

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

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) 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) 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。

- ・ 高年齢者等の雇用の安定等に関する法律 → 高年齢者雇用安定法
- ・ 障害者の雇用の促進等に関する法律 → 障害者雇用促進法
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 労働基準法 → 労基法

問題 1 職務設計に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. アダム・スミスは、18世紀のイギリスに出現した分業に注目した。彼は分業のメリットとして、多能工による生産高の増加、準備及び切替え時間の減少、専門化による機械の発明を挙げ、ピン製造を詳述して職務設計の例を示した。
- イ. フレデリック・テイラーは、科学的管理法のパイオニアである。彼は経営の役割について、なされるべきタスクを科学的に分析し、時間と無駄な動作を取り除くように職務を設計することであると考え、労働者が意思決定することを認めた。
- ウ. ヘンリー・フォードは、組立作業における流れ作業の原理を確立した。フォーディズムと呼ばれるこの手法は、標準化された商品を低コストで大量生産する長期的な方法を生み出し、その結果として労働者は退屈と職務不満足から解放された。
- エ. エルトン・メイヨーは、ホーソン実験から単に経済的なインセンティブや労働環境が労働者を動機付けるわけではないことを示した。労働者の社会的欲求を満たす職場形成を重視した彼の理論は、「人間関係論」と呼ばれている。
- オ. フレデリック・ハーズバーグは、職務満足は行っている職務を遂行する条件や環境に関連する要因（衛生要因）によってもたらされ、職務不満足は職務そのものに関連する要因（動機付け要因）によることを見いだした。

問題2 組織開発（OD：Organization Development）に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．組織開発とは、経営者が組織目的を達成するために組織の構造を形作る行為であり、会社組織全体をデザインする全社レベルの取り組みと、それぞれの職場単位で行う現場レベルの取り組みとに分けられる。
- イ．組織開発の目的は、組織の健全性、効果性、自己革新力を高めることであり、理念、戦略、構造、制度など可視化できる部分と組織風土、リーダーシップ、コミュニケーションなど目に見えにくい部分の両方に働きかける活動である。
- ウ．組織開発の手法としては、マネジャー研修、コーチング研修、チームビルディング研修、ファシリテーション研修といったO f f – J Tプログラムに加えて、社内対話の強化や1 on 1 ミーティングなども活用されている。
- エ．今日において組織開発が注目される理由は、組織に対する帰属意識とチームワークの強化が急務となったこと、仲間への信頼と心理的安全性が重視されるようになったこと、同僚や仲間との時間的・空間的ギャップを埋める必要性などである。
- オ．組織開発は人と人との関係性に働きかけて組織・職場・チームの活性化を目指す取り組みであり、個人に働きかける人材開発とは異なる。しかし、組織開発と人材開発を結び付けることによって、組織と個人のさらなる活性化が期待できる。

問題3 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によって多様な区分があり、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ことを意味する。
- 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、区分ごとに法的要請への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み合わせによって、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4 1970年代初めから1980年代半ばにかけて、主として大企業で導入された専門職制度を「第一世代の専門職制度」とし、近年になって見直された専門職制度を「第二世代の専門職制度」と位置付けた場合、それらに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア.「第一世代の専門職制度」の主たる導入目的は、管理職のポスト不足に伴い、管理職になれなかった社員のモラルの低下を回避することにあった。
- イ.「第一世代の専門職制度」がうまくいかなかった理由として、専門職に期待される職務要件や目指すべきキャリアプランが明確化されず、専門職に就いた者は「管理職不適格者」とであるという意識が社員に定着してしまったことが考えられる。
- ウ. 専門職制度が見直された背景には、社員のキャリア意識の高まりや職務の細分化・高度化により、企業側も真のスペシャリスト、プロフェッショナルをより強く求めるようになってきていることが考えられる。
- エ.「第二世代の専門職制度」においては、専門職に期待される職能要件は全社一律のものであることが望ましく、職能ごとに異なる評価尺度を用いることは、専門職社員の間に不公平感を醸成することになるため、できるだけ避けるべきである。
- オ.「第二世代の専門職制度」の下では、マネジメントに長けたほんの一握りの管理職と、それぞれの専門分野に精通した圧倒的多数のプロフェッショナルで構成される組織の方が望ましいとの見方も成り立つ。

問題5 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. 人事評価制度の設計に当たっては、社員区分と社員格付け制度に準じて評価の構成を決定し、その構成に基づいて具体的な評価基準と評価方法を設定することが求められる。
- イ. 人事評価を行うに当たっては、自社の価値基準と期待する人材像が明確であることが必要な前提条件である。さもないと「評価のための評価」で終わってしまいかねない。
- ウ. 人事評価の目的の1つに、個々の社員の職務の質的水準を高め、企業業績に導くことが挙げられる。
- エ. 評価基準の原則は、経営目的を実現する上で合理的な基準とする公平性の原則と、社員が評価基準づくりや目標の設定プロセスに参画し、基準に合意するという参画性の原則からなり、社員の納得性を高めることが肝要となる。
- オ. 評価方法の原則の1つである客観性の原則を担保するためには、自己評価の実施、評価基準の公開、評価理由のフィードバック、職位に応じた評価基準の設定といった施策が有効である。

