

2025 年度 北海学園大学
経営学部 編入学試験（Ⅰ期）
試験問題（経営学）

以下の設問のうち3つを選び、論述を行ってください。※解答の冒頭には、選んだ設問番号を明記すること。

1. アルフレッド・チャンドラーの「組織は戦略に従う」という命題について、その意味するところを過去の実例（国内企業の事例でも海外企業の実例でも良い）を交えながら説明をしてください。またこの命題とは逆に H.I.アンゾフは「戦略は組織に従う」という逆命題を提起している。その意味することについても説明してみてください。
2. 競争戦略論におけるポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチの違いを説明してください。実例を使って分かりやすく説明することが望まれますが、必ずしも企業の経営戦略の実例だけでなく、もっと身近な事象に当てはめて両アプローチの違いを説明（※）してみることが望ましい。
 - ・ 例えば、就職活動を始めるにあたり、ポジショニング・アプローチの発想で考えるのなら何を起点にして活動計画を策定し、資源ベース・アプローチの発想で考えるのなら何を起点にして活動計画を策定していくのかを説明してみるといったことです。
3. マーケティングの文献・教科書等で用いられる顧客価値の概念について説明してください。また顧客価値のタイプを3つくらい取り上げて説明してください。解答全体で以下の言葉を4つ以上使ってください。（便益、負担、使用価値、機能的価値、経験価値、文脈価値、価格、サービスドミナントロジック）
4. テーラーによって提唱された科学的管理法とはどのようなものかについて詳しく論述したうえで、科学的管理法に沿って生産現場を管理することの限界もしくは問題点を説明してください。
5. 組織が自己の成功体験に固執することなく環境変化に先立ち自己変革していくことの難しさは様々な論者が指摘していることですが、ここでは組織学習論と組織文化論のそれぞれの知見からその難しさを説明してみてください。
6. 株式会社制度の特徴を、以下の言葉を3つ以上使って論じてください。
（所有と経営の分離、全社員の有限責任制、株主総会、取締役会、資本の三原則）

2025 年度編入学試験(Ⅰ期)『経営学』出題意図

【設問 1】

経営学における重要な学説とそこで展開された論争についての基本的な理解を問うと同時に、過去のこうした論争の現実社会および現代社会にとっての意味を考える力を問うています。

【設問2】

ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチは競争戦略を考えるうえで対照的なアプローチですが、両者の違いがどこにあるのか、その結果実際の戦略構築の考え方にどのような影響を与えるのかを問うています。また後半は身近なことへの応用力を問うていますが、こうした力も経営学を自ら興味を持って学ぶ力の一つと捉え、問いかけました。

【設問3】

マーケティングおよび経営戦略論の重要な概念である顧客価値の意味についての正しい理解を問うています。顧客価値の 3 つのタイプに関しては、多少テキストによって説明の仕方や言葉の使い方に違いがありますが、内容をしっかり理解していること、現実と照らし合わせて説明できることが望まれます。

【設問4】

経営学の古典的な学説である科学的管理法の基本的な知識を問うと同時に、当時の企業経営に対する意義を正確に理解していることを問うています。そのうえで科学的管理法の問題点を、現代の企業経営の観点も踏まえて問題点を指摘してください。

【設問5】

組織学習理論、組織文化論の 2 つの視点から組織変革の難しさを問うていますが、いずれも各分野の基本的な知識を応用しながら説明を試みればよい問題です。基本知識の確認と知識の応用力を問うている問題です。

【設問6】

現代の会社組織の代表的な形態である株式会社制度の基本知識を問うています。括弧内のそれぞれの用語の正確な理解が必要になります。

2025 年度編入学試験(Ⅰ期)『経営学』解答例

【設問1】

チャンドラーとアンゾフの命題は、企業経営において戦略と組織のどちらを主に考えるべきなのかを示すものであり、経営学説の歴史における重要な論争の一つである。

まずチャンドラーの命題は、企業が新たな経営戦略を採用した場合、それを実行するのに適した組織にしていくために組織構造を変えていく必要があると考える。戦略の策定を先に考え、それを効果的に実施するための組織構造を後で考えるのである。チャンドラー自身がこの命題を打ち出すきっかけとなったのは、ゼネラルモーターズの多角化戦略の事例である、GMは1920年代に製品ラインを多様化させた結果、従来の集権的な組織では実行が困難になり、多角化戦略に適合した組織構造として分権的な組織構造である事業部制という組織構造が採用されたのである。つまり、多角化戦略という戦略の大きな変更が組織構造の変化をもたらしたと考えるのである。

