

2026 年度 入学者選抜 学力検査や試験問題の内容

1) 修士課程Ⅰ期 選抜試験問題

一般・社会人特例→出願者 2 名、受験者 2 名により別紙のとおり試験を実施しました。

※学内推薦については筆記試験を実施していません。

2) 修士課程Ⅱ期 選抜試験問題

一般・社会人特例→出願者 0 名のため公開していません。

※学内推薦については筆記試験を実施していません。

3) 博士（後期）課程 選抜試験問題

一般・社会人特例→出願者 0 名のため公開していません。

2026年度北海学園大学大学院経営学研究科修士課程(第1期)入学者選抜試験

専門科目（共通専門科目）　＜組織経営分野＞

次の2問のうち1問を選び、解答せよ。

1. コンティンジェンシー理論について説明せよ。

説明に際しては、次の3点を含めること：

- (a) 基本的考え方および中心命題
- (b) 経営学における理論的意義
- (c) 主な限界または批判点

2. 所有と経営の分離について説明せよ。

説明に際しては、次の3点を含めること：

- (a) 成立背景（歴史的・制度的要因）
- (b) 帰結としてのガバナンス上の課題
- (c) 主な制度的対応

2026年度 修士課程・第1期 共通問題模範回答

試験日：2025年 10月 4日

目次

1. 出題意図 (p. 1)
2. 模範回答 (p. 2-3)
3. 配点 (p. 4)

出題意図

1. 出題の目的

本試験は、修士課程に進学する受験者に対して、基礎的な学術力と批判的思考力を確認することを目的とする。具体的には、(1) 経営学の主要概念・理論を正確に理解し説明できる能力、(2) その理論が誕生した歴史的・制度的背景や問題設定を把握していること、(3) 理論の含意や限界を批判的に整理し、実務的・制度的対応を論理的に示せる能力、を総合的に評価する。

2. 出題選定の趣旨

出題範囲として「コンティンジェンシー理論」と「所有と経営の分離」を選んだのは、いずれも経営学の基本かつ現在も中核的な論点であり、理論理解だけでなく制度史・実務的含意の両方を問えるためである。また、過去問との重複を避けつつ、受験者の理論的素養と応用力を同時に測ることを狙っている。

模範回答

設問 1. コンティンジェンシー（状況適合）理論について説明せよ。

説明に際しては次の 3 点を含めること：

- (a) 基本命題・中心的考え方（30点）
- (b) 経営学における理論的意義（35点）
- (c) 主な限界または批判点（35点）

模範解答例

(a) 基本命題・中心的考え方

コンティンジェンシー理論（Contingency Theory）は、「唯一最善の方法（one best way）は存在せず、組織の有効性は組織が置かれた状況（技術、環境の不確実性、規模、戦略等）との適合（フィット）に依存する」という立場である。つまり、組織の有効性（パフォーマンス）は、組織が直面する環境の不確実性、規模、技術といった「状況（Contingency）要因」と、組織の「構造」や「管理方針」との間の「適合（フィット）」によって決定される。代表的命題の一つは「環境の不確実性が高い場合、分権化や柔軟な（有機的）組織が有利である」である。リーダーシップ論においても、状況に応じて適切なスタイルを選ぶことが考えられる。

(b) 経営学における理論的意義

コンティンジェンシー理論は、従来の「one best way」を否定し、組織の有効性を「状況（技術・規模・環境不確実性等）と構造のフィット」として説明する点で重要である。また、古典的管理論や人間関係論の限界を補い、組織の内部要因と外部要因の相互作用を扱う統合的枠組みを提供した。実証的には、技術と組織構造の対応（例：Woodward）や機械的／有機的の区分（Burns & Stalker）、分化と統合（Lawrence & Lorsch）といった研究を通じて、モデレーター（相互作用）を考慮する研究デザインを促した。実務面では、分権化・公式化・組織デザインの調整や、状況に応じたリーダーシップ様式の選択といった診断的示唆を与え、組織が環境変化に柔軟に適応する重要性を明確にした。加えて、本理論は戦略的選択論や制度論、ダイナミクス志向の研究へ波及し、静的適合からプロセス志向の適合論へと理論発展を促した。以上より、コンティンジェンシー理論は概念的・方法論的・実務的に経営学に大きく寄与したといえる。

