

令和6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、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6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) マークシートの詳しい書き方は最終ページに記載しています。
- (7) 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。
- (8) 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。
- (9) 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) 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。
- (16) 試験問題の転載、複製などを固く禁じます。

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
- ・ 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律 → 女性活躍推進法
- ・ 障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律 → 障害者差別解消法

問題 1 経営と組織に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 企業においては、経営理念（あるいは綱領、社是、社訓、信条、創業者の言葉など）が重要である。経営理念を企業の目的とすると、経営戦略や人事戦略は手段である。
- イ. 組織とは、大規模な企業における特有の概念ではなく、たとえ2人で始めたベンチャー企業においても当てはまる概念である。複数の人々が共に働くとき、そこには経営戦略を遂行するための組織戦略が必要となる。
- ウ. 組織管理におけるマネジメントサイクルはPDSと呼ばれ、これは計画（Plan）、実行（Do）、統制（See）のことを意味している。あるいは統制（See）を評価（Check）と改善（Action）に分けて、PDCAと呼ぶこともある。
- エ. チェスター・I. バーナードは、著書『経営者の役割』において組織の二面性を明らかにし、職務遂行の仕組みや情報ルートといった「公式組織」が人間関係的側面である「非公式組織」に転化することを強調した。
- オ. 組織戦略とは、組織構造の下で働く人々を対象とし、その発揮能力を高め、人々を結び付けることによって、人と組織の結び付きを強化することを目的としている。

問題2 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. 職能別組織は、職能単位で形成する組織であり、この組織構造には、市場での競争が激しくなり、顧客ニーズが多様化したような場合に、全社的な統合がとりやすいというメリットがある反面、企業の競争能力（コアコンピタンス）を蓄積しにくいという弊害が伴う。
- イ. 事業部制組織は、企業が直面する市場の不確実性が高いときに有効であるが、分化が一定限度を超えると、社内の他部門とのシナジーを達成できない、共通資源の蓄積を困難にするといった弊害が伴う。
- ウ. マトリックス組織は、従来の職能別組織におけるタテ割りの機能組織に、プロジェクトチームや事業部などヨコ串を通した格子状の組織であり、外部環境への対応の早さが求められ、かつ部門間が有機的に連動しないと成功しない状況などで有効な組織である。
- エ. マトリックス組織は、一般的に担当者1人に2人の上司がいる「ツーボスシステム」であるため、担当者は2人の上司の間で微妙な利益衡量をしながら仕事を進めなくてはならず、それが個人と組織の負担となる場合がある。
- オ. 分社化の一種としてのシェアドサービスとは、会社が持っている部門（経理、総務、人事等）を切り離して、共同センター型の新会社を設立し、そこで業務を請け負うことであり、これらの業務の社内専門家を豊富に抱える大企業などの場合、グループ間のシナジーを高めることが期待される。

問題3 2018年12月に策定された「同一労働同一賃金ガイドライン」に照らして「問題とらない」例は、次のうちどれか。

- ア. 職務内容及び勤務地の定期的な変更がある正社員Xは、管理職となるためのキャリアコースの一環として、新卒採用後の数年間、店舗等において職務の内容及び配置に変更のないパートYの助言を受けながら、Yと同様の定型的な業務に就いている。Xの方がYよりも高い基本給が支給されている。
- イ. 会社の業績等への社員の貢献に応じて賞与を支給している場合、正社員には職務の内容及び会社の業績等への貢献等にかかわらず全員に賞与を支給しているが、非正社員等には支給していない。
- ウ. 役職の内容に対応して役職手当を支給している場合、正社員Xの役職と同じ役職名であって同じ内容の役職に就く有期雇用労働者Yに、Xに比べ役職手当を低く支給している。
- エ. 正社員Xと時間数及び職務の内容が同じ深夜労働又は休日労働を行ったパートYに、深夜労働・休日労働以外の労働時間が短いことから、深夜労働又は休日労働手当の割増率を正社員よりも低く設定している。
- オ. 労働時間の途中に昼食のための休憩時間がある正社員Xに支給している食事手当は、途中に昼食休憩がない短時間労働者であるYには支給していない。また、正社員Xには、昼食休憩がある有期雇用労働者Zに比べて食事手当を少し高く支給している。

問題4 日本における成果主義型人事制度（成果主義）に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 人事管理の歴史は人間観の変遷でもある。人間の功利的な側面を強調する「経済人モデル」は、心理的・感情的側面に焦点を当てる「社会人モデル」によって補完された。そして、自分の働きによって公正な評価と処遇を求める「自己実現人モデル」は、成果主義の登場と密接に関係している。
- イ. わが国において成果主義が登場した背景には、総額人件費コントロールの必要性がある。バブル経済崩壊後は労働費用を大幅に削減すると同時に、その管理方法と配分方式の変更が必要となり、成果主義にはその解決が期待された。
- ウ. 高度経済成長期以降の人件費配分においては、年功による「絶対的平等」の見直しが求められた。重視されるべき新たな配分ルールは内部公平性と外部競争性であり、個人の役割と成果によって内部公平性を担保する成果主義は、職務給制度への回帰ともいえた。
- エ. 成果主義の導入によって、それまでの「何ができるか」による評価・処遇は、「何をもらしたか」を重視する形に変化した。具体的には、経営に与えるインパクトを職務評価によって測定し、目標管理制度による期首の目標と期末の業績評価を賃金に直結させた。
- オ. 成果主義の特徴は、①賃金決定要因における結果の重視、②短期的な成果の重視及び③個人における賃金の大きな差が挙げられる。結果的に成果主義は理解と運用を誤ったことによって破綻し、多くの企業においては職能資格制度や年功制が復活することとなった。

