

事例

<事例 >

1. 環境分析関連の問題(個別問題となっている場合もある)
2. これまでのA社の成長要因(あるいは強み)
3. 現状のA社の組織・人事上の問題と改善策
4. 今後のA社の課題

解答手順

1. 各問題の配点状況を確認 :30点以上の配点問題はキーポイント!
2. 本文・解答欄のボリュームチェック :本文三枚ギリギリの場合は設問書き出しステップ省略
解答字数 700 字以上の場合は 35 分経ったあたりで書始め
3. 本文第一段落読み業種等概要把握
4. 設問チェック 本文のボリュームが標準であれば要求事項を白紙に書き出し
:「制約」と思われる記述は書き出しておく
5. 本文ざっと読む :あまりにもくさい記述はチェック
接続詞は必ずチェック!
6. 設問確認し、本文との対応関係が大雑把に分かれれば本文横に書いておく
7. 本文精読 :SWOT 分析しっかり!
人の不満(モラール)や風土・理念(組織文化)の記述は把握する意識を持つ!
ここまでで 20~25 分前後
8. 本文から解答に使うキーワード抜き出し&対応箇所チェック
:使わない段落や連続してマークがない文章を使えるか一度解釈
字数制限に対しコンテンツが挙がっているかチェック!
事例企業の状況や特徴を必ず含める!入っているか必ず確認!!
9. 35~40分になってほしいキーワードが揃ったら解答作成開始
10. 75~80分、合格解答完成!お疲れ!!

事例

1. 環境分析関連の問題

- ・「売上に関する脅威」 人口減少、需要減少
- ・「技術的強み」 技術力、開発力
- ・大抵“条件付き”のSWOT分析をさせるから条件に注意！

2. これまでのA社の成長要因(あるいは強み)

他社との違い(差別化)を探す & 環境に対応しているか

- ・立地は？
- ・技術力は？ 高品質とセット
- ・開発力は？ 新製品とセット
- ・人(社長、熟練職人)の魅力は？
- ・本業以外の活動は？ 例)地域との関係強化の活動、サポート体制とアフターサービス
- ・接客力は？ 固定客とセット
- ・経営理念や社長のビジョンは？
直接要因:顧客獲得、高付加価値化、取引先の拡大
結果:売上増による収益拡大
「高い評価」系の記述前が成長要因候補！
- ・「業績拡大要因」ときたら若干外部要因に注目！
- ・人口増加、需要増加 市場の拡大

3. 現状のA社の組織・人事上の問題と改善策

- ・組織上の要因 = 組織文化(根本)、組織構造(表面) 人事制度は違う！！
「根本的な要因」ときたら組織文化の変化をまず探る！
例)社内の家庭的な雰囲気が失われた
- ・「組織的要因」
機能別組織などの組織形態や各機能部門の問題
個々の従業員の能力的な問題点 の記述はあるか？
なければ”組織文化”まで踏み込む！
- ・役員や幹部社員の高齢化は一般的に「安定志向」につながる！
硬直的な組織風土を醸成する
- ・「支店がある」 リーダー(マネージャー)の質はどうか？ 教育
リーダー(マネージャー)の裁量は十分か？ 権限委譲、裁量拡大
- ・「誰が」「何を(誰に)」「どうやって」「何する」+効果(+理由)

事例

経営に及ぼす影響

顧客が離れる

売上が減少する

組織体制がくずれる

取引先との関係が悪化する

強みが薄れる

固定的な人件費の変動費化

- ・業績連動給 業績不振時には確実に人件費負担は軽減する
- ・成果主義賃金 職務ごとの成果の特定や成果の測定方法、さらに納得感のある成果評価と賃金との連動の仕組みを新たに設計する必要がある
 - ・「役職者の高齢化」 役職定年制
- モチベーション向上策
 - ・店舗運営(全社的な意思決定)への参加
 - ・権限委譲、裁量拡大(仕事の権限と責任を与える)
 - ・提案制度、社員登録制度
 - ・本人の希望に沿った人事異動
- ・適正な評価が出来る状況でない場合

定期的に管理職との面談時間を設け十分なコミュニケーションをとり適正な評価や育成を行う

事業部制組織の場合

事業別、業種別、機能別、地域別などが混在していないかチェック！

例)営業部 顧客別、製造部 製品別だと効率的な顧客別対応が出来ない！

[対策]顧客別に再編し、統一性のある組織構造にして個別の効率的な顧客対応を可能にする！

機能別組織で発生する典型的な問題への対処

部門間連携の強化

全社的共通目的の設定

情報共有化

責任の明確化

コミュニケーションの改善

- ・人事システムの要素は「採用・配置」「評価」「報酬」「能力開発」
- ・「人材がすぐに必要」というような表現があった場合、外部からの調達に解答として期待されている可能性が高い！
- ・臨時社員比率の増加は人件費の抑制効果あり！
- ・整った人事制度は外部の人間採用の際の強み！
- ・権限委譲はマネジメント人材がいないとできない！いないなら確保・育成！

