

2026年度4月入学(Ⅱ期)

東北大学大学院経済学研究科博士課程前期 2 年の課程

筆答試験問題 出題意図と解答例

経済経営科目 「 経営組織 」 (日本語もしくは英語で解答すること)

## 問 1

### 【出題意図】

本問は、経営資源に関する従来の静学的理解を踏まえ、その限界を批判的に捉えたうえで、資源を動的に定義する視点を理解できているかを確認するものである。

(1) では、ヒト・モノ・カネ・情報といった静学的な資源定義が、資源の価値や貢献を所与のものとして前提している点に着目し、その限界を説明できるかを確認する。特に、Penrose (1959) が指摘するように、同一の資源であっても経営者の認識や活用方法、他資源との組み合わせによって異なる価値を生み出すという点を踏まえ、資源の価値が主観的かつ動的に形成されることを説明できるかを重視する。また、既存研究ではこの主観的認識の具体的プロセスが十分に解明されていない点に言及できるかを評価する。

(2) では、資源の動学的な定義づけ・創造・活用を可能にする組織的条件について論じる能力を確認する。単なる資源の蓄積ではなく、資源の主観的再認識、多様な視点、暗黙的前提の見直し、未活用資源の発見などを通じて、新たな価値創出が可能となることを理解しているかを重視する。

### 【解答例】

#### (1) (10点)

従来、経営資源はヒト、モノ、カネ、情報といった形で定義されてきたが、これは資源の価値や貢献があらかじめ定まっていることを前提とする静学的な定義である。この定義の限界は、資源の価値や制約性がどのように認識され、どのように変化していくのかというプロセスを十分に捉えていない点にある。

Penrose (1959) は、同一の資源であっても、経営者の認識や活用方法、さらには他資源との組み合わせ方によって異なるサービス（用役）を提供しうることを指摘している。すなわち、資源の価値は客観的に固定されたものではなく、主体の認識に依存して異なりうる。さらに、既存研究では、資源の主観的定義の重要性そのものは示唆されてきたものの、資源の

価値や制約性をどのように主観的に認識し直すのか、その具体的な認識プロセスは十分に解明されていない。ある意味では、資源の価値や制約への対応は所与のものではなく、その認識のプロセスによって異なる。未利用資源や見過ごされてきた構成要素を再認識し、資源の制約性を主観的に定義し直すことによって、資源の再構成を通じた発掘・創造・強化が可能となる。

したがって、資源の動学的定義とは、資源の価値が主体の認識や文脈に応じて再構成されるプロセスとして捉えるものであり、未利用資源の活用や資源の制約への対応を通じて、資源の発掘・創造・強化が進む過程を含むものである。

## (2) (15点)

資源の動学的な定義づけ・創造・活用を可能にするためには、組織において資源に対する主観的認識を転換し、その認識プロセスを支える環境を構築することが求められる。

第一に、資源の主観的再認識が重要である。従来の評価基準や暗黙的前提に依拠したままでは、既に価値があると認識された資源のみが対象となり、未利用資源や見過ごされてきた構成要素が捉えられない。これらを多様な文脈のもとで再評価することによって、潜在的な資源の発掘が可能となる。

第二に、このような再認識を促すためには、多様性が不可欠である。異なる経験や知識、価値観を持つメンバーが存在することで、資源や制約に対する解釈の幅が広がり、従来とは異なる組み合わせや用途が見出されやすくなる。

第三に、資源の制約性に対する主観的定義の転換が求められる。制約は単なる制限ではなく、どのように認識されるかによって新たな可能性の源泉ともなりうる。したがって、制約を固定的に捉えるのではなく、その意味や機能を再解釈することが重要である。

さらに、これらの認識を実際の価値創出へと結びつけるためには、試行錯誤や学習を促進する組織的仕組みが必要である。資源の再構成を繰り返すプロセスを通じて、資源の発掘・創造・強化が段階的に進展する。

以上のように、資源の動学的活用を可能にするためには、主観的認識の転換、多様性、制約の再定義、そして学習を促進する組織環境が相互に作用することが不可欠である。

## 問 2

### 【出題意図】

本問は、組織における制約対応（constraint response）の概念について、既存理論に基づいて理解するとともに、それらの理論の限界を踏まえ、資源や制約に対する主観的認識のプロセスに着目した理解ができているかを確認するものである。

