

三越伊勢丹グループ労働組合
三越伊勢丹システム・ソリューションズ支部

第9期（2022年度）

春の交渉メンバーズVOICE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VOICEへのご出席をお願いします。



IMGU公式マスコットキャラクター イングちゃん



三越伊勢丹グループ労働組合HP
ID：従業員コード（10桁）
PW：im



三越伊勢丹グループ労働組合・共済会LINE@

- | | |
|----------------|-------------|
| 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. 2022年度社員月例賃金
- II. 2022年度メイト社員月例賃金
- III. 2022年度フェロー社員賃金要求
- IV. 2022年度スペシャリティスタッフI賃金要求
- V. 2022年度スペシャリティスタッフII賃金要求
- VI. 2022年度エルダースタッフEI・EII賃金要求
- VII. 2022年度エルダースタッフEIII賃金要求
- VIII. 2022年度エルダースタッフEIV賃金要求

第二号議案

- IX. 2021年度労使通年協議の取り組み
- X. 労働協約の新設及び改訂について

- | | |
|--------------|---------|
| 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 |

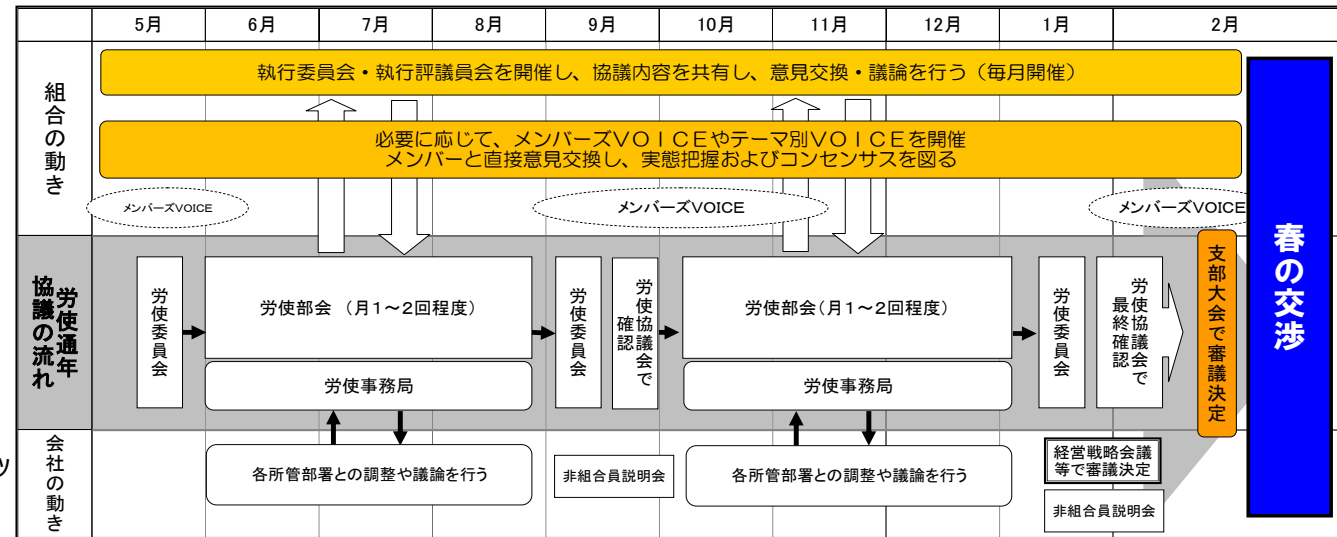
日程： 2022年3月14日（月） 15:00より
 会場： オンライン会議
 構成員： 支部大会代議員・支部役員・
 本部執行委員・監査委員

- IMGUでは、基本理念の目的「わたしたちの幸せを創造し続けること」を実行するために、「安心して働くための雇用の確保と労働条件の維持向上」「企業の永続的な発展に向けたチェックとサポート」という使命を果たし、メンバーに雇用を通じた「安心」、日々の仕事を通じた「やりがい」、自己実現と成長を通じた「夢」を提供していくことが出来るよう、「人に関わる諸制度全般」の協議に取り組んでいます。

労使通年協議

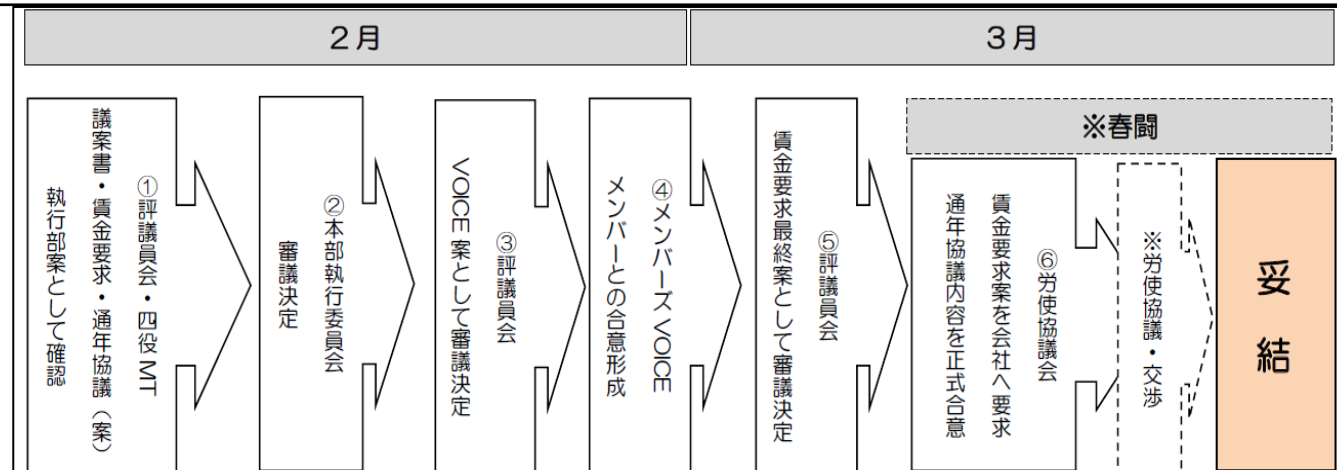
- 労使通年協議とは「年間を通じて労使で課題認識の共有、解決策の議論を行い、必要な人事賃金制度改定の成案化や、働く環境の改善を目指す」という協議形態です。
- 主なメリットとしては以下の2点です。
 - ① 年度を通じて労使で定期的な会議体（共有・議論）を持つことから、「共通認識の形成（＝成案化）」につなげやすい
 - ② メンバーとの内容共有や意見交換（VOICE活動）との連動で、メンバーの意見を協議に反映させやすい

※春闘の時期に集中的に労使協議をおこなう労働組合が多いですが、IMGUでは上記①②のメリットを重視し、協議を行っています。



春の交渉

- 春の交渉とは、労使通年協議で検討してきた内容の労使正式合意と、組合から次年度の賃金要求を行う場です。
- 労使通年協議で検討してきた内容と次年度の賃金要求案となる議案書を作成し、各機関会議で審議決定された上で労使協議会を開催して、妥結を目指していくという流れになります。



ページ	議題	ステータス	対象	ページ	議題	ステータス	対象
	Ⅰ. IMSを取り巻く環境			56	Ⅲ.2021年度 労使通年協議事項		
5	1. 社会経済環境	報告事項	全雇用形態	60	1. 社員対象：ロールレベル認定制度の見直しについて	報告事項	社員
9	2. 業界動向			65	2. 社員対象：ロールレベル認定制度 新規ロール追加	審議決定事項	社員
11	3. 三越伊勢丹グループの動向			71	3. 対象：社員 ステージA本給表見直しについて	審議決定事項	社員
20	4. 情報サービス産業界の動向			75	4. 対象 全雇用形態：短時間勤務制度導入について	審議決定事項	全雇用形態
23	5. 三越伊勢丹システム・ソリューションズの動向			82	5. 対象：社員、メイト社員 カムバック再雇用制度導入	審議決定事項	社員、メイト社員
28	6. 労働組合の考え方			84	6. 社員対象 全国採用に向けた対応	報告事項	社員
29	Ⅱ. 2022年度賃金引上げ要求および賞与要求について			92	7. 対象：社員 社員ステージB、コース設定廃止について	報告事項	社員
30	1. 賃金要求の考え方	審議決定事項	全雇用形態	93	8. 社員対象 賞与交渉フローの変更に伴う各社賞与評価反映期間の見直しについて	報告事項	社員
36	2. 2022年度社員月例賃金要求		社員	94	9. 対象：エルダースタッフ 60歳以降の制度に関する検討	報告事項	エルダースタッフ
38	3. 2022年度メイト社員月例賃金要求		メイト社員	96	10. 対象：全雇用形態 リスクシナリオの見直しについて	報告事項	全雇用形態
40	4. 2022年度フェロー社員賃金要求		フェロー社員	98	Ⅳ.2022年度 労使通年協議項目について		
42	5. 2022年度スペシャリティスタッフⅠ 月例賃金要求		スペシャリティスタッフⅠ	100	Ⅴ. 働く環境の整備		
43	6. 2022年度スペシャリティスタッフⅡ 月例賃金要求		スペシャリティスタッフⅡ	101	1. 業務改革・風土改革	報告事項	全雇用形態
44	7. 2022年度エルダースタッフEⅠ・EⅡ 賃金要求		エルダースタッフEⅠ・EⅡ	108	2. 総実労働時間の短縮	報告事項	全雇用形態
45	8. 2022年度エルダースタッフEⅢ 賃金要求		エルダースタッフEⅢ	112	3. 在宅勤務対象者の見直し	審議決定事項	全雇用形態
46	9. 2022年度エルダースタッフEⅣ 賃金要求		エルダースタッフEⅣ	113	4. 男性の育児休業取得促進にむけた取り組み	審議決定事項	全雇用形態
47	10. 2022年度春の交渉Ⅰ M G U本部基本方針		報告事項	全雇用形態	118	5. ハラスメント防止に向けた取り組みについて	報告事項
51	11. 2022年度春の交渉Ⅰ M G U本部最低賃金要求基準	報告事項	全雇用形態	119	Ⅵ.労働協約改訂		
				127	Ⅶ.その他共有事項		

報告事項

I. IMSを取り巻く環境

1. 社会経済環境
2. 業界動向
3. 三越伊勢丹グループの動向
4. 情報サービス産業界の動向
5. 三越伊勢丹システムソリューションズの動向
6. 労働組合の考え方

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

- 引き続き新型コロナウイルス感染症が流行していますが、経済活動は徐々に回復傾向にあります。
- 日本の個人消費は感染リスク低下から持ち直していましたが、緊急事態宣言などの影響で大きく変動しています。
- 10月以降の個人消費などは持ち直しに転じていますが、コロナ感染第6波もあり、先行きが不透明な状態です。

資料1

資料1

<2021年・2022年の経済成長率見込み>

年度 (前年比)単位:%	2021年 見込み	2022年 予測
実質GDP	+2.6	+3.2
名目GDP	+1.7	+3.6

※内閣府HP 12月23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1

四半期 (前期比)単位:%	2021年 4-6月期	2021年 7-9月期
実質GDP	+0.5	▲0.9
名目GDP	+0.1	▲1.0

※内閣府HP GDP統計データより引用

1. 社会経済環境

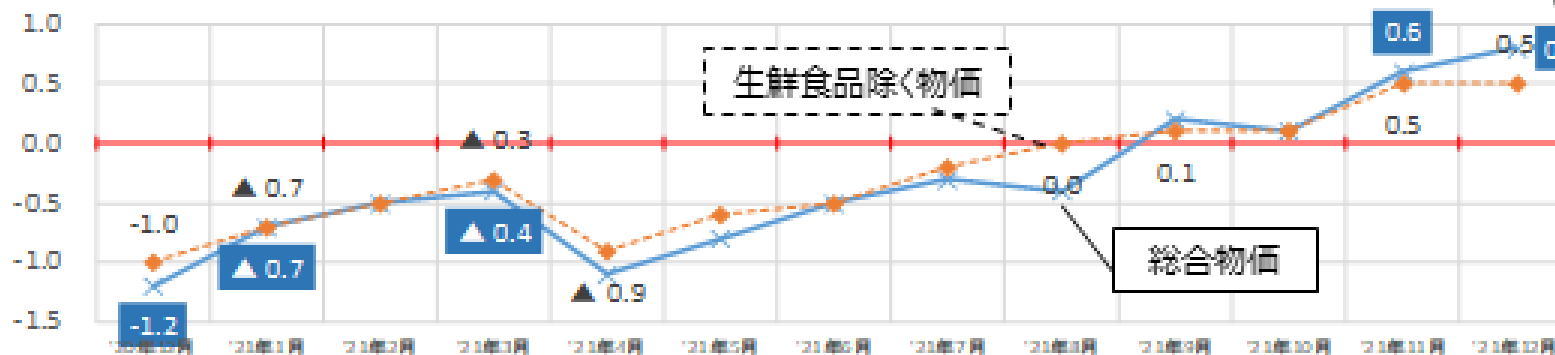
2) 物価の状況

- 物価は基準改定の影響もあり前年を下回るものの緩やかに回復、9月以降は前年を上回って推移しています。
- 9月以降はエネルギー価格の上昇や前年のG o T o トラベル事業の反動などを受け、プラスで推移しています。
- 中長期的に緩やかに上昇率を高めていく予測ですが、今後も感染症の影響などで下振れすること考えられます。

資料2

資料2

消費者物価指数月別推移(全国・前年比)



資料2

	年平均（前年比 %）		
	2019	2020	2021
総合	0.5	0.0	▲ 0.2
生鮮食品を除く総合	0.6	▲ 0.2	▲ 0.2

※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

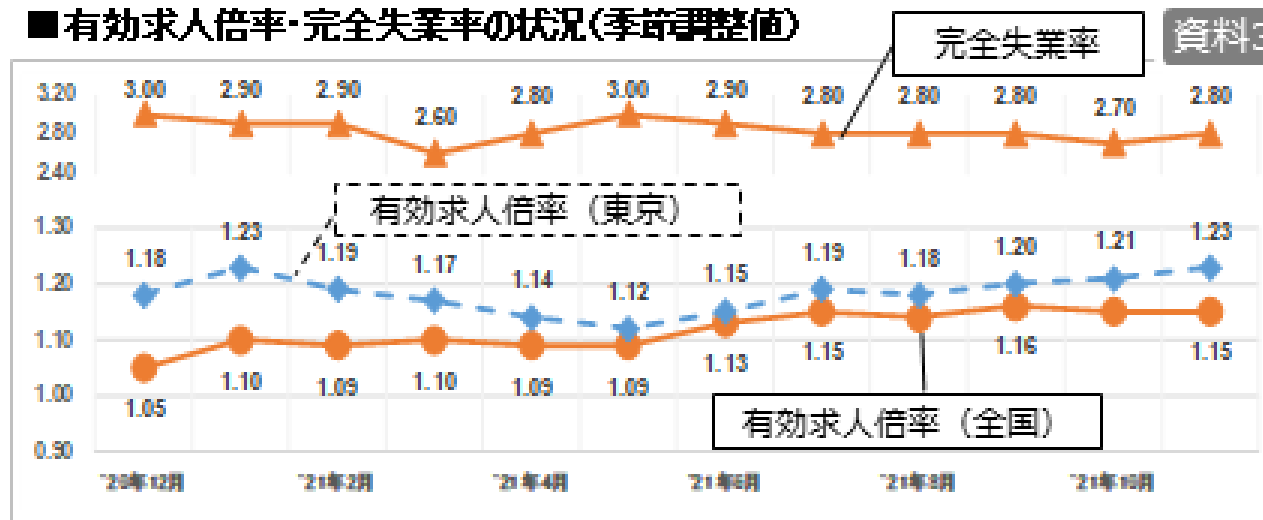
- 有効求人倍率は全国的には2020年を底に感染症のリスク低下から徐々に回復傾向に転じています。
- 完全失業率は依然として高い状態にありますが、環境変化で転職を望む自発的な離職が増えています。
- 一方で大学卒業者の就職率はコロナ禍での一時的な低下はあるものの、比較的高い水準で推移しています。

資料3

資料3

資料4

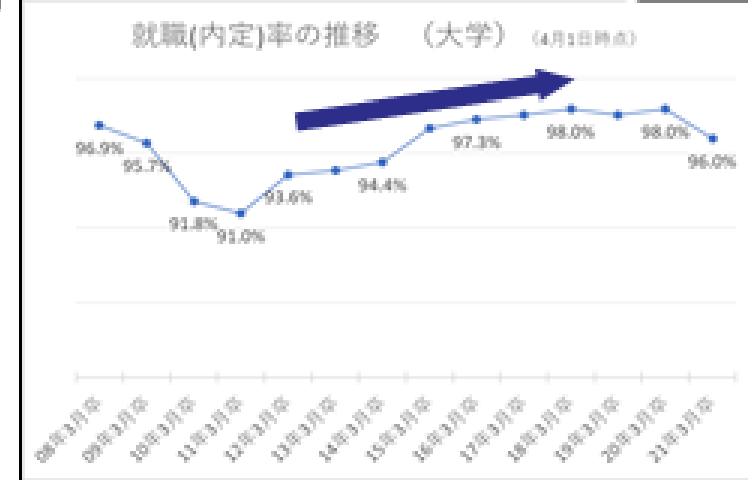
■有効求人倍率・完全失業率の状況(季節調整値)



資料3

■大学等卒業者の就職(内定)率の状況

資料4



※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、就職率は文部科学省の大学等卒業者の就職状況調査より

1) 小売業界の動向

- 小売業全体の売上は8月・9月のみコロナ第5波の影響で前年を下回ったものの全体的には回復傾向です。
- 無店舗小売業は最初の緊急事態宣言を契機にECなどで売上が伸長し、21年になり安定的に推移しています。
- 百貨店は小売業の中でも緊急事態宣言下の行政による営業制限が厳しく、売上が変動的です。

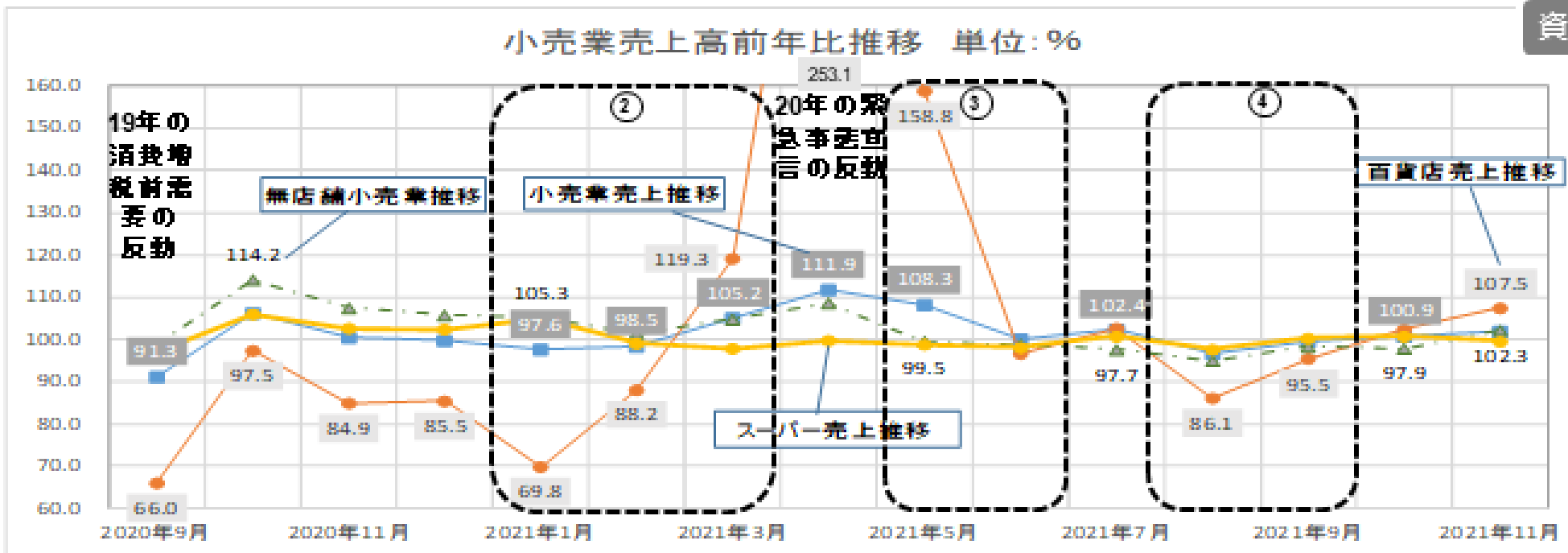
資料5

資料5

資料5

(1) 業界売上推移

資料5



※売上は経済産業省「商業動態統計」より

※東京都の緊急事態宣言: ①2020/4/7(火)～5/25(月) ②2021/1/8(金)～3/21(日)
(点検日は②③④に該当) ③2021/4/25(日)～6/20(日) ④2021/7/12(月)～9/30(木)

2. 業界動向

2) 百貨店業界の動向

- 都市部を中心に回復基調にはあるものの、緊急事態宣言下での営業制限等で売上が大きく変動しました。
- 客数の減少や世の中の生活様式の変化などで、コロナ以前の売上回復までは至らない状況が続いています。
- 主要各社の百貨店業は営業赤字の予測ですが、構造改革などでグループの営業利益予測は黒字に転じました。

資料6

資料6

資料7

(1) 売上計数動向（前年比推移）

百貨やUAセンサ、無店舗販売の活用等により
緊急事態宣言下での百貨店に対する影響が緩和

資料6

	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(2021)	70.3%	89.3%	121.8%	267.0%	165.2%	98.4%	104.2%	88.3%	95.7%	102.9%	108.1%	108.8%
※参考2020年	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	67.9%	88.6%	125.0%	292.1%	166.3%	100.4%	106.4%	90.4%	96.5%	104.3%	110.2%	111.7%
東京	66.2%	86.5%	118.5%	286.2%	177.7%	103.7%	108.0%	90.9%	100.7%	104.9%	110.0%	111.1%
地区計	76.8%	91.0%	114.6%	221.2%	163.0%	93.5%	98.8%	83.4%	93.8%	99.6%	102.7%	101.8%
関東	76.8%	92.8%	116.4%	267.2%	211.7%	94.2%	98.7%	82.0%	93.2%	99.6%	102.9%	103.6%
衣料品	60.2%	87.2%	124.0%	380.8%	176.7%	90.2%	100.8%	81.5%	94.4%	101.7%	110.4%	111.5%
雑貨	74.0%	91.9%	120.7%	338.4%	204.9%	103.7%	110.6%	91.2%	97.7%	104.3%	107.1%	110.7%
家庭用品	85.0%	100.2%	123.1%	193.5%	135.4%	98.2%	96.1%	82.6%	87.5%	97.3%	103.6%	102.0%
食料品	81.1%	88.4%	115.1%	175.3%	141.3%	103.3%	103.7%	93.9%	99.0%	102.8%	105.3%	104.5%

※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」
※点線枠は東京都の緊急事態宣言期間

(2) 百貨店各社決算動向

資料7

2021年度 通期予測 金額単位:億 円	三越伊勢丹グループ					2021年度 通期予測 金額単位:億 円	高島屋グループ					2021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	8,740	94.7%	116.2%	-75	-	百貨店業	6,612	86.5%	114.1%	-37	-	百貨店業	5,792	62.8%	121.4%	-12	-
金融業	330	3.6%	101.4%	53	119.1%	金融業	205	2.7%	105.0%	42	98.9%	金融業	145	1.6%	126.1%	12	284.9%
不動産業	200	2.2%	70.5%	54	99.3%	不動産業	521	6.8%	109.3%	66	113.3%	デベロッパ事業	609	6.6%	119.9%	35	176.6%
その他	-40	-0.4%	-	-2	-	建装事業	199	2.6%	99.9%	0	-	SC事業	2,315	25.1%	118.2%	18	-
計	9,230		113.1%	30	-	計	7,640		12.2%	60		計	9,220		119.8%	55	
	営業利益率			0.3%			営業利益率			0.8%			営業利益率			0.6%	

※三越伊勢丹は第2・3四半期修正で期初計画から売上を440億円下方修正。

※高島屋は第2四半期修正で計画から売上を480億円、営業利益を70億円下方修正。

※Jフロントリテイリングは第2四半期修正で計画から売上を130億円下方修正。

※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。

※三越伊勢丹の調整額はその他に、他2社は合計に含んでいます。

※三越伊勢丹は第3四半期、他2社は第2四半期時の予測の数値を使用。

1) 三越伊勢丹グループ

- 期初の売上予測はコロナ感染状況による回復の遅れを見込み、決算発表でさらに下方修正されました。
- 収支構造改革などの成果により販管費などの経費を大幅削減し、営業利益は黒字予測を維持しています。
- 中期計画では最初のフェーズとして百貨店事業の再生を図り、24年度に350億円の営業利益を目指します。

資料9

資料8

資料10

(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8

2 第3四半期決算発表		
単位: 億円	通期予測(修正)	
	予測	11月 計画差
売上	9,230	▲ 220
営業利益	30	-
当期純利益	70	+40

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)			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	2018年 (参考実績)
売上	3,989	118.9%	+632	6,814	113.1%	+790	9,450	115.8%	+1,289	11,968
売上総利益	1,079	112.4%	+119	1,823	107.6%	+128	2,510	110.3%	+234	3,482
販売管理費	1,157	101.6%	+18	1,793	97.3%	▲ 50	2,480	99.8%	▲ 542	3,190
営業利益	△ 77	-	+100	30	-	+178	30	-	+239	292
当期純利益	△ 81	-	+286	9	-	+356	30	-	+201	134

■三越伊勢丹HDS セグメント別 第3四半期決算状況

※第3四半期時点での通年業績予測は「資料7」参照

資料9

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(調整額含む)		
	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	6,427	116.0%	+888	130	59.3%	▲ 90	253	103.6%	+9	2	13.4%	▲ 18
営業利益	-61	-	+157	41	93.2%	▲ 2	47	151.6%	+15	3	-	+9

①9月の緊急事態宣言解除以降、入店客数増加で売上は回復基調。3Q累計で営業利益以下全ての利益が黒字に転換。

②通期予測で営業利益は据え置かれたが、百貨店の足元の状況を見込み売上はマイナス予測。当期純利益は不動産売却益などにより上方修正。

③地域店においては岩田屋三越の改革による営業利益・利益率の改善などを好事例とし、地域会社全体でも利益が改善されている。

また、構造改革店舗として大きなリニューアルを実施した松山も、第3四半期で黒字化するなど成果が出始めている。

④不動産業ではレジデンス事業の三越伊勢丹不動産を2021年1月に株式譲渡したため売上減。また三越伊勢丹プロパティ・デザインは、

商業施設事業を株式会社三越伊勢丹へ分割したため、商業施設事業の売上が不動産業から百貨店事業に本年から移管。

⑤その他事業ではソシエ事業の譲渡などで売上は下がるも利益は回復。MIニッコウトラベルは依然苦戦中だが富裕層向け個人旅行手配など

新たな取り組みなどを行い外商と連携。「連邦戦略」のもと各社間の連携を活用し、新たな提供価値の創出と収益の最大化を目指す。

■国内百貨店地域事業会社 2022年通期予測(第2四半期発表時点)・第3四半期決算状況

③

資料10

2021年度通期予測 単位:百万円	売上高			営業利益	
	実績	前年比	前年差	実績	前年差
(株)札幌丸井三越	52,024	119.4%	+8,471	-1,295	+1,262
(株)函館丸井今井	6,148	103.2%	+190	-11	+12
(株)仙台三越	26,852	110.4%	+2,526	-278	+591
(株)名古屋三越	57,042	109.5%	+4,934	-1,159	+347
(株)静岡伊勢丹	16,189	112.0%	+1,732	38	+277
(株)新潟三越伊勢丹	36,149	114.9%	+4,676	652	+332
(株)広島三越	12,026	103.4%	+392	-656	+120
(株)高松三越	20,959	114.7%	+2,688	-15	+276
(株)松山三越	5,856	96.8%	▲191	-533	+719
(株)岩田屋三越	100,945	119.6%	+16,531	801	+1,821

2021年度第3四半期 単位:百万円	売上高		営業利益	
	実績	前年比	実績	前年差
(株)札幌丸井三越	35,170	110.0%	-1,575	+319
(株)函館丸井今井	4,462	99.7%	-12	▲26
(株)仙台三越	19,552	106.4%	-355	+85
(株)名古屋三越	41,936	97.9%	-919	+71
(株)静岡伊勢丹	11,532	108.3%	-43	+66
(株)新潟三越伊勢丹	26,081	111.9%	394	+158
(株)広島三越	8,660	96.8%	-532	▲62
(株)高松三越	15,654	116.5%	92	+239
(株)松山三越	3,888	109.0%	-579	+320
(株)岩田屋三越	72,833	115.5%	665	+1,211

