

2027 年合格目標 公務員講座 受講生の皆様※

※対象コース：国家総合職コース／地方上級・国家一般職コース

『専門択一講義／選択講義 経営学』の訂正について

TAC 公務員講座

このたび、上記の科目の教材において訂正箇所が判明いたしました。受講生の皆様にはご迷惑をおかけし、大変申し訳ございません。お手数をおかけいたしますが、下記の通り修正の上ご利用下さいますようお願いいたします。

記

日付	教材	頁	誤	正
 2026/8/31	テキスト	各章末の 【練習問題】	第 1 章 p. 41～p. 45	<u>下記p. 3～p. 7と差替え</u>
			第 2 章 p. 60～p. 61	<u>下記p. 8～p. 9と差替え</u>
			第 3 章 p. 82～p. 84	<u>下記p. 10～p. 12と差替え</u>
			第 4 章 p. 109～p. 111	<u>下記p. 13～p. 15と差替え</u>
			第 5 章 p. 125～p. 126	<u>下記p. 16～p. 17と差替え</u>
			第 6 章 p. 141～p. 143	<u>下記p. 18～p. 20と差替え</u>
			第 7 章 p. 163～p. 164	<u>下記p. 21～p. 22と差替え</u>
			第 8 章 p. 178～p. 179	<u>下記p. 23～p. 24と差替え</u>
			第 9 章 p. 208～p. 210	<u>下記p. 25～p. 27と差替え</u>
			第 10 章 p. 222～p. 223	<u>下記p. 28～p. 29と差替え</u>
			第 11 章 p. 239～p. 240	<u>下記p. 30～p. 31と差替え</u>
			第 12 章 p. 256～p. 257	<u>下記p. 32～p. 33と差替え</u>

以上

経営学 練習問題

凡例：【練習問題】の表の読み方

各章の末尾に、頻出事項の把握や復習に活用できるように、本試験に出題された問題のうち頻出事項を扱ったものを選択肢ごとにテーマ別の表にまとめた【練習問題】を掲載した。その見方は下記の通りである。ただし、論点補強講義で扱う論点は、このテキストに掲載していない。問題文の波線の箇所は、教材作成者が文言を補った箇所である。

【図表：【練習問題】の見本】

年	種	肢別の問題文	正	解
24	区	<u>コトラーの競争戦略において</u> 、リーダーとは、最大の市場シェアの企業であり、自社のシェアを維持、拡大し、市場全体を拡大させることを戦略目標とする。	○	-
21	税	D.C. マクレランドは、人間の欲求を生存欲求、達成欲求、親和欲求の三つに分類した。このうち、生存欲求は全ての人にとって最も強い欲求である一方、達成欲求と親和欲求については、全ての人に多少ともあるものであるが、その強さの程度は人によって違い、それがその人の個性をなすと主張した。	×	No. 65 -3

年は西暦下二桁、種は試験種（総…国家総合職、般…国家一般職、税…国税専門官・財務専門官、区…特別区Ⅰ類）

正は問題の正誤（○…正、×…誤）、正解肢の解説は不要なので、解の欄は「-」と表記

解は問題集に掲載した場所（No. …問題集における問題番号、-1 など…その問題の選択肢の番号）

問題集に掲載されていない問題については、*番号（*1, *2, …）に対応する【解説】を参照してください。

第1章

【練習問題】M&A と戦略的提携

年	種	肢別の問題文	正	解
22	税	経営の多角化を目的として企業の合併や買収を行うことを R&D という。R&D には、買収の対象となる会社の支配権を、経営陣の合意を得ないで獲得する「敵対的買収」と、買収の対象となる会社の支配権を、経営陣や従業員の合意を得て獲得する「友好的買収」がある。我が国では従来から、「敵対的買収」が主流となっている。	×	No. 31 -4
24	税	企業が外部から新たに資源や能力を獲得するための方法の一つとして M&A が挙げられる。M&A の形態としては、同業種の企業間で行われる水平型 M&A や、自社チャネルの川上方向や川下方向に行われる垂直型 M&A といった形態が挙げられる。	○	-
23	税	M&A は 1960 年代に我が国で広く普及し、1980 年代以降、その中心は米国に移り、経営戦略上の一般的な手段の一つとなっている。M&A の一形態である MB0 (マネジメント・バイアウト) とは、被買収企業の従業員が主体となって、株式を買い取り経営者に代わって経営権を取得することをいう。	×	No. 32 -3
20	税	M&A の一手法であるレバレッジド・バイアウト (LB0) とは、買収を行う企業単独の資産を担保として金融機関などから資金調達を行い、買収を行う手法であり、少ない自己資金で大きな企業買収を行えるメリットがある。しかし、借入金に対する依存度が高まり債務不履行に陥る可能性も高まるため、現在、我が国では禁止されている手法である。	×	No. 26 -ウ
24	区	TOB とは、被買収企業の資産や将来のキャッシュフローを担保として調達した資金によって、企業を買収することである。	×	No. 4 -2
24	区	LB0 とは、企業を買収するために、不特定多数の株主に対して、株式買付けの価格、株数、期間を新聞などで公告した上で、株式市場を通さずに株式を買い集めることである。	×	No. 4 -1
24	区	クラウン・ジュエルとは、敵対的買収に対する防衛策の一つで、買収によって経営陣が退任する際に、多額の割増退職金を支給することをあらかじめ定めておき、買収コストを大きくすることである。	×	No. 4 -3
24	区	ゴールデン・パラシュートとは、敵対的買収に対する防衛策の一つで、第三者の友好的な企業に自社を買収してもらうことである。	×	No. 4 -4
24	区	バックマン・ディフェンスとは、敵対的買収に対する防衛策の一つで、買収を仕掛けられた企業が、買収を仕掛けた企業に対して、逆に買収を仕掛けることである。	○	-
24	税	委託を受けた企業が、委託側の企業のブランドで製品の企画・設計から製品開発・生産まで行うことを OEM という。OEM によって生産された製品を販売する際には、委託側の企業は、委託を受けた企業のブランドで販売することとなる。	×	No. 136 -5

【練習問題】企業戦略

年	種	肢別の問題文	正	解
23	税	垂直的統合（垂直的多角化）とは、原材料の生産から製品の販売に至る業務を垂直的な流れとみて、二つ以上の生産段階や流通段階を一つの企業内にまとめることをいう。その際、納入業者や研究開発機能を持つ会社を買収して内部化することや、部品・素材を供給する資源を自ら蓄積することを川上統合（後方統合）と呼ぶ。	○	-
24	税	E. ウィリアムソンは、組織が他の組織に対してどれだけ資源を依存しているかという点から組織の行動を考える資源依存理論を提唱し、他の組織への依存度が高い資源を取引特殊的資産と定義付けた。また、資源依存度が高いほど組織の行動が制限されやすくなり、その対処法として、合併などによる相互依存性の吸収は効果がある一方で、協定の締結などによる協調といった手段は効果がないとした。	×	No. 120 -4
23	総	事業の定義を考察する手法の一つとして、D. F. エーベルの分析枠組みがある。この枠組みでは、「コストのポジション」と「ターゲットとする市場の広さ」の2次元で、事業を定義する。この枠組みは、機能的定義に基づいて企業ドメインを設定する上で重要な要素を、包括的に考察することを主たる目的としている。	×	No. 135 -4
24	般	1960年代においてD. エーベルは、事業定義の軸として、「競合関係」、「顧客層」、「代替技術」の三つの次元を提唱した。また、「競合関係」にある企業の「顧客層」を分析して、いまだ満たされていない「顧客機能」を見付ける方法は、「競合関係」にある企業が有する技術にとって代わる「代替技術」を開発する方法と比べて、常にコストが低くなり、高業績を得ることができるとした。	×	No. 35 -2
24	税	H. I. アンゾフは、企業の成長戦略について、事業を市場と製品によって分類し、成長ベクトルと呼ばれる理論を提唱した。この理論によると、企業が既存の製品を新しい市場で販売し、成長していこうとする戦略は市場浸透戦略と呼ばれ、企業が新しい製品で新しい市場を開拓する戦略は製品開発戦略と呼ばれる。	×	No. 34 -1
23	区	ルメルトは、著書「コア・コンピタンス経営」で、コア・コンピタンスを、顧客に特定の利益を与え、他社にまねできない企業の核となる能力とした。	×	No. 12 -5
23	般	1970年代から1980年代にかけてR. ルメルトや吉原英樹らは、最大事業の売上高が企業全体の売上高に対して占める割合である「関連比率」と、垂直的な関係をもつ最大の事業グループの売上高が企業全体の売上高に占める割合である「専門比率」という二つの尺度を用いて、多角化戦略のパターン分けを行った。その結果、専門比率が7割を超えつつ関連比率が最も低い「コングロマリット」の収益性が最も高くなることを明らかにした。	×	No. 33 -3
24	税	R. P. ルメルトらが分類した事業の多角化のタイプのうち、最大の売上高を持つ事業がその企業の売上高のほとんどを占めているような企業は関連型と呼ばれる。さらに、関連型は集約型と拡散型の2種類に分類されるが、拡散型とは、事業分野間の関連が網の目状に緊密にあり、少数の種類の経営資源を様々な分野で共通利用するような多角化のタイプである。	×	No. 34 -2

