

## 2021年度2月限定VOICE動画

◎**限定VOICE動画**は、各社の労使協議における「人事賃金制度」や「働く環境整備」、「労働条件に関わる協議」の経過について、対象の企業・雇用形態のメンバーへ、動画を用いて共有を行うVOICEです。

◎**内容により、以下を対象とします。**

- ①北海道統括支部（札幌丸井三越、函館丸井今井）の従業員を対象
- ②札幌丸井三越、函館丸井今井、北海道百科、それぞれの従業員を対象

◎今回の内容は「**札幌丸井三越支部**」「**ゼネラルスタッフ※主にステージB**」が対象です。

◎ご意見・ご質問は「Forms」または「各組合事務所」までお願いします。



### <今回の内容>

#### 「ステージB」の新人事制度

1. グループ経営戦略を踏まえた「ステージB人事体系の変更」
2. グループ共通「ステージB賃金制度」の改定
  - (1)札幌丸井三越における議論経過・今後の検討ポイント



# 1. ゼネラルスタッフ「ステージB」の新人事制度

(グループ経営戦略の変更を踏まえた「ステージB人事体系」の変更、G共通の「ステージB賃金制度」の改定)

## 1) 2020年度協議の振り返り

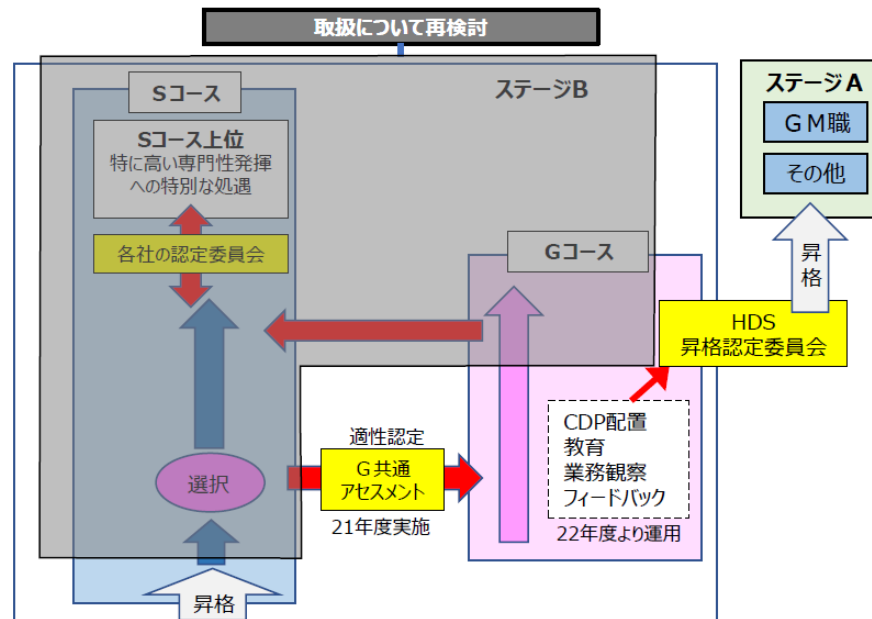
### (1) ステージB人事賃金制度改定の目的

- ゼネラルスタッフの人事賃金制度については、グループの経営戦略を踏まえつつ、キャリアを歩む上で重要な考え方である「公正・公平な運用」「チャレンジできる風土づくり」「中長期のやりがい・働きがいの創出」「一定の安心感の醸成」をポイントとして、グループ労使で検討を行ってきました。
- 特にゼネラルスタッフステージA、Bについては、グループ全体での人財活躍、異動配置や育成を踏まえて、共通の人事体系で制度改定を行う指針が発信されています。

