

AASは「熱意・人間らしさ・自己責任」を大切にしています

< 1次対策から2次対策へ橋渡しする教材 >

論理的思考力を鍛えるトレーニング・シリーズ

『MECE』の トレーニングブック

見本版

MECE(もれなく・ダブリなく)の理論を活用し

中小企業診断士試験の「考える技術・書く技術」を訓練する1冊

『MECE』のトレーニングブック



—経済産業省登録 中小企業診断士 取得支援の専門機関—

中小企業診断士 2次試験対策

—2次過去問対策・設問分解練習法で勝負する学習スタイル—

URL <http://www.aas-clover.com/>

M E C Eのトレーニングブック V o 1 . 目次

確認チェック

はじめに・M E C Eの取り組み方

M E C E <機能別組織の戦略的課題> 問題

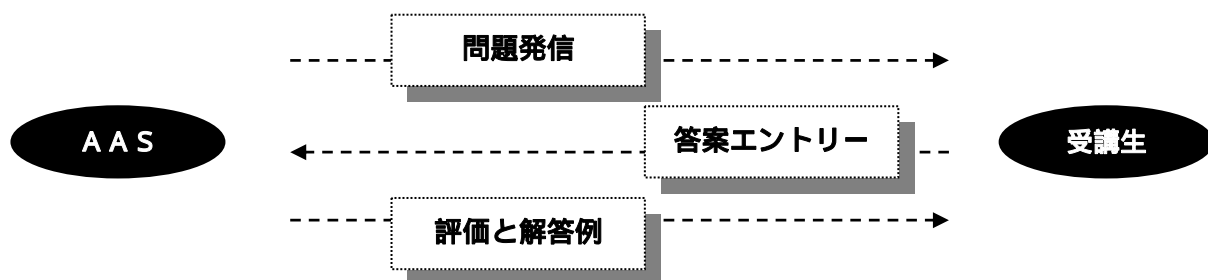
M E C E <機能別組織の戦略的課題> 解答解説

本書の位置づけ

本書は、A A Sのホームページクラスで、過去実施しました「MECE（もれなく、ダブリなく）」を編集し、「論理的思考力を鍛えるためのトレーニングブック・シリーズ」として発刊したものです。

本書の特徴

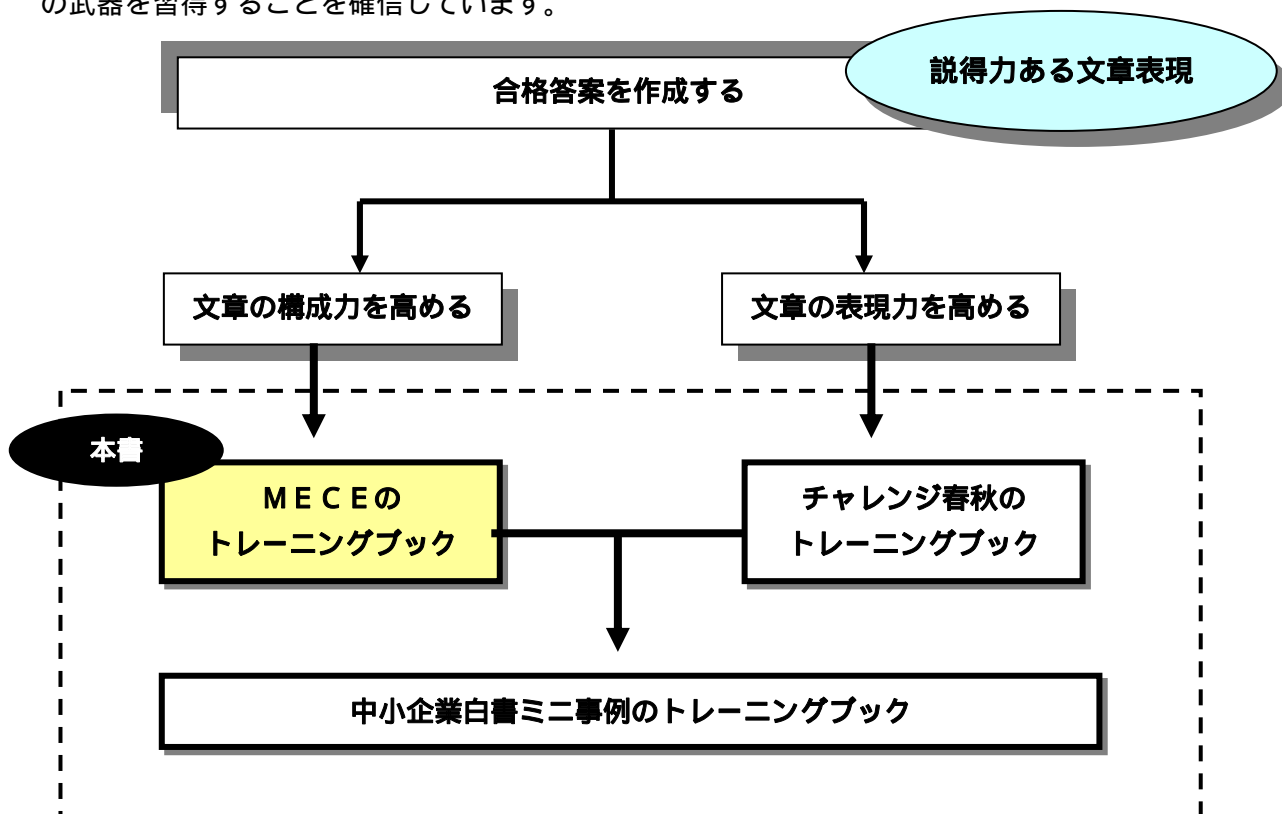
本書の特徴は、双方向のコミュニケーションを重視した教材を編集したことです。具体的には、A A Sから発信した問題を参加者が「答案」としてエントリーし、そのエントリーされた内容を評価するとともに、A A Sからの解答例を提示したプロセスの中から、そのエッセンスを編集しています。



