

2023年度ステージC限定VOICE① 議案書(案) ～ステージC 人事制度改定～

開催期間:2024年1月8日(月)～1月14日(日)



スケジュール

12月25日(月)	支部執行委員会 審議
12月26日(火)	支部評議員会 審議
24年1月8日(月) ～1月14日(日)	メンバーズVOICE(動画・リアル/リモート) *ステージC限定



組合HP



アンケート

目次

検討項目	位置付け	ページ
今回のメンバーズVOICEの位置付け		4
1.制度の変遷と現状課題について		5
1)現状のステージC制度について	報告事項	5
2)制度の変遷について	報告事項	12
3)現状制度の課題について	報告事項	17
2.役割成果主義に基づく人事賃金制度について		18
1)役割成果主義とは	報告事項	18
2)役割とは	報告事項	19
3)成果とは	報告事項	20
3.新制度の考え方と本給体系について		21
1)考え方	報告事項	21
2)本給体系	報告事項	22
3)本給要素の位置付け	報告事項	23
4.本給構成要素の水準(案)について		27
1)考え方	報告事項	27

検討項目	位置付け	ページ
2)各構成要素の水準案	報告事項	28
3)移行のイメージ	報告事項	31
4)個人成果給のゾーンと昇給表について	報告事項	33
5. 今後の協議事項とスケジュールについて		34
1)協議事項(残課題)一覧	報告事項	34
2)VOICEスケジュール	報告事項	35

…今回のメンバーズVOICEの位置付け…

23年10月～11月のメンバーズVOICEにおいて(23年度12月賞与議案書)、24年4月制度改定に向けたステージC人事賃金制度改定の進捗について説明を行い、たくさんのご意見をいただきました。

皆さんからのご意見をふまえ本給構成及びおおよその水準まで労使での議論が進みましたので、今回改めて説明を行い、よりイメージをクリアにさせていただいたうえでご意見をいただくこと、今まで議論してお伝えしてきた考え方や方向性が反映されているかをご確認いただくことが今回の目的です。

また、理解を深めていただくために制度の変遷と三越伊勢丹グループにおける『役割成果主義』についても改めて今回説明をさせていただきます。

今回お伝えしたいこと *【新】は前回のVOICE以降、労使協議を経て今回新たにご説明するものです

1. ステージC制度の変遷と現状課題について	2016年10月改定時の課題と考え方、その後の変遷をふまえた現状課題
2. 役割成果主義に基づく人事賃金制度について	三越伊勢丹グループにおける人事賃金制度の根底の考え方
3. 新制度の考え方と本給体系について 【新】	制度改定のねらい・本給体系の考え方について
4. 本給構成要素の水準(案)について【協議中】 【新】	現在協議中の【資格給・役割給・個人成果給】の水準案について
5. 今後の協議事項とスケジュールについて	制度導入(24年4月)・移行(24年6月)にむけた協議事項とスケジュール

1. 制度の変遷と現状課題について－1

1) 現状のステージC制度について

現状のステージC人事賃金制度は2016年10月に制度改定を行いました。
改定当時の制度課題については以下となります。

【報酬】	・雇用形態やステージの範囲を超えた業務を行っても、年功的な人事制度のため納得度が低い ・メイト社員がリーダー職を担うケースも発生しており、役割の幅が広がっているが、手当のみの処遇であり、本給水準に対する納得性が低い
【育成】	・育成期間(ステージCt期間)を3年間設けているが、どの程度の育成を望んでいるか、どの程度の育成を行うのか、どのような期間なのかが不明確であり、育成が形骸化している ・育成計画書の作成も形骸化しており、過去にどのような育成を実施していたのか確認する術がない ・中長期の今後のキャリアを描けている従業員が少ない
【異動配置】	・全国転勤する人が固定化されつつあるが、処遇には差がない ・メイト社員の領域が固定されているため、異動の範囲が限定されている

役割と発揮した成果に対する処遇を実現するため、抜本的な制度改定が必要

1. 制度の変遷と現状課題について-2

①制度改定内容

	ステージC
目的	早期に高いパフォーマンスが発揮できる人財育成及び幹部候補生の育成
制度の考え方	<ul style="list-style-type: none">・メンバーが自ら高い役割を意識し、より高い役割を担うことで処遇のメリハリを反映できる制度構築・幹部候補生の着実な育成を行う体系の構築・成果に対して適正に処遇を行うことができる評価の実現・自らの選択によりキャリアを考え選択できる制度構築



具体的な改定内容	<ul style="list-style-type: none">●役割成果人事賃金制度導入●ステージC2とC1の統合●評価制度改定●担う役割の拡大●ステージCt期間と仕組みの再構築●自らキャリアを選択できる仕組み導入
----------	---

1. 制度の変遷と現状課題について-3

	メイト社員(2017年3月31日をもって制度廃止)
目的	基幹従業員としての体系再構築及び要員確保へ向けた処遇改善
制度の考え方	<ul style="list-style-type: none">・役割を担う人材の処遇改善を想定した適正な処遇が行われる仕組みの導入・適材適所の要員配置ができる仕組み・人材確保に向けた取り組み・成果に対して適正に処遇を行うことができる評価の実現



具体的な改定内容	<ul style="list-style-type: none">●役割成果人事賃金制度導入●柔軟な要員配置が出来る賃金体系へ改訂●新卒採用本格化と試用期間変更●無期雇用化(社員化)●評価制度改定
----------	---

上記をふまえ

- ・ステージCはステージCs・Ca・Ctを設定
- ・当時のステージC2・C1はステージCsへ、メイト社員はステージCaへ移行
- ・ステージCsとCaの役割は拡大

としました

1. 制度の変遷と現状課題について－4

②ステージCsとCaについて

	キャリア	職務範囲	採用	異動	評価	教育
ステージCs	選択肢の一つとして管理職を目指す人財	中小組織マネジメント～各担当業務	キャリア人財優先採用	○ (全国転勤有)	成果行動評価	キャリア教育中心
ステージCa	基幹要員人財	中小組織マネジメント～各担当業務	業務精通人財採用	△ (エリア内異動有)	成果行動評価	業務教育中心

