

～将来に向けた強い志をもって、三越伊勢丹らしさを創造しよう～

2015年5月 メンバーズVOICE議案書

三越伊勢丹グループ労働組合 三越伊勢丹支部

【今回のメンバーズVOICEの位置づけ】

年度に3回のメンバーズVOICE（5月⇒9月⇒2月）のうち、今回は1回目、年度で最初のメンバーズVOICEです。労使通年協議の方向性と、業績連動賞与の「目指すべき目標」についてご説明いたします。

※労使通年協議は、皆様から意見を頂きながら進めていきます。

【主な内容】

- 1.三越伊勢丹グループを取り巻く環境
- 2.業績連動賞与
- 3.人事賃金制度（労使通年協議）
- 4.働く環境の整備（労使通年協議）
- 5.営業条件

組合員の方は、事前に内容をご一読頂き、必ずメンバーズVOICEにご出席ください。

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
※各雇用形態の非組合員を含む



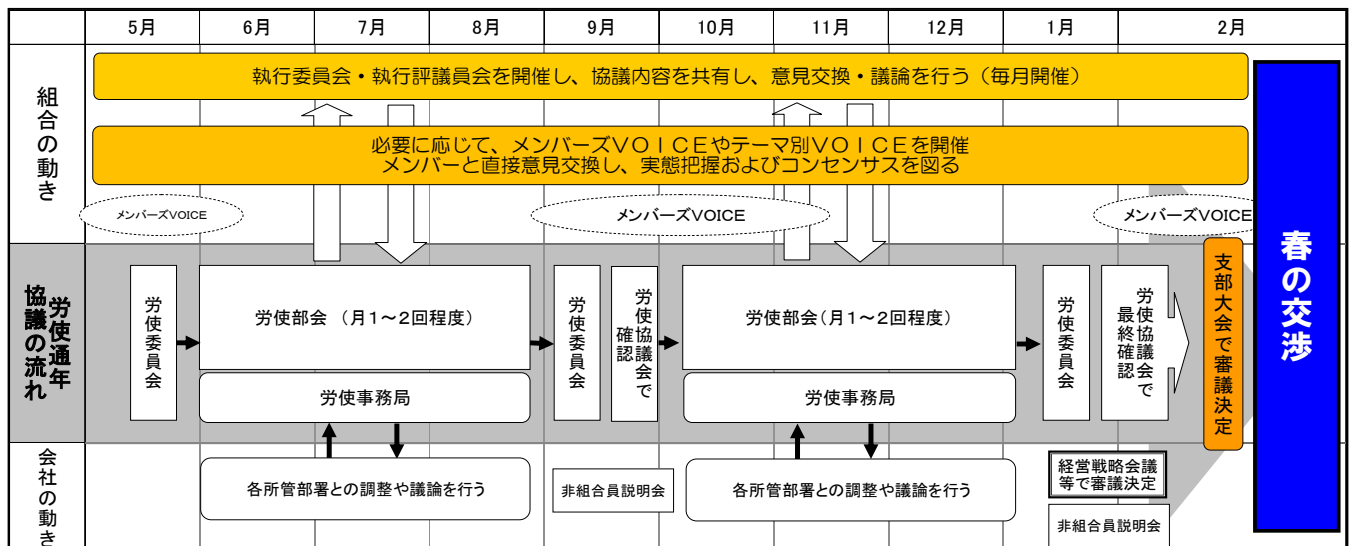
<目次> 2015年 5月 メンバースVOICE議案書

I. 三越伊勢丹グループを取り巻く環境	P.2
1. 百貨店業界の動向	P.3
2. 三越伊勢丹グループの動向	P.4
II. 業績連動賞与について	P.8
1. 2015年度 業績連動賞与（2016年6月支給）の「目指すべき目標」について	P.9
2. 2014年度 業績連動賞与（2015年6月支給）の支給率について	P.11
III. 2015年度 労使通年協議	P.16
1. 社員ステージC・メイト社員の担う役割と処遇のバランス	P.20
2. 店頭における顧客接点の成果に対する処遇	P.28
3. エルダースタッフの人事賃金制度	P.32
4. フェロー社員・エルダーフェローの人事賃金制度	P.40
5. 働く環境の整備	P.44
IV. 2015年度上期 営業条件について	P.54
1. 繁忙期延刻営業（7月クリアランス）・時短営業トライアル	P.55
2. 申し入れにあたっての会社の考え方	P.55
3. 受諾にあたっての組合の考え方	P.56

労使通年協議の流れ

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

※春闘の時期に集中的に労使協議をおこなう労働組合が多いですが、三越伊勢丹においては、上記①②のメリットを重視しています。



I . 三越伊勢丹グループを取り巻く環境

～ 報告事項 ～

I. 三越伊勢丹グループを取り巻く環境

この章のポイント

- 労使通年協議を進めていくにあたって、百貨店業界の決算状況や三越伊勢丹グループの動きについて確認します。
- 百貨店動向⇒三越伊勢丹グループ⇒三越伊勢丹 の流れで確認します

1. 百貨店業界動向

- 昨年度は消費増税の影響が残り、業界全体として苦戦しました。特に都市部以外は苦戦傾向が続いています。
- 業界として、百貨店業以外の事業における収益力向上の動きが続いており、成果につながってきています。
- 百貨店業では、自主運営拡大の動きがあるほか、海外からの送客などインバウンドの動きも強化されています。

1) 百貨店業界の動向

■2014年度百貨店売上(百万・%)

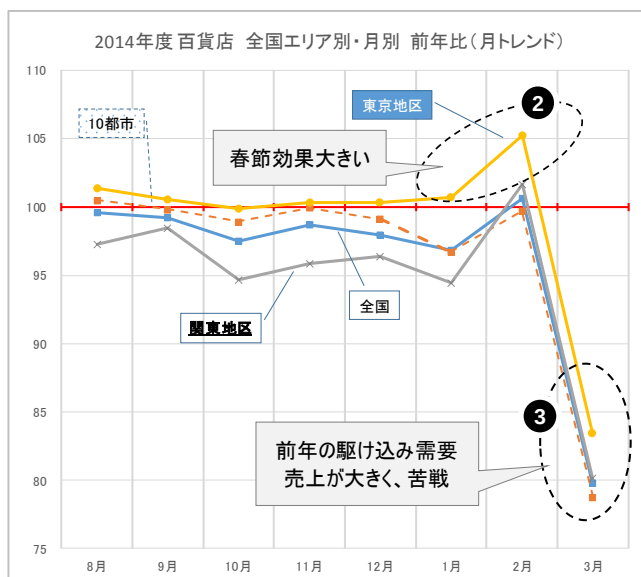
	2014年度	前年比
全国	6,059,786	95.0
10都市計	4,080,671	95.5
東京	1,555,681	96.7
大阪	810,670	93.1
名古屋	381,008	95.1
横浜	359,948	95.7
地区計	1,979,115	94.0
関東	932,777	93.6

※日本百貨店協会データより(店舗数調整無し・参考値)

※10都市…札幌・仙台・横浜・名古屋・京都・大阪・神戸・広島・福岡

※関東…関東甲信越エリアから東京・横浜を抜いたエリア。当社では「支店」

- ①2014年度は全国で前比95%と大きく落ち込んだ。
- ②都市部では10月以降の景気回復感と、外国人売上(春節の爆買い含む)が売上を押し上げたが、地方の苦戦が続く。
- ③3月の前年実績は大きく、全国的に苦戦となった。



2) 百貨店各社 決算動向

※決算月の違いにより、三越伊勢丹の年度は2014年4月～2015年3月。
高島屋・Jフロントリテイリングは2014年3月～2014年2月となっています。

2014年度 通期実績 金額単位:億	三越伊勢丹グループ				2014年度 通期実績 金額単位:億	高島屋グループ				2014年度 通期実績 金額単位:億	Jフロントリテイリング			
	売上		営業利益			売上		営業利益			売上		営業利益	
	金額	前年比	金額	前年比		金額	前年比	金額	前年比		金額	前年比	金額	前年比
百貨店業	11,728	97.7%	214	92.6%	百貨店業	8,029	100.6%	155	111.1%	百貨店業	7,598	98.8%	231	100.6%
金融業	344	103.0%	55	107.4%	金融業	123	104.0%	41	100.8%	金融業	103	109.9%	34	107.5%
小売専門店業	578	67.4%	-2	86.8%	建装事業	246	119.6%	14	129.6%	パルコ事業	2,742	102.2%	122	102.0%
不動産業	428	107.7%	63	98.8%	不動産業	381	103.5%	95	113.7%	卸売事業	593	93.8%	10	94.7%
計	12,721	96.3%	330	95.5%	計	9,125	100.9%	320	110.0%	計	11,495	100.3%	420	100.7%

■今後の取り組みについて(決算説明会資料から)

高島屋グループ
【街づくり】館の価値を向上する取り組みを継続。来年春の新宿駅周辺再開発工事の完了に向けて、食品・レストランフロアの改装を実施。
【インバウンド】言語表記の改善、免税手続きの利便性向上を図ると同時に、アジア地区を中心とした海外店舗との「相互送客」を実施。
【自主編集の強化】雑貨アイテムを中心に自主運営を拡大。H2Oリテイリングとの提携拡大で、スケールメリットを生かした買取品も拡大する。

Jフロント
【売場構成の見直し】低効率売場を圧縮し、雑貨など高効率売場を拡大。東京店では街の変化に合わせ、紳士・婦人雑貨を強化する。
【インバウンド】上海新世界大丸百貨を利用した日本への送客を実施。
【外商強化】富裕層の取り込みができている外商を強化。名古屋のみ先行リリースした外商顧客専用EC販売を全店に拡大する。
【パルコ事業】百貨店との合同販促で、更なる広告費の削減を目指す。

2. 三越伊勢丹グループの動向

1) 三越伊勢丹グループ

- HDS全体として減収減益となりました。消費増税の影響が大きく残った百貨店業のマイナスが影響しました。
- 成長事業の中で、特に「クレジット・金融・友の会」業は大幅に伸長し、グループの収益を押し上げました。
- 中小型店の新規出店や関係会社の外部営業強化など、収益の拡大を図り今年度は350億円を目指します。

(1) グループの業績

※IR・決算発表数値より引用

■三越伊勢丹HDS 2014年度結果と2015年度計画

単位: 億円 端数切捨て	2014年度結果			2015年度計画		
	実績	前年比	前年差	予測	前年比	前年差
売上	12,721	96.3%	▲493	13,000	102.2%	+278
売上総利益	3,554	96.1%	▲145	3,660	103.0%	+105
販売管理費	3,223	96.1%	▲130	3,310	102.7%	+86
営業利益	330	95.5%	▲15	350	105.8%	+19

■三越伊勢丹HDS セグメント別 2014年度結果

2014年度結果 単位: 億円	百貨店業			クレジット・金融・友の会業			小売・専門店業			不動産業		
	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差
売上	11,728	97.7%	▲281	344	103.0%	+10	578	67.4%	▲279	428	107.7%	+30
営業利益	214	92.6%	▲17	55	107.4%	+3	-2	86.8%	+0	63	98.8%	▲0

■国内百貨店地域事業会社 2014年度結果

2014年度結果 単位: 百万	売上高			営業利益			2014年度結果 単位: 百万	売上高			営業利益		
	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差		実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差
㈱札幌丸井三越	63,441	93.9%	▲4,098	104	11.8%	▲779	㈱新潟三越伊勢丹	46,053	94.5%	▲2,703	659	67.4%	▲319
㈱函館丸井今井	8,952	93.1%	▲668	120	50.6%	▲117	㈱広島三越	16,060	95.7%	▲720	▲32	---	▲75
㈱仙台三越	35,209	96.9%	▲1,109	546	62.9%	▲322	㈱高松三越	23,040	101.4%	+321	252	100.0%	±0
㈱名古屋三越	69,988	97.1%	▲2,093	265	42.3%	▲361	㈱松山三越	15,225	94.0%	▲972	▲297	---	▲165
㈱静岡伊勢丹	20,253	96.6%	▲711	80	123.1%	+15	㈱岩田屋三越	113,035	96.0%	▲4,768	482	69.8%	▲209

①消費増税の影響が大きく、減収減益となった。HDSの営業利益予測は350億円だったため、20億円のマイナス。

2015年度の営業利益は当初の2014年度計画値である350億円と増益で計画。

②セグメント別では百貨店業の営業利益が214億円（予測▲20億円）と苦戦。地域事業会社の苦戦が大きく影響した。

③エムアイカードの外部利用拡大に向けた施策が奏功し、クレジット業は55億円（予測+3億円）と大幅伸長した。

④地域事業会社では消費増税の影響が大きく残った中で、高松三越のみが前年クリア。営業利益では静岡伊勢丹のみが増益となった。

■2014年度の取り組みについて

- ・百貨店業では「百貨店のあるべき姿」を実現すべく取り組みを実施。地方店ではエリアのポテンシャルを最大化する取り組みの先駆けとして福岡三越に専門店「ラシック福岡天神」をオープンした。海外店では「クールジャパン戦略」に連動した新たな海外事業モデルとして「クアラルンプール伊勢丹LOT10店」の店舗再構築（日本の優れたモノ・サービスを展開）を推進した。
- ・クレジット業ではエムアイカードが会員数、外部利用拡大に向けたキャンペーンなどを実施。また、「あんしんリボ」のご利用をスタートするなど、お客さまの利便性向上に加えて、収益力の高い経営基盤の構築に取り組んだ。
- ・小売専門店業では、三越伊勢丹フードサービスが地域のお客さまのご期待に応える取り組みを推進。店舗リモデル、新規出店を実施。
- ・不動産業では本年3月に「原宿アルタ」をオープンするなど、商業不動産事業を強化。また、野村不動産と提携し、従来の不動産賃貸業務だけでなく、新たにマンション分譲事業の取り組みを推進。
- ・その他事業では、IMS・IMBS・IMHなどが、営業支援体制の効率化推進だけでなく、外部営業強化に向けた取り組みを推進した。

(2) グループ中期経営計画について

※社内および社外向け決算説明会資料より作成

①中期計画の全体像および2015年度の強化ポイント

・取り組みの全体像は以下の通りですが、2015年度における強化ポイントは、大きく3つです。

- ①商品統括部統合による商販分離体制の確立とチャネル・事業横断型の商品政策推進、
- ②WEB事業部独立による成長の加速化、③海外事業本部独立による構造改革の推進と収益拡大

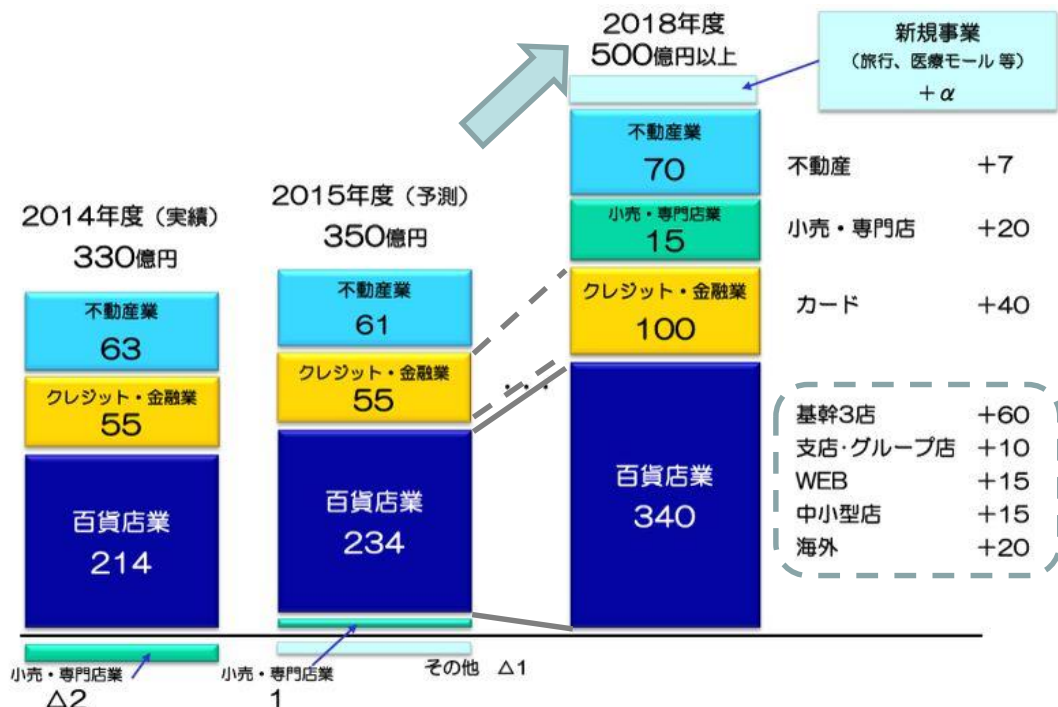
グループ資源の有機的連携・相互活用による収益拡大



2018年度 営業利益500億円以上の達成

②中期的に目指す姿「チャレンジ500」

- ・2018年度に目指す営業利益「500億円」についての変更はありません。今年度以降のスピードが更に高まっています。
- ・クレジット業については2018年度当初計画90億円だったところ、100億円に上方修正されています。
- ・旅行、医療モールなど新規事業への投資を行うためにも、百貨店業で100億円以上の積み増しが必要となっています。



2) 三越伊勢丹

- 昨年末から売上は回復基調にありましたが、消費増税の影響分を取り戻すには至りませんでした。
- その中で、仕入構造改革の推進により売買差益率が向上しており、利益貢献をしています。
- 今年度は仕入構造改革の更なる推進と、新たな取り組みの拡大を進め営業利益240億円を目指します。

(1) 三越伊勢丹の業績

■(株)三越伊勢丹 2014年度結果と2015年度計画

単位: 億円 端数切捨て	① 2014年度実績			② 2015年度計画		
	実績	前年比	前年差	予測	前年比	前年差
売上	6,563	97.2%	▲189	6,796	103.6%	+233
売上総利益	1,793	98.2%	▲32	1,877	104.7%	+84
営業総利益	1,918	98.5%	▲29	2,001	104.4%	+83
販売管理費	1,677	97.8%	▲38	1,761	105.0%	+84
営業利益	240	104.1%	+9	240	99.8%	▲0

※決算説明資料より引用

■(株)三越伊勢丹 2014年度 売上・差益の状況 ④

		合 計	本 仕	売 仕
売上高	前年比	98.0	96.4	98.7
差益額	前年比	98.9	98.3	99.3
売買差益率	前年差	0.26	0.58	0.14
仕入差益率	前年差	0.32	0.69	0.14
回転率	前年比	-1.54	-0.58	0.00