問題5 人事評価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. 職能資格制度における人事評価は、能力を有する人が主、仕事を従の関係として捉え、能力開発を重視する制度である。
- イ. 評価基準の原則は、出身階層や性、年齢などに捉われない「公平性の原則」と評価者の好き嫌いや主観によって評価が行われないようにする「透明性の原則」からなる。
- ウ. 上司以外にも部下、同僚、顧客など業務上関係のある複数の人から評価を受ける多面評価（あるいは360度評価）では、賃金や昇進・昇格を決めることは少ない。
- エ. 失敗を恐れず、革新的なことに挑戦する社員を積極的に評価することを意図したのが加点主義である。
- オ. 評価者の得意分野か不得意分野かによって評価が甘くなったり辛くなったりする人事考課のエラーのことを、「対比誤差」という。

問題6 以下に示す＜事例＞を踏まえた場合、A社のコンピテンシー見直しのポイ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。

＜事例＞

A社では、コンピテンシーを評価制度の一つとして導入し、5年が経過した。導入後5年を経て、様々な問題点が生じてきており、コンピテンシーの見直しを行うこととした。

主な問題点は以下のようなものである。

- ・多大な労力と時間を費やしたコンピテンシーモデルであるが、5年の間にあった組織・職務の編成の変化に対応できず、メンテナンスができていない。
- ・仕事によっては、業界内の人的ネットワークや現場における職人技的スキルが高業績達成のために重要な要素となるが、該当するコンピテンシー項目が見当たらない。
- ・コンピテンシーモデルとなった5年前の高業績者の思考特性、行動特性が今後も会社の成長を約束するモデルとは限らない。

- ア. 過度の具体性を改め、適度の抽象性を持たせ、社員の裁量や独自性が発揮され、適切に評価できるようにする。
- イ. これまでの運用経過を踏まえて、職群・職種ごとのコンピテンシー項目の優先順位付けを行い、項目の絞り込みを行う。
- ウ. コンピテンシーは、高業績者の思考特性や行動特性を評価するものであり、人的ネットワークや職人技的スキルは評価項目としない。
- エ. 会社の中期経営計画で示された当社の競争環境を踏まえて、今後社員に期待する未来志向的なコンピテンシー項目を追加する。
- オ. コンピテンシーモデルとなった高業績者の行動変容を追跡調査して、その結果をコンピテンシー見直しの参考とする。

問題7 職務分析に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 記述法は、職務担当者やその上司が調査票に必要事項を記入することによって情報を収集する方法であり、当該職務に精通した人材による記入内容となることから、精度や信頼性の高い情報収集が可能となることに加え、比較的容易に実施できる。
- イ. 面接法は、社内の職務分析担当者や外部専門家が職務担当者やその上司との面接により情報を収集する方法であり、職務分析に精通した専門家による客観的かつ信頼性の高い情報が得られる一方で、作業工数の増大により費用が高くなりがちである。
- ウ. 観察法は、社内の職務分析担当者や外部専門家が職務担当者の職務遂行状況を直接観察し、必要な情報を収集する手法である。職務の正確な記述が期待できる一方で、職務分析者の力量に左右されるとともに、コストも割高となる。
- エ. 職務分析の目的は、職務等級制度等の仕事基準の人事制度を導入する前提として、自社内に存在する様々な職務の内容を正確に把握することにある。
- オ. 職務分析を実施する際は、複数の手法を組み合わせることもあるが、これらの作業を外部専門家に委託する場合であっても、自社内の各部門から職務に詳しい人材を選出し、プロジェクトを編成して遂行していくことが望ましい。

問題 8 エンゲー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. エンゲージメントには、代表的なものとして「ワークエンゲージメント」と「従業員エンゲージメント」の2種類があり、「ワークエンゲージメント」は、仕事にやりがい（誇り）を感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得ている状態を指し、個人と仕事との関係に着目する。
- イ. 「従業員エンゲージメント」は、企業などの所属組織への貢献意欲を指し、個人と組織との関係に着目し、組織が目指す方向性を理解し、それが自身の目指す方向性と重なることで組織に貢献しようと思えることを指す。
- ウ. 「ワークエンゲージメント」が「個人」と「仕事」の関係に注目するのに対し、「従業員エンゲージメント」は仕事・組織・人間関係など様々な要因が絡み合った中で「会社への愛着・貢献意欲がある状態」を見ている。
- エ. 「従業員満足度」は、仕事内容や職場、上司、会社などについて文字通り「満足しているか」を測る指標であるのに対し、「従業員エンゲージメント」は会社に対して「自発的に貢献する意欲」を意味する点に違いがある。
- オ. 「働きがい」は「働きやすさ＋やりがい」であると定義されることが多い。「働きやすさ」を高めることは「従業員エンゲージメント」を高めることに近く、「やりがい」を高めることは「従業員満足度」を高めることに近いと考えられる。

問題 9 65歳以上の高齢者（以下「高齢者」という。）の人口と雇用に関し、政府の統計調査の記述として誤っているものは、次のうちどれか。

- ア. わが国の総人口に占める高齢者人口の割合の推移をみると、1950年以降、一貫して上昇が続いており、2023年には過去最高となった。
- イ. 2022年の高齢者の就業者（以下「高齢就業者」という。）数は、2004年以降、19年連続で前年に比べ増加し、それまでの過去最多となった。
- ウ. 2022年の15歳以上の就業者総数に占める高齢就業者の割合は、それまでの過去最高となった。
- エ. 2022年の高齢者の就業率は、65～69歳、70～74歳のいずれも、それまでの過去最高となった。
- オ. 2022年の65～69歳の高齢雇用者（役員を除いた高齢就業者）に占める非正規の職員・従業員の割合は、それまでの過去最高となった。