- ・ステージCsは、選択肢の一つとして管理職を目指す人財であり、ステージCaは働く地域を限定しながら業務に精通していく人財
- ・ステージCs・Caともに、業務範囲は設けず、高い役割を担うことができ、発揮した成果に対して処遇する
- ・ステージCsは、個々人の特性や成長過程において幅広い選択肢を設け育成を行うため異動の範囲は設定せず、様々なフィールドで活躍する
- ・ステージCaは、業務遂行による成果を求めるため、業務に精通することを前提にエリアを限定する

1. 制度の変遷と現状課題について－5

③ステージCの期待役割について

部門及び担当の目標を理解した上で、自らが考えその達成に向けた担当内業務の主導的な役割を持ち行動する。周囲に理解を得、メンバーを巻き込みながら、創意工夫を凝らし組織成果に貢献できる人材。

④ステージCが担う役割

ステージC役割(目安)				
①	②	③	④	⑤
ステージB相当の役割を担いアクションプランに直結した施策の遂行を実践し成果を収める役割	次期ステージB候補として上長不在時には代行を担い業務遂行を行い、成果を収める役割	現場リーダーとして担当、店、室よりも小単位のチームをまとめ、課せられた業務遂行の推進を行う	通常業務に加えて、突発、イレギュラー業務に対して上位役割及び上長と連携を取りながら業務を遂行	ルールに従い業務を行う

ステージCsの役割範囲①～⑤

ステージCaの役割範囲①～⑤

1. 制度の変遷と現状課題について-6

⑤賃金制度

資格給	Cs・Ct			
	Ca(地域別)			
役割成果給	1 役割任命	役割成果給		
		C-3	C-2	C-1
	①			
	②			
	③			
	④			
⑤				
3 ステージCt 役割ベース給				
1年目・2年目				

$$\text{本給} = \text{資格給} + \text{役割成果給}$$

① ステージCが担う役割幅

ステージCは5段階の役割任命を行い、担う役割に応じてメリハリある賃金設計を行います。

② ステージCのポジションバリュー

ステージBのポジションバリューを準用し、3つのポジション分けを行い、組織の重要度を反映します。

➡①の役割と②のポジションバリューの交わった部分を役割成果給とします。

③ ステージCtの役割ベース給

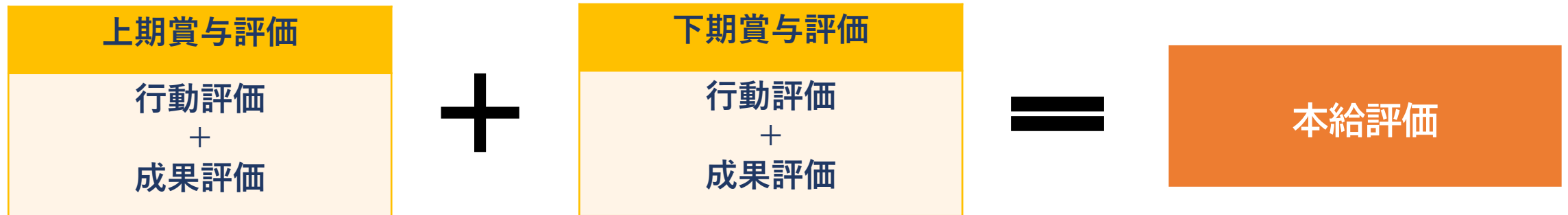
ステージCtの期間は役割任命を実施しないため役割ベース給を設けます。

1. 制度の変遷と現状課題についてー7

⑥評価制度

定義	
成果行動評価	目標のテーマと取組み内容を設定し、行動と成果を別で評価、合算した結果を成果行動評価の結果とする
行動評価	担当のアクションプランに掲げられた定性的な目標の達成に向けて、個人がとるべき行動を設定し、プロセスを評価する
成果評価	担当のアクションプランに掲げられた目標に対する成果指標を期初に設定し、達成度合いを評価する

- ・役割成果人事制度の導入に伴い、「成果行動」を基準に、具体的行動目標の達成を明確に評価できる仕組みの導入
- ・成果行動評価については「行動」と「成果」を別で評価
- ・ステージCは「行動」に重きをおいた成果行動評価制度の導入



1. 制度の変遷と現状課題について－8

P5～11まで2016年度改定時のステージC人事賃金制度時の課題感や主な改定内容(本給表・評価制度含む)を記載しました。2017年度以降の課題(議案書記載)と制度改定・運用変更は以下となります。

議案書年度	制度・運用課題について(VOICE・現場の声)	制度改定や運用変更など
2017年度	<ul style="list-style-type: none">・ステージCaの処遇引き上げ (賞与・退職一時金・確定拠出年金)・担っている業務と役割任命の適正さ・評価運用の適正さ	
2018年度	<p>【制度面】</p> <ul style="list-style-type: none">・各ステージの意味合いや位置付けの再整理 ステージCの上位役割がステージBと同一のポストや役割を担っていること・担う役割と処遇の連動性の向上 上記の重なりの中での処遇・賃金差が大きいこと・高い専門性を持つ人材の処遇・キャリアステップ	

1. 制度の変遷と現状課題について－9

議案書年度	制度・運用課題について(VOICE・現場の声)	制度改定や運用変更など
2018年度	【運用面】 ・部門間の役割設定の平準化と担う役割の連動性 ・評価運用の再整理	
2019年度	・役割変動時の賃金変動 現行の本給表は役割変動に基づき賃金が大きく変更するため、生活に与える影響が大きい ・ステージB昇格の現状やステージCsとBの違い ステージB昇格者が少数であることやステージC担当長などBとCsの担う役割の差が小さくなり業務・ステージ・賃金の違いが不明確であること ・ステージCsとCaの違いについて 所属によって担う業務内容・範囲の相違	
2020年度		2020年4月～ ■期待役割(期待する行動) ステージC→『Cs・Ct・Ca』それぞれに改訂 ■求める人財像・主に担う役割範囲 現行(人事制度ガイダンス参照)へ改訂 ■評価分布の改定 期待役割の違いからCs・Caそれぞれの評価分布へ

