

令和5年度 後期 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

(20 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) 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、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5年11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（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。
- (7) 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。
- (8) 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。
- (9) 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。
- (10) 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。
- (11) 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。
- (12) 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。
- (13) 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。
- (14) 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。
- (15) 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。
- (16) 試験問題の転載、複製などを固く禁じます。
- (17) 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。

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
- ・個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律 → 個別労働関係紛争解決促進法
- ・労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律 → 労働施策総合推進法

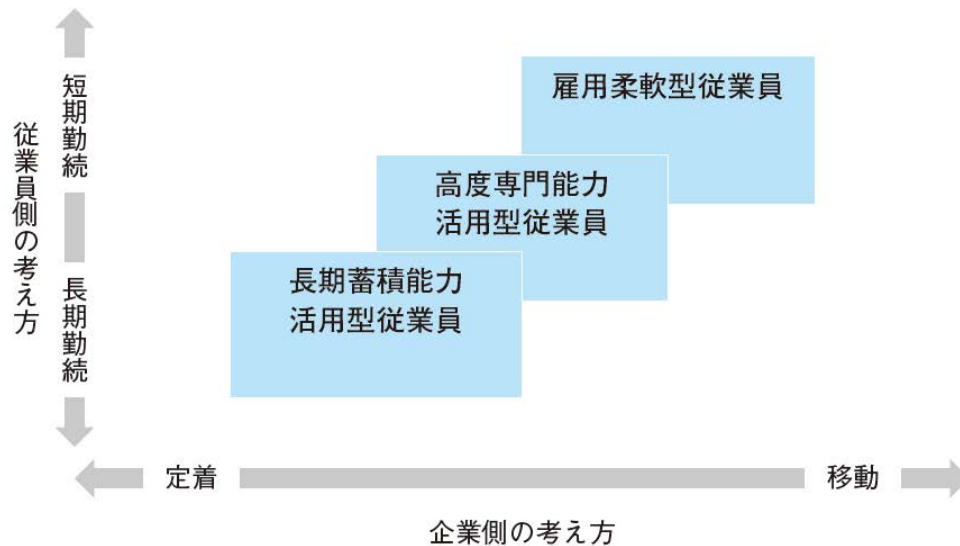
問題 1 経営理論に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. フレデリック・テーラーは、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事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、テーラー的な人間観を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付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、会社の方針と管理方式、監督、対人関係、作業条件などは仕事の不満足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 組織戦略と組織構成員たるヒトを対象とした人的資源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. 組織戦略とは、「組織は戦略に従う」といわれるとおり、経営戦略の変化に応じて、従来のトップ経営者が全てを掌握できる組織から、事業領域ごとに分権的に決定する形態へと組織デザインを変えていくための手段・プロセスをいう。
- イ. 人的資源管理とは、経営資源の一つである「ヒト」が最適な状態で能力を最大限に発揮できるよう、人材を活用する制度を構築・運用する仕組みをいう。
- ウ. 組織戦略が失敗する要因としては、過去のしがらみや歴史的背景等の理由により、奇妙な組織形態が温存されているといった組織構造上の問題よりも、組織を牽引する適切な人材がいない、あるいは適材適所の配置がなされていない等、人事管理に問題があるケースが多い。
- エ. 人的資源管理には、従業員に対し教育・訓練等の能力開発投資を行い、その能力を高めることが組織の業績や収益を高めるとする人的資本論に基づく考え方や、組織が従業員の欲求を充足させたり、組織へのコミットメントを高めて、組織の生産性向上に結び付ける行動科学的な考え方等がある。
- オ. 戦略的人的資源管理とは、組織が戦略の形成と遂行に必要な従業員の能力と行動を引き出すために、戦略に沿って人的資源管理の各施策を柔軟に実施する考え方をいう。

問題3 人事管理の考え方として人材を複数の軸によって分析する人材ポートフォリオがある。その代表例である1995年に日本経営者団体連盟（現 日本経団連）が提案した「雇用ポートフォリオ」に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。



