

I. 社員ステージ C 評価制度改定 対象雇用形態：社員

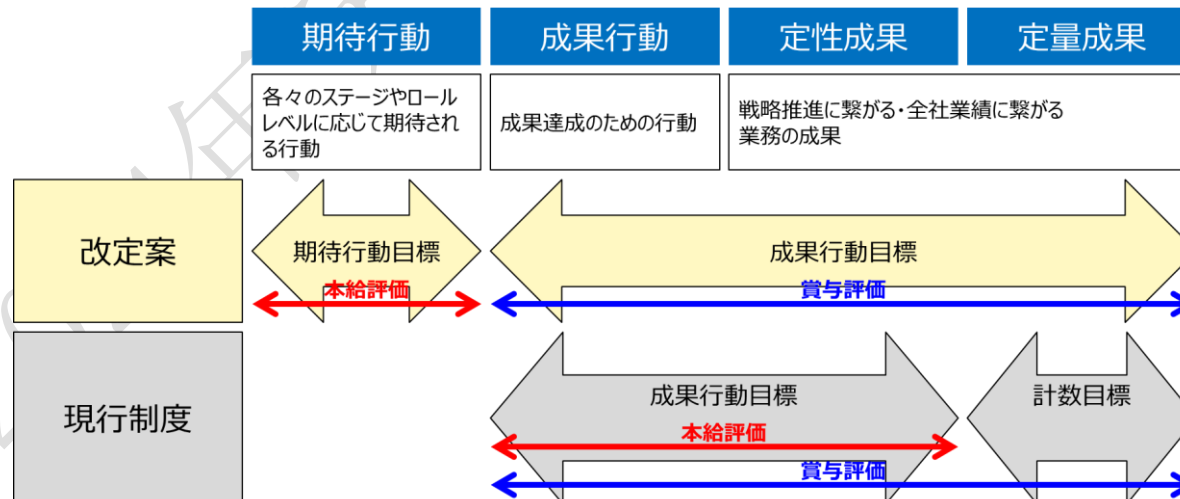
1. 検討の経緯と背景

- 三越伊勢丹グループでは、グループ会社をまたぐ人材流動化による評価者の負担軽減や業務効率向上とメンバーの納得性の向上を背景に評価フォーマットの共通化を進めてきました。
- グループとしての評価フォーマットの共通化については「本給と賞与の評価の分離」と「ガイドラインを用いた目標設定ならびに評価の運用」の大きく2つの考え方があります。今回の改定においては、それらの考え方に則ることを前提としたうえで、IMS 社内の評価制度および運用上の課題の解決をめざした改定をおこないます。
- IMS 支部では 2023 年 4 月に社員ステージ A の評価制度の改定をおこない、2024 年 4 月に社員ステージ B の評価制度の改定をおこないました。これにつづき社員ステージ C および社員ステージ Ct の評価制度の改定にむけて検討を進めてきました。
- 2025 年春の交渉にむけては、社員ステージ Ct は育成の方向性についていま現在も検討をおこなっている状況であるため、社員ステージ C の評価制度の改定をおこなう方向性で協議をすすめています。

(1) 本給と賞与の評価の分離について ※2024 年春の交渉議案書より再掲

- 「本給目標」と「賞与目標」を分離し、職務（役割）を通じた事業計画への貢献（単年度の視点）と一人ひとりの成長課題（中長期的な視点）に応じた目標設定をおこないます。
- これまで目標設定の運用として評価に用いて来た定量・定性成果ならびに成果行動については、賞与評価に用います。
- 一人ひとりの力を高め、企業の価値を上げていく考え方にもとづいた評価軸として、各々に期待される行動を「期待行動」として定義し、評価を本給に反映します。
- 期待行動については IMS においては、現行の評価制度の考え方をふまえ、「**ステージおよびロールレベルに応じて期待される行動**」とします。

<図> 制度改定案の評価対象と反映先



(2) 支部としての課題と解決の方向性 ※2024年春の交渉議案書より再掲

- 評価者が本給評価と賞与評価をおこなうにあたって、評価フォーマット上の「個別成果行動評価」を評価の共通のベースとして用いる制度となっています。そのため、評価が単年の業績に引きずられやすく、個人の中長期的な成長をサポートするための十分な仕組みとは言えない課題があります。
- ロールレベル認定制度においては、ロールレベルが上がった際には自身の成長を実感できますが、それ以外のタイミングでの評価軸上の自身の成長度合いが可視化されていない課題があります。被評価者が成長実感を得づらく、評価者からみても被評価者が成長にむけ具体的にどのような課題に取り組んでいるのかが分かりづらいといったことに繋がっています。
- 資格（ステージ）・ロールレベルともに、定義書（資格基準コンセプト・共通ミッション/役割）はあるものの、そもそもどういった行動が期待されているか習慣的に確認をおこなわない運用であるため、普段の意識に定着しづらく行動に活かしにくい課題があります。

<課題と対応の方針>

課題	対応の方針
単年の成果に引きずられやすく、中長期的な成長のサポートが不十分	評価フォーマットとして担当方針とwill・can・mustのすり合わせられることで、面談時のコミュニケーションをおこないやすくする 本給評価を中長期的な個人の成長のための課題解決にフォーカスしたものと位置づけることで、より成長を実感しやすいものにする
ロールの観点における成長にむけたステップ感や取り組み課題が表現しづらく、わかりづらい	ロールレベルに応じた行動目標を設定するなかで、自身の取り組み課題を言語化し表現でき、評価者・被評価者ともに認識しやすい状態にする
資格やロールごとにどのような役割・行動が期待されているか習慣的に確認をおこなう運用でない	資格・ロールレベルに応じて期待される行動をガイドラインとして示したうえで、目標策定時や期中の面談、評価面談で確認する

