

【2016年度 第1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（一般・小論文）

I 以下の文章を読んで、<問1>～<問4>に答えよ。

ロバート・L・カッツをはじめとするマネジメント研究者たちは、マネジャーには次に示す4つの重要なマネジメント能力が求められ、マネジメントにおいてその能力が試されると提唱している。

**概念的スキル**とは、(1) 複雑な状況を分析・判断する能力である。この能力によって、複数の個別の事象を結びつけることができ、正しい判断を下すことが容易になる。**対人スキル**とは、個人でもグループでも他者と協調して仕事ができる能力である。人を動かし共に働いて業務を行うマネジャーには、コミュニケーションを取り、士気を高め、指導し、任せることのできる優れた対人スキルが求められる。さらに、すべてのマネジャーには、業務を行うために必要な、該当分野の知識や技術といった**技術スキル**も必要になってくる。この能力は専門知識で裏打ちされる。トップ・マネジャーの技術スキルは、業界に関する知識、さらに工程や製品への全般的な理解が大いに関わってくるし、ミドルおよび第一線マネジャーの場合には、金融、人的資源、マーケティング、コンピュータシステム、製造、情報技術といった業務の専門分野で求められる専門的知識に関わってくる。また、マネジャーには、権力基盤を築いてしっかりとした人脈を作り上げる**政治スキル**も必要だ。組織というのは、資源の争奪戦が繰り返される政治の場でもある。政治スキルが高く、その能力を使いこなせるマネジャーは、自らのグループがより多くの資源を獲得できるようにしようとする。

別のごく最近の研究は、組織の成功に大きく寄与する要因であるマネジャーとしての必要な資質に重点を置き、また別の研究では、マネジャーの9つの能力が明らかになっている。その能力とは、(2) ①伝統的機能を果たすこと（意思決定、短期計画の策定、目標設定、管理・監督、チームをまとめるといった包括的作業）、②仕事の方向づけをすること（迅速さ、決断力、イニシアチブといった要素）、③自分自身を方向づけること（思いやりがある、自己主張できる、丁寧である、顧客を第一に考えるといったこと）、④信頼できること（個人として責任を負う、信頼できる、誠実である、プロ意識が高いなど）、⑤柔軟であること（忍耐力、適応力がある、創造的思考ができるといった総合的要素）、⑥感情をコントロールできること（立ち直り能力とストレス管理能力のどちらにも優れていること）、⑦コミュニケーション能力があること（人の話を聞く、言葉で直接伝える能力、公の場でのプレゼンテーション能力があるといった要素）、⑧自分を磨き、他者を育成できる（部下の仕事を評価する、自己開発を怠らない、建設的なフィードバックを返すといったこと）、そして⑨業務に対する感覚の鋭さを持っていること（技術的熟練度を見極める、品質や数値に敏感である、財政的な面に注意を払うといった要素）の9つである。以上のことからわかるよ

うに、マネジャーの仕事というのは実に幅広く、多岐にわたっている。

(出典: スティーブ・P・ロビンス著/高木晴夫監訳『マネジメント入門』ダイヤモンド社、2014年、第1章「マネジャーとマネジメント」から抜粋、一部編集)

<問1> 本文中で、**概念スキル**については、<sup>(1)</sup>「複雑な状況を分析・判断する能力である。この能力によって、複数の個別の事象を結びつけることができ、正しい判断を下すことが容易になる。」と他の3つに比べてかなり簡潔に述べられている。もうすこし詳しく解説するとしたら、あなたならこれにどのような説明を加えるだろうか? すでにある文章に加えて、全体で150~200字程度で**概念スキル**を解説せよ。

<問2> マネジャーの9つの能力(下線部<sup>(2)</sup> ①伝統的機能を果たすこと~⑨業務に対する感覚の鋭さを持っていること)は、特に分類せず並列で列挙されている。しかし、実際には、それぞれ性質が異なる複数のカテゴリーに分けることができるように思う。①~⑨を分類して「リスト」を作成せよ。なお、説明に当たっては、カテゴリー分けしたときに採用した「分類基準」を明示せよ。

