

Contents

MMC 通学講座を利用した学習法	2
1 学習の目的と通学講座のカリキュラム	2
(1) 中小企業診断士 2 次試験の目的	2
(2) MMC 2 次対策通学講座のカリキュラムと学習の目的	3
2 2 次試験に必要な基本知識の学習	4
3 事例問題の学習	4
(1) 講座で使用する事例	4
(2) 本試験問題(過去問)	4
4 再答案学習および本試験問題への取り組みの留意点	5
5 スケジュールをたて計画的に学習を進めよう	6
事例解法の技術(事例解法の基本的な考え方)	8
1 事例学習の基本的な考え方	8
2 診断の実務と 2 次試験および合格の鉄則	9
合格の鉄則	11
合格の鉄則 題意に忠実に!!	11
合格の鉄則 因果関係の原則で答案パワーアップ!!	12
合格の鉄則 切り口を明確にする!!	13
合格の鉄則 キーワードなき答案は合格答案にならず!!	14
合格の鉄則 答えのヒントは問題文の中にある!!	15
合格の武器	16
合格の武器 MC サークル	16
合格の武器 表現力は合格力! (文章の金型法)	18
合格の武器 キーワード・マトリクス	19
合格の武器 S W O T 分析	20
合格の武器 ポジショニング分析	21
4 事例の体系と解法の具体的技術	22
1 組織(人事を含む)の事例	22
(1) 組織事例の体系	22
(2) キーワードの整理方法	23
2 マーケティング・流通の事例	24
(1) マーケティング事例の体系	24
(2) キーワードの整理方法	25
3 生産・技術の事例	26
(1) 生産事例の体系	26
(2) キーワードの整理方法	27
4 財務・会計の事例	28
(1) 財務事例の体系	28
(2) 経営分析の評価の方法	29
(3) C F の評価の方法	31

2 2次試験で必要な基本知識の学習

2次試験合格に必要と考えられる基本知識は、毎回朝取り組む「基本知識確認テスト」を通じて学習します。基本知識確認テストで出題する内容は、2次試験対策基本学習テキスト[Master]から、特に重要なポイントを出題します。テキストで予習し講座で理解度を確認してください。解答例も配布しますので、それを利用して重要知識を習得することも有効です。キーワードの整理方法については「合格の武器 キーワード・マトリクス(p19)」を参照してください。なお、基本知識の確認テストは、組織事例の講義の日には組織の確認テストを、財務事例の講義の日には財務の確認テストを行います。

3 事例問題の学習

(1) 講座で使用する事例問題

講座で使用する事例問題は、2次本試験の出題傾向を分析し、平成21年度の2次試験合格のために必要と考えられる技術・知識を強化するためにテーマやレベルを設定して作成した問題です。答えは即日添削し講義終了後に個別にアドバイスをしながら返却します。事例問題の学習は特に復習が重要です。講座で取り組んだ事例については添削の内容や解答例を踏まえながら、60点、70点、80点の答案を目指し再答案の作成に取り組んでいただきます。

2次試験合格のためには多くの事例問題に取り組むことが有効と考えられますが、MMCでは「数をこなすだけ」ではなく、「事例問題を通じて答案の質を高めるための学習」も重要であると考えています。再答案作成の具体的な取り組みについては次頁で確認してください。

(2) 本試験問題(過去問)

本試験問題の利用方法は、出題傾向を分析するために利用する方法や、自分の学習進捗度を確認するために答練的に利用する方法、さらに、本試験で高得点を取るために本試験を利用して再答案を繰り返し行い答案作成力を高めていくのに利用する方法、など様々です。本試験はご自分の学習目的や計画に沿った利用が有効ですが、本年度の2次試験合格を目指した場合は、学習進捗度を確認するためにだけ利用するのではなく、「設問の出題パターンの分析」や「事例文へのヒントの散りばめ方」、「求められる解答のパターンやキーワード」などの分析に利用し、本試験の対策を検討するのに利用する方法が最も有効とMMCでは考えています。本試験は、過去の問題の出題内容や形式などを大きく逸脱しない範囲で出題されていますので、本試験の特徴を知ることが最も合格に有効な学習になります。

