

令和2年度 前期 ビジネス・キャリア検定試験

人事・人材開発・労務管理分野

2級 人事・人材開発

試験問題

(21ページ)

1. 試験時間 110分
2. 注意事項
 - (1) 試験問題は、係員の指示があるまで開かないでください。
 - (2) 試験問題は、40題あります。
 - (3) 試験問題の配点及び合格基準は、次のとおりです。
(配点) 問題1～問題40 各2.5点 合計100点
(合格基準) 試験全体として概ね60%以上の正答。
 - (4) 関係法令、会計基準、JIS等の各種規格等に基づく出題については、問題文中に断りがある場合を除き、令和2年5月1日時点で施行されている内容に基づくものとします。
 - (5) マークシート(解答用紙)には、①試験区分名、②氏名、③座席番号、④受験番号、⑤生年月日を正確に記入してください。
なお、受験番号の最後の桁は、アルファベットですので、数字と間違えないように注意してください。
 - (6) マークシートにマークする際には、HB又はBの黒鉛筆又はシャープペンシルのいずれかで、はっきりとマークしてください。それ以外は使用しないでください。
なお、訂正する場合は、採点の際にマークシートの誤読の原因となることがありますので、きれいに消してください。
 - (7) マークシートには、所定の事項以外は絶対に書き込まないでください。
なお、計算等が必要な場合は、問題用紙の余白又は裏面を使用してください。
 - (8) マークシートにはア～オまでマークする欄があります。問題番号及び問題文に従って正解と思われるものを1つだけ選んで間違えないようにマークしてください。
 - (9) 試験問題の内容に関する質問には、一切お答えできません。
 - (10) 試験中にトイレへ行きたくなった場合は、黙って手を挙げて係員の指示に従ってください。
 - (11) 試験終了時刻前に解答が済み、退出する場合は、黙って手を挙げて係員の指示に従ってください。ただし、試験開始後30分間及び終了前10分間は、退出できません。
なお、退出する場合は、周りの受験者に配慮して、静かに退出してください。
 - (12) 試験終了の合図があったら速やかに筆記用具を置き、係員の指示に従ってください。
 - (13) 試験終了後、マークシートを必ず提出してください。ただし、試験問題は、持ち帰ることができます。
なお、マークシートが提出されていない場合は、失格となります。
 - (14) 試験問題の転載、複製などを固く禁じます。

問題文中、次の法令名等は略称で記載されています。

- ・雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律 → 男女雇用機会均等法
- ・障害者の雇用の促進等に関する法律 → 障害者雇用促進法
- ・働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律 → 働き方改革関連法

問題 1 経営理論に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. フレデリック・テラーは、怠業は、管理方法や制度の不備が原因であると考え、それを防止するために「科学的管理法」を提唱した。その最大の業績は、差別的出来高払い制によって、労働者が能力の出し惜しみをすることがなくなったことにある。
- イ. 有名なホーソン工場の実験においては、科学的管理法による物理的な環境条件の方が、労働者の心理的・情緒的な要因よりも、生産性に大きな影響を与えることが報告された。
- ウ. ダグラス・マクレガーは、テラー的な人間観をY理論と呼び、これに対して、自発性や目的達成に対する意欲などを重視した人間観をX理論と呼んだ。そして、Y理論に基づく命令や統制による人事管理に対して、X理論による人事管理を主張した。
- エ. レンシス・リッカートは、社会調査研究所における一連の調査データに基づいて、仕事の満足度と生産性の高さには相関関係が見られないが、欠勤率と転職率の低さに結びついているという結論を出している。
- オ. フレデリック・ハーズバーグの二要因理論によれば、達成すること、承認されること、仕事そのもの、責任、昇進などは仕事の満足に関わる要因であり、会社の政策と管理方式、監督、対人関係、作業条件などは仕事の不満に関わる要因となる。ここでは、給与は、仕事の満足に関わる要因とされている。

問題 2 組織戦略と人事労務管理に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 企業を取り巻く環境が比較的安定している場合には、機能別組織が適しており、環境変化の不確実性が高い場合には、事業部制や分社化が適している。
- イ. マトリックス組織は、スキル・ノウハウの共有・蓄積と、迅速な環境変化への適合性とを両立することを意図している。
- ウ. シェアドサービスとは、アウトソーシングの形態により、新規学卒者を採用する業務を請け負う会社のことであり、年度ごとの採用計画をもとに、業務量の変動負荷を外委託することにより、社内業務の平準化を図ろうとするものである。
- エ. 成果主義は、結果の平等よりも、業績と報酬の公正さを志向するものであり、1990年代以降の経済のグローバル化に伴い、結果重視と個人尊重への対応を目指したものである。
- オ. 人事制度は、個人と組織とを統合する媒介要素であり、「自分が働いた結果がどう報われるのか」について、その因果関係を制度として明示している。

問題3 非正規労働者に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 大規模事業所よりも中堅事業所の方が、また、正社員比率がより高いほど、正社員への登用制度が定められている割合が高い傾向がある。
- イ. 正社員への登用条件としては、「職場の上司の推薦」、「職務遂行能力・スキル」、「一定以上の職務評価実績」が多くなっている。
- ウ. 以前と比較すると、正社員比率が低い事業所では、非正規労働者の仕事の範囲はより広く、内容はより高度に、量は増加する傾向が見られる。
- エ. キャリア開発の実施割合は、①契約社員、②パートタイマー・アルバイト、③派遣社員の順となっている。
- オ. 飲食料品小売業では、正社員比率が著しく低い企業が半数を超え、非正規雇用の活用が進んでいる。

