2023 年度春の交渉議案書（案）

三越伊勢丹グループ労働組合　エムアイカード支部

動画の視聴
ID：社員 ID(10 桁)
PW：生年月日（8 桁）

Forms アンケート

アンケート

IMGU　LINE 公式アカウントQRコード

＜エムアイカード支部　支部大会議事日程＞

1．議長団選出	支部書記長
2．書記任命	支部大会議長
3．開会宣言	支部大会議長
4．議事運営委員選出	支部大会議長
5．成立確認　資格審査報告	支部大会議事運営委員長
6．議事日程発表・承認	支部大会議事運営委員長
7．議題開会宣言	支部大会議長

第一号議案

Ⅰ．2023 年度　賃金引上げ要求

Ⅱ．2023 年度.　採用賃金・契約賃金要求

Ⅲ．2023 年度　賞与要求

Ⅳ．2023 年度　最低賃金要求

第二号議案

Ⅴ．2023 年度労使通年協議の取り組み

Ⅵ．労働協約の新設および改訂について

8．議事終了宣言	支部大会議長
9．支部執行委員長挨拶	支部執行委員長
10．閉会宣言	支部大会議長

日 程：　2023 年 3 月 8 日 (水) 9 時 45 分より
会 場：
構成員：　支部大会代議員・支部役員・本部執行委員・監査委員

目次

エムアイカード支部　支部大会議事日程				**P 1**
Ⅰ．私たちを取り巻く環境		**報告事項**	**全雇用形態**	**P 4**
	１．社会経済環境			P 5
	２．三越伊勢丹グループ動向			P 7
	３．クレジットカード業界動向			P 9
	４．エムアイカード動向			P 11
Ⅱ．2023 年度賃金要求		**審議決定事項**	**全雇用形態**	**P17**
	１．2023 年度賃金要求の考え方		■全雇用形態	P 18
	２．賃金引上げ要求		■全雇用形態	P 20
	ベースアップ要求	**審議決定事項**	■全雇用形態	P 20
	３．採用賃金・契約賃金要求		■全雇用形態	P 23
	初任給要求	**審議決定事項**	Ｃｔ・Ｃａ	P 23
	採用時間給要求	**審議決定事項**	マイスタッフ	P 24
	契約賃金・採用賃金要求	**審議決定事項**	エルダー社員	P 25
	本給要求	**審議決定事項**	Ｂ・Ｃｓ・Ｃａ	P 26
	時間給要求	**審議決定事項**	マイスタッフ	P 32
	年俸要求	**審議決定事項**	スペシャリティスタッフ	P 34
	４．最低賃金要求		■全雇用形態	P 35
	扶養者・年齢別最低賃金要求	**審議決定事項**	社員・スペシャリティスタッフ	P 35
	月例・最低賃金要求	**審議決定事項**	社員・スペシャリティスタッフ・エルダー社員（月給）	P 36
	時間給最低賃金要求	**審議決定事項**	マイスタッフ エルダー社員（時間給） エルダースタッフ	P 37
Ⅲ．労使通年協議における人事制度		**審議決定・報告事項**	**■雇用形態別**	**P 38**
	１．2022 年度労使通年協議項目について		■全雇用形態	P 39
	２．ステージＢ　人事制度改定について		ステージＢ	P 40
	1)新本給について	報告事項	ステージＢ	P 40
	2)グレード進級について	**審議決定事項**	ステージＢ	P 41
	3)改定スケジュールについて	**審議決定事項**	ステージＢ	P 42
	4)移行に伴う基本的な考え方について	**審議決定事項**	ステージＢ	P 42
	5)改定に伴う移行の流れについて	**審議決定事項**	ステージＢ	P 42
	6)各ステップにおける具体的な対応について	**審議決定事項**	ステージＢ	P 43
	３．ステージＣ　人事制度改定について		ステージＣ	P 49
	１)制度改定の延期報告について	報告事項	ステージＣ	P 49
	２)2023 年度労使協議項目について	報告事項	ステージＣ	P 49
	３)今年度協議の進捗報告について	報告事項	ステージＣ	P 50

	4．Ｃａの退職一時金について		ステージ Ca	P 58
		1)制度導入内容について(2022 年 10 月)	報告事項	ステージ Ca	P 58
		2)今後の方向性について	報告事項	ステージ Ca	P 58
		3)短時間勤務・休職時の支給内容について	審議決定事項	ステージ Ca	P 58
	5．エルダー社員　人事制度について			エルダー社員	P 61
		1)職種の見直しについて	審議決定事項	エルダー社員	P 61
		2)新規採用について	審議決定事項	エルダー社員	P 61
		3)今後の方向性について	報告事項	エルダー社員	P 62
	6．マイスタッフ　人事制度について			マイスタッフ	P 63
		1)組合として考える課題について	報告事項	マイスタッフ	P 63
		2)今後の方向性について	報告事項	マイスタッフ	P 63
	7．2024 年度以降春の交渉ベースアップ算出式		審議決定事項	社員	P 64
	8．本給と賞与の評価項目分離について		審議決定事項	ステージＡ・Ｂ	P 65
	9．専門性人財について		報告事項	社員	P 68
	10．来年度労使通年協議項目について		審議決定事項	■全雇用形態	P 69
	11．働く環境に関わる制度整備について			■全雇用形態	P 70
		1)配偶者転勤休職制度について	審議決定事項	■全雇用形態	P 70
		2)要保護Ｃへの所定労働日数の低減について	報告事項	■全雇用形態	P 72
		3)年間所定休日日数変更について	審議決定事項	■全雇用形態	P 74
		4)新シフトの導入について	審議決定事項	社員・ＳＳ・エルダー社員	P 76
		5)フレックス勤務導入について	審議決定事項	社員・ＳＳ・エルダー社員	P 76
		6)既存シフトの見直しについて	審議決定事項	社員・ＳＳ・エルダー社員	P 77
Ⅳ．働く環境の整備について			報告事項	■全雇用形態	P 78
	1．総実労働時間短縮の推進について			■全雇用形態	P 79
		1)取り組み内容および状況について	報告事項		P 79
	2．2022 年度働き方改革の取り組みについて				P 82
	3．ハラスメント防止委員会に関する取り組みについて			■全雇用形態	P 85
		1)三越伊勢丹グループの取り組みについて	報告事項		P 85
		2)エムアイカード支部の取り組みについて	報告事項		P 85
		3)エムアイカード労使の取り組みについて	報告事項		P 85
		4)2022 年度ハラスメントについて	報告事項		P 85
	4．働く環境の整備　次年度の取組みについて		審議決定事項	■全雇用形態	P 88
	5．介護と仕事の両立について			■全雇用形態	P 89
	6．男性育児休業取得推進について			■全雇用形態	P 90
Ⅴ．その他(本部方針・情報発信)			報告事項	■全雇用形態	P 91
Ⅵ．労働協約			審議決定事項	■全雇用形態	P 125

Ⅰ．私たちを取り巻く環境　報告事項

1．社会経済環境

1）社会経済動向

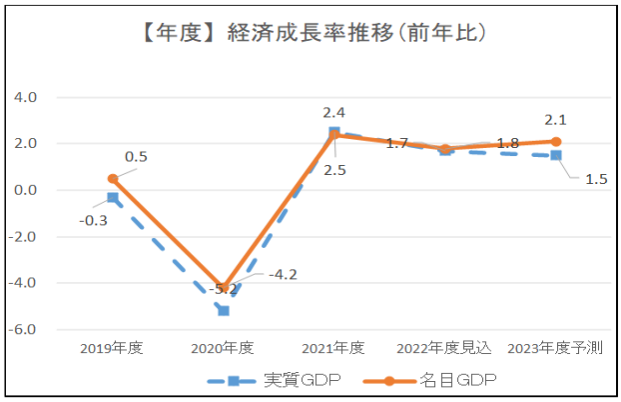
国内景気は、後半年度にかけて旅行需要の拡大や水際対策緩和によるインバウンド需要が寄与し昨年度と比較すると回復基調にあると言える一方で、新型コロナウイルス感染症に加えて海外情勢に対する不安も含め未だ不安定であると言えます。

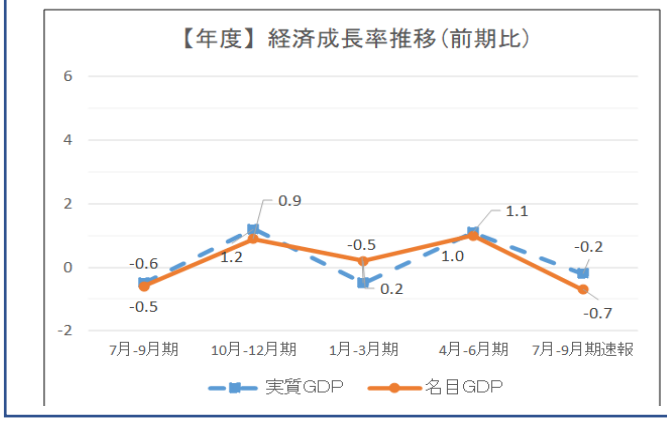
■経済成長率見込み及び予測（前年度比）

	2022年度 見通し	2023年度 予測
実質ＧＤＰ	1.7	1.5
名目ＧＤＰ	1.8	2.1

■直近四半期の経済成長率（前期比）

	2022年度	
	4月-6月期	7月-9月期
実質ＧＤＰ	1.1	-0.2
名目ＧＤＰ	1.0	-0.7





2）物価動向

消費者物価指数は原材料価格の高騰や円安による影響から年間を通じて上昇を続け、8 月以降は前年同月比 3%を超える上昇率となっており、2022 年 12 月においては同 4.0%に至りました。
食料品や電気・ガス代といったエネルギー価格の高騰が影響しています。

<消費者物価指数（CPI）の月別前年同月比と暦年平均前年比>　2020 ＝

年度	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	暦年平均
総合	0.5	0.9	1.2	2.5	2.5	2.4	2.6	3.0	3.0	3.7	3.8	4.0	2.5
生鮮食品を除く総合	0.2	0.6	0.8	2.1	2.1	2.2	2.4	2.8	3.0	3.6	3.7	4.0	2.3
生鮮食品及びエネルギーを除く	▲ 1.1	▲ 1.0	▲ 0.7	0.8	0.8	1.0	1.2	1.6	1.8	2.5	2.8	3.0	1.1

総務省23年1月20日公表

３）賃金状況

・雇用形態別の賃金は男性 323.4 千円で微減、女性 216.7 千円で微増となりました。

・女性の賃金については前年に引き続き過去最高となっています。

■雇用形態別賃金の推移

賃金（千円）	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
正社員	**321.6**	**323.9**	**325.4**	**324.2**	**323.4**
正社員以外	**210.8**	**209.4**	**211.2**	**214.8**	**216.7**

■男女間賃金格差の推移

賃金（千円）	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
男性	**335.5**	**337.6**	**338.0**	**338.8**	**337.2**
女性	**246.1**	**247.5**	**251.0**	**251.8**	**253.6**

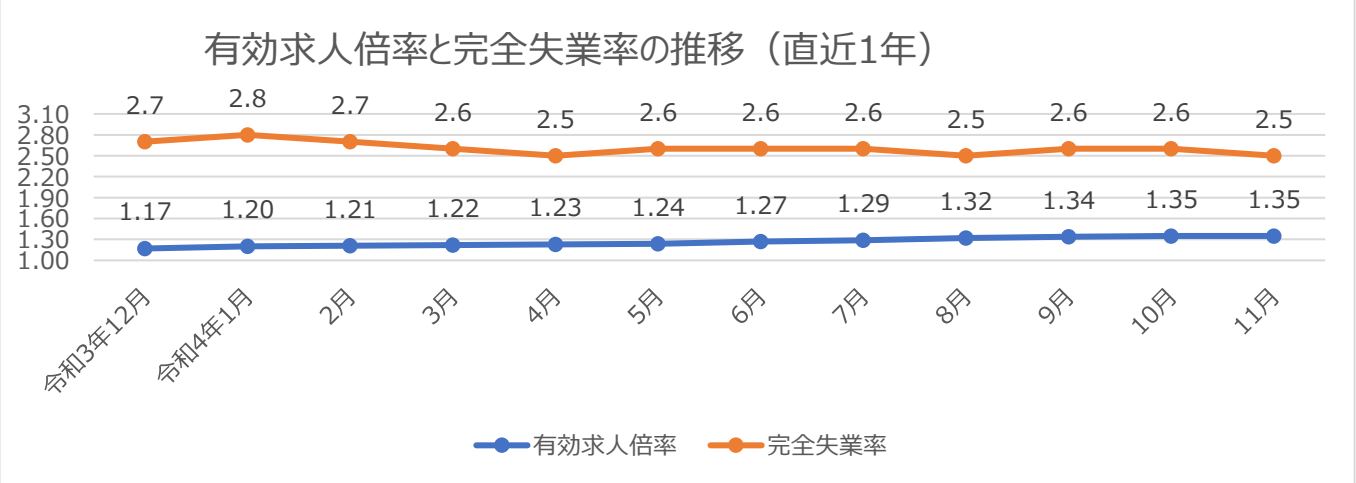
＊賃金構造統計調査

４）雇用環境

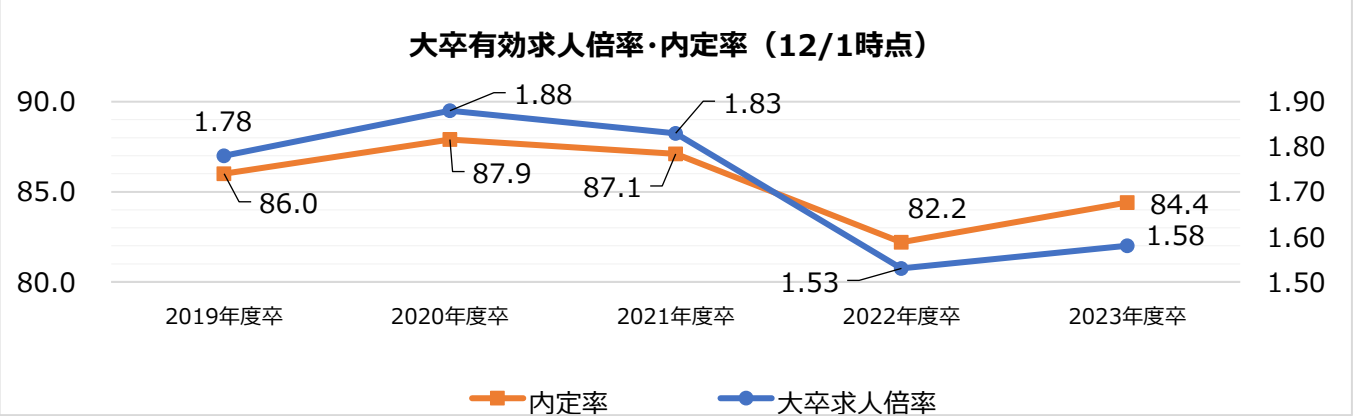
①有効求人倍率及び完全失業率

・景気の先行指標となる新規求人数は毎月増加傾向であり、業種別では政府の観光喚起策「全国旅行支援」や水際対策の緩和で観光需要の持ち直しを見込んだ宿泊や飲食サービスが伸長しました。

・完全失業率は令和２年８月から令和３年１月にかけて 3%台に達することが多かったがその後は 2%台で推移しています。



大卒就職内定率



厚生労働省 HP より

２．三越伊勢丹グループ動向

１）三越伊勢丹グループ業績

・第３四半期（2022 年４月～12 月）決算では、コロナ感染の再拡大があったものの大幅な増収と経費構造改革の推進により営業利益は前年差＋200 億円の増益になりました。特に伊勢丹新宿店は 22 年度上期において経営統合以降最高の売上高を記録し、通期では過去 1 度（1991 年度）しか達成していない 3,000 億円超の売上を見込めるほどの回復傾向にあります。

・2022 年度通期予測では、総額売上高は百貨店業（除くインバウンド）の好調なトレンドを踏まえ、第 2 四半期決算発表（22 年 11 月）から＋50 億円の上方修正をしています。売上の増収に加え収支構造改革の深耕を前提に、営業利益・当期純利益ともに 11 月計画値を上回る予測です。

① 連結実績と通期予測（連結）

単位：億円	第3四半期累計		通期予測		
	実績	前年差	通期	前年差	11月計画差
総額売上高	**8,196**	**+1,331**	**10,800**	**+1,678**	**+50**
売上純利益	**2,159**	**+335**	**2,870**	**+433**	**-**
販管費	**1,913**	**+120**	**2,610**	**+232**	**▲20**
営業利益	**245**	**+215**	**260**	**+200**	**+20**
当期純利益	**195**	**+186**	**255**	**+131**	**+15**

第 3 四半期決算資料より

総額売上高は第 3Q の百貨店業の好調を踏まえ、11 月計画差+50 億円。 販管費は収支構造改革に加え、細かな経費見直しを積み上げ 11 月計画差▲20 億円。 以上の結果、営業利益、経常利益、当期純利益ともに 11 月計画から上方修正を見込んでいます。

② 国内百貨店地域事業会社（2023 年 3 月期第 3 四半期）

単位:百万円	売上高		営業利益			売上高		営業利益	
	実績	前年差	実績	前年差		実績	前年差	実績	前年差
札幌丸井三越	**14,071**	**704**	**▲771**	**803**	**新潟三越伊勢丹**	**11,085**	**▲283**	**436**	**41**
函館丸井今井	**1,827**	**6**	**21**	**33**	**広島三越**	**3,152**	**▲28**	**▲458**	**73**
仙台三越	**8,728**	**242**	**▲7**	**347**	**高松三越**	**6,467**	**▲79**	**238**	**146**
名古屋三越	**14,354**	**▲1,206**	**▲216**	**703**	**松山三越**	**1,960**	**16**	**▲302**	**276**
静岡伊勢丹	**5,172**	**32**	**14**	**57**	**岩田屋三越**	**27,622**	**1,926**	**2,614**	**1,949**

③ セグメント別実績と通期予測

	第3四半期累計					通期予測【営業利益】		
	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	前年差	通期	前年差	11月計画差
百貨店業	**7,613**	**118%**	**3,158**	**175**	**+237**	**153**	**+216**	**+20**
クレジット・金融・友の会業	**254**	**101%**	**229**	**31**	**▲16**	**50**	**▲10**	**-**
不動産業	**142**	**109%**	**142**	**29**	**▲11**	**48**	**▲7**	**-**
その他	**186**	**-**	**140**	**8**	**+5**	**9**	**+2**	**-**
合計	**8,196**	**120%**	**3,671**	**245**	**+215**	**260**	**+200**	**+20**

百貨店業は第 3Q までの実績を踏まえ売上高を引き上げる一方、経費構造改革の一層の進捗により営業利益は前回より＋20 億円、クレジット・金融業、不動産業については計画通りを見込んでいます。

２）グループの方向性について

① 長期的に目指す姿

お客さまの暮らしを豊かにする、“特別な”百貨店を中核とした小売グループ

～日本の誇り、世界への発信力を持ち、高感度上質消費において最も支持される～

② 2022 年度の位置づけと評価

“再生”の確度を高め、“結実”を見越した“展開”を仕込み始める１年

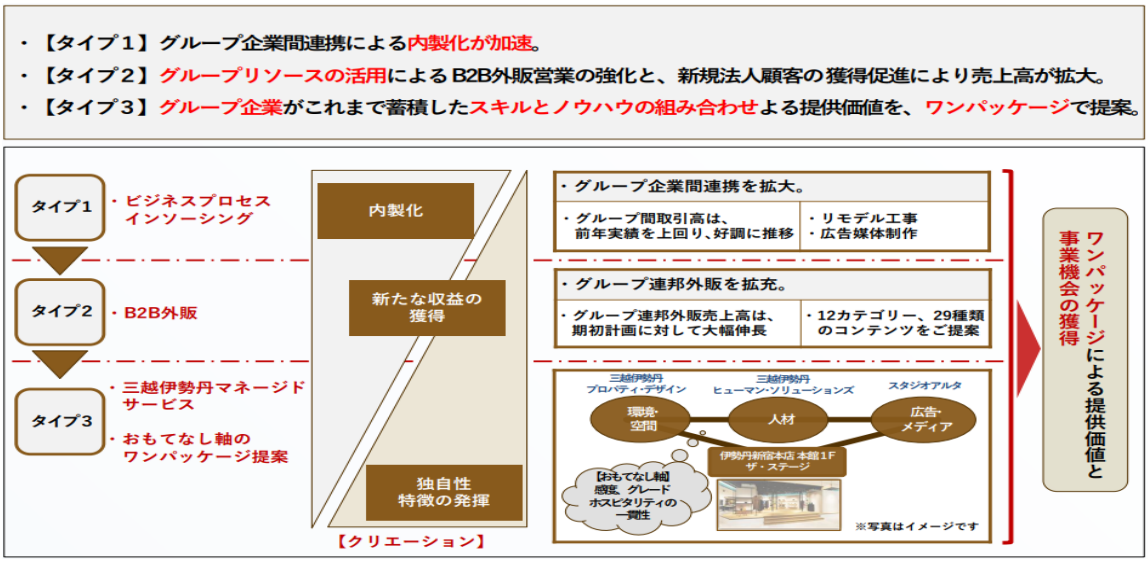


3 か年計画初年度の業績は期初の計画を上回る見込みで順調に推移

③ 23 年度の位置づけ

次期 3 か年計画で目指す「グループ企業による連邦戦略」の展開フェーズへとスムーズに移行するための重要な年と位置付けています。グループリソースの活用による外販の強化や、グループ企業が蓄積したスキルとノウハウの組み合わせによるワンパッケージ提案等による収益手段や規模を高めていきます。その先には、不動産、金融決済、データシステム等の事業までも当社のグループ連邦で支える「百貨店を“核”にした魅力あるまちづくり」の基礎を構築していく構想です。

＜グループ連邦の取り組み＞



3. クレジットカード業界動向

１）取り巻く環境について（直近動向）

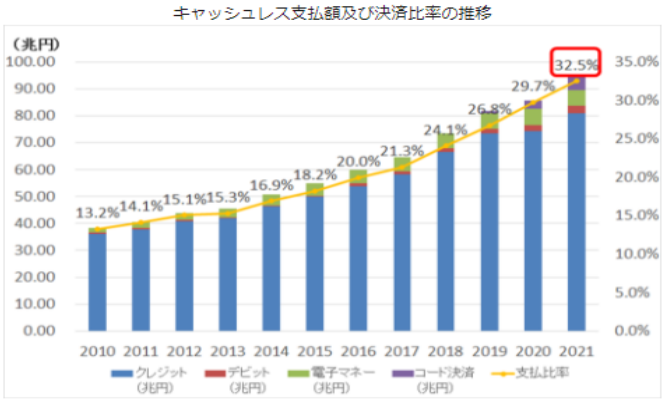
・22 年度上期のクレジットカードのショッピング取扱高は 39 兆 3,100 億円と、前年同期比 19.4%増と高い伸びを見せコロナ禍前を上回る状況でトランザクション数についてもコロナ禍前の 4 割増となっています。背景として衛生面から現金を扱うことを避け、様々なキャッシュレス決済手段への移行が進む中でクレジットカードも日常生活に密着した少額決済の分野に広く浸透した結果と言えます。

・日本クレジット協会の動態調査においてリボ・分割の取扱高が回復していることが報告されています。22 年度上期について購入から支払までが 2 か月超の取引は前年同期比 18.9%増と堅調に推移しています。

・一方でキャッシュレス市場に日本を代表する EC モールや通信キャリアが新規参入した後、一定のプレゼンスを確保している状況です。代表例として Z ホールディングス傘下の PayPay は 22 年 9 月末で登録ユーザー数を 5,121 万人（前年同期比 21.1%増）とし、22 年度上期の取扱高は 3 兆 5,055 億円（同 43.4%増）としています。NTT ドコモのd払いユーザー数も 22 年 9 月末で 4,767 万人に達しています。22 年度上期の取扱高は 9,250 億円（前年同期比 47.3%増）となり、通年では 2 兆円前後に成長する見込みです。

・22 年 11 月末に Visa、マスターカード、ユニオンペイ（銀聯）の 3 大国際ブランドがインターチェンジフィーの標準料率を公開しました。今後この公開が業界にどのような影響を及ぼすのかは未知数ではありますが、段階的な加盟店からアクワイアラーへの加盟店手数料の見直し交渉も想定され収益性への影響も懸念されます。

＜2021 年キャッシュレス決済市場規模＞



キャッシュレス決済比率の内訳の推移

年	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
クレジット	16.5%	18.0%	19.2%	21.9%	24.0%	25.8%	27.7%
デビット	0.14%	0.30%	0.37%	0.44%	0.56%	0.75%	0.92%
電子マネー	1.5%	1.7%	1.7%	1.8%	1.9%	2.1%	2.0%
コード決済	-	-	-	0.05%	0.31%	1.1%	1.8%
計	18.2%	20.0%	21.3%	24.1%	26.8%	29.7%	32.5%

経済産業省 HP より

2021 年のキャッシュレス決済比率は堅調に上昇し 32.5%となりました。

経済産業省は、キャッシュレス決済比率を 2025 年までに 4 割程度、将来的には世界最高水準の 80%まで上昇させることを目指し、キャッシュレス決済の推進に取り組んでいます。

＜クレジットカード発行枚数＞

単位:万枚

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
発行枚数	**27,201**	**27,827**	**28,394**	**29,296**	**29,531**
前年比	**102.3%**	**102.3%**	**102.0%**	**103.2%**	**100.8%**

＜ショッピング取扱高推移＞

単位:兆円

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
SP取扱高	**58.3**	**66.6**	**73.4**	**74.5**	**81.0**
前年比	**108.2%**	**114.2%**	**110.2%**	**101.5%**	**108.7%**

2）流通系クレジットカード会社動向（2022 年度第 2 四半期決算）

大手流通系カード会社 3 社（クレディセゾン・イオン FS・ポケットカード）の第 2 四半期業績は 3 社が揃ってトップラインをあげました。コロナ禍の影響が薄れる中、カードショッピングの成長力が戻り、トップラインを牽引しました。

・クレディセゾンは 20 年度以降、『SAISON CARD Digital』等の新商品を投入し、新規入会者に占める 20 歳代以下の比率は 30%に上昇するなどトップラインの回復を図り西友との提携が終了するマイナス要因を打ち返しています。営業収益は 1,300 億円と前年同期比 59 億円の増収となっています。

・イオンフィナンシャルサービスはアプリでの即時発行やデジタル販促等、ウェブ募集に注力したことで、ウェブ入会比率は 36.4%と過去最高になったほか店舗チャネルでの獲得も前年より 1 万名増加しており、提携等を含めマルチチャネルでの会員獲得力が強化されています。営業収益は 1,586 億円と前年同期比 104 億円の減収となっていますが営業を停止した保険収益の減少を主要因としており当該収益を除けば実質的に増収を確保しています。

・ポケットカードの新規獲得件数は 10 万件増加し、32 万件に回復。ファミマ T カードの店頭プロモーションも活発になり新規獲得件数が堅調に推移しました。（ファミマ T カードの有効会員数は 300 万人台に回復）
カードショッピング取扱高は 2,713 億円と、9.2%増加。消費が回復する中で堅調な伸びを示しました。
営業収益は 188 億円と 7,300 万円の増収となっています。

＜参考:22 年度第 2 四半期 営業計数比較＞

	クレディセゾン	**イオンFS**	**ポケットカード**	**エポス**	**エムアイカード**
会員数:万人 （前年比）	**2,516** **（98.6%）**	**3,032** **（101.8%）**	**516** **（103.8%）**	**721** **（102.0%）**	**214** **（96.3%）**
SP取扱高:億円 （前年差）	**25,526** **（112.1%）**	**31,797** **（109.5%）**	**2,712** **（109.2%）**	**17,332** **（119.0%）**	**4,481** **（102.5%）**
CS取扱高:億円 （前年差）	**814.5** **（101.4%）**	**1615.7** **（102.9%**	**106.8** **（100.7%）**	**624** **（110.0%）**	**13** **（96.6%）**

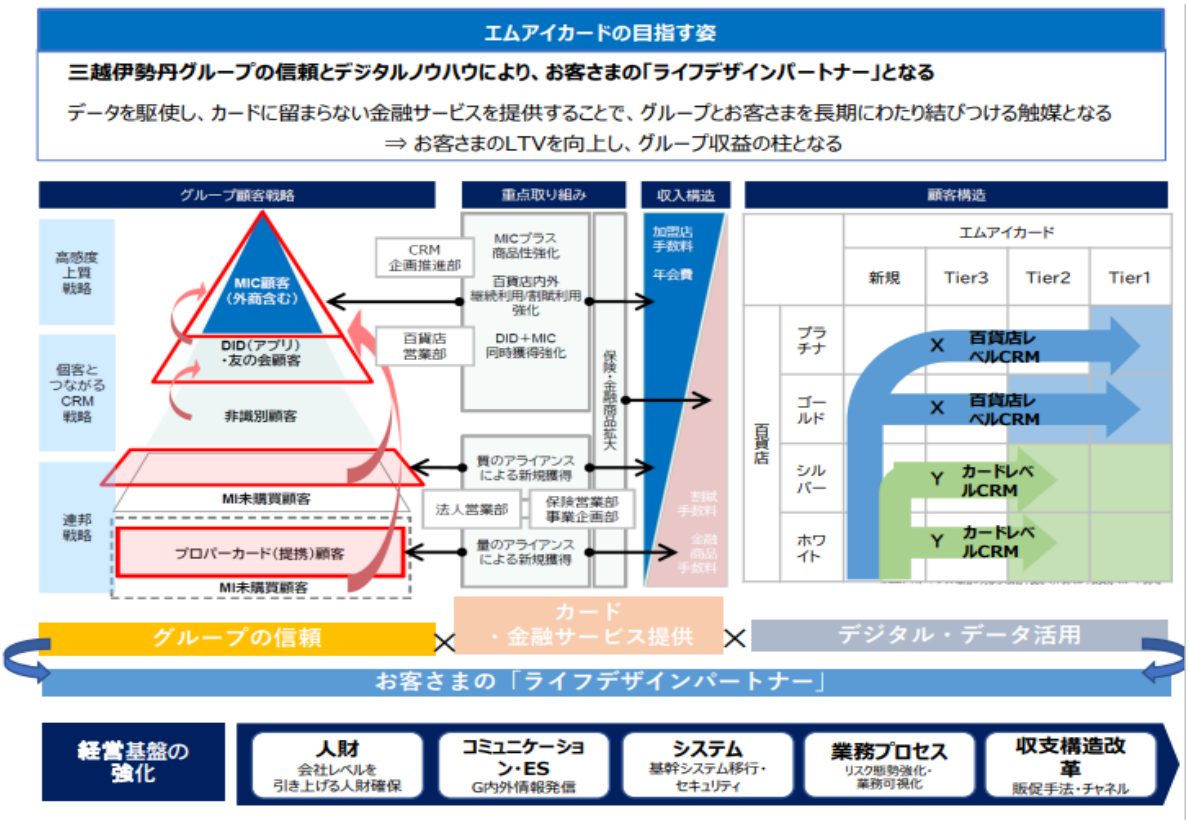
＊22 年第 2 四半期関連・・・月刊消費者信用より引用

4. エムアイカード動向

1）エムアイカード中期計画（22 年度-24 年度）について

期初に『長期に目指す姿』・『目指す収益目標』・『実行戦略』・『利益計画』・『KPI』をまとめたエムアイカード中期計画が経営より発信されました。

① 長期に目指す姿



② 目指す収益目標

百貨店顧客拡大と連邦アライアンスによる外部獲得、ファイナンスの強化および金融サービスの拡充により **2030 年に「正常口座 500 万口座」「営業利益 100 億円以上」を目指します。**

	2020年実績	2024年目標	2030年目標
口座数			
プラスカード	224万口座	235万口座	270万口座
プロパー他	6万口座	10万口座	230万口座
合計	230万口座	245万口座	500万口座
収入（シェア）			
加盟店手数料	58%	54%	46%
年会費	26%	22%	20%
割賦手数料	11%	12%	15%
融資金利	1%	2%	2%
金融サービス	5%	10%	17%
営業利益	49億円	53億円	100億円以上

③ 実行戦略

■高感度上質戦略

1.百貨店顧客の拡大に向けた「エムアイカードプラス」の商品性強化・獲得導線強化

■顧客とつながるCRM戦略

1.LTVの拡大に向けた付帯サービス強化と販促アプローチの進化

■連邦戦略

1.グループ連邦営業アライアンスによる顧客拡大と収入構造転換

2.金融サービス開発・データビジネス開発

■経営基盤の強化（人材基盤、システムデータ基盤、サスティナビリティ）

1.会社レベルを引き上げる人財確保

2.コミュニケーション活性化

3.システム・データ基盤の整備

4.業務プロセスの可視化・効率化

5.収支構造改革

④ 利益計画

成長には会員規模の拡大が必要だが、新規入会会員の収益黒転には 3 年かかるため
会員を増やすフェーズにある 22・23 年度を抜けた 24 年度での収益化を目指します。

（単位:百万円）	2018年度		2021年度		2022年度		2023年度		2024年度	
	実績	売上高比率	実績	売上高比率	計画	売上高比率	計画	売上高比率	計画	売上高比率
売上高	**35,197**	100.0%	**30,681**	100.0%	**30,729**	100.0%	**32,466**	100.0%	**34,232**	100.0%
販売費および一般管理費	**28,301**	80.4%	**24,193**	78.9%	**25,967**	84.5%	**28,541**	80.4%	**28,640**	83.7%
営業利益	**6,693**		**6,489**		**4,347**		**3,735**		**5,392**	
営業利益率	**19.0%**		**21.1%**		**14.1%**		**11.5%**		**15.8%**	

