

社外秘

異物混入防止のため、
作業場への持ち込みは
お控えください

三越伊勢丹グループ労働組合 エムアイフードスタイル支部

2024年12月

限定メンバーズ VOICE 資料

～通年協議進捗報告～

期間：2024年11月25日(月)～12月4日(水)

<限定MV対象者>
社員、社員CI、社員CII、
エルダー社員



～ VOICE への参加及び動画視聴は、原則休憩時間や出退勤前など勤務時間外でお願いします ～

パターン① 所属で開催の VOICE に参加

開催の詳細については、
所属掲示の開催ポスターや組合役員を通じてご確認ください



上記の VOICE に参加ができない場合

パターン② 説明動画を視聴 11/25(月)午後より 配信 →

右記の QR コードから、組合 HP【<https://www.imgu.or.jp/>】にログイン下さい
ID : ia 従業員番号 8桁 パスワード : 生年月日 (西暦 8桁)



右記 QR コード (または下記 URL) から
必ず出席報告 (意見・質問も入力可) の送信を →



1. 2024 年度 労使通年協議

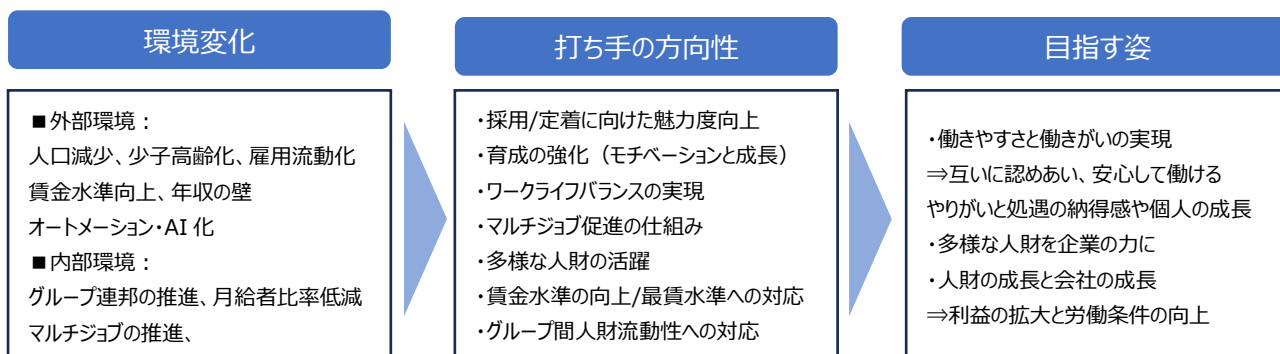
(1) 労使通年協議とは？

- 会社と組合では、人事賃金制度の課題の解決やあるべき姿に向けて、各種制度の見直し、及び改定の協議を年間通して行っています。協議する内容は毎年労使で定め、メンバーズ VOICE で協議状況を報告しています。

(2) 今年度の協議項目と考え方

- 外部環境においては、採用競争は厳しさを増しており、また直近では最低賃金・賃金水準も上昇が続いています。働き方の多様化など外部環境が変化する中で、人事制度全体についても中長期のスパンで見直しが必要です。
- 社内においては、昨年度までステージ A・B の人事賃金制度の改定を行いました。今後、更に働きがいの向上を行いながら、現在の制度の課題を解決しつつ、会社の成長に繋がる人事賃金制度についての協議を継続していきます。

■ 人事賃金制度における課題と、今後の方向性



■ 2024 年度 労使通年協議項目 ※太字は 2025 年春の交渉での制度改定を目指して協議を進めています

目的	協議項目	ページ
労働条件の向上と 人事賃金制度の課題の改善	・ 時間給者における今後の人事賃金制度の検討	P 3
	・月給者における今後の人事賃金制度の検討	P 4
	・ 目標管理制度の運用向上（ステージ B 賞与評価期間の見直し、 本給評価における D 評価削除、月給者の本給評価と賞与評価の分離）	P 8
多様なメンバーが活躍でき、 働きやすい制度の整備	・ 年間総実労働時間の短縮/年間休日数の見直し	P 6
	・ 育児/介護のための選べるシフト制度、子の看護休暇対象拡大（改正育児介護休業法への対応）	P 1 5
	・ライフイベント再雇用制度の運用見直し	P 1 6
	・働く環境の整備の取組み	P 1 7
採用市場や賃金水準など 外部環境への変化の対応	・ 新卒採用における採用競争力強化の取組み（家賃補助制度の検討）	P 5
	・ 社員 CII・エルダー社員 本給表改定（地域別最低賃金改定に伴う対応）	P 1 3

※上記のうち、特に月給者・時間給者の人事賃金制度は、メンバーの本給・賞与等の賃金にも関わる大きな制度改定であることから、1～2年かけて協議を進めます。

参考：これまでの取組みと、今後の取組みイメージ

■ 2020 年度～2023 年度の労使通年協議の取組み（協議項目から一部を抜粋）

年度	人事賃金制度	働き方の取組み※制度改定を伴うもの
2020	育児勤務制度改定（小4の9月末まで引上げ・最長12年間に延長）	半日有給休暇制度の導入
2021	賞与支給か月の回復に向けた協議（7月に賞与支給表改定） 安心して働きつづけられるための制度（休職手当・傷病調整手当の対象拡大、扶養家族手当は月給全体へ対称拡大）	
2022	人事賃金制度のあるべき姿に向けた協議（期待役割を整理・まずステージAの整備に取り掛かる） 多様な人材が活躍しつづけるための制度（直雇用年齢70歳へ・短時間勤務拡充）	年間休日数の改定・113日→115日へ
2023	人事賃金制度のあるべき姿に向けた協議（ステージBの整備・マイスターのあるべき姿に向けた議論） 多様な人材が活躍しつづけるための制度（短時間勤務拡充）	時間単位有給制度の導入 月間変形労働時間の運用改定

