

社外秘

三越伊勢丹グループ労働組合 仙台三越支部

2022年8月 限定メンバーズ VOICE 議案書



Isetan Mitsukoshi Group
Labor Union



〈イングちゃん〉
IMGU 公式マスコットキャラクター

★対象：社員(非組合員含む)・スタッフ社員・シニアスタッフ・フェロースタッフ・シニアフェロー・プロスタッフ・シニアプロスタッフ

★この議案書は社外秘です。取り扱いには十分気を付けてください

目的

わたしたちの幸せを創造し続けること

3つの使命

安心して働くための雇用の確保と労働条件の維持向上

企業の持続的な発展に向けたチェックとサポート

かけがえのない豊かな環境と安心して暮らせる社会の実現

5つの大切にしたい考え方

民主的な合意形成をおこない、全員で責任を持ち実践する

先進的なビジョンと広い視野を持ち、常に挑戦し続ける

すべての働く仲間と連携し、一人ひとりが持つ多様性を全体の力にする

対等な労使関係を維持し、誠意ある対話による創造的な結論を目指す

高い倫理観を持つとともに、よりよい未来のための社会的責務を果たす



2022年8月 限定メンバーズ VOICE 議案書【目次】

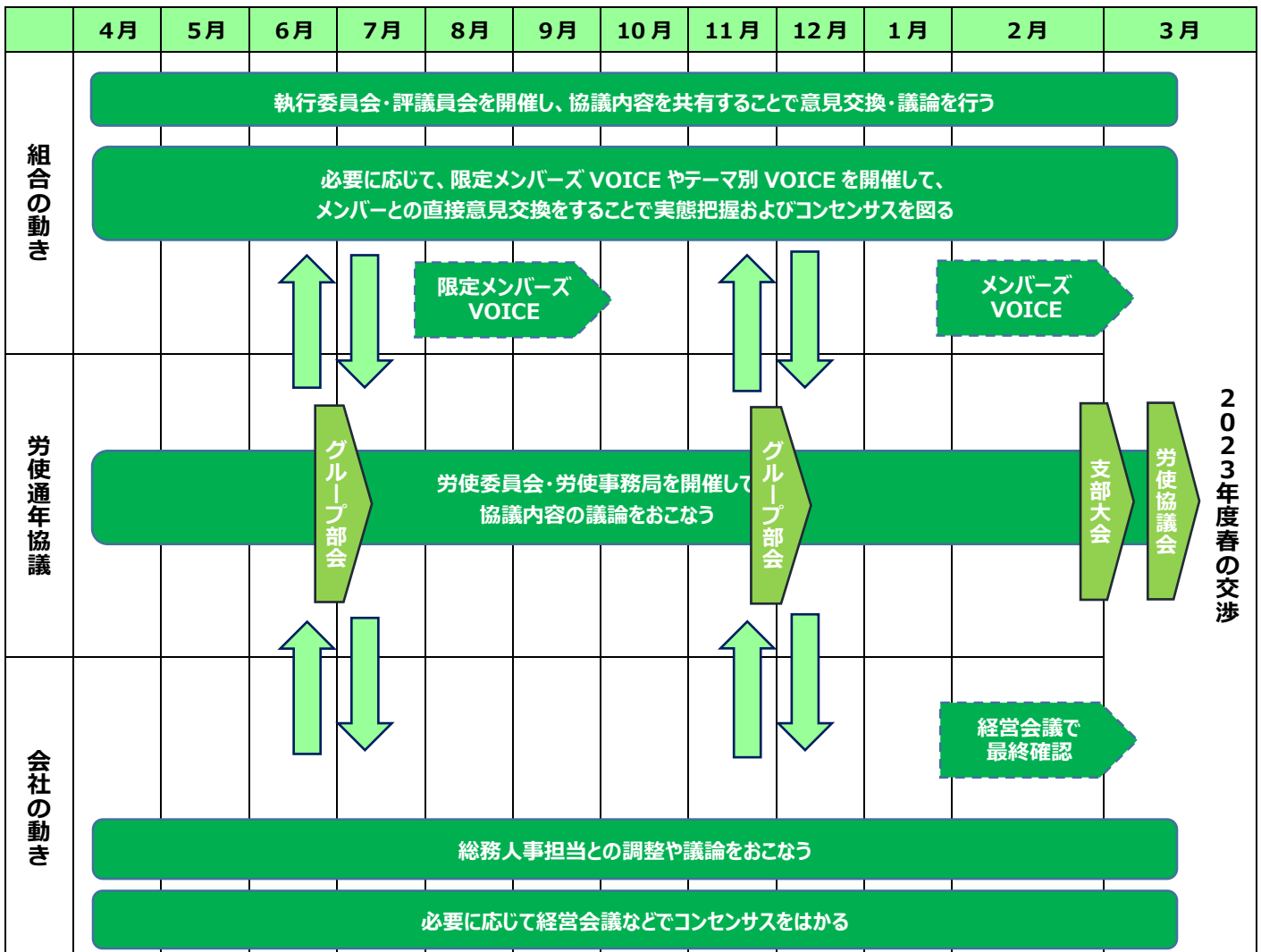
内容	議案書の 位置付け	ページ
I. 仙台三越を取り巻く環境		
1. 三越伊勢丹グループの動向	報告事項	6-7
2. 仙台三越を取り巻く環境	報告事項	8-10
3. IMGU 仙台三越支部の考え方	報告事項	11
II. 2022年度 労使通年協議の取組み		
1. これまでの労使通年協議の取組み	報告事項	13
2. 2022年度 労使通年協議の取組み項目	報告事項	14-15
3. 通勤交通費（自家用車通勤）支給方法の見直し	審議決定事項	16-17
4. 評価フォーマットの見直し	報告事項	18
5. 社員ステージ C 人事賃金制度の見直し	途中経過報告事項	19-25
6. スタッフ社員 人事賃金制度の見直しの検討	報告事項	26
7. グループ共通ベースアップ算出式の見直し	報告事項	27
8. 契約職種の見直しの検討	報告事項	28
9. ダイバーシティ&インクルージョンの推進	報告事項	29
10. キャリア形成支援制度の研究	報告事項	30-31
11. 均衡均等待遇の研究	報告事項	32
12. 働く環境の整備	報告事項	33-36
III. その他		
スケジュール・お問い合わせ	報告事項	38



労使通年協議について

- ・ 労使通年協議とは、「年間を通じて労使で課題認識の共有、解決策の議論を行い、必要な制度改定の成案化を目指す」という協議形態です。主なメリットは以下の通りです
 - ① 年度を通じて労使で定期的な会議体（共有・議論）を持つことから、「共通認識の形成（＝成案化）」につながりやすい
 - ② メンバーとの内容共有や意見交換（VOICE 活動）との連動で、メンバーの意見を協議に反映させやすい
- ・ 本議案書に記載の内容は、『報告事項（途中経過）』『審議決定報告事項』となります。また、今後の交渉状況によっては、内容の変更や検討項目の実施を見送る場合がありますことをご了承ください
- ・ メンバーズ VOICE の内容に対して、メンバーの皆さんからご意見をいただき、頂戴したご意見などを今後の労使協議に反映させていただきます

〈参考：年間のスケジュールイメージ〉



I . 仙台三越を取り巻く環境

【報告事項】



1. 三越伊勢丹グループの動向〔報告事項〕

- 2021年度の業績結果は、売上高は前年に対し着実に回復傾向となるも、新型コロナウイルスの影響が継続し計画値を下回る一方、経費コントロールを更に進めたことで営業利益は計画の約2倍となる59億円の結果です
- 国内百貨店においては、売上向上に向けた取組みに加え、売上が減っても利益が出る仕組みづくりとして収支構造改革を推進しましたが、多くの百貨店で営業赤字の結果となり、厳しい状況が継続しています
- 2022年度の通期計画は、主力の百貨店業の売上拡大に加え、収支構造改革の更なる推進により営業利益140億円を目指します。中期計画においては、この先のステップを見据えた『再生フェーズ』の確度を高める年度となります

■グループ業績動向

1) 三越伊勢丹 HDS 2021年度および、2022年度第1四半期(4-6月)業績結果

単位：億円	2021年度業績結果			2022年度第1四半期業績結果		
	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差
売上高	9,121	111.8%	961	2,428	123.7%	465
売上総利益	2,436	107.1%	161	621	124.0%	120
販売管理費	2,377	95.7%	▲107	581	103.7%	20
営業利益	59	—	269	29	—	99

2) 三越伊勢丹 HDS 2021年度および、2022年度第1四半期(4-6月)セグメント別業績結果 ※営業利益は前年差

単位：億円		百貨店業		クレジット・金融・友の会業		不動産業		その他	
		実績	前年比	実績	前年比	実績	前年比	実績	前年比
2021年度	売上高	8,617	114.6%	329	101.2%	180	63.7%	△6	—
	営業利益	△63	239	60	16	55	1	6	11
2022年度 第1四半期	売上高	2,309	125.9%	86	101.8%	42	104.5%	△9	—
	営業利益	19	101	10	▲5	10	▲2	△1	6

3) 2021年度国内百貨店免税売上高

単位：百万円	実績	前年比	前年差	単位：百万円	実績	前年比	前年差
伊勢丹新宿本店	7,025	183.6%	3,198	札幌丸井三越	27	153.0%	9
三越日本橋本店	771	228.9%	434	名古屋三越	269	126.4%	56
三越銀座店	769	167.8%	311	岩田屋三越	162	106.4%	9
その他	84	205.7%	43	その他	73	154.3%	25
				国内百貨店合計	9,183	180.2%	4,088

4) 国内百貨店地域事業会社 2021年度および、2022年度第1四半期(4-6月)業績結果

〈2021年度〉

単位：百万円	売上高		営業利益		単位：百万円	売上高		営業利益	
	実績	前年差	実績	前年差		実績	前年差	実績	前年差
(株)札幌丸井三越	46,546	2,993	△2,201	356	(株)新潟三越伊勢丹	34,405	2,932	500	180
(株)函館丸井今井	5,820	▲137	△44	▲21	(株)広島三越	11,121	▲512	△832	▲55
(株)仙台三越	25,542	1,215	△649	220	(株)高松三越	20,530	2,260	16	308
(株)名古屋三越	55,571	3,462	△1,151	355	(株)松山三越	5,009	▲1,038	△765	487
(株)静岡伊勢丹	15,434	977	△51	187	(株)岩田屋三越	95,993	11,579	658	1,679

〈2022年度第1四半期(4-6月)〉

単位：百万円	売上高		営業利益		単位：百万円	売上高		営業利益	
	実績	前年差	実績	前年差		実績	前年差	実績	前年差
(株)札幌丸井三越	11,827	2,457	△487	362	(株)新潟三越伊勢丹	8,127	314	△3	70
(株)函館丸井今井	1,369	56	△5	21	(株)広島三越	2,704	189	△212	50
(株)仙台三越	6,298	559	△135	182	(株)高松三越	5,070	700	3	136
(株)名古屋三越	13,474	695	△281	306	(株)松山三越	1,245	303	△139	190
(株)静岡伊勢丹	3,829	130	△33	90	(株)岩田屋三越	25,004	4,600	324	862

5) 2021年度通期計画

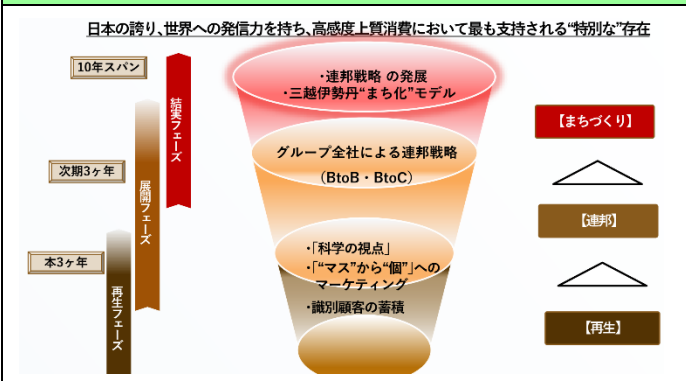
単位：億円	計画値	前年比	前年差
売上高	10,500	115.1%	1,378
売上総利益	2,780	114.1%	343
販売管理費	2,640	111.0%	262
営業利益	140	235.7%	80



■グループの新たな中期経営計画の進捗

(22年度の位置付け)

“再生”の確度を高め、“結実”を見越した“展開”を仕込み始める1年



(2022年度財務KPI)

百貨店業のトップライン回復と、継続した販管費コントロールを織り込み、営業利益140億円を計画

	21年度実績	22年度		24年度計画
		計画	21年度差	
総売上高	9,121億円	1兆500億円	+1,379億円	1兆1,100億円
販売管理費	2,377億円	2,640億円	+263億円	2,750億円
営業利益	59億円	140億円	+81億円	350億円
当期純利益	123億円	170億円	+47億円	280億円
ROE	2.5%	3.3%	+0.8%	5.3%

※矢印は21年度からの変化

(2022年度顧客KPI)

