

三越伊勢丹グループ労働組合 三越伊勢丹システム・ソリュー

第 8 期(2021 年度) 春の交渉メンバーズ V O I C E 議案書(案)



★ 議案書配布対象：

社員（非組合員含む）、契約社員、スペシャリティスタッフ、
エルダースタッフ、出向社員

★ 組合員の方は、必ずメンバーズV O I C Eにご出席ください。

三越伊勢丹グループ労働組合



三越伊勢丹グループ労働組合 H
P
I D : 従業員コード (10 桁)



三越伊勢丹グループ労働組合・共
済会 L I N E @

<三越伊勢丹システム・ソリューションズ支部 支部大会議事日程>

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

第一号議案

- I. 2021年度社員月例賃金
- II. 2021年度メイト社員月例賃金
- III. 2021年度フェロー社員賃金要求
- IV. 2021年度スペシャリティスタッフⅠ賃金要求
- V. 2021年度スペシャリティスタッフⅡ賃金要求
- VI. 2021年度エルダースタッフEⅠ・EⅡ賃金要求
- VII. 2021年度エルダースタッフEⅢ賃金要求
- VIII. 2021年度エルダースタッフEⅣ賃金要求

第二号議案

- IX. 2020年度労使通年協議の取り組み
- X. 労働協約の新設および改訂について

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

日 程： 2021年3月10日（水）15時00分より

会 場： オンライン会議

構成員： 支部大会代議員・支部役員・本部執行委員・監査委員

内容

I. IMS を取り巻く環境	1
1. 社会経済環境	1
(1) 経済環境	1
(2) 物価の状況	1
(3) 雇用の状況	1
2. 小売・百貨店業界の動向	2
(1) 業界動向推移	2
(2) 百貨店業界の動向	2
3. 三越伊勢丹グループの動向	3
(1) 三越伊勢丹グループ	3
(2) 三越伊勢丹の動向	5
4. 情報サービス産業界の動向	6
5. 三越伊勢丹システム・ソリューションズの動向	7
(1) 2020 年度の動向	7
(2) 2021 年度の動向	8
II. 2021 年度賃金引上げ要求および賞与要求について	9
	審議決定事項
1. 賃金要求の考え方 [対象：全雇用形態]	9
(1) 支部の環境認識	9
(2) 賃金要求の方針	10
(3) 各雇用形態における賃金要求のポイント	10
(4) 賞与	12
2. 2021 年度社員月例賃金要求	13
(1) 社員 要求事項	13
(2) 本給表および昇給表要求 各ステージ共通	14
3. 2021 年度メイト社員月例賃金要求	15
(1) メイト社員 要求事項	15
(2) メイト社員本給評価要求	15
4. 2021 年度フェロー社員賃金要求	16
(1) フェロー社員 要求事項	16
(2) フェロー社員賃金要求	16
5. 2021 年度スペシャリティスタッフⅠ 月例賃金要求	17
(1) スペシャリティスタッフⅠ社員 要求事項	17
(2) スペシャリティスタッフⅠ本給評価要求	17
6. 2021 年度スペシャリティスタッフⅡ 月例賃金要求	17
(1) スペシャリティスタッフⅡ社員 要求事項	17
(2) スペシャリティスタッフⅡ本給評価要求	17
7. 2021 年度エルダースタッフ EⅠ・EⅡ（時給制）賃金要求	18
(1) エルダースタッフ EⅠ・EⅡ（時給制） 要求事項	18
(2) エルダースタッフ（EⅠ・EⅡ）賃金要求	18
8. 2021 年度エルダースタッフ EⅢ（月例給）社員月例賃金要求	18
(1) エルダースタッフ EⅢ（月給制） 要求事項	18

(2) エルダースタッフ (EIII) 賃金要求	18
9. 2021 年度エルダースタッフ EIV (月給制) 月例賃金要求	19
(1) エルダースタッフ EIV(月給制) 要求事項	19
10. 2020 年度春の交渉 I M G U 本部基本方針	20
(2) 本部基本方針の考え方	20
(3) 『2021 年度春の交渉』の位置づけ	20
(4) 賃金要求の具体的方針	20
11. 2021 年度春の交渉 I M G U 本部最低賃金 要求基準	22
III. 2020 年度労使通年協議について 【対象：全雇用形態】	25
1. 人事賃金制度検討の考え方 報告事項	25
2. 2021 年 6 月賞与について 対象：社員 報告事項	26
(1) 基本的な考え方	26
(2) 2021 年 6 月賞与における対応	26
3. グループ共通ベースアップ算出式 適用期間の延長について	27
対象：社員、メイト社員 審議決定事項	27
(1) 経緯について	27
(2) 改定内容について	27
4. 社員人事賃金制度運用の検証 対象：社員 報告事項	28
5. 社員人事制度改定 対象：社員	29
(1) 本給・賞与制度見直し 対象：社員 ステージ B・C・C-t 審議決定事項	29
(2) 社員退職金制度見直し 対象：社員 審議決定事項	34
(3) 社員人事賃金制度における、評価制度の見直し 対象：社員 審議決定事項 一部報告事項	38
(4) 2021 年度以降の 本給評価要求方法について 対象：社員 報告事項	42
6. 社員ステージ A・B 人事賃金制度について 対象：社員	43
(1) 検討の背景 報告事項	43
(2) ステージ A 昇格の新プロセス導入 報告事項	44
(3) 社員ステージ B 制度改定について 審議決定事項 一部報告事項	45
(4) ステージ A 制度改定について	47
7. 賞与交渉方式の変更 対象：社員・メイト社員・エルダースタッフ E I ～EIV・スペシャリティスタッフ I・II 審議決定事項	52
8. パートタイム社員の就業時間の対応 対象：フェロー社員（無期・有期）、エルダースタッフ時間給制 審議決定事項	55
9. 60 歳以降の働き方の見直しについて 対象：フェロー社員、エルダースタッフ 審議決定事項	57
(1) フェロー社員の 60 歳以降雇用形態 対象：フェロー社員 審議決定事項	57
(2) エルダースタッフの役割の見直しについて 対象：エルダースタッフ 審議決定事項	58
10. グループ内キャリア支援制度の新設について 対象：メイト社員、フェロー社員（無期・有期）スペシャリティスタッフ I、エルダースタッフ I・II・III・IV、 報告事項	60
11. 均衡待遇についての対応 対象：全雇用形態	61
12. 財形貯蓄金奨励金制度の見直しについて対象：社員、エルダースタッフ 審議決定事項	62
(1) 背景	62
(2) 現状の制度	62

(3) 対応案	62
(4) 代替案について	62
13. 働き方に関する取組み 対象：全雇用形態	63
(1) 在宅勤務のさらなる推進に向けた取り組みについて 報告事項	63
(2) 在宅勤務制度と通勤費支給方法の見直し 対象：全雇用形態 審議決定事項	64
(3) 勤務時間外対応に関する取組み 報告事項	65
(4) グループの働く環境に向けた取組 報告事項	65
(5) IMSの働く環境と取組みと実態 報告事項	66
(6) 年間休日増について 対象：月給制社員 審議決定事項	68
(7) 子の看護休暇・介護休暇の1時間単位の取得への対応 対象：全雇用形態 報告事項	69
(8) 安心・安全な職場運営に向けて 報告事項	69
14. ハラスメント防止に向けた取り組みについて	70
IV. 労働協約改定 対象：全雇用形態 審議決定事項	72
1. 社員労働協約改訂	72
2. メイト社員労働協約改訂	73
3. フェロー社員（無期）労働協約改訂	74
4. フェロー社員（有期）労働協約改訂	75
5. エルダー社員労働協約改訂	76
6. スペシャリティスタッフⅠ労働協約改訂	77
7. スペシャリティスタッフⅡ労働協約改訂	78
V. 2021 年度労使検討項目	79
(1) 社員人事賃金制度 運用の検証および課題への対応	79
(2) 社員本給評価表の見直し	79
(3) 社員本給制度 ロールレベル・グレード設定の在り方についての検討	79
(4) エルダースタッフ時給制 65歳以上雇用継続について	79
(5) 在宅勤務手当の在り方について	79
(6) 全国採用について	79
VI. 組合本部からの報告、共済会からのお知らせ [対象：全雇用形態]	80
1. グループ労使専門協議会報告	80
(1) グループ労使協議の位置づけ	80
(2) 人に関わる諸制度	80
(3) その他（リスク対応）	82
(4) 働く環境の整備	82
(5) 今後の主な労使協議事項	83
(6) 今後のスケジュール	83
2. 政策・政治活動報告	84
3. 本部広報活動報告	85
4. 三越伊勢丹グループ共済会から制度のお知らせ	86
(1) フルタイム勤務復帰支援育児補助金制度申請方法変更について	86
(2) 三越伊勢丹グループ共済会に関する今後の予定について	86

I. IMS を取り巻く環境

1. 社会経済環境

この章のポイント

- 来年度の賃金を要求していく基礎となる環境認識を確認します。
- 社会経済環境⇒小売・百貨店業界動向⇒三越伊勢丹グループの動向の流れで確認します。

(1) 経済環境

- 新型コロナウイルス感染症の世界的な大流行は、経済活動を収縮させ、各国に大きな影響を及ぼしました。
- 日本のGDPは20年4 - 6月は緊急事態宣言による輸出や個人消費の減少に伴い大きいマイナスしました。
- 第2四半期は経済活動が再開し、感染症の影響が徐々に和らいでいくもとで改善してきています。

資料2

資料2

<2019年・2020年の経済成長率見込み>

資料1

年度 (前年比)単位: %	2020年 見込み	2021年 予測
実質GDP	▲5.2	+4.0
名目GDP	▲4.2	+4.4

※内閣府HP 12月18日閣議了解

【参考】実質:数量売上の伸びのイメージ(物価変動反映)・名目:金額売上の伸びのイメージ(物価変動未反映)

<直近四半期の経済成長率の状況>

資料2

四半期 (前期比)単位: %	2020年 4-6月期	2020年 7-9月期
実質GDP	▲7.9	+5.3
名目GDP	▲7.6	+5.5

※内閣府HP GDP統計データより引用

(2) 物価の状況

- 物価は3月までは緩やかな上昇基調であったが、感染症の影響で経済活動が抑制され下降していききました。
- 下期から感染症や既往の原油価格下落・G o T oトラベル事業の影響などを受け、マイナスで推移しています。
- 2020年の年平均では生鮮食品を除く総合指数が前年に対して4年ぶりのマイナスとなりました。

資料3

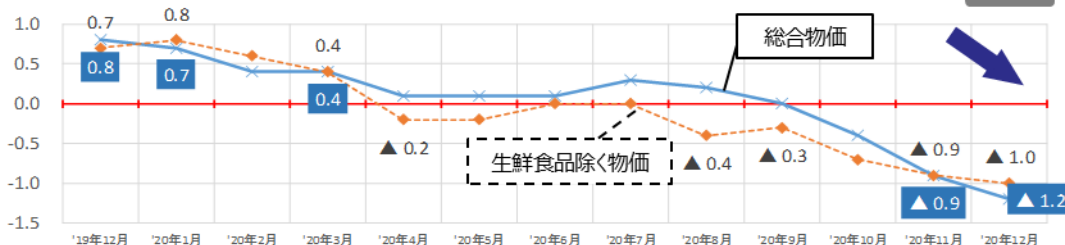
資料3

資料4

消費者物価指数月別推移(全国・前年比)

資料3

資料4



※総務省統計局 消費者物価指数データより(単位: %)

※生鮮食品は気候の影響を受けやすいため、生鮮を除いた指数も表示

(3) 雇用の状況

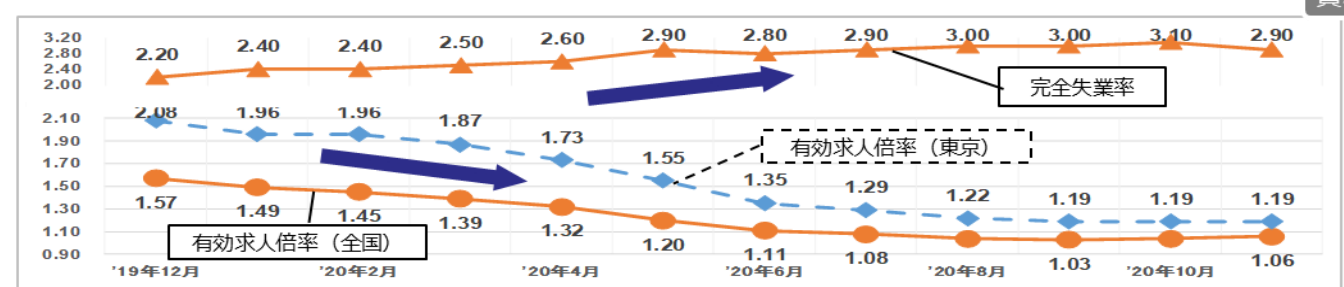
- 完全失業率は勤務先都合などの離職が増加し、8月には3年3か月ぶりに3%を超えました。
- 有効求人倍率の低下は東京などの首都圏がコロナ禍による緊急事態宣言の影響などで顕著になっています。
- 20年の雇用環境は買い手市場に急転、オフィスに依存しない働き方も急速に広がるなどの転機を迎えました。

資料5

資料5

■有効求人倍率・完全失業率の状況(季節調整値)

資料5



※有効求人倍率は厚生労働省発表の一般職業紹介状況、完全失業率は総務省統計局の労働力調査より

2. 小売・百貨店業界の動向

(1) 業界動向推移

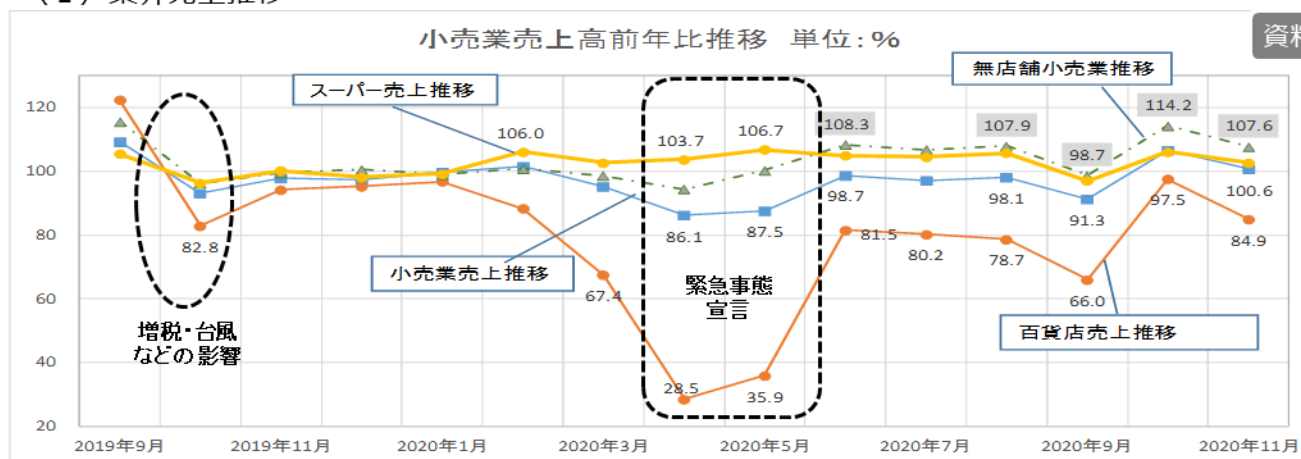
- 小売業全体の売上は4月・5月は営業日数や時間短縮に伴い大きく売上が低下しました。
- 緊急事態宣言を契機に無店舗小売業はECなどを中心に大きく売上を伸ばしています。
- 生活様式の変化に伴い消費動向にも変化が生じている中、スーパーなどの日用品の売上は安定的です。

資料6

資料6

資料6

(1) 業界売上推移



資料6

※売上は経済産業省「商業動態統計」より

(2) 百貨店業界の動向

- 感染症の影響で2月以降はインバウンド需要が激減し、都市部の売上に大きな影響を与えています。
- 下期は前年の増税と件もありやや回復傾向。生活変化によりお歳暮やおせちなど「巣ごもり需要」が高まりました。
- 主要各社とも営業赤字の予測です。百貨店業のシェアが高いところ程、減益幅が大きくなっています。

資料7

資料7

資料8

(1) 売上計数動向 (前年比推移)

資料7

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
全国	96.9%	87.8%	66.6%	27.2%	34.4%	80.9%	79.3%	78.0%	66.4%	98.3%	85.7%	86.3%
都市計	97.5%	85.4%	63.8%	24.0%	31.0%	78.0%	76.7%	73.9%	64.5%	96.4%	84.1%	84.2%
東京	97.6%	87.2%	65.4%	23.9%	28.4%	75.7%	72.1%	70.9%	65.0%	95.7%	82.2%	84.1%
地区計	95.4%	94.0%	73.7%	35.8%	43.2%	88.7%	87.3%	88.8%	71.6%	96.6%	89.8%	91.7%
関東	96.3%	96.1%	73.5%	30.7%	36.2%	90.3%	86.4%	89.3%	73.9%	92.6%	92.3%	92.2%
衣料品	93.2%	84.1%	60.1%	17.3%	25.9%	81.3%	73.4%	76.8%	62.0%	95.9%	78.6%	80.4%
雑貨	98.5%	81.1%	65.4%	21.3%	26.4%	71.6%	74.4%	72.9%	54.3%	96.0%	88.3%	86.0%
家庭用品	91.7%	84.6%	71.8%	40.4%	45.1%	83.2%	83.7%	83.4%	73.6%	86.1%	87.2%	93.4%
食料品	99.8%	96.5%	76.1%	47.0%	54.8%	88.1%	88.5%	82.3%	86.6%	93.2%	89.9%	91.2%

※日本百貨店協会データより(既存店ベース)
 ※都市計…札幌・仙台・東京・横浜・名古屋・京都・大阪・神戸・広島・福岡の合計
 ※関東…関東甲信越エリアから東京・横浜を抜いたエリア。当社では「支店」

(2) 百貨店各社 決算動向

資料8

2020年度 通期予測 金額単位:億 円	三越伊勢丹グループ					2020年度 通期予測 金額単位:億 円	高島屋グループ					2020年度 通期予測 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	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	7,450	91.4%	71.9%	-390	-	百貨店業	5,820	85.3%	73.2%	-234	-	百貨店業	4,935	60.9%	69.0%	-192	-
金融業	320	3.9%	82.9%	17	30.0%	金融業	195	2.9%	90.2%	38	78.9%	金融業	117	1.4%	96.0%	0	-
不動産業	285	3.5%	80.5%	55	92.1%	不動産業	476	7.0%	83.9%	46	46.6%	不動産業	158	1.9%	88.6%	24	35.7%
その他	615	7.5%	74.6%	-20	-	建装事業	216	3.2%	59.2%	-10	-	パルコ事業	2,238	27.6%	71.9%	-44	-
計	8,150		72.8%	-330		計	6,820			-180		計	8,104		71.5%	-206	
	営業利益率			-4.0%		営業利益率			-2.6%		営業利益率			-2.5%			

※三越伊勢丹は第3四半期修正で売上を150億円下方修正しています。

※Jフロントリテイリングのみ別の会計基準(IFRS)を使用しています。

※各社とも第2四半期時の予測の数値を使用しています。

※合計には調整額を含んでいます。

3. 三越伊勢丹グループの動向

(1) 三越伊勢丹グループ

- 感染症の影響により百貨店は休業・営業時間縮小で売上減となり大幅な営業赤字が予測されています。
- 国内の各百貨店も軒並み大幅に売上を落とし、セグメント別に見ても百貨店事業が厳しい結果となりました。
- 現 3 ヶ年計画は取り下げ、「10 年後に目指す姿」を元に「新 3 ヶ年計画」を策定し、来春に発表予定となりました。

資料9
資料10
資料12

1) グループの業績

■ 三越伊勢丹HDS 第3四半期決算状況

※ 第2 四半期・第3 四半期決算資料より引用

資料9

① 単位: 億円	第2 四半期決算(累計)			第3 四半期決算(累計)			通期予測(第2 四半期)			第3 四半期決算発表		
	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差	予測	前年比	前年差	単位: 億円	通期予測(修正)	
売上	3,357	58.2%	▲2,415	6,024	68.8%	▲2,728	8,150	72.8%	▲3,041	売上 ②	8,000	71.5%
売上総利益	960	57.2%	▲718	1,695	66.9%	▲839	2,310	71.6%	▲917	営業利益	-330	-
販売管理費	1,138	73.9%	▲401	1,843	79.4%	▲479	2,640	86.0%	▲430			
営業利益	△178	-	▲316	△148	-	▲359	△330	-	▲486			

■ 三越伊勢丹HDS セグメント別 第3四半期決算状況

資料10

第3 四半期 単位: 億円	③ 百貨店業			④ 不動産業			クレジット・金融・友の会業			⑤ 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	5,539	68.2%	▲2,581	220	86.3%	▲35	244	81.7%	▲55	483	75.2%	▲160
営業利益	-219	-	▲317	44	95.7%	▲2	31	67.4%	▲15	-5	-	▲23

■ 国内百貨店地域事業会社 第3四半期決算状況 ③

資料11

2020 年度第3 四半期 単位: 百万円	売上高			2020 年度第3 四半期 単位: 百万円	売上高		
	実績	前年比	前年差		実績	前年比	前年差
株札幌丸井三越	31,976	66.2%	▲16,318	株新潟三越伊勢丹	23,313	73.3%	▲8,501
株函館丸井今井	4,477	76.4%	▲1,382	株広島三越	8,950	83.1%	▲1,817
株仙台三越	18,378	78.9%	▲4,916	株高松三越	13,434	80.0%	▲3,355
株名古屋三越	38,632	77.8%	▲11,013	株松山三越	5,214	55.9%	▲4,116
株静岡伊勢丹	10,645	79.3%	▲2,775	株岩田屋三越	63,068	74.8%	▲21,238

- ① 2020 年 4 月 7 日から首都圏で発令した緊急事態宣言が 4 月 16 日には全国に拡大、5 月 14 日以降は特定地域から解除し 25 日に全面解除。一部の地域から徐々に営業を再開するが、全国的に外出自粛傾向が続き、売上は厳しい状況が続く。
- ② 第3 四半期決算発表では感染症再拡大に伴う 2 回目の緊急事態宣言発出に伴い、消費マインド悪化と営業時間短縮と件から通期予測の連結売上高を下方修正した。
- ③ 国内百貨店も感染症の影響により軒並み前年割れの売上。また、新潟三越伊勢丹の 2020 年 3 月に新潟三越の営業終了や松山三越が 2020 年 9 月より大規模リモデルをスタートするなどビジネスモデル改革の影響もある。
- ④ 不動産業では IMPD の建築事業が大型物件の売上計上などで計画を上回る。商業施設事業においては、感染症の影響によるテナントへの賃料減免や、テナントの売上減少による手数料収入の減少が響き苦戦。
- ⑤ その他の事業では感染症の影響で旅行事業と美容事業が非常に厳しい結果となった。そんな中、IMBS は百貨店の荷役業務の減少で売上は減少したものの EC 関連の受注増や他のクライアントの委託拡大や新規顧客獲得が進み、営業利益では前年を上回った。

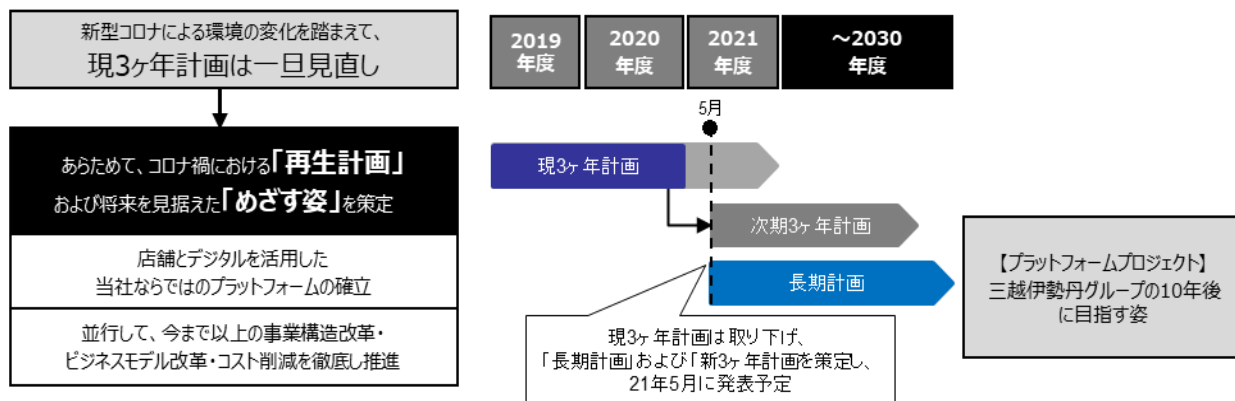
- ・百貨店業では、このような環境下において新しい生活様式・消費行動にあわせてデジタルの活用を強化し、来店いただかなくても店頭と同様のお買い物やサービスが受けられるよう様々な取組みを推進。年末年始のオケージョン、在宅需要に対するオンライン提案を強化することで、クリスマスケーキやおせち、福袋等のオンライン予約や販売が伸長した。
- ・クレジット・金融・友の会業では、当社の持つシステムインフラや優良顧客を基盤にビジネス拡大を目指す。株式会社エムアイカードは、グループ百貨店の店舗臨時休業や営業時間の短縮、その後の外出自粛の影響もあり、百貨店内のカード獲得において、退会が入会を上回り推移。一方、カード取扱高は、百貨店外の利用の E C ・通販や家電領域の好調により、前年は下回るも計画値を上回り推移。また、販売管理費は運営費や販売促進費のコントロール、店内カウンター要員効率化、人件費削減等を進め前年比、計画比ともに削減。
- ・不動産業では、グループの保有する国内外の優良不動産を活用した収益性のある事業機会の創出に向けた検討を進める。2020 年 11 月に株式会社三越伊勢丹不動産の全株式を譲渡することを決定。重点戦略の一つとして「保有不動産の有効活用」「不動産事業の強化」を掲げる中で今後は保有不動産を中心に「商業を核とした複合用途化」に向けた取組を推進。
- ・手元流動性の確保として、2020 年度末まで感染症による業績への影響が継続した場合を想定したリスクシナリオにもとづき、運転資金を厚めに確保するため、2020 年 3 月末にコマーシャル・ペーパー 300 億円の追加発行を実施するとともに、2020 年度第 1 四半期においてコミットメントラインを追加設定。

2) グループの今後の方向性

※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

- 感染症の影響から3か年計画を見直し、5月に新たな3か年計画を発表する予定です。
- 店舗とデジタルを活用したプラットフォーム確立と事業構造改革・ビジネス改革・コスト削減を進める方針に変更はありません。
- お客さまに対しての提供価値を明確に示すことを目的に両本店でリブランディングを行い、新たなスローガンが発信されました。

■経営計画の位置づけ



資料12

■2019～2021年 中期経営計画(小売事業)の主な取組進捗

資料13

■両本店のリブランディング

資料14

店舗モデル改革		
集客力のあるお買場による賑わいの創出と、収益確保の両面を満たす店舗モデルの構築		
MDカテゴリーバランス修正 ◆19年度一部実施 ◆20年度計画は凍結中(基幹店)	店舗運営モデル見直し ◆三越伊勢丹にて実施済み ◆実施前と実施後で店舗要員約20%減少 ◆今後、全事業会社へ波及	MD面積あたり効率修正 ◆対象範囲設定済 ◆20年度より着手予定のところ、 コロナにより1年後倒し
オンラインとオフラインのシームレス化		
オンライン(WEB)とオフライン(店舗)を自由に行き来できる「シームレス」の仕組みを確立		
オンライン体制の確立 ◆20年6月サイト統合・新アプリ立ち上げ ◆デジタル会員本格獲得開始 ◆オンライン掲載型数を増やす	One to Oneの取り組み ◆One to Oneアプリ立ち上げ ◆アプリ会員獲得推進 ◆お客さまとのコミュニケーション強化	EC事業の拡大 ◆EC売上計画上方修正 ◆売上拡大
グループCRM		
お客さま一人ひとりに合わせて最適な提案をする体制構築のためのデジタルID会員(識別顧客)とアプリ会員の拡大		

伊勢丹新宿店のスローガン

discover, new me
あたらしい、わたし、さがし

日本橋三越本店のスローガン

new standard,
new story

既成概念をこえて、
新たな物語をつむぐ

- ・当初の3ヶ年計画は来年度が最終年でしたが、コロナの影響を踏まえいったん見直し、来年度から新たな3ヶ年計画を立ち上げる予定です。
- ・基本的に大きな変化はなく店舗とデジタルを活用したプラットフォームの確立と、今まで以上に事業構造改革・ビジネス改革・コスト削減をやる予定です。
- ・プラットフォームとは、何か特別なことが行われるのではなく、私たちの気づかなかった強みをどうマネタイズするかということであり、そういう形でこれから物事を考えていくということです。
- ・次期3ヶ年計画のものは「10年後に目指す姿」という長期計画であり、各所属において「10年後に目指す姿」を理解し、各所属で何をすべきかを積極的にディスカッションし、次の3ヶ年につなげていく必要があります。
- ・店舗モデルの改革は、基幹店を中心に実施。大事なことは、一つはどこが利益を出しているのかを明確に見てMDを変えていくこと、もう一つは、今までずっと店舗維持に付けてきた非常に大きなコストを新しい業務のやり方で削減することです。
- ・オンラインとオフラインのシームレス化ではお客さまへ最高の顧客体験を提供するプラットフォーム(基盤)として、三越伊勢丹オンラインストア・アプリを2020年6月に開始。
- ・2020年11月より「三越伊勢丹リモートショッピング」アプリを開始。1つのアプリ内でまるで店頭にいるかのようにチャットによる会話から動画接客まで受けることが可能になった。また、「個品登録機能」により、接客・会話の中で欲しいと思った商品を専用カートに入れることができるので、ご自宅にいながらECで取り扱いのない商品を含めた、三越伊勢丹(伊勢丹新宿本店)の店頭にあるすべての商品をスマートフォンで購入可能となった。
- ・オンラインの取り組みは、もともとはオンラインで情報をご覧いただき、店頭にお越しいただくシームレスの効果をあげる取り組みが中心だったが、感染症の影響を受けたお客さまの消費行動の変化によりオンラインのみで完結するEC事業が想定を大きく上回り推移。2020年度は310億円の売上を見込み、2021年度以降もさらに拡大予定。
- ・グループCRMのデジタルID会員の獲得は、2020年度は計画を上回って推移。2021年春に導入予定の新ポイント制度によりさらに現金顧客の獲得などを予定。
- ・両本店の提供価値を明確に示すことの必要性からリブランディングを行い、顧客調査やお取引先アンケートのほか、各店それぞれの従業員アンケートや、各部の様々な職務の方によるディスカッションなど多くの調査結果・意見から従業員が同じ方向をめざす指針として両本店のスローガンの見直しが行われた。

(2) 三越伊勢丹の動向

- 休業以降も来客やインバウンド売上の大幅減や生活様式の変化で非常に厳しい商況が続いています。
- 厳しい状況の中、売上回復を図るべく店舗モデル改革やシームレス化推進の動きを進めています。
- 基幹店のスローガンを変更し、世界最高の顧客体験が実現出来る販売サービス体制の確立を目指します。

資料15

資料13

資料14

(1) 三越伊勢丹の業績

資料15

■三越伊勢丹 第3四半期決算状況

① 単位:億円 端数切捨て	第2四半期決算(累計)			第3四半期決算(累計)			② 通期予測(第2四半期)		
	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差	予測	前年比	前年差
売上	1,589	51.4%	▲1,501	2,983	64.2%	▲1,663	4,055	69.5%	▲1,777
売上総利益	432	49.6%	▲439	814	62.0%	▲498	1,103	67.3%	▲535
販売管理費	617	72.0%	▲240	1,028	79.2%	▲270	1,458	85.9%	▲239
営業利益	-121	-	▲201	-122	-	▲230	-237	-	▲299

第3四半期決算では
三越伊勢丹単体の
通期予測修正は
発表されていません

※第3四半期実績は第3四半期決算資料より引用

※通期予測は第2四半期決算資料より引用

資料16

資料17

■三越伊勢丹 店舗別売上状況 2020年4月～12月累計売上

	売上高(百万)	前年比	予算比
新宿本店(MD 00-89)	121,514	66.7%	68.6%
日本橋本店(MD 00-89)	66,264	70.6%	73.3%
両本店計	187,778	68.0%	70.2%
銀座店	32,200	47.7%	52.6%
立川店	19,344	71.9%	75.3%
浦和店	21,898	73.9%	76.1%
恵比寿店 ※	2,989	66.9%	69.4%
支店計	76,431	51.4%	63.7%
支店計(除く相模原・府中)	76,431	59.5%	63.7%
ユニフォーム事業部	4,329	78.1%	89.8%
法人事業部	14,007	93.2%	97.2%
三越伊勢丹計	298,328	64.2%	70.2%

※グループウェア確定売上より引用

※相模原・府中店は2019年9月末に営業終了

※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66.8%

※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。またその前後は短時間営業とあり。

※2020年6月13日～通常営業時刻に復帰。

■三越伊勢丹 MD統括部別売上状況(2020年4月～12月)