問題4 職能資格制度を職務分類制度（職務等級制度）と比較した際のデメリットに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 等級や報酬が高止まりする傾向が強く、総人件費の管理が難しい。
- イ. 職責や成果と報酬のミスマッチが起りやすく、年功的な運用に陥りやすい。
- ウ. 組織が固定的になりやすく、戦略や環境の変化に応じた柔軟な人事異動が難しくなる。
- エ. 人材の獲得競争の激化、60歳以降の雇用の長期化、同一労働同一賃金の実現などの今日的な課題に対応しにくい面がある。
- オ. 社員を能力によって格付けする仕組みでありながら、その能力を正しく判定することは難しい。

問題5 以下に示す<事例>を踏まえ、B社におけるプロジェクト評価の導入方法に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

<事例>

B社では、プロジェクト・チーム等による組織運営が常態化しており、所属する職場の上司や同僚以外の社員と関わって仕事をする比率がかなり高い。また、1人が複数のプロジェクト・チームに所属することも少なくないため、上司以外の視点から評価するプロジェクト評価の導入を検討している。

- ア. 重要なプロジェクト案件は目標として設定し、プロジェクト目標の一次評価は上司ではなく、プロジェクトリーダーが行う。
- イ. 評価視点の多様性を確保するために、評価者として、職場の上司、所属するプロジェクトリーダー以外に、プロジェクトのメンバーも加える。
- ウ. 評価経験のない者に評価をさせる場合には、十分な考課者訓練を施すこととし、それまでは、被評価者へのフィードバックは行わないこととする。
- エ. 被評価者への評価結果のフィードバックは、所属する職場の上司ではなく、プロジェクトリーダーが行う。
- オ. 職場の上司とプロジェクトリーダーとの評価に著しい隔たりがある場合には、最終評価者が状況を把握して調整を図る。

問題6 職能資格制度と成果主義に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 成果主義導入の動きは、1990年代以降の低成長による人件費コントロールの必要性の高まりが大きな契機として挙げられる。すなわち、それまで主流であった職能資格制度は、成果に対して評価が曖昧であったり、能力は知識や経験の増大とともに向上する前提であることから、賃金が自然増の右肩上がりの傾向になる弱点を包含していた。
- イ. 1990年代以降の低成長下における企業業績の悪化に対して、我が国の企業の多くは、短期的に総額人件費をコントロールするために、「(企業業績と連動する)成果ベースの賃金の拡大」を目的とする成果主義の導入と、「正規社員から非正規社員へ」の雇用形態のシフトとを、国内において行ってきた。
- ウ. 職能資格制度は、採用・評価・育成・配置・処遇等の人事管理の基本的な各機能に整合性を持たせる総合的な人事システムを目指したものであった。職務価値の異なる仕事に就いても賃金は能力ベースであるために直接変動せず、会社都合を含めた広範な人事異動やローテーションを可能にして、育成面のメリットももたらした。
- エ. 成果主義的な人事制度の見直しは、仕事をした結果である成果の評価と処遇を結び付けることに重きを置いた仕組みの変化であった。一方で、高い成果を出すためには能力開発と動機付けという前工程が必要であるが、成果主義的改革と合わせて、前工程の強化を同時に推進できた企業は少なかった。
- オ. 固定費として重石であった団塊の世代が退職し、非正規社員の雇用比率も上昇して固定費の変動費化が進んだ今日では、企業の競争力強化を図るために、能力開発や育成に重きを置いた職能資格制度への回帰が、人事制度再構築の主要テーマである。

問題7 職務給を採用する場合の職務分析・職務評価に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 職務分析は、正確な職務の実態把握を目的としており、主な方法としては、記述法、面接法、観察法等がある。
- イ. 職務分析で得られた情報は、職務記述書としてまとめられ、主な内容としては、職務名、職務の概要、職務の組織内での位置付け、職責、必要な知識・技能等が記述される。
- ウ. 職務評価は、職務分析によって得られた情報をもとに職務記述書にまとめた上で、職務や役割の序列付けを行うことを目的としており、主な方法としては、序列法、定義分類法、ポイントファクター法等がある。
- エ. 報酬水準の決定に関しては、当該職務の労働市場における需給関係を考慮する必要はあるが、職務評価の際は、労働市場における需給関係よりも個別企業の内部基準によって判定すべきものである。
- オ. 職務評価によって明らかとなった職務価値の大きさ（ジョブサイズ）に基づいて、職務の序列付けと報酬水準の決定を行うことが原則である。

問題8 モラル・サーベイに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. モラル・サーベイは、社員意識調査や従業員満足度調査とも呼ばれ、企業や組織の業績を向上させることを目的としたマネジメント・ツールであり、その結果は経営指標の1つといってよい。
- イ. 調査に当たっては、経営陣のコミットメントに基づき、人事、総務、企画部門等が事務局となり、必要に応じて、社外の調査・コンサルタント機関や労働組合と連携することが望ましい。
- ウ. モラル・サーベイを行うことは、従業員を株主や顧客と同様のステークホルダー（利害関係者）と位置付け、対話を行うことを意味している。
- エ. 調査の対象は目的によって異なるが、正社員を対象とし、調査の頻度としては毎年行うことが望ましい。
- オ. 調査結果は、従業員に対して速やかにフィードバックされなければならないが、その場合には、過去の結果との比較、部署間の比較、個人属性による比較、自由回答の分析を踏まえた課題抽出等を行い、施策立案に結び付けていかななければならない。

問題9 人員計画に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 目標要員決定方式（総枠方式）とは、人件費、付加価値額、売上高等による労働分配率や売上高人件費比率などから許容可能な人員枠を算定する方式のことである。
- イ. 積み上げ方式とは、現在人員をベースとし、業務量の変化・退職・異動等を勘案して部門ごとに必要となる人員を積み上げていく方式のことである。
- ウ. 目標要員決定方式と積み上げ方式との間に、人員計画数の違いが出た場合には、目標要員決定方式の人員を調整することになる。
- エ. 一般に、長期人員計画は目標要員決定方式をベースとし、短期人員計画は積み上げ方式をベースとする。
- オ. 人員計画を策定するに当たっては、正社員や非正規労働者に加えて社内の業務委託・派遣社員の状況等も踏まえた調整が必要である。