問題10 正社員の副業・兼業に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 副業・兼業を認めない企業の理由としては、社員に対する安全配慮義務や社内機密情報の保全などが挙げられる。職業選択の自由とは入職の際に適用される考え方であり、リスク管理の視点からも副業や兼業は原則として禁ずることが適当である。
- イ. 2016年9月に発足した内閣府による「働き方改革実現会議」において、働き方改革9項目の一つに「時間外労働の上限規制のあり方など長時間労働の是正」などと並んで「テレワークや副業・兼業など柔軟な働き方」が掲げられた。
- ウ. どれだけの人々が副業・兼業を行っており、どのような仕事がその対象となっているかを把握することは難しいが、2022年の「就業構造基本調査」では、全業種で合計305万人（4.8%）の人が副業を持ち、493万人（7.8%）が副業を希望している。
- エ. 副業・兼業が企業にもたらすメリットは、①イノベーションの創造、②人材の育成、③労働生産性の向上、④離職率の低減などであり、個人に対しても、①起業に向けた準備、②収入の確保、③自己実現と成長実感などを提供できる、などである。
- オ. 「パラレルキャリア」（あるいは複線のキャリア）とは、経営学者であるP. F. ドラッカーが提起した概念であり、彼は「知識労働者が働き続けるにはパラレルキャリア（第2の仕事）、すなわちもう一つの世界を持つことが必要である。」と指摘した。

問題11 雇用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. 労働契約法では、「労働契約は、労働者が使用者に使用されて労働し、使用者がこれに対して賃金を支払うことについて、労働者及び使用者が合意することによって成立する」と規定している。
- イ. 労働者は企業秩序を守る義務を負い、次に使用者の利益を不当に害することをしないとする誠実義務を負う。その一つとして使用者の企業秘密を守る義務があり、労働者が退職した後についても企業秘密保持義務を負わせることが少なくない。
- ウ. 退職した社員が元の勤務先のライバル会社に就職したり、ライバル会社を立ち上げないようにする義務を競業避止義務という。そのために退職後の労働者を拘束する特別規則や合意が必要か否かが問題となるが、必要とする立場が有力である。
- エ. 男女雇用機会均等法では、一般職とは異なり総合職の労働者を募集又は採用する際、合理的な理由がないにもかかわらず、住居の移転を伴う転勤要件を設けることを「間接差別」として禁止している。
- オ. 障害者雇用促進法では、民間企業における障害者の法定雇用率を2.7%と規定している。ただし、雇入れに係る計画的な対応が可能となるよう、令和6年度から2.5%、令和8年度から2.7%と段階的に引き上げることとしている。

問題12 人事異動に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 転勤命令を発令するに当たり、複数の候補者があった場合には、なぜ最終的に当人を選んだのか、その理由を明確にしておく必要がある。
- イ. 転勤命令に従わなくてはならない旨の規定が就業規則に明記されている場合、転勤命令を拒否したときに懲戒解雇を行うことは原則的に認められる。
- ウ. 看護師や運転手などの限定された職種で採用された社員に職種転換を発令する場合には、本人の同意が必要となる。
- エ. 養育や介護すべき子・家族を持つ社員を転勤させる必要がある場合、転勤によって特に不利益にならないように配慮する義務が求められる。
- オ. 深夜業務が多い部署への配置転換に当たって、男性のみに限定することは男女雇用機会均等法の趣旨に反する。

問題13 人事配置政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. 配置政策において重視すべき方向性は、経営目標を達成するために必要となる職務を遂行できる能力と意志を持った人材に担わせることである。
- イ. 社内公募制度の実施が困難な場合は、会社指名型の配置政策と自己申告制度を併用するなど、社員の自主性を喚起する仕組みを工夫する。
- ウ. 配置の有効性については、組織全体の業績を評価して検証することが重要であり、特定個人のミスマッチ解消よりも配置の全体最適実現の観点求められる。
- エ. 成果主義的な人事制度の下では、個人の自主性を重視した配置政策を推進すること、社内公募制度といった擬似労働市場化政策を指向すること等が求められる。
- オ. 勤務地限定社員制度は、エリア社員が増加した場合の配置政策の硬直化、適正な処遇の設定等、運用面の課題が指摘されている。

問題14 出向等に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。ただし、就業規則に出向について明記されているものとする。

- ア. 出向からの復帰命令に当たって、本人が拒否すれば、原則として出向元に復帰させることはできない。
- イ. 高年齢者雇用安定法に定める65歳までの継続雇用制度に該当する関連会社の雇用は、雇用先での継続雇用が明確に担保されていれば、会社間の資本関係など緊密な関係は要求されない。
- ウ. 出向によって労働時間や休日などの労働条件が小幅に低下する場合、本人の個別的な同意がなければ無効とされる。
- エ. 出向期間の延長に当たっては、延長に関する定めが就業規則等にあった場合であっても、本人の個別的な同意がなければ無効とされる。
- オ. 労働契約法では、出向命令がその必要性、対象労働者の選定など、その権利を濫用したものと認められる場合、当該出向命令は無効となる旨が定められている。

