

特集 2 — 令和5年度の2次対策
●令和4年度試験の研究

第 1 章
事例 I の研究と対策
— 設問要求の認識のズレを排除せよ

江口 明宏
EBA中小企業診断士スクール 統括講師
中小企業診断士

事例 I では、近年重視される事業承継をテーマにした第 4 問を取り上げます。事業承継問題は令和 2 年度、令和 3 年度と 3 年続けての出題となりました。まず、令和 4 年度の事例 I の全体像を先に俯瞰しておきましょう（図表）。

1 第4問（設問1）を解く

第4問（配点40点）

A 社の今後の戦略展開にあたって、以下の設問に答えよ。
（設問1）

A 社は今後の事業展開にあたり、どのような組織構造を構築すべきか。中小企業診断士として50字以内で助言せよ。

(1) 設問解釈

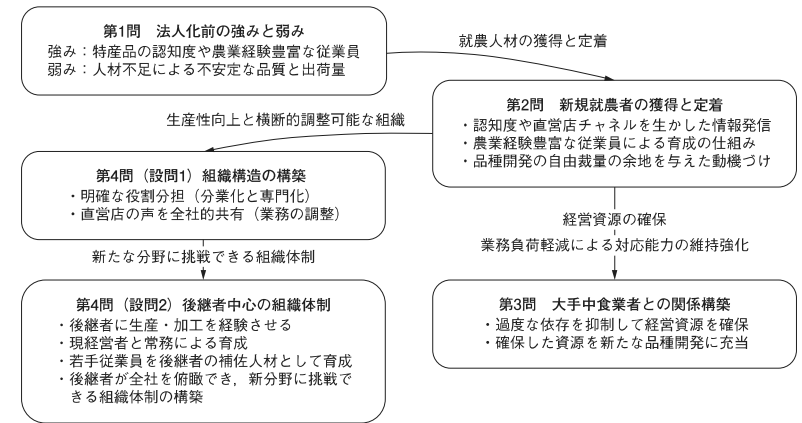
「組織構造」と明記されているため、対応させる理論は特定しやすい問題です。

試験委員である小川正博氏の著書『中小企業のビジネスシステム』（同友館）では、組織構造を「企業の業務を生産や財務、マーケティングなどのいくつかの役割に分割し、その役割を機能や製品、地域、あるいは市場に沿って機能部門や事業部に再結合し、そうした役割構造に権限を配分したもの」と説明しています。さらにダフトの主張を引用し、「公式化、

分業化の程度、権威の階層構造、中央集権化、そして専門性と雇用者の人員比率、業務の調整方法などを組織構造のサブ要素にする」としています。一方で、「組織構造の代表的な要素として最も取り上げられ、また組織の特徴を最も端的に示すのが組織形態である。その主なものには機能別組織、製品別組織そしてマトリックス組織がある」としています。このため、解答にあたっては「組織形態」ではなく「組織構造」を記述する必要があります。そして、理想的な組織構造を特定するために、これらを形にした組織形態を参考にします。以下、代表的な組織形態である機能別組織と事業部制組織の特徴です。

	メリット	デメリット
機能別組織	①専門化により生産性向上（分業程度 & 専門性が高い） ②命令系統が確保できる（階層を重視） ③トップ権限集中で組織的対応がしやすい（中央集権化）	①セクショナリズム発生（調整が難しい） ②後継者（ゼネラリスト）の育成が困難（専門性の裏返し） ③企業規模拡大により情報処理負担が増大し、意思決定速度が低下して環境の不確実性に対応しにくくなる（階層の弊害）
事業部制組織	①権限委譲により環境変化に迅速に対応できる ②後継者育成がしやすい	①他の事業部との交流が阻害されて連携が困難になり組織的対応ができない ②事業部ごとに機能が重複するため経営資源が分散され、組織全体としてオーバーヘッドコストがかかる

図表 令和4年度の事例 I の全体像



筆者作成

小川氏は「製品別組織の発展形態としての事業部制組織は、大企業に一般的な形態になる」と説明しています。中小企業にとって事業部制組織がもつデメリットは、そのメリットよりもはるかに大きく、適切な組織形態とは言えません。このため、中小企業は機能別組織をベースに、企業規模の拡大に応じて弊害に対応していくことが望ましいといえます。

設問1では、A 社の今後の事業展開から適切な組織構造を指摘することが期待されています。与件文には A 社の今後の事業展開に関する根拠が記載されているため、組織構造を選択するヒントになります。

中小企業である A 社は、資源制約の点で事業部制組織は適用しにくいいため、機能別組織の利点を生かしつつ、欠点を抑制できる組織構造が期待されると解釈できます。このため、期待される組織構造は、機能別組織のメリットとなる専門化、分業化、中央集権化、デメリットとして業務の調整方法が期待されていると想定できます。

(2) 与件解釈

・第6段落：他方、業容の拡大に伴い、経営が複雑化してきた。（中略）しかし、従業員間で明確な

役割分担がなされていなかった。
・第10段落：一方で、人手不足が顕著になってきており、生産を兼務する従業員だけでは対応できなくなりつつあった。

現状の組織構造は「分業化」の程度が低いことが確認できます。直営店の従業員は農業と生産の兼務に対応できなくなりつつあるため、「分業化」して「専門化」の程度を上げることで習熟を促進し、生産性を向上させることが期待できます。

・第10段落：消費者との接点ができることで、少しずつではあるが A 社は自社商品に関する消費者の声を取得できるようになった。（中略）A 社は、今後も地域に根ざした農業を基盤に据えつつ、新たな分野に挑戦したいと考えている。

直営店で収集した消費者の声を生産や食品加工と共有することで、ニーズに対応した品種の開発や加工に生かれます。また、A 社は「今後も農業を基盤に据えつつ、新たな分野に挑戦したい」と考えているため、現場が取り込んだニーズをトップが収集できる組織構造が必要になります（中央集権化）。

以上から、A 社に適した組織構造は、機能別組織の利点を生かしつつ、欠点に対応できる組織であると判断できます。A 社は従業員規模40名（正社員30