※MD情報分析システム(品番分析)にて抽出

■(株)三越伊勢丹 2014年度売上実績 ③

	売上高(百万)	前年比	予算比
新宿本店 (MD 00-89)	228,245	97.6%	98.1%
日本橋本店 (MD 00-89)	129,274	94.1%	96.2%
銀座店	74,428	107.5%	107.0%
基幹店事業部計	431,946	98.1%	98.9%
立川店	38,539	97.2%	96.5%
松戸店	19,797	92.8%	92.7%
浦和店	42,326	95.9%	96.4%
相模原店	24,039	94.3%	95.2%
府中店	19,592	93.9%	95.2%
千葉店	13,584	87.5%	95.9%
恵比寿店	10,748	100.3%	100.9%
多摩センター店	6,428	96.7%	98.9%
サテライト営業部	10,360	154.3%	96.8%
地域店舗事業部計(首都圏)	185,412	97.0%	96.0%
中小型店事業部	4,248	149.1%	104.5%
EC事業部	2,529	---	38.4%
法人外商事業部	27,711	89.7%	92.2%
首都圏事業会社計	656,363	98.0%	97.2%

※グループウェア確定売上より引用

- ① 消費増税の影響で売上は前年に対してマイナスしたが、販売管理費の削減により営業利益は増益となった。
- ② 今年度について増収で計画するものの、販管費が増加する見込み(メイト社員の採用強化・成長事業への人員投入など)であることから営業利益は240億円と前年並みを計画。
- ③ 店舗別では、銀座店と恵比寿店が前年・予算ともにクリア。エリアによる差(都心部と支店で差が開く状況)が継続している。
- ④ 仕入構造改革の推進により、仕入差益率は引き続き上昇。売買差益率を押し上げた。一方、平均在庫が大幅に増加し、回転率がダウン。

■2014年度の取り組みについて

- ・新宿本店では「世界最高のファッションミュージアム」の実現に向けて、リビング、ベビー子供、ソリューションをリモデルオープン。日本橋本店では「カルチャーリゾート百貨店」をコンセプトに文化の発信拠点として新しい提案を実施。文化に触れ新しいコトを始める喜びを感じていただけるショップ「はじまりのカフェ」をオープン。銀座店は「グローバル百貨店」として、免税のカウンターの拡大、アテンドスタッフの充実などに注力した。また、市中免税店開業のための合併会社「Japan Duty Free Fa-So-La三越伊勢丹」を設立。
- ・中小型店舗事業においては、外部への出店(MIプラザ・ハネダストア・アウトレット・イセタンミラー)の出店を継続して行った。また新たな中型セレクトストアの開発を進め、東京ミッドタウンに「イセタンサローネ」を出店した。

■今後の取り組みについて

- ・新宿本店では5-6階リモデルの検証、修正を行うほか、食品・レストラン・紳士・婦人雑貨などでの収益力強化に向けたリモデルを検討。日本橋本店では新規顧客を取り込みための店作りを推進。リモデル(2017年秋冬~2018年春夏)に向けた方向性の検討を進めると同時に、接客改革を実施する。銀座店ではグローバルストアに向けた全館再編を検討。その一環として今年度秋に市中免税店をオープン。
- ・支店においてはエリア戦略強化の一環としてCPCCコンテンツの磨き上げを実施。また、新店舗モデルの確立のために、まずは恵比寿店において取り組みを進める。
- ・中小型店舗事業においては、セレクトストアの取り組みを強化し、4月にオープンしたレディースのイセタンサローネに続き、丸の内にメンズのセレクトストアを出店していく(12月予定)。
- ・海外事業では、クールジャパンによる新たな価値創造の一環として、「パリ文化会館」にクールジャパンのアンテナショップを出店。
- ・旅行事業では、伊勢丹店舗内にも三越伊勢丹旅行のカウンターをオープンするほか、高級バスの新規購入を含むバス事業拡大を検討。

Ⅱ．業績連動賞与について

～ 報告事項 ～

Ⅱ. 業績連動賞与について

この章のポイント

- 2015年度 業績連動賞与の「目指すべき目標」は、5月に発表された営業利益予想や現状の三越伊勢丹を取り巻く環境を踏まえ、「目指すべき目標＝240億円」で決定しました。
- また、(株)三越伊勢丹の2014年度決算が確定しましたので、営業利益に基づく2015年6月支給の業績連動賞与の支給率についてご報告します。

1. 2015年度 業績連動賞与(2016年6月支給)の「目指すべき目標」について

1) 業績連動賞与の基本的な考え方

業績連動賞与の支給額は、雇用形態別、ステージ別の「支給表」と支給率算出式によって求められる「支給率」を乗じて決定されます。
「支給率」は「目指すべき目標（支給率1.000の営業利益額）」に対する営業利益の達成度合いによって算出されます。

◆社員ステージB・社員ステージC・特別社員・メイト社員の業績連動賞与

ステージB

=

本給

×

業績連動賞与支給ヵ月

×

支給率

ステージC・特別社員
メイト社員

=

業績連動賞与の基礎額

×

支給率

業績連動賞与の設計にあたっては、「目指すべき目標」と営業利益実績との差額の概ね3分の1程度を目処に賞与原資に加減算する考え方をベースとし、予測を大きく超える場合は支給額への影響を2倍に設定しています。

目指すべき目標は、これまで以下の内容を考慮し決定してきました。

- ①三越伊勢丹として企業存続に必要な水準
- ②従業員の目標達成意識に繋がる水準
- ③賞与制度統合を進める為に必要な水準

＜対外発表数値と目指すべき目標の推移＞

※2008～2010年度は(株)伊勢丹の数値

年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
対外発表数値	183億円	83億円	81.5億円	150億円	170億円	200億円
目指すべき目標	190億円	100億円	100億円	150億円	170億円	200億円
ミニムム水準	100億円			150億円		

2) 2015年度 春の交渉

2015年度春の交渉では、社員の賞与制度をM社員の賞与をI社員の水準で完全統合することを踏まえ、「目指すべき目標のミニマム水準の考え方」について見直しを行ってきました。

2015年度春の交渉メンバーズVOICE 議案書（抜粋）

「目指すべき目標」については、基本は会社として外部に発信する年度の営業利益目標としていますが、これまでは次の3つの視点から十分に労使協議をおこなった上で決定してきました。

- ①三越伊勢丹として企業存続に必要な水準(株主配当・納税・内部留保)
- ②従業員の目標達成意識に繋がる水準
- ③賞与制度統合を進めるために必要な水準

三越伊勢丹として企業存続に必要な水準は、事業会社統合（2011年度）から営業利益150億円とし、目指すべき目標のミニマム水準としてきました。これは、会社として外部に発信する年度の利益計画が150億円を下回るものであったとしても、「目指すべき目標」としては150億円を基本とするという考え方です。

しかし、今年度の春の交渉において賞与水準の完全統合を要求することに伴い、統合後の支給水準を安定的に支給することができる利益水準を意識した上で、ミニマム水準に対する考え方や水準について、新たに設定する必要があると考えます。

組合としては、安定的に完全統合後の賞与水準を支給することができる利益水準が250億円程度であると捉えています。このことから、今後の目標設定におけるミニマム水準の考え方は、250億円程度を基本にしていきます。

具体的な目標設定は会社から外部に発信する年度の利益計画を基本とし、統合後の賞与水準を安定的に支給することができるミニマム水準を意識した上で、毎年の協議の中で決定していきます。

3) 2015年度（2016年6月支給）業績連動賞与の「目指すべき目標」について

- 目指すべき目標は、年度期初に对外発表される営業利益予想を基本に決定します。
- 目標設定にあたっては、統合水準を安定的に支給することができる利益として営業利益250億円をミニマム水準として意識する必要があります。
- 但し、2015年度は賞与統合の初年度であることを重視し、目標達成意識の醸成・様々なメンバーのモチベーションも踏まえ、对外発表数値と同額の「240億円」に設定します。

今回、会社が発表した2015年度業績予想（对外発表数値）は240億円と、ミニマム水準としている営業利益250億円を下回ることとなりました。

今年度の目指すべき目標の設定にあたっては、安定的に高い水準の賞与支給が可能な利益レベルを意識しつつも、2015年度営業利益予算へ与える「3月の春の交渉での労使合意内容（I社員水準での賞与と完全統合）」の影響については考慮する必要があります。

また、2015年度は賞与統合初年度であり、その位置付けを重視しながら、目標達成意識の醸成、様々なメンバーのモチベーションに繋げていく必要があります。

以上を踏まえ、2015年度(2016年6月支給)業績連動賞与の目指すべき目標については、对外発表数値と同額の「240億円」に設定します。

三越伊勢丹グループは中期（2018年）に目指す姿として500億円の達成が掲げられおり、(株)三越伊勢丹がグループ全体を牽引していく必要があります。引き続き、収益確保の基盤となる仕入構造改革の推進と、顧客接点の拡大と充実に向け、一丸となって取り組んでいきましょう。

<2015年度 業績連動賞与（2016年6月支給）の目指すべき目標>

「目指すべき目標」 = (株)三越伊勢丹の営業利益240億円

2. 2014年度業績連動賞与(2015年6月支給)の支給率について

(株)三越伊勢丹の2014年度決算が発表され、営業利益240.55億円（前年比 104.1%）と2014年度の業績連動賞与の目指すべき目標である営業利益240億円を達成することができました。
2014年度営業利益に基づき、2015年6月支給の業績連動賞与の支給率が確定しました。

社員ステージB・社員ステージC・特別社員	1.003
メイト社員	1.016

※ 2014年度春の交渉において、I 社員ステージC・特別社員の支給率算出式は、
M社員ステージC・社員ステージBと同一の算出式に見直しをおこないました。

各雇用形態の2015年6月支給賞与は、以下の通りとなります。

1) I 社員ステージC

2014年度営業利益実績に基づく業績連動賞与支給率 $1 + (240.55 - 240) \times 0.00606 = 1.003$
--

6月賞与 = 基本賞与 + 業績連動賞与(資格別職務別定額 × 支給率 1.003)

<業績連動賞与支給表(支給率1.000)>

① I 社員ステージCーt
(単位:円)

Cーt	390,000
-----	---------

② I 社員ステージCー1・Cー2

	資格別職務別定額 (単位:円)							
	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
Cー1	—	540,000	420,000	370,000	540,000	300,000	540,000	660,000
Cー2	740,000	620,000	500,000	450,000	620,000	380,000	620,000	740,000

<基本賞与支給表>

① I 社員ステージCーt
(単位:円)

支給ヵ月	評価別定額
1.0	S 225,000
	A 150,000
	B 100,000
	C 50,000
	D 25,000

② I 社員ステージCー1・Cー2

支給ヵ月	職務別評価別定額 (単位:円)								
	評価	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
1.0	S	338,000	282,000	225,000	113,000	282,000	57,000	282,000	380,000
	A	225,000	188,000	150,000	75,000	188,000	38,000	188,000	250,000
	B	150,000	125,000	100,000	50,000	125,000	25,000	125,000	150,000
	C	75,000	63,000	50,000	25,000	63,000	13,000	63,000	50,000
	D	38,000	32,000	25,000	13,000	32,000	7,000	32,000	10,000

※ 2015年4月1日にメイト社員から社員に転換した社員の6月基本賞与は1.7ヵ月となります。

2) M社員ステージC

2014年度営業利益実績に基づく業績連動賞与支給率

$1 + (240.55 - 240) \times 0.00606 = 1.003$

6月賞与 = 基本賞与 + 業績連動賞与(資格別職務別定額 × 支給率 1.003)

<業績連動賞与支給表(支給率1.000)>

①M社員ステージCーt

(単位:円)

Cーt	343,000
-----	---------

②M社員ステージCー1・Cー2

	資格別職務別定額 (単位:円)							
	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
Cー1	—	335,000	330,000	325,000	335,000	320,000	335,000	343,000
Cー2	423,000	415,000	410,000	405,000	415,000	400,000	415,000	423,000

<基本賞与支給表>

①M社員ステージCーt

(単位:円)

支給ヵ月	評価別定額
0.7	S 225,000
	A 150,000
	B 100,000
	C 50,000
	D 25,000

②M社員ステージCー1・Cー2

支給ヵ月	職務別評価別定額 (単位:円)								
	評価	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
0.7	S	338,000	282,000	225,000	113,000	282,000	57,000	282,000	380,000
	A	225,000	188,000	150,000	75,000	188,000	38,000	188,000	250,000
	B	150,000	125,000	100,000	50,000	125,000	25,000	125,000	150,000
	C	75,000	63,000	50,000	25,000	63,000	13,000	63,000	50,000
	D	38,000	32,000	25,000	13,000	32,000	7,000	32,000	10,000

※ 2015年4月1日にメイト社員から社員に転換した社員の6月基本賞与は1.7ヵ月となります。

3) 社員ステージB

2014年度営業利益実績に基づく業績連動賞与支給率

$1 + (240.55 - 240) \times 0.00606 = 1.003$

【I 社員ステージBの6月賞与】

基本賞与(本給 × 0.5ヵ月) + 業績連動賞与(本給 × 評価別支給ヵ月) × 支給率 1.003

【M社員ステージBの6月賞与】

基本賞与(本給 × 0.5ヵ月) + 業績連動賞与(本給 × 評価別支給ヵ月) × 支給率 1.003

<業績連動賞与支給表(支給率1.000)>

① I 社員ステージB

(単位:ヵ月)

評価	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8
6	6.5	6.2	5.9	5.6	5.3	5.0	4.7	4.4
5	5.9	5.6	5.3	5.0	4.7	4.4	4.1	3.8
4	5.3	5.0	4.7	4.4	4.1	3.8	3.5	3.2
3	4.7	4.4	4.1	3.8	3.5	3.2	2.9	2.6
2	4.1	3.8	3.5	3.2	2.9	2.6	2.3	2.0
1	3.5	3.2	2.9	2.6	2.3	2.0	1.7	1.4

②M社員ステージB

(単位:ヵ月)

評価	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8
6	5.1	4.8	4.5	4.2	3.9	3.6	3.3	3.0
5	4.5	4.2	3.9	3.6	3.3	3.0	2.7	2.4
4	3.9	3.6	3.3	3.0	2.7	2.4	2.1	1.8
3	3.3	3.0	2.7	2.4	2.1	1.8	1.5	1.2
2	2.7	2.4	2.1	1.8	1.5	1.2	0.9	0.6
1	2.1	1.8	1.5	1.2	0.9	0.6	0.3	0.0

※B10(新任)の支給ヵ月はB7ゾーンの支給ヵ月に準じます。
※B9ゾーンは基本賞与のみの支給となります。

※B10(新任)の支給ヵ月はB7ゾーンの支給ヵ月に準じます。
※B9ゾーンは基本賞与のみの支給となります。

4) 特別社員

2014年度営業利益実績に基づく業績連動賞与支給率
 $1 + (240.55 - 240) \times 0.00606 = 1.003$

6月賞与 = 基本賞与 + 業績連動賞与(支給表基礎額 × 支給率 1.003)

<業績連動賞与支給表(支給率1.000)>

基礎額	特別社員(本給水準別)		
	～25万円	～30万円	30万円～
支給率1.000	200,000円	230,000円	280,000円

<基本賞与支給表>

ランク別支給ヵ月				
1	2	3	4	5
2.37	2.29	2.20	2.11	2.02

5) メイト社員

2014年度営業利益実績に基づく業績連動賞与支給率
 $1 + (240.55 - 240) \times 0.0286 = 1.016$

6月賞与 = 基本賞与 + 業績連動賞与(支給表基礎額 × 支給率1.016)

<業績連動賞与支給表(支給率1.000)>

	支給表金額		
	L職(BL・TL)	SL職(SBL・STL)	販売・一般・セールス
支給率1.000	90,000円	80,000円	70,000円

※2014年10月入社者は職務に応じた金額の半額となります。

<基本賞与支給表>

①メイト社員Ⅰ(店付・営業部付除く)・Ⅱ

(単位:ヵ月)

	S	A	B	C	D
販売・一般	1.70	1.30	1.20	1.10	1.00
SL職	1.80	1.40	1.30	1.20	1.10
L職	2.10	1.65	1.50	1.35	1.20
外商	1.70	1.30	1.20	1.10	1.00

メイトⅡb 選択者	
賞与加算	0.2

②メイト社員Ⅰ(店付・営業部付)

支給ヵ月
1.2

＜参考＞ 業績連動賞与の支給対象・基準日・支給方法

＜社員・特別社員＞

1) 支給対象

2014年10月1日から2015年3月31日まで勤務し、引き続き支給日当日在籍している者。

2) 基準日

本給、役割ゾーン、および資格は、2015年3月31日現在とする。

ただし、2015年4月1日にメイト社員から社員に転換した者は4月1日を基準日とする。

3) 支給方法

①社員ステージC-t

a) 期間中欠勤のない者 資格別定額×支給率

b) 期間中欠勤・休職のある者 $\text{資格別定額} \times \frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}} \times \text{支給率}$

②社員ステージC-1・ステージC-2

a) 期間中欠勤のない者 資格別職務別定額×支給率

b) 期間中欠勤・休職のある者 $\text{資格別職務別定額} \times \frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}} \times \text{支給率}$

③社員ステージB

a) 期間中欠勤のない者 本給× 役割ゾーン別評価別支給ヵ月 ×支給率

b) 期間中欠勤・休職のある者 $\text{本給} \times \text{役割ゾーン別評価別支給ヵ月} \times \frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}} \times \text{支給率}$

④特別社員

a) 期間中欠勤のない者 本給水準別定額×支給率

b) 期間中欠勤・休職のある者 $\text{本給水準別定額} \times \frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}} \times \text{支給率}$

※特別社員のうち旧嘱託社員については別途労使協定を結び決定する。

＜メイト社員＞

1) 支給対象

2014年10月1日から2015年3月31日まで勤務し、引き続き支給当日在籍している者。

2) 基準日

基本給、職務給および職務は2015年3月31日現在とする。

3) 支給方法

a) 期間中欠勤のない者 職務別定額×支給率

b) 期間中欠勤・休職のある者 $\text{職務別定額} \times \frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}} \times \text{支給率}$

＜営業利益目標と実績の推移＞

※2008～2010年度は㈱伊勢丹の数値

年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
対外発表数値	183億円	83億円	81.5億円	150億円	170億円	200億円	240億円
目指すべき目標	190億円	100億円	100億円	150億円	170億円	200億円	240億円
営業利益実績	146.97億円	99.21億円	107.01億円	165.91億円	178.43億円	231.03億円	240.55億円
支給率 (社員ステージB・M社員ステージC)	0.739	0.995	1.042	1.096	1.051	1.118	1.003
支給率 (I社員ステージC・特別社員)	▲0.231	0.977	1.200	1.455	1.241	1.887	1.003
支給率 (メイト社員)	0.000	0.977	1.200	1.455	1.241	1.887	1.016

