

① 現代企業

① 現代企業の特徴

- ㊦ 所有と経営の分離
- ㊧ ゴーイングコンサーン
- ㊨ 企業目的の多様化
- ㊩ 企業環境の内部化

② 企業の社会的責任(CSR)

- ㊦ 公害を防止し、自然環境の保護や改善に努力する。
- ㊧ 市民の一員として、地域住民の福祉に協力する。
- ㊨ 国家の一員として、国民社会福祉に貢献する。
- ㊩ 消費者の立場に立ち、消費者の利益保護に努める。
- ㊰ 従業員の福祉や生き甲斐を満たすような職場環境を作る。

③ 社会的責任投資(SRI)

社会的責任投資は、株主としての立場・権利を行使して、経営陣に対し、CSRに配慮した経営を求めていく投資のことである。

② 経営環境の変化

① 日本的経営の特徴

- ㊦ 終身雇用制
- ㊧ 年功と学歴に基づく年功序列制
- ㊨ 集团的決定制度である稟議制度
- ㊩ 福利厚生施設の充実
- ㊰ 企業別労働組合

② 経営環境の国際化現象

国際化は、経営や経済をはじめ、政治や文化の面でも顕著になっている。国際化現象が具体的に現れているものに次のものがある。

- ㉞ 輸出入構造の変化
- ㉟ 海外投資の増大
- ㊱ 企業の多国籍化

㉟ 経営環境の国際化現象の背景の要因

- ㉞ 国家間の経済的・政治的相互依存度が高まっている。
- ㉟ 交通や情報通信の技術が進歩し、地理的な制約が相対的に緩和された。
- ㊱ 情報通信網の拡大によって、世界のどこでも同じ情報を即座に受け取ることができる。
- ㊲ 国境の意味が薄れてきた。

㊱ 業際化

市場、業種、業態の区分が曖昧になる業際化が進んでいる。重厚長大産業がカタログ販売や外食産業に進出したり、流通業が金融業や不動産業の活動を行うなど、異なる業種の企業が業務提携し、新しい製品を作り出す異業種交流も盛んになっている。

③ 経営戦略

㉞ 経営戦略とは

経営戦略は、企業の経営目標を達成するために、企業内外の環境変化に対応して、経営活動を統括し、計画的に適応させるために作成される、長期展望に基づく企業経営の理想像、経営上の方策・手段である。経営戦略策定には、自社の強みと弱み、想定される経営上のリスク、環境の変化、顧客満足などを考慮する。競争優位を指向する経営戦略の策定では、CSF(主要成功要因)、競合分析、ポートフォリオ分析などを実施する。

㉟ 企業の革新

企業が時代の変化に柔軟に対応していくには、革新の姿勢が必要である。新製品の開発や新生産方式の導入、新販路の開拓、組織の変換が求められる。

㊱ 企業の革新を促進する条件

- ㉞ 生産指向であるよりも、マーケット指向の方が、革新的である。
- ㉟ 集権的組織よりも、分権的組織の方が、革新的なアイデアが生まれる。
- ㊱ 職能別組織よりも、事業部制組織の方が、革新を行いやすい。
- ㊲ たて形組織よりも、プロジェクト組織やマトリックス組織といった流動的組織の方が、新しい発想に柔軟に対応できる。

④ 競争市場戦略

市場での競争優位を狙う戦略である。

㉞ 市場リーダー型戦略

非価格競争で需要を拡大し、最大のマーケットシェアを狙う。

㉟ 市場チャレンジ型戦略

リーダーの地位を狙い、差別化を図りながらマーケットシェアの獲得を目指す。

㊱ 市場フォロワー型戦略

上位企業の戦略を模倣し安いコストを活かして市場内に存続する。

㊲ 市場ニッチ戦略

市場内の適所に圧倒的な地位を獲得する。ニッチ戦略とは、差別化戦略をより先鋭化させ、専門家やマニア向けなど、非常に限定された市場ドメインに特化し、その市場ドメインでのシェアや収益性の維持を目指す戦略である。

⑤ 技術開発戦略

技術開発戦略は、企業の持続的発展のために、技術開発に投資しイノベーションを促進し、技術と市場ニーズを結びつけて事業を成功に導く方法である。

⑥ TLO

TLOは、大学などが所有、創造する研究成果を特許権などの知的財産権に権利化した上でそれを基にしたベンチャー企業を興したり、民間企業に権利供与したりすることの橋渡しのために設けられた機関である。産学連携推進の一環として、1998年5月に成立した「大学等における技術に関する研究成果の民間事業者への移転の促進に関する法律」に基づき、全国の有力大学でTLOが設立された。大学の研究成果、知的財産権の活用で得られる収益を研究者や大学へ還元することで、大学の研究活動の活性化を図る狙いがある。

⑦ M&A

M&Aは、2社以上の会社が1つの法人格となる合併と企業の一部ないし全部を買い取る買収がある。買収には、株式取得と事業買収の2種類の方法がある。

M&Aの目的は、自社にない経営資源を取得したり、複数事業間の相乗効果を上げたり、複数の事業を保有することで事業リスクの分散を図ったりすることがあげられる。また、蓄積するのに時間がかかる技術やノウハウを即座に手に入れることができるという点が重視される。

具体的な方法としては、新株を引き受ける方法、株式公開買付などにより株式を取得する方法、株式交換によって、ターゲット企業を傘下に組み込む方法、合併によってターゲット企業と統合する方法などがある。

⑧ コアコンピタンス

コアコンピタンスは、顧客に対して価値提供する企業内部の一連のスキルや技術の中で、他社がまねできない、その企業ならではの力のこと。競合他社に対しては、経営戦略上の根源的

競争力につながるものであり、他社との提携などの際に相手に与える影響力や業界イニシアティブの強弱のキーともなる。

① コンピテンシ評価

コンピテンシ評価は判断力、責任感、積極性などといった従来の能力評価に代わって「営業上必要な情報を収集して把握できる」、「サービスに関する顧客ニーズを把握できる」など具体的な思考・行動を規定し、優秀な社員がどのような特性を持っているのか傾向を分析したうえで、理想の社員像を提示し、社員の育成に役立てていこうとするものである。

② ベンチマーキング

ベンチマーキングは、経営や業務・ビジネスプロセスの非効率な部分を改善するため、他分野における優良事例や優れた実践方法を探し出して、自社のやり方とのギャップを分析してそのギャップを埋めていくためにプロセス変革を進めるという経営管理手法である。

現行のビジネス業務を測定し、それをベスト企業の業務と比較する継続的プロセスであり、数値評価を行うことで、判断に客観性をもたせ、社員に具体的な目標を与えることができる。最強の競合相手または先進企業と比較して、製品、サービスおよびオペレーションなどを定性的・定量的に把握する手法で、ビジネスプロセスの改革、優良企業との競争力の強化を図ることができる。

④ プロダクトポートフォリオ (PPM)

① プロダクトポートフォリオとは

PPMは、多種類の製品を生産・販売したり、複数の事業を行ったりしている企業が、戦略的観点から経営資源の配分が最も効率的・効果的となる製品・事業相互の組み合わせを決定するための経営分析・管理手法である。

「金のなる木」は、成長率は低いが占有率が高く、大きな追加投資なしにキャッシュフローを生み出す事業、「花形製品」は、成長率、占有率共に高く、市場の成長に合わせた投資を続けていくことが必要な事業、「問題児」は、成長率は高いが占有率が低く、市場の成長に対して投資が不足している事業であり積極的な追加投資か、撤退が必要な事業、「負け犬」は、成長率、占有率共に低く、将来性が低く基本的に撤退すべき事業と考え、「金のなる木」から得た収益を「問題児」に投入し、「花形製品」に育てるといった投資戦略が原則となる。

② プロダクトライフサイクル

プロダクトライフサイクルは、商品が市場に投入されてから、次第に売れなくなり姿を消すまでのプロセスのことである。プロダクトライフサイクルの段階区分は、導入期、成長期、成熟（市場飽和）期、衰退期の4段階で表現される。

㉗ 導入期

市場に製品が投入された段階で、製品を認知してもらうために積極的にプロモーションを行い、市場を拡大することが重要である。この段階は売上も小さく、研究開発費などがかかるので利益はでない。

㉘ 成長期

製品が受け入れられてくると競合製品も増加するため、差別化戦略が重要になる。ブランド力を強化し、消費者ニーズに応じて商品の特徴づけ、チャネルも拡大し、自社の製品を市場に浸透させていくことが重要になる。売上も利益も急拡大する時期である。

㉙ 成熟期

市場の成長が鈍化し、売上、利益とも頭打ちになる時期である。上位企業にとってはシェア拡大が重要な課題で、下位企業にとっては生き残りをかけ、特定ターゲットをねらったニッチ戦略が重要となる。

㉚ 衰退期

値引き競争が頻繁に行われ、売上も利益も減少する時期である。生産性を維持しながら、既存の保守的な顧客を維持していくことが重要な課題となる。多くの企業にとっては、撤退時期を判断することも重要になってくる。

⑤ マーケティング

㉓ マーケティングとは

マーケティングは、市場の顧客ニーズを満たしつつ利益を得るための企業活動である。顧客、自社、競争相手、協力者を加えた4C、製品、価格、流通、販売促進の4Pをどのように組み合わせるかが問題になる。マーケティング分析は、このために行う分析手法で、市場規模や顧客ニーズ、自社の経営資源や業績、競合関係などについて分析を行うことである。

マーケティング活動は、事前の市場調査、ターゲットとする市場と顧客の選定、自社のポジショニングの確立、戦略的マーケティングミックスの決定、計画の実行と評価などの活動が含まれる。

㉔ マーケティングミックス

マーケティング戦略を、商品、市場特性、企業イメージなどに応じて最適に組み合わせて実行することである。

㉗ 製品戦略(Product)：製品系列の組み合わせ

㉘ 価格戦略(Price)：需給・コスト・製品特性・ブランドイメージなどに基づく価格体系

㉙ 流通戦略(Place)：販売経路の選択と確保

㉚ 販売促進戦略(Promotion)：人的販売促進や広告宣伝活動の実施

③ マーケティングリサーチ

商品やサービスに関して、消費者の興味、購入した顧客の満足度について調査することである。消費者の興味や満足度を調査し、商品開発やマーケティング戦略に活用する。調査手法としては、面接、電話、郵送などによるアンケート調査が一般的である。

④ マーチャンダイジング

マーチャンダイジングは、消費者の欲求・要求に合う商品を、適切な数量、適切な価格、適切なタイミング等で提供するための企業活動である。新商品・製品・サービスの開発や調達を通じて、戦略的に品揃えを行う活動である。

⑤ マスマーケティング

マスマーケティングは、大量生産と大量販売である。マスメディアを用いた広告の大量投入を前提とし、市場の成長期にマーケットリーダーが用いる手法としては有効だが、消費者の価値観が多様化した市場では特定のニーズに応えきれない場合がある。

⑥ セグメンテーション

セグメンテーションは、共通のニーズを持ち、類似した購買行動をとる顧客の集団に市場を分割し、その中から標的市場を選定して、特徴に応じた対応をとるマーケティングの手法である。顧客のニーズは多様化しており、不特定多数の顧客を、共通のニーズを持って類似した購買行動をとる層に分類し、その中の特定のセグメントに照準を合わせてマーケティングの資源を集中投下するのが、マーケット・セグメンテーション(市場細分化)の考え方である。

⑦ ポジショニング

ポジショニングは、ターゲット市場の顧客の心の中に独自の位置を占めるために、企業が自社の提供物とそのイメージをデザインすることを指す。ポジショニングは自社を他社と差別化するために行なうもので、自社のポジショニングが他社と異なっている必要があり、最も効果的なポジショニングは独特で他社が容易に模倣できないポジションを占めることである。変化する環境の中では、ポジショニングは永続的でないので、企業はつねに自社のポジショニングを見直す必要がある。

⑥ 経営管理

① BPR(ビジネスプロセスリエンジニアリング)

BPRは、企業活動に関するある目標を設定し、それを達成するために業務内容や業務の流れ、組織構造を分析、最適化することである。組織やビジネスルールや手順を根本的に見直し、ビジネスプロセスに視点を置き、組織、職務、業務フロー、管理機構、情報システムを再設計し、最終的顧客に対する価値を生み出す一連の改革である。組織や事業の合理化が伴うため、

高度な情報システムが取り入れられる場合が多い。

分析手法として、BSC(Balanced Score Card)手法が用いられる。戦略・ビジョンを4つの視点で分類し、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点ごとに目標、業績評価指標、ターゲット、具体的プログラムを設定する。

⑥ BPMとBPMS

BPMは、ビジネスプロセスに「分析」「設計」「実行」「モニタリング」「改善・再構築」というマネジメントサイクルを適応し、継続的なプロセス改善を遂行しようという経営・業務改善コンセプトのことである。このコンセプトを実行するために複数の業務プロセスや業務システムを統合・制御・自動化し、業務フロー全体を最適化するための技術やツールを用いる。

BPMSは、BPMを実現するための実行プラットフォームであり、個々のITシステムはBPMSの上に構築される。BPMSには、業務の成長・企業の発展と同期して変更・成長でることが必要であり、将来の変更・成長を担保する仕組みが、BPMSには求められる。

