

## 令和7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

(24 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ください。
- (2) 表紙に記載されている試験区分名が、申請し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、40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～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。
- (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7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) マークシートにマークする際には、HB又はBの黒鉛筆で、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) 計算等が必要な場合は、問題用紙の余白を使用してください。
- (8) 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) カンニング行為（他の受験者の答案等を見ること・他の受験者に答えを教えること・他者から答えを教わること・指定されたもの以外のものを机上に置くこと等）、替え玉受験、不正行為と疑われるような紛らわしい態度をとる行為、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。
- (15) 試験問題の転載、複製などを固く禁じます。

## 3. その他

この試験については、電子式卓上計算機（電池式又はソーラー式で、四則計算、√、%、メモリ（MR、M<sub>+</sub>）等の標準的な機能を有するもの）を使用することができます。ただし、関数電卓、文字の記憶機能を有する機種は使用できませんので注意してください。

問題文中、次の法令名等は略称で記載されています。

- ・ 短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律  
→ パートタイム・有期雇用労働法
- ・ 高齢者等の雇用の安定等に関する法律 → 高齢者雇用安定法
- ・ 障害者の雇用の促進等に関する法律 → 障害者雇用促進法

問題 1 個人と組織の関わり方の変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. 特別休暇制度は、①年次有給休暇の取得促進に資する休暇、②従業員自身がコントロールできない事情に応じたセーフティネットとなる休暇、③従業員の行動変容のきっかけづくりとなる休暇に分類され、事由を問わない長期休暇であるサバティカル休暇は③に位置づけられる。
- イ. プロボノの広がりとは、①今までの同質的な組織が多様な人々による組織へ変容したこと、②仕事に埋没する会社人間から、家庭・地域・社会に関わる社会人間へと人々が変化したこと、③仕事では社会への貢献を実感しにくいことと深く関係している。
- ウ. プロティアン・キャリアとはボストン大学のダグラス・ホールが提唱した理論であり、“自分の意思によって必要な知識やスキルを身に付けていくキャリア形成”を意味する。その際にキャリアの対象は一つの組織に限定されず、1人で複数の役割を演じることも含まれる。
- エ. アルムナイ採用のメリットは、その企業にとって高い能力を有する人材が低コストかつ低リスクで採用できることである。退職者はその組織で働いた経験による企業特殊能力を保有しており、他社での職務を通じて一般能力も伸長している。退職者のネットワークは、これからの企業において当たり前になると考えられる。
- オ. テレワークや在宅勤務については多くの課題が明らかになった。上司や同僚とのコミュニケーションの課題、進捗管理の難しさなど時間・仕事管理の課題、さらに ICT 環境の整備や情報セキュリティの課題などである。コロナ禍が落ち着いた環境においては、全員によるオフィス勤務が望ましいといえる。

問題 2 持株会社制に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 持株会社制には、持株会社が事業を行わない「純粋持株会社」と、事業を行う「事業持株会社」とによるものがある。
- イ. 持株会社制の狙いには、各事業会社の経営責任の明確化に加えて、経営の単位が小さくなることによる迅速かつ透明な意思決定の実現や、従業員による経営参画意識の向上等がある。
- ウ. 持株会社制の課題として、会社間における人事交流が困難になること、間接部門が持株会社と事業会社とで重複すること、グループとしての一体感が阻害されること等が挙げられる。
- エ. 持株会社制は、他の組織体制と比べて、従業員の高い達成意欲が得られるというメリットがあるが、命令一元化の原則に反するため、組織の統制がとりにくいというデメリットがある。
- オ. 持株会社制の下では、従来はコストセンターと認識されていた持株会社に属する業務の一部にも、市場価値が認められるようになった。シェアドサービスという会社が設立されているのは、このためである。

問題 3 2000年前後を中心としたわが国における成果主義型人事制度への移行過程に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 春闘を中心に形成された世間相場に基づき、定期昇給やベースアップを決定する方式は、賃金の競争力を維持するために必要な対応であることから、これを堅持した上で賃金の業績連動化が進展した。
- イ. 1990年代以降、日本企業は社員の高齢化や職能資格制度の年功的運用に起因する人件費の増加に加え、国内経済の停滞に伴う企業業績の悪化もあり、社員格付けや賃金決定の基準について修正を迫られたことが成果主義型人事制度登場の背景にある。
- ウ. 賃金原資の配分については、社員の職責や貢献度に見合った適正な決定を通して内部公平性を保持することや、優秀な社員の確保とリテンションを図るための外部競争性の向上を実現することが重視された。
- エ. 賞与については、基本給の何カ月分という賃金の後払い的性格や生活補償的性格は相対的に低下し、企業業績や部門業績、さらには個人の目標達成度といった業績評価に連動する決定方式が広く導入されることとなった。
- オ. 成果主義型人事制度では、主として短期の金銭的インセンティブ効果を狙った制度設計がなされたが、金銭的・心理的報酬に対する誘意性は個人の絶対的な価値観によって異なる、という期待理論の本質を踏まえた設計については、企業ごとに対応が分かれた。

問題4 以下に示す＜事例＞を踏まえた場合、制度設計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＞

当社は技術革新が激しく、事業のライフサイクルが短いIT関連企業である。管理職と専門職の複線型人事制度を導入することとしたが、その制度設計に当たってのポイントは以下のとおりである。

- ポイント1：複数の事業部が存在し、事業部の規模や社員数には大きな差がある。  
そのため、組織運営上どの事業部にも事業部長は存在するが、その責任や権限には大きな差がある。
- ポイント2：事業のライフサイクルが短いこともあり、期中であっても事業部の改廃・再編が行われることがある。そのため管理職クラスでも期中に事業部間の異動がある。
- ポイント3：従来の管理職層は、部署の責任者として部下を持ち、マネジメントが主な役割であるため、マネジメント面の役割や責任の大きさに応じて処遇する制度であった。昨今は拡大する事業分野で高い専門能力を持つ人材のスカウトを行い、部下は持たず自分のスキルを極めたいという人材も増えてきた。