M社員が統合水準（I社員基準）で支給されるのは、2015年12月賞与からとなります。

Ⅲ. 2015年度労使通年協議

～ 経過報告 ～

2015年度労使通年協議について

この章のポイント

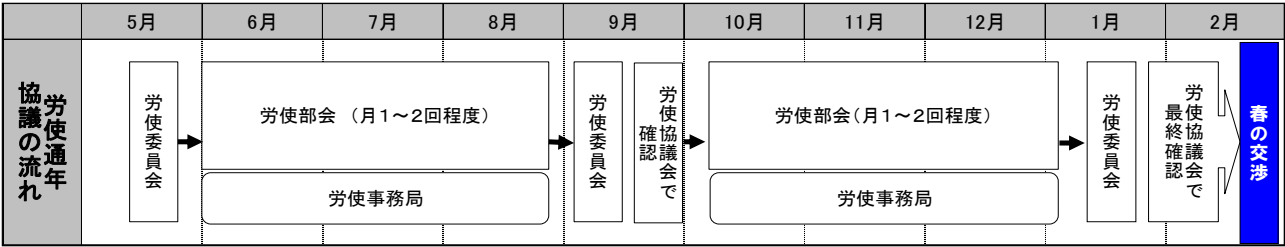
- 事業会社統合以降の制度改定の経緯と労使通年協議の位置づけを確認した上で、2015年度労使通年協議の全体像と具体的な検討項目についてお伝えします。
- 具体的な検討にあたっては、これまでの制度改定の経緯も踏まえた上で、3つの視点(仕組み、運用、働き方)を重視していきます。

1. 労使通年協議について

1)これまでの経緯

	社員	メイト社員	エルダースタッフ	フェロー社員 (60歳以降含)	スペシャリティスタッフ
2010年度	統合制度に向けた検討		統合制度に向けた検討		
2011年度	人事賃金制度統合	統合制度に向けた検討	人事賃金制度統合	統合制度に向けた検討	
2012年度		人事賃金制度統合		人事賃金制度統合	組合員化 労働協約の締結
2013年度	あるべき姿に向けた人事賃金制度の詳細設計	制度の完全統合 課題解決に向けた人事賃金制度の詳細設計	制度の完全統合	意識調査の実施 従業員持株会の加入対象拡大	
2014年度	新・人事賃金制度 育児関連諸制度の運用スタート 運用検証および適正な運用に向けた取り組み		人に関わる諸制度の課題解決に向けた協議		
2015年度	社員ステージCとメイト社員の担う役割と処遇のバランスに関する検討 顧客接点における成果に対する処遇のあり方の検討		環境変化を踏まえた対応に関する検討	新制度スタート 運用検証および適正な運用に向けた取り組み	休暇制度の見直し
			働く環境の整備		

2)労使通年協議の流れ



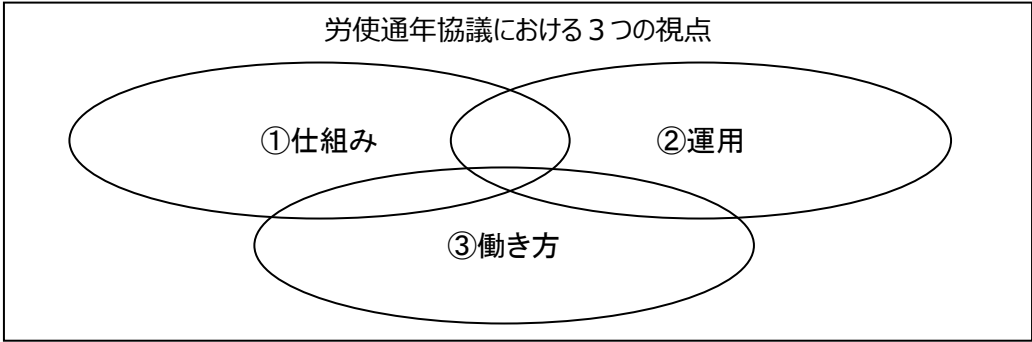
- ・労使通年協議とは「年間を通じて労使で課題認識の共有、解決策の議論をおこない必要な制度改定の成案化を目指す」協議形態です。
- ・2014年度より「働く環境の整備」に向けてスタートしている「働き方部会」ですが、2015年度についても継続して仕組みや運用だけではなくその前提となる「適正な時間管理」についても協議をおこなっていきます。

3)労使通年協議における3つの視点

2014年度の労使通年協議においては、特にフェロー社員の制度改定に向けた協議をおこない、2015年フェロー社員において「半期毎の評価・昇給」等の制度運用がスタートしていきます。

役割成果主義の推進には、制度における課題解決とともに適正な運用に向けた取り組みが重要であり、そしてその前提として働く環境の整備が必要であるという認識のもと、今年度の労使通年協議においても「制度」「運用」「働き方」の3つの視点を重視していきます。

また、60歳以降の雇用のように内外の環境変化が大きい項目については、環境の変化を十分に踏まえた上で協議をおこなっていく必要があると考えています。



- ①仕組み
メンバーのやりがい・働きがいにつながる制度の構築や現行制度の課題解決に向けた制度の見直し
- ②運用
制度の適正な運用に向けた実態の把握と課題への対応
- ③働き方
働く環境のベースとなる「適正な時間管理」によるメンバーのやりがい・働きがい、「ハラスメントの防止」による働きやすい職場環境の構築

4)具体的な検討項目について

<主な検討項目>

①仕組み	社員ステージC メイト社員	担う役割と処遇のバランスのあり方
		基本賞与におけるチーム評価のあり方
		顧客接点における高い成果に対する処遇のあり方
	エルダースタッフ	環境変化を踏まえた今後の対応
②運用	フェロー社員 エルダーフェロー	適正な運用に向けた取り組み
③働き方	全員	恒常的な長時間労働の解消に向けた取り組み

※その他に以下の項目については、組合としての課題認識をもって引き続き検討をおこなっていきます。

・育児に関する検討 ・介護に関する検討 ・スペシャリティスタッフの制度について ・出身会社別並走項目について

1. 社員ステージC・メイト社員の 担う役割と処遇のバランス

～ 経過報告 ～

1. 社員ステージC・メイト社員の担う役割と処遇のバランスについて

この章のポイント

- 社員ステージCおよびメイト社員における労働条件等については、「三越伊勢丹における従業員待遇の考え方」を踏まえ、整理をおこなってきました。
- 今年度の通年協議においては、ここ数年における社員ステージC・メイト社員の担う役割や異動範囲、要員構成の変化を踏まえ、社員ステージCおよびメイト社員の担う役割と処遇のバランスについて検討をおこなっていきます。

1. 取り組みの位置づけ

- ・2012年4月、三越伊勢丹における社員・メイト社員の位置づけについては、下記のように整理をおこないこれを踏まえた人事賃金制度の構築及び現場の運用等を行ってきました。
- ・しかし、ここ数年における環境の変化を踏まえると、担っている役割と異動範囲に一部重複感のある社員ステージCとメイト社員の「担う役割と処遇のバランス」について、再度検証をおこなっていく必要があると考えます。
- ・また、要員構成の変化や採用市場における変化を踏まえた対応についても、検討をおこなっていきます。

＜社員・メイト社員の雇用形態の位置づけ＞

		社員	メイト社員Ⅱ	メイト社員Ⅰ
期待される役割の範囲		・社会により、リーダーシップをとりながら、あらゆる業務に対応する。 ・長期雇用としてマネジメント業務を期待。	・原則、勤務エリアを固定して、入社時に本人が選択したコースにおいて、主業務及びそれに関する業務を行う。 ・「販売及び販売支援」においては、販売及び販売関連業務を行い、店頭においてはブロックのリーダー業務を期待。 ・「外商」「経理」においては、それぞれにおける主業務及びそれに関する業務を行う。	・原則、勤務エリアを固定して、入社時に本人が選択したコースにおいて、主業務及びそれに関する業務を行う。 ・「販売及び販売支援」においては、販売及び販売関連業務を行い、店頭においてはブロックのリーダー業務を期待。 ・「外商」「経理」においては、それぞれにおける主業務及びそれに関する業務を行う。
雇用		本社雇用	本社雇用	本社雇用
異動 ※1	コース※2	有	無	無
	勤務エリア	有	無	無
	出向	有	有（勤務エリア内に限定）	原則、無 ※3
キャリアパス		・無期雇用を踏まえ、長期間の中でキャリア管理形成を行う ・適性に応じて、計画的に人事異動を実施 ・昇格することにより大きな役割を担うことが可能（昇格制度） ・チャレンジキャリア制度（自己申告・社内公募・チャレンジ申告）	・無期雇用を踏まえ、長期間の中で、キャリア形成を行う。 ・適性に応じて、同一店舗内にて人事異動を実施 ・社員へのキャリアパス制度 ・本人希望に基づく店舗をまたぐ異動有	・単年度契約を前提としたキャリア形成を行う。 ・店付部付メイト社員は3年契約の中で計画的なキャリア形成を行う。 ・4回目（店付・部付メイト社員は2回目）の雇用契約よりメイト社員Ⅱ（無期雇用）へ転換。 ・本人希望に基づく店舗をまたぐ異動あり。
コースの選択		無	無	入社時のみ有
勤務エリアの選択		無	メイト社員Ⅱ転換時のみ有	無

* 2014年度に制度改定をおこなっているメイト社員Ⅱa・Ⅱbの制度については上記の表に反映されていません。

※1：本人希望に係わない社内で異動の仕組みの有無

※2：『コース』とは、月例契約社員における「販売及び販売支援」「外商」「経理」等に該当するもの。

※3：シェアード会社への出向及び分社化に伴う出向者は、有

2. 取り巻く環境変化

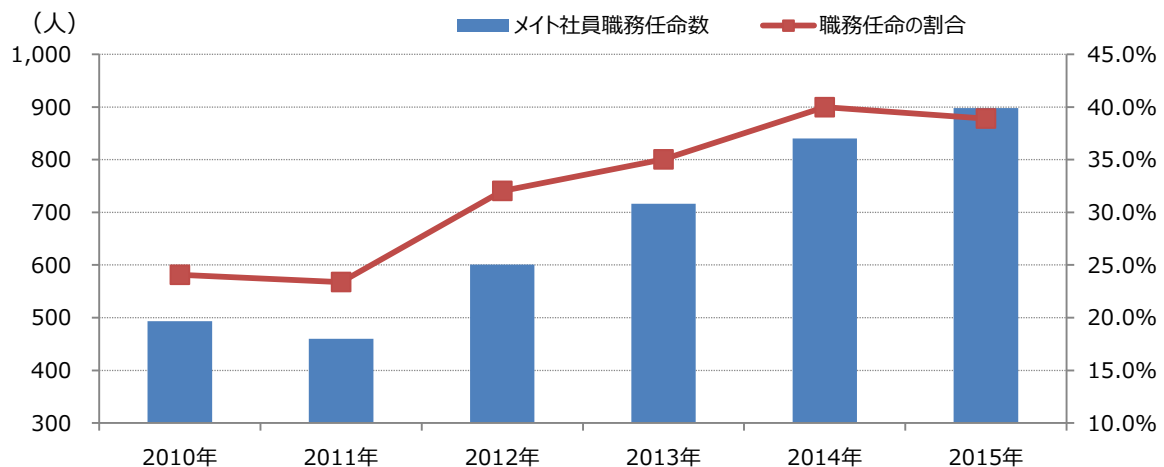
1) 異動範囲について

雇用形態	異動の範囲
メイト社員Ⅱa	・エリア間異動なし(エリア限定、百貨店店舗勤務者は店舗限定)
メイト社員Ⅱb	・エリア間異動あり(自宅からの通勤時間原則1時間30分以内)
社員ステージC	・異動範囲の限定なし

- ・2014年度よりメイト社員Ⅱ(無期雇用)を対象に、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メイト社員Ⅱb(店舗間異動あり)制度をスタートしています。
- ・メイト社員Ⅱbについては、通勤時間に関する上限設定や本人選択の機会(毎年の自己申告)が設けられているものの、社員ステージCとの比較においては「エリア(店舗)間の異動がある」という点で基本的な違いがない仕組みとなっています。

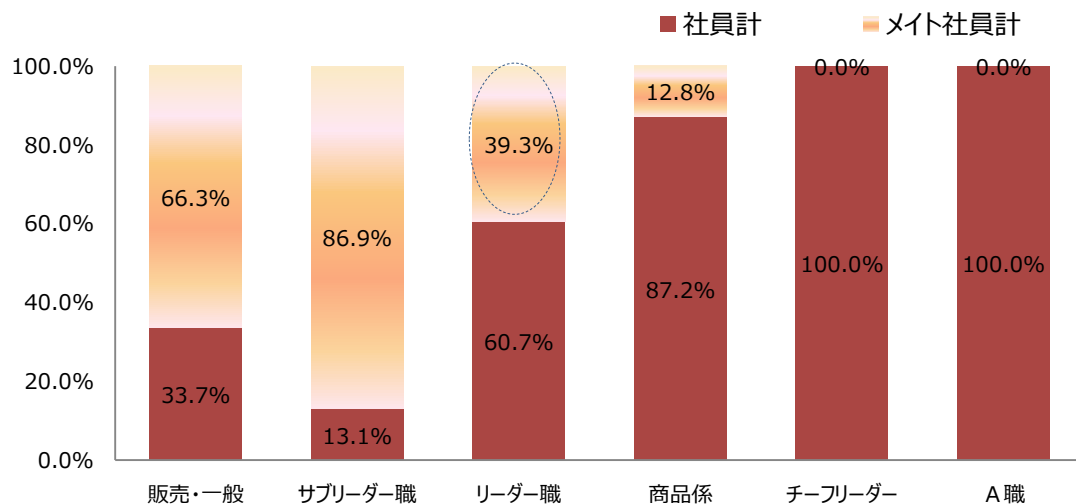
2) 担う役割について

<メイト社員における職務任命者数と職務任命者の占める割合>



- ・メイト社員の職務任命数は増加傾向にあり、メイト社員数全体に占める職務任命数の割合についても40%近い水準になっています。

<各役割における任命数の割合>



- ・メイト社員の期待役割であり、社員ステージCと職務の重なるリーダー職については、全体の約40%をメイト社員が占めるようになってきています

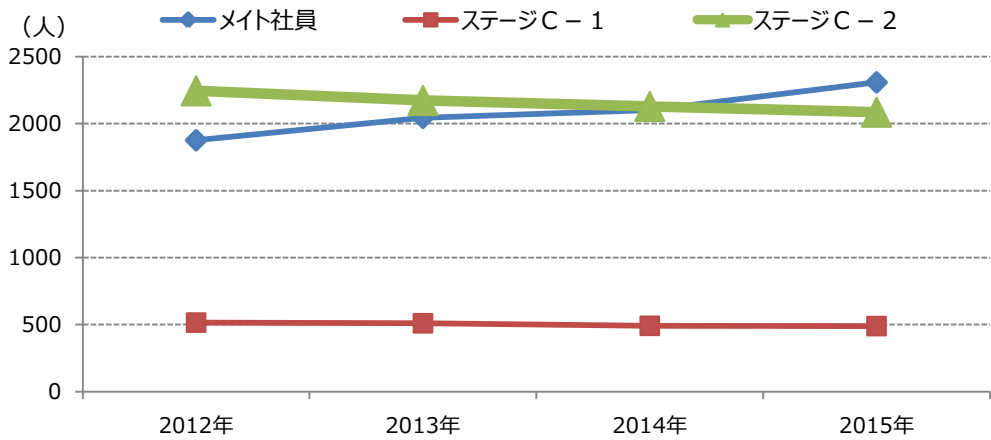
＜雇用形態・資格毎に担っている職務＞

職務	社員ステージC 2	社員ステージC 1	メイト社員
アシスタント職	○	—	—
C L 職	—	○	—
B L 職	○	○	○
S B L	○	○	○
商品係	—	○	○
専門	○	○	—
販売・一般	○	○	○

・A S Mの代行を担うC L 職(旧販売係)については、2014年度から社員ステージC -1へと運用拡大(それまではC - t 社員のみ)がおこなわれており、今後は社員ステージC - 2を含めた期待役割等の検証をしていく必要があります。

