

#### 1) 与件-regular

A社は、首都圏から電車で1時間ほどの郊外都市に拠点を置く農業法人である。現在の従業員構成は、正社員15名、非正規従業員（パート・アルバイト）35名であり、資本金は1,000万円、年間売上高は約3億円である。主力事業は、化学肥料や農薬を極力使用しない特別栽培農法による高付加価値野菜の生産と販売で、地元スーパーやこだわりの強いレストラン、自社ECサイトを通じた個人顧客を主な販路としている。特に、彩り豊かなミニトマトや糖度の高いトウモロコシは、地域のブランド野菜として認知され、A社の成長を牽引してきた。

A社の歴史は、現社長であるA氏が20年前に始めた小さな個人農園に遡る。A社長は大学の農学部を卒業後、大手食品メーカーに勤務していたが、「消費者の顔が見える、本当に安全で美味しい野菜を届けたい」という強い思いから脱サラし、故郷で就農した。創業当初は、販路の確保に苦勞し、資金繰りも厳しかったが、A社長自らが地域のイベントに足しげく通い、消費者と対話を重ねることで、少しずつファンを増やしていった。その誠実な姿勢と野菜の品質が評価され、事業は徐々に軌道に乗り始めた。創業から12年後、個人事業の限界を感じたA社長は、社会的信用の向上とさらなる事業拡大、そして共に働く仲間たちの雇用を守るため、8年前に法人成りし、株式会社A社を設立した。

法人化を機に、A社は組織的な経営へと舵を切った。A社長は、自身の農業への情熱と哲学を「A社ストーリー」として言語化し、従業員がいつでも立ち返れる行動指針としてクレドカードを作成、全従業員に配布した。また、生産部門、加工・出荷部門、販売・企画部門という3つの部門を正式に設け、各部門に創業当初からA社長を支えてきた古参社員をリーダーとして配置した。この組織化により、業務の効率は向上し、売上高は法人化後5年間で倍増した。特に、規格外野菜を活用した加工品（野菜ジャムやピクルス）の開発がヒットし、新たな収益の柱へと成長した。この時期、事業拡大に伴い、多くの非正規従業員を雇用し、彼らの熟練した作業がA社の高品質な生産体制を支えていた。

しかし、近年、A社を取り巻く外部環境は厳しさを増している。A社の拠点である郊外都市でも少子高齢化と人口減少が急速に進み、近隣の農家では後継者不足が深刻な問題となっている。ハローワークの有効求人倍率は常に1.5倍を超えており、特に農業分野での若手人材の確保は年々困難になっていた。A社長は、「このままでは、10年後、A社の畑で働いてくれる人がいなくなってしまう」と強い危機感を抱き、持続可能な組織を作るための改革を決意した。A社長は、従業員がA社で長く、安心して働き続けられる環境を整えることが、結果的に生産性を高め、会社の成長に繋がると確信していた。

この危機感を背景に、A社長は2年前、「働き方改革プロジェクト」を始動させた。プロ

ジェクトの柱は2つ。1つは、優秀な非正規従業員を正社員として登用する「正社員転換制度」の導入。もう1つは、従業員が複数の業務領域を担当できるようにする「多能工化の推進」である。多能工化については、「栽培」「加工」「販売」「企画」の4領域におけるスキルマップを作成し、従業員のスキルレベルを可視化した。A社長は、「誰もが複数の専門性を持つことで、繁閑の差が激しい農業特有の労働環境にも柔軟に対応でき、個人のキャリアアップにも繋がるはずだ」と、月1回開催される全社会議の場で熱弁をふるった。この会議は、A社長が「A社ストーリー」を語り、会社の方向性を共有する重要な場と位置づけられていた。

ところが、改革の開始から2年が経過した現在、A社の組織内には様々な歪みが生じ始めている。鳴り物入りで導入された正社員転換制度を利用したのは、この2年間でわずか1名にとどまっている。特に、生産部門を支える50代のベテラン非正規従業員の多くは、「扶養の範囲内で働きたい」「今の仕事内容とペースが気に入っている」と、現状維持を望む声が大きかった。彼女たちは、長年の経験で培った高い栽培技術を持っており、A社の品質の根幹を担う存在であるため、経営陣も強く転換を促すことができずにいる。

