

第 1・2 回 事例Ⅰ 組織・人事

第 1 節 組織事例の過去 10 年を振り返る

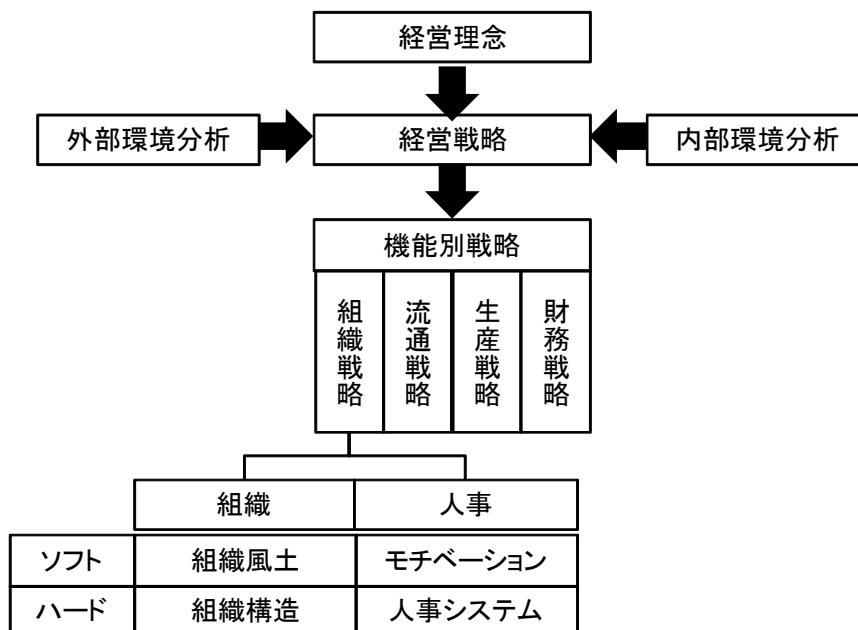
2 次試験も平成 13 年の制度改正から 10 年が経過した。最初に 10 年間の過去問の傾向を振り返る。

年度	H13	H14	H15	H16
業種	パン・菓子製造・販売	システムインテグレータ	中古自動車販売業、 焼肉フランチャイズ	フォーム印刷業
第 1 問	戦略策定にあたっての分析手法	情報技術の変容が中小企業の経営に及ぼす影響	事業多角化 ・多角化を進める理由（2 つ） ・A 社の F C 展開のメリット	A 社の業績の盛衰と情報通信技術との関連
第 2 問	競争優位性を発揮するための強みと強化対策	人的資源管理上の課題と対応策（2 つ）	店長が対策を講じられなかった理由（A 社経営特性を踏まえて）	主要顧客依存の事業構造のデメリット
第 3 問	臨時社員が増加する中での中・長期的課題	組織改革のための組織構造と事業構造の問題点を改善策	アルバイト・パート管理 ・定着率低下のデメリット ・マニュアル以外の教育が困難な上でのアドバイス	業績不振を加速化している組織的要因
第 4 問	機能別組織の利点（3 つ）	収益構造改善のための戦略的事業展開の可能性	B S E 後、右往左往する社長に対するアドバイス	高人件費体質の早急な解決策のアドバイス
第 5 問	組織構造の問題点	—	事業基盤を磐石にする方策 ・ a 店の売上回復のための対策 ・ A 社の本社としての役割	A 社の事業構造の変革 ・既存事業の変革内容とその理由 ・新規事業開拓の留意点
第 6 問	管理職のモラル低下の理由と対策	—	—	—

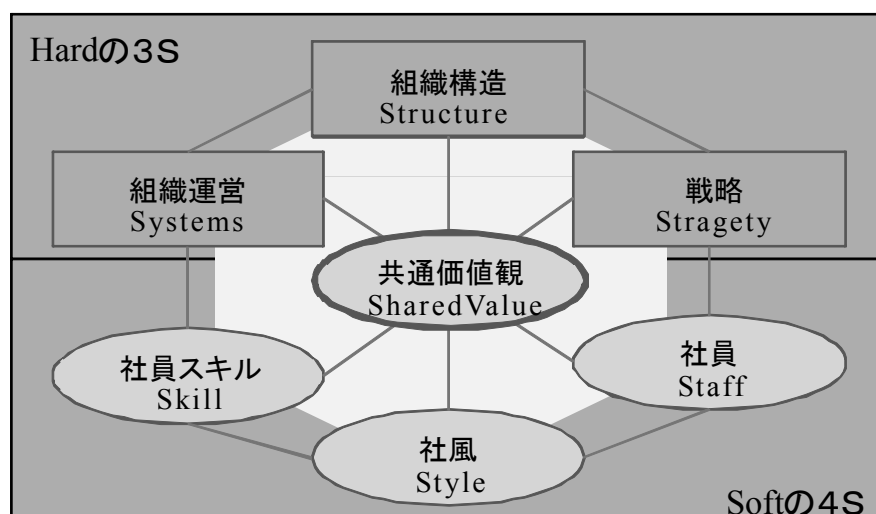
第 2 節 戦略立案

●戦略立案の流れの確認

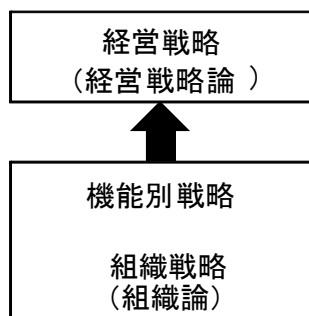
どの事例であれ、戦略立案の流れは変わらない。全社の経営戦略に基づいて、各機能別の戦略が立案される。組織事例では、もちろん、機能別戦略では組織・人事の内容が問われることとなる。



