

塚本 洋美さん

1. はじめに

私が中小企業診断士の学習を開始したのは、2013年12月からなので、合格までに約3年間の時間を要しました。最初の2年間は大手の受験校に通い、最後の1年間はMMCにお世話になりました。受験回数は1次試験2回、2次試験2回です。

これから、資格取得を目指される方々にとって、「合格体験記」は学習方法等を検討する上で参考になるものですが、情報としては偏りがあるものと捉えております。欠けている情報があるとすれば、それは「不合格者の体験記」です。企業においても潜在クレームの情報収集にはどの会社も苦勞なさっているものと思われませんが、負の情報も非常に価値のあるものと考えましたので、恥をしのいで自分の失敗談を所々に盛り込みました。

さて、この3年の間、私が1つだけ自慢できるとすれば、一時的な落胆はあったものの総じてモチベーションが下がることがなかった点にあります。合格後、この点について冷静に考えてみると受験動機や学習方法の変換、創意工夫が大きく関連していると思われま

2. 中小企業診断士を受験した動機について

中小企業診断士の資格については、以前から知っておりましたが、40歳半ばを過ぎて挑戦しようと思った動機についてはいくつか挙げられます。

1つ目は、仕事の面で、壁に当たっていたことです。現在、建設資材の営業をしておりますが、この分野の営業については、顧客との人間関係が重視され、アフターファイブを含めた顧客対応力の優れた営業マンが優秀とされておりました。私も若い時代には、顧客への自宅訪問や夜討ち朝駆けの営業に注力していたことを思い出します。しかし、これは物件が豊富に存在していた頃の話であり、建設投資の縮小による物件数の減少という脅威に対しては、古臭い営業スタイルになっておりました。この外部環境の変化に対し、現在は施主や設計事務所への提案営業が重要であり、個人の能力で販売していた形態から戦略性の高い組織的販売形態にやがて移行していきました。したがって、物事の見え方も営業・販売の側面だけでなく大局的な経営的視点が必要となり、中小企業診断士は経営全般の知識を学ぶことができますので、この課題に役に立つものと思いました。

2つ目は、自分の能力面で年齢的な衰えに対する怖さがあったことです。この問題については、勉強を開始した年に、自分が従事していた建設関係の資格が業務遂行上どうしても必要となり受験することになりました。(決して積極的ではなく、しょうがなくと言うニュアンスに近い) 久しぶりの受験で最初は戸惑いもありましたが、途中から軌道に乗せることができ、記憶力もそれ程落ちていないことを証明することができました。この試験の合格が自分の能力面に対する不安を払拭することにつながりました。

3つ目は、家庭面で子供たちが中学・高校に進学し、家庭としての受験の時期を迎えたことです。子を持つ親の悩みとして皆さんも感じていることと思いますが、当人達は何処吹く風、中々勉強に集中してくれません。時々、カミナリを落とそうかとも思いますが、「男親はあまり口出ししない方がいいよ」という先輩のアドバイスから我慢する日々が続いておりました。そこで、自分が受験生となって子供たちの見本になり、背中でメッセージを送ろうと決心しました。

これら複数の現実的な動機があったので、ただ漠然と資格取得を目的とした受験の場合と比較して、私はモチベーションを高く保つことができたのであろうと考えております。

こうしてやる気満々でスタートした自分でしたが、1回だけ落胆したことがありました。それは最初の1次試験の結果が不合格になった時でした。

3. 1次試験について

1次試験突破の秘訣は学習時間の確保（スケジューリング）と出題傾向を踏まえた頻出論点に基づく重点主義であると考えます。1次試験科目は7科目と多いので、休日だけでなく平日の学習時間を確実に確保し、計画的に進めていくことが重要となります。実は、始めからの1ヶ月間は上手くコントロールすることができませんでした。当時は帰宅してから学習することにしていましたが、疲れてしまいいつの間にか寝入ってしまったり、出張や突発的な接待等の営業が入ることも多く、平日に学習することができませんでした。このままでは、自滅すると思い、2015年の新年からは、朝型の学習スタイルに切り替えました。早朝に90分間学習する時間を確保し続けたことにより、学習した日は既に勉強しているんだという精神的な余裕も生まれ、移動時間等の細切れ時間の活用も上手になり、やっと計画性のある学習が遂行できるようになりました。特に、帰りの電車の中では、朝覚えた事項を反復することで記憶の定着につながりました。

