

2023年度 春の交渉労使通年協議 議案書 ※ダイジェスト版

<今回の内容>

1. 評価フォーマットのグループ共通化

2. ステージB人事賃金制度『ステージB賃金制度の改定』



- 今回の内容は、2023年4月改定となる労使通年協議項目『評価フォーマットのグループ共通化』『ステージB人事制度改定』について、春の交渉メンバーズVOICEの説明内容のダイジェスト版となります。 ※3月8日支部大会にて最終審議決定

- 内容についての質問・意見交換会をオンライン開催します。

議案書内容ご確認の上、お気軽にご参加ください。

3月13日（月）①19:30～②20:00～

★[両日オンライン会場はこちらをクリック](https://onl.sc/A2qmVST)★

3月14日（火）①10:30～②11:00～

<https://onl.sc/A2qmVST>

【ステージB】意見集約シート



- 議案書を確認された方は、右記「Forms」からの質問・意見集約にもご協力をお願いします。

1. 評価フォーマットのグループ共通化 <対象：ステージA・B> P1~10

- 2023年4月より運用を開始する「グループ共通の評価シート」の導入 についての内容となります。
- 現行の評価シートでの個別成果行動目標が、本給評価・賞与評価それぞれに反映されていることから、業績結果にひきづられやすく、達成実感・個人の成長を感じにくい課題があります。
- 新しい評価シートでは、本給評価と賞与評価を分離することにより、中長期的な個人の成長、単年度の業績達成に対する処遇反映を明確化します。
- 目標設定では、賞与評価（＝計数目標・成果行動目標）、本給評価（＝期待行動目標）のガイドラインを活用しながら、上司との面談を通じて目標設定を行います。
- 今後のスケジュールについては、4月を目途に評価ガイダンスを開催し、導入目的・運用イメージの理解を深めた上で、運用を開始することを労使確認しています。

成果評価シート【2022年上期】ステージB
 ※【本人用】（賞与セル・グレーセルは自動計算のため、入力不要）

1. 本給評価：成果行動目標

行動目標(テーマ)	具体的な目標	評価レベル	スケジュール・期限	達成率	評価	評価のコメント	印
1) 部門の成長の目標達成に向けて重点的に取り組むこと、結果にコミットすること							
2) 人事育成に関する目標							

2. 賞与評価：計数目標・成果行動目標

業務成果	計数目標	評価	業務成果	評価	計数目標	評価
中期						

3. 成長の期待目標のコメント

4. 評価者情報

5. 評価対象者情報

6. 評価期間



成果評価シート 2023年上期

「賞与目標ガイドライン」を参考に最大4つ記入

賞与評価

「本給期待ガイドライン」を参考に最大4つ記入

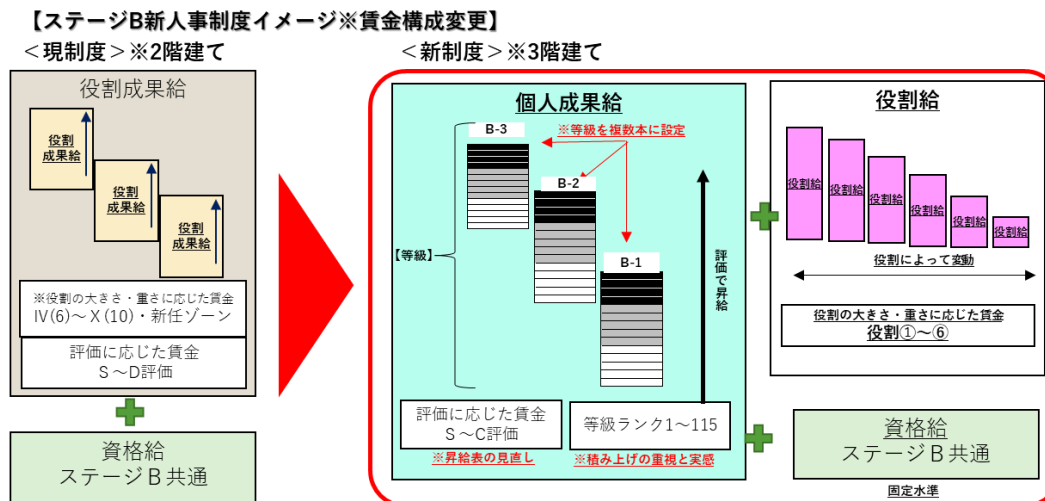
本給評価

2. ステージB人事賃金制度『ステージB賃金制度の改定』 <対象：ステージB> P11～20

- 2023年4月より制度改定（運用開始は2023年6月より）となる「新賃金制度」についての内容となります。
- 昨年度までの労使協議（右記QRコード「昨年度協議振り返り」）を踏まえ、これまでの成果の積み上げを重視する本給構成を3階建て（資格給+役割給+個人成果給）へ変更を行います。
- 特に、長期在籍傾向の高まるステージBが中長期のキャリアを描きながら、目標達成・成果発揮後にステップアップや成長が実感できる仕組みとすることを、札幌丸井三越として捉える現行課題のポイントに改定を行います。
- 新設となる「個人成果給」では、等級を3本（B-1,B-2,B-3）設定することや、昇給表を成果や成長実感（昇給メリハリ、B評価以上で一部昇給）となるよう再整理することにより、一定のあゆみやステップ感によるモチベーションを生む仕組みを導入します。**※進級方法は4・5月目途に審議決定**
- 新制度への移行方法（移行対応は2023年6月より）は、過去の本給には、これまでの成果の積み上げや役割変動が反映していると捉えながら、移行方法を検討します。
- また、原則として直近の本給水準を維持すること前提に、移行によって生じる経過措置（2023年6月時点の本給から移行によって、本給が増減する場合、一定の補填額の割合、期間を設けることなど）をポイントに継続協議を行います。**※移行方法は4・5月目途に審議決定**



4・5月目途に審議決定



1. ステージA・Bの評価フォーマットのグループ共通化 (従業員のスキルアップを支援する評価基準の見直し)

