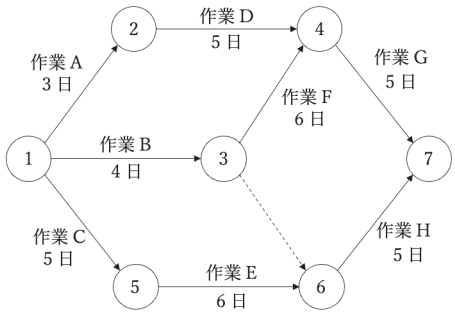
運営管理

2026年合格目標 TAC教材

1次上級答練　第5問

プロジェクトマネジメントを行うために、以下のPERT図を作成した。さらに、プロジェクトを構成する各作業の作業時間を、1日削減するために必要なコストを下表に示した。プロジェクトの所要時間を2日短くするために必要となるコストとして、最も少ないものを下記の解答群から選べ（単位：万円）。なお、各作業の作業時間は、最大で2日削減できる。 5



作業名	1日削減するために必要なコスト（万円／日）
作業A	8
作業B	7
作業C	5
作業D	4
作業E	6
作業F	4
作業G	6
作業H	7

〔解答群〕

ア　10

イ　11

ウ　12

エ　13

オ　14（○）

1次完成答練②　第4問

ある工場では、2つの生産設備を用いて2種類の製品X、Yが生産可能である。以下の表には、製品1単位を生産するのに必要な工数と製品1単位あたりの利益、および各設備において使用可能な工数が示されている。

使用可能な工数の範囲内で製品X、Yを生産するとき、下記の解答群に示す生産量の組合せ（Xの生産量，Yの生産量）のうち、最も高い総利益が得られる実行可能なものはどれか。 4

	設備1	設備2	製品1単位あたりの利益
製品X	2	3	4
製品Y	4	3	6
使用可能工数	20	24	−

〔解答群〕

ア（10，0）

イ（7，3）

ウ（6，2）（○）

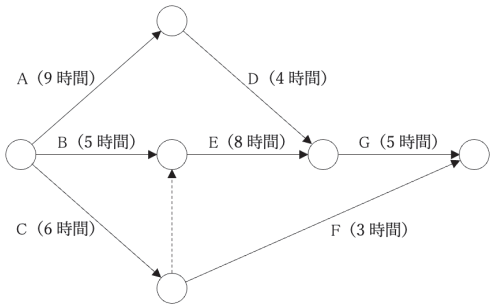
エ（4，3）

オ（2，4）

令和8年度 中小企業診断士1次試験

本試験　第3問

あるプロジェクトは7つの作業工程A～Gで構成されている。各作業工程の作業時間と作業工程間の先行関係が下図で示されるとき、このプロジェクトのPERT計算に関する記述として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。



〔解答群〕

ア　このプロジェクトの最短完了時間は、18時間である。

イ　作業工程Aの作業時間が1時間短くなると、クリティカルパスは複数になる。

ウ　作業工程Cの作業時間が1時間増えると、このプロジェクトの最短完了時間は長くなる。（○）

エ　作業工程Cを作業工程Eの先行作業からなくすことができても、このプロジェクトの最短完了時間は変わらない。

オ　作業工程Fの作業実施を不要にすると、このプロジェクトの最短完了時間は短くなる。

本試験　第4問

ある工場では、電力とガスを利用して2種類の製品A、Bが生産される。下表には、製品を1kg生産するのに必要な電力とガスの量と、製品を1kg販売して得られる単位利益、および現状で使用可能な電力とガスの量が示されている。総利益が最大になる方策として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

	製品A	製品B	使用可能量
電力	4（kW）	1（kW）	18（kW）
ガス	1（Nm^3）	2（Nm^3）	8（Nm^3）
単位利益	2（万円／kg）	1（万円／kg）	