ところが、8月までに7科目全てを満遍なくまわすことは難しく、不安の中で、雪崩れ込むような形で最初の1次試験を受験しました。結果は合格ラインの420点に3点足りず不合格となりました。科目合格は4科目で、企業経営理論・経済学・経営法務が60点を割ることになりました。この時が一番落胆し、つらかった時期だったことを覚えております。その後、2次試験を受けることができない状況の中、大手受験校のカリキュラムに沿って2次試験用の答練を受けておりましたが、何とも空しい気分で受講しておりました。

2回目の受験に際しては、前述した不合格3科目に、比較的点数の安定していた運営管理を加えて4科目で受験しました。この時使っていた参考書が、「同友館の過去問マスター（2014年版）」です。この書籍は過去問9年分を論点別・重要度順に編集しているのが特徴であり、論点別の出題の多様性や類似した内容を何度も解説してくれたので効率的な学習をする上で非常に役に立ちました。1回目の受験では大手受験校の答練を重視して取り組みましたが、期待した程、効果が得られなかったこともあり、過去問重視に切り替えたことが良かったと考えます。

ここでは、企業経営理論において、私が行った学習方法のうち、効果のあった学習方法の一例を紹介します。企業経営理論で登場する設問内容や選択肢は難解なものであり、馴染みにくいものであるため、正しい解答を導き出すには苦勞すると思われまゝ。この件については、誤りの含まれている選択肢を正しい文章に変換する作業を徹底して行いました。これにより、出題者が引っかけのパターンや方法が概ね分かるようになり、時間をあまりかけずに正解を導き出すコツが掴めました。また、1回目の受験時には読むボリュームが多く時間が不足してしまったこともあったのですが、問題の中にはリード文全てを読まなくても解答できる設問もあることに気づいてからは、時間短縮に結びつきました。また、学習する科目が減った分、残った科目の特徴や出題傾向、対応策等についても研究することができましたので、再挑戦の1次試験は問題なく合格することができました。

4. 2次試験について（大手受験校時代）

2次試験については、大手受験校のカリキュラムに則り、1次・2次とパラレルでこなしておりましたが、GW後は1次試験対策にほとんどの時間を割いておりましたので、2次試験の学習を再開したのは、8月のお盆休みからになりました。2次試験まで約2カ月間でしたが、それまでの答練の結果や学習の蓄積もあったので、ある程度の自信を持って試験に臨みました。当日はそれまでご指導して頂いた先生にもお会いすることができたので、幸先の良いスタートが切れたように感じました。先生と握手を交わしながら「先生、頑張ります」と大きな声で返答した際に、「気合いが入り過ぎているので力を抜きなさい、半分の力で対応するように」とのアドバイスがありました。この時は、たいして気にも留めていなかったのですが、このやり取りは、私の2次試験における性格的な弱点を表現しており、2回目に受験する際の最後の課題になるものでしたので、ここに記しておきます。

実際に、本番の試験に突入してみると、自分の心理的状态が答練や模試を受けている時とは全然違う状況に陥りました。端的に言うと、時間管理や解く順番を決めるためのマネジメントをつかさどるはずの自分が、いつの間にかいなくなり、解答を早急に書きたがる自分をセーブすることが全くできなくなっておりました。例えば、こんな感じです。事例Ⅰの設問1では「研究開発型企業が増える背景（経営環境の変化）」が問われており、解答の構成要素である「官公庁の研究開発に対する助成金の充実」は根拠として直ぐに見つかりましたが、その他を抽出しまとめようと思っても、上手に整理することができず時間ばかりが過ぎて行きました。外部環境の変化に対応する文章を並べて逃げておけば良かったのですが、この時、先生が授業中に解説した「最近の事例Ⅰは類推で解答する問題が多くなっている」との言葉が脳裏によぎりました。そのため、「(不況のため)就職難で中小企業でも博士号取得者が採用しやすくなった」という何の根拠もない解答を捏造し、解答要素に盛り込んでしまったのです。事例Ⅰは無難なスタートを切ろうと心掛けていたのですが、戦略を練るはずの軍師がどこかに行き、兵隊が勝手に動き出したのですから、他の事例においても先走る自分を元に戻すことはできず、猪突猛進で戦ってしまったため、案の

