

事例 I ⑥

解 答

第 1 問 (配点20点)

(56字)

創	業	時	の	X	ブ	ラ	ン	ド	と	は	異	な	る	価	格	・	内	容	で
の	サ	ー	ビ	ス	を	提	供	し	、	新	た	な	客	層	の	取	り	込	み
等	が	行	い	や	す	か	っ	た	と	考	え	ら	れ	る	。				

【採点ポイント】

- ・創業時のXブランドとは異なる価格・内容でのサービスを提供 (10点)
- ・新たな客層の取り込み等が行いやすかった (10点)

第 2 問 (配点20点)

(74字)

美	容	室	で	は	サ	ー	ビ	ス	の	供	給	能	力	が	客	席	数	と	美
容	師	の	人	数	で	制	限	さ	れ	て	し	ま	う	が	、	店	舗	を	増
や	す	こ	と	で	供	給	能	力	を	向	上	さ	せ	、	売	上	拡	大	を
図	る	こ	と	が	で	き	る	か	ら	で	あ	る	。						

【採点ポイント】

- ・美容室ではサービスの供給能力が客席数と美容師の人数で制限されてしまう (10点)
 - ・店舗を増やすことで供給能力を向上させ (5点)
 - ・売上拡大を図ることができるから (5点)
- ※ 1 つ目の採点ポイントは、「サービスの供給能力は制限される」だけの場合は、5点

第3問（配点20点）

（97字）

要	因	は	、	流	行	や	顧	客	ニ	一	ズ	の	変	化	に	柔	軟	に	対
応	し	な	が	ら	、	新	し	い	へ	ア	ス	タ	イ	ル	、	店	舗	、	サ
一	ビ	ス	等	を	提	供	し	て	き	た	か	ら	で	あ	る	。	ま	た	、
社	長	が	美	容	師	と	し	て	の	業	務	を	早	く	か	ら	人	に	任
せ	、	経	営	に	専	念	し	て	き	た	か	ら	で	あ	る	。			

【採点ポイント】

- ・要因は、流行や顧客ニーズの変化に柔軟に対応（7点）
- ・新しいヘアスタイル、店舗、サービス等を提供してきたからである（6点）
- ・社長が美容師としての業務を早くから人に任せ、経営に専念してきたから（7点）

第4問（配点20点）

（96字）

①	ブ	ラ	ン	ド	間	の	共	通	商	品	の	導	入	を	行	う	等	、	事
業	部	間	の	情	報	共	有	を	図	る	こ	と	で	シ	ナ	ジ	一	を	発
揮	す	る	こ	と	、	②	売	上	高	に	偏	っ	て	い	る	事	業	部	の
評	価	基	準	を	改	め	、	利	益	率	や	顧	客	の	満	足	度	等	を
評	価	基	準	に	加	え	る	こ	と	を	助	言	す	る	。				

【採点ポイント】

- ・ブランド間の共通商品の導入を行う（4点）
- ・事業部間の情報共有を図る（4点）
- ・シナジーを發揮すること（4点）
- ・売上高に偏っている事業部の評価基準を改め（4点）
- ・利益率や顧客の満足度等を評価基準に加える（4点）

第5問（配点20点）

（150字）

理	由	は	、	技	術	指	導	に	店	舗	間	の	ば	ら	つ	き	が	生	じ
て	お	り	、	特	に	繁	盛	店	で	は	技	術	指	導	が	不	足	し	て
い	る	た	め	、	美	容	師	見	習	い	の	モ	チ	ベ	ー	シ	ョ	ン	が
低	下	し	て	い	る	か	ら	と	推	察	す	る	。	指	導	を	現	場	任
せ	に	し	な	い	こ	と	が	必	要	で	あ	り	、	具	体	的	施	策	と
し	て	指	導	者	教	育	、	教	育	マ	ニ	ュ	ア	ル	の	作	成	、	教
育	計	画	策	定	と	報	告	の	義	務	付	け	、	本	社	で	の	勉	強
会	の	開	催	等	を	提	案	す	る										

【採点ポイント】

- ・理由は、技術指導に店舗間のばらつきが生じており（4点）
 - ・特に繁盛店では技術指導が不足している（4点）
 - ・美容師見習いのモチベーションが低下している（4点）
 - ・指導を現場任せにしない（4点）
 - ・具体的施策として指導者教育、教育マニュアルの作成、教育計画策定と報告の義務付け、本社での勉強会の開催等を提案する（4点）
- ※指導者教育、教育マニュアルの作成、教育計画策定と報告の義務付け、本社での勉強会の開催それぞれ1点とする。