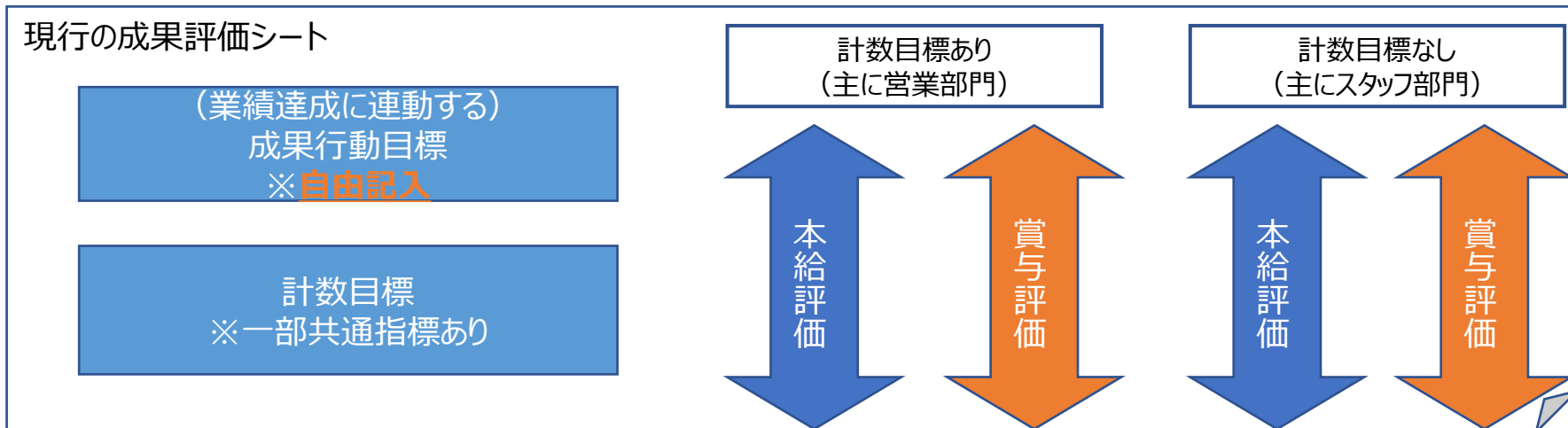
【ステージB】

<ポイント>

- ✓ ステージA・Bへの新たな評価フォーマットをグループ共通で導入します。
- ✓ 「本給評価」と「賞与評価」の目標指標を整理し、それぞれの位置づけを反映した上で、分離します。
- ✓ フォーマットの変更に伴い、賞与評価での計数ウェイトや5段階評価については継続します。
- ✓ 評価運用の精度向上に向けて、本給・賞与それぞれにガイドラインを導入します。※報告事項
- ✓ 本給ガイドラインではCDPの観点を踏まえた独自の期待行動プロセスを労使確認します。※報告事項

(1) 背景・課題

- 現行の評価シートでは、個別成果行動目標が本給評価・賞与評価両方に反映されている (※次頁参照) ため、評価の大半が業績に連動しているため、業績が未達になると 達成実感・成長実感が感じにくい課題感がありました。その他にも、行動目標が自由記入である為、職務に基づく目標が明確になりづらいことや、計数目標のない部門では、1つの結果から本給・賞与評価の両方を導く為、説得力が不足していることなど様々な課題がありました。
- また、グループ内の人財流動化 (出向や育成) が進んでいることも踏まえて、評価者の負担軽減や、業務効率向上をする必要があるため、評価のグループ平準化に向けて検討を行ってきました。



参考：現行の成果評価シート（ステージB）

成果評価シート【 2022 年 上 期 】 ステージB

◆【本人用】（黄色セル・グレーセルは自動計算のため、入力不可）

目標設定面終了
一次評価者の「受取」をもって、
目標設定面終了とします

I. 本給評価：成果行動目標

* 期首に太枠部分を被評価者(本人)が記入

行動目標(テーマ)	具体的取組	到達レベル	スケジュール・期限	期末 自己評価	期末 評価	評価の着眼点	ウェイト
(1) 部門や所属の目標達成に向けて重点的に取り組むこと、新たにチャレンジすること							
(2) 人財育成に関する目標							

ウェイトの合計が必ず100%になるように 0%

期中特記事項		自己評価	評価
行動目標	●		

II. 賞与評価：計数目標+成果行動目標

最終成果	計数目標		目標数値	実績	目標比	評価	計数特記事項
	項目	評価ウェイト					
半期							

↑ 各期毎でウェイトの合計が必ず100%になるように

成果行動評価のコメント

被評価者		評価者	
------	--	-----	--

現所属	氏名	社員コード
新所属	資格	ステージB 職務

↑ 評価期間中に異動があった場合に記入

時間外勤務実績	上期	時間	分	年間計	時間	分
---------	----	----	---	-----	----	---

フィードバック時自由記入欄

* フィードバック時に被評価者が記入

本給評価

賞与評価

総合評価

総合評価

評価終了	
一次評価者	二次評価者
印	印

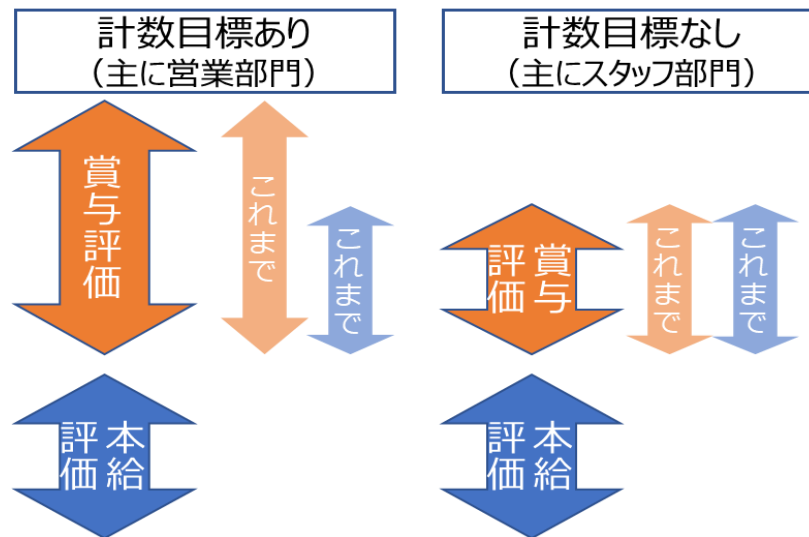
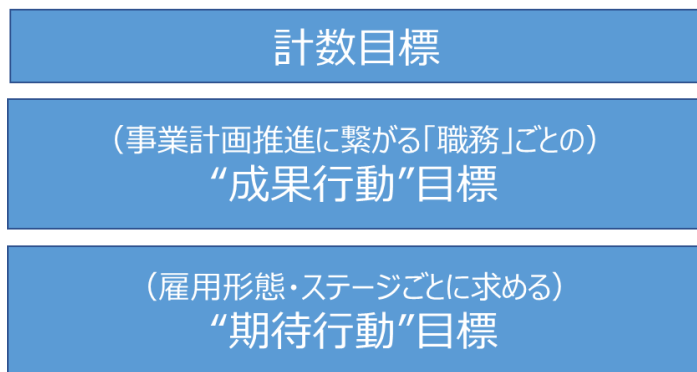
(2) 制度改定の考え方

- 2023年度よりステージAおよびステージBの「評価フォーマット」をグループ共通化とする対応を行います。
- 制度改定における前提の考え方を踏まえながら、本給は、雇用形態・ステージに求める成果の再現性、賞与は、職務（役割）を通して、その期間内での事業計画への貢献を反映するため、本給評価と賞与評価を分離した評価シートへ改定します。

