（派遣）の場合の、労働保険、社会保険に関する総合的な知識が問われており、難問といえる。

ア：不適切である。海外の現地法人に出向する労働者は、出向元の事業主と雇用関係が継続されている限り、雇用保険の被保険者となる（資格を喪失しない）。なお、雇用関係が継続していない場合は、雇用保険の被保険者とならない。

イ：適切である。原則として、国内の出向元と雇用関係が継続している場合、日本の年金制度に加入し続けなければならない（つまり、保険料負担が生じる）。一方で、現地の公的年金制度にも加入しなければならず、日本と海外とで二重に加入することになる。ただ、二重加入しても滞在期間が短いなどの理由から相手国で負担した保険料が掛け捨てになる問題があることから、一部の国との間で社会保障協定を締結し、どちらか一方の年金制度に加入すればよい（二重加入しなくてよい）こととして、年金加入期間を通算できることとした。現在、アメリカ、ドイツ、イギリス、韓国などと社会保障協定を締結している。

ウ：適切である。海外に出向、転籍した場合、原則として日本の労災保険の適用は無い。ただし、例外として、特別加入することによって労災保険の適用を受けることができる。ただし、特別加入には一定の要件が課せられており、希望者全員が加入できるわけではない。

エ：適切である。労働安全衛生規則第45条の2により、6か月以上労働者を海外に派遣しようとするときは、派遣前および帰国後に医師による健康診断が事業者に義務付けられている。

よって、アが正解である。

社会保険 (厚生年金保険)	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成20年度 第25問

厚生年金保険の保険給付には、老齢給付、障害給付および遺族給付がある。これらの保険給付に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 60歳台前半の老齢厚生年金（特別支給の老齢厚生年金）の支給開始年齢は、生年月日や性別に応じて段階的に引き上げられている。
- イ 60歳台前半の老齢厚生年金（特別支給の老齢厚生年金）は、その受給権者が厚生年金保険の被保険者として在職している場合でもその全額が支給される。
- ウ 遺族給付には、厚生年金保険の被保険者や老齢厚生年金・障害厚生年金（除く障害等級3級）の受給権者などが亡くなった場合に、その遺族に支給される遺族厚生年金がある。
- エ 障害給付には、障害等級に応じた障害厚生年金と、障害手当金（一時金）がある。
- オ 老齢給付には、60歳台前半の老齢厚生年金（特別支給の老齢厚生年金）と60歳台後半以降の老齢厚生年金がある。

解答	イ
----	---

■解説

厚生年金保険の保険給付に関する出題である。本問をベースに知識として知っておきたい事項である。

ア：適切である。元々、老齢厚生年金は60歳から支給されていたが、生年月日や性別に応じて段階的に支給開始年齢が引き上げられ、現在は昭和36年4月2日以後生まれの男子および昭和41年4月2日以後生まれの女子については65歳から支給されることになっている。

イ：不適切である。60～65歳未満の間に厚生年金保険の被保険者として在職している場合は、報酬を得ていることが前提となる。したがって、老齢厚生年金は全額が支給されるわけではなく、報酬等に応じて、減額されるか全額支給停止となる。

ウ：適切である。厚生年金には、老齢厚生年金、障害厚生年金、遺族厚生年金の3種類がある。

エ：適切である。障害厚生年金は、一定の要件を満たす被保険者であって、障害認定日において障害等級1～3級の状態にある者等に支給され、障害手当金は、障害厚生年金の対象者と比べて軽度の障害で一定の要件に該当する者に一時金として支給される。

オ：適切である。60～65歳未満の者には特別支給の老齢厚生年金、65歳以上の者には本来の老齢厚生年金が支給される。

よって、イが正解である。

その他の法規	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成26年度 第25問

合同労働組合（以下「合同労組」という。）に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 解雇した労働者が解雇後に加入した個人加盟の合同労組から解雇撤回の団体交渉を求められた場合、この合同労組は当該使用者が雇用する労働者が参加する労働組合ではないので、この団体交渉に応じる義務はない。
- イ 合同労組が加入する産業別あるいは地域別協議会などの上部団体の役員は、その合同労組の委任があれば、団体交渉に参加することができる。
- ウ 合同労組とは、主として中小企業の労働者を対象にした個人加盟労組で、産業別、職業別又は産業や職種を問わない一般労組として組織されたものをいい、女性や青年、管理職など性別、年齢別、職階別に組織されたユニオンは、個人加盟であっても合同労組には当たらない。
- エ 労働組合は、労働者によって構成され、当該労働組合に加入する労働者の労働条件の維持改善その他経済的地位の向上を図ることを主な目的とした組織であるから、学生アルバイトや主婦パートが参加する合同労組は労働組合とはいえない。

解答	イ
----	---

■解説

同労働組合（合同労組）は企業の区別なしに組織された労働組合のことで、主として中小・零細企業の労働者を対象としている。この合同労組についての問題である。

ア：不適切である。解雇した労働者が解雇後に加入した個人加盟の合同労組から解雇撤回の団体交渉を求められた場合、当該使用者が雇用する労働者が参加する労働組合の有無にかかわらず、使用者は合同労組との団体交渉に応じる義務がある。

イ：適切である。合同労組が加入する産業別あるいは地域別協議会などの上部団体の役員は、その合同労組の委任があれば、団体交渉に参加することができる。自社の従業員ではない組合の上部団体の役員の出席を理由に団体交渉に応じない行為は不当労働行為と見なされる。

ウ：不適切である。合同労組とは、所属する職場や雇用形態に関係なく組織する労働組合のことであり、女性や青年、管理職など性別、年齢別、職階別に組織されたユニオンも合同労組である。

エ：不適切である。学生アルバイトや主婦パートなどの非正規社員も労働組合を結成、あるいは合同労組などに加入し、会社と団体交渉する権利を有する。

よって、イが正解である。

その他の法規	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成24年度 第20問

最低賃金法に定める最低賃金に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 最低賃金法上の最低賃金には、中央最低賃金審議会又は地方最低賃金審議会での調査審議結果に基づいて厚生労働大臣又は都道府県労働局長が決定する地域別最低賃金と、企業ごとに決定する企業内最低賃金の二種類がある。
- イ すべての使用者は、地域別最低賃金の適用を受ける労働者に対し、その地域で定められた最低賃金額以上の賃金を支払わなければならないが、これに違反した場合にも、行政指導を受けるだけで罰則はない。
- ウ 地域別最低賃金は、時間額について定められているので、時給制で働くパートタイマーやアルバイト、派遣社員などの非正規社員のみ適用され、月給制や年俸制の正社員には適用されない。
- エ 地域別最低賃金は、地域における労働者の生計費及び賃金並びに通常の事業における賃金支払能力を考慮して定めることとされているが、労働者の生計費を考慮するに当たっては、生活保護施策との整合性に配慮するものとされている。

■解説

最低賃金法に関する出題である。

平成20年7月1日に施行された改正最低賃金法の論点が含まれている。細かい論点もあるが、何とか二者択一に持ち込んで常識的に解いていただきたい問題であった。

ア：不適切である。最低賃金には、産業や職種に関わりなく、都道府県内の事業場で働くすべての労働者とその使用者に対して適用される「地域別最低賃金」と、特定地域内の特定の産業について、関係労使が基幹的労働者を対象として、地域別最低賃金より金額水準の高い最低賃金を定めることが必要と認めた「特定（産業別）最低賃金」の2種類がある。企業ごとに決定する「企業内最低賃金」というものは存在しない。

イ：不適切である。地域別最低賃金以上の賃金を支払わない場合、50万円以下の罰金が課される（最低賃金法第40条）。なお、「特定最低賃金」については、最低賃金法上の罰則はない。

ウ：不適切である。地域別最低賃金は時間額で示されている（平成20年の改正論点。以前は日額、週額または月額でも示されていた）が、最低賃金は原則として事業場で働く常用・臨時・パート・アルバイトなどの雇用形態や呼称の如何を問わずすべての労働者とその使用者に適用される。したがって、月給制や年俸制の正社員にも適用される。なお、著しく労働能力に欠ける者や試用期間中の者など一部の労働者については、使用者が都道府県労働局長の許可を受けたときは、最低賃金を下回る額が適用される（減額特例）。

エ：適切である。平成20年の改正論点である。改正前には、生活保護受給額が最低賃金を上回るケースが見られ、問題となっていた。そこで、生活保護施策との整合性に配慮する旨が新たに規定された（最低賃金法第9条3項）。

よって、エが正解である。

その他の法規	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成24年度 第23問

募集・採用及び雇用に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 56人以上の労働者を雇用する事業主（国及び地方公共団体を除く。）には、法定雇用率によって計算された人数の障害者を雇用することが義務づけられており、実際に障害者の雇用数がこの基準に満たない場合には、雇用数が1人不足するごとに一定額の罰金が課せられることとされている。
- イ 雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律は、募集及び採用について、「その性別にかかわらず均等な機会を与えなければならない。」と定めているので、女性が少ない企業で女性を優先的に採用しようとする場合にも、女性を有利に取り扱うことはできない。
- ウ 事業主は、新たに外国人労働者（特別永住者及び在留資格「外交」・「公用」の者を除く。）を雇入れた場合又はその労働者が離職した場合には、当該外国人労働者の氏名、在留資格、在留期間等を、ハローワークを通じて厚生労働大臣に届け出なければならない。
- エ 満65歳（平成24年度までは64歳。）までの雇用を確保する措置として継続雇用制度を設ける場合、継続雇用制度の対象となる高齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく制度を導入したときは、継続雇用制度を設けたものとみなすこととされているが、その基準は就業規則に定めるものでも差し支えない。

■解説

募集・採用および雇用に関する法律全般について問われている。

ア：不適切である。障害者雇用促進法により、民間企業、国、地方公共団体は、法定雇用率に相当する数以上の身体障害者又は知的障害者を雇用しなければならないこととされている（障害者雇用促進法第38条、第43条）。一般事業主（常時労働者数50人以上）の場合、常時雇用している労働者数の2.0%以上の障害者を雇用する義務があるが、法定雇用率を達成できない場合、不足する障害者数に応じて障害者雇用納付金が徴収される（金額は企業規模により異なる）。この障害者雇用納付金は刑事処分である「罰金」ではない。

イ：不適切である。男女雇用機会均等法では、原則として性別を理由とする差別を禁止している。しかし、固定的な男女の役割分担意識や過去の差別的な雇用慣行の経緯から雇用の場において事実上の男女格差が生じている場合には、このような格差の解消を目指して女性労働者のために講じる措置（ポジティブ・アクション）を認めている（均等法第8条）。ゆえに、女性が少ない企業で女性を優先的に採用しようとする措置は認められる。

ウ：適切である。平成19年10月1日に施行された改正雇用対策法により、すべての事業主には、外国人労働者（特別永住者及び在留資格「外交」・「公用」の者を除く）の雇入れまたは離職の際に、当該外国人労働者の氏名、在留資格、在留期間等について確認し、厚生労働大臣（ハローワーク）へ届け出ることが義務付けられた。これを「外国人雇用状況届出」といい、届出を怠ったり、虚偽の届出を行った場合には、30万円以下の罰金の対象となる。

エ：不適切である。高年齢者雇用安定法では定年の引上げ、継続雇用制度の導入、定年の定め廃止、のいずれかの措置を講じて65歳（平成24年度までは64歳）までの雇用確保を義務付けている。このうち継続雇用制度を導入して希望者全員を雇用しないときは、労使協定によって継続雇用の対象となる高齢者に係る基準を定めることとしていた。しかし、この規定は平成25年4月1日施行の改正高年齢者雇用安定法によって廃止された（希望者全員の継続雇用の義務化）。

よって、ウが正解である。

その他の法規	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成23年度 第22問

社外積立型退職金（年金）制度に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 確定給付企業年金には基金型と規約型があるが、基金型は、厚生年金基金と同様、厚生労働大臣の認可を受けて設立した基金が運営主体となるのに対し、規約型は、税制適格年金と同様、財務大臣の承認を受けた規約に基づいて、金融機関が実施主体となって運営するものである。
- イ 確定拠出年金の企業型年金は、厚生年金適用事業所の事業主が単独又は共同して実施する制度であり、その加入者は60歳未満のもので、厚生年金保険の被保険者又は私立学校教職員共済制度の加入者のいずれかに該当する者である。
- ウ 厚生年金基金の掛金は、原則として、加入員と加入員を使用する事業主がそれぞれ掛金の半額を負担することになっている。
- エ 中小企業退職金共済の給付は、原則として、労働者が退職したときに退職一時金として支払われるものであるが、一定の要件を満たす場合には、5年間又は10年間に分割し、年金と同様の方法で受け取ることができる。

