

100-1200-1011-14

■ 2020 年 合格目標

**2次本科生
2次演習本科生/2次実力養成パック生**

2次合格要件講義レジュメ

目 次

0. 確認テスト	1
1. 本講義の目的と目標	2
2. 受験者の8割が不合格になる要因	5
3. 2次試験の特徴(試験問題と受験者)	11
4. TACのアプローチ	15
5. 自分の現状の把握と理解	22

0. 確認テスト

「2次試験で不合格になる可能性を低くすること」にあてはまらないのは、次のうちどれか？

- あ 「すべての問題をきちんと処理し、解答欄はびっしり埋める」というイメージで取り組む。
- い あらかじめ決めた時間配分を守ることを優先する。
- う 「結論はひとつに絞る」という方針を常に優先する。
- え すべての問題の解答内容をおおよそ決めてから、解答の編集を開始する。
- お 常に高得点を目指す。

1. 本講義の目的と目標

本講義の目的

「来年の10月までにどのような状態になればよいのか？」を理解する。



受講後

自分の課題の抽出 …… 本講義の目標



★望ましい状態と自分の現状とのギャップを埋めるための策(どこに重点を置くか)。

2次試験の合格の要件とは？

前提:受験者すべてが合格する可能性を持っている(1次試験合格者であるから)。



合格の要件＝「不合格になるリスクを低くするための必要な条件」



具体化すると…

どのような答案を作成すれば、不合格になるリスクを低くできるか知っている。

どのような対応をすれば、そのような答案を作成しやすいか知っていて、それを実践できる。

どのような対策を行えば、そのような対応がしやすくなるか知っていて、それを実践する。

問 合格の確率を高める行動と、不合格になる確率を下げる行動は同じではないのか？
何が違うのか？

例) 実際の対応編:配点20点の問題が5問ある。

合格の確率を高める！という発想だと…



「何が何でも5つの解答欄にそれなりの内容の解答を記述して提出する」という方針になる可能性が高い。

- 問題処理の優先度という発想がなくなりやすい(5つ全部処理したい。処理しないといけな
いから)。
- よくわからない問題が1つでもあると、動揺しやすい(プランが崩れる)。
- すべての解答欄にびっしり記述することが目標となるため、得点できる可能性のある問題
の処理が不十分になり、そこでも得点できない可能性が高くなる。

不合格になる確率を下げるという発想だと・・・



不合格になるのは高い得点がとれなかったときではなく、低い得点をとってしまったとき。そうならないよう行動する。

- 得点見込みが高いものから処理し、得点を積み上げていく(十分に得点できない問題がある前提)。
- 「難しい事例」と判断したら、目標設定を「まず4割確保」に切り替える。
- 大事故を防ぐこと(リスクマネジメント)に重きを置く。
 - ＝発生確率を下げる。
 - ＝起きたときの影響度を小さくする。

試験対策を有効なものにするためには、“適切な試験のイメージ”を持つことが前提となる。

<対策のちがいは？>

合格する可能性を高める発想だと・・・



適切で望ましい処理を徹底してマスターする方向になりやすい。

- 知識も適切な知識をできるだけ多く身につける方向。

この方向にまずいところがあるとしたら？

適切ではない対応をしたとき気づきにくい。結果、修正もしにくい。

知識の適用も柔軟性に欠けやすい(覚えていることを文脈や状況を考慮せずに使ってしまう)。

不合格になる可能性を低くする発想だと・・・



「処理エラーは、当然あり得る」という前提で準備する。

- 適切な行動(判断を含む)だけでなく、不適切な行動についても詳しくしておく。

適切な知識とやり方に加え、不適切な知識、不適切なやり方についてよく知っていることは、2次試験のようにエラーが多い試験では、圧倒的に優位となる。

<確認テスト1>

“組織管理上の課題”にあてはまるものを3つ、あてはまらないものを3つ 答えよ。あてはまらないものについては、あてはまらない理由も説明せよ。

<確認テスト2>

インターナルマーケティング策の実施では、新規顧客層の開拓ができない理由を説明せよ。

<確認テスト3>

担当者がそれぞれの経験にもとづいて行っているのに、改善策が“標準化”ではない場合 について説明せよ。

<確認テスト4>

投資案の評価の問題で、NPV を算出する処理において、考えられるエラーを10個 あげよ。

2. 受験者の8割が不合格になる要因

「不合格になるリスクを低くするための必要な条件」を理解するため、不合格になる要因について具体的に確認する。

ひと言で表現すれば、「事故」である。



★2次試験の場合、ひとつひとつの問題の配点が大きいため、事故＝大事故になる。

★事故とは、多くの受験者が得点困難な問題で得点できないことではない。得点できる可能性が十分ある問題で得点できない(失点する)ことを指す。

問 多くの受験者が引き起こす事故とは？

典型的な事故は、以下の2つ。

“指示無視”による事故

“文脈を無視した飛びつき”による事故

“指示無視”事故の例

H30 事例Ⅰ 第1問（配点20点）

研究開発型企業であるA社が、相対的に規模の小さな市場をターゲットとしているのはなぜか。その理由を、競争戦略の視点から100字以内で答えよ。

→ “競争戦略の視点から”という制約があるのに、それを無視してしまう…

【▲A社の競争戦略の視点がまったく読み取れない解答例】

理	由	は	、	経	営	リ	ス	ク	を	高	め	た	く	な	い	か	ら	で	あ
る	。	規	模	が	小	さ	な	市	場	で	は	、	取	引	先	も	大	企	業
で	は	な	い	た	め	、	特	定	の	取	引	先	に	研	究	開	発	の	テ
一	マ	ヤ	製	品	開	発	の	制	約	を	受	け	た	り	、	売	上	を	依
存	し	た	り	す	る	状	態	を	回	避	し	や	す	く	な	る	。		