2. 制度改定の内容（案）

(1) 概要

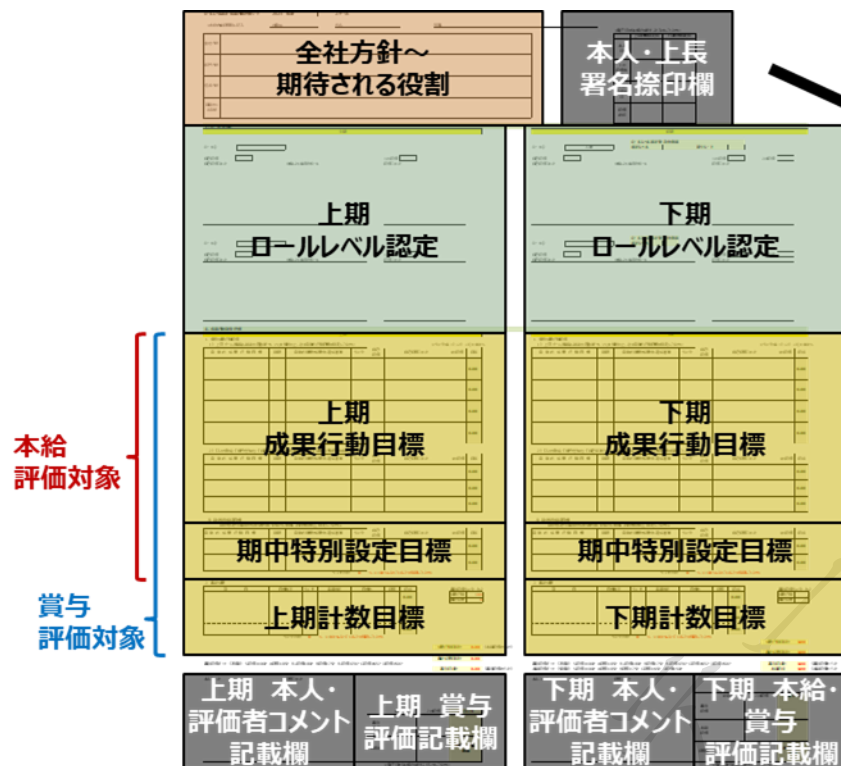
- 本給評価と賞与評価の分離の考え方に基づき、本給については期待行動目標を、賞与については成果行動目標をそれぞれ設定することとします。また、その考え方に基づき評価フォーマットを全体的に変更します。
- 本給目標の設定にあたっては、ステージに応じた目標設定と、ロールレベルに応じた目標設定を行うこととします。
- 評価制度における、評価フォーマット以外の項目（評価期間や反映の時期、一次評価者・二次評価者、など）の変更はございません。

2024年度一人別VOICE

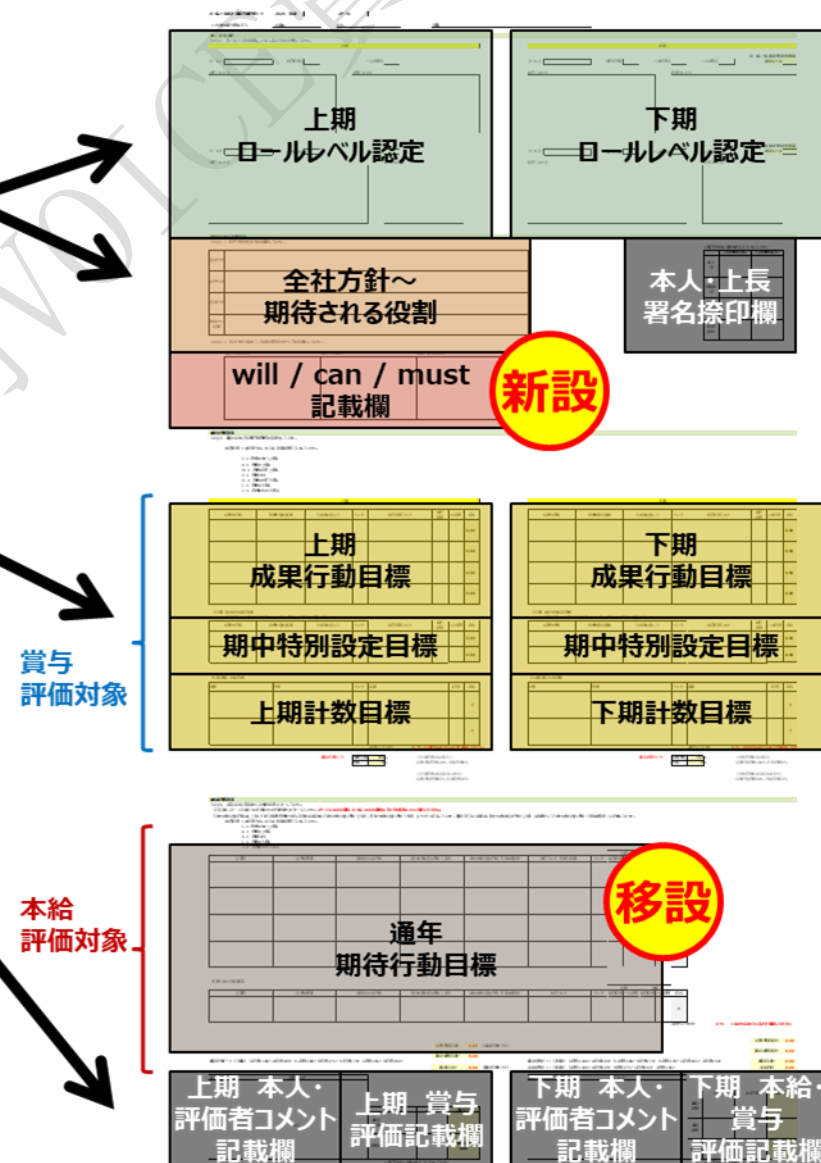
(2) 評価フォーマットの改訂

- 期待行動目標の設定欄を移設します。
- will/can/must の記載欄を追加します。こちらは評価者と被評価者の目標に関するコミュニケーションをおこないやすくする目的で追加します。

