



対話から創造へ。変局をチャンスに変えていこう。
～一人ひとりが前を向き、一人ひとりの違いを力に、私たちの手で乗り越えよう～

2021年9月 メンバーズVOICE議案書

三越伊勢丹グループ労働組合 三越伊勢丹支部

【今回のメンバーズVOICEの位置づけ】

今回のメンバーズVOICEは12月賞与要求と改定を予定している労使
通年協議などについて説明します。

①動画視聴(推奨) ②オンライン参加 ③リアル参加
より参加方法を選択して下さい

9月15日(水) 正午より説明動画を配信予定です。

<http://www.imgu.or.jp/member/shibu-s/>

スマホ・タブレットから右記のQRコードにアクセス ⇒

ユーザー名：従業員コード10桁
パスワード：im (全て半角小文字)



※組合員の方は、ご一読頂き、上記のリンクより動画をごらんください。
オンライン又はリアル参加を希望される方は62ページに日程を記載しております。

【主な内容】

- 1.三越伊勢丹グループの状況
- 2.賞与要求
- 3.人事賃金制度(通年協議事項)
- 4.働く環境の整備(通年協議事項)
- 5.営業条件
- 6.その他(従業員意識調査結果など)

巻末ページのQRコード・リンクから出席・質問フォームにアクセスできます。

配布対象者：社員・メイト社員・フェロー社員・特別社員・エルダースタッフ・
エルダーフェロー・スペシャリティスタッフ・エルダースペシャリティスタッフ
※各雇用形態の非組合員を含む

＜目次＞ 2021年 9月 メンバースVOICE議案書

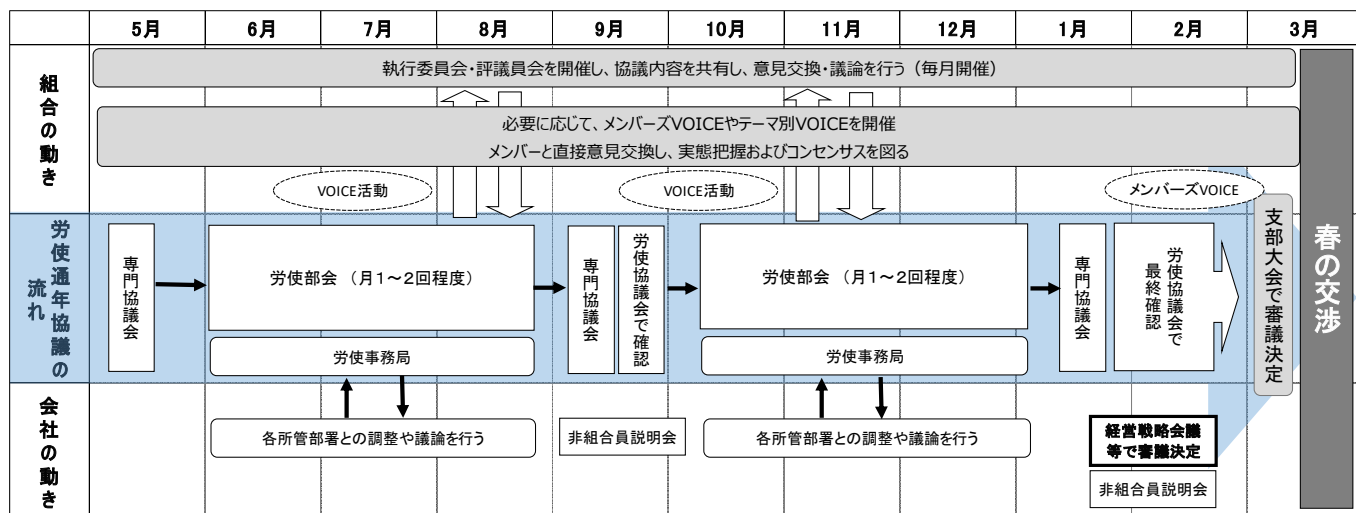
I.	三越伊勢丹グループの状況	P.5
	1. 三越伊勢丹グループの決算状況	P.6
II.	2021年12月賞与における対応について	P.9
	1. 2021年12月賞与における対応について	P.10
III.	2021年度 労使通年協議の取り組み	P.17
	1. ステージB 人事制度改定について	P.18
	2. 賞与評価期間の検討について	P.21
	3. 賞与支給水準と業績指標の検討について	P.22
	4. ステージC・メイト社員の役割給について	P.23
	5. メイト社員のキャリア支援制度拡充の検討について	P.24
	6. フェロー社員人事制度改定について	P.26
	7. 60歳以降の制度における検討	P.30
	8. スペシャリティスタッフ、エルダースペシャリティスタッフの制度改定について	P.33
	9. その他の検討事項について	P.34
	10. 働く環境の整備	P.36
IV.	2021年度下期営業条件について	P.43
	1. 2021年度下期営業条件について	P.44
V.	従業員意識調査実施報告	P.49

労使通年協議の流れ

- ・労使通年協議とは「年間を通じて労使で課題認識の共有、解決策の議論を行い、必要な制度改定の成案化を目指す」という協議形態です。主なメリットは以下の通りです。
- ①年度を通じて労使で定期的な会議体（共有・議論）を持つことから、「共通認識の形成（＝成案化）」につながりやすい
- ②メンバーとの内容共有や意見交換（VOICE活動）との連動で、メンバーの意見を協議に反映させやすい

※春闘の時期に集中的に労使協議をおこなう労働組合が多いですが、三越伊勢丹においては、上記①②のメリットを重視しています。

※2020年度からについてはコロナウイルスによる営業自粛の影響もあり、下記のものから予定変更などを行っています。



＜三越伊勢丹支部大会 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. 議事開始宣言 | 支部大会議長 |
| 8. 議事 | |

第一号議案

- I. 2021年度 社員・メイト社員・特別社員・エルダースタッフ・フェロー社員
12月支給賞与要求

第二号議案

- II. 2021年度 労使通年協議について

- | | |
|---------------|---------|
| 9. 議事終了宣言 | 支部大会議長 |
| 10. 支部執行委員長挨拶 | 支部執行委員長 |
| 11. 閉会宣言 | 支部大会議長 |

日程：2021年9月27日（月） 午後6時00分より

会場：H&Iビル1階 共用会議室

構成員：支部大会代議員・支部執行委員・本部執行委員・監査委員

I . 三越伊勢丹グループの状況

I. 三越伊勢丹グループの状況

この章のポイント

○この章では、三越伊勢丹グループおよび(株)三越伊勢丹の2020年度実績及び2021年度第1四半期決算の状況と、直近での売上・利益の状況を確認します。

1. 三越伊勢丹グループの決算状況

- 2020年度は連結・単体とも大幅な減収減益、2021年度は構造改革等により営業利益の黒字化を図ります。
- 2021年5月に経営体制の変更に伴い、新たな中期経営計画に向けた方針が発表されました。
- 「高感度上質戦略の拡大・席卷、最高の顧客体験の提供」を基本戦略とし、3つの中期重点戦略を図ります。

資料1

資料7

1) 三越伊勢丹グループの業績 ※IR情報より引用

■三越伊勢丹HDS 2020年度結果と2021年度計画

資料1

単位:億円 端数切捨て	2020年度結果			2021年度計画			2021年 第1四半期実績		
	実績	前年比	前年差	予測	前年比	前年差	実績	前年比	前年差
売上	8,160	72.9%	▲3,031	9,650	118.3%	+1,489	1,963	149.1%	+646
売上総利益	2,275	70.5%	▲951	2,580	113.4%	+304	501	127.6%	+108
販売管理費	2,485	81.0%	▲584	2,550	102.6%	+64	561	116.3%	+108
営業利益	-209	-	▲366	30	-	+239	-60	-	+29
当期純利益	-410	-	▲298	10	-	+420	-86	-	+219

※20年1月発表の予想に対し売上高が+160億円。さらに人件費、宣伝費、修理費などの経費削減が進み営業利益は+120億円。

※2020年の販売管理費は休業中に発生した人件費や地代家賃等などの固定費126億円を特別損失として計上

※会計方法の変更により、2021年は総額売上高に対し2020年の売上高から前年比・前年差を算出

■三越伊勢丹HDSと他社比較(2020年実績)

①

資料2

2020年度 金額単位:億円	三越伊勢丹グループ						2020年度 金額単位:億円	高島屋グループ						2020年度 金額単位:億円	Jフロントリテイリング					
	売上			営業利益				売上			営業利益				売上			営業利益		
	金額	シェア	前年比	金額	前年比	金額		前年比	金額	シェア	前年比	金額	前年比		金額	シェア	前年比	金額	前年比	
百貨店業	7,521	92.2%	72.6%	-303	-	百貨店業	5,795	85.1%	72.9%	-213	-	百貨店業	4,672	61.0%	65.3%	-221	-			
金融業	325	4.0%	84.3%	44	78.5%	金融業	195	2.9%	90.4%	42	87.9%	金融業	114	1.5%	94.3%	4	22.1%			
不動産業	283	3.5%	80.1%	54	91.1%	不動産業	477	7.0%	84.0%	58	59.1%	不動産業	153	2.0%	86.3%	19	29.5%			
その他	636	7.8%	77.2%	-6	-	建装事業	199	2.9%	54.4%	-9	-	パルコ事業	2,065	27.0%	66.4%	-68	-			
計	8,160		72.9%	-209		計	6,808		74.1%	-134		計	7,662		67.6%	-242				
			営業利益率	-2.6%					営業利益率	-2.0%					営業利益率	-3.2%				

■三越伊勢丹HDS セグメント別 2020年度結果と2021年度予想

資料3

2020年度結果 単位:億円	百貨店業			クレジット・金融・友の会業			不動産業			② その他		
	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差
売上	7,521	72.6%	▲2,834	325	84.3%	▲60	283	80.1%	▲70	636	77.2%	▲187
営業利益	-303	-	▲325	44	78.5%	▲12	54	91.1%	▲5	-6	-	▲22
2021年度(予想) 単位:億円	百貨店業			③ クレジット・金融・友の会業			④ 不動産業			④ その他		
	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差
売上	9,220	122.6%	+1,698	340	104.5%	+14	220	77.6%	▲63	550	86.4%	▲86
営業利益	-65	-	+238	45	101.1%	±0	55	101.1%	0	-10	-	▲3

①新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、20年の全国百貨店売上高が前年に比べて25.7%減の4兆2204億円と1975年以来45年ぶりの低水準になった。競合各社ともに百貨店業の不振で大幅な赤字決算となり、構造改革による収益構造の立直しを図る計画を発表。

②20年度のその他の事業において、感染症の影響により、減収減益となる中、一部の企業については増益。株式会社三越伊勢丹ビジネス・サポートは、既存クライアントの受託領域拡大および新規クライアントの獲得を進め、増益。株式会社三越伊勢丹ギフト・ソリューションズは、後方部門の効率化やビジネスフローの見直し等の構造改革に取組み、減収ながら増益を確保。

③21年の株式会社エムアイカードはグループ百貨店の取扱い高減少など厳しい環境の中、販売管理費の削減や営業施策費の適正化を図り営業利益は堅調に推移。

④事業の選択と集中の一環の中で2021年1月に三越伊勢丹不動産、7月にソシエワールドの事業を株式譲渡した。

2020年度結果 単位:百万円	売上高		営業利益	
	実績	前年比	実績	前年比
㈱札幌丸井三越	43,552	71.3%	△ 2558	-
㈱函館丸井今井	5,957	80.1%	△ 23	-
㈱仙台三越	24,326	80.6%	△ 869	-
㈱名古屋三越	52,108	81.0%	△ 1506	-
㈱静岡伊勢丹	14,456	81.6%	△ 239	-
㈱新潟三越伊勢丹	31,472	73.3%	320	103.6%
㈱広島三越	11,634	84.7%	△ 776	-
㈱高松三越	18,270	84.9%	△ 292	-
㈱松山三越	6,047	51.5%	△ 1253	-
㈱岩田屋三越	84,413	78.8%	△ 1020	-

2021年第1四半期 単位:百万円	売上高	
	実績	前年比
㈱札幌丸井三越	9,370	153.3%
㈱函館丸井今井	1,312	120.7%
㈱仙台三越	5,738	136.4%
㈱名古屋三越	12,779	135.7%
㈱静岡伊勢丹	3,699	150.3%
㈱新潟三越伊勢丹	7,812	149.4%
㈱広島三越	2,515	131.7%
㈱高松三越	4,369	156.2%
㈱松山三越	942	70.0%
㈱岩田屋三越	20,404	156.7%

2) 三越伊勢丹の業績

■㈱三越伊勢丹 2020年度結果と2021年第1四半期結果

単位:億円 端数切捨て	2020年度結果			2021年度計画			2021年第1四半期		
	実績	前年比	前年差	予測	前年比	前年差	実績	前年比	前年差
売上	4,086	70.1%	▲1,745	5,051	123.6%	+964	1,004	178.1%	+440
売上総利益	1,108	67.7%	▲529	1,303	117.6%	+195	240	155.4%	+85
販売管理費	1,378	81.2%	▲319	1,454	105.5%	+76	314	129.8%	+72
営業利益	-149	-	▲212	13	-	+163	-34	-	+21
純利益	-137	-	▲73	0	-	+137	-49	-	+150

※2020年4月8日～5月29日は緊急事態宣言に伴い首都圏店舗は休業。またその前後は短刻営業と件あり。

※2020年6月13日～通常営業時刻に復帰。

※2021年4月25日～5月18日は緊急事態宣言に伴い首都圏店舗は生活必需品を除き休業。またその後は短刻営業と件あり。

■㈱三越伊勢丹 2020年度売上実績

	売上高(百万)	前年比	予算比
新宿本店 (MD 00-89)	169,093	73.2%	76.0%
日本橋本店 (MD 00-89)	86,473	75.2%	77.9%
両本店計	255,566	73.8%	76.6%
銀座店	44,320	53.5%	59.4%
立川店	26,324	75.4%	79.8%
浦和店	29,719	77.6%	79.9%
恵比寿店	4,214	72.7%	80.7%
支店計	104,578	57.5%	69.7%
支店計(除く 相模原店・府中店・恵比寿店)	100,364	64.3%	69.3%
グループMD統括部(グループコード実績)	91,838	75.1%	81.3%
ユニフォーム事業部	8,167	82.2%	93.5%
法人事業部	19,334	97.1%	105.1%
三越伊勢丹計	408,691	70.1%	76.4%
三越伊勢丹計(除く 相模原店・府中店・恵比寿店)	404,477	72.6%	76.4%

	売上高(百万)	前年比	予算比
食品・レストラングループ	62,555	83.7%	86.4%
クロージング&アクセサリ I グループ	109,675	75.3%	78.0%
化粧品グループ	25,154	69.0%	66.1%
ライフデザイングループ	22,324	71.4%	77.9%
クロージング&アクセサリ II グループ	32,614	66.7%	68.3%
呉服営業部	1,977	55.3%	69.6%
美術営業部	2,941	73.8%	65.9%
クロスMD営業部	6,335	69.8%	78.9%
デジタル事業部	3,307	197.8%	126.3%
新宿店スペシャルティストア営業部	1,924	41.7%	63.1%
日本橋店 サテライト営業部	7,427	84.6%	91.2%
MD統括部計(プロモーション営業部除く)	276,612	74.5%	77.4%

※三越恵比寿店は2021年2月に営業終了

※恵比寿店は定借比率が高い為、定借含む総売上(商品売上+みなし売上)での前年比は78.3%・予算比79.8%

- ・2018年11月に発表した「三越伊勢丹グループ3ヶ年計画」において掲げた目指す姿「オンラインとオフラインのマッチングプラットフォーム」の実現に向けて進めていたが、社会環境・消費動向の変化とその後の状況を踏まえ、戦略の一部修正とスピードの向上を図るため、2020年11月に一旦取り下げ、新たな中期計画の策定を進めることを発表した。
- ・2020年度は、三越恵比寿店、イセタンハウス、バンコク伊勢丹など収益力に課題のあった店舗の営業終了、株式会社三越伊勢丹研究所の事業終了、株式会社三越伊勢丹不動産の株式譲渡など、経営資源の再配分、事業ポートフォリオの組み替えを進めた。また、2021年7月にはソシエ・ワールドの株式譲渡を行った。
- ・2020年度、百貨店業では、新型コロナウイルス感染症が拡大する中、全店舗において安心安全に最大限に配慮しご利用いただける体制を整え、お客さまをお迎えしてきたが、緊急事態宣言発出に伴う休業や時短営業を実施した影響で大幅な減収となった。
- ・2021年の百貨店業においては、4月末の緊急事態宣言発出前までの売上は順調に推移し、回復傾向にあった。しかし、宣言発出後は部分営業や時短営業、コロナ禍でも比較的堅調であった高額品領域の営業自粛も相まって、来店客数は再び減少に転じ、売上は低迷。通常営業再開後は、伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店を中心に回復の兆しは見られるものの、依然として先行きが見通しづらい状況。
- ・制約のある環境下において、外商や昨年来整備した三越伊勢丹アプリ、リモート接客のインフラを最大限に活用して、場所を問わずロイヤルティの高いお客さまと繋がるための営業活動を強化。アプリでのインセンティブ施策や、外商と連携したラグジュアリーブランドや宝飾の限定販売会、地域店舗への出張販売などを実施し、ロイヤルティの高い顧客層の売上は両本店を中心に堅調に推移。
- ・2021年度においては、今後も新しい生活様式や消費行動のさらなる変化が予測される中で、グループは従来型の百貨店モデルからのビジネスモデル転換、構造改革の推進、基盤の整備を今まで以上にスピードを持って進めるために、現在新3ヶ年計画の策定を進めている。「高感度上質」戦略」「個客とつながり」戦略」「グループ連邦」戦略の3つの重点戦略を柱に据えて、その戦略実現に必要なシステム・データ基盤、物流基盤、人事基盤などのグループ共通基盤の整備を計画。また、収支構造改革の取り組みを進め、マネタイズ手法の多角化による収入の質の変革や、コストの削減と再配分を実施していく。
- ・上記の推進により、長期の基本戦略として掲げている「高感度上質消費の拡大・席卷、最高の顧客体験の提供」を実現し、「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」を目指す。
- ・株主への21年度配当は、コロナによる業績への影響で19年度以前の配当水準までは回復しないものの、一定の業績回復を見込み、年間10円(中間5円、期末5円)とし、前年9円(中間6円、期末3円)に対し1円増配を予定しています。

【参考資料】グループの今後の方向性

2021年3月期
決算説明会動画は
こちらから ⇒



※対外向け 決算説明会 (HP掲載資料等) の内容を利用して作成

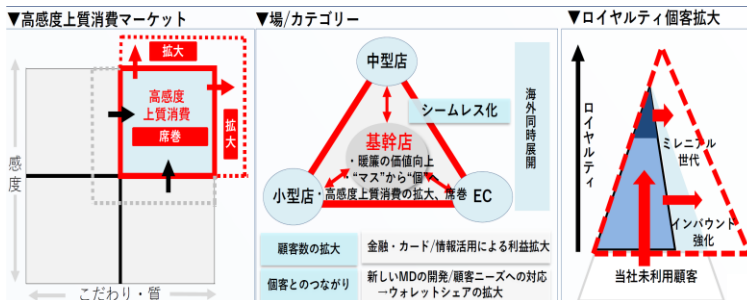
- 昨年に前3ヶ年計画の取り下げが発表され、5月に新体制のもと新たな中長期計画の基本的考え方が説明されました。
- 中期的に18年度水準までの営業利益の回復を図り、その後長期的に営業利益500億円を目指す計画です。
- 計数を含む具体的な中期計画は今後段階的に発表される予定です。

■中長期計画の全体フレーム

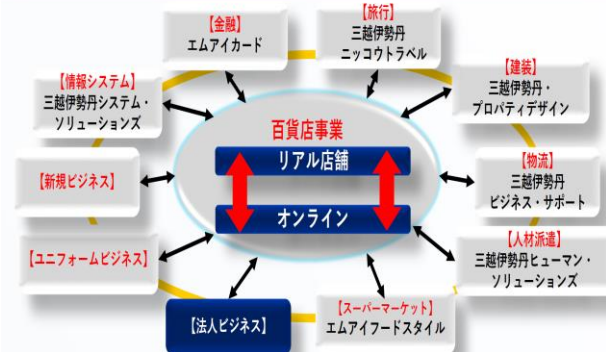
資料7

(1)長期に目指す姿		
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)長期の基本戦略		
高感度上質消費の拡大・席卷、最高の顧客体験の提供		
(3)重点戦略		
①“高感度上質”戦略	②“個客とつながり”戦略	③“グループ連邦”戦略
・生活にこだわりを持ち上質で豊かな生活を求める人々のニーズにお応え (戦略の方向性)	・お一人おひとりの暮らしに寄り添い、ライフタイムバリュー向上 (戦略の方向性)	・独自性を尊重しつつ、グループ基盤をHDSが整備し、各社の強みの総和を最大化 (戦略の方向性)
【店舗の方向性】 ・両本店は“憧れと共感”の象徴へ (将来は“憧れと共感”のまちへ) ・国内外百貨店店舗を母店とした中小型戦略の推進 ・リアル店舗とオンラインを融合したシームレスな顧客体験価値の提供 【マーチャндаイジングの方向性】 ・2.8次産業へのトライ、高感度上質ゾーンの創造 ・外商セールスとバイヤーの協業による新しいMD提案とサービスの提供 【図①】参照	・“マス”マーケティングから“パーソナル (個)”マーケティングへ ・全ての個客と“つながる”仕組みの設計 ・個客の“ロイヤリティが高まる制度”の再設計 ・個客ニーズにお応えする個人外商改革 ※2.8次産業・社内造語。百貨店は3次産業だがお客さまへのお困りごとを解決するためには2次産業へのトライが必要だという意味。 【図②】参照	・百貨店事業を中核としたグループ連邦 →個店・個社主義から連邦重視へ。遠心力と求心力によるONEグループ戦略 →グループの顧客資産 (情報) とリソースの総和による新たな価値の提供 (STEP1) 百貨店事業とグループ会社との縦連携 (STEP2) グループ各社の横連携 ・グループB2Bビジネスモデルの構築 【図③】参照
④グループ基盤		
CRM (※個客管理)	CRE (※企業不動産)・事業モデル改革	収支構造改革
(取組みの方向性) ②	(取組みの方向性) ③	(取組みの方向性) ④
全ての個客を識別化し、グループCRMに発展させる為に、 ・現金他社クレジット顧客にもポイント付与 ・グループ個客をひとつのデジタルIDで統合 ・グループ横断でサービスや体験を提供できる体制の構築	・将来に向けた保有不動産周辺開発の推進とエリアの価値向上 →基幹拠点の開発/まちづくり (“憧れと共感”) →地域保有不動産開発を推進 →地域エリアネットワークの実現	“利益の質”向上に向けて ・個客のロイヤリティとグループ連邦による“収入の質”を変える ・収入の質の変化に合わせた“コストの削減”と“再配分”
(4)経営基盤		
【システム・データ基盤】	【財務戦略】・営業キャッシュフロー	【物流基盤】
【人事戦略】・従業員満足度の高い組織作り	・配当	・資本構成
【経営ガバナンス】・実行性高度化の取組み	・グループ人的生産性の向上	
【サステナビリティ】・ESG (※環境・社会・ガバナンスへの取組み)	・CSR (※企業の社会的責任)	・CSV (※共有価値の創造)

【図①】取組みイメージ



【図③】取組みイメージ



【図②】主な取組み内容

◆ロイヤリティが高まる制度	◆つながる仕組み
<p>▼グループカスタマープログラム</p> <p>サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ザ・ラウンジ (伊勢丹新宿店・三越日本橋店) サロン&ラウンジ(グループ各店) 駐車料金無料サービス ストアアテンド (専用ダイヤル) ファミリータイズサービス 配達サービス パーレーキングサービス <p>新たなサービス</p>	<p>バイヤー 外商セールス カード デジタルID スタ일리ット</p> <p>外商顧客</p> <p>Mカード顧客</p> <p>デジタルID顧客</p> <p>当社未利用顧客</p> <p>現金・他社クレジット顧客</p>