これに対して、アンゾフは、既存の組織構造が企業の戦略形成に制約を与えることがあると主張した。つまり、企業は実行可能な戦略しか採用できず、それは既存の組織構造や組織成員の共有された価値規範である組織文化によって方向づけられているという考え方である。このように、既存の組織構造が柔軟な戦略策定を妨げたという点で、「戦略は組織に従う」ことが考えられる。現代のような環境の変化に企業が常に対応していくには、組織自体の変革がまず必要になるのである。

【設問2】

競争戦略論におけるポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチは、企業が競争優位を築くために前者は企業の外部要因に、後者は企業の内部要因にそれぞれ焦点を当てている。ポジショニング・アプローチはマイケル・ポーターにより提唱され、5つの競争要因（5フォース）によって規定される魅力的な業界に身を置き、その業界内での有利なポジションを見つけ出し、それを確保することに重点を置く。一方、資源ベース・アプローチは、ジェイ・B・バーニーらによって発展した考え方で企業内部の経営資源や能力に焦点を当てる。そこでは、価値があり、希少で模倣や移動にコストがかかり、他を持って代え難い資源が競争優位の源泉とされ、そうした資源を生かせる市場および市場内のポジションを見つけ出そうとする

両者の視点を、たとえば就職活動に置き換えると、ポジショニング・アプローチは条件の良い魅力的な要件の整った業界や企業をみつけたことが、さらにそこで他者との差別化をすることが良い就職を実現する上で重要である。一方、資源ベースは自己分析をしたうえで、自分の強みや弱みを把握する。強みは他の誰かが模倣も代替も出来ないような強みである。そうした強みを生かすことの出来るような就職先を見つけ出すことが重要となる

要するに2つのアプローチは「外から内」「内から外」という違いがある。しかし、実際の競争戦略立案では両方の視点を組み合わせて構築していくことが有効である。

【設問3】

顧客価値とは、顧客が製品やサービスを獲得し、使用することを通じて得る便益と、それを得るために支払う価格をはじめとする金銭負担や労力などの非金銭的な負担などを含めた負担との関係で規定される。顧客は「この商品は自分にとって価値があるかどうか」を、得られる価値と負担との比較によって購入を判断するのである。

顧客が製品やサービスに対して求める価値にはさまざまなタイプがある。第一に機能的価値が挙げられる。たとえば、自動車の燃費、加速性、収納性、安全性など、製品が本来備える機能そのものから得られる価値を指す。第2に経験価値が挙げられる。製品やサービスを使用する過程で得られる感情的・心理的な満足に関連する価値である。たとえば、テーマパークでの楽しい体験や感動的な体験、カフェで過ごすくつろぎや癒し、電化製品における使い心地の良さなどが該当する。第3に文脈価値が挙げられる。顧客が商品やサービスをどのような文脈（使用状況、文化、場所など）で使用するかに応じて生まれる価値である。これはサービスドミナントロジックにおいても重視される概念で、価値は企業が一方的に提供するのではなく、顧客の使用状況の中で共創されと考えられています。たとえばマスキングテープは顧客の日常生活の中で様々な、時には生産者側が想定できないような使用方法や生み出され、それがこの製品の顧客価値を大きく左右しているといえる。

顧客価値は単なる製品のスペックの水準の高さで決まるのではなく、顧客が感じる総合的な便益と負担のバランスによって決まってくるのであり、それがひいては顧客満足を左右することになるのである。マーケティング戦略は高い顧客価値の創造を検討し、さらに価値の具体的な提供、価値の伝達を考えて構築されていかなければならない。