■解説

企業の退職金制度には、年金で支給されるものと一時金で支給されるものがある。そのうち、年金で支給される退職金制度について出題されている。

退職金制度は企業の任意で設けることができるが、仮に年金で退職金を支給する制度があった場合、その制度に応じた法律の規制を受けることとなる。細かい事項が問われており、本問ベースで覚えるにとどめ深入りは禁物である。

ア：不適切である。確定給付企業年金には基金型と規約型があるが、規約型は、厚生労働大臣の承認を受けた規約に基づいて、金融機関が実施主体となって運営する。なお、基金型に関する説明は正しい。

イ：適切である。確定拠出年金の企業型年金とは、厚生年金適用事業所の事業主が、単独でまたは共同して実施する年金制度である。加入対象者は、本肢のとおりである。なお、企業型年金のほかに個人型年金もあり、国民年金基金連合会が実施する年金制度がある。

ウ：適切である。厚生年金基金の掛金は、原則として、加入員と加入員を使用する事業主がそれぞれ掛金の半額を負担することになっている。ただし、事業主が負担する掛金の負担割合を増加することができる（つまり、加入員に有利）。

エ：適切である。中小企業退職金共済の給付は、原則として、労働者が退職したときに退職一時金として支払われるものであるが、退職した日において60歳以上であること等の一定の要件を満たす場合には、5年間または10年間に分割し、年金と同様の方法で受け取ることができる。

よって、アが正解である。

その他の法規	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成22年度 第21問

団体交渉に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア いわゆる争議団は労働組合ではないので、憲法上の団体交渉権の保護を受けることができない。
- イ 企業内組合との間で締結した労働協約に唯一交渉団体条項がある場合には、それを理由に合同労組からの団体交渉申入れを拒否することができる。
- ウ 使用者は、上部団体が交渉委員に加わることを理由に団体交渉を拒否することはできない。
- エ 新規採用者の初任給の上げ下げの問題は、組合員の労働条件や待遇に関するものではないから、義務的団体交渉事項には当たらない。

■解説

団結権，団体交渉権，団体行動権（争議権）を労働三権というが，そのうち団体交渉についての出題である。

判例の理解も解答には必要であり，かなりの難問である。細かい事項が問われており，深入りは禁物である。

ア：不適切である。争議団とは労働者が一時的に組織する団体であり，労働組合とは異なる。しかし，憲法は，労働者が団結して労働条件の維持・改善その他経済的地位の向上を図ることを保障しているものであり，争議団であっても団体交渉権の保護を受けられる。

イ：不適切である。「唯一交渉団体条項」とは，企業内に複数の労働組合がある場合に，特定の労働組合だけを団体交渉相手と認める協約条項をいう。これを理由に協約を結んでいない組合との交渉を拒否することは，憲法の趣旨に反しており，無効である。当然，合同労組（労働者が個人で労働組合に加入し，企業別組合と異なり，企業の枠を超えて組織される労働組合）からの団体交渉を拒否することはできず，拒否したら不当労働行為（使用者が行う労働組合運動に対する妨害的行為）となる。

ウ：適切である。上部団体とは，各企業別組合などが集まった組合のことをいう。したがって，上部団体も労働組合となるので団体交渉権を有しており，上部団体が交渉委員に加わることを理由に団体交渉を拒否することはできない。

エ：不適切である。「義務的団体交渉事項」とは，構成員たる労働者の労働条件その他の待遇や当該団体的労使関係の運営に関する事項であって，使用者に処分可能なものをいい，それ以外の事項は「任意的団体交渉事項」と称される。そして，組合員ではないが新規採用者の初任給の上げ下げの問題は，将来にわたり組合員の労働条件，権利等に影響を及ぼす可能性が大きいいため，義務的団体交渉事項に該当する（東京高裁平成19年7月31日判決）。

よって，ウが正解である。

その他の法規	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成21年度 第21問 改題

労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律（労働者派遣法）に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 一般労働者派遣事業は、厚生労働大臣の許可が必要であるが、特定労働者派遣事業は、厚生労働大臣への届け出をすれば事業を行うことができる。
- イ 派遣元事業主は派遣元管理台帳を、派遣先は派遣先管理台帳を作成し、それぞれ3年間保存しなければならない。
- ウ 労働者派遣事業には、港湾運送業務、建設業務、警備業務およびその他政令で定める業務はその対象とされていない。
- エ 労働者派遣事業には、常時雇用している者の中から派遣する一般労働者派遣事業と、登録している者の中から派遣する特定労働者派遣事業がある。
- オ 労働者派遣とは、自己の雇用する労働者をその雇用関係を維持したまま、他人の指揮命令を受けて、当該他人のために労働に従事させることをいい、当該他人に対し当該労働者を当該他人に雇用させることを約しているものは含まない。

■解説

労働者派遣法に関する出題であり、基本的な事項が問われているので、本問レベルは理解しておきたいところである。

- ア：適切である。労働者派遣事業には、一般労働者派遣事業と特定労働者派遣事業がある。一般労働者派遣事業は、予め派遣会社に労働者を登録させておき、派遣先が決まったときに登録してある労働者と雇用関係を結び、その労働者を派遣先で働かせる形態である。労働者からすると雇用が不安定となるため、一般労働者派遣事業は厚生労働大臣の許可が必要となっている。一方、特定労働者派遣事業は、派遣会社に常時雇用される労働者（派遣会社の正社員）を他社に派遣する形態であるので、厚生労働大臣への届出でよい。
- イ：適切である。派遣元事業主は派遣元管理台帳を、派遣先は派遣先管理台帳を作成し、それぞれ3年間保存しなければならない。関連学習として、労働基準法では、労働者名簿、賃金台帳、雇入、解雇、災害補償、賃金その他労働関係に関する重要な書類を3年間保存しなければならないことも思い出していただきたい。
- ウ：適切である。労働者派遣法では、港湾運送業務、建設業務、警備業務およびその他政令で定める業務については、労働者派遣を行うことを禁止している。
- エ：不適切である。記述が逆である。選択肢アの解説を参照のこと。
- オ：適切である。労働者派遣法第2条に規定されている定義である。なお、「当該他人に対し当該労働者を当該他人に雇用させることを約しているもの」とは、労働者供給事業を指し、職業安定法第44条において禁止されている。

よって、エが正解である。

その他の法規	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成20年度 第21問

近年の雇用形態や就業意識の多様化により、労働者ごとに労働条件の決定や変更が行われるケースが増えていることに伴い、個別労働関係紛争が増加している。これまでの個別労働関係紛争は労働基準法によって解決を図ってきたが、増加する紛争の解決とその未然防止および労働契約が円滑に継続するための基本ルール等を定めた「労働契約法」が平成20年3月1日に施行された。

労働契約法の労働契約の基本原則に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 労働契約は、雇用形態に応じた就業の実態に合わせて定められた個別基準により締結し、または変更すべきものとする。
- イ 労働契約は、労働者と使用者が仕事と生活の調和（ワークライフバランス）にも配慮しつつ締結し、または変更すべきものとする。
- ウ 労働契約は、労働者と使用者が対等の立場における合意に基づいて締結し、または変更すべきものとする。
- エ 労働者と使用者は、労働契約に基づく権利の行使に当たって、それを濫用することがあってはならない。
- オ 労働者と使用者は、労働契約を遵守するとともに、信義に従い誠実に権利を行使し、義務を履行しなければならない。

■解説

労働契約法の労働契約の基本原則に関する出題である。

労使間のトラブルを防止するため、平成20年3月から「労働契約法」が施行され、労働契約の締結、労働条件の変更、解雇等についての基本的なルールを明らかにしている。労働契約法の労働契約の基本原則は、労働契約法第3条に下記のとおり規定されている。

- 1 労使対等の原則
- 2 均衡考慮の原則
- 3 仕事と生活の調和への配慮の原則
- 4 信義誠実の原則
- 5 権利濫用の禁止の原則

ア：不適切である。労働契約は、労働者および使用者が、就業の実態に応じて、均衡を考慮しつつ締結し、または変更すべきものとされている。よって、個別基準ではなく、均衡を考慮することを労働契約法では求めている。なお、均衡考慮とは、正社員、パートタイム、派遣社員といった雇用形態や性別、人種、国籍などに関係なく、同一労働同一賃金（同じ仕事なら同じ賃金）にすることをイメージするとよい。

イ：適切である。上記3に該当する。

ウ：適切である。上記1に該当する。

エ：適切である。上記5に該当する。

オ：適切である。上記4に該当する。

よって、アが正解である。

その他の法規	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成19年度 第20問

個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律が施行されているが、この法律の中で「あっせん」制度が紛争解決の方法として活用されている。その「あっせん」の申請に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 「あっせん」の申請が、個々の労働者に係る事項のみならず、これを超えて、事業所全体にわたる制度の創設、賃金額の増加等を求めるいわゆる利益紛争を目的としたものでなければならない。
- イ 「あっせん」の申請は、申請手続を代理人が行う場合を含め、紛争当事者本人の名義で行わなければならない。
- ウ 「あっせん」の申請は、紛争当事者である労働者及び事業主の双方、または一方のいずれからもすることができる。
- エ 「あっせん」の申請は、紛争当事者である労働者に係る事業場の所在地を管轄する都道府県労働局長にしなければならない。

解答	ア
----	---

■解説

個別労働関係紛争解決促進法に基づく、あっせん制度に関する出題である。

個別労働関係紛争については、これまでわが国では通常の裁判制度によって解決されてきたが、裁判には多くの時間と費用とがかかり、司法判断に委ねることを躊躇する人が少なからずいるなどの背景もあって、あっせん制度の創設等による無料の個別労働関係紛争の解決援助サービスが提供されるようになった。

ア：不適切である。「あっせん」制度は、あくまで個別労働関係紛争（個々の労働者と事業主との間の紛争）の解決を目的としている。したがって、事業所全体に係る利益紛争の解決までは目的としていない。

イ：適切である。個別労働関係紛争は、個々の労働者と事業主との間の紛争をいう。したがって、「あっせん」の申請は紛争当事者本人の名義で行わなければならない。

ウ：適切である。なお、当事者の一方が「あっせん」に応じない場合や、「あっせん」案を拒否した場合は、「あっせん」打ち切りとなり、裁判など別の解決方法を探ることとなる。

エ：適切である。

よって、アが正解である。

その他の法規	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成19年度 第22問

高齢者等の雇用の安定等に関する法律は、事業主に定年の引き上げ、継続雇用制度の導入等を義務付けているが、次の記述のうち、最も不適切なものはどれか。

- ア 継続雇用後の労働条件については、法律の趣旨を踏まえたものであれば最低賃金など雇用のルール範囲内で、フルタイム、パートタイムなどの労働時間、賃金、待遇などに関して事業主と労働者の間で決めることができる。
- イ 継続雇用を希望する者について、定年後に子会社やグループ会社へ転籍させ、65歳まで雇用が確保されれば、この法律の措置を講じたものとみてよい。ただし、両社間に明確な支配力があり、常時採用・配転等の人事管理が行われていることが必要である。
- ウ この法律は男性の年金支給開始年齢の引き上げスケジュールに合わせた無年金者対策を目的としているので、男女の年金の支給開始年齢に合わせて男女別定年制を設けてもよい。
- エ 当分の間60歳に達する労働者がいない企業でも、定年の引き上げ、継続雇用制度の導入等の措置は講じておかなければならない。

■解説

高齢者雇用安定法に関する出題である。

高齢者雇用安定法が一部改正（平成18年4月1日施行）され、定年の引き上げ、継続雇用制度の導入等の義務化が明示され、65歳までの定年の引き上げ、継続雇用制度の導入または定年の定め廃止のいずれかの措置（高齢者雇用確保措置）を講じなければならないこととなった。この背景には、年金支給開始年齢が65歳に引き上げられたことにともない、60～65歳の間の就業環境を整備する必要があることが挙げられる。

なお、平成25年4月からは、継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みが廃止（つまり、希望者全員を継続雇用の対象とすることが義務化）され、高齢者の雇用確保措置がより強化されることとなった。

