

立ち読み版

令和元年度試験
を振り返る

【特集】

令和2年度 2次試験の対策

2次試験において、1次試験で学んだ経営理論や、80分で作成可能な「合格答案」のレベルはどこまで必要なのか——。令和元年度試験の事例Ⅰ～Ⅳを題材に、EBA中小企業診断士スクールの江口明宏講師が徹底解説。絶対に行けなければならない基本理論や、1次・2次の並行学習方法の紹介も交えて、試験委員が求める「中小企業診断士の応用能力」を明らかにする。

毎年恒例の誌上添削付き！

江口 明宏

EBA中小企業診断士スクール統括講師

- 第 1 章 事例Ⅰを解く —— 組織論の応用と題意の特定
- 第 2 章 事例Ⅱを解く —— マーケティング論の応用と設問条件の解釈
- 第 3 章 事例Ⅲを解く —— 生産管理論の応用と課題想定問題への対応
- 第 4 章 事例Ⅳを解く —— 財務・会計以外の理論の応用と記述問題への対応
- 第 5 章 事例Ⅰ例題 —— 先着100名様限定の無料添削付き

【特集】



令和元年度試験を振り返る

令和2年度 2次試験の対策

第 1 章

事例Ⅰを解く

組織論の応用と題意の特定

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、経営戦略と経営組織に関する出題があります。今回はこのうち、経営組織に関する2つの問題の解説を通じて、2次で求められる応用能力を考察していきます。

経営組織のテーマは、大きくは組織構造と人的資源管理に分類され、稀に組織文化（もしくは企業風土）も出題されています。令和元年度の第2問、第4問、第5問は経営組織がテーマでした。第2問は企業風土を記述させる問題でしたが、この類題は平成16年度第3問から実に15年ぶりの出題となります。

これまでの出題実績をみると、組織構造と人的資源からは、ほぼ毎年出題されていることがわかります。平成27年度は「組織文化の変革と人材育成」が問われています。組織文化も組織構造も人的資源管理も、いずれも1次試験で学んだ組織論の応用が期待された問題です。特に、このテーマの問題は経営戦略の問題と比べても、与件根拠に埋め込まれるヒントが相対的に少ないため、理論想定によって出題者の意図を特定する能力が必要となり、2次理論の重要性が高い領域となっています。今回はこのうち、第4問と第5問について考察します。

これまでの経営組織の問題は、組織構造→人的資源という順番で出題されるパターンがほとんどでしたが、令和元年度ではこれが逆転しました。先に人的資源の問題が出て、その後に組織構造の問題となっています。

1 第4問を解く

第4問（配点20点）

新経営陣が事業領域を明確にした結果、古い営業体質を引きずっていたA社の営業社員が、新規事業の拡大に積極的に取り組むようになった。その要因として、どのようなことが考えられるか。100字以内で答えよ。

(1) 要求レベルの想定

「古い営業体質を引きずっていたA社の営業社員が、新規事業の拡大に積極的に取り組むようになった」という表現が大きなヒントです。つまり、A社の取り組みは営業社員を動機づけることに成功したと解釈できます。このことから、本問は「人的資源管理」の問題であると想定できます。

設問に「新経営陣」と書かれているとおり、A社は首脳陣の大量交代をしています。首脳陣の大量交代は組織を活性化させ、従業員の意識を変革させる原因になりますが、本問は「新経営陣が事業領域を明確にした結果」と表現しているため、経営陣の刷新そのものが要因ではなく、（刷新した）新経営陣の取り組みが要因となるため、「組織文化の変革」は本問で要求される「その要因」から外れます。以上により、本問は「人的資源管理」（人事施策）のレ