問題6 人事評価の活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. A社は、管理職を対象に360度評価を導入し、評価結果を管理職研修の際にフィードバックすることで、マネジメント能力の向上を図る材料として活用することとし、昇給、賞与、昇格等の人事処遇とは切り離して運用する方針である。
- イ. B社は、目標管理制度と連動した業績評価を導入しているが、設定目標のレベルにバラつきがあり、評価の妥当性・公平性に課題を残しているため、評価者研修に加えて被評価者研修を実施し、人事評価制度の仕組みの理解と、自身の等級に見合った目標設定の方法について徹底的に訓練することとした。
- ウ. C社は、役割等級制度を採用する管理職層に対し、コンピテンシーモデルを基準とした行動評価を導入しているが、評価結果は著しい寛大化傾向を示しているため、部門ごとに正規分布枠に収まるよう調整を図るとともに、評価者研修を見直し評定エラーの防止に重点を置いた内容に改めた。
- エ. D社は、業績評価と能力評価で構成される人事評価制度に加え、人材アセスメントを実施しているが、職能資格制度上の昇格判断に当たっては、業績評価結果を7割、アセスメント結果を3割のウェイトでそれぞれ点数換算した上で判定の根拠として活用し、能力評価結果は能力開発課題の抽出に活かしている。
- オ. E社は、管理職の任用判断ツールとして人材アセスメントを活用しているが、全社の属性分析の結果、「課題解決」に係る特性が際立って低い値を示したため、これを改善するための研修を実施することとした。

問題7 職務分析・職務評価に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 面接法は、職務分析に精通した職務分析者がじかに担当者や上司と面談するため、抜け漏れが少なく、アウトプット間の整合性も保たれやすい。作業工数も少なく、調査費用は安価で済むメリットがある。
- イ. 観察法は、職務遂行状況を直接観察する調査方法であり、正確な記述が期待できる一方、職務分析に精通していても、当該職務への理解が浅いと作業の見落としなどの危険性をはらんでいる。
- ウ. 定義分類法は、わが国において成果主義を取り入れている企業の多くに応用されている。職務分析によって等級と等級に求められる評価項目を設定し、等級別に各評価項目の基準を定義する。よって、評価結果に恣意的な判断が入る余地が少ない。
- エ. ポイントファクター法とは、その評価項目ごとに定量的な評価を行い、その結果を積み上げて合計点を算出し等級区分を決定する手法で、組織変更があったとしても、職務価値を見直す必要は生じにくい。
- オ. 職務分析・職務評価の検証は、職務の実態を正確に把握することが何より重要であり、職務の大きさが人事異動・組織改編を阻害する要因になっていないかの検証はさほど重要ではない。

問題 8 組織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. 組織文化の醸成は、組織の基本ミッションや戦略と強く関連している。それは集団の価値観あるいは規範に基づく意識・行動のパターンであり、経営者の強いリーダーシップによって形成されるものである。
- イ. 組織文化は、リーダーの持つ価値観や考え方（理念）が組織メンバーに向けて発信・伝達され、それを受容したメンバーとの相互作用によって形成・醸成される。メンバーに価値観や態度、規範、行動パターンなどが共有され、かつ浸透している程度が高い状態を「強い文化」という。
- ウ. 組織文化の機能としては、コミュニケーションの円滑化、判断の基準、意思決定の迅速化、モチベーションの向上、学習意欲の向上、行動の統制と柔軟さ、組織イメージの形成等がある。
- エ. 組織文化の逆機能としては、思考パターンの均質化による集団浅慮、成功経験への固執による行動パターンの正当化等があり、それらが変化する組織環境への対応を困難にし、新しい取り組み等への抵抗感を増大させることにつながる。
- オ. 組織文化は、組織年齢を経るにつれて強固になり安定するようになるが、一方で機能障害に陥り変革を迫られるようになる。クルト・レヴィンは、組織変革のプロセスとして、解凍→変化→再凍結を提唱した。

問題 9 人員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. 人員計画の考え方が変化している。従来は業容の将来予想に基づき、在籍者数、必要な能力、予想される退職者数、人件費などのデータから策定することが一般的であった。しかし、今日では多様な働き方や雇用形態、副業・兼業の解禁、クラウドソーシングの進展、休業者の復帰タイミングなど、考慮すべき点が多岐にわたっている。
- イ. 企業の戦略を遂行するためには、必要となる役割と人員の要請を満たすことが不可欠である。その際には雇用ポートフォリオを意図的に策定していくことになるが、まず社内の各業務を直接雇用によって遂行するか、あるいは派遣社員などの間接雇用とするかを検討し、次に直接雇用する場合の正規・非正規について検討を行う。
- ウ. 労働市場の変化は各企業の人員計画に大きな影響を及ぼしている。その1つは中途採用や転職の増加等による雇用の流動化である。わが国における推移をみると、入職率・離職率ともに女性よりも男性が高く、また非正規労働者よりも正社員のほうが高くなっている。
- エ. 今後の人員計画において留意すべき点は高齢者雇用への対応である。2012年の改正高年齢者雇用安定法の施行によって、65歳までの高年齢者雇用確保措置が義務化され、大半の企業が定年の定め廃止、定年年齢の65歳以上への引上げといった積極的な策を講じている。
- オ. 人員計画には短期的、中期的、長期的の3つの視点がある。環境変化の激しい今日において長期的計画を策定することは容易ではなく、次年度採用に代表される短期的計画がより重要であることは否めない。これまでの慢性的な人手不足の状況は、この傾向に一層の拍車をかけている。