出所：新・日本的経営システム等研究プロジェクト編著『新時代の「日本的経営」：挑戦すべき方向とその具体策』日本経営者団体連盟、1995年

- ア. この提案は、さらなる経済成長を見据えた労働力不足への対応、円安による輸出拡大、政府による規制強化といった環境変化への対応として、それまでの雇用慣行を使用者側から変革するための主張であった。
- イ. 「長期蓄積能力活用型従業員」とは、定着と長期勤続を前提とした、職務に応じて定型的業務から専門的業務をこなす人材を意味しており、職務給による処遇が中心となる。
- ウ. 「高度専門能力活用型従業員」は、長期的に企業の基幹的職務に従事するプロフェッショナル人材であり、期間の定めのない雇用を前提とした職能給による処遇が適切である。
- エ. 「雇用柔軟型従業員」は、移動と短期勤続を前提とする、専門的熟練と能力によって企業の課題解決に取り組む人材であり、必ずしも長期雇用を前提としない層である。その処遇は業績給であることが望ましい。
- オ. この提案の結果として、長期蓄積能力活用型の拘束度の高い働き方、高度専門能力活用型の量的な伸び悩み、雇用柔軟型の処遇改善と能力開発に問題があることなどが指摘されており、結果的に正社員と非正社員の二極化が進むこととなった。

問題4 成果主義人事制度が日本企業に導入されて20年以上が経過したが、企業の人事制度やコストへどのような影響をもたらしたかに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. ジョブ型人事制度が脚光を浴びるなど、役割等級制度や職務等級制度といった仕事基準の社員格付け・等級制度の導入率が高まり、求められる能力の発揮に視点を置く職能資格制度の導入社数は漸減している状況にある。
- イ. 目標管理制度は広く普及し、半期あるいは通期の個人業績を人事評価の業績評価項目として利活用している企業は多い。また、評価面接時に自己評価を行うことや、人事評価結果のフィードバックを実施する企業も増加している。
- ウ. 基本給の決定要素は、多くの企業が仕事基準の社員格付け制度に移行しながらも、職務遂行能力を採用している企業が最も多く、ジョブ型人事制度に整合的な職務・役割といった仕事要素への転換スピードは緩慢である。
- エ. 業績連動賞与は多くの企業で導入されるに至ったが、個人支給額決定の算定要素として重視されるのは全社業績であり、次いで組織業績、個人業績の順となっている。
- オ. 多くの企業が総額人件費管理を強化し、コストの上昇を防ぐための様々な工夫を続けているが、常用労働者1人1カ月あたりの労働費用は、成果主義登場以前から一貫して上昇を続けている。

問題5 人事評価の制度設計の留意点に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 人事評価の納得性を高めるための評価基準の原則は、「公平性の原則」と「参画性の原則」からなる。
- イ. 制度設計では、一つの評価要素のみを選択するという決定はほとんどなされない。評価要素のいずれかを軸とし、それを補完するために他の要素を組み合わせで設計されている。
- ウ. 業務遂行プロセスからみた評価要素は、「知識・スキル」「労働意欲」「職務行動」のインプット要素、「仕事」のスループット要素、「業績」のアウトプット要素から構成される。
- エ. ほとんどの企業では、1次評価は絶対評価が用いられ、2次評価以降は何らかの形で相対評価が行われている。
- オ. 多面評価の評価結果は、評価権を持たず評価訓練等を受けていない多様な関係者によって行われるため、あくまでも上司の評価の参考資料とすることが一般的である。

問題6 人事評価の制度運用の留意点に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．職能資格制度による人事評価を適正に運用するには、他の社員格付け制度における評価制度よりも上司の評価能力を高くする必要がある。
- イ．成果主義は、職務評価によって事前に仕事を合理的に設計するタイプと、職務評価を通じてその仕事の概要や期待を明らかにするが実際の仕事の範囲と内容は担当した人の一定期間の働きによって事後的に決まるタイプに大別できる。
- ウ．評価制度導入に際して説明会を実施する場合、評価者である管理者だけではなく全社員を対象とすべきである。
- エ．職能資格制度における人事評価では、能力を有する人と仕事を対等な関係としてとらえることが特徴である。
- オ．成果主義における人事評価でチャレンジ目標を設定する際には、しっかりとした部下の状況把握と単なる数値だけではない達成すべき状態が可能となる客観的な根拠が必要である。

問題7 「職務再設計」の定義に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．職務内容が単調化・定型化されることによって発生する疎外感・単調感を防ぐために、細分化された職務を1人に担当させるのではなく、職務の構成要素となる課業の数を増やして仕事の範囲を拡大すること。
- イ．仕事に計画、実施、評価といった内容を加え、責任や権限の範囲を拡大し、仕事の幅を広げること。
- ウ．従業員が能力を最大限に発揮でき、働きがいをもって積極的に仕事に従事できるように職務の見直しを行うこと。
- エ．組織機能図、業務分掌規程などに基づき、主たる仕事の内容が同じで、これを行うために必要な知識、技能の種類や程度がほぼ同じ職務を同一職務に括り直すこと。
- オ．個々の職務について課せられている仕事の内容を洗い出し、職務遂行過程で要求される知識や能力、職務遂行過程で受ける負荷などを明らかにすること。