⑦ BPOとITO

ビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)は、各企業の内部管理部門で行われていた総務、人事、経理、給与計算関係のデータ入出力を中心とした業務やコールセンターなどのビジネスプロセスを専門企業に外部委託することである。

ITアウトソーシング(ITO)は、プログラム作りなどのコンピュータやインターネット技術に関連した業務のアウトソーシングである。

⑧ 人的資源管理

経営管理における人的資源管理として、OJT、目標管理、人材開発、裁量労働制などが重要である。

OJTは、工作中、仕事遂行を通して訓練をすることであり、目標管理は、個々の担当者に自らの業務目標を設定、申告させ、その進捗や実行を各人が自ら主体的に管理する手法である。裁量労働制は、労働時間の制約を受けず、業績に応じて給与が算定され支払われる形態の労働形態をとる職種に対して適用される制度である。

⑨ ワークライフバランス

㊦ ワークライフバランス

ワークライフバランスは、仕事と家庭や地域生活のバランスを考え、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現することを指す。

㊧ カフェテリアプラン

カフェテリアプランは、企業の福利厚生制度などを社員が自由に選択できるようにした制度のことである。

㊨ フリーエージェント制

フリーエージェント制は、所属チームとの契約を解消し、他チームと自由に契約を結ぶこ

とができるスポーツ選手のことである。

⑤ ワークシェアリング

ワークシェアリングは、仕事を分かち合い、1人当たりの労働時間を短縮することで、社会全体の雇用者数の増大を図る考え方である。

⑥ アライアンス

企業経営上で用いるアライアンスは、複数の企業間の様々な連携・共同行動を指す。最近では、常識や系列を超えた合従連衡の動きが表れ、様々な形での連携が広がっている。

近年、アライアンスが増加している背景には、成長が見込めない中で無駄な競争を避けたい、複数社で多額の資金を要する開発コストを分担したい、選択と集中を掲げた結果、自前主義へのこだわりが薄れたことなどがあげられる。

⑦ サテライトオフィス

本社とは離れた場所に分散して配置した小規模なオフィスである。本社と各拠点をネットワークで結び、本社と同様の作業環境を提供する。住宅地に近い場所に設置して、社員の通勤負担を減らし、企業のオフィス経費を減らせる。在宅勤務と異なり、勤怠管理や社員相互の意思疎通の問題をある程度解決することができる。

⑧ SOHO

SOHOは、小規模オフィスや自宅兼用オフィスで仕事をする個人事業者を指す。中小企業者や個人事業者に対するコンピュータサービスを対象にした市場である。パソコンの高性能化やインターネットの普及により、業種によっては小規模な事務所でも、大企業と同等の業務が行えるようになってきたことから、新しい企業形態を表すキーワードになっている。在宅勤務にもインターネットなどの充実に伴って利用される。パソコン市場でも、サーバーやネットワーク機器など、SOHOをターゲットにした製品が相次いで登場している。

⑨ ワークフローシステム

ワークフローシステムは、電子化された申請書や通知書をあらかじめ決められた作業手順に従い、集配信する、決裁処理を行うことである。稟議・報告書・届出申請の承認手続きを電子化して、スピード向上、業務効率化、内部統制強化を図る機能である。

⑦ 企業組織

① 企業組織とは

企業組織は企業の職務および権限、責任を各構成員に割り当てたものである。企業組織を権限および責任の関係から規定したものが組織形態である。企業組織を編成するときは、企業目的達成のために必要な業務の部門化、各部門に対する職務および責任の割り当て、各構成員に

対する職務遂行のための地位の決定が必要である。

② 企業組織の機能

- ㊦ 企業の目的を達成するために必要な職務を各構成員に割り当てる。
- ㊧ 職務を遂行するために必要な権限と責任を割り当てる。
- ㊨ 各職位間の相互関係を明確にする。

③ 組織構造の基本的な考え方

- ㊦ よこ構造
組織を専門職種ごとに部門化する。部門別の組織構造がよこ構造に該当する。
- ㊧ たて構造
経営者－管理者－部下といった指揮－報告の関係が成り立つ、垂直分化された構成のことである。
- ㊨ スパンオブコントロール
スパンオブコントロールは一人の管理者が直接指揮できる部下の人数である。人数が多すぎると監督者の目が届かない。少ないと監視し過ぎる。
- ㊩ 命令一元化の原則
組織秩序を保持するために、各組織構成員に対する直接の指揮・命令権者は1人であることを原則とする。
- ㊪ 専門化の原則
専門化の原則は限定された分野に専念できるように、それぞれの専門分野が相互依存性を高められるように仕事を区分することである。

④ ラインスタッフ組織

ラインスタッフ組織は生産や販売などを担当するライン部門と、総務や経理など専門化された職能を担当するスタッフ部門に分けて組織化することである。ライン部門は、命令・報告という権限の関係で結ばれる。スタッフ部門はライン部門に対する助言とサービスを行う権限しか持たない。

基本的な職能は、ライン組織として編成し、専門化した職能はスタッフ組織として編成し、スタッフ組織は基本的な職能を側面的に援助できるようにする。ライン組織での指揮・命令の統一化と責任、権限の明確化またスタッフ組織での経営管理職能の専門化という2つのメリットを同時に求める。業務の拡大化と高度化に対応するため、ほとんどの大企業が採用している。

⑤ 事業部制組織

事業部制組織は企業規模が大きくなるとトップがすべてを管理することができなくなり、ライン部門をプロジェクト別に事業部として分離し、それぞれの事業部で利益責任を負う組織の構造である。事業部に分化する考え方に、製品別、地域別、市場別の形態がある。

⑥ 事業部制の長所

- ㊦ 次期経営層の養成
- ㊧ 官僚主義的な弊害解消
- ㊨ 責任範囲の明確化
- ㊩ 競争意識の醸成
- ㊪ モラルの高揚

⑦ 事業部制の短所

- ㊦ 仕事の重複
- ㊧ 競争意識の過剰
- ㊨ 人事異動の困難
- ㊩ 本部方針の無視

⑧ マトリックス組織

マトリックス組織はプロジェクトと各職能部門を交流させ、変化の大きい経営環境に柔軟に対応していこうとする組織形態である。権限と責任が二重化されてしまい、命令一元化の原則が崩れてしまうため、メンバの柔軟な姿勢と責任感がより重要である。職能別・製品別・事業部組織のそれぞれの長所を取り入れた組織であり、日常定例的な業務活動と新規課題の解決を同時に遂行しようとする組織形態でもある。各プロジェクト組織は職能別組織の集合体として組織化される。

⑨ マトリックス組織の利点

- ㊦ 共通の人的資源が使える。
- ㊧ 資源を効率的に配分できる。
- ㊨ 職務横断的な意思決定を目指す柔軟な組織構造である。

⑩ マトリックス組織の欠点

- ㊦ 権限関係が曖昧になる。
- ㊧ 意思決定に時間がかかりタイミングを逸する。
- ㊨ 調整専門の人員が必要となる。

⑪ プロジェクト組織

プロジェクト組織はプロジェクトの遂行を目的とする一時的な組織である。組織はプロジェクトマネージャ、外部コンサルタント、関連するユーザ部門のメンバ、情報システム部門のメ

ンバ、開発チームなどから編成される。組織のメンバはプロジェクトに専任の場合もあれば、日常業務と兼任の場合もある。マトリックス組織が用いられるケースがある。プロジェクト組織は、開発フェーズが進むにつれて柔軟に調整・変更される。

⑧ 管理者の階層

① 経営管理者とは

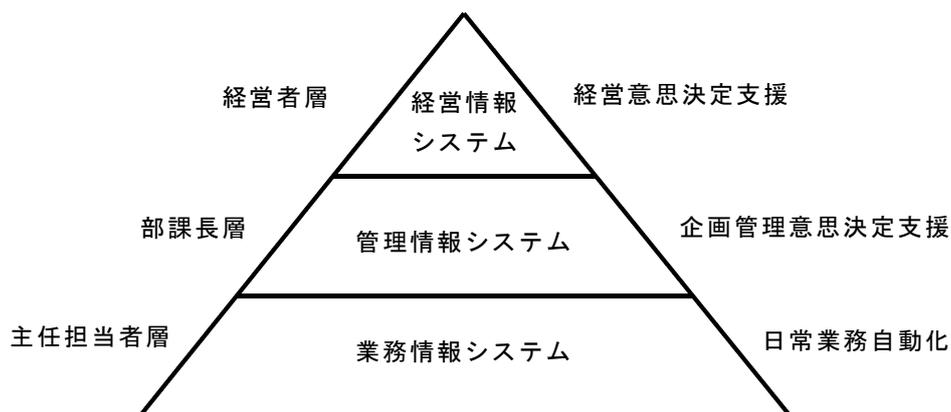
経営管理者は企業を取り巻く経済的・社会的・技術的環境の変化に対応して、企業の維持と成長を図り、意志決定を行うことを専門の職能とする人である。経営管理階層は、経営者層をその果たす役割によっていくつかの階層に分けたものである。最高経営層、中間経営層、監督者層などからなる。

② 経営者の職能

計画、組織、指令、調整、統制の5つの要素からなり、これらの要素は循環する一連のプロセスを形成する。経営者の職能は、意思決定を核とする一連のプロセスで、問題発見、代替案の策定、代替案の選択、代替案の実施、実施の評価とコントロールという一連のプロセスを企業の経営に関して行うことである。新しいアイデアを企業化する革新機能や企業の社会的責任の遂行も経営者の重要な役割である。

⑨ 管理者階層と各階層の業務

① 管理者の階層



② トップマネジメント

トップマネジメントは、社長、副社長、専務、常務など、取締役会を構成する人々が中心となる。企業全体の方向性を決め、意思決定を行う階層である。

③ トップマネジメントの業務

㉗ 受託経営層

各利害集団の利害を調整する任務で取締役会が担当する。

㉘ 全般経営層

企業全体の活動に対する総合的な指揮管理で社長が担当する。

㉙ 主要部門経営層

大企業では、全般経営を補佐する常務が担当責任者として主要部門の経営も遂行する。

④ ミドルマネジメント

部長、課長などの中間管理者が中心となる。トップマネジメントの意向を汲み取り、具体的な目標を立案し、ローアマネジメンを管理する階層である。現実の経営活動の執行に当たる中心的な存在で管理的意思決定を行う。具体的な作業内容として、人事計画、研究・開発計画、設備投資計画、資金計画などがある。

⑤ ローアマネジメント

係長や主任などの現場の監督者が中心となる。目標を達成するために具体的な計画を立て、実現に向けて管理および実行する。ミドルマネジメントの指揮、命令に基づいて、日程計画、週間計画という短期の行動目標を立てる。業務的意思決定を行うことにより、現場での日常業務に関し、その効率的な遂行を図るものである。意思決定の内容として、従業員の配置、訓練の人間の管理と作業管理、品質管理などの仕事の管理がある。

⑩ 企業における情報化

① 企業内の情報処理活動

最近の企業内の情報処理活動は、単なる事務処理に止まらず、販売活動や営業活動、顧客との関係、流通・輸送、生産工程の管理、生産要素の制御、財務・金融など多方面にわたっており、多様化・複雑化するとともに、これの関連するシステムが連携して最適化を図る仕組みまで利用されるようになってきている。

情報処理活動を効果的に行うことが、企業にとって重要な課題になっている。経営戦略に関連して、情報システム戦略を定め、全体システム化の考え方に従って、情報システムを構築し、活用することが企業経営や組織運営にとって不可欠なものとなっている。

② コンピュータシステム上の情報処理

㉗ データ処理

㉘ データの蓄積・保管

- ㊸ 情報の効率的な検索
- ㊹ 情報の配布
- ㊺ 定型処理の蓄積・保管と再利用
- ㊻ 経営者・管理者の意思決定支援
- ㊼ 業務処理の自動化
- ㊽ 生産工程の最適化・自動化
- ㊾ 流通・輸送の最適化・自動化
- ㊿ 販売・営業活動の支援
- ㊽㊿ 顧客サービスのシステム化
- ㊾㊿ 各種管理の自動化

㉔ 企業における情報化の特徴・課題

- ㊿ 企業間競争で優位性の確保、生産性向上による利益確保
- ㊽㊿ 経営戦略の支援、意思決定の支援
- ㊾㊿ 他企業とのオンライン提携、業界間・企業間システム
- ㊽㊿ 組織内業務の合理化、組織内部の情報処理の自動化
- ㊾㊿ 企業内システムの充実・高度化・統合化
- ㊽㊿ エンドユーザコンピューティングの導入
- ㊽㊿ アウトソーシングの採用
- ㊽㊿ ダウンサイジング化の進展
- ㊽㊿ インターネットの活用とセキュリティの確保
- ㊽㊿ eラーニングの導入による社員教育の充実
- ㊽㊿ パッケージ化による開発投資の合理化

㉕ 情報化による企業活動への恩恵

- ㊿ データの大量高速処理が可能になり、人手による事務作業が削減される。
- ㊽㊿ 各部門で発生するデータを集中管理し、重複処理や相互矛盾が解消する。
- ㊾㊿ 部門間のコミュニケーションが円滑になる。
- ㊽㊿ 管理者・監督者の意思決定の迅速化
- ㊾㊿ 定型作業の自動化
- ㊽㊿ 管理の高度化
- ㊽㊿ 顧客ニーズへのきめ細やかな対応が可能になる。