解説

事例概要

A社は、1970年代に現社長が創業し、X、Y、Zの3ブランドで首都圏に18店舗を展開する美容院チェーンである。従業員数は97名であり、その多くが美容師または、美容師の見習いである。順調に店舗を伸ばしてきたが、昨今の景気低迷を受けて、急速に業績が悪化している。

解法手順

- | | |
|-----|-----------------------------------|
| 手順1 | 事例全体の内容をつかむ |
| 手順2 | 設問間の関連性を構造的に検討する |
| 手順3 | 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理論を活用して、解答を導き出す |

手順1 事例全体の内容をつかむ

A社は、X・Y・Zの3ブランドで美容院チェーンを展開している。Xブランドは都心部や高級住宅地を中心に5店舗を出店し、上品で落ち着いたヘアスタイルを提供している。世代を超えた支持を集め、長年通ってくれる顧客も多い。Yブランドは流行感度の高い顧客をターゲットにした業態で、流行の発信地である青山周辺に3店舗を出店している。芸能人や文化人の顧客も多くA社のステイタスを高める効果を果たしているが、高コスト体質であり収益を圧迫している。Zブランドは低価格を訴求したブランドで、郊外の駅前やショッピングセンターに出店している。若い主婦を中心に人気を集め、順調に店舗数を増やしている。昨今の景気の影響もあり、高級化路線が強いXブランドでは売上が減少している。Yブランドも同様に、稼働率が落ち始めている。一方で、Zブランドの売上は順調に推移している。Zブランドは家賃が安いこともあり、A社の収益に貢献している。Xブランドでは積極的なキャンペーンを行っているが、一時的な効果に留まっている。また一部の顧客はキャンペーンを煩わしく感じているらしく、クレームも増えてきている。

A社では、美容師見習いを新卒採用しているが、定着率が悪く3分の1が1年以内に辞めてしまう。見習いの離職率は店舗間によって大きな差があり、繁盛店ほど離職率が高い傾向にある。見習いを卒業する期間も店によって差が生じており、繁盛店ほど見習い期間が長くなる傾向にある。

各店の管理はブランドごとに行っており、ブランド別の事業部制組織をとって

いる。事業部長は社長と協議しながらブランドごとの戦略を取り決め、各店への指導も事業部長が行っている。競争意識を有してほしいという考えから、事業部の評価基準は売上成績との連動性が高い。各事業部ではオリジナル商品の販売も行っている。商品販売は好調であるものの高い利益を得ているとは言い難い。商品構成は美容に関するものも幅広く扱っている。それぞれのブランドの顧客の趣向に合わせ、事業部ごとに商品開発をしているが、同じような商品を販売していることも多い。

事例全体の設問テーマ	
第1問	マルチブランド戦略のメリット
第2問	A社の多店舗化の背景分析
第3問	社長の経営姿勢に関する分析
第4問	事業部制組織における留意点
第5問	離職率の原因分析と解決策の提案

