

第1問

経営計画の策定と実行における留意点に関する問題である。

- ア 適切。策定した経営計画のマネジメントプロセス（PDCAサイクル）が適切に運用されることで、計画遂行プロセス（Do=実行のプロセス）を経た上での学習（Check=評価のプロセス）において、これまでの計画にはなかった機会や脅威（新たな外部環境要因）から生まれてくる新規な戦略要素が取り入れられる（Action=計画の見直し）。
- イ 適切。ベンチマークとは、業界での最高レベルを基準として自社の成果を評価する手法のことである。
- ウ 不適切。後半の、「起こりそうな未来を確定することができる」が不適切な内容となっている。経営計画の策定において複数のシナリオを描いて分析したとしても、起こりそうな未来を確定できる訳ではない。
- エ 適切。
- オ 適切。日本では現場サイドの権限が強く、現場の創意工夫が重視されるので経営計画を行動指針として用いる傾向は強いといえる。

(解答)

ウ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成25年第1問、平成16年第7問

第2問

ドメインに関する問題である。企業ドメインと事業ドメインの違いを明確に理解しておく必要がある。

- ア 不適切。これは事業ドメインではなく、企業ドメインの説明である。
- イ 不適切。事業ポートフォリオの決定は企業全体としての事業領域を定めることであり、それは企業ドメインの決定にあたる。
- ウ 適切。企業ドメインの決定は、将来だけでなく現在という時間軸でも生存領域や事業分野との関連性を示している。
- エ 不適切。「差別化の基本方針を提供し」は正しい。しかし後半の「新たに進出する事業の中心となる顧客セグメントの選択の判断に影響する」という内容は、企業ドメインではなく事業ドメインに関するものである。
- オ 不適切。「規模の経済」ではなく「範囲の経済」が正しい。集約型の事業間関連性パターンの多角化で重要視されるのは事業間シナジーをベースとした範囲の経済である。

(解 答)

ウ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成29年第1問、平成27年第2問、平成25年第5問、平成24年第1問

第3問

- ア 不適切。可能性はあるが、業績を意図的に抑えるというのは例外的と言える。
- イ 不適切。「新規事業への進出は、通常、当該企業の中核事業もしくは関連分野から始まり」までは正しい内容であるが、後半の内容が不適切である。「マーケットシェアを維持するため」ではなく「マーケットシェアを拡大するため」に行われる。
- ウ 不適切。ペンローズも指摘しているとおり、企業が多角化戦略を採用する理由は「未利用資源」の活用にあることから前段は適切な内容であるが、後段が範囲の経済ではなく規模の経済の内容になっている。よって不適切な内容である。
- エ 不適切。新規事業分野への進出は、その新規事業の特性と主力事業分野の特性とのシナジー効果の関連により、容易であるか、困難であるかが決まる。したがって、単に主力事業分野に特化すれば、新規事業の進出が容易になるとはいえない。
- オ 適切。総合家電産業に見られるように、主力事業で競合する企業は、生産設備などが似ているため類似の多角化行動を容易に取ることができる、そのため業界内の既存の競争関係が維持されやすいのである。

(解 答)

オ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成24年第2問、平成23年第7問、平成18年第2問、平成16年第8問

第4問

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントに関する問題である。PPMで分類される4つの事業の特徴とPPMの考え方を理解しておけば、容易に正解できる問題である。

- ア 不適切。「金のなる木」事業から生み出された余剰資金を「問題児」事業に投資して、「花形商品」事業に育てることが重要である。
- イ 不適切。マーケットシェアの維持に要する再投資を上回るキャッシュフローをもたらすのは「花形製品」の事業ではなく「金のなる木」の事業である。
- ウ 不適切。「花形商品」は市場成長率が高く、かつ相対的市場占有率も高い事業を指す。「花形商品」事業は市場が成長していることが前提条件である。「花形商品」だった事業が衰退期に入った場合、高い相対的市場占有率を維持して「金のなる木」事業へと変えることが重要である。
- エ 不適切。プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントの考え方では、市場成長率と相対的市場占有率で資金の流入・流出が決まる。
- オ 適切。「金のなる木」事業は、市場成長率は低いいため、追加投資は極力抑えて、キャッシュを最大化することが目標となる。

(解答)

オ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成28年第2問、平成27年第1問、平成25年第2問

第5問

- ア 適切。多様な市場ニーズのそれぞれに対応する場合、高コストとなるのが通常である。これに対して、標準品に絞り込み、規模の経済を働かせることで生産コストを大幅に切り下げ、競合他社の製品よりも低価格で販売することを消費者に理解してもらう（お買い得であることを理解してもらう）のはコストリーダーシップ戦略と言える。
- イ 適切。本選択肢は、「マイケル・E・ポーター／土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社1982年」の中に書かれている、「攻撃と防衛の競争戦略」に関するものである。その中でポーターは防衛戦略として、①構造的障壁を高める、②報復見込みを高める、③攻撃中の報復、④攻撃の誘因をなくす、の4つを挙げている。選択肢の内容は「②報復見込みを高める」につながる。
- ウ 不適切。外部から技術導入を図ったり、重要な技術部品を社外から調達したのでは、価格競争力は生まれないので、低価格戦略をとることができない。
- エ 適切。競争戦略には、競争優位を確立する攻撃的な戦略と、自社が優位を占める成長分野への他社の参入を防ぐ参入障壁を作る競争回避の戦略があり、そこでは積極的に生産の増強を図り規模の経済性を確立したり、また製品の差別化宣伝により市場支配力を強めることが

重要である。
オ 適切。

(解答)
ウ

(重要度)
B

(ベースとなる本試験問題)
平成28年第5問、平成21年第4問、平成20年第4問

第6問

コトラーの競争地位別戦略に関する問題である。確実に正解したい問題である。

ア 不適切。リーダーは周辺の需要を拡大することによって、売り上げの増加や市場シェアの拡大を図ることができる。これにより、投資資金が確保でき、新製品の市場への投入が促進される可能性が高い。よって、新製品の投入を遅らせてしまうことにはならない。

