

令和2年度 前期 ビジネス・キャリア検定試験

経営戦略分野
2級 経営戦略
試験問題

(15ページ)

1. 試験時間 110分
2. 注意事項
 - (1) 試験問題は、係員の指示があるまで開かないでください。
 - (2) 試験問題は、40題あります。
 - (3) 試験問題の配点及び合格基準は、次のとおりです。
(配点) 問題1～問題40 各2.5点 合計100点
(合格基準) 試験全体として概ね60%以上の正答。
 - (4) 関係法令、会計基準、JIS等の各種規格等に基づく出題については、問題文中に断りがある場合を除き、令和2年5月1日時点で施行されている内容に基づくものとします。
 - (5) マークシート(解答用紙)には、①試験区分名、②氏名、③座席番号、④受験番号、⑤生年月日を正確に記入してください。
なお、受験番号の最後の桁は、アルファベットですので、数字と間違えないように注意してください。
 - (6) マークシートにマークする際には、HB又はBの黒鉛筆又はシャープペンシルのいずれかで、はっきりとマークしてください。それ以外は使用しないでください。
なお、訂正する場合は、採点の際にマークシートの誤読の原因となることがありますので、きれいに消してください。
 - (7) マークシートには、所定の事項以外は絶対に書き込まないでください。
なお、計算等が必要な場合は、問題用紙の余白又は裏面を使用してください。
 - (8) マークシートにはア～オまでマークする欄があります。問題番号及び問題文に従って正解と思われるものを1つだけ選んで間違えないようにマークしてください。
 - (9) 試験問題の内容に関する質問には、一切お答えできません。
 - (10) 試験中にトイレへ行きたくなった場合は、黙って手を挙げて係員の指示に従ってください。
 - (11) 試験終了時刻前に解答が済み、退出する場合は、黙って手を挙げて係員の指示に従ってください。ただし、試験開始後30分間及び終了前10分間は、退出できません。
なお、退出する場合は、周りの受験者に配慮して、静かに退出してください。
 - (12) 試験終了の合図があったら速やかに筆記用具を置き、係員の指示に従ってください。
 - (13) 試験終了後、マークシートを必ず提出してください。ただし、試験問題は、持ち帰ることができます。
なお、マークシートが提出されていない場合は、失格となります。
 - (14) 試験問題の転載、複製などを固く禁じます。

問題1 企業概念に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 企業が存続するためには、利害関係者との関係を維持しつつ、利益を社会全体の発展に寄与するよう還元しなければならない。
- イ. 企業の本質とは、外部環境とのやり取りによって様々な資源を確保し、環境に適応しながら、生存し続けることである。
- ウ. コーポレートガバナンスとは、企業と顧客の関係を形作る枠組みである。
- エ. 企業の利害関係者には、自社の従業員も含まれる。
- オ. 企業は「社会の公器」であり、社会的倫理観や利害関係者の論理にも配慮しなくてはならない。

問題2 コーポレートガバナンス（企業統治）に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 従業員主権論のコーポレートガバナンスに関して、株主軽視と経営監視の点で問題がある。具体的には、株主総会や取締役会の形骸化、経営の透明性が高いとはいえない場合があることなどである。
- イ. アベノミクスにおけるコーポレートガバナンス重視は、成長戦略の一環として位置づけられ、コンプライアンス（法令遵守）もさることながら、企業の中長期的価値向上、持続的成長にウエイトがある点が特徴である。
- ウ. 内部統制システムは、コーポレートガバナンスの根幹であり、従業員など株主以外のステークホルダー（利害関係者）が経営陣の不正を防止し、経営の効率性を向上させるための重要なツールとなっている。
- エ. 日本型コーポレートガバナンスにおいては、概して企業への帰属意識が強いがゆえに、社会の価値観や倫理観に合わないような行動が取られてしまう場合があることが短所として指摘される。
- オ. モニタリング機能重視の米国型コーポレートガバナンスがグローバル・スタンダードであるという考え方があるが、日本型コーポレートガバナンスが異質であったとしても、標準的なコーポレートガバナンスから外れていることを意味しているわけではないともいえる。

