

2022 年度中間メンバーズ VOICE 議案書

三越伊勢丹グループ労働組合 エムアイカード支部

動画の視聴

ID : 社員 ID(10 桁)

PW : 生年月日



Forms アンケート



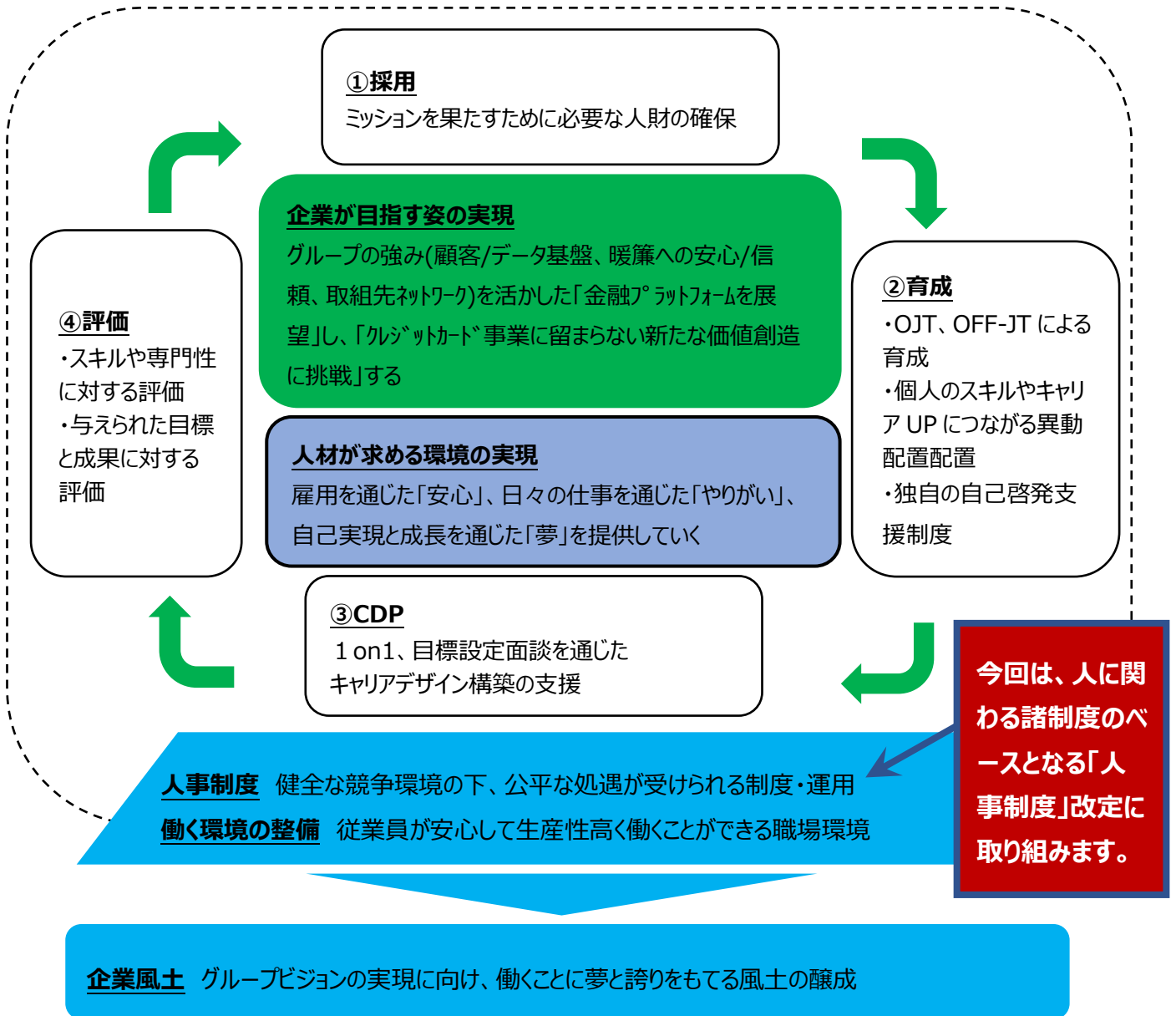
■目次

対象	検討項目	位置づけ	ページ
社員	1. 人事制度の全体観		2
	1) 人事制度を考える上での前提	報告事項	2
	2) 現行制度の課題及び対応の方向性について	報告事項	3
	2. ステージ B 人事制度改定について		5
	1) 本給構成要素の改定	審議決定事項	5
	2) 本給体系イメージ	報告事項	5
	3) 本給体系のポイント	報告事項	6
	4) 個人成果給について	報告事項	7
	5) 資格給について	報告事項	12
	6) 役割給について	報告事項	13
	7) 賃金設計案(資格給・役割給・個人成果給・昇給表)	審議決定事項	14
	8) 賞与について	審議決定事項	15
	9) 退職金について	審議決定事項	16
	10) 本給の移行方法	報告事項	17
	11) グレードの格付け方法	報告事項	17
	3. ステージ C 役割給について	報告事項	18
	1) ステージ Cs Ca 本給体系イメージ	報告事項	18
	2) 役割給について	報告事項	19
	4. 制度改定のスケジュールについて	報告事項	22
	5. ステージ Ca 退職一時金の導入について	審議決定事項	23

1. 人事制度の全体観

1) 人事制度を考える上での前提

新旧問わず、人事制度を検討する上では、雇用を通じた「安心」、日々の仕事を通じた「やりがい」、自己実現と成長を通じた「夢」を提供していくことができるよう、「人に関わる諸制度全般」の構築に取り組めます。特に、人事賃金制度の構築では、各人の求められる役割を明確にした上で、それぞれが持つスキルを重視しながら、成果達成のためのプロセスも適正に評価する仕組みづくりに取り組めます。



- ①**採用**：採用競争力を重視した採用賃金引上げや離職率低減に向けた仕組みづくり
- ②**教育**：個人のスキルやキャリアUPにつながる教育・OJTの実施
- ③**CDP・人事異動**：入社後のキャリアの歩み(キャリアビジョンの明確化)
- ④**評価**：役割ごとの期待役割の明確化、評価制度・評価シートの見直しと適正な運用

