

要因は？

△△△ (対策) による、〇〇〇 (背景、要因) により、□□□ (効果) した為。

理由は？ 何か？ 施策は？

〇〇〇 (背景、要因) に対し、△△△ (対策) により、□□□ (効果) した為。

課題は？

〇〇〇 (背景、要因) に対し、□□□ (効果) の為、△△△ (対策) する事。

問題点は？

〇〇〇 (背景、要因) に対し、△△△ (対策) できず、□□□ (効果) がないこと。

助言せよ？

〇〇〇 (背景、要因) に対し、□□□ (効果) の為、△△△ (対策) すること。

対策は？

〇〇〇 (背景、要因) に対し、□□□ (効果) の為、△△△ (対策) すること。

留意点は？

〇〇〇 (背景、要因) に対し、□□□ (効果) の為、△△△ (対策) すること。

成長できた要因は。

要因は、

既存事業の拡大や新規事業への参入に対し、

技術開発と設備導入により、

他社との差別化がはかれた為。

成長できた理由は。

理由は、

既存事業の拡大や新規事業への参入に対し、

技術開発と設備導入により、

他社との差別化がはかれた為。

成長のための課題は。

課題は、

既存事業の拡大や新規事業への参入に対し、

他社との差別化をはかる為、

技術開発と設備導入を推進する事。

成長に対しての問題点は。

問題点は、

既存事業の拡大や新規事業への参入に対し、

技術開発と設備導入が推進されず、

他社との差別化がはかれていない事

成長するための助言をせよ。

助言は、

既存事業の拡大や新規事業への参入に対し、

他社との差別化をはかるため、

技術開発と設備導入を進める事。

成長するための留意点は？

留意点は、

既存事業の拡大や新規事業への参入に対し、

他社との差別化をはかるため、

技術開発と設備導入を進める事。

成長できた要因は？

要因は、  
既存事業の拡大や新規事業への参入に対し、  
OJTによる教育を充実させ、  
企画力・技術力が向上した為。

成長するための理由は？

理由は、  
既存事業の拡大や新規事業への参入に対し、  
OJTによる教育を充実させ、  
企画力・技術力が向上した為。

成長のための課題は。

課題は、  
既存事業の拡大や新規事業への参入に対し、  
企画力・技術力を向上させる為、  
OJTによる教育を充実させる事。

成長に対しての問題点は。

問題点は、  
既存事業の拡大や新規事業への参入に対し、  
OJTによる教育が図れておらず、  
企画力・技術力が不足している事。

成長するための助言をせよ。

助言は、  
既存事業の拡大や新規事業への参入に対し、  
企画力・技術力を向上させるため、  
OJTによる教育を充実すること。

成長するための対策は？

対策は、  
既存事業の拡大や新規事業への参入に対し、  
企画力・技術力を向上させるため、  
OJTによる教育を充実すること。

成長するための留意点は？

留意点は、  
既存事業の拡大や新規事業への参入に対し、  
企画力・技術力を向上させるため、  
OJTによる教育を充実すること。

かつて主力であった一般向け医療品と、近年注力している医家向け医療品の営業活動の違いは？

一般向け医療品は、

商品ラインナップの充実と、知名度の向上が必要。

医家向け医療品は、

- ①、顧客のニーズをとらえる為、地道で現場に密着した活動が必要で、
- ②、ニーズを元にした、安心・安全・安価で治療効率を高める製品開発し、提案営業が必要。

研究開発型中小企業が増えている背景にある、経営環境の変化はなにか？

経営環境の変化は

技術革新が迅速であり、製品ライフサイクルが短い為、競争が激化し、

- ①、新商品提案の重要性が増し、
  - ②、外部との連携強化が進んでいる。
- また、助成金による資金調達が可能である。

スポーツ用品の市場特性は何か？

市場特性は、

- ①、社会的経済的変化や人気、流行による影響を受け、市場規模の流動性が高い事。
- ②、代替や模倣されやすく、差別化や特許による防衛が必要な事。
- ③、参入障壁が低く、新規参入が容易であり、価格競争になりやすい事。

