

# **2022 年度 12 月賞与メンバーズ VOICE 議案書**

**三越伊勢丹グループ労働組合 エムアイカード支部**

## ■目次

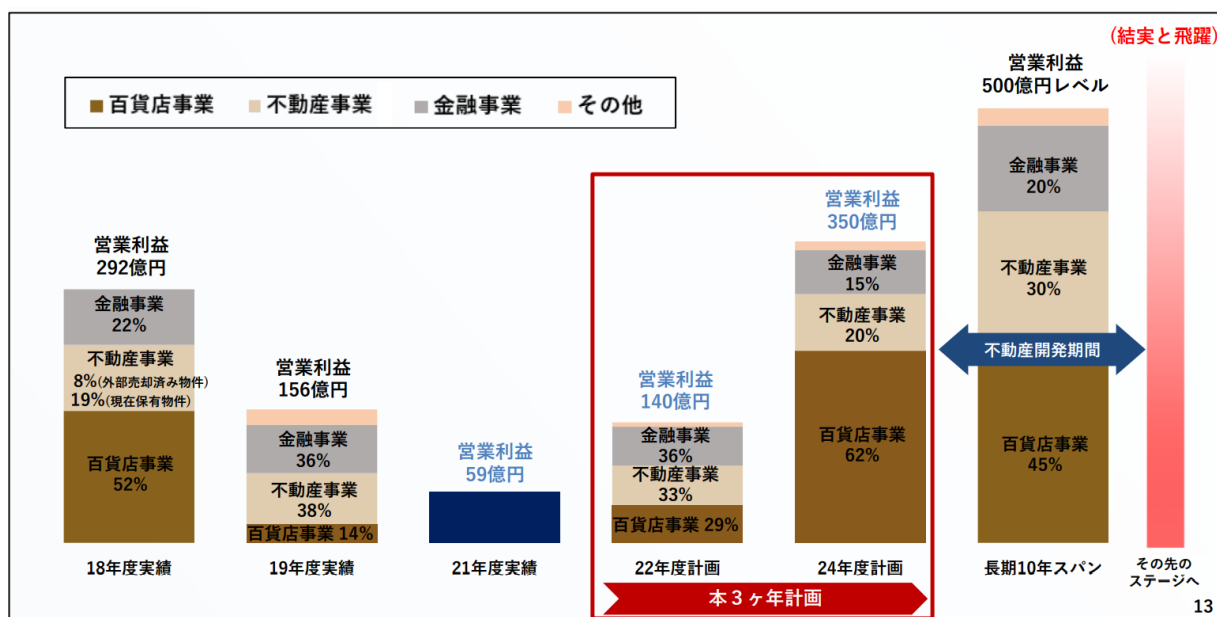
対象	検討項目	位置づけ	ページ
社員	I. 私たちを取り巻く環境		2
	1. 三越伊勢丹グループを取り巻く環境	報告事項	3
	1) 中期計画における今年度の位置づけ	報告事項	3
	2) 第1四半期 三越伊勢丹 HDS 業績	報告事項	3
	2. エムアイカードを取り巻く環境	報告事項	4
	II. 2022年度12月賞与について	審議決定事項	6
	1. 2022年12月賞与要求にあたっての考え方	審議決定事項	6
	■2022年12月 賞与要求	審議決定事項	8
	III. 労使通年協議事項		13
	1. 現行社員人事制度の課題及び対応の方向性について	報告事項	14
	2. ステージC 人事制度改定について	報告事項	16
	3. ステージB 人事制度改定進捗報告について	報告事項	27
	4. 働く環境に関わる制度整備について	報告事項	31
	IV. 働く環境整備について		33
	1. 職場風土改革について	報告事項	34
	1) コミュニケーションの円滑化の取り組みについて	報告事項	34
	2) 働きやすい職場環境づくりについて	報告事項	36
	3) ワーキングファミリーVOICE 報告について	報告事項	37

I . 私たちを取り巻く環境 報告事項

# 1.三越伊勢丹グループを取り巻く環境

## 1)中期計画における今年度の位置づけ

- ・21年度に発表された中期経営計画は【再生】【展開】【結実】の3段階で、再生フェーズでは収支構造改革を進め百貨店再生を図り、24年には統合後の過去最高営業利益 350 億円を目指し、長期10年スパン【結実フェーズ】では営業利益 500 億円レベルを掲げられました
- ・2024年度の連結営業利益 350 億円に向けた再生フェーズとして位置づけ、2022年度は連結営業利益 140 億円を掲げ、スタートしている



## 2)第1四半期 三越伊勢丹 HDS 業績について

- ・今期は4月に4か月ぶりとなるコロナの全国行動制限解除により、売上高は百貨店を中心に大幅な増収となった
- ・販管費は前年反動増や売上連動費増があるも経費コントロールを着実に進めたことで、営業利益は前年差+99 億円、当期純利益は同+143 億円の大幅増益を果たし、黒字転換した
- ・今年度の営業利益予算は、足元の差益率改善や収支構造改革の推進を踏まえ、期初の140 億円から+30 億円の170 億円に上方修正を実施

### ■三越伊勢丹 HDS 第1四半期決算状況

単位：億円 端数切捨て	第1四半期決算(累計)			通期予測(第1四半期時点)		5月計画差
	実績	前年比	前年差	予測	前年差	
売上	2,428	123.7%	+465	10,500	+1,378	-
売上総利益	621	124.0%	+120	2,790	+353	+10
販売管理費	581	103.7%	+20	2,620	+242	▲20
営業利益	39	-	+99	170	+110	+30

## 2.EMアイカードを取り巻く環境

### 1)営業計数及び会社業績 (2022年4月～8月累計)

#### ■主要営業計数

	4月～8月累計		
	実績	予算比	前年比
正常口座(千口座)	2,146	97.5%	96.0%
百貨店カード	2,080	97.4%	95.7%
プロパー・オンネームカード	49	-	109.6%
提携カード	18	-	106.0%
うちゴールド	317	94.8%	104.8%
入会口座(千口座)	57	55.4%	147.0%
退会口座(千口座)	85	103.9%	83.2%
取扱高(億円)	3,709	101.2%	102.4%
百貨店取扱高	1,553	93.8%	91.6%
外部取扱高	2,156	107.3%	111.9%
割賦残高(億円)	251	98.3%	101.9%
長期延滞発生額(百万円)	406	93.9%	100.7%
長期延滞回収額(百万円)	272	118.6%	120.0%

・8月末の正常口座数：約215万口座

百貨店が部分営業となった昨年よりは高い入会口座147%となったが、予算比55.4%となったことや、退会口座が予算より増加したことで、正常口座は予算を下回った。

・ゴールド口座数：予算未達となったが、正常口座は前年を下回る中、ゴールドは前年を上回った。

・8月取扱高：3,709億円(予算達成)

百貨店売上高は前年比112.6%となる中で、昨年度実施したPAN非保持化による影響により、カード払いが予算よりも減ったことにより、百貨店取扱高は予算を下回った。外部取扱高は飲食・旅行領域を中心に伸長。国内の利用が堅調に推移したことに加え、海外での取扱いが伸長し予算を達成した

・割賦残高：分割は予算を達成したが、リボは取扱高の未達が続き、全体では予算未達となった。

・長期延滞発生額・回収額：高額債権の回収(15百万円)により予算を達成した。

#### ■損益(単位：百万円)

	4月～8月累計				
	実績	期初予算	予算差	予算比	前年比
全社営業収入	12,280	12,341	▲61	99.5%	101.0%
カード事業	10,547	10,775	▲228	97.9%	98.8%
年会費	2,660	2,711	▲51	98.1%	93.1%
合計	2,986	3,122	▲136	95.6%	94.7%
一般	1,555	1,571	▲16	99.0%	93.2%
ゴールド	1,400	1,528	▲128	91.6%	95.8%
プラチナ	31	22	+9	140.9%	133.3%
収益認識基準調整額	▲326	▲411	+85	79.4%	110.1%
加盟店手数料	6,201	6,318	▲117	98.1%	101.2%
百貨店	2,632	2,802	▲170	93.9%	91.5%
外部加盟店	3,569	3,517	+52	101.5%	109.8%
割賦手数料	1,153	1,213	▲60	95.1%	98.2%
融資利息	77	76	+1	100.9%	88.5%
その他	168	157	+11	107.2%	124.1%
友の会	289	301	▲12	96.0%	97.0%
保険事業	507	506	+1	100.1%	98.8%
アクワイアリング事業	702	534	+168	131.4%	133.1%
ポイント事業	263	284	▲21	92.6%	125.3%
マーケティング事業	27	39	▲12	68.9%	97.3%
その他カード事業	234	203	+31	115.3%	116.2%
金融・データビジネス事業	0	-	-	-	-

全社営業費用	10,555	10,594	▲39	99.6%	108.7%
カード事業	9,075	9,419	▲344	96.3%	109.3%
人件費	1,652	1,684	▲32	98.1%	103.0%
システム設備費	1,481	1,562	▲81	94.8%	104.9%
運営費	2,190	2,267	▲77	96.6%	109.3%
施策費	1,265	1,684	▲419	75.1%	119.4%
百貨店獲得キックバック	366	468	▲102	78.1%	77.4%
ゴールドサービス費	537	556	▲19	96.5%	147.2%
自社施策費	362	660	▲298	54.9%	163.2%
うち営業施策費	355		▲277	56.2%	165.8%
ポイント・ブランド費	2,213	1,937	+276	114.2%	119.0%
ポイント費	1,685	1,520	+165	110.9%	117.4%
ブランド費	528	417	+111	126.5%	124.6%
リスク費	146	156	-10	93.3%	64.0%
全社戦略費	0	-	-	-	0.0%
経営指導料	127	127	-	100.0%	102.5%
保険事業	235	245	▲10	100.0%	102.5%
アクワイアリング	676	493	+183	96.0%	99.3%
ポイント事業	297	309	▲12	137.0%	137.8%
マーケティング事業	6	8	▲2	76.8%	82.7%
その他カード事業	236	239	▲3	98.9%	91.2%
金融・データビジネス事業	30	51	▲21	59.1%	81.0%
<営業施策費・全社調整>	0	-170	+170	0.0%	171.4%
営業利益	1,725	1,748	▲23	98.7%	70.5%