㉖ C I Oとは

C I Oは情報担当役員で、企業の情報システムや情報戦略に関する責任者である。通常、常務以上の役員が担当する。企業情報システムの構築発展のために、コンピュータの知識だけでなく経営者としての立場から、戦略の武器として情報システムおよび情報システム部門を把握

し統率する必要がある。

f) C I Oの業務

- ㊦ 経営戦略の一部としての情報化戦略を立案・実行する。
- ㊧ 情報技術に基づいた形で企業に適切な経営戦略を提案する。
- ㊨ 部門間や外部との調整を行い業務組織や業務プロセスを改革して情報システムに適合させる。
- ㊩ 情報部門を含めて全社のIT資産(人材、ハードウェア、ソフトウェアなど)の保持や調達を最適化する。

11) 情報システム戦略

a) 情報システム戦略

経営戦略の一環として、情報や情報技術を導入・活用していくための方針、計画、考え方などのことである。企業活動では、人、もの、金、情報が重要な経営資源である。情報をどのようにして入手し、蓄積、活用するかが、経営戦略を握る重要な意味をもっている。

b) 戦略策定手順

- ㊦ 経営戦略の確認
- ㊧ 業務環境の調査・分析
- ㊨ 業務、情報システム、情報技術の調査、分析
- ㊩ 基本戦略の策定
- ㊪ 業務の新イメージ作成
- ㊫ 対象の選定と投資目標の策定
- ㊬ 情報システム戦略案の策定
- ㊭ 情報システム戦略の承認

c) 全体システム化計画

従来のシステム開発は、情報システムの多様化・複雑化、短期開発の要求の高まりなどの影響を受けて、構築するシステムが個別最適化の考え方で構築されてきた。そのために、同じ内容のデータが散在したり、使用する技術が異なるためシステムの連携ができなくなる現象が起きている。

すべてのシステムを網羅したデータの一貫性やセキュリティの維持、市場での競争優位や顧客に提供する価値の創造などのビジネス戦略を実現するために、IT戦略を立案し、ビジネス

戦略と結びついたシステムを構築する必要がある。

⑫ 戦略実行マネジメント

① プログラムマネジメント

プログラムは複数のプロジェクトが有機的に結合された事業である。プログラムマネジメントは、全体使命を達成するために、外部環境の変化に対応しながら柔軟に組織の遂行能力を適応させる実践力のことであり、プロジェクト間の関係や結合を最適化して全体価値を高め、全体使命を達成する統合活動を行うことである。

② フレームワーク

フレームワークは、全社的な組織構造の中に情報システム関連の組織を組み込み、位置づけと使命を明確にした枠組みであり、情報システムの統制について、要件を定義し、明確化することである。

情報システムの戦略立案から廃棄に至るまでの包括的なフレームワークや、マネージャ、監査人、ITユーザーに通じる尺度や判断基準、ビジネスプロセスやベストプラクティスなどを提供する。ITILやCOBITが参考として活用される。また、企業目標やビジネス戦略を実現するために設定した具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定される指標として、KGIやKPIがある。

③ 戦略実行マネジメント

戦略実行マネジメントは、情報システム戦略の実行状況をモニタリングし、情報システム戦略の実現を確保する一連の活動である。モニタリングのための指標を定め、モニタリングし、その結果を差異分析し、活動内容の制御・改善を図る。

⑬ エンタプライズアーキテクチャ(EA)

① EAとは

EAは、組織全体の業務とシステムを統一的な手法でモデル化し、業務とシステムを同時に改善することを目的とした、組織の設計・管理手法である。全体最適化を図るためのアーキテクチャモデルを作成し、目標を明確に定めることが必要である。

アーキテクチャモデルは業務とシステムの構成要素を記述したモデルのことで、組織全体として、業務プロセス、業務に利用する情報、情報システムの構成、利用する情報技術などの領域のアーキテクチャを整理し、システム全体の現状と理想像を表現することである。

EAは、企業全般にわたるアーキテクチャであり、強力な規範に基づいて体系的に策定し、管理・統制する必要がある。

③ E Aの目的

- ㊦ 個別最適システムから全体最適システムの実現
- ㊧ 新規システム構築のコストの削減と開発時間の短縮
- ㊨ データの一貫性確保とセキュリティの維持
- ㊩ 業務プロセスやデータの全体最適化における位置づけの評価
- ㊪ システムで採用する新技術、製品の妥当性の評価

④ E Aのアーキテクチャ

㊦ ビジネスアーキテクチャ(B A)

B Aは、組織の目標や業務に体系化したアーキテクチャで、企業全体の組織構造や役割などを定義し、業務プロセスや情報をモデル化したものである。

㊧ データアーキテクチャ(D A)

D Aは、組織の目標や業務に必要なデータの構成、データ間の関連を体系化したアーキテクチャで、データとその属性情報を定義したものである。それぞれのデータについて、再利用、セキュリティ、品質について記述し、更に、発生、処理、消去の過程を明確にする。

㊨ アプリケーションアーキテクチャ(A A)

A Aは、組織としての目標を実現するための業務と、それを実現するアプリケーションの関係を体系化したアーキテクチャで、業務プロセスを支援するシステムの機能と、その実現能力を定義したものである。どのようにビジネスを実現するかを記述する。

㊩ テクノロジーアーキテクチャ(T A)

T Aは、業務を実現するためのハードウェア、ソフトウェア、ネットワークなどの技術を体系化したアーキテクチャで、情報システムを将来にわたって安定的に構築・運用するために必要なIT基盤を定義したものである。システムの性能、セキュリティ要件、技術の将来性などの技術標準を設定し、システムで活用する新技術や新製品の評価基準として用いる。

④ E Aの策定手順

㊦ 企業の活動方針の定義

ビジネス戦略をもとに具体的な企業の活動指針を定義し、これをE A策定の入力情報として、ビジネス・アーキテクチャやITアーキテクチャと関連づける。

㊧ ビジネス・アーキテクチャの構築

ビジネスをモデル化する。ビジネスの遂行手順を記述し、必要な情報を体系化し、ビジネス活動と情報との関係を定義する。

㊨ ITアーキテクチャの構築

ビジネス・アーキテクチャの成果物を入力情報として、ITアーキテクチャを構築する。

⑭ 統合基幹業務システム(ERP)

① ERPとは

ERPは、経理、生産管理、販売管理、人事管理などの基幹業務の情報を一元的に統合管理するシステムである。ERPを実現すれば全体として最適化された企業活動が可能になる。

ERPの実現に必要な機能をあらかじめ備えたソフトウェア群を統合基幹業務ソフト(ERPパッケージ)と呼ぶ。ERPパッケージを使用すると、必要な条件を設定するだけでアプリケーションを構築でき、プログラムを作成する必要がなく、開発期間が大幅に短縮する。

② ERPソフトウェアパッケージの使用上の留意点

- ㊦ ソフトが前提とする業務プロセスは多くの使用実績を持った洗練されたものであり、業務プロセスの見直しを含めた開発が可能になる。
- ㊧ ソフトに合わない業務プロセスを無理に実現しようとする、結果的にプログラムの追加開発が必要になり、ソフトを使用する効果が薄れてしまう危険性がある。
- ㊨ データベースで情報を一元管理し、リアルタイムで情報を更新しながら、各クライアントがデータベースを利用する形態のシステムになる。
- ㊩ ERPソフトウェアパッケージを使用する場合、一般的にビジネスプロセスの見直しが不可欠であり、業務手順の見直しなども必要となるため、社内のコンセンサスと経営者の決断が求められる。

⑮ SCMシステム

① SCMシステムとは

SCM(サプライチェーン管理)は、素材の供給から製品の販売までを一貫して管理する経営手法である。物流システムをある一つの企業の内部に限定することなく、複数の企業間で統合的な物流システムを構築し、経営の成果を高めるための方法である。

素材、部品、製品、卸売、小売りに至るサプライチェーンを最適化するように計画する。無駄な在庫や生産を減らし、効率化を図ることができる。SCMを実践するためには、情報技術やネットワーク技術を活用し、取引関係にある企業と生産販売情報などをリアルタイムに授受し、共有する仕組みが必要である。生産、在庫、購買、販売、物流など関連する企業間で情報を共有する事によって全体の効率を向上させる手法がSCMである。

SCM構築を成功させる上では、企業活動における業務プロセス上のイノベーションを実現するための取組み課題を適切に抽出し、課題定義することができるか否かが重要なチェックポイントとなる。SCMを中心テーマとして業務改革、意識改革、組織改革といった企業活動を取り巻く経営環境や企業文化に踏み込んで、業務遂行上の課題を的確に把握し、新たなビジネス・モデルの設計と新規業務プロセスへの移行を着実に実施することがSCM構築において重

要である。

⑥ SCMの管理方式分類

客からの注文の引当て方法によって次のようなパターンに分類できる。

㉞ 個別受注生産

注文を個別の仕様に対応させる設計段階のプロセスに引き当てる。

㉟ 見込生産・在庫引当

注文を完成品在庫に引当てる。M T S (Make to Stock)

㊱ 見込生産・計画引当

注文を仕掛在庫と生産計画、すなわち加工・組立設備とに、同期させて引き当てる。

C T O (Configure to Order), B T O (Build to Order)

⑦ SCMの産業別モデル

SCMの構築においては、加工工程などの製造装置の特性、需要特性などが大きく影響する。素材産業、組立産業、流通小売業などの産業別に、一般的なモデルのパターン化ができる。

㉞ 素材産業

原材料を投入すると、加工装置の末端からは数種類の製品が派生的に生成される形態を持つ。サプライチェーンを管理するための主要な管理ポイントは、利益率の高い製品の加工生成を優先する生産配分機能にある。

㉟ 組立産業

材料の投入から最終組立まで、組立ラインやセル生産方式などが採用され同期一貫生産された生産形態を持つ。サプライチェーンを管理するための主要な管理ポイントは、完成品のライン・オフまたは梱包出荷の順序を、客の優先度、緊急度に合致させて生産活動を行う点にある。

㊱ 流通小売産業

流通在庫の管理が検討対象となり、小売POSの消費情報と流通上の在庫量とのP S I管理(Purchase-Sales-Inventory)、つまり仕入・在庫・販売の物の管理、生産側との同期化、PSI情報の共有等が決め手となる。

⑧ CRMシステム

㉞ CRM(顧客関係管理)システム

CRM(Customer Relationship Management)は大量生産・大量消費を前提としたマスマーケティングの時代から、消費者個別のニーズに合わせたOne to Oneマーケティングの時代へという市場環境の変化により、注目を集めている経営コンセプトである。

CRMはS F Aの概念をさらに拡張して、顧客と接する機会のあるすべての部門で顧客情報

とコンタクト履歴を共有・管理し、どのような問い合わせがあっても常に最適な対応ができるようにしようという概念である。顧客ごとに、商談発生のライフ・サイクル全体にわたって関係を深めていくことでロイヤルティを高め、企業収益の向上に結び付けるのが狙いである。カードやノートを利用したシステムでもCRMを実践できるが、大量のデータの分析や、顧客情報管理・活用を図る場合には、それなりの規模のシステムを導入することが望ましい。

⑥ CRMシステムの要素

各企業が注力する分野についての次のようなシステムを中心に導入していくことが多い。

- ㊦ 顧客情報の管理・分析システム
- ㊧ CTIシステム
- ㊨ コールセンターシステム
- ㊩ SFA(営業支援システム、セールスフォース)
- ㊪ ダイレクトメールなどの販促システム
- ㊫ ポイントカードなどのカード管理システム

⑦ SFA(営業支援)システム

SFA(Sales Force Automation)は営業支援のために使う情報システム、またはそのシステムを使い営業活動を効率化することである。営業日報機能などによる商談の進捗管理機能、グループウェアや顧客データベースによる営業部内の情報共有機能など、営業部門の情報共有・提供による営業パーソン個人の支援、および営業部門マネージャが営業担当者を管理するツールとして導入された。その後、一元管理された顧客データベースを利用し、顧客リストを分析して見込み客や優良顧客を抽出するという、データベース・マーケティングやキャンペーン・マネジメントなどの要素が付け加わり、「営業部門のアプリケーション」から「マーケティング活動から営業活動までを含む全社的販売支援ツール」への進化を見せるようになった。このころから、SFAはCRMの一環として扱われることが多くなる。

⑧ CALS

① CALSとは

CALSは、コンピュータネットワークとデータベースを活用して、製品の設計から生産、販売を一元的に管理し、生産性を向上させるシステムである。最近では、生産工程や流通コストの削減を目的とする電子商取引のスピード化で、高速専用線やインターネットを用いて、高速に商取引や業務を展開していこうとする。

製造業において、企画、開発、設計から、調達、製造、運用、保守に至る製品のライフサイクルを通じて使用する情報について、総合化されたデータ環境を作り、取引情報や技術情報などを、調達側と供給側の双方で共有することを目的としたシステムである。

⑥ CALS実現の基本

CALS実現の基本は、製品を円滑に市場に投入できるようにするために、製造・販売の各工程でやり取りされる文書や帳票などの情報を標準化することである。文書の標準マークアップ言語であるSGMLは実現のための1つの規格である。