- ア．職位と処遇は連動せず、ジョブサイズに基づくジョブグレードにより処遇が決まる等級制度とする。すなわち、同じ事業部長でもジョブサイズが異なり、ジョブグレードに差があると賃金水準も差が付くようにする。
- イ．管理職層は、管理職群と専門職群の2つの職群に分ける。2つの職群間は往来可能で、役割の違いは「組織管理主体で部下を持つ管理職群」と「部下を持たず専門的職務に従事する専門職群」とする。職群ごとにジョブサイズを大括りしたジョブグレードを設ける。
- ウ．事業部再編など会社都合の人事異動の場合も、管理職群、専門職群の区別なく異動後のポストのジョブサイズに応じたジョブグレードに格付け、ジョブグレードの変更があれば基本給も異動に連動して増減する仕組みとする。
- エ．管理職層の評価制度は「プロセス評価」と「業績評価」の大きく2つに分ける。また、プロセス評価は、①事業運営、②組織管理、③専門的スキルの3分野に分ける。プロセス評価は分野別にジョブサイズの決定の基になった複数項目の期待水準到達度合いを評価し、業績評価は担当する職務の業績目標到達度合いを評価する。
- オ．昇格者の選定は、①ジョブグレードごとに業績評価の高い者を選定、②次に高業績者の中からプロセス評価が一定レベル以上の者を選定、という2段階のスクリーニングによって昇格審査を行う。すなわち「プロセスは良いが、結果が出せない者」又は「結果は良いが、プロセス面で問題がある者」は昇格できない仕組みとする。

問題5 以下に示す＜事例＞を踏まえた場合、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、被評価者への評価結果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 人事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. 人事評価の機能は、①社員の今の状態を知って評価する、②社員の適正配置、能力開発、公正処遇を行う、③社員の行動を変えるの3つに要約され、その目的は会社の価値基準と期待する人材像に基づき、経営成果を高めることである。
- イ. 評価方法の基本原則として、公平性の原則、客観性の原則、透明性の原則、参画性の原則がある。「公平性の原則」とは、評価基準を適正なものにすると同時に、実際の評価測定を公平に行うことを意味する。
- ウ. 評価制度は、業務遂行プロセスに基づいた評価要素（①知識・スキル、②労働意欲、③職務行動、④仕事、⑤業績）によって設計する。それぞれ、①能力評価、②コンピテンシー評価、③職務評価、④情意評価、⑤業績評価に対応する。
- エ. 人事評価には直属の上司による定期的な評価である「人事考課」だけでなく、同僚、部下、他部門の関係者、顧客などによる「多面評価」、アセッサーや人事部門による「人材アセスメント」などがある。
- オ. 部下が担当する職務や保有する能力よりも低い目標を申請してきた場合には、しっかりと職務・能力基準に見合った適正レベルに修正することが必要であり、これは高い目標を設定してきた場合も原則として同様である。

問題7 以下に示す＜事例＞を踏まえた場合、職務分析・評価を進めていく上での注意事項に関する発言として不適切なものは、次のうちどれか。

＜事例＞

従業員数約500名の商社であるZ社は、管理職層を対象にこれまでの「職能資格制度」を廃止し、全社プロジェクトによる「職務等級制度」を導入することにした。以下は、仕事基準の人事制度導入に伴い、職務分析・職務評価の立案・実行を命じられた人事部の中堅社員K氏とM氏の会話の内容である。

- ア. K氏：今回は外部コンサルタントに指導を仰ぐ形で職務分析・職務評価を実施するが、この作業は1回やれば終わりではないので、将来のメンテナンス作業を社内で完結できるよう人事スタッフがノウハウを習得する必要があるよね。
- イ. M氏：人事スタッフだけではなく、プロジェクトに参加するメンバー全員が、調査の手法にとどまらず、人事制度の中でなぜこのような分析・評価が必要となるのかという背景、理由も含めて理解してもらう必要があるよ。
- ウ. K氏：ところで、今回は管理職層が対象となるので、作業上の負荷や課業遂行の難易度よりも、業績責任の大きさや管理スパンの広さなど管理職に求められる職責に着眼して分析・評価することになるわけだ。
- エ. M氏：問題はその人が実際に遂行できている職務だけを見るのか、それとも現状はできていないが本来やらなければならないことまで考慮して職務記述書を作るのか、ということだね。仮に誰が人事課長であっても職務等級は同じという前提に立てば、あるべき姿で分析・評価を行う必要があるよ。
- オ. K氏：例えば、A営業課長は能力が高く前向きな問題意識が固有の職務を生み出し、職務拡大を実現できる蓋然性が高いのに対し、B営業課長では経験が浅く職務スパンが限定される。この場合、同じ営業課長でも職務分析結果は大きく異なることになるので、公平性を保つ観点からも現に担っている職務に基づいて分析・評価すべきだと思うよ。

問題 8 従業員満足度調査における設問の設計に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．設問は、集計や分析の手間を考慮すれば、「イエス」もしくは「ノー」で答える形とし、それを点数化する方法が最も簡単であるが、その際に単純に 2 択ではなく、濃淡の幅をもたせて 5 択以上とする方がよい。
- イ．設問の問い方は、可能な限りネガティブな質問（ネガティブ・クエスチョン）よりもポジティブな質問（ポジティブ・クエスチョン）にそろえた方が、回答者の本音を引き出し、より客観的なデータを得るのに有効である。
- ウ．ネガティブ・クエスチョンを設けることは、従業員の本音を引き出し、改善点を明確にする上では重要であるが、ネガティブ・クエスチョンが多すぎると、調査の目的などについて回答者に猜疑心<sup>さいぎしん</sup>を抱かせることになるなどのおそれがある。
- エ．ポジティブ・クエスチョンの例としては「現在の仕事にやりがいを感じる」、「仕事を通して新しいことを学ぶ機会がある」などがあり、ネガティブ・クエスチョンの例としては「職場にセクハラがない」、「職場にパワハラがない」などが挙げられる。
- オ．選択式の設問の最後に「気づいたことなど、なんでも自由にコメントください」といった自由記入欄を設けることで、従業員の様々な声を拾い上げることが可能になり、調査結果がより具体的になる。