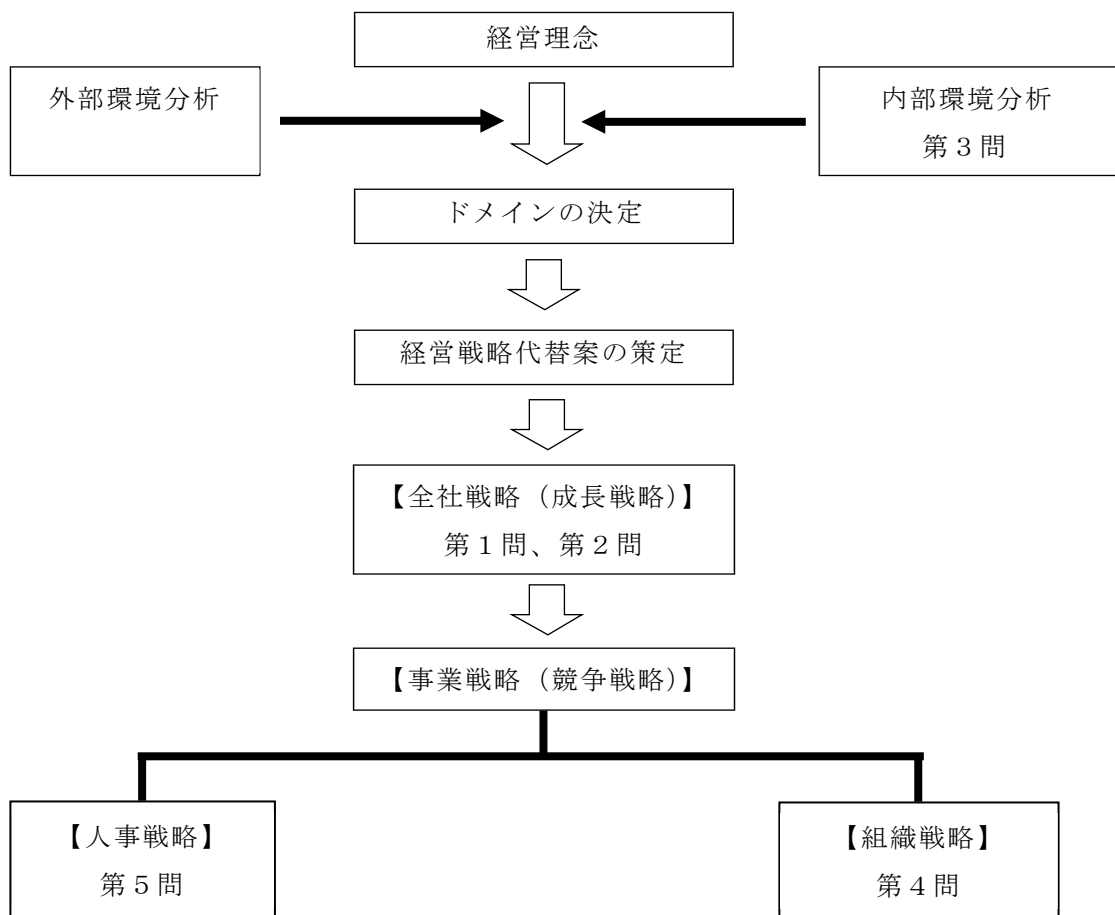
手順2 設問間の関連性を構造的に検討する

第1問は、A社の今までのブランド戦略に関する分析、第2は、多店舗展開の背景に関する分析である。つまり、A社のこれまでの成長戦略を分析する。

第3問は、社長の経営姿勢に関する分析であるが、内部環境（強み）の分析である。

第4問は組織に関する問題で、A社が採用している事業部制組織の留意点（A社の組織上の課題）と助言を解答するものである。助言とあるため、当然、課題に対する解決策を助言することになる。解答上はそれほど意識する必要はないが、第1問で問われているブランド戦略に沿って作られた組織（事業部制）の弊害が現れていることを認識しておく必要がある。

第5問は人事に関する問題で、美容師見習いの離職率が高い理由と解決策を問うている。本問題も解答上はそれほど意識する必要はないが、第2問で問われている多店舗展開によって生じていることを認識しておく必要がある。



手順3 設問ごとに、出題の趣旨を推論し、基本理論を活用して、解答を導き出す

第1問は、ブランドに関する1次知識を活用する。新ブランドを展開する主な理由は新規顧客の獲得であることを理解していれば、解答の骨子は容易であろう。

第2問は、関連する与件情報は少ないため、サービスの特性から考えられる一般的な多店舗展開の理由を述べればよい。

第3問は、A社が順調に成長してきた理由の一つである社長の経営姿勢を分析させている。広い意味では内部環境の強み分析である。与件情報にあるA社社長がこれまで実行してきた事実からA社社長の経営姿勢を類推する。

第4問は、A社で生じている事業部制組織のデメリットを分析し、改善提案する問題である。1次知識の事業部制のデメリットを活用することになるが、本問は第2問と異なり関連する与件情報が多く与えられている。このため、事業部制の一般的なデメリットを列挙するのではなく、A社で生じている課題と対策を答えなければならない。

