

今後の公務員給与の在り方に関する有識者意見交換（第7回）
議事次第

日時：令和5年6月6日（火）
14：00 ～ 16：00
場所：人事院第一特別会議室

1. 給与局長挨拶
2. 出席者紹介
3. 事務局からの資料等の説明
4. 意見交換

（配布資料）

- 資料1 意見交換テーマ（事務局説明資料）
- 資料2 株式会社電通国際情報サービス提出資料
- 資料3 日清食品ホールディングス株式会社提出資料
- 資料4 株式会社ブレインパッド提出資料

意見交換テーマ

～公務における人材の確保に向けた給与の在り方～

人事院給与局

意見交換をお願いしたい事項

キャリア採用を積極的に進めている企業や専門人材が多い企業の給与面を中心とした具体的取組について

<主にお伺いしたい事項>

- キャリア採用者の位置付けや期待する役割(新規学卒採用者との違い)
- キャリア採用者の処遇(新規学卒採用者との異同)
- 専門性に対する処遇面での評価
(給与決定する際の考慮要素、専門性等の評価指標、水準決定の考え方、採用後の給与上昇・キャリアアップ)
- その他(人材確保、多様な人材の融合・定着率向上のための工夫、働き方への配慮、今後の課題など)

(参考)国の現状と課題

現状

- 採用試験別の初任給を基礎に、経験を積む中で昇給・昇格により徐々に給与が上がる仕組みであるが、外部からの中途採用にも対応し、ある程度柔軟な取扱いが可能。
 - 中途採用者の採用時給与決定については、民間企業等での在職期間を国家公務員として勤務した期間と同等に評価することや前職の給与等を考慮することが可能となっている。
 - 高度の専門人材を任期付職員として採用する場合は、別体系で高い水準の給与(最高事務次官並み)を支給することが可能
 - 試験採用者、中途採用者ともに、ポストに抜擢されれば給与上もそれに応じた級(グレード)に昇格可能

課題

- 民間企業では、資格や能力等に応じ採用時からより高額・柔軟な給与体系を用意する動きも見られる。

① 公務における人材の確保に向けた給与の在り方

(参考)国の現状と課題

民間企業等からの採用に関連する制度の概要（早見表）

	任期付職員（任期付職員法）		交流採用 （官民人事交流法）	選考採用	経験者採用試験	非常勤職員	
	特定任期付	一般任期付				期間業務職員	パートタイム職員
任期	あり （最長5年）		あり （最長5年）	なし	なし	一会計年度内で 任命権者が決定	任命権者が決定
採用 手続	各府省で公募・選考		民間企業と各府省 が協議して交流計 画を作成	各府省で公募・選 考	①府省合同試験 ②府省ごとに実施 する試験 のいずれかにより 係長級相当以上に 採用	各府省で公募・採用	
給与 <small>※詳細は「給与 体系の概略」 参照</small>	専門的な知識経験 の度、従事する業 務の困難度等に応 じて弾力的に決定 （俸給月額は最高 で事務次官級まで 可能）	職務に応じ、経歴、 能力等を考慮して 決定	職務に応じ、経歴、 能力等を考慮して 決定 ※国が支給（交流元企 業からの補填は不可）	職務に応じ、経歴、 能力等を考慮して 決定	職務に応じ、経歴、 能力等を考慮して 決定	常勤職員との権衡を考慮し、予算の 範囲内で決定 ※委員・顧問・参与等は日額制 ※国の業務に従事する場合には給与を支給する 必要	
対象と なる人 材の例	高度の専門的知識 経験等を有する者 （弁護士、公認会 計士、高度デジタ ル人材等）	専門的知識経験を 有する者	実務経験を有する 民間企業の従業員	各府省のニーズに 応じて必要となる 者	民間企業等におい て2年以上の実務 経験等を有する者	各府省のニーズに応じて臨時的に必要と なる者 ※事務補助業務に従事する者のほか、専門的業 務等に従事する者も存在	

ディスカッションペーパー

～公務における人材の確保に向けた給与の在り方～

株式会社電通国際情報サービス

人材戦略本部 人事部

富岡

人事院側からの事前要望

- キャリア採用者の位置付けや期待する役割（新規学卒採用者との違い）
- キャリア採用者の処遇（新規学卒採用者との異同）
- 専門性に対する処遇面での評価
（給与決定する際の考慮要素、専門性等の評価指標、水準決定の考え方、採用後の給与上昇・キャリアアップ）
- その他（人材確保、多様な人材の融合・定着率向上のための工夫、働き方への配慮、今後の課題など）

キャリア採用者の位置付けや期待する役割（新規学卒採用者との違い）

- キャリア採用者は、基本的には「早期に戦力化が期待できる人材」として採用する。
 - 採用基準は、求める役割を発揮できる能力や経験を持っているか否か、と人物面。
 - 訴求ポイントは、経験を活かして活躍出来るフィールドやキャリアパス、業務環境など
- 新卒採用者は、育成前提での戦力化人材であり、かつ、企業理念や風土を「幹」として受け継ぐ人材群という考え方。
 - 採用基準は、人物面とiSiDカルチャーとのマッチング、ITや当社に対する興味・志向のマッチング。
 - 訴求ポイントは、自分が歩みたいキャリアとのマッチング、仲間や企業風土といった成長環境

キャリア採用者の処遇（新規学卒採用者との異同）

- 基本的な考え方は、社の定める資格制度に従って、適切な格付にマッピングし、その格付における処遇を適用する、というもの。
 - この意味では、新卒採用者と何ら違いは無いが、新卒採用者の場合、多くの者は入社時には最下層の格付に位置づけられる。
(データサイエンティスト職の一部は新卒でも数段階上位の格付になる場合もある。)
 - 当社の資格制度は、「単年度期待役割」ベースの格付となっており、毎年、当該年度における「期待役割」に応じて格付される。
 - 格付で月次の基本給が変わり、賞与のベースとなる金額も変わる。
 - キャリア採用者においては、募集時点での求める役割から、適用格付が最初からある程度想定されており、本人の持つ能力や経験に応じて最終的に決定される。