<問3> 本文中で筆者は、マネジャーの階層を、①トップ・マネジャー、②ミドル・マネジャー、③第一線マネジャーの3つに区別している。それでは、同じマネジャーであっても、その人が属する階層や職位(①~③)によってマネジャーとして果たすべき役割や発揮すべき能力の重要度は変わってくるだろうか? また、その人が住んでいる国や地域、企業規模の大小によって、マネジャーに求められる能力は異なるだろうか? あなたの見解を400字以内で自由に述べよ。

II つぎの文章は、JALを事業再生した稲盛和夫氏(京セラ創業者)のベストセラー『生き方』からの抜粋である。文書を読んで、<問1>と<問2>に答えよ。

人生をよりよく生き、幸福という果実を得るには、どうすればよいか。そのことを私は、一つの方程式で表現しています。それは、次のようなものです。

人生・仕事の成果 = 考え方 × 熱意 × 能力

つまり、人生や仕事の成果は、これら3つの要素の“掛け算”によって得られるものであり、けっして“足し算”ではないのです。

まず、能力とは才能や知能といいかえてもよいのですが、多分に先天的な資質を意味します。健康、運動能力などもこれにあたるでしょう。また、熱意とは、事をなそうとする情熱や努力する心のことです。これは自分の意思でコントロールできる後天的な要素。どちらも0点から100点まで点数がつけられます。

掛け算ですから、能力があっても熱意に乏しければ、いい結果は出ません。逆に能力がなくても、そのことを自覚して、人生や仕事に燃えるような情熱であれば、先天的な能力に恵まれた人よりはるかにいい結果を得られます。

そして、<sup>(3)</sup> 最初の「考え方」。三つの要素のなかではもっとも大事なもので、この考え次第で人生は決まってしまうと言っても過言ではありません。考え方という言葉は漠然としていますが、いわば心のあり方や生きる姿勢、これまで記してきた哲学、理念や思想なども含みます。

(出典：稲盛和夫『生き方』サンマーク出版、2004年、「プロローグ」からの抜粋)

<問1> 稲盛氏が仕事の成果を上げるために重要だと主張している<sup>(3)</sup>「考え方」は、「I」の文章中で示されているどの概念と対応しているだろうか？ 具体的な「単語」で示して、稲盛氏の「考え方」を、マネジャーの能力で解説せよ（200字程度）。

<問2> 稲盛氏の「仕事の成果方程式」は、個人の生き方についての心構えを説いたものである。しかし、「仕事の成果が、3つの要素の掛け算で決まる」という考え方は、組織のマネジャーに求められる資質にも通じるものがある。カツが整理した組織マネジメントに必要な「4つのスキル」と、稲盛氏が述べている「仕事の成果方程式」はどのような関係にあると考えられるだろうか？ ふたつの枠組みを比較して、400字以内で説明せよ。

**【2016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  
一般・小論文

**【問題】**

下に掲げる「新聞社説」について、あなたは賛成するか、反対するか。つぎの3つのステップを踏んで回答を記述せよ。(賛成あるいは反対のどちらかを必ず選択すること。また、記述の文字制限に注意すること。)

<ステップ1>

「新聞社説」が主張していることについて、そのポイントは何であり、どのような論の組み立てでその主張を行っているか、整理して述べて下さい。(200字以上、300字以内)

<ステップ2>

「新聞社説」に対する貴方の意見を構築する準備として、貴方の知識や考え方について述べて下さい。知識や考え方とは、あなたの持っているもの(経験、知識、思想、価値観、性格など)のことです。それらはどのようなものか、ポイントを整理し、「新聞社説」に対する意見を述べる準備となるように、理解しやすい論理で書いて下さい。(200字以上、300字以内)

<ステップ3>

あなたの知識や考え方に立脚するかたちで、あるいは根拠を置くかたちで論理を組み立て、「新聞社説」に対する賛成あるいは反対の意見を筋道立てて述べて下さい。なお、記述の冒頭に「賛成」あるいは「反対」の文字を必ず入れて下さい。(200字以上、300字以内)

**【新聞社説】**

朝日新聞社説：「核なき世界へ 日本から流れ作れ」(2015年9月24日)