問題9 以下に示す＜事例＞を踏まえた場合、計画の売上高、付加価値率、労働分配率を前提とした5年後の正社員及び契約社員の人数として正しいものは、次のうちどれか。

＜事例＞

A社は、現在、中期経営計画を策定中であるが、5年後の目標を以下のとおり計画している。

	現在	5年後
従 業 員	1,200人 ＜内訳＞ 正社員 : 1,000人 契約社員 : 200人	1,200人 ＜内訳＞ 正社員 : X人 契約社員 : Y人
売 上 高	600億円	700億円
付加価値率	18%	15%
労働分配率	50%	50%

人件費は、正社員が500万円／年、契約社員が200万円／年で、5年後も変わらない見込みである。

5年後の売上げを確保するには、従業員数は1,200人必要であると見込んでいる。

- ア. 正社員 : 1,150人      契約社員 : 50人
- イ. 正社員 : 1,100人      契約社員 : 100人
- ウ. 正社員 : 1,050人      契約社員 : 150人
- エ. 正社員 : 1,000人      契約社員 : 200人
- オ. 正社員 : 950人      契約社員 : 250人

問題10 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. 企業の存続と成長は、優秀な人材の確保と育成にかかっていることから、採用とは「優秀な人材の継続的な確保」と定義付けることができる。
- イ. 企業におけるプロフェッショナル人材とは、「職務に対する主体性と専門性を持ち、組織の中核として評価される人材」と定義することができ、採用活動の目的はその獲得にあるといえる。
- ウ. 今後の企業は、社員にとって成長の場とならなくてはならないため、社員にとってエンプロイアビリティが求められるのと同様に、企業にはエンプロイメンタビリティが必要となる。
- エ. 新規学卒者の採用に際し、職種別採用を行う場合であっても、社内教育によって育成する上での基盤となる基礎的能力を持ち、長期勤続が期待でき、職種の変更を 수용できる柔軟な人材を求める点が不可欠となる。
- オ. 若手社員の離職率が高まっている理由の一つには、メンバーシップ型の雇用形態を採る企業において、採用時に求職者が描くキャリアパスと、実際の配置政策との間でミスマッチが生じることが挙げられる。



問題11 各種の雇用等の形態に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．パートタイム・有期雇用労働法に規定される「短時間労働者」とは、1週間の所定労働時間が、同一の事業主に雇用される通常の労働者に比べて短い労働者のことをいう。
- イ．以前より請負会社の社員に直接指揮命令していた発注者の社員を、技術指導の名目で請負会社へ出向させ、その請負会社の社員に対し当該出向社員から指揮命令することは、法令違反の疑いがある。
- ウ．障害者雇用促進法では、企業は一定割合以上の障害者を雇用しなければならないと規定されており、常時雇用する労働者の数が50人を超える企業において、法定雇用率を達成できない事業主は、障害者雇用納付金を納めなければならない。
- エ．高年齢者雇用安定法では、定年制の廃止、定年年齢の引上げ、継続雇用制度の導入、特殊関係事業主を通じた雇用のいずれかにより、65歳までの安定した雇用の確保を企業に求めている。
- オ．期間を定めて雇用される労働者については、契約期間が満了すれば退職となる。ただし、契約が反復更新されている労働者に対しては、雇用契約を解消するに当たって、更新しない客観的・合理的理由の説明や社会的相当性の保持及び雇止め予告手続が必要になる場合がある。

問題12 配置・異動に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- A．成果主義の進展や社員の価値観の変化により、自ら希望する仕事によってキャリアを築いていきたいと願う社員は増加傾向にある。
  - B．いきなり自律的なキャリアを社員自身に考えてもらうのが困難な場合、社内の職務を網羅した「キャリアマップ」を社内イントラなどで公開することも有効である。
  - C．組織に欠員が生じたり、新事業で増員が必要になったり、交替がやむを得ない場合は、少数の責任ある意思決定者で検討することでスピーディーな対応を図ることができる。
  - D．社内人材公募制度では、社員の応募に際し現在の上司に相談する必要はないが、採否に関しては、人事部と当該部門の責任者との間で協議することで、突然引き抜かれるデメリットを回避できる。
  - E．原則として上位の仕事・役割に配置すれば本人の納得を得られやすいが、やむなく下位への異動を行う際は、一定期間処遇を下げないといった工夫も有効である。
- 
- ア． A、B、Cは適切であるが、D、Eは不適切である。
  - イ． A、B、Eは適切であるが、C、Dは不適切である。
  - ウ． A、Cは適切であるが、B、D、Eは不適切である。
  - エ． B、D、Eは適切であるが、A、Cは不適切である。
  - オ． A、D、Eは適切であるが、B、Cは不適切である。

問題13 配置・昇進に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 配置とは「ポジションが空いたら人を充てること」、昇進とは「現在よりも上の職務に就けること」を原則とする。空いたポジションに求められる必要要件は、その旨を記述した役割記述書や職務記述書等で確認し、それを基準に人選を行うことになる。
- イ. 配置・昇進は、指名型の人事異動を主に、必要に応じて全社員を対象とする社内公募制度を組み込むことが望ましい。
- ウ. 指名型とは、上司推薦に基づいて行う会社主導型の施策であるが、上司推薦を補完する手段として異動に関する自己申告制度を導入することが望ましい。
- エ. 募集型は、社内公募制度によって行うものであり、希望する仕事に就くための、社員の主体的な能力開発につなげることができる点や、組織業績が個人業績に反映されることに対する納得感の高まりも得ることができるなどのメリットがある。
- オ. 昇進に対して降職は、組織変更によってポストが廃止になる場合などが該当するが、業務上の必要性、社員の被る不利益などを人事賃金制度からみて、総合的に考慮の上で権利濫用にならないように配慮する必要がある。

