特集2

2次試験直前対策

～事例別最終チェック～

第1章

事例Ⅰの足切りを回避する3つの考え方と具体的対策

【一発合格道場】
岩山　忍
令和3年度中小企業診断士試験合格者

診断士2次試験に合格するためには，４事例合計で240点以上を獲得することが条件の１つですが，事例ごとにみると，「40点未満にならないこと」という条件もあります。つまり，他の３事例でどれだけ高得点を取ろうとも，１つの事例で大失敗してしまうと，それだけで不合格となってしまいます。

第１章では，事例Ⅰにおいて，どのような問題が出されても安定して40点以上を確保し，さらに高得点を目指すための土台となる考え方を解説します。

1 足切りを避けるために必要な考え方

２次試験は，正解のない試験であるといわれます。ある程度幅を持たせて配点されていると思われますが，それでも，作問者が想定している解答はあるはずです。その意図とあまりにもずれた解答をしてしまうと，まったく点が入らない「事故解答」となってしまいます。その結果，40点未満で，足切りになってしまう可能性が高まります。

また，事故を起こさないように作問者の意図に沿うことは，作問者が想定する正答に近づくことと同義ですから，おのずと得点もアップすることが見込めます。

作問者の意図は事前にはわかりませんが，２次試験と事例Ⅰの性質を考えると，ある程度それを想像することはできます。

⑴　組織・人事から離れない

事例Ⅰは，「組織（人事を含む）を中心とした経営の戦略及び管理に関する事例」です（試験案内より）。もちろん，直接的に組織人事の観点を問う問題も出題されるので，そういった問題では点を取りやすいでしょう。

しかし，事例Ⅱのようなマーケティング，あるいは事例Ⅲのような生産管理に関する内容を問われているように見える設問が出題されることもあります。そういった設問にも，あくまでも事例Ⅰなので，組織・人事を中心とした解答をしなければなりません。

【対策】

組織人事から離れないために有効な手法は，「解答フレーム」を常に意識しておき，解答を作成するときにそのフレームのどこに当てはまっているかをチェックすることです。

解答フレームとは，「幸の日も毛深い猫」，「茶化」などといったフレーズに，解答の切り口をまとめたものです。一発合格道場のブログで詳しく紹介していますので，目を通してみてください。

> ■一発合格道場ブログ
> 【渾身】『人事と組織』と『幸の日も毛深い猫』　by リット

解答フレームに当てはまらない場合，その解答は組織・人事から離れている可能性が高いでしょう。令和３年度事例Ⅰの第５問を例に挙げます。

> **●設問文**
> 新規事業であるデザイン部門を担う３代目が，印刷業を含めた全社の経営を引き継ぎ，これから事業を存続させていく上での長期的な課題とその解決策について100字以内で述べよ。

この設問では，事業の存続の上での課題と解決策が問われています。「組織・人事の面で」とは明示されていないため，組織・人事から離れないことを意識していないと，作問者の意図とずれた解答を作成してしまう危険性が高まります。

> **●良い解答例**
> 課題は①新規の需要を創造し案件獲得により収益性を向上させる。解決策は①人材の多様化による活性化でシナジーを発揮し差別化②高精度重視の分野に絞り価格競争を避けて余力を生み③投資により営業力を強化する。
> **●悪い解答例**
> 課題は①新規の需要を創造し案件獲得により収益性を向上させる。解決策は①外部企業と新事業を共同開発②高精度重視の分野に経営資源を集中し高付加価値化③互いの経営資源を効率的に活用しシナジー効果でコスト削減。

良い解答例は，95点をたたき出した答案を再現したものです。解答フレームに当てはめると，次表のとおり，使用ワードと解答フレームの要素がきれいに対応づけられていることがわかります。

使用ワード	解答フレームの要素
人材の多様化	採用（サイヨウ）
高精度重視の分野に絞り	部門（ブモン）
営業力を強化	能力開発（ノウリョクカイハツ）

一方の悪い解答例は，高付加価値化やコスト削減など，事例Ⅱや事例Ⅲで頻出の論点について述べています。一見，「事業を存続させていく上での長期的な課題とその解決策」という設問要求に合った解答のようにも見えますが，これらの要素は組織人事から離れていますので，事例Ⅰでは得点が伸びにくいと思われます。

⑵　流れを意識し，解答に一貫性を持たせる

事例Ⅰに限らず２次試験は，何らかの経営課題に直面している企業に対して，分析や助言をするという形式で出題されます。そのため，設問は実際の診断業務になぞらえて作られていると考えて良いでしょう。

典型的には，第１問で現状の分析，第２問～第４問で現在の課題の抽出や解決，第５問で将来に向けた施策を提案するという流れとなっており，これは実際の診断業務と同じです。実際に問題を解くときにも，この流れを意識する必要があります。

【対策】

具体的な考え方としては，事例を通したテーマを設定することが有効です。

一例ですが，令和３年度の事例Ⅰでは，人材の多様性がテーマだと考えることができました。先ほど引用した高得点解答では，「３代目社長の人脈を生かしたデザイナー採用によって多様性を獲得し」（第２問），「外部企業も含めて多様な人材を有効活用できる体制を構築し」（第４問），「人材の多様化による活性化でシナジーを発揮し差別化する」（第５問）という流れで解答していました。その解答の一貫性が，事例Ⅰ全体での高得点という結果につながったと考えられます。

⑶　再現性を高める

足切りを回避するためには，何度試験を受けても同じような得点が取れる，答案の再現性が必要です。問題との相性によって結果が大きく上下す