


特集2 **2次**を突破する **フレームワーク思考**

第1章

# 記述力向上のための フレームワークとは

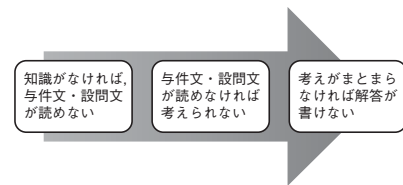


平野 純一  
KECビジネススクール 主任講師  
中小企業診断士

本特集のテーマは、「記述力向上のためのフレームワーク」です。記述力と思考力は決して別物ではなく、表裏の関係にあります。本特集では、記述と思考の橋渡しを行い、2次試験に向けて読者の皆さんの実力向上を図ります。

図表1は、2次試験の問題を読んでから解答するまでの大きなプロセスの流れと問題点を示したものです。ポイントは、「考える」ことはもちろん、「読む」ことがとても重要であり、そこには1次知識が大きく関係することです。

図表1 解答までの流れと問題点



## 1 「記述力が弱い」場合の2つのパターン

2次試験は記述式試験ですから、記述力が弱いと突破できません。ただ、「記述力が弱い」と一口にいっても、その状況はさまざまです。もちろん、受験生の能力には個人差があり、100人いれ

ば100とおりの苦手のパターンが存在します。

しかし、その原因を大きく分けると、2つに集約できます。それは、1次知識が欠落している場合と、1次知識自体は記憶しているが、それを活用できない場合です。「2次試験は1次試験よりも知識の重要性は低い」といわれることがありますが、これに騙されてはいけません。特に、早期に「企業経営理論」を科目合格し、2次試験時に完全に知識を忘却しているパターンは最悪です。

では、ここで読者の皆さんに簡単なテストを解いていただきたいと思います。

## 2 過去問テスト

以下に、平成21年度事例Ⅰ、平成23年度事例Ⅱ、平成24年度事例Ⅲにおける設問文の一部とその解答例を示します。一見しただけで、間違いの部分が指摘できるでしょうか。

もしできないようでしたら、1次知識の基礎的な部分に問題がある可能性が高いでしょう。

※以下の問題の解答に関する間違いは、与件文を見ないでもわかるものですが、気になる方は中小企業診断協会のホームページや本誌2021年12月号でご確認ください。

### ◆テスト1 平成23年度 事例Ⅱ 第1問

意図しているかいないかにかかわらず、これまでにBメガネが採用してきた競争戦略はどのような戦略かを50字以内で説明せよ。

#### 【解答例】

経営理念を重視することにより高収益を維持しつつ、肯定的クチコミにより新規顧客を開拓する市場浸透戦略。

### ◆テスト2 平成21年度 事例Ⅰ 第3問

A社がF社を傘下に収めた結果、買収されたF社の従業員に比べて、買収したA社の従業員のモラルが著しく低下してしまった。両社の人事構成を踏まえた上で、その理由について、100字以内で述べよ。

#### 【解答例】

A社従業員は販売員であるアルバイト・パート社員が多いのに比べ、F社には菓子職人が多い。そのため、A社従業員は販売志向が強く、F社従業員の生産志向が強い考え方を受け入れることが困難であったかと考えられる。

### ◆テスト3 平成24年度 事例Ⅲ 第2問

C社は創業から20年以上が経過して、顧客や新製品の増加によってさらに変革が必要となっている。図1～図3なども参考に、C社が直面している課題とその具体的な改善策を140以内で述べよ。

#### 【解答例】

課題は、在庫の削減と商品の絞り込みである。具体的には、①外食チェーン向けの加工品の滞留時間が長いこと、②50品目の取扱いがあが下位品目は取扱数量が少ないことである。改善策は、①需要見込みにより生産ロットに変異を持たせる、②ABC分析により取扱品目を絞り込むことである。

上記3つの問題の解説は、本章の後半にあります。

す。ただし、解説を見る前に、必ず一度は自力で考えてみてください。

本特集では、解答作成のプロセスに必要な与件文読解や問題解決などに必要な1次知識については理解、記憶していることを前提に解説を進めます。そのため、2次試験合格に必要な1次知識に不安のある方は、テキストを適宜、参照しながら読み進めてください。

繰り返しになりますが、2次試験では1次試験とは比べものにならないほど深い知識の理解が求められます。そして、記述力は、残念ながら一朝一夕に伸びる性質のものではありません、しかし、正しい方向性の努力を続けていけば、必ず結果はついてきます。本特集で紹介するフレームワークを理解し身につけたうえで、今後の演習で実践していただければ、必ず読者の皆さんの実力向上につながると確信しています。

## 3 ロジカルシンキングと書く力

### (1) フレームワーク思考の重要性

ロジカルシンキングの一番の要点は、フレームワーク思考です。2次試験で合理的なフレームワークを使用して解答を組み立てることには、大きく2つの利点があります。

1つ目は、解答内容の妥当性が高まることです。問題の解決や分析等を行うにあたり、自分の過去の経験やアイデアといった不確実なものではなく、一定の決められたフレーム（枠・骨組み）に従って思考を進めるほうが、妥当な結論に達する可能性が高くなります。

フレームワークを使わずに行きあたりばったりの思考を行うと、結論にブレが起きやすくなります。2次試験はコンサルタント実務を想定した試験です。その実務において、日によってブレる内容のレポートを書いてはいけません。

2つ目は、速さです。80分という極めて短い時間内で解答を作成することを要求される2次試験