### (2) Sコース・Gコースの賃金設計の導入に向けた検討

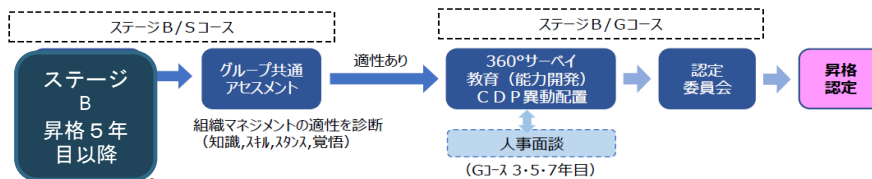
- 2019年度から、グループにおける人事賃金制度の基本フレーム再構築の目的や考え方を踏まえた、専門性の高い人財を処遇できる制度設計や、組織マネジメントを担うゼネラリストをグループとして早期に育成し、一元マネジメントする仕組みづくりに向けてグループ労使で協議を行ってきました。
- その後、2020年度にはメンバーが自らのキャリアを選択する仕組みとして、ステージBに高い専門性の発揮を目指す「Sコース」と、将来的に高い組織マネジメント(ステージA)を担うことを目指す「Gコース」の2つのキャリアコースの設定を検討していました。
- ステージAの新しい昇格認定フローについては、2021年度からスタートしています。

## 【2020年度まで検討されてきたステージBの人事体系】



※グレーの網掛け部分が、取扱について再検討となった部分です。

## 【2021年度スタート、ステージAの新しい昇格認定フロー】



■新 アセスメント 受験資格年数 (5年目受験)

ステージB在籍	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目
年齢 (最短モデル)	29歳	30歳	31歳	32歳	33歳	34歳	35歳	36歳
コース	Sコース				Gコース			
受験 (コース認定試験)・昇格					新 アセスメント	HDS・各事業会社連携 2年間教育・計画的な異動配置	GM職 認定委員会	ステージA 昇格

# 1. ゼネラルスタッフ「ステージB」の新人事制度

(グループ経営戦略の変更を踏まえた「ステージB人事体系」の変更、G共通の「ステージB賃金制度」の改定)

## 2) グループ経営戦略変更を踏まえた「ステージB人事体系」の変更

### (1) グループ経営戦略変更と労使協議経緯

- 2021年5月のHDS中期経営計画で、「特別な百貨店を中核とした小売グループ」を目指す姿とし、「高感度上質」「個客とのつながり」「グループ連邦」を主な重点戦略とする発信がされています。新たな中期経営計画の実現に向けた人や組織に関わる方針で、「ES向上」「縦割りの排除」「少数精鋭」「生涯GDP」「直間比率の是正」のポイントが発信されています。また、これらを踏まえてグループ従業員に対しては、「特定の専門性にとどまらない幅広い専門性を身につけ、お客さまのお困りごとを感動的に解決でき、関心ごとを革新的に提案できる人材の育成」を重視していただくことが発信されています。
- 新たな戦略との適合観点から、グループ労使で人事制度改定に関わる前提を検討した中で、改めて「ステージB人事体系」の方針が発信されています。

### 【ステージBの人事体系におけるコース設定の取り扱い】

項目		これまでの対応	今後の取扱い
S コース	定義	高い専門性の発揮を目指す	—
	仕組み	「資格給」「役割給」「個人成果給」の3階建て ステージA並みの処遇は「役割給」「個人成果給」 「賞与」にて設計する	「資格給」「役割給」「個人成果給」の3階建て 高い専門性を処遇する仕組みは共通の設定とせず、必要に 応じて設計*する(各社判断) ※役割給・個人成果給・賞与
	コース設定	Sコース	ステージB
G コース	定義	将来組織マネジメントを担うことを目指す	将来組織マネジメントを担うことを目指す
	仕組み	「資格給」「役割給」「個人成果給」の3階建て	「資格給」「役割給」「個人成果給」の3階建て
	コース設定	Gコース	共通アセスメント通過者

### (2) ステージB人事体系の方針、変更ポイント

- ステージB人事体系の方針では、昨年度発信されていたステージBのキャリアコース、特にSコースに関して「専門性を高める＝限定された領域のスペシャリスト」と捉えられやすいことから、新たな戦略実現に必要な「幅広い専門性を身に着け、キャリアの裾野を広げ、お客さまに対して提供できる価値を広げてほしい」というメッセージとの整合性を図るため、その取扱いを整理、変更が検討されてきました。
- 変更ポイントでは、グループ共通で「Sコース・Gコース」の名称は廃止（※新共通アセスメントによる「ステージA」を目指すフローに変更はなし、アセスメント通過者は「共通アセスメント通過者」として取り扱い）することが発信されています。
- また、Sコース内における「専門性の高い人財への特別な処遇」については、グループ共通の制度設計はせず、各社においては、戦略に依じての構築を可とすることになりました。