問題10 社員区分制度に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 社員区分とは、同一の評価・報酬・配置・育成などの人事管理を適用する対象社員の区分のことであり、企業ニーズと従業員ニーズの組み合わせなどで、多様な区分があり、必ずしも正社員だけを対象としない。
- イ. 社員区分制度設計の要点の1つに区分間の公平性がある。区分間の公平性とは、雇用形態が同じであれば、区分は異なっても処遇の公平性を保つことは重要であり、例えば正社員であれば管理職と専門職と区分は異なっても処遇差は小さくする。
- ウ. 社員区分の基準設定に関しては、多様な働き方を希望する優秀な人材を柔軟に受け入れ、活躍する場を作る方向に転換することが望ましい。
- エ. 多様な就業ニーズに対応する社員区分制度を設計・運用する上で、法的要件の充足は重要である。区分ごとに雇用形態や就業上の制約条件などが異なることから、区分ごとにコンプライアンス対応の在り方を検討することが望まれる。
- オ. 雇用のポートフォリオとは、社員区分制度の設計の際に、いくつかの視点の組合せによって、基準作りなどを効果的に行うものである。例えば、コア人材か、非コア人材か、社外調達可能か、社外調達困難かなどである。

問題11 募集・採用に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 人員計画は、会社のあるべき姿の実現に向けて、必要人材の質と量を明確にするべきものである。一方で、採用計画は、労働需給を加味した現実的な設定が望ましいため、会社全体の人員計画と採用計画は必ずしも連動する必要はない。
- イ. 採用を行うに当たって、人材要件と選考基準を整理する必要がある。会社の理念、方針に加えて、職種や職務で求められる思考特性、行動特性、専門知識、必要資格や実務経験などがある。
- ウ. 募集に際しては、必要な人材要件を採用条件として明示する一方で、労働条件を明示することが必要となる。その上で採用媒体として、公的や民間の職業紹介機関、大学・高校・専門学校への求人、会社説明会、新聞や雑誌の募集広告、インターネットなどの手段を費用や効果を勘案し、適宜選択する。
- エ. 試験・面接は、候補者が必要とされる人材要件を満たす人物かどうかを審査・選考するプロセスである。人間は過去に取った行動を繰り返す傾向があるため、過去の行動から今後の可能性を把握できる行動特性面接が有効なプロセスの1つである。
- オ. 採用に関わる法規制は大きく3つあり、①採用対象者、②雇用契約、③募集・職業紹介に関する分野である。ダイバーシティ・マネジメントとコンプライアンスの観点から、男女雇用機会均等法、障害者雇用促進法、出入国管理及び難民認定法などへの規制対応は重要な経営課題の1つである。

問題12 社内人材公募制度（ポスティング）に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. ポスティングを機能させるには、社内にある役割・仕事を処遇とともに公開することを通じて、個人のキャリア開発に必要な情報を提供するとともに、キャリア研修や上司によるキャリア・コーチングの実施など、基盤を整備する必要がある。
- イ. 従業員が応募の際には現在の上司と相談する必要はなく、事務局である人事部の仲介によって募集する部署の担当者と面談し、採否を決定する仕組みが望ましい。
- ウ. 現在の上司にとっては、ポスティング制度は突然の引き抜きとなるデメリットとされることが多く、頻繁に実施されるようになると、大きな問題になると考えられている。
- エ. 会社主導型の配置については、説明責任が重要となる。単に「ここでの勤務が長くなったから」という理由による異動ではなく、上位の仕事や、異なる役割に従事して欲しいと説明すれば、部下の納得を得られやすい。
- オ. 自己申告制度を運用するに当たっては、申告した希望が全て満たされるわけではないため、上司は部下のモラールダウンにつながらないように配慮することが必要である。

問題13 人事異動に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 社員（職種限定、勤務地限定等の制限のある労働契約を締結している者を除く）の配置転換について就業規則に定めがある場合には、原則としてやむを得ない事由がない限り拒否することはできず、転勤を拒否した場合は業務命令違反となる。
- イ. 企業内の配置転換とは、職種や職務内容、勤務地等が変更になる人事異動のことである。
- ウ. 出向とは、出向先企業との間の労働契約上の地位を保持したまま、命令により出向先企業との間にも労働契約を成立させ、出向先での労務を提供することをいう。
- エ. 労働契約法では、出向の命令が、その必要性、対象労働者の選定に係る事情その他の事情に照らして、その権利を濫用したものと認められる場合には、当該命令は無効とする、と定めている。
- オ. 休職とは、私傷病や出向といった一定の事由がある場合、会社には在籍するものの一定期間の就労義務や賃金請求権等の行使が保留される関係のことをいい、就業規則の絶対的記載事項である。

問題14 出向・転籍に関連する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 日本企業の人事異動は社員区分制度と密接に対応している。パートタイマー等の非正社員は主に異動が職場内に限定され、異動が事業所内である一般職、特定エリア内の勤務地限定社員、さらに国内各地・海外・関係会社へ異動する総合職まで、一連の対応関係があることが特徴である。
- イ. 社員の高学歴化、高齢化、ホワイトカラー化が進展する中で、会社と社員の間「異動範囲は企業内」という暗黙の契約は崩れつつある。資本関係の有無にかかわらず、社外に異動することは珍しくなくなっている。
- ウ. 社外で勤務する場合は出向あるいは転籍という異動形態を伴うが、社内を内部労働市場と考えるならば、異動範囲は内部労働市場から準内部労働市場へと拡大したことを意味する。
- エ. 社員を出向あるいは転籍させる場合には、会社の包括的な人事権を認めた就業規則上の規定が必要であり、人事権の行使が権利の濫用に当たらない場合において、企業は自由に社員を出向・転籍させることができる。
- オ. IT業界などでは、出向・転籍という異動形態を伴わずに得意先で働く常駐勤務（客先常駐）がある。契約形態には請負と派遣があり、業務請負にもかかわらず発注側が仕事の内容や進め方について直接指示を行っている場合は違法行為となる。