1. 制度の変遷と現状課題について-10

議案書年度	制度・運用課題について(VOICE・現場の声)	制度改定や運用変更など
2020年度		<p>■Ca処遇引き上げ 賞与・確定拠出年金(10月)</p> <p>■評価制度 ライン・非ラインの評価シート統一</p> <p>■Cs⇄Ca転換 年2回から1回(4/1)へ 21年4月より</p>
2021年度	<p>・担う役割・範囲について ステージ毎の担う役割・役職範囲が一部重なり これまでは人財育成の一環としての実施してきたが今後の事業戦略(ステージA・B人材の必要性)から昇格者の拡大を進めるべき</p> <p>・評価者について 部下の評価や育成を行う上では一定のマネジメント能力が必要であり、そのためにB昇格試験を実施し測定している中でステージCsが評価すること、同じCsを育成していくことの難易度</p>	

1. 制度の変遷と現状課題について-11

議案書年度	制度・運用課題について(VOICE・現場の声)	制度改定や運用変更など
2022年度	<p>・現行のステージ人事制度課題の整理</p> <ul style="list-style-type: none"> ①役割変動による賃金変動が大きい ②役割による成長は実感しづらい ③今後のキャリアがイメージしづらい <p>上記をふまえ 成果の積み上げの維持と役割意識の向上に繋がる本給体系をベースとした人事賃金制度構築へ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■役割任命範囲の見直し ステージBとCsの重なり解消(移行期間3年) *ステージCの副担当長・店長の新規任命を行わない ■ステージB昇格試験の受験要件 受験応募時点で貸金業務取扱主任者資格を要する ■ステージCaの処遇引き上げ 賞与支給ヶ月の見直し、退職一時金の導入 (退職一時金は段階的引き上げ)

上記のように2016年度の制度改定以降、運用を含めた課題を労使で議論し、必要な改定や運用変更を行ってきましたが、三越伊勢丹グループ、エムアイカードの中期的な目指す姿に向けメンバーが高いモチベーションのもと能力発揮に繋がるように制度改定を進めています。

1. 制度の変遷と現状課題について-12

2016年度

役割・成果重視
へのシフト開始

- ・ステージCへ役割
成果主義の導入
- ・ステージC店長の
任命
- ・メイト社員のエリア
限定社員化(ステー
ジCa)

2017年度

役割・成果重視
の拡大

- ・ステージC担当長
の任命
- ・ステージC店長の
任命拡大
- ・ステージCa役割
①②の賞与水準の
引き上げ

2018年度

役割・成果重視の
整備・更なる拡大

- ・ステージC役割定義、
呼称設定と公開
- ・ステージC担当長・
副担当長の任命拡大
- ・ステージB非ライン
職の特例任命の拡大

2019年度

資格・役割定義の
明確化

- ・人財像の再定義
- ・ステージCs・Ca位
置づけの明確化と
Ca役割範囲の見直
し
- ・プロ人財定義
- ・評価制度の見直し
- ・ステージCa賃金
アップ(賞与・確定拠
出年金)

2020年度

グループ共通
制度化

- ・ステージA制度改定
- ・Gコース、共通アセ
シメント導入(ステー
ジB)
- ・ステージCa賃金
アップ(賞与)

2021年度

ステージB・Cの
役割明確化

- ・ステージCライン長
の解消(カウンター店
長は22年度人事異
動で対応済み、一部
副担当長は移行中)

1. 制度の変遷と現状課題について-13

3) 現行制度の課題について 【再掲】*23年12月賞与議案書

資格給	Cs・Ct			
	Ca(地域別)			
役割成果給	役割任命	役割成果給		
		C-3	C-2	C-1
	①			
	②			
	③		Ct明け	
	④		Ct明け	
⑤				
ステージCt 役割ベース給				
1年目・2年目				

■ 特定の役割に人財が集中しており、成果に応じた処遇のメリハリがない

- ・ 現状、Csの63%が役割③に任命されており、Ct明け社員と次期役割②候補など多様な能力レベルの人財が同一役割に混在している
→頑張っている人の不納得感を生んでいる
→ステージC中間層の成果の差が見えづらく、健全な危機感・競争意識醸成に繋がっていない

■ 役割任命の柔軟性がなく、適正な任命が難しい

- ・ 「役割成果給」には個人成果の積上げ要素も含むため、一度役割を上げると適正化が難しい（例：店舗→本社異動時の役割維持など）
- ・ 休職・要保護期間の役割設定がなく、周囲からみて納得感がない

