

一人ひとりの「ちがい」を「ちから」に
～お互いの良さを認め合って、イキイキとした職場を実現しよう～

2017年5月 メンバースVOICE議案書

三越伊勢丹グループ労働組合 三越伊勢丹支部

【今回のメンバースVOICEの位置づけ】

年度に3回のメンバース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スVOICEです。
『労使通年協議の方向性』『6月支給の業績連動賞与の支給率』
『意識調査の結果』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の状況
- 2.人事賃金制度（労使通年協議）
- 3.働く環境の整備（労使通年協議）
- 4.意識調査の結果

組合員の方は、事前に内容をご一読頂き、
必ずメンバース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



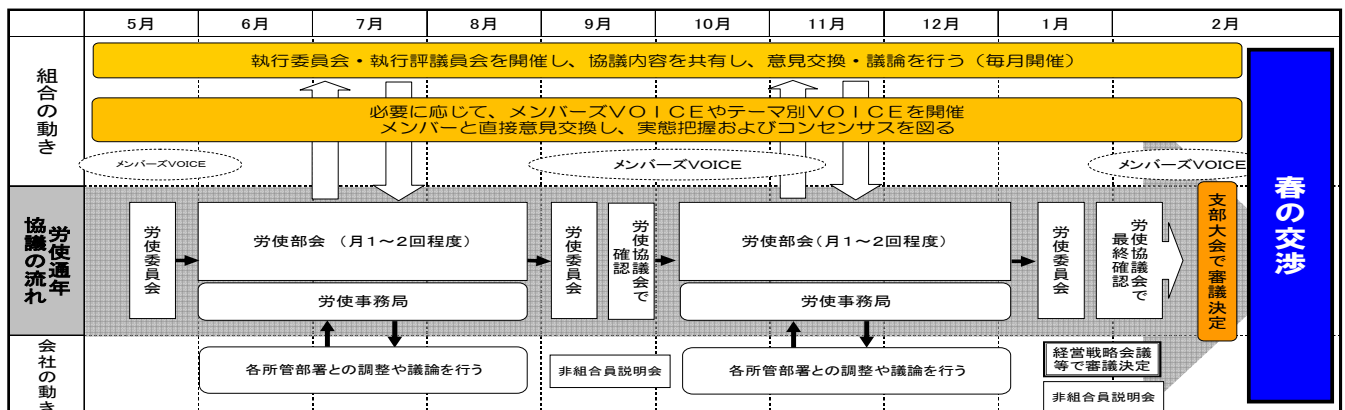
＜目次＞ 2017年 5月 メンバースVOICE議案書

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. 2016年度 業績連動賞与（2017年6月支給）の支給率について	P.9
2. 2016年度 業績について	P.12
3. 2017年度 業績連動賞与（2018年6月支給）の「目指すべき目標」について	P.12
III. 2017年度 労使通年協議の取り組み	P.14
1. 2017年度 労使通年協議について	P.15
2. 人事制度全般に関する検証	P.17
3. メイト社員人事賃金制度	P.20
4. ネクストキャリア制度の見直し	P.22
5. 顧客設定の成果に対する取り組み	P.23
6. 育児・介護関連諸制度に関する検討	P.26
7. 無期雇用化への対応	P.29
8. 社員・メイト社員の評価制度の検証	P.33
9. 業績低迷時におけるリスクシナリオについて	P.36
10. 働く環境の整備について	P.38
IV. 従業員意識調査 実施報告	P.48
1. 調査の概要について	P.49
2. 設問ごとの結果の概要・読み取れる問題点・対処すべき課題	P.50
3. 取り組みの方向性に関するまとめ	P.54
4. 調査結果について	P.55
V. 2017年度上期 営業条件について	P.72
1. 2017年上期 営業条件	P.73
2. 受諾にあたっての組合の考え方（要旨）	P.75
＜参考資料＞	
・ 三越伊勢丹グループ共済会からのお知らせ	P.77
・ 三越伊勢丹支部メンバースVOICEスケジュール一覧	P.79

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」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

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

- 2016年度百貨店売上が36年ぶりに6兆円を割り込みました。衣料品や地方百貨店の不振が目立ちます。
- 主要各社ともに百貨店売上は苦戦。収益力強化のためコスト削減と関連事業の強化を進めています。
- 当社グループの営業利益率が他社に比べ悪化しています。柱である百貨店事業の収益構造が影響しています。

1) 百貨店業界の動向

■2016年度百貨店売上(百万円・%)

	2016年度	前年比	①
全国	5,948,739	97.2	
10都市計	4,054,419	97.5	
東京	1,595,286	97.7	
大阪	764,588	97.5	
名古屋	379,389	97.2	
横浜	353,786	97.3	
地区計	1,894,320	96.5	②
関東	858,571	96.3	

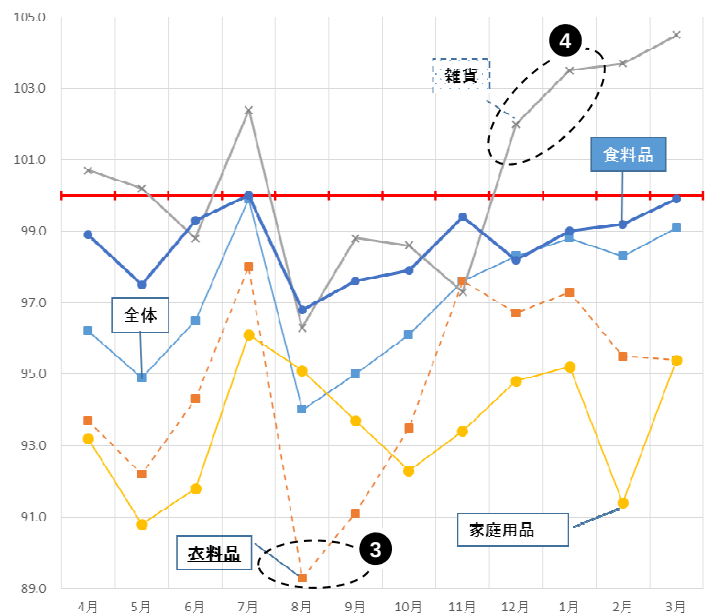
※日本百貨店協会データより(店舗数調整無し・参考値)

※10都市…札幌・仙台・東京・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」

- ①2016年度は全国で前比97.2%と大きく割り込む。6兆円を割り込むのは36年ぶりです。
- ②首都圏に比べ地方店の売上の悪化が目立ちます。
- ③商品別では衣料品の不調が顕著です。
- ④12月より訪日外国人売上が回復基調。雑貨は外国人による化粧品の売上が押し上げています。

2016年度年百貨店 全国商品別・月別 前年比(月トレンド)



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2016年4月～2017年3月。

高島屋グループ・Jフロントリテイリングは2016年3月～2017年2月となっています。

2016年度 通期実績 金額単位:億円	三越伊勢丹グループ				2016年度 通期実績 金額単位:億円	高島屋グループ				2016年度 通期実績 金額単位:億円	Jフロントリテイリング			
	売上		営業利益			売上		営業利益			売上		営業利益	
	金額	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	11,510	96.9%	110	51.4%	百貨店業	8,054	98.4%	121	81.3%	百貨店業	7,279	95.4%	245	85.4%
金融業	377	104.3%	53	95.8%	金融業	176	102.4%	44	102.7%	金融業	109	104.3%	28	105.2%
小売専門店業	560	100.4%	△ 11	-	建装事業	350	112.7%	23	123.4%	パルコ事業	2,733	97.3%	125	99.5%
不動産業	416	90.1%	64	101.9%	不動産業	555	118.4%	110	107.1%	卸売事業	472	81.7%	15	116.3%
計	12,534	97.4%	239	72.3%	計	9,236	99.4%	340	103.1%	計	11,085	95.3%	445	92.8%
	営業利益率		1.9% (前年:2.6%)			営業利益率		3.7% (前年:3.5%)			営業利益率		4.0% (前年:4.1%)	

■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

【百貨店事業】営業・経費構造改革で利益の拡大を図る。また「まちづくり」を成長戦略として掲げ、百貨店と専門店が融合する独自の次世代商業施設作りを進める。

【海外事業】シンガポールを核にアジア事業を拡充。2018年バンコクにサイアム高島屋をオープン。

【関連事業】不動産に加え金融を核事業に育成。高島屋クレジットによる多様な決済提供による事業拡大や新規ビジネスを検討。

Jフロント

【百貨店事業】リアル店舗の価値の最大化として、既存の売場を縮小し、コト消費対応の新カテゴリーを拡大。また不動産賃貸面積を拡大。

【パルコ事業】複合型商業施設として企業との接点拡大。商業不動産事業としての拡大を図る。また新生渋谷パルコの取組みを波及しストアブランド進化を図る。

【アーバンドミナント戦略】銀座六丁目・上野南館立替など複合商業施設を順次開業。地方都市の計画に着手し、不動産事業を強化。

2. 三越伊勢丹グループの動向

1) 三越伊勢丹グループ

- 主力の百貨店事業が全国的な不振で利益が半減したことが影響し、グループ全体も減収減益となりました。
- 百貨店の構造改革が急務とされる中、基幹店・地域店ともに構造改革が遅れ、収益が大きく落ちこみました。
- 戦略転換が発表されました。本年度は徹底した構造改革を実施するため減益での予測となっています。

(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 2016年度結果と2017年度計画

単位: 億円 端数切捨て	2016年度結果			2017年度計画		
	実績	前年比	前年差	予測	前年比	前年差
売上	12,534	97.4%	▲337	12,650	100.9%	+115
売上総利益	3,656	101.1%	+38	3,720	101.7%	+63
販売管理費	3,416	104.0%	+130	3,540	103.6%	+123
営業利益	239	72.3%	▲91	180	75.2%	▲59

■三越伊勢丹HDS セグメント別 2016年度結果

2016年度結果 単位: 億円	② 百貨店業			クレジット・金融・友の会業			③ 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	11,510	96.9%	▲363	377	104.3%	+15	56,074	100.4%	+2	416	90.1%	▲45
営業利益	110	51.4%	▲104	53	95.8%	▲2	-11	-	±0	64	101.9%	+1

■国内百貨店地域事業会社 2016年度結果 ④

2016年度結果 単位: 百万	売上高			営業利益			2016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	63,364	99.9%	▲61	△509	-	▲701	㈱新潟三越伊勢丹	45,562	98.7%	▲578	426	84.5%	▲78
㈱函館丸井今井	8,081	94.5%	▲466	51	41.8%	▲71	㈱広島三越	15,567	100.2%	+26	△182	-	▲65
㈱仙台三越	33,693	95.2%	▲1,698	216	43.4%	▲282	㈱高松三越	23,080	98.4%	▲383	81	28.0%	▲208
㈱名古屋三越	66,998	94.6%	▲3,812	355	41.9%	▲492	㈱松山三越	14,187	95.7%	▲640	△480	-	▲110
㈱静岡伊勢丹	19,585	98.5%	▲291	117	101.7%	+2	㈱岩田屋三越	114,861	97.9%	▲2,460	464	59.7%	▲312

- ①修正予測通り主力の百貨店事業の利益が半減し減収減益。2017年計画ではニッコウトラベルなどの買収により微増収を予測するものの、営業利益についてはリスクを顕在化させて整理をするため減益での予測。
- ②百貨店事業は主力の衣料品や宝飾・時計などの高価品、またインバウンド売上の減少などで苦戦。購買単価も低下傾向。
- ③セグメント別では不動産業がグループの保有する不動産活用などで増益。小売・専門店業は三越伊勢丹フードサービスが苦戦。
- ④地域事業会社の営業利益は静岡を除き軒並み苦戦。前年から赤字の広島・松山に加え、札幌丸井三越もマイナスとなる。

■2016年度の取り組みについて

- ・百貨店業においては、「百貨店のあるべき姿」を実現すべく、独自性や収益力の高い商品開発の推進や、独創性の高いキャンペーンなど、お客さま満足の上昇に努めるとともに、EC事業の強化や、中小型店舗の出店を進め、お客さまとの接点を広げてきた。一方で、限られた経営資源を新たな成長分野に再配分し、積極的な成長を果たすために、三越千葉店、三越多摩センター店、および小型店の三越高崎店は営業を終了。
- ・クレジット業では、外部企業との連携や当社グループ内のお買い回りの利便性をさらに高めるとともに、収益力の高い経営基盤の構築に向けた運営体制の整備を推進。外部加盟店手数料やマーケティング事業の受注が増加したが、百貨店手数料は、百貨店売上高の減少に連動し前年を下回った。
- ・小売・専門店業では、三越伊勢丹フードサービスが、クイーンズ伊勢丹におけるサプライチェーンマネジメントおよび新POSシステムのインフラ投資や、リモデル店舗にかかる一時閉鎖や初期投資などにより減益。
- ・不動産業では、安定的な収益を確保すべく、グループの保有する不動産の商業的活用を推進。また、三越伊勢丹プロパティ・デザインは、オリンピック開催に向けたホテル開発や商業施設などに積極的に参画。三越伊勢丹不動産は、賃貸事業の拡大に努めるとともに、資本業務提携先である野村不動産株式会社との共同分譲事業の取り組みを推進。
- ・その他、新たな消費ニーズに対応すべく、体験型の「コト」消費に関する事業を強化するため、トータル・ビューティ事業の株式会社ソシエ・ワールドを子会社化し、さらに旅行事業の株式会社ニッコウトラベルを子会社化。

(2) 中長期計画立案における重点ポイント

※対外向け決算説明会(HP掲載資料・社長コメント)の内容を利用して作成。

- 戦略転換が発表されました。今後は収益を重視し、不採算事業の見直しなどを進めていく予定です。
- 前計画の反省として量的目標が先行し、新規取組を優先した結果、構造改革が後回しになっていたことが上げられています。
- 19年度以降の新たな成長を目指し、17-18年度は土台作りの年に位置付けられています。

■前中長期計画の振り返り<前3ヶ年計画>

(単位: 億円)

施策	主なKPI (重要業績評価指標)	16年度 目標値 (14年公表)	16年度実績	目標差	営業利益 対13年度差
国内店舗戦略	基幹店	三越伊勢丹営業利益	255	159	△96
	地域店	営業利益	55	5	△50
	中小型	売上高	420	340	△80
仕入構造改革	利益貢献累計額 (国内百貨店差益率13 年度差)	145	180 (△0.19)	+35	△5~ △40
海外事業戦略	営業利益	25	4	△21	△7
WEB戦略	売上高	250	129	△121	△5
重点事業	食品・S M	営業利益	8	△11	△19
	カード	外部取扱高	4,000	4,315	+315
	ファッションブランド	売上高	50	20	△30
	旅行	売上高	60	48	△12
	不動産	営業利益	-	64	-
連結営業利益	営業利益	420	239	△181	△107

- ・主力の百貨店事業では基幹店は利益が出ていたもののコストコントロールが不十分で目標に対し大きくマイナス、地域店は構造改革の遅れが原因で目標未達となった。
- ・中小型店はビジネスモデルを確立する前に店舗拡大を進め、目標に対しマイナス。
- ・仕入構造改革も量的拡大はしたが売変や人件費などの経費増を考えると利益はマイナスとなった。
- ・計画通りに進んだのはカード事業と不動産業のみ。

■今後の中長期の方向性

百貨店本業の再構築				成長事業の選択と集中		
基幹店	支店地域店/海外店	仕入構造改革	百貨店補完ビジネス	不動産事業	カード事業	EC事業
戦略変更 ・徹底的な収益力の強化 ・各店の方向性の明確化 【新宿本店】 ファッションの伊勢丹への回帰 【日本橋本店】 富裕層・エグゼクティブに特化した店づくり 【銀座店】 街のフラッグシップ化 (買い上げ率の強化)	戦略変更 ・立地、競合、環境を踏まえ、個別にビジネスモデル再構築 ・徹底したコスト削減	戦略変更 ・量的拡大先行の中止 ・SPAの成功事例は進化 ・アイテム単位で順調な取組みは継続	絞込 ・「旅行」「飲食」「美容」などを成長事業から百貨店補完ビジネスに位置づけ変更	継続 ・グループ保有不動産を有効活用し、最大収益化を目指す	戦略変更 ・ハウスカードから基幹事業としての自立	戦略変更 ・EC事業の再構築 既存MD継続 + 商品拡充 + 在庫連動プラットフォーム
基盤構築：経営システム強化「利益追求」「見える化の徹底」「PDCAサイクル強化」						

■中長期取組ステップ

※具体的取組内容と計数については第2四半期決算発表時までに組立

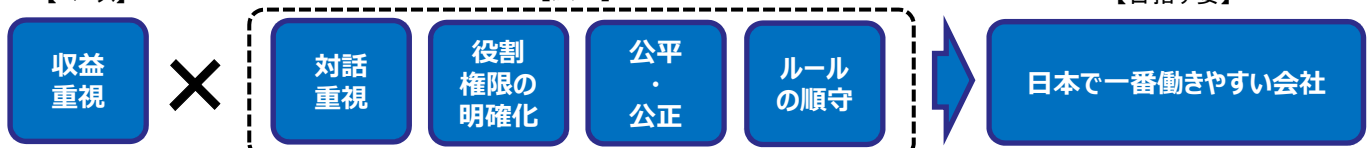
17年度	18年度	19年度
戦略転換		
不採算事業の再構築		
コスト削減		
リスクの顕在化 ・負の遺産 整理 (在庫、積残LCC等)	成長に向けた投資	新成長フェーズへ
利益シュリンク	⇒	利益回復

- ・17年度を戦略転換の年と位置付け、2年間にわたり事業の再構築を図る。膨らんだ在庫の処分や今まで凍結していた必要なLCC(店舗修繕費など)や事業の再構築を図るための投資をしていく。
- ・コスト削減に関しては、まず首都圏での経費コントロールを徹底。人件費や宣伝費だけではなく、収益が出ていない事業や催事などを今までより細かい単位で見直していく。現時点で人的リストラの予定はない。
- ・収益にこだわりながら、事業を整理し筋肉質な企業体質にした上で19年度より次の成長フェーズにはいることを計画。
- ・中長期取組ステップを実現させていく上で「日本で一番働きやすい会社」を目指していく。働きやすさを継続していくためには利益をあげていることが大切。その上で、従来のトップダウン型から社内での対話を重視し、コミュニケーションを大切にしていくな土壌を作っていく。

【ベース】

【風土】

【目指す姿】



2) 三越伊勢丹

- 主力である基幹店の売上の落ち込みや滞留する在庫に対しての売変が影響し、減収減益となりました。
- 百貨店本業の立直しのため、基幹店・支店ともに新たな構造改革の指針が示されています。
- 本年度は在庫整理や店舗修繕などへ大きい投資が必要なため、営業利益を100億円で予定しています。

(1) 三越伊勢丹の業績

■(株)三越伊勢丹 2016年度結果と2017年度計画

単位: 億円 端数切捨て	① 2016年度結果			② 2017年度計画		
	実績	前年比	前年差	予測	前年比	前年差
売上	6,601	97.2%	▲189	6,335	96.0%	▲266
売上総利益	1,864	100.3%	+562	1,804	96.8%	▲59
営業総利益	1,993	100.7%	+1,322	1,933	97.0%	▲59
販売管理費	1,834	105.6%	+97	1,833	100.0%	±0
営業利益	159	65.4%	▲84	100	62.7%	▲59

※決算説明資料より引用

■MIカードポイント化を加味した実質前年比

単位: 百万円・%		④ 売上			
		売上高	売買差益率	自社カード売上	カードシェア
合計	本年	648,241	26.94	365,324	56.4
	前年比・差	95.5	-0.43	97.2	1.0

※優待からポイント化に伴い計上方法を値引売変から販管費に変更したため以下の算出式で計算。

ex.) 実質売上高 = 売上高 - MIカードポイント付与
実質差益高 = 差益高 - MIカードポイント付与

■(株)三越伊勢丹 売上・差益の状況(2016年4月～2017年3月累計)

単位: 百万円・%		④ 売上				仕入	⑤ 売変		⑤ 在庫		
		売上高	売買差益率	自社カード売上	カードシェア		値引売変	一般売変	平均在庫	回転率	品減率
合計	本年	660,148	28.26	377,230	57.1	29.91	-4,039	-10,895	55,336	11.9	0.041
	前年比・差	97.2	0.89	100.3	1.8	0.02	24.1	160.4	102.4	-0.6	-0.002
[0]本仕	本年	218,181	31.02	133,594	61.2	34.74	-1,082	-10,696	55,336	3.9	0.125
	前年比・差	98.4	0.06	99.9	0.9	0.04	20.2	162.5	102.4	-0.2	-0.008
本仕シェア	本年	33.1									
	前年差	0.4									
[1]売仕	本年	441,966	26.90	243,636	55.1	27.42	-2,956	-199			
	前年比・差	96.6	1.27	100.6	2.2	-0.05	26.0	95.3			

※MD情報分析システム(品番分析)にて抽出

- ①修正予測通り減収減益。特に営業利益が落ち込む。販管費は期初予算に対し抑制したもののMIカードポイント化の影響で前年を上回る。
- ②本年は在庫や積み残しLCCなどのリスクを整理する年と位置づけ、構造改革に向け投資していくため減収減益での計画。
- ③継続的な支店の不調に加え、本年は収益率の高い基幹店が予算に対して大きく負けたことが、営業利益が大幅に落ちこむ一因となった。
- ④差益を上げる取組みを進めていたが、MIカードポイント化を加味すると、実質的な売買差益率はマイナスしている。
- ⑤一般売変が大幅に上がり、営業利益を圧迫している。仕入構造改革商品などの消化が予定通り進まなかったことや、低価法対象となる滞留在庫が多くあったことから、期末で大幅に一般売変を切っていることが影響。

■2016年度の取り組みについて

- ・独自性や収益力の高い商品開発をする中で、伝統的な技術や素材とクリエイターの新たな感性を繋いで開発した商品を、婦人雑貨・衣料・リビング・食品と、生活全般に拡大。この中で主力となる「ナンバートゥエンティワン」の婦人靴は、グループ店舗だけではなく、国内外の百貨店においても取扱いを拡大。
- ・新たな価値としてお客さまに提供する「ジャパン センサイズ」キャンペーンを、年間の開催回数を2回から4回に拡大し、基幹3店舗を中心に全国で展開。
- ・EC事業は、百貨店の店頭と連動した三越・伊勢丹オンラインストアのコラボレーション企画が、好調に推移。また、ラグジュアリーオンラインストア「NOREN NOREN ISETAN MITSUKOSHI」のオープンや、アリババグループの越境EC「天猫国際」へ出店をした。
- ・海外事業は、中国景気の回復が遅く減収となったが、構造改革による経費抑制の徹底により増益。昨年10月には、日本の優れた商品や文化を海外のお客さまにご提案するスペシャルティストアが、パリとクアラルンプールにオープン。

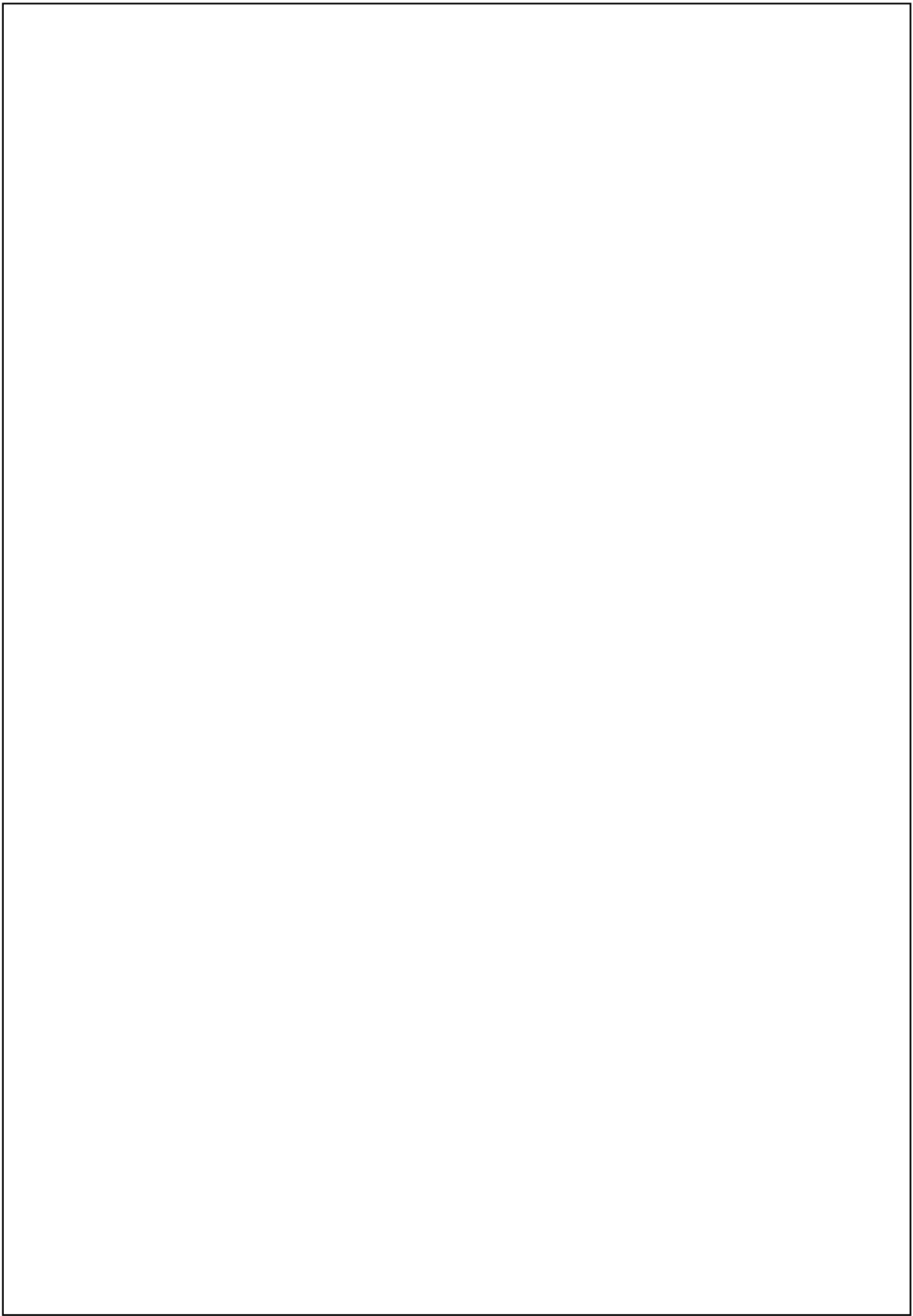
■(株)三越伊勢丹 2016年度売上実績

	売上高(百万)	前年比	予算比
新宿本店(MD 00-89)	238,085	97.4%	92.4%
日本橋本店(MD 00-89)	128,773	96.5%	93.1%
銀座店	81,035	95.0%	89.7%
基幹店事業部計	447,892	96.7%	③ 92.1%
立川店	35,735	95.6%	91.0%
松戸店	18,135	94.3%	91.6%
浦和店	40,351	96.3%	91.6%
相模原店	20,559	89.6%	92.3%
府中店	15,771	83.4%	87.3%
千葉店	14,838	117.2%	116.9%
恵比寿店	9,763	93.1%	92.9%
多摩センター店	6,201	98.1%	95.9%
支店計	161,352	95.0%	③ 93.2%
サテライト営業部	10,406	101.4%	97.1%
スペシャルティストア営業部	9,974	151.0%	88.3%
法人外商事営業部	29,847	108.5%	106.2%
首都圏事業会社計	660,148	97.2%	92.9%

※グループウェア確定売上より引用

※相模原店はA館・B館返却の与件あり。

※府中店は食品をフードサービスに委託しているため売上がマイナス。



Ⅱ．業績連動賞与について

Ⅱ．業績連動賞与について

この章のポイント

- (株)三越伊勢丹の2016年度決算が確定しましたので、営業利益に基づく2017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。
- 2017年度 業績連動賞与（2018年6月支給）の「目指すべき目標」については、業績の状況や会社の中期経営計画等を踏まえ、2017年6月頃に組合の機関会議にて審議決定をおこなっていきます。

1. 2016年度 業績連動賞与（2017年6月支給）の支給率について

(株)三越伊勢丹の2016年度決算が発表され、営業利益159億円（前年比 65.4%）と2016年度の業績連動賞与の目指すべき目標である営業利益230億円を大幅に下回る結果となりました。2016年度営業利益に基づき、2017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・特別社員	0.588
メイト社員	0.000

2016年度の業績連動賞与の目指すべき目標は、期中に政府による消費増税の先送りが決定され当初想定されていた増税前の駆け込み需要が見込めなくなったことを踏まえ、営業利益230億円を目指す目標としてきました。

業績連動賞与の支給対象である雇用形態の2017年6月支給賞与は、以下の通りとなります。

1) 社員ステージC

$$2016年度営業利益実績に基づく業績連動賞与支給率 \\ 0.774 + (159.37 - 230 + 50) \times 0.00904 = \underline{0.588}$$

$$6月賞与 = 基本賞与 + \text{業績連動賞与(資格別職務別定額} \times \text{支給率 } 0.588)$$

<業績連動賞与支給表(支給率1.000)>

①社員ステージCーt

Cーt	390,000
-----	---------

②社員ステージC

(単位:円)

	資格別職務別定額						
	A職	L職	SL職	販売・一般	業務	セールス	シニア スタイリスト
ステージC	740,000	620,000	500,000	450,000	380,000	620,000	740,000

※ 2017年4月1日にメイト社員から社員に転換したステージCの業績連動賞与における資格別職務別定額は、4月1日付の職務に応じ、A職100,000円、L職・セールス：90,000円、S L職：80,000円、販売・一般・業務：70,000円となります。

<基本賞与支給表>

①社員ステージC-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社員ステージC

(単位:円)

支給 ヵ月	+	職務別評価別定額							
		評価	A 職	L 職	S L 職	販売・ 一般	業務	セールス	シニア スタイリスト
1.0		SS							650,000
		S	338,000	282,000	225,000	113,000	57,000	282,000	500,000
		A	225,000	188,000	150,000	75,000	38,000	188,000	350,000
		B	150,000	125,000	100,000	50,000	25,000	125,000	200,000
		C	75,000	63,000	50,000	25,000	13,000	63,000	50,000
D		38,000	32,000	25,000	13,000	7,000	32,000	10,000	