(1) では、即興（improvisation）、ブリコラージュ（bricolage）、レジリエンス（resilience）、リソースベースドビュー（RBV）やダイナミック・ケイパビリティといった諸理論を通じて制約対応を説明できるかを確認する。同時に、これらの理論が資源の価値や活用を前提とする一方で、その価値や制約性がどのように主観的に認識され、再定義されるのかというプロセスを十分に解明していないという限界に言及できるかを重視する。

(2) では、制約に対応するために組織に求められる条件について、資源の静的定義にとどまらず、動的定義に基づいて未利用資源の発掘、資源の制約性の再定義、資源の再構成を通じた資源の創造・強化を可能にする組織的条件を論じる能力を確認する。特に、主観的認識、多様性、心理的レジリエンス、心理的安全性などを通じて、資源の新たな意味や用途を見出す認識プロセスと、それを支える組織環境を説明できるかを評価のポイントとする。

### 【解答例】

#### (1) (10点)

組織における制約対応とは、資源や時間などの制約のもとで、既存の要素を活用しつつ、その意味や機能を再構成しながら問題解決や価値創出を行うプロセスである。

この概念は複数の理論によって説明される。即興は、時間的制約の中で計画と実行を同時に進める柔軟な対応を指し、レジリエンスは困難やショックから回復し適応する能力を意味する。また、ブリコラージュは、手元にある限られた資源を組み合わせることで当面の課題や機会に対応する手法を指す。一方で、RBVは資源の価値や希少性に着目するが、資源を比較的静的に捉える傾向がある。ダイナミック・ケイパビリティは、環境変化に応じた資源の統合や再構成に焦点を当て、より動的な視点を提供する。

しかし、これらの理論はいずれも、資源の価値や制約性がどのように認識されるのか、またその認識がどのように変化し、未利用資源がどのように発掘されるのかというプロセスを十分に説明していないという限界がある。既存研究では、資源制約状況下において手元にある資源の価値や制約性を「主観的に定義する」具体的な認識のプロセスが十分に解明されていない。

したがって、制約対応とは、資源を静学的に所与のものとして捉えるのではなく、主体の認識を通じて資源の価値や制約性を動学的に定義し直し、未利用資源の発掘や資源の再構成を通じて新たな価値を創出するプロセスとして位置づけられる。

## (2) (15点)

制約に対応するためには、組織において資源を静学的に捉える見方にとどまらず、資源の動学的定義を可能にする認識と環境の両面からの対応が求められる。

第一に、資源および制約に対する主観的認識の転換が重要である。従来は制約と見なされていた要素であっても、その意味や用途を再解釈することによって、新たな資源として再定義されうる。また、未利用資源や見過ごされてきた資源の潜在的な構成要素が認識されないという事態を避けるために、これらを再認識することが価値創出の出発点となる。一般に価値がないと見なされる資源の内部に潜在的かつ有力な構成要素を見出し、それを再認識することの重要性が示されている。

第二に、組織内の多様性が不可欠である。異なる視点や経験を持つメンバーの存在は、資源や制約に対する解釈の幅を広げ、既存の暗黙的前提では見えなかった未利用資源や新たな組み合わせを見出しやすくする。また、多様な文脈や評価基準を想起するためには、意思決定者や組織の多様性が求められるとされている。

第三に、即興、レジリエンス、ブリコラージュやダイナミック・ケイパビリティといった制約対応に関する概念の学習と浸透が重要である。これらの枠組みが「組織の共通言語」となることで、個人の新しい視点や解釈が組織全体で共有・活用されるようになる。これにより、特定の資源不足に対する場当たりの対応にとどまらず、これらの概念そのものを組織が学習し、日常的に実践できる「組織ルーチン」へと昇華させることが可能となる。

第四に、心理的レジリエンスと心理的安全性の確保が不可欠である。制約状況においても試行錯誤を継続できるレジリエンスに加え、メンバーが失敗や未成熟なアイデアを安心して共有できる心理的安全性が備わっていることで、資源の再解釈や再構成を促す学習プロセスが加速される。

以上のように、主観的認識の転換、多様性、概念の学習と浸透、そして心理的安全性が相互に作用することは、実効性のある制約対応を可能にし、価値創出を通じた組織成果の創出や向上を実現するための鍵となる。

以上