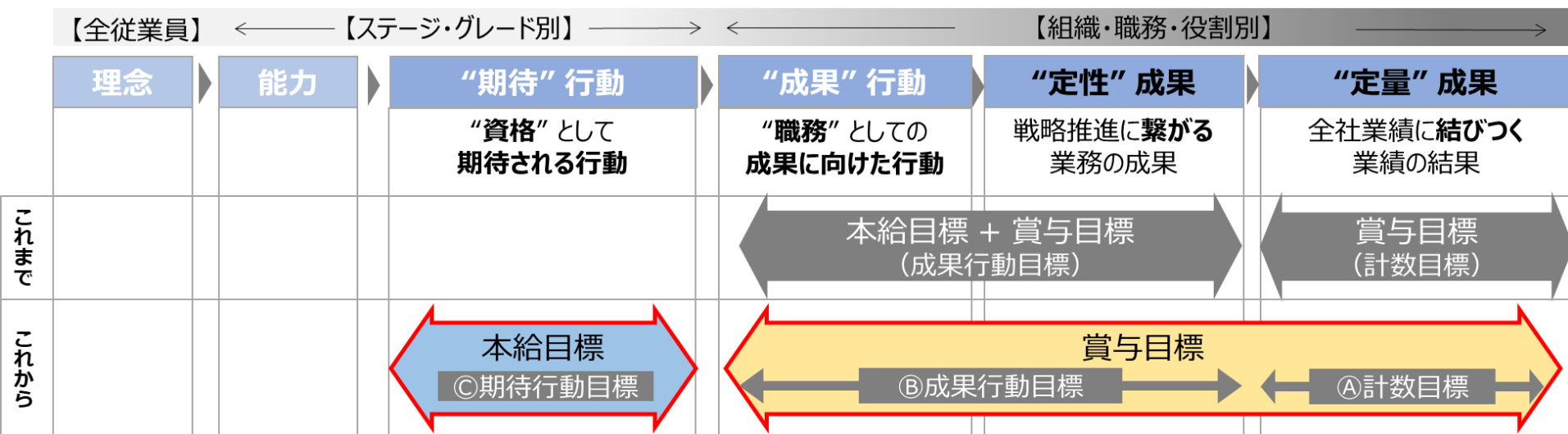
<制度改定における前提の考え方について>

- ① 設定された目標を達成することが、会社や組織の戦略推進に繋がる仕組みであること
- ② 戦略推進に向けた目標達成が継続的に行われるよう、目標設定～評価・フィードバックまでの一連の流れが人材育成に繋がる仕組みであること

新しい成果評価シート



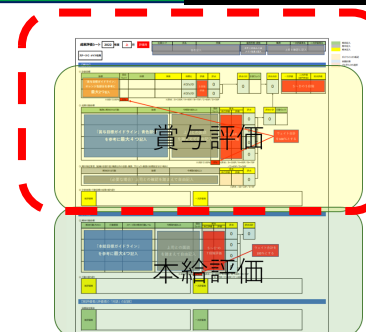
	指標	シート運用
本給目標	期待行動目標：ステージとして期待される行動、期待される成果の再現性	・ 資格に応じた本給ガイドラインから記入
賞与目標	計数目標：全社業績に結びつく業績目標 成果行動目標：戦略推進に繋がる、役割における行動目標	・ 職務に応じた賞与ガイドラインから記入 ・ 所属、部門毎行動目標 ・ 記入特記事項



参照：三越伊勢丹 評価ガイド

(3) 制度改定内容 (評価シート)

- 新しい評価シートの導入にあたっては、賞与評価では現行と同様に評価期間を半期毎とし、計数ウェイトや、評価段階 (7(S)~3(D)) についても継続の内容とします。
- 今後については、人事による評価説明会 (2023年4月目途) を行った上で、新しい評価制度による目標設定をスタートします。



新しい成果評価シート (賞与評価) ※赤枠コメントが主なポイント

成果評価シート	2022年度	社員コード	氏名	所属	雇用形態・資格	職務	一次評価者名	二次評価者名
ステージB	【現行同様】賞与評価期間 半期毎	時間外勤務実績	上期	時間	分	年間	時間	分

【賞与】

① 計数目標

指標	期間	ウェイト	目標値	実績値	目標比	評価	評点
【現行同様】 計数目標と成果行動目標	上期①				#DIV/0!		0
	上期②				#DIV/0!		0
	下期②					#DIV/0!	0
						#DIV/0!	0
※上期、下期それぞれで合計で100%				※評点：S=100P/A=85P/B=75P/C=65P/D=50P			

② 成果行動目標

職務に期待される行動	指標	今期取り組むこと	項目ウェイト	中間		期末		評点	
				自己評価	評価	自己評価	評価		
								0	
								0	
								0	
								0	
※合計で100%				0%		※評点：S=100P/A=85P/B=75P/C=65P/D=50P			

③ 期中特記事項 (組織の役割や担当職務以外の役割・業務、プロジェクト業務の目標設定を行う場合)

期待される行動	指標	今期取り組むこと	期末		加点
			自己評価	加点評価	
					0
※評点：SS=10P/S=5P					

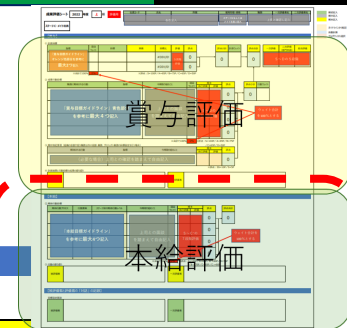
④ 計数結果と行動目標の成果の振り返り

被評価者	一次評価者
------	-------

【現行同様】評価段階
7(S)・6(A)・5(B)・4(C)・3(D)

【現行同様】行動評価/計数
評価ウェイト
ステージ A : 20%/80%
ステージ B :
30~40%/70~60%

- 本給評価では、現行と同様に半期毎の評価としながら、**本給ガイドラインにもとづき、具体的に取り組む目標について設定**を行います。
- 評価段階については、人事賃金制度の改定に伴い、S～C評価までなり、新制度における賃金構成の内、個人成果給への反映となります。



新しい成果評価シート（本給評価）

【本給】

① 期待行動目標

期待行動プロセス	行動要素	ステージ別の期待行動レベル	今期取り組むこと	項目 ウェイト	中間		期末		評点	評点合計	一次評価	二次評価 (部門申請)	総合評価
					自己評価	評価	自己評価	評価					
									0	0			
									0				
									0				
									0				

【改定】本給は、次ページの本給ガイドラインより期待行動プロセスを複数選択し、期待行動にもとづく個人目標を設定します。本給評価は、その達成度（≒成長度）を反映します。

