©

平成 19 年度　第 1 次試験問題

# 企業経営理論

1 日目　　13：30～15：00

＜試験が始まる前の注意事項＞

1. 監督者が問題用紙と解答用紙を配布します。開始の合図があるまで、問題用紙を開いてはいけません。
2. 監督者の指示に従って、解答用紙の受験番号欄と生年月日欄に次のとおり記入、マークしてください。記入、マークが終わったら再確認をして、筆記用具をおいて、試験開始の合図があるまでお待ちください。

⑴　受験番号欄
受験票に印字されている受験番号を記入し、マーク欄にマークすること。

⑵　生年月日欄
受験票に印字されている生年月日を記入すること。

〔記入例〕昭和 59 年 3 月 7 日生まれ→

| 昭和 | 5 | 9 | 0 | 3 | 0 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

⑶　記入、マーク上の注意事項

①　HB または B の鉛筆（シャープペンシル）を使用して、○部分をはみださないように、きれいにマークすること。鉛筆（シャープペンシル）以外の筆記具は使用不可。

| 良い例 | 悪い例 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ● |  |  |  |  |  うすい |

②　修正する場合は、消しゴムできれいに消して、消しくずを解答用紙から払い落とすこと。

＜試験時間中の注意事項＞

3. 解答用紙の記入に当たっては、上記 2．⑶の「記入、マーク上の注意事項」を参照するとともに、次の指示に従ってください。指示に従わない場合には、採点されません。

⑴　解答は、選択肢または解答群の中から 1 つ選び、所定の解答欄にマークすること。

⑵　所定の欄以外にマークしたり、記入したりしないこと。

⑶　解答用紙を汚したり、折ったりしないこと。

4. 解答用紙は、必ず提出すること。持ち帰ることはできません。
5. 終了の合図と同時に筆記用具をおくこと。
6. 試験開始後 30 分間及び試験終了前 5 分間は退室できません。

©

◇M3（023―40）

**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　米国大手電機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 は独自な展開をみせ、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と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。

**第 2 問**

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

企業は規模を拡大するにつれ、生産の効率化や事業領域の調整、資金繰りや設備投資などあらゆる事業活動を計画的に進めることが重要になる。長期経営計画はそのための代表的なものである。しかし、長期経営計画にはいくつか重要な問題点が指摘されている①。そのため、それを克服すべく戦略的経営計画が広く用いられている。さらに、近年ではバランス・スコアカード②を導入する企業も増えつつある。

（設問 1）

文中の下線部①の長期経営計画の問題点に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　過去の実績の趨勢や積み上げによる計画部分が多いと、環境の変化から遊離した計画になりやすく、現状維持的な業務遂行に甘んじがちになる。

イ　計画と統制のサイクルが緊密に連動して、管理サイクルが短くなると、現場で創意工夫する余裕がなくなり、ルーティンな仕事ぶりが目に付くようになる。

ウ　計画の策定は通常半年以上かかるので、新年度に入ると早くも次期の計画の策定に取り掛かることになり、計画のローリングは不可能であるばかりか、計画そのものが絵にかいた餅として見捨てられがちになる。

エ　本社の企画部門が中心になって策定した計画は、生産や営業の現場の声が反映されにくいことから、現場の挑戦意欲をそぎ、現場では受容されにくい傾向がある。

（設問 2 ）

文中の下線部②のバランス・スコアカードに関する記述として最も適切なものはどれか。

ア　バランス・スコアカードでは、業績の原動力となるものをパフォーマンス・ドライバーとよび、これを特定して直接に管理することによって事前段階からの業績管理を可能にしようとする。

イ　バランス・スコアカードには、経営のバランスを図るべく、ビジネス戦略の視点、財務の視点、顧客の視点、業務の視点、学習・成長の視点の 5 つの視点が設定されている。

ウ　バランス・スコアカードは、業績評価システムの構築を目指すものであり、成果主義的な管理制度には不可欠な管理ツールである。

エ　バランス・スコアカードは、多様な目標を総花的に並べることになるだけに、目標間の横の関係性や因果連鎖を的確に把握することは実際には不可能であり、管理技法としての限界が指摘されている。

オ　バランス・スコアカードは、日本的な目標管理制度を具体化する計画技法として 1990 年代初頭に開発された。

**第 3 問**

生産数量や費用構造の変動と競争状況に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　企業間で生産能力や変動費に非対称性があり、それを制御できる場合、企業は競争優位を確立して、安定的な地位を築くことができる。

