



三越伊勢丹グループ労働組合
Isetan Mitsukoshi Group Labor Union

社外秘

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～

2018年6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（6月⇒10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』
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.意識調査の実施

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

意識調査へのご協力をお願いします。（P45参照）

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・エルダ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

労働組合ホームページ
<http://www.imgu.or.jp/>
ユーザー名：@imgu
パスワード：imgu2010
（全て半角小文字）



労働組合LINE@



＜目次＞ 2018年 6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. 2017年度 業績連動賞与（2018年6月支給）の支給率について	P.9
2. 2018年度 業績連動賞与（2019年6月支給）の「目指すべき目標」について	P.12
III. 2018年度 労使通年協議の取り組み	P.14
1. 労使通年協議について	P.15
2. ステージB制度改定に伴う賃金移行について	P.17
3. 社員ステージC・メイト社員制度改定に向けた検討	P.26
4. ステージB昇格審査受験要件の見直しについて	P.29
5. 評価制度の運用に関する検証	P.30
6. 60歳以降の制度のあり方	P.32
7. その他の検討	P.34
8. 働く環境の整備について	P.36
IV. その他	P.42
1. 2018年上期 営業条件（繁忙期延刻など）について	P.43
2. 従業員意識調査の実施について	P.45

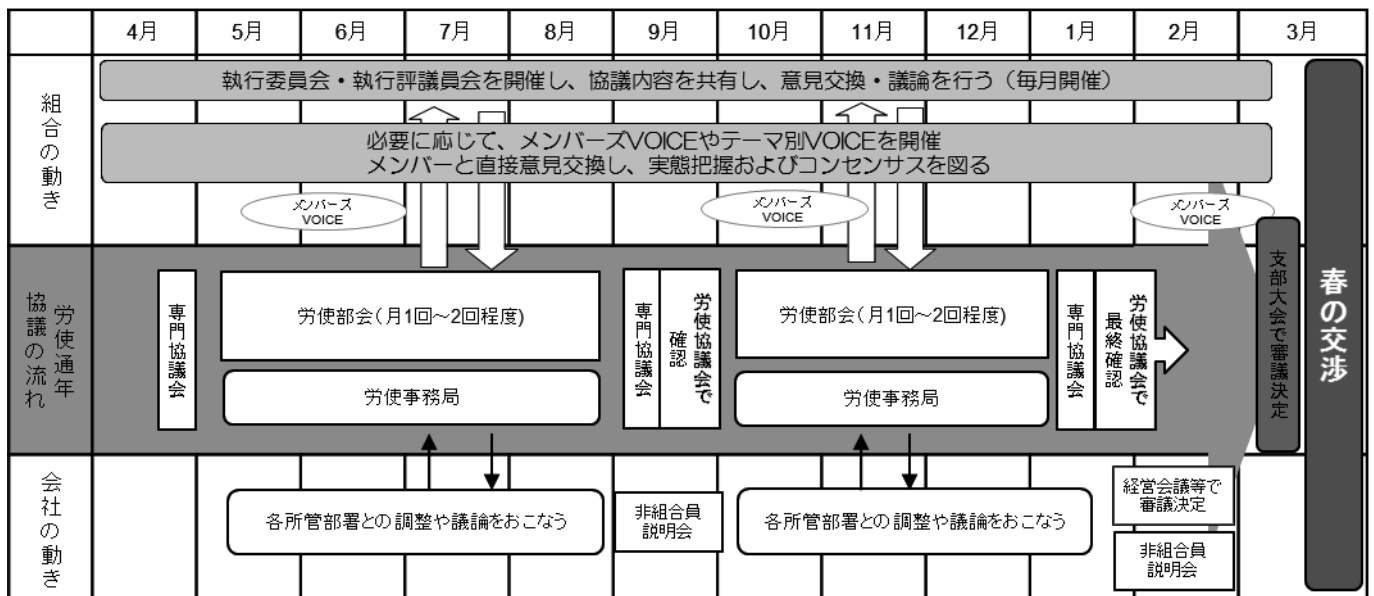
＜参考資料＞

・ 三越伊勢丹支部 職場区割り	P.50
・ 三越伊勢丹支部メンバースVOICEスケジュール一覧	P.51

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

- 2017年度百貨店売上は都市部のインバウンドで雑貨が好調に推移し、既存店ベースでは前年を上回りました。
- 一方で地方店は百貨店業では依然として苦しい状況が続いているため、各社ともに構造改革を進めています。
- 主要各社ともに百貨店の構造改革を推進するとともに、不動産などを活用した関連事業の強化をしています。

1) 百貨店業界の動向

■2017年度百貨店売上(百万円・%)

	2017年度	前年比
全国	5,944,151	100.3
10都市計	4,132,775	101.5
東京	1,609,142	100.9
大阪	823,779	107.7
名古屋	376,919	99.3
横浜	357,708	101.1
地区計	1,811,376	97.5
関東	817,577	98.8

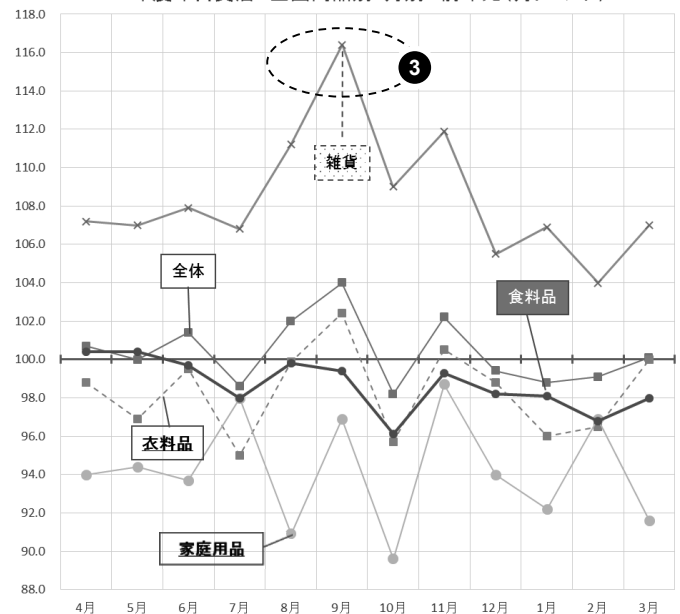
※日本百貨店協会データより(店舗数調整無し・参考値)

※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」

- ①2017年度は全国売上が前年を上回りました。都市部の既存店を中心に売上が回復している。
- ②地方店売上は前年に引き続き前年割れ。都市部に対し、地方はインバウンドニーズなどの回復与件もなく各社とも縮小傾向。
- ③商品別売上は雑貨は16ヶ月連続前年を上回り、特に化粧品や高額品がインバウンドや富裕層の購買に支えられている。

2017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

※Jフロントリテイリングは本年より会計基準を変更(IFRS)したため、売上・営業利益率が前年と大幅に違っています。

※決算月の違いにより、三越伊勢丹の年度は2017年4月～2018年3月 高島屋グループ・Jフロントリテイリングは2017年3月～2018年2月となっています。

2017年度 通期実績 金額単位:億円	三越伊勢丹グループ				2017年度 通期実績 金額単位:億円	高島屋グループ				2017年度 通期実績 金額単位:億円	Jフロントリテイリング(※本年度より会計基準変更)			
	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	11,444	99.4%	144	130.6%	百貨店業	8,356	103.7%	135	111.6%	百貨店業	2,743	102.3%	266	119.8%
金融業	389	103.0%	53	99.7%	金融業	184	104.5%	45	102.3%	金融業	101	103.1%	27	96.4%
小売専門店業	548	97.8%	△ 12	-	建装事業	296	84.6%	29	126.1%	パルコ事業	916	97.8%	117	90.0%
不動産業	450	108.2%	66	102.6%	不動産業	632	113.9%	113	102.7%	不動産業	134	268.0%	41	1366.7%
計	12,688	101.2%	244	102.0%	計	9,496	102.8%	353	103.9%	計	4,699	103.8%	495	118.7%
	営業利益率		1.9%	(前年:1.9%)		営業利益率		3.7%	(前年:3.7%)		営業利益率		10.5%	(前年:9.2%)

■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】「まちづくり」を成長戦略として掲げ、百貨店と専門店を融合させた商業施設作りを進める。日本橋高島屋SCの2019年春のグランドオープンに向け順次リニューアルを推進。

【海外事業】シンガポールを核にアジア事業を拡充。2018年10月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。高島屋クレジットが新規顧客獲得とカード利用推進で収入増大を図る。

Jフロント

【マルチサービスリテラー戦略】生涯にわたる様々なシーンでお客様の「不満」や「不安」の解消に向けた新たな商品・サービスの提供。重点関連3事業(金融・人材サービス・建装)の取組を加速。

【アーバンドミナント戦略】大丸心斎橋本店・渋谷パルコ開業に向け準備を加速。成長が期待できる都市部での不動産賃貸面積をさらに拡大。

【IoT時代に向けたICT戦略】百貨店のデジタル戦略を再構築。またICT活用による業務改革を通じた本格的な働き方改革を推進。

2. 三越伊勢丹グループの動向

1) 三越伊勢丹グループ

- 構造改革が順調に進み増収増益でしたが、特別損失を早期計上したため当期純利益はマイナスとなりました。
- 不採算事業などを前倒しで整理できたことで、2018年度以降は大幅な利益の改善を見込んでいます。
- 今後はデジタル化などの成長に向けた投資を進めることで、2019年度に営業利益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 2017年度結果と2018年度計画

単位: 億円 端数切捨て	① 2017年度結果			② 2018年度計画		
	実績	前年比	前年差	予測	前年比	前年差
売上	12,688	101.2%	+154	11,950	94.2%	▲738
売上総利益	3,672	100.5%	+16	3,540	96.4%	▲132
販売管理費	3,428	100.3%	+11	3,250	94.8%	▲178
営業利益	244	102.0%	+4	290	118.8%	+45

■三越伊勢丹HDS セグメント別 2017年度結果

2017年度結果 単位: 億円	百貨店業			③ 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	11,444	99.4%	▲65	389	103.0%	+11	548	97.8%	▲12	450	108.2%	+33
営業利益	① 144	130.6%	+33	53	99.7%	▲0	△12	-	▲0	66	102.6%	+1

■国内百貨店地域事業会社 2017年度結果 ④

2017年度結果 単位: 百万円	売上高			営業利益			2017年度結果 単位: 百万円	売上高			営業利益		
	実績	前年比	前年差	実績	前年比	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	65,488	103.4%	+2,123	91	-	+600	㈱新潟三越伊勢丹	44,364	97.4%	▲1,197	486	114.1%	+60
㈱函館丸井今井	7,595	94.0%	▲485	22	43.1%	▲28	㈱広島三越	14,846	95.4%	▲721	△376	-	▲193
㈱仙台三越	33,014	98.0%	▲679	224	103.7%	+7	㈱高松三越	22,940	99.4%	▲139	67	82.7%	▲13
㈱名古屋三越	66,083	98.6%	▲914	101	28.5%	▲253	㈱松山三越	13,607	95.9%	▲579	△468	-	+12
㈱静岡伊勢丹	19,753	100.9%	+149	139	118.8%	+21	㈱岩田屋三越	117,867	102.6%	+3,006	756	162.9%	+292

- ① 2017年度は新たにグループに加わったソシエやニッコウトラベルの売上も計上され増収。また、百貨店業のコスト構造改革が進んだことで営業利益も増益。
- ② 2018年度は減収増益予測。構造改革で松戸店・マミーナの営業終了やMIフードスタイルが連結決算から外れたことが要因。一方で販売管理費の削減に大きく寄与し、営業利益は増益予定。
- ③ 成長事業に位置づけている「クレジット・金融・友の会業」「不動産業」はともに増収。今後も売上の拡大を図る。小売・専門店業はマミーナの営業終了やMIフードスタイルが連結決算から外れたため次年度はセグメント別の対象から外れる。
- ④ 地域店においては売上は依然厳しいところが多いが、構造改革で利益の回復も進む。今後も業態転換の検討等も含めて利益の改善を図る。

■2017年度の取り組みについて

- ・百貨店業では収益体質強化を目指し地域や店舗特性に応じた構造改革を徹底推進。その結果、経営資源を新たな成長分野に再分配するために伊勢丹松戸店の営業を終了。今後も顧客ニーズに対応すべく店舗・地域特性に応じ業態転換を含めたあらゆる手段で改革を検討。
- ・コスト構造改革としては、業務の効率化、宣伝費削減等、徹底したコストコントロールを行い販売管理費の削減を推進。
- ・クレジット・金融・友の会業においては株式会社エムアイカードがグループ外部でのカード取扱高拡大、ゴールドカード会員拡大に取組み売上高が伸張。将来への投資として新たな検証を積極的に実施したことなどから販売管理費が増加し、営業利益は一時的に減少。
- ・小売・専門店業では株式会社三越伊勢丹フードサービスが2017年度に進めていた自主再建策に加え、スーパーマーケット事業分野において改革の実績を持つ株式会社丸の内キャピタルとの資本業務提携を通じ、新たに設立した株式会社エムアイフードスタイルとして早期の利益拡大を目指す。また、収益性に課題があった株式会社マミーナは2018年3月で事業を終了。
- ・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活用を推進し、株式会社三越伊勢丹不動産が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組みを行い増収増益。また、株式会社三越伊勢丹プロパティ・デザインは2018年3月に横浜相鉄ジョイナス内に「FOOD & TIME ISETAN YOKOHAMA」、4月に国分寺駅北口に新規商業施設「ミーツ国分寺」を開業。

(2) 2017年度決算説明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。

○今後の取り組みについては「リフォーメーション」と「トランスフォーメーション」について主に説明されました。

- 『リフォーメーション』については順調に進んでいるため、特別損失を早期計上し、目標を前倒しで進めていくこと
- 『トランスフォーメーション』については「デジタル」についての考え方と今後の進め方

■2017年度 営業利益と当期純利益について(リフォーメーション)