- ア：適切である。継続雇用後の労働条件については、高齢者の安定した雇用を確保するという改正高齢者雇用安定法の趣旨を踏まえたものであれば、最低賃金などの雇用に関するルールの範囲内で、フルタイム、パートタイムなどの労働時間、賃金、待遇などに関して、事業主と労働者の間で決めることができる（改正高齢者雇用安定法 Q&A）。
- イ：適切である。子会社やグループ会社など両者一体として1つの企業と考えられる場合であって、65歳まで安定した雇用が確保されると認められる場合には、高齢者雇用確保措置を講じたものとみなしてよいと解釈されている（改正高齢者雇用安定法 Q&A）。
- ウ：不適切である。男女別定年制は、職場における男女の均等取扱い等を規定した男女雇用機会均等法に違反する（男女雇用機会均等法第6条）。
- エ：適切である。ベンチャー企業などで若手しかいないような企業であっても、制度として、定年の引き上げ、継続雇用制度の導入等の措置は講じておかなければならない。

よって、ウが正解である。

人事・労務情報	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成21年度 第20問

人事考課に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 人事考課で最も重要なことは公正な評価が行われることであるが、人事考課にともないやすい評定誤差として、中央化傾向、寛大化傾向、論理的誤差および対比誤差などがある。
- イ 人事考課の評価基準には、定められた基準（レベル）に基づいて評価する絶対評価と評価対象者の中での比較による相対評価があるが、絶対評価の代表的なものにはプロブスト法などがある。
- ウ 人事考課の評価項目には、能力考課、業績考課および情意考課があるが、そのうち情意考課とは職務に取り組む意欲や勤務態度、積極性や協調性などを評価するものである。
- エ 人事考課は、昇進・昇格、昇給・賞与の管理、配置転換や人事異動および能力開発や教育訓練のニーズの把握など、さまざまな人的資源管理の根拠となる。
- オ ハロー効果とは、同じ考課者が同じ被考課者を評価しても、時間や順序が変わると異なった評価になる傾向のことをいう。

■解説

人事考課に関する知識が問われている。本問で取り上げられた用語の内容は押さえておきたい。

- ア：適切である。中央化傾向とは、評価結果が両極端を避け、標準（中央）に集まる傾向をいい、評価に差が出ない状態をいう。寛大化傾向とは、考課者の評価結果が甘くなり、適切な評価を実現できていない状態をいう。論理的誤差とは、評価者が論理的に考えるあまり、独立している評価項目であるにもかかわらず同一評価、もしくは類似評価してしまう傾向のことで、たとえば、有名大学卒業だから職務遂行能力も高いだろうと勝手に理屈付けて評価してしまうことをいう。対比誤差とは、自分自身（考課者）、あるいは誰かを基準にして、被考課者を評価することをいう。考課者の得意なことについては、比較的厳しく評価し、不得意なことについては比較的甘く評価してしまう傾向がある。
- イ：適切である。なお、プロブスト法とは、一つの評価要素を表す複数の単文を用意し、他の評価要素を表す単文とランダムに並べ替えて、評価者に評価させる方法である。
- ウ：適切である。情意考課では、一般的に規律性、協調性、積極性、責任性の4つの観点で日常の服務規律を観察し評価する。若年層の評価として用いられる傾向が強い。
- エ：適切である。公正な評価に基づいて処遇が決定される。
- オ：不適切である。ハロー効果とは、ある対象を評価するときに、目立ちやすい特徴に引きずられて他の特徴についての評価が歪められる現象のことをいい、光背効果、後光効果とも呼ばれる。本肢の内容の例としては、期末（評価結果が評価を実施するタイミングに近い時点）の事象が強く印象に残り、評価結果に影響する傾向を指す期末効果（誤差）が挙げられる。

よって、オが正解である。

能力開発	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成26年度 第26問

企業が従業員の能力開発を目的として行うOJT、Off-JT、自己啓発に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア Off-JTとOJTは、それぞれの目的と役割がある。Off-JTは、主として社外の技術や知識、ノウハウを社内に取り入れることを目的としたものであり、OJTは、社内の技術やノウハウ、仕事の進め方などを社内に定着させることを目的としたものである。
- イ Off-JTは、階層別教育と職能別教育が柱であるといわれているが、Off-JTが実際に効果があるのは、外部から企業に新たに参加してきた新入社員やマンネリズムに陥った管理職（者）など同質の集団を対象として行う階層別教育であって、営業や製造などのラインの業務に関して行う職能別教育においては、Off-JTはあまり効果がない。
- ウ OJTは、管理職等が日常の活動の中で指揮命令を通して行うものであるから、OJTを計画的に実施したり、マニュアルに基づいてOJTを行うなどということは、実際には困難であり、あまり現実的ではない。
- エ 自己啓発は本来自主的に行うものであるから、テーマや内容について他から強制されるべきものではないが、企業が設ける自己啓発支援制度においては、一般的には、業務に役立つ知識を習得したり、業務スキルを磨くものなど、自己啓発のテーマや内容を業務に関連のあるものが対象とされる。

■解説

OJT, Off-JT, 自己啓発の内容について問う問題である。

ア：不適切である。Off-JTは、「仕事の場」を離れて行う学習のことである。たとえば、集合研修などがそれにあたる、一方OJTは、「仕事の場」での学習である。どちらも技術や知識、ノウハウを学習する取組みであるが、社内、社外の区別は特にならない。

イ：不適切である。営業や製造などのラインの業務に関して行う職能別教育においても有効である。たとえば、営業活動を行う上でのプレゼンテーションのスキルや顧客対応のスキルなどをOff-JTである集合研修で実施し、実際の仕事で実践し、再び振り返りをOff-JTの集合研修で行うなどして、効果を出すことができる。

ウ：不適切である。OJTはあくまでも仕事を通じた学習の場である。したがって、育成の目標を決めて計画的に実施することが重要である。また、あくまでも企業としての成果につながる必要があることから、決めた育成目標に向けた指導担当者のマニュアルは必要である。

エ：適切である。企業の成長のためには、人材育成が重要である。したがって、企業は自己啓発支援制度を設け社員の成長を支援する。しかし、あくまでも企業の成長のための支援制度であるため、一般的には、業務に役立つ知識を習得したり、業務スキルを磨くものなど、自己啓発のテーマや内容を業務に関連のあるものが対象とする。

よって、エが正解である。

賃金管理	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成27年度 第22問

賃金の支払いに関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 就業規則により1日の勤務時間が午前9時から午後5時まで（休憩時間1時間）と定められている事業所で、労働者に午後5時から午後6時まで「残業」をさせた場合、労働基準法第37条の定めにより、この1時間についての割増賃金を支払わなければならない。
- イ 賃金はその全額を労働者に支払わなければならないのが原則であるが、法令で定められている源泉所得税や社会保険料などは賃金からの控除が認められている。
- ウ 通勤距離が片道2キロメートル未満でも、自家用自動車、自転車等の交通用具を使用する場合に支給される通勤手当については非課税扱いとなる。
- エ 労働者が業務上の災害により休業する場合には、労働者災害補償保険法に基づき休業補償給付が支給されるが、休業3日目までは事業主が、平均賃金の10割に相当する額を休業補償として支払わなければならない。

■解説

労働基準法では第11条で「賃金とは、賃金、給料、手当、賞与その他名称の如何を問わず、労働の対償として使用者が労働者に支払うすべてのものをいう。」と定義されている。つまり、①使用者が支払う、②労働者に支払われる、③労働の対償である、という3条件を満たすものがすべて賃金であるといえる。

ア：不適切である。労働基準法37条により割増賃金の支払義務が生じるのは、法定労働時間（1日8時間）を超えた労働、法定休日における労働および深夜労働が現実になされた場合である。したがって、今回の場合、午前9時から午後6時まででは休憩時間の1時間を除くと8時間の実労働時間であり法定労働時間を超えないため、労働基準法にもとづく割増賃金支払義務は生じない。就業規則などにおいて割増賃金の支払対象とされている場合は別であるが、特に設問の中で言及していないためこの場合不適切である。

イ：適切である。労働基準法第24条で「賃金は、通貨で、直接労働者に、その全額を支払わなければならない。」としている。ただし、例外として、法令により別段の定めがある場合（源泉所得税や社会保険料の控除など）や事業場協定を締結している場合（寮費、各種ローンの支払いなど）には賃金の一部を控除して支払うことができる。

ウ：不適切である。自動車や自転車などの交通用具を使用している人に支給する通勤手当について、通勤距離が片道2キロメートル未満である場合は全額が課税となる。

エ：不適切である。業務上のケガや病気により休業する場合は、最初の3日間は休業補償給付が支給されない。この3日間は労働基準法第76条の規定により事業主が補償する。ただし、労働基準法では、「使用者は、労働者の療養中平均賃金の百分の六十の休業補償を行わなければならない」としており、10割の補償は義務付けられていない。

よって、イが正解である。

賃金管理	頻出度	1回目	2回目	3回目
	C	/	/	/

■平成 25 年度 第 23 問

賃金に関する基本用語の定義として、最も不適切なものはどれか。

- ア 基本給は、毎月支払われる賃金の中で最も基本的な部分を占め、年齢、学歴、勤続年数、経験、能力、資格、地位、職務、業績など、労働者本人の属性又は労働者の従事する職務に伴う要素によって算定される賃金で、原則として同じ賃金体系が適用される労働者全員に支給されるものをいう。
- イ 賞与は、ボーナス、一時金、期末手当などの呼称で呼ばれることがあるが、労働基準法上の賞与は、定期又は臨時に、原則として労働者の勤務成績及び経営状態等に応じて支給されるものであって、その額があらかじめ確定されていないものをいう。
- ウ 定期昇給は、あらかじめ定められた賃金表がある場合にはそれに基づいて、賃金表がない場合には、年齢や勤続年数、考課査定などをもとに、毎年1回以上定期的に個別賃金を引き上げるものであるのに対し、ベースアップは賃金水準を底上げするもので、賃金表がある場合には賃金表そのものを書き換えることにより行われる。
- エ モデル賃金とは、学制どおりに進級して正規に学校を卒業し、直ちに入社して引き続き同一企業に勤務し、その後標準的に昇進・昇格、昇給して、世帯形成も標準的に経過している標準者の賃金カーブをいう。
- オ 労働基準法上の平均賃金は、その算定事由の発生した日以前3カ月間にその労働者に支払われた賃金の総額を、その期間の所定労働日数で除した金額のことであり、解雇予告手当や休業手当、業務上の災害における災害補償の計算等に用いる。

解答	オ
----	---

■解説

賃金について問う問題である。

ア：適切である。基本給は、毎月支払われる賃金の中で最も基本的な部分を占め、労働者本人の属性又は労働者の従事する職務に伴う要素によって算定される賃金で、原則として同じ賃金体系が適用される労働者全員に支給されるものをいう。

イ：適切である。賞与は、労働基準法では、「定期または臨時に、原則として労働者の勤務成績に応じて支給されるものであって、その支給額が予め確定されていないもの」とされている。

ウ：適切である。定期昇給は毎年1回以上定期的に個別賃金を引き上げるものであるのに対し、ベースアップは賃金水準を底上げするものであり、賃金表がある場合には賃金表そのものを書き換えることにより行われる。

エ：適切である。モデル賃金とは、入社してから、継続して勤務し、標準的に昇進・昇格、昇給して、世帯形成も標準的に経過している標準者の賃金カーブをいう。

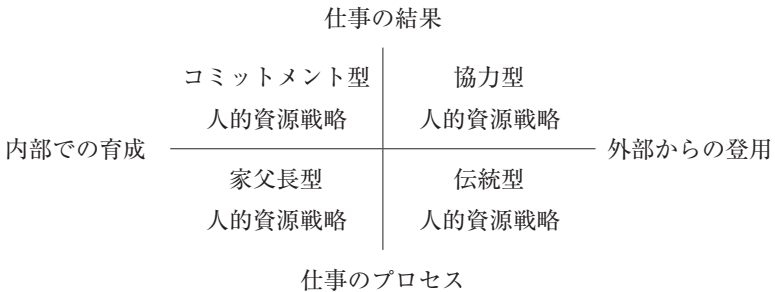
オ：不適切である。労働基準法で定める、平均賃金とは、「平均賃金を算定すべき事由の発生した日以前3ヶ月間（賃金締切日がある場合においては、直前の賃金締切日）にその労働者に対し支払われた賃金の総額を、その期間の総日数で除した金額をいう」。つまり、「所定労働日数」ではなく、「総日数」で除するため、この選択肢は不適切である。