問題3 経営戦略に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. どの程度の期間、詳しさ、明確さを持った経営戦略が企業にとって望ましいのかについて、一般的な結論は得られていない。
- イ. 経営戦略の優劣は、企業の業績格差にはあまり影響を及ぼさない。
- ウ. 経営戦略は、企業と環境の関わり方、すなわち、環境適応のパターンを示すものである。
- エ. 経営戦略には、あいまいなビジョン又は夢に近いものから、より具体的なアクション・プランに近いものまで様々なレベルがある。
- オ. 経営戦略は、企業の将来の方向又はあり方に一定の指針を与える構想である。

問題4 経営戦略に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. ピーターズ&ウォーターマンは、企業の戦略的な卓越性は、合理主義と管理によらず、小さな組織の俊敏さを維持し、社員の仕事へのモチベーションを高める企業文化を持つことからもたらされると主張した。
- イ. チャンドラーは、経営戦略と組織構造の関係について、米国4社（デュポン、ゼネラルモーターズ、スタンダード・オイル及びシアーズ・ローバック）の組織改革の歴史を比較分析し、戦略のタイプを「量的拡大」「地域的分散」「水平分業」及び「多角化」の4つに識別した。
- ウ. 全社戦略とは、企業全体に関わる戦略、即ち、事業領域の決定や複数の事業の多角化戦略の策定に関する戦略を指す。一方、事業戦略とは、全社戦略と比べもう1つ下位レベル、つまり各事業に関する戦略のことをいう。
- エ. 戦略は、短期的な状況の変化にかかわらず一貫して追求されるべき方向を示しているのに対して、戦術は、その時々状況に応じて臨機応変に変化させる必要がある。
- オ. 経営戦略とは「市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図」といえる。

問題5 経営戦略立案に関する記述として最も適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 内部の経営資源の分析対象となるのは、ヒト・モノ・カネの3つである。
- イ. 外部の経営環境とは、企業が影響を及ぼすことのできないものを指している。
- ウ. 経営環境の分析において、部品メーカーはその部品を用いた最終製品市場の動向についても調査すべきである。
- エ. 外部の経営環境は、くまなく調査すべきである。
- オ. ある経営戦略を実行するために必要な内部の経営資源が不足すると予想される場合、この経営戦略を選択することは避けなければならない。

問題6 ドメインに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 現在展開している事業のまとめとして、ドメインを定義する。
- イ. 企業ドメインに合致していない事業であっても現在の業績が良ければ、中核事業として、経営資源を集中的に配分すべきである。
- ウ. ドメインの決定や事業をまたがる経営資源の配分は、事業戦略のテーマである。
- エ. ドメインを再定義する場合には、既存の事業や経営戦略を踏まえて行うことがある。
- オ. ドメインの解釈に広がりが出ないように、抽象性・あいまい性を排除して定義する。

問題7 経営理念に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 人事制度の評価基準には、経営理念との一貫性が必要である。
- イ. 全社戦略だけでなく事業戦略や機能別戦略においても、経営理念との一貫性を持たせる必要がある。
- ウ. 経営理念の確立によって、意思決定の迅速化が期待できる。
- エ. 経営理念、ビジョン及びミッションを策定した後に、ドメイン定義を行うべきである。
- オ. 経営理念は、適切なタイミングで再設定・再定義すべきである。

問題8 オープンイノベーションに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 社外にある知識を見つけて、理解した上で自社に使えるものを選ぶこと
- イ. 社外にある知識だけでは不十分な場合には、それを補う知識を社内で生み出すこと
- ウ. 社外にある知識と社内にある知識を統合し、新しい体系や構造を生み出すこと
- エ. 社外にある知識を社内にある知識よりも、優先的に活用すること
- オ. 研究による成果を自社から他社へ売り出すことによって、利益を得ること

問題9 分析型戦略論に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 基本的な考え方は、経済合理性の追求であり、結果的にリスク回避志向になりやすい。
- イ. トップダウン形式で策定・指示されることから、個人の創造性は軽視される。
- ウ. 今日のように環境の不確実性・不透明性が高まっている時よりも、長期予測が可能な時に適用できる戦略論である。
- エ. 通常トップダウン形式で策定・指示されるため、スピーディな意思決定が可能であり、有効な戦略行動がとれることから組織の硬直という弊害は少ない。
- オ. 問題解決型の理論であり、「どうあるべきか」「何をなすべきか」を追求するため、未知の問題を探求するには限界がある。

