賃金

三技協 28要素採点し格付け決定

年収基準額の変動も

全社共通基準で成長測る

㈱三技協（神奈川県横浜市、仙石通泰社長）では、年に1回、28のコンピテンシー要素を評価し、個人のグレードと月給額を決める独自の制度を運用している。個々の要素を3つの視点から採点してポイント化し、合計ポイントで格付けと業績給を含む年収基準額を確定するもの。賞与に相当する業績給へ目標管理に基づく個人業績評価を反映し、会社業績と併せて変動を行う。コンピテンシーに関しては、社員に求められるスキルを総ざらいして全社共通に適用しており、成長に合わせてより難易度の高い要素でポイントが獲得できる仕組みとして整備している。

高さ・幅・影響を評価

同社では、スキルベースドコンピテンシーと呼ぶ評価要素を設定し、人事・処遇の基本に据えている。個人が保有するスキルは、「発揮されて初めて成果に結び付く」との考え方に立ち、社員に求められるスキルを28要素のコンピテンシーとしてまとめたものだ。すべての社員を共通の要素に基づいて評価し、絶対値で示される結果をグレードや報酬水準の決定に用いている。

コンピテンシーの各要素は、4つの区分ごとに定めており、区分ごとに難易度も異なる（図表1）。例えば、下位区分のパーソナリティでは情意面を問う要素をまとめているのに対し、上位のヒューマンスキルやコンセプチャルスキルになると、マネージャーや高度専門職に期待される要素が並ぶ。新卒入社から間もなくは求められる要素の数は限られるが、成長して仕事や役割の幅が広がるに従い、より高いレベルの要素が広く求められてくるという考え方を採っている。

年1回のコンピテンシー評価では、28の要素を－1～＋5ポイントの7段階で採点（図表2）。一つひとつの要素について発揮度合（高さ）、行動範囲（幅）、影響（広がり）という3つの視点から採点し、平均点を四捨五入してポイントを確定する。手順としては、まず本人に自己評価をさせ、次いで上司による一次考課を実施。客観的な指標から確認する手法により、納得性を確保している。

格付け制度としては5階層のパフォーマンスグレード（PG）を設け、それぞれに期待される役割・機能を明確にしている（図表3）。コンピテンシー評価と連動しており、基本的には前年評価で得た総獲得ポイント数によって昇格・降格を行う（図表4）。例えば、PG－Eにいる社員が20ポイント以上を獲得すると、新たにPG－Dの基準に到達したこととなり、社内認定を経て昇格が決定される。DからCへの昇格に当たっては、併せて適性試験、実技試験、面接試験も実施する。

一方、パフォーマンスグレードとは別に職位の格付け体系もあり、マネジメント系・専門職系にそれぞれ4階層を設定している。役付手当などはとくに設けていないが、ポスト・ポジションへの任用はこの階層に基づいて行われる。

個人業績は賞与で還元

給与体系は、パフォーマンスグレードごとに3～5個の「レンジ」を設け、それぞれに年収基準額を定めている。号俸制における号数に当たるもので、コンピテンシー評価の総獲得ポイント数により、等級だけでなく号数までが決まる仕組みだ。年収基準額のなかには変動部分である業績給（賞与に相当）も含むが、残りの基本給12カ月分はこの段階で確定する。同じグレードでもより多くのポイントを得た者ほどレンジが高くなり、基本給にも差が付いてくる。

年齢・勤続昇給や定期昇給などの発想はなく、総獲得ポイント数が前年と変わらなければ基本給は変動しない。適用されるレンジが前年よりアップすることで昇給し、ダウンすれば降給する。獲得ポイント数で直ちにレンジが決まるため、理論上は大幅な昇給・降給が起こり得る。極端な例では下位グレードへ降格するケースも生じるが、大幅なダウンを抑制するために激変緩和措置を整備。1年間に限って現行グレードの最低レンジを適用し、次年度での復活を促していく。

年収基準額の約2割を占める業績給は、会社の業績と個人の業績によって変動させる（図表5）。全体の30%を個人業績給と定め、目標管理に基づく個人業績評価を反映している。

目標管理は上期・下期に分けて全社的に展開しており、部門長による上位目標→課長による職場協働目標→メンバーによる個人目標という流れで立案作業に取り組む。同社では"育成型"目標管理を謳っており、目標に対する達成度を導くだけでなく、プロセス・行動面も個別に評価を行う。期中にとった具体的な行動をピックアップして採点するほか、所属部署において担う役割に基づく評価も実施。これらを含めて5段階の総合評定をし、個人業績給の基準額に適用する掛率を求めている。

