

社外秘

三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ支部

2024年 1月テーマ別VOICE

①ステージC本給制度改定



Isetan Mitsukoshi Group
Labor Union

目的

わたしたちの幸せを創造し続けること

今回の議案書では、ステージC本給制度改定について労使通年協議の途中経過についてご説明します。 ※労使通年協議はメンバーのみなさんから意見をいただきながら進めています。

今回は、動画視聴のVOICE(Formsアンケート)をおこないます。
視聴方法や出欠方法は、以下の通りですのでご確認ください。

対象者・・・IMH社員ステージC

期間・・・2024年1月15日～1月31日

①動画配信テーマ別VOICE・・・組合HPにて動画配信
[エルダーテーマ別VOICE組合HPのリンクはコチラから動画 - 三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ支部](#)
[| 三越伊勢丹グループ労働組合 \(imgu.or.jp\)](#)

③Formsアンケート・・・皆さまのご意見を広く集めます。

<https://forms.office.com/r/nBErK30JF6>



2. 【社員ステージC本給制度改定】

【検討の背景】

・ステージCの本給は、IMH社が設立された当初に範囲職務給の制度を導入しましたが、経営戦略や組織体制が大きく変化し長期間運用する過程で、職務の変更と職務給の運用実態が伴わなくなってきました。

【基本的な考え方】

〈1〉人事制度を検討する上での基本的な考え方

基本的な考え方	概要
経営戦略との整合性	経営戦略との整合性が図られているかどうか
多様性	さまざまな事情を持ったメンバーへの対応ができていますか
役割成果	現行の制度のベースとなる役割成果の考え方に合致しているか
中長期的なやりがい・働きがい	長期間にわたってやりがい・働きがいを維持向上することができているか
公平性	さまざまな所属や組織にとって偏った仕組みになっていないか
収益向上	成果に対する配分は適正におこなわれているかどうか

〈2〉ステージC人事制度改定における基本的な考え方

公平・公正	・上司との関係性等による大きな役割変動および資金変動が可能な仕組みではないこと
チャレンジする風土	・役割変動によるリスクを気にすることなく、新たな領域・所属にチャレンジすることができるような仕組みであること
中長期のやりがい・働きがい	・一回の人事異動による役割変動よりも、長期間にわたる地道な再現性のある成果発揮を重視すること
一定の安心感	・さまざまな事情を抱えるメンバーにとって一回の休職等による資金への影響を数年かかっても取り戻せないような仕組みではないこと

〈〉基本的な考え方を踏まえた現行制度における課題

【現行制度の課題】

①本給

・現行制度は、ベース給と役割成果給で構成されています。チーフ職と一般職の職務が変わると過去からの評価の積み上げがリセットされてしまい、元の役割に戻ったとしてもリセットされた成果を取り戻すのに、多くの時間を要してします。

・ここ数年の組織変更から、担当内に複数人のチーフ職が存在し、チーフ職の役割の考えかたと、実際の業務にギャップが生じるケースが発生しており、不公平感や担当ごとの役割のバランスといった観点から課題がある。

・役割成果給が現在2,000円ピッチで34ランクまでの仕組みとなっていることから、長期的なステップアップを感じられない

・評価シートの評価目標が本給と賞与で違うべきだが、シートが一緒のためわかりづらい→評価シート改定の項目で改定

②キャリア

IMHの社員採用において、会社の成り立ちから、その多くがメイト社員の中途採用から、社員への転換者が多い構成となっています。今後の人事計画においても、新卒採用と並行して、中途入社者も採用されることから、双方の成果発揮を反映できる本給表が必要と考えます。

③賞与

・現行制度では、ステージCの賞与支給ヶ月は一律で設定をされています。

・今回、役割給を設定することで、役割に応じた支給ヶ月の設定が必要と考えます。
(次年度労使通年協議項目の中で検討)