経常利益 273億円		特別損失 261億円	税金・その他 33億円	当期純利益 -9億円	構造改革の推進により特別損失が大幅増	取り組み内容			2018年度 増益効果
特別利益 12億円						不採算店舗・ 事業構造改革	2017年度	・松戸店閉店 ・中小型店の閉店 ・マミーナ事業終了 ・フードサービス過半売却 等	+30億円
			2018年度	・積み残し課題の継続対応	±0億円				
		閉鎖店・事業 以外の 構造改革	2017年度～ 2018年度	・経費見える化+KPI化の推進 ・ネクストキャリア制度拡充	+30億円				
			2018年度与件	・物流費、地代家賃他の増加	-19億円				
			2018年度	・投資に関わる経費の増加	-49億円				
		在庫処理	2017年度	・売価100億円の在庫処理	+20億円				
			2018年度	・「見える化」推進に伴う更なる 在庫の適正化推進	±0億円				

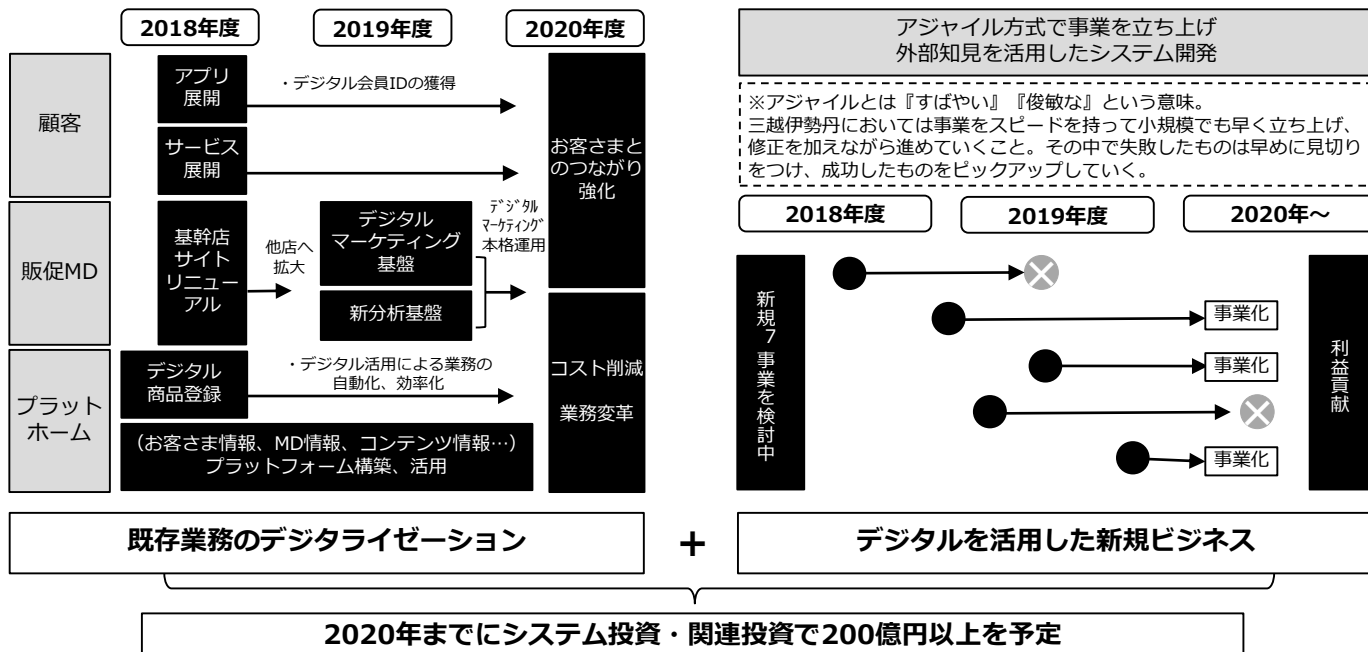
※経常利益＝営業利益+営業外収益-営業外費用

(単位: 億円)	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
販管費	3,208	3,354	3,224	3,287	3,416	3,428	3,250	3,200
営業利益	266	346	331	331	239	244	290	350
純利益	252	211	298	265	149	△ 9	130	-

**2019年度営業利益
350億円を目指す**
(2017年11月発表時の計画より一年前倒し)

- ・本年は想定以上のスピードで構造改革を進めることができた。そのため、営業利益などは前年を上回るも、前倒しで減損処理などをおこない特別損失261億円を計上し、当期純利益はマイナスに転じる。2018年度以降の増益効果を計画。

■デジタルトランスフォーメーションの方向性



- ・決算発表ではトランスフォーメーションについて「デジタル」「基幹店再活性化」「不動産事業」「海外事業」について説明されました。
- ・デジタルトランスフォーメーションについては既存業務のデジタル化とデジタルを活用した新規ビジネスの大枠が説明され、2020年度までに200億円以上の投資が予定されています。
- ・会社の方向性の変化に伴い、今までの企業理念が「私たちの考え方」に変わりました。「私たちの考え方」は、三越伊勢丹グループの存在意義であり、目指す姿です。そして、私たちが常に立ち戻る行動指針であり、一人ひとりがどのように変化すべきかを表しています。

“私たちの考え方”について

企業理念を発表してから10年が経ち、経営統合後のグループの一体感の醸成や、「職場の約束運動」についても改善活動として定着し、一定の成果をあげてきました。

一方、私たちを取り巻く環境・お客さまは大きく変化してきており、会社も、人も大きく変化する必要があります。そのため、経営陣によるディスカッションに加え、従業員やお客さまの声を通じて、私たちの存在意義を改めて問い直し、これまでの企業理念に代わる“私たちの考え方”を制定いたしました。

①「私たち」とは

「企業」「組織」「一人ひとり」、三越伊勢丹グループで働く全ての人をさします。

②「私たちの考え方」とは

- ・三越伊勢丹グループの存在意義
- ・グループで働く一人ひとりが目指す姿
- ・一人ひとりがどのように変化すべきか
- ・三越伊勢丹グループで働く一人ひとりが常に立ち戻る指針

です。

私たちの考え方

人と時代をつなぐ

三越伊勢丹グループ

変化せよ。

1. データが自分をつくる。
2. 時代より先に変わろう。
3. 他者が私を新しくする。

be a new one.

データが自分をつくる。

- ・データとは、私たちを取りまくすべての事実である
- ・先入観を排し、現場・現物・現実を見て、データから情報を引き出し、その情報を正確に使う
- ・不都合な真実もありのままに直視する
- ・情報を武器に、一人ひとりの能力を高めていく

時代より先に変わろう。

- ・先んじて変化するために、常に、好奇心を持ち、自ら学び続ける
- ・お客さまを上回る知識や情報を身に着ける
- ・過去の成功体験や常識に捉われず、リスクを取って挑戦し、結果を素早く次に活かす

他者が私を新しくする。

- ・多様な価値観を、強さの源にする
- ・多様な価値観を共有し、関係性を深め、刺激しあう
- ・他者との対話から、新たな発想を生み出す
- ・知識、経験、技術、感性を磨き、他者に影響を与えられる「私」になる

2) 三越伊勢丹

- 構造改革が進み減収増益、インバウンドの回復などで基幹店売上が牽引し既存店ベースでは増収となりました。
- 本年度はリフォーメーションに加え、成長のための基幹店リモデルやデジタル化への投資が見込まれています。
- 昨年の構造改革投資の増益効果や基幹店の活性化などで本年は営業利益を195億円で予定しています。

(1) 三越伊勢丹の業績

■(株)三越伊勢丹 2017年度結果と2018年度計画

単位: 億円 端数切捨て	① 2017年度結果			② 2018年度計画		
	実績	前年比	前年差	予測	前年比	前年差
売上	6,486	98.3%	▲115	6,300	97.1%	▲186
売上総利益	1,827	98.1%	▲36	1,810	99.0%	▲17
営業総利益	1,957	98.2%	▲35	1,945	99.3%	▲12
販売管理費	1,781	97.2%	▲52	1,750	98.2%	▲31
営業利益	175	110.4%	+16	195	110.8%	+19

※決算説明資料より引用

■(株)三越伊勢丹 2017年度売上実績 ※グループウェア確定売上より引用

	売上高(百万)	前年比	予算比
新宿本店(MD 00-89)	247,617	104.0%	100.8%
日本橋本店(MD 00-89)	131,929	102.5%	98.1%
銀座店	87,862	108.4%	108.7%
基幹3店舗計	467,409	104.4%	100.9%
立川店	35,837	100.3%	99.9%
松戸店	20,635	113.8%	115.6%
浦和店	40,388	100.1%	100.0%
相模原店	19,516	94.9%	96.3%
府中店	14,870	94.3%	95.3%
恵比寿店	7,723	79.1%	109.5%
支店計	138,969	86.1%	101.4%
※支店計(除く千葉・多摩センター)	138,969	99.0%	101.4%
サテライト営業部	8,025	92.0%	103.0%
イセタンミラー・新業態営業部	6,828	114.7%	101.7%
中小型店事業部	14,854	101.2%	102.4%
百貨店事業本部計	622,994	98.8%	101.1%
※百貨店事業本部計(除く千葉・多摩センター)	622,994	102.3%	101.1%
法人外商事業部	25,609	85.8%	92.1%
首都圏事業会社計	648,615	98.3%	100.7%
※首都圏事業会社計(除く千葉・多摩センター)	648,615	101.5%	100.7%

■(株)三越伊勢丹 売上・差益の状況(2017年4月～2018年3月累計)

※MD情報分析システム(品番分析)にて抽出

単位: 百万円・%		④ 売上				仕入		⑤ 売変		在庫		
		売上高	売買差益率	自社カード売上	カードシェア	仕入差益率	値引売変	一般売変		平均在庫	回転率	品減率
合計	本年	648,615	28.16	360,426	55.6	29.86	-3,676	-14,149		49,881	13.00	-0.040
	前年比・差	98.3	-0.10	95.5	-1.6	-0.04	91.0	129.9		90.1	1.07	0.001
基幹店 (DIV 00-89)	本年	467,411	29.76	249,172	53.3	31.15	-3,237	-7,368		24,511	19.07	-0.029
	前年比・差	104.4	-0.20	99.4	-2.7	-0.34	93.2	105.2		88.4	2.92	0.002
支店	本年	138,969	25.84	85,964	61.9	26.19	-427	-777		10,507	13.23	-0.018
	前年比・差	86.1	0.41	89.0	2.0	-0.08	79.9	44.9		76.4	1.49	0.006
※千葉・多摩センター除く		前年比・差	99.0	-0.17	97.6	-0.9	84.7	94.3		86.4	1.69	0.008

- ① 既存店ベースでは前年を越えるものの千葉店・多摩センター店の売上減で減収。構造改革の推進により営業利益は大幅に増加。
- ② 2018年度は松戸店の売上減のため前年割れの計画。しかしながら、前年の構造改革の成果で営業利益ベースでは増益の計画。
- ③ 支店は全体的に苦戦する中、松戸店の閉店セールなどで売上を維持。恵比寿店はリモデルのため予算は上回るも前年を大きく落とす。
- ④ 基幹店は売上を維持するも、外国人顧客の増加などで従来の顧客であるMIカードのシェアが低下。
- ⑤ リスクの顕在化として在庫の整理を行い売変が141億円と大幅に増加。売上は変わらない中、在庫が削減されたため回転率は好転。

■2017年度の取り組みについて

- ・基幹店については中長期リモデルを含めた今後の収益の最大化に向けた計画の策定をおこなう。三越日本橋本店では、お客さま一人ひとりに寄り添い、上質な暮らしのモノ・コトを日本随一のおもてなしで提案するために2018年秋に第一期完成を目指したリモデルを実施。伊勢丹新宿本店においては「ファッションの伊勢丹」に回帰し、お客さまのニーズにお応えするためのカテゴリーの再編とともに、デジタル情報発信の象徴として、本館・メンズ館のリモデルを順次実施していく。
- ・支店では、2017年11月に三越恵比寿店の1階をリフレッシュオープン。「上質な日常を彩るもの」をテーマに近隣のお客さまの日常に新たな魅力を提案し続けるべく品揃えを強化。
- ・中小型店舗は構造改革の一環としてエムアイプラザ等の7店舗の営業を終了。一方で好調なイセタンミラーは3店を新規出店し、計15店舗に拡大。
- ・EC事業では、基幹3店と連動した企画や展開商品の拡大によりお客さまの利便性向上に取り組む。2018年1月より順次三越伊勢丹各支店において販促手法として「ストアアプリ」の導入を開始。デジタルを活用した顧客接点拡大の取り組みを進める。

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2017年度決算が確定しましたので、営業利益に基づく2018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。
- 2018年度 業績連動賞与（2019年6月支給）の「目指すべき目標」については、労使協議を踏まえ、2018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. 2017年度 業績連動賞与（2018年6月支給）の支給率について

(株)三越伊勢丹の2017年度決算が発表され、営業利益175.95億円（前年比110.4%）と2017年度の業績連動賞与の目指すべき目標である営業利益170億円を上回る結果となりました。
2017年度営業利益に基づき、2018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・メイト社員・特別社員

1.027

1) 社員ステージC

2017年度営業利益実績に基づく業績連動賞与支給率
 $1 + (175.95 - 170) \times 0.00452 = 1.027$

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 1.027)

<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

※ 2018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190,000円、L職・セールス：150,000円、S L職：110,000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
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	
1.0									

※ 2018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

2017年度営業利益実績に基づく業績連動賞与支給率
 $1 + (175.95 - 170) \times 0.00452 = 1.027$

【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 1.027

＜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

2017年度営業利益実績に基づく業績連動賞与支給率
 $1 + (175.95 - 170) \times 0.00452 = 1.027$

6月賞与 = 基本賞与 + 業績連動賞与(支給表基礎額 × 支給率 1.027)

＜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

2017年度営業利益実績に基づく業績連動賞与支給率
 $1 + (175.95 - 170) \times 0.00452 = 1.027$

6月賞与 = 基本賞与 + 業績連動賞与(支給表基礎額 × 支給率 1.027)