	売上高(百万)	前年比	予算比
食品・レストラングループ	49,776	81.0%	83.7%
クロージング&アクセサリーⅠグループ	77,676	67.3%	69.8%
化粧品グループ	18,461	64.8%	61.1%
ライフデザイングループ	16,403	65.9%	71.5%
クロージング&アクセサリーⅡグループ	23,553	61.5%	62.0%
呉服営業部	1,318	47.0%	57.3%
美術営業部	2,093	66.6%	57.8%
クロスMD営業部	4,451	61.2%	68.9%
デジタル事業グループ	2,408	199.1%	125.2%
新宿店スペシャリスト営業部	1,492	41.1%	58.8%
日本橋店 サテライト営業部	5,665	80.5%	85.9%
MD統括部計	203,561	68.9%	71.2%

資料18

■三越伊勢丹 基幹店別免税売上状況(2020年4月～12月)

	売上高(百万)	前年比	前年差
新宿本店	2,317	11.3%	▲18261
日本橋本店	190	7.7%	▲2294
銀座店	265	1.3%	▲19564
その他	30	10.7%	▲258
三越伊勢丹計	2,803	6.5%	▲40379

※第3四半期決算資料より引用

- ①1回目の緊急事態宣言下における休業の影響で売上は大幅減。営業再開後、インバウンド売上はほぼ消失したものの日本人による来店・売上は回復傾向に転じた。しかし、年末にかけて感染症再拡大により来店客数は再び減少傾向に転じ、厳しい状況が続く。
- ②今回の通期予測では三越伊勢丹単体には言及されていないが、第4四半期の感染症拡大状況などから厳しい状況が予測される。
- ③銀座店や新宿店は訪日外国人の入国制限によりインバウンドによる売上がほぼ消失したまま前年を下回り推移。
- ④デジタル事業グループは前年・予算ともに達成。感染症によるライフスタイルの変化で定期宅配部の売上が好調。

- ・11月に、新たなアプリ「三越伊勢丹リモートショッピング」を立ち上げ、オンライン上においても、お客さまと販売員が双方向のコミュニケーションを通じて、リアル店舗でのお買い物体験と同様に、百貨店ならではのOne to Oneのおもてなしや商品のレコメンドを行い、お客さまの要望にお応えしています。チャットによる会話から接客を受けて頂くことができ、ご自宅にいながら伊勢丹新宿本店にあるほぼすべての商品購入が、アプリ内で完結することが可能となった。今後、全店に拡大予定。
- ・オンラインでお買い物が完結できるEC事業の強化も継続的に図っており、食品宅配の「ISETAN DOOR」やオンライン化粧品サイト「meeco」は順調に計画を上回り推移。
- ・ビジネスモデルの改革が進められる中、前年発表された恵比寿店に加え、11月にはサテライト営業部の5店舗の営業終了を発表。2021年2月末には恵比寿店とサテライト4店舗(馬事公苑・河辺・新所沢・成田)の営業終了が予定されている。
- ・お客さまを取り巻く購買環境が大きく変化する中、「お客さまにご来店いただける店」になるためには、お客さまに対して、「何を行うことができるのか」という提供価値を明確に示すことの必要性和従業員が同じ方向をめざす指針として、両本店のスローガンの見直しを行った。

4. 情報サービス産業界の動向

ポイント

IT 業界にとって DX とコロナ禍は追い風となる

これまでも DX の実現に向けて企業は IT 分野の投資を拡大させてきた。コロナ禍の影響をうけ GDP が前年比マイナス・失業率が上昇傾向にある 2020 年においても、情報サービス全体の業況としては 1-10 月時点で前年売上比に比して 100.82%とほぼ据え置き状況である（※図表：情報サービス業の業務業種別年間売上高 参照）。これから先の局面においては、競争力維持・強化のために DX をスピーディに進めていくことが引き続き求められ、更にコロナ禍が非対面・非接触をはじめとする「新しい日常」への動きへの加速要因となると考えられており 2021 年以降は更なる投資拡大が期待される。

内製化推進と IT 人材の“量”と“質”の不足

DX 推進においてはビジネスと IT の連携が不可欠であり、よりビジネスに近いところでスキルを活かす人材が求められている。これは内製化そのものである。内製化に伴ってユーザー系 IT 企業においては技術者の不足感が強まってきており“量”、“質”ともに足りない状況にある。ビジネスエリアの拡大により、IT 人材のスキル枠が広がっていることに起因している。このような状況の中で、DX を実行することのできる人材の育成と確保は各社にとっての重要事項である。求められる人材スキルの整理と必要な対応策を講じていくことが必要とされている。

このような“量”、“質”の問題の解決にあたって企業が取り組むべき具体施策とは「めざすデジタル経営の姿や長期事業ビジョンの明示」「そのために必要な人材プロファイルの明示能力を正当に評価し処遇する仕組み作り」「リスクにチャレンジする組織文化の醸成」「新技術の積極的な採用による業務生産性向上や継続的にスキルアップできる“場”の提供」「デジタルな社風の定着と全社員のリテラシー向上（デジタルミドル層の拡大）」とされている。

IT 人材に求められる変化

IT 人材には「企業に依存せず、常に自らの価値を向上し続ける取組み」が必要とされる。人生 100 年時代にあって将来もこのままの産業構造が維持されることは考え難く、自分の市場価値を客観的にポートフォリオ化し管理し、自発的にキャリアパスを組んでいくことが必要とされる。

<情報サービス業の業務業種別年間売上高>

(単位：百万円)

	2018年（平成30年）			2019年（令和元年）			2020年（令和2年）※		
	売上高	前年比	構成比	売上高	前年比	構成比	売上高	前年比	構成比
売上高合計	11,583,822	102.32%	100.00%	12,064,266	104.15%	100.00%	10,082,356	100.82%	100.00%
ソフトウェア開発、プログラム作成	8,340,888	101.97%	72.00%	8,730,562	104.67%	72.37%	7,312,733	101.32%	72.53%
計算事務など情報処理	715,280	99.18%	6.17%	743,125	103.89%	6.16%	641,409	105.51%	6.36%
システムなど管理運営受託	1,673,707	103.40%	14.45%	1,697,848	101.44%	14.07%	1,420,448	99.92%	14.09%
データベースサービス	124,190	100.68%	1.07%	124,683	100.40%	1.03%	104,282	99.82%	1.03%
各種調査	165,032	98.96%	1.42%	169,702	102.83%	1.41%	144,232	99.21%	1.43%
その他	564,726	110.37%	4.88%	598,346	105.95%	4.96%	459,254	91.19%	4.56%

（経済産業省、特定サービス産業動態統計）

※2020年の売上高は1月～10月までの実績、前年比は同年同月までの累計との比較

5. 三越伊勢丹システム・ソリューションズの動向

(1) 2020 年度の動向

ポイント

2020 年度についても、2019 年度から引き続き、三越伊勢丹グループとして[ビジネスモデルの革新]、[オンラインの新たなビジネス]、[不動産事業の拡大＝街区開発]、[コスト構造改革]を通じ、IT・店舗・人の力を活用した「新時代の百貨店（プラットフォーム）」を目指します。

IMS ビジョン 25（2025 年度の姿）では、「百貨店の IT 子会社にとどまらず、世の中に価値を提供できる、自立した IT 会社」となることを掲げており、「新時代の百貨店」を支えるグループ中核企業として、収益を獲得できる自立した事業会社を目指しています。

その中の 3 か年計画（2021 年度の姿）として、「グループ中核企業として、“新時代の百貨店”を支える IT 企業へ変革している状態」を目指しており、2020 年度も“DX 案件の推進”と“総コストの圧縮”を中心に様々な取り組みを進めてきました。

<2020 年度の主な取り組み>

[シームレス化推進と DX 開発スピード UP]
⇒デジタルビジネスの推進とシームレス基盤の構築

[既存 IT のスリム化]
⇒百貨店定率売上に係る原価の削減とインフラ改革

[プロフェッショナル人財の育成]
⇒DX 開発を担う人財の育成と人事制度改定

[資産の最適化による財務の健全化]
⇒IT 投資（戦略投資と LCC 投資）の予算遵守

[外部事業の基盤強化]
⇒既存事業の強化と新事業の開発

[働き方改革＆私たちの考え方]
⇒業務改革、風通しの良い職場環境、十分な休息、風土改革

【2020 年度業績着地（見込み）】

（単位：百万円）

	上期実績					下期実績（見通し）					年間実績（見通し）				
	実績	修正予算	予算比	前年	前年比	見通し	修正予算	予算比	前年	前年比	年間見通し	予算	予算比	前年	前年比
グループ百貨店	5,597	5,406	103.52%	5,559	100.68%	5,359	5,276	101.57%	6,604	81.15%	10,956	10,682	102.56%	12,163	90.08%
グループ企業	1,552	1,768	87.80%	1,728	89.81%	1,534	1,725	88.93%	1,789	85.75%	3,086	3,492	88.36%	3,517	87.75%
外部企業	269	242	111.19%	290	92.76%	272	236	115.21%	304	89.47%	541	478	113.17%	594	91.08%
売上計	7,418	7,416	100.03%	7,700	96.34%	7,165	7,237	99.01%	8,697	82.38%	14,583	14,653	99.52%	16,397	88.94%
営業利益	238	65	366.15%	547	43.51%	18	46	39.13%	397	4.53%	256	111	230.63%	944	27.12%
経常利益	219	45	486.67%	522	41.95%	15	30	50.00%	464	3.23%	234	75	312.00%	986	23.73%

(2) 2021 年度の動向

ポイント

<グループ全体の動向>

グループでは、当初の 3 ヶ年計画は来年が最終年でしたが、コロナの影響を踏まえいったん見直し、来年度から新たな 3 ヶ年計画を立ち上げる予定です。基本的に大きな変化はなく店舗とデジタルを活用したプラットフォームの確立と、今まで以上に事業構造改革・ビジネス改革・コスト削減を実施する予定です。

プラットフォームとは、何か特別なことが行われるのではなく、私たちの気づかなかった強みをどうマネタイズするかということであり、そういう形でこれから物事を考えていくということです。

次期 3 ヶ年計画のものは「10 年後に目指す姿」という長期計画であり、各所属において「10 年後に目指す姿」を理解し、各所属で何をすべきかを積極的にディスカッションし、次の 3 ヶ年につなげていく必要があります。

店舗モデルの改革は、基幹店を中心に実施。大事なことは、一つは どこが利益を出していてどこの利益が低いのかを明確に見て MD を変えていくこと、もう一つは、今までずっと店舗維持にかけてきた非常に大きなコストを新しい業務のやり方で削減することです。

<IMS の動向>

IMS でもグループ方針に基づき、新たな 3 ヶ年計画を立案し、これまで以上の改革に取り組んでいきます。三越伊勢丹グループとしては[ビジネスモデルの革新]、[オンラインの新たなビジネス]、[コスト構造改革の最大化]を通じ、IT・店舗・人の力を活用した「新時代の百貨店（プラットフォーム）」を目指していきます。

<2021 年度の主な取り組み>

- デジタルチャネル・デジタルサービスの開発
- ICT 構造改革（システムモダナイズ、人財、調達、管理）
- 働き方改革（フルリモートワークへの移行）
- BtoB 事業（DX コンサルティング事業、ICT プラットフォーム事業）
- セキュリティ
- 先端技術の研究

<IMS 2021 年度業績見込み 現時点>

(単位：百万円)

2021年度業績見込み

	上期見込		下期見込		通期見込	
	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比
売上計	6,425	86.6%	6,425	89.7%	12,850	88.1%
営業利益	-178	-	-172	-	-350	-
経常利益	-148	-	-136	-	-284	-

II. 2021 年度賃金引上げ要求および賞与要求について

審議決定事項

1. 賃金要求の考え方 [対象：全雇用形態]

ポイント

- ・今回の賃金要求ではコロナ禍において、グループや IMS の業績の状況を鑑み、ベースアップ要求はおこないません。
- ・人事賃金制度に基づいた要求（制度改定、適正な評価や業績に応じた賃金反映等）や賃金面でのセーフティーネットに関わる最低賃金要求については、従来どおり雇用形態ごとにおこないます。

(1) 支部の環境認識

◆外部環境

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、感染拡大は第 2 波・第 3 波と継続しており、2021 年が明けて間もなく再び首都圏を中心として緊急事態宣言が発出される等、未だに事態収束の兆しが見えていない状況と言えます。

IT 業界については、コロナ禍でも引き続き業界としては売上が拡大しており、雇用状況についても 2020 年第一四半期に雇用環境が悪化しましたが、その後は回復基調になっています。

◆内部環境

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ける臨時休業や営業時間短縮、インバウンド需要の急減等の影響は大きく、2020 年度通期の業績予測は連結営業利益▲330 億円を見込んでおり、これまでに経験したことのないような厳しい状況にあります。

三越伊勢丹の業績状況については、特に 4 月から約 2 ヶ月間に亘り三越伊勢丹全店で臨時休業を余儀なくされた影響は大きく、三越伊勢丹単体としても通期で営業利益▲237 億円を見込んでいます。これはグループにおいても最大規模の赤字額であり、これまでグループを牽引する立場であった三越伊勢丹の業績がグループの業績に与える影響の大きさについて、あらためて認識する必要がある状況にあると言えます。

IMS においても、2020 年度は営業利益着地見込みが+2.6 億円となっていますが、これは期中のシステム資産の除却による減価償却費削減が大きく寄与しており、それを除くと当初目標の 1.1 億円の黒字に対して、7000 万ほど未達の 4000 万の黒字に留まっています。また、次年度の収支状況を見ても、グループの定率予算が予定通り削減されることにより、今年度よりも定率部分だけで 20 億円ほどの収入のマイナスが予想され、今までにない踏み込んだ経費削減を行わない限り赤字に転落する可能性が高い状況です。

そして、このような厳しい業績状況を踏まえ、2 月には会社から組合に対し 2020 年度の春の交渉で合意した年間賞与について再協議の申し入れがされています。この申し入れに対し、組合としては、現在の業績の状況のみならず、IMS の自社業績の状況やグループの状況等を踏まえ、既に合意した賞与水準であったとしても減額を前提とした検討をおこなう必要があると考えており、メンバーズ VOICE での意見集約を経た上で改めて会社に要求をおこなう予定です。

また、働く環境面においても 4 月から晴海トリトン勤務者は原則、在宅勤務となります。IMS におけるオフィスの位置づけも変更となります。組合としては引き続き、在宅勤務における良い点・課題点と皆様からお預かりし、経営と意見交換する中で状況を慎重に確認しつつ、より良い職番環境づくりを目指します。

(2) 賃金要求の方針

賃金要求の具体的な方針については IMS を取り巻く環境を十分に認識しつつ三越伊勢丹グループ労働組合 (IMGU) の「2021 年度春の交渉 IMGU 本部基本方針 (P20 参照)」に基づき組み立てます。

(3) 各雇用形態における賃金要求のポイント

今回の賃金要求では、グループ共通ベースアップ算出式に基づくベースアップ要求はおこないません。また、人事賃金制度に基づいた要求(適正な評価や業績に応じた賃金反映等)や賃金面でのセーフティネットに関わる最低賃金要求について、従来通り雇用形態毎に行います。

1) 賃金

① ベースアップ

(ア) グループ共通ベースアップ算出式に基づく要求 対象：社員、メイト社員

グループ共通ベースアップ算出式に基づくベースアップ要求はおこないません。

<2021 年度のベースアップ要求の考え方>

IMGU では、「労使通年協議の効率化・充実化」「メンバーに対するわかりやすさ・納得性の向上」「一体感の醸成」を目的に、月給制社員を対象に物価上昇率に連動した「グループ共通ベースアップ算出式」を仕組みとして適用しています。

今年度はコロナの特殊与件が大きく影響し、三越伊勢丹グループにおいて過去に例を見ない厳しい環境にあります。この状況は、算出式を用いる上での前提事項にある大きな環境変化「災害等によりグループの存続に関わる環境変化が生じた場合」に該当すると判断し、グループ共通のベースアップ算出式に基づいた要求は行いません。尚、必要に応じて「各雇用形態におけるベースアップの構成要素」を踏まえた要求を行うものとします。

【参考：現行のグループ共通ベースアップ算出式】

対象雇用形態：月給制社員

物価上昇率	係数	基礎額×係数	ベースアップ額
0%以下	0	0円	0円
0.1%	0.001	292円	500円
0.2%	0.002	584円	500円
0.3%	0.003	876円	1,000円
0.4%	0.004	1,168円	1,000円
0.5%以上	—	—	1,000円

<ベア算出式>

- ・基準となるベア額 = 基礎額 × 物価上昇率に応じた係数
- ・基礎額はグループの月給制社員の平均本給額とし、292,000 円とする
- ・ベースアップ額上限は 1,000 円、500 円単位とする。
- ・ベア算出式で使用する物価上昇率は 10 月までの確定値を基に下記の式にて算出する。

$$\left(\left(\text{「1 月～10 月までの物価上昇率合計」} + \text{「見做し物価上昇率(11 月、12 月分)」} \right) \times 2 \text{ ヶ月} \right) \div 12$$
- ・単年清算とし、持ち越し額を発生させない方式とする。
- ・1,000 円を超える上乗せについては、組合各支部がベアの構成要素(※)に基づいて要求を判断する。
 ※ベアの構成要素・・・物価上昇分、生産性向上分、採用賃金上昇対応分、賃金格差調整分

【計算式を用いる場合の前提事項】

- ・今回決定した制度の有効期間は 2022 年度までとする。(基礎額は変更しない)
- ・下記の大きな環境変化が生じた場合には、算出式の取扱いについて別途労使協議の上で対応する。
 - ①消費増税等、国の政策により物価が上昇した場合
 - ②想定外的大幅な物価上昇
 - ③災害等によりグループの存続に関わる環境変化が生じた場合 など

2021 年度のグループ共通ベースアップ算出式によるベースアップ額は 500 円となりますが、上記の考え方を踏まえ算出式に基づく要求はおこないません。また、今回の対応に伴い算出式の適応期間の延長をおこないます。詳細は、議案書の P27 をご覧ください。

(イ) ベースアップ算出式を適用しない雇用形態の要求

フェロー社員・スペシャリティスタッフⅠ・Ⅱ、エルダースタッフⅠ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳについて
も下記ベースアップ構成要素の判断に基づき要求を行います。

<ベースアップ構成要素のポイント>

①物価上昇分

2020 年暦年の物価上昇率は 0.0%で昨年と同様です。

②生産性向上分

足元の業績をみると、IMS の営業利益額は、計画外のシステムの資産償却処理等があったため、見込みの営業利益額はプラスで推移していますが、それ以外の部分については、事業構造改革などによる経費削減効果もありながらも、実質はマイナスで推移しています。そのため、安定的な利益改善が図れているかについてはまだ慎重に判断する必要があると認識しています。

③担う役割と賃金バランス

全社の要員構成に大きな変化が見受けられないことや、役割と賃金水準とのバランスに大きな変化がないことが想定されます。

④ 採用賃金上昇分

IMS の採用時給等に変動はありませんが、制度改定をおこなうことに伴う要求をおこないます。

<各雇用形態におけるベースアップ構成要素内容>

フェロー社員：①、②、③、④

スペシャリティスタッフⅠ・Ⅱ：①、②

エルダースタッフⅠ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳ：①、②、③

② 定期昇給

定期昇給は、昇給・昇格制度がある全ての雇用形態において、役割成果等の考え方に基づく制度上の評価分布・本給表・昇給表の要求、および昇格者数の確認等をおこないます。

<各雇用形態の定期昇給にかかる要求>

雇用形態	要求内容
社員ステージ B・C	S・A 評価 3 割以上、B 評価(および C 評価) 7 割未満の分布とすることを要求します
社員ステージ C-t	ステージ C-t は、本給評価は絶対評価とすることを要求します
メイト社員	本給評価「B」を基準として分布することを要求します
フェロー社員	本給評価「B」を基準として分布することを要求します

③ 初任給・採用賃金

社員、フェロー社員・エルダースタッフ E I・E II・E III の初任給（または採用賃金）は、制度改定を踏まえた要求をおこないます。

2) 最低賃金

最低賃金については、日常生活を営む上で最低限維持すべき月例給の水準を確保することによる「安心感」の観点から、「2021 年度春の交渉 I M G U 本部最低賃金要求基準」に基づき「扶養者年齢別(月例)、企業内(月収・時給)」の最低賃金の要求を行います。

時給制については、2021 年度中に下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）を下回った場合には、「公的最低賃金の改定発効される年月日以前に改定水準以上を適用する」ことを労使確認の上、組合機関会議（本部執行委員会）にて審議決定します。

① 扶養者・年齢別最低賃金保証要求（詳細は P 22）

対象：社員、メイト社員、スペシャリティスタッフ I・II 基準：A 基準での要求

2021年度 扶養者・年齢別最低賃金（A基準）				
（単位：円）				
年齢	一人扶養	二人扶養	三人扶養	四人扶養
～27	177,500	187,500	197,500	207,500
28	185,500	195,500	205,500	215,500
29	193,500	203,500	213,500	223,500
30	201,400	211,400	221,400	231,400
31	209,400	219,400	229,400	239,400
32	217,400	227,400	237,400	247,400
33	225,400	235,400	245,400	255,400
34	233,400	243,400	253,400	263,400
35	241,400	251,400	261,400	271,400
36～	249,300	259,300	269,300	279,300

② 最低賃金要求（詳細は P 22）

●月給制社員最低賃金：183,000 円 対象：社員、メイト社員、スペシャリティスタッフ I・II

●時給制社員最低時給：1,100 円 対象：フェロー社員

●月給制エルダースタッフ最低賃金：20,400 円 対象：エルダースタッフ III・IV

※IMSにおける60歳以降再雇用者（月例給）の月例賃金の最低賃金はエルダースタッフ E III の初任給としています。

●時給制エルダースタッフ最低賃金：1,225 円 対象：エルダースタッフ I・II

(4) 賞与

賞与交渉フローの見直しに伴い、2021 年春の交渉より年間要求から半期要求として参ります。

- ・12 月支給賞与については上期の業績を踏まえながら 9 月～10 月頃に改めて要求します。
- ・6 月支給賞与については、下期および年間の業績を踏まえながら、4 月～5 月に要求をおこないます。

今回は昨年 12 月支給賞与要求時にお伝えした通り、2020 年度賞与に関する会社の申し入れを踏まえ、2021 年 6 月支給賞与を再度要求します。※詳細は各雇用形態の要求ページを参照

2. 2021 年度社員月例賃金要求

(1) 社員 要求事項

項目	内容	詳細ページ
ベースアップ要求	2021 年度は全階層でベースアップ要求をしません。	P10
本給評価要求	・ステージ C-t は、本給評価は絶対評価とすることを要求します ・ステージ C は、S・A 評価 3 割以上、B 評価(および C 評価) 7 割未満の分布とすることを要求します ・ステージ B は、S・A 評価 3 割以上、B 評価(および C 評価) 7 割未満の分布とすることを要求します	—
運用に関する要求	○面談の実施状況を労使で確認します ○以下の内容について、人事異動時や評価反映時において適正な運用がなされているかを労使で確認を行います。 ・全体および資格別の平均本給（人事異動の前後、評価反映の前後、制度改定後） ・社員ステージBおよびCのグレード別の平均本給（人事異動の前後、評価反映の前後） ・社員ステージBにおいて役割が大きく変更する異動の有無	
昇格者数の確認	・社員ステージ C⇒社員ステージ B 5 名 ・社員ステージ B⇒社員ステージ A 1 名	—
初任給要求	・本給制度改定を踏まえ、242,000 円以上を要求します。	—
本給表および昇給表要求	・4 月 1 日から新本給表で運用します。	P14
最低賃金要求	・月例賃金が 183,000 円を下回らないことを要求します	—
扶養者・年齢別最低賃金要求	・A 基準で要求します。 ・基準内賃金が定められた金額を下回る場合には、その差額を手当として支給することを要求します。	P12
賞与要求	賞与交渉フローの見直しに伴い、2021 年春の交渉より年間要求から半期要求として参ります。 12 月支給賞与については上期の業績を踏まえながら 9 月～10 月頃に改めて要求します。 6 月支給賞与については、下期および年間の業績を踏まえながら、4 月～5 月に要求をおこないます。	—
社員平均賃金引上げ率(参考)	現行制度（本給表・昇給表及び評価分布）に基づき、「ステージ C-t で入社し、ステージ B で 60 歳定年を迎えた」場合、職務やグレードの変更に伴う賃金引き上げ率は社員「1.90%（平均賃金引き上げ額 8,078 円）」と試算されます。 なお、メイト社員から社員転換した方は算出の対象とはしていません。	—

(2) 本給表および昇給表要求 各ステージ共通

本給表を下記の通り要求します。

<グレード給表：ステージB・C・C-t共通>

グレード給 (単位：円)				
グレード	ランク	GV		
GV	10	479,000		
GV	9	474,000		
GV	8	469,000		
GV	7	464,000		
GV	6	459,000		
GV	5	454,000		
GV	4	449,000		
GV	3	444,000		
GV	2	439,000		
GV	1	434,000		
GIV	27	415,000		
GIV	26	412,000		
GIV	25	409,000		
GIV	24	406,000		
GIV	23	403,000		
GIV	22	400,000		
GIV	21	397,000		
GIV	20	394,000		
GIV	19	391,000		
GIV	18	388,000		
GIV	17	385,000		
GIV	16	382,000		
GIV	15	379,000		
GIV	14	376,000		
GIV	13	373,000		
GIV	12	370,000		
GIV	11	367,000		
GIV	10	364,000		
GIV	9	361,000		
GIV	8	358,000		
GIV	7	355,000		
GIV	6	352,000		
GIV	5	349,000		
GIV	4	346,000		
GIV	3	343,000		
GIV	2	340,000		
GIV	1	337,000		
GIII	26	334,000		
GIII	25	331,000		
GIII	24	328,000		
GIII	23	325,000		
GIII	22	322,000		
GIII	21	319,000		
GIII	20	316,000		
GIII	19	313,000		
GIII	18	310,000		
GIII	17	307,000		
GIII	16	304,000		
GIII	15	301,000		
GIII	14	298,000		
GIII	13	295,000		
GIII	12	292,000		
GIII	11	289,000		
GIII	10	286,000		
GIII	9	283,000		
GIII	8	280,000		
GIII	7	277,000		
GIII	6	274,000		
GIII	5	271,000		
GIII	4	268,000		
GIII	3	265,000		
GIII	2	262,000		
GIII	1	259,000		
GII	21	256,000		
GII	20	253,000		
GII	19	250,000		
GII	18	247,000		
GII	17	244,000		
GII	16	241,000		
GII	15	238,000		
GII	14	235,000		
GII	13	232,000		
GII	12	229,000		
GII	11	226,000		
GII	10	223,000		
GII	9	220,000		
GII	8	217,000		
GII	7	214,000		
GII	6	211,000		
GII	5	208,000		
GII	4	205,000		
GII	3	202,000		
GII	2	199,000		
GII	1	196,000		
GI	5	193,000		
GI	4	190,000		
GI	3	187,000		
GI	2	184,000		
GI	1	181,000		

<資格給表>

資格給	
ステージB	159,000円
ステージC	94,500円
ステージC-t	61,000円

<昇給表：ステージB・C・C-t共通>

			昇給表				(単位：ランクアップ)			
			S	A	B	C	D			
GV	10ランク		0	0	0	-1	-2			
	2～9ランク		3	2	0	-1	-2			
	1ランク		3	2	0	0	0			
GIV	27ランク		0	0	0	-1	-2			
	2～26ランク		5	3	1	-1	-2			
	1ランク		5	3	1	0	0			
GIII	R2	33ランク	0	0	0	-1	-2			
		27～32ランク	5	3	1	-1	-2			
	R1	2～26ランク	5	3	1	0	-1			
		1ランク	5	3	1	0	0			
GII	R2	32ランク	0	0	0	0	-1			
		22～31ランク	5	3	1	0	-1			
	R1	2～21ランク	5	3	2	0	-1			
		1ランク	5	3	2	0	0			
GI	R2	12ランク	0	0	0	0	-1			
		6～11ランク	5	3	2	0	-1			
	R1	2～5ランク	6	4	2	0	0			
		1ランク	6	4	2	0	0			

3. 2021 年度メイト社員月例賃金要求

(1) メイト社員 要求事項

項目	内容	詳細ページ
ベースアップ要求	2021 年度は全階層でベースアップ要求をしません。	
本給評価要求	・本給評価「B」を基準として分布することを要求します	－
運用に関する要求	○面談の実施状況を労使で確認します ○以下の内容について、人事異動時や評価反映時において適正な運用がなされているかを労使で確認を行います。 ・平均本給（人事異動の前後、評価反映の前後） ・職務別の人数分布（人事異動の前後、評価反映の前後）	
採用賃金要求	・初任給 183,000 円以上を要求します	－
本給表および昇給表要求	・本給表および昇給表を要求します	P15
最低賃金要求	・月例賃金が 183,000 円を下回らないことを要求します	－
扶養者・年齢別最低賃金要求	・A 基準で要求します。 ・基準内賃金が定められた金額を下回る場合には、その差額を手当として支給することを要求します	P12
賞与要求	賞与交渉フローの見直しに伴い、2021 年春の交渉より年間要求から半期要求として参ります。 12 月支給賞与については上期の業績を踏まえながら 9 月～10 月頃に改めて要求します。 6 月支給賞与については、下期および年間の業績を踏まえながら、4 月～5 月に要求をおこないます。	－
メイト社員平均賃金引上げ率（参考）	現行制度（本給表・昇給表および評価分布）に基づき、「メイト社員として入社し、勤続 20 年まで勤めた」場合、職務変更に伴う賃金引上げ分も含めた賃金引上げ率は、「1.26%（平均賃金引上げ額 2,450 円）」と試算されます。	－

(2) メイト社員本給評価要求

本給評価に基づくランクアップにより、下記本給表・昇給表に基づく昇給がおこなわれることを要求します。

本給表 (単位：円)											
レンジ	ランク	本給	レンジ	ランク	本給	レンジ	ランク	本給	レンジ	ランク	本給
R 1	1	245,000	R 2	21	225,000	R 3	32	214,000	R 4	51	195,000
	2	244,000		22	224,000		33	213,000		52	194,000
	3	243,000		23	223,000		34	212,000		53	193,000
	4	242,000		24	222,000		35	211,000		54	192,000
	5	241,000		25	221,000		36	210,000		55	191,000
	6	240,000		26	220,000		37	209,000		56	190,000
	7	239,000		27	219,000		38	208,000		57	189,000
	8	238,000		28	218,000		39	207,000		58	188,000
	9	237,000		29	217,000		40	206,000		59	187,000
	10	236,000		30	216,000		41	205,000		60	186,000
	11	235,000		31	215,000		42	204,000		61	185,000
	12	234,000					43	203,000		62	184,000
	13	233,000					44	202,000		63	183,000
	14	232,000					45	201,000			
	15	231,000					46	200,000			
	16	230,000					47	199,000			
	17	229,000					48	198,000			
	18	228,000					49	197,000			
	19	227,000					50	196,000			
	20	226,000									

昇給表 (単位：ランク)					
	S	A	B	C	D
R 1	6	3	0	0	0
R 2	7	4	1	0	0
R 3	9	6	3	0	0
R 4	11	8	5	0	0

4. 2021 年度フェロー社員賃金要求

(1) フェロー社員 要求事項

項目	内容	詳細ページ
ベースアップ要求	・2021 年度はフェロー社員でベースアップ要求をしません。	
賃金要求	・本給評価「B」を基準として分布することを要求します	－
採用賃金要求	・時給 1,100 円以上を要求します	－
本給表および昇給表要求	・制度に基づき本給表および昇給表を要求します ※評価 D は再契約時の評価範囲 ※累積能力給の上限は 450 円とします。	－
最低賃金要求	・時給が 1,100 円を下回らないことを要求します。	P12

(2) フェロー社員賃金要求

<2021 年度 フェロー社員（有期雇用契約者）本給表>

能力評価に基づく賃金改定がおこなわれることを要求します。

現行（～2021年4月10日） 能力給表 （単位：円）						改定案(2021年4月11日～) 能力給表 （単位：円）					
累積能力額	評価					累積能力額	評価				
	S	A	B	C	D		S	A	B	C	D
175～290円	25	15	5	0	0	305～450円	25	15	5	0	0
65～170円	30	20	10	0	0	155円～300円	30	20	10	0	0
0～60円	35	25	15	0	0	0～150円	35	25	15	0	0

<2021 年度 フェロー社員（無期雇用契約者）本給表>

能力評価に基づくランクアップにより、下記能力給表・評価表に基づく昇給がおこなわれることを要求します。

現行（～2021年4月10日） 評価表 （単位：ランク）							改定案(2021年4月11日～) 評価表 （単位：ランク）						
レンジ	累積能力額	評価					レンジ	累積能力額	評価				
		S	A	B	C	D			S	A	B	C	D
R 1	175～290円	5	3	1	0	0	R 1	305～450円	5	3	1	0	0
R 2	65～170円	6	4	2	0	0	R 2	155円～300円	6	4	2	0	0
R 3	0～60円	7	5	3	0	0	R 3	0～150円	7	5	3	0	0

