

# 2024年度 横浜市立大学 国際商学部

## 特別選抜入学試験

【海外帰国生／国際バカロレア／科学オリンピック／外国人留学生／社会人】

## 総合問題

### 【注意事項】

1. 試験時間は90分である。
2. 試験開始の合図まで、この問題冊子を開いてはいけない。ただし、表紙はあらかじめよく読んでおくこと。
3. 問題の印刷は1ページから5ページまでである。
4. 解答用紙は2枚である。
5. 試験開始後、すべての解答用紙に受験番号と氏名を所定の欄に記入すること。
6. 問題冊子に落丁、乱丁、印刷不鮮明な箇所等があった場合および解答用紙が不足している場合は、手をあげて監督者に申し出ること。
7. 解答は必ず解答用紙の指定された箇所に記入すること。解答用紙の裏面に記入してはいけない。
8. 問題番号に対応した解答用紙に解答していない場合は、採点されない場合もあるので注意すること。
9. 解答する字数に指定がある場合は、句読点も1字として数えること。英数字を記入する場合は、1字分のマス目に2文字まで記入してよい。
10. 問題冊子の中の白紙部分は下書き等に使用してよい。
11. 解答用紙を切り離したり、持ち帰ってはいけない。
12. 試験終了まで退室を認めない。試験中の気分不快やトイレ等、やむを得ない場合には、手をあげて監督者を呼び、指示に従うこと。
13. 試験終了後は問題冊子を持ち帰ること。

〔 I 〕 次の文章を読んで、以下の設問に答えなさい。

コロナ禍を経て、多くの企業や従業員が出勤か在宅勤務かで揺れている。

米アップルの例を見てみよう。同社はもともと対面のコミュニケーションを通じ従業員の創造性を促進するという考えを強く持つ。コロナ禍前に完成した新オフィスはその表れだろう。だが2020年のコロナ禍でテレワークへと全面的に移行することとなった。21年6月には、経営側が従業員に向けてオフィス勤務に戻るように通達を出した。

その中でティム・クック最高経営責任者（CEO）は、ビデオ会議では再現できない対面のコミュニケーションの良さがあると指摘した。「実際に会って話すときの活気、エネルギー、創造性、協力関係、そして私たちが築いてきたコミュニティの感覚を失っているのは私だけではないはずだ」と述べた。だがこれには、出勤しない自由を損なうものだと反発する従業員もかなりいたようだ。

この事例には2つの対立が見て取れる。一つは出勤か在宅勤務かの対立だ。出勤には対面の良さ、在宅勤務には自由の良さがあり、どちらを取るかというものだ。もう一つは経営と従業員の対立だ。働き方は労使間の新たな課題でもある。

これらの対立を克服する糸口は広い意味での「ABW (activity based working)」にあると筆者は考える。ABWとは、活動内容に応じて適切な場所を選びながら仕事ができる環境、ないしはそこでの働き方を指す。もともとはオフィス形態の一つを指したが、オフィス以外の在宅やサードプレイス<sup>(注1)</sup>（第3の場）などの選択肢も増えるなか、その意味も拡大している。

筆者の調査によると、オフィス内 ABW は<sup>(A)</sup>ブジョを超えたオープンな人的ネットワークの生成を促す。一方で、自ら働く場所を選ぶため、時間や場所の裁量があると感じるだけでなく、自分で責任感を持って考えて働くことにもつながる。これは広い意味での ABW にも当てはまるだろう。これからの時代、出勤したからといってオフィスに閉じこもっているだけでは人的ネットワークは広がらない。また在宅勤務だから自律的なのではなく、オフィスと在宅、サードプレイスを選択するから自律的なのだ。

ゆえに広い意味での ABW には対面か自由かという対立はない。出勤か在宅勤務かという対立で考えること自体が的外れで、これらを時と場合に応じて適切に選択できることが肝要だ。

ある企業の従業員の行動データを分析した結果を示そう。センシング技術を使ったリアルな位置情報とオンラインチャットのログ、質問紙調査の回答がデータソースだ。調査時期は、コロナ感染状況がいったん落ち着き、出勤制限が<sup>(B)</sup>カンワされていた20年9月だ。この企業でも、オフィス内は ABW であると同時に、出勤と在宅勤務を組み合わせた働き方をしていた。

