

令和6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6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 最近多くの企業が導入しているとされるリファラル採用に関して、次の設問に答えなさい。

設問 1 (1) リファラル採用とは何かについて、説明しなさい。また、“縁故採用”との採用戦略的観点からの違いについても述べなさい。

(2) 他の採用方法と比較したリファラル採用のメリット・デメリットを挙げなさい。

設問 2 リファラル採用に協力した社員に対し、成果に応じたインセンティブを支払う際に労務上（実務上）留意すべき点を挙げなさい。

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、機械部品、金属原料、建設資材等を取扱う専門商社であり、創業70年を超える業界では老舗の企業である。東証プライム市場上場のB社の100％子会社であり、従業員は約1,000名、単純売上高は3,000億円（収益認識会計基準では900億円）に上り、20期連続で営業黒字を確保する等、安定した事業基盤と強固な財務体質を保持している。本社は東京にあり、全国に8つの支店と15の営業所を置いているほか、国内外に12社の子会社を有している。資本構成の関係から、A社の取締役は全員がB社出身者であり、B社としては重要な連結子会社であるA社を重視する一方、自社幹部社員のいわゆる天下り先としてA社取締役ポストは手放せない状況にあった。

A社の管理職登用制度

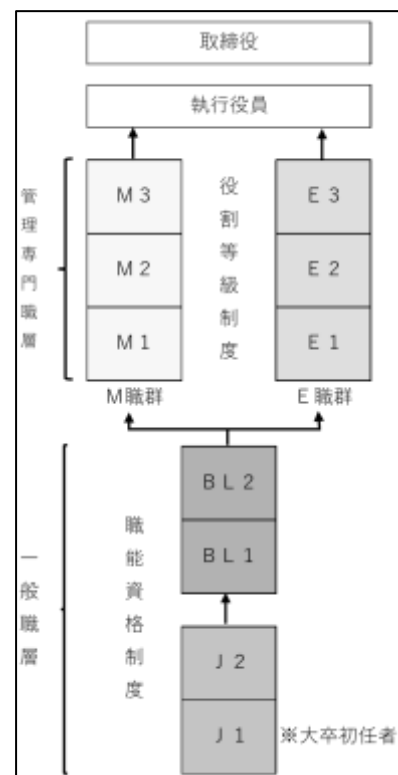
A社は、右に示す図表のとおり管理専門職層に役割等級制度、一般職層に職能資格制度を導入しており、管理職はM職群であるM1以上の社員から選抜される。管理専門職層の昇格認定は、一般職最上位等級であるBL2等級在籍者のうち、人事考課の基準を満たし受験を希望した者に対して昇格試験を行い、合格者をM1又はE1に格付ける仕組みである。なお、M職群とE職群の選択は受験申請時に本人が行うものとしているが、高度専門職であるE職群には、E3に社内弁護士が1人在籍しているだけであり、A社における専門職の認定はハードルが高い状況にある。また、A社では不文律としてM1昇格者は転勤または部門を跨いだ異動が課せられることになっている。

この制度を導入した2000年当時は、35才～40才の合格者がほとんどだったが、ここ数年は最年少合格者でも40才を超えるなど、管理専門職登用年齢の高齢化は確実に進行している。一方、女性管理職はM1に2名いるだけであり、優秀な女性社員の退職も続いたことから、しばらくは女性管理職比率の改善は見込めない状況にある。

A社の管理職の現状

A社は、数年前に従業員による横領と下請法違反事件を発生させてしまい、その2件ともに管理職の管理行動に不備があったことも踏まえ、コンプライアンスの徹底と管理職の強化を打ち出し、特にM1～M3の管理職群に対して、マネジメント、評価スキル、

【図表：A社総合職系統の資格体系図】



キャリア開発、コンプライアンス、ハラスメント、メンタルヘルス等多様な教育研修を繰り返し実施している。しかし、対象となる管理職はプレーヤー比率の高いプレーイング・マネージャーが多いため、学習内容を実践する時間が捻出できず、インプット過多で消化不良に陥っている者も少なくない。

A社では、管理専門職層の社員に対し労働時間の把握は行っているものの、深夜手当を除き時間外割増賃金の支払い対象からは外している。M1標準者の年収はBL2社員の1.2倍、退職金の年単価や企業型確定拠出年金の拠出額も倍近くに設定するなど、管理職相応の処遇体系は確立しているが、時間外労働の多いBL2社員との差はわずかであり、ここ数年一般職に実施したベアの影響もあり、格差は縮小してきている。

変化の兆候

人事部長Wは、本年度昇格試験の受験申請者一覧を見て、経理課のSと金属原料部の優秀な社員が漏れていることに気づいた。担当者に確認したところ2人とも試験は辞退したいとのことであった。2名は同期入社で36才であり、Wが以前より注目していた社員である。Wはここ数年の従業員サーベイにおいて、BL以下の社員の管理職志向が想定外に低いことを認識していたが、成長途上にある階層なので、自身の専門知識やスキルを高め、スペシャリストとして活躍したいという志向はむしろ健全であると解釈していた。しかし、巷間話題に上る「管理職拒否」という問題が、もはや対岸の火事ではなく現実の課題として突き付けられた、と考えざるを得ない現実と直面することとなった。

