

特集2 今から始める 2次試験対策 — 事例別学習ポイント —

第1章
道場流
事例Iの学習法
—— レイヤーと知識の実践的使い方

中小企業診断士試験 一発合格道場
岡本 弘司 / 杉浦 武志 / 三橋 郁香

一発合格道場は、私たちの代で道場開きから14年になりました。勉強方法や診断士関連の情報はほぼ毎日、ブログで発信し続けています。また、先代からのノウハウを引き継ぎ、ブログの更新以外にも多面的に受験生を支援できるよう、日々活動しています。本稿では、今までに培ってきた道場流の合格メソッドを生かして、2次試験の事例Iの対策についてお伝えします。

1 残り3ヵ月を過ごすうえでの心構え

(1) 勉強への心構えを知るべし

最初にお伝えしたいのは、1次試験が終わって2次試験対策をあわてて始めるのは悪いことではない、ということです。模範解答が公開されない2次試験を前にして、焦っているのはあなただけではありません。また、1次試験を突破した時点で、あなたには2次試験に挑む十分な基礎知識が備わっています。あとは、その知識と熱量を2次試験の場でも十分に生かせるように、残りの3ヵ月を過ごすだけです。

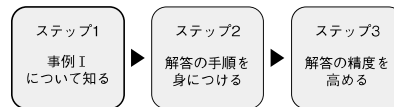
一方で、やみくもに過ごしていたのでは、3ヵ月という時間はあっという間に過ぎてしまいます。3ヵ月後、自分がどういう状態になるべきか、その将来像を今から持っておくことが必要でしょう。

(2) 事例I 攻略の道筋を知るべし

事例Iは、組織（人事）を中心とした経営戦略について出題されます。したがって、1次試験の企業経営理論の「組織論」、「経営戦略論」の知識をベースに、事例企業の現状分析や課題への助言ができる状態になっていることが求められます。

事例I 攻略の道筋は「①事例Iについて知る」、「②解答の手順を身につける」、「③解答の精度を高める」の3ステップに分けることをオススメします（図表1）。

図表1 事例I 攻略の道筋



★ここからスタート！
筆者作成

3ステップに分ける理由は、3ヵ月という限られた期間で、効率的に解答のクオリティの向上が図れるためです。模範解答が公開されていない2次試験では、基礎が身につけていない状態で独自に過去問演習や採点することは困難です。解答を構成する論理を習得したうえで、再現性の高い解答を書く練習をするためにも、段階を追ってス

テップアップしていきましょう。

①事例Iについて知る

「知る」とは、試験概略を知ることにとどまらず、実際に過去問に触れ、事例Iの「世界観」を把握することや、フレームワークや解法を学ぶことが含まれます。数学に例えると、公式を参照しながら例題を解いてみる段階です。

②解答の手順を身につける

学んだフレームワークや解法を自分の技術として身につけることです。これも数学に例えると、公式を暗記して、教科書を参照することなく問題が解ける段階です。事例Iでは、代表的なフレームワークがいくつか提唱されています。これらを習得し、実際に過去問や資格校の予想問題を用いて演習をしていきます。

③解答の精度を高める

身につけたフレームワークを使いこなし、試験本番を意識して解法の演習を重ねる段階です。例えるなら、数学の公式を自分の知識として、いつでも引き出せるようになっていて、いろいろな問題に対応できるよう、正確に問題を解く練習をする段階です。

今回は、ステップ1の「事例Iについて知る」ことにフォーカスし、道場流の事例Iのフレームワークや解法について深掘りしていきます。

2 事例Iで使うフレームワーク

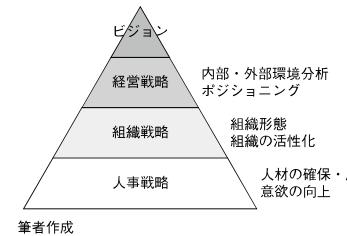
はじめに、事例Iを解くうえで有用なフレームワークの一つであるレイヤーについて紹介します。

(1) レイヤー分けを覚えるべし

企業には目指すべきゴールがあり、そのゴールの達成に向けて、さまざまな戦略を立てていきます。レイヤーとは、この「戦略」という言葉を分解して、企業全体のことなのか、あるいは組織や人事などの企業内部のことなのか、細かく分かれる階層構造を指します。

企業の戦略は、大まかに図表2のようなレイヤーで分けられます。

図表2 事例Iのレイヤー



(2) よく問われるレイヤー

事例Iでは、これらのレイヤーのうち、主に「経営戦略」、「組織戦略」、そして「人事戦略」について問われます（ただし「ビジョン」も出題実績あり）。経営戦略について問われたら経営戦略の観点で答えるというように、レイヤーを正しくとらえ、設問の意図に沿って解答を書けると、高得点が期待できます。

①経営戦略

経営戦略とは、企業が発展していくうえでの全体方針のことです。中小企業は目指すべきゴールがあっても、あれもこれも手を出すことはできません。まずは、企業自身の経営資源やポテンシャル（内部環境）、そして市場環境や競合企業（外部環境）を知ることが必要です。そして、企業が優位に立てるフィールドで戦うことが求められます。

内部環境と外部環境の分析には、SWOT分析、3C分析、5フォース分析などを使います。また、企業が有利に戦いを進めるための分析には、クロスSWOT、ポーターの3つの基本戦略などを使います。

1次試験で学習する内容も多く含まれているため、復習を忘れないようにしましょう。

②組織戦略

組織戦略とは、企業内部の組織形態の方針のことであり、チャンドラーの「組織は戦略に従う」、