本書の目的

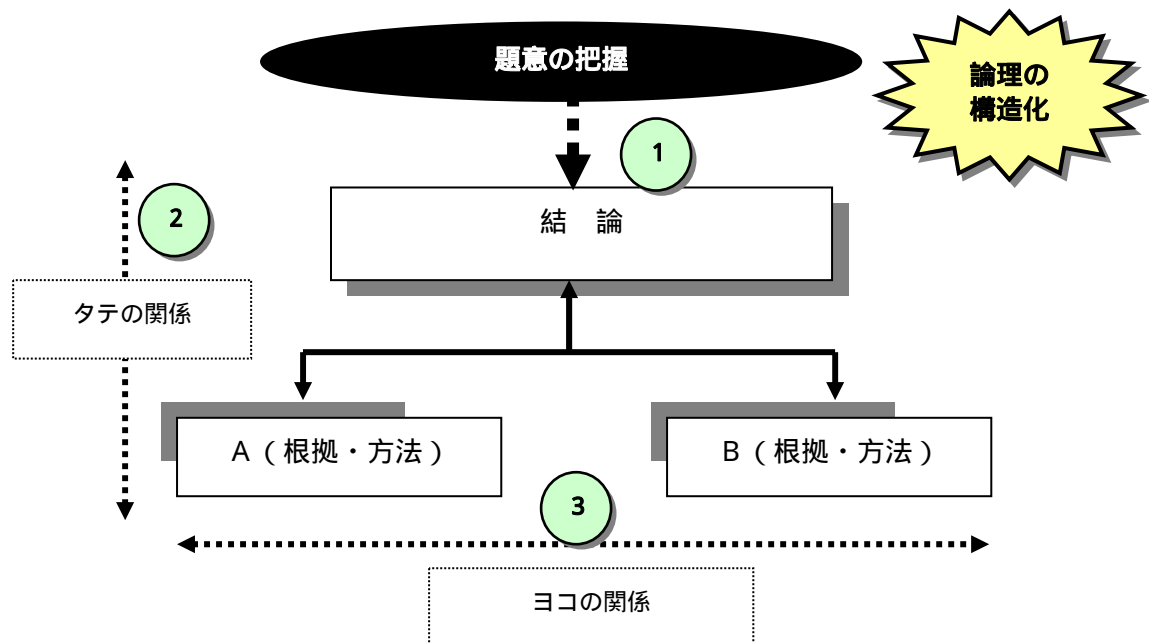
A A Sでは「合格するための答案」の作成技法を「文章構成力」と「文章表現力」の2つ視点から高める必要性を強調しています。具体的には、A A Sの『スーパーフレームワーク』スキル「説得力ある文章表現」として提唱しています。(A A SのHPを参照してください)