●マッキンゼーの 7 S



第3節 設問構造



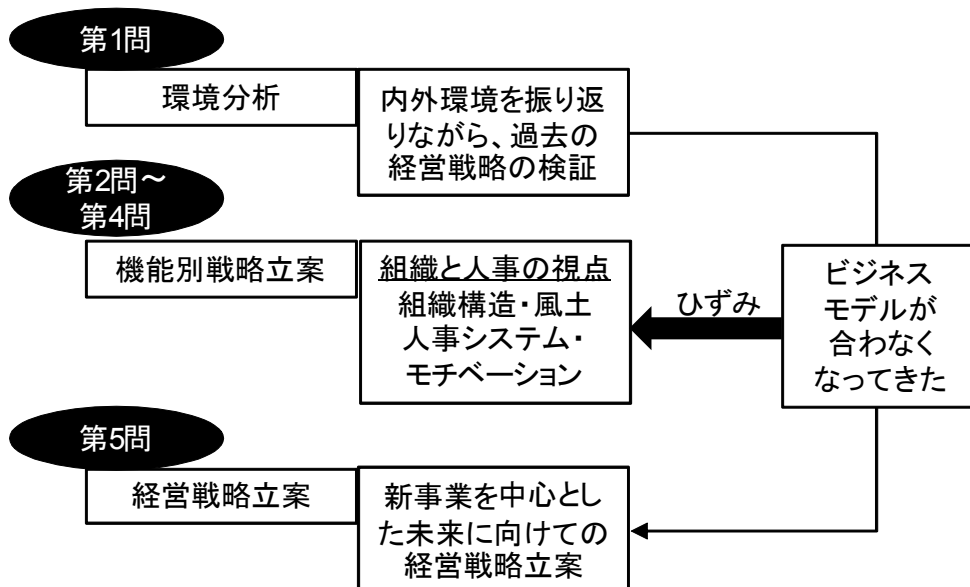
提案する経営戦略を、機能別の戦略、事例Ⅰの場合は、組織戦略が支えているのか確認すること。