職種別の育成指標にも

社員に求められる要素を体系化したコンピテンシーは、育成面の指標としても用いられる。毎年の評価で成長度合を確認するとともに、直属上司が今後伸ばしてほしい要素を提示し、個人はそれを能力開発目標に盛り込んでいく。目標管理と併せ、評価制度全体を教育のツールとして機能させている。

なかでも特長的なのが、コンピテンシーに沿って職種別のモデルを提示する「キャリアデザイン指標」というサポートシステムだ（図表6）。評価要素をレーダーチャート化することでコンサルタントや上級エンジニアなどの人材モデルを描き、社員が現状の評価と突き合わせられるようにしたもの。個々の職種に照らして自身に必要な能力が把握でき、希望するキャリアの実現を後押しする。全社共通のコンピテンシー要素は、報酬決定の指標であるのにとどまらず、むしろ人事管理全般の基準として活用されている。

図表1 スキルベースドコンピテンシー構成

	パーソナリティ	オペレーショナルスキル	ヒューマンスキル	コンセプチャルスキル
①	理解力	専門知識・技能	＊＊＊＊＊＊	PBT1(分析的思考)能力
②	責任性	言語リテラシー	コミュニケーション力	PBT2(＊＊＊＊)能力
③	持続性	情報志向性	＊＊＊＊＊＊	PBT3(＊＊＊＊)能力
④	自発性	ITリテラシー	＊＊＊＊＊＊	＊＊＊＊
⑤	柔軟性	CM構築力	リーダーシップ	＊＊＊＊
⑥	協調性	＊＊＊＊＊	＊＊＊＊＊＊	＊＊＊＊
⑦	積極性	＊＊＊＊＊		
⑧		＊＊＊＊＊		
⑨		＊＊＊＊＊		

↓

発揮されたコンピテンシー

↓

ポイント取得・昇格試験

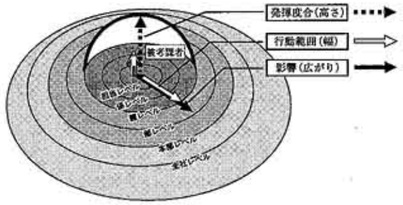
↓

グレード決定

図表2 評価基準の適用方法とポイントの決定

3要素の適用	評価基準の3要素を各々独立して適用する。
影響（広がり）の適用	影響（広がり）の上限は1レベル上まで適用できる。下限の適用には制約がない。
ポイントの決定	評価基準3要素の合計ポイントを平均し、ポイントを決定する。端数は四捨五入する。

レベル	① 発揮度合（高さ）	② 行動範囲（幅）	③ 影響（広がり）
5	その行動特性が常に発揮されている。	全社レベルで発揮され、良い影響を与えている	全社レベルで発揮され、良い影響を与えている
4	その行動特性が繰り返し発揮されている。	本部レベルで発揮され、良い影響を与えている。	本部レベルで発揮され、良い影響を与えている。
3	その行動特性が度々発揮されている。	部レベルで発揮され、良い影響を与えている。	部レベルで発揮され、良い影響を与えている。
2	その行動特性が半ば発揮されている。	課レベルで発揮され、良い影響を与えている。	課レベルで発揮され、良い影響を与えている。
1	その行動特性が時々発揮されている。	係レベルで発揮され、良い影響を与えている。	係レベルで発揮され、良い影響を与えている。
0	その行動特性が少ないが発揮されている。	担当レベルで発揮され、良い影響を与えている。	担当レベルで発揮され、良い影響を与えている。
-1	その行動特性が発揮されず、満足できない。周囲に良い影響を与えていない。		



