

人事・人材開発・労務管理分野

【共通問題】

問題1 企業がコンプライアンスの仕組みを構築しただけでは、企業不祥事を未然に防止することはできない。企業不祥事を未然に防ぐための方策について、以下の設問に答えなさい。

コンプライアンスの仕組みについて説明し、その仕組みを遵守する上で必要な取組を論じなさい。また、企業の社会的責任（CSR）について説明し、不祥事を起こさないためには、組織全体でどのような方策を実行しなければならないかを論述しなさい。

【短文事例問題】

問題2 次の事例を読み、以下の設問に答えなさい。

【事例】

G商事株式会社（以下、「G社」という。）は、親会社であるA金属工業株式会社（以下「A社」という。）を中心とした50社からなる企業集団の一員であり、A社の100%子会社である。G社は創業以来A社との密接な取引関係を継続しており、A社に対して製鉄原料、機械設備、機械部品等を販売する一方、A社製品（一般鋼材、特殊鋼材、金属製品等）を広く国内外に販売している。年間売上高は2,000億円、社員数は500名、国内22カ所の支店、営業所のほか、海外にも3社の現地法人を有している。社員の大多数はG社のプロパー社員であるが、労働組合は組織されておらず、「労使懇談会」という労使協議組織を設置して、年に4回協議の場を設けて活動している。

G社は財務体質の改善を図る目的から、短期的な利益確保を重視し、中長期的視点に基づく将来へ向けた投資には消極的な姿勢を続けてきた。また、リスクマネジメント・内部統制強化を推進してきたが、その反動として、セクショナリズムが強まり社内手続きの複雑さが増してきており、社員の不満も増幅するなど組織活力は低下傾向にある。また、営業利益は安定的に40億円前後を計上しているものの、最大の売上先であるA社が「グローバル調達」を打ち出し、G社以外からの直接購入を始めるなど、盤石であった収益基盤にも陰りが見え始めてきている。

社長は、3年間の中期経営計画を策定するに当たり、従来の守りの姿勢から転じて積極的な成長戦略を打ち出すこととした。唯一の経営資源ともいえる人材の活性化こそが、成長戦略実現の鍵になるという信念から、「社員のモチベーション向上」を最重要課題と位置づけ、人事部に対し具体的な対応策の検討を命じた。人事部は、半年前に実施したモラル・サーベイの詳細分析を行い、人材活性化に負の影響を及ぼすと想定される課題を抽出し、これらの課題に対する直接的な対応を含む「人事労務総合対策プラン」を取りまとめることとした。

<抽出した課題>

- ①業務を遂行し組織を支えるリソースが慢性的に不足しているものの、固定費負担の増加を嫌い人員増強を抑えている組織がある。こうした組織では、特定社員への業務の集中と長時間労働の固定化が進み、構成員の不満が高まっているほか、メンタル不全に陥る社員も出現している。
- ②人事評価制度は、目標管理制度による業績評価と、等級別に定義された期待行動に基づく行動評価で行われているが、特に業績評価については、営業部門において業務プロセスが軽視され、獲得利益の達成度に偏向した運用に陥っている。人事評価に対する社員の不満は根強い。
- ③管理職がマネジメントに時間を割く余裕を失っており、プレーヤー化することによる組織管理機能の低下がみられる。この結果、部下の成長進度に深刻な格差が生じているほか、職場内コミュニケーションにも支障を来している。とりわけ中間管理職に対する不満の声は全階層で高い。
- ④G社では事業部や部門を跨いだ異動は限定的であり、多くの社員が同一組織の中で専門性を深めるキャリア・パスとなっている。しかし、近年導入した自己申告制度を活用して他事業部への異動希望を申し出る社員が若年層を中心に増加しており、配置政策の見直しが新たな課題となっている。

⑤本社で年4回開催される労使懇談会では、事業所毎に選挙で選ばれた従業員代表が集まり、年次有給休暇の取得促進、メンタルヘルスマネジメント、職場内コミュニケーションの促進など、労務管理に関する話し合いも行っている。しかし、従業員サイドの参加者が積極的に本音を表明することは少なく、その懇談内容が各事業場にフィードバックされないことから、集团的発言機構としての機能は十分に発揮されていない。また、年度末の労使懇談会では、翌年度の三六協定の締結が本社一括で行われているが、これが法的に問題がないか疑問が呈されている。