本書は「文章構成力を高める視点」から合格答案作成技法を訓練する教材となります。繰り返し継続してご活用いただくことで「正しい答えではなく、論理の妥当性で勝負する」ための1つの武器を習得することを確認しています。



<MECEの取り組み方>

1. まず、初めて参加される方へのメッセージです。
2. 本書は、本試験における一般論に対する「合格答案」を訓練するツールとして活用してください！一般論の出題は（本試験では）約5%から10%の確率で出題されています。
3. 一般論の出題の場合に、着眼するポイントは2つあります。
4. 1つ目の着眼ポイントは、マクロ的な観点から設問間の関連性を思考することです。例えば、「なぜ一般論が出題されているか？」を他の設問との関連性を意識して思考することです。
5. 2つ目の着眼ポイントは、ミクロ的な観点からの思考です。一般論の出題はいたってシンプルです。その場合、ただ単に暗記している知識を思いつくまま羅列するよりは、文章構成上の工夫を行った上で、文章を表現した方が伝わりやすさが異なってくるようになります。
6. 本書は、後者の一般論をミクロ的な観点から思考するための「文章構成上の工夫」をトレーニングする教材となります。
7. 具体的には、次のような「論理の構造化」の体系図を描きながら、思考できているかどうかポイントとなります！



8. MECEとは、「論理の構造化」の「ヨコの関係」に対して、「もれなく・ダブリなく」の切り口（視点）で思考できたかどうかを検証するための教材となります。

MECE <機能別組織の戦略的課題> <解答例>

A社の組織戦略上の課題は、部門間の調整が煩雑にならないような意思決定の仕組みを構築し、保守的な組織体質に陥らないような挑戦できる場を設定すること、である。(79字)

<思考プロセス>

題意を把握する(答案を書くために、どのように問題文を認識するか?)

まずは、事例(組織人事戦略)に関する設問でした。与件情報もありませんから、どのような答案でも作成できることとなりますが、「MECE」の問題では、「説得力のある文章構成」ができていないかが問われています。「説得力のある文章構成」とは、採点者が読んで「納得性がある」「妥当性がある」と判断される文章です。これらの要素の源泉は、誰が見ても「なるほど!」「そのとおり!」と理解させるもの、ズバリ「客観性」以外にはありません。その「客観性」を念頭において、題意の把握をしていきましょう。

問題文には、ヒントや制約条件などが含まれています。言うまでもなく、ヒントや制約条件は、「出題者が答えてほしいこと」を導くために盛り込んでいるものです。それらを確実に捉えることで、「客観性」の高い解答が書くことができます。

まずは、今回の題意を把握するために以下の方向性を示します。

問われていることは、組織戦略上の「課題」であること。
制約条件は、「機能別組織」と「同族企業」を踏まえること。
さらに、「中小企業診断士」として答えること。
解答にあたっては、課題を「80字以内」で表現すること。

1次知識を書けばよいオーソドックスな問題です。ただし、上記の から の題意(出題者の意図)に反して合格答案にはなりません。この題意に沿った答案を素直に作成することが必要です。さらに、「MECE」が前提となるテーマにチャレンジしているわけですから、出題字数の「80字」の中に、「MECE(の関係)」を示すことが、当然、求められています。この「MECE(関係)」を意識することにより、問われていることが整理でき、より妥当性の高い文章を作ることが可能となります。

どう思考し? どう書くか? (診断士としての思考と診断士としての書き方)

今回の問題をどのように思考していったか、前述した「 ~ 」の観点から、「どう思考し? どう書くか?」の合格答案を書くまでの思考プロセスをあげてみましょう。

< について >

AASの最大の武器は「素直な答案を作成すること」ができる点だと考えています。問われたことに対して、素直に答える第一歩は「主述の関係」をどう表現するかです。この問題の場合、