問題14 出向・転籍に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 出向に関しては、就業規則や労働契約に、会社が出向を命じることがある旨が記載されている包括的合意が必要である。
- イ. 出向者が出向先で問題行為を起こした場合、出向先が懲戒処分を行うことができるが、身分に関わる懲戒解雇や諭旨解雇などの処分まではできない。
- ウ. 出向と異なり、転籍は雇用契約の終了となることから、労働条件などについて十分な説明をした上で、個別の労働者と合意する必要がある。
- エ. 中小規模の関連企業にとっては、大企業が持っている技術やノウハウが不足しているため、大企業からの出向者による支援は有効である。これを関連会社支援型出向と呼ぶ。
- オ. 大企業では業務が専門化しているため、関連会社に出向させ幅広い業務を経験させることを目的とした能力開発型の出向があり、中堅社員が主な対象となる。

問題15 表彰・懲戒に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 懲戒とは、企業秩序に違反した行為に対し、使用者の統一的利益を侵害したことを理由として、使用者から従業員に科せられる契約罰をいう。
- イ. 兼業禁止を就業規則に定めて、これに違反した場合は懲戒するとしている企業は多いが、少なくとも副業・兼業している従業員を無条件に就業規則違反として罰することは、法律的に認められないと考えるのが妥当である。
- ウ. 報奨を伴う表彰規程を策定する場合は、報奨にかかわる継続的成本とその表彰制度の効果性をバランスさせる必要がある。
- エ. 労働契約法では、懲戒処分がその対象となる労働者の行為の性質及び態様、その事情に照らして、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして無効とされるとしている。
- オ. 懲戒事由等の規程は懲戒処分の対象となる行為の前に定められていなければならない。行為の後に懲戒規程が設けられたり変更されたりしても、その行為に対して新しい懲戒規程を適用することはできない。

問題16 表彰・懲戒に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 懲戒処分によって10日間の出勤停止を命じられた社員に対する賃金は、当該懲戒処分が就業規則に基づくのであれば、停止期間に対応する部分は支給しなくてもよい。
- イ. 表彰は、労働基準法に基づく就業規則の相対的必要記載事項となっているが、報奨を伴う場合には、その内容についても記載しなければならない。
- ウ. 譴責<sup>けんせき</sup>処分を行うに当たって、始末書の提出も併せて命じたが、従わなかったためにさらに出勤停止を命じることは、経緯が明らかであれば認められる。
- エ. 賞与において、制裁を理由に減額する場合には、査定による減額を伴ったとしても、減額の総額は賞与額の10分の1以内としなければならない。
- オ. 自己都合によって退職した直後に、解雇に相当する懲戒事由が発覚した元社員に対し、懲戒解雇に切り替え、さらに退職金を一部減額することは、就業規則で定められた手続に則して行えば、認められる。

問題17 任意（自己都合）退職に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．期間の定めのない労働契約を締結した労働者は、2週間の予告期間を置いた場合、使用者の承諾がなくても退職できる。
- イ．期間の定めがある労働契約を締結した労働者は、やむを得ない理由がなければ労働契約を解約できないが、契約締結後1年を超えた場合にはやむを得ない理由がなくとも原則として退職できる。
- ウ．希望退職とは、雇用調整のために使用者が行う自発的退職者の募集に労働者が応じて退職することをいうが、使用者の募集は合意退職の誘引であり、労働者の応募は合意退職の申込みに該当する。
- エ．早期退職制度とは、退職金の上積みやセカンドキャリアの支援など、優遇条件を提示して中高年齢社員の自発的退職を促す恒常的制度をいう。
- オ．使用者が行う退職勧奨は、労働者への合意退職の申込みであり、労働者がこれに応じて退職願を提出することはその承諾に該当する。この場合、労働者に錯誤があったとしても合意自体は有効であり、使用者に責めがあったときは不法行為が成立するに留まる。

問題18 労働基準法第20条の規定に基づき、解雇の予告に代えて支払われる解雇予告手当に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．労働者を解雇しようとする場合、少なくとも30日前に予告するか、解雇予告手当を支払わなければならないが、予告期間の計算は労働日ではなく暦日で計算されるため、休日も当該予告期間に含まれる。
- イ．解雇の予告の日数は、解雇予告手当として1日当たりの平均賃金を支払った日数だけ、予告日数を短縮することができる。つまり、30日以上解雇予告手当を支払えば予告なしに即時解雇できる。
- ウ．解雇予告手当を算定する場合における算定すべき事由の発生した日は、労働者に解雇予告を行った日である。ただし、解雇予告を行った日は、解雇予告期間に算入されない。したがって、例えば9月30日をもって解雇するためには、8月31日には解雇の予告をしなければならない。
- エ．天災地変等により事業の継続が不可能となった場合、労働基準監督署長の認定があれば、解雇予告手当を支払わずに即時解雇できる。取引先が休業状態となって発注品がなくなったために事業が滞った場合なども、この「事業の継続が不可能となった場合」に該当する。
- オ．解雇予告の除外申請が認められなかった場合でも、解雇自体が無効になるわけではなく、正当な解雇であれば有効とされる。ただし、正当な解雇理由がない場合は、不当解雇と判断される可能性がある。

問題19 以下の企業再編に伴う労働契約の承継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． A社とB社が合併してC社が新規設立される場合、A社とその社員間の労働契約は、当該社員の同意がないときであってもC社に承継される。
- イ． X社が事業の一部をY社に事業譲渡により移転する場合であって、譲渡された事業に従事するX社の社員全員の労働契約について承継するとX社とY社が定めたときにおいても、その承継につき同意しない旨を申し出たX社の社員の労働契約についてはY社に承継されない。
- ウ． X社が事業の一部をY社に事業譲渡により移転する場合であって、譲渡された事業に従事するX社の社員の一部の労働契約についてだけ承継するとX社とY社が定めたときにおいては、X社とY社との定めにより承継しないとされた労働契約については、特別の事情がある場合を除き承継されない。
- エ． 甲社が事業の一部を会社分割により乙社に移転させる場合であって、分割される事業に従事する甲社の社員の労働契約について、甲社と乙社との契約により全員につき承継すると定めたときにおいて、分割される事業に主として従事する甲社の社員がその承継につき甲社に異議を申し出ればその社員の労働契約は乙社に承継されない。
- オ． 甲社が事業の一部を会社分割により乙社に移転させる場合であって、分割される事業に従事する甲社の社員の労働契約について、甲社と乙社との契約により全員につき承継すると定めたときにおいて、分割される事業に従として従事する甲社の社員がその承継につき甲社に異議を申し出ればその社員の労働契約は乙社に承継されない。