専門性に対する処遇面での評価

(給与決定する際の考慮要素、専門性等の評価指標、水準決定の考え方、採用後の給与上昇・キャリアアップ)

■ 考慮要素は期待する役割を担えるか否か

→ 過去の職務経歴、経験に関して、面接選考を通じて判断する。

■ 専門性等の評価指標はアナログ的

→ ビジネス領域毎に求められる「業務知見」、IT導入に関する「プロジェクト遂行経験」
当該業務に求められる「ITスキル」に大別されるが、直接的かつデジタルに把握するような指標は無く、上記質疑応答を通じて面接官が見極める。

■ 水準決定の基準は「期待役割」

→ 当社において想定される期待役割（格付定義および実態感）を基準として判断。

→ 合否判断が割れることはあっても、合格の場合の格付の意見にGAPが出ることはあまり無い

■ 採用後はダイレクトポジショニング

→ 毎年当該年度の期待役割に応じて、適切な格付に位置づける。入社後のパフォーマンスが想定以上に高い場合は、一気により高い格付に位置づけることも可能。（逆も然り）

その他（人材確保、多様な人材の融合・定着率向上のための工夫、働き方への配慮、今後の課題など）

■ 組織適応の難しさへの対応

→ テレワークと出社のハイブリッドな働き方の中で、人を知り、組織/チームに溶け込み、仕事のやり方を覚え、人脈を広げていくことがコロナ禍以前に比べて難しくなっている。当社では2021年よりキャリア入社者向け「オンボーディングプログラム」を展開しており、人事部門、受入部門と密に連携しながら組織適応から業務適応のフェーズを下支えしている。

参考例：<https://www.recruit-ms.co.jp/casestudy/aid/0000000065/?theme=career>

■ 社内人脈拡大への工夫

- 入社後の人事研修内で自己紹介を作成し、社内報サイトに掲載
- 自社開発「タグを通じて人とのつながりを促すアプリ」（<https://www.engagetag.com/>）を通じた社内人脈拡大環境の整備
- 自社開発「企業理念浸透アプリ」を通じた、目に見える企業理念体感機会の醸成
（参考：<https://www.isid.co.jp/news/topics/2021/0802.html>）
- 人事側からの仕掛け＝部門横断対面イベント（任意参加）や対面研修（強制）などの機会創出