EDIのような電子的決済ばかりではなく、CADデータや開発・販売に関するあらゆる文書データを標準規格を使用して、通信ネットワークを利用した総合的な電子商取引を実現する。インターネットの普及によって、企業間、業種間の専用ネットワークを利用して行われていたものが、インターネットを利用して行うようになった。

⑩ EOSシステム

① EOSシステムとは

EOSシステムは発注すべき商品の商品コードおよび数量をデータエントリ端末で入力し、このデータをオンラインで本部または仕入先に送信し、自動発注を行うシステムである。小売店、卸およびメーカー間で行われる。

発注者側では、発注する商品の商品コード、数量・単価、相手先コードなどをハンディターミナルや端末から入力し、集めたデータを一括して、回線を通じて、受注者側に送信する。受注者側では、そのデータをもとに、商品をそろえ、納品伝票とともに発注者に納入する。発注者側では、発注データおよび納品伝票と商品を突き合わせて検品を行い、商品を受領する。

② 受発注業務に関わる問題点

- ㊦ 発注から納入までのリードタイムが長い。
- ㊧ 在庫チェックに手間がかかる。
- ㊨ 発注漏れが生じやすい。
- ㊩ 検品にはかなりの商品知識が要求される。

③ EOSシステムの期待効果

- ㊦ 取引先とのデータの受渡が自動化される。迅速で正確な受発注が可能。
- ㊧ ハンディターミナル等を利用することにより在庫チェックが省略される。
- ㊨ 発注作業が標準化、簡素化され、新人でも、正確で迅速な発注ができる。
- ㊩ 検品作業が省力化され、深い商品知識をもたない店員でも検品ができる。
- ㊦ 物流の効率化によるコストダウンが図れる。
- ㊧ 在庫データが整備されることにより、欠品による機会損失が回避できる。
- ㊨ 多頻度少量受発注が簡単になれば、納品や在庫のためのスペースが節約できる。

- ㊦ POSシステムと連動させて、適切な商品管理ができる。
- ㊧ 取引データが統一的に蓄積されることにより正確な利益管理が可能になる。

例題演習

近年の企業における情報化の特徴として、適切なものはどれか。

- ア 収益性を考えて、システムの構築や運用を外部の専門業者に委託しないで、社内のシステム部門で行う、いわゆる内製化が進みつつある。
- イ 情報システム部門任せでなく、利用者自身が用途に合わせて、システムを構築したり、情報を取り出したり、加工したりするエンドユーザコンピューティングが浸透しつつある。
- ウ ソフトウェアの開発期間短縮やコスト削減のために、パッケージソフトウェアを利用するよりもオーダーメイドによるアプリケーション開発が中心になってきている。
- エ ネットワークの広がりによって、システムダウンによる影響の範囲が小さくなり、セキュリティ管理も容易になりつつある。

解答解説

企業における情報化の特徴に関する問題である。

アは、収益性を考えて外部の専門業者に委託するアウトソーシングの傾向にあり、内製化が進んでいるのではない。

イのEUCの浸透の最近の傾向は適切な内容である。求める答えはイとなる。

ウは、開発期間の短縮やコスト削減のためには、パッケージソフトを利用すべきで、オーダーメイドはコスト高になる。

エは、ネットワークの広がりにはシステムダウンによる影響の範囲を大きくし、セキュリティ管理を困難にする。

例題演習

企業が活用する情報システムに関する記述のうち、適切なものはどれか。

- ア EOSは、発注する商品の商品コードや数量をデータエントリ端末から入力し、データをオンラインで送信することによって自動発注を行うシステムである。
- イ MRPは、企業が事業展開したり競争力を高めたりする場合に、戦略を形成し、推進するためのシステムである。
- ウ POPは、部品表をもとに、材料・部品の調達や製品・部品の製造を計画し、管理するためのシステムである。
- エ SISは、製造現場において、的確な指示を出すために製品の品名、品質、設備状況、作業員などの情報をリアルタイムで集約するシステムである。

解答解説

企業情報システムに関する問題である。

アのEOSは、端末からオンラインで発注すると、請求書の発行や出荷などをコンピュータの管理によって行うシステムである。

イのMRPは、生産計画に合わせて原料や部品を効率よく仕入れるための資材所要量計画システムである。

ウのPOPは、生産時点情報管理システムで、生産場所の要所にカウンタや各種のセンサ、キーボードからの入力によって、そこを通過する製品や部品の数、形状、不良情報などをオンラインで収集し、生産の進捗状態や在庫の現状をリアルタイムに管理するシステムである。

エのSISは、戦略情報システムで、企業が環境変化に対して能動的に働きかけて競争優位を確保するために、情報システムを経営戦略の展開手段として構築したものである。

アはEOSの内容、イはSISの内容、ウはMRPの内容、エはPOPの内容を示している。求める答えはアとなる。

例題演習

組織構造の基本原則に関する記述のうち、適切なものはどれか。

ア 組織のメンバは、複数の上司から命令を受け取ることがあり得るので、これに耐え得る組織づくりが重要である。

イ 組織を幾つかの階層に分けて、各階層ごとに責任や権限を明らかにすることによって、命令が上から下まで一貫して流れるようになる。

ウ 組織を構成するメンバの一人一人が専門化された業務活動を担当できるような組織形態は好ましくない。周りとの調和が重要である。

エ 統制範囲を決めることは重要であるが、一人の上司が監督する部下の数には適正な人数はない。したがって、できるだけ多くの部下を監督させる。

解答解説

企業の組織構造に関する問題である。

企業には組織のよこ構造とたて構造が存在する。よこ構造は組織を専門職種ごとに部門化したもので、経理部や営業部といった部門別の組織構造がよこ構造に該当する。たて構造は組織を経営者－管理者－部下といった指揮－報告の関係が成り立つ垂直分化された構成のことである。企業組織では一人の管理者が複数の部下を直接指揮する。

企業組織にはスパンオブコントロールという考え方があり、次のような特徴を持つ。

- ① 一人の管理者が直接指揮できる部下の人数である。
- ② 人数が多すぎると監督者の目が届かない。少ないと監視し過ぎる。
- ③ 部下の業務が定型的か非定型的かで異なる。
- ④ 一般的に監督者一人につき部下の数は7～8人が適当とされる。

アの指揮命令系統は基本原則では部下は一人の上司の指揮命令下に配置される。複数の上司から命令を受けるのは間違いである。

イの組織をいくつかの階層に分け各階層ごとに責任と権限を明確にすれば、命令は一貫的に流れるようになるの記述は組織の基本原則として適切な記述である。求める答えはイとなる。

ウの組織のメンバーは専門化され業務活動ができるように組織化される。

エの監督者一人につき適正な部下の人数は7～8人である。適正な人数はないというのは間違いである。

例題演習

企業組織の代表的形態として、職能別組織、事業部制組織、マトリックス組織がある。事業部制組織の特徴として、適切な記述はどれか。

- ア 部門間のコミュニケーションが困難となるため、それらの部門の意志決定をトップが行う中央集権的な組織となる。
- イ 部門毎に専門化が進むので、一つの部門内でのコミュニケーションは良好となり、一人の管理者が直接指揮できる部下の人数も拡大する。
- ウ プロジェクト管理と各職能部門の活動との調和を図り、かつ部門間の柔軟な人的交流をねらった組織構造である。
- エ 部門ごとに独自の利益責任を負わせ、その部門に対して大幅なマネジメントの分権化が行われる。

解答解説

事業部制組織の特徴に関する問題である。

職能別組織は、各部門を担当する職能によって分け、各部門はその担当する職能についてのみ下位者に命令する権限と責任を持っている組織形態である。

事業部制組織は、企業規模が大きくなると、トップがすべてを見通して調整を行うことが困難になる。これを解消するために独自の利益責任を事業部を設け、事業部毎に職能別組織において、マネジメントの分権化を図る。

マトリックス組織は、職能別組織とプロジェクト組織を組み合わせた組織である。

プロジェクト組織は、特定の目的を達成するために臨時に設けられた組織である。

ア、イは職能別組織の特徴、ウはマトリックス組織、エは事業別組織である。求める答えはエとなる。

例題演習

企業組織の階層構造を経営階層、管理階層、監督階層、作業階層の4階層としてとらえるとき、“所定の目的を達成するための具体的な作業計画を立案する役割を担う”のはどれか。

- ア 監督階層
- イ 管理階層
- ウ 経営階層
- エ 作業階層

解答解説

企業における経営階層とその役割に関する問題である。

アの監督階層は、作業階層を指揮し作業を推進する。

イの管理階層は、目的を設定し目的達成のための作業計画を立案しそれに基づいて管理する。求める答えはイとなる。

ウの経営管理層は、企業を取り巻く経済的、社会的、技術的環境の変化に対応して、企業の

維持と成長を図り、意思決定を行う専門の職能である。

エの作業階層は、作業実務を遂行する階層である。

例題演習

プロジェクト組織を説明したものはどれか。

ア 構成員が、自己の専門とする職能部門と特定の事業を遂行する部門の両方に所属する組織である。

イ 購買・生産・販売・財務などの仕事の性質によって、部門を編成した組織である。

ウ 特定の課題のもとに各部門から専門家を集めて編成し、期間と目標を定めて活動する一時的かつ柔軟な組織である。

エ 利益責任と業務遂行に必要な職能を、製品別、顧客別又は地域別にもつことによって、自己完結的な経営活動が展開できる組織である。

解答解説

プロジェクト組織に関する問題である。

プロジェクト組織は、プロジェクトの遂行を目的とする一時的な組織である。組織のメンバーはプロジェクトに専任の場合もあれば、日常業務との兼任になる場合もある。特定の課題のために各部門から専門家を集めて編成し、期間と目標を定めて活動する一時的な組織である。求める答えはウとなる。

アはマトリックス組織、イは職能別組織、ウはプロジェクト組織、エは事業別組織である。

例題演習

特徴(1)～(4)をもつ組織形態はどれか。

(1) 戦略的目標を達成するために、必要な専門家を各部門から集めて編成する。

(2) 環境の変化に適応する戦略的組織であり、職能部門などから独立している。

(3) 所期の目的を達成すれば解散する流動性をもつ。

(4) タスクフォースは、この組織形態に属す。

ア 事業部制組織

イ プロジェクト組織

ウ マトリックス組織

エ ラインアンドスタッフ組織

解答解説

プロジェクト組織に関する問題である。

アの事業部制組織は、企業規模が大きくなると、トップがすべてを見通して調整を行うことが困難になる。これを解消するために独自の利益責任を事業部に設け、事業部毎に職能別組織において、マネジメントの分権化を図る。

イのプロジェクト組織は、プロジェクトの遂行を目的とする一時的な組織である。組織のメンバーはプロジェクトに専任の場合もあれば、日常業務との兼任になる場合もある。特定の課

題のために各部門から専門家を集めて編成し、期間と目標を定めて活動する一時的な組織である。求める答えはイとなる。

ウのマトリックス組織は、職能別組織とプロジェクト組織を組み合わせた組織である。

エのラインアンドスタッフ組織は、ラインとスタッフという2種類の職能で組織が構成される。企業では、ラインは商品を直接製作・販売・営業するのに対し、スタッフはその商品の企画や、購買層の調査、情報アドバイス、計数管理、人事、法務、総務等を行う。

例題演習

事業部制組織を説明したものはどれか。

- ア ある問題を解決するために一定の期間に限って結成され問題解決とともに解散する。
- イ 業務を機能別に分け、各機能について部下に命令、指導を行う。
- ウ 製品、地域などで構成された組織単位に、利益責任をもたせる。
- エ 戦略的提携や共同開発など外部の経営資源を積極的に活用することによって、経営環境に対応していく。

解答解説

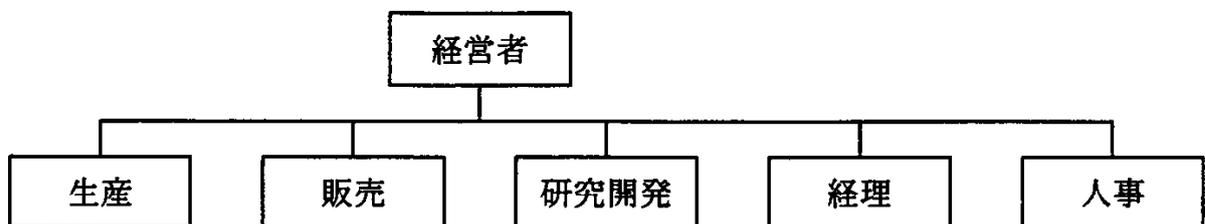
事業部制組織に関する問題である。

事業部制組織は、企業規模が大きくなると、トップがすべてを見通して調整を行うことが困難になる。これを解消するために独自の利益責任を事業部を設け、事業部毎に職能別組織において、マネジメントの分権化を図る。