この春開かれた核不拡散条約(NPT)の再検討会議は最終文書をまとめられずに終わった。核兵器を持たない国々の不満は強まり、NPT体制は危機に直面している。

「核兵器のない世界」へ強い意欲を示していたオバマ米大統領の任期も、残り1年半を切った。核廃絶へ向けた歯車を再び力強く動かすために、国際社会があらゆる機会を通じて知恵を出し合う必要がある。

今月からニューヨークで第70回国連総会が始まった。難民問題などが主なテーマだが、核保有国の首脳級が集まる外交の舞台を、核軍縮についても論じる場にしたい。

そのために、被爆国の日本が果たせる役割は大きい。

安倍首相は8月に広島、長崎を訪問した際、「国連総会に新たな核兵器廃絶決議案を出す」と約束した。

日本は94年以降、こうした決議を出し続けており、去年は170カ国の賛成で採択された。

ただ、去年の決議は、世界の核弾頭の9割超を持つ米ロ両国に「さらなる削減に向け、議論を継続するよう奨励する」との表現にとどまった。全般に総花的で、核軍縮を促す効果は薄いと、専門家やNGOから批判されてきた。

被爆70年の節目だ。潮目を変えるような意欲的な提案をしてはどうか。

例えば、米ロ両国には、現行条約で1550発までとされている戦略核弾頭数を、数字もあげて削減を迫る。中国などほかの保有国には、核戦力の近代化を自制するよう求める。

核軍縮の進め方について、各国が具体的に話し合う場を設けていく必要性も訴えたい。

NPT再検討会議の最終文書案には、核軍縮に向けた「効果的な措置」を検討する作業部会を国連に設けるとの勧告が盛り込まれていた。国連総会で改めて提案されれば、実現への道が開ける可能性はある。

核保有国は、部会の設置が、核兵器禁止条約の制定につながることを警戒している。米国の核の傘に依存する日本も、禁止条約に消極的だ。非人道的な核兵器は法的に禁じるべきだとの国際世論が強まるなか、存在感を示せていない。

そういう日本が思い切った提案に踏み切るならば、核廃絶へ向けた国際潮流を再び強めることになるだろう。

各国首脳は28日からの一般討論演説に向け現地に入る。核の非人道性を最も知る国として禁止条約の必要性を認め、核保有国を議論に引き寄せてほしい。

出典：

<http://digital.asahi.com/articles/DA3S11979930.html?rm=150#Continuation>

## 【2016年度 第3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

一般・小論文

「問題」日本企業、特に製造企業のイノベーション戦略として「コトづくり」という考え方が注目されている。以下、総務省の報告書から抜粋した資料を読み、設問に答えよ。

「資料」総務省「ICTコトづくり検討会議報告書ーデータの開放・共有・活用による新たな社会・経済構造への転換ー」（平成25年6月）から引用

### 1. はじめに

「失われた20年」とも言われる長期に渡る景気低迷や、新興国の急速な経済成長等を受けて、多くの社会的・経済的課題が解決されないまま山積みになっている。こうした状況を受けて、国内には閉塞感が漂うとともに、国際的にも我が国の存在感が急速に低下するという状況が続いており、我が国が復活するためにはかけられる時間は残り少ないと言わざるを得ない。

従来、我が国が得意としてきた「ものづくり」分野にしても、中国、韓国、ASEAN諸国等が世界の工場として台頭するに連れて、国際競争が激しさを増しており、我が国の優位性は薄れる一方である。

こうした状況から脱却し、我が国経済が再び成長軌道に乗るためには、事業者視点で性能の追求に重きを置いた製品・サービスを提供するビジネスモデルにとどまるのではなく、利用者視点に立った高い付加価値を有する製品・サービスを提供する新たなビジネスモデル（コトづくり）への転換を図ることが必要となる。

他方、先駆的な企業においては、コトづくりに既に取り組み始めている。米国の **General Electric** は、通信機能を持たせた自社製品からネットワークを介して得られる様々なデータを活用することにより、産業革命やインターネット革命に続く新たなイノベーションを創出できると期待を寄せている。例えば、航空エンジンに取り付けたセンサーから得られる多量のデータを分析することにより運行計画の最適化を行ったり、医療用電子機器から得られるデータを活用して患者の待ち時間の短縮を実現したりすることができるとしている。

