# 目次

はじめに	4
第1章 2次試験の概要	5
1-1 2次試験の試験日程	5
1-2 2次試験の科目と合格基準	7
1 – 3 2次試験当日のタイムスケジュール	9
コラム 2次試験のタイムスケジュールの裏話	10
1 – 4 2次試験の問題形式	11
1 - 5 診断士試験「ギョーカイ用語」解説	12
第2章 2次試験の解き方(事例Ⅰ~Ⅲ)	18
2 – 1 全体の流れ	18
2 – 2  設問の解釈	19
(1)問題を解く前のルーチン	21
(2) 事例 I	22
(3) 事例 II	30
(4) 事例Ⅲ	34
2 – 3 – 与件文の確認	39
(1)概要の把握&気になる部分のチェック	39
(2)設問に関連する段落のピックアップ	40
(3)経営資源のピックアップ	42
2 – 4 解答メモの作成	48
2 – 5 解答の作成	52
(1)メモのボリュームと編集方針	52
(2) 解答のスタイル	53
(3)独学では教わらない2次試験解答の「お作法」	54
(4)見直し	56
第3章 2次試験の勉強方法	57
3 – 1 全体の流れ	57
3-2 スタート:解き方を学ぶ	59
3 – 3 P:課題の設定	60
3-4 D:問題を解く	64
3-5 C:振り返り	65
(1)問題点を洗い出す	65
(2)問題点の原因を考える	66
(3)対策を考える	67

(4)	振り返りメモの作成	68
3 - 6	A : 対応策の実行	70
3 - 7	個別プロセスの強化	71
(1)	設問解釈集中トレーニング	71
(2)	解答構成の「型」の練習	71
(3)	1 次知識の 100 字トレーニング	72
(4)	経営資源ピックアップ練習	74
* *	「他人の目」による伝わりやすさのチェック	
第4章 2	2 次試験の鉄則	75
鉄則1	「聞かれたこと」に答える	76
鉄則2	「与件文ファースト」を忘れない	
鉄則3	1 次知識を活用する	80
鉄則4	与件文は「読む」のではなく、解答要素を「選ぶ」	84
鉄則5	部分最適ではなく全体最適を考える	85
鉄則 6	解き方や勉強法はパクってカスタマイズする	86
鉄則7	演習問題は結果よりプロセスを重視する	87
鉄則8	変化は絶対起きると思う	88
付録 1次	知識の 100 字トレーニング お題と解答	89
1 次知識	の 100 字トレーニング お題	89

本書の執筆にあたっては、EBA 中小企業診断士スクール(EBA 株式会社)の中小企業診断士江口明宏先生の講義資料や著書等を参考にさせていただきました。江口先生の試験分析に基づく EBA メソッドを参考にして本書は作成されており、例えば、設問のタイプの分類(情報整理、期待効果、助言)、事例 I のレイヤー区分(経営戦略・組織構造・組織の活性化・人的資源管理)、事例 II における資源チェックのスキーム(有望な経営資源の多重利用・未利用資源の活用)、事例 III のレイヤー区分(経営戦略・生産管理・生産性改善)、100 字トレーニング等の考え方を参考にさせていただきますとともに、本文中にこれらの文章表現を引用させていただいた箇所もありますが、本書は学術書ではなく学習用教材ですので、引用した資料等を逐一明記することはしていません。

#### ご注意

本書の全部または一部を無断で複製、転載、配信、送信したり、ホームページ上に転載したりすることを禁止します。また、本書の内容を無断で改変、改ざん等を行うことも禁止いたします。

また、有償・無償にかかわらず本作品を第三者に譲渡することはできません。

本書を示すサムネイルなどのイメージ画像は、再ダウンロード時に予告なく変更される場合があります。また、誤植等があった場合には内容が予告なく変更される場合があります。

#### はじめに

「まとめシート」流 ゼロから始める 2 次対策(以下、「本書」)をご覧いただき、ありがとうございます。

1次試験はなんとか合格できたけど、2次試験ってどんな風に対策すればいいの?