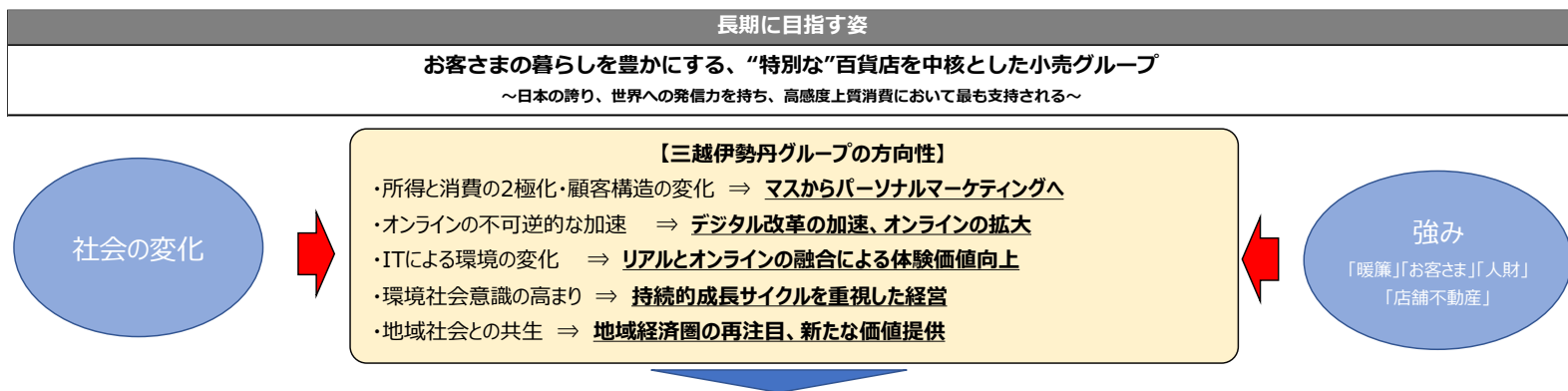
③地域店においては岩田屋三越の改革による営業利益・利益率の改善などを好事例とし、地域会社全体でも利益が改善されている。
また、構造改革店舗として大きなリニューアルを実施した松山も、第3四半期で黒字化するなど成果が出始めている。

- 百貨店業では、回復傾向は見られたものの、7月以降は複数店舗が長期の緊急事態宣言下となり、8月中旬からは食品フロア等で一部休業や入場制限などの影響もあり、来店客数・売上は低迷。そのような中でも基幹店をはじめ、支店・グループ店やサテライト店においても、ラグジュアリーブランドの限定販売会やお取り寄せ、リモート接客による販売を行い、ロイヤルティの高い顧客層の売上は堅調に推移。
- クレジット・金融・友の会業では、自社の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。エムアイカードはグループ百貨店の取扱高減少や外出自粛での加盟店の利用減少で厳しい状況が続くが、販売費及び一般管理費で外部委託作業費削減や営業施策費の効率化を進め、営業利益は堅調に推移。また、コロナ禍によりグループ百貨店におけるカード取扱高・カード会員数拡大が見通しづらい中、外部利用促進に向け非接触型モバイル決済サービス導入での利便性向上や、新たな顧客層獲得に向けグループ外企業との提携カード発行を推進。
- 不動産業ではグループ保有の優良不動産を活用した収益性の高い事業機会創出に向けて取組みを進める。三越伊勢丹プロパティ・デザインは、建装・デザイン事業、コンストラクションマネジメント事業で、大型商業施設やホテルなどの受注は堅調ながら、コロナ禍の工事延期などの影響で売上高減少。しかし、個人消費行動の変化により住宅リノベーション事業、インテリア家具事業の売上高が大きく上回った。
- 20年は業績悪化に伴う資金調達などから有利子負債が2,088億円まで増加したが、本年度は1,750億円と19年度の水準まで戻す計画。また、株主への21年度配当は、コロナによる業績への影響で19年度以前の配当水準までは回復しないものの、一定の業績回復を見込み、年間10円（中間5円、期末5円）と前年9円（中間6円、期末3円）に対し1円増配を予定しています。

(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

- 11月に中期経営計画の詳細が発表され、社会の変化や我々の強みを考えたグループの方向性から戦略を示されました。
- 計画は3段階のフェーズとなり、長期10年スパン【結実フェーズ】では営業利益500億円レベルまで目指していきます。
- 計画を進める上で従業員一人ひとりが経営者マインドを持って全社最適と考えられるような組織風土醸成を目指します。



基本戦略		
高感度上質消費の拡大・席卷、最高の顧客体験の提供		
重点戦略		
①“高感度上質”戦略		
※【高感度上質消費】：1.生活にこだわりを持ち上質で豊かな生活を求めるお客さまの消費全て 2.日常とハレの日、月1回でも年1回でも、三越伊勢丹グループをご利用頂けるすべてのお客さまの消費		
(戦略の方向性)		
・“高感度上質”戦略とデジタル改革で、リアル店舗とオンラインを融合したシームレスな顧客体験価値の提供		
・パーソナル(個) マーケティングによる“つながるCRM”でファン化して、“グループ生涯顧客”を拡大		
①高感度上質店舗の構築 ・両本店を“憧れと共感”の象徴へ進化	②(個人) 外商改革 ・【外商セールス+バイヤー+店頭アテンダント】×【デジタル】で 全国外商顧客のライフタイムバリュー向上	③高感度上質“拠点ネットワーク”の構築 ・高感度上質消費の席卷に向けて、全国の市場規模に合わせたリアル店舗配置 ・基幹店と地域母店を基点とした、高感度上質“拠点ネットワーク”システムを構築
次ページ【図①】参照	次ページ【図①】参照	次ページ【図①】参照
②“個客とつながる”CRM戦略		③“連邦”戦略
(戦略の方向性)		(戦略の方向性)
・百貨店事業とカード事業の両軸で、“つながる個客”の規模と利用額を拡大		・再生した百貨店事業ビジネスシステムをステップ毎に展開
・三越伊勢丹アプリやMIカードで“つながる個客”のステップに応じたアプローチを実行		・21年度秋から“準備組織”を発足。22年度に“連邦推進体制”を確立
次ページ【図②】参照		次ページ【図③】参照

<補足>

①計画は「再生」「展開」「結実」の3段階フェーズ。再生フェーズでは収支構造改革を進め百貨店再生を図り24年には統合後の過去最高営業利益350億円を目指す。その後は不動産開発を伴う収入減少の期間を経て長期的10年スパンでは営業利益500億円レベルを目指す。

②顧客分類毎に分けロイヤリティ個客拡大を図る。また、外商顧客の増加を図ると共にウォレットシェアを上げていく。

③両本店は街づくりを進め、憧れと共感の象徴としての磨き上げを行う。百貨店を科学しトップラインを上げるためにMDバランスを変えていく。また、識別顧客を増やしていくことで、カードや金融業でも儲かる仕組みを作っていく。

④個人外商は個客ニーズの全てにお応えする組織提案営業。外商バイヤー設置など扱っていない物やサービスに対応しダイレクトマーケティングに繋げる。組織としての体制を組み、お客さまを一人にしない。

⑤拠点ネットワークは地域を母店とし、その周りに小型店を配置し経費の削減を図る。グループのMDをデジタルなどでつなげていく。

⑥顧客とつながるCRMはグループ全体で行い、母数の拡大と利用額・頻度の向上でMIカード社の利益を徹底的に上げていく。

また、顧客とのつながり方も今まではMIカードのみだったが、DIDやアプリがあるので、そこからMIカードにつなげていく。

⑦連邦戦略はグループで利益を出していくための考え方。3ステップあり、まずはグループ内でのインソーシングからはじめ、段階的に外部にグループの持つコンテンツを売っていく体制を整えていく。

グループ基盤		
8 デジタル改革（DX）	CRE（※企業不動産）・事業モデル改革	収支構造改革（百貨店の科学）12
（取組みの方向性）	（取組みの方向性）	（取組みの方向性）
・高感度上質戦略において、これまで自社開発してきた“4つのDX”と、“リアル店舗とヒトとを融合”させるダイナミックな活用（⇒当社のシームレス）	①基幹拠点の“まちづくり”開発 ・高感度上質“拠点ネットワーク”における“憧れと共感”の象徴となる“まちづくり”を推進 ・【結実フェーズ】に向けて、基幹店エリアと全国エリアを再開発	①コスト構造改革 ・科学の視点による固定費コントロール（損益分岐点引き下げ）で百貨店事業構造を再設計 ・これまでに先行させた三越伊勢丹の取組みの深掘りと、グループ全体への横展開
※“4つのDX” ①オンラインショッピング体験 ②接客のデジタル化 ③営業支援のデジタル化 ④オンライン訴求	②全国保有不動産のバリューアップ開発 ・高感度上質“拠点ネットワーク”構築に向け、全国の保有不動産を最大活用した新事業モデル構築 ・地域経済圏に再注目した地域創生へ寄与する、“まちづくり”起点での不動産開発	②百貨店事業構造の再設計 ・科学の視点による要員数の適正化で事業構造を再設計
今後は単体/単独で開発した機能を融合させた仕組み化と4つのDX機能を活用した最高の顧客体験を提供	③CRE観点による海外事業モデル ・【既存事業】契約期間や収益性を踏まえた“選択と転換”を実施 ・【今後の事業展開】これまでの商業施設ノウハウを活かした“開発型モデル”を志向	※「床に何人」ではなく、「売上別、利益別、顧客別等の“効果”に何人配置する」という科学的考え方

経営基盤		
【システム・データ基盤】	【人材基盤】	【サステナビリティ/ガバナンス/経営システム】
（取組みの方向性）	（取組みの方向性）	（取組みの方向性）
・これまで自社用に自前で先行開発してきたシステムを、戦略と組み合わせて最大活用。その後、外部展開	・人材の力を最大化し、戦略を実現する組織力の向上 ・従業員全員が“タテ割り意識なく協働”しながら、貢献することにやりがいと誇りを持てる風土を醸成	①サステナビリティを重視した経営 ・社会に対する企業の責任として、企業活動を通じて社会課題解決に貢献 ・人々の豊かな未来と持続可能な社会の実現に向け役割を果たす
これからは ・自社用に開発されたシステムを戦略と組合わせて外販 ・自社のシステムと蓄積ノウハウを連邦戦略へ展開	これからは ・人材交流、幅広い経験、ネットワークを構築しマルチタスク化 ・全従業員が経営者マインドを持ち、全社最適の組織風土の醸成	②ガバナンス体制とリスクマネジメント体制 ・取締役会の活性化：更なる質の高い意思決定と実効性向上のために、意思決定プロセスの透明性確保とモニタリングを強化 ・幅広くリスクを認識し、複数ディフェンスラインによるリスクの未然防止と、発生時の対応力を強化
		③ステークホルダーエンゲージメント ・幅広いステークホルダーとの継続的な対話を通じた信頼関係を醸成
		④経営システムの再構築 ・新中期経営計画の推進と、PDCAモニタリングにより、KPI達成に向けた経営システムへ転換

＜補足＞

- ⑧オンライン売上は順調に伸びているが、今年度の400億円はまだ赤字。それを2年以内に黒字転換させ、24年は600億超の売上計画。
- ⑨結実フェーズである“まちづくり”。行政の新宿の街づくりに参画し、企業としても新たな街づくりのためのコンセプト作りをスタートさせた。
- ⑩今までは老朽化に伴うLCCコストがかさみ店舗閉鎖などに至った。そのため、事業モデルを見直して保有不動産を活用し新たな価値を作る。
- ⑪海外については新ビジネスモデルを検討。エリアのパートナーとしっかり組んで多角的収益を創出する不動産開発に参画していく。
- ⑫収支構造改革は既存の百貨店のコストの概念を変えていく。売上規模に応じた要員コントロールや顧客別の宣伝費のかけ方などを再設計。

3. 三越伊勢丹グループの動向

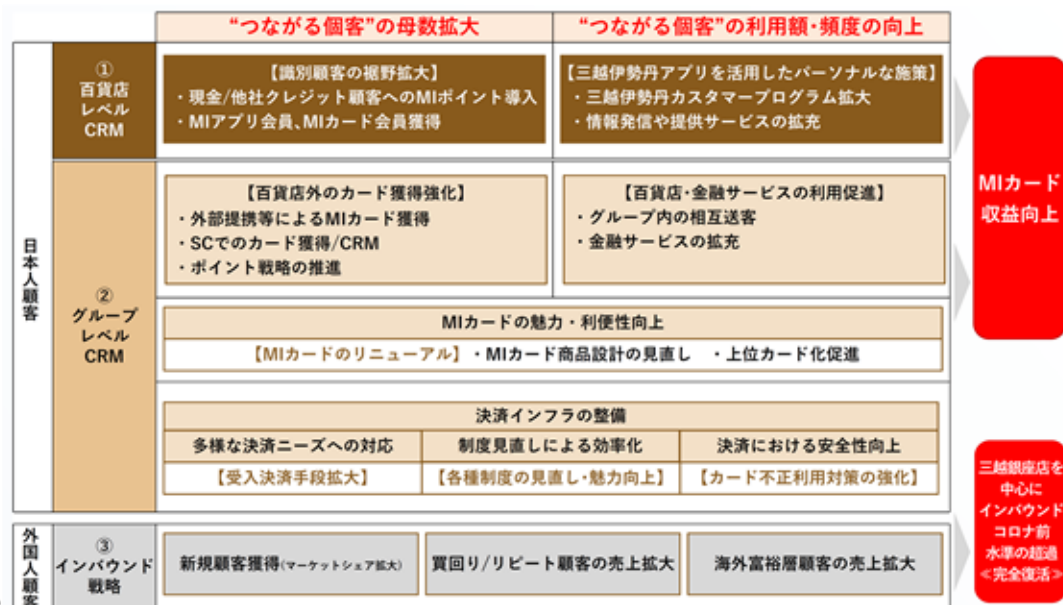
資料15

重点戦略

■ “高感度上質”戦略の方向性を踏まえた今後のイメージ【図①】

	これまで	これから
高感度上質店舗の構築	・“従来型百貨店”の基幹店としての磨き上げ	・高感度上質なネットワーク、まち化の“象徴”としての磨き上げ
(個人) 外商改革	・“経験と勘”を重視した1対1の営業活動	・お客さまを取り囲む“新たなセールスネットワーク体制”でダイレクトマーケティング活動 ・お客さまのご要望の解決にとどまらず、今まで百貨店で購買されていなかった“百貨店外の潜在ニーズ”までを取り込み ・暖簾を超えた“統合外商組織”の設置へ
高感度上質 “拠点ネットワーク”の構築	・単店舗思考 ・店と店の連携不足 ・顧客資産観点の不足	・高感度上質“拠点ネットワーク”を活用した連携を強化 ・デジタルネットワークとセールスネットワークで、店と店の連携を拡充

■ “個客とつながる”CRM戦略 取組みフレーム【図②】



■ 連邦戦略【図③】



2) 三越伊勢丹

- 三越伊勢丹は緊急事態宣言等の影響で第2四半期で売上・営業利益ともに下方修正されました。
- 厳しい環境の中、売上回復に向け優良顧客への施策やデジタルの活用など新たな取り組みが行われています。
- 営業利益改善に向け収支構造改革を進めるとともに、売上向上のための方針理解を深める必要があります。

資料13

資料15

(1) 三越伊勢丹の業績

■ 三越伊勢丹 第3四半期決算状況

資料16

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)			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	2018年 (参考実績)
売上	2,061	129.7%	+472	3,616	121.2%	+633	5,005	122.5%	+918	6,342
売上総利益	523	121.1%	+91	920	113.1%	+106	1,274	114.9%	+165	1,812
販売管理費	655	106.1%	+37	1,038	101.0%	+997	1,424	103.3%	+45	1,758
営業利益	-48	-	+72	3	-	+125	-4	-	+145	183
純利益	-25	-	+176	19	-	+149	10	-	+147	223

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

① 第3四半期の売上は好調に推移し、営業利益も3Qまででプラスに転じた。今回は単体の予測の公表はなかったが今後の足元の状況から通期売上の見通しを18年度対比で1%減の予測(資料19参照)。

3. 三越伊勢丹グループの動向

資料17

■三越伊勢丹 店舗別売上状況 2021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)	155,450	129.4%	89.1%
日本橋本店(MD 00-89)	79,909	120.6%	89.0%
両本店計	235,360	126.3%	89.1%
銀座店	41,634	129.3%	89.8%
立川店	20,613	106.6%	78.6%
浦和店	26,402	120.6%	92.8%
支店計	88,649	116.0%	87.8%
支店計(除く恵比寿店)	88,649	120.7%	87.8%
プロモーション商品部(グループコード未続)	4,812	112.6%	90.0%
ユニフォーム事業部	3,648	85.2%	89.4%
ビジネスソリューション事業部	13,217	94.4%	89.4%
三越伊勢丹計(SC事業部含まない)	361,220	121.1%	88.9%
三越伊勢丹計(除く恵比寿店)	361,220	122.3%	88.9%

※グループウェア確定売上より引用

※恵比寿店は2021年2月末に営業終了

※2021/4/25～6/20は緊急事態宣言に伴い首都圏店舗は営業面積の大幅な縮小や短縮営業と伴あり。

※2021/7/12～9/30も緊急事態宣言。営業は継続するも感染症の影響で休業するテナントなども一部あり

資料18

■三越伊勢丹 MD統括部別売上状況(2021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	60,654	116.5%	92.2%
クロージング&アクセサリⅠグループ	106,872	137.5%	94.3%
化粧品グループ	21,364	115.7%	78.5%
ライフデザイングループ	18,898	115.2%	79.7%
クロージング&アクセサリⅡグループ	28,917	122.8%	80.9%
呉服営業部	1,701	129.5%	83.6%
美術営業部	3,319	158.6%	110.7%
クロスMD営業部	6,236	140.1%	94.0%
新宿店スペシャルティストア営業部	1,333	125.0%	95.2%
日本橋店 サテライト営業部	5,858	103.4%	103.4%
MD統括部計	255,666	125.6%	89.3%

■三越伊勢丹 2021年予測に対する日本人売上状況

資料19

	対18年度比	前週(11/10時点)			今週(2/1時点)		
		上期	下期	通期	上期	下期	通期
① 三越伊勢丹計		74%	93%	84%	74%	90%	83%
② うち)日本人店頭売上 ※EC・インバウンド除く		77%	94%	86%	77%	94%	86%

※第3四半期決算資料より引用

- ①第3四半期の売上は好調に推移し、営業利益も3Qまででプラスに転じた。今回は単体での予測の公表はなかったが今後の足元の状況から通期売上の見通しを18年度対比で1%減の予測(資料19参照)。
- ②2021年度の予算は2018年度の日本人売上にベースに作成。21年度は日本人売上に対し回復基調であるものの、緊急事態宣言などもありコロナ前の水準である18年度実績にはまだ届かない。
- ③サテライト営業部は本店連携などで地域のお客さまへのサービス向上を図る。感染症の中、都心部への移動の懸念などもあり、中元や歳暮ギフトなどが好調に推移。前年よりも4店舗減った中、前年・予算ともに達成。

- 本年は緊急事態宣言下における人流抑制の要請に応え、「安全・安心」のもと、お客さまや従業員の感染拡大防止を考慮し、食品フロア等で一部休業や入場制限をするなどの対応を適宜実施。
- 制約のある環境下においても、外商をはじめとしたロイヤルティの高いお客さまと繋がる営業活動を、「三越伊勢丹アプリ」「三越伊勢丹リモートショッピング」等のデジタルインフラを活用して実施。中でも、両本店が開催したアプリ会員や外商顧客向けの限定催事の反響は大きく、計画以上の来場客数と売上を作った。
- オンラインの取組みは継続して強化。期間限定イベントや品揃えの拡大、EC購入の魅力の拡大を行い、EC売上は前年同期比で大きく伸長。また定期食品宅配の「ISETAN DOOR」は緊急事態宣言下での在宅時間拡大による内食へのニーズを掴み、好調に推移。
- サステナビリティの取組みで、2020年10月に三越日本橋本店で開始した直営によるお客さまの不用品買取り・引き取りサービス「i'm green（アイムグリーン）」は、1年間での引き取り相談件数が増加。10月からは伊勢丹新宿本店にも常設窓口をオープン。
- 専門館は、緊急事態宣言発出による休業および時短営業が影響し、テナント賃料の減収となり厳しい状況が続く。そのような中でも、「高感度上質消費」の“拠点ネットワーク構築”に向けて、7月に大船駅前商業施設「GRAND SHIP（グランシップ）」に、「FOOD & TIME ISETAN OFUNA」を横浜に続く2号店として出店。

➤ 外部環境の変化と影響

- ・コロナ、今までの考え方にとらわれない柔軟な発想・働き方が必要
- ・コロナ、IT技術の活用など、業界外の変化がITビジネスに影響を与えている

➤ 業界の売上動向について

- ・売り上げ年々があがっているため、仕事も増えていく。

＜情報サービス業の業務業種別年間売上高＞

(単位：百万円)

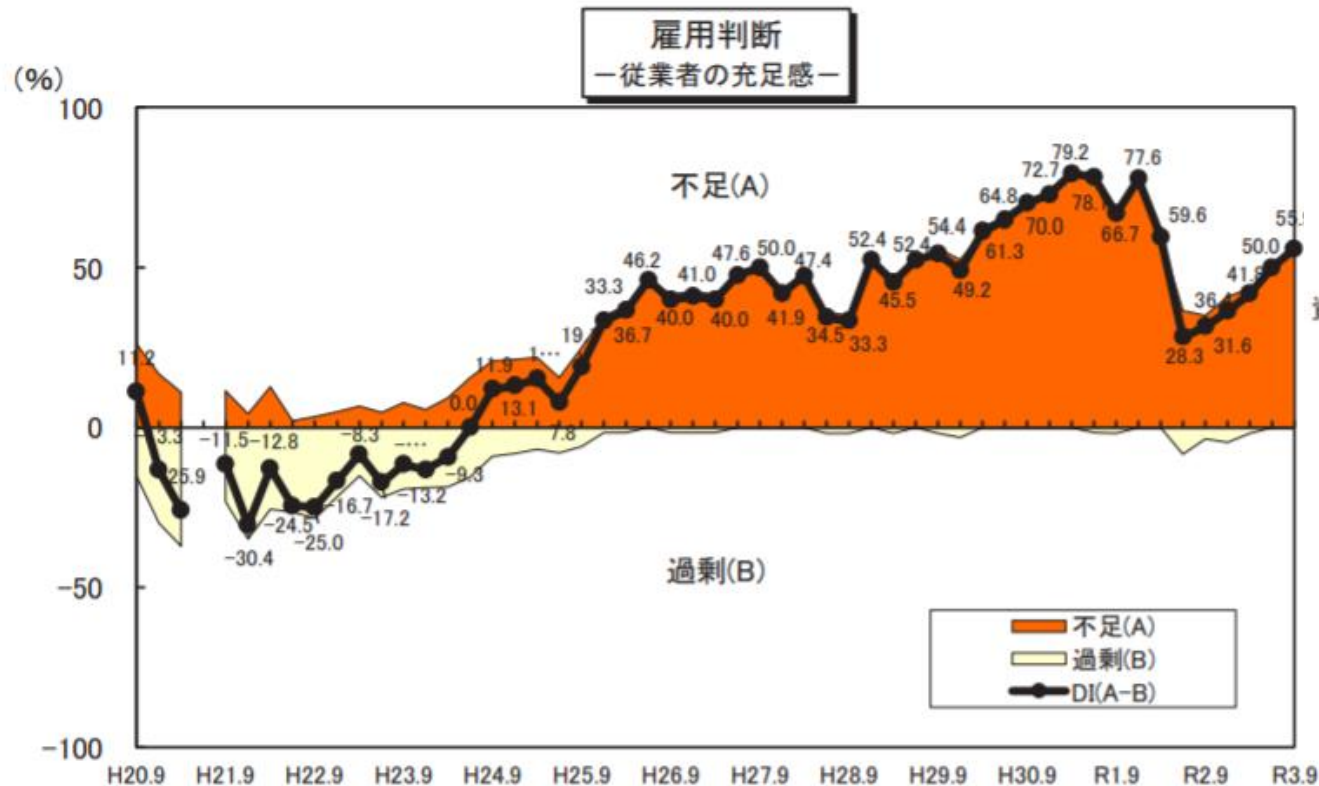
	2018年（平成30年）			2019年（令和元年）			2020年（令和2年）			2021年（令和3年）※		
	売上高	前年比	構成比	売上高	前年比	構成比	売上高	前年比	構成比	売上高	前年比	構成比
売上高合計	11,583,822	102.32%	100.00%	12,064,266	104.15%	100.00%	12,910,208	107.01%	100.00%	10,670,391	110.45%	100.00%
ソフトウェア開発、プログラム作成	8,340,888	101.97%	72.00%	8,730,562	104.67%	72.37%	9,324,766	106.81%	72.23%	7,627,450	108.97%	71.48%
計算事務など情報処理	715,280	99.18%	6.17%	743,125	103.89%	6.16%	831,866	111.94%	6.44%	746,520	123.31%	7.00%
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%	1,794,039	105.67%	13.90%	1,458,602	109.26%	13.67%
データベースサービス	124,190	100.68%	1.07%	124,683	100.40%	1.03%	132,338	106.14%	1.03%	108,005	109.83%	1.01%
各種調査	165,032	98.96%	1.42%	169,702	102.83%	1.41%	169,675	99.98%	1.31%	146,117	109.38%	1.37%
その他	564,726	110.37%	4.88%	598,346	105.95%	4.96%	657,524	109.89%	5.09%	583,698	119.36%	5.47%

（経済産業省、特定サービス産業動態統計）

※2021年の売上高は1月～9月までの実績、前年比は同年同月までの累計との比較

➤ 人材不足の問題

- ・競争力維持・強化のために各企業DXの推進は必須。ただし、ある程度の投資は行われるものの実際のビジネス変革には繋がっていないのが現状です。
- ・DXを推進するリーダーが圧倒的に不足。“量”と“質”両面で人材不足となっています。
- ・即座に新技術を獲得できる人材は引き抜かれてしまい、人材の奪い合いとなっています。



1. 便宜上、「不足」をプラス側、「過剰」をマイナス側に作図してある。
2. 雇用判断DI値は、「不足(%)」-「過剰(%)」であり、単位は%ポイントとなる。
折れ線グラフが上に行くほど「人手不足」を意味する。

※ 経済産業省の特定サービス産業動態統計DI調査(情報サービス業)がH20年6月で終了し、H20年12月よりJISA-DI調査を開始したため、同年9月の調査結果はない。

資料：経済産業省・特定サービス産業動態統計DI調査(H20.6まで)、JISA-DI調査(H20.12から)

➤ IT人材の動向

IT/通信」は、平均年収433万円、昨年から11万円減少。

⇒「IT/通信」業界に分類される4業種の年収を年代別でみると、「20代」は減少、「30代」「40代」「50代以上」は増加。二極化する結果これは、各企業がポテンシャル採用を活発化させた結果、若年層の転職活発化により、平均年収は減少傾向。

ポテンシャル層や若手層の登録が増加し、転職活動が活発化している理由は2つあります。

1つ目の理由は、IT関連企業がポテンシャル採用を再開させたこと。従来のITエンジニア不足に加え、コロナによってDX推進に必要なデジタル人材もさらに不足していることから、IT関連企業では未経験者・若手を対象としたポテンシャル採用を再開させています。こうした動きにあわせて、転職希望者も今後、成長を期待できるIT関連企業への転職を希望する動きが見られました。

2つ目の理由は、今までIT業種・IT職種で働いていた若手層が異業種・異職種で働きたいと、転職活動を行うようになったことです。特にIT職種は、新卒採用を活発に行っており、ファーストキャリアとして選ぶケースが多い職種ですが、就職から2～3年後にはキャリアの見直しを理由に転職することも多くなっています。昨年は、コロナによって、転職活動を見合わせていた人たちがキャリアチェンジに挑戦したいと転職活動を行う動きが強まったと考えられます。

一方、年代別で見ると、「IT/通信」業界で働く「30代」「40代」「50代以上」の各業種の平均年収は増加傾向にあります。コロナ禍で多くの企業が働き方や制度をデジタルにシフトせざるを得ない状況に直面しました。それに伴い、新たなシステムの導入やセキュリティ強化の対応が必要不可欠となり、即戦力として活躍できる人材が求められ、提示年収の水準もアップしたと考えられます。その結果として、30代以降の知識や経験が豊富な登録者が増加し、平均年収を引き上げたと想定されます。

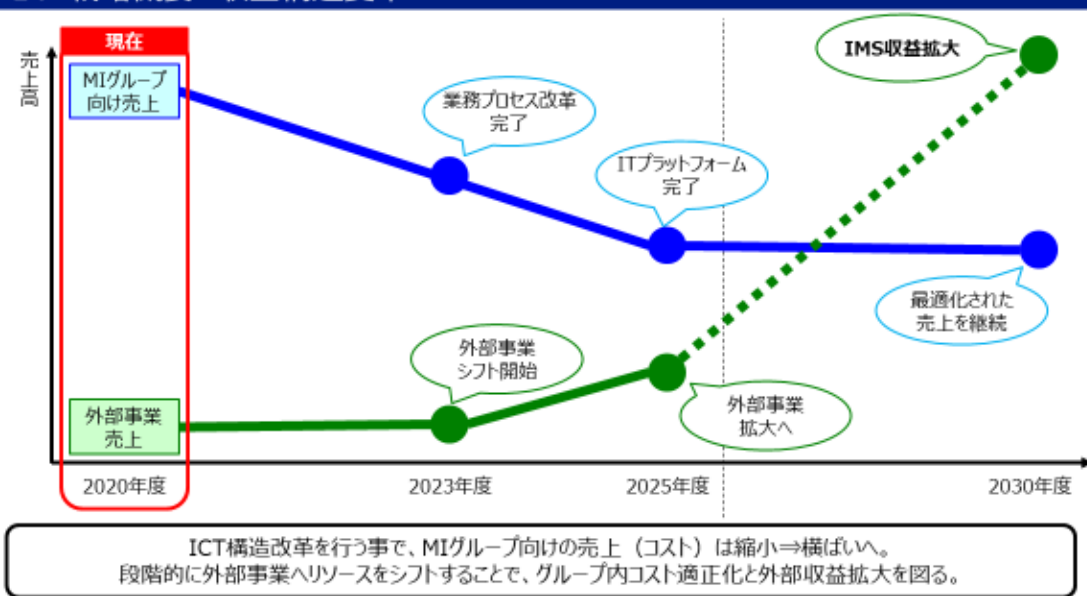
順位	業種名	20代			30代			40代			50代以上		
		平均年収	前回 平均年収	増減	平均年収	前回 平均年収	増減	平均年収	前回 平均年収	増減	平均年収	前回 平均年収	増減
1	ITコンサルティング	381万円	386万円	↓	535万円	506万円	↑	621万円	614万円	↑	730万円	689万円	↑
2	システムインテグレータ	377万円	379万円	↓	521万円	521万円	→	634万円	620万円	↑	724万円	720万円	↑
3	ハードウェア/ソフトウェア/パッケージベンダ	364万円	364万円	→	499万円	494万円	↑	607万円	602万円	↑	813万円	756万円	↑
4	通信/ISP/データセンター	341万円	347万円	↓	463万円	447万円	↑	551万円	537万円	↑	631万円	631万円	→

(1) IMSの中期経営計画について ポイント

- IMSは2021年度から事業会社化を宣言し、2030年の売上高300億円ICT構造改革を進めることで、2025年度までの中期経営計画を策定しており、それに基づいた施策を実行しています。

Ⅲ. IMS 5か年計画（2021-2025）

1. 戦略概要 収益構造変革



© 2021 Isetan Mitsukoshi System Solutions Limited. All rights reserved.