問題15 表彰に関する記述として最も適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 社員の業績貢献には、基本的に賞与の支給・昇給昇格で報いるべきであり、それらの実施が困難な場合に表彰制度で補完すべきである。
- イ. 表彰制度については、懲戒制度とは異なり、就業規則で定める必要はない。
- ウ. 顕彰型の表彰事由については、社員が過去に顕著な功績を挙げたことだけでなく、将来において更なる貢献が期待できることを含めてよい。
- エ. 表彰制度の対象者は、企業の事業・業務に関連して直接的な功労があった社員とすべきであり、直接的に功労があったとまではいえない社員を対象とすることは望ましくない。
- オ. 表彰制度の意義は、企業が社員の功績に対し感謝の念を本人と社内に伝えることに主眼があるため、表彰の副賞として金品を贈呈する場合でも、感謝のしるしであることが分かれば必ずしも高額である必要はない。

問題16 懲戒処分に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 自己都合退職後、懲戒処分に該当する非違行為が発覚した場合、在職時に遡って懲戒処分を行うことは、就業規則にその旨を規定すれば可能である。
- イ. 就業規則において「出勤停止期間中は、就業規則の定めに基づき賃金は支払われない」とした場合、出勤停止期間が必要以上に長いと、民法に定める公序良俗違反や労働契約法に定める懲戒権濫用に抵触するおそれがある。
- ウ. 減給処分は、労働基準法第91条で制限されており、1回の額では平均賃金1日分の半額を超え、総額では一賃金支払期における賃金の総額の10分の1を超えてはならない。
- エ. 「降格処分」は、懲戒処分による制裁としての降格であることから、社員格付制度における昇格・降格基準に該当したことに伴う人事考課としての降格とは、性質が異なる。
- オ. 「諭旨退職処分^{ゆし}」とは、退職届を提出しない場合には、懲戒解雇に切り替えるという含みを持つ非常に重い制裁処分である。

問題17 労働契約の解約に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 労働契約の締結に際し、明示された労働条件が事実と相違する場合には、労働者は即時に労働契約を解約できる。
- イ. 期間の定めのある労働契約を締結した労働者は、やむを得ない事由がなければ契約期間中は労働契約を解約できないが、原則として締結後1年経過後は、使用者に申し出ることによりいつでも解約できる。
- ウ. 期間の定めのない労働契約を締結した労働者は、いつでも解約の申入れをすることができ、解約の申入れの日から2週間を経過後に解約の効力が発生する。
- エ. 使用者が労働者の退職の自由を制限することは禁止され、企業防衛の観点から労働者が同業他社に転職することが重要な企業秘密の漏えいにつながるおそれがある等一定の条件を満たす場合でも、退職の制限や退職金の不支給・減額をする措置はとることができない。
- オ. 労働者が使用者に労働契約の解約の申出をした場合、その申出に意思表示の瑕疵^{かし}があるときを除き、解約の申出を撤回できない。

問題18 解雇予告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には、原則として、少なくとも30日前に予告するか、又は解雇予告手当を法定分支払わなければならない。
- イ. 解雇予告の日数は、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短縮することができることから、30日以上解雇予告手当を支払えば、解雇予告なしに即時解雇できる。
- ウ. 解雇予告手当は、解雇予告と同時に、支払又は供託する必要がある。
- エ. 解雇の予告と同時に労働者に休業を命じ、予告期間中に労働基準法に定める休業手当を支払い、予告期間満了とともに解雇しようとした場合、30日前に予告がなされている限り、その労働契約は予告期間の満了によって終了する。
- オ. 法定の予告期間を設けず、又は、解雇予告手当を支払わないで行った即時解雇の通知は絶対的に無効であるし、また、通知後30日を経過した日から解雇の効力が発生することもない。

問題19 雇用調整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．雇用調整の必然性と目指すべき雇用調整後の組織の姿を明確にしておくことにより、雇用調整策の選択が可能になる。
- イ．雇用調整計画の一部として、希望退職制度を検討する必要性は少ない。
- ウ．労使間の緊張度合い、判例動向及び法令の動きなどから、訴訟リスク及び法的リスクを予測することは重要である。
- エ．雇用調整計画の骨格として、従業員にどのようにして納得してもらうか、納得してもらうための努力をするのが重要である。
- オ．株主などの投資家に対する説明を明確に行い、投資家の信頼を確保しておくためにも、検証の方法とステップは経営と人事等の関連部署が合意して共有しておくべき事柄である。

問題20 ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）については、政労使がワーク・ライフ・バランス憲章及び行動指針を平成19年12月18日に制定し公表されている。企業の人事管理の取組に関する記述として上記憲章や行動指針には含まれていないものは、次のうちどれか。

- ア．就職困難者等を一定期間試行雇用するトライアル雇用などを活用しつつ、人物本位による正当な評価に基づく採用を行うこと。
- イ．男性の子育てへの関わりを支援・促進するため、男性の育児休業等の取得促進に向けた環境整備を行うこと。
- ウ．子育て中の親、家族を介護中の者などが、雇用を中断することなく多様で柔軟な働き方ができるよう環境整備を行うこと。
- エ．社員のプライバシーを尊重して仕事に関係しない私生活に属する事項には立ち入らないよう配慮するほか、個人情報の適正な取扱いを行うこと。
- オ．社員の生活時間を確保するため、労働時間・休暇を適正に管理すること。