# 1. ゼネラルスタッフ「ステージB」の新人事制度

## 3) グループ共通「ステージB賃金制度」の改定

### (1) 札幌丸井三越における議論経過

#### ①背景・課題

- ゼネラルステージA、B新人事制度は、札幌丸井三越では、2020年度にステージAを改定し、2021年度はステージBの改定を行うことをグループ共通方針を基に検討していました。
- 新人事制度については、「グループ共通新人事制度の考え方ポイント」を基に、全体の制度設計を進めています。
- 改定の方向性としては、処遇や評価に関する基本思想として「役割成果主義」は継続しながら、グループ共通方針の「賃金構成変更」を改定ポイントの中心として検討をしています。
- また、札幌丸井三越として、現行賃金表の課題（人事異動・職務変更による賃金変動の幅の大きさ、評価の積み上げがリセットされる仕組み、B評価では昇給しない等）への対応を含めて検討してきました。

#### ②検討のポイント

- ステージBの賃金構成については、現行の「2階建て」を「3階建て」に変更、「役割成果給」を「役割給と個人成果給」に分割し、評価の積み上げを重視した仕組みとして、評価反映の積み上げがリセットされず、役割の変更が反映できる賃金構成を検討しています。
- 「資格給」と「役割給」の設定、「個人成果給」のあり方については、新人事制度の考え方を踏まえながら、環境変化への対応や中長期の働きがいに繋がる全体の賃金制度設計として検討しています。
- 新役割給導入に伴う制度の変更として、退職金ポイント表は、新役する「役割給」に合わせて見直しを検討しています。

### 【グループ共通新人事制度の考え方ポイント】

主に以下の考え方をもとに、各社の課題や実態を踏まえた人事制度改定を検討する

#### ●チャレンジする風土の構築

- ・ 企業の成長発展に向け、新たな価値創造へのチャレンジングな風構築が重要。領域や分野にチャレンジできる制度構築の整備

#### ●環境変化へ柔軟に対応できる仕組み

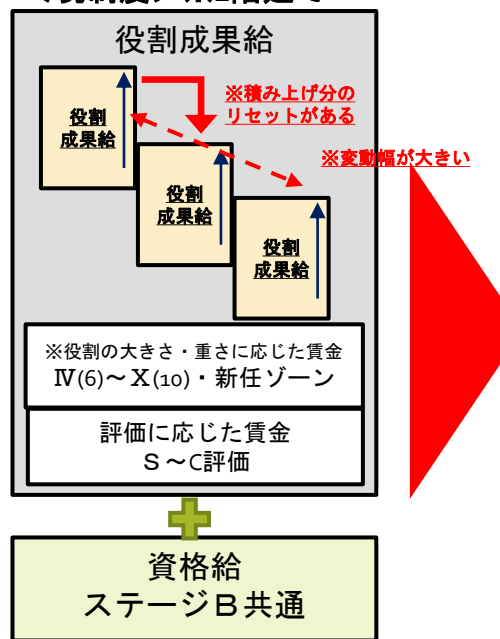
- ・ 企業経営のスピードが速まっている中、賃金制度上も環境変化に合わせた処遇への反映が可能な制度構築を行う。