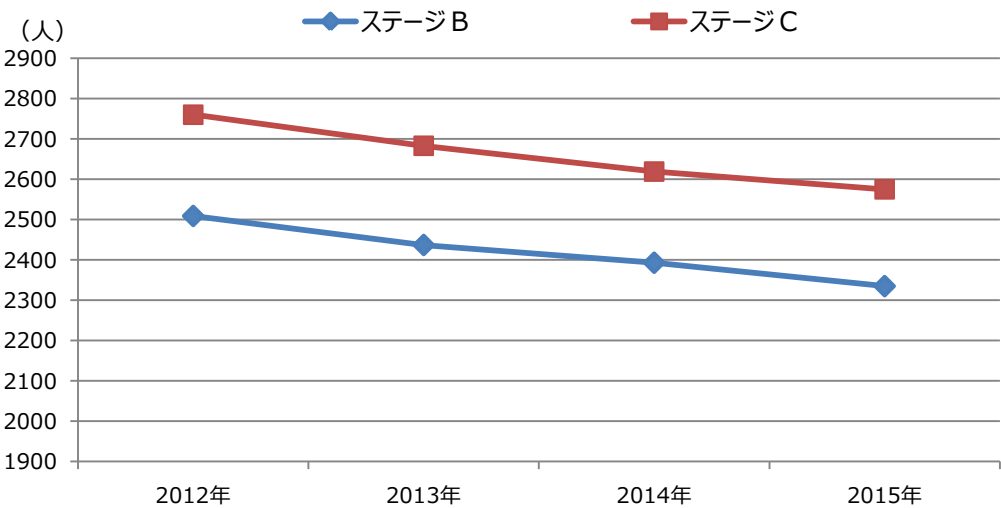
3) 要員構成の状況

＜社員ステージC・メイト社員要員数の推移＞



・アシスタント職のポスト数に大きな変化のない中、社員ステージC - 2の要員数の減少傾向が続いておりアシスタント職を担う人材の育成・確保が今後の課題と言えます。

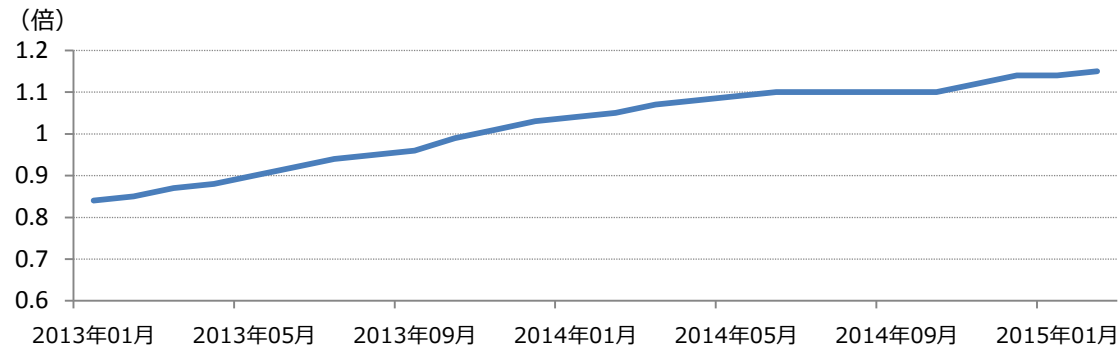
＜社員ステージB・社員ステージC要員数の推移＞



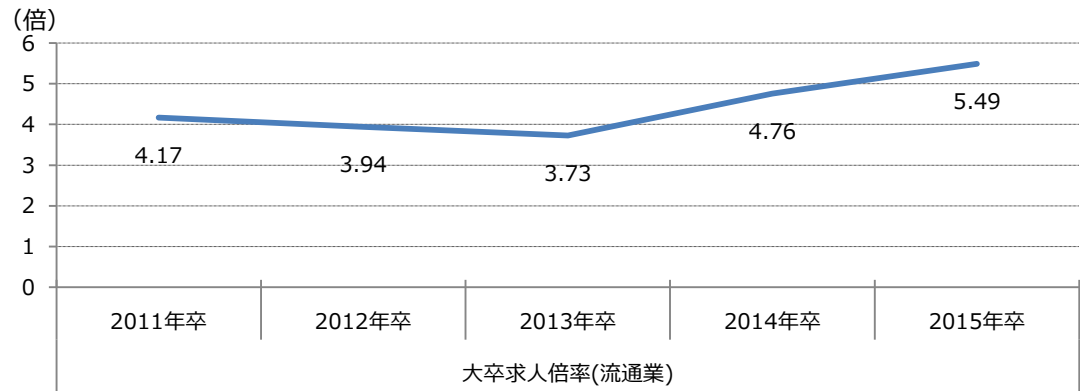
・社員の要員数が減少傾向にある中、メイト社員の配属をおこなっていない本社スタッフなどの部門では、人材の育成・確保が今後の課題と言えます。

4) 採用市場の動向

◆有効求人倍率の状況（一般職業紹介状況、厚労省）



◆流通業における採用市場の状況(大卒求人倍率、リクルートワークス研究所)



流通業においては、特に求職者数に対する求人数の増加が顕著であり、売り手市場の傾向がさらに強まっている状況です。

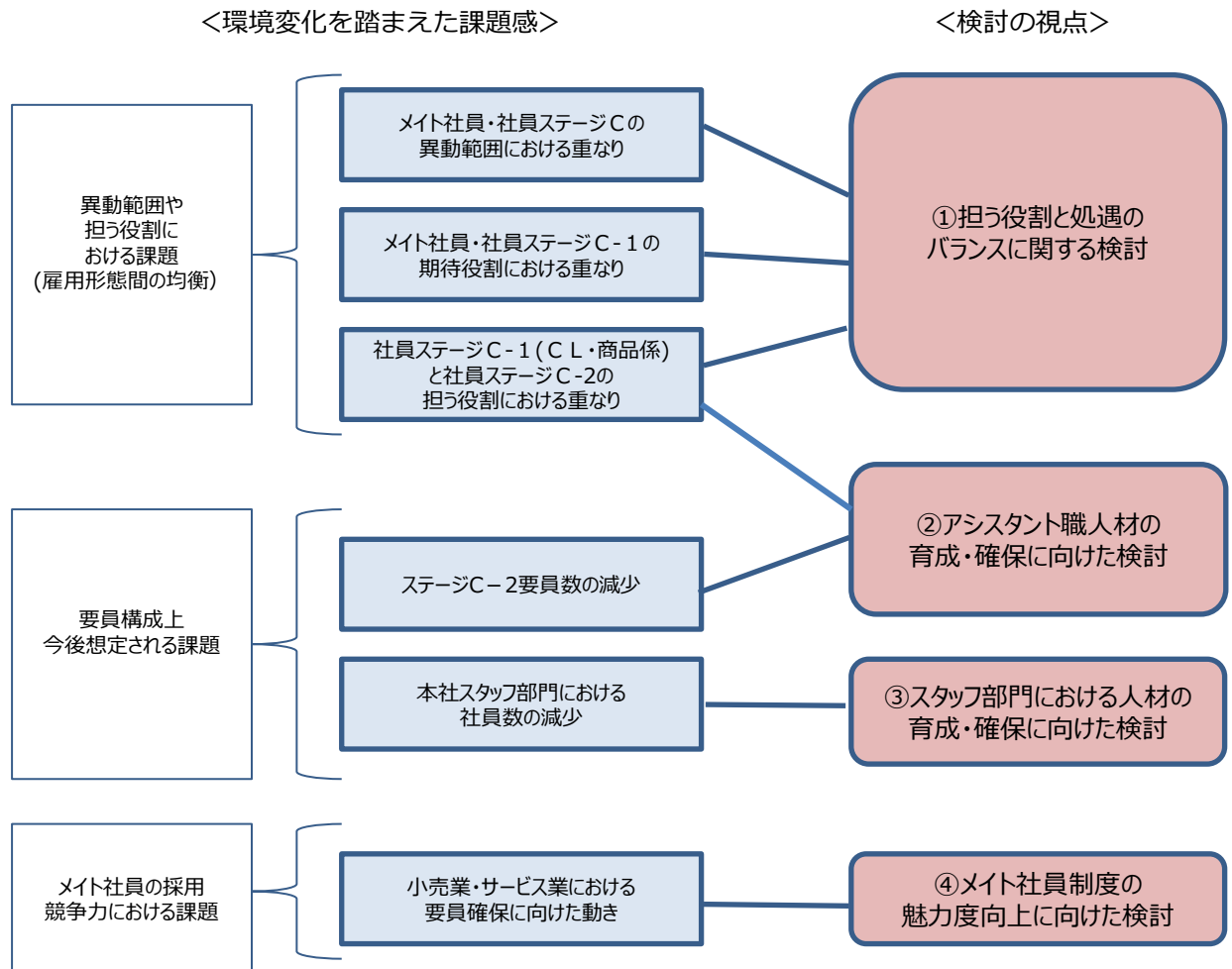
◆各企業における要員確保に向けた取り組み

企業	概要
ファーストリテイリング	・国内約3万人のパートやアルバイトのうち1万6000人を勤務地限定の「地域正社員」に登用
スターバックス	・2014年4月より契約社員800名を全て正社員化
イケア・ジャパン	・2014年9月より、すべてのパートタイム従業員の無期雇用化を実施
オンワード樫山	・有期雇用契約社員のうち、一定の評価を納めている従業員を対象に2015年5月より正社員化
資生堂	店頭の美容部員について2016年4月から11年ぶりに正社員採用を実施
オリエンタルランド	・TDLなどで働く有期雇用契約社員の約半数を対象に2016年4月より正社員化

採用市場の変化を受けて、流通・サービス業では有期契約社員の正社員化や無期雇用化といった動きが本格化しており、要員の確保・定着に向けた取り組みが急務と言えます。

3. 検討の視点

異動の範囲や役割任命の実態、要員構成や採用市場の変化に伴う課題への対応については、今後労使にて検討をおこなっていきます。その進捗については、メンバーズV O I C E等を通じて共有化していきます。



検討の視点	概要
①担う役割と処遇のバランスに関する検討	・社員ステージCとメイト社員の担っている役割の状況と、キャリア管理の仕組みの違いを踏まえてメイト社員と社員ステージCの処遇水準とのバランスに関する検討をおこなう必要があります。
②アシスタント職を担う人材の確保に向けた検討	・アシスタント職のポスト数に大きな変化のない中、ステージC-2要員数の減少傾向が継続するため、アシスタント職を担うことができる人材を育成・確保していく必要があります。
③スタッフ部門人材の育成・確保に向けた検討	・ステージB・ステージC要員数の中長期的減少が見込まれる中、特に要員数の減少が見込まれるスタッフ部門人材を育成・確保していく必要があります。
④メイト社員の魅力度向上に向けた取り組み	・景気回復や生産年齢人口の減少によって採用環境が厳しくなる中、要員の確保に向けて制度の魅力向上に取り組む必要性が増えています。

4. その他の項目

基本賞与における、高業績の部門でより成果をあげた個人への対応(チーム評価)のあり方について、現状の運用実態を踏まえた検証および検討をおこなっていきます。

<現行制度>

項目	概要												
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)	従来の仕組みに加えて高い成果を上げたチーム (部門業績評価Aー以上) に所属する 社員ステージC・メイト社員の評価ポイントの平均を4.3に高める												
ポイント表	<table><tr><td>評価</td><td>S</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td></tr><tr><td>ポイント</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td></tr></table>	評価	S	A	B	C	D	ポイント	6	5	4	3	2
評価	S	A	B	C	D								
ポイント	6	5	4	3	2								
<参考> 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)												

2. 店頭における顧客接点の成果に対する処遇

～ 経過報告 ～

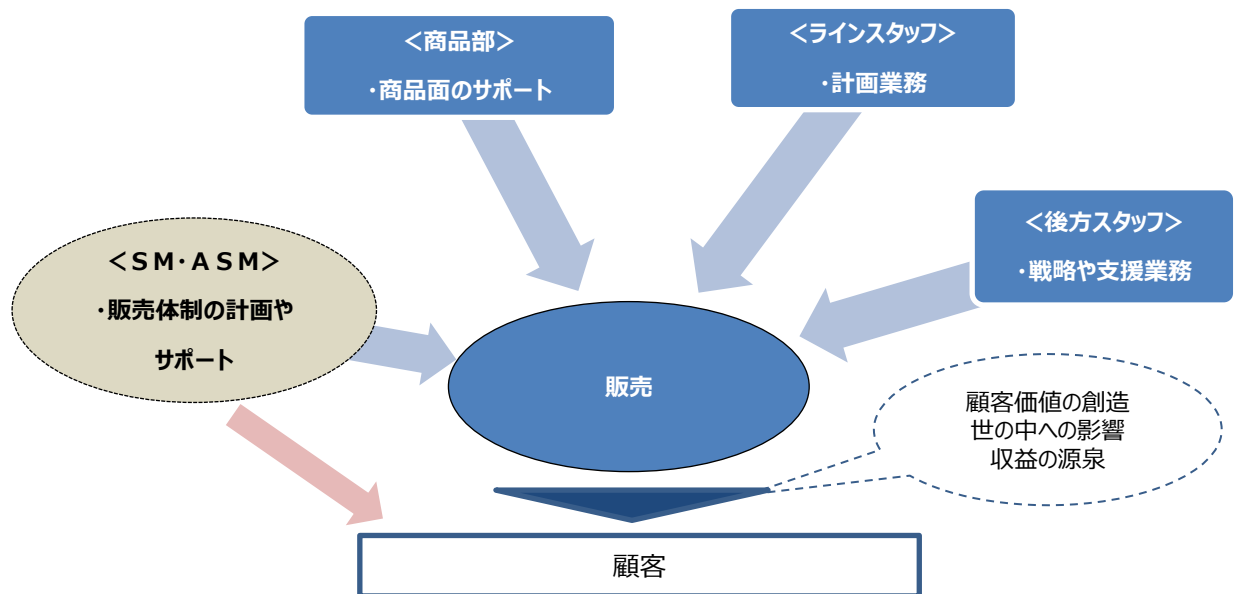
2. 店頭における顧客接点の成果に対する処遇について

この章のポイント

- 顧客接点における成果に対する処遇について、取り組みの位置づけやこれまでの経緯を踏まえた上で、新たな取り組みについて検討をおこないます。
- 具体的な検討にあたっては、百貨店の事業特性である様々な違い(運営・商品・販売スタイル)を踏まえながら検討をおこなっていきます。制度導入にあたっては、対象を限定したトライアル実施やメンバーズV O I C Eによる進捗報告をおこないながら検討をすすめていきます。

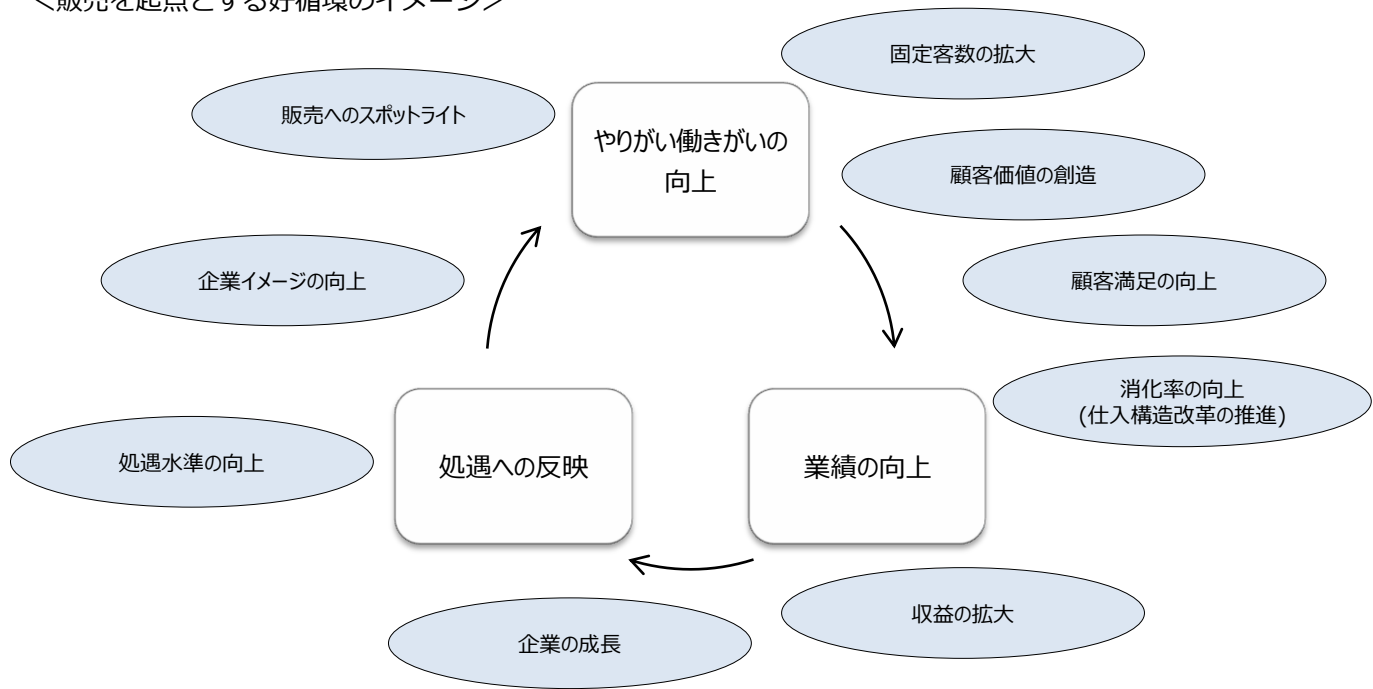
1. 取り組みの位置づけ

<店頭における顧客接点の位置づけ>



- ・会社の各部門は相互に関係しながら業務をおこなっており、それぞれが協力・補完しあうことによって成立しています。事業を継続していくためにはどの部門も同様に重要な役割を担っていると言えます。
- ・組合としては、こういった所属や担当を越えてメンバー全体のやりがい・働きがいの向上という視点を重視する必要があると考えます。
- ・一方で、会社としてのさらなる収益の拡大に向けて、仕入構造改革の推進における消化率の向上の必要性はさらに高まってきていると言えます。さらに、W E B (E C 業界)に代表される小売業における大きな変化によって顧客接点における付加価値の創造がさらに重要になってきている状況です。

<販売を起点とする好循環のイメージ>



・店頭の顧客接点における「やりがい・働きの向上」を起点とし「業績の向上」「処遇への反映」という好循環を実現することが顧客満足度の向上や企業の永続的な発展には重要と言えます。

2. これまでの取り組み

<2010年度以降の顧客接点の成果に対する取り組み>

人事制度			その他
時期	対象	内容	表彰制度等
2010年 12月賞与～	社員・ メイト社員	店頭で高い成果を挙げているメンバーに対するS評価の運用拡大	2012年 エバーグリーン制度 2014年 S M・ブロック表彰
2012年 12月賞与～	社員・ メイト社員	高い成果を挙げているメンバーがより高い評価を受けやすくなるような仕組み ⇒B中心の正規分布、S A：B：C D⇒20：70：10	
2014年 4月～	社員	特定の専門性やスキルをもって常に高い成果を発揮する 人材を処遇するシニアスタイリスト制度をスタート	
2014年 6月賞与～	社員・ メイト社員	高業績の部門においてより高い成果をあげた個人への対応 (チーム評価の導入) ⇒部門業績評価A－以上の所属の平均を4.3ポイント以上とする。	

・これまで、顧客接点における成果に対する処遇については、人事制度ではおもに賞与制度の拡充にて対応をおこなってきました。
・これらの制度拡充に加えて、2014年4月よりシニアスタイリスト制度をスタートし、本人希望および選考というフローを経て現在は17名のメンバーが任命されています。
・また、人事制度以外の取り組みとしては、「エバーグリーン制度」や「S M・ブロック表彰」といった取り組みによって販売や店頭における働きがいの向上に向けた取り組みを実施しています。

3. 組合としての検討のポイント

＜検討の方向性＞

店頭の商品接客における成果に対する処遇のあり方について次の３つの方向性で検討をおこなっていきます。

- 販売ヘスポットライトが当たるような取り組み
 - 販売力の向上につながるような取り組み
 - 販売におけるやりがい・働きがいの向上につながるような取り組み

＜検討の前提＞

百貨店の事業特性として下記のような違いがあるなかで、公平性や納得性のある制度設計をおこなう必要があります。

項目	概要
運営体制	店頭においては自主運営からショップ管理まで、その他の運営面の違いが大きい状況です。
商品特性	扱う商品や所属によって単価や購買の頻度には大きな幅があります。
販売スタイル	コンサルティングに近い接客を要するものからセミセルフのスタイルまで大きな幅があります

