

2022 年度 1 月限定メンバーズ 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

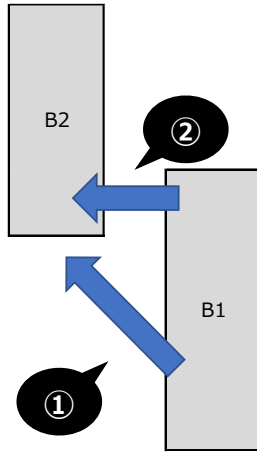
■目次

対象	検討項目	位置づけ	ページ
社員	I.労使通年協議事項		3
	1)ステージ B 人事制度改定について	報告事項	4
	2)ステージ C 人事制度改定について	報告事項	12
全雇用形態	II.働く環境に関わる制度整備について		13
	1)総実労働時間の短縮の推進（年間所定休日拡大）について	報告事項	14

I. 勞使通年協議事項 報告事項

1)ステージ B 人事制度改定について

①グレード間進級について



B2の定義		ステージBとして期待成果が大きい (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)
成果の再現性の高さ	②重複到達ランク	「成果の再現性」の高まりを十分に確認出来ている B-2重複ランク到達後に受検をおこなう場合には、一定の確認を行う
	①重複未到達ランク	「成果の再現性」の高まりを十分に確認できていない ステージB昇格後早期(B-2重複ランク到達前)に受検をおこなう場合には、一定の判定(アセスメント)を実施

※期待成果については詳細説明 P 12 記載

- ・グレード間進級は、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判定するものとする
- ・進級判定は、受検時点での成果発揮の積み上げの違いを考慮する
- ・ステージ B 昇格後早期に受検する場合には、「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判定(アセスメント)を実施していく
- ・ステージ B 昇格後、B2 相当ランク到達後に受検を行う場合には、毎年¹の成果発揮(本給評価 = 成果行動目標に対する評価)を反映しランクが積み上がってきているため、成果の再現性の高まりが十分に確認出来ていると判定し、より簡易的な方法によって確認を行う

<B-2 への進級判定>

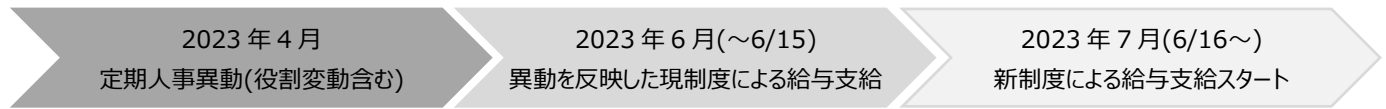
	ランク積み上がり結果の判定	受検資格	判定内容
進級判定	② 「成果の再現性」の高まりを十分に確認出来ている	<ul style="list-style-type: none"> ・自ら進級審査への受検を希望していること ・B在籍期間が3年を経過していること ・所属長による進級考課「A」 	過去評価(ステージB昇格後) 多面的な評価等による確認
	① 「成果の再現性」の高まりを十分に確認できていない	<ul style="list-style-type: none"> ・自ら進級審査への受検を希望していること ・B在籍期間が3年を経過していること ・所属長による進級考課「A」 ・直近3年間のうち1度は本給評価「A」を取得していること 	過去評価(ステージB昇格後) 多面的な評価等による確認 アセスメントを実施