#### ●中長期にわたってモチベーション高く働ける環境の整備

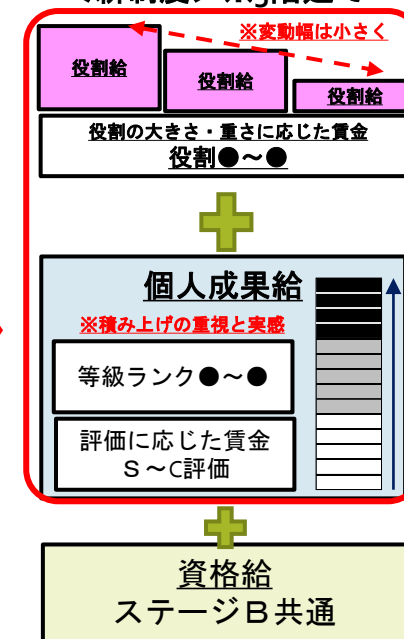
- ・ メンバーのモチベーションを中長期視点をもって維持・向上させ、企業の生産性につなげていく

### 【ステージB新人事制度イメージ※賃金構成変更】

#### <現制度>※2階建て



#### <新制度>※3階建て



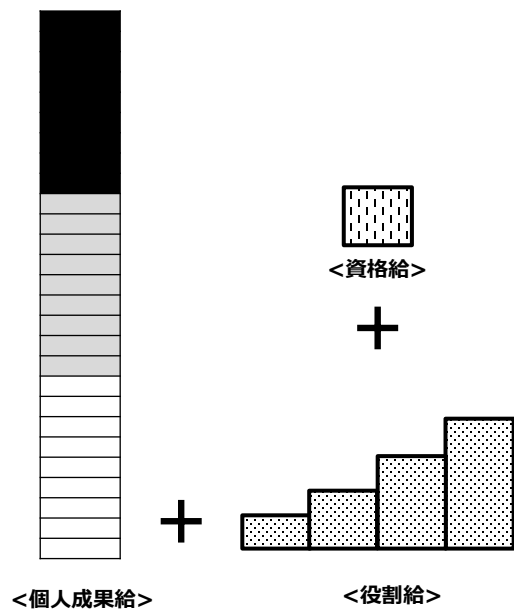
### ③ 2022年2月時点の労使協議結論（2022年4月改定は見送り、2022年度継続協議）

- グループ共通のステージB人事賃金制度の改定については、2022年4月改定を目指して労使協議を行ってきました。
- 改定に向けた方向性、制度設計を支部労使で一定程度、確認を行ってきましたが、改めて「今回の人事制度改定の目的」や「設計のポイント」を踏まえて検証を行ってきた中、制度設計に関わるいくつかのポイント（主にステージBの中で中長期にわたる成果行動を反映して一定のステップが踏める仕組みづくり等）について、幅広い視点で議論が必要であると判断をしました。
- 改定を進めるにあたっては、これまでの議論から大きく内容を変更する場合は、段階的に説明を行いながら進めるべきと考え、現時点で最終案の確定には至りませんでした。よって、2022年4月改定は見送り、2022年度労使合意を目指し継続協議を行います。

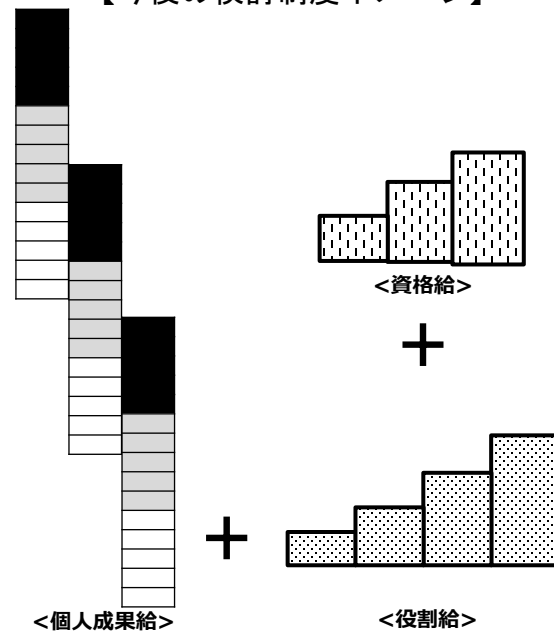
#### <グループ共通の新人事制度の考え方を踏まえ、今後再検討する主なポイント>