Confidential/機密情報

22

※213Q_IMS中期経営計画_v1.0.pptxからの抜粋

Ⅲ. IMS 5か年計画（2021-2025）

1. 戦略概要 戦略マップ

ICTプラットフォームサービスを活用した事業拡大

- ① デジタルサービス・チャネル開発
- ② ICT構造改革
 - システムモダナイズ
 - 運行・調達・管理業務の最適化
 - グループIT人財の確保と育成

高感度上質消費の拡大・席卷
最高の顧客体験の提供

グループ基盤

③ 新BtoB事業の開発と拡大

グループ連邦戦略による新たな
顧客開拓

新たな収益基盤

© 2021 Isetan Mitsukoshi System Solutions Limited. All rights reserved.

Confidential/機密情報

15

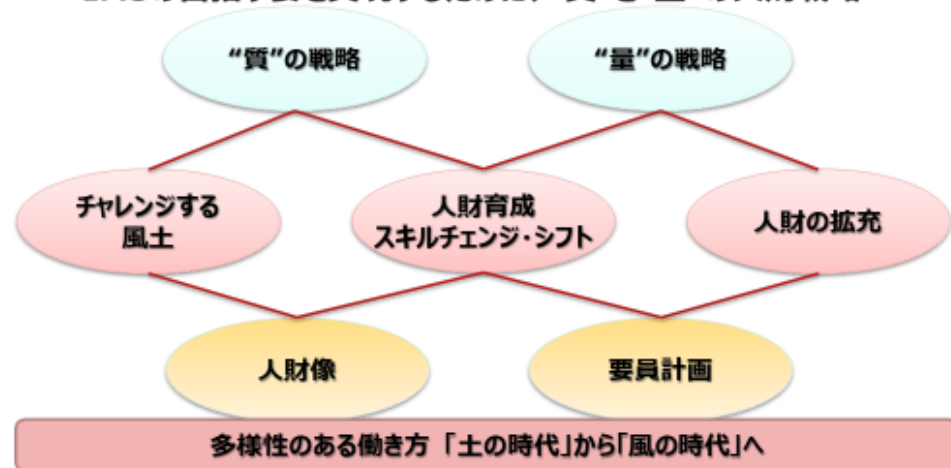
(2) IMSの人財戦略について ポイント

- IMSの戦略を踏まえ、IMSは人財の「質」と「量」を確保する戦略を立て、実行に移しており、労使では戦略実現に向けた各種施策について議論を進めてきました。
- グループの長期経営計画の達成、およびIMSの2030年度目標達成のためDXやデジタル化を推進するため、要員計画として、既存メンバーのスキルチェンジ・シフト、外部からプロフェッショナル人材の獲得を計画しています。

Ⅲ. IMS 5か年計画 (2021-2025)

4. ICT構造改革 ③グループIT人財の確保と育成 戦略骨子

IMSの目指す姿を実現するために、“質”と“量”の人財戦略



多様性のある働き方 … いろいろな人が働ける、受け入れられる環境があり、それぞれの個性にあった成長・キャリアが描け、人財配置や評価ができていく状態。

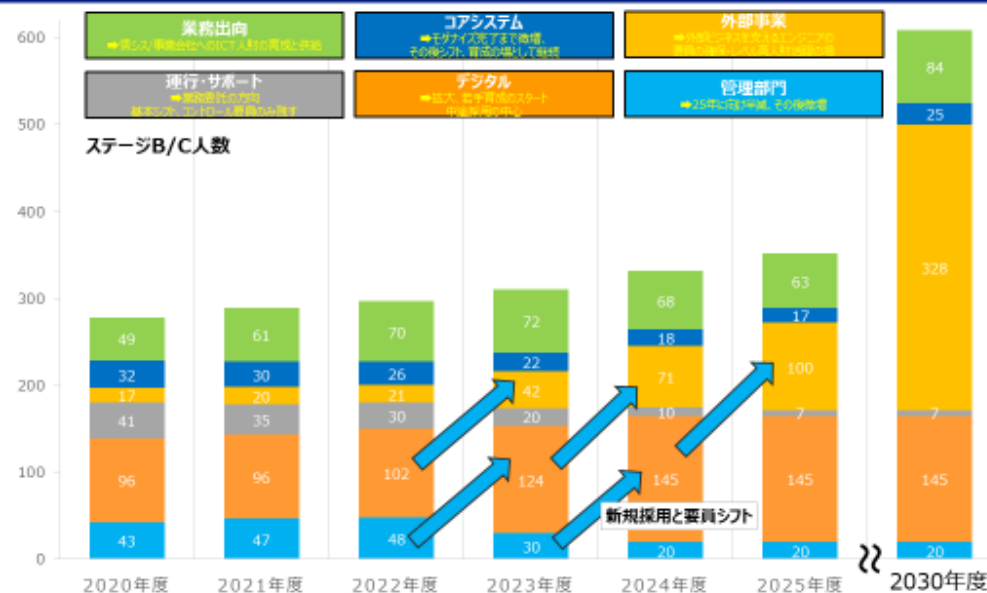
チームでフルスタックを実現するために個々の能力を活かすこと、ジェネラリストから尖った人財の育成に取り組み
“質”と“量”の二軸から、「従業員起点」の人財戦略を実現していく。

© 2021 Isetan Mitsukoshi System Solutions Limited. All rights reserved.

63

Ⅲ. IMS 5か年計画 (2021-2025)

4. ICT構造改革 ③グループIT人財の確保と育成 要員計画・シフトイメージ



© 2021 Isetan Mitsukoshi System Solutions Limited. All rights reserved.

Confidential/機密情報

66

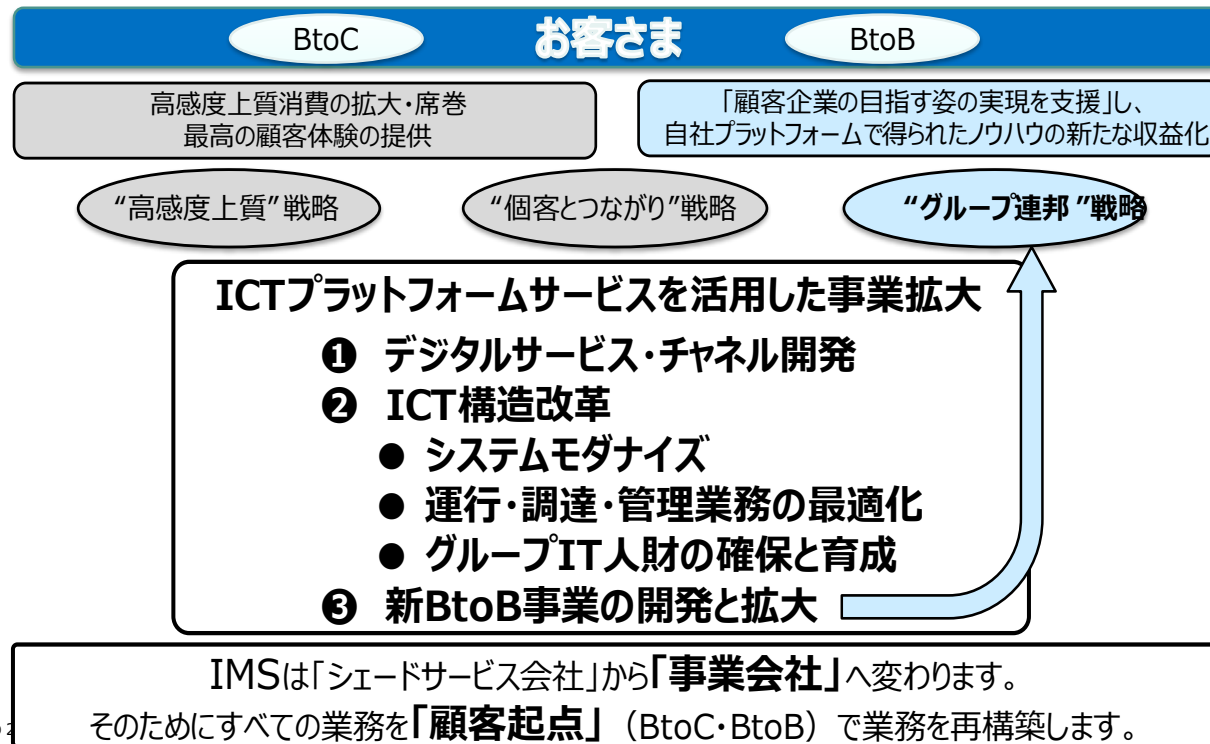
※213Q_IMS中期経営計画_v1.0.pptxからの抜粋

(3) 2021年度のIMSの動向について

- 2021年度については、グループの新たな中期経営計画を元に、IMSのオペレーションモデル TOM “Target Operating Model”をベースにIMSの新たな5か年計画を策定し、戦略を実行します。

Ⅲ. IMS 5か年計画 (2021-2025)

1. 戦略概要 戦略マップ



※213Q_IMS中期経営計画_v1.0.pptxからの抜粋

● 2021年度の主な取り組み

➤ 業績回復に向けた取り組み

⇒IMS業務・調達管理変革、サービスレベル適正化によるシステム運行コストの削減

➤ 既存ビジネスモデル変革

1) デジタルチャネル・デジタルサービスの開発

①オンライン事業・接客サービス拡張

②顧客と従業員の関係性向上

③業務効率化支援

2) システムリソース改革（ICT構造改革②）

①システムモダナイズ

3) BtoB事業

➤ インフラ・基盤整備・その他

1) 働き方改革 新たな働く環境確立

2) コミュニケーション改革 私たちの考え方

3) セキュリティ

①セキュリティ最新化

②セキュリティガバナンス確立

4) 先端領域の研究

<2021年度 IMSの業績見込み>

2021年度予実比・前年比

(単位：百万円)

	上期実績					下期実績					通期実績				
	実績額	予算額	予算比	前年	前年比	見込み額	予算額	予算比	前年	前年比	見込み額	予算額	予算比	前年	前年比
グループ百貨店	3,954	3,928	100.66%	5,596	70.66%	4,529	4,853	93.32%	5332	84.93%	8,483	8,781	96.60%	10,928	77.62%
グループ企業	1,653	1,704	97.01%	1,552	106.51%	1,893	1,616	117.15%	1540	122.94%	3,546	3,320	106.81%	3,092	114.69%
外部企業	256	279	91.76%	269	95.17%	293	333	88.05%	329	89.12%	549	612	89.74%	598	91.84%
売上計	5,863	5,911	99.19%	7,417	79.05%	6715	6,802	98.72%	7,201	93.25%	12,578	12,713	98.94%	14,618	86.04%
営業利益	-252	-300	84.00%	238	-105.88%	411	305	134.75%	207	198.55%	159	5	3180.00%	445	35.73%
経常利益	-405	-441	91.84%	218	-185.78%	396	267	148.31%	106	373.58%	-9	-174	5.17%	324	-2.78%

2022年度の動向

➤ グループの中期経営計画の実現に向けた取り組みの推進、そのためにIMSの5か年計画 戦略マップに基づいたアクションの完遂をおこなう。

＜2022年度の主な取り組み＞

➤ 業績回復に向けた取組み

⇒IMS業務・調達管理変革、サービスレベル適正化によるシステム運行コストの削減

➤ 既存ビジネスモデル変革

- 1) デジタルチャネル・デジタルサービスの開発
 - ①オンライン事業・接客サービス拡張
 - ②顧客と従業員の関係性向上
 - ③業務効率化支援
- 2) システムリソース改革（ICT構造改革②）
 - ①システムモダナイズ
- 3) IMSBtoB事業の推進

➤ インフラ・基盤整備・その他

- 1) 働き方改革 新たな働く環境確立
- 2) コミュニケーション改革 私たちの考え方
- 3) セキュリティ
 - ①セキュリティ最新化
 - ②セキュリティガバナンス確立
- 4) 先端領域の研究

＜IMS 2022年度予算について 現時点の見込み数値＞

（単位：百万円）

	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	6,098	104.0%	7,061	105.2%	13,159	90.0%
営業利益	-401	159.1%	444	108.0%	43	9.7%
経常利益	-416	102.7%	429	108.3%	13	-144.4%

（１）2021年度動向、さらなる環境変化に立ち向かうために

- **2021年度の動向は**、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、私たちの生活、ビジネスや働き方には大きな影響が続いています。さらに現在も感染拡大に歯止めがかからず、収束の見通しがつかない中、企業動向や働く環境に対して、従業員が不安に思う気持ちは大きいと感じています。
- **この間、労働組合は**、「従業員の生活を最大限守る」ことを念頭に置きながら、様々な労働条件について協議を進めました。また、安心・安全に働くことの出来る環境整備等についても労使で協力をしながら取り組みました。引き続き、こうした状況下における、安心・安全や働く上での生活の土台を維持する活動を、現場の組合役員と連携を図りながら進めます。
- **IMS支部では**、元々課題認識を持っていた環境変化や企業構造に対して、新たな中期経営計画策定と推進、構造改革に着手をしてきました。しかし、外部環境はスピードを増して変化しており、企業の生き残りをかけて着実に実行へ移していくこと、さらに踏み込んだ取り組みを進めていく必要があると捉えています。
- **この転換期に、私たち一人ひとりに求められることは**、環境変化に向き合って、良質な危機感を持ちながら、ビジネスや働き方など様々な「変革」に主体性を持ち取り組んでいくことだと考えます。

（２）私たち労働組合は、従業員の生活を最大限守り、難局に立ち向かう従業員、組織を支援します

- **労働組合は**、この難局に立ち向かう従業員が安心・安全に働く環境や、生活の土台を最大限維持する活動に加え、従業員が「自らが考え、行動する」という気概を常に持ち、前を向いて挑戦するための活動に取り組みます。「目指す姿や目的の共有」、「現場実態を踏まえた課題解決の議論」を進め、組織全体が想いをあわせて、さらに前へ進むための「風土改革」に引き続き取り組みます。
- **経営に対しては**、この難局を乗り越えるべく、一丸となって進めるように、具体的指針とともに強いリーダーシップを求めています。
- また、VOICEや職場委員会等のアンケート等の現場課題を共有し、早急に改善を進めるべく、経営との対話も深めてきました。引き続き、従業員が前向きに「変革」に取り組めるように、労使一体となって進めていきます。

私たち全員で、ありがたい未来を共に創ることができるように、主体的・前向きに、そして粘り強く挑戦していきましょう。

審議決定事項

報告事項

II. 2022年度賃金引上げ要求 および賞与要求について

1. 賃金要求の考え方 [対象：全雇用形態]
2. 2022年度社員月例賃金要求および賞与要求
3. 2022年度メイト社員月例賃金要求および賞与要求
4. 2022年度フェロー社員賃金要求
5. 2022年度スペシャリティスタッフⅠ 月例賃金要求および賞与要求
6. 2022年度スペシャリティスタッフⅡ 月例賃金要求および賞与要求
7. 2022年度エルダースタッフ EⅠ・EⅡ
8. 2022年度エルダースタッフ EⅢ
9. 2022年度エルダースタッフ EⅣ
10. 2022年度春の交渉 I M G U本部基本方針
11. 2022年度春の交渉 I M G U本部最低賃金 要求基準

ポイント

- 今回の賃金要求ではグループとIMSの業績を鑑み、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行いません。
- 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）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は、従来通り雇用形態ごとに行います。

（1）支部の環境認識

<外部環境>

- ・ 世界的に新型コロナウイルスの変異種が流行し、昨年度に引き続き人の移動が国内のみならず海外からの移動も含め制限される状況が続いています。
- ・ デジタル化の需要は拡大しており、IT業界としての売り上げは拡大を続けており、IT人材の需要は拡大しています。

<内部環境>

- ・ 三越伊勢丹グループにおいては、21年度通期の営業利益目標30億円を3Qで達成しましたが、通期の目標である30億円については2Qから据え置いています。本来の営業利益額を踏まえると引き続き非常に厳しい状況に置かれています。直近でもオミクロン株の流行に伴い、リベンジ消費・インバウンド需要はあてにできず、非常に厳しい状況です。
- ・ 三越伊勢丹の業績については、緊急事態宣言等の影響で第2四半期で売上・営業利益ともに下方修正されました。通期で営業利益▲4億円を見込んでいます。
- ・ IMSにおいても、2021年度は営業利益着地見込みが1.6億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や案件の絞り込みによる寄与が大きく、それらを除くと▲0.5億円となります。次年度についてはグループ貢献のための定率引き下げが予定されており、また21年度にリリースしたシステムの減価償却費の計上がなされるため百貨店売上の回復がない限りは赤字もありうるという状況です。

（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「2022年度春の交渉IMGU本部基本方針（P47参照）」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行いません。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ー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. 賃金要求の考え方〔対象：全雇用形態〕

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行いません。

＜2022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。2021年暦年の物価上昇率がコロナの影響により▲0.4%とベースアップを要求する基準を下回るため、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。

＜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。

$$\frac{(\text{「1月～10月までの物価上昇率合計」} + \text{「見なし物価上昇率(11月、12月分)」} \times 2 \text{ヶ月})}{12}$$
- ・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)
- ・下記のような大きな環境変化が生じた場合には、算出式の取扱いについて別途労使協議の上で対応する。
 - ①消費増税等、国の政策により物価が上昇した場合
 - ②想定外の大幅な物価上昇
 - ③災害等によりグループの存続に関わる環境変化が生じた場合 など

2021年1月～10月物価上昇率（「全国・総合」「前年同月比」）

1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	
▲0.7	▲0.5	▲0.4	▲1.1	▲0.8	▲0.5	▲0.3	▲0.4	0.2	0.1	= ▲4.4

11月・12月の見なし物価上昇率（8月・9月・10月の平均）

8月	9月	10月	平均		見なし物価上昇率	暦年平均
▲0.4	0.2	0.1	0.0	×2ヶ月 =	0.0	▲0.4

表. 物価上昇率とベースアップ額

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

（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**

2021年暦年の物価上昇率は▲0.4%でした。

②生産性向上分

足元の業績をみると、I M Sの営業利益額は、システム資産の除却処理や案件の絞り込み等があったため、見た目の営業利益額はプラスで推移していますが、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

I M Sの採用時給等に変動はありません。

＜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行います。

＜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、ベースアップ要求を行わないことに伴い、昨年度と同水準の要求を行います。

1. 賃金要求の考え方 [対象：全雇用形態]

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、「2022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、2022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PXX）

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

2022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	203,900	213,900	223,900	233,900
28	208,900	218,900	228,900	238,900
29	213,900	223,900	233,900	243,900
30	218,900	228,900	238,900	248,900
31	223,900	233,900	243,900	253,900
32	228,900	238,900	248,900	258,900
33	233,900	243,900	253,900	263,900
34	239,000	249,000	259,000	269,000
35	244,000	254,000	264,000	274,000
36～	249,000	259,000	269,000	279,000

② 最低賃金要求（詳細はPXX）

●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：204,000円 [対象：エルダースタッフⅢ・Ⅳ]

※ I M S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

- 22年度においても21年度と同様に、半期交渉を継続します。賞与業績評価指標である「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」に則り賞与要求をおこないます。
- 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。

(1) 社員 要求事項

項目	内容	詳細ページ
ベースアップ要求	2022年度は全階層でベースアップ要求をしません。	P32
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 3 名 ・社員ステージB⇒社員ステージA 2 名	—
初任給要求	242,000円を要求します。	—
本給表および昇給表要求	21年度と同様の本給表で運用します。	P37
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。	P52
賞与要求	半期要求を行います。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月に要求を行います。	—
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「1.94%（平均賃金引き上げ額8,214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

グレード給 (単位：円)		
グレード	ランク	GIII
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

グレード給 (単位：円)		
グレード	ランク	GII
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
G I	5	193,000
G I	4	190,000
G I	3	187,000
G I	2	184,000
G I	1	181,000

<昇給表：ステージB・C・C-t共通>

昇給表 (単位：ランクア)						
		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
	R2 27～32ランク	5	3	1	-1	-2
	R1 2～26ランク	5	3	1	0	-1
GII	R2 32ランク	0	0	0	0	-1
	R2 22～31ランク	5	3	1	0	-1
	R1 2～21ランク	5	3	2	0	-1
GI	R2 12ランク	0	0	0	0	-1
	R2 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

<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

(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	2022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	P16
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	P52
賞与要求	半期要求を行います。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月に要求を行います。	—
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、「1.07%（平均賃金引上げ額2,300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行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

(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	2022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。	P52

(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行われることを要求します。

能力給表（単位：円）					
累積能力額	評価				
	S	A	B	C	D
305～450円	25	15	5	0	0
155円～300円	30	20	10	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、右記能力給表・下記評価表に基づく昇給がおこなわれることを要求します。

評価表（単位：ランク）						
レンジ	累積能力額	評価				
		S	A	B	C	D
R 1	305～450円	5	3	1	0	0
R 2	155円～300円	6	4	2	0	0
R 3	0～150円	7	5	3	0	0

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)
R 1	1	450	R 2	31	300	R 3	61	150
	2	445		32	295		62	145
	3	440		33	290		63	140
	4	435		34	285		64	135
	5	430		35	280		65	130
	6	425		36	275		66	125
	7	420		37	270		67	120
	8	415		38	265		68	115
	9	410		39	260		69	110
	10	405		40	255		70	105
	11	400		41	250		71	100
	12	395		42	245		72	95
	13	390		43	240		73	90
	14	385		44	235		74	85
	15	380		45	230		75	80
	16	375		46	225		76	75
	17	370		47	220		77	70
	18	365		48	215		78	65
	19	360		49	210		79	60
	20	355		50	205		80	55
	21	350		51	200		81	50
	22	345		52	195		82	45
	23	340		53	190		83	40
	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

(1) スペシャリティスタッフⅠ 社員 要求事項

項目	内容	詳細ページ
ベースアップ要求	2022年度はスペシャリティスタッフⅠでベースアップ要求をしません。	
本給評価要求	スペシャリティスタッフ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。	P52
賞与要求	半期要求を行います。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月に要求を行います。	—

(2) スペシャリティスタッフⅠ 本給評価要求

スペシャリティスタッフⅠの評価について、以下のとおり要求します。

スペシャリティスタッフ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。

(1) スペシャリティスタッフⅡ 社員 要求事項

項目	内容	詳細ページ
ベースアップ要求	2022年度はスペシャリティスタッフⅡ でベースアップ要求をしません。	
本給評価要求	スペシャリティスタッフ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	半期要求を行います。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月に要求を行います。	—

(2) スペシャリティスタッフⅡ 本給評価要求

スペシャリティスタッフⅡ の評価について、以下のとおり要求します。

スペシャリティスタッフ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。

(1) エルダースタッフEⅠ・EⅡ(時給制) 要求事項

項目	内容	詳細ページ
ベースアップ要求	2022年度はエルダースタッフEⅠ・EⅡ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EⅠ・EⅡ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	P52
基本賞与要求	半期要求を行います。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月に要求を行います。	—

(2) エルダースタッフ(EⅠ・EⅡ) 賃金要求

エルダースタッフEⅠ・EⅡ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	EⅠ・EⅡ(時給制)
GⅣ・ステージA	1,675円
GⅢ	1,525円
GⅡ	1,375円
GⅠ・メイト社員	1,225円

(1) エルダースタッフEⅢ(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EⅢ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EⅢ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183,000円以上を要求します	—
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 I M S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EⅢの初任給である204,000円とします。	P52
基本賞与要求	半期要求を行います。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月に要求を行います。	—

(2) エルダースタッフEⅢ 賃金要求

エルダースタッフEⅢ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	EⅢ(月給制)
GⅣ・ステージA	279,000円
GⅢ	254,000円
GⅡ	229,000円
GⅠ・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

(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	2022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	2022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	P52
賞与要求	エルダースタッフEⅣ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。	—

（１）環境認識**＜外部環境＞**

国内景気は緊急事態宣言の解除以降、個人消費、企業の景況感も回復傾向にありますが、新型コロナウイルスの新たな変異株の感染拡大による経済への影響が懸念されています。

消費者物価指数は9月以降プラスに転じ、直近12月は前年同月比〇%と上昇しています。

雇用環境はコロナ禍前には及ばないものの有効求人倍率・完全失業率共に緩やかな改善傾向にあります。

＜内部環境＞

グループ連結の第2四半期決算は、上期の緊急事態宣言による店舗休業の影響等もあり売上高は1,879億円（前比：56.0%）、営業利益は▲77億円と経費構造改革を実施することで赤字幅は縮小傾向にあります。2021年度グループ連結の業績予想は、売上高4,350億円（前比：53.3%）と5月の予想から下方修正しましたが営業利益は当初計画通り30億円とし、新たに発表された中期経営計画では2024年度に営業利益350億円の目標が掲げられました。

＜春闘情勢＞

連合は春闘交渉の統一要求として賃上げ分（ベースアップ）2%程度、定期昇給分を含め4%程度の引き上げを目安とする方針を掲げています。UA ゼンセンは正社員とパートなどを合わせた全体の目標について2%基準の賃金引き上げの方針を掲げています。

