

～ 全メンバーの真の一体化を実現し、その先の新たなチャレンジへ ～

2013 年9月メンバーズ VOICE 議案書(案)

労使通年協議においては、これまで「社員・メイト社員のあるべき人事制度の構築」に向けた議論を重ね、その進捗については随時皆さまにもお伝えしてきました。今回の議案書では、審議決定事項として、これまでの議論に基づいた「社員の新本給体系」、「社員転換を目指すメイト社員への対応」などについて記載しています。

また、フェロー社員、エルダーフェロー、エルダースタッフ、スペシャリティスタッフの制度に関しても、取組みの方向性について報告をしています。

今後皆さまが働く上で重要な内容になりますので、事前に議案書をご一読頂き、持参の上、必ずメンバーズ VOICE にご出席ください。

【審議決定事項】

<2013 年度労使通年協議>

- 社員人事賃金制度 → 本給関連
 - ・社員ステージ B における上位ゾーンの新設およびランクの拡大
 - ・社員ステージ C における別体系「シニアスタイリスト」の導入
 - ・社員ステージ C における最上位ランク到達者の対応
 - ・社員ステージ B・C における新昇給表の導入賞与関連
 - ・社員ステージ C における高業績の部門においてより成果を上げた個人への対応
- メイト社員人事賃金制度 →
 - ・担う役割に応じた業績連動賞与の水準設定
 - ・高業績の部門においてより成果を上げた個人への対応
 - ・社員転換を目指す制度の新設
- 育児関連諸制度 →
 - ・育児休職および育児勤務通算取得 10 年超過者への制度拡充
 - ・フルタイム早番固定勤務の設定
 - ・再雇用制度の拡充
- 退職給付制度 →
 - ・I 社員キャッシュバランスプランの廃止および確定拠出年金への移行

○ 配布対象者： 社員・メイト社員・フェロー社員・特別社員・エルダースタッフ・
エルダーフェロー・スペシャリティスタッフ（各雇用形態、非組合員含む）



三越伊勢丹グループ労働組合

<目次> 2013 年 9 月メンバーズVOICE 議案書 (案)

◆ 議案書掲載ページ一覧		P 2
◆ 労使通年協議の流れ		P 3

I. 三越伊勢丹グループを取り巻く環境

1. 外部環境		P 7
2. 内部環境		P 10

<2013 年度 労使通年協議（人事賃金制度）について>

II. 2013 年度労使通年協議の全体像		P 17
III. 社員の人事賃金制度について		P 21
IV. メイト社員の人事賃金制度について		P 43
V. 育児関連諸制度について		P 57
VI. I 社員・特別社員（キャッシュバランスプラン対象者） のキャッシュバランスプランの廃止および 確定拠出年金への移行について		P 67
VII. エルダースタッフについて		P 75
VIII. フェロー社員・エルダーフェローについて		P 77
IX. スペシャリティスタッフについて		P 79
X. 営業条件について		
1. 基本営業時間変更後の結果について		P 83
2. 2013 年度下期 営業条件の報告		P 89
三越伊勢丹支部 メンバーズVOICEスケジュール一覧		P 93

審議決定に関するスケジュール

9 月 6 日
支部執行委員会

議案書及び人事制度
改定を審議決定

9 月 12 日・13 日
本部執行委員会

議案書及び人事制度
改定を審議決定

9 月 17 日・19 日
執行評議員会

議案書を
審議決定

9 月 25 日～10 月 16 日
メンバーズVOICE

議案書及び人事制度改定
案について説明

10 月 17 日・18 日
執行評議員会

人事制度改定を審
議決定

雇用形態別・テーマ別議案書掲載ページガイド

○このページでは、雇用形態別・テーマ別の議案書掲載ページを掲載しています。

例：「メイト社員の人事制度について知りたい」

＝「メイト社員」→「人事賃金制度」となりますので、43ページ以降をご覧ください。

※ 自身の雇用形態にかかわる項目については、特に内容をご確認下さい。

雇用形態	項 目	掲載ページ
全 員 社 員 メイト社員 フェロー社員 特別社員 エルダースタッフ エルダーフェロー スペシャルティスタッフ	三越伊勢丹グループを取り巻く環境	P 7
	2013年度労使通年協議の全体像	P17
	基本営業時間変更後の結果について	P83
	2013年度下期 営業条件の報告	P89
社 員	社員ステージBの人事賃金制度について	P24
	社員ステージCの人事賃金制度について	P32
	育児関連諸制度について	P57
	I 社員・特別社員（キャッシュバランスプラン対象者） のキャッシュバランスプランの廃止および 確定拠出年金への移行について	P67
	※エルダースタッフ(キャッシュバランスプラン適用者)は今回の対応の対象外となります。	
メイト社員	メイト社員の人事賃金制度について	P43
	育児関連諸制度について	P57
エルダースタッフ・ フェロー社員・ エルダーフェロー・ スペシャルティスタッフ	エルダースタッフ・フェロー社員・エルダーフェロー・ スペシャルティスタッフについて	P74

労使通年協議の流れ

○労使通年協議とは

通年協議とは『年度を通じて、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』協議形態です。

○通年協議のメリット

通年協議の主なメリットは、以下の通りです。

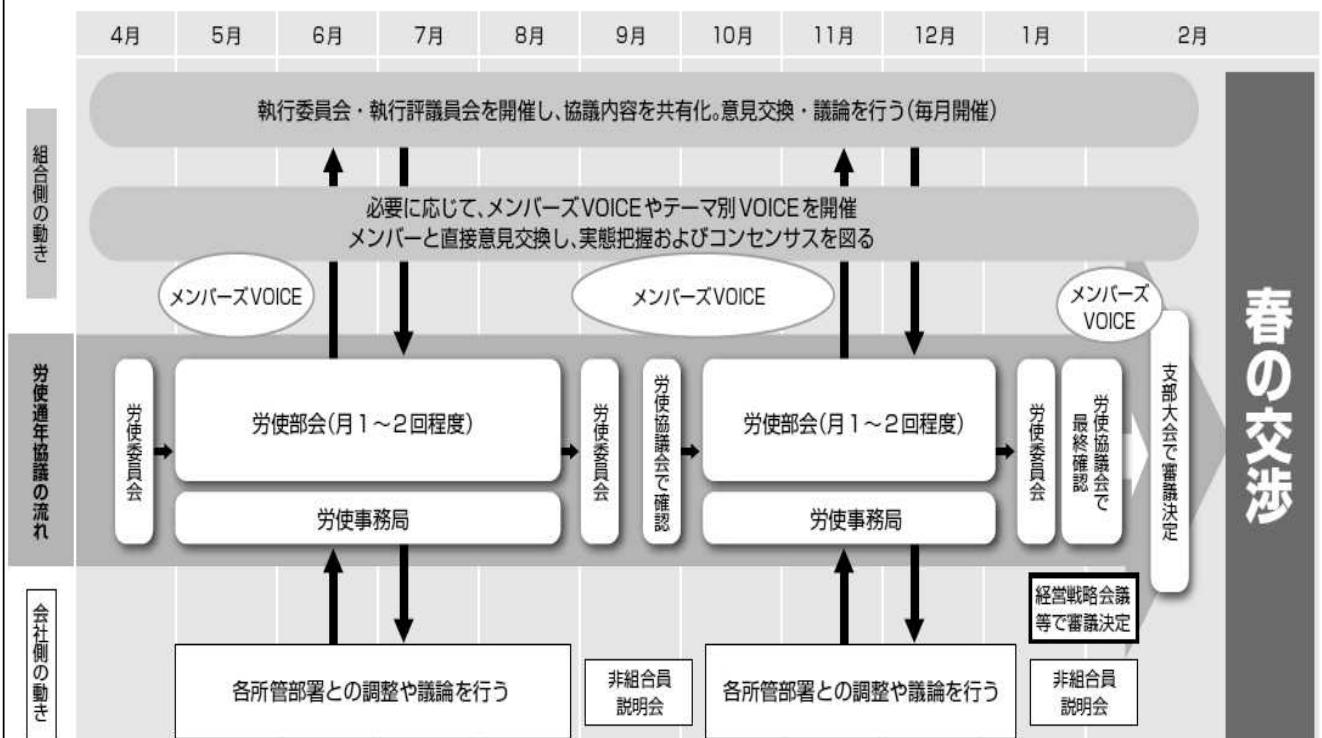
- ①年度を通じて、労使で課題認識の共有、解決策の議論を行うため、議論が深まり、労使の共通認識の形成(=制度改定の成案化)につながりやすい。
- ②通年協議の進捗について「メンバーとの内容共有(@メンバーズVOICEなど)⇒意見収集(@テーマ別VOICEなど)⇒通年協議への反映」という、一連のサイクルを回しやすく、メンバーの意見を制度に反映させやすい。

労働組合の多くは「春闘(三越伊勢丹における“春の交渉”)」の時期に、集中的に労使協議を行います。三越伊勢丹においては、上記のメリットを重要視して「通年協議」というスタイルを取っています。

○労使通年協議の進め方

労使通年協議は、以下の概要で進めていきます。

三越伊勢丹の「労使通年協議」のスケジュールイメージ



三越伊勢丹グループを取り巻く環境

三越伊勢丹グループを取り巻く環境チャート

社会・経済 環境

ポイント

- ・現在の日本経済は、企業収益の改善や生産量の増加などから持ち直しの動き
- ・一方、国の借金（借入金、国債など）は1,000兆円を超え、今後は消費増税や社会保障制度の見直しなど、先行きは引き続き不透明

主な動向

- ・7月参議院選挙で与
- ・8月消費増税に関
- 10月上旬に最終決定
- ・7月企業収益は製造

外部環境

各業界 の動向

ポイント

- ・現在の日本経済の動向に合わせて、機械・自動車・不動産・建設業界など明るい兆よる影響や、海外（アジア、中東、欧米）における政治経済の情勢不安などによる影響

小売業界 の動向

ポイント

- ・業態間の垣根を越えた競争がさらに激化
- ・他業態との提携・買収による顧客獲得や品揃えの充実など業績向上に向けた施策
 - ①業態の垣根を越えた取組み：イオングループのピーコックやダイエーの子会社化
 - ②PB商品強化：セブン＆アイ「セブンプレミアム」年商 4,200 億円、
 - ③顧客接点の拡大：GMS・スーパーの都市型小型店舗、通販の流通網・システム整備によるサービス向上

P.10に記載

ポイント

- ・百貨店業が基幹三店舗を中心に好調に推移、また支店・グループ各店の収益状況が改善され、グループ全体で営業利益を大きく伸ばす

三越伊勢丹グループ の動向

< 2013 年度 第 1 四 半 期 グループ 連 結 業 績 >

(単位: 億円)	2013年度 実績	2012年度 比	2012年度 差	(単位: 億円)	2013年度 予想	期初発表時 数値差
売上高	3,032	104.4%	+128	売上高	12,900	+100
営業総利益	865	105.6%	+45	営業利益	325	+25
販売管理費	759	101.2%	+8			
営業利益	106	153.2%	+37			

内部環境

三越伊勢丹 グループ の目指す姿

ポイント

- ・中期に目指す営業利益500億円を達成するためには、引き続き3ヵ年計画にかかげる「百貨店事業における収益拡大」と「成長事業の規模・収益の拡大」に向けた取組みの更なる推進が重要

三越伊勢丹
3ヵ年計画
の戦略骨子

党が衆・参議院ともに議席の過半数を確保
する集中点検会合実施、来年度増税に賛成多数

業を中心に概ね改善。業況判断は改善に向けた動き

- ・消費者物価指数はプラス傾向、物価上昇の兆し
- ・家計内所得回復傾向は見られず、物価上昇が家計圧迫の可能性あり
- ・直近の完全失業率は、回復傾向

しが見える業界がでてきている。しかし、国内における消費増税への影響懸念やTPP協定の協議進捗から、引続き先行きは楽観視出来ない状況が続く

が加速
など

百貨店業界 の動向

ポイント

- ・景気回復に向けた動きから、消費マインドの改善により、高額品を中心に業績が伸び、2013年度は各社とも増益の見込み
- ・2014年度以降は、消費増税後の高額品需要減少や市場低迷による影響から減収の懸念
- ・厳しい状況が見込まれる中、各社はそれぞれの強みを活かした施策を打ち出す。

ポイント

- ・3月にグランドオープンした新宿店が引続き好調を維持、各支店の業績向上により、三越伊勢丹全体で前年を上回る

< 2013年度第1四半期 単体業績 >

(単位:億円)	2013年度	2012年度	2012年度比
売上高	1,563	1,490	104.9%
売上総利益	423	403	105.0%
営業利益	78	54	144.7%

(単位:億円)	売上累計		
	本年	前年	前年比
新宿本店	607	557	109.0%
日本橋本店	411	396	103.9%
銀座店	154	142	108.7%
立川店	92	92	100.4%
松戸店	51	51	99.7%
浦和店	102	101	100.9%
相模原店	60	61	99.1%
府中店	48	48	100.0%
千葉店	37	42	86.4%

三越伊勢丹の動向

■店頭力の強化と収益性の向上

- ①仕入れ構造改革の深耕
- ②生産性向上の推進

■店舗戦略

- ①基幹店における競争力の磨き上げ
- ②支店・グループ店のビジネスモデル再構築

■新規成長戦略

- ①WEB事業の拡大
- ②小型店舗事業の拡大

■グループマーケティング戦略

- ①外部マーケティング
- ②店頭マーケティングの強化

I. 三越伊勢丹グループを取り巻く環境

この章の項目

この章では通年協議の前提となる、外部環境を「社会・経済環境」から、内部環境を「三越伊勢丹グループの動向」「三越伊勢丹の動向」に分けて確認します。

○外部環境

- 1) 社会・経済環境
- 2) 業界別動向
- 3) 百貨店業界の動向

○内部環境

- 1) 三越伊勢丹グループの動向
- 2) 三越伊勢丹の動向

1. 外部環境

1) 社会・経済環境

現在の日本経済は、企業収益の改善や生産量の増加などからも持ち直す動きがみられます。一方では国のかかえる借金が1,000兆円を超え、今後は消費増税や社会保障制度の見直しが行われる中、引続き先行きが不透明な状態が続いていきます。

2013年6月以降、日本経済を回復させる為の政策が打ち出される中、株価・為替市場は変動しているものの概ね好調を維持し景気回復に向けた反応を示しています。

社会環境の主な動向としては、与党が7月の参議院選挙により衆・参議院ともに議席数の過半数を確保し、これまでも進めてきた経済政策を更に進めやすくする環境になりました。

その中で直近の経済動向については、7月の企業業況判断において製造業を中心に改善傾向をしめしています。こうした企業状況に合わせて雇用に関する指標である完全失業率は回復傾向にあります。

また政府は物価引上げに向けた政策を進める中、物価変動の指標となる消費者物価指数は、インフレの反応につながる緩やかな上昇傾向を示しています。

しかし一連の経済政策を進める中、消費税増税、社会保障制度の見直しなど国民の生活に大きな影響を与える政策が進んでいきます。また国の財政としても借入金、国債、政府短期証券などの借金が1,000兆円規模に膨れている中、日本経済は引き続き先行きが不透明な状態が続いていきます。

2) 業界別動向

現在の日本経済の動向に合わせて明るい兆しが見える業界もあります。しかし、国内における消費増税やTPP協定による影響や、海外における政治経済情勢不安などによる影響から、引続き各業界の先行きは楽観視出来ない状況が続きます。

各業界の動向として外需を中心とする業界に関連する環境与件として、円安傾向、TPP交渉参加、海外の政治、経済情勢不安など業界に大きな影響を与える様々な要素があります。

その中で、輸出による影響が高い機械・自動車業界については、円安によるプラス効果から概ね堅調に推移しています。一方、家電業界など国際的な競争が激しい業界においては、業界全体の競争力低下による影響から厳しい状況にあります。

また内需を中心とする業界については、徐々に消費マインドの回復が見られる中、政策に直接関連する建設業界や、消費税の駆け込み需要などに関連する不動産業界などは、現時点で好調に推移しています。

しかし、消費増税後の影響などを鑑みると、今後は各業界厳しい状況が見込まれます。

・小売業界全体の動向

今後の小売業界における主な業態の動向は、業態間の垣根を越えた競争がさらに激しさを増し、他業態との提携や買収により、品揃えや顧客獲得に向けた動きが更に増すことが予測されます。

その中で、業績向上に向けた施策として、業態の垣根を越えた取組み、PB商品の強化、顧客接点の拡大、などがあります。

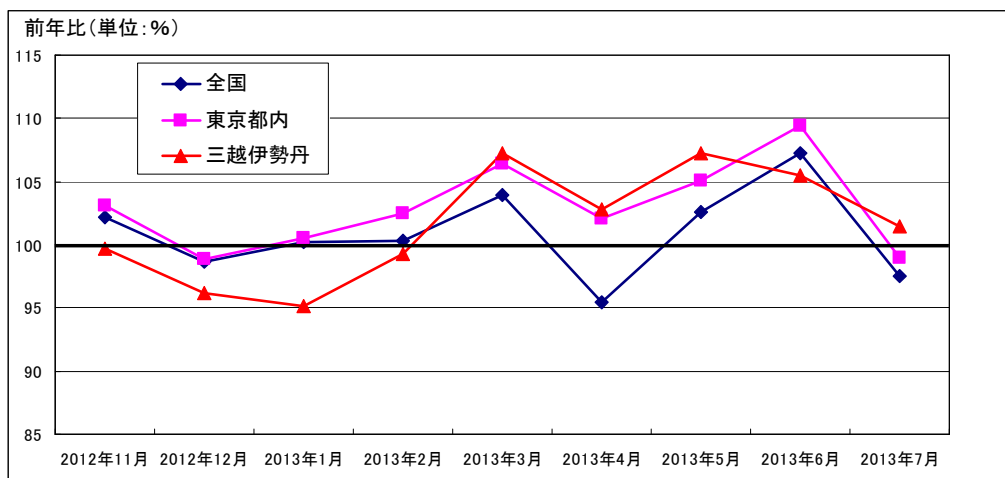
業態の垣根を越えた取組みについては、業態間を越えた買収による企業再編の動きとして、イオングループが大丸ピーコックを子会社化しました。同業態内における業界再編の動きとしても、イオングループがダイエーを子会社化し、またビックカメラがコジマを子会社化しました。

PB商品の強化については、各業態で製造段階から携わるSPAの取組みが行われ、利益率向上と商品の差別化へとつながる取組みとして強化しています。その中でセブン&アイグループは、取組み当初50種類程度だった展開商品数を、5年後の現在1,500種類、年間売上4,200億円まで伸ばしています。

顧客接点の拡大については、小型店舗の出店拡大やWEBを中心とした通信販売事業などの強化を各業態ですすめています。例えばスーパー業態においては、これまでの大型店舗の出店から小型店舗の出店に方向性を替えながら、売場面積の拡大と顧客との接点が広がる戦略をすすめています。また通信販売業態についても、流通網の整備やシステムの向上により、これまで以上のサービスを提供出来る環境の整備をすすめています。

3)百貨店業界の動向

百貨店業界の業績は、景気回復に向けた動きからはじまる消費マインドの改善により、高額品を中心に業績を伸ばしています。その結果、百貨店業界全体の5・6月売上(店舗数調整後数値)は2ヵ月連続で前年を上回る結果となりました。(7月は一部百貨店でクリアランス開始日を6月に前倒したことから前年を下回る)



2013年度は消費増税の駆け込み需要や店舗改装に伴うプラス効果から増益になる見込みですが、2014年度以降は増税後の高額品需要減少や、市場の長期的低迷による影響から減収する見込みです。

こうした厳しい状況が引続き見込まれる中、同業他社の方向性はそれぞれの強みを活かした様々な施策を打ち出しています。

主な大手百貨店グループ各社における主な経営計画は以下の通りとなります。

●Jフロントリテイリング

- ・銀座六丁目地区市街地再開発事業に伴い、6月末で松坂屋銀座店を営業終了。
- ・松坂屋名古屋店食品フロアを、新百貨店モデルの一環としてリモデルし6月19日にグランドオープン。
- ・パルコ事業拡大に向け、福岡パルコの隣地を取得。将来、パルコ事業の拡大に向け、新たに2館体制での商業施設としての建替えを実施。
- ・スーパーマーケット事業の株式会社ピーコックストアを業績再編の中、4月1日付でイオン株式会社に譲渡し、連結の範囲から除外。
- ・中国・上海市での百貨店新設・運営に関する事業提携について準備を開始(27年度開業予定)。
- ・台湾に設立した雑貨小売業JFR PLAZAより「PLAZA TOKYO」を3月29日に台湾・台北市太平洋そごう店内に出店。続いて8月6日、8月23日に2店舗を台北市内に出店。

●高島屋

- ・横浜店が全館階層の一環として婦人服・婦人雑貨の改装を実施。
- ・日本橋二丁目地区市街地再開発事業に、東神開発を主体とした「日本橋再開発計画室」を立上げ2014年1月より着工。
- ・2015年開業予定の大型商業施設「サイゴンセンター」の開発事業に参画。ベトナム・ホーチミン市で百貨店とSCの一体開発を目指す。
- ・大宮店の店舗活性化に向け店舗面積シェア28%をテナント化する多機能化に向けた2013年度より改装開始。
- ・セレクトスクエアによる収益拡大と共に、ネットを起点とした店舗送客を実現するスキームを2013年度より実施。
- ・上海店を12年12月にオープンし、シンガポール店においては開業20周年向け改装、増床を実施。これにより中国+ASEAN二軸推進による海外営業力強化を推進。

2. 内部環境

1) 三越伊勢丹グループの動向

百貨店業が基幹三店舗を中心に好調に推移し、また支店・グループ各店の収益状況が改善される中、グループ全体で営業利益を大きく伸ばす結果となりました。

・2013年度三越伊勢丹グループ第1四半期決算

グループの中核である百貨店業において、3月グランドオープン後も新宿店が好調を維持している事や支店・グループ各店における業績向上により、グループ全体の業績を牽引し、前年を上回る業績となりました。合わせてエムアイカードについてもシェアの拡大、金融サービス強化を図り前年を上回る実績となりました。この業績結果を踏まえ、売上目標および各利益目標を前回発表の予想数値から上方修正しています。

<2013年第1四半期(4月～6月)三越伊勢丹グループ業績> <2013年度通期予測>

(単位:億円)	2013年度 実績	2012年度比	2012年度差
売上高	3,032	104.4%	128
営業総利益	865	105.6%	45
販売管理費	759	101.2%	8
営業利益	106	153.2%	37

※2013年第1四半期決算より

(単位:億円)	2013年度 予想	期初発表時 数値差
売上高	12,900	100
営業利益	325	25

※2013年第1四半期決算より

今後グループ3ヶ年計画に基づいた計画を実行していく中、各地域百貨店のうち仙台三越、名古屋三越、新潟三越伊勢丹はリニューアル工事を実施していきます。また小型店舗事業に関しては「MI PLAZA」を宮城県仙台市泉区の泉パークタウンパオ内に10月10日出店する予定です。更に専門店・卸事業のマミーナについては、業績回復に向けたブランドのスクラップ&ビルドを実施していきます。更にフードサービスについては、今後2014年秋にJR目白駅周辺に新店舗を出店する予定です。合わせて今後業務移管されるエムアイデリをオイシックス株式会社と宅配システム、物流センターと連携する事を合意しています。

2) 三越伊勢丹の動向

3月にグランドオープンした新宿店が引き続き好調を維持していることに加えて、各支店の業績向上により、三越伊勢丹全体で前年を上回る実績となりました。

・2013年度第1四半期決算

3月にグランドオープンした新宿店は引き続き好調を維持している事や、各支店の業績向上により、前年を上回る業績となりました。

今後は「あたらしい地域百貨店のビジネスモデル」として、10月に松戸店がリモデルオープンするなど、3ヶ年計画を着実に推進していく為の新たな取り組み更にすすめていきます。

<2013年度第1四半期(4月～6月)>

(単位:億円)	2013年度	2012年度	2012年度比
売上高	1,563	1,490	104.9%
売上総利益	423	403	105.0%
営業利益	78	54	144.7%

※2013年第1四半期決算より

<2013年4月～6月店舗別売上>

(単位:億円)	売上累計		
	本年	前年	前年比
新宿本店	607	557	109.0%
日本橋本店	411	396	103.9%
銀座店	154	142	108.7%
立川店	92	92	100.4%
松戸店	51	51	99.7%
浦和店※	102	101	100.9%
相模原店	60	61	99.1%
府中店	48	48	100.0%
千葉店※	37	42	86.4%

※本年千葉店・浦和店の売上は、サテライト店舗の売上の一部を除いた実績となります。

※2013年第1四半期決算より

・三越伊勢丹における2013年度上期の主な動向

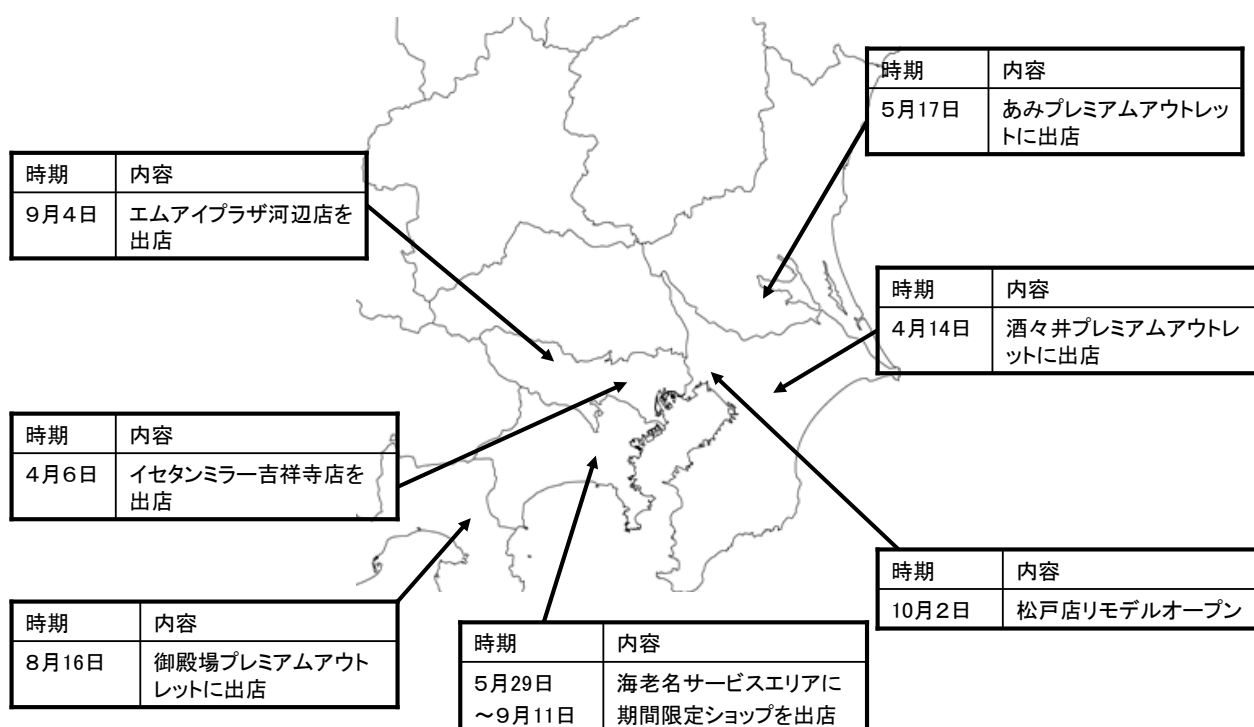
4月1日以降これまでの経営フレームを見直した新たな組織体制をスタートしました。その中で、3ヶ年計画に基づいた取組みを進めています。

百貨店 ⇒・2013年4月1日より新宿店、日本橋店、銀座店、立川店、浦和店の営業時間を変更。
 ・リモデルオープン後の新宿店内のヒト・モノ・コトに関する情報をソーシャルメディアを活用してお客さまに発信するWEBサイト「ISETAN PARK net」を開始。
 ・松戸店を「あたらしい地域百貨店のビジネスモデル」としてリモデルし、百貨店と専門店の組み合わせによるハイブリッド型店舗として2013年10月にオープン。

小型店舗事業⇒・顧客接点の拡大と充実に向けた取組みとして、イセタンミラー吉祥寺店を4月6日出店。
 ・ISETAN OUTLET STOREの2号店を酒々井プレミアムアウトレット内に4月14日、3号店をあみプレミアムアウトレット内に5月17日、4号店を御殿場プレミアム・アウトレット内に8月16日出店。
 ・高速道路サービスエリア内への出店として海老名サービスエリア内に期間限定ショップを出店。
 ・あたらしい編集型小型店のビジネスモデルとして、半径2km圏内在住の生活感度の高いお客さまをターゲットにした「MI PLAZA」を東京都青梅市に9月4日出店。

海外事業 ⇒・2008年より営業の瀋陽伊勢丹百貨有限公司を中国における事業効率化の観点から5月末日で営業を終了。
 ・ロンドン三越がロンドン中心部再開発に伴い9月7日で営業終了。
 ・今後、東南アジア地域における市場の開拓に向けシンガポール内に同国6店舗目となる百貨店を出店予定。

2013年度上期、三越伊勢丹における主な動向



＜三越伊勢丹3ヶ年計画＞

中期的にめざす姿を実現していくために、三越伊勢丹としての3ヶ年計画では以下の4つの項目を重点的に取組めます。

3ヶ年計画の戦略骨子（特に強化すべき戦略）

■店頭力の強化と収益性の向上

(1) 仕入構造改革の深耕

(2) 生産性向上の推進

■店舗戦略

(1) 基幹店における
競争力の磨き上げ

(2) 支店・グループ店の
ビジネスモデル再構築

■新規成長戦略

(1) WEB事業の拡大

(2) 小型店舗事業の拡大

■グループマーケティング戦略

(1) 外部マーケティング

(2) 店頭マーケティングの強化

3. 取り巻く環境のまとめ

現在の日本経済は、政府による景気対策により、企業業績や個人消費が回復基調の兆しが見えています。一方、今後の消費税増税などによる不安要素も控える中では、今後も楽観視できない状況が続くことが見込まれます。

こうした中、第1四半期の業績については当初想定していた水準を大きく上回る結果となりました。また、今後も百貨店業を中心に業績が上回ることが見込まれる為、2013年度のグループ業績予想は、上方修正を行いました。

2013年度は堅調に推移している中、2014年度以降厳しい状況が見込まれます。その為様々な部分で、基盤整備に向けた取組みが重要になります。

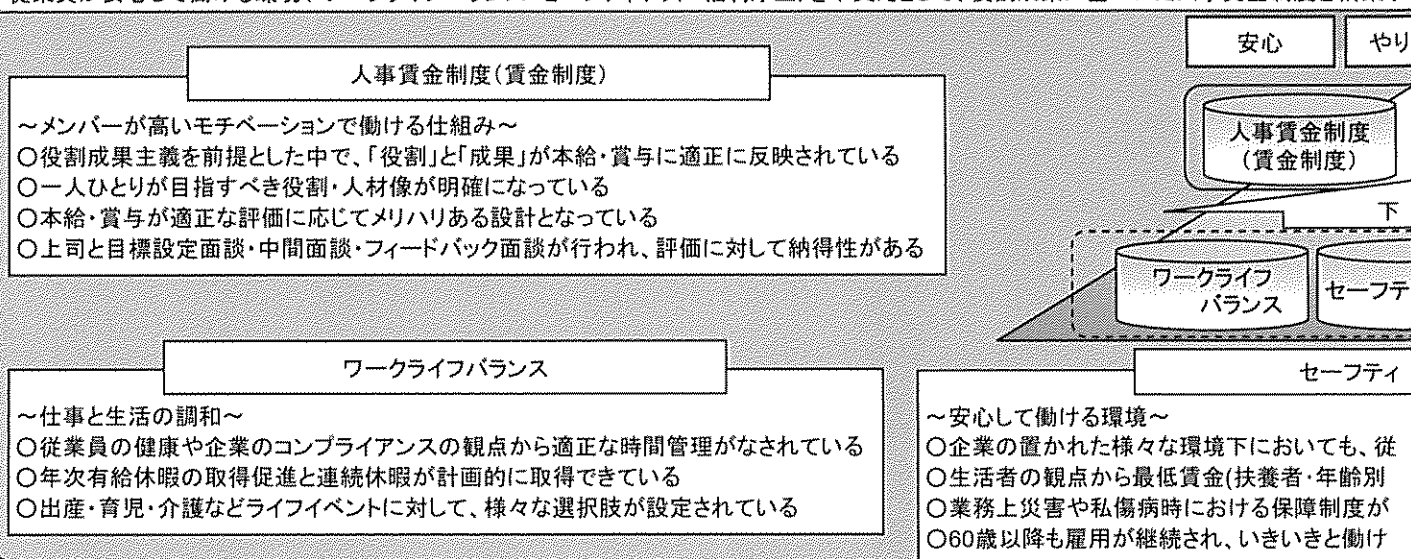
今後の中長期的な業績目標達成に向けては引続き、3ヶ年計画を着実に進められる様、メンバー一丸となって推進していきましょう。

2013年度 労使通年協議について

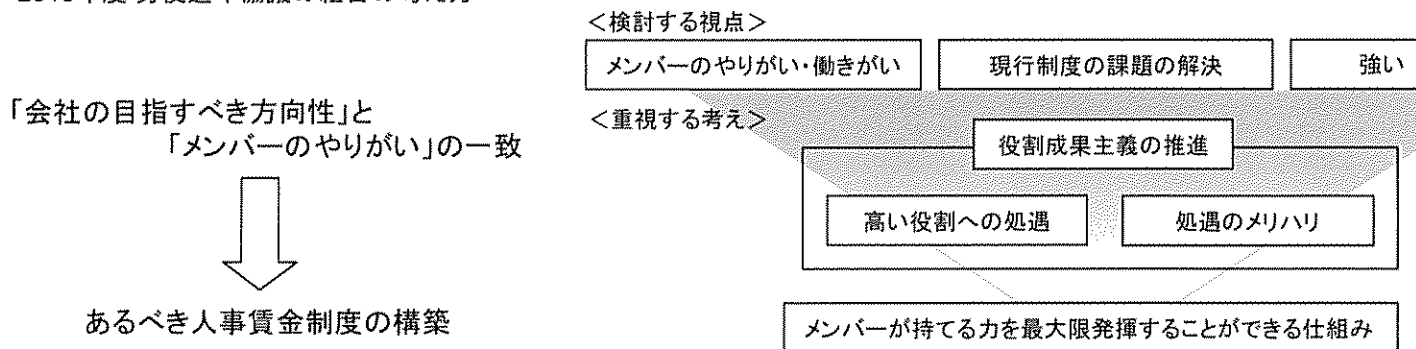
2013年度労使通年協議チャート

組合の考える人に関わ

従業員が安心して働ける環境(ワークライフバランス・セーフティネット・福利厚生)を下支えとして、役割成果に基づいた人事賃金制度を構築す



2013年度 労使通年協議の組合の考え方



2013年度 具体的な取り組み

①人事賃金制度の課題解決に向けた検討

- ・昨年度の通年協議で議論してきた内容を踏まえ、具体的な制度設計・運用面の検討
- 社員ステージBの本給体系・賞与体系
- 社員ステージCの本給体系・賞与体系
- メイト社員の担う役割と処遇のバランス・社員転換を目指すメンバーに向けた対応
- 高業績の部門においてより成果を上げた個人への対応(チーム評価の導入)

②出身会社別制度の統合に向けた検討

- ・水準統合と共に「賞与水準全体に占める基本賞与と業績連動賞与の割合」や「業績連動賞与支給率算出式(I社員ステージC)の違い」等、制度全体の統合に向けた検討
- ・並走している退職給付制度(I社員:退職一時金+確定拠出年金+キャッシュバランスプラン、M社員:退職一時金+確定拠出年金)の統合に向けた検討

③育児関連諸制度の継続検討

- ・「働くすべてのメンバーの活性化」「優秀な人材の確保」「現場運営」の観点から育児諸制度全般について検討

④エルダースタッフ・フェロー社員

- ・エルダーフェロー・スペシャリティスタッフの課題抽出
- ・法改正や統合後の状況を考慮しながら、各雇用形態の現行制度の課題の分析

⑤2013年度 営業条件について

- ・基本営業時間短縮の検証と2013年度下期営業条件について

P24～に記載

社員ステージB 人事賃金制度について

- <本給>** 【審議決定事項】
- ・「ランクの拡大」「ランク別昇給ピッチ」「ゾーンの新設」「Vゾーンの給水準の引き上げ」「名称」
 - ・ゾーンを跨ぐ異動のルール、制度移行スケジュール
- <賞与>** 【報告事項】
- ・社員ステージBのあるべき賞与制度の検討
 - ・「ゾーン間差・評価間差の拡大」「基本賞与と業績連動賞与の割合」「I社員ステージBの加算賞与」について

