

事例Ⅲ対策の**カイゼン** 生産計画とオペレーション

特集—2

第1章

近年の傾向の変化を分析する

— 出題者の意図と受験生の解答との乖離

大庭 聖司

LEC東京リーガルマインド 専任講師/中小企業診断士



私は、診断士受験指導の講師として10年以上、さまざまな問題の解答を作成し、作問もしてきた。そのような中で、私が時に攻略が難しいと感じる科目が、実は2次試験の事例Ⅲである。

事例Ⅲは、「最もパターン化が進んでおり、比較的Aを取りやすい科目だ」と言われることもある。各科目60点、合計240点で合格する試験になっているため、「Aの割合が多い」点は事実である。しかし、これは相対評価にて得点調整が行われるためである。

では、実際には、受験生はどれくらいの素点を取れているのか。正直に言って、「かなり低いのではないか」と分析しているのが、私を含めたLEC東京リーガルマインドの講師陣の見解である。

本章では、その理由について解説する。

1 出題者は試験の傾向を変えてきている

近年の事例問題の業種と特徴についてまとめる。平成30年度までとは明らかに異なる傾向の出題がされていることに気づく(図表1)。

令和元年度では、「工場の在り方」が問われた。「在り方」は初めての切り口であり、非常に解答しづらい問題である。また、外注かんぱんが利用

されている点でも目新しい。

令和2年度では、国内でも滅多にお見受けしない、モニュメント製造業が取り上げられた。コンサルタント人生の中でも、まず出会うことがなさそうな業種である。そのため、国家試験の題材としては疑問が生じるが、一品ものの個別受注生産を取り上げたいという出題者の意図は十分に理解できる。

令和3年度では、最終問題のバッグの生産体制について解答が二者択一となり、どのように対応すべきかが問われた。本問では、きちんとオペレーション面を検討して解答するか、それとも単純に事例Ⅱのようなブランドに執着して解答するかで、勝負が分かれた。無論、後者は大幅な失点である。

図表1 事例Ⅲの近年の出題傾向

令和年度	業種	特徴的なポイント
元年度	金属部品製造業	新工場の建設、外注かんぱん
2年度	モニュメント製品製造業	個別受注生産、納期遅延根絶
3年度	バッグ製造業	手作り感あるバッグの分業生産体制の構築
4年度	金属製品製造業	金型製造と繰返生産

筆者作成

令和4年度では、金型製作工程と繰返受注を行う製品量産工程における問題点の解決が問われた。特に、初回納品のための金型製作だけでなく、繰返受注を引き受ける企業という点も珍しい。

これらの傾向から、事例Ⅲの出題者が、過去間で問われたことのない論点を非常に苦勞しながら捻り出しているのは明らかである。

2 受験生は過去問の切り口で対応している

一方で、受験生のさまざまな答案を採点している中で感じるのは、「ああ、これは過去問で正答と思われる切り口を適当に切った貼っただけだな」という解答が非常に多い。

事例Ⅲはベースにある生産管理の知識を生かし、80分の中で頭をフル回転しながら解決策を「考察」する事例である。しかし、多くの受験生がパターン化した過去問の解答の切り口を切っただけで貼っただけで、という具合に「記憶」で対応してしまっている。根本的にアプローチが異なることから、望まれる解答とは大きく外れ、結果的に得点がまったく伸びていないものと私は分析している。

たとえば、令和4年度の第3問では、小ロット発注への対応策が問われているのに対して、「外段取りを行う」といった抽象的かつ実現性のない解答が乱発した。与件文では「プレス加工機ごとに担当する作業員が材料の出し入れと設備操作を行い、加工製品を変えるときには、その作業員が金型交換作業と材料準備作業など長時間の段取作業を一人で行っている」とあり、どのように外段取りを行えばよいのか、まったく不明である。

作業には、主体作業と準備段取作業が存在する。作業員はプレス加工機ごとに割り当てられており、主体作業として材料の出し入れや設備操作を実施している。外段取りを行うということは、その間、つまり材料の出し入れや設備操作をしながら材料準備を実施することになる。作業員が分身できる忍者なら可能である。実現可能性ゼロの解答を目

にして、採点者は頭を抱えていたことだろう。

本問の出題者は、「複数人で作業を行うこと」を正答としているはずである。与件文を主作業、付随作業、準備段取作業に分類する(図表2)。

図表2 令和4年度の事例Ⅲの作業分類

作業	作業内容	
主体作業	主作業	設備操作
	付随作業	材料の出し入れと(設備操作場所への移動)
準備段取作業	金型交換作業と材料準備作業	

筆者作成

付加価値を与える瞬間は、プレス作業を行う設備操作(一般には機械の「プレス」ボタンを押す作業)のみであり、付随作業はできるかぎり短縮したい作業である。これらを分業すれば、効率が大幅に上昇する。餅つきで、餅をつく人とこねる人に分けるイメージである。

2名で作業を実施すれば、プレス場で材料の出し入れを行う場所と、「プレス」ボタンを押す場所に移動する作業も削減できる。同時に、準備段取作業における金型交換作業と材料準備作業は完全に独立している(相互に影響を与えない)ことから、複数人であれば分業可能である。

このように、事例Ⅲの出題者が過去に出題のない論点から作問を試みている中で、過去問の切り口を切り貼りするような対応をしていけば、素点はいつまで経っても低いままである。そのような受験生の皆さんは、上記を踏まえ、事例Ⅲへの対応の仕方を抜本的にカイゼンしていただきたい。

本特集では、次章より直近の試験問題を取り上げながら出題者の意図を探っていく。今回は、受験生が最も苦手とする生産計画とオペレーションの問題をメインに用意した。また、実際の企業に取材も行った。実務面から事例Ⅲに関するイメージをつかみ、対応力強化につなげてほしい。