問題15 表彰制度に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 表彰制度は、会社が社員の貢献に公式に感謝の念を表明する制度であり、社員のモチベーション・帰属意識・リテンションの向上などの効果が期待できる。
- イ. 表彰対象を決定するに当たっては、企業理念やミッションに照らして何が会社にとって社員の価値ある行動・業績であるかという観点が肝要である。
- ウ. 社員グループも表彰対象者とするができるが、この場合、代表者を明らかにし、当該代表者は形式的な上位職位者に限定せず、実質的な最大貢献者とするのが重要である。
- エ. 野心的な取り組みをしたものの結果として失敗した社員に「チャレンジャー賞」を付与することは、挑戦を奨励する社内風土を醸成する目的であっても、本来の表彰制度の趣旨からは逸脱する。
- オ. 表彰を処遇に直接結び付けないほうが望ましく、処遇に結び付ける場合であっても対象者を公平かつ客観的基準に基づき選考することが大事である。

問題16 労働契約の終了に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 労働者が私傷病による休職を命じられ、その休職期間が満了した場合には、労働契約は原則として終了するが、休職期間満了時に当該労働者本来の業務に就く程度には回復していなくても、程なくそのような状態に回復すると見込まれるときには、使用者は可能な限り軽減業務に就かせる義務がある。
- イ. 労働契約は、労働者が死亡した場合、終了する。
- ウ. 労働契約は、定年年齢の到来によって原則として終了するが、定年年齢を定める場合には60歳を下回ってはならない。
- エ. 労働者が失踪した場合、利害関係人の請求により家庭裁判所が失踪宣告を行い法定期間が満了したときは、労働契約は終了する。
- オ. 労働者が有期労働契約の満了日までに更新の申込みを行い、その労働契約が更新されるものと期待することについて合理的理由がある場合であっても、使用者はその申込みを拒絶することができる。

問題17 整理解雇に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 整理解雇を行う場合には、事業主はあらかじめ整理解雇計画を所轄労働基準監督署長に届け出なければならない。
- イ. 整理解雇は、企業の合理的な運営上やむを得ない措置と認められることが必要であるが、必ずしも倒産等の経営危機が具体的に急迫していることまでは必要としない。
- ウ. 整理解雇は、解雇回避のための人員削減対策として、新規採用の抑制、配置転換・出向、希望退職の募集等の整理解雇を回避する努力を尽くした後でなければ、実施することはできない。
- エ. 整理解雇といえども、対象者を会社の都合で指名することはできず、合理的な解雇基準が必要である。
- オ. 整理解雇を実施するためには、その必要性、再建計画等を労働組合や対象労働者に十分に説明し、協議を行わなければならない。

問題18 雇用調整に関する法規制等の記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 企業の業績が急速に悪化し、新規学卒者の内定を取り消そうとする場合、事業主は当該新規学卒者の学校長及び所轄公共職業安定所長に事前に届け出なければならない。
- イ. 経営上の理由により解雇を行う場合、正社員と職務内容・責任及びそれらの変更の範囲がその雇用期間中は同一である有期雇用労働者を、雇用期間の定めがあることを理由として正社員より先に雇用期間中に解雇したとしても、法違反とはならない。
- ウ. 経営の失敗により従業員の一部の一時帰休を実施する場合、事業主は平均賃金の60%以上を休業手当として支払う義務がある。
- エ. 黒字経営の中で経営合理化や競争力強化の目的で整理解雇と新規採用とを同時並行して行ういわゆる「攻めのリストラ」は、整理解雇の必要性につき問題があるとされることが多い。
- オ. 事業主が景気の変動により事業所の生産活動の縮小を余儀なくされ、従業員を他の事業主に在籍出向させてその賃金の一部を負担した場合、当該事業主は雇用保険制度から雇用調整助成金を支給されることがある。

問題19 ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）については、政労使がワーク・ライフ・バランス憲章及び行動指針を平成19年12月18日に制定し公表されている。企業の人事管理の取組に関する記述として上記憲章や行動指針には含まれていないものは、次のうちどれか。

- ア. 就職困難者等を一定期間試用雇用するトライアル雇用などを活用しつつ、人物本位による正当な評価に基づく採用を行うこと。
- イ. 男性の子育てへの関わりを支援・促進するため、男性の育児休業等の取得促進に向けた環境整備を行うこと。
- ウ. 子育て中の親、家族を介護中の者などが、雇用を中断することなく多様で柔軟な働き方ができるよう環境整備を行うこと。
- エ. 社員のプライバシーを尊重して仕事に関係しない私生活に属する事項には立ち入らないよう配慮するほか、個人情報の適正な取扱いを行うこと。
- オ. 社員の生活時間を確保するため、労働時間・休暇を適正に管理すること。

問題20 総額人件費管理の基本的な考え方として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 総額人件費が適正であるかを見る指標として、一般に活用されているのは、売上高
人件費比率と労働分配率である。
- イ. 労働分配率は、業態や企業の収益構造によって異なり、労働分配率を適正にするに
は、同業他社の水準に合わせる必要がある。
- ウ. 企業が報酬制度を設計する場合には、総額人件費の枠内で賃金水準を決定すること
となるが、このときに考えなければならないことは、単年度ベースでの総額人件費
と利益とのバランスとともに、中長期的な収支バランスである。
- エ. 総額人件費の水準は、賃金制度の構造に左右される特性を有するが、これが労働契
約の条件となる。制度設計に当たっては、従業員の生活水準や労働意欲に及ぼす影
響等についても配慮しなければならない。
- オ. 総額人件費とは、現金給与額のほかに、退職金、法定福利費、法定外福利費、教育
訓練費、その他の労働費用まで含めた広い概念である。