現行（～2021年4月10日）								改定案(2021年4月11日～)									
能力給表				能力給表				能力給表				能力給表					
レンジ	ランク	能力給(累積)	レンジ	ランク	能力給(累積)	レンジ	ランク	能力給(累積)	レンジ	ランク	能力給(累積)	レンジ	ランク	能力給(累積)	レンジ	ランク	能力給(累積)
R 1	1	290	R 2	25	170	R 3	47	60	R 1	1	450	R 2	31	300	R 3	61	150
	2	285		26	165		48	55		2	445		32	295		62	145
	3	280		27	160		49	50		3	440		33	290		63	140
	4	275		28	155		50	45		4	435		34	285		64	135
	5	270		29	150		51	40		5	430		35	280		65	130
	6	265		30	145		52	35		6	425		36	275		66	125
	7	260		31	140		53	30		7	420		37	270		67	120
	8	255		32	135		54	25		8	415		38	265		68	115
	9	250		33	130		55	20		9	410		39	260		69	110
	10	245		34	125		56	15		10	405		40	255		70	105
	11	240		35	120		57	10		11	400		41	250		71	100
	12	235		36	115		58	5		12	395		42	245		72	95
	13	230		37	110		59	0		13	390		43	240		73	90
	14	225		38	105					14	385		44	235		74	85
	15	220		39	100					15	380		45	230		75	80
	16	215		40	95					16	375		46	225		76	75
	17	210		41	90					17	370		47	220		77	70
	18	205		42	85					18	365		48	215		78	65
	19	200		43	80					19	360		49	210		79	60
	20	195		44	75					20	355		50	205		80	55
	21	190		45	70					21	350		51	200		81	50
	22	185		46	65					22	345		52	195		82	45
	23	180								23	340		53	190		83	40
	24	175								24	335		54	185		84	35
						25	330	55		180	85		30				
						26	325	56		175	86		25				
						27	320	57		170	87		20				
						28	315	58		165	88		15				
						29	310	59		160	89		10				
						30	305	60		155	90		5				
										91	0						

5. 2021 年度スペシャルティスタッフⅠ 月例賃金要求

(1) スペシャルティスタッフⅠ 社員 要求事項

項目	内容	詳細ページ
ベースアップ要求	・ 2021 年度はスペシャルティスタッフⅠでベースアップ要求をしません。	
本給評価要求	スペシャルティスタッフⅠの本給評価は各人の能力評価にしたがって、昇給をおこなうことを要求します。	—
最低賃金要求	・ 月例賃金が 183,000 円を下回らないことを要求します	—
扶養者・年齢別最低賃金要求	・ A 基準で要求します。 ・ 基準内賃金が定められた金額を下回る場合には、その差額を手当として支給することを要求します。	P12
賞与要求	賞与交渉フローの見直しに伴い、2021 年春の交渉より年間要求から半期要求として参ります。 12 月支給賞与については上期の業績を踏まえながら 9 月～10 月頃に改めて要求します。 6 月支給賞与については、下期および年間の業績を踏まえながら、4 月～5 月に要求をおこないます。	—

(2) スペシャルティスタッフⅠ 本給評価要求

スペシャルティスタッフⅠの評価について、以下のとおり要求します。

スペシャルティスタッフⅠの本給評価は各人の能力評価にしたがって、昇給をおこなうことを要求します。

○昇給金額は個別契約の内容のとおりとします。

6. 2021 年度スペシャルティスタッフⅡ 月例賃金要求

(1) スペシャルティスタッフⅡ 社員 要求事項

項目	内容	詳細ページ
ベースアップ要求	・ 2021 年度はスペシャルティスタッフⅡでベースアップ要求をしません。	
本給評価要求	スペシャルティスタッフⅡの本給評価は各人の能力評価にしたがって、昇給をおこなうことを要求します。	—
最低賃金要求	・ 月例賃金が 183,000 円を下回らないことを要求します	—
扶養者・年齢別最低賃金要求	・ A 基準で要求します。 ・ 基準内賃金が定められた金額を下回る場合には、その差額を手当として支給することを要求します。	P12
賞与要求	賞与交渉フローの見直しに伴い、2021 年春の交渉より年間要求から半期要求として参ります。 12 月支給賞与については上期の業績を踏まえながら 9 月～10 月頃に改めて要求します。 6 月支給賞与については、下期および年間の業績を踏まえながら、4 月～5 月に要求をおこないます。	—

(2) スペシャルティスタッフⅡ 本給評価要求

スペシャルティスタッフⅡの評価について、以下のとおり要求します。

スペシャルティスタッフⅡの本給評価は各人の能力評価にしたがって、昇給をおこなうことを要求します。

○昇給金額は個別契約の内容のとおりとします。

7. 2021 年度エルダースタッフ E I・E II（時給制）賃金要求

(1) エルダースタッフ E I・E II（時給制） 要求事項

項目	内容	詳細ページ
ベースアップ要求	・2021 年度はエルダースタッフ E I・E II でベースアップ要求をしません。	
賃金要求	エルダースタッフ E I・E II の時間給表に基づき、時給を要求します。	—
採用賃金要求	・時給：1,225 円以上を要求します	—
最低賃金要求	・時給が 1,225 円を下回らないことを要求します	P12
基本賞与要求	賞与交渉フローの見直しに伴い、2021 年春の交渉より年間要求から半期要求として参ります。 12 月支給賞与については上期の業績を踏まえながら 9 月～10 月頃に改めて要求します。 6 月支給賞与については、下期および年間の業績を踏まえながら、4 月～5 月に要求をおこないます。	—

(2) エルダースタッフ（E I・E II）賃金要求

エルダースタッフ E I・E II の時間給表を以下のとおり要求します。

60歳時点グレード	E I・E II（時給制）
G IV・ステージ A	1,675円
G III	1,525円
G II	1,375円
G I・メイト社員	1,225円

※2021 年度は、制度改定に伴い賃金要求します。

8. 2021 年度エルダースタッフ E III（月例給）社員月例賃金要求

(1) エルダースタッフ E III（月給制） 要求事項

項目	内容	詳細ページ
ベースアップ要求	・2021 年度はエルダースタッフ E III でベースアップ要求をしません。	
賃金要求	エルダースタッフ E III の本給表に基づき、月給を要求します。	—
採用賃金要求	・月例賃金が 204,000 円以上を要求します	—
最低賃金要求	・月例賃金が 204,000 円を下回らないことを要求します IMS における 60 歳以降再雇用者（月例給）の月例賃金の最低賃金はエルダースタッフ E III の初任給である 204,000 円とします。	P12
基本賞与要求	賞与交渉フローの見直しに伴い、2021 年春の交渉より年間要求から半期要求として参ります。 12 月支給賞与については上期の業績を踏まえながら 9 月～10 月頃に改めて要求します。 6 月支給賞与については、下期および年間の業績を踏まえながら、4 月～5 月に要求をおこないます。	—

(2) エルダースタッフ（E III）賃金要求

エルダースタッフ E III の本給表を以下のとおり要求します。

60歳時点グレード	E III（月給制）
G IV・ステージ A	279,000円
G III	254,000円
G II	229,000円
G I・メイト社員	204,000円

※ただし、メイト社員は退職前本給が204,000円に
満たないときは最終本給とする

※2021 年度は、制度改定に伴い賃金要求します。

9. 2021 年度エルダースタッフ E IV（月給制）月例賃金要求

(1) エルダースタッフ EIV(月給制) 要求事項

項目	内容	詳細ページ
ベースアップ要求	・ 2021 年度はエルダースタッフ EIV でベースアップ要求をしません。	
賃金要求	2021 年度の本給を個別の雇用契約に従って支給することを要求します。	－
採用賃金要求	雇用契約に従って賃金を設定することを要求します。	－
最低賃金要求	・ 月例賃金が 204,000 円を下回らないことを要求します	P12
賞与要求	エルダースタッフ E IV の賞与を個別雇用契約に従って支給することを要求します。	－

10. 2020 年度春の交渉 I M G U本部基本方針

1) 環境認識

【外部環境】

国内景気は 6 月以降、生産・出荷や個人消費が緩やかに持ち直してきたものの、新型コロナウイルス感染再拡大に伴い持ち直し傾向がストップし、雇用環境についても不透明な状況にあります。

消費者物価指数は 8 月から 5 ヶ月連続のマイナスとなり、直近 12 月が前年同月比▲1.2%下落しています。

【内部環境】

グループ連結の第 2 四半期決算は、新型コロナの影響による百貨店を中心とした臨時休業を余儀なくされ、売上 3,357 億円（前比：58.2%）、営業利益については緊急対応の経費削減を行ったものの▲178 億円と大幅な減額となりました。2020 年度グループ連結の業績予想は▲330 億円、また現行の 3 ヶ年計画を取り下げ、「長期計画」および「新 3 ヶ年計画」を今年度中に策定することが発表されました。

【春闘情勢】

連合は春闘交渉の統一要求としてベア 2%程度を掲げ定期昇給を含めると 4%程度の引き上げを求める要求を掲げています。UA ゼンセンはコロナ禍における加盟組合の置かれた環境に応じて昨年同水準の 2%までの幅を目標に賃金引き上げる方針を掲げています。

(2) 本部基本方針の考え方

2021 年度春の交渉本部基本方針は、これまで同様「雇用の確保とその前提となる企業・事業の存続」を最優先に取組みを進めます。

＜通年協議＞

各支部は、現在の環境をメンバーと共有・対話すると共に、自社の業績や抱える課題などを踏まえて必要と判断する取組みを主体的に進めます。本部は、本支部制の強みを活かして各支部へのサポートを行います。

＜賃金要求＞

コロナの特殊与件が大きく影響し、過去に例を見ない厳しい状況の中、グループ共通のベースアップ算出式に基づく要求は行わないものとします。

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

(3) 『2021 年度春の交渉』の位置づけ

2021 年度春の交渉は、全ての支部においてあらゆるツールを活用し、以下の 4 点を中心に全メンバーと対話・共有する機会として位置付けます。

- ①現在の企業(グループ全体・自社)がおかれた環境(業績・方針・課題点等)をメンバーと共有する。
- ②賃金要求については、本部方針に基づく各支部要求案をメンバーと共有し、審議決定を経た上で早期の妥結を目指す。
- ③人に関わる諸制度について、2020 年度における各支部労使通年協議事項および HDS 労使協議会の協議項目をメンバーと共有し、審議決定を経た上で労使合意と成案化を行う。また、2021 年度に予定している労使通年協議事項について、課題認識や考え方についてメンバーとの共有化を図る。
- ④働く環境整備に向けた取り組み(グループ方針に基づく各支部での総実労働時間の削減・有休取得の推進・業務改革、風土改革・法改正の対応等)について、労使及び組合の施策や考え等をメンバーと共有し、取組みを推進する。

(4) 賃金要求の具体的方針

賃金要求の具体的な取り組み方針については以下の通りとします。

1) 月例賃金

○水準引き上げ

・2021 年度春の交渉においては、算出式を用いる上での前提事項にある大きな環境変化「災害等によりグループの存続に関わる環境変化が生じた場合」に該当すると判断し「グループ共通のベースアップ算出式」に基づいた要求は行わず、必要に応じて「各雇用形態におけるベースアップの構成要素」を踏まえた要求を行うものとする。

【参考】

◆グループ共通ベースアップ算出式

- ・現行制度の有効期間は 3 年間（2020～2022 年度）とする。
- ・下記の大きな環境変化が生じた場合には、算出式の取扱いについて別途労使協議の上で対応する。
 - ①消費増税等、国の政策により物価が上昇した場合
 - ②想定外的大幅な物価上昇
 - ③災害等によりグループの存続に関わる環境変化が生じた場合 など

◆各雇用形態におけるベースアップの構成要素

- ・月給制社員：物価上昇、生産性向上、労働市場との賃金水準格差調整、他雇用形態との賃金バランス調整、初任給（採用賃金）上昇対応
- ・時給制社員：物価上昇、生産性向上、働き方と賃金バランス、採用賃金上昇対応、最低賃金引上対応
- ・年俸制社員：物価上昇、生産性向上

※60歳以降の雇用形態については、該当する構成要素に基づき判断する。

○昇給・昇格

- ・昇給に関しては、昇給制度がある場合、制度に基づく昇給原資(評価分布等)の要求を行い、制度が未整備な場合は例年同程度の昇給原資の要求を行うとともに、評価分布等についてはその結果の確認を行う。なお、昇給制度が未整備な場合や運用面で課題がある場合には、次年度の通年協議で制度整備や課題の改善に向けた協議を行う。
- ・昇格に関しては、事前に労使で想定している昇格の運用について、昇格人数の結果の確認等を行い、運用面での課題がある場合には、運用上の考え方を確認すると共に、次年度の通年協議で課題の改善に向けた協議を行う。
- ・月給制社員の賃金引上げ率の算出においては、当該雇用形態のモデル賃金に基づき算出する。なお、賃金制度が変更された場合には、モデル賃金の見直しを行うこととする。

2) 賞与

- ・HDS 労使協議会で確認した賞与交渉フローの見直しに伴い、2021 年度春の交渉から賞与要求については年間交渉から半期交渉とし、業績結果を踏まえ 12 月賞与は 10 月、6 月賞与は 4 月を目途に要求を行う。

＜半期交渉に伴う対応＞

- ①業績連動賞与のある支部については、通年協議において業績連動賞与の解消を含めた新たな支給表をグループガイドラインに基づき協議する。業績連動賞与のない支部は、現在の支給表をベースに個別協議とする。
- ②賞与支給額の決定に使用する「業績評価指標」については 2021 年度第 1 四半期中を目途に協議・決定する。
※ 2021 年度春の交渉時での協議・決定も可とする。

- ・2020 年度賞与（2021 年 6 月支給賞与）が確定していない支部・分会については協議を行う。
- ・月給制社員の賞与については、「雇用の維持とその前提となる企業・事業の存続」を最優先に考えつつも、企業環境・業績に柔軟に対応した水準の確保を図る。賞与の最下限水準は年間 2 ヶ月を基本的な考え方とし、年間 2 ヶ月を下回る場合はその理由や今後に向けた考え等を明確にする。
- ・賞与に評価制度が導入されている雇用形態は、必要な原資(評価分布等)を要求するとともに、その結果に関する確認を行う。

3) 最低賃金

- ・2021 年度「IMGU 最低賃金要求基準」をもとに「扶養者年齢別(月例)、企業内(月例・時間給)」の最低賃金を要求する。
- ・2021 年度より、フルタイム勤務者が育児・介護等の短時間勤務を取得した場合についても、実労働時間を加味した上で扶養者年齢別最低賃金の対象とする。

4) 初任給(採用賃金)

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

上記内容をもとに、全支部が従来からの各項目を基本に議案書を作成し、メンバーズ VOICE にてメンバーとの議論を深めるものとします。そして、各支部機関会議での審議を通じて「通年協議の成案化」「賃金要求案の作成」を行った後、支部労使協議会において賃金要求を行います。

なお、賃金要求のスケジュールについて各支部は状況に応じて計画することとし、そのうえで要求後は早期の妥結を目指します。

11. 2021 年度春の交渉 IMGU本部最低賃金 要求基準

2021 年度春の交渉 IMGU本部最低賃金 要求基準

1. 要求基準の設定目的

日本では、実質的・文化的な生活を最低限維持するために必要な賃金水準として、地域別・産業別に最低賃金が設けられています。この公的な最低賃金の水準を決定する際、その地域・産業内の各企業における賃金表や企業内最低賃金の締結・改正が大きな影響を与えます。三越伊勢丹グループ労働組合(以下 IMGU)では、独自基準を設定することにより、企業内外のともに働く労働者の賃金水準の底上げを図る取り組みの推進に繋がっています。

2. 要求基準の項目

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

2018 年度より「扶養者・年齢別最低賃金要求基準」を各支部・分会に適用しています。

また、時間給制社員については、「扶養者・年齢別最低賃金要求基準」ではなく、企業内最低賃金(時間給)を要求することとしています。

I. 「扶養者・年齢別最低賃金要求」の基準

1. 「扶養者・年齢別最低賃金要求基準」(対象：月給制社員)

「扶養者・年齢別最低賃金要求基準」は、生活者の観点からの賃金確保を目的に、日常生活を営む上で最低限維持すべき月例給の水準を扶養者数と年齢に応じて定めてきました。

扶養者の基準内賃金が、以下の扶養者別の基準額を下回る場合には、その差額を手当として保障することを要求します。

<扶養者・年齢別最低賃金要求基準>

(単位:円)

	一人扶養 (27歳)	二人扶養 (30歳)	三人扶養 (33歳)	四人扶養 (36歳)
A基準	177,500	211,400	245,400	279,300
B基準	161,400	192,200	223,000	253,900
C基準	145,300	173,100	200,800	228,500

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

また、被扶養者には上限を設けず、被扶養者数に応じ 10,000 円を加算します。

<参考：上記要求基準額に基づく扶養者・年齢別の保障月額>

2021 年度 扶養者・年齢別最低賃金 (A基準)					2021 年度 扶養者・年齢別最低賃金 (B基準)				
(単位:円)					(単位:円)				
年齢	一人扶養	二人扶養	三人扶養	四人扶養	年齢	一人扶養	二人扶養	三人扶養	四人扶養
~27	177,500	187,500	197,500	207,500	~27	161,400	171,400	181,400	191,400
28	185,500	195,500	205,500	215,500	28	168,400	178,400	188,400	198,400
29	193,500	203,500	213,500	223,500	29	175,300	185,300	195,300	205,300
30	201,400	211,400	221,400	231,400	30	182,200	192,200	202,200	212,200
31	209,400	219,400	229,400	239,400	31	189,200	199,200	209,200	219,200
32	217,400	227,400	237,400	247,400	32	196,100	206,100	216,100	226,100
33	225,400	235,400	245,400	255,400	33	203,000	213,000	223,000	233,000
34	233,400	243,400	253,400	263,400	34	210,000	220,000	230,000	240,000
35	241,400	251,400	261,400	271,400	35	217,000	227,000	237,000	247,000
36~	249,300	259,300	269,300	279,300	36~	223,900	233,900	243,900	253,900

2021 年度 扶養者・年齢別最低賃金 (C基準)									
(単位:円)									
年齢	一人扶養	二人扶養	三人扶養	四人扶養					
~27	145,300	155,300	165,300	175,300					
28	151,300	161,300	171,300	181,300					
29	157,200	167,200	177,200	187,200					
30	163,100	173,100	183,100	193,100					
31	169,000	179,000	189,000	199,000					
32	174,900	184,900	194,900	204,900					
33	180,800	190,800	200,800	210,800					
34	186,700	196,700	206,700	216,700					
35	192,600	202,600	212,600	222,600					
36~	198,500	208,500	218,500	228,500					

<支給対象者について>

- ・今回要求する最低賃金は、2021 年 4 月 1 日～2022 年 3 月 31 日に在籍し、フルタイム勤務をしており、主として本人の収入により世帯の生計を維持している者としてします。なお、三越伊勢丹グループ内に生計を一にする配偶者・同居親族が在籍している場合、収入の高い方を保障対象者としてします。
- ・対象者の年齢は、満 60 歳を上限とし、要求年度の 4 月 1 日現在の満年齢を基準としてします。
- ・対象者の基準内賃金には、本人及び被扶養者の扶養・障害及び年金に関わる公的給付（児童手当・特別障害手当・遺族年金等）を含めます。なお、期中に該当する公的給付が発生した場合は、速やかに会社へ申告するものとします。（※公的年金のように 2 ヶ月分を 1 回にまとめて給付される場合、月按分して 1 ヶ月分の給付額を算出し、収入の範囲に算定することとします。）

<被扶養者について>

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

<短時間勤務者について>

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

<ABC 基準の設定について>

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

【適用条件】

- ・人事賃金制度における月例給の仕組みが地域別に設定されていること。
- ・人事異動配置の範囲が原則当該事業所内に限定されていること。

【判断要素】

- ・対象地域の物価状況や採用市場、対象地域における他支部との賃金水準格差

<その他補足>

- ・水準設定については、人事院の標準生計費・総務省の「家計調査」や「物価上昇率（暦年・総合・全国）等を加味して決定しています。また、要求基準（ABC 基準）については、B 基準をベースにしつつ、「地域物価・地域相場・企業内の賃金水準・企業業績・労務構成・適用基準の継続性等」を総合的に勘案しつつ、支部・分会ごとに決定します。
- ・保障額の支給については、本人の申告に基づき行われます。4 月中に会社より基準額及び申告方法（申告期日や申告書等）に関する通達があり、5 月支給給与にて 4 月分と合わせた保障額が支給されます。なお、保障分は月例給への対応とし、賞与へは反映しません。

Ⅱ. 「企業内最低賃金要求」の基準

「企業内最低賃金」とは、月給制社員及び時間給制社員を対象に、各企業が定める制度上の水準の最下限を定めたものです。

月給制社員（60 歳以降雇用者含む）には、「月例賃金」の基準を、時間給制社員（60 歳以降雇用者含む）には、「時間給」の基準を定めます。

1. 「月例賃金」の要求基準（対象：月給制社員）

月例賃金	157,000 円
------	-----------

※今回要求する最低賃金は、2021 年 4 月 1 日～2022 年 3 月 31 日に在籍者を対象とします。

ただし、障がい者雇用については、個々に定めた賃金水準を優先します。

<補足>

- ・IMGU 本部水準は、厚生労働省の「賃金構造基本統計調査（賃金センサス）」や総務省の「物価上昇率（暦年・総合・全国）等を加味して決定しています。なお、当年度の算定水準が前年度を下回る場合、前年度と同額の要求水準とします。
- ・各支部・分会の水準設定は、月例賃金は採用賃金とします。

2. 「時間給」（対象：時間給制社員）

※今回要求する最低賃金は、2021 年 4 月 1 日～2022 年 3 月 31 日に在籍者を対象とします。

ただし、障がい者雇用については、個々に定めた賃金水準を優先します。

（単位：円）

東京	埼玉	千葉	神奈川	北海道	青森	岩手	宮城	秋田
1,015	930	925	1,015	865	825	800	825	795
山形	福島	茨城	栃木	群馬	新潟	富山	石川	福井
795	800	875	875	840	845	865	865	840
山梨	長野	岐阜	静岡	愛知	三重	滋賀	京都	大阪
840	860	855	890	930	875	870	910	965
兵庫	奈良	和歌山	鳥取	島根	岡山	広島	山口	徳島
900	840	850	795	795	880	880	860	800
香川	愛媛	高知	福岡	佐賀	長崎	熊本	大分	宮崎
820	810	795	890	795	795	800	795	795
鹿児島	沖縄							
795	795							

<基準の適用要件>

- ・IMGU の企業内最低賃金の（月例給）の要求基準を基礎とし、法定における最長の年間労働時間や各都道府県の公的最低賃金（地域別・産業別最低賃金）等を加味して決定しています。
- ・各支部・分会の制度上の時間給は、各地域の事業所における採用賃金とします。
- ・各地域の採用賃金等が IMGU 基準を上回る場合には、採用賃金等を踏まえた最低賃金要求とすることとします。
- ・各支部・分会の要求水準が、IMGU の本部要求水準を下回る場合は、その本部要求水準が公的最低賃金と同水準であれば、必ず引き上げの対応を労使間で確認し、実施することとします。
- ・年度中に公的最低賃金が改定された場合は、改めて IMGU 本部基準を確認します。算定の結果、IMGU 本部基準の改定が必要と判断した地域については、公的最低賃金の改定発効される年月日以前に改定基準以上を適用させることとします。

III. 2020 年度労使通年協議について 【対象：全雇用形態】

議題	議題の性格	対象雇用形態	ページ
2. 2021 年 6 月賞与について	審議決定事項	社員	P26
3. グループ共通ベースアップ算出式 適用期間の延長について	審議決定事項	社員、メイト社員	P27
4. 社員人事賃金制度運用の検証	報告事項	社員	P28
5. 社員人事制度改定		社員	P29
(1) 本給・賞与制度見直し	審議決定事項	ステージ B・C・C-t	P29
(2) 社員退職金制度見直し	審議決定事項	社員	P34
(3) 社員人事賃金制度における、評価制度の見直し	審議決定事項	社員	P38
(4) 2021 年度以降の 本給評価要求方法について	報告事項	社員	P42
6. 社員ステージ A・B 人事賃金制度について	審議決定事項	社員	P43
7. 賞与交渉方式の変更	審議決定事項	社員・メイト社員 エルダースタッフ E I ～EIV スペシャリティスタッフ I・II	P52
8. パートタイム社員の就業時間の対応	審議決定事項	フェロー社員（無期・有期） エルダースタッフ時間給制	P55
9. 60 歳以降の働き方の見直しについて	審議決定事項	フェロー社員 エルダースタッフ	P57
10. グループ内キャリア支援制度の新設について	報告事項	メイト社員、 フェロー社員（無期・有期） スペシャリティスタッフ I エルダースタッフ I・II・III・IV	P60
11. 均衡待遇についての対応	審議決定事項	全雇用形態	P61
12. 財形貯蓄金奨励金制度の見直しについて	審議決定事項	社員、メイト社員	P62

1. 人事賃金制度検討の考え方 報告事項

今年度の労使協議では、
一人ひとりがこれまで以上にスキル向上を実現し、
会社の総力を高めるとともに一人ひとりの価値を高めていくため

- ・環境変化に対応すること
- ・プロフェッショナル志向のキャリア開発を可能とする仕組みと処遇であること
- ・やりがいや働きがいを感じる人事賃金制度であること

を目指します。

検討にあたっては、

- ・[IMS の方向性]や [役割成果主義人事賃金制度]の考え方に合わせて、各制度の設計や見直しをおこなう。
- ・[メンバーへの生活・働き方への影響]、[他の人事関連諸制度との整合] を念頭に制度の運用を検討する。

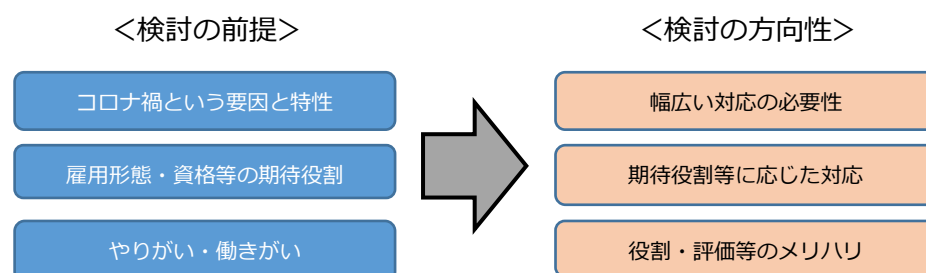
ということを大切にして取り組みを進めてきました。

2. 2021 年 6 月賞与について 対象：社員 報告事項

ポイント

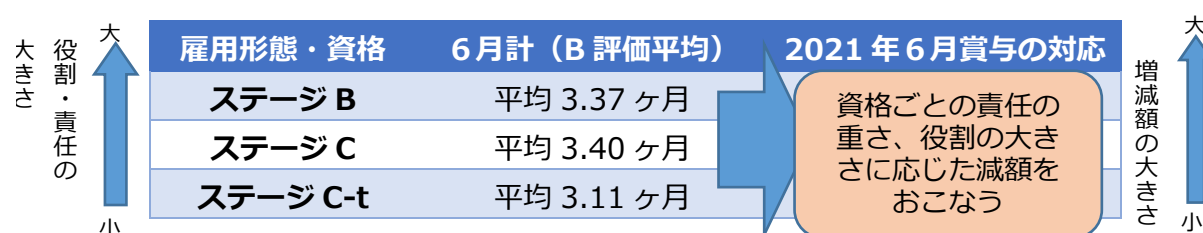
- 現在のグループ及び IMS の業績を踏まえ、2021 年 6 月度の賞与について会社から減額を前提とした再度の協議申し入れが組合に対し、会社からされている状況です。
- 2021 年 4 月の業績確認後、6 月支給額については再協議をおこない、社員対象限定メンバーズ VOICE でメンバーの皆様と意見交換をおこなった上で、支部大会で議決をおこないます。

(1) 基本的な考え方



- IMS の 2020 年度賞与については 2020 年 9 月頃からその取扱いについて労使で議論をおこなってきており、2021 年 2 月の経営懇話会にて正式な申し入れを受けています。
- IMS で業績連動賞与が導入されている雇用形態は社員のみであること。また、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は、グループ業績や IMS 業績への影響力中心は社員である実態を勘案し、対象は社員のみとします。
- また、資格ごとの期待役割・責任の大きさや、過去の業績連動における対応の在り方等を踏まえると、賞与における減額等の対応を検討するにあたっては、一律の対応ではなく資格等の実態に応じた対応をおこなうべきと考えます。

(2) 2021 年 6 月賞与における対応



- 資格ごとの対応は上記の考え方を前提としていきます。
- 具体的な水準検討にあたっては、2021 年 5 月頃の IMS 決算の状況を鑑み、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、現行水準から減額幅を大きくするような設定としていきます。
- 2021 年 6 月賞与支給額については、4 月以降 IMS 労使で再協議をおこない、社員対象限定メンバーズ VOICE でメンバーの皆様と意見交換をおこなった上で、支部大会で議決をおこないます。

協議スケジュール	
2021 年 4 月	2020 年度業績確認
2021 年 5 月	労使協議
	社員対象限定メンバーズ VOICE
	支部大会

3. グループ共通ベースアップ算出式 適用期間の延長について

対象：社員、メイト社員 審議決定事項

(1) 経緯について

現行のグループ共通ベースアップ算出式は、「労使通年協議の効率化・充実化」「メンバーに対するわかりやすさ・納得性の向上」「一体感の醸成」を目的に、適用期間を 2020 年度・2021 年度・2022 年度の 3 年間とし運用する仕組みとなっています。

2021 年度のグループ共通算出式に基づくベースアップ額は 500 円となりますが、今年度はコロナの特殊与件が大きく影響しており、過去に例を見ない厳しい状況は、算出式を用いる上での前提事項にある大きな環境変化「災害等によりグループの存続に関わる環境変化が生じた場合」に該当すると判断し、「グループ共通のベースアップ算出式」に基づいた要求は行わないこととしました。

今年度の HDS・組合本部の通年協議において 2023 年度以降のグループ共通ベースアップ算出式の対応が取組み項目としてありましたが、コロナ禍における物価や企業業績などグループ内外を取り巻く環境が不透明である中、新たなベースアップ算出式の制度構築については、今後も継続して労使で協議する必要があると考えます。

以上、次年度以降についてもベースアップ算出式の議論を進めていくことを踏まえ、現行のグループ共通算出式の適用期間については 1 年延長し、2023 年度までとします。

(2) 改定内容について

適用期間を 1 年間延長し、2023 年度まで現行のグループ共通ベースアップ算出式を用います。

<2020 年度・2021 年度・2022 年度・2023 年度使用 グループ共通ベースアップ算出式>

対象雇用形態：月給制社員

物価上昇率	係数	基礎額×係数	ベースアップ額
0%以下	0	0円	0円
0.1%	0.001	292円	500円
0.2%	0.002	584円	500円
0.3%	0.003	876円	1,000円
0.4%	0.004	1,168円	1,000円
0.5%以上	—	—	1,000円

<ベア算出式>

- ・基準となるベア額 = 基礎額 × 物価上昇率に応じた係数
- ・基礎額はグループの月給制社員の平均本給額とし、292,000 円とする
- ・ベースアップ額上限は 1,000 円、500 円単位とする。
- ・ベア算出式で使用する物価上昇率は 10 月までの確定値を基に下記の式にて算出する。

$$(\text{「1 月～10 月までの物価上昇率合計」} + \text{「見做し物価上昇率(11 月、12 月分)」} \times 2 \text{ ヶ月}) \div 12$$
- ・単年清算とし、持ち越し額を発生させない方式とする。
- ・1,000 円を超える上乗せについては、組合各支部がベアの構成要素(※)に基づいて要求を判断する。

※ベアの構成要素…物価上昇分、生産性向上分、採用賃金上昇対応分、賃金格差調整分

【計算式を用いる場合の前提事項】

- ・今回決定した制度の適用期間は 2023 年度までとする。(基礎額は変更しない)
- ・下記の大きな環境変化が生じた場合には、算出式の取扱いについて別途労使協議の上で対応する。
 - ①消費増税等、国の政策により物価が上昇した場合
 - ②想定外的大幅な物価上昇
 - ③災害等によりグループの存続に関わる環境変化が生じた場合 など

4. 社員人事賃金制度運用の検証 対象：社員 報告事項

通年協議においては、本年度から正式導入された人事賃金制度の運用を労使で確認するとともに、制度の定着を目指し、2020 年 7 月に従業員アンケートをおこないました。また、運用が進む中で、2020 年下期からは支部評議員や職場委員からの意見集約の中でも様々な課題提起をいただいています。会社側には、毎月の経営懇話会や労使専門協議会で課題共有をおこなっています。