※ 2017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) 社員ステージB

2016年度営業利益実績に基づく業績連動賞与支給率
 $0.774 + (159.37 - 230 + 50) \times 0.00904 = \underline{0.588}$

【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 0.588

<業績連動賞与支給表(支給率1.000)>

(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

※ 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。

3) 特別社員

2016年度営業利益実績に基づく業績連動賞与支給率
 $0.774 + (159.37 - 230 + 50) \times 0.00904 = \underline{0.588}$

6月賞与 = 基本賞与 + 業績連動賞与(支給表基礎額×支給率 0.588)

<業績連動賞与支給表(支給率1.000)>

	特別社員(本給水準別)		
	~251,000円	~301,000円	301,000円超
支給額	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

4) メイト社員

2016年度営業利益実績に基づく業績連動賞与支給率
 $1 + (159.37 - 230) \times 0.0286 = \underline{0.000}$

6月賞与 = 基本賞与 + 業績連動賞与(支給表基礎額 × 支給率 0.000)

<業績連動賞与支給表(支給率1.000)>

	支給表金額		
	L職(B L・T L)	SL職(S B L・S T L)	販売・一般・セールス
支給額	90,000円	80,000円	70,000円

※2016年10月入社者は職務に応じた金額の半額となります。

※2017年4月入社者は基本賞与のみの支給となります。

<基本賞与支給表>

①メイト社員(店付・営業部付除く)

(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

②メイト社員(店付・営業部付)

支給ヵ月
1.2

メイトⅡb 選択者	
賞与加算	0.2

※2017年4月入社者の初回賞与は4月1日時点の職務における「C評価にあたる支給ヵ月」とします。

2. 2016年度 業績について

- ・2016年度の目指すべき目標は政府による消費増税の先送りによって、増税前の駆け込み需要が見込めなくなったことを踏まえ、労使協議の上期中に250億円から230億円に見直しをおこなっています。
- ・しかし、2016年度の業績結果は修正後の目指すべき目標である230億円を大きく下回る結果となり、メイト社員の業績連動賞与の支給率が0になる等、結果として従業員の生活に大きな影響を及ぼすことになってしまったことは労働組合としても重く受け止めています。
- ・今後の人事制度の改定に向けた検討や、2017年度の目指すべき目標の検討においては、業績結果の従業員の生活への影響の大きさや重さを改めて十分に勘案した上で、労使協議を進めています。

※業績連動賞与の支給率の状況を踏まえ、予め決められている住宅ローン等の支払いといった直近の生活面の影響への対応としては、共済会の融資制度のご案内等(詳細はP.77)をおこなっています。

3. 2017年度 業績連動賞与(2018年6月支給)の「目指すべき目標」について

- ・先日の2016年度決算発表において、2017年度の通期予測が発表されています。
- ・(株)三越伊勢丹としての2017年度の通期の営業利益予測は100億円となっており、これは前年の実績を大きく下回る、非常に厳しい業績見通しであるとともに、労使で確認している業績連動賞与における目指すべき目標のミニмум水準230億円を大きく下回る水準となっています。
- ・本来であれば、利益計画が目指すべき目標のミニмум水準を下回った場合であっても、目指すべき目標はミニмум水準230億円であるべきですが、現在企業の置かれている状況(経営としての目指す姿やチャレンジ500の見直し等)や業績連動賞与の本来の位置づけ(メンバーの目標達成意識の向上)を踏まえると、今後のミニмум水準のあり方を含めて、労使で検討をおこなう必要があると考えます。
- ・そのため、今年度の目指すべき目標については別途労使協議の上、組合の機関会議にて審議決定をおこない、2017年6月中にはグループウェアにてメンバーへの共有をおこなっていくものとします。

<参考: 営業利益目標と実績の推移>

年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
対外発表数値	150億円	170億円	200億円	240億円	250億円	*160億円
目指すべき目標	150億円	170億円	200億円	240億円	240億円	230億円
営業利益実績	165.91億円	178.43億円	231.03億円	240.55億円	243.55億円	159.37億円
支給率 (社員ステージB・M社員ステージC)	1.096	1.051	1.118	1.003	1.016	0.588
支給率 (I社員ステージC・特別社員)	1.455	1.241	1.887	1.003	1.016	0.588
支給率 (メイト社員)	1.455	1.241	1.887	1.016	1.102	0.000

※第2四半期決算において、通期業績が250億円から160億円へ下方修正

<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

2016年10月1日から2017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、2017年3月31日現在とする。

ただし、2017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 資格別定額× $\frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}}$ ×支給率

②社員ステージC

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 資格別職務別定額× $\frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}}$ ×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 本給× 役割ゾーン別評価別支給ヵ月 × $\frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}}$ ×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 本給水準別定額× $\frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}}$ ×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。細部については労使協議の上決定する。

算出式に基づいた支給率は、賞与差引前の営業利益の予測を用いながら労使で協議をおこなう。

なお、大きな環境の変化があった場合には、別途労使で協議をおこなう。

<メイト社員>

1) 支給対象

2016年10月1日から2017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2017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 職務別定額 × $\frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}}$ × 支給率

細部については労使協議の上決定する。算出式に基づいた支給率は、賞与差引前の営業利益の予測を用いながら労使で協議をおこなう。なお、大きな環境の変化があった場合には、別途労使で協議をおこなう。

Ⅲ. 2017年度 労使通年協議の取り組み



1. 2017年度 労使通年協議について

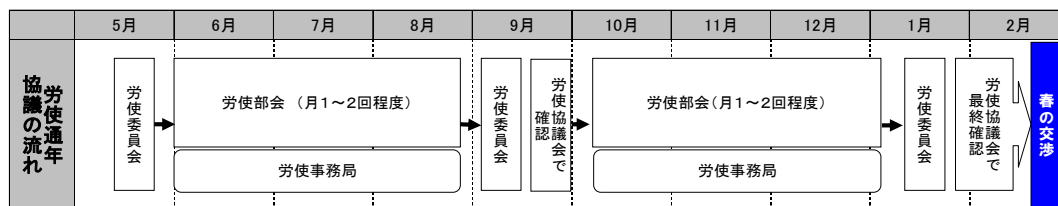
この章のポイント

- 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、2017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や企業業績低迷時のリスクシナリオ等を踏まえて検討をおこなっていきます。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
2017年度 労使通年協議について	労使通年協議について	報告事項
	2017年度の具体的な検討項目について	報告事項

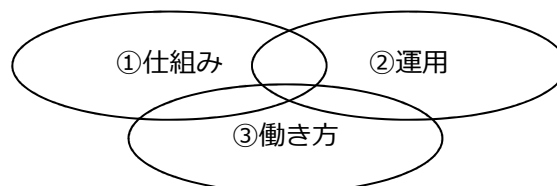
1. 労使通年協議について

< 1 > 労使通年協議の流れ



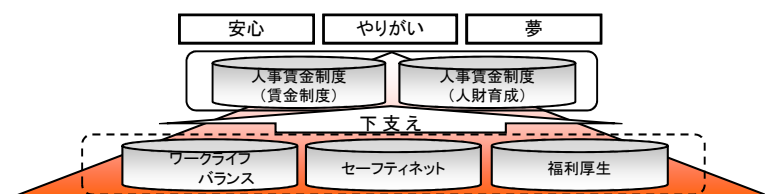
- ・労使通年協議とは「年間を通じて労使で課題認識の共有、解決策の議論をおこない必要な制度改定の成案化を目指す」協議形態です。
- ・今年度の労使通年協議においては、制度を中心に検討をおこなう「労使部会」に加えて、特に「働く環境の整備」に向けて「働き方部会」を引き続き設置し、仕組みや運用だけでなく「適正な時間管理」についても労使協議をおこなっていきます。

< 2 > 3つの視点



- ①仕組み
メンバーのやりがい・働きがいにつながる仕組みの構築や現行制度の課題解決に向けた仕組みの見直し
- 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・働きがいの向上、
「ハラスメントの防止」による働きやすい職場環境の構築

< 3 > 組合としての人に関わる諸制度の考え方



「安心」「やりがい」「夢」
「人事賃金制度(賃金制度)」
「人事賃金制度(人財育成)」
「ワークライフバランス」
「セーフティネット」
「福利厚生」

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
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できる仕組み
仕事と生活の調和
安心して働ける環境
働きやすい環境

2. 2017年度の具体的な検討項目について

対象の雇用形態	検討項目	5月MV議案書における位置づけ
社員	ネクストキャリア制度の見直し	報告事項
社員・メイト社員	顧客接点の成果に対する仕組みの検証	報告事項
	評価制度の改定後の状況を踏まえた対応	報告事項
	育児介護関連諸制度の検証と働き方の多様化に向けた検討	報告事項
	人事賃金制度全般に対する検証や課題抽出	報告事項
メイト社員	中途入社者の社員転換の受験資格要件	報告事項
	販売・販売支援コースにおけるエリア設定のあり方	報告事項
	本社コースの配属領域における整理	報告事項
フェロー社員 スペシャリティスタッフ	無期雇用化への対応	報告事項
全雇用形態	業績低迷時のリスクシナリオについて	報告事項
	働く環境の整備	報告事項

※出身会社別の併走項目である退職給付制度のあり方についても継続して検討をおこなっていきます。
※所定労働時間については現在の企業環境を踏まえ、総実労働時間の短縮に関する取り組みを企業としての魅力度という観点から働く環境の整備の中で継続的に検討をおこなっていきます。

2. 人事制度全般に関する検証

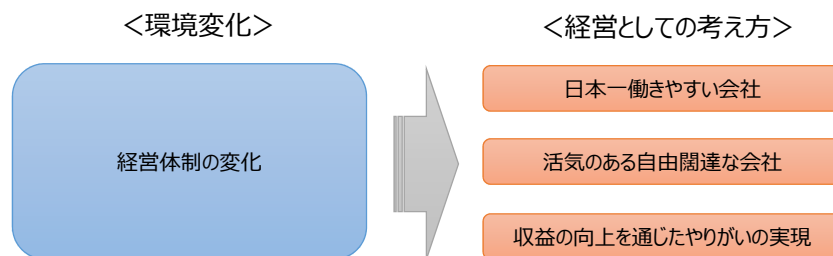
この章のポイント

- 経営体制や経営戦略の見直しを踏まえて、現行の人事制度について検証および制度の見直しを含めた検討をおこなっていきます。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
人事制度全般に関する検証	基本的な考え方	報告事項
	現行制度における想定される課題	報告事項
	今後のスケジュール	報告事項

1. 基本的な考え方

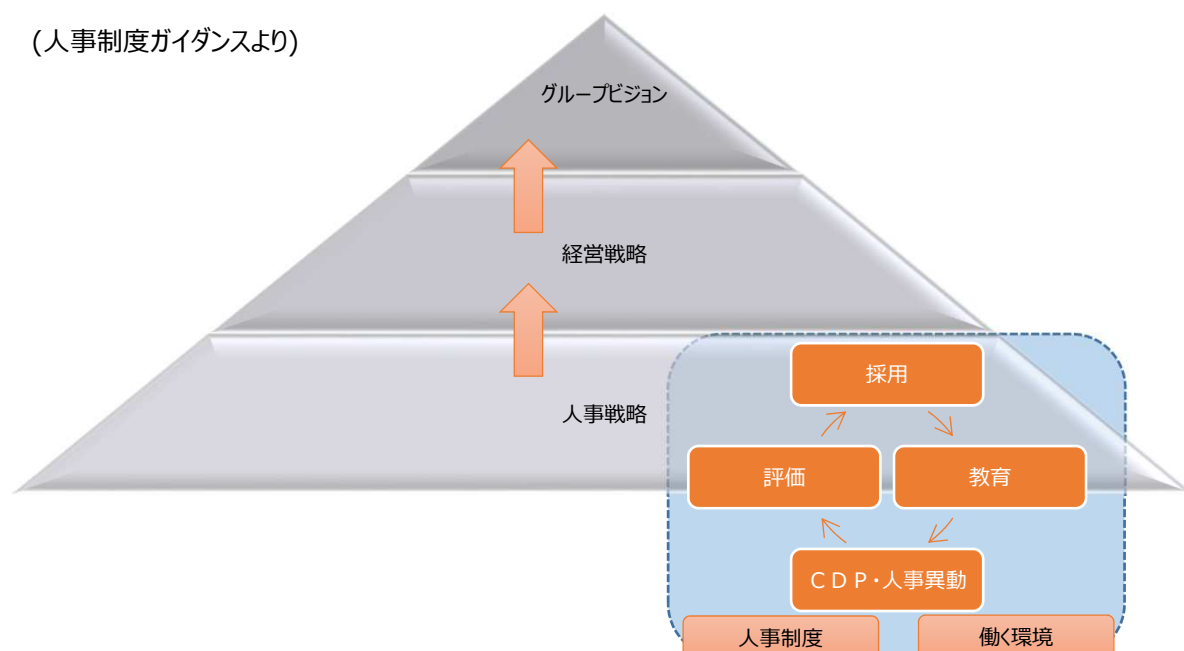
＜1＞会社としての方向性の変化



- ・2017年4月1日より、新たな経営体制がスタートしています。中期経営計画は今後発表される見通しですが、社内報等を通じて、経営として重視する考え方についてメンバーに発信がされています。
- ・具体的には、働き方の改革を通じて「日本一働きやすい会社」「活気のある自由闊達な会社」を目指していくこと。そのためには、収益の向上を通じたやりがい・働きがいの向上や一人ひとりの成長実感が重要であることが掲げられています。
- ・今後のあるべき人事制度全般について検証をおこなっていく際には、こうした新たな経営体制としての「目指す姿」を踏まえた上で、検討の前提となる組合としての考え方を構築していく必要があります。

＜2＞グループビジョン実現に向けた人事制度の位置づけ

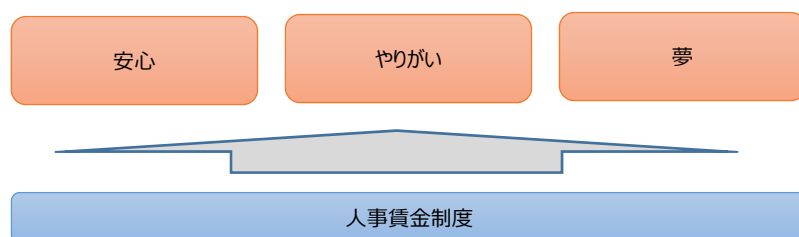
(人事制度ガイダンスより)



- ・グループビジョンの実現に向けて、人事制度は経営戦略との整合性・一貫性を考慮する必要があります。

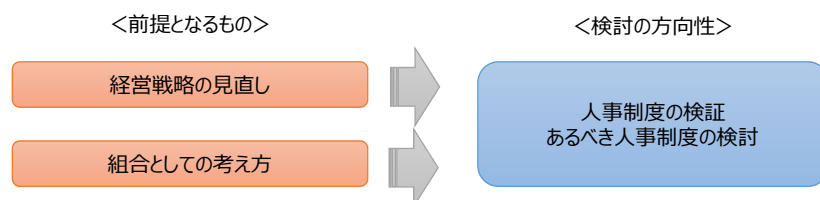
< 3 > 組合として考える人事制度の位置づけ

<組合としての人に関わる諸制度の考え方> (P.16から抜粋)



・組合としては人事賃金制度について、グループビジョンの実現という側面だけではなく、メンバーが日々「安心」「やりがい」「夢」を実感しながら働くために重要な要素という観点からも捉える必要があると考えます。

< 4 > あるべき人事制度の検討



- ・経営体制の見直しがおこなわれている中では、経営戦略と人事制度の整合性・一貫性という観点からも、抜本的な見直しも含めあるべき人事制度に向けた検討が必要と考えます。
- ・一方、検討をおこなう際には経営戦略との整合性・一貫性という観点だけでなく、組合としての重視する考え方(安心・やりがい・夢)を十分に踏まえた上で検討をおこなっていきます。
- ・具体的には、経営戦略との整合性・組合としての重視する考え方の双方の視点を持って、あるべき人事制度を検討する上での基本的な考え方を設定していきます。

<人事制度を検討する上での基本的な考え方のイメージ>

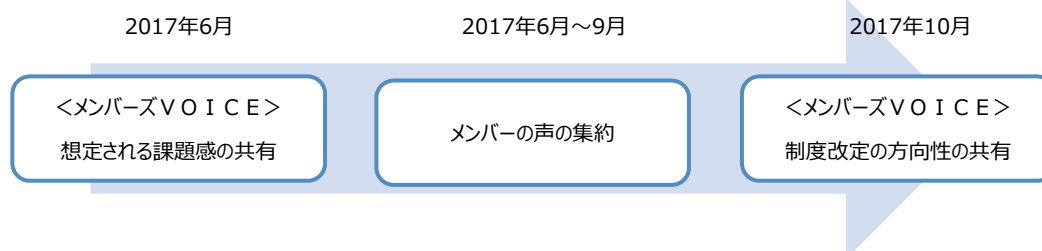
基本的な考え方	視点
経営戦略との整合性	経営戦略との整合性が図られているかどうか
多様性	さまざまな事情を持ったメンバーへの対応ができているか
役割成果	現行の制度のベースとなる役割成果の考え方を継続していく
中長期的なやりがい・働きがい	長期間にわたってやりがい・働きがいを維持向上することができているか
公平性	さまざまな所属や組織にとって偏った仕組みになっていないか
収益向上	成果に対する配分は適正におこなわれているかどうか

2. 組合として想定する現行制度における課題

- ・あるべき人事制度の検討に向けては、現行制度に関する検証を踏まえた上で、検討をおこなう必要があります。
- ・現行制度に関する検証にあたっては、あるべき人事制度の検討をおこなう上での基本的な考え方を踏まえた上で、課題の抽出をおこなっていきます。

雇用形態	項目	組合として想定する課題
社員	本給	<ステージB> ・ゾーンの下がる人事異動では、それまで長い時間をかけて積み上げてきた成果(昇給分)が、1度の人事異動でリセットされてしまうことがあり、やりがい・働きがいという観点から課題がある。 ・ゾーンが大きく下がる人事異動では、1度の人事異動による賃金変動が大きく、生活への影響も大きい。 <ステージB・ステージC共通> ・育児や介護といった休職時の賃金対応については、多様性やコンプライアンス上の観点、短時間勤務者との公平性というさまざまな観点から再度検討する必要がある。
	賞与	<業績連動賞与> ・目標達成意識の向上や仕組みとしての分かりやすさというメリットはあるものの、業績による変動幅が大きく、生活への影響という観点から再度検討をおこなう必要がある。 ・現在の仕組みでは、営業利益が100億円を上回るような状況であっても、現行のミニマム水準を踏まえると、支給率がゼロになってしまう場合がある。 <部門業績評価> ・被評価者としては、結果としての個人評価のフィードバックのみを受けるため、プロセスとしての部門業績によるメリットがわかりづらい。 ・部門評価が公表されないことや、制度としての分かりにくさによって、制度理解が十分におこなわれていない
	その他	<資格> ・制度上、同一資格(ステージB・ステージC)に長期間在籍するケースも多い中で、中長期的なやりがい・働きがいという観点からは課題がある。 <退職給付制度> ・事業会社統合から数年経過している中で、出身会社別の制度統合がまだにおこなわれていない。
メイト社員	制度全般	・L職やS L職といった職務ではなく、店頭や販売という領域でステップアップしたいという要望はあるものの、制度としては対応ができていない。

3. 今後のスケジュール



- ・あるべき人事制度の改定に向けては、現在想定される課題感を共有することによって、メンバーの声の集約をおこなっていきます。
- ・それらの声を踏まえながら、2017年9月のメンバーズVOICEでは制度改定に向けた方向性の共有をおこなうことを想定しています。
- ・具体的な制度改定の開始時期については、2018年度もしくは2019年度を想定していますが、具体的な時期が決まり次第皆さんにお伝えしていきます。

3. メイト社員人事賃金制度

この章のポイント

- 中途入社メイト社員の社員転換資格や、組織改正を踏まえたエリア設定や配属領域のあり方についてお伝えします。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
メイト社員人事賃金制度	中途入社メイト社員の社員転換試験の受験資格	報告事項
	販売および販売支援コースにおけるエリア設定	報告事項
	本社コースの配属領域	報告事項

1. 中途入社メイト社員の社員転換資格について

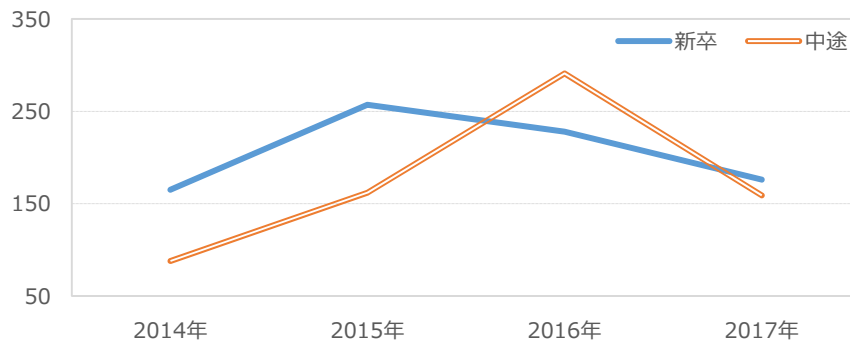
< 1 > 現行制度(コース別社員転換試験の受験資格)

コース	応募要件
販売・販売支援	メイト社員 b で4月1日時点でリーダー職かサブリーダー職を担い、成果を発揮している
法人外商	メイト社員として満3年以上の経験を有し、4月1日時点でセールス職かリーダー職、サブリーダー職を担い成果を発揮している
本社	メイト社員として満3年以上の経験を有し、4月1日時点でリーダー職かサブリーダー職を担い成果を発揮している

- ・ここ数年間の制度改定(本社コースの新設・法人外商コースの整理)によって、メイト社員の社員転換試験の受験資格は、在籍年数(おおむね3年以上)および職務任命(L 職・ S L 職・セールス職)を条件としています。
- ・販売・販売支援コースについては、在籍年数および職務任命に加えて、「メイト b を選択していること」を応募要件としています。

< 2 > 環境変化

<メイト社員入社状況>



- ・中途入社(フェロー社員からの転換者含む)のメイト社員の入社数は、フェロー社員の制度改定(メイト社員転換試験の年2回実施)や本社メイトコースの新設によってここ数年増加してきており、2016年度には、中途入社の人社数が新卒の入社数を上回るような状況になってきています。

< 3 > 現状の課題と検討の方向性

<現状の課題>

経験やキャリアを踏まえた
受験資格要件となっていない



<検討の方向性>

中途入社者に対する
在籍年数基準の短縮

- ・これまでの社員転換資格の要件は、新卒と中途入社の人イト社員に違いは設けておらず、社外・社内を問わず入社前の経験を踏まえた水準となっていました。
- ・これらの課題感を踏まえ、今後は中途入社(フェロー社員からの転換者含む)に対する在籍年数基準の短縮に向けた検討をおこなっていきます。

2. 販売および販売支援コースにおけるエリア設定について

<2017年4月1日付組織改正等を踏まえた対応>

	～2016年度	2017年度～
組織	サテライト営業部 (アイブラザ東浦和および 旧千葉店所管サテライト店舗含む)	旧千葉所管サテライト ⇒日本橋ソリューション営業部へ
エリア設定	サテライト営業部 (アイブラザ東浦和および 旧千葉店所管サテライト店舗含む)	組織改正を踏まえた 見直しの必要性

- ・販売および販売支援コースにおけるエリア設定は、基本的には店舗毎に設定をしています。
- ・しかし、サテライト営業部の各店については店舗数と要員数のバランスを踏まえ、サテライト営業部を1つのエリアとしています。(その中での異動範囲は通勤時間1時間30分以内としています。)
- ・2017年4月の組織改正においては、三越千葉店の営業終了に伴い、旧千葉店所管サテライト店舗については三越日本橋本店のソリューション営業部へ移管されています。
- ・そのため、販売・販売支援コースのエリア設定についても、組織改正を踏まえた見直しに向けた検討を今後おこなっていきます。

3. 本社コースの配属領域における整理

	～2016年度	2017年度～
組織	H D S 営業本部	三越伊勢丹 百貨店事業本部
配属領域	販売・販売支援コース 各店(基幹店・支店) 各商品統括部・H D S 営業本部 H D S 営業本部をのぞく本社所属 (海外・人財本部・業務本部等)	組織改正を踏まえた 見直しの必要性

- ・本社スタッフコースとしての配属領域は、これまではH D S 営業本部を除く本社所属としていました。
- ・一方で、2017年4月の組織改正において、事業会社への機能移管としてH D S 営業本部として担っていた機能は、主に三越伊勢丹の百貨店事業本部へと移管がされています。
- ・そのため、組織改正に伴う配属領域の整理に向けた検討を今後おこなっていきます。

4. ネクストキャリア制度の見直し

この章のポイント

- ネクストキャリア制度について、外部環境や内部環境の変化を踏まえた見直しの方向性についてお伝えします。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
ネクストキャリア制度	環境変化を踏まえた制度見直しの方向性	報告事項

1. 現行制度

<1> 水準について(制度改定後 2016年度～)

単位：万円

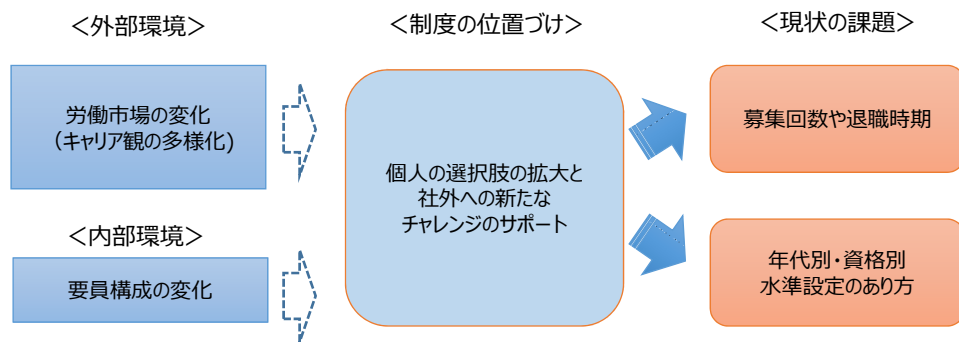
資格	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳	41歳	42歳	43歳	44歳
ステージA	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
ステージB	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
ステージC	800	800	800	800	800	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

資格	45歳	46歳	47歳	48歳	49歳	50歳	51歳	52歳	53歳	54歳	55歳	56歳	57歳	58歳
ステージA	—	—	—	—	—	2,700	2,600	2,500	2,400	2,300	2,200	2,000	1,800	1,000
ステージB	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,500	2,400	2,300	2,200	2,100	2,000	1,800	1,600	800
ステージC	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,500	1,400	1,300	1,200	1,100	1,000	900	800	400

<2> 制度概要

位置づけ	(株)三越伊勢丹のキャリア支援制度の一環として位置づけ、多様化する個人のニーズやキャリア形成を支援することを目的とし、個人の選択肢の拡大と社外の新たなキャリアへのチャレンジをサポートする制度 制度利用者には、通常の退職金に加え「退職加算金」を支給し、退職後 時給制契約社員として社内で働く機会の提供や、再就職支援のサービス提供など、多様化する個人ニーズに合わせた選択肢を用意
対象者	以下の①～④すべてに該当する社員・特別社員 ①2017年3月31日現在で、35歳以上58歳以下（但し、50歳未満のステージAは対象外） ※対象年齢は、2017年3月31日時点 ②2017年3月30日現在で、社員・特別社員としての勤続年数が10年以上(休職期間を除く) ③受付期間内に所定の手続きにて申請書を提出している ④会社が指定する退職日（2017年3月30日〔予定〕）まで在籍 ※「短時間勤務者」「休職者」も応募可能 ※特別社員は、社員ステージCと同額

2. 環境変化を踏まえた現状の課題



- ・高齢者継続雇用安定法の改正や年金の受給開始年齢の引き上げもあり、ここ数年間で60歳以降の制度拡充をおこなう企業が増加しており、60歳以降の就業数が増加する等、労働市場が変化してきている状況です。
- ・現行制度は年1回の募集であることや退職時期も年度末のみであることは、制度趣旨である「個人の多様なニーズを踏まえた選択肢の拡大」という観点からは課題がある状況と言えます。
- ・また、外部環境の変化(労働市場の変化等)や内部環境の変化(要員構成の変化)を踏まえると、年代別・ステージ別水準設定のあり方についても、再度検討をおこなう必要があると言えます。

5. 顧客接点の成果に対する取り組み

この章のポイント

- 昨年度から導入がスタートしているインセンティブ制度については、導入後の検証を継続しておこなうとともに検証を踏まえた制度面・運用面の対応について検討をおこなっていきます。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
ブロックのインセンティブ	導入後の検証	報告事項
シニアスタイリストのインセンティブ	導入後の検証	報告事項

1. ブロックにおけるインセンティブ

< 1 > 定量面の検証

インセンティブ導入ブロック合計(予算比)	
2016年度上半期	89.2%
2016年度下半期	91.2%

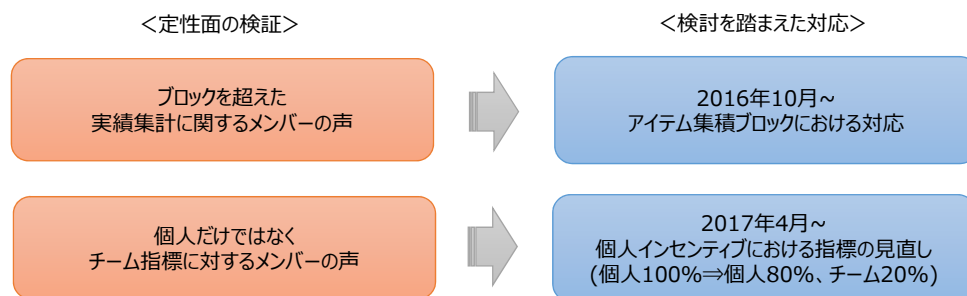
- ・インセンティブ導入ブロックの実績は、上半期は半数以上のブロックが営業部のトレンドを上回る状況だったものの、下半期については、半数以上のブロックが所属のトレンドを下回っているという状況です。
- ・これらの状況を踏まえると、定量面の検証は中長期的におこなっていく必要があると言えます。