本書は、そのように思われている方に向けた電子書籍です。

本書の著者である野網は、中小企業診断士1次試験対策の参考書である中小企業診断士1次試験 一発合格まとめシート(以下、「まとめシート」)も執筆しております。まとめシートでは、読者の方にアンケートを行っておりますが、そのアンケートの自由記述欄で多くの読者の方から、「1次試験でまとめシートがすごく役に立ったから、2次試験対策の本もぜひ出してほしい」という意見を受けておりました。

そのため、ぜひともその要望に応えたいと考え、特に初学者の方を対象に2次試験とはどういうものなのかという概要や、どのようにして解けばよいのかという解き方、つかみどころのない2次試験の勉強の方法を中心に解説した本書の執筆に至りました。

中小企業診断士試験の2次試験は記述式で、1次試験や他の資格試験と異なり、正解も公表されないため、なかなかつかみどころのない試験です。特に独学の方で、初めて1次試験に合格された方は、試験の形式の違いに驚き、対策の方法に戸惑うかと思います。

本書が、そのような方の2次試験の勉強のスタートのきっかけとなれば幸いです。

令和3年8月20日 中小企業診断士 野網 美帆子

# 第1章 2次試験の概要

第1章では、2次試験が初めての方に向けて、概要を紹介します。

基本的なスケジュールや合格基準に加え、たまに耳にする診断士試験の「ギョーカイ用語」 についても解説します。

#### 1-1 2次試験の試験日程

ここでは、令和4年の2次試験のスケジュールについて解説します。

令和4年8月26日(金)~9月22日(木) ①受験申込 令和4年10月30日(日) ②二次筆記試験 令和5年1月12日(木) ③二次筆記合格発表 合格したら 令和5年1月22日(日) ④二次口述試験

図表 1-1-1 2 次試験スケジュール

#### ① 受験申込(令和4年8月26日~9月22日)

1次試験の合格がわかったら、2次試験の受験申し込みをします。

1次試験に合格すると、合格発表の数日後に1次試験の合格証と一緒に試験案内が送られてきます(前年度の1次試験合格者には合格発表の1週間前くらい)。1次試験と同様、試験案内の中に受験申込書(郵便振替払込票)が入っていますので、必要事項を記入し、受験手数料17,800円を郵便局へ持って行くと手続きができます。

この試験申し込みを忘れると、せっかく1次試験に受かったのに2次試験が受けられないという悲惨な目に遭いますので、くれぐれも忘れないようご注意ください。

# ② 2次筆記試験(令和4年10月30日)

診断士試験の最大のヤマ場とも言える試験です。本書では、特に断りがない限り「2次試

験 | と言ったらこの2次筆記試験を示すものとします。

当日は1次試験以上にピリピリとした空気が漂っているかもしれませんが、雰囲気に流されず、これまでの勉強の成果を全てぶつけてきましょう。

# ③ 2次筆記試験合格発表(令和5年1月12日)

令和2年度までは、2次筆記試験から約2か月後に合格発表がありましたが。令和3年 度以降は、年を跨いでの合格発表という形になっています。恐らく受験者数の増加によ る採点期間の確保が影響しているのではないかと考えられます。

この間は各種受験機関が無料で解説会を開催する場合が多いため、気になる方は行って みても良いでしょう。ただし、各種受験機関の解説はあくまでもその受験機関の予想ですか ら、**あまり一喜一憂せずに参考程度に聞くようにしましょう**。

晴れて合格された方には、口述試験の受験案内が、残念ながら不合格だった方には不合格の旨とおおよその得点が通知されます。

# ④ 2次口述試験(令和5年1月22日)

2次口述試験は、遅刻せずに会場に到着して、**何かしゃべることができれば、ほとんど落ちる心配のない試験**です。とは言っても、筆記試験で解いた事例の内容が頭に入っていないと答えに困ることになるので、事前に筆記試験で解いた事例に目を通すなどの対策は行っておくようにしましょう。

口述試験対策は、各種受験機関や受験生支援団体が行っていますので、雰囲気を知るために行ってみることをおすすめします。各種受験機関や受験生支援団体の口述試験対策は、合格予定者とのつながりを作る目的でも行っています。ですので、今後つながりを作りたい団体がありましたら、その団体の口述試験対策に参加し、合格前につながりを作っておくと良いでしょう。

#### ⑤ 2次口述合格発表(令和5年2月1日)

2次口述試験にきちんと辿り着けて、何か話をできていれば、ほぼ合格したようなものですが、この合格発表で最終的に合格が確定します。

#### 1-2 2次試験の科目と合格基準

2次試験は、図表 1-2-1 に示すように事例  $I \sim IV$ の 4 つの科目について問われます。

合格基準は「**総得点の 60%以上であって、かつ 1 科目でも満点の 40%未満の無いこと**」とされています。つまり、合計点が 240 点以上かつ全ての科目で 40 点以上を獲得すると合格することができます。 2 次試験は 1 次試験のように科目合格制度はありませんので、4 科目トータルで合格できる実力を身に着ける必要があります。