高さ「3」、幅「2」、影響「3」の場合
(3+2+3)÷3＝2.6（≒3）

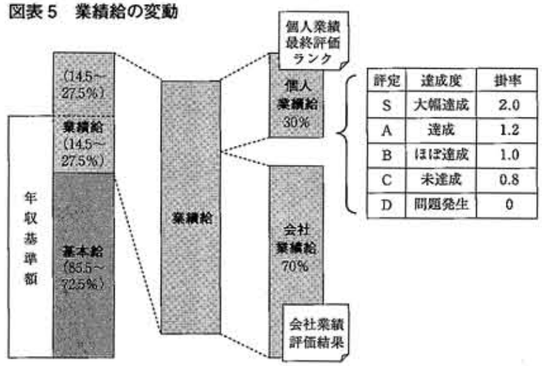
図表3 グレードの定義（期待される役割と機能）

PG－A	創造 状況創造	・先を読み、全く新しい独自の手法を用い成果を出す能力 ・環境が激変し、誰もが手探りで答えを見つけなければならないか、将来を見据えて、社内・業界にこれまで前例がないような新しいアイデアなり答えを独自に考え出さなければ対応・解決できないレベル
PG－B	変革 パラダイム転換	・新しい手法を適用し成果を導く能力 ・これまで社内で培った既存のノウハウだけでは対処できず、社内ではまだ実施したことがないような新しいアイデア・手法を適用しなければ解決できないレベル
PG－C	改革 状況変容	・既存の手法に工夫を加えたり応用したりすることで成果を出せる能力 ・明確な選択肢がないなかで、既存のやり方に工夫を加えたり、既存の方法を応用することで答えを見つけ出さなければ解決できないレベル
PG－D	改善 主体的選択	・明確な答えを選び、そのとおり行動すれば成果を出せる能力 ・複数の明確な選択肢がある中で、自らの判断で答えを選択すればよい状況下で、確実にそれを選択すればよいレベル
PG－E	維持 受動的	・他者の指示に従えば成果を出せる能力 ・その場におかれれば、当然その方法を選択するような「1対1の答え」が明確にあり、他者から明確かつ具体的な指示を受けてそのとおり選択すればよいレベル

図表4 格付けポイント

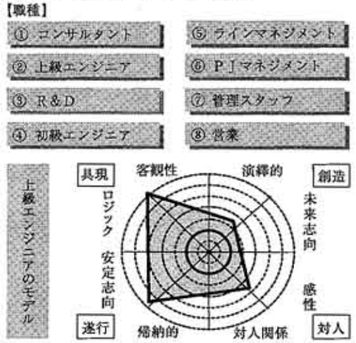
区分	下限	上限
PG－A	107	140
PG－B	77	106
PG－C	50	76
PG－D	20	49
PG－E	-28	19

図表5 業績給の変動



評定	達成度	掛率
S	大幅達成	2.0
A	達成	1.2
B	ほぼ達成	1.0
C	未達成	0.8
D	問題発生	0

図表6 キャリアデザイン指標



会社の概要

1965年、三和電気技術協力㈱、創立（三和電気興業㈱より分離）。1986年、現在の㈱三技協に社名を変更した。1999年、一般第二種電気通信事業者登録。

業務の最適化を実現する『The Optimization Company』のスローガンの下、情報通信インフラ構築のマネジメントからエンジニアリングまで、トータルのサービスを提供。独立系のテレコムサービス企業として、蓄積された知識と技術を発展させており、幅広い分野での実績を持つ。主な事業領域は、移動体通信に関するエンジニアリングおよびシステムオプティマイゼーション業務、マイクロ波通信・衛星通信に関するエンジニアリングおよび運用業務、情報通信設備の設計・施工、コンサルティング業務および情報通信機器の販売。

資本金2億9,660万円。売上高・単体80.8億円、連結113.9億円（2012年6月1日～2013年5月31日）。従業員数・単体437人、連結909人（2013年5月31日時点）。

寸評

賃金システム研究所
所長 赤津 雅彦さん

マンネリ打破へ有効

教育面でも活用度高い

発揮能力の評価がそのまま賃金に結び付くという枠組みは、非常にシンプルで分かりやすい。個人のスキルが顧客の満足につながっていく職種においては、こうした手法も合っている。

全体として非常にシステマティックな制度に仕上がっており、なかでもコンピテンシー要素を4つの階層に分け、レベル感を持たせているのが特長だ。初級職では情意・態度面に相当するパーソナリティを身に付け、その後、成長に伴って高度かつ専門的なレベルの要素で得点が付いてくるという考え方は、受け入れられやすい。

一つひとつの要素について高さ・幅・広がりという3次元で確認するという手法も、納得性を高めるポイントとなっている。細かい点だが、3次元それぞれの点数を総合する際、掛け算ではなく平均値を用いている工夫は見逃せない。掛け算によると個々の得点の影響がより強くなってしまうため、3次元のうちのどれか一つがアップダウンしただけで、その要素の得点が変化する恐れが出てくる。

同じ能力基準ではあるものの、従来の職能給とは証拠主義に基づく点において大きく異なっている。自己評価を前提としたうえ、被評価者が示した証拠を評価者が確認するプロセスまでを含めて、一つのシステムとして機能するものだ。一見した限りでは評価にかなりの手間がかかると感じられようが、きちんと使いこなせれば、教育のツールとして十二分に活用できる。とくに、マンネリ化を打破して社員の意識改革を図っていくには、非常に向いている。