中小企業に海外展開を促している外部環境の変化はなにか？

経営環境の変化は

- ①、取引先のグローバル化による、海外進出要請がある為。
- ②、国内市場が低迷しており、海外市場の高い成長度への期待と、新たな販路として展開可能な為。
- ③、アジア諸国の経済特区や、取引先の経済的支援、現地での低賃金からコストダウンが可能なる為。

業界の環境変化と事業展開の変容について、

過去に成功した事業展開で、一次問屋が二次、三次問屋とのネットワークが強みになった理由は？

理由は、

- ①、業界の企業規模が小さく、盤石で大規模なネットワークを築き、
- ②、取引を円滑に進め手数料を得る商売の為、相場変動の変化に対応する事で、  
業界での優位性を確保できた為。
- ③、ネットワークの構築により、商圏の維持拡大が可能であった為。

業界の環境変化と事業展開の変容について、

食品原材料の商品特性を踏まえ、これまでの事業展開を継続できなくなった、環境変化は何か？

環境の変化は、

- ①、商品特性上、最寄り品であり差別化が困難で、
- ②、参入障壁が低く、大手商社の参入により競争が激化し、
- ③、顧客の価格志向や、配送頻度の要求が変化し、  
人的ネットワークの重要度が低下した為。

創業当時の製品が、主力製品に育たなかった理由は何か？

理由は、

- ①、市場規模の小さい、研究機関からの単発的な依頼であり、
- ②、受身の自社のアイデアによる製品でなかったことで  
製品の差別化ができず、コア技術としてのノウハウが蓄積や関連技術への展開ができなかった為。

新規事業が大きな成果をあげられなかった要因はなにか？

要因は、

事業の多角化に対し、

- ①、強みの高度な印刷技術やノウハウを活かせず、
- ②、既存事業とのシナジーが発揮できず、
- ③、経営資源が分散した事により、  
他社との差別化ができなかった為。

A社とF社の強みの違いはなにか？

A社の強みは、

- ①、評判を得ている、こだわりの原材料を使用した、地産地消の菓子や、
- ②、創作菓子、実演販売、店舗コンセプトなどの企画力があり、
- ③、大都市圏の進出、ネット通販での販売実施の成長志向の高い組織力

F社の強みは、

A社にはない、菓子職人の技術力と開発力があること

A社の強みとそれを形成してきた要因について述べよ。

強みは、顧客ニーズの変化への柔軟な対応力により形成された。

- ①、食の安全安心に対して、HACCP取得による品質管理体制や保管・輸送の温度管理、
- ②、メニュー改訂の要望に対して、料理長の専門人材採用による開発力
- ③、事業拡大に対して、設備導入による生産体制
- ④、納期に関して、配送体制  
を強化してきた為。

売上80%を占める航空業界からのコスト削減の背景を、商品特性の視点から述べよ。

背景は、

- ①、航空業界における機内食は輸送の付随サービスである為、コスト削減の対象になりやすい為。
- ②、売上の依存度が高く、買い手の交渉力が強い事で、強く要請されやすい為。
- ③、高付加価値による、差別化が困難な為。

Y社の要請による、海外進出が実現しなかった理由を、X社の状況を踏まえて答えよ

理由は、

海外進出に対し、徹底した品質保証体制と、協力企業の連携が重要であると考えていた為。

X社は既に海外進出しており、ノウハウの享受や協力が受けられる可能性があり、強い要請と経済的支援が受けられた為。

国内で確立した品質保証システムが、勤勉な諸外国で時間がかかった理由は？

理由は、

- ①、海外での気温や湿度のデータの蓄積が必要だった為。
- ②、取引先企業の状況を考慮した、現場でのプロセス改善が不足し、
- ③、言語や文化の違いにより、異常発見の意識醸成、即座な対応力の育成の  
システム導入以外での人的な品質保証体制に時間がかかった為。

経営ビジョンは何か？

- ①、海外来訪者需要に対し、老舗ブランドを活用して、売上向上させること。
- ②、企業グループと、シナジーを発揮し、事業拡大させること。
- ③、A社長を経営者として育成すること。
- ④、ブランド維持により、地域活性化させること。