P32～に記載

社員ステージC 人事賃金制度について

- <本給>** 【審議決定事項】
- ・「最上位ランク到達者の対応」「ランク別昇給ピッチ」「シニアスタイリスト(別体系)」の設計
 - ・職務を跨ぐ異動のルール、昇給ルール、制度移行スケジュール
 - ・シニアスタイリストの設定
- <賞与>**
- ・高業績の部門においてより成果を上げた個人への対応(チーム評価の導入)
- <賞与>** 【報告事項】
- ・「職務別の業績連動賞与」「シニアスタイリスト賞与」「出身会社別制度の統合」について検討
 - ・併せて、現行制度の課題への対応についても検討

る諸制度のあるべき姿

ることが、メンバーの安心(雇用やもしもの時の保障など)・やりがい(納得性ある評価や処遇など)・夢(仕事を通じた自己実現など)につながる

がい 夢

人事賃金制度
(人材育成)

支え

イネット

福利厚生

ネット

業員の雇用の確保が最優先に考えられている
最低賃金、企業内最低賃金)が保障されている
充実している。
る制度が構築されている

人事賃金制度(人材育成)

～持てる力を最大限発揮できる仕組み～

- 様々なキャリア志向を持つ人が活躍できる制度となっている
- 人材育成の観点から、適正な異動配置ができています
- 自己実現に向け、キャリアイメージの明確化とキャリア創造ができる環境が整っている
- 個々人が成長を実感できる教育体系が構築できている
- 経験に応じて次なるステップにチャレンジするための様々な選択肢が提供できている

福利厚生

～働きやすい環境～

- 業務を行う中で利用する従業員食堂・休憩室・従業員用トイレなど福利厚生施設が充実している
- メンバーに対して、自己啓発やライフサポートのメニューが数多く提供できている

組織の構築

百貨店のあるべき姿の実現

三越伊勢丹の3ヶ年計画の戦略骨子

■店頭力の強化と収益性の向上

- (1) 仕入構造改革の深耕
- (2) 生産性向上の推進
(新MD業務フロー・要員配置適正化・人材育成・人事制度)

■新規成長戦略

- | | |
|------------------|-------------------|
| (1) WEB事業の拡大 | (2) 小型店舗事業の拡大 |
| (3) ソリューション事業の開発 | (4) 専門館事業のグループ内活用 |
| (5) 法人外商事業の拡大 | |

■店舗戦略

- (1) 基幹店における競争力の磨き上げ
- (2) 支店・グループ店のビジネスモデル再構築

■グループマーケティング戦略

- (1) 外部マーケティング・店頭マーケティングの強化
- (2) 上位顧客固定化戦略の再構築
(得意先政策・カード政策)

P43～に記載

メイト社員 人事賃金制度について

＜メイト社員の担う役割と処遇のバランスに向けた対応＞

- ・「業績連動賞与の拡充」「チーム評価の導入」

＜社員転換を目指すメンバーに向けた対応＞

- ・「社員転換を目指す制度の新設」「社員転換資格の変更」
- 「処遇への反映」「自己申告制度の見直し」

P55～に記載

育児関連諸制度について

＜フルタイム勤務復帰へのサポートの拡充＞

- ・「フルタイム早番固定勤務の新設」「フルタイム勤務者への補助」

＜育児勤務中の活躍に向けた環境の整備＞

- ・「育児勤務時間の一時的延長制度」「職務創造」

＜育児関連諸制度の拡充＞

- ・「通算取得10年超過時の対応」

P67～に記載

I社員のキャッシュバランスプラン廃止および 確定拠出年金への移行について

- ・キャッシュバランスプランを2014年4月1日に廃止
- ・廃止後、過去分および毎月のキャッシュバランスプラン拠出金額分を同額、確定拠出年金に移行
- ・拠出対象者はこれまでのキャッシュバランスプラン同様、入社4年目以降のI社員を対象
- ・受給方法: 確定拠出年金制度に基づき受給

P75～に記載

エルダースタッフ・フェロー社員・エルダーフェロー ・スペシャリティスタッフについて

＜エルダースタッフ＞

- ・エルダースタッフの全社における要員数
- ・エルダースタッフの現行制度
- ・2013年度以降の取り組み

＜フェロー社員・エルダーフェロー＞

- ・フェロー社員・エルダーフェローの全社における要員数
- ・フェロー社員・エルダーフェローの現行制度
- ・2013年度以降の取り組み

＜スペシャリティスタッフ＞

- ・労働協約のポイント
- ・2013年度以降の取り組み

P83～に記載

営業条件について

＜基本営業時間変更後の検証＞

- ・お客さま満足への影響/収益への影響
- ・従業員の働く環境への影響

＜2013年度下期 営業条件＞

- ・基本営業時間/店舗休業日/大晦日・初商営業時間/繁忙期延刻営業

Ⅱ. 2013年度 労使通年協議の全体像

この章のポイント

○この章では、2013年度の労使通年協議の取り組みについてご報告します。

・通年協議の全体像と組合の考え方

・2013年度の具体的な取り組み

- ①人事賃金制度の課題解決に向けた検討
- ②出身会社別制度の統合に向けた検討(仕組み・水準)
- ③育児関連諸制度の継続検討
- ④エルダースタッフ・フェロー社員・エルダーフェロー・スペシャリティスタッフの課題抽出

・2013年度上期 審議決定事項

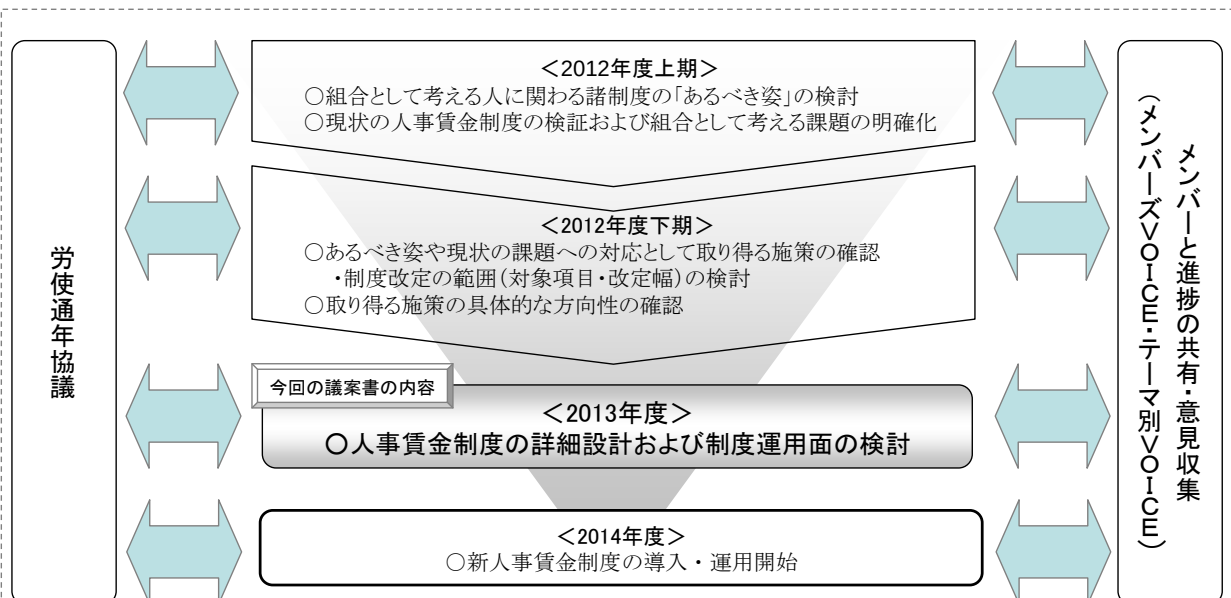
社員ステージB	本給体系の構築
社員ステージC	本給体系の構築
メイト社員	担う役割と処遇のバランスとキャリア意識の多様化への対応
育児関連諸制度	育児勤務者・現場運営の視点に基づく具体的な対応
退職給付制度	キャッシュバランスプランの見直し

1. 2013年度の労使通年協議

三越伊勢丹のあるべき人事賃金制度の構築に向け、2012～2013年度の2年間をかけて協議をおこなっています。

2012年度は、上期については組合として考える人に関わる諸制度全体のあるべき姿をイメージし、社員・メイト社員対象の意識調査を実施しながら現行制度の課題の洗い出しと検討の方向性を整理してきました。下期では課題・検討の方向性に対する本給・賞与の取り得る施策について協議をおこなってきました。組合は「高い専門性への処遇(市場と比較して著しく高いスキルを持って高い利益貢献を出し続ける役割への処遇)」「処遇のメリハリ(担う役割の大きさに対する処遇と出した成果に対する処遇)」の2つ視点を持ち、社員ステージB・ステージCを中心に本給体系の方向性をまとめてきました。

※2012年度労使通年協議の取り組みの詳細については、「2012年11月 メンバースVOICE議案書」「2013年度 春の交渉議案書」をご覧ください。



1)2013年度 労使通年協議の組合の考え方

2013年度の労使通年協議では、「メンバーのやりがい・働きがい」「現行制度の課題の解決」「強い組織の構築」の3つの視点を持って、昨年度に整理してきた方向性に基づいて引き続き協議をおこなっていきます。

三越伊勢丹の3ヶ年計画(2013-2015)の基本方針にある「収益体質の改善」と「働くことに夢と誇りをもてる企業風土の醸成」を実現していくために、戦略骨子に掲げている仕入構造改革や新規成長事業の開発など、新たな価値創造をスピードを持って取り組み、自己実現の場と環境を整備することで、あらゆる変革に向けてチャレンジする人材を育成することが掲げられています。

㈱三越伊勢丹の百貨店のあるべき姿の実現には、会社の目指すべき方向性とメンバーのやりがいを一致させることが重要となります。そのためには、様々な働き方が求められるメンバーの担う役割や職務、成果に応じた納得性ある処遇と適正な運用(評価制度)が重要であり、3ヶ年計画にある「自己実現の場と環境」の1つが、三越伊勢丹のあるべき人事賃金制度の構築であると考えます。

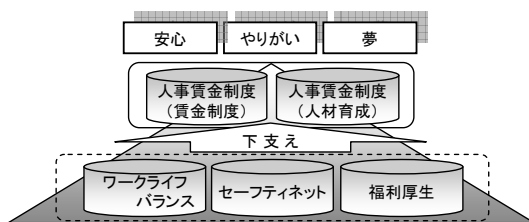
全ての従業員が“雇用を通じた安心”“日々の業務を通じたやりがい”“自己実現に向けた夢”を持って働ける環境や風土づくりが、「従業員満足の向上」は勿論のこと「お客様満足の向上」「生産性の向上」、最終的には「企業の発展」につながります。組合はこれらの認識を踏まえ、三越伊勢丹の人事賃金制度の基本的な考え方である役割成果主義を推進し、メンバーが持てる力を最大限発揮することができる仕組みの検討をおこなっていきます。

また、役割成果主義に基づいた人事賃金制度を構築していく上では、その下支えとなる人に関わる諸制度全体(セーフティネット・ワークライフバランス・福利厚生)の整備も併せておこなっていくことが、メンバーの安心感と㈱三越伊勢丹の一員であることに誇りをもてる風土の醸成につながると考えます。市場との比較をおこないながら安心して働ける環境づくりを目指していきます。

以上の考え方をベースとして、昨年度から継続して議論している労使通年協議では、社員・メイト社員におけるあるべき人事賃金制度の構築、育児関連諸制度と社員の退職給付制度など人に関わる諸制度の整備を中心に検討をおこなってきました。

<組合の考える人に関わる諸制度>

- 現状把握(労務構成・採用・昇格状況など)
- 意識調査の深堀り
- 市場との比較(採用賃金・職務と賃金の相場)
- 三越伊勢丹の人に関わる諸制度の分析
(セーフティネット・ワークライフバランス・福利厚生)



ワークライフバランス

～仕事と生活の調和～

- 従業員の健康や企業のコンプライアンスの観点から適正な時間管理がなされている
- 年次有給休暇の取得促進と連続休暇が計画的に取得できている
- 出産・育児・介護などライフイベントに対して、様々な選択肢が設定されている

セーフティネット

～安心して働ける環境～

- 企業の置かれた様々な環境下においても、従業員の雇用の確保が最優先に考えられている
- 生活者の観点から最低賃金(扶養者・年齢別最低賃金、企業内最低賃金)が保障されている
- 業務上災害や私傷病時における保障制度が充実している。
- 60歳以降も雇用が継続され、いきいきと働ける制度が構築されている

福利厚生

～働きやすい環境～

- 業務を行う中で利用する従業員食堂・休憩室・従業員用トイレなど福利厚生施設が充実している
- メンバーに対して、自己啓発やライフサポートのメニューが数多く提供できている

2)2013年度の具体的な取り組み

5月のメンバーズVOICEでお伝えした通り、今年度の労使通年協議では以下の内容について議論をおこなっています。

①人事賃金制度の課題解決に向けた検討

- ・昨年度の通年協議で議論してきた内容を踏まえ、具体的な制度設計・運用面の検討をおこないます。
社員ステージBの本給体系・賞与体系
社員ステージCの本給体系・賞与体系
メイト社員の担う役割と処遇のバランス・社員転換を目指すメンバーに向けた対応
高業績の部門においてより成果を上げた個人への対応(チーム評価の導入)

②出身会社別制度の統合に向けた検討(仕組み・水準)

- ・社員の賞与制度は、水準統合と共に「賞与水準全体に占める基本賞与と業績連動賞与の割合」や「業績連動賞与支給率算出式(社員ステージC)」の違い等、制度全体の統合に向けた検討をおこないます。
- ・退職給付制度は、並走している制度の統合に向けた検討をおこないます。

③育児関連諸制度の継続検討

- ・昨年度、育児勤務者の役割任命やM社員・Mメイト社員の制度改正に伴う経過措置の延長、営業時間短縮への対応をおこなってきた育児関連諸制度についても、社会環境の変化や制度取得の現状を踏まえ、「育児関連諸制度の充実」「育児勤務中の活躍に向けた環境の整備」「フルタイム勤務復帰へのサポートの拡充」の観点から協議をおこなっていきます。

④エルダースタッフ・フェロー社員・エルダーフェロー・スペシャリティスタッフの課題抽出

- ・今春の交渉において、エルダースタッフ・フェロー社員・エルダーフェローについては、法改正や統合後の状況を考慮し、一部見直しを行ってきました。今年度は、現行制度の仕組みや運用、働き方など現場活動を通じて実態を把握した上で、課題解決に向けた検証をスタートさせます。
- ・2012年6月に組合員化したスペシャリティスタッフについては、働く上での基盤の整備として労働協約の締結をおこなってきました。今年度はスペシャリティスタッフの方々の意見を吸い上げ、個別の働き方など全体の仕組みのあり方について整理をおこなっていきます。

2. 2013年度上期の審議決定事項

上期の通年協議では、2014年度からの新人事賃金制度の運用スタートを見据え、上期中に審議決定すべき項目を中心に議論をおこなってきました。

	審議決定事項
社員ステージBの人事賃金制度	✓本給体系 ランクの拡大・ランク別昇給ピッチの設定・ゾーンの新設 Vゾーンの本給水準の引き上げ・名称
社員ステージCの人事賃金制度	✓本給体系 シニアスタイリスト(別体系)の設定・ 最上位ランク到達者の対応・ランク別昇給ピッチの設定 ✓賞与体系 高業績の部門においてより成果を上げた個人への対応 (チーム評価の導入)
メイト社員の人事賃金制度	✓賞与体系 業績連動賞与の拡充 高業績の部門においてより成果を上げた個人への対応 (チーム評価の導入) ✓キャリア意識の多様化への対応 社員転換を目指す制度の新設
育児関連諸制度について	✓フルタイム勤務復帰へのサポートの拡充 フルタイム早番固定勤務 再雇用制度の拡充 ✓育児関連諸制度の充実 通算取得10年超過時の対応
退職給付制度	✓現行制度の課題解決に向けた取り組み キャッシュバランスプランの見直し

社員の人事賃金制度について

Ⅲ. 社員の人事賃金制度について

この章のポイント

○この章では、社員の人事賃金制度の課題解決に向けた取り組みについてお伝えします。

1. これまでの人事賃金制度の流れ
2. 社員ステージB 人事賃金制度について
 - 1) 本給体系
具体的な内容と設計の考え方
 - 2) 賞与体系
下期の検討項目
3. 社員ステージC 人事賃金制度について
 - 1) 本給体系
具体的な内容と設計の考え方
 - 2) シニアスタイリスト(別体系)の設定
シニアスタイリスト設計のポイントと具体的な内容
 - 3) 賞与体系
下期の検討項目
 - 4) 高業績の部門においてより成果を上げた個人への対応(チーム評価の導入)
賞与評価におけるA評価以上の割合を高める仕組み

社員の人事賃金制度 審議決定内容

	具体的な内容		審議決定項目	継続検討項目
社員ステージB	本給体系	ランクの拡大 ランク別昇給ピッチ ゾーンの新設 Vゾーンの本給水準の引き上げ・名称	○	
		ゾーンを跨ぐ異動のルール 制度移行スケジュール	○	
	賞与体系	ゾーン間差・評価間差の拡大 基本賞与と業績連動賞与の割合 I 社員ステージBの賞与における加算について		○
社員ステージC	本給体系	上限到達者の対応 ランク別昇給ピッチ シニアスタイリスト(別体系)の設定	○	
		職務を跨ぐ異動のルール 昇給ルール 制度移行スケジュール	○	
		職務別の業績連動賞与 シニアスタイリストの賞与制度 出身会社別制度の統合に向けた取り組み		○
	賞与体系	高業績の部門においてより成果をあげた個人への対応 (チーム評価の導入)	○	

1. これまでの人事賃金制度の流れ

<旧株伊勢丹の人事賃金制度>

1992年	◆係員3級職(現・ステージC-2)に販売マスター職を導入
1997年	◆職能資格制度の改定 階層・資格・職群の再編、マスター職群の新設(現・ステージB、C-2)
2000年	◆管理職層(現・ステージA)に役割成果主義の人事賃金制度を導入 職務評価委員会にて役割ゾーンを決定 年功的な職能給から単一職務給、毎期洗い替えの本給評価
2003年	◆指導階層(現・ステージB)に役割成果主義の人事賃金制度を導入 役割ゾーンの設定、単一職務給、毎期洗い替えの本給評価
2005年	◆係員階層(現・ステージC)に役割成果主義の人事賃金制度を導入 マスター職群の廃止
2010年	◆4級職・5級職の賃金体系を改定 4・5級職を統合し、単一職務給から範囲職務給へ改定

<1996年以前>

階層	資格	職群
経営階層	7級	
	6級	総合職群
指導階層	5級	
	4級	総合職群
	3級	総合職群・販売マスター
係員階層	2級	一般職群
	1級	

「販売マスター」の導入
販売、営業職のエキスパートとして、
長年培った優れた販売力を持つ人材を処遇

<1997年>

階層	資格	職群
管理階層	7級	専門職群
	6級	管理職 専門職
指導階層	5級	
	4級	専門職群 マスター職群
	3級	専門職群 マスター職群
係員階層	2級	一般職群
	1級	

「マスター職群」の新設
販売、営業職のエキスパートとして、担当
業務に従事し、高い業績を達成する人を処遇

<2010年～>

資格
ステージA
ステージB
ステージC-2
ステージC-1

ステージC-1

<旧株三越の人事賃金制度>

1992年	◆職能資格制度の導入 2つの資格(専門職・一般職)を5つの職能区分、15の職能資格等級に分け、専門職4級以上で高度な専門知識・技術を有する社員に対し「エキスパート専門職」、その上位に社外で通じる専門能力を有する「スーパー専門職」の2つの職群を設定
1996年	◆役割成果主義の人事賃金制度を導入 専門職7級以上を「経営職」と「スーパー専門職」と位置付け、経営職に役割成果主義の人事賃金制度を導入
1999年	◆専門職4級以上を総合職に統合し、役割成果主義の人事賃金制度を導入
2003年	◆複線型人事賃金制度の導入 ゼネラリスト(総合職・経営職)とスペシャリスト(専任職・プロ専任職・マイスター)2つのキャリアルートと6つの職群を設定 専任職・プロ専任職・マイスターは商品・販売、営業、後方の3つのコースを設ける
2010年	◆複線型から単線型の人事賃金制度に改定 複線型制度の課題を踏まえ、現行の単線型の人事賃金制度を導入

<1992年>

職群	等級
専門職	9級(S9) 8級(S8) 7級(S7) 6級(S6) 5級(S5) 4級(S4) 3級(S3) 2級(S2) 1級(S1)
一般職	6級(J6) 5級(J5) 4級(J4) 3級(J3) 2級(J2) 1級(J1)

<1996年>

職群	等級
経営職	S6 組織コース S5 エキスパートコース S4 S3 S2 S1
専門職	上級 中級 初級
一般職	上級 初級

<1999年>

職群	等級
総合職	Ⅲ ランク 11~9 Ⅱ 8~5 Ⅰ マイスター 4~1
専門職	3~1級
一般職	6~1級

<2003年>

職群	等級
経営職	Ⅱ Ⅰ
総合職	Ⅳ Ⅲ Ⅱ Ⅰ
一般職	6級 5級 4級 3級 2級 1級

<2010年～>

資格
ステージA
ステージB
ステージC-2
ステージC-1

ステージC-1

～人基準から役割基準の人事賃金制度へ～

(株)伊勢丹・(株)三越ともに1990年代までは、必要とされる職務遂行能力に応じて資格等級等を定めて格付し、賃金に反映する「職能資格制度」をベースとした人事賃金制度となっていました。

職能資格制度は、能力の高まりが経験年数によるものが大きく、年功的な運用となってしまう「発揮する能力と賃金にミスマッチ」が生じてしまうなど、仕事に対するやりがいに課題がありました。

(株)伊勢丹・(株)三越両社においても景気低迷や企業競争激化など取り巻く環境が厳しくなるなか、役割と処遇のアンマッチによる若年層のモチベーション低下など職能資格制度の限界があるとして、経営戦略の達成に向け、担う役割・成果に応じて賃金に反映する「役割成果主義の人事賃金制度」を段階的に導入してきました。

また、役割成果主義の人事賃金制度導入以降、(株)伊勢丹の指導階層(現・ステージB)の等級・役割ゾーンごとに固定された賃金体系(単一職務給)についても、毎年の成果の積み上げを賃金に反映することができる範囲職務給へ移行しました。同様に、係員階層(現・ステージC)も資格等級別の職能給から範囲職務給に移行しました。

～複線型人事賃金制度～

複線型人事賃金制度は企業内に複数のキャリアコースを設定し、専門性や高いスキルを持った人材を処遇する人事制度となります。管理職以外でも専門能力を持った人材の育成や活性化、企業へのロイヤリティやモチベーション向上を図るために設けられた制度となります。

(株)伊勢丹では、係員階層(現・ステージC-2)、指導階層(現・ステージB)においてマスター職群、(株)三越においても係員階層(現・ステージC)に一般職・専任職、指導階層(現・ステージB)に総合職・プロ専任職のキャリアルートを設けるなど、複線型人事賃金制度を導入していました。

複線型人事賃金制度は様々なキャリア志向の従業員に対応した仕組みとなりますが、両社とも役割成果を基軸とした人事賃金制度へ移行するなか、運用面における課題を踏まえ複線型から単線型に見直しをおこなってきました。

事業会社統合前の旧(株)伊勢丹・旧(株)三越においても、社内外における環境変化に応じて人事賃金制度の改定をおこなってきました。昨年度から労使通年協議で議論している人事賃金制度の課題解決に向けては、過去に両事業会社がおこなってきた取り組みも踏まえ検討を進めてきました。

三越伊勢丹のあるべき人事賃金制度を構築する上では、

- ①両事業会社の人事賃金制度の基本的な考え方である役割成果主義の更なる推進を図ることで、担う役割と成果に応じた処遇につなげる
- ②過去に導入してきた複線型人事賃金制度における課題を踏まえた上で、専門性や高いスキルを持った人材のやりがい・働きがいにつながる仕組みの構築

が必要であると考え、「高い専門性への処遇」「処遇のメリハリ」の2つの視点を持って、社員ステージB・ステージCの人事賃金制度の検討をおこなってきました。

2. 社員ステージBの人事賃金制度について

2011年度の首都圏事業会社の統合以降、旧事業会社における期待される役割や採用状況・昇格要件などの違いによる役割と処遇のアンマッチに対し、X Iゾーンを新設するなど役割に応じたゾーンの格付をおこなってきました。

メンバー一人ひとりが持てる力を最大限発揮するためには、担う役割に対して成果を出せば適正な処遇を得られる仕組みづくりと経験に応じて次なるステップの仕事にチャレンジできる環境が不可欠となります。そのためには、管理職ポスト（社員ステージA）に限られるなか、社員ステージBが高いモチベーションで働ける体制づくりが必要であると考えます。

組合は三越伊勢丹の人事賃金制度の基本的な考え方である役割成果主義をベースに、やりがい・働きがいの持てる仕組みの構築に向け、意識調査による実態把握をおこないながら検討を進めてきました。

＜社員の要員数（2013.7時点）＞

	要員数	構成比
ステージA	379	6.7%
ステージB	2,423	42.7%
ステージC	C-2	2,157
	C-1	506
	C-t	208
合計	5,673	100.0%

2012-2013年度の労使通年協議では、三越伊勢丹のあるべき人事賃金制度の構築に向けて社員ステージBの本給・賞与の取り得る施策について検討してきました。組合は人事賃金制度のあるべき姿を検討する上で「高い専門性への処遇」「処遇のメリハリ」の2つの視点を持って議論をおこなってきました。

「高い専門性への処遇」については、「市場と比較して著しく高いスキルを持って高い利益貢献し続ける役割への処遇」と位置付け、Vゾーンより高いゾーンの新設による活用と上位ゾーンの本給水準の引き上げを検討してきました。

「処遇のメリハリ」については、「担う役割の大きさに対する処遇」「出した成果に対する処遇へのメリハリ」と位置付け、ポストが集中しているゾーンのランクの拡大、ランク別昇給ピッチの設定を検討してきました。

賞与についても役割の大きさに応じた処遇としてゾーン間差の拡大、同一ゾーンにおける成果に応じた処遇として評価間差の拡大について検討してきました。

上期の労使通年協議では、上記の考え方を基に具体的な水準設計と運用面の協議をおこなってきました。今回の議案書では、本給体系の具体的な内容について説明します。

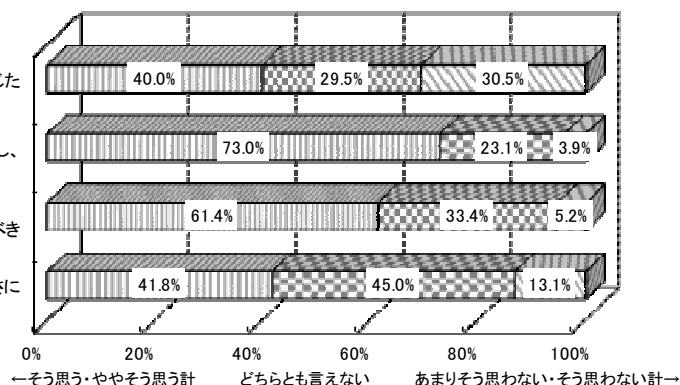
高い専門性（役割）への処遇	ゾーンの新設 ・ Vゾーンの本給水準引き上げ
処遇のメリハリ	ランクの拡大 ・ ランク別昇給ピッチ

＜参考：社員ステージB意識調査結果＞

人事賃金制度の課題解決に向けた検討にあたり、昨年9月にメンバーが現状の人事賃金制度に対してどう感じているのか、メンバーのキャリア志向を把握することを目的に意識調査を実施してきました。社員ステージBの本給・賞与に関する内容は以下の通りとなります。

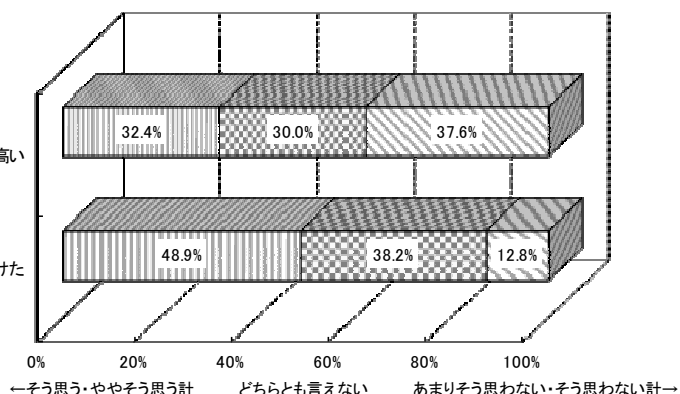
＜本給＞

- 本給金額は、日々の業務・評価に応じた納得性の高いものになっている
- 担っている役割の大きさをより重視し、処遇に反映するべき
- 本給評価をより重視し、処遇に反映するべき
- 本給評価により、昇給する金額の大きさにもっとメリハリをつけるべき



＜賞与＞

- 賞与の金額は納得性が高い
- 役割と評価に応じて、メリハリをつけた仕組みにするべき



1)本給体系

審議決定事項

<現状の本給(資格給+役割成果給)>

ランク	Vゾーン	VIゾーン	VIIゾーン	VIIIゾーン	IXゾーン	Xゾーン	XIゾーン	新任
1	560,000							
2	555,000							
3	550,000							
4	545,000							
5	540,000							
6	535,000							
7	530,000	530,000						
8	525,000	525,000						
9	520,000	520,000						
10	515,000	515,000						
11	510,000	510,000						
12		505,000	505,000					
13		500,000	500,000					
14		495,000	495,000					
15		490,000	490,000					
16		485,000	485,000					
17		480,000	480,000					
18		475,000	475,000					
19		470,000	470,000					
20		465,000	465,000					
21		460,000	460,000					
22		455,000	455,000					
23		450,000	450,000					
24		445,000	445,000					
25		440,000	440,000					
26		435,000	435,000					
27		430,000	430,000					
28		425,000	425,000					
29			420,000	420,000				
30			415,000	415,000				
31			410,000	410,000				
32			405,000	405,000				
33			400,000	400,000				
34				395,000			395,000	
35				390,000				
36				385,000				
37				380,000		380,000		
38				375,000		375,000		
39				370,000		370,000		
40							365,000	

※XIIゾーンは335,000円

<新・本給(資格給+役割成果給)(案)>

ランク	新ゾーン	Vゾーン	VIゾーン	VIIゾーン	VIIIゾーン	IXゾーン	Xゾーン	XIゾーン	新任
	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B10(新任)
1	600,000								
2	597,500								
3	595,000								
4	592,500								
5	590,000								
6	587,500								
7	585,000								
8	582,500								
9	580,000								
10	577,500								
11	575,000								
12	572,500								
13	570,000								
14	567,500								
15	565,000								
16	562,500								
17	560,000								
18	557,500								
19	555,000								
20	552,500								
21		550,000							
22		547,500							
23		545,000							
24		542,500							
25		540,000							
26		537,500							
27		535,000							
28		532,500							
29		530,000							
30		527,500							
31		525,000							
32		522,500							
33		520,000							
34		517,500							
35		515,000							
36		512,500							
37		510,000							
38		507,500							
39		505,000							
40		502,500							
41		500,000							
42		497,500							
43		495,000							
44		492,500							
45		490,000							
46		487,500							
47		485,000							
48		482,500							
49		480,000							
50		477,500							
51		475,000							
52		472,500							
53		470,000							
54		467,500							
55		465,000							
56		462,500							
57		460,000							
58		457,500							
59		455,000							
60		452,500							
61		450,000							
62		447,500							
63		445,000							
64		442,500							
65		440,000							
66		437,500							
67		435,000							
68		432,500							
69		430,000							
70		427,500							
71		425,000							
72		422,500							
73		420,000							
74		417,500							
75		415,000							
76		412,500							
77		410,000							
78		407,500							
79		405,000							
80		402,500							
81		400,000							
82		397,500							
83		395,000							
84		392,500							
85		390,000							
86		387,500							
87		385,000							
88		382,500							
89		380,000							
90		377,500							
91		375,000							
92		372,500							
93		370,000							
94		367,500							
95		365,000							

※B9は335,000円

<現状の昇給表>

評価	S	A	B	C
ランクアップ数	2	1	0	-1

<新・昇給表(案)>

評価	ゾーンごとの最上位ランク	S	A	B	C
	B1 : 2~7ランク B5 : 46~54ランク	0	0	0	-2
	B2 : 15~20ランク B6 : 56~64ランク	3	1	0	-2
	B3 : 26~34ランク B7 : 74~79ランク				
	B4 : 36~44ランク				
	B1 : 8~13ランク B5 : 55~64ランク	4	2	0	-1
	B2 : 21~26ランク B6 : 65~74ランク				
	B3 : 35~44ランク B7 : 80~86ランク				
	B4 : 45~54ランク B8 : 90~95ランク				
	B1 : 14~20ランク B5 : 65~74ランク	5	3	1	0
	B2 : 27~33ランク B6 : 75~84ランク				
	B3 : 45~54ランク B7 : 87~93ランク				
	B4 : 55~64ランク				

＜新・本給体系の具体的な内容＞

- ①ランクの拡大
- ②ランク別昇給ピッチの設定

＜現行制度の課題＞

- ・「役割と本給水準のバランス」「成果に応じた評価のメリハリ(評価間差)」が充分とはいえない

＜設計の考え方＞

- ・多くのポストが集中しているⅥ～Ⅸゾーンについては、より成果を重視したゾーンとして位置付け、同一ゾーンにおいて成果によるメリハリ(処遇差)のある体系とする
- ・同一ゾーンにおいて、経験に応じてより高い成果を発揮することが求められる設計とする
- ・同じ本給水準でも、役割の大きさによってランクアップ数にメリハリをつける

①ランクの拡大

＜具体的な内容＞

- ・Ⅵ～Ⅸゾーンのランクを上限・下限ともに拡大(11→30ランク)し、同一ゾーンに長期に亘って格付されても評価によるランクアップが可能とします。

②ランク別昇給ピッチの設定

＜具体的な内容＞

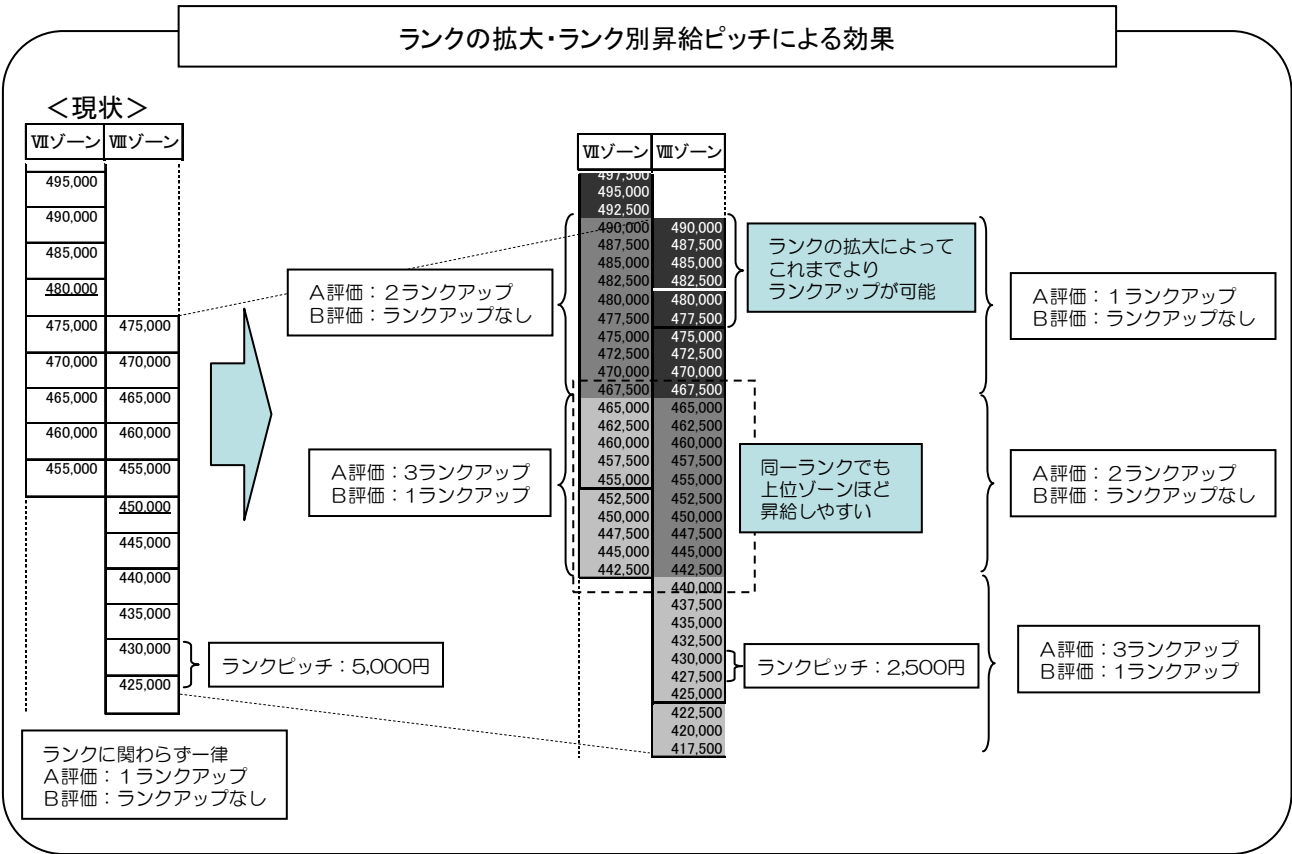
- ・各ゾーンのランクを3つに分け、同一ゾーンにおいて評価によるランクアップ数を下位ランクほどランクアップしやすく、上位ランクほどより高い成果を発揮することが求められる設計とし、1ランクのピッチを現行の5,000円から2,500円とします。