2）営業計数および会社業績（第 3 四半期・・・2022 年 12 月末時点）

■エムアイカード主要営業計数

		12月				下期累計				年度累計(4-12月)			
		実績	修正予算差（※2）	修正予算比	前年比	実績	修正予算差	修正予算比	前年比	実績	修正予算差（※3）	修正予算比	前年比
＊1	正常口座（千口座）※1	2,133	▲45	97.9%	96.8%								
	百貨店カード	2,064	▲46	97.8%	96.5%								
	プロパー・オンネームカード	51	-	-	109.0%								
	提携カード	18	-	-	104.2%								
	うちゴールド	320	▲17	95.0%	104.3%								
	入会口座（千口座）	16	▲7	68.6%	115.7%	43	▲20	68.9%	117.8%	114	▲38	74.7%	135.1%
	退会口座（千口座）	18	+2	110.2%	90.0%	53	+4	107.8%	91.3%	155	+6	104.2%	86.0%
＊2	取扱高合計（億円）	968	▲43	95.7%	91.5%	2,640	▲83	96.9%	93.0%	7,121	▲78	98.9%	98.7%
	百貨店取扱高	433	▲41	91.4%	77.3%	1,175	▲79	93.7%	79.5%	3,070	▲71	97.7%	86.5%
	外部取扱高	535	▲3	99.5%	107.6%	1,465	▲4	99.7%	107.5%	4,051	▲7	99.8%	110.6%
	割賦残高（億円）※1	277	+1	100.2%	101.6%								
	長期延滞発生額（百万円）	79	▲11	87.4%	99.7%	255	▲43	85.6%	110.6%	742	▲51	93.5%	103.0%
	長期延滞回収額（百万円）	54	+2	103.4%	98.9%	151	+6	103.9%	100.7%	458	+3	100.7%	104.0%

※1：正常口座・割賦残高：12月末時点　※2：修正予算＝下期修正予算（利益計画）策定時の前提計数

※3：修正予算＝上期修正計画（4-6月実績＋7-9月見通し）＋下期修正予算

■エムアイカード損益

■4-12月実績　（単位：百万円）

項目・科目	増減益額	備考
修正計画との差	▲170	※4-12月修正計画：3,355百万円との差
	163	
費用	▲ 163	
従業員募集・教育費	4	・階層別教育等　※1月執行予定
ゴールドサービス費	▲ 176	・百貨店施策の前倒し実施　※1月予定⇒12月実施
事業企画部 施策費	9	・商品保証リリース時期変更　※12月予定⇒3月実施へ変更
実態の予算差	▲7	※執行時期の変更等を考慮した予算差

■今後の見通し

与件	金額	備考
収入	35	
Visaインセンティブ	40	・取扱高達成インセンティブ（予算外）※2月計上予定
友の会業務委託料	▲ 5	・下期契約更改（受託範囲の変更）に伴う減少
費用	▲ 23	
人件費	15	・時間外（+9）、人材派遣（保険・セキュリティ）（+6）
システム運行費	5	・EKベネトレーションテスト費用（10月→1月計上へ変更）
システム監査費用	▲ 10	・第4四半期実施予定⇒来期実施へ変更のため
獲得連動コスト	▲ 17	・入会審査・カード発行費用等 ※直近3ヶ月のトレンドを踏まえて第4Q減少分を試算
地代・家賃	2	・コールセンター日本橋移転に伴う家賃の増加（+1/月）
ポイント失効益	18	・第3Q実績（失効率低下等）を踏まえ第4Q発生見通しを修正
資金原価	▲ 13	・11月CMSターム借換（借入額）等に基づき見直し
各部営業施策費	113	・再精査後の販促計画に基づく第4Q見通しを反映
ゴールドサービス費	▲ 131	・再精査後の販促計画に基づく第4Q見通しを反映 ※百貨店サービスは各店確認結果に基づく
事業企画部 施策費	▲ 5	・計画精査・変更による第4Q返上分
★下期追加施策実施による利益積上げ		※追加施策の実施により、743百万円/年の増益を計画
1月以降計画値	▲ 372	（施策効果を費用側でマイナスで予算化）
＊3 増減益 計	▲ 314	
22年度 営業利益見通し	4,280	
＊4 修正計画 との差	▲321	※営業利益：46億円との差

■友の会主要営業計数

（単位：百万円、百万円未満四捨五入）

	12月			下期累計			年度累計		
	実績	前年差	前年比	実績	前年差	前年比	実績	前年差	前年比
回収売上高	4,344	▲362	92.3%	11,075	▲975	91.9%	28,333	+950	103.5%
伊勢丹	1,443	▲103	93.3%	3,719	▲266	93.3%	9,671	+617	106.8%
三越	2,316	▲192	92.3%	5,854	▲544	91.5%	14,795	+286	102.0%
岩田屋	451	▲54	89.2%	1,165	▲125	90.3%	2,975	+14	100.5%
丸井今井	134	▲13	91.4%	336	▲41	89.2%	887	+32	103.7%
ルクア大阪内イセタン	1	+0	137.5%	2	+0	120.4%	5	+1	128.5%
その他(閉鎖店)（注1）	－	－	－		－	－	0	－	－

（注1）小倉伊勢丹（現コレット井筒屋）、浜屋など

<参考>

百貨店売上高	115,095	+8,983	108.5%	291,505	+28,464	110.8%	732,792	+119,600	119.5%
回収売上高シェア	3.8%	▲0.7%					3.9%	▲0.6%	
免税除く百貨店売上高	108,452	+3,141	103.0%	275,972	+15,189	105.8%	705,975	+99,198	116.3%
回収売上高シェア	4.0%	▲0.5%					4.0%	▲0.5%	

（単位：件）

	12月末			
	実績	前年比	前年差	前月差
積立中総会員数	289,815	90.5%	▲30,392	▲3,123
伊勢丹	93,005	94.3%	▲5,584	▲546
三越	157,345	89.3%	▲18,939	▲2,055
岩田屋	32,511	86.0%	▲5,273	▲456
丸井今井	6,954	92.1%	▲596	▲66
首都圏エリア	119,737	92.9%	▲9,108	▲925
	170,078	88.9%	▲21,284	▲2,198

（単位：件）

	12月				累計			
	実績	前年比	19年比	18年比	実績	前年比	19年比	18年比
新規会員数	2,421	98.6%	84.1%	71.8%	16,503	112.6%	81.5%	70.5%
継続会員数	34,238	91.2%	72.9%	68.7%	198,785	91.8%	72.1%	65.7%
合　計	36,659	91.6%	73.6%	68.9%	215,288	93.2%	72.7%	66.1%

■友の会損益

■損益実績　（単位：百万円、百万円未満四捨五入）

	12月					下期累計					年度累計				
	実績	予算差	予算比	前年差	前年比	実績	予算差	予算比	前年差	前年比	実績	予算差	予算比	前年差	前年比
営業収入(売上高)	413	▲26	94.0%	▲34	92.3%	1,054	▲75	93.3%	▲92	91.9%	2,698	▲12	99.5%	+90	103.5%
営業費用	404	▲26	93.9%	▲32	92.5%	1,078	▲82	92.9%	▲95	91.9%	2,810	▲148	95.0%	▲34	98.8%
原価(売上原価)	315	▲21	93.7%	▲29	91.5%	800	▲66	92.4%	▲81	90.8%	2,041	▲66	96.9%	+37	101.9%
売上総利益	97	▲5	95.1%	▲5	94.9%	253	▲9	96.5%	▲11	95.6%	656	+53	108.9%	+53	108.8%
販売費及び一般管理費	88	▲5	94.5%	▲3	96.0%	277	▲16	94.3%	▲14	95.1%	768	▲81	90.4%	▲72	91.4%
人件費	7	▲1	83.2%	+4	203.9%	16	▲4	79.7%	+7	176.6%	39	▲11	77.6%	+11	138.8%
宣伝費	13	+2	118.3%	▲1	88.3%	31	▲3	89.9%	▲2	93.1%	63	▲41	60.4%	▲47	57.0%
運営費	67	▲5	92.4%	▲6	91.8%	229	▲9	96.2%	▲19	92.3%	665	▲28	95.8%	▲35	94.9%
営業利益	9	0	100.5%	▲1	85.6%	－23	+7	－	+2	－	－111	+135	－	+125	－
営業外収益	42	+2	106.6%	▲1	97.3%	126	+4	104.0%	▲3	97.7%	383	+4	101.3%	▲3	99.2%
営業外費用	19	0	99.1%	▲1	94.7%	57	+2	104.1%	+1	103.4%	164	+41	134.1%	+35	127.6%
経常利益	31	+2	109.9%	▲1	95.3%	45	+10	129.0%	▲2	95.2%	107	+98	1269.7%	+86	526.0%

■【第 3 四半期終了時点】 実績（トピックス）について

①主要 KPI 進捗状況（P12 エムアイカード主要営業計数　表ご参照）

・正常口座数は入会口座数の予算未達と退会口座数の超過により 213.3 万口座（予算差▲4.5 万口座）となりました。（表中＊1）

➡百貨店獲得はオンライン入会が好調に推移し、歳暮期にあわせた獲得強化や「会員限定」の入会促進策の実施等の取り組みを進め予算達成店舗もありましたが（新宿・浦和）全体では未達となりました。

➡外部獲得は発行 3 周年のキャンペーン施策等が奏功した nimoca、グループ協業で獲得を推進したミーツ等が予算を達成したが、キャラクター系カードの未達等により、予算未達となりました。

・第 3 四半期（10-12 月）の取扱高は 2,640 億円となり予算未達となりました。（表中＊2）
百貨店取扱高は PAN 非保持化影響が想定を上回ったことにより予算未達、外部取扱高は旅行・飲食領域が伸長しほぼ予算通りとなりました。

②損益（P13 エムアイカード損益　表ご参照）

・第 3 四半期（10-12 月）の営業利益は 14.6 億円（予算差▲3.1 億円）と予算未達となりました。

・営業収入は年会費、割賦手数料、ブランドインセンティブ等のその他カード収入、マーケティング収入、アクワイアリング収入が予算を達成したが、加盟店手数料が未達となり、82.7 億円（予算差▲0.3 億円）となりました。

・営業費用は、68.1 億円（予算差＋2.8 億円）と予算を超過しました。

・営業施策は販促計画の見直し・獲得連動による未消化等により予算を下回りました（▲2.4 億円）。
運営費は主に入会数連動や従業員募集・教育計画の変更により予算を下回りました（▲0.5 億円）。

・ゴールドサービス費は百貨店施策の前倒し（期ずれ）により予算を超過しました（＋1.6 億円）。
ブランド費（アクワイアリング含む）は海外手数料の増加等により、ポイント日はポイント失効益の下振れにより、それぞれ予算を超過しました。（＋0.7 億円・＋0.2 億円）

・人件費は時間外・退職一時金の増加等により予算を超過しました（＋0.3 億円）。

全体では「下期追加施策実施による効果見込み額」*に届かず（▲3.7 億円）予算超過となりました。（表中＊3）

＊修正予算（営業利益:46 億円）に向けて下期追加施策の実施により 7.4 億円の増益を計画しています。

・年度着地見通し

➡第 3 四半期終了時点の営業利益は 33.6 億円となり、修正予算（営業利益:46 億円）の 12 月ラップ値（35.3 億円）に対して未達の状況です（修正予算差▲1.7 億円）。

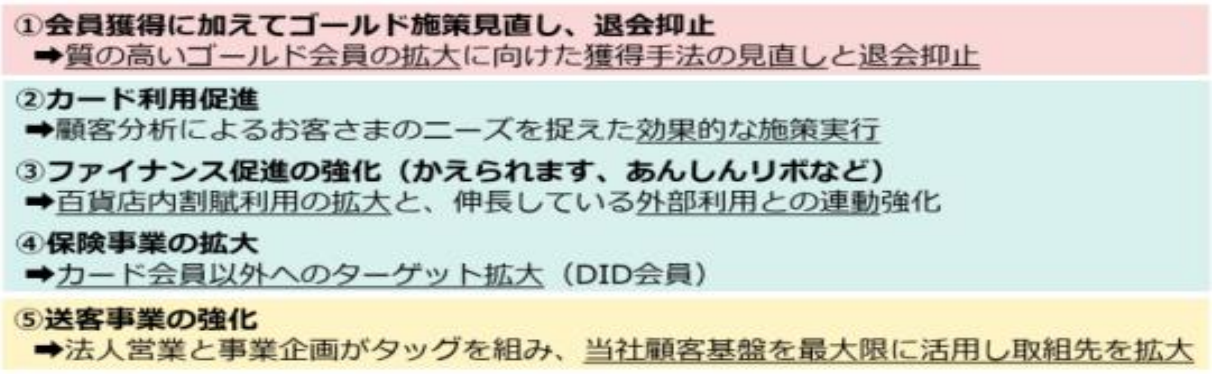
➡上記と各部の「第 4 四半期の利益増減与件」の精査を踏まえた**年度着地見通しは 42.8 億円（予算差▲3.2 億円 期初予算差▲0.2 億円）**となっています。（表中＊4）

第 4 四半期は各月予算を上回る利益確保が必須であり、下期追加施策を含め各部計画の確実な実施と、コスト管理の徹底により修正予算達成に向けて取り組んでいくことになります。

3）2023 年度に向けて

①2022 年 10 月“22 年下期取組みのポイントについて”

「トップラインの引き上げ」と「収支構造改革」のもと５つの重点ポイントが掲げられ、施策を部門横断で進めていくことが発信されました。



②2023 年度の方向性について

2023 年度方針・具体的取り組み内容については今後詳細について発信される予定ですが、大きな骨子として

Ⅰ.営業の強化によるトップラインの引き上げ

Ⅱ.ファイナンスでの収入拡大

Ⅲ.安定的な基盤構築

という 22 年度下期の取り組みの進化・拡大により、長期の計画と短期的な利益の両立を目指す方向性となります。

具体的にはエムアイカード プラスの口座拡大に向けた各店との獲得協業や、グループ連邦を活用した提携カード発行の拡大、お客さまの更なる決済に繋がる利用促進の強化を進めながら、現状取り組んでいる割賦・リボ、キャッシングといったファイナンス商品の付帯や利用販促、ユーザーインターフェースや商品性の見直しを行い、**「1 口座あたりの収益性の向上」**による収入拡大を図る方向性となります。

また、デジタル活用による生産性向上や業務改善、基幹システムのリプレイスに代表される収支構造改革や 22 年 12 月に発信された人材育成方針＝『育成型人事』の具体的取り組みや組織コミュニケーションの更なる活性化を通じ安定的な基盤構築を図ります。

上記を通じ、営業利益は 2 カ年利益計画ガイドライン（23 年度 40 億円、24 年度 55.8 億円）をベースとしたものとなりますが、口座数に関しては直近数年の百貨店や提携先での現実的な獲得件数を鑑みて修正となる見込みです。

計画達成に向け従来以上に部門間の横の連携が重要となってくるため、その機能を高める組織改正が予定されています。

取り巻く環境をふまえた組合の考え

■2022 年度について

コロナ禍 3 年目において with コロナの行動様式が定着したことにより、社会経済活動が正常化に向かい三越伊勢丹グループの各百貨店には多くのお客さまがご来店されました。特に伊勢丹新宿店の上期売上高は統合以降最高を記録しました。

当社は 43 億円の営業利益予算でスタートし、新規会員獲得は百貨店内外ともに苦戦を強いられているものの外部取扱高の伸長、コスト構造改革、追加施策の展開など予算達成までリカバリーが可能な範囲で推移しています。22 年 12 月賞与についても支給表通りの水準に戻すことが出来ました。

一方で消費者物価指数は原材料価格の高騰や円安の影響から 22 年 12 月には前年同月比 4.0%に至り、今後もエネルギー価格への影響が懸念されています。

労使においては人事制度改定や働く環境整備を中心に議論をしてきました。また経営懇話会においても現場の声に基づく上司と部下のコミュニケーションやカードの魅力、各 VOICE におけるメンバーの声を発信し、根本課題についての議論を行いました。

上記のような状況・環境下の中で、三越伊勢丹グループの業績は増収基調ではあるものの中核の金融事業会社としてエムアイカードは『どのように稼いでいくのか、どのように生産性をあげていくのか、そのために必要な人事制度や人財育成等の諸政策はどうあるべきか』といった長期的な視座で議論をしていく必要性を再認識しました。一方で今期の営業利益目標の達成に加え来期以降の精度を高めるうえでも現在仕掛中の施策や取り組みについても最後まで粘り強く取り組んで参りましょう。

■来年度（2023 年度）に向けて

三越伊勢丹 HDS は 2023 年度を「百貨店の再生をさらに推し進めながら、次期 3 カ年計画で目指す『グループ企業による連邦戦略』の展開フェーズにスムーズに移行するための重要な年」と位置付けています。

エムアイカードでも 22 年度より営業部門を中心にグループ連邦としての取り組みを開始していますが、30 年度に目指す『営業利益 100 億円』に向けて 23 年度は更なるグループ連邦でのアライアンスや外販の拡大は不可欠であり、社内だけではなくグループ内での円滑なコミュニケーションが重要となります。

また 22 年の年末においては総務人事部より“エムアイカード 人財育成方針について”が発信されました。マネジメントやコミュニケーション、キャリア形成といった課題に対し「個」を尊重し「強み」を伸ばす『育成型人事』を軸とした取組みがどの部署、業務においても中心の仕事であることが宣言されています。1 月の『マネジメント研修』を皮切りに取り組みの具体化と対象の拡大が進められます。

グループ方針に基づく『目指す姿』と『収益目標』を実現していくうえで、既存事業（カード・ファイナンス等）の深耕・グループ外アライアンス・新規事業開発の推進といった実行戦略の具体的な推進が必要となり、それを支えるのは我々メンバーとなります。ハウスカードから国際ブランドの付帯、カード統合や提携カード等の新規事業を進めてきた経緯の中で改めて全社的な人財育成を見直す時期に来ています。

人財育成方針にある「個」の成長により、難易度の高い計画が達成できるよう労使においては育成方針に基づく具体的取り組みの進捗・検証とあわせて、人事に関する全体的な議論を進め、組合側もより各チャネルで頻度高く発信・共有していきますので数多くのご意見をお願いします。今期の支部活動方針である「明るく」「楽しく」「人に自慢できる」会社に向けてメンバー一丸となって取り組んでいきましょう。

Ⅱ．2023 年度賃金要求 審議決定事項

１．2023 年度賃金要求の考え方

１)取り巻く環境(取り巻く環境を踏まえ記載する)

・国内景気は、後半年度にかけて旅行需要の拡大や水際対策緩和によるインバウンド需要の回復が寄与し、昨年度と比較すると回復基調にあると言える一方で、新型コロナウィルス感染症に加えて海外情勢に対する不安も含め未だ不安定であると言えます
・消費者物価指数は原材料価格の高騰や円安による影響から年間を通じて上昇を続け、８月以降は３％を超える上昇率となっており、消費増税の影響を除くと約 30 年以上振りの高い水準となっています。
・一方で、継続的な物価上昇に対して消費者の購買力向上が進んでおらず、物価上昇に伴うインフレ下の中でも景気回復が伴わない状況が続いています。
・労働市場については、失業率も３％を下回ったことや有効求人倍率の増加も緩やかに継続するなど、徐々に回復しています
・連合は春闘交渉の統一要求として賃上げ分（ベースアップ） ３％程度、定期昇給分の２％を合わせ５％程度の引き上げを目安とする方針を掲げ、ＵＡゼンセンは正社員とパート等を合わせた全体の目標について賃上げ分（ベースアップ） ４％程度、定期昇給分を含め６％程度の引き上げを目安とする方針を掲げている
・コロナ禍３年目において with コロナの行動様式が定着したことにより、社会経済活動が正常化に向かい三越伊勢丹グループの各百貨店には多くのお客さまがご来店されました。特に伊勢丹新宿店の上期売上高は統合以降過去最高を記録しました
・当社においては 43 億円の営業利益予算でスタートし、新規会員獲得は百貨店内外ともに苦戦を強いられているものの、外部取扱高の伸長、コスト構造改革、追加施策の展開など予算達成までリカバリーが可能な範囲で推移しています

そのような中、2022 年度春の交渉ＩＭＧＵ本部方針では「グループ内における雇用の確保と、その前提となる企業・事業の存続」を最優先で進めることを基本的な考え方としています

２)2023 年度賃金要求に向けた組合の考え方

○2023 年度は、現状の社会経済環境や春闘情勢を踏まえつつも当社の置かれた状況を認識し、以下を基本的な考え方として賃金要求を行う

①現在の企業(グループ全体・自社)がおかれた環境(業績・方針・課題点等)をメンバーと共有する
②賃金要求については、本部方針に基づく各支部要求案をメンバーと共有し、審議決定を経た上で早期の妥結を目指す

3)雇用形態別要求内容一覧

	賃金引上げ要求	採用賃金・契約賃金要求	賞与要求	最低賃金要求
社員	①ベースアップ要求 算出式を使用せず、2,000円のベースアップを要求 ②本給評価要求 ステージB　S・A評価3割以上B・C評価7割未満 ステージC　S・A評価3割以上B・C評価7割未満 ③本給表・昇給表要求 現行制度に基づき要求 P20・26~31	①初任給要求 ステージCt社員要求 222,000円に引き上げる Ca社員初任給要求 新卒役割ベース給103,000円 中途採用ベース給110,000円 ベース給+エリア資格給で要求 P23		①扶養者・年齢別最低賃金 原則A基準 一部地域Ca社員については B基準で要求 ②月例賃金最低賃金 164,000円で要求 P35・36
マイスタッフ	①ベースアップ要求 構成要素にも続き、10円のベースアップを要求 ②評価要求 S・A評価3割以上B・C評価7割未満 ③能力給表・能力給改定表要求 現行制度に基づき要求 ④貢献度ポイント・退職金算定式・支給係数要求 現行制度に基づき要求 P21、32~33	現行制度に基づき、採用時間給を要求 P24		①時間給最低賃金 都道府県別に要求 P37
スペシャリティスタッフ	①ベースアップ要求 構成要素に基づき、年俸24,000円の ベースアップを要求 ②年棒改定表要求 現行制度に基づき要求 P21、34			最低賃金要求 ①扶養者・年齢別最低賃金 A基準で要求 ②月例賃金最低賃金 164,000円で要求 P35・36
エルダー社員	①ベースアップ要求 構成要素に基づき、時間給制10円、 月給制2,000円を要求 P22	現行制度に基づき要求 新規採用を実施するため、 採用賃金を要求 P25		（月給制） ①扶養者・年齢別最低賃金 A基準で要求 ②月例賃金最低賃金 164,000円で要求 （時間給制） エリア別に制度上の 最下限で要求 P35～37
エルダースタッフ	①ベースアップ要求 構成要素に基づき、10円のベースアップを要求 P22			①時間給最低賃金 都道府県別に要求 P37

2.賃金引上げ要求

全雇用形態：ベースアップ要求

2023 年度は全雇用形態でベースアップを要求する。

1）ベースアップ算出式を適用する雇用形態(社員)

①2022 年消費者物価指数（暦年・総合）

2022 年	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	年平均
(前年同月比)	0.5	0.9	1.2	2.5	2.5	2.4	2.6	3.0	3.0	3.7	3.2	3.2	2.4

※みなし値　（8 月~10 月平均）

②ベースアップ算出式

基礎額 292,000 円 × 物価上昇に応じた係数 ＝ ベースアップ算出額

物価上昇率(前年同月比)	0.0%	0.1%	0.2%	0.3%	0.4%	0.5%～
係数	0	0.001	0.002	0.003	0.004	0.005
基礎額×計数	0 円	292 円	584 円	876 円	1,168 円	―
ベースアップ金額	0 円	500 円	500 円	1,000 円	1,000 円	1,000 円

●①②の結果

今年の物価上昇率は算出式の付帯条項である「想定外の大幅な物価上昇」に該当すると捉え、グループ共通のベースアップ算出式に基づいた要求はおこなわず、物価上昇への対応としてグループ方針である「2,000 円のベースアップ」を要求する。

【ベースアップ算出式の詳細】

・物価上昇率は、総務省統計局発表の消費者物価指数（全国・総合）の前年同月比を使用します

・物価上昇率に応じた係数は、上記表に対して係数を特定します

・算出式で使用する物価上昇率は 10 月までの確定値を元に下記の式にて算出します

（「1～10 月までの物価上昇率合計」+「見なし物価上昇率(11 月、12 月分)×2 ヶ月」）÷12

※「見なし物価上昇率」は、8 月・9 月・10 月の消費者物価指数の平均値を使用します

・暦年平均の物価上昇率および見なし物価上昇率は、少数第 2 位を四捨五入し、第 1 位までとします

・ベースアップは 500 円単位・上限 1,000 円とします

・単年清算とし、持ち越し額を発生させない方式とします

・尚、予測を超えた環境変化が生じた場合は、別途労使協議を行うこととします

２)式を適用しない雇用形態(SS・MS・エルダー社員・エルダースタッフ)

①マイスタッフ

ⅰ)物価上昇

⇒2022 年の物価上昇率 2.3%となり、通年での上昇は 19 年（0.6%）以来 3 年ぶり。2%を超えるのは、消費税率を上げた 14 年（2.6%）を除くと 1992 年（2.2%）以来。消費増税時を除いた比較で、2022 年の上昇率 2.3%は 1991 年（2.9%）以来 31 年ぶりの高い水準になった

ⅱ)生産性向上

⇒業績は、営業利益は期初予算を達成見込みであるが、PAN 非保持化に伴い、前年を下回った予算組みであった中であり、生産性が向上とまでは言えない

ⅲ)働き方と賃金水準のバランス

⇒2023 年度は期待役割等の変更は実施しない

ⅳ)採用賃金上昇対応

⇒2023 年度は採用賃金のみの見直しは行わないため、既存者への影響は発生しない

上記構成要素に基づく総合的な判断が基本ではあるが、
想定外の物価上昇への対応と雇用形態間のバランスを踏まえ、
2023 年度は、時給制は 10 円のベースアップ要求を行う
尚、ベースアップは 4 月 11 日より適用するものとする

②スペシャリティスタッフ

ⅰ)物価上昇

⇒2022 年の物価上昇率 2.3%となり、通年での上昇は 19 年（0.6%）以来 3 年ぶり。2%を超えるのは、消費税率を上げた 14 年（2.6%）を除くと 1992 年（2.2%）以来。消費増税時を除いた比較で、2022 年の上昇率 2.3%は 1991 年（2.9%）以来 31 年ぶりの高い水準になった

ⅱ)生産性向上

⇒業績は、営業利益は期初予算を達成見込みであるが、PAN 非保持化に伴い、前年を下回った予算組みであった中であり、生産性が向上とまでは言えない

上記構成要素に基づく総合的な判断が基本ではあるが、
想定外の物価上昇への対応と雇用形態間のバランスを踏まえ、
2023 年度は、年俸制は 24,000 円のベースアップ要求を行う
尚、ベースアップは 4 月 1 日より適用するものとする

③エルダー社員

ⅰ)物価上昇

⇒2022 年の物価上昇率 2.3%となり、通年での上昇は 19 年（0.6%）以来 3 年ぶり。2%を超えるのは、消費税率を上げた 14 年（2.6%）を除くと 1992 年（2.2%）以来。消費増税時を除いた比較で、2022 年の上昇率 2.3%は 1991 年（2.9%）以来 31 年ぶりの高い水準になった

ⅱ)生産性向上

⇒業績は、営業利益は期初予算を達成見込みであるが、PAN 非保持化に伴い、前年を下回った予算組みであった中であり、生産性が向上とまでは言えない

ⅲ)働き方と賃金水準のバランス

⇒2023 年度は期待役割等の変更は実施しない

上記構成要素に基づく総合的な判断が基本ではあるが、
想定外の物価上昇への対応と雇用形態間のバランスを踏まえ、
2023 年度は、月給制は 2,000 円、時間給制は 10 円のベースアップ要求を行う
尚、ベースアップは 4 月 1 日より適用するものとする

④エルダースタッフ

ⅰ)物価上昇

⇒2022 年の物価上昇率 2.3%となり、通年での上昇は 19 年（0.6%）以来 3 年ぶり。2%を超えるのは、消費税率を上げた 14 年（2.6%）を除くと 1992 年（2.2%）以来。消費増税時を除いた比較で、2022 年の上昇率 2.3%は 1991 年（2.9%）以来 31 年ぶりの高い水準になった

ⅱ)生産性向上

⇒業績は、営業利益は期初予算を達成見込みであるが、PAN 非保持化に伴い、前年を下回った予算組みであった中であり、生産性が向上とまでは言えない

ⅲ)働き方と賃金水準のバランス

⇒2023 年度は期待役割等の変更は実施しない

上記構成要素に基づく総合的な判断が基本ではあるが、
想定外の物価上昇への対応と雇用形態間のバランスを踏まえ、
2023 年度は、時間給制は 10 円のベースアップ要求を行う
尚、ベースアップは 4 月 11 日より適用するものとする

3)適用日について

適用雇用形態		適用日	適用雇用形態		適用日
社員	既存者	4月16日	エルダー社員	月給制	4月16日
	転換者	4月16日		時間給制	4月1日
	新入社員	4月1日	MS	MSⅠ・Ⅱ	4月11日
SS		4月1日	ES	ESⅠ・Ⅱ	4月11日

３. 採用賃金・契約賃金要求

Ｃｔ社員：初任給要求

新卒Ｃｔ社員初任給　222,000円

・社会全般の採用市場、クレジットカード会社各社の初任給水準やエムアイカードの採用状況等を総合的に勘案し、まずは銀行系カード会社の初任給水準である220,000円（現行＋6,000円）に引き上げ、さらにベースアップ2,000円を加えた水準を要求する

ステージCa：初任給要求

●新卒初任給要求

単位：円

Ｃｓ・Ｃｔ資格給／Ｃａエリア資格給			＋	新卒役割ベース給	＝	採用賃金		
Ｃａ	関東	86,000		103,000		Ｃａ	関東	189,000
	近畿・名古屋	73,000					近畿・名古屋	176,000
	九州・東北・信越	62,000					九州・東北・信越	165,000
	北海道・中四国・静岡	59,000					北海道・中四国・静岡	162,000

●中途社員初任給要求

単位：円

Ｃｓ・Ｃｔ資格給／Ｃａエリア資格給			＋	中途役割ベース給	＝	採用賃金		
Ｃａ	関東	86,000		110,000以上		Ｃａ	関東	196,000以上
	近畿・名古屋	73,000					近畿・名古屋	183,000以上
	九州・東北・信越	62,000					九州・東北・信越	172,000以上
	北海道・中四国・静岡	59,000					北海道・中四国・静岡	169,000以上

・社会全般の採用市場、クレジットカード会社各社の初任給水準やエムアイカードの採用状況等を総合的に勘案し、前年度と同水準で要求を行う
・ベースアップは、資格給に2,000円を上乗せし要求

マイスタッフ：採用時間給要求

1)マイスタッフ採用時間給

単位：円

エリア・職種		採用時間給 マイスタッフⅠ	マイスタッフⅡ
日本橋	問い合わせ対応	1,085	1,135
晴海	一般事務	1,095	1,140
	信用・債権管理	1,095	1,195
	プロセシング	1,095	1,155
	問い合わせ対応	1,095	1,225
首都圏基幹店舗カウンター		1,085	1,135
東京店舗カウンター		1,085	1,085
埼玉店舗カウンター		1,000	1,065
静岡店舗カウンター		955	970
新潟店舗カウンター		900	925
京都店舗カウンター		980	1,035

・社会全般の採用市場、クレジットカード会社各社の水準やエムアイカードの採用状況等を総合的に勘案し、ベースアップ 10 円を上乗せし要求を行う
・尚、新宿における本社業務がすべて移転となり、店舗カウンター以外の職種がなくなったため、削除し要求を行う

エルダー社員：契約賃金･採用賃金要求

単位：円

区分	エリア	業務名	契約賃金 採用賃金
時給制	日本橋	問い合わせ業務	1,360
	晴海	カード審査業務	1,650
		債権回収業務	1,650
		情報管理業務	1,150
		調査事務業務	1,150
		保険業務	1,150
		事務業務	1,150
	出向(JPN)	債権管理業務	1,560
	首都圏	店頭サービス業務 保険店頭業務	1,360
	中部･関西		1,310
	北海道･東北･中国･九州		1,260
	静岡･新潟･四国		1,210
月給制	首都圏	全業務	上限 227,000
	中部･関西	全業務	上限 219,000
	北海道･東北･中国･九州	全業務	上限 211,000
	静岡･新潟･四国	全業務	上限 203,000

・ベースアップは月給制 2,000 円、時給制 10 円を上乗せし要求を行う
・さらに所定休日増加に伴う対応として、時給制 25 円を上乗せし要求を行う
・日本橋エリアにおける問い合わせ業務の職種追加を行い、顧客対応がメイン業務であるため、首都圏店頭サービス業務との同水準の時給設定とする
・尚、新宿における本社業務がすべて移転となり、店舗カウンター以外の職種がなくなったため、削除し要求を行う

ステージ B･Cs･Ca 社員：本給要求

１)本給評価要求

昇給表･本給表に基づき、適正な能力評価により

ステージＢはＳ･Ａ評価３割以上、Ｂ（およびＣ）評価７割未満

ステージＣｓはＳ･Ａ評価３割以上、Ｂ（およびＣ）評価７割未満

ステージＣａはＳ･Ａ評価３割以上、Ｂ（およびＣ）評価７割未満

となることを要求

①ステージＢの評価要求
　○S・A 評価 3 割以上、B（および C）評価 7 割未満の要求。
②ステージＣ ｓの評価要求
　○S・A 評価 3 割以上、B（および C）評価 7 割未満の要求。
③ステージＣ ａの評価要求
　○S・A 評価 3 割以上、B（および C）評価 7 割未満の要求。
④ステージC－ｔの評価要求
　○ステージC－ｔの評価は絶対評価とする