人事制度や働く環境の整備を前提に、以上のような項目の適正な運用の実施により、初めて魅力ある人事賃金制度が成立します。

2) 現行制度の課題及び対応の方向性について

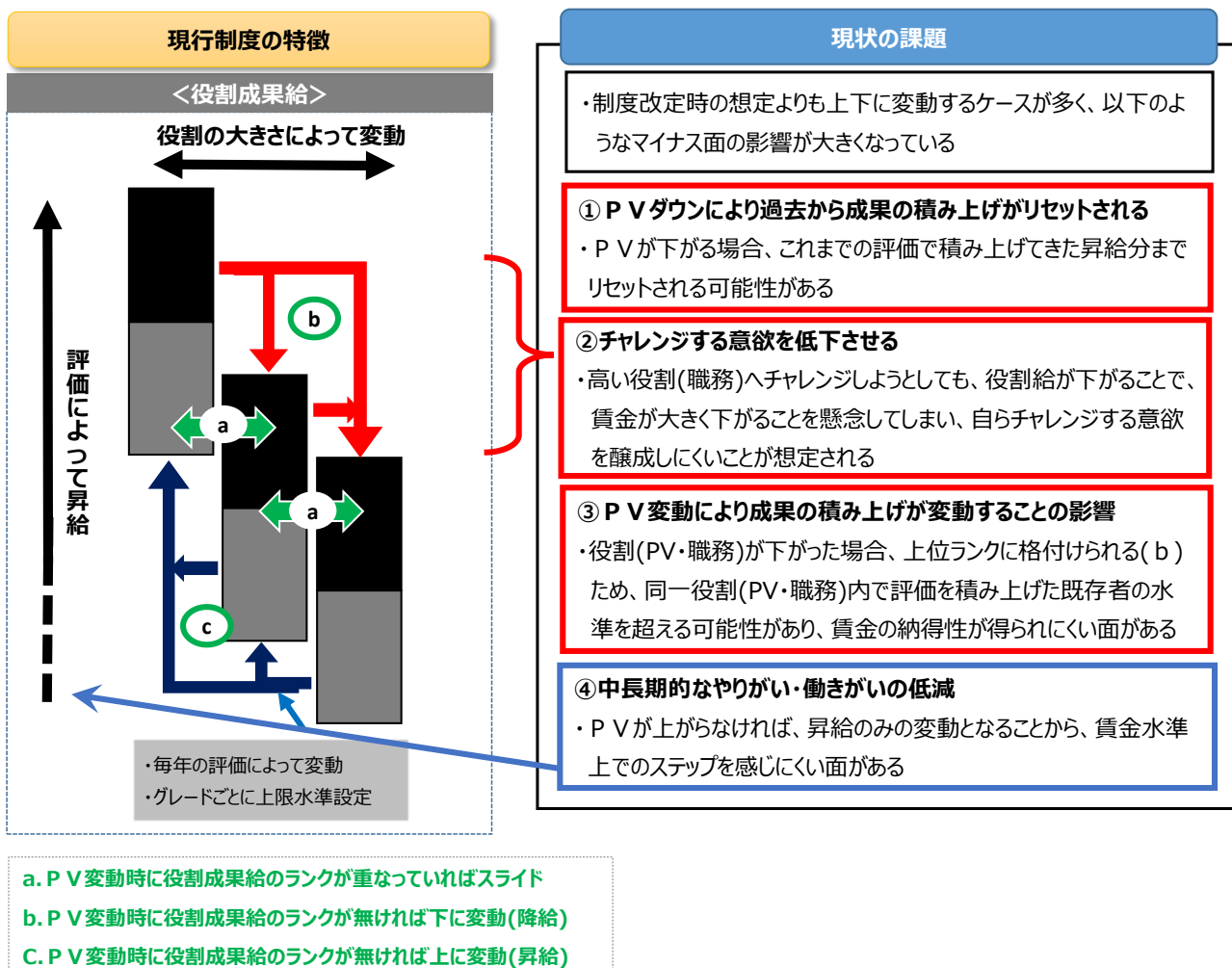
人事賃金制度の構築では、各人の求められる役割を明確にするとともに、就いた役割に応じた処遇や発揮した成果を適正に評価する仕組みづくりを目指します。

i) 現行体系の課題

- ・現行の本給体系の賃金変動は、役割変動と評価による昇給によって行われますが、同一ステージ（資格）内において、主に以下のような課題が挙げられます。

参考：社員本給構成 役割成果給* + 資格給（メイト社員は基本給1本）

***役割成果給**：担う役割に応じて、**ステージ B は「IV～X」、ステージ C は「役割①～⑤」**に区分けされ、各人の賃金は毎期の評価による昇給に加え、役割変動に伴い変動します。



上記制度上の課題により、以下のような意見がメンバーの皆さんよりいただいています。

① 役割変動による賃金変動が大きい

→ 現行制度は役割(BはPVIV～X、Cは役割①～⑤)変動による賃金変動が大きいため、担う役割変動による賃金への影響が大きく、成果発揮に対する意欲が高まりづらい

② 役割による成長は実感しづらい

→ 役割は各ステージ(ABC)において高い役割(BはPVIV～X、Cは役割①～⑤)を担うことで成長を実感できる部分はあるが、役割は上下に変動する可能性があるため、本当に成長したことを実感しづらい

③ 今後のキャリアがイメージしづらい【解決済】

→ ステージCでもマネジメントの役職(店長、副担当長)を担うなどステージBと役職が重複している。資格(ステージ)の定義が分かりづらくなり、当社で長期的に働く上での今後のキャリアがイメージしづらい

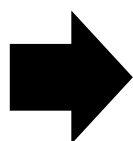
上記メンバー意見を解決するために、以下の方針に基づく制度改定に取り組みます。

【基本方針】	【方針のポイント】
成長実感と競争意識の高まる制度	キャリアステップの明確化 資格・役割・成果に応じた賃金のメリハリ設定
多様な人材を評価処遇できる制度	マネジメント以外の人材の評価処遇の整理
運用の柔軟性のあるシンプルな制度	環境変化への対応を踏まえた柔軟に異動配置ができる処遇の設計 制度運用を踏まえたシンプルな設計

ii) 改定の方向性

成果の積み上げの維持と役割意識の向上に繋げる

評価(成果)を積み上げる部分(個人成果給)と、役割に応じて変動する部分(役割給)に区分することにより、①役割変動に伴い、これまで積み上げた評価(成果)が変動しないようになり、継続的な成果発揮への意欲を維持しやすくなります。②また、役割に応じた賃金変動をわかりやすくすることにより、就いた役割に応じた期待成果を発揮していく意識醸成に繋げていきたいと考えています。



各人の成果発揮に基づき評価により昇給してきた部分を、役割変動の影響を受けないようにすることにより、**一定の安心感を担保しつつ、チャレンジする風土の醸成と公平・公正な制度運用**に繋げていきます。また、成果発揮の再現性の高さに応じて個人成果給を複数設定し、進級制度を設けることにより、**中長期的なやりがい・働きがいを維持**していきます。

