

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10期 2022年11月  
中間VOICE議案書（案）

**社外秘**



- ◆【議案書配布対象】社員（非組合員含む）・メイト社員・フェロー社員・エルダースタッフ・スペシャリティスタッフ
- ◆ 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：生年月日

三越伊勢丹グループ労働組合  
・共済会LINE@



# 三越伊勢丹システム・ソリューションズ支部 支部大会議事日程

- |  |                   |
|--|-------------------|
| 1. 議長団選出   | 支部書記長             |
| 2. 書記任命  | 支部大会議長            |
| 3. 開会宣言  | 支部大会議長            |
| 4. 議事運営委員選出                                      | 支部大会議長            |
| 5. 成立確認 資格審査報告                                   | 支部大会議事運営委員長       |
| 6. 議事日程発表・承認                                     | 支部大会議事運営委員長       |
| 7. 議題開会宣言  | 支部大会議長            |
| 第一号議案  |                   |
| I. 2022年12月賞与について 対象：社員、メイト社員、SS、エルダースタッフ 審議決定事項 |                   |
| 8. 議事終了宣言  |                   |
| 9. 支部執行委員長挨拶                                     | 支部大会議長            |
| 10. 閉会宣言   | 支部執行委員長<br>支部大会議長 |

日程：2022年11月09日（火）14:00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

# 目次

1. IMSを取り巻く環境 **報告事項**
2. 2022年12月度 賞与要求（案） **審議決定事項**
  1. 要求と考え方
  2. 2022年12月度 社員 賞与要求（案）
  3. 2022年12月度 メイト社員 賞与要求（案）
  4. 2022年12月度 スペシャリティスタッフI 賞与要求（案）
  5. 2022年12月度 エルダースタッフ（EⅠ・EⅡ） 賞与要求（案）
  6. 2022年12月度 エルダースタッフⅢ 賞与要求（案）
  7. 2022年12月度 エルダースタッフⅣ 賞与要求（案）
3. 労使通年協議事項について **報告事項**
  - <人事賃金制度関連>
    1. 社員ロールレベル認定制度・運用の検討
    2. 全国採用について
    3. 60歳以降の制度に関する検討
    4. ステージA・Bの評価フォーマットのグループ共通化
    5. 次年度以降のグループ共通ベースアップ算出式について
    6. 社員賞与評価期間について
  - <働く環境の整備>
    1. 風土改革
    2. 労働時間管理（業務改革を含む）
    3. ハラスメント撲滅
4. IMS支部 第10期運動方針 **報告事項**

# 1. IMSを取り巻く環境

---

三越伊勢丹グループの状況

IT業界の状況

IMSの状況

組合の考え方

# 三越伊勢丹グループの状況

## 1. 三越伊勢丹グループの決算状況

ポイント

○この章では、三越伊勢丹グループおよび(株)三越伊勢丹の2021年度実績及び2022年度第1四半期決算の状況と、直近での売上・利益の状況を確認します。

- 昨年度は全体売上は予測に及ばなかったものの、構造改革が進み営業利益が当初の予測を上回りました。
- 本年度第1四半期は基幹店が全体売上を牽引したことなどで、期初より営業利益を30億円上方修正しました。
- 百貨店業は本年度黒字への回復予測ですが、支店や地域店の売上は依然厳しい状況が続いています。

### 1) 三越伊勢丹グループの業績 ※IR情報より引用

資料1

■三越伊勢丹HDS 2021年度結果と2022年度計画

単位:億円 端数切捨て	2021年度結果			2022年度計画(5月発表)			2022年 第1四半期実績		
	※実績	前年比	前年差	予測	前年比	前年差	実績	前年比	前年差
売上	9,121	111.8%	+961	10,500	115.1%	+1,378	2,428	123.7%	+465
売上総利益	2,436	107.1%	+161	2,780	114.1%	+343	621	124.0%	+120
販売管理費	※ 2,377	95.7%	-107	2,640	111.0%	+262	581	103.7%	+20
営業利益	59	-	+269	140	235.7%	+80	39	-	+99
当期純利益	123	-	+534	170	137.8%	+46	56	-	+143

単位:億円 端数切捨て	2022年度計画(8月発表)		
	予測	前年比	5月計画差
売上	10,500	115.1%	-
売上総利益	2,790	114.5%	+10
販売管理費	2,620	110.2%	-20
営業利益	※ 170	286.2%	+30
当期純利益	190	154.0%	+20

※21年度結果は1月発表の修正予想に対し売上高は-109億円。一方で販売管理費などの経費削減が進み営業利益は+29億円。

※22年の当期純利益には株式会社エムアイフードスタイルの株式再取得に伴う特別利益(段階取得に係る差益)約39億円を計上予定

# 三越伊勢丹グループの状況

## ■三越伊勢丹HDSと他社比較(2021年実績) ①

資料2

2021年度 金額単位:億円	三越伊勢丹グループ					2021年度 金額単位:億円	高島屋グループ					2021年度 金額単位:億円	Jフロントリテイリング				
	売上			営業利益			売上			営業利益			売上			営業利益	
	金額	シェア	前年比	金額	前年比		金額	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	8,617	94.5%	114.6%	-63	-	百貨店業	6,573	86.4%	113.4%	-65	-	百貨店業	5,558	63.5%	116.5%	-45	-
金融業	329	3.6%	101.2%	60	136.4%	金融業	201	2.6%	102.9%	43	101.6%	決済・金融業	145	1.7%	126.6%	19	367.8%
不動産業	180	2.0%	63.7%	55	102.6%	商業開発業	518	6.8%	108.6%	72	124.1%	デベロッパー事業	537	6.1%	105.9%	47	137.7%
その他	531	5.8%	83.4%	4	-	建装事業	179	2.4%	90.0%	-5	-	SC事業	2,191	25.0%	111.9%	20	-
計	9,121		111.8%	59		計	7,611		111.8%	41		計	8,752		113.8%	93	
	営業利益率			0.6%			営業利益率			0.5%			営業利益率			1.1%	

## ■三越伊勢丹HDS セグメント別 2021年度結果と2022年度予想

資料3

2021年度結果 単位:億円	② 百貨店業			③ クレジット・金融・友の会業			④ 不動産業			⑤ その他		
	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差
売上	8,617	114.6%	+1,095	329	101.2%	+4	180	63.7%	-102	531	83.4%	-105
営業利益	-63	-	+239	60	136.4%	+16	55	102.6%	+1	4	-	+10

2022年度(予想) 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	前年差	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差
売上	9,600	111.4%	+982	340	103.2%	+10	240	132.8%	+59	860	161.9%	+328
営業利益	40	-	+103	50	82.4%	-9	46	82.4%	-9	5	108.2%	+0

①各社ともに構造改革が進んだことと売上の回復で2021年度は黒字へ転換。また22年は百貨店業も各社とも黒字へ転換の予測を発表。

三越伊勢丹グループは第1四半期時に22年度の営業利益を上方修正で発表。

②百貨店業は回復傾向ではあるが地域店に関しては苦戦が続く。本年度も一部を除き依然赤字予測。基幹店が百貨店業の利益を牽引。

③消費活動が活発化し、クレジットカード取扱高がコロナ前の水準近くまで回復。特に、旅行や飲食領域での利用が伸長し、百貨店外でのクレジットカード取扱高については前年実績に対し大きく伸長。今後は、決済データを活用した販促アプローチや、百貨店カードのラインナップと付帯サービスの強化、「連邦戦略」による外部企業とのアライアンス推進による会員基盤拡大に取り組む

④不動産業では、21年度は保有物件における賃料収入が安定的に推移。IMPDでは、建装・デザイン事業において、コロナ禍で2022年3月期の完工物件は減少したが、グループ内における店舗リモデル工事の請負や、売上原価の圧縮に努めた結果、営業黒字となった。

⑤百貨店以外のセグメントは基本的には計画通りに推移。2022年度は株式を再取得したIMFSの売上・利益を計上した予測。

# 三越伊勢丹グループの状況

## ■国内百貨店地域事業会社 結果

資料 4

2021年度結果 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	46,546	106.9%	2,993	-2201	356
(株)函館丸井今井	5,820	97.7%	-137	-44	-21
(株)仙台三越	25,542	105.0%	1,215	-649	220
(株)名古屋三越	55,571	106.6%	3,462	-1151	355
(株)静岡伊勢丹	15,434	106.8%	977	-51	187
(株)新潟三越伊勢丹	34,405	109.3%	2,932	500	180
(株)広島三越	11,121	95.6%	-512	-832	-55
(株)高松三越	20,530	112.4%	2,260	16	308
(株)松山三越 ※	5,009	82.8%	-1,038	-765	487
(株)岩田屋三越	95,993	113.7%	11,579	658	1979

2022年第1四半期 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	11,827	126.2%	+2,457	-487	+362
(株)函館丸井今井	1,369	104.3%	+56	-5	+21
(株)仙台三越	6,298	109.8%	+559	-135	+182
(株)名古屋三越	13,474	105.4%	+695	-281	+306
(株)静岡伊勢丹	3,829	103.5%	+130	-33	+90
(株)新潟三越伊勢丹	8,127	104.0%	+314	-3	+70
(株)広島三越	2,704	107.5%	+189	-212	+50
(株)高松三越	5,070	116.0%	+700	3	+136
(株)松山三越	1,245	132.2%	+303	-139	+90
(株)岩田屋三越	25,004	122.5%	+4,600	324	+862

※2021年10月、松山三越が、新たなコンテンツの拡充やリモートショッピングなどを提供するデジタルサロンを設置した、百貨店とテナントショップのハイブリッド店舗としてリニューアルオープン

# 三越伊勢丹グループの状況

## 2) 三越伊勢丹の業績

■(株)三越伊勢丹 2021年度結果と2022年第1四半期結果

2

単位:億円 端数切捨て	2021年度結果			2022年度計画(5月発表)			2022年第1四半期		
	実績	前年比	前年差	予測	前年比	前年差	実績	前年比	前年差
売上	4,871	119.2%	+784	5,555	114.0%	+683	1,363	135.8%	+359
売上総利益	1,234	111.4%	+126	1,400	113.4%	+165	328	136.8%	+88
販売管理費	1,366	99.2%	-11	1,478	108.2%	+111	330	105.1%	+15
営業利益	28	-	+178	60	209.5%	+31	39	-	+73
純利益	101	-	+239	63	62.0%	-38	39	-	+89