＜効果＞

- ・ランクの拡大によってゾーン間のランクの重なりがこれまでより増えることで、柔軟な異動配置に対応できる仕組みとなりますが、ランク別昇給ピッチの設定によって、同一ランクでも上位ゾーンほど昇給しやすい仕組みとすることで役割の大きさに応じたランクアップとなります。
- ・本給評価を「全体平均0.5ポイント以上(2人に1人がA評価)」から「A評価(およびS評価)3割以上、B評価(およびC評価)7割未満」に評価分布を変更します。
- ・また、ランク別昇給ピッチの設定によって下位ランクではB評価でもランクアップする仕組みとし、ランクの拡大によりこれまでより評価によるランクアップが可能となることで、評価による処遇のメリハリをつけます。

＜制度改定に伴う対応＞

- ・今回の改定によって、成果によるメリハリ(処遇差)のある体系としていくことから、異動先においても評価による昇給が可能となるようゾーンを跨ぐ異動のルールについても見直しをおこないます。(詳細はP27)



③ゾーンの新設

④Vゾーンの本給水準の引き上げ

<現行制度の課題>

- ・役割の大きさに応じた本給水準が充分とはいえない
- ・市場と比較しても著しく高い役割に対応した仕組みが充分とはいえない

<設計の考え方>

- ・上位ゾーンはより役割の大きさを重視したゾーンとして位置付け、他のゾーンと設計の考え方を切り離し、社員ステージB全体の中でメリハリをつける
- ・その中で「高い専門性やスキルを持って利益貢献する役割」に対して、これまで以上に処遇する仕組みとすることで、社員ステージBのままでモチベーションの維持向上につながる体系とする

③ゾーンの新設

<具体的な内容>

- ・「高い専門性やスキルを持って利益貢献する役割」に対して、現状のVゾーンより高いゾーンを新設し、これまで以上に処遇する仕組みとします。
- ・新ゾーンの上限水準は、社員ステージBの最上位であること、社員ステージAとのバランスを踏まえ、600,000円とします。また、Vゾーンとのランクの重なりを1/3とし、より役割を重視した設計とします。
- ・新設ゾーンへの格付は、これまでと同様に「責任・影響の大きさ」「戦略上の位置付け」「必要な能力要件」の3つの要件に基づき、会社がおこなう役割評価委員会で決定されます。

④Vゾーンの本給水準の引き上げ

<具体的な内容>

- ・Vゾーンの上限ランクを拡大し、下限ランクを縮小することで、Vゾーンの本給水準をこれまでより引き上げます。
- ・新設ゾーンと同様のランク幅(20ランク)とすることでVIゾーン以下と比較し、より役割を重視した設計とします。

⑤名称

- ・今回の本給体系の見直しに伴い、各ゾーンの呼称についても以下の名称に変更します。

新ゾーン	Vゾーン	VIゾーン	VIIゾーン	VIIIゾーン	IXゾーン	Xゾーン	X Iゾーン	X IIゾーン	新任
------	------	-------	--------	---------	-------	------	--------	---------	----



B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10(新任)
----	----	----	----	----	----	----	----	----	---------

- ・名称変更に伴い、退職一時金の役割ポイント表についても読み替えをおこないます。

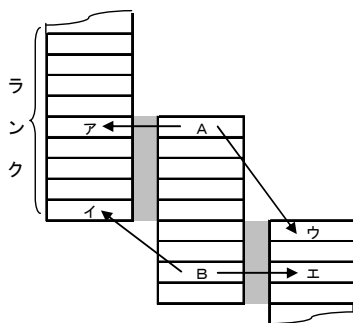
<制度改定に伴う対応>

ゾーンを跨ぐ異動のルール

- ・現状のルールでは上位ゾーンから下位ゾーンへの異動の際、ランクが重なっていない場合は異動先ゾーンの最上位ランクに格付され、本給評価でA評価を取っても昇給しない仕組みとなっています。
- ・今回の制度改定では成果による処遇のメリハリをつける体系としていくことから、異動先においても昇給できるようルールの見直しをおこない、成果に対する処遇反映・評価の適正な運用につなげます。
- ・具体的には、下位ゾーンへ異動する場合、ランクが異動先のゾーンの役割成果給ランクと重なっていない場合、または異動先の役割成果給本給ランクの上限4ランクと重なっている場合は、格付先を「最上位から4ランク(10,000円)下」とします。ランクの拡大をおこなったVI～IXゾーンについては、ポストが集中しており人事異動によるゾーンを跨ぐ異動が他のゾーンと比較して多く発生することが予想されますが、現行制度の最上位ランクを下回らない設計とします。
- ・なお、下位ゾーンから上位ゾーンへの異動(ランクが重なっていない場合)は、ランク別昇給ピッチの設定によりB評価でも昇給すること等を踏まえ、これまで同様、異動先の下限ランクに格付とします。

<現行ルール>

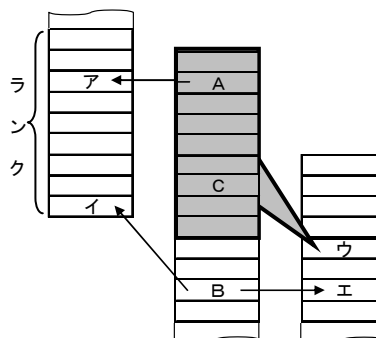
●ゾーン ▲ゾーン ■ゾーン



- ①ランクが異動先のゾーンの本給ランクと重なっている場合
異動先の同ランク (A→ア、B→エ)
- ②ランクが異動先のゾーンの本給ランクと重なっていない場合
上のゾーンへの異動→異動先のゾーンの下限ランクへ (B→イ)
下のゾーンへの異動→異動先のゾーンの上限ランクへ (A→ウ)

<新ルール>

●ゾーン ▲ゾーン ■ゾーン

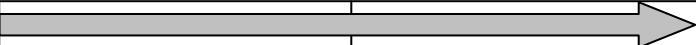
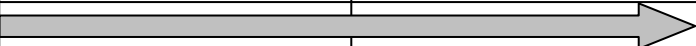
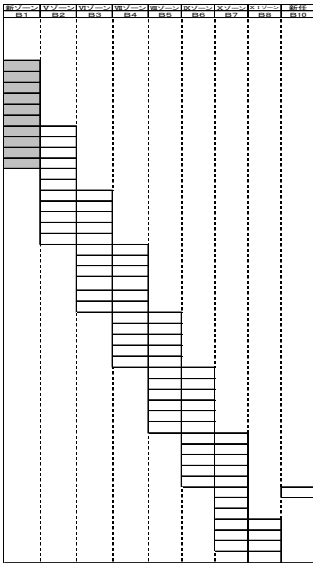
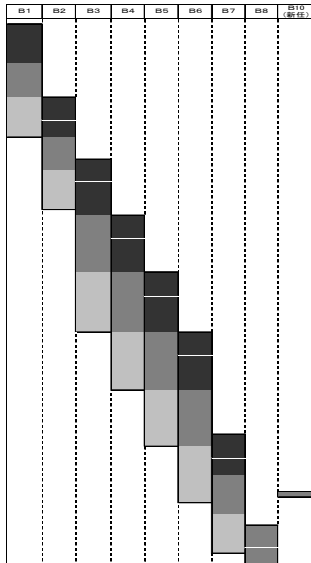


- ①ランクが異動先のゾーンの本給ランクと重なっている場合
異動先の同ランク (A→ア、B→エ)
- ②ランクが異動先ゾーンの本給上限4ランクと重なっている場合
最上位から4ランク下へ (C→ウ)
- ③ランクが異動先のゾーンの本給ランクと重なっていない場合
上のゾーンへの異動→異動先のゾーンの最下位ランクへ (B→イ)
下のゾーンへの異動→異動先のゾーンの最上位から4ランク下へ (A→ウ)

＜制度移行スケジュール＞

新・本給体系は2014年度から運用します。但し、2013年度の評価期間（4月～翌年3月）は既にスタートしていますので、2014年4月にゾーンの名称変更のみを実施し、評価が反映（2014年6月16日付）される2014年7月給与までは、現行の本給表・昇給表を使用し、その後、新・本給表へ移行します。

新設ゾーン（B1）は2014年4月1日付で設定しますが、評価反映については現行ルール（A評価で5,000円の昇給）でおこないます。

	2014年4月1日	2014年6月16日																																																																																																																																															
名称	新名称に読み替え																																																																																																																																																
本給表	現行の本給表に新設ゾーン(B1)を設定し、各PVIに格付		新・本給表へ移行																																																																																																																																														
昇給表	新・昇給表の運用スタート (2015年7月給与反映分)																																																																																																																																																
評価		現行の昇給表で評価反映																																																																																																																																															
イメージ		<table><tr><th>評価</th><th>S</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th></tr><tr><td>ランクアップ数</td><td>2</td><td>1</td><td>0</td><td>-1</td></tr></table>	評価	S	A	B	C	ランクアップ数	2	1	0	-1																																																																																																																																					
評価	S	A	B	C																																																																																																																																													
ランクアップ数	2	1	0	-1																																																																																																																																													
具体例	<table><tr><th>VIIゾーン B4</th><th>VIIIゾーン B5</th></tr><tr><td>505,000</td><td></td></tr><tr><td>500,000</td><td></td></tr><tr><td>495,000</td><td></td></tr><tr><td>490,000</td><td></td></tr><tr><td>485,000</td><td></td></tr><tr><td>480,000</td><td></td></tr><tr><td>475,000</td><td>475,000</td></tr><tr><td>470,000</td><td>470,000</td></tr><tr><td>465,000</td><td>465,000</td></tr><tr><td>460,000</td><td>460,000</td></tr><tr><td>455,000</td><td>455,000</td></tr><tr><td></td><td>450,000</td></tr><tr><td></td><td>445,000</td></tr><tr><td></td><td>440,000</td></tr><tr><td></td><td>435,000</td></tr><tr><td></td><td>430,000</td></tr><tr><td></td><td>425,000</td></tr></table> 4月1日付でB5(VIIIゾーン)から B4(VIIゾーン)に格付	VIIゾーン B4	VIIIゾーン B5	505,000		500,000		495,000		490,000		485,000		480,000		475,000	475,000	470,000	470,000	465,000	465,000	460,000	460,000	455,000	455,000		450,000		445,000		440,000		435,000		430,000		425,000	<table><tr><th>VIIゾーン B4</th><th>VIIIゾーン B5</th></tr><tr><td>505,000</td><td></td></tr><tr><td>500,000</td><td></td></tr><tr><td>495,000</td><td></td></tr><tr><td>490,000</td><td></td></tr><tr><td>485,000</td><td></td></tr><tr><td>480,000</td><td></td></tr><tr><td>475,000</td><td>475,000</td></tr><tr><td>470,000</td><td>470,000</td></tr><tr><td>465,000</td><td>465,000</td></tr><tr><td>460,000</td><td>460,000</td></tr><tr><td>455,000</td><td>455,000</td></tr><tr><td></td><td>450,000</td></tr><tr><td></td><td>445,000</td></tr><tr><td></td><td>440,000</td></tr><tr><td></td><td>435,000</td></tr><tr><td></td><td>430,000</td></tr><tr><td></td><td>425,000</td></tr></table> 現行の昇給表で評価反映 A評価：1ランクアップ	VIIゾーン B4	VIIIゾーン B5	505,000		500,000		495,000		490,000		485,000		480,000		475,000	475,000	470,000	470,000	465,000	465,000	460,000	460,000	455,000	455,000		450,000		445,000		440,000		435,000		430,000		425,000	<table><tr><th>B4</th><th>B5</th></tr><tr><td>505,000</td><td></td></tr><tr><td>502,500</td><td></td></tr><tr><td>500,000</td><td></td></tr><tr><td>497,500</td><td></td></tr><tr><td>495,000</td><td></td></tr><tr><td>492,500</td><td></td></tr><tr><td>490,000</td><td>490,000</td></tr><tr><td>487,500</td><td>487,500</td></tr><tr><td>485,000</td><td>485,000</td></tr><tr><td>482,500</td><td>482,500</td></tr><tr><td>480,000</td><td>480,000</td></tr><tr><td>477,500</td><td>477,500</td></tr><tr><td>475,000</td><td>475,000</td></tr><tr><td>472,500</td><td>472,500</td></tr><tr><td>470,000</td><td>470,000</td></tr><tr><td>467,500</td><td>467,500</td></tr><tr><td>465,000</td><td>465,000</td></tr><tr><td>462,500</td><td>462,500</td></tr><tr><td>460,000</td><td>460,000</td></tr><tr><td>457,500</td><td>457,500</td></tr><tr><td>455,000</td><td>455,000</td></tr><tr><td>452,500</td><td>452,500</td></tr><tr><td>450,000</td><td>450,000</td></tr><tr><td>447,500</td><td>447,500</td></tr><tr><td>445,000</td><td>445,000</td></tr><tr><td>442,500</td><td>442,500</td></tr><tr><td></td><td>440,000</td></tr><tr><td></td><td>437,500</td></tr><tr><td></td><td>435,000</td></tr><tr><td></td><td>432,500</td></tr><tr><td></td><td>430,000</td></tr><tr><td></td><td>427,500</td></tr><tr><td></td><td>425,000</td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table> 新・本給表へ格付	B4	B5	505,000		502,500		500,000		497,500		495,000		492,500		490,000	490,000	487,500	487,500	485,000	485,000	482,500	482,500	480,000	480,000	477,500	477,500	475,000	475,000	472,500	472,500	470,000	470,000	467,500	467,500	465,000	465,000	462,500	462,500	460,000	460,000	457,500	457,500	455,000	455,000	452,500	452,500	450,000	450,000	447,500	447,500	445,000	445,000	442,500	442,500		440,000		437,500		435,000		432,500		430,000		427,500		425,000		
VIIゾーン B4	VIIIゾーン B5																																																																																																																																																
505,000																																																																																																																																																	
500,000																																																																																																																																																	
495,000																																																																																																																																																	
490,000																																																																																																																																																	
485,000																																																																																																																																																	
480,000																																																																																																																																																	
475,000	475,000																																																																																																																																																
470,000	470,000																																																																																																																																																
465,000	465,000																																																																																																																																																
460,000	460,000																																																																																																																																																
455,000	455,000																																																																																																																																																
	450,000																																																																																																																																																
	445,000																																																																																																																																																
	440,000																																																																																																																																																
	435,000																																																																																																																																																
	430,000																																																																																																																																																
	425,000																																																																																																																																																
VIIゾーン B4	VIIIゾーン B5																																																																																																																																																
505,000																																																																																																																																																	
500,000																																																																																																																																																	
495,000																																																																																																																																																	
490,000																																																																																																																																																	
485,000																																																																																																																																																	
480,000																																																																																																																																																	
475,000	475,000																																																																																																																																																
470,000	470,000																																																																																																																																																
465,000	465,000																																																																																																																																																
460,000	460,000																																																																																																																																																
455,000	455,000																																																																																																																																																
	450,000																																																																																																																																																
	445,000																																																																																																																																																
	440,000																																																																																																																																																
	435,000																																																																																																																																																
	430,000																																																																																																																																																
	425,000																																																																																																																																																
B4	B5																																																																																																																																																
505,000																																																																																																																																																	
502,500																																																																																																																																																	
500,000																																																																																																																																																	
497,500																																																																																																																																																	
495,000																																																																																																																																																	
492,500																																																																																																																																																	
490,000	490,000																																																																																																																																																
487,500	487,500																																																																																																																																																
485,000	485,000																																																																																																																																																
482,500	482,500																																																																																																																																																
480,000	480,000																																																																																																																																																
477,500	477,500																																																																																																																																																
475,000	475,000																																																																																																																																																
472,500	472,500																																																																																																																																																
470,000	470,000																																																																																																																																																
467,500	467,500																																																																																																																																																
465,000	465,000																																																																																																																																																
462,500	462,500																																																																																																																																																
460,000	460,000																																																																																																																																																
457,500	457,500																																																																																																																																																
455,000	455,000																																																																																																																																																
452,500	452,500																																																																																																																																																
450,000	450,000																																																																																																																																																
447,500	447,500																																																																																																																																																
445,000	445,000																																																																																																																																																
442,500	442,500																																																																																																																																																
	440,000																																																																																																																																																
	437,500																																																																																																																																																
	435,000																																																																																																																																																
	432,500																																																																																																																																																
	430,000																																																																																																																																																
	427,500																																																																																																																																																
	425,000																																																																																																																																																

◆◆◆ 人事賃金制度改定に伴う 本給表および昇給表(案) ◆◆◆

<社員ステージB>

【資格給】

単位:円

60,000円

【役割成果給】

単位:円

ランク	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B10(新任)
1	540,000								
2	537,500								
3	535,000								
4	532,500								
5	530,000								
6	527,500								
7	525,000								
8	522,500								
9	520,000								
10	517,500								
11	515,000								
12	512,500								
13	510,000								
14	507,500	507,500							
15	505,000	505,000							
16	502,500	502,500							
17	500,000	500,000							
18	497,500	497,500							
19	495,000	495,000							
20	492,500	492,500							
21		490,000							
22		487,500							
23		485,000							
24		482,500							
25		480,000	480,000						
26		477,500	477,500						
27		475,000	475,000						
28		472,500	472,500						
29		470,000	470,000						
30		467,500	467,500						
31		465,000	465,000						
32		462,500	462,500						
33		460,000	460,000						
34			457,500						
35			455,000	455,000					
36			452,500	452,500					
37			450,000	450,000					
38			447,500	447,500					
39			445,000	445,000					
40			442,500	442,500					
41			440,000	440,000					
42			437,500	437,500					
43			435,000	435,000					
44			432,500	432,500					
45			430,000	430,000	430,000				
46			427,500	427,500	427,500				
47			425,000	425,000	425,000				
48			422,500	422,500	422,500				
49			420,000	420,000	420,000				
50			417,500	417,500	417,500				
51			415,000	415,000	415,000				
52			412,500	412,500	412,500				
53			410,000	410,000	410,000				
54			407,500	407,500	407,500				
55				405,000	405,000	405,000			
56				402,500	402,500	402,500			
57				400,000	400,000	400,000			
58				397,500	397,500	397,500			
59				395,000	395,000	395,000			
60				392,500	392,500	392,500			
61				390,000	390,000	390,000			
62				387,500	387,500	387,500			
63				385,000	385,000	385,000			
64				382,500	382,500	382,500			
65					380,000	380,000			
66					377,500	377,500			
67					375,000	375,000			
68					372,500	372,500			
69					370,000	370,000			
70					367,500	367,500			
71					365,000	365,000			
72					362,500	362,500			
73					360,000	360,000	360,000		
74					357,500	357,500	357,500		
75						355,000	355,000		
76						352,500	352,500		
77						350,000	350,000		
78						347,500	347,500		
79						345,000	345,000		
80						342,500	342,500		
81						340,000	340,000		
82						337,500	337,500		
83						335,000	335,000		335,000
84						332,500	332,500		
85							330,000		
86							327,500		
87							325,000		
88							322,500		
89							320,000	320,000	
90							317,500	317,500	
91							315,000	315,000	
92							312,500	312,500	
93							310,000	310,000	
94								307,500	
95								305,000	

※B9は275,000円

【昇給表】

評価	ランク	S	A	B	C
	ゾーンごとの最上位ランク	0	0	0	-2
	B1 : 2~7ランク B5 : 46~54ランク				
	B2 : 15~20ランク B6 : 56~64ランク	3	1	0	-2
	B3 : 26~34ランク B7 : 74~79ランク				
	B4 : 36~44ランク				
	B1 : 8~13ランク B5 : 55~64ランク				
	B2 : 21~26ランク B6 : 65~74ランク	4	2	0	-1
	B3 : 35~44ランク B7 : 80~86ランク				
	B4 : 45~54ランク B8 : 90~95ランク				
	B1 : 14~20ランク B5 : 65~74ランク				
	B2 : 27~33ランク B6 : 75~84ランク	5	3	1	0
	B3 : 45~54ランク B7 : 87~93ランク				
	B4 : 55~64ランク				

2)賞与体系

報告事項

賞与については、春の交渉における賃金要求に関わる内容となりますので、具体的な水準については下期以降も継続して協議をおこなっていきます。

～2013年度の取り組み～

賞与の設計の考え方として、本給体系と同様に「高い専門性への処遇」「処遇のメリハリ」の2つの視点を意識した設計とします。

<具体的な対応と設計の考え方>

①ゾーン間差の拡大

・ゾーン間差(I社員0.2ヵ月・M社員0.15ヵ月)を拡大し、役割の大きさに応じた水準とします。

②評価間差の拡大

・評価間差(0.3ヵ月)を拡大し、同一ゾーンにおいて成果を発揮している人を処遇する仕組みとします。

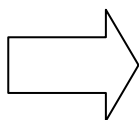
また、賞与評価(9段階評価)の運用が4～6に集中(全体の96%)している現状の課題に対し、幅広い運用となるよう評価を偶数段階(評価の中心をなくす)とすることを検討します。

<現状の支給表>

評価	支給ヵ月	
	Ⅶ	Ⅷ
9	4.8	4.6
8	4.5	4.3
7	4.2	4.0
6	3.9	3.7
5	3.6	3.4
4	3.3	3.1
3	3.0	2.8
2	2.7	2.5
1	2.4	2.2

<支給表イメージ>

評価	支給ヵ月	
	B4	B5
⑥		
⑤		
④		
③		
②		
①		



ピッチの拡大

<下期の検討項目>

①ゾーン間差・評価間差の拡大

賞与体系における「高い専門性への処遇」「処遇のメリハリ」については、本給水準とのバランスを考慮しながら設計していきます。

Ⅶ～Ⅸゾーンのランクの拡大によってゾーンを跨ぐ異動による本給水準が変わらないケースがこれまでより想定されますが、賞与においてゾーン間差を拡大することで「役割の大きさによるメリハリ(処遇差)」をつけます。また、賞与評価が中心化傾向にある課題に対しても上記のように評価を偶数段階にすること、評価間差を拡大することで「評価によるメリハリ(処遇差)」をつけ、ゾーン間差・評価間差を拡大することで、成果を上げた人がモチベーションを維持向上できる仕組みとしていきます。

下期の通年協議ではゾーン間差0.3ヵ月、評価間差0.6ヵ月とし、具体的な設計をおこなっていきます。

②基本賞与と業績連動賞与の割合

現行制度では、I社員ステージBの基本賞与は年間3.0ヵ月(12月:2.5ヵ月 6月:0.5ヵ月)となっています。社員ステージBにおける業績達成に対する責任度合いや業績向上に対する更なる意識の醸成、また、通年協議では社員ステージCの賞与について、賞与全体に占める業績連動賞与の割合を高めていく方向で検討していることを踏まえ、社員ステージBの賞与については、これまでより業績連動賞与の割合を高めた設計としていくことを検討していきます。

③I社員ステージBの賞与における加算について

今回の人事賃金制度の改正によって、I社員ステージBの賞与については、M社員との水準統合時の「あるべき賞与体系」に向けた検討をおこなっていきます。現在、仕組み上の違いとしてあるI社員ステージBの業績連動賞与に加算されている6万円については「高い専門性への処遇」「処遇のメリハリ」のある三越伊勢丹のあるべき人事賃金制度を構築していくなか、他の雇用形態の課題解決への対応として原資の再配分を検討します。

3.社員ステージCの人事賃金制度について

2011年度の首都圏事業会社の統合以降、個人・チームの努力や頑張りに対するモチベーションを高め、業績向上につなげていくことを目的に、顧客接点であるお買場スタイリストを中心に処遇の見直しをおこなってきました。

メンバー一人ひとりが持てる力を最大限発揮するためには、担当職務に対して成果を出せば適正な処遇を得られる仕組みづくりと経験に応じて次なるステップの仕事にチャレンジできる環境が不可欠となります。

社員ステージCの多くは、お客さまと接点を持つ職場において業務をおこなっています。その中でも、社員ステージBなどマネジメント職を目指していきたい人や社員ステージCのまま接客販売のスペシャリストとしてキャリアアップしたい人など様々なキャリア志向の方がいます。現行制度は職務に応じた賃金体系となっていますが、接客販売のスペシャリストとしてキャリアアップしたい人に対して十分な仕組みとはなっておらず、社員ステージC一人ひとりが高いモチベーションで働ける体制づくりが必要であると考えます。

＜社員の要員数(2013.7時点)＞

	要員数	構成比
ステージA	379	6.7%
ステージB	2,423	42.7%
ステージC	C-2	2,157
	C-1	506
	C-t	208
合計	5,673	100.0%

以上の認識から、組合は三越伊勢丹の人事賃金制度の基本的な考え方である役割成果主義をベースに、やりがい・働きがいの持てる仕組みの構築に向け、意識調査による実態把握をおこないながら検討を進めてきました。

2012-2013年度の労使通年協議では、三越伊勢丹のあるべき人事賃金制度の構築に向けて、社員ステージCの本給・賞与の取り得る施策について検討してきました。社員ステージB同様、人事賃金制度のあるべき姿を検討する上で、「高い専門性への処遇」「処遇のメリハリ」の2つの視点を持って議論をおこなってきました。

「高い専門性への処遇」については、「販売・セールスで高い成果を発揮することが期待される役割への処遇」と位置付け、シニアスタイリスト(別体系)の設計を検討してきました。

「処遇のメリハリ」については、「担当職務の経験や成果を発揮し続けている人への処遇」と位置付け、各職務の最上位ランクの拡大、ランク別昇給ピッチの設計を検討してきました。

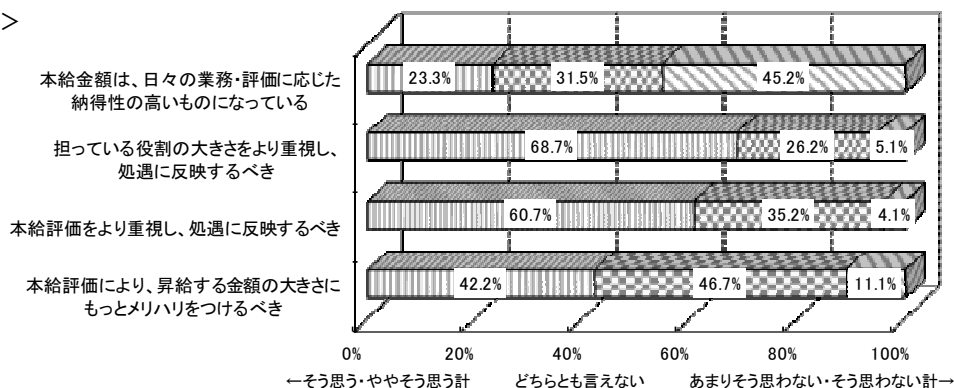
賞与については、担当職務や成果に応じたメリハリある処遇として、職務別の業績連動賞与・高業績の部門においてより成果を上げた個人への対応(チーム評価の導入)・シニアスタイリスト(別体系)における賞与制度について検討してきました。

2013年度の労使通年協議では、上記の考え方を基に具体的な水準設計と運用面の検討をおこなってきました。今回の議案書では、本給体系の具体的な内容について説明します。

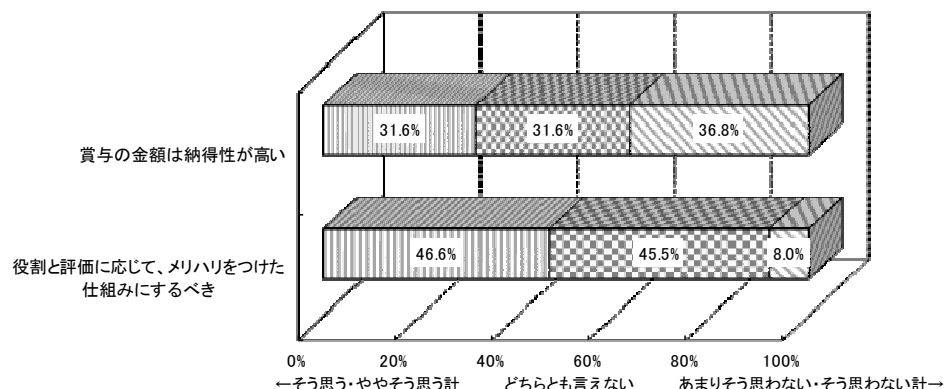
＜参考：社員ステージC意識調査結果＞

人事賃金制度の課題解決に向けた検討にあたり、昨年9月にメンバーが現状の人事賃金制度に対してどう感じているのか、メンバーのキャリア志向を把握することを目的に意識調査を実施してきました。社員ステージCの本給・賞与に関する内容は以下の通りとなります。

＜本給＞



＜賞与＞



1) 本給体系

審議決定事項

＜ベース給＞

(単位:円)

ステージC-2	235,000
ステージC-1	195,000

＜現状の役割成果給＞

ランク	A職	L職	SL職	販売・一般	専門	業務	セールス
1	95,000						
2	93,000						
3	91,000						
4	89,000						
5	87,000						
6	85,000						
7	83,000						
8	81,000						
9	79,000						
10	77,000						
11	75,000	75,000					75,000
12	73,000	73,000					73,000
13	71,000	71,000					71,000
14	69,000	69,000					69,000
15	67,000	67,000					67,000
16	65,000	65,000					65,000
17	63,000	63,000					63,000
18	61,000	61,000					61,000
19	59,000	59,000					59,000
20	57,000	57,000					57,000
21	55,000	55,000	55,000		55,000		55,000
22	53,000	53,000	53,000		53,000		53,000
23	51,000	51,000	51,000		51,000		51,000
24	49,000	49,000	49,000		49,000		49,000
25	47,000	47,000	47,000		47,000		47,000
26	45,000	45,000	45,000		45,000		45,000
27	43,000	43,000	43,000		43,000		43,000
28		41,000	41,000	41,000	41,000		41,000
29		39,000	39,000	39,000	39,000		39,000
30		37,000	37,000	37,000	37,000		37,000
31		35,000	35,000	35,000	35,000		35,000
32		33,000	33,000	33,000	33,000		33,000
33		31,000	31,000	31,000	31,000		31,000
34		29,000	29,000	29,000	29,000		29,000
35		27,000	27,000	27,000	27,000		27,000
36		25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
37		23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000
38			21,000	21,000	21,000		
39			19,000	19,000	19,000		
40			17,000	17,000	17,000		
41			15,000	15,000	15,000		
42			13,000	13,000	13,000		
43				11,000		11,000	
44				9,000		9,000	
45				7,000		7,000	
46				5,000		5,000	
47				3,000		3,000	

＜新・役割成果給(案)＞

ランク	A職	L職	SL職	販売・一般	専門	業務	セールス	シニア スタイリスト
1	105,000						③	105,000
2	103,000							103,000
3	101,000							101,000
4	99,000							99,000
5	97,000							97,000
6	95,000							95,000
7	93,000							93,000
8	91,000							91,000
9	89,000							89,000
10	87,000							87,000
11	85,000							85,000
12	83,000							83,000
13	81,000							81,000
14	79,000	79,000					79,000	79,000
15	77,000	77,000					77,000	77,000
16	75,000	75,000					75,000	75,000
17	73,000	73,000					73,000	73,000
18	71,000	71,000					71,000	71,000
19	69,000	69,000					69,000	69,000
20	67,000	67,000					67,000	67,000
21	65,000	65,000					65,000	65,000
22	63,000	63,000					63,000	63,000
23	61,000	61,000					61,000	61,000
24	59,000	59,000	59,000		59,000		59,000	59,000
25	57,000	57,000	57,000		57,000		57,000	57,000
26	55,000	55,000	55,000		55,000		55,000	55,000
27	53,000	53,000	53,000		53,000		53,000	53,000
28	51,000	51,000	51,000		51,000		51,000	51,000
29	49,000	49,000	49,000		49,000		49,000	49,000
30	47,000	47,000	47,000		47,000		47,000	47,000
31	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000		45,000	45,000
32	43,000	43,000	43,000	43,000	43,000		43,000	43,000
33		41,000	41,000	41,000	41,000		41,000	41,000
34		39,000	39,000	39,000	39,000		39,000	39,000
35		37,000	37,000	37,000	37,000		37,000	37,000
36		35,000	35,000	35,000	35,000		35,000	35,000
37		33,000	33,000	33,000	33,000		33,000	33,000
38		31,000	31,000	31,000	31,000		31,000	31,000
39		29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000
40		27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000
41		25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
42		23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000
43			21,000	21,000	21,000		21,000	
44			19,000	19,000	19,000		19,000	
45			17,000	17,000	17,000		17,000	
46			15,000	15,000	15,000		15,000	
47			13,000	13,000	13,000		13,000	
48				11,000		11,000		
49				9,000		9,000		
50				7,000		7,000		
51				5,000		5,000		
52				3,000		3,000		

＜現状の昇給表＞

評価		A	B	C
ランク アップ数	職務ごとの最上位ランク	0	0	-1
	2～27ランク	2	0	0
	28～47ランク	2	1	0
	役割成果給範囲外	4,000	0	0

＜新・昇給表(案)＞

評価		ランク	S	A	B	C
ランク アップ数	職務ごとの最上位ランク		0	0	0	-1
	A職・シニアスタイリスト : 2～6ランク L職・セールス : 15～16ランク SL職・専門 : 25～26ランク 販売・一般 : 32～33ランク 業務 : 40～41ランク		1	0	0	-1
	A職・シニアスタイリスト : 7～16ランク L職・セールス : 17～28ランク SL職・専門 : 27～35ランク 販売・一般 : 34～41ランク 業務 : 42～46ランク		3	2	0	0
	A職 : 17～32ランク シニアスタイリスト : 17～23ランク L職・セールス : 29～42ランク SL職・専門 : 36～47ランク 販売・一般 : 42～52ランク 業務 : 47～52ランク		3	2	1	0

<具体的な内容>

①最上位ランク到達者の対応

<現行制度の課題>

- ・役割成果給の最上位ランクに到達した場合に評価が処遇に反映されない

<設計の考え方>

- ・各職務の最上位ランクに格付されている人材に対し、出した成果によって昇給する仕組みを設けることでモチベーションの維持向上を図る

<具体的な内容>

- ・各職務のランクを上方に拡大し、現状の最上位ランクに到達した人材が評価によって昇給する仕組みとします。
- ・最上位ランク到達者の対応という位置付けから、各職務のランクを2ランク拡大します。但し、A職は社員ステージCの中で職務価値の最上位であることから、ランク幅を他の職務より拡大し5ランクとします。これによって、最上位ランクに到達しても高い成果を発揮すると昇給する仕組みとなります。

<制度改定に伴う対応>

- ・今回の改定によって、成果によるメリハリ(処遇差)のある体系としていくことから、異動先においても評価による昇給が可能となるよう職務を跨ぐ異動のルールについても見直しをおこないます。(詳細はP35)

②ランク別昇給ピッチの設定

<現行制度の課題>

- ・全職種共通のランクおよび昇給表を使用しているため、職務毎に見るとランクアップの納得性が充分とはいえない

<設計の考え方>

- ・同一職務において経験に応じたランクアップ数を設定することで、担う職務や出した成果に対するメリハリ(処遇差)をつける

<具体的な内容>

- ・現行のランク別昇給ピッチは、社員ステージC全体のランク数の中で、27・28ランクを境に評価によるランクアップ数に違いを設けています。
- ・今回の改定では、ランク別昇給ピッチを職務毎の設定とし、評価によるランクアップ数を下位ランクほどランクアップしやすく、上位ランクほどより高い成果を発揮することが求められる設計とします。

<具体的な内容>

- ・S評価を新設し、評価段階をこれまでの3段階(A・B・C)から4段階(S・A・B・C)とし、高い成果を発揮した人をより処遇する仕組みとします。
- ・本給評価についても「A評価3割以上、B評価(およびC評価)7割未満」から「A評価(およびS評価)3割以上、B評価(およびC評価)7割未満」に評価分布を変更します。