< 2 > 定性面の検証(2017年春の交渉議案書より抜粋)

検証の視点	主な声
目標達成意識の向上	・制度導入後、店頭に出ようという意識は確実に向上してきている。 ・売上へのこだわりは確実に増してきている。「もう一点」「もう一着」という意識向上につながっている。 ・インセンティブという仕組みもあるが、自分たちのブロックがインセンティブの初期導入ブロックとして選出されたということによって、モチベーションの向上につながっている面もある。 ・店頭でのがんばりがきちんと評価される仕組みでモチベーションの向上につながっていると思う。 ・全体的に意識の向上につながっているとは思いますが、制度導入当初と比較すると個人による意識のバラつきが大きくなってきているのではないかな。
売上集計における納得性	・売上集計ルールはかなりきめ細やかに設定されているので基本的には問題なく運用できている。しかし、ルールだけでは判断が難しいケースも数は少ないものの発生している。
販売機会の公平性(販売環境の整備)	・インセンティブの導入に先立ち、付帯業務に関する役割分担の見直しをおこなっている。 ・これによって、販売時間は間違いなく増やすことができています。 ・販売応援等の全員が経験するべき付帯業務については、インセンティブ対象者が公平に分担するようにワークを組むようにしている。そのため、不公平感はそんなにないと思う。
チームインセンティブ	・インセンティブ制度の導入によって、対象者は販売に専念できるようにしようということをやればやるほど、それ以外の業務についてBLにしろ寄せがいくというのが実情。 ・販売にもチームの指標を入れたほうがいい。個人売上に対する意識の向上も大事だが、あまりにも個人にばかり意識が集中してしまうのも良くないのではないかな。
その他	・買取品の割合が高まっているので、パートナースタッフではなく自分たちで売らなければいけないものが確実に増えていて、自分のブロックの中だけではなくブロックを超えて自ら売っていくことの重要性も高まっている。ブロックを超えた実績についても対象実績としていくべきではないかな。

- ・ブロックにおけるインセンティブ制度については、これまでのヒアリングを踏まえると、「目標達成意識の向上につながっている」等の制度導入を前向きに受け止めている声が多い状況です。
- ・一方で、制度導入当初と比較してメンバー間の意識のバラつきを指摘する声もあることから、初期導入ブロックを含めた定性面の検証を継続しておこなっていく必要があると考えます。

<3> 検証を踏まえた対応(これまでの取り組み)



- ・これまで導入ブロックのメンバーへのヒアリング等を通じて、インセンティブ導入後の検証を年間を通じて計画的に実施してきました。
- ・また、ヒアリングを通じて明確になった制度上の課題に対しては、労使で共有をおこなうことによって、2016年10月および2017年4月の制度改定につなげてきています。
- ・運用面の課題に対しても、同様にスピーディーに労使で情報共有することによって、運用面での対応につなげています。

<4> インセンティブ導入ブロックの拡大

(2016年4月～)

(2017年4月～)



- ・ブロックにおけるインセンティブは基幹3店の約10ブロックでトライアルとしての導入がスタートし、定量面や定性面での検証を踏まえ、2017年4月より基幹店のみならず各支店を含む約50ブロックへの導入拡大をおこなっています。
- ・導入ブロックの選定にあたっては、仕入構造改革の推進という目的を明確にした上で、一定の基準を持って百貨店事業本部が中心となって選定をおこなっています。

(参考)インセンティブ導入ブロック選定の考え方

目的		仕入構造改革の推進
選定基準	① 定量(収益)視点	原則、買取品シェア20%または買取品売上40百万円(年)を基準とする
	② 商品政策視点	仕入構造改革を推進するために、商品政策上必要性の高いブロック(社内売仕ブランドの扱い高シェア等)
	③ 店舗運営視点	ブロックにおける個人販売実績の精度や対象者のシェア等

<5> 今年度の検証について

時期	視点	対象者	何を	どうやって	誰が
2017年4月	基本的項目の確認	—	・対象者 ・進捗確認(方法・頻度) ・売上集計ガイドライン ・販売環境の整備 ・基準販売額(ブロック毎)	・労使確認	労使
2017年5月		SM (インセンティブ導入所属)	・運用状況の確認 (予算・要員・運営)	・ヒアリング (テーマ別VOICE)	組合
2017年6月	モチベーションへの影響	ASM (インセンティブ導入所属)	・付帯業務における公平性 ・売上集計における納得性 ・目標達成意識の向上 ・過度な競争意識 ・対象外メンバーへの影響	・ヒアリング (テーマ別VOICE)	組合
2017年10月	成果に対する検証	—	・ブロック売上 ・個人売上	・労使確認	労使
2017年10月	基本的項目の確認	—	下期の基準販売額	・労使確認	労使
2017年12月	結果に関する確認	—	・個人別実績 ・チーム別実績 ・支給金額実績	・労使確認	労使
2017年12月	手法に対する検証	B L・S B L・販売 (インセンティブ導入所属)	・支給率について ・基準販売額について ・評価のあり方 ・対象者のあり方 ・チームインセンティブについて	・ヒアリング	組合

- ・ブロックにおけるインセンティブの検証は、現場運営への影響を考慮しながら年間を通じて労使で計画的に実施していきます。
- ・ブロック毎の基準販売額や、売上集計のガイドラインについては、具体的内容や前提となる考え方を労使で確認をおこなっています。
- ・導入の初期段階においては、対象ブロックを担当するSMやASMに組合としてヒアリングをおこなっていくことによって、基本的項目に関する現場運営としての捉えや、メンバーにとっての公平性や納得性について状況把握をおこなっていきます。
- ・特に対象メンバーへの直接的なヒアリングは、個人売上の処遇への反映が実質的にスタートする2017年12月の賞与支給後に実施していきます。
- ・売上やプロパー消化率といった定量面だけでなく、メンバーのモチベーションやチームワークへの影響、納得性・公平性といった定性面について、労使で情報共有を実施することによって課題解決に向けた迅速な対応につなげていきます。

2. シニアスタイリストのインセンティブ

<1> 定量面における検証

2016年度 下半期 基準販売額(半期)達成率	～100%	101%～
	0名	9名

・シニアスタイリストの中でインセンティブ制度選択者の全員が、下期終了時点で基準販売額を上回っている状況です。

<2> 定性面における検証(2017年春の交渉議案書より抜粋)

検証の視点	主な声
モチベーションの向上	・販売という職種の地位向上につながる取り組みとして前向きにとらえている。 ・接客以外の時間を新規顧客の獲得にあてるなど、時間の使い方が変わってきている。
実績計上のルール	・アテンド実績に関する計上ルールは所属によって異なる運用になっており、納得性という面で課題がある。 ・店舗を超えたアテンド額が対象実績として計上されないため、やりがい・働きがいという面で課題がある。
付帯業務	・販売以外の業務(教育等)については、販売の阻害要因にはなっていない。
その他	・インセンティブの仕組みの導入をきっかけに、周囲でシニアスタイリストを目指したいというメンバーが増えてきている。

- ・シニアスタイリストのインセンティブ制度は、シニアスタイリストの中の選択者を対象としています。
- ・そのため、インセンティブ制度の選択者からは同制度について、「モチベーションの向上につながっている」という前向きな声が多く聞かれている状況です。
- ・一方で、実績計上における所属によるルールの違いや、店舗や営業部を超えた実績の取り扱いという点については多くの声が寄せられている状況であり、2016年度下期から制度の見直しを含めた対応をおこなってきました。

<3> 今後の検討

- ・シニアスタイリストのインセンティブ制度については、今年度も対象者へのヒアリングを通じた検証を継続しておこなっていきます。
- ・検証を踏まえ、制度面・運用面の対応やインセンティブ制度のあり方について継続的に検討をすすめていきます。

6. 育児・介護関連諸制度に関する検討

この章のポイント

- 育児・介護関連諸制度の整備に向けて、再雇用制度の拡充や多様な働き方に関する検討をおこなっていきます。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
育児関連諸制度	制度改定後の検証	報告事項
再雇用制度に関する検討	制度拡充に向けた検討	報告事項
多様な働き方に関する検討	短時間スライド勤務や短時間フレックス勤務に関する検討	報告事項

1. 制度改定後の運用状況に関する検証

< 1 > 2017年度からの制度改定の概要

対象	具体的な対応	取得可能期間（期限）	その他
末子が小学校入学と同時にフルタイム勤務	育児勤務期間延長	半年間 (育児勤務満了を超えた9月末日まで)	通算10年の対象外
	フルタイム早番固定勤務拡充	1年間 (小学校1年生の3月末まで)	休憩時間60分
子が小学校4年生進級時にフルタイム勤務	フルタイム早番固定勤務拡充	1年間 (小学校4年生の3月末まで)	休憩時間60分

- ・育児勤務からフルタイム勤務に復帰していくプロセスを整備することによって、フルタイム勤務復帰に対する難易度の緩和に向けた制度改定をおこなっています。
- ・具体的には、育児勤務終了後の環境変化への対応として、育児勤務期間延長およびフルタイム早番固定勤務の拡充をおこなっています。

< 2 > 制度利用の状況について

制度	利用の状況
育児勤務期間延長	4名
フルタイム早番固定勤務拡充	17名

- ・2017年4月の制度改定時点で、それぞれ育児勤務期間延長は4名、フルタイム早番固定勤務拡充が17名利用実績があり、育児勤務からフルタイム勤務への復職者の大半が制度利用をおこなっている状況です。
- ・今後は、フルタイム勤務復帰へのサポートの拡充という観点から、中長期的な検証をおこなっていきます。

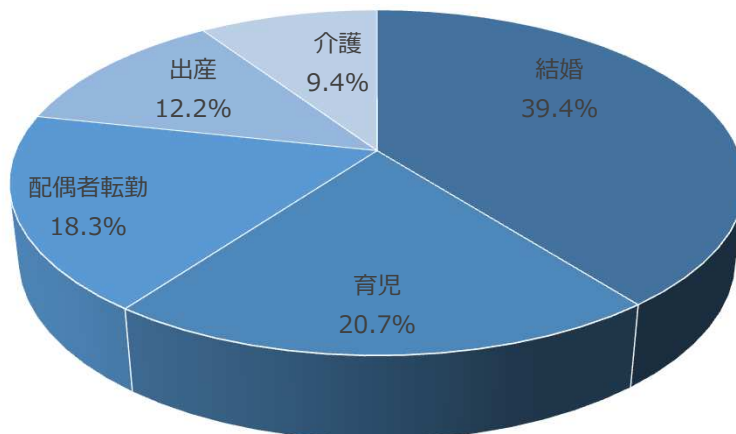
2. 再雇用制度の拡充に向けた検討

< 1 > 現行制度

制度概要		
対象	勤続2年以上の社員・メイト社員(社員はネクストキャリア利用者を除く)	
退職事由	結婚、出産、育児、介護、配偶者転勤	
離職期間	8年まで	
上限年齢	49歳以下	
再雇用時の雇用形態	退職時に社員	社員ステージC or メイト社員
	退職時にメイト社員	メイト社員
再雇用時の処遇水準	再雇用時に社員ステージC	ベース給+役割成果給(任命された職務の下限)
	再雇用時にメイト社員	201,000円

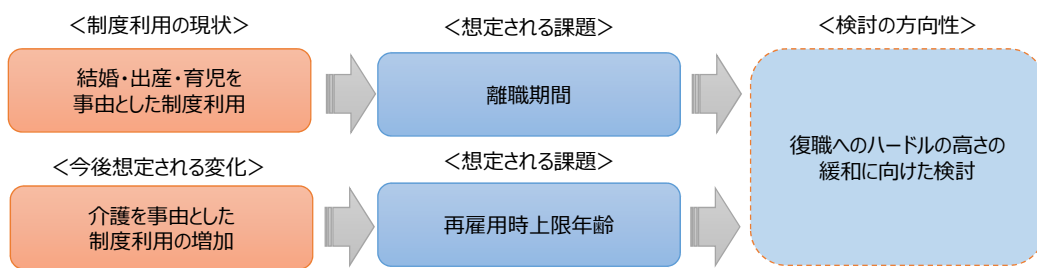
- ・三越伊勢丹における経験を有する人材の確保や、育児・介護関連諸制度の拡充に向けて、2016年度より再雇用制度の拡充をおこなっており、退職時に社員の場合には社員ステージCでの再雇用が可能となっています。

＜２＞再雇用制度登録状況(事由別割合)



- ・再雇用制度の事由別登録状況は、結婚・育児・出産が上位を占める状況であり、これら３つの事由を総合すると、全体の８割近くを占めている状況です。
- ・直近では、介護を事由とした制度利用が増加してきています。

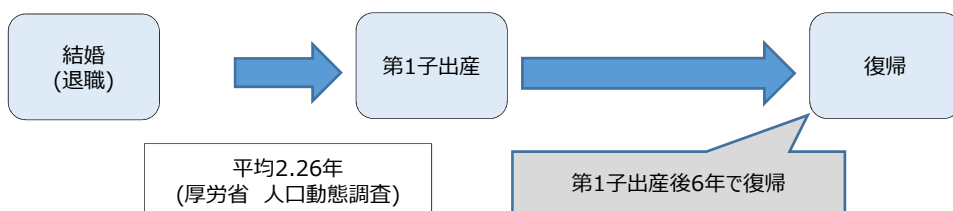
＜３＞想定される課題を踏まえた今後の検討の方向性



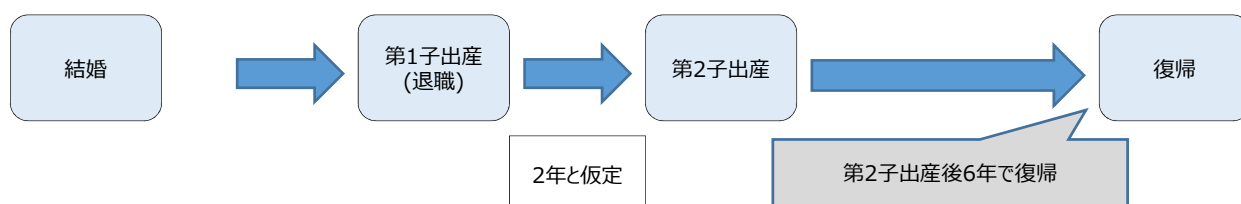
- ・現在の制度登録者の約８割を占める結婚・出産・育児等を事由とした登録者にとって、現在の離職期間(８年)は、復職へのハードルが決して低くない状況と言えます。
- ・また、今後増加することが想定される介護等を事由とした登録者にとって、現在の上限年齢は復職のしやすさという面では課題がある状況と言えます。
- ・離職期間や上限年齢をはじめとした復職のしやすさという面で課題が想定される各項目について、見直しを含めた検討を今後おこなっていきます。

＜参考＞結婚・出産等を事由とした場合の制度取得～復職のイメージ

1)結婚と同時に退職の場合

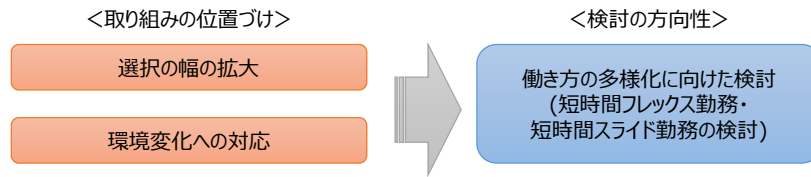


2)第1子出産後退職の場合



3. 多様な働き方の検討

< 1 > 取り組みの位置づけ



- ・育児や介護といったさまざまな事情をもったメンバーへの対応として、働き方の多様化へのニーズは高まっている状況です。
- ・働き方の多様化に向けた検討を進めることは、メンバーにとっては選択の幅の拡大を通じた制度としての魅力度向上につながると考えます。
- ・また、スライド勤務の活用やフレックス勤務所属の拡大といった環境変化を踏まえると、短時間勤務者への対応を検討する必要性は高まっていると言えます。

< 2 > 現行制度の運用状況

	フレックス勤務所属	シフト勤務所属	
	就業形態	就業形態	スライド勤務
フルタイム勤務者	フレックス勤務	シフト勤務	可能
短時間勤務者	<u>シフト勤務(固定勤務)</u>	シフト勤務(固定勤務)	<u>不可</u>

- ・育児・介護等の短時間勤務者については、両立支援や本人保護という観点から、始業時間や就業時間について一定の制限を設けています。
- ・具体的には、所属としてフレックス勤務をおこなっている所属においてもフレックス勤務をおこなうことができないこと、シフト勤務の所属においてもスライド勤務を活用できないといった制限が設けられています。

< 3 > 検討の視点

分類	視点	概要
本人の視点	選択肢の拡大	魅力度の向上につながっているか
	本人保護	本人事情への配慮がおこなわれているか
会社の視点	所属としての必要性	時間設定に関する納得性はあるのか

- ・多様な働き方に向けて、本人視点と会社の視点の双方から検討をおこなっていきます。
- ・短時間勤務者本人にとっての使いやすさだけでなく、育児・介護等の本人事情に対する配慮がおこなわれているかといった本人保護の視点や、業務上の必要性があるのかといった会社の視点を踏まえ検証をおこなっていきます。

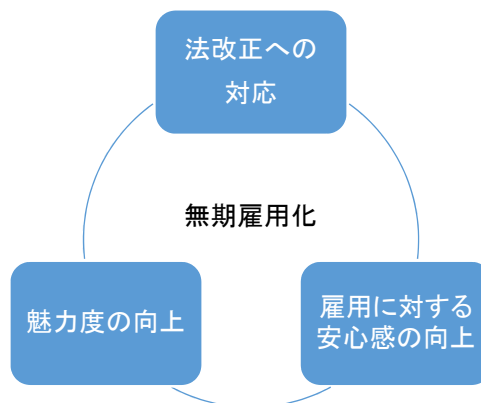
7.無期雇用化への対応

この章のポイント

○改正労働契約法への対応についてお伝えします。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
無期雇用化への対応	無期雇用化の開始時期	報告事項
	無期雇用化にともなう制度面での対応	

1. 取り組みの位置づけ



・改正労働契約法への対応にあたり、組合としては、『働いていく上での雇用にに対する安心感の向上』『労働市場の変化を踏まえた魅力度の向上』という2点の観点から無期雇用化に向けた対応をおこないます。

2. 法改正とグループ共通ガイドライン

< 1 > 法改正

項目	概要
法改正の概要	同一使用者との間で、有期労働契約が通算で5年を超えて反復更新された場合には労働者の申し込みにより無期労働契約に転換する
対象の契約期間	2013年4月1日以降の契約
法定の申し込み開始時期	2018年4月1日
対象の雇用形態	フェロー社員・スペシャリティスタッフ

- ・2013年4月1日に施行された改正労働契約法により、有期労働契約が通算で5年を超え更新された場合には、無期労働契約への申し込みの権利が発生する事になります。
- ・なお、法改正の対象となる契約は、2013年4月以降の契約が対象です。

< 2 > グループ共通ガイドライン

項目	概要
無期雇用化のタイミング	入社時から全員無期、または一定期間の後全員無期とする
	一定期間は最短で2回目の再契約とし、長くと3回目の再契約とする

- ・改正労働契約法への対応にあたっては、2016年度に上記の通りグループガイドラインの発信がされています。
- ・今後は、雇用にに対する安心や採用競争力という視点とともに、実務対応の状況等を踏まえながら、具体的な対応について検討をおこないます。

3.対応の時期

- ・三越伊勢丹では、2016年4月よりメイト社員の初年度無期雇用化をおこないました。
- ・今回、フェロー社員とスペシャリティスタッフの無期雇用化は、『法改正への対応』『雇用に対する安心感の向上』『魅力度の向上』を前提に、三越伊勢丹で働くフェロー社員、スペシャリティスタッフの無期雇用の対応は以下の通りとなります。

グループ共通ガイドライン・本人の様々な志向などの採用後の定着状況を踏まえ、

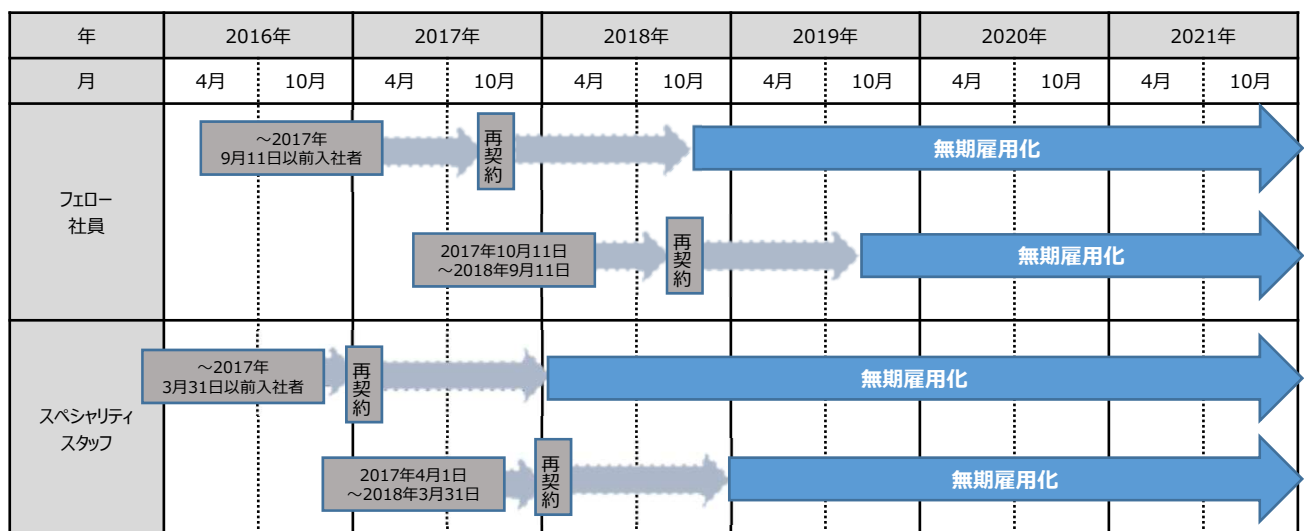
- ①再契約2回目のタイミングで全員を無期雇用
- ②フェロー社員は2018年10月11日に、スペシャリティスタッフは2018年4月1日より無期雇用とします。

なお、フェロー社員、スペシャリティスタッフの無期雇用化に伴う期待役割の変更はありません。

上記を踏まえ、フェロー社員（2018年10月）、スペシャリティスタッフ（2018年4月）の対象者は以下の通りとします。

雇用形態	対象者
フェロー社員	2017年9月11日以前入社者
スペシャリティスタッフ	2017年3月31日以前入社者

（参考）入社～無期雇用化スケジュール イメージ



（参考）面談のタイミングと面談の位置づけ

- ・面談のタイミングと面談の位置づけについては、これまでと同様の対応をおこなうことを前提に協議をすすめます。

雇用形態	現状
フェロー社員	<2月>評価のフィードバック
	<8月>評価のフィードバックと再契約(就業条件)に関わる内容
スペシャリティスタッフ	<1月>再契約(就業条件)に関わる内容

4. 無期雇用化にともなう制度面での対応

＜１＞グループ共通ガイドラインの基本的な考え方

項目	基本的考え方
ストック有給休暇制度	導入時期は労使協議 使用事由は社員と同じで日数は社員とのバランスを図る
傷病休職制度	無期後は社員とあわせる
育児・介護関連制度	子の年齢上限、合計取得年数など可能な限り社員とあわせる

- ・無期雇用化に当たっては、人事制度・労働条件面での対応についても、グループ共通ガイドラインにて発信がされています。
- ・制度面の対応はグループ共通ガイドラインを前提に労使で協議を進めます。

＜２＞ストック有給休暇制度の導入

(参考) 社員・メイト社員のストック有給休暇の仕組み
・2年の時効により消滅する有給休暇のうち、一定限度の日数をストック有給休暇とする仕組み ・積み立てたストック有給休暇は、決められた使用事由でのみ使用する事が出来る
＜積み立て上限日数＞
230日
＜使用事由＞
傷病・介護・育児・能力開発・ボランティア・災害・看護・慶弔災害・子の学校行事・不妊治療 退職前の一括取得・退職前の買取

- ・社員とメイト社員には、法定で消滅する有給休暇のうち一定限度の日数をストックする仕組みがあります。
- ・無期雇用を踏まえ、魅力度の向上にむけフェロー社員とスペシャリティスタッフへも導入に向けて検討を行います。

＜３＞傷病休職制度の導入

(参考) 社員・メイト社員の仕組み
・業務外の傷病による場合で、欠勤が満6ヶ月を超え7ヶ月目に入ったときは休職とする ・休職期間は2年

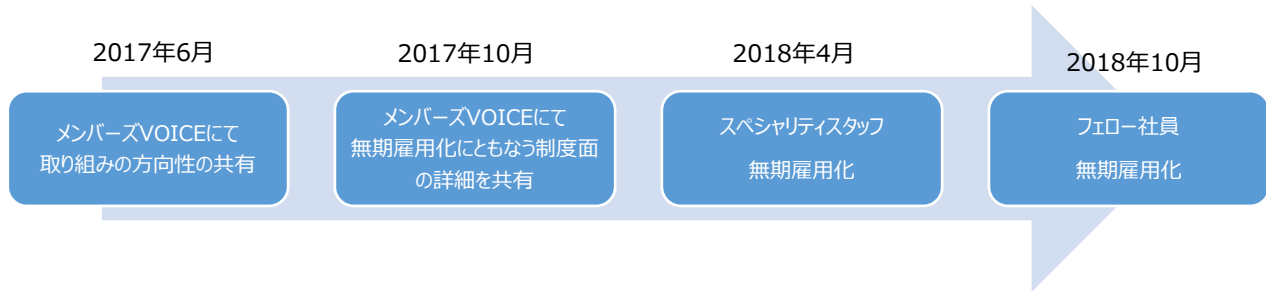
- ・現状、フェロー社員・スペシャリティスタッフへは傷病休職の仕組みがありません。フェロー社員・スペシャリティスタッフへも導入の検討をおこないます。

＜４＞育児・介護制度の見直し

	フェロー社員・スペシャリティスタッフの仕組み	(参考) 社員・メイト社員の仕組み
育児制度	＜育児休職＞ 子が2歳に達するまで	＜育児休職＞ 一子につき3年に達する月の末日 在籍期間の最長期間は4年に達する月の末日
	＜育児勤務＞ 3歳未満の子を有する者が請求した場合、6時間勤務とする	＜育児勤務＞ 子が小学校3年生3月末までの期間、6時間または7時間勤務 育児休職、育児勤務合せて、在籍期間 10年間取得可能 ただし、末子が小学校1年9月末まで延長可能
介護制度	＜介護休職＞ 1対象家族につき最長1年	＜介護休職＞ 1対象家族につき最長1年
	＜介護勤務＞ 雇用期間の途中であっても、3年間勤務時間を短縮する	＜介護勤務＞ 1対象家族につき最長3年介護勤務を取得できる 5時間・6時間・7時間より選択し取得

- ・フェロー社員とスペシャリティスタッフの育児・介護の仕組みは上記の通りです。
- ・社員、メイト社員とは、育児休職の取得可能期間・育児勤務制度・介護勤務制度が異なります。
- ・社員、メイト社員と制度を踏まえ、共通ガイドラインに則ってフェロー社員・スペシャリティスタッフの仕組みの検討をおこないます。

5. スケジュール



- ・5月のメンバーズVOICEでは、具体的な導入時期・その他の検討項目の取り組みの方向性の共有をおこないました。
- ・引き続き労使で協議をおこない、無期雇用化にともなう制度面の詳細を10月に共有します。
- ・2018年4月にはスペシャリティスタッフ、2018年10月にはフェロー社員の無期雇用化をスタートします。

8.社員・メイト社員の評価制度の検証

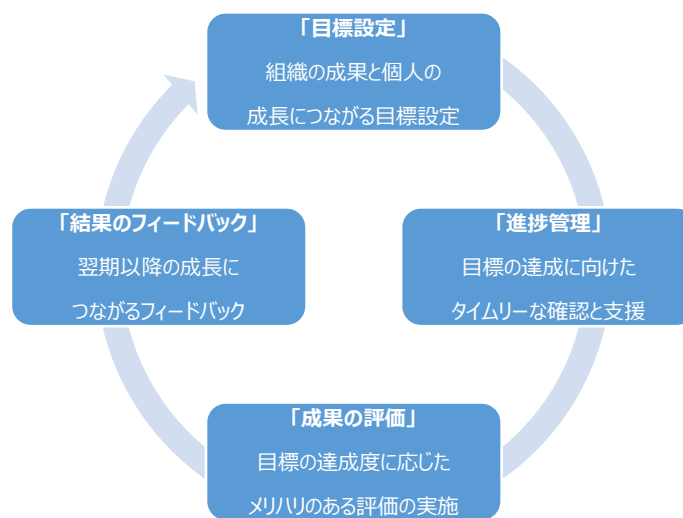
この章のポイント

○2016年度取り組みの概要と今年度の検証の方向性をお伝えします。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
評価制度における取り組みの検証	検証の方向性	報告事項

1. 評価フローと制度の課題

<1> 評価フロー



・現状の評価フローにはそれぞれの段階で目指す姿があり、それらのフローを着実に実行していくことによって企業戦略の実現や個人の継続的な成長を促していくことを目指しています。

<2> 具体的な評価制度における課題と対応

評価フローにおける観点	課題の視点	評価フローにおける課題	対応
目標設定	実施の時期	・実施の時期が期初からずれてしまうことがある	面談実施フローの確認
	目標設定の内容	・目標は適正な内容で設定できているのか ・評価者と非評価者の目標に対する納得性は十分なのか ・会社としての重要な取り組みが目標に盛り込まれていないことがある	評価シートの改訂 評価ウエイトの見直し
進捗管理	実施の有無	・期中面談が実施されないことがある	面談実施フローの確認
	目標達成に向けた支援	・目標の進捗確認や達成への支援が不十分にあることがある	ガイドラインの発信
成果の評価	成果の評価	・共通項目の評価割合が高く、メリハリのある評価をつけることが出来ないことがある ・プロセスについて評価しにくい場合がある	評価ウエイトの見直し
結果のフィードバック	フィードバックの実施	・フィードバックの実施が適正に行われていないことがある ・フィードバックの納得性が低いことがある	面談実施フローの確認 評価ウエイトの見直し

