

7 第1問 (配点 20点)

6	強みは、①「厚×」の職人技、②「秘伝
	のタレ」である。自前の「×」の技術を持っていて、
	③他社にはない技術を生かす職人集団、④
	製造部門の一貫生産体制である。要因は、時
1	計、医療、大学などとの共同研究である。

強みの主要なキーワードは抜き出していますが、もう一步、職人集団の技に対して科学者集団の知恵、そしてその2つの融合があげられると得点が伸びます。形成要因は、歴史的展開を踏まえてとの制約条件から、時計メーカーとの良好な関係に絞られます。

8 第2問 (配点 20点)

2	要因は、①A社長が片端から営業し、HPを立
	ち上げたことで社員意識が変化したこと、
2	②A社の高い技術力があったこと、③長年の
	運送経営により自信を失っていた社員のフラ
4	ールが向上し、自信を取り戻せたことである。

組織戦略と捉えて、組織構造×組織文化 の視点で説明したい問題です。ガイドワイヤーメッキを受注した要因ではなく、加工に成功した要因を問われていることにも注意しましょう。

7 第3問 (配点 20点)

4	最大の理由は、景気に左右される事業だった
	からである。当時大手×業者が参入して
	おり大量生産であり差別化ができていない。2代
	目社長時の借入が少なく新設備投入ができていない。
3	A社の「厚×」の職人技が使えない。

価格競争に陥りやすことまで言及できると加点されます。

差別化できないという点をあげられたことはよいですね。差別化したかったのはなぜか・・・自社の技術を活かして、価格競争に巻き込まれず、高付加価値で利益を得たいと考えていたからです。最大の理由を一言で言うと、「高付加価値戦略を考えていたから」です。

8 第4問 (配点 20点)

3	経営	危機	後	採用	レ	リ	-	ダ	-	層	に	成	長	し	て	リ	3			
5	が	受	け	身	姿	勢	な	促	業	員	に	、	全	部	門	長	の	よ	う	に
	経	営	策	画	策	識	を	高	め	ら	れ	る	よ	う	権	限	委	譲	を	行
	る	。	女	性	の	働	き	を	す	い	環	境	作	り	を	す	こ	と	に	
	よ	り	、	女	性	社	員	を	採	用	し	割	合	を	増	や	あ	こ	と	。

人事政策（戦略）ですので、能力向上×モラル向上 の視点で思考するとよいです。対象をリーダー層、女性社員とした着眼点はOKです。リーダー層の能力向上、女性社員のモラル向上、という構成になります。

8 第5問 (配点 20点)

6	A	社	長	が	社	員	-	人	-	人	に	訴	え	、	医	療	×	-	カ	-
	と	の	共	同	開	発	時	の	よ	う	に	挑	戦	し	未	知	の	分	野	に
	挑	戦	を	す	気	持	ち	に	し	せ	、	温	度	差	を	な	く	す	。	職
	人	技	や	他	社	に	真	似	で	き	な	い	高	付	の	巨	価	製	品	を
2	大	学	と	の	共	同	研	究	に	エ	リ	作	り	、	「	10	年	後	に	は
	が	咲	く	、	新	規	事	業	を	一	貫	生	産	体	制	に	エ	リ	構	築

組織戦略ですので、組織構造×組織文化 の切り口で思考してみるとよいです。温度差をなくす点はよく気づくことができましたね。後半の共同研究の記述は、問題文にありますので冗長に見えます。ここは組織戦略らしい助言が求められます。

【総評】

さん、文章の長さや因果の書き方はよくなってきましたね。与件も読めているように感じます。振り返りポイントとしては、組織・人事事例であることを意識すること、それを解答に表現するためにはどのような1次知識を使うとよいか、を考えることをお勧めいたします。よく使う知識は、組織の5原則や成立要件などです。

受験番号	
得点	