H30 事例Ⅱ 第3問（配点 25 点）

B 社は、宿泊客のインターネット上での好意的なクチコミをより多く誘発するために、おもてなしの一環として、従業員と宿泊客との交流を促進したいと考えている。B 社は、従業員を通じてどのような交流を行うべきか、100 字以内で述べよ。

→ “宿泊客の”という制約があるのに、それを無視してしまう・・・

【▲B 社の宿泊客のおもてなしではなくなってしまう解答例】

X	市	を	訪	れ	る	観	光	客	を	対	象	に	B	社	の	従	業	員	が
観	光	案	内	を	行	い	、	交	流	を	図	る	。	写	真	映	え	し	、
S	N	S	投	稿	に	向	く	X	市	の	歴	史	あ	る	街	並	み	や	食
べ	物	を	案	内	す	る	B	社	従	業	員	の	お	も	て	な	し	に	よ
り	、	好	意	的	な	ク	チ	コ	ミ	を	よ	り	多	く	誘	発	す	る	。

H30 事例Ⅲ 第5問（配点 20 点）

わが国中小製造業の経営が厳しさを増す中で、C 社が立地環境や経営資源を生かして付加価値を高めるための今後の戦略について、中小企業診断士として 120 字以内で助言せよ。

→ “立地環境や経営資源を生かして付加価値を高めるため”という制約を無視してしまう・・・

【▲立地環境も経営資源もまったく含んでいない解答例】

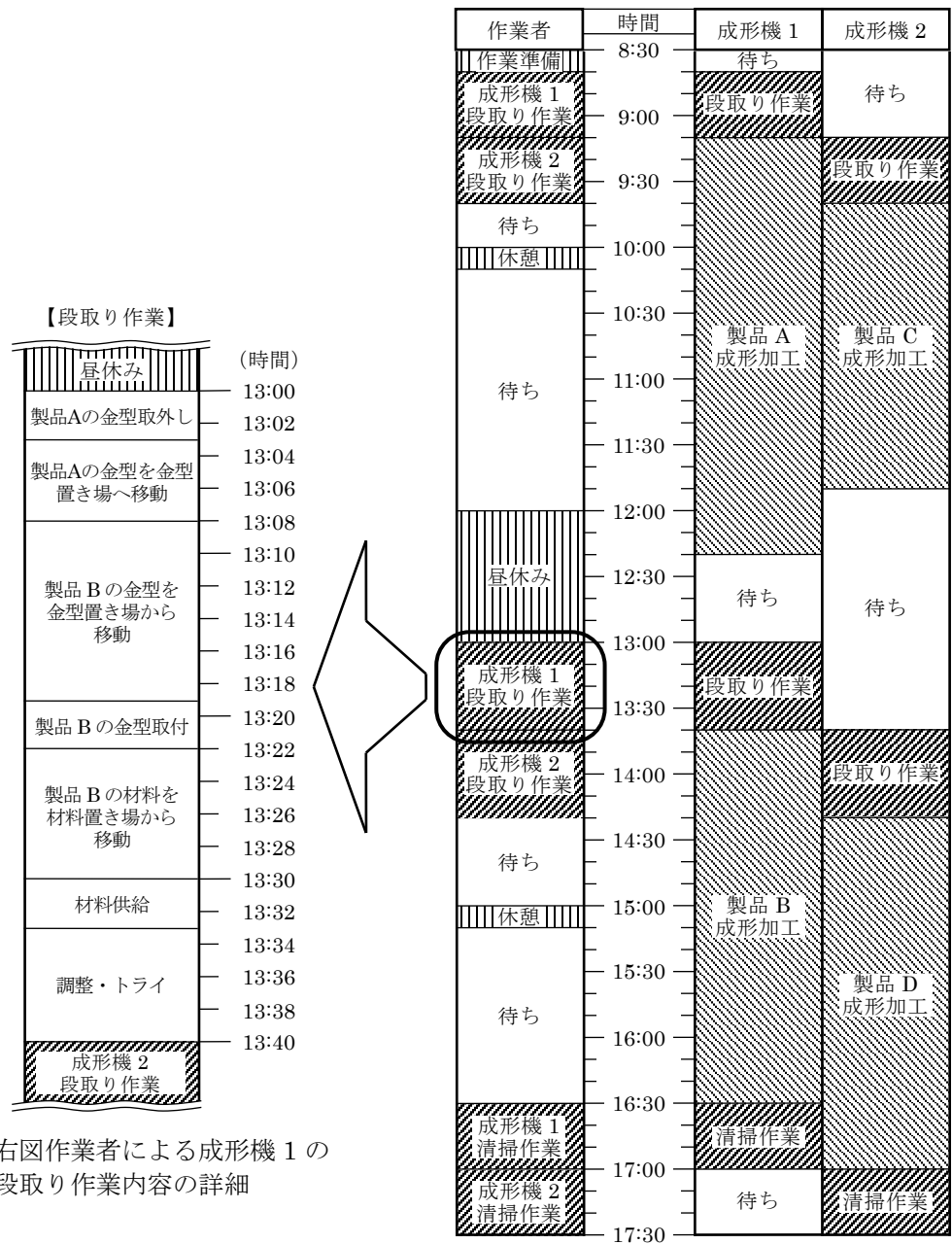
ジ	ャ	ス	ト	イ	ン	タ	イ	ム	生	産	へ	の	移	行	に	よ	る	差	別
化	を	実	現	し	、	顧	客	を	獲	得	す	る	。	顧	客	企	業	は	、
短	納	期	化	、	小	ロ	ッ	ト	化	、	多	品	種	少	量	化	を	ま	す
ま	す	要	望	し	て	い	る	。	C	社	は	そ	の	た	め	生	産	管	理
の	コ	ン	ピ	ュ	ー	タ	化	の	推	進	を	一	層	強	化	し	、	コ	ス
ト	を	抑	制	し	つ	つ	顧	客	の	要	望	に	対	応	す	る	。		