### ①収入詳細

・営業収入は 122.8 億円(予算差▲0.61 億円)となり予算を下回った。年会費・加盟店手数料・割賦手数料の予算未達に伴い、全体でも予算未達となった

### ②費用詳細

・営業費用は 105.6 億円(予算差▲0.39 億円)と予算を下回った。獲得目標未達による販促協力金の減少(▲1.0 億円)、システム費(▲0.1 億円)の減少に加え、獲得連動や 期初計画の見直し等により営業施策費・ゴールドサービス費が予算を下回った(▲0.2 億円・▲0.8 億円)

### ③営業利益

**4～8月の営業利益は 17.25 億円(予算差▲0.23 億円、予算比 98.7%)と予算を下回った**

## Ⅱ. 2022 年度 12 月賞与について 審議決定事項

# 1.2022年12月賞与要求にあたっての考え方

## 1)前提

今年度は、中期経営計画初年度となり、2024年度の連結営業利益 350 億円に向けた再生フェーズとして位置づけ、2022年度は連結営業利益 140 億が掲げられてスタートしています。百貨店事業以外の関連事業会社各社においても利益予算達成への取り組みや 24 年度を見据えた設備投資などで利益がグループ全体の要因によって変動する可能性があります。安定しない状況が予想される中、MIC の 2022 年度賞与(2022 年 12 月・2023 年 6 月支給賞与)の対応について、以下の考え方をベースに労使協議を実施します

## 2)2022年12月賞与

### ①賞与協議のスタイルについて

- ・2021 年度春の交渉より年間交渉(業績連動方式)から直近の業績結果を踏まえた半期交渉とする交渉方式を労使合意してきましたが、コロナ感染症拡大という予測を超えた環境変化を踏まえ、20・21 年度賞与協議は制度合意している交渉方法や賞与支給表をベースとしない都度協議としてきました
- ・今回の 2022 年 12 月賞与については、第一四半期時点でグループ全体の営業利益期初目標 140 億円に + 30 億円の 170 億円に上方修正される中ではあるが、1 )前提に記載のあるとおり、今年度は再生フェーズとなり、自社だけでなくグループ全体の要因により変動する可能性があるため、2022 年度賞与交渉についても半期交渉ではなく、都度協議とします

### ②2022年12月賞与の考え方

- ・今年度の MIC 営業利益予算は期初 43 億円でスタートし、第 1 四半期のローリングにより約 46 億円に上方修正されました。賞与交渉の基準となる営業利益予算は、期初 43 億円となりますが、前述のように業績事由による賞与水準の増減は、再生フェーズの中では変動要因が大きいと見られ、大幅に業績が変動する場合に協議を行うことを想定しています
- ・上記の考え方を踏まえ、都度協議ではありますが、10 月の時点でほぼ予算どおり業績が推移している状況であるため、12 月賞与は制度合意している賞与支給表どおりの要求とします。尚、業績が大幅に変動した場合の対応としては、賞与水準の増減は年度決算の確認後の 6 月賞与で反映が望ましいため、6 月賞与交渉時に判断するものといえます

## ■2022年12月 賞与要求

### 1.社員

#### 1)ステージC評価要求

2022年12月賞与を、以下の賞与支給表通り、  
Cs (Ct 含む)は平均B評価以上となることを  
Caは平均B評価以上となることを要求します

#### 2)賞与要求

##### ①ステージCs (単位：ヶ月)

	①	②	③	④	⑤	Ct
S	3.00	2.70	2.40	2.20	2.20	2.20
A	2.60	2.40	2.20	2.10	2.10	2.10
B+	2.30	2.20	2.10	2.05	2.05	2.05
B	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
B-	1.70	1.80	1.90	1.95	1.95	1.95
C	1.40	1.60	1.80	1.90	1.90	1.90
D	1.00	1.30	1.60	1.80	1.80	1.80

##### ②ステージCa (単位：ヶ月)

	②	③	④	⑤
S	2.45	2.15	1.90	1.90
A	2.15	1.95	1.80	1.80
B+	1.95	1.85	1.75	1.75
B	1.75	1.75	1.70	1.70
B-	1.55	1.65	1.65	1.65
C	1.35	1.55	1.60	1.60
D	1.05	1.35	1.50	1.50

##### ③ステージB (単位：ヶ月)

基本賞与	2.50
------	------

※年間評価のため、賞与評価の反映は6月賞与に反映します

## ●社員基本賞与支給細則(2022年12月)

### ①支給対象

・2022年12月

2022年4月1日から2022年9月30日まで勤務し、引き続き支給当日在籍している者

・期間中欠勤・休職等のある者は、それぞれ定めた支給方法で支給する

・欠勤日数、休職日数等は期間中の休日・連続休暇等を除く実質日数とし、それにより出勤日数を算出する

・賞与日割については、それぞれの期間の所定労働日数を基礎に算出する

### ②基準日

・2022年12月賞与

本給及び資格は、2022年9月30日現在とする。2022年4月1日から2022年12月1日までに社員からエルダー社員に転換した者は、エルダー社員としての賞与を支給する

### ③支給方法

#### ○ステージC

i : 期間中欠勤のない者

本給×支給ヶ月

ii : 期間中欠勤、休職のある者

本給×支給ヶ月×(出勤日数÷所定労働日数)

#### ○ステージB

i : 期間中欠勤のない者

本給×支給ヶ月

ii : 期間中欠勤、休職のある者

本給×支給ヶ月×(出勤日数÷所定労働日数)

### ④その他

・2022年10月1日にCaからCsに転換した者は、Caの基準で評価通り支給する

・2022年10月1日にCsからCaに転換した者は、Csの基準で評価通り支給する

・支給日、支給方法など細部について上記算出式にあてはまらない場合は、労使協議の上決定する

・制度移行に伴う賃金補填分は賞与算出式には含まれないものとする

## 2.エルダー社員

### 1)月給制エルダー社員

支給ヶ月	評価	評価別定額
1.0ヶ月	S	70,000
	A	30,000

#### ●月給制エルダー社員 賞与支給細則(2022年12月)

##### ①支給対象

・2022年12月

2022年4月1日から2022年9月30日まで勤務し、引き続きエルダー社員として支給当日在籍している者

・期間中欠勤・休職等のある者は、それぞれ定めた支給方法で支給する

・欠勤日数、休職日数等は期間中の休日・連続休暇等を除く実質日数とし、それにより出勤日数を算出する

・賞与日割については、それぞれの期間の所定労働日数を基礎に算出する

##### ②基準日

・2022年12月

月給制の本給は2022年12月1日現在とする。また、2022年4月1日から2022年12月1日までにエルダー社員に転換した者は、エルダー社員としての賞与を支給する

##### ③支給方法

i : 期間中欠勤のない者

本給×1.0ヶ月+評価別定額

ii : 期間中欠勤、休職のある者

本給×1.0ヶ月×(出勤日数÷所定労働日数)

+ 評価別定額×(出勤日数÷所定労働日数)

##### ④その他

・支給日、支給方法など細部について上記算出式にあてはまらない場合は、労使協議の上決定する

## 2)時給制エルダー社員

**各賞与支給対象期間中の対象賃金合計 ÷ 6 × 1**

### ●時間給制エルダー社員 賞与支給細則(2022年12月)

#### ①支給対象

・2022年12月

2022年4月1日から2022年9月30日まで勤務し、引き続きエルダー社員として支給当日在籍している者

#### ②基準日

・2022年12月

2022年4月1日～2022年9月30日とする。ただし、2022年5月1日から2022年12月1日までにエルダー社員に転換した者は、エルダー社員としての賞与を③の対象賃金に記載のとおり支給する

#### ③対象賃金

・「契約時間内勤務時間×時間給」とする。ただし、2022年5月1日から2022年12月1日までにエルダー社員に転換した者は、以下の基準で支給を行う

●2022年5月1日から2022年9月30日にエルダー社員に転換した者

賞与支給対象期間中の対象賃金合計 ÷ 在籍期間(ヶ月) × 1

●2022年10月1日から2022年12月1日までにエルダー社員に転換した者

12月1日時点の(時間給×週契約時間)×52週/12ヶ月

#### ④その他

・支給日、支給方法など細部について上記算出式にあてはまらない場合は、労使協議の上決定する

■賞与支給予定日：2022年12月5日(月)

■2022年12月支給賞与の交渉スケジュール

10月17日(月) 支部執行委員会

10月19日(水) 本部執行委員会

10月21日(金) 支部評議員会

11月1日(火)～11月7日(月) メンバーズ VOICE

(※アンケート回答可能期間：10月27日～11月7日)