【改定】評価段階制度改定に伴い、S・A・B・C

※合計で100% **0%** ※評点：S=100P/A=85P/B+=80P/B=75P / B+=70P/C=65P/C-=60P

② 行動の振り返り

被評価者		一次評価者	
------	--	-------	--

【被評価者と評価者の「対話」の記録】

① 目標設定面談

被評価者		一次評価者	
------	--	-------	--

② 中間面談

被評価者		一次評価者	
------	--	-------	--

報告事項：賞与ガイドライン

➤ 賞与目標ガイドラインについては、職務別の成果指標として、組織役割規程や職務規程をもとに設定を行います。

➤ 具体的内容の発信については、これまで通り労使確認した上で行います。

賞与目標ガイドラインのイメージ（2023年度～）

■2023年度 賞与目標設定ガイドライン（ステージB）							2023/1/28現在案	
職務名	職務の役割と責任範囲	業務内容		成果行動目標		計数目標		
		項目	細目 ※「職務に期待される行動」の例	指標設定の着眼点 ※掲載以外の指標可	ウェイト	共通指標 ※掲載以外の指標不可	ウェイト	
[ステージB]マネージャー [ステージC]アシスタントマネージャー [メイト]プロスタッフ	■総務・経営企画部 総務担当	総務	<ul style="list-style-type: none"> 施設管理 <ul style="list-style-type: none"> 店舗のリモデル、改修工事における建物、設備、内装仕様の施工全般に関する業務 建物、設備、内装仕様の工事計画の調整、見積査定等による投資予算調整 発注業務及び施工管理 全社の建物、設備及び内装仕に関する維持管理 改修、補修工事計画の立案及び施工管理 事務機器等の手配、取収、修理及びレンタル、リース契約 全社（賃借ビルを含む）の各種設備に関する安全かつ効率的稼働の推進 通信ネットワーク、システム（インフラ）の保守管理 その他全社の資産に関する維持管理 DX推進 <ul style="list-style-type: none"> 全社のDX基盤の整備・推進 ※営業政策担当デジタル推進と連携をとる ITインフラ整備・管理 <ul style="list-style-type: none"> ITインフラの整備とメンテナンス 社内の伝票・申請書改善に関するデジタルフロー作成 管理経費 <ul style="list-style-type: none"> 経費予算の編成とその管理 部門別予算の管理 物流窓口 <ul style="list-style-type: none"> 物流業務の効率化及び合理化の立案と推進 物流業務全般に関する情報収集及び渉外業務 物流センターの効率的運営管理 対外渉外業務 <ul style="list-style-type: none"> 地域貢献活動、地域連携（商店街）活動 諸官庁への届け出事項及び折衝等 OB会運営窓口 シェアード業務 <ul style="list-style-type: none"> IMIF、IMBS、IMP Dとのシェアード業務推進 IMSとの窓口業務 	---	※等分ではなく、重点 取り組みのウェイトを高く 設定してください	会社売上高 会社営業利益	50% 50%	
		経理	<ul style="list-style-type: none"> 総務・経営企画部方針に従い、経理業務（会計、先掛金管理）及び出納業務全般の運営と管理を遂行し、そのすべてについて総務担当長に責任を負う。 経理・経営企画部方針に従い、内部統制・コンプライアンス業務全般の運営と管理を遂行し、そのすべてについて総務担当長に責任を負う。 	---	※等分ではなく、重点 取り組みのウェイトを高く 設定してください	会社売上高 会社営業利益	50% 50%	
		内部統制・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 経理・経営企画部方針に従い、内部統制・コンプライアンス業務全般の運営と管理を遂行し、そのすべてについて総務担当長に責任を負う。 経理・経営企画部方針に従い、内部統制・コンプライアンス業務全般の運営と管理を遂行し、そのすべてについて総務担当長に責任を負う。 	40%	※等分ではなく、重点 取り組みのウェイトを高く 設定してください	会社売上高 会社営業利益	60% 50%	
		出納業務	<ul style="list-style-type: none"> 出金管理、経理帳票管理、経理科目管理、買掛金支払管理 入金管理、経理帳票管理、経理科目管理、買掛金支払管理 納金、出納業務の運営管理 売上金管理等の現金、預金及び金券類に関わる管理業務の実行 経理業務運営窓口の評価・モニタリングの実施、改善活動の支援 	40%	※等分ではなく、重点 取り組みのウェイトを高く 設定してください	会社売上高 会社営業利益	60% 50%	
		関連会社の支援と管理	<ul style="list-style-type: none"> IMHDと連携した内部統制システムの立案と構築 全社の事件、事故に関するリスク管理窓口 商標の管理及びその他の知的所有権に関する事項の実務処理 対外的公文書（契約書等）の点検並びに管理 各種訴訟への対応及び管理 新法、改正法への対応及び社内周知 IMHD 総務部統括部法務・コンプライアンス部との窓口業務 全社の営業及びMD関連の事件・事故に関する対応窓口 全社の営業許認可の管理及び窓口業務 営業に関する行政・外部団体（公正取引委員会、消費者庁等）に関する窓口業務 全社の公正取引・個人情報管理の普及・教育・推進（個人情報情報は営業政策担当と連携） 全社の品質管理、計量管理の推進 各部のコンプライアンス担当者への教育・啓発による組織知化の推進 	40%	※等分ではなく、重点 取り組みのウェイトを高く 設定してください	会社売上高 会社営業利益	60% 50%	
		営業コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> IMHD 総務部統括部法務・コンプライアンス部との窓口業務 全社の営業及びMD関連の事件・事故に関する対応窓口 全社の営業許認可の管理及び窓口業務 営業に関する行政・外部団体（公正取引委員会、消費者庁等）に関する窓口業務 全社の公正取引・個人情報管理の普及・教育・推進（個人情報情報は営業政策担当と連携） 全社の品質管理、計量管理の推進 各部のコンプライアンス担当者への教育・啓発による組織知化の推進 	40%	※等分ではなく、重点 取り組みのウェイトを高く 設定してください	会社売上高 会社営業利益	60% 50%	
		業務監査	<ul style="list-style-type: none"> 業務監査マニュアルの改廃 業務監査マニュアルに沿った業務監査の定期的な実施及び結果報告 内部統制・リスクマネジメントの評価及び関係法令や社内規則に基づくモニタリングの実施 モニタリング結果に基づき改善活動の支援（指摘・提言等） モニタリングの結果、重要な問題が発見された場合等の代表取締役への報告 全社の業務通達の発信管理（グループ全社通達の当社対応部門別分け）・通達文庫保管 	40%	※等分ではなく、重点 取り組みのウェイトを高く 設定してください	会社売上高 会社営業利益	60% 50%	
		通達管理	<ul style="list-style-type: none"> 全社の業務通達の発信管理（グループ全社通達の当社対応部門別分け）・通達文庫保管 	40%	※等分ではなく、重点 取り組みのウェイトを高く 設定してください	会社売上高 会社営業利益	60% 50%	
		関連会社の支援と管理	<ul style="list-style-type: none"> IMHDと連携した内部統制システムの立案と構築 全社の事件、事故に関するリスク管理窓口 商標の管理及びその他の知的所有権に関する事項の実務処理 対外的公文書（契約書等）の点検並びに管理 各種訴訟への対応及び管理 新法、改正法への対応及び社内周知 IMHD 総務部統括部法務・コンプライアンス部との窓口業務 全社の営業及びMD関連の事件・事故に関する対応窓口 全社の営業許認可の管理及び窓口業務 営業に関する行政・外部団体（公正取引委員会、消費者庁等）に関する窓口業務 全社の公正取引・個人情報管理の普及・教育・推進（個人情報情報は営業政策担当と連携） 全社の品質管理、計量管理の推進 各部のコンプライアンス担当者への教育・啓発による組織知化の推進 	40%	※等分ではなく、重点 取り組みのウェイトを高く 設定してください	会社売上高 会社営業利益	60% 50%	
		コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> IMHDと連携した内部統制システムの立案と構築 全社の事件、事故に関するリスク管理窓口 商標の管理及びその他の知的所有権に関する事項の実務処理 対外的公文書（契約書等）の点検並びに管理 各種訴訟への対応及び管理 新法、改正法への対応及び社内周知 IMHD 総務部統括部法務・コンプライアンス部との窓口業務 全社の営業及びMD関連の事件・事故に関する対応窓口 全社の営業許認可の管理及び窓口業務 営業に関する行政・外部団体（公正取引委員会、消費者庁等）に関する窓口業務 全社の公正取引・個人情報管理の普及・教育・推進（個人情報情報は営業政策担当と連携） 全社の品質管理、計量管理の推進 各部のコンプライアンス担当者への教育・啓発による組織知化の推進 	40%	※等分ではなく、重点 取り組みのウェイトを高く 設定してください	会社売上高 会社営業利益	60% 50%	