・2016年度での評価における課題を明確化し、通年協議で評価制度の見直しをおこないました。
・『評価シートの見直し』『面談実施フローの確認』『評価ウエイトの見直し』の対応を図ってきました。

2. 2017年度の取り組みと検証

< 1 > 2017年度より開始された内容

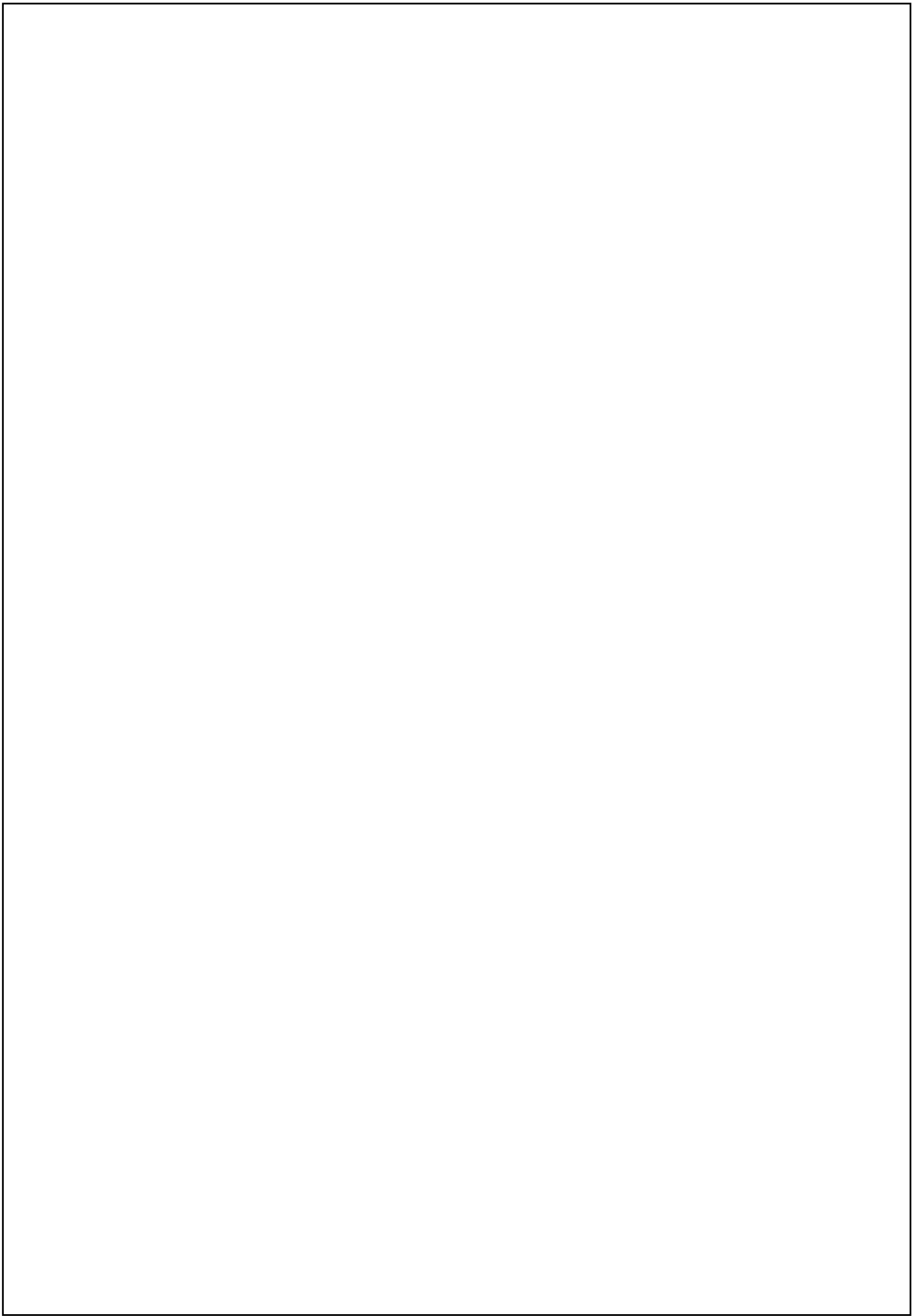
対応	目的	概要
評価シートの見直し	・会社としての戦略を反映しやすくする ・評価ウエイトの見直しの反映 ・目標到達レベルの明確化 ・自己の成長につながる目標設定	(ステージA・B) ・会社としての重点戦略を成果行動評価に反映されやすいように変更 (ステージC・メイト社員) ・評価ウエイトの見直しを反映 ・目標到達レベルの明確化 (社員・メイト社員) ・自己の成長につながる目標設定を記載
面談実施フローの確認	・記入負担の軽減と面談実施率の向上	(ステージA・B) ・成果評価シートの電子化
評価ウエイトの見直し	・担っている役割や業務遂行レベルの幅の広さを評価に反映しやすくする	(ステージC・メイト社員) ・本給評価における評価ウエイトの割合を見直し ・具体的には共通行動目標60%、個別行動目標40%の評価ウエイトを個別行動目標100%に変更

- ・上記の変更に加えて、会社から成果評価シートにおける目標設定のガイドラインが発信されています。
- ・ガイドラインには、評価制度を適正に運用し仕事に対するモチベーションを継続的に保つために、目標設定のポイントが伝えられています。
- ・仕事で高いモチベーションを保つためには、適正な目標に沿って面談をおこなうことが重要です。具体的には、目標の進捗管理のフォローや、日々の成長を実感できるようにする事が重要です。

< 2 > 検証項目と年間スケジュールイメージ

時期	視点	対象者	何を	どうやって	誰が
2017年4月	基本的項目の確認	—	・成果評価シートガイドラインの発信状況確認	労使確認	労使
2017年秋	進捗確認	—	・実施状況確認	労使確認	
2017年秋	運用に対する検証	SM・M (ステージB評価者)	・評価シートの運用状況の確認 (目標設定・評価)	ヒアリング (テーマ別VOICE)	組合
2017年11月	運用に対する検証	ASM (被評価者)	・評価シートの運用状況の確認 (シートの変更・目標設定)	ヒアリング (テーマ別VOICE)	組合

- ・評価制度は年間を通じて労使で検証を実施していきます。
- ・評価シートや本給評価ウエイトを変更した事にとまなう、目標設定や評価の運用状況に関しては、組合でのヒアリングをおこない状況の確認をおこないます。
- ・確認をした内容は、労使で共有し評価制度の適正な運用に向け取り組みをおこないます。



業績低迷時におけるリスクシナリオについて



9. 業績低迷時におけるリスクシナリオについて

この章のポイント

- 業績低迷時におけるリスクシナリオの中で、特に人に関わる施策のイメージについてお伝えします。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
業績低迷時におけるリスクシナリオについて	人に関わる諸施策のイメージ	報告事項

業績低迷時におけるリスクシナリオについて

現在の企業業績は2017年度の利益計画が前年実績を大きく下回る等、きわめて厳しい状況にあります。また、百貨店業界自体が、業態を超えた購買マインドや購買行動の変化といった未だかつてない構造変化に直面しています。

しかし、どのような環境下にあっても労働組合としては「雇用の確保とその前提となる企業・事業の存続」が全ての項目に対して最優先事項と考えます。

そのため、雇用の確保や事業の存続といった問題に直面せざるを得ないような事態に陥らないよう、優先順位を明確にしながら、具体的な対応策について検討する必要があると言えます。具体的には、「もっとも大切なもの(雇用)を守るために、状況に応じて何を我慢していくのか、どういう施策をどういう順番でおこなっていくのか」というリスクシナリオが非常に重要と捉えています。

そのため、今年度の労使通年協議においては下記のようなリスクシナリオの施策イメージを労使で共有した上で、リスクシナリオのあり方について労使協議にて議論をおこなっていきます。

(人に関わるリスクシナリオの施策イメージ)

業績状況	要員数に対する施策		一人当たり人件費に対する施策	一人が長く働く
	社員	メイト社員・フェロー社員		
現状おこなっていること	催事・中元・歳暮等の業務の内製化 ネクストキャリア制度見直し	フェロー社員最低限補充 アルバイト・外部委託の原則凍結	時間外手当の減少 ※グループ内外へ出向拡大	
利益低迷時(全社業績)	C-t採用抑制 社員転換者抑制 昇格者抑制	メイト社員採用抑制 メイト転換者抑制	業績連動賞与水準見直し 手当水準の引き下げ	就業時間延長
赤字危機(全社業績)	新たな早期退職優遇制度(期限付増額)	フェロー社員採用停止 メイト社員採用停止	管理職本給カット 手当の廃止 退職給付制度減額	
赤字継続(全社業績)	C-t採用停止 社員転換者停止 希望退職(面談あり)	フェロー社員契約時間短縮 契約社員雇止強化 契約社員再契約停止	基本賞与カット フェロー社員手当見直し 組合員本給カット	

※出向には、グループとしての事業運営や人材育成という側面も大きいということを労使で確認しています。

働く環境の整備について

10. 働く環境の整備

この章のポイント

- 2014年度から労使通年協議「働き方部会」を設置し、働く環境の整備をおこなってきました。
- 今年度は「働き方改革」を本気で進めることを労使で確認しています。社長から発信されている内容もそのようになっていきますので、前提として以下に記載します。

<目指す姿>

日本一働きやすい会社
活気のある自由闊達な会社

<重要なこと>

やりがい・働き方
・風土

<すべきこと>

働き方改革の推進
ハラスメントのない風土

お客さまに伝わり、
自然と結果もついてくる

1. これまでの取り組みについて

1) 働き方部会発足後の取り組み

- 2014年度から「働き方」についての議論を労使通年協議でおこなってきました。
- 働き方（労働時間面）を変えるための土台である働き方のルールや仕組みは、ほぼ整ったと言えます。
- 一方、本質的に大事である意識・知識の向上および業務改善については、まだまだこれからです。

■2014年度から、以下のように取り組みを進めてきました

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
ポイント	・労使通年協議で「働き方部会」を開始 ・働き方改革が始まる	・労働時間管理のための仕組みが導入される ・社内でも「働き方」への注目が高まる	・労働時間を管理するためのハードが整う ・長時間労働を防ぐためにルールが変更される ・意識・知識を向上するための取り組みが本格化する	・ルール・仕組み（ハード面）がほぼ整うが、運用面に課題 ※勤務実態データの活用 ※自動計上の運用 ・意識・知識（ソフト面）および根本的な働き方改革に課題
ルール・仕組み（ハード面）	●PC使用時間適正化システム導入 ※段階的に導入を開始	●労働協約・服務規律の整備 ※適正な労働時間管理をしない場合、懲罰対象に ●入退館システムの活用開始 ※ICカードタッチの徹底 ●PCログ・入退館ログと勤怠データとの付け合わせを開始 ※勤務実態が明らかになり始める ●長時間労働者への産業医面談フローの変更 ※必ず上長が状況把握するフローに	●インターバル休息時間の拡大 ※10時間 ⇒ 11時間へ ●自動時間外計上基準の変更 ※始業前30分 ⇒ 始業前20分へ ●PC使用時間帯の見直し ※22時まで ⇒ 21時までに短縮 ●実質的長時間労働者への面談開始 ※PCログ・入退館ログを使った、実質長時間労働者への面談	●自動時間外計上基準の再変更 - 始業前後20分 ⇒ 15分へ ●PC使用時間帯の見直し ※8:00から ⇒ 8:30から ●MD情報分析システムの使用可能時間変更 ※22時まで ⇒ 21時まで ●在宅勤務制度をスタート
意識・知識の向上（ソフト面）		●労使共同宣言を実施 ※働きがいのある風土をつくることを労使トップで宣言 ●労働時間管理ハンドブックを発刊 ※グループ共通で使いやすい内容に ●時間管理に関するEラーニング実施 ●職務別セミナーで労務管理についてのカリキュラム開始 ●働き方トップ対談の実施 ※社長と有識者との対談を実施	●職務別セミナーにおける労務管理のカリキュラム時間を拡大 ●執行役員会議で働き方に関する議論を実施 ●ステージA対象にダイバーシティ&インクルージョンセミナー実施 ●組合のメンバーズVOICEにおいて働き方に関する意識・知識向上の特集を開始	今年度検討
働き方改革（業務改善）	●婦人子供統括部で働き方改革プロジェクトがスタート ※人事・組合も入った3者でルール設定・業務改善などに取り組み	●婦人子供統括部から、他商品G統括部へ働き方改革が波及 ※導入にあたっての基本ルールなど統一フォーマット化が進む	●ほぼ全ての商品G統括部で働き方改革がスタート ●新宿店で外部コンサルを入れた働き方改革がスタート ※本来業務として、業務時間内に取り組むスタンスができてきた	

2) 2017年度からのルール・仕組みに関する変更点

(1) 変更点ダイジェスト

①自動時間外計上基準の変更 ※月給制シフト勤務者が対象	②PC使用時間帯の変更 ※PC使用時間適正化システムが対象	③MD情報分析使用時間の変更
就業前後20分 → 就業前後15分 に短縮	8:00～21:00(13時間) → 8:30～21:00 (12時間半) に短縮	実質22:00まで → 実質21:00まで に短縮
・打刻機までの移動時間なので、実態に則して変更 ・就業時間(開始・終了)への意識が高まり、一層メリハリがつく ※15分以内は自動計上されないだけ	・PCの使用可能時間(≒在社可能時間)が長いので短縮 ・昨年度から夜を短縮し、成果があがっていることから、朝を短縮 ※業務上必要であれば延長申請可能	・実質22時まで使えることで閉店後の残留を助長するため短縮 ・指示時間、指示量などマネジメント意識の改善につなげる ※朝でも夜でも抽出データは同じ

(2) 変更点の内容とポイント

①自動時間外計上基準の変更(対象:月給制社員)

- 自動的に時間外が計上されるまでの時間を短縮しました(就業前後20分 → 就業前後15分)。
- この15分間は、「タイムレコーダーまでの移動時間」ですので、業務に充てる時間ではないことを再確認してください。
- また、自動計上された時間外を削るようなことがあっては時間を短縮する意味がありませんので、正しい認識を持ちましょう。

・自動的に16分残業がついているけど、残業申請がなかったから削るよ！
・引継ぎは終業から15分以内に書いてね！残業ついちゃうよ！



間違った認識

「時間外であったと思われる」ので自動計上されています。明らかに仕事でなかった場合に修正することは可能ですが、「分からないから削る」というのは違います。また、15分以内でも業務であれば時間外です。

※上長が「明日以降でいいから今日は帰らないで」と明確に指示しているのに、自分の判断で残業をしてはいけません。

②PC使用時間帯の変更(対象:PC使用時間適正化システム導入所属)

- 延長申請をせずにPCを使える時間を短縮しました(8:00～21:00 → 8:30～21:00 “30分間の短縮”)。
- 「延長申請」をおこなえば、時間に関わらず業務をすることができますので、業務時間に制限がかかるものではありません。
- “延長申請”は上長の事前(事後)承認が必要となりますので、本当に必要な業務であったか確認することが重要です。

・パソコン使える時間が短くなったから、本来業務までできなくなった！
・延長申請しても残業つくわけじゃないし、誰も見ていないからやっちゃおう



間違った認識

8:30～21:00を日常的な業務時間と設定しています。それ以外の時間に仕事ができないわけではありません。勤務記録とは自動的に連動しませんが、記録していますので正しく勤怠申請しましょう。

③MD情報分析システムの使用可能時間変更

- MD情報分析システムの使用可能時間を 9:00～21:00 に変更し、公称と実態との差をなくしました。
- 使用可能時間帯を変更することで、上長からの指示の仕方が変わることが大きな目的です。

・月曜は週報があるから8:30～情報分析を使おう
・営業時間中はPC使っちゃだめだ！
・売上分析は当然閉店後でしょ！



間違った認識

9:00以前に使えることがありますが、正しいデータとは限りません。時間内に使いましょう。「PCは閉店後に」などの固定観念は一度見直しましょう。そもそも本当に必要な業務なのかを考えるキッカケになります。

※9時以前に使えることがあるのは、システムの準備をおこなっているためです。この時間は準備中なので、正しいデータが出るとは限りません。

(3) 在宅勤務制度の導入

- 全社通達で発信されましたとおり、まずは後方部門を中心に5月から在宅勤務がスタートしています。
- 本人の申請をもとに、会社が可否を判断する仕組みとなっており、希望者は手を上げる必要があります。
- 以下の記載内容は導入時点のものです。検証を踏まえて、より良いものになるように検討していきます。

■ 在宅勤務制度導入の目的

- ・ 個人の生産性の向上および組織の生産量の維持
〔向上〕 ①業務効率化（集中力UP・通勤時間短縮） ②時間創出（短時間勤務者の勤務時間拡大）
〔維持〕 ①育児・介護からのフルタイム復帰者 ②育児・介護実施中のフルタイム勤務者
などの雇用継続

■ 在宅勤務の種類

- ・ 終日在宅および部分在宅を認める
〔部分在宅〕 午前中は在宅で業務 → 午後から会社で会議・・・のように1日中在宅でなくとも可
- ・ 勤務場所は自宅および、事前申請の2箇所（カフェなど）を可とする

■ 対象（所属・対象者）

- ・ 導入の目的による効果が見込める社員およびメイト社員
〔ステージB・C、メイト社員〕
※但し、お買場および店舗ラインスタッフの導入は検証を踏まえて今後検討
※育児勤務者など制限勤務者も含む
〔ステージA、フェロー社員、エルダースタッフ、スペシャリティスタッフ〕 ※今後検討
※フェロー社員は勤務地の概念が時給に入っていることから除外

■ 環境・設備

- ・ 設備は以下の3つをマストとし、各部門負担とする（会社携帯電話・モバイルPC・どこでもオフィス モバイルスティック）
※既に内線携帯を持っていて、新規導入がモバイルPCおよびどこでもオフィス モバイルスティック（外付けWi-fi・社内ネットワークアクセス用）だけだとしても、新規だと費用が大きくかかるため、成果があることが重要
- ・ 上記設備以外の費用は自己負担とする（カフェ・コワーキングスペース使用料・水道光熱費など）

■ 勤怠管理

- ・ フレックス・シフトなど、勤務先所属に準じた勤怠管理をおこなう。 ※時間外勤務は上長の許可が必要
- ・ 私用による中抜けを可とする（Time-3入力）
※Time-3にて「私用外出」を使用して計上する。シフト勤務者は1ヶ月の私用外出時間累計が1日の所定労働時間に達するごとに欠勤1日となる。
- ・ 移動時間のカウント ⇒：業務扱い ⇒：業務外扱い
①当初計画どおり（オフィス出社）の場合 : 自宅 → オフィス → 自宅
②上長の指示による突発での出社の場合 : 自宅 → オフィス ⇒ 自宅
③当初計画どおり（外出）の場合 : 自宅 → オフィス ⇒ 取組先 → 自宅
- ・ 始終業時および休憩時には上長にメール・電話等で報告する。
※また、当日の業務内容を始業時に上長へ伝えるようにする

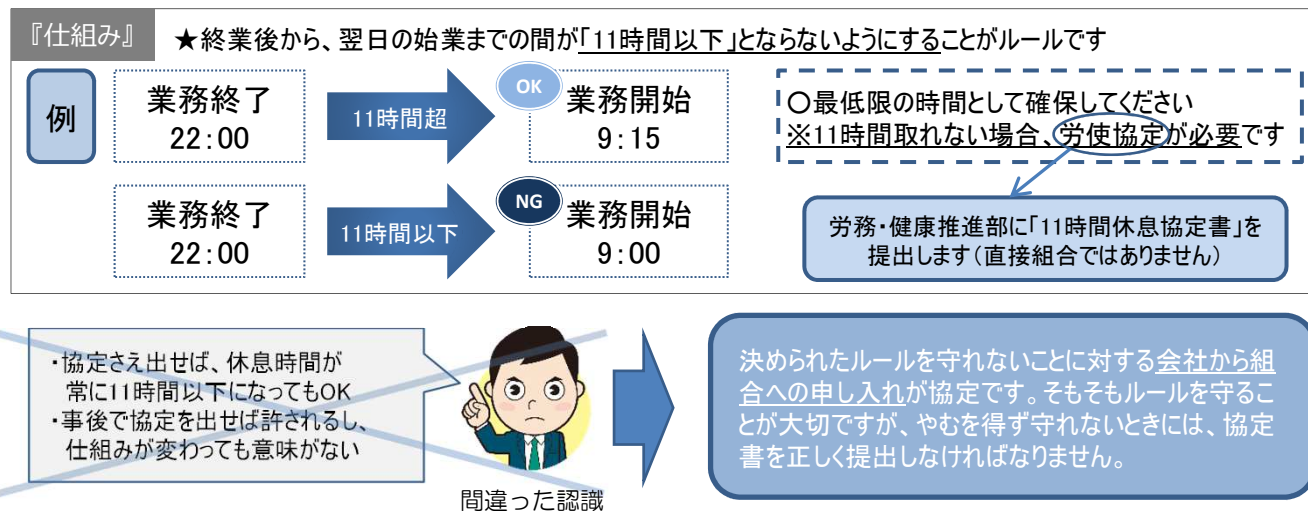
■ 申請期間・実施頻度

- ・ 半期単位で申請および継続可否の判断をおこなう
※現在は5月～9月末までで実施中。半期に一度所属長との面談をおこない、在宅勤務の継続可否を判断
- ・ 実施頻度は4週間で4回以上、8回以内とし、事前申請する
※平均して週2日程度が上限。逆に、平均して週1日に満たない場合は原則として認められない。

3) 昨年度までに導入済みのルール・仕組み

※過去の議案書より抜粋しています

(1) インターバル休息时间



(2) システムデータの活用による勤務実態の把握

①実態管理のために導入したシステム（入退館システム・PC使用時間適正化システム）

	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（8:30～21:00）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・商品部の人もタッチ</u> する ※恵比寿店・小型店は除く	・主にPCを使用して業務をおこなう人で、 <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社員証をタッチする ・ <u>近隣ビル（倉庫・事務館など）に行くときや、私用外出などで入退館する際にも必ずタッチする</u>	・使用可能時間（8:30～21:00）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</u> を受ける（上長の承認は事後可・理由を入力する） ※8～22時以外の時間に勤務した際には「 <u>時間外協定</u> 」を提出する
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おこなう（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>改善につなげる</u> ・勤務実態に合わせて、<u>勤務記録の登録</u>を行う	

②新規導入のシステムとTime-3データの付け合せによる実態把握

データイメージ (一人あたり平均)	合計	Time-3データ(勤務記録)			新システム(入退館・PCログ)	
	①+②+③	①時間外	未打刻数	時差時間	②始業時差	③終業時差
新宿本店	27:00	10:00	9	11:00	6:00	11:00
婦人営業部	31:45	12:00	10	11:30	8:15	11:30
キャリアスタイル	30:00	10:00	5	11:00	8:00	12:00
Aさん	29:00	15:00	4	2:00	6:00	8:00
Bさん	33:00	5:00	6	20:00	10:00	18:00

合計（①+②+③）＝ 1ヶ月の総在館時間（みなし）－勤務記録上の所定労働時間－総休憩時間

①時間外 ＝ Time-3（勤務記録）で計上されている時間外（早出・残業）の合計

②始業時差 ＝ 入館（もしくはPCログオン）時間と、Time-3上の始業時間との差

③終業時差 ＝ 退館（もしくはPCログオフ）時間と、Time-3上の終業時間との差

2. 今年度取り組みの方向性について

1) 取り組みの位置づけ

1. 導入してきた「仕組み・ルール」に関する周知徹底と運用の検証をおこない、働き方改革の土台を固めます。
2. 「意識・知識の向上」に関しては、私たち一人ひとりも重要ですが、特にマネジメント層の意識改革を進めます。
3. 働きやすい職場環境づくりに向けて、抜本的な業務改善を含む働き方改革を進めていきます。

1. まず周知されていなければ意味がない。その上で、活用するための課題を検討する。 ※土台として重要なこと。

2. 働き方を変えるのはトップダウンによるところが大きい。そのために必要なことを検討する。

3. 総実労働時間の短縮を目指す。そのために必要な仕組み・フローなどについて検討する

2) 取り組みの方向性

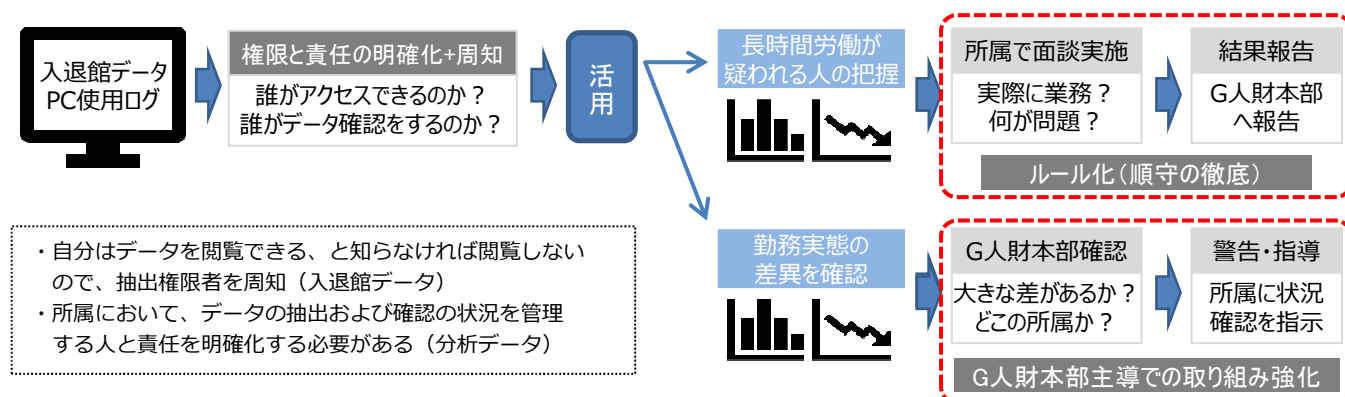
(1) 課題感の整理

- 取り組みの位置づけから、どのような方向性で取り組みを検討していくかを以下のようにまとめています。
 - 現時点での課題感を記載したものですので、優先順位を議論しながら、取り組みを進めていきます。
- ※下の表の ① ～ ⑥ は、次ページからの取り組みイメージ ① ～ ⑥ と連動しています。

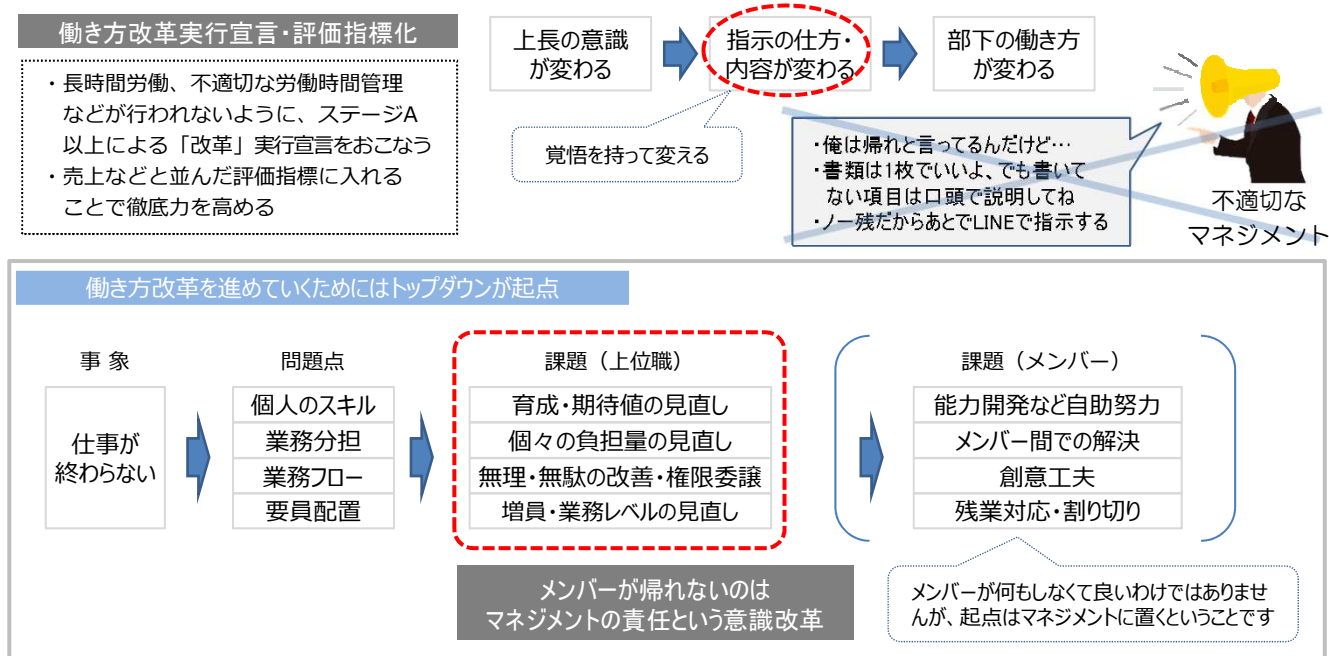
	取り組みの継続・進化 検討	新規取り組みの検討
ルール・仕組み	■導入した内容および目的の周知徹底 入退館システム・PCシステム インターバル休息 自動時間外計上 MD情報分析使用時間 ■ルール・仕組みの運用面での課題解決 ① 勤務実態データの活用 長時間勤務の要因把握 自動計上時間外の扱い 時間管理推進者の設定	■ルール・仕組みを機能させるための周知徹底 勤務データ閲覧権限者の明確化 imPRESS movieでの特集 周知状況の確認 ■ルール・仕組みを機能させるための課題解決 ① 面談実施・報告のルール化 勤怠システムの強化 G人財本部による指導 実態に合わせた勤怠修正
意識・知識の向上	■マネジメント層対象の取り組み 意識改革の機会提供 労務知識向上セミナー ■メンバー対象の取り組み 労務知識向上セミナー メンバーズボイス・広報誌	■トップダウンでの取り組みの推進 ② 働き方改革実行宣言 働き方改革の評価指標化 ■風土改革の取り組み ② ワークライフバランス・ダイバーシティへの理解度向上 imPRESS movieでの特集 働き方を変える覚悟
(業務改善) 働き方改革	■働き方改革プロジェクト(商品統括・スタッフ) フレックスの柔軟な取得 ③ 業務改善のフロー化 スタッフの応援業務のあり方 ■働き方改革プロジェクト(店舗部門) シフト活用の強化 好事例のルール化・仕組み化 働きやすい環境(施設・設備)面の検討 ③	■働き方に関する全社ルールの設定 ⑥ 制限(会議・書類) 委員会などの設置検討 ■業務改善のフロー化・ルール化 ④ 本来業務としておこなえる改善フロー・フォーマット化 ■総実労働時間の短縮化 ⑤ 連休の取得 各休の取得 休憩の取得 フレックスの本質的活用 業務フローと権限移譲

3. 具体的な取り組みのイメージについて(一例)

① 労働時間の実態把握と勤務管理適正化の取り組み



② 働き方に対する意識を抜本的に変えていくための取り組み

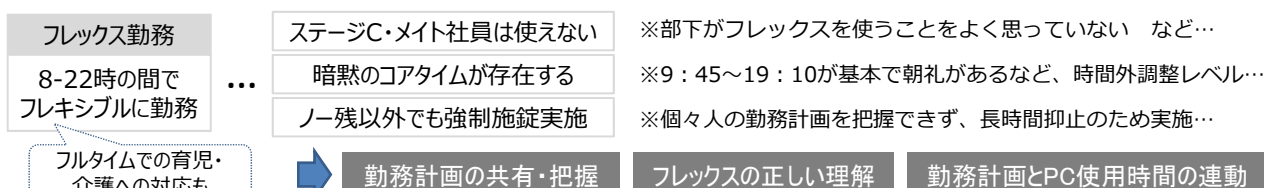


意識改革による働きやすい風土への変革



③ 魅力度向上のための取り組み

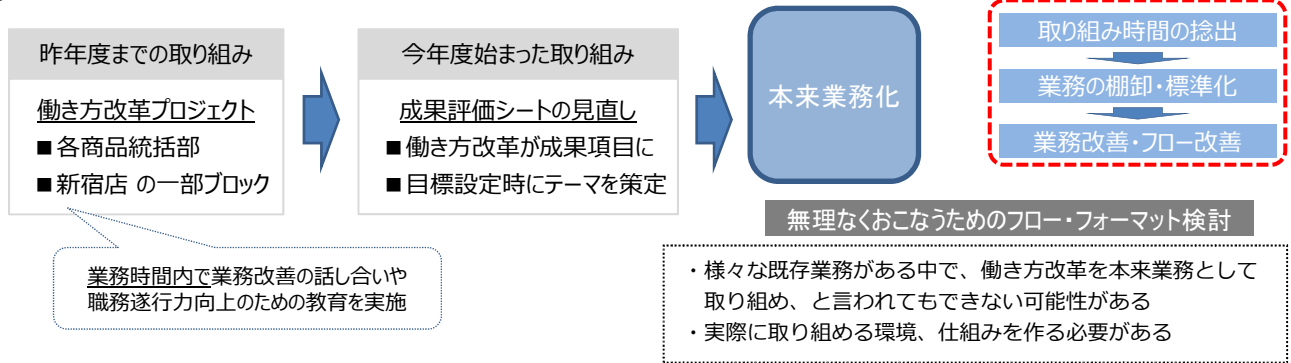
■フレックス勤務所属において...