【練習問題】 PPM

年	種	肢別の問題文	正	解
23	区	プロダクト・ライフサイクルとは、製品のたどる段階を成長期、成熟期、衰退期の3つにモデル化したものであり、成長期においては製品の用途や効能を顧客に丁寧に説明するプロモーションが有効である。	×	No. 49 -3
24	税	製品ライフサイクル（プロダクト・ライフサイクル）においては、製品やサービスが市場に投入されてから廃止されるまでの寿命が示されている。ここで、製品やサービスの段階は、開発期、成熟期、衰退期の三つに分けられ、成熟期は市場成長率が高いとされている。	×	No. 136 -1
23	総	規模の経済と経験効果（経験曲線効果）は、事業活動の拡大に伴い費用の低下が生じる点では共通するものの、概念上は両者を区別できる。規模の経済とは、特定時点での製品等の生産・販売の規模が大きいほど、その時点での単位当たり費用が低くなることである。それに対して、経験効果とは、製品等の累積生産量の増加に応じて単位当たり費用が低下することである。	○	-
24	税	経験効果とは、小さな規模で作られた事業の方が、大きな規模で作られた事業に比べて平均費用が低くなるという効果である。企業が経験効果による優位性を確保するためには、低いマーケットシェアを維持して、限られた生産量のみを生産することが必要とされる。	×	No. 34 -3
23	区	プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントとは、縦軸に市場成長率、横軸に相対的市場占有率をとったマトリックスにより、企業の事業や製品がどこに位置付けられているかを分析するための手法であり、市場成長率が高いが、相対的市場占有率が低い製品は「金のなる木」に位置付けられる。	×	No. 49 -2
23	税	米国企業であるボストン・コンサルティング・グループが考案した PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）は、市場成長率と市場競争力の二つの基準によって既存の事業を四つに分類していく手法であり、現在の市場の成長率・競争力が共に高い事業は、「金のなる木」に分類される。	×	No. 32 -4
23	般	ボストン・コンサルティング・グループが開発した PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）では、自社の市場シェアの大きさを表す絶対市場シェアが高く、市場成長率も5%を超えている事業は「花形」と呼ばれる。この事業で得られた資金を、絶対市場シェアと市場成長率のいずれも小さい「問題児」の事業に投資することで、当該事業の競争力を高めて将来の主力事業としていくことが最も効率的な資金配分であるとされる。	×	No. 33 -5
20	般	ボストン・コンサルティング・グループが開発した PPM とは、経験効果と製品ライフサイクル仮説の二つの経験則を基礎とした分析ツールである。これは、例えば、相対的市場シェアが低く、市場成長率が高い「問題児」に属する事業には、その事業が有望か否かを分析するという課題を課すなど、各事業の状況に応じて異なる課題・役割を課すことで、多角化事業を管理しようとするものである。	○	-

【練習問題】競争戦略

年	種	肢別の問題文	正	解
24	総	M. ポーターは、分析対象とする業界の潜在的な収益性を左右する五つの要因を中心とする分析枠組みとして、SWOT 分析を提唱した。この分析枠組みの五つの要因とは、既存企業間の対抗度、代替品の脅威、補完品の脅威、「規模の経済」の脅威、「範囲の経済」の脅威である。	×	No. 53 -3
24	税	M. E. ポーターは、企業の基本戦略として、創発的戦略、差別化戦略、集中戦略の三つを提唱した。このうち、差別化戦略とは、市場を細分化することにより顧客ターゲットの範囲を狭くし、業界の特定分野に焦点を当てることにより競争優位を構築する戦略である。	×	No. 34 -4
24	総	M. ポーターは、企業の基本戦略(generic strategy)として、コストリーダーシップ、市場浸透、製品開発、多角化の四つを挙げた。これらの基本戦略における競争優位の源泉としては、コストリーダーシップでは経験効果に基づく低コストが、市場浸透では差別化が、製品開発では技術的能力が、多角化ではシナジーが、それぞれ想定されている。	×	No. 53 -4
24	般	1980 年代にM. ポーターが提唱した価値連鎖（バリューチェーン）は、大別して、「ヒト・モノ・カネ」を管理する人的資源管理や部材調達などの「主活動」、実際にモノやサービスを作り出す生産などの「価値創出活動」、これに続く販売やアフターサービスなどの「支援活動」の三つから構成される。	×	No. 35 -5
24	区	<u>コトラーの競争戦略において</u> 、フォロワーとは、業界 2 番手の企業で、リーダーに挑戦している企業であり、リーダーとの差別化を図ることを戦略目標とする。	×	No. 10 -B
23	税	P. コトラーは、市場における企業の競争上の地位をリーダー、チャレンジャー、フォロワーの三つに分類し、それぞれの戦略が異なることを示した。このうちフォロワーとは、上位企業のいない独特の市場領域で、その顧客ニーズの充足を図ることで独自のポジションを構築する戦略を採るものである。	×	No. 32 -5
23	区	資源ベース論が企業の内部を重視するものであるのに対し、バーニーが提唱したポジショニング論は、企業の外部環境を重視するものである。	×	No. 12 -2
23	区	VRIO フレームワークとは、経済価値、希少性、模倣困難性及びこれらを活用する組織を競争優位のための条件とし、経営資源を分析するものである。	○	-
24	般	1970 年代においてD. ティースらは、想定外の環境の変化が起きたとしても、それに影響を受けることなく、長期にわたって既存の資源を変えずに使い続けられる企業の能力を、ダイナミック・ケイパビリティと呼んだ。	×	No. 35 -4

【練習問題】その他の経営戦略論

年	種	肢別の問題文	正	解
21	般	スイッチング・コストとは、ある製品のユーザーが別の製品に買い替えるときに発生するコストであり、前者の製品を製造する企業にとって、一般的にこのコストは低いほど望ましいとされる。また、自社製品に対して他社が魅力的な新製品を発売したとき、自社が他社の新製品と同等の新製品を発売することを早期に告知することは、既存ユーザーのスイッチング・コストを低くする戦略である。	×	No. 29 -4
24	税	スイッチング・コストとは、顧客がこれまで購入していた製品やサービスから他の製品やサービスに乗り換える際に生じるコストのことを指す。このコストには、乗換時に発生する金銭的なコストのみならず、心理的なコストも含まれる。	○	-
20	総	ハーバード大学ビジネススクールを中心に展開された PIMS プロジェクトでは、市場シェアが中程度の場合には、市場シェアが高い状況や低い状況と比べて、投資収益率(ROI)が低くなることが、データで示された。PIMS プロジェクトでは、このように市場シェアが中程度となる状況はスタック・イン・ザ・ミドル(Stuck in the Middle)と呼ばれ、できるだけ回避すべきだとされた。	×	No. 130 -1
24	般	PIMS 研究では、市場シェアと絶対的品質の両方が高い事業は、市場シェアのみが高い事業と比べて、他社の追随を許さない絶対的品質の水準を向上するために投下した資源が多いため、投資収益率(ROI)が低いことが示された。そのため、収益率を改善するためには、品質を高める戦略は必ずしも必要ではなく、低価格による市場シェアの増大を優先させるべきであるとした。	×	No. 35 -3

【東京都Ⅰ類記述式出題論点一覧表】

2004 年	アンゾフの成長ベクトルについてマトリックスを用いて説明し、シナジー効果についても言及せよ。
2008 年	ポーターが分類した 5 つの競争要因を説明した上で、彼が主張した 3 つの基本戦略について説明せよ。
2009 年	ドラッカーの「顧客の創造」について説明した上で、彼が主張した「企業の 2 つの基本的な機能」について説明せよ。
2010 年	SWOT 分析について説明せよ。
2012 年	コトラーの競争地位別戦略について説明せよ。
2013 年	ボストン・コンサルティング・グループの開発したプロダクト・ポートフォリオ・マネジメントについて、その問題点にも言及して説明せよ。
2021 年	ポーターの競争戦略論について説明した上で、競争優位の源泉の考え方について述べよ。
2022 年	ボストン・コンサルティング・グループ (BCG) が開発したプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) について、資源配分の考え方及び指摘されている問題点に言及して説明せよ。
2024 年	アンゾフが分類した多角化戦略の四つの類型を挙げ、それぞれ説明せよ。
2026 年	製品ライフサイクルについて説明せよ。

第2章

【練習問題】マーケティング・ミックス

年	種	肢別の問題文	正	解
21	区	マーケティング・ミックスとは、企業による標的市場での様々なマーケティング活動を効果的に組み合わせたものであり、顧客側の視点から、顧客価値、対価、利便性、コミュニケーションの4Cがマッカーシーによって提唱された。	×	No. 48 -5
23	区	マーケティング・ミックスとは、企業が行うマーケティング手段の組合せのことであり、企業側の観点から見ると製品、価格、プロモーション、問題解決の4Pに、顧客側の観点から見ると対価、利便性、コミュニケーション、流通チャネルの4Cに分類することができる。	×	No. 49 -4
24	税	製品がコモディティ化すると、企業が提供する製品やサービスが、他の製品やサービスに比べて画期的なものになり、顧客を引き付けることとなる。そのため、製品がコモディティ化した際には、企業が、他の製品やサービスに比べて高い価格を設定しても、顧客が離れることはない。	×	No. 136 -2
20	税	価格の設定における市場浸透価格戦略とは、新製品の導入当初から高い価格を設定し、価格にそれほど敏感でない顧客層に販売を行うことで、短期間で投資を回収し、パイオニアとして高いブランド・イメージを確立しようとする戦略である	×	No. 47 -2
20	般	コモディティ化とは、ある製品やサービス、規格について、国際的な業界標準とは異なるため国内でしか通用しない状態となることをいう。一旦コモディティ化すると、その製品やサービスに国内の人气が集中し、その結果、ますますコモディティ化が進展するため、国際的な業界標準に合わせることは難しいとされる。	×	No. 52 -3
19	税	企業は、製品を販売する際に用いる戦略として、プッシュ戦略とプル戦略のどちらか一方のみを選択しなければならない。このうち、プル戦略とは、流通チャネルを通じて消費者に流通プロモーションを行い、チャネルに働きかける戦略である。	×	No. 46 -2
21	総	製品ライフサイクルは、一般的に、導入期、成長期、成熟期、衰退期の4段階に区分され、各段階で定石とされる戦略が異なるとされる。例えば、成熟期には、市場の再拡大を目指して意図的に価格を下げる「上澄み価格政策」が有効であるのに対して、成長期には、差別化された製品を高価格で販売する「浸透価格政策」が有効だと考えられている。	×	No. 30 -2
23	区	マーケティング・チャネルとは、業界の構造や収益力を分析するための手法であり、新規参入の脅威、業界内の競争状況、代替製品の圧力、売り手の交渉力、買い手の交渉力の5つの要因がある。	×	No. 49 -1
20	税	AIDMAモデルとは、消費者の購買心理を五段階に整理したものである。その五段階とは、まず商品・サービスに気付き、関心を持ち、その商品・サービスについて調べた後、その結果を基に購入し、その知識や感想を他人と共有することとされている。	×	No. 47 -3