業務内容は、職務
毎・組織役割規程職
務規程をもとに設定

成果行動指標・共通指標
（ウェイト）については、
2022年度までの評価指標
をもとに設定

報告事項：本給ガイドライン

- 本給目標ガイドラインについては、三越伊勢丹で使用しているガイドラインを参考にしつつ、ステージAおよびステージBにおける期待行動レベルを労使で確認を行いながら、2023年度の評価運用をスタートします。
- ガイドラインでは、札幌丸井三越の重点戦略やCDPと連携し、組織内の個人のキャリア志向を高め、企業貢献につながる人材の育成や成長を促すための期待行動プロセスである「人材を育てる」など、上司との面談を通じて各項目を成果評価シートに反映することとなります。

本給目標ガイドラインのイメージ（2023年度～）

2023年度 本給目標ガイドライン（ステージ別の期待行動レベル）

- 面談を通じて設定した「期待行動プロセス」、「行動要素」、「ステージ別の期待行動レベル」を成果評価シートに反映してください
- 成果評価シートの「今期取り組むこと」には、「ステージ別の期待行動レベル」達成に向けた【具体的な行動】を各自、上司と相談のうえ記載してください。

期待行動プロセス	行動要素	ステージ別の期待行動レベル	
		雇用形態 ステージ	ステージ B
データ（事実）を活かす	情報収集		外部環境の変化に広くアンテナを張り、価値ある情報を選び取る
	情報分析		複雑なものを要素分解して構造的・体系的に整理・分析する
課題を解決する	気づく・動く		影響範囲を見極め、仮説－検証を高速で実行する
	計画・進捗管理		目標と現状のギャップを放置せず、様々な角度で打開を図る
	検証・改善		打ち手の結果を検証し、次の施策に活かす
チームをつくる	チームビルディング		組織が目指す方向に沿った行動をメンバーに浸透させる
チームを動かす	説得・交渉		利害関係の異なる相手とも粘り強く交渉し、妥協点を見出す
	組織連携		組織やプロジェクトの代表者としてイニシアチブをとって方向性を示し、場をつくり、キープレイヤーを明確に自分や自組織の責任範囲ではない業務であっても、柔軟に役割を広げて支援・協力する
お客さまに満足していただく	理解・洞察		お客さまのニーズを新しい施策につなげる
	表現・演出		お客さまの経験価値（五感や感性）に訴求する優れた表現・演出方法を組織に波及させる
チームを育てる	育成指導		個人の特性(強み・弱み)に応じて、成長を促す課題・業務を与える
人材を育てる	理解・分析 育成指導		個人の望むキャリアを踏まえ、個人の特性(強み・弱み)に応じて、専門性の習得・強化を促す課題・業務を与える
目標を達成する	達成志向		自らチャレンジングな目標・課題を設定し、達成に取り組む

2. ステージB人事賃金制度

『グループ共通『ステージB賃金制度』の改定』 【ステージB】

<ポイント>

- ✓ ステージBの本給構成を3階建て（資格給＋役割給＋個人成果給）に改定します。
- ✓ 個人成果給の新設に伴い、ステップアップとして等級を3本（B-1～B-3）設定し、その進級方法と合わせて導入します。
- ✓ 中長期のモチベーション向上を目的に昇給表のB評価での昇給など全体を見直します。
- ✓ 人事賃金制度の変更に伴い、退職金ポイント表を改定します。
- ✓ 進級方法、新制度への移行方法については、2023年4月を目途に審議決定とします。

(1) 背景・課題

- 昨年度から積み残しの課題となっているグループ共通の新人事制度への対応については、現行制度における課題をポイントに制度改定を行います。

現行制度における課題

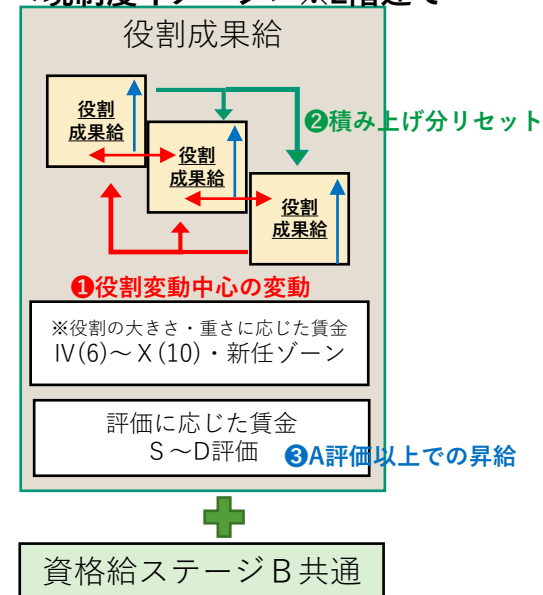
① 役割変動を中心とした賃金変動だけでは、経験や成長に応じたステップ感を感じることが難しい面がある。

② 人事異動によって（職務再編、キャリア育成）、単年度・短い期間で、役割ゾーンをまたがり賃金変動が複数回起こるケースが発生しており、これまで積み上げてきた成果（昇給分）がリセットされる場合がある。