4 再答案学習および本試験問題への取り組みの留意点

(1) 講座で取り組んだ事例の再答案

MMCでは、80分の事例答練はStep2から取り組みます。はじめは40~50点台の得点で合格点には及ばないことが殆どです。しかし、多くの受験生は解答例や添削結果を見て「なるほど、そう書けばいいのか。つぎ、がんばろう...。」と、資料をファイリングするだけで、得点を高める効果的な学習ができていないケースが目につきました。事例の得点を高めるための学習は、添削答案を受け取ってからが始まりです。解答例を参照するとともに、添削で指摘された課題を修正するために、時間をかけて再答案を作成する「再答案学習」をMMCでは勧めています。再答案を作成する際には次の点に留意し高得点答案作成のコツをつかんでください。

MMCでは、80点を最高レベルの得点として採点しています(財務事例の計算問題の場合は満点が最高点となります)。再答案は、80点を目標に取り組んでください。添削では80点に到達するための課題をステップごとにアドバイスしていきます。

再答案は時間をかけて取り組んでください。再答案は、自分の答案作成の力を高めることが第1の目的であり、時間内に答案を作成することではありません。何時間かかっても結構ですから今の自分の最高の答案を作成し提出してください。

再答案は、解答例やテキストを参照してもかまいません。再答案作成の目的は自分の答案作成力を高めることです。あらゆるものを教材に、自分が納得のいく解答を作成してください。

再答案学習は「単なるやり直し」とは異なります。添削のコメントはしっかりと確認し、それを確実に克服する解答を考え提出してください。(あまり時間を空けずに取り組んでください)

再答案は、「作成と提出」を最終的な目的とするのではなく、そこで得られた「コツや技術」を自分の「武器や鉄則」として標準展開できるように、サブノートなどに整理しておくことをお勧めします。再答案の最終的な目的は、特定の事例を完全攻略することではなく、「自分の答案作成力の向上」と「そこで培った技術の標準化・安定化」、つまり「本試験で安定した実力を発揮するための技術の構築」にあります。

(2) 本試験問題

本試験問題の答案の添削も行います。本試験問題も再答案学習と同じく答案作成力を高めることを目的として取り組むことが学習効果を高めると考えます。80分の制限時間を設けずに取り組み、今の自分の最高の答案を作成してください。

【再答案および本試験答案の提出方法】

- ・再答案(本試験の再答案含む)の添削を依頼する際には、再答案の添削を依頼する講師の名前を答案用紙の右上に大きく記入し、前回添削された答案用紙のコピー(白黒)を添付し、返信用封筒を同封の上、郵送してください。
- ・本試験の答案の添削を依頼する際には、返信用封筒を同封の上郵送してください。
- ・答案用紙には必ず名前を記入してください。
- ・中小企業診断士2次試験は、「筆記」試験です。再答案はパソコンなどで効率的に作成するのではなく「手書き」をお勧めします。

事例解法の技術（事例解法の基本的な考え方）

1 事例学習の基本的な考え方

難関試験といわれる中小企業診断士2次試験で、事例問題は雲を掴むような試験であると言われることがあります。80分という限られた時間の中で、アイデアや創造力だけで採点者を説得するほどの高品質答案を作成することは難しく、また豊富な知識や経験だけで合格に値する答案を書ききれぬ受験生も多くはいません。何をどのように学習し、どのように解答すればいいのか、確信を得られないまま学習を続けている受験生も多くいます。しかし、過去数年の事例問題をよく見てみると、捕らえどころのない、必ずしも対応が難しい問題ではないことが分かります。実は事例問題は、診断実務そのものであり、

