2026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，以下の問いに答えなさい。

新型コロナウイルスの感染拡大防止策として，世界中で在宅リモートワークが急速に普及した。オフィスへの出勤を前提としたそれまでの働き方に見直しがかかり，コロナ後も原則として在宅勤務を継続している企業も存在する。しかし，大半の企業は出勤を重視する「オフィス回帰」の姿勢を打ち出している。

出勤状況の推移については，オフィス稼働率やオフィス出社率指数，テレワーク実施率等の様々な指標を用いた実態調査がなされ，筆者が確認した限りでは，世界的におおむね同一の傾向がカンソク(A)されている。2020～22年の感染拡大期に急激に低下した出勤率が23年以降は上昇に転じたものの，コロナ前の水準には到達しないまま横ばいとなっている。この結果からは，オフィス回帰は一段落したという見方ができる。

しかし，さらなるオフィス回帰を求める経営者の意向は根強いようだ。在宅勤務の弊害解消を図った有名企業が出勤義務を強化するというニュースは，最近もたびたび報じられている。

このギャップ(ア)が生じるメカニズムを解明するために，オフィス回帰を「経営者が従業員をオフィスに集めたがっている」という意識的側面と，「従業員がオフィスに出勤している」という実態的側面の2つから分析する。筆者がホワイトカラーを対象とした聞き取り調査で得た背景から紹介していこう。

まず，経営者が従業員をオフィスに集めたがっているという意識的側面の背景にある主要な懸念(B)は，離職者の増加，管理の難しさ，資産の遊休化等である。

在宅リモートワークが長期化し，組織への心理的関与（エンゲージメント）が減じて離職の意思決定を容易にしているのではないか，勤怠管理や人材育成の難易度が上がり中間管理職の負担が増えているのではないか，高い賃料で長期ケイヤク(C)する不動産資産が十分活用されていないのではないか，といった懸念である。

次に，従業員がオフィスに出勤しているという実態的側面の背景にある主要な動機は重要情報の把握，交流による成長，作業中断の回避等である。オフィスに滞在することでオンラインでは流通しないタイプの重要情報を取得したい，同僚と協働し交流することで自らの学習と成長を促したい，在宅での育児・介護等がやりやすくなった一方で頻発する作業中断を減らしたい，といった動機である。

この背景分析から推測できるのは，経営者の懸念を払拭するための安直な出勤ルール厳格化が，従業員の出勤動機には作用していない可能性である。従業員の出勤行動には，個人の利得に基づく動機が存在する。出勤するのが当たり前であったコロナ前と異なり，現在では出勤は選択肢のひとつだと認識されている。

コロナ期のリモートワークで自己裁量の増大，通勤コスト軽減，家族と過ごす時間の増加等のメリットを享受した従業員は，出勤ルール厳格化くらいでは働き方の選択権を放棄しない。

このような状況下で「ルールによる強制」をゴリ押しすると効果が出ないばかりか，従業員の自律性を軽んじるブラック企業というレッテルを貼られ，離職者が増えたり，人材採用で他社に後れをとったりする結果を招きかねない。

それではルールによる強制より有効な方針はないだろうか。筆者は「チーム志向の強化」と「ナレッジワーク志向の強化」(注1)という２つの方針候補を提案する。
(イ)

これらはいずれも意識変革を必要とするため即効性は期待できないが，企業のビジネスモデルとワークスタイルの変化の大きなチョウリュウに合致した，持続性のある方針であると考える。
(D)

日本オフィス学会編「オフィスから会社を変える」(24年) は「集める場所から，集まる場所へ」という表現でオフィスの役割変化を描写した。分業的な事務作業（情報処理）をさせるために経営者が従業員を集めていた場所が，協働型の知識創造を求めて自律的な従業員が集まる場所に変化した，という説明である。

第1の方針候補は「チーム志向」を強化することである。従業員が自分の個人作業だけにとらわれていれば，オフィス選択問題はその作業がはかどる環境とツールをそなえた場所（ワークプレイス）の選択となる。目的と手段が与えられているマニュアルワークであれば，割り振られた個人作業を効率よくこなしたいという動機が生じる。現在の日本の状況下での最適解は「在宅リモートワーク」あるいは「サテライト集中ブースでのリモートワーク」となるだろう。