③ ランクに関わらず、B評価では昇給しないことや、役割成果給の賃金表が短いため、評価、昇給が形骸化しており、中長期のやりがい・育成の視点で課題がある。

④ グループ全体のステージAポストが限られていく中、ステージBの在籍期間が長期化することが想定され、中長期的にやりがい・働きがいを感じづらい面がある。

<現制度イメージ> ※2階建て

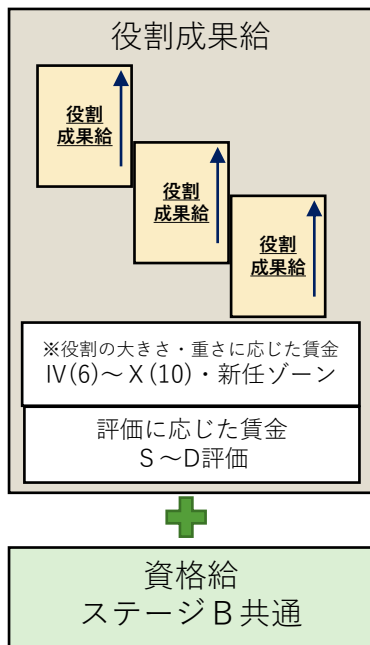


(2) 制度改定の方向性

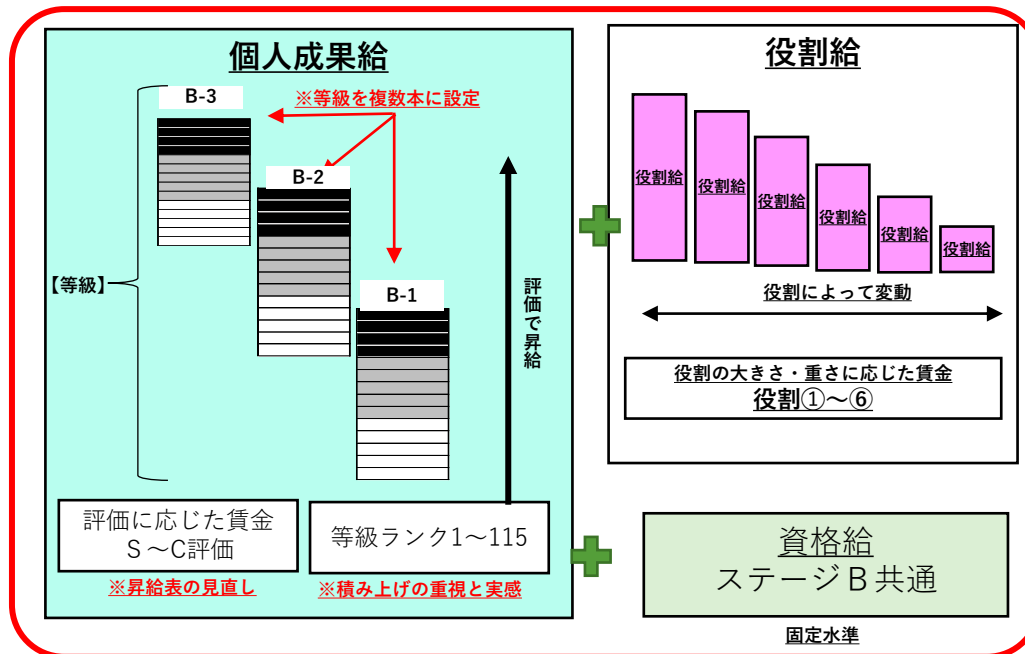
- 賃金構成を現行2階建て（資格給＋役割成果給）から3階建て（資格給・役割給・個人成果給）へ変更し、個人のキャリアや歩みなど成果の積み上げを重視します。【課題①②への対応】
- 中長期のキャリアを描き、目標達成・成果発揮後に昇給することで、やりがい・成長を実感するための昇給表全体の見直しを行います。【課題③への対応】
- 長期化傾向にあるステージBにおける期待成果を整理しながら、等級については複数本設定します。進級の仕組みを新設することで、一定のあゆみやステップ感を実感し、モチベーション向上につなげます。【課題④への対応】

【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) 制度改定内容 <賃金構成の変更>

①個人成果給の新設（等級の設定）

<等級設定の目的>

- 現行制度における課題や制度改定の目的を踏まえ、長期化傾向にあるステージB在籍期間一定のあゆみや中長期のやりがい・働きの踏まえて、等級の設定を検討します。
- また、企業ビジョンの実現、その土台となる目指す人材像のキャリア形成につながることで、個人のパフォーマンスを最大化し、ひいては札幌丸井三越の企業価値向上へとつなげることを目的とします。

※成果とは

- ・ 期待成果とは、再現性の高さや期待される成果の大きさによって定義をおこないます。
- ・ 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ています。
- ・ 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ています。結果として生み出された「最終結果」だけではなく、「成果行動（期待される成果の実現に向けた具体的行動）」も成果に含まれます。

<等級設定について>

- ・ ステージBのうち「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等級としてB-2,B-3」を新設します。
- ・ ステージBとしての担う役割による差は設けないことから、等級毎の違いについては「期待成果」による差となります。

資格(等級)	期待成果
ステージB	・ステージBとしての通常の成果発揮を期待される



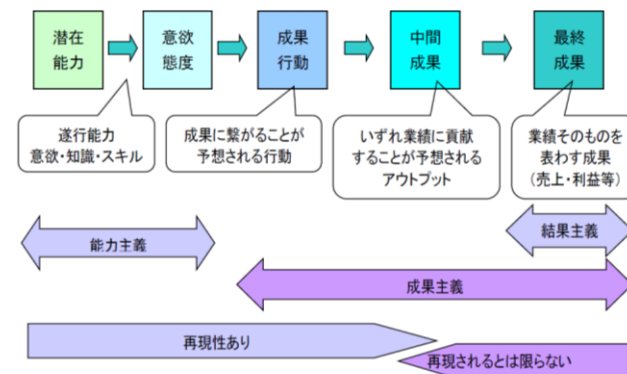
資格	等級	期待成果	担う役割
ステージB	B-3	・ステージBとして成果発揮の再現性が高くより高い成果発揮が期待される	担う役割に違いは設けない
	B-2		
	B-1	・ステージBとしての通常の成果発揮を期待される	



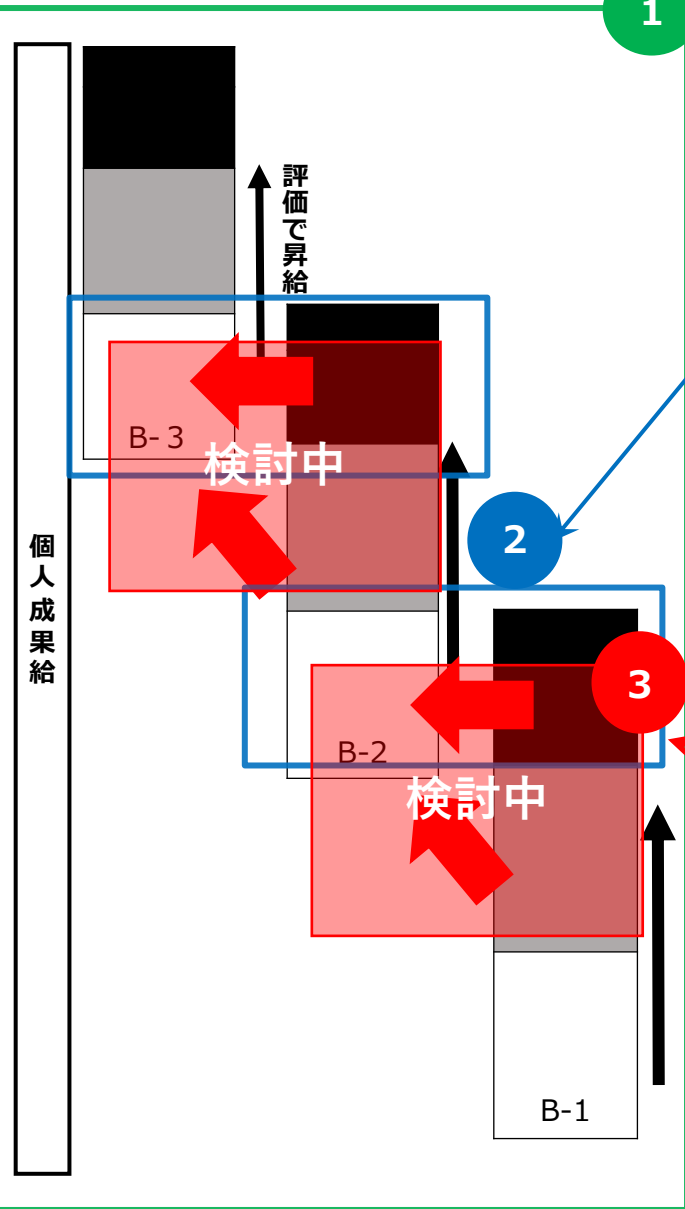
<再現性の高さ>
異なる所属・担当でも安定的に高い成果を発揮することが期待できる

<成果発揮の高さ>
より難易度の高い目標の達成が期待できる

3. 成果とは 参考) 人事制度ガイダンス



< 個人成果給のポイント >



1

■ **ポイント① 中長期のモチベーション創出を目的に個人成果給ランク数（等級数については3本で設計）※今回審議内容**

- ・個人成果給はB1～3の3つを等級設定し、進級することで「成果の積み上げ」「ステップ感」を行う設定とする。
- ・ランク数はキャリアの歩み・積み重ねた成果の位置づけを基に一定程度の在籍年数に評価に応じて昇給する設定とする。

■ **ポイント② 等級に重なりを持たせる※今回審議内容**

- ・重なりを持たせることで、進級タイミングを本人や上司が認識することができ、キャリアアップに向けた意識を持ちやすくする。
- ・進級の難易度を踏まえ、上位等級ランクと下位重なりを持たせる。