■店舗勤務所属において...



4 業務改善を「本来業務化」するための取り組み



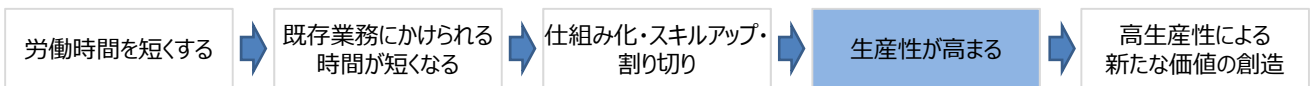
5 総実労働時間の短縮化 = 働き方を本質的に変えるための取り組み



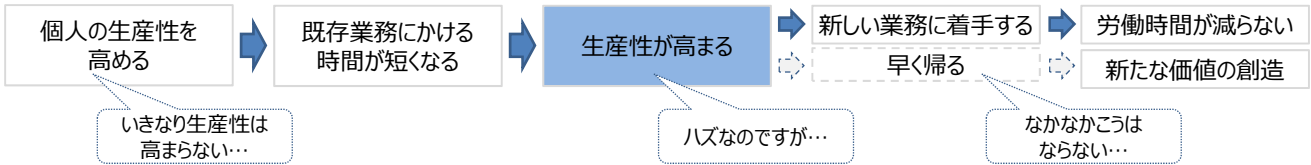
一人ひとりの生産性を高めることが求められる

業務の生産性向上 : 生産性が上がるから労働時間が短くなるということを起点にするのではなく、労働時間が短くなるから生産性が高まるという認識を起点とする必要があります。

■ベースとしての考え方(まずは組織としてここを起点に考える)

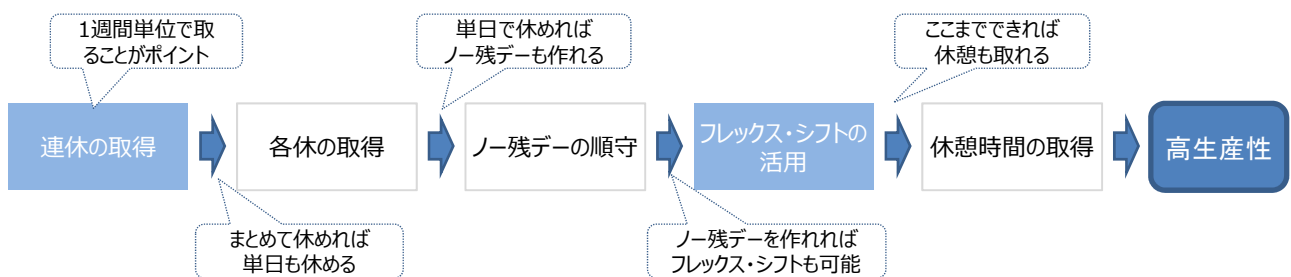


■プラスアルファとしての考え方(上記のベースにプラスして個人の生産性を高める努力は必要・こちらを起点にしない)



大きく総実労働時間を短縮するには・・・連休取得

※『連休を取る前提』で考えると、業務フローの見直し・権限委譲などが必要になり、働き方を変えることにつながります



連休取得、フレックス・シフトの活用 を妨げている要因を解決 = 申請ルール・業務フロー・権限移譲・他 何が検討できるか

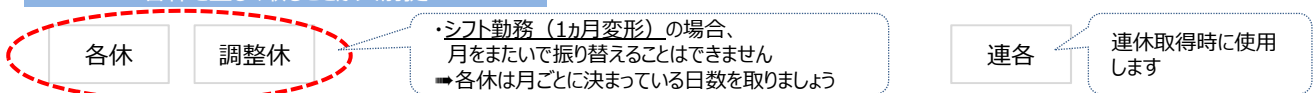
【連休制度】社員・メイト社員・エルダースタッフ(月給制)対象

- ・半期に1週×2回、年間で4回を期初(4月・10月)に申請(最低限取得)
- ※ステージAとステージBの一部(41条該当)は年間3週を期初申請
- ・期中の申請を合わせると年間でMAX6週間取得できる(ステージA・Bも同様)

【フレックスの活用】

- ・コアタイムはないため、出退勤時間を業務に応じて設定できる
- ・17時出社、19時退社なども可能

各休を正しく取ることが大前提



6 働き方に関する全社ルールを設定

上記を進めるにあたって必要なルール・所属別の好事例から全社で取り組むべきルール の検討を実施

【参考】働き方改革 の考え方について

- ・2017年5月16日 労働組合「本部評議員会」にて、HDS社長の杉江さんよりご講演をいただきました。
- ・その中で、「働き方改革」についてお話がありましたので、以下にポイントを記載します。

1) 水平分業の理解

「さん」付け をする風土づくり

- ・例えば、店長は店舗の・本部長は本部の・社長は経営全般の 最終判断をする【役割】です。誰が偉いということではありません。役割が分業されているだけです。
- ・「さん」付けを実施し、自由に意見を交わせる風通しの良い風土を作りましょう。

2) ハラスメント、セカンドハラスメントを無くす

ハラスメントの無い職場の実現

- ・三越伊勢丹グループからハラスメントを無くすため、規程の見直しや、相談・通報窓口の整備など経営として最大限努力します。
- ・「育成のつもりだった」等の理由は認められません。結果が全てです。
- ・自分の部下のハラスメントを見逃すことは、セカンドハラスメントと同様、あってはなりません。

【参考】セカンドハラスメントとは：

上長や会社にハラスメントを訴えたことにより、二次的な嫌がらせを受けること。

「あの人がそんなことをするわけがない！」

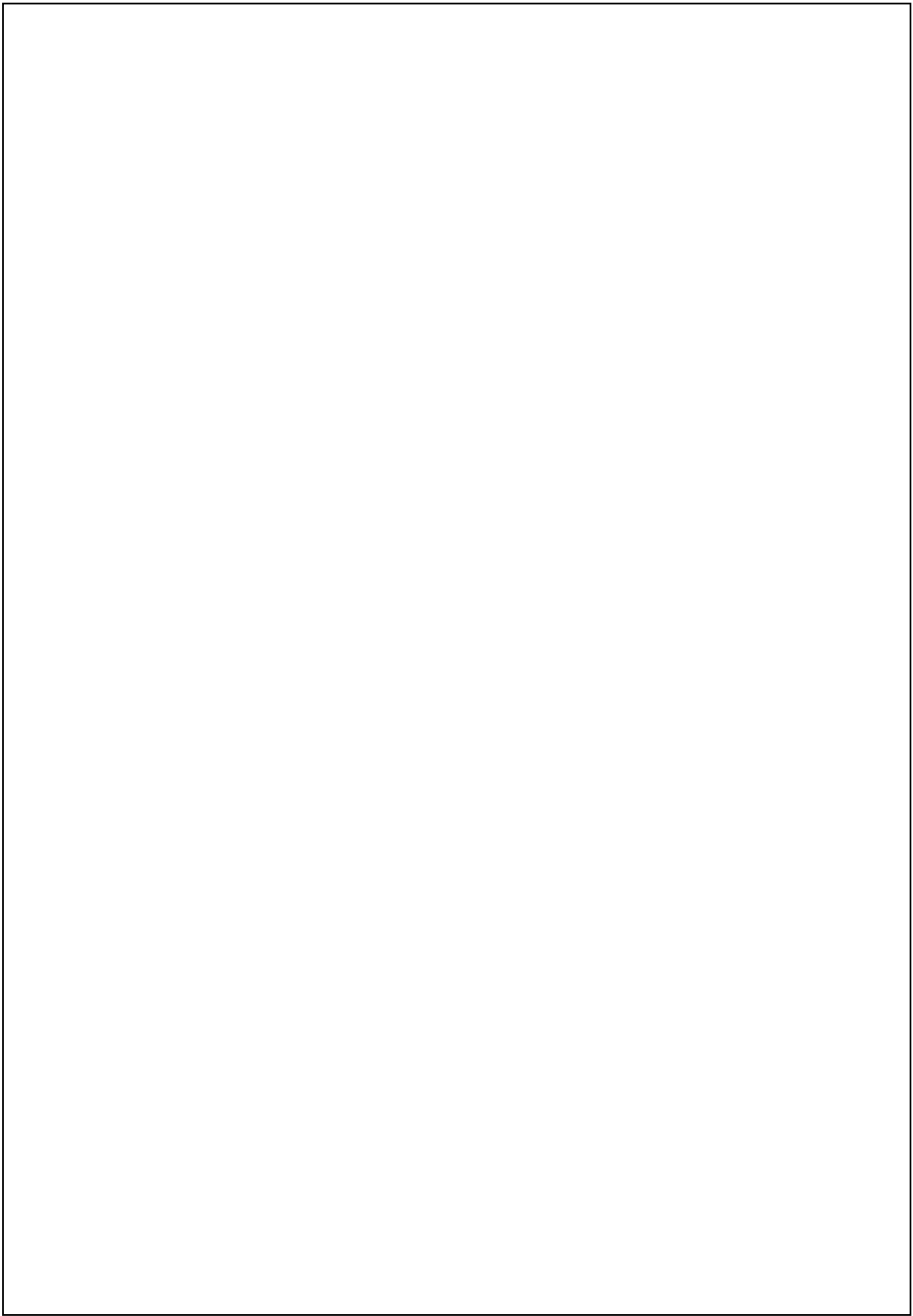
「あなたにも問題があるのではないか！」

などと言われてしまう

3) 長時間労働の廃止

権限委譲の実施

- ・権限委譲し、部下に仕事を【任せる】。そのためには【育成する】ことが大切です。
- ・権限委譲を円滑に行うポイント
 - ・上司は部下と対話をし、“任せる部分”と“チェックする部分”を明確にする。
 - ・任せたことは、最後まで見守る。
- ※これらを行うために、「面談」が重要になります。
 - ➡これにより、業務負荷は軽減し、長時間労働もなくなります。
- ・連休・各休は必ず取得しましょう。そのためには権限委譲が必要になります。



IV. 従業員意識調査 実施報告



IV. 従業員意識調査 実施報告

この章のポイント

- この章では、2016 年 12 月から 2017 年 1 月にかけて実施した従業員意識調査の実施結果と、労働組合の考え方や取組みの方向性について報告します。

1. 調査の概要について

1) 目的

三越伊勢丹グループの将来にわたる発展にむけ、企業における課題解決やメンバーの不安を解消するため、課題の把握と分析をおこなうとともに、組合活動や経営との意見交換など、課題の解決にむけて活用する。

2) 対象者

(株)三越伊勢丹に直接雇用される従業員（会社役員を除く）

社員（ステージ A を含む）、特別社員、メイト社員、フェロー社員、スペシャリティスタッフ、エルダースタッフ、エルダーフェロー

※ いずれの雇用形態も非組合員を含みます

3) 回答者数とその属性

（1）回答者数 8,863 名

（2）属性別の回答者数と構成比について

雇用形態・資格	対象人数（人）	回答人数（人）	回答率	構成比
社員ステージ A・B	2,585	1,674	64.8%	19.3%
社員ステージ C	2,469	1,983	80.3%	22.9%
メイト社員	2,635	1,977	75.0%	22.8%
フェロー社員	3,053	2,315	75.8%	26.7%
スペシャリティスタッフ	105	79	75.2%	0.9%
エルダースタッフ	569	341	59.9%	3.9%
エルダーフェロー	380	300	78.9%	3.5%
特別社員	8	8	100.0%	0.1%
不明		186		
全体	11,804	8,863	75.1%	100.0%

4) 調査方法および調査協力機関

調査票（紙媒体）にて回答後密封した回収用封筒を用い、第三者機関へ送付する方法を用いました。

調査の企画、集計、分析においては j.union 株式会社の協力を得ました。

2. 設問ごとの結果の概要・読み取れる問題点・対処すべき課題

1) 三越千葉店・多摩センター店の営業終了について (P55 参照)

結果概要	・ 業界を取り巻く環境の厳しさや企業全体の将来に対する不安を感じたという回答が多くを占めた ・ 企業の情報管理や従業員への説明のあり方に課題を感じたという回答も多く寄せられた
読み取れる問題点	・ 三越千葉店・多摩センター店の営業終了は私たち従業員に大きな不安をもたらした ・ 松戸・府中・相模原など業績の厳しい支店では報道の影響で多くの従業員が不安を抱えている ・ 企業の情報管理のあり方に課題があるのではないか ・ 営業終了で企業業績の厳しさを知った人も多く、企業の動向に関する情報が従業員間で浸透していないのではないか
対処すべき課題	・ 企業の将来にむけた方向性を確認し、VOICE 等を通じてメンバーと共有する ・ 企業の情報管理の徹底について継続的に会社に改善を求める ・ 企業全般の動向や店舗・事業部の業績に関する情報共有のあり方について、対象を限定して共有されている情報の幅広い共有やラインを通じた情報共有の徹底について、会社と検討する

2) 店舗・事業部における情報共有について (P57 参照)

結果概要	・ 自身の店舗・事業部の業績状況を過半数が「一部しか知らない・全くわからない」と回答した ・ 業績に関する情報共有は4割超が口頭で示され、示されない・わからないという回答も1割超あった ・ 店舗や事業部の目標達成にむけ具体的な指針が示されている、という回答は半数に達していない
読み取れる問題点	・ 店舗の業績に関する情報共有が不足しているのではないか ・ 多くの所属では目標達成にむけた具体的な方針が十分に示されていないのではないか
対処すべき課題	・ 企業や店舗・事業部の業績に関する情報共有のあり方について、対象を限定して共有されている情報の幅広い共有や、ラインを通じた情報共有の徹底について会社と検討する ・ 働き方改革の取組みを通じて、職場におけるコミュニケーション機会の充実を図る

3) 職場におけるコミュニケーションについて (P58 参照)

結果概要	・ 直属上長とのコミュニケーションを取れているという回答は5割程度に止まっている ・ 評価面談、特に期中面談の実施は5割程度と著しく低い結果となっている ・ 面談に対する満足度は特にフェロー社員に低いという回答が多かった ・ 記述式の設問では、上長とのコミュニケーションの課題に関する回答が最も多く寄せられた
------	--



読み取れる 問題点	・ 部下とのコミュニケーション機会や期初・中間・期末面談の優先順位が低下しているのではないか ・ 「資料作成」や「会議への出席」などの業務は部下とのコミュニケーションの阻害要因ではないか ・ 一部の雇用形態に対する面談を通じた動機づけが不十分なのではないか
--------------	--



対処すべき 課題	・ 人事制度部会を通じて、雇用形態を問わず面談のあり方（方法と権限）を検討する ・ 新たな評価制度導入後の面談、特に中間面談の運用徹底に取り組む ・ 働き方部会を通じて、上司・部下間のコミュニケーション機会の充実にむけた環境整備に取り組む
-------------	---

4) 企業全体の組織や風土上の課題について (P61 参照)

結果概要	・ お客さま満足を起点に仕事ができているという回答は半数以下（46.3%）だった ・ 意見やアイデアを提案しやすいという回答は35%程度だった ・ 意見や提案が客観的かつ公正に判断されているという回答は24%程度だった ・ 一部の経営から指示される仕事が、やることが目的になってしまっているという声が多く寄せられた ・ ハラスメントが身近におこなわれ、容認されてしまっているという声も多く寄せられた ・ お客さまより上位職からの評価を気にして仕事をしてしまっている状況への課題が寄せられた ・ 出身企業間の風土の違いに対する意見も多く寄せられた
------	--



読み取れる 問題点	・ 内部資料作成や会議など内向きな業務がお客さま満足にむけた業務を阻害しているのではないか ・ 労働時間管理や働き方改革を全社的に強化しているが、具体的な業務改善が進捗していない ・ 自由闊達な意見や提案、客観的かつ公正な評価がおこなわれない、風通しの悪い企業風土に陥っている ・ ハラスメントやトップダウンによる意思決定が風通しの良い企業風土を阻害しているのではないか ・ 三越と伊勢丹という旧企業間の風土の違いに対する意見が多く、社内融和や多様性の面で課題がある
--------------	---



対処すべき 課題	・ 支部・分会労使が連携し、働き方改革（業務改善）を推進し、お客さま満足にむけた時間を創出する ・ 公正な意思決定に対するチェック機能の強化し、対話を重視した企業風土を醸成する ・ 労使の取組みを通じ、ハラスメント（特に上位職による）に対しては厳しい姿勢で臨み撲滅する ・ ダイバーシティの考え方を労使や従業員間で確認し、お互いが尊重され生かされる企業風土を醸成する
-------------	---

5) 2016 年度の企業業績と取組みについて (P65 参照)

結果概要	・ 中間決算を会社のメディアを通じて知った人は 35%程度であり、知らないという回答も 22%に上った ・ 中間決算に対する感想では、環境や企業業績に対する不安が最も多く寄せられた ・ グループ 3 カ年計画に対し、新規事業・事業計画全般・EC 事業・百貨店事業への課題感が多く寄せられた
------	--



読み取れる 問題点	・ 企業の動向に関する情報が従業員間で十分に浸透していないのではないか ・ 従業員に対して中期的な企業業績の回復や成長のイメージが示しきれていないのではないか ・ 事業計画全般に対する評価やチェックの機能を会社・組合ともに発揮できなかったのではないか
--------------	---



対処すべき 課題	・ 企業や店舗・事業部の業績に関するラインを通じた情報共有のあり方について労使で検討する ・ 企業の将来にむけた方向性を確認し、VOICE 等を通じてメンバーと共有する ・ 各事業における計画の進捗など、これまで以上に経営に対するチェック機能を強化させていく
-------------	---

6) 企業の魅力について (P67 参照)

結果概要	・ 三越伊勢丹が働く場所として魅力的だという回答は半数以下（47%程度）に止まった ・ 特に企業の働く場所としての魅力は直近の 1 年間で悪くなった・やや悪くなったという回答が、良くなった・やや良くなったという回答に対して 3 倍近くに上った ・ 魅力的な点は休日・休暇制度（48.5%）、ブランドイメージ（44.5%）、福利厚生（30.8%）が多かった ・ 課題点は賃金（41.7%）、労働時間（29.6%）、企業の成長性（29.2%）、企業業績（26.9%）、業務改善（25.0%）が多かった ・ 多くのメイト社員とフェロー社員が賃金に、社員ステージ C とメイト社員が労働時間に課題感がある ・ 自由記述では、満足ややりがいとして「仕事の内容」に関する回答が（1052 件）多く寄せられた ・ 同じく課題点については「働き方や業務内容」（850 件）、賃金・評価（360 件）が多く寄せられた
------	---



読み取れる 問題点	・ 目下の業績の低迷と実効性のある成長戦略が示されておらず、多くの従業員が不安を抱えている ・ 業績の悪化が従業員の職場に対する魅力に与える影響が大きく、特に 2016 年度の業績悪化や、2 店舗の営業終了によってその結果が顕著に表れている ・ 働き方改革に全社的に着手しているが、具体的な業務改善や長時間労働の解消には至っていない ・ 雇用形態間における仕事と労働条件のバランスという点で課題があると受け止められている
--------------	---



対処すべき 課題	・ 中長期的な成長戦略を確認し、労使で職制を通じた情報共有を強化し浸透に取り組む ・ 労働組合として VOICE 活動等を通じ企業の目指す方向性の理解を深め、段階的な業績回復につなげる ・ 労使通年協議（人事制度部会）を通じて雇用形態間の労働条件のバランスについて検証する ・ 働き方部会を通じマネジメントを中心とした意識・風土改革や業務改善を実現し、働く環境を改善する
-------------	--

7) その他（これまでの設問を振り返って感じたこと・P70 参照）

結果概要	・ 意識調査の実施方法や日ごろの労働組合の活動に対する意見（513 件）がもっとも多く寄せられた ・ 中でも意識調査の結果を踏まえた企業風土や働く環境の改善に期待する意見が多く寄せられた ・ 経営戦略（全般、百貨店事業、新規事業など・484 件）、働く環境（480 件）への意見も多く寄せられた
------	---



読み取れる 問題点	・ 従業員の経営戦略や企業風土、コミュニケーションへの課題感は強く、労使で共有する必要性は高い ・ 労働組合としても、多くの従業員が感じている課題を VOICE 活動等で十分把握できていなかった ・ 意識調査を最繁忙期に実施したことで多くの職場に負担をかけたが、組合への期待も多かった
--------------	--



対処すべき 課題	・ 意識調査の結果から抽出した課題は、労使共通の課題として解決にむけた取り組みを示す ・ 労働組合としても VOICE 活動におけるメンバーの意見集約や、意識調査を定期的の実施することでメンバーの全体的な課題感の把握に取り組む ・ 実施の時期や方法は決算発表の時期や多くの意見の吸い上げを意図したものだが、次回以降は参加者の負担軽減等のため、実施方法や実施時期の改善を図る
-------------	--

3. 取組みの方向性に関するまとめ

意識調査の結果から、労働組合としては主に「企業動向に関する情報と進捗の確認」「風通しの良い企業風土とコミュニケーション」「納得感のある労働条件の実現」「働く環境の整備」の課題に取り組むことで、「三越伊勢丹で働く上での魅力」を高めていく必要があると考えます。課題については、今後の労使間での意見交換を通じて、労使共通の取組みと課題解決につなげていきます。

1) 企業の動向に関する情報共有と進捗確認

- | | |
|---|--------|
| (1) 企業の目指す方向性を確認し、VOICE等の機会を通じてメンバーと共有する…………… | 組合の取組み |
| (2) 経営対策活動として会社の各事業の進捗に対するチェック機能を強化する…………… | 組合の取組み |
| (3) 企業の方向性や店舗・事業所の業績に関する情報共有のあり方について検討する…………… | 労使の取組み |

2) 風通しの良い企業風土

- | | |
|--|--------|
| (1) ハラスメント防止委員会等を通じ対応のフローを明確化し、速やかに解決される流れを作る…………… | 労使の取組み |
| (2) 企業としての然るべき意志決定のあり方を確認し、継続的にその状況をチェックする…………… | 組合の取組み |
| (3) トップダウンだけでなく、従業員間の活発な対話を通じ意思決定がおこなわれる風土を醸成する…………… | 労使の取組み |

3) 多様性を受容し生かす企業風土

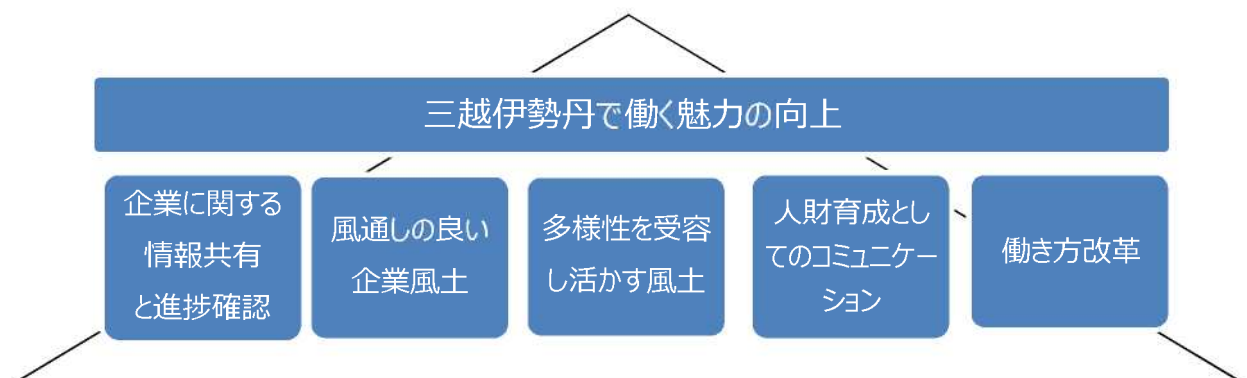
- | | |
|--|--------|
| (1) 雇用形態や出身企業、育児・介護など個別の背景を持つ仲間を受容し生かす風土を醸成する…………… | 労使の取組み |
| (2) 労使通年協議（人事制度部会）を通じ、雇用形態と労働条件のバランスを検証する…………… | 労使の取組み |

4) 人財育成としてのコミュニケーション

- | | |
|--|--------|
| (1) 評価面談や職場の課題解決など、職場のコミュニケーションの重要性を労使やメンバーと共有する…………… | 労使の取組み |
| (2) 働き方部会や職場懇話会を通じ、上司・部下間などのコミュニケーション充実にむけ環境を整備する…………… | 労使の取組み |
| (3) 人事制度部会を通じ目標設定や進捗管理、評価など面談のあり方を検討し運用を徹底する…………… | 労使の取組み |

5) 働き方改革

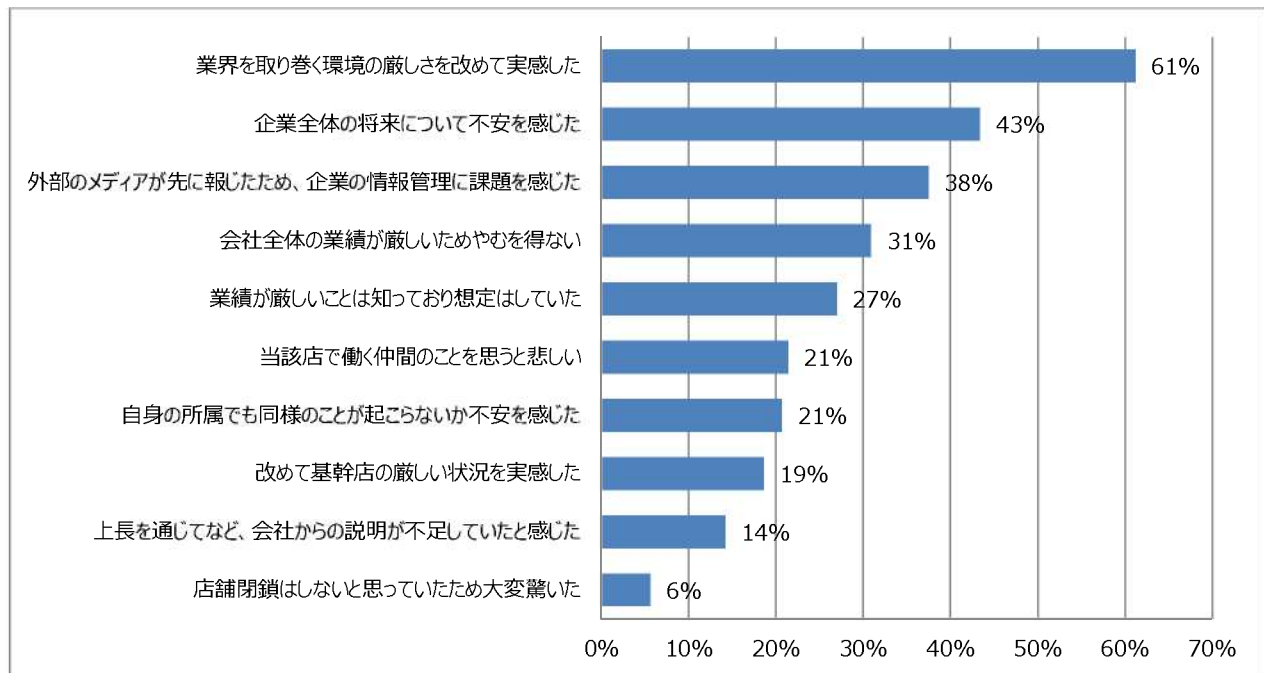
- | | |
|---|--------|
| (1) 働き方改革を推進するためのシステム等を活用した仕組みを見直す…………… | 労使の取組み |
| (2) トップダウンを起点に働き方に間する風土や従業員の意識改革に取り組む…………… | 労使の取組み |
| (3) 働き方の全社ルールの設定、業務フローの明確化、業務改善の推進と総実労働時間短縮に取り組む…………… | 労使の取組み |



