＜事例I ファイナルペーパー＞

1. 心構え

・絶対に受かる実力を持っているので大丈夫。自分を信じること。

・最初の試験。時間に注意して60点以上の解答を確実に進めよう。

・変な迷いやこだわりは捨てて思い切って書く。

1. 事例Iの手順
2. 受験番号を記載する
3. 与件文に段落を振る(〜2分)
4. 設問文を読む(〜10分)
   1. その際、青色ペンで制約事項に印をつける
   2. 問題のレイヤーを確認する
      1. 経営戦略レイヤー
      2. 組織構造レイヤー(組織形態・5原則)
      3. 組織活性化レイヤー(組織文化、高次学習)
      4. 人的資源管理レイヤー
   3. 答えを想像して関連するキーワードやメリデメなどを記載する
   4. 解答の型を記載する
5. 与件文を読む(〜20分)
   1. 赤色は強みや機会などポジティブな表現をチェック
   2. 特にキーワードとして引っかかる内容は緑色＋⭐︎マークをつける
   3. 青色は弱みや脅威などネガティブな表現をチェック
   4. 社長の思いなどは緑色二重線でチェック
   5. 事例Iは比較的、段落と設問が紐付けやすい。

設問に紐づく段落が出てきたら設問文に段落番号を記載する

1. 解く設問順の優先度を付ける。設問1の戦略問題と設問4(最終問題)が戦略問題の場合、セットで解くと、強みや機会を活用した今後の戦略をセットで解答できるメリットがある。
2. 設問を解いて解答を書く(うじょん方式はメモの作成は行わず設問と解答をセットに書く)
   1. 設問と解答をセットに書くことで心の余裕をもつ
   2. 万が一、全ての文章を消してもまだリカバリー可能
   3. 1問目が終わった時点で残り40分が目安
3. 事例Iの特徴と攻略法
   * 1. 事例Iの企業は経営資源が限られる中、差別化集中戦略でニッチ市場で他社と差別化を図り、高付加価値な商品やサービスを提供していくことが大きな戦略であることが多い。
     2. 人事・組織の設問であるが戦略系の設問が最近は多い

チャンドラー「人事や組織は戦略に従う」が基本

* + 1. 抜き出し系の設問は優先して解答する
    2. 「強み」と「環境変化」（存続の危機や事業拡大の機会）が重要
    3. 事例のテーマを設定すると、各設問の解答がブレない

最も大きいテーマは「事業拡大」「事業存続」

例：「人材の多様化と組織活性化」

* + 1. 思いつきでキーワード追加はしないこと。必ず答えは与件文にあるので寄り添うこと。与件文の読んでるアピール！
    2. 事業環境という言葉でマーケティング的要素の問題もある。
    3. 事例IIに寄りすぎないように人事要素と組織要素は後付けでもなんとかなるので付ける。
    4. 円滑な事業承継を重要課題とする企業が事例Iは多い
    5. 繰り返されるキーワードは要チェック
    6. 時制に注意するため年代が出たら四角で囲む
    7. 外部企業との連携が課題となることもある。連携協定や共同研究など
    8. わざとらしく書いているキーワードは四角で囲み⭐︎チェックをつける。
    9. ⭐︎マークをつけた言葉を解答に盛り込んでいるかチェックをすること。
    10. 助言問題は必ず効果も書く
    11. うまくいく理由は強みを活かせたから、うまくいかない理由は強みを活かせないから