これまでも、職場の課題やメンバーの声を起点に、人事制度を見直し労働条件の向上を図ってきました

■ 2024 年度以降の労働福祉ビジョン

この先5年かけて達成したい労働条件を描き、ロードマップを作成して取り組んでいます

	あいたい姿	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
環境	SM事業を主力事業、 外販製造事業を成長事業と位置づけ、 2030年の営業利益率5%レベル達成へ 向けて取組み	・パートタイマー（短時間）の厚生年金加入義務付け ・運送業・建築業の時間外上限規制	・高齢者雇用継続給付金縮小 ・大阪万博開催 ・キャッシュレス決済比率が4割程度と予測 ・65～69歳の就業比率51%予測（2019年48%）	・デジタル人材が230万人予測	・日本の高齢化率（65歳以上）が30%予測 ・国内AI市場は5年で2.8倍予測	
セーフティネット	働くニーズの多様化や人材・ 価値観の多様化への対応	様々な事情を持つメンバーが、互いに尊重しあう風土の実現	育児制度を男性も活用できる仕組み・風土づくり（育児取得推進等）	障がい者雇用における正しい知識浸透と労使でのサポート体制構築 / 外国人従業員とのコミュニケーション改善の仕組み		
セーフティネット	心身の健康に対する意識の向上	短時間勤務者がより活躍できるよう、上長とのコミュニケーションやキャリアへの意識づけ・本人と周囲メンバーの納得性向上に向けた取組み				
セーフティネット	心身の健康に対する意識の向上	生活に対する安心感：扶養者年齢別最低賃金の水準引上げ				
セーフティネット	心身の健康に対する意識の向上	従業員の健康意識の向上に向けた啓発と、休日・休暇取得への意識改善				
セーフティネット	心身の健康に対する意識の向上	メンタルヘルスに対する、セルフケアとラインケアの周知				
働き方	生産性の向上と、総実労働時間の短縮 【定時で帰れる・休みも取れる・ 休憩もとれる環境】 【総実労働時間年間 1800時間代への到達】	年間休日120日の達成	生産性高い働き方を実現したうえで、時間外平均月10時間の達成	1日の所定労働時間45分短縮		
働き方	生産性の向上と、総実労働時間の短縮	連続各個休日の完全取得・3～4連休の完全取得	有給取得年間平均10日以上・5～6連休の取得実現			7連休取得の実現
働き方	生産性の向上と、総実労働時間の短縮	働き方の観点で、労働条件の在り方の検討				
働き方	生産性の向上と、総実労働時間の短縮	業務改善労使プロジェクトの推進		労働日数・労働時間の選択制・短時間正社員制度の研究		
働き方	生産性の向上と、総実労働時間の短縮	一人ひとりが働き方を考え、改善に取り組み始める状態をつくることで生産性を向上させる				
働き方	ルール遵守と職場風土改善	ハラスメントの撲滅 / 挨拶・さん付け・丁寧語運動の徹底 / 面談実施率と対話の質の向上				
働き方	ルール遵守と職場風土改善	法令順守に対し、全従業員が高い意識を持つ				
働き方	ルール遵守と職場風土改善	正しい打刻の徹底・打戻の撲滅・休日出勤の撲滅				
人事賃金制度	各雇用区分のあるべき 労働条件の検討と処遇の向上	【月給者】あるべき本給制度の検討（ステージC・マイスター-C1・C2）				
人事賃金制度	各雇用区分のあるべき 労働条件の検討と処遇の向上	【時間給者】今後のオペレーションを踏まえた、時間給者のあるべき制度の検討（評価や貢献度の資金反映方法・職務と手当等の在り方・所得制限を踏まえた社保加入非加入の在り方等）				
人事賃金制度	各雇用区分のあるべき 労働条件の検討と処遇の向上	最低賃金上昇に伴う対応の在り方検討				
人事賃金制度	各雇用区分のあるべき 労働条件の検討と処遇の向上	【月給者】今後の業績連動賞与の在り方検討				
人事賃金制度	各雇用区分のあるべき 労働条件の検討と処遇の向上	【月給者】賞与支給か月の向上に向けた協議				
人事賃金制度	各雇用区分のあるべき 労働条件の検討と処遇の向上	【月給者】定年以降の働き方と担う役割の見直しへの検討				
人の成長と企業の成長	人の成長と企業の成長	目標管理制度の適切な運用 / 面談の精度向上と、評価に対する納得性向上				
福利厚生	安心・快適に働ける環境	老朽設備の修繕 / 衛生的なトイレや休憩所 / 作業に適した空調環境の整備				
福利厚生	安心・快適に働ける環境	休憩所の設備向上				
福利厚生	各種制度の周知と、 メンバーが「使いやすい」状態を目指す	現行の福利厚生各種制度の活用向上				
福利厚生	各種制度の周知と、 メンバーが「使いやすい」状態を目指す	自己啓発支援の更なる促進や外部も活用した教育の検討				
福利厚生	各種制度の周知と、 メンバーが「使いやすい」状態を目指す	共済会制度の周知 / マネーデラシーの向上に向けた教育 / 確定拠出年金の運用向上に向けた啓発				
福利厚生	各種制度の周知と、 メンバーが「使いやすい」状態を目指す	IMFSで働いてよかったと感じる制度の検討				

2. 時間給者における今後の人事賃金制度の検討

（1）時間給者の人事賃金制度の現状と課題

- 社会的にも働き手が減少する中、人財の確保に向けて魅力ある賃金や制度が今後更に重要になります。また、特に採用が難しい部門・職種への要員確保も急務です。
- 最低賃金の上昇幅は益々大きくなり、現行制度では昇給による能力給は維持されるものの、勤続や能力による時給の差がつけづらくなってきています。
- 賃金水準の上昇の一方で、103万円・106万円などの年収の壁がかわらないことから、扶養内で働く方は年間の働ける上限時間を短くせざるを得ないケースも増えています。
- 会社としては、マルチジョブを推進しつつ、月給者比率を下げる方向性が示されています。オペレーションの中心を担う時間給者の活躍の幅を広げつつ、働きがいのある賃金の在り方についても検討する必要があります。

（2）改定の目的

- 当社の運営の中心である時間給者において、今後も採用・定着・育成をしながら、更にモチベーション高く働ける状態を目指す。

■あるべき姿とは

- ・ 業界内で優位性ある労働条件と働きやすい環境によって、人財の採用強化と定着を図る
- ・ 評価に対する納得性があり、能力の向上に対するモチベーションにつながる

（3）検討の方向性

- 解決したい課題に対して、現状分析や他社制度の研究等も行いながら、制度改定の検討を行います。
- 特に、人財確保が急務である職種への対応等は（下表における※1）緊急度が高いので、地域別職種給における職種の 신설を行う方向で、25年4月の運用を目指し協議を行います。

解決したい課題	考えられる打ち手（案）
・最低賃金と採用給水準向上に伴い、評価による賃金差をつけづらい	・評価による昇給額の見直し（更にメリハリをつける等） ・評価タームの見直しの検討 ・本給の賃金構成の見直し
・マルチジョブの推進 ・採用が特に難しい職種への対応 ※1	・地域別職種給の運用や契約の在り方の見直し ※1
・評価への納得性	・目標管理制度の運用精度向上

（4）スケジュールイメージ

- 2024年度 中間 限定メンバーズ VOICE 報告事項
- 2025年 春の交渉メンバーズ VOICE 報告事項
- 2025年度 継続協議

3. 月給者における今後の人事賃金制度の検討

(1) 月給者の人事賃金制度の現状と課題

- 最低賃金や採用給・新卒初任給水準の上昇に伴い、月給者の採用給や本給表下限水準については引上げの必要があります。月給者の人財確保は会社の成長のためにも喫緊の課題です。また、雇用の流動性が高くなる中で、定着のための魅力度付けや働きやすさの実現も必要です。
- 今後の社内オペレーションを見据えたときに、マネジメントができる人財の育成、部門や事業部を跨いだ育成の仕組みがより必要です。また、現行は時間給者⇒C II・C I⇒ステージ C⇒ステージ B・マイスターと上位職務へのキャリアステップが描きづらく、モチベーションやチャレンジする風土の課題もあります。
- 目標管理制度において、本給・賞与評価が混在し成果発揮の意識づけがしづらい課題があります。また、より成長の意識付けにつながる、目標設定と本給評価、昇給表についての検討も必要です。