〔解答群〕

ア　製品Aを生産せず、製品Bを4kg生産する。

イ　製品Aを2kg生産し、製品Bを3kg生産する。

ウ　製品Aを4kg生産し、製品Bを2kg生産する。（○）

エ　製品Aを6kg生産し、製品Bを1kg生産する。

オ　製品Aを8kg生産し、製品Bを生産しない。

1 次完成答練②　第 15 問

環境配慮型生産に関する記述の正誤の組み合わせとして、最も適切なものを下記の解答群から選べ。 15

a　環境配慮型生産では、製品の設計から使用後の回収・再資源化・廃棄までを含むプロダクトライフサイクル全体を捉えることが重要である。
b　サーキュラーエコノミーは、使用済み製品を回収してリサイクルすれば達成できる考え方であり、設計段階での長寿命化や再使用、サービス化などは含まれない。
c　カーボンニュートラルとは、温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させ、実質的な排出量をゼロとみなす考え方である。
d　カーボンフットプリントとは、製品・サービスのライフサイクルを通じて排出される温室効果ガスを CO_2 排出量に換算して算定・表示する仕組みである。

〔解答群〕
ア　a：正　b：正　c：誤　d：誤
イ　a：正　b：誤　c：正　d：正（○）
ウ　a：正　b：誤　c：誤　d：誤
エ　a：誤　b：正　c：誤　d：正
オ　a：誤　b：誤　c：正　d：正

本試験　第 5 問

環境問題に関連する記述と用語の組み合わせとして、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

a　化石資源を除く、動植物に由来する有機物であり、エネルギー源として利用することができるもの。
b　廃棄物の再利用や再資源化などを通して、最終的に廃棄物を限りなくなくそうとする取り組み。
c　機能を復元する処理を含めて製品を再利用すること。
d　製品やサービスのライフサイクル全体における温室効果ガス排出量を CO_2 排出量に換算して数値化すること。

〔解答群〕
ア　a：バイオマス　b：ゼロエミッション
　　c：リファービッシュ　d：カーボンフットプリント（○）

イ　a：バイオマス　b：ライフサイクルアセスメント
　　c：エコマテリアル　d：カーボンニュートラル

ウ　a：バイオマス　b：リファービッシュ
　　c：ゼロエミッション　d：カーボンニュートラル

エ　a：マテリアルリサイクル　b：エコマテリアル
　　c：ゼロエミッション　d：カーボンフットプリント

オ　a：マテリアルリサイクル　b：ゼロエミッション
　　c：リファービッシュ　d：ライフサイクルアセスメント

1 次養成答練　第 10 問

ある作業について標準時間を設定するために、以下のデータを収集した。内掛け法による余裕率と標準時間の値として、最も適切な組み合わせを下記の解答群から選べ。
10

データ項目	値
正味作業の観測時間	50秒
外掛け法による余裕率	0.20
レイティング係数	90

〔解答群〕
ア　内掛け法による余裕率：$\frac{1}{5}$　標準時間：45 秒
イ　内掛け法による余裕率：$\frac{1}{6}$　標準時間：45 秒
ウ　内掛け法による余裕率：$\frac{1}{6}$　標準時間：54 秒（○）
エ　内掛け法による余裕率：$\frac{1}{8}$　標準時間：45 秒
オ　内掛け法による余裕率：$\frac{1}{8}$　標準時間：54 秒

本試験　第 8 問

1 人の作業者が組み立てに従事する職場において、ある製品の組み立ての標準時間を算定するための時間研究を実施した。

製品を 150 個組み立てる作業を観測したところ、次表の結果が得られた。

主作業時間	2.3時間
付随作業時間	0.7時間
準備段取り作業時間	1.0時間

さらに、この職場の余裕率を算定するために、非作業時間を除いた実動時間の中で、観測回数が 500 回のワークサンプリングを実施したところ、余裕に相当するサンプルが 100 個得られた。

この下での組立作業の標準時間（分／個）として、最も適切なものはどれか。ただし、レイティング係数は 0.75 として標準時間を算定すること。

ア　0.90 分／個
イ　0.96 分／個
ウ　1.20 分／個
エ　1.50 分／個（○）
オ　1.60 分／個

1次公開模試　第15問

以下は、ある組立工程における作業者の動作をサーブリッグ分析した結果である。この動作の中で第1類に分類される左手の動作要素の数と右手の動作要素の数の合計値として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。 15