<業績連動賞与支給表(支給率1.000)>

L職(BL・TL・商品L・セールス職)	SL職(SBL・STL・商品SL)	販売・一般
150,000円	110,000円	70,000円

※2017年10月入社者は職務に応じた金額の半額となります。
 ※2018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

メイトⅡb 選択者	
賞与加算	0.2

②メイト社員(店付・営業部付)

支給ヵ月
1.2

※2018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. 2018年度 業績連動賞与(2019年6月支給)の「目指すべき目標」について

「目指すべき目標」は事業会社統合以降、会社として外部に発信する年度の営業利益目標を基本に、目指すべき目標の下限(ミニマム)水準を踏まえながら、十分な労使協議をおこなった上で決定してきました。これまでの目標の下限(ミニマム)水準は営業利益230億円としてきましたが、現在この下限水準の定義および水準の見直しに向けて労使協議をおこなっています。

2018年度業績連動賞与の目指すべき目標は、会社として外部に発信する年度の営業利益目標と現在見直しに向けて協議中のミニマム水準を踏まえた上で、労使協議を経て決定していくものとしします。具体的には、2018年6月を目途に組合の機関会議における審議決定を踏まえ、全社に発信をおこなっていくものとしします。

<参考:営業利益目標と実績の推移>

年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
対外発表数値	170億円	200億円	240億円	250億	160億	※100億
目指すべき目標	170億円	200億円	240億円	240億	230億	170億
営業利益実績	178.43億円	231.03億円	240.55億円	243.55億円	159.37億円	175.95億円
支給率 (社員ステージB・M社員ステージC)	1.051	1.118	1.003	1.016	0.588	1.027
支給率 (I社員ステージC・特別社員)	1.241	1.887	1.003	1.016	0.588	1.027
支給率 (メイト社員)	1.241	1.887	1.016	1.102	0.000	1.027

※第2四半期決算において、通期業績見込みが100億円から130億円へ上方修正しています。

＜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

2017年10月1日から2018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、2018年3月31日現在とする。

ただし、2018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

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。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

2017年10月1日から2018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2018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 $\text{職務別定額} \times \frac{\text{出勤日数}}{\text{所定労働日数}} \times \text{支給率}$

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. 2018年度労使通年協議の取り組み

1. 2018年度 労使通年協議について

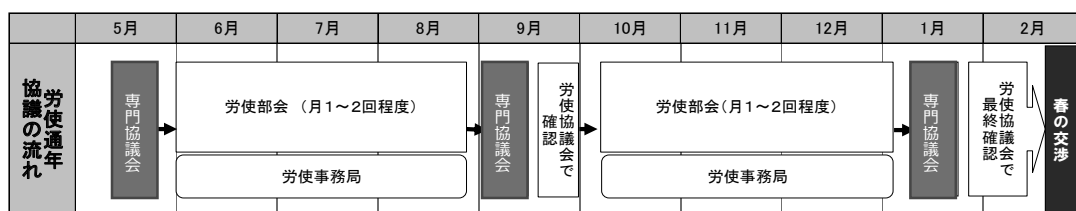
この章のポイント

- 労使通年協議の位置づけや労働組合としての重視する考え方を確認した上で、2018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。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
2018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
	2018年度の具体的な検討項目について	報告事項

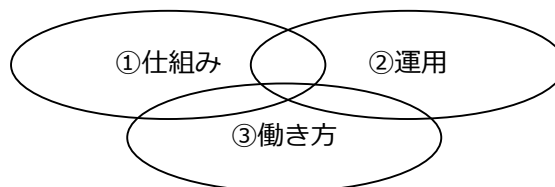
1. 労使通年協議について

< 1 > 労使通年協議の流れ



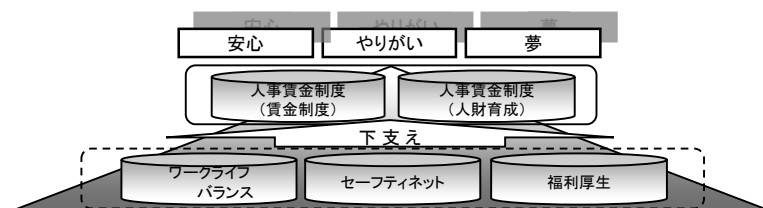
- ・労使通年協議とは「年間を通じて労使で課題認識の共有、解決策の議論をおこない必要な制度改定の成案化を目指す」協議形態です。
- ・労使通年協議においては、制度を中心に検討をおこなう「労使部会」に加えて、特に「働く環境の整備」に向けて「働き方部会」を引き続き設置し、仕組みや運用だけでなく「適正な時間管理」についても労使協議をおこなっていきます。

< 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. 2018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	6月M V 議案書における位置づけ
社員	ステージB人事制度改定に伴う移行ルール	審議決定後報告
社員・メイト社員	社員ステージC・メイト社員人事制度改定に向けた検討	報告事項
	社員ステージB昇格審査受験要件の見直し	審議決定後報告
	グループのガイドラインを踏まえた検討(育児関連諸制度)	報告事項
	業績連動賞与の目指すべき目標におけるミニマム水準の見直し	報告事項
	評価制度の運用に関する検証	報告事項
エルダースタッフ・エルダーフェロー	60歳以降の制度に関する検討	報告事項
全雇用形態	新しい働き方の検討(兼業・副業への対応)	報告事項
	働く環境の整備	報告事項
その他	(株)マミーナからの転籍者への対応	報告事項

※出身会社別の併走項目である社員ステージCにおける退職給付制度のあり方については、社員ステージCの人事制度改定に向けた協議において、継続して検討をおこなっていきます。

※(株)マミーナからの転籍者への対応については、これまでの経緯を踏まえながら今年度の労使通年協議の中で検討をおこなっていくものとします。

2. ステージB制度改定に伴う賃金移行について

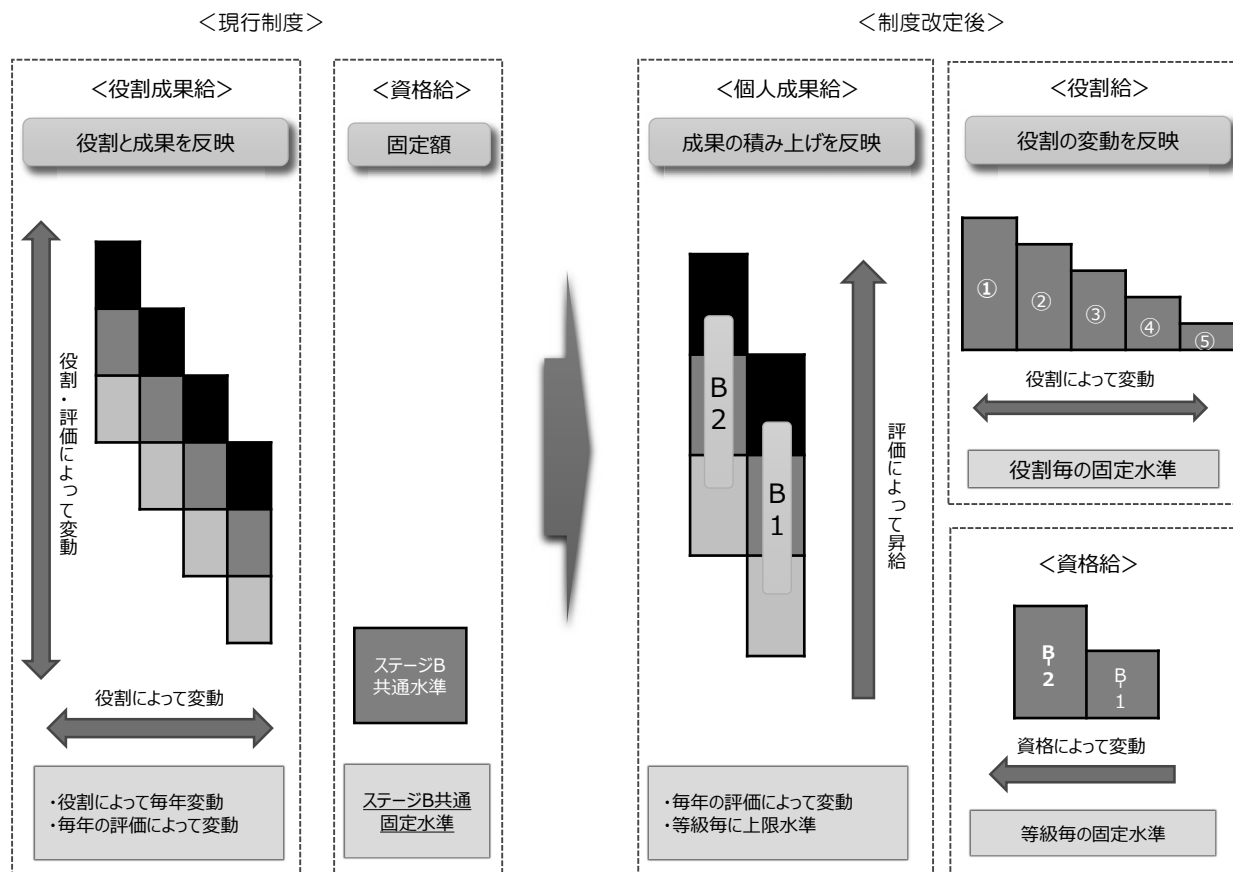
この章のポイント

- 2018年春の交渉において社員ステージBの人事制度改定について審議をおこないました。ここでは、ステージB制度改定に伴う移行ルールおよび経過措置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
ステージB制度改定に伴う移行ルール	移行ルールについて	審議決定事項
	B2・B1 格付について	審議決定事項
	制度改定に伴う経過措置について	審議決定事項
移行に伴う本給表の見直し	個人成果給の上限見直し	審議決定事項

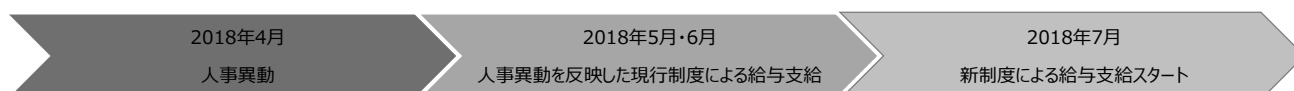
1. 本給制度改定の全体イメージと改定スケジュール

< 1 > 本給における制度改定の全体イメージ



- ・本給について、役割と成果のバランスを見直すとともに、役割の変動を反映する「役割給」と成果の積み上げを反映する「個人成果給」を明確に分離していきます。
- ・中長期のやりがい・働きがいを踏まえ、期待成果をベースにステージBの中で等級を2つ設けていきます。また、等級毎に資格給の水準を設定するとともに、個人成果給についても等級毎の本給テーブルを設定していきます。
- ・本給の構成の変更はおこなうものの、本給における範囲(下限および上限)については基本的には変更はおこなわないものとします。

< 2 > 新制度への移行のスケジュール



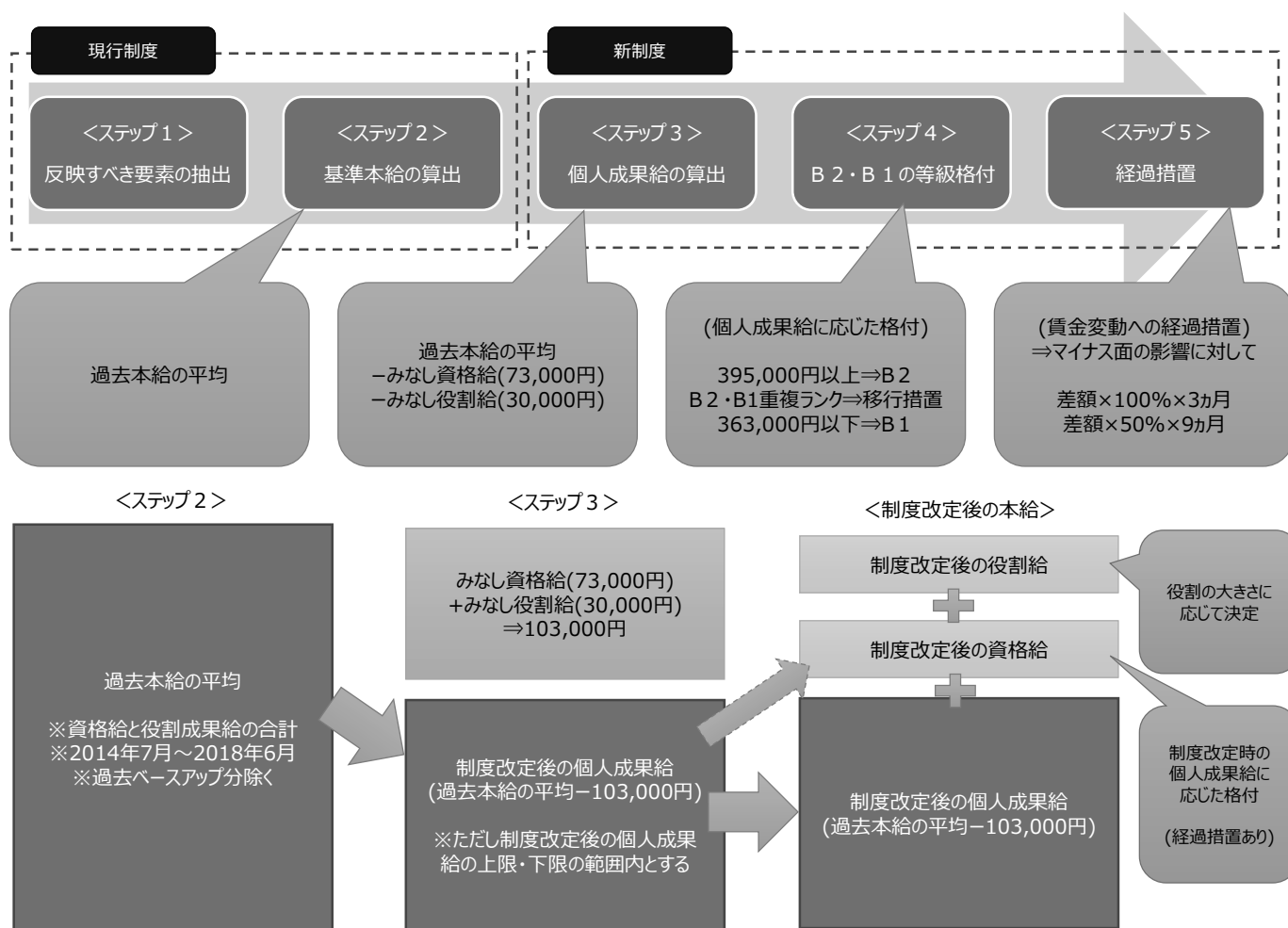
- ・本給について、2018年6月より新制度への移行をおこない、2018年7月より新制度による給与支給をスタートしていきます。

