

2009年中小企業診断士試験

ファイナルペーパー

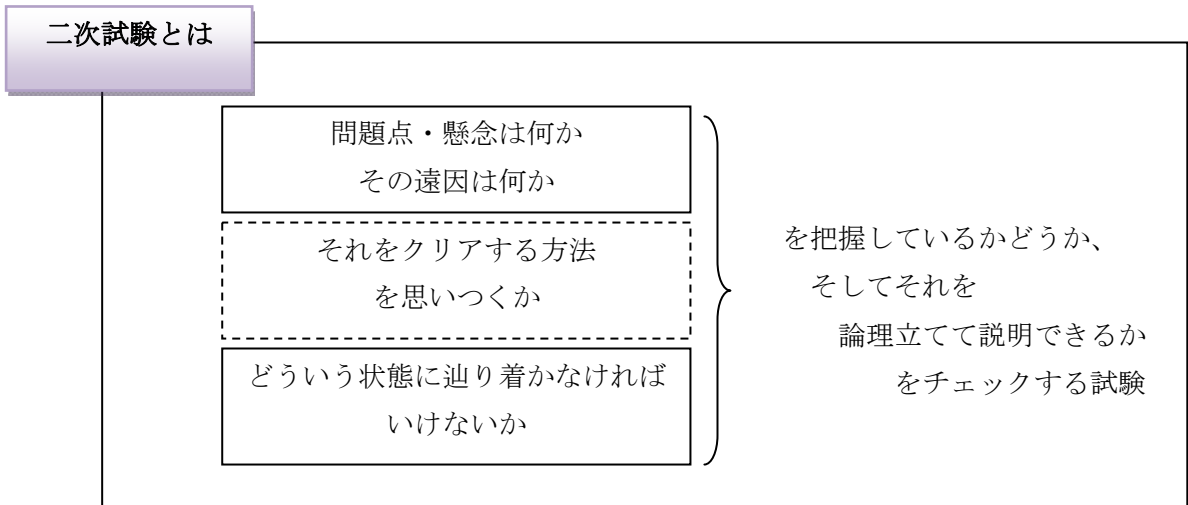
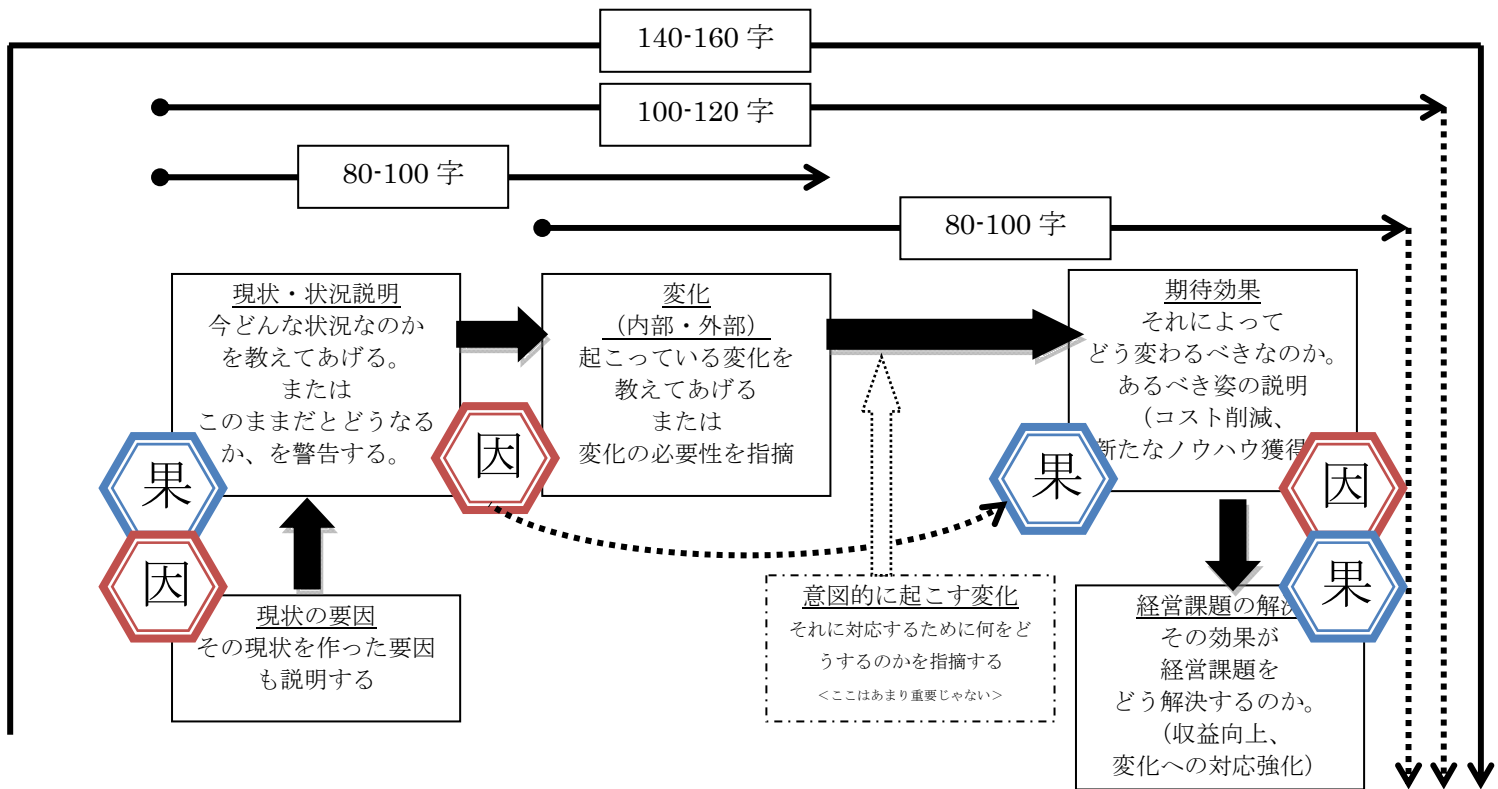
一発合格道場 ハカセ