3. 調査結果について

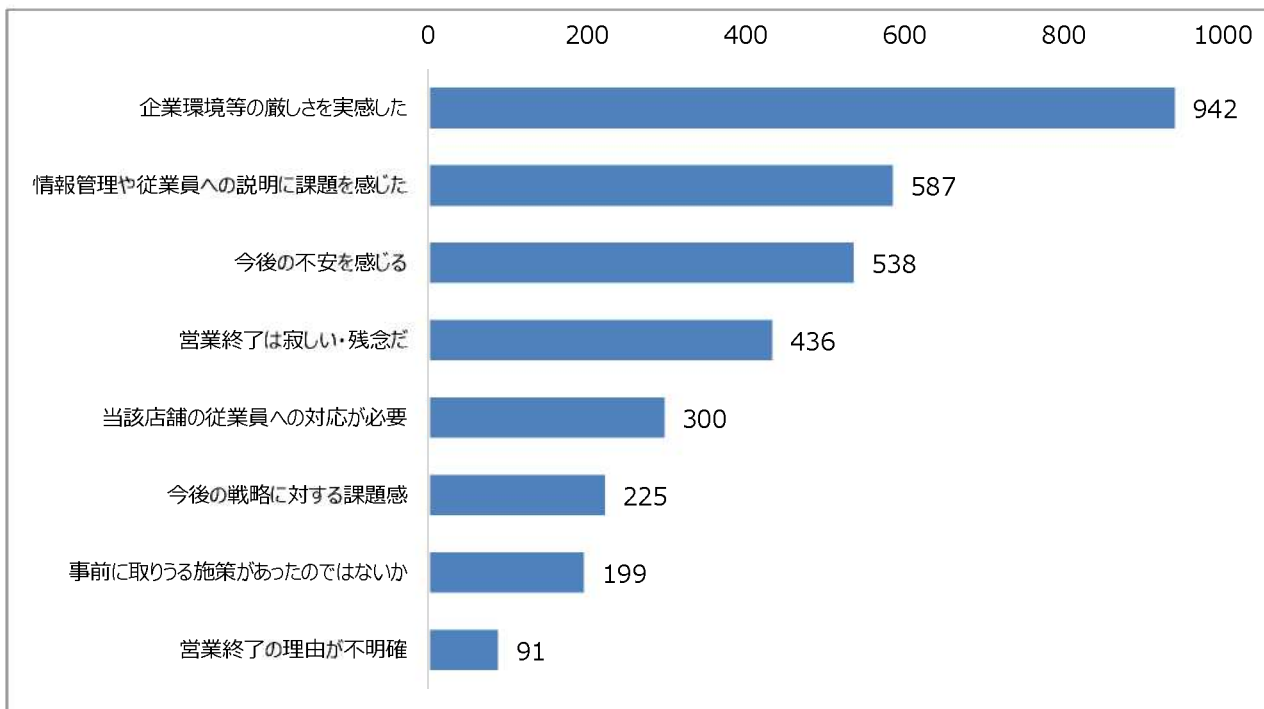
1) 三越千葉店・多摩センター店の営業終了について

(1) 三越千葉店・多摩センター店の営業終了についてどのように感じましたか



(2) 三越千葉店・多摩センター店の営業終了について自由にコメントしてください (3,941 件)

※ 寄せられた意見を分類し、分類ごとの意見の件数を集計しました。代表的な意見については次ページ以降をご参照ください。



＜設問（２）の代表的な意見＞

●企業環境等の厳しさを改めて実感した

- ・ 営業終了により思っていた以上に状況が厳しかったことを痛感した。他人事ではなく自分も安心してはいられないと思った。
- ・ 経営からは支店は閉店しないと伺っていたため、企業として厳しい局面にあると思った。
- ・ 業界の厳しさは感じており、自分の所属でも他人事ではなく、今後が不安だ。
- ・ 百貨店業態の厳しさを改めて思い知らされた。社会から必要とされる百貨店としての進むべき道を考えなければならない。

●企業状況からするとやむを得ない部分もある

- ・ 企業の状況からはやむを得ないが、今後このようにならないための努力をしなければならない。
- ・ 企業を取り巻く環境をふまえるとやむを得ないと思うが、今後も継続するのが心配だ。
- ・ 企業の状況からはやむを得ないが、今後の支店・地域店の方向性が不透明だ。

●情報管理や従業員への説明について

- ・ 外部のメディアを通じて初めて知った当該店の方々のことを思うと、そこで働く従業員への配慮が欠けていると思った。
- ・ 当該店勤務のため報道で知らされたのは大きな衝撃だった。少しでも事前に知らせてほしかった。
- ・ 営業終了に関する情報は株価に影響するため事前に従業員への説明はできないものの、会社からの説明はもっとされるべきだと思う。

●今後が不安だ

- ・ 業績など厳しいことは知っていたが、２店舗が閉店することになるとは思っていなかった。そのほかに松戸店・相模原店・府中店も検討中と取り上げられており、非常に不安に思った。
- ・ 他の店舗についても十分に起こり得ることだと感じ、今後の会社や自身の将来について、これまでにない不安を感じている。
- ・ 会社全体に不安を感じる雰囲気強く、会社再建にむけたビジョンを明確に示して欲しい。

●営業終了は寂しい・残念

- ・ とても残念であり、当該店で働いている仲間のことを思うと悲しい。今後このようなことの無いよう力を合わせて難局を乗り越えなければならない。
- ・ 百貨店は社会や地域とのつながりが深く、お客さまやお取引先も含めた従業員など多くの方々に迷惑をかけることが残念だ。
- ・ 大変残念。閉店ではなく縮小や営業形態の変更と打ち出すことはできなかったのか。

●今後の戦略など対応の方向性について

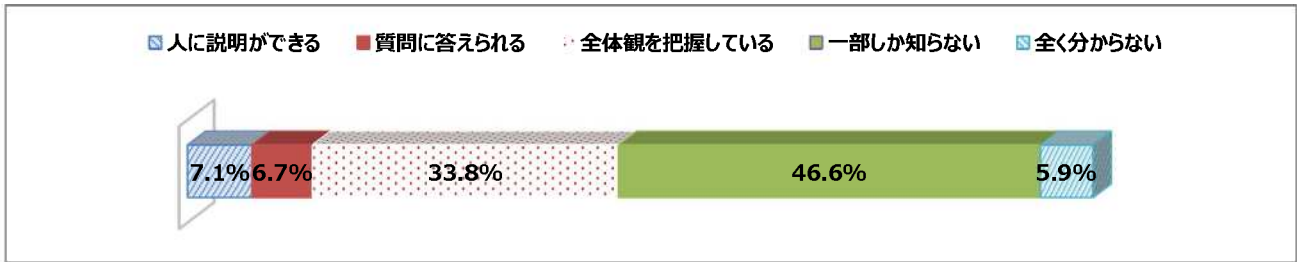
- ・ これまでの課題の検証や、社会・経済環境の変化への柔軟な対応が必要だと思う。
- ・ 百貨店の営業終了は地域に与える影響が大きいことから、今後は従業員をはじめとするステークホルダーが前向きにとらえられるよう、営業終了とならないための対策を最大限講じてもらいたい。
- ・ 中期的な構造改革に経営だけではなく従業員も参画させるべきではないか。特に新規事業や百貨店事業の組織・要員のあり方の見直しは急務だと思う。

■ １）三越千葉店・多摩センター店の営業終了について の回答から読み取る問題点

- ・ 多くの従業員が企業を取り巻く環境や企業の将来に対して、厳しさや不安を感じている
- ・ 多くの従業員が企業の情報管理のあり方に課題があると感じている
- ・ 営業終了の候補として挙げられた支店では「次は自身の店舗が対象になるのではないか」と不安を感じている
- ・ 多くの従業員が百貨店事業の厳しさを強く感じているが、企業や事業の成長の方向性が明示されていない
- ・ 今回の営業終了をもって企業業績の厳しさを痛感した従業員が多く、企業の動向に関する情報が浸透していない

2) 店舗や事業部、企業に関する情報共有について

(3) 自身の店舗や事業部の業績状況を知っていますか



(4) 自身の店舗や事業部の業績についてどのように情報共有されていますか



(5) 自身の店舗や事業部の目標達成にむけ具体的な指針が示されていますか

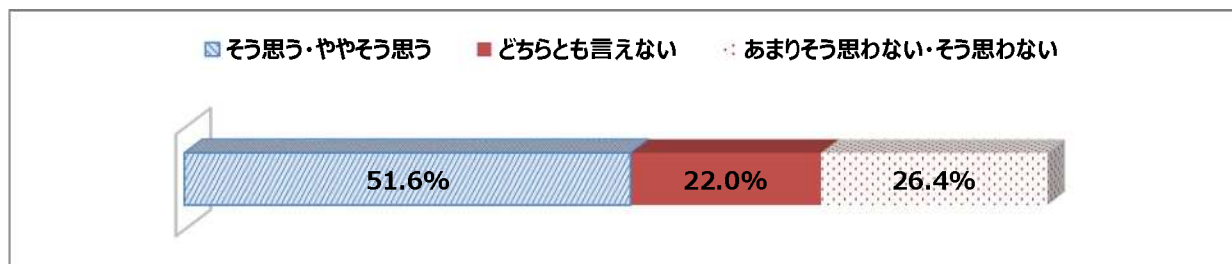


■ 2) 店舗や事業部、企業に関する情報共有について の回答から読み取れる問題点

- ・ 店舗の損益に関する情報は従業員に開示されておらず、半数近くの従業員が店舗や事業部の業績動向を一部しか知らない状態にある
- ・ 店舗や事業部の業績に関する情報共有は多くが口頭で示されており、中には「示されない」「わからない」という回答も1割強ある
- ・ 目標達成にむけた指針が示されているという回答が半数に達しておらず、多くの職場において方針の明示が十分に実施されていない

3) 自身の職場内のコミュニケーションについて

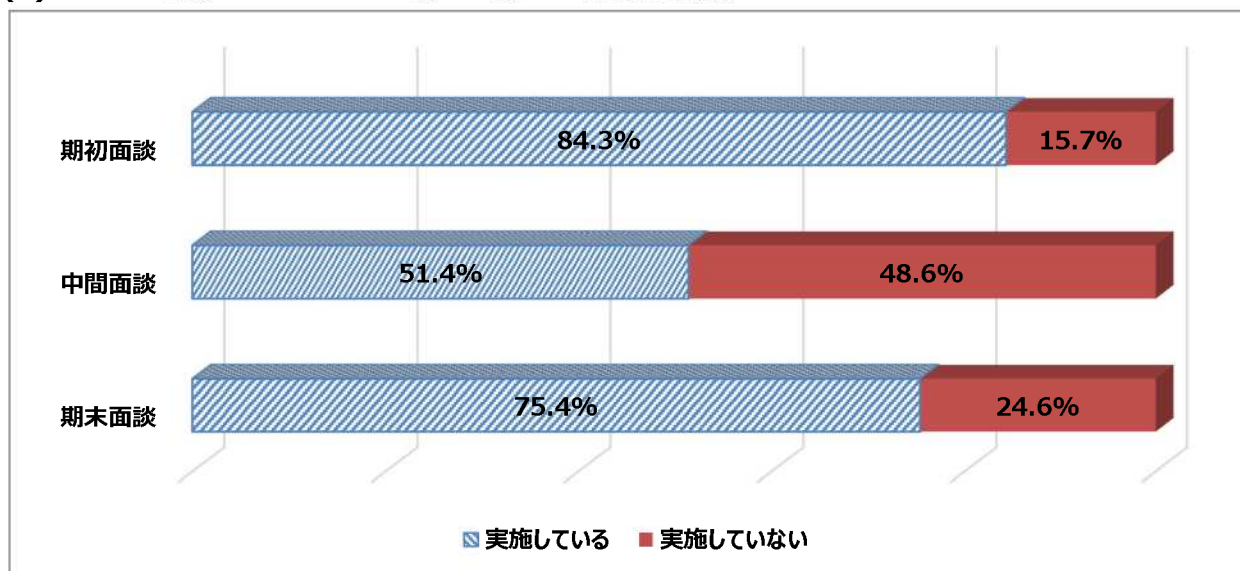
(6) 直属上長との日々のコミュニケーションは取れていますか



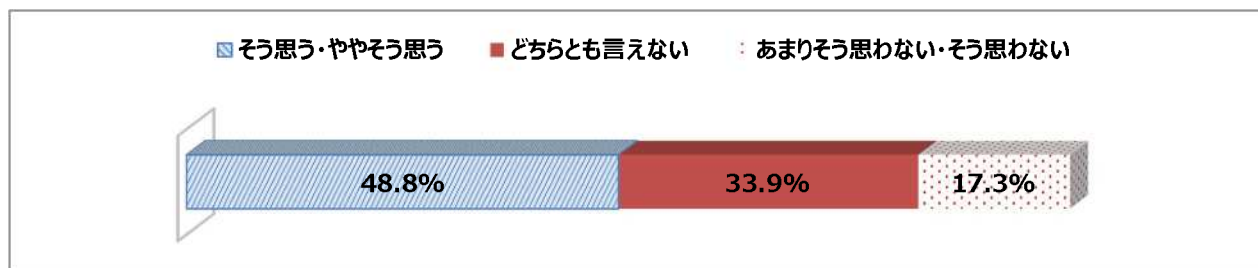
(7) 直属上長からの所属の目標を達成するための方針が共有されていますか



(8) 直属上長との期初・期中・期末の面談は実施できていますか



(9) 直属上長との面談の内容に満足していますか

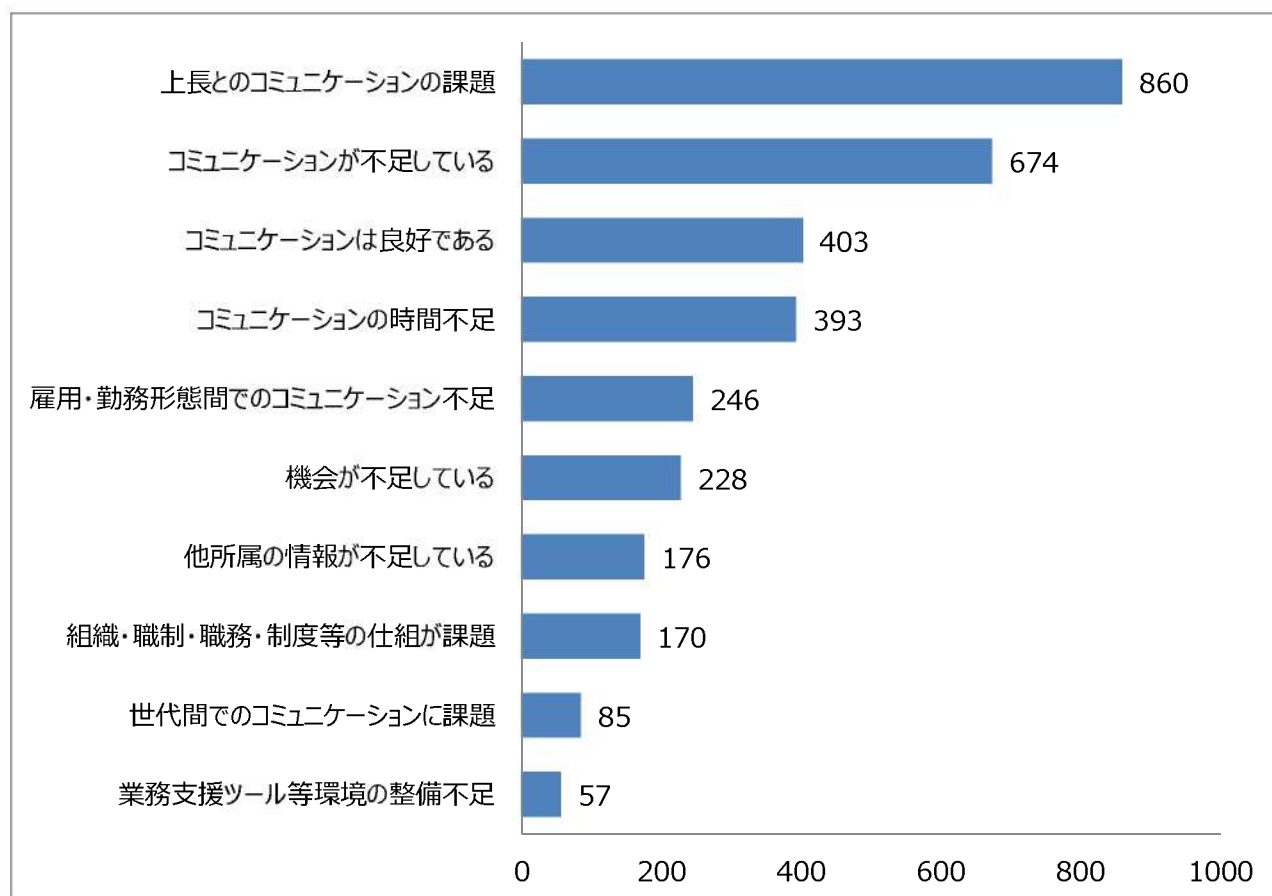


(10) 職場の同僚との日々のコミュニケーションは取れていますか



(11) 自身の職場内のコミュニケーションについて、課題に感じる点など自由にご記入ください(3996 件)

※ 寄せられた意見を分類し、分類ごとの意見の件数を集計しました。代表的な意見については次ページ以降をご参照ください。



＜設問（11）の代表的な意見＞

●上長とのコミュニケーションの課題

- ・ 上長にはもう少し部下や周囲に目を配ってアドバイスをしてもらいたい。
- ・ SM とのコミュニケーション機会が無く、金パッチとそれ以外の間に隔たりを感じる。
- ・ SM とのコミュニケーション機会が面談の際くらいしか無い。普段の状況も把握できておらず、職場の課題に目を向けてもらえない。
- ・ SM・ASM には部下のマネジメントが求められているが、会議や資料作成に追われて、それどころでは無くなってしまっている。

●所属内・外のコミュニケーションの課題

- ・ 情報共有が不足しており連携できていない。若手への指導がバラバラなため、能力や業務知識に差が生じてしまっている。プロモーションに関する説明も不十分でいきなり始まっているという感が強い。
- ・ お買場内のコミュニケーションは取れているが、営業計画など店舗の中核からの情報共有が遅い。事前の準備などもあるため、早く情報を共有してもらいたい。
- ・ ブロック単位のコミュニケーションは取れているが、それ以上でのコミュニケーションは不足している。コミュニケーションはモチベーションにつながるため、全体で改善に取り組んでもらいたい。
- ・ 所属内のコミュニケーションは良好だが、他の所属と情報共有する機会などが不足していると思う。

●コミュニケーションの時間が不足している

- ・ 雇用形態や役割を問わずお客さまのニーズに応えるには、お買場を良くするには、どうすべきか考え、積極的に取り組むためにも、話し合いをする機会を作る必要があると思う。
- ・ 職場内のメンバーが各自の業務に忙殺され、コミュニケーションを取る機会が不足している。
- ・ 業務量が増え直接話す機会が減少している。SNS で補ったり、閉店後に機会を作ったりしているが、業務時間中にコミュニケーションを取る機会を捻出したい。
- ・ 商販が分離してお買場とバイヤーとの距離ができてしまい、商販のコミュニケーションが不足している。SM・ASM の業務が飽和状態であり、コミュニケーションを取る機会が限られてしまっているため、業務範囲の見直しが必要だと捉えている。

●雇用形態間などのコミュニケーションの課題

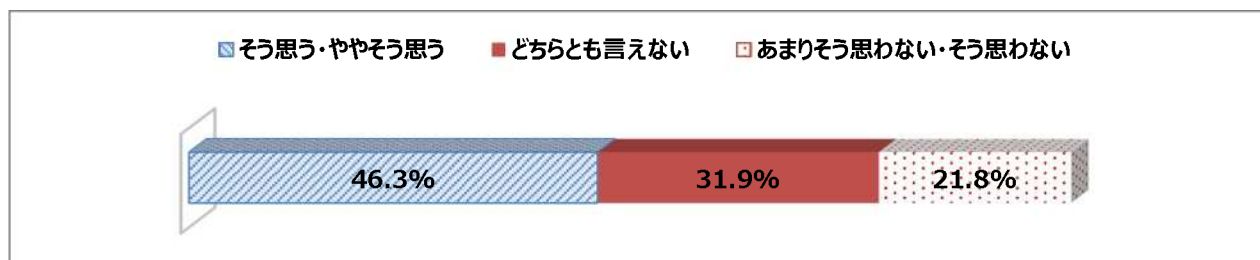
- ・ 社員・メイト社員とフェロー社員との間の情報共有に差が生じてしまっている。
- ・ 同一雇用形態・職務同士のコミュニケーションは取れているが、職務・雇用形態間の情報共有が不足している。
- ・ フェロー社員として、社員・メイト社員と比べ職場環境も含めて情報に関する格差を感じる。

■ 3) 自身の職場内のコミュニケーションについて の回答から読み取れる問題点

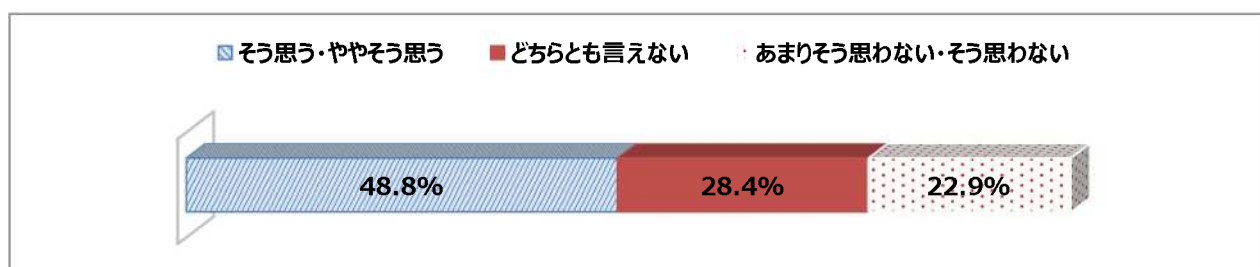
- ・ 多くの従業員が同僚とのコミュニケーションに比べて、上長とのコミュニケーションが取れていないと感じている
- ・ 面談の実施状況については、期初（16%）、期中面談の実施率（49%）、期末（25%）が実施していないという回答であり、特に期中面談の実施率が低い状態にある
- ・ 面談に対する満足度は「どちらとも言えない」以下が過半数となっており、雇用形態別ではフェロー社員の割合は65%以上という状況である

4) 企業(店舗・事業部)全体の組織や風土上の課題について

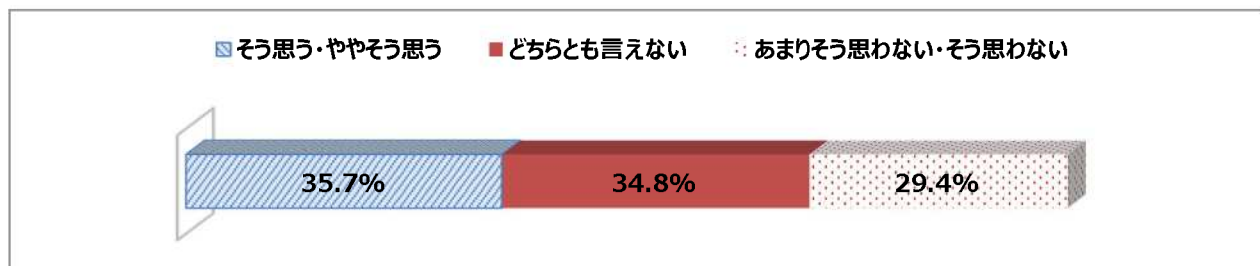
(12) 会社や店舗・事業部ではお客さま満足を起点に仕事ができていると思いますか



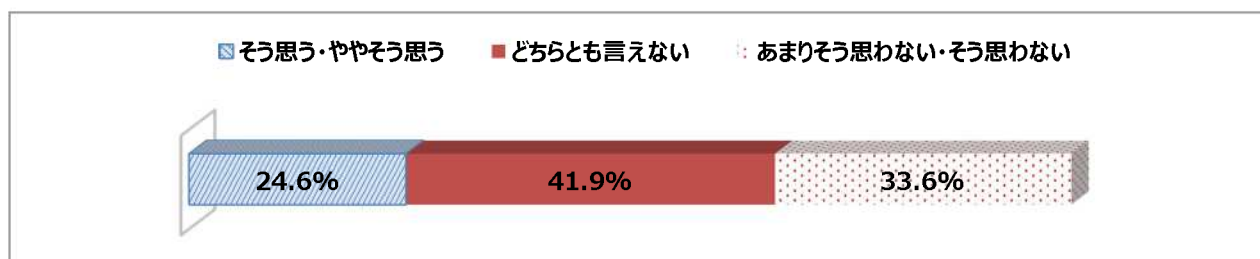
(13) 会社や店舗・事業部では何か困ったことが起きた際に助け合う風土があると思いますか



(14) 会社や店舗・事業部では意見やアイデアが提案しやすい環境だと思いますか

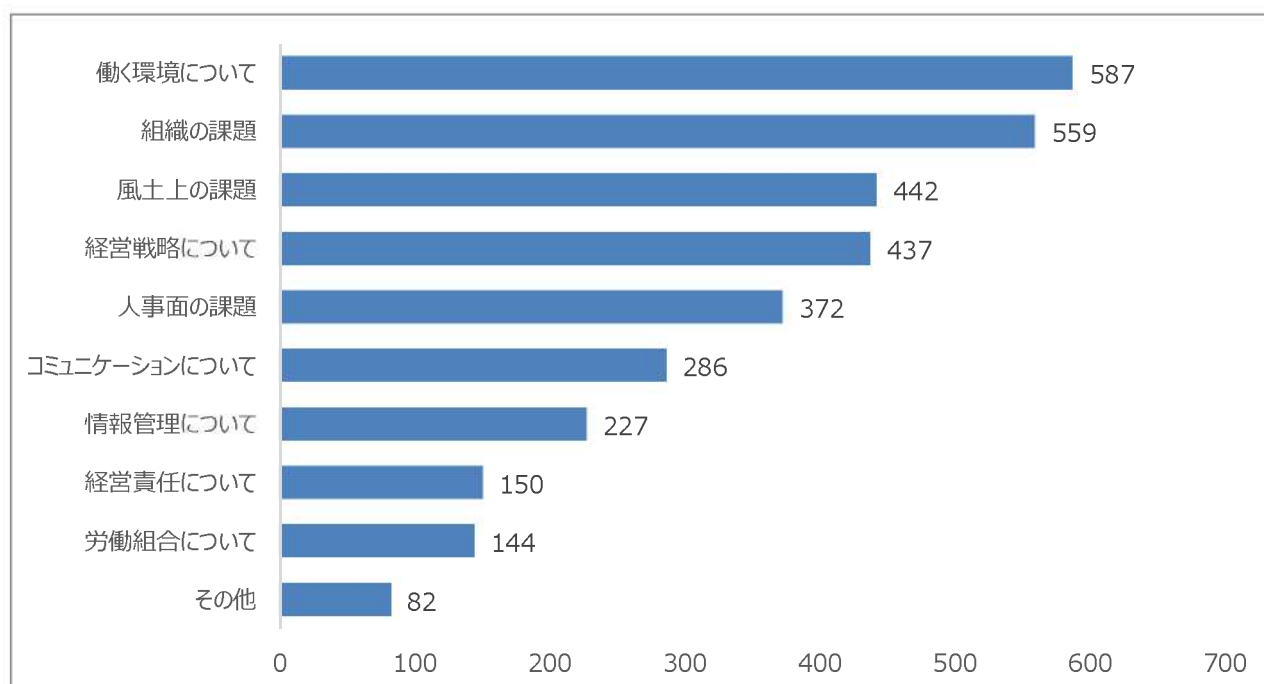


(15) 会社や店舗・事業部では意見や提案が客観的かつ公正に判断されていると思いますか



(16) 企業風土や組織体制、方向性など課題に感じている点について自由にご記入ください（3283 件）

※ 寄せられた意見を分類し、分類ごとの意見の件数を集計しました。代表的な意見については次ページ以降をご参照下さい。



<設問（16）の代表的な意見>

●働く環境に関する課題

【労働時間管理について】

- ・ 従業員の心身の健康のためにと施策を講じているが、仕事の内容や量など、本質的な部分に踏み込まなければ根本的な心身の健康は実現できない。
- ・ 店舗の人員が減少しお客さまに満足してもらえる接客ができなくなっている。付帯業務は閉店後や休憩時間にやらなければ終わらず、打戻りの撲滅や残業の削減は現在の状況のままでは難しいと思う。
- ・ 上長の一声で資料作成の仕事が増えるが意味のあるものは少なく、精査すべきだと考える。
- ・ 休日にもかかわらず職場から当然のように電話がかかってくることもあるが、こういったことを見直さなければ働き方は改善しない。
- ・ 会議の開催回数や時間が多いと感じる。また、会議の位置づけが「意思決定の場」ではなく単に「情報共有の場」になってしまっていることが勿体なく思う。

【ハラスメントについて】

- ・ 一部の管理職にはパワーハラスメントと言えるような言動が見受けられており、部下や同僚が認識しているものの放置されてしまっている。
- ・ 多くの職場でパワーハラスメントの存在を耳にしており、このような企業の状況では良い方向に進んで行くとは思えない。

●組織面の課題

【組織体制について】

- ・ 組織改正が毎年頻繁に実施されており、組織よりも目を向けるべきことがあるのではないかと考える。
- ・ 新しい組織では色々な人が関わりを持つことにより責任の所在が曖昧になってしまっている。

【商販分離について】

- ・ 商品統括部と店舗の考えが一致しておらず、商販の距離を縮めた方がお客さまに最適な商品を提案できるようになるのではないかと考える。また、現状の業務分担では売上の小さな店舗へのサポートが行き届かなくなってしまう。
- ・ 商販のコミュニケーションが不足しており、お客さまの声を反映した品揃えになっていない。また店舗ごとの特性をふまえた品揃えができる体制を検討すべきだと思う。