2. 移行にあたっての基本的な考え方



- ・制度改定にあたっては、現行制度の中に位置づけられている個別の賃金(ゾーン・ランク)について、新制度の賃金テーブルに移行していくことになります。
- ・移行にあたっては、公平性や納得性という観点から、個別対応ではなく一定のルールに基づいた賃金移行をおこなう必要があります。

3. 制度改定に伴う移行の流れについて

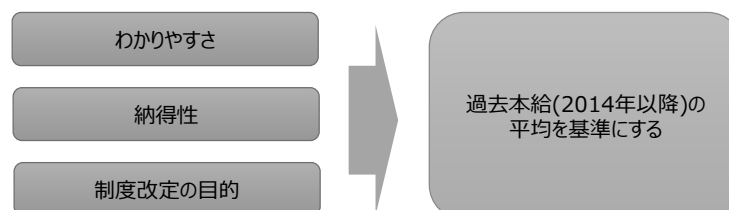


	各ステップにおける基本的なフロー
ステップ1	・制度改定に反映すべき要素の抽出をおこないます。
ステップ2	・反映すべき要素から移行にあたっての基準本給の算出をおこないます。
ステップ3	・移行にあたっての基準本給から新制度上の個人成果給の算出をおこないます。
ステップ4	・新制度上の個人成果給ベースに、B2・B1の等級格付をおこないます。
ステップ5	・制度移行にあたって生じた賃金への影響については一定期間補填をおこないます。

4. 各ステップにおける具体的な対応

＜ステップ1＞制度移行に反映すべき要素の抽出

＜1＞基本的な考え方



- ・過去の本給には、これまでの成果の積み上げや役割変動等の大部分が反映されていると言えます。
- ・また、本人への通知が明確にされている本給は、本人にとってのわかりやすさという観点からも納得性が高いと言えます。
- ・そのため、わかりやすさや納得性・制度改定の目的を踏まえ、制度移行に際しては過去の本給の平均を基準としていきます。

＜2＞現行制度上の諸要素について

要素	項目	考え方
評価	本給評価	・制度改定の方向性(成果の積み上げ)にも合致していると言える。
	賞与評価	・部門業績評価の影響を受けるため、指標としては適していないと言える。
本給ランク	現在ランク	・評価や役割変動が反映されているものの、傷病や育児・介護といった事由による大きなゾーン変動による影響を受けているケースもある。
	過去ランク(平均)	・過去ランクの平均とすることで、一時的な変動による影響を軽減することができる。
役割	現在役割ゾーン	・過去の成果(評価)を踏まえた格付けがされているとも言えるが、現在のゾーンのみでは傷病や育児・介護といった事由による影響が大きくなる。
	過去役割ゾーン(平均)	・過去の成果(評価)を踏まえた格付けがされているとも言える。過去数年間の役割ゾーンを参照することによって、その意味合いが強まる。
その他	年齢	・根拠が示しづらい。

- ・過去の評価の積み上げや役割の変動の大部分は、本給ランクに反映されていると言えます。
- ・現在の本給ランクのみでは、一時的な役割変動の影響を大きく受けるため、過去の本給ランクの平均を用いることによってその影響を大幅に軽減することができると言えます。

＜3＞ステージB人事制度におけるこれまでの経緯

	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
伊勢丹	4級職・5級職		制度統合	会社統合			制度改定			
三越	G I ~ G IV		ステージB(制度改定前)				ステージB(制度改定後)			

- ・2011年には事業会社統合がおこなわれ、現在の社員ステージBのベースとなる仕組み・運用がスタートしています。
- ・2014年の制度改定によって、本給表や評価分布等の見直しがおこなわれています。
- ・そのため、制度改定にあたっては2014年以降の過去本給を対象とします。

＜ステップ2＞ 基準本給の算出

＜1＞ 基本的な流れ

① 2014年7月以降の本給の平均を算出する

	2014年							2015年							2016年							2017年							2018年							
	4月	5月	6月	7月	～	1月	2月	3月	4月	5月	6月	～	1月	2月	3月	4月	5月	6月	～	1月	2月	3月	4月	5月	6月	～	1月	2月	3月	4月	5月	6月	～	1月	2月	3月
本給																																				

2014年7月～2018年6月の本給から、過去ベースアップ分を差し引いた上で、平均を算出する

- ・役割および評価の反映のタイミングを踏まえ、2014年7月～2018年6月の過去本給を基準本給算出の対象とします。
- ・過去本給の算出にあたっては、算出期間中に2度ベースアップをおこなっていること、ベースアップ金額を平均すると過去ベースアップ合計額より低い水準となってしまうことから、過去のベースアップ金額を差し引いた上で平均を算出します。
- ・具体的には、2015年5月支給以降の本給からマイナス1,000円、2018年5月以降の本給からマイナス3,000円をおこなった上で過去本給の平均を算出します。

② 過去本給を平均した金額に2014年以降のベースアップ金額および2017年度評価に応じた昇給金額を合計する



- ・過去ベースアップ分や2017年度評価に応じた昇給額は、その位置づけや納得性を踏まえ過去本給には合算せず、過去本給平均額を算出した上で、過去ベースアップ分(3,000円)および昇給分(2017年度評価に応じた昇給額)を加えたものを基準本給額とします。

＜2＞ 休職および短時間勤務や昇格時の対応について

分類	項目	具体的な対応
休職および 短時間勤務	休職期間の取り扱い	位置づけや今後の制度改定の方針性を踏まえ、休職期間中の本給は過去本給平均の算出対象外とする
	短時間勤務時の対応	本給表上の金額(時間按分なし)を平均算出の基準とする
昇格	ステージB昇格初年度の本給	初年度は固定水準であることやその位置づけを踏まえ、平均算出の対象外とし昇格2年目の7月以降の本給を対象とする
	2018年度昇格者	制度改定前と同水準に格付をおこなう (個人成果給：325,000円、資格給：73,000円、役割給なし)
	2017年度昇格者	直近の本給ランク(2018年6月本給)に2017年の評価を現行の昇給表にて反映をおこなった上で、格付をおこなう

- ・制度改定の方針性を踏まえ、休職や短時間勤務時の本給への影響を考慮した対応をおこなっていきます。
- ・昇格時の賃金対応については、納得性や公平性を踏まえた対応をおこなっていきます。

＜ステップ3＞個人成果給の算出



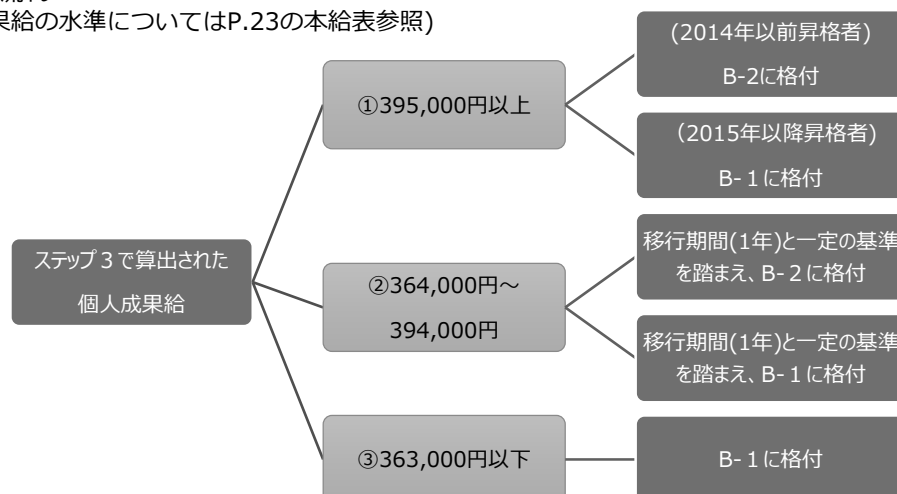
※個人成果給は制度改定後の本給表の範囲を上限・下限とします。

- ・ステップ2で算出された制度改定における基準本給から、みなし資格給とみなし役割給を減ずることによって、制度改定後の個人成果給を算出します。(ただし、制度改定後の個人成果給の範囲を上限・下限とします)
- ・みなし資格給は、制度改定の位置づけや処遇への影響を踏まえ、制度改定後のB-1の資格給の水準(73,000円)とします。
- ・制度改定後には役割③(役割給40,000円)と役割④(役割給20,000円)が中位的な役割として想定されることから、みなし役割給は30,000円とします。

＜ステップ4＞制度改定後のB-2・B-1格付

＜1＞基本的な流れ

(個人成果給の水準についてはP.23の本給表参照)



- ・ステップ3で算出された個人成果給の水準に応じて、制度改定後の等級(B-2・B-1)格付をおこないます。
- ・制度改定後の個人成果給が、B-2のみの水準(395,000円以上)の場合にはB-2、B-1のみの水準(363,000円以下)の場合にはB-1に格付をおこないます。
- ・個人成果給が、B-2・B-1共通水準(364,000円～394,000円)である場合には、1年間の移行期間と一定のルール(移行期間中の進級考課および過去評価)を踏まえ、B-2もしくはB-1に格付をおこなっていきます。

＜2＞2015年以降昇格者への対応

- ・制度改定後のB-2進級条件を踏まえ、2015年以降のステージB昇格者については、個人成果給が395,000円以上の場合であっても、格付時はB-1とします。その後、B-2の在籍年数条件(ステージBとして5年目)に達し次第B-2として格付をおこないます。

＜3＞制度移行時の個人成果給が364,000円～394,000円の場合の対応

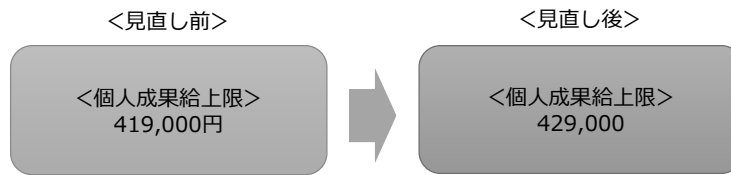
項目	対応の方向性
移行期間	通常の進級とのバランスを踏まえ、1年間とする。
移行期間中の資格給	移行期間終了後の賃金変動を踏まえ、B-1水準とする。
移行期間終了後の格付	下記の要素を踏まえ総合的に判断をおこない、B-2、B-1格付を決定するものとする。 ・進級考課(2018年度) ・過去評価(2014年以降の本給評価) ・その他
移行期間終了後の進級	移行期間終了後、B-1に位置づけられた場合には、通常の進級要件を適用するものとする。 具体的にはB-2相当ランク(382,000円)到達および多面的な評価を踏まえ、B-2進級を審査する。

＜4＞制度移行時の個人成果給が363,000円以下の場合の対応

項目	対応の方向性
進級審査のあり方	対象者(ステージB在籍3年以上)については、2018年度のB-2進級審査を受験可能としていく
個人成果給の下限水準を下回る場合の対応	制度改定後の下限水準(329,000円、昇格初年度をのぞく)に格付をおこなう

5. 個人成果給の上限水準見直し

< 1 > 個人成果給の上限水準の引き上げ



- ・2018年春の交渉において本給表を含む制度改定について審議決定をおこなってきました。
- ・しかし、制度改定後に想定される格付状況(制度改定と同時に上限ランクへの格付が多く発生する)を踏まえると、これまで想定してきた制度改定後の個人成果給の上限水準は、中長期のやりがい・働きがいという観点から課題があると言えます。
- ・そのため、個人成果給の上限水準の見直し(上限水準の10,000円引き上げ)をおこないます。

< 2 > 個人成果給における昇給表の見直し

<見直し前>						<見直し後>					
レンジ	ランク	S	A	B	C	レンジ	ランク	S	A	B	C
R 1	B 2:1ランク B 1:26ランク	0	0	0	-5		B 2:1ランク B 1:36ランク	0	0	0	-5
	B 2:2~18ランク B 1:27~47ランク	8	3	0	-5	R 1	B2:2~10ランク	6	1	0	-5
R 2	B 2:19~37ランク B 1:48~69ランク	10	5	2	-3	R 2	B 2:11~28ランク B 1:37~57ランク	8	3	0	-5
R 3	B 2:38~55ランク B 1:70~90ランク	12	7	3	-1	R 3	B 2:29~47ランク B 1:58~79ランク	10	5	2	-3
	B 2:56ランク B 1:91ランク・新任	12	7	3	0	R 4	B 2:48~65ランク B 1:80~100ランク	12	7	3	-1
							B 2:66ランク B 1:101ランク・新任	12	7	3	0

- ・個人成果給の上限水準の引き上げを踏まえ、昇給表の見直しをおこないます。
- ・具体的には、取り組みの位置づけを踏まえ、既存のランクについては昇給金額の見直しはおこなわず、追加されたランクについてはその位置づけを踏まえた昇給金額とします。

< 3 > 制度改定後の本給体系

< 個人成果給 >

(単位:円)