＜要素作業の分析結果＞

	左手の動作要素	記号	目	記号	右手の動作要素
1	部品置き場へ手を伸ばす	TE		UD	手待ち
2	（部品を探す）		SH F		（部品を探す）
3	部品をつかむ	G			手待ち
4	部品を作業台に運ぶ	TL			
5	保持	H			（考える）
6				P	部品の位置を決める
7				A	部品を組み合わす
8				U	工具を使って締め付ける
9	（検査）		I		（検査）
10	箱に部品を運ぶ	TL		UD	手待ち
11	完成品を放す	RL			

〔解答群〕

ア 4

イ 5

ウ 6

エ 7（○）

オ 8

本試験　第9問

下表は、単腕ロボットが加工前ワークを自動旋盤にセットする作業に対してサーブリッグ分析を実施した結果である。この工程では、加工前ワークが単腕ロボットによって自動旋盤に移動され、自動旋盤がワークを固定（チャック）した後に加工が開始される。加工が終了したワークは、別ロボットによって自動旋盤から取り出された後に、再び、次の加工前ワークが単腕ロボットによって自動旋盤にセットされる。

この分析結果に基づいて、作業時間の短縮に向けた単腕ロボットの動作改善を考えるとき、改善案の候補として、最も不適切なものを下記の解答群から選べ。

No.	サーブリッグ	時間（秒）	単腕ロボット動作の内容
1	UD	20.0	加工済みワークが、別ロボットによって自動旋盤から取り出されるのを待つ。
2	TE＋PP	6.5	ロボットハンドを回転させながら加工前ワークの供給台へ。
3	SH	0.3	視覚センサで加工前ワークの位置を探索。
4	P	1.0	ロボットハンドを位置合わせ。
5	G	0.3	加工前ワークを把持。
6	TL＋PP	8.0	加工前ワークを回転させながら自動旋盤へ。
7	P	0.6	加工前ワークの姿勢を中空で最終調整。
8	UD	3.0	チャックされるのを中空で待つ。
9	H	0.5	チャックのために加工前ワークを保持。
10	RL	0.2	加工前ワークを放す。
11	TE	7.0	ロボットハンドを初期位置に戻す。

ここで、表内の各サーブリッグの意味は、次のとおりである。

SH：探す、G：つかむ、TE：から手移動、TL：運ぶ、H：保持、

RL：放す、P：位置決め、PP：前置き、UD：避けえぬ遅れ

〔解答群〕

ア　加工済みワークが取り出されるのを待っている No.1 の時間内に、No.2 から5を実施する。

イ　No.2 の実施時間を短縮するために、加工前ワークの供給台を自動旋盤に近接させる。

ウ　No.6 の実施時間を短縮するために、供給台における加工前ワークの保管姿勢を改善する。

エ　チャック直前のロボットハンドの手待ちを削減するために、No.8 と 9 を取り除く。（○）

オ　No.11 を実施する代わりに、次の加工前ワークに対する No.2 を実施する。

1次公開模試　第3問

機械加工に関する記述として、最も適切なものはどれか。 3

イ　研削加工とは、金型を用いて材料に圧力をかけ、塑性変形させることで製品形状を成形する加工法である。（×）

本試験　第11問

金属を加工する設備に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　研削盤とは、他の工作機械で既に加工された工作物をさらに高い精度や良い面粗度に加工したり、熱処理や表面処理が施されて切削加工ができない工作物の加工を行う装置のことである。（○）