大分類	中分類	主な意見	主な打ち手の方向性
制度理解について		●評価者・被評価者それぞれが、制度の主旨や運用の理解が足りていない	会社において、理解促進のための発信を適宜実施していきます。
ロールレベル認定制度について	ロールレベル認定について	●評価制度については、出向や外部事業により IMS 社内とは異なる働き方をしている場合の評価基準に不安を覚えた。スキル（ロール）の評価が給与に大きく影響がある制度だと思うので基準は明確である方が安心。 （評価者の基準が一定なのか、ロール毎の評価は平等なのか、社内の相対ではなく業界としての水準を満たしているのかなど） ●LV3 でも、初任のレベル3 とベテランのレベル3 で、成果発揮は異なる。同じレベルで良いのだろうか。 ●現在の業務内容からすると、次のレベルにアップを望めないと感じる。 ●評価者によって、レベルの定義が曖昧。 ●各ロール間で、ロールレベル認定の難易度が異なるように見える。 ●市場のスキル評価とズレがあるように感じており、中途入社者には厳しい評価になるのではないかと心配。	●検証をおこない、ロールレベル認定シートの見直しを検討します。 ●検証をおこない、評価指標の改定を検討します。 ●評価者間の評価スキル平準化のための教育の実施を検討、評価ガイドの改定を実施します。
	ロール定義について	●今の仕事とアサインされているロールが合っていない。	●検証をおこない、職種・ロール定義の見直しを検討します。
	評価者教育について	●他の人の話を聞くと、同じロールでも評価者によって、評価基準が異なる運用がされていると感じる。評価者のスキルを一定にしてほしい。	●評価者間の評価スキル平準化のための教育の実施を検討、評価ガイドの改定を実施します。
	アサイン・異動配置について	●上位レベルに上がりたいと考えても、現在の所属では、全社的な案件に携われる機会がない。公平性を確保してほしい ●会社指示による異動により、ロールが変わる場合、単純にモチベーションが下がる。	●自己申告での CDP 面談希望者には原則 CDP 面談を実施し、希望を確認し異動に反映します。 ●引き続き IMS のキャリア支援制度を周知し、活用推進をおこないます。 ●評価者間の評価スキル平準化のための教育の実施を検討、評価ガイドの改定を実施します。

組合において、2021 年 7 月頃にロールレベル認定制度等に関するアンケートを予定しております。よりよい制度設計および運用の向上に向け、ご協力をお願いいたします。

5. 社員人事制度改定 対象：社員

今年度は、2020 年におこなった人事制度改定と合わせて、退職金の改定や本給と賞与のバランスの見直しなどをおこないます。将来にわたってメンバーが安心でき、モチベーション向上につなげられるよう協議を進めてまいりました。

＜制度全体の設計の考え方＞

【制度設計のポイント】

各制度改定をおこなうことにより、今までと収入のバランスに変更が生じます。

- 本給賞与バランスの改定では、改定に伴う 2021 年度の年収変動がおきないように設計しています。
- 退職金一時金の改定では、位置づけおよび本給制度を踏まえ制度改定をおこないます
また、制度の分かりやすさも重視し、本給と引き当て金額（＝引き当てポイント）が連動するようにします。
- 設計にあたっては、2020 年の本給制度見直しに伴う、
①「生涯獲得給与額・生涯獲得賞与額の合算額」と②「退職一時金の総額」と③「確定拠出年金の拠出額」の総合計を踏まえ、検討を進めてきました。

＜現制度の総額イメージ＞

①生涯獲得年収（給与＋賞与）	②退職一時金総額	③確定拠出年金総額
----------------	----------	-----------

＜新制度の総額イメージ＞

①生涯獲得年収（給与＋賞与）	②退職一時金総額	③確定拠出年金総額
----------------	----------	-----------

(1) 本給・賞与制度見直し 対象：社員 ステージ B・C・C-t 審議決定事項

ポイント

- 採用競争力やメンバーの生活安定の観点から、年収における本給水準の割合を引き上げ、その分の賞与の割合を引き下げることをおこないます。
- 賞与原資の配分先については、資格給への配分を検討しています。現行の資格給の金額差が少ないことから、昇格インセンティブを持たせることで、ステージ B 以上への昇格意欲を高めます。

1) 検討背景

- 2019 年度に退職者が増加した結果、組織運営に課題がでています。
- そのため、IMS 労使間ではより採用活動を積極的におこないつつ、働いているメンバーにとっても安心して働ける人事制度の変更が必要だと考えました。
- このような中で、IMS はシステム業界と本給・賞与バランスを比較すると賞与の比重が高い状況です。
- 採用競争力を踏まえると、業界の特性に合わせることで競争力UPにつながると考えています。
⇒IT 業界は年俸制の企業が一定数あることや、年収における賞与のバランスが IMS よりも低い。
⇒中途採用時、賞与を含めた年収額が同水準であれば、給与が高いところに最終的に負けてしまう。
- また、本給の比重を高めることで、メンバーの生活の安定にもつながり、安心して働ける企業としても寄与すると考えています。

2) 改定の方向性

- 年収における、本給と賞与バランスおよび、6 月、12 月の賞与支給水準の見直しをおこないます。
- 改定時期は 2021 年 4 月 1 日付です。（賞与は 2021 年 12 月支給分から）

3) 検討項目

- 賞与から本給への移行水準の検討考慮
- 移行金額を本給の構成要素（資格給、グレード給）へどのように配分をおこなうかの検討
- 制度の設計の考え方

【制度設計のポイント】

- 総額人件費については、維持する方向で検討しています。
- 本給の水準については、業界の年収における賞与割合の平均（20%～25%程度）から算出します。
- 各資格（ステージ）間での本給差（役割・責任に対する報酬）を適切に設けることや、各資格の昇格インセンティブ等を考慮し、本給の加算については、資格給とすることを検討しています。
⇒現状はグレード給の割合が大きいこと
⇒各資格の意味合いはコンセプチュアルスキルの評価にあり、その部分のスキルを伸ばすことは重要であること
⇒新制度とのバランスを取り、ステージ B（マネージャー）への昇格インセンティブを魅力あるものにすべきであること
⇒これらの考え方から、資格給に賞与原資を配分することを検討しています。
- 制度移行による年収の変動について
あくまで、年収における本給と賞与のバランスを見直すことが目的であるため、制度移行による処遇の変動はできる限り最小としていきます。また、移行に合わせ、グレード給表についても改定をおこないます。

<年収における本給・賞与のバランス変更(イメージ)>

年収	
本給	賞与 ステージB：5.35ヶ月 ステージC：5.30ヶ月 ステージC-t：5.01ヵ月
本給	賞与

<原資移行のイメージ>

現行制度		本給 (イメージ)		賞与ヶ月 (年間、B評)	平均賞与額 (年間、)	賞与割合	平均年収
ステージ B GIII - 21ランク		430,000		5.37	2,309,100	30.92%	7,469,100
ステージ C GII - 18ランク		308,100		5.3	1,632,930	30.64%	5,330,130
ステージ C-t GI - 3ランク		219,000		5.01	1,097,190	29.45%	3,725,190



改定イメージ	賞与からの 移行金額	本給 (イメージ)	賞与ヶ月 (減額分)	賞与ヶ月 (年間、B評)	平均賞与額 (年間、)	賞与割合	平均年収
ステージ B GIII - 21ランク	54,000	484,000	-1.94	3.43	1,660,120	22.08%	7,468,120
ステージ C GII - 18ランク	39,000	347,100	-1.97	3.33	1,155,843	21.82%	5,321,043
ステージ C-t GI - 3ランク	29,000	248,000	-1.97	3.04	753,920	21.42%	3,729,920

- 6月賞与・12月の賞与水準の見直しについては、次項の『賞与交渉方式の見直し』と合わせて検討しています。

4) 本給改定案

賞与原資を資格給に配分し、以下の通り資格給およびグレード給表の見直しをおこないます。

① 資格給表案

<資格給表>

現行資格給				資格給 (案)	
ステージ B	105,000円	+	54,000円	⇒	ステージ B 159,000円
ステージ C	55,100円		39,400円		ステージ C 94,500円
ステージ C-t	32,000円		29,000円		ステージ C-t 61,000円

<グレード給表>

制度移行時に発生する年収の変動及びそれに伴う本給水準の変動に対応するため、グレード給を以下の通り改定します。

【現行】グレード給				【改訂案】グレード給			
グレード	ランク	GV	(単位:円)	グレード	ランク	GV	(単位:円)
GV	10	479,000		GV	10	479,000	
GV	9	474,000		GV	9	474,000	
GV	8	469,000		GV	8	469,000	
GV	7	464,000		GV	7	464,000	
GV	6	459,000		GV	6	459,000	
GV	5	454,000		GV	5	454,000	
GV	4	449,000		GV	4	449,000	
GV	3	444,000		GV	3	444,000	
GV	2	439,000		GV	2	439,000	
GV	1	434,000		GV	1	434,000	
GIV	30	415,000		GIV	27	415,000	
GIV	29	412,000		GIV	26	412,000	
GIV	28	409,000		GIV	25	409,000	
GIV	27	406,000		GIV	24	406,000	
GIV	26	403,000		GIV	23	403,000	
GIV	25	400,000		GIV	22	400,000	
GIV	24	397,000		GIV	21	397,000	
GIV	23	394,000		GIV	20	394,000	
GIV	22	391,000		GIV	19	391,000	
GIV	21	388,000		GIV	18	388,000	
GIV	20	385,000		GIV	17	385,000	
GIV	19	382,000		GIV	16	382,000	
GIV	18	379,000		GIV	15	379,000	
GIV	17	376,000		GIV	14	376,000	
GIV	16	373,000		GIV	13	373,000	
GIV	15	370,000		GIV	12	370,000	
GIV	14	367,000		GIV	11	367,000	
GIV	13	364,000		GIV	10	364,000	
GIV	12	361,000		GIV	9	361,000	
GIV	11	358,000		GIV	8	358,000	
GIV	10	355,000		GIV	7	355,000	
GIV	9	352,000		GIV	6	352,000	
GIV	8	349,000		GIV	5	349,000	
GIV	7	346,000		GIV	4	346,000	
GIV	6	343,000		GIV	3	343,000	
GIV	5	340,000		GIV	2	340,000	
GIV	4	337,000		GIV	1	337,000	
GIV	3	334,000		GIII	33	334,000	
GIV	2	331,000		GIII	32	331,000	
GIV	1	328,000		GIII	31	328,000	
GIII	30	325,000		GIII	30	325,000	
GIII	29	322,000		GIII	29	322,000	
GIII	28	319,000		GIII	28	319,000	
GIII	27	316,000		GIII	27	316,000	
GIII	26	313,000		GIII	26	313,000	
GIII	25	310,000		GIII	25	310,000	
GIII	24	307,000		GIII	24	307,000	
GIII	23	304,000		GIII	23	304,000	
GIII	22	301,000		GIII	22	301,000	
GIII	21	298,000		GIII	21	298,000	
GIII	20	295,000		GIII	20	295,000	
GIII	19	292,000		GIII	19	292,000	
GIII	18	289,000		GIII	18	289,000	
GIII	17	286,000		GIII	17	286,000	
GIII	16	283,000		GIII	16	283,000	
GIII	15	280,000		GIII	15	280,000	
GIII	14	277,000		GIII	14	277,000	
GIII	13	274,000		GIII	13	274,000	
GIII	12	271,000		GIII	12	271,000	
GIII	11	268,000		GIII	11	268,000	
GIII	10	265,000		GIII	10	265,000	
GII	32	262,000		GIII	9	262,000	
GII	31	259,000		GIII	8	259,000	
GII	30	256,000		GIII	7	256,000	
GII	29	253,000		GIII	6	253,000	
GII	28	250,000		GIII	5	250,000	
GII	27	247,000		GIII	4	247,000	
GII	26	244,000		GIII	3	244,000	
GII	25	241,000		GIII	2	241,000	
GII	24	238,000		GIII	1	238,000	
GII	23	235,000		GII	32	235,000	
GII	22	232,000		GII	31	232,000	
GII	21	229,000		GII	30	229,000	
GII	20	226,000		GII	29	226,000	
GII	19	223,000		GII	28	223,000	
GII	18	220,000		GII	27	220,000	
GII	17	217,000		GII	26	217,000	
GII	16	214,000		GII	25	214,000	
GII	15	211,000		GII	24	211,000	
GII	14	208,000		GII	23	208,000	
GII	13	205,000		GII	22	205,000	
GII	12	202,000		GII	21	202,000	
GII	11	199,000		GII	20	199,000	
GII	10	196,000		GII	19	196,000	
GII	9	193,000		GII	18	193,000	
GII	8	190,000		GII	17	190,000	
GII	7	187,000		GII	16	187,000	
GII	6	184,000		GII	15	184,000	
GII	5	181,000		GII	14	181,000	
GII	4			GII	13		
GII	3			GII	12		
GII	2			GII	11		
GII	1			GII	10		
GI	12			GII	9		
GI	11			GII	8		
GI	10			GII	7		
GI	9			GII	6		
GI	8			GII	5		
GI	7			GII	4		
GI	6			GII	3		
GI	5			GII	2		
GI	4			GII	1		
GI	3			GI	12		
GI	2			GI	11		
GI	1			GI	10		
GI				GI	9		
GI				GI	8		
GI				GI	7		
GI				GI	6		
GI				GI	5		
GI				GI	4		
GI				GI	3		
GI				GI	2		
GI				GI	1		

<昇給表:ステージB・C・C-t共通>

現行昇給表			(単位：ランクアップ数)					⇒	昇給表 (案)			(単位：ランクアップ数)				
		S	A	B	C	D			S	A	B	C	D			
G V	10ランク	0	0	0	-1	-2	G V	10ランク	0	0	0	-1	-2			
	2~9ランク	3	2	0	0	0		G V	2~9ランク	3	2	0	0	0		
	1ランク	0	0	0	-1	-2			G V	1ランク	0	0	0	-1	-2	
G I V	30ランク	0	0	0	-1	-2	G I V			27ランク	0	0	0	-1	-2	
	2~29ランク	5	3	1	-1	-2		G I V		2~26ランク	5	3	1	-1	-2	
	1ランク	5	3	1	0	0			G I V	1ランク	5	3	1	0	0	
G I I I	30ランク	0	0	0	-1	-2	G I I I			33ランク	0	0	0	-1	-2	
	22~29ランク	5	3	1	-1	-2		G I I I		27~32ランク	5	3	1	-1	-2	
	R2	5	3	1	0	-1			G I I I	R2	5	3	1	0	-1	
G I I	1ランク	5	3	1	0	0	G I I			1ランク	5	3	1	0	0	
	30ランク	0	0	0	0	-1		G I I		32ランク	0	0	0	0	-1	
	R2	5	3	1	0	-1			G I I	22~31ランク	5	3	1	0	-1	
G I	2~21ランク	5	3	2	0	-1	G I			R2	5	3	2	0	-1	
	1ランク	5	3	2	0	0		G I		R1	5	3	2	0	0	
	12ランク	0	0	0	0	-1			G I	R2	0	0	0	0	-1	
G I	8~11ランク	5	3	2	0	-1	G I			6~11ランク	5	3	2	0	-1	
	2~7ランク	6	4	2	0	0		G I		R2	6	4	2	0	0	
	1ランク	6	4	2	0	0			G I	R1	2~5ランク	6	4	2	0	0
										1ランク	6	4	2	0	0	

5) 賞与支給表案

本給水準の見直しを踏まえ、賞与支給表の変更をおこないます。

(ア) 賞与支給表検討の考え方

- 本給水準がアップすることを踏まえ、賞与支給表の見直しをおこないます。
- 一人ひとりの成長をこれまで以上に促すことができる制度であることとします。
- 役割に応じた制度設計をします。
- 生活への影響について配慮します。
- 制度のわかりやすさも念頭に置き、設計します。

② 制度設計のポイント

- (ア) 各資格の評価間ピッチは傾きを現状より大きくし、メリハリのある処遇につなげる制度とします。
- (イ) 評価間ピッチは各ステージで異なるものとし、ステージが高いほど、傾きが大きい設計とします。
- (ウ) 上期・下期の支給水準を平均化し、分かりやすさや生活の安定性に配慮した設計としました。

③ 賞与支給表案

	現行	改訂案																																																																														
【ステージ C】	<12月賞与支給表> <table><tr><td>基本賞与支給ヶ月</td><td>+</td><td colspan="7">基本賞与評価別支給ヶ月</td></tr><tr><td>1.50</td><td></td><td>S</td><td>A</td><td>B +</td><td>B</td><td>B -</td><td>C</td><td>D</td></tr><tr><td></td><td></td><td>0.80</td><td>0.60</td><td>0.45</td><td>0.40</td><td>0.35</td><td>0.20</td><td>0.10</td></tr></table> <6月賞与支給表> <table><tr><td>基本賞与支給ヶ月</td><td>+</td><td colspan="7">基本賞与評価別支給ヶ月</td><td>業績連動賞与支給ヶ月</td></tr><tr><td>1.00</td><td></td><td>S</td><td>A</td><td>B +</td><td>B</td><td>B -</td><td>C</td><td>D</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td>0.80</td><td>0.60</td><td>0.45</td><td>0.40</td><td>0.35</td><td>0.20</td><td>0.10</td><td>1.71</td></tr></table>	基本賞与支給ヶ月	+	基本賞与評価別支給ヶ月							1.50		S	A	B +	B	B -	C	D			0.80	0.60	0.45	0.40	0.35	0.20	0.10	基本賞与支給ヶ月	+	基本賞与評価別支給ヶ月							業績連動賞与支給ヶ月	1.00		S	A	B +	B	B -	C	D				0.80	0.60	0.45	0.40	0.35	0.20	0.10	1.71	<12月・6月賞与支給表> <table><tr><td colspan="7">賞与評価別支給ヶ月</td></tr><tr><td>S</td><td>A</td><td>B +</td><td>B</td><td>B -</td><td>C</td><td>D</td></tr><tr><td>1.920</td><td>1.720</td><td>1.620</td><td>1.520</td><td>1.420</td><td>1.320</td><td>1.120</td></tr></table>	賞与評価別支給ヶ月							S	A	B +	B	B -	C	D	1.920	1.720	1.620	1.520	1.420	1.320	1.120
	基本賞与支給ヶ月	+	基本賞与評価別支給ヶ月																																																																													
	1.50		S	A	B +	B	B -	C	D																																																																							
			0.80	0.60	0.45	0.40	0.35	0.20	0.10																																																																							
基本賞与支給ヶ月	+	基本賞与評価別支給ヶ月							業績連動賞与支給ヶ月																																																																							
1.00		S	A	B +	B	B -	C	D																																																																								
		0.80	0.60	0.45	0.40	0.35	0.20	0.10	1.71																																																																							
賞与評価別支給ヶ月																																																																																
S	A	B +	B	B -	C	D																																																																										
1.920	1.720	1.620	1.520	1.420	1.320	1.120																																																																										
【ステージ B】	<12月賞与支給表> <table><tr><td>基本賞与支給ヶ月</td><td>+</td><td colspan="7">基本賞与評価別支給ヶ月</td></tr><tr><td>1.50</td><td></td><td>S</td><td>A</td><td>B +</td><td>B</td><td>B -</td><td>C</td><td>D</td></tr><tr><td></td><td></td><td>0.80</td><td>0.60</td><td>0.45</td><td>0.40</td><td>0.35</td><td>0.20</td><td>0.10</td></tr></table> <6月賞与支給表> <table><tr><td>基本賞与支給ヶ月</td><td>+</td><td colspan="7">基本賞与評価別支給ヶ月</td><td>業績連動賞与支給ヶ月</td></tr><tr><td>1.00</td><td></td><td>S</td><td>A</td><td>B +</td><td>B</td><td>B -</td><td>C</td><td>D</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td>0.80</td><td>0.60</td><td>0.45</td><td>0.40</td><td>0.35</td><td>0.20</td><td>0.10</td><td>2.00</td></tr></table>	基本賞与支給ヶ月	+	基本賞与評価別支給ヶ月							1.50		S	A	B +	B	B -	C	D			0.80	0.60	0.45	0.40	0.35	0.20	0.10	基本賞与支給ヶ月	+	基本賞与評価別支給ヶ月							業績連動賞与支給ヶ月	1.00		S	A	B +	B	B -	C	D				0.80	0.60	0.45	0.40	0.35	0.20	0.10	2.00	<12月・6月賞与支給表> <table><tr><td colspan="7">賞与評価別支給ヶ月</td></tr><tr><td>S</td><td>A</td><td>B +</td><td>B</td><td>B -</td><td>C</td><td>D</td></tr><tr><td>2.365</td><td>1.965</td><td>1.815</td><td>1.665</td><td>1.515</td><td>1.365</td><td>0.965</td></tr></table>	賞与評価別支給ヶ月							S	A	B +	B	B -	C	D	2.365	1.965	1.815	1.665	1.515	1.365	0.965
	基本賞与支給ヶ月	+	基本賞与評価別支給ヶ月																																																																													
	1.50		S	A	B +	B	B -	C	D																																																																							
			0.80	0.60	0.45	0.40	0.35	0.20	0.10																																																																							
基本賞与支給ヶ月	+	基本賞与評価別支給ヶ月							業績連動賞与支給ヶ月																																																																							
1.00		S	A	B +	B	B -	C	D																																																																								
		0.80	0.60	0.45	0.40	0.35	0.20	0.10	2.00																																																																							
賞与評価別支給ヶ月																																																																																
S	A	B +	B	B -	C	D																																																																										
2.365	1.965	1.815	1.665	1.515	1.365	0.965																																																																										
【ステージ A】	<12月賞与支給表> <table><tr><td>基本賞与支給ヶ月</td><td></td><td colspan="7"></td></tr><tr><td>2.00</td><td></td><td colspan="7"></td></tr></table> <6月賞与支給表> <table><tr><td>基本賞与支給ヶ月</td><td>+</td><td colspan="7">業績連動賞与評価別支給ヶ月</td></tr><tr><td>0.50</td><td></td><td>S</td><td>A</td><td>B +</td><td>B</td><td>B -</td><td>C</td><td>D</td></tr><tr><td></td><td></td><td>3.47</td><td>3.17</td><td>3.02</td><td>2.87</td><td>2.72</td><td>2.57</td><td>2.27</td></tr></table>	基本賞与支給ヶ月									2.00									基本賞与支給ヶ月	+	業績連動賞与評価別支給ヶ月							0.50		S	A	B +	B	B -	C	D			3.47	3.17	3.02	2.87	2.72	2.57	2.27	<12月賞与支給表> <table><tr><td>支給ヶ月</td></tr><tr><td>1.500</td></tr></table> <6月賞与支給表> <table><tr><td colspan="7">賞与評価別支給ヶ月</td></tr><tr><td>S</td><td>A</td><td>B +</td><td>B</td><td>B -</td><td>C</td><td>D</td></tr><tr><td>3.130</td><td>2.530</td><td>2.230</td><td>1.930</td><td>1.630</td><td>1.330</td><td>0.730</td></tr></table>	支給ヶ月	1.500	賞与評価別支給ヶ月							S	A	B +	B	B -	C	D	3.130	2.530	2.230	1.930	1.630	1.330	0.730										
	基本賞与支給ヶ月																																																																															
	2.00																																																																															
	基本賞与支給ヶ月	+	業績連動賞与評価別支給ヶ月																																																																													
0.50		S	A	B +	B	B -	C	D																																																																								
		3.47	3.17	3.02	2.87	2.72	2.57	2.27																																																																								
支給ヶ月																																																																																
1.500																																																																																
賞与評価別支給ヶ月																																																																																
S	A	B +	B	B -	C	D																																																																										
3.130	2.530	2.230	1.930	1.630	1.330	0.730																																																																										

6) 制度移行について

① 移行時に発生する課題について

本給やステージによって異なる賞与から、資格給として一定額を資格給に移すことにより、年収における変動が発生します。

② 課題への対応考え方

- 年収における本給と賞与のバランスを見直すことが目的であるため、制度移行による処遇の変動はできる限り最小としていきます。
- 制度移行時は、人件費および個々人の年収増減が発生しないように、対応をおこないます。

③ 制度移行案

(ア) 対象者について

- 2021 年 3 月 31 日時点で在席しており、制度移行によって、年収が変動する者

(イ) 基準日

- 2021 年 3 月 31 日時点の本給を基準に計算
- ※ただし、ステージ A・B・C の昇格者およびメイト社員からの社員転換者は昇格後の本給を移行前の基準本給とする。

(ウ) 移行実施日

- 2021 年 4 月 1 日
- 制度移行後の初回賞与は、2021 年 12 月賞与

(エ) 移行手順

制度の改定で全員 2021 年度の年収変動の影響をなくするため以下の対応をおこないます。

2021 年 3 月 31 日時点で年収差を計算し

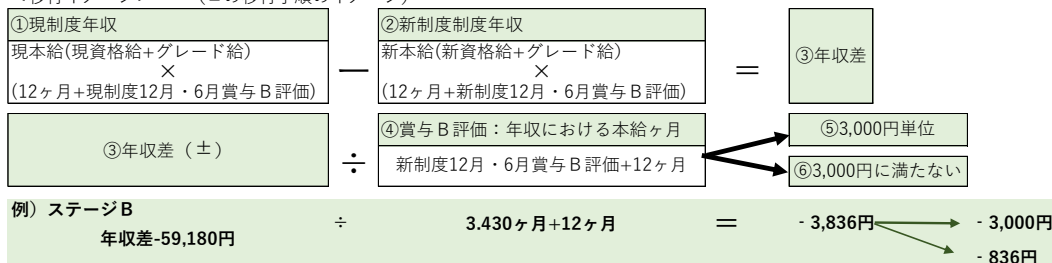
- ① 現制度で本給・賞与 B 評価の年収算出
- ② 新制度で本給・賞与 B 評価の年収を算出
- ③ 現制度と新制度の年収差を算出
- ④ 年収差を新制度の B 評価の賞与ヶ月 + 12 ヶ月で割る
- ⑤ 3,000 円（評価ピッチ）で割り、調整給で 4 月 1 日から±調整する
- ⑥ 3,000 円に満たない金額は 4 月 1 日～3 月 31 日まで調整給で±する
- ⑦ ⑤の調整給の解消は、グレード変更の際に±調整給を加味して移行する。

(オ) 捕捉

- 2020 年度本給変更時の激変緩和措置分は基準本給額から除く。
- 2020 年度評価は、6 月 16 日時点で通常通り反映する。その際調整給は特に変更はおこなわない。
- 2021 年 12 月および 2022 年 6 月賞与の評価において、個人の評価による賞与の増額および減額については、今回の対応にかかる補填や調整はおこなわない。
- 2021 年 12 月および 2022 年 6 月賞与において、会社との交渉で賞与支給表の支給率が変動した場合においては、今回の対応にかかる補填や調整はおこなわない。

<移行イメージ> P41 (エ)移行手順のイメージ

<移行イメージ> (±の移行手順のイメージ)



(2) 社員退職金制度見直し 対象：社員 審議決定事項

ポイント

- 退職一時金の位置づけはこれまで通りとし、変更はおこないません。
- これまでの『資格役割別・役割』によるポイント支給から、分かりやすさと本給制度との接合を踏まえ、『本給』に退職給付金が連動する制度とします。
- 制度移行時に満 57 歳に達しているステージ C の方に対し変動緩和措置として、現制度の退職金との差額が発生した場合、補填をおこないます。

1) 検討の背景

- 2020 年度人事制度改定時には退職金制度改定をおこなわず、臨時対応をおこなっているため、改めて制度を構築する必要があります。

2) 改定の方向性

- 2021 年度の制度導入に向け、新人事賃金制度を踏まえた退職金制度へ移行します。
- 制度移行時に満 57 歳に達している人に対し変動緩和措置として、現制度の退職金との差額が発生した場合、補填をおこないます。

3) 検討項目

●退職金の位置付け

⇒過去からの退職給付の設定を再度確認するとともに、位置づけと要素を踏まえ今回の制度改訂に反映します。

＜過去の経緯＞

- ・現行制度の位置付けは、過去の改定時に整理(2009 年、2012 年、2017 年春の交渉での整理)
⇒「社員の退職一時金制度の位置づけを「貢献度に対する報酬」とします。」(07 年 S P M)
⇒「貢献度の指標は「資格」「役割(ゾーン)」とし、ポイント制に基づく制度とする。」(07 年 S P M)

＜IMS の現行退職給付金制度の位置づけ＞

			退職一時金	確定拠出年金
			ポイント積立	対給与
退職給付制度	功労報奨	対勤続年数	○	-
		対資格		
	給与の後払い	対給与	○	○
	老後の生活保障		-	○

＜本給制度の整理＞

資格(給)	資格(ステージ)は現行と考え方は同様にコンセプチュアルスキルやヒューマンスキル等を認定
グレード(給)	個人のIMS内の業務実績や獲得資格・講座受講歴等をスキルとして認定することにより、決定する認定
ランク	各グレードの成果・プロセス等の認定で、グレード給内を上下する

4) 改定案

＜退職一時金制度改定案＞

【現行】		(単価：1000円)			【改訂案】			(単価：100円)
【現行】 資格ポイント		【現行】 役割ポイント			退職金ランク	本給合計額 (資格給 + グレード給 + 補填)		付与ポイント
ステージ C t	4	ステージ C t		2	1	240,001 ～ 250,000		60
ステージ C	6	ステージ C C II	R 2	4	2	250,001 ～ 260,000		62
ステージ B	11	ステージ C C II	R 1	10	3	260,001 ～ 270,000		64
ステージ A	14	ステージ C C I	R 2	16	4	270,001 ～ 280,000		66
		ステージ C C I	R 1	19	5	280,001 ～ 290,000		68
		ステージ B B VII		15	6	290,001 ～ 300,000		70
【現行】 最低保証ポイント		ステージ B B VI	R 2	16	7	300,001 ～ 310,000		72
G I	6	ステージ B B VI	R 1	17	8	310,001 ～ 320,000		74
G II	10	ステージ B B V	R 2	19	9	320,001 ～ 330,000		76
G III	22	ステージ B B V	R 1	20	10	330,001 ～ 340,000		81
G IV	34	ステージ B B IV	R 2	22	11	340,001 ～ 350,000		86
G V	47	ステージ B B IV	R 1	23	12	350,001 ～ 360,000		91
		ステージ B B III	R 2	25	13	360,001 ～ 370,000		96
		ステージ B B III	R 1	26	14	370,001 ～ 380,000		101
		ステージ B B II	R 2	26	15	380,001 ～ 390,000		200
		ステージ B B II	R 1	29	16	390,001 ～ 400,000		208
		ステージ B B I	R 2	33	17	400,001 ～ 410,000		216
		ステージ B B I	R 1	34	18	410,001 ～ 420,000		224
		ステージ A A VI		20	19	420,001 ～ 430,000		232
		ステージ A A V		24	20	430,001 ～ 440,000		280
		ステージ A A IV		26	21	440,001 ～ 450,000		288
		ステージ A A III		33	22	450,001 ～ 460,000		296
		ステージ A A II		35	23	460,001 ～ 470,000		304
		ステージ A A I		39	24	470,001 ～ 480,000		312
					25	480,001 ～ 490,000		320
					26	490,001 ～ 500,000		328
					27	500,001 ～ 510,000		336
					28	510,001 ～ 520,000		344
					29	520,001 ～ 530,000		352
					30	530,001 ～ 540,000		360
					31	540,001 ～ 550,000		368
					32	550,001 ～ 560,000		376
					33	560,001 ～ 570,000		490
					34	570,001 ～ 580,000		500
					35	580,001 ～ 590,000		510
					36	590,001 ～ 600,000		520
					37	600,001 ～		530

5) 変動緩和措置について

シミュレーションをおこなった結果、一定の年齢以上の場合、定年退職時に退職一時金の水準が現行制度よりもマイナスになることにより、総合的な収入が現行制度よりもマイナスになる可能性が出てくる可能性を確認したため、2021 年 4 月 1 日時点で 57 歳以上のステージ C のメンバーを対象に以下の緩和措置をおこないます。

(ア) 対象者について

- 2021 年 4 月 1 日時点で 57 歳以上のステージ C 社員として在席しており、定年退職した者

(イ) 計算期間

- 2021 年 4 月給与～定年退職時給与まで

(ウ) 計算対象

- 本給（調整給を含む）、賞与、対象一時金、確定拠出年金
※時間外手当、子供手当、欠勤控除等は計算対象には入れません。

(エ) 手順について

対象者が定年退職時に、
旧制度※ 1 での
「生涯獲得年収」 + 「退職一時金の総額」 + 「確定拠出年金の拠出額」 (A)

新制度※ 2 での
「生涯獲得年収」 + 「退職一時金の総額」 + 「確定拠出年金の拠出額」の和 (B)
を比較する。その際、昇格や本給・賞与評価や休職等も総合的に加味し A と B を比較する。

結果が、 $B < A$ の場合、差額を補填します。

※ 1 旧制度

- ・ (2019 年度本給・賞与制度、2020 年度退職金一時金制度、2020 年度確定拠出年金制度)