2. ステージ B 人事制度改定について

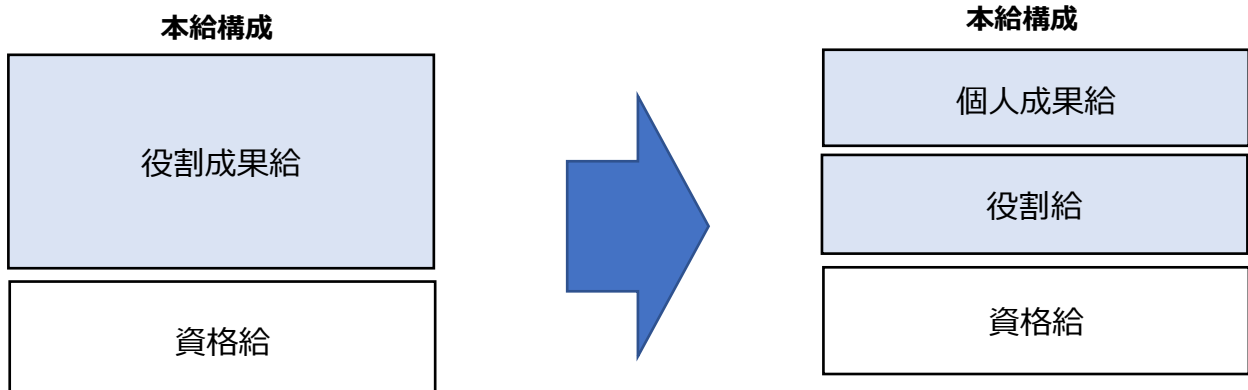
1) 本給構成要素の改定

【審議決定事項】

【現行】役割成果給 + 資格給

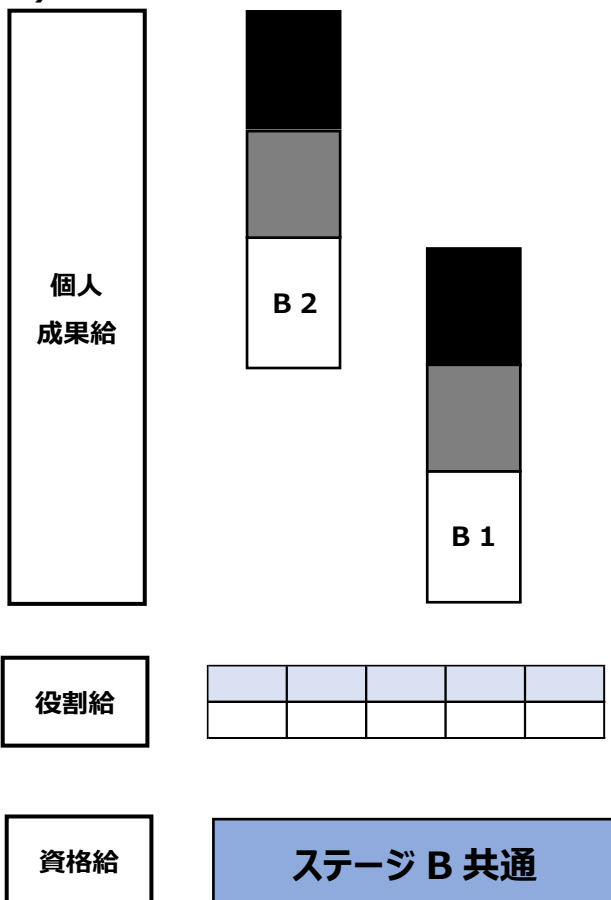
(役割で変動する部分と評価で積み上がっていく部分が一体)

【改定案】個人成果給 + 役割給 + 資格給



・これまで役割と成果が一体となった役割成果給としていたが制度上の課題を踏まえ、評価(成果)を積み上げる部分(個人成果給)と、役割に応じて変動する部分(役割給)に区分する

2) 本給体系イメージ

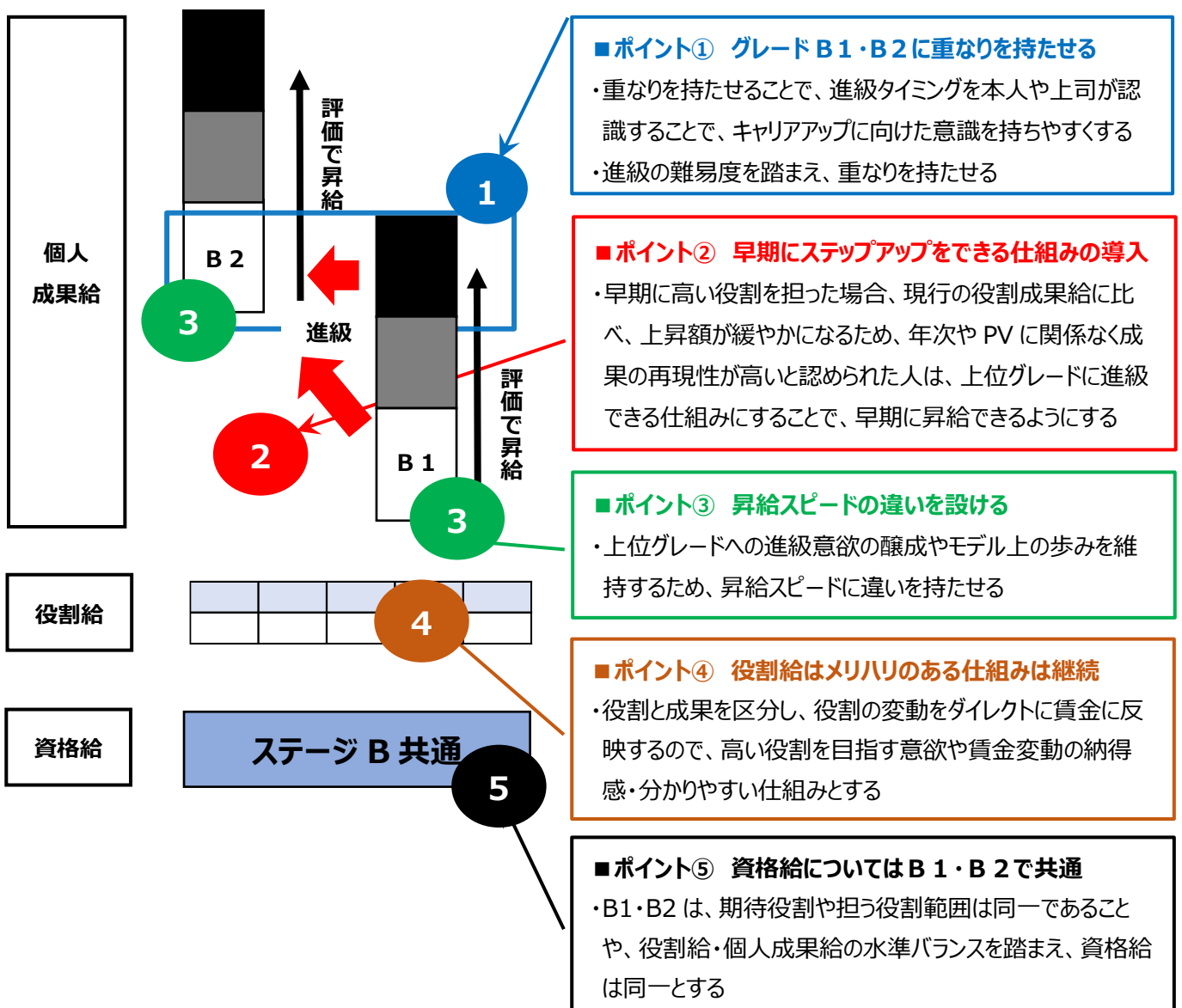


3)本給体系のポイント

①改定のポイント

- ・個人成果給は、「B1」・「B2」の2つのグレードとし、グレード進級することで「成長実感」「さらなる賃金上昇」を行える仕組みとして、設定を行う
- ・B2への進級については、期待成果の高まり具合を踏まえた応募要件にし、一定の基準を元に進級判定を行うことで客観性や納得性を担保できるようにしていく
- ・早期にグレードアップさせる(B1⇒B2による進級)仕組みを設けることにより、現行のモデル上のあゆみ(標準・最速)を維持できるように工夫していく
- ・B1⇒B2への進級は、役割(PV)の高低に関わらずチャレンジできるようにし、各人が将来へのキャリアアップを主体的に意識することで、長期的なやりがいやモチベーションに繋げていく