<http://rmc-oden.com/blog/>

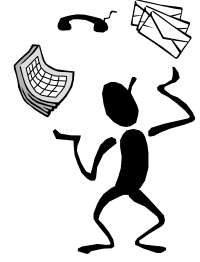
事例全体

- 事例 I から IV まで、すべての経営者は相当鈍感なヤツ。
- どれだけ鈍感かという、経営者のくせに、自分の会社を、その問題用紙3枚程度のこ
としか把握していない。悲しいかな、それが全てである。今、その会社に関する経営者
の知識と診断士の知識は全くイコールである。
- だから、そのたった3枚から離れてはいけない。それ以外のことは想定しない。
ただ掘り下げることには構わない。鈍感な経営者に代わって、診断士が掘り下げてあげ
なければいけない。
⇒ つまり、具体的な事例を抽象化して把握し、それが何をもたらすかを想定し、それ
に対してどういう対策を打たなければならないか、を考える。
⇒ ただし、繰り返すが、そこに書いてあること以外は想定しない。
- 経営者は、外部環境の変化も、内部変化の必要性にも気付いていない。驚くことに、そ
こに書いてあるのに(!) 気付いていない。だから、まず、それを指摘してあげなければい
けない。だから、解答を書くときは「因果」を踏まえ、懇切丁寧に書いてあげる。
- 「設問文」と「解答」は、当然だが、一対である。
「与件文」を読まずとも「設問文」と「解答」を読んだだけで文意が通じるのが理想。
⇒ 聞いていることに愚直に答える。与件に書いてあるからといって説明を端折らない。
- 「事例のルール」と「事例のゴール」を明確に。何をしてはいけないのか、何をすれば
「あがり」なのか。
- 一番大事なのは、根拠と期待効果。経営者は「どうしてそれをしなきゃいけないのよ」
と「それをやったらどうなるのよ」が知りたい。説得力がある「根拠と期待効果」があ
れば、たとえ手法が多少悪くても、経営者も納得する。「根拠の根拠」も説明すると効果
的。採点者も「小手先の手だけじゃなくて、分かってるな、コイツ」と一目置く(はず)。
だからその2点を集中的にまとめる。
- そのための解決手段そのものは一つじゃないから、どうでもいい。それは人それぞれで
OK。悩まない。
- スタート地点(問題点)は一つ。目指すゴールも一つ。途中のルートは気にしない。
- でも、最後は「効果的なキーワード」を盛り込むこと。これに尽きる。

