

2011 年度

# 管理職昇格筆記試験

試験時間：60 分／100 点満点

- 問題は「問題 1」から「問題 15」、11 ページまであります。
- 解答に入る前に必ずご確認ください。
- 解答はすべて解答欄に記入してください。

社員番号	
所属部署名	
受験者氏名	

【問題1】

次の漢字に読み仮名をつけなさい。

- ① 鍛錬
- ② 穩便
- ③ 緩衝
- ④ 紛糾
- ⑤ 稚拙

○ 解答欄

①	②	③	④	⑤

【問題2】

次の文中のカタカナを漢字に直しなさい。

- ① 基本的人権がホショウされる。
- ② 味方にコオウして敵方も喚声を上げた。
- ③ 近くの交番にイシツ物を届けた。
- ④ 地図にはハンレイがついている。
- ⑤ 真相がわかってゲンメツする。

○ 解答欄

①	②	③	④	⑤

【問題3】

次の四字熟語の意味として適切なものを下の選択肢から一つ選び、その記号を解答欄に記入しなさい。

- ① 画竜点睛
- ② 呉越同舟
- ③ 合縁奇縁
- ④ 荒唐無稽
- ⑤ 金科玉条

○ 選択肢

- ア. 最も大切にして守らなければならない決まり。
- イ. 自分が都合のいいように計らうこと。
- ウ. 世にいくらでもある、つまらない人や物のこと。
- エ. とりとめもなく、でたらめなこと。
- オ. 物事が完成する最後の仕上げ。
- カ. 失敗にこりて、必要以上に用心して待っていること。
- キ. 仲間同士が互いに励ましあって、向上すること。
- ク. 人生の幸、不幸は計り知れないということ。
- ケ. 仲の悪い者同士が、たまたま一緒にいること。
- コ. 人と人との相性は、すべて不思議な縁によるということ。

○ 解答欄

①	②	③	④	⑤

【問題4】

次の英文が完成した文章になるように語句を並べ替え、その記号を解答欄に記入しなさい。

① For security reasons, (ここに入る語句) .

語句 ( ア. unattended イ. not ウ. we request エ. your luggage オ. to leave )

② Be careful of your language. That's not (ここに入る語句) .

語句 ( ア. should イ. you ウ. your father エ. the way オ. talk to )

○ 解答欄

①	②
→    →    →    →	→    →    →

【問題5】

次の英文の ( ) に入る最も適切な語句を選び、その記号を解答欄に記入しなさい。

① A : Do you know why Henry is not coming to the party?

B : He ( ① ) to the States.

ア has been    イ has been going    ウ had gone    エ has gone

② A : Look at John. He looks quite different.

B : Yeah, he seems ( ② ) ,to the barber.

ア to go    イ to have been    ウ being    エ going

③ A : Mom, can I give you a hand?

B : Yes, Will you help me ( ③ ) ,this TV set?

ア to have moved    イ moving    ウ move    エ to moving

○ 解答欄 (適切なもの記号)

①	②	③

【問題6】

次の質問に答えなさい。

① 柿 8 個と梨 4 個を買うと、合わせて 740 円になる。柿 1 個の値段は梨 1 個の値段より 20 円安い。柿 1 個の値段はいくらか。

② 360 人の学生にアンケートをとった結果、パソコンを持っている学生は 24%、自転車を持っている学生は 89%、どちらも持っていない学生は 9%だった。この中で両方持っている学生は何人か。

③ 3 枚の硬貨を投げて、表が 1 枚、裏が 2 枚出る確率はいくつか。

○ 解答欄

①	②	③

【問題7】

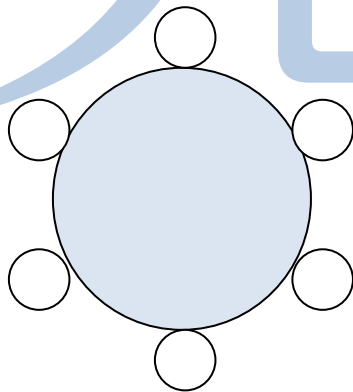
次の質問に答えなさい。

① A男、B男、C男、D男の4人の男性が、P子、Q子、R子、S子の4人と同時に結婚式を挙げるようになった。次のA)～G)の事実から判断して、A男の結婚相手はだれか。

- A) A男とC男は商社に勤務している。
- B) D男とR子は同じ病院に勤務している。
- C) P子はA男とは別の商社に勤務している。
- D) P子の結婚相手は病院に勤務している。
- E) R子の結婚相手は、P子と同じ商社に勤めている。
- F) 男性のうち一人は、P子と同じ商社に勤めている。
- G) S子の結婚相手は学校に勤務している。

