

2026年度 商学部 英語運用能力特別入学試験  
ドイツ語・フランス語・中国語・スペイン語・朝鮮語特別入学試験

小論文 問題用紙 (NO. 1)

次に掲げられている記事は朝日新聞 2025年03月23日朝刊4面に出たものです。その内容は主に米国において、企業が社員に対して在宅勤務を減らして出社を求めることが増えているというものです。これを読んで以下の2つの問いに答えなさい。

(問1) この記事に書かれている、会社が在宅勤務を大幅に認めることのメリットとデメリットをそれぞれまとめ、合わせて200字以内で説明しなさい。(注意:自分の考えを述べるのではなく、記事の内容に基づいて説明すること。)(30点)

(問2) あなたは会社の経営者であり、今年1年ではなくこれから向こう10年間の利益を最大にしたいと考えていると想像してみましょう。あなただったら在宅勤務についてどんなポリシーを採りますか。その理由も、記事の内容に触れつつ、500字以内で説明しなさい。業種、会社のタイプや経営状況などを自分で決めた上で回答してもいいですし、特に決めずに一般論として述べても構いません。(70点)

(以下、記事より転載)

(フロントライン 経済) アマゾンがフル出社回帰 家だと人は怠ける? 「脱テレワーク」が先進企業で再燃

働く場所は家か、会社か――。米IT大手アマゾンが、コロナ禍で定着した社員の在宅勤務をやめ、週5日のフル出社を義務づけた。在宅勤務に適しているとされ、その旗振り役でもあったIT企業で出社を求められたことに、反発する働き手もいる。働く場所をめぐる攻防は、人が職場に集まる意味を問い直している。(シアトル=奈良部健)

コロナ下では在宅勤務を勧めたアマゾンだが、2023年から週3日以上の出社としていた。今年1月には在宅勤務を原則禁止、毎日出社するよう求めた。

「オフィスに集まる利点が非常に大きいと確信した」。アンディ・ジャシー最高経営責任者(CEO)は社員へのメッセージでこう説明した。「お互いに学び合うことがスムーズになる。協力やブレインストーミング、発想が効果的にできる。そして、チームの結びつきが強くなる」

パメラ・ヘイターさん(45)はかつて、1時間以上かけて本社まで車で通勤し、渋滞で帰宅した時には疲れ果てていた。ところが、コロナで在宅勤務を経験して「別人に変わった」。2人の娘と一緒に食事を取り、通勤のストレスからも解放された。同僚には小さな子を持つ親や病気の家族を介護する人もいた。

「多くの人にとって有益だった」

アマゾンから週3日出勤の方針が示された時、ヘイターさんは「リモート擁護」という名のSNSチャンネルを立ち上げ、3万3千人以上の社員らが参加。出社強制に反対する嘆願書をつくり、抗議のための一斉退社も強行した。

出社反対の社員らが訴えたのは、在宅によるワーク・ライフ・バランスの改善や不要なオフィスの見直しによるコスト削減、多様な人材を確保できるメリットだった。在宅勤務ができなくなると、特に女性の離職率が高まるという調査結果があった。

■安上がりな解雇

しかし、会社側は聞き入れず、ヘイターさんは解雇された。「後悔はしていない。働き方を選ぶのは、生き方を選ぶこと。その権利を取り戻したかった」

在宅勤務の魅力に目覚めた働き手は多く、出社を強制すると離職したり、人材を集めにくくなったりする。スタンフォード大のニコラス・ブルーム教授(経済学)は、それこそがアマゾンの狙いだったとみる。

巣ごもり需要が膨らんで従業員を増やしたが、解雇となればコストがかかる。「出社の義務化で5~10%の従業員が自発的にやめることを期待した。これは安上がりなレイオフ(一時解雇)だ」

出社するようになったアマゾン社員の一人は「会社でも結局、ビデオ会議が多い」と打ち明ける。優秀な部下の離職を防ぐため、人事部には出社していると伝えていても、実際には在宅勤務を一部で認める中間管理職も出てきているという。

(次ページに続く)

2026年度 商学部 英語運用能力特別入学試験  
ドイツ語・フランス語・中国語・スペイン語・朝鮮語特別入学試験

小論文 問題用紙 (NO. 2)

(前ページより続く)

■偶発的な立ち話が創造性育む、利点も

電気自動車 (EV) 大手テスラのイーロン・マスク CEO は、22年から週に40時間以上はオフィスで働くよう命じた。「オフィスに来ないのは働くフリだ」と断じ、「工場で働いている人がいるのに、オフィスに来ないのは『(PCの) ラップトップ階級』の特権だ。モラルとして間違っている」とも語る。企業だけではない。トランプ米大統領も、出勤しない連邦政府職員を解雇する考えだ。

米マッキンゼー・アンド・カンパニーの調査 (24年) では、米国の労働者の68%が最低で週4日間の出勤を命じられた。23年に比べ34ポイントも増えた。

\*

<ハイブリッド勤務が多数派> ただ、アマゾンやテスラのように毎日の出社を求めるのはまだ少数派だ。グーグルやメタ、アップルなど米IT大手の多くは完全在宅勤務はやめたが、週3日以上の出社と在宅を組み合わせている。

アマゾンが毎日出社としたのは「週3日の出社だと、せっかく来てもチームのメンバーに会えないことがあった」(幹部) からという。自由な席に座っていたフリーアドレス制を廃止し、固定席に戻してもいる。

オフィスの起源は産業革命期の英国とされる。労働者が工場に集まったことで労務管理が必要となり、マネジャーたちの働く場所も工場に併設されるようになった。当時、人が集まることは効率化そのものだった。デジタル技術が進み、人が集まる必要性が薄れたいま、それでも同じ場所で働く意味とは何か。

パーソナルファシリティマネジメント (東京都港区) の23年の調査では、出社のメリットで最も多かったのが「確認や相談がすぐに行える」(29%) だった。特に社内の人間関係をまだ築けていない若手や新入社員は、オンラインでは質問や相談はしにくい。アマゾンのジャシー CEO は「画期的な発明は、ミーティング後に残って議論を続けたり、同僚と戻る途中で話し合ったりすることで生まれた」と、オフィスに集う利点を指摘する。とりわけ、廊下やエレベーター前、カフェでのちょっとした立ち話といった偶発的な会話はセレンディピティー (幸運な偶然) を生み、創造性や問題解決につながるとされる。

ただ、フル出社が常に望ましいかというと、そうでもなさそうだ。

スタンフォード大のブルーム教授によると、完全在宅勤務ではコミュニケーションが難しく、モチベーション維持の問題もあり、社員の生産性は10%ほど落ちた。だが、在宅と出勤を組み合わせるハイブリッド勤務では、毎日出社した場合と変わらなかったという。

ブルーム氏は「週3日程度の出社で深いコミュニケーションは十分にとれる」と話す。いまハイブリッド勤務としている企業の多くは、今後も続けていくとみる。

(後略、図・写真略)

(出典) 朝日新聞 2025年03月23日朝刊4面、「(フロントライン 経済) アマゾンがフル出社回帰 家だと人は怠ける? 「脱テレワーク」が先進企業で再燃」(奈良部健)

「朝日新聞社に無断で転載することを禁じる」承諾番号: 25-3220