

設問番号	(1)
解答又は 解答例	(解答例) オープン・イノベーションとは、企業がイノベーションを実現する際に、自社内部の知識や技術だけに依存するのではなく、企業外部の知識や技術を積極的に活用するとともに、自社内部で生み出された知識や技術についても、必要に応じて外部で活用するという考え方である。チェスブロウによって提唱された概念であり、企業内部で研究開発から製品化までを完結させようとするクローズド・イノベーションと対比される。 従来のクローズド・イノベーションでは、優秀な研究者や技術者を自社で雇用し、自社で研究開発を行い、そこで生み出した技術を自社で製品化して市場に投入することが重視されてきた。しかし、技術の高度化・複雑化や市場環境の急速な変化によって、一つの企業がイノベーションに必要なすべての知識や技術を自社内部に保有することは困難になっている。また、自社では活用できない優れた技術やアイデアが社内に眠ってしまうこともある。そこで、組織の境界を越えて知識や技術を活用するオープン・イノベーションが重要になる。 オープン・イノベーションには、大きく分けて外部から内部への流れと、内部から外部への流れがある。前者は、大学、研究機関、スタートアップ企業、取引先などが持つ技術やアイデアを、自社の研究開発や製品開発に取り入れるものである。例えば、企業が大学との共同研究によって獲得した技術を自社製品に活用する場合がこれにあたる。後者は、自社内で開発したものの自社では十分に活用できない技術を、ライセンス供与などを通じて他社に利用してもらうものである。また、企業間の共同開発など、内部と外部の知識を相互に組み合わせることも重要である。 オープン・イノベーションのメリットとしては、第一に、自社には存在しない知識や技術を利用することで、イノベーションの可能性を高められることが挙げられる。第二に、外部の研究成果や技術を活用することによって、研究開発に必要な時間や費用を削減し、製品化までの期間を短縮できる可能性がある。第三に、自社で利用されていない技術を外部に提供することで、知的資産から新たな収益を得ることも可能になる。 一方で、課題も存在する。外部組織との共同開発では、知的財産権や成果の配分をめぐる問題が生じる可能性があり、自社の重要な技術やノウハウが外部に流出する危険もある。また、単に外部の知識を入手すればイノベーションが実現するわけではなく、その知識を理解し、自社の既存の知識や技術と組み合わせ活用する能力も必要となる。
出題の意図	本問は、オープン・イノベーションの基本的な概念を理解し、クローズド・イノベーションとの違いや、組織の境界を越えた知識・技術の活用について正確に説明できるかを確認することを目的としている。さらに、オープン・イノベーションの具体的な仕組み、そのメリットと課題を関連づけて説明させることで、イノベーションを企業内部だけでなく、外部組織との関係という観点から総合的に理解する能力を評価す

	る。
--	----

設問番号	(2)
解答又は 解答例	(解答例) 機能別組織とは、営業、製造、研究開発、人事、経理など、同じ機能を担当する人々を一つの部門にまとめる組織形態である。最大のメリットは、同じ種類の仕事を集約することで専門性を高められることである。例えば、営業担当者を営業部に集めることで、営業に関する知識やノウハウを共有し、人材を効率的に育成できる。また、類似した業務を一つの部門で行うため、設備や人員の重複を避け、規模の経済を実現しやすい。一方、デメリットは、各部門が自部門の目標を優先し、部門間の調整が難しくなることである。特に企業が多様な製品や事業を扱うようになると、一つの製品に関する意思決定に複数の機能部門が関係するため、意思決定が遅くなりやすい。 事業部制組織とは、製品、地域、顧客などを基準として事業部を設置し、それぞれの事業部に営業や製造などの必要な機能を配置する組織形態である。メリットは、各事業部が担当する事業について一定の権限と責任を持つため、顧客や市場の変化に迅速に対応できることである。また、事業部ごとに売上や利益などの成果を把握できるため、責任の所在も明確になる。一方、各事業部が営業や製造などの機能を個別に保有するため、企業全体では人員や設備が重複し、経営資源の利用効率が低下する可能性がある。また、各事業部が自らの利益を優先し、事業部間の協力が進みにくくなることもある。 マトリクス組織とは、機能別組織と事業部制組織の二つの編成原理を組み合わせた組織形態である。例えば、従業員が研究開発部門に所属すると同時に、特定の製品プロジェクトにも所属する。そのメリットは、機能別組織が持つ専門性や経営資源の効率的利用と、事業部制組織が持つ市場への柔軟な対応という双方の長所を活用できる点にある。また、異なる専門分野の人々が協働することで、部門を越えた情報共有や問題解決も促進される。しかし、一人の従業員が機能部門の責任者と事業・プロジェクトの責任者という複数の上司から指示を受けるため、命令系統が複雑になる。両者の方針が対立した場合には、従業員がどちらを優先すべきか分からなくなったり、責任の所在が曖昧になったりする可能性もある。
出題の意図	本問は、代表的な組織形態である機能別組織、事業部制組織、マトリクス組織について、それぞれの基本的な特徴を正確に理解しているかを確認することを目的としている。さらに、各組織形態のメリットとデメリットを比較することを通じて、組織構造の違いが、専門性、効率性、部門間の調整、市場への対応、権限・責任関係などどのような影響を及ぼすのかを論理的に説明する能力を評価する。