1次公開模試　第20問

a　CBM（Condition Based Maintenance：状態基準保全）は、設備が故障した後に修理を行う事後保全の一種であり、故障発生時の迅速な対応が求められる。（×）

d　MTBF は平均故障間隔を示す指標であり、この値を短くすることで設備の信頼性が向上する。（×）

本試験　第13問

a　MTTR は、故障設備が修復されてから、次に故障するまでの動作時間の平均値である。（×）

d　予防保全には、時間計画保全と状態基準保全がある。（○）

1次完成答練②　第17問

ウ　都市機能誘導区域は原則として居住誘導区域内に設定され、都市機能誘導区域ごとに、立地を誘導すべき都市機能増進施設を定める。（○）

1次上級答練　第17問

オ　都市機能増進施設とは、医療施設や福祉施設、子育て支援施設などであり、商業施設は含まれない。（×）

本試験　第24問

エ　都市機能増進施設（誘導施設）とはスーパーマーケットなどの商業施設や病院などの医療施設であり、学校などの教育施設は含まれない。（×）

オ　立地適正化計画では、原則として都市機能誘導区域を居住誘導区域外に定める必要がある。（×）

1次完成答練①　第15問

基本計画の認定は、都道府県が主体となって行い、最終的に都道府県知事が認定する。(×)

本試験　第26問

ウ　中心市街地活性化法では、市町村は中心市街地活性化本部を組織し、その下で中心市街地活性化計画を作成することで、都道府県知事の認定を受けることができる。(×)

1次上級答練　第19問

店舗Xのある月の営業実績は下表のとおりである。この表から計算される相乗積に関する記述として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。 19

商品カテゴリー	販売金額（万円）	販売金額構成比（%）	粗利益率（%）
カテゴリーA	500	25	20
カテゴリーB	400	20	30
カテゴリーC	300	15	40
カテゴリーD	500	25	10
カテゴリーE	300	15	30
合計	2,000		

〔解答群〕

ア　カテゴリーAはカテゴリーBよりも相乗積が大きい。

イ　カテゴリーBの相乗積は60%である。

ウ　カテゴリーCの販売金額が表の数値の2倍になり、他のカテゴリーの販売金額が変わらない場合、店舗全体の粗利益率は低下する。

エ　カテゴリーDの販売金額も粗利益率も変わらず、他のカテゴリーの販売金額が増加すると、カテゴリーDの相乗積は低下する。(○)

オ　相乗積が最も大きいカテゴリーは、カテゴリーEである。

本試験　第27問

下表は、ある店舗の商品カテゴリー別の売上高と粗利益をまとめたものである。この表におけるカテゴリーごとの相乗積に関する記述として、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

商品カテゴリー	売上高（千円）	粗利益（千円）	売上構成比	粗利益率
A	1,800	450	15.0%	25.0%
B	2,160	324	18.0%	15.0%
C	1,440	504	12.0%	35.0%
D	3,600	720	30.0%	20.0%
E	3,000	750	25.0%	25.0%
全体	12,000	2,748	100.0%	22.9%

〔解答群〕

ア　カテゴリーBの相乗積は、カテゴリーAよりも大きい。

イ　カテゴリーCの相乗積は、カテゴリーBよりも大きい。(○)

ウ　カテゴリーDの相乗積は、カテゴリーEよりも大きい。

エ　相乗積が最も大きいのは、カテゴリーCである。

オ　相乗積が最も大きいのは、カテゴリーDである。

1次公開模試　第38問

ア　在庫型物流センターは、通過型物流センターと比較して、仕入先からの納品頻度を高くする必要がある。(×)

オ　プロセスセンターは、主に通過型物流センターの機能を補完するため、仕入先からの商品を店舗別に仕分けする機能を果たす。(×)

1次養成答練　第23問

ア　物流センターから店舗へのカテゴリー納品を行うと、物流センター内のピッキングの作業時間が短縮される。(×)

ウ　店舗での発注から納品までのリードタイムは、通過型物流センターよりも在庫型物流センターを利用する方が長くなりやすい。(×)

1次完成答練②　第27問

ア　通過型物流センターでは、仕入先が店舗別に仕分け済みで納品する形態と、仕分けを行わずに納品しセンター側で店舗別に仕分けする形態があるが、いずれの場合もセンター内の仕分作業負荷は同じである。(×)