科目	配点
中小企業の診断及び助言に 関する実務の事例 I <b>(事例 I)</b>	100点
中小企業の診断及び助言に 関する実務の事例 II <b>(事例 II)</b>	100点
中小企業の診断及び助言に 関する実務の事例 <b>Ⅲ(事例Ⅲ)</b>	100点
中小企業の診断及び助言に 関する実務の事例IV (事例IV)	100点

図表 1-2-1 2次試験の科目と合格基準

# 合格基準

総得点の60%以上であって、 かつ1科目でも満点の40%未満の無いこと

つまり

4科目の合計点が240点以上 かつ 全ての科目で40点以上 で合格!

各科目の具体的な内容としては図 1-2-2 に示す通り、事例 I は、組織人事に関する事例で、1次試験の科目では企業経営理論の戦略論、組織論が関連しています。事例 II は、マーケティング・流通に関する事例で、企業経営理論の戦略論、マーケティング論と運営管理の販売管理が関連しています。事例 III は、生産・技術に関する事例で、企業経営理論の戦略論、運営管理の生産管理が関連しています。事例 IV は事例 I ~ III とは少し毛色が違った、財務・会計に関する事例で、1次試験の財務会計が関連しています。

さらに、関連する1次試験の科目の中でも、特に2次試験に関連の深い論点は限られています。具体的にどの論点が2次試験に関連しているかについては、まとめシートの中で「にじマーク」をつけてわかるようにしています。まとめシートは1次試験の参考書ですが、2次試験を意識した内容となっていますので、1次試験の知識に関して不安のある方はぜひまとめシートの前編を参照ください。

図表 1-2-2 各科目の内容と関連する 1 次試験の科目

		関連する一次試験の科目						
科目	内容	企	業経営理論 運営管理	管理	財務			
-		戦略論	組織論	マーケティ ング論	販売管理	生産管理	財務会計	
事例	組織 (人事を含む)を中心とした経営の戦略および管理に関する事例。	0	0					
事例Ⅱ	マーケティング・流通を中心とした経営の戦略および管理に関する事例。	0		0	0			
事例Ⅲ	生産・技術を中心とした経営の戦略 および管理に関する事例。	0				0		
事例 IV	財務・会計を中心とした経営の戦略 および管理に関する事例。						0	

# 1-3 2次試験当日のタイムスケジュール

2次試験の試験時間は各科目 80分で、具体的には図表 1-3-1 に示すタイムスケジュールとなっています。試験時間は 80分と比較的長いですが、問題のボリュームも多いため、この 80分間のタイムマネジメントをいかに行うかということが合格のカギとなります。80分間のタイムマネジメントの方法については、[第2章2次試験の解き方]を参照ください。

時間		内容
09:40 ~ 11:00	80分	事例 I
$11:00 \sim 11:40$	40分	休憩
11:40 ~ 13:00	80分	事例Ⅱ
13:00 ~ 14:00	60分	休憩
14:00 ~ 15:20	80分	事例Ⅲ
15:20 ~ 16:00	40分	休憩
16:00 ~ 17:20	80分	事例IV

図表 1-3-1 2次試験の試験時間

また、図表 1-3-1 を見ると、試験時間だけではなく、休憩時間も 40 分・60 分とゆったり取ってあることにお気づきになるかと思います。この時間をどのように使うかについても、模試などで事前にシミュレーションをしておくと本番でも時間を有効に使うことができます。

#### コラム 2次試験のタイムスケジュールの裏話

2次試験は休憩時間が短い方の休憩時間でも 40 分とゆったり取ってあります。この休憩時間、実は平成 29 年までは 30 分間でした。

しかし、平成 29 年の試験の際、東京地区のある会場で受験者に対する男子トイレの数が非常に少なく、トイレで大行列ができ、試験開始に間に合わない人まで出てしまったというトラブルがありました。

平成30年に休憩時間がこれまでの30分から40分に変更されたのは、おそらく、このトラブルのせいだったのではと考えられます。ちなみに、このトラブルのせいか否かはわかりませんが、その年の東京地区の合格率は他の地区の合格率と比較して明らかに低くなっていました。