④運用に関する要求
　○面談の実施状況を労使で確認する
　○以下の内容について、人事異動時や評価反映時において適正な運用がなされていることを労使で確認する
　　・全体およびステージ別の平均本給
　　・役割ゾーン、ランク別の人数分布
　　・ステージＢの「役割ゾーンが２つ下がる異動・ＰＶ変更」の理由や対応について労使で確認する
　　・ステージＣｓ・Ｃａの「役割が２つ以上下がる異動・役割任命」の理由や対応について労使で確認する

2)本給表・昇給表要求

2023 年度ステージＣ本給表

	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	
		245,000	
		240,000	240,000
		235,000	235,000
役割②	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
	205,000	205,000	
		200,000	200,000
		195,000	195,000
役割③	190,000	190,000	190,000
	187,500		
	185,000		185,000
	182,500		
	180,000	180,000	180,000
	177,500	177,500	
	175,000	175,000	175,000
	172,500	172,500	
	170,000	170,000	170,000
	167,500	167,500	167,500
	165,000	165,000	165,000
		162,500	162,500
役割④	160,000	160,000	160,000
	158,000		
		157,500	157,500
	156,000		
		155,000	155,000
	154,000		
			152,500
	152,000		
	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
		118,000	118,000
		116,000	116,000
		114,000	114,000
		112,000	112,000
			110,000
			108,000
			106,000

Ｃｓ・Ｃｔ資格給／Ｃａエリア資格給		
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

Ｃａ新卒役割ベース給
103,000円

	Ｃｔ役割ベース給
1年目	116,000
2年目	126,000

本給 ＝ 役割成果給 ＋ 資格給

	役割					
		①	②	③	④	⑤
評価	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

・2022 年度本給表にベースアップ分 2,000 円を資格給に上乗せし要求

2023 年度ステージＢ本給表 (～2023 年 6 月 15 日)

役割成果給									
ランク	Ｂ－２（Ⅳ）	Ｂ－３（Ⅴ）	Ｂ－４（Ⅵ）	Ｂ－５（Ⅶ）	Ｂ－６（Ⅷ）	Ｂ－７（Ⅸ）	Ｂ－８（Ⅹ）	Ｂ－９（ＸⅠ）	Ｂ－１０（新任）
1	469,000								
2	461,500								
3	454,000								
4	446,500								
5	439,000								
6		431,500							
7		424,000							
8		416,500							
9		409,000							
10		401,500							
11			396,500						
12			391,500						
13			386,500						
14			381,500						
15			376,500						
16			371,500						
17			366,500						
18				361,500					
19				356,500					
20				351,500					
21				346,500					
22				341,500					
23				336,500					
24				331,500					
25					326,500				
26					324,000				
27					321,500				
28					319,000				
29					316,500				
30					314,000				
31					311,500	311,500			
32					309,000	309,000			
33					306,500	306,500			
34					304,000	304,000			
35						301,500			
36						299,000			
37						296,500	296,500		
38						294,000	294,000		
39						291,500	291,500		
40						289,000	289,000		
41							286,500		
42							284,000		284,000
43							281,500		
44							279,000		
45							276,500		
46							274,000		
47							271,500		
48							269,000		
49								200,000	

資格給
57,000

本給 ＝ 役割成果給 ＋ 資格給

■昇給表

S	A	B	C	D
+2	+1	0	−1	−2

・2022 年度本給表にベースアップ分 2,000 円を資格給に上乗せし要求

2023 年度ステージＢ本給表（2023 年 6 月 16 日～）

■本給の構成

本給＝資格給＋役割給＋個人成果給

■役割給(単位:千円)

	B1	B2	B3	B4	B5	B6
役割給	110	95	80	65	50	35

■資格給

資格給	102千円

■昇給表(各評価におけるランクアップ数)

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

■個人成果給(単位:千円)

	G2	G1	
1	316.5		
2	315.0		
3	313.5		
4	312.0		
5	310.5		
6	309.0		
7	307.5		
8	306.0		
9	304.5		
10	303.0		
11	301.5		
12	300.0		
13	298.5		
14	297.0		
15	295.5		
16	294.0		
17	292.5		
18	291.0		
19	289.5		
20	288.0		
21	286.5		
22	285.0		
23	283.5		
24	282.0		
25	280.5		
26	279.0		
27	277.5		
28	276.0		
29	274.5		
30	273.0		
31	271.5		
32	270.0		
33	268.5		
34	267.0		
35	265.5		
36	264.0		
37	262.5		
38	261.0	261.0	
39	259.5	259.5	
40	258.0	258.0	
41	256.5	256.5	
42	255.0	255.0	
43	253.5	253.5	
44	252.0	252.0	
45	250.5	250.5	
46	249.0	249.0	
47	247.5	247.5	
48		246.0	
49		244.5	
50		243.0	
51		241.5	
52		240.0	
53		238.5	
54		237.0	
55		235.5	
56		234.0	
57		232.5	
58		231.0	
59		229.5	
60		228.0	
61		226.5	
62		225.0	
63		223.5	
64		222.0	
65		220.5	
66		219.0	
67		217.5	
68		216.0	
69		214.5	
70		213.0	
71		211.5	
72		210.0	
73		208.5	新任

■22 年度昇格者及び 23 年度中途入社者の対応について

・22 年度昇格者は、4 月 16 日より新本給に読み替えて適用する

・23 年度中途入社者は、入社日より新本給に読み替えて適用する

※昇格者数について
○昇格は、「個々人のモチベーション」「全体の賃金引上げ原資への影響」などの観点から非常に重要であるため、毎年の昇格人数については確認をしていく
【2022 年度　昇格者数】
・ステージＣ⇒ステージＢ　　７名
・ステージＢ⇒ステージＡ　　２名
※ステージ C-t の２年経過後の格付けについては、労使確認のもとステージＣｓに格付ける
○現在、協議している制度改定については、モチベーション維持・向上や昇格原資の確保を踏まえ、協議を実施すると共に、要員計画と昇格状況の確認を行う

【参考】

①ステージＢ・ステージＣｓ　平均賃金引上げ率

現行制度（本給表・昇給表及び評価分布）に基づき、「ステージ C-t で入社し、ステージＢで 60 歳定年を迎えた」場合、職務や PV(ポジションバリュー)の変更に伴う賃金引上げ分も含めた賃金引上げ率は、「1.97%（平均賃金引上げ額 7,763 円)」と試算されます。

○補足「1.97%(平均賃金引上げ額 7,763 円)」の内訳
ステージＣｓの期間：4.26%（平均賃金引上げ額 12,042 円）※B 昇格賃金引上げ額含む
ステージＢの期間　：1.22%（平均賃金引上げ額 5,400 円）

②ステージＣａ　平均賃金引上げ率

現行制度（本給表・昇給表及び評価分布）に基づき、「ステージＣａとして入社し、勤続 20 年まで勤めた」場合、職務変更に伴う賃金引上げ分も含めた賃金引上げ率は、「1.60%（平均賃金引上げ額 3,475 円)」と試算されます。

③ベースアップ　賃金引き上げ率(2,000 円分)

ステージＢ・Ｃｓ　：0.51%
ステージＣａ　　：0.81%

【参考】　賃金引き上げ率の算定方法

社員は「ステージ C-t で入社し、ステージ B で 60 歳定年退職を迎えるモデル(同一人のあゆみ)」に基づき算定し、Ｃａ社員は「Ｃａ社員として入社し、勤続 20 年まで（本給体系等を考慮）のモデル(同一人のあゆみ)」に基づき算定しています。これにより、一人あたりの現行制度に基づく昇給分や昇格時の引上げ分に加え、「役割や PV の変更に伴う賃金引上げ分」も含めています。

■算出方法

①本給引上げ額　：　モデル上の本給最高額（○○円）　－　勤続初年度の本給（□□円）

↓

②平均賃金引き上げ額　：　①（本給引上げ額）　÷　モデル上の本給最高額の勤続年数

↓

③平均賃金引き上げ率　：　②（平均賃金引き上げ額）　**÷　平均本給※**

※平均本給は、毎年度の春の交渉時に確認している 3 月末時点の要員予測をベースに算出された数値を使用。

＜社員のモデルイメージ＞

勤続年数	年齢	資格等級	役割・PV	本給評価	月例基準内賃金	
1	22	C-t	—	—	○○円	勤続初年度の本給額
2	23	C-t	—	B	・・・・・・	
3	24	C-t	—	B	・・・・・・	
4	25	C-t	—	A	・・・・・・	
：	：	：	：	：	：	
10	31	ステージCs	役割②	B	・・・・・・	
11	32	ステージCs	役割②	A	・・・・・・	
12	33	ステージB	Ⅷ	—	・・・・・・	
：	：	：	：	：	：	
20	41	ステージB	Ⅵ	B	・・・・・・	
21	42	ステージB	Ⅵ	B	・・・・・・	
22	43	ステージB	Ⅵ	A	・・・・・・	
：	：	：	：	：	：	
34	55	ステージB	Ⅴ	B	□□円	モデル上の本給最高額
：	：	：	：	：	：	
38	59	ステージB	Ⅴ	B	・・・・・・	

＜Ｃａ社員のモデルイメージ＞

勤続年数	年齢	資格等級	役割・PV	本給評価	月例基準内賃金
1	22	ステージCa	⑤	—	○○円
2	23	ステージCa	⑤	B	・・・・・・
3	24	ステージCa	⑤	B	・・・・・・
4	25	ステージCa	⑤	A	・・・・・・
：	：	：	：	：	：
10	31	ステージCa	③	B	・・・・・・
11	32	ステージCa	③	A	・・・・・・
12	33	ステージCa	③	—	・・・・・・
：	：	：	：	：	：
20	41	ステージCa	②	B	・・・・・・
21	42	ステージCa	②	B	・・・・・・
22	43	ステージCa	②	A	・・・・・・
：	：	：	：	：	：
34	55	ステージCa	①	B	□□円
：	：	：	：	：	：
38	59	ステージCa	②	B	・・・・・・

マイスタッフ：時間給要求

1)評価要求

適正な能力評価により

マイスタッフはＳ・Ａ評価３割以上、Ｂ（およびＣ）評価７割未満

となることを要求

【運用に関する要求】

○面談の実施状況を労使で確認する

○評価反映時に評価分布、および平均時間給を確認し、適正な運用がなされていることを労使で確認を行う

2)能力給表及び能力給改訂表要求(ＭＳⅡ)

■ＭＳⅡ　能力給表　　単位：円

ランク	能力給
1	0
2	5
3	10
4	15
5	20
6	25
7	30
8	35
9	40
10	45
11	50
12	55
13	60
14	65
15	70

ランク	能力給
16	75
17	80
18	85
19	90
20	95
21	100
22	105
23	110
24	115
25	120
26	125
27	130
28	135
29	140
30	145
31	150
32	155
33	160
34	165
35	170

■ＭＳⅡ　能力給改定表

	評価				
	S	A	B	C	D
有期	+35 円	+25 円	+15 円	0 円	–
無期	+30 円	+20 円	+10 円	0 円	-10 円

※評価反映は 10 月 11 日とする

※有期での D 評価は非再契約

3)貢献度ポイント表・退職金算定式・支給係数要求(ＭＳＩ)

○貢献度ポイント表

貢献度評価	S	A	B	C	D
貢献度ポイント	3.0	2.0	1.0	0.0	0.0

※ポイント付与は 10 月 11 日を起算日とする

○退職金算定式

退職金＝退職時の週契約時間×52 週×累積貢献度ポイント(上限 15Ｐ)×支給係数

○支給係数

■有期

再契約回数	1回	2回	3回	4回	5回	6回	7回	8回	9回	10回	11回以上
支給係数	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60

■無期

初回再契約からの年数	1年未満	1年超2年	2年超3年	3年超4年	4年超5年	5年超6年	6年超7年	7年超8年	8年超9年	9年超10年	10年超
支給係数	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60

スペシャリティスタッフ：年俸要求

１）年俸改訂表要求

評価	S	A	B+	B	B−	C	D
有期	+8%	+4%	+2%	0%	−2%	−4%	−
無期	+8%	+4%	+2%	0%	−2%	−4%	−8%

※評価反映日は４月１日とする

※ＳＳ(有期)のＤ評価は非再契約とする

①スペシャリティスタッフの評価要求

○スペシャリティスタッフの評価は絶対評価とする

②運用に関する要求

○面談の実施状況を労使で確認する

○評価反映時に評価分布、および平均年俸を確認し、適正な運用がなされていることを労使で確認を行う

４.最低賃金要求(扶養者年齢別･月例･年収･時間給)

社員･スペシャリティスタッフ
扶養者･年齢別最低賃金要求

単位：円

	本拠地エリア	一人扶養 (27 歳)	二人扶養 (30 歳)	三人扶養 (33 歳)	四人扶養 (36 歳)
Ａ基準	関東･近畿･名古屋･福岡	212,100	235,200	258,200	281,300
Ｂ基準	北海道･東北･新潟･静岡･中国･四国	192,800	213,800	234,700	255,700

・関東・近畿・名古屋・福岡エリアを本拠地とする社員・スペシャリティスタッフは、Ａ基準を適用する。また、北海道・東北・新潟・静岡・中国・四国エリアを本拠地とする社員・スペシャリティスタッフは、Ｂ基準を適用するものとする
・育児・介護等の短時間勤務者については、本給より控除されている割合と同じ割合を該当する扶養者・年齢別最低賃金より差し引いた金額と比較し、控除された本給の金額が下回る場合、差額を支給するものとします。
(例) Ａ基準地域で 30 歳二人扶養の 6 時間勤務の場合
本給×6 時間÷7 時間 25 分(1 日の労働時間)＝短時間勤務時の本給が、
235, 200 円÷7 時間 25 分×6 時間＝190, 274 円より下回る場合、差額支給

○扶養者・年齢別最低賃金の適用要件
・対象者の年齢上限は、満 60 歳までとする
・対象者の年齢は、要求年度の４月１日現在における満年齢を基準とする
・対象者の年齢が 27 歳未満の場合は 27 歳の、37 歳以上の場合は 36 歳の要求基準額とする
・被扶養者の範囲は、扶養家族手当の対象としている子及び税法上の扶養家族であり、日本国内に居住している者とする(※海外在住者の被扶養者は、公的給付の内容を正確に把握することが容易ではないため、本最賃における被扶養者の範囲からは除く)
・被扶養者数に上限は設けず、被扶養者数に応じ 10, 000 円を加算する
・対象者の要件は、フルタイム勤務をしており、主として本人の収入により世帯の生計を維持している者とする。なお、三越伊勢丹グループ内に生計を一にする配偶者・同居親族が在籍している場合、収入の高い方を保障対象者とする
・対象者の基準内賃金には、本人及び被扶養者の扶養・障害及び年金に関わる公的給付(児童手当・特別障害手当・遺族年金等)を含むものとする。なお、保障対象者で、期中に該当する公的給付が発生した場合は、速やかに会社へ申告するものとする(※公的年金のように２ヶ月分を１回にまとめて給付される場合、月按分して１ヶ月分の給付額を算出し、収入の範囲に算定することとする)

2023年度　扶養者･年齢別最低賃金 （A基準）

(単位:円)

年齢	一人扶養	二人扶養	三人扶養	四人扶養
～27	**212,100**	222,100	232,100	242,100
28	216,500	226,500	236,500	246,500
29	220,900	230,900	240,900	250,900
30	225,200	**235,200**	245,200	255,200
31	229,600	239,600	249,600	259,600
32	233,900	243,900	253,900	263,900
33	238,200	248,200	**258,200**	268,200
34	242,600	252,600	262,600	272,600
35	247,000	257,000	267,000	277,000
36～	251,300	261,300	271,300	**281,300**

2023年度　扶養者･年齢別最低賃金 （B基準）

(単位:円)

年齢	一人扶養	二人扶養	三人扶養	四人扶養
～27	**192,800**	202,800	212,800	222,800
28	196,500	206,500	216,500	226,500
29	200,200	210,200	220,200	230,200
30	203,800	**213,800**	223,800	233,800
31	207,500	217,500	227,500	237,500
32	211,100	221,100	231,100	241,100
33	214,700	224,700	**234,700**	244,700
34	218,400	228,400	238,400	248,400
35	222,100	232,100	242,100	252,100
36～	225,700	235,700	245,700	**255,700**

社員・スペシャリティスタッフ・エルダー社員（月給）
月例・最低賃金要求

月例賃金　164,000 円

・ステージ Ca の領域給最下限エリアのカウンター領域新卒採用賃金を基準とする
・算出根拠は以下の通りとする
　○月例賃金
　　ステージ Ca 領域給最下限エリアカウンター採用賃金　162,000 円
　　【月例最低賃金(162,000 円)＜本部方針月例最低賃金(164,000 円)】
・Ｃａ新卒初任給における北海道・中四国・静岡エリアにおいて月例・最低賃金を下回るが、新規採用を行う場合には月例・最低賃金を下回らないように採用を行うことを要求する
・尚、来年度制度改定の継続協議を行う中で月例最低賃金を上回るように協議を行う

マイスタッフ・エルダー社員（時間給）・エルダースタッフ
時間給最低賃金要求

単位：円

東京	埼玉	北海道	宮城	新潟	静岡
1,075	990	920	885	890	945

愛知	京都	広島	香川	福岡
990	970	930	880	900

・時間給制で働くメンバーが存在する都道府県別に時間給最低賃金を設定したが、2023年度より今後発生する可能性を踏まえ、全営業所のある都道府県で設定する
・2023年度期中に、現在時間給制で働くメンバーが存在しない都道府県でマイスタッフの採用が発生する場合は、本部方針の時間給最低賃金を下回らない金額で設定する
・2023年度期中に、上記水準が公的最低賃金を下回った場合には、別途労使協議を行い、公的最低賃金の改定発効される年月日以前に改定基準以上を適用させる

Ⅲ.労使通年協議事項　審議決定事項・報告事項

1.2022 年度労使通年協議項目ついて

対象	検討項目	位置づけ	ページ
ステージＢ	２．ステージＢ　人事制度改定について	審議決定事項	40
ステージＣ	３．ステージＣ　人事制度改定について	報告事項	49
ステージ Ca	４．Ca の退職一時金について	審議決定事項 報告事項	58
エルダー社員	５．エルダー社員　人事制度改定について	審議決定事項 報告事項	61
マイスタッフ	６．マイスタッフ　人事制度改定について	報告事項	63
社員	7．2024 年度以降春の交渉ベースアップ算出式について	審議決定事項	64
ステージＢ	８．本給・賞与の評価項目分離について	審議決定事項	65
全員	９．専門性人財について	報告事項	68
全員	10．来年度労使通年協議事項について	審議決定事項	69

２．ステージＢ　人事制度改定について【審議決定事項】

１)新本給(2022 年 9 月メンバーズ VOICE 議案書より)

■本給の構成

本給＝資格給＋役割給＋個人成果給

■役割給(単位:千円)

	B-1	B-2	B-3	B-4	B-5	B-6
役割給	110	95	80	65	50	35

■資格給

資格給	102千円

■昇給表(各評価におけるランクアップ数)

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

※4 月にＧ２進級後、6 月のＧ１での評価反映を行い、評価反映後の方が、
　個人成果給が高い場合には、同額になるようにランク UP を行う

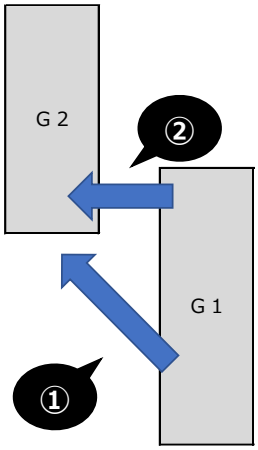
※仮Ｇ１(P.44)から進級時の評価反映は、本格付先のグレードに基づき実施

■個人成果給(単位:千円)

	Ｇ２		Ｇ１	
1	316.5			
2	315.0			
3	313.5			
4	312.0			
5	310.5			
6	309.0			
7	307.5			
8	306.0			
9	304.5			
10	303.0			
11	301.5			
12	300.0			
13	298.5			
14	297.0			
15	295.5			
16	294.0			
17	292.5			
18	291.0			
19	289.5			
20	288.0			
21	286.5			
22	285.0			
23	283.5			
24	282.0			
25	280.5			
26	279.0			
27	277.5			
28	276.0			
29	274.5			
30	273.0			
31	271.5			
32	270.0			
33	268.5			
34	267.0			
35	265.5			
36	264.0			
37	262.5			
38	261.0	38	261.0	
39	259.5	39	259.5	
40	258.0	40	258.0	
41	256.5	41	256.5	
42	255.0	42	255.0	
43	253.5	43	253.5	
44	252.0	44	252.0	
45	250.5	45	250.5	
46	249.0	46	249.0	
47	247.5	47	247.5	
		48	246.0	
		49	244.5	
		50	243.0	
		51	241.5	
		52	240.0	
		53	238.5	
		54	237.0	
		55	235.5	
		56	234.0	
		57	232.5	
		58	231.0	
		59	229.5	
		60	228.0	
		61	226.5	
		62	225.0	
		63	223.5	
		64	222.0	
		65	220.5	
		66	219.0	
		67	217.5	
		68	216.0	
		69	214.5	
		70	213.0	
		71	211.5	
		72	210.0	
		73	208.5	新任

２)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



Ｇ２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	「成果の再現性」の高まりを十分に確認出来ている	Ｇ２重複ランク到達後に受験をおこなう場合には、一定の確認を行う
	①	「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(Ｇ２重複ランク到達前)に受験をおこなう場合には、アセスメントを実施

※期待成果については詳細説明Ｐ12 記載

・グレード間進級は、Ｇ２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、受験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判定(アセスメント)を実施していく
・ステージＢ昇格後、Ｇ２相当ランク到達後に受験を行う場合には、毎年の成果発揮(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

<Ｇ２への進級判定>

		ランク積み上がり結果の判定	受験資格	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	・自ら進級審査への受験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	・自ら進級審査への受験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

・Ｇ２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、受験資格や判定内容に違いを設ける
・中途入社者の受験資格については、中途入社は即戦力人財の採用という目的を踏まえ、受験資格については、都度労使で確認の上、受験可否を決定する

3)改定スケジュール

①新制度への移行のイメージ

2023 年 4 月	～2023 年 6 月 15 日	2023 年 6 月 16 日～
定期人事異動(役割変動含む)	異動を反映した現制度による給与支給	新制度による給与支給スタート

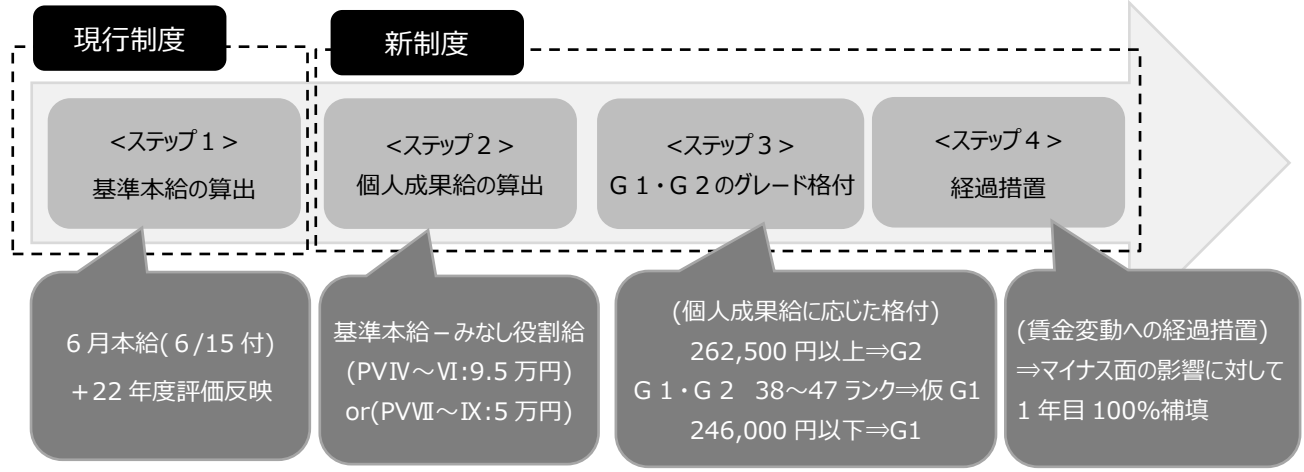
・4 月 1 日~6 月 15 日は、現制度に基づき賃金を支給する(新本給 6 月 16 日開始)
・新本給制度の個人成果給は 6/15 時点の本給に 22 年度本給評価反映後を元に算出する
・22 年度の本給評価は、現制度の昇給表に基づき評価反映を行う
・23 年 4 月 1 日付のステージ B 昇格者は、現行制度どおり 22 年度の本給反映は行わないものとする
・22 年度昇格者(4/16)及び 23 年度中途入社者(入社日)は、新本給を読み替えて適用する

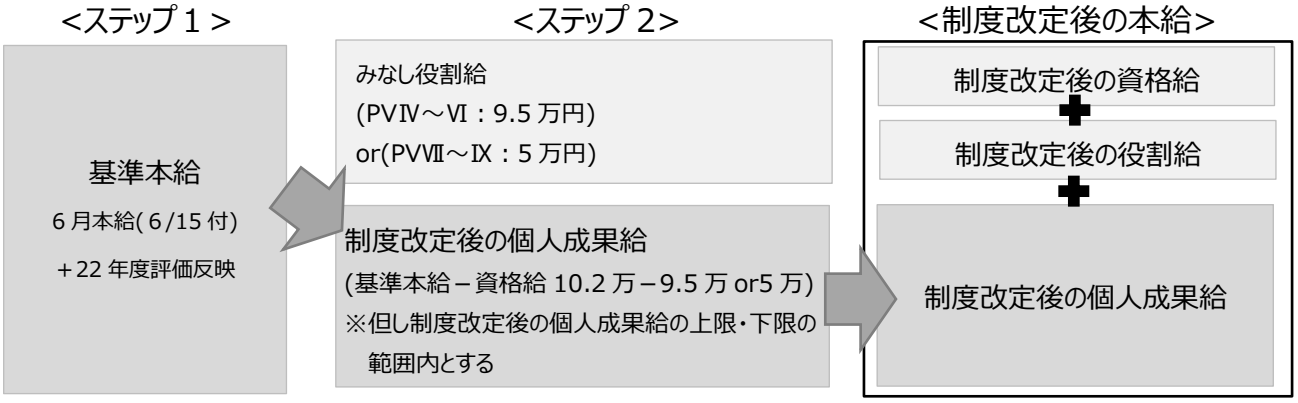
4)移行に伴う基本的な考え方



・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

5)制度改定に伴う移行の流れについて

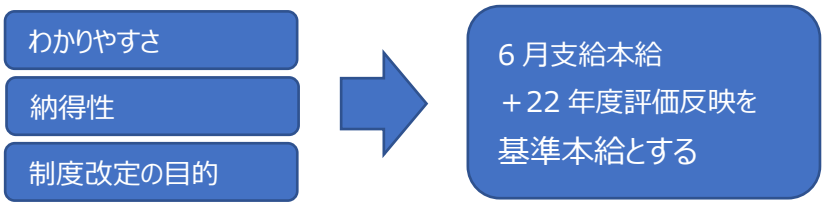




６)各ステップにおける具体的な対応について

①ステップ１　基準本給

ⅰ)基本的な考え方



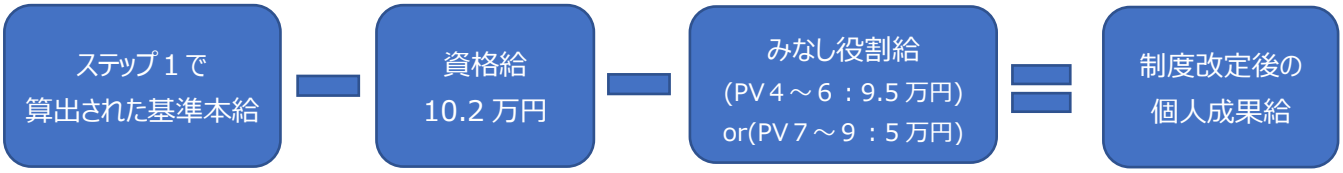
・現行制度は、役割変動時の増減が大きい中で、直近本給のみで移行してしまうと移行前の役割任命における影響が大きいため、過去数年の平均を用いることを検討してきた

・一方で、過去平均を取ることで現行本給から減額となるケースが想定よりも多くあり、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

ⅱ)休職および短時間勤務や昇格時の対応について

分類	項目	具体的な対応
休職および 短時間勤務	休職期間の取り扱い	休職期間中は休職前の ＰＶになっているため、そのまま移行を行う
	短時間勤務時の対応	移行時には時間案分していない本給とする
昇格	2023年4月昇格者	4月16日付で新本給に読み替えて適用する

②ステップ２　個人成果給の算出について

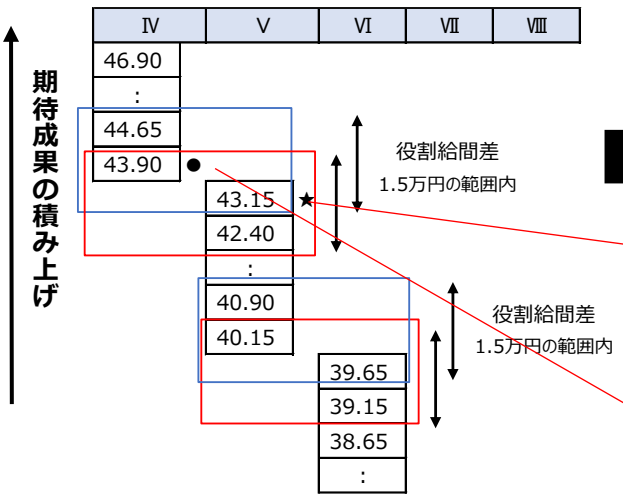


※個人成果給は制度改定後の本給表の範囲内を上下限とします

・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算することによって、制度改定後の個人成果給を算出します

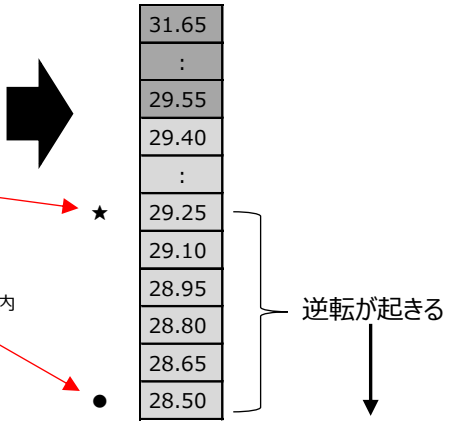
【みなし役割給とは…】

①現行の格付け



	PV	役割成果給	資格給	本給
●	Ⅳ	43.90	5.50	49.40
★	Ⅴ	43.15	5.50	48.65

②新制度への移行



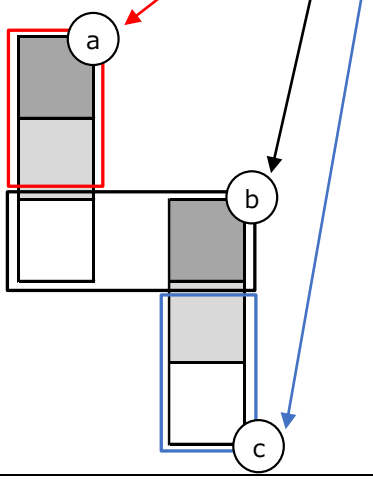
	PV	役割給	資格給	個人成果給	格付	新本給
●	Ⅳ	11.00	10.00	28.40	28.50	49.50
★	Ⅴ	9.50	10.00	29.15	29.25	48.75

※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 万円以内の差である場合には、現行本給から新本給にそのまま移行すると、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という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 PVⅤと PVⅧ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　G1・G２のグレード格付について

ステップ２で算出された個人成果給	a	1～37ランク	262,500円以上	G２に格付
	b	38～47ランク	247,500～261,000円	仮G１とする
	c	48～73ランク	246,000円以下	G１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（G２・G１)格付を行う
・制度改定後の個人成果給が、262,500 円以上の場合にはG２、246,000 円以下の場合にはG１に格付を行う
・G２・G１共通の 247,500～261,000 円の格付方法は、移行による影響や今後の進級判定との整合性を踏まえ、仮G１とする
・移行後から 3 月までの間に進級判定(P.41)を行い、2024 年 4 月に本格付を行う。尚、評価反映は格付先のグレードに基づき実施

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)

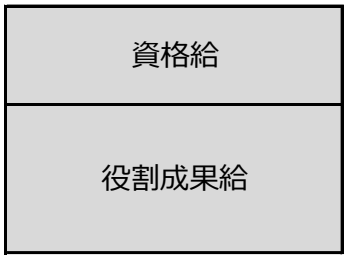
移行

	移行による影響	経過措置対応
2023年7月支給本給 (資格給・個人成果給・役割給の合計)	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

<制度改定前本給>



<制度改定後本給>



<経過措置金額>
差額×100%(12 か月間)

<経過措置期間>
2023 年 7 月～2024 年 6 月の支給給与

・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
・尚、経過措置金額は、賞与支給計算式の本給に加算しないものとする