11月11日(金) 支部評議員会

11月16日(水) 労使協議会

会社回答については、11月17日以降に広報で発信いたします。

### Ⅲ. 勞使通年協議事項 報告事項

# 1. 現行社員人事制度の課題及び対応の方向性について

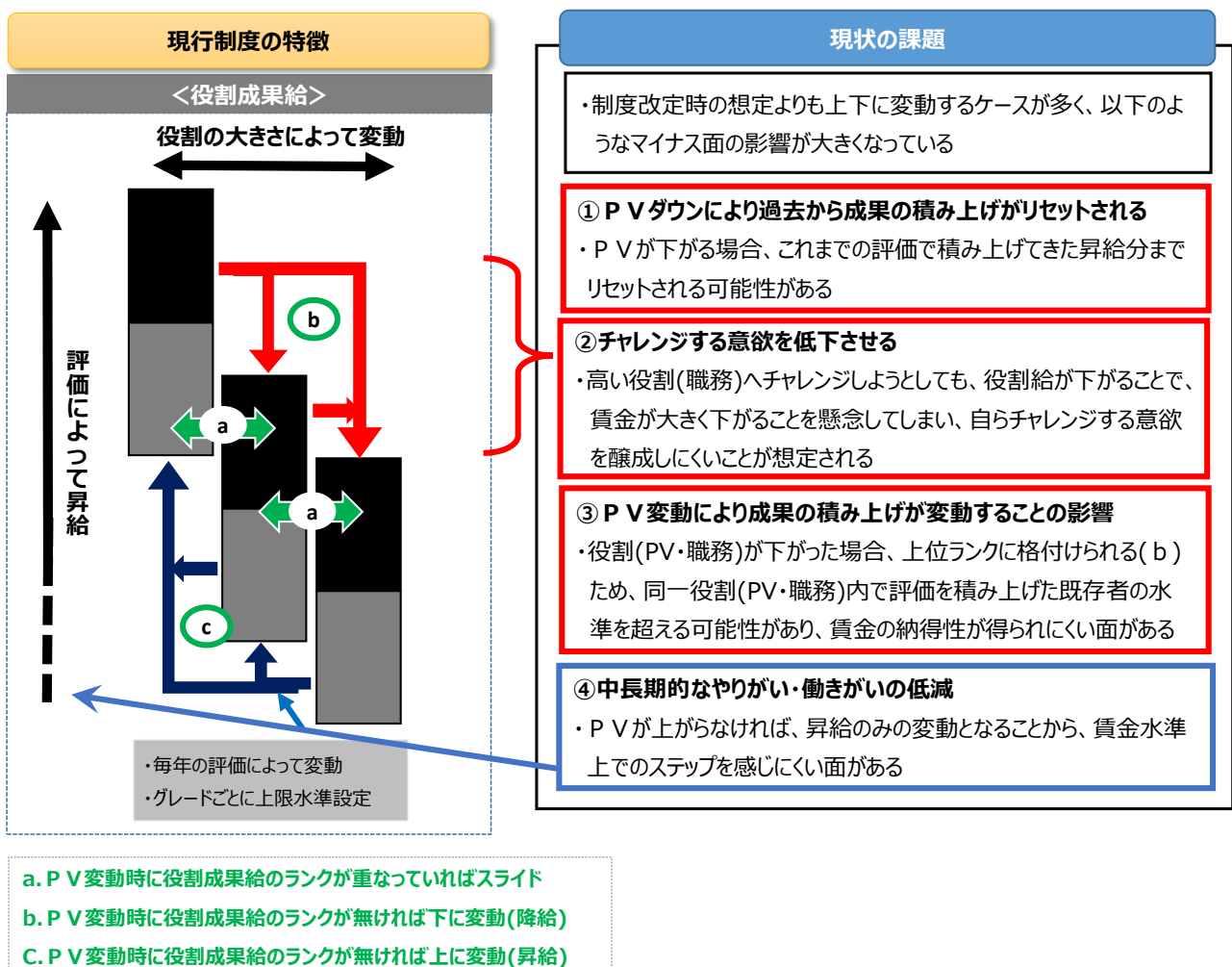
人事賃金制度の構築では、各人の求められる役割を明確にするとともに、就いた役割に応じた処遇や発揮した成果を適正に評価する仕組みづくりを目指します。

## 1) 現行体系の課題

・現行の本給体系の賃金変動は、役割変動と評価による昇給によって行われますが、同一ステージ（資格）内において、主に以下のような課題が挙げられます。

参考：社員本給構成 役割成果給\* + 資格給（メイト社員は基本給1本）

\*役割成果給：担う役割に応じて、ステージ B は「IV～X」、ステージ C は「役割①～⑤」に区分けされ、各人の賃金は毎期の評価による昇給に加え、役割変動に伴い変動します。



上記制度上の課題により、以下のような意見がメンバーの皆さんよりいただいています。

① 役割変動による賃金変動が大きい

→ 現行制度は役割(BはPVIV～X、Cは役割①～⑤)変動による賃金変動が大きいため、担う役割変動による賃金への影響が大きく、成果発揮に対する意欲が高まりづらい

② 役割による成長は実感しづらい

→ 役割は各ステージ(ABC)において高い役割(BはPVIV～X、Cは役割①～⑤)を担うことで成長を実感できる部分はあるが、役割は上下に変動する可能性があるため、本当に成長したことを実感しづらい

③ 今後のキャリアがイメージしづらい【解決済】

→ ステージCでもマネジメントの役職(店長、副担当長)を担うなどステージBと役職が重複している。資格(ステージ)の定義が分かりづらくなり、当社で長期的に働く上での今後のキャリアがイメージしづらい

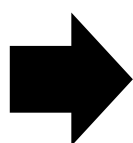
上記メンバー意見を解決するために、以下の方針に基づく制度改定に取り組みます。

【基本方針】	【方針のポイント】
成長実感と競争意識の高まる制度	キャリアステップの明確化 資格・役割・成果に応じた賃金のメリハリ設定
多様な人材を評価処遇できる制度	マネジメント以外の人材の評価処遇の整理
運用の柔軟性のあるシンプルな制度	環境変化への対応を踏まえた柔軟に異動配置ができる処遇の設計 制度運用を踏まえたシンプルな設計

## 2) 改定の方向性

### 成果の積み上げの維持と役割意識の向上に繋げる

評価(成果)を積み上げる部分(個人成果給)と、役割に応じて変動する部分(役割給)に区分することにより、①役割変動に伴い、これまで積み上げた評価(成果)が変動しないようになり、継続的な成果発揮への意欲を維持しやすくなります。②また、役割に応じた賃金変動をわかりやすくすることにより、就いた役割に応じた期待成果を発揮していく意識醸成に繋げていきたいと考えています。



各人の成果発揮に基づき評価により昇給してきた部分を、役割変動の影響を受けないようにすることにより、**一定の安心感を担保しつつ、チャレンジする風土の醸成と公平・公正な制度運用**に繋げていきます。また、成果発揮の再現性の高さに応じて個人成果給を複数設定し、進級制度を設けることにより、**中長期的なやりがい・働きがいを維持**していきます。

## 2.ステージ C 人事制度改定について【協議中】

### 1)中間メンバーズ VOICE 意見報告

#### ①全体感

- ・春の交渉以来の進捗報告となり、期間が空いた中での説明であったことや、役割給設定にフォーカスした内容となったことから、制度改定の目的や全体感について理解を深めた中で意見交換を実施することが出来ませんでした
- ・検討状況を踏まえた全体感を共有しながら、「個人成果給(グレード)が設定され、その意味合いを前提とした役割給に対する意見収集」を行っていきたいと考えています
- ・そのような中で、役割を Cs と Ca で区分することや、役割給間差については大半の方から理解を得られたと感じていますが、一部の方からいただいた意見について下記に記載しますので、ご確認ください

#### ②期待役割の違いから、Cs と Ca の役割給を分けることについて

##### 【Cs】

- ・期待役割の違いから役割給を分けることには、概ね賛成とする方が多かった
  - ・一方で、期待役割の違いから役割給を分けることをなぜそのようにするかが理解できていない方も一定数いた
  - ➡いただいた意見の多くは、賛成とする声が多かったことを受け、Cs と Ca の役割給を分けて設計する方向で検討します。
- ただし、期待役割の違いから Cs と Ca で役割給を分ける理由について上手く伝わらなかったため、今回の議案書では記載方法を変更し、伝わりやすいように工夫を行いましたので、動画・リアル VOICE にも併せてご出席ください。

##### 【Ca】

- ・期待役割の違いから役割給を分けることに対する意見というよりは、担当において Cs がいない所属、出向者の Cs と比較しているケース、年次の浅い Cs・役割の低い Cs との比較が多く、そもそも Cs と Ca に違いがないことや、処遇に差があることへの不満に対する意見が多かった
- ➡Ca の皆さんが前向きにより納得感を持って、業務に取り組んでいただくにあたり、所属における業務分担だけでなく、日々のマネジメントを初めとした目標設定や、評価フィードバックを適切に行っていくことも重要だと考えます。運用面も含めた検証を継続していきます

#### ③Cs③④、Ca④⑤の役割集約について

##### 【Cs】

- ・役割③と④で明確に業務の振り分けが行われていた中で、統一となるとこれまでの違いがどのように業務の違いとなるのかが見えなかったという意見が多数あった
- ・Ct 明けで役割④についた場合、役割③に上がるための意識づけが行われた
- ・Cs の③④をまとめる、Ca の④⑤をまとめるのは賛成

【Ca】

- ・カウンター業務において役割④⑤の違いはない
- ・業務部は業務を細分化しており、現在役割によって担う業務が明確になっている
- ・顧客サービスの Ca は、LSV は担わない。SV・TL・オペレーターの 3 役割が明瞭
- ・役割④と⑤の差が明確ではなかったのが良いと思うが、入社したばかりの人とリーダー未満の人が集約された同じ役割で納得できるのかなと思った
- ・現状役割④と⑤でかなり違いがあると感じる為、どの様に集約していくのか今後気になる
- ➡今回の制度改定は、これまでの役割と成果が一体化になった役割成果給から、役割と成果を区分する仕組みになり、過去からの成果発揮を積み上げ、処遇に反映する仕組みになります。そのような中では、成果発揮が積み上がっていくということは様々な領域で一定の成果発揮や、同一領域であってもより高い成果発揮を期待できる状態になっていくことを表現しているため、役割給と個人成果給の両方を合わせて考えて行く必要があります。役割を集約することによる役職任命の変化や実際の運用への影響も踏まえ、検討を行います。

④役割給間差 1 万円について

【Cs・Ct・Ca】

- ・5,000 円では少ないという意見が多く、10,000~15,000 円が妥当という意見が大半であった
- ・特にリーダーと副店長の役割給間差が 1 万円では少ないという声が目立った
- ・Ca はリーダー以上を任命された時は、役割給が大きく上がることで、責任の重さに見合う役割給になることを望んでいる
- ・役割を外れたら給料の減額は致し方ないという声も一定数あるが、下がる時は現行制度のように少なく下がるなどの対応を望む声が同数程度あった
- ➡役割給間差は 5,000 円では少ないという意見が大半であったため、ステージ B の 15,000 円差とのバランスや下がる時は少なく下がるような影響の緩和を望む声が一定数あったことを踏まえ、1 万円の方向で検討を行います。

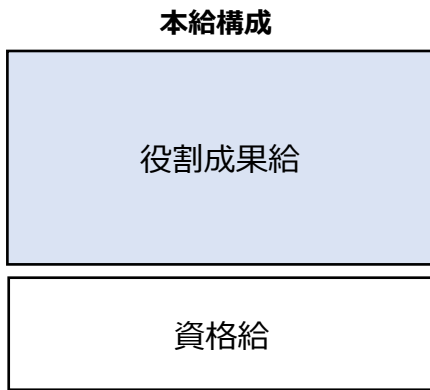
■今後の協議スケジュール(2022 年上期時点)