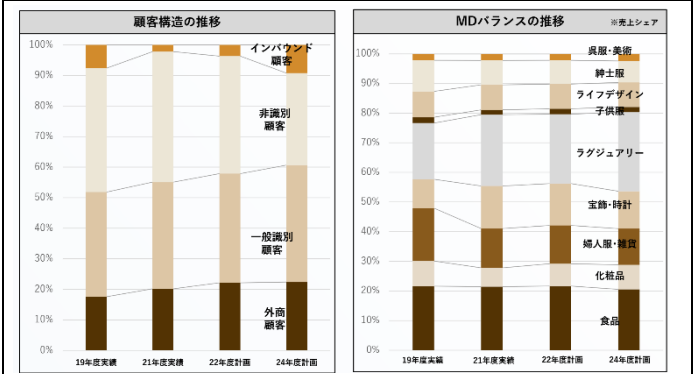
「識別顧客売上高」と「EMアイカード会員売上高」は2021年度の実績を上回り、24年度計画に対してオンスケジュール

※識別顧客：EMアイカード会員・アプリ会員(併EMアイカード会員)+デジタルMD会員(EOのみ)-重複会員(会の会員は含まず)

	21年度		22年度		24年度計画
	実績	20年度差	計画	24年度計画に順調推移	
識別顧客売上高※	4,178億円	+721億円	約5,000億円		5,800億円
EMアイカード会員売上高	3,942億円	+485億円	約4,600億円		5,000億円

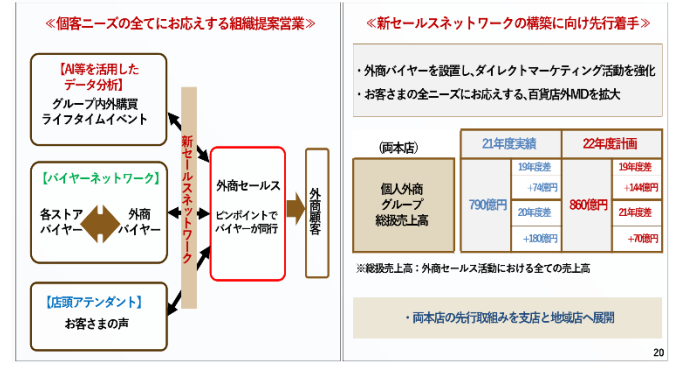
(高感度上質戦略(バランスの最適化(顧客構造/MD)))

百貨店の科学で24年度の「顧客構造」「MDバランス」に向け、2022年度リモデル計画を実行



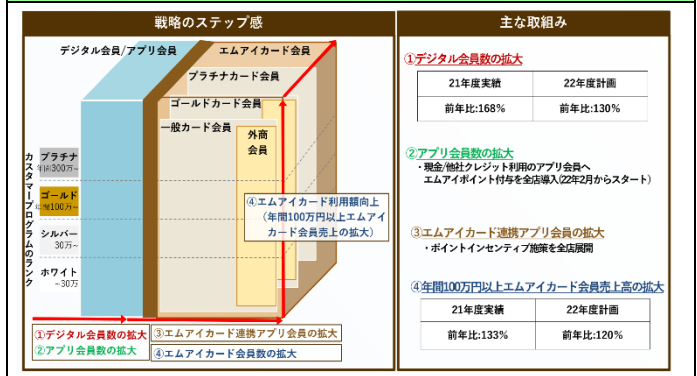
(高感度上質戦略 ((個人)外商改革))

【外商セールス+バイヤー+店頭アテンダント】×【デジタル】による、MD提案力の向上と展開拡大



(個客とつながるCRM戦略)

“つながる顧客”の数の拡大と利用額向上



(連邦戦略)

2022年度から、外部企業との“アライアンス推進”を本格始動

TOPICS・外部企業様に向けたグループ連邦販販スタート

グループリソース“B2B版”コンテンツメニューをカタログ化

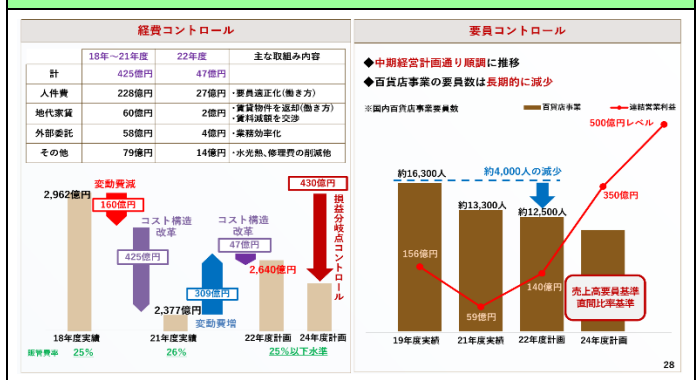
- 「建築事業」「住環境事業」「PM-CM・デザイン事業」を柱にグループ連邦戦略の一翼を担う企業へ
- 蓄積したスキルとノウハウでグループ内百貨店リモデル機能を担う

「(株)スタジオアルタ」

- インハウスエージェンシーとして、グループの広告代理店企業へ
- スキルとノウハウの蓄積を加速させ、連邦戦略へ寄与

(個客とつながるCRM戦略)

科学の視点による販管費削減と、要員数の適正化で事業構造を再計画



※参考資料：①三越伊勢丹ホールディングス 2022年3月期決算説明会資料 ②三越伊勢丹ホールディングス 2022年3月期決算説明資料

2. 仙台三越を取り巻く環境〔報告事項〕

- 2021年度の業績は、トップライン向上のために新しい売り方への挑戦や働き方改革を進め、経費の削減に向けては全館販売体制の強化や個人ができる取組みを推進してきましたが、新型コロナウイルスによるマイナスの影響が継続したことから売上・利益ともに予算を下回り、3期連続の営業赤字の結果です
- 2022年度は、『心豊かで新しい、暮らしのリッチインフラを目指す基盤が作れる状態』の実現へ向け、ナンバーワン戦略やCRMの取組みを推進し、赤字脱却となる営業損失0（ブレイクイーブン）を必達させる必要があります
- 第1四半期が終了し、既に予算を下回る結果です。ブレイクイーブン必達に向け、日々達成すべき前年比112%の売上に加え、第1四半期のマイナス分を補う、プラスαの売上向上・経費削減の計画と実行が必要です

■仙台三越の度業績動向

1) 2021年度の業績結果

単位：百万円	実績	前年比	前年差
売上高	25,542	105.0%	1,216
営業総利益	6,377	104.1%	251
販売管理費	7,023	100.4%	27
営業利益	△649	—	224

2) 2021年度部門別業績結果

単位：百万円	実績	前年比
食品	9,832	102.5%
雑貨	7,827	114.1%
婦人	3,737	102.2%
リビング	1,100	100.0%
紳士	1,662	101.5%
サテライト	995	92.7%

※サテライトの売上は全店ベースを記載

3) 2021年度売上の構成

単位：万人・円	実績	前年比
入店客数	6,775,175名	99.9%
買上客数	5,160,759名	101.0%
客単価	6,250円	102.6%

4) 2021年度期初予算

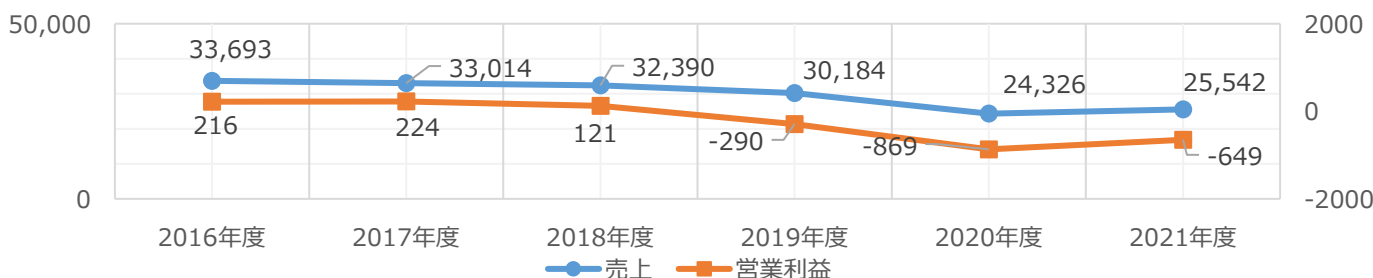
※営業利益は前年差

単位：億円	予算	前年比
売上高	278.5	115%
営業利益	△0.7	7.6

5) 2016年以降、仙台三越の売上および営業利益の推移

単位：百万円	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	33,693	33,014	32,390	30,184	24,326	25,542
営業利益	216	224	121	-290	-869	-649

2016年以降、仙台三越の売上および営業利益の推移（単位：百万円）



6) 2022年度期初予算

※営業利益は前年差

単位：億円	予算	前年比
売上高	286	112%
営業利益	0	649

7) 中期計画における売上・利益の方向性

単位：億円	2022年度	2023年度	2024年度
売上高	286	290	300
営業利益	0	1	3

8) 2022年度第1四半期業績結果

※営業利益は予算差・前年差を記載

単位：百万円	2022年4月			2022年5月			2022年6月			第1四半期計		
	実績	予算比	前年比	実績	予算比	前年比	実績	予算比	前年比	実績	予算比	前年比
売上高	1,964	94.2%	115.4%	2,057	97.5%	113.5%	2,278	95.5%	102.4%	6,298	95.7%	109.7%
営業利益	△64	▲8	263	△35	5	245	28	▲5	52	△71	▲8	176

参考資料：①株式会社仙台三越 2021年度営業概況・2021年度損益・2022年度損益 ②MD情報分析システム ④仙台三越方針メッセージ動画



■ 2022 年度 仙台三越年度方針 ※一部を抜粋して記載

〈お店のあり方・あるべき姿〉

長期に目指す姿：心豊かで新しい、暮らしのリッチインフラ
 = 東北の拠点「仙台」の母店を中心に、リアルとデジタルのネットワークで東北における高感度上質消費を席卷する

心豊かな暮らし	人や社会・自然・地域・歴史と繋がるウェルビーイングな暮らし 東北の中核都市「仙台」に関わって暮らすことを選ぶ顧客のインサイトを掴み 上質で高感度な価値を提供し続ける ・お客様の、心豊かな暮らしを、心が動き心が充たされる商品やサービスで支える ・お客様の、新しい暮らしを、人とITの力でアップデートする ・お客様の、暮らしのすべてにおいて、豊かさをもたらすインフラになる
基本戦略	・「定禅寺通り・三越」ブランディング戦略～高感度上質デリー ・ハブ戦略

我々がお客様に思ってもらいたい母店・お買い場の姿が、お客様が感じる姿と一致する = ブランディングの成功

〈MD の考え方〉

高感度上質デリーを目指す東北中核都市「仙台」の母店MDの考え方
 現状の把握、「仙台らしい」の深掘り、時代性による変化 ⇒ 最終的には館の方向性

現状把握と「仙台らしさ」を担当ごと（様々なレイヤーと）ヒアリング希望

〈ナンバーワン戦略〉

顧客の支持を得ている各カテゴリー・主要ブランド・アイテムのナンバーワン要素を掴み
 お取組先との品揃え計画やプロモーションに繋げていく

ナンバーワン要素	【場所別】	【定量別】	【期間別】	
	世界一	仙台一	ブランド売上	創業以来
	日本一	藤崎よりも	アイテム売上	年間
	東日本一	MI グループ一	売上 No1 販売員	月間
	東北一	三越一	・	週間
宮城県一		・	1 日	

ナンバーワンを何かしら見つけて「励み」にしていく風土を作る

〈CRM の考え方〉

D I D 会員獲得 & M I カード会員数約 93,000 維持のための獲得と離反防止
 新規入会数 > 退会会員数

何故獲得が必要かの腹落ち	毎月の獲得目標数達成がミッションではない 獲得する意味を従業員一人一人が理解し、良質な危機感を以って獲得する状態を目指す 286 億達成するために（売上の 50% が M I カードシェアだと仮説して） M I カードは何件獲得しなければならないのか？ 継続顧客率（現状） 新規獲得率（現状） M I カード売上 / M I カード客単価 = 合計人数 ⇒これが到達できないと、アプローチ不可能な新規現金・銀クレ顧客でカバー必要 獲得することが目的ではなく、お店の安定した売り上げを構築するために必要だという理解浸透
--------------	---