問題10 採用の方法・手続に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．採用は、経営戦略の実現に資する人材を確保するために最も効果的である職種別採用を基本としており、その具体的な選考基準の選定は職種に精通しているライン部門に委ねている。
- イ．即戦力を重視する中途採用と同じように新卒採用を行う際も即戦力として活躍してもらうため、選考は大学の専攻分野や専門知識を重視した評価を行っている。
- ウ．コンピテンシー面接は、過去の行動から今後の可能性を把握するという考えに基づいた面接方法で、過去の経験を話させる形式が採られている。
- エ．経営理念及び経営戦略に基づいた要件に適した人材が採用できているかを確認するため、半期に一度、採用した全ての者に対し業務評価及び能力評価を実施し、採用プロセスをチェックしている。
- オ．採用の最終決定者は、個別の決定を含めて経営トップとし、各部門は最終決定に必要な採用候補者の情報を集約して経営トップに提出している。

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．製造請負会社へ技術指導の名目で社員を出向させ、その請負会社の労働者に対し、当該出向社員から直接指揮命令させることは好ましくない。
- 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いるが、法定雇用率を達成できない事業主であっても、常用労働者数が200人を超えなければ、障害者雇用納付金を納める必要は無い。
- エ．外国人社員を雇用するには、ダイバーシティ・マネジメントが必要になる。ダイバーシティが意図することは、外見上の違いや内面的な違いにかかわらず、全ての人が持てる力をフルに発揮して、組織に貢献できる環境を作ることである。
- オ．期間を定めて雇用されるいわゆる契約社員については、契約期間が満了すれば退職となる。ただし、有期労働契約が反復更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換することが必要となる。

問題12 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で公募を行い、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が、上司推薦を補完する手段として自己申告制を導入することが望ましい。
- ウ. 自己申告制度の留意点としては、あくまで既存の事業分野を前提とする制度であり、新規事業に適した人材を発掘することについては難しい側面がある。
- エ. 当該部門のトップが、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、当該部門のトップが行う。また、昇進が関係する場合であっても人事部門は面接には立ち会わない。
- オ. 男女雇用機会均等法の改正により、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13 配置・異動と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. ポスティングを機能させるには、社内にある役割・仕事を公開し、個人のキャリア開発に必要な情報を提供することが重要である。また、キャリア研修や上司によるキャリア・コーチングなど社内基盤を整備する必要もある。
- イ. ポスティングは、事務局である人事部門の仲介によって、募集する部署の責任者と応募者が面談し採否を決定するが、突然の引き抜きによるデメリットを回避するため、最終的には現在の職場の責任者との異動調整が不可欠である。
- ウ. 応募に際しては、応募の事実や合否結果を上司や同僚に対して秘密扱いとするために、人事部門へ直接応募するしくみとすることが望ましい。
- エ. 社内公募制度の選考に漏れた社員には、モチベーション低下が生じないように、次の公募に備えた能力開発計画についてアドバイスをしたり、定期異動の際にできるだけ希望に沿うような配慮をする必要がある。
- オ. 配置・異動が、組織と個人の双方にマッチしているか否かの検証は、第一義的には本人の業績評価、二義的には定量管理として定員管理や滞留年数、また定性管理として、配置・異動後の面談や異動後のアンケートを取るなどが有効である。

問題14 出向者の扱いに関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 出向者にとって不利益となる労働条件が含まれる出向命令は、認められることはない。
- イ. 出向者には、出向元の三六協定が適用される。
- ウ. 出向者に適用される雇用保険は、生計を維持するに必要な主たる賃金を受ける雇用関係について被保険者資格が認められる。
- エ. 社員の能力開発を目的に出向させる能力開発型では、主に中堅社員が対象となる。
- オ. 出向者を出向元へ復帰させる場合、出向者本人の同意が必要となる。

問題15 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. 欠勤に対し、欠勤に相当する労働時間分の賃金をカットすることは、ノーワーク・ノーペイの原則の適用となるが、欠勤に相当する労働時間分を超えて賃金をカットすることは、超えた部分については懲戒処分としての減給に該当する。
- イ. 人事評価の結果として降格させる場合には、人事評価規程があるときはこれに従う必要がある一方、非違行為に対する懲戒処分として降格させる場合には、人事評価規程に従う必要はないが、就業規則に根拠が必要である。
- ウ. 業務命令として出勤停止を命じる場合には、原則として出勤停止期間中の賃金を支払わなければならないが、懲戒処分として出勤停止を命じた場合には、出勤停止期間中の賃金を支払わなくてもよい。
- エ. 諭旨解雇とは、退職届の提出を求め、退職届を提出した場合には自己都合退職とし、退職届の提出を拒否した場合には懲戒解雇を行う措置であるが、懲戒解雇の警告段階の措置であり懲戒処分には含まれない。
- オ. 譴責^{けん}は始末書を提出させた上で将来を戒める措置であり、戒告は将来を戒めるだけで始末書の提出を求めない措置であるが、ともに懲戒処分である。