対象	協議項目	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
社員 (StB)	本給設計及び移行方法の検討	労使協議会	労使協議 (移行方法)					労使協議会 (春の交渉)				本給移行 6 / 1 6
社員 (StC)	本給設計及び移行方法の検討		労使協議 (本給・賞与・退職金設計)				労使協議		労使協議 (移行方法)			

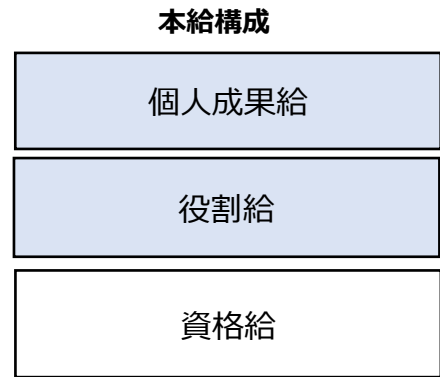
## 2)本給構成要素の改定

【現行】役割成果給 + 資格給

(役割で変動する部分と評価で積み上がっていく部分が一体)

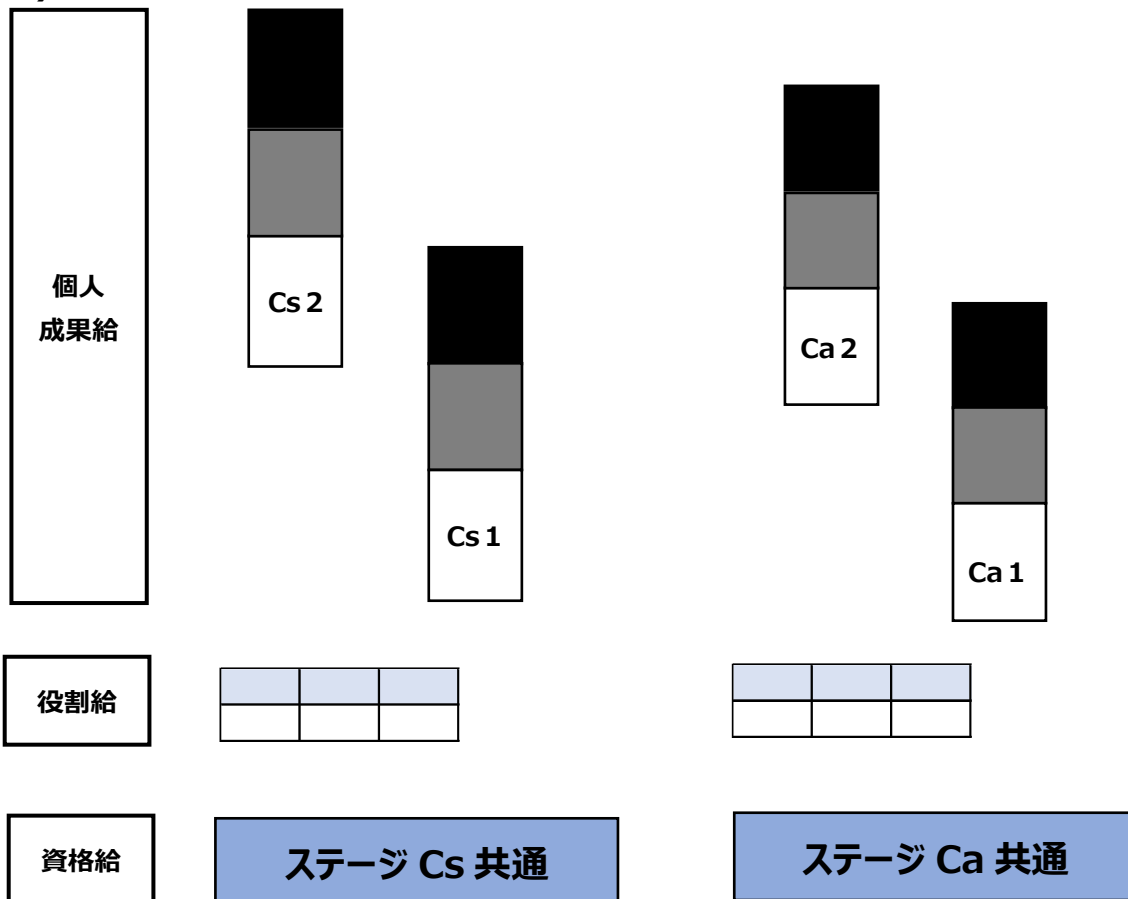


【改定案】個人成果給 + 役割給 + 資格給



・これまで役割と成果が一体となった役割成果給としていたが制度上の課題を踏まえ、評価(成果)を積み上げる部分(個人成果給)と、役割に応じて変動する部分(役割給)に区分する

## 3)本給体系イメージ

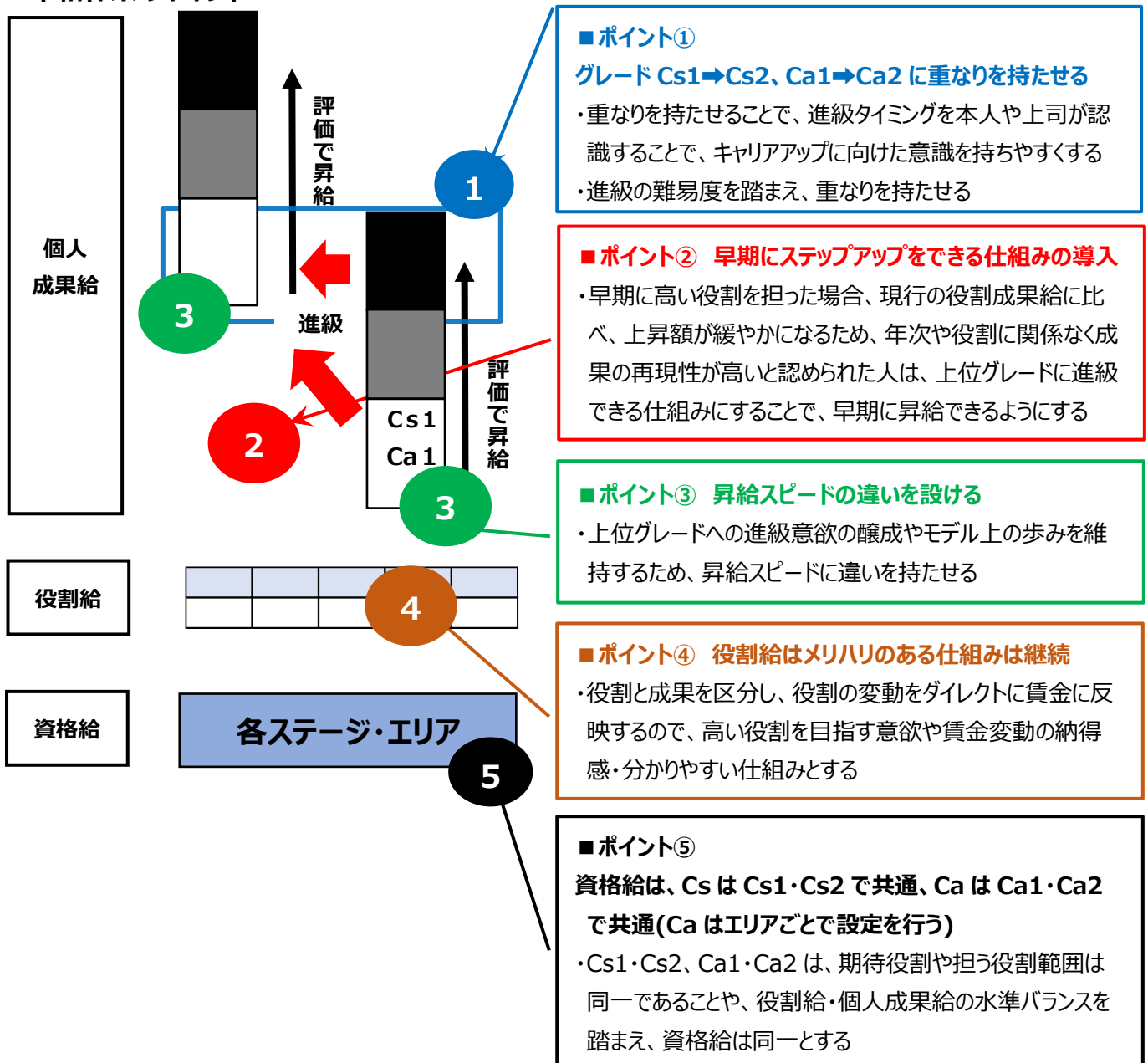


## 4)本給体系のポイント

### ①改定のポイント

- ・個人成果給は、「Cs1、Cs2」・「Ca1、Ca2」の2つのグレードとし、グレード進級することで「成長実感」「さらなる賃金上昇」を行える仕組みとして、設定を行う
- ・「Cs2・Ca2」への進級については、期待成果の高まり具合を踏まえた応募要件にし、一定の基準を元に進級判定を行うことで客観性や納得性を担保できるようにしていく
- ・早期にグレードアップさせる(Cs1→Cs2、Ca1→Ca2による進級)仕組みを設けることにより、現行のモデル上のあゆみ(標準・最速)を維持できるように工夫していく
- ・Cs1→Cs2、Ca1→Ca2への進級は、役割の高低に関わらずチャレンジできるようにし、各人が将来へのキャリアアップを主体的に意識することで、長期的なやりがいやモチベーションに繋げていく

### <本給体系のポイント>



## 5)個人成果給について

### ①個人成果給の分割について

#### 【現行】役割成果給+資格給

(役割による変動と評価で変動する部分が一体)