＜検討のポイント＞

具体的な検討にあたっては下記のような視点で検証をおこなう必要があります。

項目	内容
対象	雇用形態を含め対象(場所や人)を選定する必要性や、選定する場合には納得性のある基準(場所や人)が必要となります。
指標	チームとしての売上(ＳＭ単位・ブロック単位)や個人売上、またはその他の指標があるのか組織としての生産性向上という観点で検討をおこなう必要があります。
水準	既存の制度上の処遇水準とのバランスを考慮した内容とする必要があります。

＜今後のスケジュールイメージ＞

- ・今後、メンバーズVOICE等を通じて、制度に関する労使協議の進捗報告を適宜おこなっていきます。そして、メンバーとのコンセンサスを図りながら次年度以降の制度導入を目指します。なお、必要に応じて対象を限定したトライアルの実施についても検討していきます。

3. エルダースタッフの人事賃金制度

～ 経過報告 ～

3. エルダースタッフの人事賃金制度について

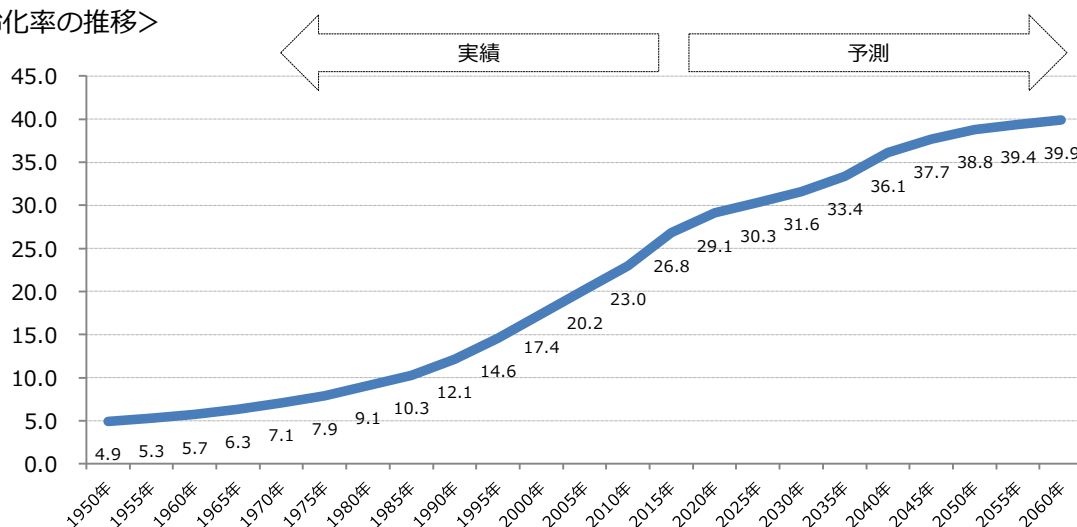
この章のポイント

- 60歳以降の処遇を取り巻く環境は法改正等によって大きく変化しようとしています。今年度の通年協議においては、こうした取り巻く環境の変化や内部環境の変化を踏まえてエルダースタッフの人事賃金制度について具体的な対応を検討していきます。
- 具体的な検討にあたっては、短期的な対応に加えてあるべき姿を踏まえた中長期的な対応について協議をおこなっていきます。

1. 60歳以降の雇用を取り巻く環境について

1) 外部環境

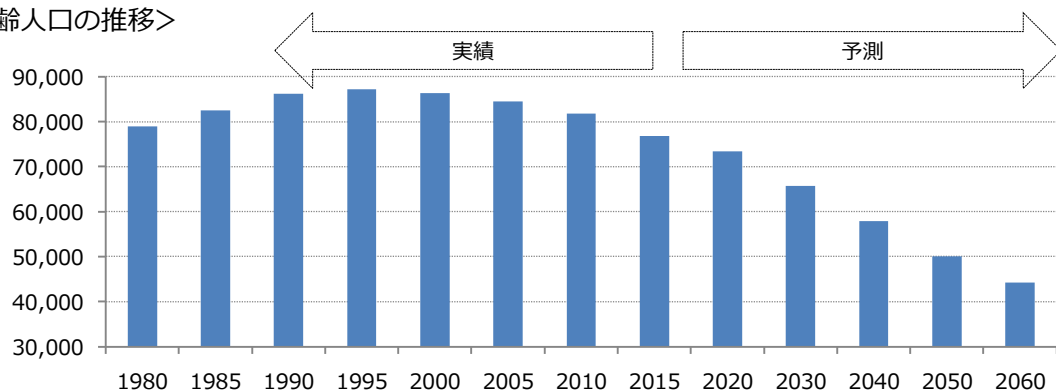
<高齢化率の推移>



(%, 内閣府、高齢化白書)

・高齢化率(総人口に占める65歳以降人口の割合)は、現在25%を越えており今後も長期にわたって上昇を続ける見込みとなっています。

<生産年齢人口の推移>



(千人、内閣府、高齢化白書)

・生産年齢人口(15歳～64歳人口)は90年代をピークに減少を続け、今後も長期的に減少傾向が継続することが予測されています。

<公的年金の受給開始年齢の引き上げ>

生年月日		支給開始年齢	
男性	女性	報酬比例部分	基礎部分
1945年4月2日～1947年4月1日	1950年4月2日～1952年4月1日	60歳	63歳
1947年4月2日～1949年4月1日	1952年4月2日～1954年4月1日	60歳	64歳
1949年4月2日～1953年4月1日	1954年4月2日～1958年4月1日	60歳	65歳
1953年4月2日～1955年4月1日	1958年4月2日～1960年4月1日	61歳	65歳
1955年4月2日～1957年4月1日	1960年4月2日～1962年4月1日	62歳	65歳
1957年4月2日～1959年4月1日	1962年4月2日～1964年4月1日	63歳	65歳
1959年4月2日～1961年4月1日	1964年4月2日～1966年4月1日	64歳	65歳
1961年4月2日～	1966年4月2日～	65歳	65歳

- ・年金の受給開始年齢の引き上げは男女別に順次スタートしており、男性は2020年、女性は2025年には65歳まで引き上げられる見込みとなっています。
- ・65歳までの処遇水準について検討する際には、年金支給を前提とすることができなくなってきました。

<社会保険の適用範囲拡大>

<改正前>

- ・正社員の 3 / 4 以上の勤務時間・勤務日数

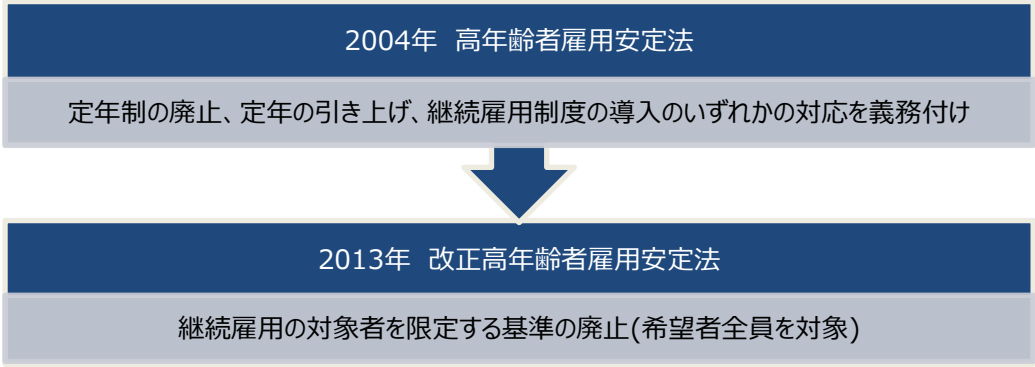


<改正後(2016年10月より)>

1. 1週間の所定労働時間20時間以上
 2. 月額賃金8.8万円以上
(年収106万円以上)
 3. 勤務期間1年以上
 4. 学生は適用対象外
- ※ 1 から 4 のすべてを満たす者を対象

- ・2016年10月より、社会保険の適用範囲の拡大が実施されることが決定しています。
- ・社会保険料は会社と本人が折半で負担をおこなっていることから、週の契約時間が現状20時間～28時間未満で勤務するメンバーにとっては、本人負担が増加するケースも想定される状況です。

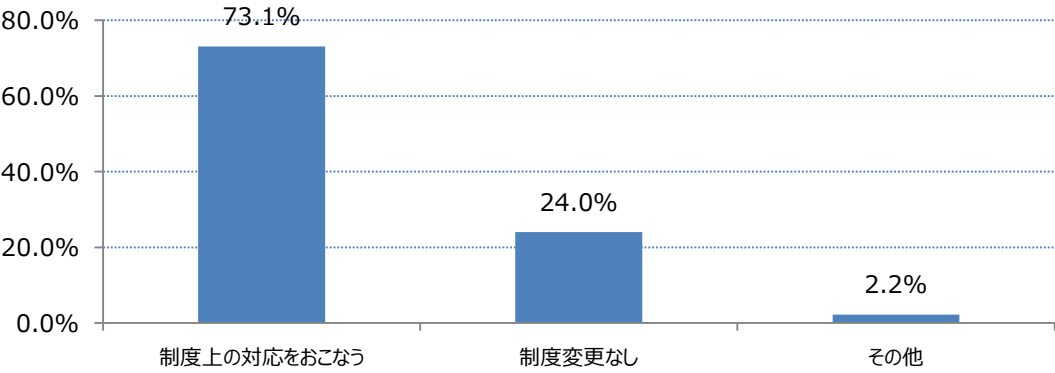
＜法改正＞



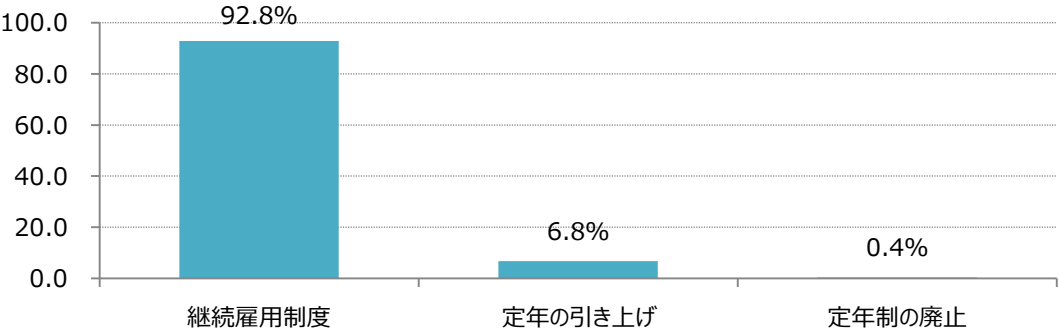
・高年齢者雇用安定法の改正によって、2013年4月より60歳以降の雇用継続において希望者全員を再雇用とすることが義務化されています。

＜他企業の動向＞

■ 法改正への対応(%、産労総合研究所、中高年齢層の賃金処遇に関する調査)



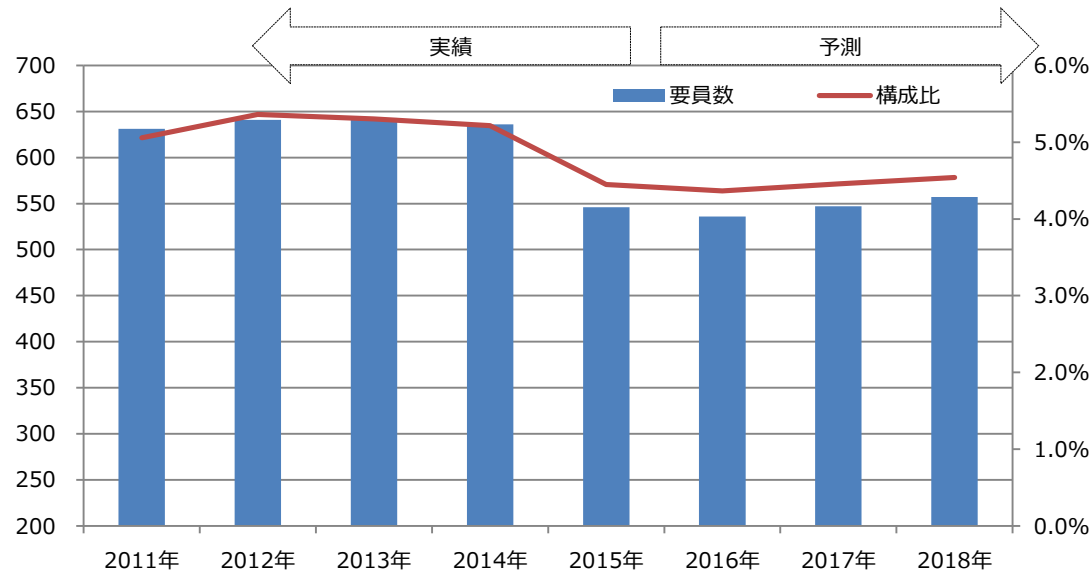
■ 法改正後の状況(%、厚労省、高年齢者の雇用状況)



・2013年の法改正以降、60歳以降の希望者全員の再雇用を主として何らかの対応をおこなっている企業が多いが、定年延長をおこなっている企業は少なく、継続雇用制度の拡充で対応している企業が多い状況となっています。
・また、定年延長をおこなっているほとんどの企業では、60歳以降に処遇水準の見直しをおこなっています。

2) 内部環境

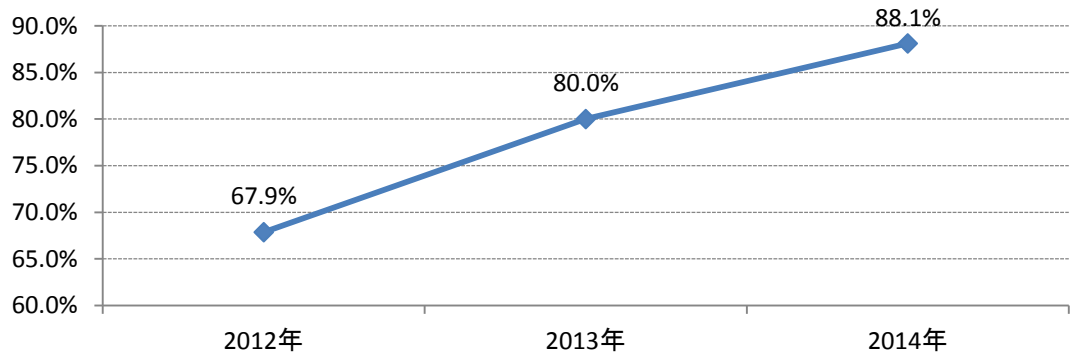
＜エルダースタッフ要員数・構成比推移＞



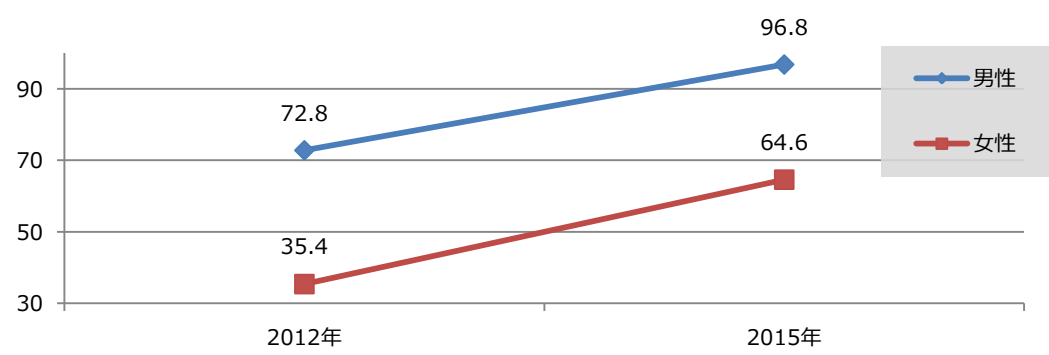
・エルダースタッフの要員数・構成比ともに、当面は大幅な増加は想定されていませんが
2025年以降には退職者数の増加とともに800人を越える規模となっていくことが予想されています。

＜エルダースタッフⅡ(週28時間以上勤務)選択者の推移＞

■各年度における60歳到達者の選択状況(%)



■長時間(週28時間以上)選択者の男女別割合推移

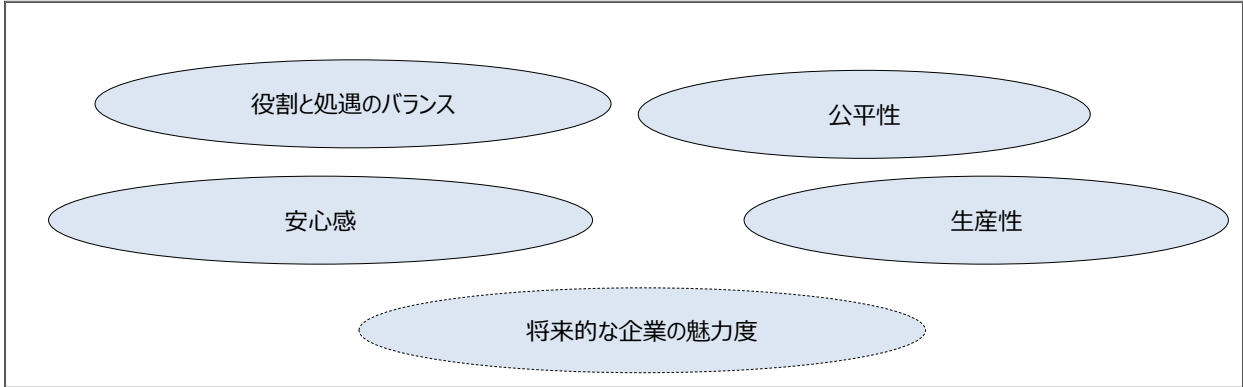


・公的年金の受給開始年齢の引き上げがスタートしていることもあり、エルダースタッフの中で長時間勤務(週28時間以上)を選択するメンバーの割合が特に男性において高まっています。