問題16 雇止め・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. 有期労働契約（当該契約を3回以上更新し、又は雇入れの日から起算して1年を超えて継続勤務した者に係るものに限り、あらかじめ更新しないことを明示されているものを除く。）が更新されなかった場合において、労働者が更新しなかった理由について証明書を請求したときは、使用者は遅滞なくこれを交付しなければならない。
- イ. 「解雇権濫用法理」は、各裁判における個別事案の解雇相当性を判断する過程で適用されるものであり、法律の条文として明文化されていない。
- ウ. 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、解雇予告手当として、1日当たりの平均賃金を支払えば、その支払った日数分だけ、予告日数を短縮できる。
- エ. 試用期間中の者が、14日を超えて引き続き使用されるに至った場合は、解雇予告義務の規定が適用される。
- オ. 使用者は、有期労働契約について、やむを得ない事由がある場合でなければ、その契約期間が満了するまでの間において、労働者を解雇することができない。

問題17 退職・解雇に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．就業規則上は定年に達すると自動的に雇用関係が終了する定年退職制であっても、業務上の都合から引き続き雇用する場合は、定年退職発令等の退職手続は不要であり、そのことが常態化したとしても、法的に定年解雇制とみなされることはない。
- イ．経営上の必要から希望退職又は退職勧奨を実施する場合、上司や人事部からの退職の誘因行為や申入れ行為の範囲を超えた事実的強制があったとしても、本人が退職すれば、それは任意退職として扱われることになる。
- ウ．産前産後の女性労働者が労基法65条の規定によって休業する期間及びその後30日間においても、その労働者について重大な非違行為が発覚した場合は、休業期間中に解雇することができる。
- エ．業務に起因してうつ病を発症し休業している労働者に対し、就業規則上の休職期間が満了したことを理由になされた解雇は無効であり、就業規則上「退職」と記載されていることから、休職期間満了に伴い「退職」と取り扱っても同様である。
- オ．使用者が30日の予告期間を置かず、また、予告手当の支払をしないで労働者に解雇の通知をした場合、その通知は、通知後30日を経過しても効力を生じない。

問題18 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、使用者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．整理解雇対象者の選定基準は、客観的かつ合理的なものでなければならない。
- オ．整理解雇の必要性、被解雇者の選定基準、解雇手続の日程や手順等を社員又は労働組合に事前に十分説明し、誠意を尽くして協議し、納得を得る努力をすることが必要である。

問題19 厚生労働省が平成24年7月に改定した「心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き」に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 病気休業中の労働者への接触は、必要な連絡事項などを除き、主治医と連絡をとった上で実施し、状況によっては主治医を通じて情報提供を行う。
- イ. 現状では、主治医の復職診断書は労働者の病状の回復程度によって職場復帰の可能性を判断していることが多く、その職場で求められている業務遂行能力まで回復しているか否かの判断とは限らない。また、労働者や家族の希望が含まれている場合もあることに留意する必要がある。
- ウ. 職場復帰が可能とされた場合は、職場復帰支援プランを作成するが、この場合において、本人の希望のみによって職場復帰支援プランを作成することが円滑な職場復帰につながるとは限らないことに留意する必要がある。
- エ. 職場復帰をさせる職場については、休職が始まった時の元の職場よりも好ましい職場がある場合には、その職場に配置転換や人事異動をすることを原則とすべきである。
- オ. 労働者の健康情報は、産業医等その他あらかじめ定められた特定の部署において一元的に管理され、業務上必要であると判断される限りで、事業場の中でこれらの情報を必要とする者に提供される体制が望ましい。

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、給与・賞与に加え、社会保険料事業主負担、退職給付費用等の総労働費用が、企業活動を通して獲得した付加価値に対して、どの程度の比率を占めているのかを検証するために、事後的に集計して確認するプロセス全般のことをいう。
- イ. 労働分配率は、自社の総労働費用の水準を判断する上で重要な指標となるが、減価償却費を含む粗付加価値に対する総労働費用の割合で算出した場合には、非製造業よりも製造業において、また、小規模企業よりも大規模企業において、比率が小さくなるという特性がある。
- ウ. 社会保険料事業主負担等の法定福利費用は、企業にこれを統制する余地はなく、政府の政策によって負担額が決定されるが、退職給付費用は、割引率や長期期待運用収益率を企業独自の判断でコントロールできることから、短期的周期で費用を統制できる。
- エ. 退職正社員の代替として派遣社員を活用する方法は、1人当たりの人件費を下げるにとどまらず、従来人件費として計上されていた費用が削減されることから、総額人件費削減の重要なポイントとなる。
- オ. 職務・役割基準の社員格付制度や、業績連動型賞与等の成果主義人事制度の導入は、これら制度の健全な運用を前提にすれば、企業業績に連動した人件費のビルトイン・スタビライザー機能が期待できることから、総額人件費管理を行う上での有効な手法となる。

問題21 賃金制度の基本に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 賃金管理は、総額賃金管理と個別賃金管理から構成される。
- イ. 長期給の代表的な賃金は月例給与とりわけ基本給であり、短期給の代表的な賃金は賞与である。
- ウ. 社員全体の能力向上を図ることが長期的な経営目標の達成に最も効果的であるとの方針においては、能力を基軸とした社員格付け制度を採用し、賃金もそれに従って能力主義による賃金制度をとることとなる。
- エ. 他社や世間相場と比較して賃金水準が低い企業において、人材の獲得が困難である、又は社員の定着性がよくないという一般的な傾向は必ずしもない。
- オ. 法定福利費及び退職給付を含めて総額人件費が決定される。

