

2025年度 大学院経営管理研究科

経営管理専攻 修士課程

入学試験（経営分析プログラム）

【英語解答例】

出題の意図：本設問は、受験者の英文読解能力を測ることを目的としている。具体的には、文章の論旨を正しく理解し、重要な概念や因果関係を把握し、読み手に伝わる文章としての的確に訳出すること、の3点が評価対象となる。

1. 下線部（A）を日本語に訳しなさい。

顧客と接する従業員が行う仕事は、その仕事を管理しない営業やマーケティング、IT、物流、製品設計などの上流部門で働く人々によって大きく左右される。残念なことに、私たちが関わってきたほとんどの企業では、上流部門の人々は、自分たちの決定が第一線で働く従業員に与える影響をほとんど考えていなかった。

2. 下線部（B）を日本語に訳しなさい。

生産性が低いのは、複雑なワークフロー、エラー、手戻り作業、より多くの注意を必要とする顧客の混乱に加えて、従業員が単調でつまらない作業に追われているためである。生産性が低いと、従業員の給与を上げることが難しくなる。給与が低いと、離職率が高くなり、高い離職率と低い業績の悪循環が生まれる。

3. 下線部（C）を日本語に訳しなさい。

たしかに、リーダーはしばしば、事業の合理化を目的として、部門の閉鎖、部門の売却、従業員の解雇といった手段を講じる。しかし、これらの手段は、会社の目先の財務状況を改善することを目的とした、他人の気持ちを考慮しない施策であり、従業員の有効性や顧客体験を損なう傾向がある。対照的に、上流部門による業務削減は、より慎重なプロセスである。それは、第一線で働く従業員が直面する複雑さを軽減するために事業の様々な機能を調整し、従業員がより良い顧客サービスを提供できるように従業員に投資することを含む。

4. サムズクラブ（Sam's Club：米国の会員制スーパーマーケット）が行った経営改革（turnaround）の内容と効果について、日本語で説明しなさい。

サムズクラブは、長年にわたって商品を増やし続けてきたため、商品を棚に並べるのに時間がかかり、すべての商品の在庫を保有することが困難になっていた。そこで同社は、商品数を削減した。また、店舗のマネージャーは、本社の様々な部署

からくる依頼への対応に忙殺されていた。そこで同社は、依頼の数を減らし、タイミングを調整するゲートキーパーを設置した。こうした業務削減の結果、店舗では顧客に優れたサービスを提供できるようになった。また、在庫管理が容易になったことで、価格を引き下げることができた。

5. 下線部 (D) を日本語に訳しなさい。

物流部門の幹部は、配送の予測可能性を改善することで店舗の生産性と売上を向上させることができる、と認識しているかもしれない。しかし、彼ら（彼女ら）のインセンティブがコストの最小化に縛られており、彼ら（彼女ら）が事業の他の側面を管理する意思決定者から隔離されている場合、店舗にとっては不都合な配送スケジュールが、唯一の実行可能な選択肢となる可能性がある。

以上.