定不合格となりました。今回の事例 I では、経営課題を抽出し、第 3 問（組織構造の問題）を片づけ、比較的対応しやすい第 5 問（人的資源管理の問題）を仕上げ、余裕が出来てから第 1 問を解けば素晴らしいマネジメントであったろうと思います。更に、翌日に再現答案を書こうと試みましたが、何を解答したのか正確に思い出せずに机の前で考え込む自分に対し、試験当日如何に自分自身を見失ってしまったのか痛感し、2 次試験の本当の怖さを体験したことだけが、収穫となる一日でした。

このような状況でしたから、2 次試験の結果にかかわらず、3 年目の学習計画の立案に入りました。3 年目は、1 次試験の負担がなく、2 次試験に没頭できる環境にあったので、2 次試験を重視した学習スタイルを想定し、これまでの学習方法や受験機関の再検討を行いました。その際、検討した重要事項は以下の 2 つです。

- (1) 全事例で安定した点数を獲得するにはどのようにすれば良いのか？
- (2) 指導して頂く先生を誰にするのか？あるいは学校をどうするか？

この事項に対して、2 年間通った大手受験校の考え方について言及します。「安定した得点確保」については、難しい設問については 0 点を取らないこと（部分点を稼ぐこと）と教えられましたが、この考え方には少々違和感がありました。それは、部分点が入ると思った解答で実際の得点が 0 点であるということがあったためです。全く題意を外せば別ですが、そもそも 0 点という得点はあるのかという疑問も湧いておりました。更に、「2 次試験の指導」については、担当する先生によって、その指導方法がかなり異なっておりました。私の場合、2 年間通って師事する先生を 3 回替えましたので、今後ついていく講師の選定については少なからず迷っておりました。

こうした状況の中で、原点に立ち返った時に、頭に浮かんだことがありました。それは、友人や質問者を通じて繰り返される「何故この解答内容で点が入らないのか？」という質疑応答でした。どうしても自分の答案については見方が甘くなるので見積もりの点数が採点された点数よりも低くなる傾向にあります。しかし、ちょっとしたニュアンスの違いや使う言葉や表現力等により、書いてある内容が十分に伝わっていないことが本質であると考えようになりました。当たり前のことですが、採点者が見るものは、受験生本人がどのように考えたかというプロセスではなく、「解答し提出した答案」のみです。そこで、この採点された答案に対し、添削指導の充実し個別指導を行っている MMC が選択の最有力候補にあがってくるわけです。

5. MMCにおける2次試験対策について

前述した重要事項の問題を取り除いてくれたのが、MMCでした。ここではMMCの特長に焦点を当てて述べさせていただきます。

私が考えるMMCのメリットは以下のようになります。

- (1) 合格する答案の書き方を親身になって教えてくれる。

出題者が読みやすい、出題者に気に入られる答案が作成できるようになります。

(2) 講師陣による指導内容に差が無く、一貫性がある。

(3) 採点基準が明確である。

合格の鉄則（①題意に忠実に、②因果関係で書く、③多面的に、切り口を明確に、④キーワードで書く）に基づいて書けば高得点であり、鉄則を外せば低い得点となります。特に題意を外した解答の場合はかなり低い得点になります。

(4) 事例Ⅳの財務事例が得意科目になる

問題の設定条件が多岐にわたり、その条件について対応方法が身につくため、本番での条件設定の読み込みに強くなります。特にGW期間内に行われる財務の特訓事例については受講することをお勧めします。1日3事例を解いた経験やファイナンス編、アカウントニング編の問題集を解くこと等により財務の苦手意識が消えました。また、経営分析におけるコメントの書き方など、非常に丁寧に教えて頂けますので、事例Ⅳに対する不安が消え、残りの3事例に対して余裕が持てるようになります。