目的と手段を自らが考え出すナレッジワークであれば，有効な成果を出したいという動機が生じて「多種のワークプレイスを使い分けるノマド（遊牧民）ワーク」が最適解になるだろう。これらは「オフィス回帰」に誘導したい経営者にとっては望ましくない。

従業員がチームという視座を持つと，オフィス選択問題が，場（リレーションシップ）の選択という様相を帯びるようになる。チームの成果は自身の個人成果によってのみ決まるわけではないので，個人の業務遂行の範囲を超越したメンバーとの助け合い，関係構築，組織市民行動（縁の下の力持ち）等の活動に従業員の意識が向けられる。

マニュアルワークであればチーム作業を効率よくこなしたいという動機が生じて，最適解は「集められた対面関係」となるだろうし，ナレッジワークであれば「自主的に集まった対面関係」になるだろう。これらは，オフィス回帰に誘導したい経営者にとっても望ましいものである。

チーム志向へ誘導する具体策の立案と実施は難題ではあるが，明るい材料もある。20～23年にかけて日本で筆者が毎年実施した計4回の働き方アンケート調査（各回サンプル800人）では，Z世代（現在28歳以下）が理想とする働き方の特徴は「生活優先」「プライベート充実」である。

結果だけを見ると自発的なオフィス回帰は望みが薄いように思えるが，同時にチームワークに対する意識に

ついての回答では，他の世代よりも「同調・調和」を好む傾向があった。

第2の方針候補は「ナレッジワーク志向」を強化することである。従業員が仕事の本質を情報処理と思い込み，自分またはチームに割り振られた作業をこなそうと努力している限り，既存価値の再生産はできても新規価値の創造はできない。

したがって追求する指標は効率性とならざるを得ず冗長性（無駄）に寛容(E)ではいられなくなる。しかしナレッジワークを遂行する過程では，現時点では仕事とは認識されていないような仕事以前の活動（道楽，発掘，仕込み）が，しばしば仕事へと転換している。

オペレーションとイノベーションの「両利きの経営」(注2)を目指す企業ならば，従業員が自主的に集まり，チームとしての有効性を追求するような場の形成を支援するべきである。

（出典　妹尾大「オフィス回帰は進むか(下)　自主的に集まる場の形成を」『日本経済新聞』朝刊，2025年6月18日。なお，出題の都合上，原文の一部を改変した。）

（注1）　ナレッジワーク：知識を活用して新しい価値を生み出す仕事。

（注2）　両利きの経営：今ある強みを深めること（知の深化）と新しいことに挑戦すること（知の探索）の両方を同時に行う経営。

（1）　下線部（A），（C），（D）のカタカナを漢字に直しなさい。下線部　（B），（E）の漢字の読み方をカタカナで書きなさい。

（2）　二重下線部（ア）について，筆者の考えるその背景も含めて，本文に即して150字以内で説明しなさい。

（3）　二重下線部（イ）の筆者の提案を本文に即してまとめた上で，それに対するあなたの考えを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，労働時間等の国際比較データである。

表1　労働時間と管理職に占める女性の割合の国際比較

	労働時間（男女合計）			労働時間（女性）			労働時間（男性）			管理職に占める女性の割合（%）
	有償労働（分）	無償労働（分）	合計（分）	有償労働（分）	無償労働（分）	合計（分）	有償労働（分）	無償労働（分）	合計（分）	
米国	579	437	1,016	247	271	518	332	166	498	41.4
日本	723	265	988	271	224	495	452	41	493	13.2
スウェーデン	588	391	979	275	220	495	313	171	484	43.0
韓国	688	264	952	269	215	484	419	49	468	16.3
英国	525	389	914	216	249	465	309	140	449	36.5
ノルウェー	477	396	873	200	227	427	277	169	446	33.5

（出典　内閣府『令和5年版男女共同参画白書』，労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較2023』より一部抜粋。）