経営ビジョンは何か？

- ①、海外来訪者需要に対し、老舗ブランド活用による、売上向上。
- ②、企業グループとの、シナジー発揮による、事業拡大。
- ③、A社長を経営者として育成。
- ④、ブランド維持による、地域活性化。

当初立ち上げた事業展開でA社が成長できた要因は？

要因は、

- ①、独自の技術開発による高度な印刷技術を活用することで、既存事業の拡大、新規事業への参入ができた為。
- ②、企画力やデザイン力を強化し、先進の設備を導入し、他社と差別化できた為。

地域の零細企業の成功の理由は何か？

理由は、

- ①、顧客対象を地域に限定し、地域のニーズに応えた事業展開を行い、大手との差別化を図った為
- ②、経営者自ら業務に携わり、迅速で柔軟な意思決定を行い、地域のニーズに対応した為
- ③、特定の分野や技術に特化した事業を展開し、専門性や独自性で差別化を図った為

経営危機に直面した際に、異なる考え方に立って、新規事業に着手した。

以前の事業特性と新規の事業特性にはどのような違いがあるか？

違いは、

特注品の為、販売した時点で取引完了する売切り型に対して、  
消耗品の為、継続した取引ができる事であり、

- ①、安定した売上が確保でき事業の柱となり、
- ②、継続的な製品開発が必要である。

人員構成から考えて、最終消費者向け製品開発を行わなかった理由は？

理由は、

- ①、技術者が9割の人員構成であり、経営資源を集中して、企業向けの技術力を強化してきた為。
- ②、営業の少ない人員構成であり、ニーズを収集できず、企画提案力の強化も進めなかった為。

研究開発型の企業が、小さな市場を対象にしている理由を競争戦略の視点から答えよ。

理由は、

経営資源を研究開発に集中させ、小さな市場を対象にすることで、

- ①、技術力を活かし、差別化を図ることで、競争優位に立つため。
- ②、大企業との競争を回避するため。
- ③、環境の変化に柔軟に対応するため。

新商品や新規技術の開発が重要である商品に、あえて特許を出願しない理由は？

理由は、

- ①、競争激化する市場の中で、特許出願による技術情報の流出を防ぎ、  
独自技術の模倣リスクを回避し、競争優位を保つ為。
- ②、大学や研究機関等の外部組織との連携による、共同開発を推進する為。
- ③、法や規制が異なる海外での特許に対し、費用がかかる為。
- ④、多くの技術の開発に対し、特許関連費用を抑える為。

F社のM&Aに積極的でなかった理由は？

理由は、

- ①、店舗や人員の経営資源や、対象顧客が重複し、非効率となる可能性がある為。
- ②、組織文化の違いにより、従業員のモラル低下が懸念される為。
- ③、ブランドやコンセプトの違い、企業理念の違いにより、シナジー効果が期待薄な為。

取引先の依頼に応じて開発した製品が主力製品に育たなかった理由は？

理由は、

- ①、取引先からの単発での依頼への対応であり、継続的に技術力を活かすことができなかった為。
- ②、取引先からの依頼であり、独自性が不足していた為。
- ③、製品の市場やニーズの分析が不足していた為

厳しい経営状況で、急速な業績回復が期待できない状況での短期的に売上を上げる具体的施策は。

助言は、

主力商品で認知のある大都市圏やインターネット販売を通じて

- ①、F社の開発力とA社の企画力を活かした、新作創作菓子を開発し、
- ②、自然志向の消費者に対し、地元農家の協力による原材料重視の商品開発し、
- ③、F社の洋菓子、A社の和菓子を交えた品揃えを行い  
販売力を強化すべく営業体制を構築し、新規顧客の獲得を狙う
- ④、企画力を活かし、実演販売により売上拡大を図る。
- ⑤、販売体制、生産体制を構築し、新作創作菓子の開発・販売を強化する事。

