

第〇〇回（令和〇年度）  
商業経済検定試験問題

〔ビジネス・マネジメント〕

**サンプル問題（一部）**

※ このサンプル問題（一部）は、令和5年度（第38回）から実施する検定試験を想定して作問してあります。

解答上の注意

1. この問題のページは2から4までです。
2. 解答はすべて別紙解答用紙に記入しなさい。
3. 問題用紙の表紙に受験番号を記入しなさい。
4. 文字または数字で記入するもの以外はすべて記号で答えなさい。
5. 計算用具などの持ち込みはできません。
6. 制限時間は50分です。

※ 試験終了後、問題用紙も回収します

**1 次の文章を読み、問いに答えなさい。**

近年、ピーター・F. ドラッカー(以下、ドラッカー)が自らのマネジメント論を体系化した著書を、初心者向けに再構成した書籍が話題となっている。この書籍では、(a)ビジネスの場面で行われるマネジメントの大切さがわかりやすく書かれており、一躍ベストセラーとなった。

1950年代後半、当時には珍しいマーケティング理念を唱えるドラッカーの著書に感銘を受けたAは、経済大国アメリカの大学で本場の経営学を学んだ。その後、一族が経営する醤油の大手食品メーカーX社の社員として、アメリカへの本格的な海外進出に携わった。

アメリカでの成功を収めたAは、帰国後、自社の経営管理や組織運営の強化に携わった。(b)わが国の企業は、従来、日本的経営と呼ばれる伝統的な経営システムを作り出してきたが、Aはまず、経営管理の抜本的な改革を行った。賃金に関する成果主義の導入や人事に関する能力主義の導入によって、X社の社員が自社に対する愛顧心をもち、働きやすい環境を作り出したのである。

こうして、X社は主力製品である醤油をはじめとする調味料業界で安定的に業績を伸ばし、とくにアメリカにおけるX社の醤油の市場占有率は極めて高くなり、現地の消費者の間では、醤油といえばX社の製品を想起させるほど知名度が高い。

その後、X社の社長・会長を歴任したAは、近年のグローバル化にともない、(c)経営資源の移動が、まるで国境がないかのように活性化することについて、「企業のグローバル化や国際戦略に、近道や特効薬はない。試行錯誤しながら、一つずつ経験を積んでいくことが成功の道を拓くと実感している」と語っている。醤油と世界の食文化との融合、それがX社の世界戦略なのである。

このように、企業が長期的に存続し成長していくためには、経営資源を効率的に活用し、組織の目標を達成する必要がある。そのためにも、企業にとってマネジメントが果たす役割は大きい。

**問1. 本文の主旨から、下線部(a)の目的として、次のなかから最も適切なものを一つ選びなさい。**

- ア. 経営資源を効率的に活用し、組織的に協働しながら、組織の目標を達成すること
- イ. ビジネスを通して、周りの人とよい関係を築き、効率よくスムーズに仕事を進めること
- ウ. 事業活動を行う際に、企業倫理を確立し遵守することで、社会的責任を果たすこと

**問2. 下線部(b)の特徴として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。**

- ア. 日本的経営は、成果主義のもと、年齢や学歴、勤務年数などを一切考慮せず、従業員の仕事の成果や成績、実力などに応じて報酬や人事に反映するといった特徴がある。
- イ. 日本的経営は、所有と経営の分離が進むことで、単一または少数の資本所有者による経営支配から、資本所有者が分散し、経営者職能を専門にする者に経営を委ねるといった特徴がある。
- ウ. 日本的経営は、ビジネスに必要な資金を調達する財務面と、組織を構成するうえでの雇用慣行の面、および意思決定の方法に関する面の三つの側面にそれぞれ特徴をみることができる。

**問3. 下線部(c)のようなことを何というか、カタカナ6文字で正しい用語を記入しなさい。**

## 2 次の文章を読み、問いに答えなさい。

野球とサッカーは、国内で人気を二分するメジャースポーツである。それだけに、競技(プレー)そのものの魅力だけでなく、選手の育成から球団運営、スポーツビジネスとしてのあり方など、チームの運営についても比較され、対照的に語られることが少なくない。

(a)組織において、分業とはいくつかの作業に分けて専門化することをいうが、組織のなかで、分業を考える際にも、「野球型組織」と「サッカー型組織」とがよく比較される。

例えば、野球の試合では、監督が攻撃も守備も監督が1球ごとワンプレーごとに指示を出し、選手にはその指示を忠実にプレーすることが求められる。また、(b)野球のような組織では、選手一人ひとりの役割が、守備位置によって固定化、専門化されている。投手は投手の、内野手は内野手の仕事に専念する。これは、一般的な企業の経営組織でいうと、研究開発・生産・販売などの職務ごとに部門が分かれ、専門化された組織のことである。

一方、サッカーの試合では、チーム全体の方針に従って選手一人ひとりが主体的に行動している。試合が始まれば、選手は攻守入り乱れ、ポジションやフォーメーションを流動的に替えながら、積極的に動き回る。監督は、そのプレーの一つひとつを指示することはできない。この場合に注意すべき点は、チームのなかで複数の司令塔となる選手が発生しやすく、コンフリクト(対立)の原因になるということである。企業内でも、(c)組織内において複数の直属の管理者から指示や命令を受けると、指揮系統が複雑化するというデメリットがあるため、直属の上司一人から指示や命令を受けるべきであるという考え方がある。チーム全体で共有した戦術に基づき、選手自ら試合の展開や局面に応じて最適なプレーを選択、実行していくことが必要となる。