ⅲ)その他の対応

項目	具体的対応
短時間勤務時の対応	経過措置金額についても本給同様に時間案分を行う
休職時の対応	本給と同様に支給は行わない

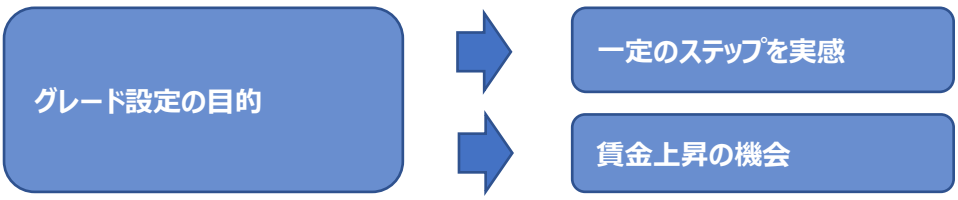
・経過措置の位置づけを踏まえ上記の通り対応を行っていく

【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



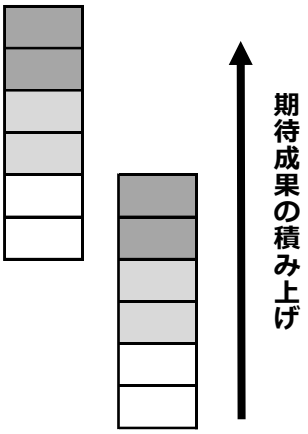
ⅰ)一定のステップを実感

・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(Ｇ１・Ｇ２)を設定する



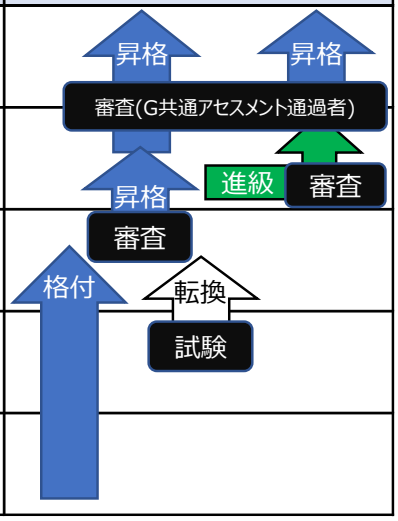
②グレードの定義について

・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 Ｇ２として定義する

ステージ	グレード	期待役割	期待成果	組織運営		施策・業務推進		メンバー育成	
Ｂ	Ｇ２	～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～ 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・戦略策定の視点を持ち、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
	Ｇ１		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)						

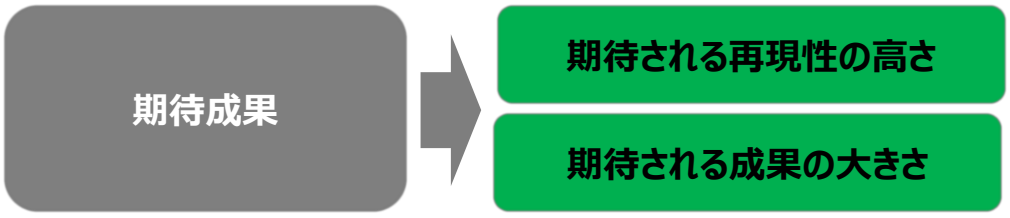
【参考：階層(資格)と期待される役割】

			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	G2	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	
		G1		
	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 B-1・B-2 との違い】

	位置づけの違い	賃金の違い				ステップアップの違い	
		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	判定
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
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

【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。

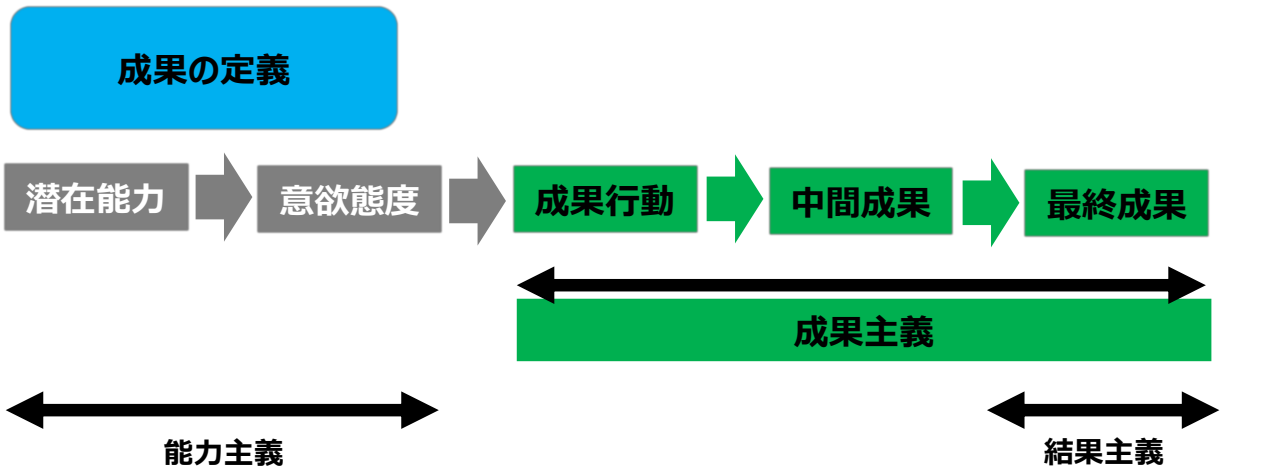
＜再現性の高さとは＞

・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。

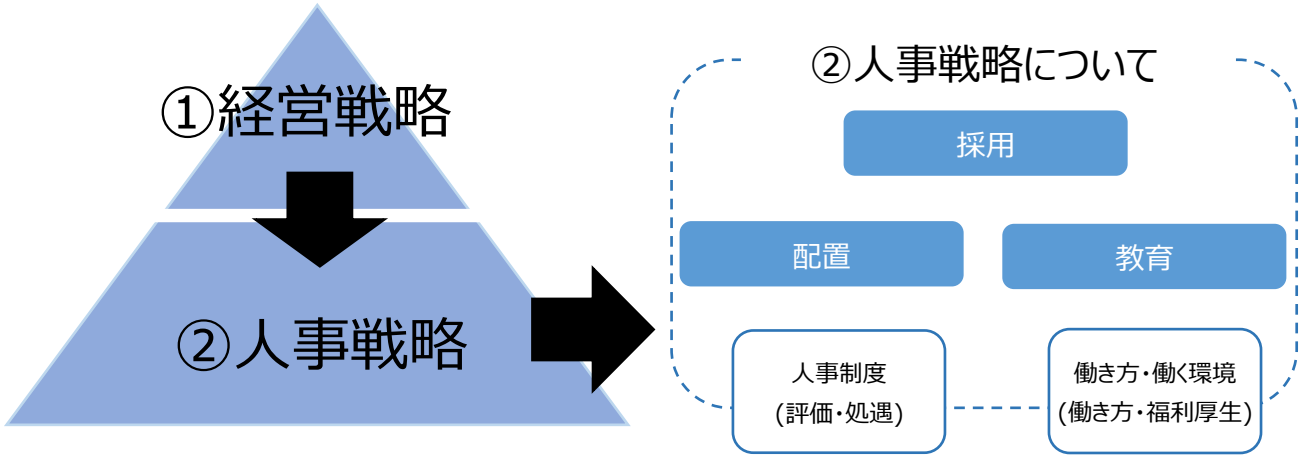
3.ステージ C　人事制度改定について【報告事項】

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もステージ 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。

2)2023 年度労使協議項目

①人事制度の位置づけ



・人事戦略・人事制度は経営戦略との整合性や一貫性を持たせる必要がある

②社員全体の育成体系やキャリア管理の仕組みを検討するにあたり

・制度改定を延期するにあたり、社員全体の育成について議論をする必要がある
・まずは、経営戦略の達成に向けて、必要な人事戦略(要員構成・必要な人財像など)や人財を確保するための採用・教育・人事制度・働く環境について議論を行う

３)今年度協議の進捗報告について

①本給体系の改定

ⅰ)現行制度(今回要求内容を記載)

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	
		245,000	
		240,000	240,000
		235,000	235,000
役割②	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
	205,000	205,000	
		200,000	200,000
		195,000	195,000
役割③	190,000	190,000	190,000
	187,500		
	185,000		185,000
	182,500		
	180,000	180,000	180,000
	177,500	177,500	
	175,000	175,000	175,000
	172,500	172,500	
	170,000	170,000	170,000
	167,500	167,500	167,500
	165,000	165,000	165,000
		162,500	162,500
役割④	160,000	160,000	160,000
	158,000		
		157,500	157,500
	156,000		
		155,000	155,000
	154,000		
			152,500
	152,000		
	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
		118,000	118,000
		116,000	116,000
		114,000	114,000
		112,000	112,000
			110,000
			108,000
			106,000

Ｃｓ・Ｃｔ資格給／Ｃａエリア資格給		
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

Ｃａ新卒役割ベース給
103,000円

	Ｃｔ役割ベース給
1年目	116,000
2年目	126,000

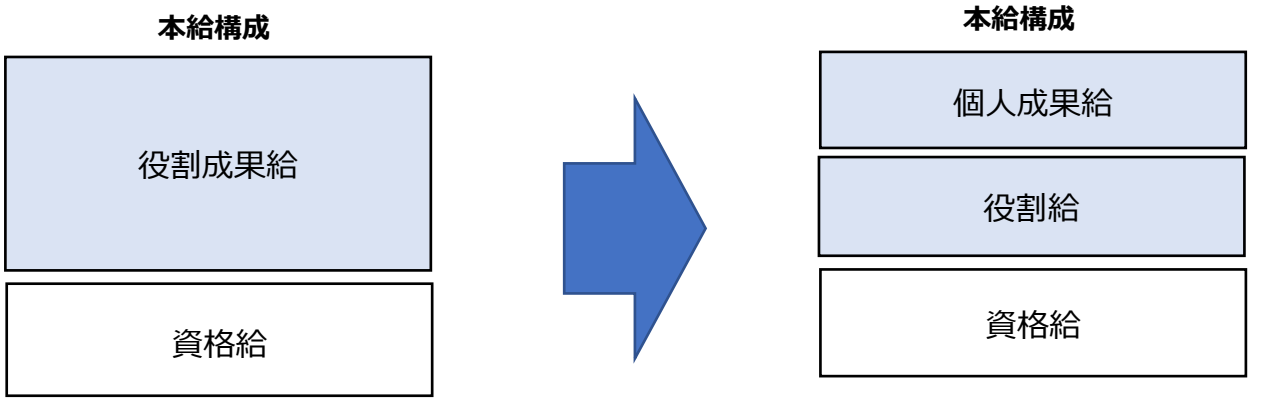
本給　＝　役割成果給　＋　資格給

	役割					
		①	②	③	④	⑤
評価	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

②構成要素の改定

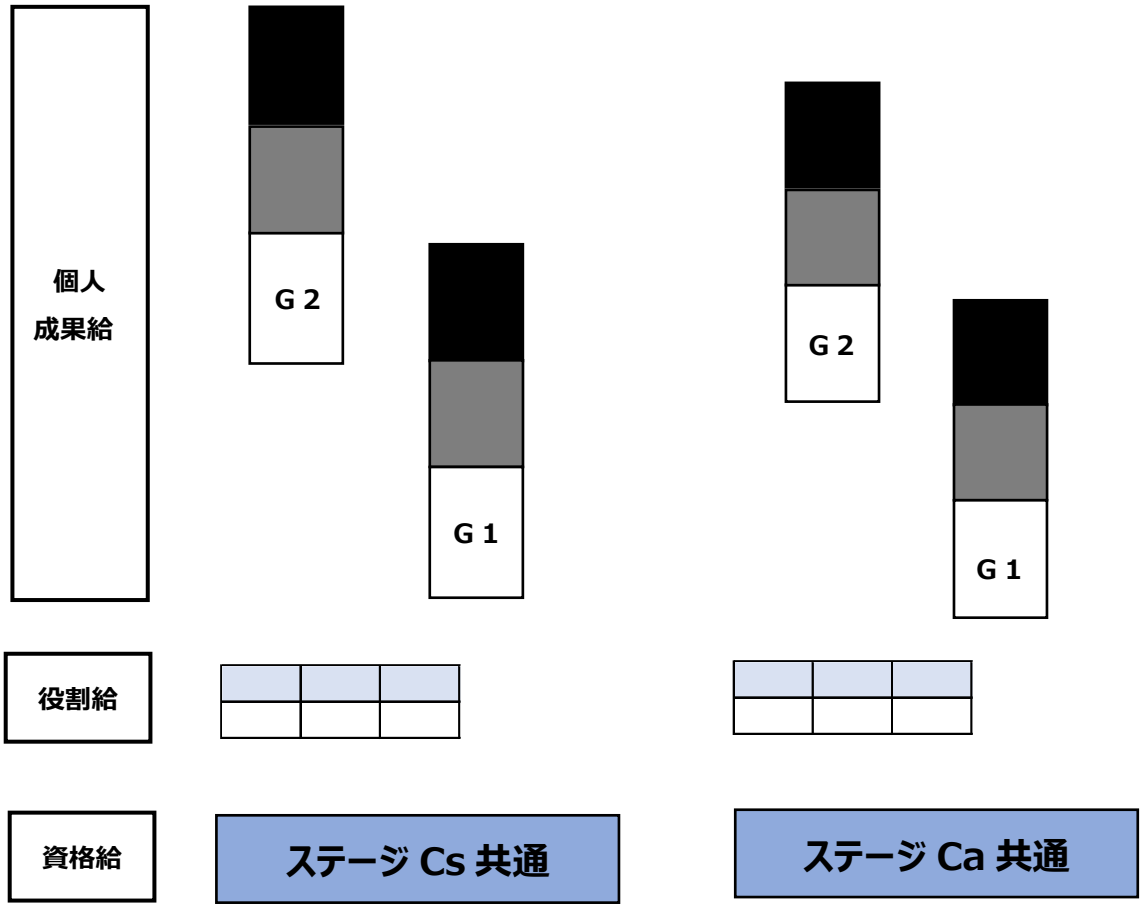
【現行】役割成果給＋資格給　　**【改定案】個人成果給＋役割給＋資格給**

(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)



・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

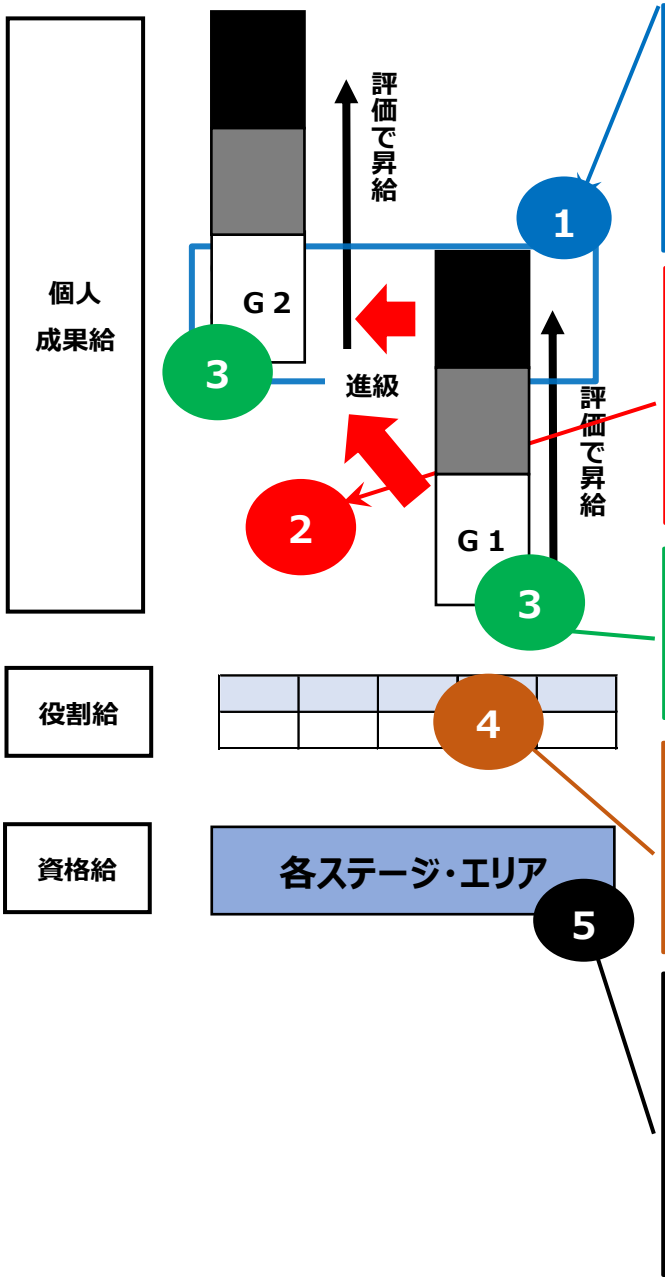
③本給体系イメージ



④本給体系のポイント

・個人成果給は、Cs・Ca それぞれ「Ｇ１、Ｇ２」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
・Cs・Ca それぞれ「Ｇ２」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(Ｇ２へ進級)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
・Ｇ２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>



■ポイント①
グレード１と２(Cs・Ca 共に)に重なりを持たせる
・重なりを持たせることで、進級タイミングを本人や上司が認識することで、キャリアアップに向けた意識を持ちやすくする
・進級の難易度を踏まえ、重なりを持たせる

■ポイント②　早期にステップアップをできる仕組みの導入
・早期に高い役割を担った場合、現行の役割成果給に比べ、上昇額が緩やかになるため、年次や役割に関係なく成果の再現性が高いと認められた人は、上位グレードに進級できる仕組みにすることで、早期に昇給できるようにする

■ポイント③　昇給スピードの違いを設ける
・上位グレードへの進級意欲の醸成やモデル上の歩みを維持するため、昇給スピードに違いを持たせる

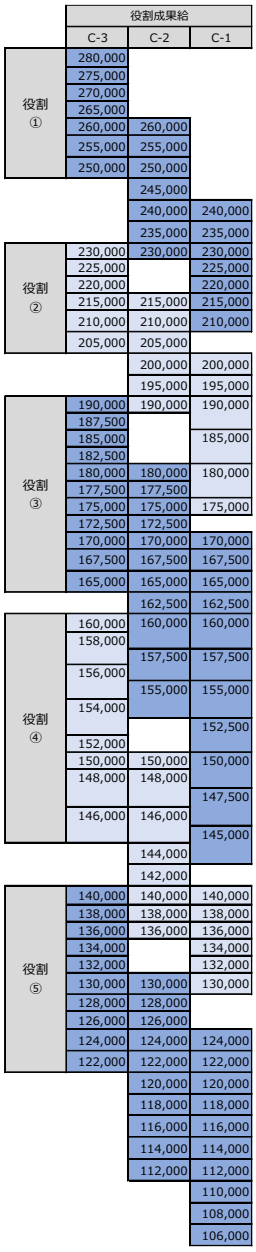
■ポイント④　役割給はメリハリのある仕組みは継続
・役割と成果を区分し、役割の変動をダイレクトに賃金に反映するので、高い役割を目指す意欲や賃金変動の納得感・分かりやすい仕組みとする

■ポイント⑤
資格給は、Cs はＧ１・２で共通、Ca はＧ１・２で共通(Ca はエリアごとで設定を行う)
・Cs・Ca それぞれＧ１・２は、期待役割や担う役割範囲は同一であることや、役割給・個人成果給の水準バランスを踏まえ、資格給は同一とする

⑤個人成果給について

【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	
	255,000	255,000	
	250,000	250,000	
		245,000	
		240,000	240,000
		235,000	235,000
役割②	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
	205,000	205,000	
		200,000	200,000
		195,000	195,000
役割③	190,000	190,000	190,000
	187,500		
	185,000		185,000
	182,500		
	180,000	180,000	180,000
	177,500	177,500	
	175,000	175,000	175,000
	172,500	172,500	
	170,000	170,000	170,000
	167,500	167,500	167,500
	165,000	165,000	165,000
		162,500	162,500
役割④	160,000	160,000	160,000
	158,000		
		157,500	157,500
	156,000		
		155,000	155,000
	154,000		
			152,500
	152,000		
	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
		118,000	118,000
		116,000	116,000
		114,000	114,000
		112,000	112,000
			110,000
			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

＋

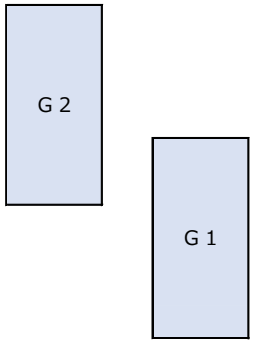
Cs・Ct資格給/Caエリア資格給		
Cs・Ct		
Ca	関東	
	近畿・名古屋	
	九州・東北・信越	
	北海道・中四国・静岡	

【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

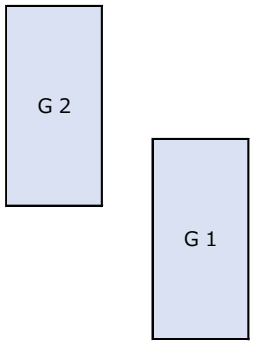
ステップⅡ

個人成果給を２つのグレードに分割

【Cs】

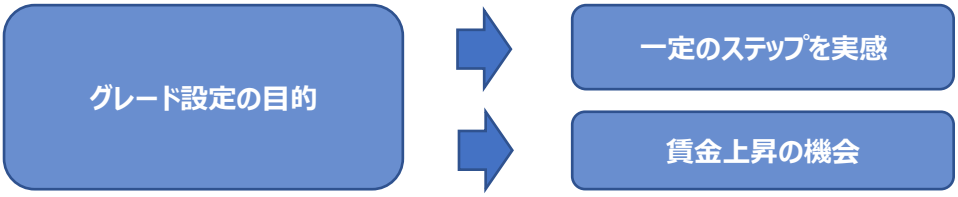


【Ca】



・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

４）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

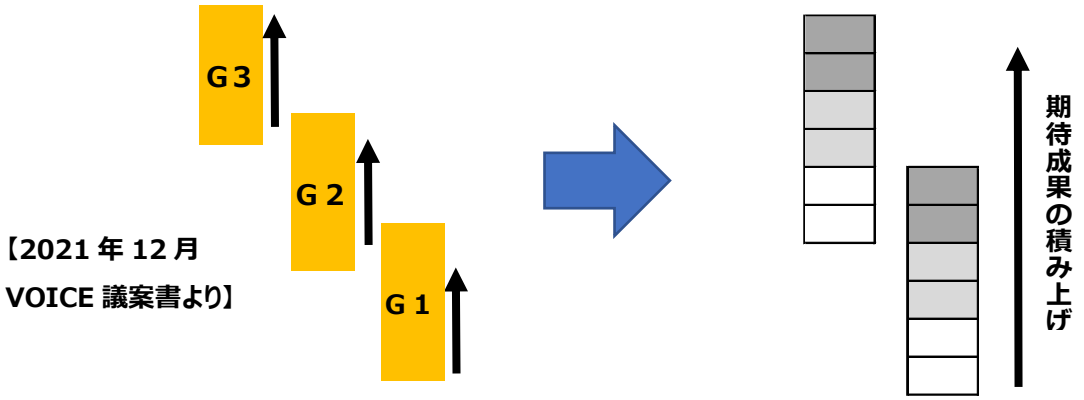
ⅱ)賃金上昇の機会

・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

① 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

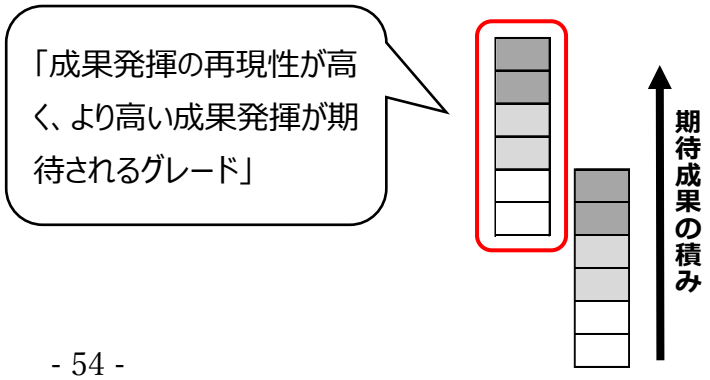
・現在、Cs は将来の幹部候補としてステージ A までのキャリアステップ・歩みを踏まえたグレード毎の在籍年数や、進級判定する上での応募基準や審査項目・基準を整理する上で、難易度や納得性からグレードの本数は、Cs についても 2 本で検討している



② グレードの定義について

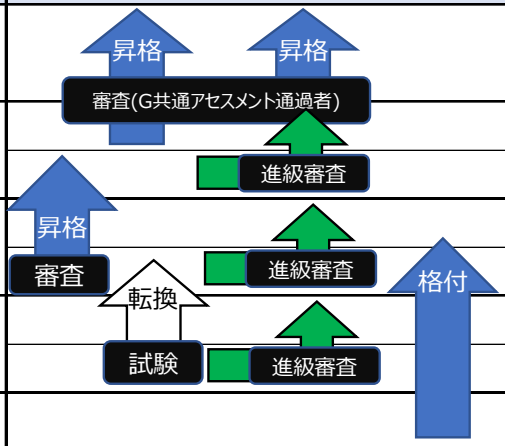
・グレードの違いは、ステージ毎の定義で用いられる期待役割ではなく、「期待成果」をベースとして定義をおこないます

・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 Cs・Ca それぞれ G 2 として定義します

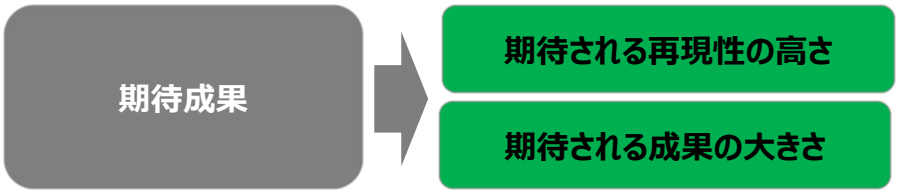


【参考：階層(資格)と期待される役割】

			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	
	ステージB	G2	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	
		G1		
	ステージCs	G2	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	
		G1		
	ステージCa	G2	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	
		G1		
	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。

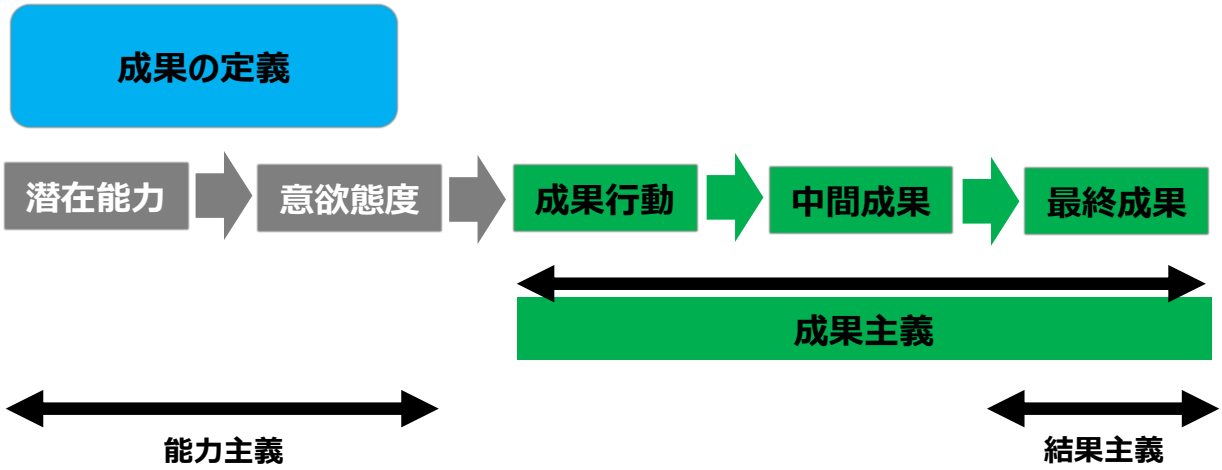
＜再現性の高さとは＞

・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。

③ 現行制度における役割の任命及びマネジメント実態と、新制度における個人成果給(グレード制)について

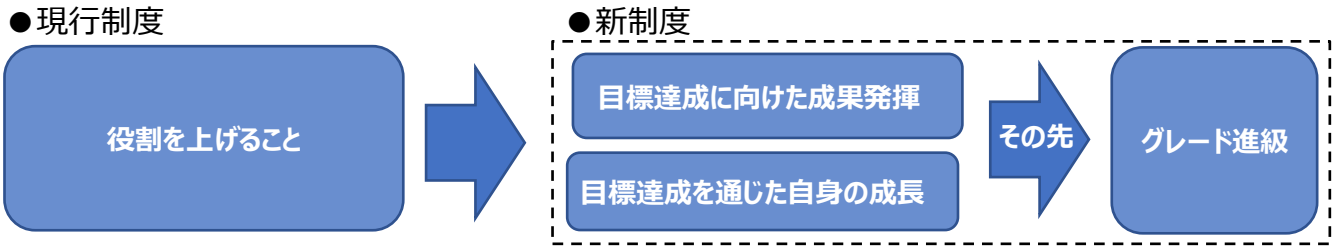
ⅰ)現行制度の運用及びマネジメント実態について

・現行制度における役割は、その時々の担当内の要員構成や担う職務や業務によって任命する役割を上下に変動するものである
・現状の任命実態としては、本人の能力や成果の発揮度合を踏まえ、任命を行っており、一種の役割任命が能力認定のような意味合いになり、特に Cs の役割②以上はその傾向が強い
・部下指導としても、役割をどう上げていくかということをベースに育成や本人への意識付けが行われているため、メンバーも役割を上げることへの意識が強く、**役割がキャリアステップのような運用**となっている

ⅱ)新制度における個人成果給(グレード制)について

・現行制度における役割はキャリアステップのような運用となっていたが、制度改定の目的にあるように「役割による成長は実感しづらい」「役割変動による賃金変動が大きい」という課題を元に役割給は極力最小限にすることを前提に検討をしてきている
・今後は、役割よりも設定した目標達成に向けた成果発揮への意識を高めることで、仕事へのやりがいや仕事の達成感、自身の成長実感に繋げていくことを目的としている
・そのために、役割成果給から役割と成果の部分を分離した「役割給と個人成果給」に本給構成を変更し、毎年の成果を反映した昇給分を維持し続ける仕組みとした
・その中で、「賃金上昇の機会」と「一定のステップ感(成長実感)の機会」を創出するために、毎年の評価以外にグレード進級する仕組みを設定している

【今後、意識してほしい点】



④ 役割給について

ⅰ)設計の考え方

・役割給の数は、「役割変動の発生頻度・賃金ダウンの影響」や「キャリアステップは毎年の成果発揮やグレード進級で実感してほしい点」を踏まえ、最低限の数で設計をする
・具体的には、職務や業務価値が期待役割に比べ、大幅に異なる場合に限り、賃金に違いが設けられる数とする

ⅱ)具体的な案

・Cs は基本的には②標準に位置づけ、②の標準と比べ職務や業務価値が異なる場合に①を任命する
・Ca は基本的には職務や業務価値の違いを踏まえ②・③に任命を行うが、大幅に異なる場合については、①に任命を行う
・役割給は来年度 Cs2 個、Ca3 個をベースに、個人成果給の詳細設計を行う

【具体的な役割給について】

	①	②
Cs	やや大	標準
	20千	10千
		主に担う範囲

	①	②	③
Ca	大	やや大	標準
	30千	20千	10千
		主に担う範囲	

4．Ca の退職一時金について【審議決定事項・報告事項】

1)制度導入内容について(2022 年 10 月)【報告事項】

・ステージ Cs との位置づけの違いを踏まえ、最終的な処遇水準をイメージし、引き上げを協議してきた
・確定拠出年金や賞与引き上げの優先順位が高いと考え、優先的に引き上げの対応を実施してきた
・これらは当初想定していた水準に達したため、2022 年 10 月より退職一時金の導入を実施

●具体的な水準

ステージ	Ca	Ct	Cs	B	A
年間ポイント	40	120	120	200	230

単位：ポイント

	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
退職金P	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	40

※毎月のポイント数の目安

【参考：退職ポイントについて】

・退職ポイントは、1 P＝1,000 と換算とし、1 年間で 40 ポイント＝4 万円分の退職一時金となる
・入社 4 年目以降より加算を行い、退職時に受け取ることが出来る
※既に入社後 3 年が経過している場合は、2022 年 10 月より積算を始める

2)今後の方向性について【報告事項】

・10 月より退職一時金の導入を実施したが、最終的な水準である 80 ポイントを目指し、会社の業績状況や人件費に与える影響を踏まえ、段階的な引き上げとしたため、引き続き協議を実施する
・現在は 2023 年度 10 月引き上げを目指し、残り 40 ポイントのうち 20 ポイントの引き上げに向け、協議を実施

3)短時間勤務・休職時の支給内容における一部見直しについて【審議決定事項】

退職一時金金(別表 1・2)

●年間付与ポイントの計算方法：役割ポイント(ステージ C 除く)＋ステージポイント＝年間付与ポイント

別表 1　役割ポイント表

ステージ A

役割ゾーン	GM0	GM1	GM2	GM3	GM4	M1	M2	M3	M4
年間ポイント	430	400	370	340	310	280	250	220	190

ステージ B

役割ゾーン	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	Ⅴ	Ⅵ	Ⅶ	Ⅷ	Ⅸ
年間ポイント	310	280	250	220	200	180	160	140	120

別表 2　ステージポイント表

ステージ	Ca	Ct	Cs	B	A
年間ポイント	40	120	120	200	230

①現行の労働協約との不整合について

■退職給付規程　第 2 章　退職一時金

ⅰ)第202条（休職時等における退職金ポイント）

第103条の規定にかかわらず、休職並びに1か月以上連続した欠勤及び産前・産後休暇時は、別表1及び別表2のポイントに代えて、**一月当たり5ポイントを加算する。**

ⅱ)対応の方向性

・休職者の一月当たり5.0ポイントは通常勤務者の一月当たり3.3ポイント(年間40ポイント)よりも付与ポイントが高くなるため、修正する必要がある。尚、将来的には年間80ポイントに引き上げることを計画しており、その点を踏まえた対応が必要である

ⅲ)対応における考え方

・第202条では、休職並びに1か月以上連続した欠勤及び産前・産後休暇時(労務提供がない場合)、ステージに関係なく一律で一月当たり５ポイントとしている
・ステージCaも同様に一月当たり５ポイントであるべきであるが、ステージCaは現状、一月当たり3.3ポイント(年間40ポイント)の中で、第202条のケースに5ポイント支給されることは通常勤務者よりも付与ポイントが高くなり、納得性がないと制度となっている
・ステージCaはあるべき水準に向けた引き上げ途中であるため、あるべき水準に達した際に第202条のケースに5ポイントを支給するものとし、現在の一月当たり3.3ポイント(年間40ポイント)時の水準を元に、ポイントを支給するものとする

