

<事例Ⅰ> 分析表

No	テーマ	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	
1	環境分析	第1問 情報通信技術の進展・普及とA社の事業の盛衰の関連	第1問 Webビジネスと製造業のビジネスモデルの違い(知識問題)		第1問 宝飾品市場の環境分析と特性	第1問 A社の現状の強み	第1問 A社とF社の強み分析	第1問設問1 A社の事業の強み	第1問設問2 A社が新市場を開拓ようになった理由	第1問 A社のような企業の海外進出を促している外部環境の要因	第1問設問1 既存事業を長期的に継続させるために必要な施策について、事業を組み立てていく上での留意点	第1問 研究開発型の中小企業であるA社を取り巻く外部環境の変化について分析	第1問 A社の経営を支えてきたスポーツ用品事業の市場特性	
			第2問 事業を急速に成長させた強み						第1問設問2 A社の外部環境の変化	第2問 差別化戦略・非価格競争のための自社の強み	第2問 Y社の要請によるA社の海外進出が実現しなかった理由		第2問 過去(創業期)における内部環境(弱み)について分析	
													第4問 A社の強み	
2	経営戦略の立案プロセス				第3問 直営路面店の戦略的位置づけと必要な施策	第5問 一般消費市場進出の成否とその理由	第2問 M&Aの意思決定における検討事項							
					第5問 A社の収益構造の改善策									
3	成長戦略		第5問設問1 経営管理制度導入における留意点	第2問設問1 成長戦略実現に向けた海外拠点活用策			第5問 短期売上推進施策の提案	第2問設問1 友好的買収(M&A)のA社事業における目的と効果			第1問設問1 既存事業を長期的に継続させるために必要な施策について、事業を組み立てていく上での留意点			
				第2問設問2 成長戦略実現に向けた親会社の事業変革への対応策				第2問設問2 M&Aのメリットとデメリット						
								第4問 成長戦略製品・市場マトリックスにおける新商品開発戦略に対する助言						
4	競争戦略	第5問設問1 既存事業の変革	第5問設問2 WEBビジネスにおけるリスク(知識問題)			第2問 顧客の競争環境とA社の商品特性の関係					第1問設問1 既存事業を長期的に継続させるために必要な施策について、事業を組み立てていく上での留意点			
		第5問設問2 新規事業進出の留意点									第1問設問2 A社の特質を踏まえた人事戦略の助言			
5	経営組織の形態と構造		第3問設問1 社員のモラルの低下の原因(機能別グループの弊害)	第3問設問1 新規事業展開に向けた組織の問題把握	第4問設問2 インストアショップの従業員の満足度が低い理由				第4問 目標達成のための組織管理上の施策			第3問 組織管理上の課題分析		
			第3問設問2 社員のモラルの低下の回避策(組織の再編成)	第3問設問2 新規事業展開に向けた組織の改善策										
6	組織連携	第2問 主要顧客への依存度が高い企業のデメリット(知識問題)		第1問 A社の子会社としての強み、弱み(知識問題)	第2問 インストアショップによる多店舗展開のメリット・デメリット								第2問 A社が新規事業となるプラスチック成型事業を関連会社に移管した理由	
													第3問 関連会社が手掛ける事業がグループ売上の60%を占めるまでに成長したことから生じる可能性がある経営課題	
7	経営組織の運営	第3問 業績不振を加速させているA社の組織的要因				第3問 工場長への権限強化によるコスト削減効果	第3問 M&Aが与える組織への影響						第5問 プラスチック製造を主力事業としてきたA社がサービス事業(健康ソリューション事業)を拡大させる上での組織文化の変革・人材育成における留意点	
						第4問 SWSによる生産性向上の効果と留意点	第4問 人材登用の効果							
8	雇用管理と人事評価	第4問 高人件費削減の方法	第4問 賃金制度を評価制度に連動させた場合の問題点		第4問設問1 Xブランドを取り扱う従業員の満足度が低い理由			第3問 成果主義導入のメリットとデメリット	第4問 目標達成のための組織管理上の施策	第4問 海外現地工場の係長クラスの人材に対して、運営管理以外に期待する役割と必要な能力	第1問設問2 A社の特質を踏まえた人事戦略の助言	第5問 人材の定着率向上のためのモチベーション管理施策	第4問 成果主義型賃金制度を導入しない理由	
					第4問設問3 社歴が長い従業員の満足度が低い理由					第5問 日本国内で課長以上の社員を対象に成果主義型賃金制度を設計、導入する際の留意点	第2問設問1 A社の人事戦略分析			
												第2問設問2 非正規社員のロイヤリティ向上策		
												第3問 A社の採用方針の変化についての分析		
9	労務管理・労働関連法規			第4問 高齢者雇用制度のデメリット(知識問題)										
10	知識問題	第2問設問2 主要顧客への依存度が高い企業のデメリット	第1問 Webビジネスとビジネスモデルの違い	第1問 子会社であることの強み、弱み	第2問 インストアショップによる多店舗展開によるメリット・デメリット					第1問設問1 BtoCビジネスとBtoBビジネスの営業活動の違い				
			第5問設問2 WEBビジネスにおけるリスク	第4問 高齢者雇用制度のデメリット						第3問 所有と経営の分離のプラス面とマイナス面(事例企業の成長戦略を加味して考える)				

