
中小企業診断士 | 2次試験対策「基本講義」

事例Ⅰ ～組織・人事～

担当講師：古森 創

- テーマNo.1 環境分析
- テーマNo.2 経営戦略立案プロセス
- テーマNo.3 成長戦略
- テーマNo.4 競争戦略
- テーマNo.5 **経営組織の形態と構造**
- テーマNo.6 **組織連携**
- テーマNo.7 **経営組織の運営**
- テーマNo.8 **雇用管理と人事評価**
- テーマNo.9 **労務管理・労働関連法規**

講義の全体像

これから学ぶ内容をまとめてみると

組織

体制・運営

テーマNo.5

経営組織の形態と構造

テーマNo.7

経営組織の運営

人事

テーマNo.8

雇用管理と人事評価

テーマNo.9

労務管理・労働関連法規

テーマNo.6
組織連携

組織

組織

過去問分析①（組織・人事の一次知識関連）

年度	問題	内容
平成19年度	第4問① 第4問② 第4問③	Xブランドを取り扱う従業員の満足度が低い理由 インスタショップの従業員の満足度が低い理由 社歴が長い従業員の満足度が低い理由
平成20年度	第3問 第4問	工場長への権限強化によるコスト削減効果 SWSによる生産性向上の効果と留意点
平成21年度	第3問 第4問	M&Aが与える組織への影響 人材登用の効果
平成22年度	第3問	成果主義導入のメリットとデメリット
平成23年度	第4問	目標達成のための組織管理上の施策
平成24年度	第4問 第5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 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

過去問分析②（組織・人事の一次知識関連）

年度	問題	内容
平成25年度	第1問② 第2問① 第2問② 第3問	A社の特質を踏まえた人事戦略の助言 A社の人事戦略分析 非正規社員のロイヤリティ向上策 A社の採用方針の変化についての分析
平成26年度	第3問 第5問	組織管理上の課題分析 人材の定着率向上のためのモチベーション管理施策
平成27年度	第2問 第3問 第4問 第5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 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 成果主義型賃金制度を導入しない理由 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
平成28年度	第3問	有能な人材を確保するための人事施策の提言

過去問分析③（組織・人事の一次知識関連）

年度	問題	内容
平成29年度	第5問	今後の事業展開に向けた組織的課題の分析
平成30年度	第3問 第4問	組織改編の目的についての分析 社員のチャレンジ精神や独創性維持のための取り組みについての助言
令和元年度	第2問 第4問 第5問	古い営業体質の背景にあるA社の企業風土についての分析 A社の営業社員が新規事業の拡大に積極的に取り組むようになった要因についての分析 機能別組織からの組織再編を見送ることにした理由についての分析
令和2年度	第2問 第4問	総務担当責任者が前任から仕事を引き継ぎ、情報システム化を進めた手順の分析 グループ全体の人事制度を確立していくために考慮すべき留意点の助言
令和3年度	第1問 第3問 第4問	印刷工場を持たないファブレス化を行った理由の分析 印刷業から広告制作業へと事業ドメインを拡大させたことによる利点と欠点の分析 2代目が構築してきた外部企業との関係の今後の方向性についての助言

過去問分析③（組織・人事の一次知識関連）

年度	問題	内容
令和4年度	第1問	印刷工場を持たないファブレス化を行った理由の分析
	第3問	印刷業から広告制作業へと事業ドメインを拡大させたことによる利点と欠点の分析
	第4問	2代目が構築してきた外部企業との関係の今後の方向性についての助言
令和5年度	第3問	経営統合に先立つ留意点の助言
	第4問 (設問1)	経営統合過程のマネジメントとして、事業展開についての助言

