

県立広島大学大学院
経営管理研究科ビジネス・リーダーシップ専攻
平成 29 年度 第 1 次募集 入学者選抜試験
小論文 問題

注意事項

1. 試験開始の合図があるまで、この冊子を開かないこと。
2. この冊子には、問題用紙 2 枚（資料含む計 5 ページ）、解答用紙 2 枚、下書き用紙 2 枚がある。
試験開始の合図があったら、直ちに中を確認し、印刷や枚数に不備があった場合には、監督者に申し出ること。
3. 解答は、問題ごとにそれぞれ所定の解答用紙に記入すること。
4. 全ての解答用紙の所定の欄に受験番号を記入すること。
5. 試験室で配付された問題用紙及び下書き用紙は、退出時に持ち帰ること。

小論文 問題用紙

問題 1. 3 ページ以降の資料は、2016 年 4 月 18 日に掲載された日本経済新聞の記事である。この資料を読み、①日本企業（あるいはあなたの所属する組織）における「組織ネットワーク」の課題を指摘し、②あなたが経営者であれば「ネットワーク変革」のためにどのような戦略と施策を講じるか、合わせて 600 字程度で論じなさい。

出題の意図と評価の基準は以下のとおりである。

- ①理解力 ～ 文章の要旨を正しく理解し、問題を発見する意欲と技術を見る。
- ②論理的思考力 ～ 発見した問題に対する解決策とその根拠を論理的に組み立てる能力を見る。
- ③独創性 ～ イノベティブで新しい発想を行うことのできる可能性と成長性を見る。
- ④文章表現力 ～ 研究を適切に展開できる文章力を見る。

小論文 問題用紙

問題 2. 先進諸国で物欲が低下傾向にあり、「モノを買わない」時代といわれる現在、Experience Economy(体験経済)を導入した場合、人びとの「消費」のあり方がどのように変化していくかについて予測を行い、あなたは Experience Economy をビジネスにどう活かすかを 600 字程度で論じなさい。

*Experience Economy とは、モノやカタチを伴った消費の集積による富や豊かさの価値ではなく、体験や経験による関係価値、感動、満足感を味わう感覚的価値を重視した“モノからコト”の経済学として注目されている。

資 料

ビジネスパーソンとして成功するには、良い人脈が大切とされる。社内での人脈が発展していることは、会社にとっても、職場でのコミュニケーションの活発化、まとまりの高さ、意思決定の速さ、ノウハウや情報の共有が進むとされる。

近年の経営学では社会ネットワーク理論を受けて、会社の人脈を「組織ネットワーク」と捉えて、その経営効果を分析する。ポール・アドラー米南カリフォルニア大学教授らは、経営業績を上げる効果を持つ組織ネットワークを「社会関係資本」という視点で、企業の「見えざる資産」に位置づけている。

ところで、日本人社員は集団主義的なので人脈構築能力が多分高いと思われる。だが、現実には国際的にみてそれほど高くはない。経済協力開発機構（OECD）の国際比較調査によれば、正社員に限定せず同僚との付き合いが一定程度ある人の割合を見ると、日本人はOECD加盟国平均とほぼ同じだ。アジアの韓国だけではなく先進国の米国や北欧よりも低い。

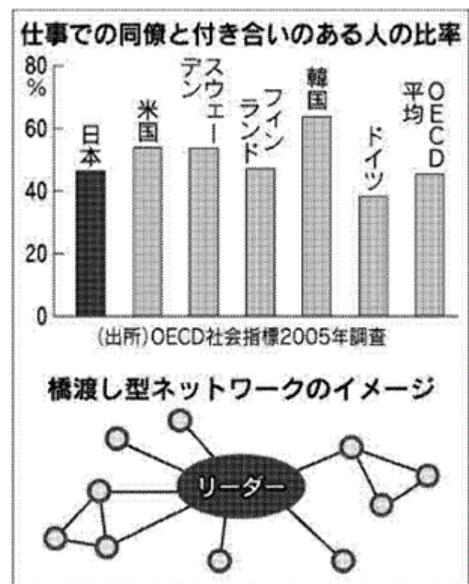
また、中尾啓子・首都大学東京教授の日米従業員分析によれば、社内で地位の高い社員は日米ともに高学歴だが、日本人の場合は、米国に比べると、そのつながりのある人の学歴程度が同質的で範囲が狭い。日本企業は、組織の持つ能力を国際的に考えると、社員のネットワークのレベルと効果を検討する必要がある。

社員の社内ネットワークが、業績向上効果を持つ場合には企業の資産となる。組織活動の質の高さ、知識移転とイノベーション（革新）、リーダーシップ開発への効果が近年よく論じられる。