●事例Ⅰではこの命題をどのように考えるか？

- ・組織は戦略に従う（チャンドラー）
- ・戦略は組織に従う（アンゾフ）

●典型的な組織事例の設問構造を記載する。

典型的な事例1の設問構造



第 4 節 1 次試験科目との関連

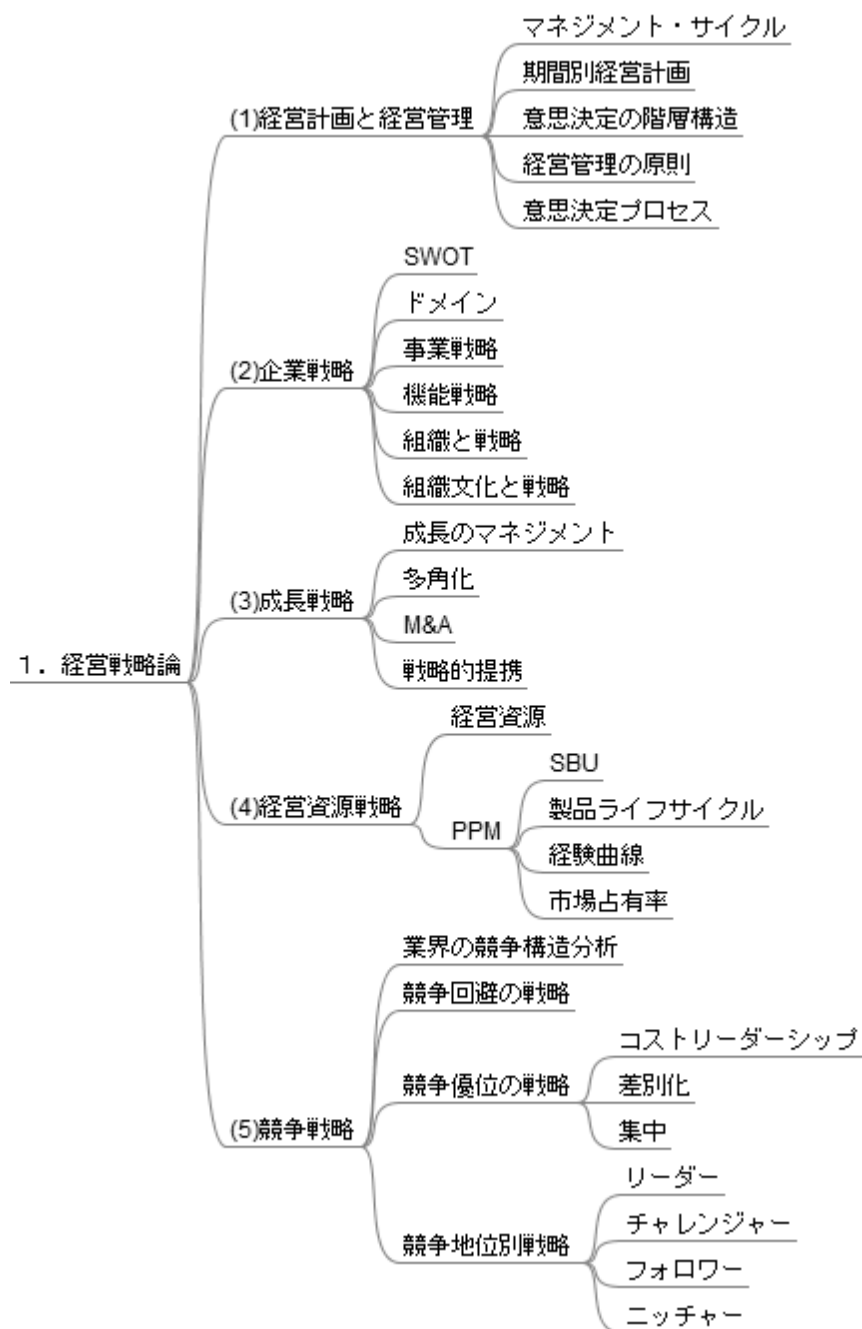
- ・「組織(人事を含む)を中心とした経営の戦略および管理に関する事例」

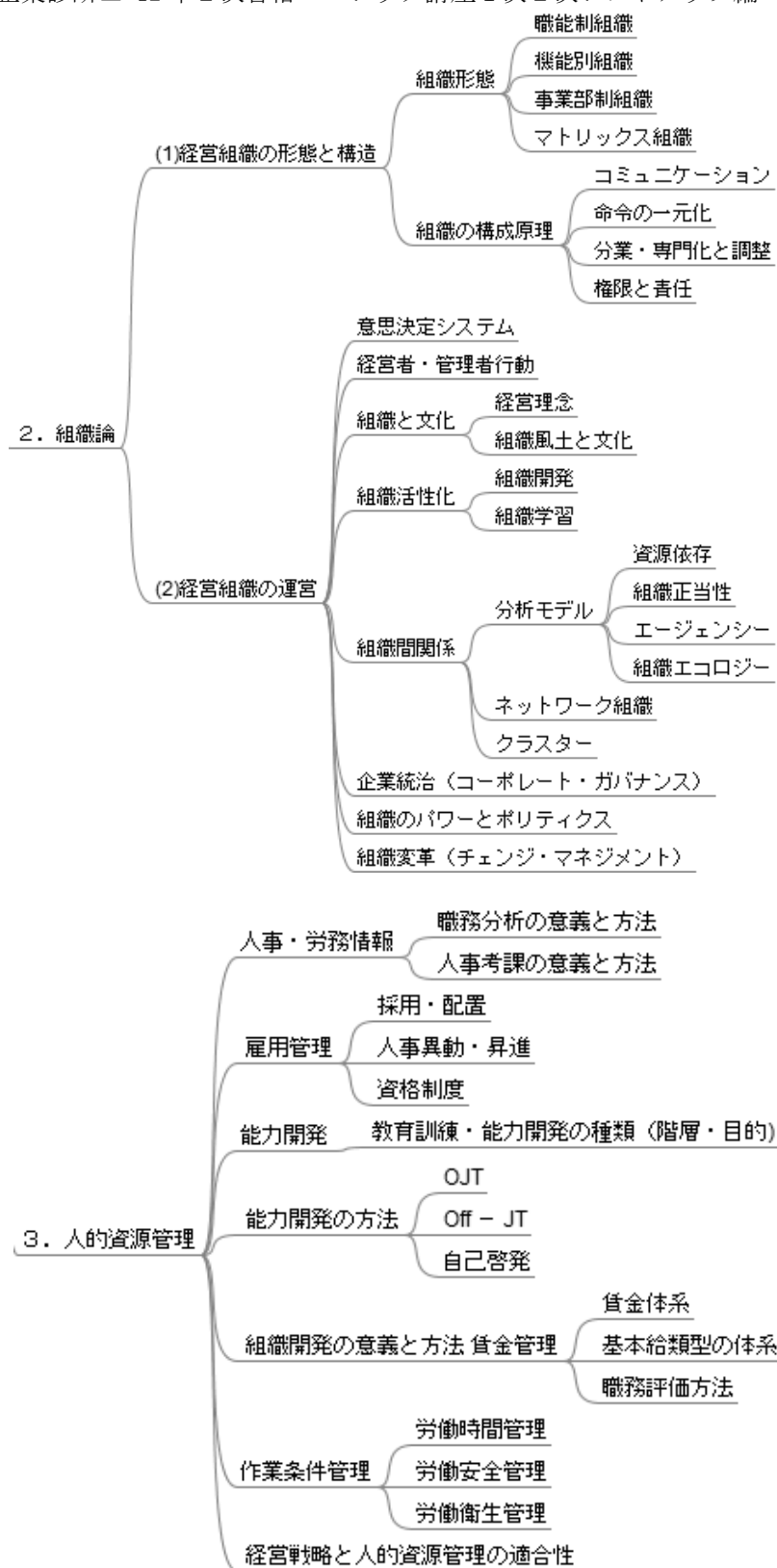
1 次試験科目と 2 次試験科目との関係

1 次試験科目 \ 2 次試験科目		事例 I
企業経営理論	経営戦略論	○
	組織論	◎
	マーケティング論	△
運営管理	生産管理	△
	店舗・販売管理	△
財務・会計		△

◎密接に関連 ○設問と関連 △与件と関連

第 5 節 企業経営理論の「試験科目設置の目的と内容」より加工





第 6 節 2 次試験に活用する 1 次知識（組織）

＜0＞全体知識

（１）理念・ビジョン

ビジョン・課題から戦略目的を把握する。事例Ⅰの場合、直接設問で問われることはないが、ビジョンや理念、課題に関する記述の理解が重要である。理念は組織成立条件の共通目的に該当する。

＜組織の成立条件（バーナード）＞

共通 目的	理念・戦略、二人以上の人間の 役割分担
貢献 意欲	貢献（能力・成果） ＞誘引（インセンティブ・評価）
意思 疎通	コミュニケーション 調整機能

（２）環境分析

事例Ⅰ特有の一般論の設問は、**戦略の根拠となる環境分析問題**である。戦略方向を規定する環境分析をさせる意図がある。おもに第 1 問で出題され、受験生を悩ませる出題が多いが、配点は低い傾向にある。

（３）経営戦略

経営戦略策定問題には、コア・コンピタンス抽出問題（第 2・3 問）と、最終問題で事業展開の方向性を設定する 2 つのパターンがある。第 1 問の環境分析問題をマクロ的分析と見れば、コア・コンピタンス抽出問題はミクロ的な分析ともいえる。

事例Ⅰの難易度を高める要因として

- ①最終問題の方向性が定まらない限り全問題の解答内容が決定しないこと
- ②問いかけが曖昧なものが多いこと

が挙げられる。しかし、根本的な原理原則を踏まえて考察すれば、大崩れを防ぐ対応は可能である。基本的には**既存と新規の事業構造を分析し、シナジー活用の方向性で提案をおこなう**のがセオリーである。

<戦略と組織の適合性を診る場合の着眼事項>

■環境変化による経営への影響

技術的要因←情報化

機会が脅威に転化

以前の強みが弱みに転化

■経営ビジョンの役割

■自立的経営（特定顧客依存型経営からの脱皮）

新規事業開発と挑戦意欲

■ビジネスモデルとコア・コンピタンス

経済性の概念

収穫逓減→収穫逓増

■業績が好調な企業（創業期→成長期）と業績不振な企業（転換期）

■短期的対応策と中長期的対応策

■高人件費体質に関する組織的問題

（４）組織戦略

組織戦略は基本的に第３問の前後で問われる場合が多く、一見して組織戦略に関する出題であることが見抜きやすい。基本的にチャンドラーの命題に従って発想すればよい。

<組織は戦略に従う>

- a 組織構造は、戦略実行にふさわしい構造に変革する。
- b 経営資源配分の結果は、組織構造に反映される。
- c 戦略行動に伴い組織文化風土は形成される。

<組織構造を診る場合の着眼事項>

■事業構造と組織構造のミスマッチ

■集権管理型組織と分権管理型組織のメリット・デメリット

■動態的組織と新事業の形態

■外部組織との連携：外部の組織を資源として活用する

ネットワーク組織（ＦＣなど）、Ｍ＆Ａ、親会社

＜1＞組織構造・組織デザインへの着目

ビジネスモデル（事業構造）に組織構造を適合させる。組織戦略の設問は、組織構造の問題点指摘とその改善策提案が主体である。機能別組織の特性が、様々なビジネスモデルにどのような影響を与えるかが一貫して問われている。