よって、オが正解である。

経営戦略と人的資源 管理の適合性	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成26年度 第22問

近年，米国を中心に，人的資源を企業の競争優位の源泉としてとらえる SHRM（戦略的人的資源管理）が注目されている。人材の調達先（外部からの登用—内部での育成），管理の対象（仕事の結果—仕事のプロセス）という二軸から分類した場合，それぞれに適合的な人的資源戦略が考えられる（下図参照）。人的資源戦略に関する記述として，最も適切なものはどれか。



- ア 家父長型人的資源戦略では，企業内部の従業員がきちんと結果が出せるように能力開発を行う。
- イ 協力型人的資源戦略は，コンサルタントや契約社員などの外部の人材に対して，仕事の結果を通じた統制を行う。
- ウ コミットメント型人的資源戦略では，企業内部の従業員に仕事のプロセスに対して責任を負うことを求めていく。
- エ 伝統型人的資源戦略では，企業内部の人材を登用し，仕事のプロセスに対する統制がなされる。

解答	イ
----	---

■解説

SHRM（戦略的人的資源管理）について問う問題である。

ア：不適切である。家父長型人的資源戦略では、上司と部下の関係において、家族と同じような関係を築いての育成を意図している。つまり、育成面において、結果よりプロセスを重要視する人的資源管理である。

イ：適切である。協力型人的資源戦略は、経営に対し協力してくれる外部のコンサルタントや契約社員などの人材に対して、仕事の結果を求め、それを重要視する人的資源管理である。

ウ：不適切である。コミットメントとは、仕事の結果を約束することである。したがって、コミットメント型人的資源戦略では、企業内部の従業員に仕事の結果に対して責任を負うことを求めていく。

エ：不適切である。伝統型人的資源戦略では、企業内部の人材ではなく、企業外部からの登用人材に対して、仕事のプロセスに対する統制がなされる。

よって、イが正解である。

Ⅲ. マーケティング論

ソーシャル・ マーケティング	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成20年度 第35問

不適切な製品の販売が発覚し、消費者の権利を脅かすことがある。ソーシャル・マーケティングなどで企業の社会的責任が指摘されてから、すでに時間が経過しているが、トラブル事例はなかなかゼロにはならない。アメリカにおいては、大統領によって消費者の権利が示されている。1962年のケネディ大統領による4つの権利に加えて、1975年にフォード大統領が追加した消費者の権利として、最も適切なものはどれか。

- ア 安全である権利
- イ 意見を聞き届けられる権利
- ウ 消費者教育を受ける権利
- エ 知らされる権利
- オ 選択する権利

解答	ウ
----	---

■解説

消費者の権利に関する出題である。

「消費者の権利」を最初に提示したのは1962年ケネディ大統領であり、「消費者の利益の保護に関する連邦会議の特別教書」の中で4つの権利を明言している。

ケネディ大統領提唱の「4つの権利」は、

- ①安全である権利
- ②（情報を）知らされる権利
- ③選択する権利
- ④意見を聞き届けられる権利

である。

これに、1975年フォード大統領が消費者教育を受ける権利を追加した。

よって、ウが正解である。

市場調査の 意義と方法	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成24年度 第28問（設問1）

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

モチベーション・リサーチでは、消費者の購買行動の根底にある深層心理を探るため、様々な定性調査手法が用いられる。たとえば、①「ダイエットについて一般的な主婦はどう考えているのでしょうか」といった質問への回答が専門家によって分析される。

モチベーション・リサーチの方法論には、いくつかの問題点が指摘されていたが、近年、インターネット調査とテキスト・マイニングを用いることでその問題が克服されるようになってきている。

（設問1）

文中の下線部①のような調査手法の名称として最も適切なものはどれか。

- ア 語句連想法
- イ 第三者技法
- ウ 文章完成法
- エ 物語法
- オ ロールプレイング法

■解説

モチベーション・リサーチとは、消費者が商品を購入するときの、購買動機の調査である。人間の深層心理などを定性的に把握しようとする調査であるが、調査そのものの難しさや調査コストがかかるといったデメリットがある。

本問は、モチベーション・リサーチの調査手法が問われており、本試験初出題となる。試験対策としては、本問ベースでの理解で十分であろう。本問で取り上げられているのは、すべて投影法（調査対象者が本心を回答に投影させるように間接的に質問する技法）の一手法である。

ア：不適切である。語句連想法とは、商品名など1つの語句を示して、その語句から連想できる言葉をいくつも挙げてもらう手法である。

イ：適切である。第三者技法とは、対象者自身のこととして聞かず、第三者のこととして尋ね、第三者に投影して、本人の考えを引き出す手法である。問題文で「一般的な主婦」という第三者はどう思うかと聞いていることから正解を導いていただきたい。別名を推測法ともいう。

ウ：不適切である。文章完成法とは、未完成な文章を呈示して、文章を完成してもらう手法である。SCT (sentence completion test) ともいう。

エ：不適切である。物語法とは、利害関係のないおとぎ話の世界に連れて行って他人のことを話させ、反応を取り出す手法である。回答者から語られる物語から、回答者の本音を探る。

オ：不適切である。ロールプレイング法とは、実際の仕事上の場面などを設定し、そこでの役割を演じてもらうことで、回答者の心理を探る手法である。役割演技法ともいう。また、この手法は教育訓練技法としてもよく使われる。

よって、イが正解である。

市場調査の 意義と方法	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成24年度 第28問 (設問2)

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

モチベーション・リサーチでは、消費者の購買行動の根底にある深層心理を探るため、様々な定性調査手法が用いられる。たとえば、「ダイエットについて一般的な主婦はどう考えているでしょうか」といった質問への回答が専門家によって分析される。

モチベーション・リサーチの方法論には、②いくつかの問題点が指摘されていたが、近年、インターネット調査とテキスト・マイニングを用いることでその問題が克服されるようになっている。

(設問2)

文中の下線部②に関連して、モチベーション・リサーチの方法論上の問題として最も適切なものの組み合わせを下記の解答群から選べ。

- a サンプル・サイズの確保が困難。
- b 解釈の客観性の確保が困難。
- c ビジュアル助成が困難。
- d 非合理的な動機の把握が困難。

〔解答群〕

ア aとb イ aとd ウ bとc エ bとd オ cとd

■解説

モチベーション・リサーチは、精神分析学を拠り所としながら、潜在意識、無意識の部分と購買行動との関連を明らかにできる反面、技法が調査者個人の能力に左右されること、サンプルの確保が困難であること、消費者の深層の解明は結局主観的な側面が強く科学的ではない、などの批判や問題点が浴びせられた。

これらの問題の一部は、インターネット調査とテキスト・マイニングを用いることである程度克服されるとされている。したがって、本問は、インターネット調査とテキスト・マイニングの長所を知っていれば、モチベーション・リサーチの問題点が直接わからなくても解答できる。

・インターネット調査

インターネット調査は調査コストも少なく、大量の回答を得られやすいが、ネットを利用できる人に調査対象は限られることになり、回答者に偏りが生じやすいデメリットがある。

・テキスト・マイニング

テキスト・マイニングとは、定型化されていない文章の集まりを自然言語解析の手法を使って単語やフレーズに分割し、それらの出現頻度や相関関係を分析して有用な情報を抽出する手法である。具体的には、アンケートやコールセンターの問い合わせ履歴情報、営業日報やコミュニティサイト、ブログなどの言語情報を分析し、ビジネスに有益な情報を抽出する。テキストデータは定性的であり、そのままでは分析できないので、自然言語解析の手法を使って定量的なデータに変換するのがポイントである。

a：適切である。インターネット調査でサンプル数の問題はある程度克服できる。

b：適切である。テキスト・マイニングによって定性的な情報を定量的なデータにして客観性を確保することが可能となる。

c：不適切である。インターネット調査やテキスト・マイニングでは問題を克服できるとはいいがたい。

d：不適切である。インターネット調査やテキスト・マイニングでは問題を克服できるとはいいがたい。

よって、aとbが適切であり、アが正解である。

消費者行動の 決定要素とプロセス	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C						

■平成24年度 第26問 (設問2)

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

関与と知識は消費者行動、とりわけ購買意思決定に大きな影響を及ぼす。たとえば、消費者が重視する情報源は、関与と知識の水準によって表のように異なっている。

		関与	
		高	低
知識	高	A	B
	低	C	D

(設問2)

表のA～Dにあてはまる語句の組み合わせとして最も適切なものはどれか。

- ア A：製品仕様書 B：店頭の実物 C：販売員の説明 D：テレビCM
- イ A：製品仕様書 B：販売員の説明 C：店頭の実物 D：テレビCM
- ウ A：テレビCM B：製品仕様書 C：店頭の実物 D：販売員の説明
- エ A：テレビCM B：店頭の実物 C：販売員の説明 D：製品仕様書
- オ A：販売員の説明 B：テレビCM C：製品仕様書 D：店頭の実物

■解説

消費者が重視する情報源に関する問題である。やや、わかりにくい表現だが、簡単にいうと、関与の高低と、知識の高低によって、消費者が製品を買う際に何を決め手にするのか変わる、という問題である。たとえば、パソコンを買いに行った際に、パソコンの知識が豊富な人と、そうでない人は購入の参考や決め手にする情報源は異なるであろう。製品説明書を読んで決定する人、実際に店頭のパソコンを動かした感触で決定する人、自分の持っているパソコンと比較し決定する人など、さまざまである。A～Dに挙げられたもののうち、理解するために高い知識が必要なものとして、「製品仕様書」「店頭の実物」が考えられる。製品仕様書とは、製品に付属する通常の取扱説明書よりも詳しく製品仕様を示したものである。たとえば、電化製品であれば、設計図、電気系統図、主要部品リストなどが細かく書かれている。現在はインターネット上で公開されている製品などもあるが、通常、一般消費者にはすぐ手に入るものではなく、仕様書を読み込むにも高い知識が必要となる。また、店頭実物だけでは、説明してくれる店員がいない場合、何が新しい機能なのか、購買に足るだけの理由がある商品なのか、それとも買わないほうがいい商品なのか、知識がなければ評価できないからである。

一方、低い知識でよさそうなものとして「販売員の説明」「テレビCM」が考えられる。これは、両者とも一般的な知識水準に合わせてなされるものであるからである。特にテレビCMは一方的な情報伝達となるため、大衆や対象となる人が一般的に持っているであろう知識に基づいて製品をアピールする。

次に、関与であるが、「高関与」とは、消費者が製品に対して関心が高く、積極的に製品情報を収集し、判断しようとする状況である。製品仕様書と店頭の実物とでは、製品仕様書のほうが高いと判断できるが、上で述べたように、店頭に行けば見られる商品実物に比べ、入手自体に労力が必要だからである。一方、販売員の説明とテレビCMを比較すると、わざわざ店頭に行かないと販売員の説明は聞けない。テレビCMは受動的にテレビを見ていれば目にすることができるため、関与という点では販売員の説明のほうが高くなる。よって、「A：製品仕様書 B：店頭の実物 C：販売員の説明 D：テレビCM」となる。

以上より、アが正解である。

ブランド・ ポジション	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成22年度 第29問（設問1）

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

新興のデザイン家電メーカー X 社は、パソコンの基幹部品の標準化・汎用化が高度に進み、消費者のパソコン使用経験が深まっている現状を潜在機会としてとらえ、革新的な製品によるパソコン市場への参入を計画している。ただし、パソコン市場を概観すると製品ライフサイクルの成熟化段階に達しているため、同社の新製品開発に先駆けたマーケティング計画の策定過程では、構想力に満ちた魅力的な製品コンセプト・アイデアの創出に加え、①消費者の知覚の立場からの市場分析が重要な課題となる。そこで同社は、社内の関連部署のスタッフによって構成されるブランド・チームをつくり、②製品（ブランド）ポジショニングに関する検討を行っている。