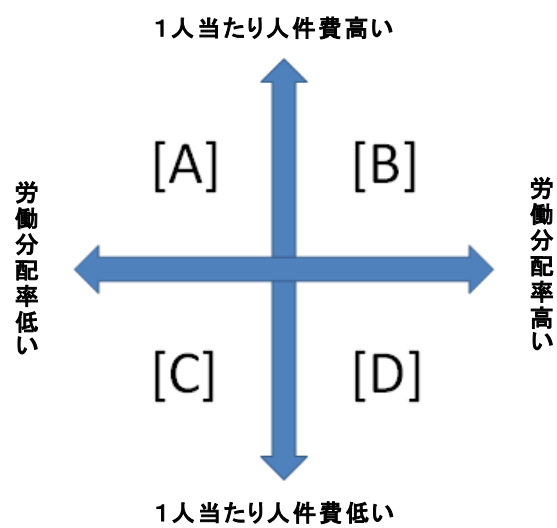
問題20 以下に示す＜事例＞を踏まえた場合、法的な見解を示した組合せとして適切なものは、次のうちどれか。

＜事例＞

W社では、営業所員の雇用管理について、営業所長に一定の権限を委ねている。以下のA～Dは、人事部が複数の営業所長から報告を受けた案件処理である。

- A. 先日、地元のハローワークに自社と同業種の営業経験者の求人を出したが、ハローワークから紹介を受けて来社した求職者は、異業種での営業経験はあるが同業種での経験は皆無であったため、採用面接の場において、ハローワークに出した賃金額よりやや低い額を示し、その根拠を説明して本人の納得を得た。
  - B. 月末退職予定の営業所員が「業務の引継ぎ等があるために、有給休暇を消化できないから、残存有給休暇を買い上げてほしい」と言ってきた。実際、この者の業務の引継ぎは営業所としても重要であり、この期間に休まれては困るので、この申出に応じることにした。
  - C. 営業所では、繁忙期の業務処理をパートタイマーやアルバイトで賄っているが、1日8時間、週5日勤務を契約内容とするアルバイトを週6日間働かせた場合、パートタイマーやアルバイトの時間外労働に対しては、割増賃金を支払う必要はないとの考えから、超えた時間について通常の時給を支払えば、それで足りている。
  - D. 新たにアルバイトを採用することにしたが、仕事はごく平易なものである。営業所の人件費予算も限られているため、できるだけ安い賃金で雇いたいと考え、日本よりも物価水準の低い国から来日している留学生を採用することにし、時給は900円とした。
- ア. A、B、Cが不適切であり、Dは不適切であるとは言い切れない。  
イ. C、Dが不適切であり、A、Bは不適切であるとは言い切れない。  
ウ. A、Bが不適切であり、C、Dは不適切であるとは言い切れない。  
エ. A、Cが不適切であり、B、Dは不適切であるとは言い切れない。  
オ. B、Dが不適切であり、A、Cは不適切であるとは言い切れない。

問題21 自社の総額人件費の妥当性を検討する際には、労働分配率や1人当たり平均人件費を他社及び地域相場と比較することが有効である。以下に示した「労働分配率と1人当たり人件費のマトリックス」を用いた総額人件費管理の方向付けに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。



- ア. 自社が〔A〕に位置する場合には、社員の待遇は総じて良く、労働分配率は低いことを意味する。良好な状態にあるため、現在の状況に至った要因を把握し、そのことを継続することが重要である。
- イ. 自社が〔B〕に位置する場合には、1人当たりの人件費は高く、労働分配率も高いことを意味する。これを改善するには、まず労働生産性を高めることが優先課題であり、そのためには、総額人件費以外の費用を削減することにより付加価値を増大させる方法が望ましい。
- ウ. 自社が〔C〕に位置する場合には、報酬水準が全体的に低いことが懸念される。離職率が高いなどの問題がないか、従業員の構成が若年層に偏っていないかなどを検証する必要がある。
- エ. 自社が〔D〕に位置する場合には、1人当たりの人件費は低いにもかかわらず労働分配率が高いという一見矛盾した状況を意味する。事業構造や要員構造に問題はないか、事業の視点による抜本的な見直しが必要である。
- オ. 総額人件費の妥当性を検討するには、労働分配率と1人当たり人件費の比較に加え、従業員数の規模を考慮することも重要である。その場合には、1人当たり平均付加価値額を同業他社と比較する。

問題22 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23 以下に示す＜事例＞を踏まえた場合、A社の検討内容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＞

職能資格制度を採用している中小企業A社では、これまで「給与×一律係数（会社業績を反映）」の算定式で給与を支給してきた。しかし、個人によって業績貢献度に明確な差がある一方で、能力・成果主義を目指しながらも給与の実態が年功的になっていることから、今後は対象期間の個人業績を評価して支給額に反映させることとした。また、給与既得額の給与への反映度は弱める方向で、以下の算定式を検討している。

- ① 給与×（一律係数＋等級別・評価別係数）
- ② 給与×一律係数＋等級別・評価別定額
- ③ 等級別定額＋等級別・評価別定額
- ④ ポイント単価×等級別・評価別ポイント

