

さんが **EXPRESS** 掲示用

発行所
セブン&アイグループ労働組合連合会
イトーヨーカドー労働組合
東京都千代田区二番町8-8
TEL 03-6238-3940
FAX 03-3261-2358
発行者 渡邊 健志 編集者 田中 大樹

「パートナー社員人事処遇制改定に関する労使協議会」を開催！
～コミュニケーションを通じた人財の育成を目指し、セルフチェック評価制度を通じて
一人ひとりの働きやすさや働きがいにつなげていくことを労使で確認！～

2021 春季労働条件交渉の第1回団体交渉にて継続協議となっていた「パートナー社員のセルフチェック評価制度の改定」について会社より労使協議の申し入れを受け、3月に労使協議を開催し、協議・確認を行いました。「役職者がパートナー社員の人材育成・教育計画に真剣に向き合う風土を醸成し、パートナー社員とのコミュニケーションを向上させ、教育・育成に繋げていくこと」を目指し、2021年度の上期よりパートナー社員のセルフチェック評価制度の改定を実施しました。

セルフチェック評価制度を絶対評価から相対評価へと変更したことに伴い、労使専門委員会にて継続議論を実施していたステップアップ選択制度の評価名称や基準の見直しについて、会社より申し入れを受け、10月11日(月)に労使協議会を開催し、協議・確認を行いました。今回の申し入れを受け、改定内容に対する組合意の声、またパートナー社員のセルフチェック評価制度の改定以降に挙がっている現場実態や組合員の声について中央執行委員会にて確認し、労使協議会にて会社に伝えました。

目標を持ち、自ら立てた目標に対する成果を正しく評価し、納得感のあるセルフチェック評価制度へと深化させていくために、現状の課題を確認し、労使協働で取り組んでいくことを確認しました。

《労使協議会出席者》

【会社】

須賀（執行役員 人事室長）、吉田（人事労務部総括マネジャー）、津田（人事労務部マネジャー）、

【労働組合】

渡邊（中央執行委員長）、佐藤（中央執行副委員長）、竹内（中央執行書記長）、
中川（中央執行書記次長）、田中（中央執行委員）

計8名

《労使協議会要旨》

吉田人事労務部総括マネジャー 【今回の労使協議の主旨】

2021年度の上期からパートナー社員のセルフチェック評価制度を改定し、絶対評価から相対評価へ変更し、面談をしっかりと実施するということを発信し進めている。本日の労使協議会では、2022年度以降のパートナー社員のステップアップ選択制度の基準の一部改定について協議・確認をさせていただきたい。

津田人事労務部マネジャー 【パートナー社員人事処遇制度の改定について】

今回、パートナー社員のセルフチェック評価制度の改定に伴い、ステップアップ選択制度のルールを一部改定させていただきたい。パートナー社員のセルフチェック評価制度を改定し、絶対評価から相対評価へと変更したが、改定以前は、長く勤めて経験や知識を積み重ねた方の多くが高い評価に、勤続年数が短く経験や知識浅い方が低い評価に偏りがちであるという課題があった。この評価制度を、期首に個人の目標を定め、その目標に対する達成度

で評価をしていくという形に今年の春から変更している。これは、目標の設定と達成度を評価する際に、上長と部下がコミュニケーションを取り、対話を進めていくことでより生産性の高い働き方を目指す制度とした。また、今まではリーダーパートナー社員以外は全員が同じ評価分母であったが、今回の制度ではステップアップ区分ごとに分母を分け、リーダーパートナー社員とキャリアパートナー社員は店全体で貢献度・達成度を相対的に評価する。リーダーパートナー社員とキャリアパートナー社員は評価の方法が大きく変わることに合わせて、ステップアップ選択制度の基準を変える必要がある。また、評価者ミーティングの開催、最終評価のフィードバックが大変重要になっている。

ステップアップ選択制度はパートナー社員がレベルアップをしていく中で、役割に応じて賃金や賞与に反映をしていく制度である。リーダーパートナー社員は役職者のアシスタントとして、他のパートナー社員のリーディングや教育をする役割である。キャリアパートナー社員は優秀な評価が継続している方で、リーダーシップを発揮している方に担っていただいている。現状の課題は、全社にリーダーパートナー社員が2,700名いる中で、本来の役割で働いていただいている方と、そうではない方の働き方に大きな差が発生しており、知識・経験は豊富だが他のパートナー社員に教育できていないという方も見受けられる。一方で、キャリアパートナー社員は2,100名とリーダーパートナー社員より少なく、キャリアパートナー社員へステップアップする方を増やしていかなければ、優秀なリーダーパートナーの育成につながらないという課題がある。