【練習問題】STP マーケティング

年	種	肢別の問題文	正	解
24	総	市場細分化(セグメンテーション)とは、製品ライフサイクルの各段階で想定される中心的な顧客の特性に基づいて、製品市場を分解することである。市場細分化は、顧客個人の心理面や行動面の特性を基準として行われるため、消費財のみを対象としており、企業が顧客となる産業財では適用できない。	×	No. 53 -1
16	般	セグメンテーション変数は、全体市場を幾つかの部分市場に区分するための基準であり、代表的なものとしては、地域や人口密度などの地理的変数、年齢、性別、世帯規模などのデモグラフィック変数、価値観や社会階層などのサイコグラフィック変数、購買状況や使用頻度などの行動変数の四つがある。	○	-
15	税	市場セグメントに対する働きかけの基本パターンは、無差別マーケティング、分化型マーケティング、集中マーケティングの三つに分類され、このうち集中マーケティングは、市場を単一の同質的なものと捉え、単一の製品、同じマーケティング・ミックスを提供している。	×	No. 43 -2
20	税	市場対応の在り方は、無差別マーケティングと集中マーケティングの二つの類型に分類される。このうち集中マーケティングとは、市場をいくつかのグループに分けて捉え、細分化された全ての市場へ対応しようとするアプローチのことを指す。	×	No. 47 -4

【練習問題】その他のマーケティングの用語

年	種	肢別の問題文	正	解
17	区	ソーシャル・マーケティングには、企業活動の社会的責任を重視するという考え方や、政府、学校、病院などの非営利組織にマーケティングの理念や手法を適用するという考え方がある。	○	-
16	般	広告は、訴求の対象や方法などによって分類され、自社ブランドの品質やコストの優位性を訴求するのが比較広告であり、競合ブランドに対する自社ブランドの優位性を訴求するのが説得型広告である。このほか、製品ライフサイクルとの関係でみると、導入期にはブランド・ロイヤルティの維持を目的とするリマインダー型広告が有効とされ、成熟期には製品・サービスに関する情報を訴求する情報提供型広告が有効とされる。	×	* 1
21	区	CRM とは、顧客との関係管理のことであり、それが重視されてきた背景には、新規顧客の開拓にかかるコストが既存顧客を維持するコストよりも低いことがある。	×	No. 48 -2
21	区	RFM 分析は、最新購買日、購買頻度、購買金額の 3 点から優良顧客を判別する手法であり、潜在的な顧客の購買力が判定できる。	×	No. 48 -3

*1【解説】本肢記述のうち比較広告や説得型広告に関する記述は概ね正しい。しかし、製品ライフサイクルとの関係でみると、導入期には情報提供型広告が、成熟期にはリマインダー型広告が有効である。

【東京都 I 類記述式出題論点一覧表】

2007 年	生産志向のマーケティング・コンセプト、販売志向のマーケティング・コンセプト及び顧客志向のマーケティング・コンセプトについて、それぞれ説明し、ソーシャル・マーケティングについても述べよ。
--------	--

第3章

【練習問題】伝統的管理論と人間関係論

年	種	肢別の問題文	正	解
19	般	F.W. テイラーは、米国の工場で問題となっていた自然的怠業に焦点を当てて改善に取り組んだ。彼は、各作業者のモチベーションの維持のためには、各作業者自身に1日で達成する作業量の目標を設定させ、目標を達成できた場合には、見返りとして、名声やより高い職位などの金銭以外の報酬を与えることが必要であるとした。	×	No. 100 -イ
21	般	F.W. テイラーは、米国の工場で生じていた組織的怠業などの生産現場の問題の改善に取り組み、差別的出来高給制度の運用は恣意的になりやすいため、金銭的報酬による動機づけは困難であるとした。また、職場の人間関係やインフォーマルな組織が職務満足や生産性の向上に決定的な影響を与えると主張した。	×	No. 66 -1
22	税	20世紀初頭までまん延していた組織的怠業の問題を解決すべく、平均的な労働者の動作・作業時間を基準に1日当たりの標準作業量を設定した「科学的管理法」が考え出された。この「科学的管理法」は、労働者の人間像として「自己実現人モデル」を前提としている。	×	No. 68 -3
19	般	J.H. ファヨールは、1960年代に『産業ならびに一般の管理』の中で、管理的職能は、①計画すること(Plan)、②行動すること(Do)、③評価すること(Check)、④改善すること(Action)の四つの要素で構成されるとした。また、彼は上記の管理の要素は①から④の順に繰り返し実施されることを指摘し、このサイクルを「PDCA サイクル」と呼んだ。	×	No. 100 -ウ
19	税	J.H. ファヨールは、伝統的管理論において、経営職能と管理職能について述べ、特に管理職能を重視した。さらに管理職能を一般的に「計画、命令、執行、統制」の四つの要素から成り立つとした。	×	No. 99 -3
24	般	1970年代においてH. ファヨールは、管理的職能の要素は、予測、判断、組織、命令、調整、統制、賞罰の七つで構成されるとした。さらに、そうした管理から優れた職能を引き出すために管理の諸原則を示し、命令を統一的に行うべきでないことや、分業を最小限にしてなるべく多くの仕事を一人に任せるべきであることなどを主張した。	×	No. 205 -1
19	税	E. メイヨーとF.J. レスリスバーガーらは、組織内の人間関係と作業能率について着目し、ホーソン実験を行った。彼らは、この実験を通して、非公式組織と作業能率の間には関係性はなく、専ら公式組織の形態により作業能率の水準は決定されるとした。	×	No. 99 -2
22	般	ホーソン実験は、科学的管理法の考えを前提に作業環境や条件などと生産性の関係を発見することを目的に行われた。しかし、その結果として、従業員の生産能率について、物理的な環境条件よりも、インフォーマルな組織や社会的承認の存在といった従業員の心理的なものに依存するところが大きいことが分かった。	○	-

【練習問題】行動科学的モチベーション論

年	種	肢別の問題文	正	解
24	区	マズローは、欲求階層説において、人間の欲求は5段階の階層をなしており、人間は低次の欲求が満たされると、より高次の欲求に動機づけられるが、欠乏欲求である自己実現欲求だけは完全に満たされることはないとした。	×	No. 69 -1
24	税	A. H. マズローは、人間の欲求を生理的欲求、安全欲求、社会的欲求、自己実現欲求、承認欲求の5階層に分けた。このうち、承認欲求とは、自分が社会に必要とされている、どこかの集団に所属しているという感覚を満たそうとする欲求であり、5階層の中では最も上位にある。	×	No. 70 -3
24	税	C. P. アルダーファは、V. ブルームの唱えた説を部分的に修正してERG理論を唱えた。アルダーファは、組織の経営と発展は人間の主要な欲求が源泉になっていると主張して、その欲求を生存欲求、階級欲求、成長欲求の3段階に分けた。また、最上位にある成長欲求は、一定程度満たされると満足されるものとしている。	×	No. 70 -4
24	区	アルダーファは、ERG理論において、人間の欲求を生存(Existence)、関係(Relatedness)、成長(Growth)の3つに分類し、それぞれの欲求が同時に存在することもあるとした。	○	-
24	区	アージリスは、未成熟-成熟理論において、個人と組織の関係について、個人のパーソナリティは能動的な未成熟段階から受動的な成熟段階へ成長するものとし、人間の成熟度という考え方を導入した。	×	No. 69 -4
24	区	マグラガーは、目標による管理をX理論、伝統的管理をY理論と名付け、現代においては低次の欲求はほとんど満たされていることから、X理論こそが人々の動機づけとして有効であるものとした。	×	No. 69 -2
24	区	ハーズバーグは、二要因理論において、職務に関する満足要因を衛生要因、職務に関する不満足要因を動機づけ要因と呼び、動機づけ要因こそが仕事へのモチベーションを高めるとした。	×	No. 69 -3
24	税	F. ハーズバーグは、仕事への満足要因を動機付け要因、仕事への不満足要因を衛生要因とした。このうち、衛生要因には、「達成」「昇進」が見いだされ、衛生要因が満たされると仕事へのモチベーションが高まるとした。	×	No. 70 -1
24	総	F. ハーズバーグの2要因理論では、仕事に関するモチベーションについて、モチベーションを高める「動機付け要因」と、逆にモチベーションを下げる「反動機付け要因」の二つの要因から考察を加える。この2要因理論において、動機付け要因としては、給与や職場環境などが想定されている。	×	No. 106 -4
23	税	職務の再設計の手法として、職務充実と職務拡大が挙げられる。このうち、職務充実とは、職務のレベルを高度化し、上位者の仕事や権限を与えること等により、職務を質的・垂直的に拡大させることを指し、職務拡大とは、作業範囲を拡大すること等により、職務を量的・水平的に拡大させることを指す。	○	-

【練習問題】その他のモチベーション論

年	種	肢別の問題文	正	解
21	区	アダムスは、期待理論において、個人が不公平を認知すると、それを解消しようとするモチベーションが生じるという前提で、ここでいう不公平とは、自分の報酬が他者のそれと等しくない場合に感じるものであるとした。	×	No. 67 -3
21	税	E. L. デシは、動機づけの期待理論を提唱し、「行為→成果(一次の結果)→報酬(二次の結果)」という関係を示した。これによれば、その人がある行為をする動機づけの強さは、どのような報酬が得られるのかに対する主観的確率である「期待」、どのような成果が得られるのかに対する主観的確率である「手段性」、得られた報酬に対する効用である「誘意性」の積によって決まるとした。	×	No. 65 -5
21	般	V. H. ブルームは、達成動機づけの理論モデルを提唱した。これによれば、動機づけの強さは「動機」「期待」「誘因価」の和によって決定される。このうち、「誘因価」は「期待」の関数であり、また、内的報酬によってもたらされるものである。このことから、ブルームは一般に、内発的動機づけの理論の提唱者として位置付けられている。	×	No. 66 -5
21	般	E. L. デシは、内発的動機づけの理論を体系化し、有能さや自己決定の感覚が高くなるほど職務満足感が高くなると唱えた。また、金銭的報酬は有能さを示す重要な指標であり、金銭的報酬を与えることで内発的動機づけを強化し、職務満足感を高めることができると主張した。	×	No. 66 -4
24	税	E. L. デシは、人のモチベーションは、その人が仕事に投入したインプットと仕事から得たアウトプットを掛け合わせたものを他者と比べることで発生するという公平理論を唱えた。公平理論では、人は不公平さを感じると、アウトプットである経験を下げるとされている	×	No. 70 -5
22	税	一般的に動機づけ理論は、「人間にはいかなる欲求が存在するのか」という動機づけの内容を説明する理論と、「なぜ個人の欲求が生まれてくるのか」という動機づけのプロセスを説明する理論に分けられる。例えば、内発的動機づけ理論の代表である、V. H. ブルームの期待理論は前者に分類される	×	No. 68 -2