また、国内企業においても、建設機械大手のコマツが、建設機械の遠隔管理システムである「KOMTRAX」を駆使して、顧客にとって最適なアフターサービスを提供している。

「KOMTRAX」は建設機械に搭載されたセンサーが取得した位置情報、稼働情報等のデータをコマツのデータセンターに集積する仕組みを有しており、そのデータを基に効率的な保守管理等のサービスを実現している。

（中略）

## 2.1. 社会・経済構造の変化

我が国の企業は、国際競争力の低下、技術力による差別化の限界、社会構造の変化といった厳しい状況に直面しており、新しいビジネスモデルを模索する必要に迫られている。

製造業においては、単に性能のみを追求した製品やシステムを提供するだけでは優位性を維持することが難しくなっているため、モノにサービスを付加して提供するビジネスモデルや、ソリューションを中心とした高付加価値なビジネスモデルへの転換（製造業のサービス化）が進んでおり、中には事業ノウハウそのものをサービスとして提供する企業も出現している。

例えば、情報サービス産業におけるいくつかの企業は、元々、大型汎用機等のハードウェアを販売することを生業としていたが、独自設計の大型汎用機から標準化されたオープンシステムへの移行が進展するに連れて、システムの導入や運用・保守等の技術サービスによって利益を挙げるビジネスモデルにその業態を徐々に変えてきた。さらに、最近では人事や経理といった顧客の業務そのものを代行するアウトソーシング事業を手がけるなど、サービスへのシフトを加速している。

サービス産業においては、勘や経験にのみ頼るのではなく、データ等を活用することにより、賃金水準や生産性の低さ、中小事業者の活性化の遅れ等を克服するとともに、日本の強みを世界に展開していくことが課題として認識されている。

（中略）

### 2.1.2. 技術力による差別化の限界

製品のデジタル化・モジュール化の進展によって、一定の品質のものづくりが容易になり、単に製品の性能が良いだけでは、すぐに海外諸国に追いつかれてしまうため、比較優位を長期間維持することが困難になっている。

「ものづくり白書 2012」によると、技術の強みで事業優位を保てる期間はほとんどの業種で短期化する傾向にある。そのため、我が国の企業は知的財産権を多く保有するにも関わらず、事業優位の獲得が困難になりつつある。

（中略）

### 2.1.3. 社会構造の変化

我が国は、超高齢化の進展やエネルギー需要の拡大等、多くの社会的課題を抱えている。既に高齢化率は世界でも最も高い水準となっており、出生率も低いいため、今後ますます少子高齢化が進展すると予想されている。

また、世界のエネルギー需要が拡大傾向にある中、我が国のエネルギー資源の輸入依存度は原子力を除くと 96%とわけて高く、諸外国の中でも群を抜いている。

そこで、従来とは異なるアプローチによって、地域ごとに異なる多様な社会課題を解決することが求められている。

さらに、ユーザーの価値観にも変化が見られ、かつての大量生産・大量消費の時代に比べ、安全や信頼といった様々な豊かさが求められるようになってきている。

こうした需要の変化を受けて、パーソナル・ファブ리케이션によるものづくりの登場等が示すように、企業の開発プロセスにおいても、技術を起点として製品やサービスを開発するプロダクトアウトから、利用者の視点を意識したマーケットインがトレンドとなり、従来は受け手だったユーザーが市場構造を主導する傾向が見られるようになってきている。  
(中略)

### 2.3. コトづくりに関する関心の高まり

コトづくりについては、常磐文克・元花王会長が、平成 18 年に著書「コトづくりのちから」8 において提唱しているのを始め、経済同友会「もの・ことづくり委員会」や産業競争力懇談会（COCON）等においても検討・提言を行っている。