第5問は、高い離職率に対する改善提案である。離職率が高い原因を与件情報から分析し、1次知識を活用して、原因に対応した解決策を述べる。

与件抽出シート

与件抽出	
強み (S)	<p>① 社長は、店が3店を超えた頃から美容師としての活動を事実上引退し、経営に専念するようになった。</p> <p>② 社長は美容師として現役は退いたものの、海外の流行やファッション事情に対する研究は怠らず、常に新しいスタイルを提供することを心がけている。</p> <p>③ 時代や顧客ニーズに合わせて従来とは異なるコンセプトの店舗を提供してきた。</p> <p>④ (Xブランド)店内の調度品も洗練され、贅沢に空間を使いながらサービスを提供し、世代を超えた支持を集めてきた。</p> <p>⑤ (Xブランド)長年通ってくれる顧客も多く、親子二代にわたって利用してくれる客も少なくない。</p> <p>⑥ (Yブランド)社長の友人でもある著名な建築デザイナーが内外装を手がけている。</p> <p>⑦ (Yブランド)ファッション誌に取り上げられることも多く、カリスマと呼ばれマスメディアに登場する美容師も在籍している。</p> <p>⑧ 市販の製品に比べ品質が高いこともあり販売は概ね順調である。</p>
弱み (W)	<p>① (Xブランド)キャンペーン中は効果があるが、その後の利用にはつながらず一時的な効果に留まっている。</p> <p>② (Xブランド)一部の顧客はキャンペーンを煩わしく感じているらしく、本社にクレームの電話が入ることも増えてきている。</p> <p>③ 美容師見習いの離職率は店舗間によって大きな差があり、繁盛店ほど離職率が高い傾向にある。</p> <p>④ 見習いを卒業する期間も店によって差が生じており、繁盛店ほど見習い期間が長くなる傾向にある。</p> <p>⑤ 業務時間の終了後に先輩の美容師から指導を受けているが、繁盛店では時間を十分に取れない場合も多い。</p> <p>⑥ 「現場で基礎的な内容全てを教えることは困難である。」という声もあがっている。</p> <p>⑦ 商品販売は好調であるものの発注ロットが少ないこともあり、高い利益を得ているとは言い難い状況である。</p> <p>⑧ 事業部ごとに商品開発をしている。そのためか同じような商品を販売していることも多い。</p>

機会 (O)	① (Zブランド)若い主婦を中心に人気を集めている。	脅威 (T)	① 昨今の景気の影響もあり、高級化路線が強いXブランドでは売上が減少している。
その他 (他)	<p>① 店は連日満席で、売上を伸ばすため社長は2号店、3号店と店舗を増やした。</p> <p>② XブランドはA社の基盤ブランドで都心部や高級住宅地を中心に5店舗を出店している。</p> <p>③ オープン当初は流行の最先端のサロンという印象が強かったXブランドだが、顧客の年齢が高くなるにつれ、上品で落ち着いたヘアスタイルを提供するようになった。</p> <p>④ Yブランドは1990年代前半に立ち上げられ、流行感度の高い顧客をターゲットにしている。</p> <p>⑤ (Yブランド)流行の発信地である青山周辺に3店舗を出店し、店舗間の距離は3km内と比較的近い。</p> <p>⑥ ZブランドはX・Yブランドとは異なり、低価格を訴求したブランドで、郊外の駅前やショッピングセンターに出店している。</p> <p>⑦ 新卒の美容師見習いは、将来は自分の店を持ちたいという夢を持っている者が多く、そのためにも技術を身につけたいという大きな期待を抱いて入社してくる。</p> <p>⑧ 各店の管理はブランドごとに設けられた事業部が行っている。</p> <p>⑨ 社長は事業部同士で競争意識を有してほしいという考えがあり、事業部の評価は売上成績との連動性が高く、事業部長の報酬体系も同様である。</p>		

第1問（配点20点）

【問題】

A社は複数のブランドを展開しているが、複数のブランドを展開することでのようなメリットがあったと考えられるか。60字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

本問は、A社を取り巻く市場の特質を踏まえながら、A社が複数のブランドを展開することで得られた事業上のメリットを分析することを求めている問題であり、中小企業診断士としての基本的な知識と分析力が求められる。

【基本理論】

共通 テーマNo.1 環境分析

共通 テーマNo.3 成長戦略

事例Ⅱ テーマNo.9 ブランディング

【解説】

事例Ⅰの問題であるが、ブランドがテーマになっている。しかし問われているのは基本的な内容であるうえに成長戦略に関する内容である。

1次試験の知識と与件情報を正しく理解する読解力が求められている。X、Y、Zブランドがそれぞれ別のドメイン（事業ドメイン）を展開していることを理解していれば、解答は容易であったと思われる。

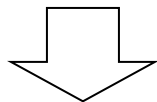
Xブランドは、幅広い世代のなかから高級志向の顧客をターゲットにしている。Yブランドは、Xブランドと同様に高価格帯のサービスではあるが、流行感度が高い顧客をターゲットにしている点で異なっている。ちなみにXブランドも当初は流行の最先端を追求する美容室であったが、顧客が高年齢化するに従い上質な雰囲気求められるようになった。そこでYブランドに流行を追求する役割を担わせ、Xブランドでは上質で高級な雰囲気を追求するようになったと考えられる。Zブランドは、低価格帯のサービスを提供しており、X・Yブランドとは方向性が大きく異なっている。