問題 8 人材登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. ポスティングとは、欠員、増員、交代等が必要な場合に広く社内に公募を行い、本人の意思と実績とを確認し、戦略に基づいた異動の重要なデータとする仕組みのことをいう。
- イ. 配置・昇進における指名型とは、上司の推薦に基づいて行う会社主導型の施策のことである。
- ウ. 配置・昇進は、全社員を対象とする社内公募を主に、指名型の人事異動を必要に応じて組み込むことが本来は望ましいといえる。
- エ. 求人部門のトップが、主体的に人事部門に働きかけて社内公募を行う場合であっても、配置に関する面接は、人事部門のトップが行うべきである。
- オ. 男女雇用機会均等法では、女性に対する優遇は原則として禁止されているが、均等な機会と待遇とを確保するに当たって、支障となる事情を改善する目的として行う措置（ポジティブ・アクション）は、特例として認められている。

問題 9 以下に示す＜事例＞を踏まえた場合、C社が実施する従業員満足度調査の実効性を上げる方策として不適切なものは、次のうちどれか。

＜事例＞

C社は、創業50年、従業員数約500名の化学製品卸売業である。東京都心に本社を置くが、在宅勤務や時差出勤など働き方の多様化に伴い社員相互のコミュニケーション機会が減少し、情報共有や集団凝集性の低下とともに人材育成の停滞やモチベーションへの悪影響が懸念されている。そこでC社としては初めての従業員満足度調査を行い、課題の抽出と対策の立案に取り組むことにした。

- ア. 社長をリーダーとする実行チームを組成し、回答者属性の設定、設問内容、回答方法など調査票の設計全般にわたり社長の意思を反映させる。
- イ. 社員に責任ある回答を促し、当該調査が社員による公式な意見表明の機会であることを明確化するため、あえて調査は記名式で行う。
- ウ. C社として初の調査であることから、実行チームは社内の社員だけにせず、外部コンサルティング・ファームを起用して組成する。
- エ. 調査内容は、多様な働き方の浸透、コミュニケーションや人材育成機会の減少による業務への影響等、今回の調査目的に直接関係する設問だけでなく、人事評価や給与・待遇など、C社の人事管理に関する設問も併せて設定する。
- オ. 設問は5件法による選択式をメインに構成するが、集計や分析が繁雑にはなるものの、潜在的な課題を発掘していくために自由記述欄を複数設ける。

問題10 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の状況等も踏まえた調整が必要である。

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. 採用計画は、経営戦略から導かれた人事戦略に基づく人員計画を基礎に、外注・内製化の別や雇用ポートフォリオの検討を経た後において、社員区分ごとに必要要員数から在籍要員数を控除することにより必要採用数を求めて策定する。
- 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. 職業安定法が改正され、募集や求人申込みに際して事業主に労働条件の明示が義務付けられた。労働基準法に規定する労働契約の締結に際しての労働条件の明示とは、明示すべき時期と明示すべき相手方が異なるが、明示すべき事項は同一である。
- 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一つである。
- 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一つである。

問題12 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. インターンシップの公的定義は、2022（令和4）年6月に「学生がその仕事に就く能力が自らに備わっているかどうかを見極めることを目的に、自らの専攻分野を含む関心分野や将来のキャリアに関連した就業体験を行う活動」と改められたが、労働契約に該当することはないという点は維持されている。
- イ. 採用面接時に、人生観や尊敬する人物、愛読書などに関しては、就職差別につながるおそれがあるので尋ねるべきではないとされている。
- ウ. 「事業主は、労働者の募集及び採用について、障害者に対して、障害者でない者と均等な機会を与えなければならない」旨を規定した法律がある。
- エ. 厚生労働大臣が定めた指針には、新卒採用に当たって、少なくとも卒業後3年間は応募できるようにすることが明記されている。
- オ. 法令では、募集を行う事業主は、募集に応じた労働者になろうとする者から、その募集に関し、いかなる名義でも報酬を受けてはならないとされ、違反した者には罰則が科される。

