

法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科入学試験問題

外国人・小論文

問題

以下の資料を読み、各設問に答えよ。

資料

事務系大卒から経理畑をとり、さきの調査からある大メーカー事業部の予算管理担当の事例をみる。その企業では経理10～15年経験者の典型的な仕事であり、半導体事業本部に属する。その大メーカーは産業機械から半導体など多様な製品をつくり、その製品群ごとに事業本部がある。たとえば半導体事業本部であり、その下に小分けした半導体製品群ごとに5つの事業部がある。事業部の予算管理とは傘下2工場ほどの予算を編成し、それを管理する。

半年ごとの予算編成は面倒な仕事である。製造原価などさまざまなコスト、販売収入、その収入を確保するための生産の計画、それを実現するための投資計画、そして総合して収益の予測をおこなう。だが、一段と高度で上手下手の差が大きいのは a そのあとの管理だ、と経理のベテランは語る。

予算編成のあと、毎月実績がでてくる。予算額と実績はまず一致しない。製造から販売までのどこかの局面で、なんらかの問題が生じるからである。そこでもっとも肝要なのは予算と毎月の実績のずれの原因分析である。どの工場のどのラインの、どのような問題のために、そのずれが生じたのか、それを把握し解決の見通しを得ることである。もし原因分析が妥当なら次期予算編成にそれを活かせる。原因分析が下手で前期予算を踏襲するのでは、大違いであろう。この差が毎期くりかえされるなら、組織の効率への影響は甚大となる。

b 乖離の原因分析は c 多様なノウハウを要する。まず製造過程をある程度知る必要がある。製造過程のなんらかの問題は充分乖離の原因となる。それゆえ製造過程を知らずに原因分析はむづかしい。もちろん自分が製造の d ベテランである必要はなく、製造のベテランに聞けばよい。だが、核心に迫る質問ができてベテランの話を理解するには、製造をまったく知らなくては無理だ。しかもたんに問題の性質の確認にとどまらない。どのような解決策があるのかにもおよぶ。一時的なものか、それとも今後もおこりそうか、どのような手をうったらいつごろ回復しそうかなど、その見通しにもかかわる。

問題は製造過程につかない。物流のトラブルも乖離の原因となるし、やや異質な例をあ

げれば、e 組織の問題もあろう。組織のどこにどのようなミスコミュニケーションがあったか、それは今後もおこりそうか、こうしたことを把握できるかどうかで、今後の予算編成に大きな差がでてくる。

企業外部の要因も見逃せない。もっとも見やすい要因は個々の製品にもおよぶ市場の動向である。製品への需要は種類も量もたえず変動する。変動の時期と規模が予想と大きく違えば、コストにつよくひびく。急増なら大急ぎで増産の手だてをはかり、急減なら人の配置換えなど、おなじくコストは上がる。市場の変動はライバル企業との競争にも起因する。製品ごとの市場の変動状況をよく知るかどうかは効率を左右する。まことに多様な知識と経験にもとづく推理分析力を要する。

(出典) 小池和男 著『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社

- 問1. 下線部 a の「そのあとの管理」とは何をさすか、説明せよ。
- 問2. 下線部 b の「乖離」とはどういうことか説明せよ。
- 問3. 下線部 c の「多様なノウハウ」を具体的に示せ。
- 問4. 下線部 d の「ベテラン」とはどういう人か、本文の内容にそって説明せよ。
- 問5. 下線部 e の「組織の問題」としてどういうことが考えられるか、具体的に述べよ。
- 問6. 資料の要旨を200字以内でまとめよ。

【2008年度 第2回】

法政大学専門職大学院イノベーションマネジメント研究科入学試験問題
外国人・小論文

次の文章は、経営者に必要とされる資質について述べたものです。この文章を読んで、設問に答えてください。

経営者になる人は、どのような資質を持っている必要があるのかという議論は、ずっと繰り返されてきた。①洞察力、決断力、調整力、人心掌握力など数多くの「力」が指摘され、どうすればそういう能力を身につけられるかについても山のような著作がある。それらを読んでみても、「これだ!」というものをみつけるのは②至難の業である。その理由は、経営者という仕事が予測不可能な多様性への対処を要求されることにあると考えられる。ある状況に対して最適の経営施策も、環境が変わり、競合他社との位置関係が変わると、「最適」ではなくなる。経営手法に正解はなく、正解は創り出すものだと言える。

ここでは、たくさんある議論の中で、(a)成功体験にとらわれないこと、(b)情に厚いが情に流されないこと、(c)高い倫理観を持っていることの3点に注目して経営者の資質を議論したい。この3点に注目するのは、これらが経営者に必要とされる資質の基礎になると考えられるからである。

成功体験にとらわれないこと

状況を読みながら最適の決定をしていくのが経営であるが、言うは易く行うは難しである。人は、しばしば、(ア)過去の成功体験に支配される。「あのときこうやってうまくいったのだから、今回もその手法が通用するはずだ」と考え、施策を打つ。前回通りうまくいく場合もあるし、うまくいかない場合もある。過去の経験を参考しつつ、現在の状態を判断して対応策を考えればいいのだが、将来に向かっての選択肢は無数にあり、その中からどれを選ぶかとなったとき、やはり「昔うまくいったこと」にとらわれてしまうのである。ある時期に「名経営者」と言われた人が、その地位に長くどどまったために、最後は「老害」と揶揄され、晩節を汚した例は枚挙にいとまがない。