問題10 組織構造に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

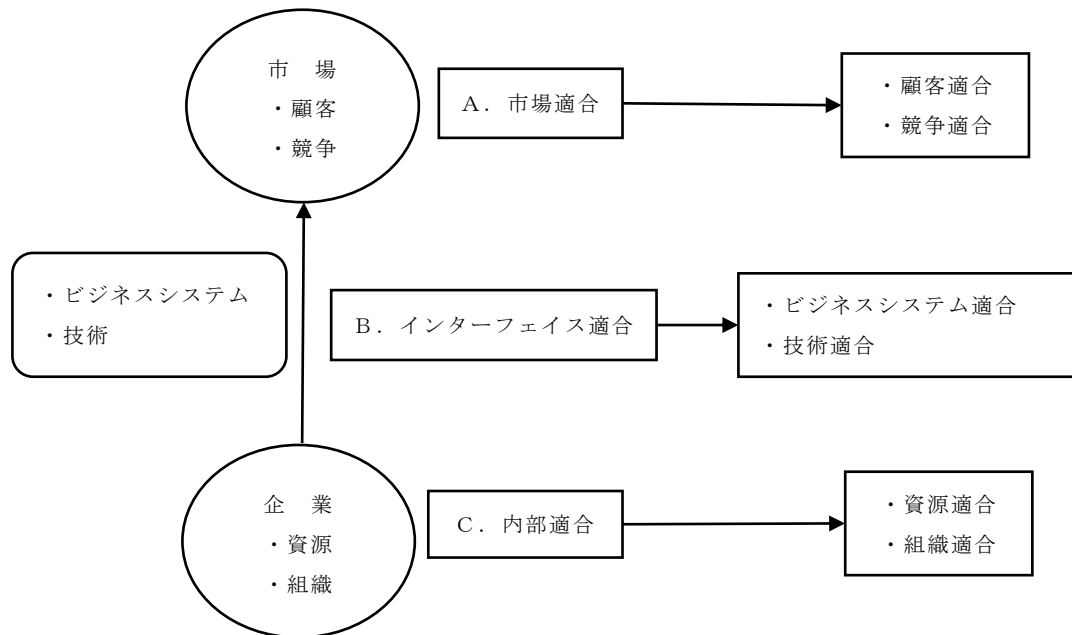
- ア. 事業部制組織の長所の1つとして、各事業部がそれぞれの事業環境に適合した意思決定のスタイル、モノの見方、戦略を生み出すことができ、それぞれ異質な環境に対処できることがあげられる。
- イ. 事業部制組織の長所の1つとして、本社機構が日常業務から解放されることにより、戦略的意思決定に専念できることがあげられる。
- ウ. マトリックス組織の長所の1つとして、複数の命令系統を持つことにより、機能及び製品又は地域について調整できることがあげられる。
- エ. 職能別組織の長所の1つとして、機能及び製品又は市場について熟練度の向上が期待できることがあげられる。
- オ. 職能別組織の長所の1つとして、職能部門間での重複が少ないため、組織全体として規模の経済が享受できることがあげられる。

問題11 外部戦略に関する a～e の記述のうち適切なものは、いくつあるか。

- a. 戦略的提携の形態の1つとして、生産委託があげられる。
- b. 戦略的提携のメリットとして、合併とは異なり、お互いが完全な保証がない関係によって健全な緊張感の中で知識や資源の共有が図れる点があげられる。
- c. 部品の製造や製品の販売といった事業活動の垂直的なプロセスのいくつかの機能を分離し、その機能を事業目的とする子会社を設立することは、分社化のパターンの1つといえる。
- d. 今日の高度に多角化した企業においては、分社化やグループ戦略等の外部戦略が必要となりうる。
- e. 市場取引では、知識やノウハウ等の情動的経営資源を得ることは難しいが、戦略的提携の場合は、一緒に協働する場を通して獲得することができる。