問題22 賃金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. 職務給制度は、担当職務の重要度・難易度等を基準として賃金レベルを決定する賃金制度であり、職務評価に基づいて賃金額を決定するが、職務評価において完全な客観性を保持するのは困難であることを忘れてはならない。
- イ. 月例給与は、基本給や諸手当等からなる所定内給与と、時間外手当等からなる所定外給与から構成される。
- ウ. 基本給は、社員格付け制度の考え方を具体的に表す賃金であり、その構成要素としては、年齢給、勤続給、職能給、役割給、職務給等がある。
- エ. 基本給の賃金表には、段階号俸表、範囲昇給額表、洗い替え表等がある。以前は段階号俸表が圧倒的に多かったが、近年では、範囲昇給額表、洗い替え表等も増えている。
- オ. 段階号俸表を用いても号俸に上限を設けることで年功的な賃金を是正できるが、さらに範囲給の導入によって定期昇給を廃止し、年功的な賃金の是正を促進することができる。

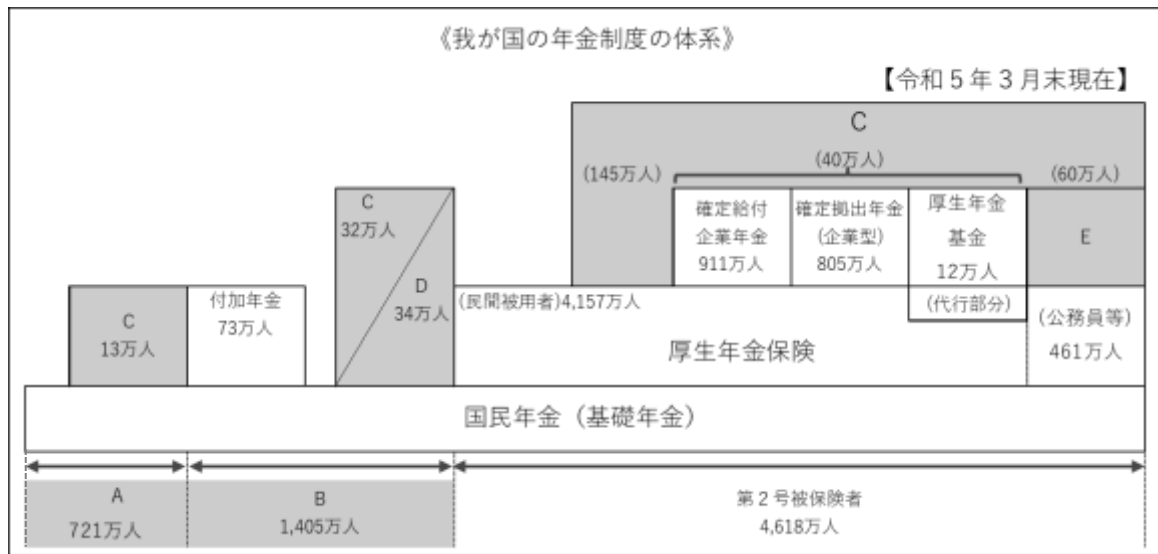
問題23 育児短時間勤務の適用を受ける社員の賃金決定基準に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- 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 退職給付信託（退職給付会計における年金資産として認められる一定の要件を満たしたもの）に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．退職給付信託とは、企業が保有する株式などの有価証券やキャッシュを退職給付（退職一時金支給又は年金の掛金拠出）のための信託契約に拠出することをいう。
- イ．退職給付信託の設定により、退職給付債務は圧縮され結果としてバランスシートのスリム化が図られるため、自己資本比率やROAなどの経営指標の改善につながる。
- ウ．退職一時金制度に係る退職給付債務未積立分を信託設定した場合、退職金支給原資は外部保全される。企業は退職金支払債務を事業リスクから分離することができ、従業員の退職金受給権は保護されることから安心感醸成につながる。
- エ．退職給付信託は、退職給付制度毎に設定が可能となるため、信託設定した資産から中長期的な運用益を享受しつつ、退職給付信託から退職金を支払うことや企業年金の掛け金を拠出することが可能となる。
- オ．退職給付信託を設定しても、手許キャッシュの不足等不測の事態が発生した場合には、信託契約を解約し信託資産を返還してもらうなど機動的な対応が可能となる。

問題25 以下に示す図のA～Eに当てはまる用語を＜語群＞から選択した組合せとして適切なものは、次のうちどれか。



＜語群＞

- | | |
|---------------|--------------|
| ① 財形年金 | ② 共済年金 |
| ③ 中小企業退職金共済 | ④ 国民年金基金 |
| ⑤ 国民年金第1号被保険者 | ⑥ 個人年金保険 |
| ⑦ 国民年金第3号被保険者 | ⑧ NISA・新NISA |
| ⑨ 退職等年金給付 | ⑩ 適格退職年金 |
| ⑪ 確定拠出年金（個人型） | ⑫ 特定退職金共済 |

- ア. A : ⑤ B : ⑦ C : ⑧ D : ① E : ⑥
- イ. A : ⑤ B : ⑦ C : ① D : ⑪ E : ②
- ウ. A : ⑦ B : ⑤ C : ⑥ D : ⑫ E : ③
- エ. A : ⑦ B : ⑤ C : ⑪ D : ④ E : ⑨
- オ. A : ⑤ B : ⑦ C : ④ D : ⑩ E : ⑫