【設問4】

テーラーによって提唱された科学的管理法は、それまで工場労働者の主観的な勘や経験、職人的なスキルで成り立っていた作業を、客観的・科学的な視点で分析、整理して管理することで労働効率を向上させようとする考え方であり、20世紀初頭のアメリカにおける企業の大規模化に並行して、浸透していった。テーラーは、すべての作業工程を科学的に研究・分析し、最も効率的な作業手順を決定し、それに基づいて労働者を教育・訓練することを主張した。科学的な研究に基づいた作業効率の向上は労働時間の短縮にもつながり従業員を非効率な重労働から解放することにつながると考えたのである。また、作業を指導する管理者と、実際に作業を行う労働者との役割分担を明確にし、管理者の専門化も進められた。

この科学的管理法に沿って生産現場を管理することで、作業の無駄を省き、短期間で高い生産性を実現できる。それはアメリカにおける大規模企業の大量生産体制の発展に大きく寄与することになり、現代の生産管理においても重要な役割を果たしている。しかし、その一方で科学的管理法は、いくつかの限界や問題点も以前より指摘されてきた。まず、作業の細分化と標準化により、労働者は単調な作業に従事することになり、創造性や主体性を発揮する機会が失われる点が挙げられる。現代のような複雑な企業環境に対応するには従業員の独創的なアイデアを生み出す力は不可欠であり、組織の成果にも悪影響を及ぼすことになる。また労働者の自主性を軽視する一方的な管理体制につながることも多く、労使関係に

において摩擦を招くことも多かった。また人間を機械のように扱う傾向が強く、労働者のモチベーション低下や疎外感を招くといったことも指摘されてきた。

このように、科学的管理法は効率を重視するあまり、人間的側面を軽視するという限界を持っており、それが労使間のトラブル、労働者のモチベーション低下、さらに組織全体の適応力の低下にもつながる懸念があるのである。

【設問5】

組織が自己の成功体験に固執せず、環境変化に先立って自己変革することは極めて難しい。まず、組織学習論の観点から考えると、組織は過去の成功体験から「学習」することで、その行動パターンや意思決定の枠組みを固定化していくが、ここで重要になるのは組織学習には「シングル・ループ学習」と「ダブル・ループ学習」の2つのタイプがあるとされる点である。前者は既存の確立された枠組みの中での修正にとどまる学習であり、後者は意思決定の前提、枠組みそのものを問い直す学習である。多くの組織は、しばしばシングル・ループ学習にとどまりがちであり、結果として急激な環境変化に適応するための自己変革が困難となっていくのである。

次に、組織文化論の観点から考えていく。組織文化とは組織の中で共有された基本的仮定や価値規範のことであり、それらは組織の人々の日常の行動や意思決定に深く影響する。この文化は長年にわたる活動を通じて組織の中で蓄積されていくものであり、それを急進的に変革することは極めて困難なものとなる。組織を取り巻く様々な環境変化や組織が存続の危機に陥った際に、この組織文化自体の変革が求められることがあるけれども、既存文化が強固であればあるほど、新しい環境に適した新たな価値規範や行動様式を受け入れる抵抗も強くなり、結果として組織文化が新しい組織変革の障害となっていくのである。

【設問6】

株式会社制度は、「所有と経営の分離」、「全社員の有限責任制」、および「資本の三原則」によって特徴づけられる。「所有と経営の分離」とは、株式会社では出資者である株主が企業の所有者となるが、実際の経営は取締役会を中心とした経営幹部が行うことをいう。これにより、株主は経営陣の企業経営能力に委ねながら、自らの資本を企業活動に活用することができる。次に、「全社員の有限責任制」とは、株主が自己の出資額を限度にして責任を負うことを意味する。それにより会社が債務を抱えた場合でも株主が個人資産を大きく失うことはなく、出資を促進する大きな要因となるのである。さらに、「資本の三原則」である「資本の維持の原則」、「資本充実の原則」、「資本不変の原則」により、会社の資本が法律的に保護され、取引の安全性や企業の信用維持が図られる。