【本給制度改定の方向性について】

本給構成を【資格給】【個人成果給】【役割給】への改定を24年度6月の本給評価反映後より行います。

【資格給】

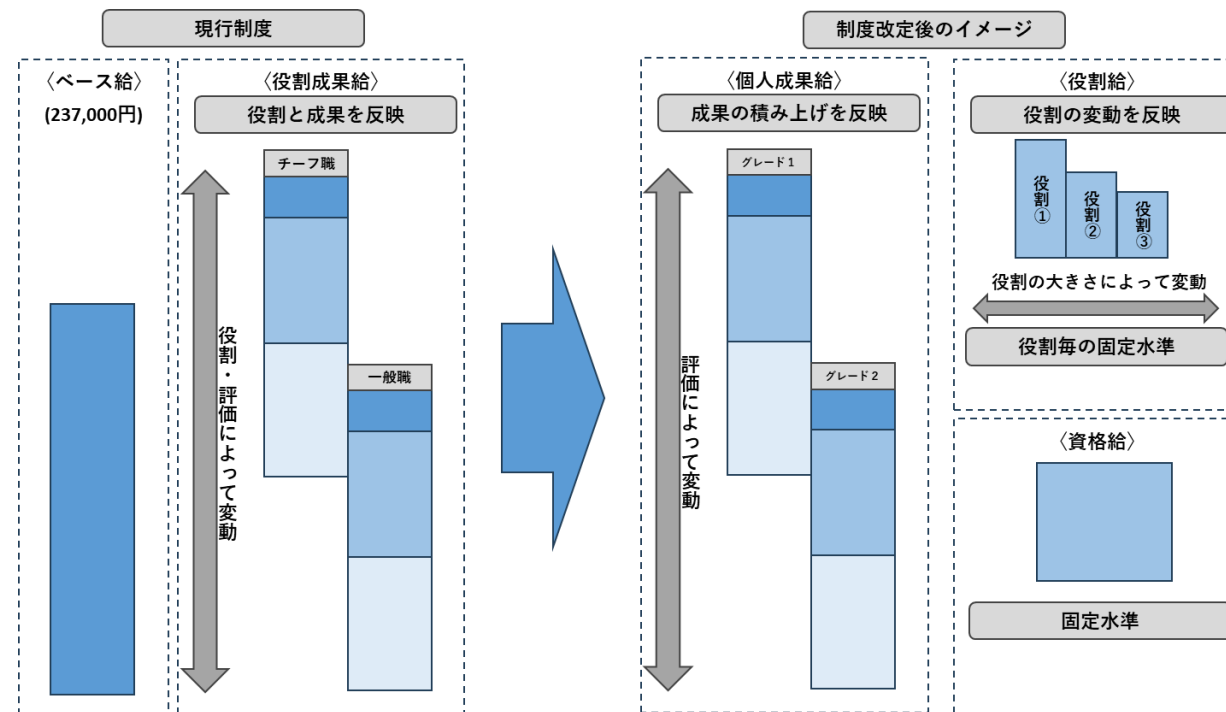
- ・ステージCとしての期待役割に対する資格相当を反映した部分とし、資格給は1つにします。
- ・転換時のモチベーション(転換時の賃金変動の明確化)や、ベースアップの反映という観点を踏まえ、資格給の設定をおこないます。
- ・個人成果給や役割給とのバランスを踏まえ、資格給の水準の設定をおこないます。

【役割給】

- ・役割給の設定については、組織体系や現行の運用を踏まえ3つに設定します。なお役割の大きさについては、「責任・影響の大きさ」「戦略上の位置付け」「必要な能力要件」で決定します。
- ・役割の変動に伴う賃金変動は、翌月からタイムリーに反映をおこなっていくものとします。
- ・役割毎の水準設定に関しては、役割毎のメリハリおよび、中長期的なやりがい・働きがいという観点から水準設定をおこなっていきます。

【個人成果給】

現行の「役割成果給」から「個人成果給」と「役割給」へ完全に分離し、役割の変動による本給の変動が個人の成果部分（成果給の賃金変動）まで影響しない仕組みに改定します。
また、期待成果に応じ「成果発揮の再現性が高い」「より大きな成果発揮」が期待される程、成果給の上限が高まるようグレード（等級）を2つに分けます。



- ① 現行「役割成果給」から「個人成果給」と「役割給」へ完全に分離することにより、役割が変動（PVが変動）することによる個人の成果部分まで影響しない仕組みに改定
- ② 役割とポスト数を運用や組織体制などを踏まえ、役割給を要保護明けの役割も含め3つに再編
- ③ ステージCとしての中長期的なやりがい・働きがいにつなげるためグレード（等級）を2つ設定

【具体的な改定内容について】

【資格給】

IMH におけるステージC期待される役割である「特定の専門性を身に付け自律的にPDCAサイクルをまわし、個人成果や一定範囲の組織成果を実現する」※ 階層（ステージ）として、資格給は1つとします。