以上



無断配布・複製禁止

【資料3】



日清食品HD キャリア採用状況

EARTH
FOOD
CREATOR

2023年6月6日

日清食品ホールディングス株式会社 人材開発部

中長期成長戦略2030の骨子

出典：2023年3月期 通期決算説明会資料

既存事業の キャッシュ創出力強化

海外 + 非即席めん事業の
アグレッシブな成長により、
利益ポートフォリオを大きくシフト
させながら持続的成長を追求

EARTH FOOD CHALLENGE 2030

有限資源の有効活用 と
気候変動インパクト軽減
へのチャレンジ

新規事業の推進

フードサイエンスとの共創による
“未来の食”
テクノロジーによる
食と健康のソリューション企業へ

経済価値ターゲット

- 持続的な利益成長
- 効率的な資本活用
- 安全性のある負債活用
- 安定的な株主還元

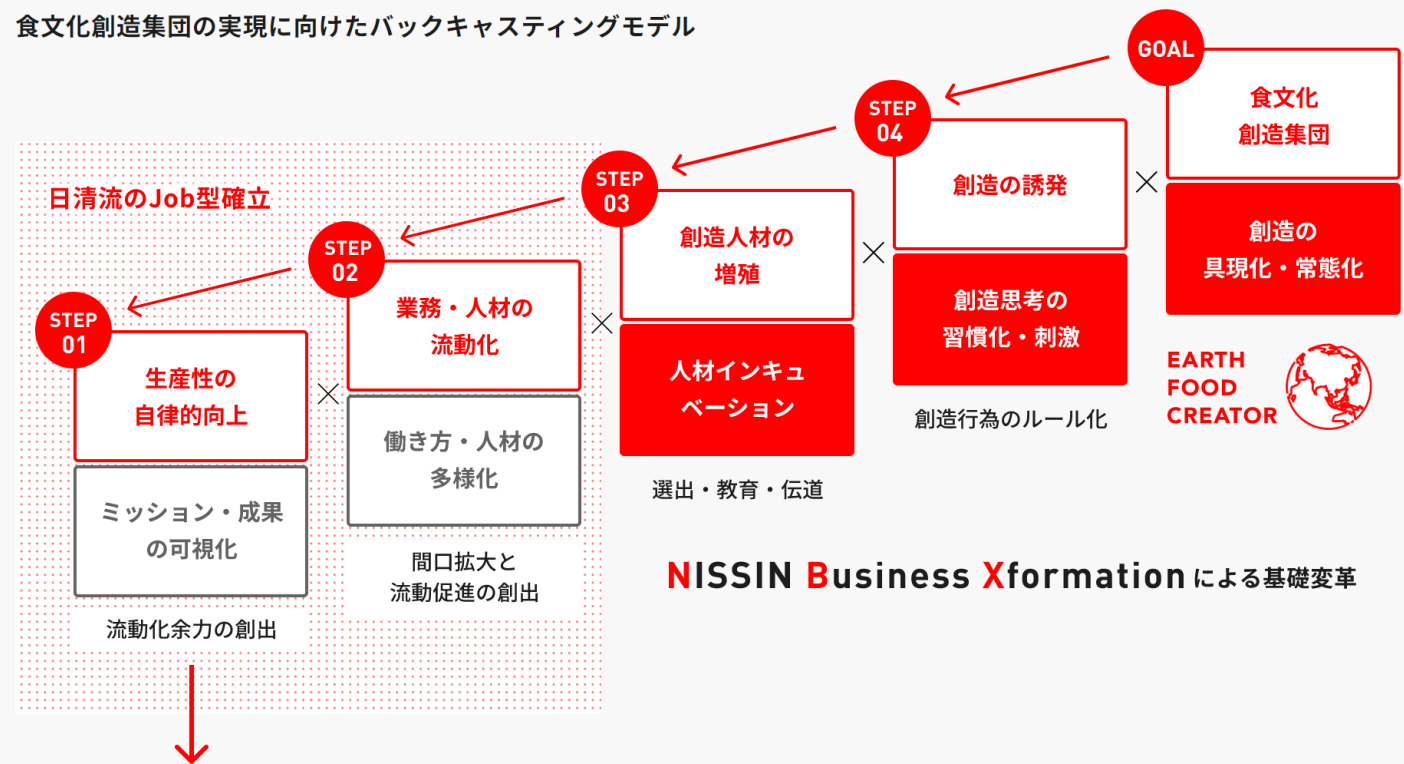
日清食品の人材戦略

無断配布・複製禁止



出典：日清食品ホールディングス ホームページ

食文化創造集団の実現に向けたバックカスティングモデル



STEP 01 生産性の自律的向上に向けて

ジョブディスクリプション・スキルの可視化

従業員のキャリア形成と、組織の生産性向上を目指し、各部門のジョブディスクリプションと従業員のスキルや経験の可視化を進めています。今後、データベース化し、人材育成、配置、目標管理などへの活用に向けて、社内共有する計画です。

キャリア採用の推進

戦略遂行には従業員の人材育成だけでなく、外部人材の確保が必要との認識のもと、イノベーションの牽引役となるような専門人材や、グローバル経営人材の採用を推進しています。

即戦力となる人材の獲得に努めています。

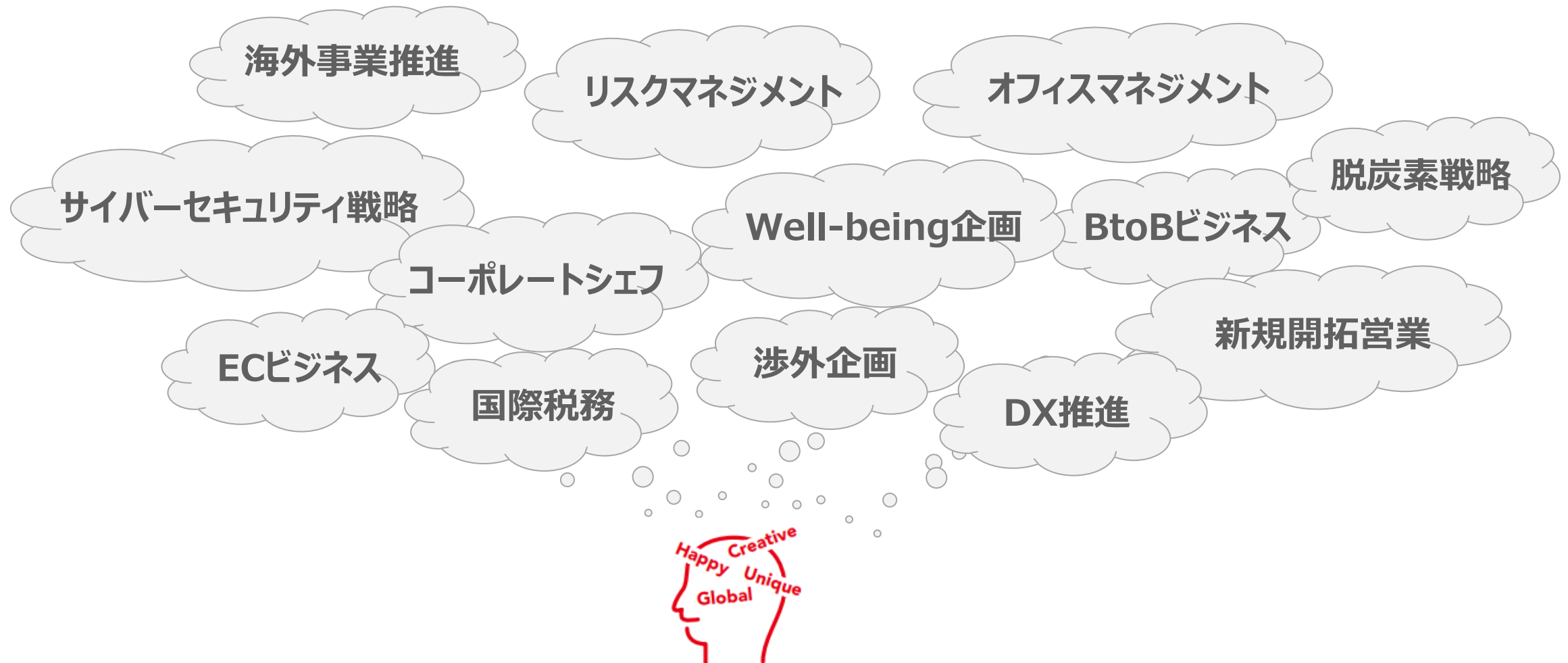
新卒・キャリア採用のあり方

キャリアが持つ様々な専門性を活用することは、スピード感をもって事業を推進する上で必要不可欠。

区分	要素 赤は新卒、青はキャリア優位	望ましい影響	望ましい	位置づけ 新卒: ○ / キャリア: ○
人材の質	社会人基礎力	・教育コストの低下、人材育成の効率化	高い	←○ ○→ 低い
	専門性	・即戦力人材としての活躍、新しいノウハウの伝承	高い	←○ ○→ 低い
	ポテンシャル	・幅広い業務に適応可能	高い	○← →○ 低い
採用面	安定供給	・組織の労務構成バランスの保持	高い	○← →○ 低い
	採用スピード	・欠員補充や事業拡大時に有効	速い	←○ ○→ 遅い
	採用コスト	・採用費、人件費の抑制	安い	←○ →○ 高い
組織適応	ロイヤリティ (企業文化浸透度)	・働くモチベーションの向上、理念に沿った行動、組織活性化	高い	○← →○ 低い
	離職人数	・人材育成の効率化、ノウハウの蓄積・継承	少ない	←○ →○ 多い