「調査」 「分析」 「提言」

（診断の基本プロセス）

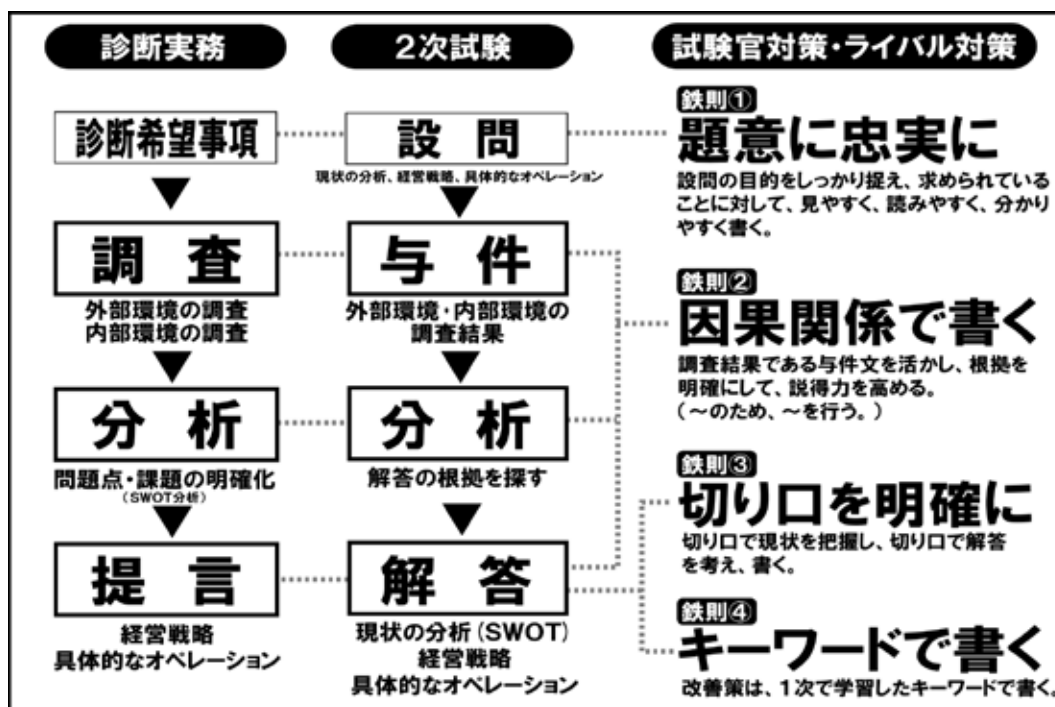
の流れで構成されていることが分かります。また、問われている内容も問題点の指摘、分析手法、戦略の策定、具体的なオペレーションの方法、などの項目でしかないことも分かります。

問われ方はさまざまですが設問が要求していることは普遍であり、事例文の内容も特別なことがない限り、受験生の身の回りに起こっている事が多く出題されています。例えば、評価・報酬上の問題、ブランド戦略、顧客との関係性強化、高品質・低コスト・短納期、環境問題、キャッシュフロー、などは、ご自身が勤めている会社でも日常的な問題・課題となっていることが多いと思います。

繰り返しますが、事例問題は診断実務そのものであり、問われている内容もある程度の項目に集約することができます。このことから、事例学習の目的は、「診断プロセスを理解し、自分の事例解法の武器を使いこなし、答案に表現できるようになること」であり、2次試験合格を目指し、効率的に学習を進めるためには、次の点をしっかりと理解し学習することが「合格の近道」となります。

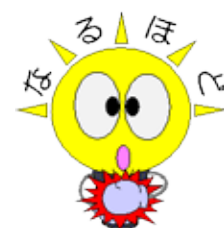
- ① 診断プロセスを理解し、
- ② 出題傾向・題意を把握した上で、
- ③ 問題文を正しく読み取り（企業の現状を把握）
- ④ 設問の要求にそった解答が書けるよう、
- ⑤ 自分の事例解法の武器をつくり、
- ⑥ 理解し使えるようになるまで繰り返し学習する。

2 「診断の実務」と「2次試験」および「合格の鉄則」



診断実務の基本的な流れは、「調査」「分析」「提言」の流れです。実は、診断士2次試験の事例問題も同様の流れになっています。「事例文の与件」は「調査」の結果であり、「解答」は設問（診断希望事項）に基づいた「提言」です。「提言」「解答」を導き出す根拠は、診断実務でも2次試験でも同じ、調査結果（与件文）を根拠としなければなりません。提言は、その根拠が明確でなければ、診断企業の状況にあった提言とはなりませんし勝手な持論の展開となってしまいます。つまり、診断実務と同じく根拠のない解答は合格点をもたらえる答案にはならないのです。