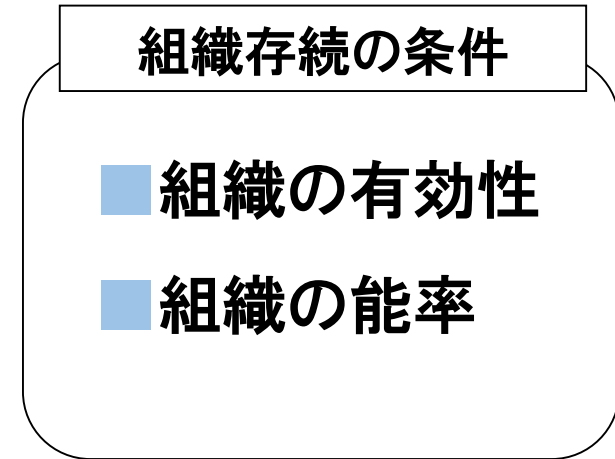
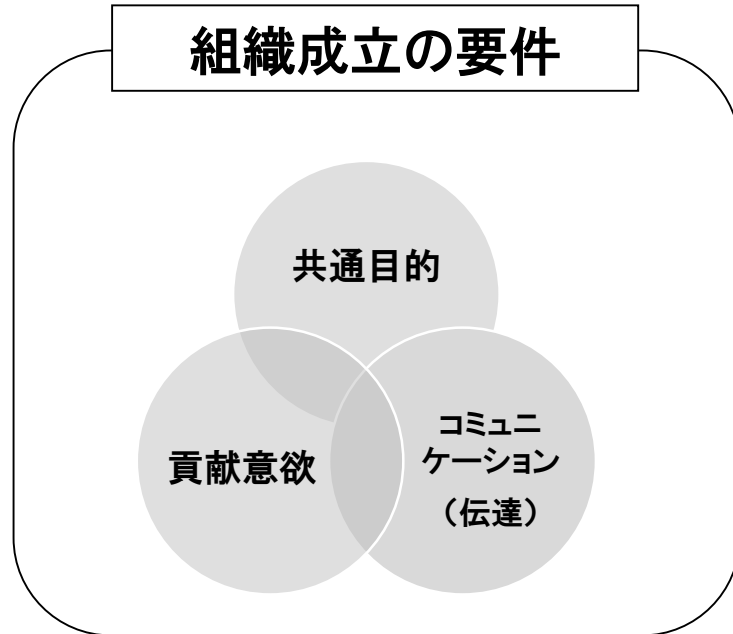
テーマ5 経営組織の形態と構造

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。

テーマ5 経営組織の形態と構造

✓ バーナードの組織論



✓ 伝統的組織論

(1) 専門化の原則

(2) 権限・責任一致の原則

(3) 統制範囲の原則(スパン・オブ・コントロールの原則)

(4) 命令一元化の原則

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。

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。

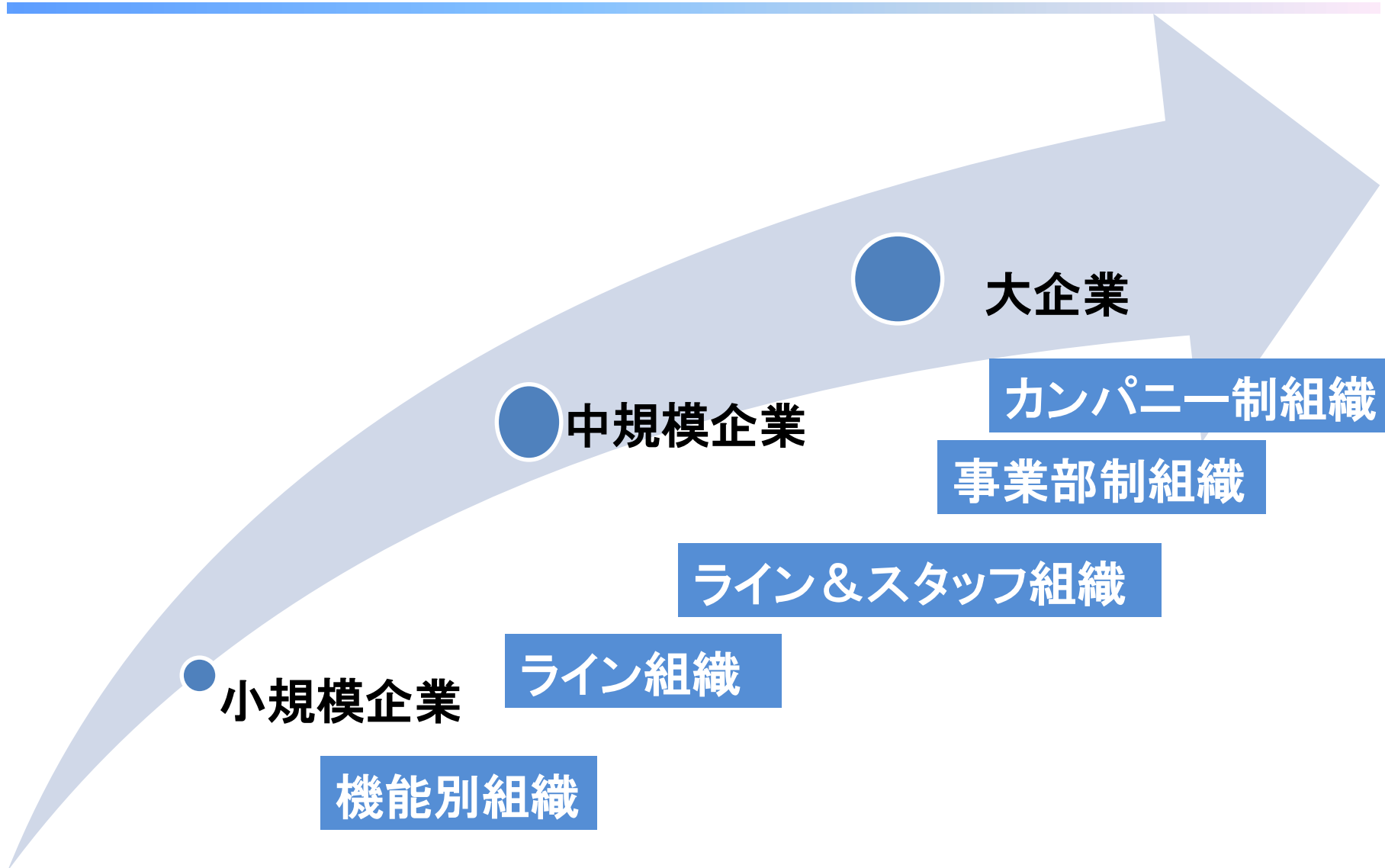
権限委譲を適切に行うことで、従業員が自覚を持ち教育効果が高まる、経営者が日常業務から解放され戦略的な業務に専念できる、といった効果もある。