問われていることは「課題」なので、主語は「課題は...」を素直に採用し、述語は「...である。」と表現します。そうすることによって、採点者は、すんなりと解答に入り込むことができ、題意を外していない答案だと採点者の心理的な負担が軽減され、好印象を与えることができます。例えば、「方法」を問われたら「方法は...である。」、「理由」を問われたら「理由は...のため。」というように主語と述語を設問からハッキリと表現することによって、読みやすくなり、採点者に好印象を与えることができます。このAAS流の「素直さ」を必ず習得していきましょうね！

さらに、「課題」ですから、「問題点をポジティブに表現」することが必要です。「課題=目標」と置き換えてもいいでしょう！では、何かA社の問題点なのかに着眼しなければなりません。その着眼点が の制約条件になります。

< について >

制約条件として、「機能別組織」と「同族企業」に着眼します。課題を答えるためには、課題の裏返しである「問題点」を認識しなければいけません。ここでは、この2つの制約条件から、A社の組織戦略上の問題点として、機能別組織を採用していることによる弊害(デメリット)と 同族企業による弊害(デメリット)を一般的な知識から導くことができます。これらの問題点を解決するための「課題」を掲げることが題意となり、客観的かつ論理的な課題として採点者へ伝わることになります。

さらに、「組織戦略上」とありますので、「組織戦略=組織構造(ハード)+組織文化(ソフト)」ですから、「組織構造(ハード)=機能別組織」となり、「組織文化(ソフト)=同族企業」と「MECE」の関係になっている点に気づくことです。出題者が意図した「MECEの関係」をここから読み取ることができます。

< について >

「中小企業診断士を学習しているあなた」に助言を求めているのではなく、「中小企業診断士のあなた」に助言を求めているのが題意です。となると、診断士になっていないにもかかわらず、診断士になりきり、そして思考し、答案を作成することが求められていことになります。

「そんなのムリだよ！診断士ならないとわからないことだよ！」と思われませんか？私はその通りだと思います。だからこそ、AASの役割があると思っています。私自身、中小企業診断士になって、診断助言する場を経験してみて、はじめて気づくことがたくさんありました。勉強しているときに「中小企業診断士になりきれ！」も無理な話ですから、AASが提供する枠組み(フレームワーク)を真似することで、「中小企業診断士のあなた」を表現してほしいと考えています！そして、この「MECE」は、真似してほしい枠組み(フレームワーク)の重要なかつ有用なツールの1つです。

今回は、「組織戦略は、組織構造(ハード)と組織文化(ソフト)で思考し、答案を作成する」という「MECE」を伝えたかったのがゴールでした。中小企業診断士なら誰でもこのMECEの関係で組織戦略について診断助言するからです。早速真似をしてください。

< について >

80字をどう文章構成するかがポイントです。「課題は、～、～、である。」という文章構成が頭の中に描くことができたでしょうか？もちろん、「課題は…である。具体的には、～、～、である。」という文章構成もOKです。ただ、80字という字数の制約上、前者の課題を2つ並列に表現する「課題は、～、～、である。」という文章構成で答案を作成することにしました。文章構成が決まれば、とに当てはまる内容を「因果関係」で文章表現していきます。AASの解答例は、「に組織構造」と「に組織文化」の答案を作成しましたので、には、「部門間の調整が煩雑になりやすい」という機能別組織の弊害を克服するための妥当な課題を1つあげ、には、「保守的な組織体質に陥りやすい」という同族企業の弊害を克服するための妥当な課題を1つあげ、それぞれ因果関係で文章を作成しました。