アはプロジェクト組織、イは職能別組織、ウは事業部別組織、エはアライアンスである。求める答えはウとなる。

例題演習

図のような構造をもつ企業組織はどれか。



- ア 事業部制組織
- イ 職能別組織
- ウ プロジェクト組織
- エ マトリックス組織

解答解説

企業組織に関する問題である。

アの事業部制組織は、企業規模が大きくなるとトップがすべてを管理することができなくな

り、ライン部門をプロジェクト別に事業部として分離し、それぞれの事業部で利益責任を負う組織の構造である。

イの職能別組織は、生産や販売などを担当するライン部門と、総務や経理など専門化された職能を担当するスタッフ部門に分けて組織化することである。求める答えはイとなる。

ウのプロジェクト組織は、プロジェクトの遂行を目的とする一時的な組織である。

エのマトリックス組織は、プロジェクトと各職能部門を交流させ、変化の大きい経営環境に柔軟に対応していこうとする組織形態である。

例題演習

プロジェクトを準独立的な事業として遂行し、その成果に対して全面的な責任を負う起業者としての権限と責任を与えられる組織構造はどれか。

- | | |
|----------|------------|
| ア 事業部制組織 | イ 社内ベンチャ組織 |
| ウ 職能別組織 | エ マトリックス組織 |

解答解説

社内ベンチャー組織に関する問題である。

社内ベンチャー組織は、大企業内で、あたかも独立企業のように新規事業を実施する部門や組織集団を作り、その自主的な新事業創造の活動を、本社が全面的にバックアップしていく組織のことである。新規事業への進出、チャレンジ精神を持つ人材の育成、社内の既存資産の有効活用などの目的で、社内ベンチャーが実施される。求める答えはイとなる。

例題演習

M&Aの利点はどれか。

- ア 機能別に分業を行うことで、専門化による知識と経験の蓄積ができ、規模の経済を得ることができる。
- イ 自社にない技術やノウハウを獲得することによって、新規事業を短期間で実現することができる。
- ウ 自律感による高い心理的エネルギーを活用でき、既存事業からの影響を最小限にすることができる。
- エ 製品別や市場別に事業を区分し、独立採算制とすることで、利益責任を明確にすることができる。

解答解説

M&Aに関する問題である。

M&Aは、『企業買収(企業の合併と買収)』のことであり、『ある会社が別の会社を所有する、または支配するための経済行為』を指さし、経営権の移転を伴う。規制緩和やビジネスのIT化、グローバル経済の発展に伴う競争の激化などから、企業は、市場が成熟する中で、国内のライバルのみならず世界の巨大企業を相手にしなければならない状況であり、この大競争時代

に生き抜いて行くためには、自社にない経営資源を素早く取り込み、組織や事業構造を大幅に変革することのできるM&Aは必須課題となっている。今後は、M&Aをどれだけ効果的に使いこなせるかが、企業の成長スピードを左右し、大競争時代を勝ち抜いてゆくカギとなる。

M&Aは、自社にない技術やノウハウを獲得することによって、新規事業を短期間で実現することができるようになる。求める答えはイとなる。

例題演習

ナレッジマネジメントを説明したものはどれか。

- ア 企業内に散在している知識を共有化し、全体の問題解決力を高める経営を行う。
- イ 迅速な意思決定のために、組織の階層をできるだけ少なくした平型の組織構造によって経営を行う。
- ウ 優れた業績を上げている企業との比較分析から、自社の経営革新を行う。
- エ 他社にはまねのできない、企業独自のノウハウや技術などの強みを核とした経営を行う。

解答解説

ナレッジマネジメントに関する問題である。

ナレッジマネジメントは、組織内の人々が有する知識を組織で共有できるようにして、活用することで全体の問題解決力を高める経営である。

アはナレッジマネジメント、イはフラット型組織、ウはベンチマーキング、エはコアコンピタンスである。求める答えはアとなる。

例題演習

ERPパッケージを導入して、基幹業務システムを再構築する場合の留意点はどれか。

- ア 各業務システムを段階的に導入するのではなく、必要なすべての業務システムを同時に導入し稼働させることが重要である。
- イ 現場部門のユーザの意見を十分に尊重し、現行業務プロセスと合致するようにパッケージのカスタマイズを行うことが重要である。
- ウ 最初に会計システムを導入し、その後でほかの業務システムを導入することが重要である。
- エ パッケージが前提としている業務モデルに配慮して、会社全体の業務プロセスを再設計することが重要である。

解答解説

ERPに関する問題である。

ERPは、経理、生産管理、販売管理、人事管理などの基幹業務の情報を一元的に統合管理するシステムである。ERPを実現すれば全体として最適化された企業活動が可能になる。

ERPの実現に必要な機能をあらかじめ備えたソフトウェア群を統合基幹業務ソフト（ERPパッケージ）と呼ぶ。ERPパッケージを使用すると、必要な条件を設定するだけでアプリケーションを構築でき、プログラムを作成する必要がなく、開発期間が大幅に短縮する。

ソフトが前提とする業務プロセスは多くの使用実績を持った洗練されたものであり、業務プロセスの見直しを含めた開発が可能になる。ソフトに合わない業務プロセスを無理に実現しようとする、結果的にプログラムの追加開発が必要になり、ソフトを使用する効果が薄れてしまう危険性がある。通常は、データベースで情報を一元管理し、リアルタイムで情報を更新しながら、各クライアントがデータベースを利用する形態のシステムになる。ERPソフトウェアパッケージを使用する場合、一般的にビジネスプロセスの見直しが不可欠であり、業務手順の見直しなども必要となるため、社内のコンセンサスと経営者の決断が求められる。

パッケージが前提としている業務モデルに配慮して、会社全体の業務プロセスを再設計することが重要である。求める答えはエとなる。

例題演習

ERPを説明したものはどれか。

- ア 営業活動にITを活用して営業の効率と品質を高め、売上・利益の大幅な増加や、顧客満足度の向上を目指す手法・概念である。
- イ 卸売業・メーカーが小売店の経営活動を支援することによって、自社との取引量の拡大につなげる手法・概念である。
- ウ 企業全体の経営資源を有効かつ総合的に計画して管理し、経営の効率向上を図るための手法・概念である。
- エ 消費者向けや企業間の商取引を、インターネットなどの電子的なネットワークを活用して行う手法・概念である。

解答解説

ERPに関する問題である。

ERPは、経理、生産管理、販売管理、人事管理など企業全体の経営資源に関係する基幹業務の情報を一元的に統合管理するシステムである。ERPを実現すれば全体として最適化された企業活動が可能になり、経営の効率向上を図ることができる。ERPの実現に必要な機能をあらかじめ備えたソフトウェア群を統合基幹業務ソフト（ERPパッケージ）と呼ぶ。

アはSFA、イはFC（フランチャイズチェーン）、ウはERP、エはECである。求める答えはウとなる。

例題演習

エンタープライズアーキテクチャにおいて、テクノロジーアーキテクチャで作成する成果物はどれか。

- ア 機能構成図(DMM)、機能情報関連図(DFD)
- イ 実体関連ダイアグラム(ERD)、データ定義表
- ウ 情報システム関連図、情報システム機能構成図
- エ ネットワーク構成図、ソフトウェア構成図

解答解説

E Aのテクノロジーアーキテクチャ(TA)に関する問題である。

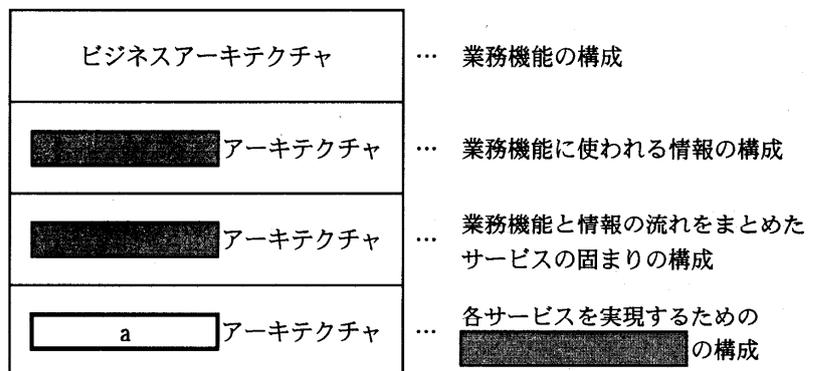
TAは、業務を実現するためのハードウェア、ソフトウェア、ネットワークなどの技術を体系化したアーキテクチャで、情報システムを将来にわたって安定的に構築・運用するために必要なIT基盤を定義したものである。システムの性能、セキュリティ要件、技術の将来性などの技術標準を設定し、システムで活用する新技術や新製品の評価基準として用いる。

AはAA、イはDA、ウはBA、エはTAである。求める答えはエとなる。

例題演習

エンタープライズアーキテクチャに関する図中のaに当てはまるものはどれか。ここで、網掛けの部分は表示していない。

- ア アプリケーション
- イ データ
- ウ テクノロジー
- エ コンピュータ



解答解説

エンタープライズアーキテクチャに関する問題である。

Aのアプリケーションアーキテクチャ(AA)は、組織としての目標を実現するための業務と、それを実現するアプリケーションの関係を体系化したアーキテクチャである。業務機能と情報の流れをまとめたサービスの固まりの構成である。

イのデータアーキテクチャは、組織の目標や業務に必要となるデータの構成、データ間の関連を体系化したアーキテクチャである。業務機能に使われる情報の構成である。

ウのテクノロジーアーキテクチャは、業務を実現するためのハードウェア、ソフトウェア、ネットワークなどの技術を体系化したアーキテクチャである。各サービスを実現するためのコンピュータを含めたシステム要素の構成である。求める答えはウとなる。

Eのコンピュータは、テクノロジーアーキテクチャを構成するシステム要素の一つである。

例題演習

エンタープライズアーキテクチャを構成する四つの体系のうち、データ体系を策定する場合の成果物はどれか。

- ア 業務流れ図
- イ 実体関連ダイアグラム
- ウ 情報システム関連図
- エ ソフトウェア構成図

解答解説

エンタープライズアーキテクチャに関する問題である。

ビジネスアーキテクチャ(BA)は、組織の目標や業務に体系化したアーキテクチャで、企業全体の組織構造や役割などを定義し、業務プロセスや情報をモデル化したものである。

アプリケーションアーキテクチャ(AA)は、組織としての目標を実現するための業務と、それを実現するアプリケーションの関係を体系化したアーキテクチャである。業務機能と情報の流れをまとめたサービスの固まりの構成である。

データアーキテクチャは、組織の目標や業務に必要となるデータの構成、データ間の関連を体系化したアーキテクチャである。業務機能に使われる情報の構成である。

テクノロジーアーキテクチャは、業務を実現するためのハードウェア、ソフトウェア、ネットワークなどの技術を体系化したアーキテクチャである。各サービスを実現するためのコンピュータを含めたシステム要素の構成である。

アの業務流れ図はBA、イの実体関連ダイアグラムはDA、ウの情報システム関連図はTA、エのソフトウェア構成図はAAである。求める答えはイとなる。

例題演習

エンタープライズアーキテクチャ(EA)を説明したものはどれか。

ア オブジェクト指向設計を支援する様々な手法を統一して標準化したもので、クラス図などのモデル図によってシステムの分析や設計を行うための技法である。

イ 概念データモデルを、エンティティ、リレーションシップで表現することで、データ構造やデータ項目間の関係を明らかにするための技法である。

ウ 各業務と情報システムを、政策・業務体系、データ体系、適用処理体系、技術体系の四つの体系で分析し、全体最適化の観点から見直すための技法である。

エ 企業のビジネスプロセスを、データフロー、プロセス、ファイル、データ源泉/データ吸収の四つの基本要素で抽象化して表現するための技法である。

解答解説

エンタープライズアーキテクチャ(EA)に関する問題である。

EAは、大企業や政府機関などの巨大な組織の業務手順や情報システムの標準化、組織の最適化を進め、効率よい組織の運営を図るための方法論ある。組織を構成する「人的資源」「業務内容」「組織」「社内で有する技術」などの要素を整理し、階層構造化することで、組織全体に対する組織の一部分の構成要素の関係、組織の一部分同士の相互関係を明確し、その上で、業務プロセスや取り扱うデータの標準化を行なう。EAを導入する事で、巨大な組織内で複数の業務システムが別個に運用されていたものが標準化され、導入・運用コストの削減、重複した業務内容の統合を通じて組織の運営コストの削減が可能となる。EAは、業務体系、データ体系、適用処理体系、技術体系の4つの体系で分析し、最適化を図る技法である。

アはUML技法、イはERダイアグラム技法、ウはEA技法、エはDFD技法である。求める答えはウとなる。

例題演習

ビジネスプロセスを根本的に考え直し、抜本的にデザインし直すことによって、企業のコスト、品質、サービス、スピードなどのパフォーマンスを劇的に改善するものはどれか。

- ア アライアンス
- イ コアコンピタンス
- ウ ゴーイングコンサーン
- エ リエンジニアリング

解答解説

リエンジニアリングに関する問題である。

アのアライアンスは、企業間の連携や協調行動を指す。

イのコアコンピタンスは、企業の競争力、創造力の源泉となる中核的な能力である。

ウのゴーイングコンサーンは、将来にわたって事業を継続することである。

エのリエンジニアリングは、ビジネスプロセスをデザインし直し、品質、サービス、スピードなどのパフォーマンスを改善することである。求める答えはエとなる。

例題演習

BPMの説明はどれか。

- ア 企業活動の主となる生産、物流、販売、財務、人事などの業務の情報を一元管理することによって、経営資源の全体最適を実現する。
- イ 業務プロセスに分析、設計、実行、改善のマネジメントサイクルを取り入れ、業務プロセスの改善見直しや最適なプロセスへの統合を継続的に実施する。
- ウ 顧客データベースを基に、商品の販売から保守サービス、問合せやクレームへの対応など顧客に関する業務プロセスを一貫して管理する。
- エ 部品の供給から製品の販売までの一連の業務プロセスの情報をリアルタイムで交換することによって、在庫の削減とリードタイムの短縮を実現する。