- ① 今回の発表では前体制のプラットフォーム戦略も必要と考えながらも、自分達の強みを活かし、もう一度個客ターゲットを明確化し、高感度上質の消費を拡大させ、それに向けた新たな戦略を組み立てることが示された。
- ② グループ連邦戦略とも関連して、全てのお客さまがDID個客→MIカード→外商顧客となるグループ横断の仕組みを予定。
- ③ 従来の一般的リーシングを超えた1コンセプトによる複合開発“まちづくり”を進める。百貨店を核としホテルやレジデンスなど持続的な新しい価値の創出を図る。
- ④ 収支構造改革においては収支の可視化を図り、全ての従業員が行動変容をおこせるようにしていく。

Ⅱ．2021年12月賞与における対応について

Ⅱ. 2021年12月支給賞与における対応について

この章のポイント

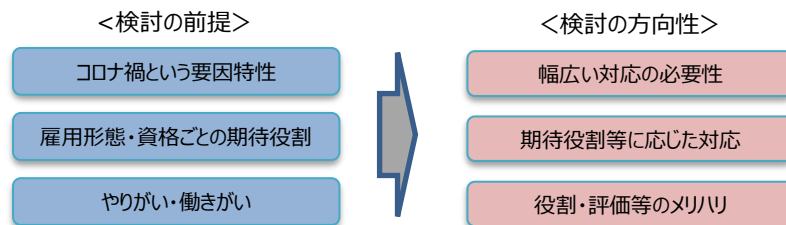
○現在の業績の状況を踏まえた2021年度の賞与に関する対応についてお伝えします。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
2021年度賞与に関する対応	検討の位置づけ	報告事項
	2021年12月支給賞与における対応	審議決定事項
	2022年6月支給賞与における対応の方向性	報告事項

1. 検討の位置づけ

- 2020年12月賞与および2021年6月賞与については、新型コロナウイルスの感染拡大や緊急事態宣言等による休業等による過去に例を見ないほどの企業業績の悪化という状況を踏まえ、各雇用形態の支給表の水準に対して大幅な減額を前提とした対応をおこなってきました。
- 2021年度の業績については、通期予測で当期利益で黒字確保を見込んでいるものの、新型コロナウイルスの感染の再拡大によって、特に足元の業績は厳しい状況が継続している状況です。また、企業としての今後の資金調達への影響等を踏まえると、今期は利益確保という必要性が特に高い局面を迎えている状況と言えます。
- こうした現在の企業状況や、株主への配当の状況(減配の状況が継続)等を踏まえると、今年度の賞与についても、昨年度と同様に大幅な減額を前提とした検討をおこなわざるを得ない状況にあると考えます。

2. 基本的な考え方



- 現在の業績状況や、コロナ禍という要因特性を踏まえると、賞与における対応についても特定の雇用形態や資格等に限定した対応というよりは、対象についても幅広く検討をおこなう必要があると言えます。
- 一方、雇用形態・資格ごとの期待役割・責任の大きさや、過去の業績連動賞与における対応のありかた等を踏まえると、賞与における減額の対応を検討するにあたっては、一律の対応ではなく雇用形態・資格に応じた対応をおこなうべきと考えます。
- また、メンバーのやりがい・働きがいという観点からは、賞与における対応をおこなうにあたっては、役割・評価ごとのメリハリを重視した対応をおこなっていくべきと考えます。

3. 2021年12月支給賞与における対応

雇用形態・資格	2021年12月支給賞与	2020年度の対応		2020年度年間減額幅※1	支給表水準※2
		2020年12月	2021年6月		
社員ステージA	2020年12月支給賞与と基本的に同様の対応※3	1.5ヵ月(固定)	平均1.7ヵ月	4.0ヵ月	平均7.2ヵ月
社員ステージB		1.5ヵ月(固定)	平均2.0ヵ月	3.0ヵ月	平均6.5ヵ月
社員ステージC		平均2.0ヵ月	平均2.0ヵ月	2.0ヵ月	平均6.0ヵ月
メイト社員		平均1.8ヵ月(減額なし)	平均1.5ヵ月	0.3ヵ月	平均3.6ヵ月

※1:減額幅は2020年度(2020年12月、2021年6月)支給実績より算出しています。
 ※2:支給表水準は2019年度(2019年12月、2020年6月)支給実績より算出しています。
 ※3:社員ステージCおよびメイト社員は2020年度の制度改定を反映した内容で対応をおこないます。

- 2021年12月支給賞与における対応については、現在企業が置かれている業績状況、2021年度の位置づけ、2022年6月支給賞与における考え方、今後の見通しにおける不透明さ等を踏まえ、基本的に2020年12月支給賞与時の水準と同様の対応とします。
- 具体的な水準については、昨年同様に各雇用形態・資格の位置づけを踏まえ、業績に対する責任の重さや期待役割の大きさに応じ、現行水準からの減額幅を大きくするような設定としていきます。
- 今後の業績に対する見通しは不透明な面も大きいことから、2021年9月の労使協議会では2021年12月賞与についてのみ要求をおこない、2022年6月賞与については、今後の業績の推移や前年度の対応等を踏まえながら、今後あらためて要求をおこなっていくものとします。

4. 2021年12月支給賞与における具体的な対応

<1> 各雇用形態の支給水準における対応

1) 社員ステージAにおける対応

<2021年12月における対応>

支給ヵ月
ステージA共通
1.5

<参考資料：現行制度>

支給ヵ月
ステージA共通
2.0

2) 社員ステージBにおける対応

<2021年12月における対応>

支給ヵ月
B2・B1共通
1.5

<参考資料：現行制度>

支給ヵ月
B2・B1共通
2.0

3) 社員ステージCにおける対応

<2021年12月における対応、単位：ヵ月>

評価	グレード3	グレード2	グレード1
S	3.15	2.95	2.55
A	2.45	2.25	1.95
B	2.25	2.05	1.75
C	2.05	1.85	1.55
D	1.85	1.65	1.35



役割給①加算
0.2

<参考資料：現行制度、単位：ヵ月>

評価	グレード3	グレード2	グレード1
S	4.15	3.95	3.55
A	3.45	3.25	2.95
B	3.25	3.05	2.75
C	3.05	2.85	2.55
D	2.85	2.65	2.35



役割給①加算
0.2

4) 社員ステージC-tにおける対応

<2021年12月における対応、単位：ヵ月>

評価別支給ヵ月	
S	2.80
A	2.20
B	2.00
C	1.80
D	1.60

<参考資料：現行制度、単位：ヵ月>

評価別支給ヵ月	
S	3.45
A	2.85
B	2.65
C	2.45
D	2.25

5) 特別社員における対応

ランク別支給表(2021年12月、単位：ヵ月)

ランク	支給ヵ月
1	2.17
2	2.09
3	2.00
4	1.91
5	1.82

<参考資料：現行制度>

ランク	支給ヵ月
1	2.97
2	2.89
3	2.80
4	2.71
5	2.62

6) メイト社員における対応

メイト社員については、下記の通り現行制度通り（2020年度労使通年協議にて改定後の内容）の対応としていきます。

グレード別評価別支給表(2021年12月、単位：ヵ月)

	職務別評価別賞与支給表				
	S	A	B	C	D
グレード4	3.30	2.40	2.20	2.10	2.00
グレード3	3.20	2.30	2.10	2.00	1.90
グレード2	3.00	2.10	1.90	1.80	1.70
グレード1	2.80	1.90	1.70	1.60	1.50

※2021年10月入社 of メイト社員としての初回賞与は、2021年10月1日時点のグレードにおける「C評価にあたる支給ヵ月」とします。

メイト社員(店付・営業部付)賞与支給表

支給ヵ月	2021年12月賞与
2021年4月入社	1.70

7) エルダースタッフにおける対応

エルダースタッフ I～IVの2021年12月支給賞与は、減額の対応はおこなわず下記の通りの対応としていきます。
 ・1.0ヵ月（賞与加算は S評価0.4ヵ月 A評価0.2ヵ月）

8) フェロー社員(旧サムタイマー社員賞与選択者のみ)における対応

フェロー社員(旧サムタイマー社員賞与選択者)の2021年12月支給賞与は、減額の対応はおこなわず下記の通りの対応としていきます。

・各支給額 = 賞与支給対象期間の基本給(契約内 + 契約外)総額 ÷ 6

<2> 各雇用形態における評価分布について

雇用形態	評価分布について	賞与評価ポイント表												
ステージC	ポイント表に基づきポイント換算し、 全体平均を4.1ポイント以上とする	<table border="1"> <thead> <tr> <th>評価</th> <th>S</th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ポイント</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	評価	S	A	B	C	D	ポイント	6	5	4	3	2
評価			S	A	B	C	D							
ポイント			6	5	4	3	2							
ステージC-t														
メイト社員														

5. 2022年6月支給賞与における対応の方向性

雇用形態・資格	2022年6月支給賞与における対応の方向性	2021年6月支給賞与	2020年度年間減額幅※1	支給表水準※2
社員ステージA	業績目標達成時には2021年6月支給賞与における水準を基本とし、今後の業績の推移を踏まえ具体的な対応について検討※3	平均1.7ヵ月	4.0ヵ月	平均7.2ヵ月
社員ステージB		平均2.0ヵ月	3.0ヵ月	平均6.5ヵ月
社員ステージC		平均2.0ヵ月	2.0ヵ月	平均6.0ヵ月
メイト社員		平均1.5ヵ月	0.3ヵ月	平均3.6ヵ月

※1:年間減額幅は2020年度(2020年12月、2021年6月)支給実績より算出しています。

※2:支給表水準は2019年度(2019年12月、2020年6月)支給実績より算出しています。

※3:社員ステージおよびメイト社員は2020年度の制度改定を反映した内容で対応をおこないます。

- ・2021年12月支給賞与については、2021年9月におこなう労使協議会において、今回の対応案を前提に要求をおこなっていくものとします。
- ・2022年6月支給賞与については、現在の業績推移には不透明な面も大きいことから2021年9月には要求をおこなわず、2022年の3月から4月頃を目途にあらためて要求をおこなっていきます。
- ・2022年6月支給賞与の具体的な水準の検討にあたっては、通期での業績目標達成時には、昨年度の対応(2021年6月支給賞与時の水準)を基本としつつ、今後の業績推移等に応じて加減算等の対応をおこなっていくことを前提に継続して労使協議をおこなっていくものとします。

6. 2021年12月賞与における対応をおこなうにあたって

- ・新型コロナウイルスの感染拡大が国内・海外の社会・経済環境に与えた影響は非常に大きく、日本国内においても多くの企業が急速な業績悪化という事態に直面している状況です。そして、感染拡大は未だ継続しており、首都圏を中心として緊急事態宣言が発出される状況が断続的に発生する等、未だに事態収束の兆しが見えていない状況と言えます。
- ・三越伊勢丹グループにおいても、核となる百貨店事業において一部休業や集客の減少、インバウンド需要の急減等の影響は大きく、2021年度通期の業績予測は連結営業利益30億円、当期利益10億円を見込んでおり、黒字確保の予想となっているものの、きわめて厳しい状況が継続しています。(P. 6 参照)
- ・三越伊勢丹の業績状況についても、グループ同様に緊急事態宣言発出に伴う業績への影響は大きく、三越伊勢丹単体として、通期で営業利益約14億円を見込んでいるものの、特に足元の業績状況は厳しさを増している状況と言えます。(P. 7 参照)
- ・通期の業績予想は、連結・単体ともに黒字確保の予想となっているもののその利益額は決して大きくなく、今後の業績推移による影響を大きく受ける状況と言えます。また、コロナ禍の影響によって足元の業績は厳しさを増している状況にあり、今後の資金調達への影響等を踏まえると、今期の業績において営業利益・当期利益を確保することの必要性・重要性はこれまで以上に高まっている状況にあると言えます。
- ・**こうした業績の状況や、今年度の位置づけ、株主への配当の状況(前期と比較すると若干の増配も通常期と比較すると減配の状況が継続)等を踏まえ、2021年12月支給賞与に関しては、2020年度に続いて減額を前提とした要求をおこなっていきます。労働組合としては、このような厳しい判断をおこなわざるを得ないということに関しては、非常に重く受け止めています。**
- ・**一方で、このような非常に厳しい企業状況にあっても、一定の賞与支給の要求をおこなっていくことの意味合いや位置づけ、そして今後の賞与支給水準の回復にはトップライン(売上)の向上や回復が不可欠な状況にあるということを、私たちは正しく理解することが非常に重要な局面にあると言えます。**
- ・三越伊勢丹を取り巻く環境は未だに非常に厳しい状況にありますが、将来を見据えながらこの難局を乗り越えていくためには、メンバー一人ひとりが前を向き、今直面している状況だけではなく、その先の未来に向けて取り組み行動していくことが非常に重要となります。組合としても、変化の時にあって特に重要となる「安心」「セーフティーネット」といった視点からのサポートや、「やりがい・働きがいの向上」に向けた環境整備・制度整備に今後も継続的に取り組んでいきます。
- ・**この大きな環境変化を新たな成長の機会と捉え、「会社の持続的な発展」「メンバーの幸せ」に向け、一丸となってあらゆる変革を成し遂げましょう。**

社員の2021年12月賞与の支給対象・基準日・支給方法は、以下の通りとします。

社員 2021年12月賞与

1. 社員の2021年12月賞与

1) 支給対象

・2021年12月賞与 2021年4月1日から2021年9月30日まで勤務し引き続き支給当日在籍している者。
ただし、期間中欠勤・休職日数等のあるものは、それぞれ定めた支給方法で支給する。
その際、欠勤日数・休職日数等は期間中の休日・連続休暇等を除く実質日数とし、それにより出勤日数を算出する。
なお、賞与日割については、それぞれの期間の所定労働日数を基礎に算出する。

2) 基準日

・本給、役割、グレードおよび資格は、2021年9月30日現在とする。

※2021年4月1日から2021年12月1日までに社員からエルダースタッフに転換した者はエルダースタッフとしての賞与を支給する。

3) 支給方法

①社員ステージC-t

a) 期間中欠勤のない者

本給 × 評価別支給ヵ月

b) 期間中欠勤、休職のある者

(本給 × 評価別支給ヵ月) × $\frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}}$

②社員ステージC

a) 期間中欠勤のない者

本給 × グレード別評価別支給ヵ月

b) 期間中欠勤、休職のある者

(本給 × グレード別評価別支給ヵ月) × $\frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}}$

③社員ステージB

a) 期間中欠勤のない者

本給 × 1.5ヵ月

b) 期間中欠勤、休職のある者

本給 × 1.5ヵ月 × $\frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}}$

④特別社員

a) 期間中欠勤のない者

本給 × ランク別支給ヵ月

b) 期間中欠勤、休職のある者

本給 × ランク別支給ヵ月 × $\frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}}$

※特別社員のうち旧嘱託社員については別途労使協定を結び決定する。

※細部については労使協議の上決定する。

メイト社員の2021年12月賞与の支給対象・基準日・支給方法は、以下の通りとします。

メイト社員 2021年12月賞与

1) 支給対象

・2021年4月1日から2021年9月30日まで勤務し、引き続き支給当日在籍している者。ただし、期間中欠勤・休職日数等のあるものは、それぞれ定めた支給方法で支給する。その際、欠勤日数・休職日数等は期間中の休日・連続休暇等を除く実質日数とし、それにより出勤日数を算出する。なお、賞与日割については、それぞれの期間の所定労働日数を基礎に算出する。

2) 基準日

・本給およびグレードは2021年9月30日現在とする。ただし、2021年10月1日入社者は10月1日現在とする。

※2021年4月1日から2021年12月1日までにメイト社員からエルダースタッフに転換した者は、エルダースタッフとしての賞与を支給する。

3) 支給方法

①メイト社員

a) 期間中欠勤のない者 本給 × グレード別評価別支給ヵ月

b) 期間中欠勤、休職のある者 本給 × グレード別評価別支給ヵ月 ×

$\frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}}$

②メイト社員として初回の賞与のみ

・本給 × (2021年4月1日時点の職務のC評価にあたる支給ヵ月)

エルダースタッフの2021年12月賞与の支給対象・基準日・支給方法は、以下の通りとします。

エルダースタッフ 2021年12月賞与

1) 支給対象

- ・2021年12月賞与
2021年4月1日から2021年9月30日まで勤務し、引き続き支給当日在籍している者。
ただし、期間中欠勤のあるものは、後述の支給方法にて支給する。

2) 基準日

- ・2021年12月賞与
時間給は2021年12月1日現在のものとする。なお、2021年4月1日から2021年12月1日までにエルダースタッフに転換した者は、エルダースタッフとしての賞与を支給する。

3) 支給方法

①時給制エルダースタッフ

- a) 期間中欠勤のない者 $\text{エルダースタッフ本給} \times 1.0\text{ヵ月}$
(時給制：みなし本給 = 時間給 \times 週契約時間 \times 52週 / 12ヵ月、円単位切上げとする)
- b) 期間中欠勤のある者
月初から月末までの1ヵ月間にまったく出勤がない場合は、1 / 6を控除する。

②月給制エルダースタッフ

- a) 期間中欠勤のない者 $\text{基本給} \times 1.0\text{ヵ月}$
- b) 期間中欠勤、休職のある者 $\text{基本給} \times 1.0\text{ヵ月} \times \frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}}$

※細部については労使協議の上決定する。

フェロー社員（旧サムタイマー社員賞与選択者のみ）の2021年12月賞与の支給対象・基準日・支給方法は、以下の通りとします。

フェロー社員（旧サムタイマー社員賞与選択者のみ） 2021年12月賞与

1) 支給対象

- ・賞与支給対象期間中に旧サムタイマー社員（賞与選択者）としての在籍期間があり、引き続き賞与支給日当日に在籍している者。ただし、支給日当日までにエルダーフェロー I に転換した者は除く。

2) 支給対象期間

- ・2021年12月賞与
2021年4月11日から2021年10月10日

3) 支給方法

- ・賞与支給対象期間の基本給（契約内 + 契約外）総額 $\div 6$

※細部については労使協議の上決定する。

Ⅲ. 2021年度 労使通年協議の取り組み

1. ステージB人事制度改定について

この章のポイント

- ステージBの人事制度改定について進捗状況と今後のポイントについて報告します。
- B-2アセスメント受験回数について審議決定を行った内容を報告します。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
ステージB人事制度改定について	ステージB制度改定に向けての進捗状況について	報告事項
	継続して想定される今後の議論のポイントについて	報告事項
	B-2アセスメント受験回数について	審議決定後報告事項

報告事項

1. ステージB制度改定に向けての進捗状況について

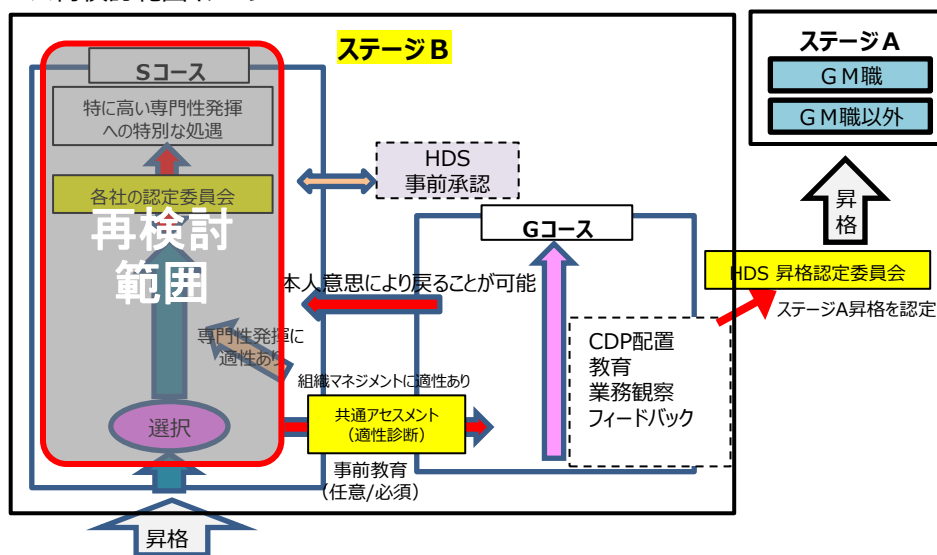
1) ステージA昇格認定のプロセスについて

- ・ステージA認定のプロセスについては、今年度既にステージA HAPに替わるG共通アセスメントの実施がされており、通年協議の中でも再検討は行わないことが確認されています。

2) 「Sコース上位」の位置づけや考え方の再検討について

- ・ステージBの人事制度改定については、新たな経営体制で発信された経営方針の下、グループ共通体系の一部について再検討することとなり、ここまで具体的な協議を中断しています。
- ・特に新たな経営計画・事業戦略の方向性を踏まえた「Sコース上位」の位置づけや考え方の再検討、「マルチタスク」など特定の領域にとらわれない人材活用や生産性向上の考え方もあり、特定領域の専門家を目指すキャリア構築と、特別な処遇という考え方との整理が必要であると考えています。

※再検討範囲イメージ



- ・現在グループ労使で再協議しているグループ共通体系については本年10月を目途に発信される予定であり、その内容を受けて三越伊勢丹として協議を再開します。
- ・新しいステージBの制度導入についてはグループ労使の再協議状況を踏まえて2022年度秋までに制度設計することを目指し、制度導入の時期についても併せて議論を継続してまいります。

2. 継続して想定される今後の議論のポイントについて

・ステージBの人事制度改定が、前述の通り、具体的な協議を中断しているとはいえ継続して想定される制度上の課題や新しい制度と既存制度とのバランス等については引き続き協議を行っております。

1) マネージメント上の納得性について

・B-1、B-2における役割格付けや処遇制度のバランスや納得性について議論を行います。

<資格給>		<役割給>	
<B-1> 75,000円	<B-2> 105,000円	役割	金額
		①	80,000円
		②	60,000円
		③	40,000円
		④	20,000円
		⑤	10,000円

・組合としては、資格給及び役割給の位置づけに対して、改めて確認を行うことを踏まえて、資格給差や役割給差の水準等引き続き労使協議を行ってまいります。

2) 役割給分布の中心化傾向について

・当初通常運用として想定していた役割給①～④の中で、2021年度現在では役割給③と④の割合が全体の約95%となっていることが現状です。

検討の視点		
役割成果の推進	個人のやりがい	納得性

・役割給の分布については、役割成果主義の推進のためまた個人のやりがいの向上、また業務実態との納得性が図れるよう運用のあり方について引き続き労使で協議を行ってまいります。

3) グループ共通アセスメントとB-2アセスメントの考え方について

・Gコースの考え方である組織マネジメントによって貢献することを目指すキャリアコースについては、現在の協議状況からは基本的には変更はありません。今年度はすでにこれまでのステージA HAPに代わるグループ共通アセスメントも実施されております。

	項目	議論のポイント
①	グループ共通アセスメントとB-2アセスメントの併願の可否	・それぞれのアセスメントの位置づけの整理 ・他の昇格、進級審査との整合性
②	Gコース移行後のB-2アセスメント受験の可否	・コースと資格の考え方

3. B-2アセスメント受験回数について

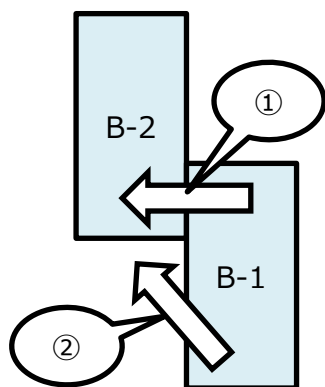
1) B-2への進級審査について

- ・B-2の定義とアセスメントの位置づけを踏まえ受験回数について労使協議を行いました。

※参考 2020年度までの発信概要

B-2の定義	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			
本給ランク	位置づけ	審査のあり方	受験資格	受験回数
① 36～48	B-2相当ランクに達している	B-2相当ランク到達後に受験をおこなう場合には一定の確認をおこなう (多面評価、進級考課)	ステージB在籍 3年以上経過	合計3回
② 49～101	B-2相当ランクに達していない	ステージB昇格後早期（B-2相当ランク到達前）に受験を行う場合には、一定の審査（簡易なアセスメント）をおこなう (演習、多面評価、進級考課)		