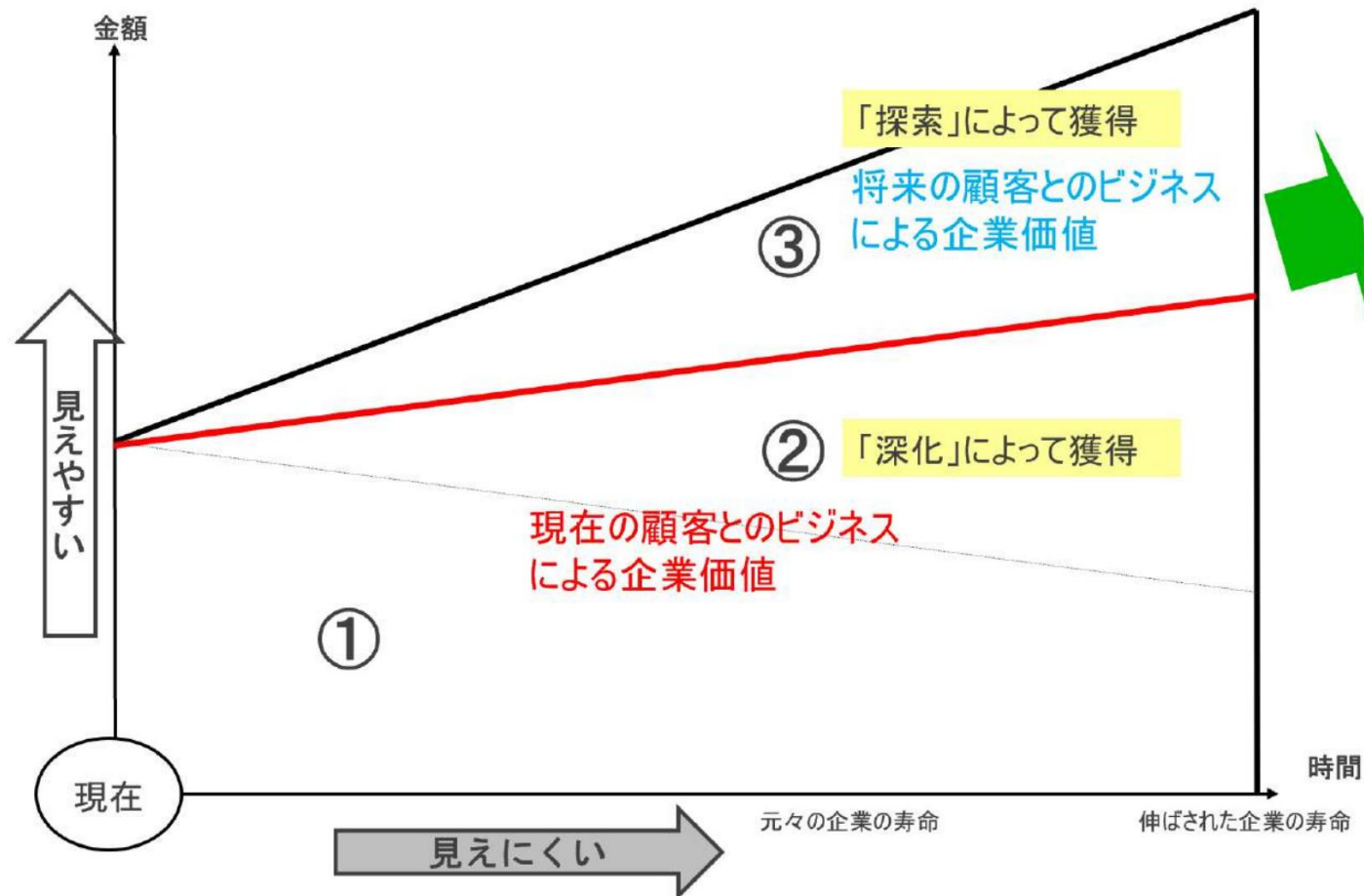
難易度が高まるキャリア採用

従来にはない知見をもった人材が、従来にはないスピードで求められている。



当社人事プラットフォームのミッション

すべてのエリアで「クリエイティブ」が日清食品のドライブ・コアですが、それに加えて特に①既存エリアでは「ハッピー」と生産性向上」を、②深化エリア（マーケ・海外）では「ユニーク」「グローバル」を、③探索エリア（新規事業）では特に先鋭的な「クリエイティブ」と「タフさ」を持った「優秀な」人材を配置することで、企業価値を向上させ続けます