イ 不適切。チャレンジャーは差別化戦略を採ることが基本である。リーダーの製品と類似した製品は模倣戦略を意味し、フォロワーの戦略である。

ウ 不適切。チャレンジャーの戦略は、4Pの差別化が定石である。ドメインの差別化を行うということは、事業領域を変え、リーダーとの競争を避けることであり、チャレンジャーの戦略とは異なる。

エ 適切。

オ 不適切。ニッチャーはニッチな特定市場でのリーダーであり、当該市場ではリーダーと同じ戦略を採るため、同質化を推進するという点は正しい。また、周辺需要を拡大することもあるが、市場全体の規模が広がると大手企業の参入を招く恐れがあるため、一定規模以上に広げることを狙わない。従って、役割を担っているとは言えない。市場全体の規模を広げる役割を担うのはリーダー企業である。

(解答)
エ

(重要度)
A

(ベースとなる本試験問題)
平成28年第7問、平成24年第6問

第7問

規模の経済は、企業が生産規模を拡大すれば、大量購入により仕入価格を低減することができたり、規模が増大しても必要な労働力や固定費が同じ比率で増加しないため、生産物の単位当たりの平均生産コストが低下する現象をいう。経験効果は、ある製品の累積生産量が大きくなるほど、労働者が仕事に習熟し、作業方法等の改善が進んだり、技術が進歩するため、その製品の単位当たりコストが低減する現象をいう。

ア 不適切。規模の経済は大量購入時や新規生産設備の稼働時に効果が生じる。連続的に生じるものではない。なお、規模の経済は最適生産規模を超えると生産性が低下し、生産コストが上がる場合もあり、物理的な特性が効率性の向上の水準を制限する場合もあるという点は正しい。一方、経験効果は連続的に生じる点は正しい。しかし、物理的な特性が効率性の向上の水準を制限する場合もあるという点が不適切である。

イ 適切。規模が拡大するにつれて生産現場でも階層が多くなり、働く従業員に直接働きかけてモチベーションの向上を図るような人間的配慮が弱くなることで、コミットメントも低下する傾向がみられる。

ウ 適切。経験曲線（本問では経験効果と経験曲線が混在しているが、同じと考えて良い）は労働者の習熟度や作業方法等の改善から生じ、これらは販売などの生産機能以外においても生じる。

エ 適切。経験効果は労働者の習熟度や作業方法等の改善の結果のため、時間を必要とする。

オ 適切。規模の経済学は、大規模設備の稼働率を向上させることにより得られるものであるから、稼働率を阻害することのない生産の同一性が求められがちである。

(解答)

ア

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成26年第7問、平成18年第4問

第8問

戦略的提携に関する問題である。

ア 適切。戦略的提携において、裏切り行為を行った提携企業の市場または業界における評判に悪影響が起こる可能性があることは、裏切り行為を行うインセンティブを抑制する要素となる。

イ 適切。自社技術に優位性がある場合は、設問のような提携で市場占有率を高めることは可能である。

- ウ 不適切。戦略的提携による競争優位性に希少性があるとしても、当該競争優位性について、低コストでの代替が可能である場合は、他企業により代替されるのは時間の問題であり、持続的な競争優位性はもたらされない。
- エ 適切。内部開発（企業内部での開発）による範囲の経済を実現するコストが戦略的提携によるコストよりも小さいのであれば、内部開発は戦略的提携の代替となるが、大きければ戦略的提携の方が自社にとって効果的である。
- オ 適切。

(解答)

ウ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成25年第4問、平成22年第6問、平成16年第9問

第9問

(設問1)

研究開発から事業化までの3つの難関のうち、デビルリバー（魔の川）、デスバレー（死の谷）に関する問題である。

- ア 不適切。デスバレー（死の谷）は応用研究から製品化までの障壁である。応用研究から製品化に至るには、応用研究の段階の技術シーズからニーズにあったものを絞り込む必要がある。
- イ 不適切。新技術による製品が事業として成功するまでには、デスバレーだけでなく、魔デビルリバー、ダーウィンの海と呼ばれる断絶（難関）も超えなければならない。製品化から市場で勝ち抜いて事業として成功するまでの難関は「ダーウィンの海」である。
- ウ 不適切。所有している産業財産権の一部の専用実施権を第三者企業に付与することでライセンス収入を得るという方法もある。製品化前でも収入を得られ、研究開発費の調達となるため、デビルリバーを超える時間の短縮につながる。
- エ 適切。デスバレー（死の谷）は応用研究から製品化までの障壁である。製品化を図るために商品化や顧客マーケティングに近いメンバーに権限を持たせることはデスバレー回避につながる。
- オ 不適切。デビルリバー（魔の川）は基礎研究から応用研究までの障壁である。一般的に研究開発には巨額な投資を必要とするため、投資の費用対効果の観点から大学等との連携やTLOの活用も行われている。連携よりも自社技術開発がデビルリバー回避に繋がるとは一概には言えない。

(解 答)

エ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成27年第8問(設問1)、平成26年第9問

(設問2)

「ダーウィンの海」とは新技術で新製品を開発できても、既存製品との競争に勝ち残らないと市場競争で自然淘汰されることをさす。

(解 答)

ア

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成17年第3問

第10問

モジュラー型アーキテクチャーの製品開発や技術開発に関する問題である。

- ア 適切。モジュラー型はインターフェースが単純で標準化させる必要があるため自社固有の技術開発の余地は少ない。よって、モジュラー化が進展することで、自社固有の技術開発の余地は更に狭まり、標準部品を使った製品が生まれる。標準部品を使うと製品の機能的な差別化を図りにくくなるため、価格競争の激化につながる。
- イ 不適切。前半の内容は正しい。後半の「先発企業はシステム統合技術で先行するので、市場シェアには大きな影響を与えない」という内容が不適切である。先発企業がシステム統合技術で先行しても、モジュラー部品は外部調達が可能であるため、参入障壁は高まらず、市場シェアには大きな影響を与えることになる。
- ウ 不適切。部品メーカーは標準化されたインターフェースに関するルールを守れば、独自に技術開発できる。
- エ 不適切。部品メーカーが独自技術を梃子にして新規なモジュール部品を開発する必要性がなくなるという点が不適切である。部品メーカーは自社技術をもとに差別化したモジュール部品を開発することが重要である。