※受験者の決定には共通して進級考課、エントリーシート等があります。



・B-2相当ランクとは一定の成果発揮＝一定の評価を受けていることとの考え方を踏まえ48ランク382,000円とします。

2) B-2進級審査の受験回数について

- ・2021年度よりB-2進級審査における受験回数を以下の通り改定いたしました。

	進級審査の位置づけ	進級審査内容	受験回数
②本給ランク 49～101	早期に受験を行うにあたり一定の審査が必要	・演習 ・360°評価 ・進級考課	3回まで

- ・①の場合においてはB-2相当ランク後の確認という考え方を踏まえ**進級審査の回数制限を設けない**こととする。

3) B-2進級審査の受験回数見直しにおける考え方について

- ・B-2相当ランク後の確認と早期にB-2進級する場合とではその位置づけが異なるため、受験回数についても別で検討をいたしました。
- ・早期にB-2へ進級したい場合、審査が行われ、またその機会に限りがあることは理解することができます。また他の進級審査（B-1HAPやグループ共通アセスメント）との整合性も踏まえてB-2アセスメントの早期受験の受験回数上限は3回までとしました。
- ・制度の主旨として、B-2の定義が“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”であり、過去の成果の積み上げであることから、成果を積み上げた結果でも、受験回数上限に達成しているからB-2へ進級できないとすることは制度の主旨と運用の考え方に相違が出てくると考えました。

2. 賞与評価期間の検討について

この章のポイント

- 社員ステージAとステージBの賞与評価期間について半期評価の是非と検討のポイントについて報告します。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
賞与評価期間の検討について	賞与評価期間の現状と検討のポイントについて	報告事項

1. 賞与評価期間の現状と検討のポイントについて

1) 社員ステージAとステージBの賞与評価期間の現状について

- ・これまで賞与の要求についてはグループ共通で年間で要求してきましたが、コロナ禍における直近の業績を反映することの難しさや、要求時点と支給時点との支給水準の納得性などの観点から交渉タームを年間から半期に変更することが労使で確認されました。
- ・また社員ステージAとステージBの賞与評価期間は責任と役割の大きさから年間評価になっており、評価反映については年間の業績を踏まえて6月支給賞与にのみ評価反映がされます。
- ・一方で社員ステージCとメイト社員については半期評価であり、雇用形態間にて違いがあります。
- ・年度内での異動等により大きく役割や目標が変更になることへの対応が課題であると認識しています。

<これまでの賞与年間交渉スケジュールイメージ図>

3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
春の交渉			賞与支給						賞与支給						賞与支給

<今後の賞与半期交渉スケジュールイメージ図>

3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
春の交渉			賞与交渉 支給						賞与支給	賞与交渉					賞与支給

2) 社員ステージAとステージBの賞与評価期間の検討のポイントについて

- ・現状の中間面談の実態を踏まえながら半期評価とすることの是非を検討する必要があります。
- ・加えて、半期評価とした際には、今年度から制度改定を行った成果評価シートの改定も検討する必要があると考えています。

今後の検討のポイント	
半期評価の是非を検討	中間面談の実態などを考慮
半期評価の運用方法の検討	成果評価シートのあり方等の検討

3. 賞与支給水準と業績指標の検討について

この章のポイント

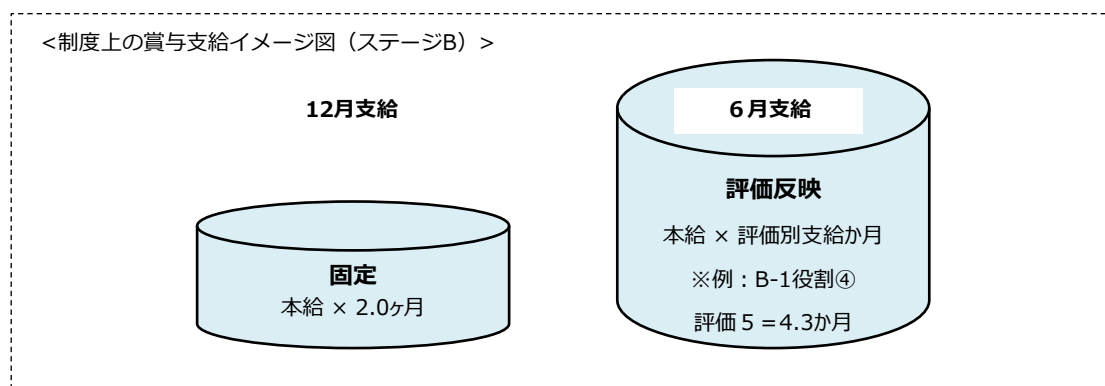
- 半期交渉を前提とした賞与支給表とバランス、また業績指標のあり方について協議を行います。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
賞与支給水準と業績指標の検討について	賞与支給水準とバランス、業績指標のあり方について	報告事項

1. 賞与支給水準とバランス、業績指標のあり方について

1) 賞与支給水準と業績指標の現状について

- ・現在三越伊勢丹の賞与交渉は直近の業績を踏まえての都度交渉で行われ、賞与支給水準が決定しています。
- ・また社員ステージAとステージBの賞与水準は6月と12月で大きく差があることが現状です。



2) 半期交渉を前提とした賞与支給表と業績指標の検討ポイントについて

- ・6月と12月賞与の支給水準とバランスについては、メンバー一人ひとりの納得性や生活への影響等を検証して改定するかどうか、また、改定する場合の具体的な設計についても同様に検討が必要であると考えています。
- ・グループ共通で半期交渉と変更になるにあたって、支給表のあり方について協議を行ってまいります。
- ・賞与支給表と水準を考える際の業績指標についても協議を行う必要があると考えています。
- ・一方で直近での環境化では2021年度中に改定することは難しい認識もあり、具体的な改定については、2022年度以降であると認識しています。

今後の検討のポイント	
・半期交渉を踏まえた賞与支給表のあり方	6月と12月支給賞与のバランス等
・業績指標のあり方	水準を考える際の指標のあり方
・スケジュールイメージ	2022年度以降より検討

4. ステージC・メイト社員の役割給について

この章のポイント

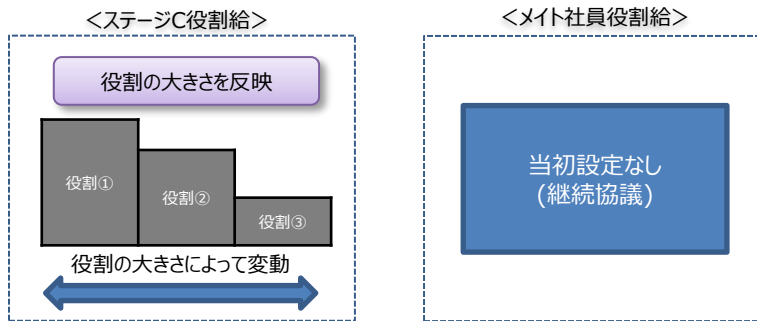
- ステージC・メイト社員の役割給について、現状と今後のポイントについて報告します。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
ステージC・メイト社員の役割給について	ステージC、メイト社員の役割給の現状と今後の検討のポイントについて	報告事項

1. ステージC、メイト社員の役割給の現状と今後の検討のポイントについて

1) ステージC、メイト社員の役割給の現状について

- ・ 2021年度よりステージC、メイト社員の人事賃金制度を改定し、役割給のあり方についても決定いたしました。
- ・ ステージCの上位役割給は、各職務における「高い成果が期待される役割を担う人財」として確認を行いました。
- ・ メイト社員の役割給は雇用形態間の違いの明確化から現在は設定されていません。



2) 今後の検討ポイントについて

- ・ ステージCの上位役割給のあり方については、組合としては、制度移行後当時のシニアスタイリストのみに設定がされている運用が上位役割の定義である「高い成果が期待される役割を担う人財」と合っているかを検証していきたいと考えています。
- ・ メイト社員の役割給のあり方についても、一人ひとりの目指すべき目標やモチベーションの観点から設定することを継続協議し、その具体的な運用方法についても継続して協議を行ってまいります。

※参考 制度改定時のステージC役割給の定義と運用について

	水準(円)	定義	制度改定時の対象者
役割給①	40,000	ステージCとして、期待される役割が相対的に大きい	当時のシニアスタイリスト等を想定
役割給②	20,000	ステージCとして期待される役割・責任の大きさ	ステージC全員を想定
役割給③	10,000	ステージCとしての期待役割が担えない場合	要保護勤務者等を想定

- ・ 2021年度より制度改定を行った本給制度の運用については検証をする必要があると考えています。例えば、ステージC、メイト社員一人ひとりの理解と納得度、加えてマネジメントをする上司・上長の制度理解等について検討が必要であると考えています。

5. メイト社員のキャリア支援制度拡充の検討について

この章のポイント

- メイト社員のキャリア形成支援制度拡充の検討について報告します。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
メイト社員のキャリア支援制度拡充の検討について	キャリア支援制度の雇用形態差の現状について	報告事項
	チャレンジ申告制度導入の検討について	報告事項
	ネクストキャリア制度に準じた仕組みの検討について	報告事項

1. キャリア支援制度の雇用形態差の現状について

1) メイト社員のキャリア形成支援制度の現状について

- ・メイト社員のキャリア形成支援制度については社員と比較すると利用可能項目に違いがあります。

	自己申告	社内公募	チャレンジ申告	グループ内転籍制度	ネクストキャリア制度	再雇用制度	(社員転換)
社員	○	○	○	○	○	○	—
メイト社員	○	○	×	○	×	○	○

- ・今年度の労使通年協議の中でメイト社員のキャリア形成支援制度拡充を目的としてチャレンジ申告制度の導入と、ネクストキャリア制度に準じた仕組みの導入を検討しています。

※参考 現行の社内公募制度とチャレンジ申告制度

	社内公募制度	チャレンジ申告制度
対象者	社員・メイト社員 エルダースタッフ（月給制）	社員（ステージC-t 除く）で、 同一担当1年以上経験、原則本給評価B以上
制度概要	職務遂行に必要な能力や適性を持ち、 意欲のある人材を公募する求人型の公募制度	希望する役割や業務内容に対して、自分を活かすことのできる経験、能力を具体的に申告できる求職型の公募制度
応募要件	上司への報告および許可は不要	社員（ステージC-t 除く）で、同一担当1年以上の経験、 原則本給評価B以上の方を対象
	転居を伴う出向中の社員、社内公募制度で 異動後3年間を経過していない方、休職中の方は除く	転居を伴う出向中の社員、チャレンジ申告制度で異動後 3年間経過していない社員、休職中の社員は除く
社内公募制度とチャレンジ申告制度の併用不可		
全体の流れ	人事部が募集案件をグループウェア等で公示	原則として年1回、10月頃に募集
	希望者は「応募用紙」を人事部へ提出	希望者は「応募用紙」を人事部へ提出し申請
	一次審査（書類選考等）と二次審査（部門と人事部による面接）を行い、通過者は原則として次の定期人事異動時に合わせて異動	一次審査（書類選考）と二次審査（人事部による面接）を行い、通過者は原則として次の定期人事異動時に合わせて異動
	異動後一定期間は社命による異動は行われない（2年間）	異動後一定期間は社命による異動は行われない（2年間）

2. チャレンジ申告制度導入の検討について

1) チャレンジ申告制度について

- ・チャレンジ申告制度は希望する役割や業務内容に対して自らを活かすことのできる経験、能力を具体的に申告できる求職型の公募制度です。

2) メイト社員へのチャレンジ申告制度導入にあたってのポイントについて

- ・現在の制度の中で社員についても育成期間であるc-tを対象外としていることから、メイト社員への制度導入時でも同様の考え方で対象を決める必要があると考えています。
- ・制度導入については、早くても2022年度10月募集からになることが想定されます。

3. ネクストキャリア制度に準じた仕組みの検討について

1) 前提となる考え方について

- ・キャリア支援制度の拡充を目的として、メイト社員一人ひとりの将来に向けての選択肢拡大のためにメイト社員へのネクストキャリア制度に準じた仕組みの導入を検討しています。
- ・社員を対象にして導入されているネクストキャリア制度も従業員一人ひとりの選択肢の拡大と社外へのあらたな挑戦へのサポートすることが目的として設定されています。具体的には制度上の募集要件を満たすことで支援金を受給することができる制度です。

2) 検討のポイントについて

- ・制度設計にあたってはメイト社員制度の特徴を踏まえつつ対象者や水準を検討する必要があると考えています。
- ・例えば、フェロー社員からの転換者の割合を考慮した際の年齢と年次の考え方や、内部・外部の状況を勘案した支給水準のあり方を広く検討することなどが考えられます。

ポイント	内容	ポイント	内容
位置づけ	キャリア支援制度の拡充	支給水準	内部・外部状況を勘案して広く検討
対象者	年齢、年次及び掛け合わせなど広く検討	スケジュール	最短で2022年度上期より

- ・また、社員のネクストキャリア制度との整合性を含めた詳細の運用ルールについても協議いたします。

6. フェロー社員人事制度改定について

この章のポイント

- フェロー社員人事制度改定について、現状と方向性の報告を行います。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
フェロー社員人事制度改定について	地域別職種給について	報告事項
	暖簾別の違いについて	報告事項
	処遇のあり方について	報告事項

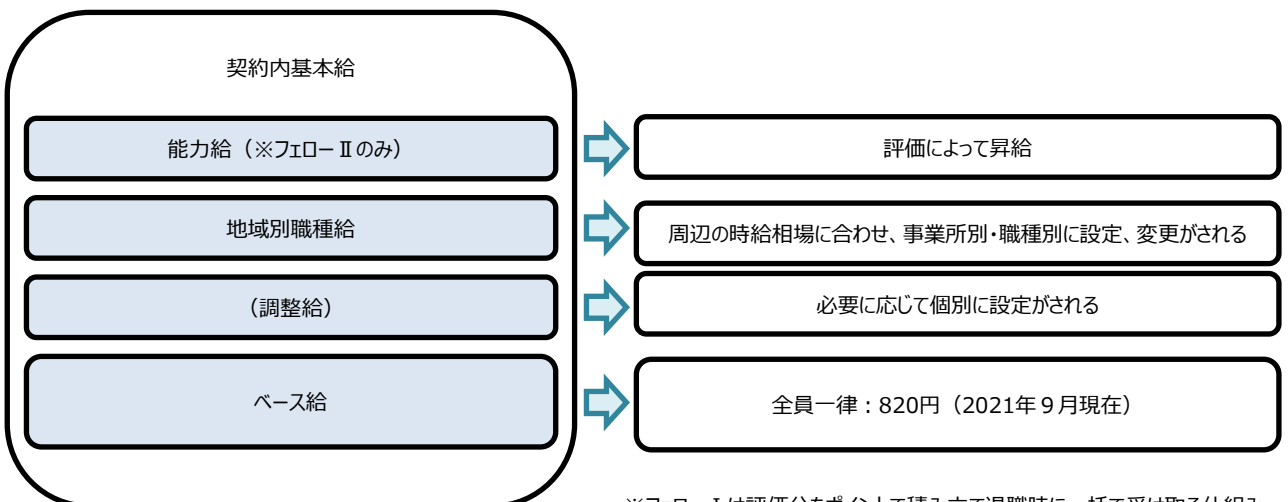
1. 制度改定における基本的な考え方

1) フェロー社員人事制度を検討する上での基本的な考え方

社内環境の変化に対して、フェロー社員の人事賃金制度を検討する必要があります。統合時から暖簾別の制度が残ることや、無期雇用化に対応した制度改定を行う必要があると捉えています。メンバーがやりがい働きがいを持てる制度になるよう、協議を行う必要があります。

基本的な考え方	概要
業務実態との整合性	現在の業務実態と賃金・評価制度が合っているかどうか
暖簾別の違い	所属再編により、組織や働く場所が変わった時に対応できるかどうか
処遇のあり方	一人ひとりがやりがい働きがいを持てる仕組みになっているかどうか

<フェロー社員の賃金について>



2. 地域別職種給について

1) 現状

- ・事業所ごとに地域別職種給の設定がされています。社内で新たな業務が発生した際は、現在ある職種区分に当てはめ運用がされています。
- ・近年の社内環境、業務の変化により既存の職種区分では対応がしきれない事例がでており、現在は似よりの職種区分にあてはめ運用をしています。

<現在の職種区分>

大区分	職種区分	
販売系	販売及び販売関連	POS
	電話交換	化粧品販売
	店内案内	商品運搬
	字書筆耕	
事務系	事務	軽作業

2) 課題

職種区分	現行の職種区分と実業務と不整合
使用頻度	必要な職種区分とほぼ使用されていない職種区分が顕在化

- ・社内業務が変化する中、フェロー社員の地域別職種給は職種区分の分類と業務実態に不整合が生じています。
- ・スキルや店舗運営オペレーションの変化により、ほぼ使用される想定がない職種区分があります。

3) 方向性と検討のポイント

<現在の区分の考え方>

販売系・事務系



<今後の検討の視点>

- 店頭又は後方
- 顧客接点の有無
- 今後も使用する職種か否か

- ・中長期的な会社の戦略を踏まえ、職種の使用頻度の見極め、新たな業務が発生した場合に要因配置に対応ができる職種区分を検討します。
- ・フェロー社員一人ひとりが納得できる職種区分に変更することを検討します。

3. 暖簾別の制度の違いについて

<現在の暖簾別制度の違い>

制度	概要
休憩時間	暖簾別で休憩時間が異なる
賞与	旧サムタイマー社員で賞与選択を選択した者に適用されている (2005年4月以前にサムタイマー社員として入社、2005年5月以降にサムタイマー社員として入社かつ賞与ありを選択した方のなかで、一部、賞与制度が運用)

- ・統合時、旧サムタイマー社員（伊勢丹）と旧フェロースタッフ（三越）の制度を統合してきましたが、上記の通り、現在フェロー社員の人事制度についてはそれぞれの暖簾別の制度が残っているものがあり、併存して運用がされています。休憩時間については、今年度の協議の中で統合を進めていきますが、賞与制度については、位置づけや方向性について、今後検証・検討を行ってまいります。

1) フェロー社員の暖簾別休憩時間差について

①現状と課題

暖簾	伊勢丹	三越
休憩時間	60分	70分

[1日の実働が6時間1分以上の暖簾別休憩時間]

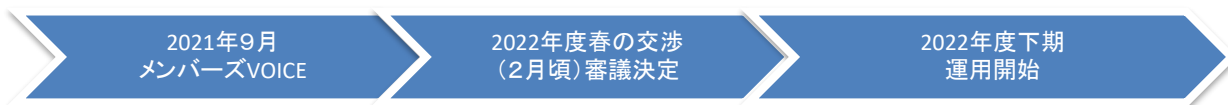
- ・統合時、フェロー社員は原則事業所別採用の為、人事異動が想定されていませんでした。
- ・休憩時間については暖簾別の運用を優先し、制度として残していました。
- ・近年の組織改正や、店舗の営業終了に伴う労務対応等によって、同一事業所内に異なる休憩時間が併存し、オペレーションや事業所内異動への弊害が表面化しています。

②方向性

	メリット	デメリット
60分に統合した場合	三越のフェロー社員は 拘束時間10分短縮	10分縮小による お買い場の運営への影響

- ・休憩時間は、拘束時間の短縮にも繋がることから60分に統合することを検討します。
- ・フェロー社員の休憩時間短縮は行いませんが、オペレーション上のメリット、デメリットが生じることが想定される為、慎重に対応を行います。

③今後のスケジュール



- ・運用スタート時期は、就業条件確認面談等を踏まえ、2022年度下期を予定しています。

4. 処遇のあり方について

1) 現状

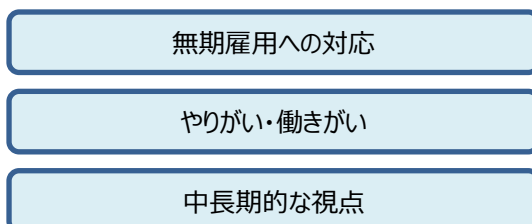
- ・現在の賃金・評価制度に関しては、有期雇用契約を前提とした設計となっています。
- ・「入社後早期の定着促進」、「魅力度向上」の観点のもと、評価と成果が早期に処遇に反映できる仕組みです。(2015年制度改定)
- ・2018年10月からフェロー社員の無期雇用化がスタートしています。
- ・社内環境の変化としてフェロー社員の新規採用の凍結、長期在籍のフェロー社員の割合が高まることが想定されます。

2) 課題

- ・当初、有期雇用契約を想定した制度設計に対し、無期雇用化がスタートしており、制度設計時との考え方に違いが生じています。
- ・入社歴の浅いメンバーへは早期に成果の実感が得られる仕組みとなっている一方で、既存のフェロー社員が継続的に「やりがい・働きがい」が得られるかはつながりにくいと捉えます。

3) 方向性と検討のポイント

<今後の検討の視点>



- ・無期雇用化に対応した、中長期使用できる処遇のあり方を検討します。
- ・現状の社内状況等を踏まえながら既存のフェロー社員が継続してやりがい、働きがいを持てるような処遇のあり方を検討します。

①賃金昇給表について

(1) 現状

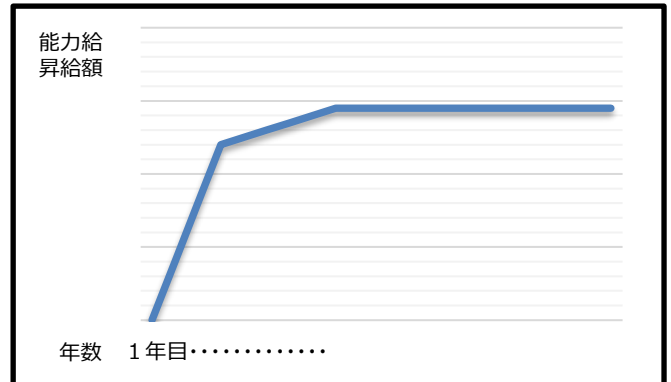
- ・能力給昇給表についてはⅡゾーンからスタートし、「入社後早期の定着促進」、「魅力度向上」の観点のもと、入社直後の賃金は上がりやすく、年次を重ねるに連れ、賃金の上昇の傾きが緩やかになる仕組みです。（参照：下記現在の昇給イメージ図、能力給昇給表）
- ・現在は、フェロー社員の新規採用の凍結がされており、Ⅱゾーンに在籍するフェロー社員の減少、多くのフェロー社員がⅠゾーンからⅢゾーンに在籍をしています。

<参考> 現在の能力給昇給表

ゾーン	累積能力給	S	A	B	C
S	200円～350円	15円	5円	0円	0円
I	75円～195円	20円	10円	5円	0円
Ⅱ	0円～70円	25円	15円	10円	0円



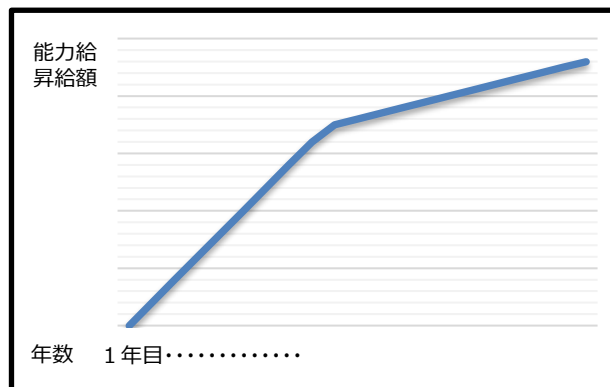
<現在の有期契約雇用を想定した昇給イメージ図>



(2) 方向性と検討のポイント

- ・本来の昇給表の目的と、フェロー社員の在籍実態との乖離が課題であることをとらえ、今現場で働くフェロー社員一人ひとりのやりがい働きがいを守られるような昇給表の形を協議します。
- ・例えば、安定的に昇給ができる昇給表のあり方や継続的に昇給し続けられる仕組みなど広く協議を行います。
- ・一方で現在の会社の業績については十分に考慮する必要はあり、他の雇用形態との公平性や納得性も考えながら検討を行う必要があります。