（２）本部基本方針の考え方

2022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、各支部がより主体的に支部労使協議を推進する体制の構築に向け、労働条件のグループ指針を示し各支部へのサポートを行います。

＜賃金要求＞

賃金要求に関しては、グループ共通のベースアップ算出式に基づき要求を行います。2021年暦年の物価上昇率がコロナの影響により▲0.4とベースアップを要求する基準を下回るため、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）「2022年度春の交渉」の位置付け

2022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、2021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、2022年度に予定している労使通年協議事項について、課題認識や考え方についてメンバーとの共有化を図ると共に、中長期のあるべき姿を描き、実現に向けた取組みを進める。
- ④ 働く環境整備に向けた取組み（グループ方針に基づく各支部での総実労働時間の短縮・有休取得の推進・業務改革、風土改革・法改正の対応等）について、労使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

・2022年度春の交渉においては、「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

- ・ 現行制度は2023年度春の交渉まで適用する。
- ・ 下記のような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

＜参考＞

◆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)最低賃金

- 2022年度「IMGU最低賃金要求基準」をもとに「扶養者年齢別(月例)、企業内(月例・時間給)」の最低賃金を要求する。
- フルタイム勤務者が育児・介護等の短時間勤務を取得した場合についても、実労働時間を加味した上で扶養者年齢別最低賃金の対象とする。

3)初任給(採用賃金)

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

(5) 賞与交渉方針

- 賞与要求については半期交渉とし、業績結果及び業績評価指標を踏まえ12月賞与は10月、6月賞与は4月を目途に要求を行う。
- 賞与支給額の決定に使用する「業績評価指標」については第1四半期中を目途に協議・決定する。
- 月給制社員の賞与については、「雇用の維持とその前提となる企業・事業の存続」を最優先に考えつつも、企業環境・業績に柔軟に対応した水準の確保を図る。賞与の最下限水準は年間2ヶ月を基本的な考え方とし、年間2ヶ月を下回る場合はその理由や今後に向けた考え等を明確にする。
- 賞与に評価制度が導入されている雇用形態は、必要な原資(評価分布等)を要求するとともに、その結果に関する確認を行う。

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

要求基準の設定目的及び項目

1. 要求基準の設定目的

日本では、実質的・文化的な生活を最低限維持するために必要な賃金水準として、地域別・産業別に最低賃金が設けられています。この公的な最低賃金的水準を決定する際、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。

(1) 「扶養者・年齢別最低賃金要求」の基準

1. 「扶養者・年齢別最低賃金要求基準」（対象：月給制社員）

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

<参考>

	一人扶養 (27 歳)	二人扶養 (30 歳)	三人扶養 (33 歳)	四人扶養 (36 歳)
A 基準	203,900	228,900	253,900	279,000
B 基準	185,300	208,100	230,800	253,600
C 基準	166,800	187,400	207,800	228,200

<参考>：上記要求基準額に基づく扶養者・年齢別の保障月額

2022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	203,900	213,900	223,900	233,900
28	208,900	218,900	228,900	238,900
29	213,900	223,900	233,900	243,900
30	218,900	228,900	238,900	248,900
31	223,900	233,900	243,900	253,900
32	228,900	238,900	248,900	258,900
33	233,900	243,900	253,900	263,900
34	239,000	249,000	259,000	269,000
35	244,000	254,000	264,000	274,000
36～	249,000	259,000	269,000	279,000

2022年度 扶養者・年齢別最低賃金 (B基準)				
(単位:円)				
年齢	一人扶養	二人扶養	三人扶養	四人扶養
～27	185,300	195,300	205,300	215,300
28	189,600	199,600	209,600	219,600
29	193,900	203,900	213,900	223,900
30	198,100	208,100	218,100	228,100
31	202,400	212,400	222,400	232,400
32	206,600	216,600	226,600	236,600
33	210,800	220,800	230,800	240,800
34	215,100	225,100	235,100	245,100
35	219,400	229,400	239,400	249,400
36～	223,600	233,600	243,600	253,600

2022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	166,800	176,800	186,800	196,800
28	170,400	180,400	190,400	200,400
29	173,900	183,900	193,900	203,900
30	177,400	187,400	197,400	207,400
31	180,900	190,900	200,900	210,900
32	184,400	194,400	204,400	214,400
33	187,800	197,800	207,800	217,800
34	191,300	201,300	211,300	221,300
35	194,800	204,800	214,800	224,800
36～	198,200	208,200	218,200	228,200

<支給対象者について>

- ・ 今回要求する最低賃金は、2023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なります。なお、三越伊勢丹グループ内に生計を一にする配偶者・同居親族が在籍している場合、収入の高い方を保障対象者とします。
- ・ 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。

（２）「企業内最低賃金要求」の基準

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

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、2022年4月1日～2023年3月31日の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日の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
1,045	960	955	1,040	890	855	825	855	825
山形	福島	茨城	栃木	群馬	新潟	富山	石川	福井
825	830	885	885	865	860	890	890	860
山梨	長野	岐阜	静岡	愛知	三重	滋賀	京都	大阪
870	880	880	915	955	905	900	940	995
兵庫	奈良	和歌山	鳥取	島根	岡山	広島	山口	徳島
930	870	870	825	825	895	905	875	825
香川	愛媛	高知	福岡	佐賀	長崎	熊本	大分	宮崎
850	825	820	900	825	825	825	825	825
鹿児島	沖縄							
825	820							

<基準の適用要件>

- 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、公的最賃の改定発効される年月日以前に改定基準以上を適用させることとします。

報告事項
・
審議決定
事項

Ⅲ.2021年度
労使通年協議事項

項番	カテゴリー	議題	議題の性格	対象雇用形態	ページ
1	人事制度	ロールレベル認定制度の見直しについて	報告事項	社員	
2	人事制度	ロールレベル認定制度 新規ロール追加	審議決定事項	社員	
3	人事制度	ステージA本給表見直しについて	審議決定事項	社員	
4	人事制度	短時間勤務制度導入について	審議決定事項	全雇用形態	
5	人事制度	カムバック再雇用制度導入	審議決定事項	社員、メイト社員	
6	人事制度	全国採用に向けた対応	報告事項	社員	
7	人事制度	社員ステージB、コース設定廃止について	報告事項	社員	
8	人事制度	賞与交渉フローの変更に伴う各社賞与評価反映期間の見直しについて	報告事項	社員	
9	人事制度	エルダースタッフ 60歳以降の制度に関する検討	報告事項	エルダースタッフ	
10	その他	リスクシナリオの検証	報告事項	全雇用形態	

(1)2021年度 労使通年協議の考え方

- 2021年度労使通年協議は、コロナ禍の影響に対して強い危機感を持ち、経営動向を十分に確認しながら、「雇用の確保」や「労働条件の最大限維持」等の労使協議、「働く環境の安心安全対策」を優先的に取り組みます。
- 一方で、IMSの動向を踏まえながら、未来を見据えた仕組みづくりとして、人事賃金制度の見直しや採用競争力強化を見据えた取り組み、働く環境整備の労使通年協議も着実に進めていきます。
- **通年協議の重点ポイントとしては、**中期経営計画で検討する目指す組織、働き方と連動した人事賃金制度、グループ共通基盤整備、安心と多様な人財活躍を推進する働く環境の整備を中心に取り組みます。

未来を見据えてメンバーのやりがい、働きがいの原動力となる
人事賃金制度、働く環境の仕組みをつくる

【IMSの中期経営計画連動】

- ・人事賃金制度の再構築
(目指す組織、働き方に向けて)
- ・人財育成施策
- ・採用競争力向上に向けた取り組み等

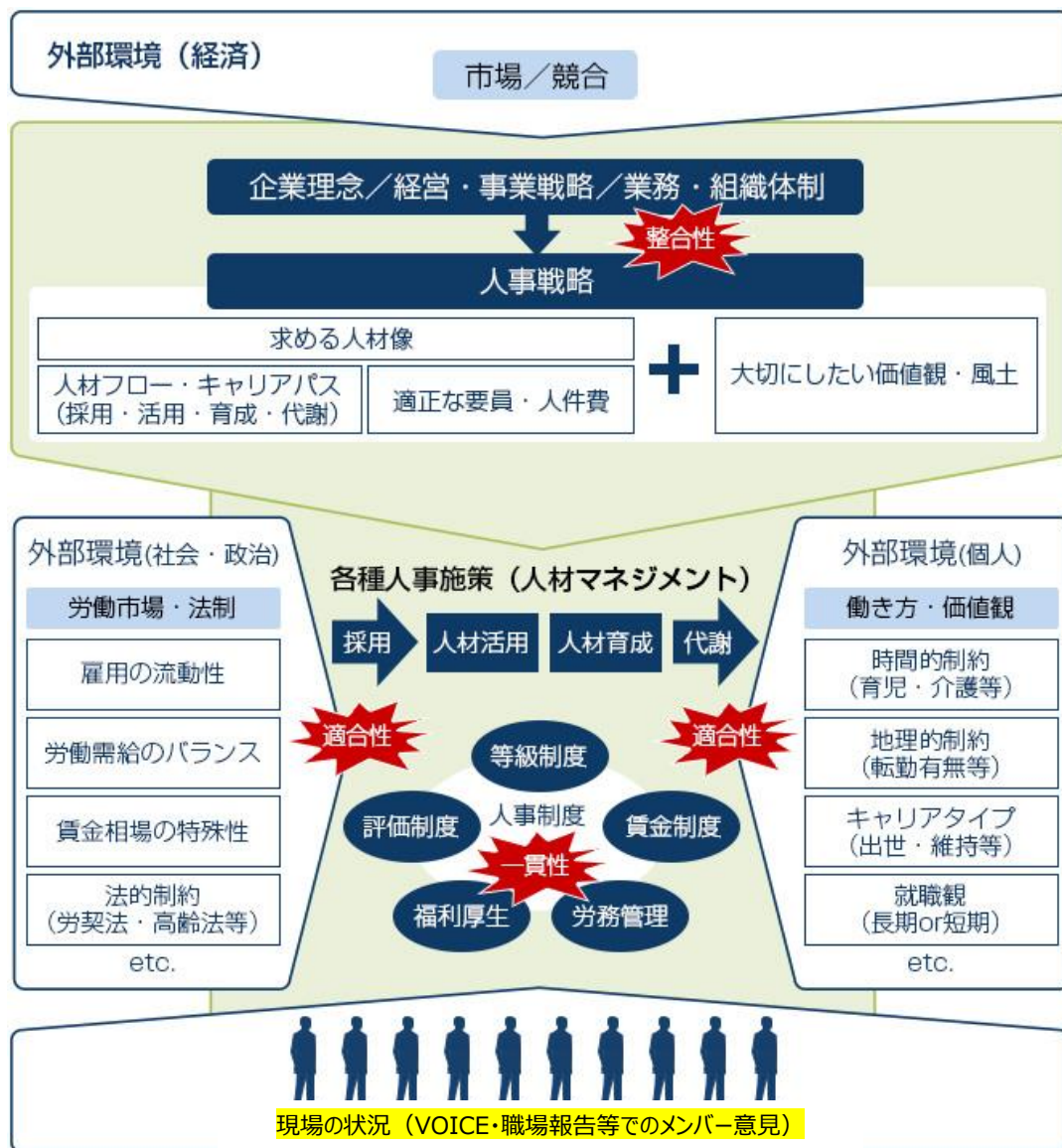


【グループ共通基盤整備】

- ・人事賃金制度の基本フレーム
- ・賞与交渉方式
- ・多様性のある働き方の推進
- ・総実労働時間の短縮 等

【働き方・環境整備】安心して働ける、多様な人財が活躍し続ける環境整備

【コロナ禍における取り組み】雇用確保と労働条件維持、安心安全対策



IMS労使では左記のフレームと以下の考え方を踏まえ検討します。

- ・[取り巻く環境]、[IMSの戦略]や[現制度上の課題]の考え方に合わせて、各制度の設計や見直しをおこないます。
- ・[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]を念頭に制度および運用の検討をおこないます。

1. 社員対象：ロールレベル認定制度の見直しについて

ポイント

- IMSの戦略達成に向けて、その一環として2022年4月については、新たな戦略ロールを追加することで、戦略達成に必要な人材のスキルシフト/育成を推進します。
- また、あるべき姿を見据え、現状の課題解決に向けた対応を引き続きおこないます。

(1) ロールレベル認定制度の課題認識および対応の方向性について

課題	課題	対応の方向性
このままの ロール定義だけ では、戦略が達成できない	✓ 直近の戦略達成に重要な、ロールが設定されていないと考えています。環境の変化により、速やかに戦略達成に必要なスキルを揃える必要性が出てきました。	✓ 戦略達成に必要なスキルを定義し、ロールを追加し、今後獲得すべきスキルを明確化します。
スキルを 高めたくても、 その環境がない	✓ 例えば、開発力を高めたいが、実際の仕事は調整が多い。 ✓ 色んな形でロールと業務のアンマッチが発生しています。	✓ 計画的にロールシフトが出来るよう仕組みをつくる。 ✓ CDP面談や自己申告、キャリア支援制度の活用推進
レベルの妥当性 に納得がない	✓ ロールレベルと仕事内容にギャップがあるケースが散見されています。 ✓ 自分以外のロールレベルが分からないため、納得性が低い状況です。 ✓ ロール間に難易度の差があると考えています。	✓ 評価者教育の推進 ✓ 1on1MTGにおける、関係性や納得性を高める ✓ 各自のレベルをオープンにし、仕事内容とレベルの紐付をやりやすくします。
ロール定義が 細かく、 運用コストが高い	✓ ロールの数が多く、戦略にそって仕事内容が変わっていく中で、全ロールのチェックシートを更新し続けるのはコストがかかり過ぎると思っています。 ✓ 業務とロールのアンマッチの発生が発生しています。	✓ ロールの集約を検討します。 ✓ チェックシートの簡略化します。

今回
審議決定
事項

(2) 2021年12月 社員テーマ別VOICE 結果について（結果参加者数 51名）

目的

- ①IMSを取り巻く環境および人事戦略の共有
- ②①を踏まえ、ロールレベル認定制度の一部見直しについて意見交換する
- ③今後のロールレベル認定制度を中心とした社員人事賃金制度の見直しステップ（イメージ）を共有し、意見交換する

主な意見

カテゴリ	主な意見
取り巻く環境/IMSの戦略について	時代に合わせて戦略を変えることは必要だが、私たちの商売は技術力が基本なので、その点を間違えてはいけないと思う。 IMSは以前は内製が基本だった。それが大規模システム対応や会社の方針転換を繰り返し、空洞化しているのではないか。
(IMSの人事戦略で) DXやデジタル化推進に必要な人財を優先的に育成・輩出する方針について	・システムはDXに関わるものだけではない。DX・デジタル化以外のシステムに携わる人たちを置いてけぼりにしないでほしい ・（取り巻く環境やDX推進を踏まえ）変わらなくてはいけないのは分かっているがどのように変わればよいのか分からない。 ・アプリ開発をしている全ての人がDXの仕事につけるわけではないと考えている。保守の部分は最後までどうしても残る。という時に、システム保守作業を主体にやりながら、DXのスキルがどのようについていくのかがいまいち見えていない。 ・会社としてどのようなキャリアが望まれているのかという方針をしっかりと定めて、個人がどのような技術を身に付けて行こうとするかはある程度すり合わせていかないと不幸な結果になるのでは。
(IMSの人事戦略で) 学びなおしを掲げる点について	・なぜ“学びなおす”という言葉にしたのか？ - その人が持っているポジションや年齢などによりとらえ方が様々になるはず。 “学びなおす”はベテラン向けなのは？“学び”を深掘しないと理解できる人が少ないと思う。 - 具体例がいくつかあるといいと思う。 ・「学びなおす」はそういった時間を取れる事が前提としてあると思いますが、そういうプロジェクトに入っていた期間が思い出せません。
個人のスキルアップや育成について	・普段の業務＋若手の育成を担っているが、加えて自身のスキルアップを求められる。自身のスキルアップまで手が回っていない。結果、自身の給与につながっていない。 ・各担当やチームに育成が丸投げされている。 会社としてどう育成したいのかとかを教えてほしい。 - 所属内でも、「社内メンバーで開発しているチーム」「ベンダーにお願いして管理しているチーム」それぞれがある。お互いに様々な前提条件（納期や品質）がありつつ、成果物の作成を目指している。各所属に育成が丸投げされていて、こんな状況だ。この状況をどうやって改善していくのか？課題解決ステップを見せてほしい
2022年4月の対応について	戦略に合わせて、制度を変えるということは賛成する。
ロールレベル認定制度について	・評価者教育はどうするんだを考えるとまずい。組合でもかかわるべき。評価者は認識は部門間でかなりずれているように感じる。 - 評価者教育が足りないと単純な結果になってはいけない。 ・制度が複雑すぎる。評価される側も理解できる内容になると嬉しい。書いていることがよくわからない。

(3) 2021年12月 社員テーマ別VOICE 結果を受けて

メンバーから頂いた意見について メンバーの意見を経営懇話会や労使専門協議会で共有しています。

<意見を踏まえた、会社への共有事項及び組合のスタンス>

- 私たちIMSが達成すべきDXやデジタル化は技術要素だけのことなく、「技術を駆使して企業文化を変革」⇒「組織の振舞いが変わり」⇒「結果としてビジネスのやり方が変わり、成功する」というストーリーです。「戦略・組織・人事」は手段であり、「組織風土」を変えることが目的であることを会社側に伝えています。今回改めて、そこが変わらなければ方針がメンバーに浸透しアクションが取られることは難しいことを組合として理解しました。
- 2021年12月のテーマ別VOICEでの内容は、結果的に「会社側の課題感」が前面に出ていたので、そこに対する共感が得られていない面があることをお伝えしました。
- また、引き続き現状の制度と評価制度の運用（評価者の理解やスキル）そのものにも課題があるという意見もありました。現状は、「目的・やり方・メリット」が揃っておらず、そのような実感を持っているメンバーは「他人事に感じてしまう恐れがある」ことを伝えています。その点を労使で強く意識合わせする必要があると認識しております。
- 一方で、IT企業で働く人のキャリアは、雇用の流動性の高まりやライフスタイルの変化に伴い、エンジニアを中心により多様性が増し、一人ひとりが納得性を持ってキャリアを選ぶことが、重要になっています。企業側も、「企業としてどうあるべきか」という点と「個人としてどうあるべきか」のマッチングの強化の必要性を認識しており、そのマッチング度が高ければ、企業の成長につながると考えています。そのためには私たち従業員も「キャリアの自律」を意識し、自らのキャリアは自ら考えるというスタンスを持つ必要があると考えています。IMS支部としても引き続き、そのサポートのために制度やその運用面の改善、一人ひとりの意識の変化を促すため、取り組みを推進します。

（４）2022年度以降の対応について

ロール制度周知だけではなく、研修やサーベイを活用し評価者教育を行う事で、評価者と被評価者の関係性強化し、評価の納得性を上げていきます。また、内製化することでスキルアップできる環境を増やし、アサインや配置移動を計画的に行っていきます。さらに、過度な制度を最適化する事で、複雑性を小さくできるように制度を見直しを検討します。

課題

2022年度以降、順次対応

前述

このままの
ロールでは、戦略
が達成できない

- ✓ 戦略達成に必要なスキルを定義し、ロールを追加し、今後獲得すべきスキルを明確化。

スキルを
高めたくても、
その環境がない

- ✓ 計画内にロールシフトが出来るよう仕組みをつくる。
- ✓ CDP面談や自己申告、キャリア支援制度の活用推進

レベルの妥当性
に納得がない

- ✓ 評価者教育。
- ✓ 1on1の強化。
- ✓ 各自のレベルをオープンにし、仕事内容とレベルの紐付をやりやすくする。

ロール定義が
細かく、
運用コストが高い

- ✓ ロールの集約を行う
- ✓ チェックシートの簡略化。

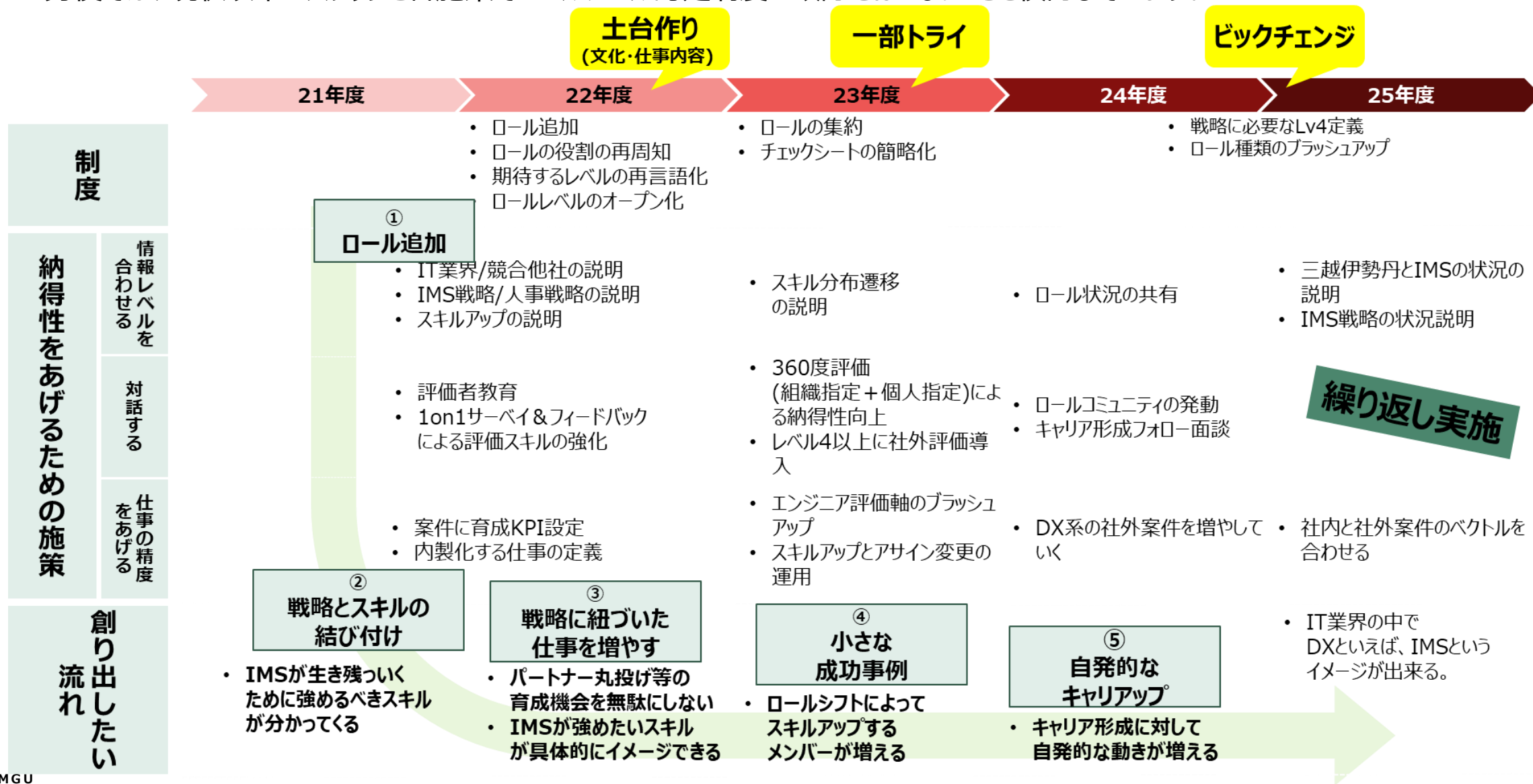
- ✓ 追加ロールに必要なスキル獲得を、担当やプロジェクトの**育成KPIとして設定**することで、**育成機会の損失をなくす。**
- ✓ 自己申告内容のアサイン/配置移動を考慮し、人事異動に活用する。
- ✓ 出向者やSES派遣者の現状の課題整理と対応を検討する。
- ✓ ロール上位者及び人事による**定期的なサーベイ**を行い、**評価者教育を行い、被評価者のレベル定義の納得性をあげる。**
- ✓ **1on1研修**を行い、心理的安全性の醸成とフィードバックスキル強化を行う。
- ✓ **ロールレベルをオープン**にし、組織縦横の視点をいれ、レベルの妥当性を維持する。
- ✓ テクノロジーにスキルが紐づかないものは、**ロールを集約**する。
(マネジメントスキルは、既存の資格基準コンセプトを活用)
- ✓ 共有ロール定義の言語化を改善し、**既存ロールのチェックシート使用を任意**にする

<メンバーの皆様へのお願い> 今後、**上記課題への対応について**、2022年度期中のテーマ別で**意見交換**をさせていただく予定です。特にスキルを高めるための**環境整備**やロールレベル認定の**納得性を高めるための具体案を提案**させていただきますので、対応案について課題解決につながるかどうか、是非ご意見をいただきたいと存じます。

1. 社員対象：ロールレベル認定制度の見直しについて

(5) 今後のロールレベル認定制度 見直しのステップ (イメージ)

IMS労使では、現状以下のステップと各施策でロールレベル認定制度の改訂をおこなうことを検討しています。



(1) 検討の経緯

環境の変化により、速やかに戦略達成に必要なスキルを揃える必要性が出てきており、新たなロールを設定することで早期に獲得すべきスキルおよびキャリアの明確化をおこないます。

(2) 対応

- IMS戦略のStep1(DXで三越伊勢丹のサービスを変えていくプラットフォームを作り上げる)を実現するためのスキルを定義したロールを、プロフェッショナル職に追加します。(以下はIMSの中期経営計画からの抜粋)

グループ 基盤	CRM	・会員情報活用 ・DPF構築 ✓ 会員情報の統合&活用 ✓ 個客インサイトの把握、マッチング制度向上、AI活用、MA最適化。 ✓ グループ外企業とのデータ連携
	事業モデル 改革	・DevOps環境構築 ・BPF構築 ・基幹/個別システム ✓ ✓ ✓
	収益構造	・調達管理業務の最適 ✓

Step1
DXで三越伊勢丹のサービスを変えていく
プラットフォームを作り上げる。

- 現状のプロフェッショナル職への追加となるので、本給表等に変更はありません。
- 新たなロールへの変更が発生する際は、既存制度の運用に従い対応をおこないます。

(3) 追加ロール案

直近の戦略達成に重要な、ロールが設定されていないと考えています。DX成功の人材役割及び、各社IT企業の職種を参考に以下の2つのロールをプロフェッショナルロールに追加します。

ロール	職種	解決すべき課題
ビジネス アーキテクト	✓ ビジネスのゴールに対して最適なアーキテクトをデザイン。 ✓ マイクロサービス、DevOps、業務特性、データ特性、ユーザーコミュニケーション	✓ 全社横断のアーキテクチャの徹底 ✓ モダナイズによる、業務改革・既存システムのコスト減 ✓ 社外案件のシステムデザインのリード
テクノロジスト	✓ ビジネスのゴールに向けた最適なテクノロジーを判断 ✓ DevOps環境上で設計・開発・リリース・運用。 ✓ クラウド、自動化、インフラコード化、Java・Python等の言語、サーバー、ネットワーク、アジャイル、セキュリティ、監視	✓ 最適な技術の選定・標準化 ✓ パフォーマンスの安定化 ✓ サービスの成長についていく開発スピード向上 ✓ 保守コストの削減