経済同友会「もの・ことづくり委員会」の中間提言（平成 23 年 6 月 24 日）では、コトづくりを、「これまでの製造者視点での“ものづくり（ビジネスの入口論）”とは反対のマーケット側からの視点でものづくり・品質づくり・ビジネスづくり（ビジネスモデル・シナリオ・戦略・企画・デザイン・サービス）を見直す、ビジネスの出口論と言うべき概念」とした上で、多様化するグローバルマーケットでの徹底したマーケット側からの視点によるビジネスづくりの実践が鍵だとしている。また、中間提言の翌年に公表された最終報告書（平成 24 年 6 月 20 日）では、コトづくりのための人材の育成の必要性について提起し、求められる人材像と育成方針を示している。

産業競争力懇談会の平成 23 年度報告書では、「顧客価値による各種の欲求の達成あるいはそれによる行動様式の変化」をコトと定義し、「それを（ものづくりの強みを活かしながら）どうやって起こすか」がコトづくりであるとした上で、コト視点のお金・情報の流れの見える化とその活用の仕組み等について取りまとめている。さらに、同会議は、平成 24 年度報告書において、コトづくりプロセスにおける諸問題の解決のための支援ツール・仕組みを提案し、それらを実行するためのアクションプランを提示している。

また、これらに関連する政府の取組として、IT 総合戦略本部において、新たな IT 戦略に関する議論が進められ、「世界最先端 IT 国家創造宣言～第二次安倍内閣の新たな IT 戦略～」が平成 25 年 6 月に閣議決定された。同戦略において、「公共データの民間開放（オープンデータ）の推進」や「ビッグデータ利活用による新事業・新サービス創出の促進」が謳われている。このうち、特にコトづくりに関連する内容として、「「ビッグデータ」の利活用を促進するため、データやネットワークの安全性・信頼性の向上や相互接続性の確保、大規模データの蓄積・処理技術の高度化など、共通技術の早期確立を図るとともに新ビジネス・新サービスの創出につながる新たなデータ利活用技術の研究開発及びその活用を推進」と明記されている。

さらに、経済産業省においても、異分野の産学官の連携促進、課題検討を進めている。「IT

融合フォーラム」を創設するとともに、同フォーラムの下で特定の領域でのデータを活用した新事業の創出や制度洗い出しを行うプロジェクトグループ (PG) として、プローブデータ融合 PG とエンジニアリングデータ融合 PG を設置し、具体的な検討を進めている。

以上

「設問 1」 「コトづくり」とは何か。資料を参考に具体例とともに説明せよ。

「設問 2」 資料の報告書においては、日本の社会・経済構造が大きく変化し、「コトづくり」が重要になっていると主張している。あなたは、この考え方に同意できるか。同意、不同意を明確に記述し、その理由を論述せよ。

「設問 3」 同報告書では、産業界や行政において幅広く、「コトづくり」への関心が高まり、具体的な検討が行われていることが紹介されている。これらの動きを踏まえて、今後の日本企業のイノベーション戦略に関して、あなたの考えを論述せよ。