<無期雇用に伴った昇給イメージ図>



②その他手当について

- ・採用競争力の観点から事業所別に設定されている曜日時間帯手当の見直し・運用方法について、今後労使で確認を行っていきます。

7. 60歳以降の制度における検討

この章のポイント

- 60歳以降の制度における現状と今後の方向性についてご報告いたします。
- 地域別最低賃金改定に伴う時給制エルダースタッフの対応についてお伝えします。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
60歳以降の制度における検討について	60歳以降の制度における現状について	報告事項
	60歳以降の制度改定における今後の方向性について	報告事項
	地域別最低賃金改定に伴う時給制エルダースタッフの対応について	審議決定事項

報告事項

1. 60歳以降の制度における現状について

1) 60歳以降の制度における前提の考え方について

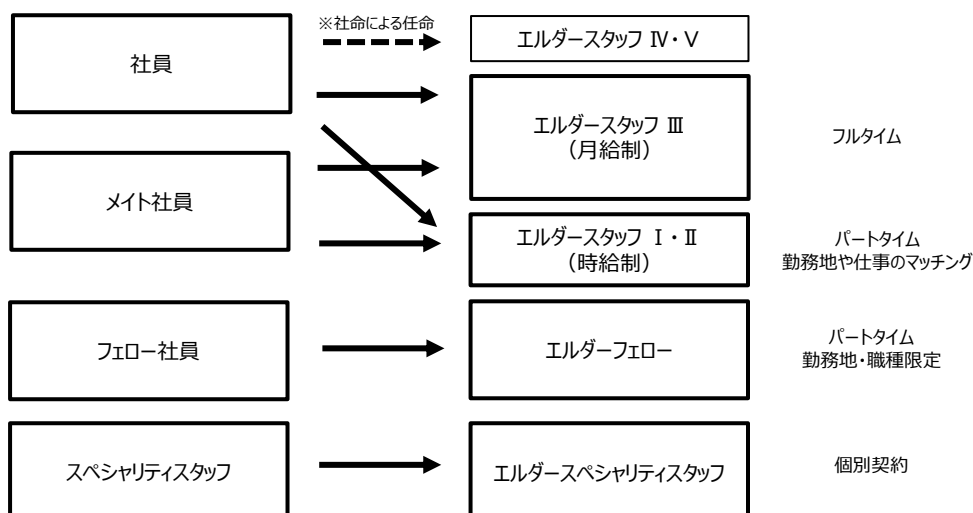
- ・ 60歳以降の制度については社会的な要請としてもメンバーからの声も年々高まっています。
- ・ また、2030年度までの要員推計ではエルダースタッフの要員構成比が現在の約3倍、仮に70歳までに定年年齢を引き上げた場合は約4倍にまで上がることが予想されます。
- ・ こういった現状を踏まえ、また今後の要員バランス等含めて中長期的な視点での課題・検討が必要であると認識しております。

※参考1 エルダースタッフの要員推計

	①2021年度	②2030年度 (65歳まで)	③2030年度 (70歳まで)
要員構成比	5.8%	18.5%	24.3%

※現在の構成比 (①) から既存の制度を2030年度まで継続した場合 (②) と70歳まで定年年齢を延長した場合 (③) を仮定し算出

※参考2 現在の60歳以降の制度における体系図



2. 60歳以降の制度改定における今後の方向性について

1) 60歳以降の制度改定における今後の方向性について

- ・現在の制度における体系上の課題については、課題に対するポイントが多岐にわたること、一つの課題対応が他の課題にも影響することが想定されます。
- ・こういった前提を踏まえ、既存の課題対応できることを精査、検討するとしながら、将来を見据えた60歳以降の制度のあり方を描きながら制度改定の検討を行う必要があると考えています。
- ・65歳以降70歳までの雇用対応については、先行して策定されるグループ方針に基づいて改めて検討します。定年年齢の延長については社会的な要請もさることながら、社内ニーズも高まっていることは認識しています。具体的な制度のあり方やスケジュールを含めた幅広い議論を引き続き行ってまいります。

2) 現在の60歳以降の制度における体系上の課題について

(1) メイト社員の定年再雇用後のエリア限定運用について

- ・現在メイト社員は全員エリア限定での勤務ですが、定年後再雇用されるエルダースタッフ（月給制）については、エリア限定ではなく、社命により人事異動が行われるため、メンバー一人ひとりの納得性と運用実態を踏まえると課題があると認識しています。

主な検討のポイント	
勤務地選択のあり方	月給制エルダースタッフの勤務地選択方法の検討と要員バランスや処遇のあり方等

(2) エルダーフェローとフェロー社員の処遇バランス

- ・現状フェロー社員がエルダーフェローになった際、業務内容に大きな変化がつけにくい状況です。仕事に大きな差がない中で、現状エルダーフェローには評価による昇給がなく、本人の納得性、モチベーションも含めて検討する必要があります。

主な検討のポイント	
業務の違いと処遇の違い	雇用形態間の整合性と昇給・評価導入の是非

(3) エルダースタッフⅣ、エルダースタッフⅤの制度について

- ・エルダースタッフⅣ、エルダースタッフⅤの制度については制度運用における難易度の高さ、エルダースペシャリティスタッフ等他の雇用形態との整合性に対して課題認識を持っており、制度自体の見直しについて協議を行う必要があると考えています。

主な検討のポイント	
エルダーSSとの整合性	業務の範囲や処遇のあり方等

3. 地域別最低賃金改定に伴う時給制エルダースタッフの対応について

1) これまでの経緯について

<時給制エルダースタッフの最低賃金>

東京都内の事業所	千葉県内の事業所	神奈川県内の事業所	埼玉県内の事業所	茨城県内の事業所	群馬県内の事業所	栃木県内の事業所	福島県内の事業所	大阪府内の事業所
1,020円	930円	1,020円	935円	920円	920円	920円	920円	1,020円

※ 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、事業所ごとに最低賃金を設定します。

上記要求水準は、本部方針に基づいた水準をベースに制度上の最下限水準を使用しています。

※ 2021年度中に上記水準が公的最低賃金（各都道府県の地域別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効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。



・厚生労働省が発表している47都道府県の地域別最低賃金の改定額が公表され、三越伊勢丹の店舗・事業所がある地域の改定額は以下の通りです。

	東京都内の事業所	千葉県内の事業所	神奈川県内の事業所	埼玉県内の事業所	茨城県内の事業所	群馬県内の事業所	栃木県内の事業所	福島県内の事業所	大阪府内の事業所
現行	1,020円	930円	1,020円	935円	920円	920円	920円	920円	1,020円
改定	1,041円	953円	1,040円	956円	879円	865円	882円	828円	992円

2) 制度改定項目について

(1) 改定額について

職種	店頭販売	顧客サービス	セールスⅠ	セールスⅡ	事務・業務
現状	1,125円	1,125円	1,325円	1,125円	1,025円
制度改定後	1,125円	1,125円	1,325円	1,125円	1,045円

・事務・業務を担うエルダースタッフの時給水準を1,045円まで引き上げます。

・この水準は厚生労働省から発表されている地域別最低賃金の中で東京都内の事業所の最低賃金を5円単位で上回る設定とすることで、他の地域別最低賃金も下回らないように設定いたします。

(2) 改定時期について

	9月	10月	11月
発効年月日		10月1日から	
三越伊勢丹の対応		審議決定	10月1日から

・地域別最低賃金の発効年月日（東京・千葉・神奈川・埼玉）は2021年10月1日となるため、水準の引き上げは給与計算期間である1日～末日に合わせた対応とし、10月1日からの適用とします。

3) 最低賃金の改定に伴う対応の課題認識について

・時給制エルダースタッフの制度における時給がこの度の最低賃金の改定により、地域別最低賃金を下回ったことについては課題認識を持っています。加えて、事務・業務以外の時給制エルダースタッフの時給についても大幅に最低賃金に近づいていることについても課題であると考えています。

・これらの課題認識は労使で確認しており、今年度これまでの60歳以降の制度における検討に加えてエルダースタッフの処遇のあり方については課題解決に向けて協議を行ってまいります。

4) フェロー社員・エルダーフェローの地域別最低賃金の対応について

・フェロー社員、エルダーフェローの地域別最低賃金引上げにおける対応については、9月の機関会議にて対応を審議決定し、2021年9月11日より運用を開始しています。

8. スペシャリティスタッフ、エルダースペシャリティスタッフの制度改定について

この章のポイント

- 個別契約という特性を考慮し、メンバー一人ひとりの納得性やマネージメントの観点も鑑みて働き方の検討を行います。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
スペシャリティスタッフ、エルダースペシャリティスタッフの制度改定について	スペシャリティスタッフ、エルダースペシャリティスタッフの制度改定と協議の進捗について	報告事項

1. スペシャリティスタッフ、エルダースペシャリティスタッフの制度改定と協議の進捗について

1) スペシャリティスタッフ、エルダースペシャリティスタッフの制度改定について

- ・これまで他の雇用形態との公平性や一人ひとりの納得性、またマネージメント等の観点による働きやすさから社員の所定労働時間である1840時間を上限となるように検討を進めてきました。
- ・しかしながら2021年度時点では、これまで一定の改定を行ってきたものの社員の所定労働時間である1840時間に揃えられていないのが現状です。

<これまでの取り組み>

2020年度	2021年度
<ul style="list-style-type: none"> ・有給休暇付与日数の拡充 ・年間契約1840時間以上者の年間休日数の引き上げ（下限112日） 	<ul style="list-style-type: none"> ・エルダースペシャリティスタッフの無期雇用化 ・年間契約1840時間以上者の年間休日数の引き上げ（下限114日）



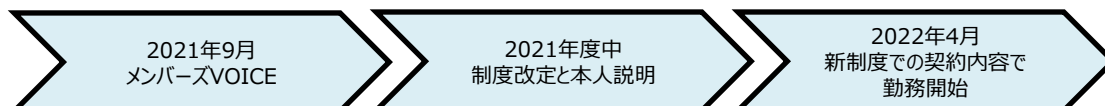
2) 制度改定における協議の進捗について

(1) 制度改定の方向性について

- ・年間契約時間が1840時間が上限となるように、休日数の下限設定を117日となるように労使協議を行っております。
- ・なお、この制度改定による賃金変動はなく改定が行われるようにすることも併せて労使協議を行っております。

(2) 制度改定のスケジュールイメージについて

- ・制度改定の時期は2021年度中をイメージとして労使協議を行っておりますが、2021年度の契約更新に合わせ、2022年度より新しい制度での契約内容で勤務ができるように、引き続き協議を行ってまいります。



9. その他の検討事項について

この章のポイント

- この章では以下の項目について報告いたします。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
その他の検討事項について	扶養家族手当のあり方について	報告事項
	働き方の違いによる課題の対応について	報告事項
	フルタイム早番固定勤務の対応について	報告事項
	短時間勤務制度導入の検討について	報告事項

1. 扶養家族手当のあり方について

1) 扶養家族手当の現状について

- ・近年の人事制度改定の中で均衡処遇の是正を進めてきていますが、現在「扶養家族手当」については社員ステージCとメイト社員の間に差が生じているのが現状です。

2) 扶養家族手当の検討のポイントについて

- ・グループ共通ガイドラインにおける均衡均等待遇に関する考え方を踏まえて検討いたします。

※参考 「均衡均等待遇」に関するグループ共通ガイドライン（抜粋）

「労働条件」の指針

(1)雇用形態に関わらず、差を設けない労働条件（＝同一処遇） 厚生労働省の「同一労働同一賃金ガイドライン」も踏まえ、以下は「同一」とする。

※現状同一でない労働条件を同一処遇の観点で合わせる場合、条件の低い方では揃えない（厚労省GL通り）

2. 働き方の違いによる課題の対応について

1) 働き方の変化の経緯と現状について

- ・社内外において働き方が多様化する中、従業員一人ひとりの働き方も多様化しています。
- ・これまでのメンバーの働き方は全員出社かつシフト勤務（3班体制）であった働き方から、現在では在宅勤務やテレワーク、フレックス勤務など働き方が増えてきました。
- ・一方、働き方が多様化する中、店頭勤務者の働き方についてが非店頭勤務者と比較して多様化できていないことが、現状の課題として認識しています。

2) 働き方の違いによる課題対応のポイントについて

- ・このような現状があるとはいえ、現状の業務実態を踏まえるとすぐに店頭勤務者に対してフレックス勤務の推進や在宅勤務の推進して非店頭勤務者との差を埋めることは難しいことであることも認識しています。
- ・会社の業績を踏まえ、また非店頭勤務者の課題も整理しながら、制度として働き方の違いの差を埋める対応を幅広く検討する必要がありますと考えています。

3. フルタイム早番固定勤務の対応について

1) フルタイム早番固定勤務制度の目的について

- ・フルタイム早番固定勤務制度は、短時間勤務からフルタイム復帰を目指す際の準備期間とすることを目的としています。

2) フルタイム早番固定勤務制度の現状について

- ・第1子で育児勤務・休業取得を10年未満に抑え、第2子で小学校2・3年生まで育児勤務を取得した場合、早番固定勤務の利用ができず、フルタイム早番固定勤務の制度の目的と矛盾が生じています。

<課題が発生するケースの一例（第1子で育児勤務を最長取得しなかった場合）>

	～2歳	～6歳	7歳（小1）	8歳	9歳	10歳（小4）	11歳	12歳
第1子	育児勤務	フルタイム早番固定				フルタイム勤務		
第2子	育児勤務			フルタイム早番固定		フルタイム勤務		

この時点の取得が不可

3) フルタイム早番固定勤務制度改定のポイントについて

- ・フルタイム早番固定勤務制度の目的を踏まえ、育児短時間勤務終了後に一定期間フルタイム早番固定勤務制度が取得できるように検討いたします。

4. 短時間勤務制度導入の検討について

1) 短時間勤務制度検討の目的について

- ・今後、生産年齢人口が減少し労働力不足が更なる問題となることが予見される中で、今までより長く働き続けることができる環境づくりや、企業に属しながら個人が成長できる機会を提供することが益々求められています。
- ・こういった前提の考え方を踏まえ三越伊勢丹グループ労使より制度導入の方針が発信されました。
- ・フルタイム勤務社員の短時間勤務制度の現状は育児・介護事由に限られています。多様化した価値観への対応も含め従業員の働き方の自由度を拡大する必要があると考えています。

2) 短時間勤務制度導入のポイントについて

(1) 適用事由の範囲について

- ・各事由に共通する課題として「要員体制への影響への懸念」があるものの、それぞれの適用事由の性質や位置づけ等を踏まえながら導入範囲を検討する必要があります。

位置づけ	適用事由	ポイント
本人にコントロールが難しい事情へのセーフティネット	①育児 ②介護 ③体調不良・私傷病治療	要員への影響
本人の自由意思による選択	④副業・兼業 ⑤勉強・修学	セーフティネットとのバランス

(2) 適用事由ごとの取り扱い格差についての検討

- ・既存の育児・介護制度とのバランスを含めて、適用事由ごとの性質に応じた制度利用時の処遇の取り扱いについて、その是非も含めて検討いたします。

(3) 適用ルールの詳細の検討

- ・組織運営への影響度を踏まえた申請方法と適用スケジュールについて検討をいたします。

10. 働く環境の整備

この章のポイント

働く環境の整備にむけて、今年度の労使協議の進捗を報告します。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
働く環境の整備	風土改革・業務改革	報告事項
	労働時間に関する取組み	報告事項
	福利厚生に関する検討	報告事項

1. 風土改革・業務改革

1) 対話する職場風土の醸成

- 昨年度、各種発信の強化や教育対象を拡大したことで、1on1の実施所属は増加してきています。
- 但し、本来の目的に適した形で行われていない状況も散見されています。
- そのため、1on1教育の更なる拡充と共に、中身の質の向上にも取り組んでいきます。
- 上司部下間に限らず、対話する風土をメンバー間で実現するための啓発の取組みも検討します。

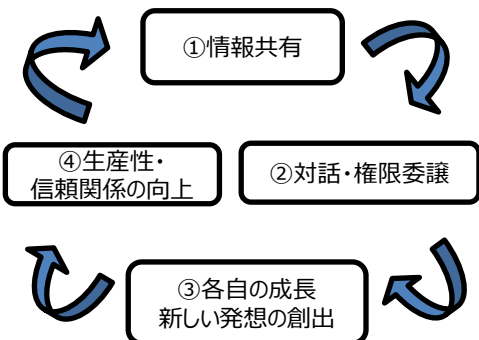
(1) 1on1ミーティングの現状と課題

- ・昨年度、教育対象を店頭部門で部下を多く持つステージBまで拡大したこともあり、所属長（ステージA）の約9割が実施をし、その内の約半分が月1回実施と頻度も増えている傾向です。
- ・内容は上司からの一方的な指示や方針説明になるなど、最低限必要なスキルが浸透していない状況です。
- ・対話に向けた目的の共有がなされず「実施することが目的になっている」という状況も生じています。
- ・また、ステージB→部下への実施状況は所属によっても偏りが大きく、未だ低調に推移しています。
- ・1on1の目的は、「部下の自律的な行動を促進し、自ら考え動ける人財を育成」することであり、その趣旨の理解促進が課題として挙げられます。

(2) 対話職場風土醸成の目的

目的：部下の自律的な行動を促進し、自ら考え動ける人財を育成すること

変化を生み出すグッドサイクル



【より多くの変化を生み出すグッドサイクル】

- ①情報共有：情報格差を減らし、より多くの人が考えられる土壌を作る
- ②対話・権限委譲：多彩な価値観を持つ人々が各々の考えを伝えあい、理解し合う
- ③成長・発想の創出：対話を基に個人は行動変革し、組織はその実現を後押しする
- ④生産性・信頼関係の向上：結果が出ることでさらに信頼関係の構築に繋がる

部下の「心理的安全性」が高まることで、自発的な行動につながり結果として生産性の向上に繋がる

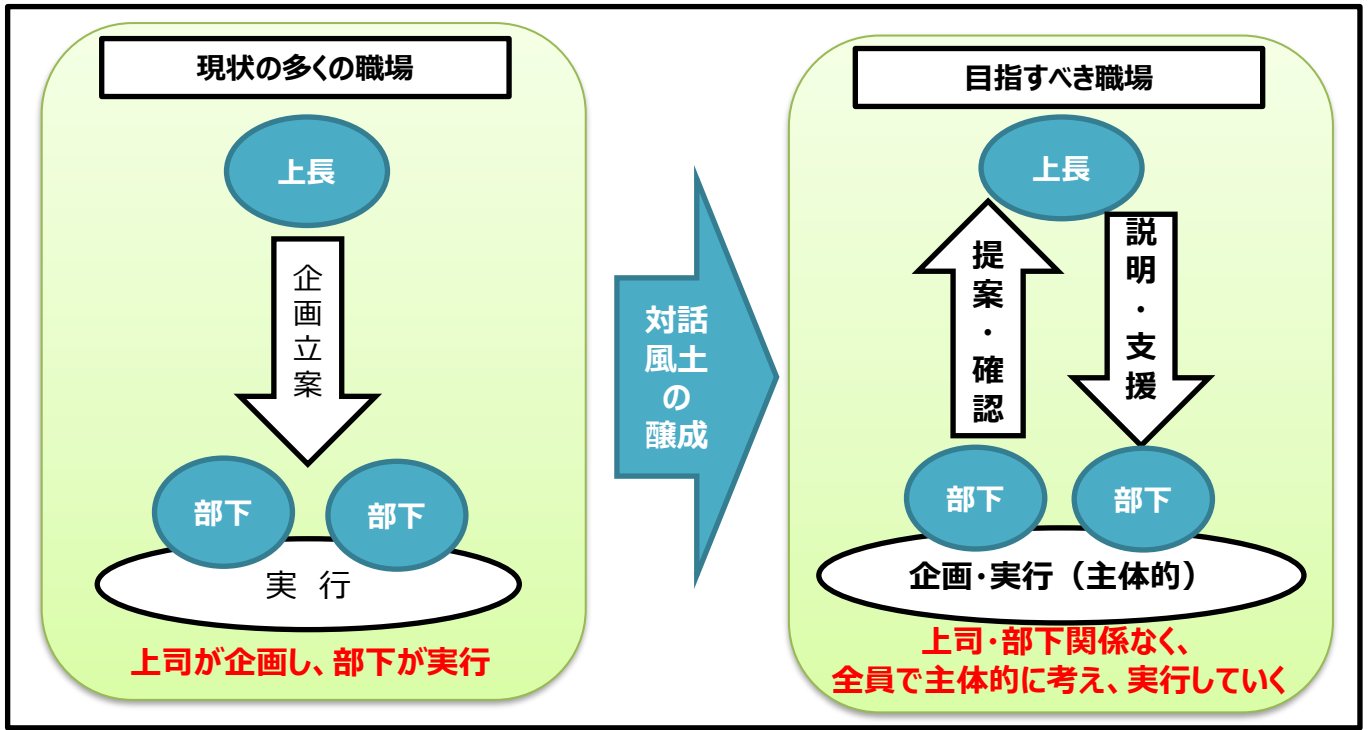
→その手段が1ON1ミーティングである

目的が理解され、安心して話せる

部下の気づきを促し、問題解決につながっている

部下が自律的に考え新しい行動を起こしている

■ 対話する風土の醸成による上司・部下の目指すべき関係性（イメージ）



(3) 対話職場風土醸成に向けた具体的取組項目

全てのメンバーが、主体的に考え行動できる風土を醸成していくには、打ち手である1on1ミーティングセミナーを実施することと共に、対話をする効果やその意義を含めた啓発を、マネジメント層以外にも行い、その考えを浸透させていく必要があります。

○上司側に対して

- ・ 1on1セミナーを、営業部門以外も含めた「部下を持つステージB」まで教育を拡大していきます。
- ・ 関係の質の向上だけでなく、フィードバックやコーチングの手法など、人財育成や主体的な行動につながるサポートとして「対話推進ガイド」を作成します。
- ・ 1on1実施の課題感を把握していく事を目的に、上司、部下それぞれにアンケート調査を実施していきます。
- ・ 上記アンケート調査を基にして、ステージBに対するフォローアップ教育も実施をしていきます。

○部下側に対して

- ・ 対話教育を、フェロー社員の評価をおこなうステージCへと段階的に対象を拡大していきます。
- ・ 対話の意識を向上させること、またその意義を浸透していく為に、「相手の感情を理解した傾聴・承認のスキル」や、「自分の考えを端的に相手に伝える方法」等の、部下側も心がけるべき姿勢について啓発していきます。
- ・ 1on1実施の課題感を把握していく事を目的に、上司、部下それぞれにアンケート調査を実施していきます。

取組スケジュール（予定）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
ステージA (担当長以上)		初回セミナー				業務状況 アンケート		フォローアップ セミナー				
ステージB (部下を持つ方)			初回セミナー					業務状況 アンケート		フォローアップ セミナー		
ステージC (フェロー評価をする方)							対話教育ガイダンス					
共通							対話推進ガイド					

1on1ミーティングを実施している上での課題や、対話する職場風土醸成に向けて取り組む手法などについて、ご意見などありましたらお聞かせください。

2) 業務改革の取組み

- 社用デバイスやアカウントの活用状況と情報共有の度合いの関係性を調査し、職場での情報伝達の改善につなげます。
- 全社レベルの取組み（収支構造改革・業務改革等）進捗に関する検証や全社での情報共有や波及に取り組みます。