- ・ステージB人事制度については、より長期の視点で見たときのモチベーション向上やステップアップ感などの観点から、一定の賃金上昇機会（個人成果給のジャンプアップ、資格給複数設定等）を設ける必要性などについて、グループ各社の導入事例を参考にしながら、引き続き検討をしていきます。

【2022年2月時点ステージB新制度イメージ】



【今後の検討制度イメージ】



## 参考) 現ステージB賃金表

### ＜ステージBの給与体系＞

- ・ 役割成果給は、役割ゾーンとランクで決定します。
- ・ 成果行動評価は年度ごとにランク運用に反映され、異動がなくても本給がアップダウンします。
- ・ 本給評価の反映は、4月1日時点の役割ゾーンを基準とします。

### 【資格給】

60,000円(月額)

### 【役割成果給】

(月額、単位:円)

		役割ゾーン																								
		4	5	6	7	8	9	10	新任																	
ラ	1	420,000																								
	2	415,000																								
	3	410,000	410,000																							
	4	405,000	405,000																							
	5	400,000	400,000																							
	6	395,000	395,000	395,000																						
	7	390,000	390,000	390,000																						
	8		385,000	385,000																						
	9			380,000	380,000																					
	10				375,000	375,000																				
ン	11				370,000	370,000																				
	12					365,000	365,000																			
	13						360,000	360,000																		
	14							355,000	355,000																	
	15								350,000	350,000																
	16									345,000	345,000															
	17										340,000	340,000														
	18											335,000	335,000													
	19												330,000	330,000												
	20													325,000	325,000											
ク	21													320,000	320,000											
	22														315,000	315,000										
	23															310,000	310,000									
	24																305,000	305,000								
	25																	300,000	300,000							
	26																		295,000	295,000						
	27																			290,000	290,000					
	28																				285,000	285,000				
	29																					280,000	280,000			
	30																						275,000	275,000	275,000	
	31																									270,000

### 【役割成果給運用表】

役割成果給運用表		S	A	B	C	D
ランク アップ数	各ゾーンの最上位ランク	±0	±0	±0	▲1	▲2
	4ゾーン:2~6ランク					
	5ゾーン:4~8ランク					
	6ゾーン:7~13ランク					
	7ゾーン:11~18ランク	+2	+1	±0	▲1	▲2
	8ゾーン:16~24ランク					
	9ゾーン:21~28ランク					
	10ゾーン:26~30ランク					
	各ゾーンの最下位ランク	+2	+1	±0	±0	±0

### 【本給=資格給+役割成果給】

(月額、単位:円) ※2020年4月16日から適用

		役割ゾーン																								
		4	5	6	7	8	9	10	新任																	
ラ	1	480,000																								
	2	475,000																								
	3	470,000	470,000																							
	4	465,000	465,000																							
	5	460,000	460,000																							
	6	455,000	455,000	455,000																						
	7	450,000	450,000	450,000																						
	8		445,000	445,000																						
	9			440,000	440,000																					
	10				435,000	435,000																				
ン	11				430,000	430,000																				
	12					425,000	425,000																			
	13						420,000	420,000																		
	14							415,000	415,000																	
	15								410,000	410,000																
	16									405,000	405,000															
	17										400,000	400,000														
	18											395,000	395,000													
	19												390,000	390,000												
	20													385,000	385,000											
ク	21													380,000	380,000											
	22														375,000	375,000										
	23															370,000	370,000									
	24																365,000	365,000								
	25																	360,000	360,000							
	26																		355,000	355,000						
	27																			350,000	350,000					
	28																				345,000	345,000				
	29																					340,000	340,000			
	30																						335,000	335,000	335,000	
	31																									330,000

# 今回の共有は以上です！

## ＜今回の内容＞

### 「ステージB」の新人事制度

1. グループ経営戦略を踏まえた「ステージB人事体系の変更」
2. グループ共通「ステージB賃金制度」の改定  
(1)札幌丸井三越における議論経過・今後の検討ポイント

◎ 「Forms」へ、ご意見・ご質問をお願いします！！

変更内容の疑問点については、Q&A形式で再度共有をします。



★PCからはこちらをクリック★