ステージB-2	
ランク	金額
1	429,000
2	428,000
3	427,000
4	426,000
5	425,000
6	424,000
7	423,000
8	422,000
9	421,000
10	420,000
11	419,000
12	418,000
13	417,000
14	416,000
15	415,000
16	414,000
17	413,000
18	412,000
19	411,000
20	410,000
21	409,000
22	408,000
23	407,000
24	406,000
25	405,000
26	404,000
27	403,000
28	402,000
29	401,000
30	400,000
31	399,000
32	398,000
33	397,000
34	396,000
ステージB-1	
ランク	金額
35	395,000
36	394,000
37	393,000
38	392,000
39	391,000
40	390,000
41	389,000
42	388,000
43	387,000
44	386,000
45	385,000
46	384,000
47	383,000
48	382,000
49	381,000
50	380,000
51	379,000
52	378,000
53	377,000
54	376,000
55	375,000
56	374,000
57	373,000
58	372,000
59	371,000
60	370,000
61	369,000
62	368,000
63	367,000
64	366,000
65	365,000
66	364,000
67	363,000
68	362,000
69	361,000
70	360,000
71	359,000
72	358,000
73	357,000
74	356,000
75	355,000
76	354,000
77	353,000
78	352,000
79	351,000
80	350,000
81	349,000
82	348,000
83	347,000
84	346,000
85	345,000
86	344,000
87	343,000
88	342,000
89	341,000
90	340,000
91	339,000
92	338,000
93	337,000
94	336,000
95	335,000
96	334,000
97	333,000
98	332,000
99	331,000
100	330,000
101	329,000
新任	325,000

< ステージB昇給表 >

レンジ	ランク	S	A	B	C
	B 2:1ランク B 1:36ランク	0	0	0	-5
R 1	B2:2~10ランク	6	1	0	-5
R 2	B 2:11~28ランク B 1:37~57ランク	8	3	0	-5
R 3	B 2:29~47ランク B 1:58~79ランク	10	5	2	-3
R 4	B 2:48~65ランク B 1:80~100ランク	12	7	3	-1
	B 2:66ランク B 1:101ランク・新任	12	7	3	0

ランク	B-2 相当ランク
48	382,000

< 参考 > 役割給および資格給

< 役割給 > (単位:円)

役割	金 額
①	80,000
②	60,000
③	40,000
④	20,000
⑤	10,000

< 資格給 > (単位:円)

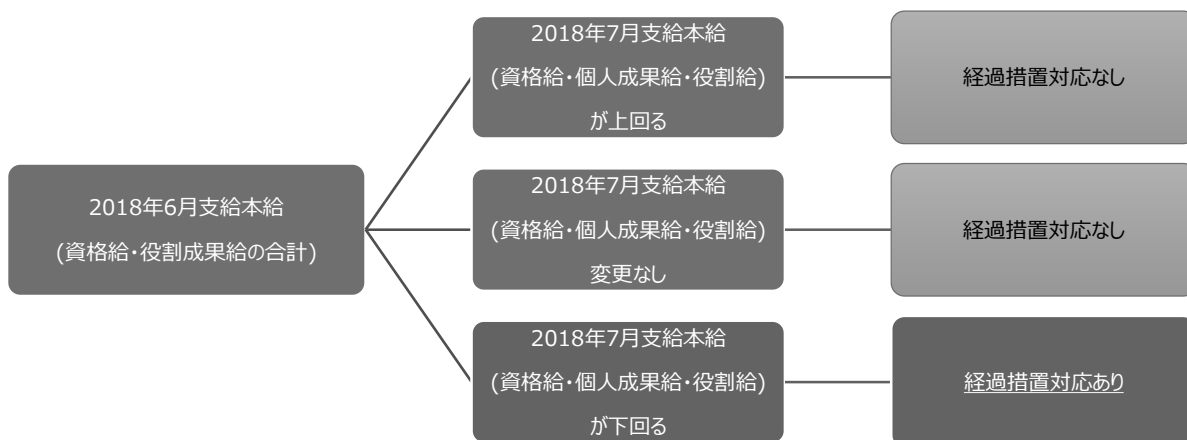
資 格	金 額
B-2	103,000
B-1	73,000

※ 資格給については、ベースアップを反映した水準としています。

6. 制度改定に伴う経過措置について

<ステップ5> 制度改定に伴う経過措置について

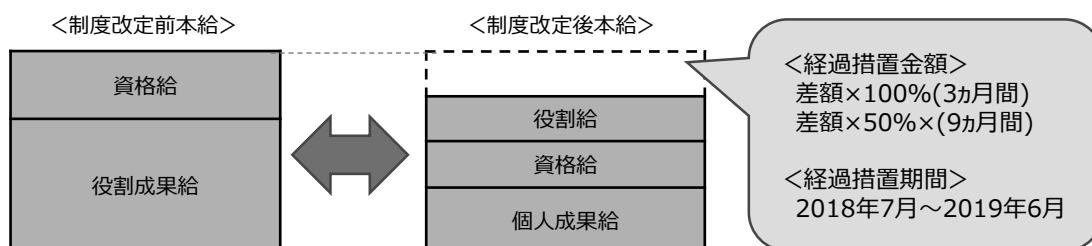
<1> 基本的な流れ



- ・制度改定によって生じた影響については、生活への影響や原資への影響等を踏まえ一定の経過措置対応をおこなっていきます。
- ・対象者は、2018年7月支給本給(資格給・個人成果給・役割給の合計)が2018年6月支給本給を下回った場合とします。

<2> 経過措置について

(2018年7月支給本給が6月支給本給を下回る場合)



- ・経過措置の対象金額は、2018年7月支給給与と2018年6月支給給与の差額(マイナス面の影響)とします。
- ・具体的には、この差額の100%を3ヵ月間(2018年7月～9月)、差額の50%を9ヵ月間(2018年10月～2019年6月)、制度移行に関わる経過措置として支給するものとします。
- ・金額および支給期間は、期中における等級や役割の変動に関わらず、固定金額・固定期間支給をおこなうものとします。

<3> その他の対応

項目	具体的対応
賞与(2018年12月・2019年6月)支給時の対応	経過措置金額を合計した金額を基準とする
短時間勤務時の対応	経過措置金額についても本給同様に時間按分をおこなう
休職時の対応	本給と同様に支給はおこなわない

- ・経過措置対応期間中の賞与の支給にあたっては、本給に経過措置金額を加えた水準を算出基準とします。
- ・その他の対応については、経過措置の位置づけを踏まえ上記の通り対応をおこなっていきます。

＜参考資料＞ 移行の具体例

＜具体例①＞

年度	2014年	2015年	2016年	2017年
ゾーン	B 5	B 5	B 5	B 5
ランク	64	64	62	62
在籍ヵ月	12ヵ月	12ヵ月	12ヵ月	12ヵ月

	役割成果給	資格給 (過去ベースアップ分除く)	本給合計 (過去ベースアップ分除く)
2014年7月本給	382,500円	60,000円	442,500
2015年7月本給	382,500円	60,000円	442,500
2016年7月本給	387,500円	60,000円	447,500
2017年7月本給	387,500円	60,000円	447,500
過去本給平均(48ヵ月分本給合計÷48)			445,000

過去本給平均	過去ベースアップ分	2017年度評価反映昇給分	制度移行基準本給
445,000	+ 3,000	+ 5,000	453,000

制度移行基準本給額	みなし資格給	みなし役割給	制度改定後個人成果給
453,000	-73,000	-30,000	350,000

制度改定後個人成果給	資格給	役割給	制度改定後本給合計
350,000	+ 73,000	+ 20,000	443,000

＜具体例②＞

年度	2014年	2015年	2016年	2017年
ゾーン	対象本給なし	B 4	B 4	B4
ランク	対象本給なし	63	62	61
在籍ヵ月	対象本給なし	12ヵ月	12ヵ月	12ヵ月

	役割成果給	資格給 (ベースアップ分除く)	本給合計 (ベースアップ分除く)
2014年7月本給	対象本給なし	対象本給なし	対象本給なし
2015年7月本給	385,000円	60,000円	445,000
2016年7月本給	387,500円	60,000円	447,500
2017年7月本給	390,000円	60,000円	450,000
過去本給平均(36ヵ月分本給合計÷36)			447,500

過去本給平均	過去ベースアップ分	2017年度評価反映昇給分	制度移行基準本給
447,500	+ 3,000	+ 7,500	458,000

制度移行基準本給額	みなし役割給	みなし資格給	制度改定後個人成果給
458,000	-73,000	-30,000	355,000

制度改定後個人成果給	資格給	役割給	制度改定後本給合計
355,000	+ 73,000	+ 40,000	468,000

3. 社員ステージC・メイト社員制度改定に向けた検討

この章のポイント

- 今年度の労使通年協議においては、社員ステージCおよびメイト社員の人事制度改定に向けた協議をおこないます。ここでは、協議をおこなう上での現状の課題認識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
社員ステージC・メイト社員の人事制度改定に向けた検討	検討の視点	報告事項
	現行制度における想定される課題	報告事項
	検討の方向性	報告事項

1. 検討の視点

<1> 人事制度を検討する上での視点

基本的な考え方	概要
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
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ます
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
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
収益向上	成果に対する配分は適正におこなわれている

<2> 人事制度改定における基本的な考え方

公平・公正	上司との関係性等による意図を持った大きな役割変動および賃金変動が可能な仕組みではないこと
チャレンジする風土	役割変動によるリスクを気にすることなく、新たな領域・所属にチャレンジすることができるような仕組みであること
中長期のやりがい・働きがい	一回の人事異動による役割変動よりも、長期間にわたる地道な再現性のある成果発揮を重視すること
一定の安心感	さまざまな事情を抱えるメンバーにとって一回の休職等による賃金への影響を数年かかっても取り戻せないような仕組みではないこと

- ・ステージC・メイト社員の制度改定にあたっては、ステージB制度改定における目的や基本的な考え方と大きな乖離があることは望ましくないと考えます。
- ・そのため、ステージB制度改定と同様に、上記の検討にあたっての視点や基本的な考え方を踏まえ、人事制度改定に向けた検討をおこなっていきます。

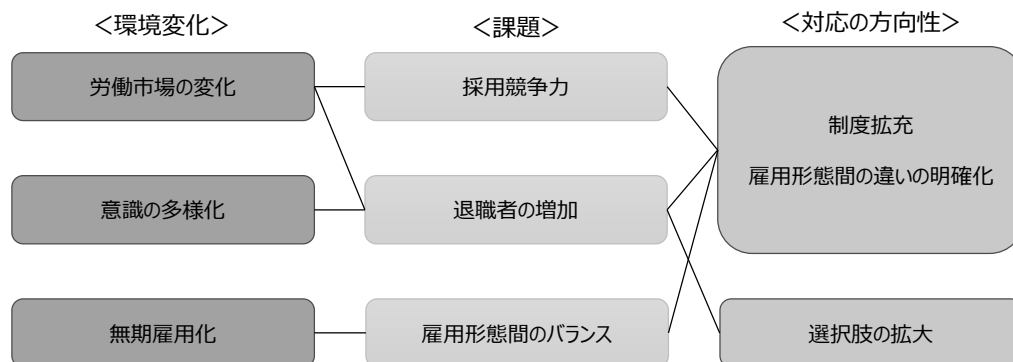
2. 想定される現行制度における課題

- ・あるべき人事制度の検討に向けては、現行制度における検証を踏まえ、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、人事制度改定における検討の視点や基本的な考え方を踏まえ、課題の抽出をおこなっています。

項目	想定される課題
本給	<ステージC> ・役割の変動によっては、これまで積み上げてきた成果(評価による昇給)がリセットされてしまい、もとの役割に戻ったとしてもリセットされた成果を取り戻すのに多くの時間を要してしまう。 ・育児や介護といった休職時の賃金対応については、コンプライアンス上の観点と短時間勤務者との公平性という観点の双方から再度検討する必要がある。 ・役割の変動を賃金に反映するのが年1回であることによって、役割変動のタイミングによる不公平感や雇用形態間のバランスといった観点から課題がある。 <メイト社員> ・入社後早期に賃金上昇する仕組みにはなっているものの、無期雇用化や長期勤続を前提とした処遇体系になっていない。 ・労働市場の変化や新入社員に占める大卒者割合の増加を踏まえると、現在の採用賃金の水準は採用競争力という点からも十分とは言えない。
賞与	<共通> ・業績連動賞与の支給率算出式が社員ステージBと異なる算出式となっており、全社業績に対する一体感の醸成という観点からは課題がある。 <ステージC> ・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、生活への影響や社員ステージBとのバランスという観点からは課題がある。 <メイト社員> ・担う役割と処遇のバランスという観点からは、特に業績連動賞与の水準については処遇差が大きく課題がある。
退職給付	<ステージC> ・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いまだにおこなわれていない。 ・I社員について、世間一般と比較すると確定拠出年金と退職一時金のバランスが良くない。 <メイト社員> ・担う役割と処遇のバランスという観点からは、現在のメイト社員の確定拠出年金の水準は、処遇差が大きく課題がある。 ・無期雇用を前提とした場合、現在の確定拠出年金の水準は長期勤続を前提とすると課題がある。
キャリア	<ステージC> ・A職任命の早期化(C2・C1統合)とステージCとしての平均在籍期間の長さを踏まえると、中長期のステップ感という観点からは課題がある。 <メイト社員> ・店頭や販売といったフィールドで活躍し続けたいというニーズに対する選択肢が十分とは言えない。 ・所属の職務任命や在籍状況によっては、サブ職やリーダー職への任命へのハードルが高い。一方、社員転換には職務任命が条件となっているため、キャリアアップへの機会の公平性という観点で課題がある。

3. メイト社員制度改定に向けた検討

＜環境変化と現状の課題を踏まえた今後の対応の方向性＞



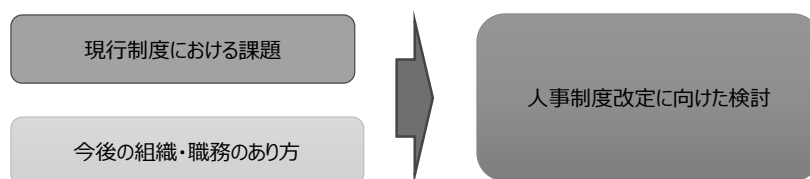
＜環境変化を踏まえた課題＞

- ・労働市場の変化や意識の多様化といった環境変化を踏まえると、採用競争力の強化や退職抑制に向けた取り組みが必要になってきていると言えます。
- ・ここ数年間の制度改定によって、制度拡充をおこなってきているものの、無期雇用化や法改正を踏まえると、特に同一職務を担うことのある社員ステージCとの、雇用形態間のバランスについては再度検討する必要があると言えます。
- ・大卒入社者の割合の高まりや要員数の増加に伴い、キャリアに対する意識の幅も広がってきている状況です。具体的には、マネージメントライン(L職等)以外での活躍(店頭・顧客接点)を志向するメイト社員も増加している状況です。