イ　業界で自由競争が展開されている状況で、企業の費用構造が同質化するにつれて、価格競争は激化しやすくなる。

ウ　収穫が逓減するのは、固定的な生産要素が存在せず、生産数量が拡大するにつれて、平均費用が減少する場合である。

エ　需要の価格弾力性が低く、かつ、供給能力が伸長している市場では、価格競争の回避が難しくなり、企業の収益は低迷しやすくなる。

オ　費用構造が収穫逓増を示すとき、最適生産規模が成立しないので、企業は生産数量を拡大して効率を上げようとしがちになり、規模拡大にともなってビジネスのリスクが高くなりやすい。

**第 4 問**

IT(情報技術)を利用した新規事業の成功事例が次々に生まれている。このような新規事業に関する説明として最も適切なものはどれか。

ア　IT は誰もが利用できる完結した技術システムであり、コア・コンピタンスである固有の情報や知識などの資源をベースにする必要がまったくない点が、IT ビジネスの大きな特徴である。

イ　IT 利用によって、顧客に提供する製品・サービスの価値や情報を広く伝えることができるようになるが、その反面で、IT 機器への投資が巨額になるので収益性が低下することは避けられない。

ウ　IT 利用の新規事業では、顧客の求める価値を提供できるようにビジネスを設計することが大切であるが、その設計アイデアは概して他社に見えやすく、模倣されやすいので、それを防ぐ手段を講じることの重要性を軽視してはならない。

エ　IT を利用した新規事業の成功事例は、しばしばビジネス・モデルと呼ばれるが、これはビジネスのアイデアやデザインについて知的財産権が確立されたものを指している。

オ　IT を利用して自社に特徴的な分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れなどを統合化する場合、独創性に欠けたものになるので自社の強みが薄らぐことに注意しなければならない。

**第 5 問**

製品のモジュール化や開発競争をめぐる問題点や戦略的な適応に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　安価な部品やデバイス等を提供する中間財市場が成立するにつれて、製品のモジュール化が進んで、差別化による競争が激化することになる。

イ　エレクトロニクス業界では、製品のコモディティ化を抑制する方法として、標準部材市場の成立を遅延させるために製品開発のスピードアップが試みられている。

ウ　オープンな特許政策や自社部品の過剰な社外販売を展開すると、自社規格のデファクト・スタンダード化が起こりうるが、その反面で参入した他社との間で製品の価格競争が発生して、製品が一挙にコモディティ化する可能性が高まる。

エ　技術の高度化につれて、商品の機能が向上するが、競争激化とともに顧客の支払う対価が低下し、商品ニーズの頭打ちとともに、商品価格の下落がみられるようになる。

**第 6 問**

企業の業績に影響を与える業界の環境や構造、そして戦略に関する説明として、最も不適切なものはどれか。

ア　業界の需要や費用の構造が企業の戦略に支配的な影響力をもつ場合、ライバル企業間の売上規模の差異は見られなくなり、それら企業の業績は比較的類似なものになる。

イ　高収益を続けている企業は、同業他社に比べて創業の早い段階から独自な製品や技術による強固な市場を築くとともに、技術開発を怠らず、新製品を連続的に生み出す傾向がある。

ウ　多角化の目的のひとつは売上規模の拡大にあるが、新規市場での高い収益を維持する仕組みや参入障壁の構築に注意しないと、同業他社の追随を招きやすい。

エ　他社と同じ市場を選択しても、自社のあらゆる活動を目的合理的に見直し他社と異質な環境適応の仕組みを構築することで独自性を発揮できる。

**第 7 問**

近年、薄型テレビやデジタルカメラなどのエレクトロニクス分野では、技術開発力のある大企業ばかりでなく、中小企業も巻き込んで活発な技術開発や製品開発の競争がみられる。そのような動向に関する説明として、最も不適切なものはどれか。

ア　技術開発力が不足するために技術競争を回避せざるをえない企業は、標準化した技術や中間財を利用して、価格を武器に市場ニーズに直結した商品開発に特化して、参入障壁の高い強固な市場地位を確立できる。

イ　技術革新をめぐる競争が製品の性能アップ競争として展開される場合に、性能を数値目標化して開発を進めると、数値目標が目に見えやすくなるのでライバル企業の追随を受けやすくなる。