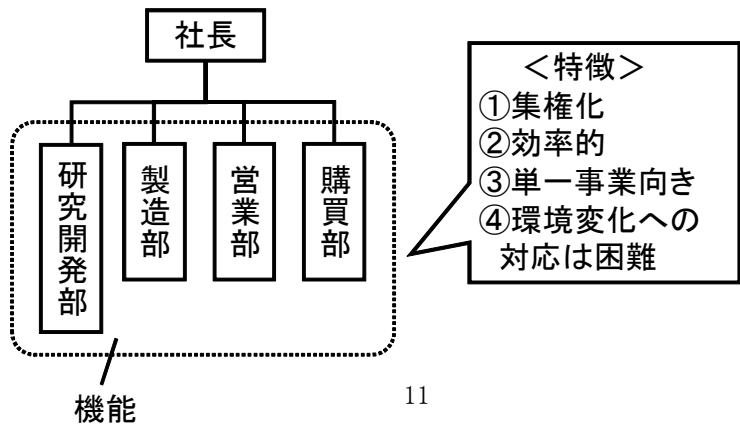
＜組織構造を診る場合の着眼事項＞

- 事業構造と組織構造のミスマッチ
- 集権管理型組織と分権管理型組織のメリット・デメリット
- 動的組織と新事業の形態
- 外部組織との連携：外部の組織を資源として活用する
ネットワーク組織（FCなど）、M&A、親会社

■組織の類型

①機能別組織

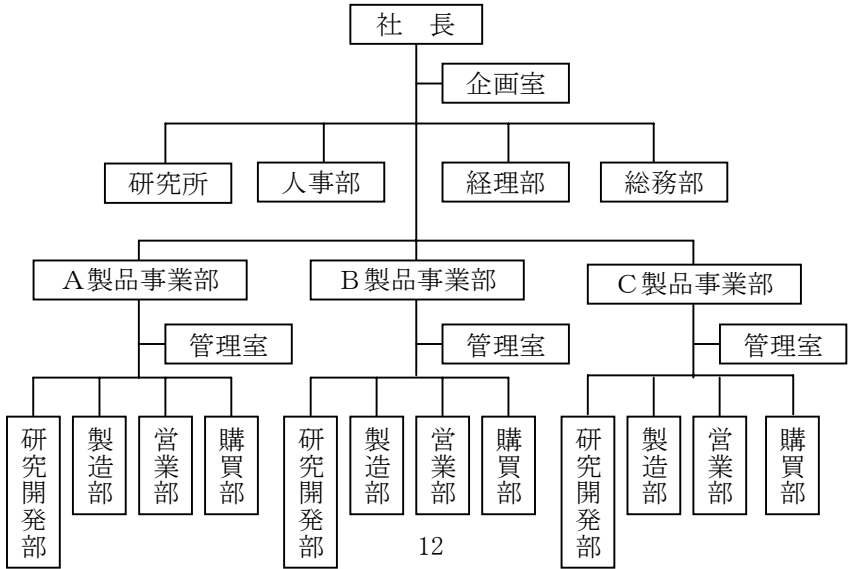
特 徴	機能別に役割分担された組織
概 要	トップを頂点としたピラミッド型の組織 専門性を活かした効率的な組織 最も基本的で一般的な組織
長 所	短 所
■分業により専門性が発揮され、効率率が上がる ■命令系統が明確であり、組織を統制しやすい ■トップに情報が集約され、大局的な判断がしやすい	■階層や機能部門が増えると、組織全体に情報が伝わりにくくなり、外部環境の変化に対応しにくくなる ■組織の肥大化に伴い、トップが権限委譲を進めると、各機能部門が自らの利益を主張し、社内の対立を生み出す可能性がある。 ■全社的なマネジメントができる人材が育ちにくい ■トップの負担が重い



②事業部制

目 的	経営規模の拡大に対応するため、自律的な管理単位に部門を再編成して、トップの負担を減らし、組織の分権化を促進して意思決定を下位に委譲する		
特 徴	各事業部が独立採算性を取る組織 着実な利益の計上と人材の育成を図るのが狙い		
概 要	■単一事業体（企業）を複数の事業単位に分割して、それぞれの事業単位があたかも単一の事業体をなしているかのように構成されている組織 ※製品別事業部制組織（家電、エレクトロニクス、自動車、製薬などに多い）、地域別事業部制組織（製品やサービスを提供する地域に従って分化させた事業部制）、顧客別事業部制組織（例えば、官庁、大口法人、普通法人、高額所得者層、一般所得者層別など）などの形態がある ■各事業部は、販売・生産・財務機能などの権限を付与され、プロフィット・センター（利益責任単位）として、自己責任を負う		
長 所		短 所	
■意思決定が迅速になる ■事業部の業績評価が明確になり、部門構成員のモラルが上がる ■管理者の育成につながる ■トップの調整業務の負担が減り、トップが企業全体の戦略策定に専念できる		■事業部間におけるコンフリクト（葛藤・対立）が強くなる ■各事業部が短期的成果を重視し、長期的視点に欠ける ■スタッフ部門の重複により間接費が増大する ■人事異動が事業内部に限定され、人事の硬直化につながる	

< 事業部制組織 >



③プロジェクト・チーム

目 的	特定の問題を解決するために、組織の各部門から専門家を集めて編成した問題解決志向の組織（タスクフォースともいう）	
特 徴	■「迅速な意思決定」「トップダウンとボトムアップとの絶妙な融合」「決定したことは即刻実行」 ■原則として、プロジェクト・チームは問題解決後に解散する（解散後の処遇を考慮しておく必要がある）	
長 所		効 果
■社内に新しい風を吹き込む ■組織がダイナミックになる ■従業員の参加意欲が高くなる		■組織活性化 ■経営者と従業員の信頼関係を確立