まず、社内の人的ネットワークの発達には、職場の中でまとまりを高めるだけでなく、仕事上で同僚に対して相互支援することを強化し業績を上げる効果がある。

カナダ・コンコルディア大学のケイ・ラマーツ准教授は、通信企業調査から職場のネットワークの中心にいる社員が同僚や上司への自発的な支援を積極的に行う傾向があることを明らかにした。特に、社内ネットワークは、仕事で助け合う動機や価値を普及する効果がある。日本航空の経営改革で稲盛和夫氏が京セラ式の「アメーバ経営」を導入した際も、仕事の上で同僚に対し「思いやりを持ち、誠実に」支援することの奨励が改革を促進した。

第二の効果は、社内での知識やノウハウの移転促進と、それに伴うイノベーション促進への効果が見られる点である。社内において、業務活動に関連する社員たちの間でのネットワークが高密に張りめぐらされて信頼感を共有していると、活発なコミュニケーションが行われる。それを通じて、社内情報やノウハウが循環し、その共有が進むとともに、新たな製品・サービスの革新が行われやすくなる。



ドイツ・ケルン大学のマーク・エバース教授らは、ドイツのエンジニアリング産業での218のプロジェクト組織を分析した。その結果、社員のネットワークが強い紐帯（ちゅうたい＝つながり）を持つとき、技術や市場に関する知識の移転を進めて、企業の成長やイノベーションを促進する効果を持つことを明らかにした。

IT企業では、こうしたネットワーク活性化策が見られる。米IBMは、国際的に社員たちの技術討論をするフォーラムである「IBM技術アカデミー」を作っている。日本のサイボウズは、社員たちに対して「仕事Bar」という組織活性化策を実施しており、複数部門の社員が会議室で食事をしながら仕事に関連した「緩い話」をすることを支援している。知識移転ネットワーク活性化である。

第三に、ネットワークを通じてリーダーシップが発揮される面である。リーダーシップとは、リーダーが組織に対してある目標に向けた活動をするよううまく影響する能力である。そして、リーダーは、チームや組織内での人と人との接触でその能力を認識されて、皆にリーダーとして位置づけられる。

米ミシガン大学のスコット・デリユ教授らは、経営学修士（MBA）の255のコンサルティング・プロジェクト・チームを分析しながら、その相互のコミュニケーションの中で、能力のある者がリーダーとして皆に認知されると、リーダーとしてのネットワークを作り出すことを示した。チーム内で高い能力があると認められると、チームのネットワークの中心に位置づけられて、他者からリーダーとして支持される。

日本の食品スーパー大手、ライフコーポレーションは店長に研修の一環として、パート従業員と積極的でポジティブなコミュニケーションをするよう訓練し、彼らのリーダー能力開発を進めている。

さらに、日常的なリーダーシップではなく、経営改革を進める変革リーダーシップにおいて、その改革に、組織内で分散する多くの関連の社員や上司を巻き込めるネットワークを持つことが重要だということが理解されてきた。そのためには、ロナルド・パート米シカゴ大学教授が提唱する「橋渡し型ネットワーク」、すなわちチームを超えて組織内部の色々な部門や関係者に対して幅広いつながりを持つことが効果的である。

ジュリー・バッチェラーナ米ハーバード大学准教授らは、組織の改革を効果的に進められる管理職は「橋渡し型ネットワーク」を持つ傾向を見いだした。彼女らは、英国医療サービス機関（NHS）での68の経営改革プロジェクト事例を長期に分析して、組織の壁を越えて改革に社員や上司を巻き込みやすいとの結果を得た。

他方で、チーム内部の固定的で濃密なネットワークである「結束型ネットワーク」は普段の業務活動を進めるには効果的であるが、経営改革への巻き込み能力が弱いことを示した。彼女は、固定的な派閥では定常業務をできるが、改革時には、組織を幅広く巻き込むことが難しいので、「橋渡し型ネットワーク」へ切り替えるべきだと忠告する。

むしろ、組織ネットワークは経営にとってマイナスの資産であることもある。沼上幹・一橋大学教授らの「組織の重さ」研究で示されたように、長期雇用の日本企業では管理職や経営者の社内ネットワークが長期にわたり固定的なので、過剰に発達し、むしろしがらみをうみやすい。そのために経営改革を進めることに関して、会社内の各方面から抵抗を直接受けやすくなる面もある。

確かに、若い世代でも人脈に対する否定的な見方があるのは、しがらみや個人能力否定の問題があるからである。だが、日本人社員のネットワーク構築能力は国際的にみて高くない。また、多くの日本企業の現場で品質問題や単純ミス頻発、社員の協力不足などで「現場崩壊」やその改善能力低下が問題となっている。

それを立て直すため、企業の現場でどのように社員ネットワークを再構築し、組織活性化するかが「見えざる資産」形成の経営課題である。変革リーダーを含め、こうした社内の関係を効果的に改善できるように、ネットワークを変革できる社員の行動のあり方についての研究が始まろうとしている。

〔出典〕若林直樹「エコノミクストレンド、社員の人脈、業績にも影響」
日本経済新聞（2016年4月18日）