③シニアスタイリスト(別体系)の設定

<現行制度の課題>

- ・営業(販売・セールス)において極めて高い成果を発揮し続ける人へ対応した仕組みが充分とはいえない

<設計の考え方>

- ・販売を中心に、社員ステージCのまま高い成果を発揮することが求められる役割・高い成果を発揮し続けている人を処遇する

<具体的な内容>

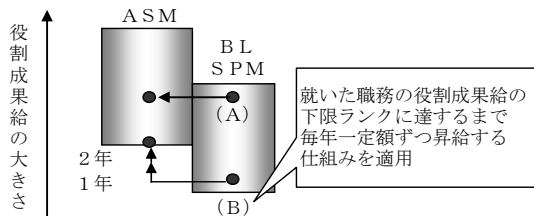
- ・様々なキャリア志向に対応する仕組みとして、販売において著しく高い成果を発揮し、全社レベルで貢献し続けている役割に対し別体系を新設します。
- ・別体系の水準は、上限はA職の上限と同一とし、下限はSL職の上限を下回らない水準とします。

<制度改定に伴う対応>

職務を跨ぐ異動のルール

- ・現行のルールでは、職務を跨ぐ異動の際、ランクが重なっていない場合は、段階的に一定額ずつ昇給・降給させながら異動先職務の上限ランク・下限ランクに格付される仕組みとなっています。
- ・「最上位ランク到達者の対応」により、現行制度において各職務の最上位ランクに到達した人が、評価によって昇給が可能となることを踏まえ、職務を跨ぐ異動のルールについても見直しをおこないます。

<現行ルール>



職務異動による役割成果給の変更は、年1回、7月に本給評価の反映と併せて行います。

①異動前の役割成果給ランクが新職務の役割成果給の範囲内にある場合は、そのままスライドさせた上で評価を反映します

(左図：A)

②異動前の役割成果給ランクが新職務の役割成果給の範囲外にある場合は、段階的に一定額ずつ昇給・降給（C-2：15,000円、C-1：10,000円）させた上で評価を反映します。

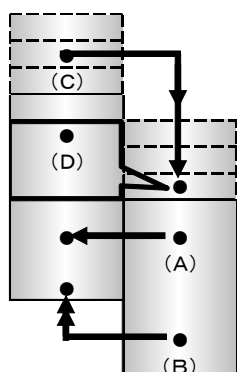
(左図：B)

- ・ランクが重なっていない場合、上位職務から下位職務へ異動する際は、下位職務の格付先を「現行制度の最上位ランク」とすることで、異動後も評価による昇給を可能とします。

- ・また、一定額ずつ昇給・降給する際の役割成果給範囲外ルール(A評価:4,000円)については最上位ランク到達者との整合性を踏まえ廃止します。

- ・但し、職務価値が同レベルであるA職とシニアスタイリスト(別体系)、L職とセールス、SL職と専門の間で職務を跨ぐ異動が発生した場合は、役割成果給ランクに関わらず、そのままスライドさせた上で評価を反映します。

<新ルール>



職務異動による役割成果給の変更は、年1回、7月に本給評価の反映と併せて行います。

①異動前の役割成果給ランクが新職務の役割成果給の範囲内にある場合は、そのままスライドさせた上で評価を反映します。

(左図：A)

②異動前の役割成果給ランクが新職務の役割成果給の上位3ランクと重なっている場合は、新職務の最上位ランクから2ランク下に格付した上で評価を反映します。

(上図：D)

③異動前の役割成果給ランクが新職務（異動前より高い職務）の役割成果給の範囲外にある場合は、新職務の最下位ランクに格付されるまで、段階的に一定額ずつ昇給（C-2：15,000円、C-1：10,000円）します。新職務の最下位ランクに格付された後、次の評価より評価反映します。

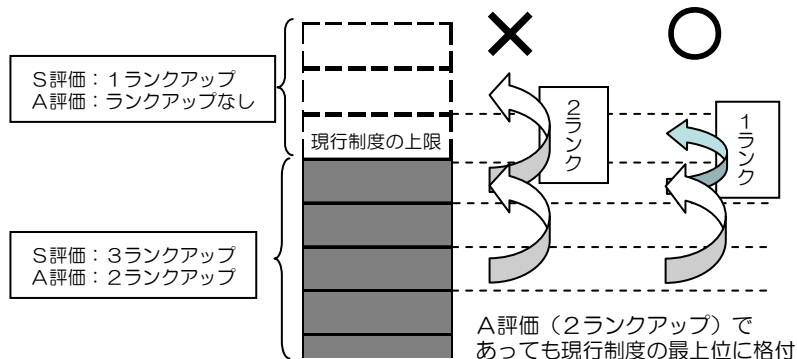
(上図：B)

④異動前の役割成果給ランクが新職務（異動前より低い職務）の役割成果給の範囲外にある場合は、新職務の最上位ランクから2ランク下に格付されるまで、段階的に一定額ずつ降給（C-2：15,000円、C-1：10,000円）します。新職務の最上位ランクから2ランク下に格付けされた後、次の評価より評価反映します。

(上図：C)

昇給ルール

- ・最上位ランク格付者の対応の目的が、「評価によるランクアップを可能とする」であることを踏まえ、現行制度の最上位ランクに到達時の昇給ルールを新たに設定します。
- ・具体的には、評価(A評価:2ランクアップ)によって現行制度の最上位ランクを超えるランクに格付される場合においても、現行制度の最上位までのランクアップとします。翌年以降の評価(S評価:1ランクアップ)から昇給するルールとすることで現状の最上位ランク到達者との整合性を図ります。



＜制度移行スケジュール＞

新・本給体系は2014年度から運用します。但し、2013年度の評価期間(4月～翌年3月)は既にスタートしていますので、評価が反映(2014年6月16日付)される2014年7月給与までは、現行の本給表・昇給表を使用し、その後、新・本給表へ移行します。

シニアスタイリスト(別体系)は2014年4月1日付で設定しますが、評価反映については現行ルールでおこないます。

	2014年4月1日	2014年6月16日																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
本給表	現・本給表にシニアスタイリスト (別体系)を設定 (上限は現行A職と同水準)		新・本給表へ移行																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
昇給表	新・昇給表の運用スタート (2015年7月給与反映分)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
評価		現行の昇給表で評価反映																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
イメージ	<table><tr><th>ランク</th><th>A職</th><th>L職</th><th>SL職</th><th>販売一部</th><th>専門</th><th>業務</th><th>セールス</th><th>シニア スタイリスト</th></tr><tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>8</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>9</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>10</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>11</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>12</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>13</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>14</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>15</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>16</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>17</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>18</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>19</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>20</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>21</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>22</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>23</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>24</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>25</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>26</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>27</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>28</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>29</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>30</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>31</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>32</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>33</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>34</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>35</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>36</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>37</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>38</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>39</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>40</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>41</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>42</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>43</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>44</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>45</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>46</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>47</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	ランク	A職	L職	SL職	販売一部	専門	業務	セールス	シニア スタイリスト	1									2									3									4									5									6									7									8									9									10									11									12									13									14									15									16									17									18									19									20									21									22									23									24									25									26									27									28									29									30									31									32									33									34									35									36									37									38									39									40									41									42									43									44									45									46									47									<table><tr><th>評価</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th></tr><tr><td>職務ごとの最上位ランク</td><td>0</td><td>0</td><td>-1</td></tr><tr><td>2～27ランク</td><td>2</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>28～47ランク</td><td>2</td><td>1</td><td>0</td></tr><tr><td>役割成果給範囲外</td><td>4,000</td><td>0</td><td>0</td></tr></table>	評価	A	B	C	職務ごとの最上位ランク	0	0	-1	2～27ランク	2	0	0	28～47ランク	2	1	0	役割成果給範囲外	4,000	0	0	<table><tr><th>ランク</th><th>A職</th><th>L職</th><th>SL職</th><th>販売一部</th><th>専門</th><th>業務</th><th>セールス</th><th>シニア スタイリスト</th></tr><tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>8</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>9</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>10</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>11</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>12</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>13</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>14</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>15</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>16</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>17</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>18</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>19</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>20</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>21</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>22</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>23</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>24</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>25</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>26</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>27</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>28</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>29</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>30</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>31</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>32</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>33</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>34</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>35</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>36</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>37</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>38</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>39</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>40</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>41</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>42</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>43</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>44</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>45</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>46</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>47</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>48</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>49</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>50</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>51</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>52</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	ランク	A職	L職	SL職	販売一部	専門	業務	セールス	シニア スタイリスト	1									2									3									4									5									6									7									8									9									10									11									12									13									14									15									16									17									18									19									20									21									22									23									24									25									26									27									28									29									30									31									32									33									34									35									36									37									38									39									40									41									42									43									44									45									46									47									48									49									50									51									52								
ランク	A職	L職	SL職	販売一部	専門	業務	セールス	シニア スタイリスト																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
6																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
7																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
8																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
9																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
10																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
11																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
12																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
13																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
14																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
15																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
16																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
17																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
18																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
19																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
20																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
21																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
22																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
23																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
24																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
25																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
26																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
27																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
28																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
29																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
30																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
31																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
32																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
33																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
34																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
35																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
36																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
37																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
38																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
39																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
40																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
41																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
42																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
43																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
44																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
45																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
46																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
47																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
評価	A	B	C																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
職務ごとの最上位ランク	0	0	-1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
2～27ランク	2	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
28～47ランク	2	1	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
役割成果給範囲外	4,000	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
ランク	A職	L職	SL職	販売一部	専門	業務	セールス	シニア スタイリスト																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
6																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
7																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
8																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
9																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
10																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
11																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
12																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
13																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
14																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
15																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
16																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
17																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
18																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
19																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
20																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
21																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
22																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
23																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
24																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
25																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
26																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
27																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
28																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
29																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
30																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
31																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
32																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
33																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
34																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
35																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
36																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
37																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
38																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
39																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
40																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
41																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
42																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
43																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
44																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
45																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
46																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
47																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
48																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
49																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
50																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
51																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
52																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
具体例	<table><tr><th>L職</th><th>SL職</th></tr><tr><td>63,000</td><td></td></tr><tr><td>61,000</td><td></td></tr><tr><td>59,000</td><td></td></tr><tr><td>57,000</td><td></td></tr><tr><td>55,000</td><td>55,000</td></tr><tr><td>53,000</td><td>53,000</td></tr><tr><td>51,000</td><td>51,000</td></tr><tr><td>49,000</td><td>49,000</td></tr><tr><td>47,000</td><td>47,000</td></tr><tr><td>45,000</td><td>45,000</td></tr><tr><td>43,000</td><td>43,000</td></tr><tr><td>41,000</td><td>41,000</td></tr><tr><td>39,000</td><td>39,000</td></tr><tr><td>37,000</td><td>37,000</td></tr><tr><td>35,000</td><td>35,000</td></tr><tr><td>33,000</td><td>33,000</td></tr><tr><td>31,000</td><td>31,000</td></tr></table> 4月1日付でSBLから BLへ職務任命 ※職務異動に役割成果の変更は 年1回、7月に本給評価の反映と 併せて実施	L職	SL職	63,000		61,000		59,000		57,000		55,000	55,000	53,000	53,000	51,000	51,000	49,000	49,000	47,000	47,000	45,000	45,000	43,000	43,000	41,000	41,000	39,000	39,000	37,000	37,000	35,000	35,000	33,000	33,000	31,000	31,000	<table><tr><th>L職</th><th>SL職</th></tr><tr><td>63,000</td><td></td></tr><tr><td>61,000</td><td></td></tr><tr><td>59,000</td><td></td></tr><tr><td>57,000</td><td></td></tr><tr><td>55,000</td><td>55,000</td></tr><tr><td>53,000</td><td>53,000</td></tr><tr><td>51,000</td><td>51,000</td></tr><tr><td>49,000</td><td>49,000</td></tr><tr><td>47,000</td><td>47,000</td></tr><tr><td>45,000</td><td>45,000</td></tr><tr><td>43,000</td><td>43,000</td></tr><tr><td>41,000</td><td>41,000</td></tr><tr><td>39,000</td><td>39,000</td></tr><tr><td>37,000</td><td>37,000</td></tr><tr><td>35,000</td><td>35,000</td></tr><tr><td>33,000</td><td>33,000</td></tr><tr><td>31,000</td><td>31,000</td></tr></table> 現行の昇給表で評価反映 A評価: 2ランクアップ	L職	SL職	63,000		61,000		59,000		57,000		55,000	55,000	53,000	53,000	51,000	51,000	49,000	49,000	47,000	47,000	45,000	45,000	43,000	43,000	41,000	41,000	39,000	39,000	37,000	37,000	35,000	35,000	33,000	33,000	31,000	31,000	<table><tr><th>L職</th><th>SL職</th></tr><tr><td>63,000</td><td></td></tr><tr><td>61,000</td><td></td></tr><tr><td>59,000</td><td>59,000</td></tr><tr><td>57,000</td><td>57,000</td></tr><tr><td>55,000</td><td>55,000</td></tr><tr><td>53,000</td><td>53,000</td></tr><tr><td>51,000</td><td>51,000</td></tr><tr><td>49,000</td><td>49,000</td></tr><tr><td>47,000</td><td>47,000</td></tr><tr><td>45,000</td><td>45,000</td></tr><tr><td>43,000</td><td>43,000</td></tr><tr><td>41,000</td><td>41,000</td></tr><tr><td>39,000</td><td>39,000</td></tr><tr><td>37,000</td><td>37,000</td></tr><tr><td>35,000</td><td>35,000</td></tr><tr><td>33,000</td><td>33,000</td></tr><tr><td>31,000</td><td>31,000</td></tr></table> 新・本給表へ格付	L職	SL職	63,000		61,000		59,000	59,000	57,000	57,000	55,000	55,000	53,000	53,000	51,000	51,000	49,000	49,000	47,000	47,000	45,000	45,000	43,000	43,000	41,000	41,000	39,000	39,000	37,000	37,000	35,000	35,000	33,000	33,000	31,000	31,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
L職	SL職																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
63,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
61,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
59,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
57,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
55,000	55,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
53,000	53,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
51,000	51,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
49,000	49,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
47,000	47,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
45,000	45,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
43,000	43,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
41,000	41,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
39,000	39,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
37,000	37,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
35,000	35,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
33,000	33,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
31,000	31,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
L職	SL職																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
63,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
61,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
59,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
57,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
55,000	55,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
53,000	53,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
51,000	51,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
49,000	49,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
47,000	47,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
45,000	45,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
43,000	43,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
41,000	41,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
39,000	39,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
37,000	37,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
35,000	35,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
33,000	33,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
31,000	31,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
L職	SL職																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
63,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
61,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
59,000	59,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
57,000	57,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
55,000	55,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
53,000	53,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
51,000	51,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
49,000	49,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
47,000	47,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
45,000	45,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
43,000	43,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
41,000	41,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
39,000	39,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
37,000	37,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
35,000	35,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
33,000	33,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
31,000	31,000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			

評価	A	B	C
職格ごとの最上位ランク	0	0	-1
2～27ランク	2	0	0
28～47ランク	2	1	0
役割成果給範囲外	4,000	0	0

ランク

A職

L職

SL職

販売一部

専門

業務

セールス

シニア
スタイリスト

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

2)シニアスタイリスト(別体系)の設定

審議決定事項

＜シニアスタイリスト(別体系)設定の目的＞

三越伊勢丹のあるべき人事賃金制度の構築に向け、組合として考えるあるべき姿のイメージとして「メンバーが高いモチベーションで働ける仕組み」「持てる力を最大限発揮する仕組み」の2つを掲げてきました。具体的には、一人ひとりが目指す役割・人材像が明確になっていること、様々なキャリア志向を持つ人が活躍できる制度であること、経験に応じて次なるステップにチャレンジするための様々な選択肢が提供できていることが、メンバーのやりがい・働きがい、結果として企業の成長・発展につながると考えます。

企業を取り巻く環境がめまぐるしく変化するなか、百貨店の商売の原点である接客販売に従事する優秀な人材の確保・育成が三越伊勢丹の掲げる百貨店のあるべき姿の実現(ライフスタイルの創造・新たな価値提供の継続・顧客にとってのマイストア化)には必要不可欠と言えます。これらの認識を踏まえ、お買場を中心に活躍しているスタイリストにスポットをあてた仕組みづくりについて検討を進めてきました。

＜シニアスタイリスト(別体系)設計のポイント＞

- ◆三越伊勢丹の百貨店店舗で、お客さまと接点を持ち販売するスタイリスト(得営セールス含む)を対象に特定の専門性・スキルを持って常に高い成果を発揮し、お客さま満足はもちろんのこと、チームの業績に対しても貢献している人を「シニアスタイリスト」として処遇します。
- ◆社員ステージCは担っている「職務」に応じて処遇する仕組みとなっていますが、シニアスタイリストについては販売において著しく高い成果を発揮する「人材」を処遇する仕組みとしていきます。
- ◆シニアスタイリストの認定にあたっては、既に高い成果を上げ全社レベルで貢献している人材とします。
- ◆シニアスタイリストは通常のスタイリストと比較して期待される役割や処遇、キャリアなどに違いを持たせることから、会社による人事異動時の任命ではなく、本人申請および人事の審査に基づき会社が認定する仕組みとします。
- ◆これまでのスタイリストの業務をベースとしながら、よりお客様との接点を重視した働き方とします。

＜具体的な内容＞

① 名称

別体系は、社員ステージCにおいて高い専門性・スキルを持って全社レベルで貢献している役割を担う人材を格付することとし、「シニアスタイリスト」として処遇します。(シニア＝「上級者」「優れた」「卓越した」)

② 基準

シニアスタイリストは、三越伊勢丹の百貨店店舗で、お客さまと接点を持ち販売するスタイリスト(得営セールスを含む)を対象とします。(出向中は対象外)

社員ステージCは職務を担いながら特定の専門性・スキルを段階的に身につけ組織貢献することを期待される役割としていますが、シニアスタイリストは常に高い成果を発揮することが求められる職務とします。そのため、販売に専任したいという希望だけではなく、既に高い貢献度を上げていることが求められます。

以上を踏まえ、原則、社員ステージC-2からの認定となります。ただし、メイト社員から社員へ登用された社員ステージC-1など、ある程度の経験・キャリアを積んだ人材も想定されることから、社員ステージC-1から認定する場合があります。また、短時間勤務者も対象とします。

シニアスタイリストに認定された場合は、同じ職場の社員ステージCと役割を明確にしていいため、組織上の位置付けを切り分け、原則、店付・部付としていきます。

本来、社員ステージCに期待される役割とその位置付けが違うことから、シニアスタイリストは社員ステージB昇格審査(HAP)の対象外とします。

貢献度が著しく低下した場合は、評価を参考にしながら人事が判断した上で認定解除を行います。また、社員ステージB昇格審査(HAP)の対象外とすることから本人希望による認定解除についても、自己申告による確認や本人面談を通じて行えるようにします。認定解除されると社員ステージCの通常職務に格付されます。

また、社員ステージB昇格審査受験と同年もしくは翌年には希望できないこととします。なお、今年度は制度確定が社員ステージB昇格審査実施後のため、双方の受験を可能とします。

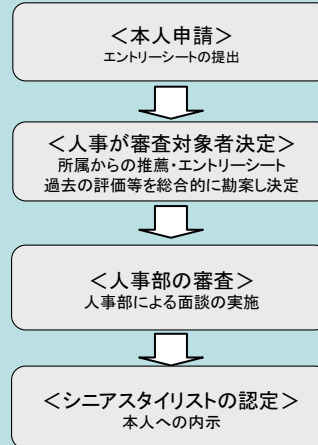
③ 選考方法

シニアスタイリストは、他のステージCと期待される役割が違うことや社員ステージB昇格審査の対象としないこと、賞与において成果によるメリハリ(処遇差)をつけていくことを踏まえ、人事異動による職務任命とせずに本人申請の上で会社が任命する仕組みとします。

シニアスタイリスト選考審査は年1回、下期に本人申請(エントリーシートの提出)→審査対象者の決定→人事部の審査をおこない、翌年4月に認定されます。

各所属の特性を考慮した上で、売上・顧客数(新規の開拓)などの定量面や商品知識・販売スキルなどの定性面、また、職場(チーム)への貢献度合いなど総合的に勘案した上で選考していきます。

<選考イメージ>



④ 働き方

シニアスタイリストは顧客接点において高い成果を発揮することが求められます。通常のスタイリストとして担う業務(例:入金・包装、ご案内、苦情伺い、開店前・閉店後の業務など)はこれまで同様おこなっていきませんが、高い専門性とスキルを持ったスペシャリストとして、お客様との接点をより重視した働き方としていくことから、付帯業務については一定の制限を設けていきます。

また、シニアスタイリストの働き方として、

・特定MDのお買場での接客販売

・同一商品カテゴリー(部門)内でのアテンド

・店舗全体のフルアテンド

・お得意様営業

などが例として挙げられます。また、店舗・部門規模に応じて上記をミックスした働き方も想定されます。

例) 制限を設ける付帯業務(※お買場の特性によって制限を設ける業務は異なる)

・営業時間中、直接の接客に絡まない業務(営業時間中の値札付け、検品、用度品)

・お買場要員としての業務(催事要員、レジ要員、金バッチ金腕章)

⑤ 処遇

本給および退職給付はA職と同水準、賞与はA職をベースに評価によるメリハリ(処遇差)のある体系とします。賞与の具体的な水準については、I 社員ステージCの賞与の見直しと併せて下期に検討し、春の交渉で審議決定および要求をおこないます。

⑥ 評価

シニアスタイリストの評価は、成果行動目標や個人の売上実績などの指標をもとに総合評価をおこなっていくことを想定しています。シニアスタイリストは現行の社員ステージCと位置付けが違うことから、評価シートについても働き方に合わせた異なるシートとし、下期の中で作成していきます。

本給評価は他の社員ステージCと合わせ資格別(C-2・C-1)に実施します。賞与評価は社員ステージCは職務別におこなっていますが、シニアスタイリストのみ絶対評価をおこない人事が全体をみながら部門長・所属長と調整し決定します。

絶対評価 : 定められた評価基準によって、個々人の成果に応じて評価する

相対評価 : 一定のグループの中で成績順に序列を付け、その中で相対的位置によって評価する

⑦ 本人申請

社員ステージCの本給体系は、2014年4月から運用をスタートしますので、シニアスタイリストの認定についても2014年4月からとします。今年度の本人申請については、メンバーズVOICEの開催を経て組合で審議決定後に、会社から案内が発信されます。

賞与については、春の交渉における賃金要求に関わる内容となりますので、具体的な水準については下期以降も継続して協議をおこなっていきます。

～2013年度の取り組み～

賞与設計の考え方として、本給体系と同様に「高い専門性への処遇」「処遇のメリハリ」の2つの視点を意識した設計とします。また、I社員・M社員の水準統合を見据えながら、具体的な方向性について検討します。

<検討の方向性>

①職務別の業績連動賞与の検討

- ・現状、基本賞与は職務別評価別の設計となっていますが、業績連動賞与は職務に関係なく一律（I社員は定額・M社員は定率）の設計となっています。担う職務の大きさに応じたメリハリある処遇の仕組みとして、職務別の業績連動賞与について検討します。

②シニアスタイリスト（別体系）の賞与制度の検討

- ・より高い成果を発揮することが求められるシニアスタイリストについては、成果に応じたメリハリある仕組みを検討します。

③出身会社別制度の統合に向けた検討

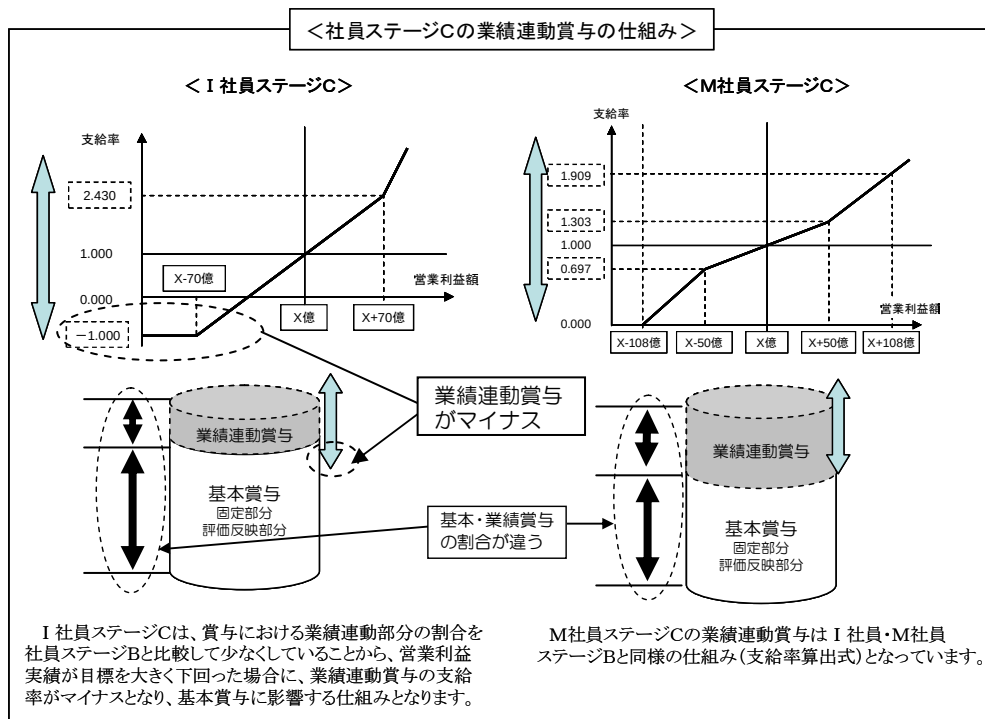
- ・I社員ステージCの業績連動賞与の支給率算出式や賞与全体に占める基本賞与と業績連動賞与の割合の在り方について検討します。

<現行制度の課題>

- ・ I 社員の基本賞与の評価反映が職務別評価別定額となっており、職務毎に設定された本給水準が反映されない（業績連動賞与も同様）
- ・ 業績連動賞与は資格別に設定されており、担う職務に応じた設計となっていない
- ・ 業績連動賞与支給率算出式がI社員ステージCのみ異なった設計となっている
- ・ 賞与全体に占める基本賞与と業績連動賞与の割合が違う
I 社員（A職）： 基本賞与85%・業績連動賞与15%
M社員（A職）： 基本賞与62.5%・業績連動賞与37.5%

<下期の検討項目>

- ・ 本給水準が賞与に反映されるように、基本賞与の評価反映部分や業績連動賞与の支給表を定額から定率（ヵ月）
- ・ I 社員の業績連動賞与支給率算出式を見直し、営業利益実績が目標を大きく下回っても基本賞与に影響しない仕組み
- ・ 賞与全体に占める基本賞与と業績連動賞与の割合
業績連動賞与の割合を高めるが、どの職務においても中位評価時に基本賞与が年間3.00ヵ月を下回らない設計
担う役割の大きさや出した成果に応じたメリハリのある処遇体系とし、業績連動賞与についても職務別の設計
- ・ シニアスタイリストの賞与制度



4)高業績の部門においてより成果を上げた個人への対応(チーム評価の導入)

審議決定事項

これまで、チームの成果に対する意識の醸成に向けて、チーム評価の導入について検討をおこなってきましたが、チーム評価における納得性を踏まえステージB以上で運用をおこなっている「部門業績評価」を社員ステージC及びメイト社員に部分的に活用する仕組みを導入します。

具体的には、基本賞与評価において部門業績評価を部分的に活用し、部門業績評価の上位の部門に所属する社員ステージC及びメイト社員を対象にA評価以上の割合を高める取り組みをおこないます。

※部門イメージ→ 基幹店:営業部単位 支店:店単位 本社:部門単位

現在の社員ステージC及びメイト社員の賞与評価は、A評価以上を一定数出せる仕組み(全体平均4.1ポイント)を導入していますが、今後は高い成果を上げた部門に在籍する社員ステージC及びメイト社員については更にその割合を高める仕組みを導入します。

対象は後方部門も含めた全部門の社員ステージC及びメイト社員とし、具体的には年間を通した部門の成果に対して6月の賞与評価に反映をおこなうものとし、2014年6月支給賞与からの運用開始に向けて今後協議を進めていきます。

<これまでの取り組み>

- 2010年12月賞与から ㈱伊勢丹の社員ステージC・メイト社員賞与におけるS評価の運用拡大(2011年4月の統合により、三越出身者にも適用)
- 2012年12月賞与から 社員ステージC賞与の評価分布をB評価中心からA評価を一定数出せる仕組みに見直し

<今回の具体的内容>

【現在の仕組み(～2013年12月支給賞与)】

12月基本賞与評価
A評価以上を一定数出せる仕組み
(全体平均4.1ポイント以上)

6月基本賞与評価
A評価以上を一定数出せる仕組み
(全体平均4.1ポイント以上)

【今後の仕組み(2014年6月支給賞与～)】

12月基本賞与評価
A評価以上を一定数出せる仕組み
(全体平均4.1ポイント以上)

6月基本賞与評価
従来の仕組みに加えて、高い成果を上げたチームに所属する社員ステージCのA評価以上の割合を高める

<参考:社員ステージC・メイト社員 賞与評価ポイント表>

評価	S	A	B	C	D
ポイント	6	5	4	3	2

<その他>

チーム評価の導入以外にも、高い成果を上げたチームの在籍者全員を対象に一体感を醸成できる施策について、会社主導の表彰制度の検討が進められています。

<参考:社員ステージBの部門業績評価の概要>

○部門評価

部門評価は7段階評価(A・A-・B+・B・B-・C+・C)となり、評価に応じて対象部門の社員ステージBの分布平均が確定

○評価基準

「成果業績評価(財務面)」「成果行動評価(非財務面)」とし、成果行動評価は各部門のBSC(バランスト・スコアカード)に基づいた視点(顧客満足・業務プロセス・人材育成)に対する達成度合い、進捗度合い等を評価しています。

部門評価の内訳

成果業績評価

各部門の業績指標の達成度によって、評価する。

定量評価:売上高や説明責任利益などの数値目標を基準に評価を行う。

成果行動評価

各部門の年度計画に対する進捗度や実行度を評価する。

定性評価:顧客満足度、業務プロセスや人材育成などの視点から各部門が計画した行動目標を基準に評価する。

定量評価:上記の定性的な行動目標を指標化したものを基準に評価する。

《参考:これまでの社員ステージC活性化に向けた取り組み》

これまでも社員ステージCにおいて、成果を上げた「個人」を処遇することを目的とした賞与評価における運用拡大、様々なキャリア志向に対しチャレンジ申告制度の対象者の拡充をおこなってきました。

	社員ステージC
2010年12月賞与から	店頭において高い成果を上げている人に対する賞与におけるS評価の運用拡大 (2011年4月の首都圏事業会社統合により、M社員にも適用)
2012年度下期から	チャレンジ申告制度の対象者を拡大
2012年12月賞与から	賞与の評価分布をB評価中心からA評価を一定数出せる仕組みに見直し(10%上ぶれ)
2014年度から (今回の審議決定事項)	最上位ランク到達者の対応 上限格付者の対応として上限のランクを拡大
	シニアスタイリストの設定 販売・セールスにおいて著しく高い成果を発揮している人を「シニアスタイリスト」として処遇
	チーム評価の導入 部門業績評価の上位チームに在籍しているステージCのA評価以上の割合を高める

メイト社員の人事賃金制度について

IV. メイト社員の人事賃金制度について

この章のポイント

- この章では、メイト社員人事賃金制度について、現状と課題への対応に向けた取り組みについてお伝えします。
- 具体的には、「メイト社員の担う役割と処遇のバランスに向けた対応」および「社員転換を目指すメンバーに向けた対応」についてお伝えします。

<具体的な項目>

内容	項目	審議決定事項	継続検討事項
メイト社員の担う役割と処遇のバランスに向けた対応	業績連動賞与の拡充	○	
	高業績の部門においてより成果を上げた個人への対応(チーム評価の導入)	○	
社員転換を目指すメンバーに向けた対応	社員転換を目指す制度の新設	○	
	社員転換資格の変更	○	
	処遇への反映	○	
	自己申告制度の見直し		○

1. 現状の制度における課題認識

1)2013年度春の交渉議案書にて確認してきた内容

<2012年度労使通年協議を踏まえた(意識調査結果を含む)組合の考える課題>

<検討の方向性>

<本給>

- ・「担っている職務」「期待役割」「責任権限の大きさ」と本給水準のバランスや納得性が充分とはいえない部分がある
- ・営業(販売・セールス)において極めて高い成果を発揮し続けている人へ対応した仕組みが充分とはいえない

<賞与>

- ・職務(L職・SL職など)と評価(A～C評価)に応じたメリハリ(評価間差)が充分とはいえない
- ・期待される役割と賞与水準のバランスが充分とはいえない
- ・チームの業績を反映する仕組みが構築されていない
- ・Mメイト社員に業績連動賞与が導入されていない

<本給>

- ・多様化する就労意識・キャリア志向に対応できる仕組み
- ・本給・賞与において納得性ある評価間格差がつく仕組み

<賞与>

- ・多様化する就労意識・キャリア志向に対応できる仕組み
- ・本給・賞与において納得性ある評価間格差がつく仕組み
- ・チームで高い成果を出した時の処遇の仕組み
- ・Mメイト社員の業績連動賞与と確定拠出年金の導入

- ・2012年度労使通年協議において、メイト社員の人事制度については組合にて実施した「意識調査」の結果を踏まえ、現在の制度における課題と今後の方向性について議論をおこなってきました。
- ・2013年度春の交渉において、具体的にはMメイト社員への業績連動賞与および確定拠出年金の導入をおこなってきました。

春の交渉議案書にて確認をしてきた課題の中で、今年度は「メイト社員の担う役割と処遇のバランスに向けた対応」及び「多様化する就労意識に向けた対応」について議論をおこなってきました。

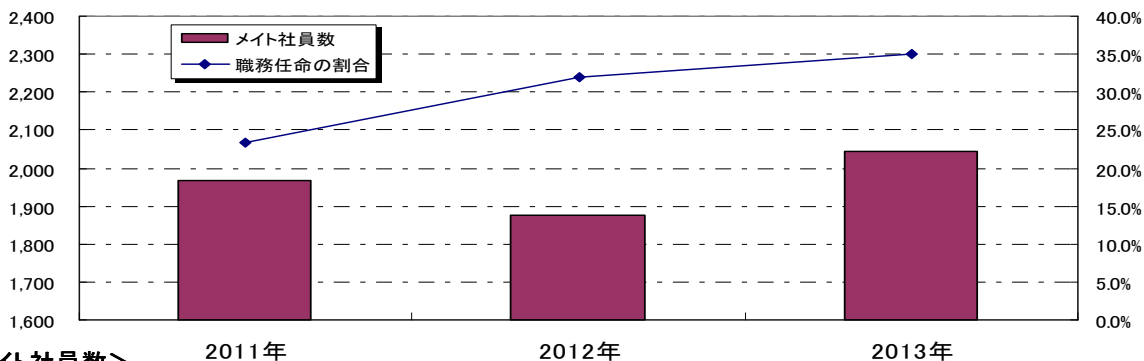
2. メイト社員の担う役割と処遇のバランスに向けた対応

1) 現状

◆メイト社員数及び職務任命数推移

＜メイト社員数＞ ※2011年度はスタッフ社員含む

＜職務任命者の割合＞



＜メイト社員数＞

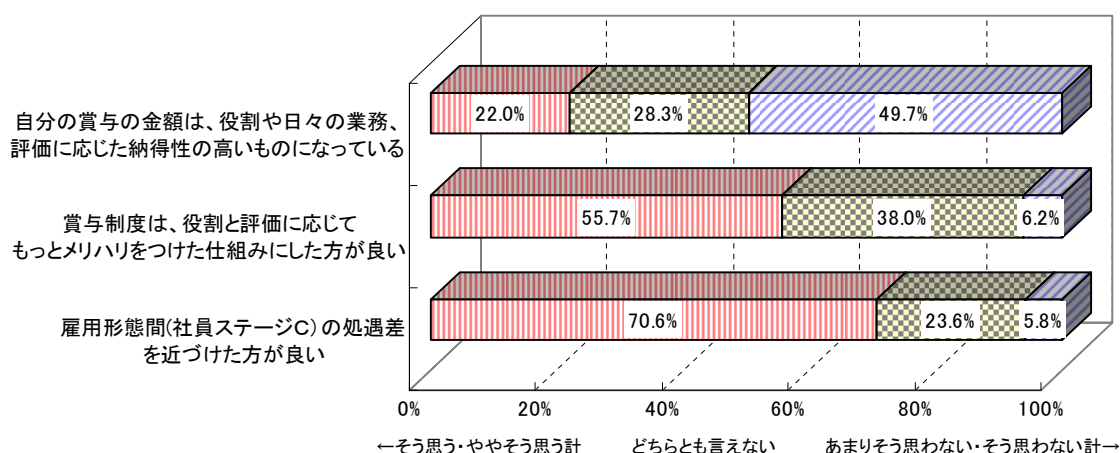
- ・メイト社員・スタッフ社員ともに過去から現在に至るまで時給制契約社員からの転換や既卒者・新卒の採用を実施しており、その数は2013年度は2,000名を超える規模になってきています。