(4) 追加ロールのロール定義（イメージ）※審議対象外
1) テクノロジスト

評価項目	ロールレベル別評価基準			
	L2 メインメンバー	L3 エリア代表	L4 IMSトップレベル	L5 社外から認められる
共通ロール定義	■技術・業務の課題解決のために必要な情報を収集でき、独力で解決することができる ■チーム内の主要メンバーとして実行力を発揮し、業務遂行ができる	■技術・業務の課題を自ら引き出し、ステークホルダーに対し解決策を提案し、結果を出せる ■チーム内の業務・技術全般を理解しており、その中で特化した領域を持ち、チーム内のスキルアップをリードできる	■全社的もしくは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 ■技術・業務を深く掘り下げる力を持っており、未経験・最新技術の案件であっても切り開くことができる ■同ロールのメンバーに正しい姿を示し、ロール全体のレベルアップを推進する	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
独自項目	・業務に関する技術的な知識とスキル(※)を有し、必要な知識やスキルを自ら選択して学ぶ。DevOps環境上で 独力又は最小限のアドバイスで任意の機能を設計・開発・保守(技術的課題)が出来る。 (※) 開発言語、フレームワーク、ライブラリ、テスト、デバック、ドメイン等。 ・チーム内の メインメンバー として実行力を発揮し、業務遂行ができる ・日常的な障害は独力で、初めての障害についても最低限のサポートで行う事が出来る。	・ IT業界の技術動向を理解し、知識や技術を周りのエンジニアに共有 している。積極的なコードレビューを行い、 ガイドライン 等を整備し、影響範囲の大きいバグや技術的課題を解決している。自ら課題解決のために 新しい技術を導入 し、代表する表域を生産性高い状態に改善していく事が出来る。 ・チーム内の業務・技術全般を理解しており、その中で特化した領域を持ち、チーム内の スキルアップを リードできる ・難易度の高い障害を独力で対応が出来る。 ・チーム内の障害対応スキルアップをリード出来る。	・コードに深い知識を持ち、 チームやPJTのコードレビューに責任 を持っている。 難易度が高いコーディングや影響範囲を大きい既存コード読み解き を行い、 チームを超えた影響 を出している。IT業界だけではなく、自社のビジネス戦略を深く理解し、 必要なテクノロジーを自由に使いこなし 、新しい形に 変化 させていくことをリードする。 ・IMS内の システム・業務を熟知 し、 どのシステムに対しても 、テクノロジーで解決する技術・知見を有し。解決をリードする。 ・同ロールのメンバーに正しい姿を示し、 ロール全体のレベルアップを推進 する ・全社規模の障害に対して、原因を深く理解し、解決策を判断・対応リード出来る	・企業のビジネスゴールに向けた最適なテクノロジーの選定・分析・決断ができ、その責任を持てる。全社的もしくは複雑性の高い業務遂行および課題発見・解決をリードし、 企業規模の開発を リードしている。 ・ 経営層や社内外の技術面のコミュニケーションの責任 をもつ。 ・同ロールのメンバーに正しい姿を示し、 ロール全体のレベルアップを推進 する
	(目安) ・設計/開発/UT/結合テスト/リリース/保守の一連を経験している。 ・少なくとも2つ以上のアプリケーション開発を行っている。 ・少なくとも1つの言語を扱える。 ・少なくとも1つのツール(AWSやCI/CD等)を扱える。 ・少なくとも1つのフレームワークを扱える。	(目安) ・少なくとも1つのエリア・領域を熟知している ・少なくとも2つ以上のシステムを経験している		
	(技術目安)クラウド、自動化、インフラコード化、Java・Python等の言語、Spring等のフレームワーク、Git等のモジュール管理ツール、サーバー、ネットワーク、アジャイル、セキュリティ、監視			

例)

- ・DevOps環境のビジネスプラットフォームで、商品・価格・在庫等の機能設計・開発・保守が出来る。
- ・コンテナを理解し、設計・起動が出来る。
- ・インフラの性能劣化原因を確認できる。
- ・ネットワーク、セキュリティを理解し、ガイドラインにそってセットアップ出来る。
- ・インフラのコード化が出来る。
- ・CI/CDツールを使用出来る。
- ・監視理解し、設定・使用することが出来る。

例)

- ・AWSの新しい技術情報を積極的に集め、既存処理の性能を改善していく。
- ・コードレビューを行い、最適なフィードバックが出来る
- ・平常時の監視を軌道にのせ、先手の打ち手がうてる。
- ・アプリケーションレイヤーのガイドラインを作成し、標準化を行う。
- ・インフラレイヤーのガイドラインを作成し、標準化を行う。
- ・技術勉強会を定期的に行い、メンバーのスキルボトムアップを行う。
- ・自分が開発していない機能の障害についてもログを見る事で解決できる。

例)

- ・アプリケーションレイヤー及びインフラレイヤー等、全てにおいて標準以上のスキルをもち難易度の高い問題を解決していく事が出来る。
- ・既存の仕組みの改善ではなく、抜本的に変える事で、劇的に生産性を上げる。
- ・最適ではないサービスを判断し、止めることで、サービスの乱立を防ぐ。
- ・全機能について理解し、全体の整合性を取る事ができる。

(4) 追加ロールのロール定義（イメージ） ※審議対象外

2) ビジネスアーキテクト

評価項目	L3 エリア代表	L4 IMSトップレベル
共通ロール定義	■ 技術・業務の課題を自ら引き出し、ステークホルダーに対し解決策を提案し、結果を出せる ■ チーム内の業務・技術全般を理解しており、その中で特化した領域を持ち、チーム内のスキルアップをリードできる	■ 全社的もしくは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 ■ 技術・業務を深く掘り下げる力を持っており、未経験・最新技術の案件であっても切り開くことができる ■ 同ロールのメンバーに正しい姿を示し、ロール全体のレベルアップを推進する
独自項目	・ビジネスについて熟知し、複雑な業務を一度分解し、業務プロセスを再構築出来る。 ・積極的にアーキテクチャーレビューを行い、ガイドライン等を整備し、アーキテクチャーの横ぐしを担保する。 ・設計するアーキテクチャーの耐久性や拡張性を考慮し、代表する表域を生産性高い状態に改善していく事が出来る。 ・システムの複雑性を、標準化と再利用の観点からデザインする事が出来る。 ・セキュリティを担保したアーキテクチャーを設計できる。 ・要求者に対して合意形成を取る事ができ、システム設計者に技術移管と指導が出来る。 ・ヒトとモノのコストを理解し、最適化できる。 ・高い説明能力を持ち、経営・ステークホルダに説明・説得出来る ・性能を作りこむことができ、評価することができる ・運用監視を理解し、オブザーバビリティを使いこなせる。	・IMS全体のアーキテクチャーを理解し、改善をリードし、IMS全体のアーキテクチャに責任を持っている。 ・フロント及びバックエンドのアーキテクチャーができる。 ・IMS全体のインターフェースの標準化を考慮し、システム間連携のデザインが出来る。 ・積極的に業界や技術知識を獲得し、アーキテクチャを進化させていくことをリードする。 ・IMS内のシステム・業務を熟知し、どのシステムに対しても、テクノロジーで解決する技術・知見を有し、解決をリードする。 ・同ロールのメンバーに正しい姿を示し、ロール全体のレベルアップを推進する
	(目安) ・疎結合を理解し使いこなせる。 ・マイクロサービスを理解し使いこなせる。 ・ドメインについて理解している。 ・セキュリティを理解している ・ネットワークを理解している	

(5) スキルシフト・スキルアップのイメージ

追加ロールにそってスキルシフト・スキルアップしていく事で、従業員のスキルと戦略の方向性を合わせます。また、仕事内容が変わらない人は、既存ロールのままスキルアップしていきます。

グレード	追加 ロール	既存ロール									
		AE	FIS	PM	SVE	PO	DE	ARC	ES	SM	コーポレート ITスタッフ
		116	30	23	11	7	4	3	3	3	...
グレード 5	L5			L5				L5			
グレード 4	L4	L4	L4	L4	L4	L4	L4	L4	L3	L4	L4
グレード 3	L3	L3	L3	L3	L3	L3	L3	L3	L3	L3	L3
グレード 2	L2	L2	L2		L2	L2	L2		L2	L2	L2
グレード 1		L1	L1		L1	L1	L1		L1	L1	L1

スキルアップの方向性

<参考> 今後追加するロール案

DX成功の人材役割及び、各社IT企業の職種を参考に2022年度以降にさらに3つのロールをプロフェッショナルロールに追加を検討していきます。

ロール	職種	解決すべき課題	
アナリスト	✓ データを活用し、ビジネスに還元していく。 ✓ データ分析基盤やツールの設計・開発・リリース・運用。 ✓ データの扱い、マーケティング、ビジネス、機会学習	✓ お客さまの反応をサービスに戻す仕組み構築 ✓ 活用データの拡大。	今後追加予定
SRE	✓ 信頼性の高いサービス提供のため、自動化、可用性、セキュリティ、性能、耐障害性を担保。 ✓ オンプレ・クラウドにおいて、最適な技術を選択する。	✓ オンプレとクラウドの最適化 ✓ セキュリティ強化 ✓ ネットワークの性能・耐障害性	今後追加予定
プロダクト マネジャー	✓ 顧客、開発者、ビジネスをつなぎ、プロダクトを創り上げていく。 ✓ プロジェクトマネジメント、マーケティング、コミュニケーション、テクノロジー、デザイン、ベンダーコントロール	✓ ウォーターフォールとアジャイルの使い分け ✓ プロダクト評価の可視化 ✓ ビジネスと開発の組織改革	今後追加予定

ポイント

- グループでは、コンプライアンス専守の観点からステージAに関しては労働基準法第41条2項（管理監督者）としての運用適正化を推進しています。
- IMSでは出向者が出向先にて、GM 職ポストではない管理職ポスト及びラインメンバーに配置された場合の処遇の在り方についての検討が適正に行われていないことから、今回ステージA本給表の改訂をおこないます。
- 改訂に伴い、賃金の減額が発生する場合、2年間の激変緩和措置をおこないます。

（１）現状の課題

＜労働基準法で定める「管理監督者」とは＞

労働条件の決定やその他労務管理について経営者と一体的な立場にある者を言い、労働時間、休憩、休日の制限を受けないとしています。つまり、その管理監督者に該当するものは管理監督者であるがゆえに時間外割増賃金や深夜割増賃金などが支払われる必要がないことを意味しています。

現在IMSでは実態に関わらず、全ステージ A を管理監督者と位置づけていますが、直近で、管理監督者は役職によって決まるのではなく、職務内容や責任と権限、待遇などのさまざまな要素において決定されるべきであるとグループ内でも整理しています。そのため、コンプライアンスの観点からも、管理監督者の適正な運用を進めることが必要となり、それを進めるうえで賃金設計上、時間外手当の有無による賃金の逆転が生じない工夫が必要になります。加えて、出向先で「時間管理者」として取り扱われる事例が発生しており、「非時間管理者のテーブルで処遇されている時間管理者」が存在するなど、不整合が発生しております。

（２）改定内容

- 1) ステージ A の役割給の一部を見直し、職務内容や責任と権限に応じた役割給の再設定をおこないます。
- 2) 人事制度改定により本給が下がる場合には、一定期間賃金補填をおこなう

(2) 改訂案

1) 役割給テーブルの改訂（労基法41条の適正な運用）

(現行) ②共通役割給・役割給

	担う役割	時間管理者属性	金額
G M 0		管理監督者 (非時間管理者)	300,000
G M 1	社長		240,000
G M 2	総務部長		190,000
G M 3	ICT部長		150,000
G M 4	他部長		120,000
A 1	出向者のみ		115,000
A 2	SM (41条)	時間管理者	65,000
A 3	要保護 (時間管理者)		5,000

(改定案) ②共通役割給・役割給

	担う役割	時間管理者属性	金額
G M 0		管理監督者 (非時間管理者)	300,000
G M 1	社長		240,000
G M 2	総務部長		190,000
G M 3	ICT部長		150,000
G M 4	他部長		120,000
A 1 ※	出向先で重要な役割を担う場合	原則 非時間管理者	115,000
A 2	SM (大規模・複雑性・重要性・ 影響範囲が大きなPJを管理する)	時間管理者	90,000
A 3	SM (中小規模PJを管理する、 部長の指揮命令下で動く)		60,000
A 4	要保護 (時間管理者)		5,000

①改訂内容

- 社内外の時間管理者となるステージAについて、適切な運用ができるよう、役割給を改定します。
 - 職務内容や責任と権限に応じた役割給の再設定をおこないます。
- ※A 1 については、グループ企業への出向者のみが任命されており、各社でステージAの管理監督者運用が整理され、該当者が不在になった時点で廃止予定です。

②制度運用について

- 管理するプロジェクトの規模、重要性、複雑性、影響範囲などによってA 2 かA 3かを判断します。
- 出向者は出向先の役割によって、IMSの役割給（GM職の役割給はグループ共通）によって処遇します。
- 出向先で時間管理者となる場合は、職務内容や責任と権限に応じA 2 ～A 3（A 4は要保護のみ）の役割給で処遇する。

(2) 改訂案

2) 人事制度改定により本給が下がる場合には、一定期間賃金補填をおこないます。

①対応の概要

制度移行による激変緩和措置を2年間の措置とし、**2022年度**は移行前本給**100%補填**、**2023年度**は**50%補填**とします。
補填期間内の**賞与額計算は補填分を含めた本給で計算**をおこないます。

②対象者

- ①2022年3月31日時点で、ステージAで時間管理者であること。
- ②①で且つ、4月1日時点で**制度改定により**、役割給がA2またはA3に変更になる者
- ③②で且つ、①と比較した時に役割給がマイナスになる者

③激変緩和措置の手順

激変緩和措置では以下の手順を実施します。

ゾーンとポジションの移行、役割給の決定（2022年4月）

新制度移行に伴う本給補填（2022年4月～2024年3月）

（1年目 減額分の100%補填、2年目減額分の50%補填）

④激変緩和措置の終了

激変緩和措置は以下の場合に終了となります。

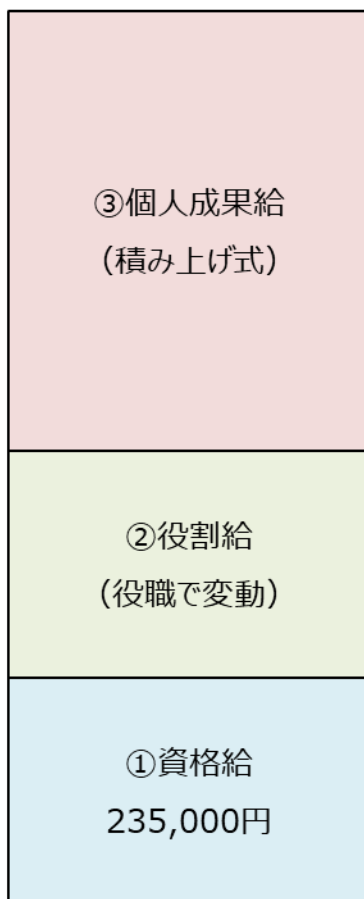
①異動により対象者の役割給が変更された場合

②2年間の経過した場合（2022年4月～2024年3月）

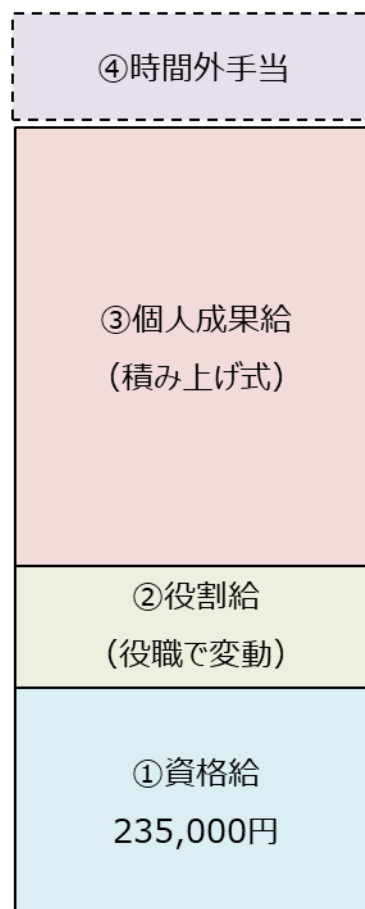
＜参考＞現状のステージA 本給体系

①資格給
＋
②共通役割給
＋
③個人成果給

非時間管理者



時間管理者



（１）導入の目的

- 今後、生産年齢人口が減少し労働力不足が更なる問題となることが予見される中で、今までより長く働き続けることができる環境づくりや、企業に属しながら個人が成長できる機会を提供します。
- フルタイム勤務社員（社員、メイト社員など）の短時間勤務制度は現状は育児・介護事由に限られていますが、多様化した価値観への対応も含め従業員の働き方の自由度を拡大します。
- 個人の生活上の様々な事情からフルタイム勤務が困難になった場合においても、両立して勤務を継続できるための仕組みをつくります。

（２）制度構築の前提条件

- グループガイドラインの範囲内で検討しつつ、IMSの現状を踏まえた制度設計とします。
- 将来的には短時間正社員制度の導入を見据えるものの、現時点で短時間正社員に踏み込むのは時期尚早であり、短時間勤務制度の導入にとどめます。

（３）制度構築の考え方

- IMSの短時間勤務制度（介護）や要保護など既存制度とは別にオプションとしての選択肢を定める内容とします（育児は例外）。
- 適用事由の範囲などについては限定的にスタートさせつつ、その後の導入・運用状況等を踏まえながら適用・運用の範囲の拡充を検討します。
- 短時間の取得方法は、「**１日あたり労働時間の短縮**」に加え「**週あたり勤務日数の削減**」を設定。ただし「１日あたり労働時間の短縮」と「週あたり勤務日数の削減」の掛け合わせは、**各職場での運用が複雑になる懸念が大きいため当面は見送ります。**
- 時間外勤務及び休日勤務はさせないことが原則です。
- 短時間勤務実施中の賃金は勤務時間で按分して支給。その他、退職給付制度、ネクストキャリア制度、昇格・転換制度、チャレンジキャリア制度など人事諸制度との関連については、期間限定の短時間勤務であることから、既存の育児・介護勤務と同じ対応とします。
- パートタイム従業員との整合性の観点から適用期間の上限を設けます。

（４）短時間勤務制度の適用事由について

今回導入する短時間勤務制度においては、「社会的に配慮すべきライフイベントや健康上によるもの」（＝セーフティネット）及び「会社への貢献を前提とした個人のスキルアップ等につながるもの」（＝プラスアルファ）に適用事由を限定します。

具体的には、既に短時間勤務制度として制度化されている「育児」「介護」に関するオプション制度に加えて、「体調不良、私傷病治療」「副業・兼業」「勉強・修学」を適用事由とします。

短時間勤務制度 2022年4月～改定概要	
適用事由	対応
兼業・副業	新規導入
体調不良・ 私傷病治療	新規導入
勉強・修学	新規導入
介護	短時間勤務制度 導入 + 介護・介護準備勤務制度 改定で対応
育児	現行制度の変更 で対応

(4) 適用事由別制度概要

< 副業・兼業 >

対象者	アルバイトを除く全従業員で、スキルアップ、新たな人脈の獲得、異なる就業体験につながる副業・兼業を行うもの
適用期間	・ 最短 1 ヶ月、最長通算 3 年 ・ 必要な期間を申請し、1 年ごとに事由が継続しているか、短時間を継続するかを確認
取得	・ 月単位で取得。申請時に希望した月から取得可能。
勤務時間	・ 「1 日あたり労働時間の短縮」か「週あたり勤務日数の削減」を対象者が申請時に選択 ・ 「1 日あたり労働時間の短縮」は既存の育児・介護勤務で設定されている勤務時間をもとに各社ごとに設定 ・ 「週あたり勤務日数の削減」は各休に週 1 日を加え、通常の週で週休 3 日を設定
申請方法	・ 原則取得開始日の 2 ヶ月前までに申請書を提出 ・ 証明は不要。雇用契約の場合は「副業・兼業先での就労状況報告書」を提出

(4) 適用事由別制度概要

<体調不良・私傷病治療 >

対象者	・ アルバイトを除く全従業員で、私傷病を治療するもの
適用期間	・ 最短1ヶ月、 最長通算2年 ・ 必要な期間を申請し、1年ごとに事由が継続しているか、短時間を継続するかを確認
取得	・ 月単位で取得。申請時に希望した月から取得可能。
勤務時間	・ 「 1日あたり労働時間の短縮 」か「 週あたり勤務日数の削減 」を対象者が申請時に選択 ・ 「1日あたり労働時間の短縮」は既存の育児・介護勤務で設定されている勤務時間をもとに各社ごとに設定 ・ 「 週あたり勤務日数の削減 」は各休に週1日を加え、 通常の週で週休3日を設定
申請方法	・ 原則取得開始日の2ヵ月前までに申請書を提出（個人の状況に応じて柔軟に対応する） ・ 証明は不要

(4) 適用事由別制度概要

<勉強・修学>

対象者	・ アルバイトを除く全従業員で、資格取得等のために修学・独学をするもの
適用期間	・ 最短1ヶ月、最長通算3年 ・ 必要な期間を申請し、1年ごとに事由が継続しているか、短時間を継続するかを確認
取得	・ 月単位で取得。申請時に希望した月から取得可能。
勤務時間	・ 「1日あたり労働時間の短縮」か「週あたり勤務日数の削減」を対象者が申請時に選択 ・ 「1日あたり労働時間の短縮」は既存の育児・介護勤務で設定されている勤務時間をもとに各社ごとに設定 ・ 「週あたり勤務日数の削減」は各休に週1日を加え、通常の週で週休3日を設定
申請方法	・ 原則取得開始日の2ヵ月前までに申請書を提出 ・ 通学等の証明書を添付

(4) 適用事由別制度概要

< 介護 >

対象者	・ アルバイトを除く全従業員で、介護・介護準備勤務の最長期間を超過したもの
適用期間	・ 最短1ヶ月、最長通算5年 ・ 必要な期間を申請し、1年ごとに事由が継続しているか、短時間を継続するかを確認
取得	・ 月単位で取得。申請時に希望した月から取得可能。
勤務時間	・ 「1日あたり労働時間の短縮」か「週あたり勤務日数の削減」を対象者が申請時に選択 ・ 「1日あたり労働時間の短縮」は既存の育児・介護勤務で設定されている勤務時間をもとに各社ごとに設定 ・ 「週あたり勤務日数の削減」は各休に週1日を加え、通常の週で週休3日を設定
申請方法	・ 原則取得開始日の2ヵ月前までに申請書を提出（個人の状況に応じて柔軟に対応する） ・ 要介護状態であることの証明書を添付
その他改訂項目	・ 既存の介護・介護準備勤務には「週あたり勤務日数の削減」がないが、介護においては勤務日数の削減に対するニーズが高いと想定し、既存の介護・介護準備勤務でも「週あたり勤務日数の削減」を選択できるようにする。

(4) 適用事由別制度概要**< 育児 >****1) 育児の短時間勤務制度対応の方向性**

新制度追加では育児フレックスの期間延長についてガイドラインが確定していないため、

育児の短時間勤務制度に関しては、新制度導入ではなく、既存の育児短時間勤務制度の改訂をおこないます。

対象者	・ アルバイトを除く全従業員
適用期間	・ 最短 1 カ月～最長 1 対象家族につき子が小 6 末日まで
備考	・ 既存制度の改定で対応をおこないます。

2) 改定後

項目	現状	改定後
在籍期間中の育児休業と育児勤務との合計の最長期間	11年	廃止
対象者	妊娠中の者、または小学校4年生の3月31日までの子を有する者とする。 最長で小学校5年生の3月31日まで延長可能	妊娠中の者、または小学校6年生の3月31日までの子を有する者とする。

（１）導入の目的

- ・企業の状況や業務に精通している出戻りの中途採用は有効であり、特に雇用流動性の高い業界や人材派遣業等においては１つの有効な採用ルートと判断します。
- ・キャリアアップのための転職後に再度自社に戻る場合のルートを明確化することで、出戻りに対する心理的ハードルを低くします。

（２）制度導入の前提

- ・グループガイドライン内で検討をおこなう
- ・今ある再雇用制度（ライフイベント型）とは切り離し、別の新たな制度（カムバック型制度）として設定します。
- ・制度導入する場合は原則として希望者全員を登録する制度とする。（登録段階での選別はしない）
- ・再雇用を確約した制度とはしない。再雇用の審査をパスした者のみの採用とする。
- ・原則、再雇用の審査を実施する。

(3) 制度導入案

項目	内容
資格	退職時に制度登録していること
離職期間	設定しない
再雇用上限年齢	58歳以下
退職事由	退職事由は不問（円満退社が前提）
対象となる雇用形態	社員・月給制社員（メイト社員） ※SSⅠ・Ⅱ対象外 ネクストキャリア支援制度利用者は対象外
再雇用時の雇用形態	離職前の雇用形態・資格、個人のキャリア、スキル等を総合的に判断する。
社員転換基準	勤続年数通算しないため、メイト社員の社員転換基準に準ずる
勤続年数	通算しない
再雇用時の賃金	再雇用時に担う役割に準じる
採用時期	通年採用

(1) 検討の背景

1) IMSの現状について

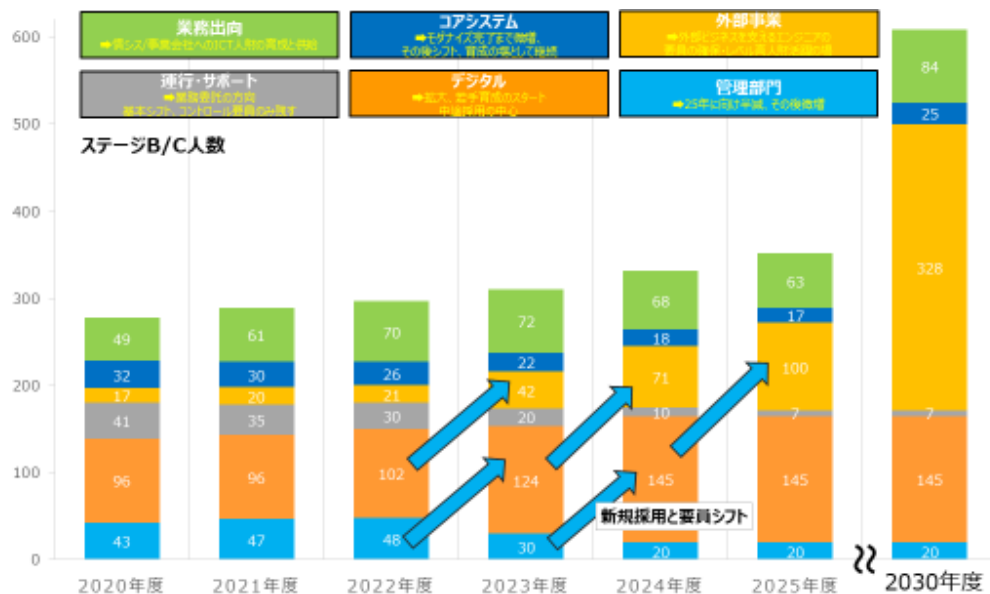
社会的に2025年のIT人財不足が懸念されているが、IT業界に適性のある労働者は絶対数が不足しており、IMSの採用活動においても首都圏に限定した活動では非常に苦戦をしています。そのため、IMS及びMIグループ中長期計画におけるDX実現のロードマップを実現する上でも、IT人財の確保と育成は不可欠な急務※であると考えています。

中途社員を採用する際に首都圏に出てくるのがハードルになることがあるが、逆に地方の優秀な人財を採用するにあたり、地元のコミュニティを維持したまま就職できることは大きなメリットとなる。加えて、既存社員が配偶者の転勤や地方での介護といった理由で、本人の希望に反して退職となるケースが散見される。

(2) 制度導入の目的

テレワークの活用により、場所にとらわれない働き方を実現し、IMSおよびMIグループの中長期戦略に必要なIT人財を質・量の両面で確保。生産性の維持向上に寄与する。

※IMSグループIT人財の確保と育成 要員計画・シフトイメージ 第3Q 中期経営計画からの抜粋



（３）制度検討の前提 在宅勤務制度の目的について**１）在宅勤務制度の目的**

『個人および組織の生産性向上』

・「生産性の向上」とは、以下の事項を指します。

- ①企画・立案等の業務への集中力向上による、アウトプットの質の向上や注力する時間の短縮等
- ②勤務時間の創出(短時間勤務者等の勤務時間の拡大)
- ③通勤にかかる労力の削減による疲労の軽減
- ④通勤交通費の実費精算やオフィス面積の削減などによる経費の低減
(会社指示による場合)

２）在宅勤務実施の対象者

『在宅勤務の申請日現在で勤続2年（IMSでは、勤続要件無しとなる予定）以上の者で、

自宅においても、職場と同等の成果の創出が期待される業務を有し、自律性を持って業務を遂行でき、かつテレワークにより生産性向上が見込まれると所属長が認めた者』

- ・勤続年数以外には、あくまでも業務の内容と業務遂行能力に基づいて、対象か否かを所属長が判断する
- ・雇用形態での対象者の限定は行わない

(4) 制度検討のフレームについて

正社員とは異なる「居住地要件が無い」雇用形態の新設を検討しています。

その理由や今後の検討の方向性について、以下のフレームに従い説明していきます。



**ターゲット
人財とは？**

【具体的検討内容】

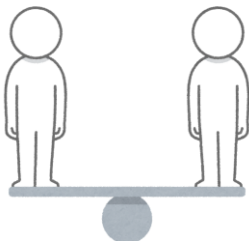
1) 具体的なターゲットについて



**どのような
人財なのか？**

【具体的検討内容】

2) 人財像について



**既存社員との違いは
何か？**

【具体的検討内容】

3) 制度概要について

4) 賃金体系について

(4) 制度検討のフレームについて

1) ターゲット人材について

IMSの人財ポートフォリオ 5年計画

IMS所属別人数

年度	全売上	外販	全社員		運行		管理		コア		外販		デジタル	
			人数	前年比	人数	前年比	人数	前年比	人数	前年比	人数	前年比	人数	前年比
2021	127	6.2	285		35		47		30		20		96	
2022	129	7.4	290	5	30	-5	48	1	26	-4	21	1	102	6
2023	128	11.2	310	20	20	-10	30	-18	22	-4	42	21	124	22
2024	131	17.3	320	10	10	-10	20	-10	18	-4	71	29	145	21
2025	136	25.1	330	10	7	-3	20	0	17	-1	100	29	145	0