<現状の目標管理シート>

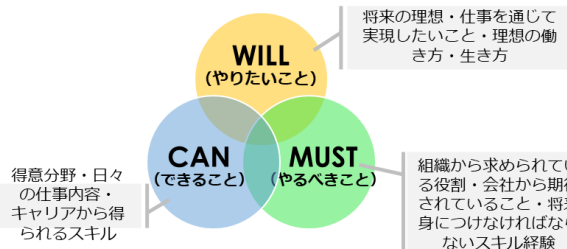


<改定後の目標管理シート (案・イメージ) >



※will/can/mustとは

【目指すキャリア (will/can/must)】
担当方針に紐づけた自身の役割やキャリアを言語化してください。上長と会話しながら、重なり部分を増やしていく事が重要になってきます。



(3) 評価フォーマットを用いた目標設定の手順

1) 目標設定の手順の概要

概要としては以下のような手順です。詳細については次ページ以降でご説明します。

<目標設定の方法のイメージ>

Step 1.	期待される役割を理解する	自身の ステージ や ロールレベル に応じて 期待される 役割 を理解する
Step 2.	部・担当の方針 を理解し 自身の 役割とキャリア を紐づける	担当の方針と自身の役割とキャリアを すり合わせ 自身の will/can/must を言語化する
Step 3.	賞与目標として 成果行動目標 を言語化する	評価期間中に実現すること 実現するために必要な行動を言語化する
Step 4.	本給目標として 期待行動目標 を言語化する	今までとれなかった行動がとれるようになる 自身の 成長のための目標 を言語化する

2) 目標設定手順の詳細イメージ

① Step 1. 「期待される役割を理解する」

- 自身のステージやロールレベルとしての役割を理解します。
- 自身の**ロールレベル**に応じて期待される行動については、**ロールレベル毎の期待される行動目安**を確認し、自身のレベルの共通ミッション・役割をご確認ください。
- 自身の**ステージ**に応じて期待される行動については、**ステージ毎の期待される行動指針**を参照して下さい。
- Step2以降の自身の役割とキャリア及び目標のベースとなります。

<ロールレベル毎の期待される行動目安>

	L1 メンバーレベル	L2 主要メンバーレベル	L3 チームリーダーレベル	L4 ロールリーダーレベル	L5 社外から認められる
レベルに応じて適切な業務案件や課題を担って実施する	・上位者の指示指導のもと、周りのサポートを得ながら、通常業務の課題解決や業務遂行を完了する ・自らの業務領域について、業務改善や課題解決を提案する	・基本的には独力で、複雑度の高い案件や課題はサポートをもらいながら、通常業務の課題解決や業務遂行を完了する ・所属チームの業務について、業務改善や課題解決の提案および実行する ・チーム内業務の主要メンバーとして実行力を発揮する	・個人としての底力に加え、仕組み化等でチーム生産性向上やスキルアップをリード ・チーム外の関係者からの信頼を得、解決策を提案し、結果を得る ・既存のやり方にとらわれない実行段階では、ないやり方による課題解決及び業務遂行	・全社的もしくは複雑性の高い案件や課題をリード ・全社をリードする水準の事業成果を生む ・前例のない仕事を切りひらいていく	・全社的かつ複雑性の高い案件や課題をリード ・全社の将来的な課題を解決する事業成果を生む ・全社の課題解決に影響を持つ ・IMSを代表するリーダーとして、IMS内からの認知や信頼を得る ・企業レベルで前例のない仕事を切り開く ・積極的な社外への発信を行う
より高度な知識やスキルを習得する	・業務遂行に必要な最低限の知識(※)を有する <small>(※)業務のドメインと関連が、通常業務の課題解決や業務遂行が求められるレベルの知識</small>	・業務遂行に必要な知識(※)を有する <small>(※)基本的には独力で、複雑度の高い案件や課題はサポートをもらいながら、通常業務の課題解決や業務遂行ができるレベルの知識</small>	・社内比較で高い専門性や課題解決能力を有する ・チーム内の業務、業務に必要な知識を理解し、その中で特化した領域を身につける	・全社トップレベルの高い専門性や課題解決能力を有する ・業務に関する幅広い知識を有し、IMS内のつながりも理解している。	・業界トップレベルの高い専門性や課題解決能力を有する ・社外情報も豊富な知識を有し、社内に還元する
人財を育成する	【サポート】：アラウトアウトファースト 【自律的な責任】 ・自分の責任範囲に責任をもつ。 ・自分の意見をアイデアを分かりやすく説明する。 ・フィードバックを素直に聞く。	【協力】：働きをこなす 【自律的な責任】 ・自分の責任範囲に責任をもつ。 ・自分の意見をチームに提案し、実行する。 ・相手の意見を尊重し、実行に対してオープンである。	【リーダー】：本質にこだわる 【フィードバック】 ・チーム内で適切なフィードバックが習慣化するようリードする。 ・業務の進捗が滞る場合は、緊急な方法で解決する。 ・チームと業務の課題を共有し、課題解決の推進に力を入れる。	【チーム構築】：課題解決 【フィードバック】【巻き込み】 ・チームを巻き込み、フィードバック文化を習慣化させる。 ・チームに期待しているチームを育ててフィードバック文化を醸成させる。	【全社】：改善 【フィードバック】【巻き込み】 ・IMS内でのコミュニケーションに関する企業課題を深く理解し、その理解に基づき理解と実行力を持って、IMS内でのコミュニケーション課題に対して、行動をリードする。
期待される行動の目標	【サポート】 ・自分の責任範囲の業務をオープンにする。 ・手続実装が完了する。関係の助けを得ながら、自分の責任範囲を広く ・自分の責任範囲を広く 【サポート】 ・サポートをもらいながら実行する。 ・考えがまとまらないうちにアラウトアウトする。 ・自分の責任範囲の業務をオープンにする。説明する。	【サポート】 ・自分の責任範囲の業務をオープンにする。 ・自分の責任範囲を広く ・自分の責任範囲を広く 【サポート】 ・サポートをもらいながら実行する。 ・考えがまとまらないうちにアラウトアウトする。 ・自分の責任範囲の業務をオープンにする。説明する。	【サポート】 ・自分の責任範囲の業務をオープンにする。 ・自分の責任範囲を広く ・自分の責任範囲を広く 【サポート】 ・サポートをもらいながら実行する。 ・考えがまとまらないうちにアラウトアウトする。 ・自分の責任範囲の業務をオープンにする。説明する。	【サポート】 ・自分の責任範囲の業務をオープンにする。 ・自分の責任範囲を広く ・自分の責任範囲を広く 【サポート】 ・サポートをもらいながら実行する。 ・考えがまとまらないうちにアラウトアウトする。 ・自分の責任範囲の業務をオープンにする。説明する。	【サポート】 ・自分の責任範囲の業務をオープンにする。 ・自分の責任範囲を広く ・自分の責任範囲を広く 【サポート】 ・サポートをもらいながら実行する。 ・考えがまとまらないうちにアラウトアウトする。 ・自分の責任範囲の業務をオープンにする。説明する。
期待される行動の目標	・積極的にフィードバックを依頼し、フィードバック文化に貢献する	・積極的なフィードバックを行う。 ・チームを巻き込み、フィードバック文化を醸成させる。 ・自分の責任範囲の業務をオープンにする。 ・自分の責任範囲を広く ・自分の責任範囲を広く	・技術的な専門性を発揮し、組織の課題を解決する。 ・自分のスキルや技術をメンバーの共有し、チーム全体の成長に貢献する。 ・上司・関係者との積極的なコミュニケーションを行う。	・業務チームが抱える課題での説明責任を果たし、課題の解決と実行を推進する。 ・高質・数量・スピード・セキュリティ ・チームのコンフリクトを解決し、目標に向かってチームが協働できるような環境を創出する。 ・チームを巻き込み、フィードバック文化を醸成させる。	・セキュリティ、ビジネス、スクウェアリテイ等の幅広い知識を有し、リードする。 ・チームのコンフリクトを解決し、目標に向かってチームが協働できるような環境を創出する。 ・チームを巻き込み、フィードバック文化を醸成させる。