<本給体系のポイント>



4)個人成果給について

①個人成果給の分割について

【現行】役割成果給 + 資格給

(役割による変動と評価で変動する部分が一体)

役割成果給									
ランク	B-2 (IV)	B-3 (V)	B-4 (VI)	B-5 (VII)	B-6 (VIII)	B-7 (IX)	B-8 (X)	B-9 (XI)	B-10 (特別)
1	469,000								
2	461,500								
3	454,000								
4	446,500								
5	439,000								
6		431,500							
7		424,000							
8		416,500							
9		409,000							
10		401,500							
11			396,500						
12			391,500						
13			386,500						
14			381,500						
15			376,500						
16			371,500						
17			366,500						
18				361,500					
19				356,500					
20				351,500					
21				346,500					
22				341,500					
23				336,500					
24				331,500					
25					326,500				
26					324,000				
27					321,500				
28					319,000				
29					316,500				
30					314,000				
31					311,500	311,500			
32					309,000	309,000			
33					306,500	306,500			
34					304,000	304,000			
35						301,500			
36						299,000			
37						296,500	296,500		
38						294,000	294,000		
39						291,500	291,500		
40						289,000	289,000		
41						286,500			
42						284,000		284,000	
43						281,500			
44						279,000			
45						276,500			
46						274,000			
47						271,500			
48						269,000			
49								200,000	

役割で変動する部分と評価で積み上がっていく部分の一体型から分離型へ

ステップⅠ

役割成果給⇒個人成果給と役割給へ

ランク	金額
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	

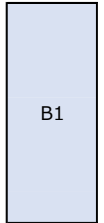
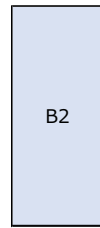
【個人成果給】

毎年の評価で積み上がっていく

ステップⅡ

個人成果給を

2つのグレードに分割



- ・個人成果給を「成長実感」や「賃金上昇の機会」を設ける目的で2つに分割する
- ・期待成果（「期待される再現性の高さ」+期待される成果の大きさ）を判定し、進級する仕組みとする。

※以前の B1・B2 は、期待役割(求められる人財像)の違いによって B1・B2 に分けられていましたが、今回は期待成果（「期待される再現性の高さ」+「期待される成果の大きさ」）に応じて B1・B2 に分けられており、以前の考え方は異なります。

+

資格給	55,000円
-----	---------

IV	V	VI	VII	VIII	IX	X

【役割給】担う役割で変動する部分

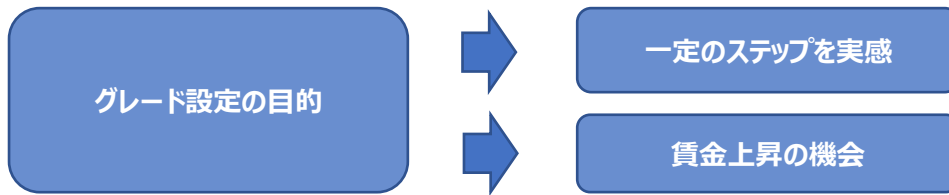
+

ステージB	
-------	--

【資格給】

ステージごとの期待される役割を踏まえ、水準を設定する

②グレード設定の目的について



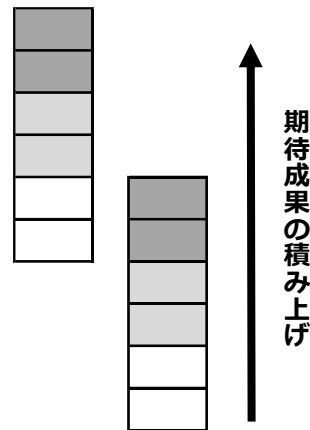
i) 一定のステップを実感

- ・ステージ B の在籍期間の中で、一定のあゆみやステップを実感できる仕組みであることは、中長期のやりがい・働きがいに繋げる

ii) 賃金上昇の機会

- ・役割と成果を分離することで、役割変動によって昇給する金額が役割給部分のみとなるため、成果の積み上げによる昇給部分についても早期に賃金上昇が図られる機会を導入する

⇒以上のことからグレード 2 本(B 1・B2)を設定する



③グレードの定義について

- ・グレードの違いは、ステージ毎の定義で用いられる期待役割ではなく、「期待成果」をベースとして定義をおこないます
- ・具体的にはステージ B として「成果発揮の再現性が高く、より高い成果発揮が期待されるグレード」を B2 として定義します

ステージ	グレード	期待役割	期待成果	期待成果		
				組織運営	施策・業務推進	メンバー育成
B	B 2	～会社の変化に適応しながら改革、変革を起こし、組織の持続的成長を推進するステージ～	ステージ B としての期待成果が大きい(成果発揮の再現性が高く、より高い成果発揮が期待される)	組織全体への働きかけを行いながら、組織成果の達成～組織の変革を推進する	担当戦略の達成～部門の中長期ビジョン・戦略策定の視点を持ち、参画する	メンバー育成の視点を踏まえた業務分担やメンバーの意欲向上・動機づけを行い、次のマネジメント人材の育成を行う
	B 1	自身の経験・能力・スキルを含めた社内外のリソースを駆使し社内の根幹機能を支える	ステージ B としての通常の期待成果である(成果発揮を期待する)			

【参考：階層(資格)と期待される役割】

		期待される役割	昇格・転換ステップ
社員	ステージ A	中長期的なビジョンを描き、戦略策定と意思決定をする	
	ステージ B	自身の経験・能力・スキルを含めた社内外のリソースを駆使し、社内の根幹機能を支える	
	B2		
	B1		
	ステージ Cs	意識・知識・スキルを高めることで、担当業務の課題を解決し、業務の価値向上を図る	
ステージ Ca	実務スキルを高めることで、安定的かつ効率的に担当業務を遂行し、業務の改善を図る		
ステージ C-t	社会人の基本を土台として、担当業務の中で仕事の仕方を身に付ける		

【参考：過去の B1・B2 との違い】

	位置づけの違い(P8)	【審議決定事項】				【労使検討中】	
		賃金の違い(P5～15)				ステップアップの違い(P11)	
		資格給	役割給 (担う役割範囲)	個人成果給 (昇給範囲)	賞与 支給ヶ月	位置づけ	選考方法
旧(2016年度以前)	期待役割をベースとした位置づけの違い	異なる	同じ	異なる	同じ	昇格	全員試験
新(2023年度以降)	期待役割は同一であるが、期待成果(成果の再現性)をベースとした位置づけの違い	同じ	同じ	異なる	同じ	進級	一部試験 (重複ランク未到達者)

