

### Ⅲ 期（一般・学内）

受験 番号	<input type="text"/>	フリガナ	
	<input type="text"/>	名前	

令和6年度 春入学

武蔵野大学大学院 言語文化研究科 言語文化専攻 ビジネス日本語コース 入学試験問題

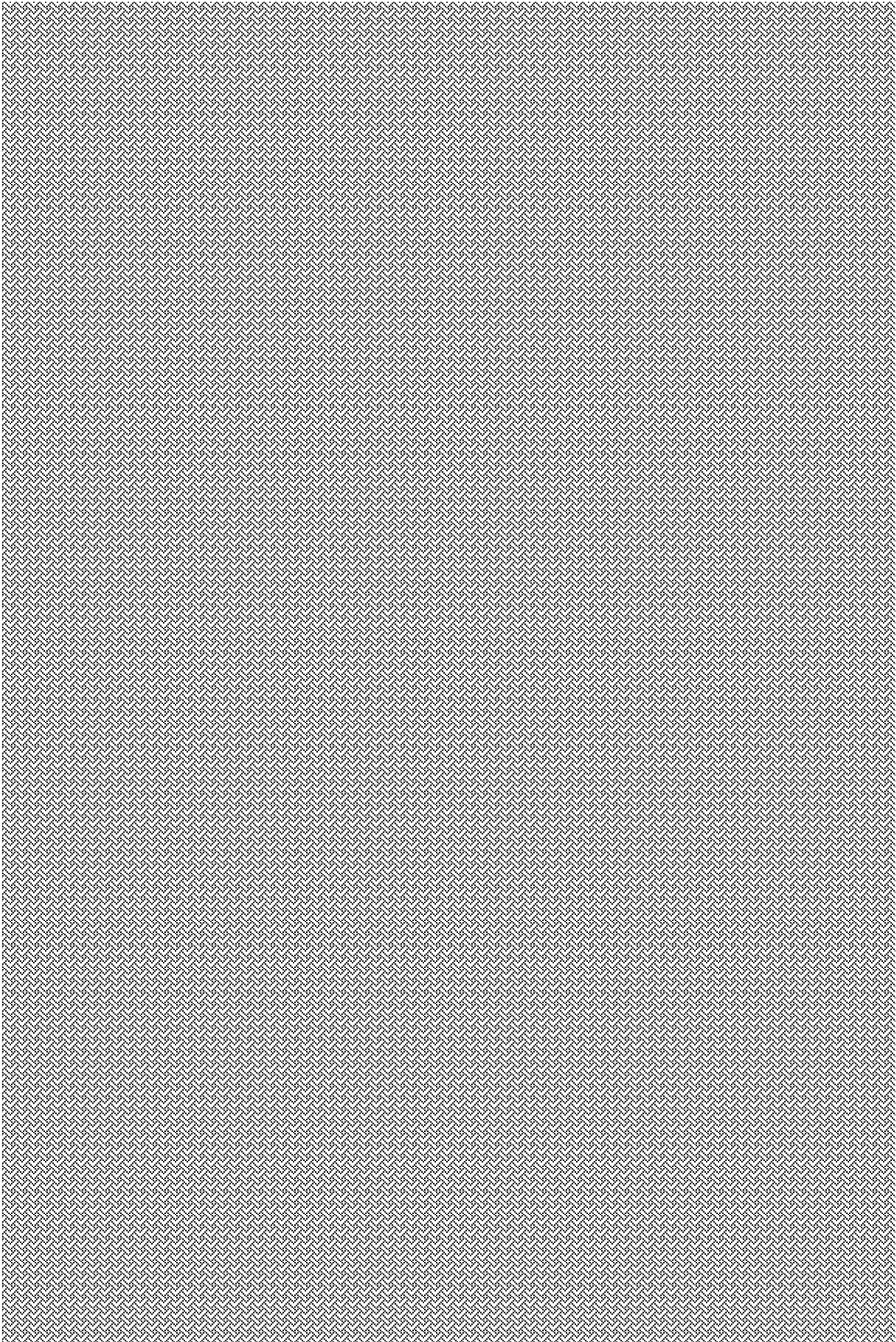
3月10日 実施

<100点・90分>

## [ 小論文および日本語 ]

### 注意事項

- 1 試験開始の合図があるまで、この問題冊子を開いてはいけません。
- 2 この問題冊子は全部で8ページ(表紙・余白含む)あります。問題Ⅰ～Ⅲの全ての問いに答えてください。
- 3 試験時間は90分です。途中退室はできません。
- 4 試験中に、問題冊子および解答用紙の印刷不鮮明や汚れなどに気がついた場合は、速やかに手を挙げて監督者に知らせてください。
- 5 解答には、鉛筆、シャープペンシル、黒または青のボールペン、万年筆を使用してください。
- 6 修正をする場合には、解答用紙を汚さないよう、消しゴム等できれいに修正してください。
- 7 解答は全て解答用紙(B4用紙3枚)に記入してください。
- 8 この問題冊子と解答用紙の両方に、受験番号、名前(フリガナも)を丁寧に書いてください。
- 9 問題冊子の余白等は、メモなどに使用してもかまいません。
- 10 試験終了後、解答用紙(答案)のみ回収します。この問題冊子は持ち帰ってください。



**[小論文]**

**問題 I 次の質問に対するあなたの考えを自由に書きなさい。**

(改行等含め 800 字以内)

2023 年の訪日客の旅行消費額は計 5 兆 2923 億円にのぼり過去最高だった、との報道が 1 月にありました。こうしたインバウンド消費の日本経済への影響等について考えられることを、根拠も示しつつ具体的に論じてください。

またそれに関連して、あなたが本コースでどのような学びをどのように深め、自身のキャリアを形成していきたいと考えているのかについても、具体的かつ詳細に述べてください。

(※ 日本語の文章の適切さや構成、内容について評価します。)

**[日本語]**

**問題 II 次の状況のとき、どのような表現で何を伝えたらよいか、日本語でのビジネスメールを想定した上で問いに答えなさい。**

(※ 字数指定なし。ただし解答欄内に収めてください。)