※2021年4月25日～5月18日は緊急事態宣言に伴い首都圏店舗は生活必需品のみ短刻営業。また生活必需品を除き休業。

※2021年5月19日～30日は一部休業。  
※2021年6月1日～平日は通常営業、休日是一部休業(豪奢品)とし、21日より全館通常営業

※上記の期間、浦和店のみ平常営業

資料5

■(株)三越伊勢丹 2022年度4月～8月上実績

資料7

	売上高(百万)	前年比	予算比
新宿本店(MD 00-89)	102,597	144.3%	113.5%
日本橋本店(MD 00-89)	48,332	131.2%	102.9%
両本店計	150,929	139.9%	109.9%
銀座店	27,515	143.8%	99.2%
立川店	11,529	117.7%	85.0%
浦和店	14,050	107.0%	95.1%
支店計	53,094	126.2%	94.7%
新宿店 スペシャルリストア営業部	830	129.2%	104.0%
日本橋店 サテライト営業部	3,045	104.1%	102.0%
外商統括部計	13,065	134.2%	109.1%
三越伊勢丹計(営業本部計 ※除く リーシング)	228,128	134.2%	105.3%

①21年11月に新たな中期経営計画を策定。初年度となる本年度を、「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年として位置づけ、従来の百貨店事業モデルからの変革と早期業績回復に向けた取り組みを推進。長期に目指す姿「お客さまの暮らしを豊かにする、“特別な”百貨店を中核とした小売グループ」の実現に向けて「再生」「展開」「結実」への3つのフェーズで戦略を推進。

②三越伊勢丹は第1四半期の予算達成。地域は一部を除き全体として若干計画に未達。海外は中国でコロナの影響で売上は下振れたものの、営業利益は計画達成。また、成都伊勢丹は本年12月末に営業終了予定。

・本年度は構造改革にて2022年6月にイセタンサローネ メンズと2022年8月に伊勢丹アイ・プラザ東浦和の営業を終了。

③「高感度上質戦略」では、顧客接点のさらなる拡充とネットワーク拠点の確立に向け、三越徳島店、三越豊田店が4月にオープン。ゴールデンウィークや中元期のギフト需要等を取り込み、新規顧客を獲得。今後は、デジタルサロン等を活用し、さらなる拠点ネットワークの拡充を目指す。

④「(個人)外商の改革」では、21年度下期に外商バイヤーを設置し、セールスとの連携で個客の要望を感動的に解決・提案する等、ダイレクトマーケティングを両本店で着手。また、AIによるデータ分析を加えた新セールスネットワーク構築を推進し、顧客の幅広いニーズを的確に把握し、提案力を向上させたことで、客数、客単価が伸長したことに加え、百貨店外MD売上が拡大し、個人外商総扱い売上高は前年実績及び計画とも上回って推移。22年度は取り組みを深化させるため、両本店の個人外商組織と法人外商組織を統合した「外商統括部」を新設。

⑤「個客とつながるCRM戦略」では、EMアイアプリ会員及びデジタル会員の獲得拡大に向けた施策を強化したことで、識別顧客数、識別顧客売上高ともに堅調に推移。

⑥「連邦戦略」では、法人外商グループとグループ関係会社を中心とした連邦外販の体制強化により、BtoB外販実績は計画通りに推移。新規法人取組先の開拓に向けて各部門責任者によるトップセールスを進め、引続き外販受注の拡大を図る。

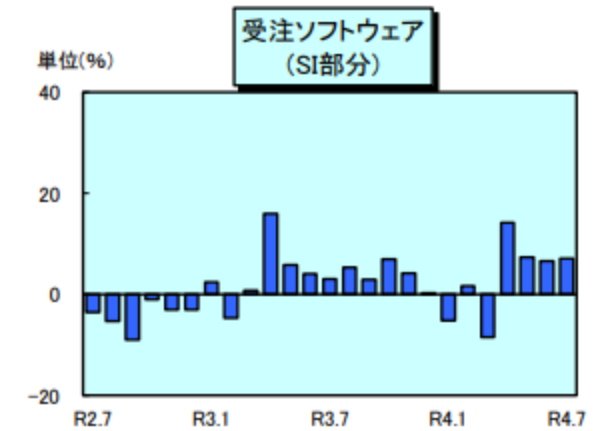
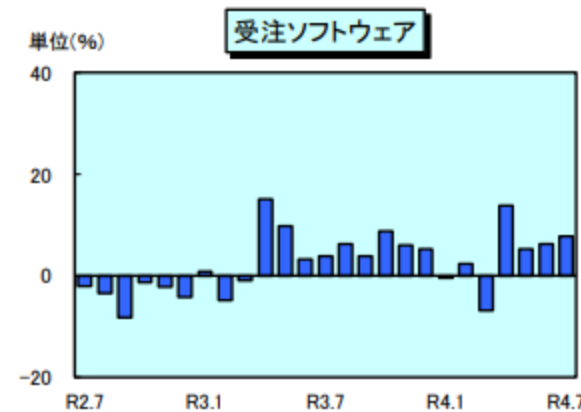
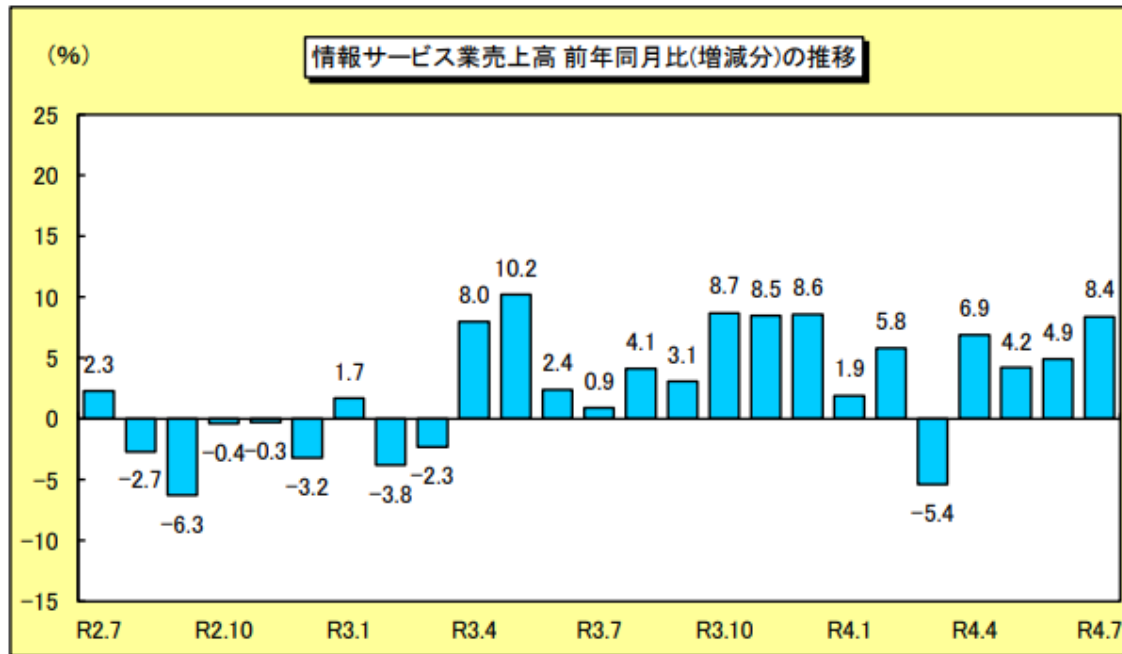
⑦収支構造改革では、国内グループ各社へ取り組みの範囲を拡大し、売上の変動にも柔軟に対応できるように収益の進捗管理、対応策を強化することで、機動性の高い利益コントロールを進める。

⑧伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店では、外商顧客やEMアイカード上位利用顧客による売上が牽引し、ラグジュアリーブランド、宝飾、時計等の高額品アイテムの売上が好調に推移。また、伊勢丹新宿本店では、4月の売上高が、三越伊勢丹の統合後最高となる等、回復基調が鮮明となった。一方で支店の売上については予算に対して依然苦戦が続いている。

# IT業界の状況

- 情報サービス業界全体の売上は2022年3月に前年同月比が一度落ち込んだものの、上昇傾向が継続しています。
- 業務別に目を向けると、企業の投資が中心となる受注ソフトウェアは全体の傾向と大きな差異の無い上昇傾向と言えます。
- 雇用状況については、引き続き人材の不足感が継続しています。