美容室のように顧客の主観に左右されるような業種ではドメインは細分化されやすく、それぞれの市場規模は小さくなる。これは飲食業やファッション業界も同様である。そうした市場の特質があるからこそA社のマルチブランド戦略は功を奏し、異なる性質を持つターゲット顧客を獲得できたのである。

ロジカル・チャート

与件

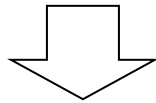
- S-③ 時代や顧客ニーズに合わせて従来とは異なるコンセプトの店舗を提供してきた。
- S-④ (Xブランド) 店内の調度品も洗練され、贅沢に空間を使いながらサービスを提供し、世代を超えた支持を集めてきた。
- S-⑥ (Yブランド) 社長の友人でもある著名な建築デザイナーが内外装を手がけている。
- S-⑦ (Yブランド) ファッション誌に取り上げられることも多く、カリスマと呼ばれマスメディアに登場する美容師も在籍している。
- O-① (Zブランド) 若い主婦を中心に人気を集めている。
- 他-② XブランドはA社の基盤ブランドで都心部や高級住宅地を中心に5店舗を出店している。
- 他-③ オープン当初は流行の最先端のサロンという印象が強かったXブランドだが、顧客の年齢が高くなるにつれ、上品で落ち着いたヘアスタイルを提供するようになった。
- 他-④ Yブランドは1990年代前半に立ち上げられ、流行感度の高い顧客をターゲットにしている。
- 他-⑤ (Yブランド) 流行の発信地である青山周辺に3店舗を出店し、店舗間の距離は3km内と比較的近い。
- 他-⑥ ZブランドはX・Yブランドとは異なり、低価格を訴求したブランドで、郊外の駅前やショッピングセンターに出店している。



思考プロセス

与件情報より、3つのブランドについて整理する。X・Y・Zの3ブランドは、それぞれに異なる客層をターゲットとしており、価格・サービス内容・立地等は全て異なっている。

	誰に	何を	どのように	どこで
Xブランド	幅広い世代 高級志向の人	上品で落ち着いたヘアスタイル	贅沢な空間	都心部 高級住宅地
Yブランド	流行感度の高い人	流行の先端（か つてのXブラン ドの役割）	著名デザイナー による内外装 カリスマ美容師	流行の発信 地
Zブランド	若い主婦	低価格なサービ ス	サービスの無駄 を省き、回転率 を重視	郊外の駅前 ショッピング センター



解答

創業時のXブランドとは異なる価格・内容でのサービスを提供し、新たな客層の取り込み等が行いやすかったと考えられる。(56字)

第2問（配点20点）

【問題】

A社の事業の特質を踏まえ、A社が多店舗展開を推進してきた理由を80字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

本問は、A社の事業特性を理解したうえで、A社の業績と多店舗展開との関連性を正しく理解できているかを問う問題であり、中小企業診断士としての基本的な知識と分析力が求められる。

【基本理論】

共通 テーマNo.3 成長戦略

【解説】

A社の多店舗展開について問われているが、与件情報と常識的な知識を組み合わせれば解答は容易である。問題文の中に「A社の事業の特質を踏まえ」とあるので、その観点から解答の方向性を探ってもらいたい。

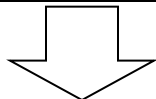
A社は美容室であり、サービス業である。サービスは、生産と消費が同時に行われ、在庫をもつことはできない。売上＝客数×客単価であるが、客数は店舗と美容師のキャパシティに制約を受け、ひいては売上拡大にも大きく影響する。需要が見込める場合、売上を伸ばすためには店舗面積を拡大することが必要となる。

本問はサービス業であるA社の事業特性を理解しているかを問う問題である。1次試験の知識がベースとなっている。このような基本問題を落とさず、確実に点数を獲得してもらいたい。

ロジカル・チャート

与件

他－① 店は連日満席で、売上を伸ばすため社長は2号店、3号店と店舗を増やした。



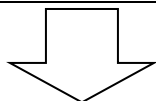
思考プロセス

A社の事業（サービス業）の特質を考える。

- ・生産と消費が同時に行われる（生産・消費の同時性）。
- ・在庫をもつことはできない（非貯蔵性）。

⇒美容室では、サービスの供給能力は席数と美容師の人数で決まる。

⇒他－①より、売上を伸ばすには、増店など面積拡張が必要となる。



解答

美容室ではサービスの供給能力が客席数と美容師の人数で制限されてしまうが、店舗を増やすことで供給能力を向上させ、売上拡大を図ることができるからである。(74字)