組織は、③最高潮に達したときから衰退が始まると言われる。成功体験が次の新しい試みの芽を摘む危険性が高いからである。企業経営は、不断のイノベーションである。イノベーションを起こし続けることが経営者の責務である。成功体験を捨てることは、自分の過去を否定することに等しい。しかし、これができなければ、経営者としての責務を果たすことはできないのである。

情に厚いが情に流されないこと

経営者の大切な役割は、どの仕事を誰にまかせればいいのかを決めることであると同時に、見込みのない事業をやめる決断をすることである。人の気持ちを知り、人の持つ能力を最大限に発揮させることが経営者に求められている。人を見る目を持たなければ、経営は危うくなる。新事業の開始と事業からの④撤退を比べると、新しいことを始める方が簡単である。リスクを負いながら未知の分野に打って出る姿は、経営者として一つの理想である。しかし、新規事業がうまくいかないとき、あるいは既存の事業に将来性がなくなったとき、

潔く撤退する決断をしなければならない。

「もうやめる」ことを決めるのは案外難しい。やめたとたんに市場が大きく開け、他社に顧客を持っていかれるかもしれないからである。あるいは、その事業を一生の仕事として取り組んでいる従業員がおり、彼らのことを考えると、やめるに忍びないという「情」が働く。人を動かすには(イ) 情に厚いことが重要であるが、情に流されると経営決断に遅滞が生じ、大きな穴を開けてしまうことになりかねない。撤退を決めたとき、その事業に関わっている責任者のところに足を運び、なぜやめるのかを説明し、納得してもらう努力が必要である。志を持った従業員を腐らせるようなことになると、企業の競争力を弱めることになりかねない。「情」を大切にすることを強調する理由がここにある。

高い倫理観を持っていること

最近、企業の社会的責任やコンプライアンス(⑤法令遵守)が強調されている。企業が社会の中で活動が続けていくには、その社会が持っている規範を守ることが重要である。しかし、目先の利益目標の達成を考えると、「少しぐらいいいか」という気持ちが出てくるのも事実である。雪印乳業が起こした食中毒事件や雪印食品の BSE にかからんだ補助金詐取事件は、まさに(ウ) 倫理観の欠如が原因になっている。「それは現場の問題だ」と言ってしまうおしまいが、経営者の倫理観が現場の行動に影響を与えることを肝に銘じなければならない。

企業経営にとって利益を出すことの重要性は、強調しても強調しすぎることはない。問題は、「どのようにして」利益をあげるかである。経営者が「何をしてもいいから利益を出せ」という方針を持っていると、現場はそれに沿った行動をとる。逆に、「利益を出すことは重要だが、わが社がまず大切にしたいのは、社会から尊敬されることである」という方針を経営者が持っていれば、従業員も社会から尊敬されるような行動をとるようになる。「そんなきれいごとを言っていたら競争に負けてしまう」という反論が聞こえてきそうだが、消費者に認められない行動をとる企業は、遅かれ早かれ衰退することは目に見えている。経営者の高い倫理観は、従業員の行動に影響を及ぼし、会社の品位を決める。倫理観は、長期にわたる企業の存続にとって重要な要件なのである。

(出所：藤村博之「経営者に必要とされる資質」)

問1 文中①～⑤の読み方をひらがなで解答用紙に記してください。

問2 下線部(ア)過去の成功体験にとられることはなぜよくないのでしょうか。50字以内で述べてください。

問3 下線部(イ)情に厚いとは具体的にどのようなことでしょうか。30字以内で述べてください。

問4 下線部(ウ)倫理観の欠如に関連して、最近日本で起こっている事件を一つ取り上げ、どのような点が倫理観の欠如と言えるのかを50字以内で述べてください。

問5 この文章の要旨を200字程度でまとめてください。

次の文章を読んで、後の問いに答えよ。

見えないものを見る力

株式会社養生堂名誉会長 福原義春

① 見えないものを見る

「経営はサイエンスか否か」と問われたら、リーダーの皆さんはどのように答えるでしょうか。サイエンスも究極的にはアートの領域に入り込むので、この場合のサイエンスはデータ分析という次元のものとしましょう。経営の戦術レベルではサイエンスはデータ分析はもちろん必要ですが、ビジョンの構築はデータ分析だけではできません。そもそもビジョンは不確実な未来に立ち向かい、組織のあるべき将来像を描くものだからです。歴史の転換点において不確実性が増している現在、リーダーには一層ビジョンを描く力が問われています。以前であれば、「〇年後に売上を〇兆円にする」という量的な拡大を主軸とするものでよかったです。社会が成熟し「量から質」の時代を迎え、売上規模や成長性だけでは十分なビジョンと言えなくなりました。企業ばかりでなく、あらゆる組織は過去の延長線上にない将来に向かって、数値化できない質の部分を管理する手法が求められていると思うのですが、必ずしもそのことが認識されていないようです。