【参考：期待成果とは…】



<期待成果とは>

・期待される「再現性の高さ」と「成果の大きさ」によって定義されます。

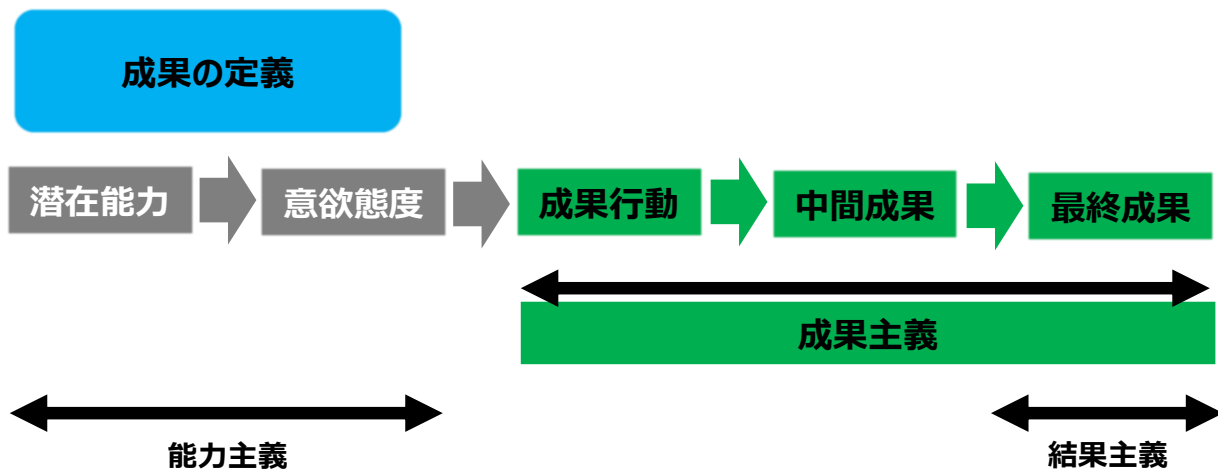
<再現性の高さとは>

・異なる所属・担当・役割においても安定的に高い成果を発揮することが期待できることを意味します。

<成果の大きさとは>

・より難易度の高い成果行動目標の達成が期待できることを意味します。

【参考：成果とは…】

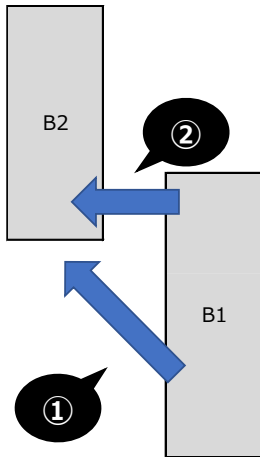


・潜在能力や意欲態度を中心とした能力主義や、最終成果だけを重視した結果主義とは異なり、**成果主義は成果に繋がることが予想されるアウトプット(中間成果)や、業績そのものを表す 最終成果までを評価します。**

・本給評価においては、特に再現性の高いアウトプットとして成果行動を評価指標とします。

④グレード間進級について

【報告事項】



B2の定義		ステージBとして期待成果が大きい (成果発揮の再現性が高く、より高い成果発揮が期待される)
成果の再現性の高さ	②	「成果の再現性」の高まりを十分に確認出来ている
	①	「成果の再現性」の高まりを十分に確認できていない
		B-2重複ランク到達後に受験をおこなう場合には、一定の確認を行う
		ステージB昇格後早期(B-2重複ランク到達前)に受験をおこなう場合には、一定の審査(簡易なアセスメント)を実施

- ・グレード間進級は、B2の定義を踏まえ、ステージBの中で成果発揮の再現性や期待成果の高さを審査するものとします
- ・進級審査は、受験時点での成果発揮の積み上げの違いを考慮し、行います
- ・ステージB昇格後早期に受験する場合には、「成果の再現性」の高まりを十分に確認できていないことから一定の審査(アセスメント)を実施していきます
- ・ステージB昇格後、B2相当ランク到達後に受験を行う場合には、「成果の再現性」の高まりが十分に確認出来ていることから、より簡易な審査によって確認を行います

<B-2への進級審査(イメージ)> *詳細、今後労使事務局で検討

			受験資格	審査のあり方(イメージ)
進級審査	②	「成果の再現性」の高まりを十分に確認出来ている	<ul style="list-style-type: none"> ・自ら進級審査への受験を希望していること ・直近3年間のうち1度は本給評価「A」を取得していること ・所属長による進級考課「A」 	過去評価(ステージB昇格後)
	①	「成果の再現性」の高まりを十分に確認できていない		過去評価(ステージB昇格後) 一定の審査(簡易的なアセスメント想定)

※受験資格等については、入社後の育成期間やその後のキャリアUPや、目標設定・評価判定等の運用実態を確認していく中で検討を行う

⑤昇給表について 【審議決定事項】

- ・今回の改定により、各人の成果発揮に応じた評価により、積み上げ(ランクUP)していく仕組みとなる
- ・その場合、中長期のモチベーションや現行モデル上のあゆみのスピードを維持すること等を目的にB評価(目標達成)においても一定ランクまでは昇給していく仕組みとする
- ・また、高い成果発揮への意欲醸成のため、S・A評価はより昇給しやすくする
- ・尚、期待成果が高まるにつれて、求められる成果が高まるため、同じ評価でもランクUP数に違いを設けるとともに、上位グレードへの進級意欲を醸成するため、下位から上位ランクで同じ評価でもランクUP数に違いを設ける

【現行】

評価	
S	2
A	1
B	0
C	-1
D	-2



【改定】

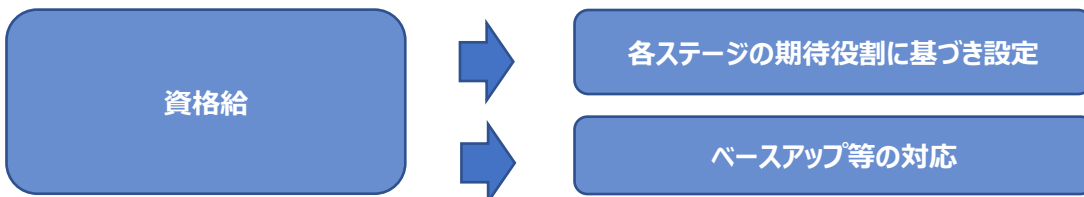
評価			
S	3	4	5
A	2	3	4
B	0	1	2
C	-2	-1	0
D	-3	-2	-1

S・A評価はより昇給しやすく

B評価で昇給

5)資格給について 【審議決定事項】

①位置づけについて



- ・期待役割におけるステージ A・C との違いや現行制度の水準、役割給・個人成果給の水準バランスを踏まえ、設定を行う

【現行】

資格給	55千円
-----	------



【改定】

資格給	100千円
-----	-------

6) 役割給について **【審議決定事項】**

① 現行の役割成果給について

● 役割給の数について

- ・PV 任命における明確な違いや近年の運用状況を踏まえ、PV10 を削除する
- ・41 条該当(管理監督者)への任命を廃止することを踏まえ、PV 3 は新設しないこととする
- ・尚、高处遇人財の検討は 22 年度に行う中で、必要性に応じて PV 3 の新設などを検討する

【改定イメージ】

現行 →	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X

削除

改定 →	①	②	③	④	⑤	⑥

※名称は変更になる可能性あり

※⑥はステージ B としての期待役割を担うことがあらゆる理由で難しい場合に任命する。尚、任命する場合には、事前に労使で対象者や理由等の確認を行う

● 役割給間ピッチ(差)について

- ・ステージ毎の位置づけを踏まえ、役割給ごとの差や役割給が変動した際の賃金への影響はステージ A を超えない範囲で設計する
- ・役割給間差はメンバーの分かりやすさや納得感から、一律 150 千円差とする