設問 社員の人材活性化を実現するため、5つの課題への対処を含めた「人事労務総合対策プラン」の内容について、G社人事部長の立場で具体的に論述しなさい。

【長文事例問題】

問題3 次の事例を読み、以下の設問に答えなさい。

【事例】

1. M製菓の概況

M製菓株式会社（以下、「M製菓」という。）は、スナック食品を始め、菓子・食品の製造及び販売を行う従業員数 約1,000名（うち非正規従業員約450名）、年間売上高600億円余りの企業であり、「全M製菓労働組合」という、正社員を組織した企業別組合がある。

戦後しばらくして、K.M.氏は、あられ、ビスケットの製造販売を行う企業として「M食品」を創業した。その後、企業イメージを明確にするため、1965年に現在の「M製菓」に社名が変更された。1970年代に、M製菓を代表するヒット商品であるスナック菓子が発売され、1980年代までスナック菓子、あられ、ビスケットを中心に、順調な成長を続けてきた。

しかしながら、1990年代から消費者の嗜好が多様化し、従来の主力であったスナック食品の売上げは横ばいとなり、商品のバリエーションを追加したものの、売上げの低下傾向に歯止めが掛からなかった。21世紀に入り、健康志向が一段と高まると、原材料、加工方法、味付けなどが根本的に見直され、菓子市場は大きな転機を迎えた。競合他社の幾つかがそうした変化に対応し、減塩、低カロリー、低糖など健康志向の新商品をいち早く投入したため、M製菓は売上げ及び販売シェアの低下を余儀なくされた。ようやく2004年に、M製菓でも健康志向のスナック菓子を市場に投入したが、菓子そのものの需要が頭打ちであり、現状では同社の成長もまた頭打ちの状況にある。

2. M製菓の企業理念

M製菓の企業理念は、「お菓子を通して、豊かさと幸せをお届けします」というもので、これは創業者K.M.氏による創業以来のミッションである。2004年、これまでの企業理念に加え、「安全、品質で健康に貢献する—M製菓」という新たなスローガンを掲げた。

このように企業理念等が明示されてきたものの、全社的な展開としては、単なる標語のように、社内報に掲載された程度にすぎなかった。

M製菓は、さらに2015年に次のような行動指針を従業員や会社に広く示している。

<M製菓の行動指針>

- (1) お客様のニーズに最大限おこたえします
- (2) 製品の安全、品質を追求していきます
- (3) 法令、社会規範、行動指針を遵守します
- (4) 環境保護、社会貢献に、積極的に取り組みます
- (5) 従業員一人ひとりの人格と個性を尊重します

3. M製菓の経営計画

2004年、M製菓は将来に向けた成長を実現し、顧客の信頼を高めるため「M製菓中長期経営計画」を策定した。その2005～2009年度までの計画では、菓子市場が成熟化する中、主力であるスナック菓子等の食品事業でのシェアを確保し、着実な売上げを図るため、市場ニーズをとらえた商品を投入すると同時に、流通の合理化やコストダウンなど、経営資

源の効率的活用により、競争力を高め、収益性の維持・拡大を目指すことを主眼としてきた。しかし、2008年の世界的金融危機（リーマン・ショック）を境にした世界的な経済の冷え込みなどからくる消費の落ち込みによって、結果として当初の計画は達成できず、引き続き実施する予定であった発展的な計画は実施できない状態が続いた。

2015年、ようやくリーマンショック前に近い企業体力を回復したM製菓は、現在の環境変化も踏まえて「M製菓第2次中長期経営計画」を策定することとなった。それは2016～2020年度までに、健康食品、加工食品、海外事業の各カテゴリーでの代表的商品を投入し、それぞれの市場での地位を確立しつつ、多様な事業による経営基盤の安定を目指す計画である。具体的には、健康食品事業において、医療・介護用食品の開発をすることや、M製菓スナック菓子のブランド力を活かし、市場・経済のグローバル化に対応できるよう、食材調達だけではなく製造・販売についても海外における事業展開を進めていく計画である。