急速に事業を拡大しているA社の、既存事業を長期的に継続する施策は？

施策は、

- ①、宣伝広告のノウハウを活用し、認知度向上させ競合他社と差別化する事。
- ②、問合せ対応の体制強化により、既存顧客との関係性強化し固定客化を図る事。
- ③、外注や非正規社員を活用し、事業の絞り込みを行う事。

食品原材料商社が、食品原材料以外に手を延ばすかどうか、アドバイスせよ。

手を延ばす場合

食品原材料以外に手を延ばすべき。

理由は、

- ①、地方の顧客との関係性を活かし、末端顧客のニーズに応えることで、大手と差別化できる為。
- ②、中小喫茶チェーンのニッチな市場を対象に、物流拠点のネットワークを革新し、  
一括配送や少量対応により、顧客満足を向上させる。

手を延ばさない場合

食品原材料以外に手を延ばすべきでない。

理由は、

既存の食品原材料の知識やノウハウ、

仕入れルートや、二次、三次問屋のネットワークも、活かさない為。

自社加工強化に経営資源を投入し、衛生・品質体制を強化し、物流網の相乗効果により、  
大手との差別化を図る。



## 地域の零細企業のM&Aのメリット及び課題はなにか？

メリットは、

- ①、ブランドや顧客基盤、従業員を引き継ぐことができる為
- ②、大企業の傘下にはいることで、人材・資金・ノウハウ等の経営資源を活用し、新たな事業展開や、成長を図ることができる為

課題は、

- ①、企業価値を正確に評価してもらう必要があること
- ②、自社の目指すべき目的や、会社の歴史や想いを尊重してもらうため、価値観の共有や、事業譲渡後の方針を明確にすること
- ③、買収後の保証期間、責任の範囲、ペナルティ等の契約内容を確認する事
- ④、従業員の不安や疑問を解消するため、早期に情報を開示する事

## 新規事業を関連会社とした理由は？

- ①、既存事業と考え方が異なるので、独自の組織風土の形成により、組織の一体感を醸成するため。
- ②、既存事業と技術難度が異なるので、専門的な成型技術力を強化させ、高付加価値化を実現する為。
- ③、市場の変動に対し、迅速な意思決定を行い、変化に対応する為。
- ④、新規事業として、利益責任の明確化を行い、従業員の意欲向上を図る為。

## 新規事業が成果を上げられなかった要因。

要因は、

- ①、新規事業に、既存事業の強みを活かすことができず、差別化が図れなかった為。
- ②、無関連多角化により、シナジー効果が発揮できず、経営資源が分散されたため

## 既存事業との違いを考慮し、新規事業拡大の留意点を助言せよ。

助言は、対象顧客が地域の写真館を通じた学校から、企業や一般消費者となる為、

- ①、多様化する顧客ニーズをとらえる為、研修により営業力を強化する事。
- ②、新規顧客獲得の為、営業体制を構築する事。
- ③、差別化と付加価値向上を図る為、教育を進め、デザイン企画力を向上させる事。
- ④、個別受注に対応する為、生産体制を整える事。

## 新規事業（直販）と既存事業（ルート営業）との違いと、新規事業拡大の留意点。

違いは、新規事業は、ターゲットが最終消費者であり、直接営業が必要である。

留意点は、

新規事業の売上拡大を図る為、

- ①、顧客との関係性強化により、顧客ニーズを収集し、
- ②、企画提案力により、営業力を強化し、
- ③、顧客要望に応えるべく、多品種少量生産体制を整える事

## 既存事業の売上が大半を占めた事が、今後のどのような課題を生み出す可能性があるか？

課題は、

- ①、特定の事業への売上依存の高まりに対し、経営リスクを分散させる為、他事業の売上拡大する事。
- ①、特定の事業への売上依存の高まりに対し、経営リスクを分散させる為、新規市場の拡大を図る事。
- ②、外部環境の変化に対応し、顧客ニーズに対応し収益を安定させる為、柔軟な意思決定を行う事。
- ②、外部環境の変化に対応し、持続的成長を促す為、技術力の強化や差別化を行う事。
- ③、部門間の不公平感に対し、組織の一体化と活性化を図る為、組織間の交流を促す事。
- ④、収益拡大を図る為、技術力を活かし高付加価値化を図る事。

