

令和4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
1級 人事・人材開発・労務管理

試験問題

(4ページ)

1. 試験時間 150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) 表紙に記載されている試験区分名が、受験票に記載されている試験区分名と同じか確認してください。申請している試験区分と異なる試験区分を受験した場合は採点できず、不合格となりますので、ご注意ください。なお、試験開始後に申し出られても、試験時間の延長はできません。
- (3) 試験問題は、2題あります。
- (4) 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 40点、問題2 60点、合計 100点
(合格基準) 試験全体として概ね60%以上且つ問題ごとに30%以上の得点。
- (5) 関係法令、会計基準、J I S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4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。
- (6) 解答用紙は、問題ごとに各1枚あります。すべての解答用紙に、必ず、①生年月日、②受験番号、③座席番号、④氏名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。
- (7) 解答には、HB又はBの黒鉛筆、シャープペンシルのいずれかを使用し、問題文に従って、解答用紙に楷書で丁寧に記入してください。なお、判読できない場合には、解答が無効となる場合がありますので、注意してください。
- (8) 解答に当たっては、問題ごとの解答用紙(各1枚)を使用してください。なお、文字数の制限はありません。ただし、解答は、解答欄内のみに記入し、裏面や余白は使用しないでください。
- (9) 下書きや計算等が必要な場合には、下書き用紙を使用してください。
- (10) 記述されている内容の正確さ・専門性に加え、結論に至る論理展開、記載形式、文字の正確さ・丁寧さ等、読み易さも採点の対象となりますので、解答に当たっては、その旨も留意してください。なお、論述に当たっては、文章を補助するため、図表等を使用しても構いません。
- (11) 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。
- (12) 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。
- (13) 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。
- (14) 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。
- (15) 試験終了後、解答用紙を必ず提出してください。ただし、試験問題及び下書き用紙は、持ち帰ることができます。なお、解答用紙が提出されていない場合は、失格となります。
- (16) 替え玉受験、試験中に受験者間で情報を授受する行為、指定されたもの以外のものを机の上に置く行為、カンニング行為、他の受験者の迷惑となる行為、係員の指示に従わない場合などは、不正行為とみなされます。不正行為とみなされた場合は、直ちに退場となり、当該期に受験する試験区分のすべてが失格となります。
- (17) 試験問題の転載、複製などを固く禁じます。
- (18) 試験終了後の正解表の公表、合格発表等のスケジュールは、受験票に記載しておりますので、ご確認ください。

[配点：40点]

問題1 性的指向や性自認によらず、全ての従業員が快適に働けるために企業が取り組むべき、いわゆるLGBT/LGBTQ (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer / Questioning) あるいはSOGI (Sexual Orientation & Gender Identity) 対応に関し、次の設問に答えなさい。

設問1 自社において上記取組に関する基本方針を策定することを想定し、全体方針に加えて以下の課題に対する対処方針の概要を述べなさい。

- (1) 支援・相談体制づくり
- (2) 研修・意識啓発
- (3) 福利厚生制度の整備
- (4) 職場環境整備
- (5) 採用における配慮

設問2 職場におけるSOGIに関連して、侮辱的な言動や本人が望まぬ暴露（アウトティング）のリスクと対策について、労務管理上の留意点を述べなさい。

〔配点：60点〕

問題2 次の〈事例〉を読み、以下の設問に答えなさい。

〈事例〉

〔A社の概要〕

A社は、食品業界における中堅製造業である。本社は東京であるが、顧客は全国にまたがっているため、札幌、仙台、名古屋、大阪、広島、高松、福岡に支店を持ち、支店傘下に営業所を数カ所ずつ設けている。工場は鹿島、水島に立地している。社員は正社員1,000名であり、各事業所で定期雇用従業員を採用している。正社員の内訳は、高卒（製造系主力）が600名、大卒（技術系及び営業・事務系）が400名となっている。大卒の中では技術系240名、営業・事務系が160名であり、大卒の新卒採用は毎年技術系が8～10名、営業・事務系が4～8名程度である。ここ数年は応募者も減少傾向にあり、優秀な人材の採用に困難を感じるようになってきた。なお、中途採用はほとんど行ってこなかった。

〔増えつつある退職者〕

従来は定年退職者を除く、いわば「中途退職者」は年間7～8名であったが、ここ1～2年は10名を超える大卒幹部候補社員も退職するという状況である。昨年度（2021年度）の中途退職者は20代が10名、働き盛りの30代が12名であり、毎年10～15名の新卒募集では間に合わなくなりつつある。

図表 中途退職者の推移

	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
営業・事務系	3名	5名	4名	8名	12名
開発技術系	4名	3名	5名	6名	10名

〔退職理由〕

人事課長にその理由を調べさせたところ、表向きは全員「一身上の理由」であるが、退職者の同僚に聞くと、「単身赴任を命じられたと言ってしよげていた。」「ずっと営業の仕事ばかりで管理部門の仕事をしたいと話していた。転職先は業界が異なる会社の人事部門らしい。」といった情報が入ってきたと言ひ、人事課長としても大変強い問題意識を有していた。

〔退職者との面談〕

そこで、たまたま本社の営業部で退職届を提出した入社10年目、32歳の大卒社員（以下甲と表記する）がいたため、退職社員の本音を聴こうと甲と面談の機会を設けた。甲は営業部長からも将来有為な人材として、話の端々に上ることもあった。そのため、人事部としても優秀な社員として特に注目していた人物であり、甲の退職を耳にした人事部スタッフは皆、意外に思っていたところである。以下はその際の会話である。