※こちらは既存の資料です。
 詳細は sharepoint から「【IMS】ロールレベル毎の期待される行動目安」資料をご確認ください。
[ドキュメント> 11 NEWS \(人事・労務\) > 02 ロールレベル認定](#)

<ステージ毎の期待される行動指針> ※社員ステージ C の列を参照します

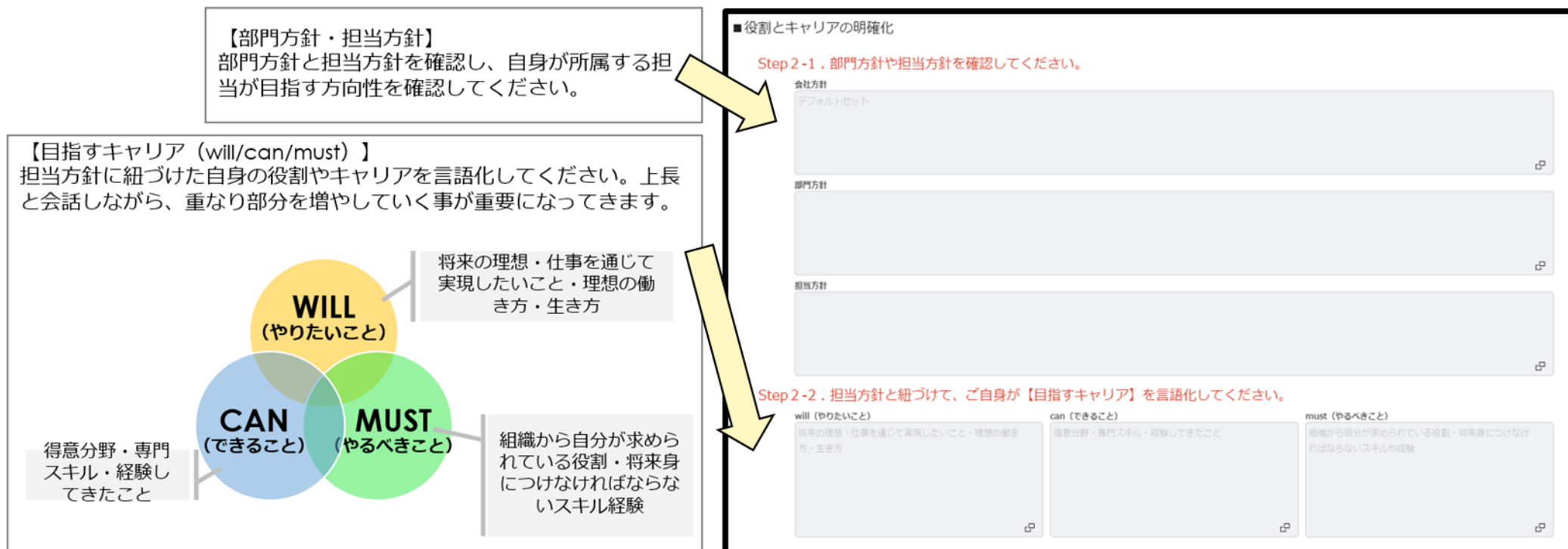
①項目		②行動要素	③期待される行動		
			ステB	ステC	
長期×組織	企業理念 / M V V /	カスケードダウン	1人1人の成長をチームに還元し、組織パフォーマンスに繋げる	組織が目指す方向に沿った行動をメンバーに浸透させる	チームの目標に向かってメンバーの意識を高め、柔軟に行動する
		長期×個人	キャリア / 成長	自身のインパクトと影響力	他の人達を説得し、信服させ、印象つける意思、あるいは他の人達に特定のインパクトや効果を与える。チャレンジングな仕事を楽しむ。
コーチング	学習と成長を促すために、適切なレベルのニーズ分析を行い、コーチングする			目的に対して、具体的な前向き、多面的なフィードバックを行い、指示、提案、説明、支援を与えて長期的にコーチングを行う。	詳しい指示を与えたり、職務上の見本を示す。職務遂行を容易にするために、実際のサポートと支援を行う。
リーダーシップ	セルフリーダーシップ、チーム、あるいはグループのリーダーとしての役割を担う		今よりもっと大きな組織に関連し、チームの効果を高める	メンバーを公平に扱い、意思決定から影響を受ける人達に何が進行しているかを伝える。	
短期×組織	戦略 / 組織編成 / K P I	戦略をつくる	各部分をまとめて状況や問題を理解し、大きな絵姿を描き出す。複雑な状況の中にKeyとなる根本的な課題を発見する。	複雑な事象を簡単に整理し、複雑な状況の課題を見つけ出す	現在と過去の状況に、基本的な類似点を見つける。原因と結果の関係を理解し、良い面、悪い面の分析をする。タスクに優先順位をつける。
				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	スキのない考え方や魅力的なストーリーで相手をうなづかせる
				複雑なものごとを要素分解して構造的・体系的に整理・分析する	矛盾や飛躍のない筋道で事実情報を整理・分析する
		組織をつくる	孤立的、競争的にふるまうのではなく、他の人達と協力してはたらき、チームの一員となって他のメンバーと助け合う。	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 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	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 社内外の関係者と日頃から協動的に行動し、頼りにされる関係をつくる
短期×個人	担当業務のタスク / 個人目標	タスク改善	課題を解決するために効果的なPDCAを繰り返す	影響範囲を見極め、仮説-検証を高速で実行する	その時点での答え（仮説）を持つ
				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	状況を放置せず、関係者に働きかける
				打ち手の結果を検証し、次の施策に活かす	結果（成果）から得られた教訓を活用する
		達成レベルをあげる	決められた仕事の範囲を超えて行動し、成果を向上させ、補強し、問題を回避し、さらに新しい機会を見つけたり、生み出したりする	挑戦を含む目標をたて、業績を向上させるためにシステムや自分の仕事のやり方をはっきり変え、職場グループ（4~15人）に影響を及ぼす 要求された以上の仕事をこなし、機会を掘り起こし、将来の危機を回避する。2ヶ月先をよんで行動する。	自身の作業効率の向上に努める。他の人達の効率性を向上させる努力をする。 独立的に仕事を進める。物事がうまく運ばなくても簡単に諦めない粘り強さを示す。