■ 組織改正や人事異動で処遇が変動する

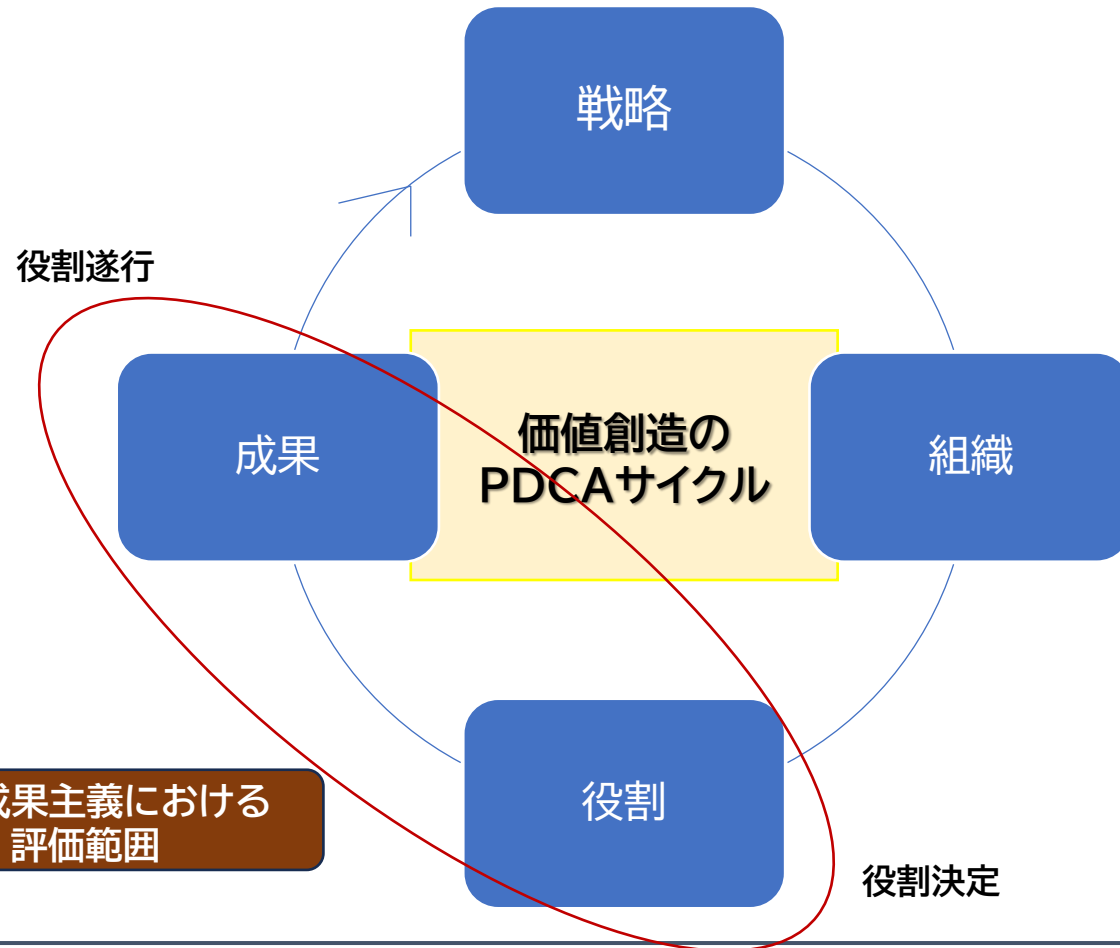
- ・ 「組織PV」により処遇が変動する為、仕事のレベルが変わらなくても組織改正や人事異動で処遇の変動が生じてしまう

■ キャリアを描きづらい

2. 「役割成果主義」に基づく人事賃金制度について-1

ここでは三越伊勢丹グループの賃金制度である『役割成果主義』について改めて説明します。

1) 役割成果主義とは



・役割成果主義では、事業戦略と具体的に結び付いた各自の「役割」や実現した「成果」を基準としています。

・この役割と成果は、価値創造のPDCAサイクルの構成要素として重要な位置を占めます。すなわち、価値を生み出すための戦略に基づいて組織が作られ、組織を構成する具体的役割が決定されます。そして各人が役割を遂行する中で成果を実現し、その成果を検証して次の戦略に繋げていきます。

こうした一連の動きを実践することで企業価値の向上を図ります。

・役割成果主義では、この**役割と成果を評価の対象とし処遇に反映**していきます。

2. 「役割成果主義」に基づく人事賃金制度について－2

2) 役割とは

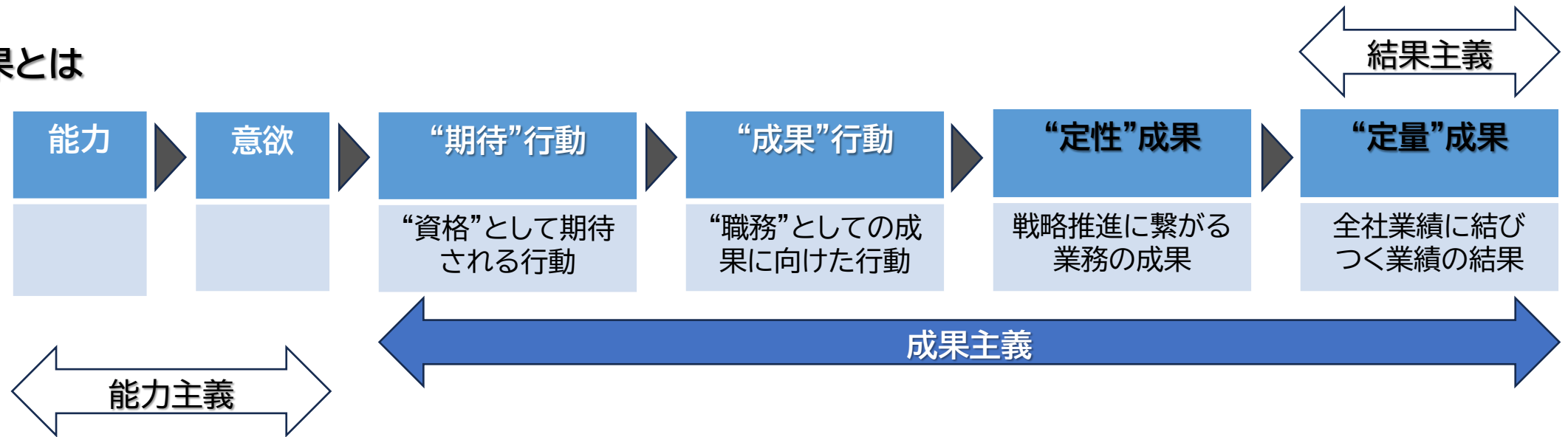
- ・「役割」とは、企業戦略上の責任の大きさのことです。
- ・「役割」の大きさは固定的なものではなく、会社の戦略に応じてその都度見直されます。
- ・「役割」の大きさは以下の3つの基準で評価されます。

i 「責任・影響の大きさ」	売上高、組織サイズ、影響の範囲、独立裁量の度合い
ii 「戦略上の位置付け」	会社の意思・優先度、市場・事業の魅力度、競争優位性
iii 「必要な能力要件」	折衝交渉力、知識・経験・スキル、問題解決力、革新性