問題21 職能給制度（範囲職能給）の設計・運用に関する記述として不適切なものは、次
のうちどれか。

- ア. 範囲職能給の考え方を厳格に適用すれば、制度導入時に職能給が該当する等級の上
限額を超えている者は、上限額まで引き下げるのが原則である。
- イ. 制度導入時に該当する等級の下限額に達していない者は、下限額まで引き上げるの
が原則である。
- ウ. 範囲職能給において、能力主義的な考え方を強く打ち出すのであれば、「開差型」
あるいは「接続型」が望ましい。
- エ. 「重複型」は、重複レンジの設定を誤ると、等級応分の賃金の実現できないばかり
か年功的な賃金になりやすいため、重複幅はできるだけ少なくする必要がある。
- オ. 該当する等級の上限額に達している者に対しては、以降は考課による昇給を通常の
昇給額の2分の1にするなどの昇給抑制を行うのが原則である。

問題22 賞与に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 賞与は企業業績によって変動するため、長期雇用慣行の定着した日本では、特に人件費の調整機能を果たしている。
- イ. 賞与の個人配分に際しては、例えば、等級の低い一般社員には、個人業績との連動度合を高くし、管理職層、特にライン管理者には、部門業績・企業業績との連動度合を高くするなど、等級や役職に応じて、個人、部門及び企業の3つのレベルの業績との連動度合を変えることは有効である。
- ウ. 我が国の賞与は、生活給的な側面、個人インセンティブの側面、組織と個人の利益共有の側面、会社業績が確定してからの賃金後払い的な側面等の多様な性格を有しており、日本の賃金施策の特色の1つといえる。
- エ. 賞与は成果配分としての性格を有するため、成果に対する内部公平性がより強く求められる。
- オ. 賞与は短期的な業績に連動させるとともに、社員格付けに連動させる必要があることから、等級間での逆転を起こさない設計にする必要がある。

問題23 育児短時間勤務の適用を受ける社員の賃金決定基準に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 人事考課の対象期間全てを通じて育児短時間勤務を行った者は、一律にC評価（S・A・B・C・Dの5段階評価）とし、C評価に対応した昇給額を適用して基本賃金を決定する。
- イ. 基本賃金については、減少した労働時間相当分を減額して支給する。
- ウ. 諸手当のうち、家族手当、住宅手当のように、労働者の所定労働に対して月額で支給される手当については、育児短時間勤務により労働しなかった時間に相当する部分は就業規則に基づき減額して支給する。
- エ. 業績評価に基づいて決定される賞与については、各育児短時間勤務者の対象期間中の業績に差異があることから、個人別に業績評価を行い、評価に応じた賞与額を算出した上で、労働しなかった時間に相当する部分を減額して支給する。
- オ. 退職一時金は、育児短時間勤務利用期間の労働しなかった時間に相当する金額を減額した上で、当該労働者の退職時に支給する。

問題24 確定拠出年金に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 確定拠出年金には、企業型年金と個人型年金とがあり、退職時等に企業型から個人型へ又は個人型から企業型へ資産を移換することは可能である。
- イ. 企業型年金における事業主掛金の拠出限度額は、自社に、確定給付企業年金等の他の企業年金があるか否かによって異なる。
- ウ. 企業型年金の実施形態には、単独型と総合型とがあり、総合型では、後発の企業には規約作成の負担がなく、申請手順等が容易である。
- エ. 企業型年金における給付の種類は、60歳以後に支給請求できる老齢給付金と脱退一時金、さらには一定の障害を負ったときに支給請求できる障害給付金、死亡時に遺族に支給される死亡一時金などがある。
- オ. 企業が資産の運用の方法（運用対象となる商品）を選定する場合には、いずれも元本が確保されるものでなければならない。

問題25 退職給付制度の設計に関する記述として誤っているものは、次のうちどれか。

- ア. 確定給付型の退職給付制度の設計においては、財務管理の面で年金債務がオンバランスされるため、過大な債務が将来的に求められるような退職給付制度では、企業に対する市場の評価は低下する。
- イ. 民間企業が加入する厚生年金の男性被保険者への厚生老齢年金の支給開始年齢は、2001年度より定額部分が、そして2013年度より報酬比例部分が65歳まで段階的に引き上げられ（女性は男性より5年遅れ）、2022年度には引き上げが完了する。
- ウ. 退職給付制度の設計に関しては、従業員のライフプランを考慮した水準と、企業の支払い能力に見合う水準とがトレードオフの関係になることを踏まえ、限られた支給水準の範囲で、従業員のニーズを満たす柔軟な対応が求められる。
- エ. 企業と従業員はともに、様々なリスクの負担が求められ、その中の一つである生存リスクとは、受給者である従業員がどれだけ長生きするかわからないため、用意した老後資金が足りなくなってしまうリスクのことである。
- オ. 企業は持続可能な退職給付制度にするためにも、必要に応じてシミュレーション可能なソフトウェアを活用するか、委託金融機関などから年金数理に関する専門家を招いて正確な計算を行うことが必要である。

問題26 海外駐在員の基本賃金の決定方式のうち、「購買力補償方式」のメリットに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 在勤地での給与が、国内給与と比べて経済的に損も得もない状態（ノーロス・ノーゲイン）を維持できる。
- イ. 複数の都市に駐在員を派遣している企業では、都市ごとに自社で調査を行う手間が掛かるものの、それに対して駐在員の納得感は得られやすくなる。
- ウ. ベースとなる賃金が国内の基本賃金となるため、職務、役割、職務遂行能力といった賃金決定要素が引き続き反映されることになる。
- エ. 海外企業のローカル・スタッフ（現地採用従業員）を日本に赴任させる場合も、賃金決定方式の国際共通化の実現によって公平な基盤が確立できる。
- オ. 物価水準の低い新興国などでも、購買力という経済理論が適用されることで、テンポラリー・レジデント（非永住者）として駐在する従業員の納得が得られやすい。