問題26 海外駐在員の賃金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. 駐在員及び帯同家族は、さまざまな点で国内勤務社員との衡平が損なわれている状況にあり、何らかの金銭的補償措置によってこれを緩和することが求められる。
- イ. 子どもを帯同した場合の教育費の支援の方法は、定額の手当支給による方法と、支出費用の実費又は一定割合の補助の方法とに分かれる。
- ウ. 単身赴任とするか家族帯同とするかは、駐在員本人の決断を尊重し、必要な経済的支援を行うことが現実的な企業の方針である。
- エ. 現地の住宅の家賃水準が高い場合であっても、国内社員との公平性を保つ観点から、住居手当は国内社員と同基準とすることが多い。
- オ. 賞与という賃金支給形態自体がわが国独特の慣習であり、支給時期・支給規模の面で他国では例が少ないため、国内の口座に円建てで振り込むことが多い。

問題27 人事考課を人材開発にどのように活用するかに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 人事考課は、部下の考課期間中における上司の部下に対する指導結果が反映されることになるため、部下に対する指導内容・指導方法等のOJT活動の振り返りを行い、次期のOJT計画につなげることが求められる。
- イ. 部下の職務成果を評価して処遇に反映させる場合、評価結果の低い部下に対しては、目標管理のPDCAプロセスでの特にDの活動についての指導を強める取り組みを行う。
- ウ. 上司が部下の育成計画を作成するために人事考課を活用して行うべきことは、人事考課結果の分析である。達成した項目については、基準に到達しているので要因分析を行う必要はなく、基準に対して未達成であった項目についての要因分析を行い、それを活用して未達成項目に焦点を絞った内容の育成計画を作成する。
- エ. 人事考課におけるフィードバック面接の進め方は、部下の考課期間中の仕事への取組状況を確認し、それを踏まえた考課項目別の評価を伝え、気づきを促すとともに、今後の仕事への取組姿勢についての指導を行う。
- オ. 人材開発部門の担当者は、全社の人事考課結果を階層別、職能別に分析し、この結果から考課項目別の強み弱みといった傾向を把握して、階層別教育、職能別教育のプログラム作成に取り入れることが必要である。

問題28 タレント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. タレントマネジメントとは、自社従業員の資質やスキルを把握した上で効果的に育成し、それらを活用することで持続的な成長を図ろうとする人材戦略及び人事管理の手法をいう。
- イ. タレントマネジメントは、経営人材や次世代リーダーの選抜・育成・登用を重視し、一部の限られた人材のみを対象とする取り組みであるため、主に大企業で活用されている。
- ウ. タレントマネジメントを導入することで期待される効果は、社内人材の活性化、人材配置の最適化、組織の活性化・生産性向上、従業員満足度の向上、定着率・離職率の改善等が挙げられる。
- エ. 社員のリスクリングを促す必要性の増大、個人の働き方やキャリア観の多様化による転職や副業の増加傾向も踏まえ、個人の志向を重視した異動・配置、キャリア形成支援を促進する面からも、タレントマネジメントの必要性は高まっている。
- オ. 従来の画一的な人事管理ではなく、従業員一人ひとりと向き合い、多様性を大切にするすることで、個人と組織が「選び選ばれる」関係性を築くことが重要であるという人的資本最大化の観点からも、タレントマネジメントの重要性は増大している。

問題29 各種組織構造に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. ヒエラルキー組織とは、ピラミッド型の構造で業務の指示がトップダウンで行われることを最大の特徴とする組織であり、基本的には指揮命令系統が単一であるため、規模が大きな会社を動かすのに向いている。
- イ. マトリックス組織とは、各人が複数の所属を持った組織であり、指揮命令系統が複数あるため、組織全体が大きくなればなるほど複雑になりがちである。
- ウ. プロジェクト組織とは、専門のチームを臨時に編成した組織であり、メンバー間に一体感が生まれやすく、伝統的な職能性組織（機能別組織）に比べて企業全体でナレッジが自ずと蓄積・共有されやすい。
- エ. ホラクラシー組織とは、組織間のヒエラルキーをなくして、セルフマネジメントで運営される組織であり、水平型組織のなかで、各チームが自律的に決断を下す。
- オ. ティール組織とは、インテグラル理論の中で組織メンバーの意識を5つの発展段階に分けた最終段階をティール（鴨の羽色）組織として提唱されたもので、上司の指示ではなく、自らの意思で動き、本来の自分のあるべき姿を目指して正義感を持って行動するというレベルのメンバーで動く組織である。

問題30 以下に示す人材開発計画の「5W1H（WHY、WHAT、WHO、WHERE、WHEN、HOW）」に対する＜説明＞（ A ）～（ F ）に当てはまる番号の組合せとして適切なものは、次のうちどれか。

人材開発計画「5W1H」	＜説明＞
WHY （なぜ必要か）	（ A ）
WHAT （何を教育するか）	（ B ）
WHO （誰が）	（ C ）
WHERE （どこで）	（ D ）
WHEN （いつ）	（ E ）
HOW （どのように）	（ F ）