問題13 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. 従業員が応募する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14 日本企業における人事異動の特徴に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 日本企業における異動の範囲は社員区分制度と対応しており、異動が職場内に限られている非正社員から始まり、事業所内の一般職、特定エリア内の勤務地限定社員を経て、勤務地を限定しない総合職まで一連の対応関係が作られている。
- イ. 日本企業は、雇用保障の見返りとして配置と異動の柔軟性を本人に求める政策を採ってきたので、長期雇用が期待されている総合職になるほど異動の範囲が広くならざるを得なかった。
- ウ. 総合職の異動範囲は、かつては企業内に限らず準内部労働市場（子会社・関連会社等）を含んでいたが、近年、高学歴化、高齢化、ホワイトカラー化が進展する中で、異動範囲が企業内に限られるようになってきた。
- エ. 仕事と人材とのマッチングについては、親会社の人事部が出向・転籍に関しても企業内異動と同様に、仕事や人材に関する情報の収集・分析を行い、経験を蓄積してきたことにより、出向・転籍の円滑な実施に寄与してきた。
- オ. 人材の再教育については、日本企業はノウハウの少ない事業へ多角化を行う際にも、社内あるいは企業グループ内の人材に対して配置転換、再教育を行い、事業展開の担い手となってきた。

問題15 懲戒制度の運用に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 懲戒として出勤停止処分を行った後において、再調査によりその行為が当初の想定よりも悪質であったことが判明した場合、より重い降格処分をすることができる。
- イ. 業務上横領を理由に懲戒解雇を行った後において、経歴詐称の事実も判明した場合、経歴詐称についても懲戒解雇が有効であるとする根拠に加えることができる。
- ウ. 就業規則に「懲戒に当たり懲戒委員会を設置する」旨の規定がない場合、本人に弁明の機会を与えないで懲戒処分を行うことができる。
- エ. 懲戒に該当する行為から長期間経過した場合であっても、懲戒権は消滅時効にかかることはないため、相応の懲戒処分を行うことができる。
- オ. 重大な非違行為があった場合、退職勧告を行い、「退職届を提出したときは自己都合退職とするが、退職届を提出しないときは懲戒解雇を行う」とすることは許される。

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 解雇予告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．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。
- イ．解雇予告手当を支払った日数だけ、解雇予告日数を短縮することができる。したがって、30日分の解雇予告手当を支払えば、予告なしに即時解雇ができる。
- ウ．「天災等のやむを得ない事情によって事業継続が困難になった場合」や「懲戒解雇」においては、労働基準監督署長の認定がなくても、解雇予告手当を支給せずに、即時解雇ができる。
- エ．日々雇い入れられる者が、1カ月を超えて引き続き使用されるに至った場合には、解雇予告の適用除外とならない。
- オ．入社10日目の試用期間中の者は、解雇予告の適用除外となるが、14日を超えて引き続き使用されるに至った場合には、適用除外とならない。

問題18 雇用調整計画に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．日本型雇用システムを基盤とする雇用調整の今日的課題は、少子化と高齢労働者、女性労働者、正社員・非正社員に関するもの等である。
- イ．雇用調整を不適切な方法で行おうとすれば、労働争議や訴訟リスクにつながるおそれはあるものの、雇用調整後の組織の生産性や業務効率は、既存組織よりも高まる。
- ウ．雇用調整策を実施するための第一ステップは、早期に実現可能な策など、最も適した策を選択し、雇用調整計画にいくらかかるのか、コストを算出することである。
- エ．雇用調整ニーズの急迫性が高い場合は、実施の終期よりも開始時期をまず決めてから、他の日程を決めていくことが望ましい。
- オ．労使関係の根幹に重大な影響力のある雇用調整は、従業員の勤務態度や生活に関わる個人情報が多いため、人事部門の限られた担当者で行うことが望ましい。

問題19 人事相談とトラブル対応に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．従業員が会社と争う個別労働紛争の解決は近年複雑化しており、個別労働関係紛争解決促進法など都道府県労働局による行政上のシステムや、司法による労働審判制度を利用するなど外部機関を基本とした解決が望ましい。
- イ．かつて労働組合との労使協議には個別労働紛争の予防機能を有していた面があったが、最近の労働組合の組織率低下により、その役目が機能しにくくなっている。
- ウ．従業員満足度調査は、組織を定点観測する上で健全性を担保できる。また一部従業員にインタビューするなど、マーケティング調査の手法を使うことも有効である。
- エ．セクシャル・ハラスメントの「対価型セクハラ」とは、従業員の意に反する性的な言動に対する労働者の対応（拒否・抗議）により、その従業員が解雇、降格、減給など不利益を被ることをいう。
- オ．2019（令和元）年6月に改正労働施策総合推進法では、パワー・ハラスメント防止策を企業に義務付けているが、厚生労働省が改善を求めてもそれに従わない場合は、企業名を公表する場合もある。