一般消費市場への展開という新規事業の成否について、成否を明確にして理由を述べよ。

理由は、

- ①、安全で高品質な製品の提供が可能であり、
- ②、航空会社との取引実績でのブランド力があり、
- ③、嗜好や季節に合わせたメニュー開発でき、
- ④、遊休施設の活用ができる為。

地方の二次問屋に対して進めている、友好的買収について、その目的と効果は何か？

目的と効果は、

- ①、物流拠点をを活かし、配送の革新し、効率化を進め、
  - ②、地方の有力店のチャネルを活かし、地方の末端顧客と関係性を強化し、ニーズに応え、  
参入障壁を形成し、大手商社に対抗する事。
- 二次問屋の救済と、ネットワーク維持による、事業基盤を確保する事。

機能別組織を人材の流動性の高い組織に改変した理由。

理由は、

- ①、複数事業に対して、柔軟に対応し、迅速な意思決定をする。
- ②、ノウハウ共有し、シナジーを発揮する。
- ③、社内連携強化し、組織の一体感を醸成。
- ④、多様なスキルを持つ人材を育成し、組織活性化。
- ⑤、人的資源を効率的に配置し、人材活用し、営業力を強化。
- ⑥、適正な人員配置を行い、効率化を図る為
- ⑦、組織間のセクショナリズムの解消の為。

専門技術別組織から、事業部組織へ再編した目的はなにか？

目的は、

- ①、市場の環境変化に対し、権限移譲により、意思決定の迅速化と責任体制の明確化を図る為。
- ②、混成チームとすることで、専門知識による技術のシナジーを発揮し、製品開発力を強化する為。
- ③、A社長の事業継承の視野に対し、役員を部門長とすることで、  
後進育成による事業継承を円滑に進める為。
- ④、サポート部門の設置により、技術開発に集中特化する為。
- ⑤、部門間の連携と交流を促し、組織活性化と一体感を醸成を図る為。

安定成長を確保した企業が直面する組織管理上の新たな課題はなにか？

課題は、

- ①、技術力を向上させる為、専門職の採用や育成を進め、外部との連携を図る事。
- ②、継続的な成長を図る為、管理職の採用や育成を行い、部門の強化を行う事。
- ③、組織活性化を図る為、組織体制の見直しを行う事。
- ④、権限移譲を行い、管理者の育成を進める事。

である。

業績よく待遇もよいA社が、3年以内に売上40億達成の目標を実現するための組織管理上の施策は

施策は、海外進出や多角化を進めるべく、

- ①、成果主義導入により、士気向上させ、
- ②、目標管理による人事評価を行い、達成意識の向上を図り、
- ③、事業部制組織化し権限移譲による、責任感と経営スキルを向上させ、
- ④、配置転換により、組織活性化させ、  
チャレンジ精神を推進する、組織風土をつくる。



部門間の情報共有が進んでいない組織のリスクと対策はなにか？

リスクは、

- ①、環境変化に対し、進捗状況の把握ができず、迅速な対応が取れない事。
- ②、情報共有がされておらず、作業効率低下の恐れがある事。
- ③、ノウハウが共有されず、個人や部門の能力向上が図れない事。
- ④、組織の風通しが悪くなり、人間関係の悪化につながる事。

対策は、

- ①、情報共有の重要性を理解させ、業務の優先順位を高める。
- ②、情報共有のルールや仕組みを構築し、組織文化として浸透させる。
- ③、部門間の関係性を高め、積極的に共有できる環境を整える。
- ④、システムの導入により、情報共有を簡略化する。

収益改善の為、工場長を取締役に昇進させ、料理長の権限移譲した事が及ぼしたコスト削減の効果

効果は、

- ①、人事権を移管し、生産計画に応じた人員配置による、労務費の削減と、人材育成による、能力開発の効率化。
- ②、購買権を移管し、生産計画に応じた効率的な購買や価格交渉による、原材料原価の削減。
- ③、取締役として、全体最適を図り、採算性の高いメニュー改訂や、コスト意識の浸透を行い、経営体制が強化された事。