(1) 社用デバイスやアカウントの活用状況の検証と情報共有のあり方について

① 前期までの取組み

- グループ全体でDX（デジタルトランスフォーメーション）が進む中、社内情報の発信もOffice365のyammerやteamsといったOffice365のアプリケーションを用いた情報発信が中心となってきました。
- この状況をふまえ、2020～2021年度にかけて、Office365のアカウントを持たないフェロー社員（約250名）に対してOffice365のアカウントの付与や、メイト社員への業務スマホの貸与をスタートしました。

② 今年度の取組み

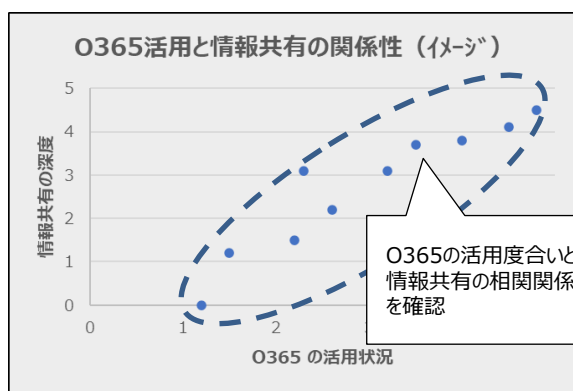
- フェロー社員のOffice365の活用状況や、メイト社員の業務スマホの活用と情報格差の是正を検証します。
- 情報格差の是正の状況や、活用上の課題等をふまえ、雇用形態を問わず情報共有がおこなわれるための環境整備に取り組みます。

③ Office365の活用状況と今後の取組みについて

- 2021年4月からOffice365のアカウントを付与されたフェロー社員のアプリケーションの活用状況を確認したところ店舗によって「活用している」「活用していない」が明確に分かれました。
- 今後フェロー社員に対してOffice365の活用と情報共有の深度に関する調査を実施し、相関関係の有無や、情報共有の深度の高い所属の取組みを把握し、他の所属への事例共有等を通じ、広く情報共有の深度の向上につなげます。

業務スマホの利用時間について（一部抜粋）

- 利用時間帯は各自の就業時間内とする
- 就業時間外の時間帯・休日・休暇中は原則電源をOFFにし、端末を利用した業務はおこなわない。（上長・同僚は指示・命令・依頼をしない）
- 就業時間外での業務に関わるメールの送信・返信、チャットの投稿や返信、資料作成は厳禁
- 通勤時間・休憩時間の利用は基本的に不可とするが、Office365でのスケジュール確認、ポータルサイトでの情報収集の閲覧は可とする



2020年度の取組み

情報の格差

- Office365のアカウントや、業務PCの使用機会がない（少ない）
- デジタル化された、情報・コミュニケーションの格差が発生している。

情報格差の是正

- フェロー社員中心約250名への付与を3月実施
- メイト社員への業務スマホの貸与を実施

2021年度の取組み

2020年度取組みの検証

- O365の活用状況、業務スマホ活用状況を調査
- **O365の活用と情報共有の関係性を調査**
- 情報格差の是正や活用の状況をふまえた支援の取組み

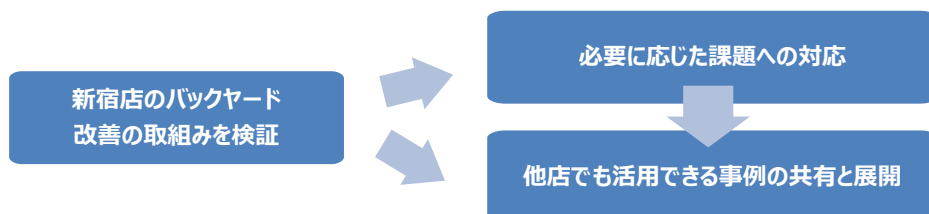
(2) 全社レベルの取組みの検証や拡大（主に組合の取組み）

① 現状の課題

- 2020年度の労働組合が実施した従業員意識調査において「業務改善すべきことはなにか」に対して「**施設・設備**」という回答が最も多く寄せられ、具体的な内容としては「**バックヤードの面積や構造**」の回答が最も多く寄せられました。
- バックヤードの改善にむけた取組みは、2020年度収支構造改革プロジェクト内で三光町センターのあり方と合せて、新宿店のバックヤード改革の取組みも実施されました。

② 今年度の取組み

- 2020年度の新宿店のバックヤード改善の取組み内容を確認し、必要に応じて課題への対応を検討します。
- 新宿店改善の取組みの共有など、**その他の店舗においてもバックヤードの改善を通じた業務改善を検討します。**



2. 労働時間に関する取組み

1) 適切な労働時間管理の実現に向けて

- 長時間労働の実態に関する確認や改善のフローを検討し、職場での業務改善につなげます。
- 制服の着用範囲の明確化と更衣時間の労働時間化に取り組めます。

(1) 長時間労働の確認・改善フローについて

① 現在の長時間労働の確認方法

- 現在の職場における長時間労働の確認方法は、労働協約上の月間25時間超・年間180時間超の時間外勤務は所属と労働組合が再協定、月間45時間・年間360時間超の時間外勤務は所属が人事部を通じて労働組合と再協定します。
- 月間25時間超時差時間に対しては、所属が本人に原因を確認し報告します。

② 現状の課題

- 長時間労働等の確認の機会は安全衛生委員会や別途時間管理確認会を開催するなど、店舗・部門によって違いがあります。
- 2020年度は企業業績が悪化するなか、職場での業務の見直しが必要となかなか時間外の削減が指示され、時差時間の増加等が生じました。

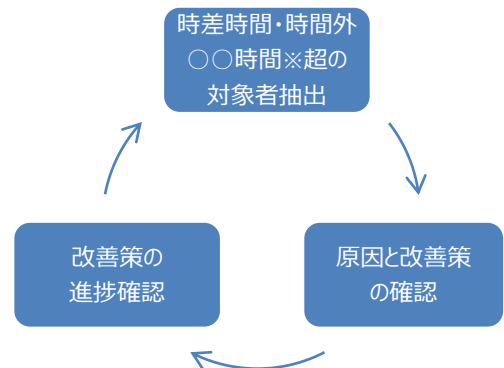
< 21年4月～7月の勤怠実績 (HDS + 三越伊勢丹) > (時間外は平均、有休は累計)

資格等級	時間外	前年比	19年度比	有休消化(日)	前年比	19年度比
ステージA	3:10	79.9%	58.5%	1.08	177.0%	65.1%
ステージB	4:24	94.7%	59.9%	1.61	209.1%	67.1%
ステージC	3:42	103.6%	53.9%	2.71	216.8%	76.3%
メイト	1:58	117.0%	48.2%	3.46	221.8%	90.1%
その他	1:37	122.0%	67.6%	4.45	172.5%	96.1%
合計	3:09	104.4%	55.9%	2.66	211.1%	82.6%

※20年度：4月～5月緊急事態宣言休業 21年度：5月6日間公休設定

③ 今年度の取組

- 2021年度より、時間外実績や休日勤務、時差時間等の勤怠実績データを抽出する基準※を共通化しました。
 - 共通した実績データを活用し、一定以上の長時間労働が生じている対象には、所属・人事部・労働組合の3者で①実態と原因の確認⇒②改善に向けた取組み⇒③改善の進捗確認 まで実施するフローを構築し、運用をスタートさせました。
- ※ 労使で複数の基準を設けています。



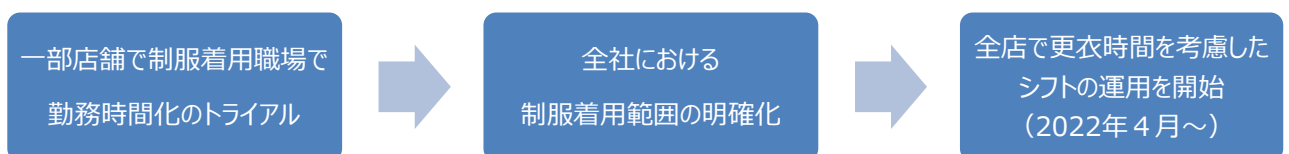
(2) 制服への更衣時間の労働時間化

① 2020年度までの取組み

- 2020年度グループとして「制服着用を義務付ける場合は更衣時間を勤務時間とすべき」とのガイドラインが示されました。
- 2021年4月より一部の店舗において制服着用範囲の明確化を実施しました。

② 今年度の取組み

- 2021年度中に、試験的に制服着用をしている職場に対して、制服更衣時間を考慮したシフトの検証をおこないます。
- 三越伊勢丹全体で従来の制服着用の範囲を見直し、制服着用が必要な職場の明確化を行います。
- 2022年4月に全店で更衣時間を考慮したシフトの運用を開始します。



2) ワークモデルに応じた各種制度への対応

- コロナの収束を見据え、通常時の在宅勤務の運用の検証と今後のあり方を検討します。
- 今年度導入した新しいロング&ショート勤務を検証し、必要に応じて見直します。

(1) コロナ収束を見据えた在宅勤務制度への対応

① 2020年度の取組み

- ・在宅勤務の実施頻度の増加をふまえ、向こう6ヵ月以上月9回以上在宅勤務を実施する所属は、通勤費を都度払いとする制度を導入しました。
- ・現在は新型コロナウィルスの影響により時限的に在宅勤務を増加させていることから、上記の制度運用をコロナによる出勤制限の影響がなくなるまで見合わせています。(三越伊勢丹はコロナ禍の特別対応として最大月12回まで運用)

■在宅勤務に関する共通ルールの見直し(現在はコロナ禍の特別対応を実施中)

	2020年度まで		2021年度～(コロナ収束後の運用開始)	
	個人申請	所属申請	個人申請(通常申請)	所属申請(特別申請)
実施回数	原則4週8回まで※		月8回まで	月9回以上可能
通勤費	通常の基準で支給		通常の基準で支給	都度精算
受付	4・6・9月受付※		毎月受付	4・10月受付(予定)

- ◆ 対象者: 必要ツールを所持し、本来業務を自宅でも実施可能な従業員 ※雇用形態のみによる実施可否判断とはしない。
- ◆ 申請方法: 所属単位で取りまとめた上での申請とし、月8回在宅勤務が可能な個人(通常)申請と、回数上限の無い所属(特別)申請とする。
- ◆ 申請単位: 本人同意と意思確認を前提として、所属長が判断して、所属から会社に申請する。

② 現状における効果と課題

- ・コロナ禍の特例で拡大した在宅勤務は、出勤率の抑制や通勤時間の省略、作業時間確保などの効果がありました。
- ・マネジメントや人材育成面での課題の声が寄せられることや、時間管理上の課題も一部顕在化しています。
- ・実施者のメリットもあり、店頭部門での実施が難しいことから、スタッフ部門との間での公平感の課題も寄せられています。

③ コロナ後における在宅勤務への対応の方向性

在宅勤務は生産性の向上を目的に実施することを前提に、上記課題や戦略の見直しをふまえ、以下の対応も視野に入れ検討します。

- ・**コロナ後の在宅勤務については、原則個人申請(通常申請)による月8回を上限とすること**
- ・**上記の課題をクリアし、時間や場所の生産性向上が見込まれる所属は月9回以上の申請・実施を可能とすること**

(2) 新しいロング&ショート勤務制度の検証と見直し

① 2020年度の取組み

- ・これまでロング&ショートは「ロング勤務1回に対しショート勤務1回」のパターンを運用してきました。
- ・ショート勤務の取得が難しいという課題や職場での柔軟な運用に対応するため、「ロング(ショート)勤務1回に対してショート(ロング)勤務2回」のパターンを導入しました。

② 今年度の取組み

- ・「ロング勤務超過が増加していないか」「職場の利便性は高まっているか」など、職場の運用実態を検証します。
- ・検証をふまえ「現行制度の継続」「柔軟性の低下」「さらに柔軟性のある制度の導入」などについて、下期や2022年度にむけて検討します。

<2021年4月以降のロング&ショート勤務>

時間	2021年度以降	
	ロング	ショート
1.0時間	変更なし	
1.5時間	1.5時間ロング×1回	1.5時間ショート×1回
	1.5時間ロング×1回 45分ロング×2回	45分ショート×2回 1.5時間ショート×1回
2.0時間	2.0時間ロング×1回	2.0時間ショート×1回
	2.0時間ロング×1回	1.0時間ショート×2回
	1.0時間ロング×2回	2.0時間ショート×1回

③ 2021年度上期の状況

- ・2021年6月のロング&ショート勤務は対象となる従業員の23.7%がロング&ショート勤務を活用しており、一人平均4回/月(ロング・ショート合算)実施しています。
- ・活用の中身は1:1の活用が中心で、1:2(または2:1)の活用は限られることから、制度の周知が必要です。
- ・ロング勤務の超過は発生していませんが、**残業の代わりに当日ロング勤務に変更しているケースが見受けられることから、ルールの周知も求められます。**

3) その他の働く環境整備の取組み

(1) 育児介護休業法改正（男性の育児休業取得促進義務化）への対応

- 2021年6月に育児介護休業法が改正され、2022年4月までに男性の育児休業取得促進のため、子の出生直後の時期に柔軟に育児休業を取得することのできる制度の創設が義務付けられました。
- 三越伊勢丹における男性の育児休業取得率は低位に止まってしまう原因をふまえ、柔軟に育児休業を取得できる制度を検討します。

(2) さらなる所定労働時間短縮にむけた検討

- 三越伊勢丹の2020年度の年間総実労働時間の平均は1781時間となり、グループとして目標とされる年間1,700時間台を2年連続で達成しました。
- 採用市場では「ワークライフバランス」の重要度が高まっており、土日祝完全休日など、労働時間の短い企業もあります。
- 働く場としての魅力度を中・長期的に、高めていくためにさらなる所定労働時間のあり方や、短縮を実施する際の方法について検討します。

3. 福利厚生に関する検討

- 2022年4月に三越伊勢丹各店の制服着用範囲の見直しや、それに伴う更衣ロッカー供与ルールの見直しを検討します。
- 従業員食堂の見直しや環境整備を検討します。

1) 制服着用範囲と更衣ロッカーの見直し

① これまでの取組み

- 2021年度から先行して新宿店の制服着用を義務化する範囲を、食品や店内案内など衛生や視認性上必要な所属のみに絞り込み、その他の職場の原則私服化をおこないました。（希望するメイト社員、フェロー社員には移行期間の対応として制服を貸与）
- 制服着用範囲の見直しと併せて、更衣ロッカー供与のルールを見直し、自由に使用できるコインロッカーを設置しました。

② 2021年度取組み

- 新宿店で明らかになった課題への対応策や、その他の店舗の制服着用範囲、制服貸与ルールの見直しや身だしなみのルール、全社における制服着用範囲の見直しと併せて、更衣ロッカー供与ルールの見直しを検討します。

先行例の課題対応

全社の制服着用範囲

貸与や
身だしなみルール

ロッカーや供与ルール

2) 従業員食堂等の見直し

① これまでの取組み

- 現状の利用の状況や厨房の維持コストの観点から従業員食堂のあり方を検討します。
- 2020年度には厨房設備の撤去も視野に入れながら、各店の食堂のあるべき姿について検討をすすめてきました。

② 今年度の取組み

- 立川・浦和の両店において、各店の意向も踏まえながら前年に引き続き見直しを検討します。
- 従業員食堂の環境改善にむけては、組合実施の従業員意識調査でも改善の必要性に対する意見が多いことから、職場の課題をふまえた環境改善について意見交換します。

<2021年度の福利厚生施設改善の取組み>

	制服着用範囲と更衣ロッカーの見直し	従業員食堂の見直し
今年度の取組み	<ul style="list-style-type: none">● 新宿店以外の店舗の制服着用範囲を検討● ロッカーや供与ルール見直しの波及	<ul style="list-style-type: none">● 従業員食堂見直し● 食堂・休憩室等の環境整備
検討のポイント	<ul style="list-style-type: none">● 制服着用をしなくなった場合の身だしなみのルール● 着用を必要とするお買い場や担当の検討● 他、各店に応じた対応や移行期間に伴う対応など	<ul style="list-style-type: none">● 厨房付きの従業員食堂を廃止するにあたって留意すべき点● 食堂休憩室環境の目指すべき姿と短期・長期で対応すべきこと

IV. 2021年下期営業条件について

IV.2021年度下期営業条件について

この章のポイント

- この章では7月26日、27日の評議員会で審議決定した2021年度下期営業条件について報告いたします。
- 2021年度下期の年末年始等による繁忙期延刻については決定次第ご報告いたします。

1.会社の申し入れ内容

株式会社三越伊勢丹本支店の2021年度下期営業条件について、店舗休業日、基本営業時間を以下の通り定めたく、ここに申し入れいたします。なお、行政からの通達等によって変更が生じる場合は、別途申し入れさせて頂く予定です。

I. 2021年度下期 三越伊勢丹本支店 営業条件

1. 店舗休業日

- ・期間中、店舗休業日は全店1月1日のみとします

		新宿	日本橋	銀座	立川	浦和
店舗休業日	正月	1月1日(土・祝) 前年同様				
	正月以外	なし 前年同様				

※新宿店は、2月に入店者を限定した丹青会の実施を予定していますが、店従業員の労働条件に大きな影響は無い予定です。

2. 基本営業時間 (レストラン・喫茶除く)

- ・21年度上期の営業条件を継続します。

		新宿	日本橋	銀座	立川	浦和
基本営業時間	開店時刻	10:00	10:00	10:00	10:00	10:30
	閉店時刻	20:00	19:30 (2階以上19:00)	20:00	19:30	20:00

<参考資料>

・レストランやサテライト店舗等の営業条件は、以下の通り定めます。

2021年度下期 レストラン・喫茶/定借ショップ営業条件一覧

店舗	フロア		基本営業時間	休業日	備考
新宿本店	本館7階	レストラン	11:00-22:00	新宿本店に準ずる	
日本橋本店	新館10階	レストラン	11:00-22:00	日本橋本店に準ずる	変更なし
	新館9階	レストラン	11:00-22:00		
	新館地下1階	イーター	11:00-22:00		
銀座店	11階・12階	レストラン	11:00-23:00	銀座店に準ずる	
	9階	レストラン	10:00 (11:00) ※ -22:00 ※カフェは10時間店、食堂は11時間店		
	2階	ラデュレ (サロン)	10:00-22:00		
立川店	8階	レストラン	11:00-22:00	立川店に準ずる	
浦和店	7階・アイプラス1	レストラン	11:00-22:00	浦和店に準ずる	

※現状、新型コロナ対応により、基本営業時間は変更されている場合があります。

【サロン・ギフトショップ】

店舗	基本営業時間	休業日	備考
三越 大阪ギフトサロン	10:00-18:00	ルクアに準ずる	1/1、1/2
伊勢丹 松戸サロン	10:00-18:00	休業日はキテミテマツドに準ずる	
伊勢丹 伊勢丹相模原 ①お得意様サロン ②レリアン、ギフトショップ	①10:00-18:00 ②10:00-21:00	休業日はボノ相模大野に準ずる	※②について10:00-20:00に変更の可能性あり (交渉中)

※入居する施設からの要請や棚卸の実施状況に応じて、営業条件を変更する場合があります。
※現状、新型コロナ対応で施設により、基本営業時間は変更されている場合があります。

【サテライト店】

店舗	基本営業時間	休業日	備考		
路面店	三越 牛久・古河・久喜 小山・桐生	10:00-18:00	歳暮繁忙期・祝日を除く月曜日 (休業日：10/4・11・18・25、1/1・17・24・31、2/14・21・28、3/7・14)		
		10:00-18:00	歳暮繁忙期・祝日を除く火曜日 (休業日：10/5・12・19・26、1/1・11・18・25、2/1・15、3/1・8・15)		
	鹿島 (ホテルショップ)	10:00-18:00	鹿島セントラルホテルに準ずる	元旦休業	
	伊勢丹 アイ・プラザ東浦和	10:00-18:00	浦和店に準ずる	元旦休業	
S C テナ ント	三越	いわき	10:00-19:00	いわきトラブに準ずる	元旦休業・2月休館日あり (設備点検日に付未定)
		館林	10:00-20:00	アゼリアモールに準ずる	元旦休業・2月休館日あり (設備点検日に付未定)
		伊勢崎	10:00-21:00	スマーク伊勢崎に準ずる	年中無休
		春日部	10:00-20:00	ララガーデン春日部に準ずる	年中無休
		つくば	10:00-21:00	イーアスクつくばに準ずる	年中無休・2月休館日あり (設備点検日に付未定)
		羽生	10:00-21:00	イオンモール羽生に準ずる	年中無休
		木更津	10:00-21:00	イオンモール木更津に準ずる	年中無休
		ひたちなか	10:00-20:00	ファッションクルーズニューポートひたちなかに準ずる	年中無休
		ユーカリが丘	10:00-18:00	ユーカリプラザに準ずる	元旦休業
川越	10:00-19:00	ウニクス川越に準ずる	元旦休業		

※入居する施設からの要請や棚卸の実施状況に応じて、営業条件を変更する場合があります。
※現状、新型コロナ対応で施設により、基本営業時間は変更されている場合があります。

【スペシャルティストア】

店舗		基本営業時間	休業日	備考
S C テ ナ ン ト	イセタンサローネ（六本木）	11:00-21:00	東京ミッドタウンに準ずる	
	イセタン羽田ストア（レディス）T1	8:00-20:00	羽田空港国内線第一ターミナルに準ずる	休業日なし
	イセタン羽田ストア（メンズ）T1	8:00-20:00	羽田空港国内線第一ターミナルに準ずる	休業日なし
	イセタン羽田ストア（メンズ）T2	8:00-20:00	羽田空港国内線第二ターミナルに準ずる	休業日なし
	イセタンサローネ メンズ（丸の内）	11:00-20:00	伊勢丹新宿本店に準ずる	

※入居する施設からの要請や棚卸の実施状況に応じて、営業条件を変更する場合があります。
 ※現状、新型コロナ対応で施設により、基本営業時間は変更されている場合があります。

【ユニフォーム事業部（スクールユニフォーム）】

店舗		基本営業時間	休業日	備考
伊勢丹新宿	伊勢丹会館3階	11:00～19:00	新宿本店に準ずる 但し、12/30-1/3は休業	1/21-4/10 平日11:00-19:00 土日祝10:00-19:00 (繁忙期は会館3階プラス別会場の使用を検討中)
伊勢丹相模原	ポーノ相模大野3階	10:00-18:00	ポーノ相模大野「サロン」に準ずる	
三越日本橋	日本橋本店5階	日本橋本店に準ずる	日本橋本店に準ずる	1/21-4/10 10:00-19:00 (繁忙期は本館5階プラス別会場使用検討中)
三越池袋	豊島区東池袋1-12-8 富士喜ビル7階	11:00-18:00	毎週火曜日、及び12/30-1/4 但し、1/19～4/11まで無休 ※1/25は営業	1/21-4/10 10:00-18:00
三越千葉	千葉市中央区新町1-17 JPR千葉ビル1階	11:00-18:00	毎週火曜日、及び12/30-1/4 但し、1/19～4/11まで無休 ※1/25は営業	1/21-4/10 10:00-18:00
聖徳大学 (ジャンティ三越)	聖徳大学内（松戸市）	8:30-16:00 (大学指定により変更あり)	日曜日及び大学指定日 年末年始（日程調整中）は休業予定	
見華学園	見華学園内（調布市）	8:00-16:00 (13:00-13:30は休憩のため閉店、学校指定により変更あり) ※土曜日もしくは日曜日営業となる場合の営業時間 9:00-13:00	土曜日・日曜日及び学校指定日 年末年始（日程調整中）は休業予定	
暁星学園	暁星学園内（千代田区）	8:00-16:00 (土曜日は13:00閉店 学校指定により変更あり)	日曜日及び祝日と学校指定日 年末年始（日程調整中）は休業予定	
千葉日大一	千葉日本大学第一小学校内 千葉日本大学第一中学校内 (船橋市)	小学校 10:20-13:30（平日） 10:00-12:00（土） 中・高 8:15-15:45（平日） 8:15-13:00（土） (学校指定により変更あり)	日曜日・祝日及び学校指定日 年末年始（日程調整中）は休業予定	