## 2022年7月時点における情報サービス業界全体の売上の推移

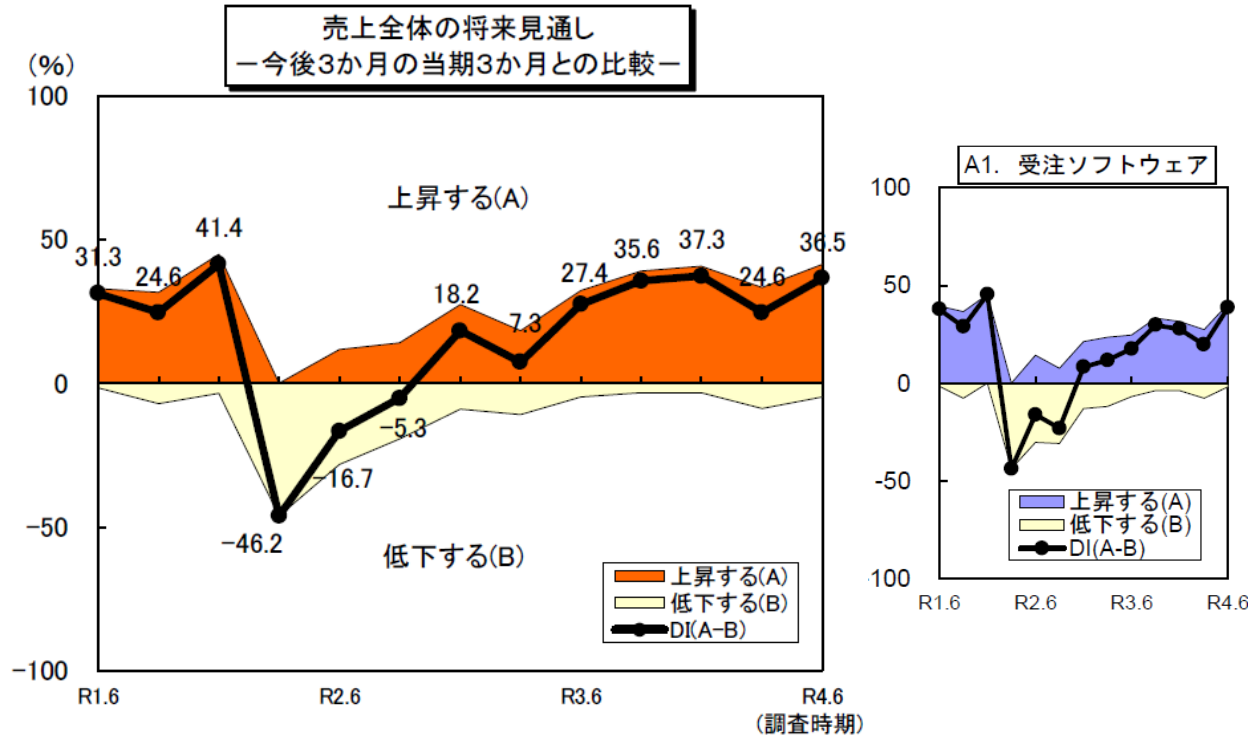


特定サービス産業動態統計 (月報)・情報サービス業

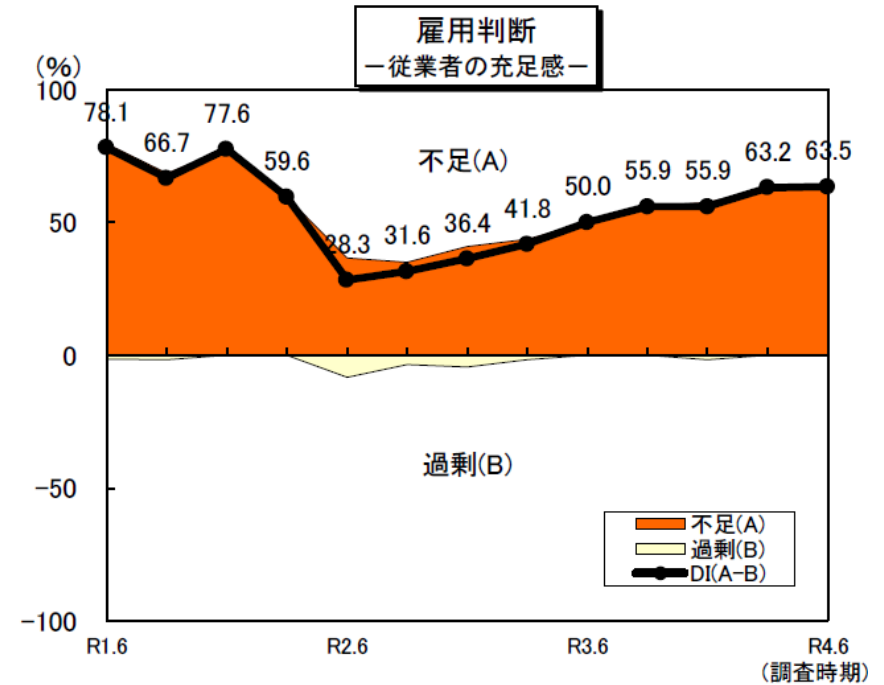
[https://www.jisa.or.jp/it\\_info/statistics/tabid/769/Default.aspx](https://www.jisa.or.jp/it_info/statistics/tabid/769/Default.aspx)

# IT業界の状況

## 2022年7月時点における情報サービス業界の売上の将来見通し



## 情報サービス業界における雇用状況



特定サービス産業動態統計（月報）・情報サービス業

[https://www.jisa.or.jp/it\\_info/statistics/tabid/769/Default.aspx](https://www.jisa.or.jp/it_info/statistics/tabid/769/Default.aspx)

# IMSの状況

- 2022年度は2021年度と同様に、IMS中期経営計画においては将来の飛躍に向けて力を溜める時期であり、大きな営業利益が出ない計画です。その認識のうえで、8月時点の予算・実績については計画通り進捗していることを確認しています。
- 2024年までの戦略の方向性は昨年と変わらないものの、今年度は「システムの安定化・安全運行/保守運用効率化・生産性向上」を重点ポイントとして戦略の中心に据えています。アクションプランの進捗については8月の経営方針説明会において計画通りであることの説明がなされており、直近の労使の協議の場においても概ね計画通りであることの確認を行っています。

## IMSの予算・業績（8月時点）

単位:億円 端数切捨て	2021年度結果			2022年度計画（8月発表）			2022年度8月時点累積	
	実績	前年比	前年差	予測	前年比	前年差	予算	実績 ※
売上計	125.7	86%	-20.5	130	103%	4.3	50.7	50.6
売上原価	119.3	88%	-16.6	124.8	105%	5.5	52.1	52.0
販売管理費	3.7	64%	-2.1	4.8	130%	1.1	2.0	2.1
営業利益	2.6	58%	-1.9	0.4	15%	-2.2	-3.5	-3.4

※参考値

### 2024年までの戦略概要

- ICTプラットフォームサービスを活用した事業拡大
- デジタルチャネル・デジタルサービスの開発
  - ICT構造改革
    - システムモダナイズ
    - 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
  - 新BtoB事業の開発と拡大

### 2022年度アクションプラン概要

- システムの安定化・安全運行
- システムモダナイズ  
(保守運用効率・生産性向上)
- 収支構造改革  
(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
- 新BtoB事業の開発と拡大

重点  
ポイント

# 組合の考え方

## 事業環境についての考え方

- 前年度までのコロナウイルス感染症流行については完全に収束したとは言えない状況ではあるものの、国内における消費行動への制限は一定程度緩和されており、その傾向が業績の一定程度の回復として表れています。
- グループとしては引き続き再生フェーズの計画上にあり、IMSも、この不確実性の高い状況を生き抜き将来飛躍するために着々と準備を進めているという状況です。

## 現在の組合の取り組みと、環境を踏まえた労使通年協議への考え方

- 社員人事賃金制度の改善にむけた対応とともに、多様な働き方の更なる推進にむけ、引き続きあるべき制度構築と課題解決にむけた労使の議論をすすめていきます。
- まず第一に人事賃金制度の改善については、引き続きロールレベル認定制度の運用上の課題への対応を、一人ひとりの目指す方向と会社の方向性がマッチする状態を目指し、おこなっていきます。
- また、多様な働き方の推進については、限定的に地域在住者の雇用をスタートし、制度の検証と今後の拡大に向けた検討をおこないます。
- また、働く環境の整備については、職場委員会などの活動を通しメンバーの声を広く集めながら、コミュニケーション上の課題への対応や総実労働時間の短縮にむけた対応をおこないます。
- さらに、グループ・IMSが置かれる状況に応じた賞与交渉をおこなっていきます。
- 労働組合は第10期運動方針のテーマである、「働きやすさの向上」と「働き続けたい職場の実現」にむけて活動を続けます。IMSが社会やグループの状況をうけて変革にむかうなか、私たちひとりひとりがより前を向いて業務に取り組むことができるよう、共に考え議論しよりよい職場としていきましょう。

## 審議決定事項

対象雇用形態
社員
メイト
SS
エルダー

## 2. 2022年12月度 賞与要求 (案)

---

### 要求と考え方

2022年12月度 社員 賞与要求 (案)

2022年12月度 メイト社員 賞与要求 (案)

2022年12月度 スペシャリティスタッフ I 賞与要求 (案)

2022年12月度 エルダースタッフ (E I・E II) 賞与要求 (案)

2022年12月度 エルダースタッフ III 賞与要求 (案)

2022年12月度 エルダースタッフ IV 賞与要求 (案)

# 2022年12月度 賞与要求について

## 1. 要求と考え方

### <ポイント>

- ・2022年12月度・6月度は、IMSの業績とグループの連結業績を踏まえ、都度、要求をおこないます。
- ・2022年度12月度賞与は、支給表と同等の水準を要求します。

・ 社会経済環境については、ウクライナ情勢やコロナウイルス感染症流行など、引き続きマイナス要因があるものの、外国人旅行客の受け入れが全面的に見直され、インバウンド需要の回復が見込める等、好転要因も出てきています。また、グループ業績については、HDS連結営業利益は1Q終了時点で39億円と、当初計画の140億円達成にむけては堅調に推移しました。8月には百貨店の収支構造改革をさらに推進する結果、営業利益目標が170億円に上方修正されました。引き続き、足元の構造改革を進めつつも業績の回復が見えてきた状況です。

・ IMS支部では、2021年12月度・6月度賞与については過去類をみない業績の悪化に伴う3期連続の赤字の回避のため、「企業の存続」「雇用の確保」を主眼に据えた交渉をおこなってきました。

・ 2022年度の賞与交渉においては、各種業績指標が改善基調ではあるものの、引き続き不透明な状況であることから、昨年度と同様に、通常とは異なるスキームで進めています。そのため、主にHDS連結営業利益とIMS営業利益を中心に業績評価をおこない、賞与交渉を進めてきました。

・ IMS労使間での賞与交渉の結果、2022年度12月賞与については、不透明性がある中で予断を許さない状況ではあるものの、グループ業績が回復基調であることやIMS業績が計画通りであること等の状況を総合的に勘案し、支給表と同等の水準の要求をおこなうこととします。

# 2022年12月度 賞与要求について

## <参考> 本来の賞与交渉の進め方

- 年度ごとに、賞与支給がある全雇用形態を対象に「（2021年度春の交渉において労使合意をおこなった）ベースとなる支給表」および「業績評価指標」を確認したうえで、上期・下期それぞれの賞与支給のタイミングにおいて「業績評価指標」の見通しを基に労使交渉を行います。