		役割成果給		
		C-3	C-2	C-1
役割①		280,000		
		275,000		
		270,000		
		265,000		
		260,000	260,000	
役割②		255,000	255,000	
		250,000	250,000	
		245,000		
		240,000		240,000
		235,000		235,000
役割③		230,000	230,000	230,000
		225,000		225,000
		220,000		220,000
		215,000	215,000	215,000
		210,000	210,000	210,000
役割④		205,000	205,000	
		200,000		200,000
		195,000	195,000	
		190,000	190,000	
		185,000		185,000
役割⑤		182,500		
		180,000	180,000	180,000
		177,500	177,500	
		175,000	175,000	175,000
		172,500	172,500	
役割⑥		170,000	170,000	170,000
		167,500	167,500	167,500
		165,000	165,000	165,000
		162,500	162,500	
		160,000	160,000	160,000
役割⑦		158,000		
		156,000	157,500	157,500
		154,000	155,000	155,000
		152,000		152,500
		150,000	150,000	150,000
役割⑧		148,000	148,000	
		146,000	146,000	147,500
		144,000		145,000
		142,000		
		140,000	140,000	140,000
役割⑨		138,000	138,000	138,000
		136,000	136,000	136,000
		134,000		134,000
		132,000		132,000
		130,000	130,000	130,000
役割⑩		128,000	128,000	
		126,000	126,000	
		124,000	124,000	124,000
		122,000	122,000	122,000
		120,000	120,000	
役割⑪		118,000	118,000	
		116,000	116,000	
		114,000	114,000	
		112,000	112,000	
		110,000		
役割⑫		108,000		
		106,000		



Cs・Ct資格給/Caエリア資格給		
Cs・Ct	104,000	
Ca	関東	84,000
	近畿・名古屋	71,000
	九州・東北・信越	60,000
	北海道・中四国・静岡	57,000

### ステップⅠ

役割成果給⇒個人成果給と役割給へ

役割で変動する部分と評価で積み上がっていく部分の一体型から分離型へ

ランク	金額
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	

【個人成果給】

毎年の評価で積み上がっていく

役割給			

【役割給】担う役割で変動する部分



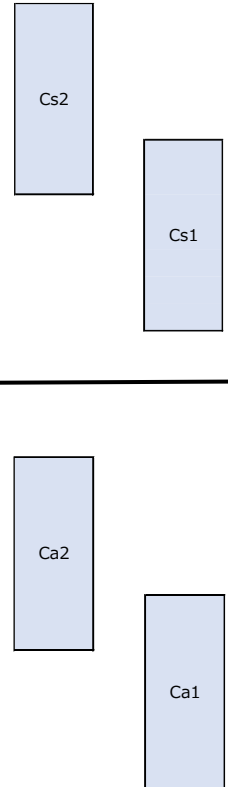
Cs・Ct資格給/Caエリア資格給	
Cs・Ct	
Ca	関東
	近畿・名古屋
	九州・東北・信越
	北海道・中四国・静岡

### 【資格給】

ステージごとの期待される役割を踏まえ、水準を設定する

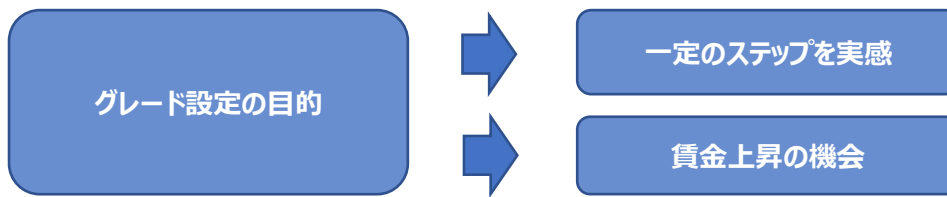
### ステップⅡ

個人成果給を2つのグレードに分割



- ・個人成果給を「成長実感」や「賃金上昇の機会」を設ける目的で2つに分割する
- ・期待成果（「期待される再現性の高さ」+期待される成果の大きさ）を判定し、進級する仕組みとする

## ②グレード設定の目的について



### i) 一定のステップを実感

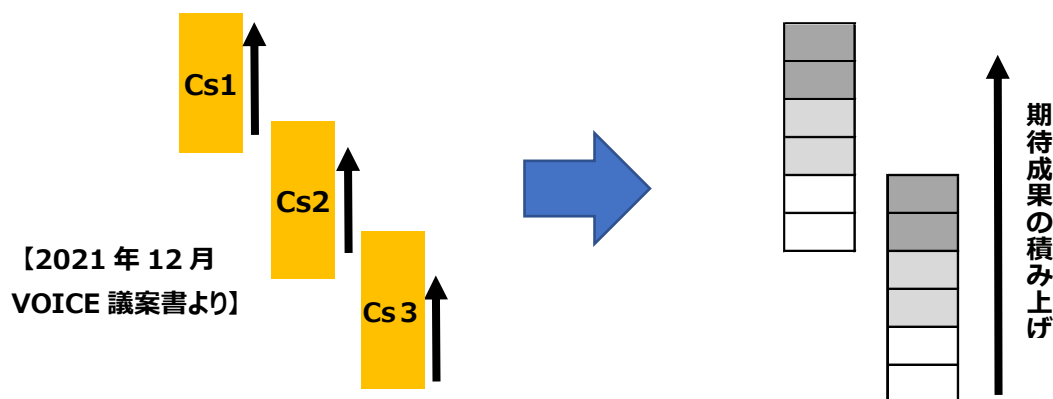
- ・ステージ Cs・Ca の在籍期間の中で、一定のあゆみやステップを実感できる仕組みであることは、中長期のやりがい・働きがいに繋げる

### ii) 賃金上昇の機会

- ・役割と成果を分離することで、役割変動によって昇給する金額が役割給部分のみとなるため、成果の積み上げによる昇給部分についても早期に賃金上昇が図られる機会を導入する

## ③グレードの本数について

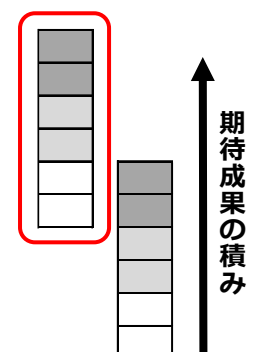
- ・これまでの VOICE では、グレードの本数を Cs 3 本・Ca2 本での検討をお伝えしていた
- ・現在、Cs は将来の幹部候補としてステージ A までのキャリアステップ・歩みを踏まえたグレード毎の在籍年数や、進級判定する上での応募基準や審査項目・基準を整理する上で、難易度や納得性からグレードの本数は、Cs についても 2 本で検討している



## ④グレードの定義について

- ・グレードの違いは、ステージ毎の定義で用いられる期待役割ではなく、「期待成果」をベースとして定義をおこないます
- ・具体的にはステージ Cs・Ca 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グレード」をそれぞれ Cs2・Ca2 として定義します

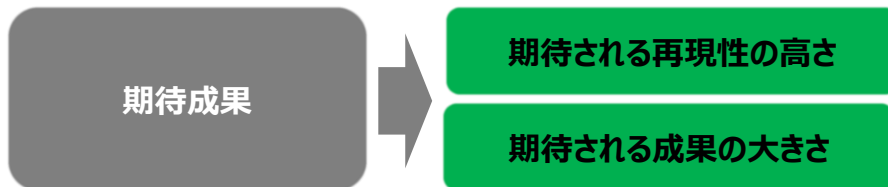
「成果発揮の再現性が高く、より高い成果発揮が期待されるグレード」



【参考：階層(資格)と期待される役割】

		期待される役割	キャリアステップ(昇格・進級・転換など)
社員	ステージ A	中長期的なビジョンを描き、戦略策定と意思決定をする	昇格 昇格 審査(G共通アセスメント通過者)
	ステージ B	自身の経験・能力・スキルを含めた社内外のリソースを駆使し、社内の根幹機能を支える	昇格 進級審査
	ステージ Cs	意識・知識・スキルを高めることで、担当業務の課題を解決し、業務の価値向上を図る	昇格 審査 進級審査 格付
	ステージ Ca	実務スキルを高めることで、安定的かつ効率的に担当業務を遂行し、業務の改善を図る	試験 進級審査
	ステージ C-t	社会人の基本を土台として、担当業務の中で仕事の仕方を身に付ける	

【参考：期待成果とは…】



<期待成果とは>

・期待される「再現性の高さ」と「成果の大きさ」によって定義されます。

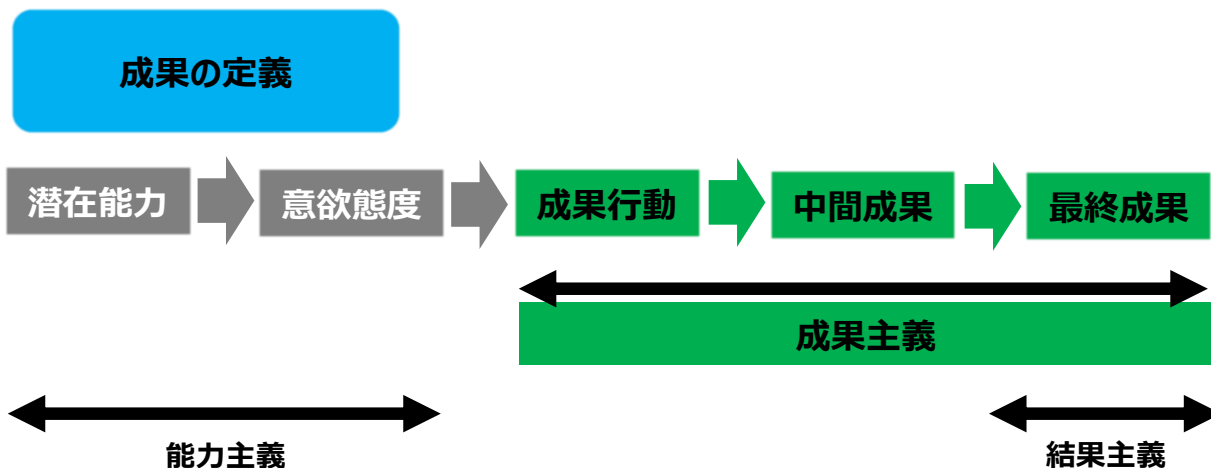
<再現性の高さとは>

・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ます。

【参考：成果とは…】



・潜在能力や意欲態度を中心とした能力主義や、最終成果だけを重視した結果主義とは異なり、**成果主義**は**成果に繋が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。