オ 不適切。インターフェースが標準化され、交換可能な部品で構成する設計思想がモジュール化であり、部品そのものを標準化する訳ではないため、生産プロセスの改良余地は存在する。

(解答)

ア

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成27年第7問、平成25年第8問

第11問

バリュー・チェーンに関する問題である。

ア 不適切。収益性の高い分野へ自社製品を位置づけることは重要だが、売上の増加を図ることとイコールではない。

イ 不適切。買い手が認める価値と自社のコストとの差(価値>コスト)が付加価値であり、付加価値が最大になった時に差別化の効果は最大化する。

ウ 適切。企業が財やサービスを生産する時に、内部、外部取引される流れに従って価値が付加されてゆくが、その価値の付加にかかわる企業間および企業内の活動のつながりを価値連鎖という。その結びつきは、当該企業の独特な経営資源や能力(ケイパビリティ: capability)である。

エ 不適切。バリュー・チェーン全体から生み出される付加価値は、個別の価値活動がそれぞれ生み出す付加価値の総和もしくはそれ以上となる。従って、部分最適を図るのではなく、全体最適を図っていくことが収益性を高める。

オ 不適切。収益性の高い部分にはそれだけ新規参入の可能性も高く、常に独占的地位の企業が存在するとは限らない。

(解答)

ウ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成28年第8問、平成15年第7問(設問1)

第12問

- ア 不適切。パソコンの例に見られるように、製品のモジュール（組み合わせればできる部品）化が進めば、差別化はやりにくくなり価格競争が激化する。
- イ 適切。エレクトロニクス業界では、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コモディティ（日用製品化）化する。このため各社は標準部材市場の成立するまでに、競争優位を獲得しようとして製品開発のスピードアップが試みられている。
- ウ 適切。製品ライフサイクルとコモディティ（日用製品化）化による市場の飽和を説明したものである。
- エ 適切。デファクト・スタンダード化を図る過程で、オープンな特許政策やOEM製品の提供を行うこと等が起こり、機能面での差別化が困難になり、製品がコモディティ化することによる低価格競争が起こることがある。

(解答)

ア

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成27年第6問、平成19年第5問

第13問

(設問1)

- ア 適切。グループの規範が周知徹底され、グループ内の大半の人が当然のことと確信している組織内では個人の力は弱いため。
- イ 不適切。変革案に抵抗することはよくみられるので、すぐに修正することは不適切である。
- ウ 不適切。組織の外部へとネットワークを広げることは、環境変化に対して関心を高めていると考えられるため、変化へ抵抗する理由としては考えにくい。
- エ 不適切。組織風土や事情により異なるため、初期段階で伝える方が良い場合もある。
- オ 不適切。存亡の危機に直面するような場合は、革新的な案になる場合も多くみられる。

(解答)

ア

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成27年第20問、平成15年第15問 (設問1)

(設問2)

- ア 不適切。ケースによって異なるので一概にいけない。
- イ 適切。
- ウ 不適切。インフォーマルなコミュニケーションが有効な場合もある。
- エ 不適切。組織内で中心的な権力集団の協力を得なければ変革を進めることが難しいため、協力は必要となる。変革のデザイン段階で参画させることが有効である。ただし、政治的な駆け引きは、できるだけ避けるべきである。
- オ 不適切。変革をよりスムーズに行うために参画させることは有効である。

(解答)

イ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成15年第15問 (設問2・設問3)

第14問

コンピテンシーとは、高い業績成果を生み出す顕在化された個人の行動特性のことである。組織において個人を自発的に職務にコミットさせるためには、外発的動機づけ（いわゆるアメとムチ）よりも、内発的動機づけが重要である。人は、自律性（上司からすべて管理されるのではなく、エンパワーメントによる権限委譲で自ら判断して行動できること）、有能感（自らの能力を周囲が認めており、自らも有能であると感じていること）、関係性（例えば、組織でチームを組んで業務にあたっている状態）の3つが揃った時に内発的に動機づけられる。外発的動機づけと内発的動機づけのどちらがいい悪いということではない。どうしても内発的に動機づけられない場合は、まずは外発的動機づけから入って内発的動機づけに移行させてゆく。

- ア 適切。仕事の方針や目標などの決定にメンバーを参加させることによって、メンバーの集団へのコミットメントが強くなり、支持的な規範が形成されやすくなる。
- イ 不適切。金銭的報酬は外発的動機づけのアメに該当する。内発的動機づけにつながらない。
- ウ 不適切。内発的動機づけにおける3つの要素を構成する「有能感」が満たされない。
- エ 不適切。従業員個人の職務を明確に規定することや一律の賃金体系を導入することは、内発的動機づけにつながらない。
- オ 不適切。内発的動機づけにおける3つの要素を構成する「自律性」が満たされない。

(解 答)

ア

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成21年第15問 (設問 1)、平成16年第25問

第 1 5 問

(設問 1)