＜説明＞

- ①：どの部署が主管して実施するのか。そのときの各部署の役割は何か。特に部門別や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、人材開発担当部署のサポートが必要になる。
- ②：教育訓練手法や費用に関する計画で、教育評価もこの項目に入る。いたずらに他の企業に影響されることなく、企業風土や社員の資質を考慮しながら、しかし革新的な教育訓練計画をつくらなければならない。
- ③：長い目で育てていくものや短期間で教育成果を出さなければならないもの、また期限付きのものを明確にする。
- ④：経営戦略（方針）により、人事方針が出され、中長期と短期の教育訓練方針が作成されるが、教育の必要性はこれらと連動して初めて意味を持つ。
- ⑤：長期に教育する場の問題であるが、部単位で行うのか課か係かなど、どの管理単位で行えば効果が上がるかを現場の声を聞きながら計画を立てていく。
- ⑥：教育目的と具体的な内容の明確化である。教育評価が正しくなされるためには、目標をあらかじめ講評しておくことが大事になる。

- ア． A：④ B：⑥ C：① D：⑤ E：③ F：②
 イ． A：⑥ B：④ C：⑤ D：① E：③ F：②
 ウ． A：⑥ B：④ C：① D：⑤ E：② F：③
 エ． A：④ B：⑥ C：⑤ D：① E：③ F：②
 オ． A：④ B：⑥ C：① D：⑤ E：② F：③

問題31 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32 人材開発部門が取り組む人材開発の実行に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．主力製品に重大な品質不良の問題が発生し、全社で総力を挙げてその解決への対応が必要な場合には、人材開発部門は年度教育計画の内容の修正や一部中止の検討を行う。
- イ．社員に年度教育計画が理解・浸透されていない場合には、人材開発部門による直接的な説明や説明文書の配付等を行うだけでなく、管理者による職場メンバーへの説明を実施する。
- ウ．社員が自己啓発として取り組んでいる通信教育やeラーニングへの取り組みが全社的に遅れている場合には、人材開発部門は学習促進のためのアドバイスや指導の実施を管理者に依頼する。
- エ．全社的に業務が多忙で各部門とも前年よりも残業が大幅に増えている場合には、人材開発部門は教育計画の見直しを行い、課題別研修と部門別研修については再検討し、定期的の実施している階層別研修は計画どおり実施する。
- オ．顧客の信頼を失う重大なトラブルが発生した場合には、人材開発部門は現場の管理者によるトラブル対応に関連するOJT実施のための支援を行う。

問題33 事業主等が行う自己啓発支援と関係法令に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．職業能力開発促進法は、「事業主はその労働者に対し、職業生活設計に即して自発的な職業能力の開発及び向上を図ることを容易にするための必要な援助を行うよう努めなければならない」旨を規定している。
- イ．職業能力開発促進法は、「事業主が有給教育訓練休暇を付与することにより、その労働者が職業生活設計に即して自発的な職業能力の開発及び向上を促進するものとする」旨を規定している。
- ウ．職業能力開発促進法は、「事業主にその労働者が自らの職業能力の開発及び向上に関する目標を定めることを容易にするため、キャリアコンサルティングの機会の確保をするものとする」旨を規定している。
- エ．労働者が自己啓発として修士号の取得を目的に休職して海外留学する場合、事業主がその留学費用を貸与し「資格取得して職務復帰後5年間勤務した場合は返還を免除する」旨を約することは、労基法の規定に違反する。
- オ．雇用保険法は、事業主と労働者が負担する雇用保険料を財源にして、労働者が厚生労働大臣の指定した教育訓練を受講した場合にその費用の一部を保険給付として当該労働者に支給する教育訓練給付金制度を規定している。

問題34 管理者が行うOJTのニーズ把握に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．管理者は、部下が当面成長するために必要となる能力に焦点を当ててOJTのニーズを明確にする必要がある。
- イ．統率している課やグループの組織力の向上を図るために、他メンバーに対して対象となる部下が持つ強みと弱みについてのヒアリングやアンケートなどを行い、その結果をOJTのニーズに反映する。
- ウ．職務遂行能力の基準となる職能要件に照らして部下を分析すれば、OJTのニーズを的確に把握できる。
- エ．OJTのニーズ把握のタイミングとしては、会社の期待像が明確であり、本人の意欲も高い昇格、昇進時に面接を実施して行う。
- オ．目標管理の活動は、目標設定、進捗把握と目標達成度評価であるが、OJTのニーズは目標達成度評価の段階において、目標の達成・未達成によって把握することが効果的である。

問題35 G社はOJTによる教育に注力しているが、現状を見ると管理者による取り組みにかなりのばらつきが見られる。人事教育担当者として取り組むOJT支援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. 毎月実施している管理者会議の場で能力開発の必要性とOJTの意義や重要性について説明し、管理者のOJTへの理解を図る。
- イ. 管理者がOJTを実施する際に参考となるOJTスキルや、社員の能力チェックシート等を盛り込んだOJTの手引を作成して提供する。
- ウ. 管理者のOJTへの意識を高めるために、部下に対するOJT実施の一定の時間確保を義務付け、その実施を評価する。
- エ. 管理者に対し、部下をどのように育成するかという部下別育成計画を作成させ、その取組状況について定期的に報告させる。
- オ. 管理者に職場のOJTリーダーを指名させ、必要な研修を受講させた上で、計画的にOJTを実行し、管理者が支援する体制をとるよう依頼する。