(2) 改定の目的

- 月給者は、当社のマネジメントの中心を担う運営の根幹人財です。今後も月給者の採用と定着、マネジメントレベル向上に向けて育成を行い、長期的なモチベーションに繋がる人事賃金制度を検討します。

■ 目指す姿

- ・ 採用のための魅力ある制度と、人財の定着・育成
- ・ 成果と処遇の納得性が高く、やりがいを感じられる
- ・ 各雇用区分の整理とキャリアアップの促進

(3) 検討の方向性

- 月給者の中でも雇用区分別に課題感と目指す方向性が異なります。それぞれの雇用区分別に以下の課題の解決を検討していきます。

雇用区分	検討の方向性
マイスター社員	・役割に対する賃金水準を検討し、本給表・昇給表の検討
社員ステージ C 社員 C I 社員 C II	・初任給水準の見直しと、賃金水準向上に応じた本給表の見直し ・C II・C I からステージ C、またステージ B への育成ステップを踏まえた本給制度の検討
エルダー社員	・知識/スキルのある人財の活躍と処遇の在り方の検討

(4) スケジュールイメージ

- 2024 年度 中間 限定メンバーズ VOICE 報告事項
- 2025 年度 継続協議

4. 新卒採用における採用競争力強化の取り組み

(1) 新卒採用における現状と課題

- 近年、新卒採用環境が厳しくなっており、特に首都圏での新卒採用においては、想定している採用数に満たない状況です。
- 新卒求職者が企業を選ぶ時に注目度の高い項目として、福利厚生制度が充実している事が上位に上がっています。その中でも、住宅手当・家賃補助等が充実していないと志望度が下がると回答する割合は年々増加傾向にあります。
- 採用競争力強化のためには、企業としての魅力度向上が重要であり、初任給の引上げや広範囲からの採用ができる仕組みが必要です。

(2) 協議の方向性

- 新卒求職者の動向を踏まえ、採用の範囲を広げ、地方からの採用も行えるよう家賃補助制度の導入に向けて協議しています。
- 対象者は、地方からの採用に伴い独居である者を想定しながら、期間や金額については人事賃金制度全体の協議も踏まえながら協議します。

〈参考：マイナビ 25 年卒 学生就職モニター調査より抜粋〉

企業を選ぶときに、あなたが特に注目するポイント

	3つまで選択							
	順位	前年順位	変動	全体	文系男子	理系男子	文系女子	理系女子
福利厚生制度が充実している	1	2	↑	1,706 39.3%	697 35.0%	210 43.9%	371 39.1%	428 44.3%
社員の人間関係が良い	2	1	↓	37.7%	38.9%	34.5%	39.1%	36.2%
給与や賞与が高い	3	4	↑	32.3%	31.4%	24.5%	29.4%	40.4%
自分が成長できる環境がある	4	3	↓	32.1%	33.4%	31.8%	30.2%	31.5%

・新卒求人者のモニター調査にて、志望度が下がった理由として「社員寮、住宅手当、家賃補助等が充実していない」を選択した学生の割合は年々増加しています。 23 卒 14.2%→24 卒 16.9%→25 卒 19.1%

(3) 今後に向けて

- 採用を強化する為には、企業の魅力度を向上させることが必要であり、給与や手当、福利厚生等様々な労働条件の中からより採用に効果的な打ち手を検討していきます。
- 特に初任給の引上げについては、最低賃金上昇も後押しになり水準も高まってきているため、協議を進めていきます。
-

(4) スケジュール

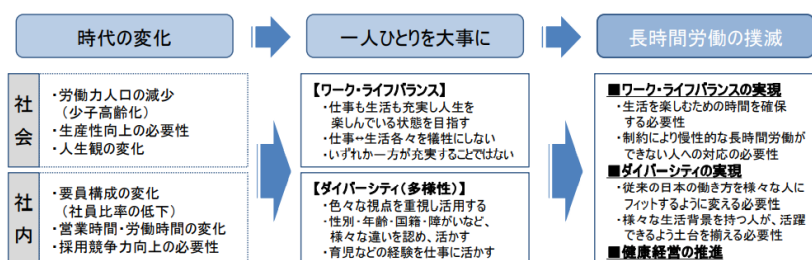
- 2024 年度 中間 限定メンバーズ VOICE 報告事項
- 2025 年度 春の交渉 審議予定

5. 年間総実労働時間の短縮

(1) 実施の目的

- 従業員が心身ともに健康に生き生きと働く環境・風土をつくっていくために、労働時間の長さという観点でも労務で協議しています。
- 生産性向上の先にある「休む時は休み、働く時は働く」といったメリハリある働き方につなげ、ライフワークバランスの実現に向け「総実労働時間削減」に対する取り組みをおこなっていきます。

売上向上のために長時間労働が必要という時代から、会社の維持・発展のために長時間労働をしないという時代へ



※三越伊勢丹支部 2017 年度春の交渉議案書より

総実労働時間を削減することは、「従業員満足」「採用競争力」の強化にもつながる取り組みです

$$\text{年間総実労働時間} = \text{①年間所定労働時間} - \text{②有給休暇取得分} + \text{③時間外勤務分}$$

【1日あたりの所定労働時間×365-年間総休日数(時間)】

総実労働時間を削減するためには、①②③の観点での取り組みが必要です。

- ①年間所定労働時間を減らす (1日当たりの所定労働時間を減らす／年間休日数を増やす)
- ②有休取得日数をあげる
- ③時間外数を減らす

- これまで、有休取得率向上に向けた発信や時間外数を減らす取り組みを中心におこなってきており、時間外コントロールなど従業員の生産性向上に対する意識はあがっていると認識しています。
- 今年度は、②③の取り組みを継続させていながら①年間所定労働時間の短縮に向けて協議してきました。

<参考：年間総実労働時間の実績と目標>

年間総実労働時間	
2023 年度実績	2,129 時間
2024 年度目標	2,101 時間
中期目標(2027 年)	1,929 時間

(2) 検討の方向性

- 「① 年間所定労働時間を減らす」の中で、25 年度に年間休日数を増やす方向性で協議を進めています。
- 一方で時間外数が増加してしまうと総実労働時間の短縮につながりません。有休取得や時間外コントロールが推進される中で、業務改善など全メンバーでの生産性向上の取り組みが重要です。

(3) 今後に向けて

- 昨年度策定した労働福祉ビジョンでは、2028 年度までに年間休日 120 日を掲げています。現在の年間休日数 115 日(各休 109 日+連休各休 6 日)から増加させていくにあたり、各休・連休については制度上必ず取得しなければならない休みです。年間所定労働時間が短縮される中で、「働く時は働き、休む時は休む」といったメリハリある働き方の実現に向けて、働き方の取り組み(意識改革・業務改革)を進めていきます。