テーマ
 No. 5

経営組織の形態と構造

1次	企業経営理論	経営戦略論	国際経営・CSR・その他経営戦略論に関する事項
1次	企業経営理論	組織論	組織の構成原理
1次	企業経営理論	組織論	組織形態（静態的組織）
1次	企業経営理論	組織論	組織形態（動態的組織）

出題傾向

平成17年度第3問（設問1・設問2） 平成18年度第3問（設問1・設問2）
 平成19年度第4問（設問2） 平成23年度第4問 平成26年度第3問
 平成28年度第2問（設問2） 平成29年度第5問 平成30年度第3問 令和元年度第5問
 令和4年度第4問（設問1・設問2）

学習のポイント

経営組織の形態に関する問題は頻出分野である。事例企業の問題点と組織形態の関係性を見出し、環境に合致する最適な組織形態を提案する、といった問題が多い。各組織形態のメリット・デメリットを確実に理解してほしい。

1 バーナードの組織論

バーナードの組織論は、他の理論の基礎となる考えである。公的組織には**組織成立の要件と組織存続の条件**がある。

（1）組織成立の要件

バーナードによれば、組織の成立には、**相互に意思を伝達できる人々がいて、それらの人々が貢献しようという意欲を持って、共通目的の達成をめざすときに成立する。**

① 共通目的

組織は、個人ではできないことを協働して達成させるために形成されるものであり、共通の目的が不可欠である。事例企業では、**経営理念や目標、その達成のための戦略が明確であるか、**という観点でチェックしてほしい。

② 貢献意欲

組織の側から個人に提供される誘引（I = incentive, inducement）と個人から組織に提

供される貢献（C = contribution）を比較して、 $I \geq C$ が成立しなければ、貢献意欲は維持されない。事例企業では、誘引（I）に関して給与、評価、仕事自体に対する満足度、モチベーションを高める仕組みがあるか等を見てほしい。

③ 伝達（コミュニケーション）

個人の貢献意欲と組織の共通目的を結びつける意思伝達が集団には必要である。事例企業では、経営理念や方針を従業員に伝える仕組みがあるか等を見てほしい。また、伝達を広義でとらえ、部門間の情報共有や、知識共有があるか等も気にかけてもらいたい。

（2）組織存続の条件

バーナードによれば、組織が存続するためには、①組織の有効性と②組織の能率が機能する必要がある。

① 組織の有効性

組織の目的を達成する能力である。環境に対して組織目的が適切であるか、手段は適切であるかが判別の要素となる。

② 組織の能率

構成員に適切な誘引を与えることによって貢献を確保し、組織を均衡させる能力である。

試験でのチェックポイント

バーナードの組織論は、事例企業を分析する指針となる。事例に登場する企業のどこに問題があるのか、改善策として方向性はどこにあるか等を読み解く切り口として利用してほしい。例えば、社長が事業に対して思い入れがあっても、従業員に伝える努力をしていなければ、社内のベクトルをあわせることはできない。その場合、問題点は伝達（コミュニケーション）にあり、経営理念の明文化、社内での掲示等の施策が考えられる。

2 伝統的組織論

管理過程論の創始者ファヨールは、企業の管理活動について研究し、14の組織原則を見出した。その中でも以下の4つが重要である。

① 専門化の原則

業務を分業するとともに専門化を図ることで、習熟度や生産性は向上する。

② 権限・責任一致の原則

担当者には職務遂行に必要な大きさの権限と、同じ大きさの責任を負わせなければならない。権限が大きいと濫用や無責任行動につながり、責任が大きいと意欲の低下につながる。