問題27 今日における人材開発に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 働き方改革関連法は、長時間労働の是正・柔軟な働き方の実現と雇用形態にかかわらない公正な待遇の確保を目的としており、同一労働同一賃金の施策においては、正規・非正規労働者間での教育訓練の均等・均衡処遇が謳われている。
- イ. 人材開発には国、企業、個人の3つの主体がある。フランスの教育訓練賦課金のように政府が主体となる例、イギリスなどに代表される企業が主体となる例、学習を通じて個人に権限を委譲するアメリカの例などである。これからの日本の目指すべき姿としては、自由と自己責任を重視するアメリカ型が望ましい。
- ウ. 経営の革新を進めれば雇用も変わっていく。いわゆる正規・非正規による分業体制とは異なり、構内業務請負や外部へのアウトソーシング、さらに兼業・副業なども広がっていることから、人材開発の対象や内容も従来とは大きく変えねばならない。
- エ. 感染症リスクへの対応として多くの企業においてテレワークが実施され、今後もさらに浸透することが予想される。人材開発の面では、オンラインによるOJTやOff-JTプログラムの構築が急務だが、自己啓発の重要性がより高まることが推測できる。
- オ. 人事管理においては、「採用重視」か「育成重視」かという命題がある。両方を重視することが理想であるが、欧米の先進企業においては育成よりも採用重視として、面白い仕事を通じて自ら学び続ける人材採用へと戦略的にシフトしている。

問題28 成果を重視する企業が増える中であって、組織の活性化がますます重要になってきている。組織活性化に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 組織活性化は従業員の主体性や参画度合いを高める取組が重要であるが、ファシリテーションは、会議などに参加している従業員に対して、問題の認識、課題の設定、問題解決、合意形成のプロセス支援により主体的な参画を促す。
- イ. 組織活性化の施策は、業務改善など組織活性化につながる活動を職場ぐるみの単位で行い、併せて従業員に対しては問題解決力、コミュニケーション力向上の教育研修の企画・実施が必要である。
- ウ. 活力ある組織づくりの施策としては、従業員の思考様式や行動習慣に焦点をあて、それらを変革するためには、内部（社内・職場）マネジメントへのエネルギー投入を第一に求める。
- エ. 組織活性化のニーズ把握は、自社の従業員に焦点をあてるとともにビジネスパートナーとして協業している取引先や、お客様に対する価値向上についても実態を確認した取組が求められる。
- オ. 組織活性化は、運動的な進め方で、参加者が主体的となった取組であり、管理職も含めた職場単位で参加するとともに会社の経営者も一体となって取り組むべきである。

問題29 人材開発の考え方に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 雇用継続等に対する社員の不安軽減や優秀な社員のリテンション対策として、人材開発に対する企業姿勢を示すことが、より一層重要となってきている。
- イ. 人材開発方針をもとに示される期待する人材像は、会社共通の人材像のほか、階層別、職種別等に明示し、社員に周知することが必要である。
- ウ. 市場の変化、競争の激化によって、生涯教育の推進、中高年対策や少数精鋭化等が必要とされている。それらに対応した人材開発の仕組みが求められている。
- エ. 企業で働く人々の思考様式・行動習慣である組織文化は、企業の成長・発展に大きく寄与してきた。活力ある組織を実現するための組織活性化策は、これまで積み重ねられてきた組織文化をできる限り明文化し、社員全員が共有できるような取組とする必要がある。
- オ. 人事部門としては、業績に貢献できるような人材開発や、そのための仕組みを構築し、その視点から人材開発を評価するための指標を検討することが重要である。

問題30 人材開発に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 人材開発の効果を高めるためには、人事制度と教育研修施策との連動が必要となる。その具体策の1つとして、大企業を中心に普及している長期選抜型の次世代経営者育成研修がある。
- イ. 会社に必要な社員の能力開発には、職場での実務的能力開発のためのOJTや問題解決のためのOff-JT、自発的能力開発である自己啓発への支援の3つの視点が必要となる。
- ウ. 経営環境が変化する中で、長期継続雇用の維持が難しくなっている現在、社外でも通用する能力又は雇用され得る能力を開発することが、安定的な雇いを維持するためにも重要である。
- エ. 人材開発の費用対効果を向上させるには、最初に見直すべきは教育研修プログラムであり、予算総額の範囲内で優先順位を決定し、実施していくことが重要である。
- オ. 中高年齢社員の活性化のためには、健康や能力などの個人差に配慮した能力の再開発、職務の再編成等が重要である。

問題31 人材開発計画の策定に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 人材開発部門は、人材開発方針の設定、教育研修体系の整備を踏まえて、短期（年度）計画のみならず中長期計画も策定する必要がある。
- イ. 企業風土変革や社員の能力向上を推進するためには、他社事例を参考に多様な教育訓練方法を積極的に導入することが重要である。
- ウ. 個別教育プログラムを計画に織り込む場合は、教育目的と具体的な教育内容の明確化が重要となり、教育評価が正しくなされるためには、目標をあらかじめ公表しておくことが重要である。
- エ. 部門別教育やOJTのように人材開発担当部署から離れて実施される教育については、あらかじめ人材開発担当部署のサポート範囲を定め、役割分担を明確化しておく必要がある。
- オ. 人材開発計画は、経営戦略や人事戦略に沿うことで「なぜ必要か」を明らかにし、加えて「何を教育するのか」、つまり、目的と目標を明確にして策定されなければならない。