“文脈を無視した飛びつき”による事故の例

H30 事例Ⅲ 第 2 問（配点 20 点）

C 社の成形加工課の成形加工にかかわる作業内容（図 2）を分析し、作業方法に関する問題点とその改善策を 120 字以内で述べよ。

図 2 成形加工作業者の一日の作業内容



成形機 2 待ちのマシ・マシン・チャート(現状)

【図 2 の矢印から段取り作業のみに飛びついてしまった解答例】

問	題	点	は	、	成	形	加	工	作	業	者	の	作	業	方	法	が	統	一
さ	れ	て	い	な	い	こ	と	に	よ	り	、	成	形	機	の	段	取	り	時
間	が	長	時	間	と	な	っ	て	い	る	こ	と	で	あ	る	。	改	善	策
は	、	金	型	に	つ	い	て	社	内	統	一	の	識	別	コ	ー	ド	の	設
定	と	置	き	場	の	整	理	整	頓	の	徹	底	、	及	び	使	用	材	料
の	納	品	位	置	を	定	位	置	に	す	る	こ	と	で	あ	る	。		

H30 事例Ⅳ 第 3 問（設問 1）

第 3 問（配点 30 点）

D 社は営業拠点として、地方別に計 3 ヲ所の支店または営業所を中核となる大都市に開設している。広域にビジネスを展開している多くの顧客企業による業務委託の要望に応えるために、D 社はこれまで営業拠点が無い地方に営業所を 1 ヲ所新たに開設する予定である。

今年度の売上原価と販売費及び一般管理費の内訳は次のとおりである。以下の設問に答えよ。

（単位：百万円）

変 動 費	売上原価	1,014
	外注費	782
	その他	232
	販売費及び一般管理費	33
	計	1,047
固 定 費	売上原価	126
	販売費及び一般管理費	312
	支店・営業所個別費	99
	給料及び手当	79
	賃借料	16
	その他	4
	本社費・共通費	213
	計	438

(設問 1)

来年度は外注費が 7%上昇すると予測される。また、営業所の開設により売上高が 550 百万円、固定費が 34 百万円増加すると予測される。その他の事項に関しては、今年度と同様であるとする。

予測される以下の数値を求め、その値を(a)欄に、計算過程を(b)欄に記入せよ。

- ① 変動費率 (小数点第 3 位を四捨五入すること)
- ② 営業利益 (百万円未満を四捨五入すること)

→ 変動費は外注費のみ上昇(変化)すると読み取ってしまった場合

来年度の変動費は、外注費が7%上昇する

$$=1,047+782 \times 0.07$$

$$=1,101.74$$

問 これらの事故はどうして起きるのか？

“指示無視”による事故の原因

- ▲要求(=指示)を正確に理解していないまま処理してしまう。
- ▲解答のできあがりのイメージ(解答構成)を描かずに処理してしまう。
- ▲引き継ぎエラー(=一連の処理プロセス中のエラー)を起こしてしまう。
 - ☆一連の処理＝問題本文を読む→該当する根拠を特定する→解答内容を検討する(考える・メモする)→解答を編集する(解答欄に書く)。
- ▲解答を編集している間に、記述している内容に反応して解答を作成してしまう。

“文脈を無視した飛びつき”による事故の原因

- ▲勝手な知識による類推を採用してしまう。
- ▲該当する根拠を無視してしまう。
- ▲気づいた根拠を勝手な知識や思い込みで否定してしまう。
- ▲特定の用語やフレーズに過剰に反応してしまう。

問 2次試験対策を行っても、“典型的な事故の原因”となるような対応をしてしまうのはなぜか？

▲事故原因を正確に把握していないから

→ 原因が正確に把握できていなければ、対応策を検討・実施しても事故はなくなる。

誤った事故原因の例)

事故概要：指示無視をした解答で大幅に失点した(大事故発生)。

原因：要求具体化時にメモしていなかった(引き継ぎが不十分だった)。

↓

他の問題でも同様の処理を行ったのに、事故が起きたのがこの問題だけなら、原因ではない。

考えられる原因は、「浮かんだ解答内容がはずれた＋浮かんだ内容を検証せずに解答した」こと。

▲2次試験合格の適切なイメージができていないから

→ 適切なイメージができていない(例えば、冒頭の確認テストでひとつでも“あてはまる”と判断した)状態で、不合格になる可能性を低くするための知識やスキルを身につけても、効果は少ない。

▲2次試験の特徴を認識していないから(1次試験に適応したままだから)