3

■ **ポイント③ 進級によるステップアップを実感できる仕組みの導入※4・5月審議**

- ・年次や役割に関係なく成果の再現性が高いと認められた人は、上位等級に進級できる仕組みにすることで、ステップアップを実感できるようにする
- ・等級毎の進級方法は一定の基準を設定し、客観性・納得性を担保できるようにしていく

②個人成果給の新設（昇給表の見直し）

- ▶ 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を目的にB評価（成果行動が期待レベルに達している※目標達成だけではない）においても一定ランクまでは昇給できるように見直します。合わせて評価のメリハリなど全体のバランスを見直します。
- ▶ 期待成果が高まるにつれて、求められる成果もより高まることから、同じ評価でも、下位ランクと上位ランクでは違いを設けます。具体的には、**3段階の昇給レンジ（R1(黒)、R2(グレー)、R3(白)を設定します**
- ▶ D評価については、これまでの運用実態や、グループ各社設定状況を踏まえて解消します。

< 現行昇給表 >

単位：1,000円

	S	A	B	C	D
	10	5	0	-5	-10

< 新昇給表 >

単位：1,000円

	S	A	B	C
最上位	0	0	0	-5
R1	8	3	0	-5
R2	10	5	2	-3
R3	12	7	3	-1
最下位	12	7	3	0

昇給のメリハリ 昇給の実感 リセット解消

参考) 三越伊勢丹

	S	A	B	C
最上位	0	0	0	-5
R1	8	3	0	-5
R2	10	5	2	-3
R3	12	7	3	-1
最下位	12	7	3	0

参考) 岩田屋三越

	S	A	B	C
最上位	0	0	0	-5
R1	7	3	0	-5
R2	10	5	2	-3
R3	12	7	3	-2
最下位	12	7	3	0

< 個人成果給 >

単位：円

ランク	個人成果給
1	354,000
2	353,000
3	352,000
4	351,000
5	350,000
6	349,000
7	348,000
8	347,000
9	346,000
10	345,000
11	344,000
12	343,000
13	342,000
14	341,000
15	340,000
16	339,000
17	338,000
18	337,000
19	336,000
20	335,000
21	334,000
22	333,000
23	332,000
24	331,000
25	330,000
26	329,000
27	328,000
28	327,000
29	326,000
30	325,000
31	324,000
32	323,000
33	322,000
34	321,000
35	320,000
36	319,000
37	318,000
38	317,000
39	316,000
40	315,000
41	314,000
42	313,000
43	312,000
44	311,000
45	310,000
46	309,000
47	308,000
48	307,000
49	306,000
50	305,000
51	304,000
52	303,000
53	302,000
54	301,000
55	300,000
56	299,000
57	298,000
58	297,000
59	296,000
60	295,000
61	294,000
62	293,000
63	292,000
64	291,000
65	290,000
66	289,000
67	288,000
68	287,000
69	286,000
70	285,000
71	284,000
72	283,000
73	282,000
74	281,000
75	280,000
76	279,000
77	278,000
78	277,000
79	276,000
80	275,000
81	274,000
82	273,000
83	272,000
84	271,000
85	270,000
86	269,000
87	268,000
88	267,000
89	266,000
90	265,000
91	264,000
92	263,000
93	262,000
94	261,000
95	260,000
96	259,000
97	258,000
98	257,000
99	256,000
100	255,000
101	254,000
102	253,000
103	252,000
104	251,000
105	250,000
106	249,000
107	248,000
108	247,000
109	246,000
110	245,000
111	244,000
112	243,000
113	242,000
114	241,000
115	240,000

③個人成果給の新設（新賃金表）

- ▶ 現行賃金表の最上限（PVIVの場合480,000円）と通常最下限（PVIXの場合335,000円）をベースに、**等級間や役割毎のバランス、評価による昇給が中長期に出来る個人成果給の長さとして、個人成果給を設定**します。

「最上限354,000円（B-3役割①の場合502,000円）、最下限240,000円(B-1役割⑤の場合340,000円)計115ランク」

- ▶ 個人成果給のランクは、3段階の昇給レンジ（黒、グレー、白）を設定します。
- ▶ 新任ステージBの個人成果給は115ランクとなります。

⑤ 役割給の新設

- ▶ **役割と成果を区分**し、役割の変動をダイレクトに賃金に反映するので、高い役割を目指す意欲や賃金変動の納得感・分かりやすい仕組みとします。
- ▶ 現PV数8本（新任含む）から**新役割給を6本**に設定します。役割の設定におけるPVの評価基準については、これまで通り「**責任・影響の大きさ**」「**戦略上の位置づけ**」「**必要な能力要件**」の**3つの基準で評価を継続**となります。
- ▶ 等級（B-1～B3）ごとの担う役割の範囲については、違いを設けないものとします。
- ▶ 現状のPV活用実態とのバランスを踏まえながら、役割給間の変動幅を少なくすることでチャレンジしやすい金額を設定します。

役割給一覧※役割のイメージ（2022年度参考）

新役割	役割給	役割のイメージ	役割
役割①	80000	担当長ポストに近い役割	大 ↑ 小
役割②	70000	M職を担い各部門のリーダー	
役割③	60000	M職を担う役割	
役割④	50000		
役割⑤	30000	担当プレイヤー	
役割⑥	10000	事情により役割を担えない場合	
役割なし	0	休職者（育児介護休職除く）	

その他の対応

内容	現行	改定
育児介護休職者	役割ゾーンの変更なし	役割給変更なし
その他の休職者	役割ゾーンの変更なし	役割給なし
要保護勤務者	役割ゾーンの変更なし	役割給変更なし
2023年度昇格者	新任PV335,000円 役割成果給275,000円	役割給は担う役割に格付 個人成果給新任240,000円

⑥ 資格給の見直し

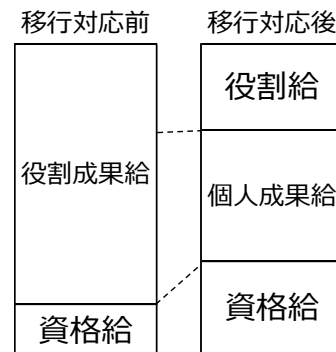
- ▶ 資格給については、役割成果給から個人成果給を特定した上で新賃金表へ移行するにあたり、個人成果給を調整することや原資に与える影響を抑制することから、**現行62,000円から72,000円（2023年4月ベースアップ反映含む）**へ変更します。

資格給	金額
ステージB	62,000



資格給	金額
ステージB	72,000

<個人成果給の調整イメージ>



※本給総額の変更なく調整した場合

(3) 制度改定内容 <ステージB退職金一時金ポイント表>

【改定のポイント】

- ①役割数：
・現行役割ゾーン「IV～X、新任（8個）」から現行役割ゾーン「X、新任」を削除し、新役割給「役割①～⑥（6個）」へ役割数の見直します。
- ②ポイント数の移行：
・最下限のポイント数を現行役割ゾーン「IX」のポイント数とし、「役割⑥」のポイントとして設定することを基準として、役割に応じて読み替えを行います。