休憩時間は延びたものの、特に男子トイレは受験者数に対して数が少ないのは変わりありませんので、男性の方はトイレに行くときはファイナルペーパー([ $\hat{\mathbf{F}}$  1  $\hat{\mathbf{F}}$  1 - 5 診断士試験「ギョーカイ用語」解説]を参照)を持参するなど、**トイレ行列への対策**をしておくことが望ましいでしょう。

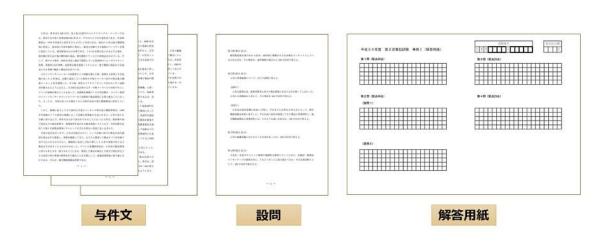
#### 1-4 2次試験の問題形式

2次試験は、図表 1-4-1 に示すように、**与件文、設問、解答用紙**からなります。

**与件文**には、架空の企業についてその概要や歴史、経営環境、直面している問題、その企業が目指す姿などが事例  $I \sim III$ では $3 \sim 4$  ページ、事例IVでは1 ページ前後に渡る文章で説明されています。与件文に登場する架空の企業は、事例 IV ではIV を対し、事例IV ではIV を対してはIV を対してはIV を対してはIV とされています。

設問には、問題文が書かれています。通常では、事例 I ~Ⅲは5 問前後、事例Ⅳは4 問程度の問題が出題されます。

**解答用紙**は文字通り解答を記入するための用紙で、事例  $I \sim III$ では通常、1 問当たり 100 文字前後の解答を書くためのマス目が書かれています。事例IVでは問題に応じた記入欄となっています。



図表 1-4-1 2次筆記試験問題

試験の際、問題は1次試験と同じような冊子形式で配布されます。しかし、設問と与件文を交互に見ながら解きたいなどの理由で、問題冊子が配布されたとたんに定規を使って冊子を半分に切り、バラバラにする受験生が多く見られます。

試験の過去問は、市販の問題集や中小企業診断協会ホームページから見ることができます。また、解答用紙は中小企業診断協会ホームページには公開されていませんが、再現された解答用紙が LEC や AAS などの予備校のホームページから入手することができます。

#### 2-2 設問の解釈

事例  $I \sim III$  を解くときは、まず<mark>設問の解釈</mark>を行います。設問の解釈に用いる時間は  $10 \,$ 分 **程度**が目安です。

2次試験の問題冊子は、まず与件文が書いてあって次に設問、という形になっていますが、 いきなり与件文から見るのではなく、**まずは設問文を見ます**。

なぜ順番を逆にするかというと、80分という限られた時間を有効に使うためです。

先に与件文を読み進めて行くと、何を問われているのかわからない状態で読み進めて行くことになるので、その後設問文を読んでもすぐに解答に結びつけることができません。すると、結局もう一度与件文を読むことになってしまい二度手間となります。さらに、何を問われているのかわからない状態で読み進めて行くと、解答に関係ない要素ばかりが気になったり、解答に関係ないところで話を整理したくなったりと、設問文を読んでから読むときよりも時間がかかってしまうことが多いです。

短い制限時間の中で得点を積み上げるためには、わずか数分のロスも許されません。その ため、**設問文→与件文の順番で読むクセを練習の段階からつけておくようにしましょう**。

なお、どうしても内容が気になる方は、A/B/C社がどのような会社かという冒頭の1段落目だけ目を通す、といった形で事前にどこまで参照にするのかについてルールを設けておくと良いでしょう。

さて、それでは設問の解釈について解説していきます。 設問の解釈を行う目的は、以下の通りです。

- ▶ 何を問われているのかを把握し、解答の方向性を明確にする
- ▶ 解答を行う上での制約条件を確認する
- ▶ 解答の大まかな構成を考える
- ▶ 1次試験の知識を元に与件文から何を探しに行けば良いのかを想定する

2次試験で得点を取るためには、問われたことに素直に答える、ということが基本ですので([第4章 鉄則1 「聞かれたこと」に答える]を参照)、設問文を読んで解答すべき問われていることが何なのかについて解釈することは、非常に重要なプロセスとなります。

ここをなおざりにして、先を急ぐと<mark>間違った方向の解答を作成するために時間と労力を 注ぐことになってしまい、逆に非効率的になります</mark>ので、決して端折らないようにしましょ う。