高度な専門スキルをもつ人材の位置づけ

以下の職種では、**ビジネスの拡大や競争力向上に必要であり、高度な専門スキルをもつ人材**と位置づけ、**処遇面で特別な対応を行っている。**

法務（弁護士有資格者）

情報企画（セキュリティ人材）

経営企画

マーケティング・デザイン

財務経理

新規事業

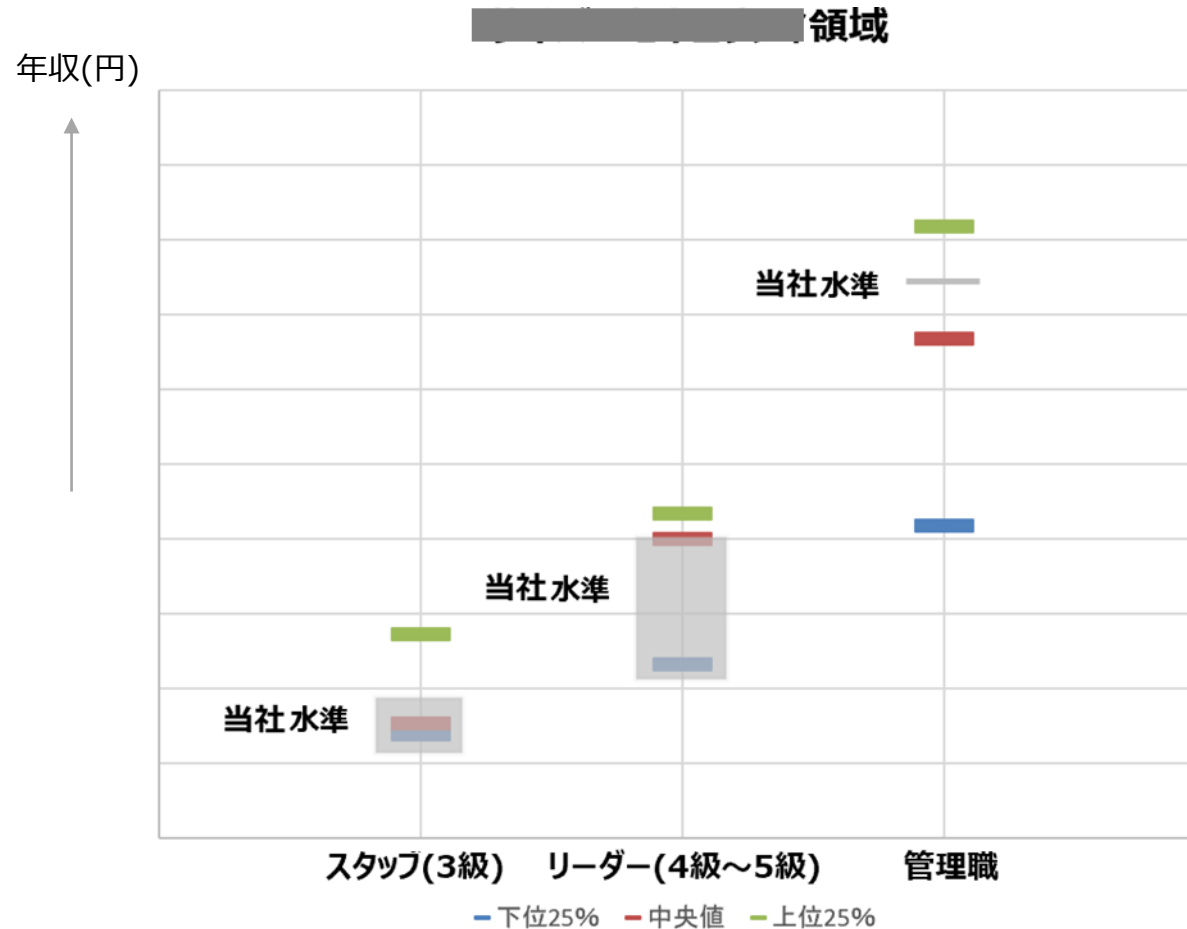


※一例

キャリア採用における市場水準との比較（報酬面）

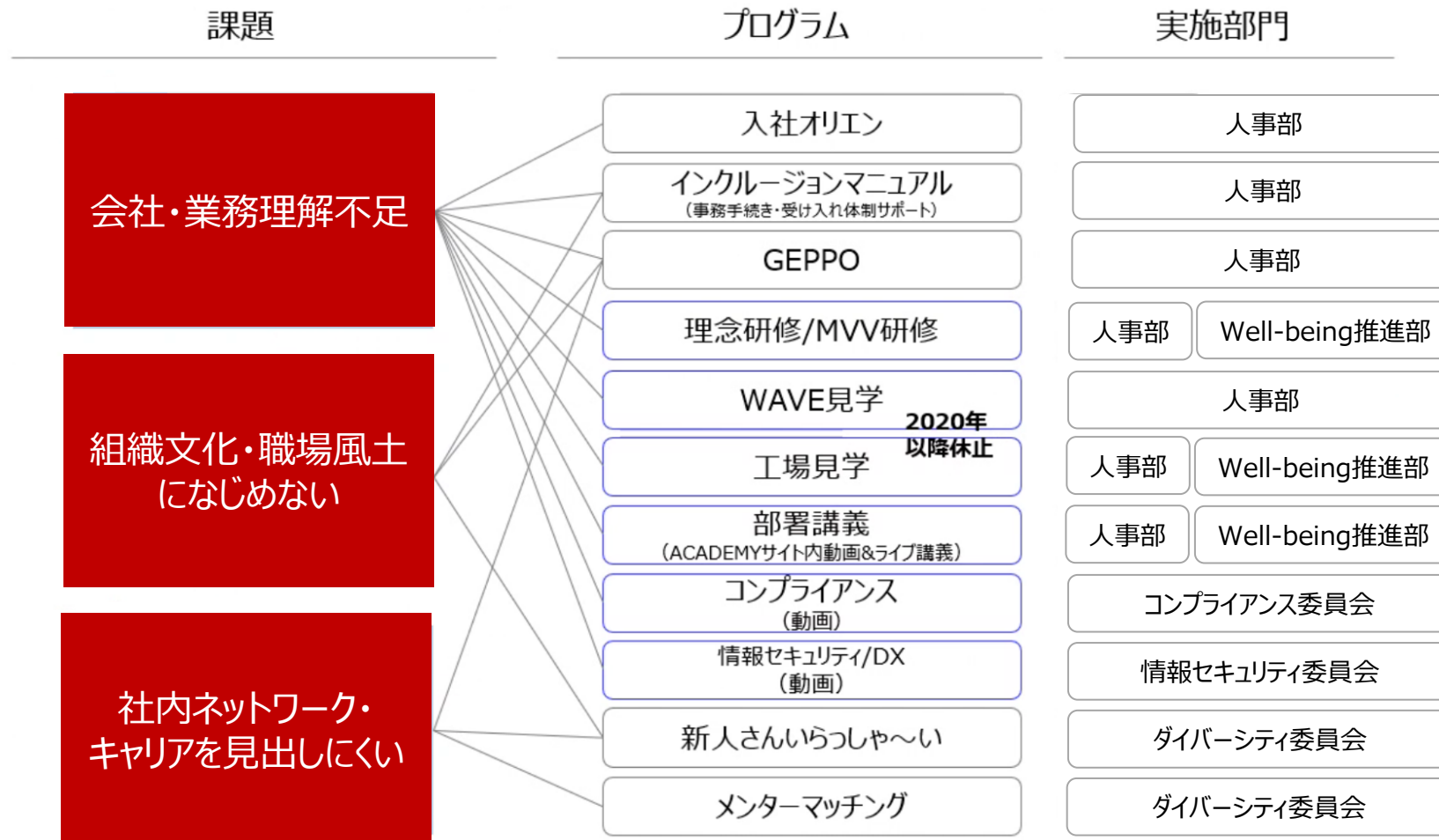
イノベーションの牽引役となるような専門人材やグローバル経営人材については、市場水準の状況を考慮して柔軟に給与条件を設定している。将来的には、職務と役割を明確にしてポストとして設定することを検討。