以上の課題を踏まえ、今回のセルフチェック評価制度の改定に伴い、相対評価での評価基準に合わせ、ステップアップ選択制度の基準の一部を改定させていただきたい。

また、今回の改定内容をパートナー社員に正しく伝えられるよう、Q&Aなどを作成し、フィードバックの内容と共に丁寧に発信をしていきたい。

竹内中央執行書記長 【パートナー社員人事処遇制度に関する組合員の声について】

本日の労使協議会の開催にあたり、10月5日（火）に中央執行委員会を急遽開催し、ステップアップ選択制度の改定案について意見交換を行った。ステップアップ選択制度の改定内容だけではなく、パートナー社員セルフチェック評価制度改定以降の現場実態についても多くの声が挙がったので、合わせて伝えさせていただきたい。

1. パートナー社員ステップアップ選択制度改定等に関する組合員の声

【ステップアップ選択制度の改定について】

- ・セルフチェック制度における評価が、絶対評価から相対評価になったことにより「評価の質」が変わることを受けての改定だと捉えている。
- ・R1～R5の評価がつく人数の割合は「パートナー社員新セルフチェック評価制度の手引き」に記載のある標準分布に沿った割合となることが想定される。よって今回の改定による影響はないと思う。
- ・新しく入社した方でも早期にステップアップできるチャンスが広がったことは良いと感じる。
- ・この機会に改めてステップアップ選択制度の内容が周知されることで、よりチャレンジしやすい環境づくりに繋げて欲しい。
- ・ステップアップ区分ごとの役割が曖昧になっていることが今の課題ではないか。曖昧なままでの評価になってしまうと働き方は変わらないことが考えられる。
- ・評価と関連するすべての制度についてあらかじめ整理したうえで、新セルフチェック制度の説明と同時に発信していただきたかった。面談などで問い合わせを受ける現場の立場を事前に考慮されていなかったことは、労使ともに反省すべき点である。

【シニアパートナー社員の再々雇用条件の改定について】

- ・地方店ではパートナー社員の高齢化が深刻な状況であるため、少しでも長く働いてほしい店側としては再々雇用の評価条件が緩和されることは良いことである。
- ・相対評価をつける際、チャレンジ度を評価する新セルフチェック制度では勤続年数の長いシニアパートナー社員は低い評価になりやすく、再々雇用について今回の条件すら満たすことが困難になるのではないかと懸念している。

- ・会社から提案のあった改定案の内容についてはおおむね理解するという意見であった
- ・改定を機に今後のフィードバック面談を活用し、全パートナー社員に内容の周知を図る必要がある

2. パートナー社員セルフチェック評価制度に関する組合員の声

【評価者ミーティングについて】

- ・新セルフチェック評価制度の手引きでは、評価者ミーティングでSMを中心に管理者が人材育成と評価について話し合ったり、一次上長評価の部門間や事業部間の「甘辛」の差をなくしていくとあるが、自店ではそのような運営になっておらず、統括マネジャーが一人で悩みながら評価を調整していた。
- ・評価者ミーティングを実施したものの全役職者が出席できていないため、評価基準などの共通認識を図ることができていない。
- ・統括マネジャーによる最終決定に納得できず、一次評価者に不満が残ったままになっている。最終評価についてパートナー社員に説明するために、評価を決定する仕組みを精査したうえで一次上長であるマネジャー自身が納得できるような評価者ミーティングとしなければならない。
- ・評価者ミーティングをより良いものにしていくためにも、実態確認や点検が必要である。

【パートナー社員との面談について】

- ・パートナー社員が働く動機は時給や技術の習得、通勤条件など様々であり、働きがいも個人ごとに異なるため、面談を通じたコミュニケーションが重要である。
- ・1対1の面談によるコミュニケーションでしか双方の納得できる目標設定や評価の伝達はできない。面談の実施は大前提であるが、全店において実施されているのかどうか実態と運用の確認が必要である

【期首の目標設定について】

- ・以前のセルフチェック評価制度では、自ら目標を決めて取り組むということをパートナー社員に求めてこなかったため、新セルフチェック評価制度に変わり期首の目標設定にたいへん苦勞した。一次上長がフォローすることを踏まえたスケジュールで進める必要があると感じた。
- ・具体的な目標を示すとそれだけになってしまったり、自ら新たなことにチャレンジする内容がなかったりと主体性のある目標設定がされない。
- ・食品レジは食品事業部が評価分母になるが、食品レジの業務と照らし合わせたときに目標の選択肢が少なく、チャレンジ度を測ることが難しいため、他の部門と比較すると厳しい評価をつけざるを得ない。