【具体的な対応】

	年間ポイント	月ポイント	休職時の付与ポイント(月)
ステージCs	120	10.0	5.0
ステージCa(22年10月)	40	3.3	2.5
ステージCa(23年10月)※協議中	60	5.0	3.8
ステージCa(将来的に)	80	6.7	5.0

■規程の変更案

●第202条（休職時等における退職金ポイント）

第103条の規定にかかわらず、休職並びに1か月以上連続した欠勤及び産前・産後休暇時は、別表1及び別表2のポイントに代えて、一月当たり5ポイントを加算する。但し、ステージCaについては2.5ポイントとする

※審議：将来的(Caの水準引き上げ時)には5.0ポイントとする

②第203条（短時間勤務者の退職金ポイント）

第 103 条の規定にかかわらず、短時間勤務者（育児・介護・要保護者Ｃ）については、別表 1 及び別表 2 のポイントを合算したポイントを、**時間按分(少数点以下を切上げ)し、加算するものとする。**

ⅰ)対応の方向性

・時短勤務時間に合わせて案分し、第 203 条の対応をすると通常勤務者よりも付与ポイントが高くなるため、別途対応が必要である

ⅱ)対応における考え方

・将来の年間 80 ポイントまでの引き上げ時も同様のケースが起こるため、整理を行う必要がある

【具体的な対応】

■年間 40 ポイント(2022 年 12 月 1 日～2023 年 9 月 30 日)

勤務時間		対フル勤務	付与ポイント(時間案分)	小数点切り上げ	最終案	
7時間25分	7.42	1.00	3.3		3.30	
7時間00分	7	0.94	3.11	4.00	3.30	※Caは最大3.3ポイントまで
6時間30分	6.5	0.88	2.89	3.00	3.00	
6時間00分	6	0.81	2.67	3.00	3.00	
5時間30分	5.5	0.74	2.45	3.00	3.00	
5時間00分	5	0.67	2.22	3.00	3.00	※休職者：2.50ポイント

■年間 60 ポイント(協議中：2023 年 10 月 1 日～)

勤務時間		対フル勤務	付与ポイント(時間案分)	小数点切り上げ	最終案	
7時間25分	7.42	1.00	5.00		5.00	
7時間00分	7	0.94	4.72	5.00	5.00	※Caは最大5.00ポイントまで
6時間30分	6.5	0.88	4.38	5.00	5.00	
6時間00分	6	0.81	4.04	5.00	5.00	
5時間30分	5.5	0.74	3.71	4.00	4.00	
5時間00分	5	0.67	3.37	4.00	4.00	※休職者：3.80ポイント

■年間 80 ポイント(最終的な水準)

勤務時間		対フル勤務	付与ポイント(時間案分)	小数点切り上げ	最終案	
7時間25分	7.42	1.00	6.70		6.70	
7時間00分	7	0.94	6.32	7.00	6.70	※Caは最大6.7ポイントまで
6時間30分	6.5	0.88	5.87	6.00	6.00	
6時間00分	6	0.81	5.42	6.00	6.00	
5時間30分	5.5	0.74	4.97	5.00	5.00	
5時間00分	5	0.67	4.52	5.00	5.00	※休職者：5.00ポイント

■規程の変更案

●第203条（短時間勤務者の退職金ポイント）

第 103 条の規定にかかわらず、短時間勤務者（育児・介護・要保護者Ｃ）については、別表 1 及び別表 2 のポイントを合算したポイントを、時間按分(少数点以下を切上げ)し、加算するものとする。但し、ステージ Ca については最大 3.3 ポイントまでとする

※審議：将来的(Ca の水準引き上げ時)には最大 6.7 ポイントまでとする

③付与ポイントの変更スケジュール

1か月あたりの付与ポイント	2022年度	2023年度
	10月～3月	4月～9月
フルタイム勤務	3.3	3.3
休職時	5.0	2.5
短時間勤務(7時間)	4.0	3.3

※2023 年 10 月以降は協議結果を踏まえ、確定させる

5．エルダー社員　人事制度改定について【審議決定事項・報告事項】

1)職種の見直しについて【審議決定事項】

①日本橋エリアにおける問い合わせ業務について

・4 月より日本橋にある顧客サービスにおいて、エルダー社員で引き続き勤務される方がいるため、日本橋エリアにおける顧客サービスで実施している業務(問い合わせ業務)の時給を設定する必要がある
・時給設定については、エルダー社員でこれまで問い合わせ業務に従事する方がいないため、同じ時給制である MS の問い合わせ業務と他の業務との水準差や、他の職種とのバランスを踏まえ設定する
・月給制については、同一エリアにおける全職種一律としている

②職種の見直しについて

・本社業務が他のエリアに移転する中で、新宿エリアにおける職種を移転先で時給設定をしてきた
・今回、トリトンや日本橋への移転が行われ、新宿エリアに本社業務がなくなったため、新宿エリアにおける全職種を削除する
・また、本社業務が他のエリアに移転するだけでなく、一部業務を他社に委託する中で出向している方がいたが、移転の中で該当する職種を削除してしまっていた
・今後も委託を継続していく方向性のため、勤務エリア及び業務内容を鑑み、当該職種を再設定する

2)新規採用について【報告事項】

・これまで 60 歳を迎えた社員や SS をエルダー社員として再雇用してきたが、事業の多角化や様々な取り組みが行われる中で、必要人員確保に向けた要員補充の円滑化や金融業務における経験者採用の多様化として、新規採用を行えるようにする
・現在ある様々な職種・働き方すべてで新規採用が行えるように採用賃金の要求を行う

【現行】

区分	エリア	業務名	契約賃金	
時給制	新宿	情報管理業務	1,045	削除
		調査事務業務	1,045	
		事務業務	1,045	
	晴海	カード審査業務	1,615	
		債権回収業務	1,615	
		情報管理業務	1,115	
		調査事務業務	1,115	
		保険業務	1,115	
		事務業務	1,115	
	首都圏	店頭サービス業務 保険店頭業務	1,325	
	中部・関西		1,275	
	北海道・東北・中国・九州		1,225	
	静岡・新潟・四国		1,175	
月給制	首都圏	全業務	上限 225,000	
	中部・関西	全業務	上限 217,000	
	北海道・東北・中国・九州	全業務	上限 209,000	
	静岡・新潟・四国	全業務	上限 201,000	

【改定及び新設(ベア分・所定休日増加対応分含む)】

区分	エリア	業務名	契約賃金 採用賃金	
時給制	日本橋	問い合わせ業務	1,360	新設
	晴海	カード審査業務	1,650	
		債権回収業務	1,650	
		情報管理業務	1,150	
		調査事務業務	1,150	
		保険業務	1,150	
		事務業務	1,150	
	出向(JPN)	債権管理業務	1,560	再設定
	首都圏	店頭サービス業務 保険店頭業務	1,360	
	中部・関西		1,310	
	北海道・東北・中国・九州		1,260	
	静岡・新潟・四国		1,210	
月給制	首都圏	全業務	上限 227,000	
	中部・関西	全業務	上限 219,000	
	北海道・東北・中国・九州	全業務	上限 211,000	
	静岡・新潟・四国	全業務	上限 203,000	

・ベースアップ分反映：時給制＋10 円、月給制＋2,000 円
・所定休日増加分：時給制＋25 円

３)今後の方向性について

①時給制について

・近年、最低賃金が引き上がり、全国加重平均額 961 円になっている
・今後は全国加重平均額 1,000 円を目指すと政府方針が掲げられていることや、物価上昇が今後も続くことが想定される中では、更なる最低賃金の引き上げが行われることが想定される
・そういった中では、エルダー社員はこれまでの経験を現役世代への継承や現役世代のサポートを期待されているが、マイスタッフの新規採用時給と同等の時間給となっている点も課題がある
・各職種の時給水準においては、設計当初の時給水準や時給差が現在の水準や職種間差が適切であるかを検証する必要がある
・来年度については、以上のような課題を踏まえ、見直しの検討を行う

②月給制について

・事業の多角化や様々な取り組みが行われる中で、これまで 60 歳を迎えた社員や SS をエルダー社員として再雇用し、これまでの経験を現役世代への継承や現役世代のサポートを期待している
・そのような中で、社内の要員体制や本人の意欲・希望を踏まえ、マネージャー相当の業務に従事することができるような制度整備を行う必要があるかについても検討を行う

６．マイスタッフ　人事制度改定について【報告事項】

１)組合として考える課題について

・近年、最低賃金が引き上がり、 全国加重平均額 961 円になっている
・そのような中で、MS Ⅰ は近年毎年最低賃金に引っかかり、MS Ⅱとの採用賃金の差がはじめ 150 円程度にあったが、現在は MS Ⅰ・Ⅱで同じ採用賃金となっている職種も出てきており、設計時の趣旨が変わってきてしまっている
・また、お客さまに関する事務業務や営業計数に向けたお客さま対応を担う MS が多い中で、現在 MS Ⅱの半数以上が昇給上限に張り付いており、賞与支給の無い MS Ⅱは期中の達成度や貢献が処遇に一切反映できない状況になっている

２)今後の方向性

・さらなる最低賃金上昇を見据えながら、MS Ⅰ・Ⅱの位置づけを踏まえた職種ごとの時給水準を再検討
・同業他社やグループ会社の時給制を調査し、魅力ある時給水準及び期中の達成度や貢献が処遇に反映される仕組みの検討を行う

7．2024 年度以降春の交渉ベースアップ算出式について【審議決定事項】

・現行のグループ共通ベースアップ算出式の有効期限は 2023 年春までのため、2024 年度春の交渉以降のベースアップ対応方法について、今年度議論を実施
・共通ベースアップ算出式は「労使通年協議の効率化・充実化」や「メンバーに対するわかりやすさ・納得性の向上」、「一体感の醸成」に繋げ、共通にすることで全体の底上げに繋げることを目的としている
・現行のベースアップ算出式の考え方である物価上昇に対応する仕組みであること、そして全ての企業が対応できる仕組みであることの考え方は踏襲する
・一方で、ベースアップ額の算出については昨今のインフレ下の状況をより反映できる仕組みへと改定することで、共通ベースアップ算出式の目的を維持できるようにする

＜グループ共通ベースアップ算出式＞

・基礎となるベースアップ額 ＝ 基礎額 × 物価上昇に応じた係数

物価上昇率	係数	基礎額×係数	ベースアップ額
0%以下	0	0	0
0.1%	0.0003	93	0
0.2%	0.0007	216	0
0.3%	0.0010	309	500
0.4%	0.0013	402	500
0.5%	0.0017	525	500
0.6%	0.0020	618	500
0.7%	0.0023	711	500
0.8%	0.0027	834	1,000
0.9%	0.0030	927	1,000
1.0%	0.0033	1,020	1,000
1.1%	0.0037	1,143	1,000
1.2%	0.0040	1,236	1,000
1.3%	0.0043	1,329	1,500
1.4%	0.0047	1,452	1,500
1.5%	0.0050	1,545	1,500
1.6%	0.0053	1,638	1,500
1.7%	0.0057	1,761	2,000
1.8%	0.0060	1,854	2,000
1.9%	0.0063	1,947	2,000
2.0%	0.0067	2,070	2,000
2.0%以上	－	－	2,000

＜算出式を用いる上での前提事項＞

・基礎額はグループの社員・メイト社員の平均本給額とし309,000円とする。
・有効期間は3年間とし、基礎額の変更は行わない。
・ベースアップ額は500円単位とし、上限額は2,000円とする。
・単年清算とし、持ち越し額を発生させないものとする。
・物価上昇率は、総務省統計局発表の消費者物価指数（全国・総合）を使用する。
・暦年平均の物価上昇率およびみなし物価上昇率は小数第二位を四捨五入し、小数第一位までとする。
・ベースアップ算出式で使用する物価上昇率は10月までの確定値を基に下記の計算式にて算出する。
（「1月～10月までの物価上昇率合計」＋「みなし物価上昇率※（11月、12月分）×2か月」）÷12
※「みなし物価上昇率」は8月、9月、10月の消費者物価指数の平均値を使用する
・算出式によるベースアップ額を超える上乗せについては、組合各支部が物価上昇を除くベースアップの構成要素※に基づいて要求を判断する。
※ベースアップの構成要素＝物価上昇分、生産性向上分、採用賃金上昇対応分、賃金格差調整分
・下記の大きな環境変化が生じた場合には、算出式の取り扱いについて別途労使協議の上で対応する。
①消費増税等、国の政策により物価が上昇した場合
②想定外の大幅な物価上昇
③災害等によりグループの存続に関わる環境変化が生じた場合 など

8．本給と賞与の評価項目分離について(ステージ A･B のみ)【審議決定事項】

1)本給評価と賞与評価を分離する目的

･今後の人事制度(成果の積み上げをより重視　※StA：21 年度改定、StB：23 年度改定予定)の趣旨を踏まえ、「単年度」の成果に引きずられやすい本給と賞与で共通の目標を設定する運用を見直す
･具体的には現状の本給と賞与で共通の目標を使用して評価を行っているため、本来の位置づけの異なる評価(本給はステージに応じて成果に至る行動を評価、賞与は短期的な成果及び成果に至る行動を評価)が画一的な評価に陥りやすいという課題がある

2)対応の方向性

	現状	改定
本給	成果行動目標 (成果に向けた行動)	**各ステージとしての 成果行動目標**
賞与	成果行動目標 (AP の成果に向けた行動) ＋計数目標	単年度の成果行動目標 (AP の成果に向けた行動) ＋計数目標

･本給は、中長期的な視点(一人ひとりの成長課題に応じた目標設定)で目標設定を行い、評価結果を本給へ反映
･賞与は、単年度の視点(事業計画への貢献)で目標設定を行い、評価結果を賞与へ反映

3)具体的な内容について

【賞与】目標設定　･**主に「職務(●●担当として、●●長として)」としての成果行動を評価**

Ⅰ．成果行動

項番	テーマ (目的)	テーマ (何を)	具体的取り組み (どのような行動で)	成果基準 (どこまで)	成果期限 (いつまで)	ウェイト	成果行動ウェイト
1	施策･業務推進						0%
2	組織運営						
3	コンプライアンス						
4	育成(自他)						
5							

･評価事項:ガイドラインに記載の「部門業績達成」に向け、
【成果行動】「やるべきこと(APなど)」を「必要なプロセスを踏んで」「業務の成果」をあげられたか

※後日、人事より発信される賞与ガイドラインを元に「成果基準(どこまで)」を設定する

Ⅱ．計数

項番	成果指標	期初設定水準	評価基準 S	A	B+	B	B-	C	D	ウェイト	計数ウェイト
1	・評価事項:ガイドラインに記載の「部門業績達成」に向け、										0%
2	【計数】「定量的な業績の成果」をあげられたか										
3											
4											
5											

【本給】目標設定　・「期待役割（ステージ●として）」に沿った行動を評価

Ⅰ．期待行動

項番	期待行動プロセス（テーマ）	行動要素（何を）	ステージ別の期待行動レベル（どのようなレベルで）	期待レベルに向けて今期取り組むこと（どのような行動で）	期待基準（どこまで）	ウェイト
1	・評価項目名は固定 ・ガイドラインから転記する			・レベルは資格、役割に沿って個人別に設定 ・施策と連動する場合は、上記賞与の成果行動の取り組みレベルを記載	・評価Bの状態を明記	
2	＊育成は必ず設定する 自己育成：ガイドラインのプロセスから伸ばしたい強みや啓発ポイントを選び設定					
3	部下育成：ガイドラインの「チームを育てる」を必須項目として設定					

※後日、人事より発信される本給ガイドラインを元に「ステージ別の期待行動レベル」を設定する

４)今後のスケジュール

３月：従業員説明（ステージ B 制度改定に包含）

４月：評価ガイドラインの発信

目標設定

５)評価シート改定案

成果評価シート

個人コード		所属				資格			役割		PV		役職	
氏名		一次評価者		異動後一次評価者		二次評価者					異動後二次評価者			
目標設定面談実施日		中間面談実施日		フィードバック面談実施日										

【賞与】目標設定

評価

Ⅰ．成果行動

項番	❷❶に基づき、成果評価シートを改訂すること（目的）	（何を）	具体的取り組み（どのような行動で）	成果基準（どこまで）	成果期限（いつまで）	ウェイト
1	施策・業務推進					
2	組織運営					
3	コンプライアンス					
4	育成(自他)					
5						

成果行動ウェイト：0%

本人 評価	本人 コメント	一次評価 評価

Ⅰ成果行動 評価基準

評価	基準
S	期間中の成果行動が最高レベル
A	期間中の成果行動が明らかに期待を上回るレベル
B+	期間中の成果行動がやや期待を上回るレベル
B	期間中の成果行動が期待通りのレベル
B−	期間中の成果行動がやや期待を下回るレベル
C	期間中の成果行動が明らかに期待を下回るレベル
D	期間中の成果行動が不十分であり改善が必要なレベル

Ⅱ．計数

項番	成果指標	期初設定水準	評価基準 S	A	B+	B	B-	C	D	ウェイト
1										
2										
3										
4										
5										

計数ウェイト：0%

本人 実績	本人 目標比	一次評価者 評価	一次評価者 特記事項

Ⅱ計数 評価基準

評価	基準
S	目標達成率 141%以上
A	目標達成率 121～140%
B+	目標達成率 106～120%
B	目標達成率 96～105%
B−	目標達成率 80～95%
C	目標達成率 60～79%
D	目標達成率 59%以下

【本給】目標設定

評価

Ⅰ．期待行動

項番	期待行動プロセス（テーマ）	行動要素（何を）	ステージ別の期待行動レベル（どのようなレベルで）	期待レベルに向けて今期取り組むこと（どのような行動で）	期待基準（どこまで）	ウェイト
1						
2						
3						

本人 評価	本人 コメント	一次評価 評価

Ⅰ成果行動 評価基準

評価	基準
S	期間中の成果行動が最高レベル
A	期間中の成果行動が明らかに期待を上回るレベル
B+	期間中の成果行動がやや期待を上回るレベル
B	期間中の成果行動が期待通りのレベル
B−	期間中の成果行動がやや期待を下回るレベル
C	期間中の成果行動が明らかに期待を下回るレベル

９．専門性人財について【報告事項】

１)グループにおける経緯

・2019 年度よりグループ方針として、「専門性の高い人財を処遇する仕組み」を各社に導入する方針であったが、2021 年度に「特定領域の専門性」を極めるだけでなく、「専門性」の幅を広げることがより重視された
・グループ方針から各社の戦略に応じて導入するかどうかを判断するステータスとなっている

２)エムアイカードにおける経緯

・グループ方針の変更が 2021 年度下期に発表されたことや、ステージ B の制度改定を継続協議としたことで、2022 年度の継続協議としていた
・今年度は、その前提となるステージ B・C の制度協議に時間を重点的に投じたため、当社の中期計画における専門性の明確化や具体的な議論を行うまでに至らなかった

３)今後の方向性

・中期計画の進捗や課題感を踏まえ、当社において必要な専門性について検討を行う
・そのような中で、必要となる専門人財の人員数や育成、処遇方法について等、具体的な協議を開始する

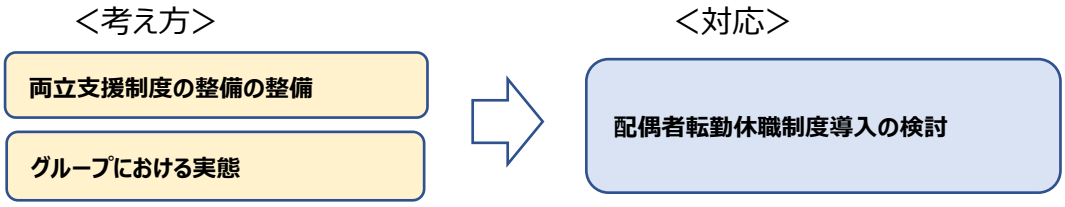
10. 来年度労使通年協議事項について【審議決定事項】

対象	項目	内容	参照
社員	教育・キャリア	ステージ C を中心に教育からキャリアに関する仕組みの再検討	49
ステージ B	人事賃金制度	評価期間の検証(年間 or 半期)	-
ステージ C	人事賃金制度	本給設計及び移行方法の検討	49
ステージ C	人事賃金制度	本給・賞与評価における成果行動目標の分離	-
ステージ Ca	人事賃金制度	エリア資格給・個人成果給の水準検討を行い、月例・最低賃金の課題対応の検討について	-
		退職一時金の引き上げについて	58
エルダー社員	人事賃金制度	時給水準及び職種間差の見直しについて	62
		マネージャー相当の業務に従事する場合の月給水準の検討	62
マイスタッフ	人事賃金制度	職種ごとの時給水準の再検討	63
		期中の達成度や貢献が処遇に反映される仕組みの検討	63
社員・SS	人事賃金制度	専門性人財の検討	68
全雇用形態	労働協約	協約を締結していない雇用形態における労働協約の締結	-

11. 働く環境に関わる制度整備について

１)配偶者転勤休職制度（グループ共通）【審議決定事項】

①検討の位置づけ



・グループ労使では、育児や介護をはじめとして、さまざまな両立支援制度の取り組みに関する協議を行って行いる
・今年度は、その中でも特にメンバーからの要望も多い、配偶者休職制度の導入に向けて検討をおこなってきた

②具体的な制度について

具体的には、下記の内容にて 2023 年 4 月から制度導入を行う

＜配偶者転勤休職制度の概要＞

対象者	全従業員区分（アルバイトは除く）
条件	配偶者が次のいずれかの事由により、転居を必要とする地域（海外・国内）に滞在し、当該地域において配偶者と生活を共にする者で、休職期間終了後に復職の意思のある者。但し、配偶者の当該地域での滞在が 6 か月以上にわたって継続することが見込まれるものに限る １． 当該地域での勤務(出張、社命留学等を含む) ２． 当該地域での事業の経営など個人が行う職業上の活動
期間	1 回につき最短原則 6 ヶ月、最長原則 3 年
回数	在籍期間中の取得回数に制限はなし 但し、休職終了日から次の休職開始日までの間隔は原則 3 年以上空ける なお、3 年に休職期間は含まない
休業開始日/終了日	月給制、エルダー時給制：開始日は各月 1 日、終了日は各月末日 エルダー以外の時給制　：開始日は各月 11 日、終了日は各月 10 日
手続き	休業開始希望日の 2 か月前までに申し出る
期間の変更	最短 6 か月、最長 3 年の範囲で、終了日の繰り上げ・繰り下げともに可能 なお、変更予定日の 2 カ月前までに申し出る
休職の中断・再開	休職期間中に他の休職等事由(産前産後休暇含む)が発生した場合も含めて、最長 3 年の範囲内であっても休職の中断 及び再開は認めない
休職の取り消し	・次のいずれかに該当する場合は休職を取り消す

	1．　本人及び配偶者が休職条件に該当しなくなった場合（配偶者と離婚等した場合含む） 2．　産前産後休暇、育児休職、介護休職を取得することとなった場合 3．　傷病により継続して 1 か月を超えて労務不能となった場合 ・この場合は会社に速やかに申し出る ・上記のいずれかに該当した日後直近の月末日または 10 日を以て休職は終了とする
他の休職からの移行	育児、介護、傷病等休職者が配偶者転勤休職を取得できるのは、各休職の事由が消滅している場合に限る（傷病休職者の場合、事由消滅には産業医による復職可能の診断を必要とする）
主な処遇	・給与、賞与は支給しない ・社会保険の被保険者資格は継続する ※社保料の事業主負担分は会社が、個人負担分は本人がそれぞれ負担する（傷病休職と同様に扱う） ・退職給付（退職一時金・確定拠出年金）については他の休職と同様に取り扱う ・休職期間は勤続年数に通算しない
副業・兼業	実施を認める（但し、実施の条件等は通常のガイドラインの範囲内とする） ※他の休職と違い、休職の目的となる専念しなければならない事柄がないため

【参考：休職・転籍・再雇用の各種制度比較】

	配偶者転勤休職制度	グループライフイベント転籍制度	グループ内出向者転籍制度	ライフイベント再雇用制度	カムバック再雇用制度
制度区分	休職	転籍	転籍	退職→再雇用	退職→再雇用
対象者	全雇用形態(アルバイト除く)	・全雇用形態(アルバイト除く) ・勤続 1 年以上	・社員(B、C※Ｃｔ除く)、E 社、MS、SS ・勤続年数 5 年以上 ・出向通算 2 年以上	社員	社員・SS
事由	・配偶者の転勤	・結婚・育児・介護・看護・配偶者転勤・離婚	本人希望	結婚・出産・育児・介護・配偶者転勤に伴う退職	・退職事由不問
期間(休職・離職)	6 ヶ月以上 3 年以内	－	－	離職後 12 年以内	離職後 12 年以内
ポイント備考等	・副業可		・年 1 回	・退職時に制度登録	退職時に制度登録

				・再雇用時は社員(C) ・ネクキャリ利用者対象外	・再雇用時は社員(B・C)・SS ・ネクキャリ利用者対象外

2)要保護 C への所定労働日数の低減（グループ共通項目）【報告事項】

・短時間勤務制度の導入に伴い、既存の要保護勤務制度の整備をしてきた
・具体的には、短時間勤務において取得可能な「所定労働日数の低減」について、要保護勤務 C 制度への導入をおこなう
・制度概要については、下記の通り
・2022 年 11 月 1 日より運用開始済

＜要保護勤務の制度概要＞

所定労働時間の短縮の方法	「一日の所定労働時間の短縮」に加えて、**「所定労働日数の低減(週 4 日勤務)」を可能とする** ※併用はできない
実施の前提	**“通常の所定労働時間(一日の所定労働時間・週 5 日)”の勤務が可能な状態であること** ※“通常の所定労働時間”の勤務が不可能な場合は、休業・休職（の延長）を命ずる
実施の要件	**産業医が、主治医の見解を踏まえた上で、**安全配慮義務の観点から従業員の心身の安全・健康の確保のために必要と認めた場合に、**会社が具体的な所定労総時間の短縮の方法を指示する**
実施が想定されるケース	・要保護制度は、原則として、休業・休職から通常勤務への移行をサポートし、長期的な通常勤務の遂行に繋げるための一時的な措置である **・新たに設ける「所定労働日数の低減」については、具体的には、がんの放射線治療との両立が想定しています。**
賃金及び賞与	月例賃金は、本給を時間給換算し、実働時間分を支給する 賞与の支給基準月額は、上記の時間按分して算出した額とする
本給の格付け(社員のみ)	・休業および休職からの復職時に要保護判定(A～C)された場合には、指定の役割給に格付ける ・復職時以外の一時的な要保護判定を理由とした役割給の改定は原則行わない
年次有給休暇の比例付与	付与の基準日に週 4 日勤務を実施していても、比例付与は適用しない

＜要保護者の措置＞

①区分

区分	業務	勤務時間・日数
要保護者 A	過激な業務を禁止し軽易な業務を考慮する	通常勤務
要保護者 B	同上	時間外・休日勤務の禁止
要保護者 C	同上	勤務時間の短縮 または所定労働時間の低減

②要保護 C の取扱い

要保護 C の勤務時間・日数は、産業医の指示に基づき、会社が次の中から指定する

ⅰ)勤務時間の短縮

就業時間	実働時間	休憩時間
9時00分～14時40分	5時間	40分
9時20分～15時00分		
9時30分～15時10分		
9時45分～15時25分		
10時15分～15時55分		
10時35分～16時15分		
11時05分～16時45分		
12時40分～18時00分		20分
9時00分～15時10分	5時間30分	40分
9時20分～15時30分		
9時30分～15時40分		
9時45分～15時55分		
10時15分～16時25分		

就業時間	実働時間	休憩時間
9時00分～15時50分	6時間	50分
9時20分～16時10分		
9時30分～16時20分		
9時45分～16時35分		
10時15分～17時05分		
9時00分～16時20分	6時間30分	
9時20分～16時40分		
9時30分～16時50分		
9時45分～17時05分		
10時15分～17時35分		
9時00分～17時00分	7時間	60分
9時20分～17時20分		
9時30分～17時30分		
9時45分～17時45分		
10時15分～18時15分		

※ただし、所属の始業時間に合わせて勤務時間を繰り上げまたは繰り下げることがある

ⅱ)所定労働日数の低減

月給者	1 年間の各個休日、年始休日及び双各休（一部）の日数は 168 日とする なお、原則として週休 3 日の編成とし、一月あたりの休日の日数は 14 日とする
時給者	週所定労働日数は 4 日とする

なお、勤務時間の短縮と所定労働日数の低減は同時に指定しない

また、要保護 C 期間中の賃金及び賞与は次の通りとする。

月給者	ア．賃金は本給を時間給換算し、実働時間分
	イ．賞与支給基準となる月額は、前記ア．で算出した額とする
時給者	ア．賃金は実働時間分を支給する
	イ．賞与支給基準となる月額は、前記ア．で算出した額とする

３)年間所定休日数変更【審議決定事項】

・総実労働時間短縮に向けた取り組み、および採用競争力の強化、従業員満足向上の観点から、年間所定休日の拡大を行う

①対象

月給制勤務者（社員・エルダー社員Ⅲ・スペシャリティスタッフ）

②具体的内容

	現状	変更後（案）	備考
年間所定休日	118 日	**120 日**	+2 日
①各個休日	①104 日	①**111 日**	①各個休日・双各休を集約 (104 日＋6 日＋ 1 日)
②連続休暇分各個休日	②計 7 日 上期：4 日、 下期：3 日	②計 8 日 上期：4 日、 **下期：4 日**	②下期に＋1 日
③年始休日	③1 日(1 /1)	③1 日(1/1)	
④双各休	④6 日	④廃止	
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、その他の月は月間休日 9 日または 10 日を取得するものとする。 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。 また、原則年 6 回各個休日を 2 日連続で編成する。	現状： 52 週×2 日=104 日 改定後： ・1 月は年始休日を含み 10 日 ・年 4 回（1 月含む）が月 10 日、その他 8 カ月は月 9 日 ※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

③2023 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
各休数	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

※尚、総実労働時間短縮に向けた取り組みの詳細については P.78 をご確認ください。

④時間給制社員への対応**【審議決定事項】**

・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 時間契約の時間給制社員を下回るため、パートタイマー労働法に抵触しないよう、2023 年 4 月より以下の対応を実施する

ⅰ)契約変更

対象者　：現在、**週 35 時間契約の時間給制社員**(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

ⅱ)時給の見直し

・時間給制の週最大契約時間が 35 時間から 34 時間 30 分となるため、収入が下らないように時給の引き上げを下記の通り実施する

・具体的にはエルダー社員については賃金構成が一つである職務別の契約内基本給のみとなるため、全職務の引き上げを行う。また、マイスタッフ・エルダースタッフは賃金構成上、個々人の対応が可能な構成であるため、週 35 時間契約者のみ引き上げを行う

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

ⅲ)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	1日	11日	
・メンバーズVOICEで告知			・本人希望を提出					・新契約で勤務（エルダー社員）		
	・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					

【参考】時間給制社員の定義(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。

４)新シフトの導入【審議決定事項】

シフト勤務者の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、以下のシフトを導入します。

①短時間勤務者　9:30 開始シフト

就業時間	**9:30～15:10**	**9:30～15:40**	**9:30～16:20**	**9:30～16:50**	**9:30～17:30**
休憩時間	40 分	40 分	50 分	50 分	60 分
実働時間	5 時間	5 時間 30 分	6 時間	6 時間 30 分	7 時間

②本社中番シフト導入

就業時間	**10:45～19:10**
休憩時間	60 分
実働時間	7 時間 25 分

５)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導入【審議決定事項】

・当該者および担当内の効率的な業務遂行、メリハリのある働き方を行い、長時間労働の削減につなげることを目的とし、2022 年 7 月から９月にフレックス勤務のトライアルを実施してきた
・11 月前半の日本橋への事務所移転対応という特殊要因も重なり、想定よりも効果が低かったため、トライアル期間を延長し効果を検証
・10 月以降は月平均 9.0 日のフレックス勤務を実施し、日本橋移転が落ち着いた 11 月後半にはメリハリのある働き方ができており前年と比較し平均約 6 時間の時間外を削減することがきている。
・対象所属のメンバーへのヒアリングでは、フレックス勤務日や出退勤の時間をより明確にして欲しいという要望はあったが、上長がフレックス勤務を行うことに対し好意的な意見が多数を占めていた
・以上より。2023 年 4 月より顧客サービス第 1、第 2 担当の担当長・副担当長のフレックス勤務を導入する

【7 月～12 月　トライアル実績】

	7～9 月	10 月	11 月	12 月
ショート勤務回数(回)	2.7	8.5	9.5	9.5
時間外実績(時間)	29:40	38:03	30:12	30.17
前年比	99.7%	125.6%	83.8%	110.0%

【顧客サービス第１・第２担当メンバーへのヒアリングより】

・活用できる環境であることがいいことだと思う。
・柔軟に働けるのは良いことだと思う。
・残業が多いので積極的にフレックスを取り入れることで、残業時間の削減が行われるならいいと思う。
・出勤時間が分からないときに社内外の方とのやり取り等に困った。
・前もってフレックス勤務であることや、出退勤の時間さえ連携があれば問題ない。

６)既存シフトの見直しについて 【審議決定事項】

・上記シフト新設に伴い、今年度はフルタイム、短時間ともに既存シフトの集約に向けた検討を行った
・一方でシフト勤務者の労働環境改善や各所属において柔軟な働き方への対応を望む声もメンバーから複数あがっている
・今回新設シフト導入後の使用状況の検証などから、総合的に判断が必要であると考え、今年度の集約は見送り、次年度以降に引き続き増減を含めたシフトの見直しを継続して実施していく

① 【東京本部】休憩時間：一律 60 分

9:00～17：25	9:20～17:45	9:45～18:10	10:15～18:40	10:45～19:10	11:15～19:40
11:45～20:10	12:15～20:40	12:45～21:10			