※多面的な評価…上司だけではなく、部下からの評価といった要素を考慮してマネジメント適性を確認する

- ・B-2 への進級判定は、①と②で「成果の再現性」の高まりの違いを踏まえ、受検資格や判定内容に違いを設ける

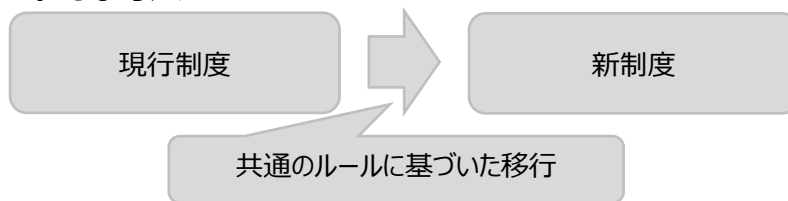
2)改定スケジュール

①新制度への移行のイメージ



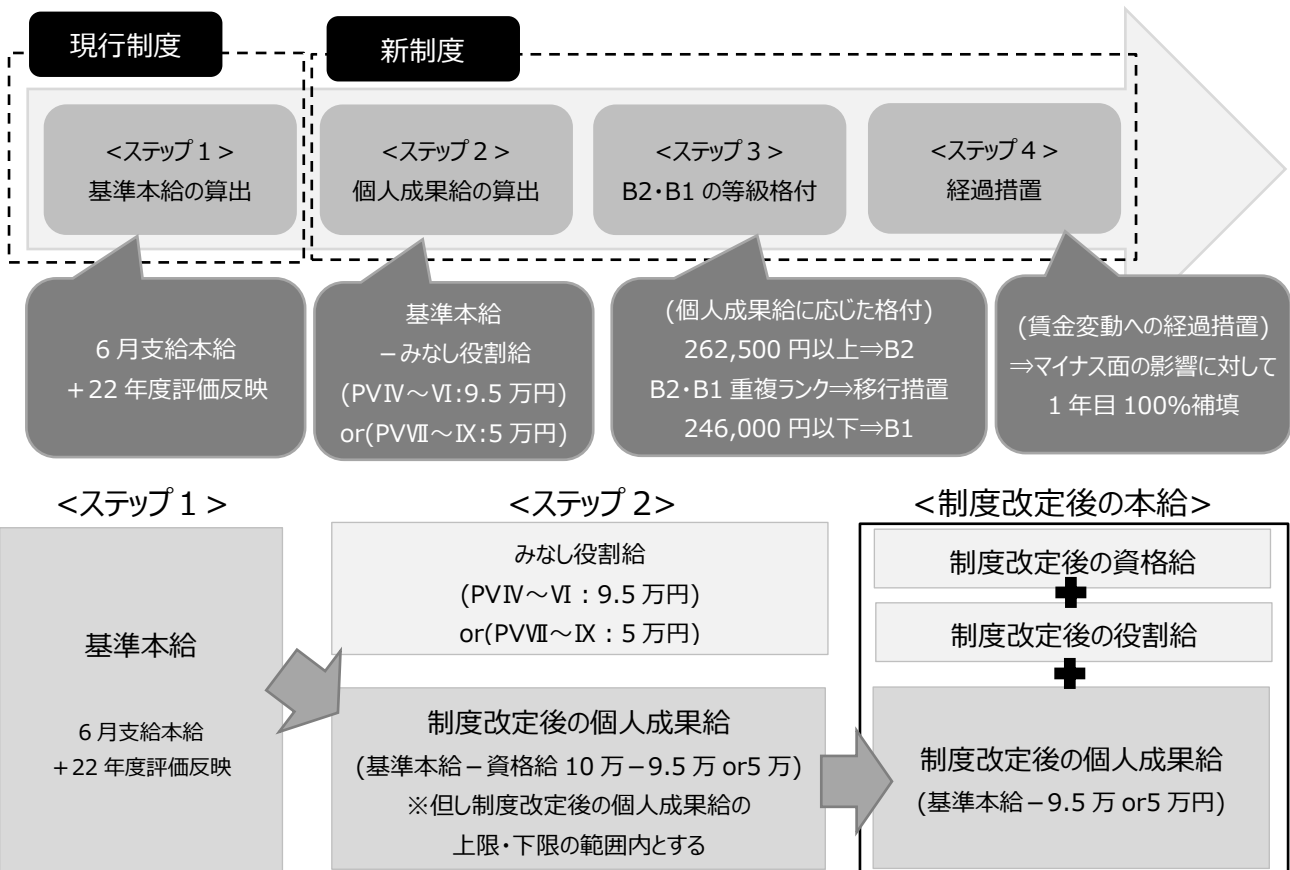
- ・4月1日～6月15日は、現制度に基づき賃金を支給する(新本給6月16日開始)
- ・新本給制度の個人成果給は6/15時点の本給(22年度本給評価反映後)を元に算出する
- ・22年度の本給評価は、現制度の昇給表に基づき評価反映を行う
- ・23年4月1日付のステージB昇格者は、現行制度どおり22年度の本給反映は行わないものとする