二〇〇七年三月、私は『ほくの複線人生』を岩波書店から上梓しました。その内容は私の七十五年の人生を振り返ったものですが、これを著すなかで私も改めて気付くことがありました。それは、「見えないものを見る」ことがいまもっとも重要ではないかということであり、そのことを様々な場所で書いたり、お話ししたりしています。残念ながら、現在の日本社会においては、数字やデータのように見えるものだけが判断の材料として重視され、数値化されないものやいまだ誰も書いていないことなど、目に見えないものを見ようとする意欲や力が著しく減衰している、ということだと思います。考えに至るまでの私の歴史観や世界観に影響を与えたことを、いくつかお話ししたいと思います。

二〇〇〇年のミレニアムを直前にした一九九九年、ある雑誌で、当時東京大学教授だった榎山紘一先生との対談相手に私が指名されました。そのとき先生は、今回のミレニアムは大変な転換点となるだろう。昨日の続きは今日というように、時間は連続しているが、歴史には節目があつて、二〇〇〇年、二〇〇〇年といった大きな固まりで転換していく、そこで六つの節目を例に挙げて説明されたわけです。

こころ二〇〇〇年のうち七十数年は世界のどこかで大戦争が行われた、人類史でも稀な世紀でした。二〇〇〇年前は産業革命以来の機械文明と市民社会の時代。一四九二年のアメリカ大陸到達からはじまるグローバルゼーションの時代が五〇〇年前。一〇〇〇年前には農業生産を軸とした家族・ムラの制度が成立しました。二〇〇〇年前に三大宗教が誕生し、ギリシア哲学によってリードされた時代。五〇〇年前には、エジプト・メソポタミアや黄河・長江流域で文明が発達し現在に至っています。いずれもその限界点や賞味期限を迎え、つひとつは小さな波でも、二〇〇〇年目にかけて一斉に押し寄せ、相互に複合して非常に大きな波になるに違いない、と述べられました。

実際にその言葉を裏付けるような変化は、二〇世紀末から現れていました。一九七〇年代から、アールビン・トフラーやダニエル・ベル、日本では堺屋太一さんらが、呼び名はそれぞれですが、情報化社会や知識社会の到来を予言していました。九五年を境にニューエコノミィや新たな市民社会を予感させる出来事が起こり、その予言が現実味を帯びてきたわけです。こうした変化について、ピーター・ドラッカーは著書『変革の哲学』（ダイヤモンド社）の中で、「いま起こっていることは単なる経済の変化ではない、技術の変化ではない。人口構造の変化であつて、政治の変化であり、社会の変化である。哲学の変化であり、何にもまして人びとの世界観の変化である」と述べています。パラダイムの基軸が「線形からA線形へ」、「収穫運減から収穫Bへ」と転換しており、原因とBが明快な機械論的な世界観から、あらゆる現象は不確実性を高めていると多くの方が実感しているのではないのでしょうか。新しいミレニアムの始まりから七年が経過しましたが、現在は産業社会のC期にあつて、古い価値観と新しい価値観が重なり合う大変革の入り口にあると思います。

<問 1> 本文のタイトルは、「見えないものを見る」である。この場合の「見えないもの」に対応している「言葉」あるいは「概念」を、以下の語群から選んで○をつけよ。

- (A) 量 (B) 質 (C) データ (D) 統計
 (E) サイエンス (F) アート (G) リーダー (H) ビジョン
 (I) 哲学 (K) 世界観 (L) 価値観 (M) 数字

<問 2> 「見えないもの」を見えるようにするためには、どのような努力が必要だろうか？ 筆者（福原義春氏、資生堂名誉会長）の論旨に沿って、100 字以内で簡潔に説明せよ。

<問 3> 冒頭の下線部（1）「経営はサイエンスであるか否か」という問いに対して、あなたはどのように考えるだろうか？ 「イエス」か「ノー」か？ また、その理由を 200 字程度で答えよ。

<問 4> 下線部（2）の 6 つの節目を、およその時代区分(年代)とその時代の特徴を、古い順に列挙せよ。

<問 5> 文中に登場する以下の漢字に、ひらがなで読みをつけよ（□は一字分に相当）。

- (1) 戦術 □□□□□
 (2) 不確実性 □□□□□□□
 (3) 数量化 □□□□□□
 (4) 複線人生 □□□□□□□□
 (5) 賞味期限 □□□□□□□
 (6) 現実味 □□□□□
 (7) 世界観 □□□□□
 (8) 堺屋太一 □□□□□□□

<問 6> 文中の (A) ～ (D) に漢字を入れるとしたら、どのような漢字あるいは熟語がもっとも適切だろうか？（□の数は、漢字の数である）

- (A) 「線形から□線形へ」
 (B) 「収穫逡減から収穫□□へ」
 (C) 原因と□□
 (D) 産業社会の□□期

出典：福原義春（2007）「見えないものを見る力」（2～4 頁）

野中郁次郎・嶋口充輝編『経営の美学』日本経済新聞社より抜粋