- ア 適切。機能別部門組織は、変化の少ない環境に適した組織形態である。それは、変化に対し
た時には、各部門が独自の立場を主張して、部門間コンフリクトが発生する可能性が高い。
- イ 適切。機能別部門組織では、事業部制組織などに比較して各機能部門が専門機能を基礎に
編成されているため、全社的なコントロールを経験することが少なく、次世代のトップマネ
ジメントの養成に問題点がある。
- ウ 適切。機能別部門組織では分権化はされているが、事業部制組織などに比較して自立的な
分権化ではなく、トップマネジメントの調整機能と集権化の程度は高くなる。
- エ 適切。機能別部門組織は、さまざまな事業部を持っている企業に、生産部門、財務部門等と
して横串的に採用される組織形態であり、専門化の必要な大規模な操業に適している。
- オ 不適切。機能別部門組織の利点は、機能部門ごとの専門化の蓄積ができるので規模の経済
を発揮するのに向いている組織形態である。

(解 答)

オ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成20年第11問 (設問 1)

(設問 2)

- a 不適切。事業戦略に関する権限は、事業部長に委譲されるために、事業部の再編成はしに
くくなる。
- b 適切。事業部制では、各事業部は独立採算のプロフィット・センターとして管理されるた
めに、独立性が強く、弊害もある。

- c 不適切。カンパニー制は本社の統制を弱くすることに意義がある。
- d 適切。過度に事業分野を細分化し組織単位が小さくなると競争力も低下する。
- e 不適切。オーバーヘッドコストとは固定的な本社の管理コストであるが、事業部制組織で高くなるとはいえない。また、一般的に各事業部を評価する統一的な基準は収益性等により確立されている。

(解答)

ウ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成20年第11問 (設問2)、平成14年第7問

第16問

能力開発に関する問題である。

- ア 不適切。Off-JTは、職務に関して体系的な知識を身につけるため、日常の業務から一時的に離れて行う教育訓練である。職務に関して体系的な知識を身につけることが主な目的である。Off-JTを通して、社外の技術や知識、ノウハウを得ることもあるが、それらが主目的ではない。
- イ 不適切。OJTは管理職などが日常の業務の中で指揮命令を通して行う点は正しい。後半の「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、あまり現実的でない。」という点が誤り。現実にはOJTを実施し、効果を挙げている企業もある。
- ウ 不適切。OJTが客観的成果との関連を測定しやすいとは必ずしもいえない。
- エ 適切。OFF-JTは、通常の業務から離れた「集合教育」で、外部の講習会への参加などで計画的に実施することができる。
- オ 不適切。企業内での研修等の集合教育も含まれる。

(解答)

エ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成26年第26問、平成20年第24問、平成16年第24問

第17問

リーダーシップに関する問題である。

ア 不適切。コンティンジェンシー理論はフィードラーが提唱した理論。LPC (least preferred coworker) という尺度を用いてリーダーシップの有効性を測定するもの。LPC (least preferred coworker) とは、直訳すれば「一緒に仕事をしたくない人」という意味であるが、要はそのリーダーが対人関係に示す寛容さの程度を示す概念である。18の形容詞で構成されるLPC尺度を用いてリーダーに評定してもらい、それを得点に換算する。LPC得点が高ければ人間関係を重視するタイプ(高LPC)、逆にLPC得点が低ければ業績を重視するタイプ(低LPC)というように識別される。高LPCのリーダーは人間関係を重視するため苦手な仕事仲間に対して受容的であるが、低LPCのリーダーは人間関係を重視しないので苦手な仕事仲間に対して否定的である。このLPC得点と状況条件を合わせて、効果的なリーダーシップを導き出すのが、コンティンジェンシー・モデルである。このモデルによれば、リーダーの状況統制力(不確実性)が高い場合と低い場合は、低LPCのリーダーが効果的であり、リーダーの状況統制力(不確実性)が中程度の場合は高LPCのリーダーが効果的であるとされている。

イ 不適切。マネジリアル・グリッドはブレイクとムートンが提唱した理論。リーダーシップを①人間に関する関心度(9段階)と②業績に関する関心度(9段階)の2軸(81スタイル)に表現したもの。両方に関心の高い9:9型が最も高い成果をもたらすとしている。9:9型をチームマネジメント型ともいう。

本選択肢では「目標達成能力」と「集団維持能力」という2軸でリーダーシップ特性を捉えているが、これは三隅二不二の提唱したPM理論である。

ウ 不適切。リッカートは、各種企業の監督者と20万人の労働者のデータに基づき、リーダーシップのパターンと新しい組織のパターンを考察した。組織パターンを生産性と組織特性の関連に基づいて、リーダーシップを4つ(I独善的専制型、II温情的専制型、III相談型、IV集団参加型)に分類し、この中でシステムIVが集団の成果を高めモチベーションを高める理想のシステムとした。この実現には、①支持的関係の原則、②集団的意思決定の原則、③高い業績目標の原則の3つが必要であるとしている。

本選択肢の内容は、前述のシステムIVの内容とは逆に、リーダーが部下の意思決定に積極的に参加し、影響力を行使することが重要としているため不適切な内容となっている。

エ 不適切。パースゴール論では、フォロワーを動機づけ、満足させるには、リーダーは好ましい成果が得られる達成可能な目標(ゴール)を設定し、そこにいたる道筋(パス)をつけることであるとした。ハウスによって提唱された状況適合理論であり、リーダーシップ行動を、指示的、支持的、参加的、達成指向的の4つの行動に区分したもので、一律に曖昧さを排除することではない。

オ 適切。アイオア研究では、リーダーシップを参加型、放任型、専制型に分類した。

(解 答)

オ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成22年第12問、平成20年第15問

第18問

動機付け理論に関する問題である。

ア 不適切。目標設定理論によると、一方的に従業員に困難な目標を与えても高い業績を生むとはいえない。本人が納得することが前提である。

イ 不適切。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、モチベーションが高くなる。ただし、その設定内容により業績を達成する保証とならない場合がある。

(やや不適切)

ウ 適切。公平理論によると、自分の貢献と結果が、他人のそれと同じ比率で無いと感じれば、人は自分の報酬が、過大か、過小かを判断して、報酬と調和させるために努力の量を変える。ここ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増やそうとする。

