

### 高千穂交易

# ライン長手前へ新等級

## 若手・女性の登用めざし

## 資格手当は99種類に拡大

### 賃金

高千穂交易㈱（東京都新宿区、井出尊信代表取締役社長執行役員）は今年4月、若手や女性社員の管理職登用を推進するため、ライン長候補者向けの等級を新設した。上司の推薦、役員に対するプレゼン試験などを通じて候補者を選抜し、メンバー5人程度のチームのリーダーを任せると

### 抜擢に多面評価も加味

“技術商社”を標榜する同社は、商品監視システムや入退室管理システム、クラウド型ネットワーク製品、半導体、機構部品など、多種多様な商品を国内に

の。部下の育成や予算管理の業務を経験させることで、早期登用を促す。4段階洗替え方式を採用する基本給については、非管理職における最高水準を確保した。専門的な知識・技術の習得に向け、昨年には資格手当の対象を約100資格に倍増し、支給額は最大で月額10万円に引き上げた。

輸入・販売している。システムの設計や機器の設置をはじめとする購入時の支援に加え、手厚いアフターサービスも提供している。監視カメラなどのオフィスや小売の現場に関するソリューションは、全国300カ所のサービ

ス網を駆使しながら、全社員の4割を占めるエンジニア系人材を中心に24時間365日のサポートを行っている。

海外ではどのような商品が開発され、その強みは何なのか。顧客はどんなニーズを持っている、それに合う商品やサービスとは何なのか――。社員一人ひとりに求められるのは、何よりも自身の担当領域に関する専門知識だ。一朝一夕に身に着くものではなく、経験や自己研鑽が欠かせない。

このような背景から同社では、伝統的に能力基準の人事処遇制度を採っている。新卒で採用した人材を手塩にかけて育ててきた。ただ、単純にモノを売る企業から、商品・サービスの購入によって付加価値を高め、顧客満足度を高める「コト売り」の企業への変革を遂げるなか、全員が管理職をめざす単線型の等級体系では、必ずしも専門性の高い

人材を厚遇できない。

そこで、2020年に人事制度を大幅に改定し、管理職層に関しては複線化を図った。ライン長に就く人材はマネジメント職群で処遇する仕組みとしている（図表1）。早期離職防止対策としては、新卒者向けのキャリアディベロップメント（CD）等級に格付けられている間は評価結果にかかわらず毎年必ず昇給するようにした。一方で、5年間はSP1等級に昇格しないとルールは廃止。高評価を取った場合は、早期に昇格させている。

これらの改定は成果を上げており、21年以降に入社した新卒者22人は一人も離職していない。定着状況が着実に改善した今春には、等級体系を見直すなどの再改定を行った。背景には昨年、社員アンケートを実施したところ人材育成や福利厚生、昇給面などに対して見直しを求める意見が複数寄せられたことがある。会社としても、若手や女性の積極的な登用を推進する一方でライン長の世代交代を課題としており、人材育成は人事に関する大きなテーマと捉えていた。女性に関してはこの間、積極的に総合職での採用を進めてきた。一方で管理職に占める女性比率は1割を下回っており、30年までに30%を達成するという経営目標の実現に向けて、あと一押しが必要状況だった。

新制度では、営業職や技術職向けの総合職について、非管理職層で3階層、管理職層で1階層を新設した（図表2）。非管理職層をCD等級～SP6等級の計7階層とし、昇格昇給の機会を増やしている。事務系の一般職に関しても1階層多くした。

そのうえで、若手および女性の管理職登用を支援するためMN0a等級（一般職はMN0b等級）を設けている。ライン長候補者専用の等級で、非管理職からライン長への昇進志向を持つ人材を選抜し、処遇する。仕事の内容は基本的にライン長と同じで、部下の育成や指導、予算管理などを行う。ライン長との違いは、率いるメンバー数を5人以下に制限している点だけだ。

MN0a等級への昇格要件は、本人の意思、上司の推薦、役員へのプレゼンなどの昇進試験の合格としている。SP4等級以上に実施している360度評価の結果も加味する。今春、晴れて非管理職層のなかで“特別待遇”となったのは30～40歳代の10人強で、うち4人が女性だった。

ライン長への昇進に向けて、一部ではメンター制を採用している。部下のいない管理職層の人材が、日々の業務遂行を支援する。今夏にはマネジメント力向上に向けた専用の研修も予定している。MN0a等級にどの程度在籍させるか、仮にライン長へ昇進とならなかった場合などの細かいルールは、今後定めていく。