- 会社としても適正要員などの考え方の整備を進めていき、労使で所属オペレーションの実態について確認をしていきます。
- 今後も年間総実労働時間の削減に向け、有休取得促進・時間外削減の取り組みと合わせて、1日あたりの労働時間短縮や年間休日数の増加などさらなる所定労働時間の短縮について引き続き労使で協議を進めます。

<参考：年間休日総数について>

- ・年間休日総数階級別企業割合でみると、「120日～129日」の割合が最も高い。
(カレンダーの暦通りに「土日祝日」を休みにした場合、だいたい年間休日数は120日程度となります。)
- ・組合としては、同業態だけでなく他の業態も含めた年間所定労働時間の水準を調査し、目指すべき水準について検討していく必要があると認識しています。

第4表 年間休日総数階級別企業割合、1企業平均年間休日総数及び労働者1人平均年間休日総数

企業規模・年	全企業 ¹⁾	年間休日総数階級								1企業平均年間休日総数 ²⁾	労働者1人平均年間休日総数 ³⁾
		69日以下	70～79日	80～89日	90～99日	100～109日	110～119日	120～129日	130日以上		
令和5年調査計	100.0	1.9	1.6	3.5	6.2	31.4	21.1	32.4	1.7	110.7	115.6
1,000人以上	100.0	0.3	0.6	0.7	2.2	20.3	22.0	53.0	0.6	116.3	119.3
300～999人	100.0	0.1	0.8	1.0	2.5	22.2	21.2	50.9	1.1	115.7	117.3
100～299人	100.0	1.2	2.2	2.7	4.3	31.0	21.5	36.2	1.0	111.6	113.1
30～99人	100.0	2.3	1.5	4.1	7.3	32.7	21.0	28.9	2.0	109.8	111.2
令和4年調査計	100.0	4.3	3.1	4.7	6.6	29.6	20.6	30.2	1.0	107.0	115.3

注：1) 「全企業」には、「年間休日総数」が「不明」の企業を含む。

2) 「1企業平均年間休日総数」は、令和4年（又は令和3会計年度）1年間で、企業において最も多くの労働者に適用される年間休日総数を平均したものである。

3) 「労働者1人平均年間休日総数」は、令和4年（又は令和3会計年度）1年間で、企業において最も多くの労働者に適用される年間休日総数を、その適用される労働者により加重平均したものである。

厚生労働省「令和5年就労条件総合調査」

(4) スケジュール

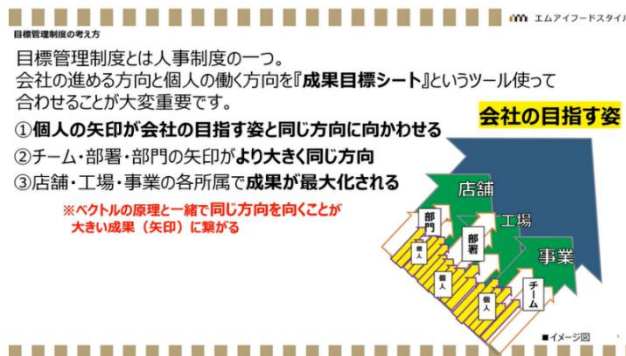
- 2024年度 中間 限定メンバーズ VOICE 報告事項
- 2025年度 春の交渉 審議予定

6. 目標管理制度について

(1) エムアイフースタイルの目標管理制度について

1) 目標管理制度とは

- 目標管理制度とは、「目標を期初に設定し、期末においてこれらの目標の達成度合いを評価する仕組み」のことです。
- 『担う役割や業務に対して』『個人の発揮した能力や生み出した成果に対して』の両面から評価を受け、処遇(賃金)に反映していく仕組みです。



(2) 現状と解決したい課題

< 制度面 >

- 目標管理制度における「目標設定」とそれに対する「評価」の位置づけの再整理
- ・「本給評価」における評価の位置づけと現在運用している5段階評価の意味合いにおいてアンマッチが生じている
 - ➔ 本給評価における「D評価」運用の見直し
- ・本給・賞与評価が混在し、個人としても成長を感じにくく、マネジメント者においても成果発揮の意識づけがしづらい
 - ➔ 本給評価項目と賞与評価項目の重複
 - ➔ アクションプランの取り組みと評価反映の時期のアンマッチ

< 運用面 >

- 評価者・被評価者それぞれ「目標設定」「面談」に対する認識が浸透しておらず、「評価」に対する納得性が低い

上記の課題に対応し、より納得性の高い目標管理制度の実現にむけて制度改定・運用の精度向上を目指す

■ 打ち手の方向性

	解決したい課題	対象	考えられる打ち手(案)
①	本給評価におけるS・A・B・C・D 5段階評価の見直し	ステージA・ステージC・社員CⅠ・社員CⅡ・ スタ社・エルダー社員Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ・エルダースタッフ	昇給表D評価の削除 昇給表の改定
②	本給評価項目と賞与評価項目が 重複している	ステージC・社員CⅠ・社員CⅡ	本給評価項目と賞与評価項目の分 離
③	賞与評価において成果発揮期間 と評価期間がアンマッチしており納 得性が低い	ステージA・ステージB	賞与の年間評価の検討
④	運用面での精度向上 (目標設定・面談)	全雇用区分	・従業員への周知徹底

(3)協議の方向性

① 本給評価4段階への対応（昇給表の改定）

対象：ステージA・ステージC・CI・CII・スタ社・エルダー社員I・II・III・エルダースタッフ

- ・本給は生活給の側面が強く、定期昇給の意味合いから評価分布についてはS・A評価3割以上、B・C評価7割未満の評価分布で運用・要求しています。
- ・その場合の評価分布においては、「成果行動が極めて不十分（育成上での気づきが必要な場合）」な場合にはC評価を使用します。
- ・エムアイフードスタイルとしては、過去業績赤字が続いた際に、処遇のメリハリを創出することを目的に労使で確認した特別な場合のみにD評価を使用してきました。
- ・あるべき目標管理制度へとするため、各雇用形態において本給評価についてはS・A・B・Cの『4段階評価』への改定を検討します。
※賞与評価は、これまでと変わらず5段階評価。

		評価分布	
		賞与評価：平均B評価以上	本給評価：SA3割以上・BC7割未満
S	成果行動や成果が最高のレベル	成果行動や成果が最高のレベル	成果行動や成果が最高のレベル
A	成果行動や成果が期待以上のレベル	成果行動や成果が期待以上のレベル	成果行動や成果が期待以上のレベル
B	期待レベルの成果行動や成果	期待レベルの成果行動	成果行動や成果が期待レベルに達していない
C	成果行動や成果が期待レベルに達していない	成果行動や成果が極めて不十分	※本人の育成上での気づきが必要な場合等に使用
D	成果行動や成果が極めて不十分	使用しない	