ア P子、        イ Q子、        ウ R子、        エ S子

② A～Fの6人が円形のテーブルのまわりにほぼ等間隔で座っている。EはCの一つおいた右隣に座り、DはAの真向かい、そして、BはFの一つおいて左隣に座っている。また、FはAの隣には座っていない。以上のことから、確実にいえることは次のうちどれか。



- ア Bの右隣はCである。
- イ Cの右隣はDである。
- ウ Eの左隣はAである。
- エ Eの向かいはDである。
- オ Fの向かいはCである。

○ 解答欄

①	②

【問題8】

次の取引のうち、収益が発生するものにはA、費用が発生するものにはB、収益も費用も発生しないものにはCを記入しなさい。

- ① 現金 5,000,000 円を元手に開業した。
- ② 従業員に給与 250,000 円を現金で支払った。
- ③ 年利率 5%の条件で、現金 2,000,000 円を借入した。
- ④ 機械 1,000,000 円を購入し、代金は小切手で支払った。
- ⑤ 商品 300,000 円（売価）を掛で販売した。

○ 解答欄

①	②	③	④	⑤

【問題9】

下表はD社の第10期に貸借対照表（要旨）と損益計算書（要旨）である。この資料を基に次の質問に答えなさい。

貸借対照表（要旨）				損益計算書（要旨）	
現金及び預金	5,000	支払手形	11,500	売上高	?
受取手形	15,000	買掛金	8,500	売上原価	?
売掛金	10,000	短期借入金	5,000	売上総利益	?
有価証券	15,000	社債	10,000	販管費	51,500
棚卸資産	5,000	退職給付引当金	5,000	営業利益	25,000
建物	13,500	資本金	40,000	受取利息	2,000
土地	21,500	資本準備金	5,000	支払利息	1,500
建設仮勘定	4,500	利益準備金	5,000	経常利益	25,500
投資有価証券	7,300	任意積立金	4,000	特別損失	18,300
株式交付費	3,200	繰越利益剰余金	6,000	税引前当期純利益	7,200
	100,000		100,000	法人税、住民税等	2,400
				当期純利益	4,800

（単位：千円）

- ① D社の売上経常利益率が15%であるとき、売上高売上原価率として最も適切な数値はどれか。（以下、売上高はこの条件で算出の金額を使用すること）
  - ア 40%      イ 45%      ウ 50%      エ 55%
- ② D社のROAとして最も適切な数値はどれか。
  - ア 23%      イ 25%      ウ 27%      エ 29%
- ③ D社のROEとして最も適切な数値はどれか。
  - ア 6%      イ 8%      ウ 10%      エ 12%
- ④ D社の流動比率と当座比率について、最も適切な数値の組み合わせはどれか。
  - ア 流動比率 180% 当座比率 120%      イ 流動比率 180% 当座比率 180%
  - ウ 流動比率 200% 当座比率 120%      エ 流動比率 200% 当座比率 180%

⑤ D社の経営資本回転率として最も適切な数値はどれか。

ア 2回          イ 2.5回          ウ 3回          エ 3.5回

○ 解答欄

①	②	③	④	⑤

【問題 10】

ある家電メーカーで3種類の洗濯機A、B、Cを製造している。月額固定費は30億円で1カ月の生産可能台数は10万台である。また、洗濯機A、B、Cの販売額、変動費、月間販売可能台数は下表の通りである。このデータを基に、次の質問の答え、解答欄に記号を記入しなさい。

	洗濯機A	洗濯機B	洗濯機C	合計
販売価格／個	180,000円	150,000円	120,000円	
変動費／個	140,000円	120,000円	70,000円	
固定費				30億円
月間販売可能台数	30,000台	30,000台	60,000台	120,000台

○ 生産可能台数は、1カ月当たり100,000台である。

① 利益を最も大きくする製品の組み合わせは次のうちのどれか。

- ア A : 3万台、B : 3万台、C : 4万台
- イ A : 3万台、B : 2万台、C : 5万台
- ウ A : 3万台、B : 1万台、C : 6万台
- エ A : 2万台、B : 3万台、C : 5万台
- オ A : 2万台、B : 2万台、C : 6万台
- カ A : 1万台、B : 3万台、C : 6万台

② 上記①の場合の利益金額はいくらか。

- ア 7億円、イ 8億円、ウ 9億円、エ 12億円、オ 15億円

○ 解答欄

①	②

【問題 11】

下表は飲料メーカーA社の各事業のデータである。このデータを参考にPPM分析を行い、PPM分析表に4つの事業をあてはめたものとして、次の質問に答えなさい。

○ A社（飲料メーカー）の事業データ

事業分野	市場シェア	市場シェア順位	昨年比市場成長率
健康飲料	50%	1位	150%
コーヒー飲料	45%	1位	90%
茶系飲料	15%	2位以下	200%
炭酸飲料	10%	2位以下	50%