現行
資格ポイント

等級	ステージ			
	C-t	C	B	A
ポイント	5	7	14	26

役割ポイント

等級	ステージC		ステージB	ステージB							ステージA								
	C-t	C	新任	10	9	8	7	6	5	4	EM 8	EM 7	EM 6	EM 5	GM 4	GM 3	GM 2	GM 1	GM 0
ポイント	0	8	12	12	16	32	34	36	38	40	16	32	34	36	38	40	44	60	70



新制度
資格ポイント

等級	ステージ			
	C-t	C	B	A
ポイント	5	7	14	26

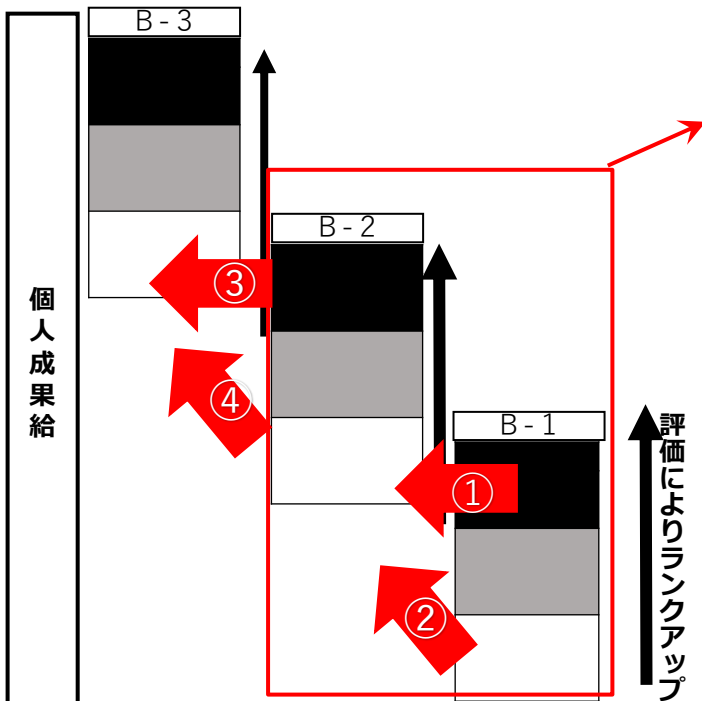
役割ポイント

等級	ステージC		ステージB						ステージA								
	C-t	C	役割⑥	役割⑤	役割④	役割③	役割②	役割①	EM 8	EM 7	EM 6	EM 5	GM 4	GM 3	GM 2	GM 1	GM 0
ポイント	0	8	16	32	34	36	38	40	16	32	34	36	38	40	44	60	70

(4) 進級（等級間）方法について ※4・5月目途審議事項

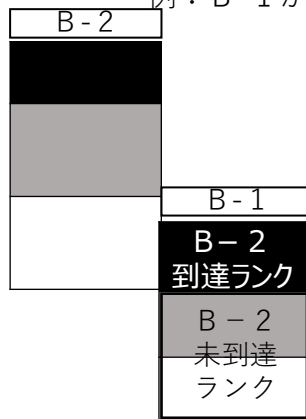
- 等級の設定に伴い、等級間の進級方法について検討します。年次や役割に関係なく成果の再現性が高いと認められた方が、上位等級に進級することができ、ステップアップを実感できることを目的とした仕組みの導入とします。
- **進級にあたっては**、これまでのキャリアでの成果発揮の位置づけとして、「上位等級の相当ランクに到達している者（長期にわたって十分に成果発揮していると捉える）」と「相当ランクに到達していない者」で、進級難易度の違いを設けることを検討します。
- 内容については、過去本給評価をもとにした、これまでの成果発揮の確認、所属長による進級考課、エントリーシートなどを組み合わせた「**進級資格**」や、グループ各社の実施状況を踏まえ、360°多面評価などの「**進級審査**」について今後協議を行います。
- 新制度移行に伴う、既存者の等級については、**具体的な移行方法と共に2023年4月を目途に審議決定します。**

進級方法検討イメージ



例：B-1からB-2（①・②）への進級要件の検討ポイント

※B-2からB-3（③・④）への進級についても
下記同様の考え方をベースに検討



	成果発揮の位置づけ	資格	審査
①	上位等級ランク到達のため、長期にわたって十分に成果発揮している	・過去本給評価による成果発揮の確認（難易度の差を検討） ・上長による進級考課、エントリーシートなど	・360°多面評価など適正の確認（実施有無による難易度の差を検討）
②	上位等級ランク未到達のため、再現性の高さや期待成果を短期間で測る		

(5) 新制度への移行考え方、検討ポイント ※4・5月目途審議事項

検討する上での3つの考え方

制度改定目的

公平性・納得性

わかりやすさ

新制度移行方法※2023年7月反映

① 移行の基本的な考え方

- 新制度への移行方法については、原則として直近の本給水準を維持すること前提に、「制度改定の目的」「公平性・納得性」「わかりやすさ」の3つの考え方を踏まえて、具体的方法の検討を行います。
- 移行のスケジュールについては、2022年度本給評価後である6月16日付けとし、7月支給給与より賃金に反映となります。

② 移行方法における検討ポイント

- 移行にあたっては、過去の本給には、これまでの成果の積み上げや役割変動が反映していると捉え、を加味した「個人成果給」の特定を行い、ランクに貼り付ける移行を検討します。
- 「個人成果給」の設定については、まず2023年6月時点の本給（2022年度の本給評価反映後の本給）を含めた本給平均（過去3年～5年）を「平均基準本給」として設定します。続いて、新制度の「資格給」「みなし役割給（通常使われる役割給の中心）」を除して、算出した金額を新制度上の「個人成果給」として設定します。
- 加えて、移行によって生じる経過措置（2023年6月時点の本給から移行によって、本給が増減する場合、一定の補填額を検討※割合、期間を設ける）についても検討を行っていきます。
- 移行方法の最終決定については、検討ポイントや2023年度のゾーン格付（PV）状況を踏まえ、検証を必要とすることから、現在協議を継続しており、2023年4月または5月を目途に審議決定、その後の労使合意を行う予定となります。

新制度への賃金移行方法イメージ ※2023年4～5月目途にメンバーズV O I C Eを経て審議決定

過去本給の平均から
「基準本給」算出「みなし役割給」や「資格給」
から「個人成果給」の算出設定した「個人成果給」に、
新年度の「役割給」や「資格給」
を加えて「新本給」を算出一部対象者への経過措置
(激変緩和措置等)

(6) 制度改定に関するスケジュール

<人事制度改定におけるスケジュール>

① 「ステージB新人事制度導入審議スケジュール」 ※今回、審議決定 (P94～100)【2023年2月～】
メンバーズ
VOICE【2023年4月】
新制度導入決定【2023年3月】
労使協議会
労使合意【2023年4月】
新制度導入**② 「進級方法・移行方法審議スケジュール」 ※今回、継続協議 (P101～102)
※2023年4月または、5月を目途に審議決定、その後労使合意予定**【2023年4～5月】
メンバーズVOICE【2023年4月】
進級方法・新制度
への移行方法決定【2023年5月】
労使協議会
労使合意【2023年6月】
新制度の運用開始**③ 「賃金表の移行全体スケジュール」**【～2023年3月】
現制度【2023年4月】
現制度で
人事異動
※役割変更を反映【2023年6月】
現制度で
評価反映
※2022年度評価を
反映【2023年6月】
新制度へ移行
※2023年4月労使合意
移行方法に沿って対応【2023年7月】
2023年7月給与から
反映