〈戦略 MAP〉

ビジョン	心豊かで新しい、暮らしのリッチインフラを目指す基盤が作れる状態		
目的	商売の PDCA が回っている	経営状態の見える化	心地よい環境・サービス
内部プロセス	【1】計画反省の一体化 A：精度の高い月次計画 3 カ月大綱が仙台三越のカレンダーで発信され縦串を通すべく、オケージョンを活かした月次作成に繋がっている状態。計画したことと実際の数字の差異の原因が分析できている状態。 月次計画予算達成	【3】担当別 PL の見える化 C：経営マインドの醸成 自分の担当の商売は、“損をしていないか？”の視点を持ち、日々の業務に取り組んでいる状態。 販管費率 24%	【5】変わらないこと・変えること E：安心感と高揚感の演出 仙台三越のお客様がいつ来ても変わらない安心感・心地よさと、季節やオケージョン等、その時ならではの楽しめること。 VMD の拠点創出
	【2】日々の売上への意識向上 B：売上前年比 112%への意識改革 日々の売上達成意識が前年比 112%と浸透している状態。 日々の売上への執着醸成	【4】母店 MD の方向性 D：トップラインを上げる 高感度上質デリーを目指す。仙台三越の MD 構成。今後の館の方向性の検証 ナンバーワン戦略で強みの把握。 仙台三越らしさの明確化	【6】CRM で顧客と繋がる F：安定した売上確保 D I D 会員と M I カード会員獲得の必要性を、全員が理解して獲得に取り組み、アプローチ可能なお客様を増やしている状態。 新規入会数 > 退会会員数



	良質な危機感を持ちながら、心の豊かさを提供できる状態		
インフラ	M：良質なコミュニケーション 会社の方向性を理解し、業績回復に全員で取り組んでいる状態。 腹落ちする説明と評価の徹底	N：経費をかせずに取り組めること 心の豊かさを阻害する“興醒め”の徹底排除。 お客様目線での母店ブランディング	O：評価される喜び 努力したことが認められている状態。売上を上げるため意識改革が行われている状態。 担当別総合評価の実施
	P：働く時間（＝経費）意識 ① 働ける時間に業務内容を合わせる ② 優先順位の明確化と分担化 ストレスチェックでの数値改善	Q：全員販売体制 トップラインの回復へ向けて、全ての原資になる売上に全員で意識を高めている状態 ストレスチェックでの数値改善	R：コンプライアンス・リスクマネジメント 一瞬にして顧客を失う危機意識を強く持ち、凡事徹底（コロナ感染拡大対策）。 重大事故 0 件

参考資料：①株式会社仙台三越 2022 年度 年度方針



3. IMGU 仙台三越支部の考え方〔報告事項〕

●中期計画実現のため、2022 年度は営業損失 0（ブレイクイーブン）を必達させる必要があります

- ・ 2022 年～2024 年を期間とした中期計画が発信され、今後の売上・利益の方向性、長期的に目指す姿、それらを実現するための戦略が示されています。これらの方向性や戦略を意味のあるものにするためには、メンバー 1 人ひとりが理解し、日々の業務で実行することが重要です
- ・ 2022 年度の位置付けは、『危機的状況である 3 期連続の赤字からの脱却』『中期計画を実現させるための第 1 ステップ』として重要な年度であると捉えており、取組みの過程はもちろん、成果が何より重要です
- ・ 営業損失 0（ブレイクイーブン）を必達する上では、部門・ゾーンで利益を出すことだけではなく、仙台三越として効率的な働き方を目指し、生産性を向上させなければなりません
- ・ 第 1 四半期が終了し、予算に対し売上は△281 百万円、営業利益は△8 百万円の結果です。ブレイクイーブンの必達へ向け、今後は日々前年比 112%プラスαの売上を作ること、マイナス分を補うために経費を削減することに、メンバー全員で意識を持ち、更なる取組みを考え実行しなくてはなりません
- ・ 新型コロナウイルスが与えた商環境の大きな変化は、お客様の購買行動や我々の働き方を強制的に変えるものとなりました。今年度は、仙台三越が置かれている状況、自分が働くお買い場の状況を踏まえ、『ナンバーワン戦略』による強みの磨き上げ、『CRM の考え方』によるお客様の獲得と離反防止など、『年度方針の実現 = 2022 年売上利益目標の達成』となるよう、自分たちで考え実行していきましょう

●中長期的な仙台三越の成長を見据えた労使通年協議を推進します

- ・ 昨年度は、取り巻く環境や働き方の変化、企業業績の状況を踏まえ、メンバー皆さんの『安心・安全』『中長期的なキャリア形成』『やりがい・働きがいの維持向上』の実現と、制度改定が企業業績へ与える影響とのバランスを最大限考慮した上で、制度合意に至っています
- ・ 今年度は、これまでの『安心・安全』『中長期的なキャリア形成』『やりがい・働きがいの維持向上』の考え方を継続しつつ、昨年度からの持越し課題の継続協議に加え、メンバー 1 人ひとりの『多様な価値観・キャリア観の尊重』など、メンバーが今後のありたい姿を描くことができるよう、労使通年協議を推進していきます。また、中期計画の売上・利益の方向性を踏まえ、利益が確保できた際には段階的に労働条件を引き上げられるよう、様々な項目について議論をスタートする年度であると捉えています
- ・ 働く環境の整備においては、メンバーが自ら考え意識して働く環境を構築していけるよう、組合活動を通じて前提となる制度やルールの教宣に継続して取り組めます。また、労働時間管理における課題解決へ向けには、関連する諸制度の見直しを検討・協議していきます
- ・ 人事制度の改定や働く環境の整備は、メンバー皆さんが制度内容やルールを理解し活用することで、安心感やモチベーションの維持向上等に繋がるため、定着活動にも取り組んでいきます

●組合第 10 期を見据えた活動を計画・実行していきます

- ・ 第 9 期の活動においては、運動方針の考え方として『メンバー同士の接点強化』を掲げ、これまでの組合役員とメンバー間に加え、メンバー同士が直接対話できるようコミュニケーションの活性化に取り組んでいます
- ・ 第 10 期を見据えては、『組合活動の主役はメンバーである』という根幹に立ち返り、皆さんと一緒に『成長し続ける仙台三越』、『働くことが楽しい職場』を創っていけるよう、組合活動を計画・実行していきます
- ・ 組合活動を行うにあたっては、これまで同様『リアルでの活動』に重点を置きながら、必要に応じてデジタルを活用し、実行性の高い組合活動の推進に努めていきます



Ⅱ. 2022年度 労使通年協議の取り組み 【審議決定事項・報告事項】



1. これまでの労使通年協議の取組み〔報告事項〕

- ・ 昨年度の労使通年協議は、メンバーの『安心・安全』『中長期的なキャリア形成』『やりがい・働きがいの維持向上』を目的に協議を推進してきました。協議を行う上では、メンバーの働き方の変化や現状の企業業績を考慮した上で、各項目の優先順位と制度導入のスケジュールを見直し成案化しています
- ・ 2022 年度は、仙台三越が成長・発展していく中、これまで同様の考え方・目的に加え、メンバー1 人ひとりの『多様な価値観・キャリア観』を尊重できる人事制度の構築を目指し、労使通年協議を推進します

	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度
全雇用 形態共通	■ベースアップ 月給 1,000 円 時給 5 円	■ベースアップ 月給 1,000 円 時給 5 円 ・半日有給休暇制度	・子の看護・家族の介護休暇制度	・更衣時間の労働時間化 ・育児・介護休暇制度改定
社員	■ベア算出式 2018～2019 ■業績連動賞与制度継続 2019・20 ・マッチング抛出現度導入 ・要保護勤務制度導入 ・所定労働時間の短縮	■ベースアップ算出式 2020～23		
			・新たな賞与制度を導入 ・社員ステージ A 人事賃金制度改定 ・グループ内キャリア支援制度改定 ・在宅勤務制度導入	・社員ステージ B 人事賃金制度改定 ・社員ステージ B 賞与支給表改定 ・賞与評価計数ウェイト改定 ・期待役割改定
スタッフ 社員	■ベア算出式 2018～2019 ■業績連動賞与制度継続 2019・20 ・マッチング抛出現度導入 ・要保護勤務制度導入 ・所定労働時間の短縮	■ベースアップ算出式 2020～23		
			・新たな賞与制度を導入 ・グループ内キャリア支援制度導入	・賞与評価計数ウェイト改定 ・職種名称改定 ・期待役割改定
シニア スタッフ	・賞与評価制度改定 ・要保護勤務制度導入 ・所定労働時間の短縮 ・グループ内継続雇用制度導入		・新たな賞与制度を導入 ・グループ内キャリア支援制度導入 ・有給休暇付与日数改定 ・契約時間、休憩時間改定 ・傷病休職期間改定 ・退職手当導入 ・ストック有給休暇制度導入 ・傷病調整手当導入	・賞与評価計数ウェイト改定
フェロー スタッフ	・半期評価制度導入	・採用賃金改定	・グループ内キャリア支援制度導入 ・有給休暇付与日数改定 ・契約時間、休憩時間改定 ・契約時間、休憩時間改定	
シニア フェロー	・半期評価制度導入 ・グループ内継続雇用制度導入		・有給休暇付与日数改定 ・グループ内キャリア支援制度導入 ・契約時間、休憩時間改定 ・傷病休職期間改定 ・退職手当導入 ・ストック有給休暇制度導入 ・傷病調整手当導入	
プロ スタッフ	・グループ内継続雇用制度導入		・グループ内キャリア支援制度導入 ・有給休暇付与日数改定 ・契約時間、休憩時間改定	
シニア プロ スタッフ	・グループ内継続雇用制度導入		・グループ内キャリア支援制度導入 ・有給休暇付与日数改定 ・契約時間、休憩時間改定 ・傷病休職期間改定 ・退職手当導入 ・ストック有給休暇制度導入 ・傷病調整手当導入	



2. 2022年度 労使通年協議の取組み項目〔報告事項〕

【社員】

項目	内容	スケジュール	議案書の位置づけ	ページ
人事賃金制度の見直し	①通勤交通費（自家用車通勤）支給方法の見直し	2022年10月	審議決定事項	13
社員ステージ A・B 人事賃金制度の見直し	①評価フォーマットの見直し (評価フォーマットのグループ共通化)	2023年4月	報告事項	18
社員ステージ C 人事賃金制度の見直し	①賃金構成の見直し (ベース給+役割成果給 ⇒ 資格給+役割給+個人成果給) ②賃金制度見直しに伴う、評価フォーマット見直しの検討 (評価フォーマットのグループ共通化の検討)	2022年4月	途中経過報告事項	19-25
賃金制度の見直し	①グループ共通ベースアップ算出式の見直し	2023年4月	報告事項	27
人事制度の見直し	①ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けた人事制度見直しの検討	通年	報告事項	29
人事制度の見直し	①キャリア形成支援制度の研究	通年	報告事項	30-31
人事制度の見直し	①均衡均等待遇の研究	通年	報告事項	32
働く環境の整備	①適正な労働時間管理 ②総実労働時間短縮 ③ハラスメント撲滅 ④面談環境の整備 ⑤安心安全な店舗環境の整備	通年	報告事項	33-36

【スタッフ社員】

項目	内容	スケジュール	議案書の位置づけ	ページ
人事賃金制度の見直し	①通勤交通費（自家用車通勤）支給方法の見直し	2022年10月	審議決定事項	13
人事賃金制度の研究	①賃金構成の見直しの検討 (基本給+職務給 ⇒ 資格給+役割給+個人成果給) ②賃金制度見直しに伴う、評価シートの見直しの検討 (評価フォーマットのグループ共通化の検討)	2023年4月	報告事項	26
賃金制度の見直し	①グループ共通ベースアップ算出式の見直し	2023年4月	報告事項	27
人事制度の見直し	①ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けた人事制度見直しの検討	通年	報告事項	29
人事制度の見直し	①キャリア形成支援制度の研究	通年	報告事項	30-31
人事制度の見直し	①均衡均等待遇の研究	通年	報告事項	32
働く環境の整備	①適正な労働時間管理 ②総実労働時間短縮 ③ハラスメント撲滅 ④面談環境の整備 ⑤安心安全な店舗環境の整備	通年	報告事項	33-36



【シニアスタッフ】

項目	内容	スケジュール	議案書の位置づけ	ページ
人事賃金制度の見直し	①通勤交通費（自家用車通勤）支給方法の見直し	2022年10月	審議決定事項	13
人事制度の見直し	①ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けた人事制度見直しの検討	通年	報告事項	29
人事制度の見直し	①キャリア形成支援制度の研究	通年	報告事項	30-31
人事制度の見直し	①均衡均等待遇の研究	通年	報告事項	32
働く環境の整備	①適正な労働時間管理 ②総実労働時間短縮 ③ハラスメント撲滅 ④面談環境の整備 ⑤安心安全な店舗環境の整備	通年	報告事項	33-36

【フェロースタッフ・シニアフェロー】

項目	内容	スケジュール	議案書の位置づけ	ページ
人事賃金制度の見直し	①通勤交通費（自家用車通勤）支給方法の見直し	2022年10月	審議決定事項	13
人事制度の見直し	②契約職種の見直しの検討	2023年10月	途中経過報告事項	28
人事制度の見直し	①ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けた人事制度見直しの検討	通年	報告事項	29
人事制度の見直し	①キャリア形成支援制度の研究	通年	報告事項	30-31
人事制度の見直し	①均衡均等待遇の研究	通年	報告事項	32
働く環境の整備	①適正な労働時間管理 ②総実労働時間短縮 ③ハラスメント撲滅 ④面談環境の整備 ⑤安心安全な店舗環境の整備	通年	報告事項	33-36