**【2016年度 第4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  
一般・小論文

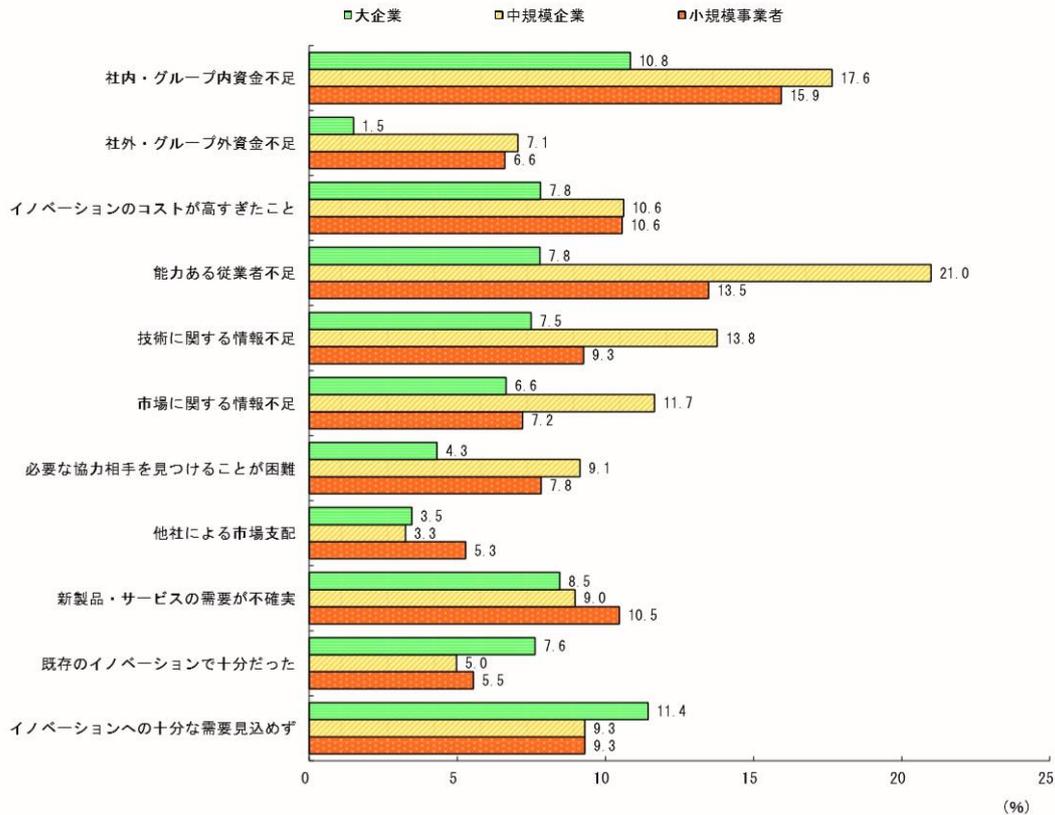
2015年版中小企業白書では、最近の中小企業・小規模事業者の動向について多方面から分析されている。特に、「中小企業・小規模事業者がイノベーションに着手し、推進していくための課題」や「中小企業・小規模事業者は、量的にも質的にも人材不足に直面している現状にあること」、さらに、「人口減少や消費者ニーズの変化による地域が抱える課題が多様化・深刻化していること」が取り上げられている。

**問題1. 下記資料を読み、その背景と解決策を述べよ。**

イノベーション活動を実施しない企業が経験した阻害要因について、図1によると、大企業においては、「イノベーションの十分な需要見込めず」といった市場環境に基づく経営判断としてイノベーションを実施していない理由が最も高く、また、「社内・グループ内資金不足」が続く。

次に、中規模企業や小規模事業者においては、全体として、阻害要因としての回答割合が高くなっており、また、中規模企業では「能力ある従業者不足」、小規模企業では「社内・グループ内資金不足」といった、経営資源の不足に関する要因が高い割合となっていることが分かる。

図1.イノベーション活動を実施しなかった企業が経験した、イノベーションの阻害要因



資料：文部科学省科学技術・学術政策研究所「第3回全国イノベーション調査報告」  
 (注) 小規模事業者とは常用雇用者数(国内及び海外)10人以上49人以下の企業、中規模企業とは同50人以上249人以下の企業、大企業とは同250人以上の企業を指す。

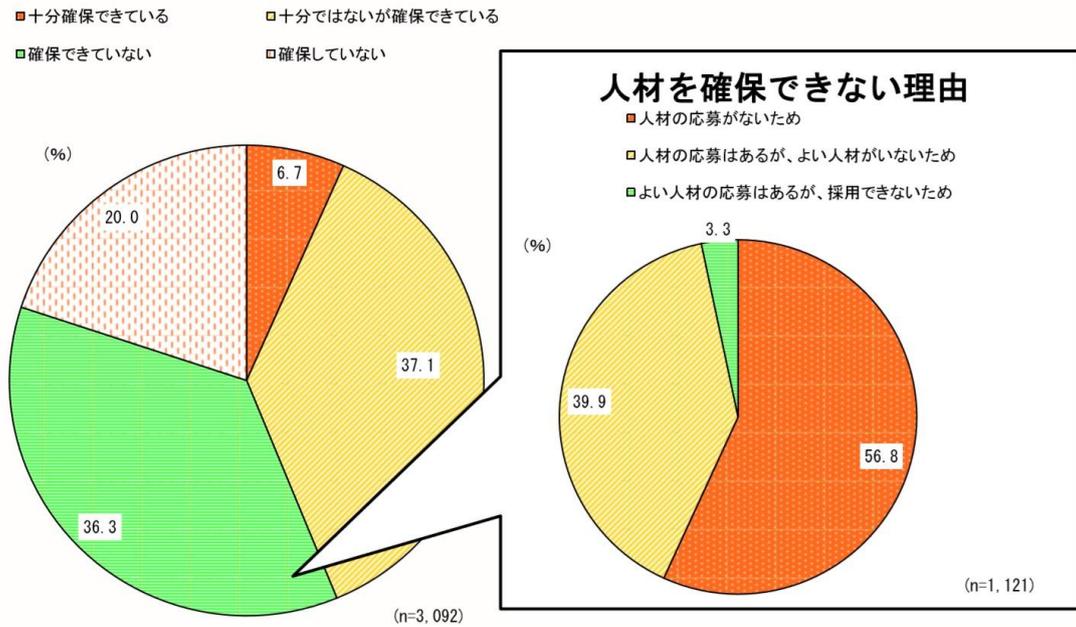
問題2. 下記資料を読み、あなたの考える、「中小企業・小規模事業者が人材確保ができない本質的理由と思える要因と解決策」を述べよ。