## <参考> 2021年度における業績評価指標

### ●HDS連結営業利益

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

### ●IMSの自社の営業利益

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

### ●IMSのアクションプランの進捗度

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

- 2022年度は、前のページに記載のある通り、環境を踏まえ通常とは異なるスキームで交渉を進めます。
- 具体的には、計画上利益の出にくい時期であることを踏まえたうえで、主にHDS連結営業利益とIMS営業利益を中心に業績評価をおこない、賞与交渉をおこないます。

# 2022年12月度 社員 賞与要求（案）

## 1. 評価分布要求

- ステージC-t の賞与を、支給表に基づき平均 B 評価以上を基準として支給することを要求します。
- ステージC の賞与を、支給表に基づき B 評価を基準として支給することを要求します。
- ステージB の賞与を、支給表に基づき支給することを要求します。  
※ステージAについてはステージBの支給方式に準ずる

# 2022年12月度 社員 賞与要求 (案)

## 2. 賞与支給表

- 社員の2022年12月賞与については以下の通り要求します。

		＜参考＞賞与支給表						
ステ ー ジ C - t	＜12月・6月賞与支給表＞	賞与評価別支給ヶ月						
		S	A	B+	B	B-	C	D
		1.920	1.720	1.620	1.520	1.420	1.320	1.120
ステ ー ジ C	＜12月・6月賞与支給表＞	賞与評価別支給ヶ月						
		S	A	B+	B	B-	C	D
		2.365	1.965	1.815	1.665	1.515	1.365	0.965
〔ス テ ー ジ B〕	＜12月賞与支給表＞	支給ヶ月						
		1.500						
	＜6月賞与支給表＞	賞与評価別支給ヶ月						
	S	A	B+	B	B-	C	D	
	3.130	2.530	2.230	1.930	1.630	1.330	0.730	
〔ス テ ー ジ A〕	＜12月賞与支給表＞	支給ヶ月						
		1.500						
	＜6月賞与支給表＞	賞与評価別支給ヶ月						
	S	A	B+	B	B-	C	D	
	3.960	2.960	2.610	2.260	1.910	1.560	0.560	

		2022年12月賞与水準						
ステ ー ジ C - t	＜12月賞与支給表＞	賞与評価別支給ヶ月						
		S	A	B+	B	B-	C	D
	支給水準	1.920	1.720	1.620	1.520	1.420	1.320	1.120
ステ ー ジ C	＜12月賞与支給表＞	賞与評価別支給ヶ月						
		S	A	B+	B	B-	C	D
	支給水準	2.365	1.965	1.815	1.665	1.515	1.365	0.965
〔ス テ ー ジ B〕	＜12月賞与支給表＞	支給ヶ月						
	支給水準	1.500						
〔ス テ ー ジ A〕	＜12月賞与支給表＞	支給ヶ月						
	支給水準	1.500						

# 2022年12月度 社員 賞与要求 (案)

## 3. 2022年度入社 大卒新入社員 要求

<新入社員ステージ C-t 基本賞与支給表>  
<2022年12月>

賞与支給ヶ月	本給×1.67ヶ月
--------	-----------

- 入社月別 ステージC-t社員基本賞与は以下のとおり要求します。

\* 2022年10月1日入社者  
<2022年12月>

大学卒 支給ヶ月	本給×0.5ヶ月
----------	----------

○その他

- \* 専門・高専卒当については、別途労使協議の上決定します。
- \* 本給表上に格付けされた中途入社者については、期間中欠勤・産休、休職のあるものの式を準用します。
- \* 支給日・支給方法等の細部については、労使協議の上決定します。

# 2022年12月度 社員 賞与要求 (案)

## 3. 賞与支給細則

- 社員の賞与支給対象・基準日・支給方法は、以下のとおり要求します。

### ■ 支給対象

2022年4月1日から2022年9月30日まで勤務し、引き続き支給当日在籍している者

### ■ 基準日

本給・階層は、2022年9月30日現在とします。

なお、2022年4月1日から2022年12月1日までにエルダースタッフに転換した者は、エルダースタッフとしての賞与を支給します。

### ■ 支給方法

\* 期間中欠勤、産休、休職のない者

<ステージC-t>

本給×(資格別評価別支給ヶ月)

<ステージC>

本給×(資格別評価別支給ヶ月)

<ステージB>

本給×1.50ヶ月

<ステージA>

本給×1.50ヶ月

\* 期間中欠勤、産休、休職のある者

<ステージC-t>

本給×(資格別評価別支給ヶ月)  
×(出勤日数/所定労働日数)

<ステージC>

本給×(資格別評価別支給ヶ月)  
×(出勤日数/所定労働日数)

<ステージB>

本給×1.50  
×(出勤日数/所定労働日数)

<ステージA>

本給×1.50  
×(出勤日数/所定労働日数)

なお、賞与の日割りについては、それぞれの期間の所定労働日数を基礎に算出します。

\* 支給日・支給方法等の細部については、労使協議の上決定します。

【2022年10月1日付入社者の基本賞与について】

全階層、以下のとおり賞与支給されることを要求します。

<2022年10月1日付入社者>

本給×0.50ヶ月

# 2022年12月度 メイト社員 賞与要求 (案)

## 1. 評価分布要求

- 賞与を、支給表に基づき評価「B」を基準として分布することを要求します。

## 2. 賞与支給表

- 賞与支給表を以下のように要求します。

<参考> 賞与支給表					
メイト	<評価別支給表>				
	賞与評価別支給ヶ月				
	S	A	B	C	D
	1.400	1.300	1.200	1.100	1.000

2022年12月 賞与水準					
メイト	<12月賞与支給表>				
	賞与評価別支給ヶ月				
	S	A	B	C	D
支給水準	1.400	1.300	1.200	1.100	1.000

# 2022年12月度 メイト社員 賞与要求（案）

## 3. 賞与支給細則

- メイト社員の基本賞与支給対象・基準日・支給方法は、以下のように要求します

### ■ 支給対象

2022年4月1日から2022年9月30日まで勤務し、引き続き支給当日に在籍している者

### ■ 基準日

本給・階層は、2022年9月30日現在とします。

ただし、2022年10月1日入社者は10月1日現在とします。

なお、2022年4月1日から2022年12月1日までにエルダースタッフに転換した者は、エルダースタッフとしての賞与を支給します。

### ■ 支給方法

- \* 期間中欠勤、産休、休職のない者

＜本給 × 評価別支給ヶ月＞

- \* 期間中欠勤、産休、休職のある者

＜本給 × 評価別支給ヶ月

×（出勤日数/所定労働日数）＞

### ■ 2022年10月1日付入社者の基本賞与について

メイト社員について、以下のとおり賞与支給することを要求します。

＜2022年10月1日付入社者＞

2022年12月賞与：本給 × 0.50ヶ月

欠勤の算定期間は、2022年4月1日から2022年9月30日まで、欠勤日数は、期間中の各個休日・連続休暇を除く実質日数とし、それより出勤日数を算出する。賞与の日割りについては、それぞれの期間の所定労働日数を基礎に算出します。

### ■ その他

- \* 支給方法等の細部については、労使協議の上決定します。

# 2022年12月度 スペシャルスタッフ I 賞与要求（案）

- 2022年12月の賞与を以下のとおり支給することを要求します。

スペシャルスタッフ I 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。

- スペシャルスタッフ I の賞与支給対象・基準日・支給方法は、以下のとおり要求します。

## ■支給対象

2022年4月1日から2022年9月30日まで勤務し、引き続き支給当日に在籍している者

## ■基準日

本給・階層は、2022年9月30日現在とします。  
ただし、2022年10月1日入社者は10月1日現在とします。

## ■支給額

個別の雇用契約に従って支給します。

## ■支給方法

個別の雇用契約に従い、勤務期間中の出勤日数に応じ支給します。  
勤務期間中に欠勤・産休・休職がある場合は日割りして按分して支給します。

## ■その他

・支給方法等細部については、労使協議の上決定します。

# 2022年12月度 エルダースタッフ（EⅠ・EⅡ） 賞与要求（案）

## 1. 賞与支給要求

- 月例本給のみなし1ヶ月分の賞与を要求します
- 一定以上の評価の者に対し、賞与評価加算の実施を要求します。
  - S評価加算：0.40ヶ月
  - A評価加算：0.20ヶ月

※評価分布結果については労使で確認をおこないます。目標管理による、評価制度ではありません。

# 2022年12月度 エルダースタッフ（EⅠ・EⅡ） 賞与要求（案）

## 2. 賞与支給細則

- エルダースタッフ（EⅠ・EⅡ）の基本賞与支給対象・基準日・支給方法は以下のように要求します。

### ■支給対象

2022年4月1日から2022年9月30日まで社員またはエルダースタッフ（EⅠ・EⅡ）として勤務し、12月1日時点でエルダースタッフ（EⅠ・EⅡ）であり、かつ引き続き支給当日に在籍している者。

### ■基準日

本給は、2022年12月1日現在のものとします。なお、2022年4月1日から2022年12月1日までにエルダースタッフ（EⅠ・EⅡ）に転換した者は、エルダースタッフ（EⅠ・EⅡ）としての賞与を支給します。

### ■支給方法

- \* 期間中欠勤、産休、休職のない者

みなし月例本給※ × {1.0ヶ月 + 賞与評価加算分（ヶ月）}

- \* 期間中欠勤、産休、休職のある者

みなし月例本給※ × {1.0ヶ月 + 賞与評価加算分（ヶ月）}  
×（出勤日数/所定労働日数）

欠勤の算定期間は、2022年4月1日から2022年9月30日までとする。出勤日数及び欠勤日数は、期間中の各人の契約日数に基づいて算出する。賞与の日割りについては、それぞれの期間の所定労働日数を基礎に算出する。

※支給額は、みなし月例本給 × {1.0ヶ月 + 賞与評価加算分（ヶ月）} とし、みなし月例本給は、時給 × 週契約時間 × 52週 ÷ 12ヶ月で算出するものとします。

