

解答解説編

まず、解答解説に入る前に、AASとして、どのような視点で事例問題を攻略していくべきかのスタンスを述べておきます。

AASでは多くの受験生と同様、2次試験に求められるスキルは「論理思考力」だと考えています。そして、この「論理思考力」をどのように認識するかによって、合格するための学習対策が異なってきます。AASでは「2次試験に求められる論理思考力」を「マクロ的観点」と「ミクロ的観点」の2つからアプローチすることが有用であると考えています。具体的には、以下のようになります。

マクロ的観点からみた論理思考力

問われている設問を経営戦略のフローに落とし込み、設問(テーマ)の戦略レベルの特定を行います。文字ばかりの与件文や設問を視覚的に図解することで、試験時間の80分の制約条件を克服するためのアプローチ方法です。AASでは「設問の構造化」と定義しています。9月号の「着眼ポイント」はこの観点から解説しています。

ミクロ的観点からみた論理思考力

問われている設問ごとに対して、答えるべき要素を「結論」「根拠」「方法」の3つのどれか、である前提に立ち、伝えるべき要素をピラミッド構造で考えていきます。知っている知識や正しい解答を思いついたまま文章表現するのではなく、相手に伝えるときの説得力や妥当性を高めるための工夫を行うアプローチ方法です。AASでは「論理の構造化」と定義しています。

マクロ的に論理思考力を高めるための工夫

C社の事例の要点は、精密加工技術により特殊カメラと一般消費者向けカメラ部品の製造を行う企業が、今後の事業戦略と内部の課題を解決しようとする戦略がテーマです。具体的には、売上の8割を占めるカメラ部品製造が、得意先の手カメラメーカーの部品内製・海外企業の新規参入といった脅威にさらされている中で、企業としての将来へ向けての事業戦略を見出し、一方では納期面の問題解決を図るという経営課題に取り組む姿が問われています。

さらに中小企業白書からも読み取れますが、「短納期化・小ロット化」は、企業が広く抱えている課題であり、それ以前に顧客納期の確保を図ることは、顧客からの信用を維持するうえでも重要な要素です。特に近年、中国・アジアを中心に海外企業は安い労働力を武器に、低コストで製品を供給しており、国内の中小企業にとって大きな脅威であり、これら海外企

業と競合する上でも「短納期・小ロット対応」を企業の強みに育て上げる必要がでてきますので、一般的な知識として整理しておきましょう。

この点を踏まえて、設問の狙いについてまとめてみると、まず、第1問でC社の内部環境、外部環境を分析し、C社の置かれている状況を把握します。与件から内部・外部の状況をSWOT分析の視点で正しく分析することを望んでいる設問です。第2問は、第1問の解答から、既存事業と新事業とに区分してC社の「今後の戦略」つまり事業戦略の具体化へとつなげる設問です。新事業をどう設定するかを与件から読み取る能力が求められると同時に、既存事業への方向性をどう示すかが重要で、この答えが第3問・第4問へ関連づいています。

第3問は、製造部における納期面の課題とその対応策の提案です。課題を適切に設定することと、それにマッチした対応策の提案力が求められています。第4問では、C社が今後事業を展開していくにあたって、全社的にビジネススピードとCS（顧客満足度）向上を図るために構築すべきITの仕組みが問われています。こういったところにITを活用すれば、「仕事が迅速になるのか」「顧客は喜ぶのか」を与件の制約条件から考える力が必要です。

（これらを踏まえて）一般的な生産技術戦略の戦略フローに基づいて、5つの設問を構造化すると「図表1」のようになります。生産技術戦略を思考する場合は常に、市場への働きかけであるマーケティング戦略を並列に描きながら、事例企業の全体像を描くことです。このように大きな視点から論理思考力を高めていくのが「設問の構造化」になり、設問の戦略レベルのすみ分けと設問間の整合性や一貫性に考慮することが短時間で出来やすくなります。

別途資料「設問の構造化」をご参照ください。

ミクロ的に論理思考力を高めるための工夫

約30分間かけてマクロ的な観点から事例を丸裸にする「設問の構造化」を実施した後は、実際に「設問に対する答案」を作成していくこととなります。答案を作成するにあたっては、ただ単に与件から整理したキーワードを思いつくまま列挙しても「説得性や妥当性」が高まりません。これらの工夫を行うツールが「論理の構造化」となり、ミクロ的な観点から事例を丸裸にすることとなります。具体的には、以下の表のようなステップで思考していきます。