問題20 総額人件費管理に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．総額人件費管理とは、経営者が付加価値の分配に当たり、人件費を賃金だけでなく広く捉えて企業の支払能力内に収めるべきであるという考え方であるが、経営者の自由にはならない法定福利費は総額人件費には含まれない。
- イ．総額人件費管理の考え方は、戦後の高度経済成長が終わった契機とされる1973（昭和48）年の第一次石油ショックが発生した時期に、代表的経済団体が明らかにした。
- ウ．総額人件費管理の過程において労使間で団体交渉や協議を行うことが必要となるのは、決定された総額人件費を分配する段階であるから、それ以前である総額人件費の金額を決定する段階においては労働組合等に関与させる必要はない。
- エ．総額人件費管理と要員管理の関係については、各年における退職により不要になった人件費を、新規採用者・中途採用者の人件費に充てることが十分可能であるから、双方の管理は別個のものでありこれらに関連付ける必要はない。
- オ．総額人件費が妥当な水準であるかを判定するには、総額人件費が付加価値に占める割合である労働分配率および従業員1人当たりの人件費について、過去3年以内のデータ・同業他社のデータと比較することが有用である。

問題21 職能給に用いられる各種賃金表の特徴に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．段階号俸表は、ベースアップなど賃金水準を改定する場合、賃金表の書換えで個人の職能給も改定できる。
- イ．重複型の職能給体系において上位等級に昇格した場合、常に新しい等級の最低額から再スタートする。
- ウ．洗い替え表は、定期昇給を排し、年功的な賃金の是正に活用できる。
- エ．範囲昇給額表は、昇給原資に応じた昇給額の調整がしやすい。
- オ．洗い替え表は、評価を適正に行わないと、中心化や寛大化が起きやすい。

問題22 職務給制度の設計・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．単一職務給を通常の正社員に用いる場合には、一般に基本給を単一給のみとするのではなく、職能給等と組み合わせ、洗い替え方式で用いるとよい。
- イ．範囲職務給においては、同一等級内でさらに職務給ゾーンを区切る場合があり、現在どのゾーンにいるかによって同一等級・同一評価でも昇給率が異なる。
- ウ．等級ごとに標準額（ミッドポイント）やポリシーラインを設けて、それらの上下で昇給率を違える場合には、同一等級・同一評価であっても、上位ゾーンにある者の昇給率が高くなるようにする。
- エ．範囲職務給を導入した段階において、上限額を超える者については、超えた額は、職務給と区分して調整給とし、一定の期間で^{ていげん}逓減・償却するようにする。
- オ．本人の能力以上の職務・役割に就いている場合でも、その職務・役割に該当する等級の範囲職務給を適用するようにする。

問題23 賃金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．使用者が地域別最低賃金に満たない賃金を支払った場合、法違反として罰金が科されるが、労働者は使用者に地域別最低賃金と当該賃金との差額の支払を求めることまではできない。
- イ．使用者は賃金を通貨で支払うことを義務付けられるが、その例外として、労働者が指定する、銀行口座・証券総合口座・厚生労働大臣指定の資金移動業者の口座への振込みが認められている。
- ウ．労働者が女性であることを理由に、同一の支給要件を満たす男性よりも低額の退職金を支給することは、法律が定める男女同一賃金の原則に違反し、罰則が科される。
- エ．事業主は、その雇用する短時間・有期雇用労働者の基本給・賞与について、業務内容や責任の程度・配置等の変更の範囲・その他の事情のうち当該処遇の性質・目的に適切なものを考慮して、通常の労働者との間で不合理と認められる相違を設けてはならない。
- オ．派遣労働者の賃金決定方式として、派遣元事業主が過半数労働組合又は過半数代表者と労使協定を締結し、当該協定で派遣労働者の賃金を同種業務に従事する一般労働者の平均的な賃金額以上と定める方式が認められている。

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 退職給付会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．勤務費用とは、退職金規程等の改正により発生した債務のうち、当期に計上する費用である。
- イ．利息費用とは、割引計算により算定された期首退職給付債務について、期末までの時間の経過により発生する計算上の利息である。
- ウ．数理計算上の差異とは、年金資産の期待運用収益と実際の運用成果との差異など、期首の予算計算と期末の実績計算との間で生じた差異である。
- エ．期待運用収益とは、年金資金によって当期に発生が期待される運用収益の見積額である。
- オ．退職給付債務を計算する際に使用する割引率は、「安全性の高い債券の利回りを基礎として決定しなければならない」とされている。