【プロスタッフ・シニアプロスタッフ】

項目	内容	スケジュール	議案書の位置づけ	ページ
人事賃金制度の見直し	①通勤交通費（自家用車通勤）支給方法の見直し	2022年10月	審議決定事項	13
人事制度の見直し	①ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けた人事制度見直しの検討	通年	報告事項	29
人事制度の見直し	①キャリア形成支援制度の研究	通年	報告事項	30-31
人事制度の見直し	①均衡均等待遇の研究	通年	報告事項	32
働く環境の整備	①適正な労働時間管理 ②総実労働時間短縮 ③ハラスメント撲滅 ④面談環境の整備 ⑤安心安全な店舗環境の整備	通年	報告事項	33-36



3. 通勤交通費（自家用車通勤）支給方法の見直し〔審議決定事項〕

対象雇用形態	全雇用形態
目的と内容	<ul style="list-style-type: none"> 近年、世界情勢の影響を受け、ガソリン価格が変動している 現行の制度における自家用車通勤時の通勤手当支給方法は、3月および9月第1週目の石油情報センターの在住県別価格としており、ガソリン価格が変動することで、支給される金額より実際に使用する金額が増減する可能性がある。また、年間所定労働日数を基に支給しており、支給される日数と実際に出勤する日数に乖離が発生する可能性があるため、通勤費の正しい使用というコンプライアンス上の観点からも見直しが必要である 上記の内容を踏まえ、ガソリン価格の変動にタイムリーに対応し、出勤日数の実態に即した通勤手当の支給を行うため、2022年10月より支給方法の見直しを行う
スケジュール	2022年10月～

1. 対象者および制度改定時期

	対象者	改定時期
1	会社への申請に基づき、通勤時に自家用車を使用している方（出向者含む）	10月1日以降の通勤より（11月給与支給分）
2	業務都合により、会社の承認を得て自家用車を使用した方（出向者含む）	10月1日以降の使用より（11月給与支給分）

2. 具体的な改定内容

対象者	項目	現行	改定（案）
通勤時の自家用車使用	支給方法	6ヵ月分の前払い	毎月の実費精算（後払い）
	支給日数の算出	年間所定労働日数÷12	月間出勤日数
業務都合により自家用車使用	ガソリン価格の基準日	3月と9月第1週目の在住県別の価格	毎月第1週目の在住県別の価格
	支給方法	実費精算（後払い）	改定なし

※支給日数の算出および支給方法について、通勤時の自家用車使用のうち、週契約日数4日以下の方は除く

※月間出勤日数の算出は、月給制は月内、時間給制は11日から翌月10日となります

3. 改定後の通勤費支給イメージ

- 現在メンバーごとに異なる支給月となっているが、支給金額からの増減や支給日数の乖離を早期に解決するため、新たな支給方法は対象者全員10月よりスタートし、必要に応じて現在既に支給されている残日数分を控除する

〈3月・9月支給者の場合（月給制の場合）〉

	2022年										2023年			
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
支給月	●								●	●	●	●	●	
使用月		←現行制度による支給（前払い）→							←新制度による支給（後払い）→					

※月給制は9月30日、時間給制は10月10日をもって、現行制度による支給が停止となります

〈4月・10月支給者の場合（月給制の場合）〉

	2022年										2023年			
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
支給月		●						※1	●	●	●	●	●	
使用月		←現行制度による支給（前払い）→							←新制度による支給（後払い）→					

※1 10月は4月支給分の残日数分として約1ヵ月分控除（5月支給者の場合は約2ヵ月分控除）

※ 月給制は9月30日、時間給制は10月10日をもって、現行制度による支給が停止となります

※ 過去支給分の控除について、引越し等による通勤費の見直しを行っている場合は、厳密に1ヵ月単位とならない場合があります



4. 労働協約への対応

項目	内容	
改定箇所	社員労働協約 付属諸規程自家用車通勤規程 第 16 条 (通勤手当)	
条文	<p>〈現行〉</p> <p>自家用車 (バイク含む) を利用する場合は、以下の算定基準によりガソリン代金を支給する。</p>	
	種類	内容
	自家用車	片道の距離 × 2 × 年間所定労働日数 ÷ 12 ヶ月 × 0.1 × 1 ㊦あたりのガソリン代
	バイク	片道の距離 × 2 × 年間所定労働日数 ÷ 12 ヶ月 × 0.03 × 1 ㊦あたりのガソリン代
	<p>なお、1 ㊦あたりのガソリン代金は、石油情報センターの 3 月と 9 月第 1 週目の在住県別の価格とする。</p>	
	<p>〈改定 (案) 〉</p> <p>自家用車 (バイク含む) を利用する場合は、以下の算定基準によりガソリン代金を支給する。</p>	
	種類	内容
自家用車	片道の距離 × 2 × 月間出勤日数 × 0.1 × 1 ㊦あたりのガソリン代	
バイク	片道の距離 × 2 × 月間出勤日数 × 0.03 × 1 ㊦あたりのガソリン代	
<p>なお、1 ㊦あたりのガソリン代金は、石油情報センターの毎月第 1 週目の在住県別の価格とする。</p>		

- ・ 期中での改定となるため、2022 年度中は労使の覚書を締結することで対応する。正式な改定は 2023 年度労働協約の締結時に行う

※その他の雇用形態は、『社員労働協約「自家用車通勤規程」による』としており、改定不要



4. 評価フォーマットの見直し【報告事項】

対象雇用形態	社員ステージ A・B
目的と内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、三越伊勢丹グループ各社によっては会社をまたぐ人財流動化が行われており、評価のグループ平準化による納得性の向上が必要となるため、ステージ A およびステージ B の「評価フォーマット」を、グループ共通としていきます ・ 現行の評価フォーマットは、本給・賞与の目標設定とその反映先という点で、評価結果の根拠・納得性が得られにくいという課題があるため、それぞれの目標設定と評価の反映先を分離していく方向性です
スケジュール	2023年4月～

1. 現行評価フォーマットの課題

内容	課題
賞与評価において、本給評価の目標と重複している	評価結果の根拠・納得性が得られにくい
計数目標のない部門においては、同じ目標から本給・賞与の評価を導いている	

2. グループ共通とする内容の方向性

項目	内容
評価フォーマット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価シートを「クラウド化」する（人財データ化の取組みと連動） ・ 「目標設定～期中評価～期末評価」のスケジュールを揃える ・ フィードバックのやり方を揃える (HDS 発信予定「評価・異動・昇格の告知の際のマナー」に基づくフィードバック)
目標設定（評価の反映先）の考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本給は「資格（ステージ）」としての「<u>期待される行動</u>」を評価 ⇒本給のうち「個人成果給」への処遇反映を基本とする ・ 賞与は「単年度」の「<u>成果行動目標 + 計数目標</u>」を評価 ⇒「賞与支給表」への処遇反映を基本とする

3. 評価フォーマットの見直しイメージ

現行	見直しイメージ
<p>1. 本給評価：成果行動目標～顧客への新しい価値の創造に向けた目標 2. 賞与評価：計数目標+成果行動目標(計数目標のない部署は、個別成果行動の評価で賞与評価を行います)</p>	<p>① 計数目標 ※計数目標「あり」の場合は記入してください。「なし」の場合は記入不要 ② 成果行動目標 ③ 部門・所属別行動目標 ※職務別行動目標「あり」の場合は記入してください。「なし」の場合は記入不要 ④ 部門・所属別行動目標 ※職務別行動目標「あり」の場合は最大4つまで記入してください。「なし」の場合は記入不要 ⑤ 部門・所属別行動目標 ※職務別行動目標「あり」の場合は最大4つまで記入してください。「なし」の場合は記入不要 ⑥ 部門・所属別行動目標 ※職務別行動目標「あり」の場合は最大4つまで記入してください。「なし」の場合は記入不要 ⑦ 部門・所属別行動目標 ※職務別行動目標「あり」の場合は最大4つまで記入してください。「なし」の場合は記入不要 ⑧ 部門・所属別行動目標 ※職務別行動目標「あり」の場合は最大4つまで記入してください。「なし」の場合は記入不要 ⑨ 部門・所属別行動目標 ※職務別行動目標「あり」の場合は最大4つまで記入してください。「なし」の場合は記入不要 ⑩ 部門・所属別行動目標 ※職務別行動目標「あり」の場合は最大4つまで記入してください。「なし」の場合は記入不要</p>



5. 社員ステージ C 人事賃金制度の見直し〔途中経過報告事項〕

対象雇用形態	社員ステージ C
目的と内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現行制度における、役割変動により個人の積み上げがリセットされる課題の解決、中長期的なやりがい・働きがいの維持向上を目的に、人事賃金制度の見直しを協議していきました ・ 昨年度は、制度移行における不整合を回避すること、それに伴い会社業績へ与える影響を考慮し、同時に制度構築してきたステージ B の人事賃金制度と同じ年度に制度改定することは困難であると判断し、制度改定を見送りました ・ 今年度は、2023 年度の導入を見据え、積み残しとなっている項目について、先行して制度改定したステージ B 人事賃金制度の改定内容を踏まえ、制度構築を進めていきます。また、ステージ A・B で見直す方向性にある、評価フォーマットの見直しについても、新人事賃金制度の導入に合わせ見直しを検討します
スケジュール	2023 年 4 月～

1. 制度構築の進捗と、継続協議項目

項目	内容	状況
資格給	・ 等級の設定および資格給の水準	労使で確認済
	・ 等級の定義	
	・ 等級間進級方法 (C-2 および C-3 ランク相当に未到達の場合)	継続協議
役割給	・ 役割給の水準	労使で確認済
	・ 昇格時の役割給	
	・ その他の対応 (休職時や要保護勤務時の役割給の対応)	継続協議
個人成果給	・ 個人成果給表	労使で確認済
	・ 昇給表	
	・ 進級時の個人成果給格付けルール	
	・ 格付け時および昇格時の個人成果給算出方法	
	・ C-2 ランク相当、C-3 ランク相当	
制度移行	・ 制度の移行方法とスケジュール	労使で確認済
	・ 制度移行に伴う経過措置について	
評価	・ 評価フォーマットの見直し	新規協議

2. これまでの制度構築の内容

資格給について

項目	内容			
等級の設定 および 資格給の水準	現行制度		改定案	
	等級	ベース給	等級	資格給
	等級の設定はなく ステージ C 共通	180,000 円	C-3	10,000 円
			C-2	
		C-1		
等級の定義	等級	内容	担う役割	
	C-3	等級が上がるにつれ、より高い再現性と成果発揮が期待される	担う役割に違いは設けない	
	C-2			
	C-1			
参考：成果の定義				
<ul style="list-style-type: none"> ・ 成果とは、役割の遂行により実現され、企業価値向上に繋がるものを指します ・ 結果として生み出された「最終結果」だけでなく、「成果行動(期待される成果の実現に向けた具体的行動)」も成果に含まれます 				



項目	内容				
等級間進級	C-2 ランク へ進級	ランク相当	受験資格	進級審査方法	
		C-2 ランク相当に 到達	・ 本人が受験を希望している ・ 本給評価 (直近 3 回のうち A 評価以上を 1 回)	・ エントリーシート ・ 進級考課	
	C-3 ランク へ進級	C-2 ランク相当に 未到達	継続協議項目		
		C-3 ランク相当に 到達	・ 本人が受験を希望している ・ 本給評価 (直近 5 回のうち A 評価以上を 2 回)	・ エントリーシート ・ 進級考課	
	C-3 ランク へ進級	C-3 ランク相当に 未到達	継続協議項目		
		〈支給に関わるその他項目について〉 <ul style="list-style-type: none"> ・ 移行初年度となる 2023 年度から受験を開始します ・ 進級要件にある在籍年数について、これまでのステージ C 在籍期間を引継ぎカウントすることとします ・ 評価についても、過去の本給評価を引継ぎ、進級要件に該当しているのか判断します 〈進級スケジュールのイメージ〉 <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">2023 年 10 月 受験応募期間</td> <td style="width: 33%;">2023 年 11 月～12 月 進級考課</td> <td style="width: 33%;">2024 年 3 月 進級可否の発表</td> </tr> </table>			2023 年 10 月 受験応募期間
2023 年 10 月 受験応募期間	2023 年 11 月～12 月 進級考課	2024 年 3 月 進級可否の発表			

〈参考：ステージ B 人事賃金制度における等級間進級方法〉

	ランク相当	受験資格	進級審査方法
B-2 ランクへ進級	B-2 ランク相当に 到達	・ 本人が受験を希望している ・ 本給評価 (直近 3 回のうち A 評価以上を 1 回)	・ エントリーシート ・ 進級考課
	B-2 ランク相当に 未到達	・ 本人が受験を希望している ・ ステージ B 在籍 5 年以上経過(6 年目から受験可) ・ 本給評価 (直近 3 回のうち、最低 B 評価以上かつ A 評価を 2 回)	・ エントリーシート ・ 360 度評価
B-3 ランクへ進級	B-3 ランク相当に 到達	・ 本人が受験を希望している ・ 本給評価 (直近 5 回のうち A 評価以上を 2 回)	・ エントリーシート ・ 進級考課
	B-3 ランク相当に 未到達	・ 本人が受験を希望している ・ B-2 ランク在籍 5 年以上経過(6 年目から受験可) ・ 本給評価 (直近 5 回のうち、最低 B 評価以上かつ A 評価を 3 回(その内 2 回の連続取得))	・ エントリーシート ・ 360 度評価