答案を作成する段階で留意する点は、以下の3つです。

全体としての文章構成に論理性があるか？ ピラミッド型で思考すること！

1つ1つの文章に論理性があるか？ AASでは因果関係で表現すること！

答案全体に客観性があるか？ 与件や設問から特定できる言葉を使用すること！

整理しておきたいテーマ別知識

今回のMECEを攻略するためには、以下のテーマ別知識が必要です。本試験に有用ですので、しっかりとオリジナルノートに整理し活用できるように準備していきましょう！

機能別組織の特徴

メリット 「専門化に基づく知識や経験の蓄積が容易である」「機械設備や人員の集中利用によって規模の経済性が得やすい」

デメリット 「部門間の調整が煩雑になり、迅速な意思決定が行えなくなる」

同族企業の特徴

メリット 「経営者の強いリーダーシップがある」「強い一体感や使命感が醸成しやすい」「円滑なコミュニケーションがとりやすい」

デメリット 「硬直的な組織構造になりやすい」「保守的な組織体質になりやすい」「同族に権限が集中し権限委譲が行われにくい」

要素をあげてしまうと加点できないですね。内容としてみればOKです。ただ、「課題」について答えていないと判断される危険性のあるエントリーですので佳作にしました。

<Cさん>

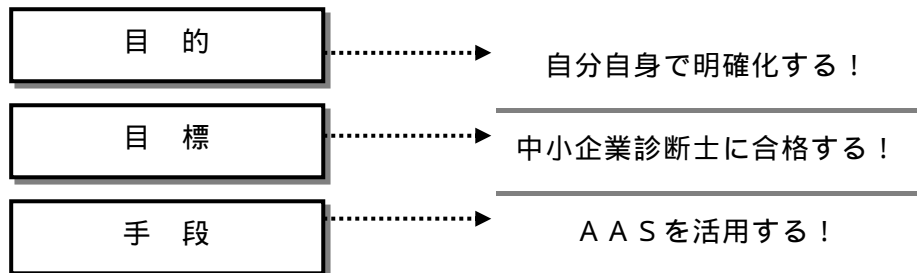
課題は、柔軟な組織体制とコミュニケーションの向上を図り環境変化への対応力を確保し、人事評価・待遇に客観性、公平性等を確保しモラルの向上を図る、ことである。(80字)
と の文章を因果関係で表現するときに、「弊害を克服する課題」として表現してほしいですね。

<Dさん>

課題は、顧客ニーズ対応力の向上である。具体的には、顧客の視点で効果的な価値を提供できる体制を構築すること、環境変化に俊敏に反応する社風を醸成すること、である。(80字)
しっかりと論理性を意識した文章構成です！ただ、と の内容を表現するときは、題意を反映することが、客観性を高める要素となります。機能別組織と同族企業をより意識したことを文章として伝えきれていないと判断しました。次回期待しています。