そして、2次試験で合格するためには、「出題者(試験官)が求めていることを解答すること」と、「その解答が競合であるライバルよりも質の高い解答であること」が必要です。出題者が求めていることに対して適切に解答するためには、①設問の題意を正しく把握し、見やすく、読みやすく、伝わりやすく解答する必要があります。また、その解答は、②調査結果である与件文を根拠とした因果関係の明確な説得力のある解答を書くことが望まれます。さらに、ライバルに差をつけるためには、特定のことに偏った提言ではなく、多面的で総合的な視点から現状を捉え、その視点で改善策を考えていく必要があります。つまり、③切り口をもって現状をとらえ、切り口で改善策を考え、書くことが重要です。また、提言は、④診断士(専門家)らしく、キーワードで表現することが高品質答案のコツになります。2次合格のためには、以上の「4つの鉄則」をもとに事例に取り組むことが大切です。「合格の鉄則」の具体的な内容は11頁をご覧ください。



合格の武器

ここでは、合格の鉄則を具体的に展開していくための武器(tool)を紹介します。

合格の武器 ① MCサークル (Marketing & management Concentric Circles)

MCサークル(右図)はコンサルティングの実践の現場から生まれた診断のプロセスであり、企業経営におけるマネジメントのプロセスでもある。「何を書いたらいいのかわからない...」そんな戦略問題や具体的オペレーションの問題など、あらゆる問題の切り口が見えてくる、2次試験事例解法の武器である。「経営環境の把握」から、「経営理念の確立」「経営方針の明確化」「経営戦略の決定」「オペレーションへの展開」までのマネジメント・プロセスを具体的に展開したMCサークルの理解は、合格圏突破の強力な武器となる。

MCサークルとは、経営環境の把握から具体的な戦略・戦術の決定にいたる、企業経営におけるマネジメントのプロセスを、ビジュアルに表現したものである。それはあたかも企業を取り巻く社会環境・外部環境、つまり経営環境という水面に、企業の経営哲学ともいべき経営理念という意味(石)が投げられ、その意思が原点となって順次波紋を水面に展開して広がるように、市場に具体的な経営戦略が展開されていく様子をあらわしたものである。つまり、顧客・競合などの「外部環境」および財務・生産・販売・組織などの「内部環境」を「因」として、それに対応した経営戦略を決定し、マネジメント・ミックスとも言うべきオペレーション項目へと事業展開していく流れを表している。

MCサークルは、診断の実践から生まれた技術を、中小企業診断士2次試験の出題傾向にあわせて、受験用に改良したものである。MCサークルの流れは、事例問題全体の体系をも表しており、2次試験事例問題の設問の多くは、この体系の何れかの項目についての解答を要求している。

設問が何を要求しているのか、その題意さえ正しく捉えることができれば、あとは、事例文から解答のヒントをさがし、因果関係を明確にしながら、具体的なキーワードを用いて解答していくことで合格点をとることができる。

MCサークルは、設問の要求、つまり題意を捉えるのに、また、改善の切り口を考えるのに有効な2次試験合格の武器である。

合格の武器 ③ キーワード・マトリクス

中小企業診断士 2 次試験は診断実務の事例問題が 4 事例ほど出題される。4 つの事例に共通している点は「戦略および管理に関する」出題であり、具体的には、戦略を策定するための現状分析の問題、そこから導き出す経営戦略に関する問題、その経営戦略を具体的に進めるためのオペレーションの問題が出題される。しかし、改善策は具体的な内容が問われているにもかかわらず 100 字等の字数制限がある。このような中でライバルに差異化を図るためには、具体的な改善のキーワードで、解答の内容を濃く、しかも充実させる必要がある。

1. キーワードとは

キーワードとは、「文意などを解く上で重要な鍵となる語(広辞苑)」であるが、ここでは単純に「事例の特徴を表す言葉(与件の特徴的な言葉)」や「改善策、改善手段の具体的な名称」、「現状や効果・目的を的確に示す言葉」などと理解したい。また、業界用語・専門用語として理解しても良い。