■スケジュールイメージ

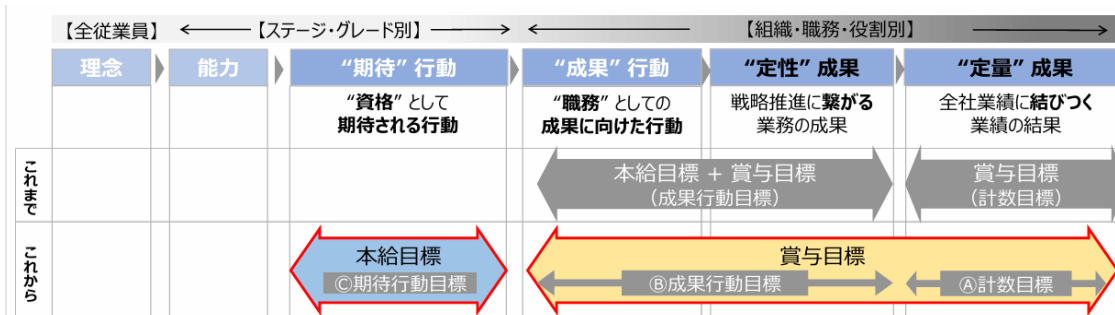
- 2025年度春の交渉（ステージA・ステージC・社員CI・社員CII）審議予定
- 2025年4月以降 それ以外の雇用形態についても引き続き協議

② 本給評価と賞与評価 分離の対応

対象：ステージC・社員CI・社員CII（ステージA・Bは改定済み）

- ・月給者の評価については、これまで本給評価項目と賞与評価項目が重複しており、
 - 行動目標が自由記入であるため、業務分担(職務)に基づく目標が明確になりづらい
 - 評価の大半が業績に連動しているため、業績が未達になると達成感・成長を感じにくいといった課題感がありました。
- ・ステージA・Bについては人事賃金制度改定時に合わせて制度改定をおこなってきました。
- ・ステージC・社員CI・CIIにおいても次年度以降の人事制度改定にに合わせて、職務(役割)を通じた事業計画への貢献(単年度の視点)に加え、一人ひとりの成長課題(中長期的な視点)に応じた目標設定を行うことができる形へ改定し、本給・賞与の目標を分離させていく方向性で協議しています

■「賞与目標」「本給目標」の分離イメージ



■スケジュールイメージ

- 2024年度 中間 限定メンバーズ VOICE 報告事項
- 2025年度 継続協議

③ 賞与評価対象期間の見直し(賞与支給表の見直し)

対象：ステージ A・ステージ B

- ・ステージ B の賞与評価については、過去業績赤字が続いた際に、アクションプランを元にした目標に対する成果をタイムリーに処遇反映させるために半期評価へと変更してきました。
- ・現在、継続的に黒字化が達成できる体質へと変化しており、更なる継続的な成長・発展を見据えたときに、年度での成果発揮が求められるステージ A・B においては半期評価の運用の難しさも生じています。
- ・また、所属によってはアクションプラン達成における取り組みに必要な時間軸も異なるため、納得性の高い評価期間の設定が必要です。
- ・ステージ A・ステージ B の賞与評価期間については、年間評価にすることを協議・検討します。

■改定のイメージ

<現行>

・対象期間

12月賞与／当年4月1日～9月30日(上期)

6月賞与／当年10月1日～翌年3月31日(下期)

・支給方法

12月賞与／評価反映 6月賞与／評価反映



<改定>

・対象期間

当年4月1日～翌年3月31日までの通年

・支給方法

12月賞与／固定支給ヶ月 6月賞与／評価反映

※年間評価に伴う 賞与支給表(12月固定・6月評価反映)については今後協議を進めていきます。

■スケジュールイメージ

- 2024年度 中間 限定メンバーズ VOICE 報告事項
- 2025年度春の交渉 審議予定

④ 運用面での精度向上

対象：全雇用区分

- ・より納得性のある目標管理制度を実現していくためには、「目標設定」・「面談」といった運用面における精度向上が必要で。
- ・「目標設定」・「面談」とともに実施はされているものの、目標管理制度の運用の重要性(キャリア・処遇への影響)が浸透しておらず形式的な運用になっており、内容にばらつきがみられる状況です。
- ・今年度は、「目標設定」や「面談」においてメンバーが感じている疑問・問題に対しての情報提供をおこない、目標管理制度の理解浸透を図ります。

■スケジュールイメージ

- 2024年度 継続取り組みの実施

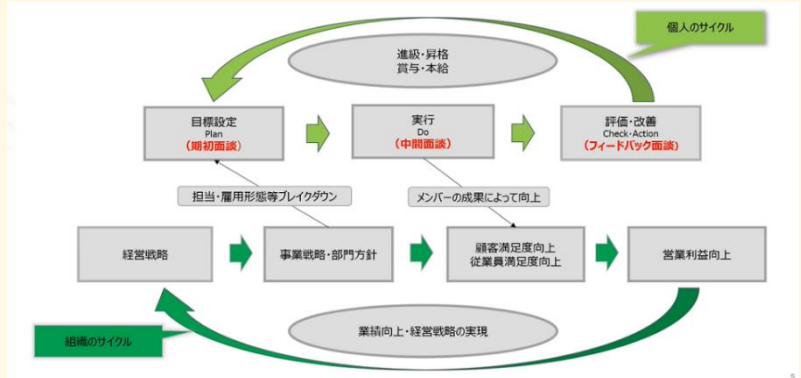
●●● 目標管理制度について ●●●

■ 目標管理制度とは

- 目標管理制度とは、「目標を期初に設定し、期末においてこれらの目標の達成度合いを評価する仕組み」のことです。
- 『担当役割や業務に対して』と『個人の発揮した能力や生み出した成果に対して』の両面から評価を受け、処遇(賃金)に反映していく仕組みです。

「目標管理制度」ってなぜ重要な？

目標管理制度は、
 会社の方針(ベクトル)と個々人の働く方向(ベクトル)
 が同じ方向をむき、成果を最大化していくための制度
 です。会社方針と違う方向で行動・実力発揮しても
 高い評価に結びつきません。
 より評価の納得性を高めるためには、「目標設定」「フ
 イードバック」における「面談」の運用が重要になります。



本給評価・賞与評価の違い

「評価」と一言で言っても、実は「本給評価」と「賞与評価」にわかれていて、見られる観点も異なっています

		本給評価	賞与評価
		月例賃金に反映される評価	賞与(12月・6月)に反映される評価
評価の位置づけ		主に「その役割に対して期待される行動」をもとに評価。評価期間の中だけでは達成されない中長期的な成長につながることで、それに向かってどのような努力・行動をとったのかが加味される。	主に評価対象期間における計数目標の達成度や成果に結びつく行動目標の達成度が加味される。
評価項目	ステージ A ステージ B	<期待行動目標> ステージとして期待される行動・期待される成果の再現性	<成果行動目標> 戦略推進に繋がる、役割における行動目標 <計数目標> 全社業績に結び付く業績目標
	ステージ C 社員 C I 社員 C II	<成果行動目標> 戦略推進に繋がる、役割における行動目標	<成果行動目標> 戦略推進に繋がる、役割における行動目標 <計数目標> 全社業績に結び付く業績目標
評価分布		S・A 3割以上 B(および C) 7割未満	平均 B 評価以上
現在の運用		全雇用形態 年間評価	全雇用形態 半期評価