ウ　製品のキーデバイスを外部調達して大量安価に製品を供給できる仕組みを、国際的な水平分業によって実現できれば、世界的に市場シェアを高めて、コスト・リーダーシップを握ることが可能になる。

エ　製品の性能アップ競争が激しくなると、顧客による性能対費用の評価も厳しくなるので、企業の収益性は悪化することになる。

**第 8 問**

近年、多くの産業で、技術革新の進展や顧客ニーズの変化のスピードアップにともなって、製品のライフサイクルが短縮化する傾向が見られる。これに対応すべく企業のイノベーション活動は活発化している。そのような戦略対応に関する説明として、最も不適切なものはどれか。

ア　一般に、新製品開発のイノベーションが先行して、生産工程のイノベーションがそれに続くことが多いが、時間の経過とともにイノベーション・プロセスは洗練・精密化され、やがてイノベーションの発生頻度は低下するようになる。

イ　営業部門が保有する固有の市場情報を製品イノベーションに用いるには、技術部門と営業部門との密接な連携が重要であるが、それぞれの部門には価値観の違いや固有の情報処理特性があるので、交流には時間やコストをかけた努力が必要になる。

ウ　業界主流の製品を供給している企業は、技術イノベーションに注力しすぎて、当該製品をしばしば消費者の求める製品の性能から乖離した高性能製品にしてしまうことがある。

エ　業界で市場シェアの高い有力な製品をもつ企業では、現有市場の顧客ニーズを重視するあまり、自社のこれまでの技術と異質な新規技術への取り組みが後手に回り、しばしば次世代技術に乗り遅れることが見られる。

オ　リード・ユーザーは現有製品を自分好みに改良しようとする傾向が強いので、このユーザーの情報に基づいて開発した製品は、一般ユーザーを対象に行う市場調査情報に基づいて開発された製品に比べて、改良型製品になりやすい。

**第 9 問**

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いる。そして親企業の海外展開にともなって、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あっせん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進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、現地への適応は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数多く試みられた。

（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に入手したり、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で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。

(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みると、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。

**第10問**

発展している新興の産業分野を見ると、業界独特の機会が存在しており、それを活用することによって企業は他社を上回る業績をあげることができる。そのような業界の機会に関する説明として、最も不適切なものはどれか。

ア　業界の発展の初期段階で先行する企業は、競合する他社よりも早く累積生産量を積み増すことができるので、コスト優位よりも製品の差別化を追求できる。

イ　新興市場の不確実性が高い場合、後続企業は新規分野への参入の意思決定を遅らせて、ビジネスの機会が確実になるとただちに量産体制を整えて市場に参入すれば、先発企業に比べてコスト優位を発揮できる可能性が高くなる。

ウ　成功に結びつく経営資源を業界に知れ渡る前に入手することによって、持続可能な競争優位を獲得して、模倣に対する障壁を築くことができる。

エ　先行企業が特許取得によって得られる利益機会は、早期投資に見合う収益が不確実である場合、必ずしも大きくなるとはいえない。

**第11問**

市場の成長力を分析して自社製品を戦略的に位置づける場合の対応として、最も不適切なものはどれか。

ア　自社製品が強い市場は売上げが伸び悩んでいるが、一定の収益が得られているし、これまで投入した生産設備や販売網の投資を考えると撤退は難しいので、現有の製品の改良や販売方法の改善をすることにした。

イ　自社ではいくつか有力な製品の開発が進んでいるが、莫大な研究開発費がかかるので、有望分野を絞り込むために、これまでしたことのない方法であるが営業部門の意見を聞くべく、開発担当者と第一線の営業所長との合同会議を開催することにした。

ウ　自社の独創技術による新製品は業界トップを占めて急進しているが、近々他社が類似製品を投入する予定であり、競争の激化が予想されるので、既存顧客への拡販に重点をおいた営業活動に特化し、生産や研究開発への投資を控えることにした。

エ　市場の成長力はかつてのような勢いを失いつつあるものの、自社製品は依然として業界トップの地位にあるので、ライバルに対しては必要最小限の対抗手段をとり、コストのかかる追加投資については慎重な姿勢をとることにした。

オ　成長力の乏しい不採算部門については、リストラの一環として他社へ売却することにしたが、存続部門と技術的に関連の深い熟練技能者や技術者については他の部門に配属することにした。