【東京都Ⅰ類記述式出題論点一覧表】

2015 年	人間関係論について、ホーソン実験に言及して説明せよ。
2019 年	動機づけ理論における内容理論及び過程理論に言及した上で、マグラガーの X 理論・Y 理論及びハーズバーグの 2 要因理論について説明せよ。
2025 年	科学的管理法及び人間関係論について、これらに対する批判にも言及して、それぞれ説明せよ。

第4章

【練習問題】意思決定論

年	種	肢別の問題文	正	解
23	税	C. I. バーナードは、組織を2人以上の人々の無意識的に行われた活動や諸力の体系と定義し、こうした組織が成立するためには、共通目的、貢献意欲及び衛生要因の三つの条件がそろわなければならないとした。	×	No. 74 -3
23	税	C. I. バーナードは、組織の有効性とは個人の動機が満たされた度合いを意味し、組織の能率とは組織の共通目的の達成度合いを意味するとした。そして、有効性と能率の少なくとも一方が達成されていれば、組織は長期的に存続すると考えた。	×	No. 74 -2
23	税	C. I. バーナードは、組織の各メンバーには無関心圏が存在し、その圏内では命令の内容は意識的に反問することなく受容され得るとした。そして、無関心圏が大きい組織のメンバーは、上司の命令に対して忠実で従順である反面、受動的であると考えた。	○	-
23	税	H. A. サイモンは、人間の意思決定には限界はなく、全ての代替案に関して生じる結果を把握し、その中から最も良いものを選ぶことができると考えた。また、彼はこのような考えから、バーナードによって提唱された近代組織論を否定した。	×	No. 74 -5
24	総	H. サイモンは、長年の慣習や組織文化などによって組織内部の意思決定プロセスがゆがめられ、合理的な意思決定が限定的にしか行われない現象を、「限定合理性(bounded rationality)」と呼んだ。このような現象は組織的な意思決定で生じることから、限定合理性の考え方は個人における意思決定には当てはまらない。	×	No. 75 -3
23	税	H. A. サイモンは、現実の組織の意思決定において、「選択機会」をゴミ箱に、「問題、解、意思決定者」をゴミに例えた。そのゴミ箱にそれらのゴミが投げ込まれ、ゴミ箱が一杯になるタイミングで、論理必然的にそれらのゴミが結び付き、意思決定がなされるとするゴミ箱モデルを提唱した。	×	No. 74 -4
23	般	M. コーエンらは、問題のある選好、不明確な技術、流動的な参加という三つの特徴を有する現実の組織の意思決定状況を、「組織化された無政府状態」と呼んだ。このような状況においては、それぞれ独立して流れている選択機会と問題、解、参加者が結びつくことで意思決定が行われるとされる。	○	-
24	総	一般に、集団は個人と比べて、異なる視点や多様な知識・情報を用いることができると考えられる。しかし、I. ジャニスは、集団であるがゆえに、かえって誤った意思決定が行われることがあることを指摘し、そのような現象を「グループシンク(集団浅慮)」と呼んだ。グループシンクに陥りやすい集団の特性としては、凝集性が高いことや、外部から隔絶されていることなどが挙げられる。	○	-

【練習問題】官僚制・チャンドラー・コンティンジェンシー理論

年	種	肢別の問題文	正	解
22	税	M. ヴェーバーは、『国富論』で官僚制の特徴として階層性、文書主義等を指摘した。ヴェーバーは官僚制について合理性を最も高い水準で達成する組織形態であると評価する一方で、構成員が規則を遵守しようとするあまり、融通のきかない形式的な行動をとるなど非効率な結果を招くという問題点も指摘した。	×	No. 103 -1
23	税	A. D. チャンドラーは、『経営戦略と組織』の中で、米国の大企業における多角化戦略の形成と事業部制組織の成立を歴史的に分析し、「戦略は組織に従う」という命題を示した。また、彼は、企業組織における資源配分は、経営者による見える手よりも市場の見えざる手が重要であることを指摘した。	×	No. 32 -1
20	税	A. D. チャンドラーは、『経営者の時代』において、19世紀以降のフランス経済について調査・分析した結果、大企業の組織構造の複雑化と経営の多様化が進むにつれて、大企業の経営管理による「見える手」よりも市場の「見えざる手」による調整機能の方が、重要な役割を果たすようになったと指摘した。	×	No. 26 -ア
23	総	組織のコンティンジェンシー理論(条件適合理論)は、唯一最善の組織は存在しておらず、組織が置かれた状況によって、有効な組織構造は異なるという考え方に立脚している。コンティンジェンシー理論に基づくと、官僚制組織は常に有効である、あるいは常に有効ではないとは言えず、特定の状況下で有効性を発揮すると考えられる。	○	-
24	般	T. バーンズと G. M. ストーカーは、英国企業の調査に基づき、環境が安定している場合には、個々の職務が明確であり、専門化が進んでいる機械的管理システムが適しており、環境が不安定な場合には、個々の職務内容が柔軟性を持ち、水平的でインフォーマルなコミュニケーションが重視される有機的管理システムが適しているとした。	○	-
23	般	J. ウッドワードは、米国企業を対象とした調査において、単品・小バッチ生産、大バッチ・大量生産、装置生産のいずれにおいても、変化に柔軟に対応できる有機的な組織構造を採っている企業の業績が高いという発見に基づき、生産システムの違いにかかわらず最適な組織構造があることを明らかにした。	×	No. 105 -5
23	般	P. ローレンスと J. ローシュは、組織における各部門の分化の程度を、目標志向と顧客志向という二つの尺度によって測定した。その結果、同じ業界における高業績企業と低業績企業を比べると、前者の方が分化の程度が低く、部門間での統合活動を高度に行う必要がないため、部門間の調整費用を最小化できていることを明らかにした。	×	No. 105 -2
24	税	P. ローレンスと J. ローシュはコンティンジェンシー理論の立場から、高業績の企業は、組織内の分化が高度に進んでいるとした。一方で、こうした企業は、統合が進んでいない傾向にあること、問題が発生してもそれが表面化せず、問題解決に時間が掛かるといった弱点があることを明らかにした。	×	No. 120 -2

【練習問題】組織学習論・その他の理論

年	種	肢別の問題文	正	解
21	般	組織学習について、C. アーギリスと D. A. ショーンは、組織が持つ既存の価値観に基づいて矛盾や誤りを修正するシングル・ループ学習と、組織が持つ既存の価値観そのものに疑問を提示するような変革を伴うダブル・ループ学習という二つのタイプを示した。また、B. ヘドバークは、時代遅れになったり、妥当性・効率性を欠くようになった既存の知識や価値観を捨て去ることに注目した。	○	-
23	区	SECI モデルにおいては、暗黙知とは、主観的、理性的な知であり、形式知とは、客観的、経験的な知である。	×	No. 82 -B
23	区	SECI モデルの4つのモードのうち、共同化は、暗黙知を言語などにより形式知に変換するプロセスである。	×	No. 82 -D
24	般	1980 年代において J. ガルブレイスは、制度的同型化について、環境の不確実性が高く事前には有効な戦略の見極めが難しい場合には、他社の戦略を見習う規範的同型化よりも、独自の戦略を構想し、組織メンバーを強力に方向付けることで一体感を醸成する強制的同型化の方が高業績につながると主張した。	×	No. 205 -2
21	般	P. ローレンスと J. ローシュは、テクニカル・コアを環境の影響から切り離す方法として、「平準化」と「分化」を提示した。前者は、インプット側とアウトプット側の双方において在庫を持つことにより環境の変動を吸収する方法であり、後者は、電力の深夜料金などのように、需要の変動幅を抑える方法である。	×	No. 102 -3
23	般	J. D. トンプソンは、個体群の組織形態を、テクニカル・コアに集中することで専門知識を高度化しているスペシャリスト組織と、テクニカル・コアに加えて幅広い資源や能力を獲得しているジェネラリスト組織の二つに分類し、どのような環境変化が生じた場合であっても、多様な能力を有するジェネラリスト組織の方が、環境への適合度が高いことを明らかにした。	×	No. 105 -4

【東京都Ⅰ類記述式出題論点一覧表】

2011 年	サイモンの意思決定論について説明せよ。
2014 年	バーナードの組織論について、権限受容説に言及して説明せよ。
2020 年	組織のコンティンジェンシー理論について説明した上で、バーンズとストーカー、ウッドワード、ローレンスとローシュの学説について、それぞれ言及せよ。

第5章

【練習問題】リーダーシップ論

年	種	肢別の問題文	正	解
24	般	1930年代に K. レヴィンらによって行われたオハイオ研究では、リーダーシップ・スタイルを「構造づくり」と「配慮」の2次元で類型化できることを明らかにした。この研究では、有効なリーダーシップについて、リーダーの置かれた状況にかかわらず、「構造づくり」を「配慮」よりも重視すべきであるとした。	×	No. 90 -1
24	般	ミシガン研究では、優れたリーダーに共通する個人的特性を特定するために、歴史上の英雄やリーダーの年齢、外見、知性、決断力などを詳細に分析した結果、リーダーの個人的特性と有効なリーダーシップの間に有意な関係を発見した。	×	No. 90 -2
24	般	三隅二不二は、リーダーシップの PM 理論を提唱し、目標達成機能を重視するリーダーは集団維持機能を軽視しがちであり、集団維持機能を重視するリーダーは目標達成機能を軽視しがちであるとした。この理論によると、リーダーにとって目標達成機能と集団維持機能の両立は極めて困難であるため、いずれか一方を重視するリーダーシップ・スタイルが有効である。	×	No. 90 -3
24	般	P. ハーシーらによって提唱された SL 理論は、人間中心軸と仕事中心軸に時間軸としての部下の成熟度を組み合わせたモデルである。この理論によると、部下が新採用職員などで成熟度が非常に低い場合は説得型リーダーシップが望ましく、これとは逆に、部下の成熟度が十分に高い場合は指示型リーダーシップが望ましい。	×	No. 90 -4
24	総	リーダーシップの特性理論の一つである SL (Situational Leadership) 理論では、その人が生まれ育った状況によって、リーダーとしての資質を獲得できるかどうかが変わると考える。SL 理論では、配慮と構造づくりの二次元でリーダーの行動を捉えて、配慮と構造づくりの双方が高い場合に、優れたリーダーシップが発揮されると考えられている。	×	No. 106 -1
24	般	F. E. フィードラーは、状況好意性（リーダーにとっての状況の好ましき）によって効果的なリーダーシップ・スタイルは異なると主張し、状況好意性が高いときと低いときはタスク志向のリーダーの成果が高く、状況好意性が中程度のときは人間関係志向のリーダーの成果が高いとした。	○	-
24	総	F. フィードラーは、組織のコンティンジェンシー理論を提唱し、組織を取り巻く環境によって、有効な組織構造は異なり、その外部環境と組織構造の間の適合性がリーダーシップに影響を与えるとした。フィードラーによると、リーダーシップに最も大きな影響を与える要因は、外部環境からの情報処理負荷である。	×	No. 106 -3