＜今後の対応の方向性＞

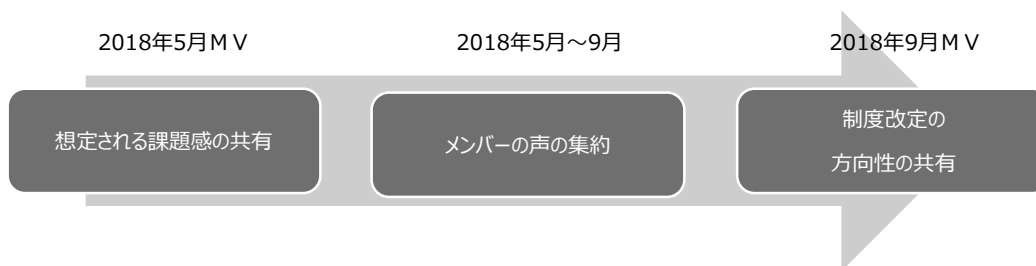
- ・これらの課題を踏まえて、メイト社員制度の拡充および社員ステージCとの違いの明確化に向けた検討をおこなっていきます。
- ・また、メイト社員としてのキャリアにおける、選択肢の拡大に向けた検討をおこなっていきます。

4. 社員ステージC制度改定に向けた検討



- ・「中長期のやりがい・働きがい」や「一定の安心感」といった基本的な考え方を踏まえ、現行制度における課題の抽出をおこなっています。
- ・全社の営業戦略の検討の一部として、ブロック制や金バッジ制のあり方について検討が進められています。社員ステージCの人事制度改定については、現行制度における課題とともに組織や職務のあり方の見直しに関する方向性を踏まえ、検討をおこなっていきます。

5. 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、2018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、2019年度もしくは2020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。

4. ステージB昇格審査受験要件の見直しについて

この章のポイント

○社員ステージB昇格審査の受験要件の見直し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
ステージBHAP受験資格要件の見直し	制度改定の概要	報告事項

1. 基本的な考え方



- ・ステージB昇格審査について、HAP結果のフィードバック方法の変更(本人への点数開示)を踏まえると、昇格審査における1年経過時判定や受験資格のあり方についても、見直しをおこなう必要があると言えます。
- ・昇格に関する制度はモチベーションへの影響も大きいことから、見直しにあたっては、やりがい・働きがいや納得性・公平性という観点を重視して検討をおこなっていきます。

2. 制度改定の概要

	現行制度	制度改定後
受験資格	ステージC在籍3年以上 (C - tはステージC格付後1年以上経過者) チャレンジシートを提出 昇格考課「A」かつ会社が認めた人 効果測定通過者	ステージC在籍3年以上 (C - tはステージC格付後1年以上経過者) チャレンジシートを提出 昇格考課「A」かつ会社が認めた人
有効期限	2年間有効 (2年連続受験不可)	1年のみ (連続受験は1回のみ可能)
1年経過時判定	あり	なし
回数上限	4回	4回

- ・受験資格や回数上限については、やりがい・働きがいや公平性・納得性という観点から変更はおこなわないものとします。
- ・一方で、現在の1年経過時判定は、限られた範囲での判定となることによる納得性という点で課題がある状況と言えます。
- ・HAP結果の本人へのフィードバックのあり方の見直しや個人にとっての選択肢の拡大という観点を踏まえ、有効期限の見直し(2年⇒1年)および1年経過時判定の廃止をおこないます。

3. HAP受験中のメンバーへの対応について

これまでの受験回数(1年経過時判定除く)	今後の受験可能回数
1回	3回
2回	2回
3回	1回
4回	2017年度受験者 1回
	2016年度以前受験者 0回

- ・制度の見直しに伴い、現在受験中のメンバーに対しては経過措置をおこなっていきます。
- ・具体的には、1年経過時判定の廃止に伴う対応として、2017年に既に4回目受験しているメンバーについては、今後1回は受験可能としています。
- ・また、今後可能となる連続受験についても可能としています。

5. 評価制度の運用に関する検証

この章のポイント

- 2017年度から評価制度（目標管理制度）の一部見直しをおこないました。
- 評価制度のさらなる適正な運用にむけて、その目的やあるべき評価制度の運用方法、2017年度の取組みをふまえた現状の課題、労働組合として考える今後の取組みの方向性をお伝えします。

1. 評価制度の位置づけと評価制度運用の流れ

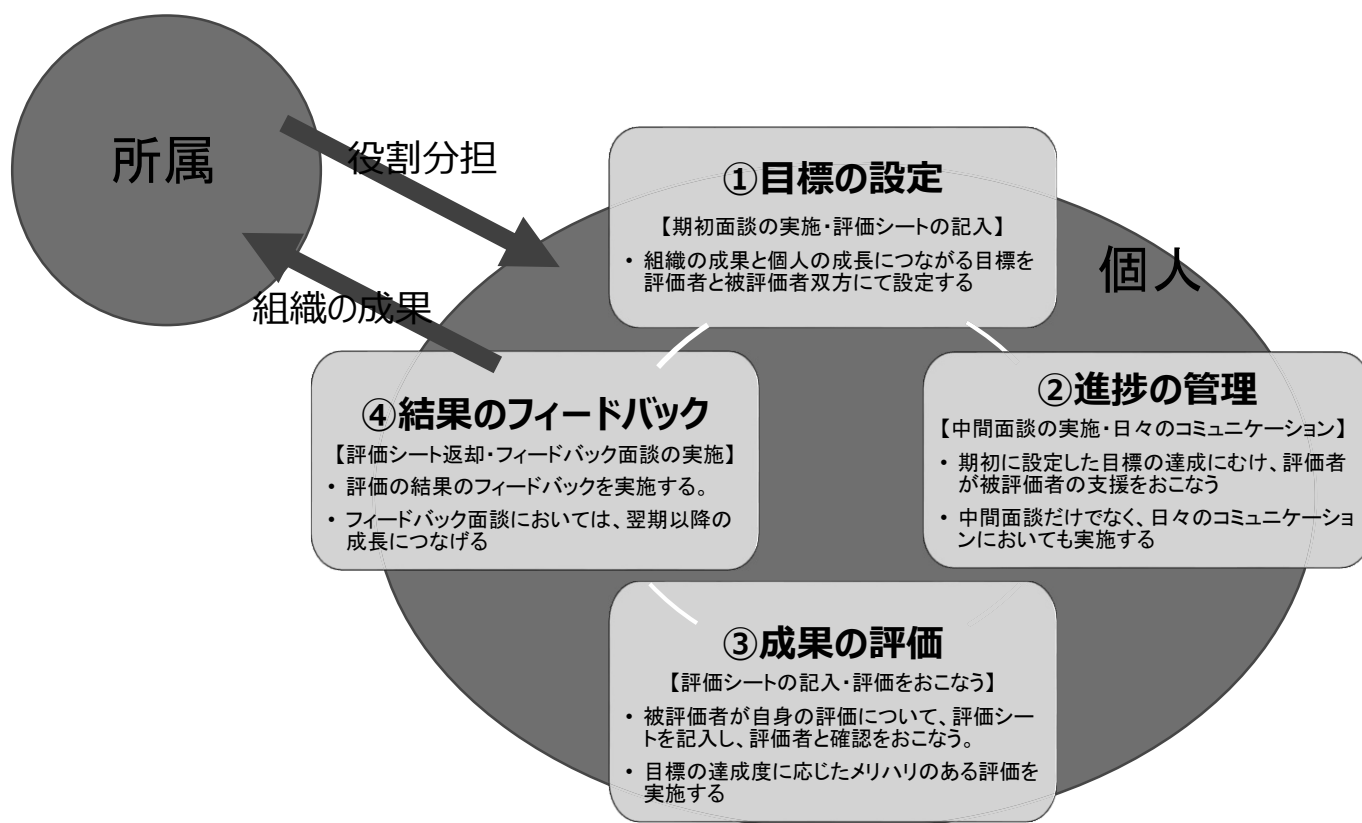
1) 評価制度の位置づけ

- ・評価制度を適正に運用する事は、「個人の動機づけ」や「人事制度の適正運用」、「組織の目標達成」という点で重要な取組みです。
- ・期初に上長と双方で設定した目標の達成度合いに応じて、評価結果や昇給額や賞与額が決定する事は、処遇への納得度が高まります。適度な難易度の目標の設定や達成は、働く私たちにとってやりがいや自己の成長につながります。また期初におこなう目標設定には、所属のアクションプランを個人の役割分担にブレイクダウンさせるという意味合いもあります。

2) 評価制度運用の流れ

- ・評価制度は評価者（評価する側＝上長）のみならず、評価者・被評価者（評価される側＝部下）の双方の合意に基づいて運用することが、評価と処遇への納得性につながります。
- ・三越伊勢丹では、『目標の設定』『進捗の管理』『成果の評価』『結果のフィードバック』のサイクルを、ステージBは1年間、ステージC・メイト社員は6ヶ月で回すことが定められています。

■ 評価制度運用の流れと位置づけ



2. 2017年度の取り組み

- 2017年度は評価制度・シートの見直し、評価シートの電子化、面談実施率の向上に取り組み、企業の戦略をふまえた目標設定や評価運用の進捗管理、面談実施率の向上など、一定の成果を得ることができました。
- 一方、「目標設定の難易度」や「面談実施の環境整備」など積み残し課題もあると考えます。

取組み	取組みと成果	
評価制度・シートの見直し	取組み	- ステージC・メイト社員の本給評価ウェイトを見直し、個別成果行動目標100%とした - 個別成果行動目標に企業としての重要戦略と連動した項目を設けた
	成果	- 担っている役割や個人に合わせた目標が設定できるようになった - 企業としての重点戦略を個人の行動目標に反映しやすくなった
評価シート電子化	取組み内容	評価シートの管理を紙ベースからデータ（Excel）に変更した
	成果	- 管理の手間・紛失のリスクが減少した - 評価制度運用に関する進捗確認がしやすくなった
面談の実施率向上	取組み	会社として面談実施の徹底と実施状況を確認した
	成果	2017年度下期には、在籍者ほぼ全員の面談（ステージC・メイト社員：期初、ステージB：中間）の実施が確認できた

3. 積み残し課題と労働組合として考える対応策（案）

- 2017年度の取り組みに対してメンバーから寄せられた意見から、『意識』『知識』『制度』『環境』といった視点で積み残し課題があると考えます。
- 2018年6月に意識調査（P46参照）をおこない取り組みの優先順位を明確にし、労使協議を通じて優先順位の高い課題への取り組みを定めます。
- 現段階で労働組合として考える対応策（案）について示します。

	積み残し課題	労働組合として考える対応策（案）
意識	目標設定や進捗確認、結果のフィードバックなど、評価制度の運用と他の業務との優先順位に対して、個人の意識にバラツキがあるのではないかな	労働組合・会社双方の情報発信ツールを通じて、評価制度運用の重要性を広く伝える取組み
知識	評価者・被評価者双方に評価制度運用方法（目標設定や成果の評価、結果のフィードバック）に対する知識にバラツキがあるのではないかな	- 評価者を対象とした説明会や教育の実施の検討 - 評価制度の運用に関するマニュアルやガイドラインの策定にむけた取組み
制度	テーマは設定されているものの、被評価者の幅が広く（A職～職務なし）、目標のレベル感に差が生じやすく、目標設定の難易度が高まっているのではないかな	評価シート見直しの検討
環境	- ミーティングスペースなど面談の実施場所が限られるため、面談の実施自体が困難な状況にある - 店舗を中心にPCの保有台数が限られており、目標や評価結果を入力が困難な状況にある	面談や目標設定、評価結果の入力など、実施場所の確保にむけた取組み

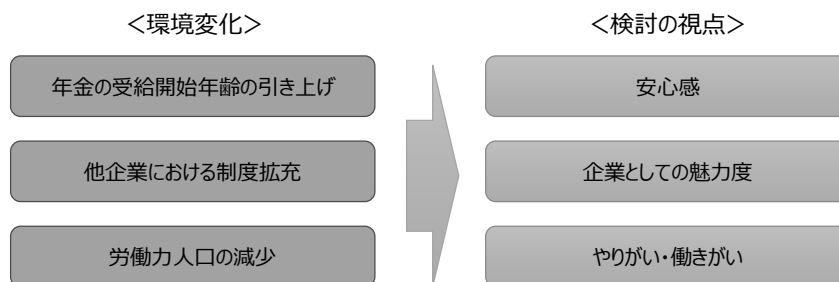
6. 60歳以降の制度のあり方

この章のポイント

- 取り巻く環境の変化を踏まえ、安心感、やりがい・働きがい、企業としての魅力度といった観点から60歳以降の制度のあり方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
60歳以降制度のあり方	エルダースタッフ制度における検討	報告事項
	エルダーフェロー制度における検討	報告事項

1. 検討の視点



- ・年金の受給開始年齢の引き上げは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。また、中長期的な労働力人口の減少を踏まえ、60歳以降の制度拡充や選択肢の拡充といった取り組みをおこなう企業も増加してきている状況です。
- ・三越伊勢丹においても、これまで月給制のエルダースタッフ制度の導入等の取り組みをおこなってきましたが、こうした環境変化を踏まえ、現行制度の検証・検討をおこなっていく必要があると言えます。
- ・現行制度の検証・検討にあたっては、「安心感」「企業としての魅力度」「やりがい・働きがい」といった視点を重視して、労使協議をおこなっていきます。

