

2025 年度 立教大学大学院経営学研究科経営学専攻博士課程前期課程
入学試験問題（専門論文）試験時間 60 分
(2025 年 2 月 15 日実施)

■設問 1：これまでの生活や仕事の中で、特定の企業や組織が競争戦略に成功または失敗したと感じた事例を一つ選び（例：よく利用するカフェが競争激化で閉店した等）、その事例について 800 字程度で述べなさい。なお、回答には以下を含めること。

- その企業や組織の戦略を、ポーターの「競争の 5 要因（ファイブフォース）分析」を使って評価してください。
- その戦略の成功または失敗の要因を、あなた自身の観察や経験を交えながら分析してください。
- あなたがその企業や組織の経営者であった場合、どのような戦略を取って競争環境を乗り越えようとするか提案してください。

■設問 2：以下のケースを読んだ上で、下記の問いに答えなさい。

中村庄一は、中堅の家庭向け学習教材メーカーである(株)ロジャースの東京営業所営業 5 課の課長であった。営業 5 課は、全国で最も競争が激しい多摩地区を担当していた。営業 5 課は課長を含めて 6 名であったが、そのうち 1 名が北海道営業所へ異動となったため欠員が生じた。中村は、即戦力として中堅の社員を他の営業所から補充するよう上司に要請していたが、会社全体のローテーション政策の関係から新入社員が補充されることとなった。

営業 5 課に配属されることになった新入社員は、今年の 4 月東帝大学経営学部を卒業した岩田悠一郎であった。新入社員が補充されたことは、中村にとって当て外れであった。しかし、岩田悠一郎は、中村が課長になってから初めて迎える新人であり、じつくりと優秀な営業のエキスパートへと育てていきたいと考えていた。

岩田悠一郎は明るい性格で、課の雰囲気にもすぐにとけ込んだ。また物覚えも早く素直なため、営業に関する仕事を一通り覚えるのにそう時間はかからなかった。課の他のメンバーからもかわいがられている印象であった。中村は、岩田が期待していた以上の人材であることに喜び、一層彼を優秀な営業のエキスパートへ育成していくことに意気込みを感じていた。

一方で、少し気になる点もあった、それは、岩田が、仕事に対してやや受け身な点である。いわれたことは素直に実行するが、それ以外のことを自分からやろうとしないのである。例えば、分からない点があると、自分で調べることもなく、すぐに先輩や中村に聞いてくる。また、先輩が多くの仕事を抱えて忙しくしているときでも、自分の仕事を終わると先に帰ってしまう。中村や他の先輩から指示があると手伝うのだが、自分から自主的に手伝うことはほとんどなかった。

しかし、それは、岩田が新人であるから仕方がないことだと中村は考えていた。もちろん、気づいたときには、都度、注意を与えるようにしていた。その際には、岩田は注意を素直に聞き、次から気をつけるようにする旨応答していた。このため、このまま、必要に応じて注意をし、見守るところは見守って育てれば、順調に育つのではないかと楽観的に考えていた。

半年後中村は、岩田が同期の新入社員と比べて営業成績が芳しくないことに頭を痛めていた。また、最初に岩田をかわいがっていた営業5課の他の課員も、徐々に岩田に対して、批判的な発言をするようになってきた。他の課員からの批判はおおむね以下のようなものだった。

「あいつは、いわれたことはある程度きちんとやるが、それ以上のことはやらない。営業という仕事はお客様あつての仕事であり、その場その場で機転を利かせて積極的に行動していなくてはだめだ。あいつにはそれがない。本当にやる気があるのだろうか？もしかしたらあいつは、この仕事に向いていないかも知れない。」

このため、中村も、これまで以上に岩田に対して注意を繰り返すようになった。しかし、岩田から返ってくる返事はおおよそ次のようなものであった。

「私は私なりに一生懸命やっています。ただ、仕事とプライベートは区別したいと考えています。プライベートも犠牲にして仕事をするなどというのは、昔ならいざ知らず、現代では通用しない考え方ですからね。いわれたことしかやらないとおっしゃいますが、私は新入社員で仕事のことは課長や先輩のように詳しく知らないのですから、いわれたこと以外に何をやればよいかわかりません。もし今の仕事ぶりで問題があるのであれば、何をすべきなのかをきちんと指示してください。機転を利かせろとか、積極的に動けなどと抽象的なことをいわれても、私にはどうしたらよいかわかりません。」

問 2-1

岩田悠一郎の営業成績が芳しくない理由について、モチベーション理論を除く組織行動論上の学術的概念を用いて 600 字程度で説明しなさい。なお、使用する学術的概念には必ず下線を引きなさい。適切に下線が引かれていない場合や全く下線が引かれていない場合は大幅な減点になるので注意すること。

問 2-2

岩田悠一郎を育成するために必要となる施策を提案しなさい。また、当該施策が有効である根拠を、自らの具体的な経験を参照しながら説明しなさい。その際には、問 2-1 で下線を引いた学術的概念を用いて 800 字程度で説明しなさい。用いる学術的概念が不適切であったり、参照する自らの経験の具体性が乏しかったりする場合は大幅な減点になるので注意すること。

■設問3：あなた自分自身が、これまで経験してきた「人材開発・組織開発にまつわる出来事」をひとつ選びなさい。その出来事のなかで起きた事象を、専門用語を用いて1200字程度で説明してください。

●「誰にでも書けるような一般的記述」は求めています。「あなただけにしか知るよしもない」ような「詳細、かつ、エピソード的な記述」を求めています。

●一方「理論や学術概念を用いた記述」も求めています。記述を行う際には、下記の3つの条件をすべて満たしてください。

条件1. 作文の際には、下記に示す専門用語リストの中から3つの専門用語を選び、すべて用いてください。用いた専門用語は、必ず、定義を書いてください。

条件2. 3つの専門用語同士、また、自分自身の経験してきた「出来事」を極力「関係づけ」ながら文章を書いてください。

条件3. 用いた3つの専門用語の下には「下線」を引きなさい。

【専門用語リスト：この中から3つを選んでください】

過剰適応

エビデンス

リーダーシップ・イリュージョン

コンフリクト

正統的周辺参加

パネルデータ

エポケー

認知主義

HEXACO

中範囲理論

社会構成主義

わざ言語

変容的学習

パフォーマンス心理学

ブリッジ雇用

社会交換理論

行動主義心理学

形成的評価

レジリエンス

イラショナルビリーフ

心理的契約

PO-fit(Person-Organization Fit)

多重成員性
組織市民行動
ジョブクラフティング
心理的資本
役割曖昧性
起業家的学習
クロスセクショナルデータ
探索的学習
理論的飽和
ネットワーク理論
イノベティブ行動
オフボーディング
マクロ組織論
互惠性
レリバンス
理念共有
キャリアアダプタビリティ
ジョイアメソッド
マネジリアルトランジション
社会的アイデンティティ理論
POS(Perceived Organizational Support)
社会関係資本
セルフコンパッション
コモンメソッドバイアス
リーダーシップ開発
組織社会化（組織再社会化）
認知的徒弟制
インクルーシブリーダーシップ
ダークトライアド
エンゲージメント
マネジリアルコーチング
第二言語習得理論
象徴的暴力
社会化エージェント
パワー
LMX(Leader-Member Exchange)
組織的公正

以上