②【カウンター・顧客サービスセンター】休憩：一律 70 分

9:20～17:55	9:30～18:05	9:45～18:20	10:05～18:40	10:15～18:50	10:35～19:10
11:05～19:40	11:35～20:10	11:55～20:30	12:05～20:40	12:35～21:10	

③【短時間勤務シフト（育児・介護共通）】休憩時間：20～60 分 ※勤務時間（時間帯）による

5 時間	9:00～ 14:40	9:20～ 15:00	9:30～ 15:10	9:45～ 15:25	10:15～ 15:55	10:35～ 16:15	11:05～ 16:45	12:40～ 18:00
5 時間 30 分	9:00～ 15:10	9:20～ 15:30	9:30～ 15:40	9:45～ 15:55	10:15～ 16:25			
6 時間	9:00～ 15:50	9:20～ 16:10	9:30～ 16:20	9:45～ 16:35	10:15～ 17:05			
6 時間 30 分	9:00～ 16:20	9:20～ 16:50	9:30～ 16:50	9:45～ 17:05	10:15～ 17:35			
7 時間	9:00～ 17:00	9:20～ 17:20	9:30～ 17:30	9:45～ 17:45	10:15～ 18:15			

※下線＝今回新設シフト

Ⅳ. 働く環境の整備について　審議決定事項・報告事項

1．総実労働時間短縮の推進について

1)取り組み内容及び状況【報告事項】

・三越伊勢丹グループの方針である「総実労働時間を 1800 時間未満」に向けて取り組んでいるが、エムアイカードでは実現可能な期日をゴールとし、2025 年度の達成を目指している
・今年度は、適正な時間管理のルールの徹底と実態把握、有給休暇の取得促進に取り組みながら、年間所定休日プラス 2 日を協議してきた
・従業員の健康が最重要であり、長時間労働の是正や休暇をしっかり取る制度・風土が必要と考える

＜参考：中期的な目標（概算）＞

	年間総実労働時間		年間所定労働時間		残業時間		有休取得時間
2021年度の実態	1910時間	＝	1832時間（年間休日118日）	＋	204時間	－	126時間
2022年度の目標	1840時間		1832時間（年間休日118日）		149時間		141時間
2025年度の目標	1797時間		1818時間（年間休日120日）		120時間		141時間

①適正な時間管理

【取り組み】

・衛生委員会（月 1 回）で長時間労働の状況や原因を確認
・時間外 25 時間超を長時間労働と捉え、長時間労働の抑制を図るため、下期より協定書の締結を開始
・短時間勤務者全員の時間外実績確認を下期より開始
・12 時間インターバル休息の周知徹底
・NO 残業デー設定を強化し、巡回パトロールを実施
・時間外計画および実績を全社で共有
・マネジメントツールを活用した時間管理と有給休暇取得の見える化を実施

【実態】

■月平均ひとりあたり時間外実績(2022 年)

	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
月平均	16:09	15:01	16:34	14:59	13:35	15:26	16:45	15:11	14:52
計画差	2:14	2:20	3:08	1:32	4:02	2:17	4:37	3:09	2:41
前年差	▲1:32	▲1:19	▲0:11	▲0:37	▲1:13	▲1:05	▲0:35	▲2:12	▲1:57

・前年よりも時間外を削減できているが、計画を超えている
・特定の所属で時間外が多い状況が続いている
・月 40 時間を超えない意識は高まっているが、30 時間台は多い
・短時間勤務者で時間外ゼロはごく僅かであり、10 時間台も頻発している
・ノー残業デー設定の強化と巡回パトロールにより、ノー残業デーの意識は高まっている

■インターバル休息 12 時間抵触実績(2022 年

	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
人数	46	23	39	28	25	29	29	34	37
累計日数	71	33	73	44	34	39	41	49	50

・ルールの周知により、昨年より抵触者人数・日数ともに減少傾向にあるが、10 分未満で抵触となっているケースも約半数に及んでいる

<参考：インターバル休息>

インターバル休息とは…従業員が睡眠時間や生活時間を確保し、ワークライフバランスを保ちながら働き続けられるように設定するもの。**エムアイカードは 12 時間**で設定しており、業務終了後 12 時間以内に業務を開始する場合は、申請・報告が必要となる

〖事前〗終業時刻から 12 時間以内に翌日の勤務が始まる見込みの場合➡事前申請該当者リスト

〖事後〗終業時刻から 12 時間以内に翌日の勤務が始まった場合➡労務管理チェックシート

対象：全従業員（派遣社員除く）

※12 時間 01 分以上休息を取ります

例：終業 21:00　翌日始業 9:00　⇒NG

　　終業 21:00　翌日始業 9:01　⇒OK

<参考：勤務時間>

現在の勤務時間は**午前 8 時～午後 10 時**。新型コロナウィルスの感染拡大を踏まえ、午前 5 時からの勤務が許可された時期もあったが、2021 年 3 月で終了している。フレックスの所属においても基本の勤務時間は同じ。

②有給休暇取得率の向上

【取り組み】

・有給休暇取得確認表を全社で利用し取得に必要な日数を可視化したことで、各自の意識が高くなったことに加え、上司も把握しやすくなり取得促進が図れるようになった（前年比+3%）

【実態】

	2021 年度実績		2022 年度実績			2022 年度
	目標	実績	目標		第 3 四半期実績	目標達成まで
ステージ A	83.6%	50.0%	**86.3%**	**70.0%**	**34.0%**	**8.0 日**
ステージ B		67.0%		**70.0%**	**49.0%**	**4.6 日**
ステージ C		92.0%		**90.0%**	**67.0%**	**5.1 日**

・2022 年目標に対して、全社平均では堅調に推移しているが、ステージ A は取得率が低い

・12 月末時点の有給休暇 5 日未取得者 25 名に対し個別アプローチを実施し、1 月末までに全員取得の見込み

③年間所定休日の拡大【2023 年 1 月 MV 議案書より】

【取り組み】
・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
・メンバーズ VOICE では、現状の業務量や有給休暇取得状況の観点から不安に感じる声も一部あがったが、概ね好意的に捉えられている
・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、今後はわかりやすさという観点も含め検討をしてきた
※改定案・2023 年度各個休日・時間給社員の対応については、P74 参照

④総実労働時間短縮の課題および次年度に向けて

本来、年間所定休日の増加は喜ばしいことですが、これまでのメンバーズ VOICE では、今以上の時間外削減を求められることへの懸念の声もありました。その声の多さが現場の厳しい状況の表れと捉えています。
次年度は、職場委員やメンバーにヒアリングを実施し、長時間労働の要因の掘り下げをおこない、部門長を巻き込んだ業務改革を推進できるよう会社と協議していきます。
限られた要員で減らない業務を対応することは大変だと思いますが、12 時間休息等の適正な時間管理や有給休暇取得に向けた各種取り組みは、一人ひとりの少しずつの意識で達成できる数字と考えています。
特に有給休暇は、年度末に慌てて取得することは難しいと思いますので、期初の計画や期中の確認で、計画的に取得していきましょう。ON・OFF を上手に切り替えて、プライベートも充実させ、健康な心と身体で効率よく働きましょう。

２.2022 年度働き方改革の取り組みについて

１)働く環境の整備について

現在、会社と組合（労使）では、
「日本一働きやすい会社」を目指し３年計画で働く環境の整備推進をするために、
各種委員会の協議で環境の整備をおこなっています。今年度は、取り組み３年目となります！

●衛生委員会
・安心安全に働ける職場環境の整備
⇒職場巡回　トリトン 12 階執務室・休憩室を中心に巡回
⇒インターバル休息・36 協定・25 時間～40 時間未満の時間外のチェック
⇒メンタルヘルス・労災発生・について
⇒ストレスチェック（８月）健康月間実施（目の疲れ解消　12 月）

●ハラスメント防止対策委員会
・ハラスメントの発生を未然に防止するために、「しない」「させない」「見ごさない」の徹底を行っています。
⇒ハラスメントに関する研修・啓発活動
⇒事案の共有

●働き方労使事務局
・従業員全員が働きやすい職場環境を整備するために毎月１回労使で議論をしています。
⇒働く環境の制度整備：柔軟な働き方の促進・各所属にあったシフトの検証・ルール順守の徹底
⇒総実労働時間の短縮：長時間労働の解消及び有休取得促進への具体的な取り組み検討
⇒職場風土改善：心理的安全性の周知・挨拶運動の促進・アイコン運動

【参考】心理的安全性とは・・・・

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。。。。。

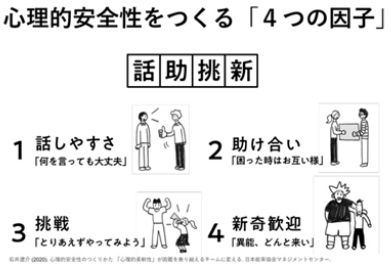


上記の項目で１つでも当てはまる項目があれば、それは「心理的安全性」の不足している状態となります。

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。

- 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

自慢できる会社になるために！意識改革をしていきましょう。



２)職場風土・働く環境の改善の取り組み

１． １on１ ミーティングの推奨

・変化の激しい時代において、上司と部下が今まで以上に信頼関係を構築し、方向性や進捗を共有する機会を設ける重要性が高まっている中で、「１ｏｎ１」は有効とされているため「１ｏｎ１ミーティング」の推奨を行った
・昨年度：担当長店長へ研修実施　今年度：各所属で実施　来年度：部下の精神状態を測定・可視化し、１on１の質向上質向上を支援する仕組みを導入予定

２． アイコン運動

・コミュニケーションを目的とした顔と名前を一致させるため、O365 のアイコン(写真)の設定を推進
・多様な働き方による影響やマスク生活が長くなり、顔と名前の一致が難しくなったため、アイコンを顔写真にすることで顔と名前の一致を促進した

３． 広報

「MIC　NEWS」「IMGU_MIC　エムアイカード支部」社内広報　Yammer にて発信
・会社「MIC　NEWS」では、新入社員紹介・中途社員紹介・社内情報・経営インタビュー等を発信
・組合「IMGU_MIC　エムアイカード支部」では、組合役員紹介、経営懇話会・機関会議報告等を発信
・社内情報や従業員、経営陣の考え方、組合の活動を見える化し、従業員同士のつながりや、社内の状況を把握することで、メンバーの関心と理解を促した

４．働く環境の改善

・トリトン 12 階のミラー化解消以降、西側執務室の密状態について、複数の方からご意見をいただいている。会社からは、レイアウト変更は事前に所属と確認のうえ実施しており、費用も発生するためすぐの対応は難しいとの回答であった。また、LAN も不足している状況であることも判明した。少しでも改善し、働きやすい環境づくりに取り組んでいく

MIC 支部第 10 期
運動方針

エムアイカード支部は、
『仲間と一緒に助け合いながら「明るく」「楽しい」「人に自慢できる」会社を従業員全員で作っていきたい！』
という運動方針を掲げて現場活動を行っていきます。

・自分が働きたいと思う会社は、自分たちで作る！従業員全員で、「挨拶」「笑顔」「会話・雑談」「面談」「心のゆとり」を推進し風通しの良い職場環境を整えます！
・従業員 1 人ひとりが自立的に発言や提案、相談を誰に対しても安心して話せる「心理的安全性が保たれた」職場環境を整えます！
※心理的安全性の保たれた職場とは、自分の発言に対して否定的・無知・無能などネガティブワードが出ない職場環境を指します。
・上司・部下・同僚・グループ・お取り組み先　エムアイカードに携わるすべて人と仲間という意識を持ち、助け合いながら組織力を上げていける環境を整えます。

自分たちで、働きやすい会社を作っていきましょう！困ったことがあれば組合へご連絡ください！

３．ハラスメント防止委員会に関する取り組みについて

１)三越伊勢丹グループの取り組み

・懲戒処分事案の公表
・ポスターを各担当各店に掲示し、相談・通報しやすい環境整備

２)エムアイカード支部の取り組み

・議案書、広報誌、組合 HP ブログ、Yammer（動画配信）でのハラスメント防止記事記載
・従業員意識調査アンケートの実施

３)エムアイカード労使の取り組み

①ハラスメント防止対策委員会設置

・四半期（4 月、7 月、11 月、1 月）ごとに委員会開催
・構成委員　会社：総務人事部 副部長・労務担当長・労務担当者主任
　　組合：支部副委員長、支部書記長、専従執行委員
・ハラスメント防止対策に向けた啓発・教育活動の企画立案やハラスメント行為についての
事実確認、職場環境等の改善指導、賞罰委員会への報告等を実施

②ハラスメント防止対策への取り組みについて

・ハラスメントポスターの掲示による啓発の強化
・自社のハラスメント傾向を把握及び対策を検討
・三越伊勢丹グループにおけるハラスメント事案の共有

③労使共催ハラスメント防止研修について

・ステージ A・ステージ B（担当長・室長・店長以上）約 70 名を対象　労使共催ハラスメント防止研修の実施
・2023 年 2 月 17・22 日　3 月 3 日　3 日間で実施
・アンガーマネジメント初級を含む正しいしかり方講座
次年度以降は、雇用形態を拡大して研修を実施していく予定。

４）2022 年度ハラスメントについて

①エムアイカード社相談件数について

2022 年度は、前年よりも通報件数自体は減少したものの、残念ながら未だハラスメントの相談はなくなる事はありませんでした。職場における上司や同僚の言動、風土や人間関係、挨拶をしない（無視する）等の意見を頂いております。当たり前のことですが、挨拶はコミュニケーションの基本です。気持ちの良い挨拶は、職場風土にも影響してきます。「おはようございます！」「お疲れ様です！」の声がけを全社で行っていきましょう！

②エムアイカード社　ハラスメント相談内容

挨拶をしない・挨拶を無視する
人によって態度を変える
大勢の前での叱責
指導と叱責の違いが判らず、部下に誤解を生んでしまう
言葉の使い方や態度が横暴

③ハラスメントが起きやすい職場の共通点（ハラスメント紛争対策サイト調べ）

上司と部下のコミュニケーションが少ない
挨拶をしない。挨拶を無視する
失敗が許されない・失敗への許容範囲が狭い
残業が多い・休みが取り難い
正社員や正社員以外・多様な年代など様々な従業員が共に働いている
他部署や外部との交流が少ない

④ハラスメントが発生しにくい職場環境を作るために私たちが出来る事

●さん付け・丁寧語を使用する

会社組織における様々な役職（部長、担当長、店長など）については、業務内容や責任度合いの違いであり、「誰がえらいということ」ではありません。

呼び捨てや友達口調、命令口調などではなく、部下や後輩、同僚に対しても、同じように接する必要があります。

また、さん付けで呼びあうと上司と部下という関係ではなく、一緒に働いている仲間という意識が芽生えやすいです。

●相手の話に対しては、最初から否定せず一度受け止める

相手に関心を持ち、話しやすい態度を表すことで、話す側は「この人は話を聞いてくれる」という気持ちになり、職場内の報告・連絡・相談が活性化され、自分の意見を言いやすい環境になります。

●定期的な対話機会を設けましょう！「雑談」もコミュニケーションの一貫！

「雑談」とは、さぼっていると思われがちですが、親しい親しくないに関わらず、会話するときに間を持たずに雑談ができる事で、様々な人から好かれて、信頼されやすくなります。また、雑談は、「心理的安全性」にも大きく影響します。例えば、雑談をすることで、周りの人と仕事以外のつながりができるため、話しやすい環境をつくることができます。そのような環境をつくることは、会議での発言がしやすくなり、結論に納得しやすくなる効果が出たりします。結果としてエンゲージメントの高い働き方が実現する事ができやすくなります。

⑤相談窓口・相談の流れについて

相談窓口の選択幅を拡大し、専用ダイヤルを新設致しました。ハラスメントを受けたら、されている人がいたら自分の相談しやすい窓口に連絡しましょう。また、組合では専従に対してハラスメント相談に対する研修なども受講しております。安心して、ご相談ください。

１人で苦しまず、安心して相談出来る窓口をご活用ください

ハラスメント相談窓口

ハラスメントだけではなく、違法行為や不正行為も通報が出来ます

	相談窓口	受付	内線	外線	メール
相談窓口 職場・人間関係の相談・アドバイス	ハラスメント・ホットライン （カウンセリングルーム）	火・木 13:00～ 17：00	801-22-901	050-3154-4057	hotoline@imhds.co.jp
通報窓口 ・職場の違法行為 ・不正行為・ ・ハラスメント通報窓口	三越伊勢丹グループホットライン	（土・日・祝日・年末年始を除く） 10:00 ～18：00	外線のみ	03-5793-3221	imhds@integrex.jp
相談・通報窓口	三越伊勢丹グループ労働組合 （ハラスメント専用窓口）	木・日曜除く 10：00～ 18：00	801-23-950	03-6302―1218	soudan@imgu.or.jp
相談・通報窓口	エムアイカード支部 （竹内・島野・幸田）	日曜除く 10：00～ 18：00	801-23-911 ～913	03-5273-5165	相談しやすい専従にご連絡ください
相談・通報窓口	エムアイカード労務担当 （松平・小澤）	11:00～ 17：00	804-2340	03-6635-5585	mic_hotline@micard.co.jp

●通報窓口は、三越伊勢丹グループ内での違法行為、不正行為を発見したり、ハラスメントにあったり、見かけたりした方の通報窓口であり、他人を誹謗・中傷する内容や私生活に関する通報は受付できません。
●上記の相談窓口は、エムアイカードの従業員であればだれでも相談や通報が可能です。ご自身が安心して相談できる窓口にご連絡ください。
●通報することは勇気が必要ですが、連絡者のプライバシーは保護されます。通報を行ったことを理由に会社から不利益な取り扱いを受けることはありませんのでご安心ください。



【ハラスメント相談窓口の流れ】

①各相談窓口で受付(内容確認)　※匿名での相談も可能です。

→「相談記録表」や「報告書」を作成し、相談内容及び受信日時を記録します。

②事実確認

→相談者に承諾を得たうえで、行為者に対してヒアリングをかけて事実確認を行います。

必要に応じて状況や目撃をしている第三者にも状況確認を致します。

③ハラスメントと認定された場合

→被害者の要望事項を確認し、承諾を得たうえで様々な対応をします。

ハラスメントに対して相談した相談者が、不利益な取り扱いをされることは絶対にありません。
また、その際知りえた個人的な秘密は、正当な理由がなく漏洩されることもありませんので、
ハラスメントを受けたり見たりした時には、安心して各相談窓口にご相談下さい！











４.働く環境の整備　次年度の取組みについて【審議決定事項】

項目	内容
働く環境の整備	・風土改革への取り組み
	・ハラスメント撲滅に向けた取り組み
	・総実労働時間短縮への取り組み ・適正な労働時間管理への取り組み
	・業務改善への取り組み

5.介護と仕事の両立について

介護に携わるメンバーが年々増加しています。介護は、誰もが関わる可能性があり、また突然やってきます。エムアイカードには、介護をしながら働き続けられる制度があります。

種類	期間	申請方法	事由等
介護・介護準備休業	最長 1 年 【分割取得可】	要介護状態であることの証明書を添えて、原則休職する 2 週間前までに所属長を経て会社に申し出	要保護状態にある家族の介護やその体制を整えるための休職
介護・介護準備勤務 【短時間・週 4 勤務】	最長 3 年 【分割取得可】		要保護状態にある家族の介護やその体制を整えるための勤務時間短縮
短時間勤務 【短時間・週 4 勤務】	介護勤務 3 年超過後、 最短 1 ヶ月から在籍期間を通じて 5 年	要介護状態であることの証明書を添えて、「短時間勤務申請書」を原則短時間勤務が開始する原則 2 ヶ月前までに所属長を経て会社に申し出	要介護状態にある家族を有し、会社が認めた場合の勤務時間短縮

※介護・介護準備休業➡介護・介護準備勤務➡短時間勤務　の順に取得のイメージ

介護と仕事の両立について、
組合 HP・介護サポート百科をご覧ください。



6.男性育児休業取得促進

三越伊勢丹グループでは、男性の育児休業取得率をグループ全体で 2030 年度に 100%の達成を掲げ、男性も女性も希望に応じて育児と仕事が両立できる職場環境の実現を目指しています。希望するタイミング・期間に取得するためにも早めに申し出、円滑に引継ぎをして、ご家族とのかけがえのない時間を充実させていきましょう。

種類	取得可能期間	有給／無給	条件	申請方法
育児休業の特例	1 子につき 5 日間 2 回まで分割可能	有給	子が 1 歳に達する以前かつ休業期間が各休を含み 4 週間（28 日）以内	休業の 1 カ月前まで 承認 WF「休暇届」
出生時育児休業(産後パパ育休)	4 週間まで 2 回まで分割可能（初めにまとめて申し出ることが必要）	無給 ＊雇用保険から出生時育児休業給付金の支給有（休業開始時の賃金日額×出生時育児休業日数×67%）	子の出生後 8 週間以内	休業の 2 週間前まで「育児休業申請書」を労務担当へ提出
ストック有休	年間 230 日まで	有給	子が 4 歳に達するまで	休業の 1 カ月前まで 承認 WF「ストック有休申請書」
育児休業	1 子につき最長 3 年間 ＊2022 年 10 月より 2 回まで分割可能（取得の際にそれぞれ申し出）	無給 *子が 1 歳まで雇用保険から育児休業給付金が支給（育児休業開始から 180 日目までは休業開始前の賃金の 67%（手取り賃金の約 8 割）が支給され、181 日目からは休業開始前の 50%が支給される）	子が 4 歳に達するまで 休職期間中は「総務人事部付」	休業の 1 カ月前まで 「育児休業申請書」を労務担当へ提出

育児と仕事の両立について、
組合 HP・育児サポート百科をご覧ください。



Ｖ．その他(本部方針・情報発信)について　報告事項

1．情報ツール･相談窓口

LINE

組合・共済会の情報をタイムリーに配信

スマホから問合せや相談を投稿することもできます！





組合 HP 相談窓口

組合 HP には組合活動の掲載に加え、問合せ・相談フォームがあります！
お困りごとがあれば、いつでもご連絡ください。

組合 HP➡https://www.imgu.or.jp/contact



Yammer

2022 年 10 月より、週 1～2 回投稿しています！
社用 PC から『**IMGU__MIC エムアイカード支部**』を閲覧しコメントしてください！





共済会 HP およびログイン方法の変更

共済会の HP とログイン方法が変わりました！

ベネフィット・ステーションのサイトから共済会の情報をご覧いただきます。

ベネフィット・ステーション➡

https://bs.benefit-one.co.jp/bs/pages/bs/top/top.faces



■ベネアカウントの登録がお済の方は、ベネフィット・ステーションHPより、共済会HPへログインしてください！



■ベネフィット・ステーションHP内の、「ログインはこちら」をクリック。

①～③の順番ですすみ、

③へ、ベネアカウントで登録したIDとパスワードを入力し後、ログインボタンをクリック！

▼

共済会HPが閲覧できます！

自己啓発支援制度　申請方法変更のご案内

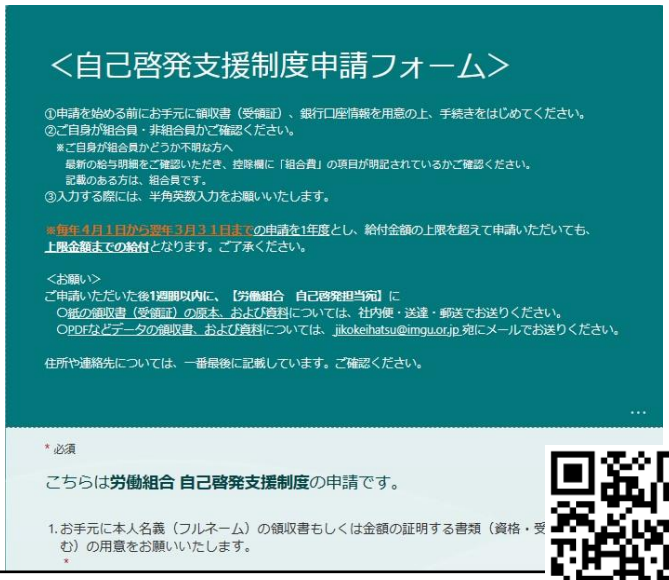
2023 年度分(4 月 1 日申請分)から forms 申請になります。

昨年度より、「メンバーの利便性の向上」として、オンライン化（メール申請）に取り組んでまいりました。

2023 年 4 月 1 日申請分からは、「申請の不備とそれに伴う振り込みの遅延など」を減らすため、forms 申請に変更します。申請方法を変更することで、必要な内容をスムーズに入力できるようになります。



現在使用している申請書及びメールによる受付はできなくなります。



自己啓発支援制度申請 forms

QR コード及び URL は 4 月 1 日～使用可能

URL：https://forms.office.com/r/XiZNQHXyiC

【参考】対象者・補助額・補助対象範囲

対象者	・三越伊勢丹グループ労働組合を構成する企業における直接雇用従業員（アルバイトと学生は対象外とする）
補助額	**組合員　：総額に対して１／２　　年間利用上限４０，０００円/人** **非組合員：総額に対して１／４　　年間利用上限２０，０００円/人** ・「組合員」「非組合員」についての取り扱いは申請時点とし、年度中に変更の場合は組合員上限を適用 ・受験・受講ともに費用支払い後の領収書をもって申請を受付ける（合否・受講修了したかは問わず） ・年間利用累計額は毎年４月１日～翌年３月３１日までに本制度の申請を行い受理された分まで ・厚生労働省教育訓練給付制度との併用可　※別途手続きが必要なため申請前に組合に要連絡 ・実際の申請書受付日より遡って１年以内の本人名義の領収書に限定
補助対象範囲	◎資格・講座の受験料・受講料：（国家資格、公的資格、民間資格、厚生労働省教育訓練給付制度対象の資格・講座、ビジネススクール、趣味・カルチャースクール等、有料の自己啓発セミナー） ×テキスト代（但し、資格取得条件、講座受講料に含まれる場合のみ） ×資格の更新料　×資格登録料のみ申請(受験料と一緒の場合は対象)　×更新のためのセミナー受講・教材費(テキスト等)のみの申請 ×IMGU で存在が確認できない団体 ×入社前および組合加入前の受講や資格取得については対象としない

詳しくは３月下旬～組合ＨＰ・ＬＩＮＥ・ポスターなどでお知らせするので
必ず見てくださいうさね！



２．本部方針

2023 年度春の交渉　三越伊勢丹グループ労働組合　本部基本方針

Ⅰ. 環境認識

① 外部環境

国内景気は、後半年度にかけて旅行需要の拡大や水際対策緩和によるインバウンド需要の回復が寄与し、昨年度と比較すると回復基調にあると言える一方で、新型コロナウィルス感染症に加えて海外情勢に対する不安も含め未だ不安定であると言えます。

消費者物価指数は原材料価格の高騰や円安による影響から年間を通じて上昇を続け、８月以降は３％を超える上昇率となっており、消費増税の影響を除くと約 30 年以上振りの高い水準となっており 2022 年 11 月時点でも上昇し続けています。

一方で、継続的な物価上昇に対して消費者の購買力向上が進んでおらず、物価上昇に伴うインフレ下の中でも景気回復が伴わない状況が続いています。経団連も春闘に向けて物価高騰に伴い目減りしている実質賃金の底上げを図り、景気回復につなげるべく積極的な賃上げを各企業に呼び掛けています。

雇用環境についてもコロナ禍で大きな影響を受けた宿泊、飲食・サービス業を中心に求人数は増加し、有効求人倍率についても上昇傾向にあります。

② 内部環境

グループ連結の第２四半期決算は、売上高はインバウンドを除く百貨店業の好調なトレンドもあり 4,956 億円（前比:124.2%）と伸ばし、営業利益も、販管費の売上連動費増がある一方で、経費コントロールを着実に進めたこともあり 89 億円（前年差：＋166 億円）と増益となりました。2022 年度グループ連結の業績予想は、売上高 10,750 億円（前比：117.9%）と５月の予想から上方修正され、営業利益についても当初計画を超える 240 億円と上方修正されました。

このようにグループ連結では売上、営業利益ともに好調に推移していますが、グループ各社毎の業績についてはまだまだ楽観視できる状況ではないと言えます。

③ 春闘情勢

連合は春闘交渉の統一要求として賃上げ分（ベースアップ）３％程度、定期昇給分を含め５％程度の引き上げを目安とする方針を掲げています。

ＵＡゼンセンは正社員とパート等を合わせた全体の目標について賃上げ分（ベースアップ）４％程度、定期昇給分を含め６％程度の引き上げを目安とする方針を掲げています。これは継続的な賃上げのみならず「産業間」、「雇用形態間」、「企業規模間」の格差是正を進めていくために掲げられています。

II. 本部基本方針の考え方

2023 年度春の交渉本部基本方針は、これまで同様「雇用の確保とその前提となる企業・事業の存続」を最優先に取り組みを進めます。その中で、通年協議については、ＶＯＩＣＥサイクルに基づき取り組み継続してメンバーへの報告のあり方を整備した上での共有・対話を通じて成案化していきます。

春の交渉は、要求・通年協議ともに年間の取り組みをまとめ上げる時期であることを踏まえ、メンバー・会社に対して誠意を持って挑みます。

＜賃金要求＞

2023 年度春の交渉においては、人事賃金制度に基づいた要求（適正な評価による賃金反映等）や賃金面でのセイフティーネットに関わる最低賃金要求（月例賃金・時間給・扶養者年齢別等）についても、従来どおり事業会社・雇用形態ごとに行います。一方で、ベースアップ要求については、算出式を用いる上での前提事項にある大きな環境変化「想定外の大幅な物価上昇」に該当すると判断し「グループ共通のベースアップ算出式」に基づいた要求は行わず、物価上昇の状況を踏まえた要求を行うものとします。

【参考】グループ共通ベースアップ算出式

●現行制度は 2023 年度春の交渉まで適用する。

●下記の大きな環境変化が生じた場合には、算出式の取扱いについて別途労使協議の上で対応する。

① 消費増税等、国の政策により物価が上昇した場合
② 想定外の大幅な物価上昇
③ 災害等によりグループの存続に関わる環境変化が生じた場合 等

ＵＡゼンセン労働条件闘争方針の参画のあり方については、昨年度と同様の基本スタンスとします。（賃上げ闘争に登録）

III.「2023 年度春の交渉」の位置付け

2023 年度春の交渉は、全ての支部においてあらゆるツールを活用し、以下の４点を中心に全メンバーと対話・共有する機会として位置付けます。

① 現在の企業（グループ全体・自社）がおかれた環境（業績・方針・課題点等）をメンバーと共有する。
② 賃金要求については、本部方針に基づく各支部要求案をメンバーと共有し、審議決定を経た上で早期の妥結を目指す。
③ 人に関わる諸制度について、2022 年度における各支部労使通年協議事項およびＨＤＳ労使協議会の協議項目をメンバーと共有し、審議決定を経た上で労使合意と成案化を行う。また、2023 年度に予定している労使通年協議事項について、課題認識や考え方についてメンバーとの共有化を図ると共に、中長期のあるべき姿を描き、実現に向けた取り組みを進める。
④ 働く環境整備に向けた取り組み（グループ方針に基づく各支部での総実労働時間の短縮・有休取得の推進・業務改革、風土改革・法改正の対応等）について、労使および組合の施策や考え等をメンバーと共有し、取り組みを推進する。

Ⅳ. 賃金要求の具体的方針

賃金要求の具体的な取り組み方針については以下の通りとします。

1) 月例賃金

○水準引き上げ

生活者の観点と労働組合の社会的責任を踏まえつつ、ベースアップについては消費者物価の上昇を重視して、以下の対応を図ります。

・グループ共通ベースアップ算出式を適用している雇用形態

現在の物価状況について、算出式の付帯事項である「想定外の大幅な物価上昇」に該当することをＨＤＳ労使協議会にて確認を行ってきた。2023 年度はＨＤＳ労使協議会による協議内容に基づき、物価上昇への対応と、全メンバーの一体感醸成を考慮した実効性ある水準として、「2,000 円以上のベースアップ」を全支部にて要求する。

・グループ共通ベースアップ算出式を適用していない雇用形態

算出式を適用していない雇用形態は、ベースアップの構成要素に基づく判断を基本とするものの、特に 2023 年度は物価上昇への対応と雇用形態間のバランスを踏まえた対応を行う。具体的には、算出式のある雇用形態との一体感の醸成と賃金水準とのバランスを考慮した実効性ある水準として、「月給制は 2,000 円以上、時給制は 10 円以上、年俸制は 24,000 円以上のベースアップ」を全支部にて要求する。

【参考】

◆グループ共通ベースアップ算出式 ・現行制度は 2023 年度春の交渉まで適用する。

・下記の大きな環境変化が生じた場合には、算出式の取扱いについて別途労使協議の上で対応する。

① 消費増税等、国の政策により物価が上昇した場合
② 想定外の大幅な物価上昇
③ 災害等によりグループの存続に関わる環境変化が生じた場合 など

◆各雇用形態におけるベースアップの構成要素

・月給制社員：物価上昇、生産性向上、労働市場との賃金水準格差調整、他雇用形態との賃金バランス調整、 初任給（採用賃金）上昇対応

・時給制社員：物価上昇、生産性向上、働き方と賃金バランス、採用賃金上昇対応、最低賃金引上対応

・年俸制社員：物価上昇、生産性向上

※ 60 歳以降の雇用形態については、該当する構成要素に基づき判断する。

なお、「物価上昇分」以外のベースアップ構成要素については、各支部にて確認した上で、必要に応じて更なる水準の引き上げ要求を行う。

○昇給・昇格

・昇給に関しては、昇給制度がある場合、制度に基づく昇給原資(評価分布等)の要求を行い、制度が未整備な場合は例年同程度の昇給原資の要求を行うとともに、評価分布等についてはその結果の確認を行う。なお、昇給制度が未整備な場合や運用面で課題がある場合には、次年度の通年協議で制度整備や課題の改善に向けた協議を行う。