※入居する施設からの要請や棚卸の実施状況に応じて、営業条件を変更する場合があります。
 ※現状、新型コロナ対応で施設により、基本営業時間は変更されている場合があります。

【SC事業】

店舗	基本営業時間	休業日	備考
新宿アルタ	11:00-20:30	1/1（土）2/14（月）	大家、テナント状況により変更の可能性あり
原宿アルタ	10:30-20:00	2/14（月）	大家、テナント状況により変更の可能性あり
サンシャインシティアルタ	11:00-20:00	㈩サンシャインシティに準ずる	大家、テナント状況により変更の可能性あり
ミーツ国分寺	10:00-21:00	2/15（火）予定	大家、テナント状況により変更の可能性あり
フード&タイムイセタン横浜	10:00-22:00	ジョイナスに準ずる。	大家、テナント状況により変更の可能性あり
フード&タイムイセタン大船	10:00-21:00	1/1（土）、その他の休業日は検討中	大家、テナント状況により変更の可能性あり

※入居する施設からの要請や棚卸の実施状況に応じて、営業条件を変更する場合があります。
 ※現状、新型コロナ対応で施設により、基本営業時間は変更されている場合があります。

		店舗	基本営業時間	休業日	備考
S C テ ナ ン ト	イセタン ミラー	ルミネ新宿2	平日 11:00-21:30 土日祝 10:30-21:30	施設に準ずる	休業日未定
		ルミネ大宮	10:00-21:00 日 10:00-20:30	施設に準ずる	休業日未定
		セレオ八王子	10:00-21:00	施設に準ずる	休業日未定
		ルミネ横浜	平日 10:00-21:00 土日祝 10:00-20:30	施設に準ずる	休業日未定
		ルミネ北千住	10:00-20:30	施設に準ずる	休業日未定
		吉祥寺バルコ	10:00-21:00	施設に準ずる	休業日未定
		ららぽーとTOKYO BAY	平日 10:00-20:00 土日祝 10:00-21:00	施設に準ずる	休業日未定
		錦糸町テルミナ2	10:00-21:00	施設に準ずる	休業日未定
		アトレ大井町	10:00-21:00	施設に準ずる	休業日未定
		東急プラザ表参道原宿	11:00-21:00	施設に準ずる	休業日未定
		アトレ恵比寿	10:00-21:30	施設に準ずる	休業日未定
		ルミネ狹窪	10:00-21:00	施設に準ずる	休業日未定
		新丸の内ビル	平日・土11:00-21:00 日・祝 11:00-20:00	施設に準ずる	休業日未定
		東京ミッドタウン日比谷	11:00-21:00	施設に準ずる	休業日未定
		ミーツ国分寺	10:00-21:00	施設に準ずる	休業日未定
		テラスモール湘南	10:00-21:00	施設に準ずる	休業日未定
		グランエミオ所沢	10:00-20:00	施設に準ずる	休業日未定

※入居する施設からの要請や棚卸の実施状況に応じて、営業条件を変更する場合があります。
※現状、新型コロナ対応で施設により、基本営業時間は変更されている場合があります。

2. 申し入れにあたっての会社の考え方

- ・店舗休業日ならびに基本営業時間については、「各店が、地域ごとの顧客動向や競合・市場状況を鑑み策定する」という考え方のもと、会社の方向性との合致、お取引先含めた従業員の働き方等を踏まえて、詳細は各店が主体的に決定していきます。

なお、行政からの通達等によって変更が生じる場合は別途別途申し入れさせていただきます。
また、年末年始の繁忙期に伴う対応等については、後日申し入れをする予定です。

3. 会社申し入れに対する組合の考え方

■基本営業条件

- ・コロナ禍の先行きが不透明な影響により、業績の回復が厳しい状況の中、全店共に上期からの営業時間を継続する今回の提案内容は、営業時間変更に伴う従業員の働き方への負担の大きさを考慮し、営業継続とのバランスを踏まえた上での内容であると理解しています。

■店舗休業日

- ・店舗休業日の設定については、「顧客の要望」、「従業員にとっての働きやすさ」、「各店競合との関係」等を踏まえた上で、慎重に検討をおこなう必要があると捉えています。
- ・今回の申し入れ内容は、基本的に前年同様の内容ではありますが、現在の業績を踏まえ、こうした内容を各店ごとに精査をした結果であると理解しています。

- ・組合としては、基本営業条件、店舗休業日共に、従業員の働く環境を重視し協議をしていますが、いずれの内容も、会社の営業戦略とバランスを鑑みる必要があります。
このような労使協議を踏まえ、会社側も、各店ごとに主体的に検証をし、総合的に判断を行った結果としての提案であると理解しています。

- ・以上のことから、組合としては今回の提案内容を受諾していきます。

V. 従業員意識調査実施報告

V. 従業員意識調査実施報告

この章のポイント

- 2020年11・12月に実施した従業員意識調査と今後の取組みに関する報告です。
- 調査は働き方改革・職場風土・目標管理制度は前年に対して改善傾向ですが、働き方改革の職場環境、職場風土の雇用形態間、企業動向に関する課題が顕在化しています。
- 結果を受けて、働き方改革・風土改革・人事賃金制度は労使協議を通じ、企業の動向は経営対策活動や現場活動の強化を通じて取り組みます。

1. 従業員意識調査の実施概要

1) 実施の目的

三越伊勢丹グループの中期経営計画や新型コロナウイルスの流行により、企業を取り巻く環境が大きく変化しました。私たちはその変化を乗り越えていなければならず、以下の点について定量・定性の両面で把握し、労働組合としての活動や経営との取組みにつなげる。

- ① 働きやすさ日本一の実現にむけ、働き方改革の進捗やハラスメントの撲滅、対話の実現にむけた取組みの進捗や、実現する上で重視すべきまたは課題だと感じる点
- ② 面談の実施状況やその満足度
- ③ 前期決算や今期計画、中期計画の修正など、企業の動向に対するメンバーの理解や受け止め方、課題感
- ④ 組合活動に対する意見

2) 実施対象者と参加者数

三越伊勢丹グループ企業 全従業員

雇用形態	資格等級	参加人数(名)
社員	ステージA・B	1,109
	ステージC	1,722
特別社員		8
メイト社員		1,532
フェロー社員		884
エルダースタッフ		291
エルダーフェロー		169
スペシャリティスタッフ・エルダースペシャリティスタッフ		40
未回答		80
合計(回答率)		5,835 (63.3%)

3) 実施期間

2020年11月16日(月)～12月27日(日)

4) DI値について

より簡易、明瞭に調査項目の傾向を把握するために算出した値で、[満足(肯定的回答割合)－不満(否定的回答割合)]で求められ、今回の場合は、各種満足度を問う設問に対してDI値を算出し結果を評価しています。

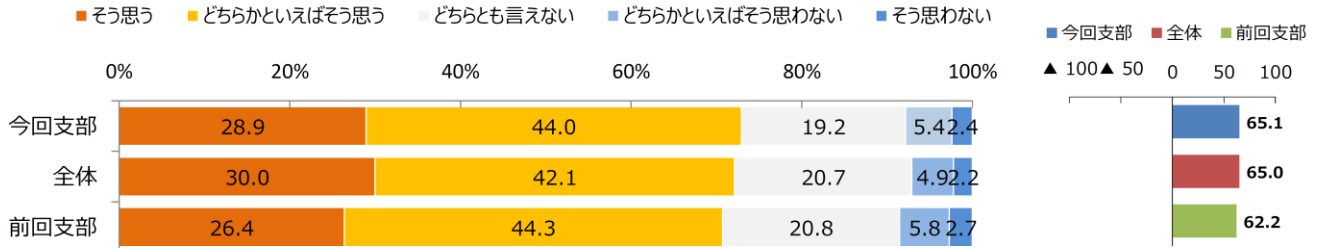
2. 設問事の結果概要

1) 働き方改革の進捗について

① 全体感と改善・悪化した項目について

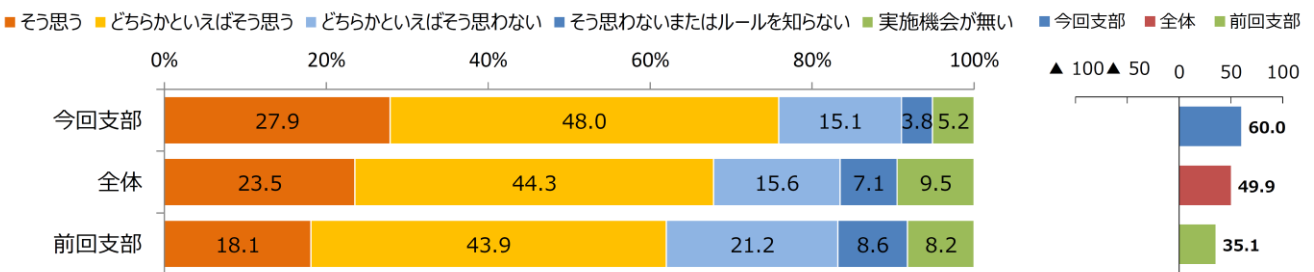
- 時間管理・時間内に業務を終える意識・業務改善・権限移譲・全社ルールなど、いずれの項目も前年に対して改善傾向にあります。
- 相対的には、職場全体で仕事の負担を軽減するような工夫が検討・実施されているか、という設問でのDI値が低い結果となっています。

6. 周囲の方も含めあなたの職場全体では仕事の負担を軽減するような工夫について検討・実施していますか。



- 大きく改善した項目としては、Office365の活用の利用方法の周知や日常業務での効率化されているか、という設問でのDI値が前年に対し24.9ポイント改善しています。

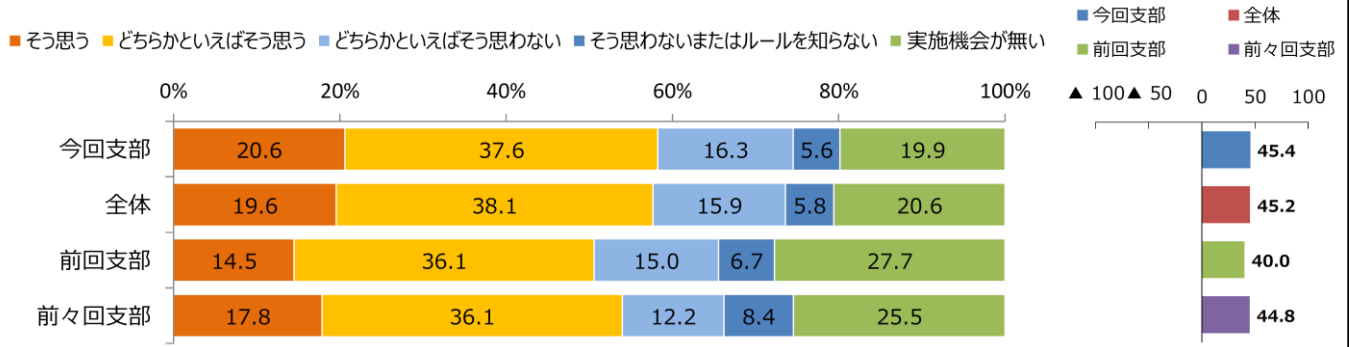
13. あなたの職場ではOffice365の利用方法が周知され、日常業務での活用を通じて業務が効率化されていますか。



② 全社ルールの浸透度合いについて

- 全社ルールの実施状況について、①Office365を活用した業務の効率化（DI値60.0、前年35.1）と②口頭やデジタルツールの活用による紙の資料の削減（同61.5・同33.7）、③資料作成依頼時の目的・期限・修正箇所の明示（同45.4・同28.9）はいずれも前年に対し大きく改善していますが、③が相対的に低い結果となっています。

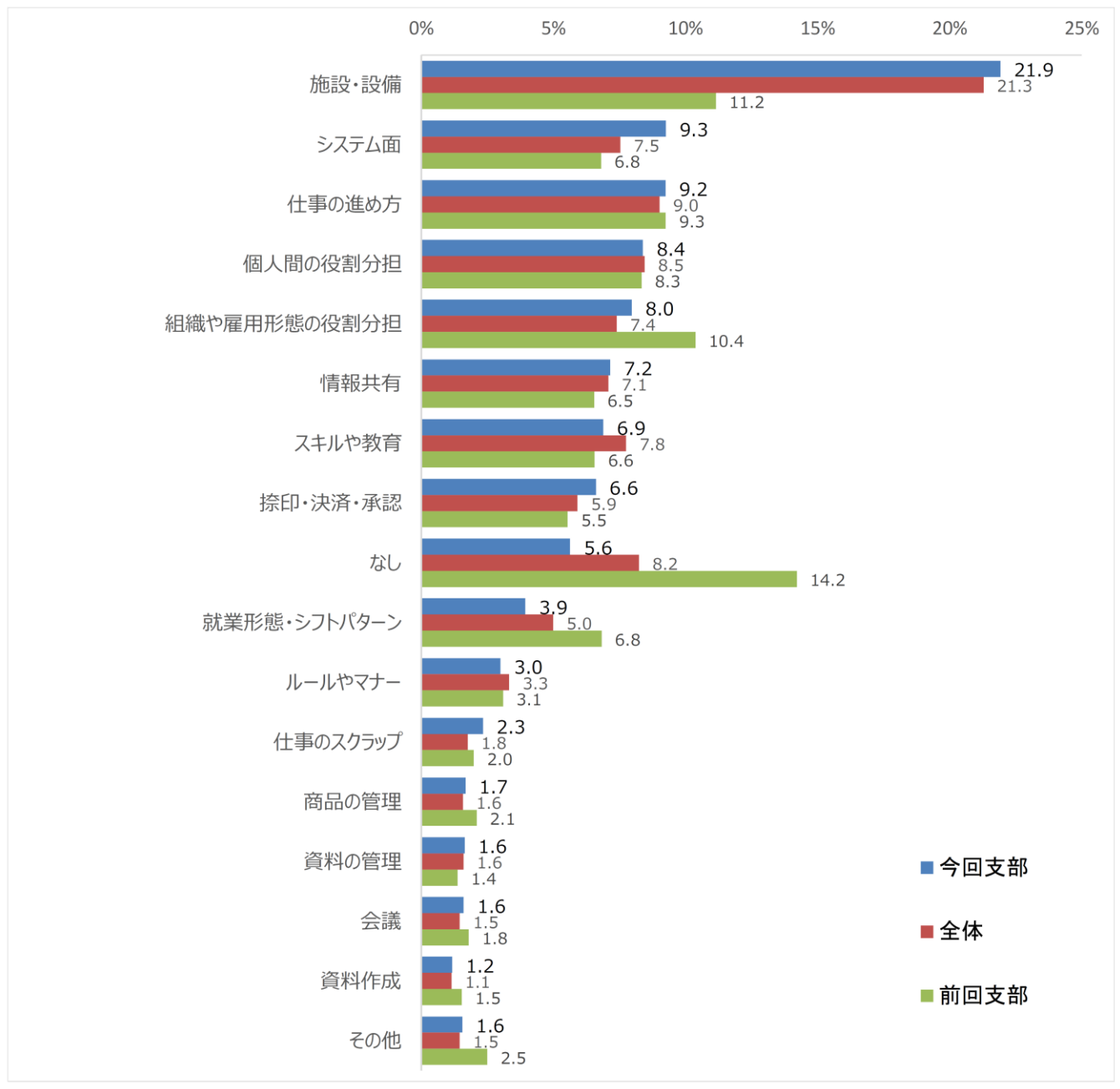
15. 全社ルール「資料作成」にあたり、最初に上司から目的や期限を説明され、やり直しの指示を受けた際にも修正すべき点を具体的に説明されていますか。



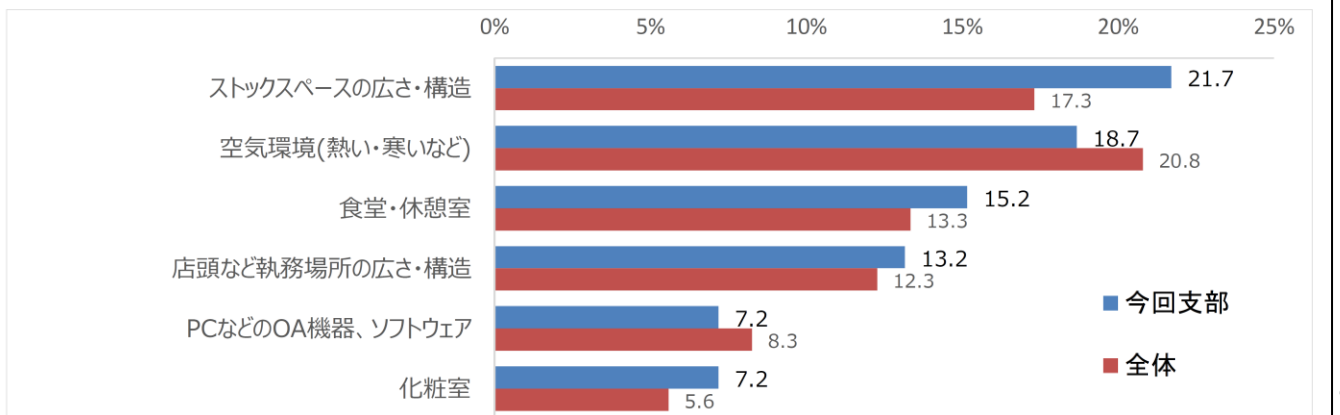
③職場において業務改善すべきことについて

- 職場で仕事をする上で業務改善すべきことは何か?の問いに対して、施設設備（前年 2 位）、システム（前年 3 位）、仕事の進め方の順に多く、施設・設備との回答は前年に対して 2 倍近く増加しています。
- 施設設備を選択した方に具体的な課題をヒアリングしたところ、ストックスペースの広さや構造（前年 1 位）、空気環境（前年 2 位）、食堂・休憩室（前年 3 位）の順に多い結果となりました。

10.あなたの職場では仕事をする上で業務改善すべきことがあれば、以下の中から選択してください。



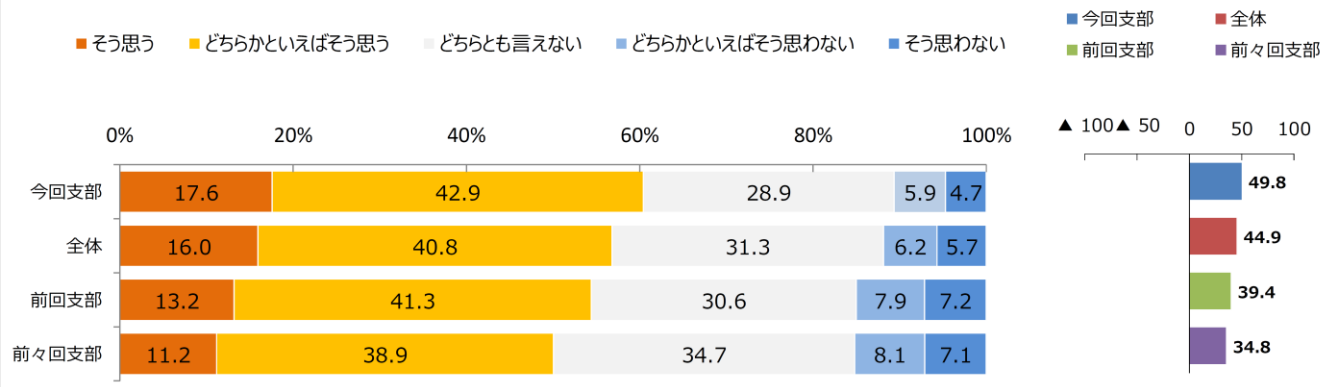
11.上記の設問で施設・設備を選択した方に質問します。具体的な課題について、以下の中から選択して下さい。



④働き方改革の進捗

- この1年間で働き方改革は進んだと感じるか、という設問でのDI値は49.8と前年に対して10.4pt改善しました。
- また、この設問との相関関係は、「口頭もしくはデジタル機器を使用して会議・報告・答申がなされ、紙の資料削減が進んでいるか」「職場全体で仕事の負担を軽減するような工夫について検討・実施しているか」「職場ではOffice365の利用方法が周知され、日常業務での活用を通じて業務が効率化されているか」の順に強くなっており、これらの取組の推進により、働き方改革の進捗実感を得られることが分かります。

16.この1年間で働き方改革は進んだと感じますか。



⑤働き方改革の取組みに対する意見

- 働き方改革の取組みに対する意見で1,168件寄せられ、最も多かったが「テレワーク」に対して、次いで「働き方改革の進め方について」、「デジタル運用」に対する意見でした。以下にその一部を紹介します。

順位	項目	件数	割合
1	テレワーク	95	8.1%
2	働き方改革の進め方	85	7.3%
3	デジタル運用	83	7.1%

a. テレワークに対する意見

- 業務面で在宅勤務が可能なのであれば在宅勤務の実施をさらに推進すべきだと思う。
- コロナ禍の終息後においても、業務効率の観点から、今後も在宅勤務を続けられる環境を整備してほしい。
- どこでもオフィスの数が足りず、在宅勤務が難しい状況のため、ツールの充実など実施環境の整備をしてもらいたい。
- 在宅勤務には「帰る」という行為がないため、遅い時間帯でも問合せ対応などがあると時間を気にせずに対応することで、残業になってしまっていることが多くなった。
- 会社は在宅勤務を推奨しているものの、店頭との連携がある所属ではどうしても在宅勤務に適さない。
- リモートワークをもっと推進してオフィススペースの削減や社員の通勤費削減が進めば良いと思う。

b. 働き方改革の進め方に対する意見

- 何のためにやるのか、それを達成するとどんな成果が期待できるのかを明確に発信した上で、推進する必要がある。
- 三越伊勢丹として、働き方改革を実施した結果何を実現させたいのかを明確に示す必要がある。
働き方改革≠残業時間の削減 と受け止めている人も多いと思う。
- 隠れた改善ポイントは現場にまだまだたくさんあることから、現場レベルの業務改善の必要性についてヒアリング等で吸い上げ、改善していく仕組みを整備して欲しい。
- 現場の実態・状況を把握したうえで、具体的な改善を検討してもらいたい。

c. デジタルツールの運用に対する意見

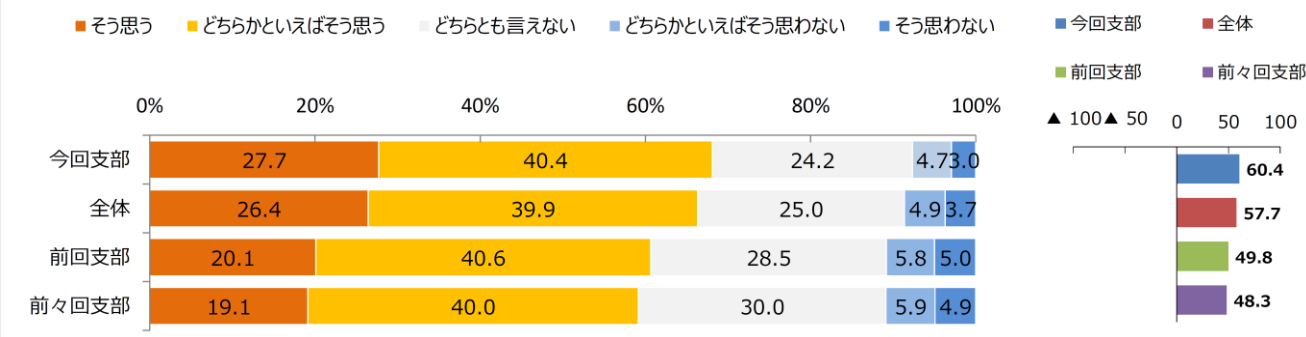
- メール、チームス、ヤマーなど様々な発信ツールができたことで、その時々で発信に利用されてくるツールが異なり、見落とすことがある。
- スマホ等の貸与で業務の共有など進んでいると思うが、情報量が多いことが悩み。全部見ていないと、自分に必要な情報かどうかの判断ができない。
- 働き方改革と言いながら、個人携帯が勤務時間外でも休日でも使えることや、残業時間の削減は非常に厳しく上から言われていることから、家で終わらない仕事をする時間が非常に増えている状況にある。
- 現体制では店頭業務で手一杯でデスクワークの時間が取れず、日々溢れるメールやteams、yammer、Facebook、Instagram、TwitterにLINEからの情報、通達の確認など本来の業務も思うように対応出来ない。