エ 不適切。公平理論によると、出来高給制度の下では、過大な報酬を得ていると感じた従業員は、努力内容を品質向上に変えて維持しながら、生産性を低めることにより報酬を低めにして、他の従業員と公平を図ろうとする。

オ 不適切。ポーターとローラーの理論を踏まえれば、報酬と目標（業績）の達成を切り離して処遇することは、モチベーションを低下させてしまうことになる。

(解 答)

ウ

(重要度)

A

(ベースとなる本試験問題)

平成25年第13問、平成19年第17問

第19問

組織開発に関する問題である。

- ア 不適切。単なる従業員の能力開発ではなく、組織全体にまたがる計画的変革である。
- イ 不適切。組織開発の代表例としてQCサークルやZD活動があげられるように、通常の業務外にグループで行うものである。
- ウ 適切。本選択肢のような価値観は組織開発が重視している価値観として適切である。
- エ 不適切。組織開発は、外部環境の変化に対応するために行うものであり、「問題解決の結果にはこだわらず」という点が誤りである。
- オ 不適切。権限を分権化するものである。

(解答)

ウ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成27年第18問、平成17年第17問

第20問

解雇に関する知識を問うもの。解雇制限や解雇手続きの細かい例外規定について問われている。まずは以下にて解雇に関わるルールを整理する。

<労働基準法で定める規定>

労働者を解雇しようとする場合は、少なくとも30日前に予告するか、30日分以上の平均賃金(解雇予告手当)を支払わなければならない。

<解雇予告等が除外される場合>

- ①天災事変その他やむを得ない事由で事業の継続が不可能となり、所轄の労働基準監督署長の認定を受けたとき。
- ②労働者の責に帰すべき事由によって解雇するときで、所轄の労働基準監督署長の認定を受けたとき。(例：横領・傷害・2週間以上の無断欠勤など)

<もともと解雇予告等が除外されている場合>

- ①日々雇い入れられる者(1ヵ月を超えて引き続き使用されるに至った場合を除く)
- ②2ヵ月以内の期間を定めて使用される者(所定の期間を超えて引き続き使用されるに至った場合を除く)

- ③季節的業務に4ヵ月以内の期間を定めて使用される者（所定の期間を超えて引き続き使用されるに至った場合を除く）
- ④試の使用期間中の者（14日を超えて引き続き使用されるに至った場合を除く）

<解雇制限>

- ①業務上負傷し、又は疾病にかかり療養のために休業する期間及びその後30日間
（例外）イ．打切補償の支払
療養開始から3年経過し、平均賃金の1,200日分を支払った場合
ロ．天災事変その他やむを得ない事由のために事業の継続が不可能となった場合
（所轄の労働基準監督署長の認定が必要）
- ②産前産後の女性が休業する期間及びその後30日間
（例外）イ．天災事変その他やむを得ない事由のために事業の継続が不可能となった場合
（所轄の労働基準監督署長の認定が必要）

ア 適切。上記「解雇制限」の説明参照。

イ 不適切。日々雇い入れられる者が「1か月」を超えて引き続き使用された場合、解雇予告や解雇予告手当の支払いが必要になる。上記「もともと解雇予告等が除外されている場合」の説明参照。

ウ 適切。使用者は、労働者を解雇しようとする場合においては、少なくとも30日前にその予告をしなければならず、30日前に予告をしない使用者は、30日以上平均賃金を支払わなければならないとしている（労働基準法第20条）。ただし、試の使用期間中の者については、雇入れから14日以内（＝2週間以内）であれば解雇予告は不要である（労働基準法第21条4号）。

エ 適切。上記「解雇予告等が除外される場合」の説明参照。

オ 適切。高年齢者雇用安定法第9条1項では、定年（65歳未満のものに限る。以下同じ）の定めをしている事業主は、その雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、次の1～3の措置（以下「高年齢者雇用確保措置」という）のいずれかを講じなければならないとしている。

1. 定年の引き上げ
2. 継続雇用制度（現に雇用している高年齢者が希望するときは、当該高年齢者をその定年後も引き続いて雇用する制度をいう）の導入
3. 定年の定め廃止

高年齢者雇用安定法第9条2項では、事業主は、当該事業所に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者との書面による協定により、継続雇用制度の対象となる高年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、前項第2号（継続雇用制度）に掲げる措置を講じたものとみなすとしている。

これらを踏まえて選択肢の内容を考えてみる。選択肢の再雇用制度は高年齢者雇用安定法

第9条1項の高年齢者雇用確保措置の2に該当する。この再雇用制度を設けている場合に、高年齢者雇用安定法第9条2項を踏まえ、労使協定で定めた再雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準に達しない高年齢者を再雇用しない場合は定年による退職にあたり解雇にはあたらない。

(解答)

イ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成23年第24問、平成21年第18問

第21問

ア 適切。本選択肢の場合、所定労働時間5時間、時間外労働2時間であるため、労働時間は計7時間である。労働基準法での休憩時間の定めは、労働時間が6時間を超える場合は45分以上、8時間を超える場合には1時間以上の休憩を与えることである。

イ 適切。

ウ 適切。パートタイム労働者等のうち本人の希望等により勤務態様、職種等の別ごとに始業及び終業の時刻を画一的に定めないこととする場合には、就業規則では基本となる始業及び終業の時刻を定め、具体的には各人ごとに個別の労働契約等で定める旨の委任規定を設けることでよい、とされている。なお、その場合には書面により明確にすることとされている(昭和63.3.14.基発第150号)。

エ 不適切。事業場外労働のみなし労働時間の例外規定である。労使協定を結ぶことにより、営業マンや内勤者の出張などが、実際に労働した時間の把握が困難な場合でも、通常必要な労働時間を定めることができる。

(解答)

エ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成28年第23問、平成26年第23問、平成20年第26問