【役割給】 (単位：千円)

	①	②	③	④	⑤	⑥
役割給	110	95	80	65	50	35

【参考】役割の大きさについて

- ・組織上の役割・ポストの大きさについては、総合的に「**責任・影響の大きさ**」、「**戦略上の位置づけ**」、「**必要な能力要件**」を役割評価委員会において、毎年度判断し、それぞれ役割に格付けをしていきます

7)賃金設計案 【審議決定事項】

- ・現行のモデル賃金を下回らないように設計を行う
- ・本給水準はステージ B 昇格初任時(PVⅧ)と PVⅣの最上位ランク時の現行本給を範囲とする

■ 本給の構成

本給 = 資格給 + 役割給 + 個人成果給

■ 役割給(単位:千円)

	①	②	③	④	⑤	⑥
役割給	110	95	80	65	50	35

■ 資格給

資格給	100千円
-----	-------

■ 昇給表(各評価におけるランクアップ数)

評価			
S	3	4	5
A	2	3	4
B	0	1	2
C	-2	-1	0
D	-3	-2	-1

【参考】評価分布

本給評価分布：S・A評価3割以上、B（およびC）評価7割未満

■ 個人成果給(単位:千円)

1	316.5
2	315.0
3	313.5
4	312.0
5	310.5
6	309.0
7	307.5
8	306.0
9	304.5
10	303.0
11	301.5
12	300.0
13	298.5
14	297.0
15	295.5
16	294.0
17	292.5
18	291.0
19	289.5
20	288.0
21	286.5
22	285.0
23	283.5
24	282.0
25	280.5
26	279.0
27	277.5
28	276.0
29	274.5
30	273.0
31	271.5
32	270.0
33	268.5
34	267.0
35	265.5
36	264.0
37	262.5
38	261.0
39	259.5
40	258.0
41	256.5
42	255.0
43	253.5
44	252.0
45	250.5
46	249.0
47	247.5
38	261.0
39	259.5
40	258.0
41	256.5
42	255.0
43	253.5
44	252.0
45	250.5
46	249.0
47	247.5
48	246.0
49	244.5
50	243.0
51	241.5
52	240.0
53	238.5
54	237.0
55	235.5
56	234.0
57	232.5
58	231.0
59	229.5
60	228.0
61	226.5
62	225.0
63	223.5
64	222.0
65	220.5
66	219.0
67	217.5
68	216.0
69	214.5
70	213.0
71	211.5
72	210.0
73	208.5

新任

8)賞与について 【審議決定事項】

- ・今回の制度改定では、期待成果の高低を元に B1B2 のグレード(個人成果給)を設けている
- ・グレードによって任命される役割の範囲に違いはなく、目標設定のレベルは各人が担っている役割に応じて設定し評価を行う
- ・そのため、賞与支給ヶ月については PVXのみを廃止し、名称変更した支給表に改定を行う

■12月賞与(単位：ヶ月)

基本賞与	2.50
------	------

■6月賞与(単位：ヶ月)

【現行】

	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
S	5.15	5.10	5.05	5.00	4.95	4.90	4.85
A	4.15	4.10	4.05	4.00	3.95	3.90	3.85
B+	3.65	3.60	3.55	3.50	3.45	3.40	3.35
B	3.15	3.10	3.05	3.00	2.95	2.90	2.85
B-	2.65	2.60	2.55	2.50	2.45	2.40	2.35
C	2.15	2.10	2.05	2.00	1.95	1.90	1.85
D	1.10	1.10	1.10	1.10	1.10	1.10	1.10



【改定】

	①	②	③	④	⑤	⑥
S	5.15	5.10	5.05	5.00	4.95	4.90
A	4.15	4.10	4.05	4.00	3.95	3.90
B+	3.65	3.60	3.55	3.50	3.45	3.40
B	3.15	3.10	3.05	3.00	2.95	2.90
B-	2.65	2.60	2.55	2.50	2.45	2.40
C	2.15	2.10	2.05	2.00	1.95	1.90
D	1.10	1.10	1.10	1.10	1.10	1.10

【参考：評価分布】

賞与評価分布：平均 B 評価以上

9)退職金について 【審議決定事項】

- ・現行の退職給付制度は、退職一時金は貢献度に対する報酬、確定拠出年金は老後保障の観点で設計されている
- ・今回、PV Xを廃止するため、役割ポイント表からPV Xを削除し、新PVの名称変更を行う

①退職一時金【年間ポイントの合計 = ステージポイント + 役割ポイント】(ポイント単価は1P = 1,000円)

■ステージポイント表

ステージ	B
年間ポイント	200

■役割ポイント表

【現行】

役割ゾーン	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
年間ポイント	220	200	180	160	140	120	100



【改定】

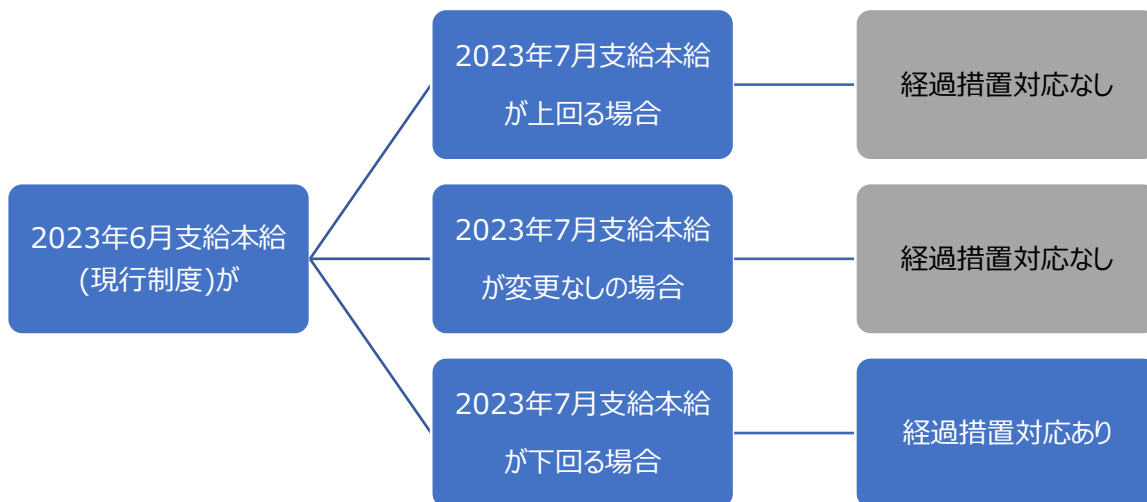
役割ゾーン	①	②	③	④	⑤	⑥
年間ポイント	220	200	180	160	140	120

■【参考】確定拠出年金

月額掛金：標準報酬月額×14.5/1000+9,000円(上限18,000円)