2. エルダースタッフ制度における検討

<1> スtock有給休暇制度導入に向けた検討



- ・現状は、エルダースタッフにはストック有給休暇が導入されていないため、未取得にストック有給休暇は60歳到達時に消滅する仕組みとなっています。そのため、60歳到達前に完全取得できる人とそうでない人が存在し、公平感という観点から課題があります。
- ・また、60歳以降は月給制・時給制に関わらず、ストック有給休暇制度がないことによって、働いていく上での安心感という観点からは課題がある状況です。
- ・こうした現状の課題を踏まえ、エルダースタッフにおけるストック有給休暇制度の導入に向けた検討をおこなっていきます。

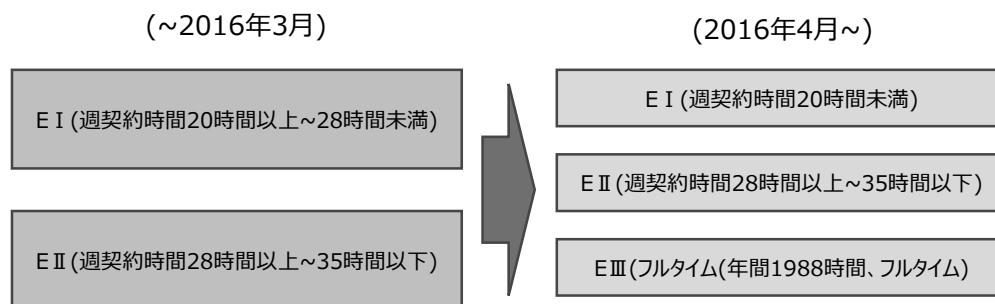
<2> 月給制選択者への自己申告制度導入に向けた検討

	社員・メイト	エルダースタッフ(月給制)	エルダースタッフ(時給制)
人事異動	社命による異動配置	社命による異動配置	マッチング
自己申告	あり	なし	なし

- ・月給制のエルダースタッフについては、社員・メイト同様に社命による異動配置が基本となっている一方で、自己申告制度が未導入です。働いていく上での「やりがい・働きがい」「安心感」という観点から、本人希望や本人事情を会社(人事)に伝える仕組みの整備を目的として、エルダースタッフ(月給制)への自己申告制度の導入に向けた検討をおこなっていきます。

< 3 > 中長期的な検討

<2016年度制度改定の概要>



- ・エルダースタッフ制度については、年金の受給開始年齢の引き上げ等を踏まえ、2016年度より月給制の導入等をおこない60歳以降における選択肢の拡大等をおこなってきました。
- ・今年度の労使協議においては、60歳以降における選択肢のあり方について、やりがい・働きがいや企業としての魅力度といった観点から現行制度の検証や制度拡充に向けた検討をおこなっていきます。

3. エルダーフェロー制度における検討

<現行制度におけるフェロー社員との違い>

	フェロー社員	エルダーフェロー
評価による昇給	あり	なし
手当	あり	なし
評価加算金制度	なし	あり

- ・フェロー社員とエルダーフェローは担う役割には大きな違いがない一方で、評価・昇給・手当といった項目については、60歳以降の労働市場やその位置づけを踏まえ、異なる対応となっています。
- ・60歳以降のやりがい・働きがいや所属としての必要性という観点を踏まえ、エルダーフェロー制度のあり方について検討をおこなっていきます。

7. その他の検討

この章のポイント

- グループのガイドラインを踏まえた検討や兼業・副業といった新しい働き方に関する検討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
グループのガイドラインを踏まえた検討	育児関連諸制度	報告事項
新しい働き方に向けた検討	副業や兼業への対応	報告事項

1. グループのガイドラインを踏まえた検討

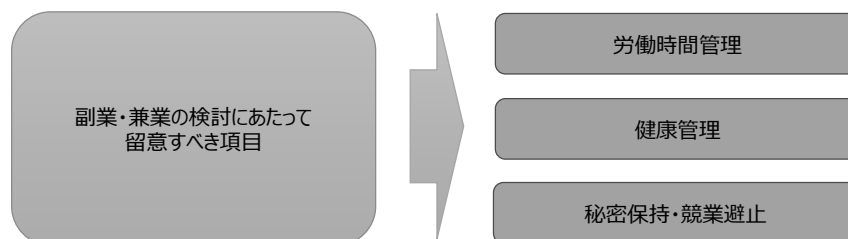
＜三越伊勢丹における現行水準のイメージ＞

	育児関連諸制度
↑	グループとしての上限水準
充実度・選択の幅	三越伊勢丹における現行水準
↓	グループとして最低限クリアすべき水準

- ・これまでグループ人事労使専門委員会において、グループにおける諸制度に関して、グループ共通のガイドラインとして、「グループとして最低限クリアすべき水準」および「グループとしての拡充する上限水準」等について協議がおこなわれてきました。
- ・三越伊勢丹における育児関連諸制度の選択肢の幅や水準については、グループとして最低限クリアすべき水準は上回っているものの、グループとしての上限水準には達していない状況です。
- ・これらの諸制度に関しては、グループにおける位置づけや事業会社としての特性を十分に踏まえた上で、グループのガイドラインを踏まえた検討をおこなっていきます。

2. 副業・兼業に関する検討

＜厚生労働省のガイドラインより抜粋＞



- ・副業に関しては、現在は「原則禁止」としている企業が多く、三越伊勢丹においても同様の対応となっています。
- ・一方で、厚労省によって「副業・兼業の促進に関するガイドライン」や副業・兼業に関する規定を新設した「モデル就業規則」が発表される等、社会的な関心や要請が高まっている状況です。
- ・しかし、厚労省のガイドラインにおいて言及されているように、副業・兼業の検討にあたっては労働時間管理や健康管理、秘密保持や競業避止への対応等、整理すべき項目も多いと言えます。
- ・今年度のグループ人事労使専門委員会では、副業・兼業に関するグループにおける対応について議論がされていくこととなりますが、三越伊勢丹の労使協議においても厚労省におけるガイドラインやグループにおける整理を踏まえ、検討をおこなっていきます。

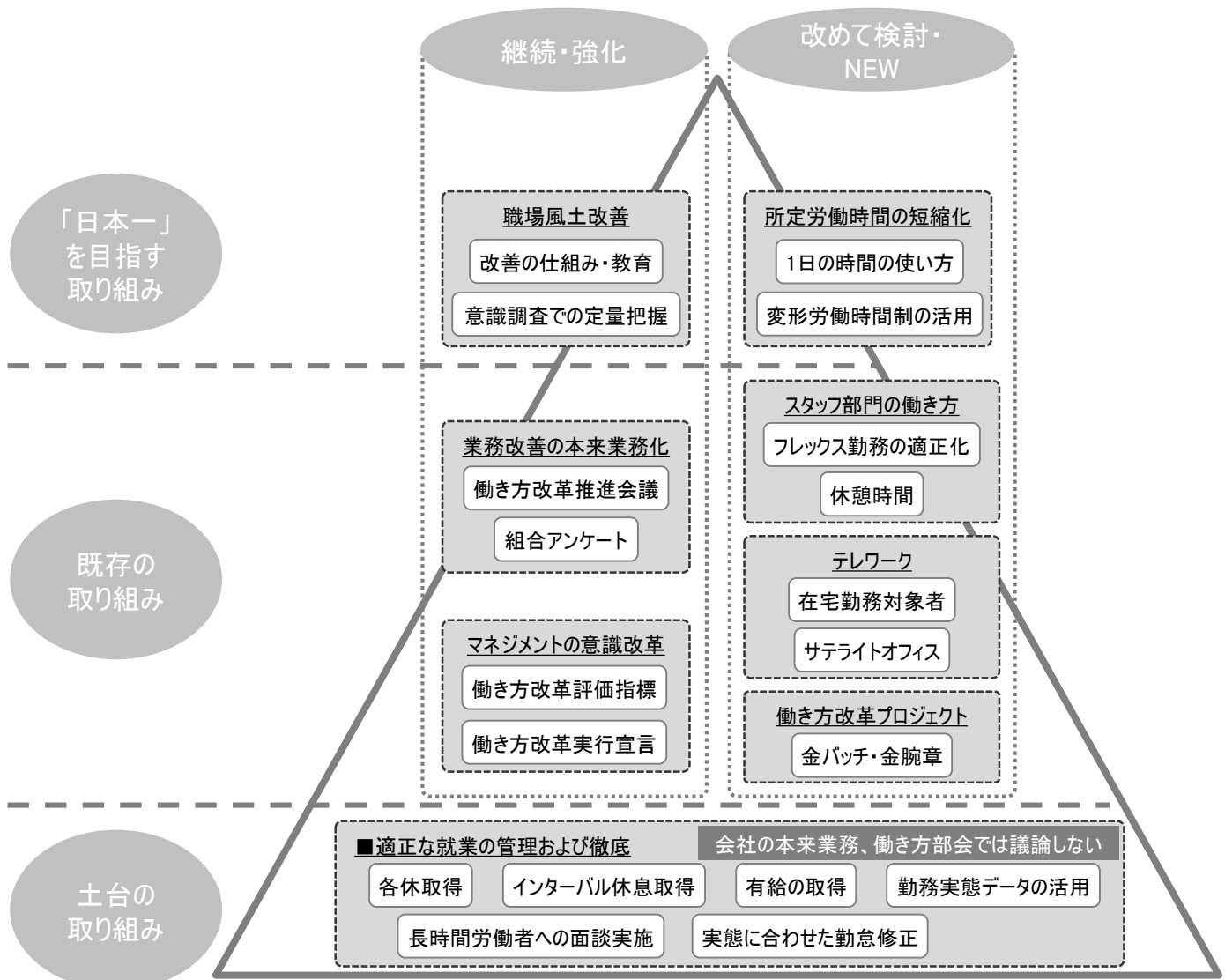
8. 働く環境の整備

この章のポイント

- 昨年度は「日本一働きやすい会社」を目指して、マネジメント層の意識改革・総実労働時間の短縮化に向けた取り組みを進めてきました。
- 今年度は、時間の使い方を見直すこと・本格的に業務改善を進めること・職場の風土（風通し）を良くすることを中心に取り組を進めていきます。

1. 2018年度取り組みの方向性

- 昨年度までに取り組んできた「土台の取り組み」については、今年度議論せず、その他の項目に注力していきます。
- 「既存の取り組み」では継続が重要である項目と、切り口をかえて検討する項目について、継続して議論します。
- 「日本一働きやすい会社」を目指すにあたり、所定労働時間の短縮化と職場風土改革を進めていきます。

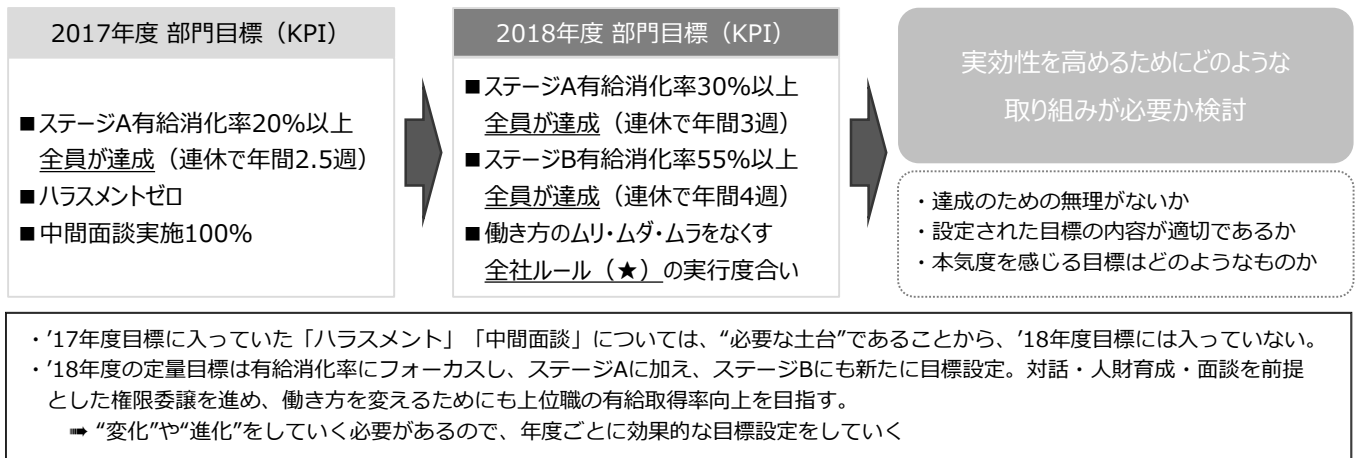


2. 具体的な取り組みについて(既存の取り組み)

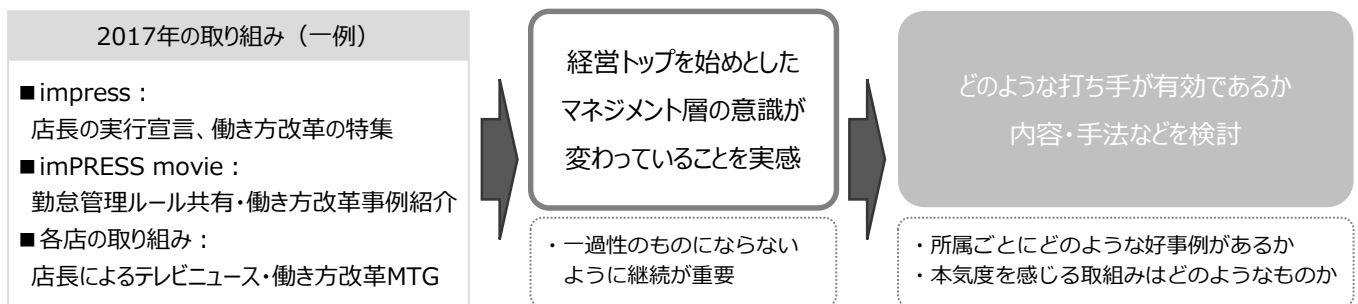
1) マネジメントの意識改革

(1) 働き方改革に関する定量評価指標の設定

※KPI=重要業績評価指標：成果を定量化し目標達成度合いを分かりやすくするために使用される



(2) “意識”を継続するための仕組みの検討



2) 業務改善の本来業務化

「業務改善」は原則として会社が本来業務として実施

- 会社では「働き方改革推進会議」を立ち上げ、業務改善を含む働き方をかえる取り組みを進めていく予定です。
- ルール設定を行うなどの全社共通の取り組みはすでにスタートしており、今後は部門ごとの取り組みが行われる見込みです。
- 組合は会社の取り組みに対するメンバーの声や、業務改善案などを集めて会社につなぐパイプ機能を果たしたい考えです。