キーワードは一言で多くの意味を含む言葉である。このため、字数制限がある中でも、内容の濃い解答を書くことができる。事例文の問題点などを示す特徴的なキーワードや、それに対する具体的な改善策のキーワードを整理しておこう。それによって事例文の重要なヒントをすばやく見つけ出すことができるようになり、具体的な改善策も多面的に書け、中身の濃い答案が作成できるはずだ。

2. 事例ごとにマトリクスで整理しよう

「合格の鉄則 題意に忠実に!!」でも解説したように、多様に見える設問も、題意をもとに整理するといくつかの問題に区分することができる。その設問の構成や事例の構造的体系は「武器 MC サークル(p16)」で示した(さらに詳細な内容は 22 頁の「4 事例の体系と解法の具体的技術」を参照)。MC サークルの「構成要素(切り口)」にそってキーワードを整理してみよう。中身の濃い充実した解答がすばやく書けるようになるはずだ。(各事例のキーワード・マトリクスの例は 22 頁以降を参照してください。)

【事例 (生産・技術の事例) の例】

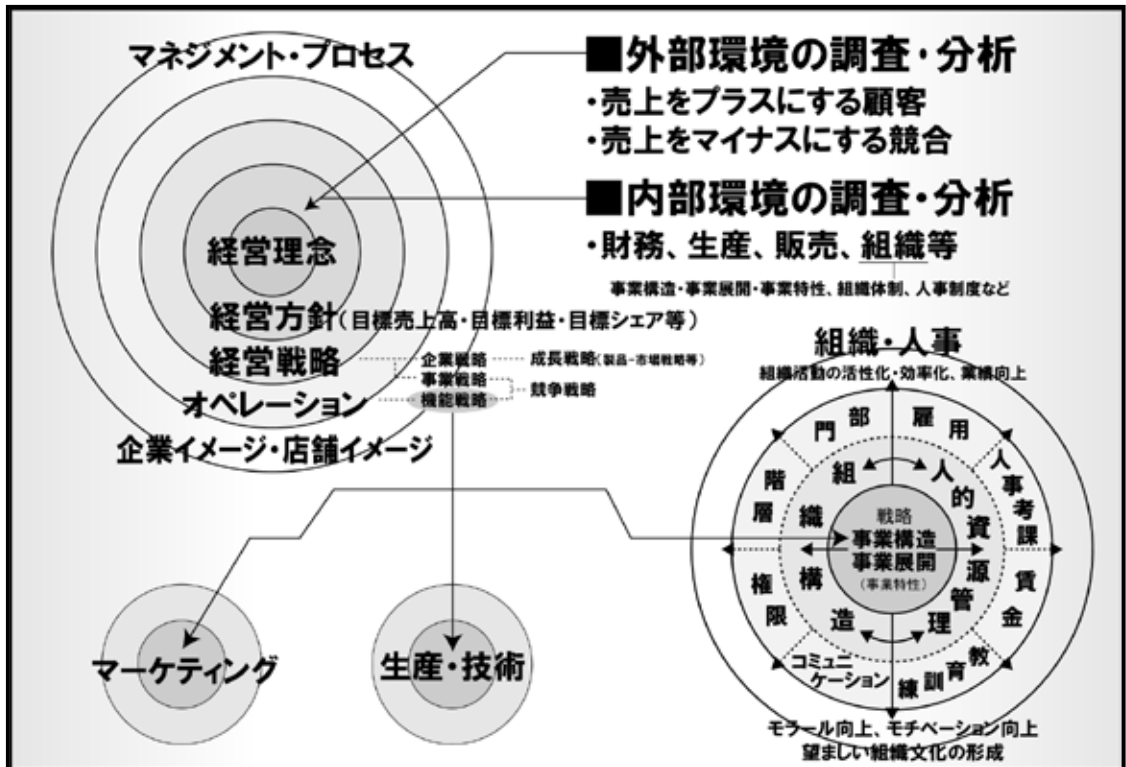
主な設問の項目(～面で、)		特徴・現状・問題点(～ので、)	改善のキーワード(～を行う。)
外部環境	取引先顧客	戦略的方向 ・短納期対応 ・技術提案力の強化 ・特注品の強化 ・
	競合環境	
	その他	..	
内部環境	当社の特長 (製品特性・技術特性)	・技術力は高い	-
	受注活動、.....	・技術提案型の営業、設計技術者の同行
	開発・設計活動	・開発力が弱い	・研究開発体制の増強
	生産計画 工程計画	・負荷が工程によって異なり作業員から不満	・セル生産方式 ・ライン生産方式(混合生産方式、...、...) ・個別生産、ロット生産