・昇格に関しては、事前に労使で想定している昇格の運用について、昇格人数の結果の確認等を行い、運用面での課題がある場合には、運用上の考え方を確認すると共に、次年度の通年協議で課題の改善に向けた協議を行う。

・月給制社員の賃金引上げ率の算出においては、当該雇用形態のモデル賃金に基づき算出する。なお、賃金制度が変更された場合には、モデル賃金の見直しを行うこととする。

2) 最低賃金

・2023 年度「ＩＭＧＵ最低賃金要求基準」をもとに「扶養者年齢別(月例)、企業内(月例・時間給)」

の最低賃金を要求する。
・フルタイム勤務者が育児・介護等の短時間勤務を取得した場合についても、実労働時間を加味した上で扶養者年齢別最低賃金の対象とする。

3)初任給(採用賃金)

・個別設定となる雇用形態を除き、全ての雇用形態の初任給(採用賃金)については要求を行う。
・優秀な人材の確保、同業他社との比較及び地域における採用競争力等を考慮し、必要に応じて初任給(採用賃金)の引き上げを要求する。なお、初任給(採用賃金)を引き上げた場合においては、在籍者に与える影響、賃金体系上の整合性等について十分考慮し、必要に応じた対応を図る(部分的もしくは全体的な本給表の書き換え要求等)。
・今回ベースアップ要求を行う雇用形態は、ベースアップと同額(またはそれ以上)を上乗せした初任給(採用賃金)の金額を要求する。

V.賞与交渉方針

・賞与要求については半期交渉とし、以下のフローに基づき要求を行う。

① 2022 年度賞与（2023 年６月）は、2022 年度の支給表をベースに業績結果及び業績評価指標を踏まえ、23 年４月を目途に要求を行う。
② 2023 年度の賞与支給額の決定に使用する「業績評価指標」は第 1 四半期を目途に協議・決定する。
③ 2023 年度賞与（2023 年 12 月・2024 年６月）は、2023 年度の支給表をベースに業績結果及び業績評価指標を踏まえ、12 月賞与は 2023 年 10 月、６月賞与は 2024 年４月を目途に要求を行う。

※支給表が確定していない支部・分会は個別協議とする。(都度交渉)

・月給制社員の賞与については、「雇用の維持とその前提となる企業・事業の存続」を最優先に考えつつも、企業環境・業績に柔軟に対応した水準の確保を図る。賞与の最下限水準は年間２ヶ月を基本的な考え方とし、年間２ヶ月を下回る場合はその理由や今後に向けた考え等を明確にする。
・賞与に評価制度が導入されている雇用形態は、必要な原資(評価分布等)を要求するとともに、その結果に関する確認を行う。

上記内容をもとに、全支部が従来からの各項目を基本に議案書を作成し、メンバーズ VOICE にてメンバーとの議論を深めるものとします。そして、各支部機関会議での審議を通じて「通年協議の成案化」「賃金要求案の作成」を行った後、支部労使協議会において賃金要求を行います。 なお、賃金要求のスケジュールについて、各支部は状況に応じて計画することとし、その上で要求後は早期の妥結を目指します。

2023 年 1 月 24 日
本部労働福祉
政策立案

2023 年度春の交渉 IMGU 本部最低賃金 要求基準

■ 要求基準の設定目的及び項目

1. 要求基準の設定目的

日本では、実質的・文化的な生活を最低限維持するために必要な賃金水準として、地域別・産業別に最低賃金が設けられています。この公的な最低賃金の水準を決定する際、その地域・産業内の各企業における賃金表や企業内最低賃金の締結・改正が大きな影響を与えます。

三越伊勢丹グループ労働組合(以下 IMGU)では、独自基準を設定することにより、企業内外のともに働く労働者の賃金水準の底上げを図る取り組みの推進に繋げています。

2. 要求基準の項目

IMGU では、対象者本人の扶養者数や年齢に応じて設定する「扶養者・年齢別最低賃金」と、各企業が定める制度上の最下限水準を 「企業内最低賃金」と定め、これらを IMGU 全支部・分会の統一要求基準とします。要求基準の項目は 以下の通りです。

＜IMGU 本部最低賃金 要求基準の項目＞

Ⅰ.「扶養者・年齢別最低賃金要求」の基準

1.「扶養者・年齢別最低賃金要求基準」（対象:月給制社員）

Ⅱ.「企業内最低賃金要求」の基準

1.「月例賃金」の要求基準 （対象:月給制社員）
2.「時間給」の要求基準 （対象:時間給制社員・60 歳以降雇用者）

Ⅰ.「扶養者・年齢別最低賃金要求」の基準

1.「扶養者・年齢別最低賃金要求基準」（対象：月給制社員）

「扶養者・年齢別最低賃金要求基準」は、生活者の観点からの賃金確保を目的に、日常 生活を営む上で最低限維持すべき月例給の水準を扶養者数と年齢に応じて定めたものです。扶養者の基準内賃金が、以下の扶養者・年齢別の基準額を下回る場合には、その差額を手当として保障することを要求します。

＜2023 年度扶養者・年齢別最低賃金水準＞

	一人扶養	二人扶養	三人扶養	四人扶養
2023 年度 B 基準	192,800	213,800	234,700	255,700
2022 年度 B 基準	185,300	208,100	230,800	253,600

＜参考＞

	一人扶養（27 歳）	二人扶養（30 歳）	三人扶養（33 歳）	四人扶養（36 歳）
A 基準	212,100	235,200	258,200	281,300
B 基準	192,800	213,800	234,700	255,700
C 基準	173,500	192,500	211,300	230,200

2023年度 扶養者･年齢別最低賃金 （A基準）

（単位：円）

年齢	一人扶養	二人扶養	三人扶養	四人扶養
～27	**212,100**	222,100	232,100	242,100
28	216,500	226,500	236,500	246,500
29	220,900	230,900	240,900	250,900
30	225,200	**235,200**	245,200	255,200
31	229,600	239,600	249,600	259,600
32	233,900	243,900	253,900	263,900
33	238,200	248,200	**258,200**	268,200
34	242,600	252,600	262,600	272,600
35	247,000	257,000	267,000	277,000
36～	251,300	261,300	271,300	**281,300**

2023年度 扶養者･年齢別最低賃金 （B基準）

（単位：円）

年齢	一人扶養	二人扶養	三人扶養	四人扶養
～27	**192,800**	202,800	212,800	222,800
28	196,500	206,500	216,500	226,500
29	200,200	210,200	220,200	230,200
30	203,800	**213,800**	223,800	233,800
31	207,500	217,500	227,500	237,500
32	211,100	221,100	231,100	241,100
33	214,700	224,700	**234,700**	244,700
34	218,400	228,400	238,400	248,400
35	222,100	232,100	242,100	252,100
36～	225,700	235,700	245,700	**255,700**

2023年度 扶養者･年齢別最低賃金 （C基準）

（単位：円）

年齢	一人扶養	二人扶養	三人扶養	四人扶養
～27	**173,500**	183,500	193,500	203,500
28	176,500	186,500	196,500	206,500
29	179,500	189,500	199,500	209,500
30	182,500	**192,500**	202,500	212,500
31	185,500	195,500	205,500	215,500
32	188,400	198,400	208,400	218,400
33	191,300	201,300	**211,300**	221,300
34	194,300	204,300	214,300	224,300
35	197,300	207,300	217,300	227,300
36～	200,200	210,200	220,200	**230,200**

＜参考 ： 上記要求基準額に基づく扶養者・年齢別の保障月額＞

＜基準の適用要件＞

① 対象者の年齢上限は、満 60 歳までとします。

②対象者の年齢は、要求年度の 4 月 1 日現在における満年齢を基準とします。

③対象者の年齢が 27 歳未満の場合は 27 歳の、37 歳以上の場合は 36 歳の要求基準額とします。

④被扶養者の範囲は、各企業の扶養家族手当の対象としている子及び税法上の扶養家族であり日本国内に居住している者とします。

⑤被扶養者数に上限は設けず、被扶養者数に応じ 10,000 円を加算します。

⑥対象者の要件は、フルタイム勤務（事由により一定期間において勤務時間を短縮している者を含む）をしており、主として本人の収入により世帯の生計を維持している者とします。なお、三越伊勢丹グループ内に生計を一にする配偶者・同居親族が在籍している場合、収入の高い方を保障対象者とします。

⑦対象者の基準内賃金には、本人及び被扶養者の扶養・障害及び年金に関わる公的給付（児童手当・特別障害手当・遺族年金等）を含むものとします。
なお、保障対象者で、期中に該当する公的給付が発生した場合は、速やかに会社へ申告するものとします。（※公的年金のように 2 ヶ月分を 1 回にまとめて給付される場合、月按分して 1 ヶ月分の給付額を算出し、収入の範囲に算定することとします。）

⑧要求基準の適用期間は、2023 年 4 月 1 日～2024 年 3 月 31 日とします。

⑨ABC 基準の設定にあたっては、原則支部内の全事業所は統一の基準を適用することと　します。ただし、首都圏（東京・埼玉・千葉・神奈川）を拠点に他地域に事業展開している　事業会社支部が地域によって異なる基準を定めることが望ましいと判断した場合、以下の条件・要素を総合的に勘案した上で、地域別に基準を設定することも可能とします。

⑩育児・介護等の短時間勤務者については、本給より控除されている割合と同じ割合を該当する扶養者・年齢別最低賃金より差し引いた金額と比較し、控除された本給の金額が下回る場合、差額を支給するものとします。

【適用条件】

・人事賃金制度における月例給の仕組みが地域別に設定されていること。

・人事異動配置の範囲が原則当該事業所内に限定されていること。

【判断要素】

・対象地域の物価状況や採用市場、対象地域における他支部との賃金水準格差

＜算定式＞

算定式 ＝｛（標準生計費（全国平均）① × 12／15② × 負担費修正係数③
×物価上昇率④ × 基準設定区分⑤）
＋2022 年度春の交渉要求基準 ｝
÷2

＊100 円未満切り上げ

① 人事院による標準生計費（2022 年4月 全国平均） （単位：円）

年	2 人世帯	3 人世帯	4 人世帯	5 人世帯
2022	178,930	196,090	213,240	230,390

＊算定のベースとなる生計費については、「標準生計費（全国平均）」を使用します。

＜指標の算定時期 ： 2022 年4月＞

② 臨時賃金のうち、3ヶ月分を生活給として位置づけ、標準生計費の 12 ヶ月分に臨時賃金を含めた 15 ヶ月分を確保する。

③ 税・社会保険を勘案し、名目賃金（月例）を算出するもの。総務省統計局「家計調査」の数値を使用。

年	①非消費支出	②消費支出	①/②	負担費計数
2021	112,634	309,469	0.36396	1.36396

＊負担費修正係数については、日常の生活支出を算定する上で重要な指標であることから、標準生計費と合わせて使用します。算出にあたっては、総務省統計局による家計調査の数値を使用します。

＜指標の算定時期 ： 2021 年＞

④ 2022 年暦年（2022 年1月～12 月）平均の消費者物価上昇率「0.02508」を使用＝1.025083
（1＋0.025083）

＊物価上昇率については、標準生計費が毎年4月時点（要求年度の前年の4月）の数値として算出されていることから、毎年加味していきます。

＜指標の算定時期 ： 2022 年暦年＞

⑤ B基準を中心の値とし、A基準は＋10％ 、C基準は－10%で水準を設定。
係数 ： A 基準＝1．1 B 基準＝1.0 C 基準＝0.9

*要求基準については、B 基準をベースにしつつ、「地域物価・地域相場・企業内の賃金水準・企業業績・労務構成・適用基準の継続性等」を総合的に勘案しつつ、支部・分会ごとに判断します。

【参考　補足説明】

1）標準生計費について

①標準生計費の増減要因

「標準生計費」とは、総務省公表の「家計調査」をベースに、人事院が「国民一般の標準的な生活の水準を求めるため」に算出・公表している指標です。標準生計費の金額が年　によって増減する要因には、実際に各世帯の生計費が増減していること（例：物価や収入等）や標準生計費の算定に使用する家計調査の影響（例：調査世帯の変更に伴う　　収入・消費パターンの変化）等、複数の要素が挙げられます。

②標準生計費の費目

標準生計費の費目は、以下のように家計調査の支出項目に基づいています。

【標準生計費】　←　【家計調査】

食料費・・・・・・・・・・・・・・・・食料

住居関係費・・・・・・・・・・・・住居・光熱・水道、家具・家事用品

被服・履物費・・・・・・・・・・・被服及び履物

雑費Ⅰ・・・・・・・・・・・・・・・・保健医療、交通・通信、教育、教養娯楽

雑費Ⅱ・・・・・・・・・・・・・・・・その他の消費支出（諸雑費、交際費等）

*家計調査は調査データの平均値を取りますが、標準生計費は平数（最も多くの世帯で見られる）の値を　見ていくので、費目ごとの数値傾向は異なります。

③標準生計費の数値と前年差

- 標準生計費（2022 年 4 月全国平均）の数値と 2021 年差

全体計では、2 人世帯：▲13,420 円、3 人世帯：▲9,730 円、4 人世帯：▲6,060 円、5 人世帯：▲2,400 円と全世帯人数で減少傾向にあります。一方で前々年と比較すると 2 人世帯：25,890 円、3 人世帯：19,860 円、4 人世帯：13,820 円、5 人世帯：7,750 円と全世帯人数で増加傾向にあることから、全ての扶養人数で最低賃金が前回水準より高くなっています。 費目別では、全体的には減少傾向にありますが、昨年減少傾向であった住居関係費は増加傾向にあります。

＜補足説明用　データ＞

標準生計費（2022年4月）

区分	2人世帯	3人世帯	4人世帯	5人世帯
食料費	39,320	50,360	61,390	72,430
住居関係費	79,300	63,280	47,260	31,240
被服・履物費	3,990	6,240	8,490	10,740
雑費Ⅰ	37,190	53,470	69,760	86,030
雑費Ⅱ	19,130	22,740	26,340	29,950
計	178,930	196,090	213,240	230,390

前年差

区分	2人世帯	3人世帯	4人世帯	5人世帯
食料費	▲ 8,860	▲ 5,910	▲ 2,970	▲ 30
住居関係費	24,870	16,410	7,950	▲ 510
被服・履物費	▲ 1,810	▲ 1,030	▲ 250	540
雑費Ⅰ	▲ 13,760	▲ 9,680	▲ 5,590	▲ 1,540
雑費Ⅱ	▲ 13,860	▲ 9,520	▲ 5,200	▲ 860
計	▲ 13,420	▲ 9,730	▲ 6,060	▲ 2,400

前々年差

区分	2人世帯	3人世帯	4人世帯	5人世帯
食料費	320	▲ 300	▲ 940	▲ 1,570
住居関係費	26,080	15,410	4,740	▲ 5,930
被服・履物費	360	2,120	3,880	5,630
雑費Ⅰ	70	3,270	6,490	9,680
雑費Ⅱ	▲ 940	▲ 640	▲ 350	▲ 60
計	25,890	19,860	13,820	7,750

2）ABC 基準について

①地域別基準の適用条件及び判断要素

ABC 基準の設定にあたっては、支部・分会内の全事業所は統一基準とすることを基本とします。ただし、首都圏を拠点に他地域に事業展開している事業会社の支部・分会においては、人事賃金制度上の仕組み・水準が全国一律と地域別に別れているケース等がある場合、個々の状況を確認した上で、地域別・雇用形態別に基準を設定することも可能とします。適用条件・判断要素は以下の通りとし、これら内容を総合的に勘案し、基準を設定するものとします。

＜地域別基準の適用条件＞

1. 対象支部・分会

首都圏（東京・埼玉・千葉・神奈川）を拠点に他地域に事業展開している支部・分会

2. 対象者

月給制社員

3. 人事賃金制度上の水準・運用

人事賃金制度における月例給の仕組みが地域別に設定されていること。

4. 人事異動配置の範囲

＜具体的な要求基準の判断要素＞

1. 対象地域における物価状況

2. 対象地域における採用市場

3）個別に賃金を定めている社員（年俸制等）への対応

フルタイム勤務をしている個別に賃金を定めている社員（年俸制等）の中には、人事諸制度が制度化されている月例給社員の仕組み・支払い方法等と比べ、相関性・類似性が極めて高いケースがあります。したがって、個別に賃金を定めている社員（年俸制等）を要求対象とすることについては、個々に確認した上で、本部執行委員会にて判断します。また、要求を行う場合においては、60 歳以前と以降の働き方及び賃金の変化等を踏まえた要求を行うこととします。

4）物価上昇率の確定について

IMGU の要求基準としての物価上昇率については、総務省が公表している消費者物価指数における 2022 年の暦年平均（1月～12 月の平均）の平均値を使用します。

5）対象者への支給方法について

保障額の支給は、本人の申告に基づき行われます。基本的な支給スキーム・スケジュールは、「4月中に会社より基準額及び申告方法（申告期日や申告書等）に関する通達があり、 5月支給給与にて4月分と合わせた保障額を支給」とします。（事業会社により告知時期などに多少の違いがあることも想定されます。事前に事業会社労使間にて確認をお願いします。） なお、それ以降は、申告のあった月より支給されることになります。保障分は月例給への対応とし、賞与へは反映しません。

また、申告にあたっての会社の申請書には、「保障対象者の要件を確認するために、申請者本人へのヒアリングや公的給付の受給確認書類・年収確認書類※等の提示を求める場合がある」旨が明記されています。

※年収確認書類の提示は、三越伊勢丹グループ内に生計を一にする配偶者が在籍している場合とする。

6）育児・介護等の短時間勤務者への対応

事由により一定期間において勤務時間を短縮している者の扶養者年齢別最低賃金の適用については、対象となる扶養者年齢別最低賃金に本給と同じ控除する割合を用いて控除後の本給との差額を算出し、最終算出額の百円未満を切り上げることで給付金額を決定するものとします。

＜例＞ 扶養者年齢別最低賃金 B 基準企業所属

33 歳 3 人扶養（対象扶養者年齢別賃金:234,700 円）

本給:221,000 円 短時間勤務による控除:15% 控除後本給 187,850 円の場合

234,700 円×（1-0.15）－187,850＝11,645⇒11,700

※最終算出額を百円未満切上げ

扶養者年齢別最低賃金による給付額 11,700 円/月

Ⅱ.「企業内最低賃金要求」の基準

「企業内最低賃金」とは、月給制社員及び時間給制社員を対象に、各企業が定める制度上の水準の最下限を定めたものです。月給制社員(60 歳以降雇用者含む)には、「月例賃金」の基準を定めます。時間給制社員及び 60 歳以降雇用者には、「時間給」の基準を定めます。

※なお、企業内最低賃金は、全ての組合員の制度上の最下限水準を定めるものであり、労使協議における制度設計の際に水準を検討する上でのベースとなる基準ともなります。したがって、算定式に基づく水準が前年度を下回る場合には、前年度と同額の要求水準とします。

1.「月例賃金」 の要求基準 （対象:月給制社員）

・月例賃金 ： 164,000 円 （前年 157,000 円）

＜算定式(2022 年度)＞

1) 月例給の算定式 ＝ 2021 年度の所定内給与額(①) × 2021 年度の平均上昇率(②)
×2022 年暦年の物価上昇率(③)

155,200 円×1.027×1.025083＝163,388 円 ≒ 164,000 円 ＊千円未満切り上げ

① 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」の「年齢階級、所定内給与額階級別労働者数」のうち、「産業計、企業規模計、全労働者」「～19 歳・第1十分位数」を使用。

＊第 1 十分位数とは、全集計対象の数値(ここでは賃金)を低い順に並べて十等分したときに低い方から最初の節のものを指します。

＜統計年度:2021 年度＞

② 155,200 円(2021 年度の所定内給与額)÷151,100 円(2020 年度の所定内給与額)
＝1.027

③ 2022 年暦年(2022 年1月～12 月)平均の消費者物価上昇率「0.025083」を使用
＝1.025083

＜指標の算定時期 ： 2022 年暦年平均＞

2.「時間給」（対象：時間給制社員・60 歳以降雇用者）

2023年度春の交渉基準

（単位：円）

東京	埼玉	千葉	神奈川	北海道	青森	岩手	宮城	秋田
1,075	990	985	1,075	920	855	855	885	855
山形	福島	茨城	栃木	群馬	新潟	富山	石川	福井
855	860	915	915	895	890	915	915	890
山梨	長野	岐阜	静岡	愛知	三重	滋賀	京都	大阪
900	910	910	945	990	935	930	970	1,025
兵庫	奈良	和歌山	鳥取	島根	岡山	広島	山口	徳島
960	900	890	855	860	910	930	910	855
香川	愛媛	高知	福岡	佐賀	長崎	熊本	大分	宮崎
880	855	855	900	855	855	855	855	855
鹿児島	沖縄							
855	855							

＜基準の適用要件＞

① 各企業の制度上の時間給は、各地域の事業所における採用賃金とします。

② 各地域の採用賃金が IMGU 基準を上回る場合には、採用賃金を踏まえ最低賃金要求とすることとします。

③ 基準額に満たない場合は、その水準が地域別または産業別最低賃金と同水準であれば、必ず引き上げの対応を労使にて確認し実施することとします。なお、月給者の時間給換算が基準額に満たない場合も同様に対応することとします。

④ 年度中に公的最賃（各都道府県の地域別・産業別の最低賃金）が改定された場合は、改めて算定を行い、IMGU 基準を確認します。算定の結果、IMGU 基準の改定が必要と判断した地域については、対象地域における公的最賃の改定発効される年月日以前に改定基準以上を適用させることとします。（対象者：時間給者および時間給換算した月給者）

＜算定式＞

① 月例賃金をもとに、参考数値を算出する。
参考数値 ⇒164,000 円÷（法定における最長の年間所定労働時間：2088 時間÷12 ヶ月）
≒943 円 ※小数点以下切り上げ

＊参考数値の算出は、最低限必要な水準を十分に精査した上で決定するために、IMGU 独自の数値を設定し、公的な水準と比較することを目的としています。
設定にあたっては、ある程度固定的な水準が望ましいと考えることから、法における最長時間である「2088 時間（週 40 時間×52 週＋1 日8時間）」とします。

② 厚生労働省による各都道府県の「地域別最低賃金」の数値を基に、全都道府県の中で最も高い地域別最低賃金（今回は東京の 1,072 円）に対する比率を求めて「地域別修正指数」として設定します。
地域別修正指数 ⇒ 各都道府県の地域別最低賃金
÷ 全都道府県の中で最も高い地域別最低賃金

③ 参考数値と地域別修正係数をもとに、都道府県別の時間給基礎額を算出します。
時間給基礎額 ⇒ 参考数値（943 円） × 地域別修正係数 ※小数点以下切り上げ

④最低賃金(時間給)は、都道府県別に「地域別最低賃金」「産業別最低賃金」(設定の無い　地域は除く)「時間給基礎額」を比較し、高いものを選択し、5円単位に切り上げた上で「時間給」の要求基準とします。

＜地域別最低賃金・産業別最低賃金と地域別修正指数＞

2022改訂

(単位:円)

	東京	埼玉	千葉	神奈川	北海道	青森	岩手	宮城
地域別最低賃金	1,072	987	984	1,071	920	853	854	883
産業別最低賃金	―	849	848	―	―	852	800	―
時間給基礎額	943	868	868	943	811	755	755	774
地域別修正指数	1.00	0.92	0.92	1.00	0.86	0.80	0.80	0.82

＊東京　1,072円を1.00として算出した各地位の地域別修正係数を参考値903円に乗じて、各地域の時間給基礎額を算出します。

	秋田	山形	福島	茨城	栃木	群馬	新潟	富山
地域別最低賃金	853	854	858	911	913	895	890	908
産業別最低賃金	―	―	―	881	874	―	842	915
時間給基礎額	755	755	755	802	802	783	783	802
地域別修正指数	0.80	0.80	0.80	0.85	0.85	0.83	0.83	0.85

	石川	福井	山梨	長野	岐阜	静岡	愛知	三重
地域別最低賃金	891	888	898	908	910	944	986	933
産業別最低賃金	915	840	―	910	―	886	847	―
時間給基礎額	783	783	793	802	802	830	868	821
地域別修正指数	0.83	0.83	0.84	0.85	0.85	0.88	0.92	0.87

	滋賀	京都	大阪	兵庫	奈良	和歌山	鳥取	島根
地域別最低賃金	927	968	1,023	960	896	889	854	857
産業別最低賃金	840	938	―	797	―	869	718	750
時間給基礎額	811	849	896	849	793	783	755	755
地域別修正指数	0.86	0.90	0.95	0.90	0.84	0.83	0.80	0.80

	岡山	広島	山口	徳島	香川	愛媛	高知	福岡
地域別最低賃金	892	930	888	855	878	853	853	900
産業別最低賃金	910	903	907	―	―	854	―	897
時間給基礎額	783	821	783	755	774	755	755	793
地域別修正指数	0.83	0.87	0.83	0.80	0.82	0.80	0.80	0.84

	佐賀	長崎	熊本	大分	宮崎	鹿児島	沖縄
地域別最低賃金	853	853	853	854	853	853	853
産業別最低賃金	―	―	855	716	705	693	770
時間給基礎額	755	755	755	755	755	755	755
地域別修正指数	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80

＊地域別最賃・産業別最賃は 2023 年 1 月 17 日現在の厚生労働省公表値

＊地域別修正指数は、各地域における労働市場の動向を反映するための指数として設定

＊上記以外の地域が必要な場合は、同様の考え方で都道府県別に算定する

３. 60 歳以降雇用者への対応

60 歳以降雇用者は他のメンバー同様にともに働く仲間であることから、月給制社員・時間給制社員ともに企業内最低賃金要求の対象とします。

60 歳以降雇用者の企業内最低賃金は、60 歳以降月給制再雇用者に対しては、企業内最低賃金を 60 歳以降再雇用者の制度上の最下限水準で定めるものとし、60 歳以降時間給制再雇用者に対しては、時間給制社員と同一水準で定めるものとします。

ただし、この対応は、60 歳未満の対象者と同様に現状水準の底上げを図るためのものではなく、制度上の最下限水準を下回るメンバーがいないことを確認するものとします。

雇用形態	企業内最低賃金の水準
月給制社員	月給制社員の水準で設定
月給制 60 歳以降再雇用者	月給制 60 歳以降再雇用者の水準で設定 ※制度上の最下限の水準で設定
時間給制社員	時間給制社員・60 歳以降再雇用者間の水準で設定
時間給制 60 歳以降再雇用者	

４. 個別に賃金を定めている社員（年俸制等）について

フルタイム勤務をしている個別に賃金を定めている社員（年俸制等）の中には、人事諸制度が制度化されている月例給社員の仕組み・支払い方法等と比べ、相関性・類似性が極めて高いケースがあります。したがって、個別に賃金を定めている社員（年俸制等）を要求対象とすることについては、それらの内容を個々に確認した上で、本部執行委員会にて判断します。また、要求を行う場合においては、60 歳以前と以降の働き方及び賃金の変化等を踏まえた要求を行うこととします。

2022年度グループ労使協議報告

労働組合本部

Ⅰ．グループ労使協議の位置づけ

グループ人事政策に関わるHDS労使協議会は、グループ人事の推進を目的に人に関わる諸制度や働く環境の整備について「グループ全体の方向性を協議・発信する場」として、HDSと組合本部のグループ労使間で開催しています。

2022年度は、「生産性（業績と処遇）の向上」と、従業員の「働きがいの向上、働きやすい環境の整備」に向けて、「人事制度」および「働き方」に関わる項目について協議をおこなうとともに、多様化する価値観や三越伊勢丹グループのタイバーシティ推進に向けた協議をおこなってきました。

Ⅱ．人に関わる諸制度

1．2024年度春の交渉以降のベースアップ算出式について

現行のグループ共通ベースアップ算出式の有効期限は2023年春までのため、2024年度春の交渉以降のベースアップ対応方法について、今年度議論を行いました。

現行のベースアップ算出式の考え方をである物価上昇に対応する仕組みであること、そして全ての企業が対応できる仕組みであることの考え方は踏襲いたします。

一方で、ベースアップ額の算出については昨今のインフレ下の状況をより反映できる仕組みへと改定いたします。

＜グループ共通ベースアップ算出式＞

・基礎となるベースアップ額 ＝ 基礎額 × 物価上昇に応じた係数

物価上昇率	係数	基礎額×係数	ベースアップ額
0%以下	0	0	0
0.1%	0.0003	93	0
0.2%	0.0007	216	0
0.3%	0.0010	309	500
0.4%	0.0013	402	500
0.5%	0.0017	525	500
0.6%	0.0020	618	500
0.7%	0.0023	711	500
0.8%	0.0027	834	1,000
0.9%	0.0030	927	1,000
1.0%	0.0033	1,020	1,000
1.1%	0.0037	1,143	1,000
1.2%	0.0040	1,236	1,000
1.3%	0.0043	1,329	1,500
1.4%	0.0047	1,452	1,500
1.5%	0.0050	1,545	1,500
1.6%	0.0053	1,638	1,500
1.7%	0.0057	1,761	2,000
1.8%	0.0060	1,854	2,000
1.9%	0.0063	1,947	2,000
2.0%	0.0067	2,070	2,000
2.0%以上	ー	ー	2,000

＜算出式を用いる上での前提事項＞

・基礎額はグループの社員・メイト社員の平均本給額とし309,000円とする。
・有効期間は3年間とし、基礎額の変更は行わない。
・ベースアップ額は500円単位とし、上限額は2,000円とする。
・単年清算とし、持ち越し額を発生させないものとする。
・物価上昇率は、総務省統計局発表の消費者物価指数（全国・総合）を使用する。
・暦年平均の物価上昇率およびみなし物価上昇率は小数第二位を四捨五入し、小数第一位までとする。
・ベースアップ算出式で使用する物価上昇率は10月までの確定値を基に下記の計算式にて算出する。
（「1月～10月までの物価上昇率合計」＋「みなし物価上昇率※（11月、12月分）×2か月」）÷12
※「みなし物価上昇率」は8月、9月、10月の消費者物価指数の平均値を使用する
・算出式によるベースアップ額を超える上乗せについては、組合各支部が物価上昇を除くベースアップの構成要素※に基づいて要求を判断する。
※ベースアップの構成要素＝物価上昇分、生産性向上分、採用賃金上昇対応分、賃金格差調整分
・下記の大きな環境変化が生じた場合には、算出式の取り扱いについて別途労使協議の上で対応する。
①消費増税等、国の政策により物価が上昇した場合
②想定外の大幅な物価上昇
③災害等によりグループの存続に関わる環境変化が生じた場合 など

2. 両立支援制度の整備について

今年度についてはライフイベントに関する退職理由の中で、「育児」、「配偶者転勤」、「不妊治療」に対して両立支援制度の拡充策を議論いたしました。

ⅰ)「育児」ガイドラインの検討

2018年度に制定された育児勤務制度のグループガイドラインでは育児勤務期間の下限と上限が制定されているが、必ずしもガイドライン通りに規定されておらず、ガイドライン自体がやや形骸化していることが分かりました。
ライフワークコンフリクトの解消、人事戦略、会社の魅力度向上などを考慮すれば制度拡充は必達ではある一方で、“要員の不足感”、“周囲の従業員の負担感”の懸念点の解消も不可欠であると考えています。

ⅱ)配偶者転勤休職制度の導入

グループ各社におけるライフワークコンフリクトの中で配偶者の転勤を理由に退職をする従業員が増えており、従業員からは就業の継続の視点、会社としては人財確保の視点から課題があり解消ができる制度導入を検討しました。

対象者	全ての従業員（アルバイトは除く）
条件	配偶者が次のいずれかの事由により、転居を必要とする地域（海外・国内）に滞在し、当該地域において配偶者と生活を共にする者で休職期間終了後に復職の意思のある者。但し、配偶者の当該地域での滞在が6か月以上にわたって継続することが見込まれるものに限る １．当該地域での勤務（出張、社命留学等を含む） ２．当該地域での事業の経営など個人が行う職業上の活動
期間	1回につき最短原則6カ月、最長原則3年
回数	在籍期間中の取得回数に制限はなし。但し、休職終了日から次の休職開始日までの間隔は原則3年以上空ける なお、3 年に休職期間は含まない
休業開始日／終了日	月給制、エルダー時給制：開始日は各月1日、終了日は各月末日 エルダー以外の時給制 ：開始日は各月11日、終了日は各月10日
手続き	休業開始希望日の2か月前までに申し出る
期間の変更	最短6か月、最長3年の範囲で、終了日の繰り上げ・繰り下げともに可能 なお、変更予定日の2カ月前までに申し出る
休職の中断・再開	最長3年の範囲内であっても休職の中断及び再開は不可とする
休職の取消	次のいずれかの場合は原則休職を取り消す。 １．本人及び配偶者が休職条件に該当しなくなった場合（配偶者と離婚等した場合含む） ２．産前産後休暇、育児休暇、介護休職を取得することとなった場合 ３．傷病により継続して1ヵ月を超えて労務不能となった場合 ・原則上記のいずれかに該当した日後直近の月末日または10日を以て休職は終了 ・この場合は速やかに所属に申し出る
他の休職からの移行	育児、介護、傷病等休職者が配偶者転勤休職を取得できるのは、各休職の事由が消滅 ている場合に限る （傷病休職者の場合、事由消滅には産業医による復職可能の診断を必要とする）
処遇	・給与、賞与は支給しない ・社会保険の被保険者資格は継続する ※社保料の事業主負担分は事業主が、 個人負担分は本人がそれぞれ負担する （傷病休職と同様に取扱う） ・退職給付（退職一時金・確定拠出年金）については他の休職と同様に取り扱う ・休職期間は勤続年数に通算しない
副業・兼業	実施を認める（但し、実施の条件等は通常のガイドラインの範囲内とする） ※他の休職と違い、休職の目的となる専念しなければならない事柄がないため