分析の結果、オフィス内利用場所の多様性と1日あたり平均オフィス滞在時間が中程度で、チャット量が多すぎない人は創造・革新行動が高い傾向がみられた。さらに個々人の1カ月の行動を追跡すると、創造・革新行動が高い人は、勤務時間の7割程度滞在するホームベースがあり、それ以外の時間でオフィス内外の多様な場所を柔軟に使っていた。自律的に時間と場所を選択で

きていると、そうしたパターンが観察されるようだった。

逆に勤務場所が多様すぎるのは、他人起点の会議出席依頼や相談に振り回されて、創造・革新的な仕事ができなくなっているからである可能性が示唆された。

つまり、単にチュウヨウだからよいのではない。勤務場所を自律的に選べることが重要なのだ。<sup>(C)</sup>ただ自律と自由をはき違えてはならない。自律とは責任（accountability）を伴う。職務とその成果に対し自らの選択が持つ意義を説明できるという確信があるかが常に問われる。広い意味での ABW は、自律した個人へと自己変革を促す取り組みでもある。

一方、経営側も相応の覚悟が求められる。個人の自律を促し、また自律した個人として従業員を扱うよう変革が必要となるからだ。

そうしたなか注目されるのが「i-deals」の概念だ。デニス・ルソー米カーネギーメロン大教授が提唱したもので、「双方に利益になるような諸項目に関して、個々の従業員が雇用主との間で交渉した、非標準的な性質を持つ、自発的かつ個別的な合意」を表す概念だ。分かりやすく言えば、個々の従業員が上司や会社と理想とする働き方を交渉してある種の特別扱いを認めてもらうことだ。

これを全社的に導入するのがサイボウズだ。同社の働き方も一見、広い意味での ABW のようにみえる。極めて高いリシヨクリツという経営課題に端を発し、その解決に経営側が深くコミット（関与）すること<sup>(D)</sup>で変革が進められた結果だ。

その過程では、経営側が一人ひとりの事情に真摯に向き合い、試行錯誤しながら制度化が図られた。特別扱いのように思えても、少なくとも一人の利用者がいれば、その人から生のフィードバックをもらえる。それをもとに、より良い制度へと改善できる。その結果、本当に皆に使われる制度へと昇華されるのだ。

さらに同社の文化を形容する言葉に「質問責任」がある。自分が気になったことを質問し、自分の理想を伝える責任を一人ひとりが持つということだ。経営と従業員の適度なキンチョウ関係を醸成し、そこから他社がまねできない独自の働き方と制度が生み出されてきた。<sup>(E)</sup>

経営側が働き方にコミットするのは、福利厚生の一環だからではない。例えば日本マイクロソフトは 10 年単位で BtoC から BtoB<sup>(注2)</sup>、クラウド事業へと「稼げる事業」への転換を大胆に進めてきた。事業転換は経営トップの責任で初めてなしうることだ。そして転換後の事業を成功させるには、それに適した組織へと変える必要が出てくる。

特にクラウド事業では、技術が複雑化し、一案件に関わる専門家も爆発的に増えた。こうなると一人では到底成果は出せず、協働が渴望されるようになる。その過程で協働への障害が徹底的に取り除かれる。結果、働く時間と場所に制約されない、それらを自律的に選ぶ、「いつでもどこでも」が基本の働き方になっていった。在宅勤務制度を、出社が基本の中で在宅を特別に認める制度とするなら、そうした制度すら廃止されることになる。まさしく「組織は戦略に従う」を地で行く事例である。

この 2 社のようにコロナ禍以前から変革を進めていた人・企業はあるだろう。筆者の見立てで



は、そうした人・企業ほどコロナ禍をむしろ一つの機会とみなして、大きく働き方を変え、成果を高めていっている。

今後はそうでない人・企業との優勝劣敗が一層鮮明になるだろう。今からでも遅くはない。出社か在宅勤務かを超えて、まずは成果を高めるにはどうすべきかを労使ともに真剣に考え、そのなかで働き方を位置付けるべきだ。そして次の機会に向けて 10 年単位の地道な変革に取り組むべきだ。

(出典：稲水伸行「在宅勤務、今後どうするか(下) 勤務場所の自律的選択 重要」、『日本経済新聞』朝刊, 2023 年 4 月 26 日。なお、出題の都合上、原文を一部改変した。)