**第12問**

組織構造デザインのコンティンジェンシー理論によれば、組織は情報処理システムとしてみることができ、組織構造のデザインは、組織が直面する不確実性に応じて適切な組み合わせで設計する必要があるという。組織構造デザインの方策には、組織が処理すべき情報量を軽減していく方策と、組織の情報処理能力自体を向上させる方策とに分類される。

次のａからｄのうち、組織が処理すべき情報量の軽減に貢献するもの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　自己完結的職務の形成
ｂ　横断的関係の構築
ｃ　縦系列の情報処理システムの改善
ｄ　調整付加資源の投入

〔解答群〕

ア　ａとｂ　　イ　ａとｄ　　ウ　ｂとｃ
エ　ｂとｄ　　オ　ｃとｄ

**第13問**

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

経営組織において集団①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。集団圧力は参加者に同調行動を促す②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。

（設問 2 ）

文中の下線部②に関する記述として最も適切なものはどれか。

ア　集団の規模が大きくなると、個人の努力と集団の成果の関係が明確になるため、「ただ乗り」するメンバーが出てくる可能性は高くなる。

イ　集団の規模が大きくなるほど、またメンバーが経験を共有する期間が長いほど、集団の凝集性も高くなる。

ウ　集団の凝集性が高くなるほど、生産性も向上する。

エ　集団のメンバーがコンセンサスを重視しすぎると、「グループシンク（group think）」と呼ばれる現象に陥る可能性が高まる。

オ　同質性の高い集団の方が、個人の場合よりも、よりリスクの低い意思決定を行う傾向がある、このことを「グループシフト（group shift）」という。

（設問 3 ）

文中の空欄に入る言葉として最も適切なものはどれか。

ア　温情型リーダーシップ

イ　権威主義的リーダーシップ

ウ　参加型リーダーシップ

エ　制度的リーダーシップ

オ　リーダーの連結ピン機能

**第14問**

企業組織の境界の決定要因の一つに取引コスト(transaction cost)がある。取引コストと境界の決定に関する記述として最も適切なものはどれか。

ア　当該企業に特有の知識などを必要とする特異性が高い職務についての労働力市場は、内部化したほうが労使間の情報の非対称性が大きくなるため、取引コストを低くすることができる。

イ　当該部品を供給できる企業の数が少ない場合には、市場メカニズムを通じて取引すると取引相手が機会主義的に行動できる余地が少なくなるので、内部化したほうが取引コストを低くすることができる。

ウ　取引主体の合理性の限界を超える複雑な職務の場合、組織に内部化するよりも、市場メカニズムを通じて調達したほうが取引コストが低くなる。

エ　内部労働市場では組織が個人を評価する能力が高くなるので、個人の機会主義的な行動を抑制し、取引コストを低く抑えることができる。

**第15問**

組織における個人のモチベーションに影響を与える内的要因として欲求理論がある。欲求理論に関する記述として最も適切なものはどれか。

ア　アルダファーが提唱したERG理論は、欲求を存在欲求・関係性欲求・成長欲求の3つの次元に分類し、低次の欲求が満たされないと高次の欲求はモチベーション要因とはならないと主張した。

イ　ハーズバーグが主張した2要因論によれば、動機づけ要因と衛生要因には高い相関関係があり、衛生要因を充足しなければモチベーションは起こらないという。

ウ　マグレガーは、管理者が部下に対して持つ人間観の理念型として、X理論・Y理論を提唱し、Y理論に従うと、部下を意思決定に参加させる方が仕事への意欲が高まるとした。

エ　マクレランドは、欲求を達成欲求・権力欲求・親和欲求に分類し、達成欲求の高い従業員が優れた管理職になると主張した。

オ　マズローが主張した欲求階層説によれば、自己実現など上位の欲求のほうが、モチベーション要因として強く作用するという。

**第16問**

次の文章を読んで、下記の設問に答えよ。

現代の企業は、必要な経営資源のすべてを自社内に所有することはほとんど不可能であり、企業の外部にある経営資源をコントロールする必要がある。そのために、①他の組織と望ましい組織間関係を構築したり、②ドメインに影響を与え経営環境を操作しようとする。