1次試験問題は、次のような特徴を持つ。

- ・ 問題文や選択肢の内容を読み取る際、省略されている内容を意識する必要性が低い(選択肢の文章は、省略よりもむしろ過剰な記述になっている)。
- ・ 処理プロセスが単純である(問題文と選択肢の内容を読み、あてはまるものを選びマークするだけ。判断は、あてはまる/あてはまらないのみ)。
- ・ 比較対象が示されている(他の選択肢)。
- ・ 知識があれば高得点になる。

→ 2次試験問題は、上記のいずれの特徴とも異なるので、1次試験問題の特徴が頭に残ったままだと、対策を邪魔する。

★事故は、試験問題側の要因と受験者側の要因の2つにより起きている。

3. 2次試験の特徴（試験問題と受験者）

<試験問題の特徴>

- ① 正解(解答例)、採点基準が公表されない(どのような解答が何点になるのか正確にはわからない。毎年同様の採点方針・基準なのかもわからない)。
- ② 実質的に半分程度の得点で合格できる(合格に高得点は必要ない)。
- ③ 合格者の多くは、自分が合格した理由が正確にはわからない。
- ④ 毎年8割の受験者が不合格になる(不合格者のほうが圧倒的に多く、その理由のほうがりやすい)。
- ⑤ かなり解答しにくい問題も含まれている。
- ⑥ 事例内容を時間内に正確に(出題者が意図しているように)理解するのは困難である。

問 もし、2次試験が「10人中8人が合格する試験」だとしたら、どのような試験か？

- ・ 特定の領域の特定の知識(1次対策の一部)を正確に適用できれば得点できるような問題になっている。
- ・ 問題文の内容に省略がなく、要求(指示)がわかりやすい。
- ・ 解答の根拠あるいは解答内容そのものが、問題本文中に明示されている(類推不要)。
- ・ 解答に使用する根拠が、問題本文中に問題順に記述されている。
- ・ ひとつの問題で複数の項目を要求する問題がない。
- ・ 過去および現在に関する問題のウエイトが高い(＝今後に関する助言問題のウエイトが低い)。
- ・ 解答例と配点が公表される。
- ・ 前年までの傾向どおりの問題内容となっている(ビックリするような変化がない)。



↓ 受験者の対応は・・・

着手する順など検討することなく、第1問から順に処理していけばよい。

80分あればすべての問題の解答が無理なく作成可能である。

★実際は、「10人中8人が不合格になる試験」なので、上記の特徴はない。

2次試験は“よくわからない試験”ではあるが、明らかなこともある。

- ・ 解答の制限字数が設定されていることから、出題者はあらかじめ解答を準備している。それを解答することを指示している(内容的な具体性は低い、出題の趣旨が公表されている)。
- ・ 事例問題であるから、事例内容に即した解答が期待されている。

 ということは・・・

指示されたこと以外の内容が得点になる可能性は低い。

まったくのアイデアレベルの内容(事例内容に基づかない解答)が得点になる可能性は低い。

★すでに確認した典型的な事故は、確かに事故(失点)になる。

★これらの事故は、多くの受験者が起こしている。



典型的な事故を起こさないようにするだけで不合格になる確率をかなり下げることができる。

＝指示に基づき、事例の文脈および問題本文中の根拠に基づく解答を作成することが徹底できる状態になれば不合格になるリスクは低い。



どのような事例であってもコンスタントにできるようになるには、個々の問題処理能力に加え、80分のマネジメント力も重要になる。そして、このマネジメント力は試験に対するイメージに左右される。

★試験に対するイメージが、マネジメントを左右する。

＜受験者の特徴：試験場で＞

2次試験の受験者は、試験会場で以下のような対応をしてしまうことが多い。

事例Ⅰ～Ⅲ

- ▲全体的に難しいと判断したのに、目標設定を変えない。
- ▲問題文(要求)から、解答はどのようなイメージになるか？何を探すか？(何を特定すればよいか？)、考えずに処理を始めてしまう。
- ▲処理の優先度を設定しないで処理する(どの事例も第1問から順に処理する)。
- ▲とにかくすべての解答欄を埋めることを優先する。
- ▲それらしい根拠をひとつ見つけたら、そこで探すのをやめてしまう。
- ▲探してもいないものに気が付いたという理由だけで印をつける。
- ▲1回目の読み取りの途中(全部読んでいない段階)で決定的な印をつけてしまう。
- ▲すべての問題の根拠を特定した上で、解答を作成しようとする。
- ▲結論をひとつに絞ることを重視する。
- ▲結論を明示しない編集をしてしまう。
- ▲とにかくたくさんの要素を詰め込むことを優先して編集する。
- ▲浮かんだアイデアだけで解答する。
- ▲指示をはずした解答をする(課題なのに問題点を解答してしまう)。
- ▲書かれていることしか読み取らない。

事例Ⅳ

- ▲全体的に難しいと判断したのに、目標設定を変えない。
- ▲「ミスしないぞ！」「注意深く処理するぞ！」という意気込みだけで、具体的な方略がないまま試験にのぞむ。
- ▲処理の優先度を設定しないで処理する。
- ▲経営分析の指標選択に時間をかけすぎてしまう。
- ▲処理の計画をせずに、処理に着手してしまう(問題を読みながら、やり方を考え、電卓も叩いている)。
 - ★最終的な算出式がはっきりしていないのに、処理に着手してしまう。
- ▲処理の途中で確認処理をしないまま最終的な数値を算出する。
- ▲同じ計算を単に2度繰り返す確認処理に終始する。
- ▲計算過程を解答する欄に、計算メモを書いてしまう。
- ▲記述問題をブランクのまま提出する。
- ▲書かれていることしか読み取らない。