- ・以下の事項が生じると当該ポストの役割評価が変更されます。
 - ① 組織改正等により、会社に与える影響や戦略的な位置付けが変わることで、担うポストの役割が変わる場合
 - ② 同一部門内の他者が担うポストの役割が変わることで、自分が担うポストの部門内における相対的な位置付けが変わる場合
 - ③ 能力の伸長、低下という属人的要素により担うポストの期待成果が変わる場合

2. 「役割成果主義」に基づく人事賃金制度について－3

3) 成果とは



- 「**成果**」とは、役割の遂行により実現され**企業価値向上につながるもの**を指します。
- 結果として生み出された「**最終結果**」だけでなく、「**期待行動(資格等級に対して期待される行動)や「成果行動(職務としての成果の実現に向けた具体的行動≒プロセス)」**も成果に含まれます。
- 潜在能力や意欲態度を中心とした**能力主義**や、**最終結果だけを重視した結果主義とは違い、成果主義は成果につながる**ことが予想される行動から**いずれ業績に貢献す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。
- 成果は会社の戦略、目標と具体的に結び付き、最終的に**企業価値の向上に繋がっていかなくてはなりません。「個人の目標の達成＝企業価値の向上」となるには目標管理のプロセスが重要**になります。

3. 新制度の考え方と本給体系について-1

1) 考え方

賃金のウエイトを会社主導の役割任命による「役割成果給」から個人の成果の積み上げによる「個人成果給」へシフトすることで個々の成長実感と前向きなキャリア形成意識が持てるようにする

頑張り* が処遇に反映され、一人ひとりが成長実感や自律的に
キャリア形成意識が持てる制度

- 一人ひとりが自らのキャリアの展望を描ける制度
 - ・キャリアステップを明確にする
 - ・キャリア展望が描ける本給体系とする
- 一人ひとりが成長実感をもてる制度
 - ・会社任命要素だけでなく、一人ひとりの成果の積み上げを処遇する本給体系とする
 - ・メリハリのある評価制度を実現する

頑張り* の定義は「継続した成果・成果に繋がる行動の発現」をベースに労使で協議中

3. 新制度の考え方と本給体系について-2

2) 本給体系

- ・役割成果給を分離し、異動配置による賃金変動を縮め、本人の成果発揮に対し適切に処遇する
- ・組織改編に柔軟に対応できるように「ポジションバリュー(組織PV)」は廃止する
- ・役割給は個人の担う役割での評価とし、職務との紐づきは解消する
- ・ステージCsとCaは期待役割・キャリアの歩みが異なることから人事制度上も分離して設計する

資格給	Cs・Ct			
	Ca(地域別)			
役割成果給	役割任命	役割成果給		
		C-3	C-2	C-1
	①			
	②			
	③			
	④			Ct明け
⑤			Ct明け	



資格給	Cs・Ct	Cs・Ct共通					
	Ca	地域別で設定					
役割給	Cs			Ca			
	①	②	③	①	②	③	
個人成果給	[Stacked bar chart for Cs]			[Stacked bar chart for Ca]			
	[Stacked bar chart for Cs]			[Stacked bar chart for Ca]			
	[Stacked bar chart for Cs]			[Stacked bar chart for Ca]			
	[Stacked bar chart for Cs]			[Stacked bar chart for Ca]			
	[Stacked bar chart for Cs]			[Stacked bar chart for Ca]			
	[Stacked bar chart for Cs]			[Stacked bar chart for Ca]			

3. 新制度の考え方と本給体系について－3

3)本給要素の位置付け

資格給	ステージCとしての期待役割を表すもの
役割給	当期に担う仕事、役割の重さを表すもの
個人成果給	過去成果の積み上げおよび現状の立ち位置を表すもの

現行制度と同じ

今回説明

①役割給

- ・異動の柔軟性を確保するため組織PV(現:C-1~3)は解消
- ・職務と役割の紐づけは解消し「責任、影響の大きさ・戦略上の位置づけ・必要な能力要件」で役割を決定
- ・ステージCsとCaは期待役割や求められるキャリアの歩みが異なるため、Cs・Caそれぞれで設定する。