(5) 合格答案徹底研究講座（高得点答案の特長を徹底研究）により、採点者の立場になれば、どのような答案が優れているかが分かる。

応用答練が終了し5月のGW直後に行われる上記の講義は、自分の意識や考え方を変えるのに最も役立つ講義となりました。過去問を題材に、受講生全員の答案を配布し、グループ討議等を行い、高得点答案の特長を研究する内容でしたが、その際に、自分が採点者となり実際に点数を付けるのですが、これが中々難しいのです。読み難い文章には、その内容を理解するまで時間がかかりますし、以前採点した内容と同様の解答には前に採点した答案に戻りその時の点数を確認した後、再度採点するようなことの繰り返しになりました。ここまで各事例について、対策講義や模試を含めると3回答練を行っているMMC生の答案（比較的バラツキの少ないと思われる）を採点するのも四苦八苦するのに、これが受験生全体となると、その負担がかなり大きいものであることに気づかされたのです。ここからは、先生が教えて下さる「採点者が読みやすく気に入る答案」を作成するよう心掛け、努力するようになりました。

上記のような講義内容や指導方法により、「安定した得点を獲得する術」を学ぶことができるようになったと感じております。

その他、自分の考え方を変えた先生の言葉のうち、最も印象に残ったものを紹介させていただきます。

・「事例Ⅰは解答の根拠になるヒントは少ないが、出題者は事例文中に何らかの形で散りばめており、我々が気づいていないだけではないか」

・事例文は「調査結果の内容」である。

この2つは、類推などで解答要素を構成するものでなく、根拠は必ず、事例文中にあるという解法の基本的な考え方に、自分を戻してくれた貴重な言葉でした。

2次試験合格のための留意点としては、物理的な制約条件がなければ、通信講座でなく通学講座で学ばれることを強くお勧めします。それは、置かれた環境により、発揮する実力

(得点)が変わってしまうからです。時間を計測し、競争の環境の中に身を置き、常に本番を想定し問題を解くことが肝要です。経験談になりますが、事例Ⅳの場合、オプションで直前の特別特訓講座が通信講座で6回分受講できるのですが、この時は、6回分とも良くできておりました。直前期ということもあり、実力の付いていたのは事実ですが、ケアレスミスがほとんどなく高得点が取れておりました。実際に時間計測をし、本気モードで行っていたのですが、競争下に身を置いていない精神的にリラックスした状態で行ったので結果が良かったものと推察できます。今、思えば恥ずかしいことですが、私の場合、1回目の2次試験受験の際には、開始の合図があつてから、受験番号を記入したり問題用紙を開く行為も、一番始めに行わなければ気が済まない状態でした。これにより何がまずいかというと、「競争のスイッチ」が勝手に入ってしまうことです。この「競争のスイッチ」によりマネジメントする自分よりも解答を急ぐ自分が全面に出るようになりケアレスミスを誘因する引き金になっておりました。恐らく、競争という環境に置かれてなければ、ケアレスミス等の不具合はかなり減少するものと思います。

6. 本番前最後の課題について

直前期になるとそれなりに実力もつき自信もありましたが、私の場合、どうしてもクリアしなければ合格にたどりつけない課題が存在しておりました。それは、第4回目の模擬試験終了後のアドバイス返却時に先生からの受けた次のような助言でした。

「塚本さんの場合は、ファイターなので冷静に対処するように」

長年受験指導を行ってこられたベテラン先生のアドバイスですから、試験に受かりやすい人とそうでないタイプと判断がつくのでしょう。1回目の2次試験受験時のところで書いている通り、自分をマネジメントすることができないで不合格になった体験がありますので、この言葉は本番当日に向けて真剣に考えなければならない最重要事項となりました。とは言え、これまでの自分の性格等を変えることは不可能ですので、具体的なアクションで対処することを考えました。それは以下のようなものです。

鉄則① 事例Ⅰの第1問は最初に解かず、後回しにMCサークル上にある解きやすい問題(組織構造・人的資源管理に関するもの)から解答する。

鉄則② 事例Ⅳにおいては、経営分析とCVP分析は計算途中で確認を入れ確実に取る。

設定の読み間違いが起りやすいキャッシュフローの算出は手を付けなくてもよし。

その他、事例ごとの細かい鉄則はありましたが、上記2つを特に遵守することで本番に臨みました。

本番当日は、MMCの指導のおかげで時間的余裕が生まれ、事例Ⅲ以外は時間不足で戸惑うことにはなりません。事例Ⅲは根拠の振り分けが難しかったです。試験終了後は、試験速報会に出て自分の解答の方向性を確認したわけですが、合格している可能性については「何とも言えない嫌な感じ」と言ったところでしょうか。しかし、昨年と著しく違っていたことは、再現答案をある程度正確に書けたので、一応昨年失敗した教訓は活か