- ア. 1つ
- イ. 2つ
- ウ. 3つ
- エ. 4つ
- オ. 5つ

問題12 以下に示す戦略的適合（図のA、B及びC）の全体像に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。



- ア. ビジネスシステム及び技術は、企業が内部の資源と組織を使って市場に働きかけるインターフェイスの役割を果たしており、企業の内部戦略と市場戦略を統合するために必要不可欠である。よって、A、B及びCの3つの適合の中で、Bが最も重要である。
- イ. ビジネスシステム及び技術は、市場における企業の認知を勝ち取るための手段として機能している。
- ウ. インターフェイス適合を達成するためには、その戦略がきちんと実行されるような資源と組織を企業が有している必要がある。
- エ. 経営資源の蓄積が企業の戦略実行能力を決めると同時に、資源は戦略の実行によって蓄積されていくことから、資源と戦略の間の関係をうまく作りだすことが、資源適合の役割である。
- オ. 市場適合においては、顧客のニーズに合った戦略になっているかを考えること及び競争相手の動向にきちんと対応した戦略になっているかを考えることが重要である。

問題13 業界における競争構造を決定するものとして、5つの要因がある（ファイブ・フォース・モデル）。5つの要因に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. ブランドによる識別の強さは、新規参入を阻む要因となる。
- イ. 一般に、買い手の製品の仕様が特定の供給業者の製品に合致したものになっている場合には、供給業者の交渉力は強くなる。
- ウ. コモディティ化された製品においては、顧客の全体購買額に占める比率が高いほど、その製品の供給業者の交渉力は強まる。
- エ. 代替製品が当該業界の既存製品よりもコスト・パフォーマンス（費用対効果）を上回る場合には、代替製品の脅威は大きくなる。
- オ. 大規模な投資が必要な装置産業では、一定以上の生産量を確保するため、競争業者間の価格競争の脅威が大きくなりやすい。

問題14 競争優位性を実現するための戦略に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 差別化戦略とは、自社の製品・サービスが他社よりも優れていると買い手に認識させ、しかも他社に容易に追随・模倣されないような優位性を確立する戦略である。
- イ. 集中戦略はニッチ戦略とも呼ばれ、特定の顧客グループや製品・市場セグメント等に焦点を当て、低コストと差別化のどちらか一方を達成しようとする戦略である。
- ウ. コスト・リーダーシップ戦略とは、低コストをベースに競合商品と同一価格で販売し、他社よりも高い利益獲得を目指すために市場成長率を向上させる戦略である。
- エ. 集中戦略は、競合他社に発見されないニッチ市場で展開するため、情報の格差は大きな課題とはならないが、環境変化とともにセグメントは常に見直す必要がある。
- オ. 集約型事業では、コスト・リーダーシップ戦略の裏づけとなる規模の経済性を追求することが必ずしも収益性に結びつかないため、他の競争戦略も検討すべきである。

問題15 プロセス型戦略論とコア・コンピタンスの考え方として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. プロセス型戦略論においては、外部の経営資源をいかに獲得し、既存事業に対して適正に配分するかが重視される。
- イ. コア・コンピタンスは、企業の持続的な競争優位の源泉であり、長時間かけて育成するものである。
- ウ. コア・コンピタンスは、組織学習によって組織に深く浸透する能力として、企業文化や企業風土の中に現れる。
- エ. プロセス型戦略論は、経営戦略を企業と環境との相互作用や企業内に生起するプロセス・ダイナミックスの産物と捉えたものである。
- オ. 企業が持続的な競争優位を発揮するためには、常に長期的に自社のコア・コンピタンスを育成するとともに、不足を補完し、未来の市場に備えなければならない。

問題16 参入障壁の構築方法に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 製品ラインのフルライン化
- イ. 基礎研究をベースとした新製品開発
- ウ. 製品改良等による利益率の向上
- エ. バリューチェーンにおける川下の企業の買収
- オ. 他企業とのアライアンスや業界団体の設立

問題17 SBU (Strategic Business Unit) であるための条件として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 一定の資源コントロールの権限を有すること
- イ. 独立した競合者を持つこと
- ウ. 責任ある経営管理者が配置されていること
- エ. 明確に識別されたミッションを持つこと
- オ. 組織横断的なユニットであること

