

～要求解釈（複数解釈）の重要性～

解釈ができなければ問題本文を何百回読んでも根拠は見つからない！

●要求解釈とは？

重要な作業の1つとして、問題本文に何が書いてあるかを想定すること（想定できること）がある。

（例）平成23年度事例Ⅰ第2問（抜粋）

A社では、自社開発した技術の特許をあえて出願しないこともある。その理由として考えられることを、100字以内で説明せよ。

●根拠の埋め方（大きく2つしかありません）

①特許をあえて出願しない理由が直接、問題本文に書いてある。

→目の前にお金が落ちているようなものです。

遠慮なく拾ってください（交番に届ける必要はないです）

②特許を出願した後の（出願する時の）マズイことの根拠が暗示されている。

→特許を出願する時のマズイことは？

→特許を出願した後にマズイことは？

これらの解釈ができれば（知識を知っていれば）、どれだけ問題本文に根拠が散らばっていても見付きやすい。

●特許のマズイこと

①出願前（出願時）

- ・特許の対象かどうかの調査の煩雑さ、手間
- ・手続きの煩雑さ

②出願後

- ・模倣されるリスク
- ・侵害に対する対応の煩雑さ、手間

【問題本文／第2段落】

また、わが国とは法や規制の異なる欧州や米国、今後の成長が期待される中国など海外の市場開発にも積極的に取り組み始めている。

①法や規制の異なる…特許出願時の手続きや特許侵害に対する対応手続きの手間

②海外の市場開発…海外で模倣されるリスクが高い

●根拠の探し方（対応付けの方法）

- ①問題要求（設問）の解釈→問題本文
- ②問題本文で浮いた箇所→問題要求（設問）

●要求解釈（複数解釈）のやり方、コツ

- ①1つの事象、キーワードに対して
- ②具体的に考える

（例）

A社のような中小企業が近年、海外での事業活動に積極的に取り組むようになっている。
A社のような企業の場合、どのような外部環境の変化が海外進出を促していると考えられるか。

- ・中小企業が行う海外での事業活動は具体的には？
- ・中小企業の海外進出を促すような外部環境の変化とは具体的には？
- ・「A社のような」は問題本文を読まないで不明であるため、解釈必要なし。

●上記の例題をもとに、どのような学習をすべきか？

①A社は表面処理加工メーカーで小規模

- 一般的に、表面処理加工メーカーが海外進出する理由は？
- 一般的に、小規模な企業が海外進出する理由は？

②別の企業についても考えてみる

- 一般的に、部品加工メーカーが海外進出する理由は？
- 一般的に、大規模な企業が海外進出する理由は？

③過去問や演習を活用して要求解釈を練習する。

④企業経営理論が残っている方は、企業経営理論の問題でもできる。

- 企業経営で得点がなかなか取れないのは「具体化」ができていないからです。具体化して「自分でわかる知識に変換して」、問題を解くようにしましょう。2次の学習にも繋がりますので是非、実践してみてください。

●補足

平成24年度は小規模という設定だから、「単に海外ニーズを捉える」は解答にならない可能性が高い（それは大規模企業でも同様のことから）。

→よって、「親企業や関係会社の海外進出→下請けなのでそれらのニーズに対応」であれば加点の可能性が出てくる。あとは問題本文の言葉を活用して解答を組み立てる。

今日のまとめ（2月号）

～要求解釈～

その1 要求解釈こそ、根拠を見つける第一歩

その2 根拠が見つからないのは単に「解釈（知識）不足」

その3 要求解釈で想定できないことでも、問題本文を読んだ後、設問に結び付けられればOK

その4 解釈内容は適宜、メモすべし。ただし、80分しかないので、蛇口をひねって水が出てくるが如く、スイッチを入れれば知識があふれ出る状態であればメモは不要（これが理想）。

○H24年要求解釈の例

事例Ⅰ第5問

A社は、日本国内で課長以上の社員を対象に成果主義型賃金制度を導入しようとか考えている。中小企業診断士として、制度の設計および導入にあたって、A社の場合、どのような点に留意すべきかを120字以内で助言せよ。

①日本国内で課長以上の社員を対象に

→海外の状況はどうか？

→課長未満の社員の状況はどうか？

※問題本文に記載があれば根拠とすることができる。

②一般的な成果主義型賃金制度の設計における留意点は？

→各部門や業務に応じた平等性のある制度にする。

→場合によっては社員からヒアリングを行う。

→短期的な思考に陥らないよう、適宜、見直せる（見直す）制度とする。

③一般的な成果主義型賃金制度の導入における留意点は？

→従業員に対する十分な説明

→課長以上の社員に対して十分な説明

→課長未満の社員に対して十分な説明（なぜ課長以上の社員だけなのか）

④「導入」なので、「導入後」はあまり気にしなくてもよいのか？

仮に導入後もOKだとすると、

→短期的な思考に陥らないよう、また平等性が欠落していないかを適宜、見直し、修正を行う。

→成果重視の社内風土により部門間のコミュニケーションの欠落が起きないように、適宜、情報交換やコミュニケーション育成の場を設ける。

以上の解釈を「蛇口をひねったら出てくる状態」にしておきたいです（全部メモすると時間がなくなるので）。

他にも足せるものがあったら足しておきましょう！

知識がわからない場合は まずは正確に意味・知識を覚える、
 テキスト参照 ⇒ ※経営はそれ程、量が多いのです。CT・運営・法務

問題	文章	具体化	備考
H22 7 了	中央研究所のあり方を見直し 研究者の一部を事業部門での応用技術	食品メーカーにおける「味覚」の研究 事業に結びつかない 場合(前文)	どなたに良い研究でも 事業(収益)に結びつかないと ダメ
		⑥も飲食店事業で、実際の メニュー等の研究に配属	現場に近い研究を させるのは有効
イ	ある耐久消費財メーカーではロム生産廃止 → 限りなく受注生産 + 顧客ニーズに対応	家具・家電等でロム(100個)廃止 → ボダーメイクに変更	通常は微妙だが、事業化 できないという設定なのでOK
ウ	どの分野に集中するか目利きが難しいので 中央研究所のメンバーより技術ロードマップ作成	PB商品、メニュー開発、食材研究の選択 本社の基礎開発メンバーで技術の分析・集中	本来は先に技術ロードマップ → 分野の絞り込み ・応用研究所メンバーも参画?
	テキストに載っていない場合は ネットで検索 ※ 2~3ヶ月以内	具体化する際、予め企業を絞って 準備しておく SP 3~70%	

前文は
必ず確認

☆企業経営理論 具体化シート

[illegible]