(c) 主な限界・批判点

コンティンジェンシー理論は 次の主要な限界が指摘される。第一に、環境決定論的傾向であり、環境が組織構造を一方的に決定するとみなすため、経営者の主体的な選択や権力・政治の影響を説明しにくい（戦略的選択論）。第二に、静的適合への偏重で、適合に至る過程やタイミング、適合コストといった動態的側面を扱いにくい（ダイナミック・ケイパビリティ論）。第三に、効率性のみを基準にすると、正当性獲得や模倣によって多くの組織が似た構造を取る同型化現象を説明できない（制度論）。加えて、実証的には「適合」の概念化・測定の恣意性や因果関係の同定が難しく、縦断データや因果推論に基づく研究設計の強化が求められる。これらの批判は、理論を否定するのではなく、戦略性・制度性・時間性を組み込むネオ・コンティンジェンシーの展開を促した点で理論発展の契機となった。

設問2. 所有と経営の分離について説明せよ。

説明に際しては次の3点を含めること：

- (a) 主因（背景・要因）
- (b) 帰結としてのガバナンス上の課題
- (c) 主な制度的対応

模範解答例

(a) 主因（背景・要因）

所有と経営の分離とは、会社の所有者（株主）と実際に経営を担う経営者（取締役等）が別個の主体となる構造を指す。その成立は主に次の要因による。第一に株式会社制度と株式市場の発展により多数の小口株主による分散所有が一般化したこと。第二に企業の規模拡大・事業の高度化に伴い、経営に専門的能力を持つ者が必要になったこと。第三に法人化と有限責任の普及により、資金提供と経営執行の機能分担が制度的に促進された。これらにより、所有（株主）と経営（経営者）の機能的分離が定着した。

(b) 帰結としてのガバナンス上の課題

所有と経営の分離はエージェンシー問題（principal-agent problem）を生む。具体的には、経営者（代理人）が株主（依頼人）の利益と一致しない自己利益（過大報酬の追求、事業拡大志向、私的便益の取得等）を追求するリスクが高まる。さらに経営者は企業内部情報に精通している一方で株主は情報が限定されるため情報の非対称性が存在し、監督コストや情報収集コストが発生する。これらは経営の非効率化や企業価値の毀損につながる可能性がある。

(c) 主な制度的対応

エージェンシー問題へのガバナンス上対応は内部統制と外部統制の組合せで行われる。内部的には、業績連動報酬やストック・オプション、譲渡制限付株式などによるインセンティブ付与、取締役会の機能強化や社外取締役の導入、監査役・監査委員会の整備、内部監査・内部統制システムの導入、情報開示の充実がある。外部的には、株主総会や機関投資家による監督、市場メカニズム（買収市場＝マーケット・フォー・コントロール）による牽制、法令・規範（会社法、金融商品取引法、コーポレートガバナンス・コード等）、外部監査機関や銀行・格付け機関による監視が機能する。これらを組み合わせることで、経営者の行動を株主利益と整合させる努力が続けられている。

以上まとめると、所有と経営の分離は企業の成長を支える構造的結果だが、エージェンシー問題を招くため、仕組み的監視（制度）と市場メカニズムの組合せによるガバナンス強化が不可欠である。

参考：配点

設問 1（100点）

- (a) 基本的理解：30点（定義・中心命題が明確か）
- (b) 意義・応用：35点（理論的・実務的意義の説明、具体例）
- (c) 限界・対応：35点（批判点・制度的対応・具体的事例・妥当な評価）

設問 2（100点）

- (a) 背景：30点（歴史的・制度的要因を網羅）
- (b) 課題：35点（エージェンシー問題の構造・帰結、実例含む）
- (c) 対応：35点（内部・外部策の妥当性と具体例）