＜受験者の特徴：準備段階で＞ ＝対策を行っても効果につながらない要因

▲適切なフィードバックを行わない

どこを修正するとよいか？なぜ修正するのか？を明確にしない。演習において、事前にテーマ設定をしないと得られる情報は得点だけになってしまう。

▲目的を具体化しないまま、対策を行う

目的を具体化しないままだと、たとえば、「過去問を5年分やる」といった対策になり、やる前とやった後の自己評価も行いにくくなり、効果につながりにくい。

▲自分のやり方を変えない。適切な方向に変えない。

やり方を変えないと結果は変わらない(慣れるだけで、知識が増えてもそれを活かすことができず、レベルは上がらない)。

4. TAC のアプローチ

「不合格になるリスクを低くするための条件」を満たすためのアプローチを採用している。これまで確認したように、不合格になる要因は、大きく「試験問題側の要因」と「受験者側の要因」に分かれる。「試験問題側の要因」については、手出しはできない（理解はできる）。よって、アプローチとしては、「試験問題の特徴」を踏まえ、「受験者側の要因」を排除していく。

<試験本番で実践したい手順>

事例Ⅰ～Ⅲ

1. 問題文を解釈し、解答のおおよその構成をイメージして、それをもとに着眼点の設定をする。
そして、それらをその後の自分に引き継ぐ。
→ 買い物に行く前にショッピングリストを作るのと同じ。
2. 問題処理の優先度を設定する。
→ 要求具体化時に、納得のいく着眼点を設定できた問題を優先する。
3. 最初に処理した問題、2番目に処理した問題で、まず得点を積み上げる方針でのぞむ。
☆目標は、「半分積み上げる」。全体的に難しいと判断した場合は「まず4割確保」に目標をスイッチする。

ポイントを具体的に説明する。

1. 問題文を解釈し、着眼点の設定と解答のおおよその構成をイメージし、その後の自分に引き継ぐ。
例) A 社が今後も成長・存続するための組織管理上の課題をこたえよ。
↓
▲色を塗っただけ
例) A 社が今後も成長・存続するための組織管理上の課題をこたえよ。
▲思いついたことをメモしただけ
例) A 社が今後も成長・存続するための組織管理上の課題をこたえよ。
A 社の強みの人材の確保? 部門作る?

○着眼点を設定し、引き継ぐ

例) A 社が今後も成長・存続するための組織管理上の課題をこたえよ。

□今後の成長・存続の経営上の要件→組織管理上の要件

← まずコレ！

↑ ← ココが結論！

□組織管理の現状

事例Ⅳ

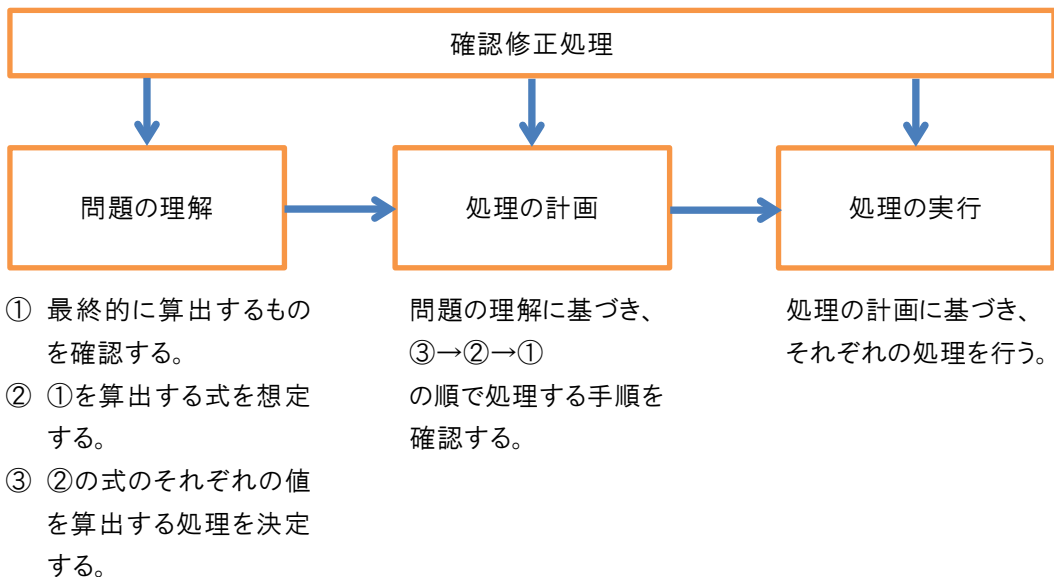
1. 問題を理解し、処理の計画を立ててから処理を開始する。

→ まず、最終的に算出するものを確認し、それを算出する式を浮かべ、そこから処理を遡る。

2. 処理途中で適切な確認修正処理を行う。

→ 処理途中にエラーが発生することを前提に、確認修正処理も行う。

<問題処理のフロー>



☆エラーは、問題の理解時、処理計画時にも発生する可能性があるので、すべての処理工程において“確認修正処理”を行う。

ポイントを具体的に説明する。

□問題を理解し、処理の計画を立ててから処理を開始する。

例) 現時点は X1 期首。ここで設備投資を行う(投資額は75百万円、耐用年数3年、残存価格ゼロ、減価償却は定額法で行う)。この投資により毎年(3年間)35百万円の労務費が削減できる。また、X3期末に設備は10百万円で売却できる。この案の NPV を算出せよ。
なお、税率は30%とし、3年の年金現価係数は2.7232、3年の現価係数は0.8638を使用すること。単位は百万円とし、端数が出た場合は、少数点第3位を四捨五入すること。

