

# 事例1 ファイナルペーパー

## ◎事例1の特徴

合格点(60点)を狙わない。狙うのは、点数では無く合格圏内の順位。得点を積み上げる(△を取りに行く)

## ◎設問文

「施策」「経営管理制度」「組織管理上の施策」=人事制度

「商品特性」

食品原材料:付加価値を付けにくい、差別化しにくい、参入障壁低い→競争激化、価格競争、付帯サービス増加

機内食:航空会社のための付随サービス→国際価格競争下におけるコスト削減の対象にされやすい

宝飾品:高級品、専門品→景気動向の影響を受けやすい

「事業特性」

同族企業→創業者一族が重要ポストを占める。管理職が昇進できそうにないため意欲低下

「経営特性」

FC加盟店のため、FC本部から店舗運営の権限委譲されない

「人的資源管理」=採用・報酬・配置・育成・評価上の管理

「収益構造」=(売上-費用)/売上。売上向上と費用低減を同時に考える

「組織構造」=具体的には組織図のこと。経営戦略と整合した組織構造か?

「事業構造」=事業別、顧客別の売上高構成のこと。経営戦略の結果としての事業構成を静的に捉えたもの。主要顧客依存の売上高によるデメリット等。

「事業展開」=事業の具体的な進め方・方法のこと。これからの具体的な事業活動。

「事業基盤」=各事業の売上高の相乗効果を確立し企業全体の安定性を保つこと

「具体的に」=誰に何をどのように...で考える

「経済効果」=収益を獲得すること

「人事構成」=正社員●名、パート・アルバイト●名などの雇用形態別人数の比率

「営業活動」=販売ではなく広義で経営活動と同意

## ◎設問構成

設問構成は経営環境分析→それに基づいた事業や業務の革新→事業や業務の革新に必要な人事や組織体制の再構築→新規事業。設問の解釈によってはマーケティングや生産事例のように考えてしまいがちだが、必ず人事・組織の観点を入れる。

## ◎解答文

組織体制の構築・整備

人事制度の導入

事業展開の推進

権限委譲

経営参画意識の醸成

モチベーション=意欲

モラール=士気

## ◎知識

<人事>

全体像 茶化 サ=採用→ハ=配置→イ=育成→ヒ=評価→ホ=報酬

### ▼モチベーションアップ

動機付け要因=仕事そのもの。欠如しても不満をうまない、満たされればモチベーションアップ 例 職務充実、職務拡大

衛生要因=仕事環境。欠如すれば不満を生むが、満たされてもモチベーションは変わらない(満たされて当たり前) 例 命令系統、金銭

※モラールとモチベーションの違い

モラール(morale)=士気、意気込みの意味、モラル(moral):道徳観ではない。

モチベーション(motivation)=動機付けされている、誘因がある、意欲を刺激されているの意味。

### ▼育成・能力開発

OJT、off-JT、標準化、マニュアル化

### ▼評価

評価制度の要件→透明性、納得性、公平性。モチベーションに影響

評価方法→年功序列、職能給、成果主義、MBO、コンピテンシー(成果そのものではなく成果に至るプロセス)評価

### ▼報酬

年功序列型→長期的な社員教育、会社にあつた人材育成、離職率低下/人事評価の納得性が低い、労働意欲低下

業績連動型→総人件費の節約、意欲向上、人事評価の納得性・公平性向上/短期的業績重視、社員が失敗を恐れる、評価につながらない業務を軽視

<組織>

### ▼組織成立要素

共通目的=経営理念、経営ビジョン等の目的

貢献意欲=忠誠心、団結心

コミュニケーション

→社長自らが目的を社員に説明しコミュニケーションを活性化することで貢献意欲を向上させる

### ▼組織風土、組織文化

自由闊達→組織変革しやすい

硬直的/保守的→組織変革しにくい

### ▼組織構造

ライン組織=トップから末端まで単一の命令系統 権限と責任明確、統一的行動/規模拡大で上司の負荷増、情報の伝達遅延

機能別組織=専門家の原則 専門能力発揮、上司の管理負担軽減

事業部性組織=分権管理 利益責任明確化、環境変化に対応、経営者育成/セクショナリズム、短期業績思考、経営資源重複でコスト増

プロジェクトチーム=部門横断的な一時的な組織 迅速柔軟対応、組織活性化/既存組織とのコンフリクト

M&A、買収→相乗効果の発揮/組織文化の相違でモラール低下