2. 取り巻く環境変化を踏まえた現状の課題

60歳以降の処遇のあり方について検討をおこなっていく上で、組合として重視する考え方とそれらを踏まえた組合として考える現状の課題についてお伝えします。

<組合として重視する考え方>



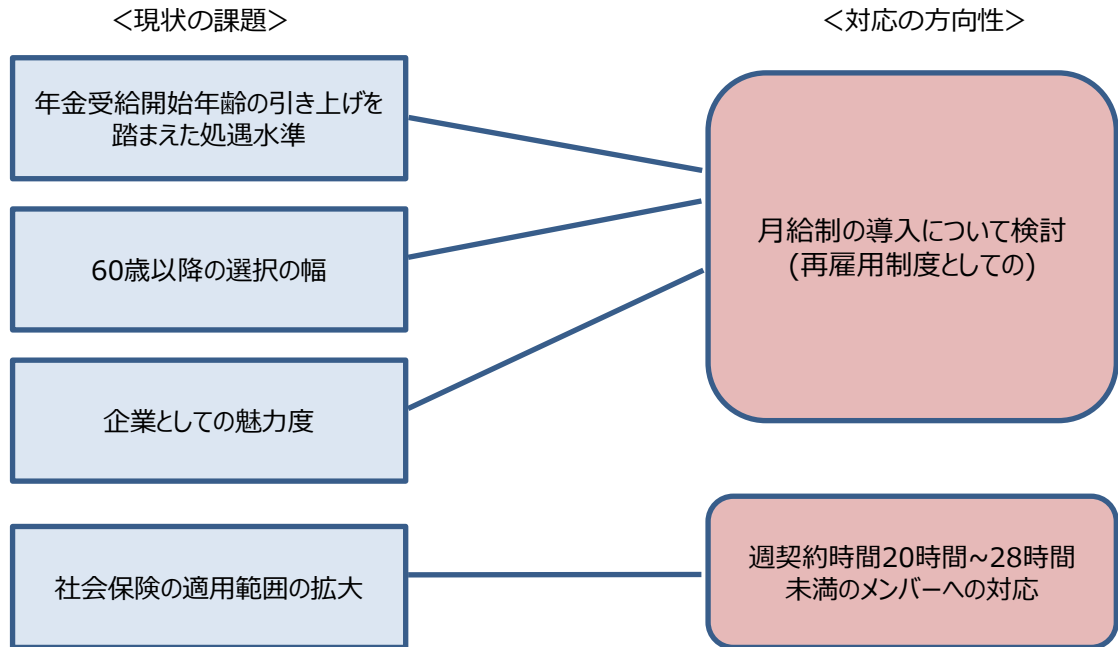
役割と処遇水準のバランス	・担う役割と処遇のバランスがとれている（他の雇用形態と比較して）
公平性	・所属や職種を越えた公平感が保たれている
生産性	・役割や処遇のあり方が組織としての必要性にマッチしている
安心感	・年金や給付金を含めて生活をしていく上での安心感のある処遇水準となっている ・希望者全員の雇用が確保されている
将来的な企業の魅力度	・60歳以降の制度が他企業と比較して魅力的なものとなっている

<重視する考え方を踏まえた現状の課題>

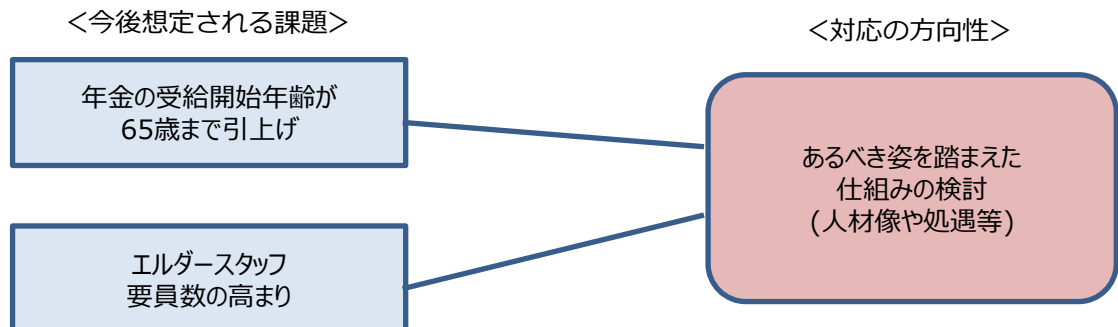
	課題
処遇水準	・公的年金の受給開始年齢の引き上げによって、給付金を含めて安心して生活できる処遇水準という面で課題がある。 ・法改正後に制度拡充をおこなっている企業も多く、労働市場における優位性という面で課題がある。（市場における優位性・企業としての魅力度）
選択の幅	・働く時間・場所・職種の希望を聞いた上で、マッチングをおこなっているものの、時給制のみの制度となっており、本人選択の幅は広いとは言えない。
法改正への対応	・社会保険（厚生年金・健康保険）の適用拡大（週契約時間20時間以上）がスタートしていく中で現状の勤務者の中で週20時間～28時間勤務者に対する対応を検討する必要がある。

3. 今後の対応の方向性

1) 短期的対応(2015年中に検討)



2) 中長期的対応



- ・年金の受給開始年齢の引き上げがスタートしている中、長時間契約を選択するメンバーも多くなっていることや、他企業の動向を踏まえ今年度は60歳以降における再雇用制度の拡充を検討します。
- ・具体的には、時給制に加えて月給制の導入について検討します。
- ・また、2016年10月からスタートする社会保険の適用拡大への対応についても協議をおこなっていきます。
- ・中長期的な対応としては、エルダースタッフの要員数の増加や公的年金の受給開始年齢が男女ともに65歳まで引き上げとなることを踏まえて、60歳以降の制度のあるべき姿に関する検討をスタートしていきます。

参考資料

1) 現行のエルダースタッフ制度について

<概要>

		エルダースタッフ	
事務上・システム上区分		社会保険非加入者(E1)	社会保険加入者(E2)
勤務時間		週20時間以上～28時間未満	週28時間以上～35時間未満
社会保険	厚生年金	非加入	加入
	健康保険	非加入	加入
	雇用保険	加入	加入

- ・エルダースタッフは、社員、メイト社員、特別社員の60歳定年退職者で、引き続き1週間の勤務日数、勤務時間、職種及び雇用契約期間を定めて再び雇用される者とする。
- ・勤務日数、勤務時間とは、1週間あたり5日以内、実働35時間以内とする
- ・職種は、店頭販売、顧客サービス、得営セールス、法人外商セールス、事務・業務の5つ
- ・雇用契約期間は1年以内をいい、1年を標準とし、満65歳の誕生日の属する月の末日の前日を超えて契約はしないこととなっています。

<賃金>

職種	職務内容	時給(円)
店頭販売	販売および販売関連	1,100
顧客サービス	苦情処理・サービスカウンター	1,100
セールスⅠ	セールス(一定水準の個人目標をもつ)	1,300
セールスⅡ	セールス(一定水準の個人目標をもたない)	1,100
事務・業務	一般事務、一般作業、納金処理、電話受注	1,000

- ・賞与は6月と12月の年2回支給し、支給額は一律でみなし月例給の1ヶ月分です。
- ・インセンティブ制度として加点方式の「賞与加算制度」があり、高い成果を上げた方・貢献度の高かった方に対し、通常支給に加え「S加算(+0.4ヶ月分)」「A加算(+0.2ヶ月分)」を支給しています。
- ・エルダースタッフ転換直後の賞与については、在籍期間に関わらずエルダースタッフとして満額支給しています。

2) 高齢者雇用継続給付金について

- ・雇用保険の被保険者としての加入期間が5年以上ある場合に受け取ることができる給付金。
再雇用後の給付金が退職時の給与の75%未満に減額となった場合には、最高で再雇用後の賃金の15%相当額が支給される仕組みになっています。ただし、賃金との合計の上限設定あり
(上限:341,542円)

4. フェロー社員・エルダーフェローの人事賃金制度

～ 報告事項 ～

4. フェロー社員・エルダーフェローの人事賃金制度について

この章のポイント

- 2015年度より、フェロー社員およびエルダーフェローの制度改定の運用がスタートしていきます。
- ここでは、制度の適正な運用に向けて改定項目の概要についてあらためてお伝えします。

1. 2015年度より改定している諸制度

1)フェロー社員制度改定について

<制度改定の概要>

項目		改定前	改定後
評価対象期間		年間(４月～３月)	上半期⇒４月～９月
			下半期⇒10月～3月
昇給・貢献度ポイント付与の タイミング		7月11日	上半期評価反映⇒１月11日
			下半期評価反映⇒７月11日
面談		年間1回(8月)	年間2回(8月・2月)
面談の位置づけ		再契約に関わる内容が中心	評価のフィードバック・新時給提示 再契約に関わる内容(8月のみ)
フェロー社員Ⅰの 退職金上限の見直し		70万円	金額上限なし (ポイント上限：13)
メイト社員 転換試験	転換試験	年間1回(10月入社)	年間2回(4月入社・10月入社)
	受験資格	10月入社⇒前年の10月11日以前入社	10月入社⇒前年の10月11日以前入社 ４月入社⇒前年の4月11日以前入社

<フェロー社員Ⅱ能力給改定表について>

上期(下半期評価を反映)

ゾーン	能力給	評価による昇給額				
		S	A	B	C	D
S	200～350円	15	5	0	0	0
I	75～195円	20	10	5	0	0
II	0～70円	25	15	10	0	0



下期(上半期評価を反映)

ゾーン	能力給	評価による昇給額				
		S	A	B	C	D
S	200～350円	15	5	0	0	0
I	75～195円	20	10	5	0	0
II	0～70円	25	15	10	0	0

※2015年7月の昇給は、2014年度の年間評価をベースにこれまでの能力給改定表に基づいた昇給をおこない、
半期評価による昇給は2016年1月よりおこないます。

<フェロー社員Ⅰ貢献度ポイント付与について>

上期(下半期評価を反映)

評価	S	A	B	C	D
貢献度ポイント	1.1	0.8	0.6	0.3	0.0



下期(上半期評価を反映)

評価	S	A	B	C	D
貢献度ポイント	1.1	0.8	0.6	0.3	0.0

※2015年7月のポイント付与は、2014年度の年間評価をベースにこれまでのポイント表に基づいた付与をおこない、
半期評価によるポイント付与は2016年1月よりおこないます。

2)エルダーフェロー制度改定について

＜ 評価加算金制度 ＞

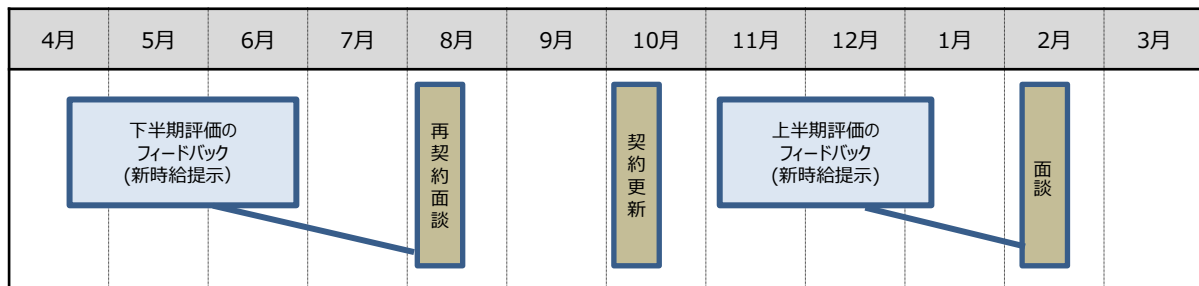
支給対象	半期評価においてS評価・A評価相当
水準	S評価：3万円　A評価：1万5千円
支給時期	上期評価⇒2月、下期評価⇒8月

※2015年上期評価から運用を開始し、2016年2月の支給に反映します。

※評価結果については労使で確認をおこないます。

2. 制度の適正な運用に向けた取り組み

※2015年8月には従来通り再契約面談をおこない、2016年2月から半期評価のフィードバック面談の運用がスタートします。

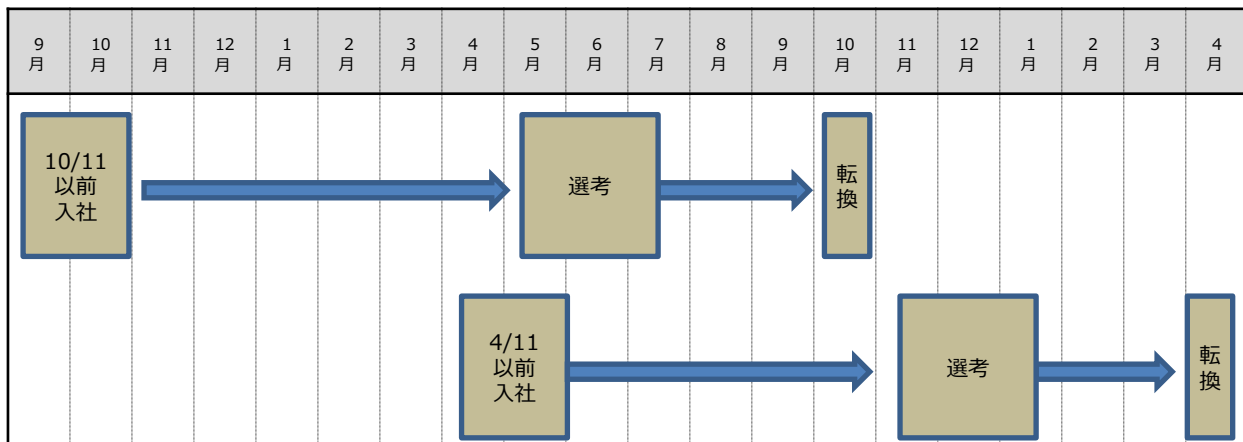


- ・フェロー社員の制度改定の中で、「半期毎の評価・昇給」や「半期毎の面談」については対象期間を踏まえ2015年下期から運用がスタートしていきます。
- ・組合としては、「フェロー社員のやりがい・働きがいの向上」には面談が特に重要であるという認識のもと、フェロー社員の面談実施については、運用状況の確認および適正な運用に向けた取り組みをおこなっていきます。

3. メイト社員転換試験に関する確認項目

メイト社員への転換試験を年2回実施していくに伴う運用の詳細ですが、受験に際して連続受験や累積の受験回数について受験資格の制限は設けないことを労使で確認しています。

＜メイト社員転換試験スケジュール＞



5. 働く環境の整備

～ 経過報告 ～

5. 働く環境の整備

この章のポイント

- 昨年度から「働き方部会」を設置して、恒常的な長時間労働解消のための議論を労使通年協議で進めてきました。
- 昨年度取り組んだ内容および、今年度の取り組みのポイントについてお伝えします。

1. 2014年度の取り組みについて

1) 働き方部会（労使協議）にて議論を行った内容

- 長時間労働解消のために、「意識改革・業務改善・仕組み・新たな風土の醸成」に関する議論を行いました。
- 今年度に向けたさまざまな準備を進めてきましたが、引き続き取り組みが必要な項目もあります。
- 特に、新たに導入したシステムについては、運用の徹底とデータ活用フローを早急に策定する必要があります。

(1) 新規導入のシステム（入退館・PC）について

- 今年度に向けて様々準備を行ってきた中で、新規導入のシステムについては大きなウエイトを占めます。
- 以下の目的、運用ルールなどの再確認をお願いします。

	入退館システム	PC使用時間適正化システム
概要 (目的)	・各人の入退館の時間を記録することで、Time-3の勤務記録とは別に、 <u>実質的な在館時間を把握</u> する	・PCの使用時間を制限（8～22時）することにより、 <u>長時間労働を抑制</u> する ・PCの稼働時間を記録することで、 <u>実質的な業務時間を把握</u> する
対象者	・システムが設置されている店舗に入退館する全員 ※主に店舗で勤務する人がデータ取得の対象 だが、 <u>後方スタッフ・商品部の人</u> も <u>タッチ</u> する ※恵比寿店・多摩センター店・小型店は除く	・主にPCを使用して業務を行う人で、 <u>入退館システムの入っていない建物で勤務する人</u> ※該当となる人が使用するPCには、専用のシステムがインストールされる
運用方法	・入館および退館時に、従業員出入りに設置してある読み取り機にIC社員証を <u>タッチ</u> する ・ <u>近隣ビル（倉庫・事務館など）に行くときや、私用外出</u> などで入退館する際も <u>必ずタッチ</u> する	・使用可能時間（8-22時）以外に使用する際には「 <u>延長申請</u> 」を行い、 <u>上長の承認を受ける</u> （上長の承認は事後可・理由を入力する） ・ <u>延長した際には「時間外協定」を提出</u> する
データの活用	◎具体的なデータ確認のフローおよび活用の詳細は今年度議論を行う（以下はイメージ） ・Time-3のデータ（勤務記録）と、システムのデータをつけ合わせることで、 <u>勤務実態の把握</u> を行う ・勤務実態から、所属単位などで <u>問題点の把握</u> を行い、 <u>改善</u> につなげる ・勤務実態に合わせて、 <u>勤務記録の登録</u> を行う	

(2) 項目ごとの進捗状況について

- 昨年度取り組んだ項目の中で、「準備中」については、早急に議論および準備を進めていきます。
- 具体的には、時間管理に関する意識・知識の向上および新導入のシステムを活用するための土台整備です。
- その他の項目についても、以下に記載の「取り組むべきこと（課題）」をクリアしていくべく進めていきます。

現状	取り組み項目・実施内容・途中経過	取り組むべきこと(課題)
実施	労働協約等の整備【グループ共通】	
	・2015年4月より就業規則・服務規律を改訂「譴責・減給」の懲戒を明文化 ・懲戒に至るまでのフローを策定	● ルールの周知
	長時間労働者への面談フローの見直し	
	・2015年1月の長時間労働者（45時間超）より産業医面談フローを変更し、上長に連絡・報告が入る仕組みとした	● 長時間労働者の改善
	ストレスチェックの結果を踏まえたマネジメント改善	
	・2014年8月実施のストレスチェック結果を各所属長が確認 ・結果を元にマネジメント改善シートを提出した	● 経営層の意識改革 ● 職場環境の改善・向上につなげる
	セミナー等を通じた周知徹底	
	・2014年10月以降実施の新任セミナー（SM・ASM等）において時間管理のポイントを講義 ・個別所属におけるケーススタディを実施	● セミナー対象者の拡大 ● セミナー受講者以外への情報周知
準備中	労使共同宣言【グループ共通】	
	・ポスター掲示およびハンドブックへの掲載を行うことで、従業員の目に触れる機会を増やす ・2015年5月に共同宣言の発信を予定	● 業務改革・計画的な働き方の推進 ● 一人ひとりの意識改革
	時間管理ハンドブック発行【グループ共通】	
	・目的および基本的ルールからなるグループ共通ページと、各社のルールおよびシフト等からなる各社個別ページの2部構成で作成 ・2015年7月配布を予定	● ハンドブックの活用
	PC使用時間適正化システムの導入	
	・2014年11月より婦人子供統括部、人事部において先行したシステム導入開始 ・その他の所属への導入計画は一部後ろ倒し	● システム活用のための土台整備 ● 使用制限時間（8-22時）のあり方を検討 ● 取得データ活用のフロー・着眼点の明確化
	入退館システムの活用	
	・2015年3月に新IC社員証を発行、配布 ・2015年4月より入退館システム運用開始予定だったが、全社通達・所属長への説明会スケジュールが後ろ倒し	● システム活用のための土台整備 ● 取得データ活用のフロー・着眼点の明確化
検討中 (継続協議)	インターバル休息時間の整備	
	・休息時間を10時間⇒11時間に拡大することを検討 ・現状、時間外協定が適正に運用されていない	● 休息時間の周知 ● タイムレコーダー設置場所との兼ね合い解決
	自動時間外計上の見直し	
	・自動的に時間外が計上される始業前30分、終業後20分の見直しを行う ・所属ごとにタイムレコーダーまでの距離が違うなどの状況を確認	● 時間外勤務の正しい認識を周知 ● 具体的な見直し時間の検討

