

特集 2 企業経営理論の解法 60点を超えるノウハウのすべて

第 1 章 全体像と出題傾向

なぜ高得点を取りにくいのか

三枝 元

TAC専任講師/中小企業診断士

1 企業経営理論の全体像

まず、本科目の全体像を確認しておこう。過去10年間、設問数は41題で変わっていない。TACでは、1次試験後に自己採点システム（データリサーチ）で平均点を算出しているが、同期間中、最低は53点程度、最高は62点程度だったと記憶している。

1次試験科目の中では、年度ごとの得点のバラツキは低く、おおよそ55～57点が平均値と想定できる。受験者の得点はほぼ正規分布であり、合格点である60点弱に多くの方が集中していると思われる。あと1～3問で合格できなかった方が、非常に多いわけだ。

本科目は、「経営戦略論」、「組織論（経営組織論・人的資源管理・労働関連法規）」、「マーケティング論」からなり、おおよそ3分の1ずつで構成されている。

次に、各領域別の正答率についてみてみよう。TACの過去問題集に記載されている過去5年間の正答率ランクをみると、正答率60%以上の問題の比率は、経営戦略論で45～80%、組織論で20～40%、労働関連法規で0～50%、マーケティング論で35～65%となっている。

概して言えば、正答率は、経営戦略論が最も高く、組織論が最も低く、マーケティング論ではバラツキが大きい。

2 領域別の出題内容

出題内容については、ほとんどの読者はご存じだと思うので、詳細は割愛する。詳しくはお手持ちのテキストや、中小企業診断協会の第1次試験案内を参照してほしい。

(1) 経営戦略論

経営戦略論には、5～10の学派が存在するが、それぞれの立場からの主張について出題される。

企業経営理論という呼称のとおり、本科目は総合科目的なニュアンスがあり、言ってしまうと何が出題されるかわからない。その出題傾向が最も顕著なのが、経営戦略論である。

経営戦略論は、狭義には企業戦略・事業戦略を指すことが多いが、機能別戦略という括りで言えば、何が出題されてもおかしくない。実際に、生産管理、知財、財務なども出題されている。また、経営戦略論はミクロ経済学をベースに発展してきたという経緯から、同分野の知識も問われる。

(2) 組織論

同領域を、経営組織論・人的資源管理・労働関連法規の3つに分けて説明する。

① 経営組織論

経営組織論は、大きく組織のデザインを扱う組織構造論と、組織の心理的な側面を扱う組織行動論に分かれる。組織のデザイン原則はおおよそ決まっているため、その原理さえわかれば組織構造論は比較的対応しやすい。

一方、出題数が多い組織行動論は、リーダーシップ論やモチベーション理論など、さまざまな主張がなされ、それが細かいレベルで出題されるため、対応が難しい。ただ、グループダイナミクス、組織学習、組織変革については、おおよそ結論は決まっており、対応しやすい。

近年では、認知心理学や行動経済学からの出題が目立つ。また、産業心理学分野、特にキャリア論やストレスマネジメントからの出題も続く。このことも同分野の対応を困難にさせている。

② 人的資源管理

人的資源管理については、専門領域とする出題者がいないこともあってか、出題されても基本レベルの内容にとどまることが多い。

③ 労働関連法規

労働関連法規については、法律ものというだけあって、細かい点まで問われる問題が多く、得点しにくい。

(3) マーケティング論

10年ほど前までは、他の領域と比べて平易な問題が多く、得点源となっていた。しかし、それ以降は、出題者の追加もあって年度別の正答率にはかなりのバラツキが見られ、決して得点源としては見込めない。

特に、消費者心理、サービスマーケティングにおける細かい論点の出題や、Webマーケティングといった比較的新しい分野からの出題が目立っている。

3 本科目で得点が取れないわけ

本科目の得点を難しくしている要因として、次のことが考えられる。

- ・もともと総合科目的な位置づけであり、出題領域が限定されていない。
- ・経営学は他の学問分野の知見を応用して、領域を急速に拡大させつつあるが、それを反映して出題内容も多岐にわたり、事前の出題予想が極めて困難である。
- ・経営戦略論や経営組織論は、そもそも抽象的な事象を取り扱うものなので、知識だけでなく、俯瞰力や概念思考が求められる。解法や用語知識さえ知っていれば解答できるわけではない（一方、マーケティング論は用語知識があれば解答できることが多く、典型的には運営管理に近い）。
- ・特に経営戦略論で顕著であるが、そもそも絶対的な正解がない。経営戦略論では、さまざまな学派が存在し、それぞれ主張が異なる（例：外部環境重視か内部資源重視かで戦略が異なってくる）。よって、概念的に捉えることが難しい。さらに、問題がどの立場からの解答を求めているのか（出題者の意図）が読み取りにくい。たとえば、外部環境重視か内部環境重視かで選択肢の正誤判断が異なってしまうという事態が起きかねない。
- ・経営用語以外でも、日本語表現が難しく、意味が把握しにくい。たとえば、「固有の経営資源は、その企業のこれまでのコンテキストの下での漸次的な進化過程の結果である」などといわれても、一般人にはさっぱり意味がわからないだろう。これについては、出てくる表現はそれほど多くはないため、ある種の業界用語と割り切って、インターネット上の国語辞典などで調べながら過去問などを通じて慣れるしかないだろう。