問題18 企業・事業ドメインに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 事業の1つを「交通の便が良い場所で、コーヒーを廉価^{れんか}に提供する」と定義づけることにより、例えば、「自宅の居間でくつろいでコーヒーを飲むような環境を提供する」と定義した他のコーヒー・チェーンとは、事業展開の方針が異なってくる。
- イ. エイベルの3次元によるドメイン定義とは、顧客層・顧客機能・ステークホルダーの3つの要素を意味している。そのいずれか1つでも異なれば、事業の展開が他社とは異なってくる。
- ウ. 企業ドメイン及び事業ドメインは、同一であっても企業の成長に合わせて見直す必要がある。
- エ. 経営者がドメインの定義を明確に提示することにより、従業員が企業の進むべき方向性を認識できるとともに一体感を持てるようになり、企業の社会的な存在意義を顧客に知らしめることができる。
- オ. 企業のドメインは、経営者が定義すればそれで良いというわけではなく、自社が何をしている企業なのかを適切な言葉で表現し、従業員を含めたステークホルダーに理解してもらい、合意を得ることが重要である。

問題19 競争を回避する戦略に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 競争を回避する戦略を実行するための方策の1つとして、競合企業がさほど注力していない競争要因の価値を高めるといった活動がある。
- イ. 製品ライフサイクルの成長期にある製品を提供している企業においても、競争を回避する戦略を検討する必要がある。
- ウ. 競合企業と異なる競争要因から価値を生み出すには、自社の保有する資源をよく検討し、活用できるような組織能力を有することが必要であり、競争を回避する戦略は、どの企業でも採用できる。
- エ. 他社と大きく異なるビジネス・モデルを展開することは、競争を回避する戦略として有効である。
- オ. 競争を回避する戦略によって新型ゲーム機を企画・開発し、子供だけでなく、大人も楽しめるゲーム機の市場を開拓した事例がある。

問題20 事業システム戦略に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 商品やサービスの組合せによる価値を提供することが考えられる。例えば、コンビニエンスストアのA社では、劇場の切符販売、宅配便の発送や受取りができるが、そのようなサービスの提供はその一例である。
- イ. 情動的資源を使いまわすことが考えられる。例えば、引越し業者のB社は、引越しの打合せの際にエアコンの設置まで対応するため、高いエアコンの売上げを誇っている。これは、自社の事業と他社製品の物販の営業を兼務して顧客のニーズに応える商品を提案するという戦略である。
- ウ. 無形の資産である情報を多重利用することが考えられる。例えば、香水で有名な企業C社は、そのブランド力を活かしてバッグや衣類、小物などファッションに関する様々な分野に事業を展開している。
- エ. 工場の在庫を分散させて有機的に活用することが考えられる。例えば、PCメーカーのD社では、本社から離れたすべての小規模工場に部品の在庫を抱えさせている。それは、ある工場で在庫切れになったとしても、一番近い小規模工場から取り寄せることで、規模の経済性のメリットを活かせるからである。
- オ. 仕事のスピードを上げることで顧客満足を高めることが考えられる。例えば、文房具を翌日オフィスに配送するサービスを行ったE社では、そのスピード自体が顧客満足を高め、競争優位につながると考えている。

問題21 M. E. ポーターが提唱したバリューチェーンにおける支援活動として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 技術開発
- イ. 調達活動
- ウ. 出荷物流
- エ. 人的資源管理
- オ. 全般管理

問題22 バリューチェーンに関する a～e の記述のうち適切なものは、いくつあるか。

- a. バリューチェーン分析の目的として、最終的に顧客に提供する価値を考えるとにより、自社事業の強みや欠点を把握することがあげられる。
- b. バリューチェーンの再構築とは、従来自明とされていた事業のルールがバリューチェーンの根本的な変化によって作り直され、まったく別のものになってしまうことを表している。
- c. コストドライバーの1つとして、習熟度があげられる。
- d. バリューチェーンを常に分析し、再構築を行うことは、消費者に対して提供している価値の再認識や競争優位性の獲得に繋がる。
- e. 事業システムの連鎖的な活動によって価値やコストが順次付加・蓄積され、顧客に向けた最終的な価値が生み出されるとする考え方がバリューチェーンである。