(例)



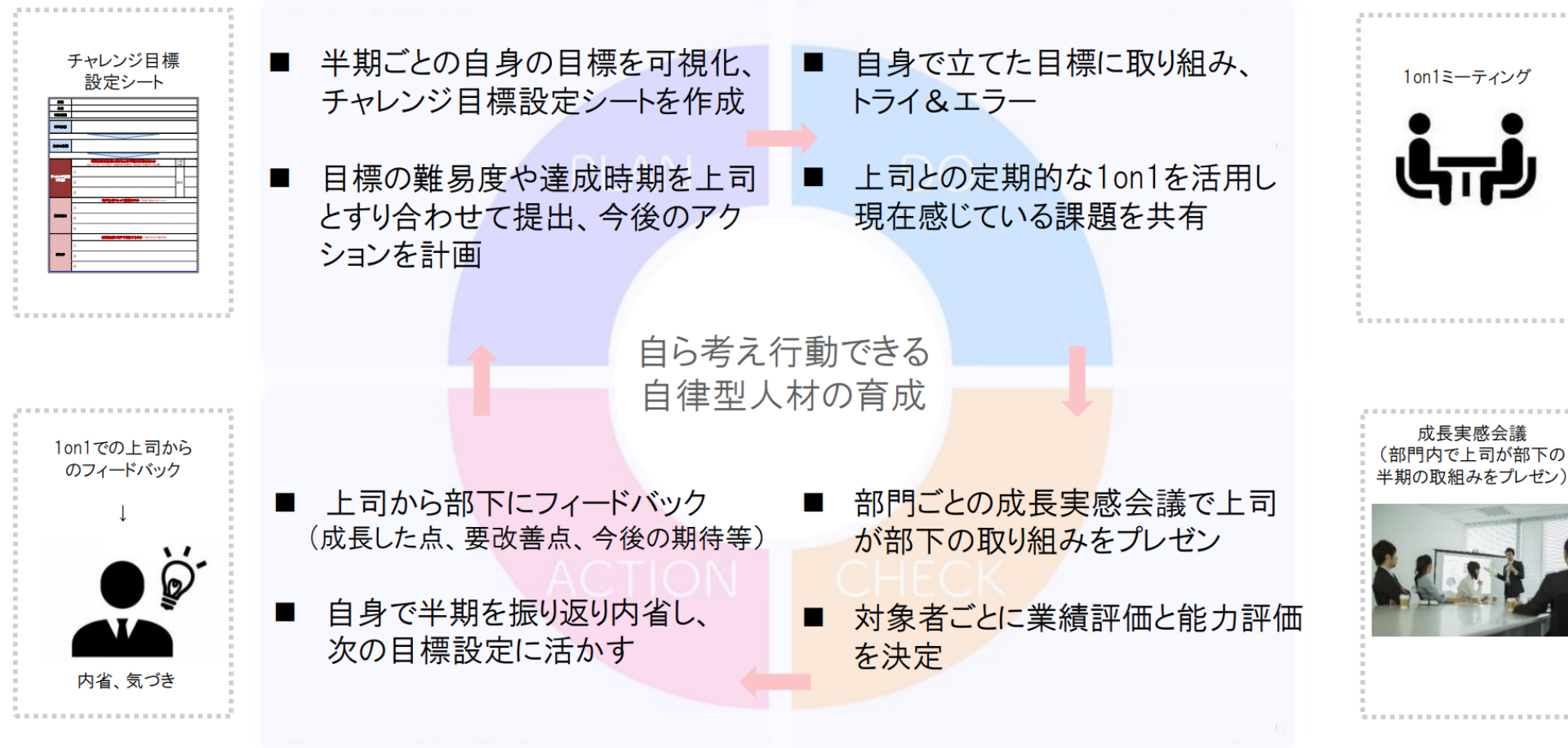
定着率向上のための施策

キャリア入社者に対して、スムーズに組織の中に溶け込み、早期にパフォーマンスを発揮していただくことを目的に、様々な取り組みを行っています。



自律型人材の育成

現場の上司がメンバー一人ひとりの成長を後押しするための各種施策を実施。多様な個々のチャレンジを引き出し、**成長を実感しやすい場をOJTの場でも創出。**



今後の課題

無断配布・複製禁止



- ✓ 人材ポートフォリオの作成（特にグローバル人材）
- ✓ 多様な働き方の実現による採用力・定着率の向上（地域限定社員、副業、シニア活躍など）
- ✓ 専門性に対する処遇面での評価基準の策定（社内秩序と市場接続）