④マトリックス組織

特 徴	■事業部制の欠点を補う動態的組織 ■一元的命令系統をやめて、多元的命令系統を採用 ※従来型の「ワンマン・ワンボス」（命令一元化原則が基礎）を排し、「ワンマン・ツーボス」を採用	
概 要	分権的な事業部制組織も自立性が高まるほど事業部間の壁が高くなり（セクショナリズム）、短期の業績志向になりがちになるため、事業部間の相互依存性を調整する動態的組織	
長 所		短 所
■組織が同時に 2 つの次元で再編成され、分化と統合の組み合わせにより、市場、製品、技術などの複数の分野で柔軟な対応が可能である ■不確実性の高い情報処理が可能である		■責任と権限の所在が不明確で、組織の秩序が維持されにくい ■ワンマン・ツーボス制により、指示・命令系統が一元化されず、混乱が生じやすい

＜2＞組織文化・組織運営プロセスへの着目

既存戦略の遂行過程で形成された組織文化を変革する。組織風土・文化は、組織活性化・変革（チェンジ・マネジメント）と関連する。今後のあるべき姿、ビジネスモデルを実行するにあたって、**これまで醸成されてきた組織文化のデメリットの打破**を目的に、組織構造の変革が問われている。

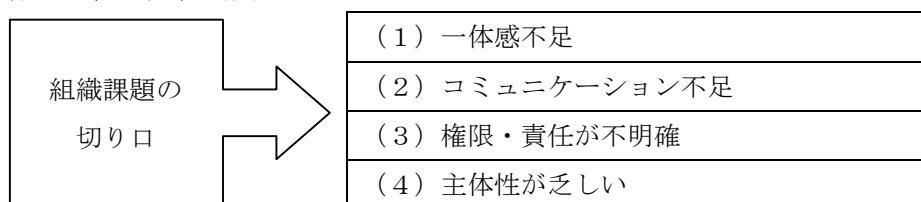
＜組織文化を診る場合の着眼事項＞

- 経営理念と組織文化（経営者マインド・トップの属性）
- メリットとデメリット
- 組織分化の階層性
- 企業ライフサイクルと組織文化

＜組織運営を診る場合の着眼事項＞

- モラールとモチベーション
- リーダーシップと経営者の理念・ビジョン
- エンパワーメント
- コーポレートガバナンス（同族経営）

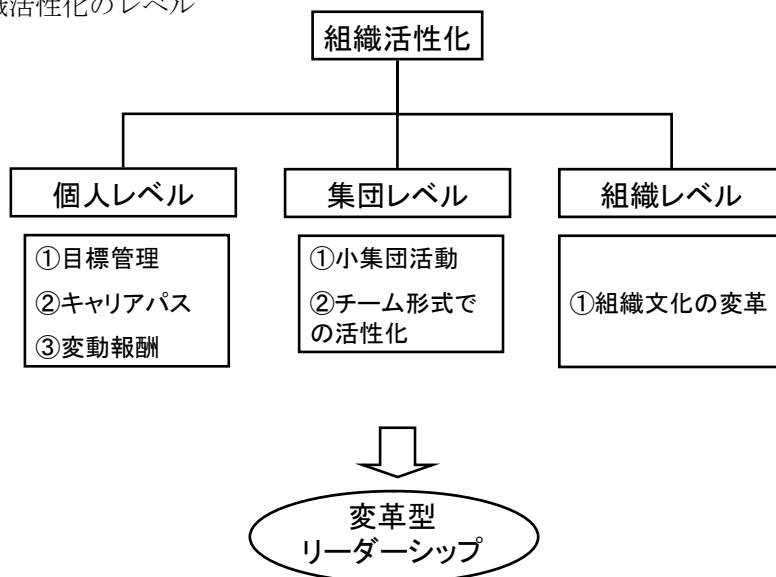
＜組織活性化の阻害要因＞



①組織への アプローチ	組織のフラット化 、プロジェクト組織の採用、社内ベンチャーの採用、分社化など、組織形態の変更や新しい組織運営システムの採用を通じて活性化する。
②成員への アプローチ	成員を自己実現人と位置付け、 目標による管理 、 職務充実 などを通じて、組織成員への 積極的な動機付け や 能力開発 を実施する。
③企業風土への アプローチ	経営環境の変化に対応し、 変革を受け入れる主体的な行動 が取れるような 企業風土 にする。

アンゾフが「戦略は組織に従う」といったように、戦略は組織文化によって制約される。

■ 組織活性化のレベル



創業時には、自由で闊達（かつたつ）な思考と行動を生む文化の形成と定着が促進され、成長期から成熟期になると、組織文化の逆機能が働き、環境認識の感度が低下して安定を守ろうとする抵抗が生まれる。老舗企業が直面する組織問題がこれに該当し、新規事業の開拓などを阻むようになる。

こうした組織文化の逆機能を打開するためには、組織文化そのものの変革が必要であり、トップマネジメントが中心になって変革型リーダーシップを発揮しなくてはならない。

【組織文化】

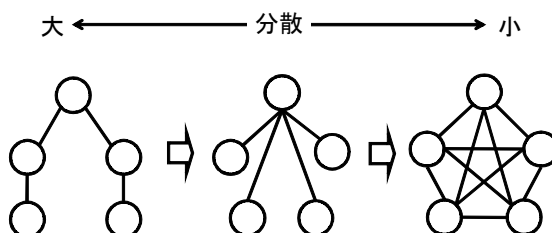
●組織文化とは…

企業の構成員が共有する、共通の価値観、思考様式、行動規範のこと。組織風土と同様

情報をメンバー全員で共有できるコミュニケーション・ネットワークの下では、分散が小さくなる

●どのように形成されるか

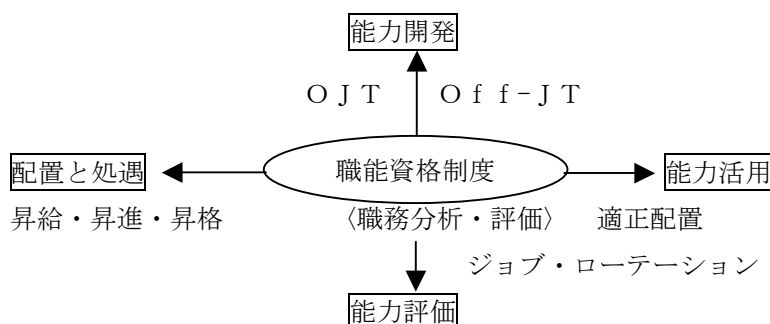
- ・近接性
- ・同質性
- ・相互依存性
- ・コミュニケーション・ネットワーク
- ・帰属意識の高揚