4 事例の体系と解法の具体的技術

ここでは、組織、マーケティング、生産、財務の各事例の体系と、それぞれの解法の具体的技術について学習していきます。

1 組織(人事を含む)の事例

(1)組織事例の体系



MMC

組織戦略の目的は、「戦略・事業の円滑な実行による存続・成長の実現（収益の拡大）」にあると考えることができる。

企業を取り巻く環境は常に変化しており、この変化に適応して、存続・成長を図っていくためには、企業は、「経営戦略」を策定し、その事業活動の方向性を明確にする必要がある。そして、この経営戦略の実行を担うのが経営組織である。チャンドラー(Chandler (1962))も、「組織の構造は戦略に従う (Structure follows strategy)」という命題を示し、その重要性を説いている。企業の“新しい”戦略は、“新しい”組織構造を必要とし、組織構造の変革なしに企業活動が行われるならば、かえって組織活動の効率が低下し業績を悪化させる。このため、経営組織は、事業を実行するに適した「部門構成 (組織構造)」を実現するとともに、経営活動を行う上で最も重要な経営資源の一つであり、組織を構成する「人材」を効果的に管理(人的資源管理)することが重要になる。上図のMCサークルはこのことを表したものであり、組織事例の設問は、このような視点から出題されている。この「武器」

を「題意の把握(設問の位置づけ)」や「解答の切り口」として利用することで、効率的に解答を導き出すことができる。

今のところ組織事例では、「経営戦略を基にした組織構造や人的資源管理の問題」は出題されておらず、「事業構造や事業展開を基にした組織構造や人的資源管理の問題」が多く出題されている。ただ、平成14年度の組織事例(事例)第4問などで、「戦略的事業展開」として「戦略的な事業展開の内容」を求めていることから、事業構造・事業展開は戦略を反映したものであると理解できる。このため、組織事例では、「戦略」を前提とした「事業構造や事業展開」に適応する組織構造・人的資源管理を解答していくことが重要になる。

(2) キーワードの整理方法

例えば、次のようなマトリクス形式でキーワードを整理すると、具体的なキーワードで解答が書きやすくなる。具体的なキーワードは、テキストや解答例などから抜き出し整理してみよう。

主な設問の項目 (～面で、)		特徴・現状・問題点 (～ので、)	改善のキーワード (～を行う。)
(経営戦略) 事業構造 事業展開		<ul style="list-style-type: none"> ・特定顧客に依存 ・高付加価値化 ・新製品開発の要請 ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先数の拡大 ・エンドユーザーの開拓 ・新製品の継続的開発 ・ ・ ・
組織構造	部 門	<ul style="list-style-type: none"> ・ ・ ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規に 部門を設置 ・プロジェクト組織の設置 ・
	階 層	<ul style="list-style-type: none"> ・ ・ ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・フラット化 ・ ・
	権 限	<ul style="list-style-type: none"> ・ ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ についての権限委譲 ・ ・
	コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的会議 ・ ・
人的資源管理	雇 用 (採用・配置)	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費の向上 ・高齢化、高人件費体質 ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・適正な人員配置 ・早期退職優遇制度 ・ ・
	人事考課 (評価)	<ul style="list-style-type: none"> ・適切な評価が行われていない ・モラルの低下 ・ ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・公平・公正な評価基準 ・コンピテンシー ・ ・
	給 与 (報酬)	<ul style="list-style-type: none"> ・場当たりに決めている ・ ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・成果主義の給与体系 ・実績主義の給与体系 ・ ・
	教育訓練 (能力開発)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ・ ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・OJT、off-JT ・マニュアル整備 ・ ・