

事例Ⅲ講評

1. 事例テーマ・経営課題

本事例は、幅広い製品群を持つ搬送機器製造業が、足元で起きている工程上の問題点を解決しつつ、将来的に既存取引先の受注量増、小規模の工場施設や物流施設の新設・更新受注に伝えていくという事例である。

課題としては、工程管理の問題に対する問題への対応と、適正価格で受注するための対応が目下の課題であった。また、中長期的には、新分野である小規模の工場施設等に対する自社企画製品の生産・販売体制の構築が課題であった。

2. 問題の特徴・難易度

本事例は定義があいまいであることにより、どこまで踏み込んで解答していいか非常に悩む問題であった。例えば、次の要素が挙げられる。

- ・「大日程計画」とはどれくらいの期間の計画であり、標準リードタイムはどれくらいであるかが書かれていない。
- ・製缶課の仕事内容の難易度が見えない（溶接までやるのか、切断だけなのか）。
- ・小規模の工場施設等のニーズが不明である。

これらあいまいな条件に対して明確な定義を得る手段がない。そのため、100点に近い点数を取ること何兆時間かけても不可能である。当然、その分縛りが緩いことから、幅広い記述で加点が期待できる。そのため、蓋を開けるまで自分の得点が何点になるか、さっぱりわからない問題になっている。難易度は過去最大級の難である。高難易度の要因があいまいな定義に起因するというのは、なんともやるせない問題といった印象である。

おそらく、作問者は特定の事例企業の実写情報や視覚情報を共有した上で作問したのだろう。だからその内輪では定義がはっきりしている。ただ、読み手には正しく伝わっていないというのが現状である。もう少し第三者の目を入れて問題を作った方がいいのではないか。

3. 設問別講評

第1問

C社の強みを述べる問題である。特段の制約条件があるわけでもないため、本問は満点を取らせたいという意図で作問されたものと考えられる。幅広く指摘したい問題であった。

第2問

本問が問事例の中でもっとも答えにくい問題であった。工程改善によって生産能力の向上を図ることが求められている。そのため、単に人的スキルを磨いたり、機械化を進めるといった内容ではないことがうかがえる。明らかにボトルネックになっている工程はフレームを製造している製缶課である。ここを改善していくのは明らかであるが、その方法が難しい。安直な解答として、「前後工程で人を移動させてラインバランシングしましょう」といったものが想定される。これでは、受注量が増えたら製缶課は崩壊するし、そもそも機械加工課や組立課も余裕があるわけではないので、当該工程も回らなくなってしまう。この解答は誤りであると考えられる。

製缶工程が同じオーダーをまとめて流せば、量産効果によって生産性が向上するかどうかは、その生産工程の中身を理解できなければ解答しにくい。本事例にはフレームの具体的な作業内容が書かれていないことから、結果的に解答に窮してしまう。ただ、まとめる以外の解答が思いつかない点から、これを信じて書いていくこととなる問題であった。

第3問

本問は工程管理業務の改善が問われている。大日程計画を基に立案した週次のスケジュールには、自社の発注方法の問題（解決可能）と顧客からの仕様変更（解決不可能）の両方から乱れてしまうことが原因である。問題点を1つずつ見極める必要がある。

ただ、本問は第2問との切り分けが難しく、本問も同様にかなり切り分けに悩んだはずである。現実的には、第2問と第3問で論点が重複することを恐れずに記載するような形の対応になったのではないか。

第4問

本問は事例問題の中で唯一ある程度解答しやすい問題であった。すぐに気づくことができるポイントがいくつかあり、比較的高得点を稼ぎやすい問題といえる。ただし、全ての論点に気付けた解答は皆無と思われる。こういった問題は、逆に言うと絶対外せない問題である。前半に時間をかけすぎるというタイムマネジメントミスだけは気を付けたい問題であった。

第5問

本問は、「どのように推進すべきか」といった、事業を具体化するまでの方策が問われている。幅広い実施事項があるのは当然であり、素直に商品の開発や提案といったところに分解することや、既存の工程に組み込むという発想など幅広い解答が想定される。そのどれもが妥当性があるものであり、ある程度得点ができる問題であった。

なお、戦略問題的な要素があるかどうかを検討する人もいたのではないかと思われる。そういった意味で、解答のレイヤーを探るにも苦勞したはずである。お

そらく、80分の制約条件の中で解答する人の中には「戦略の切り口プラス進め方の切り口」でまとめた人もいると思う。これもある程度仕方ない。問われている内容として外れているが、戦略的な要素の中に幅広いラインナップから、強みの提案力を生かしていくといった要素が入っていれば、大きな失点にはならないだろう。