甲「人事部長からお声がかかるとは、びっくりしました。私としても人事の皆さんにはいろいろお世話になっていきますので、退職するのは心苦しくもあるのです。既に転職先から内定をもらい、来月入社予定ですから退職せざるを得ないのです。」

部長「いや、慰留のためではない。退職の自由があることはもちろん知っているし、意思を決めているなら、動かないだろうからね。我が社としては有望な人材が退職するのは

大変残念なことではあるけれど、今日来てもらったのは、本当の退職理由を聞いたかったからなのだ。会社の方で至らない点があったとしたら、それを今後是正したいと思っているからね。辞めていく社員が多くなっては困るといのが本音なのだよ。」

甲「それならもっと早くからやっていただきたかったです。私も会社が嫌いで辞めるわけではありません。いい機会なので申し上げます。一言で言えば、この会社に居ては自分の成長が望めないと思ったのです。」

部長「具体的に言ってくれないか。」

甲「私には自分なりのライフプランがあります。最終的な目標としては、定年の心配をしなくてよい、会社経営者になりたいのです。起業するということですね。そのためには営業だけでなく、管理部門のことも分からなければなりません。しかし、これまで異動希望をしてもかなえられませんでした。」

部長「自己申告書に希望職務を書き込んだり、上司にも希望を伝えたりしたということだね。」

甲「そうです。今まで札幌支店営業課に3年、次に福岡支店の那覇営業所に3年いて、今本社営業部で4年目です。札幌支店にいたときには勉強だと思っていましたが、那覇の営業所長や本社営業の課長には毎年管理部門への異動を訴えていました。ところが上司からは「人事に話しておく」というだけで、いつまで待てばよいのか、指示がありません。途中で本社の課長は異動になったので二人の課長にお話ししたのですが、那覇営業所長も含め三人とも同じ回答でした。これでは本当に人事に伝わっているのかということすら、分かりません。もうらちがあかない、と考えてしばらく前から転職活動を始め、エージェントに登録したのです。先日最終的に先方の会社から採用通知がありましたので、今回退職届を提出した次第です。念のために申し上げますが、転職先は競合他社ではありません。」

部長「しかし全員の希望を叶えることができれば、それはいいかもしれないが、会社には会社の都合もある。そうはいかないのが現実なのだ。」

甲「それは分かっています。ただ自己申告書などで希望を提出しても「どうせダメだ」と思われてしまっは、社員に意向を聞く意味がないでしょう。また、制度としても、私の周囲にはワークライフバランスが保てないということから会社リモートワークの制度が無いことに不満を持っている者も何人かいますし、これを理由として既に退社した者もいます。社員は皆、会社に対して本当に社員のことを考えているのか、疑問に思っているのですよ。」

部長「うちの営業職は、製品の実物をサンプルとして持参し、実際に食べてもらって売り込む必要があるから、リモートワークは難しいことは君も分かるだろう。また、製造部門や研究開発部門ではリモートワークはできないから、リモートワークができるのは管理部門など限られてしまう。それでは不公平だという意見が出てくることは、火を見るよりも明らかだ。君からすると頭が固いと言われるかもしれないが、こうした現状があることは理解してほしい。」

甲「理解しています。営業では客先を回るため、先方の都合にも合わせなければなりませんから、実質的には月100時間以上も残業する同僚もいるくらいです。それなのに、事業場外みなし労働として時間外労働割増手当も出ない有様です。この状況ですから、この会社には長時間労働から逃れられず、何よりワークライフバランスを考えながら、自分の働きたいワークスタイルや職務では働くことはできないとも理解したのです。他の会社に移るしかないでしょう。」

部長「君の言うことは分かったつもりだ。会社としても君のような人材が流出してしまうのは大きな損害だし、個人的にも自律的キャリアは今後の大きな課題として捉えていたところなのだ。社長にも現状を変えるべく話をするにとしよう。」

〔社長との会話〕

部長「このたび我が社を退職する者と話をしましたが、どうも会社の方針と合わないということで退職する者が多くなってきている状況です。このままでは若手、しかも自分のキャリアプランを作っているような、しっかりした優秀な者が辞めていってしまうことを危惧しています。」

社長「それで人事部ではどうしようと思っているのかね。」

部長「一言で言えば、社員の意向を取り入れた人事制度に変えねばならないのではないのでしょうか。今後転職がますます一般的な感覚になっていくとしたら、優秀な社員を引き留めておくためには、社員の意向を無視できないと思っています。」

社長「総論としては異存がない。しかし我が社は君も知っているとおりに、リモートワークを全社的に行うことは無理だ。そして社員の意向を聞いていたら、人事が回らないことも君も分かっているだろう。問題は各論としてどのようなことを打ち出すかだ。各論をまとめた上で、私にリテンションプランを提出してくれたまえ。」

設問 1 あなたはA社の人事部長です。以上のように、あなたは社長へリテンションプラン（離職防止策）を提出しなければなりません。まずそのためには基本方針を立案する必要があります。あなたはどのような点を基本方針として打ち出すか、理由を付して論述しなさい。

設問 2 設問 1 で述べた基本方針に従った個別の人事制度の設計につき、以下の2点について論述しなさい。

- ① 事例で触れたリモートワーク、長時間労働、キャリアプラン、自己申告制度について具体的に設計しなさい。なお、それ以外に必要なと思われる制度があれば付け加えてもよい。
- ② 全ての人事制度にはメリットだけでなく、デメリットや問題点も存在します。あなたが設計した制度についてのデメリットや問題点をそれぞれ挙げ、それに対する対応策も述べなさい。