【参考】労使共同宣言

- 働く環境の整備について、これまでの取り組みでは「健康・コンプライアンス」に重きを置くこと表現が目立ちました。
- 今回の取り組みでは「働きがいのある風土」をつくることを重視しており、労使ともに、働く環境を良くしようとしています。
→働く一人ひとりにおいても、重要な取り組みとして意識した上で、働き方を変えていく必要があります。

労使共同宣言

～長時間労働の解消をはじめとした「働く環境の整備」に向けて～

三越伊勢丹グループでは

一人ひとりが
心身ともに
いきいきと働き

組織の活力が
生み出され

新たな価値を
創出し続ける

ことを目指しています

その実現のためには、全ての職場における
長時間労働の解消をはじめとした「働く環境の整備」に取り組みます

会社・組織は
ラインマネジメントを通じて

- ルールの徹底
- 業務改革の推進
- 計画的な働き方の推進

に取り組み

働く一人ひとりは
意識の変革を行い

- ルールの遵守
- 業務改善の実践
- メリハリある働き方の実践

に取り組み

働きがいのある風土をつくります

そして、日々「この会社で働くことができて良かった」と思える、
魅力ある企業グループを実現していきます

株式会社 三越伊勢丹ホールディングス 代表取締役社長執行役員 大西 洋
三越伊勢丹グループ労働組合 本部執行委員長 飯沼 寿也

2) 特定所属との取り組み（婦人・子供統括部）

- 婦人・子供統括部が推進する「働き方改革プロジェクト」を、人事部・組合でバックアップしました。
- 単一部門での取り組みとせずに、各商品統括部および本社部門への波及も検討しています。
- 各店・各営業部については、関連する所属を選定し、業務・役割の整理を進めていく必要があります。

(1) 婦人・子供統括部 働き方改革プロジェクトについて

- 婦人・子供統括部では、一過性ではなく継続して働き方を変えるための取り組みを、組織全体で行っています。
 - 事務所再編・サポートツールの導入等のハード面だけでなく、業務改革などソフト面での取り組みも進めています。
- ⇒長時間労働削減の観点では、平均在社時間の短縮・時間外労働の削減などの効果が上がり始めています。

※改革キーワード“4つのC” × 5つのアクション で改革を進めています。 白抜き部分 について、人事・組合も関わっています

婦人・子供統括部資料より 一部を抜粋・編集		改革キーワード 4C			
		CLEAN (クリーン)	CREATIVE (クリエイティブ)	COMMUNICATION (コミュニケーション)	COMPLIANCE (コンプライアンス)
5つの ア ク シ ョ ン	事務所再編	1 事務所環境の改善		座席隣接のミーティングスペース設置	
		フリーアドレスの導入(どこの席に座ってもいい)			
	バイヤーサポートツールの導入		持ち出し可能ノートPCの導入(外出時間の捻出)		
	就業形態の見直し		2 フレックス勤務の導入(まずはステージBでトライアル)		
			3 外に出る時間の創出(マネジメントルール)		
				4 時間管理ルール設定・PCシステムテストトライ	
	B・AB業務効率化	5	業務改善(訴求作成業務・単品登録削減)		
	意識改革	6	意識改革研修の実施・ノー残業デーの徹底(インフラ整備・教育)		

- ①ハード面では、バイヤー室(テアトルビル5階)のリモデル(環境改善・フリーアドレス)を実施。PCの持ち出しを可能に。
- ②フレックス勤務のトライアルを実施。定期的なアンケート、フレックス検証会(フレックス活用度他)を実施。
- ③フレックスが活用できるように、会議開催時間・当日中締め切りの業務指示時間などマネジメントルールを設定。
- ④PC使用時間適正化システムの先行導入による勤務実態の把握。打刻のルール・スケジュール登録(共有)ルールの設定。
- ⑤時間と手間のかかっている訴求業務への改革を実施。またフェロー社員のチーム化によるB・ABサポート体制を構築。
- ⑥時間管理・フレックスの活用に関する説明会の実施。週2日のノー残業デーの徹底(人事・組合も施錠に立会い)。

（２）組合の考え方および取り組み内容について

- 長時間労働の削減にあたっては、一過性の取り組みとしないためにも、本質的な「働き方の改革」が重要であると考えます。
- まずはマネジメントの意識改革が重要ですが、具体的にルールを明文化するなど「徹底・継続性」が必要と考えます。
 - ⇒ヒアリングを実施した上で、他部門でも取り入れることができるマネジメント・時間管理ルールを設定しました。
 - ⇒定期的にアンケートを実施し、「適正に運用されているか」「新たなルール設定が必要か」などを検証しています。

■ 婦人・子供統括部との取り組みにおける組合の取り組み（動き）

① バイヤーに対しフレックス導入へのヒアリングを実施

【主な声】

- ・フレックスの必要性を感じない
- ・ただの残業代抑制なのではないか
- ・フレックスを入れただけで帰れるようにはならない
- ・本質的には業務改善が重要だ
- ・帰れるような風土ではない

⇒否定的な声が多かったものの、改革のチャンスと捉え
トライアルの実施（働き方改革への参画）を決定

② フレックス導入のための土台となるルールおよび 期中の検証項目を設定

【主なルール】

- ・会議の時間は11時～18時まで
- ・週に2日間のノー残業デーを設定、ステージAが施錠
- ・当日締め切りの業務指示は18時まで

【検証項目】

- ・ルールの運用 ・フレックスの活用 ・個人の生産性
- ・上長からのマネジメント ・意識風土

③ 婦人・子供統括部とのミーティング ※毎月実施 （課題の確認・申し入れ）

- ・ルールが守られることは大前提であり、継続して依頼
 - ⇒追加でのルール設定検討を提案
- ・フレックスの活用には、他部署への理解浸透も大切
 - ⇒組合はメンバーズVOICEでの浸透を実施
- ・マネジメントには更なる業務のスクラップ・割り切りを依頼
 - ⇒特に報告書類・重複した提出書類の削減を提案
- ・個人での生産性向上にはマネジメントの意識が重要
 - ⇒特にラインスタッフの業務スクラップを依頼
- ・意識風土を変えるためにはマネジメントの変化が重要
 - ⇒時間管理についてなど、継続して依頼

④ アンケートの実施 ※2回実施（12月・2月） （フレックスの効果検証・働き方改革の進捗確認）

（ルールの運用）

- ・他部署との会議を中心に時間が守られていない

（フレックスの活用）

- ・フレックスのメリットを感じる人が大幅に増加

（上長からのマネジメント）

- ・マネジメント評価が向上、但し業務スクラップには課題

（個人の生産性）

- ・生産性向上を意識する人が増加

（意識・風土）

- ・意識や風土が大きく変わってきている

- ① 婦人・子供統括部よりフレックストライアルの申し入れを受け、バイヤーに対してヒアリングを実施した。
- ② フレックス勤務を導入しただけでは、長時間労働の解消にはならないため、基本ルールを設定し期中検証をすることとした。
- ③ 月に一回勤務記録・フレックス取得状況を確認すると同時に、組合のアンケート結果から改善の申し入れを実施。
- ④ 検証項目ごとに、改善されているのか改悪されているのかを定点観測。自由記入欄により改善のアイデアも収集した。

3）分会活動における取り組み（一例）

- 店舗を中心に、分会活動において働く環境を整備する活動を行いました。
- 取り組み内容のご提案やご意見がありましたら、随時組合役員までお知らせください。

【銀座分会】

- ・毎週木曜日のノー残業デー巡回を会社・組合で実施
- ・3ヶ月に1回・営業部単位での時間管理確認会を労使で実施

➡職場懇話会にて店長と共有

【日本橋分会】

- ・ASM対象のテーマ別VOICEを実施。時間管理などに関する現状および問題点の確認を実施

➡職場懇話会にて店長と共有

【相模原分会】

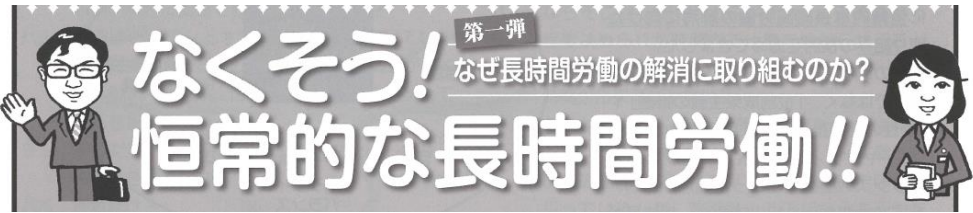
- ・毎週木曜日にノー残業デー巡回
- ・店長のジャッジにて、作成書類量の削減を実施

⇒従業員アンケートにて、時間管理意識・改善などについて調査

➡職場懇話会にて店長と共有

【参考】三越伊勢丹支部広報誌の取り組み

組合の広報誌で「なくそう！恒常的な長時間労働！！」について特集しました。今後もシリーズ化していきます。



2. 2015年度の取り組みについて

- 昨年度に議論・準備を進めたことをもとに、今年度は具体的な取り組みを進めていきます。
- 「土台の整備」「既存の切り口の強化」「新しい切り口での実施」の3つに分けて、議論をしていきます。
- 「仕組み」を作っただけでは本質的には変わりません。皆さん一人ひとりの「理解と協力」が必要となります。

1）土台の整備

（1）取り組みを進めるための準備・仕組みづくり

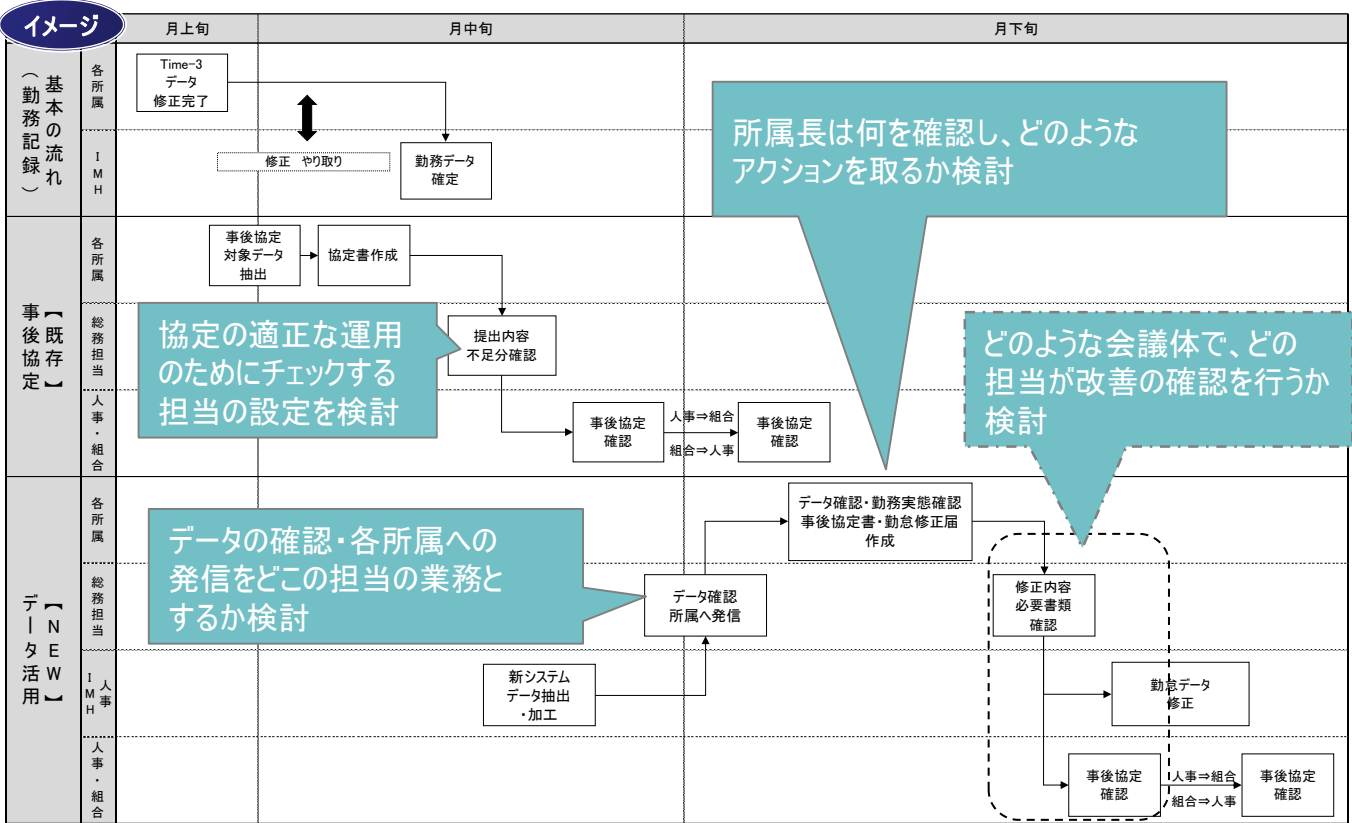
特に、新しく導入したシステムを今後活用するための準備・仕組みづくりは早急に進めてまいります。

	実行項目・検討項目	ポイント
時間管理ハンドブック	・使いやすい内容で作成する	見れば具体的にルールが分かるように
	・従業員全員に配布する	マネジメントを含む全員に配布
新システム導入	・導入目的および徹底についての全社通達を発信	目的を明文化して周知することが重要
	・所属長へ導入目的説明会を実施する	所属長が理解したうえで、ステージBに伝達する
	・朝礼などを利用した導入目的の説明を徹底する	全員が背景を理解することが重要
	・新システムとTime-3とのデータ連携について検討する	現在のシステムのまま連携を図るのか、新システムを導入するのか
（入退館）	・入退館データの取得状況を確認する	タッチ率が低い場合、入館場所のチェック
	・認証機の設置場所を検証する	設置場所を変えるのか、チェック要員を増やすのか
	・短期入館者（催事・イベント）の対応を決定する	ICカード発行を必須とするのか、窓口対応とするのか
（PC使用時間適正化）	・対象となる所属へのシステムインストールを完了する	（5月）HDS経営戦略本部・業務本部・海外事業本部・秘書室
		（6月）HDS営業本部・リスクマネジメント室
	※修正スケジュールにて8月までに全社への導入を完了予定	（7月）商品統括部・WEB事業部 ※クリアランス以降
		（8月）法人外商事事業部・お客様営業統括部・その他の対象所属

(2) 勤務実態チェック体制の整備（新システム活用のためにも）

①チェックフローおよびスケジュールの設定

- 勤務実態をチェックするのにあたり、「誰が・いつ・何を」するかのフローを整備していきます。
- 目的は勤務データをチェックすることではなく、改善につなげることで、所属長がどのようなアクションを取るべきなのか検討します。
- また、勤務実態および改善の状況をチェックする機能をどこにおくのか、ということが重要ですので、担当・会議体の検討を進めます。



②チェックフォーマットおよび着眼点の設定

- 以下のイメージのように、確認すべきフォーマット・着眼点（①）を決めていきます。
- データ抽出・書類作成が煩雑にならないように、まずは月報での抽出方法・抽出者を議論していきます。
- 今後はウィークリー（デイリー）での実態把握もできるように、システムデータの抽出者・方法を検討していきます。

イメージ

	対象者		Time-3時間		入退館・PC 在社時間	時差 時間	修正所定外 （最大値）	○/×	勤務時間修正 ×の場合 理由⇒改善策
	氏名	職務	労働時間	所定外					
12月	伊勢 次郎	パイヤー	178:10	+4:00	194:00	+15:50	+19:50	×	日別確認では目だっておかしくない⇒日々の時差時間を削減
12月	伊勢 花子	AB	186:00	+11:50	200:05	+14:05	+25:55	○	12/2・12/5・12/7を修正⇒適正な労務管理の徹底
12月	三越 三郎	パイヤー	175:00	+0:50	220:00	+45:00	+45:50	○	時間管理意識が低い⇒上長のチェック体制強化

※勤務時間外の勉強会などもあるため、すべてが時間外となるわけではなく、内容の確認が重要となる

2）既存の切り口の強化

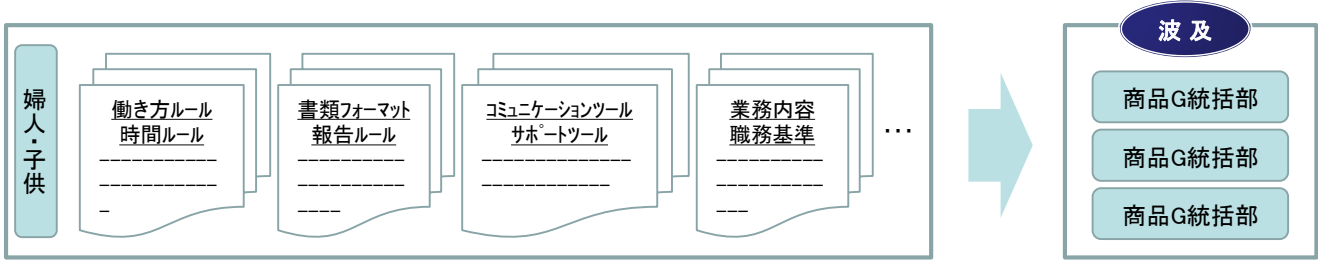
- 意識改革・時間管理ルールの周知徹底・業務改善など、既存の取り組みにおける強化を検討していきます。
- また、適正な労務管理推進・長時間労働削減のために、必要な仕組みについても継続して検討を進めます。
- ➡以下のような実行項目をベースに具体的なアクションの検討を進めていきます。