3)移行に伴う基本的な考え方



・移行にあたっては、公平性や納得性という観点から、個別対応ではなく一定のルールに基づいた賃金移行を行う必要がある

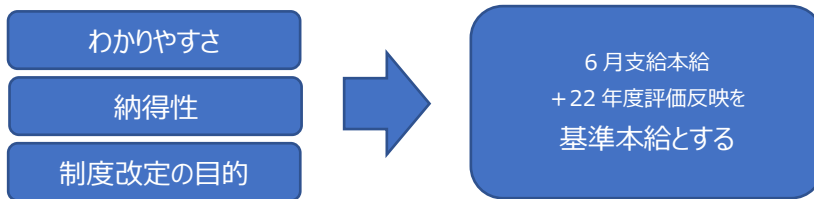
4)制度改定に伴う移行の流れについて



5)各ステップにおける具体的な対応について

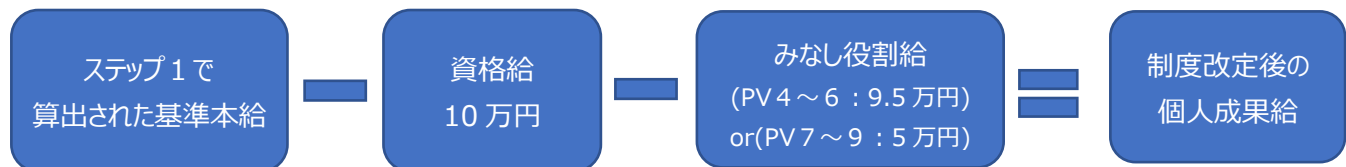
①ステップ1 基準本給

i)基本的な考え方



- ・現行制度は、役割変動時の増減が大きい中で、直近本給のみで移行してしまうと移行前の役割任命における影響が大きいとため、過去数年の平均を用いることを検討してきた
- ・一方で、平均を取ることで現行本給から減額となるケースもあり、現在の本給は現行制度における過去からの成果の積み上げた結果であるため、現行本給からの変動を極力抑えることや納得性の観点から直近本給を基準とする