A A S (アソシエ アドバンス スクール) のコンセプト

A A Sは【目的 目標 手段】を大切にします。

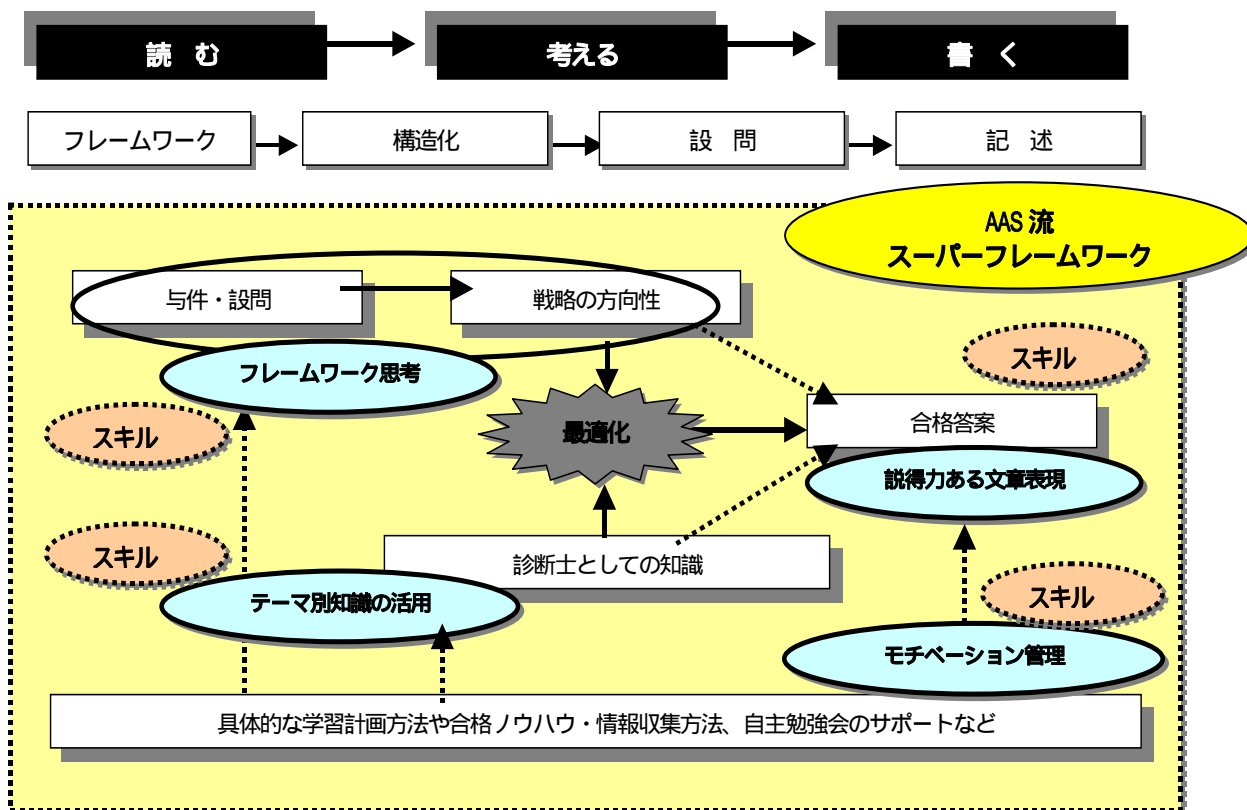


中小企業診断士取得を目指す方は、目的、目標、手段の3つを区別することが必要です。

目的と目標が混在している方は、診断士の資格を取得しても、その活かす手段を見つけることは出来ないといついでいいでしょう。資格取得後、どのように診断士のスキルを活かすのかは、【個々の目的を明確化できる夢（ビジョン）を持っていること】がキーポイントです。

私たち【A A S (アソシエ・アドバンス・スクール)】の講座カリキュラムは、上記の3つを区分できているメンバーを支援するために構築しています。

A A Sには手段として【スーパーフレームワーク】があります！



この4つのスキルを最適化できる学習方法を発信していくことが、私たちA A Sの「存在の証」です！

ぜひ、HPへアクセスしてみてください！

<http://www.aas-clover.com/>

A A S (アソシエ・アドバンス・スクール)

私たち A A S は、『熱意・人間らしさ・自己責任』を行動指針として掲げている『診断士 2 次試験の専門機関』です。『事例問題特有の曖昧さ』に悩んでいる方に、『正しい答えよりも論理の妥当性で勝負する』学習スタイルを提供しています。例えば、

事例別の戦略フレームワークによる戦略的な思考力

論理の構造化に基づく、論理的思考力や妥当性ある答案の構成力

設問分解技法による。設問の素直な読解力、与件活用力、わかりやすい答案作成力、などです。

さらに、A A S では、「学習のやり方」の提供ばかりではなく、「合格するための考え方」をしっかり伝えていきたいと考えています。診断士試験に合格するエッセンスは、2 次過去問題にあります。どこよりも、誰よりも、過去問題を大切にしている受験校が A A S です。ぜひ、2 次過去問題を A A S 流に設問分解してみてください。そうすれば、「合格するための考え方」に気づくはずですよ。

「過去問題は宝の山」。そう考えている方は、ぜひ、A A S を活用してください！

A A S では、ホームページにて、合格するためのホットな情報を「毎日更新！」を合言葉に発信しています！

**A A S (アソシエ・アドバンス・スクール) では、
診断士 2 次試験のホットな情報を発信しています。
いますぐ、HPへGO！**

<http://www.aas-clover.com>

1 次対策から 2 次対策へ橋渡しする教材 論理的思考力を鍛えるシリーズ

『M E C E のトレーニングブック』 見本版 監修および編者：石原 真一

発行所：株式会社クロバーサービス内 A A S 本部事務局

E-mail : school@aas-clover.com