設問番号	(3)
解答又は 解答例	(解答例) 全社戦略とは、企業全体として「どのような事業を行うのか」「複数の事業をどのように組み合わせ、経営資源をどのように配分するのか」を決定する戦略である。個々の事業において競争相手に対してどのように競争優位を構築するかを考える事業戦略とは異なり、全社戦略では企業全体の事業領域や事業の組み合わせが主要な問題となる。 全社戦略における第一の重要な問題は、企業が活動する事業領域を決定することである。企業は現在の事業を継続するだけでなく、新しい製品や市場へ進出することによって事業範囲を拡大することができる。その代表的な方法が多角化である。多角化とは、企業が既存事業とは異なる新たな事業分野へ進出することである。既存事業と技術、顧客、販売経路、ブランドなどの経営資源を共有できる分野へ進出する関連多角化と、既存事業との関連性が比較的小さい分野へ進出する非関連多角化などがある。 多角化のメリットの一つは、複数の事業を行うことによって企業が保有する経営資源を有効に活用できることである。例えば、ある事業で蓄積した技術やブランド、販売網を別の事業でも利用できれば、個々の事業を独立して運営する場合以上の成果を生み出すことが可能になる。このような事業間の相乗効果をシナジーという。また、異なる事業を組み合わせることで、一つの事業への依存を低下させ、リスクを分散できる場合もある。一方、多角化を過度に進めれば、企業が管理すべき事業が増加して組織が複雑化し、経営資源が分散したり、経営者がそれぞれの事業を十分に把握できなくなったりする可能性がある。 全社戦略には、垂直統合も含まれる。垂直統合とは、原材料の調達、生産、流通、販売など、製品やサービスが顧客に届くまでの価値連鎖のうち、どの範囲を自社内部で行うかを決定することである。例えば、メーカーが部品の生産を自社で行ったり、自社の販売店舗を保有したりする場合は該当する。垂直統合によって取引を安定させたり、品質を管理したりできる一方、自社で保有する設備や人員が増加するため、環境変化に対する柔軟性が低下する可能性もある。 さらに、複数の事業を持つ企業では、限られた資金や人材などの経営資源を各事業にどのように配分するかも重要である。将来の成長が期待される事業には積極的に資源を投入する一方、成長が期待できない事業については縮小や撤退を検討する必要がある。また、事業間で技術やブランドなどを共有し、企業全体としてシナジーを生み出すことも求められる。
出題の意図	本問は、全社戦略の基本的な概念を理解し、個々の事業における競争のあり方を扱う事業戦略との違いを正確に説明できるかを確認することを目的としている。さらに、多角化、垂直統合、事業間の経営資源の配分やシナジーといった全社戦略の主要な論点について、それぞれの特徴やメリット・デメリットを関連づけながら、企業全体の視点から論理的に説明する能力を評価する。

設問番号	(4)
解答又は 解答例	(解答例) 変革型リーダーシップとは、リーダーが組織や集団の将来について魅力的なビジョンを示し、部下の価値観や意識に働きかけることによって、部下が自己利益を超えて組織や集団の目標のために行動するよう促すリーダーシップである。 変革型リーダーシップは、取引型リーダーシップと対照的である。取引型リーダーシップでは、リーダーと部下との交換関係が重視される。例えば、リーダーが達成すべき目標を示し、それを達成した部下に報酬を与えることで、期待される行動を引き出す。これに対して変革型リーダーシップでは、単に報酬と成果を交換するのではなく、仕事や組織の目標が持つ意味を部下に認識させ、部下自身の価値観や動機を変化させることが重視される。その結果、部下は与えられた役割を遂行するだけでなく、より高い目標の実現に向けて自発的に努力するようになると考えられる。 変革型リーダーシップは主に四つの要素によって説明される。第一は「理想化による影響」である。リーダー自身が模範となる行動を示すことで、部下から信頼や尊敬を獲得し、部下がリーダーの示す価値や目標に共感するようになる。第二は「モチベーションの鼓舞」である。リーダーが組織の将来について魅力的なビジョンを示し、その実現の重要性を伝えることで、部下の意欲を高める。第三は「知的刺激」である。リーダーは、従来の考え方や仕事の方法を当然のものとし、新しい視点から問題を考えるよう部下に促す。これによって、新しいアイデアや革新的な問題解決が生まれる可能性が高まる。第四は「個別配慮」である。リーダーが部下一人ひとりの能力、経験、成長の段階などに配慮し、指導や支援を行うことで、部下の成長を促進する。 このような変革型リーダーシップは、組織の大きな変化やイノベーションが必要な状況において特に重要となる。明確なビジョンを共有し、既存の考え方を問い直すことで、組織成員の変革への意欲を高めることが期待できる。また、組織へのコミットメントや、通常期待される以上の努力を引き出すことにもつながる。 一方で、変革型リーダーシップにも課題がある。リーダーのビジョンや影響力が過度に重視されれば、部下がリーダーに依存したり、その判断を十分に批判できなくなったりする可能性がある。また、魅力的なビジョンが示されても、それが適切なものであるとは限らない。そのため、変革型リーダーシップを評価する際には、リーダーが人々を強く動機づける能力だけでなく、示される目標や価値の内容、その実現過程についても考える必要がある。
出題の意図	本問は、変革型リーダーシップの基本的な概念を理解し、取引型リーダーシップとの違いを正確に説明できるかを確認することを目的としている。さらに、理想化による影響、モチベーションの鼓舞、知的刺激、個別配慮という主要な構成要素と、それらが部下の動機づけや組織変革にどのような影響を及ぼすのかを関連づけて理解し、変革型リーダーシップの意義と課題を論理的に説明する能力を評価する。

