事例Ⅰ

1. 解答メモを効率的に作るコツ
   1. ★与件に何度も戻らない、線をひきながら使い方考える
   2. 字数をめもる
   3. 抽出する箇所を決めてから戻る（与件を読む前に設問解釈時に考える）
   4. 解答要素の説明を一言添えて番号を書く（要素を忘れないため）
2. 設問タイプごとの対策  
   A⇨Cで難しい
   1. 情報整理
      1. 与件文から抜き出し
      2. 制約条件に注意
      3. 要素が散らばっていることもある
      4. SWOT分析が関連することが多い  
         （VRIO、PEST、内部、外部、強み、弱み、企業LC）
      5. 他の設問との関連することが多い
      6. 最終問題の助言に使うことが多い
   2. 期待効果
      1. 与件に関連する1次知識も使う（与件を読む前に予想する）
      2. **効果まではっきり書く、何のための施策か？**
   3. 助言
      1. 施策だけでなく、効果も記載（ゴールにどのように結びつくか）知識を与件文に合わせて使う。
      2. **効果**もしっかり書く！（大事なので２回）
      3. 会社の方針をしっかり盛り込んだ回答を作成する
3. レイヤーごとの対策
   1. a:経営戦略
      1. 企業の方向性
      2. ドメイン：どの戦略でいくか  
         （市場浸透、市場開拓、新製品、多角化）
      3. 競争優位性の構築SxO
      4. 弱みを補う
   2. b:組織構造（ハード）
      1. 組織形態
      2. 組織構造の設計原理（なぜその組織か？）
      3. 組織構造ごとのメリットデメリット
         1. 機能別組織
         2. 事業部制組織
         3. マトリックス組織
      4. コンフリクト、社内スラッグ
   3. c:組織文化（ソフト）
      1. 組織文化の醸成
         1. 組織のフラット化（中間管理職排除）⇨現場の意見を元に経営（中小では、階層多くないため、少ない）
         2. タスクフォース：プロジェクトチーム⇨参加意欲の向上
         3. 小集団活動
         4. 社内ベンチャー：チャレンジ精神醸成
      2. 組織学習
      3. 組織改革
         1. 新規部署設置（権限と責任の明確化）：改革促進
         2. 新制度の段階的導入
         3. 反対勢力の企画段階での取り込み
         4. トップによるリーダーシップ：改革の目的の共有
      4. ダイバーシティ
         1. 育児休暇、フレックスタイム制度の導入
         2. 女性管理職の積極登用
         3. 定年廃止
   4. d:人的資源管理（人事）
      1. 茶化（採用、配置、報酬、育成、評価）
         1. 採用
            1. 新卒：柔軟な考え、組織若返り、長期的に育成（将来の幹部）（で：育成コスト、時間かかる）
            2. 定年再雇用：熟練ノウハウを低コストで、年配者員の意欲向上（若者の意欲低下、変化を嫌う風土）
            3. 中途採用：即戦力、新市場に適応可能（で：企業文化に馴染まない可能性、採用コスト）
         2. 配置
            1. 新設部署に配置：戦略を推進、権限と責任の明確化
            2. 職務拡大/充実：意欲向上
            3. 権限移譲：意欲向上
         3. 報酬
            1. 業績連動型：費用の適正化、モラール向上
            2. 成果報酬：意欲向上、優秀な人材の流出を防ぐ、社歴に無関係（で：短期思考、チームワーク×、評価が困難、育成軽視）
            3. 年功序列：長期的視点、チームワーク○、離職率下がる（で：若手の意欲低下、モラール低下、納得性低い）
         4. 育成
            1. OJT
            2. Off-JT
            3. 社外研修、学会、トレーニング
         5. 評価
            1. 前提：公平性、納得性、透明性を確保！