経営資源の中で人材に関する課題が多く挙げられている中で、実際に中小企業・小規模事業者が十分に人材を確保できているかを図2から見ると、「十分確保できている」は1割に満たず、また、「十分ではないが確保できている」が4割弱となっており、中小企業・小規模事業者が人材を十分に確保できていないことが分かる。

他方で、「確保できていない」を選択した企業が36.3%を占めるが、人材が「確保できていない」理由を見ていくと、「人材の応募がないため」、「人材の応募はあるが、よい人材がないため」といった理由が大半であり、人材不足が質的にも量的にも深刻化していることが改めて確認できる。

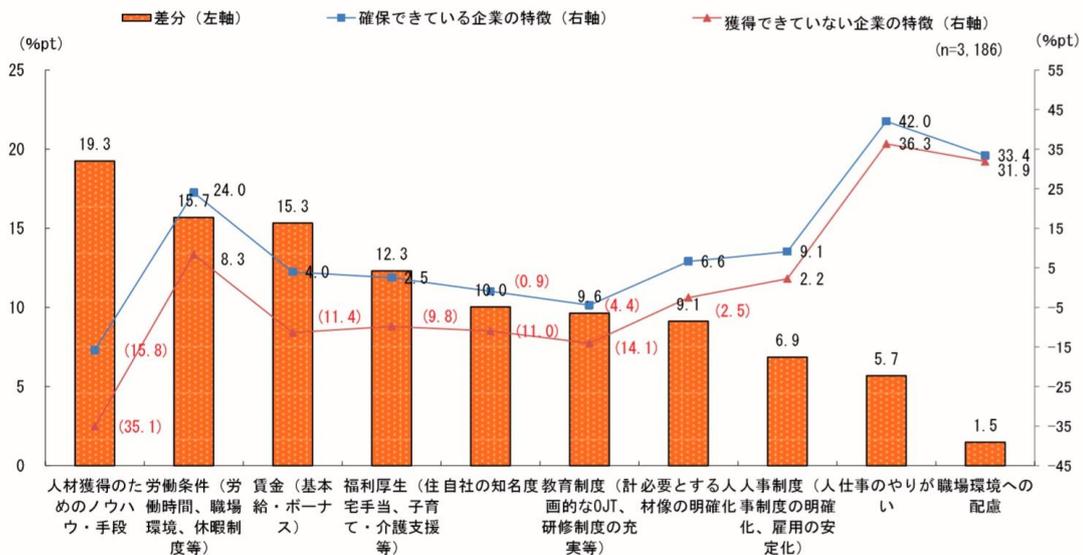
また、図3によると「人材が確保できている企業」と「人材が確保できていない企業」とともに「仕事のやりがい」、「職場環境への配慮」等が高い数値を示しており、企業としてこれらの項目を「強み」として認識していることが推察される。

図2. 人材の確保状況



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)  
 (注)「確保していない」とは、「獲得する必要もしくは余裕がないため」を選択した者。