(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。

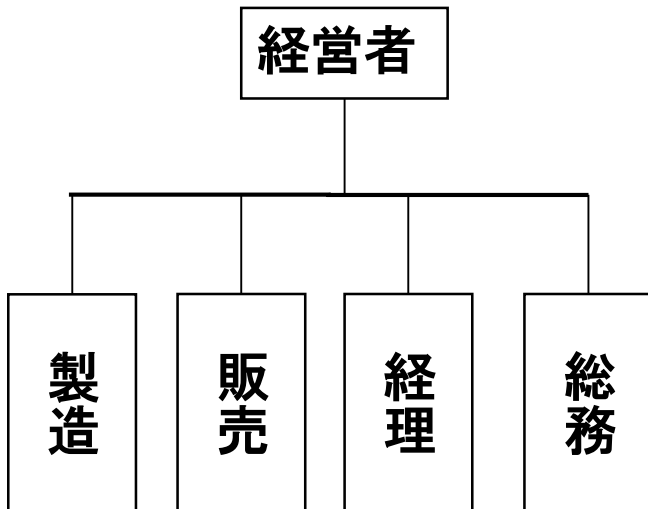
①の専門化の原則では、単純作業による意欲の低下、組織の硬直化、部門間の対立等に注意が必要である。また、事例企業は中小企業であることが多く、一人や特定の部署に複数の業務を担当させるべきケースもある。