#### 2-3 与件文の確認

設問の解釈を行った後は**与件文の確認**を行います。本書のやり方では、設問の解釈が終わったら与件文を2回読みます。このステップにかける時間は2回通読で**5分程度**と、手短に行います。**与件文を読み込むのではなくまず、全体を把握することを目的としています**ので時間をかけすぎず、どんどん読んでいきましょう。

#### (1) 概要の把握&気になる部分のチェック

1回目に与件文を読むときは、

- ざっくりと内容を把握する
- 気になる (=解答の要素となりそうな) 部分をチェックする の 2 点を目的とします。

#### ざっくりと内容を把握する

これは本当にざっくりです。事例企業がどんな企業か、どんなことが課題で今どんな状態なのかというのをなんとなく把握します。ここで**丁寧に読もうとしすぎると時間がかかってしまうため、まずは1回通読するようにしてください**。

#### 気になる (=解答の要素となりそうな) 部分をチェックする

1回目に与件文を読むときは、ざっくり読みつつも、どの問題に使うかというのは関係なく、**解答の要素となりそうで気になったところを**黄色などの薄い色のペンでマークしながら読んでいきます。(以下の解説では、1回目にマークした部分を「黄色のペンでマークしたところ」という形で表現します。)

解答の要素となりそうなところを見つけると、ついつい考えを巡らせたくなるかもしれませんが、**読み進めるのを止めず**に、マークをするだけにしましょう。

おそらく最初のうちはどこをチェックすれば良いかわからない、もしくは、全てチェックしたくなる、といった状況になるかもしれません。この部分は、設問解釈でそれらしい部分をしっかり想定できるようになると、必要な要素だけに注目できるようになってきます。また、何問か解いているうちに徐々に慣れてきますので、場数を踏んで慣れていきましょう。

2回目の与件文の確認については事例  $I \cdot III$ と事例 II でやることが少し変わってきますので、事例  $I \cdot III$ と事例 II それぞれについて解説します。

#### (2) 設問に関連する段落のピックアップ

事例 I、Ⅲの場合、2回目は設問毎に関連する段落をピックアップします。

まずは2回目の与件文読みに入る前に、今後の「解答メモの作成」のプロセスの前準備も 兼ねたメモ用紙の準備も行います。

最初に作ったメモ用紙となる白紙を問題の数だけ区切り、そのスペースの頭に問題番号を振ります。(図表 2-3-1 参照)

[] 3000 A [Z(1) 000 A [Z(2) 3000 A [3] 3 2 4 9000 A

図 2-3-1 メモ用紙のイメージ (事例 Ⅰ・Ⅲ)

例えば

□:問題番号○:関連する段落△:優先順位

など、数字の囲み方に自分でルールを 作っておくとわかりやすい

メモ用紙の準備が整ったら、与件文を読みながら、設問と見比べつつ、各設問に対応する 段落を紐付けていきます。紐づけた結果は、メモに記入します。

この段落の紐付け作業は、次の「解答メモを作成する」の段階でじっくり読みこむべき箇所を絞ることを目的としています。**ある程度見るべき段落を事前に絞っておくことで、答えが探しやすくなります**。

この作業は厳密に行おうとすると時間がかかりますが、あくまでもこの次のステップを 楽に進めるための前段階ですので、**あまり深刻に考えすぎず極力素早く行う**ようにします。 関連するかどうか微妙、という段落はあまり悩まず、とりあえず幅広にメモするようにしま しょう。

#### 最後に、優先順位の判断をします。

これまでの設問の解釈、与件文の確認のプロセスの中で、問題の難易度や解答にかかりそうな時間を考慮して問題を解く順番をメモに書いていきます。

問題を解く順番は、簡単な問題→難しい問題の順です。また、同じ程度の難易度であれば、 時間がかからなさそうな問題→時間がかかりそうな問題の順で解きます。

## 2-4 解答メモの作成

ここまで準備が整えば、いよいよ解答メモの作成に移ります。解答メモの作成に要する時間の目安は、1問当たり5分程度、全体で25分程度です。

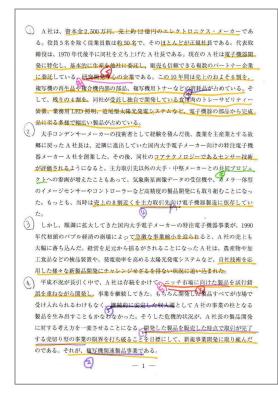
まとめシート流では、メモを作る際、<mark>設問ごとに色を決めて、与件文中の解答に使いたいキーワードや文章の下に線を引き、番号を振りながら文章を組み立てていく</mark>という方法を用います。