＜職務任命数＞

- ・メイト社員の担う役割は、制度導入から現在に至るまで販売専任職からリーダー職までその範囲を拡大しています。職務任命数については2013年度には700名を超えており、全体のポスト数（L職・SL職）の約半分をメイト社員が占めるようになってきています。
- ・スタッフ社員の担う役割については、販売を主としていましたが、リーダー職等の職務への任命を2010年度より実施しています。

メイト社員数・職務任命数ともに近年増加傾向にあり、全体に占める割合も高くなってきています

◆メイト社員の処遇に関する意識について(2012年9月実施 意識調査より)



- ・「賞与の金額は役割や日々の業務・評価に応じた納得性が高いものになっているか」という設問に対して、50%近いメンバーが「そう思わない・あまりそう思わない」と回答しています。
- ・「賞与制度は役割と評価に応じてもっとメリハリをつけた方が良い」という設問に対して、50%以上のメンバーが「そう思う・ややそう思う」と回答しています。
- ・「雇用形態間(社員ステージC)の処遇差」に関して、70%以上のメンバーが「近づけた方が良い」と回答しています。

メイト社員の処遇に関しては、現在担っている役割と処遇とのバランスや役割と評価に応じたメリハリという面で課題意識を持っているメンバーが多い状況です

2) 具体的な取り組み

① 業績連動賞与の拡充

審議決定事項

- ・メイト社員数および職務を担うメイト社員数はともに増加の傾向にあり、現場におけるメイト社員に期待される役割は相対的に大きくなってきていると言えます。
- ・メイト社員の処遇水準については、ここ数年の取り組みの中で「基本賞与水準の上乗せ」や「高い評価を受けるメンバーの割合の拡大」といった取り組みをおこなってきています。
- ・しかし、昨年度組合で実施した意識調査の結果からは、多くのメンバーがメイト社員の担う役割と処遇のバランスに関しては課題意識を持っている状況です。
- ・現在の人事賃金制度は、本給については職務に対する手当や評価に対する昇給という面からも充実した仕組みとなっていることから、賞与において処遇水準の引き上げをおこないません。
- ・特に業績連動賞与については、全社業績の達成に向けたモチベーションの向上や一体感の醸成という面からも検討が必要との認識から水準の引き上げをおこないません。
- ・水準の引き上げにあたっては、役割成果主義の更なる推進や「担っている役割に応じた水準の納得性」という観点からも職務に応じた設定をおこなうものとし、具体的な水準は現在の企業が置かれている状況や担っている役割と処遇のバランスを踏まえた設定とします。

◆ 具体的水準

< 現在の水準 >

支給表金額(職務に関わらず一律)
65,000円
(1)算出式=支給表金額×支給率 (2)業績連動賞与支給額:営業利益予算達成時



< 今後の水準 >

支給表金額(職務別に水準を設定)		
L職(BL・TL)	SL職(SBL・STL)	販売・一般・セールス
90,000円	80,000円	70,000円
(1)算出式=支給表金額×支給率 (2)業績連動賞与支給額:営業利益予算達成時		

※2015年6月支給の業績連動賞与より反映されます

②高業績の部門においてより成果を上げた個人への対応(チーム評価の導入)

- ・これまで、チームの成果に対する意識の醸成に向けて、チーム評価の導入について検討をおこなってきましたが、チーム評価における納得性を踏まえステージB以上で運用をおこなっている「部門業績評価」を社員ステージC及びメイト社員に部分的に活用する仕組みを導入します。
 - ・具体的には、基本賞与評価において部門業績評価を部分的に活用し、部門業績評価の上位の部門に所属する社員ステージC及びメイト社員を対象にA評価以上の割合を高める取り組みをおこないます。
- ※部門イメージ→ 基幹店：営業部単位 支店：店単位 本社：部門単位
- ・現在の社員ステージC及びメイト社員の賞与評価は、A評価以上を一定数出せる仕組み(全体平均4.1ポイント)を導入していますが、今後は高い成果を上げた部門に在籍する社員ステージC及びメイト社員については更にその割合を高める仕組みを導入します。
 - ・対象は後方部門も含めた全部門の社員ステージC及びメイト社員とし、具体的には年間を通した部門の成果に対して6月の賞与評価に反映をおこなうものとし、2014年6月支給賞与からの運用開始に向けて今後協議を進めていきます。

※部門業績評価の詳細については、議案書のP.40を参照下さい。

◆これまでの取り組み

- 2010年12月賞与～ (株)伊勢丹において社員ステージC・メイト社員の賞与評価におけるS評価の運用拡大
(2011年4月の事業会社統合以降、(株)三越出身者にも適用)
- 2012年12月賞与～ A評価以上を一定数出せる仕組みの導入、L職・SL職の支給ヵ月引き上げ、
販売一般・外商のS評価の支給ヵ月引き上げ
- 2014年6月賞与～ Mメイト社員への業績連動賞与導入

◆今回の具体的対応

<現在の仕組み(～2013年12月支給賞与)>

12月基本賞与評価
A評価以上を一定数出せる仕組み
(全体平均4.1ポイント以上)

6月基本賞与評価
A評価以上を一定数出せる仕組み
(全体平均4.1ポイント以上)

<今後の仕組み(2014年6月支給賞与～)>

12月基本賞与評価
A評価以上を一定数出せる仕組み
(全体平均4.1ポイント以上)

6月基本賞与評価
従来の仕組みに加えて、高い成果を上げたチームに
所属するメイト社員のA評価以上の割合を高める

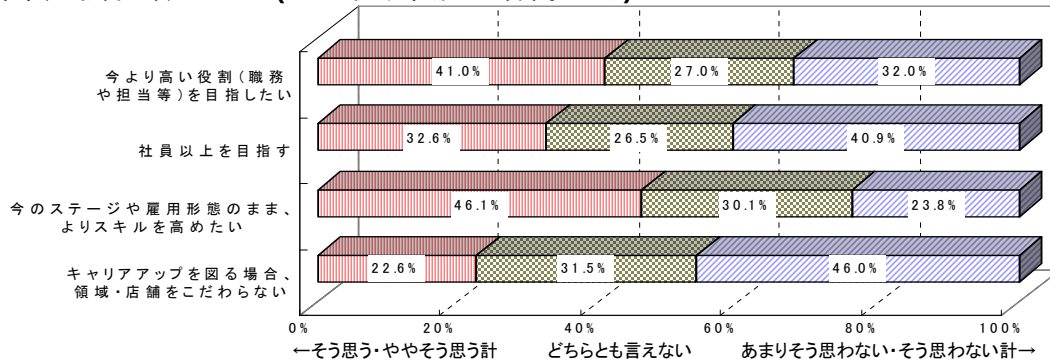
<参考>社員ステージC・メイト社員賞与評価ポイント表

評価	S	A	B	C	D
ポイント	6	5	4	3	2

3. 社員転換を目指すメンバーに向けた対応

1. 現状

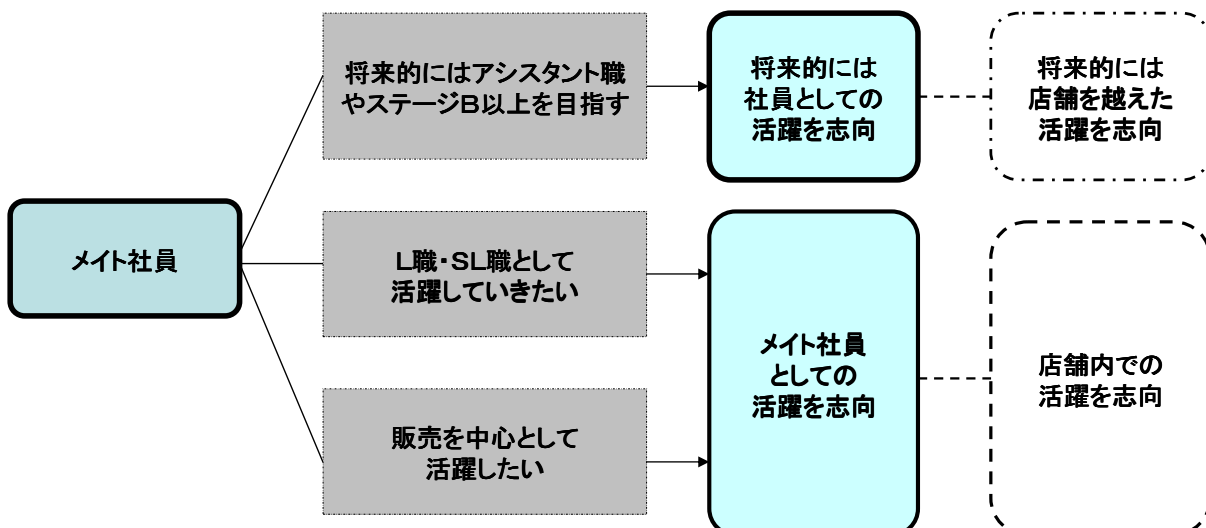
1) メイト社員の就労意識について(2012年9月実施 意識調査より)



- ・「今よりも高い役割を目指したい」という設問に対して、40%以上のメンバーが「そう思う・ややそう思う」と回答しています。
- ・「社員以上を目指す」という設問に対して、30%以上のメンバーが「そう思う・ややそう思う」と回答しているため、キャリアアップを目指す中でも具体的な社員志向を持っているメンバーとそうでないメンバーがいると思われます。
- ・「今のステージや雇用形態のままスキルを高めたい」という設問に対して、45%以上のメンバーが「そう思う・ややそう思う」と回答していることから、キャリアアップを目指す中でもメイト社員としての活躍を志向しているメンバーも多いと言えます。
- ・現在のメイト社員の制度は原則店舗限定となっていますが、キャリアアップを図る場合には20%を超えるメンバーが「領域・店舗にはこだわらない」と回答しています。

メイト社員の就労意識は特に「キャリアアップへの意識」の面で多様化してきています

2) 店頭における「キャリア意識」から見たメイト社員の就労意識の多様化のイメージ

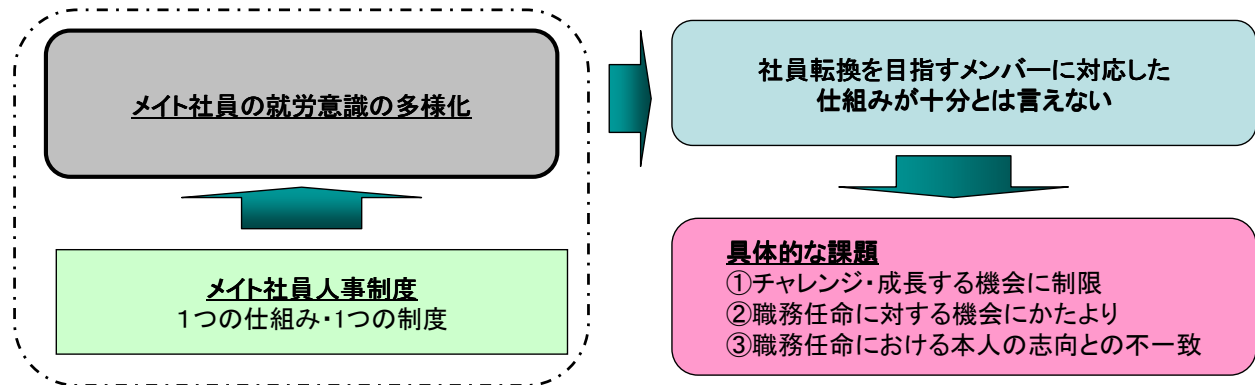


- ・メイト社員の中でも、キャリアへの意識の差異によって、社員転換を目指すメンバーと継続的にメイト社員としての活躍を目指すメンバーに大きく分類することができます。
- ・継続的にメイト社員として活躍したいという中でも、リーダー職としての活躍を目指すメンバーと販売を中心に活躍していきたいメンバーに大きく分類することができます。

※上記の分類はあくまでも店頭のメイト社員を対象としています。

2. 現状における課題

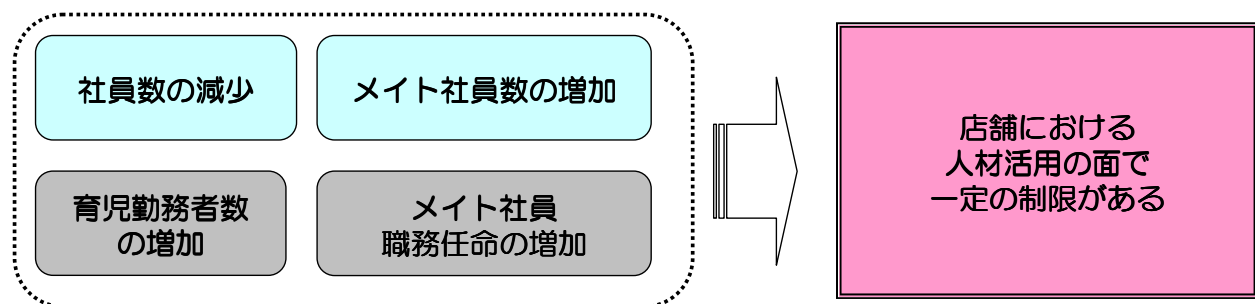
<メイト社員本人の視点>



・メイト社員の就労意識が多様化している中で、現在のメイト社員制度は特に「社員転換を目指すメンバー」に対応した仕組みが十分ではないというのが現状です。具体的には、下記のような課題があると考えています。

- ①チャレンジ・成長する機会に制限
→店舗間の異動をして活躍の場を広げながらキャリアアップをしていきたいという志向に対応した仕組みや、店舗を越えて幅広い経験をしながら成長していく機会の提供が十分とは言えないこと
- ②職務任命に対する機会にかたより
→メイト社員は原則店舗限定のため、店舗や入社タイミングによっては職務任命への機会にかたよりがあること
- ③職務任命における本人の志向との不一致
→本人のキャリアアップへの志向と職務への任命が必ずしも一致するわけではないこと

<人材活用の視点>



- ・店頭における社員数の減少や役割を担うメイト社員数の増加により、職務（BLやSBL）に欠員が発生した場合には、社員および店舗内のメイト社員でのみ対応している状況です。
- ・その結果、意識も高く実力のあるメイト社員が他店にいたとしても、職務への任命は店舗内のみでおこなうことになり、店舗における人材活用の範囲には一定の制限がある状況です。
- ・今後、店頭におけるメイト社員数の割合がさらに高くなっていくことが予想されている中では、こういった傾向はより一層強まっていくことが懸念されています。
- ・店舗における人材活用の範囲を広げることによって、全体としての生産性を向上させていくことが今後必要になってきます。

社員数の減少とメイト社員数の増加によって、店舗における人材活用の範囲に一定の制限があることが課題となってきています

3. 今後の取り組みの方向性

◆現状の課題に向けた今後の対応の方向性

課題

<メイト社員本人の視点>

社員転換を目指す
メンバーに対応した仕組みが
十分とは言えない

<人材活用の視点>

店舗における人材活用の範囲
に一定の制限がある

今後の取り組みの方向性

・メイト社員の制度の中で、「将来的に社員転換を目指す」メンバーに対応した仕組みを構築し、キャリアへの志向の差異を制度に反映していく。

・「将来的に社員転換を目指す」メンバーに対して、店舗を越えてチャレンジ・成長する機会の提供をする
とともに、店舗における人材活用の範囲を拡大していく。

- ・「将来的に社員転換を目指す」メイト社員については、成長する機会の創出や店頭における人材活用の範囲の拡大という観点から、店舗限定の考え方をなくしていきます。
- ・社員転換資格については、従来の条件(職務任命)に加えて、「将来的に社員転換を目指す」メンバーを対象としていきます。

4. 具体的な取り組み

◆取り組みのポイント

審議決定事項

- ①現在の「メイト社員Ⅱ」の中で、将来的に社員転換を目指すメンバーに対応した仕組みとして「メイト社員Ⅱb」、将来的にメイト社員としての活躍を志向するメンバーに対応した区分として「メイト社員Ⅱa」を新設します。
- ②「メイト社員Ⅱb」を選択したメンバーについては、店舗間の異動を含めて事業会社全体の中でキャリア形成を図っていくこととします。
- ③2014年度の社員転換試験(2015年4月に転換)から、社員転換試験は「メイト社員Ⅱb」を選択し、職務(リーダー職・サブリーダー職)を担っていること」を条件としていきます。
- ④「メイト社員Ⅱb」については、社命による異動の範囲が拡大することから、一定の処遇水準の引き上げ(基本賞与、年間0.4ヵ月)をおこないます。
- ⑤「メイト社員Ⅱb」の選択にあたっては、自己申告にて志望理由等の確認をおこない、認定をしていくものとします。

※⑥「選択のタイミング」、⑦「自己申告制度」、⑧「今後のスケジュール」の詳細については議案書のP52以降を参照下さい。

<現場運営>

各メンバーに対する人材育成や意識付けは従来通り本人のキャリアへの志向を考慮した上でおこなわれるものとし、職務への任命に関しても従来通り「役割に求められる能力や経験」を基準におこなわれます。

※社員転換を目指すメンバーに対応した仕組み(メイト社員Ⅱb)は、販売及び販売支援コースのメイト社員を対象とします。

【制度概要①:社員転換を目指す制度の新設】

- ・メイト社員の制度の中で、「社員転換を目指す」制度を新設して、キャリアアップへの志向の差異を制度に反映していきます。
- ・「社員転換を目指す」メンバーについては、店舗を越えてチャレンジ・成長する機会の提供をおこなうとともに、店舗における人材活用の範囲を拡大していきます。
- ・こうした制度の新設によって、キャリアアップへの機会の公平化を図るとともに、店舗における人材活用面の課題解決を図っていきます。
- ・具体的には、現在の「メイト社員Ⅱ」の中で、将来的に店舗間の異動も含めて様々な経験をしながらキャリアアップを目指していく制度を新設します。
- ・対象をメイト社員Ⅱとし、将来的に同一雇用形態内での活躍を志向するメイト社員(店舗間異動なし)を「メイト社員Ⅱa」、将来的に社員転換を目指す(店舗間異動あり)メイト社員を「メイト社員Ⅱb」としていきます。

※メイト社員Ⅱbの区分は「販売・販売支援コース」のみの設定とし、
外商及び経理コースのメイト社員は4回目の契約以降は全員メイト社員Ⅱaとなります。

<現在の区分>

全コース	メイト社員Ⅰ	①初回契約を含み雇用契約を4回未満 ②店付・営業部付メイト社員で初回契約期間(3年間)
	メイト社員Ⅱ	①メイト社員Ⅰで原則初回契約を含む4回目の契約以降 ②店付・営業部付メイト社員で初回契約(3年間)終了後



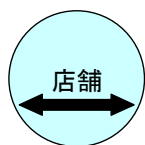
<今後の区分>

販売 販売支援	メイト社員Ⅰ	従来通り
	メイト社員Ⅱa	メイト社員Ⅱに転換する前年の秋にメイト社員Ⅱaを選択
	メイト社員Ⅱb	メイト社員Ⅱに転換する前年の秋にメイト社員Ⅱbを選択
外商 経理	メイト社員Ⅰ	従来通り
	メイト社員Ⅱa	従来通り

【制度概要②:キャリア管理の範囲拡大に伴う対応について】

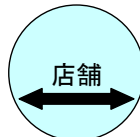
- ・メイト社員Ⅱbを選択した場合には、店舗間の異動を含めて事業会社全体の中で、キャリア形成を図っていくことになります。こうしたキャリア管理の範囲拡大に伴い、異動の範囲は以下の通りとします。
- ・社員転換を目指す制度は「販売・販売支援コース」のメイト社員を対象としていることから、コースをまたぐ異動(外商・経理への異動)はおこなわないものとします。また、転居を伴うような異動もおこなわないものとします。
- ・現在のメイト社員Ⅱは店舗をまたぐ異動を前提としていないため、通勤時間に関する制約を設けていません。今後は店舗間の人事異動の可能性が発生してくることから、人事異動における通勤時間の範囲については、現在のメイト社員Ⅰ同様の水準(原則として通勤時間1時間30分以内)を目安としていきます。

■従来 全メイト社員



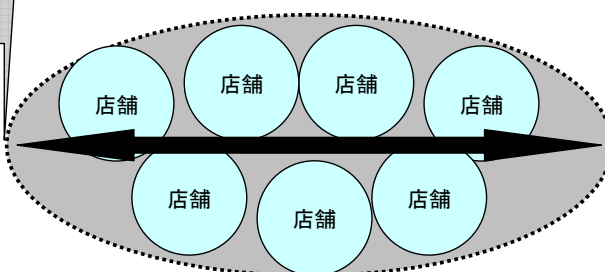
- ・基本は店舗限定(エリア限定)
- ・人事異動は店舗の範囲内でおこなわれ、店舗の中でキャリア形成を図っていく

■今後 メイト社員Ⅱa のキャリア管理の範囲⇒所属店舗内



- ・従来通り店舗の範囲内でキャリア形成を図っていく

■今後 メイト社員Ⅱb のキャリア管理の範囲⇒事業会社内



- ・店舗をまたぐ異動をおこなうケースがある
- ・店舗の範囲を超えてキャリア形成を図っていく場合がある
- ・社命による異動の範囲が広がる

【制度概要③:社員転換資格】

- ・今後、メイト社員Ⅱを対象として社員転換を目指す制度(メイト社員Ⅱb)を新設していくことから、社員転換資格についても、職務(リーダー職・サブリーダー職)への任命とともに「メイト社員Ⅱb(社員転換を目指す)を選択していること」を社員転換への条件としていきます。
- ・メイト社員Ⅱbの制度は2014年度よりスタートするため、現行の条件(メイト社員Ⅱで職務に任命されていること)にて実施する社員転換試験は今年度(2014年4月に転換)のみとし、2014年度の社員転換試験(2015年4月に転換)から、社員転換試験は「メイト社員Ⅱbを選択し、職務(リーダー職・サブリーダー職)を担っていること」を条件としていきます。
- ・外商コースおよび経理コースのメイト社員については、「メイト社員Ⅱb」の設定はおこなわないことから、社員転換資格についてはこれまでと同様とします。

<現在の制度 2014年度転換まで>

コース	社員転換資格
販売および販売支援	・4月1日時点でメイト社員Ⅱでかつリーダー職やサブリーダー職を担い成果を発揮している人材
法人外商	・セールス職・営業スタッフ職のメイト社員Ⅱで担当長および事業部長が認めた人材
経理	・HDS財務経理担当所属で、担当長および経理部長が認めた人材(考課項目チェックリスト・社員選考推薦考課表による)

<今後の制度 2015年度転換より>

コース	社員転換資格
販売および販売支援	・4月1日時点でメイト社員Ⅱbでかつリーダー職やサブリーダー職を担い成果を発揮している人材
法人外商	・セールス職・営業スタッフ職のメイト社員Ⅱaで担当長および事業部長が認めた人材
経理	・HDS財務経理担当所属のメイト社員Ⅱaで、担当長および経理部長が認めた人材(考課項目チェックリスト・社員選考推薦考課表による)

【制度概要④: 処遇への反映】

- ・メイト社員Ⅱb(社員転換を目指す・店舗間異動あり)は、キャリア管理の範囲(社命による異動の範囲)が拡大(同一店舗内⇒事業会社内)していることから、メイト社員Ⅱa(店舗限定)と比較して一定の処遇水準の引き上げをおこないます。
- ・処遇水準の引き上げにあたっては、キャリア管理の拡大の範囲を前提とした本人のモチベーションの維持・向上と職務に対する処遇(職務給)とのバランスを考慮した水準および設定としていきます。
- ・具体的には、基本賞与に年間「0.4ヶ月」の加算をおこないます。

＜処遇への反映＞

メイト社員Ⅱb 選択者への賞与加算	
12月	6月
0.2ヵ月	0.2ヵ月

※処遇への反映は2014年12月支給基本賞与からおこないます

【制度概要⑤: 認定方法】

- ・メイト社員Ⅱa・メイト社員Ⅱbの選択にあたっては、本人のキャリアへの志向の意思表示という側面が強いことから、試験等は実施せずに自己申告にて、志望理由等を提出することによって本人意思の確認をおこなっていくこととします。

【制度概要⑥: 選択のタイミング】

◆制度導入時の対応(2014年4月)

- ・人事異動のタイミングを踏まえ、制度の運用スタートは4月が望ましいことから、現在のメイト社員Ⅱおよび2014年4月にメイト社員Ⅱになるメンバーを対象に、自己申告にて選択をおこない、2014年4月より制度の運用をスタートしていきます。

◆今後の対応(2014年度以降)

＜メイト社員Ⅰ⇒メイト社員Ⅱa(社員転換資格なし)・メイト社員Ⅱb(社員転換資格あり)の選択＞

- ・メイト社員Ⅰとしての3年目の秋に、選択をおこなっていきます。(制度への反映は翌年の4月)
- ・メイト社員Ⅱaを選択した場合には、これまで通り4年目以降の配属希望店舗を選択します。

＜メイト社員Ⅱa(社員転換資格なし)⇒メイト社員Ⅱb(社員転換資格あり)の選択＞

- ・「選択によって処遇水準への反映をおこなうこと」「選択はキャリアへの志向の意思表示という側面が強いこと」から頻繁な変更は望ましくないため、選択は年に1回(自己申告のタイミング)おこない翌年の4月から適用することとします。

＜メイト社員Ⅱb(社員転換資格あり)⇒メイト社員Ⅱa(社員転換資格なし)の選択＞

- ・将来的なキャリアへの志向によるキャリア管理の範囲の拡大を処遇に反映していくことから、頻繁なコースの変更は想定していませんが、生活環境の変化によるキャリアへの意識の変化等を考慮し、メイト社員Ⅱb⇒メイト社員Ⅱaの選択は自己申告にて個別確認をおこなうものとします。

契約期間 店舗間異動	1年目～3年目		本人希望による選択	4年目以降	
	メイト社員Ⅰ	1年契約 原則店舗限定 (本人希望による異動)		メイト社員Ⅱa	無期雇用 店舗限定
				メイト社員Ⅱb	無期雇用 店舗間異動あり (社命による人事異動)

※メイト社員Ⅱbの選択は「販売・販売支援コース」のみの設定とし、
外商及び経理コースのメイト社員は4年目以降は全員メイト社員Ⅱaとなります。

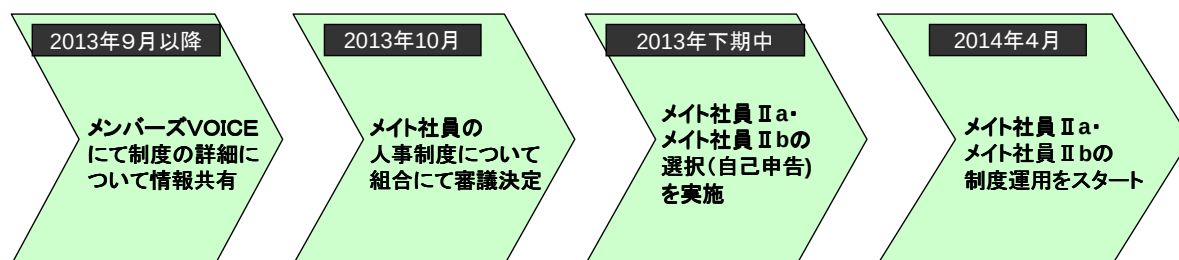
【制度概要⑦:自己申告制度】

- ・昨年度から実施している自己申告制度については、社員転換を目指すメイト社員Ⅱbについてキャリア管理の範囲拡大を伴う対応をしていくことから、今後見直しをおこなっていきます。
- ・具体的には、メイト社員Ⅱaを選択したメンバーについて、＜現状の異動希望店舗を申告できる仕組み＞は2013年度(2014年4月の人事異動へ反映)限りの実施とします。
- ・メイト社員Ⅱbを対象とした異動希望店舗の申告については、2013年度よりあらたに実施していきます。
※メイト社員Ⅱbを対象とした異動希望店舗の申告は、あくまでも人事異動への参考とするもので異動店舗を限定するものではありません。
- ・自己申告のその他の項目については、メイト社員Ⅱa・メイト社員Ⅱbともに今後も継続して実施していきます。
- ・2013年度の自己申告については、下期以降にメイト社員Ⅱa・メイト社員Ⅱbの選択と同じタイミングで実施していきます。

【制度概要⑧:今後のスケジュール】

- ・メンバーズVOICEを開催後に組合にて審議決定後、メイト社員Ⅱa・メイト社員Ⅱbの選択をおこない、2014年度から制度の運用をスタートします。

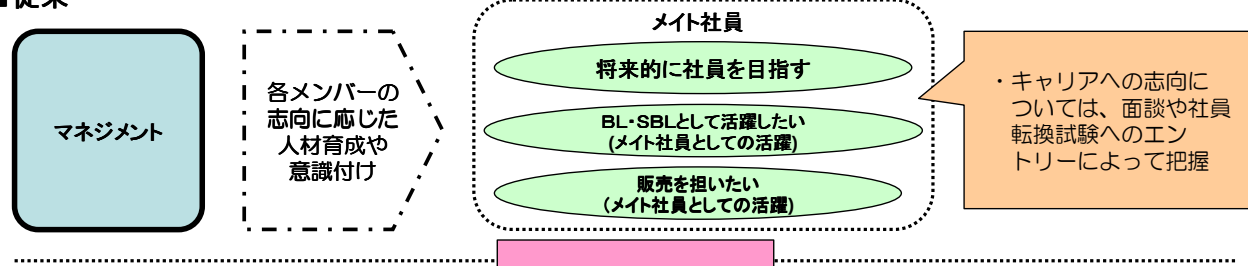
＜今後のスケジュール＞



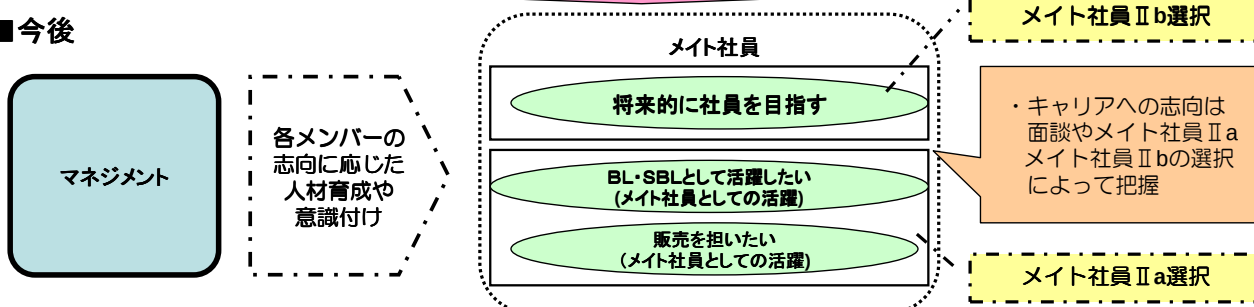
【参考:現場運営】

- ・各メンバーに対する人材育成や意識付けは、従来通り本人のキャリアへの志向を考慮した上でおこなわれるものとします。職務への任命に関しても、最終的には役割に求められる能力や経験を基準におこなわれます。
- ・キャリアへの志向のなかで社員転換への志向の有無については、今までは個別の面談や社員転換試験へのエントリー等によって確認がされてきましたが、今後はメイト社員Ⅱa・メイト社員Ⅱbという選択によって明確に把握されていきます。
- ・その他の志向（L職・S L職としての活躍など）については従来通り、個別の面談等によって確認がおこなわれていきます。

■従来



■今後



育児関連諸制度について

現在の制度

「産前産後休暇」

- ・産前：8週間
- ・産後：8週間

「育児休業制度」

- ・対象：4歳までの子を有する者
- ・期間：4歳まで（一子につき3年、在籍期間中の最長期間4年）

「ストック有給休暇」

4歳未満の子の育児のための休業をする場合、1回に使用できる日数の上限は230日

「再

- ・出産や育児等を理由とした再雇用制度（メイト社員

取り組みの方向性

育児勤務

フルタイム勤務復帰へのサポートの拡充

具体的な取り組み

P.60～

①「フルタイム早番固定勤務の設定」

- 対象：小学校3年生までの子を有する者
- 期間：小学校3年の3月末まで
- 育児休業と育児勤務の通算期間対象外
- 概要：上記対象期間内において「早番固定のフルタイム勤務(時間外なし)」を設定

P.61～

②「再雇用制度の拡充」

- ・上限年齢を45歳以下から49歳以下に拡大

P.61～

③「育児に携わるフルタイム勤務者への補助」

- 小学校3年生までの子を有する者を対象
- フルタイム勤務するにあたっての経済的負担の増加相当の一定部分に対する共済会による補助を支給

P.62～

④「相談窓口の設置」

- HDS人事部に正式に相談窓口を設置

諸制度の全体像

「育児勤務制度」

・対象：小学校3年生までの子を有する者 ・期間：小学校3年の3月末まで、最長期間は10年(末子が3歳に達する迄期間延長可能)育児休職との合計期間は最長10年

「子の看護のための休暇」

小学校に達するまでの子の看護をするための休暇（年間5日、2人以上であれば10日）

雇用制度

として再雇用） ・離職期間：8年まで ・上限年齢：45歳以下

中の活躍に向けた環境の整備

育児関連諸制度の充実

P.63～

①「育児勤務時間の一時的延長制度」

本人意思の確認と業務上必要な範囲を前提として、
育児勤務の一時的時間延長制度を導入

P.64～

②「育児勤務者を対象とした役割任命」

育児勤務者を対象とした役割任命を
2013年度よりスタート

P.64～

③「職務創造」

育児勤務者のみで対応可能な職場を新たに設置

P.65～

「通算取得10年超過時の対応」

育児休業と育児勤務取得上限期間
10年を超えた場合、
小学校就学前まで
育児勤務を取得可能とする

V. 育児関連諸制度について

この章のポイント

○この章では、「育児関連諸制度」について、前提となる社会的な背景や制度取得の現状を踏まえ、組合として考えるあるべき姿と今後の方向性について報告します。

- ・現状
- ・組合として考える今後のあるべき姿と対応の方向性
- ・具体的な対応について

<具体的な項目>

取り組みの方向性	項目	審議決定事項	継続検討事項	報告事項
フルタイム勤務復帰へのサポートの拡充	フルタイム早番固定勤務	○		
	再雇用制度の拡充	○		
	フルタイム勤務者への補助			○
	相談窓口の設置			○
育児勤務中の活躍に向けた環境の整備	育児勤務時間の一時的延長制度		○	
	職務創造			○
育児関連諸制度の拡充	通算取得10年超過時の対応	○		

1. 背景

1) 三越伊勢丹の動き

<育児関連諸制度>

- ・2010年より新制度が導入され、旧メイト社員に育児勤務制度が導入されました。
- ・育児勤務制度の見直しに伴い、M社員・Mメイト社員については取得上限年数を設けたことに対応して、これまで設定してきた激変緩和措置の期間を2015年3月まで延長しています。

<労働環境の変化>

- ・2011年4月に三越伊勢丹では所定労働時間の延長を実施しており、育児勤務者がフルタイム勤務への復帰する際の労働環境にも大きな変化がありました。
- ・2013年4月より、一部の店舗において営業時間短縮に伴い開店時間を後ろ倒ししており、当該店舗において勤務パターンの新設といった対応をおこなっていますが、育児勤務者の労働環境にも影響があった状況です。

<求められる役割>

- ・2013年4月より、「育児勤務者」を対象にこれまで運用上おこなわれなかった「職務任命」が実施されています。本人の希望や職場の特性や理解を前提としつつも、「育児勤務者の活躍」の場が以前よりも広がってきていると言えます。

2) 社会環境の変化

- ・少子高齢化や生産年齢人口の長期的な減少傾向を背景として、「企業における女性の活躍」への社会的注目度は以前に比べ高まっている状況です。また、保育所への待機児童数は全国で2万人を超える状況が続いており、保育所利用における選択肢や利用に伴う経済的負担といった課題も未だに多い状況と言えます。