さらに、試験時間の80分のタイムマネジメントを意識するなら、答案を書く時間は約50分程度です。配点ベースで割り振ると設問あたりの時間配分は「50分÷100点=0.5分」となります。つまり、配点20点の設問の場合約10分、配点10点の場合は、約5分の時間配分でこのステップを実施できる訓練が必要となるのです。

50分で答案を書くためのステップ

30分間の「設問の構造化」から

<ステップ>

<テーマ>

<時間配分>

1

設問の「制約条件」を確認する

分

2

該当する「与件文」を特定する

分

3

出題字数から「論理パターン」を確定する

分

4

「ピラミッド型」で思考する

分

5

丁寧な字で答案を書き始める

分

第1問（配点20点）

まず、マクロ的な設問の位置づけは、C社の環境分析に関する出題です。つまり、第2問の経営戦略を提案する際の根拠をここで提示することになります。

次に、設問の制約条件を確認します。ここでは「C社の立場に立った環境分析」を書くことです。一般論ではなく与件文から導ける、内部環境面「強み・弱み」・外部環境面「機会・脅威」を与件の言葉を活用しながら表現していくことです。

特定して欲しい与件文は、次の表にまとめることができます。

要素	与件文
強み	「これに熟練した技術者が匠の技～～精度の高い部品を製造する技術を開発した」
弱み	「社員の高齢化により技術者の減少が予測される中、若手への技術の伝承が遅れているのが現状である」「現在の生産工程においては生産遅れが頻繁に起こっており、～～毎日顧客からのクレーム対応に追われている状況にある」
機会	「自作機械は最近、競合関係にはない複数企業から購入の打診があった程であり～～商品化の検討をしてはどうかとの意見も出ている」「最近プロではない個人からの注文が入ることがあり、趣味として高級な特殊カメラを欲しがる生活者が存在していると判断できる」
脅威	「近年、大手カメラメーカーは部品の内製化を徐々に進めており、更に海外業者が部品製造へ新規参入してきたこともあって、カメラ部品製造は将来的に受注量が減少していく可能性が高い」「カメラ部品販売の約半分を占める得意先X社から～～納期短縮の要望がきており、これを断れば更に受注量が減少することは確実である」

さて、与件文を特定できたとしても、それぞれ100字以内という字数制限があるために、文章表現力や要約力が必要となります。つまり、ただ単にあげるよりも説得性を高める工夫が必要となります。具体的には、内部環境では「強み、弱み」、外部環境では「機会、脅威」を主語としてはっきりと明記することです。さらに、「～、～」のように箇条書きで伝わりやすさの工夫をすることです。さらに、細かい配慮ですが、語尾を「～こと。」などで統一することも見た目のすっきり感をつたえることができます。診断士試験における文章表現力とは、まず、採点者に対して採点のしやすさを文章の形式面から配慮することも重要な要素となります。

第2問（配点30点）

問われているのは、C社の事業戦略に関する出題で「C社の今後の戦略についての方向性と具体的内容」です。方向性とは、「戦略ドメイン」ですから「誰に＝標的市場」「何を＝顧客ニーズ」「どのように＝独自能力」の3次元の表現方法が有用だと誰もが判断できます。さらに、「製品と市場の関係を踏まえながら」の制約条件を採点者へ伝える工夫することが必要であることをしっかりと認識することが必要です。

次に、文章構成としては、大枠としての「結論」をまず述べてから、次に「具体的内容」を箇条書き形式で記述するのが伝わりやすいため、3つの答えるべき要素（結論・根拠・方法）のうち、「結論+方法」型を活用し、200字以内の字数制限から、方法を複数個あげるようなイメージをもちながら考えていきます。解答にあたっては、次の与件文に着目し、「誰に」「何を」「どのように」から具現化していくことが表現力のアップとなります。