【練習問題】組織文化

年	種	肢別の問題文	正	解
18	総	E. H. シャインは、組織文化について、①組織に入ったとき、すぐに気付く文物のレベル、②標榜されている価値観のレベル、③無意識に当然とされる信念・認識・思考といった背後に潜む基本的仮定のレベル、の三つに分類した。そして、文物のレベルでの違いの意味などを理解するためには、基本的仮定のレベルまで理解することが必要であるとした。	○	No. 98-5
19	総	E. H. シャインによると、組織文化とは、企業組織における、事業活動とは直接関係がない社会的・文化的活動全般として定義され、社会的・文化的活動を積極的に行う企業組織には、「強い文化」が存在するとされる。彼は、そのような「強い文化」を有する企業組織では、企業の社会的責任(CSR)に関係する活動についても、積極的に進める傾向があるとした。	×	* 2
21	般	E. H. シャインは、組織文化を「文物」「標榜されている価値観」「基本的仮定」「国や地域における慣習」という四つのレベルに分けた。これらのうち「国や地域における慣習」は、組織メンバーにとって当たり前の信念や認識であり容易に変えられないため、組織文化の変革に際して組織のリーダーは、自社の戦略や目標である「基本的仮定」を変更しなければならないとした。	×	* 3
24	税	E. H. シャインは、『組織文化とリーダーシップ』において、組織文化は、服装などの目に見える人工物(文物)、組織の方針として標榜されている価値観、組織内で当たり前とされている基本的仮定の三つのレベルに分けられるとした。	○	-
24	般	E. H. シャインは、多国籍企業における調査に基づき、国民文化は、「地域特性」、「権力格差」、「個人主義」、「資本主義」、「男性らしさ」、「不確実性の回避」の六つの次元で構成されることを示した。この調査によると、日本は、「男性らしさ」が比較的低く、「不確実性の回避」が比較的高い。	×	No. 205-3

***2【解説】** シャインによれば、組織文化とは、集団が外部への適応や内部との統合と行った問題解決にあたって学習し、新しいメンバーの思考の方法として教え込まれ、共有される「基本仮定のパターン」である。また、シャインによれば集団の同質性や安定性、集団が共有する経験の強度などが企業文化の強さを決定する。

***3【解説】** シャインは、組織文化を「文物」「価値観」「前提(基本的仮定)」の「3つ」に分けた。

【東京都Ⅰ類記述式出題論点一覧表】

2005 年	リーダーシップの行動理論におけるミシガン研究、オハイオ研究及びPM理論について、それぞれ説明せよ。
--------	---

第 6 章

【練習問題】ライン・アンド・スタッフ組織

年	種	肢別の問題文	正	解
20	税	ライン・アンド・スタッフ組織とは、スタッフ部門の下位にライン部門を位置付けたものである。この組織形態は専門化の効果を発揮しにくいことから、その欠点を克服するものとしてファンクショナル組織が考案された。	×	No. 115 -2
22	区	ライン・アンド・スタッフ組織とは、ライン組織に専門領域を担当するスタッフ部門を付け加え、ライン業務に対して専門的立場からアドバイスすることで、ライン組織の長所を生かしながら、短所を補おうとする組織である。	○	-

【練習問題】職能別組織と事業部制組織

年	種	肢別の問題文	正	解
23	総	職能(機能)別組織とは、職能ごとに部門化が行われる組織形態である。職能別組織には、各職能間の調整がとりやすく、製品市場における環境変化に柔軟に対応しやすいという利点がある一方で、職能ごとに部門が編成されることから、専門化に基づくメリットを追求しにくいという問題がある。	×	No. 118 -1
19	総	事業部制組織において、事業部の基本的な方針は、事業部の上位組織である本社部門で決定され、各事業部はその方針に従う。そのために、事業部制組織は、機能別(職能別)組織と比べて、権限委譲の度合いが低く、集権度が高い。また、事業部制組織では、各事業部は事業に対する利益責任を負わないことから、コスト・センターとして機能する。	×	* 4
20	般	企業組織を開発や生産、営業などの機能を担当する部門別に編成する形態のことを事業部制組織と呼ぶ。事業部制組織では、事業部ごとの利益成果が明確であるため事業部どうしが良好な協力関係を保つことができ、各事業部は短期的な成果を気にすることなく長期的な成果を追求できる。そのため、事業部で共通している技術や製品を見つけ出しやすいという利点がある。	×	No. 116 -2
22	区	事業部制組織とは、製品別や地域別などにメンバーが編成される組織であり、事業部間で資源を共有することでコストを節約できるという長所がある一方、市場環境の変化に迅速に対応できないという短所がある。	×	No. 117 -4
24	税	事業部制組織は、製品や地域ごとに事業部を設け、その下に各機能を持った部署が所属する組織形態である。事業部制組織では、事業部内で各機能間の調整がしやすいというメリットがある。一方で、一事業部内の各製品の成果を把握することが難しい、事業全体を眺められる視野の広さを持った管理者が育ちにくいといったデメリットがある。	×	No. 120 -3

*4【解説】事業部制組織は、機能別(職能別)組織と比べて、権限移譲の度合いが大きく、集権度が低い。また、事業部制組織では、各事業部は事業に対する利益責任を負うことが多く「プロフィット・センター」と呼ばれる。

【練習問題】その他の組織構造

年	種	肢別の問題文	正	解
22	区	プロジェクト・チームとは、ある特定の課題を解決するために、期間を区切らずに編成される組織であり、通常、目的に応じて組織横断的に選出されたメンバーで構成される。	×	No. 117 -1
20	税	マトリックス組織では、メンバーは機能部門長と事業部長の両方を上司として持つことになる。この組織形態は、機能別の専門性の確保と、製品や地域といった市場ごとの対応の両方を目指したものであるが、機能部門長と事業部長が同等の立場である場合、責任の所在が不明確になるという問題もある。	○	-
22	区	マトリックス組織とは、製品と職能、製品と地域など複数の命令系統を持つ組織であり、複数の組織形態の長所を生かし、責任や権限が明確になりやすいという特徴がある。	×	No. 117 -5
24	税	マトリックス組織とは、メンバーが機能部門長と事業部長の両方を上司として持つ組織形態であり、事業部制組織の前身である。この組織形態では、機能別の専門性の確保と、製品や地域といった市場ごとの対応の両方が可能であり、事業部長の方が権限が強いことから、責任の所在も明確である。	×	No. 120 -5
20	税	事業部制組織とは、カンパニー制組織において、事業の細分化が進むことで最新の市場動向を把握できず、商品開発力の弱体化につながるという問題に対応するために考案されたものである。また、カンパニー制組織では、経営トップ層は戦略策定と役員人事だけに専念することはできないが、事業部制組織では専念することができるとされる。	×	No. 115 -4
23	総	カンパニー制組織とは、事業部制組織における各事業部のコストセンターとしての機能を強化した組織形態である。カンパニー制組織では、カンパニーと呼ばれる下位組織が独立した法人格を有するものの、本社が強力な権限を持って、各カンパニーを集中的に管理する体制が採られる。	×	* 5
18	税	戦略的事業単位(SBU)とは、それぞれの事業単位が個別のミッションを持たず、日常的な業務管理を主眼として戦略遂行を目的とする組織単位である。これは、1970年代に米国の大手自動車メーカーであるフォード社で初めて体系的に導入されたものである。	×	No. 114 -3
18	税	社内ベンチャーとは、社内の少人数のチームにより、独立したベンチャー企業を設立し、創造的な新事業・新製品の開発に当たる仕組みである。既存の事業から完全に独立した環境で作業ができるので、非関連型事業への展開が容易である等といった利点がある。	×	No. 114 -5

*5【解説】カンパニー制とは、事業部よりも独立性や自律性を高めた組織を本社の下に配置する組織形態である。

【練習問題】持株会社

年	種	肢別の問題文	正	解
23	総	持株会社のうち、純粋持株会社は、株式の所有を通じて子会社を支配するとともに、自らも事業を営む会社である。純粋持株会社は、1947年の独占禁止法施行に伴い、我が国での設立が解禁され、1960年代から70年代にかけて、多くの日本企業で採用された。しかし、2006年に施行された会社法によって、純粋持株会社の新設は原則として禁止された。	×	* 6

*6【解説】我が国では純粋持ち株会社の設立は1947年に禁止され、1997年に解禁された。

【練習問題】企業集中

年	種	肢別の問題文	正	解
22	税	事業者が他の事業者と共同して相互にその事業活動を拘束することにより、公共の利益に反して市場における競争を実質的に制限する行為を「カルテル」という。具体的には、価格カルテルや入札談合、数量制限カルテルなどがある。	○	-
15	税	コンツェルンは、親会社の支配下に配置された複数の子会社が法人格上の独立的な地位を維持しながら多種多様な産業部門を支配することによって形成される。我が国におけるコンツェルンの典型例としては、戦前に存在した財閥本社とその傘下企業が挙げられる。	○	-
22	税	企業が市場支配を目的に、資本的に統合する企業結合形態を「コンツェルン」という。これには、同一業種で生産過程も同一な複数企業が結合する「垂直的合同」と、同一業種で生産過程の異なる複数企業が結合する「水平的合同」の二つの形態がある。	×	No. 122 -B
22	税	「トラスト」とは、異業種で生産過程も関連のない複数企業が株式取得によって結合して多角化する混合型合併の企業結合形態であり、複合企業とも呼ばれる。「トラスト」の例としては、戦前に我が国において存在した財閥が挙げられる。	×	No. 122 -C