- ア．①は、いわゆる「基本給与」と「業績給与」の組合せであり、いずれも給与を算定基礎額とし、全社一律係数による基本給与に、等級別・評価別係数による業績給与を上乗せして支給するものである。
- イ．②は、「基本給与」は給与とリンクしているが、「業績給与」は給与から切り離されているため、①と一律係数が同じであれば、①に比べて給与既得額の給与への反映度は弱まる。
- ウ．③は、給与とリンクせずに支給額が決まるという点で、等級・評価と支給額が直結したものである。
- エ．現行制度からの移行を考えれば、③より②の方が移行しやすいが、②の場合であっても、評価間格差のとり方によっては、個人業績の反映度が高い設計も可能である。
- オ．④は、一般に「ポイント制給与」と呼ばれるもので、支給額は給与から切り離されているが、給与原資との兼ね合いにおいて過不足が生じやすいという難点がある。



問題24 就業形態の多様化と賃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．同一労働同一賃金の原則において、不合理な待遇の相違があるか否かは、個別待遇ごとに、職務の内容、職務の内容・配置の変更の範囲、その他の事情を考慮して判断する。
- イ．パートタイマーの賃金は多くが時間給制で決定され、職種別・地域別の求人賃金による相場が形成され、採用後は能力の習熟度や経験年数等によって改定されることが一般的である。
- ウ．派遣労働者の賃金決定は派遣元事業主が行い、派遣先は労働者派遣契約を締結する際に自社の賃金制度と通常の労働者の情報を提供する義務を負う。
- エ．パートタイム・有期雇用労働法により、正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間の不合理と認められる相違を設けてはならないが、この法律は大企業のみに適用され、中小企業は適用対象外である。
- オ．定年後再雇用者の賃金設定は、職務遂行能力、担当職務の価値、役割の大きさ等を考慮し、在職老齢年金や高年齢雇用継続給付の活用を含めて検討される。

問題25 各種企業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．確定給付企業年金は、「規約型」と「基金型」の2種類があり、いずれも従業員の受給権を保護するために、積立義務、受託者責任の明確化、情報開示などの厳しい制約が課せられている。
- イ．確定給付企業年金の「基金型」は、母体企業から独立した法人を設立し、年金資産を管理・運用し給付を行う企業年金であり、「規約型」と比較すると、母体企業からの独立性が強く、基金自ら年金資産を運用することも可能となる。
- ウ．確定拠出年金には「企業型」と「個人型」の2種類があり、そのうち個人型は自営業者等が掛金を拠出するが、個人型において企業年金のない企業の従業員が加入者である場合は、企業が一部掛金を拠出しなければならないことになっている。
- エ．確定拠出年金の「企業型」では、掛金は個人ごとに区分され、掛金と個人の運用指図による運用収益との合計額が給付の財源となるが、企業等が規約を作成し、厚生労働大臣の承認を受けて実施することとなる。
- オ．中小企業退職金共済における給付金額は、掛金月額、加入期間、運用の予定利率によって決定され、運用実績が予定利率を上回ると一定額が加算されるが、予定利率が下方変更された場合は減額もあるという点では、確定拠出型年金であるといえる。

問題26 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、過大な債務が現在よりもより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、という点に注意を要する。
- イ. 厚生年金の男性被保険者への老齢厚生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、男女ともに2030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、様々な退職給付制度上の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27 海外駐在員の賃金管理（基本賃金決定方式）に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 「購買力補償方式」は、国内勤務時の給与から、所得税、住民税、社会保険料等を控除したネット賃金に、在勤地での購買力を維持するための指数を乗じて得た金額を海外基本賃金とし、それを駐在先国の現地通貨に換算して決定する手法である。
- イ. 「併用方式」は、国内勤務時の給与（手取り額）そのもの、又は一定の乗数を乗じた給与と、駐在先国の事情に応じて別途設定された現地給与とを合算して算出する方法をいう。
- ウ. 「別建て方式」は、国内勤務時の給与とは無関係に、駐在先国の状況や本人の職務・役割等に応じて現地通貨建てで給与を算出する方法である。
- エ. 労務行政研究所の2024年調査では、「併用方式」を採用している企業が最も多数を占め、特に大企業においては事実上の標準となっている。
- オ. 基本賃金にいずれの方式を採用する場合であっても、一般社員の場合は、本人の実際の賃金水準ではなく、管理職相当の賃金を設定し、職責に報いることが肝要となる。

問題28 経営組織の枢要なポストを担当する基幹人材に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 基幹人材育成プログラムが効果を発揮するためには、トップマネジメントの積極的な参画、全社的な人選プロセスの構築、及び候補者名等の機密性の保持が前提となる。ただし、候補者本人には育成効果を高めるため選抜された旨を知らせる。
- イ. 重要なマネジメントポストが空白になった場合を想定し、そのポストを担当できる候補者をできれば複数名、少なくとも1名は確保しておく。この場合、トップマネジメントの後継候補者も含まれる。
- ウ. 基幹人材は、戦略的意思決定能力の向上に焦点を絞ったエグゼクティブ・マネジメント・プログラムにより、長い期間をかけて育成される。したがって、候補者は、特別な事情がない限り候補者リストから削除されないことが原則である。
- エ. 多くの組織メンバーを統括する基幹人材に求められるマネジメントスキルとは、強いリーダーシップである。したがって基幹人材の育成プログラムは、何にも増して、ヒューマンスキルの向上に資するカリキュラムを充実させる必要がある。
- オ. 人材の流動化が拡大する今日においては、基幹人材の育成という考え方は見直されてきている。人材をストックではなくフローとして捉え、優秀な人材を社外から調達することによって基幹人材に充当することを重視すべきである。

問題29 カウンセリングの際に用いられる「ジョハリの窓」に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 「ジョハリの窓」は、対人関係の中での自己の理解に関わるコンセプトであり、カウンセリングを行ったり、ヒューマンスキルに関する研修プログラムを開発・実施する場合のバックボーンとして重視されている。
- イ. 「開かれた窓」は、人の行動や動機について、自分も他人もよく知っている領域であり、自由闊達<sup>かつ</sup>に行動し、自分の力を十分に発揮することができる領域である。対人関係研修の大きな目的は、この領域の拡大を図ることにある。
- ウ. 「気づかない窓」は、自己について、他人は分かっているが自分は分かっていない、いわば自己について認識していない領域である。この領域の縮小は、他者からのフィードバックによらざるを得ないため、対人関係研修の場で、しばしば厳しい局面に直面することがある。
- エ. 「隠された窓」は、自分の弱みや嫌な面を他人に知らせていない領域であり、状況に応じて自己開示し、この領域を克服していくことができる。
- オ. 「閉ざされた窓」は、自分にも他人にも知られていない未知の領域であり、いわばその人の秘められたパワーの源泉といえることができる。したがって、この領域の広い人ほど将来性があり、それを拡大することが大切である。