<<回答構成のイメージ>>



事例Ⅰの取組み



1. 事例Ⅰの特徴

- あなたは間接部門の統括部門 兼 経営企画室の「ペーパー社員」です。
- 経営陣が夢を描きます。希望を述べます。まずはそれを一緒に享有し、一緒にその夢に浸りましょう。第一問はそんな気持ちで解く。
- でも、いつまでもその夢に浸ってはいけません。さっと現実に戻って、それを実現するための「尻拭い」「泥臭い仕事」をするのが、あなたの仕事です。
- 経営陣は勝手なやつで、夢を描くだけで、具体的に何をすればその夢が実現できるのか、仮に知っていてもやろうとしない。ペーパー社員のあなたが、それを見つけて、実行しなければならない。

- ▶ 新規事業をやりたいと言われたら
⇒ そのための経営資源があるのか、人材がいるのか、継続するには何が必要なのか、などを、間接部門の立場で地道に考える。
- ▶ あそこの業績がよくないと言われたら
⇒ あなたは経営企画室員なので自分で営業を強化できない。経営企画室として間接的に側面支援出来ることを考える。新規採用するとか、評価制度を改めるとか。
- ▶ 経営企画室にいるからと言って、経営陣と一緒にの気分で指示しない。
お前がやらなくて誰がやる。お前はそんなに偉くない！
お前は大将じゃなく、あくまで参謀！ 夢を実現する方策を地道に考える。

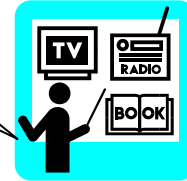
2. 事例Ⅰの注意点・キーワード

- ・ 採用・配置・育成・評価 (さい・はい・せい・か)
- ・ 組織行動 (モチベーション)・組織構造 (組織論)



これから事例 II に取り組む君へ

事例 II の
イメージ？



1. 事例 I を忘れる。

事例 I で起こったことを忘れる。今まで診断士試験に挑んでどれぐらいの時間を費やしたか、何のためにやってきたかを考える。今までの5分と、この試験の間の5分の重みは比べ物にならない。事例 I の解答は修正出来ない以上、そのことはすっぱり忘れる。

2. 事例 II の特徴を思い出す。

- あなたは生意気なコンサルタントです。
- コンサルタント気取りで、悩める経営者の話を聞いてあげる。
- 聞いているときは、いろいろなアイデアを思い浮かべて OK。むしろ歓迎。
- でも、聞いているうちに自分のアイデアが簡単には実現できない制約に気づく。
- 同時に「自分が思いつくことを何故この経営者はやってこなかったんだろう」と疑う。
- だから、「本事例におけるルール」を確認する。何をすればゴールなのか、何をしたらルール違反なのか。「ダメって言ってるじゃん」とか「それもいいけど、それは経営者が目指すゴールとは違うみたい」ってことがないように注意する。
- アイデア（解決策）を書く際、物分かりが悪い経営者のために、必ずその「理由」と「制約をクリアするためのポイント」を書いてあげる。与件に載っていれば最高。
- 解答を書くときは、玄人ちっくに書く。つまり抽象度を上げて書く。「要は・・・」「いわば・・・」という気持ちを大事にする。



Good Idea !