② Step 2. 「部・担当の方針を理解し、担当の方針と紐づけた自身の役割とキャリアを言語化する」

- 担当の方針と自身のキャリアをすり合わせ、自身の will/can/must を言語化します。
- まず、部や担当の方針を確認します。
- その後 will/can/must をまとめながら、評価期間中に下図におけるベン図の重なりを増やしていくイメージで目標を設定します。

※面談においては、組織における個人の役割の認識と個人のキャリアをすり合わせます。こうすることで、個人の成長が組織の成長につながる状態が実現できます。

<Step 2 のイメージ>



③ Step 3. 「賞与目標として成果行動目標を言語化する」

- 賞与目標として、成果行動目標を言語化します。
- 下図における【賞与評価項目】については、「成果や行動」に評価期間内に実現したい状態を、「指標や達成基準」については状態が実現したことを示すための定量的な指標を、「今後取り組むこと」については状態を実現するためのアクションプランを記載します。

<賞与目標（成果行動目標） 設定欄 ※上期分（下期分も同様です）>

上期							
成果や行動	指標や達成基準	今後取り組むこと	ウエイト	自己評価コメント	自己評価	1次評価	評点
							0.00
							0.00
							0.00
							0.00

【成果や行動】
実現したい状態を記入します

【指標や達成基準】
定量的な指標を記入します

【今後取り組むこと】
アクションプランを記入します

【ウエイト】
合計が 100%となるように設定します
期中特別設定目標や計数目標がある場合はそれらとの合計が 100%となるように設定します

【自己評価コメント】
被評価者が考える自己評価の根拠を自身で記載します。

【自己評価・1次評価】
S,A,B+,B-,C,D の 7 段階で記入します。
<参考>
S = 目標を大きく上回る
A = 目標を上回る
B+ = 目標を若干上回る
B = 目標どおり
B- = 目標を若干下回る
C = 目標を下回る
D = 目標を大きく下回る

(任意) 期中特別設定目標
期初想定外の業務や役割変更があった場合に面談により目標を修正、設定してください。

成果や行動	指標や達成基準	今後取り組むこと	ウエイト	自己評価コメント	自己評価	1次評価	評点
							0.00
							0.00

(対象所属) 計数目標

指標	目標	ウエイト	実績	評価	評点
					0
					0

項目ウエイト合計 0% ※100%になっていることを確認してください

賞与評価ウエイト

成果行動	100%
計数	0%

<計数目標がない場合>
成果行動目標100% 計数目標0%

<計数目標がある場合のめやす>
成果行動目標80% 計数目標20%

※カオナビ画面は作成中です

＜賞与目標 設定例＞

	(仮)成果や行動	指標や達成基準	今後とりくむこと
例1	ロードマップを上位層との合意	MDモダナイズのxxのリリース (QCD)	月1でステコミでレビューをうける パートナーを追加しない
例2	POとしてのプロダクトの最大化	週1の改善リリース	週1で改善するバックログをユーザーと合意する 週1リリースを可能にする自動リリース機能の導入
例3	DevOpsを活用したスマホ化	DevOpsのマニュアルの遵守度	DevOpsマニュアルの熟読 CCOEにレビューをうける

＜（参考）賞与目標 目標設定の観点＞

S	具体的に	情報（詳細）を加える。具体的にするために、スキル・知識や経験 に触れる。具体的な特定の行動。例えば、書く、作る、計画する。評価ができる動詞でもよい。達成する、軽減する等。
M	測定可能な	量、総計、範囲、数字を示す用語を使う。例えば、割合なら期日までの増加率や現象率。
A	行動的/整合する	目標達成のために必要な行動を書く。目標達成のために関係する人は誰か？誰とどういう関係でいることが重要か？この目標はチームと整合しているか？
R	現実的	非現実的ではないか。スキルを高める時間があるか。
T	期限はあるか	具体的な日付。

④ Step 4. 「本給目標として期待行動目標を言語化する」

- 今までとれなかった行動を積み重ねることで、成長につながるような期待行動目標を言語化します。
 ※これまでの評価フォーマットにおける、「『専門性強化』・『自己変革テーマ』の視点を踏まえ」記載する部分を切り出すイメージです。
 ※will/can/must で言い換えると、can を大きくするイメージです。
- 一から個人で言語化をおこなうのではなく、Step1 で確認した「ステージ毎の期待される行動指針」「ロールレベル毎の期待される行動目安」を参考にしながら言語化をおこないます。
- 目標設定欄は 4 つあります。**ステージに応じた行動目標については 1 項目以上、ロールレベルに応じた行動目標についても 1 項目以上**設定をおこなうものとします。

