

特集 2 事例I **必勝**の攻略

第 1 章

出題傾向と学習対策

……事例の体系を理解せよ



MMC 中小企業診断士スクール

本章では、多くの受験生が感じている事例Iの特徴とその対策の方向性を解説します。

1 事例Iの特徴と対策の方向性

(1) 設問の要求がわかりにくい

事例Iは他の事例に比べて、設問の意図を捉えることが難しくよく言われています。具体的には、組織・人事に関する診断・助言の事例であるにもかかわらず、マーケティング的な対策を求めているような問題が出されたり、また、対策が求められていることはわかるが、どのような内容を解答してよいのか見当がつきにくい問題が出されたりする、といった具合です。

題意を捉えにくくしている1つの要因は、設問文中で使用されている言葉がわかりにくいといった点もたしかに指摘できますが、それ以上に解答者自身が題意を捉えにくくしている点もあります。それは、「事例Iは組織・人事がテーマであるため、解答は組織や人事のことで書かなければならない」といった、「思い込み」や「決めつけ」が原因となっていることもあります。

事例Iは、環境分析に基づいて戦略的な事業の展開を定め、それを効果的かつ効率的に推進するための組織構造や人的資源管理を考える問題です。

このため、設問では環境分析的な内容が問われたり、戦略的な事業の内容（マーケティング的な対策）が問われたり、また事業に沿った組織や人事の対策が問われたりしています。

事例Iに取り組むにあたっては、まず思い込みをなくし、題意を正しく捉えることが大切です。

(2) 与件文中にヒントが少ない

事例問題で合格点を取るためには、調査結果である与件文を生かし、それをヒントに解答していくことが重要です。特に、設問が理由や原因・要因などを求めている場合は、与件文中に明確な解答のヒントが記されていることが少なくありません。

しかし、事例Iの場合、他の事例に比べて明確なヒントの量が非常に少ない状況です。このため、与件文中からヒントを捉えようとして努力しても、それが見つからず多大な時間を費やしてしまい、空欄を作ってしまうこともあるようです。

ただ、事例Iでヒントが少ない状況は何も最近のことではなく、初めて出題された平成13年度からずっと続いています。事例Iに取り組むにあたっては、次のように解答手順をあらかじめ用意しておき、事例の特徴に沿って取り組んでいくことが重要です。

- ①まずは与件文からヒントを抽出すること
 - ②ヒントがない場合は、解答に利用できそうな与件を探すこと
 - ③利用できそうな与件もない場合は、一般論や知識、過去の解答を参考にすること
- また、組織・人事の対策が問われるような設問でも、対策につながるヒントは記されていないケースがほとんどです。このような設問に対応するためにも、組織構造や人的資源管理の切り口（項目）、具体的なキーワードを事前に準備しておくことが必要です。

2 出題の傾向

事例Iは他の事例と同様に、大きく2つのことが問われています。1つは与件を活用しながら解答する「現状分析的な問題」であり、もう1つは1次試験で学習した基本知識を使って解答する「助言」（対策）の問題です。

具体的には、次のような設問が出題されています（カッコ内の数値は年度を示す）。

(1) 現状分析的な設問の特徴

①外部環境分析の問題

- ・ビジネスとして成功しなかった理由（R1）
- ・スポーツ用品市場の特性（H27）
- ・研究開発型中小企業が増えつつある背景（H26）
- ・海外活動に積極的に取り組んだ理由（H24）

外部環境分析の設問に関しては、比較的、与件文中にヒントが記されているケースが多く、事例Iの中では解答が導きやすい設問といえます。

②内部環境分析の問題

- ・ベテラン従業員等を引き受けた理由（R2）
- ・営業担当者に求めた能力（R2）
- ・高コスト体質の組織風土の要因（R1）
- ・HPで成功した要因（R1）
- ・新規事業拡大に積極的になった要因（R1）
- ・組織再編を見送った理由（R1）

- ・規模の小さな市場をターゲットとしている理由（H30）
- ・最終消費者向けの製品開発に力点を置かない理由（H30）
- ・事業特性の違い（H30）
- ・組織変更の目的（H30）
- ・主力商品を人気商品にさせた要因（H29）
- ・少人数の正社員での運営を可能にしている組織的な特徴（H29）
- ・工場移転の戦略的なメリット（H29）
- ・成長を遂げた事業展開の要因（H28）
- ・新事業が成果をあげない要因（H28）
- ・これまでの事業の展開との違い（H28）
- ・人材の流動性を確保する組織に改変した理由（H28）
- ・関連会社を移管した理由（H27）
- ・成果主義制度を導入していない理由（H27）
- ・主力製品に育たなかった理由（H26）
- ・良品率が改善した理由（H26）
- ・中高年層の主婦を採用した理由（H25）
- ・新卒社員を採用するようになった理由（H25）
- ・海外進出が実現できなかった理由（H24）
- ・品質レベルを引き上げるのに時間が掛かった理由（H24）

外部環境分析に比べ、内部環境分析に関する出題の割合は多く、中でも「理由・要因・原因・背景」などを問う設問が多くなっています。環境分析の問題は与件文から解答を導くことが基本ですが、内部環境分析の問題は与件文中にヒントが少ない、またはないケースが多く、多くの受験生が苦戦を強いられています。

このような問題は、先に説明したとおり、事前に解答手順をしっかりと決め、迷いのないプロセスを構築しておくことが重要です。

(2) 助言の設問の特徴

- ①事業展開
 - ・事業拡大の留意点（H28）