

わが社の 人事政策

高千穂交易

File.
168

若手抜擢の「プレ管理職」 経験を積ませて成長促す

世界先端の商品・サービスを発掘し提供する「エレクトロニクス技術商社」の高千穂交易。事業特性から社員の能力育成と教育に力を入れている。同社はスペシャリスト職群、マネジメント職群およびスタッフ職群という複線型人事等級制度をとっている。このほど管理職の手前に部下を持った「プレ管理職」の等級を設けた。チームのマネジャーとして経験を培い成長を促す仕組みだ。

付加価値の「コト売り」へ変身

高千穂交易は「創造」を事業活動の原点に据え、世界先端の技術・商品・サービスを発掘する独立系の「エレクトロニクス技術商社」として事業を展開してきた。「交易」の名称が同社の性格を表わしている。

創業は1952（昭和27）年で、現在につながる事業の起点は大型コンピュータの米国パロース社（現ユニシス）との日本総代理店契約に遡る。60年代から70年代にかけて万引防止の商品監視システムや半導体の販売を開始した。特に1970年に販売を開始した商品監視システムは国内で高いシェアを占める。1971年に半導体、2000年に入退室管理システムの販売を開始した。コンサルティングから開発・設計、設置、保守サービスまでワンストップで商品とサービスを提供するのが同社の強みだ。

同社の事業は3つのセグメントに分か

れ、「クラウドサービス&サポート」が売上げの10.0%、「システム」が同39.1%、「デバイス」が同50.9%を占めている。現在ではサブスクリプションのクラウドサービスが安定的に高収益をあげ期待の高い事業だ。このように顧客の求めに応じて商品やサービスの付加価値を高め、単なる「モノ売り」から「コト売り」へと事業が変化している。

同社の社員数（3月31日現在）は、男性175人、女性69人、合計244人で、平均年齢はそれぞれ43.8歳、37.4歳、42.0歳。社員の4割強が技術者。連結社員数は474人である。

等級数を増やして成長を実感

同社は今年4月に人事等級制度の改定を行った。総合職と一般職があり、総合職はスペシャリスト職群（SP）とマネジメント職群（MN）のふたつだ。一般職はスタッフ職群（SF）のみである。改定後の新等級制度でSPは10等級、MNは5

高千穂交易の強みと若手の成長・活躍の場を与える新しい等級制度

3つの強み	世界の先端商品を発掘する目利き力、顧客の課題を解決する技術力、創業72年に培った顧客基盤が同社の強み。社員の成長が企業の成長に直結。
人材投資の強化	採用力強化を目指し、2025年度大卒初任給（総合職）30万円、平均年収も大幅に引き上げ、従業員持株奨励金は50%に引き上げ加入率90.5%
若手社員の抜擢	若手社員が管理職を経験するための等級を新設。認定されれば、下位の等級から「プレ管理職」として部下を持って活躍する場を用意。

等級、SFは5等級から成るが、図で黒丸のついた等級は4月の改定で追加された等級である。

新卒で採用されると総合職はCD等級（キャリアデベロップメント）、一般職はSF1となる。同社は昇格のための滞留年数の定めは既に廃止しているが、おおむね5～6年程度経過し、SP1、SF2に昇級する。