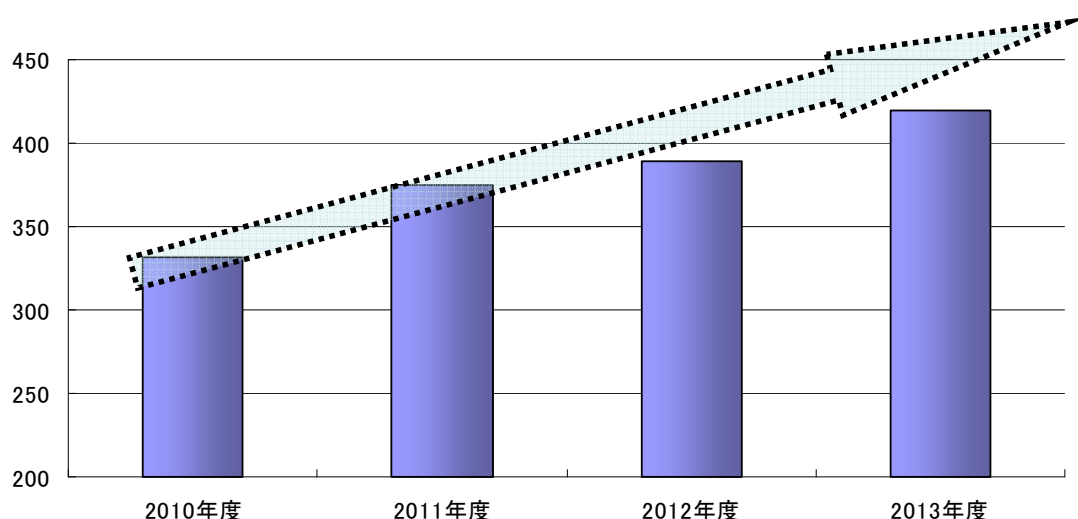
2. 現状

<育児関連諸制度の状況>

育児関連諸制度の概要		
育児休業制度	対象	勤続1年以上（社員・メイト社員） 4歳までの子を有する者
	期間	4歳まで（一子につき3年まで、在籍期間中の最長期間4年に達する）
	賃金	育児休業期間は休職とし、賃金及び賞与は支給しない
	復職	復職時の職場は原則として原職とする
育児勤務制度	対象	勤続1年以上（社員・メイト社員） 小学校3年生の3月31日に達するまでの子を有する者
	期間	小学校3年の3月末まで 育児休職との合計期間は最長10年(但し末子が3歳に達する月末までの期間は延長可能)
	賃金	本給を時間換算し、実労働分を支給 10:00開店店舗は、6時間・7時間 10:30開店店舗は、5時間30分・6時間・6時間30分・7時間 11:00開店店舗は、5時間・6時間・7時間
	時間外他	原則として時間外勤務および法定の休日勤務はしない
その他	ストック有給休暇	4歳未満の子の育児のための休業する場合、1回に使用できる日数の上限は連続230日
	再雇用制度	・対象は勤続2年以上(社員・メイト社員)でライフイベント(結婚、出産、育児、介護、配偶者の転勤等)によって退職し、退職時に所定の用紙にて登録した者。ネクストキャリア利用者を除く。 ・離職期間は8年まで　・上限年齢は45歳以下 ・メイト社員として再雇用(元社員は再雇用後1年で社員転換資格取得)

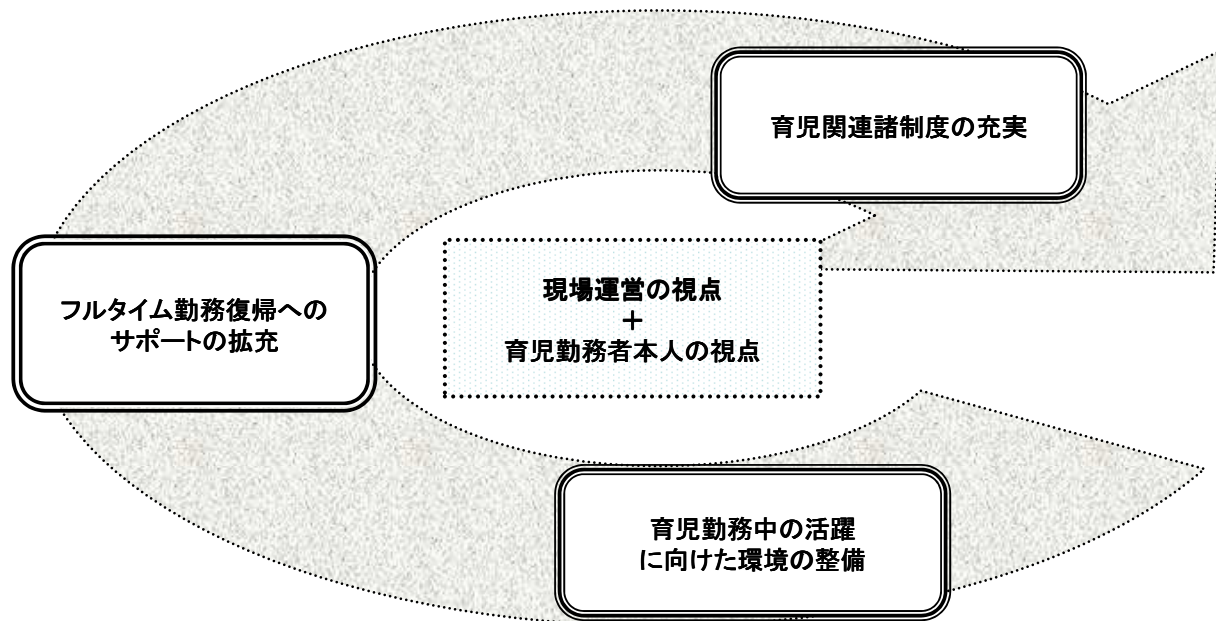
<育児勤務者数推移>

単位:人 毎年4月1日時点



- ・旧メイト社員への育児勤務制度導入を2010年に実施していることもあり、育児勤務者数はここ数年増加傾向にあり、2013年4月には400人を超えている状況です。これは、社員ステージC・メイト社員合計の約8.5%にあたり、育児勤務者の占める割合についても近年増加傾向が続いています。
- ・メイト社員及び社員の年齢別要員構成からも、育児勤務者数は今後も増加傾向が続くことが予想されています。

3. 組合として考える今後のあるべき姿と対応の方向性



- ・ 組合としてあるべき姿に向けて、「育児勤務中の活躍に向けた環境の整備」や「フルタイム勤務復帰へのサポートの拡充」といった取り組みを通して、「育児関連諸制度の充実」につなげていきます。
- ・ 取り組みにあたっては、「育児勤務者本人」と「現場運営」の双方の視点を重視していきます。

4. 具体的取り組みについて

1)フルタイム勤務復帰へのサポートの拡充

＜フルタイム勤務復帰へのサポートの拡充＞

- ・育児勤務者数の増加傾向に対して、現場運営という観点から「育児勤務中の活躍」とともに育児勤務者と周囲のメンバー双方にとって重要となるのが、スムーズにフルタイム勤務に復帰できるようなサポートの拡充です。
- ・サポートの拡充に向けては、「育児に携わるフルタイム勤務者への補助」といった経済的なサポートとともに「相談窓口の設置」や「自己申告の活用」といった精神的なサポートを拡充していきます。
- ・特に要望の多い「フルタイム早番固定勤務制度の導入」といったフルタイム勤務復帰への意志を持つメンバーへのサポートの拡充をおこなう取り組みは、所定労働時間の延長や営業時間の見直しによって、育児勤務を取り巻く環境が大きく変化している中では、組合としても特に重要と考えています。

審議決定事項

フルタイム勤務復帰へのサポートの拡充

【具体的取り組み①:フルタイム早番固定(原則時間外勤務なし)勤務】

- ・所定労働時間の延長や営業時間の見直しといった環境の変化もあり、育児勤務者からはフルタイム勤務復帰後の終業時刻を懸念する声が多く、早番固定勤務へのニーズは強い状況です。また、9時間営業店舗においては、基本的に一直勤務を実施しており、以前とは早番固定勤務の位置づけ自体が変化してきていると言えます。
- ・具体的には、2014年4月より育児勤務の期間において(末子が小学校3年生の年度末まで、通算取得上限10年の対象外)「早番固定のフルタイム勤務(時間外なし)」の設定をおこないます。また、9時間営業店舗や後方部門等のシフト勤務を実施していない所属については「時間外なし」の設定とします。

育児勤務(6時間)

育児勤務(7時間)

フルタイム早番固定(7時間55分)

10時開店店舗⇒9:30～18:55、9:45～19:10

10時30分開店店舗⇒10:00～19:25、10:15～19:40

※上記のシフトを基本としますが、所属で必要かつ本人の同意を前提に早番の枠の中でのシフトの活用及び早出勤務も可能とします。

早番勤務(7時間55分)

遅番勤務(7時間55分)

＜2014年4月～＞
フルタイム(7時間55分)の
早番固定勤務を新設

フルタイム勤務者
(早遅の交代勤務)

【具体的取り組み②:再雇用制度の拡充】

- ・現在、出産や育児等を理由とした退職者に対して再雇用制度がありますが、制度利用に際してはインターバル期間や年齢上限といった条件を設けています。
- ・しかし、現在の出産や育児に関わる傾向からすると、利用者の実態とルールが合わない状況もあることから、今後こうした条件を緩和することで、将来的なフルタイム勤務復帰に向けた選択肢の充実をはかります。
- ・具体的には、2014年4月よりメイト社員としての再雇用時の上限年齢を現在の45歳から49歳まで延長します。

<現在の再雇用制度(～2014年3月)>

- ◆対象:勤続2年以上の社員・メイト社員
ライフイベント(結婚、出産、育児、介護、配偶者の転勤等)によって退職し、退職時に所定の用紙にて登録した者。
(ネクストキャリア利用者を除く)

◆離職期間:8年まで

◆**上限年齢:45歳以下**

◆再雇用時:メイト社員として再雇用(元社員は再雇用後1年で社員転換資格取得)

<今後の再雇用制度(2014年4月～)>

- ◆対象:勤続2年以上の社員・メイト社員
ライフイベント(結婚、出産、育児、介護、配偶者の転勤等)によって退職し、退職時に所定の用紙にて登録した者。
(ネクストキャリア利用者を除く)

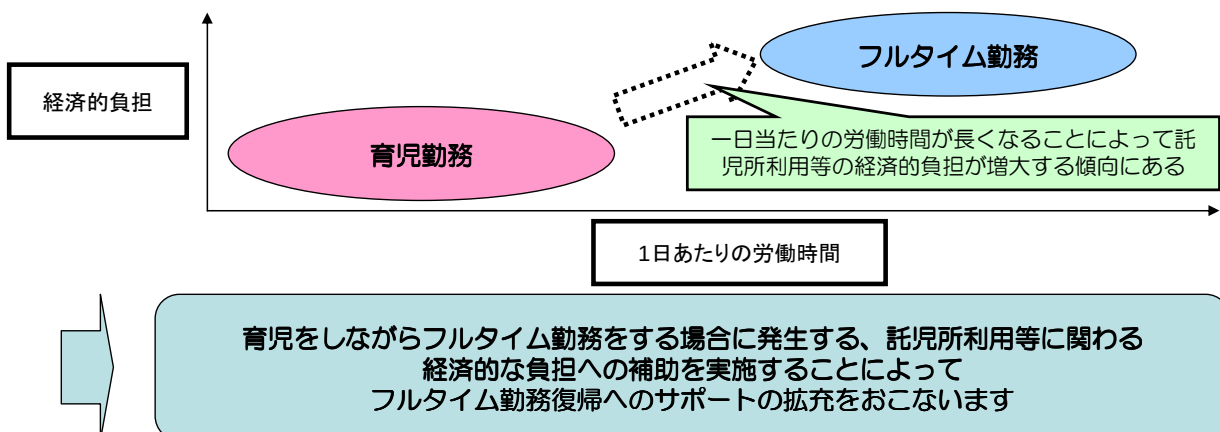
◆離職期間:8年まで

◆**上限年齢:49歳以下**

◆再雇用時:メイト社員として再雇用(元社員は再雇用後1年で社員転換資格取得)

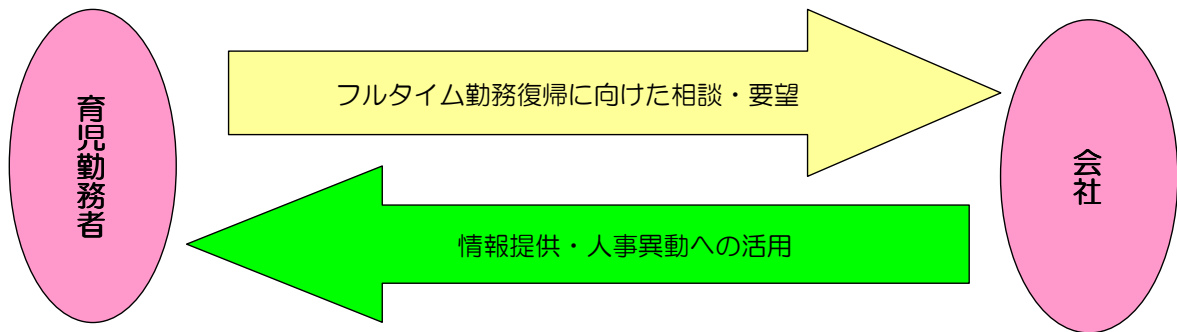
【具体的取り組み③:育児に携わるフルタイム勤務者への支援】

- ・育児をしながらフルタイム勤務をする従業員にとっては、遅い時間の託児所利用へのニーズは高いものの経済的な負担も大きく託児所の立地についても自宅近くでの利用を重視する傾向が強い状況です。
- ・こういった「フルタイム勤務に復帰するにあたっての経済的負担の増加相当分」に対して、一定の補助をおこなうことによって、育児に携わるフルタイム勤務者へのサポートを拡充していきます。
- ・具体的には、2014年4月より小学校3年生以下の子を持つフルタイム勤務者を対象とし、託児所利用に関わる経済的負担の中でフルタイム勤務するにあたっての増加相当の一定部分に対して、共済会による補助の支給をおこないます。(正式には共済会の理事会にて決定し、具体的な内容については共済会からあらためてお伝えしていきます)
- ・水準の設定にあたっては、託児所利用に関わる経済的負担の大きさを考慮し、「小学校就学前の子を持つフルタイム勤務者」と「小学校1年生から3年生の子を持つフルタイム勤務者」で異なった水準の設定としていきます。



【具体的取り組み④:相談窓口の設置】

- ・育児勤務者からは、どうすればフルタイム勤務に復帰できるのかアドバイスを求める声は多い状況です。今後、仕組みとしてアドバイス機能を持ち、ノウハウの蓄積や伝達をおこなっていくことによってフルタイム勤務復帰を機にした退職の抑制やフルタイム勤務への復帰を促進する効果が期待できると考えます。
- ・具体的には、2014年度よりHDS人事部人事キャリア担当に正式に相談窓口を設置して、育児に関わる従業員へのサポートを強化していきます。
- ・また、自己申告のタイミングで、フルタイム勤務復帰を前提とした店舗間異動の要望や職務任命への要望等について個別確認をしていきます。



育児勤務者を対象とした相談窓口の設置や自己申告の活用によって
フルタイム勤務復帰への道筋作りのサポートをおこないます

2) 育児勤務中の活躍に向けた環境の整備

＜育児勤務中の活躍に向けた環境の整備＞

- ・育児勤務者が増加傾向にある中で、メンバーに占める育児勤務者の割合も増加しており、現場における育児勤務者の周囲のメンバーへの影響も相対的に大きくなってきていると言えます。
- ・そのため、育児関連諸制度の拡充をおこなっていくためには、職務創造等の育児勤務者が現場においてより一層活躍できるような環境の整備が重要になると考えます。
- ・2013年4月より「育児勤務者を対象とした職務任命」といった取り組みがすでにスタートしていますが、育児勤務者本人からも要望の多い「育児勤務時間の一時的延長」といった育児勤務者の一層の活躍に向けた環境整備をおこなっていくことが、現場運営という視点からも重要であると捉えています。

継続検討事項

育児勤務中の活躍に向けた環境の整備

【具体的取り組み①: 育児勤務時間の一時的勤務時間延長(最長一日あたり7時間55分)制度】

- ・育児勤務者の中には、曜日によっては遅い時間に勤務することが可能なケースもあり、実際に通常の育児勤務より遅い時間帯に勤務することを希望する声も多い状況です。
- ・育児勤務者にとっては、遅い時間帯に勤務することによって①職場への貢献意識 ②フルタイム勤務復帰へのイメージ形成(遅い時間帯に勤務した場合のシュミレーション)といったメリットが想定されます。また、育児勤務者の勤務可能時間が拡大することによって、現場運営の面からもメリットがあると言えます。
- ・今後、具体的な対応としては本人意思の確認を前提として、育児勤務の一時的勤務時間延長制度を導入します。(最長1日あたり7時間55分まで)
- ・本人意思の確認方法や、ワークスケジュールへの反映方法については、今後労使で検討を進めていきます。

【具体的取り組み②:役割任命】

- ・育児勤務中の活躍に向けた取り組みとして、社員・メイト社員の育児勤務者を対象に、これまで運用上おこなってこなかった育児勤務者への役割任命を、2013年度よりおこなっています。
- ・任命に際しては、自己申告時の個別確認などで本人のキャリアに対する希望を踏まえた上で、所属への影響を考慮した上で人事が任命を決定しています。
- ・役割任命に関しては、組合としても育児勤務者本人と現場運営の双方の観点からメンバーの声の収集を通して、適正な制度の運用に向けた取り組みをおこなっていきます。

【具体的取り組み③:職務創造】

- ・店舗によっては、育児勤務者の比率が高い傾向にある店舗もあり、現場運営の観点からすると影響が大きくなっている状況です。また、育児勤務者にとっては、通勤時間等の問題もあり、勤務する店舗に対するこだわりが強い傾向があります。
- ・今後、会社のなかで要員構成上影響の大きい店舗においては、育児勤務者のみで対応可能な職場を新たに創造することによって、現場運営への影響と育児勤務者のニーズの両立を図っていきます。
- ・具体的には、2013年下期から一部の店舗において取り組みをスタートしていきます。

<現場運営の視点>

- ・育児勤務者の占める比率が高い傾向のある店舗や所属への影響

<育児勤務者の視点>

- ・勤務地へのこだわりが強いメンバーへの対応

- ・育児勤務者のみで対応可能な職場を新たに創造することによって、店舗における現場運営への影響を最小限にしながら、育児勤務者のニーズに応えられるようにしていく

3) 育児関連諸制度の拡充**<育児関連諸制度の充実>**

- ・組合としては、社会的な環境と件の変化やワークライフバランスの観点からも育児関連諸制度の拡充をおこなっていきたいと考えています。
- ・特に現在の育児関連諸制度は育児休職期間と育児勤務取得期間の通算取得上限期間である10年超過時の対応のあり方(通算取得期間10年超過時には3歳まで育児勤務取得可能)については、育児に携わる従業員からは一定期間の延長を望む声も多く、組合としても「セーフティネット」や「ワークライフバランス」の観点から課題認識を持っており、具体的な対応を進めていきます。

【具体的取り組み:通算取得10年超過時の対応】

- ・ 現行の制度は育児休職と育児勤務の通算取得上限である10年の超過時の対応としては、末子が3歳に達する月末まで育児勤務取得可となっています。しかし、育児勤務者からは育児勤務の取得期間延長を望む声が多い状況であり、組合としても「ワークライフバランス」や「セーフティネット」という観点からも一定期間の延長が必要と考えます。
- ・ 具体的な対応としては、通算取得期間上限10年超過時の対応として、「育児勤務と育児休業の取得上限期間通算10年を越えた場合、末子が3歳に達する月末まで取得可」とする現在の制度を、2014年4月以降「末子が小学校就学前までの育児勤務取得可」としていきます。

<現在の制度(～2014年3月)>**<通算取得10年超過時の対応>**

育児勤務と育児休業取得上限期間
10年を越えた場合、
末子が3歳に達する月末まで
育児勤務を取得可能とする

**<今後の制度(2014年4月～)>****<通算取得10年超過時の対応>**

育児勤務と育児休業取得上限期間
10年を越えた場合、
末子が小学校就学前まで
育児勤務を取得可能とする

【参考:過去の制度変更に伴う経過措置期間】

- ・ 過去の制度変更時に、育児に携わる従業員への影響を考慮し、下記の通り経過措置を実施しています。

<I社員>

- ・ 平成22年3月31日以前に生まれた子を持つI社員は、実働7時間勤務(10:30開店店舗においては6時間30分勤務含む)を実施する場合に限り、子が小学校3年生の3月末日に達するまでこの期間を延長することができる。但しその期間は平成31年3月末日までとする。

<M社員>

- ・ 平成23年3月31日以前に生まれた子を持つM社員・Mメイト社員は、実働7時間勤務(10:30開店店舗においては6時間30分勤務・11時開店店舗においては6時間勤務含む)を実施する場合に限り、子が小学校3年生の3月末日までこの期間を延長することができる。但しその期間は平成31年3月末日までとする。
- ・ 実働6時間勤務(10:30開店店舗においては5時間30分勤務・11時開店店舗においては5時間勤務含む)を実施する場合に限り、子が小学校3年生の3月末日まで子の期間を延長することができる。但しその期間は平成27年3月末日までとする。

I 社員のキャッシュバランスプランの廃止および 確定拠出年金への移行について

VI.I社員・特別社員(キャッシュバランスプラン対象者) のキャッシュバランスプランの廃止および 確定拠出年金への移行について

この章のポイント

○この章では、I社員・特別社員のキャッシュバランスプランの見直しについてお伝えします。

※この章での特別社員は、キャッシュバランスプランの対象者としてします。

＜具体的な項目＞

内容	項目	審議決定事項
キャッシュバランスプランの廃止 および確定拠出年金への移行について	キャッシュバランスプランの廃止	○
	過去分および今後のキャッシュバランスプラン拠出額分を確定拠出年金へ移行	○

1. 社員・特別社員の老後保障について

現在三越伊勢丹の社員・特別社員は、退職一時金と企業年金、厚生年金保険(定額部分、報酬比例部分)の2種類の年金が支給される仕組みになります。各種内容は以下の通りです。

- ・退職一時金：会社が従業員に対して、在籍時の貢献度合いに応じて支給額が決定し、一括で支払われる。
- ・企業年金：会社が従業員の老後保障として行う年金制度。三越伊勢丹では、確定拠出年金制度、キャッシュバランスプラン(I社員・特別社員)の2種類がある。
- ・厚生年金保険：
 - 報酬比例部分：法人企業に勤務する従業員は加入しなければならない公的年金制度。給付金額は現役時の報酬に応じて決定。支給開始年齢は段階的に引き上げられ、将来的には65歳からの支給となる。
 - 定額部分：国民全員が加入しなければならない公的年金制度。支給開始年齢は段階的に引き上げられ、将来的には65歳からの支給となる(既に男性は65歳から)。

退職 給付 制度	退職一時金
	企業年金 ・確定拠出年金 ・キャッシュバランスプラン
厚生 年金	報酬比例部分
	定額部分

・確定拠出年金とは、

会社が掛け金を拠出し、運用は個人がおこなう。

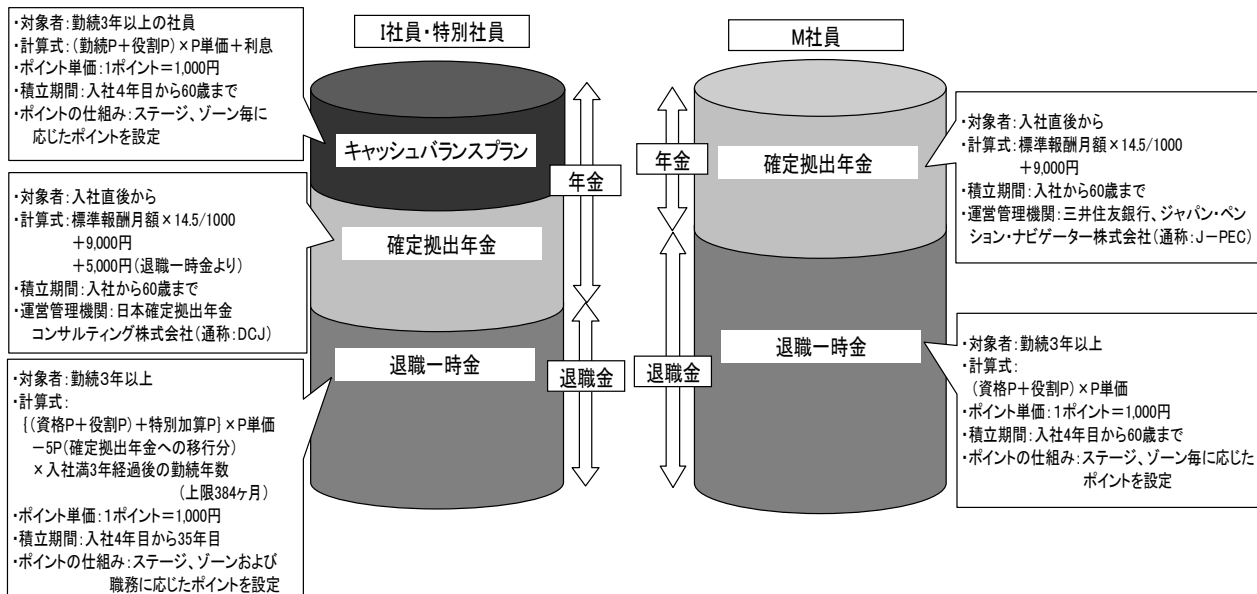
・キャッシュバランスプランとは、

会社が掛け金と利息分を毎年積み立てて、予定金利を最初に設定する。予定金利の設定は、20年国債の過去5年平均利回り1.5%～5.5%の範囲で設定する。(直近の予定利率は1.5%～2.0%程度を推移)

2. 社員・特別社員における退職給付制度の概要

I社員・特別社員、M社員の退職給付制度は、制度の枠組み・水準・割合に違いがあります。I社員・特別社員は退職一時金、確定拠出年金、キャッシュバランスプランの3つの制度から構成され、M社員は確定拠出年金、退職一時金の2つの制度から構成されています。また、退職一時金と年金の割合にも違いがあります。

<三越伊勢丹社員（特別社員）退職給付制度について>



3. キャッシュバランスプランの課題

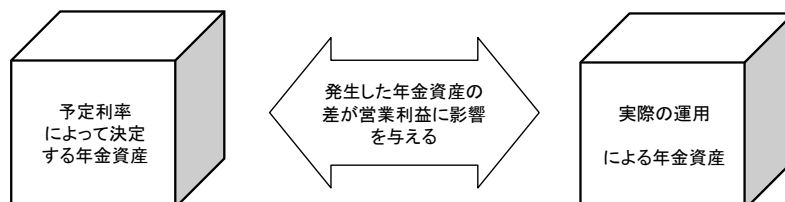
1) 三越伊勢丹におけるキャッシュバランスプランの年金資産について

キャッシュバランスプランの年金資産は、毎年4月に設定される予定利率(20年国債の過去5年の平均利回り)を採用。1.5～5.5%の範囲で設定)に基づき決定します。

しかしながら、実際の年金資産は会社が運用を行い(外部に委託)、その運用成績に応じて増減をしています。したがって、基本的には実際の運用利回りは予定利率と異なることとなります。

2) 制度上の課題

「予定利率に基づく年金資産」と「実際の運用に基づく年金資産」の差異は、会社の経費として計上(プラス・マイナス)されるため、結果として営業利益に影響を与えることとなります。このように、「営業活動に直接結び付かない要素によって営業利益が変動する点」、また「これによって私たちの業績連動賞与(営業利益によって支給率が決定)が影響を受ける点」については、課題として捉えています。



4. I社員・特別社員キャッシュバランスプランの廃止と 確定拠出年金への移行について(審議決定事項)

＜審議決定する主な内容＞

- ・キャッシュバランスプランを2014年4月1日に廃止します
- ・キャッシュバランスプランの各自の過去分については確定拠出年金に移行します
- ・毎月のキャッシュバランスプランに拠出している拠出金額分は、今後同額分を確定拠出年金へ移行します

1) キャッシュバランスプラン廃止および今後の運用方法について

現行制度上の課題解決に向け、I社員・特別社員のキャッシュバランスプランについては「営業活動に直接結び付かない要素によって営業利益が変動する点」や「これにより業績連動賞与(営業利益によって支給率が決定)が影響を受ける点」を考慮し2014年4月1日で廃止し、キャッシュバランスプランによる過去分と現在キャッシュバランスプランで拠出している拠出額分を確定拠出年金に移行します。

2014年4月以降の確定拠出年金への移行に伴う影響として、これまでのキャッシュバランスプランは、予定利率を1.5%～5.5%の範囲で設定している為、運用利率としても1.5%分は最低限保障される仕組みでした。

今後は確定拠出年金制度に移行する事により、最低限保障されていた利率がなくなります。

また今後の利率については、個人の運用状況により変動することになります。

詳細については以下の通りです。

- ・**廃止日および移行日** : 制度としてはキャッシュバランスプランを2014年4月1日を持って廃止します。その後これまで毎月会社が拠出していたキャッシュバランスプラン拠出金額分を同額分、確定拠出年金に移行します。また過去分は、廃止後4月から6月を目途に確定計算を行い移行していきます。

- ・**拠出額および拠出対象者** : 毎月会社が拠出するキャッシュバランスプラン分の拠出金額は、これまでの勤務年数や役割に応じたポイントを金額に換算してきました。今後はこれまでのポイント換算により拠出してきた拠出金額分と同水準の拠出金額分を下記のステージ・ゾーン別拠出額表に基づき毎月拠出します。なお、従来の確定拠出年金の拠出金額については、現行制度である次ページ上段の算出式②③に基づき拠出します。今後毎月会社が拠出する確定拠出年金の拠出金額は、下記の①と次ページ上段、参考内に記載の②③を合算した金額となります。
(②③は現行の確定拠出年金制度に基づく算出式の為、今回の審議決定事項からは除きます。)

対象者については、今回審議決定をするステージ・ゾーン別拠出額表に基づく拠出金額を、これまでのキャッシュバランスプランの対象者と同様に4年目以降のI社員・特別社員とします。
②③の対象者については、従来と同様に入社1年目以降のI社員・特別社員とします。

＜キャッシュバランスプランから確定拠出年金に移行する会社拠出金額＞

＜ステージ・ゾーン別拠出額表＞に基づく拠出金額 ⇒ ①

＜ステージ・ゾーン別拠出額表＞

ステージ	ゾーン		金額
	新名称	旧名称	
ステージA	A1	I	22,000円
	A2	II	21,000円
	A3	III	20,000円
	A4	IV	19,000円
	A5	V	18,000円
	A6	VI	17,000円
	A7	VII	16,000円
	A8	VIII	15,000円
ステージB	B1	—	19,000円
	B2	V	18,000円
	B3	VI	17,000円
	B4	VII	16,000円
	B5	VIII	15,000円
	B6	IX	14,000円
	B7/B10	X/新任	13,000円
	B8		13,000円
	B9		13,000円
ステージC・特別社員			9,000円

参考：従来からの確定拠出年金、拠出額算出式

$$\left(\text{標準報酬月額} \times \frac{14.5}{1000} \right) + 9,000\text{円} \Rightarrow \textcircled{2}$$

$$5,000\text{円} \text{（退職一時金から確定拠出年金への移行を選択した者）} \Rightarrow \textcircled{3}$$

・キャッシュバランスプラン過去分

：各自のこれまでのキャッシュバランスプラン過去分を全て確定拠出年金に移行します。

・移行時の対応

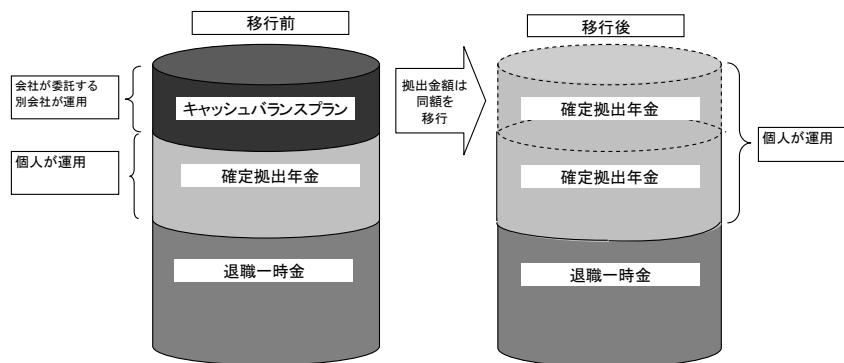
：原則、確定拠出年金に移行。但し2014年4月中に定年退職した方はキャッシュバランスプランを継続します。

・既定年者及び退職者への対応

：既に定年となっている60歳以降の方および退職者は本人への影響を考慮し、引き続きキャッシュバランスプランの制度に基づき受給します。

・受給方法：確定拠出年金に移行後の受給方法は、60歳時に一時金として一括受給、または60歳以降年金として分割受給の2つから選択します。なお、勤続年数が3年未満の場合は全額会社に返還する事になります。また3年以上勤続した後転職し、転職先に確定拠出年金制度がある場合は、過去分を移行する事が可能です。

2014年4月以降の退職給付拠出金の拠出額のイメージ



2) キャッシュバランスプランから確定拠出年金への移行に伴う変更点

・キャッシュバランスプランから確定拠出年金に移行することによる変更点は以下の通りです。

	廃止するキャッシュバランスプラン (運用分移行前の制度内容)	移行先の確定拠出年金 (運用分移行後の制度内容)
拠出金額	勤続年数、役割などに応じた金額分を会社が拠出	勤続年数、役割などに応じた金額分を会社が拠出
運用方法	会社が別会社に委託し運用	運営管理会社が用意する商品から個人が運用
利回り	20年国債の直近過去5年間の利回りから予定利回りを設定 (1.5%～5.5%の範囲で設定)	個人の運用結果により決定
加入方法 (現時点で加入者の場合は変更なし)	勤続3年以上	勤続3年以上
受給方法 ・定年時 ・自己都合退職時	・60歳～65歳の間で、受給開始年齢を選択し受給期間も5年、10年、15年から選択 ・加入期間が20年未満、または加入期間20年以上かつ50歳未満で退職時は脱退一時金として一括支給	・60歳時に一時金として一括受給、または、60歳以降年金として分割受給 ・勤続3年未満の場合は会社に返還。 3年以上の場合は転職先にあれば移行

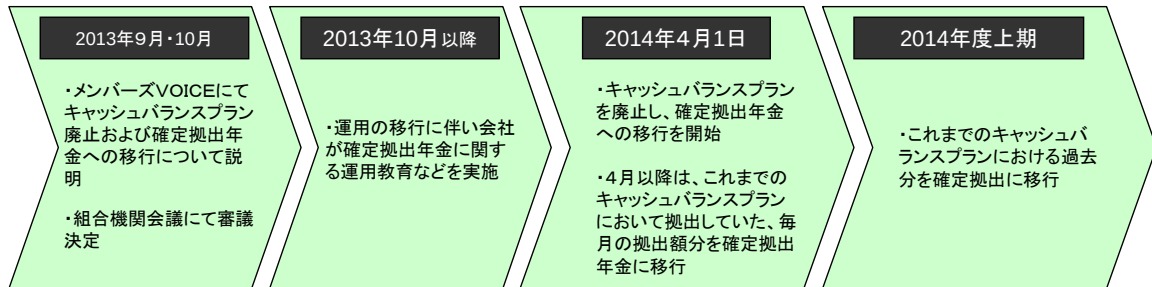
5. 今後のスケジュールと社員の退職給付制度統合について

1) 今後のスケジュール

メンバーズVOICE終了後、組合機関会議にて審議決定したのち、移行に関する説明や確定拠出年金に関する運用教育などを会社が行います。その後、2014年4月1日よりキャッシュバランスプランを廃止し、4月以降はこれまでのキャッシュバランスプランで拠出していた金額分を確定拠出年金に移行します。

また廃止後、4月から6月を目途に確定計算を行い、キャッシュバランスプランの過去分を移行していきます。

なお、今後確定拠出年金における個人の運用がこれまで以上に重要になる事を踏まえ、10月以降に会社が行う教育の内容や拡充する運用商品については、継続検討していきます。



2) 社員の退職給付制度統合について

現在併走している社員の退職給付制度の統合に向けては、「役割成果主義の推進」、「老後の生活保障」などを考慮しながら、あるべき制度の構築に向けた議論を慎重に進めていきます。

そして、退職給付制度全体(仕組み・水準)の統合時期については、社員の賞与水準の統合を優先的に取り組む中、その後の企業業績の状況等を踏まえつつ決定していきます。

参考. I社員・特別社員の退職給付制度について

1) キャッシュバランスプラン

① キャッシュバランスプランとは

- ・運用は会社が委託する別会社が実施。毎年運用開始前に、利率をあらかじめ設定します。その後、運用利回りと事前に定めた利率との差異を会社が調整をします。
- ・予め設定する予定利回りは20年国債の過去5年の平均利回りを基準に1.5%～5.5%の間で設定します。
- ・勤続3年以上から加入し、20年以上加入することが受給資格となります。
(なお20年未満または50歳未満で退職する場合は、一時金として受給することができます。)