あなたは、株式会社有明商事に勤務しています。

取引先の武蔵野株式会社営業部の田中部長と来週打ち合わせの予定がありましたが、急な出張が入ってしまいました。そこで、再来週に打ち合わせの日程を延期できるかどうかを伺うメールを送りたいと思い、生成 AI で文面を作成しました。

**【問い】**

解答用紙に書かれているのが生成 AI が作成した文面です。不適切なところがあればその部分に下線を引いて修正し、加筆した方がいいところがあれば、適宜加筆してください。

[日本語]

問題Ⅲ 次の文章を読み、後の問いに答えなさい。解答はすべて解答用紙に書きなさい。

「①の脱皮できない蛇は滅びる」。蛇はなぜ脱皮しなければならないのか。その理由は、外部環境の変化に合わせ、自分の体を大きく成長させると同時に、自らの姿を進化させるためである。この言葉が持つ意味は、組織進化論にも通じるものがある。すなわち、企業組織は、外部環境の変化に適合しない古い考え方や価値観に固執しすぎると、次第に内側から個々人の意識改革や成長欲求が止まり、その結果、市場から淘汰されてしまう。したがって、企業組織は、常に外部環境や価値観の変化に対応できるような体質づくりに積極的に取り組まなければならない。同時に、従来の組織ルーチンや組織能力から新たな変化と価値を創出する企業変革を推進することで、組織内の新陳代謝を活性化させ、さらなる進化を遂げることができるのである。

今日の市場環境は、かつてないほどの速いスピードで大きな変化を遂げており、多くの競合他社との激しい競争が繰り広げられている。このことは、先が読めず不確実性がきわめて高いことを意味する。たとえば、①急速な技術革新の進展による消費者のニーズの高度化・多様化、②ナショナリズムによる保護貿易主義の台頭、③④反グローバリズム勢力の拡大、④ESG (Environment, Social, Governance) ・SDGs の関心への高まりなどが挙げられる。このような激変する外部の市場環境の中で、企業は絶えず組織を変革する戦略的かつ組織的な取り組みを実行していかない限り、持続的な成長は望めない。不連続的な進化や変化の激しい市場環境下において、企業変革は、企業の成長において必要不可欠な革新活動であるといえる。

今日の企業は、上記のような外部の市場環境の変化に対して、柔軟かつ迅速に対応できるような組織能力を高めなければならない。だが、これを阻むいくつかの要因がある。たとえば、以下のようなものである。