※ 2 新制度

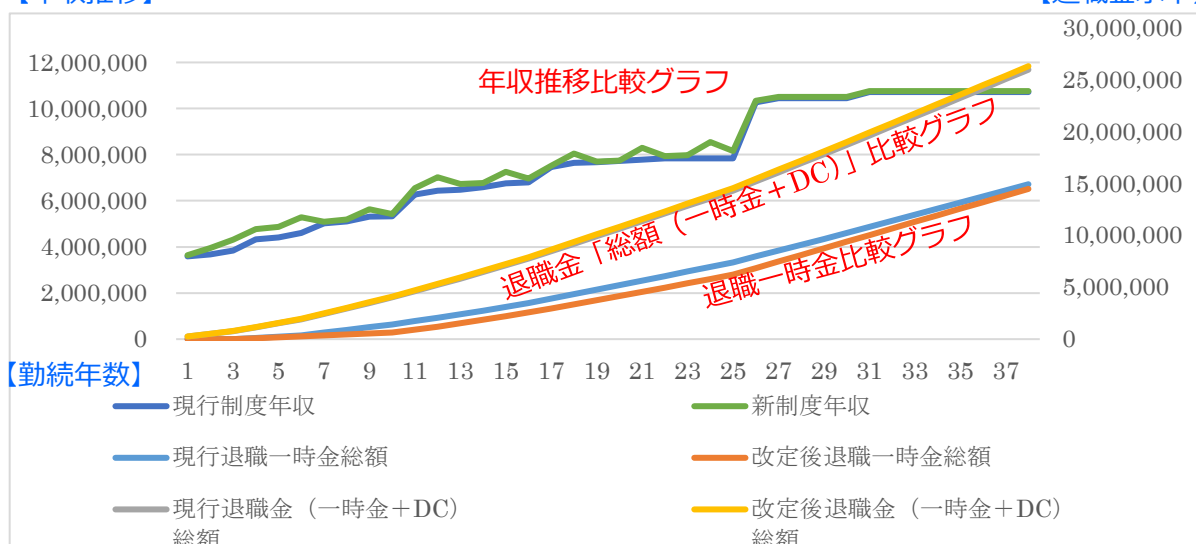
- ・ (2021 年度本給・賞与制度、2021 年度退職一時金制度、2021 年度確定拠出年金制度)

6) 各種シミュレーションについて

(ア) ステージ A 昇格 中～上位者モデル比較

【年収推移】

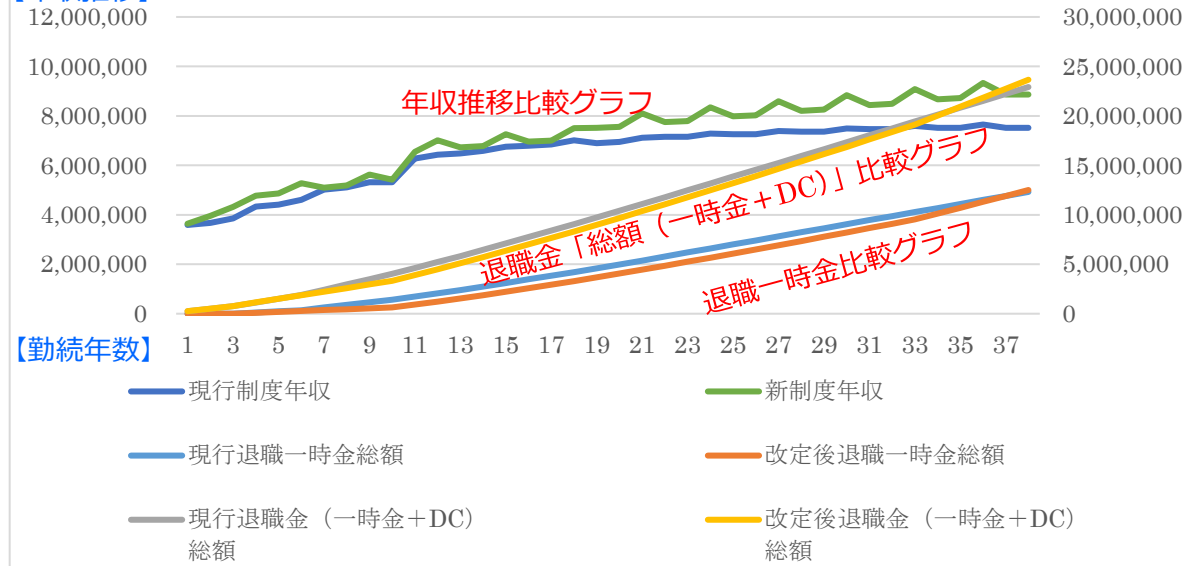
【退職金水準】



(イ) ステージ B GIV退職者モデル 比較

【年収推移】

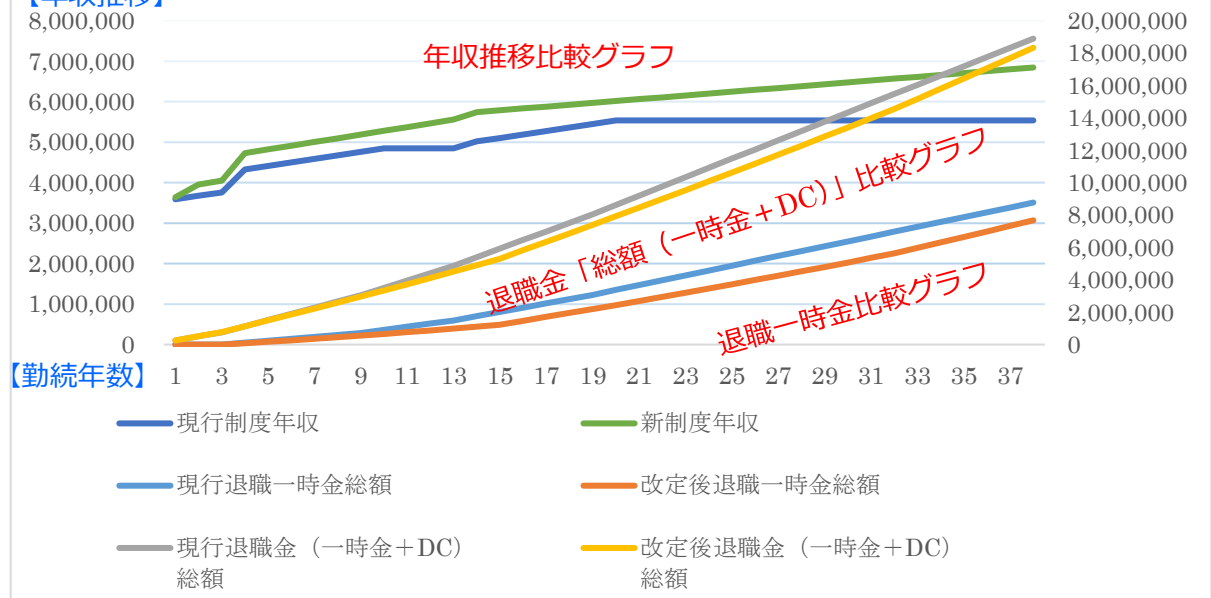
【退職金水準】



(ウ) ステージ C G3退職者モデル 比較

【年収推移】

【退職金水準】



(3) 社員人事賃金制度における、評価制度の見直し 対象：社員 審議決定事項 一部報告事項

ポイント

- 人事賃金制度の枠組みに合わせ、評価シートの見直しをおこないます。
- 各資格別の評価期間の在り方については、引き続き次年度以降継続検討します。

1) 検討の背景

- 人事制度改定に伴い、ステージごとの成果行動に加え、今年度からロールレベルをグレードに結び付ける運用が始まりました。これにより、これまでのステージを意識した成果行動目標を立てるだけでなく、より一人一人の成長を測っていくことやキャリアアップのイメージを持つことが重要になってきています。
- その中で、現行のステージごとに異なる評価期間が目的に沿うものであるか、再検証を行う必要があると労使では考え、検討してきました。

2) 対応の方向性

- 評価シートの見直しについては、運用のしやすさや分かりやすさを重視し、目標管理制度とロールレベル認定制度の内容を1つのシートに集約します。
- 評価期間は現在ステージ毎に分かれているが、統一すべく検討を進めています。
⇒評価期間については、引き続き、検討されているグループの方針を踏まえるとともに、これまで以上に上司・部下のコミュニケーションの必要性を考慮していきます。

3) 対応について 審議決定事項

- 評価シートのフォーマットについて
⇒現在「成果行動評価シート」と「ロールレベル認定シート」の2つに分かれて運用している評価シートについては、より個人のキャリア実現・スキルアップやそれに伴う育成を実現できるようにシートを統合します。
⇒個人が中長期的に目指す姿から、「今期何をどう取り組んでいくか」を目標に落とし込むことや、目標の成果がロールレベルチェックリストのどの項目とリンクするか、同時に確認することにより、つながりを見えやすくなり、成長を測りやすいものとしします。

<評価シート 記載内容イメージ>

項目	主な記載内容
各レイヤーの方針について	全社方針、部門方針、担当方針、期待される役割
ロールレベル認定	上期ロール①（自己評価、自己評価コメント、挑戦したい業務やロール） 上期ロール②（自己評価、自己評価コメント、挑戦したい業務やロール）
個別成果行動評価について	①「品質向上」・「効率化」・「計画的業務遂行」・「業務改善の視点」の4つの視点を必ず踏まえて、必ず具体的行動目標を設定（具体的成果行動目標、期限、指標や成果物、達成基準、ウエイト、自己評価、自己コメント、評価、評点） ②「人材育成」・「専門性強化」・「自己変革テーマ」の視点を踏まえて必ず具体的行動目標を設定 ③期中特別設定目標 （具体的成果行動目標、期限、指標や成果物、達成基準、ウエイト、自己評価、自己コメント、評価、評点）
最終成果	項目、目標数字、ウエイト、実績数字、目標比

＜ステージ A・B 評価シート 改定案＞

39

＜ステージ C 評価シート 改定案＞

40

＜ステージ C-t 評価シート 改定案＞

41

(4) 2021 年度以降の 本給評価要求方法について 対象：社員 報告事項

ポイント

- 本給評価要求は現在、各ステージ毎での要求をおこなっています。
本給制度の見直しにともない、要求内容の見直し、これまでと同様にステージ毎に本給評価要求をおこないます。

1) 検討の背景

- 現在、春の交渉でおこなう社員本給評価は、「各ステージ別」に、評価水準の達成指標として「S・A 評価 3 割以上、B 評価以下 7 割未満」で要求をおこなっています。
- 評価の割合は、評価の中心化傾向をさけ、よりメリハリのある評価をおこなうため、2012 年以降にステージ B・C においておこなってきた要求方法です（ステージ C-t は絶対評価）。
- 今回、新たにグレードを本給に導入したことで、本給評価の要求方法について再確認してきました。

2) 対応の方向性

- 要求内容（S・A 評価 3 割以上、B 評価[および C 評価]7 割未満の分布とする）の見直しはおこないません。
- 公平な制度運営につながる設計を前提に検討を進めます。
- わかりやすさや運用のしやすさについても考慮します。

3) 対応案

- 目標設定は「資格ごとにロールレベルを踏まえた目標設定をおこなう」ことを制度設計してきたことや、分かりやすさや運用のしやすさを考慮し、現行通りステージ毎の要求をおこないます。

<2021 年以降の本給要求のイメージ>

S	A	B	C
3割以上		7割未満	

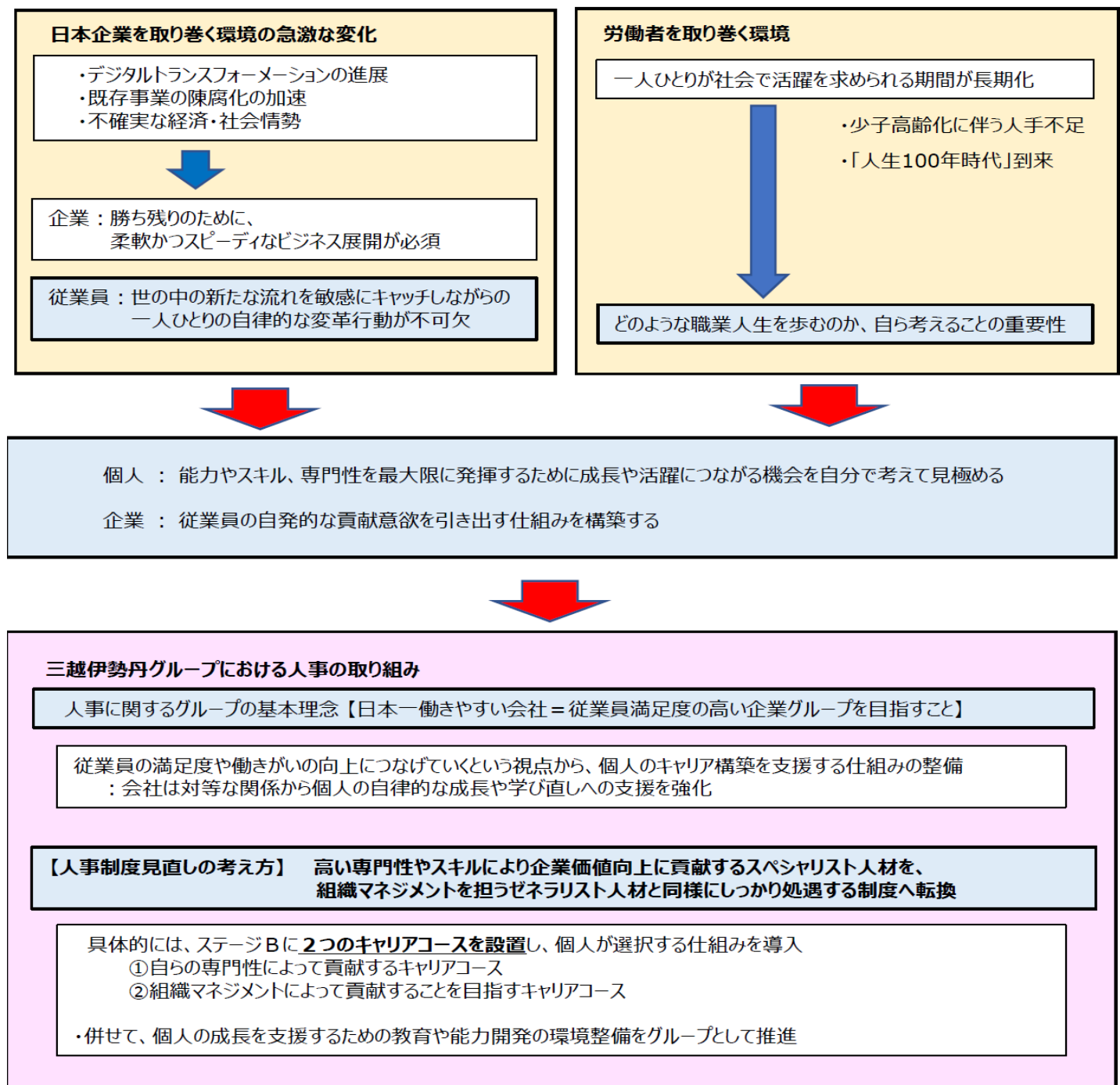
6. 社員ステージ A・B 人事賃金制度について 対象：社員

ポイント

- 社員ステージ A・B 人事賃金制度についてはグループ共通の方向性を踏まえ、改定をおこないます。
 - ・ステージ A はグループマネジメント職として賃金の一部を共通役割給とします。
 - ・ステージ B については G コースおよび S コースの設定をおこないます。

(1) 検討の背景 報告事項

●三越伊勢丹グループの事業戦略・方向性・目指す姿を踏まえ、さらなる人財活用、マネジメント（経営）を担う人財の育成・一元管理、グループガバナンスの強化を目的に、グループ全体で人事制度の枠組みの共通化を行うことがグループ人事労使専門協議会において確認されており、IMSにおいても新しい人事制度の枠組みについて協議を行ってきました。

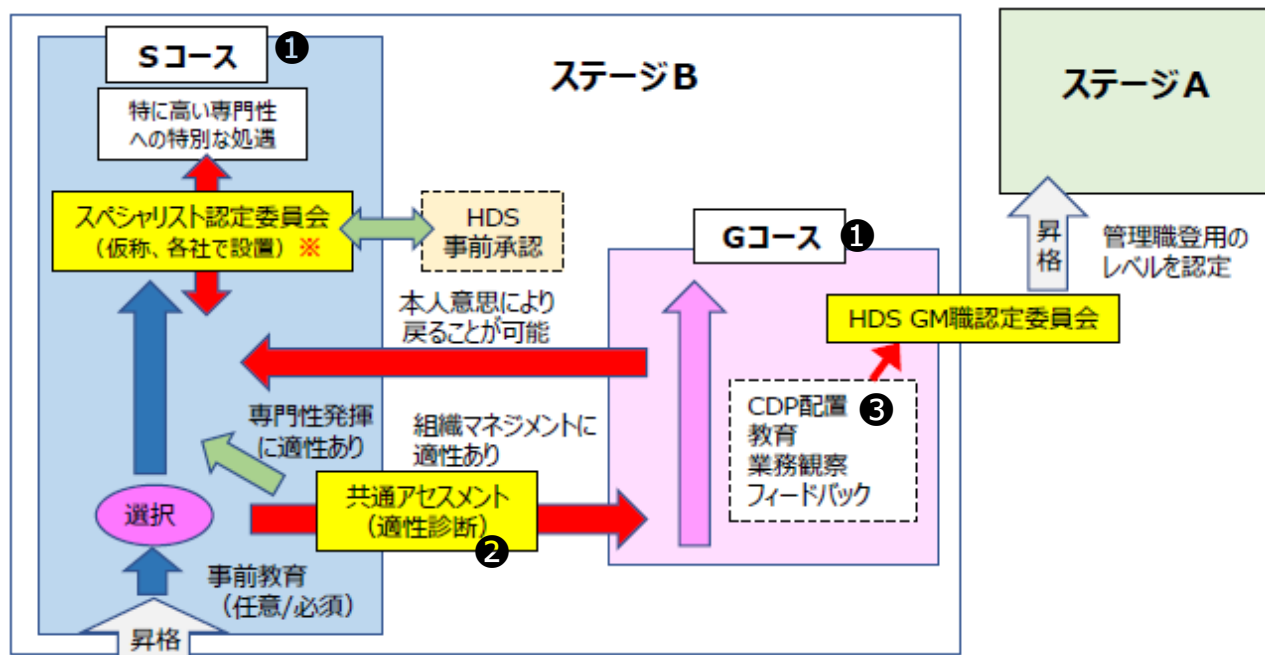


(2) ステージ A 昇格の新プロセス導入 報告事項

1) 全体像について

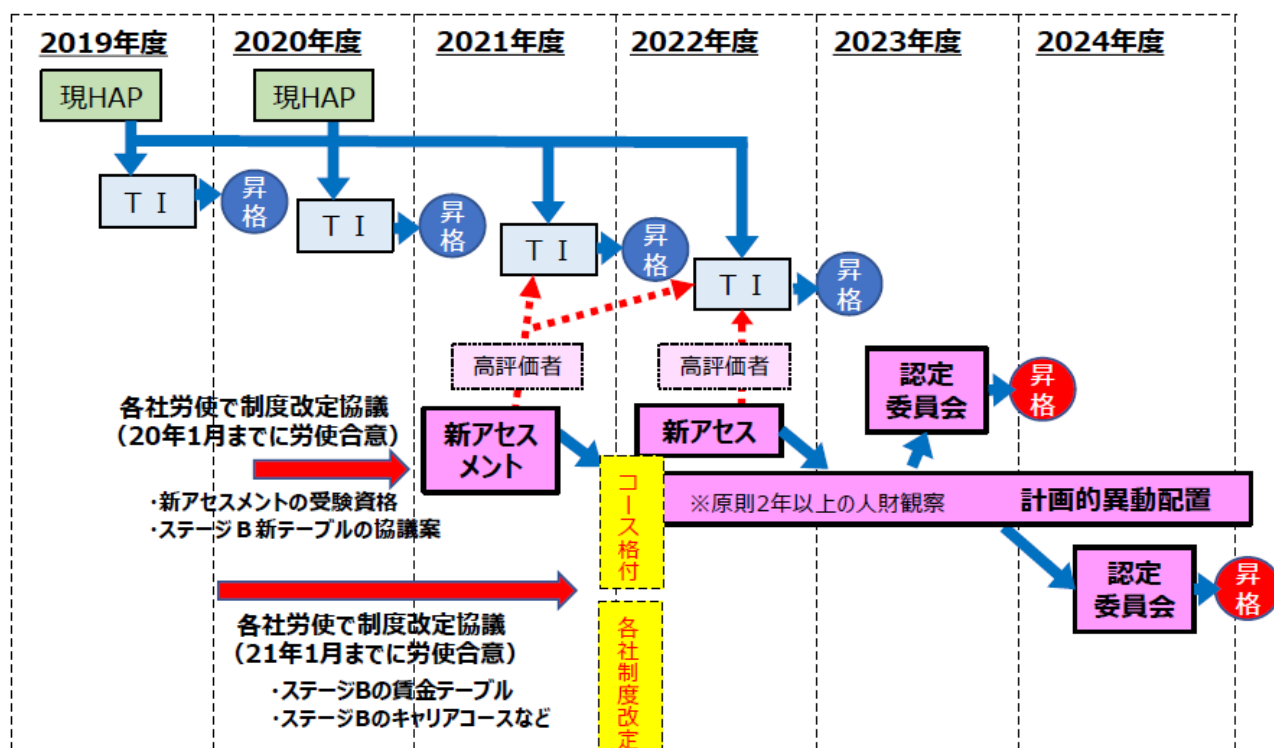
- ステージA昇格については、ステージB在籍時に実施する「グループ共通アセスメント」により、候補者となる「Gコース」の在籍に向けた適正判断を行い、「Gコース」在籍後、教育や異動配置等を原則2年以上経たうえで、HDSによるGM職認定委員会にて昇格を決定する仕組みをグループ共通で検討してきました。（2021年4月改定、新アセスメント開始）
- ステージBについては、高い成果発揮を目指す「Sコース」と、将来グループマネジメントを担うことを目指す「Gコース」の2つのコース設定を行います。また、「Sコース」については、ロールレベル認定制度との整合を検討しています。（2022年度改定予定）

<グループの人事制度の新たな基本フレーム>



- ①ステージBに2つのキャリアコースを設定し、従業員が自らのキャリアを選択できるようにしていきます
a) 高い専門性の発揮を目指す「Sコース」、b) 将来組織マネジメントを担うことを目指す「Gコース」
- ②Gコースの志望者は、新たに導入するグループ共通アセスメントによりキャリア適性を診断します
- ③ステージA昇格者は、Gコースで一定期間の計画的異動配置や教育等を経たステージBから登用します
- ④新アセスメントは 2021 年度から実施します
2020 年度は現行 HAP- I を実施。経過措置としてターゲットインタビューを 2022 年度まで継続実施

<現行ステージ A-HAP からの移行方法・スケジュール>



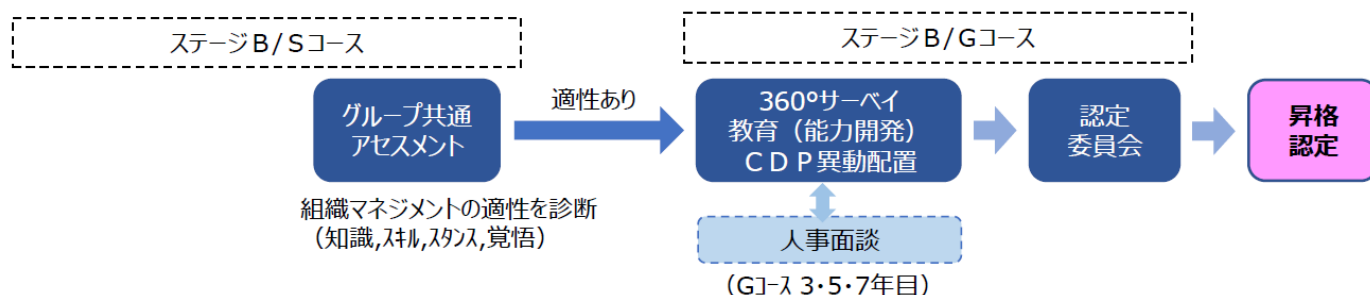
(3) 社員ステージ B 制度改定について 審議決定事項 一部報告事項

グループ全体における方向性を踏まえ、ステージ B 人事制度における検討の方向性についてご連絡します。

- 専門性を高め、高い成果発揮を目指す「S コース」と、将来グループマネジメントを担うことを目指す「G コース」の2つのコース設定を行います。【2022 年度運用開始】
 - S コース⇒G コースへのコース変更については、本人の希望のもと、グループ共通のアセスメント（適正審査）を経て変更することができる仕組みとします。【2021 年度運用開始】
 - ステージ A への昇格については、原則の教育・異動配置を経て「HDS GM 職認定委員会」にて決定されることとなります。
- ※現行のステージ A-HAP は 2020 年度で廃止となります。（新アセスメント・昇格のスケジュールは下図参照）

1) 新しいステージ A 昇格認定フローについて 報告事項

＜新しいステージ A 昇格認定フロー＞



＜アセスメント概要＞

演習内容	測定項目 ※後出「参考資料」を参照	項目数	適性判定基準	(参考) MSC
① 筆記試験	知識 事業戦略に必要な最低限のデジタル知識 経営に必要な最低限の財務会計知識 事業構想に必要な最低限のビジネス知識	3	設定した点数以上	なし
② 小論文+プレゼン（リアル・将来） ③ グループディスカッション（ケーススタディ） ④ 面談（ロールプレイ）	スキル（ポータブルスキル） 価値定義（新しい顧客価値を定義する） 戦略策定（戦略を立案し戦略に落とし込む） 組織運営（組織の方向性を示し、メンバーの能力を引き出し戦略を推進する）	18	組織運営に関するポータブルスキル 9項目において 5段階評価3点以上	AP・GD・IB・ISの4演習によりマネジメント能力（個人的能力、対人関係能力、業務遂行能力、意思決定能力）を測定 ※5段階評価3点×18項目 = 54点以上合格
⑤ 小論文+個人面接（リアル・過去）	スタンス・覚悟	5	5段階評価 ALL3点以上	なし

【新アセスメントの特徴】

「必要とされる知識・能力」を確認しつつ、「ステージ A への適性（性格特性・マインド）」に力点

【現行HAPの特徴】

「ステージ A としての能力が備わっているか」および「その能力が行動として発揮できるか」に力点

2) グループ共通アセスメントの受験要件について 審議決定事項

【現行】ステージ A : HAP 受験要件		⇒	【改定】ステージ A : 共通アセスメント受験要件	
受験資格	ステージ B 昇格5年目		受験資格	ステージ B 昇格3年目
受験回数	3回		受験回数	3回

※ステージ B 昇格後最短 7 年目で A 昇格 現行より 2 年ほど短縮
観察期間を含めると A 昇格タイミングは同一

※なお、現行 HAP- I 受験者の受験回数は共通アセスメント受験回数には含まれません。

3) 次年度検討事項 **報告事項**

S コースの I M S における認定要件等の検討

⇒ I M S では、専門性の特に高いステージ B = ロールレベル 5（グレード V・VI）を想定し、認定会議で認定をおこなう。ロールレベル 5 が無いロールについての S コースの検討。

＜ロールレベル表＞

ロールレベル	共通ミッション・役割
5	●IMSを代表するリーダーとして、IMS内外からの認知や信頼を得ている ●全社的かつ複雑性の高い業務遂行および課題発見・解決をリードする ●ロールの第一人者として、次期トップ層（L4・L5）の引き上げを含めた、ロール全体のレベルアップを推進できる
4	●全社規模の業務遂行および課題発見・解決をリードする ●ロールの第一人者として、全社的な視野に立って同ロール全体のレベルアップを推進する
3	●独力で、業務遂行および課題発見・解決ができる ●未経験者・経験者問わず、メンバーに適切な指導・育成ができる
2	●上位者の支援のもと、業務遂行および課題発見・解決ができる ●未経験者に適切な指導・育成ができる（主にレベル1設定のあるロール）
1	●上位者の指示・支援のもと、与えられた範囲における業務遂行及び課題発見・解決ができる

(4) ステージ A 制度改定について

1) これまでの経緯

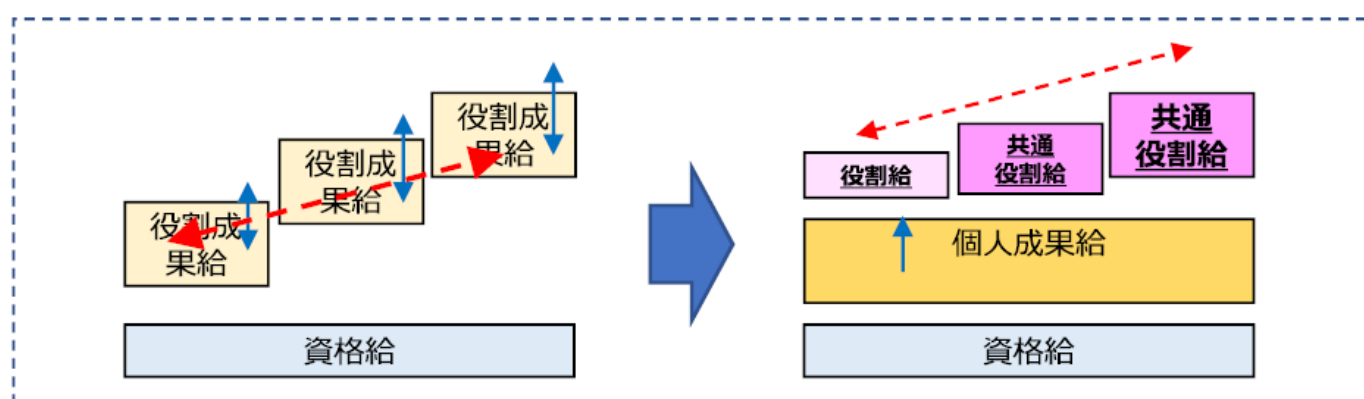
- 2021 年度より、グループ共通基準により「グループマネジメント職（GM ポスト）」を設置します。
- それに伴い、ステージ A の本給制度の在り方については、個人成果積上げ型（3 階建て、資格給＋個人成果給＋役割給）に統一することや「グループマネジメント職（GM）」の役割給についてグループ共通基準（共通役割給）としていくことが、グループ労使で確認おり、IMS のステージ A 本給制度体系も見直しをおこないます。

2) ステージ A 本給制度改定案

① 本給体系の見直しについて

＜ステージ A 本給体系イメージ＞

（ステージ A 本給制度設計におけるグループ共通方針）



- 現行ステージ A 制度を GM 職に合わせた 3 階建て構造に移行します。
- 現行の「資格給＋役割給」から「資格給＋共通役割給（GM 職以外のステージ A は役割給）＋個人成果給」の体系に変更します。個人成果給を導入することにより、成果の積み上げが可能となり、達成度による処遇の向上が実現できる本給体系としていきます。
- 現行の PV を GM 職と IMS 独自のステージ A に分けて設計します。
- 設計に当たっては、自社の本給テーブル・水準を基準にしながら、「（共通）役割給」を除いた金額をベースに、「資格給」と「個人成果給」の新テーブルを設計します。

② 本給表改定について

(ア) 資格給について

- 資格(ステージ)**は現行と考え方は同様に**コンセプトチュアルスキルやヒューマンスキル等を認定**します。
- ステージ B 以下と同様に、年収における本給賞与バランスの見直しをおこない、ステージ B との資格給の差は現行を上回る設定としてステージ A のインセンティブを持たせる設計とします。
現在 155,000 円 ⇒ 改定案 235,000 円

(イ) 個人成果給について

- これまでの洗い替え（毎期評価 B リセット）ではなく、個人の成果の積み上げ・可能な本給要素を導入することにより、達成度に応じた処遇を実現をします。

(ウ) 共通役割給/役割給について

- PV（ポジションバリュー＝役割）によって、変動する本給とし、全7段階とします。
 - GM 職の共通役割給は GM0～GM4 は5段階とし、金額はグループ共通です。
 - IMS 独自の役割部分は、2段階とし、現行水準と合わせるように設定します。
- その際、A1 ゾーンはシニアマネージャー、A2 ゾーンは要保護メンバー（時間管理者とします）として設定します。

(I) 評価について

- 評価の基軸は各個人に設定された目標に対する成果と行動で評価をおこないます。
⇒制度の考え方や運用は現在と変わらない。
- 各人の資格と役割に応じた目標設定をおこないます。
- 評価期間の成果行動及び成果を評価します。

(オ) その他

- ステージ A 昇格者はグループ人財として経営・マネジメント業務を担います。また、A1 シニアマネージャーは会社の特命業務を担う人財であり、特命業務を明確にして異動配置を行います。

3) 本給表および昇給表（案）審議決定事項

【個人成果給設計について】

① 上限設定について

- 移行時に個人成果給の上限に当たらないよう、現行制度の PV 上限値より上回った設計とします。
- トップレベルの専門性を有しながらステージ A として経営を担うような優秀な人材でも昇給し続けられる設計とします。

② 下限設定について

- ステージ B グレードⅣの上位（16、17 ランク）で時間外 25 時間をした場合でも、ステージ A の一番下（IMS 独自の A1）の月給が上回る設計とします。

③ 本給ランクについて

- 最短で、ステージ A となった場合でも定年までに使いきれ設計としています。
- 評価にメリハリをつけるため、2,000 円刻みとします。

④ レンジについて

- 習熟度に従い R1～R3 を設定。高いレンジになるほど、昇給額が下がる。
- R3～R1 レンジを 30 ランクずつの当分に設定します。

⑤ 昇給表設計について

- R1～R2 は B 評価でも昇給し、成果の積み上げを実感できる制度とします。
- 本給は S・A 評価の場合は大きく昇給できる仕組みとします。

<現行本給表>

現行 資格給 A (単位: 円)	155,000
------------------	---------

現行 単一職務給 (単位: 円)					
	S	A	B	C	D
A I	531,000	521,000	511,000	501,000	491,000
A II	468,000	458,000	448,000	438,000	428,000
A III	453,000	443,000	433,000	423,000	413,000
A IV	404,000	394,000	384,000	374,000	364,000
A V	389,000	379,000	369,000	359,000	349,000
A VI	349,000	339,000	329,000	319,000	309,000