図3. 人材が確保できている企業とできていない企業の特徴



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)  
 (注)1. 人材を「確保できている」企業は、「十分に確保できている」、「十分ではないが確保できている」と回答した企業の合計。  
 2. 人材採用に関する特徴とは、「強み」と回答した企業の割合 (%) - 「弱み」と回答した企業の割合 (%) を引くことで算出した。  
 3. 差分とは、「確保できている企業の特徴」-「確保できていない企業の特徴」から算出した。

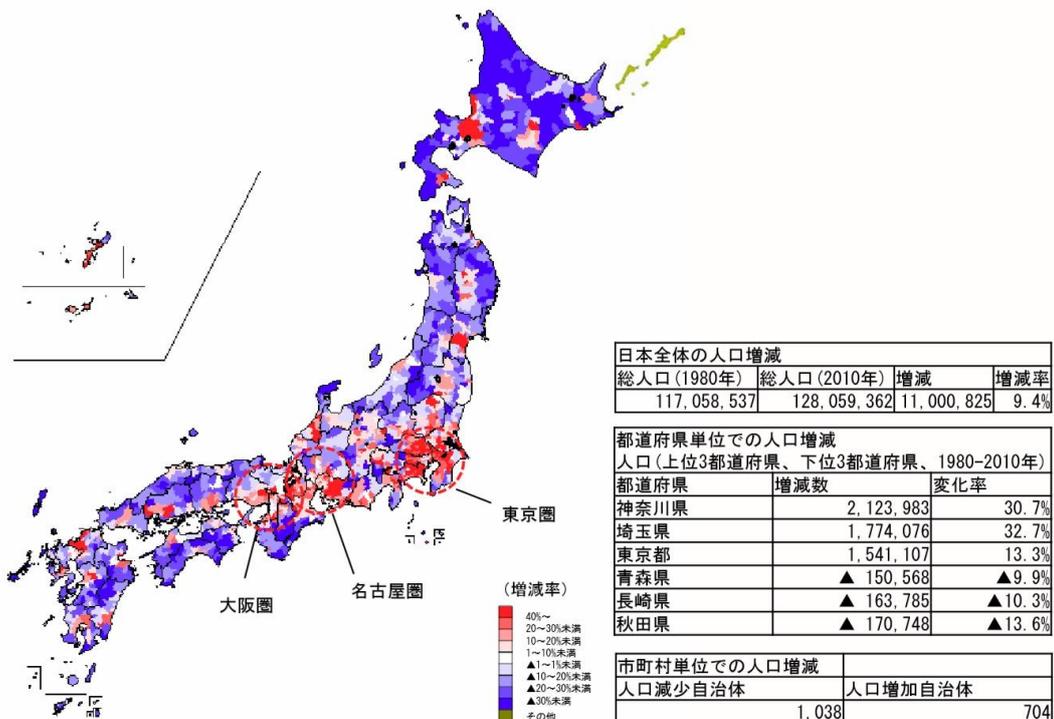
問題3. 下記資料を読み、中小企業や小規模事業者が持続的に発展するために、地域固有の生産要素を活用した地域経済の活性化や地域の需要を支える取組みについて、あなたの考えを述べよ。

地域における人口の変化を見てみると、地方、とりわけ中山間地域の多くの市町村では、人口減少に直面していることが分かる（図4）。人口減少が進行する地域では、例えば、地域の需要が減退することで、地域の生活必需品（食料品やガソリン等）を提供する小売業事業者が減少することが考えられる。

また、小売業事業者が減少することによって、地域において買い物弱者が増えるなど、地域住民の生活にも大きな影響を与える可能性がある。

こうした経済・社会構造の変化に直面する地域に存立する中小企業・小規模事業者が持続的に発展していくためには、例えば地域固有の生産要素を活用した地域経済の活性化に向けた取組や、地域の需要を支える地域住民が生き生きと暮らしていくための取組等、地域活性化への多様な取組が求められている。

図4. 市町村別に見た我が国の人口変化（1980-2010年）



資料：総務省「地域別統計データベース」

(注) 1. 1980年時点の人口を100とした時の、2010年の人口の数値を市町村単位で描写。

2. その他は、調査対象外地域を示している。