- ①セクショナリズム・官僚主義的な縦割り組織による社内コミュニケーションと情報共有の不足、一体感の欠如
- ②経営トップのリーダーシップ不足による社内の理念定着率の低さと実行力の不足
- ③①と②による社員の自社に対する組織コミットメント・社員エンゲージメントの欠如、モチベーションの低下と離職率の高さ
- ④M&Aと経営統合による企業文化の対立と価値観の不一致

中小企業であっても、上記の「大企業病」のような成長の阻害要因を解決しない限り、企業変革の実現と自社ブランド価値を向上させることはできない。⑤企業は、規模が拡大されていくにつれ、現状に満足し、危機意識が欠如し、成長志向のマインドがかなり低下していく。同時に、経営者と社員間または部門間のコミュニケーションが不十分な状態や断絶が生じてしまうと、意思決定が遅れてしまう。このような企業の体質、すなわち、硬直的かつ非効率的な組織構造が組織内に長年にわたり蔓延すると、官僚主義的な考え方に基づいた縦割りの組織構造や⑥事なかれ主義などが生じてしまい、企業変革を阻むことになりかねないのである。

企業は変革と成長の阻害要因を解決するという共通の目的と戦略的意図を組織全体に明確に示さなければならない。それと同時に、企業は全社員の意識改革をはじめ、創発的な学びの場のマネジメントの実現、組織内での自社独自のブランド・ビジョンの確実な浸透と体現、その実践などを可

能にする企業変革を実行しなければならない。

(中略)

組織内における危機意識の向上は、企業変革の一環として取り組む戦略的インターナル・ブランディングを促す最初の段階において、最も重要な推進力となる。だが、危機意識が低い状態、すなわち、現状満足が組織内に蔓延している状態では、多くの社員は戦略的インターナル・ブランディングへの取り組みに貢献意欲を示さない。言い換えれば、今の安定した売上・利益を維持する製品に力を入れ、現状を肯定するという経営者の老化現象が組織内に生じ、現状満足の度合いが高まることで、組織全体が硬直化してしまう(清水 1983)。このような状態の維持に賛同する経営トップや社員が増えれば増えるほど、企業変革の必要性を感じなくなる。そのため、組織内において十分な危機意識が浸透せず 戦略的インターナル・ブランディングを組織的に推し進めることはきわめて困難なものとなる。その結果、企業変革の一環として行う戦略的インターナル・ブランディングの推進に必要な権限委譲と社員の自己犠牲が期待できず、それに対する抵抗勢力が強まる。同時に、戦略的ブランド・ビジョンの浸透をはじめ、革新的な製品・サービスの創造、品質向上などを実質的な価値として転換することができなくなるのである。

そこで企業は、戦略的インターナル・ブランディングに取り組む前の段階として、組織内における危機意識を高めなければならない。このためには、まず、適切な市場情報を俯瞰的かつ客観的に分析し、社員に対して「見える化」することが不可欠である。はっきり目に見える危機的状況が存在していないと、現状満足を生んでしまうからである。

しかし、④市場は常に変化し続けるダイナミックな生態系である(徐・李 2018)。それゆえ、企業は国内市場だけでなく海外市場も視野に入れ、新事業を展開する際に、マーケティング・プロセスの出発点として、マクロ環境分析(PEST)の動向調査を徹底的に行うべきである。その結果、企業は市場の動向や特性を正しく知り、理解し、学習すると同時に、数多くの市場機会を発見することが容易になる。次に、企業は市場から導き出された戦略的情報を実践的知識へと転換させ、それを組織全体に共有させることで、革新的な製品・サービスを具現化できる組織能力の構築・強化を促すことができる(徐・李 2015, 2018)。その結果、企業は新製品・新市場を創出し、顧客をはじめとする主要な〔⑦〕の心の中に、自社ブランドの認知度と存在感の向上だけでなく、高品質な製品ブランド・イメージの確立も可能にする(徐 2018)。(後略)

(徐誠敏・李美善『ブランド弱者の戦略 —インターナル・ブランディングの理論と実践—』ミネルヴァ書房による 一部改)