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。



テーマ5 経営組織の形態と構造（機能別組織）

専門化の原則

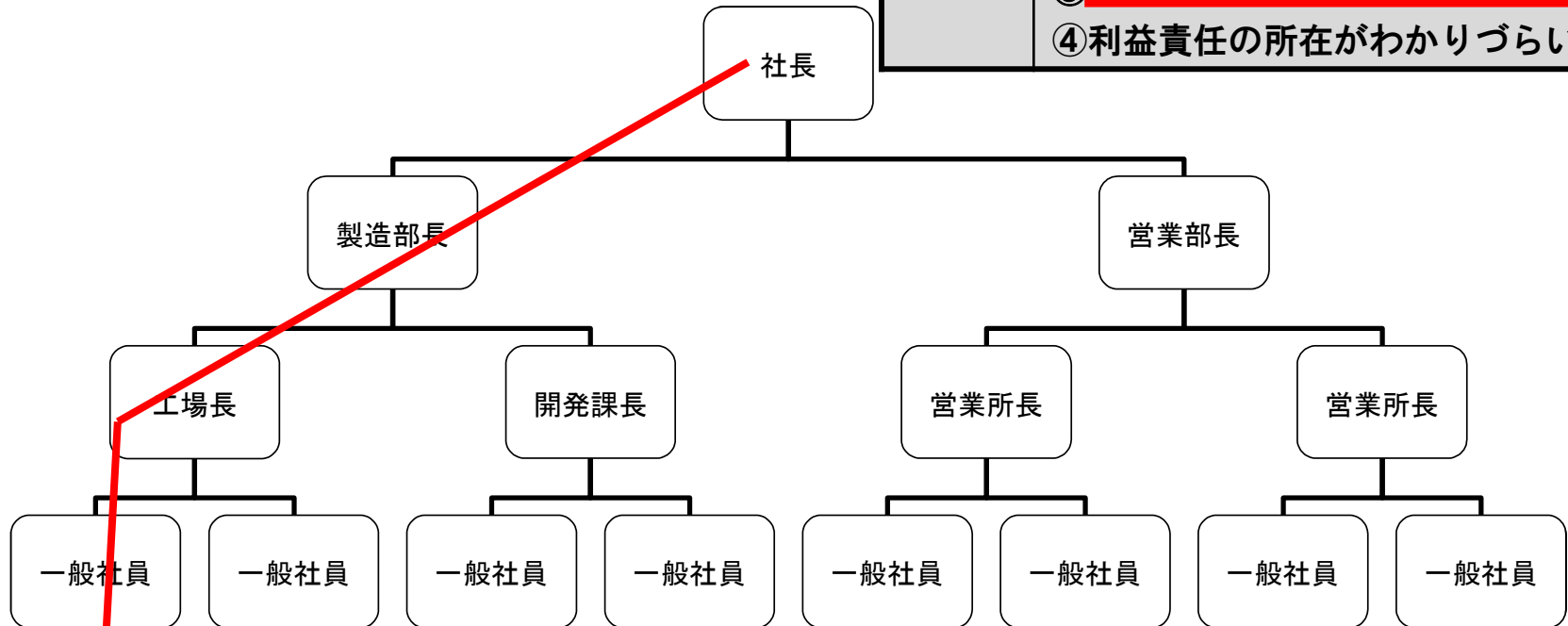


長所	①専門化の原則により、各部署での業務の習熟度が早まり、成果を上げやすくなる。
短所	①部署間でのセクショナリズムが発生しやすい。 ②経営層の負担が大きくなる。 ③次世代のトップマネジメントの養成が難しい。

テーマ5 経営組織の形態と構造（ライン組織）

命令一元化の原則

長所	<ul style="list-style-type: none">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。
短所	<ul style="list-style-type: none">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