②ステップ2 個人成果給の算出について

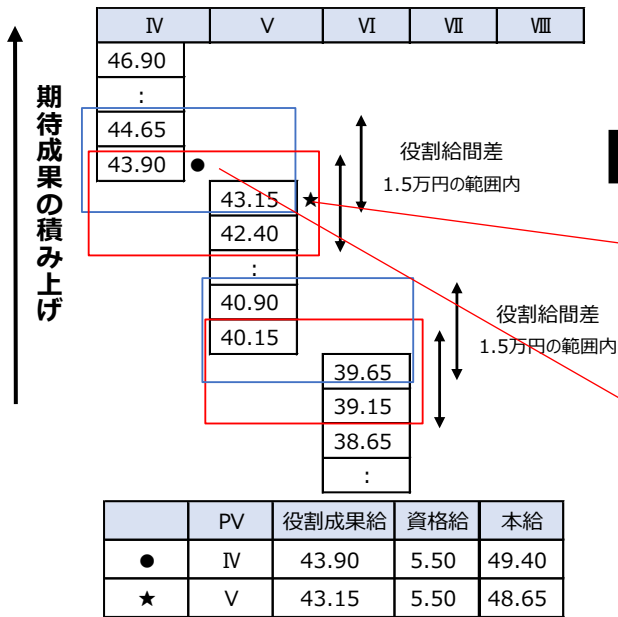


※個人成果給は制度改定後の本給表の範囲内を上下限とします

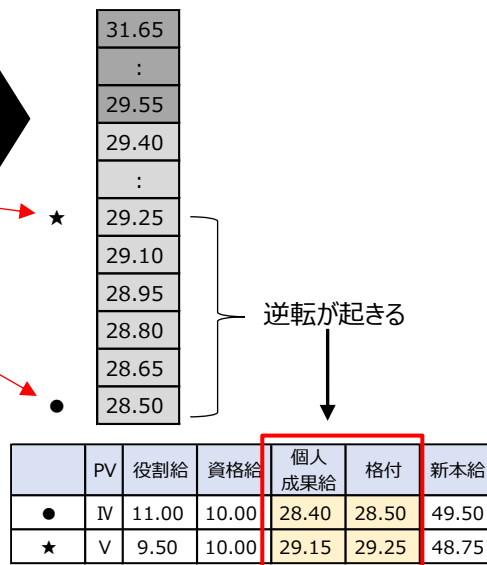
- ・ステップ1で算出された基準本給から、資格給とみなし役割給を減ずることによって、制度改定後の個人成果給を算出します

【みなし役割給とは…】

① 現行の格付け



② 新制度への移行

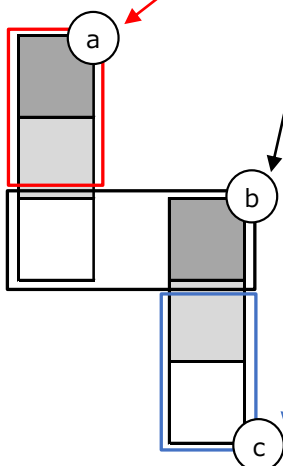


※ 成果の積み上げを反映する
個人成果給の逆転が発生してしまう

- ・現行制度における過去からの成果の積み上げた結果である本給の順位が、現行制度の役割成果給において新役割給間差 1.5 万円以内の差しかない場合には、現行本給から新本給にそのまま移行すると、成果の積み上げを行う個人成果給の逆転が発生してしまう
- ・このようなケースを発生させないために、全員共通の「みなしの役割給」を使用することで回避することができるが、新制度でも現行制度とほぼ同数の役割給が設定されているため、個人成果給における本給表範囲の上下限に格付けされる方が多く発生するなどの齟齬が発生してしまう
- ・そのため、現行制度において積み上げてきた成果(本給の順位)を適切に反映することや賃金変動における影響を小さくすることが重要であると考え、バランスの取れた移行方法として上位 PV 及び下位 PV における任命人数の多い PV 5 と PV 8 の役割給をみなし役割給として使用し、賃金移行を行う
- ・尚、賃金移行に伴い、賃金が減額となる場合については、経過措置対応を行います

③ ステップ3 B1・B2 の等級の格付について


ステップ2で算出された個人成果給	a	262,500円以上	B-2に格付
	b	247,500～261,000円	協議中
	c	246,000円以下	B-1に格付



- ・ステップ2で算出された個人成果給に応じて、制度改定後のグレード(B-2、B-1)格付を行います
- ・制度改定後の個人成果給が、262,500 円以上の場合には B-2、246,000 円以下の場合には B-1 に格付を行う
- ・B-2・B-1 共通の 247,500～261,000 円の場合の格付方法については、制度改定による影響や今後の制度運用との整合性などの点を含め、現在協議中になります

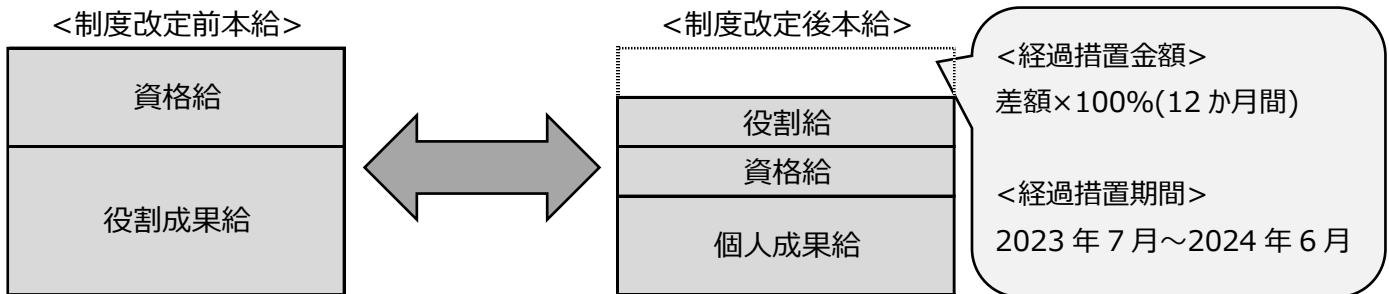
④ステップ4 制度改定に伴う経過措置について

i) 基本的な流れ

ステップ1で算出された 基準本給 (2023年6月支給本給+ 22年度評価反映)	移行 	2023年7月支給本給 (資格給・個人成果給・ 役割給の合計)	移行による影響	経過措置対応
			上がった	なし
			変更なし	なし
			下がった	あり