- ・外販もデジタルでいくとすると40名近く採用&育成する必要あり。
- ・20名は内部育成するとして、20名は外部から採用する必要あり。
- ・育成や退職を考えると+10名は見ておきたいところ。

直近で、全国採用で狙いたいターゲット人材

赤枠

22年度地方採用で狙いたいスコープ



第一に、エンジニアとしての実務能力に長けていて、育成もできるエンジニアを主に増やしていきたい。

第二に、エンジニアとしての実務能力に長けている可能性の高いエンジニア、その他人財を増やす。

・その後は、業界動向、他社やグループの流れをみながら、キャリアアップルートの見直しを行っていく。中期的にはマネージメントもできるエンジニアも視野に入れていきたい。

(4) 制度検討のフレームについて
2) 人財像について (イメージ)

「居住地要件無しの新雇用形態」については「スキル・知識」、「役割・ミッション」、「期待効果」、「キャリア」等を総合的に勘案し、人財像を策定中。

スキル・知識	継続検討事項
役割・ミッション	
期待効果	
キャリア	

(4) 制度検討のフレームについて

3) 制度概要について (イメージ)

正社員と比較して属地業務に関わる内容が原則除外されることが特徴です。

	正社員	居住地要件無し 新雇用形態
雇用期間	無期 (60歳定年退職)	無期 (60歳定年退職)
本拠地	東京(晴海) オフィス勤務あり (在宅勤務回数による)	原則自宅 (自宅外は基本NG) 原則フルリモート
外出	本拠地より100km未満	継続検討事項
出張	本拠地より300km以上	
転勤	自宅より100キロ・通勤2時間以上の場合	
異動	あり(属地あり)	
昇格	あり	
出向	あり(業務・研修出向)	
研修	リアル+オンライン	
属地業務	あり	
賃金	現制度	
福利厚生	あり	
休職	あり	
退職金	あり (退職一時金・確定拠出年金)	
有休	あり	

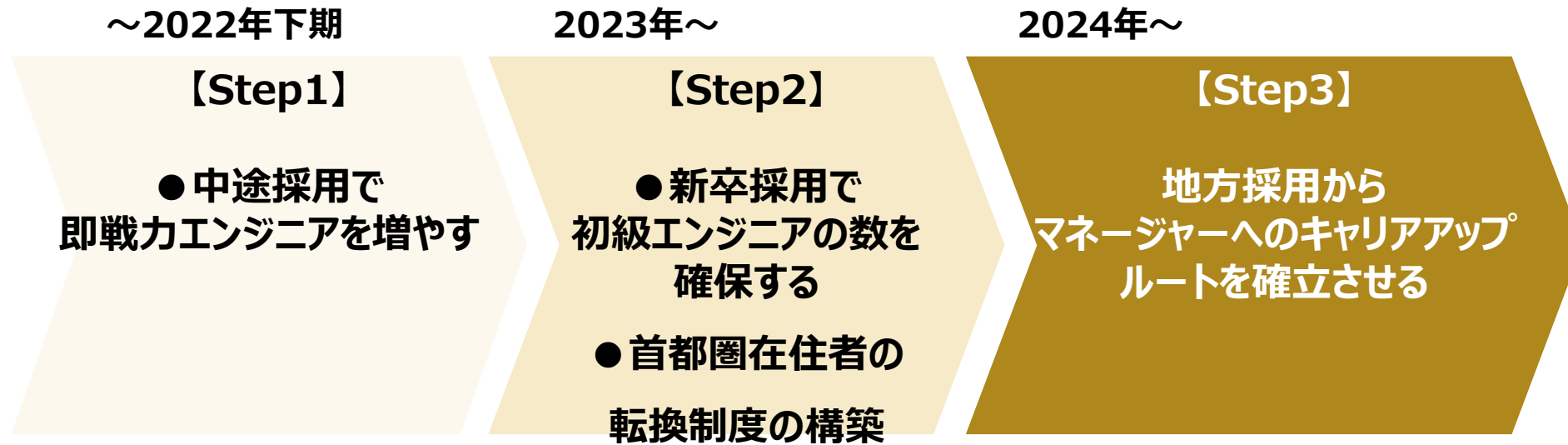
(4) 制度検討のフレームについて**4) 賃金体系について（イメージ）****① 賃金体系検討の考え方**

- 「居住地要件の無い」人財の社員転換や首都圏在住社員の転換等を見据え、検討を進めます。

② 賃金水準設定の考え方について

- 賃金水準については、
 - 地域での採用競争力を確保できること
 - 社員との担う業務の違いこれらを踏まえて金額設定します。

(5) 今後の検討ステップについて



(6) 今後の検討スケジュールについて

2022年 5 月頃	人財像・賃金フレームについて共有
2022年 7 月頃	2022年下期制度導入に向けて、制度具体案の共有
2022年 9 月	メンバーズVOICE開催
2022年 9 月	支部大会審議

ポイント

- 2022年度導入予定だった、ステージBのコース設定（Gコース・Sコース）については導入を取りやめることとなりました。

（１）経緯について

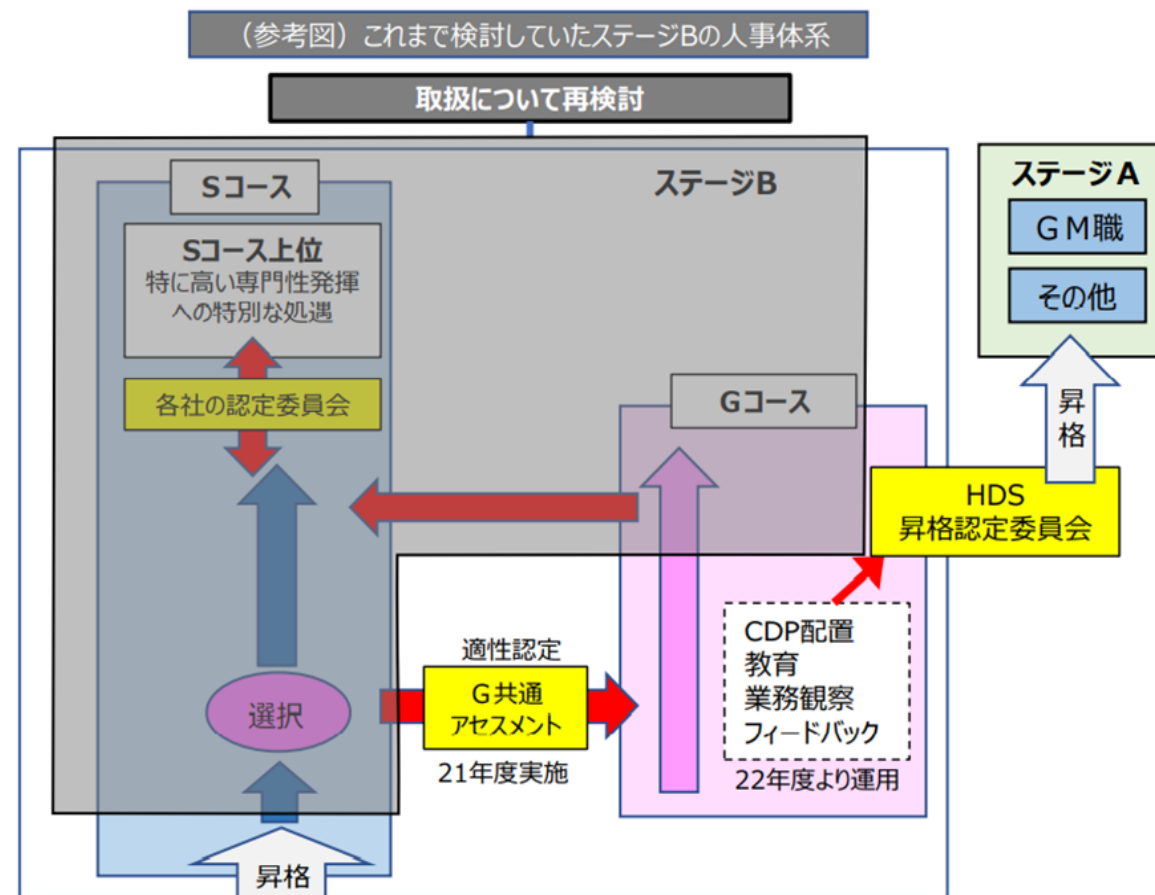
グループ労使協議会のガイドラインに従い、IMSでも2022年度より認定を開始する方向で検討してきましたが、グループの新たな中期経営計画が発表され、ステージBに求めることとして「経営者マインドの醸成」や「幅広いスキルとネットワーク構築によるマルチタスク化」が示されました。これに伴い、人事制度上においても上記求めるスキルを反映する制度設計へと考え方が変わると共に、専門性の高い人財を処遇する仕組みについては各社の状況に応じて設定することとなりました。

（２）IMSでの対応

制度設計の転換に伴いIMSでは、既に「専門性の高い人財を処遇する仕組み」を導入しており、コース制の設定は必要ないと判断し、コース設定は見送ります。また、21年度より導入したG共通アセスメントの通過者については「共通アセスメント通過者」とします。

今回整理した内容に基づき2022年4月より運用します。

これまでの検討の方向性	今後について
高い専門性の発揮を目指す人財に対し「Sコース」を設定	Sコースとして設定せず、これまでと同じ運用で整理
将来組織のマネジメントを担うことを目指す人財に対し「Gコース」を設定	Gコースと設定せず、「共通アセスメント通過者」とする



ポイント

- 2021年度よりグループ全社の賞与支給決定フローが変更となり、支給表を「半期ごと」に労使確認するフローになることに併せて、評価期間の見直しについて労使で検討を進めてきました。
- 今後の社員人事賃金制度の在り方を踏まえ、引き続き、次年度以降労使で検討をおこないます。

（１）検討の経緯

賞与支給表を「半期ごと」に労使確認するフローになることに併せて、各社は「賞与評価期間のあり方」について各社労使ですり合わせ・確認を行ってきました。

（２）次年度の対応について

次年度以降、**今後の社員人事賃金制度の在り方**や以下の各項目の確認を踏まえ、見直しを検討します。

検討項目	各社労使の確認ポイント ⇒ 評価
評価運用の実態・課題	目標管理面談・フィードバックの状況
	中間評価の取り扱い
	期中のミッション変更・追加修正への対応
	従業員（評価者・被評価者）の評価期間に対する課題認識
計数の評価反映	前提となる上期・下期の営業計数バランス
	上期・下期ごとの計数目標の期中修正・ローリングの実態
賞与支給ヵ月水準 12月と6月の支給額のバランス	賞与支給ヵ月の水準・バランス
各社個別の状況	事業特性を踏まえた評価期間のあり方
	組織体制や要員数を踏まえた評価期間のあり方
	自社の評価制度全体の整合性

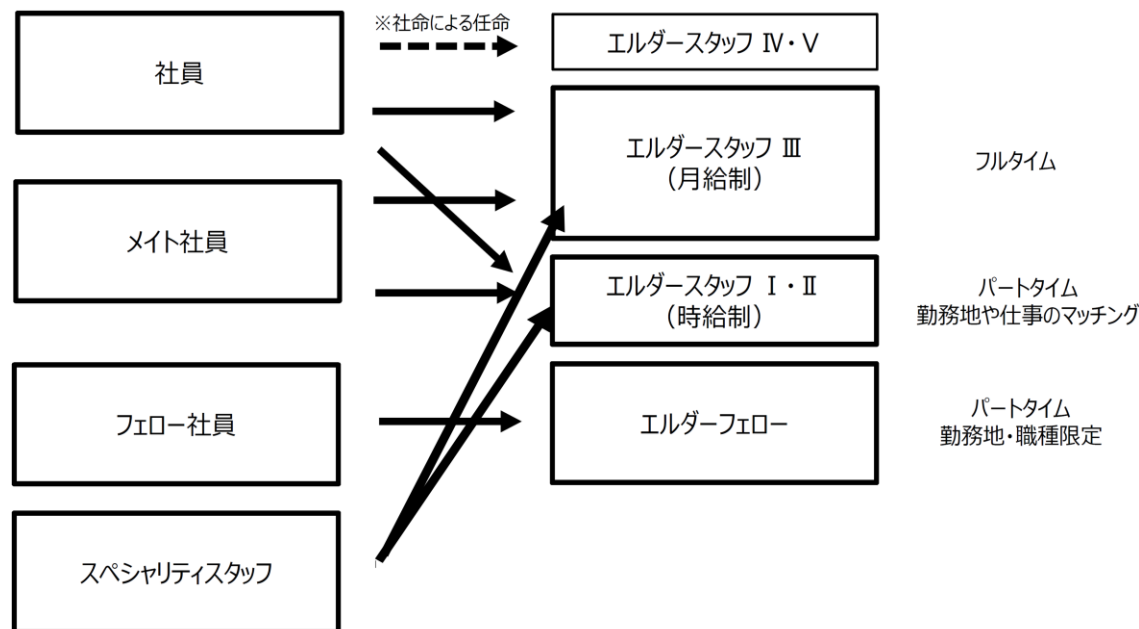
ポイント

- 60歳以降の現状と今後の方向性についてご報告いたします。
- 2021年度 検討事項だった65歳以降の時給制エルダースタッフ制度導入に関しては、現状と今後の見通しを整理したうえで、労使で検討をおこないます。

(1) 60 歳以降の制度における前提について

- 60歳以降の制度については社会的な要請としてもメンバーからの声も年々高まっています。
- また、2030年度までの要員推計（中期経営計画では600名体制）ではエルダースタッフの要員構成比が現在の約3.2倍(600名中、42名、7%)、仮に70歳までに定年年齢を引き上げた場合は約5.2倍(600名中、70名、11%)にまで上がることが予想されます。
- 2021年度はエルダースタッフをSES事業に派遣したいという会社からの申し入れもありました。
- こういった現状を踏まえ、また今後の要員バランス等含めて中長期的な視点での課題・検討が必要であると認識しております。

※現在の 60 歳以降の制度における体系図



（２）60 歳以降の制度改定における今後の方向性について

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

（１）検討の背景

組合は、いかなる環境下においても「雇用の確保とその前提となる企業・事業の存続」を最優先事項として位置づけ、雇用の確保や事業の存続といった問題に直面せざるを得ないような事態に陥らないよう、優先順位を明確にしながら、具体的な対応策について検討する必要があると考えます。その為には「出来るだけ雇用に手を付けないため、先んじて施策をおこなう場合の優先順位」を明確にし、どういう施策をどういう順番でおこなっていくのかというリスクシナリオが非常に重要と捉えています。

現行のリスクシナリオは2017年に作成しましたが、「各社のリスクの度合いと、その打ち手の実効性」、近年の「時代性やグループ方針」に不具合が生じてきたため、グループにおける指針の再整理をおこなうと共に、今年度の労使通年協議において下記のリスクシナリオの施策イメージを労使で確認しています。

（２）検討にあたり 前提条件について

＜前提となる共通認識＞

- ①リスクシナリオは、企業が存続の危機に陥った際に「検討せざるを得ないであろう打ち手」について示したもの
＝グループ共通で積極的に推進する施策、各社の人的リストラ施策を推奨するものでもない
- ②各社における労使合意がない限り、各施策は実施されない
＝人件費以外も含めた全ての施策について、他に手立てがないのかどうかを各社労使間で確認し、理解・共有をはかる

＜リスクシナリオの取り扱い＞

企業危機の度合いに応じて、打ち手として「各社労使で検討を始めざるを得ない」一つの目安

＝企業危機レベルに至るまでは、各社の労使協議上の俎上にはのらない歯止め

＜IMSの状況＞

IMSは事業会社との位置づけが変わったものの、現状においてはグループ内の売上の割合が高いことと、グループのシステム資産を抱えていることなどから、グループの動向および対応と連動が必要である。しかし一方で、グループ業績が低迷する中でも将来に向けての戦略投資を確実に実行する役割・責務もあり、人的リソースが不足すると戦略の実現に大きな影響を及ぼすことから、人に対する対応は、中長期的な視点を確認しながら、慎重に検討する必要がある。（投資の削減・サービスレベルの見直し・低稼働システムの停止等のグループ企業の判断により、システム保守コスト削減・外部委託費の削減（＝内製化）でIMS業績だけでなく、グループの販管費（システムコスト）を抑制できる余地は少なくない）

（３）リスクシナリオについて
本年度の協議で確認したリスクシナリオは以下の通りです。

			倒産リスク小 ← 企業存続リスクの度合い → 倒産リスク大			
打ち手			利益低迷	営業赤字転落・複数年の赤字継続		債務超過転落・恒常的赤字
人件費単価施策	月例	本給		ステージA本給減額の検討		
				ステージB以下・メイト本給減額の検討		
		定期昇給		ステージA昇給の抑制・停止の検討		
				ステージB以下・メイト昇給の抑制・停止の検討		
		昇格		昇格者数の削減の検討		
		ワークシェア		所定労働時間短縮・賃金削減（全員）の検討		
	賞与		賞与見直し検討	賞与減額（ステージA>B>C>Ct>メイトの順）		
	退職一時金（確定拠出）			退職金・確定拠出年金積立の抑制・停止（全員）の検討		
	その他（手当）			手当の抑制・停止（全員）の検討		
要員	採用抑制		（要員検証）	退職補充なし・採用抑制		
	退職募集	（要員体制・要員プロポジションの検証）		早期退職優遇制度（期間限定あり）の検討		
				希望退職（期間限定あり）の検討		
システム	システム投資		削減の検討			投資凍結の検討
			外部委託削減			
	サービスレベルの見直し			サービスレベルの見直し検討、資産減損		
通常の施策として検討 各社労使間で検討を開始する目安						

- ＜考え方＞
- ・企業存続リスクは、「グループの企業存続リスク」を踏まえて、労使確認を行う。
 - ・外部委託費（外注費＝人やサービス）→保守費用（ハード・ソフトほか）→システム資産（除却・減損ほか）→人的リソースの順とする
（上記対応には、IMS独自の企業努力には限界があり、グループ企業の投資抑制・サービスレベルの見直し・低稼働システムの停止などの合意が必）
 - ・人的リソース対応は、採用抑制・賞与→昇給→本給→昇格→人員調整の順とする
 - ・なお資格はステージA→B→C→Ct→メイト・フェローの順で、順番・金額・割合を決定する

報告事項

IV.2022年度 労使通年協議項目について

1. 2022年度 IMS労使通年協議事項について

2022年度の労使通年協議項目と主に検討するポイントについてお伝えします。

No	主な検討項目	検討の方向性
人事賃金制度		
1	社員人事賃金制度の検討	●グレード6の新設等
2	社員ロールレベル認定制度の検討	●戦略に合わせたロールの新規追加 ●ロールの集約 ●ロールレベル認定シートの見なおし ●各課題への対応
3	社員賞与評価期間について	●半期交渉を踏まえた検討(ステージB評価期間 1年を半期評価への変更等)
4	全国採用について	●居住時限定無しの新規雇用形態の追加 ●社員⇔新雇用形態の転換制度について
5	60歳以降の制度に関する検討	●役割、評価の在り方、働き方等を総合的に検討
6	法対応・グループ労使協議への対応	●法対応・グループ労使協議への対応
働く環境の整備		
7	フェロー社員の働き方について	●働き方の選択肢を広げる検討について
8	風土・業務改革	●自律的なキャリア構築に向けて ●コミュニケーション課題の整理と優先度に応じた対応
9	適正な労働時間管理 働き方関連諸制度整備	●実態の把握の推進、各課題の整理 ●総実労働時間短縮に向けた取り組み

報告事項

・

審議決定事項

V. 働く環境の整備

1. 業務改革・風土改革
2. 総実労働時間の短縮
3. 在宅勤務対象者の見直し【審議決定事項】
4. 男性の育児休業取得促進にむけた取組み【審議決定事項】
5. ハラスメント防止に向けた取組みについて

(1) 業務改革の取り組み

ポイント

- 全社レベルの取り組み（収支構造改革・業務改革等）に関する進捗の共有

1) 現状の課題感

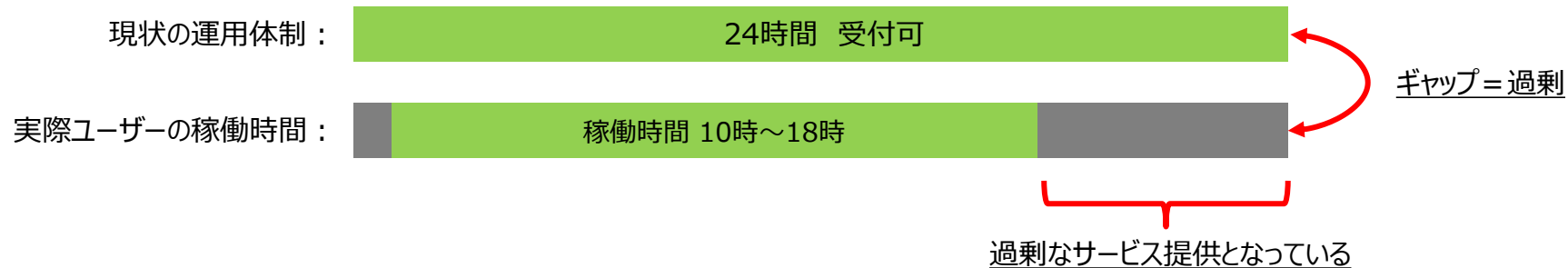
これまで当たり前のこととして、お客様のために提供してきた各種サポート業務は、一般的にみると過剰または必ずしもユーザが望んでいないレベルとなっている可能性や効率化できる余地があると考えられます。

また問合せや対応案件の優先度など、グループ最適に則した判断ができる体制や役割分担になっていないと考えられます。

つまり、昔ながらの手法が慣習となっており、運用を継続することが風土として根付いていると思われる。

2) 業務改革にて目指す姿

ユーザが必要としている時間帯でのサービス提供や、ユーザの要件を整理し、最適なサービスレベルを提案することができる状態を目指しています。



3) 業務改革を進める上での目的

運用のサービスレベルを見直すことで、過剰となっている工数を削減し、コストの最適化を図っていきます。

セルフサービス化を進めることで、ユーザーのITリテラシーの向上とグループ全体での工数削減を目指します。

4) 今年度の主な取り組み

サービスレベルの適正化と自動化を軸にした下記の取り組みを進めてきました。

- ヘルプデスク窓口/PCサポート窓口の土日受付を廃止
- パスワードロックやアイコン配布のセルフサービス化
- 問合せや改善案件の絞り込みの体制づくり

5) 次年度以降の取り組みについて

IMS全体の業務について、窓口の在り方や業務量の調整など、HDS情報システムと共同PJで検討を進めています。

＜システム投資抑制の取り組み状況（IMS中期計画書より抜粋）＞

NO	カテゴリ	主な取り組み
1	ヘルプデスク体制	木土日の体制削減 セルフ化の拡大
2	パソコン・端末に関するサービス	サービス体制削減 セルフ化の拡大
3	システム開発案件の見直し	コスト状況の可視化 案件の絞り込み セルフ化の拡大
4	ハードウェア／ミドルウェア保守 契約見直し	業務プロセス改革 ハード・ミドル保守契約見直し AWSリソース適性化
5	資産の除却	明細DB 百貨店クラウド ZC基盤
6	各案件の見直し	テレワーク環境 O365 Addresslook廃止 ZC撤去(NW保守・賃料・撤去費)
7	その他	原価参入労務費の精緻化 出向者人件費の再計算 各所属における更なる経費節減

(2) 対話し、チャレンジを許容する職場風土の醸成

ポイント

- 風土改革により、心理的安全性の高い組織を目指します。
- 相互理解につながるコミュニケーションの強化策や、互いのチャレンジを受容する風土づくりのための啓発に関する取り組みの共有

1) 関係の質向上に向けた現状の課題感

リモートワークでは、「通勤時間が削減できる」「自分の仕事に集中できる」等、効率的に隙間時間を使え、仕事と家事を両立できるなどのメリットがあります。一方で、打ち合わせや会議などにおいては、相手の表情が分からず、真意がつかみづらいといった心理面や人間関係を構築する上でのデメリットも生じやすい等の意見を職場委員会で頂いています。

2) 心理的安全性をベースとして目指すべきチーム・組織の状態について

- ① 一人ひとりが自分の意見や主張を持っている
- ② ①の意見をチームやメンバーに表明でき、相手の意見に対して違う意見がある場合については、その意見を伝えられる（＝上司でも部下でもNOはNOと言える）
- ③ お互いの意見の相違について、その内容を受け止め、組織の目標達成に向けて話し合いができ、最も合理的な選択ができる
- ④ 相手の意見を否定したとしても、後々、そのことで対人関係が悪くなったり、評価が下げられたり、人格的な攻撃を受けたりしない

＜職場の関係性に関する職場委員会での主な意見＞

- オンラインの会議の時間を有益にするためには、それまでにつくられたチーム内の心理的安全性やお互いの信頼関係が大事なポイントであるとあらためて実感しました。
- チームの中で、心理的安全性がある（感じている）メンバーでの議論は非常にスムーズで、対面と変わらない議論ができるが、そうでないメンバーでの議論はぎこちなく、一方的に司会者が話すだけにとどまっていると感じました。
- 少人数チームでは関係性を築きやすいと思いました。
- インフォーマルコミュニケーション（雑談）を意図的に増やし、関係性構築に向けた取り組みを担当内で行っています。

3) 風土改革の目的について

三越伊勢丹グループでは、1on1ミーティングをはじめとした対話の取り組みを通じ、職場における「関係性の質」「思考の質」「行動の質」「結果の質」を高めることで、私たち一人ひとりの自発的な行動を促進し、私たちの考え方にもある「変化せよ」を体現することを目指しています。

これは、要するに「組織の結果を得たければ、直接結果を高めようとするのではなく関係性から働きかけよ」ということです。

4) 今年度の取り組み

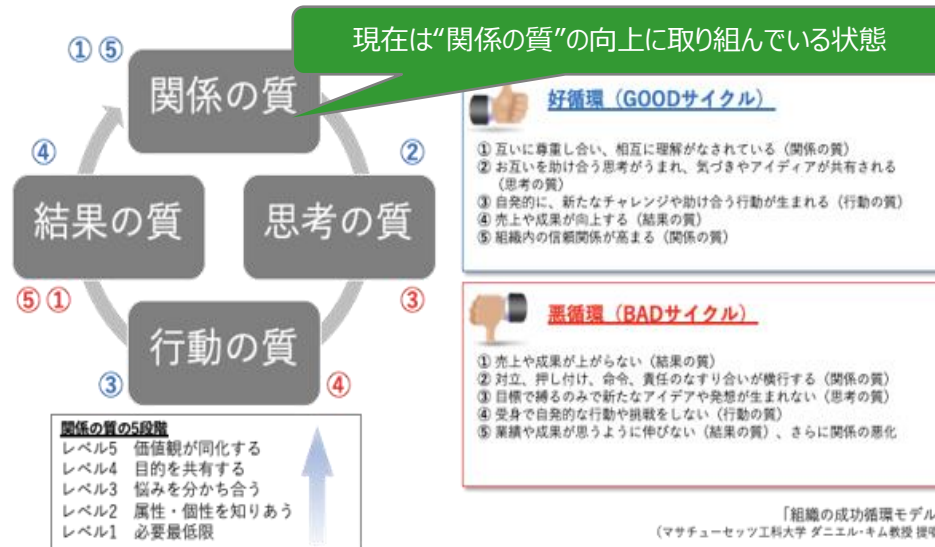
① 定期的な双方向コミュニケーション

- 1on1の推進や目標面談における相互理解の推進に向けた取り組みの実施しています。
- 経営マインド、利益思考に関する勉強会を実施しています。
- 組合の職場報告の意見を通じて、雑談やインフォーマルコミュニケーションの重要性を経営伝えています。全社的に拡大すべく取り組みを推進しています。