以上

意見交換資料

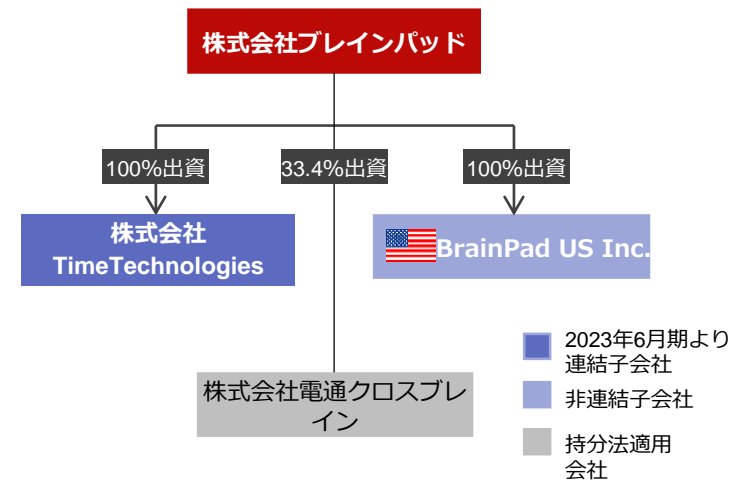
2023年6月6日
株式会社ブレインパッド



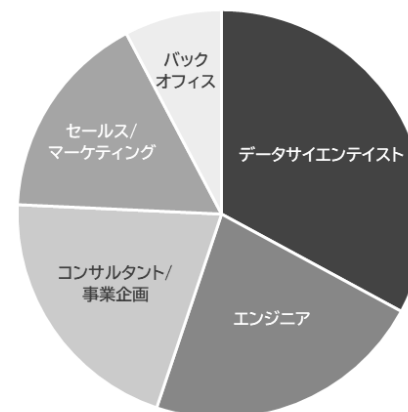
会社概要および職種構成

商号	株式会社ブレインパッド（英文 BrainPad Inc.）	
本社所在地	東京都港区六本木三丁目1番1号 六本木ティーキューブ	
電話番号	03-6721-7001（代表）	
設立	2004年3月18日	
上場	2011年9月 東京証券取引所 マザーズ上場 2013年7月 同 市場第一部上場 2022年4月 同 プライム市場移行 （証券コード：3655）	
資本金	597百万円（連結、2023年3月31日現在）	
従業員数	535名（連結、2023年3月31日現在）	
役員	代表取締役会長 執行役員（創業者） 代表取締役社長 執行役員CEO（創業者） 取締役 執行役員CFO 取締役 執行役員CGO 社外取締役（独立役員） 社外取締役（独立役員） 社外取締役（常勤の監査等委員、独立役員） 社外取締役（監査等委員） 社外取締役（監査等委員、独立役員）	佐藤 清之輔 高橋 隆史 石川 耕 関口 朋宏 佐野 哲哉 牛島 真希子 鈴木 晴夫 山口 勝之 大久保 和孝
主な加入団体	<ul style="list-style-type: none"> 一般社団法人データサイエンティスト協会 一般社団法人日本ディープラーニング協会 	

グループ体制



従業員の職種分布（23/3/31時点）



技術職が半数以上

文理のバランスが取れた職種比率

キャリア採用者の位置付けや期待する役割(新規学卒採用者との違い)

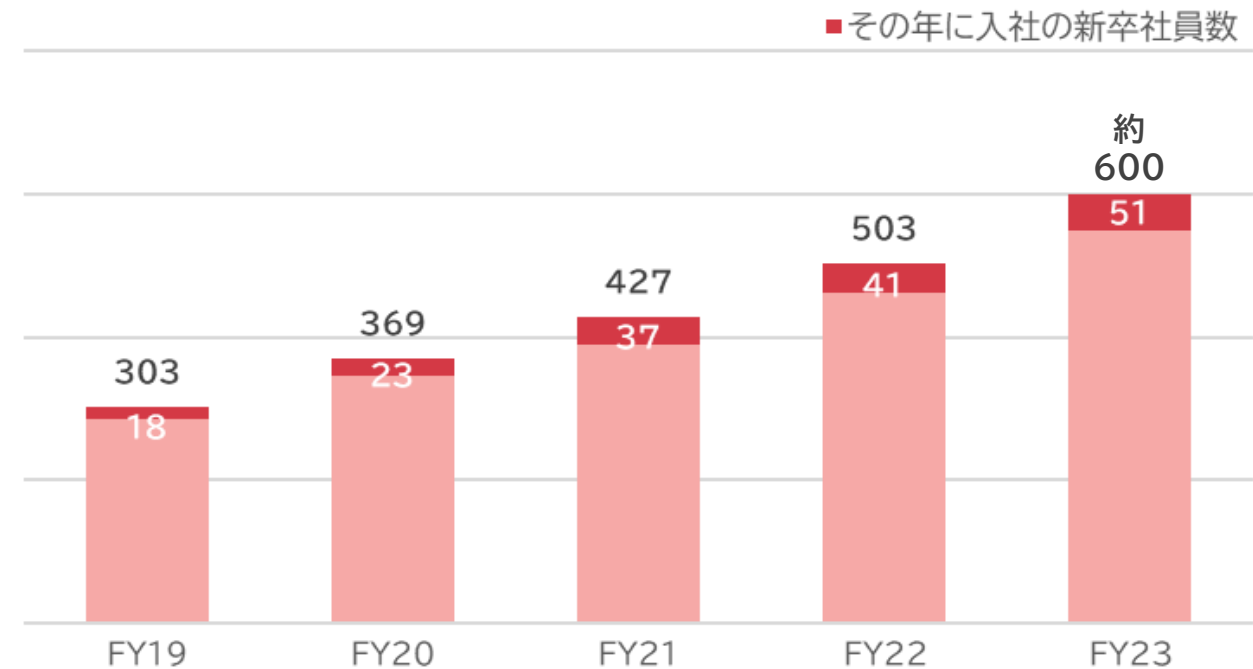
■ 当社を取り巻く人材採用環境

- 日本は、そもそも高度IT人材が不足している。
- そのため、データサイエンティストをはじめとする当社が求める人材をキャリア採用で確保するのは難しいため、当社は、業界内でもいち早く早期から新卒採用を活用している。
(創業2004年で、2007年4月には、第一世代の新卒が入社しています)
- また、昨今のIT人材不足も相まって、業界内の給与水準は上昇を続けている。
- そのため、人材の流動性も高くなっている。