③ 統制範囲の原則

一人の管理者が統制できる人数には限界がある。

④ 命令一元化の原則

一人の上司から命令を受けるようにしなければ、命令間の矛盾等が発生し、規律の乱れにつながる。

試験でのチェックポイント

(1) 権限委譲

事例Ⅰでは②権限・責任一致の原則が絡むことが多い。典型的な例は、業務に必要な権限が担当者に与えられていない、というパターンである。権限委譲が適切でない場合、業務遂行の遅れ、不適切な意思決定、従業員のモチベーション低下、といったマイナス作用が表出する。これらの兆候があれば、事例企業で権限委譲が適切に働いているか、をチェックしてほしい。

権限委譲を適切に行うことで、従業員が自覚を持ち教育効果が高まる、経営者が日常業務から解放され戦略的な業務に専念できる、といった効果もある。

(2) 逆効果に注意する

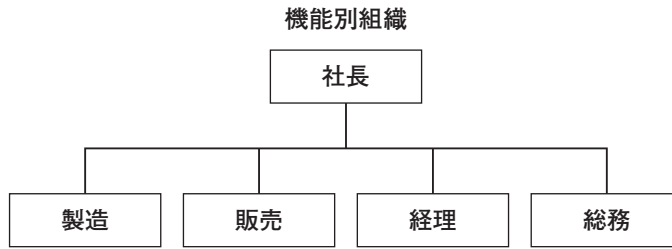
基本原則を追求すると、マイナスの作用が働く場合もある。

①の専門化の原則では、単純作業による意欲の低下、組織の硬直化、部門間の対立等に注意が必要である。また、事例企業は中小企業であることが多く、一人や特定の部署に複数の業務を担当させるべきケースもある。

③の統制範囲の原則では、管理・監督者が多くなると管理コストが増大することに留意してほしい。

3 機能別組織

機能別組織は、経営層の下に、製造、販売、経理、総務等の職能別の専門部署を配置する組織形態である。この組織形態のメリットは、専門性の原則により、各部署での、業務の習熟度が早まり、成果を上げやすくなることが挙げられる。一方、デメリットは、部署間でのセクショナリズムが発生しやすいこと、経営層の負担が大きくなること、次世代のトップマネジメントの養成が難しいこと、である。

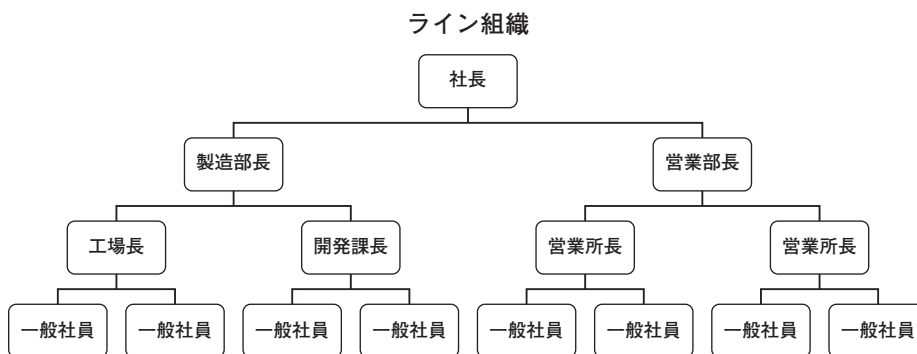


試験でのチェックポイント

一般的には、機能別組織は、次世代のトップマネジメントの養成が難しいというデメリットがある。しかし、組織編成や後継者候補に与えられた役割によっては、同組織を利用した後進育成も考えられる。一次知識にこだわるのではなく、与件文に記載されている企業の状況を踏まえることが重要である。

4 ライン組織

ライン組織では、最上位層（社長）から最下位層（社員）まで指示命令系統が1つのラインで結ばれる。組織メンバーは直属の上司からのみ命令され、1人の上司と複数の部下という構成である。



(1) ライン組織のメリット

ライン組織のメリットは以下の4点が挙げられる。

- ① 職務の範囲、内容が明確である。
- ② 指示命令系統が明確である。
- ③ 各職位の責任・権限が明確である。
- ④ 組織間の秩序を維持しやすい。

（２）ライン組織のデメリット

ライン組織のデメリットは以下の４点が挙げられる。

- ① 上位層の負担が過剰になる。
- ② 下位層は権限が小さく、モチベーションが低下しやすい。
- ③ コミュニケーションの効率が悪い。
- ④ 利益責任の所在がわかりづらい。