同族企業でなく、仕入先・社員持株会が出資者であり、所有と経営の分離のプラス面マイナス面は？

プラス面は、

- ①、監視体制が強化され、企業統治が有効になり、経営が安定化する事。
- ②、仕入先からの多様な支援の享受や
- ③、現場の優秀社員の経営者への柔軟な登用で、適正配置が可能な事。
- ③、従業員の経営参画で業績への意識づけが図れる事。
- ④、金融機関の支援に依存せず、安定した資金確保ができる事。
- ⑤、事業の整理統合が容易な事。

マイナス面は、

- ①、経営の自由度が低くトップの意思決定に迅速性を欠く
- ②、短期思考の経営に安住し、挑戦的な市場開拓が困難になること。
- ③、関係者との調整により、海外展開・新事業推進等の事業成長が鈍化する事。

事業譲渡し現経営者や従業員を継続雇用した理由は？

理由は、

- ①、蔵人の酒造技術の活用し、習得する為。
- ②、A社長に酒造事業のノウハウを継承させる為。
- ③、雇用継続と老舗ブランドの維持により、地域を活性化させる為。
- ④、買収後の組織融合を円滑にする為。

企業グループの継続的成長をするための人事施策の留意点は？

留意点は、

- ①、意欲向上を図る為、職務内容の明文化と、明確な評価制度を構築すること。
- ②、組織活性化する為、多様性のある採用を行い能力に応じた配置をすること。
- ③、一体感を醸成する為、グループ間での支援や情報共有を行うこと。

新規事業を拡大する上での組織文化の変革や人材育成の留意点

留意点は、

- ①、組織活性化する為、事業部門間の共有の促進や若手を登用する事
- ②、ノウハウを獲得する為、外部との連携を図ること
- ③、意思決定の迅速化を図る為、権限移譲や適正配置を行う事
- ④、積極性を高める為、社内提案制度やPJチームを行う事
- ⑤、意欲向上させる為、表彰制度や社内提案制度を設ける事
- ⑥、士気向上を図る為、公平な評価制度を取り入れる事

事業拡大しても正規社員の数を大幅に増員しない体制維持の留意点

留意点は、

- ①、効率化を図る為、ノンコア業務に対し外注を活用する事。
- ②、非正規社員を活用する為、作業の標準化やOJTによる教育を行う事。
- ③、低離職率を維持する為、快適な職場環境を整備する事
- ④、意思決定を迅速にする為、権限責任を明確にする事

高度な専門知識を持つ人材を長期的に勤務させるための管理施策は？

施策は、

- ①、外部との連携や、研修、専門性の高い部署への配属により、能力開発向上
- ②、経営理念を浸透させ、帰属意識を高める
- ③、快適な職場環境を整備し、長期的な就業を促進
- ④、公平な評価制度や、権限移譲により、士気向上を図る

業績低迷しているA社で有能な人材確保のための人事施策が有効であるか、助言せよ。

助言は、

- ①、中途採用を行い、即戦力とする事。
- ②、再雇用制度により、離職率を低下させる事。
- ③、適正な評価制度や、表彰制度を設け、士気向上を図る事。
- ④、権限移譲により、士気向上を図り、定着率を高める事。
- ⑤、配置転換を行い、多様な能力を持つ人材を育て、士気向上を図る事。
- ⑥、業績連動型給与とし、達成意欲を向上させる事。
- ⑦、有給取得や育児休暇の取得、ワークライフバランスにより、職場環境を改善する事。
- ⑧、新卒や女性社員の活躍を促す研修の実施により、満足度を向上させる事
- ⑨、『社員は宝』の企業理念の浸透により、帰属意識を高め、定着率を向上させる事。