<新制度 (案) >

①資格給 A （単位：円）				235,000	
②共通役割給（単位：円）					
G M0			300,000		
G M1	社長		240,000		
G M2	総務部長		190,000		
G M3	シサ部長	現行AⅠ	150,000		
G M4	他部長	現行AⅡ	120,000		
A 1	SM（41条）	現行AⅣ～	65,000		
A 2	要保護（時間管理者）		5,000		
昇給表（単位：ランク数）					
R1		R2		R3	
S評価	10	S評価	9	S評価	8
A評価	6	A評価	5	A評価	4
B評価	2	B評価	1	B評価	0
C評価	-1	C評価	-2	C評価	-3
D評価	-4	D評価	-4	D評価	-4

③個人成果給（単位：円）								
R 3	94	506,000	R 2	63	444,000	R 1	33	384,000
	93	504,000		62	442,000		32	382,000
	92	502,000		61	440,000		31	380,000
	91	500,000		60	438,000		30	378,000
	90	498,000		59	436,000		29	376,000
	89	496,000		58	434,000		28	374,000
	88	494,000		57	432,000		27	372,000
	87	492,000		56	430,000		26	370,000
	86	490,000		55	428,000		25	368,000
	85	488,000		54	426,000		24	366,000
	84	486,000		53	424,000		23	364,000
	83	484,000		52	422,000		22	362,000
	82	482,000		51	420,000		21	360,000
	81	480,000		50	418,000		20	358,000
	80	478,000		49	416,000		19	356,000
	79	476,000		48	414,000		18	354,000
	78	474,000		47	412,000		17	352,000
	77	472,000		46	410,000		16	350,000
	76	470,000		45	408,000		15	348,000
	75	468,000		44	406,000		14	346,000
74	466,000	43	404,000	13	344,000			
73	464,000	42	402,000	12	342,000			
72	462,000	41	400,000	11	340,000			
71	460,000	40	398,000	10	338,000			
70	458,000	39	396,000	9	336,000			
69	456,000	38	394,000	8	334,000			
68	454,000	37	392,000	7	332,000			
67	452,000	36	390,000	6	330,000			
66	450,000	35	388,000	5	328,000			
65	448,000	34	386,000	初任 4	326,000			
64	446,000				3	324,000		
					2	322,000		
					1	320,000		

4 ランク
初任格付け位置

4) ステージ A 賞与支給表案

本給水準の見直しを踏まえ、賞与支給表の変更をおこないます。

＜賞与支給表検討の考え方＞

- 本給水準がアップすることを踏まえ、賞与支給表の見直しをおこないます。
- 一人ひとりの成長をこれまで以上に促すことができる制度であることとします。
- よりメリハリのある処遇を目指した設計としていきます。
- 制度のわかりやすさも念頭に置き、設計します。

① 制度設計のポイント

- (ア) 各資格毎の評価間ピッチは傾きを現状より大きくし、メリハリのある処遇につなげる制度とします。
- (イ) 評価間ピッチはこれまで以上に大きく設定していきます。

② 賞与支給表案

現行								改訂案																																																									
<12月賞与支給表> <table><tr><td>基本賞与</td></tr><tr><td>支給ヶ月</td></tr><tr><td>2.00</td></tr></table> <6月賞与支給表> <table><tr><td>基本賞与</td></tr><tr><td>支給ヶ月</td></tr><tr><td>0.50</td></tr></table> <table><tr><th colspan="7">業績連動賞与評価別支給ヶ月</th></tr><tr><th>S</th><th>A</th><th>B +</th><th>B</th><th>B -</th><th>C</th><th>D</th></tr><tr><td>3.87</td><td>3.57</td><td>3.42</td><td>3.27</td><td>3.12</td><td>2.97</td><td>2.67</td></tr></table>								基本賞与	支給ヶ月	2.00	基本賞与	支給ヶ月	0.50	業績連動賞与評価別支給ヶ月							S	A	B +	B	B -	C	D	3.87	3.57	3.42	3.27	3.12	2.97	2.67	<12月賞与支給表> <table><tr><td>支給ヶ月</td></tr><tr><td>1.500</td></tr></table> <6月賞与支給表> <table><tr><th colspan="7">賞与評価別支給ヶ月</th></tr><tr><th>S</th><th>A</th><th>B +</th><th>B</th><th>B -</th><th>C</th><th>D</th></tr><tr><td>3.96</td><td>2.96</td><td>2.61</td><td>2.26</td><td>1.91</td><td>1.56</td><td>0.56</td></tr></table>								支給ヶ月	1.500	賞与評価別支給ヶ月							S	A	B +	B	B -	C	D	3.96	2.96	2.61	2.26	1.91	1.56	0.56
基本賞与																																																																	
支給ヶ月																																																																	
2.00																																																																	
基本賞与																																																																	
支給ヶ月																																																																	
0.50																																																																	
業績連動賞与評価別支給ヶ月																																																																	
S	A	B +	B	B -	C	D																																																											
3.87	3.57	3.42	3.27	3.12	2.97	2.67																																																											
支給ヶ月																																																																	
1.500																																																																	
賞与評価別支給ヶ月																																																																	
S	A	B +	B	B -	C	D																																																											
3.96	2.96	2.61	2.26	1.91	1.56	0.56																																																											

5) 制度移行について

年収における本給賞与のバランス変更と制度改定に対応するため、現行の水準と同等で新本給表に移行できるように対応します。

① 制度移行案

(ア) 対象者について

- 2021 年 3 月 31 日時点で在席しており、制度移行によって、年収が変動する者

(イ) 基準日

- 2021 年 3 月 31 日時点の本給を基準に計算
- ※ただし、ステージ A・B・C の昇格者およびメイト社員からの社員転換者は昇格後の本給を移行前の基準本給とする。

(ウ) 移行実施日

- 2021 年 4 月 1 日
- 制度移行後の初回賞与は、2021 年 12 月賞与

(I) 移行手順

<4 月 1 日～6 月 15 日の間>

- 制度の改定で全員 2021 年度の年収変動の影響をなくす。
- 4 月 1 日時点（役割変動、昇格等を踏まえる）で以下の対応をおこなう。
- ①現制度で賞与 B 評価の年収算出
- ②新制度で賞与 B 評価の年収を算出
- ③現制度と新制度の年収差を算出
- ④年収差を新制度の B 評価の賞与ヶ月+12 ヶ月で割る
- ⑤3,000 円で割り、調整給で 4 月 1 日から±調整する
- ⑥3,000 円に満たない金額は 4 月 1 日～3 月 31 日まで調整給で±する
- ⑦④を 4 月 1 日本給から全額調整給でプラスマイナス調整する
(ポジションに反映ができないため)

<6 月 15 日>

- 評価反映 (A 評価→ポジション A) による本給改訂
- 新しい役割への読み替え (GM 職・IMS 職に変更)
※調整給込みで、直近上位位置へ位置づけ

<6 月 16 日>

- 本給調整分を個人給ランクに反映
- 端数分は 2022/3/31 までの調整として継続

(オ) 捕捉

- 2021 年 12 月および 2022 年 6 月賞与において、会社との交渉で賞与支給表の支給率が変動した場合においては、今回の対応にかかる補填や調整はおこなわない。

7. 賞与交渉方式の変更

対象：社員・メイト社員・エルダースタッフ E I ～EIV・スペシャルティスタッフ I・II 審議決定事項

ポイント

- グループの方針である「業績結果にデジタルに連動する仕組みを廃止し、半期ごとに交渉する」という方向性を踏まえ、IMS においても賞与要求の進め方を見直します。**対象は賞与支給がある全雇用形態です。**
- 賞与要求は春の交渉で「ベースとなる支給表」および「業績評価指標」を確認し、上期・下期それぞれの「業績評価指標」の見通しを基に労使交渉をおこないます。
- 業績指標は「HDS 連結営業利益」、「IMS の営業利益」「IMS のアクションプランの進捗」を指標とします。

1) 検討の背景

- グループでは、各社における賞与交渉方式の課題を踏まえ、今後の方向性について協議をおこなってきた。
- 具体的には「直近業績に対応した交渉が可能になること」「全社業績の賞与支給額への反映のあり方における課題」などを踏まえ、今後は「支給表方式、半期交渉、業績とデジタルに連動する業績連動賞与なし」を前提に検討を進めてきました。

2) 検討内容について

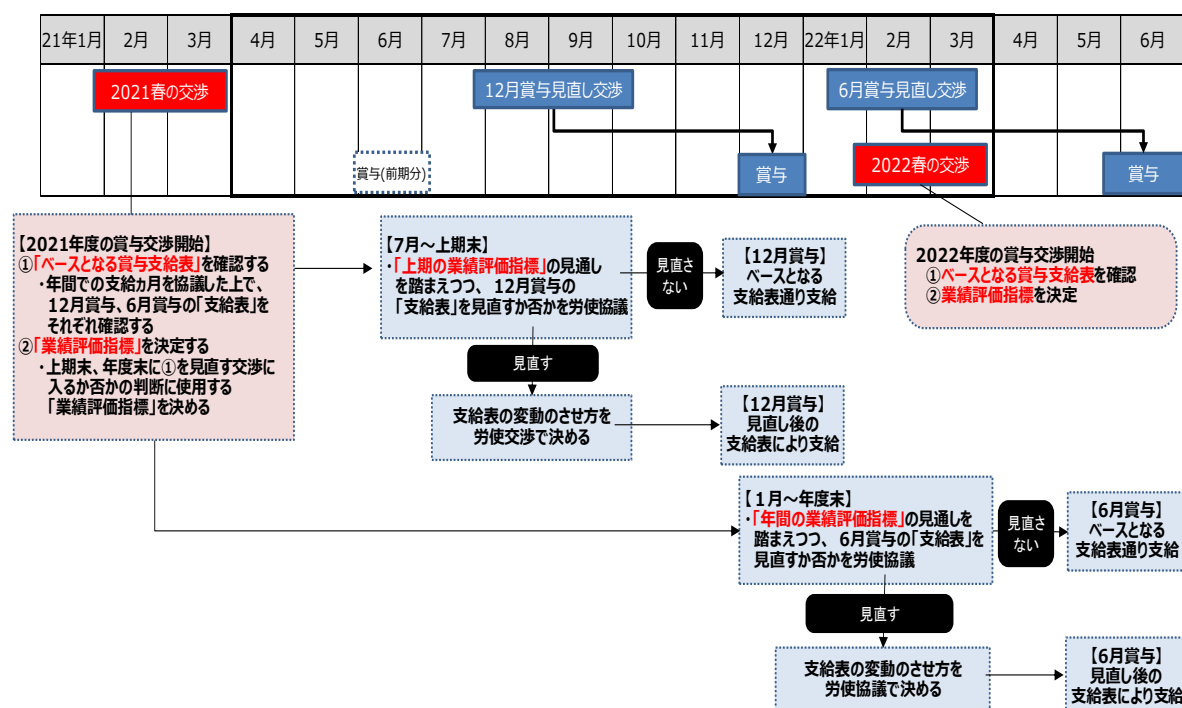
- IMS においても 2021 年度賞与要求から、「業績結果によって賞与が連動する仕組みを廃止し、**賞与支給表をベースに半期ごとの状況に応じて交渉をおこなう**」こととしていきます。

⇒2020 年度までの賞与交渉は、春の交渉にて、新年度の 12 月賞与、6 月賞与の賞与支給表（各ステージ毎の基本賞与・業績連動賞与支給表）を決定していました。賞与支給表および業績連動賞与計算式をベースに、翌年 5 月に出る業績連動賞与の指標結果を踏まえ、支給率を算出し 6 月度賞与として支給していました。

⇒これまでの、「支給表×業績結果」を踏まえたデジタルな賞与水準の決定ではなく、半期毎に「支給表×会社の状況」を踏まえて、賞与支給額の最終的な決定をおこないます。

- 社員の賞与支給表**については、前項の『本給・賞与制度の見直し』と合わせて見直します。

<2021 年度以降の賞与決定フロー イメージ>



参考：2021 年度の賞与交渉フロー

HDS 労使協議会で確認した賞与交渉フローに見直しに基づき、賞与要求については業績結果にデジタルに連動する仕組みを廃止し、年間要求から半期要求とし、春の交渉での賞与要求はおこなわない。

<2021 年度の賞与交渉フロー>

- ① 今春の交渉において、2021 年度賞与（2021 年 12 月・2022 年 6 月支給賞与）について、業績連動賞与の解消を含めた新たなベースとなる支給表を労使協議のうえ決定する。
- ② 賞与支給額を決定する際に使用する「業績評価指標※」を労使協議のうえ決定する。
- ③ 業績評価指標をもとに、12 月賞与の支給表の見直しについて協議の上、賞与要求をおこなう。（9 月～10 月）
- ④ 要求内容に基づき 12 月賞与を支給
- ⑤ 業績評価指標をもとに、6 月賞与の支給表の見直しについて協議の上、賞与要求をおこなう。（4 月～5 月）
- ⑥ 要求内容に基づき 6 月賞与を支給

※ただし、業績評価指標については、毎年の春の交渉時での協議・決定が可能です。

3) 業績評価指標（案）

業績指標は「財務数値」と「定性評価指標（会社としての主要施策の達成度合いなど）」を組み合わせ設定します。本来賞与については、営業利益水準によって支給されるものと捉えていますが、企業の特性を鑑み、IMS 賞与支給における業績指標は以下の 3 つとします。

●HDS 連結営業利益

IMS は引き続きグループの情報システムやビジネスにおいて重要なミッションを果たす役割であることから、HDS 連結営業利益について一定の責任を負っていると考えます。そのため、この指標を採用します。

●IMS の自社の営業利益

IMS は一方で、自社の事業における採算性も求められており、IMS の方針としても自社の営業利益水準を高めていく方針を掲げています。このような中で、IMS の自社営業利益水準を業績評価指標とすることは必要なことと捉え、この指標を採用します。

●IMS のアクションプランの進捗度

IMS の収入は前年の百貨店業績に連動していることや、情報システムやビジネスのテクノロジーについて先んじて取り組みを提案・推進する役割を担っていることから、その進捗の確認に必要な KPI を指標として採用します。

上記、業績評価指標に基づき、賞与要求をおこないます。

指標に基づき±の要求をおこなう場合は、賞与支給表を±の定率（％）で変動させます。

4) 支給表 (案)

各雇用形態の支給表は以下の通りです。

※新卒社員賞与や雇用形態転換時賞与、支給細則等は、2021 年 12 月賞与、2022 年 6 月賞与交渉時に合わせて要求します。

【ステージC-t】

<12月・6月賞与支給表>

賞与評価別支給ヶ月						
S	A	B +	B	B -	C	D
1.920	1.720	1.620	1.520	1.420	1.320	1.120

2021年 4 月大卒新入社員C-t社員 12月賞与 本給×1.67ヶ月

【ステージC】

<12月・6月賞与支給表>

賞与評価別支給ヶ月						
S	A	B +	B	B -	C	D
2.365	1.965	1.815	1.665	1.515	1.365	0.965

【ステージB】

<12月賞与支給表>

支給ヶ月
1.500

<6月賞与支給表>

賞与評価別支給ヶ月						
S	A	B +	B	B -	C	D
3.130	2.530	2.230	1.930	1.630	1.330	0.730

【メイト社員】

<12月・6月賞与支給表>

賞与評価別支給ヶ月				
S	A	B	C	D
1.4	1.3	1.2	1.1	1

【スペシャリティスタッフⅠ】

<12月・6月賞与支給表>

個別雇用契約に従って支給

【スペシャリティスタッフⅡ】

<12月・6月賞与支給表>

個別雇用契約に従って支給

【エルダースタッフEⅠ・EⅡ（時給制）】

<12月・6月賞与支給表>

月例本給	S評価加算	A評価加算
みなし1ヶ月	0.40ヶ月	0.20ヶ月

【エルダースタッフEⅠ・EⅡ（時給制）】

<12月・6月賞与支給表>

月例本給	S評価加算	A評価加算
みなし1ヶ月	0.40ヶ月	0.20ヶ月

8. パートタイム社員の就業時間の対応 対象：フェロー社員（無期・有期）、エルダースタッフ 時間給制 審議決定事項

ポイント

- 月給制社員の所定労働時間との差がなくなってきており、月給制社員よりも短時間で働く雇用形態であることを踏まえ、フェロー社員および時間給制エルダースタッフの所定労働時間の短縮をおこないます。
- 時給制社員の労働時間を短縮するにあたり、収入の減少につながらないように対応します。

1) 検討の背景

- 現在、フルタイム勤務者の年間所定労働時間が短縮される中、パートタイムであるフェロー社員・エルダースタッフ（時間給制）の所定労働時間との差がなくなってきています。
- 月給制社員の月内所定労働時間が、フェロー社員・エルダースタッフ時間給制の月内所定労働時間を下回る可能性があり、フェロー社員・エルダースタッフⅡの月内所定労働時間を短縮する対応が必要になります。
- 今後さらなるフルタイム勤務者の働き方の改善（休日増・勤務時間の減）をおこなう上で課題となります。

2) 対応の概要

- フェロー社員・エルダースタッフ時間給制の一日の所定労働時間を最大で 6.5 時間に短縮します。
- フェロー社員については、労働時間短縮により、収入が減少するので、その分は時給を増やして契約時間を短くする方向で検討します。最終的な時間給表については「60 歳以降のフェロー社員制度」と合わせて検討を行います。
- また、エルダースタッフⅠ・Ⅱの時間給表の見直しについては、P58 エルダースタッフ役割の見直しの部分を参照ください。

3) 対応案

① フェロー社員、エルダースタッフ（EⅡ）所定労働時間の見直し

2021 年 4 月 11 日の契約改定時より、

- 1 週間当たりの所定労働時間を実働 12 時間以上 32 時間 30 分以内（現行 35 時間以内）に変更します。
- 1 日当たりの所定労働時間を最大 6 時間 30 分以内（7 時間以内）に変更します。

【参考：所定労働時間の短縮案 イメージ】

	社員・メイト			フェロー		エルダースタッフ EⅡ	
	年間所定	週所定	1 日所定	週契約時間	1 日	週契約時間	1 日
2020 年	1832 時間	35 時間 13 分	7:25	～35 時間	7 時間 00 分	～35 時間	7 時間 00 分
2021 年	1818 時間	34 時間 58 分	7:25	32 時間 30 分	6 時間 30 分	32 時間 30 分	6 時間 30 分

② フェロー社員 所定労働時間短縮に伴う、時給の見直し

所定労働時間短縮分が 1 日当たりの収入減につながらないように、時給の見直しをおこないます。

対応：1 日の所定労働時間を短縮する分を各個人の時間給に割り返します。

⇒全員共通の増額金額はベース給に加算し、個々人による金額は、調整給に加算します。

対象者：5 名

<フェロー社員 賃金構成>		<時間給への対応イメージ（例）>		
現行		現行		
ベース給	745円	745円	745円	745円
地域別職種給(新宿・日本橋)(事務)	220円	220円	220円	220円
能力給	0～290円	55円	135円	235円
調整給	個人別設定	0円	0円	0円

<時間給対応：計算>				
本給	(基準内賃金)	1,020円	1,100円	1,200円
①30分換算		510	550	600
②時給換算	(①/6.5h)	78.5	84.6	92.3
③時給換算	(②5円以下切り上げ)	80	85	95
④ベース給付加分(全員固定)		80	80	80
⑤調整給増加分	(③－④)	0	5	15
⑥変更後時間給		1,100円	1,185円	1,295円

改定後		改定後		
ベース給	825円	825円	825円	825円
地域別職種給(新宿・日本橋)(事務)	220円	220円	220円	220円
能力給	0～290円	55円	135円	235円
調整給	個人別設定	0円	5円	15円

※フェロー賃金構成要素：本給＝ベース給＋地域別職種給＋能力給(＋調整給)

③ エルダースタッフ（時間給制）所定労働時間短縮に伴う、時給の見直し

エルダースタッフ（時間給者）については、現在在籍者はいませんが、エルダースタッフ役割の変更として賃金改定（時間給の見直し）をおこなっていきます。

<P58 エルダースタッフ 役割の見直しについて 参照>

9. 60 歳以降の働き方の見直しについて

対象：フェロー社員、エルダースタッフ

審議決定事項

(1) フェロー社員の 60 歳以降雇用形態

対象：フェロー社員

審議決定事項

ポイント

- フェロー社員の 60 歳以降の働き方については、これまで制度として整理できておらず、導入に向けた検討を進めてきました。今回、60 歳以降の役割や働き方は変わらないという前提に立ち、定年延長をおこないます。
- 定年延長にあたり、能力給の上限の見直しをおこないます。

1) 検討背景

- フェロー社員の 60 歳以降の雇用の在り方については、実質的に制度が存在していなかったもので、制度整備に向け検討をおこないました。

2) 対応の概要

- フェロー社員の定年延長をおこないます。
⇒60 歳以降で雇用された場合でも、新たな期待役割や業務内容の見直しが難しいことから、定年を延長します。
- 65 歳までの雇用を見据え、能力給表の見直しをおこないます。
⇒60 歳以降も評価・昇給をおこなうことから、時給上限（能力給 290 円まで）に達する可能性があることから時間給の上限の見直しをおこないます。

3) 検討項目

- フェロー社員の定年を現行の 60 歳から 65 歳まで延長します。
- 定年延長と現状のメンバーの能力給の分布を踏まえ、能力給表の改訂をおこないます。

<（有期）制度改定>

現行 能力給表 (単位：円)						改定案 能力給表 (単位：円)					
累積能力額	評価					累積能力額	評価				
	S	A	B	C	D		S	A	B	C	D
175～290円	25	15	5	0	0	305～450円	25	15	5	0	0
65～170円	30	20	10	0	0	155円～300円	30	20	10	0	0
0～60円	35	25	15	0	0	0～150円	35	25	15	0	0

<（無期）制度改定>

現行 能力給表						(単位：円)						改定案 能力給表						(単位：円)					
レンジ	ランク	能力給(累積)	レンジ	ランク	能力給(累積)	レンジ	ランク	能力給(累積)	レンジ	ランク	能力給(累積)	レンジ	ランク	能力給(累積)	レンジ	ランク	能力給(累積)	レンジ	ランク	能力給(累積)			
R 1	1	290	R 2	25	170	R 3	47	60	R 1	1	450	R 2	31	300	R 3	61	150						
	2	285		26	165		48	55		2	445		32	295		62	145						
	3	280		27	160		49	50		3	440		33	290		63	140						
	4	275		28	155		50	45		4	435		34	285		64	135						
	5	270		29	150		51	40		5	430		35	280		65	130						
	6	265		30	145		52	35		6	425		36	275		66	125						
	7	260		31	140		53	30		7	420		37	270		67	120						
	8	255		32	135		54	25		8	415		38	265		68	115						
	9	250		33	130		55	20		9	410		39	260		69	110						
	10	245		34	125		56	15		10	405		40	255		70	105						
	11	240		35	120		57	10		11	400		41	250		71	100						
	12	235		36	115		58	5		12	395		42	245		72	95						
	13	230		37	110		59	0		13	390		43	240		73	90						
	14	225		38	105					14	385		44	235		74	85						
	15	220		39	100					15	380		45	230		75	80						
	16	215		40	95					16	375		46	225		76	75						
	17	210		41	90					17	370		47	220		77	70						
	18	205		42	85					18	365		48	215		78	65						
	19	200		43	80					19	360		49	210		79	60						
	20	195		44	75					20	355		50	205		80	55						
	21	190		45	70					21	350		51	200		81	50						
	22	185		46	65					22	345		52	195		82	45						
	23	180								23	340		53	190		83	40						
	24	175								24	335		54	185		84	35						
						25	330	55	180	85	30												
						26	325	56	175	86	25												
						27	320	57	170	87	20												
						28	315	58	165	88	15												
						29	310	59	160	89	10												
						30	305	60	155	90	5												
										91	0												

(2) エルダースタッフの役割の見直しについて 対象：エルダースタッフ 審議決定事項

ポイント

- ・60歳以降の雇用形態に対し、グレード（ロールレベル）に応じた月給・時給となる賃金制度を導入します。

1) 検討の背景

- 国内 ICT 市場では、人財の雇用動向もコロナウイルス後は堅調に進む予測です。そのため、人財の確保についても、先々を見据えた対応が必要であり、60歳以降の人財についても積極的な確保が必要と考えられます。
- 現行制度は、職種ごとに時給・月給を定義しているものの、職種による実業務の違いが分かりにくい実態にあります。また、保持しているスキルを、採用時の月給・本給に反映ができていません。
- 事務・庶務作業を中心とした軽作業メンバーの時給が東京都の最低賃金は、2019年10月に1013円となりました。IMSでも時給制の最低賃金が1020円となっています（2020年春時点）。2020年も最低賃金が引き上げられた場合、最低賃金に追い抜かれてしまいます。尚、軽作業の職種で採用してきた実績がありません。

2) 検討の方向性

- 現行制度より IT 企業にマッチした処遇とするために、社員定年前のグレード（ロールレベル）に応じて処遇をおこなう制度を検討します。

3) 本給表案

- 採用前に保持していたスキルを月給・時給に反映できる制度を検討します。
⇒社員からエルダースタッフに転換する場合、定年退職直前の評価期間で認定されているグレードに応じて、採用時の月給・時給を決定する方向性で検討します。
⇒エルダースタッフ転換後も基本は現役と同じ所属を想定していますが、所属の変更があった場合の対応方法（3年ルール）についても検討していきます。
- 月給・時給水準については、現行の水準や時間給の地域別最低賃金などを考慮し検討します。
⇒賃金が年金に影響を与えない水準を考慮して設定します。

＜本給表案＞

60歳時点グレード	E I・E II (時給制)
G IV・ステージ A	1,675円
G III	1,525円
G II	1,375円
G I・メイト社員	1,225円

60歳時点グレード	E III (月給制)
G IV・ステージ A	279,000円
G III	254,000円
G II	229,000円
G I・メイト社員	204,000円

※ただし、メイト社員は退職前本給が204,000円に満たないときは最終本給とする

4) 認定方法

① 現在、エルダースタッフとして勤務されている方について

(ア) ロールレベル認定を受けている方

直近のロールレベル認定に従い、2021 年 4 月以降本給水準の見直しをおこなう。

(イ) ロールレベル認定を受けていない方（ステージ A）

グループ長はグレードⅣ相当の処遇となっている状況を踏まえ、ステージ A で退職となったメンバーについては、60 歳時点グレードをグレードⅣと認定する。

(ウ) ロールレベル認定を受けていない方（メイト社員・SS）

2021 年 4 月以降本給水準の見直しをおこなう。

原則、グレード G I 相当での処遇とするが、

○退職時本給 < = 204,000 円の場合、退職時本給での採用とする。

○退職時本給 > = 204,000 円の場合、204,000 円での採用とする。

② 2021 年 4 月以降の対応

(ア) ロールレベル認定を受けている方

退職直前のロールレベル認定に従い、本給を決定する。

(イ) ロールレベル認定を受けていない方（ステージ A）

グレードⅣ認定とする。

(ウ) ロールレベル認定を受けていない方（メイト社員・SS）

原則、グレード G I 相当での処遇とするが、

○退職時本給 < = 204,000 円の場合、退職時本給での採用とする。

○退職時本給 > = 204,000 円の場合、204,000 円での採用とする。

【参考：エルダースタッフ EⅠ・EⅡ 時給表】

時給	職種
1,025 円	事務・庶務作業、ファイリング、O A キット業務、製表業務
1,225 円	プログラマー、社会保険・税務手続き業務、セキュリティ・監査業務
1,525 円	S E (P L) 補佐、I S O 審査員補、情報処理・ネットワーク関連技術補佐

【参考：エルダースタッフ EⅢ 本給表】

月給	職種
171,000 円	事務・庶務作業、ファイリング、O A キット業務、製表業務
204,000 円	プログラマー、社会保険・税務手続き業務、セキュリティ・監査業務
254,000 円	S E (P L) 補佐、I S O 審査員補、情報処理・ネットワーク関連技術補佐

<エルダー本給と社員・メイト社員本給水準との比較>※同水準または直近上位値を比較

EⅢ (月給)	社員	メイト社員
279,000 円	ステージ C G I 3 ランク 281,500 円 ステージ C-t GⅡ 7 ランク 281,000 円	1 ランク 245,000 円
254,000 円	ステージ C-t G I 5 ランク 254,000 円	1 ランク 245,000 円
229,000 円	ステージ C-t G I 1 ランク 242,000 円	17 ランク 229,000 円
204,000 円	ステージ C-t G I 1 ランク 242,000 円	42 ランク 204,000 円

10. グループ内キャリア支援制度の新設について 対象：メイト社員、フェロー社員（無期・有期）スペシャルティスタッフⅠ、エルダースタッフⅠ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳ、**報告事項**

【現行制度の課題】

- ・過去のグループ内の機能再編に伴う分社化や業務移管に伴い、グループ企業への「出向」が長期化・常態化するケースが増加している。
- ・既存の「グループ内キャリア支援制度（社員を対象とした転籍支援制度）」に関しては、社員のみが応募可能な制度となっており、メイト社員やフェロー社員、スペシャルティスタッフⅠ、エルダースタッフが長期に出向していても、その対象となっていない。

【制度新設の内容】

- ・メイト社員、フェロー社員、エルダースタッフ、スペシャルティスタッフⅠを対象に『グループ内転籍制度』を新設し、本人希望による、グループ企業への転籍を可能にします

【制度の概要】

対象者	メイト社員、フェロー社員、スペシャルティスタッフⅠ、エルダースタッフ
応募資格	・全ての雇用形態（アルバイトを除く）を通算して勤続５年以上 ・応募時に転籍希望先の企業に出向中で、２年以上の出向経験がある者
応募時期	毎年１２月（翌年４月１日付転籍）、もしくは定年後再雇用時
選考方法	書類選考および面接
新企業での雇用形態・資格	現在の雇用形態・資格を考慮して転籍先企業から提示

11. 均衡待遇についての対応 対象：全雇用形態

- ・有給休暇については、全雇用形態同様の仕組みとします（～22 日）。
- ・メイト社員に子ども手当を導入します。

1) 検討の背景

- 「同一労働同一賃金」の法制化も踏まえ、グループにおける「雇用形態間の従業員待遇の考え方」を統一してきました。
- グループ共通の考え方である『雇用形態を複数設定する場合（＝均衡待遇を行う場合）の合理的理由』
①期待される役割②キャリア管理の仕組み ③本人都合・本人選択の幅に基づき、各雇用形態を比較し、均衡を図ります。

①期待される役割	役割・職務	役割・責任（ポスト）の範囲の制限
		仕事の質・量の範囲
②キャリア管理の仕組み	異動の幅	転居を伴う転勤
		通勤エリア内の転勤
		「コース」をまたぐ異動※コース＝会社ごとに設定する異動可能な領域範囲
		「職種」をまたぐ異動※職種＝会社ごとに設定する細分化した契約業務
	キャリアパス	出向
③本人都合・選択の自由度	評価・昇給	
	雇用転換制度	
	コース選択	
	職種選択	
	勤務エリア選択	
	休日数・労働時間・勤務時間帯設定の自由度	

2) 対応の方向性

- 雇用形態を複数設定する場合（＝均衡待遇を行う場合）の合理的理由に基づき、IMS 各雇用形態を比較する中で『有給休暇の付与日数』『子ども手当』『財形貯蓄制度』『災害補償制度』に違いがみられました。
- 『財形貯蓄制度』『災害補償制度』については、今後グループで整備をおこなうことから、今年度は『有給休暇の付与日数』『子ども手当』を改訂します。

3) 改定項目 対象：フェロー社員（無期）、エルダースタッフ 審議決定事項

① 有給休暇

有給休暇の付与日数については、各雇用形態で付与日数を合わせます。

	現行付与日数		改定イメージ
フェロー社員無期	11 日～20 日		11 日～22 日
エルダースタッフ EⅢ/EⅣ	12 日～20 日		12 日～22 日
エルダースタッフ EⅠ/EⅡ	12 日～20 日		12 日～22 日

② 子ども手当

子ども手当が無い月給制雇用形態については、整備をおこないます。

社員	ステージ C あり		継続
メイト社員	無し		金額：1 人につき 10,000 円

<子供手当の対象> 社員と同等とします。※参考：社員労働協約 賃金規程

- ①扶養家族を有するステージ C およびステージ C - t に対し、対象者一人につき 10,000 円の子ども 手当を支給する。なお、扶養家族は所得税法上の扶養の認定をもって対象とする。
- ② 前項の扶養家族のうち以下のいずれかに該当する者を子ども手当の支給対象とする。
 - イ. 満 18 歳に達する日以後の最初の 3 月 31 日までの間にある子
 - ロ. 重度障害（1・2 級）のある者
 - ハ. 障害のある子 但し、支給対象の人数の限度は、4 人までとする。
- ③ 子ども手当を申請する者は、必要書類を速やかに提出しなければならない。
- ④ 基準内賃金の計算期間の全勤務日について労務提供が無い場合は、その月のこども手当を支給しない。