以上、こうした特徴により、今日の経済において株式会社制度は中核的な企業形態として機能しているのである。

2025 年度 北海学園大学
経営学部 編入学試験（Ⅱ期）
試験問題（経営学）

以下の6つの設問のうち3つを選び、論述をしてください。※解答の冒頭に、選んだ設問番号を明記すること。

1. 経営組織論における組織の情報処理モデルの特徴について述べなさい。組織の情報処理モデルでは企業行動のある重要な側面を十分に説明できない問題点があり、そこから生まれた理論として野中郁次郎教授による組織的知識創造理論があります。そこで知識創造理論は情報処理モデルのどのような点を問題視し、どのようにそれを克服し組織論や戦略論の新しい理論を打ち立てたのでしょうか？その流れを説明してみてください。
2. セオドア・レビットがかつて提唱した「マーケティング・マイオピア」という概念についてまず説明してください。さらに、マーケティング・マイオピアを手掛かりの一つとして、デレク・F・エーベル (Abell,D.F) が提唱した事業の定義における3次元事業定義のモデルについて説明してください。
3. 事業部制組織の概要とその利点・効果および限界・問題点について、以下の言葉を3つ以上使って説明してください
(分権的組織、社内振替価格制度、独自の利益責任、事業戦略、経営者育成、戦略事業単位、セクショナリズム、部門間連携)
4. 株式会社における「所有と経営の分離」とはどのような現象を指すのか、何故そのような現象が生じてくるのかについて説明してください。
5. 米国の経営コンサルティング会社であるボストンコンサルティンググループ (BCG) がかつて提唱したプロダクトポートフォリオマネジメントのためのBCGマトリックスについて、その目的と考え方等について説明してください。さらにこのBCGマトリックスは多くの企業に浸透した反面、問題点もまた多く指摘されています。BCGマトリックスの問題点を2つ以上取り上げて説明してください。
6. 製品ライフサイクルモデルについて簡単にその概要を説明した上で、製品の衰退期において採用すべきマーケティング戦略としてはどのようなタイプが考えられるのか？2つ以上考えて、説明してください。

2025 年度編入学試験(Ⅱ期)『経営学』出題意図

【設問 1】

情報処理モデルと知識創造理論 (SECI モデル) のそれぞれの基本的な特徴をまずしっかり理解していることが重要になります。そのうえで、情報処理モデルの何が問題で、それが知識創造理論によってどのように解決されていったのかを的確に説明することを求めています。

【設問2】

マーケティング・マイオピアの概念を正確に理解し、それが企業の成長に与える影響、エーベルなど後の論者に与えた影響などを的確に説明することを意図しています。

【設問3】

事業部制組織の基本的な特性をカッコ内の専門用語を正しく理解したうえで、説明を組み立てていくことが求められます。本問題では事業部制という具体的な制度を取り上げていますが、問うていることの中身は、権限を分散することと集中させることのメリット、デメリットといった経営組織論の基本的な知識を含んでいることにも注意してください。

【設問4】

「所有と経営の分離」という現代の多くの企業に見られる現象を的確に説明し、その現象が現代企業において何故生じているのかを説明することを問うています。また「所有と経営の分離」によるメリットだけでなくデメリットにも触れるようにしてみてください。

【設問5】

BCG マトリックスの企業経営に対する貢献つまり何に役に立つのかを明確に示すこと、BCG マトリックスを採用することで企業が達成したいこと照らし合わせて BCG マトリックスの特徴を説明すること、BCG マトリックスの問題についてはその問題点が何故問題になるのかをよく理解したうえで説明することなどが求められます。

【設問6】

製品ライフサイクルモデルの概要を正確に説明すること、衰退期における市場環境の特徴を把握し、その環境に適合したマーケティング戦略の在り方を導き出すことを問うています。この市場環境と戦略との関係について論理的に筋が通った説明であることが肝要になります

2025 年度編入学試験(Ⅱ期)『経営学』解答例

【設問 1】

経営組織論における情報処理モデルは、組織を情報の収集・分析・伝達といった処理を通じて合理的に意思決定を行う情報処理の機関として捉える考え方である。J.R.Galbraith らの組織デザイン論のなかで発展したこのモデルは、環境変化への組織の対応を、組織の情報処理能力の点から説明し、1970～1980 年代の組織のコンティンジェンシー理論の進展にも大きな影響を与えることになった。

