

特集2

## 与件文の読解を極める

### 第1章

# 与件文の本質とは 2つの役割を理解すれば「読解」が変わる

皆さん、こんにちは。KEC ビジネススクールの平野純一です。今回は中小企業診断士2次試験における「与件文」について取り上げます。

ご存じのように2次試験は与件文と設問文（+解答用紙）で構成されていますが、他の国家試験と比較しても、この「与件文」の存在は2次試験の大きな特徴であるといえます。ただでさえ、80分というタイトな試験時間にもかかわらず、2千数百字に及ぶ与件文からの情報を読み取る能力を試される大変珍しい試験です。

そして、その読解力の向上について多くの受験生が悩みを抱えています。その大半は、「できるかぎり速くかつ正確に、与件文に記述されている出題者のメッセージや設問文に対応する解答のヒントを把握するためには、どのようにすればいいのか？」ではないでしょうか。

そこで本特集では、与件文の本質の意味を2つの視点から分析するとともに、一般の2次試験対策のテキストではあまり解説のない筆者独自の読解力の向上策についてご紹介します。与件文読解に悩む受験生の方には、必ずお役に立てる特集になっていると確信しています。

それでは、さっそく始めていきましょう。

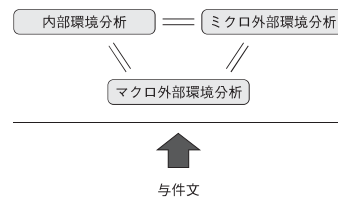
## 1 実務と2次試験の関係から考える

まずは、コンサルタント実務と2次試験の内容との関係性について認識しておきましょう。

コンサルタント実務においては、社長や従業員などへのヒアリングによる「内部環境分析」、クライアント企業が属する業界の「ミクロ外部環境分析」、PESTといった「マクロ外部環境分析」などの3点を行います（図表1）。

2次試験の問題構造において、この3点はおおむね環境問題のレイヤーに対応します。その意味で、2次試験に与えられる「与件文」とは、その企業が置かれた環境に関する記述に相当します。

図表1 コンサルタント実務と2次試験の関係性



また、問題により違いはあるものの、今まで取ってきた「戦略」や「戦術」についての記述もあります。その場合、戦略や戦術について何らかの不都合が発生しています。それらをどのように環境に適合させていくか、その「戦略」や「戦術」に関して出題されることが多くなっています。

## 2 与件文の役割から考える

### (1) 解答への制約条件として

解答に関する制約条件には、大きく分けて2つあります。その1つは設問文による制約です。「～売上の向上以外について100字以内で説明せよ」のような形で解答の制約をかけてくる、おなじみのパターンです。そして、上述の「環境」に関する観点から、与件文は大きな意味で制約条件としての機能を持っているといえます。

ここで、具体例を見てみましょう。

#### 平成30年度 事例I 第4問

A社が、社員のチャレンジ精神や独創性を維持していくために、金銭的・物理的インセンティブの提供以外に、どのようなことに取り組むべきか。中小企業診断士として、100字以内で助言せよ。

#### 与件文（一部抜粋）

これまで幾度かの浮き沈みを経験してきた同社であるが、営業職や事務職、人事・経理・総務などの管理業務を兼務している者を加えた約50名の社員のうち、技術者が9割近くを占めている。創業以来変わることなく社員の大半は技術者であるが（後略）

この問題に対する解答として、「ジョブローテーション」が多く見られました。しかし、これ

は二重に間違っているといえます。まず、ジョブローテーションの主な目的はゼネラリスト養成であり、チャレンジ精神や独創性に直接的な関係はありません。さらに、与件文から間接部門は5名であることがわかり、そもそもジョブローテーションを行うこと自体が不可能と解釈できます。

次に、一昨年度の問題です。

#### 令和4年度 事例I 第4問（設問1）

A社は今後の事業展開にあたり、どのような組織構造を構築すべきか、中小企業診断士として50字以内で助言せよ。

#### 与件文（一部抜粋）

A社は、サツマイモ、レタス、トマト、<sup>いちご</sup>莓、トウモロシなどを栽培・販売する農業法人（株式会社）である。資本金は1,000万円（現経営者とその弟が折半出資）、従業員数は40名（パート従業員10名を含む）である。

設問文では「組織構造」を問われていますが、この年の資格学校の模範答案や受験生の再現答案でも、「事業部制組織」を選択した解答が多くありました。しかし、与件文からは、A社の人員構成は全正社員で30人であることがわかります。

たしかに、30人の企業が事業部制をとってはいけないという公に定められたルールはありません。しかし、教科書的に考えられる事業部制組織は、事業部ごとにある程度の（スタッフも含めた）完結した組織であり、事業部長による意思決定により独立した業務遂行が可能な組織を指します。

そのように考えるならば、この事例のA社について事業部制組織を提案することは、与件文全体の制約条件に反していると考えるのが妥当です。

逆に事例Iで唯一、事業部制が解答であったと私が考えているのが平成23年度の第4問です。