問題26 海外駐在員の給与決定方式のうちの「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．勤務地での給与が、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．現地の生活水準に合った給与設計が可能であるため、複数の都市に駐在員を派遣している企業では、駐在員の納得感が得られやすい。
- ウ．ベースとなる賃金が国内の基本賃金となるため、海外駐在員家族の家計優先の議論から脱却できる。
- エ．為替レートの変動の影響を直接には受けず、駐在先国の消費者物価指数（C P I）の変動に連動したシンプルな賃金決定が可能である。
- オ．海外企業のローカルスタッフ（現地採用従業員）を日本に駐在させる場合も、公平性を確立できる。

問題27 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. 経営方針と連動した人材開発施策の重要性が増す中、新たな課題も見つかっている。雇用形態が多様化することにより、従来は正社員とパートタイマー・アルバイトがその対象であったが、今後は契約社員や派遣労働者に対しても人材開発を行わなくてはならない。
- イ. 人材開発は経営理念、経営計画に基づき、人事施策、人材開発施策へと展開される。具体的には、経営目標を踏まえた人材開発方針を設定し、会社が社員に期待する人材像を示した上で、人材開発方針に基づく施策と教育研修体系を立案する。その際、期待する人材像は階層や職種ごとに作成することが望ましい。
- ウ. 感染症リスクが社会全体や企業経営に大きな影響をもたらしたことにより、人材開発のあり方も変化を余儀なくされている。CDPと人材開発施策との連動強化、集合研修からオンライン研修への移行、自ら学ぶ自己啓発プログラムの再整備、対面ではないOJT手法の構築などへの対応が急務である。
- エ. 組織活性化策を展開する際に注意すべきことは、上意下達的な指示では社員の納得が得られないことである。当事者たちの問題意識の明確化や問題解決プロセスを支援する手法としてはコーチングが注目されている。これは合意形成を円滑に促進していくものであり、コーチは集団の活動がスムーズに行えるように支援・舵取りをする。
- オ. CDPを阻害する要因としては、人事制度とキャリア開発がリンクしていない、キャリアと処遇がリンクしていないといった制度面に加え、キャリア開発に必要な能力が不明確である、CDPへの取組みが受け身であるといった指導面の課題も挙げられており、管理職に対する再教育が不可欠である。

問題28 上司が部下に対して実施するコーチングに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 上司は、常に肯定するばかりではなく、時には怒ったり、叱ったりして厳しく接することも必要である。こうした場合、部下が反発し、攻撃的になることもあるが、それは部下の成長プロセスとして容認される。
- イ. 上司には、ある程度の権威ある態度・行動をとるよう求められている。業務遂行力に欠ける部下に対しては、積極的な指導やアドバイスを行うとコーチングは機能する。
- ウ. 上司は部下の努力を支援し、成功裡に問題が解決されるよう関心を示し、解決施策や方法の提示はせずに、解決に向けた部下の考えについて積極的に傾聴することが望まれる。
- エ. 部下の個人プライバシーが保たれない場面であっても、効果を高めるためには、できるだけその場でのコーチングを行うとよい。
- オ. 部下が新しい業務についた場合には、その仕事に慣れるまで待つなどの配慮は、部下のスキル・アップの機会を遅らせることになるので、できるだけ早期のコーチングに着手する。

問題29 組織活性化施策と人材開発施策に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．役割等級制度や職務等級制度等の仕事基準の人事制度は、社内でのエンプロイアビリティの高さに基づく格付け制度ともいえる。仕事基準の人事制度であれば、エンプロイアビリティの向上につながるとともに、個人の意思を尊重した人材開発体系を構築することが望ましい。
- イ．キャリア・カウンセリングとは、キャリア形成に関して自己理解を深め、積極的・建設的意思決定と行動とができるように援助するものである。キャリア・カウンセリングにおいては、部下の仕事内容や普段の働きぶりをよく理解していることが要件となるので、直属の上司が行うことが望ましい。
- ウ．ファシリテーションとは、会議の場等において、発言を促したり、話の流れを整理したり、参加者の認識の一致を確認したりする行為で介入し、相互理解を促進し、合意形成へ導き、組織を活性化（協働を促進）させる手法、技術、行為の総称のことである。機能横断的な問題解決の組織的な推進には、ファシリテーターの社内養成による側面支援が望ましい。
- エ．CDPは、組織階層ごとのコースやキャリア・パスの明示を行った上で、組織階層ごとに段階を踏んで行われることが望ましい。そして、キャリア・パスとして異動等が求められるのであれば、その意義や目的を理解し、異動希望の意思表示が行えることが望ましい。
- オ．選抜型研修とは、会社側が所定の基準により、社員を選抜して研修に当たらせる制度のことである。候補者を絞った研修を実施することにより、研修の費用対効果を高めるメリットがある。選抜に当たっては、研修の目的・対象者層・選抜基準（コンピテンシー評価結果等）をなるべく明示することと、複数回の参加機会があること等が望ましい。