●風土面の課題

- ・ 過去からの体育会的な風土は時代に合っておらず、多様性や雇用形態・世代を問わずに他者を尊重するという経営の言葉と現実の乖離は大きい。一部の経営の指示によって取り組んでいることが多く、効果よりもやることが目的になってしまっている。
- ・ 一部の経営者が了承すれば物事が進むという状況であり、新規事業など派手な改革ばかりが重視され、本来解決しなければならない本業の課題が置き去りになっている。企業として目指す方向性が見えない。
- ・ トップのひと声によって対応すべき案件が生じるため、職場ではお客さまではなく、上司の顔色を見て仕事をしている嫌いがある。
- ・ 立場にとらわれずに意見交換をおこなうことが必要であり、上級者には下級者を受容する姿勢を、下級者には自身の考えを適切に伝える技術が求められると思う。
- ・ 三越・伊勢丹の双方の企業風土や良いところを活かしていくべきだと思うが、そのようになっていない。
- ・ 三越と伊勢丹と文化が違うので仕方がないと思う。お互いに思うところがあっても言えていないところがあるのではないかな。

●事業に関する課題

【百貨店事業】

- ・ 基幹店と支店で同じ方向性で運営していくことは難しいと思う。特に支店は地域密着型であるため、地域のお客さまに合わせた取り組みが必要だと思う。
- ・ 経営の目指している方向性と現場の考え方が乖離している。例えば、クリアランスの後ろ倒しは全店舗でおこなう必要はないのではないかな。基幹店・地域店それぞれ柔軟に対応を考える必要があると思う。
- ・ 基幹店では毎週新しいイベントやプロモーションを各階で展開しているが、運営し切れていないため、現実的に運営できるフローを検討する必要があると思う。
- ・ お客さまに接するのは店頭のスタイリストであるため、その意見の吸い上げが必要だと思う。またそれぞれのお買場で、現状の課題や対策について話し合う機会があるべきだと思う。
- ・ 仕入構造改革について、お店によってプライスラインや顧客プロフィールが違うにもかかわらず、横串で商品が供給されてしまい弊害が起きていると思う。

【ECについて】

- ・ ECは企業が成長する上で重要な戦略だが、組織や人員など改善をせずに売上高を150～200%増加させることは不可能だと思う。
- ・ EC事業は重要だと思うが、競合他店に比べて配送などの仕組みが遅れを取っていると感じるため、強化すべきだと思う。
- ・ ECの取り組みは、店舗との一体化を目指しているため、他社よりもかなり遅れてしまっている。早急にEC事業を重点的に強化する事業に位置づけるべきだと思う。

【新規事業について】

- ・ 百貨店事業が厳しいなか新規事業を成長させる必要性は理解するが、新規事業の多くが収益につながっていないため、新規事業の進め方に疑問を感じている。
- ・ 新規事業を展開する際にマーケティングリサーチ等を実施した上で決定しているのだろうか。
- ・ 営業終了をする一方で他社と提携や合併会社の設立など、会社の考えていることが分からない。
- ・ 会社が新規事業や業務提携に着手しているが、将来の成長が本当に望めるのか、結果につながっているのか不安だ。

【カード・情報戦略】

- ・ エムアイカードのポイント化により顧客の離反が起きており、施策そのものが顧客視点に欠けているように感じた。
- ・ エムアイカードのポイント化について、ポイントのシステムが複雑なのでお客さまにも従業員にも負担になっている。
- ・ MIカードのポイント化はどのような成果につながったのか、どういった課題があるのか？
- ・ Tポイントの導入はどういった経緯なのか。百貨店の顧客層はTポイントカードの保有者と異なるため、メリットが少ないのではないかな。
- ・ Tポイントはどのような成果につながったのか、どういった課題があるのか？

●経営判断その他

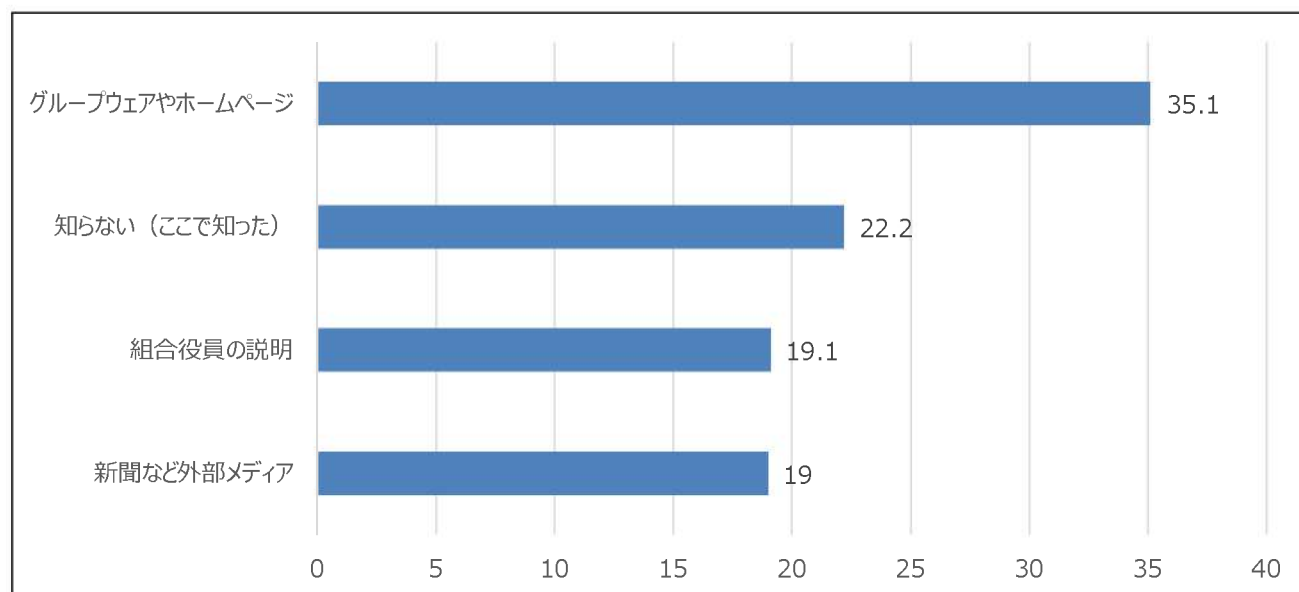
- ・ 経営の判断が適正におこなわれていないのではないかな。
- ・ 対外的なパフォーマンスばかりが重視されており、企業内の課題改善が進んでいないように感じる。

■ 4) 企業全体の組織や風土上の課題について の回答から読み取れる問題点

- ・ お客さま満足を起点に仕事ができていると感じている従業員は半数以下（46.3％）に止まっている。雇用形態別ではメイト社員（51.9％）、スペシャリティスタッフ（59.5％）、特別社員（62.5％）が過半数を超えているものの、社員ステージ A・B（44.5％）、同ステージ C（43.2％）、フェロー社員（46.1％）エルダースタッフ（43.8％）、エルダーフェロー（42.8％）は半数を下回っている。
- ・ 意見やアイデアを提案しやすいと思っている人は 35％程度にとどまっている。雇用形態別では社員ステージ A・B が 47.3％、同ステージ C が 38.8％、メイト社員が 40.5％という状況にあるが、フェロー社員の場合 24.3％と大幅に低下している。
- ・ 意見や提案が客観的かつ公正に判断されていると思っている人は 24％程度にとどまっており、設問 14 の回答と合わせて全体的に風通しの悪い風土にあると言えることができる。雇用形態別では社員ステージ A・B が 30.8％、同ステージ C が 26.2％、メイト社員が 29.6％、フェロー社員の場合 16.8％と全般的に低位にある。
- ・ 三越と伊勢丹の風土の違いに対する意見からが多く寄せられおり、企業風土の違いに課題を感じている従業員が多いことが窺える。

5) 2016 年度の業績と企業の取組みについて

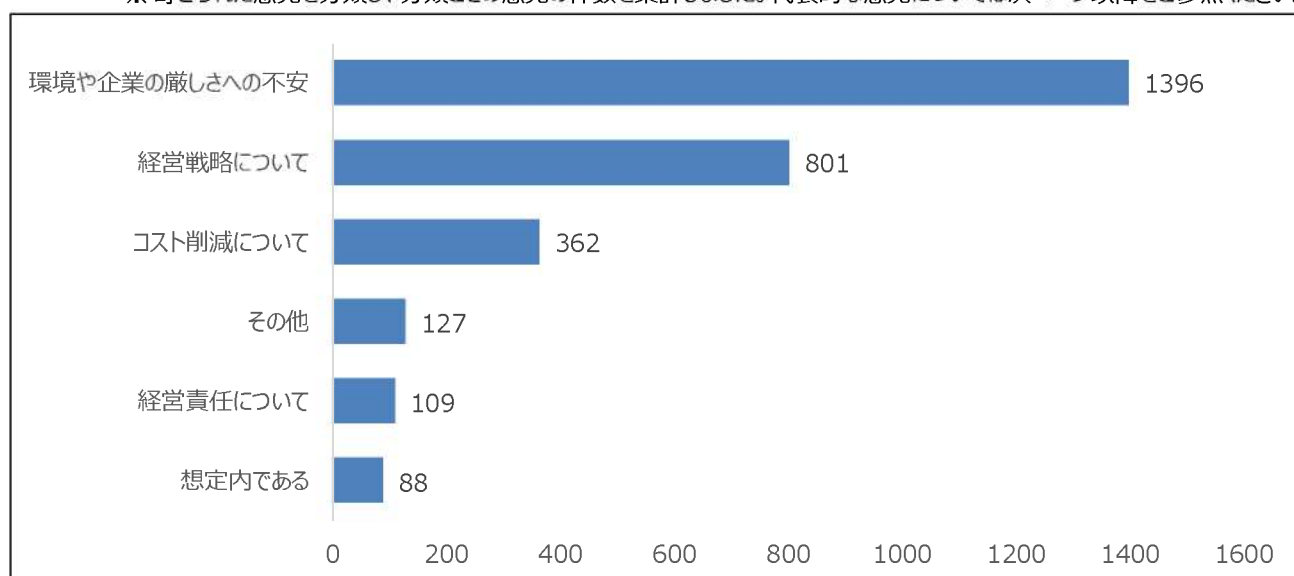
(17) 11月8日に発表されたグループや三越伊勢丹(単体)の第2四半期決算を何で知りましたか



※複数回答より上位回答のみ

(18) グループや三越伊勢丹(単体)の第2四半期決算を知って感じたことを自由にご記入ください(2884件)

※寄せられた意見を分類し、分類ごとの意見の件数を集計しました。代表的な意見については次ページ以降をご参照ください。



<設問(18)の代表的な意見>

●環境や企業の厳しさへの不安

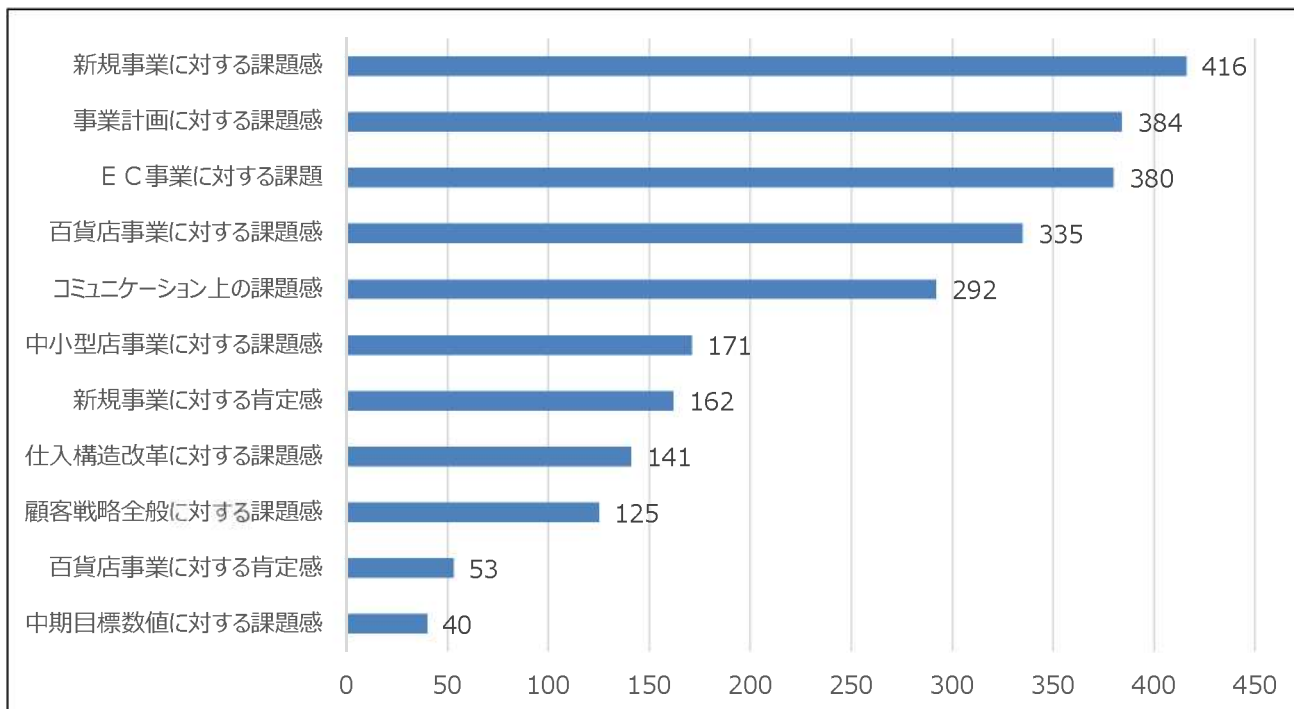
- ・ 想像以上に業績の厳しさを感じた。業績が良かった時期にコストの増加や投資が拡大しているように感じた。
- ・ ここまで業績が低迷していることに驚いた。現場レベルで賞与が支給されるのか不安だ。コスト削減の必要性を感じているが、店舗では欠員の補充ができず従業員が疲弊している。改善するためにも明確な理由が知りたい。
- ・ メイト社員として努力をしてきたつもりだが、業績連動賞与が支給されないということを聞いて衝撃的だった。
- ・ 企業の将来に対して大きな危機感を持たざるを得ない。

●経営戦略について

- ・今の店頭の状況を見ると、サービス・品揃え・企画・環境・人員に優位性があるとは言えず、然るべき結果だと思う。
- ・売上減少の要因として、エムアイカードポイント化の影響も少なからずあるのではないかな。

(19) 三越伊勢丹グループは『グループ3カ年計画』として基幹戦略に基づき様々な事業を推進していますが、良いと感じる点や課題に感じる点について自由にご記入ください（2705件）

※ 寄せられた意見を分類し、分類ごとの意見の件数を集計しました。代表的な意見については次ページ以降をご参照ください。



<設問（19）の代表的な意見>

●新規事業や事業計画に対する課題感

- ・新規事業や新会社設立について、大まかな必要性は理解するが、収益化の可能性はしっかりと見極める必要があるのではないかな。
- ・成長事業の育成は必要だと思うが、自社の事業領域や企業理念をふまえると、事業を精査すべきだと思う。

●EC事業に対する課題感

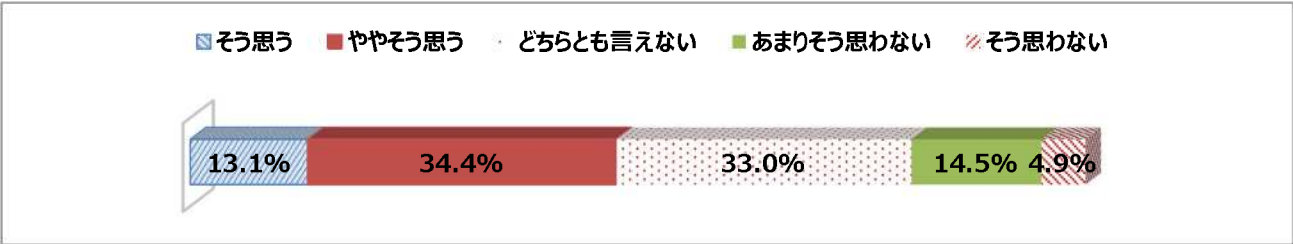
- ・WEB・EC事業は成長が見込まれるため、力を入れなければならないことや現に力を入れていることは感じるが、さらに内容の充実に向けた取組みが必要だと感じる。

■ 5）2016年度の業績と企業の取組みについて の回答から読み取れる問題点

- ・グループの決算について社内の情報で知った方は35%だが、知らない（22%）、組合の説明（19%）、外部メディア（19%）といった社内情報以外から知った方が60%強という結果だった
- ・2016年度の業績を知って、業績に対する懸念の声が多く寄せられている
- ・新規事業や会社全体の事業計画、EC事業、百貨店事業に対する課題の声が多く寄せられている
- ・新規事業に対しては、収益化の見極めと事業の絞り込みの必要性に対する声が多く寄せられた

6) 企業の魅力について

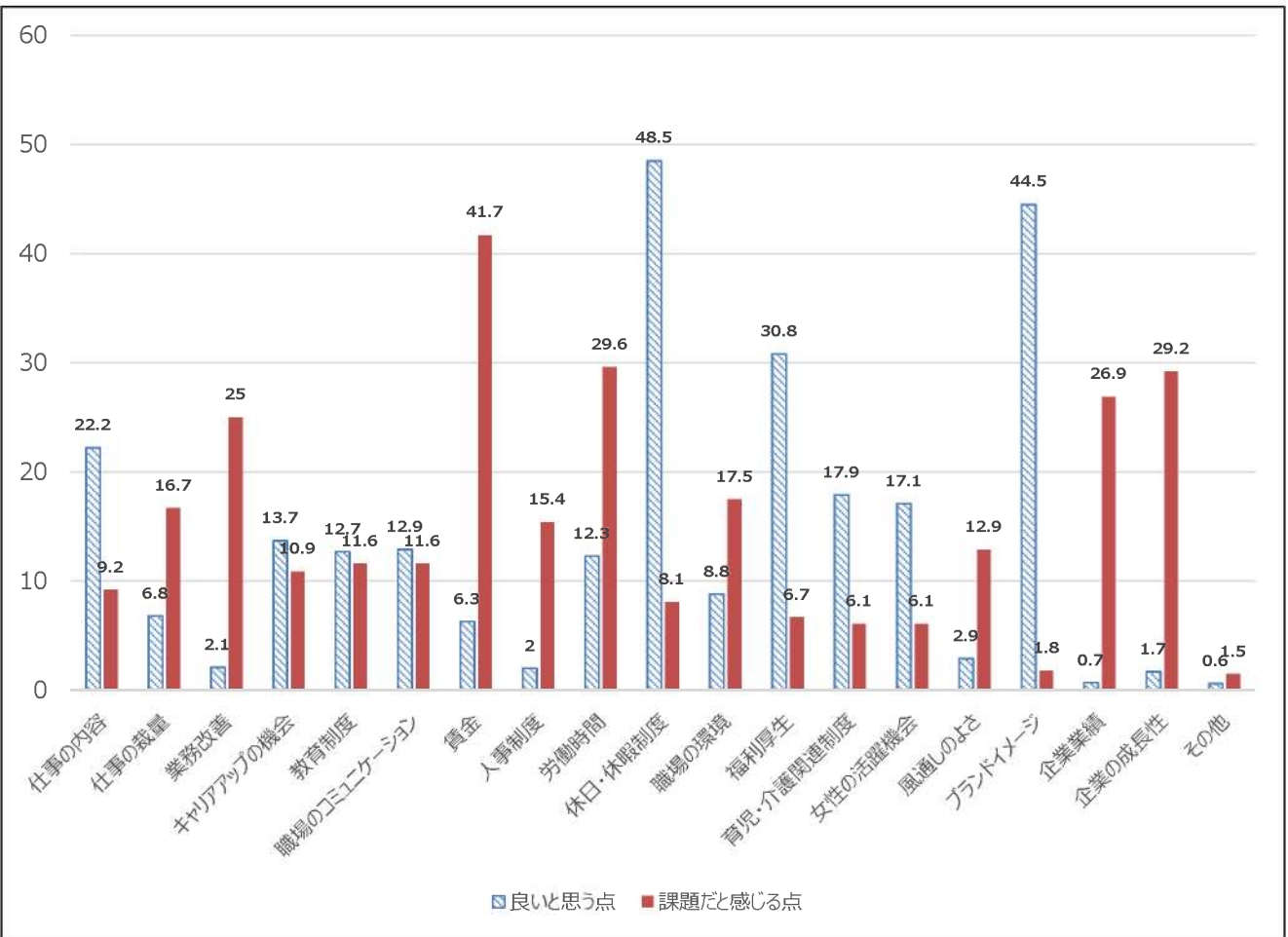
(20) 三越伊勢丹は働く場所として魅力的だと感じますか



(21) 設問 20 の回答は直近 1 年間で変化しましたか

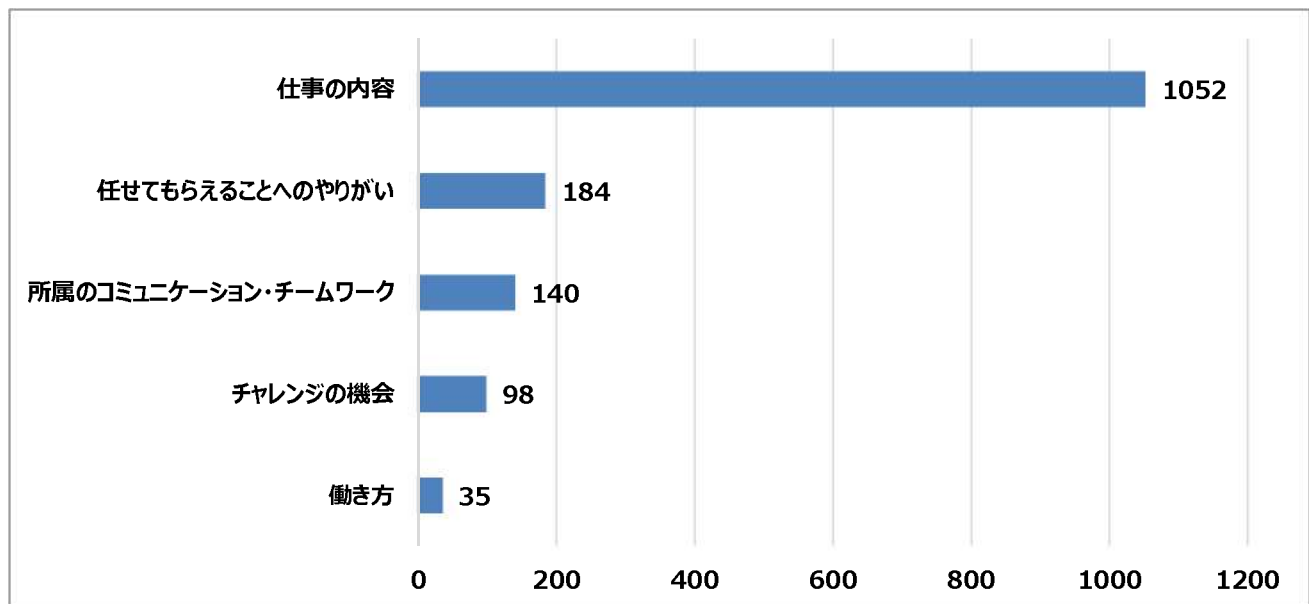


(22) 三越伊勢丹で働く上で、良いと思う点・課題だと感じる点



(23) 現在の仕事の満足度ややりがいについて自由にご記入ください

【満足している点】



<代表的な意見>

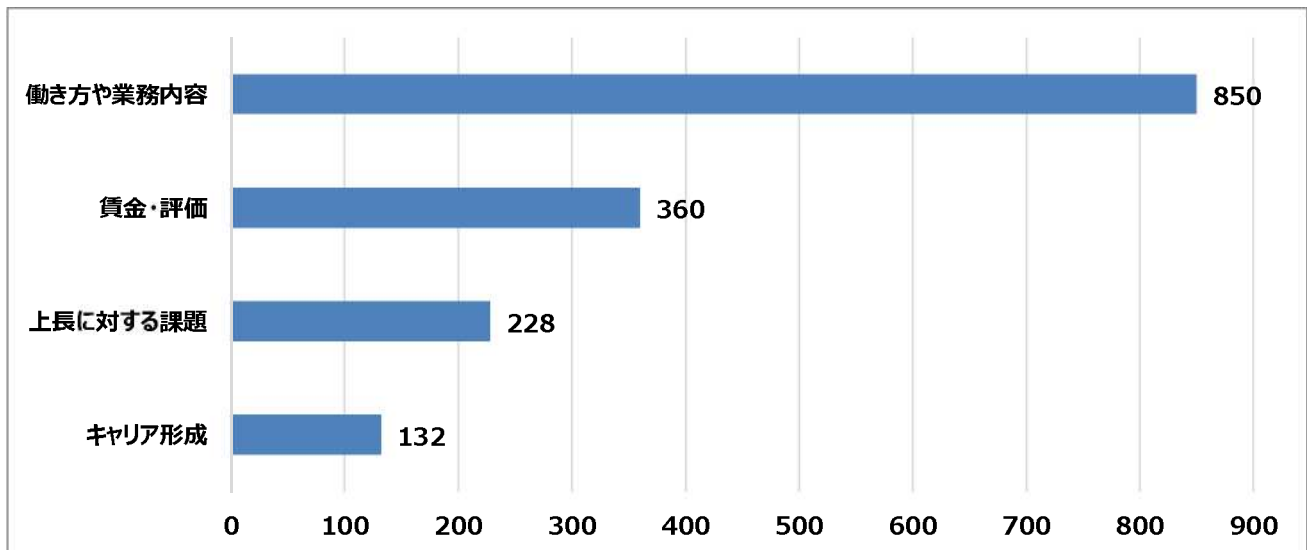
●仕事の内容

- ・ お客さまの反応が直接伝わる仕事にやりがいを感じている。お客さまに喜んでいただけると、苦労した分大変嬉しく思う。
- ・ フェロー社員として同一の職場で長く勤務させてもらっているので、専門性が培われて自身や努力する動機にもなっている。
- ・ 育児勤務の限られた時間のなかでもやりがいのある仕事を任せられ仕事内容に満足しており、能力を高めたいとも感じる。

●任せてもらえることのやりがい

- ・ 上長から自身のブロックの運営を任されており、信頼されていると感じるため、責任とやりがいを感じながら仕事に臨むことができている。
- ・ 自分の力よりも少し上の仕事を任せられているので、自身の成長につながりやりがいを感じている。

【課題に感じている点】



<設問（23）の代表的な意見>

● 働き方

- ・ 仕事内容には満足しているが、仕事の量は所属内でもバランスが取れておらず課題に感じている。
- ・ 資料作成や報告業務に忙殺され、本来求められている外部への情報収集や新しい価値の創造にまで手が回っていない状況になっており、仕事の見直しの必要性を感じている。
- ・ やりがいはあるが、忙しすぎて全く余裕がない。商販分離の体制になってから SM の負荷がかなり増加した。部長や計画担当からは資料や書類の提出ばかりが求められていることも影響している。

● 賃金面の課題

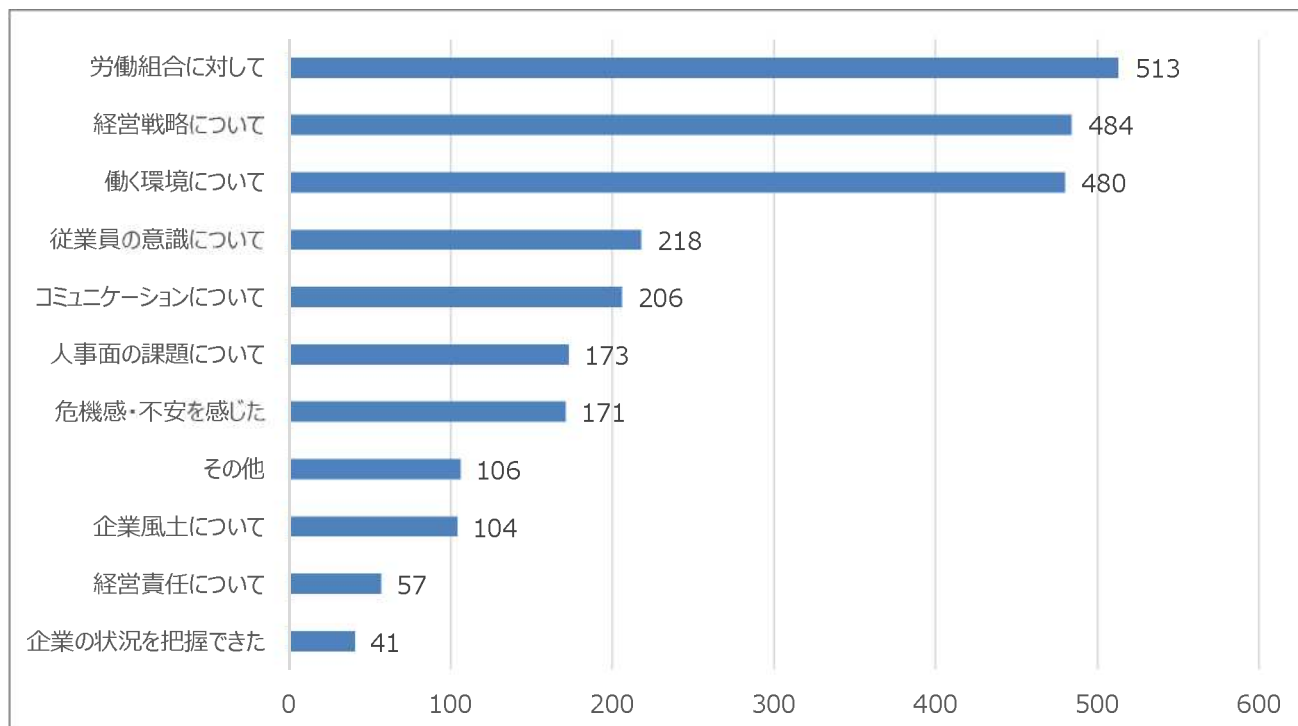
- ・ 私はメイト社員だが、一緒に働いている社員と同じような仕事をしているにもかかわらず、処遇面での格差があることに疑問を感じている。
- ・ フェロー社員として、お客さまに喜んでいただけることや自分の意見が採用されるとやりがいを感じるが、賞与や連休などの制度の格差にモチベーションが低下する。