＜3＞人的資源管理への着目

組織戦略の設問とは別に、オペレーションレベルの問題として人事戦略が問われる。まず、**モラル向上策**（人事・労務情報）と**能力向上策**（能力開発）に分類できる。それ以外に、雇用管理・賃金管理・作業条件管理にも分類できるが、それらはモラル向上と能力向上に含めて考えてよい。また、トップ・ミドル・ローの管理階層に対応した出題もある。**権限委譲のあり方**という原理原則が、人事戦略の 1 つの解答方向性パターンである。

＜能力主義人事に対応する人事トータル処遇システム＞



＜人的資源管理を診る場合の着眼事項＞

- 職能資格制度と成果主義的報酬制度
- 多様化する雇用形態・勤務形態
- 目標管理とキャリアパス
- 人的資源開発
- 定着管理
- 高人件費体質と高齢化の影響

① 人事制度（モラル向上策）

戦略実行に必要な意識を高める（仕組みを構築する）。

モチベーション管理とモラル管理は厳密には異なるが、解答の際には、厳密に分けて考える必要はない。欲求五段階説、X理論・Y理論、動機付け・衛生要因理論、期待理論といった 1 次知識の活用もありだが、基本的には意識管理をいかに行うべきかを考え、**従業員や管理職の自主性を尊重する方向性**でよい。能力開発・賃金管理・雇用管理・作業条件管理にしても、**やる気を引き出すには何ができるか**を考えればよい。

■行動科学のモチベーション理論

動因を説明したものに、A. H. マズローの欲求 5 段階説と、F. ハーズバーグの動機付け・衛生理論などがある。これらの理論は、「自己実現人」としての人間観を前提としている。

<ハーズバーグの動機付け・衛生理論>

動機付け要因（満足要因）	衛生要因（不満足要因）
仕事そのもの、達成、承認、責任、昇進	企業の方針、監督技術、給与、対人関係、作業条件

■内発的動機づけと外発的動機づけ

内発的に動機づけられている人に外発的要因を与えると、内発的動機づけが弱くなることがある。外発的要因を与えられることで、動機づけの要因が内から外へシフトするからである。

- ・外発的動機づけ：賃金・給与など個人の外にある動機づけ要因
- ・内発的動機づけ：仕事そのものなど個人の内にある動機づけ要因

②能力開発（能力向上策）

戦略実行に必要な能力を高める。O J T、O f f - J T、自己啓発の 3 種類の能力開発手法が基本である。

能力向上を図るためには、

- 賃金制で成果主義を導入する
- 雇用管理で C D P を行う
- 作業条件管理で研修や自己啓発を組み込むこと

等が想定できる。人事戦略は基本的に、モラル向上と能力向上の 2 つの目的達成を図ればよい。

③雇用管理

- a 必要な能力を持つ人材の採用・配置（モラル向上策）
- b 必要な能力を持つ人材の育成（能力向上策）

採用・配置、人事異動、昇進、資格制度等が雇用管理項目である。人的資源配分として組織戦略とも密接に関連しており、組織構造問題や戦略問題と一体で考える必要がある。

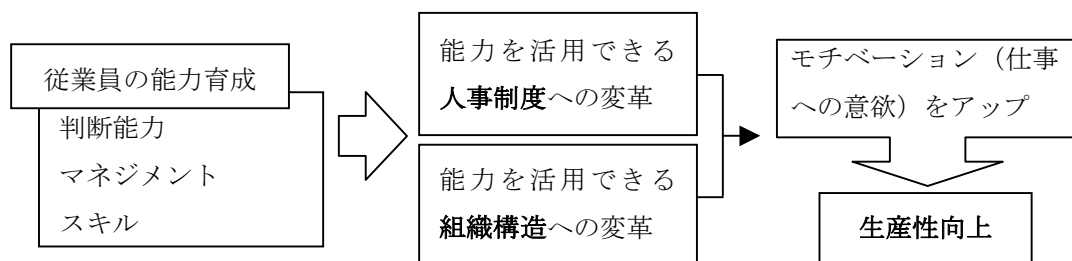
④賃金管理

- a 金銭的インセンティブでモラル向上（モラル向上策）
- b 職能等級・成果主義等能力に応じた処遇（能力向上策）

特に、成果主義型賃金や業績連動型賃金への変革が問われる場合が多い。一方、職能給等の制度設計は問われていない。

⑤作業条件管理

労働時間管理・労働安全管理・労働衛生管理があるが、労働条件を整えて士気向上を図ることが基軸である。



第 7 節 過去問から考える（1 次→2 次）

＜1＞組織構造・組織デザイン

【H20 企業経営理論-第 11 問改】

企業の規模や経営戦略、環境条件などさまざまな要因によって、組織が処理すべき情報の量や質が異なるため、それに応じて機能別部門組織（functional organization）、事業部制組織（divisional organization）、マトリックス組織（matrix organization）など、異なる組織構造をデザインする必要がある。これに関して、下記の設問に答えよ。

（設問 1-1） 機能別部門組織に関する記述として、以下の空欄を埋めよ。

ア 機能別部門組織では、各機能部門が専門機能を基礎に編成されているため、全社的なコントロールを担当する を養成することが難しい。

イ 機能別部門組織では、高度な分権化が進展しているため、トップマネジメントへの集権化の程度は 。

ウ 機能別部門組織では、それぞれの部門が異なる機能を担当しているため、変化する環境でも部門間コンフリクトが発生する可能性は 。

エ 機能別部門組織の利点は、機能部門ごとの の利益を最大限に発揮できる点にあり、規模の経済性が発揮できる。

（設問 1-2） 以下の選択肢が不適切である理由を述べよ。

オ 機能別部門組織は、単一製品―市場分野に進出している企業に採用される傾向が高く、あまり大規模な操業には適さない。

(設問 2-1) 事業部制組織に関する記述として、以下の空欄を埋めよ。

ア 事業部制組織では、各事業部は独立採算の として管理されるために、
複数の事業部にまたがる統合的な製品の開発などは遅れがちになる。

エ 事業部制組織は、 進出している企業で採用される傾向が高い。

オ 事業部制組織は、事業戦略に関する権限が に集中する。

(設問 2-2) 以下の選択肢が不適切である理由を述べよ。

イ 事業部制組織では、各事業部を評価する統一的な基準がないために、本社機構のオーバーヘッドコストが高くなる傾向がある。

ウ 事業部制組織では、本社と事業部の間に擬似的な資本市場が存在することになり、一般に各事業部の限界利益率に応じて予算配分が行われる。

【H23 企業経営理論-第 12 問改】

(設問 1-1)