（設問１）

文中の下線部①の組織間関係の構築に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　ある企業の取締役が、資源依存関係にある他の企業の取締役に就任することを通じて、両社の利害関係を調整したり、経営政策や意思決定に影響を与えることができる。

イ　企業は買収を通じて、他の企業の一部または全部の経営資源を直接コントロールする権利を手にすることができる。

ウ　企業はライセンス契約を通じて、自社の独立性を確保しつつ、不足する経営資源に関する不確実性を軽減することができる。

エ　相互に補完的関係にある複数の企業が、共同で独立した合弁企業を作ることを通じて、その合弁企業の親会社の影響を受けずに、イノベーションや事業に関するリスクとコストを分散することができる。

（設問２）

文中の下線部②のドメインに影響を与える環境操作戦略に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　同じような利害をもつ他の企業と共同で業界団体などの組織をつくることを通じて、企業は自らの製品やサービスの正当性を確保することができる。

イ　広報活動は企業が情報を提供することを通じて、利害関係者集団に影響を与え、企業に対して好ましいイメージを持ってもらうために行われる。

ウ　戦略的選択とは、企業が多角化や事業の売却、資源調達先の多様化を通じて、ドメインそのものを変化させることをいう。

エ　法律や行政による規制は、企業が獲得・利用できる資源に重要な影響を与えるが、内部資源にはその影響が及ばないため、企業は内部資源を増やす傾向にある。

**第17問**

動機づけの過程理論と呼ばれるものには、目標設定理論(goal-setting theory)や公平理論(equity theory)、期待理論(expectancy theory)などがある。これらの理論に関する記述として最も適切なものはどれか。

ア　期待理論によると、ある努力をした結果高い成果が生まれたにもかかわらず、低い報酬しか得られなかった場合、従業員は報酬の誘意性に関する主観確率を高く見積もる傾向がある。

イ　公平理論によると、時間給制度のもとで、過大な報酬をもらっていると感じている従業員は、公平な報酬を得ている従業員と比較して生産量を減らそうとする。

ウ　公平理論によると、出来高給制度の下では、過大な報酬をもらっていると感じている従業員は、公平な報酬を得ている従業員と比較して生産量を低く抑え、品質を高くするよう努力する。

エ　目標設定理論によると、従業員が目標の設定に参加した場合のほうが、目標が与えられた場合と比べ、高い業績を達成すると考えられる。

オ　目標設定理論によると、従業員により困難な目標を与えたほうが、高い業績を生むと期待される。

**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記述として最も適切なものはどれか。

ア　主に技術革新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。

**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は言われるのですが、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べ。

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べ。

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。

**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。

**第21問**

労災保険で保護される通勤災害について、最も不適切なものはどれか。

ア　一人の労働者が複数の事業場間を労働契約によって就業のため移動中の災害は、通勤災害である。

イ　事業主の提供する専用バスによる通勤途上の災害は、通勤災害である。

ウ　単身赴任の労働者が赴任先住居と帰省先住居(自宅)の間を移動中の災害は、通勤災害である。

エ　労働者が就業に関し、住居と就業の場所との間を合理的な経路及び方法により往復すること(業務の性質を有するものを除く)による災害は、通勤災害である。

**第22問**

高年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。

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。

**第23問**

時間外労働に関する労使間の協定(36協定)で定める労働時間の延長の限度に関する基準として、最も不適切なものはどれか(変形労働時間を除く)。

ア　1週間15時間

イ　2週間27時間

ウ　3か月120時間

エ　6か月200時間

オ　1年間360時間

**第24問**

変形労働時間制に関する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　1か月以内の一定期間について平均し、原則として週の法定労働時間40時間を超えない範囲で、1日または週の法定労働時間を超えて労働させることができる。

イ　1か月を超え1年以内の一定期間、平均して週40時間を超えない範囲で、1日または週の法定労働時間を超えて労働させることができる。

ウ　労働者が10人未満の商業、映画演劇(映画製作は除く)、保健衛生、接客娯楽業の場合は、週の法定労働時間は44時間である。

エ　労働者が30人未満の小売業、旅館、料理店及び飲食店の場合は、週の労働時間が40時間になっていれば、1日について12時間まで労働させることができる。

**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ている。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。

**第26問**

飲料メーカーＢ社は、高機能性の清涼飲料水の新製品を市場に導入する際に、流通チャネルにコンビニエンスストアだけを選択して、慣習価格よりも高い価格を設定した。このような方策を採用した理由として最も適切なものはどれか。