問題21 労働分配率に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 総額人件費管理においては、適正労働分配率は許容される範囲を定めた上で、経済変動や企業業績に応じて、運用上の弾力性を持たせるべきである。
- イ. 労働分配率と経済成長の相関については、低労働分配率は資本蓄積率を大きくし、成長率を高めるという原因論と、投資率の先行に応じて高成長率が生じ、その結果として資本所得の高分配及び労働分配率の相対的低下が生じるという結果論とがある。
- ウ. 総額人件費管理に労働分配率を用いる意義は、付加価値や利益に見合った人件費管理を実現しているか否かの検証にあることから、業界標準や個別企業との比較分析を行うのではなく、自社の時系列的変化に着眼した課題抽出と対策立案に活用すべきである。
- エ. 製造業や建設業など「製造原価」や「工事原価」を算出する企業では、労働分配率の算定に当たり、「販売費及び一般管理費」の人件費と原価に含まれる労務費を合算して人件費を求める必要がある。
- オ. 付加価値の算定方法には、売上高から原材料費・動力費や仕入原価等を控除する「控除方式」と人件費や金融費用、租税公課等を積み上げる「加算方式」とがあり、それぞれ減価償却費を含めた粗付加価値とそれを除いた純付加価値に大別される。

問題22 基本給を構成する各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. 職能給は、社員格付けの方法として職能資格制度を採用している場合の賃金であり、資格等級の高さによって、また同一等級内でも能力の習熟度に応じて賃金が決定する。
- イ. 年齢給や勤続給は、職務遂行能力の開発段階にある若年層の一般社員に適した賃金体系であるが、その賃金水準は基本給で生計が維持できる水準でなければならない。
- ウ. 基本給を年齢給と職能給で構成する場合、それをどのように組み合わせて設計するかによって、年功的賃金体系にも職能的賃金体系にもなる。
- エ. 職務給は、職務や役割に対する賃金であり、企業内でどの職務に就いているかによって賃金が決定する。
- オ. 職務給のメリットとしては、個々の社員の貢献度と賃金コストのバランスを保ちやすいことが挙げられるが、職務や役割が変わると職務等級が変わることになり、結果として賃金も変わるために組織改革や人事異動を行いにくいというデメリットがある。

問題23 賞与に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 賞与は企業業績によって変動するため、長期雇用慣行の定着した日本では、特に人件費の調整機能を果たしている。
- イ. 賞与の個人配分に際しては、例えば、等級の低い一般社員には、個人業績との連動度合を高くし、管理職層、特にライン管理者には、部門業績・企業業績との連動度合を高くするなど、等級や役職に応じて、個人、部門及び企業の3つのレベルの業績との連動度合を変えることは適切である。
- ウ. 我が国の賞与は、生活給的な側面、個人インセンティブの側面、組織と個人の利益共有の側面、会社業績が確定してからの賃金後払い的な側面等の多様な性格を有しており、日本の賃金施策の特色の一つといえる。
- エ. 賞与は成果配分としての性格を有するため、成果に対する内部公平性がより強く求められる。
- オ. 賞与は短期的な業績に連動させるとともに、社員格付けに連動させる必要があることから、等級間での逆転を起こさない設計にする必要がある。

問題24 わが国の賃金制度において重要な役割を果たしたとされる年功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. 終身雇用とともに日本的雇用慣行の一つとされる年功賃金は、1920年代における企業内技能養成制度に始まる。退職金や賞与とともに勤続手当・勤続昇給の仕組みが作られたが、どちらかといえば賃金支払の方法というよりも、企業定着の有効な施策として誕生した。
- イ. 戦後の高度成長期において、年功賃金は職能資格制度へ変容した。職能資格制度の特徴は安定と競争であり、無事に勤務すれば毎年昇給する一方、査定によって昇給・昇級のスピードが異なる。年功賃金は生活保証給から、従業員と会社を一体化させる仕組みに進化した。
- ウ. 正社員における年功賃金の特性は、決定基準が企業を超えた職種・職務基準ではなく、企業ごとの属人的要素に基づくことである。一方でパートタイマーやアルバイトには最低賃金制度に準拠した賃金が支払われることが多いことから、年功賃金は同一労働同一賃金の原則を実現し得ない。
- エ. 年功賃金は、各企業における年齢や勤続の要素が重視されるため、年齢別の賃金上昇カーブを描く。唯一の年功賃金の企業横断的な基準は学卒者の初任給であるが、1990年代後半以降の経済停滞によって初任給の引上げが困難となり、年功賃金の重要性が再評価されることとなった。
- オ. 労働市場が流動化しつつある今日においても、企業内で技能や経験を重ねて企画・監督能力を有する人材を長期的に雇用する必要は依然として残る。こういった、いわば「年功型労働者」を処遇するためには、年功的な賃金制度がこれからも必要である。

問題25 確定拠出年金（企業型）の企業側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．退職給付債務における積立不足や今後の債務の問題から解放される。
- イ．運用が予想以上にうまくいけば、企業の負担金額は減少し、コストダウンが見込まれる。
- ウ．キャリアのある中途採用者を受け入れやすくなり、優秀な人材の確保につながる可能性が高まる。
- エ．従業員の年金額や運用状況をタイムリーに把握することができ、従業員にとってのインセンティブになる。
- オ．企業型年金では、企業が拠出する金額の全額損金処理が認められている。