経理課の混乱

A社に限らず、2023年に導入されたインボイス制度への対応や、2024年から始まる電子帳簿保存法の改正に準拠した業務プロセスの再構築は、企業が直面する経営上の重要課題の一つとなっている。それに加え、A社では統合型ERPの導入を進めている最中にあり、従来のレガシーシステム（過去の技術や仕組みで構築されているシステム）からの円滑な移行が強く求められていた。

経理課長Yは現在50才でM2に格付けられており、A社の会計、税務、予算、決算、B社との連結決算、監査法人対応を担う実務上の中心である。最近では、A社の内部統制強化の方針を受け大幅に増加した各種承認申請への対応や、前述した新たな課題への取り組みも加わり、Yの負担は増大していた。さらに、経営会議での月次財務報告やB社に対する業績見通し報告のための資料作成と部長への事前説明、予算やERPの会議への出席などが重なり、8名の部下の管理・育成も含めその業務負荷は限界を超える状態にあった。加えて、会社から部下の出退勤の現認を努力目標として課せられていたため、出勤は誰よりも早く退勤は最後という勤務形態を余儀なくされたこともあり、休日出勤を含めた月間残業時間は100時間を超える状況が続いていた。

Yの上司である経理部長XはB社総務部出身の取締役であることから、A社の経理業務に対する理解度は低く、Yの負担軽減に繋がる実務上のサポートは困難であった。かかる状況から、Xは人事部に経理課の増員を要請していたが、人事部からは「社内に適任者がいない、中途採用の募集に応募者がこない」と期待外れの回答を受けており、Xからの「増員が叶うまで踏ん張ってほしい」との空しい言葉がYの絶望感を助長させた。

一方、経理課スタッフのリーダー的存在であるSは、経理課の月次会議にて、スタッフがYに相談するのも憚られるほどYが多忙の状態にあり、このままではどこかで大きなミスが発生させてしまう恐れもあるので、Yが担う業務の一部を自分に回してもらうよう要請した。しかし、Sもまた余裕のない状況にあり、A社が厳しく定めた時間外労働上限を超える可能性が高いため、「気持ちは嬉しいけど残業の制約があるから」

と職務配分の見直しは限定的となり事態の改善には至らなかった。YとSの関係は良好だったが、目標設定面接や評価面接時のYの淡泊な対応や、盛り上がらない1 on 1 ミーティングを繰り返すうちに、Sの内面にも徐々に変化が生じ始めていた。

人事部長とSとの対話

人事部長Wは、2名の受験拒否が気になり、まずはSを呼んで理由を聴くことにした。

W：「S君はなぜ試験を受けないのか、その理由を聴かせてもらえないだろうか？」

S：「私はこのまま経理のスペシャリストを目指したいと思っています。ただM1になると経理を離れなければなりません。再度復帰する機会はあるかもしれませんが、キャリアの途絶は自分では容認できません。」

W：「経理を一旦離れても、他部署での経験は必ず役に立つし、むしろ復帰後の業務の幅を広げることになると思うけど。」

S：「私は昨今の国際会計・税務の潮流の変化に対し、当社グループは十分に適応できていないと感じています。子会社も含め今後適切に対処していくためには、今よりも数段レベルの高い専門知識を習得する必要があるので、寄り道をせずにそのキャリアを貫徹したいのです。また、Yさんが当社の経理機能を一生懸命維持し、B社との連結決算やB社へのタイムリーな財務報告を完璧にこなしているのも、Yさんの自己犠牲によるところが大きいと感じています。それでもYさんはまだM2ですよ。機械部品部の部長はYさんと同期ですが執行役員です。こんなところからも当社は営業部門が花形であり、経理課のプレゼンスは低いと感じています。私は自身の専門性向上に必ずしもつながらず、骨折り損のくたびれ儲けになる経理課の管理職に魅力は感じません。」

W：「うーん。経理機能の重要性は会社も強く認識しているし、営業優先というのは君の誤解だと思うよ。業務の重要性和Y課長の昇格は別問題だし、君のキャリアを当社でどう実現させていくか、周囲の雑音や憶測は捨ててもう一度考え直してほしいな。」

WはSとの面談を終え、「管理職の負担増大は何も経理だけの話ではない。このままでは30代以下の社員の多くが管理職拒否はおろか退職してしまうのではないかと、今のうちから始めるべきだと手遅れになる」と確信し、対策に着手することにした。

Sは、A社で経理の業務の幅を広げ、今よりも高い専門能力を身につけた後には経理専門職としての転職を考えていた。

設問 1

あなたはA社の人事部長（W部長）です。現状を改善し管理職の魅力度向上を図るためにどのような対策を講ずるべきか、A社の実態を踏まえた実効性が期待できる対策を複数挙げ、それぞれ取り上げた理由とその内容について論述しなさい。

設問 2

＜事例＞を踏まえ、管理職をめぐる労務問題を、以下の観点から述べなさい。

- ①労働時間、労働環境、安全衛生
- ②会社が管理職を任免する権限
- ③その他