・本給評価においては、特に再現性の高いアウトプットとして**成果行動**を評価指標とします。

### ⑤昇給表の方向性について（検討中）

- ・今回の改定により、各人の成果発揮に応じた評価により、積み上げ(ランクUP)していく仕組みとなる
- ・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等を目的にB評価(目標達成)においても一定ランクまでは昇給していく仕組みとする

#### 【現行】

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

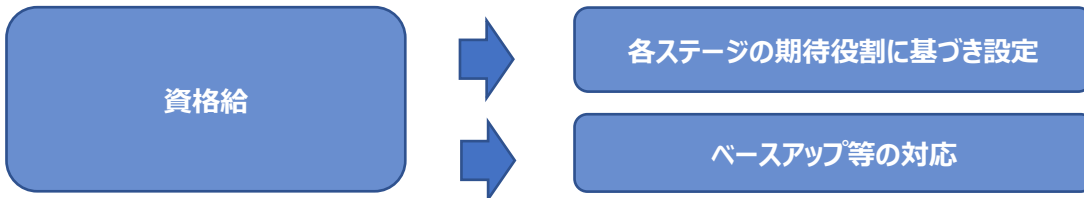
#### 【改定の方向性】

- ・役割①・②はステージB同様A評価でないと昇給しない仕組みとなっていたが、役割に関係なく、B評価で昇給する仕組みとする
- ・また、役割によって昇給ランクに違いを設けていたが、一律とする



## 6)資格給について

### ①位置づけについて



- ・期待役割におけるステージ A・B との違いや現行制度の水準、役割給・個人成果給の水準バランスを踏まえ、設定を行う
- ・Ca のエリア資格給については、地域ごとの採用市場や賃金水準などを踏まえ、設定を行う

#### 【現行】

Cs・Ct資格給/Caエリア資格給		
Cs・Ct		104,000
Ca	関東	84,000
	近畿・名古屋	71,000
	九州・東北・信越	60,000
	北海道・中四国・静岡	57,000

## 7) 役割給について (検討中の案①)

### ① 現行の役割成果給(組織 PV×役割①~⑤ + 昇給分)について

- ・現在は、役割・職務価値は同一としているが、Cs・Ca は「期待役割」や本来担うべき役割範囲も異なるため、それぞれの期待役割に応じた職務・業務の価値を評価する仕組みとし、役割給は別々とする
- ・組織 PV は育成目的のジョブローテーションや会社都合による異動を行った場合に賃金の変動するケースがあり、メンバーの動機づけや納得感に繋がっていなかったため、廃止をする

### i) Cs と Ca で異なる役割給を設定することについて

【現行】

#### ● Cs・Ca の期待役割

ステージCs	意識・知識・スキルを高めることで、担当業務の課題を解決し、業務の価値向上を図る
ステージCa	実務スキルを高めることで、安定的かつ効率的に担当業務を遂行し、業務の改善を図る



期待役割の違いを踏まえ、それぞれの期待役割に応じた職務・業務価値を評価する仕組みとし、役割給は区分

【現行】

【検討イメージ】

#### ■ 役割成果給

		役割成果給		
		C-3	C-2	C-1
役割①		280,000		
		275,000		
		270,000		
		265,000		
		260,000	260,000	
		255,000	255,000	
	250,000	250,000		
役割②		245,000		
		240,000	240,000	
		235,000	235,000	
		230,000	230,000	
		225,000	225,000	
		220,000	220,000	
	215,000	215,000	215,000	
	210,000	210,000	210,000	
	205,000	205,000		
役割③		200,000	200,000	
		195,000	195,000	
		190,000	190,000	190,000
		187,500		
		185,000		
		182,500		
役割④		158,000		
		156,000	157,500	157,500
		154,000	155,000	155,000
		152,000		152,500
		150,000	150,000	150,000
		148,000	148,000	147,500
	146,000	146,000	145,000	
	144,000			
	142,000			
役割⑤		140,000	140,000	140,000
		138,000	138,000	138,000
		136,000	136,000	136,000
		134,000		134,000
		132,000		132,000
		130,000	130,000	130,000
		128,000	128,000	
		126,000	126,000	
		124,000	124,000	124,000
		122,000	122,000	122,000
		120,000	120,000	120,000
		118,000	118,000	
		116,000	116,000	
		114,000	114,000	
	112,000	112,000		
	110,000			
	108,000			
	106,000			

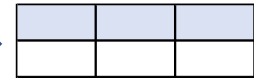
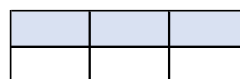
Cs・Ca 共通の  
役割成果給



個人  
成果給



役割給



Cs・Ca それぞれで役割給を設定

## ii) 役割給の集約について

- ・育成目的や会社都合の異動に伴い、賃金変動するケースを少なくするため、役割の数は極力少なくする
- ・さらに毎年の成果を積み上げていく仕組み(期待成果の積み上げ)になるため、習熟度が高まることで役割が上がる運用・任命の部分は、個人成果給で処遇するため、役割の数は集約を行う
- ・一方で、責任・権限や業務難易度に明らかな違いがある場合などに賃金にメリハリが付けられるように設定する

### ■ステージ Cs

【現行】

	※ 主に担う範囲				
	役割①	役割②	役割③	役割④	役割⑤
Cs	←—————→				

【改定イメージ】

Cs	①	②	③	定義(イメージ)	
	大	やや大	標準	①	特別な難易度の業務、(専門性の高い業務)
	30千	20千	10千	②	現行の役割②相当
	主に担う範囲			③	現行の役割③～⑤を集約

※役割①相当の副担当長・店長は 22 年 4 月より新規任命廃止し、既存者は最長 24 年 3 月までの任命

### ■ステージ Ca

【現行】

	役割①	役割②	役割③	役割④	役割⑤	Ca は 2020 年度制度改定において、担う役割範囲は役割②～⑤として現在運用されています。
Ca		←—————→				

【改定イメージ】

Ca	①	②	③	定義(イメージ)	
	大	やや大	標準	①	現行の役割②相当
	30千	20千	10千	②	現行の役割③相当
	主に担う範囲			③	現行の役割④～⑤を集約

【ポイント】

- ・賃金の移行方法は現行本給または過去本給の平均を基準に移行することなどを想定しています

### ● 役割給間ピッチ(差)について

- ・ステージ毎の位置づけを踏まえ、役割給ごとの差や役割給が変動した際の賃金への影響はステージ A・B を超えない範囲で設計する
- ・役割給間差はメンバーの意欲醸成の観点やステージ間のバランスを踏まえ、一律 10 千円差とする

#### 【役割給】(単位：千円)

Cs	①	②	③
	大	やや大	標準
	30千	20千	10千

主に担う範囲

Ca	①	②	③
	大	やや大	標準
	30千	20千	10千

主に担う範囲

#### 【参考】役割の大きさについて

- ・組織上の役割・ポストの大きさについては、総合的に「責任・影響の大きさ」、「戦略上の位置づけ」「必要な能力要件」を役割評価委員会において、毎年度判断し、それぞれ役割に格付けをしていきます

### 3. ステージ B 人事制度改定進捗報告について

#### 1) 中間メンバーズ VOICE 意見報告

##### ① 全体感

- ・今回、審議決定事項である本給構成要素の改定や賃金設計案各種、進捗報告であるグレード間進級については、大半の方から理解出来たと回答を頂きました。
- ・そのような中で、一部の方からいただいた意見について下記に記載しますので、ご確認ください。

##### ② 本給構成要素の改定について

- ・B 昇格から年数しか経っていないメンバーからは現行制度より PV アップ時の賃金上昇が少なくなることは不満であると意見があった
- ➡ 役割と成果を分離し、評価(成果)を積み上げる部分(個人成果給)は毎年の本給評価を反映するため、ご意見にあるように PV がアップする時に役割給のみ上がるため、賃金上昇としては現行よりは少なくなる場合がありますが、個人成果給におけるグレードを進級させることで昇給が出来るようにしたことで、懸念される影響は少なくなるように取り組みました。
- ・個人成果給の 2 分割は理解するが、過去の B1B2 を想起させるので混乱する
- ➡ グレードの名前など、極力過去(2016 年度以前)の B 1 B 2 と異なるものとしてイメージしやすいように対応を考えます

##### ③ グレード間進級について

- ・B2 進級受検資格として、本給評価 A 取得はハードルが高いのではないかと。現行でも所属長の進級考課に左右されている面が強く、難易度が高いと感じる
- ➡ 本給評価における A 評価は毎年 3 割以上発生しており、直近 3 年間のうち A 評価を 1 回以上ということは、理論上は 3 年間で 9 割の人が A 評価を取得する可能性があり、ハードルとしては妥当なラインだと考えています。所属長における進級考課については実際運用した結果などを踏まえ、制度導入後も検証して参ります
- ・何らかのアセスメントの機会があることはマンネリにならずに良い。ただ、本給評価だけで成果の再現性の審査基準が難しいと思う(異動で業務内容や立ち位置(担当長/マネージャー)も変動するので一定ではないから)
- ➡ B2 重複ランク未到達者(成果の再現性の高まりが十分ではないと思われる方)については過去の本給評価と所属長による進級考課の他に、一定の審査(簡易的なアセスメント)を元に判定することで、より角度の高い手法を用いることを検討しています。また、B2 重複ランク到達者(成果の再現性の高まりが十分であると思われる方)については過去から発揮した成果が十分に確認出来ている中で、直近の成果発揮(直近 3 年間のうち A 評価を 1 回以上)を応募要件とすることや、過去の本給評価と所属長による進級考課でより角度の高い審査を行えるとようにしていきます。

・結果だけではなく、過程の行動や中間成果等、日々の継続的な取組過程を評価いただけることは納得性が高まる

➡三越伊勢丹グループで推奨され、当社の社員人事制度における根底の考え方である役割成果主義では、最終成果(結果)だけでなく、そこに至るプロセスを評価＝成果の再現性を評価するという考え方を採用しているため、今後も日々の継続的な取り組み過程を見た評価ができるように、今まで以上に目標管理制度及び運用も含めたチェックと検証を行っています。

#### ④賃金設計案、退職金、賞与

・退職金は計算の結果、いくらいただけるのか提示していただくと分かりやすい。

➡退職金は、入社年次、昇格・PVの変遷によって変動するため、個人ごとに退職金は異なりますが、標準となる歩みをした場合の退職金(定年時)は約 1,100 万円になります。(確定拠出年金は別にあります。)