問題26 退職給付制度を設計する際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．退職一時金制度は就業規則の相対的記載事項に当たるとともに、退職給付会計の適用を受けることや確定給付企業年金法で定める従業員の受給権保護が課されることに注意を要する。
- イ．退職給付制度は、人的資源の調達と活用という面を通して中長期的に経営に影響を及ぼすことを考慮し、自社の事業特性や人材ポートフォリオに基づき、従業員に対する長期的なインセンティブをどう機能させるかについて想定しておく必要がある。
- ウ．従業員の独立性を尊重し、従業員の長期間にわたる定着を期待しない企業にあっては、退職給付制度を設定せずにその分の原資を給与や賞与といった短期インセンティブに振り向けるか、あるいは確定拠出年金を導入するといった戦略が考えられる。
- エ．退職給付制度を退職一時金制度とするか企業年金制度とするかを検討する際は、自社の人事戦略との整合性、従業員ニーズ、資金負担や退職給付費用等の財務インパクト、公的年金制度の動向など企業内外の影響要因を網羅的に検証する必要がある。
- オ．社内準備型の退職一時金制度を導入している企業のうち、大企業では職能資格・役割等級、成果、勤続年数といったあらかじめ定めた基準に基づくポイントを累積していくポイント制退職金制度の導入が進んでいるが、中小企業では退職時基本給にリンクした最終給与比例方式が主流である。

問題27 海外駐在員の基本賃金の決定方式のうち、「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．在勤地での給与が、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．複数の都市に駐在員を派遣している企業では、外部コンサルティング企業の提供するインデックスを用いることから、駐在員の納得感は得られやすくなる。
- ウ．ベースとなる賃金が国内の基本賃金となるため、職務、役割、職務遂行能力といった賃金決定要素が引き続き反映されることになる。
- エ．海外企業のローカル・スタッフ（現地採用従業員）を日本に赴任させる場合も、賃金決定方式の国際共通化の実現によって公平な基盤が確立できる。
- オ．物価水準の低い新興国などでも、購買力という経済理論が適用されることで、テンポラリー・レジデント（非永住者）として駐在する従業員の納得が得られやすい。

問題28 経営方針・経営戦略と人材開発・人材戦略の連動に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．企業が事業目的・ビジョン・重視する価値観を明らかにした上で、経営戦略とそれに対応した人材開発の方向性を提示することは、企業と労働者の学び・学び直しに関する基本認識の共有を図る観点から重要となる。
- イ．期待する人材像は、経営理念・経営計画を前提として社員に期待する貢献のあり方を具現化したものであり、その普遍性を考慮し、具体的なスキルや知識ではなく、行動規範や取組姿勢等についてわかりやすい表現で明示することが肝要となる。
- ウ．人材育成は、統一的、継続的、重点的、戦略的に行って初めて効果が上がると捉え、その指針となる人材開発方針と教育研修体系は、経営方針と整合的に整備しておく必要がある。
- エ．経営理念や経営計画と直接結び付き、経営目標・課題解決に貢献する人材開発への取り組みがますます重要になってきているので、企業における人材育成の強化視点と社員の目指す視点の両面を織り込んだ人材開発方針を策定する必要がある。
- オ．人材戦略を経営戦略に適合させるという一方向の見方だけでなく、人材や人材戦略自体が、経営戦略の可能性を広げることもあることから、人材戦略と経営戦略を同期させるプロセスが重要となる。

問題29 人材開発の考え方に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. どのような経営環境にあっても、社員の成長が企業の成長・発展に結び付くという考えに基づいて、人材開発を最重要施策として推進する。
- イ. 人材開発の重要な目的の一つとして、企業目的・存在価値を表明する経営理念及び経営方針の理解を深めることがある。
- ウ. 経営環境の複雑化、科学技術の発展、グローバリズムの進展に対応するためには、OJT一辺倒ではないOJTを中心とした人材開発体系を構築する。
- エ. 社員教育のポイントは自己啓発にあるとの視点に立ち、自己啓発プログラムを充実させて「自らを啓発できる社員」の育成を指向する。
- オ. 部門や部署による違いを統合すべく、全社的・統一的な人材開発体系を構築し、中長期的な展望の下に組織的・戦略的な人材開発の展開を図る。

問題30 キャリア形成に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 企業が空前の繁栄を謳歌したバブル経済期の1980年代後半、人的資源の効率的な活用を図るため、エンプロイアビリティの考え方が、わが国の産業界に広まった。
- イ. キャリア形成とエンプロイアビリティを高めることは、本質的に異なる。前者が所属する企業で必要な能力開発を指向するのに対し、後者は社外で通用する能力の開発を図ろうとするものである。
- ウ. 人材開発は、企業内で職歴を重ねる上で必要となる知識・技能を向上させることを目的としていることから、個人のキャリア開発支援とは切り離して考えるのが合理的である。
- エ. 企業において、社員が描くキャリアプランと自分が置かれている職務環境との間にギャップを感じると不満や焦りが生じ、精神的に不安定な状態となることがある。そうした場合に、社員を指導するのが、キャリアコンサルタントである。
- オ. 上司が、カウンセリングマインドを持って部下に接し、部下の悩み等を積極的に傾聴するスキルを持つことが理想である。管理職層の能力開発においてカウンセリング能力の向上は重要なテーマである。