解答解説

BPMに関する問題である。

BPMは、ビジネスプロセスに「分析」「設計」「実行」「モニタリング」「改善・再構築」というマネジメントサイクルを適応し、継続的なプロセス改善を遂行しようという経営・業務改善コンセプトのことである。このコンセプトを実行するために複数の業務プロセスや業務システムを統合・制御・自動化し、業務フロー全体を最適化するための技術やツールを用いる。

アはSCM、イはBPM、ウはCRM、エはSCMである。求める答えはイとなる。

例題演習

BPMの目的はどれか。

- ア 企業の業務プロセスの継続的な改善
- イ 企業の経営資源の有効活用
- ウ 企業の顧客情報の管理、分析
- エ 企業の情報資源の分析、有効活用

解答解説

BPMの目的に関する問題である。

BPMは、ビジネスプロセスに「分析」「設計」「実行」「モニタリング」「改善・再構築」というマネジメントサイクルを適応し、継続的なプロセス改善を遂行しようという経営・業務改善コンセプトのことである。このコンセプトを実行するために複数の業務プロセスや業務システムを統合・制御・自動化し、業務フロー全体を最適化するための技術やツールを用いる。

アはBPM、イはERP、ウはCRM、エは情報システム戦略(SIS)である。求める答えはアとなる。

例題演習

ワークフローシステムを用いて業務改善を行ったとき、期待できる効果として適切なものはどれか。

- ア 顧客の購入金額に応じて、割引などのサービスを提供できる。
- イ 自社と取引先とのデータ交換の標準規約が提供できる。
- ウ 書類の申請から決裁に至る事務手続の処理速度が上がる。
- エ 保管する商品の倉庫内での搬入搬出作業の自動化が可能となる。

解答解説

ワークフローシステムに関する問題である。

ワークフローシステムは、電子化された申請書や通知書をあらかじめ決められた作業手順に従い、集配信する、決裁処理を行うことである。稟議・報告書・届出申請の承認手続きを電子化して、スピード向上、業務効率化、内部統制強化を図る機能である。

アは顧客関係管理システム(CRM)、イはCALES、ウはワークフローシステム、エは自動倉庫システムである。求める答えはウとなる。

例題演習

ある営業部員の1日の業務活動を分析した結果は、表のとおりである。営業支援システムの導入によって訪問準備時間が1件当たり0.1時間短縮できる。総業務時間と1件当たりの顧客訪問時間を変えずに、1日の顧客訪問件数を6件にするには、“その他業務時間”を何時間削減する必要があるか。

- ア 0.3
- イ 0.5
- ウ 0.7
- エ 1.0

1日の業務活動の時間分析表

総業務時間					1日の顧客訪問件数
	顧客訪問時間	社内業務時間			
		訪問準備時間	その他業務時間		
8.0	5.0	3.0	1.5	1.5	5件

解答解説

業務活動に関する問題である。

現在の業務内容と所要時間

	現状	削減後
顧客訪問時間	$1 \times 5 = 5$	$1 \times 6 = 6$
訪問準備時間	$0.3 \times 5 = 1.5$	$0.2 \times 6 = 1.2$
その他時間	1.5	$8 - 7.2 = 0.8$
合計	8	8
その他業務時間の削減数は	$1.5 - 0.8 = 0.7$	

0.7時間となる。求める答えはウとなる。

例題演習

バランススコアカードの四つの視点とは、財務、学習と成長、内部ビジネスプロセスと、もう一つはどれか。

- ア ガバナンス イ 顧客 ウ 自社の強み エ 遵法

解答解説

バランススコアカードに関する問題である。

BSC (Balanced Score Card)は、ビジネスプロセスリエンジニアリングの活動で用いられる分析手法である。戦略・ビジョンを4つの視点で分類し、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点ごとに目標、業績評価指標、ターゲット、具体的プログラムを設定する。答えは顧客であり、求める答えはイとなる。

例題演習

バランススコアカードの顧客の視点における戦略目標と業績評価指標の例はどれか。

- ア 持続的成長が目標であるので、受注残を指標とする。
イ 主要顧客との継続的な関係構築が目標であるので、クレーム件数を指標とする。
ウ 製品開発力の向上が目標であるので、製品開発領域の研修受講時間を指標とする。
エ 製品の納期遵守が目標であるので、製造期間短縮日数を指標とする。

解答解説

バランススコアカードに関する問題である。

BSC (Balanced Score Card)は、ビジネスプロセスリエンジニアリングの活動で用いられる分析手法である。戦略・ビジョンを4つの視点で分類し、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点ごとに目標、業績評価指標、ターゲット、具体的プログラムを設定する。

顧客の視点は、顧客に継続的に商品やサービスを購入してもらうために、顧客に対してどのように行動すればよいかという視点である。具体的には、顧客満足度、顧客定着率や対象市場

におけるマーケットシェア、新規顧客獲得数、クレーム発生率などが挙げられる

主要顧客との継続的な関係構築が目標であるので、クレーム件数を指標とするは顧客の視点である。求める答えはイとなる。

例題演習

ITベンダにおけるソリューションビジネスの推進で用いるバランススコアカードの、学習と成長のKPIの目標例はどれか。ここで、ソリューションとは“顧客の経営課題の達成に向けて、情報技術と専門家によるプロフェッショナルサービスを通して支援すること”とする。

- ア サービスを提供した顧客に対して満足度調査を行い、満足度を5段階評価で平均3.5以上とする。
- イ 再利用環境の整備によってソリューション事例の登録などを増やし、顧客提案数を前年度の1.5倍とする。
- ウ 情報戦略のコンサルティングサービスに重点を置くために、社内要員30名をITのプロフェッショナルとして育成する。
- エ 情報戦略立案やシステム企画立案に対するコンサルティングの受注金額を、全体の15%以上とする。

解答解説

バランススコアカードに関する問題である。

BSC (Balanced Score Card)は、ビジネスプロセスリエンジニアリングの活動で用いられる分析手法である。戦略・ビジョンを4つの視点で分類し、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点ごとに目標、業績評価指標、ターゲット、具体的プログラムを設定する。

財務の視点：株主や従業員などの利害関係者の期待にこたえるため、企業業績として財務的に成功するためにどのように行動すべきかの指標を設定する。エは財務の視点である。

顧客の視点：企業のビジョンを達成するために、顧客に対してどのように行動すべきかの指標を設定する。アは顧客の視点である。

業務プロセスの視点：財務的目標の達成や顧客満足度を向上させるために、優れた業務プロセスを構築するための指標を設定する。イは業務プロセスの視点である。

学習と成長の視点：企業のビジョンを達成するために組織や個人として、どのように変化（改善）し能力向上を図るかの指標を設定する。ウは学習と成長の視点である。求める答えはウとなる。

例題演習

企業の事業活動を機能ごとに主活動と支援活動に分け、企業が顧客に提供する製品やサービスの利益は、どの活動で生み出されているかを分析する手法はどれか。

- ア 3C分析
- イ SWOT分析
- ウ バリューチェーン分析
- エ ファイブフォース分析

解答解説

バリューチェーン分析に関する問題である。

アの3C分析は、顧客の動向を念頭に市場と競合を分析し、各事業での成功要因を導き出すことから始め、その成功要因と自社の経営資源や企業活動について現状を分析する手法である。

イのSWOT分析は、企業の戦略立案を行う際に使われる分析手法で、組織の外的環境に潜む機会、脅威を検討・考慮した上で、その組織が持つ強みと弱みを確認・評価することである。

ウのバリューチェーン分析は、企業活動を調達／開発／製造／販売／サービスなどの主活動や支援活動に分解し、それぞれの付加価値とコストを把握して、各活動が最終的な価値にどのように貢献するかとの関係と構造を明らかにすることで、競争優位の源泉を探る手法である。求める答えはウとなる。

エのファイブフォース分析は、「供給企業の交渉力」「買い手の交渉力」「競争企業間の敵対関係」という3つの内的要因と、「新規参入業者の脅威」「代替品の脅威」の2つの外的要因から業界全体の魅力度を測る手法である。

例題演習

リスクや投資価値の類似性で分けたカテゴリごとの情報化投資について、最適な資源配分を行う手法はどれか。

ア 3C分析

イ ITポートフォリオ

ウ エンタープライズアーキテクチャ

エ ベンチマーキング

解答解説

ITポートフォリオに関する問題である。

アの3C分析は、企業を取り巻く環境を分析する際に用いられるフレームワークであり、3Cは、それぞれ、顧客、自社、競合のことを指す。顧客の動向を念頭に市場と競合を分析し、各事業での成功要因を導き出し、その成功要因と自社の経営資源や企業活動について現状を分析する。具体的な分析対象として、経営資源（生産能力、従業員数など）、戦略（集中戦略、差別化戦略など）、業績（売上高、利益、キャッシュフロー、シェアなど）などがある。

イのITポートフォリオは、情報システムの貢献度や活用度などを分析し、バランス良くIT投資を配分する管理・分析手法である。重点的に投資すべきシステムや、逆に投資を絞り込むシステムを探ったり、既存システムのライフサイクルを考えた運用費の配分を決めたりする際に用いる。求める答えはイとなる。

ウのEAは、巨大な組織の業務手順や情報システムの標準化、組織の最適化を進め、効率よい組織の運営を図るための方法論ある。組織を構成する「人的資源」「業務内容」「組織」「社内での技術」などの要素を整理し、階層構造化することで、組織全体に対する組織の一部分の構成要素の関係、組織の一部分同士の相互関係を明確し、その上で、業務プロセスや取り扱うデータの標準化を行なう。EAを導入する事で、巨大な組織内で複数の業務システムが別個に運用されていたものが標準化され、導入・運用コストの削減、重複した業務内容の統合を通じて組織の運営コストの削減が可能となる。EAは、業務体系、データ体系、適用処理体系、技術体系の4つの体系で分析し、最適化を図る技法である。

エのベンチマークは、経営や業務において、もっとも優れた実践方法を探し出して、自社のやり方とのギャップを分析してそのギャップを埋めていくためにプロセス変革を進めるという経営管理手法である。現行のビジネス業務を測定し、それをベスト企業の業務と比較する継続のプロセスであり、数値評価を行うことで、判断に客観性をもたせ、社員に具体的な目標を与えることができる。最強の競合相手または先進企業と比較して、製品、サービスおよびオペレーションなどを定性的・定量的に把握することである。

例題演習

バランススコアカードで使われる戦略マップの説明はどれか。

- ア 切り口となる二つの要素をX軸，Y軸として，市場における自社又は自社製品のポジションを表現したもの
- イ 財務，顧客，内部ビジネスプロセス，学習と成長という四つの視点を基に，課題，施策，目標の因果関係を表現したもの
- ウ 市場の魅力度，自社の優位性という二つの軸から成る四つのセルに自社の製品や事業を分類して表現したもの
- エ どのような顧客層に対して，どのような経営資源を使用し，どのような製品・サービスを提供するのかを表現したもの

解答解説

戦略マップに関する問題である。

戦略マップは、バランスト・スコアカード(BSC)をベースにした戦略マネジメントシステムで使われる戦略記述・説明ツールで、組織体全体の戦略目標と、BSCの4つの視点(財務、顧客、業務プロセス、学習と成長)ごとの課題と施策、個別目標の関係を図示したものである。戦略マップは、階層状に配したBSCの4つの視点を示すエリアに各視点での取り組むべき課題、達成すべき目標を置いて、互いに影響や関係のあるものを矢線で結び付けた図である。各個別目標間の因果関係を可視化することで、全体として整合性のある戦略を構築・検討することができる。

ア、ウはポートフォリオ分析、イは戦略マップ、エはマーケティングミックスである。求める答えはイとなる。

例題演習

情報戦略の立案時に、必ず整合性をとるべき対象はどれか。

- ア 新しく登場した情報技術
- イ 基幹システムの改修計画
- ウ 情報システム部門の年度計画
- エ 中長期の経営計画

解答解説

情報戦略の立案時の整合性対象に関する問題である。

従来のシステム開発は、情報システムの多様化・複雑化、短期開発の要求の高まりなどの影

響を受けて、構築するシステムが個別最適化の考え方で構築されてきた。そのために、同じ内容のデータが散在したり、使用する技術が異なるためシステムの連携ができなくなる現象が起きている。すべてのシステムを網羅したデータの一貫性やセキュリティの維持、市場での競争優位や顧客に提供する価値の創造などのビジネス戦略を実現するために、IT戦略を立案し、ビジネス戦略と結びつけたシステムを構築する必要がある。情報戦略の整合性の対象は中長期の経営計画であり、ビジネス戦略との結びつきが重要である。求める答えはエとなる。

例題演習

情報システムの全体計画立案に関する記述のうち、適切なものはどれか。

- ア C I Oが、各現場のユーザ部門からすべてのシステム化要求を収集し、着手可能なものから順次実施していく。
- イ C I Oが、経営計画との調整や技術動向の調査などをして、中長期計画として全体計画を策定し、トップマネジメントの承認と支持を得る。
- ウ 各ユーザ部門のリーダーが中心となり、個別の計画を集約して全体計画とする。
- エ 情報システム部門の情報通信技術の専門家が、最先端技術を取り入れて全体計画を立案する。