○ PPM分析表

市場成長率	高	象限記号 A	象限記号 B
	低	象限記号 C	象限記号 D
		高	低
相対マーケットシェア			

① PPM分析表の各象限の呼び名を何というか。次の呼び名の中からあてはまるものを記入しなさい。

○ 呼び名：ア 花形、 イ 金のなる木、 ウ 問題児、 エ 負け犬

② PPM分析表における各象限の記述として適切なものを、次の中から2つ選びその記号を記入しなさい。(PPMは、縦軸がプロダクトライフサイクル、横軸が経験曲線効果という2つの理論が前提になっているが、その前提が成り立っているとの想定で考えてください。)

ア 「花形」に位置する事業は資金の稼ぎ手であるため、投資をして市場シェアの拡大を図る。

イ 「問題児」に位置する事業は資金の稼ぎ手ではないが、投資による市場シェアの拡大が撤退を選択する。

ウ 「金のなる木」に位置する事業は資金の稼ぎ手であるため、投資をして市場シェアの拡大を図る。

エ 「負け犬」に位置する事業は資金の稼ぎ手でないため、撤退・売却・縮小のいずれかを選択する。

③ A社を取り巻く飲料業界は全体的に不景気であり、それにより売上額は減少傾向にある。各事業別の収支は、広告費などの出費により健康飲料、茶系飲料、炭酸飲料は赤字である。このような状況でA社の今後を見据えた政策として妥当なものは次のうちのどれか。なお、A社は財務的には安定しており、長期的な政策を立てて投資できる環境にある。

ア 市場が成長しており、市場シェアの維持費がかかる健康飲料や茶系飲料から撤退し、他の商品への投資に充てる。

イ とりあえず市場シェアの低い茶系飲料と炭酸飲料から撤退し、その分コーヒー飲料のシェア確保に努める。

ウ できるだけ多くの人を対象とし、どの市場からの撤退も考えず現状維持を続け、景気の回復を待つ。

エ 市場の伸びが期待できない炭酸飲料から撤退し、コーヒー飲料の収益による資金を茶系飲料と健康飲料に投資する。

オ 炭酸飲料から撤退し、唯一の黒字事業であるコーヒー飲料をさらに拡大させて収益増大を図る。

○ 解答欄

	①				②	③
象限の記号	A	B	C	D		
呼び名の記号						

【問題 12】

ポーターは、競争の基本戦略として、差別化戦略、コストリーダーシップ戦略、集中戦略の3つを挙げている。それらに関して、次の質問に答えなさい。

- ① 「差別化戦略」の説明として、最も不適切なものはどれか。次の中から選びなさい。
- ア 「差別化」には、製品そのものの品質やデザインなどが含まれる。
  - イ 「差別化」には、製品サービスのような付加的なものも含まれる。
  - ウ 「差別化」の手段には、広告・宣伝による製品や企業イメージの向上をはかることは含まれない。
  - エ 「差別化」されているかどうかということは、最終的には顧客が判断するものである。
- ② 「コストリーダーシップ戦略」の説明として、最も不適切なものはどれか。次の中から選びなさい。
- ア 経験曲線効果を活かした生産体制の整備がカギとなる。
  - イ 生産性の高い設備に更新できる安定した資金力が必要である。
  - ウ 低コスト製品を提供することでシェアを高め、さらなる低コストが実現できることを前提としており、中小企業に適した戦略である。
  - エ 低コストでの生産を行うため、製品を標準化することが一般的である。
- ③ 「集中戦略」の説明として、最も不適切なものはどれか。次の中から選びなさい。
- ア 市場同質化を行うことが前提である。
  - イ 選択したセグメントが一定規模以上でないと、事業として成り立たないというリスクがある。
  - ウ 他の2つの戦略との違いは、戦略マーケットの大きさである。
  - エ 差別化戦略とコストリーダー戦略の両側面をあわせ持つと考えることができる。
- ④ 企業の業界内の競争上の地位によって、リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーに分けられる。このうちチャレンジャー企業の戦略定石として最も適切なものはどれか。
- ア リーダー企業の製品を分解・分析し、それと同等の製品を開発する。
  - イ リーダー企業が保有する経営資源を無駄にしてしまうような画期的な技術を用いた新製品やマーケティング戦略で市場シェアを奪取する。
  - ウ リーダー企業との直接的な競争を避け、経済性重視の顧客層に絞って低価格製品を投入する。
  - エ リーダー企業が相手にしないような隙間市場をねらってユニークな製品を投入する。

