

## 事例 1 ファイナルペーパー ほちこ

①段落をふる 分量を把握する

②時間配分を考える

読む 20 考える 15 書く 45

③設問分析

配点と文字数

- ・何を聞かれているか、レイヤを分析（経営戦略、機能別戦略）
- ・why?what? 何を問われているか、なぜ問われているか？
- ・答えに一貫性をもつ

④ 与件文を読む

・広く読む 流れを大事に！

・一つの文章の意味は後の文章によって、解像度、重要度が変わる

・素直に読む 論理的に読む

何がどうしてどうなったか？

i 主語

ii 時制

iii 接続詞

iv 強調（繰り返し、わざわざ）

⑤書き方

i ~ iii はトレードオフ、バランスが大事

i 多面性

ii 論理性：どうして、どうなる（効果）

iii 具体性：与件の言葉

★わかんないと思ったら、与件に必ず戻ること！知識に頼らない！

### 【読み方・解き方】

創業古い→依存、変化を嫌う、保守的

新しい→管理が疎か、トップダウン

組織構造は、図を書く

\*営業がどうなってるか、チェックする  
　　人数少ない、兼務、社長がやってる

第一問 環境分析、ビジネスモデル  
　　どういう戦略で何を狙ったのか、の目線

今後の戦略・課題

- ・営業強化
- ・強みを活用（弱みを改善）

過去の成功→現在でもう一回やる  
過去の失敗→もうやらない

接続詞 もっとも、とはいえ 設間に絡む

一般論に見える時ほど、自社の話（ビジネスモデル）を書く  
特性を聞いている時は、一般論に見えるけど、ビジネスモデルに関連する  
→それに合わせた組織に変えていく

人材→能力、モラールの切り口  
有能な人材の確保  
　　権限以上  
　　正社員同様  
　　女性には、働きやすい環境

既存事業と新規事業→シナジー発揮

あえて～しない理由は、  
　　する場合にデメリットが大きい、しない場合にメリットが小さい

留意点  
　　これは事例 1 だぞ！組織の留意点を書くと言い聞かせる

組織が何かと聞かれたら、  
　　言い切れないときは～できるような組織とばかしても良い

同じ段落で同じキーワードは、出題者からのメッセージ

今後の戦略、留意点に入る

工業団地 = 連携する

依存は、どつかの設問で触れる→依存からの脱却

「事業特性」はビジネスモデル（戦略）で答える

最大の理由が聞かれたとき

①抽象的に答えを書く。

具体的には①、②～でぼかす。

②原因→因果で書いてもOK

---

#### ●外部委託のメリット

①生産に関わる設備投資や人員確保などの負担軽減

②メンテナンス経費、労務費用などの経費が削減でき、経営資源の製品開発やマーケティングへの集中投入が可能

③既存の生産体制を維持したまま、新製品の生産が可能になることや、委託工場を使うことで容易に生産量の調整が図れる

#### ●デメリット

①生産を委託するため、自社の生産技術向上に向けたモチベーションが停滞する可能性がある

②自社技術を委託先に提供する場合には、委託先に技術を取り込まれる懸念がある

③委託先が生産する品質の完成度、納期不備などのリスクがある

#### 方策

①自社の生産技術向上のため、加工技術情報の委託先への提供義務の設定

②損害賠償をあらかじめ定めるなどの技術守秘条項や、協業他社への当該商品の販売、提供の禁止あ

③品質、納期などに関しては委託契約に明確に定めること、問題が生じた場合には2社間でコミュニケーションを密にとり、問題解決に取り組むこと

④他の寄託先の候補を選定しておくなど事前のリスク対策

### ● 成果主義

デメリット

短期的思考、個人主義、不公平感、ベテランのモチベーション低下

メリット

組織活性化、若手の士気向上、業績向上

留意点

- ①公平性、透明性の担保
- ②評価者、被評価者の意思疎通
- ③基準や手続きに関する十分な説明

### ● MA のメリット

展開を希望する事業領域にスピーディーに展開できる  
自社の弱みを補完できる  
買収先企業の強みの取り込み  
同業種の場合は、義母の経済と成熟効果が実現できる  
異業種の場合は、シナジー獲得とリスクの分散ができる

### ● 人的資源管理 幸の日も毛深い猫

さ 採用配置  
ち 賃金  
の 能力開発  
ひ 評価  
も モチベーション  
け 権限委譲  
ぶ 部門設置  
か 階層化  
ね ネットワーク  
こ コミュニケーション

### ● 機能別組織のメリット

役割分担明確化  
専門性の発揮  
規模の経済

組織の統率が容易

● 機能別組織のデメリット

トップの意思決定の遅れの発生  
機能部間のセクショナリズム  
次世代を担う全社的なマネジメントができる人が育ちにくい  
利益責任の所在が不明確

● OEM 受託

- 1 受身、下請、依存、新規開拓
- 2.自社ブランドが育たない
- 3.依存

● バーナード

共通目的、貢献意欲、コミュニケーション

● ドメイン拡張

メリット  
依存からの脱却、リスク分散、コアビジネスとのシナジー発揮、スラック資源の活用  
デメリット  
経営資源の分散、ドメインが曖昧になる