問題36 企業を取り巻く変化が厳しい今日の経営環境を踏まえ、人材開発部門が行う教育ニーズ把握に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 教育ニーズは、企業ニーズと社員ニーズとの両側面で捉えることができる。企業の存続発展を考えると、教育ニーズは、必ずこの両側面からの把握が求められる。
- イ. 経営トップから提示された人材育成課題については、最優先すべき事項と考え、トップヒアリングを行い、このトップ要請を受けて、教育ニーズに展開すべきである。
- ウ. 現場で抱える問題や課題は多種多様であり、多くの情報を収集するために、社員、顧客等へのアンケート調査を行い、問題解決と直結させた教育ニーズを把握すべきである。
- エ. 人事考課の考課項目は、「企業の社員への期待」という視点でまとめられていることから、一定期間の人事考課の結果を分析して、教育ニーズを把握する必要がある。
- オ. 企業の経営・事業面、人事・組織面の問題整理を行い、短期間に集中的に取り組める内容や実効性の高い内容に絞りを絞り、教育ニーズを把握すべきである。

問題37 O f f – J T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．階層別教育は、層別に体系化し、階層ごとに期待する役割と能力を明確にして作成する。例えば、中堅社員に期待する役割は、組織活動の強化・推進である。
- イ．職能別教育は、職能部門や事業部門が主管として教育課題の設定、教育研修計画の立案等を行うが、必要に応じて人材開発部門と連携して実施される。
- ウ．職能別教育は部門特性があるため、社内教育研修よりもO J Tや外部セミナー、講習会などの方法を活用した教育研修を取り入れている企業が多い。
- エ．課題別教育へのニーズは多様であり、時代によって変わる。コミュニケーションスキル教育、キャリアデザイン・ライフプラン教育、O J T指導員教育などは近年多くの企業が実施している教育である。
- オ．派遣型教育は、経験を積ませることによって能力開発を図る教育形態であり、将来の幹部要員の育成などを目的としている。

問題38 リスキリングプログラムを推進する際、企業が行うべきことに関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．社内に成長事業を作り、リスキリングを行った従業員の配置転換を行うことが重要である。リスキリングは「失業なき成長産業への労働移動」が目的であり、業績不振者のリストラを防ぐためにも柔軟な社内労働市場の存在が不可欠である。
- イ．リスキリングを福利厚生施策の一環と位置付け、従業員が業務時間外にオンライン等で自由に学ぶ手法には限界がある。リスキリングの未経験者に対しては、新しいスキルを業務を通じて実習・実践できる様な機会を提供する方法が望ましい。
- ウ．従業員にリスキリングの機会を提供する際には、ハイパフォーマーの退職につながる恐れもあるため、限定的に行うことが望ましい。特に中小企業においては人材の数に限りがあり、彼らの社外流出は現時点においても深刻な問題である。
- エ．厚生労働省による人材開発支援助成金「事業展開等リスキリング支援コース」や「人への投資促進コース」など、国や自治体のリスキリング支援策を積極的に活用することが有効である。
- オ．従業員に対しては、D Xやリスキリングに関する積極的な情報提供、個人を対象とした自治体などによるリスキリング支援策の紹介、キャリア開発におけるリスキリングの重要性に関する啓発など、様々な支援を惜しんではない。

問題39 ダイバーシティ・マネジメントとその企業経営上の効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．同じ能力を持った人材を区別なく活用することで、同一労働による同一賃金を実現し、単位当たりのコスト（賃金）を抑え、労働生産性を向上させることができる。
- イ．性別など統計的なグループごとに、労働者の限界生産力の統計的な違いに基づく区別を行うことで、より高い限界生産力を持つ労働者の一群を登用することができ、労働生産性を向上させることができる。
- ウ．多様な能力を持った人材を、それぞれの人材が持つ異なる能力を最も活かせるように仕事を与える采配をすることで、企業の成長を実現することができる。
- エ．多様な能力を持った人材を、それぞれの人材を組み合わせることで、創造的破壊とイノベーションを起こし、企業の成長を実現することができる。
- オ．組織内労働市場へのダイバーシティ・マネジメント導入により、一方で労働生産性を上げ、適材適所を通じた分業の効率化と人材配置の効率化を行い、他方において創造的破壊とイノベーションを促すことで、企業の成長を実現することができる。

問題40 人事マネジメント関連用語に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．「リファラル採用」は新卒採用に限らず中途採用でも行われ、そのメリットとして、転職市場に現れない優秀な人材に接触でき、また、応募者のエンゲージメントが高まりやすいということがある。
- イ．「ワークエンゲージメント」を高めるの要素として「仕事の資源」と「個人の資源」があり、両者が相互に関わり合いながらワークエンゲージメントを高めるとされる。
- ウ．「1 on 1 ミーティング」とは、従業員のエンゲージメントを高める手段として普及した手法で、上司と部下の間で、特定の要件が発生した際にその都度行う対話のことを指す。
- エ．「ホラクラシー経営」とは、組織の階層構造をなくし、よりフラットに分権的な組織運営を行おうとする手法の総体で、近年注目されている「ティール組織」も、その組織運営にこの手法を用られていることが多い。
- オ．「心理的安全性」とは、エイミー・C・エドモンドソンが提唱した概念で、関連ある考えや感情について人々が対人不安を超えて気兼ねなく発言できる状態や雰囲気を目指す。