（設問1）

文中の下線部①に関する以下の文章の空欄 A～C にあてはまる語句の組み合わせとして最も適切なものを下記の解答群から選べ。

知覚品質とは、消費者が にとらえる品質のことである。消費者が高品質を知覚する製品は、その品質連想によって価格 が生み出されるため、その価格を下げたとしても需要数量に大きな変化が生じないことがある。このことは同製品の需要の価格 が小さい状況を意味する。また、同種製品市場で事業を展開する他社が類似製品の値下げを行ったとしても、同製品の需要数量に大きな変化が生じないことがある。これは同製品の交差（交叉） の低さを示しているといえる。

〔解答群〕

- | | | | |
|---|-------|---------|-------|
| ア | A：社会的 | B：エクイティ | C：弾力性 |
| イ | A：主観的 | B：ノベルティ | C：有効性 |
| ウ | A：主観的 | B：プレミアム | C：弾力性 |
| エ | A：主体的 | B：レバレッジ | C：有効性 |
| オ | A：能動的 | B：レバレッジ | C：差別性 |

■解説

知覚品質とは、顧客の知覚に基づく総合的な品質、あるいは他のブランドや代替品に比べた際の優位性のことである。製品の評価に関わる要因は個人や状況などによって重視されるものが違うため、知覚品質は個人によって異なる＝「主観的」(…空欄A)なものである。パソコンを例にとると、パフォーマンス(各種スペック、操作性等)、付加機能(オプション等)、信頼性(不良品や故障が少ない等)、耐久性(丈夫さ等)、付加サービス(アフターサービス、保証等)などを総合的に見て知覚品質は判断される。高い知覚品質は購買意欲を上げ、価格プレミアム(…空欄B)を実現できる。すなわち価格競争に巻き込まれず、通常価格よりも割高な価格設定を可能にし、利益確保につながり、ひいてはブランド・エクイティとして評価される。

「価格を下げたとしても需要数量に大きな変化が生じない」ということは需要の価格弾力性(…空欄C)が低いことを示す。需要の価格弾力性とは、価格が変動することによって、消費財に対する需要がどれくらい変動するか、ということを示す数値のことである。通常、需要の価格弾力性は、1を超えると「弾力性が大きい」、1より小さいと「弾力性が小さい」といわれる。たとえば、価格が20%値上がりしたとする。値上げにより需要が10%減少した場合の需要の価格弾力性は、0.5となり価格弾力性は小さいとされる(需要の価格弾力性＝需要の変化率／価格の変化率)。

需要の交差弾力性とは、ある財Aの価格変化によって別の財Bの需要量がどれだけ変化するかを示す数値である。需要の交差弾力性＝財Bの需要量の変化率÷財Aの価格の変化率となる。たとえば、バターがx%上昇したことで、マーガリンの販売量がy%上昇した場合などに利用される。このブランドがいい等、価格以外に消費者が魅力を感じて購買決定を行っていることで価格プレミアムが成立するため、価格プレミアムが成立している場合、同種製品市場で事業を展開する他社が類似製品(すなわち代替品)の値下げを行ったとしても需要量にあまり変化が見られないことがある。この場合、交差弾力性(…空欄C)は低いといえる。

よって、ウが正解である。

参考文献：Globis.jp HP「MBA 経営辞書」<http://www.globis.jp/ct4>

ケビン・レーン・ケラー(恩蔵直人/亀井昭宏訳)『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー、2000、p.221

ブランド戦略	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成 25 年度 第 29 問

次の文中の空欄 A～D に入る語句の組み合わせとして最も適切なものを、下記の解答群から選べ。

P 氏はある酒屋の 4 代目として店を継ぐことになった。3 代目からも聞いていたとおり、この店がある商店街は一昔前と比べると活がなくなっている。

P 氏は自分の店の活性化策として ブランド商品を品揃えの中核に据え、贈答用の小物や日常的に使用できる気の利いた雑貨もそのラインアップに加えた。美術大学で産業デザインを学び、コンテスト入賞経験を持つ P 氏は仕入れた商品に装飾を施すなど、 加工による独自の付加価値づくりを重視し、地域の消費者のギフト需要を吸収するようになっていた。

P 氏はさらに先代の時代から懇意にしていた取引相手である中小の地方酒造メーカー数社の同世代経営者と連携を深めていく。P 氏は商店街の懸賞企画の一環で地域消費者の家庭での食生活や外食の嗜好についての大規模なアンケート調査を実施した。その結果、この地域市場には飲食料品の消費について明確な消費者クラスターが存在することが分かった。

これを踏まえ、P 氏は各酒造メーカーと原材料段階までさかのぼった共同商品開発に着手し、4 種類の日本酒を ブランド商品として導入した。その際、作り手の顔が見えるように、それぞれの酒造メーカーの企業名も併記する形のブランド名称を採用した。このようなブランド表記はダブル と呼ばれる。

P 氏はこれら特異な商品を自店の ブランドとして、商店街活性化のために活用しようと考えた。そして、地域の飲食店への卸売もスタートした。

〔解答群〕

- | | | | | |
|---|----------|------|---------|-----------|
| ア | A：地域 | B：流通 | C：マーク | D：ラグジュアリー |
| イ | A：ナショナル | B：意匠 | C：マーク | D：小売店舗 |
| ウ | A：プライベート | B：意匠 | C：マーク | D：ストア |
| エ | A：プライベート | B：自家 | C：コンテンツ | D：小売事業 |
| オ | A：プライベート | B：流通 | C：チョップ | D：ストア |

解答	オ
----	---

■解説

ブランドに関する問題である。

空欄A：ナショナルブランド（national brand, NB）とは、メーカーが商品につけたブランドのことである。広告宣伝費をかけて、全国の国民（消費者）に知られていることが多いため国民的な（ナショナル）ブランドと呼ばれる。一方、プライベートブランド（private brand, PB）とは、小売店・卸売業者が企画し、独自のブランドで販売する商品である。P氏の店舗の活性化のためには、自社ブランドの強化が必要なため、プライベートブランド商品を導入したのである。

空欄B：流通の段階において、商品の価値を高める目的で種々の加工を施すことを流通加工と呼ぶ。P氏は仕入れた商品に装飾を施すなど、流通加工による独自の付加価値づくりを重視して、地域の消費者のギフト需要を吸収したのである。

空欄C：プライベートブランドとナショナルブランドの表記を併記することをダブルチョップと呼ぶ。

空欄D：プライベートブランドは、小売業者が展開するする場合に、ストアブランドと呼ぶことがある。

よって、A：プライベート、B：流通、C：チョップ、D：ストア、となり、オが正解である。

ブランド戦略	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成19年度 第33問

生鮮食品においてもブランドを付けることが進みつつある。これに関して、最も不適切なものはどれか。

- ア 生鮮食品には、流通業者はブランドを付与できず、生産者だけがブランドを付与できる。
- イ 生鮮食品にブランドを付与し、それが浸透すると、より高価な価格設定が可能となる。
- ウ 生鮮食品の生産方法などが知的所有権などで保護されなくても、ブランド名だけで独自性を維持することができる場合もある。
- エ ブランドが確立すると、認知度が高いゆえに特売の対象とされやすく、ブランドイメージが低下する場合がある。
- オ ブランドが浸透すると、ブランドがないものは、品質が同等であっても、消費者に選択されなくなる恐れがある。

■解説

やや悩ましい記述もあるが、明らかに選択肢アが不適切であるため、正答したい。

ア：不適切である。生鮮食品のブランド化は現在注目されている手法であり、広がっている。たとえば、大分県佐賀関町で一本釣りされる「関アジ」「関サバ」は、当初は知名度がなく、佐賀関漁業協同組合（現・大分県漁業協同組合佐賀関支店）と仲卸4社による努力で全国的な知名度を得た。素人には見分けが付きにくいいため、水産品で初めて商標登録を行い、タグを付け偽物を排除する、タグを付ける商品の品質基準を厳しく管理するなどにより、ブランド化に成功した。また、ドール社のバナナ、サンキスト社のオレンジなども身近にイメージできるであろう。さらに現在では、OEMなどにより大手スーパーや百貨店が生鮮食品にプライベート・ブランドを付け、販売することも多い。

イ：適切である。上記の例でいうと、「関アジ」「関サバ」はブランドが確立したことで、サバの浜値（水揚げ地で取り引きされる値段）は10倍に、以前から高値で取り引きされていたアジも倍になったとされる。

ウ：適切である。消費者が特定の商品やサービスを識別できる場合に、そのブランドが「ブランド」として機能することとなるため、特に生産方法などが知的所有権などで保護されなくても、ブランド名だけで独自性を維持できることもある。

エ：適切である。店側としては消費者にできるだけ魅力的な目玉商品（ロスリーダー商品）を提供したい。よって、認知度の高い有名ブランドの商品のほうが、消費者にとって魅力的であるため特売対象となりやすい。特売対象となると、ブランド・イメージが低下する可能性はあるため、ブランドの維持のため、廉価販売を防ぐような対応策を行う場合がある（独占禁止法に違反しないことはもちろんである）。

オ：適切である。本肢のとおりである。

よって、アが正解である。

ブランド戦略	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成19年度 第25問

消費財メーカーのA社は、先発メーカーとして新たな市場を創造するような新製品開発を行ってきた。A社は、こうした新製品に付けるブランド・ネームについて、消費者がこれに接したとき、今までに同様の製品がなくても、当該製品の用途やその製品で解決できる生活上の問題点を正しく推測できるように注意を払っている。この方針のもつ特徴として、最も不適切なものはどれか。

- ア A社が日本で成功した製品を海外に向けて展開するときには、相手先の言語に合わせてネーミングを改変することになり、世界商品となりにくいこともある。
- イ A社の方針のようなブランド・ネームの付け方は、その製品が市場に浸透すると、他の製品カテゴリーに当該ブランドの拡張を容易にする効果をもつ。
- ウ この方針は、小売店にとっては新市場に接することを意味し、カテゴリーの判断が難しいことから、A社製品の取り扱いをためらう小売店もある。
- エ 他社がA社製品を模倣したものを後発として市場に出す場合に、両者の違いを消費者が判断しにくいこともある。
- オ ブランド・ネームの付け方が、当該製品の用途や新しさについての消費者の理解に大きな影響を与える。

■解説

A社のブランド・ネームに関する基本スタンスである、「新たな市場を創造するような新製品」には、「当該製品の用途やその製品で解決できる生活上の問題点を正しく推測できるように注意を払っている」、という点を踏まえて解答したい。

ア：適切である。必ずしも海外展開の際にネーミングを変更する必要があるわけではないが、A社のわかりやすいネーミングというスタンスから考えると、相手先の言語に合わせてネーミングを改変する可能性が高い（なお、各国の規制や、日本語の単語の発音が現地語では悪いイメージを持つなどの理由からネーミング変更を余儀なくされるケースもある）。たとえば、「コカ・コーラ」は世界各国で「コカ・コーラ」という名称を基本的に使用しており、赤いパッケージデザイン、特徴あるボトルといった連想ができる。ネーミングが異なれば、このようなある一定の共通イメージを持つ世界的製品とはなりにくい。

イ：不適切である。A社は、「当該製品の用途やその製品で解決できる生活上の問題点を正しく推測できる」ようなネーミングを行うため、他の製品カテゴリへのブランドの波及効果は得られない。たとえば、ユニークなネーミングで有名な小林製薬の個別ブランド（製品）をイメージすればわかりやすい。「熱さまシート」「のどぬーる」「トイレその後に」など用途、使用場面等が推測しやすいネーミングの場合、他の市場やカテゴリに投下する新製品にはブランド名を利用しにくい。パソコンやデジタルカメラ等の複数カテゴリに展開されているSONYの「VAIO」などのように、複数の商品に共通して同じブランド名が使われ、包括的なブランドとして認知されている「ファミリー・ブランド」が本肢の記述に該当する。

ウ：適切である。新しい市場を開拓する製品は、従来のカテゴリに分けられず、どの棚に置いていいかわからない、と考える小売店もあるだろう。

エ：適切である。他社が模倣の際に同じようなネーミングを行うと、消費者が両者の違いを判断しにくくなるだろう。

オ：適切である。まさにA社が狙っているネーミングの効果の1つであろう。

参考文献：日本弁理士会 HP ヒット商品を支えた知的財産権 Vol.36
<http://www.jpaa.or.jp/activity/publication/hits/hits36.html>