【一時上長による評価について】

- ・これまでの絶対評価と同様に売場貢献度だけを見て評価付けしている役職者と、新しいことや少し上のレベルの業務に挑戦している事を評価付けしている役職者間で「甘辛」が発生している実態にある。
- ・評価付けについて店での統一見解を持つ場がなくマネジャー任せであったため、店での統一が図られずマネジャーごとに差が出てしまっている。
- ・人事異動で着任してまもなく評価をつけることになったため不安があった。人事異動の実施時期を加味したスケジュールとしてもらった方がマネジャー、パートナー社員共に納得できる評価をつけることができるのではないか。

【評価者教育について】

- ・マネジャーが別の方にも変わっても統一した考え方のもとで評価がつけられるよう評価者教育が必要ではないか。
- ・会社が細かく決めていくだけではなく、評価者とパートナー社員がよりコミュニケーションを活発にしていこうという理解が必要である。仕事のステップアップがパートナー社員にとってどのように有益になるのかを理解する必要がある。
- ・パートナー社員のやる気を引き出すためにはどのように対話するのが良いかを一次上長が理解する必要がある

る。

【その他】

- ・B R大部屋化により働き方を見直しているため、パートナー社員の評価の仕方についても点検や見直しが必要である。売場と同じセルフチェックシートでの運用が本当に正しいのかも含めて検討が必要ではないか。

【組合員の声より対応を求める内容について】

《実態確認が必要なもの》

- ・あるべき姿での評価者ミーティングの開催
⇒出席者や話し合う内容、確認するポイント、欠席者へのフォローなど
- ・パートナー社員との面談
⇒面談スケジュールや実施状況の消込（第三者による確認）、面談を実施する環境など



・「パートナー社員との面談」に関する実態確認については「2021 年度上期評価パートナー社員フィードバックの案内」と合わせて、でん書パトを活用した状況確認ができないか

【組合員の声より対応を求める内容について】

《今後検討が必要なもの》

- ・評価者教育の実施
⇒目標設定において主体性を引き出すための対話術、一次上長評価における評価ポイント（全社共通の考え方や評価者ミーティングで確認した店の教育方針に基づく評価）など
- ・セルフチェックシートの見直し
⇒B R大部屋化を踏まえた目標項目の設定、食品レジとB R部門の目標項目の追加など



・これらの項目については労使専門委員会の検討事項として追加し「2022 年度上期セルフチェック評価実施」に合わせて、検討していきたい。

渡邊中央執行委員長 【コミュニケーションの仕組みと今後の取り組みについて】

パートナー社員の評価を明確にするためにセルフチェック評価制度を絶対評価から相対評価に変更したが、経営も大きな覚悟を持って改定しており、絶対評価と相対評価の違いも含めて、幹部が理解をしないといけない。相対評価とは、全員を順位付けしたうえで上位から評価を割り振ることである。結果として必ず面談をすることが必要であり、その中で上長がどのような話が出来ることが重要となる。それを誰もが同じ内容で実施する必要があるが、現状は個人のレベルの差や、教育に関する課題が残っている。まずは正しく面談される仕組みが必要であり、面談でのコミュニケーションの質を上げていくのはその先だと感じている。評価はエンゲージメントに直結する為、具体的な仕組みや計画に沿って進めていく必要がある。具体的な進め方については、労使で整理しなければならない。

人事処遇制度は会社と社員との契約であり、働かせ方とマッチしていないと不満の増幅につながる。環境変化に応じて働き方を変えなければ生産性は上がらないため、今後の働き方を踏まえた議論を同時に進めていきたい。

ステップアップ選択制度だけではなく、多種多様なことに対応しなければならない社会環境になっており、現場の実態や状況をタイムリーに把握して対応するためには、労使協働で取り組んでいく必要がある。

9月1日より「新たな店舗組織体制」の先行店がスタートしたが、新しい店舗運営がされるのであれば新しいマネジメントが求められる。そのようなことに対応ができ、店役職者の責任業務として評価が正しくできるような人選が重要であり、共通認識を持つことが必要である。

会社役員から評価などの人財に関する発信や教育がなされることによって、SM会議等でも発信されている「人を大事にする風土」がより浸透していく。

須賀人事室長 【総括】

今後のパートナー社員の働き方については多様性を認め、複数の働き方の提案ができるように労使専門委員会にて議論し、その内容に伴って評価制度を変更していかねばならない。