適切な問題の理解と処理の計画

求める $NPV = \text{年々の増分 CF} \times 3\text{年の年金現価係数} + \text{売却による CF} \times 3\text{年の複利現価係数} - \text{投資額}$

↓ 3年の年金現価係数、複利現価係数および投資額は与えられている

1) 年々の増分 CF を算出する。

年々の増分 CF = 現金収支の増分 - 増分税金

または、

年々の増分 CF = 税引後現金収支の増分 + 税率 × 減価償却費の増分

または、

年々の増分 CF = 税引後営業利益の増分 + 減価償却費の増分

→ 費用の削減額が与えられているので、

年々の増分 CF = 現金収支の増分 - 増分税金 を選択する。

☆もちろん、上記の3つのどれでも算出可能である。ポイントは自分が処理しやすいものを自分で選ぶこと。

2) 売却による CF を算出する。

売却による CF = 売却額 - 税率(売却額 - 3年後の簿価)

★算出の過程を示す場合は、この順序で書く

$NPV = \text{年々の増分 CF} \times 3\text{年の年金現価係数} + \text{売却による CF} \times 3\text{年の現価係数} - \text{投資額}$

ここで、年々の増分 CF および売却による CF は以下のように求められる。

・ 年々の増分 CF = 税引前現金収支の増分 - 税金の増分 = 32

・ 売却による CF = 売却額 - 税率 × (売却額 - 簿価) = 7

よって $NPV = 32 \times 2.7232 + 7 \times 0.8638 - 75 = 18.189$

$NPV = \underline{18.19}$ (百万円)

もちろん、算出の過程は、処理順に並べてもよい。

処理順に並べた解答例

- ・ 年々の増分 $CF = \text{税引後現金収支の増分} - \text{税率} \times \text{減価償却費} = 32$

- ・ 売却による $CF = \text{売却額} - \text{税率} \times (\text{売却額} - \text{簿価}) = 7$

以上より、

$$NPV = \text{年々の増分 } CF \times 3\text{年の年金現価係数} + \text{売却による } CF \times 3\text{年の現価係数} - \text{投資額}$$

$$= 32 \times 2.7232 + 7 \times 0.8638 - 75 = 18.189$$

$$NPV = \underline{18.19} \text{ (百万円)}$$

算出過程は、あくまで自分が適切な処理方法を知っていることを採点者にアピールすることを目的として編集したい。よって、以下のような解答は、あてはまらない。

あてはまらない例1)

$$NPV = (3 \times 0.7 + 25) \times 2.7232 + 10 \times 0.8638 - 75 = 68.4364$$

$$\underline{68.44} \text{ (百万円)}$$

あてはまらない例2)

- ・ 減価償却費 $= 75 \div 3$
 $= 25$

- ・ $CF = (35 - 25) \times (1 - 0.3) + 25$
 $= 10 \times 0.7 + 25$
 $= 32$

- ・ X3期末の売却による $CF = 10 \times 0.3 = 3$

$$\begin{aligned} NPV &= 32 \times 2.7232 + 3 \times 0.8638 - 75 \\ &= 87.1424 + 2.5914 - 75 \\ &= 14.7338 \end{aligned}$$

例1)例2)ともに、最終的な数値が誤っている上、仮に適切な算出過程をわかっていたとしても、それをアピールできていない。

2. 処理途中で適切な確認修正処理を行う。

例) 来期の売上は、受注単価の上昇により10%増加する。

与えられている財務諸表は、D社と同業他社の今期のもの(単年度)

↓ 処理は？

1) 与えられたP/LからD社の今期の売上高の数値を読み取る。

2) 1)に1.1をかける。

↓ 確認処理は？

あてはまらない例) ▲いまひとつ効果が期待できない確認処理の例

1)2)終了後、2)の計算を再度行い、1回目と一致するか確認する。

★もし、一致しなかったらどうする？

○適切な確認修正処理の例

1) 与えられたP/LからD社の今期の売上高の数値を読み取る。

＜確認修正＞ 読み取った数値は、P/Lに存在するか？存在したとして、D社の売上高の欄か？

もし、ちがったら、D社の売上欄の数値を読み取り、その数値を2)に渡す。

2) 1)に1.1をかける。

＜確認修正＞ 算出結果を1.1で割ると、1)と一致するか？

もし、ちがったら、2)の処理を再実行する。

「エラーがないこと(合っていること)」の確認ではない。

「エラーがある前提で、エラーがあれば発見し、修正する」ための確認修正処理を行う。

＜試験対策として実践したいこと＞

- “試験場で使える”知識を身につける
- “適切なフィードバック”を行い、それを活かす(どんどんやり方を修正していく)

対策の具体例をいくつか紹介する。

□セルフテストの実施

セルフテストは、次の特徴を持つ。

- ☆十分に理解するための手段および理解しているかどうかの確認に使用できる。
- ☆知識を“試験場で使える状態”にする手段および使える状態にあるかどうかの確認に使用できる。
- ☆即座にフィードバックが得られる。

セルフテスト例1)

“生産管理上の課題”にあてはまるものを3つ、あてはまらないものを3つ答えよ。あてはまらないものについては、あてはまらない理由も説明せよ。

セルフテスト例2)