### ■2022年10月1日付入社者の基本賞与について

エルダースタッフEⅠ・EⅡについて、以下のとおり賞与支給することを要求します。

<2022年10月1日付入社者>

みなし月例本給 × 0.50ヶ月

### ■その他

\* 支給日等の細部については、労使協議の上決定します。

# 2022年12月度 エルダースタッフⅢ 賞与要求（案）

## 1. 賞与支給要求

- 月例本給の1ヶ月分の賞与を要求します
- 一定以上の評価の者に対し、賞与評価加算の実施を要求します。
  - S評価加算：0.40ヶ月
  - A評価加算：0.20ヶ月

※評価分布結果については労使で確認をおこないます。目標管理による、評価制度ではありません。

# 2022年12月度 エルダースタッフⅢ 賞与要求（案）

## 2. 賞与支給細則

- エルダースタッフ（EⅢ）の基本賞与支給対象・基準日・支給方法は以下のように要求します。

### ■支給対象

2022年4月1日から2022年9月30日まで社員またはエルダースタッフEⅢとして勤務し、12月1日時点でエルダースタッフEⅢであり、かつ引き続き支給当日に在籍している者。

### ■基準日

本給は、2022年12月1日現在のものとします。なお、2022年4月1日から2022年12月1日までにエルダースタッフ（EⅢ）に転換した者は、エルダースタッフ（EⅢ）としての賞与を支給します。

### ■支給方法

- \* 期間中欠勤、産休、休職のない者

本給※ × {1.0ヶ月 + 賞与評価加算分（ヶ月）}

- \* 期間中欠勤、産休、休職のある者

本給※ × {1.0ヶ月 + 賞与評価加算分（ヶ月）}  
×（出勤日数/所定労働日数）

欠勤日数は、期間中の各個休日・連続休暇を除く実質日数とし、それより出勤日数を算出する。  
賞与の日割りについては、それぞれの期間の所定労働日数を基礎に算出する。

### ■2022年10月1日付入社者の基本賞与について

エルダースタッフEⅢについて、以下のとおり賞与支給することを要求します。

<2022年10月1日付入社者>

本給 × 0.50ヶ月

### ■その他

- \* 支給方法等の細部については、労使協議の上決定する。

# 2022年12月度 エルダースタッフⅣ 賞与要求（案）

- 2022年12月の賞与を以下のとおり支給することを要求します。

エルダースタッフⅣの賞与を個別雇用契約に従って支給することを要求します。

- エルダースタッフ（EIV）の基本賞与支給対象・基準日・支給方法は以下のように要求します。

## ■支給対象

2022年4月1日から2022年9月30日までエルダースタッフEIVとして勤務し、12月1日時点でエルダースタッフEIVであり、かつ引き続き支給当日に在籍している者。

## ■基準日

本給は、2022年12月1日現在のものとします。なお、2022年4月1日から12月1日までにエルダースタッフ（EIV）に転換した者は、エルダースタッフ（EIV）としての賞与を支給します。

## ■支給額

個別の雇用契約に従って支給します。

## ■支給方法

- \* 期間中欠勤、産休、休職のない者 個別の雇用契約に従って支給します。
- \* 期間中欠勤、産休、休職のある者 個別の雇用契約に従って支給します。

## ■その他

- \* 支給日・支給方法等の細部については、労使協議の上決定する。

## 報告事項

### 対象雇用形態

社員

メイト

フェロー

SS

エルダー

## 3. 労使通年協議事項について 〈人事賃金制度関連〉

---

社員ロールレベル認定制度・運用の検討

全国採用について

60歳以降の制度に関する検討

ステージA・Bの評価フォーマットのグループ共通化

次年度以降のグループ共通ベースアップ算出式について

社員賞与評価期間について

# ロールレベル認定制度・運用の改善

報告事項

対象

社員	メイト	SS
エルダー	フェロー	

## 1. ロールレベル認定制度・運用の改善にむけた2022年度の労使通年協議の状況

- 2020年度に導入したロールレベル認定制度は運用面も含め下の表にあるような課題を抱えています。今年度は各課題の改善に向けて、労使でおもに「ロールの追加」「ロールレベルのオープン化」「共通ロール定義の再言語化」について検討をおこなっています。
- 次のページより各項目について状況を解説します。

	課題	打ち手の方向性	<今年度>の労使通年協議事項	
<b>業務とロールのアンマッチ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>様々な形で業務内容とロールのアンマッチが発生している</li> <li>開発力を高めたいが、実際の仕事は調整が多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画的にロールを移行できる仕組みを作る</li> <li>CDPや自己申告、キャリア支援制度の活用推進</li> </ul>		
<b>レベル評価の納得性が低い</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロールレベルと業務の内容にギャップがある</li> <li>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</li> <li>ロールごとに難易度の差がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価者教育の推進</li> <li>1on1MTGの実施</li> <li>各自のレベルをオープンにする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>共通ロール再言語化の検討</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ロールレベルのオープン化の検討</b></li> </ul>
<b>ロール定義が細かく運用コストが高い</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロール数が多く、全ロールのチェックシートの見直しにコストがかかりすぎる</li> <li>上記によって環境によって変化する業務とロールのアンマッチが発生する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロールの集約</li> <li>チェックシートの簡略化の実施</li> </ul>		
<b>戦略とロールのアンマッチ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社戦略の達成に重要なロールの作成が必要</li> <li>環境の変化に伴い、速やかに戦略達成に必要なロールを揃える必要がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数のロールを追加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>アナリスト・SRE・プロダクトマネジャーを2023年春に追加する</b></li> </ul>	

社員	メイト	SS
エルダー	フェロー	

## 2. 共通ロール再言語化の検討 <「レベル評価に納得性がない」の改善>

- 「レベル評価の納得性が低い」課題の改善に向け共通ロール定義の再言語化を検討しています。

### <課題>

- 評価者によって評価基準の認識に差があると考えています。2021年12月のテーマ別VOICEにおいて「評価者の認識が部門間でかなりずれている」という声を頂いたことなどを踏まえ、そのように考えています。
- 評価者と被評価者の双方で、それぞれのレベルを達成している状態がどのような状態か、イメージを普段から合わせておく必要があるという声も頂いています。

### <対応の方向性と案>

- 評価者による評価のズレを抑止すること、ならびに、評価者・批評者で各レベル達成時のイメージを合わせておくことで、納得性を向上することを目指します。

### 対応案

案1	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価ガイドラインを拡充する</li> </ul>
案2	<ul style="list-style-type: none"> <li>共通ロール定義を再言語化※し、記載を詳細にする</li> <li>レベル評価を行う際に、各項目の背景として必ず詳細化された共通ロールを参照する運用とする</li> </ul> <p>※ 次のページに詳細を記載します</p>
案3	<ul style="list-style-type: none"> <li>全ロールチェックシートの内容をより詳細なものに改訂する</li> </ul>

- 案2「共通ロール定義を再言語化し、記載を詳細にする」については、以下の方向性で検討しています。

## <参考> 現状の共通ロール定義と再言語化の方向性

共通ロール定義					
	L1	L2	L3	L4	L5
<b>現状</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 与えられたタスクを理解し、必要な知識・技術を獲得しながら業務遂行ができる</li> <li>■ 技術・業務の課題を理解し、上位者サポートのもと、解決することができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>

### レベルの共通定義

	L1	L2	L3	L4	L5
<b>案件や課題解決※を責任を持って完遂する</b> ※レベルに応じたスコープや複雑性	<b>案2においては                      現状の共通ロール定義を、左に記載した3つの側面で分割し                      文意を変えずに記載を詳細化する方向性です</b>				
より高度な知識やスキルを有する					
人財を育成する					

社員	メイト	SS
エルダー	フェロー	

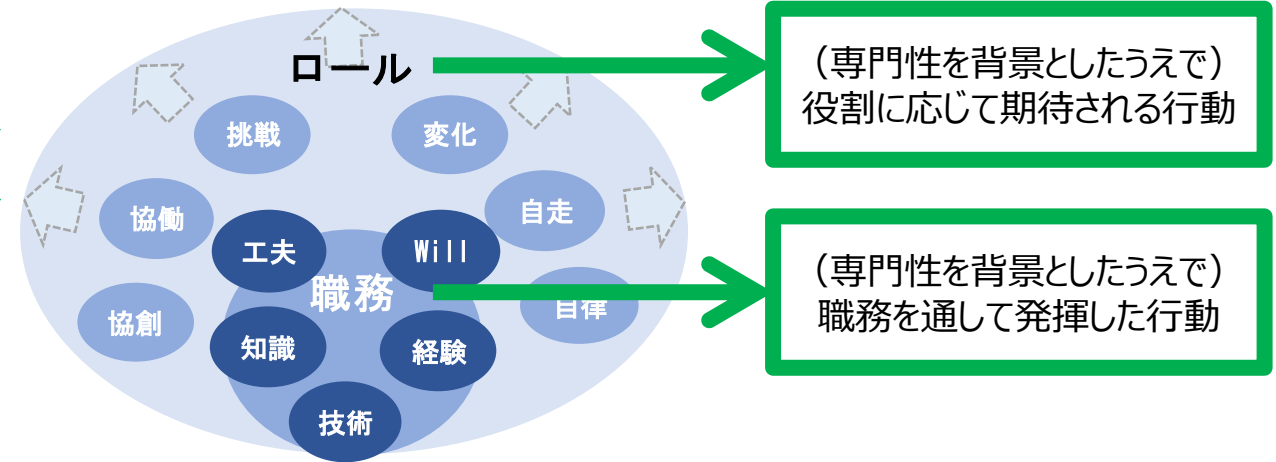
<参考> ロールレベル認定制度の概要や専門性の評価・処遇について

## ロールレベル認定制度の概要について

※2020年春の交渉において審議決定

	内容
名称	IT型役割成果人事賃金制度（案） （ロール&パフォーマンス制度）
概要	● <u>年齢・入社年次・資格（ステージ）に関わらず、専門性により認定されたロールレベルに求められるミッションおよび成果によって報酬（給与・賞与）を決定し、人財任用する制度</u> ※ロールは専門性ごとに分類
専門性の評価と処遇	●専門性を前提とした役割評価にすることで、よりIT企業にマッチした処遇を可能にする
本給の構造	● <b>資格給+グレード給</b> ※グレード給は個人の専門性により認定されたロールレベル または マネジメント職（グループ長・チーフリーダー）への任命によって決まる
資格	●変更なし