今回のセルフチェック評価制度の改定の際にステップアップ選択制度の件も同時に発信できていれば混乱が発生することはなかった。セルフチェック評価制度の改定に伴い、真剣に考えて取り組んでくれている店舗もあるが、従来の評価の仕方から大きく変わっていない店舗もある。面談の実施や内容も含めて、現状の課題を一つひとつ整理して対応し、正しい運用にしなければならない。現場のヒアリングや運用の確認は形式を考え、実施していきたい。

新任役職者研修で評価に関する時間を設けているが、それ以外の教育機会は設けられていない。現在はZoomなどのツールもあるので、全役職者に対して実施することも可能である。会社役員がメッセージを発信することも必要だと感じている。

また、働きがいという部分では評価は非常に重要であり、賃金に直結するという側面もあるので、面談の内容や実施の確認などは仕組み化していかねばならない。本日労使で確認した内容は真摯に受け止め、対応していきたい。

《協議・確認した制度の概要》

「パートナー社員ステップアップ選択制度の改定について」概要

(1) 2021 年度上期導入している評価名称

旧制度	A	AB	B	BC	C
新制度	R1	R2	R3	R4	R5

(2) パートナー社員ステップアップ制度 《レギュラー ⇄ キャリア》

	現行制度		2022 年 3 月～新制度
	※以下の基準のいずれかを満たす事		
	基準 1	基準 2	
勤続	2 年以上		
評価	2 回連続で AB 以上で A が 1 回	2 回連続 AB 以上	直近 3 回のセルフチェック評価が R 2 評価以上であること ※新旧制度が混在する期間は以下の対応とする 【2022 年 3 月】 21 年上期 R 2 以上・ 20 年上期・下期が AB 以上で A が 1 回 【2022 年 9 月】 21 年上期・下期が R 2 以上 20 年下期が AB 以上
技能		生鮮技術レベル 2 以上	
ダウン	セルフチェック評価が継続して B 評価以下となった場合 (2 回)		直近 3 回のセルフチェック評価が連続して R 4 評価以下となった場合 ※新旧制度が混在する期間は以下の対応とする 【2022 年 3 月】 21 年上期 R 4 以下・ 20 年上期・下期 B 以下
選考時期	毎年 2 回 (2 月、8 月)		現行制度と同じ
認定決定時期	毎年 2 回 (3 月 1 日、9 月 1 日)		
認定解除時期	原則毎年 1 回 (3 月 1 日)		

- ・ 技術技能ランクの有無にかかわらず R 2 以上を認定要件とする。
- ・ 「勤続 2 年以上」の条件を最短 1.5 年へ短縮する (連続 3 回のセルフチェック評価)。

(3) パートナー社員ステップアップ制度 《キャリア ⇄ リーダー》

ステップアップ	現行制度	2022年3月～新制度
契約区分	常用パートナー	常用パートナー
勤続	数年の勤務	
評価	直近4回のセルフチェック評価がAB以上であること	キャリアパートナーでの評価が 2回連続R2以上
ダウン	セルフチェック評価が継続して BC評価以下となった場合(2回)	3回連続R4以下
		※新旧制度が混在する期間は 以下の対応とする 【2022年3月】 21年上期R4以下・ 20年上期・下期BC以下
選考時期	毎年1回(8月～2月)	現行制度と同じ
認定決定時期	毎年1回(3月1日)	
認定解除時期	原則 毎年1回(3月1日)	

・リーダー受験の評価条件を過去2年間から1年間に短縮する。ただし、評価条件をキャリア評価で直近2回R2以上とする。 ※レギュラー評価と、キャリア評価は分母が異なる為

(4) 65歳以上のシニアパートナーの再々雇用条件

	現行制度	2022年3月～ 新制度
条件	65歳到達前の直近4回のセルフチェック評価が 4回連続B評価以上であること	65歳到達前の直近4回のセルフチェック評価において R3以上の評価が2回以上あること
その他	直近4回の評価でBC評価があれば、 再々雇用は原則不可	直近4回の評価でR5評価があれば、 再々雇用は不可

・その他条件については、現行制度のままとする。
(社会保険非加入での契約となることに対する本人の了承、問題のない健康状況、所属長の推薦など)
・合わせて、嘱託社員の65歳以降の再々雇用基準も同様とする。

詳細については、「会社通達」をご確認ください。

— 掲示期間 2021年11月4日(木)まで —