以下の問題の最終的な算出式を書け。また、この処理における典型的なエラーを3つあげよ。

設備の投資案の評価。投資は初期投資のみ。投資による CF は投資後5年間均一で発生。

5年後の期末に設備の売却あり。

投資案の評価のための NPV を算出する。

☆過去5年分(令和元年度から平成27年度)の本試験問題を題材にしたセルフテストは、「2次対策トレーニング(自習用教材)」として提供する。

□演習を受ける

☆その時点での自分の対応力を試す。

☆現状の自分の知識とやり方の修正すべきところについてフィードバックを得て、修正を図る。

＜演習の受講にあたって＞

演習は、“実際に体験すること”に意義があるが、その体験をより有効な対策に結びつけるため、以下の点を徹底したい。

- ・事前にテーマ設定を行うこと(基本、プロセスに焦点をあてる)

→ フィードバックを適切に行うためには、演習前に具体的なテーマ設定を行うことが前提となる。

プロセスに焦点をあてたテーマ設定の例

○要求具体化時の着眼点設定を1問あたり2分以内で行う。

○大枠把握前に、問題(着眼点)の優先度を設定する。

○大枠把握時に、最後まで読み終えてから印をつける(読んでいる間はいつさいつけない)。

結果に焦点を当てたテーマ設定の例

△60点以上とる。

△上位20%以内に入る。

☆プロセスがうまく機能したかどうかを確認するための情報として、

「最初に処理した問題、2番目に処理した問題で何割得点できているか」を(テーマではなく)情報としてフィードバックに使用するのは有効である。

- ・演習実施後、テーマ設定をしたことを中心に、知識の補強を行うとともに、やり方の見直しにつなげる(判断基準を含む)。

→ “修正の履歴(記録)”をつけておくと効果的である(やり方をもとにもどすと、結果もとにもどる)。

□定期的に理解度を確認する

自分の言葉で説明してみること、理解度を簡単に把握できる。

＜確認するための例＞

自分の手順を説明してください(事例Ⅰ～Ⅳ)

2次試験共通の特徴を説明してください。

各事例の特徴と対応上の留意点を説明してください。

各事例を処理する上で、あったほうがよい知識を説明してください。

自分の手順のどこをどのように改善したいか説明してください。

☆対策を進めていくと、上記に対する説明内容は変化していくはずである。

5. 自分の現状の把握と理解

<理解度確認テスト> ☆あらためての確認

不合格の可能性を低くすることにあてはまらないことは、次のうちどれか？

あてはまらないものには、あてはまらない理由を自分の言葉で説明してみること。

あ 「すべての問題をきちんと処理し、解答欄をびっしり埋める」というイメージで取り組む。

い あらかじめ決めた時間配分を守ることが優先する。

う 「結論はひとつに絞る」という方針を常に優先する。

え すべての問題の解答内容をおおよそ決めてから、解答の編集を開始する。

お 常に高得点を目指す。

★今後徹底したいこと

事例Ⅰ～Ⅲ

- 全体的に難しいと判断したら、目標設定を変える。
- 問題文(要求)から、解答はどのようなイメージになるか？何を探すか？(何を特定すればよいのか？)、必ず検討する。
- 処理の優先度を設定する(ひとつ処理したら、次を選んで着手する)。
- 解答欄をすべて埋める必要はない。
- それらしい根拠をひとつ見つけたとしても、探すことはやめない。
- 探していないものに気が付いても印はつけない(ショッピングリストにないものはカゴに入れない)。
- 印をつけたり、メモしたりするのは、一度全部読んでから。
- 必要ないなら、結論はひとつに絞らない。
- 解答は、結論重視。
- たくさん詰め込めばいいというものじゃない。
- 根拠のない解答はしない。
- 制約を含む指示をはずした解答はしない。
- 文章の意味を着眼点と文脈から読み取る。

事例Ⅳ

- 全体的に難しいと判断したら、目標設定を変える。
- 「ミスは起きる」という前提で、試験にのぞむ。
- 問題の理解は、最終的に算出する処理から遡る。
- 処理の優先度を設定する。
- 処理の着手は、処理の計画をしてから(最終的な算出処理がはっきりしない問題は着手しない)。

○処理の途中でも確認処理を行う。

<受験者の特徴:準備段階で>

○演習では、毎回フィードバックを行う。

→ FB はやった後すぐ、具体的な観点から行う。

→ 直接原因だけでなく、“リスク要因”も明らかにする。

○対策は、まず具体的な目的を設定した上で、選択・実施する。

→ 具体的な目的を設定することにより、その目的に合う題材、作業を明確化する。

○自分のやり方はどんどん修正する。

→ 対策を行うのは、「やり方を修正・改善するため」である。

○プロセス(段取り、手順)に焦点をあてる。

【解答・解説】

p.4 <確認テスト1>

<あてはまる解答例>

- 営業担当者に責任・権限を委譲し、組織的に迅速な対応が可能な状態を構築すること。
- 新たに資金の調達および管理を行う部署を設置するとともに必要な人材を配置すること。
- 複数の事業展開を可能にするためのマネジメント人材を確保すること。

<あてはまらない解答例>

- ×研究開発力の維持・強化(これは経営上の課題)
- ×各事業に適切な経営資源を配分すること(これは経営管理の要件)
- ▲非正規従業員や女性の積極的な採用と育成(これだと人的資源管理のみ)