※専門性を前提とした役割評価とは



上記を踏まえ策定した目標をもとに  
結果を評価する

## 3. ロールレベルのオープン化

### <今回の位置づけ>

- 「レベル評価の納得性が低い」課題の解決のため、導入に向け、メンバーとの意見交換をおこないます。

### <経緯>

- 2020年春の交渉にて、現行制度が成立しましたが、IMS労使では当時からロールレベルオープン化について議論を進めてきており、実施時期や実施方法について確認をおこなってきました。
- ロールレベルのオープン化とは、各メンバーのロールとレベルをIMS社内に開示することです。

### <目的・目指す姿・ありたい姿>

- 被評価者が、自身のロールレベルを他者も知っていると感じることで、よりロールレベルを意識した行動を自発的にとるようになる。
- それぞれのロールにおける高レベルの有識者が明確になり、知見が共有されやすくする。※ロールコミュニティーを自発的に発現させる。

### <今後の予定>

- 労働組合としては、支部の執行委員会や評議員会で議論をしていますが、今回のVOICEにおいてメンバーの声をお預かりしたうえで改めて議論致します。

社員	メイト	SS
エルダー	フェロー	

## 4. ロール追加 <2023年春の交渉にて審議予定>

- 「戦略とロールのアンマッチ」の課題の解決のため、新たにロールを追加します。
- 2022年春の交渉において追加予定だった5つのロールのうち、残りの3つのロールについて検討を進めている状況です。
- 春の交渉にむけ、それぞれのロールの位置づけや、制度として設定するレベルなどについて明確にしていきます。

ロール	職種	解決すべき課題
アナリスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ データを活用し、ビジネスに還元していく。</li> <li>✓ データ分析基盤やツールの設計・開発・リリース・運用。</li> <li>✓ データの扱い、マーケティング、ビジネス、機会学習</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ お客さまの反応をサービスに戻す仕組み構築</li> <li>✓ 活用データの拡大。</li> </ul>
SRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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。</li> <li>✓ オンプレ・クラウドにおいて、最適な技術を選択する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ オンプレとクラウドの最適化</li> <li>✓ セキュリティ強化</li> <li>✓ ネットワークの性能・耐障害性</li> </ul>
プロダクトマネジャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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。</li> <li>✓ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ウォーターフォールとアジャイルの使い分け</li> <li>✓ プロダクト評価の可視化</li> <li>✓ ビジネスと開発の組織改革</li> </ul>

## 1.全国採用についての対応状況について

### <課題感>

- 社会的にIT人材の不足感は高まっており採用競争が激化しています。IMSも首都圏の採用活動において苦戦を強いられていることから、採用の間口をできる限り広げていきたいと考えています。

### <対応>

- 上記の課題の解決に向けた対応のため、2022年10月1日より、スペシャリティスタッフ I において、勤務地を自宅とする新規採用者を雇用できるよう、会社と協定を結びました。
- 今回の対応は、将来の制度化にむけたトライアルとして位置づけています。

### <協定の概要>

雇用形態	スペシャリティスタッフ I
勤務地	会社事務所までの距離が100 km以上、または、移動時間が2時間以上の範囲内にある、会社届出の自宅住所とする
働き方	原則としてスペシャリティスタッフ I の労働協約に準じる ただし、所定労働時間は7:25とし、属地業務を伴う役割は担わず、属地業務が前提となる他企業への出向・派遣・転籍は行わない

## <トライアルの目的>

- IMSの働き方・業務・組織とフィットするのか、その他雇用形態への拡大が可能か、などについて検証していきます。

## <今後の対応>

- 既存社員の地方勤務については今後、継続して検討していきます。

## 1. 現状認識

- 60歳以降の制度検討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IMS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。
- このような中で、人財活用の必要性など踏まえると、早急に議論を進めていくことが必要な局面にきていると認識しており、今年度労使で現状の検証と今後の方向性について議論をスタートしました。

### <外的環境>

高齢者雇用安定法等における法対応

年金受給年齢開始引き上げ

同業他社の状況

### <内的環境>

採用要員等での要員ポジション変化

メンバーニーズの高まり

多様性を踏まえた人財活用に必要性

## 2. 今年度の60歳以降制度検討の方向性

### 現状の60歳以降制度における検証・検討

#### <視点>

- 60歳以降のやりがい・働きがい
- 今後のIMSの要員計画について
- 会社の生産性向上



#### <具体的な検証・検討項目>

- エルダースタッフの担う役割の範囲について
- 評価・処遇の検討
- 65歳以上の雇用について

- ・上記視点を持ちながら、今年度は現状の整理をおこない、今後のエルダースタッフ制度の在り方、それに伴う処遇、評価の在り方も併せて検証・検討していきます。
- ・また、雇用形態別の選択肢、60歳以降の個人のキャリア、社命による配置等も労使協議事項として会社と協議を進めていきます。

※参考 現在のエルダースタッフ制度概要

区分	E I	E II	E III
賃金形態	時給制	時給制	月給制
勤務時間	週12時間以上～20時間未満	週28時間以上～35時間未満	年間1840時間・フルタイム
賃金	定年退職直前のロールレベル認定により、変動		
配属	所属とのマッチング		社命による人事異動

- ・無期雇用
- ・労働市場の状況に応じて、E IV（月給制）社命により任免

社員	メイト	SS
エルダー	フェロー	

## 1. 概要について

### <ポイント>

- グループ会社をまたぐ人財流動化が進む中、評価者の負担軽減や業務効率向上が不可欠となっています。
- 被評価者から見ても会社をまたぐ異動が増える中で、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、2023年度よりステージAおよびステージBの「評価フォーマット」をグループ共通化を進めます。
- ただし、フォーマット共通化の手段が目的化することなく、各社の戦略実現との整合を踏まえた取組みを進めていくこととなっており、IMSにおいては、ステージA・Bを先行して検討し、ステージC・C-tについては、その他取組みとの先行関係を考慮し、検討をおこないません。

### <本給評価と賞与評価を分離する目的>

- 現状、MIを除くグループ各社は本給と賞与を同じ評価指標を用いて運用を行っているが、結果として「単年度」の業績結果に引きずられやすく、本人が達成実感・成長実感を感じにくい、という課題がある。
- また計数目標がない部門は、1つの結果から本給・賞与評価の両方を導くため、根拠・説得力が弱い。  
→「単年度の視点（事業計画への貢献）→賞与へ反映」と「中長期的な視点（一人ひとりの成長課題に応じた目標設定）→本給へ反映」とを分離し、1on1等の日常の対話との連動の中で、本人の成長実感や、より高い業績達成・成果発揮の意欲へと結び付けていく

## 2. 検討の方向性

### 具体的な取組項目

#### ① 評価制度への反映

- ・本給評価 / 賞与評価の分離 ⇒ 評価シートへの反映  
→**賞与と本給の評価シートの見直しをそれぞれおこなう想定です。**

#### ② 本給目標ガイドライン

- ・各社「期待行動プロセス / 行動要素 / ステージ（ロールレベル）別の期待行動レベル」の設定  
→**IMSは「本給・賞与を同一の行動目標で評価」としているため、この点を整理分解の上で、制度検討をおこなう想定です。**

#### ③ 賞与評価指標の設定

- ・各社「職務別の成果指標」の設定  
→**IMSは職務ではなく、ロールという考え方を導入しているため、この点を整理しつつ検討をおこなう想定です。**

## 3. 今後について

IMS支部では、本件についてはまずステージA・Bへの制度導入を優先検討し、ステージC・C-tについては各ステージ毎の制度上の課題解決やロールレベルの制度の課題解決の進捗を見ながら、導入について検討をおこないます。

# 次年度以降の グループ共通ベースアップ算出式について

報告事項

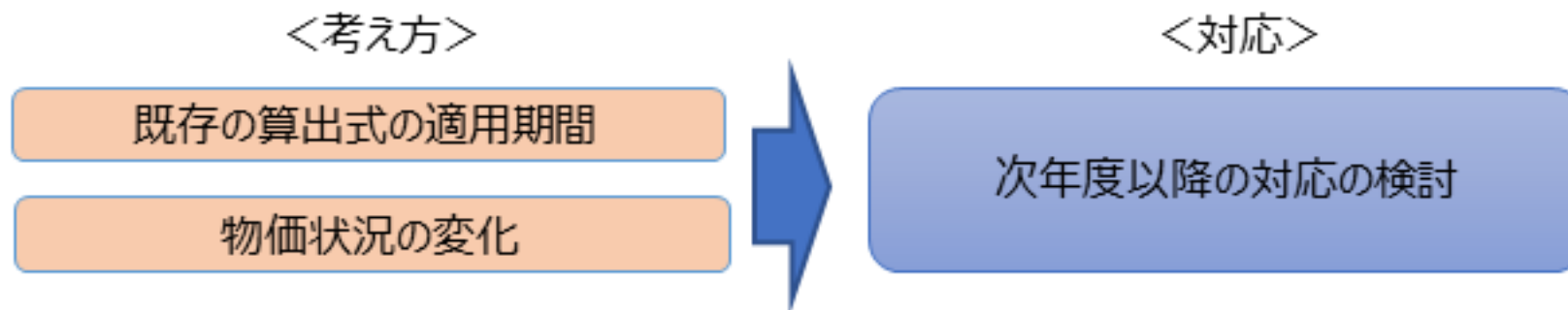
対象

社員	メイト	SS
エルダー	フェロー	

## <ポイント>

・現行のグループ共通ベースアップ算出式の適用期間は、2022年度までとなっており、2023年度以降のベースアップ算出式の対応について労使で検討を進めています。2023年の春の交渉で審議をおこないます。

## (1) 検討の位置づけ



・現行のグループ共通ベースアップ算出式の適用期間は、2022年度（2023年春の交渉）までとなっており、2023年度（2024年春の交渉）以降のベースアップへの対応について、これまでの算出式導入による効果や課題等を踏まえ、改めて 労使で検討をおこなっています。