計画の実現には、M製菓の歴史、組織風土、技術力、営業基盤、ブランドなど、すべての強みを生かすことが必要で、中でも経営戦略の策定、企業文化の変革・確立、それらに取り組みめる人材とその育成が大きな課題であるとされている。

また、創業以来の経営理念、2004年のスローガンは、これまで必ずしも具体的な経営計画には反映されてこなかった反省から、それらを含めて、2015年の行動指針は、全社の求心力とし、かつ「M製菓第2次中長期経営計画」においても、各部門の計画策定・実行のための基盤とするよう決定されている。

4. 人事部門が取り組むべき課題

人事部門においては、1990年代後半からの売上げの横ばいや低下傾向に対応するため、2005年度以降の（第1次）「M製菓中長期経営計画」では、業績評価や人件費削減に重点が置かれ、年功的な人事制度を成果主義的なものに移行させること、そして新商品の開発強化、流通などのビジネスシステムの合理化、コストダウンを主眼とした全社的な取組を支援できる人事制度や人材育成に取り組んできた。

2016年度からの「M製菓第2次中長期経営計画」においては、商品・事業の多角化や国際化に対応できる顧客志向、チャンレンジ精神、グローバル展開力のある人材を安定的に確保し、定着させ、育成していくことが求められている。また、M製菓においても全従業員に占める非正規従業員の割合が増加しており、それを対象とした改正法にも対応しなければならない。

2020年度までの「第2次M製菓中長期経営計画」を成功させるため、人事部門はどのような課題を取り上げ、どのように取り組んでいくべきであろうか。新たな経営計画を達成するための具体案を2016年1月22日の経営者会議に報告することとなった。

5. 顕在化した問題

年末年始の連休が明け、「M製菓第2次中長期経営計画」のための人事政策提案書の作成が佳境にさしかかっていたとき、M製菓本社に、次の内容証明郵便が届いた。

2016年1月12日

M製菓株式会社

代表取締役 ○○様

△△労働組合△△ユニオン

執行委員長 △△

労働組合加入通知並びに団体交渉申入れ書

△△労働組合△△ユニオン（以下、「組合」という。）は、貴社で働くA氏が当組合に加入したことを通知するとともに、下記のとおり団体交渉を申し入れる。

記

1. 日時 1月22日（金） 13時30分から
2. 場所 貴社本社会議室
3. 内容 (1) 貴社課長BによるAへのパワーハラスメント問題について
(2) 上記にかかる労災認定について
(3) 貴社職場環境対策に関する現状について
(4) その他

* 団体交渉の席上、貴社の就業規則その他労働条件にかかわる諸規程、及びタイムカード・賃金台帳を組合に明示し、その写しを組合に手交されたい。

4. 連絡先
書記次長◇◇（本件担当者）
住所（略）
電話（略）

* なお、Aに対する直接の問合せは受け付けません。

以上

Aは28歳。2013年に入社した物流部門勤務の契約社員である。1年ごとの有期契約で、これまでに2回の契約更新歴がある。会社は近年のパートタイム労働法の趣旨を考慮し、正社員募集の際には、その募集内容を周知してきたが、Aは「家族の事情」として、正社員転換のための試験は受けていない。物流部門に確認すると正月明けのまま「体調不良のため」欠勤しているという。

Bは34歳。2004年の定時入社以来、物流部門に配属され、2008年以降の厳しかった時代に、日常業務における生産性向上やコンビニエンス・ストアと共同で輸送・サプライチェーンの最適化に取り組み、年功制から成果主義的なものへと移行した現在の人事制度を体現したように2015年4月、課長に抜擢されている。

なお、「全M製菓労働組合」と締結している労働協約には、ユニオンショップ協定及び「全M製菓労働組合」を会社の唯一の交渉相手とする「唯一交渉団体条項」がある。

- 設問 ①M製菓の人事管理上の課題を設定し、その具体案を論述しなさい。
②△△労働組合△△ユニオンからの団体交渉申入れへの対応について論述しなさい。