10)本給の移行方法 (イメージ) 【報告事項】

- ・PV は上下に変動する性質のものであり、それに伴い賃金も上下に変動するため、制度改定時期による公平性や生活、原資への影響から過去数年間の平均を元に新本給を決定することを検討しています
- ・尚、それに伴い現行よりも本給が減額となる場合には、一定期間の補填を検討しています
- ・平均をとることによる公平性や納得感を得られる一方で、補填対象者は極力少ない方が望ましいため、そのバランスの中で平均年数については検討を行います



11)グレードの格付け方法 (イメージ) 【報告事項】

	現在PV	現行本給	移行前基準本給は、直近や平均本給等にするかは検討中	①移行前基準本給
Aさん	V	α		464,000
Bさん	VIII	β		369,000

個人成果給	
1	316.5
	:
15	295.5
16	294.0
	:
31	271.5
32	270.0
	:
38	261.0
	:
46	249.0
47	247.5
	:
B2	246.0
48	244.5
49	:
60	228.0
61	226.5
	:
73	208.5
	初任
B1	

3 ↓ 新制度

	②資格給	③新制度役割給	①-(②+③)	
Aさん	100,000	②(V)	95,000	269,000
Bさん	100,000	⑤(VIII)	50,000	219,000

直近上位に格付

	個人成果給	グレード
Aさん	270,000	B 2
Bさん	219,000	B 1

①点線枠で囲まれた部分以外の個人成果給に格付けされる場合は、そのまま B1・B2 に格付けを行うことを想定。

②B1 と B2 の個人成果給が重なっている点線枠部分に格付けされる場合は、どのような基準や方法でグレードの格付けを行うかは現在検討中。

③移行時の役割給について、上記イメージでは新制度の役割給を使用して、個人成果給を算出。ただし、「成果の積み上げを重視・維持する」考え方に基つき、ランクの逆転を生じさせないため、移行用として仮の役割給（みなし役割給）を置いて個人成果給を算出することも検討する。

3. ステージ C 役割給について【報告事項】

1) ステージ Cs Ca 本給体系イメージ

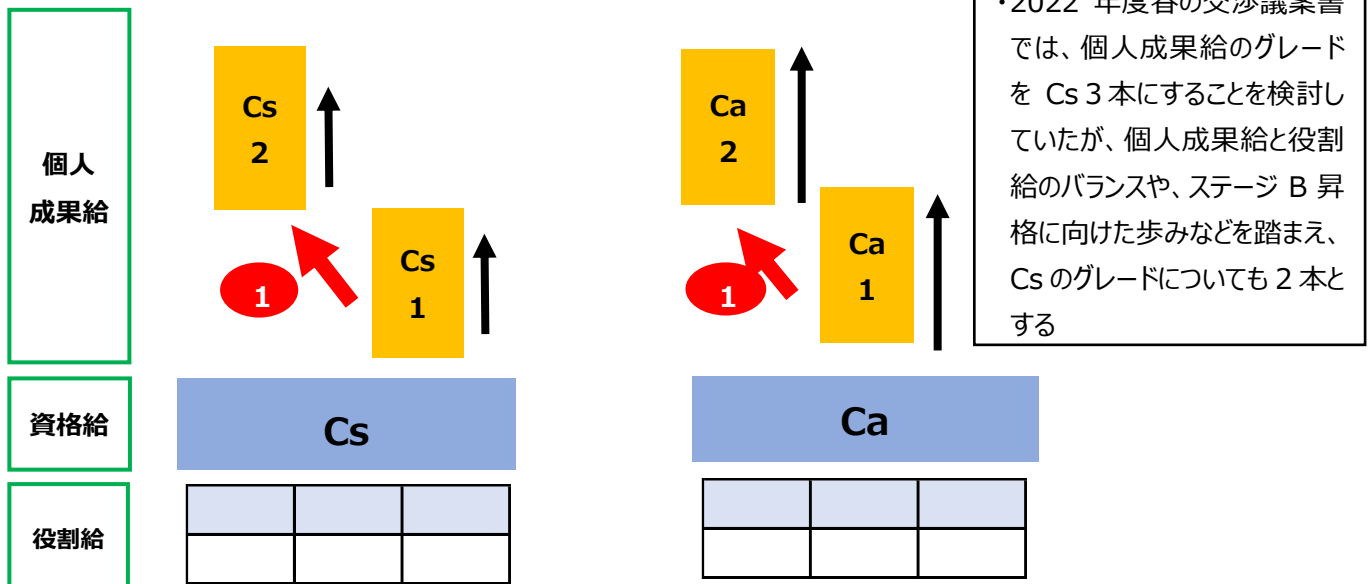
① ステージ C 限定 VOICE 意見(2021 年 12 月 VOICE より)

- 役割及び組織 PV の変動に伴う賃金への影響について
 - ・ 現行制度は異動等による給与のアップダウンが激しいケースもある
 - ・ 現行制度では異動配置の影響が給与に影響しやすく、不満要因の一つになっている。(例：組織 PV による本人成果に関係ない賃金変動、未経験領域への異動による役割給の下がり等)
- 役割給の設定について
 - ・ 今後、役割がなくなった場合、部門ごとによる業務難度が異なることについて、どのように差をつけるのか
 - ・ 役割は会社からの任命になるが、他との違いを表現する上では有効である

② 本給体系イメージ

- ・ 個人成果給にグレードを設定し、それぞれにステップ感を持たせます。なお、進級については一定の基準を元に判定を行うことで進級に向けた客観性や意欲を担保できるようにしていきます
- ・ 個人成果給のグレードをアップさせることにより、現行の個人のあゆみ(標準・最速)を維持できるように工夫していくとともに、各人が将来へのキャリアアップを主体的に認識し、長期的なやりがいやモチベーションに繋げていけるようにする

【本給イメージ図】



解説①：個人成果給について

- ・ 個人成果給を複数本設定することにより、ステップ感と成長実感を持たせる
- ※ 本人給のグレードを UP させていく方法としては、一定の進級審査を想定

解説②：役割給について

- ・ 個人成果給のグレードの格付けとは別に現在、担っている役割・業務内容や戦略的な位置づけ等により、賃金にメリハリを持たせられるように、役割給を設定することを検討する

2) 役割給について【報告事項】

- ・現行は、成果と役割が一体となった役割成果給となっているが、現行制度の課題を踏まえ、成果と役割を分離する
- ・役割・職務自体の価値は同一あるが、Cs・Ca では「期待役割」が異なり、本来担うべき範囲も異なるため、それぞれの期待役割に応じて、役割の格付けを行うことも含めて検討を行っている

■ 現行の役割ごとの職務について

	役割①	役割②	役割③	役割④	役割⑤
Cs	←———→			→———→	
Ca	←———→			→———→	

※実践矢印が主に担う範囲

領域	主な職務			
本社スタッフ	特別な 業務	AM	主任	一般
本社ライン		MG代理	リーダー ・SV	
店舗		副店長	リーダー	

・職務・業務の難易度や責任の大きさを比較し、役割①～⑤に格付けを行っていた

※副担当長や副店長は任命廃止に向けた移行期間中のため、上記表に未記載としています



■ 改定【労使事務局議論中の案】

- ・これまで担っていた役割①～⑤の職務や業務については、
 - a. ステージ C の期待役割の違いに応じて Cs と Ca ごとに区分けし、
 - b. 役割の大きさを 3 つの要素「責任・影響の大きさ」、「戦略上の位置づけ」「必要な能力要件」を総合的に勘案し、
 - c. 下記の①～③に格付けを行う

