

承知いたしました。中小企業診断士試験の試験委員として、ご提出いただいた答案を採点・講評いたします。

【手順 0：経営課題の抽出】

1. 若手人材の確保と定着の困難さ

- 少子高齢化と人口減少が進む郊外都市において、ハローワークの有効求人倍率が高く、特に農業分野での若手人材確保が困難な状況です¹。加えて、企画部門の3年以内の離職率が20%を越えています²。

2. 熟練非正規従業員の潜在能力の未活用

- A社の品質の根幹を担うベテラン非正規従業員が、正社員転換を望まず現状維持を希望しているため、彼らの潜在的な能力を活かしきれていません³³³³。

3. 組織の硬直化と部門間の連携不足

- 部門ごとに縦割り構造が残り、多能工化が進んでいない状況です⁴。部門リーダーも自身の部門業務に専念してきたため、部門横断的な課題解決の経験が乏しいです⁵⁵。

4. トップダウン経営によるコミュニケーション不足

- 月1回の全会議は、A社長が一方的に理念を語る場となっており、現場の課題を相談する雰囲気ではありません⁶。このため、従業員からの発言が減少し、経営層と従業員の間に認識の齟齬が生じています⁷。

5. 次世代リーダーの育成不足

- 創業当初からA社長を支えてきた古参社員が部門リーダーを務めていますが、部門横断的な課題解決の経験に乏しく、中期的な人材育成や組織課題の議論が行われていないのが実情です⁸⁸⁸⁸。

【手順 1：設問別採点】

設問	得点 / 配点	加点要素（答案に基づく）	減点要素（答案に基づく 2点）
第1問	18 / 20	弱みの「社長のトップダウン」と「部門縦割り構造」を適切に指摘している点 ⁹⁹⁹ 。	強みの「熟練非正規従業員」を挙げているが、与件にある「品質の根幹を担う」という重要な点を引用しきれていない点 ¹⁰¹⁰ 。／強みと弱みの字数が厳密に40字に収まっている点 ¹¹ 。

設問	得点 / 配点	加点要素（答案に基づく）	減点要素（答案に基づく 2 点）
第2問	17 / 20	若手人材確保の困難さ、多能工化による繁閑差への対応、持続可能な組織構築という多角的な視点を盛り込んでいる点 ¹²¹² 。	「従業員の定着を図る」という目的が明確だが、それが「なぜ」重要なのかという部分が与件との関連付けにおいてやや弱い点 ¹³¹³ 。／「正社員転換制度」の目的である雇用保護の側面が記述から抜け落ちている点 ¹⁴¹⁴¹⁴¹⁴ 。
第3問	18 / 20	「経営者と従業員の対話不足」という最も重要な課題を適切に抽出している点 ¹⁵¹⁵¹⁵ 。	理由の部分で「全社会議」に焦点を当てているが、それが「部門縦割り構造」や「多能工化の停滞」といった組織の歪み全体にどう影響しているかという因果関係の説明が不十分な点 ¹⁶¹⁶¹⁶ 。／「若手社員の質問に解決策が示せない」という具体例を挙げているが、それが「なぜ」課題解決に優先されるべきかという論理が弱い点 ¹⁷¹⁷¹⁷ 。
第4問	16 / 20	「部門横断チーム」の編成という具体的な施策を提案している点 ¹⁸¹⁸ 。	施策の「主体」が明記されていない点。／施策の結果として「理念やビジョンの浸透」がどのように図られるのかという作用プロセスが不明瞭な点 ¹⁹¹⁹ 。
第5問	17 / 20	「新規顧客獲得増」という具体的なプロジェクトと、「部門横断的課題解決」という 2 つの課題を同時に解決する仕組みを提案している点 ²⁰ 。	プロジェクトの「期間」や「頻度」が記述されておらず、実行可能性が低い点 ²¹ 。／「次世代リーダー育成」の観点で、若手正社員への「裁量」をどのように与えるのかという具体的な方法に触れていない点 ²² 。
合計	86 / 100		