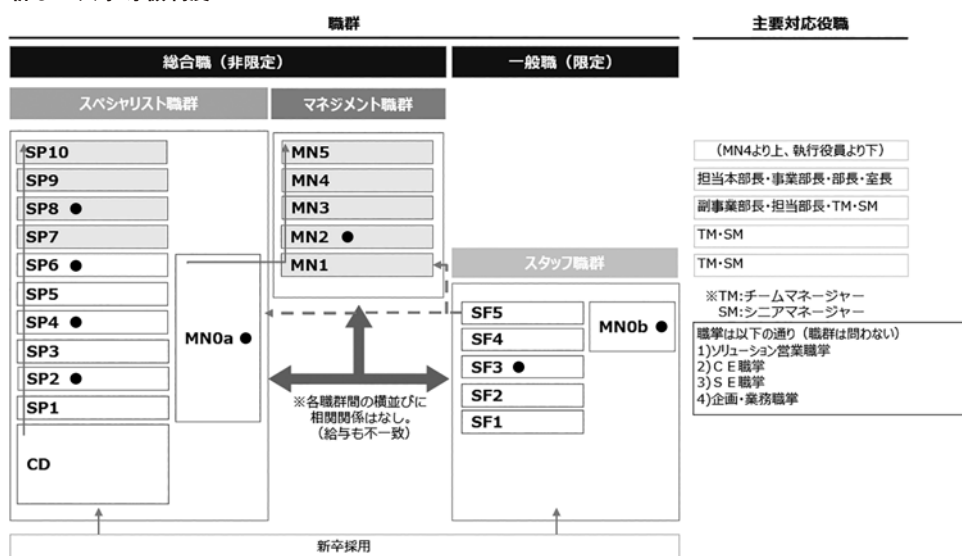
氏家朋子管理部人事チームマネージャーは、「入社すると、4つある職掌のいずれかに属することになる」と説明する。それは「ソリューション営業」、「CE」（カスタマエンジニア）、「SE」（セールスエンジニア）、「企画・業務」で、CEとSEは技術職である。

3つの職群の中でもSPは4等級増や

した。「以前、SPは6等級制で各等級にはランクが7つ設けられていました。昇格するという経験を味わってもらうために、縦の等級数を増やし、横のランクは4つにしましたが、来年度にはA、B、Cの3ランクになります。賃金レンジは重ならず、給与体系は洗替え方式で、不断に向上を求める体系になっています」と氏家チームマネージャーは説明する。

岩本昌也管理部長も「等級数が少ないと昇級するのに時間がかかり、社員に停滞感が生まれます。この停滞感が原因で、過去には退職するケースもありました。横のランクを少なくし、縦の等級数を増やすことで昇級機会を増やしました。成績が上がればボーナスは増えますが、基本給は毎年有能力考課などで決定

新しい人事等級制度



* 高千穂交易資料

●は2024年度に新設。MN0aとMN0bはプレ管理職の位置づけ。

→は主要キャリアルート



東京新宿区四谷の本社で開かれた研修風景。多くの社員が参加し、意見を述べ合った。

するので、等級が上がりにくく停滞感がありました」と改定の背景を説明する。

SP職群とMN職群では、SP7等級以上とMN職群が管理職である。同社でいう管理職は厚生労働省の「管理監督者」の解釈に基づく。おおむねMN1とMN2は課長クラス、MN3は副事業部長・担当部長クラス、MN4は担当本部長・事業部長・部長・室長クラス、MN5はMN4より上、執行役員より下の位置づけだ。

部下持ちの「プレ管理職」に格付

新設されたMN0a等級について説明すると、管理職の一步手前のSP6等級と管理職のSP7等級の間にこの新しい等級が入る形になる。このためSP職群は実質的に11等級になる。この等級は同社の管理職の位置づけではないが、チームという課単位のマネージャー職になる。

同社は2020年に組織を大ぐくりにして管理職はマネジメントに特化する改定を行ったが、「機動力を高めるため、現在ではチームをダウンサイジングしてプレイングマネージャー方式に切り換えました」と、鶴保直子経営企画室長は述べる。「若手を投入しようということで、機動力をあげるためチームをダウンサイジングしたので、MN0a等級が導入しやすい環境にありました」という。岩本部長も「管理職ではありませんが、部下を

持った『プレ管理職』として経験を積んでほしい」という。SP職群ではあるが「MN0」の名称で、ラインの「プレマネージャー」としての意識を喚起するようにした。プレ管理職として経験値を積むことが目的のMN0a等級なので、比較的少人数のチームマネージャーとして就任する。

SP職群ではSP7等級以上が管理職だ。SP6等級になるまでに、スペシャリストかマネジメントの道を選択する。キャリアの選択については、時々の1 on 1や自己申告などで上司と詰めていく。