試験でのチェックポイント

（１）権限委譲とあわせて考える

権限が下位階層に適切に委譲されないと上位階層者の負担が増える、現場のモラルが低下する、現場への対応スピードが遅れる、といった問題が生じる。

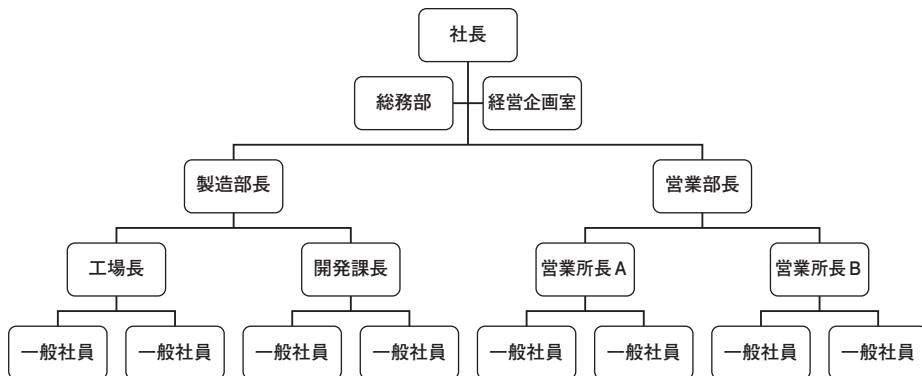
（２）組織横断の仕組みを考える

ライン組織では組織内のコミュニケーションの効率が悪いので、情報が必要な部門に届かない、部門間の協力意識が希薄になるといった問題が生じる。顧客の情報が社内に行き渡らないなどは典型的な例である。情報の共有化、他部門との交流、プロジェクト・チーム、といった組織横断の仕組みを構築することで対処することができる。

５ ライン・アンド・スタッフ組織

ラインとスタッフから構成される。スタッフは原則、ラインに対して命令権を持たない。

ラインアンドスタッフ組織



（１）ライン・アンド・スタッフ組織のメリット

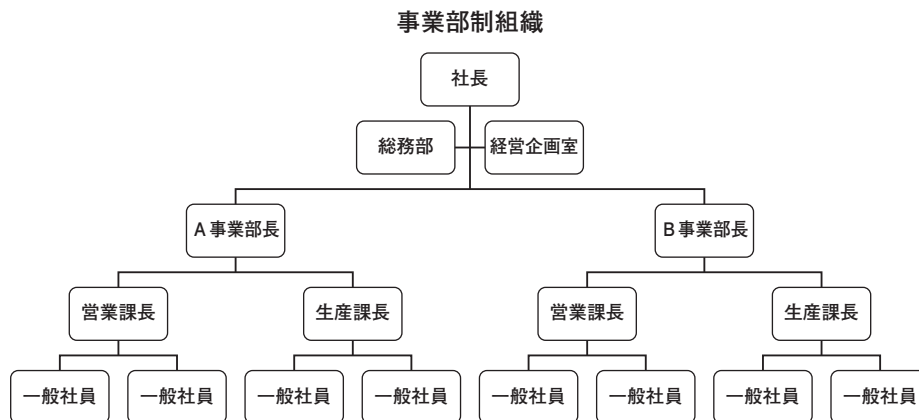
ライン組織と同じく、指示命令系統が明確である。またライン組織に比べ、専門家の知識を有効活用できる。

(2) ライン・アンド・スタッフ組織のデメリット

ライン組織と同じく、上位階層の負担が大きく、組織内のコミュニケーション効率が悪い。利益責任の所在がわかりづらいことも同様である。また、ラインとスタッフのバランスが崩れると組織の混乱や派閥が生じる。スタッフ組織はライン組織に命令権を持たないが、**事実上の権限**を持ってしまい現場を振り回してしまう場合がある。スタッフ組織の権限は明確化されていなければならない。

6 事業部制組織

事業ごとに、**利益責任と権限**を持たせた組織形態である。各事業部が生産、販売、企画等それぞれの事業に必要な機能を持つ。



(1) 事業部制組織のメリット

事業部制組織のメリットは、以下の4点が挙げられる。

- ① 事業部ごとの利益責任が明確になる。
- ② 事業部長が権限を有していて、調整、承認といった社内手続きが少なくなり、意思決定が速くなる。
- ③ 事業が限定しているので、市場対応の質とスピードが向上する。
- ④ 幹部に経営者としての自覚と経験を与え、経営者候補として育成することができる。