ア　コンビニエンスストアでは、値引き販売が通常行われ、製品イメージの低下が懸念されるものの、販売量を増やすことが可能となる。

イ　コンビニエンスストアでは、弁当類と飲料とがセットで購入されることも多く、その場合、飲料のもつ高機能性を印象づけることが可能となる。

ウ　コンビニエンスストアは、家族需要に対応しており、家庭内に買い置きしておく購買行動に適している。

エ　コンビニエンスストアは、個人だけではなく、法人などによる贈答用の需要にも適している。

オ　コンビニエンスストアは、この商品のもつ高機能性を、店員が豊富な情報量で具体的に訴求するのに適している。

**第27問**

マーケティングにおいては、消費者の購買そのものだけではなく、購買後の消費者の状況なども重要となってくる。これに関して、最も不適切なものはどれか。

ア　購買後に高い満足を示した消費者に、その製品の広告の推奨者として登場してもらうことは有効である。

イ　購買後に容器などを廃棄する段階での消費者の環境意識を重視する必要がある。

ウ　購買後の評価は、ブログなどインターネットによって、従来以上に広範囲に伝達される傾向にある。

エ　購買後の満足度を高めるために、広告などを活用して事前の期待を大きく高めておく必要がある。

オ　消費者は、購買後に、企業の想定しない利用方法や用途を発見することがあるので、企業はそれに耳を傾ける体制をとる必要がある。

**第28問**

サービスの満足保証制度が販売促進策として有効に機能する場合に関する説明として、最も不適切なものはどれか。

ア　安価なサービスよりも、高価なサービスの場合

イ　顧客がその種のサービスに関する知識を多く有している場合

ウ　顧客にとって購買リスクが高い場合

エ　新規顧客の獲得が難しい場合

オ　ネットを含めて、口コミによる評判が需要に影響する場合

**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。

**第30問**

航空会社は、搭乗距離によるフリークエント・フライヤーズ・プログラム(FFP)を取り入れている。それと類似の、購買金額によるポイント制度(たとえばフリークエント・ショッパーズ・プログラム)が小売業においても、多く採用されている。これに関して、最も不適切なものはどれか。

ア　クレジットカード利用客に向けて、ポイント付与率を現金客より低く設定することによって、両者の販売にかかるコストの差を縮小できる。
イ　小売店にとってポイント制度は競争手段であり、他社によって模倣されにくく、競争優位を維持することができる。
ウ　顧客の実質的支払金額は低くなっても、販売価格それ自体は大幅な値引きをしていないことになる。
エ　他店とポイント連携をすると、新規顧客の獲得に有利に働く一方、自店のポイントを他店で活用され、自店の売上増加につながるとは限らない。
オ　販売価格そのものの割り引きは、顧客の固定化に結び付きにくいが、これに対し、ポイント制度は次回の来店を促し、顧客の固定化に結び付けることができる。

**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。

**第32問**

消費者行動を規定する要素の一つとして、準拠集団がある。これに関連する記述として、最も不適切なものはどれか。

ア　あこがれの有名人が持っているものと同じものを、自分も所有したいと思う。
イ　ある集団は、服装やマナーなど基本的な価値観を形成するうえで大きな影響を与える。
ウ　購買において、ある集団を模範にしたくないと思う。
エ　他人の目に触れないような商品のブランド選択行動について、準拠集団が与える影響は大きい。
オ　パーティー販売においては、１人だけ買わないとバツが悪く感じて、つい買ってしまう。

**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。

**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。

**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うことができる。

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うことができる。

**第36問**

ある製品カテゴリーにおいて、市場開拓に最初に成功したブランドは競争優位を確保することができる。これに関して、最も不適切なものはどれか。

ア　このブランドから他へブランドスイッチすると、すでに購入した関連商品を改めて買い直すこともある。

イ　このブランドでその製品カテゴリーを初めて知った場合には、そのブランドの属性が製品選択の基準を形成しやすい。

ウ　このブランドの使用体験や消費体験によって、そのブランドへのロイヤルティが形成されやすい。

エ　このブランドの持つ属性と類似の属性を持つ他社製品に接すると、その他社製品は改良された優良なものであると知覚されやすい。

オ　このブランドは消費者に長期間露出されることになるので、想起集合に入りやすい。

**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。

**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。