邪魔するのは誰？！



3. 事例 II の注意点

- 「事例のルール」と「事例のゴール」を明確に。事例 II は書き易い分、外しやすい。
- 思いついたことを必ずメモする。読んでいる時に、またはほかの設問の回答を書いている時に思いついたそのアイデア、それ、きっといいアイデアです。でも、絶対に後で忘れる。必ず隅っこにそれを書く。
- 書いたメモを読む。書きたいことが沢山の、いっぱいいっぱいになるのは分かる。でも、少し離れて、俯瞰してみるのが、事例 II は大事。
- ただし、目立とうとしてはいけない。誰も書かない世界で唯一の解答は、「ふぞろい」には載らない。目指せ！「ふぞろい」の多数派意見。その上で、その周辺の「根拠」や「期待効果」や「文章構成の美しさ」で差別化する。
- 「お団子一個」を大切にする。事例 II はみんなが出来る。革新的なアイデアではなく、「早急に」「適正な」など、気の利いた配慮で2点をもらう。この2点、必ず力かい。

メモしておかなきゃ！



HERO 禁止。



お団子大好き。



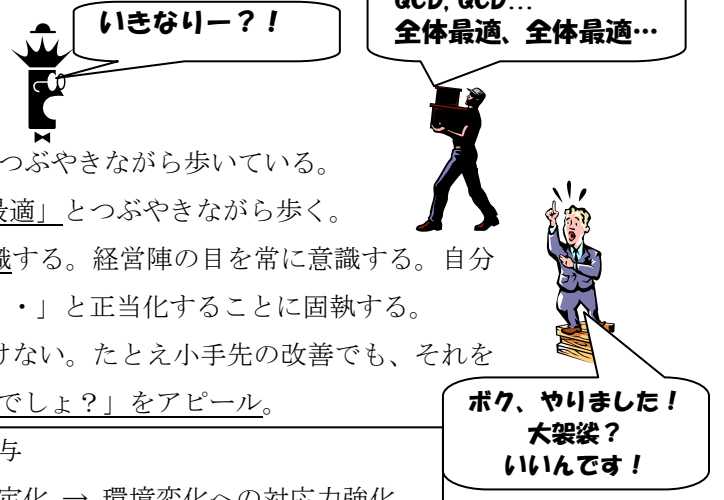


1. 事例 II を忘れる。

事例 II で起こったことを忘れる。事例 II はみんなソコソコ書けたはず。みんなが出来たと思っている。そこで気を抜くヒトと、ここで兜の緒を締めるヒト。どちらが受かる人かを考える。事例 III が勝負の分かれ目だ。

2. 事例 III の特徴を思い出す。

- あなたは突然「C 社工場長」に就任した。
- 慣れないことなので、「QCD」「QCD」とつぶやきながら歩いている。
- 慣れないことなので、「全体最適」「全体最適」とつぶやきながら歩く。
- 雇われ工場長なので、常に経営課題を意識する。経営陣の目を常に意識する。自分の手法を「だって経営課題のためには・・・」と正当化することに固執する。
- 常に自分の成果をアピールしなければいけない。たとえ小手先の改善でも、それを全社的な成果に常に結びつける。「すごいでしょ？」をアピール。



i.e. コスト削減 → 収益の改善に寄与
取引先の拡大 → 経営基盤の安定化 → 環境変化への対応力強化

- とはいえ、所詮、素人の雇われ工場長。知識はたかが知れている。工場のことについて何も知らない。工場中駆けずり回って、ようやくその問題用紙3枚の知識を得た。致し方ない、それを基に改革を断行するしかない。社長もそれでいいと言ってくれている。だから気が楽といえば楽。「だってこれしか知らされてないもん」とむしろ開き直って、その紙に書いてある範囲で最大効果を得るように頑張る。
- 書いてないことを想像して実行すると、現場から総スカンを食らう。(ルール違反)雇われ工場長であることを忘れない。すぐに上げ足を取られる。

3. 事例 III の注意点

- 「根拠」「経営課題」の抜き出しを中心に据える。
- 「期待効果 ⇔ 経営課題の解決」になるような結論にする。
- 「文字数」「配点」に注意する。文字数多い → 構成考える。配点多い → 慎重に。