

入試年度	2026年度入試	研究科	商学研究科
課程	修士課程	コース	中小企業経営管理コース
入試期	2期	入試方式	全入試区分
研究分野(演習科目名)	中小企業経営管理		
出題意図及び解答又は解答例 ※試験問題自体を公開しない場合はその理由			
出題問題	中小企業に対する経営診断の枠組みについて言及せよ		
出題意図	本問は、中小企業に対する経営診断を「思いつきの助言」ではなく、限られた時間と情報の下で再現可能に組み立てるための枠組み設計力を測ることを意図する。中小企業は資源制約が強く、外部環境変化への感度も高い一方で、現場の経験知・暗黙知が競争力の源泉になりやすい。そのため診断は、①現状把握(事実)②問題構造化(因果)③課題優先順位(選択)④打ち手設計(実装)⑤検証・更新(循環)の筋道を明示し、経営者の意思決定に接続できなければならない。加えて、財務・組織・市場・業務プロセス・ガバナンス等を統合し、短期の資金繰り／収益改善と中長期の競争力形成を両立させる視点、ならびに倫理性・法令順守・実行可能性(人的負荷・コスト)への配慮も問う。枠組みの提示だけでなく、現場適用の手順(データ取得、仮説検証、合意形成)まで言語化できるかを評価する。		
解答又は解答例	本問題は論述式の筆記試験問題であり、解答は一義的でないため、以下に、採点時の基準や観点等を示している。採点にあたっては、以下の点を総合的に評価する。 採点は「網羅性」よりも、診断枠組みとしての機能性(比較可能性・移送可能性・実装可能性)を重視する。観点は主に6点。①目的整合:診断のゴール(再建／成長／事業承継等)と枠組みの立て方が一致しているか。②構造化:症状と原因を混同せず、外部環境・内部資源・経営者意思・業務実態を因果で結び、論理の飛躍がないか。③統合性:財務(収益性・安全性・資金繰り)と非財務(顧客価値、組織能力、オペレーション、ガバナンス)を相互連関で扱っているか。④優先順位:制約条件(人材・資金・時間)を踏まえ、短期と中長期の施策を整理し、選択理由が説明されているか。⑤実行設計:施策が具体(担当・期限・必要資源)で、KPI/モニタリングと改善ループがあるか。⑥コミュニケーション:中小企業の現場で合意形成できる表現(専門用語の使い過ぎ回避、経営者視点)になっているか。加点要素はリスク(法務・労務・取引依存等)と倫理への言及、反証可能な仮説設定。減点はフレーム羅列、一般論のみ、実行不能な提案。		