企業組織は、一般に分業と協業のシステムとして階層性という特徴を持っている。この組織編成に関する記述として、以下の空欄を埋めよ。

イ 管理者の職務に関する事業の範囲やタイムスパンの責任に応じて、組織は を設計する必要がある。

ウ 組織における職務の公式化を進めることによって、管理者の統制範囲 (span of control) は なるので、階層数は 傾向にある。

(設問 1-2)

企業組織は、一般に分業と協業のシステムとして階層性という特徴を持っている。この組織編成に関する記述として、以下の選択肢が不適切な理由を述べよ。

ア イノベーションを目的とした組織においては指揮命令系統の一元性が確保されていなければならないので、階層組織よりはグループ型のフラットな組織が望ましい。

エ 組織の階層を構成する中間管理職の職務について、責任と権限が公式に一致しなければならない。

オ 不確実性が高い環境下では、分権化を進めるため、階層のないフラットな構造にすることが望ましい。

【H19 企業経営理論-第 19 問改】

A 社は産業用中間財部品を生産する中規模の企業で、機能部門別組織構造を採用している。売上高・利益率ともに、2 年連続して低下してきたため、コンサルタントに調査・分析を依頼した。コンサルタントのヒアリングに対し、A 社の社長や各部長は次のように答えたという。

社 長：「年度計画や中期計画を策定することや財務管理の機能については私が責任を負っているが、技術革新の速度も比較的早く、顧客企業の要求もさまざまであるために、基本的に部長たちに事業に関する権限のほとんどは委譲している。各部門間の調整は、毎週の業務報告書と電話で行っているはずです。」

研究開発部長：「わが社の技術力は比較的高く、技術者はそのことに誇りを持っている。技術はある程度早く変化しており、開発した製品に自信はあるが、最近営業部門から顧客のニーズに関する情報が入ってこなくなっている。業績悪化の原因は営業力の弱さにあるのではないだろうか。」

製 造 部 長：「工場のものづくり能力は同業他社に比べて高いと思います。不良品の率も低いし、製造原価も最低限に抑えています。しかし、研究開発部門から提案される製品が、なかなかそのままでは量産できなかったりするので、しばしばこちらで若干のデザイン修正を行う必要があります。」

営 業 部 長：「営業部門の社員はよく働いています。お客様のニーズに合わせて勤務時間外の労働もいとわない者たちです。お客様には、わが社の製品は技術的には品質も優れていると言われるのですが、価格が高すぎるところと、新製品の開発が他社に比べて若干遅くなる点が弱点ではないでしょうか。」

(設問 1) このヒアリングからみて、A 社の組織改善の方向性をどのように判断するか以下に述べよ。

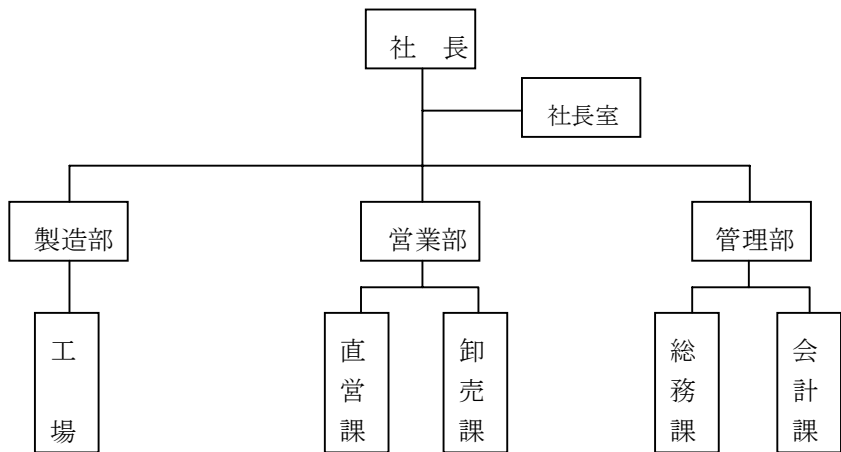
--

(参考)元々の選択肢を以下に記載する。

- ア 各部門の情報共有を促進し、社長を含め部長たちが直接会合などで意見交換できる機会を増やす。
- イ 研究開発部門と製造部門の従業員を若干減らし、営業部門の人員を強化する。
- ウ 事業部制組織を採用して、より分権化を促進し、PPM などを通じて財務管理を強化する。
- エ 社長に権限の多くを集中し、中央集権的に部門間調整ができるようにする。
- オ 社内に電子メールシステムなどを導入し、直接会わなくても、情報の交換ができるようにする。

A 社は、パンおよび菓子の製造・販売企業である。従業員数は臨時社員を含めて 250 名、売上高は約 52 億円である。生産は本社社屋内の工場で行っており、直営店 5 店舗での販売と、一般小売店、スーパーやコンビニエンス・ストアなど量販店への卸売販売を行っている。A 社では、多くの中小企業と同様に、基本的に製造部、営業部、管理部の 3 部門を中心とした機能別組織(職能別組織)を採用している。