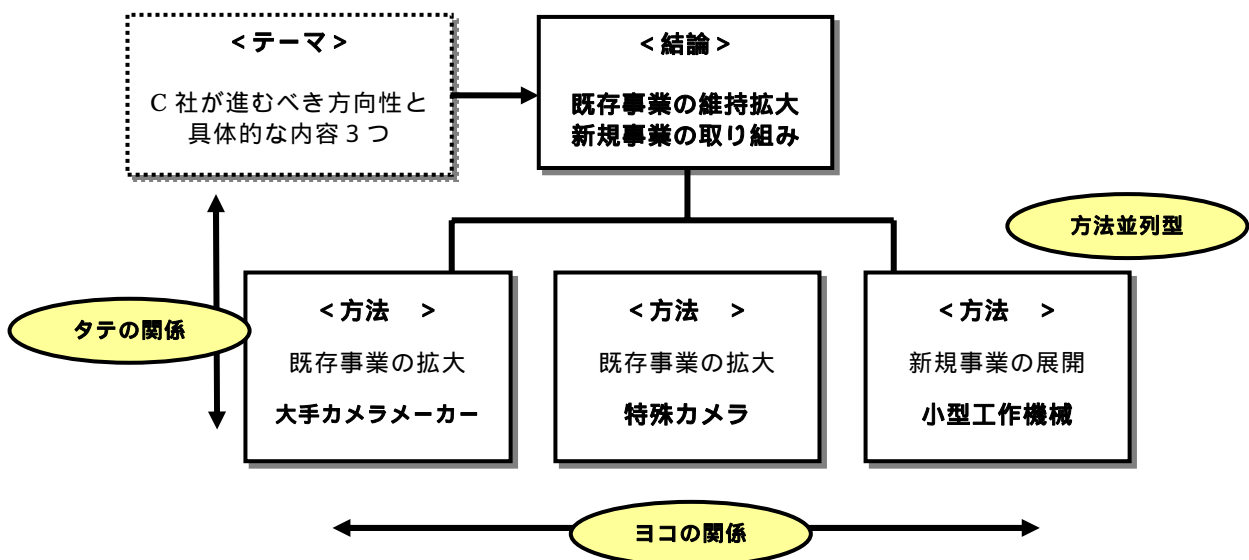
C社の方向性は、製品と市場を意識した場合、与件の分析から、次の3つをあげることができます。

「寸法精度の高い部品を ~ この精密加工技術が認められ、小型カメラ部品の製造を、大手カメラメーカー数社から委託されるに至り、」「カメラ部品販売の約半分を占める得意先X社から、 ~ 納期短縮の要望がきており、」

「カメラ雑誌で紹介されたことから、最近プロではない個人からの注文が入ることがあり、趣味として高級な特殊カメラを欲しがる生活者が存在していると判断できる。」

「熟練した技術者が匠の技（これによって自作機械を製作できたのであるが）」、「複数の企業から購入の打診があった程であり、営業部からは商品化の検討をしてはどうかとの意見も出ている。」つまり、これらの3つの方法（具体的内容）をあげたほうが、「もれなくだぶりなく」C社の方向性を説明したことになり、説得力が高まることとなります。

第2問の「論理の構造化」



第3問（配点25点）

C社の方向性を実現するための生産戦略であり、具体的には、工程管理の改善策を問われています。問われている制約条件を確認すると「製造部」「納期面の課題に対する対応策」「200字」となります。つまり、200字で、製造部に関する納期面の課題とそれに対する対応策を表現することが前提条件です。当たり前のようですが、実際に書かれている答案の中には、この前提条件が伝わらない答案が多いにも事実です。

では、200字ですので文章構成から考えましょう。まず納期面での課題は何かを「結論」として述べ、次にその具体的な対応策を「方法」として、箇条書きによって記述するのが読み手に理解しやすいと判断しましょう。つまり「結論＝課題」＋「方法＝対応策」であり、「結論＋方法」並列型の論理パターンを活用することになります。

また、対応策は、複数の要素から記述することによって説得性を高めることができるために、納期面の対応策ですので、工程管理を構成する要素である「生産計画」と「生産統制」を活用することが診断士に求められている多面的かつ複眼的な視点となります。