しかし後にいくつかの問題点も指摘されるようになる。その一つが情報を「与えられるもの」として受動的に扱い、組織の中で新しい意味や価値が創造されるプロセスを捉えきれていなかったという点である。また、経験や直感、価値観といった暗黙知を軽視していたため、組織の創造的かつイノベーティブな活動のメカニズムを説明することが出来なかったのである。

こうした情報処理モデルの限界に対し、野中郁次郎教授は 1990 年代に「組織的知識創造理論 (SECI モデル)」を提唱した。SECI モデルは、暗黙知と形式知の相互変換を通じた「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」の 4 つのプロセスを循環させることで、知識が螺旋的に拡張されていくと説明する。さらに、知識創造には「場 (Ba)」の存在が重要であり、組織は創造的な対話や協働が可能な場を提供・支援することが求められる。知識創造理論は、組織を単なる情報処理の道具として捉えるのではなく、知識を創造し続ける存在として捉え直すものであり、経営学に新たな視座を提供することになったのである。

【設問2】

セオドア・レビットが 1960 年に提唱した「マーケティング・マイオピア (Marketing Myopia)」とは、企業が自社の製品や技術に過度に依存し市場や顧客のニーズを見失い、近視眼的な経営姿勢に陥る現象を指す。たとえば鉄道会社が自らの事業を「鉄道事業」であることに固執してしまうと、「移動手段を提供する」という自社が顧客に提供している便益を見落とすことになる。そうすると航空機や自動車といった同じ移動手段を提供する代替的な製品分野の成長を自社の新しい事業機会と捉えるのではなく、自らの既存事業に脅威をもたらすものと捉えてしまう。そうした姿勢が企業衰退のきっかけとなっていくのである。そこでレビットは企業が製品で自社の事業をとらえようとするのではなく、顧客に提供する便益、ニーズで事業を再定義する重要性を説いたのである。鉄道以外で言えば、映画製作企業は、映画を製作するのではなく「娯楽」を提供する企業として、化粧品企業は化粧品を売るのではなく、「美しさ」を売る企業として自らを定義するのである。

このマーケティング・マイオピアという考えを踏襲し、デレク・F・エーベルは事業を定義するための枠組みとして 3 次元事業定義モデルを提唱した。このモデルは、(1) 顧客層 (Who)、(2) 顧客ニーズ (What)、(3) 技術 (How) という三つの軸で事業を定義することを提唱した。「誰に」「どのような価値を」「どのように提供するのか」という視点から事業の本質を捉え直すことを目指すのである。

【設問3】

事業部制組織とは、企業全体をいくつかの事業部に分け、それぞれが独立した単位として経営を行う組織形態である。この制度では、一つの企業の中にあたかも複数の企業が存在している構造になるので、市場や製品ごとに異なる「事業戦略」を立てて運営することが可能となる。そのため、市場の変化に柔軟に対応することが可能になる。迅速な意思決定や現場の自主性が重視されるなど「分権的組織」にみられる特徴を有していると言える。

また、各事業部に「独自の利益責任」が与えられており、収益やコストに対する責任が明確である。このような構造により、事業部間での健全な競争が促され、成果に応じた評価がより可能となる。さらに、事業部長は事業内の経営資源の配分や事業戦略の計画、実行に携わるため、将来のトップマネジメント候補として「経営者育成」にも寄与することになる。一方で、事業部制には「セクショナリズム」という問題が生じやすい。各事業部が自部門の利益を最優先に考えるあまり、「部門間連携」が疎かになり、企業全体としての最適化が難しくなる可能性がある。また、ある事業の製品を別の事業が部品として利用するなど事業部間での売買取引が生じる場合「社内振替価格制度」を適切に設計しないと、部門間の収益配分に不公平が生じ、内部対立の原因となりうる。

このように、事業部制組織は分権的な組織ゆえに柔軟かつ効率的に環境変化に対応する経営を実現する一方で、上記のような問題点を克服するには、全社的な視点からみた最適な経営を維持するための工夫が不可欠である。