② メンバー間の関心と理解（相互理解につなげる）

- 各個人の挑戦をIMS社内で共有しました。
⇒ 部門ごとに個人のチャレンジ目標を共有し、各部門から2名を選出し、IMS社内で個人のチャレンジ目標の発表会が行われました。
- 社員自らが手を挙げて挑戦できる仕組みを検討しています。
⇒ ロールコミュニティを形成するなど、挑戦につながる運用の構築を検討しています。

<組織の成功循環モデル（ダニエル・キム）>



<“IMS Value” について（IMS中期計画書より抜粋）>

最後に

「協働・協創」 ともに悩み、ともに楽しもう！
「挑戦・変化」 恐れず変え、変わろう！
「自律・自走」 自ら考え、行動しよう！

“元気よく、活気ある会社”
そして
“ICTで、元気を創り出そう！”

※IMS支部は、成功循環モデルの定義やIMSValueを踏まえ、関係の質の向上の先にある、あるべき姿を、「**心理的安全性の高い組織**」であると考えています。

4) 次年度の取り組み

- ① 労使での現状認識のすり合わせと課題設定。
- ② 優先度に応じた対応
- ③ 労使での役割分担の明確化、労使双方の取り組みへの落とし込み

<「(2) 対話し、チャレンジを許容する職場風土の醸成」に関する補足>

なぜ今「心理的安全性」が重要とされているのか？

その背景は、以下の3点があると考えられます。

① 企業不祥事やリスクマネジメントの観点

官僚的なヒエラルキー構造における“ものを言えない文化”の弊害が発生していると考えられます。

「NASAチャレンジャー号、コロンビア号爆発事故」では“問題点を指摘できない雰囲気”による致命的なエラーが原因でした。現在の状態が継続するといずれ大きな問題に発展する可能性があります。

② 経営環境が、先を読めない不確実な状況へと変化したこと

正解が分からない、成果が保証されていない新しいチャレンジが求められるビジネス環境において、保守的な思考が強い日本人にとっては、失敗を恐れずにリスクを取る言動は、心理的な負担を重く感じる傾向にあります。

その心理的負担を軽減するために、チームワークを重視する日本社会であるからこそ、組織やチームという単位で“ミスやエラーをしても大丈夫”という規範をあえて共有することが大切だと考えられています。

③ チームの構成員のダイバーシティ化に伴い、新しいチームづくりが必要になっていること

これまでの社内だけの知識や経験だけでなく、企業にとっての顧客、協力会社、産官学連携などの「共創」によって新しい価値を生み出す必要が増しています。

このような形態の場合には、各専門家や違う視点のメンバーが集まり、さまざまなアイデアや意見を交わしていく必要があります。その過程において、多くの経営者が言うように、多様な人材の反対意見や異質な意見を尊重することが大切となるが、各メンバーに“対人不安”があると、質の良い意見やアイデアが出ず、イノベーションは生まれづらい状況となります。

(3) 在宅勤務の環境整備

ポイント

- 2021年10月に在宅勤務手当を導入
- 引き続き、設備面や通信環境の状況等の確認と改善が必要
- 在宅勤務でのコミュニケーション環境や職場風土の改善が必要

1) 在宅勤務を推進する上での組合の課題認識

現在は在宅勤務が中心となり、働き方が以前に比べて大きく変化しています。設備面だけでなくコミュニケーションにおける機会損失など新たな課題が顕在化している状況と考えています。

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。

2) 在宅勤務を中心とした環境にける目指すべき姿

今ある様々な働き方において、メンバーが安心して業務を遂行できる環境を目指します。労働協約においても、様々な働き方が考慮された状態であることが望ましいと考えています。

課題	メンバーの声
設備面	● 社内側のネットワーク状況が改善されて、快適になりました。 ● 自宅WIFIが解放されて、ネットワーク問題が解決されたという声があるが、自宅にWIFIが無い場合、テザリングだとネットワーク速度はこれまでと変わらないように感じます。
働き方面	● 通勤時間等が短くなった半面、コミュニケーションを丁寧におこなう必要があり、その分の時間が増えたと感じています。
コミュニケーション面	● チーム外で発生していることが全然情報として入ってこない。 ● 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います。 ● 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と思っています。 ● 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です。
労働環境面	● 出向先では、在宅は認められにくいです。在宅勤務中心なのはIMS本社のみではないでしょうか？ ● 引き続き、属地業務は存在しています。

3) 在宅勤務における環境整備の目的

在宅勤務が中心となっても生産性を落とすことなく業務に従事できる環境の構築を目指します。
また在宅勤務であっても出勤であっても、それぞれの働く環境で不利益が発生しない様に制度の見直しを行います。

4) 在宅勤務の環境整備に向けた主な取り組み

- 晴海トリトンスクエアのコミュニケーションスペースを拡充しました。
- 在宅時における光熱費等を補助するため、在宅勤務手当を導入しました。
- 在宅時における通信環境の整備を推進しました。
 - 貸与スマホテザリング全社員への配布
 - 自宅WIFIの利用開放
 - 社内ネットワークのボトルネック解消の取り組み
- 在宅を前提としたコミュニケーションの在り方の見直しと風土改革を推進してきました。

5) 次年度の取り組み

- ①労使での現状認識のすり合わせと課題設定。
- ②優先度に応じた対応
- ③労使での役割分担の明確化、労使双方の取り組みへの落とし込み

ポイント

- より働きやすい職場環境を目指し、2025年度総実労働時間1,700時間台を目指し、時間外削減、有給休暇取得推進を目指します。

(1) 取り組みの背景

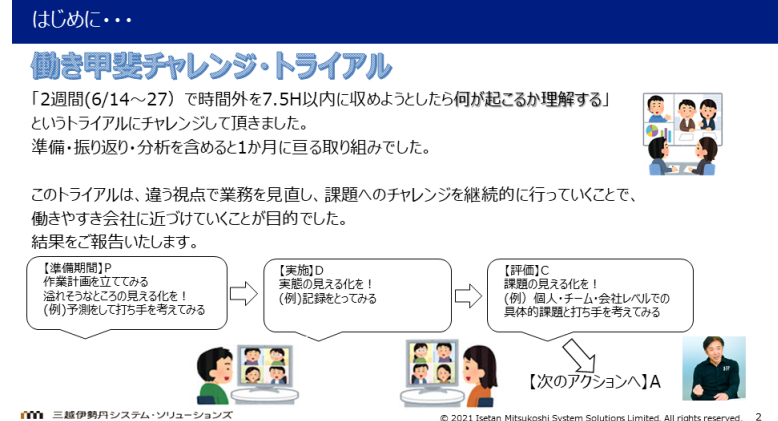
HDS長期計画におけるグループ23社を対象とした総実労働時間1,700時間台達成へむけ、IMSでは「日本で一番働きやすいIT企業への変革の推進」や今後の採用競争力強化のため、2025年度までに1,700時間台を目標に総実労働時間短縮の取り組みを進めています。時間外の削減、フレックス勤務を有効活用することの推奨や有給休暇の取得促進をおこない、段階的に年間所定労働時間の短縮を目指しています。

(2) 課題認識

今年度の課題として、昨年度において在宅勤務へのシフトと連動して時間外労働が増加し有休休暇の消化率が減少したことが挙げられます。働き方の変化と共に、これまで以上に時間外に対する意識の向上やこまめな業務コントロール、計画的な有給休暇取得が必要な状況と認識しています。特に時間外については、特定の担当者に偏った時間外の発生を会社からの報告で確認しており、職場委員アンケートにおいても同様の状況を確認しているほかサービス残業について回答を頂いています。このような状況に対し戦略的な対策を講じられていないことが課題であると認識しています。

(3) 今年度の会社の取り組み

- ① 働き甲斐のある会社を目指したチャレンジ
 - ・ 時間外発生理由の分析と解決に向けた対応
- ② 計画的有給休暇の取得促進
 - ・ 有休取得数計算用エクセルツールを活用
- ③ 年間計画の作成と実施状況のチェック及び結果を担当内で共有をし、業務のフォロー体制を確立
 - ・ 適正な労働時間管理の推進
 - ・ 乖離者に対するヒアリングと是正を実施。業務改革と合わせて事前承認制の検討



働き甲斐のある会社を目指したチャレンジ 報告資料
ij_IMS社員グループ > 26_働き甲斐のある会社を目指したチャレンジ (働き方対応)

(4) IMSにおける総実労働時間の実態

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

ステージ	2021年度実態（4月～11月）	
	残業時間平均/月	勤務時間外対応
B	19h	182件
C	21h	314件
C-t	18h	84件
エルダー、メイト、 フイロー、SS	6h	0件

(イ) 残業・時間外の発生の傾向・要因と今後の対応について

- ・ 中間VOICEの際の4月～9月集計と比較すると月あたりの残業時間平均に上昇がみられます。大規模プロジェクトのシステムリリースが近づいていることがひとつの要因として考えられます。12月以降もリリース対応や障害対応による上昇が予見され、引き続き経過の注視が必要です。
- ・ 職場委員会アンケートにおいて、特定の所属・プロジェクトにおいて特定の担当者に業務が集中しているという回答や、業務に対して人員が不足しているために時間外が発生しているという回答が寄せられています。人員不足を要因として挙げている方々の周囲においては実態としてサービス残業が発生しているという回答も寄せられています。
- ・ 今後の対応として、まずは労使協議会において職場委員会アンケートの結果を踏まえた現場視点の時間外発生要因の共有を行い、労使共通の課題とします。そのうえで、実態と原因の確認⇒改善にむけた取り組み⇒改善の進捗確認まで実施するフローの確立をめざします。
- ・ 勤務時間外対応についての取り組みとしては、担当者が夜間対応を実施しても申請を行わない・申請を忘れてしまうという課題に対して、会社で申請漏れを防ぐことを目的としたロボの導入を進めています。

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

ステージ	目標		2021年度実績 (4月～11月)		各個休 日の未取 得数	2020年度実績 (4月～11月)		2020年度実績 (最終)	
	年次有 給	連各	年次有 給	連各		年次有 給	連各	年次有 給	連各
A	55%	100%	54.0%	97.7%	0	28%	62%	59%	100%
B			67.2%	92.8%	2	27%	73%	66%	100%
C	80%		75.2%	93.2%	1	29%	72%	78%	100%
C-t			39.8%	69.4%	0	18%	69%	76%	100%
エルダー、メイト、 フイロー、SS			73.7%	78.2%	0	50%	84%	87%	100%

(イ) 休日休暇の取得促進に向けた課題と対応について

- 昨年度は在宅勤務へのシフトと連動して有休休暇の消化率の減少が発生し、課題となっていました。
- 今年度は、昨年度同時点（4月～11月実績）との比較において多くの数値で改善が見られます。ステージA・B・Cについては既に昨年度実績（最終）の数値に近づいており、ステージBの年次有給取得についてはすでに目標数値を上回っています。大規模案件のリリースを控えつつも、全社的に計画的な休暇取得に向けた取り組みが進んでいると考えられます。
- 事前に有給休暇の取得日を勤務表やTime-3に入力するように呼びかける取り組みや、メンバー各自における意識的な有給取得などの成果が出ているものと認識しています。

（５）今後の総実労働時間短縮に向けた取り組みについて**＜会社の対応＞**

- ・「業務量コントロール」と「各所属の働き方の課題把握」を進めています。「業務量コントロール」に関してはユーザからIMSへの直接の問い合わせが増えているという課題感のもと、中長期的な改善に向けHDSと対策検討を進めています。
- ・「各所属の働き方の課題把握と改善」については、時間外削減を次年度のKPIに据えたうえで、足元の改善にむけた取り組みとして各部・担当におけるアクションプラン作成とその実行状況の確認、またその結果としての数値の確認を毎月の部長会でおこなっていくことを検討しています。

＜組合の対応＞

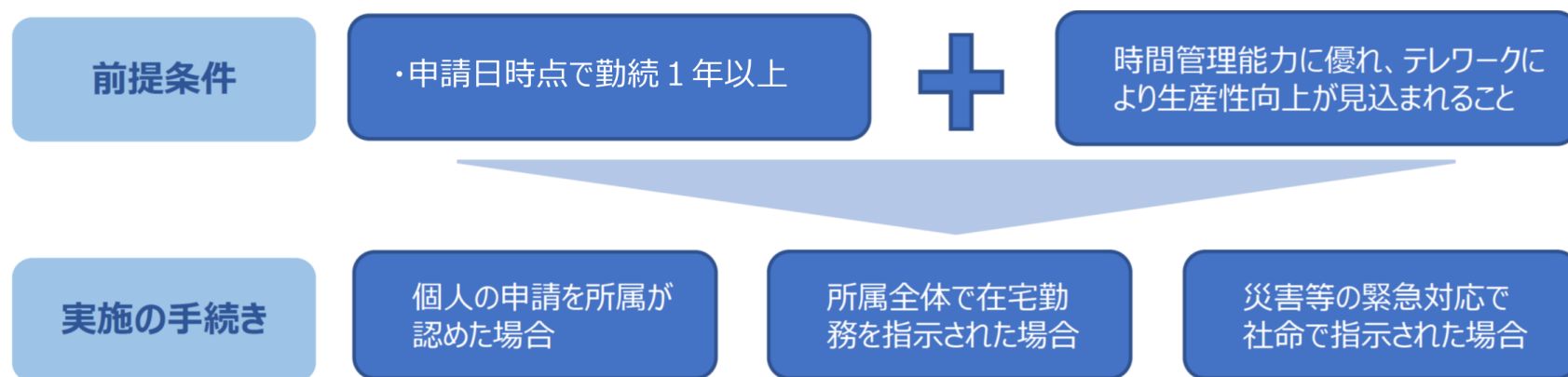
- ・引き続き現場活動を通してメンバーの生の声を会社につたえ状況・課題感の共通認識化を行い、改善の方向性についての提案を行うとともに、会社の対応の進捗について確認を行います。また、このような改善のフローの確立を目指します。
- ・時間管理に関する専門協議会を設けることを会社へ提案します。
- ・組合・会社の対応の状況についてメンバーへのフィードバックを行います。

ポイント

- 会社が目指す働き方の方向性や現状を踏まえ、在宅勤務実施時の勤続年数要件を廃止します。

（１）現状の対象者について

現状の在宅勤務制度利用の対象者は勤続年数や利用者の資質の前提条件と、本人や会社などの実施判断の主体やケースなどにより労働協約で規定されています。

**（２）前提条件の背景と現状の課題**

- ・在宅勤務の実施要件の勤続年数 1 年は、社内の業務知識の習得や自身の時間管理を適切に実施するために必要な期間として設定しました。
- ・勤続年数の要件は社員採用時の人財育成のあり方や所属の業務特性、在宅勤務中心の働き方となっていることから、職場の実態に沿わない状況が生じています。

（３）在宅勤務実施時の勤続年数の見直しについて

在宅勤務制度実施の前提条件である勤続年数については、**会社の方向性、過去 2 年の在宅中心での人財育成の実績や業務特性の実態、在宅勤務中心の働き方を踏まえ、廃止します。**一方、その背景である在宅勤務を実施する上での社内の業務知識の習得や適切なコミュニケーション、自身のタイムマネジメントができることを前提とした実施を促します。

ポイント

- 2022 年 4 月・10 月に男性の育児休業の取得促進を目的とした法改正が実施されます。
- 法改正に伴い、IMSにおける育児休業制度を改訂します。

（１）育児介護休業法改正（男性の育児休業取得促進義務化）について

- 育児介護休業法が改正され、2022年 4 月までに男性の育児休業取得促進のため、子の出生直後の時期に柔軟に育児休業を取得することのできる制度の創設が義務付けられました。
- 男性の育児休業の取得促進を目的に、柔軟に育児休業を取得できる制度を導入します。

（２）出生時育児休業（『産後パパ育休』）制度の新設 2022 年 10 月）**1）これまでの男性育児休業**

IMSでの男性の育児休業は以下のような方法が活用されてきました。

取得方法	取得期間	賃金の扱い
① 子が 1 歳に達する日以前の特例※ 1	1 週間	有給
② スtock有給休暇の取得※ 2	最大230日	有給
③ 当該年度または前年度に付与された年次有給休暇の取得	残日数分	有給
④ これまでのIMS における育児休業制度※ 3	1 子につき最長 3 年	無給※ 4

※ 1・3 は労働協約育児休業規程を、※ 2 は同stock有給休暇規程を参照

※ 4 は雇用保険の育児休業給付金支給の対象

④の期間内（産後 8 週まで）に休業制度を新設

(2) 出生時育児休業（『産後パパ育休』）制度の新設 2022 年 10 月）

2) 子の出生時に育児休業を柔軟に取得できる制度（『産後パパ育休』）について

上記④の法令に基づく育児休業の期間内、法改正や三越伊勢丹における男性の育児休業取得促進のため、子の出生時に育児休業を柔軟に取得できる制度を導入します。

取得時期や期間について	子の出生後 8 週間内に 4 週間まで取得することが可能です。
分割取得について	分割して 2 回までの取得が可能となります。（取得単位を定めません）
休業期間中の就業について	休業中の就業は不可となります。
休業の申請について	休業開始の 2 週間前までに申し出が必要になりますが、職場の計画策定上 1 ヶ月前までの申し出を推奨します。

項目	これまでのIMSにおける育児休業制度	出生時育児休業
取得期間	子が満 4 歳に達するまでの間 1 子につき最長 3 年	子の出生後 8 週間以内のうち最長 4 週間
分割取得	1 ヶ月単位の分割取得が可能	2 回まで分割取得可能 （取得単位は問わない）
休業期間中の就業	不可	これまで通り不可とする
休業の申請	休業開始の 1 ヶ月前までに申し出	休業開始の 2 週間前までに申し出 （1 ヶ月前までの申し出を推奨）
休業中の収入	産後 8 週後の休業に対し育児休業給付金の受給が可能 （出産した女性の場合）	産後 8 週の期間内の 4 週間、出生時育児休業給付金の受給が可能

(3) 育児・介護休業法改正にともなう対応**1) 育児休業制度における子が1歳に達する日以前の特例の見直し（2022年4月）**

出生時育児休業制度（『産後パパ育休』）制度導入にともない、既存の男性の育児休業取得促進のための制度についても、見直します。

①子が1歳に達する日以前の特例とは

- 既存の育児休業制度には、配偶者の出産後に子が1歳に達する日以前の特例として、7日以内の休業に対して5日間の有給休暇を付与する制度があります。

②見直しの考え方および見直しの内容

- 既存の特例は7日間という短期間の育児休業取得に対して、5日間の有給休暇を付与することから、男性の短期間の育児休業取得を推進しているというメッセージとして受け取られかねません。
- 出生時育児休業制度の導入にともない、5日間の有給休暇を付与する対象を7日間までの休業から、4週間までの休業に対象を拡大することで、出生時育児休業取得時にも付与されるようにします。

<子が1歳に達する日以前の特例の見直し>

(3) その他育児・介護休業法改正にともなう対応

2) 育児・介護休業取得単位の見直し（2022 年 4 月より）

① 育児休業取得単位の見直し

育児介護休業法の改正により、2 回まで育児休業の柔軟な分割取得が可能となることから、育児休業を取得する最小単位（1 ヶ月）で取得しなければならない対象を、3 回目以降へと見直します。

② 介護休業取得単位の見直し

育児休業の取得単位の見直しにともない、介護休業においてもこれまで取得単位を定めてこなかった、法定を超える 4 回目以降の取得単位を原則 14 日（2 週間）とします。

項目	現行制度	2022年4月以降
育児休業	2 回目以降の取得は原則として 1 ヶ月単位で取得	2 回目まで取得単位を定めず、3 回目以降は 1 ヶ月単位で取得
介護休業	取得単位の定めなし	3 回目まで取得単位を定めず、4 回目以降は原則 2 週間単位で取得

(3) その他育児・介護休業法改正にともなう対応

2) 育児・介護休業取得要件にある勤続年数の廃止（2022 年 4 月）

育児・介護休業法改正にともない、育児休業・介護休業を取得するための要件である勤続年数（1 年以上）を廃止します。

項目	現行制度	2022年4月以降
育児休業	- 勤続 1 年以上 で休業後も勤務する意思のある人 - 生後満 4 歳未満の子（法律上の親子関係がある子を有し休業を必要とする人	生後満 4 歳未満の子（法律上の親子関係がある子を有し休業を必要とする人
介護休業	- 勤続 1 年以上 で休業後も勤務する意思のある人 - 配偶者、父母、子及び配偶者の父母祖父母、兄弟姉妹並び孫の傷病により介護する人	配偶者、父母、子及び配偶者の父母祖父母、兄弟姉妹並び孫の傷病により介護する人

※ 申し出の日から一定期間内に雇用契約が終了することが明らかな方や 1 週間の所定低労働日数が 2 日以下の方については制度改定前後のいずれにおいても対象者外となります。

<今年度の概要>

- IMS労使では、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。
- 今年度IMSでは、『ハラスメントのない会社』の実現に向けて、各個人がハラスメントに対する正しい理解を深めるとともに、職場の問題や課題への適切に対応するための体制を整えるために以下のアクションを進めてきました。

ハラスメントの正しい理解と啓発	・ハラスメント防止ポスターの掲示
	・グループによるEラーニング受講(100%)
	・定期的にハラスメント防止に関する通達を発信
相談窓口の強化	・グループおよびIMSの相談窓口の周知
	・担当者に対する相談窓口対応のための勉強会を実施
対応フローの徹底	・担当者の対応フローに関する勉強会を実施

<次年度の取り組みについて>

- 引き続き、今年度の取り組みを推進し、メンバーの理解や知識面のフォローをおこないます。
- IMSの在宅中心の働き方等を踏まえ、先行事例の研究を進め、予防策の検討を推進します。

審議決定事項

VI.労働協約改訂

1. 対象：社員 社員労働協約改訂
2. 対象：メイト社員 メイト社員労働協約改訂
3. 対象：フェロー社員（無期） フェロー社員（無期）労働協約改訂
4. 対象：フェロー社員（有期） フェロー社員（有期）労働協約改訂
5. 対象：スペシャリティスタッフⅠ スペシャリティスタッフⅠ労働協約改訂
6. 対象：スペシャリティスタッフⅡ スペシャリティスタッフⅡ労働協約改訂
7. 対象：エルダースタッフ エルダースタッフ労働協約改訂

1. 対象：社員 社員労働協約改訂

(1) 社員 労働協約 本則改訂ポイント

第5章人事	第1節人事	・短時間勤務制度の記載を追加
	第2節休職	・2022年10月1日開始の出生時育児休業（産後パパ育休）は休職から除外する旨記載
第6章労働条件	第2節休日・休暇	・介護勤務又は短時間勤務制度にて所定労働日数の低減を行った場合の付与数を追加

(2) 社員 労働協約本則 改訂内容

改訂比較表は別紙参照

(3) 社員 労働協約 付属諸規程改訂

時間外・休日勤務に関する規程	・育児・介護に関する表記を法令に基づき整理・修正 ・短時間勤務制度実施者の時間外・休日・深夜勤務の制限を追加
ストック有休休暇規定	・育児・介護休業規定に合わせて表記を修正
賃金規定	・控除項目の追加 ・賃金過払を調整するための返済金 ・欠勤期間中及び休職期間中に控除できず、会社が一旦立て替えて納めたもの ・在宅勤務手当の追加 ・ステージA役割給の変更
通勤費支給細則	・介護勤務又は短時間勤務制度にて所定労働日数の低減を行った場合は定期券代ではなく実費支給の対応となる旨追記
退職給付規定	・2022年10月1日確定拠出年金制度改正に伴い、マッチング拠出と個人型年金の併用はできない旨を追記
キャリア形成支援制度	・規定名の変更 ・グループ内雇用継続制度 → グループライフイベント転籍制度 ・グループ内キャリア支援制度 → グループ内出向者転籍制度 ・再雇用制度 → ライフイベント再雇用制度 ・新規 カムバック再雇用制度
育児休業規定	・厚労省のモデル就業規則を参考に表記を修正 ・勤続年数及び復職意欲要件の削除 ・育児休業と育児勤務の合計期間の上限を削除 ・2022年10月1日開始 出生時育児休業（産後パパ育休）を追加 ・子が1歳に達する日以前の特例（有給休暇5日付与）の取得期間の引き上げ（4週間以内）、分割回数の上限導入（2回まで）
育児勤務規定	・育児休業規定と表記を合わせる ・最長期間を小学6年生までに変更 ・育児休業と育児勤務の合計期間の上限を削除
介護・介護準備休業規程	・厚労省のモデル就業規則を参考に表記を修正 ・勤続年数及び復職意欲要件の削除 ・1対象家族につき4回目以降の最短期間の明記（2週間）
介護・介護準備勤務規程	・所定労働日数の低減（週4日勤務）について追加
短時間勤務規程	・短時間勤務規定の新設
テレワーク規定	・勤続年数要件の削除

(1) メイト社員 労働協約 本則改訂ポイント

第5章人事	第1節人事	・短時間勤務制度の記載を追加
	第2節休職	・2022年10月1日開始の出生時育児休業（産後パパ育休）は休職から除外する旨記載
第6章労働条件	第2節休日・休暇	・介護勤務又は短時間勤務制度にて所定労働日数の低減を行った場合の付与数を追加

(2) メイト社員 労働協約本則 改訂内容

改訂比較表は別紙参照

(3) メイト社員 労働協約 付属諸規程改訂

時間外・休日勤務に関する規程	・育児・介護に関する表記を法令に基づき整理・修正 ・短時間勤務制度実施者の時間外・休日・深夜勤務の制限を追加
ストック有休休暇規定	・育児・介護休業規定に合わせて表記を修正
賃金規定	・控除項目の追加 ・賃金過払を調整するための返済金 ・欠勤期間中及び休職期間中に控除できず、会社が一旦立て替えて納めたもの ・在宅勤務手当の追加
退職給付規定	・2022年10月1日確定拠出年金制度改正に伴い、マッチング拠出と個人型年金の併用はできない旨を追記
キャリア形成支援制度	・規定名の変更 ・グループ内雇用継続制度 → グループライフイベント転籍制度 ・グループ内キャリア支援制度 → グループ内出向者転籍制度 ・再雇用制度 → ライフイベント再雇用制度 ・新規 カムバック再雇用制度
育児休業規定	・厚労省のモデル就業規則を参考に表記を修正 ・勤続年数及び復職意思要件の削除 ・育児休業と育児勤務の合計期間の上限を削除 ・2022年10月1日開始 出生時育児休業（産後パパ育休）を追加 ・子が1歳に達する日以前の特例（有給休暇5日付与）の取得期間の引き上げ（4週間以内）、分割回数の上限導入（2回まで）
育児勤務規定	・育児休業規定と表記を合わせる ・最長期間を小学6年生までに変更 ・育児休業と育児勤務の合計期間の上限を削除
介護・介護準備休業規程	・厚労省のモデル就業規則を参考に表記を修正 ・勤続年数及び復職意思要件の削除 ・1対象家族につき4回目以降の最短期間の明記（2週間）
介護・介護準備勤務規程	・所定労働日数の低減（週4日勤務）について追加
短時間勤務規程	・短時間勤務規定の新設
福利厚生規定	・財形貯蓄制度の導入

（１）フェロー社員（無期） 労働協約 本則改訂ポイント

第 5 章人事	第 1 節人事	・短時間勤務制度の記載を追加
	第 2 節休職	・2022 年 10 月 1 日開始の出生時育児休業（産後パパ育休）は休職から除外する旨記載
第 6 章労働条件	第 2 節休日・休暇	・介護勤務又は短時間勤務制度にて所定労働日数の低減を行った場合対応を追記

（２）フェロー社員（無期） 労働協約本則 改訂内容

改訂比較表は別紙参照

（３）フェロー社員（無期） 労働協約 付属諸規程改訂

時間外・休日勤務に関する規程	・育児・介護に関する表記を法令に基づき整理・修正 ・短時間勤務制度実施者の時間外・休日・深夜勤務の制限を追加
ストック有休休暇規定	・育児・介護休業規定に合わせて表記を修正
賃金規定	・控除項目の追加 ・賃金過払を調整するための返済金 ・欠勤期間中及び休職期間中に控除できず、会社が一旦立て替えて納めたもの ・在宅勤務手当の追加
退職給付規定	・2022 年 10 月 1 日確定拠出年金制度改正に伴い、マッチング拠出と個人型年金の併用はできない旨を追記
キャリア形成支援制度	・規定名の変更 ・グループ内雇用継続制度 → グループライフイベント転籍制度 ・グループ内キャリア支援制度 → グループ内出向者転籍制度
育児休業規定	・厚労省のモデル就業規則を参考に表記を修正 ・勤続年数及び復職意思要件の削除 ・育児休業と育児勤務の合計期間の上限を削除 ・2022 年 10 月 1 日開始 出生時育児休業（産後パパ育休）を追加 ・子が 1 歳に達する日以前の特例（有給休暇 5 日付与）の取得期間の引き上げ（4 週間以内）、分割回数の上限導入（2 回まで）
育児勤務規定	・育児休業規定と表記を合わせる ・最長期間を小学 6 年生までに変更 ・育児休業と育児勤務の合計期間の上限を削除
介護・介護準備休業規程	・厚労省のモデル就業規則を参考に表記を修正 ・勤続年数及び復職意思要件の削除
介護・介護準備勤務規程	・所定労働日数の低減（週 4 日勤務）について追加
短時間勤務規程	・短時間勤務規定の新設
福利厚生規定	・財形貯蓄制度の導入