② キャッシュバランスプランの拠出額

以下の計算式に基づき拠出額が算出されます。

(勤続ポイント+役割ポイント) × ポイント単価(1,000円)

+ 利息付与率による利息 = 受給金額

③勤続ポイントおよび役割ポイント

- ・拠出金は、1ポイント1,000円で換算します。
- ・勤続ポイントは、資格別に設定されたポイントを付与されます。
⇒ステージA・B:11ポイント、ステージC・特別社員:9ポイント
- ・役割ポイントは、ステージB以上のみ以下の表に基づきポイントを付与されます。

ゾーン	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	X I	X II	新任
ポイント	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	2	2	2

④受給開始年齢と受給方法

- ・受給開始年齢は60歳～65歳または、50歳以降の退職時に受給できます。
- ・受給方法は一括または年金として分割受給から選択でき、分割の場合5年、10年、15年から選択できます。
- ・年金として受給する場合、期間中の利息付与率は10年国債の過去5年平均利回り(1.5%～3.5%)の範囲で決定します。

2)確定拠出年金について

①確定拠出年金とは

- ・会社が拠出した掛け金を個人が自ら選んだ運用方法で資産運用し、将来60歳以降年金もしくは一時金として受け取る制度です。
- ・入社と同時に加入し、資産残高は個人ごとに記録管理されます。従って、転職先へ資産持込みが可能となる場合があります。
- ・加入者個人が一定の障害に該当した場合は障害給付金が、死亡した場合は遺族に死亡一時金が支払われます。

②確定拠出年金の拠出額

以下の計算式に基づき月々の拠出額が確定します。

$$\boxed{\text{標準報酬月額}} \times \frac{14.5}{1000} + 9,000\text{円} = \text{毎月の拠出額(上限18,000円)}$$

※I社員のうち、退職一時金から確定拠出年金への移行を選択した者は上記計算式に5,000円を加算(上限23,000円)

③確定拠出年金の受給方法

上記の計算式に基づいた拠出額を運用した後60歳の時点で、「一時金として一括受給する」または「年金として5年以上20年以下の1年単位で受給期間を選択」の2パターンから選ぶ事ができます。

3)退職一時金について

①退職一時金とは

- ・役割、ステージに応じて付与されるポイントに応じて支給される金額が決定されます。
- ・入社4年目以降ポイントが付与され、I社員・特別社員の場合は35年目までの32年間、M社員の場合は60歳の定年までポイントが積み立てられます。

②退職一時金の拠出額

I社員・特別社員の計算式に基づき月々の拠出額が確定します。

I社員・特別社員の場合：

$$\{(\text{資格ポイント} + \text{役割ポイント}) + \text{特別加算ポイント}\} \times \text{ポイント単価} - 5\text{ポイント(DC移行分)} \\ \times \text{入社満3年経過後の勤続年数(上限384ヶ月)} \times \text{ポイント単価} = \text{受給金額}$$

③退職一時金のポイント

I社員・特別社員に付与されるポイントのしくみは以下の通りです。

- ・拠出金は1ポイント1,000円で換算します。
- ・資格ポイントは、ステージ毎に以下のポイントを付与されます。
ステージA:26ポイント、ステージB:14ポイント、
ステージC-2:7ポイント、ステージC-1・C-t:5ポイント
- ・特別加算ポイントは、ステージC・特別社員のみ賞与評価がS、A評価の場合に24ポイントを付与されます。
- ・旧伊勢丹で制度を開始した2005年4月以前分は、入社当時からこの制度があったものとみなし、過去に遡ってポイント表に基づき付与されます。
- ・役割ポイントは、ポイント表に基づき付与されます。

【社員 役割ポイント】

ステージA・B

ゾーン	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	X I	X II	新任
ポイント	95	80	65	50	35	20	15	13	12	11	9	7	11

ステージC

	店頭				ラインスタッフ				セールス	本部・本社スタッフ	
	A職	L職	SL職	販売	AM	L	SL	一般		専門	業務
ポイント	10	6	4	2	10	6	4	2	6	5	1

【社員 過去分ポイント】

ステージA・B

等級	7級	6級	5級	4級
ポイント	106	76	34	22

ステージC

等級	3級	2級	1級	定採
ポイント	16	10	8	2

【特別社員】

	資格ポイント	特別加算ポイント	過去分ポイント
ポイント	13	24	14

エルダースタッフ・フェロー社員・エルダーフェロー ・スペシャリティスタッフについて

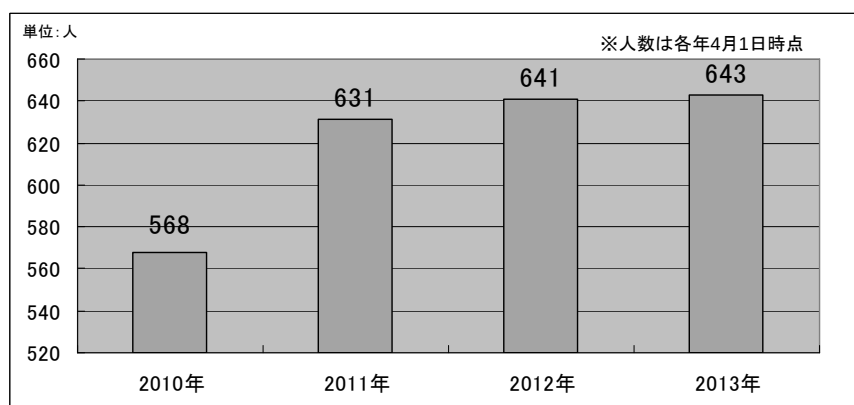
VII. エルダースタッフについて

- ・エルダースタッフにおける現状の実態を踏まえた上で、今後組合として就労意識に関する意識調査を行っていきます。

1) エルダースタッフの現状

下記のグラフは全社におけるエルダースタッフの人数をしめしていますが、3年前の2010年時と比較して増えていることがわかります。今後は社員、メイト社員で60歳を迎える人数が増加傾向にあります。

また国から支給される公的年金制度について受給開始年齢が65歳まで引き上がる中、今後エルダースタッフの人数は増えていく事が想定されます。



2) 現在の制度内容について

2011年4月より、それまで事業会社毎に併走していた60歳以降雇用者の制度を統合しエルダースタッフになりました。その後2013年4月に、賞与水準を統合し制度統合が完了しました。

現在のエルダースタッフにおける人事制度の主な内容は以下の通りです。

●エルダースタッフの主な制度

項目	内容																																									
契約区分	エルダースタッフⅠ：週契約時間28時間未満 エルダースタッフⅡ：週契約時間28時間以上35時間未満																																									
時給水準	店頭販売、顧客サービス、外商セールス：1,100円 得意先セールス：1,300円、事務・業務：1,000円																																									
賞与	1ヶ月＋加算賞与（S加算：0.4ヶ月、A加算：0.2ヶ月）																																									
有給休暇付与日数	<table><tr><td>通算勤続年数 週契約日数</td><td>3年未満</td><td>3年以上</td><td>4年以上</td><td>5年以上</td><td>6年以上</td></tr><tr><td>週5日</td><td>12日</td><td>14日</td><td>16日</td><td>18日</td><td>20日</td></tr><tr><td>週4日</td><td>9日</td><td>10日</td><td>12日</td><td>13日</td><td>15日</td></tr><tr><td>週3日</td><td>6日</td><td>8日</td><td>9日</td><td>10日</td><td>11日</td></tr><tr><td>週2日</td><td>4日</td><td>5日</td><td>6日</td><td>6日</td><td>7日</td></tr><tr><td>週1日</td><td>2日</td><td>2日</td><td>3日</td><td>3日</td><td>3日</td></tr></table>						通算勤続年数 週契約日数	3年未満	3年以上	4年以上	5年以上	6年以上	週5日	12日	14日	16日	18日	20日	週4日	9日	10日	12日	13日	15日	週3日	6日	8日	9日	10日	11日	週2日	4日	5日	6日	6日	7日	週1日	2日	2日	3日	3日	3日
	通算勤続年数 週契約日数	3年未満	3年以上	4年以上	5年以上	6年以上																																				
	週5日	12日	14日	16日	18日	20日																																				
	週4日	9日	10日	12日	13日	15日																																				
	週3日	6日	8日	9日	10日	11日																																				
	週2日	4日	5日	6日	6日	7日																																				
	週1日	2日	2日	3日	3日	3日																																				
休憩時間	<table><tr><td>拘束時間</td><td>休憩時間</td></tr><tr><td>6時間1分以上</td><td>60分</td></tr><tr><td>4時間1分以上6時間以下</td><td>45分</td></tr><tr><td>4時間以下</td><td>0分</td></tr></table>						拘束時間	休憩時間	6時間1分以上	60分	4時間1分以上6時間以下	45分	4時間以下	0分																												
	拘束時間	休憩時間																																								
	6時間1分以上	60分																																								
	4時間1分以上6時間以下	45分																																								
	4時間以下	0分																																								

3)エルダースタッフ制度の課題の解決に向けた今後の取り組みについて

エルダースタッフの人事制度は2011年4月に統合しました。今後は統合後の課題解決に向けた議論をすすめてまいります。

また、現在年金の受給開始年齢を段階的に65歳まで引き上げている中で、今後の議論についてはより総合的に勘案し中長期的に検討していきます。

組合は今後の課題解決に向けて検討するにあたり、今秋に当該雇用形態の方全員を対象にした意識調査を実施いたします。

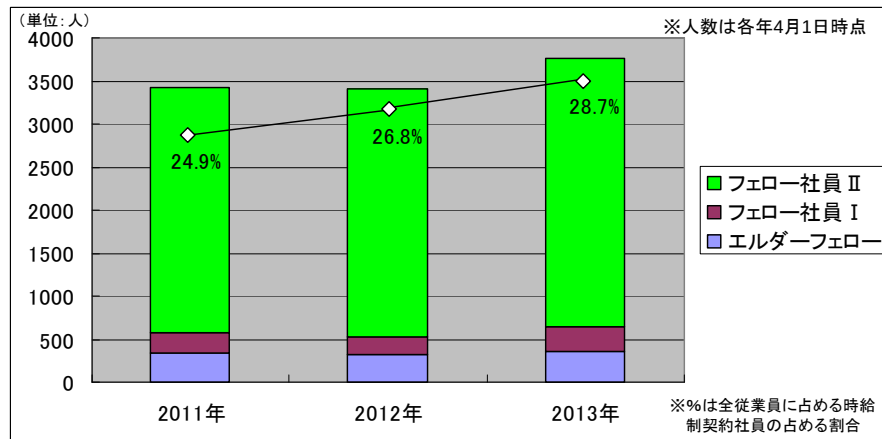
この意識調査によって得られた結果と、組合として捉える課題、更に中長期的に取り組む内容を踏まえながら、今後議論を行っていきます。

VIII. フェロー社員、エルダーフェローについて

- ・フェロー社員、エルダーフェローにおける現状の実態についてお伝えします。
 今後は組合として就労意識に関する調査を行っていきます。

1) 現状のフェロー社員数及び要員バランスについて

1980年・90年代の時給制契約社員導入当初は、販売支援業務を中心に行う雇用形態でしたが、現在では全従業員のうち、フェロー社員・エルダーフェローの占める割合が20%を越えています。
 毎年その割合は増加傾向にあり、現場運営になくてはならない雇用形態となっています。



2) フェロー社員・エルダーフェローの現状

現在の制度内容は、該当する雇用形態の方を対象にした意識調査の内容を踏まえながら、課題解決に向け制度の見直しを行ってきました。

その後、2012年にこれまで出身会社別に併走していた時給制契約社員は、フェロー社員、エルダーフェローに統合しました。

以降、メンバーの就労意識や企業を取り巻く環境に応じて制度の見直しを行ってきました。

現在の制度内容については以下の通りになります。

●フェロー社員の主な制度

項目	内容																																									
契約区分	フェロー社員Ⅰ：週契約時間20時間未満、 フェロー社員Ⅱ：週契約時間28時間以上35時間未満																																									
本給体系	ベース給＋地域別職種給＋ 能力給(フェロー社員Ⅱのみ)＋調整給																																									
昇給表 (フェロー社員Ⅱのみ)	(単位:円) <table><tr><th>ゾーン</th><th>累積能力給</th><th>SS</th><th>S</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>D</th></tr><tr><td>S</td><td>195～350</td><td>25</td><td>15</td><td>5</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>I</td><td>75～190</td><td>35</td><td>25</td><td>15</td><td>5</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>Ⅱ</td><td>0～70</td><td>45</td><td>35</td><td>25</td><td>15</td><td>0</td><td>0</td></tr></table>								ゾーン	累積能力給	SS	S	A	B	C	D	S	195～350	25	15	5	0	0	0	I	75～190	35	25	15	5	0	0	Ⅱ	0～70	45	35	25	15	0	0		
ゾーン	累積能力給	SS	S	A	B	C	D																																			
S	195～350	25	15	5	0	0	0																																			
I	75～190	35	25	15	5	0	0																																			
Ⅱ	0～70	45	35	25	15	0	0																																			
評価分布	A評価以上:30%、B(またはC)評価:70%																																									
退職金制度 (フェロー社員Ⅰのみ)	退職金算定式： 退職時の週契約時間×52×累積貢献度ポイント総数×支給係数 <貢献度ポイント> <table><tr><th>貢献度評価</th><th>S</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th></tr><tr><th>貢献度ポイント</th><td>2.0</td><td>1.5</td><td>1.0</td><td>0.5</td></tr></table> 累積貢献度ポイント上限拡大 13ポイント <支給係数> <table><tr><th>再契約回数</th><th>1回</th><th>2回</th><th>3回</th><th>4回</th><th>5回</th><th>6回</th><th>7回</th><th>8回</th><th>9回</th><th>10回</th><th>11回以上</th></tr><tr><th>支給係数</th><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td></tr></table>								貢献度評価	S	A	B	C	貢献度ポイント	2.0	1.5	1.0	0.5	再契約回数	1回	2回	3回	4回	5回	6回	7回	8回	9回	10回	11回以上	支給係数	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60
貢献度評価	S	A	B	C																																						
貢献度ポイント	2.0	1.5	1.0	0.5																																						
再契約回数	1回	2回	3回	4回	5回	6回	7回	8回	9回	10回	11回以上																															
支給係数	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60																															

●エルダーフェローの主な制度

項目	内容
契約区分	エルダーフェローⅠ：週契約時間20時間未満、 エルダーフェローⅡ：週契約時間28時間以上35時間未満
時給上限	販売系：1,300円、事務系：1,200円
再雇用条件	本人の継続意志と健康診断の結果により再雇用
評価	再雇用を判断するD評価のみ

3)フェロー社員・エルダーフェローの今後の取り組みについて

2012年に並走していた時給制契約社員が統合し、フェロー社員、エルダーフェロー制度がスタートしました。2013年度時点でフェロー社員・エルダーフェローの人数は3,500人を越えているなど、各店における業務に対する重要性は高まっています。

その中で働き方や業務状況を組合として把握しながら、現状課題の改善やモチベーション向上につながる取り組みを目指していきます。

その為組合としては、これまでもテーマ別VOICEの実施や組合教育を通じて様々な声を頂いていますが加えて、今秋に当該雇用形態の方全員を対象にした意識調査を実施いたします。

その中で得られた就労に対する考え方、組合として捉えている課題、社会環境の変化などを考慮し、フェロー社員、エルダーフェローの課題解決とモチベーション向上に向けて検討をしていきます。

Ⅸ. スペシャリティスタッフについて

この章のポイント

- 「2013年度 春の交渉」で締結した労働協約について、条文のポイントをお伝えします。
- 「安心感を持って働ける環境の整備」「納得性・モチベーションの高い働き方の実現」にむけて、2013年度以降の取り組みの方向性をお伝えします。

1)これまでの取り組み

スペシャリティスタッフ（以下、SS）については、「2013年度 春の交渉」において、働く上での基盤整備という位置づけで、新たに労働協約の締結をおこなってきました。
新たに締結した労働協約のポイントは以下の通りです。

＜労働協約のポイント＞※下記の内容は労働協約の抜粋となります。詳細は各人に配布されている労働協約をご確認ください。

（本文）

○第502条：SSの定義 【労働協約P 5】

- ・SSとは、職種および雇用契約期間を定めて雇用される次の者をいう。
 1. 特殊な資格、技能、知識を有する者で、雇用するにあたり一般の従業員と異なる労働条件を定めた者。

→雇用形態の定義を明確にすることで、労働条件、就業条件を設ける上での根拠としています。

○第514条：解雇 【労働協約P 6～P 7】

- ・会社は、SSが次の各号の一つに該当する場合は、30日前までに予告するか、または平均賃金の30日分を支払った上解雇する。ただし、会社・組合協議の上おこなう。
 1. 私傷病のため引き続き6ヶ月以上欠勤した場合。
 2. SSとしての資格・技能・知識等、業務遂行上不可欠の要件が明らかに不十分と認められた場合
 3. 精神・身体の故障、または虚弱・疾病のため、SSとしての業務に従事し得ないと認められた場合
 4. 他に悪影響を及ぼす等、著しく勤務態度が不良な場合
 5. 試用期間中または、試用期間終了時までにSSとして不適格であると認められるとき。
 6. 第105条（ユニオンショップに関する条文）に該当し解雇と決定したとき。
 7. 特定事業の縮小、その他やむを得ない経営上の都合があるとき。

→解雇要件や取り扱いを定めることで、不合理な解雇を防ぐとともに、確実な労使協議につなげています。

○第609条：育児のための時間短縮措置 【労働協約P 7～P 8】

- ・会社は、3歳未満の子を養育する者が請求した場合、育児・介護休業法の定めに基づき、雇用契約の途中であっても勤務時間を1日6時間とすることを認める。
- ・上記を希望する者は、雇用契約の勤務時間および月例基本給の変更を行なう。

→法定に基づいた育児短時間勤務の取得を明記しています。

○第614条：年次有給休暇 【労働協約P 8～P 9】

- ・会社は、SSに対し、次の基準により年次有給休暇を与える。※具体的な付与日数については労働協約をご参照ください。
- ・再契約時の年次有給休暇は、前契約期間において全労働日の8割以上出勤した者に適用する。
- ・年次有給休暇の請求は原則として2日前までに直属の上長におこなうものとする。なお、会社は事業の正常な運営を妨げる場合は、その時季を変更することがある。
- ・会社は年次有給休暇のうち5日を超える日数について、計画的に付与することができる。年次有給休暇の計画的付与に関する細部については、組合と協議の上別に定める。

→有休の付与・申請方法を定めるとともに、使用者（会社）の権利として時季変更権を定めています。
→有休の取得を促すことを目的に、連休取得も含めた計画的付与について定めています。

○第619条：慶弔災害休暇 【労働協約P 9～P 10】

- ・会社は、本人の請求により次の通り有給の慶弔災害休暇を暦日で与える。※詳細については労働協約をご参照ください。
 - ①結婚休暇：本人が結婚する場合は連続7日以内 など
 - ②配偶者出産休暇：出産当日前後 連続2日以内
 - ③忌引休暇：本人の父母、配偶者、子が死亡した場合は連続7日以内 など
 - ④災害休暇：本人が現住し且つ世帯主である家屋が全半焼などの災害を受けた場合は連続7日以内 など

→社員をはじめとした他の雇用形態と同等の水準で定めています。

（付属諸規程）

○育児休業規程 【労働協約P 20～P 21】

（対象）

- ・勤続満1年以上で、休業期間終了後引き続き勤務する意志のある者。
- ・生後満2歳未満の子を有し、育児のために休業を必要とする者。

（休業期間）

- ・育児休業期間は、子が満2歳に達するまでとする。

○介護休業規程 【労働協約P 22】

（対象）

- ・勤続満1年以上で、休業期間終了後引き続き勤務する意志のある者。
- ・配偶者、子、父母および配偶者の父母並びに同居親族の傷病による介護のために休業を必要とする者。

（休業期間および回数）

- ・介護休業期間は、1対象家族につき最長1年とする。
- ・介護休業を取得できる回数は、1対象家族につき1回とする。

→育児、介護休業とも、法定を上回る期間の休業を定めています。

○ハラスメント防止規程 【労働協約P 26～P 28】

（定義）

- ・セクシャル・ハラスメントとは、職場における相手の意に反する性的言動により、労働条件につき不利益を与えるまたは就業環境を害することをいう。
- ・パワー・ハラスメントとは、職場内の優位性（職務上の地位や人間関係など）を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与えるまたは職場環境を悪化させることをいう。
- ・「職場」とは、会社事業所のみならず、従業員が業務を遂行する全ての場所をいい、また、就業時間内に限らず、実質的に職場の延長とみなされる就業時間外の時間を含むものとする。歓送迎会、懇親会、職場旅行については、任意参加の場合を含めて職場として扱う。

→『働きやすい職場環境の実現』を目的に、「ハラスメントの定義」「具体的な禁止行為」を定めています。
→ 禁止行為に抵触した場合には「表彰・懲戒規程」に基づき、懲戒処分の対象となる場合があります。

○時間外・休日勤務に関する協定 【労働協約 P34～P35】

第5条：時間外勤務の範囲

- ・会社が時間外勤務をさせることができる時間は、次の範囲とする。
- 1. 早出：午前8時よりとする。但し、会社・組合協定した場合は制限時間を超えて早出をおこなうことができる。
- 2. 残業：午後10時までとする。但し、会社・組合協定した場合は制限時間を超えて残業をおこなうことができる。
- 3. 月時間外：総時間外で25時間までとする。但し、会社・組合協定した場合は45時間までおこなうことができる。
- 4. 年間時間外：総時間外で180時間までとする。但し、会社・組合協定した場合は360時間までおこなうことができる。

→従業員の労働負荷の軽減および職場における業務改善の促進を目的に制限時間を設けています。

2)2013年度以降の取り組み

スペシャリティスタッフについては、「安心感を持って働ける環境の整備」「納得性・モチベーションの高い働き方の実現」にむけて、制度の運用面における考え方、ルール設定などの整理を検討します。

また、検討にあたっては、今秋にスペシャリティスタッフ対象の意識調査をおこない、スペシャリティスタッフ自身の意識なども把握をしながら検討を進めていきます。

労働組合として現時点で考える、今後の検討の方向性は以下の通りです。

＜評価フローの整理＞

- ・再契約時の納得性を高めるために、「目標設定面談」⇒「中間面談」⇒「フィードバック面談」といった一連の評価フローの再整理を検討する必要があると考えます。
- ・また、「評価シート」についてもスペシャリティスタッフに求められる役割などを踏まえた評価項目の見直しを検討する必要があると考えます。

＜休日休暇のあり方の整理＞

- ・現状、個別契約の中で付与されている休日休暇について、有休を活用した連休取得のあり方などを検討する必要があると考えます。

＜その他＞

- ・福利厚生施策の一環として、現在、加入対象とはなっていない「三越伊勢丹グループ従業員持株会」への加入を検討します。

営業条件について

X. 営業条件について

この章のポイント

○2013年度第1四半期(4月～6月)における「基本営業時間変更後の結果」についてお伝えします。

○「2013年度下期の営業条件(基本営業時間/店舗休業日/年末年始営業/繁忙期延刻営業)」についてお伝えします。

1. 基本営業時間変更後の結果について

①結果の全体像

2013年4月以降、基本営業時間の短縮を実施した店舗における結果の全体像は以下の通りです。
今回のVOICEでは、2013年度第1四半期(4月～6月)の結果についてお伝えいたします。

好事例の共有および課題の解決／今後の営業条件を検討する上での組合の考え方の構築

結果①

<お客さま満足への影響・収益への影響>

- 定量面(営業条件事務局などで確認)
 - ・売上、来客数への影響
 - ・買上客数、客単価への影響 など
- 定性面(テーマ別VOICEなどで確認)
 - ・販売体制への影響
 - ・お客さまの動向、反応 など

結果②

<従業員の働く環境への影響>

- 定性面(テーマ別VOICEなどで確認)
 - ・働き方への影響
 - ・労務管理への影響
 - ・パートナースタッフへの影響 など

<2013年度上期 基本営業時間> ※基本営業時間の変更をおこなった店舗・フロアのみ記載

- 新宿本店 10:30～20:00 ○日本橋本店 10:00～19:30(3階以下) ○銀座店 10:30～20:00
- 立川店 10:00～19:30 ○浦和店 10:30～19:30(2階以上)、10:30～20:00(1階以下)

②結果を踏まえた組合としての捉え・考え方のまとめ

基本営業時間短縮後の結果を踏まえた「組合の捉え・考え方のまとめ」は以下の通りです。
「組合の捉え・考え方のまとめ」の基となる定量面および定性面の結果については、このページ下段以降でお伝えしています。

<組合としての捉え・考え方>

○「お客さま満足への影響・収益への影響」についての捉え

2013年4月から5店舗（新宿本店・日本橋本店・銀座店・立川店・浦和店）において、基本営業時間の短縮をおこなっています。定量面の結果（売上高/来客数/買上率/客単価）およびテーマ別VOICEなどでの意見から、営業時間の見直しにともなう要員の厚みの増加を活用して、店舗・所属単位で時間帯別の業務運営の見直し（付帯業務時間や休憩時間の前倒しによるコアタイムの販売要員確保など）をおこなっていることが、「接客機会の拡大」や「販売サービスの向上」につながっているのではないかと捉えています。

また、営業時間の見直しに対するお客さまの認知度についても、来客数の推移やテーマ別VOICEでの意見などから月が進むにつれて上がってきており、短縮した営業時間の中に効率的にシフトしているのではないかと捉えています。

今後については、より多くの店舗・所属で時間帯別の業務運営の見直しをおこなうことで、コアタイムの販売体制をしっかりと取ることが重要であると考えます。

○「従業員の働く環境への影響」についての捉え

営業時間の見直しを契機に、店舗・所属単位で働き方の工夫（シフトの活用による勉強会の実施/開店前の時間も含めた展開替えの実施など）や業務の効率化（要員の厚みを活用して日中に付帯業務を処理など）が実施されています。また、心理面においても、要員の重なりが増えたことや閉店時間の前倒し（もしくは閉店時間の後倒し）により働きやすくなったという意見があるなど、働く環境へのプラスの影響があると捉えています。

一方で、テーマ別VOICEでの意見から、早番者の退出時間が閉店時間に近くなったことも含め、心理的にも定時退出が難しくなっていること、などの諸課題も散見されました。

今後については、「早当番シフト（開店30分前始業）の有効活用の推進」「早番者における退出前の働き方の見直し」「早番退出を促す仕組み（店内音楽・早番バッジなど）の見直し」などに早急に取り組むことが必要だと考えます。合わせて、VOICEの中では、従前からの課題である「自動時間外計上の対象外時間（始業前30分間/終業後20分間）に対する認識および正しい運用の推進」や「長時間労働の傾向がある金バッジの働き方の見直し」などについての意見もあがっており、課題の改善に取り組んでいくことが必要だと考えます。

③「お客さま満足への影響・収益への影響」の結果

基本営業時間短縮後、2013年度第1四半期における「お客さま満足への影響・収益への影響」の結果は以下の通りです。

<定量面の結果>

○売上への影響（2013年4月～6月）

単位:百万/%

		新宿 (店頭)	日本橋 (店頭)	銀座	立川	浦和
4月	売上高	17,608	9,544	5,080	2,889	3,196
	前年比	108.7	101.0	103.8	98.4	98.7
5月	売上高	17,574	9,860	5,105	3,060	3,317
	前年比	110.7	104.2	111.9	102.7	101.8
6月	売上高	17,618	12,736	5,240	3,287	3,696
	前年比	111.1	103.2	110.7	100.2	101.9
第1四半期 累計	売上高	52,800	32,140	15,424	9,235	10,209
	前年比	110.2	102.8	108.7	100.4	100.9

・全体のプラス要因として、安倍政権の経済政策（アベノミクス）による景況感の回復による影響があります。

・新宿本店のプラス要因として婦人・婦人雑貨のリモデルによる影響があります。

・2013年4月より営業時間を短縮した5店舗については、第1四半期累計で全店、前年を上回っています。

・上記のプラス要因の影響などもありますが、営業時間を変更していない4支店（松戸・相模原・府中・千葉）における売上前年比との比較からも、営業時間短縮の影響は限定的であることが想定されます。

※第1四半期 4支店の売上高前年比 松戸店：99.7%、相模原店：99.1%、府中店：100.0%、千葉店：86.4%

○来客数への影響（2013年4月～6月）

単位：千人/%

		新宿	日本橋	銀座	立川	浦和
4月	来客数	1,993	906	1,518	804	760
	前年比	106.3	92.7	97.5	92.2	101.6
5月	来客数	2,014	995	1,590	858	802
	前年比	109.2	103.9	103.1	94.7	104.8
6月	来客数	2,064	1,018	1,570	846	817
	前年比	112.7	100.2	105.2	96.8	104.9
第1四半期 累計	来客数	6,071	2,920	4,677	2,509	2,380
	前年比	109.4	99.0	101.9	94.6	103.8

・営業時間短縮を実施した5店舗における、総営業時間の前年比は以下の通りとなります。

＜総営業時間の前年比＞※フロア別の営業時間となっている日本橋本店・浦和店については主な入店口である1階フロアの営業時間を比較しています

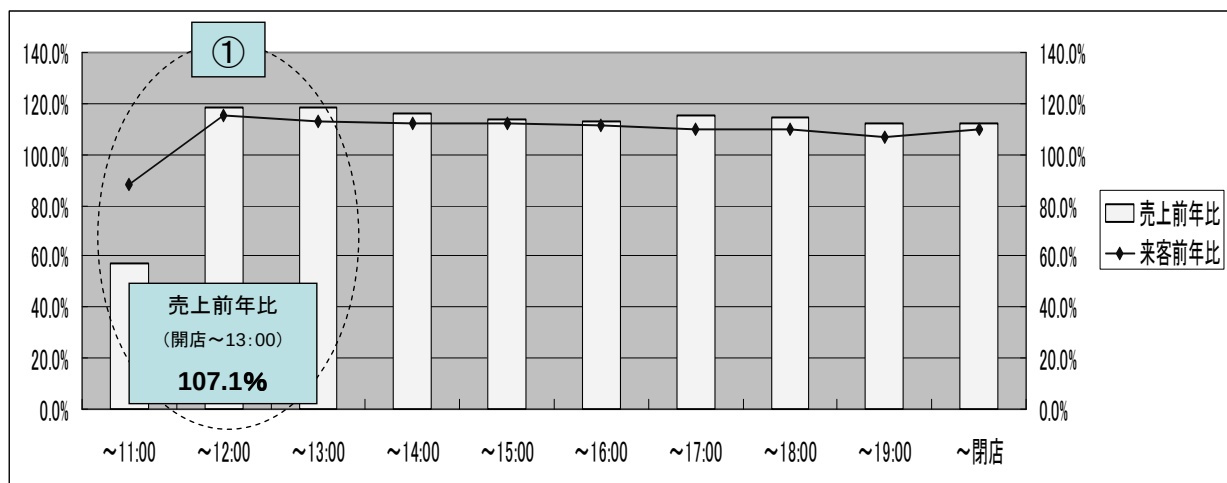
◆新宿本店：95.0％ ◆日本橋本店：95.0％ ◆銀座店：95.0％ ◆立川店：95.0％ ◆浦和店：95.0％

・4店舗（新宿・日本橋・銀座・浦和）における来客数の前年比が総営業時間の前年比（95.0％）を上回り、立川店についても前年同程度であることから、短縮した営業時間の中に、お客さまが効率的にシフトしていることが想定されます。

・また、4月以降、各店ともに月が進むにつれて来客数の前年比が向上していることから、基本営業時間変更に対するお客さまの認知度も向上してきていることが想定されます。

○時間帯別売上・来客数への影響（2013年4月～6月の1日平均）

＜新宿本店＞（2013年度）10:30～20:00 （2012年度）10:00～20:00



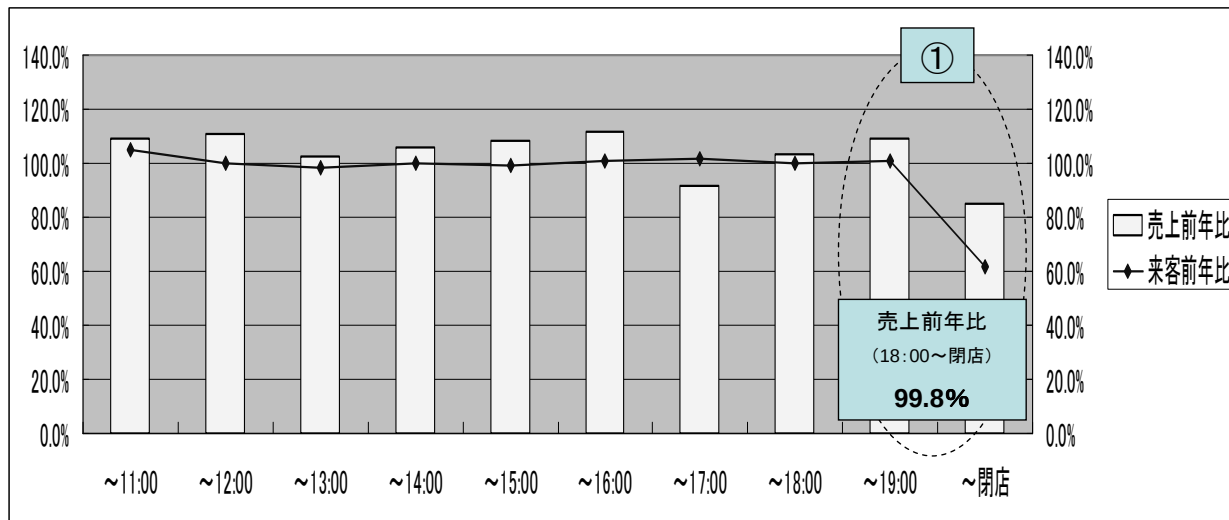
・第1四半期累計で新宿本店においては、来客数は前年比109.4%、売上高（店頭）は前年比110.2%という結果でした。
・前年度と同じ営業体制の時間帯（11:00～閉店）については、全ての時間帯で来客数・売上高とも前年を上回るという結果でした。

①「開店～13:00」の時間帯について

・前年度よりも開店時間を30分遅らせている中、開店時間変更の影響があると仮定した「開店～13:00」の時間帯の来客数は前年比106.6%、売上高は前年比107.1%という結果でした。

○時間帯別売上・来客数への影響（2013年4月～6月の1日平均）

＜日本橋本店＞（2013年度）10:00～19:00※3階以下は19:30閉店（2012年度）10:00～19:00 ※3階以下は20:00閉店



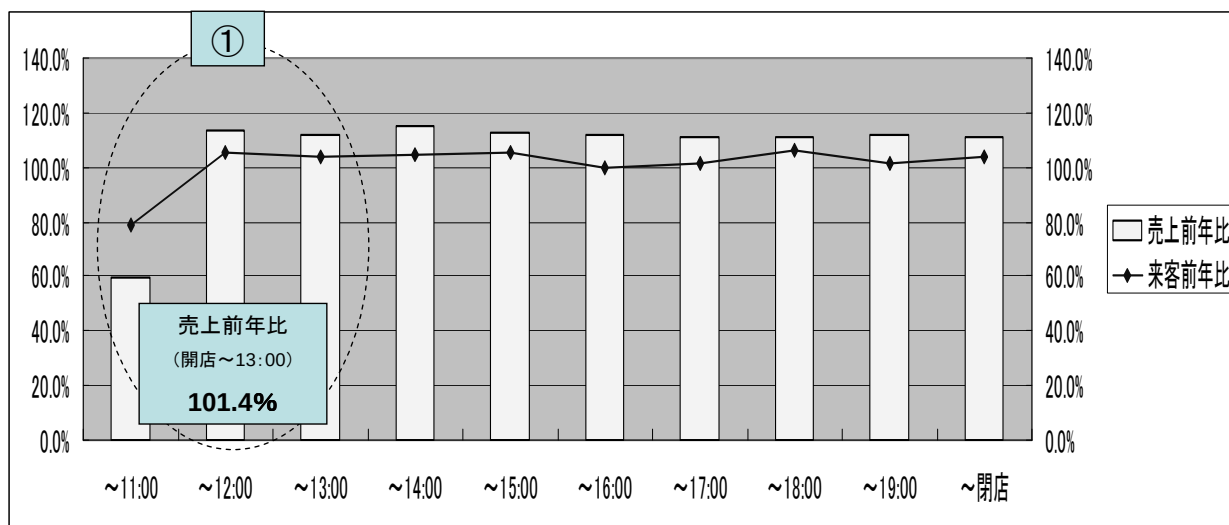
- ・第1四半期累計で日本橋本店においては、来客数は前年比99.0%、売上高（店頭）は前年比102.8%という結果でした。
- ・また、ほぼ全ての時間帯において売上高前年比が来客数前年比を上回るという結果でした（16:00～17:00除く）。