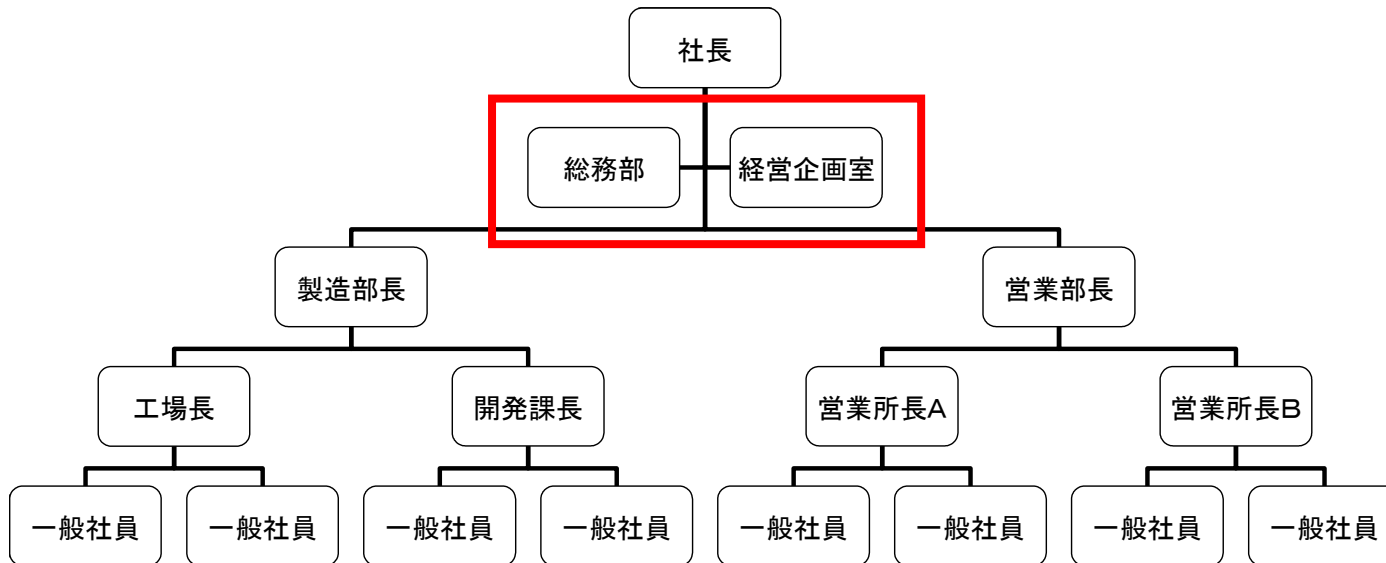
ライン組織では組織内のコミュニケーションの効率が悪いので、情報が必要な部門に届かない、部門間の協力意識が希薄になるといった問題が生じる。顧客の情報が社内に行き渡らないなどは典型的な例である。情報の共有化、他部門との交流、プロジェクト・チーム、といった組織横断の仕組みを構築することで対処することができる。

テーマ5 経営組織の形態と構造

(ライン・アンド・スタッフ組織)

