

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） 議事要旨

1. 日 時 令和5年6月6日（火）14:00～16:00
2. 会 場 人事院第一特別会議室
3. 出席者 富岡 広 株式会社電通国際情報サービス 人事部長
正木 茂 日清食品ホールディングス株式会社 執行役員・CHRO
岡村 誠 " 人材開発部長
高橋 隆史 株式会社ブレインパッド 代表取締役社長
(五十音順)

4. 議事次第

- (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

5. 意見交換の概要

- ① 出席者から大要以下のような取組の紹介がなされた。

<株式会社電通国際情報サービス>

(概要)

- 2022年度のキャリア採用者は100人、2023年4月時点の新卒採用者は92人。採用基準は、人物面の他、キャリア採用は期待する役割を果たせる能力・経験の有無、新卒採用は企業カルチャーとのマッチング等の適否を重視。処遇は、期待役割をベースとする資格制度に基づいて決定され、新卒採用とキャリア採用で違いはない。キャリア採用は募集時に求める期待役割に応じて想定している格付を基に、本人の能力・経験に応じた調整を行うことで最終的な処遇が決定。採用後は、基本的に毎年、当該年度の期待役割の発揮度と翌年度期待役割に応じた役割評価による格付が行われ、本人のパフォーマンスによっては一気に格付が上下。また、企業業績に連動して賞与が大きく変動。
- テレワークと出社のハイブリッドな働き方が進み、人を知り、組織/チームに溶け込み、仕事のやり方を覚えて社内外の人脈を広げることが難しくなる中で、キャリア採用者向けのオンボーディングプログラムの展開、社内向けアプリを通じた社内人脈拡大への工夫等に取り組む。

(背景・考え方)

キャリア採用は基本的には早期に戦力化が期待できる人材、新卒採用は育成前提での戦力化人材、かつ、企業理念等を幹として受け継ぐ人材群と位置付け。求める人材ポイント(訴求ポイント)として、経験を活かして活躍できるフィールド

やキャリアパス、業務環境などを意識して発信。

<日清食品ホールディングス株式会社>

(概要)

- 現在のキャリア社員と新卒社員の在職比率は半々程度。管理職については長らく役割給を運用しているが、ジョブディスクリプションによりジョブを点数化し処遇を決定して市場接続度を高めたい。一般職については経験とともに給与が上がる仕組みであるが、キャリア採用のうち高度な専門スキルを持つ人材には特別の制度を適用することにより柔軟な給与決定が可能。
- キャリア採用者には、定着率向上のための各種プログラムを実施。また、自律型人材の育成を目指して、成長が実感できるような施策を展開。

(背景・考え方)

持続的な成長を追求するため戦略的人事を遂行。キャリア採用は、セキュリティ人材などの高度な専門スキルを持つ人材や即戦力が期待される人材、新卒採用は幅広い業務に適応できるポテンシャルや高いロイヤリティ（組織適応）等が期待される人材として位置付け、事業の特性等に応じた形でキャリア社員・新卒社員をそれぞれ配置。従業員のキャリア形成、組織の生産性向上を目指してジョブディスクリプションの可視化を推進。高度な専門スキルを持つ人材には市場水準の状況を考慮できるよう特別に処遇。

<株式会社ブレインパッド>

(概要)

- 2023年のキャリア採用者は100人程度、新卒採用者は50人程度。新卒採用によりデータサイエンティストを中心に育成しつつ、キャリア採用も並行して実施している。処遇は職種毎に細かく言語化された能力基準を基に個人の能力に応じて決定。キャリア採用と新卒採用に給与制度上の違いはなく、採用時の給与は異なるものの、その後は、能力向上に合わせて昇給。
- 価値創造の観点から多様な職種間の融合を図るとともに、定着率向上のため学び・スキルアップを支援。メンター制度をはじめとするオンボーディング、飲食費の補助等による社員間のコミュニケーション支援にも取り組む。

(背景・考え方)

高度IT人材が不足している中、データサイエンティストを中心とする人材をキャリア採用で確保するのが困難であったため、創業後早期から新卒採用によりこれらの専門人材を確保・育成しつつ、他のコンサルタント等の職種の拡大や、業務全体を見渡せるリーダー層、シニア層の採用においてはキャリア採用を実施。業界における人材の流動性や市場の給与水準の高まりを受けて、処遇も随時見直し。

② 上記①の紹介の後、以下のような事項について事務局との間で意見交換・質疑応答が行われた。

- 新卒採用とキャリア採用の勤続期待やキャリアパス
- 社員の納得感が得られる処遇の在り方
- 院卒者の強み・処遇
- 外部労働市場と内部労働市場を考慮した専門人材に対する処遇
- 外部労働市場における給与水準の把握方法及び同水準を踏まえた具体的な給与決定方法
- 人材確保に向けた給与以外の面でのアプローチ

以 上