・また、現行の算出式は物価が継続的に下落する環境(デフレーション)を前提としており、状況が大きく変化しつつある中では内容の見直しを含めた検討が必要な状況と言えます。一方で、共通ベースアップ算出式は、「労使通年協議の効率化・充実化」や「メンバーに対するわかりやすさ・納得性の向上」や「一体感の醸成」に繋げることや、グループ共通の算出式とすることにより、全体の底上げの可能性を高めることを目的としており、2020年度以降もグループ共通ベースアップ算出式での対応としつつ、現行の算出式における課題を踏まえた見直しを行うこととします。

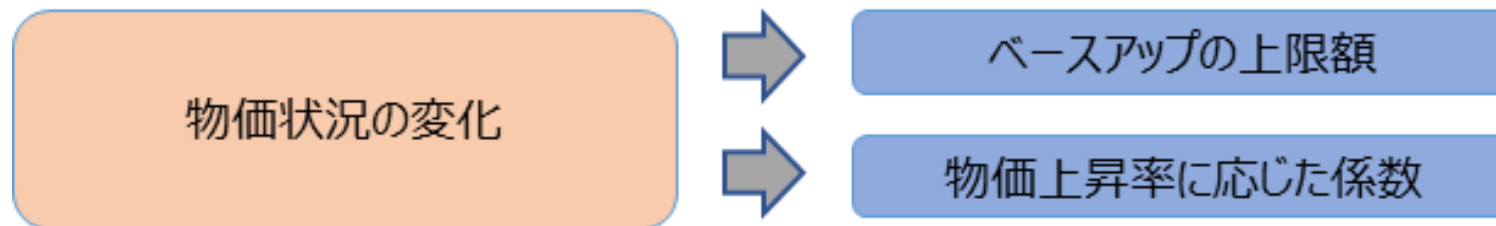
# 次年度以降の グループ共通ベースアップ算出式について

報告事項

対象

社員	メイト	SS
エルダー	フェロー	

## (2) 検討をおこなう上でのポイント



- ・次年度以降のベースアップ算出式の検討にあたっては、現在の物価状況の変化を踏まえた検討が必要と考えています。
- ・具体的には、現在のような物価状況（物価上昇）を踏まえ、現行制度における「ベースアップ上限額」や「物価上昇率に応じた係数」等について見直しを含めた検討をおこなっていきます。

## (3) 今後のスケジュールについて

労使協議の上、2023年1月のHDS労使協議会にて確認し、2023年春の交渉時に支部での審議決定をおこなう予定です。

### ※参考/現状のグループ共通ベア算出ルール

#### <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。

$$\frac{([1月\sim 10月\text{までの物価上昇率合計}] + [\text{見做し物価上昇率}(11月、12月分)] \times 2ヶ月)}{12}$$

- ・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。
  - 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

# 賞与交渉フローの変更に伴う 賞与評価反映期間の見直しについて

報告事項

対象

社員	メイト	SS
エルダー	フェロー	

## <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、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）今後の対応について

- 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

## 報告事項

### 対象雇用形態

社員

メイト

フェロー

SS

エルダー

## 4. 労使通年協議事項について ＜働く環境の整備＞

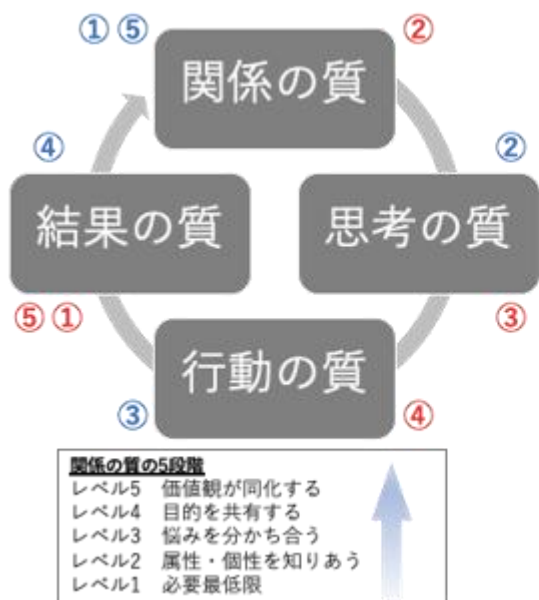
---

1. 風土改革
2. 労働時間管理（業務改革を含む）
3. ハラスメント撲滅

## 機会（量）と内容（質）の両面からの対話の促進

- 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することを目指しています。
- IMS支部は、成功循環モデルの定義やIMS Value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」と考えています。

### <組織の成功循環モデル>



**好循環 (GOODサイクル)**

- ① 互いに尊重し合い、相互に理解がなされている (関係の質)
- ② お互いを助け合う思考が生まれ、気づきやアイデアが共有される (思考の質)
- ③ 自発的に、新たなチャレンジや助け合う行動が生まれる (行動の質)
- ④ 売上や成果が向上する (結果の質)
- ⑤ 組織内の信頼関係が高まる (関係の質)

**悪循環 (BADサイクル)**

- ① 売上や成果が上がらない (結果の質)
- ② 対立、押し付け、命令、責任のなすり合いが横行する (関係の質)
- ③ 目標で縛るのみで新たなアイデアや発想が生まれない (思考の質)
- ④ 受身で自発的な行動や挑戦をしない (行動の質)
- ⑤ 業績や成果が思うように伸びない (結果の質)、さらに関係の悪化

「組織の成功循環モデル」  
(マサチューセッツ工科大学 ダニエル・キム教授 提唱)

### 【補足資料】IMS Value

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！”**

社員	メイト	SS
エルダー	フェロー	

## 支部の取り組みについて

- 前のページにもあるように、IMS支部は、心理的安全性の高い組織を目指し、取り組みを続けています。
- 職場委員会は、好事例の共有などはおこなってきたものの、どちらかという職場の問題点の抽出に重きを置いていました。今年4月以降は、大きな問題の報告が比較的少なくなってきた状況をふまえ、職場をよりよくするためのディスカッションの機会を設け、改善に重きを置いて活動しています。
- 心理的安全性についても職場委員会で扱うテーマの1つです。

### <～2022年3月>

- 職場委員会を通した定点ヒアリング活動（毎月）
  - 職場の雰囲気などについてアンケートを通して確認をおこないました。またアンケートをもとにteams会議をおこない、職場委員と執行部で情報を共有するとともに、必要に応じた対応をおこなってきました。

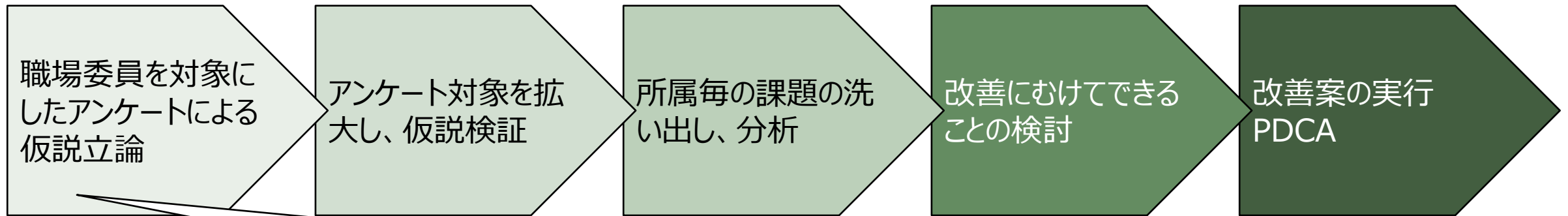
### <2022年4月～>

- 職場委員会を通した定点ヒアリング活動（隔月）
  - 在宅勤務が本格化してから2年が経過したため、定点ヒアリングは頻度を毎月から隔月に見直しました。
- 職場委員会を通した職場改善ディスカッション（隔月）
  - 隔月で職場をより良くするために議論する場を設けました。
  - 心理的安全性についての議論を開始しています。

## 心理的安全性向上にむけたIMS支部の取り組みについて

- 職場の心理的安全性の向上に向けて、以下ようなステップを進めていくことを考えています。
- 8月に職場委員を対象としたアンケートを実施しました。
- 以降は、仮説立論、アンケート対象の拡大などについて、順におこなっていく予定です。

### <職場の心理的安全性向上にむけたステップ>



### <2022年8月 職場委員を対象としたアンケート結果※>

	話やすさ	挑戦	助け合い	新規受入
平均	3.19	2.67	2.89	2.69

※職場委員を対象にアンケートを実施

※最高値:4、最低値:1、高いほどよいことを示しています（過去に会社teamsにて発信した表現方法を修正しています）

社員	メイト	SS
エルダー	フェロー	

### <参考> 会社の風土改革に関する取り組みについて

- 8月の会社方針説明資料にあるように、2022年度のアクションプランの重点ポイントある「システムの安定化・安全運行」において、個人/チーム/会社として今後の取り組みを考えていく上で意識すべき観点のひとつとして、「意識・姿勢・風土」が取り上げられています。
- 企画担当により、6月には「人材育成・社内風土に関するヒアリング」が実施されました。アンケートの結果は社内で公開されています。
- アンケート以降は、「結果分析・深堀ヒアリング」「計画策定」「取組み実行（PDCA）」へと移行していきます。
- 人事担当からは「自発的なキャリア開発」に関する発信が継続的になされています。
- 自発的なキャリア開発を実現するための仕組みの確立にむけ、「社員ひとりひとりが潜在能力を発揮して、やりがいを持っている」「スキルを上げる手段が提供されている（案件・研修、KPI等）」「継続的な心理面のサポート」の3点を枠組みと位置づけ、取り組みを続けています。
- また、所属における継続的な1on1の推進ほか、ななめ1on1などの機会を増やす取り組み、1on1の質を高めるためのミーティングセミナーがステージB向けになされるなど、1on1をとおして職場における対話の量と質をより高める取り組みなどがなされています。

## IMSの状況

- 2021年度の年間の一人当たり総実労働時間は、1,923時間でした。
- IMSは、2025年度に年間の一人当たり総実労働時間1,700時間台を目指しています。