（注）表1に記載されている労働時間はすべて，15歳から64歳を対象としたOECDのレポート‘Balancing paid work, unpaid work and leisure（2021）’に基づき，調査対象の週全体で平均をとった1日当たりの時間。有償労働・無償労働の定義は，同レポートの以下の分類に基づく。有償労働は，「有償労働（すべての仕事）」，「通勤・通学」，「授業や講義・学校での活動等」，「調査・宿題」，「求職活動」，「その他の有償労働・学業関連行動」の時間の合計。無償労働は，「日常の家事」，「買い物」，「世帯員のケア」，「非世帯員のケア」，「ボランティア活動」，「家事関連活動のための移動」，「その他の無償労働」の時間の合計。

（ア） 表1に関する以下の説明において，空欄 [a] ～ [e] に入る適切な数値を答えなさい。[b]・[d]・[e] は小数第2位を四捨五入，[c] は小数点以下を切り捨てること。

表1をみると，日本の男性の労働時間合計は [a] 分と，6ヵ国中アメリカに次いで第2位である。日本の男性の労働時間合計の内訳をみると，有償労働時間が [b] %を占めている。日本の男性の無償労働時間は41分と6ヵ国中最も短く，例えば最長のスウェーデンの約 [c] 分の1である。その結果，無償労働時間の男女合計に占める男性の割合は，日本では [d] %にすぎない。管理職に占める女性の割合が最も高い国はスウェーデンであり，無償労働時間の男女合計に占める男性の割合は，[e] %である。

（イ） 表1をもとに，労働時間と管理職に占める女性の割合との関係について，150字以内で考察しなさい。

（２）　表２は，日本の観光関連の時系列データである。

表２　日本の観光関連データの推移（2011 年～2024 年）

年	出国日本人数（百万人）	訪日外国人旅行者			為替レート（円/ドル）
		訪日外客数（百万人）	１人当たり消費額（万円）	訪問率ランキング上位５都道府県（左から第１位）	
2011	17.0	6.2	13.1	東京、大阪、京都、神奈川、福岡	79.8
2012	18.5	8.4	13.0	東京、大阪、京都、神奈川、千葉	79.8
2013	17.5	10.4	13.7	東京、大阪、京都、神奈川、福岡	97.6
2014	16.9	13.4	15.1	東京、大阪、京都、神奈川、千葉	105.8
2015	16.2	19.7	17.6	東京、千葉、大阪、京都、神奈川	121.0
2016	17.1	24.0	15.6	東京、千葉、大阪、京都、福岡	108.8
2017	17.9	28.7	15.4	東京、大阪、千葉、京都、福岡	112.2
2018	19.0	31.2	15.3	東京、大阪、千葉、京都、福岡	110.4
2019	20.1	31.9	15.9	東京、大阪、千葉、京都、奈良	109.0
2020	3.2	4.1	－	－	106.8
2021	0.5	0.2	－	－	109.8
2022	2.8	3.8	－	－	131.4
2023	9.6	25.1	21.3	東京、大阪、千葉、京都、福岡	140.5
2024	13.0	36.9	22.7	東京、大阪、千葉、京都、福岡	151.5

（出典　JNTO『日本の観光統計データ』，日本銀行『外国為替市況』より一部抜粋。）

（注１）　「－」は調査未実施であることを表す。

（注２）　出国日本人数は海外に渡航した日本人の数。訪日外客数は国籍に基づく法務省集計による外国人正規入国者から，日本を主たる居住国とする永住者等の外国人を除き，これに外国人一時上陸客等を加えた入国外国人旅行者の数で，駐在員やその家族，留学生等の入国者・再入国者も含む。

（ア）　表２に関する以下の説明において，空欄 [f] ～ [j] に入る適切な数値・語句を答えなさい。数字は，小数点以下がある場合，小数第２位を四捨五入すること。

表２をみると，2011 年以降，出国日本人数は訪日外客数を上回っていたが，[f] 年に両者が逆転した。両者とも，最も人数が少ない年はコロナ禍の 2021 年であった。コロナ禍後の 2024 年の訪日外客数は [g] 万人であり，出国日本人数の [h] 倍となった。訪日外国人旅行者について，2011 年の１人当たり消費額（円）を 100 とする指数を計算した場合，2012 年の指数はほぼ 100 であったが，2024 年は [i] となった。全ての年で，訪日外国人旅行者の訪問率第１位の都道府県は，[j] であった。

（イ）　表２をもとに，日本の観光関連データの推移について，100 字以内で考察しなさい。