12. 財形貯蓄金奨励金制度の見直しについて対象：社員、エルダースタッフ 審議決定事項

ポイント

- ・2021 年 10 月に、財形貯蓄金制度における奨励金制度（会社拠出金）の見直しを行います。

(1) 背景

〇IMS では資産形成の補助のため、財形貯蓄金制度にて IMS 社から 1 %の奨励金として金利補填を行っています。

〇2018 年度に存在を確認し、労使で制度の在り方について議論をおこなってきましたが、昨今の企業の従業員の資産形成への関わり方、グループでは同様の補助制度が既に終了していること。また、組合上部団体（UA ゼンセン）が提供している商品に、一定の予定利率を掲げている金融商品が存在していること。さらに今回このコロナ禍において、IMS の財務面の見直し施策の一環として、奨励金制度を廃止します。

(2) 現状の制度

現行：三菱 UFJ 信託銀行

※給与から天引き（給与口座に振り込まれない）

※奨励金：1 %（←会社が拠出している）

年間 1 %で、9 月と 3 月に 0.5%ずつ積立てられています。

（利子補給の上限は 400 万円なので、最大 2 万円/半期毎 最大 4 万円/年 積み立て）

(3) 対応案

奨励金制度を終了し、銀行の市場金利を適用してまいります。

なお、現在の三菱東京 UFJ 信託銀行の財形貯蓄金制度をグループの財形貯蓄金制度に移行します。

(4) 代替案について

移行先：下記①、②について 移行の手続きが必要です。

①グループ共通の財形利用

※報奨金は無し

※不明な点は人事担当にお問い合わせください

②UA ゼンセンの制度利用

※給与振り込み後に引き落とし（一度振り込まれた後、半月後に引き落とされる）

予定金利（年度毎に異なる）：1.48%（2019 年度実績 予定利率 1.25%+配当利率 0.23）

※月払い（1000 円以上）申し込み後、一括移行可能

※不明な点は共済会にお問い合わせください

☆ 〆 おすすめ貯蓄制度 ☆ 〆 27

～年金共済・積立共済～

年金共済 積立共済

JAゼンセンのスクールメリットを活かした共済制度で、生活設計に応じた積立が可能です。
加入日時時点で満15才～58才未満の共済会会員の方ならどなたでも新規加入できます。制度詳細は共済会までパンフレットをご請求ください。

2019年資金運用金利
0.01%～0.3%

年金共済予定利率
1.48%

●金融機関商品→
1年で0.03%なら300円
★年金共済→1年で12,500円！

年末調整
(保険料控除)
の対象

積立共済は一律
引出も可能です

13. 働き方に関する取組み 対象：全雇用形態

(1) 在宅勤務のさらなる推進に向けた取組みについて 報告事項

1) 在宅勤務の環境整備に向けた主な取組み

●ネットワーク環境の整備の推進

回線等の環境については 10 月に回線数の問題は改善したものの、今後は、機器や接続方式の適正化をすすめ、引き続き環境品質の改善を検討しています。

●業務効率化に向けては全体最適化プロジェクトにおいて、様々な角度から議論・検証を実施中。

●総務部門ペーパーレスの取組み実施

11 月より契約書の電子化、雇用保険手続きの電子化を実施

●オフィスの在り方の見直し

オフィス出勤率が 30%程度ということを確認し、トリトンオフィスの 13F を返却。今後はオフィスの在り方をチームビルディングの場所として、再度の面積縮小と合わせて検討。

2) 晴海トリトン勤務者の在宅勤務定着の推進

晴海トリトン勤務のメンバーについては、2020 年 5 月末より、社員およびパートナースタッフは事務所出勤率を 50%未満に抑えた在宅勤務と事務所勤務のハイブリッド体制を開始し、緊急事態宣言前の 1 月の段階でトリトン事務所の出勤率は 28%という状況です。

<2021 年 4 月の見直しについて>

●トリトン 14F 事務所の半分を HDS へ返却（トリトン 13F 事務所は返却済み）。

一方で会議室・会議スペースを拡充することでよりコミュニケーションがとりやすい環境を整備予定。

会議室を除く座席数 568 席 ⇒ 160 席 ※削減コスト：家賃関係▼6.4 百万円/年

※1 席おきに座る場合には半分の 80 席となりますが、全席シールドを設置するなど全席稼働もできる環境を整備予定。更に会議室として 45 席を別途整備。

※旧 IMS13 階オフィスだったサテライトオフィスも使用可能なため、万が一全員出社した場合も座席が足りなくなることはありません。

●トリトン事務所の勤務者は引き続き「原則、在宅勤務」とする。

●事務所出勤の意味合いの見直し（執務スペース ⇒ ミーティングスペース・チームビルディングスペース、本番作業、郵便等物理的作業）

3) 在宅勤務を推進する上での組合の課題認識

2020年度は、コロナ禍における政府の要請により在宅勤務が拡大されました。それに伴い、通勤時間の短縮によるプライベート時間の増加などのメリットもありましたが、IMS 支部では、毎月の職場委員会やメンバーズ VOICE を通じて確認した課題認識を、経営懇話会および労使専門協議会等を通じて会社と共有してきました。

課題	メンバーの声
設備面	●適宜、ネットワーク面の改善対応が行われていることは理解しているが、社内ネットワークにつながりにくい状況続いており、業務効率も落ちている。引き続き改善をお願いしたい。
働き方面	●在宅勤務中心の勤務となり、移動時間が無くなったことが大きなメリットとなった。一方で、グループ長を中心に、責任者の会議が増えた。対面とは違い、MTG の合間を縫って「今ちよつとよろしいでしょうか？」と声をかけ、決済をしてもらうようなアクションができなくなった。そのため、グループ長や責任者を待つ時間が増えた。 ●通勤時間がなくなり、働ける時間が増えたと勘違いし、結果として労働時間が増えた。
コミュニケーション面	●若手を中心に、先輩社員やパートナー社員と人間関係を構築する機会が少ないので、特に質問やお願いをする際に躊躇してしまう。 ●チームビルディングが難しいので、プロジェクト初期には、対面での MTG が必要なのではないか。 ●フェーズによっては、対面の方がやりやすいので、時と場合により出勤も認めてほしい。
労働環境面	●月の9割以上を自宅で仕事することは想定していない。そもそも自宅は、在宅ワークをすることを想定して計画していないので、労働環境としては厳しい。 ●在宅ワークをおこなうために、机やイス等の設備を購入した。その分を補助してほしい。 ●在宅ワークが多くなり、光熱費負担が大きくなっているので手当の支給を検討してもらいたい。

(2) 在宅勤務制度と通勤費支給方法の見直し 対象：全雇用形態 審議決定事項

これまでは、4週8日以内の在宅勤務頻度であれば、通勤定期券を支給することとなっていました。現在は、ほぼすべての従業員が在宅勤務を行っており、2020年9月より自主返納という形で定期券代を返納している状況です。この状況を踏まえ、通勤費の支給に関するルールの見直しを行います。

2021年度以降のグループのガイドラインに基づき、社命により在宅勤務が月9日以上となる所属（IMS トリトン勤務者は2021年度から原則、在宅勤務の予定）は、通勤費を実費支給とする制度を導入します。

<在宅勤務に関する共通ルールの見直し>

	現行制度		2021 年度～	
	個人申請	所属申請	個人申請（通常申請）	所属申請（特別申請）
在宅勤務の実施回数	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
在宅勤務の申請受付	4・6・9月受付		毎月受付	4・10月受付（予定）

※IMS のトリトン勤務者は原則、在宅勤務となるため、所属申請による通勤費の実費精算となります。

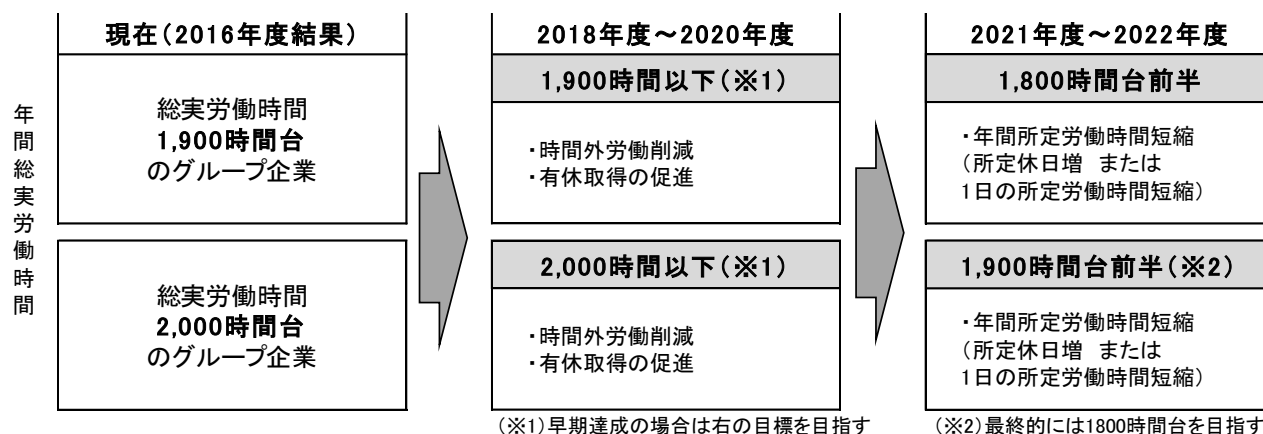
※なお3月31日購入分までは、IMS の自主返納ルールを適用します。

(3) 勤務時間外対応に関する取組み 報告事項

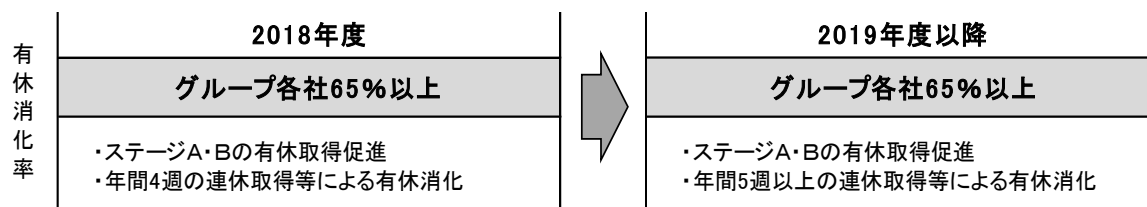
引き続き、安心・安全に働ける職場環境を目指し、夜間を中心した勤務時間外対応の状況把握と、それに対する各種対応の確認を安全衛生委員会や労使専門協議会を通じておこなってきました。夜間対応については、前年度課題となっていた WEB・EC システム担当者の夜間コールは夜間対応の外部パートナー企業様のご協力のもと、削減することができました。一方で、休日や勤務後の呼び出しコールはグループ長や特定のシステム・サービスの担当者に集中する傾向がみられることから、引き続き短期的な負荷分散の取り組みと中期的な組織的な対応両面で進めることが必要です。

(4) グループの働く環境に向けた取組 報告事項

- ・三越伊勢丹グループでは日本一働きやすい会社を目指し、中長期的な視点を踏まえたグループにおける「年間総実労働時間の短縮」に向けて取り組んでいます。



- ・2019 年度からは「取り組みを進めるプロセス」と「グループとして目指す目標値(有休消化率・年間総実労働時間)」を定めました。合わせて「日本一働きやすい会社」を目的に「風土・意識」「マネジメント」「環境」「制度」の 4 つを切り口に取り組んでいます。

**【職場風土改革】**

- ・風通しのよい職場環境の実現に向け、働き方改革推進会議を利用して、「権限移譲の実践・定着」、職場での「対話」の促進等進めている。
- ・併せて、職場風土の改善に欠かすことのできない「ハラスメント撲滅」についても、グループハラスメント防止対策委員会を通じて、グループ各社の全役員、ステージ A・B に対し Eラーニングを実施予定である。

【業務改革】

- ・職場風土改革同様に、働き方改革推進会議を使用して、「Office365の活用」・「ペーパーレスの推進」・「資料の枚数制限」・「資料の目的・やり直し時の明確な指示」に対し、取り組んでいる
- ・また、「働く場所」の面から生産性の向上を実現していく手段である「在宅勤務」についても、グループ各社に対して、グループ指針(ガイドライン)を提示し、導入について各社労使で検討する。 ※ガイドラインは発信済み

(5) IMS の働く環境と取組みと実態 報告事項

1) 総実労働時間短縮に向けて

- IMSでは「日本で一番働きやすいIT企業への変革の推進」や今後の採用競争力強化にむけて、2025年度までに1700時間台を目標に総実労働時間短縮に向けて取り組みを進めています。
- 総実労働時間短縮に向けては、フレックス勤務を有効活用することの推奨や有給休暇の取得促進をおこない、段階的に年間所定労働時間の短縮を目指しています。

＜総実労働時間短縮に向けた、会社の主な取り組み＞

- 各所属における労働時間の対応については、時間管理の強化や意識改革等、これまで、それぞれの部署の機能の課題感を踏まえ、組織の改善を進めてきており、一定の成果が出ているものの、個別最適にとどまってきました。そして、コロナ禍の対応を進める中で、更に課題感（どこでもOffice、紙・捺印で出勤、在宅での本番・保守問合せ対応・・・）が強まりました。そのため、「運行費適正化」、「外部事業拡大」、「人材育成」、「業務品質と生産性向上」の観点で、業務を再点検し、最適なものへと変えるため、業務全体最適プロジェクトが発足され、検討が進められています。
- 今後、この活動により業務が最適化され、生産性が向上し、総実労働時間の削減を見込んでいます。

2) IMSにおける総実労働時間の実態

社員の勤務状況の把握と、各運用の実態や運用上の課題を確認し、年間の総実労働時間を削減するとともに適切なワークライフバランスとなるよう対策を進めてまいりました。

① 時間外対応について

(ア) 残業時間と勤務時間対応の状況（2020年4月から11月まで）

ステージ	2020年実態	
	残業時間平均	勤務時間外対応件数
A	1時間	0件
B	18時間	345件
C	17時間	305件
C-t	17時間	34件
エルダー、メイト、フェロー、SS	1時間	0件

(イ) 時間外の発生の主な要因と今後の対応について

- 業務量に対して、人員が不足している所属やプロジェクトがあるため、採用の強化やパートナー社員の投入を引き続きおこなうとともに、人財のスキル向上による生産性向上を図っていきます。今後は業務自体をユーザーと共に、費用対効果や優先度等も切り口とし、整理していくことも重要です。

- 在宅勤務で通勤時間が無くなったため、時間・体力ともに余裕が出た結果、時間が多くなったと感じてしまい、結果として労働時間が長くなったという意見をVOICEや職場委員会で確認しています。引き続き、時間管理面の強化と時間外勤務についての理解促進を図ることが必要です。

- 少人数のグループでは、特定の人に仕事が集中しており、業務のシェアが難しい現状がある。結果として時間外が増え、休みも取りづらい状況にある。人員体制の見直しとともに、業務シェアの仕組みの構築も必要です。

- グループ長に承認や作業が集中しがちで、Teamsでの会議が増加傾向となっており、承認待ちが増えていく。グループ長の業務権限を他のステージBや一部ステージCにも委譲していく取り組みも必要です。

② 休日・休暇の取得状況

(ア) 各休/連休と有給休暇の取得状況（2020 年 4 月から 11 月まで）

ステージ	目標		2020 年度見込み		各個休日の未取得	2019 年度実績	
	年次有休	連各	年次有休	連各		年次有休	連各
A	55%	100%	28.2%	62.2%	1 回	80.7%	95.3%
B			27.2%	73.2%		60.9%	93.6%
C	80%		29.2%	72.4%	66.2%	96.2%	
C-t			18.2%	68.5%	51.8%	92.8%	
エルダー、メイト、 フェロー、SS			49.9%	84%	71.1%	100%	

(イ) 休日休暇の取得促進に向けた課題

●コロナ禍で外出ができず、「有給を取得する意義を感じられない」との意見が VOICE や職場委員会で寄せられました。今後は、**休暇の意味合い等を発信**していきます。

●コロナに罹患したり、家族がコロナになった場合のことを考えて、「**とりあえず残す**」という意見も寄せられています。今後は、**コロナに罹患した場合の制度の理解促進を促しつつ、計画的に取得できるように、各所属で休暇の計画取得を促します。**

●そもそも、「**自分の有給取得が何日残っているかが良くわからない**」人が一定数存在することが、VOICE や職場委員会での意見で確認できた。**休暇を計画的に取得するためのツールを導入しつつ、互いの有給取得状況の見える化を推進します。**

●「仕事が忙しくて、休むと逆につらいので、無理して休みたくはない。休むと時間外につながるし、時間外をおこないたくない。」という意見をお預かりしており、会社とは**企業間での案件調整の必要性や組織の在り方の見直しを含めた組織的な対応の必要性を経営には伝えています。**

(6) 年間休日増について 対象：月給制社員 審議決定事項

ポイント

- 2021 年度は休日 2 日増（年間 118 日 → 120 日）をおこないます。
これにより、年間所定労働時間は、1831 時間 55 分 → 1818 時間となります。
- 2 日増分は、アニバーサリー休日として設定します。

1) 検討の背景

- I M S では「日本で一番働きやすい IT 企業への変革の推進」や今後の採用競争力強化にむけて、2025 年度までに 1700 時間台を目標に総実労働時間短縮に向けて取り組みを進めています。
- 総実労働時間短縮に向けては、フレックス勤務を有効活用することの推奨や有給休暇の取得促進をおこない、段階的に年間所定労働時間の短縮を目指しています。

2) 休日数 2 日増に当たり 引き続き推進しなければならないこと

- 社員の勤務状況の把握と、各運用の実態や運用上の課題を確認し、年間の総実労働時間を削減するとともに適切なワークライフバランスとなるよう検討を進める。
- 所定労働時間短縮により、枠組みを変化させることで、効率的な業務の推進がこれまで以上に行えるように一人ひとりが意識を持ち、変化に合わせた働き方をおこないます。
- 各休/連休の取得徹底ならびに有給休暇の消化率向上
⇒ 意識的、計画的な休日・休暇の取得により、ワークライフバランスの充実を図るとともに、年間の総実労働時間の短縮につなげます。

3) 対応案

【制度概要】

項目名	変更前	変更後
年間所定労働時間	1831 時間 55 分	1818 時間
年間の総休日数	118 日 (内訳) 各個休日 108 日 連続休暇分休日 8 日 年始休日 1 日 アニバーサリー休日 1 日	120 日 (内訳) 各個休日 108 日 連続休暇分休日 8 日 年始休日 1 日 アニバーサリー休日 3 日
1 日の平均所定労働時間	7 時間 25 分	7 時間 25 分
就業時間	午前 9 時 45 分から午後 6 時 10 分	午前 9 時 45 分から午後 6 時 10 分

(7) 子の看護休暇・介護休暇の 1 時間単位の取得への対応 対象：全雇用形態 報告事項

ポイント

- 現在は「半日単位・無給」で、子の看護休暇・介護休暇が使用できる仕組みとなっています
- 2021 年 1 月から育児介護休業法改正に伴い、1 時間単位で取得できるように時間単位無給休を導入します

【現行制度】



【改定（案）】



(8) 安心・安全な職場運営に向けて 報告事項

- IMS が導入している各種制度について、理解促進と円滑な職場の運営に向けた啓蒙や発信を労使でおこないます。
- 在宅勤務者が多くなる中で、引き続きSES事業の推進やIMSでの自社運営事業への見直し、新宿常駐チーム等、社内で様々な働き方が発生しており、それぞれの働き方に対し、より細やかな対応が求められています。VOICEや職場報告等でお預かりした意見を速やかに労使で共有し、対応を検討・実行します。
- 新しい働き方を模索していく中で、様々な要件により現状メンバー間で交流がしにくいことについて、様々な声を頂いています。IMS 支部としては、各種設備面の整備を前提に、交流できる機会や場の提供を検討していきます。
- 働き方が大きく変わる中、新たなハラスメント未然の防止に向けて、教育活動や労使定例開催のハラスメント防止委員会での実態の確認、研究や職場委員会での情報共有等を通じて、よりよい職場環境づくりを目指します。

14. ハラスメント防止に向けた取り組みについて

- ハラスメントの防止に向けた取り組みとしては、四半期に一度「ハラスメント防止委員会」を開催し、ハラスメントの発生状況と対応、防止に向けた啓発活動の取り組みについて労使で協議しています。今後は、特に運用フローやハラスメントが発生した場合の各所属での報告義務等の知識面をフォローしていきます。
- 今年度のハラスメント防止の啓発活動としては、ハラスメントに関する教育（e-ラーニング）を実施しています。次年度以降も定期的な、教育の機会提供を協議するとともに、労使発信のポスターの活用を推進します。
- 12月に実施した「従業員意識調査」から、職場風土や、ハラスメントに関する実態把握を行い、必要に応じて次年度対応を行います。
- グループに先んじて、在宅ワークを中心とした働き方が浸透しているため、在宅ワークにおけるハラスメントの可能性や防止に向けた知識面のフォロー、環境の整備に取り組みます。

<NO ハラスメントリーフレット>



No! ハラスメント
働きやすい職場環境づくりのために

三越伊勢丹グループハラスメント防止に向けた取り組み
グループ全社で「ハラスメントゼロ」に向けた取り組みを強化しています。
従業員みなさんがより安心して、健康で働けるよう、ハラスメントについて理解を深めましょう

株式会社 三越伊勢丹ホールディングス
三越伊勢丹グループ労働組合

まずは相談………

人間関係に悩んだら相談を!

火・木 13:00～17:00
【専用電話】▶内線：801-25-901
▶直通：03-3225-7191
▶メール：hotline@imhds.co.jp ▶▶▶

ハラスメント・ホットライン
(カウンセリングルーム)

各社・各店窓口【 】

▶内線： ▶直通：
▶メール：

三越伊勢丹グループ労働組合
【本部】月・火・水・金・土 10:00～18:00
▶内線：801-23-911～3 ▶直通：03-5273-5165
▶メール：soudan@imgu.or.jp
▶専用電話：外線：03-6302-1218 ▶内線：801-23-950
【各支店窓口】月・火・水・金・土 10:00～18:00
▶内線： ▶直通：
▶メール：

相談対応・解決のフロー

相談窓口で受付 (内容確認) ▶ 本人の要望にあわせて事実確認 ▶ 具体的対応

三越伊勢丹グループホットライン
月・火・水・金・土 10:00～18:00
【専用電話】▶外線：03-6633-7477 ▶内線：800-6789
【専用Eメール】▶hds_hotline@imhds.co.jp

「職場におけるセクシュアルハラスメント(セクハラ)」とは

職場での労働者の意に反する性的な言動をして、労働者の対応により労働条件について不利益を受けたり、性的な言動により就業環境を害されること

職場において間接的に不快感を意図的、または繰り返し生じさせた場合、男性から女性だけでなく女性から男性、同性同士でもセクハラとなります。

まずは「NO」を言おう

「職場」の範囲は？

- 通常仕事をしている所
- 打ち合わせのための飲食店
- 業務で移動中の車内
- 業務として参加している接待の場
- お客さまのご自宅
- その他

※職場の人間関係がそのまま継続される場所は勤務時間外の「宴会」などであっても、実質職務の延長と考えられるものは「職場」とみなされます。

「職場における妊娠・出産・育児休業等および介護に関するハラスメント」とは

まずは「NO」を言おう

マタニティハラスメント
妊娠・出産および育児に関する制度等の利用により、就業環境が害されること

バタニティハラスメント
男性が育児に関する制度等の利用により、就業環境を害されること

ケアハラスメント
介護に関する制度等の利用により就業環境を害されること

「職場におけるパワー・ハラスメント(パワハラ)」とは

同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、被害の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為

(平成29年度厚生労働省「パワー・ハラスメント防止に関する調査報告書」)

「職場」の範囲は?

- 通常仕事をしている際
- 通勤で移動中の車内
- お客さまのご自宅
- 打ち合わせのための飲食店
- 懇親として参加している振替の場
- など

※職場の人間関係がそのまま継続される場合は勤務時間外の「宴会」などであっても、業務関係の延長と考えられるものは「職場」とみなされます。

職場のパワハラ行為は以下の6類型に当たります

身体的な攻撃	精神的な攻撃	人間関係からの切り離し	過大な要求	過小な要求	偏りの被害
暴行、脅迫	脅迫、名誉毀損、侮辱、ひどい暴言、叱責、罵詔、人格否定、威圧的行動	隔離、仲間外し、無視	業務上明らかに必要でないことや、実行不可能なことの強制、仕事の妨害、理不尽な命令、業務時間外の指示	業務上の必要性なく、能力や経験とかけ離れて、過度の低い仕事を押しつけることや仕事を与えないこと	私的なことに過度に立ち入ること



「パワハラ」と「教育・指導」の違い

- | | |
|-------|---|
| パワハラ | <ul style="list-style-type: none"> ・憎しみ、好き嫌い、うざりけからおこなっている ・相手を職場から排除しようとする意思がある ・罵詔雑言、威力をふるう(殴る、物を投げるなど) ・ミスの注意だけでは済まず、本人の人格まで否定する ・(上司も)自分の指導不足を補う、改める方策をしめさない |
| 教育・指導 | <ul style="list-style-type: none"> ・相手の人権を尊重する気持ちがある ・相手の努力、成長を促す ・ミスをした行為や内容に対して指導する ・(上司も)指導力向上の努力をしている ・言葉で説明・説明する |

パワハラを防ぐには



- パワハラについての十分な理解
- パワハラにならないためのコミュニケーション
- ・円滑な職場コミュニケーションの醸成・業務上の指示や指導・教育の適切な方法の理解
- ・自分の感情に気づく(怒り、怖れ、悲しみ、焦り、妬み)
- ・攻撃でなく「自分の要望を伝える」
- ・相手を見て話し方を工夫する
- ・不要な誤解を招かない
- ・上司や部下には同じように「○○さん」とさん付けで呼ぶ
- お互いの尊重・理解
- 自らの行為がパワハラとなっていないか注意
- 離れたパワハラがないか、同僚のメンバーの変化に注意

【管理職】

- パワハラを起こさせない職場環境づくりの意識
- 部下への継続的な指導要領(途中で口出ししない・思い込みをさせる)

【パワハラ防止のためのチェックリスト】

- ☐ 職場の中で部下や同僚に対して「お前」と呼びつけている
- ☐ 業務知識が豊富なスタイリストが、パートナースタッフ、新入社員やアルバイトに高圧的な態度で接する
- ☐ 自分の感情の起伏を強く表に出し、感情的な態度で接し、周りが萎縮してしまう
- ☐ 自分の基準に見合わない部下・同僚のことを悪く言いふらす
- ☐ 自分の非を認めずに、上司や同僚の批判ばかりしている
- ☐ 特定の同僚に嫉妬をしない、会話をしないなど仲間外れにする
- ☐ 個人的な趣味・嗜好について必要以上に聞く
- ☐ 常に自分のやり方を押し付け、部下の報告や相談に耳をかかず、自分の非を認めない
- ☐ 仕事が終わって帰ろうとする部下に、自分より先に帰ることに文句を言う
- ☐ やる気を出そうとする部下が、深夜などの業務時間外にメールやラインで業務に直結する情報や指示を繰り返し送る
- ☐ 明らかに期日に間に合わない分かっている、資料の作成を命じる



IV. 労働協約改定 対象：全雇用形態

審議決定事項

1. 社員労働協約改訂

1) 社員：本則改訂のポイント

第3章労使交渉	第1節団体交渉	・定員の数を変更します。
第4章労使懇話会	第2節職場懇話会	・グループ共通で新設します。
第5章人事	第1節 人事	・組合役員名の修正
第6章労働条件	第1節就業時間	・所定労働時間短縮の対応 ・計画運休による交通遮断時の対応について明記
	第2節休日・休暇	・年次有給休暇の撤回には事前の申し出が必要であることを明記 ・子の看護・家族のための介護休暇（時間単位制度導入）

2) 社員：付属諸規程のポイント

休日規程	・アニバーサリー休日2日増への対応。 ・天災事変等による事業の臨時休業の場合の各休振替の取り扱いについて。
ストック有給休暇規程	・使用自由、期間および手続きの見直し ・天災地変等による事業や店舗の臨時休業日が設定された場合の撤回のルールの設定 ・季節性インフルエンザ罹患時の取得の規程を追記
賃金規程	・人事制度改定に伴い、賃金構成・別表等の見直し ・所定労働時間短縮による、時間外手当・賃金控除計算式等の修正 ・通勤費支給細則への 自転車利用のルールについての明記 在宅勤務の実費精算ルール、通勤費の他の用途への充当の禁止等の明記 ・その他修正漏れ対応
退職給付規程	・退職一時金制度改定に伴う修正
キャリア支援制度規程	・グループ内キャリア支援制度 要件見直しによる修正 ・再雇用制度 ネクストキャリア制度利用者の復職時の取り扱いの明確化
表彰懲戒規程	・諒解事項の追加
子の看護、介護のための休暇規程	・時間単位取得可能にする改定
出張規程	・パスポート取得・更新にかかる費用の個人負担の明記
安全衛生管理規程	・感染症等による就業の禁止ルールの明記
ハラスメント防止規程	・厚労省ハラスメント指針に基づく表記の修正 ・その他表記の修正
苦情処理規程	・中央苦情処理委員会の規程を追記
テレワーク規程	・会社の指示による在宅勤務の実施について、そもそもの要件に当てはまらない方や在宅勤務の実施に同意しない方は対象外とすることを明記 ・在宅勤務の実施日数を規定 ・BCP等の観点から、会社がサテライトオフィス勤務及び在宅勤務を命じることを規定
服務規律	・喫煙場所制限の規定 ・表記の修正

3) 社員：本則改定

改定比較表は、別紙参照。

2. メイト社員労働協約改訂

1) メイト社員：本則改訂のポイント

第3章労使交渉	第1節団体交渉	・定員の数を変更します。
第4章労使懇話会	第2節職場懇話会	・グループ共通で新設します。
第5章人事	第1節 人事	・組合役員名の修正
第6章労働条件	第1節就業時間	・所定労働時間短縮の対応 ・計画運休による交通遮断時の対応について明記
	第2節休日・休暇	・年次有給休暇の撤回には事前の申し出が必要であることを明記 ・子の看護・家族のための介護休暇（時間単位制度導入）
その他		・職務発明規程 社員労働協約参照を明記

2) メイト社員：付属諸規程のポイント

休日規程	・アニバーサリー休日2日増。 ・天災事変等による事業の臨時休業の場合の各休振替の取り扱いについて。
ストック有給休暇規程	・使用自由、期間および手続きの見直し ・天災地変等による事業や店舗の臨時休業日が設定された場合の撤回のルールの設定 ・季節性インフルエンザ罹患時の取得の規程を追記
賃金規程	・子ども手当追加による、賃金構成・子ども手当の追加 ・所定労働時間短縮による、時間外手当・賃金控除計算式等の修正 ・通勤費支給細則への 自転車利用のルールについての明記 在宅勤務の実費精算ルール、通勤費の他の使途への充当の禁止等の明記 ・その他修正漏れ対応
キャリア支援制度規程	・グループ内キャリア支援制度 要件見直しによる修正 ・再雇用制度 ネクストキャリア制度利用者の復職時の取り扱いの明確化
表彰懲戒規程	・社員労働協約参照の明記
子の看護、介護のための休暇規程	・時間単位取得可能にする改定
出張規程	・パスポート取得・更新にかかる費用の個人負担の明記
安全衛生管理規程	・感染症等による就業の禁止ルールの明記
ハラスメント防止規程	・厚労省ハラスメント指針に基づく表記の修正 ・その他表記の修正
テレワーク規程	・会社の指示による在宅勤務の実施について、そもそもの要件に当てはまらない方や在宅勤務の実施に同意しない方は対象外とすることを明記 ・在宅勤務の実施日数を規定 ・BCP等の観点から、会社がサテライトオフィス勤務及び在宅勤務を命じることを規定
服務規律	・喫煙場所制限の規定 ・表記の修正

3) メイト社員：本則改定

改定比較表は、別紙参照。

3. フェロー社員（無期）労働協約改訂

1) フェロー社員（無期）：本則改訂のポイント

第3章労使交渉	第1節団体交渉	・定員の数を変更します。
第4章労使懇話会	第2節職場懇話会	・グループ共通で新設します。
第5章人事	第1節 人事	・組合役員名の修正
	第4節 退職	・定年延長対応
第6章労働条件	第1節就業時間	・所定労働時間短縮の対応 ・計画運休による交通遮断時の対応について明記
	第2節休日・休暇	・付与日数を社員と同様とする対応 ・年次有給休暇の撤回には事前の申し出が必要であることを明記 ・子の看護・家族のための介護休暇（時間単位制度導入）
第7章 キャリア 形成支援制度		新設
第8章テレワー ク		新設
その他		・表彰・懲戒規程 ・職務発明規程 ・テレワーク規程 は社員労働協約参照を明記

2) フェロー社員（無期）：付属諸規程のポイント

ストック有給休暇規程	・使用自由、期間および手続きの見直し ・天災地変等による事業や店舗の臨時休業日が設定された場合の撤回のルールの設定 ・季節性インフルエンザ罹患時の取得の規程を追記
賃金規程	・所定労働時間短縮による、本給表の修正 ・休日出勤手当の誤記削除 ・通勤費支給細則への 自転車利用のルールについての明記 在宅勤務の実費精算ルール、通勤費の他の用途への充当の禁止等の明記 ・その他修正漏れ対応
キャリア支援制度規程	・グループ内キャリア支援制度 新設
表彰懲戒規程	・削除 ⇒ 本則にて社員労働協約参照の明記
ハラスメント防止規程	・削除 ⇒ 本則にて社員労働協約参照の明記
テレワーク規程	本則にて社員労働協約参照の明記
服務規律	社員労働協約参照の明記