役割給について

項目	内容		
役割給の水準	役割① 30,000 円	役割② 20,000 円	役割③ 10,000 円
昇格時の 役割給		現行制度	改定案
	昇格 1 年目	役割成果給：任命された役割成果給	役割給：任命された役割給

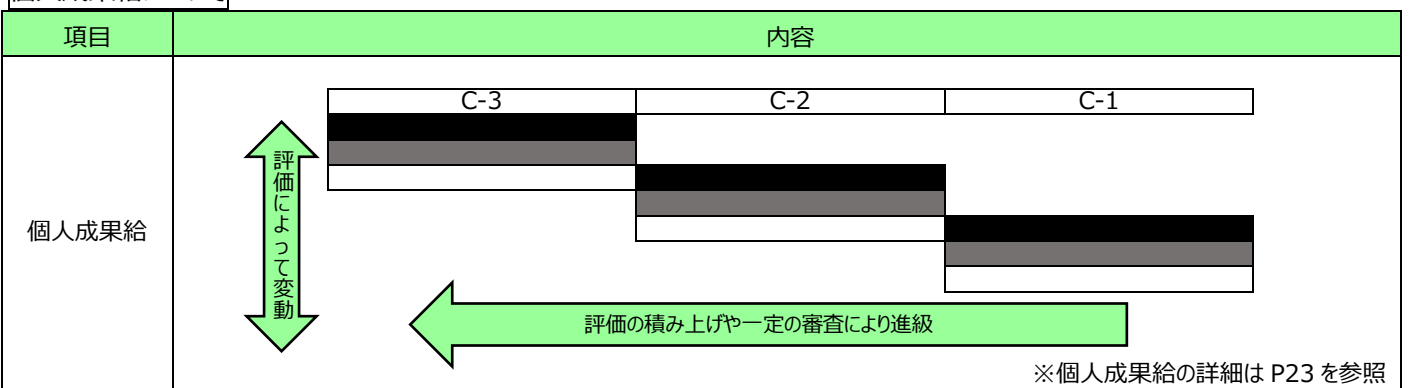


項目	内容		
その他対応		現行制度	改定案
	育児介護休職者	役割成果給変更なし	継続協議項目
	人事担当付休職者（傷病休職含む）		
	人事担当付出勤者（要保護含む）		
	要保護出勤者		
	〈退職〉有給休暇含む 30 日以上労務提供なし		
〈その他〉3 ヶ月以上労務提供なし			

〈参考：ステージ B 人事賃金制度におけるその他の対応〉

項目	改定案
育児介護休職者	役割変更なし
人事担当付休職者 （傷病休職含む）	役割給なし
人事担当付出勤者 （要保護勤務者含む）	役割⑤
要保護勤務者	
〈退職〉有給休暇含む 30 日以上労務提供なし	役割給の変更は行わない
〈その他〉3 ヶ月以上労務提供なし	役割給の変更は行わない

個人成果給について



昇給表	現行制度					制度改定後				
	ランクアップ表					ランクアップ表				
	レンジ/評価	S	A	B	C	レンジ/評価	S	A	B	C
最上位	0	0	0	-1	最上位	0	0	0	-2	
R1	2	1	0	-1	R1	4	2	1	-1	
R2	3	2	0	0	R2	6	4	2	0	
R3	3	2	1	0	R3	8	6	2	0	
R4	4	3	1	0						

進級時の 個人成果給 格付ルール	C-3	C-2	C-1

①	進級前の個人成果給 ランクが C-2 がない場合	C-2 の下限 ランクに格付
②	進級前の個人成果給 ランクが C-2 にある場合	C-2 の同一 ランクに格付
③	進級前の個人成果給 ランクが C-3 がない場合	C-3 の下限 ランクに格付
④	進級前の個人成果給 ランクが C-3 にある場合	C-3 の同一 ランクに格付



項目	内容			
格付け時および昇格時の個人成果給の算出方法	C-2	C-1	格付け時・昇格時の個人成果給 (本給合計 - 資格給 - みなし役割給)	
			①	
			②	
			③	
		①	格付け時・昇格時の本給が C-1 にない場合	C-2 の同一 ランクに格付
		②	格付け時・昇格時の本給が C-1 にある場合	C-1 の同一 ランクに格付
		③	昇格時の本給が C-1 にない場合	C-1 の下限 ランクに格付

	C-3	C-2	C-1
C-2 ランク相当			
C-3 ランク相当			
		C-3 ランク相当 228,000 円	
			C-2 ランク相当 191,000 円



〈個人成果給表〉

C-3	
ランク	金額
1	281,000
2	280,000
3	279,000
4	278,000
5	277,000
6	276,000
7	275,000
8	274,000
9	273,000
10	272,000
11	271,000
12	270,000
13	269,000
14	268,000
15	267,000
16	266,000
17	265,000
18	264,000
19	263,000
20	262,000
21	261,000
22	260,000
23	259,000
24	258,000
25	257,000
26	256,000
27	255,000
28	254,000
29	253,000
30	252,000
31	251,000
32	250,000
33	249,000
34	248,000
35	247,000
36	246,000
37	245,000
38	244,000
39	243,000
40	242,000
41	241,000
42	240,000
43	239,000
44	238,000
45	237,000
46	236,000
47	235,000
48	234,000
49	233,000
50	232,000
51	231,000
52	230,000
53	229,000
54	228,000

【昇給表】

レンジ/評価	S	A	B	C
最上位	0	0	0	-2
R1	4	2	1	-1
R2	6	4	2	0
R3	8	6	2	0

C-2	
ランク	金額
37	245,000
38	244,000
39	243,000
40	242,000
41	241,000
42	240,000
43	239,000
44	238,000
45	237,000
46	236,000
47	235,000
48	234,000
49	233,000
50	232,000
51	231,000
52	230,000
53	229,000
54	228,000
55	227,000
56	226,000
57	225,000
58	224,000
59	223,000
60	222,000
61	221,000
62	220,000
63	219,000
64	218,000
65	217,000
66	216,000
67	215,000
68	214,000
69	213,000
70	212,000
71	211,000
72	210,000
73	209,000
74	208,000
75	207,000
76	206,000
77	205,000
78	204,000
79	203,000
80	202,000
81	201,000
82	200,000
83	199,000
84	198,000
85	197,000
86	196,000
87	195,000
88	194,000
89	193,000
90	192,000
91	191,000

C-3 ランク相当
228,000 円

C-2 ランク相当
191,000 円

C-2	
ランク	金額
73	209,000
74	208,000
75	207,000
76	206,000
77	205,000
78	204,000
79	203,000
80	202,000
81	201,000
82	200,000
83	199,000
84	198,000
85	197,000
86	196,000
87	195,000
88	194,000
89	193,000
90	192,000
91	191,000
92	190,000
93	189,000
94	188,000
95	187,000
96	186,000
97	185,000
98	184,000
99	183,000
100	182,000
101	181,000
102	180,000
103	179,000
104	178,000
105	177,000
106	176,000
107	175,000
108	174,000
109	173,000
110	172,000
111	171,000
112	170,000
113	169,000
114	168,000
115	167,000
116	166,000
117	165,000
118	164,000
119	163,000
120	162,000
121	161,000
122	160,000
123	159,000
124	158,000
125	157,000
126	156,000
127	155,000
128	154,000
129	153,000



制度移行について

〈制度の移行方法とスケジュール〉

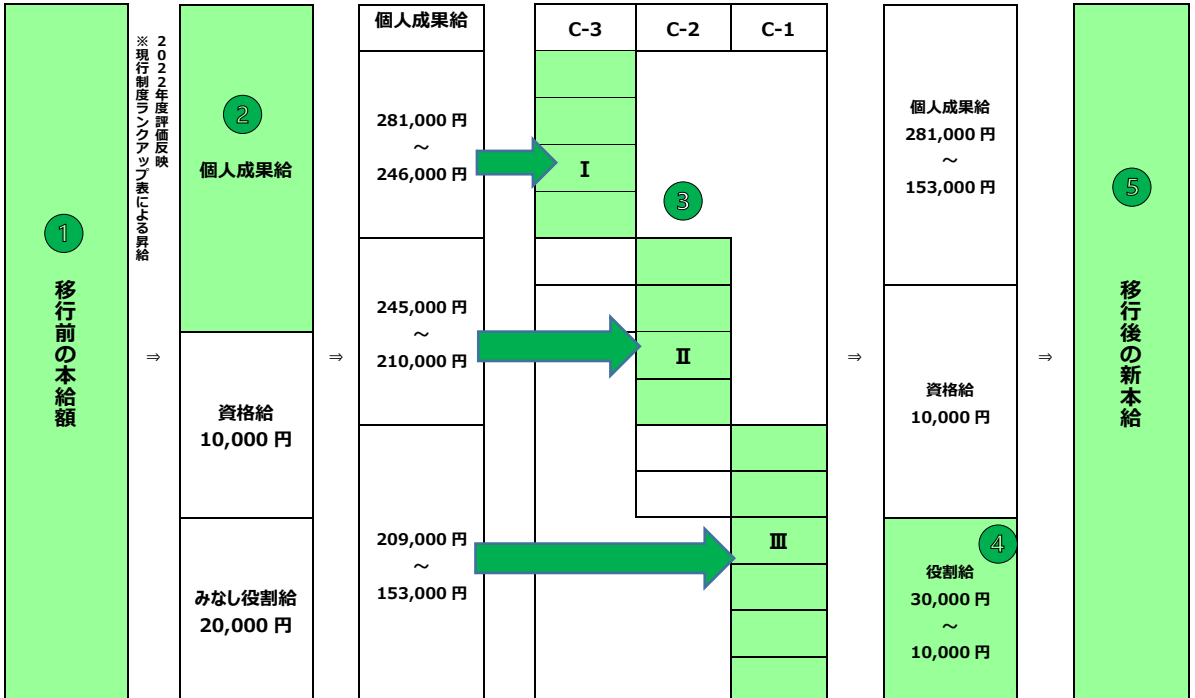
項目	方向性											
■ 移行スケジュール	本給 支給日		2023年					~	2024年			
			3/24	4/25	5/25	6/23	7/25		4/25	5/24	6/25	7/25
	本給 計算期間		2/16~ 3/15	3/16~ 4/15	4/16~ 5/15	5/16~ 6/15	6/16~ 7/15		3/16~ 4/15	4/16~ 5/15	5/16~ 6/15	6/16~ 7/15
	支給基準		2022年度役割成果給			2023年度役割成果給		2023年度役割給			2024年度役割給	
		資格給+役割成果給 (現行制度)					資格給+個人成果給+役割給 (新制度)					

■ 移行方法

ステップ	内容	
①	移行前の「基準本給額」の決定	・移行直前の本給額 (6/15 時点)
②	「個人成果給」の算出および決定	・2022年度本給評価にもとづき7月に反映すべき昇給額を加算 (現行制度ランクアップ表による昇給) ・移行前の「基準本給額」に2022年度評価反映を加えたうえで、「資格給」「みなし役割給」を差し引く ※スタッフ社員から社員に昇格した場合は、これまでの制度同様評価の反映は行いません ・「みなし役割給」は役割給②の金額とし、20,000円とする
③	「等級」の決定	・②で算出された「個人成果給」に基づき、I~IIIへ格付。等級の目的であるステップ感、中長期的なやりがい働きの観点から、個人成果給のランクが重複しているランクの場合は、下位等級に格付けすることとします ・下記表「I」⇒ 個人成果給が246,000円以上となった者はC-3へ格付 ・下記表「II」⇒ 個人成果給が210,000円~245,000円となった者はC-2へ格付 ・下記表「III」⇒ 個人成果給が209,000円以下となった者はC-1へ格付
④	新制度における「役割給」の決定	・2023年度の役割にもとづいた「役割給」の決定
⑤	新制度における本給の決定	・新本給 (資格給+個人成果給+役割給) の決定