本試験　第36問

小売業の物流センターの機能に関する記述として、最も適切なものはどれか。

ア　仕入先から物流センターへの納品頻度を少なくするには、通過型物流センターよりも、在庫型物流センターを利用する方が適している。(○)

イ　通過型物流センター内の作業工程数を少なくするには、注文商品を事前に店舗別に仕分けて入荷するタイプの物流センターよりも、事前に仕分けをせずに総量をそのまま入荷するタイプの物流センターを利用する方が適している。

ウ　店舗での発注から納品までのリードタイムを短くするには、在庫型物流センターよりも、通過型物流センターを利用する方が適している。

エ　物流センターから店舗へのカテゴリー納品は、納品車両の積載効率を上昇させるのに適している。

オ　プロセスセンターは、物流ネットワーク上で輸送機関を切り替えることを主な機能としており、貨物ターミナル駅やコンテナターミナルなどと呼ばれる。

1次公開模試　第39問

オ　トラック予約受付システムは、荷送側の物流センターにおいて、出荷先への配車ルートを最適化するために利用される。(×)

1次養成答練　第24問

イ　フリーロケーション管理は、同じ商品が異なる場所に所在することはなく、保管効率が高い。(×)

1次上級答練　第24問

ウ　トラック予約受付システムは、トラックの到着時間を分散させ、入出荷場での混雑や待機時間を削減するために活用されている。(○)

本試験　第37問

物流センターの運営に関する記述の正誤の組み合わせとして、最も適切なものを下記の解答群から選べ。

a　トラック予約受付システムを導入すると、トラックの荷待ち時間を短縮させる効果が期待できる。(○)

c　フリーロケーション管理は、固定ロケーション管理よりも、人によるピッキングの作業効率が高いが、保管効率は低い。(×)

1次完成答練①　第26問

一般財団法人流通システム開発センターが示す「新しいGTINの設定が必要になる10の基準」では、従来使用していたJANコード（GTIN-13）および集合包装用商品コード（GTIN-14）について、新たに設定が必要となる基準を定めている。このうち従来のJANコードは変更する必要はなく、従来の集合包装用商品コードのみを変更すべき例として、最も適切なものはどれか。 28

ア　販促のために期間限定で包装を変更、または景品･試供品を付けた場合（○）
イ　商品表示の変更を伴う成分や機能を変更した場合
ウ　ブランドを変更した場合
エ　あらかじめ決められた組み合わせ商品の中身を変更した場合
オ　新商品を発売した場合

本試験　第38問

一般財団法人流通システム開発センターでは、商品変更などにともないGTIN-13が変更になる具体的な内容を「10の基準」として定めている。その基準に従えば、自発的に従来商品と分けて受発注する意図はない場合に、以下の商品変更例の中で特に新たなGTIN-13を設定する必要がない事例として、最も適切なものはどれか。ただし、記載以外の変更はないものとする。

ア　従来商品のクッキーの成分にナッツなどのアレルゲンを追加し、商品表示を変更した場合
イ　従来商品のコーヒー豆を有機栽培のコーヒー豆に変更し､オーガニック（有機）マークを追加した場合
ウ　従来商品のジュースの内容量を500mlから475mlに減量した場合
エ　従来商品の包装容器をガラスからPET素材に変更し、総重量を30％軽量化した場合
オ　従来商品のポテトチップスのパッケージを、サッカーワールドカップ期間限定で、サッカーワールドカップ用のデザイン包装に変更した場合（○）

1次公開模試　第43問

イ　仮名加工情報とは、他の情報と照合することなしには特定個人を識別できないように加工された情報であり、匿名加工情報と同様に第三者への提供が自由に認められる。（×）

本試験　第42問

b　個人情報を含む販売データを仮名加工情報に加工したとしても、他の情報と容易に照合することができ、それにより特定の個人を識別することができる状態にある場合は、当該仮名加工情報は個人情報に該当する。（○）
c　個人情報取扱事業者である仮名加工情報取扱事業者は、本人の事前の同意を得なくても原則として、仮名加工情報である個人データを第三者に提供することができる。（×）