ステージ A・Bについては、本給評価項目と賞与評価項目を分離したので、より位置づけの違いがわかりやすくなりました。
 ステージ C・社員 C I・社員 C IIについては、次年度以降に人事制度改定時に本給評価項目と賞与評価項目の重複を解消する方向性です。





なぜ本給評価（S・A3 割以上、B・C7 割未満）と賞与評価（平均 B 評価以上）で分布が違うんだろう？

過去、本給評価においても「B 評価中心」の評価分布の時もありました。しかし、ランクを積み上げていく本給評価において「B 評価」中心だと、A 評価を出したくても C 評価も出さなければならなくなるため、結果として B 評価に集中してしまうという課題感がありました。

（賞与は、半期洗い替えであり「B 評価中心」でもメリハリ運用がしやすい。）

そこで、現在の本給評価については、

- 成果を上げた部下をより適正に評価できる仕組み
- 部下のモチベーションをより高める仕組み といった目的で

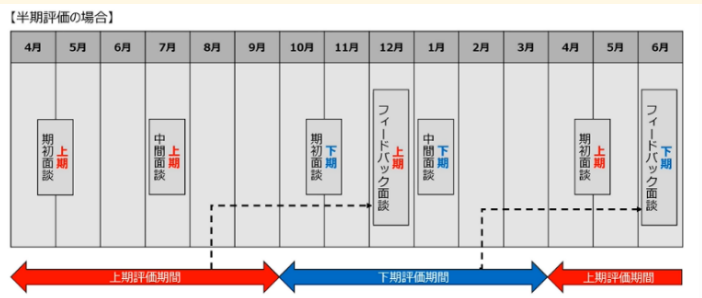
S・A3 割以上、B（および C）7 割未満の評価分布になっています。

※IMFS では、本給評価においても D 評価の運用をしているため再整理 が必要です。

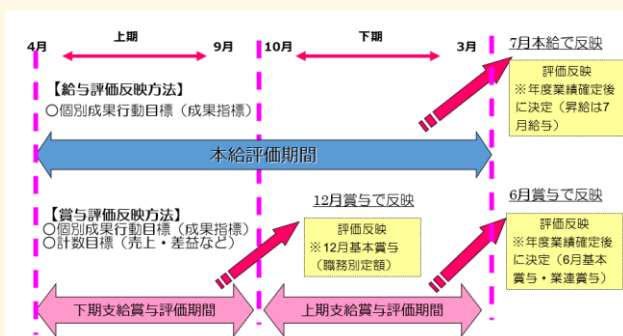
評価分布		
	賞与評価：平均 B 評価以上	本給評価：SA3 割以上・BC7 割未満
S	成果行動や成果が最高のレベル	成果行動や成果が最高のレベル
A	成果行動や成果が期待以上のレベル	成果行動や成果が期待以上のレベル
B	期待レベルの成果行動や成果	期待レベルの成果行動 成果行動や成果が期待レベルに達していない
C	成果行動や成果が期待レベルに達していない	成果行動や成果が極めて不十分 ※本人の育成上での気づきが必要な場合等に使用
D	成果行動や成果が極めて不十分	使用しない

「面談」って何回するの？

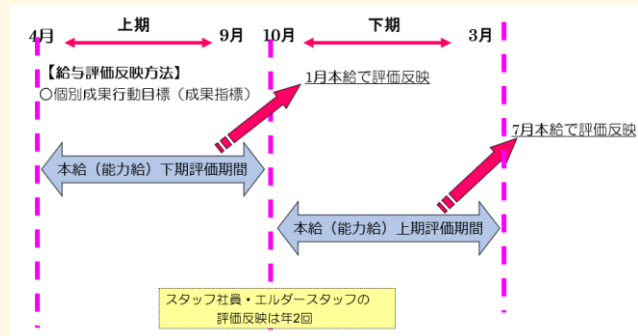
面談の実施は、半期評価と年間評価でことなりますが、半期評価の場合では、右図の通り年間 7 回面談の機会があります。多い！と感じるかもしれませんが、自分の目標設定(期初面談)・進捗状況の確認(中間面談)・上司からの評価(フィードバック面談)、といったようにそれぞれ上司と確認する大事な機会です。かならず実施しましょう！



＜社員ステージ C、社員 CI、社員 CII＞



＜スタッフ社員、エルダースタッフ＞



「面談」のポイント・・・

面談が有意義な時間にするためには、評価する側・評価される側双方において特に「事前準備」が大切です！



より納得度を高めていくために、右に記載のポイントなども参考してみてくださいね。

事前準備

- 上司は、部下の人事制度を把握しておく必要があります
- 部下は、キャリアアップイメージや目標達成度について、自己分析してから臨みます

場所・時間

- 周りに人がいない個室など、面談に集中できる場所で行います
- 上司は、面談のための十分な時間を確保し、計画的に面談を実施します

姿勢

- 上司は、「聞き手」になることを意識し、部下の話を引き出すことが重要です
- 部下は、受け身にならず、自身の考えについて積極的に発言します

内容

- 今後のキャリアアップにつながるように、伸ばすべき点・改善すべき点を明確にします
- 自己評価と上司評価を照らし合わせ、根拠を話し合うことで評価の納得度を高めます

7. 地域別最低賃金の改定に伴う対応について

(1) 経緯と対応

- 2024年10月の最低賃金の改定に伴い、IMGU基準に則りエムアイフードスタイルの企業内最低賃金の改定を行いました。

<最低賃金について>

- ・組合は地域別に時間給の最低賃金を定めている本部方針に基づき、都道府県別に最低賃金を設定します。
- ・2024年度中に上記水準が公的最低賃金(各都道府県の地域及び産業別最低賃金)を下回った場合は「公的最低賃金の改定発行される年月日以前に改定水準を適用する」ことを労使確認の上、組合機関会議(本支部執行委員会)にて審議決定します。

■改定内容(エムアイフードスタイルの店舗・事業所がある地域)

地域	東京都	神奈川県	埼玉県	千葉県	茨城県	愛知県
2024.10～都道府県別最賃の改訂	1,163円	1,162円	1,078円	1,076円	1,005円	1,077円
2024年春交	1,135円	1,135円	1,050円	1,050円	975円	1,050円
改定内容	1,165円	1,165円	1,080円	1,080円	1,005円	1,080円

①改定地域：東京・埼玉・千葉・神奈川・茨城・愛知

②改定時期：9月11日～（10月25日給与より反映）

③改定方法：調整給

<参考>時間給者の賃金構成要素

時間給者の基本給（時給）は【ベース給＋地域別職種給＋能力給＋調整給】の4つから構成されています。



- ④調整給：採用時の基本給を変動させる場合など、新規採用者・在籍者に対し必要に応じて各人毎に設定する部分
- ③能力給：評価によって個々人で積みあがる部分
- ②地域別職種給：事業所別・職種別に設定される部分
- ①ベース給：時給者一律に設定されている部分

