

実力や適性を踏まえた大胆な抜擢人事が可能となることなどだ。2021年10月の導入以来、グループ各社がこの制度を活かして従来にない思い切った若返りや抜擢人事を積極的に行っている。

②一般社員の人事・給与制度改革（専門性を軸とした人事給与制度の導入）

一般社員についても、2023年4月に専門性を重視した新たな人事給与制度が導入された。これは入社年次・年齢や経験年数に関係なく自らが主体的にキャリアを切り拓き、高い専門性やスキルを発揮して社外でも通用する真に実力のあるプロフェッショナル人材へと成長していくことを目的とするものだ。

最大のポイントは、管理職の人事給与制度改革と同様に入社年次・年功主義から脱却するとともに、これまでのような会社主導のキャリア形成ではなく、「キャリアのかじ取り役（キャリアオーナー）は自分である」という考え方に立って、自ら専門性を高めていく「自律的キャリア形成」の仕組みに転換したことだ。

具体的には営業、開発、IT、インフラエンジニア、コーポレート、不動産・建築、スマートエネルギー、研究開発の 카테고리において、外部市場を意識した18の専門分野を設け、分野ごとに求められる専門性や行動レベルを明確化したグレード基準が設定された(図表4-4-5)。また、評価については、従前から続けられていた相対評価に代わり、グレード基準に基づき高い成果を上げた社員が適正な評価を受けることが可能となる絶対評価が新たに導入された。さらには、昇格に要していた最短在級年数も廃止され、専門性の獲得度合いやその発揮度に応じて昇格・昇給している

く仕組みに抜本的に見直された。

また、特に市場価値の高いスキルを持ち、卓越した業績を上げる社員を適正に処遇するスペシャリストグレード(SG)も創設された。これにより、昇格を重ねてゼネラリストの管理職になるという従前の画一的なキャリアパスだけでなく、マネジメントを担う管理職にならなくても、スペシャリストとして高い専門性に基づき管理職と同等の処遇を受けられる新たなキャリアパスが開けることとなった。これにより、データサイエンティストやセキュリティエンジニアなど、特定分野のスペシャリストをめざす社員にはキャリアの選択肢や活躍のフィールドが大きく広がることとなった。

(3)自律的なキャリア形成を支援する仕組み

新たな人事給与制度改革の実効性を高めるため、社員のキャリア形成支援にも力を入れている。自律的なキャリア形成を促し、事業の成長を支える人的投資を拡大するとともに、ライフイベントのサポートも含めた包括的な支援の取り組みを進めている。具体的な取り組み内容を以下に紹介する。

①能力開発の支援：18専門分野の研修メニュー

一般社員の人事制度の見直しとあわせて、その実効性を高めるための研修メニューも拡充された。以下の3つの枠組みで、2025年4月時点で約1,000講座の研修メニューが用意されており、社員は自身のキャリアプラン、スキルアッププランに応じてこれらの研修メニューの中から自身に適したものを選択・学習することができるようになっている。

図表4-4-5 ▶外部市場を意識した専門分野の設定

	営業系		開発系		IT系						コーポレート系			不動産・建築	スマートエネルギー	研究開発		
	セールス・SE	マーケティング	サービス・プロダクト開発	開発エンジニア	WEB/UI/UXデザイナー	コンサルティング	プロジェクトマネジメント	ITアーキテクト	ITスペシャリスト	データサイエンティスト	セキュリティエンジニア	インフラエンジニア	財務	総務・人事	法務	不動産・建築	スマートエネルギー	研究開発
SG1/2																		
グレード1																		
グレード2																		
グレード3																		
グレード4																		
グレード5																		
グレード6																		

注：グレード2のセルに「社員グレード基準作成単位」の注釈あり。また、グレード5のセルに「統一的な社員グレード基準を設定」の注釈あり。また、IT系7～11のセルに「ジョブディスクリプションを適用」の注釈あり。

出所：情報通信総合研究所 人事制度説明会資料（2024年11月28日、12月6日）