○ 解答欄

①	②	③	④



【問題 13】

次の質問に答えなさい。

- ① アメリカの経営学者チェスター・バーナードは公式組織を「意識的に調整された 2 人またはそれ以上の人々の活動や諸力のシステム」と定義し、その成立のための条件として組織の 3 要素（三因子）を示した。その 3 要素（三因子）とは次のうちどれか。
- ア コミュニケーション、リーダーシップ、モチベーション
  - イ 目的意識、協力意識、コスト意識
  - ウ コミュニケーション、貢献意欲、共通目的
  - エ 規律、責任、統率
  - オ 命令統一性、権限責任一致、統制範囲
- ② 機能別組織、事業部別組織、マトリックス組織、プロジェクト組織のメリットとデメリットに関する記述として、最も適切なものはどれか。
- ア 機能別組織は、それぞれの機能について専門化が進むため、頻繁に技術革新が必要とされる業界で採用される傾向がある。
  - イ 事業部制組織では、各事業部に分権化が進められるため、次の世代の経営者を育成することが困難になる傾向がある。
  - ウ 事業部制組織では、経営資源の取り合いや情報の伝達漏れなど事業部間で軋轢を生じやすい。
  - エ プロジェクト組織では、機能マネジャーに大きな権限が付与されるため、しばしばプロジェクトマネジャーと機能マネジャーとの対立が起こりやすい。
  - オ マトリックス組織では、トップマネジメントにかかる情報処理負荷が高いため、グローバルに事業を展開している企業にとっては不適切である。
- ③ 労働基準法に規定されている労働時間、休憩、休日に関する次の文書のうち、最も適切なものはどれか。
- ア 年次有給休暇は、法定の要件を満たした場合に当然に生じる権利であり、使用者は、いかなる場合も有給休暇を労働者の請求する時季に与えなければならない。
  - イ フレックスタイム制を採用している場合、フレキシブルタイムの時間帯での時間指定の業務命令はできない。したがって、フレックスタイム適用者は業務の必要性があってもその時間に出勤する義務はない。
  - ウ 1 日の労働時間が 8 時間の場合、休憩時間は原則として 1 時間以上与えなければならない。
  - エ 使用者は労働時間の最初と最後に休憩を与えてもよい。
  - オ 使用者は、当該事業所に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においては、その労働組合と書面による協定をし、所轄労働基準監督署長に届け出れば、法定労働時間を超えて働かせることができる。

○ 解答欄

①	②	③

【問題 14】

次の文章はモチベーション理論に関するものである。正しい内容のものには○印を、間違った内容のものには×印を解答欄に記入しなさい。

- ① ハーズバーグの動機づけ＝衛生理論は、2要因理論ともよばれる。この理論によれば動機づけ要因は不満足の直接的な原因になるが、衛生要因は不満足を助長することはあっても、それが改善されたからといって満足感を高めるものではないとされている。
- ② ハーズバーグの動機づけ＝衛生理論は、動機づけ要因の積極的な改善をはかることが必要であるとしているが、その具体的方法として目標による管理を挙げている。
- ③ マグレガーの理論によれば、Y理論に基づく人間観とは「人間は目標達成に対し主体的に努力する」というものであり、X理論に基づく人間観とは「人間は生まれつき仕事が嫌い、報酬によってのみしか働かない」というのものである。
- ④ マグレガーの理論によればX理論に基づく人間は命令と統制によって管理され、Y理論に基づく人間は自己統制によって管理される。
- ⑤ ブルームの期待理論では、動機づけの強さは、ある行動が報酬をもたらす主観的な可能性とその行動によってもたらされる報酬の主観的な魅力の積によって求められるとしている。

○ 解答欄

①	②	③	④	⑤



【問題 15】

次の質問に答えなさい。

- ① 元々2006年5月にシンガポール、ブルネイ、チリ、ニュージーランドの4カ国加盟で発効した経済連携協定であり、環太平洋間での経済協定として始まった。加盟国間では、貿易関税について例外品目を認めない形の関税撤廃をめざしている。この協定は環太平洋経済協定と呼ばれるが、アルファベット3文字では何というか。
- ② 2004年に、米国の大学生向けのSNSとしてサービスを開始。その後、一般ユーザーも利用できるようになり、登録者が急増。現在は、全世界で5億人以上が利用しているといわれている世界最大のSNSを何というか。
- ③ 2005年からEU（欧州連合）域内の上場企業で導入が義務づけられ、欧州を中心に世界100か国以上で採用されている財務諸表作成に関する国際的会計基準（国際財務報告基準）のことをアルファベット4文字で何というか。
- ④ BRICs（ブラジルとロシアとインドと中国）に続く5つの有力新興国（ベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチン）の総称をアルファベット5文字で何というか。
- ⑤ 環境・リサイクルに関するキーワードの3Rとは、リサイクル、リデュースともう一つは何か。

○ 解答欄

①	②	③	④	⑤