* 教科書的な定義＋具体的事例（1例）＋批判的視点（因果性や測定問題など）を提示していることを総合的に評価する。

2026年度北海学園大学大学院経営学研究科修士課程(第1期)入学者選抜試験

専門科目（指導希望教授担当科目）　＜マーケティング・マネジメント＞

次の2問について解答してください。

1. 「市場細分化(セグメンテーション)」とは何かを簡単に説明して下さい。そのうえでマーケティング戦略の策定において何のために「市場細分化」を行うのか、「市場細分化」はなぜ必要とされるのか説明してください。
2. 近年、多くの企業のマーケティング活動において、SNS やネット広告などのウェブプロモーションと、テレビCMなどのマスメディアを活用したプロモーションの両方が活用されている。それぞれのメリットとデメリットを整理したうえで、今後の両者の関係性について貴方の考えを述べなさい。

模範解答

市場細分化とは、市場の異質性を前提に、その中で同質的なニーズや購買行動特性を持つ顧客群を顧客セグメントとして識別していくことである。

その目的は複数の識別した顧客セグメントから標的とする顧客セグメントを選択すること、さらに選択した顧客セグメントのニーズや購買行動に見合ったマーケティング戦略を展開し、顧客の満足を確保していくことで企業の成果を高めていくことにある。標的顧客セグメントを選択する際に、企業は複数のセグメントを標的顧客とし、それぞれに異なるマーケティング戦略を展開することもあれば、単一のセグメントに特化して戦略を展開していくこともある。

現代では多くの製品・サービス分野において、消費者がその製品に対して求めているニーズや購買行動は多様化しており、市場の異質性は高まっている。全ての顧客に一律の製品・サービスを提供しようとしても、それが全ての顧客を満足させ、高い企業業績を確保していることは困難である。そこでは顧客セグメントごとのニーズや購買行動に最もフィットした商品やサービスを提供することが顧客満足度やロイヤルティの向上につながり、しいては高い企業業績につながるのである。また現代は多くの分野において顧客の獲得を巡る競争は激しさを増している。特定の顧客セグメントに特化して、最も適した価値を提供することは、競合に対する競争優位性の確保につながる可能性がある。市場細分化はマーケティング戦略の出発点であり、企業の成長と持続的競争力の獲得に不可欠なプロセスなのである。

出題意図

市場細分化は古くから多くのマーケティングの教科書で説明がされている、マーケティングの基本知識として押さえておくべき概念になります。本設問では市場細分化の具体的な手法や分類の軸よりも、その必要性（何故細分化をする必要があるのか）や目的（何のために細分化をするのか）といった本質の理解を問うています。

模範解答

SNSなどを活用したウェブプロモーションの最大の特長は、双方向性と即時性にある。ユーザーの反応をリアルタイムで把握できるだけでなく、ユーザーのコメントやシェアを通じて企業との双方向の関係を構築できる。また、行動ターゲティング広告のように、ユーザーの閲覧履歴等のデータを基に、性別・年齢・興味関心などに基づいた細かな広告配信をすることが可能である点、制作・運用コストが比較的低く、柔軟な修正や更新がしやすい点もメリットとしてあげられる。また時間の制約やスペースの制約が少なく、タイム

リーな発信と多様な情報の提供が可能である。その一方で、ウェブプロモーションにはいくつかのデメリットも考えられる。SNS は炎上や誤情報の拡散といったリスクが常に伴い、その沈静には多大な労力がかかる可能性がある。また、SNS やネット広告は自社の製品・サービスに興味、関心のありそうな特定の人々には到達しやすいが、ネット利用率の低い層や現時点では興味は低い働きかけ次第では需要が生まれそうな層には訴求しにくい。

これに対し、TVCM などのマスメディアを活用したプロモーションのメリットは、全国規模で一斉に情報を発信できる点が挙げられる。短期間で大規模な認知を獲得したい場合には非常に有効な手段である。またテレビや新聞に広告を出すことで信頼感を得ることが出来る可能性もある。しかしながら、制作費や放映費が高額であり、予算面で中小企業には導入しづらい。また視聴者の反応を即座に把握することが難しく、広告効果の測定もウェブプロモーションに比べて困難である点もデメリットとしてあげられる。