※月給者の対応について

月給者においても、月例給が時間給1,165円を月給換算した192,921円以下になる者がいないように対応が必要です。

$$\frac{1 \text{ヶ月の労働時間} \times 164.9375}{1 \text{日の労働時間}} \times \frac{\text{最低賃金 } 1,165 \text{円}}{250 \text{日}} = 192,921 \text{円}$$

$$\text{※1ヶ月の労働時間} = \frac{1 \text{日の労働時間 } 7.917}{12 \text{か月}} \times \text{年間労働日数 } 250 \text{日}$$

■対応について

- ・193,000円以下の本給ランクがある雇用形態(社員C I・社員C II・エルダー社員)については、本給表のランクを切り上げる対応を2025春の交渉にておこないます。
- ・10月1日以降193,000円以下の本給ランクに貼り付く者がでないよう別途運用上対応をおこないます。

近年、毎年10月に改定される都道府県別の地域別最賃は賃金の上り幅が大きく、対応の在り方については、中長期的にみても課題感を持っています。時間給者・月給者それぞれの観点で、今後の本給制度の在り方については検討していきます。

8. ダイバーシティ関連制度の整備について

(1) 目指す姿

三越伊勢丹グループでは、従業員一人一人のキャリアフェーズやライフワークバランスに寄り添った人事諸制度の拡充により、エンゲージメント（働きがい・働きやすさ）を高め、多様な“個”が活躍し成長し続けられる環境を整備することで、企業の多様性につなげ、イノベーションを通じた企業の持続的な成長を実現することを目指しています。

(2) 育児・介護休業法改正への対応

1) 選べる育児と仕事の両立制度の整備

2025年4月の法改正に伴い、グループ労使において「ライフイベントと仕事の両立支援を目的に、子が3歳以降小学校就学前までの選べる両立制度の新設」の協議・検討をおこなっています。

■ 法改正の内容

会社が従業員に対して「育児と仕事の両立のための柔軟な働き方」を2つ以上の措置を講ずることが必要となり、従業員はその中から1つを選択して利用することが可能となります。

→ 選択枠として、以下5つの中から2つ講ずる必要があります。

- a. 短時間勤務制度
- b. 時差出勤（始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ または フレックスタイム制／但しフルタイムに限る）
- c. テレワーク（月10日以上）
- d. 保育施設の設置運営・費用補助
- e. 新たな休暇の付与（年10日以上、要時間単位）

■ グループとしての対応の方向性

グループ方針に合わせ、提示する働き方は以下2つとしていく方向です。

a. 短時間勤務制度

b. 時差出勤（始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ または フレックスタイム制／但しフルタイムに限る）

→ 既に a. は育児短時間勤務制度が導入済みです。

b. 育児のためのシフト選択制度※の新設を協議・検討します。

※「育児のためのシフト選択制度」とは？

育児短時間勤務が取得可能な期間において「フルタイム勤務」をしている方が対象で、会社が提示したフルタイムのシフトの中から本人が選択したシフトで、就業時間を固定して勤務できる制度を想定しています

■ 今後の協議の方向性

使用可能な勤務シフトや取得可能期間※等についてはグループ方針の基づき協議・検討していきます。

※導入する制度の取得できる子の年齢の上限は、グループガイドラインに基づき『子の人数にかかわらず小学校卒業まで』を推奨しつつ、育児勤務制度の子の年齢・年数の上限を下回らないものとする

■ スケジュール

- 2024年度 中間 限定メンバーズ VOICE 報告事項
- 2025年度春の交渉 審議予定

2) 子の看護休暇の対象拡大

2025年4月の法改正に伴い、「子の看護のための休暇」の取得対象を拡大する方向性で協議しています。

「子の看護のための休暇」とは？

小学校就学に達するまでの子の看護（病気・怪我・その看護・予防接種・健康診断）のための休暇です（無給）

※子1人年間5日、子2人以上年間10日まで

■対応の方向性

①対象年齢と②使用事由の対象拡大を行います

	現行	改定後
① 対象年齢	小学校就学に達するまでのお子さま	小学校3年生終了時までのお子さま
② 取得事由	お子様の病気・怪我・その看護・予防接種・健康診断	お子様の病気・怪我・その看護・予防接種・健康診断・入卒園式・入学式

■スケジュール

➤ 2025年度春の交渉 審議予定

3) 育児のための所定外勤務、休日勤務、深夜業の制限

2025年4月の法改正に伴い、「育児のための所定外勤務、休日勤務、深夜業」の免除を請求できる従業員の対象を拡大する方向性で協議しています。

	現行	改定後
免除を請求できる従業員	3歳未満の子を育児する者	小学校就学前の子を育児する者

■スケジュール

➤ 2025年度春の交渉 審議予定

(3) ライフイベント再雇用制度の拡充

ライフイベント再雇用制度とは？

個人の生活と仕事の両立を可能とする多様な働き方の選択枠を増やすことを目的にライフイベントを事由にした退職者を再び再雇用する制度です。

■グループとしての対応の方向性

現行制度では再雇用時はマッチングによりステージC・社員CⅠ・社員CⅡで雇用と定義しています。

グループとしては、退職時の資格がステージA、Bの場合、3年以内の再雇用に限り、従前の資格での再雇用可としていくことも検討されています。IMFSとしては制度拡充にあたって想定される課題感を鑑み、慎重に協議・検討していく方向性です。

■スケジュール

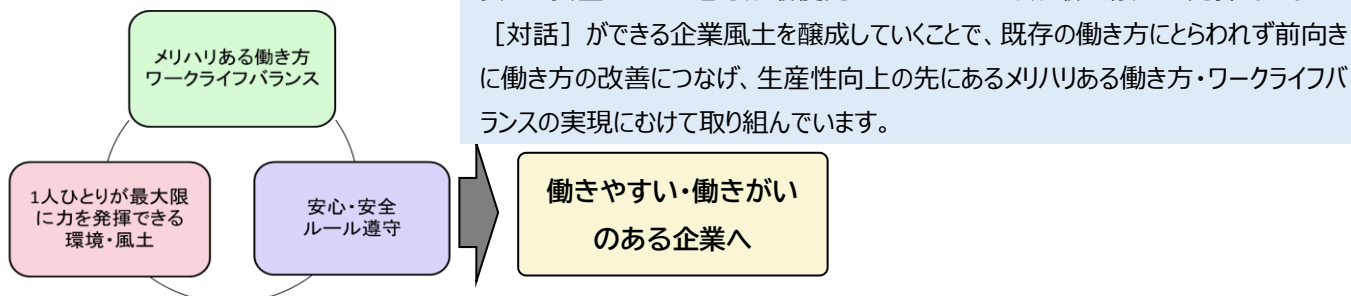
➤ 2025年度春の交渉 審議予定

再雇用制度（ライフイベント型）	
資格	社員として勤続3年以上
離職期間	12年以内
再雇用上限年齢	58歳以下
退職事由	結婚・出産・育児・介護または配偶者の転勤による退職
対象となる雇用形態	社員・社員CⅠ・社員CⅡ ※ネクストキャリア支援制度利用者は対象外
再雇用時の雇用形態	月給制社員 (ステージC・CⅠ・CⅡ) ※マッチングによる
勤続年数	通算しない
再雇用時の賃金	在籍中の前歴、能力等を勘案の上決定する
採用時期	通年
雇用についての採用審査	再雇用の申請があった場合は、要員計画の必要性のほか、社員、社員CⅠ・Ⅱともそれぞれに実施している試験結果に在籍中の評価を加味して選考を行い、再雇用の採否を決定する。なお、選考にあたっては、その内容の一部を省略する。