<本給目標（期待行動目標） 設定欄>

■本給評価項目

Step 4 . 成長のための【期待行動目標】を言語化してください。

①②③は、ステージ又はロールの「期待される行動指針」をコピーしてください。ステージは最低2個設定してください。

① 項目	② 行動要素	③ 期待される行動	期待される行動に向けて 自分が取り組む行動	自己評価 コメント	項目ウェイト	中間 自己評価	中間 評価	期末 自己評価	期末 評価	評点
行動指針からコピー	行動指針からコピー	行動指針からコピー	行動指針を基に自家用に言語		%	(指定なし)	(指定なし)	(指定なし)	(指定なし)	(計算式結果表)
行動指針からコピー	行動指針からコピー	行動指針からコピー	行動指針を基に自家用に言語		%	(指定なし)	(指定なし)	(指定なし)	(指定なし)	(計算式結果表)
行動指針からコピー	行動指針からコピー	行動指針からコピー	行動指針を基に自家用に言語		%	(指定なし)	(指定なし)	(指定なし)	(指定なし)	(計算式結果表)
行動指針からコピー	行動指針からコピー	行動指針からコピー	行動指針を基に自家用に言語		%	(指定なし)	(指定なし)	(指定なし)	(指定なし)	(計算式結果表)

【行動大項目/行動要素/期待される行動】
次スライド以降を参照してください。

【期待される行動に向けて自分が取り組む行動】
次スライド以降を参照してください。

2024年

(ア) <Step4-1. ステージに応じた行動目標設定>

● 設定手順

- ①「ステージ毎の期待される行動指針」のうち、自身が目標とする期待される行動を選びます。
- ②選んだ期待される行動と同じ行の「行動項目」「行動要素」また「期待される行動」を記入欄にコピーします
- ③自分が取り組む行動を自由記入で記載します。

※ここではあくまで個人として目標シートに記入する際の手順を示しています。前提として社員ステージ C に期待される行動について理解を深めておきましょう。また、目標設定のプロセスのなかで評価者・被評価者で認識を合わせておきましょう。

<本給目標 設定イメージ>

①項目		②行動要素	③期待される行動
企業理念	カスケードダウン	1人の成長をチームに還元し、組織パフォーマンスを上げる	自分が目指す方向に沿った行動をメンバーに浸透させる
影響力	インパクト	人達を説得し、信服させ、印象づける意思、あるいは他人達に特定のインパクトや効果を与え、チャレンジングな仕事を委ねる。	説得のためにアクションを取り、自分のアクションと発言のインパクトを計算する。グループをリードし、駆動するためにグループ・プロセス・スキルを活用する
成長	キャリアアップ	成長を促すために、適切なレベルのニーズを行い、コーチングする	自身の作業効率の向上に努める。他人の効率性を向上させる努力をする。
チーム	コーチング	リーダーシップ	メンバーを公平に扱い、意思決定から影響を受ける人達に何が進行しているかを伝える。
戦略	戦略をつくる	自分自身とチーム、あるいはグループのリーダーとしての役割を担う	現在と過去の状態に、基本的な類似点を見つける。原因と結果の関係を理解し、良い悪いの分析をする。タスクに優先順位をつける。
組織	組織をつくる	自分自身とチーム、あるいはグループのリーダーとしての役割を担う	外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
業務	タスク改善	課題を解決するために効果的なPDCAを繰り返す	打ち手の結果を検証し、次の施策に活かす
目標	達成レベルをあげる	達成レベルをあげる	独自の仕事を進める。物事がうまく進まなくても簡単に諦めない粘り強さを示す。

行動項目

行動要素

期待される行動

自分が取り組む行動

例1	ステージ <長期×個人> 専門性を高め成長する	インパクトと影響力 他人達が語りでの考え方を指示してくれるように、他人達を説得し、信服させ、印象づける意思、あるいは他人達に特定のインパクトや効果を与える。	説得のためにアクションを取り、自分のアクションと発言のインパクトを計算する。グループをリードし、駆動するためにグループ・プロセス・スキルを活用する	情シスに対する自分の影響度をあげる →MDモダンライズリーダーとして、情シスにチーム状況を定期的に性格に共有し、プロダクトの質やチーム状況に応じてリリーススコープや期日の調整を行う。
例2	ステージ <短期×個人> 課題を解決する	検証・改善 課題を解決するために効果的なPDCAを繰り返す	打ち手の結果を検証し、次の施策に活かす	結果検証のフォーマットの確立&定期的な勉強会のファシリテート →形骸化しないように定期的なアンケートとプロセス改善の実施、最終的にメンバーの満足度80%

(1) <Step 4-2. ロールレベルに応じた行動目標設定>

- 原則として目標設定時点の自身の**グレード**に相当するロールレベルに応じて設定をおこないます。
- 設定手順
 - ①「ロールレベル毎の期待される行動目安」の自身のグレードに相当するロールレベルの記載内容から、目標とする行動を選びます。
 - ②下の図に従い、「行動項目」「行動要素」「期待される行動」の記入欄にコピーします。
 - ③自分が取り組む行動を自由記入で記載します。

※ここではあくまで個人として目標シートに記入する際の手順を示しています。前提として自身のロールレベルに期待される行動について理解を深めておきましょう。また、目標設定のプロセスのなかで評価者・被評価者で認識を合わせておきましょう。

※自身の**グレード**に相当するロールレベルより上位のレベルの「期待される行動」をベースに高いレベルの目標設定をおこなうことは可能ですが、評価はあくまでも「目標設定時点の自身の**グレード**に相当するロールレベル」に応じておこなうものとします。

<本給目標 ロールレベルに応じた行動目標設定>

行動指針の全体像

	L1 個人レベル	L2 業務メンバーレベル	L3 チームリーダーレベル	L4 部門リーダーレベル	L5 経営幹部レベル
レベル毎の共通ミッション・役割					
ミッション・役割に必要な行動目安					