第22問

労働安全管理体制に関する出題である。

- ア 不適切。常時10人以上50人未満の労働者を使用する事業場ごとに、安全衛生推進者又は衛生推進者を選任しなければならない。製造業、建設業等では安全衛生推進者、それ以外の業種では衛生推進者を選任しなければならない。よって、業種を問わずという箇所が不適切である。
- イ 不適切。事業者は、業種を問わず、常時50人以上の労働者を使用する事業場ごとに、衛生委員会を設置しなければならない。この衛生委員会の委員には、必ず衛生管理者と産業医を指名しなければならない。
- ウ 適切。事業者は、業種を問わず、常時50人以上の労働者を使用する事業場ごとに衛生管理者を選任しなければならない。衛生管理者は、少なくとも毎週一回作業場等を巡視し、設備、作業方法又は衛生状態に有害のおそれがあるときは、直ちに、労働者の健康障害を防止するため必要な措置を講じなければならない。
- エ 不適切。事業主は、業種を問わず、常時50人以上の労働者を使用する事業場ごとに、医師のうちから産業医を選任しなければならない。産業医及び衛生管理者は、ともに選任すべき事由が発生した日から14日以内に選任し、遅滞なく、所轄労働基準監督署長へ報告書を提出しなければならない。

(解答)

ウ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成23年第23問

第23問

社会保険の目的に関する問題である。基本的な事項であり、確実に得点しておきたい問題である。

- ア 不適切。健康保険は被保険者および被保険者の扶養者の疾病、負傷、死亡、出産に関しての給付ならびに健康教育、健康相談、健康診査等、健康の保持増進や療養のための費用の貸付等を目的としてつくられた法律。死亡も保険の対象である。
- イ 適切。遺族厚生年金は、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。
- ウ 不適切。雇用保険は、労働者が失業した場合、労働者について雇用の継続が困難となった場合及び教育訓練を受けた場合に、生活及び雇用の安定と就職の促進のために失業給付等を

支給することにより労働者の生活及び雇用の安定を図るとともに、失業の予防・雇用状態の是正・雇用機会の増大、労働者の能力の開発、労働者の福祉の増進を図ることを目的とする。教育訓練も保険給付の対象である。

エ 不適切。労働者災害補償保険法により、業務上の事由または通勤による労働者の負傷・疾病・障害・死亡に対して保険給付が行われる。

(解答)

イ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成28年第25問、平成27年第25問、平成20年第25問

第24問

(設問1)

ア 不適切。成熟期では、需要はピークを迎え、成長は止まる。市場の成長が止まった中で売上拡大を図るには市場シェアを拡大するしかないので、市場シェアを巡る競争は激化する。

イ 不適切。転用がきかない経営資産は、市場が衰退期に入ることを見越して、余剰資産となる可能性があれば売却してキャッシュフローの増大を図るのも一つの方策である。ただし、本選択肢の「帳簿価格が清算価値を上回っていれば」と「売却してキャッシュフローの増大を図る」という記述が論理的でない。帳簿価格が清算価値（この選択肢では、売却価格と考えるのが妥当）を上回っていようと、いまいと、キャッシュインとなる。帳簿価格と清算価値の差は会計上の損益（本選択肢では、帳簿価格が清算価値を上回っているので損失）であり、それとキャッシュは一致しない。

ウ 不適切。アの解説のとおり、市場での競争は激化する。また、需要はピークを迎え、将来は縮小（衰退）が予想されるため、追加投資は控える。

エ 不適切。成熟期における販路政策は、売上拡大を重視して開放的チャネル政策が一般的である。

オ 適切。

(解答)

オ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成26年第1問、平成13年第22問(設問1)

(設問2)

- ア 不適切。計画的陳腐化は新規需要を開拓するのではなく、買い替え需要を喚起する目的で行われる。
- イ 適切。技術革新が早い製品領域では、意図せずとも製品は陳腐化していく。技術革新の遅い製品群で買い替え需要を喚起するために、計画的陳腐化が行われる。
- ウ 適切。外観を変えた新製品を導入することによって既存製品の価値を低下させることを心理的陳腐化という。衣料品でよく行われる。
- エ 適切。新製品を投入して、意図的に既存製品の寿命を短縮することで市場は活性化する。
- オ 適切。本質的な機能は変わらないが、そうではない部分の機能を変えたり、新しい機能を付加したりすることで既存製品の寿命を短縮することを機能的陳腐化という。

(解答)

ア

(重要度)

A

(ベースとなる本試験問題)

平成15年第35問

第25問

市場調査における一次データの収集に関する問題である。

- ア 適切。観察法とは、被験者の行動を観察することによって情報収集する方法をいう。消費者の店内での移動経路を調べるなどの際に使用される。客観性や正確性に優れているが、観察によって収集できない被験者の内面に関する情報等も存在するためデータのタイプには制約がある。
- イ 適切。グループ・インタビューとは、司会者と5～6名の被験者が集まり、司会者の質問をもとに意見を引き出す方法をいう。セグメント別にグループを構成し、購買動機などを探る。大規模調査の前段階として仮説探索を目的に行われる。プライバシーに立ち入った質問もできる。
- ウ 適切。実験法とは、マーケティング・ミックスを操作し、被験者に実際にどのような購買行動の変化が現れるかを実験するもの。店頭で商品の値引き幅や棚の位置を変えることによって、購買動機の因果関係を捉えていく。
- エ 適切。留置法とは質問法の種類の1つで、調査票を配布し、後日回収する方法をいう。面

接法より対象者を増やせたり、質問票の回収率と調査結果の信頼性を高めることができるというメリットがある一方で、調査員が後日回収のために訪問しなければならないため、時間とコストがかかるというデメリットもある。

オ 不適切。インターネット法は、低コストで短期間に大量のデータを得ることはできるが、被験者がインターネット利用者に限定される等のように特定の層に偏る傾向がある。

(解答)