①ステージ Cs

Cs	役割の 大きさ	①	②	③
		大	やや大	標準
		30千	20千	10千

主に担う範囲

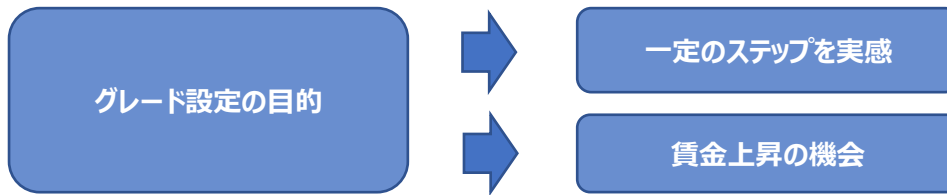
②ステージ Ca

Ca	役割の 大きさ	①	②	③
		大	やや大	標準
		30千	20千	10千

主に担う範囲

【参考】グレード設定について

①目的



i)一定のステップを実感

- ・ステージ C の在籍期間の中で、一定のあゆみやステップ感を実感できる仕組みであることは、中長期のやりがい・働きがいに繋げる

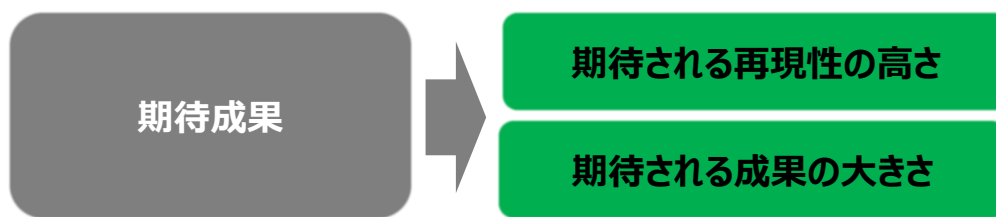
ii)賃金上昇の機会

- ・役割と成果を分離することで、役割変動によって昇給する金額が役割給部分のみとなるため、成果の積み上げによる昇給部分についても早期に賃金上昇が図られる機会を導入する

②グレードの定義について

- ・グレードの違いは、ステージ毎の定義で用いられる期待役割ではなく、「期待成果」をベースとして定義をおこないます
- ・具体的にはステージ C として「成果発揮の再現性が高く、より高い成果発揮が期待されるグレード」を上位グレードとして定義します

【参考：期待成果とは…】



＜期待成果とは＞

・期待される「再現性の高さ」と「成果の大きさ」によって定義されます。

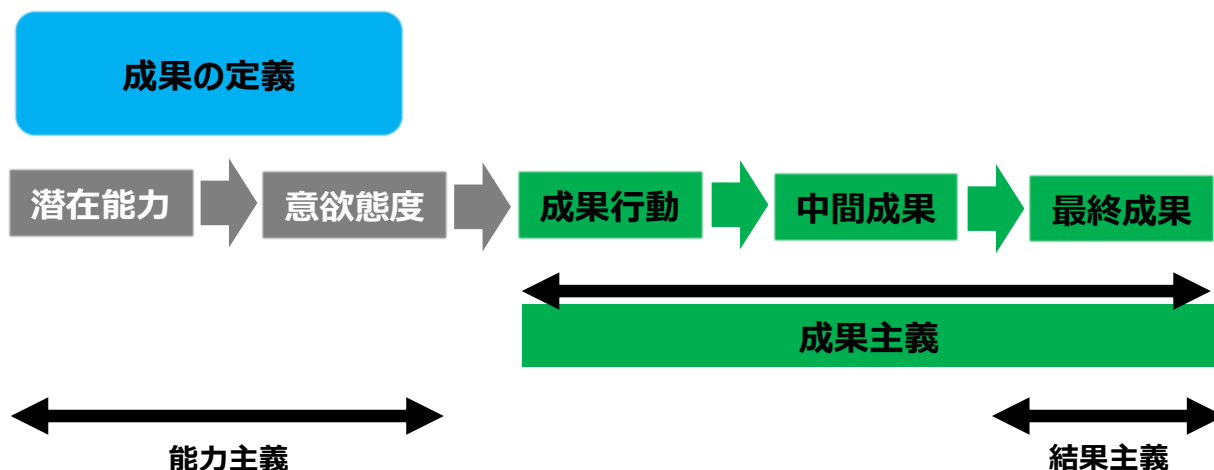
＜再現性の高さとは＞

・異なる所属・担当・役割においても安定的に高い成果を発揮することが期待できることを意味します。

＜成果の大きさとは＞

・より難易度の高い成果行動目標の達成が期待できることを意味します。

【参考：成果とは…】



・潜在能力や意欲態度を中心とした能力主義や、最終成果だけを重視した結果主義とは異なり、**成果主義は成果に繋がることが予想されるアウトプット(中間成果)や、業績そのものを表す 最終成果までを評価します。**

・本給評価においては、特に再現性の高いアウトプットとして成果行動を評価指標とします。

4. 制度改定のスケジュールについて 【報告事項】

- ・ステージ B のグレード進級方法、本給の移行方法については、下期での審議決定を目指します
- ・ステージ C の賃金設計、移行方法については、下期での審議決定を目指します
- ・新制度のスタートは、ステージ B・C 共に 4/ 1 を予定しています(本給改定は 6/16 付)

対象	協議項目	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	～	2023年 2月	3月	4月	
社員 (StB)	本給設計及び移行方法の検討	労使協議	労使協議会 (春の交渉)	賃金設計・進級方法等の検討					審議	移行方法・措置の検討	新制度の理解浸透期間 (MVや会社研修など)			労使協議会 (審議決定)	制度改定
社員 (StC)	本給設計及び移行方法の検討			労使協議 賃金設計・進級方法等の検討						移行方法・措置の検討					
社員 (StB)	高い専門性の処遇する仕組みの検討									労使協議					
組合	メンバーズVOICE・限定VOICE	MV		限定MV			StB 限定MV	MV		StC 限定MV	MV				

5. Ca の退職一時金の導入について(2022 年 10 月から導入)【審議決定事項】

- ・ステージ Cs との位置づけの違いを踏まえ、優先的に賞与支給ヶ月や確定拠出年金の引き上げを行ってきたが、今回は退職一時金の導入を行う
- ・今後は業績を踏まえながら段階的な引き上げを協議し、最終的には年間 80 ポイントの積算を目指す

●具体的な水準

ステージ	Ca	Ct	Cs	B	A
年間ポイント	40	120	120	200	230



単位：ポイント

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
退職金P	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	40

※毎月のポイント数の目安

【参考：退職ポイントについて】

- ・退職ポイントは、1 P = 1,000 と換算とし、1 年間で 40 ポイント = 4 万円分の退職一時金となる
- ・入社 4 年目以降より加算を行う
 - ※既に入社後 3 年が経過している場合は、2022 年 10 月より積算を始める
- ・確定拠出年金とは違い、退職時に受け取ることが出来る