3) フェロー社員（無期）：本則改定

改定比較表は、別紙参照。

4. フェロー社員（有期）労働協約改訂

1) フェロー社員(有期)：本則改訂のポイント

第3章労使交渉	第1節団体交渉	・定員の数を変更します。
第4章労使懇話会	第2節職場懇話会	・グループ共通で新設します。
第5章人事	第1節 人事	・組合役員名の修正
	第4節 退職	・定年延長対応
第6章労働条件	第1節就業時間	・所定労働時間短縮の対応 ・計画運休による交通遮断時の対応について明記
	第2節休日・休暇	・付与日数を社員と同様とする対応 ・年次有給休暇の撤回には事前の申し出が必要であることを明記 ・子の看護・家族のための介護休暇（時間単位制度導入）
第7章 キャリア 形成支援制度		新設
第8章テレワー ク		新設
その他		・表彰・懲戒規程 ・職務発明規程 ・テレワーク規程 は社員労働協約参照を明記

2) フェロー社員(有期)：付属諸規程のポイント

ストック有給休暇規程	・使用自由、期間および手続きの見直し ・天災地変等による事業や店舗の臨時休業日が設定された場合の撤回のルール の設定 ・季節性インフルエンザ罹患時の取得の規程を追記
賃金規程	・所定労働時間短縮による、本給表の修正 ・休日出勤手当の誤記削除 ・通勤費支給細則への 自転車利用のルールについての明記 在宅勤務の実費精算ルール、通勤費の他の使途への充当の禁止等の明記 ・その他修正漏れ対応
キャリア支援制度規程	・グループ内キャリア支援制度 新設
表彰懲戒規程	・削除 ⇒ 本則にて社員労働協約参照の明記
ハラスメント防止規程	・削除 ⇒ 本則にて社員労働協約参照の明記
テレワーク規程	本則にて社員労働協約参照の明記
服務規律	社員労働協約参照の明記

3) フェロー社員(有期)：本則改定

改定比較表は、別紙参照。

5. エルダー社員労働協約改訂

1) エルダー社員：本則改訂のポイント

第3章労使交渉	第1節団体交渉	・定員の数を変更します。
第4章労使懇話会	第2節職場懇話会	・グループ共通で新設します。
第5章人事	第1節 人事	・組合役員名の修正
	第4節 退職	・雇用期間の明記
第6章労働条件	第1節就業時間	・所定労働時間短縮の対応 ・計画運休による交通遮断時の対応について明記
	第2節休日・休暇	・均衡待遇の対応 ・年次有給休暇の撤回には事前の申し出が必要であることを明記 ・子の看護・家族のための介護休暇（時間単位制度導入）
その他		・社員労働協約参照条文の明確化 ・記載修正等

2) エルダー社員：付属諸規程のポイント

ストック有給休暇規程	・使用自由、期間および手続きの見直し ・天災地変等による事業や店舗の臨時休業日が設定された場合の撤回のルールの設定 ・季節性インフルエンザ罹患時の取得の規程を追記
賃金規程	・人事制度改定に伴い、別表等を見直し ・所定労働時間短縮による、時間外手当・賃金控除計算式等の修正 ・通勤費支給細則への 自転車利用のルールについての明記 在宅勤務の実費精算ルール、通勤費の他の使途への充当の禁止等の明記 ・その他修正漏れ対応
退職給付規程	・退職一時金制度改定に伴う修正
キャリア支援制度規程	・グループ内キャリア支援制度 新設
子の看護、介護のための休暇規程	・時間単位取得可能にする改定
ハラスメント防止規程	・社員労働協約参照 ⇒ 本則に明記
テレワーク規程	・社員労働協約参照 ⇒ 本則に明記
服務規律	・社員労働協約参照明記

3) エルダースタッフ：本則改定

改定比較表は、別紙参照。

6. スペシャルティスタッフ I 労働協約改訂

1) スペシャルティスタッフ I : 本則改訂のポイント

第 3 章労使交渉	第 1 節団体交渉	・定員の数を変更します。
第 4 章労使懇話会	第 2 節職場懇話会	・グループ共通で新設します。
第 5 章人事	第 1 節 人事	・組合役員名の修正 ・育児勤務、介護勤務導入
	第 4 節 退職	・雇用期間の明記
第 6 章労働条件	第 1 節就業時間	・所定労働時間短縮の対応 ・計画連休による交通遮断時の対応について明記
	第 2 節休日・休暇	・所定労働時間短縮の対応 ・均衡待遇の対応 ・年次有給休暇の撤回には事前の申し出が必要であることを明記 ・子の看護・家族のための介護休暇（時間単位制度導入）
その他		・社員労働協約参照条文の明確化 ・記載修正等

2) スペシャルティスタッフ I : 付属諸規程のポイント

時間外・休日休暇に関する規程	・別表（定型業務・緊急業務）明記
連続休暇規程	・天災事変等による事業の臨時休業の場合の各休振替の取り扱いについて。
ストック有給休暇規程	・使用自由、期間および手続きの見直し ・天災地変等による事業や店舗の臨時休業日が設定された場合の撤回のルールの設定 ・季節性インフルエンザ罹患時の取得の規程を追記
賃金規程	・人事制度改定に伴い、別表等を見直し ・所定労働時間短縮による、時間外手当・賃金控除計算式等の修正 ・通勤費支給細則への 自転車利用のルールについての明記 在宅勤務の実費精算ルール、通勤費の他の使途への充当の禁止等の明記 ・その他修正漏れ対応
キャリア支援制度規程	・グループ内継続雇用制度 新設 ・グループ内キャリア支援制度 新設
育 児 勤 務 規 程	・新設
子の看護、介護のための休暇規程	・時間単位取得可能にする改定
介護・介護準備勤務規程	・新設
ハラスメント防止規程	・社員労働協約参照 ⇒ 本則に明記
テレワーク規程	・社員労働協約参照 ⇒ 本則に明記
服務規律	・社員労働協約参照明記

3) スペシャルティスタッフ I : 本則

改定比較表は、別紙参照。

7. スペシャルティスタッフⅡ 労働協約改訂

1) スペシャルティスタッフⅡ：本則改訂のポイント

第3章労使交渉	第1節団体交渉	・定員の数を変更します。
第4章労使懇話会	第2節職場懇話会	・グループ共通で新設します。
第5章人事	第1節 人事	・組合役員名の修正 ・育児勤務、介護勤務導入
	第4節 退職	・雇用期間の明記
第6章労働条件	第1節就業時間	・所定労働時間短縮の対応 ・計画運休による交通遮断時の対応について明記
	第2節休日・休暇	・所定労働時間短縮の対応 ・均衡待遇の対応 ・年次有給休暇の撤回には事前の申し出が必要であることを明記 ・子の看護・家族のための介護休暇（時間単位制度導入）
その他		・社員労働協約参照条文の明確化 ・記載修正等

2) スペシャルティスタッフⅡ：付属諸規程のポイント

時間外・休日休暇に関する規程	・別表（定型業務・緊急業務）明記
ストック有給休暇規程	・使用自由、期間および手続きの見直し ・天災地変等による事業や店舗の臨時休業日が設定された場合の撤回のルールの設定 ・季節性インフルエンザ罹患時の取得の規程を追記
賃金規程	・人事制度改定に伴い、別表等を見直し ・所定労働時間短縮による、時間外手当・賃金控除計算式等の修正 ・通勤費支給細則への 自転車利用のルールについての明記 在宅勤務の実費精算ルール、通勤費の他の用途への充当の禁止等の明記 ・その他修正漏れ対応
キャリア支援制度規程	・グループ内継続雇用制度 新設 ・グループ内キャリア支援制度 新設
育児勤務規程	・新設
子の看護、介護のための休暇規程	・時間単位取得可能にする改定
介護・介護準備勤務規程	・新設
ハラスメント防止規程	・社員労働協約参照 ⇒ 本則に明記
テレワーク規程	・社員労働協約参照 ⇒ 本則に明記
服務規律	・社員労働協約参照明記

3) スペシャルティスタッフⅡ：本則

改定比較表は、別紙参照

V. 2021 年度労使検討項目

(1) 社員人事賃金制度 運用の検証および課題への対応

引き続き、運用の検証と現在頂いている課題の解決に向けた対応について労使でおこなっていきます。

(2) 社員本給評価表の見直し

これまで以上にメリハリのある評価を実施するために、社員本給における S・A 評価のランクアップ数について検討をおこないます。

(3) 社員本給制度 ロールレベル・グレード設定の在り方についての検討

ステージ B に S コースを設定するにあたり、

- ロールレベル5（グレードⅥ・Ⅴ）が設定されていないロールの在り方について
- グレードⅥの本給表・昇給表設定について

等を中心に検討をおこないます。

(4) エルダースタッフ時給制 65 歳以上雇用継続について

現在エルダースタッフについては、制度上 65 歳定年となっていますが、年金支給開始年齢の変更議論の状況や業界の雇用動向、IMS の動向等を踏まえながら、時給制エルダースタッフについて定年の延長を検討します。

(5) 在宅勤務手当の在り方について

在宅勤務手当については、4 月に事務所再編があることから、早期の対応を検討します。

(6) 全国採用について

地方常駐採用及び海外常駐採用やこれまでリサーチできなかった人財へアプローチするために、完全リモートを前提にした働き方およびそれに合わせ、人事賃金制度の見直しを検討します。

VI. 組合本部からの報告、共済会からのお知らせ [対象：全雇用形態]

1. グループ労使専門協議会報告

(1) グループ労使協議の位置づけ

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

2020 年度については、2019 年度に引き続き、「生産性（業績と処遇）の向上」と、従業員の「働きがいの向上、働きやすい環境の整備」にむけて、「人事制度」および「働き方」に関わる項目について協議をおこなうとともに、目まぐるしい環境変化にともなう業績低迷時におけるリスク対応の考え方についても協議をおこなっています。

(2) 人に関わる諸制度

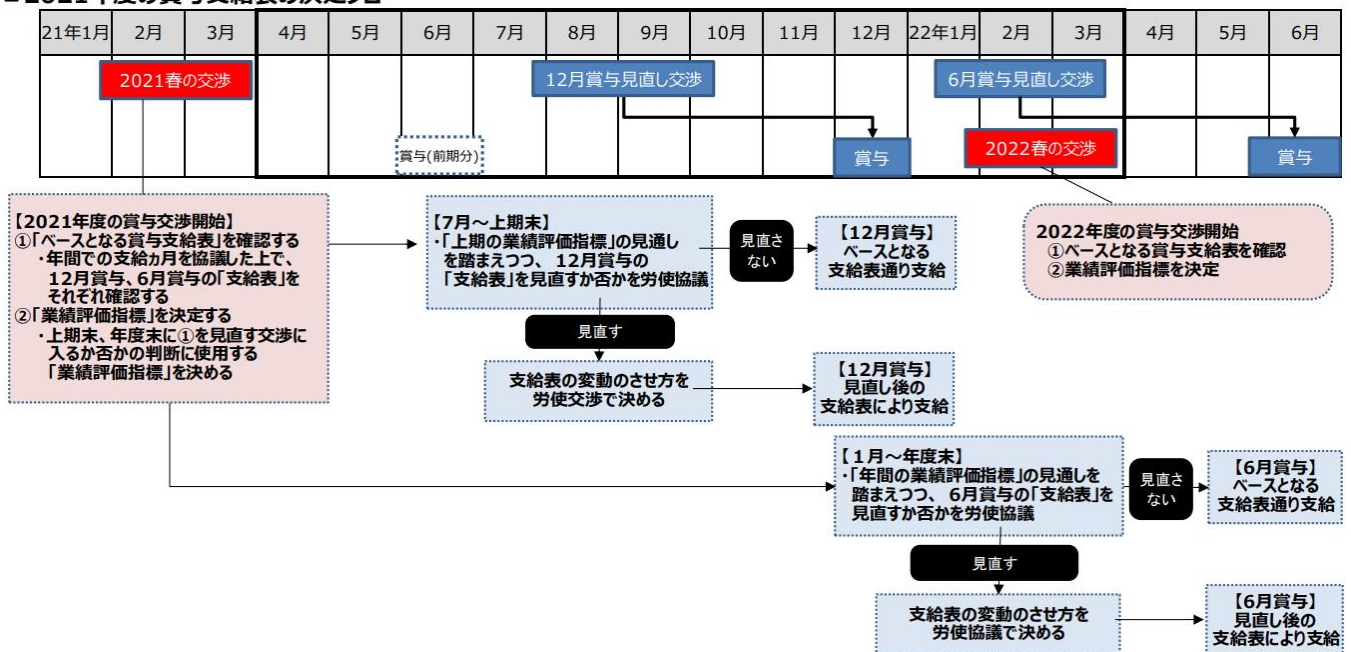
1) グループ人事制度の基本フレームの再構築（ステージ A・B）

2019 年度のグループ労使協議にて方向性を示したグループ人事制度の基本フレームについて、2020 年度は「ステージ B におけるキャリア選択のフレームとグループ共通アセスメントの導入」、「専門性の特に高いステージ B の新たな処遇に関する基本的な考え方」、「グループマネジメント職/ステージ A の新たな賃金制度の設計」について、支部労使協議に向けてより具体的な考え方を示せるよう協議をおこなってきました。

2) 2021 年度以降の賞与支給に関するグループガイドラインの策定

2021 年度以降のグループ各社の賞与要求に関しては、2019 年度に労使で確認した「業績結果にデジタルに連動する仕組みを廃止し、半期ごとに交渉する」方向性を踏まえ、賞与支給表の決定フローや賞与支給に使用する業績評価指標などグループガイドライン策定に向けて協議を進めてきました。

■ 2021 年度の賞与支給表の決定フロー



3) 均衡均等処遇における積み残し課題の解消にむけた取り組み

2019 年度、グループ共通ガイドラインを策定・発信し、あわせて各社の実態把握もおこなった均衡均等処遇について、2020 年度は各社の実態をふまえ、積み残し課題として「扶養家族手当」に関するグループガイドラインの協議をおこないました。

【 基本的な考え方（原則） 】

- ・ 現行の扶養家族手当は原則継続する
扶養家族手当の支給対象がステージCのみとなっている事業会社については、メイト社員への導入を検討する。
- ・ 扶養家族手当をメイト社員に導入する場合、ステージCと同水準で導入する
ステージCの水準を引き下げてメイト社員に手当を導入することや、ステージCよりも低い水準で導入することは不可とする。

【 生活関連手当の再編をおこなう場合の対応 】

- ・ 現行の支給対象者に対する不利益変更は不可とし、必ず調整手当などの対応をセットで実施する
- ・ 賃金制度の設計上、ステージBの下限とステージCの上限との差異を確認のうえ、ステージCの上限の引き上げを全体の制度変更とあわせて設計する

4) その他（60 歳以降の雇用制度）

60歳以降の雇用制度については、2019年度にグループガイドラインを策定しましたが、その後検討課題となっていた、定年退職前と同じ仕事（責任と権限）を担う場合の「賃金設計のポイント」と「評価反映の有無」について協議をおこないました。

【 賃金設計のポイント 】

- ・ 定年退職前と同じ仕事を担う場合の賃金設計については、直近年収の7割目安を前提としたうえで、各社の制度や当該者の状況にあわせて下記のどちらかのパターンで設計することとする。

パターン ①	パターン ②
新たな賃金テーブルを設計する	各自の定年前の年収をもとに個別設定する

【 評価反映の有無 】

- ・ 定年退職前と同じポスト・職務を担う場合は、賞与の評価反映を原則おこなう（現状、評価反映の有無は各社で異なる）

5) 賞与交渉フロー変更（半期ごとの確認交渉）にともなう評価運用の対応

時代の変化と共に生じている評価運用の課題に対し、グループとしての対応・方針について検討をおこないました。具体的には、賞与交渉フローの変更や事業環境変化のスピード化に伴い、期中の目標変更が増加していることに対する評価期間の在り方について、また、組織のスリム化・フラット化におけるステージ B 同士の評価運用やステージ C がフェロー社員を評価することの可否について、協議をおこないました。

6) 退職後再雇用に関するグループガイドラインの検討

即戦力の人材確保、採用の効率化、自律的なキャリア形成支援などの観点から、一旦退職した人材の再雇用のルールについて、グループ共通ルールを明確化し、発信しました。また、今後は多様な人材の確保にむけて、自己都合による退職者を対象とした再雇用、いわゆる「出戻り社員」の仕組化についても労使で継続的に協議をおこないます。

7) 短時間社員の検討

社員、メイト社員などのフルタイム従業員の短時間勤務制度は、現状育児・介護の事由に限られていますが、多様な働き方の拡大にむけて、疾病や副業・兼業、自己啓発といった育児・介護以外の事由、また、制度利用可能期間の在り方や、勤務時間および日数設定について、グループガイドライン策定にむけて協議をおこないました。

8) 2021 年春のベースアップへの対応と、今後のグループ共通ベア算出ルールについて

2021 年度の算出式にもとづくベースアップ額は 500 円となりますが、2020 年度は新型コロナウイルスの特殊と件が大きく影響しており、算出式を用いる上での前提事項にある大きな環境変化「災害等によりグループの存続に関わる環境変化が生じた場合」に該当すると判断し、グループ共通のベースアップ算出式にもとづいた要求はおこないこととしました。2023 年度以降の新たなベースアップ算出式の制度構築については、継続して労使で検討をおこないます。

(3) その他 (リスク対応)

1) リスクシナリオに関するグループ指針の再整理

現状、各社労使間において確認している業績低迷時におけるリスクシナリオは、「各社のリスクの度合いと、その打ち手の実効性」や近年の「時代性やグループ方針」とそぐわない内容になっているといった課題があったため、あらためてリスクシナリオの考え方を整理するとともに、グループ共通フォーマット改訂の協議をおこないました。

(4) 働く環境の整備

1) 総実労働時間短縮の推進

グループ指針（中・長期的に1,800時間切り(=1,700時間台を目指す)に基づき、グループ各社の目標達成に向けて、各支部の通年協議やグループ部会（HDSグループ人事・組合本部・各社人事・各支部による協議の場）において総実労働時間の短縮に向けた時間外や有給休暇の取得状況について確認を行ってきました。

2) 労働時間管理の新たな仕組みの検討・推進

適正な労働時間管理については、2020年度下期よりHDSで取組みを進めてきたPC使用時間適正化システム（IDLM）を活用した「PC使用可能時間帯の短縮」「当該時間帯以外の使用に対し上長の事前承認の必須化」「所属長による労働時間実態データの確認」について、グループ各社においてもIDLM未導入会社については2020年度中の導入を進めると共に2021年4月からの運用開始に向けて検討を行ってきました。

【 制服の更衣時間の取扱い 】

三越伊勢丹グループにおいて、会社が制服等の着用を指示し、会社の施設内での更衣を義務付けている者の更衣時間及び移動時間は労働時間として取り扱うこととする。

〔具体的な対応方法と今後の進め方〕 ※2021年4月からの開始を目指し、2022年4月まで開始期限を猶予する。

- 更衣時間と移動時間を所定労働時間の内側におさめ、タイムレコーダーを更衣場所内の適切な位置に設置する
- 「制服の着用ルール及び更衣場所、更衣ロッカーの貸与等の見直し」「シフトの見直し」「制服着用指示対象者の更衣と移動のルールの制定」について各社ごとに検討をおこなう。

3) テレワーク（在宅勤務）の運用拡大に向けた検討

有事においても滞りなく事業継続を可能にする観点からも、グループ全体でモバイルネットワーク環境の整備に併せ、在宅勤務を中心とするテレワークの制度導入・運用定着の推進、一定頻度以上の在宅勤務実施者への通勤交通費の取り扱いについて協議を行ってきました。

【在宅勤務制度の再整備】

在宅勤務制度の種類	① 個人申請（本人の意思によるもの） ② 部門（所属・担当）申請（社名によるもの） ※部門単位で一斉に実施（但し本人の同意を要する）
実施頻度	① 個人申請 月8日以下 ② 部門申請 月9日以上もしくは月8日以下
対象者	在宅勤務により業務遂行が可能なものに限る ※店頭販売や外勤営業等に従事する者、オフィスに出社しなければ業務遂行できない者、業務遂行において 常態として上長等の指示命令(判断や指示を仰ぐこと)が必要な者は対象外とする

【通勤交通費の支給方法（定期券代の支給から実費精算）の変更】

支給方法変更の目的	在宅勤務実施率の上昇により、通勤交通費の実費精算の金額が定期券代を下回るケースが発生することから、支給を必要最小限に留めることにより、不必要な経費の支出を削減すること
実費精算の対象者	向こう6か月に亘って月9日以上在宅勤務を実施する者(個人申請者は対象外)

1. 災害発生時における休業補償及び労働災害における災害補償に関するグループ方針の策定

自然災害（公共交通機関の計画運休含む）や感染症を原因とする店舗や事業の臨時休業時及び特定個人に対する休業指示時の賃金補償のあり方について、現行制度及び今般のコロナ禍に対応したルールを整理し、グループ共通のルールの策定に向けた検討を行ってきました。

2. 法改正対応（子の看護休暇・介護休暇の時間単位の取得の義務化）

育児・介護休業法施行規則の改正に基づき、子の看護休暇及び家族の介護休暇については、従来の1日単位・半日単位に加え、時間単位で取得できることとなります。また、配慮義務である就業時間の途中から時間単位の休暇を取得し、就業時間の途中で再び職場に戻る「中抜け」も可能とします。（2021年1月施行に伴い、各社労使間での覚書の取り交わし済み）

(5) 今後の主な労使協議事項

- (1) 賞与交渉フローの変更に伴う賞与評価期間のあり方
- (2) 退職後再雇用に関するグループガイドライン
- (3) 短時間社員/短時間勤務制度に関するグループガイドライン
- (4) 2023年度以降のグループ共通ベースアップ算出式
- (5) 働く環境の整備

(6) 今後のスケジュール

HDS と組合本部とで上記項目その他について、2020 年 12 月のHDS労使協議会で合意した方向性に基づいて、制度の詳細等 については今後具体的な協議を進めていきます。

2. 政策・政治活動報告

悪質クレーム対応が進んでいます（政策・政治活動報告）

【なぜ私たちは政策・政治活動に取り組むのでしょうか】

私たちは UA ゼンセンと連携し、悪質クレームなど社会的課題に取り組んでいます。組合は企業内の課題解決に取り組めますが、中には、労使で解決できない社会のしくみが関係するものがあります。組合が所属内で解決できない課題に会社規模で対応するように、企業内で解決できない課題については、社会に対して働きかける必要があるのです。

これまでも、領収書の印紙非課税額が、業務負担軽減を求める要望により 3 万円から 5 万円に変更されたり、残業時間の制限強化など労働法改定の多くに組合の意見が反映されたりしました。身近な制度や法律を、私たちの声で変えていくことができるのです。

【悪質クレーム対策の状況】

昨年、「ハラスメント対策関連法」が成立し、事業主にパワハラ防止が義務化されました。UA ゼンセンが訴えてきた結果、同法の指針の中に、悪質クレームに対する事業主の望ましい取り組みが盛り込まれました。

これをきっかけに、現在、国における悪質クレーム対策の予算化や省庁における対応、当グループでの取り組みが進んでいます。

<国の予算に 1,700 万円の悪質クレーム対策が初めて盛り込まれました>

21 年度予算案の中に、総合的なハラスメント対策の一つとして「カスタマーハラスメント対策の推進」が盛り込まれました。悪質クレームに関連する初めての国の予算となります。

これをふまえて、厚労省、消費者庁、警察庁などの省庁が連携して対策を推進するための「関係省庁連携会議」がスタートします。今後の議論を通じて、企業向けの悪質クレーム対応マニュアルが作成、周知される予定です。

<消費者庁から悪質クレームの注意喚起が行われました>

UA ゼンセンは消費者庁に対して、組合員 176 万人の署名と共に消費行動の改善を求めてきました。最近ではコロナによる悪質クレームの増加や顧客の感染防止への協力も要望しています。

これらを受けて消費者庁からお買い物時の販売員への対応について注意喚起がなされました。（イラスト参照）

<グループ内でも取り組みが進められています>

昨秋に「カスタマーハラスメントに対する三越伊勢丹 HDS グループの姿勢」が確認されました。同時に「カスタマーハラスメントガイドライン」が発信され、グループにおいて悪質クレーム対応が進められることになりました。

また、今春の労働協約改定においては、ハラスメント防止規程の中に「顧客等からの著しい迷惑行為に関する措置」の文章が加わります。

【組織内議員の活動状況】

私たちの要望を社会に訴えるには、請願や陳情など様々な手段がありますが、私たちの代表による国や行政への直接の働きかけは特に大きな効果があります。悪質クレームの取り組みも「田村まみ」と「かわいたかのり」の 2 人の組織内議員の活動により、大きく加速しています。IMGU は政策実現の有力な手段として、組織内議員を支援する活動を行なっています。

両議員の活動は、下記ホームページをご確認ください。

「消費者が意見を伝える」際のポイント 消費者庁HPより

自立した消費者として、意見がきちんと相手に伝わるように、「意見を伝える」ときには次の3つのポイントを参考にしてみてください。

Point 1

ひと呼吸、置こう！

怒りに任せた発言は逆効果。ひと呼吸おいて冷静に。従業員も同じ「人」として、お互いに尊重し合うことが大切です。

Point 2

言いたいこと、要求したいことを「明確に」、そして「理由」を丁寧に伝えましょう！

返品したいのか、解約したいのか、またその理由を明確に、丁寧に伝えることが重要です。

Point 3

事業者の説明も聞きましょう！

上手なコミュニケーションが解決への糸口に。一方的に主張するだけでなく、事業者の説明も聞きましょう。

従業員、事業者も頑張っています。意見の伝え方には留意しましょう。

※行き過ぎた言動をとると、場合によっては犯罪として処罰されることもあります。

【事例①】強要罪に問われた例

アルバイト従業員の接客態度に不満を述べ、「土下座して謝れ。」などと怒鳴りつけ、店員に土下座して謝罪をさせたとして、強要罪で有罪に。

【事例②】恐喝罪に問われた例

店長の接客態度に不満を述べ、長時間にわたり店長等に抗議をし、これを良い機会として脅迫をして、物品を要求し、恐喝罪で有罪に。

消費者庁ホームページ
はここからご覧下さい→



田村まみ 公式ホームページ
<https://mamitamura.com/>



かわいたかのり 公式ホームページ
<http://kawai-takanori.jp/>



3. 本部広報活動報告

三越伊勢丹グループ労働組合の LINE 公式アカウントのご案内

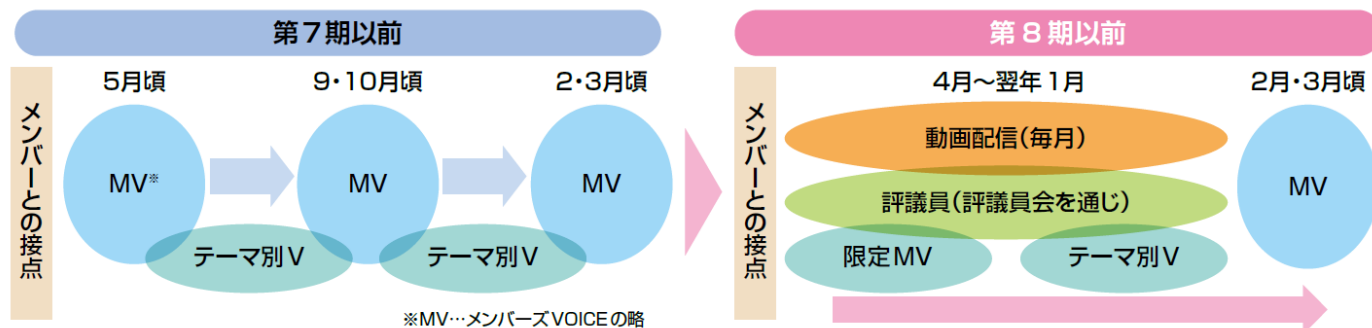
越伊勢丹グループ労働組合（以下 IMGU）では LINE 公式アカウントを運営しており、VOICEをはじめ、様々な情報発信に活用しています。みなさんもぜひ IMGU の LINE 公式アカウントへの友だち登録にご協力ください。

1. 組合員のみなさんとの接点の見直しについて

2020 年 10 月にむかえた第 8 期から IMGU は活動の大きな変革に挑戦しています。その柱の 1 つがメンバーズ VOICE をはじめとするメンバー（組合員）のみなさんとの接点の充実です。具体的には以下のような見直しにチャレンジしています。

- これまでは年 2～3 回メンバーズ VOICE を開催して、労使通年協議の進捗報告と意見交換をおこなってまいりましたが、全体での説明と意見交換をおこなう機会は年 1 回春の交渉の時期に集約します。
- 労使協議の進捗報告を原則毎月動画配信等を通じて広くメンバーへの情報共有し、職場単位で選出される支部評議員が毎月開催される支部評議員会でメンバーから集めた意見に基づき、執行部と意見交換します。
- 対象雇用形態等を限定した「限定メンバーズ VOICE」やメンバーとの双方向での意見交換ができる「テーマ別 VOICE」の機会を設けます。

VOICE の見直しによるメンバー接点の充実



2. 三越伊勢丹グループ労働組合の LINE 公式アカウントについて

毎月実施する労使協議の進捗報告は組合ホームページに掲載し、場所や時間を問わず広くメンバーが閲覧環境を整備します。そして、組合からの情報発信がホームページに掲載されたことをメンバーにお知らせするツールとして、LINE 公式アカウントを活用します。

各支部の組合役員（広報担当）から当該支部のメンバーに対して、ホームページに情報が掲載された旨をお知らせするメッセージを配信します。

併せて三越伊勢丹グループ共済会の情報発信もおこなうことから、共済会やベネフィットステーション等に関するお得な情報もタイムリーに受信することができます。



3. 友だち登録の方法について

1) LINE を利用している方

- ① 個人所有のスマートフォンから「LINE」アプリを起動させます
- ② ホーム画面右上の友だち追加アイコンをタップ
- ③ QR コードをタップして右にある QR コードをスキャン
または、ID をタップして「@imgu」で検索
- ④ 「三越伊勢丹グループ労働組合」が表示されたら「追加」をタップ



IMGU LINE 公式
アカウント QR コード

2) LINE の利用はこれからという方

Google play または App store から「LINE」のアプリケーションをインストールし、1) の①～④を実行

4. 三越伊勢丹グループ共済会から制度のお知らせ

(1) フルタイム勤務復帰支援育児補助金制度申請方法変更について

フルタイム勤務復帰支援育児補助金制度に関しまして、申請方法を 2021 年 4 月より下記の通り変更することとなりました。

2021 年 3 月分までのご申請につきましては、現行の通りとなりますので合わせてご案内申し上げます。

1) 月極の延長保育利用者の共済会員（月極利用）

変更の主なポイント

「半期に一度の領収書等の提出」から「各月の領収書の提出」となります。（事後申請方式への変更）
半期に一度の申請から四半期ごとに定められた月に限っての申請となります。

（申請月：8・11・2・5 月の年 4 回のみ）

【利用月に対する申請月】

2021 年 4 月以降	申請月	8 月			11 月			2 月			5 月		
	利用月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
	申請 領収書 提出	4・5・6 月に利用した領収書を 8 月に申請			7・8・9 月に利用した 領収書を 11 月に申請			10・11・12 月に利用 した領収書を 2 月に申請			1・2・3 月に利用した 領収書を 5 月に申請		
	給付月	9 月			12 月			3 月			6 月		

2) 日割りの延長保育利用者の共済会員（都度利用）

変更の主なポイント

領収書が揃った都度の申請から四半期ごとに定められた月に限っての申請となります。

（申請月：8・11・2・5 月の年 4 回のみ）

【利用月に対する申請月】

2021 年 4 月以降	申請月	8 月			11 月			2 月			5 月		
	利用月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
	申請 領収書 提出	4・5・6 月に利用した領収書を 8 月に申請			7・8・9 月に利用した 領収書を 11 月に申請			10・11・12 月に利用 した領収書を 2 月に申請			1・2・3 月に利用した 領収書を 5 月に申請		
	給付月	9 月			12 月			3 月			6 月		

(2) 三越伊勢丹グループ共済会に関する今後の予定について

共済会では、今後の共済会理事会及び代議員会における審議を行い以下の改定等を検討しています。詳細が決まり次第共済会ホームページ等を通じてお知らせいたします。

1) 特別融資の実施（L 会員対象）

三越伊勢丹グループ各社の 2020 年度の業績動向に伴う 2021 年 6 賞与への影響を鑑み、2021 年 6 月頃の特別融資の実施を検討しています。

検討している主な項目

利率 1.0%、半年または 1 年返済、融資金額・限度額等は検討中
融資対象の領収書の提出を不要とする融資

2) 介護援助制度申請方法の変更

検討している主な項目

対象とする利用を「利用日または領収発行日」から「領収書発行日」に変更。
申請スケジュールを 4 月から翌 3 月までの利用を同翌 5 月に申請に変更。（年 1 回の申請）
申請の提出先について、共済会からベネフィット・ステーションに変更。
上記の変更に伴う経過措置実施。