(2) 事業部制組織のデメリット

事業部制組織のデメリットは、以下の4点が挙げられる。

- ① 事業部が独自の路線を進めてしまい、全社方針から逸脱した行動をとる恐れがある。
- ② 業務の重複、二重投資などの無駄が発生しやすい。
- ③ 利益責任から、事業部が短期業績志向になりやすい。
- ④ 事業部間の壁が生じ、互いのコミュニケーションが困難になる。

試験でのチェックポイント

（１）二重投資・仕事の重複

事業部ごとに必要な機能を有するため、**二重投資や仕事の重複**等が起こることが多い。独立した事業部にするだけの事業内容であるかどうか、本社での集約を図れないか等を考慮すべきである。

（２）編成基準

製品・サービス、地域、顧客等の明確な編成基準により各事業部が構成される。しかし事例企業では、地域別と顧客別が混ざっている等、編成基準が曖昧な企業が多い。また、環境の変化に応じて編成基準の軸を変える必要があるというケースも考えられる。**企業を取り巻く環境に対して、ベストな事業部編成**になっているかに着目してもらいたい。

7 カンパニー制組織

事業部制組織を独立会社に近づけた組織である。個々のカンパニーに人事、予算等の権限を委譲し、カンパニーのトップ（プレジデント）に経営責任を負わせる。各カンパニーの事業規模が一定以上であることが求められる。

（１）事業部制組織との違い

各カンパニーが**社内資本金**を持ち資本効率を重視することが事業部制組織との違いである。また、事業部制組織よりもプレジデントが有する権限が大きい。多額な投資、カンパニー内の役員の人事等も、プレジデントが権限を有する。いわばバーチャル分社といえる。

（２）カンパニー制組織のメリット

社内カンパニー制は、プレジデントの持つ権限が大きく、指示決定の迅速化、創造性の発揮、企業家精神の醸成等が期待できる。

（３）カンパニー制組織のデメリット

カンパニーの赤字が続くと社内倒産に追い込まれるなど、プレジデントの負う責任が大きくなる。その一方で、資金調達は本社に依存していることが多く、プレジデントの財務マインドを醸成しづらいといった育成面での限界もある。

8 持ち株会社

いくつかの企業を支配するために、それらの企業の株式を保有する会社をいう。社内カンパニー制よりも独立した企業活動が可能である。

9 動態的組織

企業を取り巻く環境の変化は急速であり、企業には迅速かつ柔軟な対応が求められる。固定的な組織では対応ができないような場合は、社内外から適切な人選を行い臨時的なチームを結成する。

【動態的組織の設置の例】

- ・ 営業・開発・生産現場の人間が集まり、新商品を開発する。
- ・ 生産性を向上させるため、製造、物流等の人間が集まり、全社的に業務を見直す。
- ・ 女性が働きやすい職場作りを目指し、複数の部署の人間が集まり、社内規定や職場環境を見直す。

(1) プロジェクト組織

特定のプロジェクトに対応するため、各部門から専門家を集めて形成された臨時的組織である。基本的には予算の決定権があり、メンバーはプロジェクトに専従する。

(2) タスクフォース

プロジェクト組織と同義に使われることも多いが、以下の点で異なる。

- ① メンバーは現状の職務と兼任である。
- ② 基本的に予算の権限がない。
- ③ プロジェクト組織よりも短期的である。

(3) 課制廃止

社内の課等の仕事の区分単位を廃止して、プロジェクトや事業ごとにチームを結成するものである。環境に応じて流動的に人材の活用を図ることができる。少数精鋭の組織、成長が早いベンチャー企業等に向く。

試験でのチェックポイント

(1) 教育効果

プロジェクト組織等での業務は、固定化された日常とは異なる。異なる部門の人たちの意見にも触れることができる。結果、従業員の視野を広げ、成長を促す効果がある。

(2) 組織横断の効果

さまざまな部門から人が集まるため、部門間のコミュニケーションを活性化するきっかけとなる。与件企業がライン組織やライン・アンド・スタッフ組織等の情報伝達の効率が悪い組織であった場合、動態的組織を利用することも提案として考えられる。

（3）人材・ノウハウ活用

事例に登場する企業は中小企業であることが多い。新規事業や商品開発等に専門の部署を設ける余裕はない。そのような場合には動的組織を用いた提案をするとよい。社内のさまざまな部門から人が集まるため、それぞれの持つノウハウや情報等を活用できる。