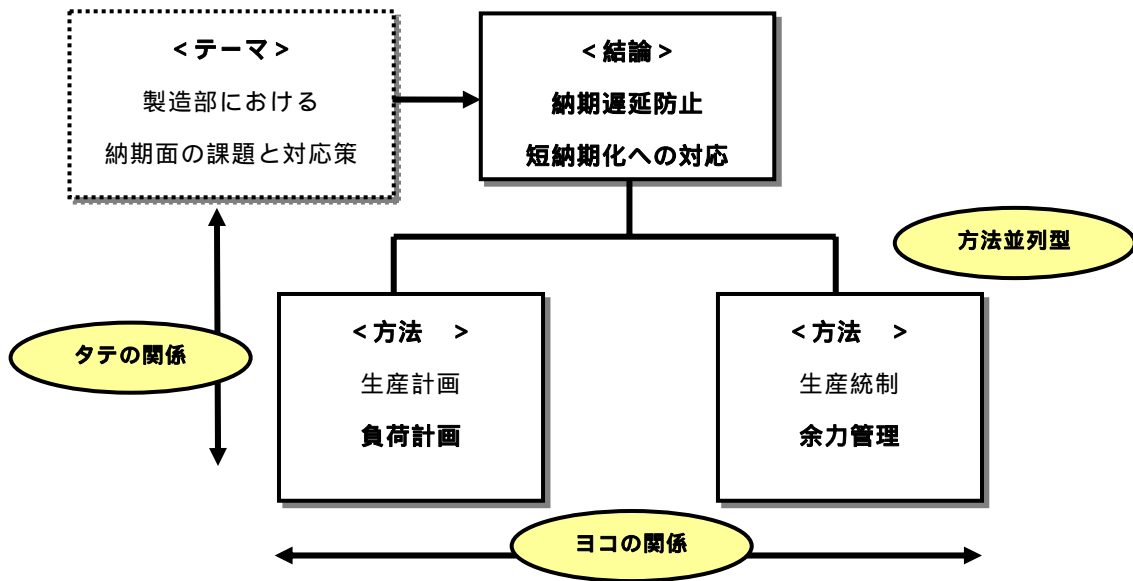
さて、課題を特定するにあたっては、与件文で製造部に関する問題点を特定することである。問題点を踏まえることで客観性の高い課題が設定できることとなります。具体的には、「最近になって、カメラ部品販売の約半分を占める得意先X社から、～納期短縮の要求がきており、これを断れば更に受注量が減少することは確実である。」「現在の生産工程においては生産遅れが頻繁に起こっており、～常連顧客を中心としたプロカメラマンへも、納期面で迷惑をかける状況にあり、納期短縮とともに、この問題を解決することが最重要課題である。」から判断し「納期遅延防止」「納期短縮」をあげることにしました。結論の2つの要素を入れるのに違和感を覚える方もいるかもしれませんが、ここは妥当性の問題です。たとえば、「納期遅延防止」だけの場合と「納期短縮」だけの場合を想定すると、与件の問題点をもれなくだぶりなく指摘していない感が高いのでは？とかえって不安になります。そうであるなら、2つとも「納期面の課題」としてまとめてあげてみることです。

さて、具体的な対応策の内容については、次のような一次試験の知識が活用できる。

- ・ 工程管理である生産計画（負荷計画）と生産統制（余力管理、進捗管理）の知識
- ・ 作業管理（標準時間、作業測定）の知識

この1次の知識を活用しながら、C社の対応策としての表現が重要となります。例えば、解答例では「計画時期のサイクルと生産ロットサイズを半分にする」という具合に、短納期化策を、C社がX社から要求されているレベルで表現すると一般論ではなく客観性の高い答案として伝わることとなります。

図表 第3問の「論理の構造化」



第4問（配点25点）

C社の方向性を実現するための情報技術に関する設問で、与件文からITを活用してビジネススピード・CS向上に効果のある内容を特定する必要があります。全社的に活用できる視点が制約条件となり、第3問で問われている「製造部」だけの視点よりもマクロ的な視点で解答することがポイントとなります。