- ・制度改定によって生じた影響については、生活への影響や原資への影響等を踏まえ一定の経過措置対応を行っていく
- ・対象者は2023年7月支給本給が2023年6月支給本給を下回った場合とする

ii) 経過措置について



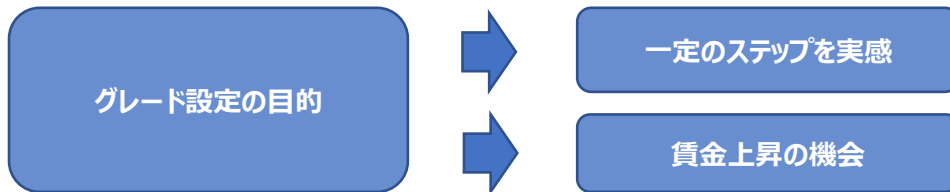
- ・経過措置は、ステップ1基準本給と2023年7月支給給与の差額(マイナス面の影響)とする
- ・具体的には、この差額100%を12か月間、制度移行に関わる経過措置として支給するものとする

【参考：前回議案書より】

■グレード進級について

1) 振り返り

①グレード設定の目的について



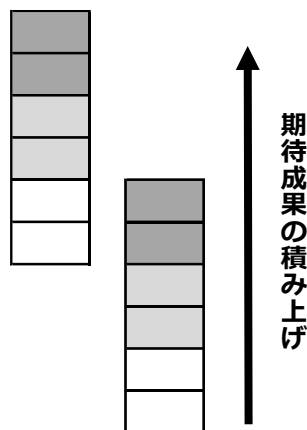
i) 一定のステップを実感

・ステージ B 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

⇒以上のことからグレード 2 本(B1・B2)を設定する



②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行う
- ・具体的にはステージ 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グレード」を B2 として定義する

ステージ	グレード	期待役割	期待成果	期待成果		
				組織運営	施策・業務推進	メンバー育成
B	B2	～会社の変化に適応しながら改革、変革を起こし、組織の持続的成長を推進するステージ～	ステージBとしての期待成果が大きい(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)	↑ 組織全体への働きかけを行いながら、組織成果の達成～組織の変革を推進する	↑ 担当戦略の達成～部門の中長期ビジョン・戦略策定の視点をもち、参画する	↑ メンバー育成の視点を踏まえた業務分担やメンバーの意欲向上・動機づけを行い、次のマネジメント人財の育成を行う
	B1	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	ステージBとしての通常の期待成果である(成果発揮を期待する)			

【参考：階層(資格)と期待される役割】

		期待される役割	昇格・転換ステップ
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	
	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	
	B2		
	B1		
	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		
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：過去の B1・B2 との違い】

	位置づけの違い(P8)	【審議決定事項】				【労使検討中】	
		賃金の違い(P5～15)				ステップアップの違い(P11)	
		資格給	役割給 (担う役割範囲)	個人成果給 (昇給範囲)	賞与 支給ヶ月	位置づけ	選考方法
旧(2016年度以前)	期待役割をベースとした位置づけの違い	異なる	同じ	異なる	同じ	昇格	全員試験
新(2023年度以降)	期待役割は同一であるが、期待成果(成果の再現性)をベースとした位置づけの違い	同じ	同じ	異なる	同じ	進級	一部試験 (重複ランク未到達者)