新任管理職の負担減および、機動的な組織の編成などをめざして、組織サイズも見直した。部署の小型化を図り、課長級のチームマネージャー（TM）配下の

メンバー数は6～10人に改めて

いる。

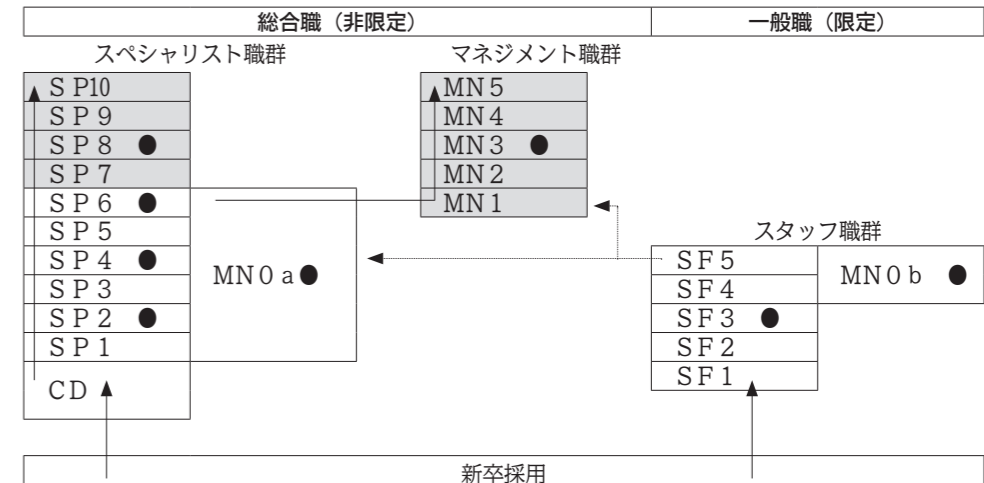
### 全社員に洗替え給適用

基本給は洗替え方式としており、等級別にA～Cの3ランクを設け、評価に応じて変動を行う（図表3）。昇格時は各等級のCランクの給与を適用するルールを採用（図表3①）。基本給とは別に、等級別定額の職務手当、ライン長向けの役職手当を設けており、基準内賃金に含めている。役職手当と職務手当を含めた給与レンジは、スペシャリスト職群最上位のSP10等級が、事業部長級のMN4等級と同程度となるように設計している。

ライン長候補者のMN0a等級の給与水準は、非管理職層のなかで最も高く、SP6等級の水準を上回る。制度上はSP1～2等級から抜擢されるケースもあり得るが、その際は給与水準が一気に3割程度アップする（図表3②）。同社では昇格判定に際して年次・年数の制限はなく、新卒で入社して数年の人材であっても、理論上は管理職待遇に近い賃金を得ることが可能となった。報酬面からも強く、若手の昇格意欲を喚起している。

一人ひとりの専門的な能力の向上をめざし、昨夏には資格手当の大幅な拡充も実施した（図表4）。対象となる資格の数は合計99種類に上る。最上位をプラチナ、最下位をベーシックとする5ランクに分け、プラチナに該当する公認会計士などの資格を獲得した場合、一時金として5万円、月次手当として2年間にわたる2万円を支給する。複数の資格

図表2 等級体系



※「→」は、主要キャリアルートを指す。アマカケは管理職等級。  
※各職群間の横並びに相関関係はなし（給与も不一致）。  
※●は2024年4月に新設。

を保有する場合、月次手当は10万円を上限額とした。

昨今、情報セキュリティや人工知能に関する商材を取り扱う機会が増していることから、IT系の資格について積極的な取得を促す。AI関係のG検定に関しては昨年、社内で講習会を開いた。8000本に及ぶeラーニングも整備済みで、社員には「業務に関するものは就業時間中の視聴も可」と明言。昇格と結び付けている資格もあり、たとえばゴールドランクのTOEIC700点以上は、ライン長への昇格時に加点要素とする。

新入社員には最長3年間、先輩がマンツーマンでサポートを行う「トレーナー制度」も導入した。コロナ禍の影響で、一部で成長面の遅れがみられたため、育成制度にテコ入れを図っている。トレーナー役を担う先輩社員には月額1万円の手当を支給して、負担増に報いている。

### 会社の概要

1952年に創立し、米国パロース社（現・ユニシス社）と日本総代理店契約を結ぶ。59年、同社の電子計算機の販売を開始。以降、エレクトロニクスを核とした「技術商社」として、世界の先端商品をいち早く、日本市場で販売してきた。現在、扱っている商品は、オフィス関係では監視カメラシステムや入退室管理システム、ネットワーク関係ではメールセキュリティやリモートアクセスに関するソリューション、さらには半導体や機構部品などとなっている。リテール関係では、商品監視システムやディスプレイセキュリティシステムや、電子タグなども取り扱う。各種商品の最適なシステム設計や設置・保守サービスまで一貫して対応しており、サポートのための拠点を全国300カ所設け、24時間365日体制で備えている。東証プライム上場。資本金＝12億921万円、売上高＝252億2400万円、従業員数＝連結474人、単体244人（2024年3月末現在）。