・移行時どの様にして格付けするのか、判定基準など不明瞭である

➡現在、検討中ではございますので、今後報告をする中でご説明いたします。

・B1・B2 重なり部分に属する人が移行時に、B1 へ格付けられた際のモチベーション低下は危惧する

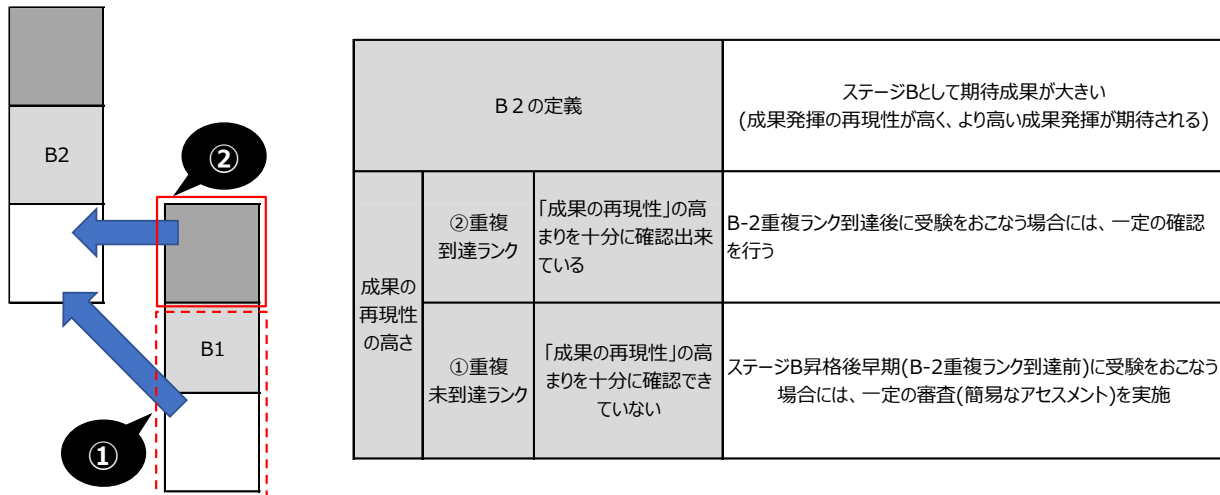
➡あくまで役割と成果を区分する中で、導き出された個人成果給の範囲を 2 つに区分したものを B1・B2 という名称にしています。そのため、あくまで直近の本給の水準から導き出される結果になり、過去の B1 B2 とは位置づけが全く異なります

#### ■今後の協議スケジュール(2022 年上期時点)

対象	協議項目	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	
社員 (StB)	本給設計及び移行方法の検討	労使協議会	労使協議 (移行方法)						労使協議会 (春の交渉)			本給移行	
社員 (StC)	本給設計及び移行方法の検討		労使協議 (本給・賞与・退職金設計)					労使協議		労使協議 (移行方法)			

## 2) グレード進級について

### ① グレードの位置づけ及び進級審査の考え方 【報告事項】



- ・グレード進級は B2 の定義を踏まえ、ステージ B の中で成果発揮の再現性や期待成果の高さを審査するものとします
- ・進級審査は、受験時点での「成果発揮の積み上げ」の違いを考慮し、行います
- ・ステージ B 昇格後早期に受験する場合には、「成果の再現性」の高まりを十分に確認できていないことから一定の審査(アセスメント)を実施していきます
- ・ステージ B 昇格後、B2 相当ランク到達後に受験を行う場合には、「成果の再現性」の高まりが十分に確認出来ていることから、より簡易な審査によって確認を行います

### ② B-2 への進級審査(イメージ)

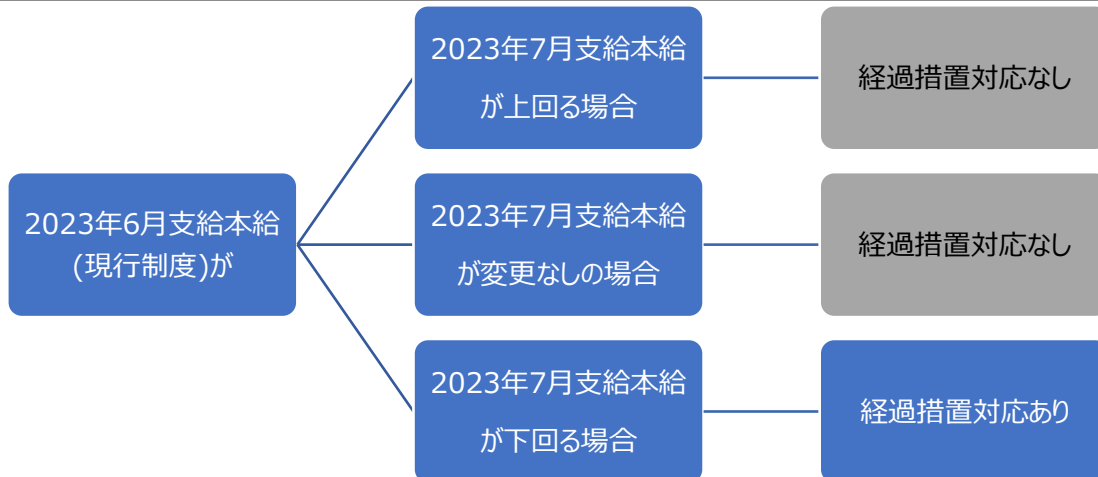
		受験資格	審査のあり方(イメージ)
進級審査	②	「成果の再現性」の高まりを十分に確認出来ている ・自ら進級審査への受験を希望していること ・直近3年間のうち1回以上は本給評価「A」を取得していること	過去評価(ステージB昇格後)
	①	「成果の再現性」の高まりを十分に確認できていない ・所属長による進級考課「A」	過去評価(ステージB昇格後) 一定の審査(簡易的なアセスメント想定)

※受験資格等については、入社後の育成期間やその後のキャリア UP や、目標設定・評価判定等の運用実態を確認していく中で検討を行う

### 3)本給の移行方法(イメージ) (2022年9月MV議案書より)

#### ①補填対応について

- ・PVは上下に変動する性質のものであり、それに伴い賃金も上下に変動するため、制度改定時期による公平性や生活、原資への影響から過去数年間の平均を元に新本給を決定することを検討しています
- ・尚、それに伴い現行よりも本給が減額となる場合には、一定期間の補填を検討します
- ・平均をとることによる公平性や納得感を得られる一方で、補填対象者は極力少ない方が望ましいため、そのバランスの中で平均年数については検討を行います



#### ②グレードの格付け方法 (イメージ)

	現在PV	現行本給	移行前基準本給は、直近や平均本給等にするかは検討中	①移行前基準本給
Aさん	V	α		464,000
Bさん	VIII	β		369,000

3 ↓ 新制度

	②資格給	③新制度役割給	①-(②+③)	
Aさん	100,000	②(V)	95,000	269,000
Bさん	100,000	⑤(VIII)	50,000	219,000

直近上位に格付

	個人成果給	グレード
Aさん	270,000	B2
Bさん	219,000	B1

	個人成果給	
1	316.5	
	:	
15	295.5	
16	294.0	
	:	
31	271.5	
32	270.0	
	:	
38	261.0	261.0
	:	:
46	249.0	249.0
47	247.5	247.5
		B2
48	246.0	
49	244.5	
	:	
60	228.0	
61	226.5	
	:	
73	208.5	初任
		B1

③移行時の役割給について、上記イメージでは新制度の役割給を使用して、個人成果給を算出。ただし、「成果の積み上げを重視・維持する」考え方に基き、ランクの逆転を生じさせないため、移行用として仮の役割給(みなし役割給)を置いて個人成果給を算出することも検討する。

①点線枠で囲まれた部分以外の個人成果給に格付けされる場合は、そのままB1・B2に格付けを行うことを想定。

②B1とB2の個人成果給が重なっている点線枠部分に格付けされる場合は、どのような基準や方法でグレードの格付けを行うかは現在検討中。

## 4.働く環境に関わる制度整備について【報告事項】

### 1)総実労働時間の短縮の推進について

#### ①年間所定休日拡大

- ・総実労働時間 1800 時間未満達成だけでなく、採用競争力の強化や従業員満足向上の観点から、年間所定休日の拡大（118 日→120 日）を検討しています。
- ・上記の対応を行うことにより、フルタイム勤務者の週労働時間が一部の時給制社員（マイスタッフ、エルダースタッフ、エルダー社員）の週労働時間より短くなることから、該当者の時給制社員の労働時間短縮および時間給の見直しを検討しています。

### 2)適正な労働時間管理の推進・強化について

#### ①時間外勤務に対する協定書の締結

- ・これまで、時間外 40 時間（システム部 45 時間）超過の際に協定書の締結をしてきましたが、今年度より 12 時間インターバル休息抵触者についても協定書の締結を開始しました。
- ・2022 年下期からは上記に加え、25 時間超 40 時間（システム部 45 時間）未満、制限勤務者の 15 時間超過に対しても協定書の締結を開始します。
- ・現場の実態把握に向け、該当者および原因の確認を労使で共有、課題解決に向けた取り組みを行っていきます。

### 3)シフト勤務者の働き方の検討について

#### ①顧客サービス第 1・第 2 担当 担当長、副担当長のフレックス勤務トライアルについて

- ・柔軟な働き方推進や時間外削減の取り組みの一環として、業務部では担当長、副担当長にフレックス勤務制度を 21 年より導入していますが、新たに顧客サービス第 1・第 2 担当の担当長、副担当長を対象に 22 年 7 月から 9 月にトライアルを実施しました。
- ・トライアルでは、フレックスの利用回数、本年 4 月から 6 月の実績および前年同時期との比較、当該者および担当内メンバーへのヒアリング等を行い、効率的にフレックス勤務が実施できたことから 10 月以降もトライアルを継続し、2023 年 4 月正式導入に向けて引き続き検証を進めています。