2) 職場風土について

① ハラスメント撲滅の進捗

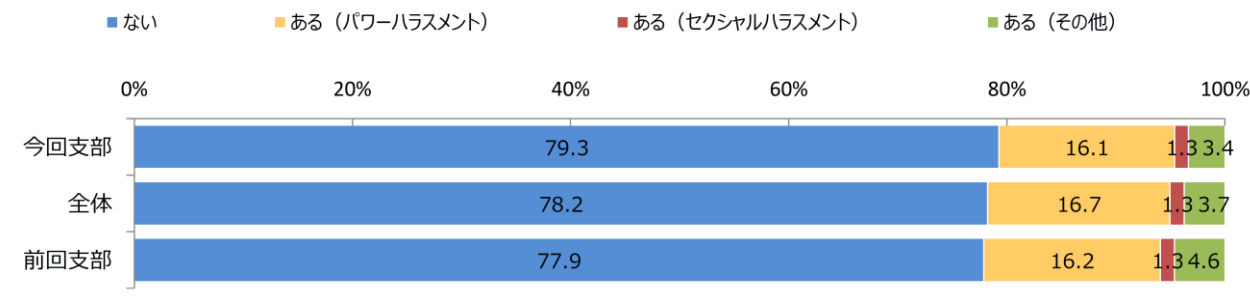
- 職場におけるハラスメント撲滅の取組みは進んでいると思うか、という設問では、DI値が60.4ポイントと前年から10.6ポイント改善しました。

1. 職場におけるハラスメント撲滅の取組みは進んでいると思いますか。



- あなたの所属ではハラスメントについて見聞きする機会の有無に関する設問では、前年同程度の割合でパワーハラスメントとセクシャルハラスメントを見聞きしているという回答がありました。

2-1. あなたの所属ではハラスメントについて見たり聞いたりする機会がありますか。

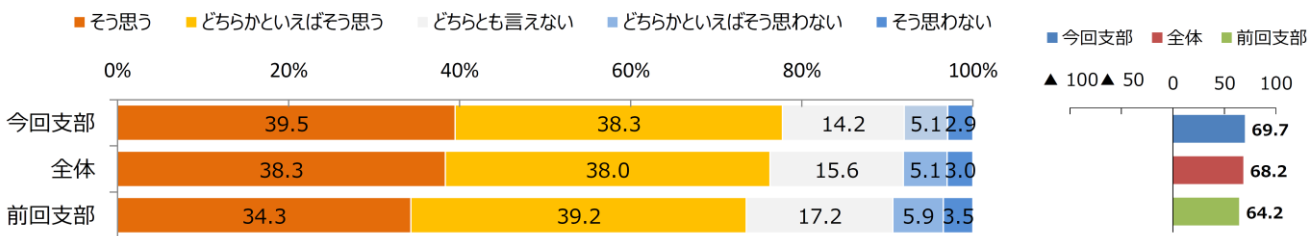


② 心理的安全性 (無知・無能・邪魔・ネガティブだと思われる不安が無いかな)対話の実施しやすい職場風土か)

- 一般的に改善傾向にあります。 「上司や先輩に提案や相談がしやすい環境か」「同・決まりかけた案件の懸念が伝えられるか」「自由闊達に発言・提案できる職場か」「対話のための情報が提供されているか」の設問のDI値が相対的に低い結果となっています。また雇用形態別ではいずれの設問においても、フェロー社員・エルダーフェローのDI値が低い結果となっています。

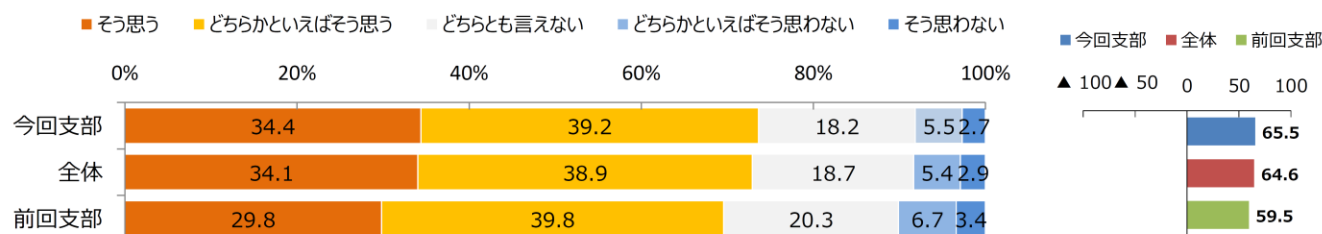
7. あなたの職場は上司や先輩にいつでも業務改善の提案や相談などができる環境ですか。

※自分の仕事だけやればいいんだ！今聞かなくていいんだ！などと言われる不安がないか



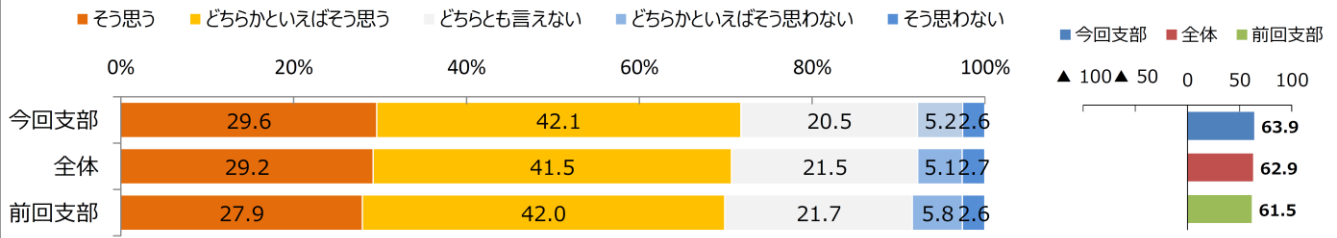
9. あなたの職場では上司や先輩に、決まりかけた案や新しい仕事のやり方に対する懸念事項などを伝えることができますか。

※決定事項なんだよ！大人になれよ！などと言われる不安がないか



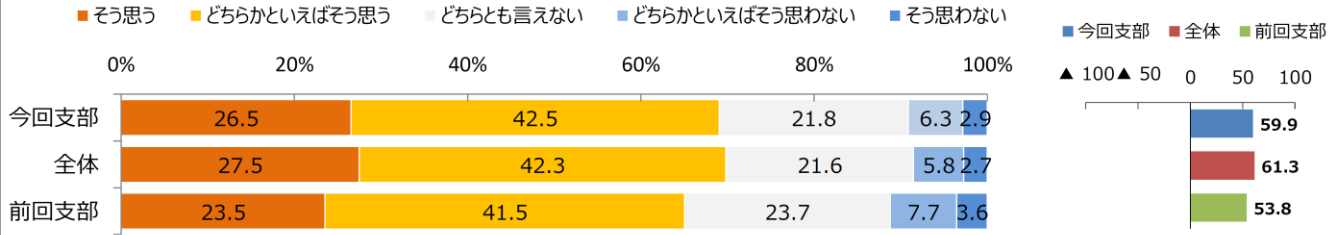
12.あなたの職場では業務上必要なこと（目標達成、お客さま満足、働き方改革など）について、自由闊達に意見を主張することができますか。

※雇用形態などの立場にかかわらず、自由に発言できますか



15.あなたの職場では業務上必要な情報（部門や所属の方針や、業務に取り組む上でのアドバイスや留意点など）が与えられていますか。

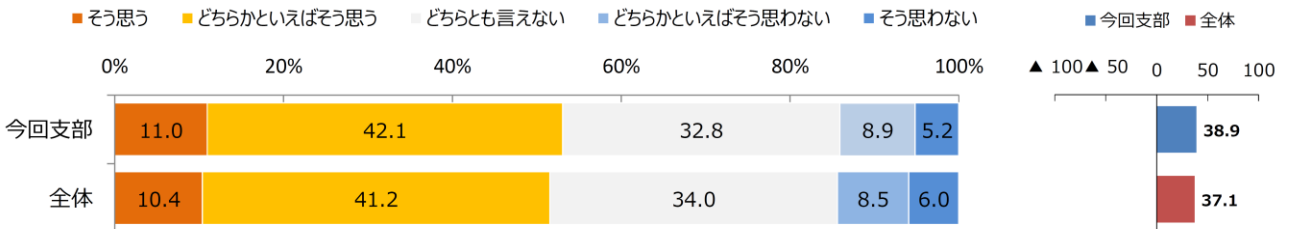
※情報格差が少なく「対話」ができる環境ですか



③誰もがイキイキと働くことのできる環境か

- 誰もがイキイキと働くことのできる環境か、という設問におけるDI値は38.9pt（前年42.9pt）と前年を下回りました。
- 雇用形態別では、DI値が社員ステージA・B（52.4）・エルダースタッフ（42.9）・社員ステージC（39.7）・エルダーフエロー（35.1）・フェロー社員（32.1）・メイト社員（31.8）の順となっており、エルダースタッフ（▲13.4pt）・エルダーフエロー（▲5.8pt）・メイト社員（▲4.8pt）の値が大幅に前年に比べて低下しています。

21.設問1～20までを振り返って、あなたの職場は誰もがイキイキと働くことのできる環境だと思いますか。



④誰もがイキイキと働くことのできない理由について

- 前の設問で「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」と回答した方に理由を聞いたところ、780件のコメントが寄せられ、最も多かったが「対話機会の不足」、次いで「要員数・仕事量」、「仕事内容」に対する意見でした。以下にその一部を紹介します。

順位	分類	件数	割合
1	対話機会の不足	116	14.9%
2	要員数・仕事量	106	13.6%
3	仕事の内容	58	7.4%

a. 対話機会の不足に関する意見

- 常に上司や先輩の顔を伺い、質問したいときでも聞く気軽に聞ける環境ではないので、この質問は聞いても怒られない質問なのか頭の中でよく確認するなど、気を配りながら働いている。
- 役付きの人は忙しそうで話しかけることはばかられる。情報共有は一方向的な情報が多すぎ、覚えきれない。
- 部下の意見を聞く機会が少なく、情報共有もほぼ事後報告なので職場運営に参画している気になれない。
- 上司に意見も言っても通じないことや否定されることが多く、意見を言うのをあきらめていることが多い。
- 上位職の方々に「もっとこうの方がいいのではないか」と提言しても受け入れてもらえない。

b. 要員数や仕事量に関する意見

- 業務量が偏りすぎていて、風土とかパワハラ以前の問題で向上心をもって働く環境ではないと感じる。
- 人が減り業務量が増え、いつも良くわからないまま企画商品の説明をしなければならないことに負担を感じる。
- どのポジションも人手不足を感じていて、心に余裕を持って業務に臨めていないと感じる人が多い。
- 組織改正や人員削減で職場の負荷が増している。個人の努力と良心でお買場運営が成立している。
- 組織改正に伴い業務の増加し、精神的・肉体的負担が大きい。上司に相談しても対応してもらえない。

c. 仕事の内容

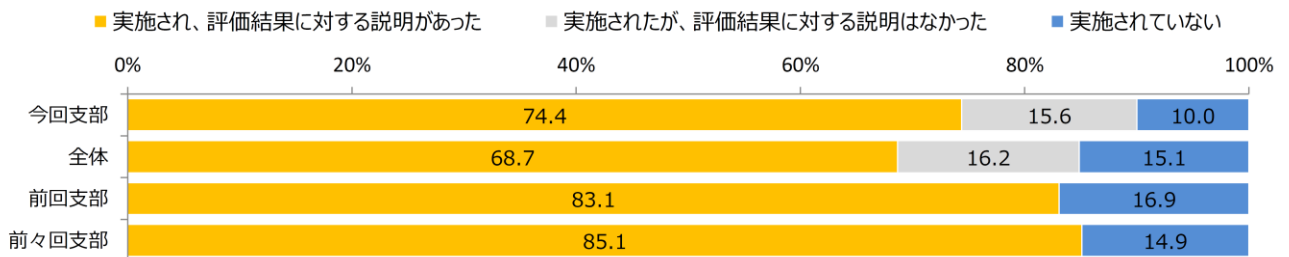
- 組織改正によって業務が大きく変更となり、店頭で培ってきたノウハウを活かしづらくなっている。残業も増えてしまいがら結果に結びついていないこともあり、やりがいを感じられない。
- 会社全体がブランド型に傾いているなかで、やりがいが無くなった。
- 所属が大きくまとめられ、社員が今まで以上に店頭にいなくなってしまったため、仕事がしづらい。

3) 目標管理制度の運用について

① 被考課者による回答

- 被考課者からの回答では目標設定面談の実施、方針や役割分担の説明、目標設定の方法、中間・フィードバック面談の実施などいずれの項目も前年より改善の傾向にあります。
- 面談の実施場所についての設問を新たに設けましたが、本・支店を中心に、全体の9%強が他者が出入りする場所での面談実施となったと回答がありました。

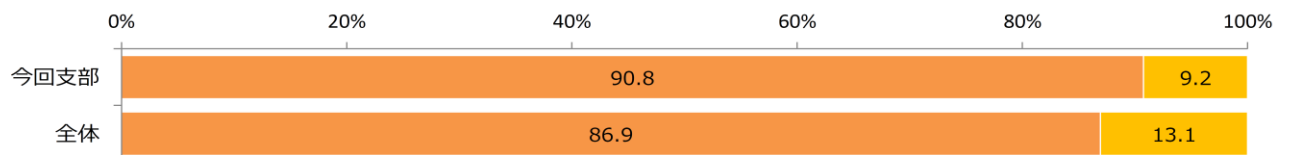
9. 過去1年の間に、評価のフィードバック面談は実施されましたか。また、面談の中では評価結果に対する具体的な説明はありましたか。



※前回、前々回は「実施された」「実施されていない」のみ

13. 面談はどこで行われましたか。

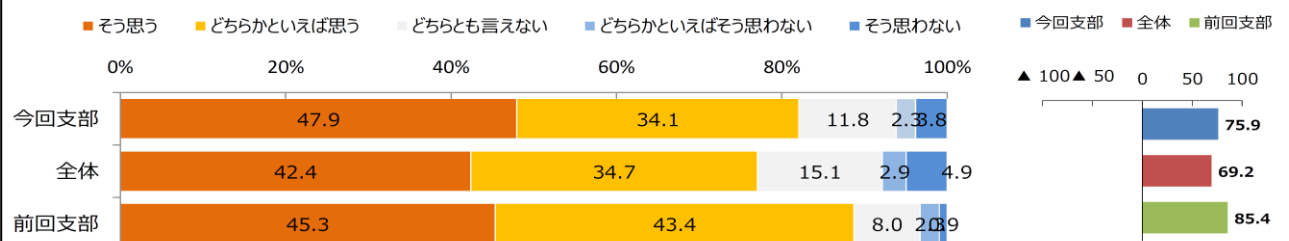
- ①情報の管理など、安心して話ができる場所例：マネージャー席、会議室など他者の出入りがない場所
- ②情報の管理など、安心して話ができない場所例：店頭、ストック場、従業員通路など他者が出入りする場所



② 考課者における目標管理に関する設問全体のスコア前年比や全体比

- 考課者からの回答では目標設定面談の実施、目標設定の方法、中間・フィードバック面談の実施など多くの項目が、前年より改善の傾向にあります。一方、方針の説明に関しては、DI値が75.9ptと前年（85.4pt）より9.5pt悪化しました。
- 被評価者の人数が適切かどうかの問いを新たに設けましたが、適正な人数だと思うという回答が67.0%、どちらとも言えないが25.3%、適正な人数ではないと思うが7.7%という回答でした。

16. 所属する部署の方針について説明しましたか。

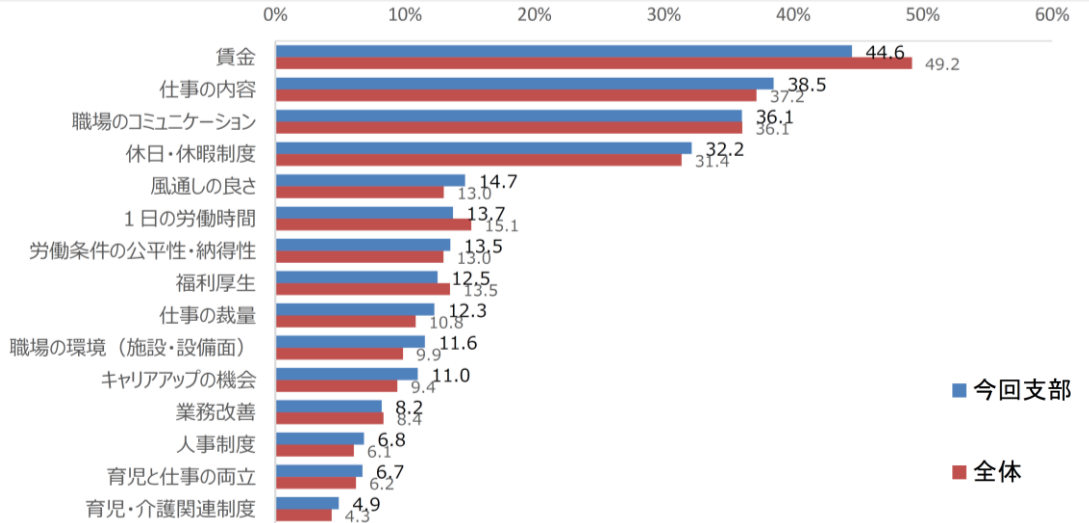


4) 働きやすさに日本一の実現に向けて

① 働きやすさ日本一に向けて重視すべき労働条件

- 重視すべき労働条件の1位（賃金）・2位（仕事内容）に変化はありませんでしたが、3位は前年の休日・休暇制度から、職場のコミュニケーションへと変化しつつあります。
- 雇用形態別では、社員（ステージA・B）が①仕事内容・②職場のコミュニケーション・③賃金の順に、社員（ステージC）が①賃金・②仕事内容・③職場のコミュニケーション順に重視していると回答しています。メイト社員は①賃金・②休日・休暇制度・③職場のコミュニケーションの順に、フェロー社員が①賃金・②職場のコミュニケーション・③仕事内容の順に、エルダースタッフが①仕事内容・②職場のコミュニケーション・③賃金の順に重視していると回答しています。

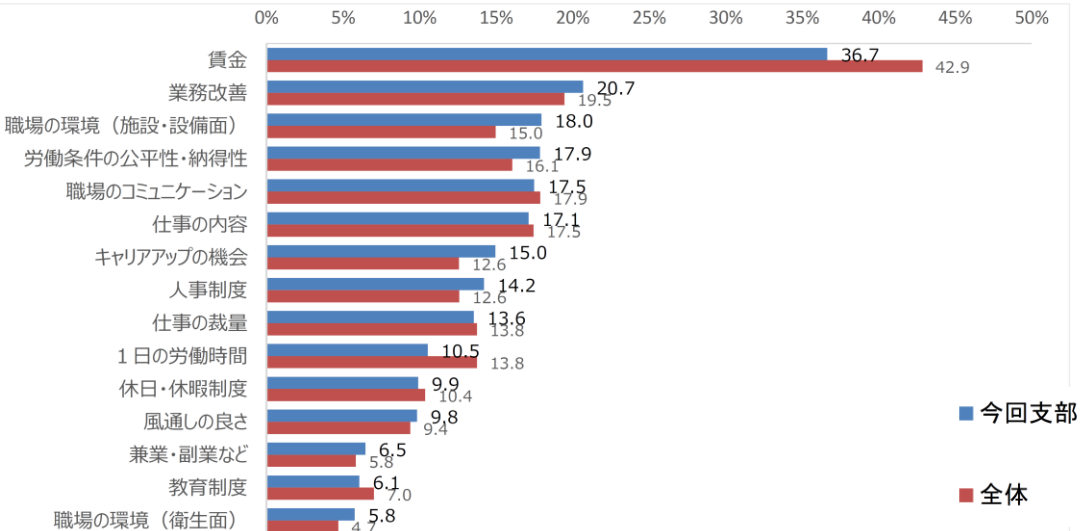
1.働きやすさ日本一を実現する上で、「あなたが重視する労働条件は何ですか」※最大3つまで複数選択可



② 働きやすさ日本一に向けて課題に感じている労働条件

- 課題に感じる労働条件の1位（賃金）・2位（業務改善）・3位（施設・設備などの職場環境）には変化はありませんでした。
- 雇用形態別では、社員（ステージA・B）が①人事制度・②業務改善・③キャリアアップの機会に、社員（ステージC）が①賃金・②業務改善・③施設・設備などの職場環境に課題を感じると回答しています。メイト社員は①賃金・②キャリアアップの機会・③業務改善の順に、フェロー社員が①賃金・②兼業・副業・③仕事の内容の順に、エルダースタッフが①賃金・②兼業・副業・③職場のコミュニケーションの順に課題を感じると回答しています。

2.働きやすさ日本一を実現する上で、「現在あなたが課題だと感じる労働条件は何ですか」※最大3つまで複数選択可

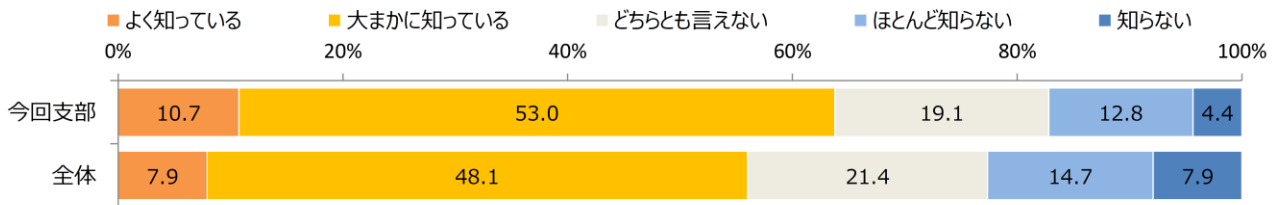


5) 企業の動向に対して

① グループの2020年度中間決算・経営計画に対して

- 2020年度のグループの中間決算の内容を知っていますか、という設問に対して、「よく知っている」「大まかに知っている」という回答の割合は63.7%と前年（58.8%）を4.9pt上回りました。雇用形態別では、社員ステージA・B（95.8%）を最大に、社員ステージC（70.5%）、エルダースタッフ（69.8%）、スペシャリティスタッフ（56.4%）、メイト社員（50.2%）、フェロー社員（37.2%）と段階的にその割合は低下しています。
- 現在の経営計画の進捗や今後の経営計画の方向性を知っていますか、という設問に対して、「よく知っている」「大まかに知っている」という回答の割合は56.1%と前年（48.4%）に対して7.7pt改善しました。雇用形態別では前の設問（グループの2020年度の中間決算に対して）と同様の順番にその割合は低下しています。