制度移行の
全体イメージ

■ 移行イメージ ※上記移行方法の番号と連動しています



〈制度移行に伴う経過措置〉

項目	内容																		
経過措置の目的	本給の変動はメンバーの生活に与える影響が大きいことから、一定期間において一部の賃金を補填する																		
補填の詳細	補填期間	1年間（2023年7月支給給与～2024年6月支給給与）																	
	補填金額	移行に伴い減額となった全額																	
	その他	①補填期間中、定期昇給や役割の変動により本給が2022年6月支給給与以上となった場合は、その時点で補填を終了する ②賞与や時間外手当の算出においては、補填額を含めた金額にて算出する																	
経過措置のイメージ	<table border="1"> <tr> <th>〈現本給〉</th> <th>〈新本給〉</th> <th>賃金補填</th> </tr> <tr> <td>役割成果給</td> <td>個人成果給</td> <td rowspan="2">⇒</td> </tr> <tr> <td>資格給</td> <td>役割給</td> </tr> <tr> <td></td> <td>資格給</td> <td></td> </tr> </table>	〈現本給〉	〈新本給〉	賃金補填	役割成果給	個人成果給	⇒	資格給	役割給		資格給		<table border="1"> <tr> <td>ケース1</td> <td>現本給 250,000 円⇒新本給 255,000 円(+5,000 円の場合) 新本給が増額 5,000 円となるため賃金補填なし ⇒よって、新本給は 255,000 円</td> </tr> <tr> <td>ケース2</td> <td>現本給 250,000 円⇒新本給 250,000 円(±0 円の場合) 新本給が±0 円となるため賃金補填なし ⇒よって新本給は 250,000 円</td> </tr> <tr> <td>ケース3</td> <td>現本給 250,000 円⇒新本給 245,000 円(-5,000 円の場合) 新本給が-5,000 円となるため賃金補填あり ⇒よって新本給は 1 年間 250,000</td> </tr> </table>	ケース1	現本給 250,000 円⇒新本給 255,000 円(+5,000 円の場合) 新本給が増額 5,000 円となるため賃金補填なし ⇒よって、新本給は 255,000 円	ケース2	現本給 250,000 円⇒新本給 250,000 円(±0 円の場合) 新本給が±0 円となるため賃金補填なし ⇒よって新本給は 250,000 円	ケース3	現本給 250,000 円⇒新本給 245,000 円(-5,000 円の場合) 新本給が-5,000 円となるため賃金補填あり ⇒よって新本給は 1 年間 250,000
〈現本給〉	〈新本給〉	賃金補填																	
役割成果給	個人成果給	⇒																	
資格給	役割給																		
	資格給																		
ケース1	現本給 250,000 円⇒新本給 255,000 円(+5,000 円の場合) 新本給が増額 5,000 円となるため賃金補填なし ⇒よって、新本給は 255,000 円																		
ケース2	現本給 250,000 円⇒新本給 250,000 円(±0 円の場合) 新本給が±0 円となるため賃金補填なし ⇒よって新本給は 250,000 円																		
ケース3	現本給 250,000 円⇒新本給 245,000 円(-5,000 円の場合) 新本給が-5,000 円となるため賃金補填あり ⇒よって新本給は 1 年間 250,000																		

3. 評価フォーマット見直しの方向性

〈検討の方向性〉

- ・ 先行して人事賃金制度の改定を行っているステージ A・B と同様に、ステージ C の人事賃金制度改定に合わせ、評価フォーマットの見直しを検討します
- ・ 現在の評価フォーマットは、本給・賞与の目標設定とその反映先という点で、評価結果の根拠・納得性が得られにくいという課題があるため、それぞれの目標設定と評価の反映先を分離していく方向性です
- ・ 今回の人事賃金制度改定により、役割と成果（個人の積み上げ）が明確に分離されます。評価フォーマットの見直しにおいては、資格（ステージ）」としての「期待される行動」を、新たな賃金構成である個人成果給に反映させていく方向性です
※詳細は、P18『評価フォーマットの見直し』を参照

〈参考：現行の評価フォーマット〉

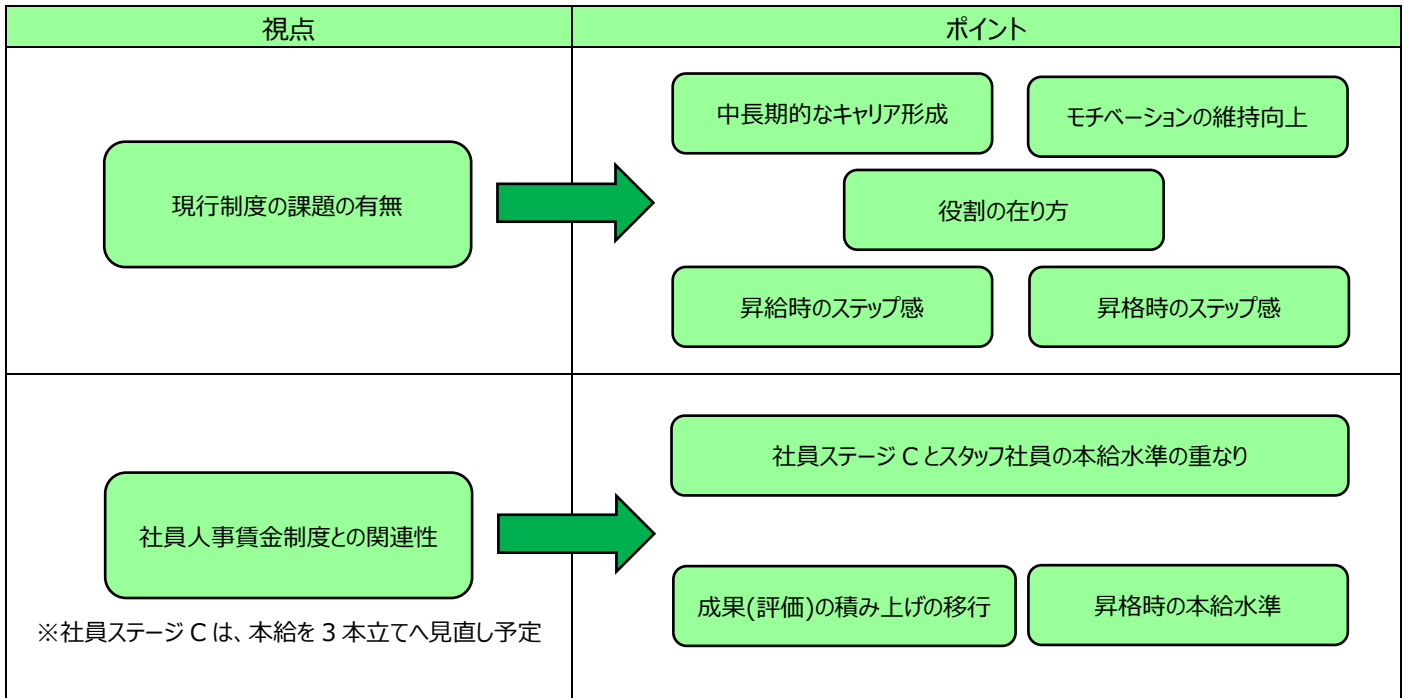
The image shows a screenshot of an evaluation form. The top section is titled 'I. 本給評価：共通成果行動+個別成果行動' (Basic Salary Evaluation: Common Achievement Actions + Individual Achievement Actions). It includes a table with columns for '具体的な行動目標' (Specific Action Objectives), '自己評価' (Self-Evaluation), '評価' (Evaluation), and 'ウェイト' (Weight). The table lists three categories of actions: 1) Challenge/Motivation, 2) Leadership/Teamwork, and 3) Role Execution. Each category has specific bullet points and a weight of 20%. A red box highlights the '本給評価' (Basic Salary Evaluation) section. Below this is the 'II. 賞与評価：計数目標+個別成果行動' (Bonus Evaluation: Quantitative Objectives + Individual Achievement Actions) section, which includes a table for '期中特記事項' (Mid-term Special Notes) and a summary table with columns for '計数目標(売上高)' (Quantitative Objectives (Sales)), '実績' (Actuals), '目標比' (Target Ratio), '評価' (Evaluation), and '期中特記事項'. A blue box highlights the '賞与評価' (Bonus Evaluation) section.



6. スタッフ社員 人事賃金制度の研究〔報告事項〕

対象雇用形態	スタッフ社員
目的と内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社員ステージ B においては、中長期的なやりがい・働きがいの維持向上や、役割変動による評価の積み上げがリセットされる課題解決を目的に賃金構成を 2 本立てから 3 本立てに見直し、社員ステージ C においても同様の見直しを検討しています ・ スタッフ社員の人事賃金制度についても、課題の有無や、社員登用時の賃金移行などの視点から現行制度を研究し、必要に応じて社員同様賃金構成を 2 本立てから 3 本立てに見直す検討を行います
スケジュール	2023 年 4 月～

1. 人事賃金制度を研究するポイント



2. 人事賃金制度を見直した場合のイメージ

現行		見直し行う場合のイメージ																			
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 5px;">評価によって変動</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <table border="1" style="font-size: small;"> <thead> <tr> <th colspan="2">〈基本給〉</th> </tr> <tr> <th>ランク</th> <th>金額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>255,000</td></tr> <tr><td>2</td><td>254,000</td></tr> <tr><td>3</td><td>253,000</td></tr> <tr><td>⋮</td><td>⋮</td></tr> <tr><td>98</td><td>158,000</td></tr> <tr><td>99</td><td>157,000</td></tr> <tr><td>100</td><td>156,000</td></tr> </tbody> </table> </div> </div>	〈基本給〉		ランク	金額	1	255,000	2	254,000	3	253,000	⋮	⋮	98	158,000	99	157,000	100	156,000	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 〈職務給〉 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 5px;"> 会社の任命により支給 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;"> 20,000 10,000 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 〈個人成果給〉 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 5px;"> 評価によって変動 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 〈資格給〉 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 5px;"> 共通 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 5px;"> 〈役割給〉 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 5px;"> 役割によって変動 </div>
〈基本給〉																					
ランク	金額																				
1	255,000																				
2	254,000																				
3	253,000																				
⋮	⋮																				
98	158,000																				
99	157,000																				
100	156,000																				
基本給と職務給の『2 本立て』		個人成果給・資格給・役割給の『3 本立て』																			



7. グループ共通ベースアップ算出式の見直し〔報告事項〕

対象雇用形態	社員・スタッフ社員
目的と内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現行のグループ共通ベースアップ算出式は、2020年度に合意した仕組みであり、2023年度春の交渉まで使用することになっています ・ 2024年度春の交渉より使用する算出式は、現行制度の継続や新たな算出式の導入など、複数の方向性をもって検討していきます
スケジュール	2023年4月～

1. 現行制度のメリットデメリット

メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公的指標である「物価」を対象にしており、労使交渉上の合理性・納得性が高い ⇒各社労使が通年協議に労力を費やすことができる（労使交渉の効率化） ・ グループの一体感醸成につながる
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「物価上昇分のみ」を対象に「グループ一律の適用」が原則となるため、各社の状況・事情を実質的には考慮しない ⇒業績の厳しい企業にとっては更なる業績悪化につながるリスクを包含している

2. 今後の確認事項（論点）

項目	内容（例）
2024年春の交渉以降の取扱い	現行ルールを基本継続する / 見直しを行う
算出ルールの対象要素	物価上昇のみ / その他の要素を含める など
各社労使ごとの対応	現行通り全社一律対応 / グループ等対応に一定の幅を持たせる など
ルールの適用年数	1年ごとの更新 / 3年間 / 5年間 など

〈参考：現行のグループ共通ベースアップ算出式〉

<p>＜ベア算出式＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 $\frac{〔「1月～10月までの物価上昇率合計」+「見做し物価上昇率(11月、12月分)」×2ヶ月〕}{12}$ ・ 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 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>物価上昇率</th> <th>係数</th> <th>基礎額 ×係数</th> <th>ベースアップ額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0%以下</td> <td>0</td> <td>0円</td> <td>0円</td> </tr> <tr> <td>0.1%</td> <td>0.001</td> <td>292円</td> <td>500円</td> </tr> <tr> <td>0.2%</td> <td>0.002</td> <td>584円</td> <td>500円</td> </tr> <tr> <td>0.3%</td> <td>0.003</td> <td>876円</td> <td>1,000円</td> </tr> <tr> <td>0.4%</td> <td>0.004</td> <td>1,168円</td> <td>1,000円</td> </tr> <tr> <td>0.5%以上</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1,000円</td> </tr> </tbody> </table>	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
	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																										
<p>【計算式を用いる場合の前提事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今回決定した制度の有効期間は3年間とする。（基礎額は変更しない） ・ 下記の大きな環境変化が生じた場合には、算出式の取扱いについて別途労使協議の上で対応する。 <ol style="list-style-type: none"> ①消費増税等、国の政策により物価が上昇した場合 ②想定外の大規模な物価上昇 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 																													



8. 契約職種の見直しの検討〔途中経過報告事項〕

対象雇用形態	フェロースタッフ・シニアフェロー
目的と内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仙台三越は、近年の商環境や企業業績を踏まえ組織体制を大きく変更し、マルチタスクなど効率的な働き方を推進しており、今後は専任として関わる業務が縮小することが想定されます。新卒者やアルバイトなど採用抑制を行っている中、今後は今まで以上に要員効率を上げ、生産性を高める働き方が必要な状況です ・ 昨年度は、これらの現状を踏まえ職種統合の必要性・目的を労使で確認し、制度として見直す上での課題の整理を行ってきました ・ 今年度は、整理してきた課題 1 つ 1 つをどのように解決していくのか、継続して協議を進めていきます
スケジュール	通年