事例

4. 今後のA社の課題

- ・強みを活用して機会を捉える 収益改善
- ・経営ビジョンを描く 計画的な事業運営や事業評価を行うための経営管理のしくみ構築
- ・過去の成功体験・ノウハウは活用できる！
- ・過去の失敗を繰り返さないことを留意！
- ・経営陣が不甲斐無い場合 経営ビジョンを持つ！
- ・本文・設問を通した流れやテーマを意識する！
- ・「理想状態を想定」し、現状とのギャップで課題を捉える！
- ・組織が拡大していくならマネジメント人材が必要だがA社には存在するか！？
- ・大企業に資本力で劣る中小企業は、外部との連携を選択肢として持つ！
- ・一社当たりの取引額が低い事の示唆、あるいは拡大が課題であることが読み取れる場合
企画から運用まで一括で請け負い、一社あたりの取引額を増加させる方向！
直接取引による一括受注のメリット
A社にとっての運用のしやすさを考慮した企画・開発が可能
創意工夫(高付加価値化)の余地が生まれる
コスト削減&高付加価値により利益率も向上
- ・経営資源の乏しい中小企業にM&Aはない！外部との連携をする！

キーワード

- ・短期間での投資回収実現のための事業計画の作成
- ・固定的な人件費の一部変動費化
- ・自社の業績が左右されるリスク
- ・成功した過去の取引で培った経験を活かす
- ・権限委譲による分権化を行い、本社では資源配分決定といった戦略的機能、各事業へのサポート機能に徹する
- ・自社ブランド商品を開発し、直営店での販売拡大を図る
- ・技術・業務ノウハウの蓄積・継承
- ・貢献を適正に評価する仕組みを構築する
- ・プロフェッショナル志向
- ・IT企業 ネットワークの外部性 + 収益逡増

事例

知識

- ・個人の成果主義 短期志向 中長期的な課題への取組が疎かに
個人志向 協力体制の維持困難

下請企業のメリット	仕事量が安定
	独自での営業活動が不要
	取引に関するリスクがない
	独自の製品開発・企画・立案が不要
下請企業のデメリット	取引関係が不透明化すると経営が不安定になる
	独自での営業は不要になるが、取引先が拡大する可能性は低い
	独自の製品開発・企画・立案が不要になる結果、これらの能力の増強は期待できない

- ・アルバイト・パート定着率低下によるデメリット

募集、採用、教育コストの増加

業務の質の低下、効率性の低下

成果主義導入困難な理由

個人の努力と成果が連動していない状況

個人の成果の切り分けが難しく評価が困難

評価する人材の経験・ノウハウ不足、評価制度の不整備

成功の要件

目標設定や評価における**公平性、透明性、納得性**を確保すること

目標設定や遂行について個人の裁量があること

能力開発の機会がある事

コア・コンピタンスの条件

多様な市場にアクセス可能

最終商品が特定の顧客の利益に重要な貢献をする

競合他社にとって模倣困難である

事例

1. 機能別組織(集権管理組織)の長所・短所

<長所>

各機能や業務が系統的であり、**専門性を発揮できる**
トップ権限集中型で効率性が高い (部門間の機能は重複しない)
指揮命令系統が明確であり、**組織の統制を維持しやすい**
機能が一箇所に集中しているので、**規模の経済性を発揮しやすい**
管理者の専門能力を活用できる
管理者の統制範囲を拡大できる

<短所>

トップの負担が重く、職務の処理効率が低下する
管理者が専門化してしまい、**マネジメント力のある後継者が育ちにくい**
機能間での人事交流が停滞する
(クレーム対応など)組織を横断する事柄への対応困難
環境変化に迅速に対応しにくいので、顧客ニーズにも的確に対応しにくい
部門ごとの評価基準が異なるため、**部門評価が難しい**
各機能の利益責任が不明確
権限がトップに集中し、従業員の経営参画意識を醸成できない場合がある

2. 機能別組織の欠点や短所を補う方策(留意点)を「組織運営上」の観点で

全社的意思決定を行う**経営会議に参加させる**

トップの負荷軽減、次代経営者の育成、従業員のモチベーション向上

部門間の連携・コミュニケーションを図る

具体的:人事交流(異動)、顧客や製品等の**情報共有化**、全社的**目標の共有**

部門間の事柄についても**明確な責任と役割を設定する**

3. 事業部制組織(分権管理組織)の長所・短所

基準:製品・サービス、地域、顧客 **大幅な権限委譲 利益責任あり**

<長所>

事業部レベルへの大幅な権限委譲により、意思決定が迅速化できる
製品・地域・顧客などの多様化に対応可能 (多角化戦略実行容易)
トップマネジメントの後継者の育成が容易
経営者は戦略的意思決定に専念できるため、**環境変化への戦略的な対応力が向上する**
事業単位の利益責任が明確 内部で健全な競争意識醸成

事例

< 短所 >

研究開発、購買などの**重複コスト**や**重複投資**が発生（**資源を共有できない**）
各事業部が**それぞれの利益の達成にこだわり**、視野が狭く**短期的な視点が優先**されやすい
企業としての総合力や**調達及び生産面等のスケールメリット**を發揮しにくい
事業部間の**競争意識が過度**になると**セクショナリズム**をもたらしやすい