テクノロジーの進化や市場のグローバル化など、変化の激しい時代において、サッカー型組織は非常に有意義である。しかし、社員一人ひとりに裁量を与えられていなければ実現・実行することはできない。サッカー型組織を運営していくためには、経営側からの推進が必要である。

### 問1. 下線部(a)の利点として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 組織において、一人では生産できない複雑で質の高い製品やサービスを生産することができるため、従業員の専門性や仕事の効率性を高めることができる。
- イ. 組織において、一人で商品の組立工程を完成まで受けもつため、独立した各セルでそれぞれ異なる品目を作ることができ、多品種少量生産に対応できる。
- ウ. 組織において、一人で生活(自給自足)する必要最低限の物資を生産し消費するため、生産や消費の無駄がなく、余剰生産物や廃棄物の発生を抑制できる。

### 問2. 本文の主旨から、下線部(b)のような組織を何というか、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. 事業部制組織
- イ. 機能別組織
- ウ. ライン・アンド・スタッフ組織

### 問3. 下線部(c)の具体例として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。

- ア. プロジェクト組織では、目的が達成すると組織は解散し、従業員はもとの部署に戻される。
- イ. カンパニー組織では、独立性が高いため明確に成果を把握でき、部下の責任が重くなる。
- ウ. マトリックス組織では、二人の上司がおり、両者の命令の内容が対立すると部下が混乱する。

**3 次の文章を読み、問いに答えなさい。**

企業において、事業活動に貢献する人々のことを人的資源という。事業活動には、人的資源が必要であり、一人ひとりの能力を十分に発揮できる状況を整えることが経営者に求められる。

2022年春、半導体メーカーのA社は、来年度の採用計画を立てる際、昨今の半導体の需要拡大を見据え、採用者数を大幅に増員する計画を打ち立てた。ただし、採用計画で注意すべき点は、(a)採用プロセスにおける情報の非対称性や新入社員におけるリアリティ・ショックなど、早期離職者の要因を解消することである。そのため、採用段階では細心の注意を払っている。

また、A社は新たに(b)多様な人材の能力が発揮できる職場を実現するダイバーシティ経営を推進することにした。これにより、A社は在宅勤務や時差勤務など働き方の多様性を生み出し、新卒一括採用にこだわらない新しい雇用形態を目指している。

A社はこのような採用計画を基に、(c)A社の募集概要や労働条件を記載した求人票を作成し、公共職業安定所(ハローワーク)に提出した。とくに高卒求人は、毎年多くの採用者を確保している地元の高校に出向き、進路指導の担当者に直接求人票を渡して来年度の求人の依頼に回った。

その他にも、A社は(d)福利厚生の一つとして、従業員の生活援助や労使関係の安定などを目的に、会社が費用の一部を負担する形で社員旅行を計画している。これは、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で三年ぶりの開催となる。また、今年の秋には従業員の交流を深めるため、社内スポーツレクリエーションも計画している。

このように、企業が経営活動を行うには人的資源が不可欠である。A社のように、採用計画をはじめ労働管理や労働環境の整備など、人的資源のマネジメントの重要性が問われている。

**問1. 下線部(a)における問題点として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。**

- ア. 採用プロセスにおいて、求職者(労働者)は入社以前に企業の実態を完全に把握することができないため、期待と実態のずれが生じてしまうこと。
- イ. 採用プロセスにおいて、求人側(使用者)より求職者(労働者)の方が自己の能力や性格に関する情報をより多くもっていること。
- ウ. 採用プロセスにおいて、正規雇用者と非正規雇用者に分かれるため、求職者(労働者)が会社に対する忠誠心や仕事に対する意欲に差が出ること。

**問2. 下線部(b)の具体例として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。**

- ア. 従業員の仕事の成果や成績、実力などに応じて、賃金や昇給などの待遇を決定する。
- イ. 性別や人種、価値観、言語にとらわれず、多様な個性をもつ人的資源を受け入れていく。
- ウ. 労働者が集まり、その集団のなかから代表者を選び、代表を通じて使用者と交渉する。

**問3 下線部(c)に記載されている項目の具体例として、次のなかから適切なものを一つ選びなさい。**

- ア. A社の貸借対照表や損益計算書、純損益といった財務に関する項目が記載されている。
- イ. A社の経営方針、経営行動基準といった経営理念に関する項目が記載されている。
- ウ. A社の基本給や通勤手当、住居手当、賞与といった給与に関する項目が記載されている。

**問4 下線部(d)のような福利厚生のことを何というか、漢字5文字で正しい用語を記入しなさい。**

# ビジネス・マネジメント（サンプル問題） 解答用紙

得点

1	問1	問2	問3			

--

2	問1	問2	問3

--

3	問1	問2	問3	問4		

--

受験場校		受験番号	
------	--	------	--

総得点	
-----	--

# ビジネス・マネジメント（サンプル問題） 模範解答

(各2点)

得点

1	問1	問2	問3				
	ア	ウ	ボ	ー	ダ	ー	レ

6
---

2	問1	問2	問3
	ア	イ	ウ

6
---

3	問1	問2	問3	問4				
	イ	イ	ウ	法	定	外	福	利

8
---

総 得 点	
-------------	--