パッケージング計画	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成27年度 第32問

パッケージに関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 陳列棚での調和を考慮して、新商品には当該カテゴリーの連想色をパッケージに用いるべきである。
- イ パッケージデザインの変更はブランド鮮度を訴求する有効な手段であるため、イメージを一新するパッケージ変更を積極的に行うべきである。
- ウ パッケージは、触覚への訴求を重視することがあるブランド要素である。
- エ パッケージ変更は短期的な成果をもたらさないにもかかわらず、他のマーケティング・コミュニケーションの変更と比べると、一般的にコストが非常に大きい。

解答	ウ
----	---

■解説

パッケージング計画に関する問題である。

ア：不適切である。新商品の場合、消費者の認知度が低いため、陳列においてはまず手にとってもらえることが重要になる。したがって、調和を考慮して当該カテゴリーの連想色では他の既存製品に埋もれてしまい消費者が新商品であることを認知しにくいいため、逆に連想色ではない色使いで目立たせて注目してもらうことが重要である。

イ：不適切である。新たなパッケージによってブランドイメージが向上する場合もあるが、ある程度ブランドイメージが定着している場合、その商品ブランドとパッケージが一体として消費者に受け入れられている場合が多い。この場合、イメージを一新するパッケージ変更を行った場合、今までの既存顧客を失う場合もあるので、既存ブランドのパッケージデザインの変更は慎重に行うべきである。

ウ：適切である。実際に商品を手にとる際に、消費者の視覚、聴覚、触覚に訴えることのできる重要なブランド要素である。たとえば、商品の固さ、やわらかさ、肌触り、などがその商品の価値を決める要素になりうる。

エ：不適切である。パッケージデザインは実際に消費者が商品を手取る際の重要な選択条件になりうることから、パッケージ変更は短期的な成果をもたらす可能性がある。他のマーケティング・コミュニケーションの変更に比べ、製造時の原価に組み入れることが可能なため、必ずしも非常に大きいとは言いきれない。

よって、ウが正解である。

パッケージング計画	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成 19 年度 第 29 問

大多数の商品は、工場で生産されたときの姿のままでは流通することが困難であり、さまざまな包装が施される。包装に関して、最も不適切なものはどれか。

- ア 外装には、荷印など物流用の情報を組み入れることが重要である。
- イ 内装は、個々の商品に施された包装であり、特にデザインが重視されている。
- ウ 包装することによって、機械による商品の取り扱いを容易にすることができる。
- エ 包装することによって、商品の魅力をより高めることができる。
- オ 包装することによって、商品を熱や衝撃から保護することができる。

■解説

- ア：適切である。包装は個装（消費者包装）、内装、外装に分類される。外装は、「包装貨物の外部の包装で、物品若しくは包装物品を箱、袋、たる、缶などの容器に入れ又は無容器のまま結束し、記号、荷印などを施した材料、容器、又は施した状態。二次包装ともいう（JIS Z 0108 1005）」。また、物流過程における商品の保護や流通の便宜を目的に行われる、工業包装に当たる。具体的には、木箱や段ボール等を指す。運営管理などで学習するITF(Interleaved Two of Five)など物流情報を印刷したりする。なお、荷印（シッピングマーク、ケースマークともいわれる）とは、箱、袋または梱包の見やすい場所に、貨物を外から特定できるように表示するもので、荷主または荷受人を表す略語、仕向港、貨物の原産地表示、取扱上の注意、総重量、純重量などが記載されることが多い。
- イ：不適切である。本肢の記述は、個装についてである。個装とは、「物品個々の包装で、物品の商品価値を高めるため若しくは物品個々を保護するための適切な材料、容器、それらを物品に施す技術又は施した状態。商品として表示などの情報伝達の媒体にすることもできる（JIS Z 0108 1003）」。個装は、商品の一部を構成する。内装とは、「包装貨物の内部の包装で、物品に対する水、湿気、光、熱、衝撃などを考慮した適切な材料、容器、それらを物品に施す技術又は施した状態（JIS Z 0108 1004）」をいう。たとえば、衝撃を吸収するためのクッションや、防水用シート、遮光シートなどである。商品保護が主な目的で工業包装に当たり、特にデザインが重視されるわけではない。
- ウ：適切である。たとえば、サイズの規格化が進んでいる段ボールに入れることで、コンベアなどによる商品の取り扱いがしやすくなる。また、選択肢アで説明したように、ITFなどを印刷することにより、省力化、効率化がかなう。
- エ：適切である。適切な個装を施すことによって商品価値を向上することができる。
- オ：適切である。主に、内装に関する内容である。

	頻出度	1回目		2回目		3回目	
テストマーケティング	C	/		/		/	

■平成19年度 第31問

新製品開発のプロセスにおいて、発売前に、新製品を実際に市場に導入してテストを行うことがある。このテストマーケティングに関して最も適切なものはどれか。

- ア テスト市場において、試用購買率が高くて反復購入率が低ければプロモーション不足なので、本格的市場導入時にはプロモーション予算を増額する。
- イ テストマーケティングのときに、複数のプロモーション手段を試行し、その成果を比較して、最善のものを本格的市場導入時に採用するのが望ましい。
- ウ テストマーケティングを行うと、他社に自社の新製品に関する情報が漏れるので、重要な商品属性を意図的に改変してテストするのが望ましい。
- エ テストマーケティングを行う都市は、都市による偏りをなくすために、無作為抽出で選定するのが望ましい。

■解説

テストマーケティングとは、新商品を市場へ導入する前に、どのようなプロモーションや販売体制を取れば効果的なのかを調査するため、一部の限られた地域や期間で試験的に実市場において、販売予定のものと同一の製品を販売することである。正確な販売の予測値が得られるため、機会ロスや過剰投資による損失を防ぐ、マーケティングプランの精緻化が行えるなどのメリットがある。しかし、非常にコストがかかること、競合他社に今後市場に出す商品を見せることになるため、近年では得られる効果に見合わないと言われ実施されることが少なくなっている。また、より簡易にしたものとして、特定店舗のみでのテスト販売を行うテストセリングという手法もある。

ア：不適切である。本肢の内容は、試しに買ってみる人は多いがリピートがないという状況で、製品に対する支持が十分でないと考えられる。よって、プロモーションより製品や関連サービスに問題はないか等を検証する必要がある。

イ：適切である。基本的にテストマーケティングの際に最も効果的であったものを採用する。「効果的」であってもプロモーション費用が掛かりすぎるものなどは排除されるが、「最善の」という表現なので、適切と判断できる。

ウ：不適切である。確かにテストマーケティングは、競合他社に新製品に関する情報が漏洩するリスクがある。しかし、重要な商品属性を改変してしまうと、もはや別の製品ともいえ、多大なコストをかけてまでテストをする意味がなくなる。テストマーケティングでは、基本的に実際に販売予定の製品を使用する。情報が漏れるリスクを考慮し、テレビCM等の広告の範囲が対象地域内のみ収まるような特徴を持つ都市において実施されることもある。

エ：不適切である。男女比や昼夜間人口比率、人口世代分布、所得平均額などにおいて特徴的な都市も存在する。テストマーケティングを実施する際は、なるべく今後の販売対象地域（日本全国で販売予定ならば日本国、特定の地域のみで販売予定ならばその特定地域）と各種指標の比率が似ている都市を有意に選ぶことが必要である。また、上記したようにテレビの電波の範囲なども考慮される。全国展開の場合、札幌市、仙台市、広島市、福岡市などがよく利用されるようである。

参考文献：田中洋編著／リサーチ・ナレッジ研究会著『課題解決！マーケティング・リサーチ入門』ダイヤモンド社、2010、pp.164-165

流通チャネルの 機能と種類	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成 19 年度 第 35 問

日本の大手小売チェーンは卸売業者を活用して流通活動を展開していることが多い。これに関して、最も不適切なものはどれか。

- ア 卸売業者が運営する特定の小売業者のための専用物流センターについては、小売業者が卸売業者に物流センターフィーを支払う。
- イ 共同配送システムを構築したとき、物流は専門のベンダーが担うが、商流は既存の卸売業者が担うこともある。
- ウ 小売業者が従来行っていた小分け業務を、卸売業者に物流活動の一貫として担ってもらえることができる。
- エ 仕入先卸売業者同士を競争させることなどによって、価格のメリットを得ることができる。
- オ 本来小売業者が行うデータ分析や棚割管理などを、卸売業者に担ってもらえることができる。

解答	ア
----	---

■解説

卸売業に関する出題である。

選択肢アについては、業界事情を知らないとなかなか難しかったかもしれないが、消去法で正解を導ける問題である。

ア：不適切である。卸売業者が運営する特定の小売業者のための専用物流センターについては、卸売業者が小売業者に物流センターフィーを支払う。元々、小売業者の店舗に商品を送り届けるのが卸売業者の役割であるので、小売業者からみれば専用物流センターは本来卸売業者の役割であり、卸売業者がセンターフィー（使用料）を支払うべきという考え方がある。また、「卸売業者が運営」とあるが、これは、小売業者が運営を卸売業者に委託しているため、このような表現となっている。卸売業者にとっては収益圧迫の要因となるものであり、問題となっている。

イ：適切である。共同配送システムでは、メーカー倉庫から専門のベンダー（物流業者）が商品運び出して直接エンドユーザー（小売業の場合もあれば、直接消費者の場合もある）に配送する（物流）。しかし、取引の流れ（商流）は、「メーカー→既存卸売業者→エンドユーザー」となることがある。

ウ：適切である。卸売業者は、メーカーから大量に仕入れた商品を小分けして店舗等に配送する物流機能を担っている。

エ：適切である。相見積りをして価格を比較して低価格の卸売業者から仕入れるなど、価格メリットを得ることができる。

オ：適切である。情報提供機能としてのリテールサポートの内容の1つである。

よって、アが正解である。

物流	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成27年度 第29問（設問2）

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

□A□に関する活動の一環である保管の目的のひとつは、需要の□B□への対応である。そのために所有される在庫量は、需要変動の大きさや注文から納品までの□C□などに依存する。消費多様化や□D□短縮化も、在庫の増加に影響を与える要因である。企業は、こうした日々の在庫に起因するリスクをコントロールするための各種の工夫を行っている。

（設問2）

文中の下線部に示す「各種の工夫」に関連する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 情報技術の活用は、組織間の情報共有を通じた生産段階の効率化、そして在庫管理や商品補充など物流合理化に貢献しているが、取引上のペーパーレス化に対する貢献はない。
- イ 製品形態と生産数量についての意思決定をできるだけ実需の発生時点まで延期し、原料・素材から迅速・柔軟な生産を行う方式は、生産段階における規模の優位性を生み出す。
- ウ 投機の原理に従えば、できるだけ早い段階で製品形態や製品の在庫位置に関する意思決定を行うことで、需要の変動性によるリスクの多くを吸収することができる。
- エ 流通段階では、製品の在庫位置変更のタイミングをできるだけ実需の発生時点・地点に近づける形での延期型対応が有効である。

■解説

在庫に関する問題である。

ア：不適切である。在庫をコントロールするために、情報技術の活用は避けては通れないものである。情報化によって、生産から物流、販売まで需給の変動をリアルタイムにつかみ、生産段階の効率化、物流における在庫管理、商品補充の合理化を図ることなしに、在庫の最適化を図ることは不可能である。これらの共有された情報は常にオンラインで確認する必要があることから、取引上のペーパーレス化にも貢献する。

イ：不適切である。在庫の最小化を図るためには、実需の発生時点で意思決定し、実際の需要に基づいて迅速に生産を行う必要がある。したがって、前半部分の記述は正しい。しかし、実需に従って生産することで、メーカーは長期的な生産計画を立てにくく、規模の経済性を追求することは難しいことから、規模の優位性は生み出しにくい。

ウ：不適切である。投機の原理とは、実際の需要把握をする前に需要予測を行い、それに基づく生産を行うことで、他社に先駆けて製品を出荷、販売する戦略である。早い段階での意思決定が必要なため前半部分は正しい。ただし、需要が計画時に比べ変動すること、販売量が減少した場合に、在庫増を招くリスクがある。

エ：適切である。延期型対応とは、実際の需要を把握するまでできるだけ製品の生産を引き延ばし、実需があるたびに生産を行い、店舗への納品を行う対応である。消費者ニーズにこまめに対応することで、流通、小売段階の製品在庫を抑えることができる。