1. 2022 年度春の交渉時点で確認した、職種統合の検討について

項目	内容		
職種統合の 検討	【職種統合の目的】		
	①今後想定される専任業務縮小への対応 ②全館オペレーションの最適化・効率化の推進		
	【職種統合の方向性】		
	職種	現行	方向性
	POS	統合 ⇒	接客・販売および POS 業務
	販売及び POS		
	販売及び付帯業務	統合 ⇒	接客・販売および付帯業務・営業支援
	営業支援		
	〈ポイント〉 ・ 職種統合の目的である、今後想定される専任業務の縮小や、全館オペレーションの最適化・効率化の推進向け、現在設定されている 4 つの職種を 2 つの職種へと統合することを検討していく方向性です		
職種統合の 検討に伴う課題	【項目】 ①現在各職種に在籍しているメンバーの対応 ②各職種の賃金構成の対応 ③均衡均等待遇への対応		

2. 今後の議論ポイント

課題	ポイント	
	項目	内容
現在各職種に在籍している メンバーの対応	時給	・ 職種統合は、業務の幅が広がることを考慮した、時給設定の在り方
	改定時期	・ 職種統合は、契約のし直しであることや、現在の組織運営上の早期課題解決を考慮した、改定時期（4 月もしくは 10 月を想定）
各職種の賃金構成の対応	採用賃金	・ 現在在籍しているメンバーの時給設定の在り方によっては、採用賃金の見直しが必要
均衡均等待遇への対応	各種人事賃金制度	・ 現在の働き方、職種統合後の働き方の想定を考慮し、各種人事賃金制度の導入の有無・違いを踏まえ、均衡均等待遇へ対応



9. ダイバーシティ&インクルージョンの推進〔報告事項〕

対象雇用形態	全雇用形態
目的と内容	<ul style="list-style-type: none"> 世の中では、グローバル化や顧客ニーズの多様化など、労働市場の変化に対応する為、ダイバーシティ経営に取り組む企業が増えています 三越伊勢丹グループにおいても、多様な人財の活躍の場を整備していくため、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に労使で取組みます 短中期的な視点を持ち、2022年度は人事諸制度の整備を中心に取組みを推進していきます
スケジュール	2023年4月～

1. 三越伊勢丹グループにおける、ダイバーシティ&インクルージョン^{※1}の考え方

あらゆるバックグラウンドを持つすべての従業員が心身ともに健康で、能力を發揮できる環境を整える

※1 ダイバーシティの直訳は『多様性』、インクルージョンの直訳は『包括・包含』であり、ビジネスシーンにおいては『多様な人材を受け入れ、その能力を發揮させる考え方』のことを指します

〈あらゆるバックグラウンド〉

	項目（一例）				
表層的	性別	年齢	国籍	障害の有無	性的・性自認 LGBTQ+
深層的	ライフイベント	ライフスタイル	キャリア	働き方	価値観

〈能力を發揮できる環境の整備〉・・・ 人事諸制度の整備 は、今年度の取組み

人事諸制度の整備	異動・配置 / 育成・研修	組織の文化・風土の醸成
----------	---------------	-------------

2. 2022年度の取組み内容（ライフワークバランスの実現）

〈三越伊勢丹グループにおける、ライフワークバランスの考え方〉

（ダイバーシティ&インクルージョンの実現に向けて）

働き方の選択肢の幅を拡大し、様々な従業員が“働きやすさ”を実感できる環境を整備することによって、ライフとワークの双方を充実させ、従業員一人ひとり、そして企業全体の生産性向上を目指す

〈現状の課題〉

項目	課題
両立支援制度の整備	<ul style="list-style-type: none"> 育児や介護を中心としたライフイベントと仕事の両立に対する様々な支援制度を整備しているが、なおワークライフコンフリクト^{※1}が原因で、大きな負荷が生じたり、やむを得ず退職せざるを得ないケースも残存 従業員の負荷を軽減して、モチベーションの向上につなげるだけでなく、豊富な経験やスキルを持つ人財の確保の面からも、制度の拡充が必要
短時間勤務制度の整備	<ul style="list-style-type: none"> 現行の「勤務時間の短縮」の方法は、『1日あたりの所定労働時間の短縮』のみであるが、導入を検討中の新単時間勤務制度では『所定労働日数の低減』を含めた内容を検討しており、各制度との整合性が必要

※1 ワークライフコンフリクトとは、子育てや介護・長時間労働等により、仕事と家庭のバランスが取れず、アンバランスな状態となっていること

〈2022年度の取組み項目と検討内容〉

項目	検討内容	備考
<ul style="list-style-type: none"> 両立支援制度の整備 ⇒ワークライフコンフリクトの解消 短時間勤務制度の整備 ⇒導入を検討中の、新短時間勤務制度との整合性を図る 	<ol style="list-style-type: none"> 短時間勤務制度の見直し 新短時間勤務制度の導入 新休職制度の導入 カムバック再雇用制度の導入 	②・④は、昨年度からの継続協議

〈検討にあたっての留意点〉

・ 上記のような制度の見直しや導入を行う上では、①社会的要請の状況 ②グループの課題 ③企業の要員配置 のバランスを考慮する必要がある



10. キャリア形成支援制度の研究〔報告事項〕

対象雇用形態	全雇用形態
目的と内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仙台三越においては、多様化する個人のニーズや中長期的なキャリア形成の一環として、2011 年度以降様々なキャリア形成支援制度を導入しています ・ 導入して以降、取り巻く環境や我々の働き方、個人のキャリア観、均衡均等待遇といった社会的背景が変化していることを踏まえ、現行制度の内容や導入状況の違いを研究し、必要に応じて制度の見直しを検討します
スケジュール	通年

1. 制度改定を検討するポイント

仙台三越の中期計画等に伴う
働き方の変化

個人のワークライフバランスや
キャリアに対する考え方の変化

均衡均等待遇への見つけ等
社会的な背景の変化

2. 雇用形態別キャリア形成支援制度の導入状況

雇用形態 制度	社員	スタッフ社員	シニアスタッフ	フェロースタッフ(有期)	フェロースタッフ(無期)	シニアフェロー(有期)	シニアフェロー(無期)	プロスタッフ(有期)	プロスタッフ(無期)	シニアプロスタッフ(有期)	シニアプロスタッフ(無期)
自己申告	●	●									
社内公募	●	●									
チャレンジ申告	●										
グループライフイベント転籍	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
グループ内出向者転籍	●	●	●		●	●	●		●	●	●
ネクストキャリア	●										
ライフイベント再雇用	●	●									

3. 直近のキャリア形成支援制度の利用状況

	2021 年度	2020 年度	2019 年度	合計
自己申告	社員・スタッフ社員・シニアスタッフ・フェロースタッフ・シニアフェローを対象に実施			
社内公募	0(募集 1 回)	0(募集 2 回)	募集なし	0
チャレンジ申告	0	0	0	0
グループライフイベント転籍	1	0	0	1
グループ内出向者転籍	0	0	0	0
ネクストキャリア	5	1	1	7
ライフイベント再雇用(申請して退社)	1	0	0	1

※自己申告制度については、制度のない雇用形態についても独自に実施しています



4. 各キャリア形成支援制度の概要

制度	概要
自己申告	個々人の働く上での業務や進路、異動希望や自己啓発、キャリアプランについての意見や意思を確認し、中長期的な人材の育成に活用する制度
社内公募	新規プロジェクトや業務拡大時などの人材ニーズをもとに、職務遂行に必要な能力、意欲のある人材を公募する求人型の制度
チャレンジ申告	希望する役割や業務内容に対して、自らを生かすことのできる経験・能力を具体的に申告できる求職型の公募制度
グループライフイベント転籍	ライフイベントの変化により国内の他の地域へ転居せざるを得ない場合において、その地域のグループ内他企業に雇用する制度
グループ内出向者転籍	個々人の志向に基づき、グループ内において能力や専門性を最大限発揮できる機会と場を提供することで、一人ひとりのキャリアの実現と生産性の向上を図ることを目的とした、本人の希望によりグループ内他企業で雇用する制度
ネクストキャリア	制度利用者に退職加算金を支給し、従業員個人のキャリア選択に対して支援を行う制度
ライフイベント再雇用	個人の生活と仕事の両立を可能とする多様な働き方の選択肢を増やすことを目的として、ライフイベントを事由に退職した者を再び雇用する制度



11. 均衡均等待遇の研究〔報告事項〕

対象雇用形態	スタッフ社員・フェロースタッフ・シニアフェロー
目的と内容	<ul style="list-style-type: none"> ・「働き方改革関連法案」が2020年4月に施行されて以降、仙台三越では『雇用形態間の従業員待遇』の整合性を図ることを目的に、これまで協議を行っています ・昨年度は、協議を行う前提となる雇用形態やステージごとの期待役割について議論し、これまで資格内で違いのなかった社員のほか、働く実態に即して一部雇用形態の期待役割の見直しを行いました ・今年度は、持ち越しとなっているスタッフ社員への扶養家族手当導入、フェロースタッフの職種統合の検討を踏まえ、協議を進めていきます
スケジュール	通年

1. 2022年度の実施の方向性

〈検討項目〉

項目	内容
スタッフ社員の人事賃金制度の見直し	・スタッフ社員への『扶養家族手当』導入について、コンプライアンス上の観点を持ちながら、継続して協議
フェロースタッフ・シニアフェローの人事賃金制度の見直し	・職種統合の検討を踏まえ、各種人事賃金制度の見直しを検討

〈参考：扶養家族手当の概要〉

項目	内容
支給対象	社員ステージC
支給金額	扶養家族一人につき、9,500円
対象扶養家族	所得税法上の扶養家族であり、以下のいずれかに該当するものを扶養家族手当の支給対象とする ① 満18歳に達する日以後の最初の3月31日までの間にある子 ② 重度障害（1・2級）のある者 ③ 障害のある子
上限人数	4人



12. 働く環境の整備〔報告事項〕

対象雇用形態	全雇用形態
目的と内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 昨年度は、メンバー一人ひとりが自ら考え行動できるよう、組合活動や会社の発信を通じたメンバーの知識・意識の向上に取り組んできました ・ 今年度は、組合や会社の活動を通じた知識・意識の向上は継続しつつ、特に適正な労働時間管理やハラスメント撲滅については、労使の取組みを明確にすることで、改善という着実な成果につながるよう取組みを進めていきます
スケジュール	通年

■ 働く環境の整備における項目

項目	<ol style="list-style-type: none"> ① 適正な労働時間管理 ② 総実労働時間短縮 ③ ハラスメント撲滅 ④ 面談環境の整備 ⑤ 店舗環境の整備
----	---

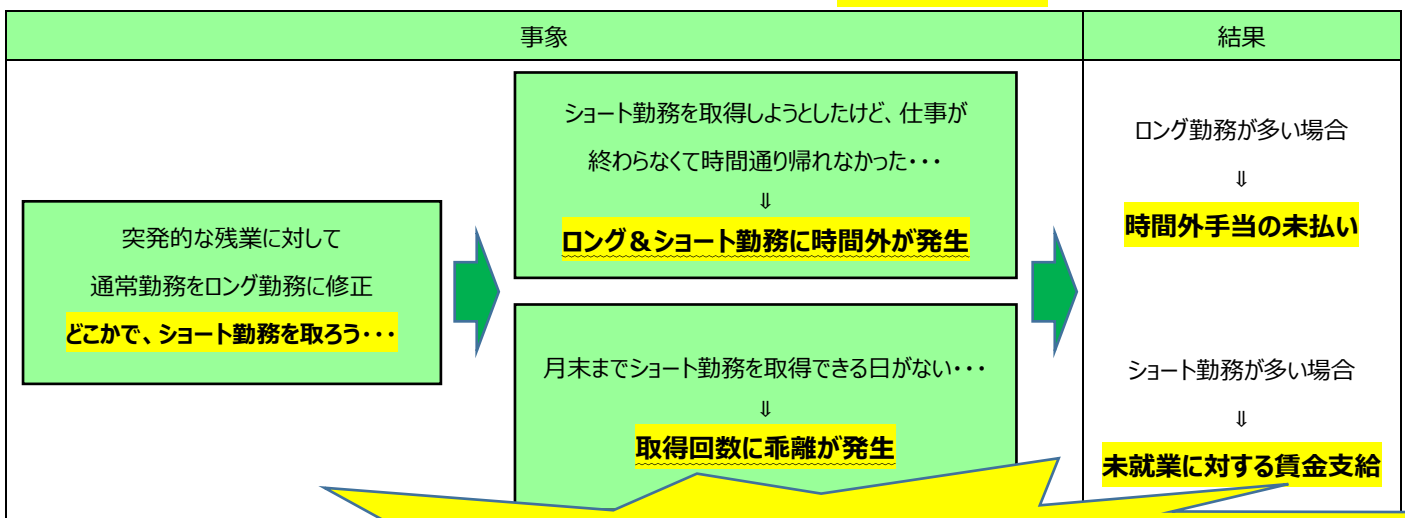
■ ① 適正な労働時間管理

【2021 年度における課題と、2022 年度の取組み】

2021 年度の課題	2022 年度の取組み
<ul style="list-style-type: none"> ・ 時差時間および PC 使用時差時間、休日の PC 使用実態が改善されていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上司（ステージ A・B）からのチェック機能の強化 ・ 適宜、経営会議内や役職者会議内で、実態およびルールを共有 ・ 組合機関会議でのヒアリングによる実態把握
<ul style="list-style-type: none"> ・ 自動時間外計上時間について、業務をすることのできる時間であると間違った認識がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の自動時間外計上時間の 15 分の短縮を検討 ・ 更衣時間のルール変更も踏まえ、適正な運用がなされているか、労使の打刻チェックを実施
<ul style="list-style-type: none"> ・ インターバル休憩時間について、事前協定の認識は高まっているものの、11 時間ギリギリの時間で該当となるケースが散見されており、メンバーの意識・知識の向上と定着が必要である 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総務発、時間管理マニュアルやポスターの掲示 ・ 時間管理 E-ラーニング(Forms テスト)の実施を検討 ・ 総務担当者から、原因と対応方法の個別確認および指導
<ul style="list-style-type: none"> ・ ロング&ショート勤務において、原則時間外勤務は行わないこととしているが、時間外勤務となるケースが散見される。また、月内のロングとショート勤務数に乖離が発生しており、「ロングが取得できても、ショートが取得できない」と、メンバーの声が増えている 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ショート勤務の分割取得化の検討 ・ 総務担当者から、原因と対応方法の個別確認および指導