問題30 組織文化（企業文化）に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．組織文化とは、企業の組織メンバーに共有される価値観、信念、思考様式そして行動習慣であり、組織の活動を通じて形成される。
- イ．組織文化は、外部環境への適応や、目的を達成するためのメンバーの相互作用を通じて歴史的に組織に定着するものであり、中でも組織を成功に導いた目標や方法は、組織に定着しやすい。
- ウ．組織文化の形成に影響し、直接観察可能な日々の活動や習慣としては、入社式や表彰式等の儀式、組織の真実の出来事に基づいた物語（ストーリー）、ロゴや社旗等のシンボル、組織内でのみ通用する言語などが挙げられる。
- エ．組織文化の機能としては、①コミュニケーションを容易にすること、②価値基準の共有による意思決定の迅速化、③メンバーのモチベーションに与える影響等が挙げられる。
- オ．組織文化は、歴史的に形成され、組織メンバーの判断基準やコミュニケーションの形式など日々の活動に埋め込まれ、通常はメンバーが意識することはないことから、組織文化の変革そのものを目的とした取り組みは現実的ではないといえる。

問題31 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．人材開発計画においては、経営方針や事業計画の大幅な修正があった時には、適宜計画の見直しを行う。
- イ．職能資格制度における職能要件は、抽象的な基準で示されることが多いが、人材開発計画の策定に当たっては、この基準を基にして進める。
- ウ．経営戦略に沿った人材開発計画を立案する際には、研修等の施策の目的（なぜ必要か）を明らかにし、その目標（何を教育するか）を明確にすることが必要である。
- エ．人材開発計画は、従業員一人ひとりの労働意欲に大きな影響を及ぼすので、全従業員に対する教育機会の均等性を考慮する必要がある。
- オ．人材開発計画は、階層別や職能別の集合研修と通信教育やeラーニング等の自己啓発支援施策を柱とし、現場ごとに事情の異なるOJTは現場の管理者・監督者に委ねる取り組みを行う。

問題32 研修の内製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. 限られた予算・人員の中で、全ての研修を自社で実施することは困難であり、研修内容によっては専門の研修会社に依頼した方が高い成果が得られるということがある。
- イ. 企業業績が悪化すると人材開発及び教育訓練に係る予算が削減される傾向にあるので、研修プログラムの縮小や内製化が促進されることとなる。
- ウ. 研修の内製化を進めることによって、社内講師の確保・育成等に時間はかかるものの、社外講師よりも自社を取り巻く環境の変化を踏まえた研修内容になる。
- エ. 経営者が人材育成にコミットし、経営戦略と連動させた一体感のある研修体系を構築し、固有技術などの暗黙知の継承を意図して内製化を促進する企業も多い。
- オ. 研修の内製化により、プログラムを自社の課題に対応させることができ、組織風土や社内業務を理解した社内講師が担当することによって、受講者の納得感が高まることが期待される。

問題33 厚生労働省「令和5年度能力開発基本調査」の調査結果における企業の教育訓練への費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. 企業の教育訓練への費用の支出状況について、O f f – J T又は自己啓発支援に支出した企業は54.6%で、令和4年度調査と比べ上昇している。
- イ. O f f – J Tに費用を支出した企業割合は49.2%と、令和2年度調査以降、低下傾向にある。
- ウ. 自己啓発支援に費用を支出した企業割合は25.7%と、令和4年度調査と比べ上昇している。
- エ. O f f – J Tに支出した費用の労働者1人当たり平均額（令和4年度に費用を支出した企業の平均額）は1.5万円で、令和4年度調査に引き続いて上昇している。
- オ. 自己啓発支援に支出した平均額は0.3万円であり、平成30年度調査以降、横ばいで推移している。

問題34 人材開発関係法令に関する記述として正しいものは、次のうちどれか。

- ア. 職業能力開発促進法では、事業主に対して職業訓練計画の作成が義務付けられており、罰則規定が設けられている。
- イ. 事業主は、職業能力開発において、男性従業員には技術系専門研修を、女性従業員には事務系専門研修を受講させるという性別に基づく区別を設けることができる。
- ウ. 短時間労働者又は有期雇用労働者に対する教育訓練については、事業主の任意の判断に委ねられており、教育訓練は「待遇」に含まれない。
- エ. 労働安全衛生法では、労働者を雇い入れたときの安全衛生教育、危険・有害業務に従事させる場合の特別安全衛生教育の実施が事業主に義務付けられている。
- オ. 雇用保険法に基づき、公共職業安定所を通じて支給される教育訓練給付金は、一般的な給与所得として所得税の課税対象となる。

問題35 A社では、主任クラスを対象とした2日間の「OJTリーダー研修」を実施する。  
人材開発部が策定した教育内容の組立てに関して、＜2日間教育のプログラム＞  
の□で行うべき＜教育内容＞の順番として適切なものは、次のうちどれか。

＜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"> <li>・開講のあいさつ</li> <li>・オリエンテーション</li> </ul>	9:00	
12:00	・昼食	12:00	・昼食
13:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>・OJT意識の確認</li> <li>【演習1】 職場で自分が成長した実感例</li> <li>【演習2】 OJTの意味・必要性について</li> <li>【演習3】 若手への指導で苦労した経験例</li> </ul>	13:00	
18:00	※演習は個人ワークとグループ討議	18:00	終了
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・懇親会（任意）</li> </ul>
			解散