■ 当社におけるキャリア採用者の位置づけや期待する役割

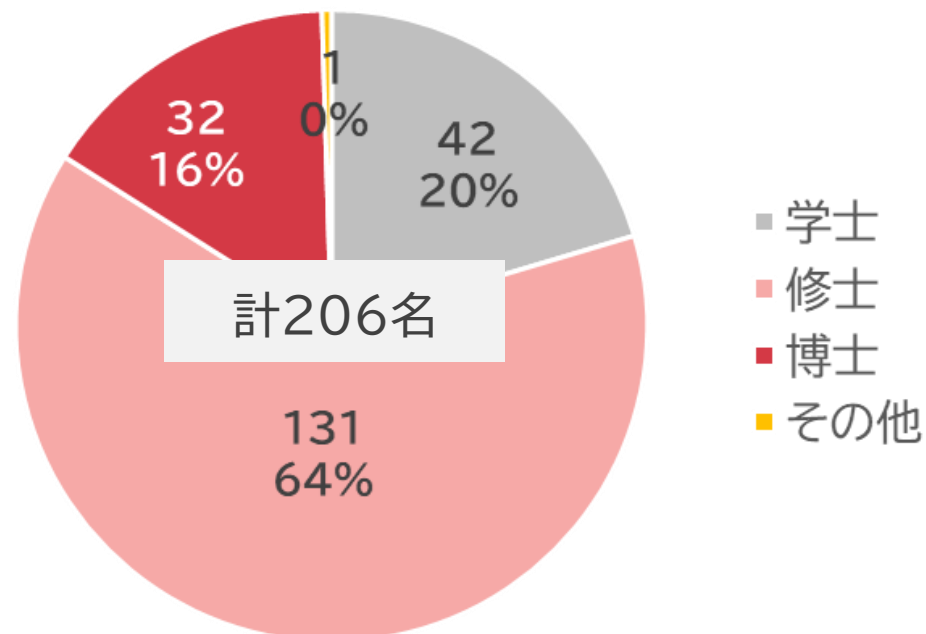
- 新卒採用がまだ十分に進んでいない職種や、退職者の期中での補充要員として、即戦力となるシニア層、リーダー層をキャリア採用で補っている。

従業員数の推移 (単位:名)



キャリア採用者の処遇(新規学卒採用者との異同)

- キャリア採用者と新卒採用者で、給与制度は変えていない。
- あくまで、個人の能力によって、階級(グレード)と基本給が定まる人事制度となっている。
 - もちろん、即戦力のキャリア採用の給与レンジと、新卒社員の初任給には乖離があるが、新卒社員は、理系修士卒以上が多く、入社後3-4年程度で中堅レンジまで昇給することがほとんどである。



(参考)23/4/1に在籍している新卒入社社員の最終学歴

専門性に対する処遇面での評価

■ 給与決定する際の考慮要素

- 以下の軸で評価

<全階層共通>

- ① 全職種共通の「組織のケイパビリティ向上に関する能力」軸
- ② その職種としての「クライアントへの価値提供」軸
- ③ その職種としての「テクノロジー(技術力)」軸

<マネジメント層>

- ④ 「マネジメント能力」軸

■ 専門性等の評価指標、採用後の給与上昇・キャリアアップ

- 職種ごとに異なる「能力基準」を(かなり)細かく設定。
 - 評価者によって能力の解釈がぶれないように、かなり細かく言語化されている点が特徴。
- 能力の向上に合わせて、昇給する仕組み。

その他

- 多様な人材の融合
 - データ活用人材と一口にいても多様な職種・専門性がある。
例) データサイエンティスト、機械学習エンジニア、ITコンサルタント、システム開発エンジニア など
 - その専門性を融合させてこそ、大きな価値につながる。
 - そのため、職種間の融合、協創が図られるような組織設計上の工夫を続けている。
- 定着率向上のための工夫
 - メンター制度をはじめとするオンボーディングの徹底
 - 業務相談だけでなくキャリア相談ができる1on1の充実
 - 学ぶこと、スキルアップを推奨するカルチャーと、それを後押しする福利厚生制度 ほか
- 働き方への配慮
 - フレックスタイム制
 - 在宅勤務制度
 - その他、業務外のコミュニケーションへの支援(クラブ活動など)、飲食を伴うコミュニケーション施策への費用支援
- 今後の課題
 - 適切な頻度でのオフィス回帰



(株)ブレインパッド

〒106-0032 東京都港区六本木三丁目1番1号 六本木ティーキューブ

TEL:03-6721-7701(IR直通) FAX:03-6721-7010

www.brainpad.co.jp ir@brainpad.co.jp

本資料に記載されている戦略や計画、見直しなどは、過去の事実を除いて予測であり、現時点において入手可能な情報に依拠し判断された一定の前提条件に基づいております。従って、実際の業績等は今後の様々な要因によって、これら見直しとは乖離する可能性があることを、ご承知おきください。また、グラフ内の数値は端数処理により総和が短信等で開示している合計額と一致しない場合があります。

本資料における情報は、本資料が作成された時点のものです。将来発生する事象などにより内容に変更が生じた場合も、当社が更新や変更の義務を負うものではありません。また、本資料に記載された会社名・商品名・ロゴは、それぞれ各社の商標または登録商標です。