※IMH 人事制度ガイダンスより

水準については、ステージ間の整合性などをふまえ **協議中** 円とします。

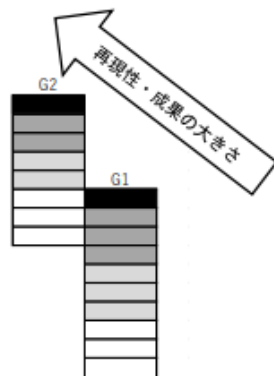
【個人成果給】

成果発揮により積み上げた成果給が異動などによりリセットされないよう、現行の「役割成果給」を「個人成果給」と「役割給」に分離します。

これにより個人成果給は、グレード（等級）毎に昇給テーブルを設定し、毎年の評価により昇給する仕組みとします。

またステージ C 在籍期間の一定のステップ感と、賃金上昇の機会拡大を目的に、グレードを G1、G2 の2つ設定します。

設定にあたり基本的な考え方として期待成果※が期待されるほど上位のグレードに位置付けられます。期待成果の考え方および各グレードにおける期待成果のイメージは以下の通りです。



・※期待成果

「成果発揮の再現性が高い」「より大きな成果発揮」が期待される等級ほど上位等級に位置付け

・グレードの定義：

再現性の高さ = 異なる所属・担当・役割においても安定的に高い成果発揮が期待できる

成果の大きさ = より難易度の高い成果行動目標の達成が期待できる

・各グレードにおける期待成果イメージ：

グレード	期待成果
G2	ステージCとしてより高い成果発揮と再現性が期待される
G1	ステージCとして通常の成果発揮が期待される

【役割給】

「役割給」は、役割の変動によって賃金変動するものとし、個人成果への反映（成果給の賃金変動）とは完全に分離することで、役割の変動による「個人成果給」の変更は一切行わないこととします。担う役割については、組織体系や現行の運用を踏まえ、複数に分類します。

各役割給の設定に関する考え方として、要保護の役割も設定し、役割①～③程度に分け役割の大きさ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」で決定します。

<休職時などの対応について>

内容	現行	改定後
育児・介護休職者	変更なし	役割変更なし
人事担当付休職者 (傷病休職含む)	変更なし	役割給なし
人事担当付出勤者 (要保護がついている場合)	変更なし	役割給③
<退職> 有給休暇含む30日以上労務提供なし	変更なし	役割給の変更はおこなわない
<その他> 3ヶ月以上労務提供なし	変更なし	役割給の変更はおこなわない

【改定内容】

現行制度

本給表

<ベース給>

資格	金額 (円)
ステージC	237,000

評価及び昇給ランク

評価	ランク	S	A	B	C	D
ランク アップ 数	R-0 チーフ1ランク 一般18ランク	0	0	0	-1	-2
	R-1 チーフ2～13ランク 一般19～24ランク	2	1	0	-1	-2
R-2 チーフ14～23ランク 一般25～60ランク	3	2	1	0	-1	

※各ゾーンの上下限の場合は、ランク数の上限はありません。

2023年
度

ランク	役割成果給	
	チーフ職	一般職
1	68,000	
2	66,000	
3	64,000	
4	62,000	
5	60,000	
6	58,000	
7	56,000	
8	54,000	
9	52,000	
10	50,000	
11	48,000	
12	46,000	
13	44,000	
14	42,000	
15	40,000	
16	38,000	
17	36,000	
18	34,000	34,000
19	32,000	32,000
20	30,000	30,000
21	28,000	28,000
22	26,000	26,000
23	24,000	24,000
24		22,000
25		20,000
26		18,000
27		16,000
28		14,000
29		12,000
30		10,000
31		8,000
32		6,000
33		4,000
34		2,000

35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47

実在者に対応するため、
本給 237,000 円以下はラン
クを設定したベース給のみ
の本給とします。
期待役割はステージC一
般職と同様とし、本給評価
については昇給表に基づ
いた運用を行います。

(単位:円)

本給 (ベース給+役割給)	
305,000	
303,000	
301,000	
299,000	
297,000	
295,000	
293,000	
291,000	
289,000	
287,000	
285,000	
283,000	
281,000	
279,000	
277,000	
275,000	
273,000	
271,000	
269,000	
267,000	
265,000	
263,000	
261,000	
259,000	
257,000	
255,000	
253,000	
251,000	
249,000	
247,000	
245,000	
243,000	
241,000	
239,000	

237,000
235,000
233,000
231,000
229,000
227,000
225,000
223,000
221,000
219,000
217,000
215,000
213,000

改定案

協議中