- ア. 1つ
- イ. 2つ
- ウ. 3つ
- エ. 4つ
- オ. 5つ

問題23 ハンバーガー・チェーン業界では、圧倒的な規模を誇るリーダー企業のF社（シェア65%）、チャレンジャー企業に位置づけられるG社等、数社が事業を展開している。F社・G社の戦略に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. F社がNo. 1のシェアを更に高めるためには、差別化戦略を基本にすべきである。
- イ. F社では、全体需要の拡大を目標として、マーケティング戦略を展開すべきである。
- ウ. G社では、低価格競争になると、規模の経済性でF社に太刀打ちできないことから、集中戦略を採るべきである。
- エ. G社では、リーダー企業の戦略を無力化するように、同質化戦略を進めるべきである。
- オ. F社が圧倒的なシェアを持つ状況下において、G社のほか、より規模の小さい他の業界各社が長期的に存続できる戦略オプションはない。

問題24 戦略と組織を相互浸透的に捉えようとしたマイルズ&スノーの環境適応類型に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 分析型企業においては、変動的な事業領域の新しいアイデアを見出した競合他社を経営者が詳細に観察し、最も見込みのありそうなアイデアに素早く対応する。
- イ. 分析型企業は、新しい環境に対応できる体制を整えており、変化と不確実性をつくり出すため、競合他社に対応を余儀なくされる。
- ウ. 探索型企業は技術の柔軟性を有しているため、複数の技術があっても生産と販売のシステムの効率は最高水準を保っている。
- エ. 防衛型企業においては、技術的効率が組織成果の中心となっており、技術的問題の変化にも対応できる。
- オ. 新たな製品又はサービスを創り出すために、新たな市場を開拓しようとする企業は、防衛型企業である。

問題25 ミンツバーク&ウォータースによって示された類型モデルのうち、「熟考的戦略（計画された戦略）」及び「創発的戦略（実現された戦略）」に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 計画型では、戦略はフォーマルな計画に基づき、トップによって精密な計画が策定・明示され、実行のためにフォーマルなコントロールがなされる。戦略は最も熟考的である。
- イ. 企業家型では、戦略はトップのビジョンに基づき、計画は明示されず、1人のリーダーによって個人的にコントロールされる。戦略は比較的熟考的であるが創発的となりうる。
- ウ. プロセス型では、戦略は共有された信念に基づき、トップは戦略のプロセスをコントロールするが、実際の内容については他の行動者に委任する。戦略はかなり熟考的である。
- エ. コンセンサス型では、戦略はコンセンサスに基づき、トップのあるいは共通の計画はなく、行動者はあるパターンに収束し、そのパターンが普及していく。戦略はかなり創発的である。
- オ. 強制型では、戦略は環境に制約され、行動パターンは、環境の直接的な強制あるいは組織的な選択を通じて環境の支配を受ける。戦略は最も創発的だが、組織内では熟考的となりうる。

問題26 運輸業における経営戦略に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 一般に運輸業においては規模の経済性が働くため、一定数の顧客から多くの荷物を集荷することが重要となる。
- イ. 個人向けの非商流の小口配送における優位性はサービスにある。そのため、まず重視しなくてはならない業績数値は、原価率である。
- ウ. 一般に運輸業においては、経営戦略を実行する際に大きな資金が必要となる。そのため、資金調達が計画できない場合は経営戦略そのものを見直すべきである。
- エ. 配送に携わる従業員は離職率が高いため、業務を標準化し誰でもすぐに業務に入っていけるシステムの構築が必要となる。
- オ. 荷主が企業の商流を主業務とする場合、まず考えなければいけないのが大口顧客の獲得である。そのため、営業活動に力を入れるべきである。