第3問（配点20点）

【問題】

A社が順調に成長してきた理由は社長の経営姿勢に負うところも大きい。A社の成長過程を踏まえながら、A社が成長を遂げた要因を与件より推察し、100字以内で説明せよ。

【出題の趣旨】

本問は、A社が順調に成長することを可能とした要因のうち、経営者の特性や能力による要因を指摘することを求めている。事例情報の理解と中小企業診断士として必要な基本的な分析力が求められる。

【基本理論】

共通 テーマNo.1 環境分析

事例Ⅰ テーマNo.8 雇用管理と人事評価

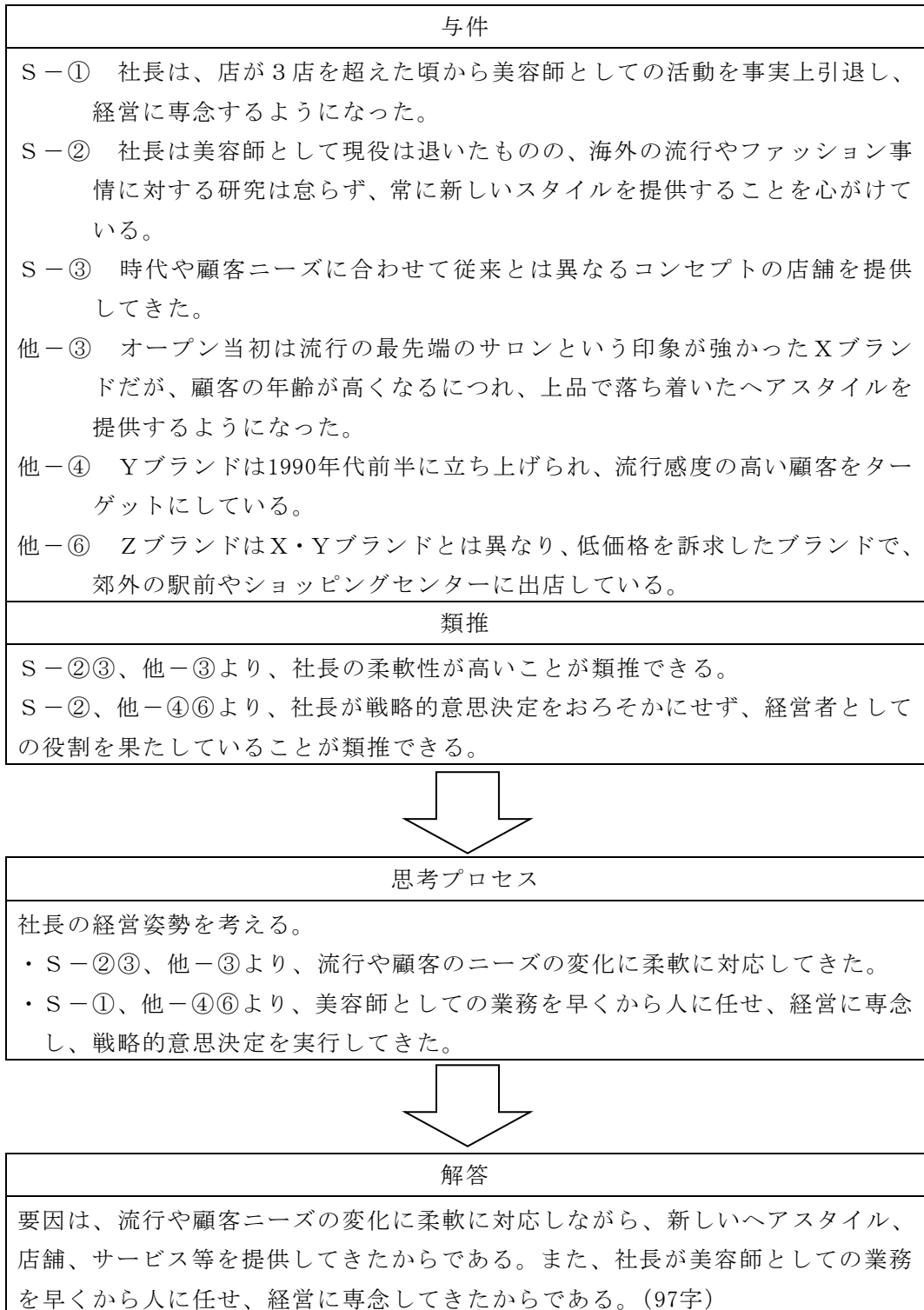
【解説】

社長の経営者としての能力を分析する問題である。与件情報を丁寧に読めば解答は導き出せる。

社長の経営姿勢として、第一に流行や顧客ニーズに柔軟に対応していることがあげられる。流行に合わせたヘアスタイルの提案はもちろんのこと、新しいコンセプトの店舗（ブランド）等を提供してきている。見落としてはいけないことは、流行だけではなく顧客ニーズの変化にも敏感に対応していることである。Xブランドの顧客ニーズが流行から高級感に変わったことに対応してYブランドの創設、Xブランドの方針転換をしている。低価格訴求のZブランドの展開も、顧客ニーズの変化への対応といえる。こうしたビジネスセンスの良さと変化に対応できる柔軟性がA社を発展させてきた要因の一つである。

次に社長が経営に専念してきたことも成長要因の一つである。中小企業ではよくあることだが、戦略的意思決定を担うべき社長が業務的意思決定・管理的意思決定にとらわれてしまうケースが多い。しかしA社では社長が早くから現場を離れ、経営者として必要な意思決定を行ってきたことが類推できる。

ロジカル・チャート



第4問（配点20点）

【問題】

A社は事業部制組織をとっているが、A社が留意すべき点として中小企業診断士としてどのような助言をするか。100字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

A社が業績を高め長期的な発展を続けるにあたって、A社の組織構造や組織運営における問題点がどこにあり、その結果どのような弊害が生じているかを分析する基本的能力を問うている。

【基本理論】

事例Ⅰ テーマNo.5 経営組織の形態と構造

【解説】

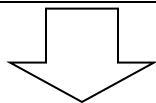
A社はオリジナル商品の開発・販売活動において、それぞれの事業部がバラバラに活動をしている。そのために類似した商品も多い。また、事業部ごとに開発していることに加え、事業部間のコミュニケーションが滞っていることも問題であると考えられる。