✓ 右図にあるように、自身の目標として任意のロールの行動指針の定義内容を基にカオナビの行動目標にコピーペーストしていきます。

① 行動項目	② 行動要素	③ 期待される行動	④ 期待される行動
行動指針からコピー	行動指針からコピー	行動指針からコピー	行動指針からコピー

L3 チームリーダーレベル
（リーダー）：本質にこだわる
【フィードバック】
・チーム全体で建設的なフィードバックが習慣化するようリードする
・意見の相違がある場合も、健全な方法で解決する。
・チーム業務の説明責任を果たし、理解と協力を得る。
【既存に縛られない】 項目要素
・チームや担当目標達成に対し、自分の貢献の仕方を理解し、自分で目標に設定する。
・期待される行動を積極的に推進し、周囲を巻き込み目標達成に貢献する
【リード】 【事後分析】
・業務推進に必要な深い知識や多くの経験を有し、通常業務を問題なく遂行する。
・事後分析を積極的に行い、業務の根本的な改善を行う。

行動項目

期待される行動

(4) (補足) グレードとロールレベルが異なる場合の運用の考え方について

● 期中にロールレベルが変更となる場合については 3 つのパターンがあります。

1. 認定によりロールレベルが上昇する場合
2. 異動およびアサイン変更によって認定ロールが変わり、ロールレベルが変更になる場合
3. ロールレベルチェックシートの見直しにより認定グレードが変更になる場合

● いずれの場合においても、あくまで現状の評価制度上の運用の考え方をふまえた対応をおこなうものとします。

※現状の整理

1) 「1. 認定によりロールレベルが上昇する場合」について

● 期中におけるロールレベルの変更については、期初に設定した目標は据え置き、期末においても期初に目標を設定した際のグレードに応じた目標設定・評価をおこないます。(Step4-2.の記載事項の例外：期中にロールレベルが上がる場合の例外対応)

○ 下図における“当年度”は「レベル 2 相当の目標設定・評価でよい」ということでなく、「レベル 3 にチャレンジするような方は期初時点レベル 2 のなかでも高いレベルを期待した目標となっている」という前提とします。

○ そのため、グレードが上昇したことに伴う期中の目標変更も、状況に応じておこなってください。

<認定によりロールレベルが上昇する場合 例) ロールレベル 2⇒3>

	前年度 4月～翌3月	当年度												翌年度 4月～翌3月
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月		
ロールレベル	ロールレベル2	認定によるロールレベル変更												ロールレベル3
グレード	グレード2	6/16												グレード3
目標・評価 運用	ロールレベル2として 目標策定・評価	ロールレベル2として 目標策定・評価												ロールレベル3として 目標策定・評価

例外：期中にグレードが上がる場合
期初のグレードに基づく評価運用をおこなう

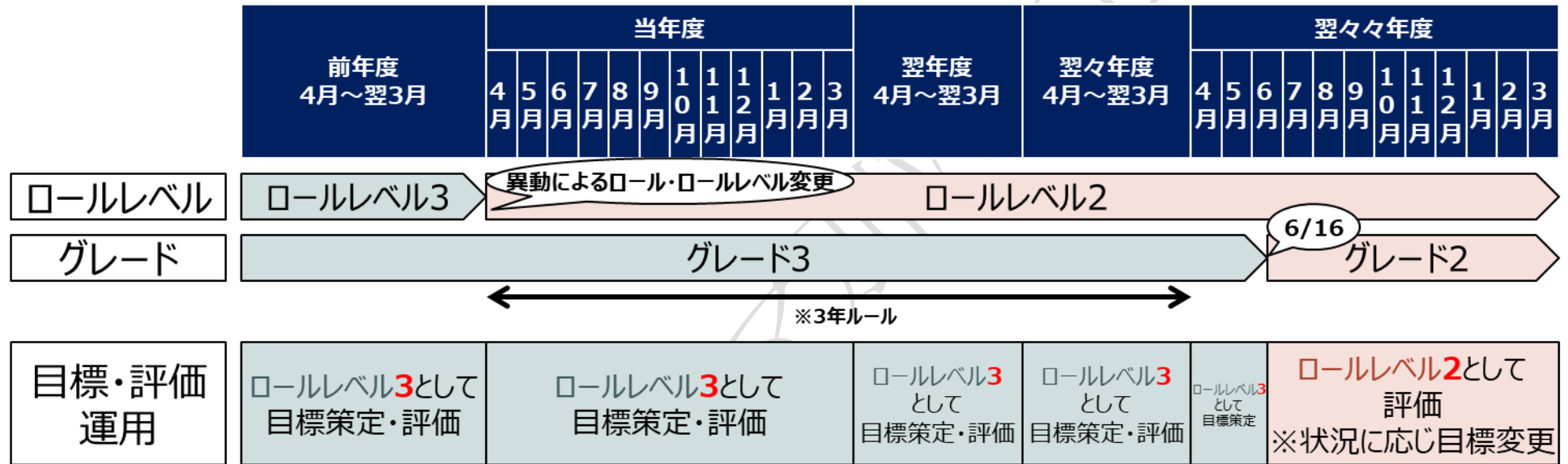
評価の本給反映は
グレード3の本給表・昇給表を使用

※現状の整理

2) 「2.異動およびアサイン変更によって認定ロールが変わり、ロールレベルが変更になる場合」について

- 業務内容の変更によってロール・ロールレベルが変更となる場合は、**原則**、自身のグレードに相当するロールレベルに応じた目標設定・評価をおこないます。
※前提として、現行制度と同様に、異動などによって業務内容の変更に伴う目標の見直しをおこなう運用とします。