＜教育内容＞

1. OJTは知識を習得するだけではなく、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指導における、教え方（言って聞かせる）、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 → 3 → 4 → 2  
 ウ. 2 → 1 → 4 → 3  
 エ. 2 → 4 → 3 → 1  
 オ. 1 → 2 → 4 → 3

問題36 以下に示すA～Jの記述において、O f f - J Tによって得られるメリットとして不適切なものの組合せは、次のうちどれか。

- A. 教育の中での討議や意見交換を通して幅広い人脈形成、人脈づくりができる。
- B. 教育を実行する中で研修内容や方法についての見返し、対応の必要性が発生した時に随時修正ができる。
- C. 教育中に受講者個々人の長所、短所を見極め、個々人に焦点を当てた教育ができる。
- D. 多数の人を同時に教育することが可能で、1人当たりの教育費用が安く抑えられる。
- E. 受講者は、理解度に合わせて自分のペースで教育に参加することができる。
- F. 教育内容の知識や技術について理論的、体系的に学ぶことに適している。
- G. 受講者個々人が抱えている課題解決に対して、個別に対応する進め方に向いている。
- H. 標準として活用する教材やマニュアルを整備して教育を行うことによって、講師による指導のばらつきはなくなる。
- I. 同一の教育を実行することによって、受講者全員をある一定レベルまで引き上げることができる。
- J. 教育における討議、実習や相互交流を通してものの考え方、見方等視野の拡大が図られる。

- ア. A - B - F - H
- イ. B - C - E - H
- ウ. C - E - F - J
- エ. D - F - H - I
- オ. E - G - I - J

問題37 人事教育部門が行う集合研修のフォローアップに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 従来は研修終了時にアンケートを実施していたが、今後はそれに加えて研修直後に職場において研修内容の報告と今後の取組についての発表を全員に義務付ける。
- イ. 研修を実施した1年後に、現場での成果がどの程度あったか、研修の効果がどうであったかを確認することを狙いとしたフォローアップ研修を実施する。
- ウ. 研修で実施した内容を受講者がどの程度理解したかを確認するために、研修を実施した1カ月後に理解度確認のテストを実施し、その結果を上司に報告する。
- エ. 研修中の研修意欲や態度に問題のある受講者に対しては、3カ月後にその受講者の職場を訪問して、必要に応じて上司と面談を行う。
- オ. 研修を実施した半年後に、受講者と上司に対して研修で学んだことを実務の中でどのように活用しているかについてのまとめを依頼し、それを社内報に掲載する。

問題38 O J T、O f f - J T、自己啓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. O J Tは第一次世界大戦中の米国において、短期間に大量の新人を育成するために考案された「4段階職業指導法」がベースである。これはShow（やってみせる）・Tell（説明する）・Do（実践させる）・Check（評価と指導を行う）を特徴とする。
- イ. 職場においてO J Tを阻害する要因としては、O J Tの曖昧な位置付け、長時間労働による余裕不足、残業制限による時間不足、組織風土の不全、そしてノウハウと経験不足などがある。
- ウ. O f f - J Tとは、業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練（研修）を指し、社内で実施する教育訓練（従業員を集合させて実施する集合訓練）や社外で実施する教育訓練（外部の教育訓練機関などの教育訓練）を含む。
- エ. 自己啓発支援としては、受講料などの金銭的援助、取得した資格に対する報酬、就業時間の配慮、教育訓練機関・通信教育等の情報提供、社内勉強会等に対する援助などがあるが、最も重要なことは全員が学び続ける風土を整備することである。
- オ. 米国企業の人材育成施策は、自己責任に基づく自己啓発をその中心とする。1990年にM I TのP. センゲが提起した「学習する組織」の考え方においても、個人による自己実現と向上心を中心に置いている。

問題39 企業が取り組むダイバーシティ・マネジメント施策として適切なものは、次のうちいくつあるか。

- A. 個別事情に配慮しなければならない社員の増加等によって、転勤施策は多くの課題を抱えた運用となっているため、人材育成や適正配置、組織活性化等の転勤による効果の追求を尊重しつつも、多様な人材の活躍推進に向けた制度の見直しに着手する。
- B. がんに罹患した社員の治療や検診受診の便宜を図るため、時間単位や半日単位など多様な有給休暇制度の整備、短時間勤務制度の導入、一時的な職務内容の変更等、治療や副作用、後遺症の程度に応じて柔軟な働き方を可能にする環境整備を行う。
- C. 子供の急な発熱等により、早退や休暇を余儀なくされる場合など、制約を抱える社員の業務をカバーするため、1人が複数の業務をこなす、一つの業務を2人で担当するなどの業務補完体制を整備する。
- D. 健常者として入社し、途中で身体障がい者となった社員に対して、障がいを持った経験やその後の職務経験などを通して得た知見を最大限に活かすため、障がい者職域開発の推進役に選任する。

- ア. 全て適切
- イ. 3つ
- ウ. 2つ
- エ. 1つ
- オ. 全て不適切



問題40 輸出版売中心あるいは製造機能の海外移転に着手するなど、グローバル化の発展段階にある企業において、グローバル人材の育成が進まない原因として考えられる事項として最も不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．語学力に自信がない、海外生活に不安がある、自身の職務遂行能力に自信がないなどの理由から、2000年以降、海外で働きたいと希望する新入社員が減少傾向にある。
- イ．海外事業に携わる人材が限定されていたり、海外勤務者のローテーションも特定の社員に偏向するなど、グローバル人材の育成が海外事業担当組織の固有課題として受け止められており、その重要性・緊急性に対する社内の認識が共有されていない。
- ウ．海外から帰任した社員のキャリア・パスが未整備であり、海外勤務を通じて培った能力や経験が、帰任後の職務に生かされていない。
- エ．人事制度の国際共通化、外国籍社員の積極的な採用、社員の国際間双方向異動、英語の社内公用語化といった組織的なグローバル対応が進んでいない。
- オ．事業環境の変化のスピードが速く、求められる人材要件も刻々と変化するのに対し、自社の育成プログラムがニーズに適合できていない。