【設問 4】

株式会社における「所有と経営の分離」とは、企業の所有者（株主）と実際に企業を経営・運営する者（経営者）が異なる立場にあることを指す。その現象が生じる理由は、現代の企業活動が大規模化したことにある。企業が成長するにつれ、必要な資金が増大し、経営者個人の力だけでは調達が困難になる。そこで、株式会社は不特定多数の投資家から資金を募ることで、大規模な資金調達を行っていくことになる。しかし、その際に多数の株主が直接経営に関与することは現実的に困難であり、経営の専門家である経営者に出資先企業の運営を委ねることになるのである。株主の多くは投資による利益（配当や株価の上昇）を主な関心とし、日常の経営には関与しない場合が多い。そのため、日々の実際の経営判断は取締役や執行役員などの経営陣が行い、株主は株主総会などを通じて経営陣から報告を受け、そこで経営の方向性に疑義を唱えたり、新たな提案をしたりするなど限られた機会において経営に関与することになる。

この分離によって、経営の専門性や効率性が高まる一方で、経営者が株主の利益を無視して自己中心的な判断を下してしまう「エージェンシー問題」も発生する可能性もある。したがって、所有と経営の分離が進んだ今日の企業においては、コーポレートガバナンスの仕組みを通じた経営の監視と制御を行っていくことが企業の健全な成長に不可欠となる。

【設問5】

BCG マトリックスとは、1970 年代にボストンコンサルティンググループが提唱したプロダクトポートフォリオマネジメントの手法である。BCG マトリックスは、企業が複数の事業や製品を持つ場合、それぞれの事業の成長性や収益性を把握し、全社的な観点から最適な経営資配分するための手法として開発された。このマトリックスでは「市場成長率」と「相対的市場シェア」という 2 軸に基づき、事業を「花形」「金のなる木」「問題児」「負け犬」の 4 つに分類する。この分類により、企業は将来の成長や収益性を見据えてどの事業にどれだけ投資すべきか、あるいはどの事業を縮小もしくは撤退すべきかという判断を行っていくのである。

しかし、この BCG マトリックスにはいくつかの問題点も指摘されてきた。第一に、市場成長率と相対的市場シェアの 2 軸だけでは、事業の複雑な実態を十分に把握できない。たとえば、市場成長率と市場シェア共に低ければその事業は負け犬の象限に入ってしまうが、全体のシェアは低くても特定の顧客や製品分野に集中特化して高い収益をあげているニッチビジネスも存在しているはずである。第二に、資源配分の効率化といってもその対象になっているのは主に「カネ」であるという点である。比較的容易に成果を上げることが出来る花形事業よりも、苦しい状況にある問題児や負け犬の方が人材は育ちやすいといったことが考えられる。人材育成をはじめ長期的な企業成長という目標達成に照らした場合、BCG マトリックスに過度に依存した企業経営は大きなリスクをもたらす可能性もあるのである。

【設問6】

製品ライフサイクルモデル（Product Life Cycle：PLC）は、製品が市場に登場してから退場するまでの過程を生物の一生のように「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の 4 つの段階に分けて捉えるモデルである。一般的に 4 段階があり、それぞれの時期で消費者の需要や競争環境、収益性が異なるため、企業はその段階ごとに適切な戦略を採用する必要がある。

「衰退期」では、製品の売上が減少し、代替的な新製品の出現などにより、消費者の当該分野への関心も薄れ、競合企業も撤退を始めるといった特徴が挙げられる。こうした中で企業を取りうるべき選択は大きく 2 つに分けられる。第一には競合が撤退していく中でも、最後まで残り、残存者利益の確保を目指すことである。たとえば、製品全体の市場は縮小していても、特定の熱心な顧客層が存在する場合、その層に向けての製品に集中特化していくことで安定した収益を比較的長期間確保できることがあるのである。第二は、売り上げの縮小による大幅な損失を回避するべき競合企業よりも早期に撤退することである。そして既存製品には見切りをつけその分の経営資源を、成長分野の製品や新製品の開発に振り向けることで資源の効率化を図るのである。

このように、衰退期においてはすべての製品をただ撤退させるのではなく、状況に応じて対象市場やコスト構造を見直したり、将来の成長を見据えて早期撤退をしたりするなどの戦略的な行動が望まれるのである。

2025 年度編入学試験(Ⅰ・Ⅱ期)『英語』出題意図・解答例

1 部受験者なしのため、公表していません。