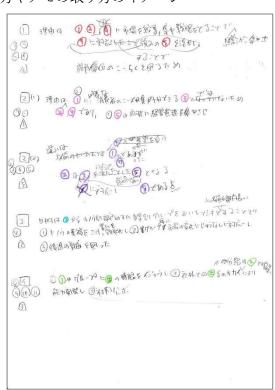
この方法のメリットは、下記の通りです。

- 抜き出すところに線と番号を振るだけなので、キーワードをメモに書き写す時間を短 縮できる
- 抜き出すキーワードのみに線を引く方法なので、抜き出すキーワードを強烈に意識で きる
- 全体を見渡したときに色の分布で引用箇所の分布がわかるようになるとともに、黄色 の線がひいてあるけど引用されていない場所というのもわかりやすくなるため、抜け・ モレに気付きやすい
- 再現答案が作りやすい

この方法によるマーカーの使い方やメモの取り方のイメージを図表 2-4-1 に示します。個別問題の対応方法については、<u>電子書籍「まとめシート」流中小企業診断士 2 次試験の解</u>法実況にて詳しく解説していますので、そちらを参照ください。

# 図表 2-4-1 マーカーの使い方やメモの取り方のイメージ





解答メモの作成は、第1問から順番に行うのではなく、「第2章 2-3 与件文の確認」 のプロセスで設定した**優先順位に従って**行います。なお、問題を解く際は、事前に次のプロセスである「解答の作成」に移るべき**タイムリミット**を設定しておくようにしましょう。

タイムリミットは、例えば、「試験終了 40 分前」といった形で時間で設定します。このタイムリミットを過ぎたら、あと 1 歩で完成といったような、よほどの状況でない限りは、まだ解答メモの作成が途中の段階でも次のステップである「解答の作成」に移ります。

そして、解答メモの作成をスキップした問題については、次の解答の作成のプロセスの中でメモの作成と解答の作成を同時に行います。

タイムリミットの設定の目的は以下の2点です。

1点目は、解答メモの作成が長引くことによる時間切れの防止です。

解答メモの作成がズルズルと長引いてしまうと、その分解答を作成する時間が減ってしまいます。すると、解答が間に合わなくなってしまうリスクが高まります。解答メモの作成が長引いている問題というのは答えをどう書けば良いかわからない問題であるといえますので、時間をかけて考えても点数に結びつかない可能性があります。

2点目は、焦りによるミスの防止です。

解答メモの作成までのプロセスでは解答欄は空欄の状態です。解答メモの作成が長引き、

# 第3章 2次試験の勉強方法

## 3-1 全体の流れ

本章では2次試験の勉強方法について説明します。

2次試験の勉強で重要となるのが、**PDCAを回す**ということです。2次試験では、正解が公表されないため、どのような解答を最終的な目標として設定するのかということも含めて自分で決定し、それに向かって改善を積み重ねていくことが重要です。(図表 3-1-1 参照)

 スタート 解き方を学ぶ
 P 課題の設定
 D 過去問/演習 問題を解く

 PDCAを回しながら最終的なゴールに近づけていく
 最終的なゴールに近づけていく

 A C 対応策の実行 振り返り

図表 3-1-1 2 次試験学習の PDC A

具体的には、まずは問題を解く前段として、解き方を学びます。

その上で、過去問や受験機関や通信講座の演習問題、模試などの問題を解いていきます。 問題を解く際は、まず、その問題を解く上でどのような点を意識して解くのかという<mark>課題を設定</mark>するようにしましょう (P:課題の設定)。

そして、その課題を意識しながら過去問や演習問題などの問題を解いていきます(D:過去問/演習問題を解く)。

問題を解いたら絶対に解きっぱなしにはせず、振り返りを行い、その結果反省すべき点や それが生じた原因の分析、それを踏まえた対応策の検討を行います(C:振り返り)。

そして、次回以降、対応策を反映できるようにします (A:対応策の実行)。

以下では、PDCAそれぞれのパーツについて具体的な方法を解説し、その後、生じうる 個別の課題に対応するための具体的な勉強方法を紹介します。