オ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成23年第28問、平成18年第23問

第26問

ア 不適切。動機とは、人間をある行動に駆り立てる原動力である。選択肢の内容は関与の定義である。

イ 適切。知覚のプロセスには選択的注意、選択的歪曲、選択的記憶の3つがある。選択的注意とは、人は膨大な情報にさらされており、ほとんどは意識されていないこと。選択的歪曲とは、情報を自分に適したように歪曲して解釈すること。選択的記憶とは、自分の信念を裏付けてくれるような情報は覚えている傾向にあること。

ウ 不適切。ライフスタイルとは、個人が所属する集団の諸要因を反映した生活パターンである。選択肢の内容は知覚の定義である。

エ 不適切。関与とは、特定状況下における刺激によって想起された、個人的な重要性ないしは関心に対する知覚水準のことである。選択肢の内容は動機の定義である。

オ 不適切。知覚とは、人が与えられた情報を選別し、編成し、解釈し、そこから意味のある世界観を形成するプロセスのことである。選択肢の内容はライフスタイルの定義である。

(解答)

イ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成17年第39問

第27問

(設問1)

購買意思決定において、消費者が重視する情報源に関する出題である。問題に記載されている図を横展開したのが下表である。網掛けの箇所の内容に照らす形で表のA～Dにあてはまる語句の組み合わせを考えると、イが適切な選択肢となる。

(Dについては、定型的問題解決(非常に少ない努力量)であるため、テレビCMによる受動的な情報源を重視する)

(解答)

イ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成24年第26問(設問2)

	高関与・高知識	高関与・低知識	低関与・高知識	低関与・低知識
情報探索パターン	限定的問題解決 (中程度の努力量)	拡張的問題解決 (非常に多くの努力量)	限定的問題解決 (少ない努力量)	定型的問題解決 (非常に少ない努力量)
購買前 コンタクト ・ポイント	・パンフレットやインターネットなどの文字情報 ・現物 ・深い品揃え ・ブランド再生	・販売員 ・友人、家族からの口コミ ・ある程度の深さの品揃え	・開放的チャネル、店頭での露出の最大化、広い品揃え ・サンプリング ・ブランド再認の手がかり情報 ・深い品揃え ・探索支援、特徴づけ	・ブランドの限定的役割
購買時 コンタクト ・ポイント	・バリュー・フォー・マネー ・高い性能水準を備えた製品	・中～高価格 ・基本的属性を備えた製品	・絶対的な低価格 ・バリュー・フォー・マネー	・絶対的な低価格 ・ローエンドの製品 ・値引きのシグナル
購買後 コンタクト ・ポイント	・ブランド使用体験	・不協和削減のためのプロモーション	・ブランド使用体験	—
価値伝達の方法	・プル戦略 (製品力・ブランド力)	・プッシュ戦略 (人的情報源)	・プル戦略+プッシュ戦略 (店頭への配荷力、製品力、ブランド力)	・プッシュ戦略 (店頭への配荷力、低価格)

(出所：青木幸弘・新倉貴士・佐々木壮太郎・松下光司著「消費者行動論」〔有斐閣アルマ・2012〕

327頁、333頁)

(設問2)

ア 適切。精緻化見込みモデルとは、消費者の「動機」、「能力」、「機会」の程度によって広告のメッセージを受け取るレベルに差が生まれることをモデル化したものである。

イ 適切。製品を関与（関心）度の高い問題と関連付けるとは、例えば消費者が高感度のアイドルのグッズを付加するといったことである。

ウ 不適切。「バラエティ・シーキング（購買行動）」とは、低関与でブランド間の違いが大きい製品である場合に変化を求めて頻繁にブランド・スイッチを行うことをいう。本選択肢では「ブランド差異が小さい」という記述になっており不適切な内容である。

エ 適切。

オ 適切。

(解答)

ウ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成22年第27問（設問2）

第28問

(設問1)

ブランドの機能に関する出題である。まずは、解答群の語句のうち、態度、知覚、ブランド・アイデンティティについて見ておく。

態度とは、人が行う行動そのものではなく、ある対象（モノ、人、場所、考え等）に対して特定の方法で反応しようとする傾向性、ないしは、行動の準備状態のことをいう（出所：青木幸弘・新倉貴士・佐々木壮太郎・松下光司著「消費者行動論」〔有斐閣アルマ・2012〕71頁）。

知覚とは、与えられた情報を基に、自分にとって意味のある世界観を構築するプロセスが知覚である。知覚には「選択的注意」、「選択的歪曲」、「選択的記憶」の3つのプロセスがある。

「選択的注意」とは、消費者は毎日膨大な量の刺激を受けている中で自分の欲求に関係する情報には反応するが、興味のない情報は意識から除外される、ということの意味する。

「選択的歪曲」とは、情報を受ける側は自分に都合良く情報を歪め、解釈してしまう傾向があることを意味する。

「選択的記憶」とは、人は多くのことを忘れてしまうが、自分の意見を裏付ける情報は記憶しやすい傾向があることを意味する。

ブランド・アイデンティティとは、企業がブランドのあるべき姿として望む連想の集合のこと。企業が能動的にブランド・アイデンティティを明確化し、精緻化していくことによ

て価値あるブランドが構築されると考えられる（出所：青木幸弘・恩蔵直人著「製品・ブランド戦略」〔有斐閣アルマ・2006〕232頁）。

以上を踏まえ、空欄A～Dに入る語句を考えると、ウが適切な選択肢となる。

（解答）

ウ

（重要度）

A

（ベースとなる本試験問題）

平成24年第30問

（設問2）

ア 適切。成分ブランドとは、複数のブランドを結合させるコ・ブランディング（共同ブランド）の特殊なケースである。“インテル・インサイド”などがその例。

イ 適切。選択肢のとおり。

ウ 適切。ブランド開発を行う上でのポイントを述べた文章である。

エ 適切。ブランド・エクイティとは、製品・サービスに追加された付加価値のことである。無形の正味資産ともいえる。

オ 不適切。ブランド・エクステンションとはブランド拡張のことである。ブランド拡張にはライン拡張（確立されているブランドの信頼性を利用して、同じブランド名で同一製品カテゴリーに新製品を加える）とカテゴリー拡張（既存のブランド名で他のカテゴリーの新製品を出す）の2つがある。

