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