問題30 リスキリ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．仕事において必要なスキル（技術）には、一般能力（他社でも通用する一般的なスキル）と企業特殊能力（その企業において通用する特別なスキル）の2種類が存在し、リスキリングの対象は一般能力である。
- イ．スキルの分類には、IT関連の公的資格など評価基準が明確で定量的に把握できる「ハードスキル」と評価基準があいまいで定性的な「ソフトスキル」があり、現時点におけるリスキリングの主たる対象はソフトスキルである。
- ウ．リスキリングを推進するための環境整備として、経営トップのコミットメントと方向性の明示、推進担当部署の決定、具体的な必要スキルの提示などが必要だが、従業員の納得を得ることも同じく重要である。
- エ．中小企業がリスキリングに取り組む際には、国や自治体の各種支援制度や助成金の活用、様々なセミナーや勉強会・展示会への参加、同業他社の先行事例からの学びなどが有効である。
- オ．リスキリングに伴う人材流出リスクに関しては、①流出リスクと同時に人材を引き付ける流入チャンスもあること、②リスキリングと同時に社内の人材流動化を進めることによって社外流出を防ぐことが可能とされている。

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、積極的に他社事例を参考に多様な教育訓練方法を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求められる。
- 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 最近の人材開発・能力開発についての調査結果に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 計画的なOJTを実施した事業所としては、正社員に対しては半数を超えているが、正社員以外に対しては長期的にみても、正社員に対する割合に比べて2分の1に満たない水準で推移しており、今後の改善が求められる。
- イ. 技能継承の取組の内容の内訳をみると、「退職者の中から必要な者を選抜して雇用延長、嘱託による再雇用を行い、指導者として活用している」が最も多く、次いで、「中途採用を増やしている」、「新規学卒者の採用を増やしている」と続いている。
- ウ. 能力開発や人材育成に関する問題点としては、「指導する人材が不足している」、「人材を育成しても辞めてしまう」、「人材育成を行う時間がない」などが多くなっている。
- エ. 自己啓発に対する支援を行っている事業所の支援の内容としては、「教育訓練休暇（有給、無給の両方を含む）の付与」が最も多く、「受講料などの金銭的援助」がそれに続いている。
- オ. 教育・研修の効果測定の方法としては、レポート（成果物）の提出、発表会の実施、研修内容に関するテストの実施、上司が研修内容のヒアリングを実施したりすることが行われている。

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 OJTに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．OJT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．OJTとOff-JTを連動させることは重要であり、その実現のためにはOff-JT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．OJT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OJT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OJTリーダーを割り当てるなど、誰が誰に対してどのようなOJTを行うかを明確化することが重要である。
- オ．OJTを効果的に実行するために、ライン管理者やOJT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 O J T実施後の効果測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．特定の観察者により、育成目標の達成度や仕事への活用度を確認する観察法は、受講者のパーソナリティの評価に適するとともに、O J Tの客観的な効果測定が可能となる。
- イ．受講者がO J Tの成果を職場で発表する報告会は、O J Tの成果を職場の仲間に共有化できるメリットがある。
- ウ．知識の習得度、理解度について評価する場合は、筆記試験、理解度テストなどの客観テストの実施が効果的である。
- エ．O J T活動全般にわたる評価に加え、O J Tが受講者本人の態度、意欲、動機などに影響を与え、今後の向上に役立つか否かを把握するには、面談法や観察法と合わせて、アンケート等による質問紙法も有効となる。
- オ．O J Tにより習得したスキルを実際に行わせる実技・実習は、技能や技術の習得度を検証するのに効果的である。

問題36 O f f - J Tと実践の融合に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．コア人材を対象とした長期選抜教育の後、できるだけ時間を空けずに国内あるいは海外の関係会社へトップとして派遣する。
- イ．経営戦略に対する修得を目的とした集合教育を行い、所属部門の戦略立案・実行の機会を設けてプロジェクトワークとして課す。
- ウ．新入社員に対しビジネスの基礎について集合教育を実施し、配属後に研修で学んだことをO J Tリーダーに報告させる。職場で実践させ、その進捗状況をO J Tリーダーとともに話し合う。
- エ．O f f - J Tの内容は必ずしも受講生の個別ニーズに合ったものになるとは限らないため、職場で活用、実践するかについては自主的な判断に任せることが望ましい。
- オ．具体的なキャリア計画に基づいて要望を中心とした選考を行い、語学および国際ビジネス感覚の修得をも目的とした海外トレーニングコースに派遣する。