問題27 地元の特産品を活用した地方の焼酎メーカーH社が、全国市場で通用するブランドを構築するために行った戦略的計画の取組に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 全国市場における競合製品に対抗できるだけの価格競争力をつけるために、生産拠点を海外に移した。
- イ. 地元で評判の高い商品品質を守るため、全国市場へ展開するときも、その製法を維持しこだわりの商品作りを続けた。
- ウ. 全国市場での普及を着実に進めるために、その市場の取引慣行を理解する食品卸企業に市場拡大を一任した。
- エ. 地元での売上拡大に成功した販売手法・宣伝活動を他の地域でも再現することで、全国に通用する地方ブランドとして成長した。
- オ. 全国市場での売上実績が上がってきた時点で、更なるシェアの拡大を図るために、他の地域にある同種の製造工場を買収した。

問題28 7Sモデルを活用し、組織を設計又は再設計する場合の留意事項に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 環境の変化に対応するとしても、人材、技術・技能、行動特性及び共有経営理念等は容易には変更できないことから、戦略、構造及び管理システムを重視して変更することが望ましい。
- イ. 戦略を生み出すのは組織のメンバーであることから、人材、技術・技能、行動特性及び共有経営理念をより重視した戦略でなければならない。
- ウ. 組織設計においては、戦略に適合するようにその他の6つの要素を変更しなければならない。
- エ. 7つの構成要素間で改革の難易度に差異はあるが、環境に適合するためには、各要素の整合がとれるように動かしていく必要がある。
- オ. 7つの構成要素は、それぞれが独立したものであることから、個別に環境に適合させる必要がある。

問題29 組織文化の諸機能に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 組織文化は、組織内にある一定程度の緊張感をもたらすため、その結果として組織外部の人や集団の間で、企業の信念や互酬性を形成することができる。
- イ. 組織文化は、公式的な情報の伝達やコントロールの負荷を軽減することができない。
- ウ. 組織文化によって、一定の価値観や行動規範が組織内に深く浸透しているために、環境変化への適応が困難になることもある。
- エ. 組織文化は、合理性あるいは効率性を多分に含んでいるために、官僚的な行動を可能にする。
- オ. 組織文化は、組織構成員を内面的に動機づける結果、公式的な命令や規則に従順で強い心理的エネルギーを引き出すことができない。

問題30 組織における意思決定のプロセスに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 戦略を実行するために、組織を形成するとともに必要な人員・設備・技術・資本の諸資源を調達し、開発することに関わる意思決定を業務的決定といい、ロワー・マネジメントが行う。
- イ. 稟議制のデメリットとしては、文書化や規則化が進行し、意思決定の質が低下し、組織メンバーのやる気が落ちるおそれがある。
- ウ. 組織内での「合意形成」のために過剰な労力がかかる要因として、過剰な「和」志向、経済合理性から離れた内向きの合意形成、経営リテラシー不足等がある。
- エ. 意思決定プロセスのどの部分をどの機関が担当するかは、トップの資質、管理者の水準、組織慣行等に左右される。
- オ. 推進委員会、実行委員会等の臨時的な機関は、コスト削減等の「運動」推進や事業の集約化等の「戦略」の展開のために作られる。

問題31 経営戦略の評価に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 経営戦略が近視眼的にならないように、企業価値は経営戦略の評価から外すべきである。
- イ. 経営戦略を客観的に評価するためには、定量的に計測できる指標に絞って目標設定し、評価するのがよい。
- ウ. DCF法では、将来キャッシュ・フローや割引率の見積りを変えると、経営戦略の評価結果が大きく変わり、恣意的になりやすい点に留意すべきである。
- エ. 経営戦略の評価は、あいまいにすべきではないことから、少数の経営指標に絞って管理するのがよい。
- オ. 経営戦略は、トップや事業部門長の責任で立案するものであることから、末端の従業員まで評価結果をフィードバックする必要はない。

問題32 マネジメント・プロセスとしての統制システムの設計に当たって検討すべき内容として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 事業部利益、売上高、利益率、成長率等の仕事や成果を測定するための指標を目標として採用する。
- イ. 品質や人材育成の効果は数値で把握できないため、定性的に評価する必要がある。
- ウ. 目標管理システムにおいては、目標値を部下の自己申告に基づいて上司との話し合いで決める場合がある。
- エ. 測定した成果に関するコミュニケーションの仕方については、誰に伝えるのかと同時に、本人及び本人以外にどのような形でフィードバックをするのかについてもコントロールの効力を増減させる上で重要である。
- オ. 成果の実績と比較されるべき目標変数の水準は、期中の環境変化の影響などから事前の基準値とは異なった水準に設定されることもある。