【東京都Ⅰ類記述式出題論点一覧表】

2016年	事業部制組織について、長所と短所に言及して説明せよ。
2023年	職能別組織及び事業部制組織について、説明せよ。

第7章

【練習問題】イノベーション

年	種	肢別の問題文	正	解
21	般	R. ヘンダーソンと K. クラークは、個別の構成部品に用いられている技術は変化しないが、相互依存関係にある構成部品間のつなぎ方やまとめ方において技術が変化することをアーキテクチャル・イノベーションと呼び、既存企業はそれまでに構築してきた組織の構造などを変更することが容易ではないため、このようなイノベーションへの適応が難しいとした。	○	-
23	税	W. J. アバナシーらは、イノベーションの発生頻度の変化によって、産業は、移行期、流動期、固定期という順を経て変化していくことを示した。また、このうち固定期において、標準化された生産過程の中で生産性が高まる一方で、技術革新が起これにくくなる現象をイノベーターのジレンマと呼んだ。	×	No. 131 -2
23	税	イノベーションがどのように生み出されるかについての考え方には、企業による技術の進歩が新しい製品開発を刺激した結果であるとするディマンド・プルと、市場のニーズを受けて技術開発が盛んになった結果であるとするテクノロジー・プッシュがある。これらはトレード・オフの関係にあり、両立することは困難であると考えられている。	×	No. 131 -5
23	般	C. M. クリステンセンは、製品の構成部品間のつなぎ方やまとめ方における技術の変化であるモジュラー・イノベーションと、構成部品に用いられる技術の変化であるアーキテクチャル・イノベーションの両方を実現しようとすると、当該企業の利益率が低下してしまう現象を、イノベーターのジレンマと呼んだ。	×	No. 144 -2
21	総	製品を構成する要素や部品の間をつなぎ方である製品アーキテクチャは、インテグラル型とモジュラー型の二つに大別される。このうち、インテグラル型は、事前に構成要素の組合せ方のルールを決めて、開発時にはそのルールを順守することで、構成要素間の独立性を高める設計方法である。インテグラル型アーキテクチャを採用する典型的な製品としては、デスクトップ型のパーソナルコンピュータが挙げられる。	×	No. 143 -5
24	般	モジュラー型アーキテクチャの製品は、構成部品間の相互依存性が高く、製品モデル間のインターフェースが標準化されていないため、プラットフォームと呼ばれる製品モデルごとに専用設計される部品の開発が必要になる。M. クスマノらは、この部品の開発を個々の企業において効率的に進めるマネジャーをプラットフォーム・リーダーと呼んだ。	×	No. 145 -3

【練習問題】製品開発

年	種	肢別の問題文	正	解
23	般	K. B. クラークと藤本隆宏は、自動車企業において実証研究を行い、開発パフォーマンス全体に関して高い業績を達成していた組織の特徴として、機能部門長と同等かそれより高い社内的地位にあり、製品コンセプトや製品仕様、販売目標などにも責任を有する重量級プロダクト（プロジェクト）・マネジャーを保有していることを明らかにした。	○	-
23	般	複数の製品開発プロジェクトを同時並行して進めるコンカレント・エンジニアリングにおいては、同じ設計図面を複数のプロジェクトにおいて同時利用できるため、製品ごとの開発コストを低く抑えられるが、設計部門の業務が完了しなければ、これに続く生産準備の業務を始められないため開発リードタイムが長期化する。	×	No. 144 -3
24	般	E. V. ヒッペルは、企業がユーザーのニーズを詳細に調査することにより、新製品のアイデアを生み出すことをユーザーイノベーションと呼び、新製品のアイデア情報を収集して企業に伝えるユーザーのことをゲートキーパーと呼んだ。	×	No. 145 -1
23	税	H. W. チェスブロウは、企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、新たな価値を創造するオープン・イノベーションという概念を提示した。オープン・イノベーションにおいては、自社で生み出したアイデアを自社で商品化するだけでなく、そのアイデアを社外に出すことによって利益を得る方法も考える必要がある。	○	-

【練習問題】製品の標準規格

年	種	肢別の問題文	正	解
24	税	国際会計基準審議会などの公的な機関によって定められ、国際的な拘束力を持つ標準規格のことをデファクト・スタンダードという。デファクト・スタンダードの地位を得たとしても、企業は市場シェアを独占することはできず、市場における競争後の事実上の標準規格であるデジュール・スタンダードの地位を獲得することが企業の業績にとって重要となる。	×	No. 136 -3
22	般	家庭用ゲーム機などでデファクト・スタンダードを獲得するためには、消費者の30%程度に先に普及させる必要があるとされており、その分岐点はクリティカル・マスと呼ばれている。クリティカル・マスは、新製品導入に関する時期別採用者数の推移を示す普及曲線における、前期多数採用者が製品のユーザーになる時期と重なっている。	×	No. 134 -4

【東京都Ⅰ類記述式出題論点一覧表】

2018 年	イノベーションについて、シュンペーターの理論に言及した上で、生産性のジレンマ及びイノベーターのジレンマを、それぞれ説明せよ。
--------	--

第 8 章

【練習問題】フォード・システム

年	種	肢別の問題文	正	解
16	税	フォードは、T 型という部品の修理や取替えに熟練を必要としない単純構造の自動車へと設計を標準化し、移動式組立ラインによる流れ作業の生産を自動車産業に持ち込んだ。これらにより、多品種大量生産が可能となった結果、高性能と低価格の両立が実現し、T 型フォードの販売価格は、1908 年の発売当初に比べ、1916 年頃には半分に低下した。	×	No. 137 -B
16	般	20 世紀初頭のフォード社の工場では、時間研究などの手法を通じて科学的管理法が開発され、それに基づき、フォード・システムが完成した。ゼネラル・モーターズ社は、フォード・システムを基本としつつも、移動組立ラインを考案し、更に専用工作機械の精度向上による互換性部品を初めて生産し、これにより多様化するニーズに対応可能なフレキシブル大量生産システムを構築した。	×	* 7
17	税	1910 年代にフォード自動車会社では、半自動の移動組立ラインを中心とする大量生産システムを導入し、様々な作業に精通した熟練労働者が作業場所を移動する時間を節約できるようにしたことにより、多種多様な製品の大量生産が可能になった。	×	No. 138 -A
18	区	フォード・システムとは、製品・部品・生産工程の標準化、作業の細分化・単純化及び移動組立方式の導入による自動車の生産システムであり、製品・部品の効率的な生産、部品の互換性、安定した製品品質、原価の削減を実現するとともに、顧客の多様なニーズに対応した多品種少量生産を可能とした。	×	No. 139 -5
22	区	フォード・システムとは、人が仕事に向かって移動する移動組立方式と、製品、部品、生産工程の標準化による自動車の大量生産システムであり、生産コストの大幅な削減という生産性の向上をもたらした。	×	No. 140 -2
23	般	1920 年代の米国フォード社の移動組立方式では、品種の切替えごとにベルトコンベアを柔軟に変更できたので、同時期にゼネラル・モーターズ社が発明したリーン生産方式に基づく年次モデルチェンジ戦略に対して、迅速かつ低価格で競合製品を導入し続けられたため、最大の市場シェアを失うことはなかった。	×	No. 144 -5

***7【解説】** 科学的管理法を開発したのはテイラーである。また、移動組み立てラインの採用や互換性部品の生産を行ったのは、フォードである。

【練習問題】 日本的生産システム

年	種	肢別の問題文	正	解
23	税	リーン生産方式とは、マサチューセッツ工科大学の研究チームが米国の自動車生産の現場に着目し、提示した大量生産モデルのことであり、生産コストをより削減できるため、日本企業が採用している自動車生産方式よりも効率的とされた。	×	No. 200 -2
16	税	QC サークルとは、日本型生産システムの特徴の一つであり、社外から選ばれた、高度な専門知識を持つ品質管理の専門家集団による改善活動である。日本型生産システムでは、単に従業員の作業遂行能力だけでなく、QC サークルなどの諸方策によって、思考力や判断力も含めた幅広い問題解決能力が徹底的に利用されている。	×	No. 137 -C
21	区	シックスシグマとは、日本企業が開発した品質管理手法であり、統計の活用で問題の測定や分析をし、その問題点を改善し、製品不良の発生率を 100 万分の 3.4 回に抑える高レベルの目標を設定するもので、世界各国に普及している。	×	No. 140 -5
16	税	カンバン方式は、生産ラインの諸工程の間の作業量を調整し、中間在庫を極力なくするような仕組みである。原則、後工程が必要な分だけの部品を前工程に取りにいき、その部品の移動とともにカンバンを移動させるため、カンバンの量によって前工程は、生産量が自然に指示されるようになっている。	○	-
18	区	ジャスト・イン・タイムとは、必要なものを、必要な時に、必要な量だけ生産することであり、後工程が加工に必要な部品を、必要な時に、必要な量だけ、前工程から引き取り、前工程は引き取られた数量だけ生産し、作りすぎの無駄や在庫の無駄をなくそうとする仕組みである。	○	-
21	区	ジャスト・イン・タイムとは、必要なものを、必要な時に、必要な量だけ生産することであり、後工程が前工程の生産量を決定するプッシュ方式が採用される。	×	No. 140 -3
21	般	リーン生産方式においては、余剰な在庫が増大し作業の無駄も増大してしまうため、その対応のために生産ラインが頻繁に停止して生産性が低下する。これに代わる方式として 1970 年代にゼネラルモーターズによりジャスト・イン・タイム (JIT) 方式が発明され、その後、トヨタをはじめとした多くの自動車メーカーがこの方式を導入したことにより各社の生産性が向上した。	×	No. 142 -5
22	区	セル生産方式とは、1 人又は数人の作業員で全ての工程を担当するものであり、ライン生産方式と比較して、作業員が受け持つ範囲が広く、少品種多量生産に適している。	×	No. 140 -4