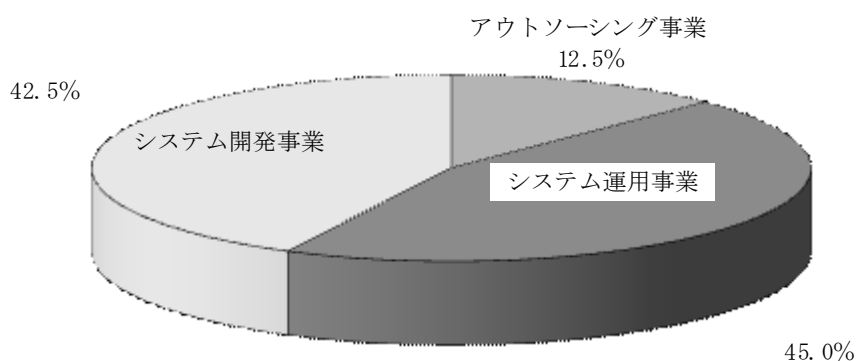
A 社の組織図



文中にあるように、A 社では、機能別組織を採用している。この組織構造の利点を 3 点、それぞれ 20 字以内で述べよ。

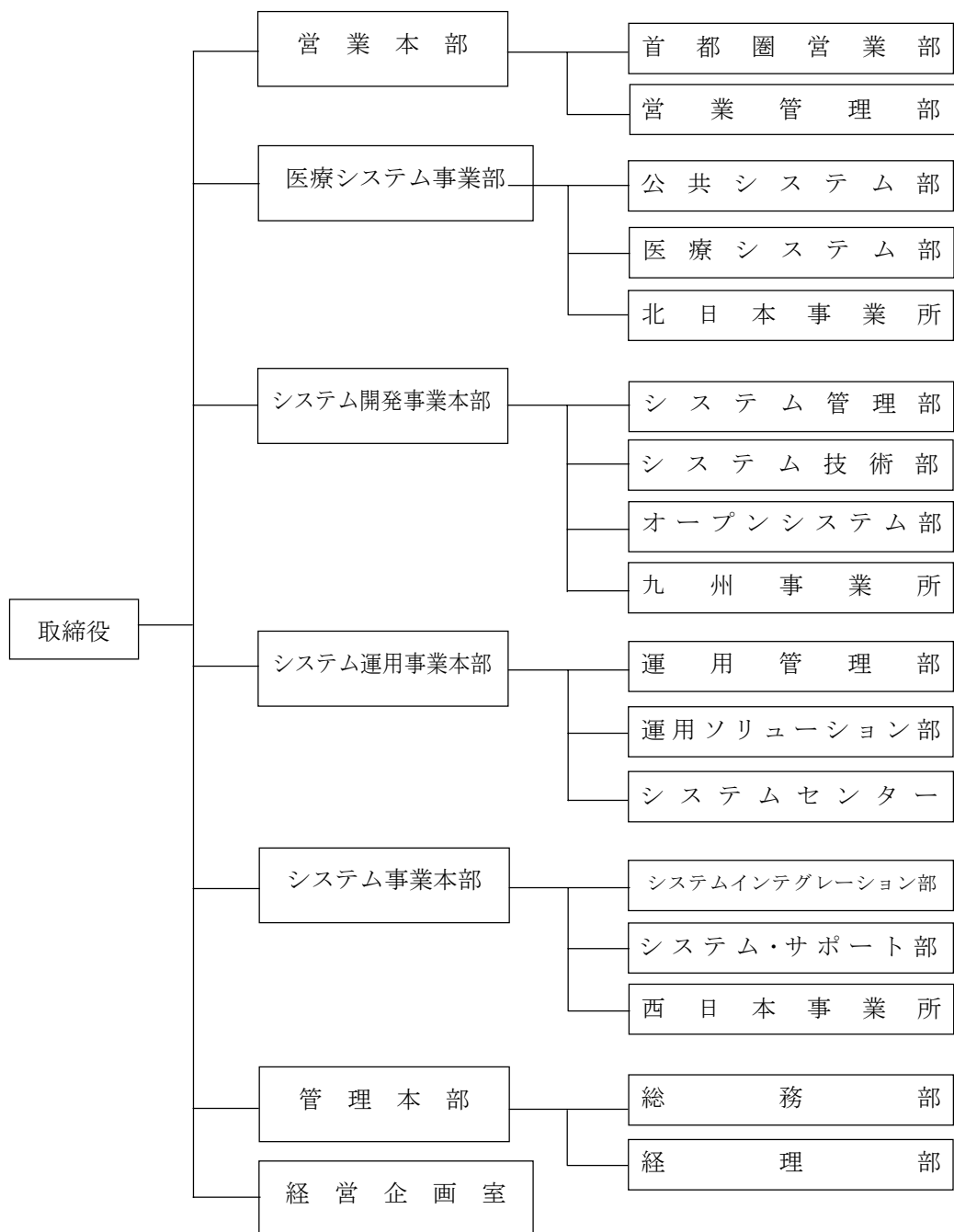
A 社の事業は、創業時代から続いている「システム運用事業」が売上全体の 45.0%、システム企画・システム開発などの「システム開発事業」が 42.5%、残り 12.5%がシステムセンターを活用した「アウトソーシング事業」という構成になっている(A 社の事業別売上構成比参照)。「システム開発事業」は、一部を除いて顧客先での常駐は少ない。それに対して、全体の 45%を占めている「システム運用事業」の場合、業務処理を顧客先で行うことが求められるために特定顧客先に長期間常駐することが多く、そうした社員は、本社あるいは事業所への出勤を求められていない。

A 社の事業別売上構成比



上記 3 つの主力事業を有する同社の組織は、医療システム事業部、システム開発事業本部、システム運用事業本部、システム事業本部と、営業本部、管理本部および経営企画室の管理部門によって構成される(A 社の組織図参照)。各事業部の売上高は、それぞれ 10 億円程度と均衡している。

医療システム事業部の主たる事業は、医療システムの開発および運用である。システム開発事業本部は、エンドユーザーおよびベンダー向けのシステム開発で、業務別売上構成では、システム開発業務が約 65%を占めている。システム運用事業本部では、顧客業務システムの運用・保守とそのオペレーションを担当している。システム事業本部では、顧客業務システムの運用管理とシステムのカスタマイズに加えて、システムエンジニア(S E)、プログラマー、オペレーターの派遣などの業務を行っている。



中小企業診断士として、A 社の社長に組織改革に関する相談を受けた。A 社の組織構造と事業構造の問題点は、どういった点にあると考えられるか。組織図を読み込んで、その問題点、改善策を 3 つ述べよ。(問題点、改善策 1, 2, 3 を各 50 字で記載すれば 200 字となる)

問題点

--

改善策 1

--

改善策 2

--

改善策 3

--