※人材の定着と人材の流出防止と人材の採用

ルート営業から直販に変えた際に求めた能力はなにか？

求めた能力は、

- ①、老舗ブランドを活かした、営業交渉力。
- ②、直接顧客と接し関係性を強め、ニーズを収集する力。
- ③、ニーズを社内の杜氏や蔵人に伝え、橋渡しをする調整力。
- ④、新商品や自社ブランドを提案する、企画提案力。

。

時給が高くて勤務経験がある中高年層の主婦を採用する理由は？

理由は、

- ①、対象顧客と同年代であり、親近感を与え、顧客のニーズを把握しやすくする為。
- ②、勤務経験がある為、教育コストを抑え、即戦力になる為。

非正規社員の低離職率維持のための具体的施策は？

施策は、

- ①、作業の標準化やマニュアル化や、
- ②、適正な評価制度や表彰制度を整え、満足度の向上を図り、
- ③、研修や教育を充実させ、能力開発を行い、
- ④、権限移譲による、責任感を醸成し、
- ⑤、配置転換により、一体感を醸成する。

大学新卒正規社員採用を始めた理由は？

理由は、

計画的な教育により、

- ①、ノウハウの継承や、幹部人材の育成を図り、
- ②、組織の活性化を促進させ、
- ③、新商品開発、新市場開拓のできる人材を育成し、長期的な事業発展を目指す。

海外拠点の責任者に期待する役割と、向上させる能力はなにか？

役割と能力は

- ①、現地の現場責任者となり、マネジメント力を向上させる、
  - ②、本社との橋渡し役をするための、コミュニケーション能力、
  - ③、継続的改善による品質保証体制を整える、リーダーシップを向上、
  - ④、現地採用の人材を育成する為の、人材育成能力、
- である。

買収先のベテラン職人を責任者に任命した期待効果はなにか？

期待される効果は、

- ①、開発体制の構築や、生産体制の強化を図り、競争力を強化する事。
  - ②、自社の社員教育を進め、ノウハウを吸収する事。
  - ③、組織の活性化と組織文化の融合を図ること、
  - ④、人事の公平性を示し、処遇への不安を解消させる事。
- である。

特定の部門で、社歴の長い従業員の上司に対する不満が、高い理由と解決策。

理由と改善策は

- ①、将来像が提示されていない為、経営理念の浸透を行う事。
  - ②、意思決定が限定的であるため、権限移譲を図ること。
  - ③、事業方針が伝わっていない為、上司との面談機会を整える事
  - ④、評価の公平性に不満がある為、明確な基準の評価制度を整備する事。
- である。

人員構成を含めて、買収されたF社に比べて買収したA社のモラルが低下した理由は？

理由は、A社の非正規社員比率が80%とF社よりも高く、

- ①、A社の従業員も人員整理の対象とされた事、
  - ②、組織文化や考え方の異なる社員が上司になった事、
  - ③、給与や待遇に格差があった事、
- モラルが低下した。

成果主義型賃金制度導入についての留意点を助言せよ。

留意点は、

- ①、継続的な品質安定の維持、確保を図る為、部門間連携や部門単位での中長期的な目標やプロセスを評価対象とする事。
- ②、社員の納得感や透明感を保つため、公平な評価制度を構築する事。
- ③、意識改革やシステム改善を推進する為、社長のリーダーシップにより評価目的を明確にする事。

成果主義賃金制度を導入しない理由

理由は、

- ①、技術開発力を強化する為、中長期視点に立った教育を進め、ノウハウを蓄積する為。
- ②、事業間の収益性や成長性と人員構成が異なり、評価の公平性が図りにくい為。
- ③、正社員が多く、長期的に働く動機を図り、雇用維持を図る為。
- ④、技術力の高度化を進める為、事業間の連携により、協業が重要である為。
- ⑤、短期的な成果を求め、協調性が損なわれる為。

である。

家族主義的経営を行うA社で成果主義的要素を強化した際のメリットデメリットをどう考えるか？

メリットは、

- ①、若手社員の士気向上が図れる。
- ②、新規事業の推進への動機づけができる。
- ③、新規顧客開拓の促進への動機づけができる。
- ④、従業員の高齢化に対して、コストの変動費化により人件費の抑制ができる。