【東京都 I 類記述式出題論点一覧表】

特になし

第9章

【練習問題】会社形態

年	種	肢別の問題文	正	解
20	総	株式会社は、企業の債務返済に対して無限責任を負う社員(出資者)と、出資額の範囲内のみで責任を負う有限責任の社員(出資者)が併存できることから、我が国で最も多く設立される会社の形態である。株式会社のうち、会社法における公開会社とは、我が国の証券取引所に株式が上場されている会社のことであり、証券取引所に株式が上場されていない会社とは区別されている。	×	No. 158 -2
21	税	出資者である株主は、会社の事業によって得た利益を配当として得る権利を有する一方、会社債務について無限責任を負う。株式会社では、一般的に株主のみがステイクホルダーとされ、取引先や顧客などはステイクホルダーには含まれない。	×	No. 152 -ア
23	総	我が国の株式会社における最高意思決定機関は取締役会であり、全ての株式会社は取締役会を設置しなければならない。定款変更や合併、会社分割、解散などの会社の基礎的変更に関する事項といった、会社に関わる重要な事項は、取締役会の決議が必要であることが、会社法で規定されている。ただし、取締役の選任・解任については、取締役会を監督する機関である監査役会で決定される。	×	No. 160 -3
21	区	株式会社のうち、大会社は、公開会社でないものであっても、必ず監査役会を置かなければならない。	×	No. 151 -5
24	税	株式会社の特徴の一つとして組織内の機関分化が挙げられ、全ての株式会社は、取締役のほか、監査役と会計監査人を置くことが義務付けられている。また、取締役会設置会社においては、株主総会が代表取締役を選任し、取締役会が代表取締役の業務執行を監視・監督している。	×	No. 164 -1
21	区	株式会社の設立には、最低資本金制度により資本金は最低 1,000 万円を必要とし、かつ、1 人又は 2 人以上の取締役を置かなければならない。	×	No. 151 -2
21	区	株式会社のうち、指名委員会等設置会社とは、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を置く会社をいうが、指名委員会等設置会社は、取締役会を置いてはならない。	×	No. 151 -3
21	税	2015 年施行の改正会社法において、監査役会設置会社が新たに制度化された。これは、近年、コーポレート・ガバナンス強化の流れの中で、取締役を構成メンバーとする監査役会を設置することで、取締役会からの独立性を確保するとともに、取締役会の監視を強化するものである。	×	No. 152 -イ
23	総	我が国の株式会社のうち、監査等委員会設置会社は、委員会等設置会社として指名委員会等設置会社に先んじて導入され、指名委員会等設置会社の導入後に、監査等委員会設置会社という名称に変更された。監査等委員会設置会社では、3 人以上の監査役から構成される監査等委員会が設置され、監査役の過半数は社外監査役でなければならない。	×	No. 160 -5

【練習問題】株式所有構造

年	種	肢別の問題文	正	解
17	税	A. A. バーリと G. C. ミーンズは、経営者が発行済株式の過半数を所有している状態を経営者支配と考えた。彼らの調査結果によると、1930 年代当時の米国の非金融大企業上位 200 社のうち、90%以上の企業が経営者支配の状態にあり、所有と経営の分離が全く進行していないことが判明した。	×	No. 162 -C
20	総	A. A. バーリと G. C. ミーンズは、20 世紀前半の英国における企業の持株状況を分析して、貴族を中心とする少数の支配層が大企業の株式を集中的に所有していることを明らかにした。また、当時の英国の支配層は企業を自ら経営するのではなく、能力を有する専門経営者に企業経営を委任していた。このように、特定の支配層が企業の株式を集中的に所有するにつれて、専門経営者が実際の企業経営を担う現象は、所有と経営の分離と呼ばれる。	×	No. 158 -1
21	税	A. A. バーリと G. C. ミーンズは、1920 年代における米国の大企業の株式所有状況を調査したところ、いわゆる株式の集約が進み、株主数が減少するにつれて、株主が会社に対する実質的な支配権を失っている状況を発見した。このように所有と支配が分離している状況を「経営者支配」と呼んだ。	×	No. 152 -エ
15	税	メインバンク・システムとは、資金調達を銀行に依存している企業が、ある特定の銀行と特に強い結合関係を長期的・固定的に持つシステムのことである。我が国においては、1990 年代以降に初めて見られるようになり、その後の大企業の直接金融から間接金融への移行などにより、急増の傾向にある。	×	No. 161 -C
24	税	資金調達の方法としては、負債による調達があり、そのうち、銀行などの金融機関から資金を借り入れることを直接金融という。高度経済成長期の日本企業においては、緊急資金の調達に向いている直接金融を中心として資金調達が行われていた。	×	No. 188 -A

【練習問題】コーポレート・ガバナンス

年	種	肢別の問題文	正	解
23	総	企業統治の基本的な考え方の一つであるステークホルダー理論は、「会社は株主のもの」という考え方を前提としている。したがって、ステークホルダー理論では、株式会社の主たる目的は、会社の所有者である株主の利益の最大化にあるとされる。このようなステークホルダー理論の考え方に対しては、従業員の権利保護に重点を置いた会社法の基本的な考え方に反するとして、厳しい批判がある。	×	No. 160 -2
24	税	コーポレート・ガバナンスとは、会社経営者が経営者以外の従業員を監視することで会社経営の適法性を確保することを指す概念である。旧来、日本企業の取締役会は社内取締役が多数を占め、業務執行担当者に対する監視機能が働かなかったため、全ての企業を対象として、取締役の過半数を社外取締役とすることが義務付けられるようになった。	×	No. 164 -2
23	総	エージェンシー理論に基づいて企業統治を考える場合、経営者は従業員の代理人(エージェント)としてみなされる。このエージェンシー理論の見方に基づく、経済的な搾取やパワーハラメントといった従業員に対する経営者の不当な行為を、いかにして監視するのかということが、企業統治における重要な課題となる。	×	No. 160 -1
24	税	株式会社においては、企業の経営者がプリンシパル、株主がエージェントと分類される。プリンシパル・エージェント理論においては、経営者は常に株主のために投資利益を最大化するように行動するとされており、そのために発生するコストはエージェンシー・コストと呼ばれる。	×	No. 188 -B
21	税	株式会社の役員や従業員が自社株をあらかじめ定められた価格で取得することができる権利はストック・オプションと呼ばれる。一般に、ストック・オプションには、自社の株価に対する意識を高め、業績向上への意欲を高める効果があるとされる。	○	-
23	総	ストックオプションとは、あらかじめ決められた価格で自社の株式を購入できる権利である。ストックオプションを経営者に付与すると、自社の株価が権利行使価格を超えて上昇した場合に金銭的な利益を獲得できるために、株価を上げようとする経営者の意欲が高まる。この点から、ストックオプションは株主と経営者の利害を一致させる手段になるとされる。	○	-
24	税	我が国における CSR は、かつては社会貢献を重視した企業の社会的責任として考えられていたが、相次ぐ企業の不祥事の結果、法令遵守のみに着目した企業の社会的責任として捉えられるようになった。また、投資家が、投資に際して、株価の上昇可能性だけでなく、企業の CSR 活動も考慮して銘柄選択を行うことを ISO 投資という。	×	No. 164 -4

【東京都 I 類記述式出題論点一覧表】

2006 年	コーポレート・ガバナンスについて説明し、委員会等設置会社についても言及せよ。
--------	--

第 10 章

【練習問題】賃金制度・人的資源管理

年	種	肢別の問題文	正	解
23	税	職務給とは、給与水準を潜在的な仕事を遂行する能力と結び付ける制度のことであり、職能給とは、給与水準を仕事の内容と直接結び付ける制度のことをいう。我が国の企業においては、職務給が広く定着している。	×	No. 174 -4
24	区	職務給とは、労働者が担当する職務を基準として、その価値に応じて決定される賃金をいい、日本では多くの企業で採用されているが、適切に運用されないと年功的賃金になるという問題点が指摘されている。	×	No. 168 -2
24	区	職能給とは、労働者の職務遂行能力を基準として決定される賃金をいい、欧米で広く採用されているが、この能力は、顕在的な能力に限られ、潜在的な能力は含まない。	×	No. 168 -3
24	区	年功給とは、賃金を1年単位で決める制度であり、前年度の業績、仕事の役割、能力等が重視されるため、公正で納得性の高い目標管理制度が不可欠である。	×	No. 168 -4
23	般	人事考課は、仕事に対する取組姿勢や意欲等を評価することなく、業績評価と能力評価の二つの観点のみから、人的資源に対する評価を行うものである。業績や能力の評価に当たっては、明らかに一部の従業員に対して有利に働くような偏った基準を設けないように注意する必要があるほか、臨機応変に評価を行うためその基準は秘匿されるのが望ましい。	×	No. 175 -1
23	般	360度（多面）評価とは、上司だけでなく、部下、同僚など複数の考課者を用意することで、評価エラーを抑え、評価結果に対する従業員の納得性向上を目指す制度である。また、評価結果がフィードバックされることにより、従業員が自身の長所・短所を知ることができたり、自己と他者の認識ギャップが明らかとなったりする効果も期待できる。	○	-
23	般	我が国の企業における昇進パターンの特徴としては、欧米企業と比較して、入社後早くから幹部候補生を選抜するファスト・トラック型であることが挙げられる。一般的に、入社後すぐから、競争に勝ち残った者のみが昇格・昇進を果たし、一度競争に敗れた者は上位に向けた競争には参加できなくなるトーナメント方式が採用されることが多い。	×	No. 175 -4
23	税	カフェテリア・プランとは、労働者が日々の始業・終業時刻、労働時間を自ら決めることによって、生活と業務との調和を図りながら効率的に働くことができる制度である。我が国においては、1990年代に導入されたが、制度設計のコストが多大なため、2000年代以降、導入企業数は縮小傾向にある。	×	No. 174 -3