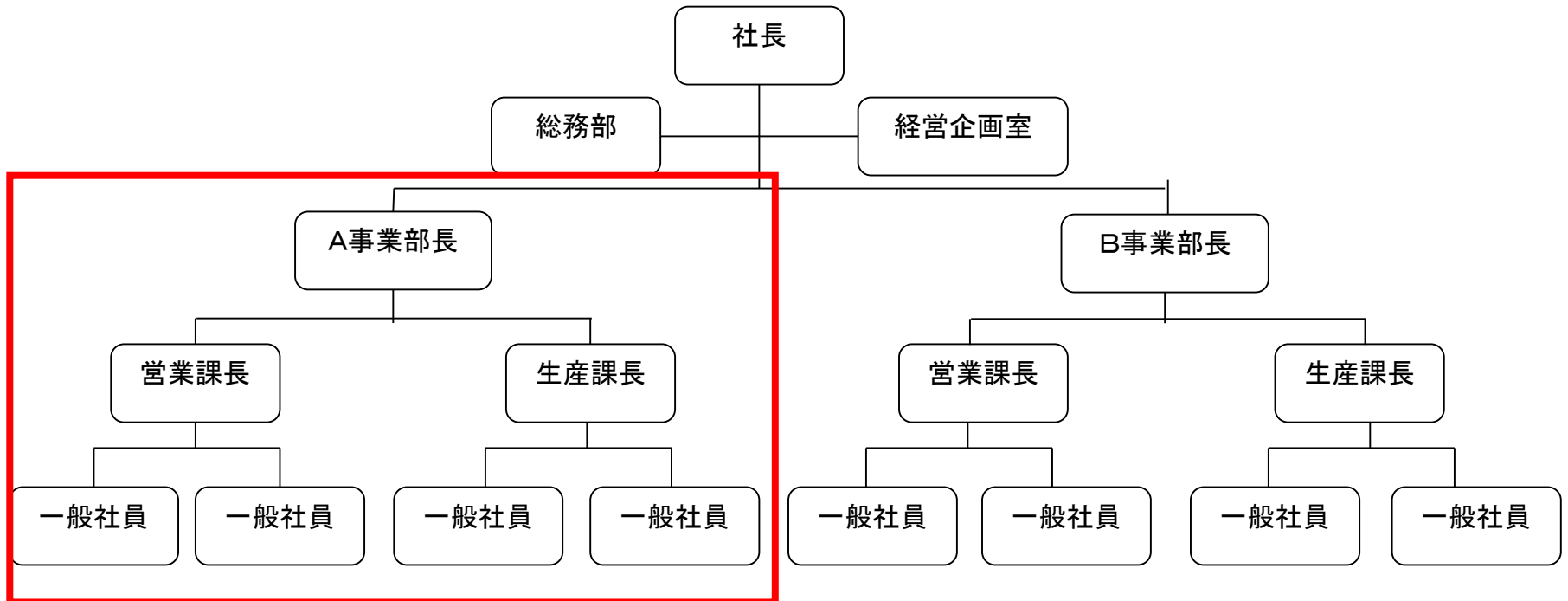
命令一元化の原則
専門化の原則

長所	①指示命令系統が明確。 ②専門家の知識を活用できる。
短所	①上位層の負担が過剰になる。 ②組織内のコミュニケーション効率がわるい。 ③利益責任の所在がわかりづらい。 ④ラインとスタッフのバランスが崩れると組織の混乱が生じる。 ⑤スタッフは権限をもち、現場を振り回す。

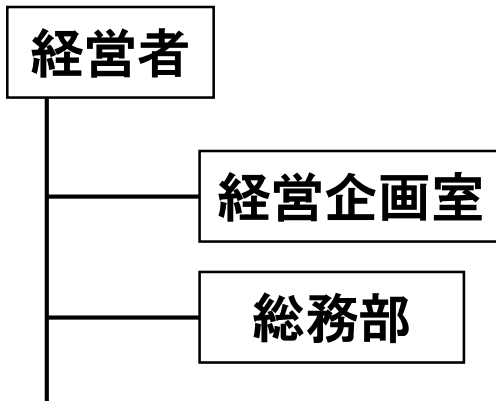


テーマ5 経営組織の形態と構造(事業部制組織)

長所	①事業部ごとの利益責任が明確。 ②意思決定が速くなる。 ③市場対応の質とスピードが向上する。 ④経営者候補を育成できる。
短所	①全社方針からの逸脱 ②業務の重複、二重投資が起きやすい。 ③短期業績志向になりやすい。 ④事業部間のコミュニケーションが困難。



テーマ5 経営組織の形態と構造 (カンパニー制組織)



特徴	カンパニーは社内資本金をもつインベストメント・センター
----	-----------------------------

長所	①指示決定の迅速化、創造性の発揮、企業家精神の醸成が期待できる。
短所	①プレジデントの負う責任が大きくなる。 ②プレジデントの財務マインドを醸成しづらい。

テーマ5 経営組織の形態と構造（動的組織）

✓ プロジェクト組織 ・ タスクフォース

組織間にまたがる経営戦略的課題解決のために専門家を集めた臨時的組織

	プロジェクト組織	タスクフォース
特徴	<ul style="list-style-type: none">①メンバーはプロジェクトに専任②予算の権限有り③課題解決後に解散	<ul style="list-style-type: none">①メンバーは現状職務と兼務②予算の権限無し③プロジェクト組織よりも短期的

✓ 課制廃止

プロジェクトや事業ごとにチームを結成。
少数精鋭の組織やベンチャー企業に向く。

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。

過去の出題事例

令和元年 第5問(配点20点)

A社長は、今回、組織再編を経営コンサルタントの助言を熟考した上で見送ることとした。その最大の理由として、どのようなことが考えられるか。100字以内で答えよ。

【与件】

- 他一② 二代目の長男が現代表取締役のA社長で、副社長には数歳年下の弟が、そして専務にはほぼ同年代のいところが就いており、この3人で経営を担っている。
- 他一③ 全国に7つの営業所を構えるA社は、若い経営トップとともに総勢約80名の社員が事業の拡大に取り組んでいる。
- 他一⑳ こうして再生に向けて経営改革に取り組むA社の組織は、本社内に拠点を置く製造部、開発部、総務部と全国7地域を束ねる営業部が機能別に組織されており、営業を主に統括するのが副社長、開発と製造を主に統括するのが専務、そして大所高所からすべての部門にA社長が目配りをする体制となっている。
- 他一㉑ これまでリストラなどの経営改革に取り組んできたものの、A社の組織は、創業当時の機能別組織のままである。
- 他一㉒ A社のこれまでの事業や技術力を客観的に見直し、時代にあった企業として再生していくことを目的に、経営コンサルタントに助言を求めながら、経営改革を本格化させたのである。

【解答骨子】

- ・現状の機能別組織が適している
- ・現組織で問題も現れていない。