デメリットは、

- ⑤、高齢社員の不満が高まる事。
- ⑥、短期的な成果を求め、協調性が損なわれる事。
- ⑥、短期的な成果を求め、中長期的な取組み成果の懸念がある事。

である。

チャレンジ精神や独創性を維持するために、金銭的インセンティブ以外に対して助言せよ。

助言は、

- ①、専門的能力向上の為、教育・研修、自己啓発、外部との共同PJを推進する事。
- ②、挑戦意識の向上の為、社内提案制度や能力に応じた適正な配置、権限移譲を行う事。
- ③、達成意識の向上の為、目標管理による進捗確認と評価を行う事。
- ④、組織活性化と一体感の醸成の為、ジョブローテーションやグループ間の情報共有を推進する事。
- ⑤、士気向上の為、権限移譲を行う事。
- ⑥、帰属意識を高める為、技術力向上の経営理念を浸透させる事。

である。

シングルワークステーションの、生産性向上の効果と、機能させる上での必要な点は何か？

効果は、

- ①、作業の多能工化による能力向上、
- ②、作業者の責任感や意欲向上、
- ③、仕掛や手待ちが減少し生産性の向上が図れる事。

必要な点は、

- ①、バラツキを抑える為、作業の標準化やマニュアル化、
- ②、多能工化を推進する為、教育研修による人材育成、
- ③、士気向上を図る為、透明性のある評価、報酬制度の整備、が必要。

地方の二次問屋の買収の際に、従来の従業員を継続雇用するメリット、デメリットは何か？

メリットは、

- ①、二次問屋の人材やネットワークを有効活用でき、顧客との関係性を維持できる事。
- ②、A社に不足している、40-50代の社員が保管できる事。

デメリットは、

- ①、組織文化や雇用条件の違いによる、混乱が生じる事。
- ②、余剰人員による、労務費の悪化の懸念がある事。
- ③、組織の硬直化により、経営革新が鈍化する懸念がある事。

主力事業に関連する新規事業を拡大する際に、どのような点に留意して、組織文化の変革や人材育成を進めるか助言せよ。

助言は、

組織文化の変革に対し、

- ①、外部のノウハウを活用する為、大学や自治体と連携する事。
- ②、組織の一体化を図る為、事業部間の共有を促進する事。
- ③、新規事業への納得感を醸成する為、社長が変革の必要性を示す事。
- ④、組織活性化の為、若手社員や外部人材を活用する事。

人材育成に対し、

- ⑤、新規事業の能力向上やノウハウ獲得の為、外部連携や研修、OJTによる能力開発を進める事。
- ⑥、挑戦意識を向上させる為、成果主義の導入や権限移譲を行う事。
- ⑦、達成意欲の向上の為、明確な目標設定を行い、公平な評価制度を整える事。

である

複雑な事務作業を掌握していた事務員から、システム化した手順は？

手順は、

- ①、前回事務員と共に働き、業務を習得し（共同化）
- ②、複雑な事務作業のマニュアル化と、取引先情報のDB化を行い（表出化）
- ③、一元管理し、社内共有を図り、（結合化）
- ④、運用ルールを定め、教育を行うこと（内面化）でシステム化を図った。

業者委託した顧客DBが、新商品開発に活かされていない理由は？

理由は、

- ①、DB構築を外注したことで、顧客ニーズ等の有用なデータ項目が整備できていない為。
- ②、顧客DBを分析できる人材と製品開発体制が整っておらず、活用する意識がない為。
- ③、DB構築を外注したことで、社員のDBかつよの意識が低く、分析活用ができていない為。
- ④、顧客ニーズを収集できておらず、商品開発体制が整備されていない為。

製品の良品率が内製化により60%に改善したが、その後変化はなく、近年大幅改善した要因は？

要因は、

- ①、博士号取得者の採用で開発力を強化し、専門知識を活かして製造設備を改良した為。
- ②、中途社員が課長に昇進したことで、品質管理体制が強化され、品質改善意識が向上した為。
- ③、量産による製造ノウハウが蓄積された為。