問1 ⑦「脱皮できない蛇は滅びる」はここではどのようなことの比喻か、最も適当なものを1~4よりひとつ選びなさい。

- 1 自らの姿を進化させるには脱皮することが必要だということ
- 2 企業組織は外部環境に適合した変化をするということ
- 3 外部環境の変化に内応しない企業組織は古くなるということ
- 4 企業改革ができない企業は衰退してしまうということ

問2 ④「反グローバリズム勢力」とはどのような勢力か、最も適当なものを1～4よりひとつ選びなさい。

- 1 地球規模で市場メカニズムを浸透させる経済のグローバル化によって取り残されてしまった社会的弱者を支援する NPO 等の勢力
- 2 グローバル化が多国籍企業による発展途上国の搾取や通貨金融危機、環境破壊を招くとして、それらに対し批判や対抗などを行う勢力
- 3 ヨーロッパの国々を中心に NGO として展開している、市場万能主義的な新自由主義経済を掲げて過激に活動する勢力
- 4 経済のグローバル化による投機的な金融取引を抑えるために、投機資金を凍結してそれを原資とし貧困層の救済を行っている勢力

問3 ⑦「企業は、規模が拡大されていくにつれ、現状に満足し、危機意識が欠如し、成長志向のマインドがかなり低下していく」のはなぜか、最も適当なものを1～4よりひとつ選びなさい。

- 1 組織が大きくなり業績が安定してくると責任の所在が曖昧になったり意思決定が遅滞するから
- 2 企業の事業規模が拡大し広い分野で業務が展開されるようになると新規開発が不要になるから
- 3 組織が大きくなるとその中における人事が固定するため新たな人材の採用ができなくなるから
- 4 十分に成長した企業は市場占有率も高く新たな研究開発や設備に資本投下しなくてもよいから

問4 ⑤「事なかれ主義」とは何か、最も適当なものを1～4よりひとつ選びなさい。

- 1 何事においても新たなチャレンジをせず、現状維持をひたすら願うような消極的態度
- 2 緊急事態や深刻な事態があっても、他人事として自分には関与しないようにする主義
- 3 トラブルが生じるような状況を避け、何事も穏便に済ませようとする態度や考え方
- 4 トラブルが生じても、双方の利益を優先しながら平和的解決を行おうとする姿勢

問5 ④「市場は常に変化し続けるダイナミックな生態系である」とはどういうことか、最も適当なものを1～4よりひとつ選びなさい。

- 1 自然環境の中で生き物が生産者、消費者、分解者などとして関わり合いながら生きているのと同様に、市場も様々な事象と関連しながら常に大きく変化し続けるものであるということ
- 2 市場が大きく動くことで自然環境をはじめとした生物の生態系が多大な影響を受けるため、市場の動向を把握することが環境問題の解決などを考える上では非常に重要だということ
- 3 財・サービスが取引されて価格が決定される場である市場は、金融などと密接であるためにその影響を常に受けており、それ自体が生態系として自然界に存在しているということ
- 4 人の営みに基づく市場が時代や社会情勢と共に変化することは必然であり、動的な生態系の一部を担う生き物としての人間の役割がこれまでになく増大しているということ

問6 [ ㊦ ] に入る言葉として、最も適当なものを1～4よりひとつ選びなさい。

- 1 レコードホルダー      2 ステークホルダー      3 ストックホルダー      4 シェアホルダー

問7 この文章についての記述として、最も適当なものを1～4よりひとつ選びなさい。

- 1 企業組織が外部環境の変化に適合しない古い考え方や価値観に固執しすぎると、次第に内側からそれらに対抗しようとする個々人の意識改革や成長欲求が発現する。
- 2 国連の掲げる持続可能な開発目標に合わせて企業変革を行わないと、もはや企業の持続的な成長は望めない時代になった。
- 3 経営者の老化現象が起こってしまうと、企業変革の一環として取り組む戦略的インターナル・ブランディングを促すために最も重要な推進力となる社員の力が枯渇する。
- 4 企業は戦略的インターナル・ブランディングに取り組む前に適切に市場情報を分析し、社員に対して「見える化」することで組織内の危機意識を高めなければならない。

問8 本文の内容を、なるべく文中のことばを使って 300 字程度に要約しなさい。(※ 「である」体)

【以下余白】

※ メモに使用してもかまいません。

【以下余白】

※ メモに使用してもかまいません。