■ 6) 企業の魅力について の回答から読み取れる問題点

- ・ 三越伊勢丹で働くことの魅力が高いと感じている従業員は半数程度に止まっている
- ・ 特に、直近1年間で悪化しているという回答が多く、業績の悪化や2店舗の営業終了が従業員に与える影響が大きい
- ・ 多くの従業員が「業務改善」「賃金」「労働時間」「企業業績と将来性」に課題を感じている
- ・ 多くの従業員が「休日・休暇制度」「ブランドイメージ」「福利厚生」「仕事内容」に魅力を感じている
- ・ メイト社員とフェロー社員の多くが賃金に、社員ステージCとメイト社員が労働時間に課題を感じている

7) その他

(24) これまでの設問を振り返って感じたことなど自由にご記入ください



<設問(24)の代表的な意見>

●労働組合に対して

【意識調査に対する意見】

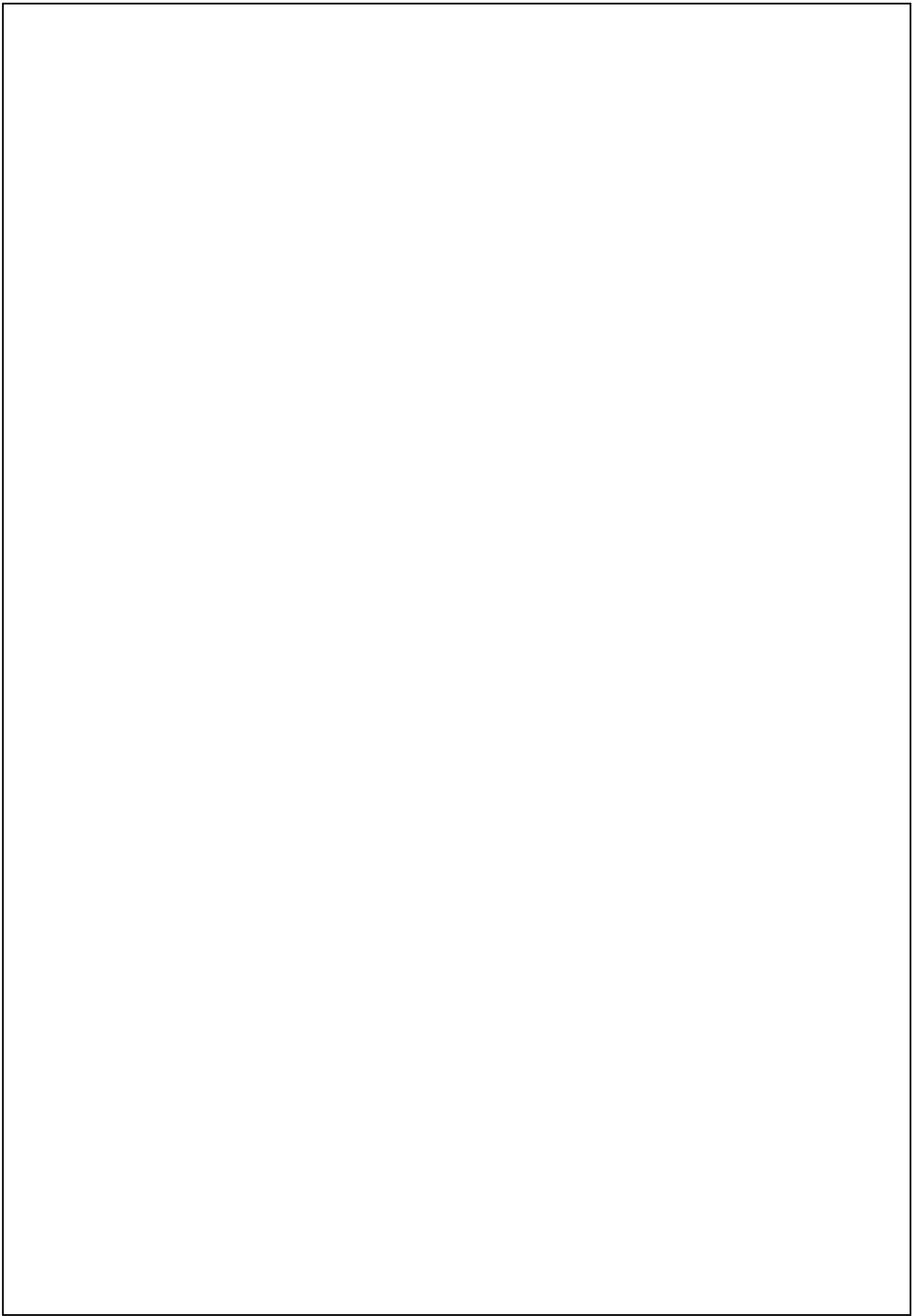
- ・ 周囲に危機感を持っている仲間が多く、このようなアンケートは重要だと思う。ただし、アンケートの結果をふまえて会社に変化していくことが最も重要であり、今後の動きを期待する。
- ・ 年末年始の最も忙しい時期に紙に記入して郵送という労力と費用のかかる方法でおこなわれているからには、具体的な成果につなげてもらいたい。

【意識調査を通じて危機感を共有できた】

- ・ 2店舗の営業終了を受けてあらためて百貨店業界や自社の厳しい状況を認識した。今後日々を大切に、何事にも全力で取り組むことが重要だと感じた。
- ・ 人員削減が実施されるのではないかと不安を感じている。

■ この設問への回答から読み取れる問題点

- ・ 意識調査に対しては、実施に対して好意的に受け止める声や、経営や労働組合の活動に反映されることを期待する声が多数寄せられており、従業員の経営に対する課題認識と労働組合に対する期待は高まっている
- ・ 一方、意識調査の実施時期や方法については、多くが参加者の負担やコストという点で課題があると捉えている



V. 2017年度上期 営業条件について

V. 2017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、組合機関会議（執行委員会・執行評議員会）で審議決定した「2017年度上期の基本営業条件」「繁忙期延刻営業」の内容についてお伝えします。

1. 2017年上期 営業条件

1) 三越伊勢丹本支店 基本営業時間

新宿本店	日本橋本店	銀座店	立川店	浦和店
【全館】 10：30～20：00	【全館】 10：30～19：30	【全館】 10：30～20：00	【全館】 10：00～19：00	【全館】 10：30～19：30

松戸店	相模原店	府中店	恵比寿店
【全館】 10：00～19：00			【全館】 11：00～20：00

2) 三越伊勢丹本支店 8月店舗休業日

店舗名	新宿本店	銀座店	日本橋本店	立川店	浦和店
8月 店舗休業日 (前年比較)	1(火) 22(火) 29(火)	1(火) 22(火) 29(火)	22(火)・29(火)		
	(±0日)	(±0日)	(±0日)	(±0日)	(±0日)

店舗名	松戸店	相模原店	府中店	恵比寿店
8月 店舗休業日 (前年比較)	22(火)・29(火)			なし
	(±0日)	(±0日)	(+1日)	(±0日)

3) 繁忙期延刻営業について（7月クリアランス）

店舗名	新宿本店	銀座店	日本橋本店	浦和店	立川店
延刻期間	7/12（水）～16（日） 5日間				
延刻フロア	全 館				
営業時間	10:30～20:30 (10時間営業)		10:30～20:00 (9.5時間営業)		10:00～19：30 (9.5時間営業)

※松戸店、相模原店、府中店、恵比寿店では、クリアランス延刻は実施しません。

4) 棚卸日

- ・ 基幹店及び8支店は2017年9月4日（月）閉店後～5日（火）開店前に実施し、全店基本営業時間通りとします。
- ・ 中小型店舗及びサテライト店舗は、2017年9月5日（火）～6日（水）開店前に実施します。

5) 首都圏百貨店レストラン街他・サテライト店舗・中小型店舗

①首都圏百貨店レストラン街他

店舗	フロア	基本営業時間	休業日
新宿本店	本館 7階レストラン	11:00～22:00	店舗に準ずる
日本橋本店	新館 9階・10階レストラン	11:00～22:00	店舗に準ずる
	池袋 スクールユニフォーム	10:00～19:00	日本橋店に準ずる
	新宿 スクールユニフォーム	10:30～20:00	新宿店に準ずる
	横浜 スクールユニフォーム	2/1～5/31 : 10:00～19:00 6/1～9/30 : 10:00～18:00	日本橋店に準ずる
	千葉 スクールユニフォーム	10:00～18:00	毎週火曜日
	千葉 お得意さまサロン	10:00～18:00	毎週火曜日
	聖徳大学 (大学構内)	8:30～18:00 (土曜17:00閉店) 大学指定により変更あり	日曜 大学指定日
	三越大阪 ギフトサロン	10:00～18:00	なし
銀座店	9階・11階・12階レストラン	11:00～23:00	店舗に準ずる
	9階 みりカフェ	10:30～23:00	
	2階 ラデュレ	10:30～22:00	
松戸店	本館11階レストラン	11:00～21:30	店舗に準ずる
	8階 ジュンク堂・丸善・好日山荘	10:00～21:00	
	8階 カフェキャピタル	10:00～19:00	
	1階(たかの友梨)	平日・土 : 10:00～20:00 日・祝 : 10:00～19:00	
	1階(北野エース、ラ・メゾン)	10:00～20:00	
立川店	8階レストラン	11:00～22:00	店舗に準ずる
浦和店	7階・アイプラス1 レストラン	11:00～22:00	店舗に準ずる
相模原店	6階・7階レストラン	11:00～21:30	店舗に準ずる
	田谷美容室	10:00～20:00	
府中店	9階レストラン	11:00～22:00	店舗に準ずる
	9階 たかの友梨	受付 10:00～20:00 平日・土 10:00～19:30 日・祝 10:00～17:30	
恵比寿店	地下1階カフェ (ババスカフェ)	11:00～22:00	店舗に準ずる
	地下1階カフェ (宮越珈琲)	10:00～22:00	
	地下1階バーガーキング	7:00～23:00	
	【ガラススクエア】加圧ビューティテラスクラス1	11:00～20:00	

※ 上記に記載のない各階レストラン・喫茶等は店舗の営業条件に準じます。

②サテライト店舗

店舗		基本営業時間	営業時間	休業日
三越	深谷・牛久・水戸・ 古河・久喜・小山・桐生・ 新所沢・馬事公苑	10:00～18:00	8時間	原則として中元繁忙期・祝日・第5週除く月曜日
	いわき（ＳＣテナント）	10:00～20:00	10時間	いわきラトブに準ずる
	館林（ＳＣテナント）	10:00～20:00	10時間	館林つつじの里ＳＣに準ずる
	伊勢崎（ＳＣテナント）	10:00～21:00	11時間	スマーク伊勢崎に準ずる（休業日なし）
	春日部（ＳＣテナント）	10:00～20:00	10時間	ララガーデン春日部に準ずる（休業日なし）
	つくば（ＳＣテナント）	10:00～21:00	11時間	イーアスつくばに準ずる（休業日なし）
	鹿島（ホテルショップ）	10:00～18:00	8時間	鹿島セントラルホテルに準ずる
	五井・東金・臼井・成田・ 茂原・旭・館山・木更津	10:00～18:00	8時間	原則として中元繁忙期・祝日・第5週除く火曜日
伊勢丹	アイプラザ東浦和	10:00～18:00	8時間	8月22日（火）・29日（火）
エムアイ プラザ	河辺	10:00～18:00	8時間	毎週火曜日
	ユーカリが丘	10:00～18:00	8時間	原則として中元繁忙期・祝日・第5週除く火曜日
	厚木（ＳＣテナント）	10:00～20:00	10時間	アミューあつぎに準ずる
	羽生（ＳＣテナント）	10:00～22:00	12時間	イオンモール羽生に準ずる（休業日なし）
	木更津（ＳＣテナント）	9:00～21:00	12時間	イオンモール木更津に準ずる（休業日なし）
	ひたちなか（ＳＣテナント）	10:00～20:00	10時間	ファッションクルーズニューポートひたちなかに準ずる（休業日なし）
	川越（ＳＣテナント）	10:00～19:00	9時間	ユニクス川越に準ずる
	富士見（ＳＣテナント）	10:00～21:00	11時間	ららぽーと富士見に準ずる
	レイクタウン（ＳＣテナント）	9:00～21:00	12時間	イオンレイクタウンに準ずる（休業日なし）
	立飛（ＳＣテナント）	10:00～21:00	11時間	ららぽーと立川立飛に準ずる

③中小型店舗

店舗		基本営業時間	営業時間	休業日
エアポートストア	ハネダ メンズ 第1ターミナル	8:00～20:00	12時間	なし
	ハネダ メンズ 第2ターミナル			
	ハネダ レディス 第1ターミナル			
	セントレア（中部国際空港）	物販 7:00～19:00 カフェ 6:30～19:30	12時間 13時間	
セレクトストア	イセタンサローネ	11:00～21:00	10時間	なし
	イセタンサローネメンズ	11:00～20:00	9時間	
	イセタンハウス	11:00～21:00	10時間	
会員制サロン	3rd_PAGE	11:00～22:00	11時間	日曜日（夏季休業を予定）

2. 受諾にあたっての組合の考え方（要旨）

組合は、以下の考え方に基づいて会社申し入れを受諾していきます。

1）基本営業時間

- 日本橋本店、浦和店、立川店では「百貨店としてあるべき営業時間」にむけた取り組みとして2016年4月より基本営業時間を9時間営業に変更しました。百貨店にとって厳しい商況ではあるものの、販売体制がしっかり取れ、接客機会の拡大・販売サービスの向上につながっていると捉えています。また1年近くが経過するなかお客さまの認知やメンバーの働き方も定着していることから、立川店を除く全ての店舗において基本営業時間を2016年度と同様とすることは理解することができます。
- 立川店の営業条件変更は、周辺の商環境が大きく変化し「お客さまの利便性」や「中心となる顧客層の離反」などへの影響を考慮した上での対応であると捉えます。また、今回の見直しは営業時間の前倒しであり、メンバーへの生活面への影響が最小限でありプラスに働く可能性も高いことから理解することができます。

2）店舗休業日

- 店舗休業日の設定については、「メンバーの心身にわたるリフレッシュ」「職場メンバー同士のコミュニケーション」「販売サービスの向上」「施設メンテナンスの効率化」など、一定の日数内で実施していくことは重要であると考えます。
- また、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）を設定していること」から理解することができます。

3）繁忙期延刻営業

- 組合は、繁忙期延刻営業を検討する上では、
 - 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
 - ②これまでの考え方である、「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これまでの営業時間の範囲内（延刻営業含む）での設定」を踏襲している
 の2つの視点を重視しながら判断しています。
- 今回の会社申し入れについては、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。

參考資料



< 三越伊勢丹グループ共済会からのお知らせ >

L 会員対象

< 共済会融資制度の変更について >

共済会融資制度は、多くの会員の皆様にご利用いただいております。今般会員の皆様の利便性向上を目的に融資制度の一部変更を行います。

1. 変更開始日

2017年 5月受付分より

2. 変更内容

① 一般融資の融資限度額および利率の変更

< 現 行 >

一 般 融 資	融資目的	対 象	融資限度額	利 率
	車購入費用	本人または扶養家族	100 万円	3.0%
	物品購入費用	本 人	100 万円	3.0%
	旅行費用	本 人	50 万円	3.0%
	事由不問（証明書不要）	—	20 万円	3.0%

< 変更後 > (太字下線部分が変更点)

一 般 融 資	融資目的	対 象	融資限度額	利 率
	車購入費用	本人または扶養家族	<u>200 万円</u>	<u>2.0%</u>
	物品購入費用	本 人	100 万円	<u>2.0%</u>
	旅行費用	<u>本人または家族</u>	50 万円	<u>2.0%</u>
	事由不問（証明書不要）	—	<u>30 万円</u>	<u>2.0%</u>

② 一般融資の併用

< 現 行 >

< 変更後 > (太字下線部分が変更点)

融資額に関わらず 一般融資の併用は不可	融資限度額内での <u>一般融資の併用可</u>
------------------------	------------------------------------

③ 退職一時金制度のない共済会員の融資限度額

< 現 行 >

< 変更後 > (太字下線部分が変更点)

勤続年数にかかわらず 20 万円まで	勤続 5 年未満…20 万円まで <u>勤続 5 年以上…30 万円まで</u> ※勤続年数は入社時からの通算とします。
-----------------------	---

3. その他注意事項

既にご返済中の融資は、新制度の適用になりません。

< 参考資料 > 共済融資制度の概要

L 会員対象

■ 目的別融資限度額・利率

	名称	対 象	融資限度額	融資利率
生活目的融資	教育融資	子	200 万円	1.0%
	医療融資	本人および扶養家族	200 万円	1.0%
	介護融資	本人および扶養家族	200 万円	1.0%
	不妊治療融資	本人および配偶者	200 万円	1.0%
	葬儀融資	本人が費用負担する葬儀	200 万円	1.0%
	災害融資	本人	200 万円	1.0%
	自己啓発融資	本人	100 万円	1.5%
	結婚融資	本人および子	100 万円	1.5%
	歯科治療融資	本人および扶養家族 (※対象は健保非適用の歯科治療のみ)	100 万円	1.5%
	住宅関連融資	本人	200 万円	1.5%

一般融資	融資目的	対象	融資限度額	融資利率
	車購入費用	子	200 万円	2.0%
	旅行費用	本人および扶養家族	50 万円	2.0%
	物品購入費用	本人および扶養家族	100 万円	2.0%
	事由不問(証明書不要)		30 万円	2.0%

■ 退職一時金制度別/勤続年数別融資限度額

退職一時金制度のある社員	
勤続 2 年未満	20 万円まで
勤続 2 年以上	30 万円まで
勤続 5 年以上	50 万円まで
勤続 10 年以上	100 万円まで
勤続 15 年以上	150 万円まで
勤続 20 年以上	200 万円まで

退職一時金制度のない社員	
勤続 5 年未満	20 万円まで
勤続 5 年以上	30 万円まで

職場区（2017年4月～2018年3月）

＜本社・周辺分会＞

第1職場区	HDS出向 秘書室
	HDS出向 秘書室
	HDS出向 経営戦略本部（経営企画部・構造改革推進部）
	HDS出向 情報戦略本部（マーケティング戦略部・IT戦略部）
	HDS出向 グループ人財本部（人事企画部・人事部・労務健康推進部）
	HDS出向 業務本部（総務部・物流部・管財部・財務経理部）
	百貨店事業本部（営業戦略部・宣伝部・顧客戦略部・店舗運営部）
	海外事業本部（海外営業統括部・海外管理部）
	地域事業統括部
	飲食・ブライダル事業部、不動産事業本部（不動産事業企画部）
第2職場区	中小型店事業部 運営総務サービス担当
	中小型店事業部 イセタンミラー・エアポートストア営業部
	中小型店事業部 サテライト営業部

＜商品統括分会＞

第 1 職場区	商品統括部 M D 戦略部（MD政策担当・MD計画担当・MD管理担当・ギフト政策担当）
	商品統括部 EC事業推進部（EC企画管理担当・EC政策担当・EC推進担当・EC運営担当）
	商品統括部 仕入構造改革統括部 （統括部付・婦人雑貨商品部・婦人子供商品部・紳士スポーツ商品部・リビングBPQC商品部）
	商品統括部 支店・グループ店統括部 （統括部付・婦人/婦人雑貨商品部・紳士/リビング商品部・サテライト/MIプラザ商品部）
	商品統括部 プロモーション統括部 （統括部付・ファッション商品部・食品リビング商品部）
	商品統括部 ソリューション統括部 （統括部付・学校法人商品部・ソリューションコンテンツ商品部）
	商品統括部 呉服・美術統括部（統括部・呉服商品部・美術商品部）
	商品統括部 特選・宝飾時計統括部（統括部・宝飾時計商品部・特選商品部）
	商品統括部 婦人・子供・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 食品・レストラン統括部

＜出向者分会＞

第1職場区	IMPD・IMH・IMS・三越伊勢丹不動産出向者
第2職場区	JPMM出向者
第3職場区	HDSと上記を除く出向者

＜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
-------	-------------

＜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
	伊勢丹新宿本店 ハ`ビ`子供用品営業部
第3職場区	伊勢丹新宿本店 婦人雑貨営業部
第4職場区	伊勢丹新宿本店 食品・レストラン営業部
第5職場区	伊勢丹新宿本店 紳士・スポーツ営業部
第6職場区	伊勢丹新宿本店 リビング・I D S 営業部
	伊勢丹新宿本店 呉服・美術営業部
第7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 販売推進担当
第8職場区	伊勢丹新宿本店 ソリューション営業部
第9職場区	伊勢丹新宿本店 お得意様営業部
第10職場区	伊勢丹新宿本店 スペシャリティストア営業部

＜日本橋分会＞

第1職場区	三越日本橋本店 婦人・子供・紳士・スポーツ営業部
第2職場区	三越日本橋本店 呉服・美術・ソリューション営業部
第3職場区	三越日本橋本店 特選宝飾雑貨営業部
第4職場区	三越日本橋本店 食品・レストラン営業部
第5職場区	三越日本橋本店 リビング・I D S 営業部
第6職場区	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 再開発担当
第7職場区	三越伊勢丹旅行 出向者
	三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ 出向者（日本橋・催事）
第8職場区	三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ 出向者（日本橋・催事）
第8職場区	三越日本橋本店 お得意様営業部（大阪エリア勤務者含む）

＜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
	お得意様営業部
	Japan Duty Free Fa-So-La出向者

＜立川分会＞

第1職場区	伊勢丹立川店 総務部
	伊勢丹立川店 営業統括部
	伊勢丹立川店 お得意様営業部

＜松戸分会＞

第1職場区	伊勢丹松戸店
	伊勢丹松戸店 総務部
	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 総務部
	伊勢丹浦和店 営業統括部
	伊勢丹浦和店 お得意様営業部

＜相模原分会＞

第1職場区	伊勢丹相模原店
	伊勢丹相模原店 総務部

＜府中分会＞

第1職場区	伊勢丹府中店
	伊勢丹府中店 総務部
	三越伊勢丹フードサービス出向者（府中・食品）

＜恵比寿分会＞

第1職場区	三越恵比寿店
-------	--------

＜外商分会＞

第1職場区	法人外商事業部 企画管理担当
	法人外商事業部 事業推進担当
	法人外商事業部 第一営業部
	法人外商事業部 第二営業部
	法人外商事業部 第三営業部
	法人外商事業部 第四営業部
	法人外商事業部 第五営業部
	法人外商事業部 第六営業部

【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	6月11日	6月12日	6月13日	6月14日	6月15日	6月16日	6月17日	6月18日	6月19日	6月20日
			日	月	火	水	木	金	土	日	月	火
新宿	社員 メイト社員	9:50～10:30										
	育児・介護勤務者	12:10～12:50									PC3 B2F 会議室	
	フィロ-社員 エルダ-スタッフ エルダ-フィロ- スペシャリティスタッフ	9:30～10:00										三井事務館 7F 従業員食堂
		12:10～14:40 エンドレス開催 (説明：30分)						PC3 B2F 会議室				
	全員	12:10～12:50							北豊ビル B1F ABC			椿ビル5F 会議室
		13:10～13:50										
		19:30～20:10										
		19:45～20:25							三井事務館 7F 従業員食堂			
		20:50～21:30										
		20:30～21:10							三井事務館 6F 従業員食堂			
東新宿	フィロ-社員 エルダ-スタッフ エルダ-フィロ- スペシャリティスタッフ	11:30～12:00				16階 休憩所		16階 休憩所				16階 休憩所
	社員 メイト社員	12:10～12:55				16階 休憩所		16階 休憩所				16階 休憩所
		13:10～13:55										
日本橋	フィロ-社員 エルダ-フィロ- エルダ-スタッフ スペシャリティスタッフ	11:40～12:10		SDビル6F ショールーム (大栄ビル・ SDビル 所属対象)			SDビル6F ショールーム (大栄ビル・ SDビル 所属対象)		SDビル6F ショールーム (大栄ビル・ SDビル 所属対象)		SDビル6F ショールーム	SDビル6F ショールーム
		12:40～13:10										
		13:40～14:10										
	社員 メイト社員	11:40～12:25										
		12:40～13:25		SDビル6F ショールーム (大栄ビル・ SDビル 所属対象)			SDビル6F ショールーム (大栄ビル・ SDビル 所属対象)		SDビル6F ショールーム (大栄ビル・ SDビル 所属対象)		新館13F 大会議室	SDビル6F ショールーム
		13:40～14:25										
		14:40～15:25										
		19:45～20:30										

○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。

	対象者	時間	6月21日	6月22日	6月23日	6月24日	6月25日	6月26日	6月27日	6月28日	6月29日	6月30日	7月1日
			水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土
新宿	社員 メイト社員	9:50～10:30				三井事務館 7F 従業員食堂					三井事務館 7F 従業員食堂		
	育児・介護勤務者	12:10～12:50				PC3 B2F 会議室						椿ビル5F 会議室	
	フィロ-社員 エルダ-スタッフ エルダ-フィロ- スペシャリティスタッフ	9:30～10:00								三井事務館 7F 従業員食堂			
		12:10～14:40 エンドレス開催 (説明：30分)	PC3 B2F 会議室				PC3 B2F 会議室	PC3 B2F 会議室			PC3 B2F 会議室		
	全員	12:10～12:50								椿ビル5F 会議室		H&I1F 共用会議室	第二別館3F ABC
		13:10～13:50											
		19:30～20:10								北豊ビル B1F ABC		北豊ビル B1F ABC	
		19:45～20:25			三井事務館 7F		三井事務館 7F	三井事務館 7F		三井事務館 7F		三井事務館 7F	
		20:50～21:30			従業員食堂		従業員食堂	従業員食堂		従業員食堂		従業員食堂	
		20:30～21:10			三井事務館 6F 従業員食堂		三井事務館 6F 従業員食堂	三井事務館 6F 従業員食堂		三井事務館 6F 従業員食堂		三井事務館 6F 従業員食堂	
東新宿	フィロ-社員 エルダ-スタッフ エルダ-フィロ- スペシャリティスタッフ	11:30～12:00		16階 休憩所									
	社員 メイト社員	12:10～12:55		16階 休憩所									
		13:10～13:55											
日本橋	フィロ-社員 エルダ-フィロ- エルダ-スタッフ スペシャリティスタッフ	11:40～12:10	SDビル6F ショールーム	新館13F 大会議室	SDビル6F ショールーム		新館13F 大会議室	新館13F 大会議室			SDビル6F ショールーム	SDビル6F ショールーム	
		12:40～13:10											
		13:40～14:10											
	社員 メイト社員	11:40～12:25	新館13F 大会議室										
		12:40～13:25			SDビル6F ショールーム		新館13F 大会議室	新館13F 大会議室			SDビル6F ショールーム	SDビル6F ショールーム	
		13:40～14:25		新館13F 大会議室									
		14:40～15:25											
		19:45～20:30	パ-キングビル 2F 従業員食堂					パ-キングビル 2F 従業員食堂					

	対象者	時間	6月11日	6月12日	6月13日	6月14日	6月15日	6月16日	6月17日	6月18日	6月19日	6月20日
			日	月	火	水	木	金	土	日	月	火
銀座	社員 × 他社員	10:00～10:30				13F 従業員食堂					13F 従業員食堂	
		11:30～12:00										
		12:15～12:45										13F 従業員食堂
		13:15～13:45										
		14:15～14:45										
	フィロ-社員 イルダ-スタッフ イルダ-フィロ- スハ°シャリティストッフ	10:00～10:30				13F 従業員食堂					13F 従業員食堂	
		11:30～12:00		13F 従業員食堂								
		12:15～12:45										
		13:15～13:45										
		14:15～14:45										
立川	全員	11:30～12:10										
		12:30～13:10										
		13:30～14:10										
		19:30～20:10										
	フィロ-社員 イルダ-スタッフ イルダ-フィロ- スハ°シャリティストッフ	11:30～12:00										
松戸	全員	11:40～12:25								10F 従業員食堂		10F 従業員食堂
		12:40～13:25										
		13:40～14:25										
		14:40～15:25										
浦和	全員	12:00～12:40					アイプラス 1 研修室	アイプラス 1 研修室				アイプラス 1 研修室
		12:40～13:20										
		13:20～14:00										
		14:00～14:40										
相模原	全員	11:40～12:25								6F 教養室		6F 教養室
		12:40～13:25										
		13:40～14:25										
府中	全員	11:35～12:20	食堂	食堂		研修室						
		12:35～13:20										
		13:35～14:20										
恵比寿	フィロ-社員 イルダ-スタッフ	12:10～12:40		B2F 会議室					B2F 会議室			B2F 会議室
	全員	13:10～13:55										
		14:10～14:55										
		15:10～15:55										
通販	出向者	11:30～12:15				4F ミーティングルーム		4F ミーティングルーム				
		12:30～13:15										
		13:30～14:15										

○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。

三越伊勢丹支部 メンバーズ VOICE 意見・質問シート

内容や運営について、ご質問・ご意見・要望等がある場合は、こちらに記入の上、開催前もしくは出席後にご提出ください。

【提出方法】 ① 送達（H&Iビル労働組合 小松宛） ② FAX（内線 801-23-920、外線 03-5273-5177） ③ 担当執行委員に手渡し

出席日 / 店・事業部 所属名 内線

お名前 雇用形態：社員・メイト社員・フィロ-社員・特別社員・ILダ-スタッフ・ILダ-フィロ-・スペシャリストスタッフ

フィードバックを… 希望する ・ 希望しない ※フィードバックを希望する場合は、必ず所属名・お名前をご記入ください

※以下の項目に○を付け、空欄部分にご記入ください

■ VOICE 運営（説明・会場・時間設定等）について

1. 説明について…わかりやすかった・わかりづらかった（理由など） 2. 会場・時間設定他

■ VOICE 内容について

<出席票>

出席日 月 日

社員コード

氏名（カナ）

社員・メイト社員・フィロ-社員・特別社員

ILダ-スタッフ・ILダ-フィロ-・スペシャリストスタッフ

所属（お買い場・担当）