【手順2：共通評価（40点満点／最高36）】

観点	得点 (10)	良い点（答案に基づく）	改善点（答案に基づく）
与件根拠の活用	8	第2問の「少子高齢化」や「若手人材確保の困難」といった外部環境と施策の関連付けができます ²³²³ 。第3問で「全社会議はA社長が一方的に語る場」という与件の表現を的確に活用しています ²⁴²⁴²⁴ 。	課題抽出の際に、強みである「熟練非正規従業員」の持つ「高い栽培技術」や「品質の根幹を担う」という詳細な強みをもっと活用するべきです ²⁵²⁵²⁵²⁵ 。
因果の明瞭さ	7	第2問は、外部環境の課題→施策の狙い→組織への効果という因果の流れが比較的明確です ²⁶²⁶ 。第5問も、プロジェクト立ち上げ→部門間連携→リーダー育成という流れが理解できます ²⁷ 。	設問3の「課題は何か」と「理由は何か」という因果関係の説明が、単なる事実の羅列に留まっており、なぜそれが最も重要な課題なのかという論理が弱い点 ²⁸²⁸²⁸ 。
施策の実行可能性	7	第4問の「部門横断チーム」や第5問の「新規顧客獲得プロジェクト」など、具体的な施策の方向性は示されています ²⁹²⁹²⁹ 。	施策の「主体」「期間」「頻度」が不明確なため、提案の具体性や実行性が低い点が課題です ³⁰³⁰³⁰ 。特に第4問では、誰が「チームを編成」するのかが抜けています ³¹³¹ 。
記述の一貫性	8	全体を通して、設問の趣旨に合わせて適切なキーワード（例：多能工化、対話不足）を具体的に用いています ³²³²³²³²³²³²³²³² 。第5問では、「企画部門若手正社員をリーダー」と具体的に記	設問間で課題が重複しているにもかかわらず、それぞれの答案が独立しており、一貫性を持たせていない点が惜しいです。例えば、「多能工化」の課題を第2問、

観点	得点 (10)	良い点（答案に基づく）	改善点（答案に基づく）
と 具 体 性		述しています ³³ 。	第4問で扱っていますが、記述内容の連携が不十分です ³⁴³⁴³⁴³⁴ 。
合 計	30 / 36		

【手順3：講評】

全体として、与件の事実を的確に捉え、設問への回答を過不足なくまとめようとする姿勢は高く評価できます。しかし、表面的な事実の抽出に留まり、深い論理的思考や施策の実行可能性を具体化する力がまだ不足している印象を受けます。

- **課題1（若手人材の確保と定着）：** 第2問で外部環境と関連付けて目的を述べることができておらず、方向性は明確です。しかし、施策の効果を測るKPI（例：離職率の改善目標）が記述されておらず、解決度は6割といったところでしょう。
- **課題2（熟練非正規従業員の潜在能力の未活用）：** 第4問の施策で「ベテラン非正規従業員の協力を得る」と記述しており、この課題へのアプローチを試みています。しかし、具体的にどのように協力を得るのか、彼らが抱える「扶養の範囲内で働きたい」というニーズをどう解決するのかが示されておらず、解決度は5割程度です。
- **課題3（組織の硬直化と部門間の連携不足）：** 第1問で「部門縦割り構造」を弱みとして指摘し、第5問で「部門横断的な課題解決」という施策を提案しており、この課題を認識できています。しかし、部門間の連携を阻む具体的な要因（例：若手社員が突き放された経験）が施策に反映されておらず、解決度は6割です。
- **課題4（トップダウン経営によるコミュニケーション不足）：** 第3問で「対話不足」を最も重要な課題と正確に抽出できています。一方で、その解決策が「全会議の改善」に限定されており、他のコミュニケーション機会（例：部門会議、1on1）への言及がなく、解決度は7割といったところです。
- **課題5（次世代リーダーの育成不足）：** 第5問で「企画部門若手正社員をリーダー」とする具体策を提案しており、この課題への理解度は高いです。ただし、「裁量を与える」という抽象的な表現に留まっており、どのような権限を与えるのか、その成果をどう評価するのかが不明瞭なため、解決度は7割といったところです。

改善アクション（最低 3 点／具体化必須）

- **KPI を短文に埋め込みましょう。** 施策の最後に「これにより、企画部門の離職率を 1 年以内に半減させる」のように、成果指標と期限を一体で記述する練習をしてください。
- **主体・時期・頻度を一言添えて、施策の実行像を明確化しましょう。** 例えば、「A 社長のリーダーシップのもと、」や「毎週 1 回の部門横断ミーティングを設置し、」のように記述を補うことで、提案の具体性が格段に向上します。
- **施策→作用→結果を 3 段階で記述する練習をしてください。** 設問 4 を例にする
と、「部門横断チームを編成する（施策）→部門間の相互理解が深まる（作用）→多能工化が促進され、理念も浸透する（結果）」という因果の流れを頭の中で組み立ててから記述することで、論理の飛躍を防げます。