

第1章

# 合格できる 思考技術の全体像



診断士2次試験においては「ただのペーパー試験にすぎず、実務から乖離している」、「解答が抽象的で実践向きではない」という声も聞くが、筆者としては「2次試験は1次試験より遥かに実務向きの試験である」という思いを強くしている。

筆者は、2次試験で求められるナレッジについて、図表1のように捉えている。ベースとなる知識は、言うまでもなく1次試験対策で学習する知識である。作業プログラムとは、時間配分、解答順、問題要求に応じた解答構成など、あらかじめプログラム化できる処理方法のパターン化である。

筆者は、2020年にビジネスで使う思考法技術や意思決定、問題解決・改善など、一般のビジネスパーソン向けのビジネスフレームワーク集を刊行した。本特集ではその内容もふまえ、ビジネス実務で必要となる思考技術・フレームワークの中で、2次試験で極めて有効なものを紹介する。事例問題への対応力だけでなく、ビジネスにおける思考

技術の向上にも役立てていただければ幸いだ。

## 1 2次試験が実務寄りである理由

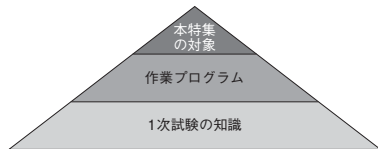
筆者が、事例問題が実務寄りであると考えるのは、「不透明性の高さ」と「時間制約」にある。

実際の実務では、相手の趣旨（要件）を理解するにはなかなか苦労する。大抵、相手は自分のペースで自分の言いたいことを、自分の理解レベルで伝えようとするからだ。何度か質問したり、確認したりして、相手のメッセージを特定する。「要件定義」という言葉がわざわざあるくらいなのだから、一定レベルのスキルが必要（つまり難しい）ということだ。そして要件定義を誤ると、相手の期待に応えられず、取引は不首尾に終わる。

一方、2次試験では、問題文（文字情報）のみが与えられ、出題者に質問はできない。実務でのフェイス・トゥー・フェイス・コミュニケーションであれば、言語情報のほかに、聴覚情報（話し方）、視覚情報（見た目や表情など）から、相手のメッセージを把握できる。

しかし、言語情報だけの事例問題では、実務の場面よりもさらに相手（出題者）の趣旨の把握や、期待されている解答の想定には不透明性がある。そして出題の趣旨や期待されている解答を外せば、

図表1 2次試験に必要なナレッジ



不合格となる。

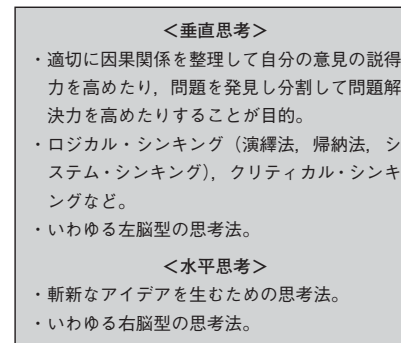
実務では「限られた時間の中で、一定の水準の解答を出す」ことが求められている。一定の水準とは、条件をクリアする程度の水準と言い換えられる。あらゆる要素を考慮して完璧な解答を用意する時間はない。わずか80分という時間制約のある2次試験でも、これは同様である。

## 2 思考技術の種類

不透明性が高く、かつ時間制約があるビジネス環境において、何らかの解答を出すために、これまで多くの思考技術が生み出されてきた。およそ思考技術と呼ばれるものは、何らかの枠（フレームワーク）に当てはめて考えるためのものであり、思考のパターン化にほかならない。

不透明性が高く、時間制約もある2次試験で合格レベルの解答を導き出すためには、思考のパターン化が必要である。これまで多くの思考技術が提案されてきたが、大きくは「垂直思考」（バーティカル・シンキング）と「水平思考」（ラテラル・シンキング）に分けられる。コンサルタントのエドワード・デ・ボノの言葉を借りれば、「同じ穴を掘り下げていくためのものが垂直思考、別の穴を掘るためのものが水平思考」である。

図表2 垂直思考と水平思考



## 3 特集の構成

2次試験は、1次試験対策で学習した知識を事例で実際に使えるか（アウトプットできるか）を確認する試験であり、斬新な発想は求められていない。よって、本特集では垂直思考について取り上げる。第2章では、そのフレームワークを8つ紹介する。

また、不透明性が高く、かつ時間制約がある本試験において、（完璧な水準ではなく）合格できるレベルの水準の解答を出すためには、「仮説思考のアプローチ」が求められる。これも思考技術の1つであるが、事例問題全体に対する取り組み姿勢となるため、第3章で個別に取り扱うこととする。

筆者は、2次試験はペーパー試験である以上、解答の出し方には何らかのパターンがあると考えている。思考のパターン化、そして問われる知識のパターン化（解答することが期待されている知識の想定）を図って取り組めば、合格への可能性が高まることには間違いない。

図表3 事例問題における思考技術の活用