Cs		
①	②	③

Ca		
①	②	③

* Cs・Caそれぞれ設定。現状の役割5個から3個へ。職務との紐づけ解消＝副店長・リーダー・主任等の職務がすべて同じ役割とは限らない。

3. 新制度の考え方と本給体系について－4

②役割定義

- ・現行の部門ごとの役割定義は解消する
- ・役割成果主義に基づく役割の3要素に基づき新たに定義を策定する

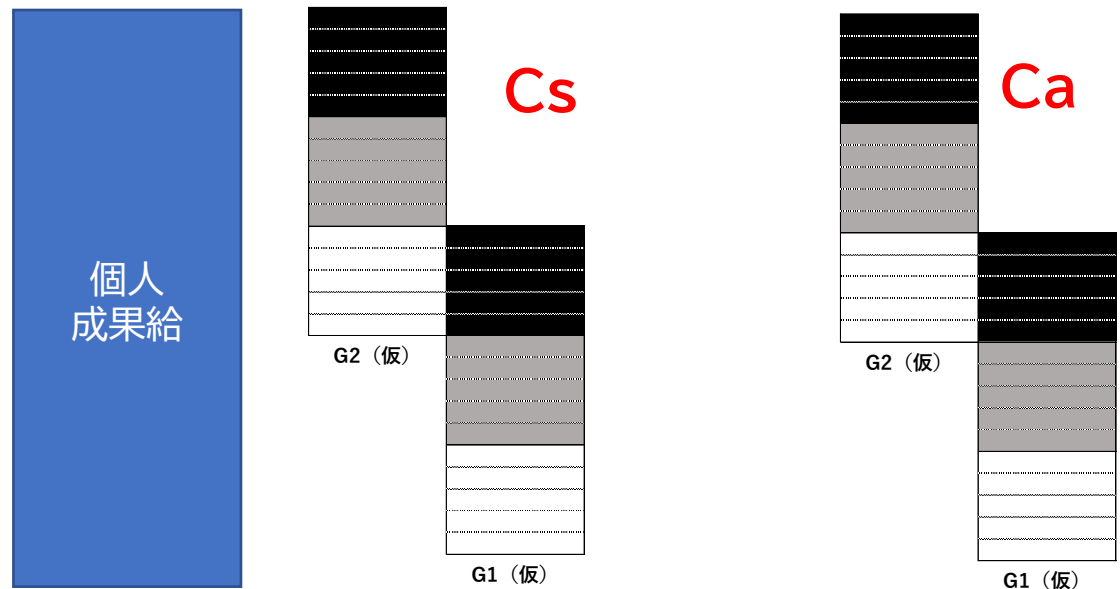
イメージ *Cs・Caそれぞれ策定

役割要素	具体的項目	①	②	③
責任・影響の 大きさ	・ ・ ・			
戦略上の 位置付け	・ ・ ・		協議中	
必要な能力要件	・ ・ ・			

3. 新制度の考え方と本給体系について-5

③個人成果給

- ・キャリアの多様性(ステージCとして生涯活躍することを志向する人財)とステージC期間におけるステップアップによる成長実感を鑑み個人成果給はCs・Caともにグレードを2本とする(ステージBと同様)
- ・グレード進級は、本人の意思表示(エントリー)による受験とする。(指定の試験あり)
(現状役割成果給が上限に達すると会社からの任命がなければ上位役割には就けず処遇が頭打ちとなっていることの解消)
- ・期待役割の違いから、ステージCsとCaそれぞれの上限・下限金額は分けて設計する



- グレードの中の色の違いはランクに応じて本給評価による昇給数が異なることを指しています
(ステージBと同様。同じB評価でもランクによって昇給幅が異なります)
- グレード進級について、重なるの部分からの進級(スライド)を基本としますが、重ならない部分からの進級(ジャンプ)の有無については現在労使で検討中です。

3. 新制度の考え方と本給体系について－6

④本給体系以外

i ステージCs⇒B昇格要件(協議中)

- 役割・グレードによる制限は行わない
- ステージCsとしての在籍期間が2年以上
- 所定の資格を保有していること(現行制度通り)

*現行、ステージBへの昇格の標準モデルを32歳としていましたが(St-Cからのキャリアステップの際)人財育成方針『育成型人事』による施策(1on1推進、CDP、Off-JTの刷新)および育成会議の定例化、今後労使で作成するキャリアステップ(目安)をふまえ、30歳を標準とすることを検討しています。

ii ステージCa⇒Cs転換要件(協議中)

- 現在協議中ではありますが、Cs⇒Bと同様に、役割やグレードによる制限は行わない方向性です。(現状は役割③以上であることが要件)
- 人事施策と連動し、ライン長による所属考課を軸とした転換要件とすることで協議・調整中です。

4. 本給構成要素の水準(案)について－1【協議中】

ここでは本給を構成する各要素(資格給・役割給・個人成果給)の水準(案)について説明します。

現行の2構成(資格給+役割成果給)から3構成(資格給+役割給+個人成果給)となりますが制度移行時は原則、移行直前の本給をスライドします。

1) 考え方

- ・先行して3構成を導入しているステージA・Bの割合を鑑みたうえでの水準とする
- ・個人成果給のウエイトが高い設計とする

参考:現行制度の上限・下限

Cs	上限:336,000円
	下限:216,000円
Ca	上限:316,000円(関東)
	下限:164,000円(北海道・中四国・静岡)

4. 本給構成要素の水準(案)について－2 【協議中】

2)各構成要素の水準案

①資格給

現行(単位:円)		
Cs・Ct		106,000
Ca	関東	86,000
	近畿・名古屋	73,000
	九州・東北・信越	62,000
	北海道・中四国・静岡	59,000

改定後(案 単位:円)		
Cs・Ct		80,000
Ca	関東	65,000 ～ 39,000 の範囲
	近畿・名古屋	
	九州・東北・信越	
	北海道・中四国・静岡	

*エリア資格給間差の妥当性・水準については労使で検討を行いましたが、今後の事業戦略や原資を鑑み、今回の制度改定においては見直しを行いませんが、次年度以降継続して協議を行います。