## 今年度の取り組み

- 今年度は2025年度の目標達成に向けて、以下に取り組んでいます。

### <2022年度のおもな取り組み>

- 時間外適正化
  - 1か月あたりの月平均時間外17:00以下を目指す取り組み
  - 適正な労働時間管理の徹底
- 有給・連各取得の推進

社員	メイト	SS
エルダー	フェロー	

## 時間外適正化

＜1か月あたりの月平均時間外17:00以下を目指す取り組み＞

- 1か月あたりの月平均時間外17:00以下の目標に対して、4～9月の実績は15:09でした。
- 所属で取り組む業務ごとの閑繁や、障害対応などによる個人の時間外増加はみられますが、全体としては目標達成にむけ推移しています。

＜適正な労働時間管理の徹底＞

- パソコンのログイン・ログオフ時刻とTIME3の出退勤時刻の乖離を確認し、乖離時間が多い方は所属や人事によるヒアリングを行っています。
- 組合でも6月に労働時間管理に関する従業員意識調査を実施しました。結果からは、制度に関する理解は一定程度なされている一方で、時間外については要員と業務量のバランスがとれていないと感じているメンバーが32%いることが分かりました。

不適切な打刻・改ざんはサービス規律違反か



要員と業務量のバランスが取れているか



## 有給・連各取得の推進

- 毎月人事より、取得すべき各休の日数のアナウンスがなされています。
- 有給・連各の取得については、昨年度から引き続き、ステージごとに目標が設定されており、計画的な取得を促す取り組みがなされています。

### <2022年9月末時点の有給・連各取得状況>

	2022年度目標		9月末現在	
	有休取得目標	連各取得目標	有休取得状況	連各取得状況
ステージA	55%	100%	25.3%	51.9%
ステージB	55%	100%	27.1%	55.0%
ステージC	80%	100%	32.3%	52.9%
ステージCt	55%	100%	20.0%	47.0%
全体（A～Ct）	55%	100%	29.4%	52.3%

社員	メイト	SS
エルダー	フェロー	

## これからの取り組み

### <会社の対応>

- 各所属に時間外と有給・連各取得に関するKPIが設定され、目標達成にむけ部門・所属単位での取り組みを進めています。
- 各部門の進捗報告会において進捗の共有がなされています。

### <組合の対応>

- 従業員意識調査の結果、要員と業務量のバランスに課題があると感じているメンバーが一定程度見受けられたことや、時間外の個人への偏りが見受けられることから、各所属における個別の課題感を職場委員会や今回のVOICEなどを通して把握の上、改善に向けた取り組みを進めます。

## ハラスメントに関する状況

### <社会環境・グループの状況>

- 社会的にハラスメントに関する意識が高まっています。
- グループにおいても、相談・通報窓口の周知徹底や職場環境の変化のほか、Eラーニング等でハラスメントについての正しい理解がなされることにより、近年においては、過去通報に至らなかったケースも通報に至ることが増えています。

### 【ハラスメント通報受付数】※三越伊勢丹グループ全体

(件数)	2021年度	(増減数)	2020年度	(増減数)	2019年度
セクハラ	5	▲ 2	7	▲ 2	9
パワハラ	49	20	29	▲ 19	48
職場問題	17	▲ 8	25	▲ 31	56
合計	71	10	61	▲ 52	113

### <現在のハラスメントに関する対応状況>

- IMS労使では、ポスター掲示や、労使での職場の状況の共有を継続的にこなっています。
- ハラスメントの正しい理解と啓発のため、Eラーニングを定期的におこなっています。

社員	メイト	SS
エルダー	フェロー	

## 支部として確認している状況

- 支部としては、メンバーからの以下のような相談や訴えかけを確認しています。これらのケースは受け取り手によってハラスメントと認識されるだけでなく、周囲の方々から環境型ハラスメントと認識される可能性があります。

### 見ている不快になるような不適切な指示・言動

今日中に〇〇  
やっとしてね



参考になる資料も  
何もないんだけど…  
定時ぎりぎりだし、  
明日休みなんだけど…

### 人を貶めるような言動を周囲の方々におこなう

あの人の  
パフォーマンス  
低くない？



私もそういう風に  
言われてるの  
かな、…

### <その他のケース>

- 会議で相手の状況を考えずに一方的に厳しい指摘をおこなう
- PCの画面越しに怒鳴る

- ハラスメントについて正しく理解し、リスクのある言動については、お互いに気付いた際に注意しましょう。
- 特に、職場において影響力のある立場にある方々は、指導を行う機会が比較的多く、また注意も受けにくい環境にあると考えられますため、ご自身の影響力について自覚したうえでの行動が求められます。
- 支部としては引き続きメンバーから預かった声をもとに、会社とも情報の共有を行いながら、改善にむけた対応をおこなってまいります。

# IMS支部 第10期運動方針

---

第10期運動方針の考え方

VOICEサイクル

IMS支部 体制図

# 第10期運動方針の考え方

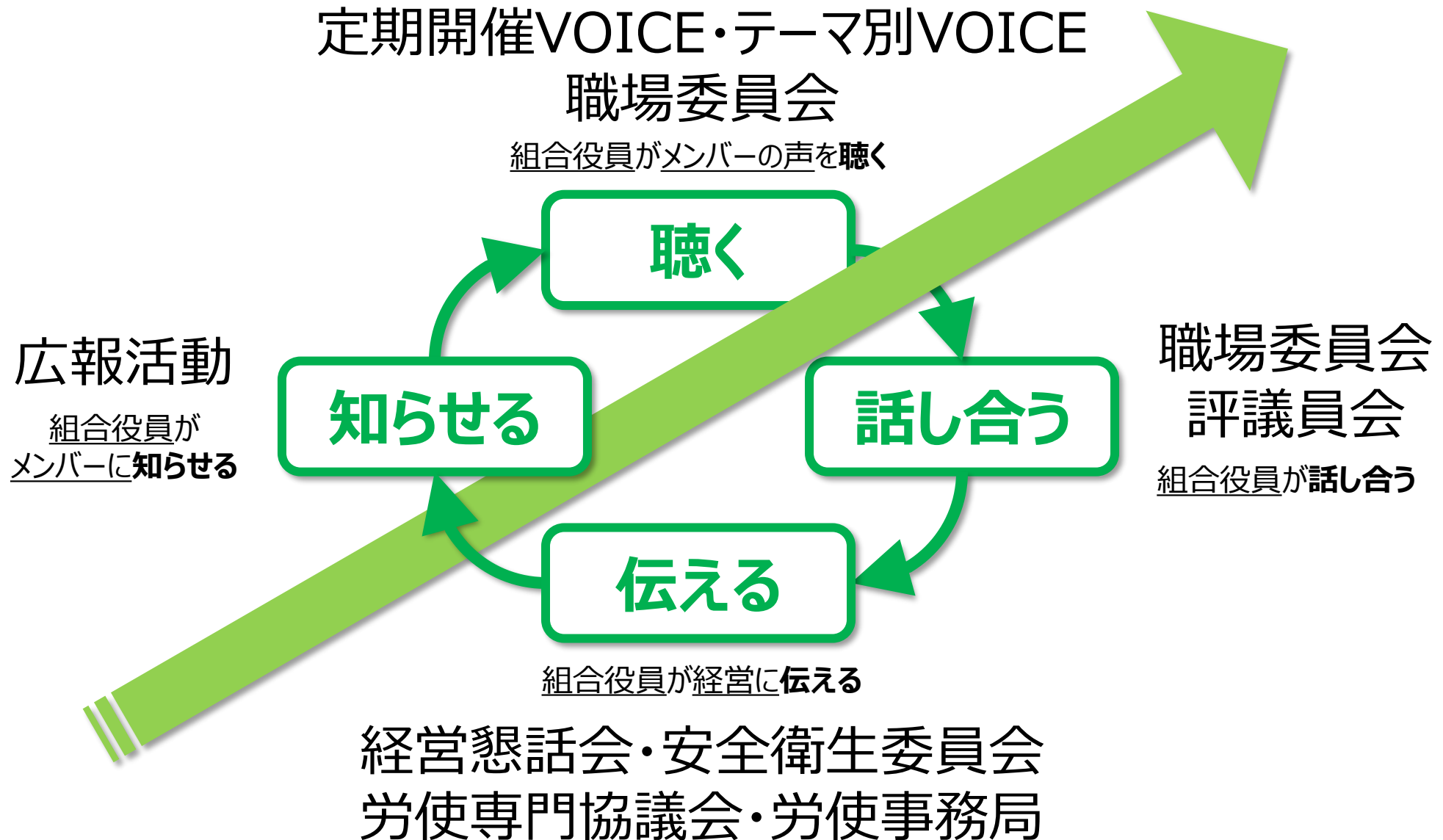


- ・ **【テーマ】「働き易さの向上」と「働き続けたい職場」の実現**  
グループやIMSの戦略と、IT業界の状況の変化を踏まえると、IMSはメンバーにとってより働き易く、より魅力的な職場となることが求められていると言えます。「働き易さ」については、**全国採用** **ロールレベル認定制度**などの、グループにおける先進的な取り組みも含め、**「多様な働き方の更なる推進」「会社の方向性と一人一人の目指すべき方向性がマッチする制度と運用の実現」** **総実労働時間の短縮**にむけ引き続き取り組んでいく必要があります。
- ・ 一方で社内の環境に目を向けると、我々メンバーは限られた時間の中で高い成果を出すことを常に求められており、強い緊張感をもって業務にあたっている状況です。そのような状況において真に魅力的な職場となるためには、働き易さの向上につながる制度の改善のみならず、リモート中心のコミュニケーションのなかにあっても、**お互いの言葉をその背景も含めて理解し合うことができ、そのうえで自分を発揮して意見交換を行うことができる、「働き続けたい職場」**である必要があります。
- ・ 上記2つの、「働き易さの向上」と「働き続けたい職場」を、第9期活動における反省点も踏まえながら、<VOICEサイクル>を軸に、重点取り組み項目を通して、実現していきます。

・ **働き易い制度を実現しつつ、IMSで働き続けたいと思える人間関係を職場に構築したいと考えています。**

# VOICEサイクル

- 前のページにあるような取り組みは、VOICEサイクルを通して実現します。



# IMS支部 体制図

- 2022年10月現在、執行部5名、評議員10名、職場委員18名、メンバー約250名の体制です。
- 第10期は、2022年10月～2024年9月末までの2年でございます。みなさま、よろしくお願い致します。