<移動によりロールレベルが下がるケース 例) ロールレベル 3⇒2>



原則：グレードに相当するロールレベルに基づく評価運用をおこなう

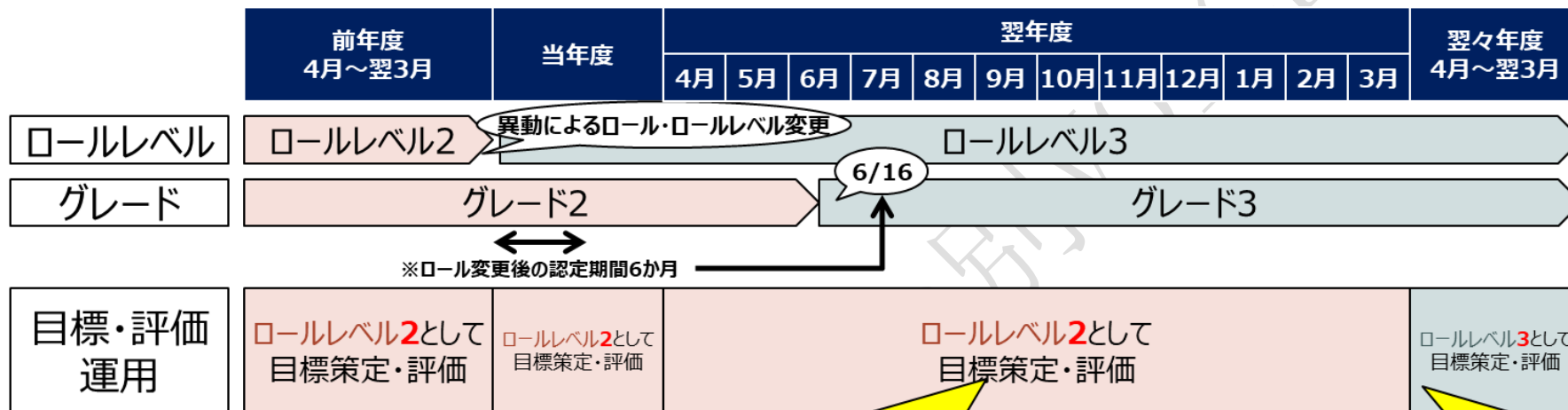
2024年度

●業務内容の変更によってロール・ロールレベルが上がる場合については、期初に設定した目標は据え置き、期末においても期初に目標を設定した際のグレードに応じた目標設定・評価をおこないます（**ロールレベルが期中に上がる場合の例外対応**）。

○下図における“翌年度”は「レベル 2 相当の目標設定・評価でよい」ということでなく、「レベル 3 にチャレンジするような方は期初時点レベル 2 のなかでも高いレベルを期待した目標となっている」という前提とします。

○そのため、グレードが上昇したことに伴う期中の目標変更も、状況に応じておこなってください。

<ロールレベルが上がるケース 例) ロールレベル 2⇒3>



例外：期中にグレードが上がる場合
期初のグレードに基づく評価運用をおこなう

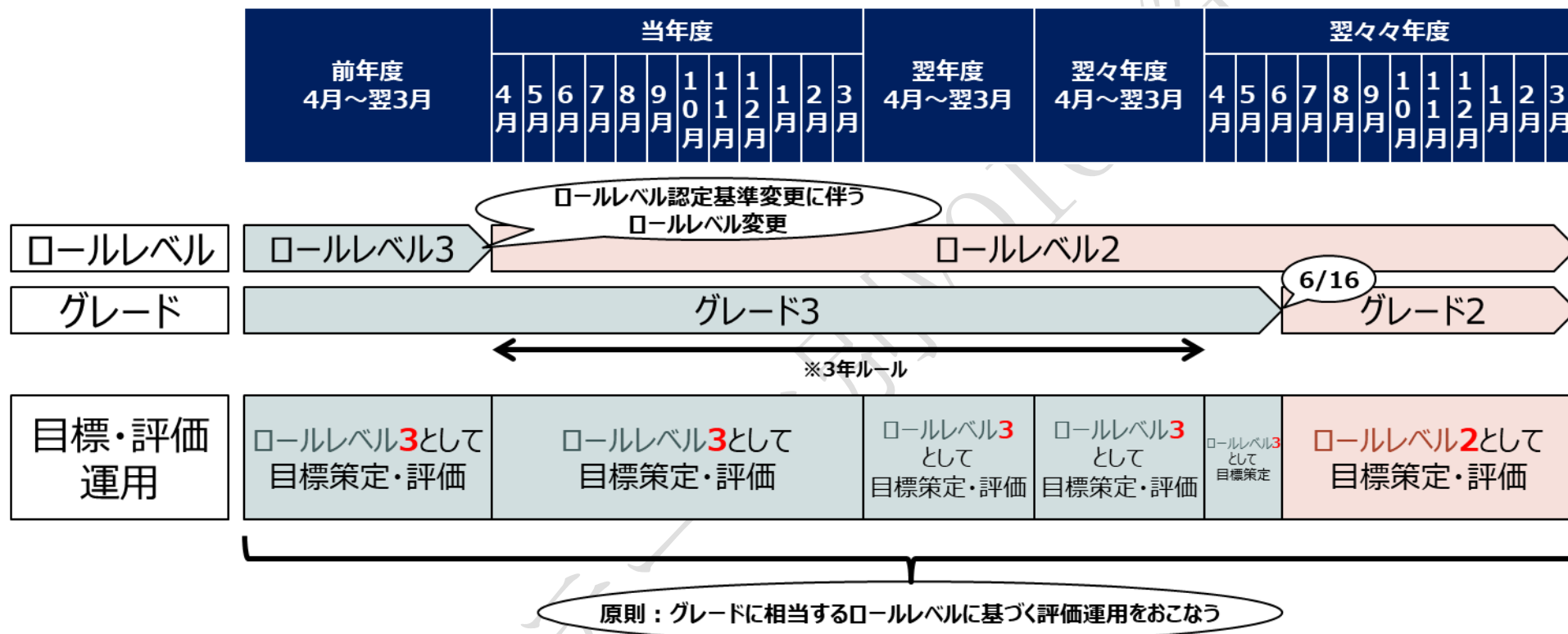
評価の本給反映は
グレード3の本給表・昇給表を使用

2024年度

3) 「3.ロールレベルチェックシートの見直しにより認定グレードが変更になる場合」について

※現状の整理

- 考え方としては2)の場合と同じく、原則、自身のグレードに相当するロールレベルに応じた目標設定・評価をおこないます。



2024年度