公平性：必要に応じて評価者のトレーニング

納得性：評価プロセスのフィードバック

透明性：オープン

* + - * 1. コンピテンシー評価：目標＋目標に繋がる行動を評価
        2. 目標管理：部下と上司が相談して目標立てる（納得性）
    1. 幸の日も毛深い猫  
       さちのひも（採用、配置、能力開発、評価、モチベーション）  
       毛深い猫（権限移譲、部門設置、階層化、コミュニケーション）  
       ⇨前半：人事施策、後半：組織管理
       1. 組織管理の原則
          1. 専門化の原則：能力向上⇨差別化（例：開発力向上）
          2. 権限・責任の一致の法則：社内統制が円滑
          3. 統制範囲の原則：社内統制が円滑、適切な管理範囲
          4. 命令一元化：社内統制が円滑、部下が混乱しない
       2. 権限移譲：〜についての権限移譲⇨意欲向上、能力開発
       3. 部門設置：専門部署設置、事業部別組織
       4. 階層化：フラット化（中小ではあまり使わない）
       5. ネットワーク：外部連携、内部連携
       6. コミュニケーション：会議体の設置、部門間情報共有
    2. モラール向上の切り口
       1. インターナルマーケティング
       2. キャリアコースの構築
       3. 権限移譲
       4. 公平かつ適正な評価精度
       5. 職務充実
       6. **結果：モラール向上、離職率の低下、定着率の向上**

1. 組織人事以外のことが聞かれているように見える設問
   1. 回答は組織人事に絡めて回答する（マーケティングに見える時も）
2. 第一問では強み、外部環境について聞かれやすい
   1. **外部環境の変化**：経営方針の変化（レイヤーに注意）
   2. 強み：競合他社との比較や顧客からの評価がヒント
   3. 可能なら、最終問題で問われる助言系の解答と揃える
   4. 字数が厳しいことが多いので、回答要素に優先順位をつける。（影響大きい、他の要素と被りにくいのは優先）
   5. 要素の箇条書きでもOK
3. 与件を読むときに注意するフレーズ
   1. **社長の考え、将来の方向性**
   2. 「」で括られた言葉
   3. 何度も出てくる表現
   4. 強調表現（数字、接続詞）欄外注記、別表、感情的な表現
   5. **顧客ニーズ、伸ばすべき強み、解決すべき課題や問題点、環境変化による要求⇨回答で解決する！**
   6. 硬い文章では使わない表現、**感情・ニュアンスを含む表現**
4. 事例Ⅰの特徴
   1. ヒントが少ない（Ⅱは強み多すぎ⇨正しいターゲットを正しく使う、Ⅲは問題がはっきりしてるのでそれを改善だが、情報が多い）
   2. 「組織構造」と「人的管理」にテコ入れしたい、そこには外部環境の変化や社長の思い（今後の方向性）がある
   3. パターン：過去の成功⇨外部環境の変化による**ドメインシフト**⇨組織をどうすべきか？
   4. **「効果」を記載する時に社長の思いを（自然な形で）そっと記載する**
   5. 社長の思いを含めると、外しにくい⇨**緑マーカーに注目**
      1. 情報整理のタイミングで要約して設問文に書き込む⇒時間なくて無理
      2. 社長の思いの反映のしかた
         1. 過去、現在についての設問⇨機会＋強み＋社長の思い
         2. 未来についての設問（組織改編）⇨社長のありたい姿ー現状の弱み
         3. 未来についての設問（人的資源管理）⇨社長のありたい姿ー現状の弱み
   6. 一般論ばかり書かない⇨どの年度のA社かわかるように書く
   7. 外部環境の変化を見逃しやすい⇨外部環境の変化が因となって組織の変化が起こる。つまり、**変化の方向性は外部環境変化に対応する方向**。
   8. 組織と人事のレイヤーで困った場合、**組織に人事は含まれる（人事が因になって組織が変わる）**
   9. モラール：集団への動機付け、モチベーション：個々への動機付け
   10. ヒントの見つけ方
       1. **過去の成功例、失敗例**
       2. **設問と同じ文言をさがす**
       3. 繰り返し登場する文言に注目
       4. 設問の制約から推察
       5. 強調語（接続詞）に続く言葉に注目
       6. パワーワード（強調）に注目
   11. 人事のキーワード