解答解説

情報システムの全体計画立案に関する問題である。

C I Oは、情報担当役員で、S I Sの構築発展のためにはコンピュータの知識だけでなく経営者としての立場から、戦略の武器として情報システムおよび情報システム部門を把握し統率する必要がある。そのためには経営者自らが情報システムの運営を行う必要があり、情報システム専任の役員を置く必要がある。

アは現場の意向に基づいてシステム化を実施するため経営計画との整合性が不十分になる。

イの情報システムの計画立案はC I Oが経営計画との調整や技術動向などを調査して中長期計画として策定し、トップマネジメントの承認を得るの記述は適切な内容である。求める答えはイとなる。

ウの個別計画の集約では経営的な立場からの統一的な計画とはいえない。

エの情報通信技術の専門家の計画では経営的な見地からの計画が不十分になる。

例題演習

C I Oの説明はどれか。

- ア 情報管理、情報システムの統括を含む戦略立案と執行を任務として設置した役員
- イ 投資意思決定、資金調達、経理、財務報告を任務として設置した役員
- ウ 複数のプロジェクトを一元的にマネジメントすることを任務として設置した組織
- エ 要求されたシステム変更を承認又は却下することを任務として設置した組織

解答解説

C I Oに関する問題である。

C I Oは情報担当役員で、企業の情報システムや情報戦略に関する責任者である。通常、常務以上の役員が担当する。企業情報システムの構築発展のために、コンピュータの知識だけでなく経営者としての立場から、戦略の武器として情報システムおよび情報システム部門を把握し統率する必要がある。

C I Oの業務内容

- ① 経営戦略の一部としての情報化戦略を立案・実行する。
- ② 情報技術に基づいた形で企業に適切な経営戦略を提案する。
- ③ 部門間や外部との調整を行い業務組織や業務プロセスを改革して情報システムに適合させる。
- ④ 情報部門を含めて全社のIT資産(人材、ハードウェア、ソフトウェアなど)の保持や調達を最適化する。

C I Oは、情報管理、情報システムの統括を含む戦略立案と執行を任務として設置した役員である。求める答えはアとなる。

例題演習

C I Oの果たすべき役割はどれか。

- ア 各部門の代表として、自部門のシステム化案を情報システム部門へ提示する。
- イ 情報技術に関する調査，利用研究，関連部門への教育などを実施する。
- ウ 全社的観点から情報化戦略を立案し，経営戦略との整合性の確認や評価を行う。
- エ 豊富な業務経験，情報技術の知識，リーダーシップをもち，プロジェクトの運営を管理する。

解答解説

C I Oに関する問題である。

C I Oは情報担当役員で、企業の情報システムや情報戦略に関する責任者である。通常、常務以上の役員が担当する。企業情報システムの構築発展のために、コンピュータの知識だけでなく経営者としての立場から、戦略の武器として情報システムおよび情報システム部門を把握し統率する必要がある。

C I Oの役割は全社的な観点から情報化戦略を立案し、経営戦略との整合性の確認や評価を行う。求める答えはウとなる。

例題演習

C I Oが経営から求められる役割はどれか。

- ア 企業経営のための財務戦略の立案と遂行
- イ 企業の研究開発方針の立案と実施
- ウ 企業の法令遵守の体制の構築と運用
- エ ビジネス価値を最大化させるITサービス活用の促進

解答解説

C I Oに関する問題である。

C I Oは情報担当役員で、企業の情報システムや情報戦略に関する責任者である。通常、常務以上の役員が担当する。企業情報システムの構築発展のために、コンピュータの知識だけでなく経営者としての立場から、戦略の武器として情報システムおよび情報システム部門を把握し統率する必要がある。

C I Oの業務内容

- ① 経営戦略の一部としての情報化戦略を立案・実行する。
- ② 情報技術に基づいた形で企業に適切な経営戦略を提案する。
- ③ 部門間や外部との調整を行い業務組織や業務プロセスを改革して情報システムに適合させる。
- ④ 情報部門を含めて全社のIT資産(人材、ハードウェア、ソフトウェアなど)の保持や調達を最適化する。

アは財務担当役員、イは研究開発担当役員、ウは総務担当役員、エは情報担当役員が関係し、ビジネス価値を最大化させるITサービス活用の促進を行う。求める答えはエとなる。

例題演習

企業経営で用いられるベンチマーキングを説明したものはどれか。

- ア 企業全体の経営資源の配分を有効かつ総合的に計画して管理し、経営の効率向上を図ることである。
- イ 業務のプロセスを再設計し、情報技術を十分に活用して、企業の体質や構造を抜本的に変革することである。
- ウ 最強の競合相手又は先進企業と比較して、製品、サービス及びオペレーションなどを定性的・定量的に把握することである。
- エ 利益をもたらすことのできる、他社より優越した自社独自のスキルや技術に経営資源を集中することである。

解答解説

ベンチマーキングに関する問題である。

ベンチマーキングとは、経営や業務において、もっとも優れた実践方法を探し出して、自社のやり方とのギャップを分析してそのギャップを埋めていくためにプロセス変革を進めるという経営管理手法である。現行のビジネス業務を測定し、それをベスト企業の業務と比較する継続的プロセスであり、数値評価を行うことで、判断に客観性をもたせ、社員に具体的な目標を与えることができる。最強の競合相手または先進企業と比較して、製品、サービスおよびオペレーションなどを定性的・定量的に把握することである。

アはERP (enterprise resource planning)、イはリエンジニアリング、ウはベンチマーキング、エはコア・コンピタンス戦略である。求める答えはウとなる。

例題演習

経営層のアカウントビリティを説明したものはどれか。

- ア 株主やその他の利害関係者に対して、経営活動の内容・実績に関する説明責任を負う。
- イ 企業が環境保全に掛けた費用とその効果を定量化して、財務情報として定期的に公表する。
- ウ 企業倫理に基づいたルール、マニュアル、チェックシステムなどを整備し、法令などを遵守する経営を行う。
- エ 投資家やアナリストに対して、投資判断に必要とされる正確な情報を、適時にかつ継続して提供する。

解答解説

経営層のアカウントビリティに関する問題である。

アカウントビリティ(説明責任)は、政府・企業・団体・政治家・官僚などの、社会に影響力を及ぼす組織で権限を行使する者が、株主や従業員(従業者)、国民といった直接的関係をもつ者だけでなく、消費者、取引業者、銀行、地域住民など、間接的関わりをもつすべての人・組織にその活動や権限行使の予定、内容、結果等の報告をする必要があるとする考えをいう。

経営層のアカウントビリティは、株主やその他の利害関係者に対して、経営活動の内容・実績に関する説明責任を負うことである。

アはアカウントビリティ、イは環境報告書、ウはコンプライアンス経営、エはディスクロージャーである。求める答えはアとなる。

例題演習

BPOを説明したものはどれか。

- ア 自社ではサーバを所有せずに、通信事業者などが保有するサーバの処理能力や記憶容量の一部を借りてシステムを運用することである。
- イ 自社ではソフトウェアを所有せずに、外部の専門業者が提供するソフトウェアの機能をネットワーク経由で活用することである。
- ウ 自社の管理部門やコールセンターなど特定部門の業務プロセス全般を、業務システムの運用などと一体として外部の専門業者に委託することである。
- エ 自社よりも人件費の安い派遣会社の社員を活用することで、ソフトウェア開発の費用を低減させることである。

解答解説

BPOに関する問題である。

ビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)は、各企業の内部管理部門で行われていた総務、人事、経理、給与計算関係のデータ出入力を中心とした業務やコールセンターなどのビジネスプロセスを専門企業に外部委託することである。プログラム作りなどのコンピュータやインターネット技術に関連した業務のアウトソーシングはITアウトソーシングと言う。

アはホスティングサービス、イはASP、ウがBPO、エはITOである。求める答えはウ

となる。

例題演習

S a a S を説明したものはどれか。

- ア インターネット経由でアプリケーションソフトウェアの機能を、必要なときだけ利用者に提供するサービスのこと
- イ 企業の経営資源を有効に活用するために、基幹業務を統合的に管理するためのパッケージソフトウェアのこと
- ウ 既存の組織やビジネスプロセスを抜本的に見直し、職務、業務フロー、管理機構、情報システムを再設計すること
- エ 発注者とサービス提供者との間で、サービスの品質の内容について合意した文書のこと

解答解説

S a a S に関する問題である。

S a a S は、ソフトウェアを提供者側のコンピュータで稼働させ、ユーザーはそのソフトウェア機能をインターネットなどのネットワーク経由でサービスとして使用し、サービス料を支払う形態のビジネスである。

アはS a a S、イはERP、ウはB P R、エはS L Aである。求める答えはアとなる。

例題演習

利用者が、インターネットを経由してサービスプロバイダ側のシステムに接続し、サービスプロバイダが提供するアプリケーションの必要な機能だけを必要なときにオンラインで利用するものはどれか。

- | | |
|-------|-----------|
| ア ERP | イ S a a S |
| ウ SCM | エ X B R L |

解答解説

S a a S に関する問題である。

アのERPは、経理、生産管理、販売管理、人事管理などの基幹業務の情報を一元的に統合管理するシステムである。

イのS a a S は、ソフトウェアを提供者側のコンピュータで稼働させ、ユーザーはそのソフトウェア機能をインターネットなどのネットワーク経由でサービスとして使用し、サービス料を支払う形態のビジネスである。求める答えはイとなる。

ウのSCM(サプライチェーン管理)は、素材の供給から製品の販売までを一貫して管理する経営手法である。

エのXBRLは、財務情報が作成・流通・再利用できるように標準化されたXMLベースの言語です。

例題演習

技術経営におけるプロダクトイノベーションの説明として、適切なものはどれか。

- ア 新たな商品や他社との差別化ができる商品を開発すること
- イ 技術開発の成果によって事業利益を獲得すること
- ウ 技術を核とするビジネスを戦略的にマネジメントすること
- エ 業務プロセスにおいて革新的な改革をすること

解答解説

プロダクトイノベーションに関する問題である。

プロダクトイノベーションは、革新的な新製品を開発して、差別化を図ることである。イノベーションには、他社に製品で差別化する「プロダクト・イノベーション」と、開発・製造・物流などで他社が真似できない革新的なプロセスを実現する「プロセス・イノベーション」がある。求める答えはアとなる。

例題演習

SWOT分析を説明したものはどれか。

- ア 企業の財務諸表を基に、収益性及び安全性を分析する手法である。
- イ 経営戦略を立てるために、自社の強みと弱み、機会と脅威を分析する手法である。
- ウ 自社製品・サービスの市場での位置付けや評価を明らかにする手法である。
- エ 自社製品の価格設定のために、市場での競争力を分析する手法である。

解答解説

SWOT分析に関する問題である。

SWOT分析は、事業環境分析に用いられる手法であり、市場における自社の強み・弱み、環境変化による機会、環境変化によって脅威となる要因を記述することで、自社の今後の方向性を決める手法である。

アは財務分析、イはSWOT分析、ウはPPM、エはバリューチェーン分析である。求める答えはイとなる。

例題演習

SWOT分析を用いて識別した、自社製品に関する外部要因はどれか。

- ア 機能面における強み
- イ コスト競争力
- ウ 新規参入による脅威
- エ 品質における弱み

解答解説

SWOT分析に関する問題である。

SWOT分析は、事業環境分析に用いられる手法であり、市場における自社の強み・弱み、

環境変化による機会、環境変化によって脅威となる要因を記述することで、自社の今後の方向性を決める手法である。

機会と脅威は、外部環境——すなわち組織が目的を達成するうえで影響を受ける可能性のあるマクロ要因（政治・経済、社会情勢、技術進展、法的規制など）とミクロ要因（市場規模・成長性、顧客の価値観、価格の傾向、競合他社、協力会社など）を列挙し、促進要因と阻害要因に分けることで導き出す。

強みと弱みは、自社の有形・無形の経営資源——例えば商品力、コスト体質、販売力、技術力、評判やブランド、財務、人材、意思決定力などを検討し、それらが競合他社より優れているか、劣っているかで分類して導いていく。

ア、イ、エの内容は内部要因であり、ウの新規参入による脅威は外部要因である。求める答えはウとなる。

例題演習

コアコンピタンス経営を説明したものはどれか。

- ア 企業内に散在している知識を共有化し、全体の問題解決力を高める経営を行う。
- イ 迅速な意思決定のために、組織の階層をできるだけ少なくした平型の組織構造によって経営を行う。
- ウ 優れた業績を上げている企業との比較分析から、自社の経営革新を行う。
- エ 他社にはまねのできない、企業独自のノウハウや技術などの強みを核とした経営を行う。

解答解説

コアコンピタンス経営に関する問題である。

コアコンピタンスは、顧客に対して価値提供する企業内部の一連のスキルや技術の中で、他社がまねできない、その企業ならではの力のことである。競合他社に対しては、経営戦略上の根源的競争力につながるものであり、他社との提携などの際に相手に与える影響力や業界イニシアティブの強弱のキーともなる。企業の競争力、創造力の源泉となる中核的な能力のことであり、企業独自のノウハウや技術などの強みを核として経営を行うことである。