問題33 トップ・マネジメントの今日的な役割に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 組織に価値観を注入しそれを制度化すること、つまり、経営理念を提示しそれを組織の末端まで浸透させる仕組みをつくることである。
- イ. ドメインを決定すること、つまり、経営資源の集中すべき方向と範囲を決めることであり、企業のアイデンティティ（基本的性格）を決めることである。
- ウ. 外部利害関係者とのインターフェイス機能を果たすこと、つまり、トップは企業を代表して利害関係者との関係を良好に保ち、協力を得られるよう行動することである。
- エ. 組織学習を奨励する教育者の機能を果たすこと、つまり、組織が日々の活動を通して学び吸収しているノウハウを蓄積するとともに、組織の資産とする学習を促すことである。
- オ. 改革の支援者であること、つまり、組織下部から創発的に盛り上がってくる改革の機運を待って、改革を後押ししていくことである。

問題34 経営戦略の人的側面に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 戦略的人的資源管理のソフトバージョンとは、組織メンバーのコミットメントを通じて会社のパフォーマンス向上を目指すアプローチである。
- イ. 株式会社による報酬の比率が高いのが、コスト削減戦略にフィットしたHRMの特徴である。
- ウ. 戦略的人的資源管理におけるハードバージョンの具体的な施策としては、社員への教育投資や出来高給制度の導入等が考えられる。
- エ. 高品質戦略の実現のためには、チームよりも個人のスキルやパフォーマンスを重視した評価制度を導入することが効果的である。
- オ. 短期志向で結果重視の評価制度の構築は、イノベーション戦略を実現する上で重要なHRM施策である。

問題38 新規事業開発のパターンについて、市場の連続性と技術・ノウハウの連続性の2軸で評価した場合のパターンとして適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 市場が不連続で、技術・ノウハウが連続の場合には、内部開発が選択される。
- イ. 市場が不連続で、技術・ノウハウが連続の場合には、社内ベンチャーが選択される。
- ウ. 市場が連続で、技術・ノウハウが不連続の場合には、社内ベンチャーが選択される。
- エ. 市場が連続で、技術・ノウハウが不連続の場合には、内部開発が選択される。
- オ. 市場が不連続で、技術・ノウハウが不連続の場合には、ジョイント・ベンチャーが選択される。

問題39 イノベーションに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. イノベーションは、競争力の源泉となると同時に大きな不確実性やリスク要因にもなる。
- イ. 企業は、イノベーションによって従来まったく存在しなかった製品やサービスを提供することにより、新たな市場をつくることができる。
- ウ. 企業は、イノベーションによって市場に大きなインパクトを与え、成長することができる反面、自社が起こしたイノベーションによって、従来の技術、顧客、ブランド等を失うことがある。
- エ. 企業としては、現在の市場におけるインパクトよりも、技術的なインパクトがあるイノベーションの方を重視すべきである。
- オ. 企業は、既存の製品やサービスを日常活動で改善することをきっかけにイノベーションを起こすこともできる。

問題40 クリステンセンが分析した「イノベーションのジレンマ」に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 破壊的技術とは、旧来の顧客の評価基準では性能が劣ると評価されるが、新しい顧客の評価基準では性能が優れていると評価される新技術を指す。
- イ. 初期に新興企業に技術開発の先行を許してしまったとしても、既存企業は十分に追いつき競争に勝つ傾向にあることを「イノベーションのジレンマ」と呼ぶ。
- ウ. 企業は顧客と投資家に資源を依存しており、既存企業は大口顧客や投資家に配慮するため、破壊的技術にも対応できる。
- エ. 既存企業が破壊的イノベーションに対応するためには、主流組織の資源のすべてを利用し、プロセスや評価基準を可能な限り共有する。
- オ. 既存企業は、大口顧客の要求に適合するように組織能力や社内プロセスを整備しているため、破壊的技術とそれに対応する顧客に適合する能力を保有してはならない。