以上のように、両者にはそれぞれにメリット、デメリットがあるが、今後は相互に補完し合うメディア戦略がプロモーション活動の主流になるのではないかと考えられる。たとえば、マスメディアで広く認知を獲得した後、SNS を通じてユーザーとの関係を深めていくとか、SNS で話題になったキャンペーンをテレビ CM やパブリックリレーションを通じて後押しするなど、相乗効果を意図した統合的なプロモーション戦略が求められていくだろう。

出題意図

2 については、現在、多くの組織のマーケティング活動において直面しているのであろう現代的な課題をテーマにしています。現代のマーケティングで起こっている事象に対する興味、関心を幅広く有しているか、さらにその事象の中で組織が直面している課題を的確に把握し、その今後の方向性について自身の言葉で主張することが出来るかがポイントになります。

2026年度北海学園大学大学院経営学研究科修士課程(第1期)入学者選抜試験

専門科目（指導希望教授担当科目）　＜経営管理論＞

組織的知識創造理論について以下の問いに回答してください。

1. そもそも組織的知識創造理論はどのような理論だと説明できるでしょうか。「暗黙知」および「SECI プロセス」について必ず言及しながら、その特徴が分かるように論述してください。
2. 組織的知識創造理論はそれまでのどのような理論に対して、どのような新しい知見を提供、主張を行ったと言えるでしょうか。
3. ビジネスや社会での実践において、この理論は具体的にどのような役に立つものと言えるでしょうか。

<模範解答>

1. 組織的知識創造理論とは何か

組織的知識創造理論は、野中郁次郎らが提唱した「知識経営」の基盤理論であり、組織が新たな知識を創造し共有・活用していくプロセスを説明するものである。中心概念は「暗黙知」と「形式知」の区別である。暗黙知は個人の経験や身体化された知恵のように言語化しにくい知識を指し、形式知は文章や数値により明示可能な知識である。理論の核となる「SECIプロセス」は、暗黙知と形式知が相互に変換され、組織全体で知識が拡大していく循環過程（共同化・表出化・連結化・内面化）を示している。このプロセスを通じて、個人に埋め込まれた知恵が組織的に活用可能な知識へと転換され、さらに新しい知の創出へとつながる点が特徴である。

2. 従来理論に対する新しい知見

組織的知識創造理論は、従来の経営学や組織論が重視してきた「情報処理モデル」に対して新しい視座を提供した。従来理論では、組織は環境から与えられる情報を効率的に処理・配分するシステムとして捉えられていた。これに対し、知識創造理論は組織を「新しい知を生み出す場」と位置づけ、受動的処理ではなく能動的創発を強調した点に独自性がある。また、経済学的アプローチが主に知識を客観的資源として扱ったのに対し、本理論は「暗黙知」を重視し、人間の経験・感性・身体性が組織知の源泉であると論じた。したがって、組織の本質を「知識創造のダイナミズム」として捉える新しい理論的枠組みを提示したと言える。

3. 実践的な意義

組織的知識創造理論は、ビジネスや社会の実践において、イノベーションや学習型組織の構築に直接役立つ理論である。SECIプロセスを意識的に設計することで、個人の経験知を組織的に共有し、新たな製品・サービス開発へ結びつけることが可能になる。例えば製造業では、熟練工の暗黙知を形式知化してマニュアル化することで品質向上や技能伝承を促進できる。さらに、知識を相互作用的に共有する「場」(ba) の概念を導入することで、部門横断的な協働やイノベーションを生み出す組織文化を育成できる。社会的実践の面でも、地域づくりや政策形成において、多様な主体の知を融合させる方法論として活用可能である。

<出題意図>

認識論を基盤とする経営学の理論を理解しているかを問う問題。暗黙知や理解の構造について理解しているか、既存理論との比較から学術的な意義を把握できているか、実践との架橋という観点からリアルに理論をつかめているかを問うている。理論自体は著名なものであり、かつ関連する文献も比較的一般向けに書かれているため、難易度はそれほど高くはないと考えている。一方で、自分なりに経営学分野の理論をかみ砕いて理解できる力があるかに焦点を当てた出題としている。

<参考文献>

野中 郁次郎・竹内弘高「知識創造企業(新装版)」 梅本勝博訳,2020 東洋経済新報社