1. 事例Iの一次試験の知識活用
   * 1. 多角化のメリット

・関連多角化の場合、既存事業とのシナジーを獲得

・新たな事業分野に進出する事で経営リスク分散

・組織スラックを活用できる

　　デメリット

　　・既存事業とシナジーが薄く強みを活かせないと経営資源が分散

（類似）事業ドメインの拡大

メリット：顧客ニーズへ対応、経営リスク分散、既存事業とのシナジー

デメリット：経営資源の分散、競争激化

* + 1. 先発企業のメリット

・後発企業に対して心理的な参入障壁を構築

・イノベータ層を取り込める

・経験曲線効果が得られる

デメリット

・技術開発費、広告宣伝費が嵩む

・市場に受け入れられるか不確実な点

* + 1. 後発企業のメリット

・市場の不確実性を見極めて参入できる

・既に市場が創出されているため技術開発費や広告宣伝費を抑制

デメリット

・先発企業に参入障壁を構築される恐れ

・経験曲線効果が働かないためコスト的に不利

* + 1. M＆Aのメリット

・既存事業とのシナジー効果が得られる

・リスク分散が図れる

・不足している事業の弱みの早期補完

・人や物の経営資源の獲得

・知識・ノウハウの活用、強みの活用

課題：円滑な事業承継、社員のモラール低下に配慮

* + 1. 機能別組織のメリット・デメリット

メリット

・専門性を発揮できる

・役割分担が明確

・規模の経済が追及できる

・組織の統制が取りやすい

デメリット

・トップの負担が大きく意思決定に遅れが生じる

・全社的管理ができる人材の育成が困難な点

* + 1. 事業部制組織のメリット・デメリット

メリット

・トップが戦略に専念できる

・現場の状況に即応できる

・次世代の管理職を養成できる

デメリット

・短期的判断になりがち

・機能重複しコストが高くなる

・事業部間のセクショナリズムが生じやすい

* + 1. カンパニー制組織のメリット・デメリット

メリット

・分権化により経営責任が明確化できる

・迅速な意思決定ができる

・トップの起業家精神を醸成できる点

デメリット

・カンパニー間の連携が取りにくい

・発言力が強くなりすぎ、本社に逆らえなくなる

* + 1. 持株会社のメリット・デメリット

メリット

・事業リスクの影響を一定範囲に限定できる

・部門に応じた労務条件とすることができる

・部門の業績を明確にできる

デメリット

・被持株会社間で経営資源が重複

・持株会社は被持株会社の事業運営には関与できない

* + 1. マトリクス組織のメリット・デメリット

メリット

・機能別組織とb事業部制組織のいいとこどり

・人的資源や情報が共有できる

・範囲の経済が得られる点

デメリット

・ワンマンツーボスの状態になる

・管理者による権力争いが生じる恐れ

* + 1. 同族経営のメリット

・意思決定のスピード力

・社長のリーダーシップ

・役員の統治力

・事業承継に時間をかけられる

* + 1. 組織文化を強固にするためには？

・フェイスツーフェイスのコミュニケーションを実施

・経営層の想いや企業理念を伝える場を設ける

・社内行事等により帰属意識の高揚策をとる

↓

以上により構成員の関与を高め一体感を醸成

* + 1. 高次学習を進めていくためには？

・組織のミドル層への権限委譲

・人材のダイバーシティ、産学連携、異業種・異分野の他社などの外部組織と連携した革新(オープンイノベーション)

・多様な視点を持った参加者を活用

・プロセス重視の過程主義から成果主義などの評価体系の変更

・成功体験や失敗体験などの情報をデータベース化し、共有する

* + 1. 人材のダイバーシティの具体的な方法と効果

・既存の採用方法とは異なる人材の採用

・アファーマティブアクションなど既存の人材活用方法とは異なる人事制度の採用

効果は、多様な視点を組織に取り込み組織の活性化を図る。

* + 1. 新卒採用と中途採用のメリットは？

新卒採用のメリット

・組織文化の継承がし易い

・優秀な人材を将来の幹部候補として育成

・計画的な求人や育成ができる

中途採用のメリット

・即戦力の人材を採用できる

・比較的、研修コストなどを抑制できる

・自社にない知識やノウハウを導入できる

* + 1. 成果主義のメリット・デメリット・留意点は？

メリット

・比較的少ない費用で意欲向上

デメリット

・短期的視点や個人主義的視点に陥りやすい

留意点

・公平性・透明性の確保

・評価者と被評価者の十分な意思疎通

・基準や手続きなどの十分な説明

1. 事例Iのフレームワーク
   * 1. さちのひも（人事施策）
        1. 採用・配置
        2. 賃金
        3. 能力開発
        4. 評価
        5. モチベーション
     2. けぶかいねこ　(組織構造施策)
        1. 権限委譲
        2. 部門
        3. 階層
        4. ネットワーク
        5. コミュニケーション
     3. SECIモデル
        1. 共同化：経験を通して暗黙知を他者に受け継ぐ
        2. 表出化：例えば職人の技術をマニュアル化するというように個人が所有している暗黙知を言語化したり図や表にすることでメンバーと技術を共有するプロせす
        3. 連結化：マニュアルを他の部署の視点を加えて整理する　形式知に別の形式知を組み合わせる
        4. 内面化：マニュアルに書かれていることを覚えてマニュアルなしでもできるようにするなど形式知を個人の行動に落として暗黙知化する
2. こう書かれていたら、こう答える集

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 事象（こう書いてあったら） | 対応（こう答える） | 効果（こう答える） |
| 後継者の育成が必要 | 部門統括を任命  教育 | 事業の継続性が高まる |
| 新規事業のノウハウ不足 | 経験者の採用 | 新規事業の拡大 |
| 市場の参入障壁の低下 | ファブレス化 | 高付加価値分野に経営資源を集中  市場の変化に対応 |
| 特定の事業の依存度が高い | 事業ドメインの拡大 | 経営リスクの分散 |
| 外部企業との連携強化 | 戦略的提携 | 新規技術やサービス、製品の開発力向上 |
| 既存事業への長期的な取り組みが必要 | 能力開発  ジョブローテーション | 従業員のモラール向上  組織活性化 |
| 営業力不足 | 営業部門の設置  営業の即戦力を採用・配置 | 新規需要開拓  顧客ニーズ把握 |
| 有効的な買収の実現 | 従業員の継続採用 | ノウハウの伝承 |
| 前近代的な人事制度 | 公平な評価の実現 | 従業員のモラール向上 |
| グループ全体の発展 | グループ全体で適正配置 | 組織活性化 |
| 直販方式 | 顧客ニーズ収集 | 製品開発力強化  営業力強化 |
| 属人化が進む | 標準化・マニュアル化  成果報酬制度の導入 | 暗黙知の形式知化で効率化  従業員のモラール向上 |
| 経営ビジョンが不明確 | 事業領域の明確化 | 一体感の醸成 |
| 経営改革中 | 機能別組織とする | 迅速な意思決定や統括力 |
| 家族経営による弊害の発生 | 公正な評価基準の設定  経営者の育成 | 社員のモラール向上 |
| 存続が危ぶまれる | ニッチ試乗をターゲット | 経営資源を集中  大手との競争を回避 |
| 売り切り型の事業形態 | 継続的型な事業への転換 | 事業の安定化 |
| チャレンジ精神や独創性の維持 | 人材育成  外部連携  権限移譲 | モラール向上  組織活性化 |
| 少数精鋭での運営の実現 | 非正規社員の活用  機械化 | モラール向上  組織活性化 |
| 市場の拡大 | 製品開発力の向上  販路確保  過剰投資に対するリスク管理 | 安全な市場の拡大の実現 |