4. 本給構成要素の水準(案)について－3 【協議中】

② 役割給

Cs		
①	②	③

50,000円～10,000円の範囲

Ca		
①	②	③

45,000円～10,000円の範囲

協議・調整のポイント

- ・制度改定の主旨の一つである

「役割任命や異動の柔軟性」をふまえ
役割給間差は慎重に検討する

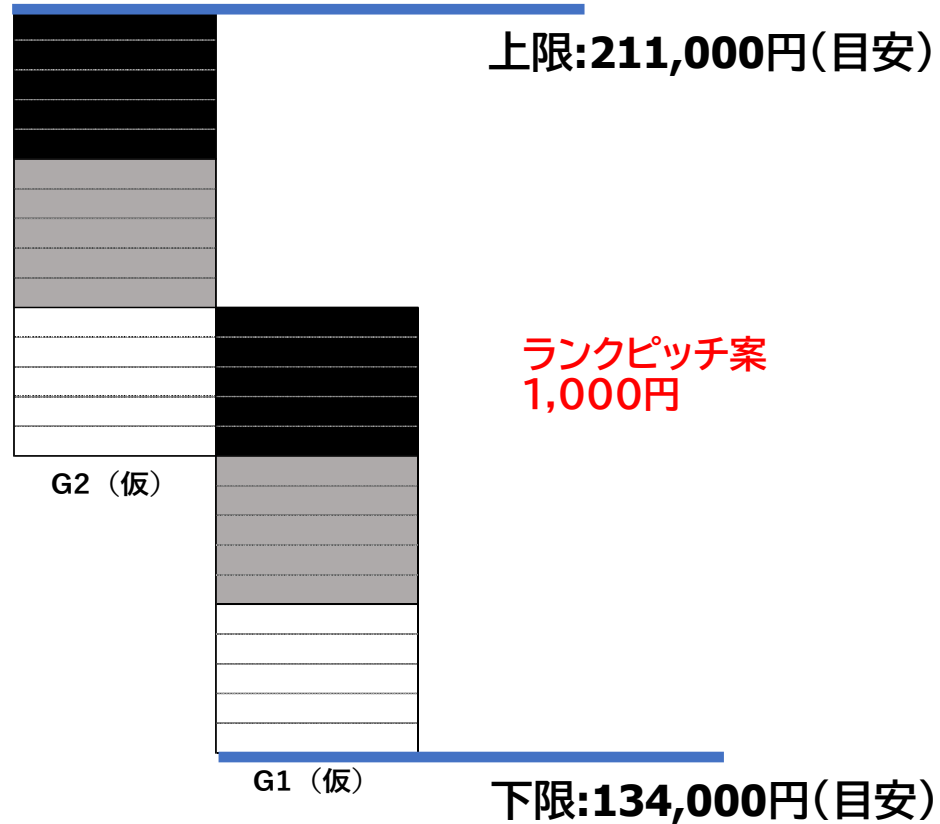
- ・ステージA・Bの水準をふまえ設定する

4. 本給構成要素の水準(案)について-4 【協議中】

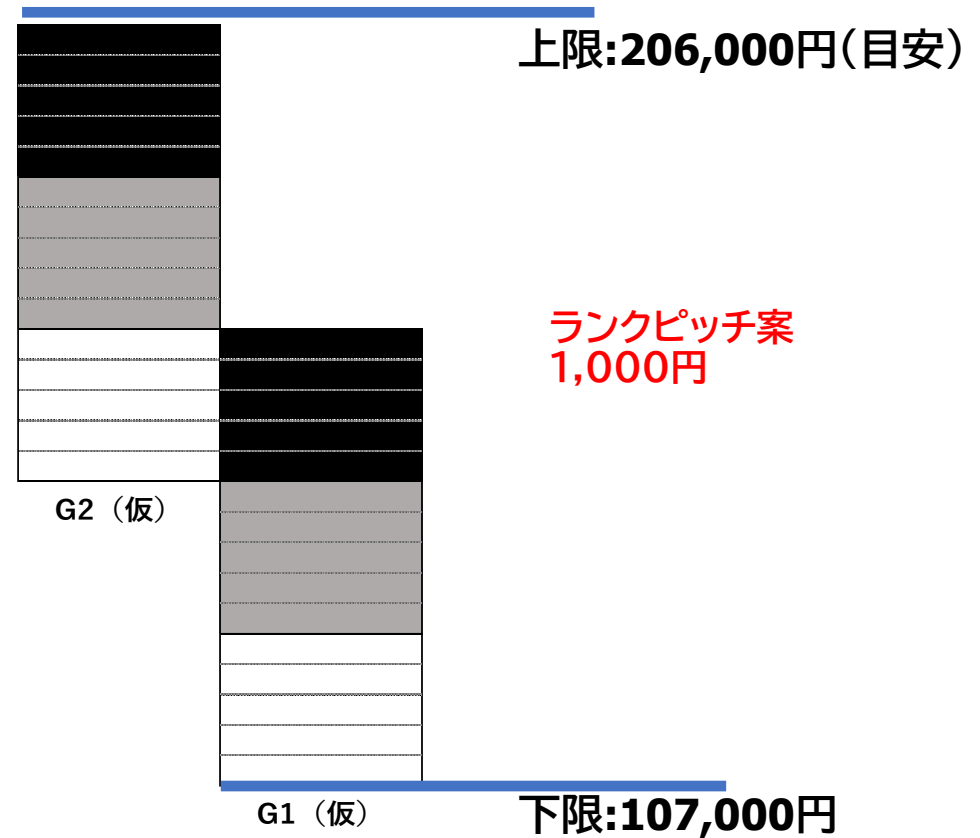
③個人成果給

*個人成果給の上限・下限案はCs・Caともに資格給・役割給の水準に応じて若干変わります

Cs



Ca



4. 本給構成要素の水準(案)について-5 【協議中】

3) 移行のイメージ I

前述の水準案をもとに現行制度(賃金)から移行した場合のイメージは以下となります。

例) **ステージCs・PVはC-2・役割③で役割成果給は上限(180,000円)の方のパターン**
【資格給106,000円+役割成果給180,000円=本給286,000円】