よって、エが正解である。

物流	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成20年度 第39問

保管に関連する業務についての記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 集品作業（ピッキング）において、バーコードを利用するスキャン検品を行うと、単なるリストピッキングに比べてその精度は高まる。
- イ 倉庫の中には、自動化が進んでいるものがあり、入出庫はコンピュータで管理される。
- ウ 貯蔵倉庫は、商品の品質保持や盗難予防が重要な要素となる倉庫である。
- エ 保管拠点を増やすことは、サービス水準の向上と物流トータルコストの低減に貢献する。
- オ 流通倉庫は、検品、仕分け、品揃えなどを伴い、短期間だけ保管する倉庫である。

解答	エ
----	---

■解説

流通機能の1つである保管に関する出題である。

ア：適切である。倉庫（物流センターなど）の基本的な実務作業として、入荷、出荷、棚卸が挙げられるが、入荷や棚移動の際にバーコードを利用するスキャン検品を行うことで、ピッキングのミスを防止し、初心者でも正確な作業ができる。

イ：適切である。リフトやベルトコンベアなどの自動運搬機器をコンピュータと連動させて、庫内の作業を自動化・無人化した自動倉庫（無人倉庫）が普及している。コンピュータ管理によって、在庫管理の確度も高くなり、より効率的な在庫管理もできる。

ウ：適切である。本肢のとおり、押さえておきたい。

エ：不適切である。保管拠点を増やすことで、短納期対応、多頻度配送などサービス水準向上につながる。倉庫が顧客の近くにあれば、輸送コストも下がることになる。しかし、倉庫の維持費用や倉庫が増えることによる在庫増加などが、物流トータルコストを押し上げることになり、物流トータルコストの低減にはつながらない。

オ：適切である。本肢のとおり、押さえておきたい。

よって、エが正解である。

プロモーション政策	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成 24 年度 第 29 問

カップ麺、レトルト食品、アイスクリームなどの容器を中心とするプラスチック製品の製造を行う A 社では、レトルトタイプの画期的な食品容器の開発に成功した。この新製品は次のような特徴を有している。

非常に気密性が高く、これまで流通・消費において冷蔵を要した商品を、一度開封するまでは常温で保存することができるため、スーパーの冷蔵棚に陳列されている商品の多くに使用可能と考えられる。また、成形が容易で様々なサイズ展開ができる上に、開封後も再封できるため消費者にとっての利便性も高い。

同社は、このような特徴をうまくアピールして、同社とこれまで取引のなかった納豆、漬物、練り製品などの食品メーカーに販売することを計画しているが、そのマーケティングとして、最も不適切なものはどれか。

- ア 営業のプレゼンテーションにおいて、自社の企業理念が顧客志向であることを訴求する。
- イ 大手メーカーの受注を確保するため、製品形態に加え、サービス対応や配送なども徹底的に当該顧客のニーズに合わせてカスタマイズする。
- ウ 製品特性を活かして、小売店での陳列などを含めた提案営業を行う。
- エ パブリシティや広告などの非人的情報によるプロモーションを行う。

■解説

新製品のマーケティングについて、具体的な方法に関する知識を問う問題である。

ア：適切である。食品メーカーにとっての顧客である流通・小売、消費者にとって利便性の高い食品容器と、自社の企業理念が顧客志向であることは、一貫性のある企業メッセージの発信につながることから、適切である。

イ：不適切である。問題文にあるとおり、A社は、新製品の優位性や特徴をうまくアピールして、同社とこれまで取引のなかった納豆・漬物・練り製品などの食品メーカーに販売することを計画している。選択肢ウのように、特定の見込客にサービス対応や配送などの、製品形態以外の優位性を訴求することは、上記の計画と整合しない。

ウ：適切である。小売店での陳列を含めた提案営業は、新製品が持つ成形の容易性や、冷蔵庫に陳列されている商品を常温で陳列できる等の特性を明確に訴求することができる方法である。

エ：適切である。この新製品は、想定される販売先が多岐にわたると考えられる画期的な製品であり、かつ、同社とこれまで取引のなかった食品メーカーに対して販売することを計画していることから、広範な見込客に対する認知を高めるために、非人的情報によるプロモーションが有効と考えられる。

よって、イが正解である。

人的販売	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成 27 年度 第 27 問

人的販売に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 人的販売では、個人への信頼（人格信頼）が主要な役割を果たすため、企業信頼の効果は限定的である。
- イ 人的販売は、営業担当者や売場担当者によって遂行され、広告と同様、説得的な情報を一方向で伝達する役割を果たしている。
- ウ 人的販売は、結果統制型の管理システムを通じた費用の低減が顕著な販売促進の手段であり、企業規模の大小を問わず、他のプロモーションよりも予算規模は小さい。
- エ 人的販売は、商談や営業のプロセスで顧客の新たな欲求やユーザーイノベーションを察知したり、競争動向の情報を収集したりする機能をもつ。

解答	エ
----	---

■解説

人的販売とは、販売担当者が顧客に直接コンタクトし、顧客とのコミュニケーションを図りながら商品を販売するという方法である。

ア：不適切である。人的販売では、個人への信頼（人格信頼）が主要な役割を果たし、その人が推薦するのであれば、その商品は安心である、という関係を構築することが重要である。販売担当者への信頼が、その担当者の所属する企業の信頼向上につながることから、企業信頼への効果は十分にあると考えられる。

イ：不適切である。人的販売は、営業担当者や売り場担当者によって遂行される、顧客と双方向のコミュニケーションを活用した販売方法である。広告と違い、顧客の反応を見ながら説得を試みるなど、一方的な伝達ではない。

ウ：不適切である。人的販売は結果に応じて販売を調整する結果統制型システムではなく、販売担当者や営業担当者の実施する販売プロセスを重視して行う統制システムである。担当者一人ひとりの能力に依存するため、人材育成などのコストがかかり、また、広く販売するためには人員の確保も必要なことから人件費の増大など、他のプロモーション手法に比べ予算規模が小さいということはない。

エ：適切である。人的販売は顧客の新たな欲求やユーザーの考えを直接聞くことができることで、ユーザーが目的を達成するためにおこすイノベーション（ユーザーイノベーション）を察知することが可能になる。また、競合他社の商品の評価なども直接聞くことができるため、市場での生の動向情報の収集を行うことができる。

よって、エが正解である。

人的販売	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成 25 年度 第 30 問 (設問 1)

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

T社は大手自動車メーカーのアルミ部品などを製造する中小サプライヤーである。近年、製品納入先である自動車メーカーの販売動向が様々な政治・経済・社会的要因によって相当の影響を受け、その余波がT社に及ぶことが頻繁になってきている。

そこで、T社ではこの自動車メーカーに対する販売先依存度を下げするために、主体的に市場創造を行うべく、消費財分野への参入を図っている。具体的には世界最高水準といわれるアルミ加工技術を活用した鍋、やかんや食器、さらにはアルミ製の台所棚などの製品系列を開発している。この消費財分野での①営業組織の編成はまだ準備段階にあるが、これらの製品を購入した顧客の満足度は非常に高いことが購入後のフォローアップ調査で明らかになっている。

T社は現在、強い決意で消費財部門を第二の柱として強化するための喫緊の課題として営業体制づくりを行っているが、産業財メーカーとしてはじめての消費財分野への参入であるため、②営業管理のあり方について様々な議論を行っている

(設問 1)

文中の下線部①に示す「営業」に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 営業の目的は、製品・地域・取引相手のタイプといった区分で新規顧客を獲得することである。
- イ 営業は、マーケティング・ミックスのプロモーション活動に固有に含まれる人的販売のことである。
- ウ 企業の事業活動が国境を越えて展開されるにつれて、営業活動内容の複雑さは逡減していく。
- エ 個々の営業パーソンに対する顧客の評価は、企業信頼と人格信頼の両者によって支えられている。

解答	エ
----	---

■解説

営業活動と管理に関する問題である。

ア：不適切である。営業の目的の1つとして、製品・地域・取引相手のタイプといった区分で新規顧客を獲得することがあげられるが、既存顧客を維持することも重要な活動である。

イ：不適切である。人的販売とは、セールスプロモーション活動の1つで、お客様もしくは商品やサービスを取り扱ってもらおうと考えている流通チャネルに対して、人そのものを使って働きかける方法である。営業を販売活動と解釈すると、人を介さない手法も考えられるため、固有に含まれる人的販売とはいえない。

ウ：不適切である。企業の事業活動が国境を越えて展開される場合、進出国の法律、商習慣、文化、言語、など、国内とは違うことに対応する必要があるため、営業活動内容の複雑さは増加していく。

エ：適切である。個々の営業パーソンに対する顧客の評価は、その営業パーソンが所属する企業への信頼とその営業パーソン自体の信頼の両者によって支えられている、と考えることができる。

よって、エが正解である。

人的販売	頻出度	1回目	2回目	3回目
	C	/		/

■平成 25 年度 第 30 問 (設問 2)

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

T社は大手自動車メーカーのアルミ部品などを製造する中小サプライヤーである。近年、製品納入先である自動車メーカーの販売動向が様々な政治・経済・社会的要因によって相当の影響を受け、その余波がT社に及ぶことが頻繁になってきている。

そこで、T社ではこの自動車メーカーに対する販売先依存度を下げるために、主体的に市場創造を行うべく、消費財分野への参入を図っている。具体的には世界最高水準といわれるアルミ加工技術を活用した鍋、やかんや食器、さらにはアルミ製の台所棚などの製品系列を開発している。この消費財分野での①営業組織の編成はまだ準備段階にあるが、これらの製品を購入した顧客の満足度は非常に高いことが購入後のフォローアップ調査で明らかになっている。

T社は現在、強い決意で消費財部門を第二の柱として強化するための喫緊の課題として営業体制づくりを行っているが、産業財メーカーとしてはじめての消費財分野への参入であるため、②営業管理のあり方について様々な議論を行っている。

(設問 2)

文中の下線部②について、T社における消費財部門の営業管理のあり方に関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 消費財部門では営業組織の強化はあきらめ、訪問販売を行うにとどめる。
- イ 消費財部門の拡大によって組織全体としての営業人員が不足するが、固定費の増加を防止したいので、産業財部門の最も熟練した営業パーソンを消費財部門に配置転換する。
- ウ 消費財部門は全く新しい分野であるため、発想の柔軟な若手営業パーソンをこの部門に配置転換し、一部インセンティブ制の報酬を固定給に上乘せ可能な制度を設ける。
- エ フリーランスの営業パーソンと契約し、完全歩合制の営業管理を徹底し、販売経路の幅を広げることに注力する。

解答	ウ
----	---

■解説

消費財部門の営業管理のあり方に関する問題である。

ア：不適切である。T社にとって未経験の消費財部門への新規参入になるため、営業組織の強化を図らずに、訪問販売を行うにとどめることは、困難であると考えられる。

イ：不適切である。産業財部門と消費財部門では、顧客の購買の意思決定が異なると考えられ、営業のスタイルの変更が求められる。産業財部門の最も熟練した営業パーソンは、従来の営業スタイルにこだわることで、新しい営業スタイルに柔軟に対応できない可能性があるため、この配置転換は必ずしも好ましいとはいえない。

ウ：適切である。T社にとって、消費財部門は全く新しい分野であるため、従来の営業スタイルに染まっていない若手営業パーソンをこの部門に配置転換することは有効である。また、新規分野への積極的な挑戦を促進する意味でも、一部インセンティブ制の報酬を固定給に上乗せ可能な制度を設けることは有効である。

エ：不適切である。T社は、世界最高水準といわれるアルミ加工技術を売りにすることで商品の差別化を図ろうとしている。そのため、商品の特徴を良く知る社内の人材を営業活動に当らせることが望ましい。また、完全歩合制の営業管理を行った場合、短期的な売上獲得に傾倒してしまうため、将来につながる販路の開拓を行うことが困難になると考えられる。

よって、ウが正解である。

人的販売	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成 19 年度 第 37 問

産業需要家に向けて人的販売を行う場合の特徴として、最も不適切なものはどれか。

- ア 顧客のニーズを把握して、その解決方法を提案することが有効である。
- イ 販売員は、交渉相手から反論があったときは、それが正当でない場合、その旨を伝えることが必要である。
- ウ 販売員は、交渉のなるべく早い段階で、発注を求めることが必要である。
- エ 販売の交渉においては、当事者間での利害関係を認識することが重要である。
- オ 見込顧客の開拓のためには、既存顧客に潜在顧客を紹介してもらうのもよい。