MN0a等級に格付けされるには、上司の推薦と役員へのプレゼンに合格することが必要。勿論、本人の意思も重要だ。

一方、SFのスタッフ職群に設けられたのが「MN0b」だ。「一部のチームマネージャーはMN0b等級の社員が務め、そのMN0b等級の社員をサポートしまとめるのがSM（シニアマネージャー）で、マネジメント職群にあたります」と、氏家チームマネージャー。

チームマネージャーのポストは39ある。4月からこのチームマネージャーに就いたMN0a等級とMN0b等級の社員は計11人。「MN0a、MN0b共にマネージャー見習いですが、その後MN1に昇格するのか、SPやSFに戻るのかは能力考課によって決定されます」。SP1やSP2

からの昇格はなかったが、それ以外の等級から昇格した。「部下を持つことでのモチベーションアップに期待しています」(氏家チームマネージャー)。

「上司による評価だけでなく 360 度評価を行っているので、関係する社員の評価結果も考慮に入れて等級を決めていくことになります。当社は 1 月に能力評価を行い、判断は 3 月に決定されます」と、氏家チームマネージャー。

ただ、能力評価の結果、管理職として能力が未達とされ、スペシャリスト職群やスタッフ職群にまわっても、「担当能力があれば、賃金は下がらない異動もあり、モチベーションが維持できる」ようになっている(鶴保室長)。

能力高めるための人的資本投資

同社は学習する組織を目指し、社員が 8000 講座から受講できる e ラーニングも導入している。また、社員の資格取得に力を入れ、99 の資格を 5 つのランクに分け、資格取得時の一時金のほか、ブロンズ以上のランクの資格の場合、2 年間



左から岩本昌也管理部長、氏家朋子管理部人事チームマネージャー、鶴保直子経営企画室長

にわたり月次の手当を支給する。プラチナランクの資格を取得した場合、53 万円が支給されることになる。

氏家チームマネージャーは人事制度の今後の課題について、「新卒初任給や社員の平均年収の引上げなど、人的投資を様々に行ってきました。技術商社という位置づけもあり、さらに学習する組織の醸成が必要と考えています。入社して配属された事業に止まることが多く、他の部署の事業がわからなくて、ポストがあっても異動することが困難のこともあります。社内の流動性を高めるためにもローテーションを検討しているところで」と述べている。

手当支給の対象となる主な資格

ランク	資 格	取得時一時金	月次手当
プラチナ	公認会計士、税理士など	50,000	20,000
ゴールド	ネットワークスペシャリスト試験、社会保険労務士、情報処理安全確保支援士、シスコ技術者認定 エキスパート、応用情報技術者試験など	30,000	10,000
シルバー	TOEIC テスト (900 点以上)、シスコ技術者認定 プロフェッショナル、ディープラーニング検定 (E 検定) など	10,000	5,000
ブロンズ	日商簿記検定試験 2 級、電気工事士 第 1 種、通関士、基本情報技術者試験、ディープラーニング検定 (G 検定)、MOS (マイクロソフト オフィス スペシャリスト) 各ソフトの上級レベル (エキスパート)	—	3,000
ベーシック	IT パスポート試験 (iパス) (IP)、MOS (マイクロソフト オフィス スペシャリスト) 各ソフトの一般レベル、シスコ技術者認定 アソシエイト、電気工事士 第 2 種	10,000	—

*高千穂交易資料

(注) 手当支給の対象となる資格は 99。月次手当の支給期間は 2 年間。複数手当保有の場合、月次手当の上限 10 万円。受検料 (全額) と勉強代 (1 資格あたり上限 2 万円) は、合格者に対して支給

[企業データ]

高千穂交易株式会社
本社：東京都新宿区四谷
設立：1952 年 3 月
代表取締役社長執行役員：井出尊信氏
資本金：1,209 百万円
売上高：252 億 2,400 万円 (連結)
従業員数：244 人、連結 474 人
事業内容：セキュリティシステム、情報ネットワークシステム、半導体および機構部品等の輸出入および販売・据付・保守サービスならびにシステム設計・システム運用受託等サービス