アはナレッジマネジメント、イはフラット型組織、ウはベンチマーキング、エはコアコンピタンスである。求める答えはエとなる。

例題演習

企業経営で用いられるコアコンピタンスを説明したものはどれか。

- ア 企業全体の経営資源の配分を有効かつ統合的に管理し、経営の効率向上を図ることである。
- イ 競争優位の源泉となる、他社よりも優越した自社独自のスキルや技術である。
- ウ 業務プロセスを根本的に考え直し、抜本的にデザインし直すことによって、企業のコスト、品質、サービス、スピードなどを劇的に改善することである。
- エ 最強の競合相手又は先進企業と比較して、製品、サービス、オペレーションなどを定性的・定量的に把握することである。

解答解説

コアコンピタンスに関する問題である。

コアコンピタンスは、顧客に対して価値提供する企業内部の一連のスキルや技術の中で、他社がまねできない、その企業ならではの力のことである。競合他社に対しては、経営戦略上の根源的競争力につながるものであり、他社との提携などの際に相手に与える影響力や業界イニシアティブの強弱のキーともなる。企業の競争力、創造力の源泉となる中核的な能力のことであり、企業独自のノウハウや技術などの強みを核として経営を行うことである。

アはERP、イはコアコンピタンス、ウはBPR、エはベンチマーキングである。求める答えはイとなる。

例題演習

コアコンピタンスの説明はどれか。

- ア 企業の活動分野において、競合他社にはまねのできない卓越した能力
- イ 経営を行う上で法令や各種規制、社会的規範などを遵守する企業活動
- ウ 市場・技術・商品(サービス)の観点から設定した、事業の展開領域
- エ 組織活動の目的を達成するために行う、業務とシステムの全体最適化手法

解答解説

コアコンピタンスに関する問題である。

コアコンピタンスは、顧客に対して価値提供する企業内部の一連のスキルや技術の中で、他社がまねできない、その企業ならではの力のことである。競合他社に対しては、経営戦略上の根源的競争力につながるものであり、他社との提携などの際に相手に与える影響力や業界イニシアティブの強弱のキーともなる。企業の競争力、創造力の源泉となる中核的な能力のことであり、企業独自のノウハウや技術などの強みを核として経営を行うことである。

アはコアコンピタンス、イはコンプライアンス、ウはポートフォリオマネージメント、エはエンタプライズアーキテクチャである。求める答えはアとなる。

例題演習

コアコンピタンスを説明したものはどれか。

- ア 経営活動における基本精神や行動指針
- イ 事業戦略の遂行によって達成すべき到達目標
- ウ 自社を取り巻く環境に関するビジネス上の機会と脅威
- エ 他社との競争優位の源泉となる経営資源

解答解説

コアコンピタンスに関する問題である。

コアコンピタンスは、顧客に対して価値提供する企業内部の一連のスキルや技術の中で、他社がまねできない、その企業ならではの力のことである。競合他社に対しては、経営戦略上の

根源的競争力につながるものである。コアコンピタンスは、組織内における集団的学習であり、種々の生産技術を調整する方法、そして複数の技術的な流れを統合するものとも言われている。他社との差別化の源泉となる経営資源である。

アは経営理念、イはKGI、ウはSWOT分析、エはコアコンピタンスである。求める答えはエとなる。

例題演習

TLO (Technology Licensing Organization)法に基づき、承認又は認定された事業者の役割として、適切なものはどれか。

- ア 企業からの委託研究，又は共同研究を受け入れる窓口として，企業と大学との調整を行う。
- イ 研究者からの応募に基づき，補助金を支給して先進的な研究を発展させる。
- ウ 大学の研究成果を特許化し，又は企業への技術移転を支援し，産学の仲介役を果たす。
- エ 民間企業が保有する休眠特許を発掘し，他企業にライセンスして活用を図る。

解答解説

TLOに関する問題である。

TLOは、大学などが所有、創造する研究成果の特許権などの知的財産権に権利化した上でそれを基にしたベンチャー企業を興したり、民間企業に権利供与したりすることの橋渡しのために設けられた機関である。産学連携推進の一環として、1998年5月に成立した「大学等における技術に関する研究成果の民間事業者への移転の促進に関する法律」に基づき、全国の有力大学でTLOが設立された。大学の研究成果、知的財産権の活用で得られる収益を研究者や大学へ還元することで、大学の研究活動の活性化を図る狙いがある。

大学の研究成果を特許化し、または企業への技術移転を支援し、産学の仲介役を果たすものである。求める答えはウとなる。

例題演習

企業経営において、ステークホルダを重視する目的はどれか。

- ア 企業存続の危機につながりかねない，経営者や従業員による不祥事の発生を抑制する。
- イ 競合他社に対する差別化の源泉となる経営資源を保有し，競争力を強化する。
- ウ 経営者の権力行使をけん制し，健全な経営を行うことができる仕組みを作る。
- エ 顧客，株主，従業員などの利害関係者の満足度を向上させ，企業の継続した発展を図る。

解答解説

ステークホルダに関する問題である。

ステークホルダーとは、企業の経営活動、企業の存続や発展に対して利害関係を有する個人や法人のことである。具体的には、消費者（顧客）、従業員、株主、債権者、仕入先、得意先、地域社会、行政機関など、企業を取り巻くあらゆる利害関係者を指す。

ステークホルダを重視する目的は、顧客、株主、従業員などの利害関係者の満足度を向上さ

せ、企業の継続した発展を図ることである。求める答えはエとなる。

例題演習

プロジェクトに関わるステークホルダの説明のうち、適切なものはどれか。

- ア 組織の内部に属しており、組織の外部にいない。
- イ プロジェクトに直接参加し、間接的な関与にとどまることはない。
- ウ プロジェクトの成果が、自らの利益になる者と不利益になる者がいる。
- エ プロジェクトマネージャのように、個人として特定できることが必要である。

解答解説

ステークホルダーに関する問題である。

ステークホルダーとは、プロジェクトの実行や完成によって自らの利益に影響が出る人や組織のことである。ソフトウェア開発プロセスに関係してくるステークホルダーには、上級管理者、プロジェクトマネージャー、開発者、顧客、ユーザ等がある。

アは組織の外部の人、顧客やユーザも利益や不利益に関係する人はステークホルダーである。

イは間接的に関与する場合もある。

ウの成果が利益になるもの、不利益になるものがあるは適切である。求める答えはウとなる。

エの個人しての特定は必要ない。

例題演習

ワークシェアリングの説明はどれか。

- ア 仕事と生活の調和を実現する目的で多様かつ柔軟な働き方を目指す考え方
- イ 従業員が職場や職務を選択することができる制度
- ウ 従業員1人当たりの勤務時間短縮、仕事配分の見直しによる雇用確保の取り組み
- エ 福利厚生サービスを一定の範囲内で従業員が選択できる方式

解答解説

ワークシェアリングに関する問題である。

ワークシェアリングは、従業員1人当たりの労働時間を減少することで、雇用水準を維持する政策手法である。厚生労働省の分類では、次の4タイプがある。

- ① 多様就業対応型
- ② 雇用創出型
- ③ 雇用維持型(中高年対策)
- ④ 雇用維持型(緊急対応)

多様就業対応型は、勤務時間や日数の弾力化、フルタイムのパートタイム化などの手法により、現在の労働者と潜在的な労働者との間で仕事を分かち合い、社会全体で雇用機会を創出することが目的である。雇用維持型は、一時的な景気の悪化を乗り越えるため、緊急避難措置として従業員1人当たりの所定内労働時間を短縮し、多くの雇用を維持する目的で実施する。雇

用されている従業員間で、仕事を分かち合う形になり、従業員1人当たりの勤務時間短縮、仕事配分の見直しによる雇用確保の取り組みである。求める答えはウとなる。

例題演習

従業員1人当たりの勤務時間を減らして社会全体の雇用維持や雇用機会増加を図るものはどれか。

- ア カフェテリアプラン
- イ フリーエージェント制
- ウ ワークシェアリング
- エ ワークライフバランス

解答解説

ワークシェアリングに関する問題である。

アのカフェテリアプランは、企業の福利厚生制度などを社員が自由に選択できるようにした制度のことである。

イのフリーエージェント制は、所属チームとの契約を解消し、他チームと自由に契約を結ぶことができるスポーツ選手のことである。

ウのワークシェアリングは、仕事を分かち合い、1人当たりの労働時間を短縮することで、社会全体の雇用者数の増大を図る考え方である。求める答えはウとなる。

エのワークライフバランスは、仕事と家庭や地域生活のバランスを考え、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現することを指す。

例題演習

CSR調達に該当するものはどれか。

- ア コストを最小化するために、最も安価な製品を選ぶ。
- イ 災害時に調達が不可能となる事態を避けるために、調達先を複数化する。
- ウ 自然環境、人権などへの配慮を調達基準として示し、調達先に遵守を求める。
- エ 物品の購買に当たってEDIを利用し、迅速・正確な調達を行う。

解答解説

企業の社会的責任に関する問題である。

企業の社会的責任(CSR)は、企業が利益を追求するだけでなく、組織活動が社会へ与える影響に責任をもち、あらゆるステークホルダー(利害関係者:消費者、投資家等、及び社会全体)からの要求に対して適切な意思決定をすることを指す。企業の社会的責任を調達先の企業にも求めていく考え方がCSR調達である。具体的には、自然環境や人権などへの配慮を調達基準に示し、調達先に遵守を求める。

アは安価な製品選択を購買基準とする考え、イは調達先複数化する考え、ウはCSR調達、エはEDIシステムの活用である。求める答えはウとなる。

例題演習

企業が社会的責任を果たすために採るべき施策のうち、環境対策の観点で実施するものはどれか。

- ア 株主に対し、企業の経営状況の透明化を図る。
- イ グリーン購入に向けて社内体制を整備する。
- ウ 災害時における従業員のボランティア活動を支援する制度を構築する。
- エ 社内に倫理ヘルプラインを設置する。

解答解説

企業の社会的責任に関する問題である。

企業の社会的責任(CSR)は、企業が利益を追求するだけでなく、組織活動が社会へ与える影響に責任をもち、あらゆるステークホルダー(利害関係者:消費者、投資家等、及び社会全体)からの要求に対して適切な意思決定をすることを指す。

アは、企業のコーポレートガバナンスや経営情報を株主に提供し、健全な企業への投資活動を図ることを狙った社会貢献活動である。

イのグリーン購入は、製品やサービスを購入する際に、環境を考慮して、必要性をよく考え、環境への負荷ができるだけ少ないものを選んで購入することで、環境対策の観点で行う社会貢献活動である。求める答えはイとなる。

ウの災害時のボランティア活動支援は、豊かな人間性を育み、個人の成長の場を提供する目的を利用して企業は社会貢献する。

エの社内の倫理ヘルプラインは、不正や不祥事の未然防止を図り、社会的規範を守ることを狙った社会貢献活動である。

例題演習

国や地方公共団体などが、環境への配慮を積極的に行っていると評価されている製品・サービスを選ぶことを何というか。

- ア CSR
- イ エコマーク認定
- ウ 環境アセスメント
- エ グリーン購入

解答解説

グリーン購入に関する問題である。

アのCSRは、企業が利益を追求するだけでなく、組織活動が社会へ与える影響に責任をもち、あらゆるステークホルダー(利害関係者:消費者、投資家等、及び社会全体)からの要求に対して適切な意思決定をすることを指す。

イのエコマーク認定は、様々な製品およびサービスの中で、「生産」から「廃棄」にわたるライフサイクル全体を通して環境への負荷が少なく、環境保全に役立つ商品と認められることである。

ウの環境アセスメントは、大規模開発事業等による環境への影響を事前に調査することによ

って、予測、評価を行う手続きのことである。

エのグリーン購入は、製品やサービスを購入する際に、環境を考慮して、必要性をよく考え、環境への負荷ができるだけ少ないものを選んで購入することである。

例題演習

裁量労働制の説明はどれか。

- ア 企業が継続雇用の前提として、従業員に対して他社でも通用する技術・能力の維持責任を求める一方、企業も従業員の能力開発を積極的に支援する。
- イ 従業員1人当たりの労働時間を短縮したり仕事の配分方法を見直したりするなど、労働者間で労働を分かち合うことで雇用の維持・創出を図る。
- ウ 特定の専門業務や企画業務において、労働時間は、実際の労働時間に関係なく、労使間であらかじめ取り決めた労働時間とみなす。
- エ 能力主義と実績主義の徹底、経営参加意識の醸成、業績向上へのインセンティブなどを目的に、職務と能力、業績を基準に報酬を決める。

解答解説

裁量労働制の問題である。

裁量労働制とは、労働者は実際の労働時間とは関係なく、労使であらかじめ定めた時間働いたものとみなされる仕組みである。業務の性質上、業務遂行の手段や方法、時間配分等を大幅に労働者の裁量にゆだねる必要がある業務に適用できるとされる。適用業務の範囲は厚生労働省が定めた業務に限定されており、「専門業務型」と「企画業務型」とがある。

特定の専門業務や企画業務において、労働時間は、実際の労働時間に関係なく、労使間であらかじめ取り決めた労働時間と見なす内容は、裁量労働制である。求める答えはウとなる。