①「18:00～閉店」の時間帯について

- ・前年度よりも3階以下フロアの閉店時間を30分早めている中、閉店時間変更の影響があると仮定した「18:00～閉店」の時間帯の来客数は前年比88.1%、売上高は前年比99.8%という結果でした。

○時間帯別売上・来客数への影響（2013年4月～6月の1日平均）

＜銀座店＞（2013年度）10:30～20:00（2012年度）10:00～20:00



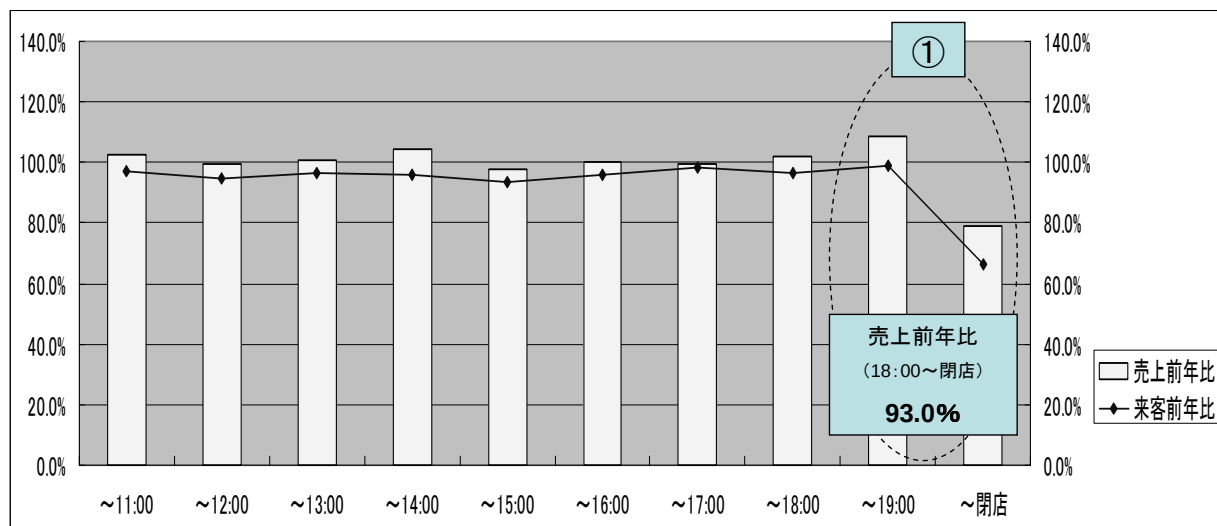
- ・第1四半期累計で銀座店においては、来客数は前年比101.8%、売上高は前年比108.7%という結果でした。
- ・また、前年度と同じ営業体制の時間帯（11:00～閉店）については、ほぼ全ての時間帯で来客数・売上高とも前年を上回る結果でした（15:00～16:00の来客数除く）。

①「開店～13:00」の時間帯について

- ・前年度よりも開店時間を30分遅らせている中、開店時間変更の影響があると仮定した「開店～13:00」の時間帯の来客数は前年比97.4%、売上高は前年比101.4%という結果でした。

○時間帯別売上・来客数への影響（2013年4月～6月の1日平均）

<立川店>（2013年度）10:00～19:30 （2012年度）10:00～20:00



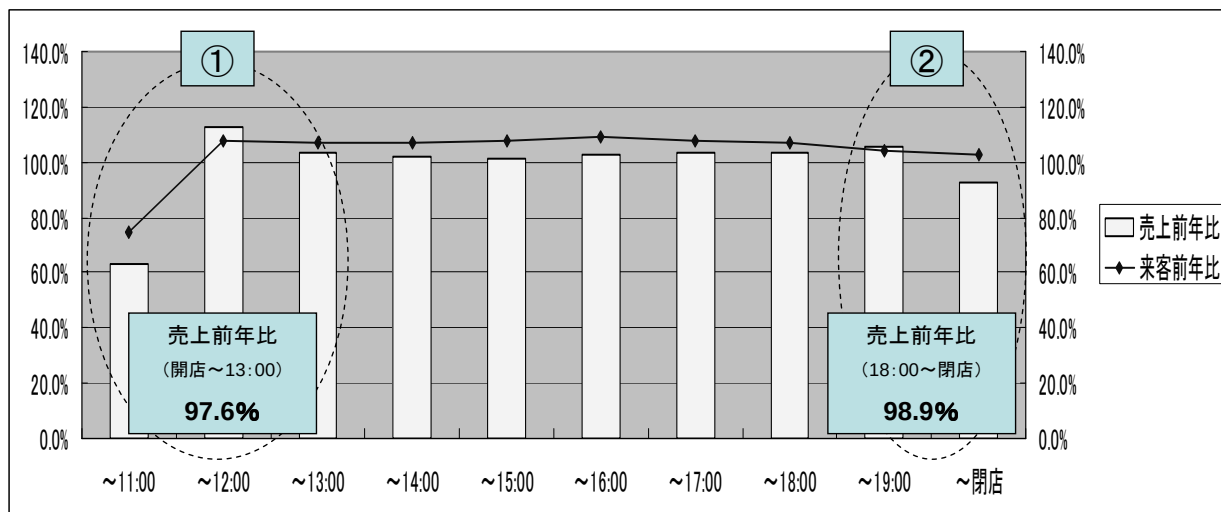
- ・第1四半期累計で立川店においては、来客数は前年比94.6%、売上高は前年比100.4%という結果でした。
- ・そごう八王子店閉店によるプラスの影響があった前年度と比較すると、来客数は下回っていますが、全ての時間帯において売上高前年比が来客数前年比を上回るという結果でした。

①「18:00～閉店」の時間帯について

- ・前年度よりも閉店時間を30分早めている中、閉店時間変更の影響があると仮定した「18:00～閉店」の時間帯の来客数は前年比85.5%、売上高は前年比93.0%という結果でした。

○時間帯別売上・来客数への影響（2013年4月～6月の1日平均）

<浦和店>（2013年度）10:30～19:30 ※地階、1階は20:00閉店 （2012年度）10:00～20:00



- ・第1四半期累計で浦和店においては、来客数は前年比103.8%、売上高は前年比100.9%という結果でした。
- ・前年度と同じ営業体制の時間帯（11:00～19:00）については、全ての時間帯で来客数・売上高とも前年を上回るという結果でした。

①「開店～13:00」の時間帯について

- ・前年度よりも開店時間を30分遅らせている中、開店時間変更の影響があると仮定した「開店～13:00」の時間帯の来客数は前年比97.4%、売上高は前年比97.6%という結果でした。

②「18:00～閉店」の時間帯について

- ・前年度よりも閉店時間を30分早めている中（地階・1階のみ前年同様）、閉店時間変更の影響があると仮定した「18:00～閉店」の時間帯の来客数は前年比103.6%、売上高は前年比98.9%という結果でした。

○買上率への影響（2013年4月～6月）

		新宿	日本橋	銀座	立川	浦和
第1四半期 平均	買上率	0.83	1.19	0.59	0.67	0.82
	前年差	▲0.02	0.04	0.01	0.00	▲0.03

- ・営業時間を短縮した5店舗の買上率については、店舗ごとに傾向が異なる結果でした。
- ・今後は、営業条件の見直しで増しているお買場要員の厚みを活かして時間帯別の業務運営の工夫をおこない、来客数が多い時間帯の接客機会の拡大に取り組み、買上率の向上につなげることがより必要になると考えられます。

○客単価への影響（2013年4月～6月）

		新宿	日本橋	銀座	立川	浦和
第1四半期 平均	客単価	10,507	9,256	5,643	5,481	5,277
	前年比	103.7	100.5	104.9	105.4	100.7

- ・営業時間を短縮した5店舗の客単価については、全店で前年を上回りました。
- ・営業時間の短縮でお買場要員の厚みが増したことにより、お客さまへの販売サービスが向上したことが想定されます。また景況感の回復により、高額品の販売などが好調に推移していることも要因として想定されます。

<定性面の結果>

○販売体制への影響／お客さまの動向・対応など

（組合機関会議やVOICEで寄せられた声より抜粋）

<成果>

- ・遅番者が出勤する時間が早まり開店直後より販売体制がしっかりと取れるため、早番者やパートナースタッフは心理的にも安心感がある。
- ・遅番者の出勤時間が早まったことを利用して、午前中に付帯業務をおこなったり、昼休憩を前倒し(11:00～)でまわすことで、14:00以降のコアタイムには販売体制をしっかりと組むなど、メリハリをつけたワークスケジュールが組みやすい。
- ・営業時間中の要員の厚みが出たことで、お客さまへの販売サービス面においても良い結果になっていると思う。また、パートナースタッフからも、「以前よりも販売体制が安心だ」と聞いている。
- ・営業時間変更直後の4月は、お客さまからのお問い合わせや苦情も若干あったが、最近はなくなっている。また閉店後まで滞留されるお客さまも減ってきている。

<課題>

- ・開店時間が遅くなったことについて、目的買いのお客さまからは、ご意見をいただくこともある。
- ・フロア別の営業時間について、何名かのお客さまからは毎日「〇階は何時迄？」と聞かれる。

④「従業員の働く環境への影響」についての結果

基本営業時間短縮後、2013年度第1四半期における「従業員の働く環境への影響」についての結果は以下の通りです。

<定性面の結果>

○働き方・労務管理などへの影響

(組合機関会議やVOICEで寄せられた声より抜粋)

<成果・工夫>

- ・早番者は計画シフトを活用して勉強会(内容は、金バッチ主催の場合は「職場の約束」の進捗状況の確認や、BL主催の場合は、自分が参加したセミナーの情報共有など)を行っている。
- ・日中、要員の厚い時間帯に付帯業務の処理をおこなったり、残業の準備ができるようになり、時間外業務を減らすことができています。
- ・スタイリストは19時30分閉店になった事によって働きやすくなっている。自分自身も、店が19時30分に閉店を迎える事で、精神的に楽になっていると感じる。
- ・早番は当番勤務(9:30～18:55)を活用することによって、これまでよりも定時退出ができるようになった。
- ・残業は今までよりも早い段階で終わらせて翌朝の早出で対応するようにしている。

<課題>

- ・早番者の退出時間が閉店時間に近いため、何が何でも上がろうという気持ちになりにくく、結果として早番者の定時退出が難しくなっている。
- ・昨年度のトライアル時には、この時間短縮を働き方の改善に結びつけようという意識も働いていたように感じるが、基本営業時間が短縮になっても働き方に変化がない。
- ・一直勤務体制だが、開店前業務と閉店後業務の整理ができていない所属では、昨年度よりも長時間労働に なっている。

2. 2013年度下期 営業条件の報告

1. 基本営業時間

2013年度上期の基本営業時間からの変更は行わない。

	新宿本店	日本橋本店	銀座店	立川店	浦和店	松戸店	相模原店	府中店	千葉店
4月1日以降 基本営業時間	【全館】 10:30～20:00	【4階以上】 10:00～19:00 【3階以下】 10:00～19:30	【全館】 10:30～20:00	【全館】 10:00～19:30	【2階以上】 10:30～19:30 【1階以下】 10:30～20:00	【全館】 10:00～19:00			

※サテライト店、専門館については別紙参照。

2. 店舗休業日

- ・1月1日に加え、府中店を除く全店で2日間(府中店は1日間)設定する。

	新宿本店	日本橋本店	銀座店	立川店	浦和店	松戸店	相模原店	府中店	千葉店
休業日	2/18(火) 2/25(火) 2日間		2/17(月) 2/24(月) 2日間	全店 1/1(水)		2/18(火) 2/25(火) 2日間		2/18(火) 1日間	2/18(火) 2/25(火) 2日間

※サテライト店、専門館については別紙参照。

3. 大晦日・初商 営業時間

- ・大晦日、初商のお客さまの流れに対応した営業時間を設定する。

	新宿本店	日本橋本店	銀座店	立川店	浦和店	松戸店	相模原店	府中店	千葉店
大晦日 営業時間	食品:延刻なし			【全館】 10:00～18:00		【食品】 9:00～18:00			
初商 営業時間	【全館】 10:00～20:00	【4階以上】 10:00～19:00 【3階以下】 10:00～19:30	【全館】 10:00～20:00	【全館】 10:00～20:00	【2階以上】 10:00～19:30 【1階以下】 10:00～20:00	【全館】 10:00～19:00			

4. 繁忙期延刻営業

- ・クリスマス、クリアランス対応として延刻営業日を設定する。
- ※クリアランス対応については、2013年度下期のクリアランス開始日が決定次第申入れする。

	新宿本店	日本橋本店	銀座店	立川店	浦和店	松戸店	相模原店	府中店	千葉店
クリスマス	12/6(金)7(土) 13(金)14(土) 18(水)～24(火) 11日間 (前年±0日)	12/6(金)7(土) 13(金)14(土) 20(金)～24(火) 9日間 (前年-1日)	12/13(金)14(土) 20(金)～24(火) 7日間 (前年-1日)	なし					
クリスマス 延刻営業時間	【全館】 10:30～20:30	【全館】 10:00～20:00	【全館】 10:30～21:00	-	-	-	-	-	-
備考	【全館】 夜30分延刻	【4階以上】 夜60分延刻 【3階以下】 夜30分延刻	【全館】 夜1時間延刻	-	-	-	-	-	-

5. 棚卸日

- ・2014年3月3日(月)閉店後～4日(火)開店前にかけて実施し、全店基本営業時間通りとする。

6. その他(百貨店店舗以外の営業条件)

1. サテライト店営業条件

	店舗	基本営業時間	休業日	延刻営業	特記事項
三越	高崎・深谷・牛久・水戸・浦和・古河・久喜・小山・桐生・川越・新所沢・馬事公苑・厚木	10:00～18:00	1/1(水)・1/2(木)・月曜日 (歳暮繁忙期・祝日・第5週は除く)	なし	2013年1月2日も店舗休業日(2012年まで日本橋店管轄)
	伊勢崎(SCテナント)	10:00～21:00	なし		スマーク伊勢崎(2012年まで日本橋店管轄)
	羽生(SCテナント)	10:00～22:00	なし		イオンモール(2012年まで日本橋店管轄)
	いわき(SCテナント)	10:00～20:00	1/1(水)・棚卸日・施設設備点検日		ラトプいわき(2012年まで日本橋店管轄)
	館林(SCテナント)	10:00～20:00	毎月第2もしくは第3水曜日 (除外月あり)・棚卸日		館林つつじの里(2012年まで日本橋店管轄)
	春日部(SCテナント)	10:00～20:00	なし		ブラザーデン春日部(2012年まで日本橋店管轄)
	鹿島	10:00～18:00	1/1(水)・棚卸日		鹿島セントラルホテル(2012年まで日本橋店管轄)
	つくば(SCテナント)	10:00～21:00	なし		イーアスつくば(2012年まで日本橋店管轄)
	川口(SCテナント)	10:00～20:00	なし		ブラザーデン川口(2012年まで日本橋店管轄)
	聖徳大学売店	8:30～18:00	日曜日・祝日・大学指定日		(2012年まで日本橋店管轄)
	五井・東金・臼井・成田・茂原・旭・館山・木更津・ユーカリが丘	10:00～18:00	1/1(水)・火曜日 (歳暮繁忙期・祝日・第5週は除く) (10/29、11/12、11/19、11/26、12/3、12/10、12/17、12/24、12/31、2/11、3/4、3/25除く)	なし	(2012年まで千葉店管轄)
伊勢丹	アイブラザ東浦和	10:00～18:00	1/1(水)・2/18(火)25(火)	なし	定休日は伊勢丹浦和店に順ずる
MI PLAZA	河辺	10:00～18:00	1/1(水)・1/2(木)火曜日(12/31除く)	なし	
	イセタン羽田ストア	8:00～20:00	なし	なし	

2. 専門館営業条件

店舗	基本営業時間	休業日	延刻営業	例外フロア	
恵比寿店	11:00～20:00	1/1(水) 2/16(日) グラススクエア (施設点検) 2/17(月)本館 (施設点検)	12/21～24 20:30閉店 12/30、31(B2):10:00閉店 12/31 全館18:00閉店 1/2より通常営業	地下1階(カフェ)	11:00～22:00
				地下1階(バーガーキング)	7:00～23:00
多摩センター店	10:30～19:30	1/1(水)	12/20～24:20:00閉店 12/29、30:10:00閉店 12/31、1/2:10:00～18:30	地下1階(サーティワン)	10:00～21:00
新宿アルタ館	11:00～20:30	1/1、2/17 (施設点検)	12/31:18:00閉店 1/2:10:00閉店	1階スターバックスコーヒー	7:00～22:00
				地下2階(セブンイレブン)	8:00～23:00
サンシャインシティ アルタ館	11:00～20:00	1/1(水)・2月 (施設点検) ※地下1階 レストラン街は 1/1も営業	12/20～24:21:00閉店 12/31:18:00閉店 1/2:10:00閉店 1/3:10:00閉店	地下1階(チースケーキカフェ)	11:00～23:00
				地下2階 (自営・セブンイレブン除く)	11:00～21:00
				5階(飲食のみ)	11:00～22:30
				地下1階コールドストーン	11:00～21:00
新潟アルタ館	11:00～20:00	1/1(水)	12/31:17:00閉店 1/2、1/3:10:00閉店	地下1階マクドナルド	8:15～22:00
				地下1階その他レストラン	10:00～22:00

申し入れにあたっての会社の考え方

基本営業時間については、2013年度上期より、既に9時間営業となっている店舗・フロアを除き、繁忙期を除く通年を時短営業しており、下期も同様とします。

店舗休業日についてはこれまで同様、1月1日に加え、2月に店舗休業日を設定します。府中店を除く全店で、原則第3、第4火曜日の2日間（府中店は1日間）設定しますが、日本橋本店と銀座店においては、お客さまの買い回りによる利便性等を考慮して、引き続き異なる日に設定いたします。

大晦日・初商の営業時間について、この12月31日と1月2日は、お客さま動向が通常と異なる特別な日と捉えております。12月31日は、朝のお客さま動向の流れを考慮し全店10時開店、また閉店はこれまで通り18時とし、支店食品はお客さま動向にあわせ店舗別に対応します。1月2日は、早朝から福袋をお求めにお並びいただくお客さまを考慮し全店10時開店、また閉店は通常閉店時刻をベースとしながら店舗別対応とします。

繁忙期延刻については、お客さまの混雑が予想されるクリスマス、及びクリアランスに合わせ、各店の状況を考慮して延刻します。なお、クリアランス期間の延刻は、2013年度下期のクリアランス開始日が決定次第改めて申し入れいたします。

これら繁忙期、大晦日、初商の営業時間については、お客さまへの告知もしっかりと行っていくます。

棚卸日については、例年通り3月第1週の月火で実施し、営業時間については引き続き、全店通常営業時間で行うこととします。

最後に勤務条件についてですが、上期からの時短営業にあわせたシフトパターンを引き続き使用していくとともに、繁忙期延刻は特に長時間の営業となるため、労務管理面をさらに徹底していきたいと考えております。

以上

会社申し入れを受諾するにあたっての組合の考え方(抜粋)

1. 基本営業時間

- ・ 2013 年 4 月より基本営業時間を短縮している中、お客さまの認知やメンバーの働き方の変化も着実に進んできています
- ・ また、会社内でも効果性について定量面（業績数値）、定性面（お客さま・従業員の意見）の検証を引き続きおこなっている最中であることから、基本営業時間を上期同様とすることは理解ができます。

2. 店舗休業日

- ・ 今回の具体的な休業日設定の内容については、「会社として基本的な枠組み（休業日数・日程）を設定している事」、その上で「店舗単位における特定の事由への対応を取っていること」から理解ができます。

3. 繁忙期延刻営業

(基本的な考え方)

- ・ 「12/31：大晦日」「1/2：初商日」については、お客さまの購買行動などにおいて、通常営業日とは異なる「お客さまの特別な要望がある日」と位置つけた上で具体的な営業時間を設定することは理解ができます。

(12/31：大晦日)

- ・ 前述の「基本的な考え方」の通り、大晦日におけるお客さまの購買行動（朝早くからご来店され、早めに帰宅される）などを鑑みると、一部店舗において閉店時間の前倒しおよび閉店時間の前倒しをおこなうことは理解ができます。
- ・ 浦和店食品フロアについては、これまでの結果検証を踏まえて営業時間を短縮することは理解ができます。

(1/2：初商日)

- ・ 大晦日同様、初商日におけるお客さまの購買行動などを鑑みると、一部店舗で閉店時間の前倒しをおこなうことは理解ができます。
- ・ また、クリアランスの開始時期を初商日より後ろずらししていることから、閉店時間については基本的に通常営業時と同様としていることは理解ができます。
- ・ 立川店については、基本営業時間変更後はじめての初商であることなどを踏まえると、今回については一定の理解ができます。但し、次年度にむけて引き続き、実施後の結果検証が必要だと考えます。
- ・ 千葉店については、地域同業の動向、お客さまの動向などを踏まえた設定となっており理解ができます。

(クリスマス)

- ・ 銀座店のクリスマス対応については、お客さまの動向などを踏まえると理解ができます。ただしクリアランス時の対応（20：30 営業）や従業員の労働負荷などを鑑みると、引き続き実施後の結果検証が必要だと考えます。

職場区(2013年5月～)

＜本社・営本・周辺分会＞

	HDS出向(経営戦略本部 経営企画部/人事部/マーケティング・開発部)
	HDS出向(関連事業本部 国内関連事業部/海外事業部)
	HDS出向(業務本部 総務部/業務推進部/財務経理部)
	HDS出向(営業本部 営業政策部 営業企画/顧客政策/マーケティング)
	HDS出向(営業本部 店舗政策部 店舗政策/店舗計画/店舗運営)
	HDS出向(営業本部 宣伝部 CI統括・管理/本社/広告/イベント装飾)
	HDS出向(営業本部 MD戦略部 MD政策/MD計画/MD管理/ギフト推進)
	HDS出向(営業本部 地域店舗事業部 企画開発/政策/計画/新規MD開発)
	HDS出向(営業本部 グループWEB事業部 事業戦略/WEBメディア)
	HDS出向(内部監査室)
	WEB事業部(営業計画/営業運営)
	人事部(人事担当)
	基幹店事業部 婦人・子供統括部
	基幹店事業部 婦人雑貨統括部
	基幹店事業部 紳士・スポーツ統括部
	基幹店事業部 リビング統括部
	基幹店事業部 呉服・美術統括部
	基幹店事業部 食品統括部
	地域店舗事業部 婦人・子供・宝飾MD部
	地域店舗事業部 婦人雑貨MD部
	地域店舗事業部 紳士・スポーツMD部
	地域店舗事業部 リビング・呉服・美術MD部
	地域店舗事業部 食品・レストランMD部
	地域店舗事業部 プロモーションMD部
	小型店舗事業部

＜新宿分会＞

第1職場区	伊勢丹新宿本店 婦人営業部
第2職場区	伊勢丹新宿本店 宝飾時計営業部
第3職場区	伊勢丹新宿本店 ベビー子供用品営業部
第4職場区	伊勢丹新宿本店 婦人雑貨営業部
第5職場区	伊勢丹新宿本店 食品・レストラン営業部
第6職場区	伊勢丹新宿本店 紳士・スポーツ営業部
第7職場区	伊勢丹新宿本店 リビング・IDS営業部
第8職場区	伊勢丹新宿本店 呉服・美術営業部
第9職場区	伊勢丹新宿本店 総務部
	伊勢丹新宿本店 営業計画担当
	伊勢丹新宿本店 営業運営担当
	基幹店事業部 ソリューション統括部(新宿勤務者)
	伊勢丹新宿本店 ソリューション営業部
	お得意様営業統括部(新宿勤務者)

＜日本橋分会＞

第1職場区	三越日本橋本店 婦人営業部
第2職場区	三越日本橋本店 特選宝飾営業部
第3職場区	三越日本橋本店 ベビー子供用品営業部
第4職場区	三越日本橋本店 婦人雑貨営業部
第5職場区	三越日本橋本店 食品・レストラン営業部
第6職場区	三越日本橋本店 紳士・スポーツ営業部
第7職場区	三越日本橋本店 リビング・IDS営業部
第8職場区	三越日本橋本店 呉服営業部
第9職場区	三越日本橋本店 美術営業部
	三越日本橋本店 総務部
	三越日本橋本店 営業計画担当
	三越日本橋本店 営業運営担当
	三越日本橋本店 お客さまサービス担当
	三越日本橋本店 本店長付(日本橋本店再開業)
	三越日本橋本店 ソリューション営業部
	基幹店事業部 ソリューション統括部(新宿・銀座以外勤務者)
	お得意様営業統括部(日本橋・大手町勤務者)

＜銀座分会＞

	三越銀座店 婦人子供特選宝飾営業部
	三越銀座店 婦人雑貨営業部
	三越銀座店 紳士営業部
	三越銀座店 リビング・ソリューション営業部
	三越銀座店 食品・レストラン営業部
	三越銀座店 総務部
	三越銀座店 営業計画担当
	三越銀座店 営業運営担当
	基幹店事業部 ソリューション統括部(銀座勤務者)

＜専門館分会＞

第1職場区	専門館事業部 営業統括部 三越恵比寿店
第2職場区	専門館事業部 営業統括部 三越多摩センター店
第3職場区	専門館事業部 営業統括部 新宿アルタ館
第4職場区	専門館事業部 営業統括部 サンシャインシティアルタ館
第5職場区	専門館事業部 営業統括部 新潟アルタ館
	専門館事業部 総務部
	専門館事業部 企画開発担当

＜外商分会＞

	企画管理担当
	コーポレートサービス営業部 第1担当
	コーポレートサービス営業部 第2担当
	コーポレートサービス営業部 第3担当
	コーポレートサービス営業部 第4担当
	ソリューション営業部
	クリエイティブ営業部第1担当
	クリエイティブ営業部第2担当

＜出向者分会＞

第1職場区	三越伊勢丹通信販売・HDS以外の出向者
第2職場区	三越伊勢丹通信販売出向者

＜立川分会＞

第1職場区	伊勢丹立川店
	お得意様営業統括部(伊勢丹立川店担当)

＜松戸分会＞

第1職場区	伊勢丹松戸店
	お得意様営業統括部(伊勢丹松戸店担当)

＜浦和分会＞

第1職場区	伊勢丹浦和店
	お得意様営業統括部(伊勢丹浦和店担当)

＜相模原分会＞

第1職場区	伊勢丹相模原店
	お得意様営業統括部(伊勢丹相模原店担当)

＜府中分会＞

第1職場区	伊勢丹府中店
-------	--------

＜千葉分会＞

第1職場区	三越千葉店
	お得意様営業統括部(三越千葉店担当)

＜三越伊勢丹通信販売直轄分会＞

第1職場区	三越伊勢丹通信販売
-------	-----------

＜三越伊勢丹健康保険組合直轄分会＞

第1職場区	三越伊勢丹健康保険組合
-------	-------------

【三越伊勢丹支部 メンバーズVOICEスケジュール一覧】

	対象者	時間	9月28日 土	9月29日 日	9月30日 月	10月1日 火	10月2日 水	10月3日 木	10月4日 金	10月5日 土	10月6日 日	10月7日 月	
新宿	全員	9:40～10:20				三井7階 従業員食堂						三井7階 従業員食堂	
	短時間勤務者	12:10～12:50				PC3 B2F 大会議室	PC3 B2F 大会議室			PC3 B2F 大会議室			
		13:10～13:50											
		14:10～14:50											
	フェロー社員 エルダースタッフ エルダーフェロー スペシャルティストッフ	12:10～12:40 12:40～13:10 13:10～13:40 13:40～14:10 14:10～14:50									PC3 B2F 大会議室	PC3 B2F 大会議室	
	社員	19:50～20:30 20:40～21:10											
	ナイト社員	19:50～20:30 20:40～21:10					三井7階 従業員食堂			三井7階 従業員食堂	三井7階 従業員食堂	三井7階 従業員食堂	
日本橋	全員	9:15～9:55										2F 従業員食堂	
		11:40～12:20											
		12:40～13:20											
		13:40～14:20											
		14:40～15:20											
	ナイト社員	11:40～12:10 12:40～13:10 13:40～14:10	新館13階 会議室F	新館13階 会議室G				新館13階 会議室G				SDC 4F ショールーム	
	フェロー社員 エルダースタッフ エルダーフェロー スペシャルティストッフ	11:40～12:00 12:10～12:30 12:40～13:00 13:10～13:30 13:40～14:00 14:10～14:30			新館13階 会議室G	新館13階 会議室G	新館13階 会議室G		新館13階 会議室G				
全員	19:30～20:10 20:15～20:55									2F 従業員食堂			
銀座	全員	9:45～10:30			B4階 休憩所	B4階 休憩所			B4階 休憩所				
	社員 ナイト社員	12:10～13:00 13:10～14:00 14:10～15:00			13階 従業員食堂	13階 従業員食堂			B6階 環境ビル 管理事務所				
		フェロー社員 エルダースタッフ エルダーフェロー	11:30～12:00 12:10～12:40 13:10～13:40 14:10～14:40			13階 研修室	B6階 環境ビル 管理事務所			13階 従業員食堂			
		大手町	全員	11:30～12:10 12:30～13:10 13:30～14:10 18:30～19:10 19:30～20:10							外商 大会議室		
ナイト社員	13:30～14:00												
法人外商ナイト社員	18:30～19:00												
フェロー社員 エルダースタッフ エルダーフェロー スペシャルティストッフ	11:30～12:00 12:30～13:00											2階 従業員食堂	
全員	12:00～12:45 12:45～13:30 13:30～14:15 14:15～15:00 19:55～20:40									6階 研修室	6階 研修室	8階 研修室	
社員 ナイト社員	19:55～20:40									7階 従業員食堂			
松戸	フェロー社員 エルダースタッフ エルダーフェロー スペシャルティストッフ	11:45～12:15 12:45～13:15 13:45～14:15										10階 従業員食堂	
		社員 ナイト社員	11:45～12:30 12:45～13:30 13:45～14:30 19:30～20:15										
		全員	12:10～12:55 12:55～13:40 13:40～14:25 14:25～15:10				アイプラス I 中会議室	アイプラス I 研修室		アイプラス I 中会議室			
		全員	9:15～9:45 11:40～12:25 12:35～13:20 13:30～14:15 14:25～15:10							B館5階 教養室			
府中	全員	9:10～9:40 11:45～12:30 12:45～13:30 13:45～14:30 19:30～20:15					8階 研修室			8階 研修室			
		社員 ナイト社員	11:40～12:20 12:40～13:20 13:40～14:20 14:40～15:20							B2階 従業員食堂	B2階 従業員食堂	B2階 従業員食堂	
		フェロー社員 エルダースタッフ エルダーフェロー スペシャルティストッフ	11:40～12:20 12:40～13:20 13:40～14:20 14:40～15:20							B2階 従業員食堂			
		全員	店舗・時間帯により 雇用形態別の 設定をしています。			専門館 事業部 会議室	専門館 事業部 会議室			多摩センター店 第1会議室	多摩センター店 第1会議室		専門館 事業部 会議室
通信販売	出向者のみ	11:30～12:15 12:30～13:15 13:30～14:15 14:30～15:15											

	対象者	時間	10月8日 火	10月9日 水	10月10日 木	10月11日 金	10月12日 土	10月13日 日	10月14日 月	10月15日 火	10月16日 水		
新宿	全員	9:40～10:20			三井7階 従業員食堂	三井7階 従業員食堂			三井7階 従業員食堂		三井7階 従業員食堂		
	短時間勤務者	12:10～12:50			PC3 B2F 大会議室	PC3 B2F 大会議室							
		13:10～13:50											
		14:10～14:50											
	フェロー社員 エルダースタッフ エルダーフェロー スペシャリティスタッフ	12:10～12:40 12:40～13:10 13:10～13:40 13:40～14:10 14:10～14:50	PC3 B2F 大会議室				PC3 B2F 大会議室	PC3 B2F 大会議室	PC3 B2F 大会議室	PC3 B2F 大会議室	PC3 B2F 大会議室		
	社員	19:50～20:30 20:40～21:10			三井7階 従業員食堂	三井7階 従業員食堂		三井7階 従業員食堂	三井7階 従業員食堂		三井7階 従業員食堂		
	マイ社員	19:50～20:30 20:40～21:10					三井7階 従業員食堂		三井7階 従業員食堂		三井7階 従業員食堂		
日本橋	全員	9:15～9:55				2F 従業員食堂							
		11:40～12:20			新館12階 大会議室	新館12階 大会議室							
		12:40～13:20											
		13:40～14:20											
		14:40～15:20											
	マイ社員	11:40～12:10 12:40～13:10 13:40～14:10											
		11:40～12:00 12:10～12:30 12:40～13:00 13:10～13:30 13:40～14:00 14:10～14:30											
フェロー社員 エルダースタッフ エルダーフェロー スペシャリティスタッフ	19:30～20:10 20:15～20:55			2F 従業員食堂									
銀座	全員	9:45～10:35			B4階 休憩所								
	社員 マイ社員	12:10～13:00 13:10～14:00 14:10～15:00	B6階 環境ビル 管理事務所	13階 従業員食堂	13階 従業員食堂						13階 従業員食堂 ※11:30～は なし		
		フェロー社員 エルダースタッフ エルダーフェロー	11:30～12:00 12:10～12:40 13:10～13:40 14:10～14:40	13階 従業員食堂	13階 ミーティングルーム	B6階 環境ビル 管理事務所							
			大手町	全員	11:30～12:10 12:30～13:10 13:30～14:10 18:30～19:10 19:30～20:10		外商 大会議室	外商 大会議室				外商 大会議室	
13:30～14:00	外商 大会議室												
法人外商マイ社員	18:30～19:00				外商 大会議室								
フェロー社員 エルダースタッフ エルダーフェロー スペシャリティスタッフ	11:30～12:00 12:30～13:00	2階 従業員食堂											
立川	全員	12:00～12:45 12:45～13:30 13:30～14:15 14:15～15:00					6階 研修室		8階 研修室				
		社員 マイ社員		19:55～20:40			7階 従業員食堂						
			松戸	フェロー社員 エルダースタッフ エルダーフェロー スペシャリティスタッフ	11:45～12:15 12:45～13:15 13:45～14:15		10階 従業員食堂	10階 従業員食堂	10階 従業員食堂		10階 研修室		
					社員 マイ社員	11:45～12:30 12:45～13:30 13:45～14:30 19:30～20:15						10階 従業員食堂	
浦和	全員	12:10～12:55 12:55～13:40 13:40～14:25 14:25～15:10					アイプラス I 中会議室			アイプラス I 研修室			
		相模原	全員	9:15～9:45 11:40～12:25 12:35～13:20 13:30～14:15 14:25～15:10			B館5階 教養室						
				府中	全員	9:10～9:40 11:45～12:30 12:45～13:30 13:45～14:30 19:30～20:15		8階 研修室		8階 研修室	8階 研修室		
						千葉	社員 マイ社員	11:40～12:20 12:40～13:20 13:40～14:20 14:40～15:20					
フェロー社員 エルダースタッフ エルダーフェロー スペシャリティスタッフ	11:40～12:20 12:40～13:20 13:40～14:20 14:40～15:20												
	専門館	全員 店舗・時間帯により 雇用形態別の 設定をしています。	店舗により 時間帯は 別設定	多摩センター店 第1会議室				多摩センター店 第1会議室	専門館 事業部 会議室	専門館 事業部 会議室			
			通信販売	出向者のみ	11:30～12:15 12:30～13:15 13:30～14:15 14:30～15:15				本社7階 第3会議室	本社7階 第3会議室			本社8階 会議室

メンバーズ VOICE メモ

メンバーズ VOICE の出席、お疲れさまでした。今回の内容や運営について、個別にご質問やご意見がある場合は、是非このメモにご記入ください。今後の参考にさせていただきます。

【提出方法】

①送達 (H&I ビル 労働組合三越伊勢丹支部 小松宛)
②FAX (内線 801－23920、外線 03 (5273) 5177)
③担当の執行委員に手渡し

出席日 / 分会・職場区 所属名 内線 お名前

雇用形態 社員(正・嘱)・パート社員・パート社員・特別社員・エルダースタッフ・エルダージュニア・スベツリチキスタッフ

フィードバックの希望を… する ・ しない (どちらかに○をつけてください)

※フィードバックの希望をする場合は、必ず所属名、お名前をご記入ください。

・今回の議案書の内容 (審議決定事項だけでなく報告事項についても) やメンバーズ VOICE 運営 (会場、時間、内容のわかりやすさ) など、組合にご質問・ご意見がありましたら、是非こちらにご記入ください。

ありがとうございました。

<出席票>

社員コード

氏名 (カナ)

社員 ・ パート社員 ・ パート社員 ・ 特別社員
エルダースタッフ ・ エルダージュニア ・ スベツリチキスタッフ

出席日

所属
(お買い場・担当)