一般的にC社の現状(与件)から想定されるIT活用の内容は次にあげることができます。

特殊カメラ・小型工作機械について、顧客からの受注用インターネット販売システム
製造部の生産計画・進捗管理システム

受注情報、進捗・余力情報の共有化システム

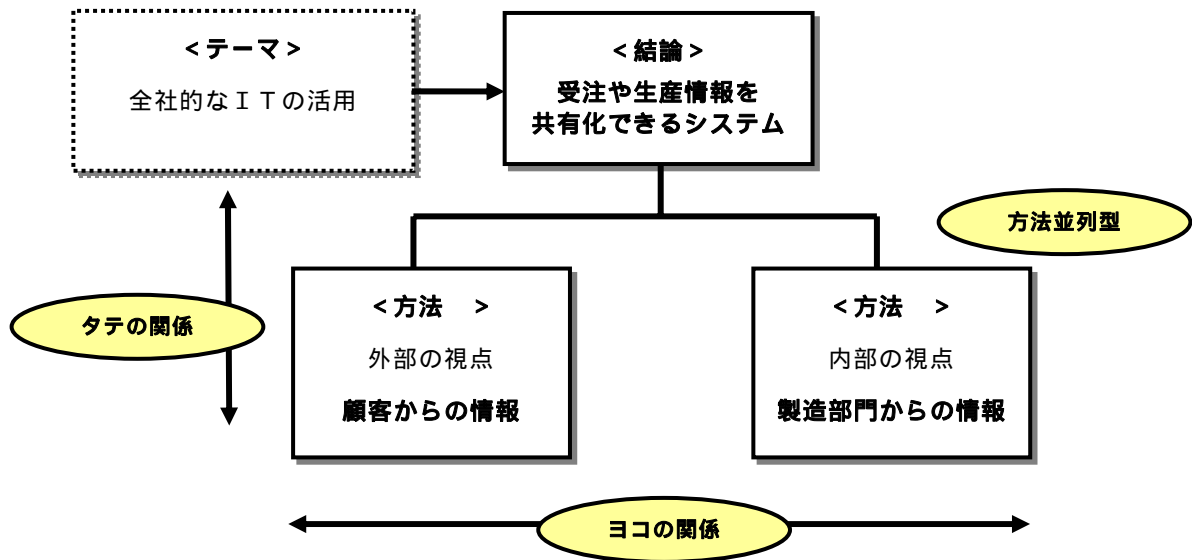
まず、これらの内、「 」は設問文の制約条件である「インターネット販売以外」から除外されます。「 」は製造部内の範囲で利用されるものであり、「全社的」とは言い難く、また第3問と内容がダブってしまうので除外します。よって「 」が現在のC社に最も有効と考えられることとなります。

次に文章構成は、「具体的な内容」が問われているので、やはり「結論+方法」型の論理パターンを活用します。「具体的な内容」は、できるだけ複数の要素からあげることによって説得性が高まります。今回は「外部=顧客からの情報」「内部=製造部門からの情報」の視点から、箇条書きで表現しています。

このように文章構成力を高めるための技術を習得していれば、200字などの長文解答を作成するスピードをアップすることができ、結果として「見た目のすっきり感」や「文章としての伝わりやすさ・わかり易さ」に工夫することができます。知っている知識から解答の内

容で差別化するのではなく、誰でも着眼できる与件の内容を、説得力を高めながら、わかりやすく伝えるように書けること、すなわち、書き方で差別化できる訓練をすることが有用な学習方法となります。

第4問の「論理の構造化」



最後に

いつも感じるものが2つあります。1つは「80分の試験時間の中で、出来る学習方法を選択すること」、もう1つは「100点ではなく60点を取れば合格する試験であること」です。この2つをまったく無視して、ダイナミックな「診断助言=コンサルティング」を訓練している方が多すぎるように感じます。1次試験を合格したからといって、診断助言の経験がない方がコンサルティングできるはずもありませんし、試験委員が試験で高度なノウハウを求めているわけでもありません。現に、2次試験合格者には、3次実習が用意されています。

2次試験の本質は、「中小企業診断士ならどんな枠組み(フレームワークで)分析し、評価し、提案しますか?」であり、評価や提案の内容が問われているようで、実は、その分析するための根本的なフレームワークを知っているかどうかだけが聞かれているだけです。「内容ではなく、枠組みありき」であり、答案を書くときに与件情報を織り込む工夫をおこない、「主観ではなく、客観的に評価できているか」を試験時間の80分でできるかどうかです。

この点を重視したい受験生は、AASが提唱している今回のアプローチ方法の有用に気づいてくれるはずですが、事例問題を数多くこなすことも大切ですが、事例問題すべてに汎用的に活用できる枠組みを認識し理解し、使えるようにすることが2次試験の学習の本質であるように感じます。現に、私が合格した源泉はここにあると今でも強く感じています。

(以上)