(注1) サードプレイス：自宅(ファーストプレイス)、職場・学校(セカンドプレイス)に次ぐ第3の居場所のこと。カフェや公共施設等が挙げられることが多い。

(注2) BtoC：企業と一般消費者の間で行われる商取引のこと。

BtoB：企業と企業の間で行われる商取引のこと。

- (1) 下線部(A)～(E)のカタカナを漢字に直しなさい。
- (2) 二重下線部で筆者は「福利厚生の一環だからではない」と主張している。その理由について、本文中の事例をもとに150字以内で説明しなさい。
- (3) 創造性を促進する働き方に関して、筆者の見解を本文に即してまとめた上で、あなたの考えを400字以内で述べなさい。

〔Ⅱ〕 以下の設問に答えなさい。

(1) 表1は企業活動基本調査(2021年度実績)の結果である。

表1 企業活動基本調査結果

	企業数	事業所数	常時従業者数 (人)	売上高 (億円)	営業利益 (億円)
合計	31,834	428,694	15,498,531	7,072,068	304,891
鉱業、採石業、砂利採取業	44	219	6,191	4,912	957
製造業	14,174	82,443	5,611,744	2,935,068	166,893
電気・ガス業	171	2,262	179,916	274,825	▲ 915
情報通信業	2,869	13,792	1,233,471	354,603	30,879
卸売業	5,976	67,406	1,617,215	2,123,588	56,770
小売業	3,798	160,555	3,531,384	890,054	26,548
クレジットカード業、割賦金融業	85	992	57,794	32,740	3,651
物品賃貸業	365	7,311	133,250	107,138	5,630
学術研究、専門・技術サービス業	678	5,546	275,860	123,895	5,507
飲食サービス業	798	45,829	936,202	46,129	▲ 926
生活関連サービス業、娯楽業	968	15,807	326,302	31,541	▲ 215
個人教授所	19	810	11,702	928	21
サービス業	1,889	25,722	1,577,500	146,648	10,092

(注) ▲はマイナスであることを示している。

(出典 経済産業省 企業活動基本調査確報(2021年度実績) 調査結果より一部抜粋)

(ア) 表1に関する以下の説明の空欄  ～  を埋めなさい。数字は、小数点以下がある場合は第2位を四捨五入して答えなさい。

経済産業省『企業活動基本調査確報』の対象産業に格付けされた企業数は31,834社、企業が保有する事業所数は  事業所、常時従業者数は1,549.9万人、売上高は707.2兆円である。2番目に企業数の多い業種は  であり、情報通信業の約  倍である。営業利益が全業種の中で中央値である業種は  である。業種ごとの営業利益から企業数を割ることで計算される「1企業あたりの営業利益」は、小売業で計算すると  億円である。

(イ) 表 1 をもとに、営業利益が最小値から 3 番目までの 3 つの業種を順に示したうえで、当該業種の営業利益がなぜ低いのかについて、社会情勢を踏まえて 150 字以内で考察しなさい。

(2) 表 2 は、経済産業省が公表するドラッグストア商品別販売額の推移を抜粋している。

表 2 商業動態統計 ドラッグストア

単位	百万円	百万円	百万円	百万円	店
商品	調剤医薬品	健康食品	ビューティケア (化粧品・小物)	食品	店舗数
2014 年	345,127	164,669	726,156	1,206,513	13,069
2015 年	364,366	190,617	811,167	1,339,365	13,547
2016 年	375,156	197,031	852,185	1,491,466	14,190
2017 年	387,005	206,730	910,175	1,620,640	15,049
2018 年	389,421	217,745	963,666	1,806,148	15,660
2019 年	552,460	221,759	1,008,208	1,942,024	16,422
2020 年	595,498	226,388	903,560	2,183,409	17,000
2021 年	629,166	231,004	905,749	2,233,844	17,622
2022 年	719,248	256,041	961,869	2,392,122	18,429

(出典 経済産業省商業動態統計 時系列データから抜粋)

(ア) 表 2 に関する以下の説明の空欄  ～  を埋めなさい。数字は、小数点以下がある場合は第 2 位を四捨五入して答えなさい。

すべての年度において、ドラッグストアで最も販売額が多い商品は  である。2022 年の調剤医薬品の売上高は  百万円である。2022 年の健康食品の 1 店舗あたり売上高は  百万円である。2014 年度から 2022 年度までのビューティケアの売上高の最大値は  百万円である。2014 年と 2022 年の売上高の比が最も大きい商品は  である。

(イ) 表 2 におけるビューティケアの売上高について、2014 年から 2022 年までの傾向を他の商品と比較しながら 100 字以内で考察しなさい。