ブランドにまたがる共通商品の導入を進めれば、発注ロットも大きくなりスケールメリットを得られると考えられる。また開発コスト、在庫コスト等を考えてもメリットが大きいと考えられる。

また、Xブランドでは積極的なキャンペーンを行っているが、一部の顧客から不評を買っている。Xブランドは顧客との長期にわたる関係を有しているだけに、こうした不評は見逃せない。背景として、評価基準が売上に偏重しているため、短期業績志向が強くなってしまい、セールス色の強いキャンペーンが繰り返されていると考えられる。

ロジカル・チャート

与件
S-⑤ (Xブランド) 長年通ってくれる顧客も多く、親子二代にわたって利用してくれる客も少なくない。
S-⑧ 市販の製品に比べ品質が高いこともあり販売は概ね順調である。
W-① (Xブランド) キャンペーン中は効果があるが、その後の利用にはつながらず一時的な効果に留まっている。
W-② (Xブランド) 一部の顧客はキャンペーンを煩わしく感じているらしく、本社にクレームの電話が入ることも増えてきている。
W-⑦ 商品販売は好調であるものの発注ロットが少ないこともあり、高い利益を得ているとは言い難い状況である。
W-⑧ 事業部ごとに商品開発をしている。そのためか同じような商品を販売していることも多い。
T-① 昨今の景気の影響もあり、高級化路線が強いXブランドでは売上が減少している。
他-⑧ 各店の管理はブランドごとに設けられた事業部が行っている。
他-⑨ 社長は事業部同士で競争意識を有してほしいという考えがあり、事業部の評価は売上成績との連動性が高く、事業部長の報酬体系も同様である。
類推
<ul style="list-style-type: none">・ S-⑤、W-①②、他-⑧⑨より、Xブランドが短期業績志向に陥っていて、優良顧客の不満足を招いていることが類推できる。・ S-⑧、W-⑦⑧より、各事業部で同じような商品を開発しているため、スケールメリットを得られていないことが類推できる。・ W-⑧、他-⑧より、オリジナル商品に関する事業部間の情報共有が不足していることが類推できる。



思考プロセス

1. 事業部制組織の一般的デメリットを考える。

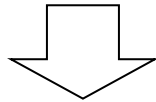
- ① 事業部が独自路線を進め、全社方針から逸脱した行動をとるおそれがある。
- ② 業務の重複、二重投資等の無駄が生じやすい。
- ③ 利益責任から、事業部が短期業績志向になりやすい。
- ④ 事業部間の壁が生じ、互いのコミュニケーションが困難になる。