【参考：ロング&ショート勤務で取得回数の乖離・時間外勤務となる事例】

前提：シフト作成時に、ロング&ショート勤務の取得を、**事前に計画していない**場合



コンプライアンス上、問題となります！！



■ ②総実労働時間短縮

【2021 年度における課題と、2022 年度への取組み】

2021 年度の課題	2022 年度への取組み
<ul style="list-style-type: none"> 時差時間が改善されていないことにより、時間外発生の実態が不透明な状況が一部にある 時間外が特定のメンバーに集中する傾向にあり、全社的なやめる業務の検討や業務の平準化が必要。「フルタイムにより、付帯業務を行っている」と、メンバーの声が増えている 	<ul style="list-style-type: none"> 上司（ステージ A・B）からのチェック機能の強化 適宜、経営会議内や役職者会議内で、実態およびルールを共有 総務発、時間管理マニュアルやポスターの掲示 組合機関会議でのヒアリングによる実態把握
<ul style="list-style-type: none"> 年次有給休暇の取得促進へ向け、上長・所属長が模範を示す必要があるが、実態として全体平均を下回る状況である 全館販売体制の強化の影響から、「連続休暇として有給休暇を使用しづらい」と、メンバーの声が増えている 半日有給休暇取得上限を超えての取得が発生 	<ul style="list-style-type: none"> 総務発、有給取得計画表の活用による、計画的な取得の促進 取得目標 70%の全員周知へ向け、労使双方からの発信を強化 組合機関会議でのヒアリングによる実態把握 取得状況の個別確認と取得促進の声掛け 半日有給休暇取得上限 5 日の拡大を検討

【参考：2021 年度時間外および時差時間の結果】 ※月給制社員の結果

1 か月の 1 人平均	2021 年度	2020 年度	前年差
時間外	3:39	3:21	0:18
時差時間	5:52	6:18	▲0:26

【参考：過去の総実労働時間の結果と 2022 年度の目標】

	年間総実労働時間	=	年間所定労働時間	-	有給休暇取得分	+	時間外勤務分
2020 年度実績	1,773 時間	=	1,847 時間	-	平均約 16 日	+	平均約 3.6 時間
2021 年度実績	1,755 時間	=	1,847 時間	-	平均約 18 日	+	平均約 3.6 時間
2022 年度目標	1,786 時間	=	1,847 時間	-	平均 18 日	+	平均 6.0 時間

【参考：2021 年度の有給休暇取得実績】

雇用形態	ステージ A		ステージ B		ステージ C		スタッフ社員	
	2021 年度	2020 年度	2021 年度	2020 年度	2021 年度	2020 年度	2021 年度	2020 年度
取得率	64%	54%	67%	67%	87%	74%	84%	80%
雇用形態	シニアスタッフ		シニアスタッフ(P)		プロスタッフ		フェロースタッフ	
	2021 年度	2020 年度	2021 年度	2020 年度	2021 年度	2020 年度	2021 年度	2020 年度
取得率	96%	99%	95%	85%	94%	86%	68%	64%
合計								
2021 年度								
83%								
2020 年度								
77%								

※有給休暇取得実績 = 有給休暇取得日数 ÷ 付与日数（新有給休暇）

※フェロースタッフは 10 月 11 日に付与されるため、2021 年 10 月 11 日～2022 年 7 月 10 日の実績を表示

※合計は、フェロースタッフを除く取得率を記載

【2022 年度有給休暇取得目標について】

取得目標	目標の意味
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 1 人平均 70%以上 </div> <p>※付与された日数に対し、『新有給・旧有給』関係なく取得した日数で計算。取得期間は、付与されてから 1 年間。 (月給制：2022 年 4 月 1 日～2023 年 3 月 31 日) (時給制：2021 年 10 月 11 日～2022 年 10 月 10 日)</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;"> 休暇取得による、従業員の心身の健康維持 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;"> ライフワークバランスの充実 = 企業の生産性向上 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 取得ができる環境 = 企業の魅力度向上 </div>



■③ハラスメント撲滅

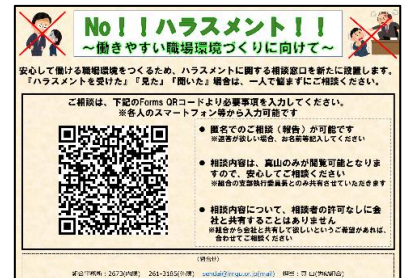
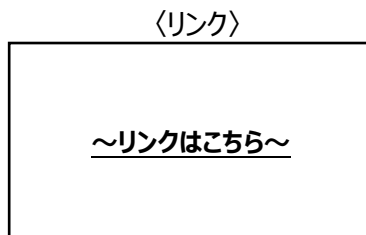
【2021 年度における課題と、2022 年度の取組み】

2021 年度の課題	2022 年度の取組み
・メンバー一人ひとりが常にハラスメントに対する意識を持つ必要があるが、労使の発信や教育が限定的であり、定期的な取組みが必要	・ハラスメント啓発ポスターの掲示を継続 ・グループ全体による E ラーニング実施および、その後の支部独自活用を検討 ・キザエモン設置のデジタルサイネージを通じた、教宣動画の配信 ・グループの『ハラスメント事案』や『カウンセリングルーム通信』やの発信 ・お買場の代表者である、組合役員への勉強会
・近年の働き方の変化やコロナ禍を背景に、メンバー同士の雑談を含めたコミュニケーションの量が減っている状況にある	・レクリエーションや VOICE など、組合活動を通じたコミュニケーションの機会を提供
・万が一発生してしまった場合の、安心して相談できる環境の整備が必要	・組合による、メンバーが『いつでも・どこでも』相談できる Forms リンクの掲示を継続

【三越伊勢丹グループの相談窓口】・・・ハラスメントを受けた方・気づいた方は下記窓口までご連絡ください

仙台三越支部	内線：875-2673 外線：022-261-3185 E-mail：sendai@imgu.or.jp
仙台三越総務	内線：875-2005 直通：022-261-8365
組合本部	内線：801-23-911 外線：03-5273-5165 E-mail：soudan@imgu.or.jp
三越伊勢丹グループホットライン	直通：03-5793-3221 E-mail：imhds@integrex.jp
カウンセリングルーム	内線：801-22-901 直通：050-3154-4057 E-mail：hotline@imhds.co.jp

【仙台三越支部独自の相談用 Forms】

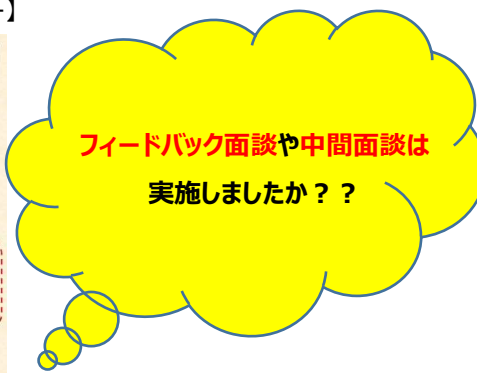
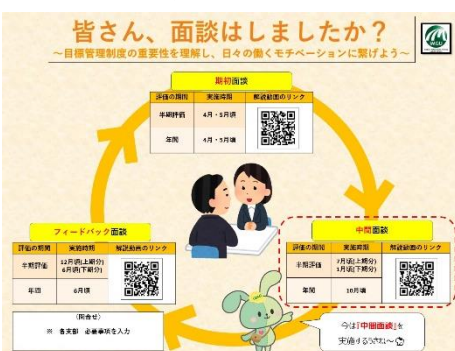


■④面談環境の整備

【2021 年度における課題と、2022 年度の取組み】

2021 年度の課題	2022 年度の取組み
・中間面談・フィードバック面談が実施されていない状況が改善されていない	・面談実施チェックシートの配布と活用の徹底 ・組合本部と連携して作成した動画・ポスターの発信 ・会社の組合チームズによる面談実施への働きかけ
・期初面談において、成果行動目標および計数目標がしっかり確認されていない状況が一部ある	・組合機関会議でのヒアリングによる実態把握 ・会社の評価者チームズにおいて、注意ポイントを発信
・評価者・被評価者それぞれにとって、貴重なコミュニケーションの場であることへの認識が低いと思われる	・面談以外の定期的なコミュニケーションとして、全館で 1on1 ミーティングの実施を検討

【組合本部と連携した面談に関するポスター】



■ ⑤店舗環境の整備

【2021 年度(2022 年度)における課題と、2022 年度の実施計画】

2021 年度(2022 年度)の課題	2022 年度の実施計画
<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員用休憩室において、コロナ禍による席の間引きが影響し、繁忙期によっては席不足が発生する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 県内の感染状況や、グループでの対応を踏まえ、休憩室の席の間引きなど、順次緩和できることがないか労使で確認
<ul style="list-style-type: none"> ・ 全国的な電力のひっ迫見状況を踏まえ、政府の要請に企業として応える必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社としての節電対策を実施 <ul style="list-style-type: none"> ⇒館内温度を 27℃から 28℃へ ⇒空調停止時間の繰上げ（上層階 19 時、食品 19 時半） ⇒各種休憩室の照明の消灯または部分消灯 等 ・ 組合機関会議において、他部門の実施計画を共有。好事例を全館へ波及させる



1 人ひとりの小さな取り組みは、大きな成果につながります！！ 日々、意識しながら働きましょう！！



Ⅲ. その他

【報告事項】



スケジュール〔報告事項〕

- ・ 今後は労使通年協議を推進するにあたり、以下のスケジュールにて進めて参ります

日程	項目	内容
8/4 木	支部執行委員会	限定メンバーズ VOICE 議案書（案）について審議決定します
8/17 水	本部執行委員会	通勤交通費（自家用車通勤）支給方法の見直しについて審議決定します
8/21 日	支部評議委員会	限定メンバーズ VOICE 議案書（案）について審議決定します
8/24 水～8/28 日	限定メンバーズ VOICE	労使通年協議について、共有・意見交換を行います
9/2 金	支部評議員会	通勤交通費（自家用車通勤）支給方法の見直しについて審議決定します
9/5 月	労使協議会	通勤交通費（自家用車通勤）支給方法の見直しについて、労使合意します
適宜	限定メンバーズ VOICE テーマ別 VOICE	制度の細部に関する意見交換を行います
2 月	春の交渉メンバーズ VOICE	労使通年協議の最終的な方向性について共有・意見交換を行います
随時	ご意見・ご質問受付	ご意見・ご質問をメールや Forms から受付けております

お問い合わせ〔報告事項〕

- ・ 議案書の内容や日頃の組合活動について、ご意見・ご質問がございましたら Forms から送信していただくか、下記連絡先までご連絡ください
- ・ 資料につきましては「**社外秘**」となりますので、取扱いには十分ご注意願います

問い合わせ先 (担当：真山)	内線	875-2673
	外線	022-261-3185
三越伊勢丹グループ労働組合 HP ※ログイン方法 ID：54 から始まる 10 桁の社員コード パス：im	QRコード	
	リンク ※クリックすると HP へ移動します	～リンクはこちら～
メンバーズ VOICE ご意見・ご質問 Forms	QRコード	
	リンク ※クリックすると Forms へ移動します	～リンクはこちら～
組合員いつでも・どこでも ご意見・ご質問 Forms	QRコード	
	リンク ※クリックすると Forms へ移動します	～リンクはこちら～





Isetan Mitsukoshi Group
Labor Union