多能工化もまた、計画通りには進んでいない。スキルマップは作成されたものの、実際の業務は依然として旧来の部門ごとの縦割り構造から脱却できていない。販売・企画部門の若手正社員が栽培部門の研修に参加した際には、ベテランの非正規従業員から「私たちのやり方があるから、見ていてくれればいい。下手に手を出されると、かえって効率が落ちる」と突き放され、有効なスキル移転が進まなかった。結果として、若手社員の業務負担が増大する一方で、新しいスキル習得には繋がらず、モチベーションの低下を招いている。最近では、企画部門の3年以内の離職率が20%を超えるという憂慮すべき事態も発生していた。

コミュニケーションの齟齬も深刻化している。月1回の全社会議は、A社長が一方的に理念や方針を語る場となっており、従業員からは「結局、社長の想いを聞くだけの会で、現場の課題を相談する雰囲気ではない」という不満の声が漏れている。先日、若手社員が勇気を出して、多能工化の形骸化について質問したが、A社長は「理念がまだ浸透しきっていないからだ。もっと『A社ストーリー』を読み込んでほしい」と返すにとどまり、具体的な解決策は示されなかった。この一件以来、会議での発言はさらに少なくなってしまった。

創業時からA社長を支えてきた3名の部門リーダーたちも、現状の課題に気づいてはいるものの、抜本的な対策を打ち出せずにいる。彼らはA社長の理念に深く共感しており、社長の決定には異を唱えにくい。また、長年、自身の部門の業務に専念してきたため、部門

横断的な課題解決の経験が乏しいという側面もあった。彼らが主催する部門会議では、目先の業務連絡が中心となり、中期的な人材育成や組織課題についてはほとんど議論されていないのが実情である。

このような組織の停滞は、徐々に業績にも影を落とし始めている。顧客からのリピート率は依然として90%以上を維持しているものの、新規顧客の獲得数が目標を2期連続で下回っている。競合となる小規模な農業法人がECサイトやSNSを駆使した新しいマーケティングで顧客を増やしているのに対し、A社の販売・企画部門は日々の業務に追われ、新たな施策を打ち出せていない。A社長は、従業員の働きがいと自社ストーリーへの信頼こそが持続的成長の鍵だと考えていたが、その思いとは裏腹に、組織の歯車はうまく噛み合わなくなっていた。

#### 【設問】

##### 第1問(20点)

A社の組織・人事面における強みと弱みを、それぞれ40字以内で述べよ。

##### 第2問(20点)

A社長が「正社員転換制度」と「多能工化」を導入した狙いについて、A社を取り巻く外部環境と関連付けて100字以内で述べよ。

##### 第3問(20点)

A社が現在の組織の歪みを是正するために、優先して着手すべき最も重要な課題は何か。その課題を1つ挙げ、理由とともに100字以内で説明せよ。

##### 第4問(20点)

A社のコンサルタントとして、「理念やビジョンの浸透不足」と「多能工化の停滞」という2つの経営課題を同時に解決するために、どのような施策を助言するか。100字以内で述べよ。

##### 第5問(20点)

A社のコンサルタントとして、「部門間の連携不足」と「次世代のリーダー育成」という2つの経営課題を同時に解決するために、どのような施策を助言するか。100字以内で述べよ。

高い栽培技術を持ち品質の根幹を担う熟練非正規従業員が、高品質な生産体制を支える。

【解答例】

第1問

強み：高い栽培技術を持ち品質の根幹を担う熟練非正規従業員が、高品質な生産体制を支える。(40字)

弱み：社長のトップダウンと対話不足で、部門縦割り構造が残り、組織全体が硬直化している。(40字)

第2問

狙いは、少子高齢化により若手人材の確保が困難なため、A社で長く安心して働ける環境を整えて従業員の定着を図る一方で、繁閑差が激しい労働環境に対応する多能工を進めて持続可能な組織体制を構築すること。(97字)

第3問

課題は、経営者と従業員の対話不足による認識差をなくすこと。理由は、全社会議はA社長が一方的に語る場となり、若手社員の質問に具体的な解決策が示せず、会議での発言がさらに減って対話不足が加速しているため。(100字)

第4問

A社は、栽培から企画までの部門横断チームを編成し、改めて多能工化の阻害要因を議論してベテラン非正規従業員の協力を得ることで、A社長から押し付けを避けて理念やビジョンの現場への浸透と多能工化を図る。(98字)

第5問

A社は、新規顧客獲得増を目的とするプロジェクトを立ち上げてゴールを示し、企画部門若手正社員をリーダーとして裁量を与えて部門横断的な課題解決を経験させ、部門間連携促進と次世代リーダー育成を同時に解決する。(100字)