	実行項目・検討項目	ポイント
意識改革	・労使共同宣言の内容を周知する	ポスター・社内報に加えて、各部門（分会）ごとの周知方法検討
労使共同宣言の活用・	・意識改革の内容を具体的に定義する	対メンバー・対マネジメントと分けて、具体的に示す
ストレスチェックの活用 他	・所属長による職場環境改善の「実行宣言」を行う	どうやって改善するのを具体的にし、公表する
時間管理ルールの周知徹底	・時間管理の講義を行う職務別セミナーの対象を拡大する	既任者向けセミナーにも拡大、対象セミナー自体の拡大
時間管理ルールブックの活用 他		講義内容を朝礼などで使えるように検討
	・朝礼などでの時間管理ルールブック活用事例を策定する	朝礼用メニューの提示、朝の店内放送の検討
	・社内媒体の活用を検討する	テレビニュース・社内報での周知メニューを検討
	・組合の広報誌を使った周知を実施する	すでに実施している広報誌での特集を継続して実施
	・時間外協定の提出を周知徹底する（8-22時以外・25時間超）	時間外協定が必要にならないような働き方の推進
業務改善の実施	・時間管理確認会の設定および確認内容の決定	定量的に把握した働き方の現状を、どうやって改善するか
新システムデータの活用 他	・所属ごとに改善できることと、それ以外のこととの分解を実施する	所属長単位では改善できないことを、部門・組合で把握
	・職場懇話会の設置および設置単位を議論する	部門全体での改善要望をインプットできる場の設定
仕組みの検討	・PCの使用時間（8～22時）の短縮化を検討する	実態として何時から何時に設定することが効果的なのか
PC使用時間制限の検討		所属ごとに時間を設定するのか、一律での設定とするか
自動時間外計上の見直し検討	・タイムレコーダーの設置場所の検証を行う	所属ごとのタイムレコーダーまでの所要時間を確認する
	・自動時間外計上（朝30分・夜20分）の見直しを検討する	何分での計上が適正なのか議論する
		一律で見直すのか、タイムレコーダー設置場所ごとか
インターバル休息時間の見直し検討	・10時間休息が取れないときの時間外協定を徹底する	現状でどれくらい対象者がいるのか、実態を把握する
	・休息時間を11時間にすることを議論する	11時間にすることで、働く環境の改善につながるのか議論

3) 新しい切り口（業務改革）

（1） 婦人・子供統括部の働き方改革プロジェクトの深化およびフォーマット化

婦人・子供統括部の取り組みを、他部門でも取り組めるようにフォーマット化（ルール・仕組みの明文化）し、本社スタッフ部門への導入も視野に入れながら、まずは商品統括部内へ波及させることを検討します。



（2） モデル所属（店舗・営業部）の選定による働き方改革プロジェクトの立ち上げ

- 店頭部門において「業務改善」は行われているものの、婦人・子供統括部のような取り組みは実施されていません。
- 商品統括部の取り組みは、前提条件の異なる店頭部門では参考にはならないことから、別途モデルケースが必要です。
- モデルとなる所属（店舗・営業部）を選定し、店頭部門における働き方改革のバックアップを検討します。

4) 分会活動における取り組み

- 働き方部会での取り組みと連動し、「意識改革」「時間管理ルールの周知徹底」を進めていきます。
- 新たなチェックフローの活用で、今まで以上に所属の問題点・課題を把握し、「業務改善」に取り組んでいきます。
- 分会活動における好事例を分析し、「他の所属で行うためには？」という好事例波及のイメージをもって取り組みます。

IV. 2015年度上期 営業条件について

～ 報告事項 ～

IV. 2015年度上期 営業条件について

この章のポイント

○この章では、2015年度上期の営業条件で確定していなかった7月の繁忙期延刻営業と、8月の時短営業トライアルの実施についてお伝えします。

1. 繁忙期延刻営業（7月クリアランス）・時短営業トライアル（8月）

1）繁忙期延刻営業について（7月クリアランス）

店舗名	延刻フロア	営業時間	延刻実施日	延刻幅
新宿本店	全館	10:30～20:30	7月15日（水）～19日（日）	【全館】30分延刻
			5日間（前年差±0日）	
日本橋本店	全館	10:00～20:00	7月15日（水）～19日（日）	【4階以上】60分延刻 【3階以下】30分延刻
			5日間（前年差+2日）	
銀座店	全館	10:30～20:30	7月15日（水）～19日（日）	【全館】30分延刻
			5日間（前年差+1日）	
立川店	全館	10:00～20:00	7月15日（水）～19日（日）	【全館】30分延刻
			5日間（前年差+1日）	
浦和店	全館	10:30～20:00	7月15日（水）～19日（日）	【2階以上】30分延刻 【1階以下】延刻なし
			5日間（前年差±0日）	

※松戸店、相模原店、府中店、千葉店、恵比寿店、多摩センター店では、クリアランス延刻は実施しません。

2）時短営業トライアル（8月）

店舗名	実施フロア	営業時間	現営業時間		時間変更内容	時短幅
日本橋本店	全館	10:30～19:30	4階以上	10:00～19:00	朝30分、夜30分繰り下げ	なし
			3階以下	10:00～19:30	朝30分、繰り下げ	30分時短
立川店	全館	10:00～19:00	全館	10:00～19:30	夜30分、繰り上げ	30分時短
浦和店	全館	10:30～19:30	2階以上	10:30～19:30	現状通り	なし
			1階以下	10:30～20:00	夜30分、繰り上げ	30分時短

2. 申し入れにあたっての会社の考え方

クリアランス日程が7月15日（水）立ち上がりと決定したことから、お客さまの利便性を図り、営業効果のある日程について延刻営業を設定いたします。なお、繁忙期延刻営業の勤務条件については、延刻営業時のみ使用できる勤務区分を活用しますが、長時間の労働となるため、労務管理面に留意していきたいと考えております。

また、「現状の集客力」「世の中の変化を踏まえた新規顧客獲得のポテンシャル」「収益減少予測」を鑑みて、更なる時短導入が生産性向上に繋がる3店舗にて8月の1ヶ月間、時短営業のトライアルを実施します。

3. 受諾にあたっての組合の考え方

- 組合は、営業条件を検討する上での基本的な考え方に基づき、会社申し入れを受諾しました。
- 繁忙期延刻営業は営業上の効果を踏まえ、延刻営業を実施する店舗で統一した日数設定となります。
- 8月の時短営業トライアルは、全メンバーが目的を理解した上で取り組むことが重要です。
- 繁忙期延刻営業・8月の時短営業トライアル終了後、その効果性について定量面・定性面で結果検証をおこないます。

1) 繁忙期延刻営業（7月クリアランス）

7月のクリアランス延刻営業は、これまで各店の特性を踏まえた上で設定していましたが、今年度から延刻営業を実施する上で一定のルールを設け、延刻営業を実施する5店舗で統一した日数設定となっています。

組合は、繁忙期延刻営業を検討する上では、以下の2つの視点を重視しています。

- ①「お客さまの利便性」「業績への影響」「営業時間中の要員体制」「メンバーへの労働負荷」の観点を総合的に考慮した内容であること
- ②「全店、開店時間の前倒しはおこなわず、閉店時間についても2012年度以前の営業時間の範囲内（延刻営業含む）での設定」であること

今回の会社申し入れは、上記2つの視点を踏まえた内容であると理解しており、営業上の効果が見込まれると想定される日を精査した上での必要最小限の延刻設定であると捉えています。

クリアランス延刻営業時に使用する勤務シフトはこれまでと同様に設定し、営業時間が確定次第、速やかに発信できるように労使確認をおこなっていきます。

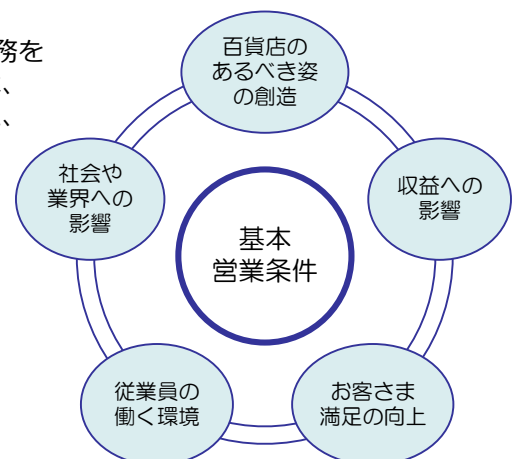
2) 時短営業トライアル（8月）

組合は、基本営業条件を検討する上では「百貨店のあるべき姿の創造」「収益への影響」「お客さま満足の向上」「従業員の働く環境」「社会や業界への影響」の5つを基本的な考え方とし、これまで店舗休業日の設定や基本営業時間の短縮の判断を行ってきました。

「今後の基本営業時間のあるべき姿」に向けた取り組みであり、立川店・浦和店は9時間営業を見据えた、日本橋本店は地区再開発・日本橋本店再開発リモデルに伴う最適な営業時間を検証する上でのトライアルであると認識しています。

9時間営業による一直勤務が可能となることで「お客さまとの接点拡大による生産性の向上」「メンバー同士の接点拡大によるコミュニケーションロスの解消」などの効果も期待できることから、実施については理解できます。

これまで、百貨店のあるべき姿の創造に向け9時間一直勤務を視野に入れた検討を行ってきました。新宿本店・銀座店は、集客力や街のポテンシャル・業績に与える影響等を踏まえ、中期的に時短営業を実施しないことは理解できます。



職場区（2015年4月～2016年3月）

＜本社・周辺分会＞

第1職場区	HDS出向（経営戦略本部）
	HDS出向（海外事業本部）
	HDS出向（業務本部）
	HDS出向（営業本部 営業戦略部/マーケティング戦略部/営業推進部/エリアチャネル事業統括部）
	HDS出向（リスクマネジメント室/秘書室/人事部）
第2 職場区	WEB事業部
	人事部（人事担当）
	サテライト営業部
第3 職場区	中小型店事業部
	お得意様営業統括部（新宿・日本橋・銀座・大阪エリア勤務者）

＜商品統括分会＞

第 1 職場区	商品統括部 MD戦略部
	商品統括部 仕入構造改革推進部
	商品統括部 婦人・子供統括部
	商品統括部 特選・宝飾時計統括部
	商品統括部 婦人雑貨統括部
	商品統括部 紳士・スポーツ統括部
	商品統括部 リビング統括部
	商品統括部 呉服・美術統括部
	商品統括部 食品統括部
	商品統括部 ソリューション統括部
第 3 職場区	商品統括部 催事・プロモーションMD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
	伊勢丹新宿本店 呉服・美術営業部
第8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
第8職場区	伊勢丹新宿本店 新規開発担当
	伊勢丹新宿本店 ソリューション営業部

＜日本橋分会＞

第1職場区	三越日本橋本店 婦人・子供営業部
第2職場区	三越日本橋本店 特選宝飾営業部
	三越日本橋本店 呉服営業部
第3職場区	三越日本橋本店 美術営業部
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
	三越日本橋本店 総務部
第8職場区	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 再開発担当
第8職場区	三越日本橋本店 ソリューション営業部
	商品統括部 ソリューション統括部 三越伊勢丹旅行営業部
第8職場区	三越伊勢丹旅行出向者

＜銀座分会＞

第1職場区	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
	三越銀座店

＜恵比寿・多摩センター分会＞

第1職場区	三越恵比寿店
第2職場区	三越多摩センター店

＜法人外商分会＞

第1職場区	企画管理担当
	事業推進担当
	第1 営業部
	第2 営業部

＜出向者分会＞

第1職場区	JPM・HDS以外の出向者
第2職場区	JPM出向者

＜立川分会＞

第1職場区	伊勢丹立川店
第1職場区	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）
	HDS出向および三越伊勢丹（上記を除く松戸店勤務者）

＜浦和分会＞

第1職場区	伊勢丹浦和店
第1職場区	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
第1職場区	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
第1職場区	お得意様営業統括部（伊勢丹府中店担当）

＜千葉分会＞

第1職場区	三越千葉店
第1職場区	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

【三越伊勢丹支部 メンバースVOICE スケジュール一覧】

	対象者	時間	6月3日 水	6月4日 木	6月5日 金	6月6日 土	6月7日 日	6月8日 月	6月9日 火	6月10日 水	6月11日 木	6月12日 金	6月13日 土	6月14日 日	6月15日 月	6月16日 火	
新宿	社員 ×他社員	9:50～10:30															
		12:10～12:50											H&I1階 共用会議室			H&I1階 共用会議室	
		13:10～13:50															
		14:10～14:50															
	育児・介護勤務者	12:10～12:50													PC3地下2F 会議室		
	フィロ-社員 エルダ-スタッフ エルダ-フィロ- スハ-シャリティスタッフ	9:30～10:00														三井事務館 7階	
		12:10～14:40 エンドレス開催 (説明・30分)															
	全員	12:10～12:50				PCⅡ7階 会議室3号		MIビルB1階 クリエイティブ A	北豊ビルB1階 会議室 ABC			第2 別館 3階 研修室 A	北豊 ビル B1階 会議室 BC	北豊ビルB1階 会議室 ABC			
		13:00～13:40															
		13:50～14:30															
		19:20～20:00			MIビルB1階 クリエイティブB・C			MIビルB1階 クリエイティブA									
		19:30～20:10										北豊ビルB1階 会議室 ABC	北豊ビルB1階 会議室 ABC		北豊ビルB1階 会議室 ABC		
		19:45～20:25															
		20:50～21:30												三井事務館 7階		三井事務館 7階	
		20:30～21:10												三井事務館 6階		三井事務館 6階	
東新宿	社員 ×他社員	12:30～13:10														16階 従業員食堂	
		13:30～14:10															
	フィロ-社員 エルダ-スタッフ・エルダ-フィロ- スハ-シャリティスタッフ	11:30～12:00															
日本橋	社員 ×他社員	11:40～12:20	新館13階 役員会議室	新館12階 役員会議室											新館13階 役員会議室		
		12:40～13:20															
		13:40～14:20															
		14:40～15:20															
		19:30～20:10															
	フィロ-社員 エルダ-スタッフ・エルダ-フィロ- スハ-シャリティスタッフ	11:40～12:10			新館13階 役員会議室			新館13階 役員会議室									
		12:40～13:10															
13:40～14:10																	
大手町	社員 ×他社員	12:30～13:10							2階 従業員食堂		2階 従業員食堂			2階 従業員食堂			
		13:30～14:10															
	フィロ-社員 エルダ-スタッフ・エルダ-フィロ- スハ-シャリティスタッフ	11:30～12:00															
銀座	全員	10:00～10:30		B4休憩所	B4休憩所			B4休憩所									
	社員 ×他社員	11:30～12:10	13階 従業員食堂	13階 従業員食堂	13階 従業員食堂			13階 従業員食堂		13階 従業員食堂							
		12:15～12:55															
		13:15～13:55															
		14:15～14:55															
	フィロ-社員 エルダ-スタッフ・エルダ-フィロ- スハ-シャリティスタッフ	11:30～12:00	13階 ミーティング ルーム②	13階 ミーティング ルーム②				13階 ミーティング ルーム②		13階 ミーティング ルーム②							
		12:15～12:45															
		13:15～13:45			13階 研修室												
		14:15～14:45															

○時間と場所をご確認の上、ご出席ください。

○上記各事業所近くに出向しているメンバーは、最寄の会場にご出席ください。

○上記各事業所から離れたメンバーには、別途担当より連絡します。

[illegible]

	対象者	時間	6月5日 金	6月6日 土	6月7日 日	6月8日 月	6月9日 火	6月10日 水	6月11日 木	6月12日 金	6月13日 土	6月14日 日	6月15日 月	6月16日 火
立川	全員	12:00～15:00 インドレス開催											食堂	食堂
		19:20～20:00												
		20:10～20:50												
松戸	全員	11:35～14:35 インドレス開催											10階 従業員食堂	10階 従業員食堂
浦和	全員	12:00～15:00 インドレス開催		アイ° ｽｽ1 B1F 中会議室						アイ° ｽｽ1 B1F 研修室		アイ° ｽｽ1 B1F 研修室		
相模原	社員 ×ｲﾄ社員	9:00～9:45												
		11:30～12:10									食堂			
		11:30～15:00 インドレス開催												
	ﾌｨｰ社員 ｲﾙﾀﾞｰｽﾀｯﾌﾞ・ｲﾙﾀﾞｰﾌｨｰ ｽﾊﾟｼｬﾘﾃｨｽﾀｯﾌﾞ	9:00～9:45												
		11:30～15:00 インドレス開催												食堂 (ﾋﾞﾃﾞｵ)
		12:30～15:00 インドレス開催									食堂			
府中	社員 ﾒｲﾄ社員	11:30～14:30 インドレス開催								食堂				
		19:40～20:20												
	エルダースタッフ	15:00～15:30												
		16:00～16:30												
	ﾌｨｰ社員 ｲﾙﾀﾞｰｽﾀｯﾌﾞ・ｲﾙﾀﾞｰﾌｨｰ ｽﾊﾟｼｬﾘﾃｨｽﾀｯﾌﾞ	11:30～14:30 インドレス開催										食堂	食堂 (ﾋﾞﾃﾞｵ)	
		19:40～20:20												
千葉	全員	11:40～12:10												
		12:40～13:10												
		13:40～14:10					従業員食堂						従業員食堂	従業員食堂
		14:40～15:10												
恵比寿	ﾌｨｰ社員 ｲﾙﾀﾞｰｽﾀｯﾌﾞ・ｲﾙﾀﾞｰﾌｨｰ ｽﾊﾟｼｬﾘﾃｨｽﾀｯﾌﾞ	12:10～12:40												
	全員	13:10～13:50								B2会議室	B2会議室			B2会議室
		14:10～14:50												
		15:10～15:50												
多摩	ﾌｨｰ社員 ｲﾙﾀﾞｰｽﾀｯﾌﾞ・ｲﾙﾀﾞｰﾌｨｰ	11:40～12:10												
	全員	12:40～13:20												
		13:40～14:20											第一会議室	第一会議室
		14:40～15:20												
通販	出向者 (社員・ｲﾙﾀﾞｰｽﾀｯﾌﾞ)	11:30～												
		12:30～				会議室							会議室	
		13:30～												

- 時間と場所をご確認の上、ご出席ください。
- 上記各事業所近くに出向しているメンバーは、最寄の会場にご出席ください。
- 上記各事業所から離れたメンバーには、別途担当より連絡します。

[illegible]

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、こちらの VOICE メモにご記入ください。

【提出方法】

① 送達 (H&J ビル 労働組合三越伊勢丹支部 田岡宛て)

② FAX (内線 801-23920 外線 03-5273-5177)

③ 担当の執行委員に手渡し

出席日 / 店・事業部 所属 内線 お名前

雇用形態 社員(スチーフ)・パート社員・フレート社員・特別社員・エルダースタッフ・エルダーフリート・スチーフ・スチーフ

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やメンバーズ VOICE 運営 (会場、時間、内容のわかりやすさ) など、労働組合にご質問・ご意見がありましたら、こちらにご記入ください。

<出席票>

社員コード

氏名 (カナ)

社員 ・ パート社員 ・ フレート社員 ・ 特別社員

出席日 エルダースタッフ ・ エルダーフリート ・ スチーフ・スチーフ

所属

(お買い場・担当)