【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。

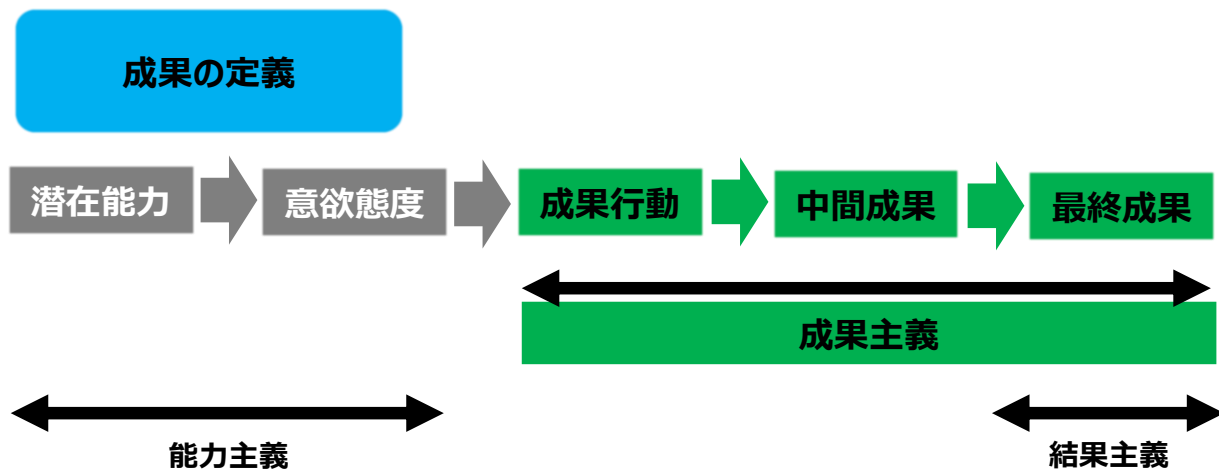
<再現性の高さとは>

・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。

Ⅱ.ステージ C 人事制度改定について

1. 労使協議状況について

1) 制度改定の延期報告について

- ・昨年度、制度改定延期以降、ステージ B と同時改定を目指し、協議を行ってきました。上期中にステージ B 同様に本給・賞与・退職金の労使合意を目指してきましたが、ステージ B の協議に時間を要してしまったこともあり、上期中に案を固めることが出来ず、下期はよりステージ C に注力し、協議を進めてきました
- ・一方で、今年度に入ってからステージ C の退職者が発生する中で、退職防止をしていく取り組みの優先度が上がり人事制度だけでなく、「働きやすさ・働きがいに関する全社取り組み」やステージ B 昇格に向けた育成方法の見直しが行われてきました
- ・そのような中ではステージ C だけに留まらず、社員全体の育成体系やキャリア管理の仕組みの見直しを検討する必要があり、見直す場合の影響が大きいステージ Cs・Ca については改めて全体的な議論の必要性があると判断し、来年度へ延期することと判断しました
- ・組合としては、具体的にはステージ Cs は、Ct 期間から B 昇格までの育成方法・期間、受検資格などの見直しが必要であると考えています。また、ステージ Ca については、各領域やエリアでの勤務が前提となる中で、担当における実務の中心となり、より個性を生かして活躍いただくために、中長期的なキャリア形成に向けた取り組みや社内研修について検討をしていく必要があると考えています。

Ⅱ．働く環境に関わる制度整備について 報告事項

1.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推進（年間所定休日拡大）について

- ・総実労働時間 1,800 時間未満の達成、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を検討してきた
- ・前回のメンバーズ VOICE では、現状の業務量や有休取得状況の観点から、不安を感じる声も一部あったが、概ね好意的に捉えられている
- ・また、メンバーからは休日・休暇の区分や使い方、管理方法（Time 3 への登録含む）が煩雑でわかりづらいとの意見も多数寄せられていることから、わかりやすさという観点も含め検討をしてきた

