

関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科

2025 年度春学期入学第 1 次入学試験

ビジネススクール(経営戦略専攻)「企業経営戦略コース」入学試験

筆記試験(小論文)問題 出題の意図・解答例

【出題の意図:問題 1】

出題意図および評価視点:

問1は社会で広く認知されている事象(いわゆる一般常識)への認知度を測るための設問である。本問では、ビジネス界で広く認知されている経営課題であるデジタルトランスフォーメーション(DX)への受験者の理解度を確認するとともに、それらを論理的に論述する能力について問うことを意図する。

問2は、受験者自身の所属組織を対象とし、DX化の課題と解決策を網羅的、あるいは限定的に、論理的に論述する能力について問うことを意図する。

「論理的に論述する」とは、各問いの解答において、冒頭で自身の論述の構成を示し、その後続く具体的内容部分に、適切な段落構造(意味段落やトピックセンテンスの鋭敏さなど)が形成されていること、である。解答者の文章・文体も評価の対象とする。

また、それぞれの解答内容が網羅的ではなく、一つの課題や解決策に絞り込んだものであっても、それが論理的に構築された論理構造に基づく解であり、具体性や緻密性に秀でたものであれば、高評価を否定しない。

配点:問1(8点)、問2(7点)

【回答例:問題 1】

問1

一般に DX の阻害要因および解決策には、次のような要素があるが、例にあげている以外の要素・解決策を提示しても差し支えない。解答では、少なくとも2つ以上の要素と解決策を提示されていることが望ましい。なお、解決策は多少の具体性を付加していれば、阻害要因の裏返しの記述も可とする。

- ・レガシーシステムの存在とそれへの束縛、
- ・デジタル人材(社外、社内)の不足、
- ・経営者の不認識・不作為、
- ・既存システムのブラックボックス化、
- ・データや情報の価値への認識の欠如、
- ・DX投資への余力の懸念、
- ・過去のアナログ経営での成功体験への固執、
- ・官公庁のDX化の遅れの影響、など

問2

上記問1と同様に、課題の網羅性を記さない解答であっても、具体性や緻密性に秀でたものであれば、高評価を否定しない。ここでは、解決策の解答要素を列举するが、ここに記載するもの以外も評価の対象とする。

- ・経営者・経営幹部の意識改革への働きかけ、
- ・類似企業の成功事例の社内認識醸成、
- ・システムのユーザビリティの調査・改善、
- ・外部DB・クラウドの再認識・活用、
- ・営業・マーケティングのデジタルチャネル開発、
- ・製造現場へのセンサー・IOTの導入、
- ・管理職・社員へのDX・リスクリテラシー、
- ・外部人材の採用、
- ・公的機関・助成金等の積極活用、など

【出題の意図：問題Ⅱ】

出題意図および評価視点：

本問では、社会的に重要な経営課題について、各人の置かれたビジネス環境に落とし込んで分析し、その上で自分自身の考えを論理的に構築し、明確に述べるという、MBAで必要とされる以下の能力について総合的に測ることを意図している。

1. **社会・経済の重要課題への関心と理解力**:現在の日本社会で議論されている、労働市場や企業経営に大きな影響を与える「解雇規制のあり方」という重要課題に関心を持っているか。また、提示された情報（総裁選での議論、世論調査、川口教授のコメント）を正確に読み取り、問題の背景にある複雑さや多角的な視点を把握しているか。
2. **分析力と応用力（自己の組織への適用）**:抽象的な議論を、自身が実際に所属または関与している具体的な「組織」に引きつけて考えることができるか。また、解雇規制緩和が、自身の組織にとって具体的にどのようなメリット・デメリットをもたらすかを、自身の組織の状況を踏まえて具体的に分析できているか。
3. **論理的思考力と問題解決能力**:メリットとデメリットを比較検討し、自身の組織にとって、あるいは社会全体にとってどのような要素が重要かを判断できているか。提示された複雑な状況（賛否両論、企業ごとの違い）を踏まえ、自身の分析に基づいた「望ましい解雇規制」の像を論理的に構築できているか。単一の正解がない問題に対し、自身の考えを整理する能力を問う。
4. **自己の意見形成と表現力**:外部の情報や分析を踏まえつつも、最終的に「自らの主張」として、なぜその望ましい規制が必要なのか、どのような点を考慮すべきなのかを、自身の言葉で明確に述べることができているか。自身の考えを、根拠を示しながら説得力を持って表現できているか。

（配点：15 点）

【解答例：問題Ⅱ】

解答は、論理的に構成されているかを重点的に判断する。解答例としては以下の通りである。

1. はじめに（問題提起と自身のスタンスの予告）。例：「私が所属する急成長中の IT ベンチャー企業では…」や「私が運営に関わる伝統的な中小製造業では…」などと関連付けて本問題を考察する旨を記述し、今後の望ましい方向性に関する自身の基本的なスタンスや主張の骨子を予告する。
2. 自らの組織における解雇規制緩和のメリットの議論。例：「当社の主力事業がデジタル化の波により急速に変革を求められる中、既存事業に従事する従業員のスキルと新規事業が必要とするスキルにミスマッチが生じている。緩和により、外部からの専門人材獲得と組み合わせた迅速な事業ポートフォリオの再編が可能になる（事業構造転換の迅速化等）」
3. 自らの組織における解雇規制緩和のデメリットの議論。例：「当社は『従業員は家族』という理念の下、手厚い OJT による長期的な人材育成で競争力を培ってきた。緩和が進めば、この企業文化が損なわれ、従業員のエンゲージメント低下やノウハウの社外流出リスクが高まる（組織文化の毀損・技能承継の困難化等について）」
4. 望ましい解雇規制のあり方についての自身の主張。例：「自社のような変化の速い業界では、一定の解雇の柔軟性は必要だが、同時に従業員の再スキル習得支援やキャリア自律を促す社内制度が必要」と組織レベルでの対策を述べ、さらに「日本経済全体としては、米国型のような一方的な解雇自由ではなく、金銭解決ルール明確化と共に、失業なき労働移動を支える強力な公的職業訓練システムの整備や、企業間での出向・移籍を円滑化する仕組み作りが不可欠である」などと社会とのバランスについて述べる。
5. 結論。例：「解雇規制のあり方は、企業の持続的成長と従業員の生活保障」という二つの要請をバランスさせる視点で述べる。