4. 事業部制組織の欠点や短所を補う方策(留意点)を「組織運営上」の観点で

本社機能の強化

企業全体としての対応の**最適化**を図るため、**企業レベルでの戦略**、各事業への**経営資源の配分**、**業績評価**等を行う機能を本社で保有する

重複する機能は本社がその機能を担う

グループウェア等を活用して**事業部間のコミュニケーション**を促進する

5. 戦略的提携の意義や留意点について説明

< 意義 >

・**個別企業の努力だけでは対応できない環境変化に対して、連携によって対応可能**
経営資源の相互補完

< 留意点 >

相互にメリットがある**パートナーとしての提携関係**を構築する

互いが得る価値や学ぶスピードが異なると**不公平感**が生じ、提携効果を薄める

相手に**有利な情報は隠そうとする行動**が生じやすい

長期的な視野で**関係構築**を考える

期待通りの効果を上げているかどうかを**定期的に評価する仕組み**をつくる

6. アウトソーシングの意義

外部の専門性の活用

コア・コンピタンスに資源を集中

組織のスリム化

固定費の変動費化

コスト削減

事例

7. 人材の外部調達と内部育成の長所・短所

	長所	短所
外部調達	短時間で必要人材を確保可能 環境変化の激しい状況でも、柔軟な人事政策が可能	採用コストがかかる 採用した人材の質が期待を外すリスクがある 昇格機会を失った内部人材のモチベーションが低下
内部調達 (育成)	期待通りの人材調達がしやすい CDP などの人事政策に活用可能 モチベーションの向上策に活用可能	内部に適材がない場合は、能力開発コストや時間がかかる 均一的な思考の組織風土が形成され、新たな発想が生まれにくくなる

8. 中途採用及び配置についてのあるべき姿

企業戦略を実現するために必要かつ十分な人材が外部から調達できている

人材はそれぞれの適正や本人の希望に応じて、適切に配置されている

採用・配置は人事管理の仕組みの中で適切に見直し・修正が加えられている

配置 ジョブローテーション、CDP、自己申告制度

9. 成果主義における一般的な評価上の課題

組織の目標なビジョンが共有され、組織構成員に浸透されていること

公正かつオープンで透明性が高い制度にすること

本人にフィードバックする仕組みがあり、長所を伸ばし、短所を修正する支援制度をつくること

成果を上げることができる仕事を従業員が選択できる仕組みが必要

10. MBO の課題や留意点

成果主義賃金決定のツール 計画 実施 統制

挑戦的な目標であり、かつ達成可能な目標を設定すること

目標設定以外の仕事をする動機が働かなくなるという問題をどうクリアするか

先行きが不透明、予期しにくい業務には目標設定が困難

個々の目標が組織全体の目標達成に貢献するようリンクさせることが重要

間接部門は目標設定困難、直接部門は単なる数値ノルマにならないように

目標達成を最優先し、短期的視点に陥らないように

最終的な評価や報酬にどこまで反映させるか

事例

11. 成果評価のあるべき姿

- 評価基準、評価方法、評価手順が明確かつオープンである
- 結果について質問・異議申し立てができる
- 評価者の能力が適切なレベルに維持されている（評価者訓練が行われている）
- 全社、事業部、個人の評価バランスがとれている
- 中長期的・短期的な成果がバランスされている
- 財務的な指標はもちろん、質的な面も含まれている

12. 能力開発の具体的な3つの方法の長所・短所

	長所	短所
OJT	低コスト 短期に成果が得られる 仕事に直接反映 個別教育可	教育者の能力に左右 内部のノウハウを超えた教育は困難 短期的
Off-JT	専門的知識や技能が習得可 多人数を同時に教育可	コスト高 効果が直接業務に反映されるとは限らない 継続しないと効果が薄い
自己啓発	個人の向上意欲を最大限活用するため、企業側の支援が課題	

13. 組織文化の長所・短所

<長所>

- 行動規範を通して社員に判断と行動の指針を与えることができる
- 社員が共通の価値観をもつことにより情報伝達をスムーズにすることができる
- 指示命令の徹底や意見の調整が容易
- 行動規範と価値観を通じて明確な評価基準を設定することが可能
- 何をすれば評価されるのかが自然と認識できるためモチベーションが高まる効果がある

<短所>

- 組織内の思考様式が均一化されてしまい、新たな発想やアイデアが生まれにくくなってしまふ
- 従来へのしがみつき的な思考や行動が発展すると、変化や組織変革への抵抗となる

14. 組織統制のあるべき姿

- 共有すべき計画や必要な手続きは文書化されている
- コミュニケーションは縦・横、双方向で十分に行われている
- 情報（顧客情報など）を（全社的、営業部門内などで）共有化している

事例

15. 情報共有化のポイント

従業員が目的や意義を十分理解している

情報提供者を報いる仕組みの構築(動機づけ)

入力負担の軽減 (だれでも操作可能なものが望ましい)