① 前回（2022年10～11月）メンバーズ VOICE 意見】

全体	<ul style="list-style-type: none"> ・単純に嬉しい ・休日数が増えるのは嬉しいが、業務量が減るわけでもなく今でも有休が取得しにくい状況であり、手放して喜べない。 ・同業他社と比較するとさらに追加すべきだ。 ・休日の種類や Time 3 の登録方法がわかりづらい。シンプルなものにして欲しい。 	全体 本社 全体 全体
双各休 (W 休)	<ul style="list-style-type: none"> ・通常は飛び石休み。（双各休はワーク担当者が決めるため自由に取得できないが、）定期的に2連休が取得できるのは嬉しい。 ・本社は土日休みが主流になり、双各休の喜びが薄れている。 ・導入当初の「連続で取得」「2カ月に1回」は運用されていない。（しなくてよい） 	店舗 本社
連休各休	<ul style="list-style-type: none"> ・人に仕事がついている為、1週間の休みは取れず、分割で取得している。 ・有休取得率が減少する懸念あり。 	本社
元旦	・元旦を休日にしてほしい（お正月早々連動になる）※現状は元旦含め9日	店舗

② 上記を踏まえた年間休日改定（案）

	現状	改定後（案）	備考
年間所定休日	118 日	120 日	+ 2 日
内訳 ①各個休日 ②連続休暇分各個休日 ③年始休日（1/1） ④双各休	① 104 日 ② 7 日 （上期4、下期3） ③ 1 日（1/1） ④ 6 日	① 111 日 ② 8 日 （上期4、 下期4 ） ③ 1 日（1/1）	<ul style="list-style-type: none"> ・各個休日、双各休を集約し各個休日へ（104日+6日+1日） ・連続休暇分各個休日は下期に+ 1日
毎月の各休編成	原則として、週休2日制及び月間休日9日を取得するものとする。	原則として、週休2日制とし、 1月は月間休日10日 を、その他の月は月間	現状：52週×2日=104日 改定後： ・1月は年始休日を含み10日

		<p>休日 9 日または 10 日 を取得するものとする。</p> <p>なお、1 月以外の 10 日間 休日を取得する月は期初 に会社が指定するものとす る。</p> <p>また、年 6 回各個休日を 2 日連続で編成する。</p>	<p>・年 4 回（1 月含む）が月 10 日、その 他 8 カ月は月 9 日</p> <p>※「連続して編成する」現状の双各休の 運用を残す。</p> <p>※土日休みの所属は毎週 2 日連続であ るため、この条件を意識する必要はな い。シフト所属において、年 6 回は月 1 回以上 2 日連続で取得するよう編成す る</p>
--	--	---	---

③ 2023 年度各個休日（年始休日含む）

4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	合計
10	9	9	10	9	9	9	9	9	10	9	10	112

※ 1 月は年始休日を含め毎年 10 日間固定、23 年度の 10 日間休日月は 4 月・7 月・3 月

④ 時給制社員への対応

・社員の年間休日の拡大により、週平均労働時間が 34 時間 56 分となり、週 35 時間契約の時給制社員を下回るため、2023 年 4 月より以下の対応を実施する。

【参考】時給制社員の定義（パートタイム労働法より）

正社員と比較して 1 週間の所定労働時間が短時間であり勤務日数・勤務時間及び雇用期間を定めて雇用されるもの。

1) 契約変更

対象者 : 現在、**週 35 時間契約の時給制社員**（エルダー社員・マイスタッフ・エルダースタッフ）

変更内容 : 34 時間 30 分の新労働条件の契約へ変更する

変更日程 : エルダー社員 : 2023 年度（4 月 1 日～）新労働条件で契約

マイスタッフ・エルダースタッフ : 2023 年 4 月 11 日から 2023 年 10 月 10 日の契約を
新労働条件で再契約

2) 時給の見直し

会社都合の労働条件引き下げ対応となるため、対象者の年収が 35 時間契約時より下回らないよう、対象者の時給見直しを実施

雇用区分	対象者	金額	引上区分
エルダー社員	週労働時間 35 時間契約者	25 円	契約賃金
マイスタッフ	週労働時間 35 時間契約者	20 円	調整給
エルダースタッフ	週労働時間 35 時間契約者	20 円	ベース給

3) スケジュール (イメージ)

1月		2月		3月		4月		
中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	
・メンバーズVOICEで告知			・本人希望を提出				1日	11日
	・会社より案内		・所属内にて調整、決定					・新契約にて勤務 (MS・ES)
			・契約確認書取り交わし					