9. 働く環境の整備の取り組み

(1) 2024 年度 取組み 報告事項 【対象：全雇用区分】

1) 目指す姿



2) 2024 年度 取組みの進捗

制度やルール、職場環境を整え、誰もが働きやすい企業にしていき、そのうえで一人ひとりが、[働きがい]を感じ、エムアイフードスタイルで働いていて良かったと感じることのできる企業・職場にむけて取組みを行っています。進捗報告や共有事項をお伝えします。

① 安心安全とルール遵守

適切な労働時間管理にむけた役割

ルール違反は会社、そして個人にとっても大きなリスクとなります。安心・安全な職場環境は全員で作っていく必要があります。

ルールを守る・所定時間内で働く意識を持つ

- ・所定労働時間を超える場合は上長に申告し指示のもと行う
- ・業務終了後は速やかに退社する
- ・作業効率や業務改善に取り組む

個人

労務管理の責任を負うことを意識したマネジメント

- ・業務量、業務内容を予測し、部下との対話をもとに業務を管理する
- ・部下の業務進捗を把握し、時間外勤務をさせる場合には明確に指示を出す
- ・勤務記録の確認し、労務実態を把握する
- ・部下の労務実態を把握し、ルールに反した部下に注意・指導を行う

会社
所属長

実態把握やメンバーとの情報共有を通じ改善に取り組む

- ・メンバーや所属へのヒアリングを基に課題の抽出や検証を行う
- ・関連各所と連携をとり改善につなげるサイクルをまわす

組合

① 打刻ルール

昨年度から比較すると月に 10 回以上を超える未打刻者数は減少し打刻の意識が高まったことや、勤務実態に則した打刻の定着に近づいていると捉えています。依然として未打刻数はなくなりません。業務時間は打刻し正しく記録を残しましょう。

また、10 月から新勤怠システム TimePro-VG が導入され、本社勤務などの方は打刻機のない外出先でも業務スマホや PC から勤怠打刻ができるようになりました。打刻ルールが守れない場合には【勤務規律違反】となり懲戒の対象となる恐れがありますので正しい打刻を徹底しましょう。また、制服着用所属においては更衣時間も労働時間となりますので出勤時・退勤時ともに私服の状態での打刻することを徹底ください。

■ 店舗・工場 月別未打刻回数

店舗・工場 未打刻回数		4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月
	2023 年度		848	813	738	415	355
2024 年度		511	568	387	458	422	375

②時間外勤務追加協定書の徹底

エムアイフードスタイルでは月間 30 時間までの時間外協定を労使で結んでいます。

ただし、業務内容や勤務実態を確認した上で【時間外勤務追加協定】を会社・組合が取り交すことで 45 時間（1 年変形労働適用事業所は 42 時間）まで行うことができます。

30 時間を超過する場合は、時間外勤務追加協定書の作成・提出が必要です。

協定書の提出は必須ですが、提出することが目的とならず労使で協定を結ぶ際に業務や実態の把握を行い対策の確認をしていきます。

②一人ひとりが最大限に力を発揮できる環境・風土にむけて

働きやすい環境や対話できる風土を実現する上で、パワーハラスメントをはじめとするハラスメントの撲滅は重要な取り組みです。2024 年 6 月に実施されたハラスメント・ゼロにむけた e-ラーニング受講後のコメントでは全社的にコミュニケーションの基本となる挨拶が出来ていないことや、一緒に働く仲間を尊重し合いモチベーションが高められる風土への要望の声があり改善にむけて取り組んでいます。

①相互尊重の風土醸成（労使取り組み）

【挨拶・さん付け・丁寧語運動】

だれもが対等で信頼感のある職場づくりに向けては、一緒に働く仲間を大切にすることが大前提です。

その考えが浸透しつつありますが、依然、課題もあり、全社的な風土改革・行動変容にむけ【挨拶・さん付け丁寧語運動】を昨年度より実施しています。目の前の相手を尊重し、意見や相談しやすい風土を築いていくことは働きやすさだけでなく、組織・会社の成長につながります。

【ハラスメント・ゼロにむけた所属内情報共有】

2024 年度より、知識・意識をアップデートし続けるために受講済みのハラスメント・ゼロ実現にむけた e-ラーニング内容を基に、社内での起こりうる事例に置き換えて内容の理解や行動変容にむけポスターや説明を毎月所属長や担当長に発信し、所属内浸透を図っています。



③メリハリある働き方・ワークライフバランスにむけて

『休む時は休み、働く時は働く』といった、生産性向上の先にあるメリハリある働き方は [従業員満足] [採用競争力] など企業にとっての優位性も高まります。組合としては同業態だけでなく他の業態も含めた年間所定労働時間の水準や社内の有休取得や時間外への影響も加味しながら、今後も休日数増にむけて協議をしていきます。

①年次有給休暇（有休）・連続休暇分各個休日（連休）取得状況

2024 年度の有休取得率は 70%を目標に掲げており、上期時点での取得率は 41.0%です。月給者水準は前年より下回っていますが、有休よりも優先して取得しなければならない連休については上期中の完全取得者が増加しています。（月給者のお休みの取得優先は各休>連休>有休）

昨年から引き続きお休み計画表を用いて年度計画し、四半期ごとにフィードバックを行っています。計画差がある場合は各々の業務量を把握し、“どうしたら休めるか”“休むために何をするか”という考え方にシフトし所属や部門の中で前向きな意見交換を行うことが重要です。

2024 年度有休取得目標	
70%	
上期有休取得率	
全体（月給者+時給者）	41.0%
月給者	31.1%

参考：MANABIの森のおすすめ講座

業務を行う上で Excel を使用する場面も多いかと思いますが、この Excel の知識がないことから操作に時間がかかってしまうという声も多く寄せられます。はじめは難しく感じるかもしれませんが、覚えてしまえば便利で、業務効率がアップします。

また、よりよいコミュニケーションや組織の成長につながる 1on1（面談）についても学べます。

MANABI の森には受講必須の e-ラーニングのほかにも、有益なコンテンツが多くありますので、ぜひご活用下さい。

Excel：基本から応用まで講座多数！！

- 何ができるのかよくわからない…
- 結果を分析したい…
- 文字入力しかしたことがない…
- Excel 見ながら電卓使ってしまう…



1on1：上司はもちろん部下も必見

- 何を話しているのかわからない…
- 自立した人材を育成したい…
- 上司部下の関係を構築したい…



Excel、1on1など
気になるワードで検索下さい



学びの森はコチラから

ID：社員コード 8 桁
パスワード：ご自身で設定したもの
初回ログイン時は 202203