（解答）

オ

（重要度）

B

（ベースとなる本試験問題）

平成26年第32問、平成21年第28問（設問3）

第29問

ブランドに関する問題である。「ライン拡張」と「ブランド拡張」の意味と特徴はしっかり理解しておきたい。

- ア 適切。
- イ 不適切。既存ブランドに対し良いイメージを持っているのは既存客であり、別の顧客層へのハロー効果による訴求力は弱い。
- ウ 適切。ブランド拡張は、すでに確立されたブランドを利用するためプロモーション・コストを抑えられる。
- エ 適切。新規顧客を対象とするため、新たなマーケティング・ミックスの構築が必要となる。
- オ 適切。選択肢の内容はブランドの希釈化を意味している。ブランド拡張のリスクとして、同じブランドの製品群が増えることで、ブランドの希釈化がおこる可能性がある。

(解答)

イ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成20年第28問、平成17年第32問

第30問

価格政策に関する問題である。価格政策のキーワードを理解していれば、十分得点できる問題である。

- ア 適切。変動費と固定費の水準(=原価)にマージンを付加する方法は、コスト・プラス法(または値入型価格設定)と呼ばれる方法である。
- イ 不適切。Hi-Low政策とは、収益を度外視した目玉商品(これをロスリーダーという)により集客し、目玉商品以外の商品の購入で売上・収益を上げることを狙う方法。ロスリーダー方式とも言う。本選択肢の前半部分は正しい。しかし、上記の説明のとおり、その狙いは単品(目玉商品)の大量購買を喚起することではない。
- ウ 不適切。ロスリーダー方式とはHi-Low政策または高低価格戦略ともいい、一定期間だけ特定対象の商品の価格を下げて、当該期間が過ぎると元の価格に戻す価格戦略のことをいう。消費者の購買意欲をかき立てる等の目的で実施する。フォワードバイイングとは当該ロスリーダー方式を実施するために、特売として販売する数量以上の仕入れを行うことをいう。このため保管スペースが多く必要になったり、商品の鮮度が低下したりする。
- エ 不適切。内的参照価格とは記憶や印象に残っている価格、外的参照価格とは店頭で見ると判断することのできる価格である。選択肢の外的参照価格と内的参照価格の説明が逆である。
- オ 不適切。価格ライン(ランク)別価格設定とは、価格をいくつかのランクに絞り込み、選択の基準を消費者にとって分かりやすくするものである。多様な価格設定は行わない。

(解 答)

ア

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成27年第28問、平成22年第24問、平成21年第22問、平成20年第33問

第31問

- ア 適切。企業型チャネル・システムは企業がチャネル全体を統合しており、チャネル・コントロール力は最も強い。
- イ 不適切。企業型チャネル・システムは企業が自社で生産から流通まで統合するシステムであり、その構築には多額の資金が必要。
- ウ 適切。管理型チャネル・システムでは製造業者がチャネルメンバーに独自性、自立性を維持させ、相互理解と相互協力に依存して緩やかな結びつきを形成するものであるため、チャネル全体を引っ張る力のある企業（チャネル・キャプテン）の存在が重要となる。
- エ 適切。フランチャイズ・チェーン・システムは契約型チャネル・システムの形態の一つ。
- オ 適切。契約型チャネル・システムは独立した資本の企業による契約に基づいたチャネル・システム。

(解 答)

イ

(重要度)

A

(ベースとなる本試験問題)

平成16年第39問

第32問

人的販売とロコミに関する問題である。それぞれの特徴を理解していれば、容易に正解できる問題である。

- ア 不適切。個人の信頼も重要であるが、企業信頼の効果も大きい。
- イ 不適切。結果統制型の管理システムとは、成果報酬等を指すと推察される。成果報酬では成果がでなければ報酬は低くなるが、その逆もあり得る。従って、結果統制型の管理システム

ムが必ずしも費用の低減になるとは言えない。また、人的販売にかかる費用は営業員の人件費であり、決して他のプロモーションより予算規模が小さいとは言えない。

ウ 不適切。人的販売は顧客との直接コミュニケーションをし、情報発信するとともに情報収集も行う双方向のコミュニケーションを行う。

エ 不適切。消費者の購買意思決定段階の前半では製品の機能面や価格面での比較であったり、デザインの比較といった意思決定のための準備が進むが、後半になるほど、(製品・サービス間の差にもよるが) 購入の決め手になる要素としてクチコミの影響は大きくなる。

オ 適切。情報過負荷とは、処理能力を超えるような大量の情報は、かえって意思決定の質を劣化させてしまうことを指す(出所: 青木幸弘・新倉貴士・佐々木壮太郎・松下光司著「消費者行動論」[有斐閣アルマ・2012] 134頁)。情報過負荷を軽減するために購買の意思決定においてクチコミが重要視される。

(解 答)

オ

(重要度)

A

(ベースとなる本試験問題)

平成27年第27問、平成24年第33問(設問2)

第33問

ア 適切。ポイント付与率を低くすることにより、小売店側が負担するクレジットの取扱い手数料分の販売コストの差を縮小させ、また購入者に現金での支払いを促す効果がある。

イ 適切。ポイント制度は模倣が容易である。そのため、ポイント制度のみで競争優位性を維持することは困難である。

ウ 適切。ポイント制度を導入することにより、店頭表示価格を維持しやすくなるメリットがある。

エ 適切。多数のポイントカードを所持している人にとって、全てのカードを持ち歩くことは困難なため、魅力が低ければ携帯するカードの中に選ばれない。

オ 不適切。事前に消費者が支払う必要のあるプリペイドカードではないため、供託金は必要ない。ただし、社内的には引当金の計上は必要。

(解 答)

オ

(重要度)

B

(ベースとなる本試験問題)

平成20年第31問、平成19年第30問