1.グループの2020年度中間決算の内容を知っていますか。

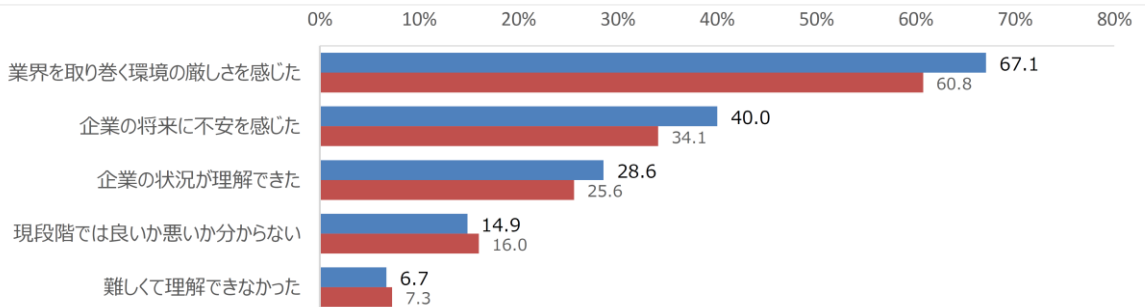


② この1年間の企業動向や「2019年度通期決算」「2020年度中間決算」等の受け止め方

- 企業の動向や決算の内容を受けて「企業を取巻く環境の厳しさを感じた」「企業の将来に不安を感じた」という回答がそれぞれ、6.3pt、5.9ptずつ増加しました。

7.この1年間の企業の動向や「2019年度通期決算」「2020年度中間決算」「中期経営計画」等の内容を受けて

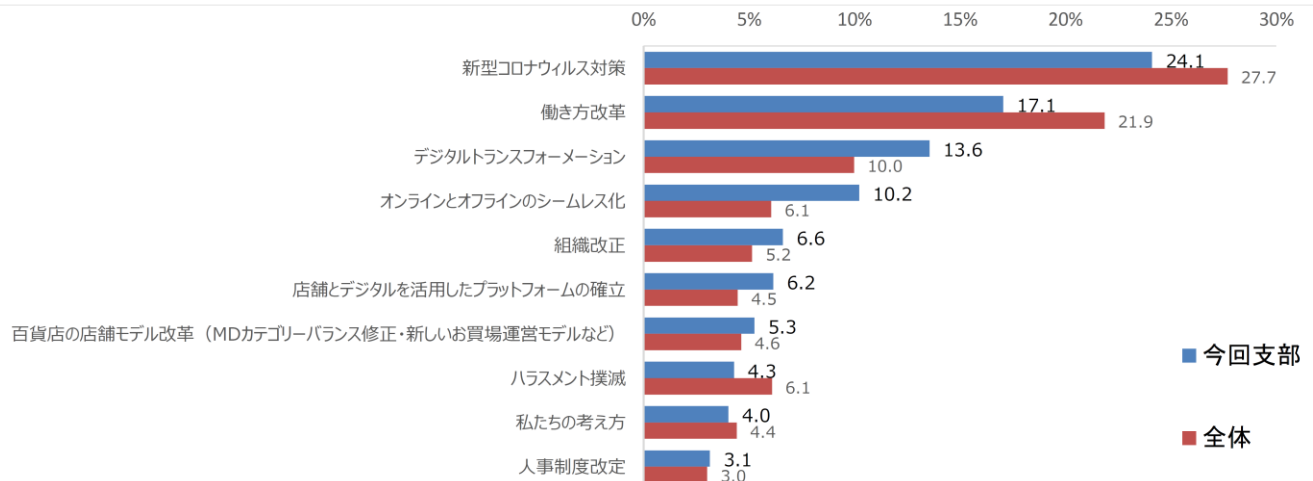
自身の考え方に近いものを3つまで選択して下さい。



③.この1・2年間の企業の動向で関心のあるトピックス

- 年間の企業の動向で関心のあるトピックスは、新型コロナウイルス対策（24.1%）、働き方改革（17.1%）、デジタルトランスフォーメーション（13.6%）、オンラインとオフラインのシームレス化（10.2%）、組織改正（6.6%）の順に多くの回答がありました。

8-1.この1・2年間の企業の動向に関するトピックスを1つ選んで感じていることを自由に記入して下さい。



④企業の動向のトピックスに対するコメント

a. 新型コロナウイルス対策

- コロナ禍がいつまで続くのか不安だが、給与の満額支給や緊急事態宣言中の手当など、この会社で働けることは大変恵まれていると思った。
- 新型コロナウイルス対策でお店としてサーモグラフィーとマスクチェックを徹底していただき、お客さまにとっても、従業員にとっても安心できる環境を営業再開時から作っている、唯一の百貨店であることはとても誇りに思う。
- 検温応援については当面の間継続されると思うが、長期戦になるのであれば、無人での「サーモグラフィー」の導入を検討してもらいたい。
- 現状感染拡大防止策が若干疎かになっていると感じる。従業員やお客様のアルコール消毒がきちんとされているのか疑問である、サーモ担当の日もマスクされていないお客様への対応はとても気を使います。
- 店舗や所属によって対策の度合いにバラ付きが感じられる。地域的な問題もあるとは思いますが、感染者数が少ない店舗の対策などを広めて企業全体でより感染防止を強化していく必要があると思います。

b. デジタルトランスフォーメーション・オンラインとオフラインのシームレス化

- 前の設問で「デジタルトランスフォーメーション」や「オンライン・オフラインのシームレス化」と回答した方のコメントを分類したところ、667件のコメントが寄せられ、最も多かったが「必要である・好意的に受け止めている」、次いで「デジタルやシームレス化するコンテンツやそのベースのリアル店舗の磨き上げの必要性」、「進捗（どちらかと言うと遅い）」に対する意見でした。以下にその一部を紹介します。

順位	項目	件数	割合
1	必要・好意的	155	23.2%
2	コンテンツ・リアル店舗	85	12.7%
3	進捗	51	7.6%
4	知識・スキル	48	7.2%
5	方向性や目的	44	6.6%

<必要である・好意的に受け止めている意見>

- コロナ禍において、今まで進まなかったデジタル化が急速に進んだ半年だと感じており、良いことだと思う。
- 現所属においてもシームレスの取り組みに力を入れているのがよく理解でき、自分自身も取り組みの一助になっていきたいと考えている。
- コロナ禍でより、MIRSなどオンラインでの取り組みが進んできて嬉しく感じるが、まだ他社よりも劣っていると感じる。
- リモート接客の拡充など、場を求めずに接客をし、売上をつくる仕組みが広がってきていることは、今後の郊外店や小型店の大きなポテンシャルになると思う。
- 会社全体でかなり努力しているが、まだデジタルに関しては遅れているということが多く感じる。ただし、この数年今までにないスピードで変わろうとしていると感じ、自分も新しいことを吸収して変わっていこうと思っている。

<既存店舗の磨き上げも必要であるという意見>

- デジタル化は重要だが、一番大事なのはリアル店舗とオンライン上の三越伊勢丹の魅力向上だと言うことを忘れてはならない。お客さまにとって店舗やオンラインの利便性や価値を上げる手段としてのデジタルであると考えて欲しい。
- オンライン化が先行しリアル店舗としての価値向上が後回しになっていると感じる。あくまでリアル店舗が顧客から評価されシームレスであるべきだが、既存店舗の磨き上げへの対応が遅れていると感じる。特にブランド型の拡大を行うことにより三越伊勢丹らしさが損なわれつつあることが気がかりだ。
- オンラインの充実のためには、店頭の充実・魅力度アップが不可欠であり、百貨店として生き残り、発展するためには、オンライン・オフライン両方の充実が必要であると感じる。

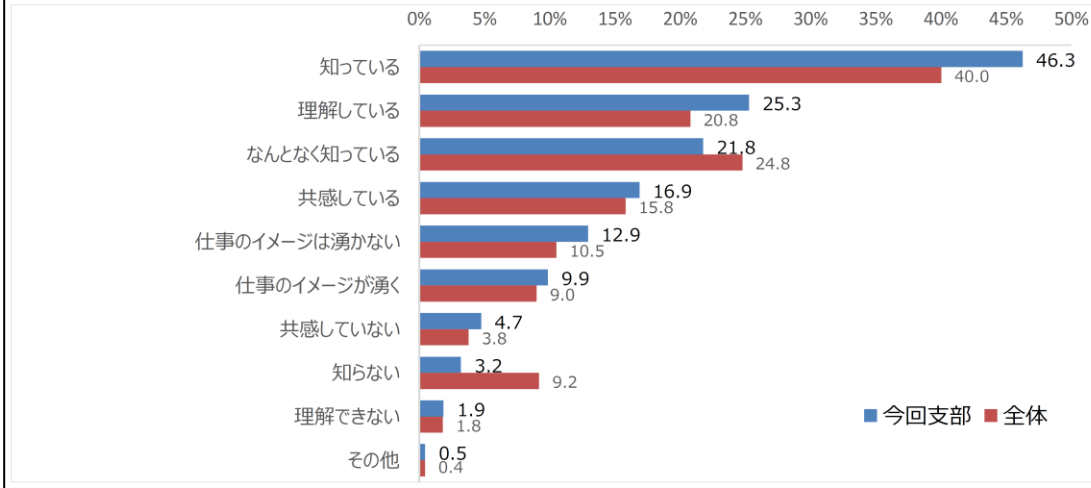
6) 私たちの考え方について

① 私たちの考え方の受け止め方

- 私たちの考え方への感じ方について、知っている（46.3%）、理解している（25.3%）、なんとなく知っている（21.8%）、共感している（16.9%）、仕事のイメージは湧かない（12.9%）の順で多くの回答がありました。前年に対しては、知っている（前年2番目）、理解している（前年4番目）、共感している（前年5番目）が増加しており、段階的に私たちの考え方の浸透度合いが高まっています。

3.「私たちの考え方」（以下を参照）についてどのように感じていますか、以下の中から自身の状況や考え方に近いものを選択して下さい。

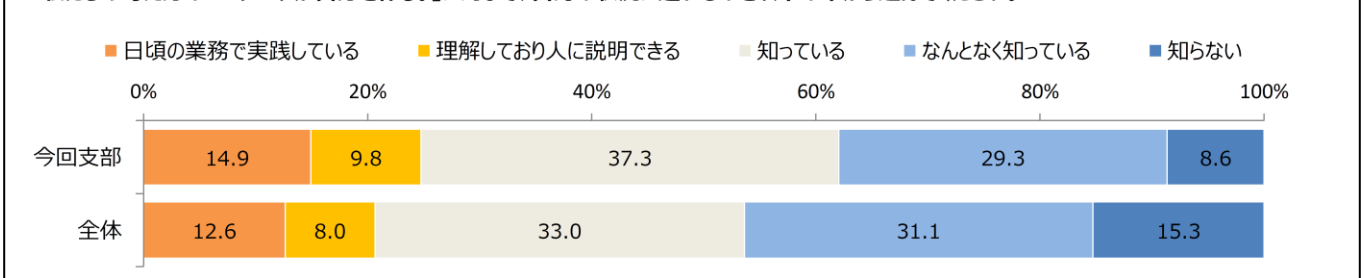
※複数選択可



② 「データが自分を作る」「時代より先に変わろう」「他者が私を新しくする」の認知・実行度

- 「データが自分を作る。」に対する状況は、業務で実践している・理解しており人に説明できる・知っているという回答が62%、「時代より先に変わろう。」は同66.5%、「他者が私を新しくする。」は同64.2%でした。
- いずれの項目も社員・メイト社員・エルダースタッフは全体と同程度の回答でしたが、フェロー社員は「データが自分を作る。」が33.8%、「時代より先に変わろう。」が36.9%、「他者が私を新しくする。」が34.4%と、他の雇用形態に比べ、認知や実行度合いが低い回答となっています。

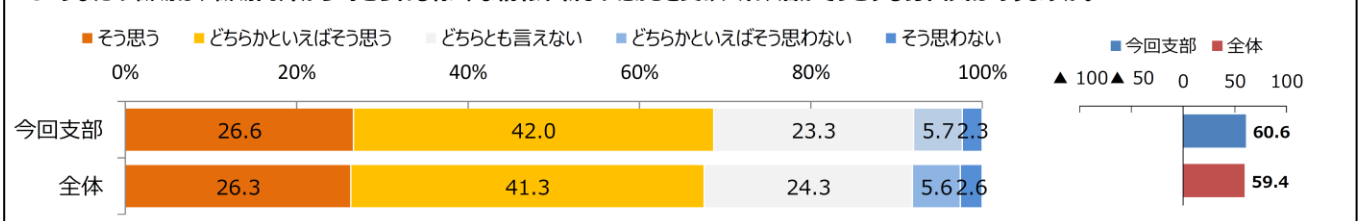
4. 私たちの考え方の「1.データが自分を作る。」に対して、自身の状況に近いものを以下の中から選んでください。



③ 私たちの考え方の職場での体現度合いについて

- 「a.あなたの職場は積極的に起こそうとする雰囲気があるか」という問いに対して、そう思う・どちらかと言えばそう思う、という回答が70.8%ありました。同様に「b.あなたの職場は、職場内外からの情報や意見を活かそうとする雰囲気があるか」という問いに対しては68.6%、「c.あなたの職場は、データなどの定量的な情報にもとづいて判断しているか」という問いに対しては65.1%ありました。
- a・bの設問との相関関係は「職場で業務上必要なことについて自由闊達に意見を主張することができるか」という設問が最も強く、自由闊達に意見できる職場風土が「変化」や「他者尊重」につながる事が分かります。また、Cの設問との相関関係は「所属の方針や業務の指示が示された際に質問や確認の機会があるか」という設問が最も強く、方針や業務指示に関する対話の機会がデータに基づく客観的な判断につながる事が分かります。

13. あなたの職場は、職場内外から寄せられる様々な情報や新しい意見を受け入れ、活かそうとする雰囲気はありますか。



3. 調査結果から読み取れる課題と今後の取組み

2020年度の従業員意識調査から三越伊勢丹支部では「働き方改革」「職場風土改革」「人事・賃金制度」「企業の動向」の切り口で課題を整理しました。課題に対して支部としては「業務改善・業務改革の取組み」「対話する風土醸成の取組み」「業績をふまえた賞与交渉と均衡待遇」「経営対策活動の強化」に取り組みます。

テーマ	結果と課題	三越伊勢丹支部としての取組み
働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 時間管理に対する意識・知識面の改善は図られています。 ● 職場の働き方改革の進捗という点では、業務改善の進捗に対する課題が相対的に大きいと捉えることができます。 ● デジタル化や施設・設備関連の課題や業務改革の必要性に対する回答が多く寄せられました。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務改善・業務改革の取組み <ul style="list-style-type: none"> ● 各分会と労使働き方部会が連携して時間管理確認会をおこなうことで、職場での業務改善の取組みにつなげます。 ● 2020年度に実施したデジタル化関連の業務改革の検証や必要に応じて改善を話し合います。 ● 施設・設備関連の業務改善ポイントに対して、支部と分会が連携し課題解決に取り組みます。
職場風土改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 対話風土の土台となる心理的安全性は概ね前年に対して改善傾向にありますが、雇用形態間ではメイト社員・フェロー社員と段階的に低下傾向にあります。 ● イキイキと働くことができない理由としては、対話機会の不足に対する意見が最も多く寄せられました。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 対話する風土醸成の取組み <ul style="list-style-type: none"> ● 1 on 1 ミーティングを通じた対話する風土醸成の取組みを、幅広い雇用形態に浸透させることにより、対話機会の不足の解消に取り組みます。 ● Office365の活用等や職場の最適な情報伝達のあり方の検証を通じ、すべての従業員に情報が行き渡る環境を整えます。
人事・賃金制度面	<ul style="list-style-type: none"> ● 働きやすさ日本一を実現する上で課題に感じることとして、社員ステージ A・Bを除き最も多くの回答が「賃金」でした。 ● 過去から指摘されている「雇用形態間のバランス」や、「2020年12月賞与の減額」に対する課題が反映されているものと捉えています。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業績をふまえた賞与交渉と均衡待遇 <ul style="list-style-type: none"> ● 2020年度大幅に減少した賞与について、業績の回復と併せた水準回復を図ります。 ● 人事制度部会を通じ、中長期的に雇用形態間における均衡待遇の実現にむけた協議を行います。
企業の動向	<ul style="list-style-type: none"> ● 2020年度の中間決算や中期経営計画に対する認知は全体的に改善傾向にありますが、雇用形態間のばらつきが大きい状況です。 ● 新型コロナウイルス感染拡大の影響により、決算や中期計画に対する受け止め方では「厳しさを感じる」「不安を感じる」という回答が大幅に増加しており、多くの従業員の不安が増大していることが伺えます。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営対策活動の強化 <ul style="list-style-type: none"> ● 2020年度の連結・単体での営業赤字の状況を受けて、従業員の不安が増していることから、VOICE等を通じ企業の動向に関する情報共有を強化します。 ● 新しい中期経営計画が示されるなか、その進捗状況の確認や必要に応じて現場レベルでの課題の共有をおこないます。 ● 新たな中期計画では部門ごとの計画も策定することから、各分会においても店舗や事業部労使での計画に対するチェックとサポートに取り組みます。

従業員意識調査は別途ホームページ（以下のリンクか右のQRコード）に解説動画を掲載しています。

詳細をご覧になりたい方は、こちらをご参照ください。

<http://www.imgu.or.jp/member/shibu/74327/>



【三越伊勢丹支部 メンバーズVOICE スケジュール一覧】

【重要】

※密回避のために以下のQRコードから動画
 をご覧いただくよう協力をお願いいたします。
 ⇒動画視聴者は右記のリアル開催での参加は不要です。



⇒動画視聴後に必ず裏表紙のQRコードから
 出席の報告をお願いいたします。

※環境的に動画を見られない方・直接説明を聞き
 たい方は、下記の2つの方法でご参加ください。

①teams会議を利用したオンライン開催

⇒オンライン開催参加希望者は、右記より実施日
 時をご確認の上、開始日時になりましたら、下記を
 ご参考の上、ご入室ください。

【オンライン開催用】

チームズ会議室

⇒WEB上から閲覧している方は[こちらをクリック](#)

⇒紙面閲覧の方はQRコードを読み込んでください。

・右上のオンライン開催時間のみ
 ご入室をお願いします。

・ご入室に関して
 PC→ブラウザから入室可能
 スマホ・タブレット→
 事前にチームズのアプリのダウンロードが必要です。



②各分会主催のリアル開催（右記日程参照）

⇒リアル回に参加された方は裏表紙の出席票に記
 入の上、提出してください。

※リアル開催において、定員を超えた場合は入場を
 制限する場合がございます。動画を見られる環境の
 方に関しては、ご配慮ください。

対象者	時間	9月10日	9月11日	9月12日	9月13日	9月14日
		金	土	日	月	火
オンライン開催 全員 ※社員、メイト社員以外の 雇用形態の方へのお話は 前半20分で行います。	12:10~12:50					
	13:10~13:50					
	18:30~19:10					
新宿地区 全員 ※社員、メイト社員以外の 雇用形態の方へのお話は 前半20分で行います。	10:10 ~10:50					
	18:30~19:10					新宿 H&ビル 1階 共用会議室
日本橋地区 全員 ※社員、メイト社員以外の 雇用形態の方へのお話は 前半30分で行います。	10:00~10:40					
	18:30~19:10					※日本橋地区では会議室の都合上、 収容人数が少ない会議室でも開催します。 【定員数】 新館13階 研修室 …約20名 SDビル7階 組合事務所…約10名 場合によっては満席の場合もありますので、 何卒ご了承ください。
銀座地区 全員 ※社員、メイト社員以外の 雇用形態の方へのお話は 前半20分で行います。	10:00~10:40					
	18:30~19:10					
浦和地区 全員 ※社員、メイト社員以外の 雇用形態の方へのお話は 前半30分で行います。	12:10~12:50					
	13:10~13:50					
	14:10~14:50					※浦和地区では昼食時開催を鑑み、 密回避として会議室に人数制限を設けます。 定員数…約15名 場合によっては満席の場合もありますので、 何卒ご了承ください。
立川地区 全員 ※社員、メイト社員以外の 雇用形態の方へのお話は 前半30分で行います。	12:00~12:40					
	13:00~13:40					※立川地区では昼食時開催を鑑み、 密回避として会議室に人数制限を設けます。 定員数…約15名 場合によっては満席の場合もありますので、 何卒ご了承ください。

○時間と場所をご確認の上、ご出席ください。

○上記各事業所近くに出向しているメンバーは、最寄の会場にご出席ください。

※動画視聴した方は以下のスケジュールへの出席は不要です

⇒動画視聴後に必ず裏表紙のQRコードから出席の報告をお願いいたします。

対象者	時間	9月15日	9月16日	9月17日	9月18日	9月19日	9月20日	9月21日	9月22日	9月23日	9月24日	9月25日	9月26日
		水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日
オンライン開催 全員 ※社員、メイト社員以外の雇用形態の方へのお話は前半20分でいたします。	12:10~12:50							オンライン開催				オンライン開催	
	13:10~13:50												
	18:30~19:10		オンライン開催				オンライン開催				オンライン開催		
新宿地区 全員 ※社員、メイト社員以外の雇用形態の方へのお話は前半20分でいたします。	10:10~10:50			新宿H&Iビル1階共用会議室				新宿H&Iビル1階共用会議室					
	18:30~19:10		新宿H&Iビル1階共用会議室					新宿H&Iビル1階ミーティングルーム			新宿H&Iビル1階共用会議室		
日本橋地区 全員 ※社員、メイト社員以外の雇用形態の方へのお話は前半30分でいたします。	10:00~10:40							日本橋SDビル7階組合事務所	日本橋SDビル7階組合事務所		日本橋SDビル7階組合事務所		
	18:30~19:10							日本橋店新館13階研修室			日本橋店新館13階研修室		
銀座地区 全員 ※社員、メイト社員以外の雇用形態の方へのお話は前半20分でいたします。	10:00~10:40									銀座店B4ミーティングルーム		銀座店B4ミーティングルーム	
	18:30~19:10							銀座店B4ミーティングルーム		銀座店B4ミーティングルーム		銀座店B4ミーティングルーム	
浦和地区 全員 ※社員、メイト社員以外の雇用形態の方へのお話は前半30分でいたします。	12:10~12:50												
	13:10~13:50							浦和アイプラスI B1F研修室					浦和アイプラスI B1F研修室
	14:10~14:50												
立川地区 全員 ※社員、メイト社員以外の雇用形態の方へのお話は前半30分でいたします。	12:00~12:40												
	13:00~13:40		立川店6階研修室					立川店6階研修室					

○時間と場所をご確認の上、ご出席ください。

○上記各事業所近くに向向しているメンバーは、最寄の会場にご出席ください。

三越伊勢丹支部 メンバーズVOICE 意見・質問シート

【重要】動画視聴及びオンライン出席された方は以下のQRコードからフォームに出席をご入力ください



【WEB 出席・意見質問シートはこちらから】

スマホ・タブレットから右記のQRコードにアクセス
※PC閲覧の方は下記アドレスをクリック



⇒ <https://forms.office.com/r/cjUP4Z3ev5>

上記のフォームが使えない、または匿名でご質問・ご意見・要望等がある場合は、以下に記入の上、ご提出ください。

【提出方法】① 送達(H&ビル労働組合 三越伊勢丹支部宛) ② 担当執行委員に手渡し ③ FAX(番号: 03-5273-5177)

出席日 _____ / _____ 店・事業部 _____ 所属名 _____ 内線 _____
社員・メイト社員・フレ-社員・特別社員
お名前 _____ 雇用形態: ILター-スタッフ・ILター-フレ-・スペシャリティスタッフ・ILター-スペシャリティスタッフ
フィードバックを... 希望する ・ 希望しない ※フィードバックを希望する場合は、必ず所属名・お名前をご記入ください

※以下の項目に○を付け、空欄部分にご記入ください

■VOICE運営（説明・会場・時間設定等）について

1. 説明について...わかりやすかった・わかりづらかった（理由など） 2. 会場・時間設定他

■VOICE内容について

↓ 労働組合の情報はこちらから。共済会のお得な情報もあります。ご登録ください。 ↓

<出席票>

出席日 _____ 月 _____ 日

社員コード _____

氏名(カナ) _____

社員・メイト社員・フレ-社員・特別社員

ILター-スタッフ・ILター-フレ-・スペシャリティスタッフ・ILター-SS

所属(お買場・担当) _____

労働組合ホームページ

<http://www.imgu.or.jp/>

ユーザー名: 従業員コード10桁

パスワード: im (全て半角小文字)



労働組合LINE@