<確認テスト2>

新規顧客層は、既存顧客層にないニーズを持っている人たちであり、その獲得には現状扱っていない商品・サービスの提供が前提となる。インターナルマーケティングによって期待できるのは、現状のサービスレベルの向上であるから、新規顧客層の開拓は期待できない。

既存顧客層のロイヤルティのある(高い)客の増加により、好意的なクチコミが活発になり、既存顧客層の新規顧客(既存顧客層ではあるが B 社を利用したことのない人たち)の増加は期待できる。

<確認テスト3>

改善策が、「(担当者の経験ではなく)客観的なデータにもとづくオペレーションにすること」であった場合(“それぞれの”は“担当者ごとにバラバラ”という意味ではなく、“客観的なデータにもとづいていない経験”という意味であった場合)。

<確認テスト4>

NPV 算出処理におけるエラー例

- ・与えられた現価係数を勘違いする(例:年金現価係数と複利現価係数)
- ・与えられた現価係数を読み誤る。
- ・CFの現在価値算出処理におけるエラー
- ・投資額の現在価値算出におけるエラー(例:2年目の投資の割引処理をしない)
- ・売却によるCFの算出エラー
- ・年々のCFの算出エラー
- ・減価償却費の算出エラー
- ・差額を算出せず、絶対額で計算してしまうエラー
- ・単位を誤るエラー

- ・ 端数処理の指示に従わないエラー

p.20 セルフテスト例1)

セルフテスト例1)

<あてはまる解答例>

- 歩留まり率の向上。
- 納期遵守率の向上。
- 手待ちの削減。

<あてはまらない解答例>

- ×製品の高付加価値化(これは経営上の課題)
- ×納期短縮(所定の納期を変えることになり、生産管理ではない)
- ×納期遅延の発生(問題点であり、課題ではない)

セルフテスト例2)

<算出式>

求める NPV = 投資案による CF の PV - 投資額の PV

= 年々の CF × 5年の年金現価係数 + 売却による CF × 5年の現価係数 - 投資額

<考えられるエラー>

- 年々の CF 算出を誤る。
- 売却による CF の算出を誤る。
- 割引処理を誤る。

p.1、p.22 理解度確認テスト

すべてあてはまらない。

あ 「すべての問題をきちんと処理し、解答欄はびっしり埋める」というイメージで取り組む。

2次試験問題は、時間をかけても、まともに処理できない問題もあり、すべての問題をきちんと処理できる可能性は低い。また、合格の要件でもない(もともと6割で合格)。

不合格になる可能性を低くするのは、「得点が見込めると判断した問題から順に処理する。ひとつ解答したら、その時点で、残りの問題のうち得点しやすい問題はどれか?と問い、次に処理する問題を選ぶ」。これを80分間繰り返すことが大切である。仮に最後の問題の処理時間がなくなり十分に記述できなかったとしても、目標とする得点は確保できるイメージを持つ。

い あらかじめ決めた時間配分を守ることを優先する。

試験問題のボリュームや難易度は、ある程度予想できるものの毎回異なる。もちろん、自分のコンディションも毎回異なる。よって、個々の作業プロセスに要する時間やその品質は毎回異なる。特に“事例全体が難しい”という場合に、いつもの時間配分どおりに処理を行おうとすると、処理を急ぐことになり大事故のもとになる。

時間は目安(標準)であって、目標ではない。目標は得点である。もし、いつもより時間がかかっているれば、目標設定を修正する。

う 「結論はひとつに絞る」という方針を常に優先する。

解答でもっとも重要なのは結論＝問題文で明示的に要求(指示)されていることである。よって、結論が含まれていない、結論がはずれている＝出題者が意図している結論が含まれていない解答は、ほとんど点にならない。しかし、出題者が意図する結論をスバリの中させるのは簡単ではない。一方で、複数の結論で解答を構成できる問題は少なくないので、そのような問題に対して結論をひとつに絞ることは、×になるリスクを高めてしまう。

結論の候補が複数浮かんだら、「否定できないものは解答に含める」方針を採用したい。

え すべての問題の解答内容をおおよそ決めてから、解答の編集を開始する。

あ)の解説で、すでに説明したように、2次試験問題は、時間をかけても、まともに処理できない問題もある。よって、すべての問題の解答内容をおおよそ決めようとする自体に無理がある。結果、大事故につながりやすい。多くの受験者が高得点をとるような試験であれば、すべての問題の解答に一貫性や整合性を気にすることは有効だが、2次試験は多くの受験者が低得点で不合格になる試験である。

優先度を上げた問題の根拠が特定できたら、その時点で編集まで行い、次の問題の処理にとりかかる手順が適している。

お 常に高得点を目指す。

高得点を目指す、上記のすべてに該当することになりやすい。よって、不合格になるリスクを高める。「高得点を目指す」ことを、試験においてはあたりまえのことに考えているケースがあり、また、本人にその自覚がないことも少なくない。

2次試験の目標は「5割の得点を積み上げること」である。

2020年度中小企業診断士 2次合格要件講義レジュメ

2019年12月5日 初版第1刷発行

編 者 T A C (株) 中小企業診断士講座
発 行 者 多 田 敏 男
印刷・製本 倉 敷 印 刷 株 式 会 社

落丁・乱丁本はお取り替えいたします。

本書は、「著作権法」によって、著作権等の権利が保護されている著作物です。本書の全部または一部につき、無断で転載、複写されると、著作権等の権利侵害となります。上記のような使い方をされる場合には、あらかじめ小社宛許諾を求めてください。

Printed in Japan