【練習問題】 日本的経営

年	種	肢別の問題文	正	解
23	税	OJT とは、業務遂行の過程外の教育訓練のことであり、Off-JT が「仕事をしながら訓練する」のに対して、「仕事を離れて訓練する」場合を指す。OJT のデメリットとして、直接上司の指導を受けることができないことが挙げられる。	×	No. 174 -2
23	税	ジョブ・ローテーションとは、従業員を特定の職務に長く従事させることにより、特定分野に特化した人材を育成する制度である。しかし、ジョブ・ローテーションを行うことによって、従業員の適性を発見することが難しくなる。	×	No. 174 -5
23	般	異動は、所属する組織内での昇進や昇格、配置転換などを指す「タテの異動」と、出向や転籍、留学など所属する組織外への異動を指す「ヨコの異動」に大別される。「タテの異動」は、ジョブローテーションとも呼ばれ、様々な職能を経験させることで、特定の分野に特化せず、複数の分野で一定レベル以上の業務をこなすエキスパートの育成に役立つとされている。	×	No. 175 -3
22	税	小野豊明は、『日本の経営と稟議制度』において、日本の企業経営の中心的概念として「稟議制度」を取り上げた。稟議制度とは、組織の上位者から起案文書に押印し、意思決定を行うトップダウン方式の意思決定プロセスで、同著においては、決定に時間がかかるが実行は早いシステムであると評価されている。	×	No. 186 -B
22	区	アベグレンは、「日本の経営」において、日本の経営の特徴として、終身雇用、年功制及び企業別労働組合を指摘した。	○	-
22	税	J. C. アベグレンは、『日本の経営』において、1950 年代の日本の工場の特徴として終身雇用を挙げ、米国の工場と比較すると社員の教育が Off-JT を中心に行われている点を指摘した。その上で、このような日本の工場組織の特徴が、高い生産性の源泉であると評価した。	×	No. 186 -A
23	般	『OECD 対日労働報告書』においては、1960 年代以前に日本的労使関係の「三種の神器」として肯定的に評価されてきた、終身雇用、専門化されたキャリアパス、産業別労働組合の有効性が否定された。	×	No. 187 -A
23	般	P. F. ドラッカーは、日本の経営について、合意に時間は掛かるが実行は速い効果的な意思決定、雇用保障と生産性等の調和、長期間の多面的評価で昇進させる若手管理者の育成法といった点で肯定的に評価した。	○	-
22	税	W. G. オオウチは、『セオリーZ』において、日本企業の組織の理念型としてのタイプ J と、米国企業の組織の理念型としてのタイプ A を比較した上で、米国においてもタイプ J と類似した日本的な経営手法で成功している企業が存在することを指摘し、それらの企業をタイプ Z と呼んだ。	○	-

【東京都 I 類記述式出題論点一覧表】

特になし

第 11 章

【練習問題】企業の国際化

年	種	肢別の問題文	正	解
23	税	M. E. ポーターは、プロダクト・サイクル仮説を唱え、新製品が成熟商品、標準化商品へと推移するに従って、発展途上国から先進国へと対外直接投資がシフトしていき、最終的には先進国から発展途上国にそれらの商品の輸出が行われるようになるとした。	×	No. 200 -3
24	区	バートレットとゴシャールは、プロダクトサイクル・モデルで、製品のライフサイクルの変化に伴い、先進国から他の国へと生産拠点が移転していくプロセスを通して、経営の国際化を説明した。	×	No. 201 -4
24	区	バーノンは、活動の配置と活動の調整によって国際戦略を類型化し、このうち活動が集中し、調整が高いものをシンプル・グローバル戦略、活動が分散し、調整が低いものをマルチ・ドメスティック戦略とした。	×	No. 201 -3
24	般	J. M. ストップフォードと L. T. ヴェルズは、海外進出企業の組織形態の発展について、製品別の収益に責任を持つ製品事業部が設置されるフェーズ 1、組織の統合が始まり、国際事業部が設置されるフェーズ 2、海外子会社が本国から自立するフェーズ 3 の三つのフェーズで構成されることを明らかにした。	×	No. 205 -5
23	税	C. A. バートレットと S. ゴシャールは、グローバル化する企業を三つの類型に分けている。そのうち、インターナショナル企業とは、資産や能力が海外子会社に分散され、各国拠点が自立している企業であり、マルチナショナル企業とは、国籍を意識することなく地球規模で柔軟な戦略展開をする企業である。	×	No. 200 -1
24	区	フェアウェザーは、グローバルな効率性、現地環境への適応、イノベーションと学習という 3 つの課題を同時に達成できる組織として、トランスナショナル企業を提唱した。	×	No. 201 -5
24	般	C. A. バートレットと S. ゴシャールは海外子会社を類型化し、企業にとって戦略的に重要な位置にあり、その上で高い資源や能力を持っている海外子会社を「実行者」、企業にとって戦略的に重要ではない位置にあるが、高い資源や能力を持っている海外子会社を「ブラックホール」と表現した。	×	No. 202 -ウ
23	税	H. V. パールミュッターは、多国籍企業をその経営志向により四つに分類し、海外子会社の主要な意思決定が本国親会社により行われている多国籍企業を現地志向型、各国拠点が相互に依存し合い、本社と海外子会社が協調している多国籍企業を地域志向型と呼んだ。	×	No. 200 -5

【練習問題】海外直接投資

年	種	肢別の問題文	正	解
23	税	海外直接投資とは、外国企業への継続的な支配・経営参加を目的とした投資であり、外国における現地子会社の設立などによって行われる。他方、金利や配当といった収益分配金、株式や債券等の売却益を目的とした外国企業への投資は、海外間接投資と呼ばれる。	○	－
24	般	海外直接投資とは、海外の企業の株券や社債を買って、そこから配当や利子を得ることを目的とした投資である。R. バーンソンが提唱したプロダクト・サイクル仮説によると、米国企業は、まずは発展途上国へ、次は先進国へと、プロダクト・サイクルの変化に合わせて直接投資を行うとされる。	×	No. 202 －ア

【東京都Ⅰ類記述式出題論点一覧表】

2017 年	企業の国際化の意義と動機について説明した上で、多国籍企業に関するストップフォードとウェルズのモデルについても言及せよ。
--------	---

第 12 章

【練習問題】財務管理論

年	種	肢別の問題文	正	解
20	区	売上高経常利益率は、経常利益を売上高で割った比率で表されるが、経常利益とは、売上総利益から販売費及び一般管理費を差し引いたものである。	×	No. 210 -1
17	区	自己資本利益率は、投資家が投資する価値があるかどうかを分析するため、自己資本に出資する投資家の収益性を測定する指標であり、当期純利益を総資産で割った比率で表される。	×	No. 208 -5
19	税	自己資本利益率は、総資本事業利益率とも呼ばれ、投下した総資本に対して、どれだけの当期純利益を上げているかを示す財務指標である。ただし、企業が事業に投下した資本の運用効率についての情報は含まれていない。	×	No. 209 -C
17	税	総資本利益率 (ROA) とは、自己資本と他人資本を合計した総資本を利用してどれだけ効率的に利益をあげたかを表す指標である。この指標は、自己資本と他人資本の構成比率が変化した場合であっても変化しない。	○	-
20	区	総資本利益率 (ROA) は、利益を総資本で割った比率で表され、売上高利益率と総資本回転率に分解できる。	○	-
23	税	総資本利益率 (ROA) とは、株主が投資した資金に対して企業がどれだけ効率的に利益を上げたかを示し、経営者の能力を示す重要な指標の一つとされている。この数値が低いほど手元の資金で多くの利益を上げていることとなり、経営効率が良いと判断される。	×	No. 211 -B
23	区	投資利益率 (ROI) とは、特定の投資案件に対して、どの程度の利益が生み出されているのかを示す指標であり、数値が低いほど投資効率が良く、有利な投資である。	×	No. 214 -A
19	税	企業の安全性を示す指標の一つである財務レバレッジとは、自己資本比率の逆数のことであり、企業の負債依存度を表す。財務レバレッジの数値が高くなれば、自己資本利益率は上昇することになる。	○	-
17	税	F. モディリアーニと M.H. ミラーが主張した MM 理論によると、市場において商品の流動性さえ十分に確保されていれば、企業価値は資本構成の影響を受けないとされている。その一方で、配当政策は企業価値に影響を及ぼすものとされた。	×	No. 207 -B
23	税	M. E. ポーターが提唱した MM 理論によると、法人税などが存在しない完全資本市場の下で企業価値は、資本構成の影響を受けないが、配当政策の影響を受けるとされた。MM 理論は、それまでの伝統理論においてあるとされてきた最適資本構成を否定し、それ以降の財務理論に大きな影響を与えた。	×	No. 211 -C
23	税	損益分岐点とは、売上高と総費用が一致して、利益がゼロとなる売上高、販売量を指す。これは、企業の総費用を販売量とは関係なく生じる固定費と販売量に応じて変動する変動費に分けたとき、固定費を回収できる売上高ないし販売量である。	○	-

【練習問題】投資の決定方法

年	種	肢別の問題文	正	解
17	税	現在価値法(DCF 法)は、将来のキャッシュ・フローを現在価値に割り引いて投資プロジェクトあるいは資産価値を評価する方法である。キャッシュ・フローの現在価値から投資額を差し引いた額を正味現在価値といい、これが大きいほど投資として採算が良いことになる。	○	-
23	区	正味現在価値法とは、資本コストを用いて割引計算される一定期間内の将来の収益の現在価値を足し合わせ、そこから投資額を差し引くことで正味現在価値を算定し、これがプラスになる場合に、投資案を採用する方法である。	○	-
23	区	回収期間法とは、投資した資金が何年で回収できるかを示す回収期間を計算し、回収期間の短い投資案を優先して採用する方法であるが、貨幣の時間価値を考慮しないため、日本企業では普及していない。	×	No. 214 -D
17	区	内部利益率法は、投資価値を判断するための指標であり、投資による現金流入額の現在価値の合計と、投資の現在価値の合計が等しくなる割引率を求め、これが資本コストを上回るならば、その投資案は却下される。	×	No. 208 -4
19	税	内部収益率を用いて投資決定を行う方法では、内部収益率が必要収益率を上回る場合、投資は実行されないこととなる。内部収益率の算出には事前に割引率を設定する必要があるため、この方法を採用する企業は限定的である。	×	No. 209 -B
23	税	内部利益率法とは、投資決定に関する方法の一つである。投資額と一定期間内の将来の収益の現在価値合計が等しくなる割引率である内部利益率を求め、それと資本コストを比較し、内部利益率が資本コストを上回る場合、一般的に有利な投資として判断される。	○	-
19	税	会計的利益率を用いて投資決定を行う方法では、企業の市場価値を考慮に入れた数値を用いて投資案が決定される。この計算方法は、キャッシュ・フローや利益の生まれるタイミングに加えて、貨幣の時間的価値も考慮しているため、最も優れた投資決定方法とされている。	×	No. 209 -A

【東京都Ⅰ類記述式出題論点一覧表】

特になし