（１）フェロー社員（有期） 労働協約 本則改訂ポイント

第 5 章人事	第 1 節人事	・短時間勤務制度の記載を追加
	第 2 節休職	・2022 年 10 月 1 日開始の出生時育児休業（産後パパ育休）は休職から除外する旨記載
第 6 章労働条件	第 2 節休日・休暇	・介護勤務又は短時間勤務制度にて所定労働日数の低減を行った場合対応を追記

（２）フェロー社員（有期） 労働協約本則 改訂内容

改訂比較表は別紙参照

（３）フェロー社員（有期） 労働協約 付属諸規程改訂

時間外・休日勤務に関する規程	・育児・介護に関する表記を法令に基づき整理・修正 ・短時間勤務制度実施者の時間外・休日・深夜勤務の制限を追加
ストック有休休暇規定	・育児・介護休業規定に合わせて表記を修正
賃金規定	・控除項目の追加 ・賃金過払を調整するための返済金 ・欠勤期間中及び休職期間中に控除できず、会社が一旦立て替えて納めたもの ・在宅勤務手当の追加
キャリア形成支援制度	・規定名の変更 ・グループ内雇用継続制度 → グループライフイベント転籍制度 ・グループ内キャリア支援制度 → グループ内出向者転籍制度
育児休業規定	・厚労省のモデル就業規則を参考に表記を修正 ・勤続年数及び復職意思要件の削除 ・育児休業と育児勤務の合計期間の上限を削除 ・2022 年 10 月 1 日開始 出生時育児休業（産後パパ育休）を追加 ・子が 1 歳に達する日以前の特例（有給休暇 5 日付与）の取得期間の引き上げ（4 週間以内）、分割回数の上限導入（2 回まで）
育児勤務規定	・育児休業規定と表記を合わせる ・最長期間を小学 6 年生までに変更 ・育児休業と育児勤務の合計期間の上限を削除
介護・介護準備休業規程	・厚労省のモデル就業規則を参考に表記を修正 ・勤続年数及び復職意思要件の削除
介護・介護準備勤務規程	・所定労働日数の低減（週 4 日勤務）について追加
短時間勤務規程	・短時間勤務規定の新設
福利厚生規定	・財形貯蓄制度の導入

(1) スペシャリティスタッフⅠ労働協約 本則改訂ポイント

第5章人事	第1節人事	・短時間勤務制度の記載を追加
	第2節休職	・2022年10月1日開始の出生時育児休業（産後パパ育休）は休職から除外する旨記載
第6章労働条件	第2節休日・休暇	・介護勤務又は短時間勤務制度にて所定労働日数の低減を行った場合対応を追記 ・慶弔休暇より配偶者出産休暇を削除（修正漏れ）

(2) スペシャリティスタッフⅠ労働協約本則 改訂内容

改訂比較表は別紙参照

(3) スペシャリティスタッフⅠ労働協約 付属諸規程改訂

時間外・休日勤務に関する規程	・育児・介護に関する表記を法令に基づき整理・修正 ・短時間勤務制度実施者の時間外・休日・深夜勤務の制限を追加
ストック有休休暇規定	・育児・介護休業規定に合わせて表記を修正
賃金規定	・控除項目の追加 ・賃金過払を調整するための返済金 ・欠勤期間中及び休職期間中に控除できず、会社が一旦立て替えて納めたもの ・在宅勤務手当の追加
キャリア形成支援制度	・規定名の変更 ・グループ内雇用継続制度 → グループライフイベント転籍制度 ・グループ内キャリア支援制度 → グループ内出向者転籍制度
育児休業規定	・厚労省のモデル就業規則を参考に表記を修正 ・勤続年数及び復職意思要件の削除 ・育児休業と育児勤務の合計期間の上限を削除 ・2022年10月1日開始 出生時育児休業（産後パパ育休）を追加 ・子が1歳に達する日以前の特例（有給休暇5日付与）の取得期間の引き上げ（4週間以内）、分割回数の上限導入（2回まで）
育児勤務規定	・育児休業規定と表記を合わせる ・最長期間を小学6年生までに変更 ・育児休業と育児勤務の合計期間の上限を削除
介護・介護準備休業規程	・厚労省のモデル就業規則を参考に表記を修正 ・勤続年数及び復職意思要件の削除 ・1対象家族につき4回目以降の最短期間の明記（2週間）
介護・介護準備勤務規程	・所定労働日数の低減（週4日勤務）について追加
短時間勤務規程	・短時間勤務規定の新設
福利厚生規定	・財形貯蓄制度の導入

(1) スペシャリティスタッフⅡ労働協約 本則改訂ポイント

第5章人事	第1節人事	・短時間勤務制度の記載を追加
	第2節休職	・2022年10月1日開始の出生時育児休業（産後パパ育休）は休職から除外する旨記載
第6章労働条件	第2節休日・休暇	・有休付与数を他雇用形態と合わせる ・介護勤務又は短時間勤務制度にて所定労働日数の低減を行った場合対応を追記

(2) スペシャリティスタッフⅡ労働協約本則 改訂内容

改訂比較表は別紙参照

(3) スペシャリティスタッフⅡ労働協約 付属諸規程改訂

時間外・休日勤務に関する規程	・育児・介護に関する表記を法令に基づき整理・修正 ・短時間勤務制度実施者の時間外・休日・深夜勤務の制限を追加
賃金規定	・控除項目の追加 ・賃金過払を調整するための返済金 ・欠勤期間中及び休職期間中に控除できず、会社が一旦立て替えて納めたもの ・在宅勤務手当の追加
育児休業規定	・厚労省のモデル就業規則を参考に表記を修正 ・勤続年数及び復職意思要件の削除 ・育児休業と育児勤務の合計期間の上限を削除 ・2022年10月1日開始 出生時育児休業（産後パパ育休）を追加 ・子が1歳に達する日以前の特例（有給休暇5日付与）の取得期間の引き上げ（4週間以内）、分割回数の上限導入（2回まで）
育児勤務規定	・育児休業規定と表記を合わせる ・最長期間を小学6年生までに変更 ・育児休業と育児勤務の合計期間の上限を削除
介護・介護準備休業規程	・厚労省のモデル就業規則を参考に表記を修正 ・勤続年数及び復職意思要件の削除 ・1対象家族につき4回目以降の最短期間の明記（2週間）
介護・介護準備勤務規程	・所定労働日数の低減（週4日勤務）について追加
短時間勤務規程	・短時間勤務規定の新設
福利厚生規定	・財形貯蓄制度の導入

(1) エルダースタッフ労働協約 本則改訂ポイント

第5章人事	第1節人事	・短時間勤務制度の記載を追加
	第2節休職	・2022年10月1日開始の出生時育児休業（産後パパ育休）は休職から除外する旨記載
第6章労働条件	第2節休日・休暇	・介護勤務又は短時間勤務制度にて所定労働日数の低減を行った場合対応を追記

(2) エルダースタッフ労働協約本則 改訂内容

改訂比較表は別紙参照

(3) エルダースタッフ労働協約 付属諸規程改訂

時間外・休日勤務に関する規程	・育児・介護に関する表記を法令に基づき整理・修正 ・短時間勤務制度実施者の時間外・休日・深夜勤務の制限を追加
ストック有休休暇規定	・育児・介護休業規定に合わせて表記を修正
賃金規定	・控除項目の追加 ・賃金過払を調整するための返済金 ・欠勤期間中及び休職期間中に控除できず、会社が一旦立て替えて納めたもの ・在宅勤務手当の追加
キャリア形成支援制度	・規定名の変更 ・グループ内雇用継続制度 → グループライフイベント転籍制度 ・グループ内キャリア支援制度 → グループ内出向者転籍制度
育児休業規定	・厚労省のモデル就業規則を参考に表記を修正 ・勤続年数及び復職意思要件の削除 ・育児休業と育児勤務の合計期間の上限を削除 ・2022年10月1日開始 出生時育児休業（産後パパ育休）を追加 ・子が1歳に達する日以前の特例（有給休暇5日付与）の取得期間の引き上げ（4週間以内）、分割回数の上限導入（2回まで）
育児勤務規定	・育児休業規定と表記を合わせる ・最長期間を小学6年生までに変更 ・育児休業と育児勤務の合計期間の上限を削除
介護・介護準備休業規程	・厚労省のモデル就業規則を参考に表記を修正 ・勤続年数及び復職意思要件の削除
介護・介護準備勤務規程	・所定労働日数の低減（週4日勤務）について追加
短時間勤務規程	・短時間勤務規定の新設
福利厚生規定	・財形貯蓄制度の導入（但し年金・住宅は法令により新規加入不可）

報告事項

VII.その他共有事項

（１）グループ労使協議の位置づけ

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

2021年度は、「生産性（業績と処遇）の向上」と、従業員の「働きがいの向上、働きやすい環境の整備」に向けて、「人事制度」および「働き方」に関わる項目について協議をおこなうとともに、多様化する価値観や三越伊勢丹グループのタイバーシティ推進に向けた協議をおこなってきました。

（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B）**

高い専門性の発揮を目指す「Sコース」と将来組織マネジメントを担うことを目指す「Gコース」の2つのキャリアコースとステージA並みの特別処遇を行なう「Sコース上位」について、新たな中期経営計画を踏まえ、戦略適合の観点から、改めて社員ステージBのコース設定のあり方について協議をおこないました。

２）新たな短時間勤務制度の導入に向けたグループガイドライン

昨年度から検討してきた新たな短時間勤務制度のガイドライン策定に向け、「育児・介護以外の適用事由」「適用期間」、「1日あたり労働時間の短縮」に加え「週あたり勤務日数の削減」を選択できる仕組みについて協議をおこないました。

【短時間勤務制度の主な内容】

副業・兼業	対象者	アルバイトを除く全従業員で、スキルアップ、新たな人脈の獲得、異なる就業体験につながる副業・兼業をおこなうもの
	適用期間	最短1ヶ月、最長3年 必要な期間を申請し、1年ごとに事由が継続しているか、短時間を継続するかを確認
	取得	月単位で取得。申請時に希望した月から取得可能
	勤務時間	「1日あたり労働時間の短縮」か「週あたり勤務日数の削減」を対象者が申請時に選択 「1日あたり労働時間の短縮」は既存の育児・介護勤務で設定されている勤務時間をもとに各社ごとに設定 「週あたり勤務日数の削減」は各休に週1日を加え、通常の週で週休3日を設定
	申請方法	原則取得開始日の2ヶ月前までに申請書を提出 証明は不要。雇用契約の場合は「副業・兼業先での就労状況報告書」を提出

育児	対象者	アルバイトを除く全従業員で、育児勤務制度の最長期間を超過したもの ※対象となる子の年齢は、各社現状の育児勤務制度の上限から小6までの範囲で設定
	適用期間	最短1ヶ月、最長1対象家族につき3年(各社設定による。最長は子が小6末日まで)
	取得	月単位で取得。申請時に希望した月から取得可能
	勤務時間	1日あたりの労働時間を短縮（既存の育児・介護勤務で設定されている勤務時間をもとに各社毎に設定）
	申請方法	原則取得開始日の2ヶ月前までに申請書を提出 証明は不要(産前産後休暇取得時に「出産予定日が記載された医師の診断書」を提出済み)
	備考	短時間勤務制度の導入に伴う既存の育児勤務制度の見直しは不要

介護	対象者	アルバイトを除く全従業員で、介護・介護準備勤務の最長期間を超過したもの
	適用期間	最短1ヶ月、最長期間5年必要な期間を申請し、1年ごとに事由が継続しているか、短時間を継続するか確認
	取得	月単位で取得。申請時に希望した月から取得可能
	勤務時間	「1日あたり労働時間の短縮」か「週あたり勤務日数の削減」を対象者が申請時に選択 「1日あたり労働時間の短縮」は既存の育児・介護勤務で設定されている勤務時間をもとに各社ごとに設定 「週あたり勤務日数の削減」は各休に週1日を加え、通常の週で週休3日を設定
	申請方法	原則取得開始日の2ヶ月前までに申請書を提出(個人の状況に応じて柔軟に対応する) 要介護状態であることの証明書を添付
	備考	介護においては勤務日数の削減に対するニーズが高いことを想定し、既存の介護・介護準備規程でも「週あたり勤務日数の削減」を選択できるようにする。

私傷病の療養	対象者	アルバイトを除く全従業員で、私傷病を治療するもの
	適用期間	最短1ヶ月、最長2年
	取得	必要な期間を申請し、1年ごとに事由が継続しているか、短時間を継続するかを確認
	勤務時間	「1日あたり労働時間の短縮」か「週あたり勤務日数の削減」を対象者が申請時に選択 「1日あたり労働時間の短縮」は既存の育児・介護勤務で設定されている勤務時間をもとにつくシャごとに設定 「週あたり勤務日数の削減」は各休に週1日を加え、通常の週で週休3日を設定
	申請方法	原則取得開始日の2ヶ月前までに申請書を提出(個人の状況に応じて柔軟に対応する)
	備考	産業医の判断に基づき会社が勤務時間の短縮を命じる要保護勤務措置と異なり、本人の希望・申請により短時間勤務を行う。

修学・資格取得	対象者	アルバイトを除く全従業員で、資格取得のために修学・資格取得をするもの
	適用期間	最短1ヶ月、最長3年
	取得	月単位で取得。申請時に希望した月から取得可能
	勤務時間	「1日あたり労働時間の短縮」か「週あたり勤務日数の削減」を対象者が申請時に選択 「1日あたり労働時間の短縮」は既存の育児・介護勤務で設定されている勤務時間をもとに各社ごとに設定
	申請方法	原則取得開始日の2ヶ月前までに申請書を提出 通学等の証明書を添付
	備考	一般的な資格取得・修学の期間を勘案し上限年数を設定

3) カムバック再雇用制度の導入に向けたグループガイドライン

多様な人材の確保に向けて、自己都合（円満退社）による退職者を対象とした再雇用のルールについて、現行の再雇用制度（ライフイベント）とは切り離れた制度として、ガイドラインの策定に向けた協議をおこないました。

【カムバック再雇用制度】

資 格	退職時に制度登録している	社員転換基準	各社制度に則る(中途採用扱い)
離職期間	各社にて設定	勤続年数	通算しない
再雇用上限年齢	58歳以下で各社設定	再雇用時の賃金	再雇用時に担う役割に準じる
退職事由	退職事由は不問(円満退社が前提)	採用時期	基本4月、10月
再雇用時の雇用形態	社員(ステージB・C)・メイト社員		

4) 高年齢者雇用安定法への対応の検討

2021年4月1日施行の「高年齢者雇用安定法改正」により、65歳までの雇用確保（義務）に加え、65歳から70歳までの就業機会確保のための「高年齢者就業確保措置」を講ずる「努力義務」が生じることから、「60歳以降の活躍推進に向けた雇用・働き方」のあり方について、他社の状況や世の中の動向を踏まえながら労使で継続的に協議をおこないます。

5) 60歳以降雇用無機化に伴うストック有給休暇制度の整備

グループ方針に基づき実施した60歳定年後再雇用の無期雇用化を踏まえ、今年度は無期雇用化に伴う「60歳以降のストック有給休暇制度のあり方」について協議をおこないました。

【60歳以降のストック有給休暇制度のグループ指針】

- ①現状、「制度未導入」の会社については、2021年度中に制度を導入する
- ②下記をグループ指針とし、その範囲の中で各社労使協議の上、必要に応じて対応・制度改定をおこなう。

項 目	グループ指針	備 考
使用事由	現役時と同じ	—
60歳以降の積み立て	現役時と同じ	—
買い取り	制度の有無は各社設定	自社の実態を踏まえて各社判断
一括取得	現役時と同じ	取得の仕方(65歳到達時のみorいつでも取得可)は各社判断
制度導入時経過措置	措置の有無は各社設定	自社の実態を踏まえて各社判断

（３）働く環境の整備

１）総実労働時間の短縮及び適正な労働時間管理の推進

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

IDLM（PC使用時間適正化システム）の新規導入・活用拡大・分析データの活用拡大による時差時間の解消および長時間労働の発生防止に取組み、グループ各社における適正な労働時間管理実施に向けた環境整備に取り組みました。

２）在宅勤務を中心とするテレワークの積極的な活用

在宅勤務手当については、グループ一律の制度は制定せず、制度導入にあたっての基本的な考え方（グループガイドライン）を策定しました。また、現状発生している業務上の支障を踏まえた上で、生産性を維持する（低下させない）視点からの施策の検討を行うことを確認しました。

３）ハラスメント撲滅に向けた対応

これまでグループハラスメント防止対策委員会を主体としたハラスメント撲滅に向けた取組みについて、今年度からグループ部会において各社のハラスメント防止対策の取組計画を集約し、取組み強化部分や不足分の追記・対応を依頼すると共に、進捗確認をおこなってきました。

【参考：グループハラスメント防止対策委員会の取組み】

- ① 事件事故・ハラスメント対応フロー説明会の実施
- ② Webimpress を通じてハラスメント知識や事案の共有
- ③ 懲戒事案共有方法を見直し、総務部長むけに懲戒事案の背景と再発防止策などの情報発信
- ④ グループ各社へ取組方針発信と会議資料（グループ発生件数・ハラスメントの傾向等）の共有
- ⑤ ハラスメント撲滅 E ラーニングの実施

4) ダイバーシティの推進と休業・休暇制度の整備（法改正対応）

育児・介護休業法の改正に伴う、産後パパ育休制度の創設や雇用環境整備、個別周知・意向確認の措置の義務化等を踏まえ、三越伊勢丹グループにおける対応について協議をおこなってきました。

①出生時育児休業制度（出生直後における柔軟な育児休業の枠組み）の導入（2022年10月より）

男性の育児休業取得促進を目的に、子の出生後8週間以内に4週間まで取得することができる柔軟な育児休業の枠組みを導入

（ア）取得期間：子出生後8週間以内に4週間まで

（イ）申請期限：休業開始2週間前まで（計画的取得と職場の要員体制の観点から1ヵ月前までに申請することを推奨）

（ウ）分割取得：2回までの分割取得が可能

（エ）休業中の就業：出生時育児休業期間中の就業は認めない

②育児休業の特例の取扱い（2022年4月より）

出生時育児休業制度の導入にともない、当社グループの多くの企業で導入している「育児休業の特例」について、長期間の休業を促進する観点から、5日の有給休暇が付与される取得期間を7日以内から4週間以内に引き上げ

③育児休業・介護休業の取得単位の見直し

（ア）育児休業：出生時育児休業の導入にともない、育児休業の1ヵ月の取得単位を2回目以降から3回目以降の休業に変更

（イ）介護休業：介護休業の取得についても、法定を超える4回目以降の分割取得の下限となる日数を原則2週間

④育児・介護休業の取得における勤続年数要件の廃止（2022年4月）

育児・介護休業の取得要件にある勤続年数（1年以上）についても、育児・介護休業の取得促進の観点から廃止

※有期雇用者に関しては、育児休業は「1歳6か月までの間に契約が満了することが明らかでない」、介護休業は「休業開始予定日から93日経過日から6か月を経過する日までに契約が満了することが明らかでない」の取得要件は継続

⑤雇用環境の整備と従業員への個別の周知や意向確認の実施（2022年4月）

グループで男性の育児休業（5日の有給休暇部分）取得の100%を早期に実現するための取組み

グループ各社ごとに総務・人事部門に相談窓口を設置するとともに、制度や取得促進に関する方針の周知

子が出生した男性従業員に対し、『育児休業の特例』の取得に向けた会社からの個別の働きかけ

※具体的な実施方法については、2021年度内に策定し各支部と共有

(4) 今後の主な労使協議事項

- (1) 半期交渉を前提とした各社賞与の連結業績の反映のあり方
- (2) 2023年度以降のグループ共通ベースアップ算出式
- (3) ステージAおよびステージBの評価フォーマットのグループ共通化
- (4) グループ人財の活躍推進に向けた検討（高年齢者雇用安定法への対応）
- (5) 働く環境の整備

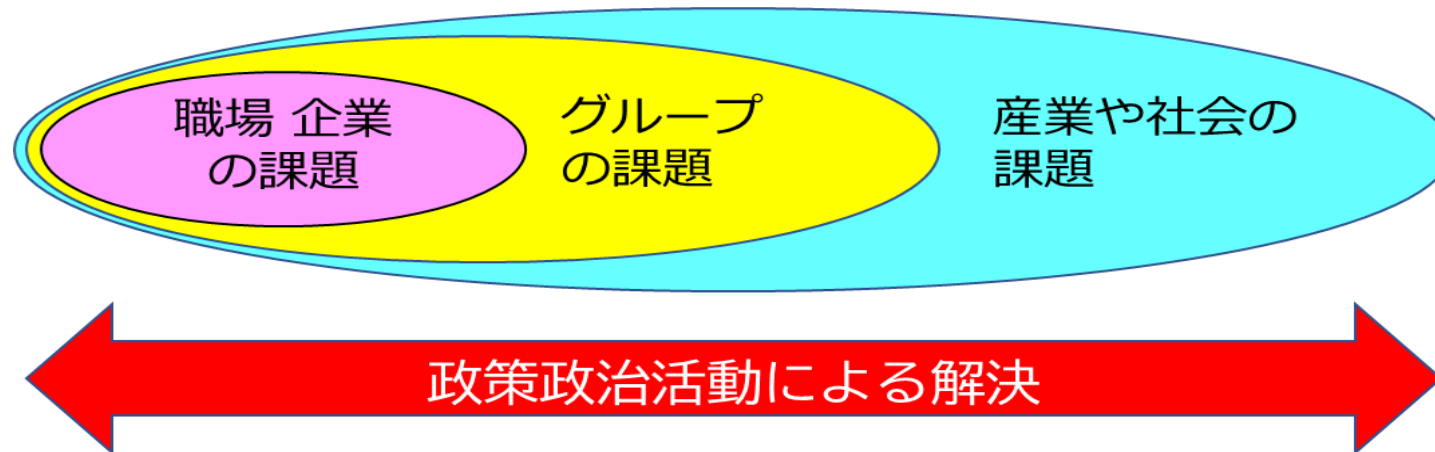
(5) 今後のスケジュール

HDSと組合本部は上記項目その他について、2021年12月のHDS労使協議会で合意した方向性に基づき、制度の詳細等について今後具体的な協議を進めていきます。

私たちの声が職場と社会を変えます

【労働組合の政策政治活動について】

労働組合は企業内やグループの労使関係を通じて、職場の課題を解決しています。しかし、コロナ禍における店舗運営や悪質クレームのように、労使では解決しきれない産業や社会、地域に関わる課題があります。それを解決する取り組みが政策政治活動です。**組合は上部団体のUAゼンセンや組織内議員と協力して課題解決を図っています。**



- 政策政治活動は、職場の課題解決の延長線にある活動です
- メンバーの課題を解決する手段の1つが、政策政治活動です
- 個人の信条等への配慮を前提とし、強制はしません。

組織内議員の活動と成果

田村まみ議員は、緊急事態下の百貨店営業継続を、各大臣に強く訴えました。



田村まみ 議員



西村経済再生大臣(当時)



田村厚生労働大臣(当時)

- ・この1年のコロナ対策は何だったのか？
- ・ガイドラインを守り感染対策をしながら、なぜ休業しなければならないのか？
- ・緊急事態後に本当に営業再開できるのか？

その結果、政府方針は時短営業に変更され、更なるUAゼンセン、かわい議員の要請により、6月1日から平日営業が可能になりました。私たちの訴えは、確実に社会を変えています。

かわいたかのり議員は、雇用調整助成金の特例措置等に関する要請書を厚生労働省へ手交しました。



特例措置の延長や営業短縮等の影響がある企業に対し、中小企業と大企業で助成率を同じにすることや、各種助成金の活用促進を予定しました。

かわいたかのり議員は、悪質クレーム対策をゼロから法制化に繋げました。

悪質クレーム対策
取り組みの経緯

- ・法案提出(2018,19)
悪質クレーム法案提出
国会や世論に訴え



取り組みの結果、2020年のパワハラ防止法に「従業員をカスハラから守る努力義務」が盛り込まれました。私たちの声が、法律を変えたのです。

ぜひ、政策政治活動の解説動画(5分間)をご覧ください。
田村まみ議員の必死の訴えは必見です！

アクセス先



<https://youtu.be/U9zkMOsep-M>

かわい議員の支援活動にご協力下さい

UAゼンセン組織内議員のかわいたかのり議員は、悪質クレームやコロナ対策など、私たちに関わる多くの課題解決を進めてきました。このような職場に関わる社会的な課題を解決するために、組織内議員（田村まみ、かわいたかのり）との連携は大変有効な手段です。労働組合はかわい議員が、議員活動を継続できるように支援の輪を広げます。賛同いただける方は、支援する会へのご協力をお願いします。

【かわいたかのり プロフィール】

生年月日 1964年1月29日

家族構成 妻、長女

趣味 城跡巡り、読書

略歴 京都市生まれ

立命館大学法学部卒業

帝人労働組合東京支部長

2007年参議院選挙初当選



かわいたかのり
仲間へのメッセージ
(4分間)



https://youtu.be/67r_fdIvm78

かわい議員の支援活動にご協力下さい

【かわいたかのり プロフィール】

生年月日 1964年1月29日

家族構成 妻、長女

趣味 城跡巡り、読書

略歴 京都市生まれ

立命館大学法学部卒業

帝人労働組合東京支部長

2007年参議院選挙初当選



【支援する会について】

- ・入会金や会費、会報等の送付はありません。
- ・一部の方に、支援をお願いする電話が入ることがあります。
- ・個人情報 はかわい議員支援以外の目的には利用しません。

【入会方法】

以下のFormsで必要事項を入力してください

<https://forms.office.com/r/zcDgD7PLak>

- ①氏名（ふりがな・漢字）
- ②電話番号（会社携帯可）
- ③郵便番号（市区町村までの住所を把握のため）



3. 「育児・介護・疾病サポート百科」のご案内

労働組合 本部ダイバーシティ推進担当

労働組合では、従業員一人ひとりが自身の力を最大限発揮できる職場風土や、育児・介護・疾病などを抱えながらも安心して働くことができる環境整備を目的に、ダイバーシティ推進に取り組んでいます。2022年度春の交渉において、育児や介護、疾病に関連する制度がグループ各社で導入・改定されることから、労働組合が発刊している「育児・介護・疾病 サポート百科」をご案内します。

1. 育児・介護・疾病サポート百科とは

多くの人が携わる可能性のある育児・介護・疾病と仕事の両立をバックアップすることを目的に、そういった状況に置かれたときの初動対応から仕事との両立までの基本的な知識を集約し発刊した冊子です。

2. 入手・閲覧の方法

労働組合ホームページ（以下のリンクまたは右のQRコード）から参照・ダウンロードしてください。

労働組合ホームページURL※： <http://www.imgu.or.jp/member/>

※ ユーザー名（社員コード10ケタ）とパスワード（共通で「im」）の入力が必要です。



3. 活用方法について

労働組合は以下のような活用方法を想定し、サポート百科を発刊しています。

- 育児や介護、疾病と仕事の両立に取り組んでいる方が、必要な情報を収集する
- 今は育児や介護、疾病を抱えていないが、今後の備えとして参照する
- 育児や介護、疾病と両立しているメンバーの上司や同僚として参照する

また次年度より、短時間勤務制度や男性の育児休業取得促進の取組みなどがスタートしますが、誰でも当たり前に制度を利用できるようにするためには当事者や上司のみならず、より多くの働く仲間を知っていただきたい内容です。

■サポート百科に関するお問合せ

育児・介護・疾病サポート百科に関するお問合せは、各支部組合事務所・役員または、以下までご連絡ください。

三越伊勢丹グループ労働組合 本部ダイバーシティ推進担当 濱野・池上

電話 03-5273-5165 メール： diversity@imgu.or.jp

EOF