問題32 人材開発計画に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 人材開発部門の担当者は、人材開発の目的や内容等を含めた案に対して不満や批判を持つ従業員に納得し賛同してもらえるまで、意義と成果等を繰り返し説明する必要がある。
- イ. 人材開発部門の担当者は、年度計画に沿って各種教育・研修がスタートした後も、計画通りに進んでいるか、目標達成の見込みはあるか等をチェックするとともに、問題が発生している場合は、関係部署とともに速やかに対処することが求められる。
- ウ. 人材開発計画に沿った階層別研修において、期待通りの成果が出なかった場合の検証は、各職場の担当者が主体となって、実態とのかい離、運用上の問題点等を中心に報告書・レポート等をまとめ、次年度以降の人材開発計画に反映させる必要がある。
- エ. 人材開発部門の担当者は、人材開発計画の策定に当たって、①経営の視点、②中長期的な予測への対応や現実的な問題への対応、③従業員の視点等から企業内のニーズ（顕在化していないものも含む）を汲み取ることが求められる。
- オ. 人材開発計画の予算策定に当たっては、教育カリキュラムや実施策等をできるだけ具体化し費用算出する必要がある。担当者の人件費や講師料等の直接費用、販売費及び一般管理費等の間接費用のほかに、研修参加のために仕事から外れることで生じる機会費用も算出することが望ましい。

問題33 事業主が行う職業能力開発の促進に関して、職業能力開発促進法で規定されているものは、次のうちどれか。

- ア. 事業主は、作業者を指導・監督する立場にある職長に対し、安全衛生教育に関する教育を行わなければならない。
- イ. 事業主は、労働者が自主的に職業に関する教育訓練を受ける機会を確保することを側面から支援するために、その受講費用の一部を負担しなければならない。
- ウ. 事業主は、短時間労働者に対して、通常の労働者との均衡を考慮した教育訓練を実施するよう努める。
- エ. 事業主が職業能力の開発・向上を目的とした職業訓練を実施した場合、雇用保険制度からその費用の一部につき助成を受けることができる。
- オ. 事業主は、職業能力の開発・向上のために、職業能力開発計画の作成と事業主が雇用する労働者に対して行う相談・指導等の業務を行う職業能力開発推進者を選任するよう努める。

問題34 O J Tに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. O J Tの目的は、職務遂行に必要な知識・技術・技能の習得を通して、短期的な職務遂行上の能力開発を行うことにある。
- イ. O J TとO f f-J Tを連動させることは重要であり、その実現のためにはO f f-J Tの企画・実行に関して、ライン管理者は人事部門に対して要望を出すことが望ましい。
- ウ. O J Tを効果的に行うための方法としては、評価・処遇との連動が挙げられる。具体的には、実施をライン管理者やO J Tリーダーの人事考課項目として設定することなどがある。
- エ. 新入社員ごとにO J Tリーダーを割り当てるなど、誰が誰に対してどのようなO J Tを行うかを明確化することが重要である。
- オ. O J Tを効果的に実行するために、ライン管理者やO J Tリーダーにコーチング研修を受講させることは有効である。

問題35 A社では、主任クラスを対象とした2日間のOJT教育を実施するが、人材開発部が策定した教育内容の組立てに関して、Aの で行うべきBの教育内容の順番として適切なものは、次のうちどれか。

A. 2日間教育のプログラム

		1日目		2日目	
9:00	<ul style="list-style-type: none"> ・開講のあいさつ ・オリエンテーション <input type="text"/>	8:30			<input type="text"/>
12:00	<ul style="list-style-type: none"> ・昼食 	12:30		12:30	<ul style="list-style-type: none"> ・昼食
13:00	<ul style="list-style-type: none"> ・OJT意識の確認 【演習1】 職場で自分が成長した実感例 【演習2】 OJTの意味・必要性について 【演習3】 若者の扱い方で苦労した経験例 	13:30		13:30	<input type="text"/>
18:00	<ul style="list-style-type: none"> ※演習は個人ワークとグループ討議 	18:00		18:00	<input type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> ・懇親会 					
解散					

B. 教育内容

1. OJTは知識を習得して終わりではなく、職場でこのスキルを使ってみたいというOJTマインドを高め実践してもらうことに意義があることを理解させる。
2. 経営環境の変化に伴うOJTの重要性の高まり、OJTの基本的考え方、OJTとOff-JT、自己啓発との関係について確認する。
3. OJT指導の基本形のうち、権限移譲や仕事の割当てを工夫するなどの経験のさせ方（やらせてみる）、自己啓発への動機付け（叱り方・ほめ方・参画のさせ方）について学習する。
4. OJT指導の基本形のうち、教え方（言ってみせる）、率先垂範や同行を通じて模範を示す見習わせる育て方（やってみせる）について学習する。

- ア. 2→3→4→1
 イ. 1→2→3→4
 ウ. 2→1→4→3
 エ. 2→4→3→1
 オ. 1→2→4→3

問題36 O f f - J T計画の立案に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. O f f - J Tの基本的な考え方は、前年度実施した内容を単純に踏襲するのではなく、レビューを行った上でO f f - J Tニーズ把握に基づくO f f - J T計画を策定し、予算の範囲内でカリキュラム作成とプログラム作成を行うものである。
- イ. O f f - J Tニーズを把握する際には、組織・人事領域で重視する課題が参考になる。今日の多くの企業における最重要課題としては、「社員の心身の健康管理」「キャリア開発支援の強化」「ベテラン社員の活性化」などが挙げられることが多い。
- ウ. O f f - J Tを進めるに当たっては、企業が持つ組織ニーズと社員個人が持つ個人ニーズの2つの視点で検討することになる。組織ニーズには、業務遂行に不可欠な「業務ニーズ」と期待する人材像に対応した「育成ニーズ」とがある。
- エ. O J Tはそれぞれの職場で行われ、O f f - J Tも社内で実施される場合が多い。しかし、実際のO f f - J Tは大学院などの長期的な留学制度や短期的な社外研修等、かなりの部分を外部に依存しており、外部教育機関の活用が重要なポイントである。
- オ. 研修技法については、当該プログラムを最も効果的かつ効率的に実施できるものを選ぶべきである。その際にはシステムの教授方法とガイドラインである「インストラクショナルデザイン（教育設計）」も参考にするとよい。