問題31 教育研修体系を構築する上で留意すべき事項に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．経営目標を踏まえて策定した人材開発方針や、その中で明示した期待人材像の実現に資する人材開発体系としなければならない。
- イ．人事諸施策や人事諸制度は人事戦略に基づいて策定・運用されることが求められるが、人材開発も人事戦略と連動した一体的な取り組みが必要となる。
- ウ．社員に人材開発への取組目標を理解させるためには、現有能力とあるべき能力とのギャップを認識させた上で、社員のキャリア志向の変化を源泉とする教育ニーズを迅速に教育カリキュラムに反映することが重要となる。
- エ．人材開発の全体像を明示するとともに、各種研修の実施目的や目標を明らかにするなど教育訓練体系を社員にわかりやすく示し、活動の方向性や内容を可視化する。
- オ．人材開発の形態（方法）であるOJT、Off-JT、自己啓発は、育成ニーズや教育目的、実効性等を考慮し、合目的に選択するか又は組み合わせて活用する。

問題32 グローバル人材の育成に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．グローバルに事業を展開している企業は、人種・宗教・文化など様々なバックグラウンドを持つ人材で職場が構成される。そのような職場では、多様な人材に対して適切な対応をすることが重要となるため、それができる人材を育成する必要がある。
- イ．グローバル人材の要件の一つである専門性を高めるための企業の取り組みとしては、早期に高いレベルの専門性を求めるのではなく、仕事での実務経験や専門力の発揮状況を見た上で専門性の方向性を明確にし、次の段階に進むための計画作成の指導を行う。
- ウ．グローバルに事業を展開している企業であっても、全社員がグローバル人材である必要はない。会社としてはグローバル人材の育成方針、育成する人数・割合、キャリアプラン等の方向性を示し、育成計画を立案していることが重要である。
- エ．入社後の可能な限り早い段階から、グローバルセンスの習得や社内外の海外人材との人脈構築・拡大を目指す必要がある。留学制度等の活用により、できる限り多くの若手社員を積極的に海外派遣することが望ましい。
- オ．グローバルに活躍できるマネジャーをOJTにより育成していくためには、人員配置や人事ローテーションの範囲を国内のみならず海外現地法人にまで拡大し、スピード感をもって海外マネジメント経験をもつ者を増やしていく必要がある。

問題33 人材開発計画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. 年度の人材開発計画は、人材開発方針や中長期の人材開発計画に基づいて作成するが、具体的に検討する際には、年度の経営計画、事業活動ニーズ、職場ニーズを確認して計画に反映させる。
- イ. 人材開発計画に基づいて教育を開始しても、企業環境が激変した場合には計画の変更や修正が求められるため、経営方針や課題と人材開発計画を常に一体化させる必要はない。
- ウ. 年度の人材開発計画の実行段階では、事前に人材開発にかかわる社内外関係部署、関係する部署の責任者、管理職、受講対象者、講師などの関係者と調整して実行に移す。
- エ. 人材開発の目的を達成するには、社員が人材開発に納得・賛同することが欠かせないため、職場や社員に能力開発のねらいや期待される効果などを理解させる必要がある。
- オ. 教育が年度計画に沿ってスタートしても、途中で問題が発生したり、状況が変化したりした場合には迅速に計画を修正しなければならない。そのため、教育の実施状況の把握や普段から突然起こる変化の予測をしておくことが必要である。

問題34 人材にかかわる法令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. 国及び都道府県は、職業能力の開発及び向上を促進するため、労働者に対し、職業能力の開発及び向上の促進に関する技術的事項について相談その他の援助を行うように努めなければならない。
- イ. 事業主は、女性労働者が婚姻し、妊娠し、又は出産したことを退職理由として予定する定めをしてはならない。
- ウ. 事業主は、その雇用する短時間・有期雇用労働者について、通常の労働者の待遇との間において、職務の内容等に照らして不合理と認められる相違を設けてはならない。
- エ. 事業者は、長時間労働により疲労の蓄積が認められた労働者に対し、医師による面接指導を実施するため、労働者の労働時間の状況を把握しなければならないが、管理監督者については除外されている。
- オ. 教育訓練給付金は、教育訓練を受け、当該教育訓練を修了した場合において、支給要件期間が3年以上であるときに、支給される。

問題35 O J T計画の立案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実施者の選定に当たっては、指導員の力量（スキル、経験、教育の得手・不得手、好き嫌い等）や熱意によって教育の質・量に差異が生じてしまうことを理解する必要がある。
- イ. O J Tの利点は、①仕事を通じて行う教育であり、対象者や目的が明確である、②日常業務の中で計画的・継続的に進められ、進捗度や結果を把握できる、③人材開発部門が教育の実情を把握できることが挙げられる。
- ウ. O J T計画書には、O J T目標、O J Tの方法、O J T目標の達成度、納期（対象期間）、指導員名などを具体的に記載する。
- エ. 人材開発部門は、管理者に対してO J Tの重要性や具体的な取り組み方について理解させるとともに、全社的なO J T推進の仕組みづくり（O J Tマニュアルの作成、O J T担当者教育の実施等）を行う必要がある。
- オ. O J Tが場当たりの思い付きで実施されることのないよう、指導員となる管理者や監督者の職務分掌に部下に対するO J Tの実施を明記し、役割を明確化する。

問題36 O f f ー J T計画の立案に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 教育内容は、把握した教育ニーズの中から優先順位付けを行い、教育項目として整理を行う。
- イ. 教育目的を実現するために対象者を選定することが必要であり、目的に合わせて階層別、職能別、課題別に教育の対象者を区分する。
- ウ. 社内講師は実務に即しており、より実践的な指導が可能であるが、指導に甘さが出る場合がある。一方、社外講師はその分野での専門性が高く、指導技術は高いが、社内事情に詳しくないので研修内容が抽象的・一般的になりやすい。
- エ. 研修プログラムの作成に際しては、研修目標に照らして最適な研修技法を選択する。例えば、プログラム学習は心理学を応用した伝統的な教育研修技法である。
- オ. O f f ー J Tニーズは、業務・職務面の当面の課題と社員の将来を見据えた課題については階層別教育と職能別教育に、会社の将来を見据えた課題は課題別教育に分類・整理する。