※ 7 月～9 月トライアル結果 （1 人あたり/月）

利用：3～5 日、本年 4 月～6 月比較：時間外勤務時間▲3:37（89.1%）

メンバーの声：業務上、特に困った経験はないが、上長がいつフレックスを使用しているかが明確になるとよい 等。

#### ②中番シフト（10:45～19:10）新設について

- ・2020 年 3 月より、業務部ではコロナによる時差出勤の対応が必要となり、労働協約で締結していないシフト（10:45～19:10）を暫定的に使用していました。今後もコア時間の要員確保による時間外削減の観点から引き続き使用を希望していることもあり、2023 年 4 月導入に向けて調整を実施しています。

### ③短時間勤務者の9:30始業シフト新設について

- ・主に店舗で使用されているフルタイム勤務者9:30開始シフトが、短時間勤務者には導入されていないことから、実態に即したシフトが選択できず、担当内で勤務開始時間が異なり業務に支障が出ているとのメンバー意見があり、現場の実態調査およびヒアリングを行いました。
- ・短時間勤務は現在、育児の事由で使用しているケースが大多数ですが、今後は介護を事由とした短時間勤務者が増加することが想定されることから2023年4月の導入に向け、検討を進めています。

### ④各種シフトの見直しについて

- ・上記②③において、シフトの新設を検討していますが、現在、フルタイム勤務者は19パターン（本部：8、カウンター・顧客サービスセンター：11）、短時間勤務者は23パターン（実働時間5パターン×複数の始業時間）のシフトが存在しています。
- ・シフト勤務者の労働環境改善および柔軟な働き方を推進する一方で、シフトの増加による管理の煩雑さという課題もあります。シフトについては現場の実態を把握し、使用されていないシフトの廃止等の見直しも行います。

#### IV. 働く環境整備について 報告事項

# 1. 職場風土改革

## 1) コミュニケーションの円滑化推進の取り組み

- ・職場委員を対象とし、所属の「風土」「ハラスメント」についてのヒアリングを実施し、挨拶やコミュニケーションについて「社内で挨拶ができていない」「顔と名前が一致する人が少ない」という実態があることがわかりました。
- ・上記のヒアリング結果については経営懇話会や労務担当との労使事務局で共有し、社内が以下の状態になるよう、労使で取り組んでまいります。

### ○挨拶が積極的に行われる環境

→社内で働く全ての人（他部署や取引先を含む）に挨拶をする習慣を取り戻す。

### ○顔と名前が一致するメンバーを増やす

→顔と名前を一致させ、人となりを知ることで円滑なコミュニケーションに繋げていく。(アイコン設定の推進)

### ○心理的安全性の高い職場づくり

→誰もが気兼ねなく安心して発信できる環境や雰囲気を作っていく。

社内コミュニケーションを円滑にしていくために、まずは組合役員が率先して取り組みます。

さらにメンバー全員が意識し、働きやすい職場風土を皆で作っていきましょう！

## 【参考】職場委員ヒアリングより

### 1) 社内の他部署の人と挨拶をしていますか。

	はい	一部のみ	いいえ
本社	9	7	0
店舗	16	9	0
全体	25	16	0

#### (はい)

- ・ビジネス、コミュニケーションの基本だと考える。
- ・業務で関わる機会が多く、お名前とお顔が一致する人が増えたため、挨拶を心掛けている。

#### (一部のみ)

- ・廊下ですれ違う際には、顔見知りでなくても挨拶を行うようにしているが、無視されることがよくある。挨拶しても、返ってくる挨拶が小声であったりテンションが低いと、挨拶しない方が良かったのかと考える。
- ・挨拶をしても返ってこない方がいるため、会釈で済ませてしまうこともある。
- ・部署に関わらず日常的に接点のある方に挨拶している。

2)(株)エムアイカードでは直雇用・出向者・派遣社員等を含め約 900 人（本社 550 人、カウンター350 人）が勤務しています。ご自身の所属以外の方で「顔と名前が一致する人」はおおよそ何名いますか。

	～10人	～50人	～100人	～300人	～450人	～900人
本社	0	7	5	4	0	0
店舗	2	20	3	0	0	0
全体	2	27	8	4	0	0

## 2)働きやすい職場環境づくりについて

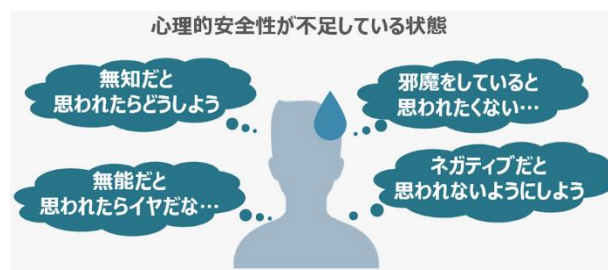
2021 年度ハラスメントに関する相談件数は過去最高というとても残念な結果になりました。労使ではハラスメントのない職場環境づくりに向けた取り組みはもちろんのことではありますが、将来を見据えて働きやすい職場環境づくりも検討しています。特に明るく・楽しく働ける「心理的安全性」が保たれる職場環境づくりを目指していきます。「心理的安全性」の保たれた風通しの良い職場環境づくりは、従業員一人ひとりの意識・行動で変えることができます！

今回は、あまり聞きなれない「心理的安全性」のある職場とはどのような状態なのかをお伝えしていきます！

### 【参考】「心理的安全性」が保たれた風通しの良い職場環境とは

皆さんは職場でこんなことを感じたことはありませんか？

- 無知だと思われる不安。。。。
- 無能だと思われる不安。。。。
- 邪魔をしていると思われる不安。。。。
- ネガティブだと思われる不安。。。。



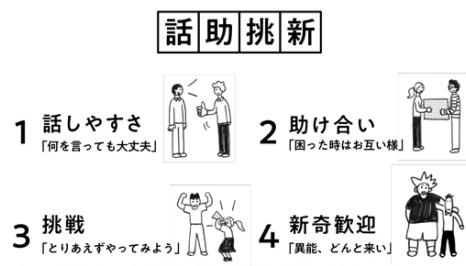
上記の項目で1つでも当てはまる項目があれば、それは「心理的安全性」の不足している状態となります。

では、「心理的安全性」が高い状況とは、どのような環境でしょうか。

メンバー同士の会話でどのような発言をしたとしても、メンバーから嫌われたり、関係が壊れたりすることがなく、安心して自分の意見や考えを言える状態のことを言います。

#### 心理的安全性をつくる「4つの因子」

- 話しやすい環境
- 助け合える環境
- 挑戦しやすい環境
- 目新しい事でもすぐに否定せず受け入れる環境



このような職場環境が整うと、上司部下同僚等すべての従業員と安心して会話することが出来き、新しい提案、困った時でも安心して相談出来るなどハラスメント防止にも繋がってきます。また、責任感や関心が芽生え、スムーズな情報交換と、パフォーマンス向上が期待できるようになります！いい事ばかりですね！是非明日からの日常に取り入れてみて下さい！

### 3)ワーキングファミリーVOICE 報告について

2022 年上期に育児休職から復職された方を対象に、仕事と育児を両立する上での不安や悩みをアンケートで伺って、先輩ママに問い、フィードバックをおこないました。

フル勤務者からすると短時間勤務は羨ましくも思えますが、仕事と育児の両立にモヤモヤしながら、限られた時間中で成果を出すために効率よく働く工夫を凝らしておられます。今後は介護に携わる方も増えてくることが想定されます。家庭環境が変わっても働き続けられる会社・職場であるためには、互いを知って思いやる風土が必要です。育児勤務者の思いや工夫、意識をみなさんに知っていただきたく一部抜粋しご紹介いたします。

**限られた時間の中で、思うように仕事ができずモヤモヤしています。終業時間が近づくと誰かに頼まざるを得ず、突発で休んで迷惑もかけてしまう。どのように折り合いをつけていますか。**

- ①通勤中に当日のスケジュール（どの順で片付けていくか）整理
- ②イレギュラー業務や MTG が発生し予定通り進んでいない時は、日中に再度その後のスケジュールを整理
- ③終業時間までに終わりそうにないと判断した時点で上長に声掛け
- ④突発で休む時⇒諦める（どうにもならないことはどうにもならないから）

・一日の仕事のタスクを朝一でメモして、優先度の高い仕事から順にこなすようにしています。  
同じチームの方への引継ぎは、チャット等で進捗状況を共有しています。  
終業時間の 30 分前にはタスクを終わらせて、定時で上げられるように自分自身で意識しています。

・フレックスということもあり、家族に頼める日は長めに勤務したり、夜まで居た方がいい時なども可能な限り事前に調整して協力出来るようにしています。みんなが休みたい年末年始などは、自分も休みたいくても出勤を引き受けたりします。それでも周囲には負担をかけてしまうので、どこかで借りを返したいと日々思いながら仕事しています。

・自分の担当業務についてはできるだけ共有し、万一突発でお休みとなった場合にも至急のものだけをお願いするようにはしていました。日頃からリカバリーを考慮して早め早めに仕事をするよう心掛けていました。

・メンバー内で引継ぎできる時はお願いをし、内容が重い時などは金バッチにも状況伝え交代をお願いしています。（ただ、気持ちとしては心苦しいです。）

・日々同じように悩んでいますが、割り切るしかないかと思い業務に取り組んでいます。同じような環境の方に、自分ができることはやって恩返りするイメージで業務を進めています。

・仕方がないものと割り切る、他のメンバーが困っているときは率先して助ける。

・子の体調不良はどうしようもない。自分の中で、失敗したと思う点（スケジュール調整など）があれば、次回改善。カウンター勤務なので、急ぎのものがあるときは、声掛けて集中させてもらっています。

・なかなか折り合いはつけられず、突発休みをする度に胃が痛くなる思いです。

## 【育児サポート百科】が新しくなりました！

仕事と育児の両立や、男性の育児参加について記載  
しています。

組合 HP からご覧いただけます。

<https://members.imgu.or.jp/aa001/80>



三越伊勢丹グループ労働組合  
Isetan Mitsukoshi Group Labor Union

## 【介護サポート百科】

介護は突然やってきます。親が元気なうちに確認して  
おきたいことがあります。

組合 HP

<https://members.imgu.or.jp/aa001/81>



## 【疾病サポート百科】

万が一病気になっても治療しながら働き続けられる制  
度があります。

組合 HP

<https://members.imgu.or.jp/aa001/82>