ⅲ)「不妊治療」への対応について

不妊治療は、一般的に治療中であることを知られたくないと思う方が多いとされ、グループ各社でも実際に不妊治療を 行っている従業員の規模やニーズの把握ができていません。
その上で、不妊治療に特化した制度(＝不妊治療を行っていることを開示する必要がある制度)は、
申請すること自体に高いハードルがあると考えられます。また、不妊治療には、数時間程度がタイムリーに長期間にわたって必要とされることから『時間単位で取得できる年次有給休暇制度』の導入が有効であると考えられる。
『時間単位で取得できる年次有給休暇制度』の導入にむけては勤怠管理システムの改修が必要であるため次年度以降検討を進めます。

3. 短時間勤務制度の整備

ⅰ)要保護者Cへの“所定労働日数の低減”の導入

”私傷病の療養“と仕事の両立において所定労働時間を短縮することで勤務継続を可能にするしくみとして、2022年度より本人申請による『短時間勤務制度』を導入しました。
一方で、会社への安全配慮義務に基づき、会社が疾病等の事由がある従業員に対して、所定労働時間の短縮を指示・命令する制度として、『要保護制度:要保護者C』も運用されています。
短時間勤務制度と要保護制度は事情等と措置がほぼ同様である中で、短時間勤務制度で選択可能な“所定労働日数の低減(週4日勤務)”が、 要保護制度では制度化されていませんでしたが、2022年度上期中に新たな要保護制度の詳細と運用ルールについて労使協議の上で2022年10月から運用を開始しました。

所定労働時間の短縮の方法	「一日の所定労働時間の短縮」または「所定労働日数の低減(週4日勤務)」
実施の前提	“通常の所定労働時間(一日の所定労働時間・週5日)”の勤務が可能な状態であること
実施の要件	産業医が、主治医の見解を踏まえた上で、安全配慮義務の観点から従業員の心身の安全・健康の確保のために必要と認めた場合に、会社が具体的な所定労総時間の短縮の方法を指示する
実施が想定されるケース	「所定労働日数の低減」については、例えば、“がんの 放射線治療”との両立が想定される ※近年、放射線治療と仕事を両立するケースも多いが、副作用(強い倦怠感)が見られる場合もあり、休日を増やすことによってより安全に治療も仕事も遂行で きるケースもある
賃金及び賞与	月例賃金は、本給を時間給換算し、実働時間分を支給する 賞与の支給基準月額は、上記の時間按分して算出した額とする
本給の格付け (社員のみ)	・休業および休職からの復職時に要保護判定(A～C)された場合には、指定の役割給に格付ける ・復職時以外の一時的な要保護判定を理由とした役割給の改定は原則行わない
年次有給休暇の比例付与	付与の基準日に週4日勤務を実施していても、比例付与は適用しない

ⅱ)短時間勤務制度育児事由と育児勤務の再編

『育児勤務・介護勤務制度』とそれらの制度を取得し終えた従業員を対象とする『短時間勤務制度(育児・介護)』の2階建てのしくみに対して、育児勤務制度の拡充の方向性や従業員のわかりやすさを踏まえて再編について検討します。

ⅲ)あるべき短時間勤務制度の検討

ダイバーシティ&インクリュージョンの推進における社内命題である、『特定のカテゴリーを特別に配慮する“マイノリティ支援”にとどまらず、様々なバックグラウンドを持つ従業員の誰もが互いに尊重され、受け入れられる環境の中で、その能力を最大限発揮できる機会の提供』を念頭に、 事由や対象を限定しないシンプルな勤務制度(いわゆる“短時間正社員”制度)について研究を継続します。

4. 総実労働時間の短縮および適正な時間管理について

グループ指針（総実労働時間 1,700時間台の達成）に基づき、グループ各社の目標達成に向けて、引き続き各支部の通年協議やグループ部会（HDS グループ人事・組合本部・各社人事・各支部による協議の場）において総実労 働時間の短縮に向けた時間外や有給休暇の取得状況について確認を行ってきました。（2025 年度までに対象 22 社中 18 社が 1,700 時間を達成する見通し）

IDLM（PC 使用時間適正化システム）の活用や分析データの活用拡大、ツールの改良（月中の未打刻・未入力の労働時間や法定時間外の把握）により、各社の労力を軽減しつつ、時差時間の解消および長時間労働の発生防止やグループ各社における適正な労働時間管理にむけた環境を整備しました。

2022年度下期からは時間管理の適正化に対する意識啓発の取組みとして、労使共同宣言の策定と啓発ポスターの作成の検討を開始し、2023年3月までの完成を目指して協議を継続しています。

5. ハラスメント撲滅の取り組みについて

ハラスメント防止対策委員会を主体としたハラスメント撲滅に向けた取り組みについて2022年度は以下の方針に基づき具体的な施策を行いました。

方針①:グループに対する教育、啓蒙活動の支援、並びにハラスメントに対する取組状況のモニタリング機能の強化

ⅰ）経営メッセージ発信

ⅱ）ハラスメント動画作成

ⅲ）ハラスメント防止Eラーニング

ⅳ）「報告書」作成のレベルアップ

方針②:相談・通報窓口である各店各社の総務担当に対する機能強化に向けた具体的支援策の検討

ⅴ）人事統括部人事企画部と各店各社との定例MTG

ⅵ）労使で各店各社のハラスメント防止委員会出席

ⅶ）課題の多い会社に対して、賞罰担当が重点的にMTGを実施

方針③:ハラスメント起こさせない職場環境作りの支援

ⅷ）総務部長会だけでなく、営業部門の会議（営業本部長会等） 開催時に、事案の共有化を行う

ⅸ）「ハラスメント防止ビデオ」をいつでも使用できる環境を作り、発信、研修等で活用できる状態にする

ⅹ）専任カウンセリングによるハラスメントの被害者・行為者のフォローの 実施

6. 60歳以降の活躍推進の研究

高年齢者安定法（70歳までの就業措置の努力義務）や、従業員の高年齢化（2030年に60歳以上割合が1/4）を背景に整備してきたグループ指針を踏まえる一方で、あらゆる立場の従業員がそれぞれ活躍できる雇用・働き方の研究の一環として60歳以降に関する他社・世の中の動向の情報共有を行い、今後の具体的な検討を進めていきます。

全社必須条件	● **定年退職年齢は満60歳とする。※グループ加入以前に65歳定年だった企業は除く** ● **満65歳までの定年後再雇用制度を設け、「時給制」と「月給制」の両方を設置する。** ● **満60歳歳以降の契約期間は、有期雇用契約ではなく、満65歳までの無期雇用契約とする** **※ストック有休の定年後への持ち越しを制度化する**
制度拡充する場合の許容範囲	● 70歳までの雇用延長を可とする ● 時給制社員のみ、定年退職年齢を65歳とすることを可とする ● 後任人財の配置ができない場合、定年前年収の70％程度を支給することを条件に、定年退職後も 定年退職前と同様の仕事（責任と権限）を担うことを可とする（本人確認必須）

8. 福利厚生メニューの再整備

共済会をはじめとする現行の福利厚生制度は制定から10年以上が経過しており、原稿の福利厚生の諸制度と従業員のニーズ、コストのバランスの検証・検討を開始しました。

2022年7・8月にアンケート調査を実施し、各種福利厚生制度に対する従業員にとっての重要度や認知度を調査しました。アンケートでは傷病や休業、退職後の傷病に対する保障、財産形成や介護支援の重要度が高いという結果が得られた一方、そのうち休業や退職後の保障、介護支援・財産形成制度に対する認知度が低いという結果も得ることができました。

アンケートの結果や各種制度の性質をふまえ、2023年度以降の各種制度の見直しにむけた検討を進めます。

9. グループ取組項目の推進

2021年度までに労使合意ならびに労使確認をいたしました、①ステージB本給構成の改定 ②短時間勤務制度の導入 ③カムバック再雇用制度の導入 ④扶養家族手当ガイドラインへの対応 ⑤賞与評価タームの検討の項目について、各社での労使協議状況の確認を行いました。

Ⅲ．今後の主な労使協議事項

①グループ連邦戦略推進における人事賃金制度領域の検討

（グループにおける資格等級やキャリアステップの考え方整理、出向時の労働条件のあり方等）

②ダイバーシティ&インクルージョンの推進

（グループにおける育児関連制度ガイドラインの見直し、その他の両立支援制度の検討）

③60歳以降制度に関するガイドラインの検討

④グループにおける賞与のあり方に関する検討

⑤労働時間管理についての取り組み

⑥風土改革の推進（業務改革、ハラスメント撲滅に向けた対応等）

⑦グループにおける福利厚生メニューの再整理

Ⅳ．今後のスケジュール

HDSと組合本部は、上記項目その他について、制度の詳細等について今後具体的な協議を進めていきます。

ＩＭＧＵ 労働福祉ビジョン

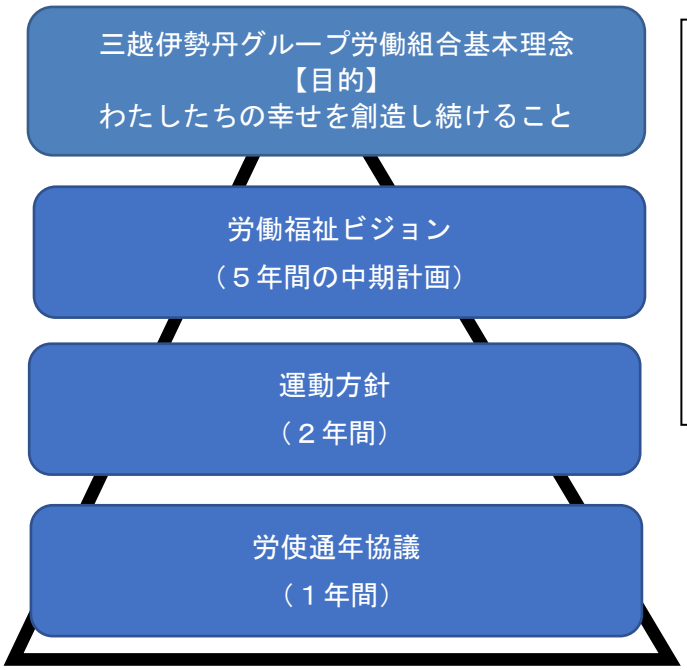
～the Vision for ５years～

三越伊勢丹グループ労働組合

１．労働福祉ビジョンの位置づけについて

今回提示する労働福祉ビジョンは、私たちを取り巻く環境を踏まえ、解決すべき課題に対して短期的（１～２年）に対応すべき項目と中期的（３～５年）に対応すべき項目についてＩＭＧＵとしての方向性を示します。合わせて、各支部は自社の労働条件の課題解決に向けた対応とＩＭＧＵの方向性を踏まえたあるべき姿に向け「労働条件ロードマップ」を作成し、その実現に計画的に取り組みます。

- ◆ 労働条件における中長期的な視点を持ったビジョンを策定し、総合的な労働福祉の取り組みを推進することで三越伊勢丹グループ労働組合基本理念の「目的」である「わたしたちの幸せを創造し続けること」を目指します。
- ◆ 本ビジョンは、三越伊勢丹グループ各社の労働条件が異なる中、三越伊勢丹グループ労働組合として全支部における基本的な労働条件について、５年後である 2028 年までに目指すべき方向性を示したものです。
- ◆ 具体的な取り組みについては、各支部において、本ビジョンに対応した「目指すレベル」及び「取り組み手法とそのスケジュール」を決定し、その後各年の労使通年協議における協議に活かしていきます。
- ◆ 中期ビジョンは、全支部共通のため、支部によってはすでに労働条件の水準が上回っていることもありますが、その場合においては支部独自で目標を設定します。



- ◆ ２年ごとに設定する「運動方針」と「三越伊勢丹グループ労働組合基本理念」をつなぐ、労働福祉における分野別中期計画をして位置づけます。
- ◆ 意味合いとしては、会社に組合の意志を示しながら、メンバーと共に「取り組み内容の共有化」を図り実現性を高めるものです。

２．私たちを取り巻く環境

（1）私たちを取り巻く環境について

【日本経済】

私たちを取り巻く環境については、新型コロナウイルスの影響を受け、消費行動も大きく変化する中で、小売業界は大きな影響を受け、消費者の購買行動の変化も相まって厳しい状況を余儀なくされました。2021 年 10 月以降は経済活動の正常化の動きがあり、景気が上向く兆しも見られ、個人消費についても人出の回復が顕著に進んだことを背景にサービス消費を中心に回復傾向となりました。今後、経済の活性化により個人消費は回復基調が見込まれていますが、先行きは未だ不透明な状況が続いており、新たな生活様式の広がりや消費行動の更なる変化が予測されます。

【物価】

2022 年の消費者物価指数は、渡航制限やロックダウンによるサプライチェーンの停滞、それに伴う人手不足を要因とした物流コストの増加、ロシアによるウクライナ侵攻に伴う原油などのエネルギーや小麦などの農産品の価格の高騰、金融緩和の影響による円安の進行と、多くの要因から上昇傾向にあります。具体的には、2022 年８月の消費者物価指数からは 3.0％を超える水準となり消費増税の影響を除くと 30 年以上ぶりの高い水準となり 2022 年 12 月に至るまで上昇し続けています。

【雇用】

雇用については、近年の就業者数と失業者数の推移からも緩やかに改善している傾向にあります。就業者数は、正規雇用者ではコロナ禍で人手不足感の強かった医療・福祉や情報通信等を中心に増加傾向を継続して辿っている他、非正規雇用者についても対面型サービス業中心に増加傾向にあります。2020 年以降増加傾向にあった失業率についても 2021 年以降段階的ではあるが緩やかに低下しており、2022 年時点では 2%半ばを維持しています。高齢者雇用については 2021 年４月１日施行の「高齢者雇用安定法改正」により、65 歳までの雇用確保（義務）に加え、 65 歳から 70 歳までの就業機会確保が努力義務となり、企業はその対応を講じることが求められています。

【小売業界の動向】

2021 年の小売業界の売上は 150 兆 4,620 億円と百貨店、コンビニエンスストア、ドラッグストアの売上額が増加した一方で、家電大型専門店やスーパーの売上額が減少しています。全国百貨店売上高は 4 兆 4,182 億円と既存店ベースで前年比 5.8％増と４年ぶりに増加しましたが、コロナ禍前の 19 年比では 21.5％減と 1 兆 5,000 億円の売上減となり、これまで百貨店売上を牽引したインバウンド需要も 87.6％減と厳しい状況が続いています。また、百貨店の店舗数も 2020 年１月の 207 店から 2021 年１月には 196 店、22 年１月時点では 189 店まで減少しています。政府による外国人観光客の受け入れ再開に向けた動きもありインバウンド需要の回復が期待されていますが、百貨店業界における業態再編の動きも活発化しており、新たな商業施設やマンション・オフィス・ホテルなどを併設した複合施設など、これまでのモノを売る商売だけではなく、“まち”全体の魅力を高めていくことが百貨店に求められてくることとなります。

【三越伊勢丹グループ】

2022 年度の三越伊勢丹グループの第二四半期決算において、当初の計画通りに“百貨店の再生”が進み、売上高は回復基調であることが発表されています。加えて、収支構造改革による経費コントロールにて営業利益が創出できる事業構造に変革しています。具体的には、営業利益予測が第一四半期決算から＋70 億円の 240 億円と上方修正がなされており、統合後最高益である営業利益 348 億円も 2024 年度には達成できる見込みと発表がされています。

(2) 今後想定される環境認識について

【日本経済】

日本経済は、海外経済の減速や海外への所得流出といった下押し圧力を受けるものの、新型コロナウイルス感染症や供給制約の影響が和らぐもとで、回復していくと考えられています。企業収益は、原材料コスト高が下押し圧力として作用するものの、数年は全体として高水準を維持すると予想されています。雇用者所得は、労働需給の改善等を反映して賃金上昇率も高まり、緩やかな増加をしていくと予測されています。今後の日本経済は所得から支出への前向きの循環メカニズムが経済全体で徐々に強まり、成長を続けると考えられますが、成長ペースは徐々に鈍化していくことが予測されています。

【物価】

2022 年度の消費者物価（除く生鮮食品）の前年比は、年末にかけて、エネルギーや食料品、耐久財などの価格上昇により上昇率を高めたあと、2023 年度半ばにかけて、プラス幅を縮小していくと予想されます。その後、中長期的な予想物価上昇率や賃金上昇率も高まっていくもとで再びプラス幅を緩やかに拡大していくとみられます。 また、中長期的な予想物価上昇率をみると、短期と比べるとペースは緩やかながら上昇していくと想定されます。

【雇用】

今後、少子高齢化が進むことによる労働人口の減少に伴い、労働力の確保と誰もが意欲と能力に応じて働ける職場環境を整備することが不可欠となることが想定されます。経団連は、人財の確保に向けた「新卒一括採用」から「通年採用」の割合を増やす指針を掲げており、企業は今後の動向を踏まえながら人財の確保に向けた魅力ある労働条件（処遇・評価）の構築、スキルを身に付けるための教育・育成などの充実が求められます。

【三越伊勢丹グループ】

三越伊勢丹グループは 2021 年度に出された中期経営計画の中で『お客さまの暮らしを豊かにする、“特別な”百貨店を中核とした小売グループ』を長期的に目指す姿として掲げられています。この目指す姿は、2030 年度までの実現を目指し、2023 年度までを再生フェーズ、2026 年度までを展開フェーズ、2027 年度からを結実フェーズとして戦略ステップも掲げられています。

2022 年３月期の決算説明会において、連邦戦略に向けた人財力の最大化に向け、「個に寄添う生涯ＣＤＰ」「経営人財、高度専門人財の育成」が 2022 年度の取り組みとして掲げられ、イノベーションの創出を目的としたグループ内出向の拡充、成長事業を見据えた社外出向による人財育成が実施されています。世の中の雇用状況の変化に伴い、やりがい・働きがいを持てる労働条件（採用・育成・処遇・評価）や転居を伴う出向のあり方など、企業環境の変化に応じて対応していく必要があり、中期経営計画の進捗を確認しながらメンバー一人ひとりのキャリアの充実に向けた取り組みを推進していく必要があります。

３．中期ビジョンの策定にあたって大切にしたい考え方

ＩＭＧＵでは、基本理念に掲げている「私たちの幸せを創造し続けること」の実現に向けて、三越伊勢丹グループで働くメンバーが長期間にわたり高いモチベーションを持ちながら成果を上げていくため、労働福祉ビジョンにおいて３つの大切にしたい考え方を示し、重点政策の策定へとつなげていく。

【ＩＭＧＵのスタンス】

（１） 「雇用の確保」を最重視する
（２） 労働条件は社会的にも優位性ある水準を目指す
（３） 多様性を力に変える取り組みを推進する

(1) 「雇用の確保」を最重視する

労働条件の中で最も優先すべきは「雇用確保」であり、その前提には企業・事業の存続が不可欠となる。実現に向けては、個人の持つ力を最大限発揮すると共に、各社の成長・発展が雇用の確保に繋がることから、経営対策活動を始めとした取り組みについても推進を図る。

(2) 労働条件は社会的にも優位性ある水準を目指す

水準の底上げを図り社会的にも優位性ある水準を目指す。同業他社　地場の採用競争力を鑑みながら労働条件については優位性ある水準を目指す。

(3) 多様性を力に変える

雇用形態や疾病・障がい、育児介護など、メンバーの多様性を踏まえ、それらの違いを職場の生産性に繋げるために仕組みの構築・運用の整備に取組む。加えて、メンバー一人ひとりの働き方が尊重される職場風土の実現を目指す。

４．労働福祉ビジョン策定に向けて

(1) セーフティーネット

社会的な環境の変化が進む中、全従業員のあるべき安心・セーフティーネットに対する取り組みも変化してきている。安心して働ける条件を整備することを通じて個人の能力を最大限発揮することを可能にしていくとともにその先の生産性向上に繋げていく。

(2) 働き方

生活と仕事の調和（ワークライフバランス）を実現しつつ、生涯にわたって安心して長く働き続けられるための仕組みの構築や運用の整備をすることで、働く選択肢が広げ、自己実現や生産性の向上に繋げていく。合わせて、その先の全従業員の定着率向上や採用競争力の向上に繋げていく。

(3) 人事賃金制度

三越伊勢丹グループの成長・発展には、その担い手である三越伊勢丹グループで働くメンバー一人ひとりのやりがい・働きがいを実現し、生産性を高めるための仕組みの構築と適正な運用が不可欠となる。三越伊勢丹グループにおいて、役割と成果を基軸として運用している「役割成果主義」をベースとしながら、グループ・企業の戦略、働き方と賃金との整合性が図られた人事賃金制度の構築とその適正な運用に取り組む。

(4) 福利厚生

従業員のニーズ等を踏まえながら三越伊勢丹グループや企業としての福利厚生の充実を図り、全従業員の満足度や企業の魅力度向上に繋げていく。

５．労働福祉ビジョン策定に向けた政策分野および重点政策について

（1）セーフティーネット

【目指す姿】
三越伊勢丹グループで働く従業員が、安心して働き続け生産性向上に向けてモチベーションを高く取り組めるよう、総合労働福祉の観点で、多様性や環境変化に応じたセーフティーネットの整備をおこなう。

セーフティーネットは、これまで従業員の安心として取り組んでいる「雇用の確保」や「最低賃金」等に加え、様々な環境変化を捉えながら、今後のあるべき安心を追求していく。

変化に応じて選択肢を拡充し安心できる状態へと導くことで、各人の能力を活かし成果を発揮する場の創出、全従業員の納得性の向上へつながり、その先の生産性向上にもつながると考える。

＜＜具体的な取り組み項目＞＞

①両立支援の仕組み確立に向けた取り組み

病気・出産育児・介護等により、意欲と能力がありながらも制約のある働き方にならざるを得ない状況下であることに対して、働き方の整備等を通じて、仕事との両立ができる環境を整えていく。

取り組むにあたっては、両立支援の仕組みとして導入されている制度や福利厚生についてグループ内の理解浸透も含めて、運用の徹底を図り、その先の「人財の確保・定着」へとつなげていく。

②働くことに必要な環境への取り組み

全従業員が心身共に健康であるためには、「快適に働ける環境への取り組み」をおこなうとともに、「従業員の健康管理の推進」に取り組む必要がある。

取り組むにあたっては、会社・労働組合が連携し「働く環境の整備」を積極的に推進していく必要がある。安全衛生に関する基準を定め、現状よりも取り組みレベルの向上を図ることで、労働災害の未然防止とその先の働きやすい環境を作り上げていく。

また、総合労働福祉の視点を持って、三越伊勢丹ホールディングス・三越伊勢丹健康保険組合・三越伊勢丹グループ共済会と連携した「健康管理への取り組み」「必要な保障のあり方」等を整備していく。

(2) 働き方

【目指す姿】
変化し続ける仕事・個人の価値観・ライフステージに対し、キャリア・ライフともに個人が活躍し自己実現につながる働き方の確立をおこなう。

近年、社会・経済環境が変化し続けていることや顧客ニーズが多様化することで、従業員の働き方における変化への対応が多岐にわたるようになってきている。加えて、労働人口の減少傾向に伴いこれまで以上に労働力の確保が難しくなることも想定されている。

このように仕事に対する価値観やワークライフバランス等社会的意識が変化している中、個人が「働きがい、生きがい」を持って公私ともに活躍できるような納得性の高い働き方がより重要になってきている。

個人が活躍し、自己実現を成し遂げることで、個人の活躍が企業における生産性向上、従業員の定着率向上、採用競争力向上に結び付くと考えられることから、時代・環境の変化に応じた働き方の検討・確立をおこなう。

＜＜具体的な取り組み項目＞＞

①労働時間短縮に向けた取り組み

労働時間の短縮に向けては、生産性向上の視点で総実労働時間の短縮に取り組む。支部においては総実労働時間 1800 時間未満を達成・維持すると共に、1700 時間以下の実現を目指していく。合わせて働く魅力度向上の視点で、各事業会社における業界の優位性を確保することができる所定労働時間の短縮に取り組む。

また、コンプライアンスの視点より、36 協定等時間管理に関する協定のルール及びフローを整備し、遵守されている状態としていく。

【協定のルール例】

月間・年間の時間外労働時間（所定/法定）、休息時間、就業形態、変形労働時間、深夜・早朝勤務、休日出勤、等

②柔軟な働き方の確立に向けた取り組み

変化する「個人の価値観やライフステージ」と「仕事の質・内容」等を考慮しながら「短時間正社員」、「時間単位有給休暇」「テレワーク」等の柔軟な働き方の確立をおこない、全従業員が自身の働き方について広く選択ができるように整備をおこなう。

一方で、「テレワーク」のように、業界や及び企業の特性により、必ずしも各社において適した働き方になるとは限らない仕組みがあると考える。そのような仕組みおいては、支部が提示された働き方の内容を受けて自支部の特性やメンバー間の公平性等を勘案し、導入・運用できるか否かを判断できるようにサポートをおこなう。また、「短時間正社員」や「時間単位有給休暇」等、各支部に等しく導入していく仕組みについては、働き方の内容を提示した上で、導入に向けた支部のサポートをおこなう。いずれの場合においても、柔軟な働き方について研究をおこなった上で、「短時間正社員」「時間単位有給休暇」や「テレワーク」等の考え方・内容を支部に対して提示をおこなえるよう取り組んでいく。

「兼業副業」のように導入されているものの、浸透が進んでいないと捉えられる仕組みについては、情報や知識の共有を図ることで課題の解消に取り組んでいく。

③よりよい風土づくりに向けた取り組み

よりよい風土づくりの実現は、労使協議を通じて取り組むことであり、事業会社が主体的に取り組むことで成し遂げられると考える。三越伊勢丹グループで働く者同士がお互いを尊重できるようにしていくためには、今まで以上に人と人とが認め合うことが求められる。そのためには、お互いを尊重することを目指し取り組んでいる「挨拶」、「さん付け」、「１ＯＮ１ミーティング」等を着実に取り組み、継続することが必要と考える。

従って、労働組合としては、よりよい風土に向けた取り組みが各支部で着実に実施され続けられるように労使確認をおこない、その先にあるいきいきと働ける職場を目指していく。

ハラスメントについては、労使間にてハラスメント防止対策委員会の設置と実施、各種ｅラーニング等を継続しながらも、コンプライアンス上許されるものではないことから根絶していく。

(3) 人事賃金制度

【賃金体系】

【目指す姿】

「グループとして最も重要な資産である人を最大限に活かす」という観点から、グループ・企業戦略との整合性や各仕組みの関連性を考慮の上、全従業員にとって納得性のある制度と運用、魅力ある処遇の構築に取り組む。

今後の人事賃金制度は、グループ・企業の戦略、働き方や従業員の状況・環境の変化に応じた検討をおこないます。あわせて、将来にわたってグループ及び企業の人財として活躍するベースとなる制度の構築及び運用における納得性を高めることが求められると考える。

人事賃金制度は、「本給」「育成」「評価」「賞与」を軸として構築されているため相互の関連性を踏まえて、グループの共通の考え方である「役割成果主義人事賃金制度」をベースに検討をおこなう。その上で、グループ・企業における人事賃金制度の納得性向上に向け、本給・賞与水準については自他ともに納得性の高い仕組みの構築を目指す。

また、全従業員の納得性ある人事賃金制度の確立に向けては、評価等の運用の徹底やキャリアを後押しする仕組みとして教育体系（育成）の整備にも取り組む。

＜＜具体的な取り組み項目＞＞

①三越伊勢丹グループとしての人財の活性化と納得性ある人事賃金制度・運用の整備

人事賃金制度については、グループ・企業の戦略の実現に向けてグループ内の人財の流動性が進む中において、人財の活性化を実現していくグループの人事賃金制度の構築に順次取り組む。その中では、各社の業界や地域の賃金の優位性等を勘案し、本給制度の整備に取り組み、グループ内で活躍できるベースを整えていく。合わせて、グループ内の様々な企業や職種の特性を捉え、必要に応じた独自の人事賃金制度の構築もおこない、環境に応じた人財の活性化も目指していく。

一方で、人事賃金制度の納得性向上には、面談（目標設定・中間・評価フィードバック）の徹底が必要となることから、労使で運用の確認を含めて継続して取り組んでいく。

賞与については、本給と賞与のバランスを考慮しながらグループ・企業の戦略に応じ、従業員が企業・グループの価値向上に取り組むことができる仕組みを目指す。三越伊勢丹グループとして業界における魅力ある処遇の実現として年間支給ヶ月全社３ヶ月以上に取り組んでいく。加えて、各社の生産性向上に基づいた水準の引き上げにも取り組んでいく。

②グループとしてのキャリア形成の整備

「グループの最も重要な資産としての人を最大限に活かす」ため、人事賃金制度の改定を進める。また、全従業員に対する人事賃金制度の納得性向上に向けては、グループとしてのキャリア形成の整備をおこなう必要がある。具体的には、役割成果主義人事賃金制度のサブシステムとして、キャリア形成の仕組み、進級・昇格のあり方、育成体系の整備等をおこない人事賃金制度の適正な運用を実現していく。

各社で働く全従業員が等しく個人の活躍や自己実現を目指せるように、グループとしてのキャリア・ライフに必要な全社ベースの職務別や年代別の教育体系についても労使協議の上で整備に取り組んでいく。

③60 歳以降の働き方の確立に向けた取り組み

70 歳までの雇用義務化が想定される中、各企業において 70 歳までの雇用のあり方とその働き方について整備する必要があると考える。

支部においては 70 歳までの雇用及び雇用形態のあり方を整備するとともに、60 歳以降の従業員における担う役割・業務と賃金のバランス等を検証し、必要に応じた 60 歳以降再雇用者の賃金水準の引き上げに取り組む。各支部では各雇用形態の特性等を踏まえた上で、定年退職年齢の延長を検討する。本部としては支部が必要に応じた制度改定がおこなえるよう定年退職年齢延長の考え方を提示していく。なお、本取り組みを推進するにあたっては、現在雇用されている 70 歳以降従業員の雇用と働き方の整理を視野に入れ取り組むこととする。

(4) 福利厚生

【目指す姿】
従業員満足度向上や企業としての魅力度向上を目指して、全ての従業員が安心かつ快適に働くことができる環境等、福利厚生の整備をおこなう。

近年は、就職活動における着眼点に福利厚生が入る等、社会環境も含め福利厚生の環境が変化している。従って、このような変化に対応した三越伊勢丹グループとしての福利厚生（制度・仕組み・施設等）の整備をおこなうことが必要となっている。整備をおこなうにあたっては、職場環境、生活、健康の視点で取り組んでいく。

（例）

職場環境：従業員食堂・食事環境、休憩所・休憩環境、トイレ、ロッカー、更衣室・更衣環境等、その他安全衛生関連
生活：従業員買物、保険、住まい、余暇等
健康：疾病予防、疾病、健康相談、保障等

職場環境の視点では、各支部が各従業員施設について、労働安全衛生法の遵守は前提として、各企業の業界特性、職場における働き方等を踏まえた快適な環境整備に向け取り組み、施設の維持向上を常に図っていく。

生活や健康の視点では、グループ全体に向けたあるべき従業員買物における条件、保険等必要な保障のあり方、余暇に必要な制度・施設のあり方等の整備を三越伊勢丹グループ労働組合本部が、三越伊勢丹ホールディングス・三越伊勢丹グループ共済会・三越伊勢丹健康保険組合に働きかけおこなっていく。

Ⅵ．労働協約について　審議決定事項

1. 2023 年労働協約改定および新設について(ポイント)

１)グループ共通項目

①新設

ⅰ)配偶者転勤休職制度(全雇用形態)

■本則

付属諸規程「キャリア形成支援制度規程」

ⅱ)要保護 C への所定労働日数の低減(全雇用形態)

■本則

■付属諸規程「安全衛生管理規程」

②改訂(運用ルール変更・表記修正)

ⅰ)年次有給休暇(全雇用形態)

・基準日以外入社者の入社年度の出勤率の算定

(前年度 4 月 1 日～入社日前日までの期間は出勤したものとする)

・入社日から介護勤務等(勤務日数の低減)を実施する場合の付与日数の設定(週 4 日の比例的付与)

■本則

ⅱ)フレックスタイム制の時間外手当・深夜勤務手当の割増率　表記修正(社員・エルダー社員・SS)

■付属諸規程「諸手当」

ⅲ)諒解事項の解除(社員)

・それぞれ期限が到達したため

■付属諸規程「退職給付規程」「育児休業規程」

ⅳ)育児休業　1 歳に達する日以前の特例(全雇用形態)

・有給 5 日は 4 週の範囲内であることを明記

■付属諸規程「育児休業規程」

ⅴ)グループライフイベント転籍制度(全雇用形態)

・グループライフイベント事由のもれ修正(離婚)

■本則

■付属諸規程 「キャリア形成支援制度規程」

ⅵ)出張規程(全雇用形態)

・昨今の物価上昇を踏まえ、海外出張時の宿泊費及び日当を改定

■付属諸規程「出張規程」

vii)国内出向時の労働条件の明記(全雇用形態)

※労働条件の規程ごとに「出向元」「出向先」「出向協定書」のいずれによるかを明記

■付属諸規程「国内出向規程」

viii) 健康情報等の取扱規程の修正(全雇用形態)

・個人情報保護法の改正による条数繰り下げ

■付属諸規定「健康情報等の取扱規程」

2)エムアイカード支部独自項目

①改訂

ⅰ)所定休日拡大に伴う変更(全雇用形態)

・所定労働時間、休日数等の変更

■本則

■付属諸規程「就業形態規程」「休日規程」「連続休暇規程」「賃金規程」

ⅱ)Ca 退職一時金の導入(社員)

・Ca 社員 「年間 40 ポイント」を追記

■付属諸規程「退職給付規程」

ⅲ)新シフト導入(社員・エルダー社員・SS)

・本社中番シフト、短時間勤務 9 時 30 分開始シフトの追加

■付属諸規程「就業形態規程」「育児勤務規程」「介護・介護準備勤務規程」