問題37 大企業を中心に管理職登用の選抜プロセスとして導入されることが多い人材アセスメント研修（アセスメントセンター又はセンター方式アセスメント）の特徴に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．昇格プロセスとしての人材アセスメント研修では、昇格対象者の現在の役割における職務遂行能力が評価要件ごとに、それぞれの評価基準に沿って判定される。
- イ．人材アセスメント研修では、評価対象者の「課題解決力」、「対人関係能力」や「専門能力」、「パワハラ傾向」等についての的確に評価することができる。
- ウ．巧みに設計された人材アセスメント研修では、演習を通じて自分自身の強み、弱みについて、明確な気づきを得ることができることから、診断のみならず、学習行動の動機付けという視点からも、高い教育効果が期待できる。
- エ．選抜を主目的とする人材アセスメント研修においては、評価要件についての情報を、診断実施前に評価対象者に具体的に知らせることは、客観性、公平性の観点からも避けることが望ましい。
- オ．人材アセスメント研修におけるアセッサーは、評価要件ごとに定められた評価基準に従って、客観的な診断ができるように高度に訓練されている必要があることから、アセッサーはアセスメント会社の専門家によって構成され、評価対象者の所属する企業のメンバーがそれを担当すべきではない。

問題38 自己啓発に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア．自己啓発とは、労働者が職業生活を継続するために行う職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動であるが、趣味、娯楽、スポーツ健康増進等のためのものも含まれる。
- イ．企業において最も実施されている能力開発施策は計画的なOJTである。厚生労働省の令和5年度「能力開発基本調査」によると、計画的なOJTを実施したとする企業は約8割、Off-JTを実施したとする企業は約7割、自己啓発に対する支援を行ったとする企業は約6割となっている。
- ウ．職場の中で行うか、外で行うかという場所に基づく区分がOJTとOff-JTの違いである。自己啓発は、通信教育やeラーニングなど学ぶ方法がOJTやOff-JTとは異なっており、内容も語学や教養に関連するものが大半である。
- エ．自己啓発は本人の自主的な学びであるため、会社としての支援は限定されざるを得ない。主な支援策としては、社外の教育訓練機関や通信教育等に関する情報提供などがある。
- オ．自己啓発を補完的に位置付ける考え方は、かつての時代の名残ともいえる。環境変化が激しく、知識創造や対人サービスが重要となる今日においては、長期的かつ自主的な学びである自己啓発こそ人材開発の基盤を形成する。

問題39 ダイバーシティ・マネジメントに関する記述とし不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．2022年7月に女性活躍推進法が改正され、「男女の賃金の差異」を新たに情報公表項目として追加し、常時雇用する労働者が1,000人以上の一般事業主に対して公表を義務付けた。
- イ．内閣府が策定した「女性版骨太方針2023」では、プライム市場上場企業を対象とした女性役員比率に係る数値目標を2030年までに30%以上とすることを目指している。
- ウ．近年、ダイバーシティ・インクルージョンにエクイティ（公正性・公平性）という概念が加わった。多様な人が働く組織の中で、それぞれの人に合った対応をすることで、誰もがいきいきと働き、成果を出し続けるための考え方とされている。
- エ．無意識の思い込み（アンコンシャスバイアス）は誰にでもあることで、あること自体が悪いのではない。それよりも、「自分は絶対正しい」、「自分にはバイアスはない」と過剰な自信を持つてしまうことが問題なのである。
- オ．2024年4月に障害者差別解消法が施行され、企業に対し「合理的配慮の提供」が義務付けられた。聴覚障害者の例では、難聴者がいるときにはゆっくりはっきりと話したり、複数の発言が交錯しないようにしたりするなどが該当する。

問題40 近年の人事管理の動向に関する記述として不適切なものは、次のうちどれか。

- ア．人事管理の基本課題は大きく2つある。一つはできるだけ質の良い労働力を効率良く使っていくことであり、もう一つは労使関係を良好にし、労働意欲を高めていくことである。この両方がバランス良く行われて初めて企業経営はうまく回る。
- イ．米国の人事管理は職務中心主義から脱却する方向に進んでいる。具体的には、従業員が特定の「職務」のみを担当するのではなく、必要に応じて複数の「職務」を担当できるようにし、特定の職場のみで働くのではなく、必要に応じて移動できるようにすること、また、賃金は「職務」で決まるのではなく、仕事の出来栄とコンピテンシーで決まるようにすることである。
- ウ．わが国において、成果主義が普及する前に、能力主義という名の下に職能資格制度と職能給が普及していたが、職能資格制度が適切に機能していれば、雇用と賃金の柔軟化、業績連動化の実現は図られていた。
- エ．米国の人事管理の変化は「仕事から人へ」であったのに対して、わが国の人事管理の方向性は「人から仕事へ」である。それは雇用と賃金・処遇が「終身雇用」と「年功制」という「人中心」の硬直性を打破し、雇用と賃金・処遇の柔軟化、業績連動化を実現しなければならなかったからである。
- オ．ITとグローバル化は、地球的な規模での競争に打ち勝っていくために、より柔軟な事業のあり方、より柔軟な雇用や処遇、そして柔軟な働き方をさせるために労働法の見直しを後押しする一因となっている。