■解説

産業需要家に向けた人的販売に関する特徴を問う問題である。

- ア：適切である。産業需要家に向けた人的販売においては、単体の製品の販売ではなく、複数の製品やサービスを組み合わせることで、顧客が抱える問題を解決する方法を提案することが有効である。
- イ：適切である。交渉相手から正当でない反論があった場合、その旨を伝えることは必要である。なお、正当な反論であった場合、適切な対応を行うことで、信頼関係を築くことは、産業需要家に向けた人的販売において重要である。
- ウ：不適切である。発注を求めるタイミングは、なるべく早い段階がよいとは限らない。産業需要家に向けた人的販売における取引は、長期的な信頼関係を重視することと比較的規模の大きな取引であることが特徴である。そのため、交渉相手と十分な調整を行う前に発注をして、その後、認識の違いなどが発生した場合、信頼関係を損ねたり、大規模な取引のトラブルにつながるリスクが高い。
- エ：適切である。産業需要家に向けた人的販売における販売の交渉においては、当事者間での利害関係を認識することが重要である。
- オ：適切である。既存顧客に潜在顧客を紹介してもらうことは、産業需要家に向けた人的販売において有効な見込顧客の開拓方法である。

よって、ウが正解である。

広告	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成20年度 第30問

オリンピック、サッカーワールドカップ、野球など、スポーツとビジネスのかかわりは、従来よりもますます深くなってきている。そのような状況に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア スポーツイベントに協賛し、冠スポーツ大会とすることで、企業イメージを高めることが可能となる。
- イ 世界的なスポーツイベントに協賛し、関連機器を提供することにより、権威付けを得られることになる。
- ウ 世界的なスポーツイベントに協賛し、競技場で広告看板を掲出することは、新製品のブランドロイヤルティの確立が主な目的となっている。
- エ トップアスリートに用具を提供し、その選手やチームが活躍することによって、同等もしくは類似の用具の販売に寄与する。
- オ 入手が困難なスポーツイベントのチケットを配布することによって、プロモーション効果を高めることができる。

解答	ウ
----	---

■解説

スポーツと広告のかかわりに関する知識を問う問題である。

ア：適切である。ゴルフのトーナメントなどのスポーツイベントに協賛し、冠スポーツ大会とすることで、企業イメージを高める取り組みは頻繁に行われている。

イ：適切である。たとえば、オリンピックなどの公式タイムを計測する機器を提供することで、権威付けを行っている事例などがある。

ウ：不適切である。競技場で広告看板を掲出することは、それぞれの広告ごとに新製品やブランドの認知度の向上や権威付けなどのさまざまな目的があり、必ずしも新製品のブランドロイヤルティの確立が主な目的とは限らない。

エ：適切である。トップアスリートの名前を冠した用具の販売を企図した、トップアスリートへの用具の提供が行われている。

オ：適切である。取引先や顧客に入手が困難なスポーツイベントのチケットを配布することによって、プロモーション効果を高める取り組みが行われている。

よって、ウが正解である。

広告	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成19年度 第34問

有料で販売される印刷媒体に加えて、無料で配布される印刷媒体が多数発行されている。この無料印刷媒体に関して、最も不適切なものはどれか。

- ア この媒体の広告主は、有料印刷媒体を購入しない層をターゲットにすることができる。
- イ この媒体への接触をきっかけとして、有料媒体へ誘引することも可能である。
- ウ 地域限定版の媒体は、その地域のクーポン情報が入手できるために、読者の期待が高い。
- エ 媒体としての信頼を得ることができると、メディアミックスが有効に作用する。
- オ 配布場所を頻繁に変えることによって、読者に有効に配布することができる。

解答	オ
----	---

■解説

無料で配布される印刷媒体について、特徴を問う問題である。

ア：適切である。無料で配布されるため、この媒体の広告主は、有料印刷媒体を購入しない層をターゲットにすることができる。

イ：適切である。たとえば、幼児向けの有料媒体の無料版をダイレクトメール等で送付して、有料版への誘引を行うなどの手法が行われている。

ウ：適切である。地域の飲食店を紹介する無料印刷媒体に、クーポン情報を掲載することで、その地域のクーポン情報の入手を期待する読者の要望に応えることができる。

エ：適切である。無料印刷媒体であっても、媒体としての信頼を得ることができればメディアミックスが有効に作用する。

オ：不適切である。より多くのターゲット読者に配布ができる可能性があるが、頻繁に変えれば有効に配布できるとは限らない。むしろコンビニなどの小売店の店頭や、駅などの人通りの多い固定的な場所で配布するほうが、読者が定期的に手に取る頻度が上がると考えられる。

よって、オが正解である。

広告	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成 19 年度 第 38 問

インターネットを利用して広告を行う方法は、急速にその種類を増してきている。そのなかで、検索画面において、キーワードを入力すると、そのキーワードを事前に登録した企業等の広告が Web 画面上に掲出される方式がある。これに関して、最も不適切なものはどれか。

- ア キーワードおよびその関連語の並び順によって効果が異なることも多い。
- イ キーワードの反応をみるための管理を的確に行うと、短時間でその効果を測定することもできる。
- ウ 検索結果と広告が同一の画面に表示されるので、広告主のサイトへ誘引されやすい。
- エ この方式の広告は、主要な検索ページでは固定費が高く、主に大企業が出稿している。
- オ 知りたいと思ったときに、そのことに関連する情報を提供してくれる広告に接触することが容易となる。

解答	エ
----	---

■解説

インターネットにおける、検索キーワードに応じた広告に関する特性を問う問題である。

ア：適切である。キーワードの並び順によっても検索される頻度が異なるため、効果が異なることも多い。

イ：適切である。どのキーワードを検索した顧客が、広告をクリックして自分のウェブサイトに来る確率が多いかなど、キーワードの反応をみるための管理を的確に行うと、短時間でその効果を測定することもできる。

ウ：適切である。検索結果と広告が、同一の画面に表示される。そのため、検索結果と関連する広告であれば、もともと検索しているキーワードに関心があるユーザーが検索結果を見ているので、一般的なユーザーと比べて広告をクリックする可能性が高い。

エ：不適切である。特定のキーワードが検索され、表示された広告がクリックされた際に費用が発生することが多い。そのため、キーワードの検索頻度などにより費用が変動する。また、検索頻度の低いマイナーなキーワードであれば広告費を抑えられる場合があるため、大企業に限らず、中小小売店などの広告戦略として採用されるケースも多い。

オ：適切である。通常、検索キーワードと関連する広告を表示する設定となっているため、ユーザーから見ると、知りたいと思ったときに、そのことに関連する情報を提供してくれる広告に接触することが容易となる。

よって、エが正解である。

社内向け販売促進	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成20年度 第37問

販売促進活動は、社内に向けても実施されている。これに関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア シーズンオフ期における販売を刺激するために社内向けの販売促進が行われることがある。
- イ 社内向けの販売促進の目的の1つには、顧客への訪問回数を促すことがある。
- ウ 新製品発売時には、製品コンセプトを明確に理解できるようにセールスマニュアルを用意する。
- エ スキル向上を狙って、従業員対象の研修やセミナーが行われる。
- オ セールスコンテストは、社員の緊張感を維持するために、通常は通年行われている。

解答	オ
----	---

■解説

販売促進活動（セールスプロモーション）は対象によって次のように分けることができる。

- ①消費者向け販売促進活動：ポイントプログラム，フリークエントフライヤープログラム等
- ②流通チャネル向け販売促進活動（平成 17 年度第 25 問参照）
- ③社内向け販売促進活動

本問では，販売促進活動の中でも，社内向けの活動について問われている。

ある一定期間に売上目標や予算を達成した販売員，ディーラーなどに対して賞品を与えるセールスコンテスト（売上コンテスト）の実施や，セールス教育，セールスマニュアル，社内報作成などがある。

ア：適切である。シーズンオフは売上が落ち込むことが多いので，社内向け活動を行い，売上のテコ入れをすることが多い。

イ：適切である。外商やいわゆる「外回り」のセールススタッフなどを対象に，顧客への訪問回数，件数などを競うコンテストを行うこともある。

ウ：適切である。新製品販売時には「どのような製品か」などをわかりやすく販売員に理解してもらい，消費者へ紹介してもらうためセールスマニュアルを作成することが多い。

エ：適切である。従業員対象の研修やセミナーも販売促進活動の一環である。

オ：不適切である。セールスコンテストは販売員やディーラーのモチベーションを上げ，それによって売上を伸ばすことを目的としたものであるため，ある一定期間を設定し行われることが多い。通年開催してしまうと，選択肢アのようなシーズンオフ期などにおけるテコ入れ策となりにくい。

よって，オが正解である。

海外進出時のマーケティング	頻出度	1回目		2回目		3回目	
	C	/		/		/	

■平成26年度 第33問

企業の「海外市場への進出」に関連して、企業が国境を越えたマーケティング活動を展開するまで、そして、その程度を深めていくプロセスには、一般的にみて次の5つの段階が存在すると考えられている。

- 第1段階：国内マーケティング (Domestic marketing)
- 第2段階：輸出マーケティング (Export marketing)
- 第3段階：国際マーケティング (International marketing)
- 第4段階：多国籍マーケティング (Multinational marketing)
- 第5段階：グローバルマーケティング (Global marketing)

これらの段階に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 第1段階では、対象とする市場は国内となる。これら企業の競争相手には国内の企業だけでなく海外企業も含まれるが、この段階では多くの企業は国際的な事業環境への注視を行わない。
- イ 第2段階では、中間業者を利用する形での輸出が着手され、次第に直接輸出に移行していく場合がある。こうした国際化の展開は、組織内部の問題の観点からとらえると、経営者のマインドや組織資源・能力、あるいは事業規模によって左右されることがある。
- ウ 第3段階では、海外事業は完全に企業の事業活動の重要な構成要素として統合化される。この段階では進出先の市場ごとに異なる文化、社会経済的背景を考慮に入れた上で、標準製品の使用方法や使用場面を工夫する提案を行うことで適応化が進展する。
- エ 第4段階では、製品開発、生産、マーケティング活動などを主要地域の中で

統合的に実施することがもたらす規模の経済の重要性が高まる。共通性の高い地域内での統一コミュニケーション・キャンペーンを実施したり、物流費用の共同負担や生産拠点の共同化を採用したりすることが具体的な内容である。

- オ 第5段階では、従来の段階でみられた高コスト化傾向を防ぐために、マーケティング・ミックス標準化によるグローバル顧客の創出や、事業活動全体の国境を越えた統合性の強化などを実施している。

解答	ウ
----	---

■解説

企業が国境を越えたマーケティング活動を展開するまで、そして、その程度を深めていくプロセスに関する問題である。

- ア：適切である。第1段階では、対象とする市場はあくまで国内であり、国内に展開する海外企業と競合になったとしても、この段階では多くの企業は国内の事業環境への注視に留まり、国際的な事業環境への注視は行わない。
- イ：適切である。第2段階では、輸出を行うことで、国際化の第一歩を開始する。中間業者を利用する形での輸出から直接輸出に移行していく場合がある。今まで国内しか注視していなかった企業がこうした国際化の展開を行う場合、経営者のマインドや組織資源・能力、あるいは事業規模によって展開の進展や成否が左右される、と考えられる。
- カ：不適切である。第3段階では、海外事業は進出先の市場ごとに異なる文化、社会経済的背景を考慮に入れたうえで、各進出先に合わせたいわゆる経営形態をとることになる。したがって、この段階では、「多色主義的方向性」のマーケティングを選択する。本社の提供する標準品ではなく、進出先に合わせた製品の使用方法や使用場面を想定して個別に提案を行うことになり、完全に企業の事業活動の重要な構成要素としての統合化までには至らない。
- ウ：適切である。第4段階では、第3段階である程度、地域に浸透した段階で、各地域個別ではなく、共通性の高い地域内での統一コミュニケーション・キャンペーンを実施したり、物流費用の共同負担や生産拠点の共同化を採用したりすることで、製品開発、生産、マーケティング活動などを主要地域の中で統合的に実施することがもたらす規模の経済の重要性が高まる。
- エ：適切である。第5段階では、従来の段階でみられた各地域に合わせた展開での高コスト化傾向を防ぐために、マーケティング・ミックス標準化によるグローバル顧客の創出や、事業活動全体の国境を越えた統合性の強化などを実施することで、地域に依存しないグローバルな環境を創出する。

よって、ウが正解である。