2. 事業部制のデメリットの中で、A社で起きていることを分析する。

- ・ S-⑧、W-⑦⑧より、上記②が当てはまる。
- ・ S-⑤、W-①②、他-⑧⑨より、上記③が当てはまる。
- ・ W-⑧、他-⑧より、上記④が当てはまる。

3. A社組織の問題点

- ① オリジナル商品でスケールメリットが活かしていない（事業部制のデメリット②④）
- ② キャンペーンのセールス姿勢が強くなり顧客の不満足を招いている（同③）



解答

①ブランド間の共通商品の導入を行う等、事業部間の情報共有を図ることでシナジーを発揮すること、②売上高に偏っている事業部の評価基準を改め、利益率や顧客の満足度等を評価基準に加えることを助言する。(96字)

第5問（配点20点）

【問題】

A社では美容師見習いの離職率が高く、特に繁盛店でその傾向が強い。離職率が高い理由を与件より推察して、解決策とともに150字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

接客要員である美容師の能力に大きく依存するA社が、人材育成に関してどのような問題点や課題を有しているか、その分析力と解決策を助言する能力を問うている。

【基本理論】

事例Ⅰ テーマNo.7 経営組織の運営

【解説】

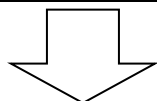
与件情報から離職率が高い理由として、「美容師見習いが求める技術指導が不足している」ことはすぐにわかると思う。しかし、それを指摘するだけで高得点は狙えない。問題文には「特に繁盛店でその傾向が強い」とあるので、それを踏まえてA社が抱える問題に対して一步踏み込んだ解答を作成してほしい。

美容師見習いは、技術が身につかないことに失望して辞める者が多い。繁盛店では技術指導の時間が取りづらく、そのために離職率が高くなっている。技術指導に店ごとのばらつきがあり、真の問題点はこのばらつきを放置していることにある。つまりA社では技術指導を現場任せにしているだけで、組織としてのマネジメントが不足しているといえる。

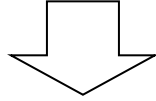
A社はサービス業であり、顧客の満足度は接客要員である美容師の能力に大きく依存している。それにも関わらず、美容師の育成を現場任せにしている。その結果、不満を抱く美容師が離職しており、店舗間にもばらつきが生じているのである。このことは技術レベルの維持、顧客満足度の向上等、A社の長期的な課題に影響を与える問題である。

ロジカル・チャート

与件
W-③ 美容師見習いの離職率は店舗間によって大きな差があり、繁盛店ほど離職率が高い傾向にある。
W-④ 見習いを卒業する期間も店によって差が生じており、繁盛店ほど見習い期間が長くなる傾向にある。
W-⑤ 業務時間の終了後に先輩の美容師から指導を受けているが、繁盛店では時間を十分に取れない場合も多い。
W-⑥ 「現場で基礎的な内容全てを教えることは困難である。」という声もあがっている。
他-⑦ 新卒の美容師見習いは、将来は自分の店を持ちたいという夢を持っている者が多く、そのためにも技術を身につけたいという大きな期待を抱いて入社してくる。
類推
W-④⑤より、技術指導に店舗間のばらつきがあることが類推できる。
W-③、他-⑦より、技術が身につかないことに美容師見習いが不満を抱いていることが類推できる。
W-③④⑤⑥より、現場での技術指導に対して、本社の支援・管理体制が手薄であることが類推できる。



思考プロセス
1. 離職率が高い理由を考える。 <ul style="list-style-type: none">・他-⑦、W-③④⑤より、美容師見習いは技術取得を求めているものの、繁盛店で技術指導の時間を確保できていない。 ⇒モチベーションの低下。技術指導の時間確保の差が離職率の差につながっている。
2. 課題と解決策を考える。 <ul style="list-style-type: none">①課題<ul style="list-style-type: none">・W-③④⑤⑥より、技術指導を現場任せにしている。⇒技術指導の標準化が必要。②解決策<ul style="list-style-type: none">・能力開発、サービスの標準化等の1次知識を活用して、解決策を考える。⇒指導者教育、教育マニュアルの作成、教育計画策定と報告の義務付け、本社での勉強会の開催等が考えられる。



解答

理由は、技術指導に店舗間のばらつきが生じており、特に繁盛店では技術指導が不足しているため、美容師見習いのモチベーションが低下しているからと推察する。指導を現場任せにしないことが必要であり、具体的施策として指導者教育、教育マニュアルの作成、教育計画策定と報告の義務付け、本社での勉強会の開催等を提案する。(150字)