問題37 大企業を中心に管理職登用の選抜プロセスとして導入されることが多い人材アセスメント研修（アセスメントセンター又はセンター方式アセスメント）の特徴に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 昇格プロセスとしての人材アセスメント研修では、昇格対象者の現在の役割における職務遂行能力が評価要件ごとに、それぞれの評価基準に沿って判定される。
- イ. 人材アセスメント研修では、評価対象者の「課題解決力」、「対人関係能力」や「専門能力」、「パワハラ傾向」等についての的確に評価することができる。
- ウ. 巧みに設計された人材アセスメント研修では、演習を通じて自分自身の強み、弱みについて、明確な気付きを得ることができることから、診断のみならず、学習行動の動機付けという視点からも、高い教育効果が期待できる。
- エ. 選抜を主目的とする人材アセスメント研修においては、評価要件についての情報を、診断実施前に評価対象者に具体的に知らせることは、客観性、公平性の観点からも避けることが望ましい。
- オ. 人材アセスメント研修におけるアセッサーは、評価要件ごとに定められた評価基準に従って、客観的な診断ができるように高度に訓練されている必要があることから、アセッサーはアセスメント会社の専門家によって構成され、評価対象者の所属する企業のメンバーがそれを担当すべきではない。

問題38 自己啓発支援に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 自己啓発で取り組む資格取得については、会社の業務に直接役立つ資格と業務には直接関係しない資格とがある。会社の自己啓発支援の仕方としては、それらの援助内容に差をつける取組を行う。
- イ. 自己啓発への就業時間内での取組については、業務での支障がない限り時間の付与や職場内での仕事の調整などの自己啓発支援体制づくりを積極的に行うことが求められる。
- ウ. 管理者が行う自己啓発支援の考え方としては、第一に部下に将来の自己の姿やキャリア開発を設計させ、次にそれに基づく当面の自己啓発内容やその方法を提示する進め方を行う。
- エ. 人材開発担当の自己啓発支援への取組は、社員への支援策を作成することが求められるが、それ以前に社員が自己啓発に積極的に挑戦するという自己啓発風土づくり、体質づくりへの取組が求められている。
- オ. 会社の自己啓発支援の考え方としては、第一に会社の業績向上に役立つ内容を優先させた取組を行うべきであり、本人が志向する自己啓発目標については、第二の取組で進める。

問題39 企業にダイバーシティ・マネジメントが求められている理由やその進め方に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 国籍の異なる社員の増加、職場の多数を占める非正社員、高まる離職率にみる価値観の異なる若者、他企業との合併や提携による異文化統合、海外法人の管理などにより、従来の同質性に基盤を置く「集団のマネジメント」から各個人の多様性に注目した「個のマネジメント」への転換を余儀なくされている。
- イ. セクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメントを含めた様々な人権への対応を誤ることは、企業にとって危機管理上の致命傷となりかねず、また、近年では精神障がい者の雇用が義務化されるなど、今後も人権への配慮の要請はますます強まることが予想される。
- ウ. 男女均等推進、男女共同参画、ファミリー・フレンドリーといったジェンダーに関連する法令や施策の推移からみても、ダイバーシティ・マネジメントは社会的公正の流れに沿っているといえる。
- エ. 個を尊重するダイバーシティ・マネジメントによって、働きやすさが向上する、社員のモチベーションや定着率が改善する、個人と組織の創造性を高める、市場に対して柔軟に対応できる、組織改革・風土改革につながるといった、企業パフォーマンスを上げる成果が期待できる。
- オ. ダイバーシティ・マネジメントによる業績向上メリットは、成果（売上・利益・株価など）との因果関係によって立証可能であり、短期的な成果を目指すことは、ダイバーシティ・マネジメントにおける「攻めのアプローチ」として欠くことができない。

問題40 近年の人事管理の動向に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 人事管理の基本課題は大きく2つある。1つはできるだけ質の良い労働力を効率良く使っていくことであり、もう1つは労使関係を良好にし、労働意欲を高めていくことである。この両方がバランス良く行われて初めて企業経営はうまく回る。
- イ. 米国の人事管理は職務中心主義から脱却する方向に進んでいる。具体的には、従業員が特定の「職務」のみを担当するのではなく、必要に応じて複数の「職務」を担当できるようにし、特定の職場のみで働くのではなく、必要に応じて移動できるようにすること、また賃金は「職務」で決まるのではなく、仕事の出来栄とコンピテンシーで決まるようにすることである。
- ウ. 我が国において、成果主義人事が普及する前に、能力主義という名の下に職能資格制度と職能給が普及していたが、職能資格制度が適切に機能していれば、雇用と賃金の柔軟化、業績連動化の実現は図れていた。
- エ. 米国の人事管理の変化は「仕事から人へ」であったのに対して、我が国の人事管理の方向性は「人から仕事へ」である。それは雇用と賃金・処遇が「終身雇用」と「年功制」という「人中心」の硬直性を打破し、雇用と賃金・処遇の柔軟化、業績連動化を実現しなければならなかったからである。
- オ. ITとグローバル化は、地球的な規模での競争に打ち勝っていくために、より柔軟な事業のあり方、より柔軟な雇用や処遇、そして柔軟な働き方をさせるために労働法の見直しを後押しする一因となっている。