① 資格給

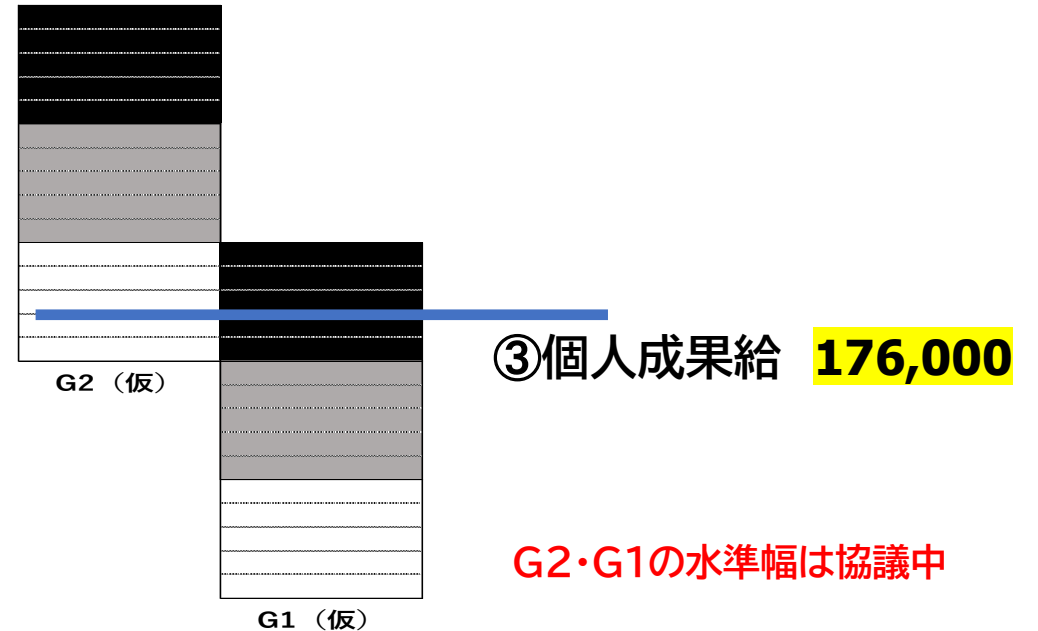
改定後(案 単位:円)	
Cs・Ct	80,000

*金額は仮

② 役割給

Cs		
① 45,000	② 30,000	③ 15,000

*金額および役割任命は仮



4. 本給構成要素の水準(案)についてー6 【協議中】

3) 移行のイメージⅡ

前述の水準案をもとに現行制度(賃金)から移行した場合のイメージは以下となります。

例) **ステージCa・【北海道・中四国・静岡】PVはC-1・役割③で役割成果給150,000円のパターン**
【資格給59,000円+役割成果給150,000円=本給209,000円】

① 資格給

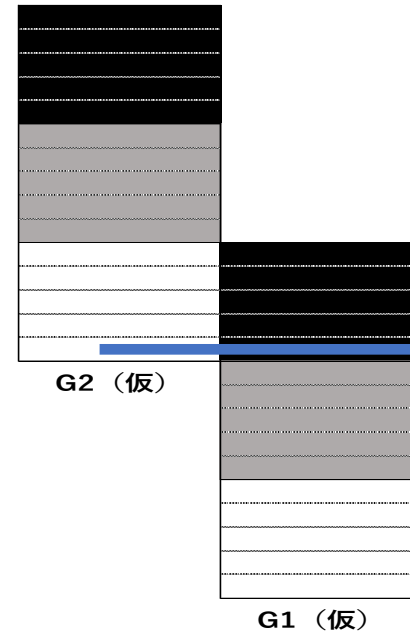
改定後(案 単位:円)	
Ca【北海道・中四国・静岡】	45,000

*金額は仮

② 役割給

Ca		
① 45,000	② 30,000	③ 15,000

*金額および役割任命は仮



③ 個人成果給 134,000

*どちらのグレードに格付けとなるかは現状未定です

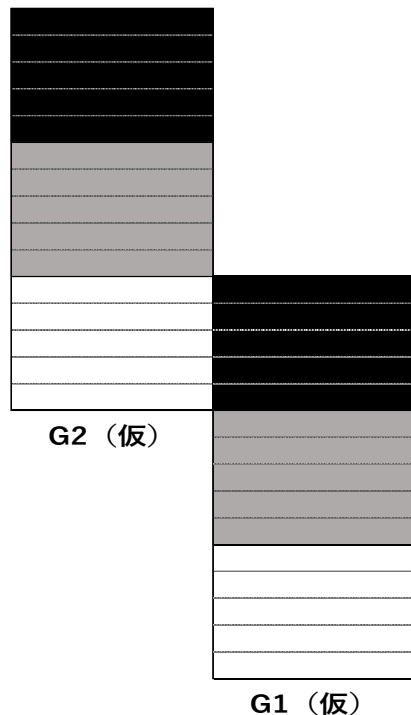
*G2・G1の水準幅は協議中

4. 本給構成要素の水準(案)についてー7【協議中】

4) 個人成果給のゾーンと昇給表について

ステージB制度と同様に、個人成果給の一定のランクごとにゾーンを設定します。(下記 白・グレー・黒)
ゾーンによって本給評価による昇給数が変わる設計となります。

グレードごとに上位のゾーンは上がりやすく、下位のゾーンは上がりやすくなります。(同じ評価の場合)



*昇給表(案) 協議中

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



本給評価が「B」だった場合、ゾーンによって昇給数が異なります

5. 今後の協議事項とスケジュールについて－1

1) 協議事項(残課題)一覧

項目		内容	会社決裁 (経営会議)	組合審議 (支部・本部)
資格給	金額水準	前述の水準案をもとに最終決定	1月下旬	1月下旬・2月上旬
役割給	金額水準	前述の水準案をもとに最終決定	1月下旬	1月下旬・2月上旬
	役割定義	前述の水準案をもとに最終決定	1月下旬	確認事項(審議無し)
個人成果給	金額水準	前述の水準案をもとに最終決定	1月下旬	1月下旬・2月上旬
	ランク・ピッチ	上記の水準に基づき最終決定	1月下旬	1月下旬・2月上旬
	進級	ジャンプの有無・要件	1月下旬	1月下旬・2月上旬
昇給表		ランク別昇級数の決定	1月下旬	1月下旬・2月上旬
賞与支給表		役割縮小にともなう変更	1月下旬	1月下旬・2月上旬
退職給付		現行を基本として最終決定	1月下旬	1月下旬・2月上旬
昇格・転換要件		Cs⇒B、Ca→Csの要件	1月下旬	1月下旬・2月上旬
移行方法		24年6月16日移行時の方法決定	2月上旬	2月下旬・3月中

5. 今後の協議事項とスケジュールについて-2

項目	内容	会社決裁 (経営会議)	組合審議 (支部・本部)
Ct→Cs進級時の格付け	進級時の個人成果給ランク	1月下旬	1月下旬・2月上旬
Ca→Cs転換時の格付け	転換時の個人成果給ランク	1月下旬	1月下旬・2月上旬
評価制度	賞与・本給評価分離にともなう制度変更	2月中	3月中
キャリアステップ	Cs⇒B昇格モデル・Caモデル全社公表	4月中	4月中

*労使協議の状況により、見直しの可能性があります。

2) VOICEスケジュール

	2024年 1月	2月	3月	4月	5月	6月
				制度改定 (人事賃金・評価)		本給表移行
VOICE スケジュール	今回		春の交渉 VOICE	St-C限定 VOICE	夏の賞与 VOICE	
内容			大枠決定 説明・質疑	移行説明・キャリアステップ 意見収集		