問題37 O f f – J Tの効果的な推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．教育研修技法を検討する際は、設定した内容や対象受講者に加えて、実際の研修時の時間配分も考慮する。新しいものや流行しているものに左右されることなく、あくまでも教育目標達成のために効果のある技法を選定すべきである。
- イ．研修準備段階で取り組むべきことは、担当講師との打合せ、実施期日や会場の決定、教材の手配、会場の準備、費用の算出などである。特に実施期日と会場については、受講者の業務の繁忙状況や会場状況を見て、少なくとも3～4カ月前には決定しておく。
- ウ．研修実施段階での人材開発担当者は、運営責任者として受講者や講師に対する支援・調整を行う事務局としての役割に加え、今後の教育研修カリキュラムやプログラムを立案・改善する観察者としての重要な役割があることを認識しなければならない。
- エ．研修終了後の受講者に対しては、人材開発部門によるフォローアップが有効である。現場を訪問した上で、研修で学んだことは何か、今後はどのように取り組むかなどのお話を本人と行い、継続的な現場支援を行うことで研修の効果が向上する。
- オ．人材開発部門の取組として、受講者アンケートの集計と分析も重要である。アンケート結果からは、今後の改善すべき点や新たな研修のニーズを把握することが可能となり、場合によってはフォローアップ研修の企画が必要となることもある。

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、まず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 ダイバーシティ・マネジメン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. ダイバーシティ・マネジメントにおいては、個々の社員に能力開発とキャリア開発を自律的に進めていくことが求められる一方で、人事担当部門にはライン部門を支援する体制の下に社内コンサルタントおよび社内キャリアコンサルタントとしての役割が求められる。
- イ. 2026年7月までに民間企業の障害者法定雇用率が2.7%に段階的に引き上げられることになった。厚生労働省「令和4年障害者雇用状況」の集計結果では、2022年6月1日現在、民間企業（43.5人以上規模）で調査時点の法定雇用率（2.3%）を達成している企業は70%に達している。
- ウ. 社内でのダイバーシティ・マネジメントの推進においては、経営トップから明確なメッセージを発信し、統一した価値観を反映した行動基準を策定するとともに、中堅管理職のマネジメント強化などが新たな課題となる。
- エ. 入管白書「2022年版出入国在留管理（出入国在留管理庁）」によれば、2021年末現在の一般企業での就労を目的とした在留資格を有する外国人登録者数をみると、専門的・技術的分野での就労を目的とする在留資格を持つ中長期在留者数は2012年末以降増加傾向にあり、この間労働市場のグローバル化が進んだことがうかがえる。
- オ. 総務省「労働力調査」（令和4年年報）によれば、非正規雇用労働者は1994年以降2022年まで緩やかに増加しており、一方、正規雇用労働者は2014年までは緩やかに減少していたが、2015年以降は2022年まで8年連続増加している。また、不本意非正規雇用労働者の人数は2014年以降2022年まで、概ね減少傾向にある。

問題40 組織（および仕事）と社員との心理的な関係に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. モチベーションとは「やる気」のことであり、欲求を満足させたい気持ちである。社員のやる気を引き出すためには何が必要か、どのようなプロセスでやる気が引き出されるのかを説明するのが動機づけ（モチベーション）理論である。
- イ. 組織コミットメントとは組織との関わり合いに関する個人の心理的な態度（一体感）である。モチベーションは短期的で動的な概念であるが、コミットメントは長期的で静的な側面に焦点を当てた概念である点が異なっている。
- ウ. ジョブ・サティスファクションとは職務満足感のことであり、労働意欲や仕事のモチベーションに関係する重要な職務態度の一つである。職務満足感の仕事そのもの、職場の人間関係、賃金・労働条件、余暇の充実度などの影響を受ける。
- エ. ジョブ・インボルブメントとは職務への没頭の度合いを指す。「仕事をしていると時間が経つのも忘れる」、「仕事生きがいだ」、「仕事が生活のすべてである」といった没頭度合いによって組織コミットメントや職務満足感が高まるとされている。
- オ. ワーク・エンゲイジメントは仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知によって特徴付けられる。これは個人の活力、熱意、没頭が揃った状態であり、上司や周囲のサポートよりも自己効力感や自尊心を持つことが特に重要である。