図表1 中期経営計画(2022～2024)における基本戦略(抜粋)

<p><b>人材育成・人材投資の強化</b> 新人事制度の推進により、DX・グローバル人材の育成、女性の活躍支援、機動的な人材配置を実施。また持株会強化により従業員「株主化」を推進。</p>	<p><b>多様なキャリアパスが併存する仕組みの構築</b> ◆DX人材・グローバル人材育成支援プログラムの導入の検討 ◆コア事業の成長に必要な人材の採用 ◆新たな知見の「創造」を企図した副業制度の導入 ◆女性の活躍支援 ◆専門職、マネジメント職の選択 ◆機動的な人材配置の転換</p> <p><b>働き方改革</b> ◆ワーク・ライフ・バランスへの取組み推進 →年次有給休暇取得率：70% →育児休業取得率：100% ◆テレワークの継続推進 ◆週休3日制の試験導入（2022年4月）</p> <p><b>株主共同利益の共有</b> ◆従業員の経営参画意識の向上を企図した従業員持株会奨励金制度の拡充 →奨励金を従来の10%から50%に引上げ ◆従業員持株加入比率の向上</p> <p><b>職能型および業績連動型報酬制度の強化</b> ◆pay for performance、pay for jobの仕組み、運用の強化 ◆配属市場に応じた給与水準の見直し ◆360度評価の導入・活用 ◆部門のROIC評価の導入</p>
---	---

激な負担増を防止する効果がある。この等級を上手く機能させるには、マネジメント職群への昇格が叶わず、元の等級に戻る人材への対応がある「リベンジ」を認めて、経営トップ自ら「失敗も経験」など前向きなメッセージを打ち出せば、挑戦しやすい環境となり、管理職をめざす人材は増えてくる。等級数を増やす改定は、隣接する等級間の給与差を小さくする方向に働く。同社の場合、スペシャリスト職群は計11階層もあり、基本給は洗替え方式を採用しているものの、実際には動続や経験に応じて少しずつ伸びていく運用となっていると思われる。

### 急な負担増が防げる

#### 等級新設による効果

のようなスペシャリスト集団において、社員は入社時から専門性の向上に励む。そのなかでライン長に昇格し、部下を管理する業務まで担うことは重荷になりかねない。今春の改定で、新たにライン長候補者向けの等級を新設して、小規模な組織を率いる経験を積めるようにした点は、急

資格手当の対象が99種類にも及ぶのは、取り扱う商材が多岐にわたることの裏返しに他ならない。ただ、技術の進歩や新製品の登場などによって、資格の市場価値は絶えず変動する。対象とする資格や支給額について、定期的な見直しが必要だ。



賃金システム研究所 所長 赤津 雅彦 さん

### 寸評

組織を率いる経験を積めるようにした点は、急

図表3 基本給のテーブル(抜粋)

職群	等級	ランク			
		D	C	B	A
職 マネジメント群	MN5				
	MN4				
	MN3				
	MN2				
	MN1				
職 スペシャリスト群	SP10				
	SP9				
	SP8				
	SP7				
	MN0a				
	SP6				
	SP5				
	SP4				
	SP3				
	SP2				
SP1					
CD					

注：Dランクは24年まで暫定的に設けるもの。  
注：下位等級からMN0a等級に昇格を果たせば、給与水準が大きくアップする仕組みに。  
注：①②は、SP2等級の給与ランクAの人材の昇格例。  
注：ランク間の差は、下位等級では2000～3000円程度と小さいが、上位等級になるほど開いていく。

図表4 資格手当の仕組み

ランク	対象資格(例)	取得時手当(円)	月次手当(円)
プラチナ	公認会計士、税理士	50,000	20,000
ゴールド	ネットワークスペシャリスト、社会保険労務士、情報処理安全確保支援士、Cisco技術者認定(エキスパート)、応用情報技術者	30,000	10,000
シルバー	TOEIC900点以上、Cisco技術者認定(プロフェッショナル)、E検定	10,000	5,000
ブロンズ	日商簿記2級、第一種電気工事士、通関士、基本情報技術者、G検定、マイクロソフトオフィス(MOS)エキスパート	-	3,000
ベーシック	ITパスポート試験、MOS、Cisco技術者認定(アソシエイト) 第二種電気工事士	10,000	-

注) 月次手当は支給期間の上限を2年間と定めている。複数の手当を保有している場合、月次手当の合計金額は上限で10万円。各資格に対する受験料(全額)、および勉強代(1資格当たり上限2万円)については、合格者に対して支給する。