せたのではないかと思います。合格していることを前提にしていると今回はかなり落ち込むと思われたので、落ちていることを前提に、次年の計画や1次試験の経済学等の学習、事例Ⅳの答練等の復習を行って発表日を静かに待っておりました。

発表当日の朝は雨になりましたが、机の前に座りパソコンを何度もクリックする苛立ちよりも、いっそ診断士協会の方に見に行こうと思い、外勤の予定時間より早く出掛けました。私の到着した時に、いかにも賢そうな若獅子の受験生ががっかりして肩を落としていたので不吉な感じになったのですが、勇気を出して見てみると、自分の受験番号が何とも可愛らしくちょこんと記載されておりました。受かっていたら、まず家内に電話しようと思っておりましたが、最初に連絡を入れたのはMMCの先生のところでした。何故だろうと思いましたが、最後まで気遣って頂いた先生のお気持ちが大変うれしかったため、報告の順番が逆になりました。更に喜ばしいことには、大手受験校時代からの友人が2名、共にMMCで学んでいたのですが、彼らも今回の受験に無事合格し勝利の美酒を味わうことができました。私を含めると3戦3勝でしたので、あらためてMMCの指導方法の素晴らしさを実感することができました。

残すは口述試験のみですが、話すことについては日々営業活動に従事している傍ら、特に問題ないだろうとあぐらをかいていたのですが、口述試験日の5日前に開催された「2次口述試験対策講座」において、その考えの甘さに頭をガツンと叩かれました。講義内容は、口述試験対策と模擬面接の2本立てでしたが、後半の模擬面接においては、ある意味本番よりも緊張することになりました。模擬面接はグループ別に分かれて行ったのですが、面接者である先生の他に、他の合格者も質疑応答を聞いており、トップバッターであった自分はしどろもどろになり、上手に受け答えしておられた皆さんよりもはるかに劣っておりました。そこで時間のない中、取った対策は以下の通りです。

- (1) 事例企業の内容を頭に入れるため、パワーポイントを使い箇条書き形式で要約した。
- (2) 数値を覚えることが得意であったため、少しでも数値に関連する事項が問われたら、その数値を示して如何にも事例に精通しているように見せるようにした。
(例えば事例Ⅰの場合、事業ごとの1人当たりの売上高等の数値)
- (3) 1問につき2分間という時間間隔を養うため、想定問題にはないような出題頻度が少ないと思われるキーワードについて何でも良いので事例文と関連させて2分間話して見る。

これらの対策を打ち、最後の試験に臨みましたが、当日は肝もすわり、客観的立場で見ている自分の存在を感じながら、楽しんで受けることができました。

7. 最後に

3年間の思いが募っておりましたので、ここまで長くなりましたが、これから資格取得を目指す皆様にとってのアドバイスをまとめてみますと次のようになります。

- (1) 受験動機はこじつけでも良いので現実的な動機を複数持つこと。

これがモチベーションを維持する秘訣となります。受かった後の将来的なことを思い浮かべる方もいると思いますが、受かった後のビジョンが明確でない場合、現実的な動機の方が良いと思います。(私は受かった後のことはあまり考えませんでした。)

- (2)1次試験は学習時間(スケジュールリング)の確保が最重要となる。そのために自分に合った学習方法を確立すること。
- (3)2次試験は、MMCで「採点者から好まれる答案」の作成技術を学ぶこと。
合格するのに必要な4事例とも安定した得点を獲得する方法としては最良の方法であるといっても過言でないでしょう。

私は、これから「実務補修」へと進んでまいります。MMCで学んだMCサークル(企業診断の理論と技術)は、物事を考える指針や企業診断のメソッドとして今後も大いに活用させて頂きたいと考えております。

最後になりましたが、この場をお借りしまして、ご指導ご鞭撻を賜りました前田先生、中居先生はじめMMCの講師陣の皆様方には大変お世話になりました。厚く御礼申し上げます。

以上