(1) 働き方改革推進会議など会社の取り組み

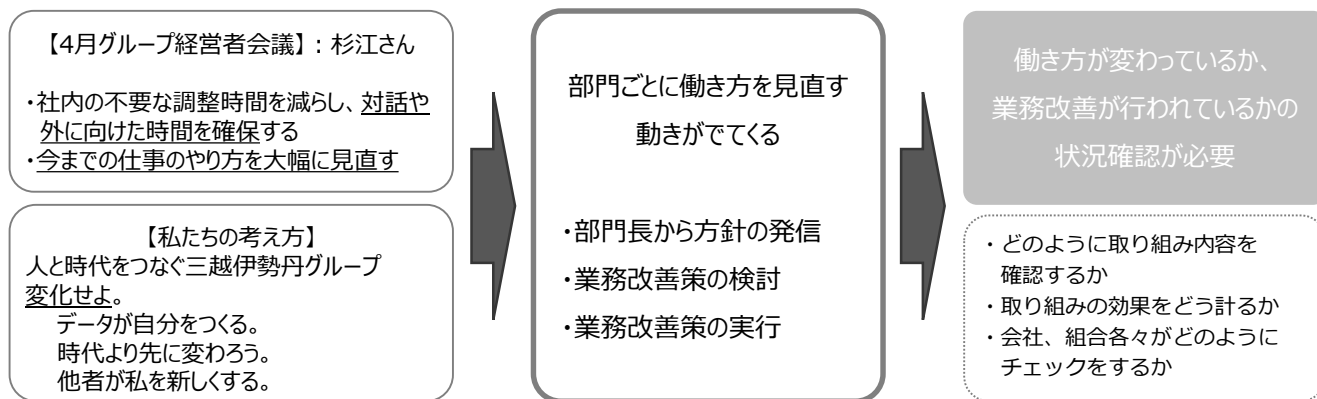
①働き方のムリ・ムダ・ムラをなくす3つの全社ルール設定(★)

1. メール送信に関するルール	2. 書類作成に関するルール①	3. 書類作成に関するルール②
必要な相手だけに送信し、 用件をシンプルに伝える	ルーティンで作成する資料の枚数 制限を部門長が徹底する	上長は目的と期限を伝え、やり 直しの場合、具体的に指示する
・宛先を必要な人に絞込む ・件名でほぼ内容が分かるようにする ・本文は箇条書きでシンプルに用件を分かりやすくする ★社内宛で無駄な気を使わず、読み書きの時間を有効に使えるようにする	・各部門ごとに、ルーティンで必要となる書類の枚数を部門長が決める ・部門長は決めた枚数を徹底し、無駄に書類がつくられないようにする ★枚数を制限することで、無駄に作成しない習慣が付き生産性が高まる	・書類作成を指示するときには、まず目的と期限を伝える ・やり直しを指示する場合は、漠然とでなく具体的に修正点を指示する ★作成⇒やり直し…のループによる生産性の低さから脱出する



年2回実施のストレスチェック時に、実行度を定量的に把握

②部門単位での業務改善の実行（イメージ）



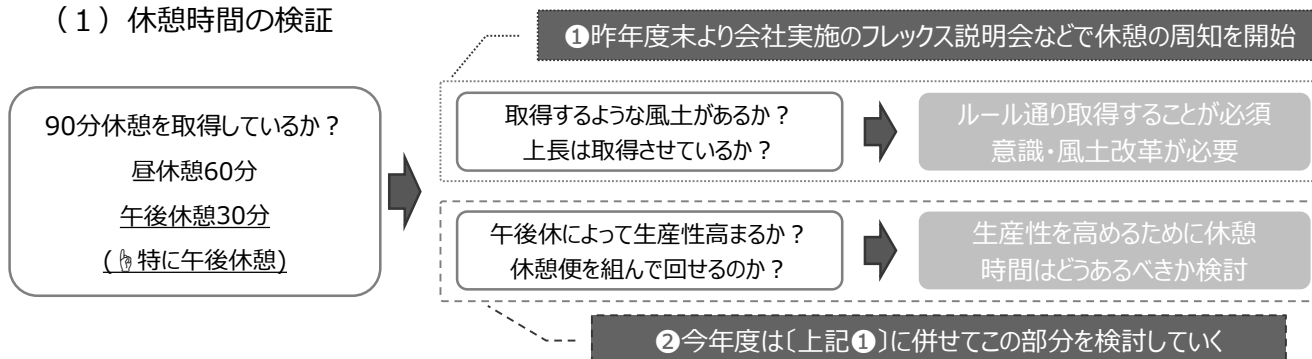
（２）業務改善の“種あつめ”の仕組み化【組合で実施方法検討】

- 業務改善は会社の本来業務として進めていただくこととなっていますが、組合の関わり方も重要になってきます。
- 日々の小さな困りごとの積み重ねが、大きな負担になります。そのような小さな改善案をあつめる仕組みを検討します。
- あつめた業務改善の“種”を分類し、会社に伝えることで業務改善があたりまえに行われる風土を作りたいと考えます。

3）スタッフ部門の働き方

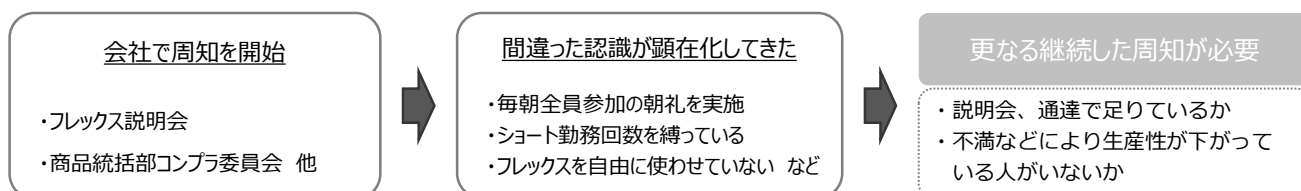
- 非組合員が多いことなどもあり、スタッフ部門の取り組みが遅れていましたが、働き方改革を進めていきます。
- 具体的には生産性向上に着目し、休憩時間のあり方と、フレックスタイム制の活用について取り組みを進めます。
- まずは現状を確認するために、休憩時間の取得状況・フレックスの活用状況についてアンケートを実施します。

（１）休憩時間の検証

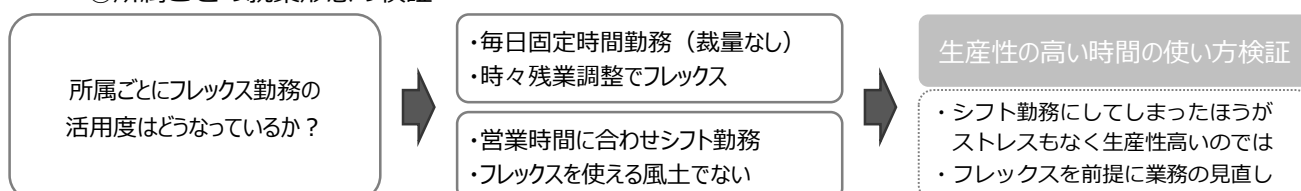


（２）フレックスタイム制の適切な運用

①仕組みの周知



②所属ごとの就業形態の検証



4) テレワークへの取り組み

(1) テレワークの分類と検討の方向性

- テレワーク導入により、働き方の選択肢が広がります。利用者本人の希望・申請の前提で拡大していくことを検討します。
- 昨年度は店舗勤務のラインスタッフまで対象を拡大しましたが、現状利用者は大きく増えていません。
- 勤務場所の拡大・利用頻度の拡大などの選択肢、および対象者をどうすべきかについて検討していきます。

テレワークとは、情報通信技術(ICT = Information and Communication Technology)を活用した、場所や時間にとられない柔軟な働き方のことです。「tele=離れた場所で」「work=働く」という意味の造語です。

	内容	今年度検討
モバイルワーク	・PC、電話などを用いて、取組先や移動中など事務所以外の場所でも仕事をする働き方。 ・当社では一部(外出の多いバイヤーなど)で導入済み。 ⇒PCの自宅への持ち帰り抑止などの課題があるが、PCログで対応中	
サテライトオフィス	・勤務地以外の場所(会社施設)で、PCなどを使って仕事をする働き方。 ・当社では、統合認証IDで勤務地以外の事務所・店舗などで社内ネットワークにアクセスが可能であり、導入済みと言える。 ★自分が勤務していない店舗や、社外のサテライトオフィスなどについて検討	必要性・場所
在宅勤務	・自宅にいながら、PC・電話・FAXなどを使って仕事をする働き方。 ・社内ネットワークにつなぐ必要性などから、設備・環境を整えることが必要。 ⇒対象所属・対象者などのトライアル・検証を重ねて拡大してきている ※現在は後方スタッフ・店舗のラインスタッフまで拡大、最大4週8日まで可能 ★対象者を更に拡大すべきか、実施頻度の拡大も考えるかなどについて検討	対象者・回数

(2) 在宅勤務の検証

		2017年度合計		上期	下期
		申請者数	シェア	申請者数	申請者数
フルタイム	フレックス勤務	21	38.9%	10	11
	シフト勤務	0	0.0%	0	0
短時間	育児勤務	32	59.3%	22	10
	早番固定勤務	1	1.9%	1	0

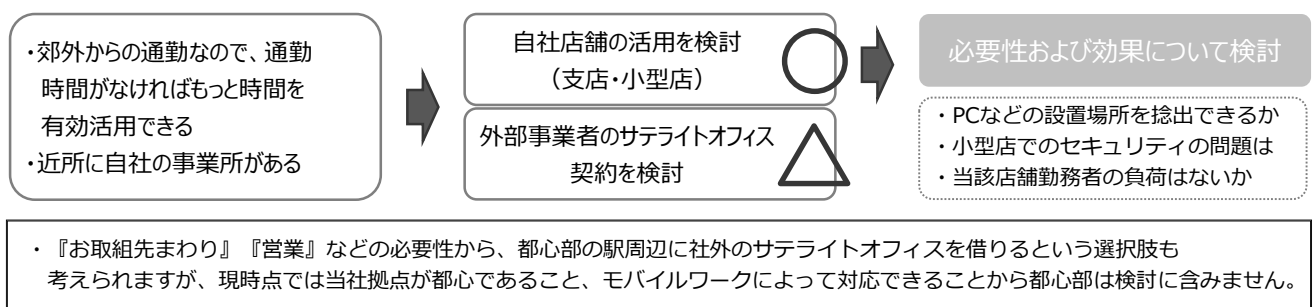
選択肢の拡大になっていない

- ・フルタイムが少ない
- ・店舗系の人がない

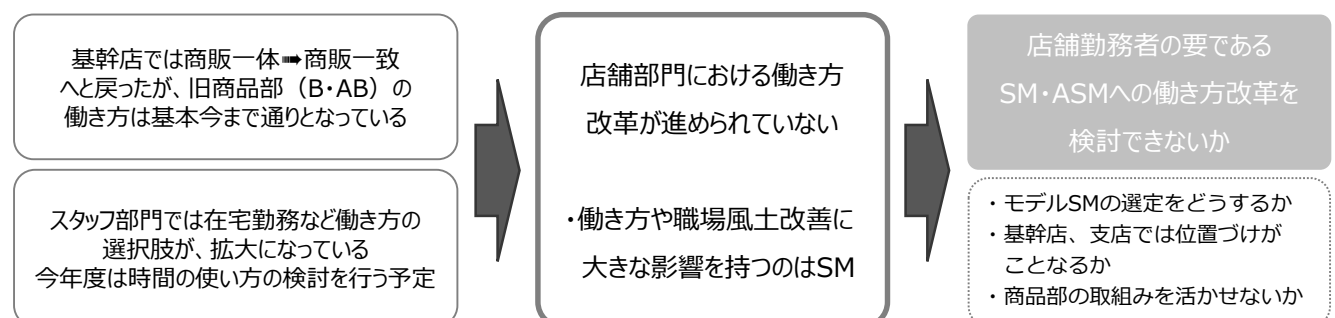
申請者が増えてこない
要因は何か検証

- ・office365のツール稼働などにより申請者が増えるか
- ・利用頻度が中途半端なのか

(3) サテライトオフィス導入の検討



5) 店舗勤務者の働き方改革



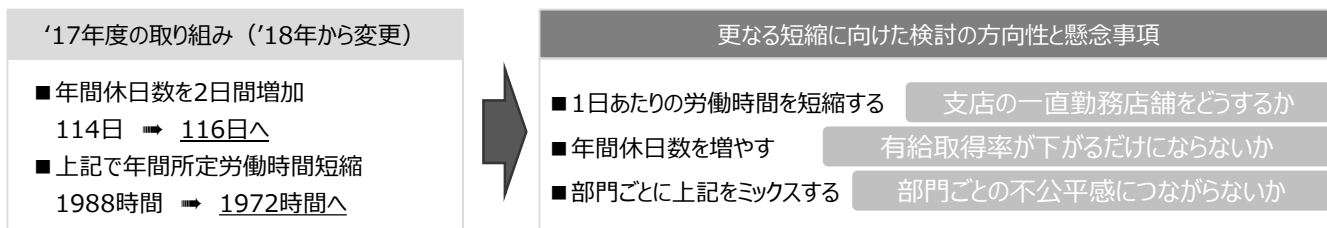
3. 具体的な取り組みについて(「日本一働きやすい会社」へ向けた取り組み)

- 働きやすさ向上のために、年間所定労働時間の更なる短縮を目指します。そのためのトライアルを検討します。
- 業務改善・1日あたりの時間の使い方の見直しなどが同時に必要な状況です。
- 労働時間だけではなく職場風土も重要な要素であり、この改善について本質的に検討を進めます。

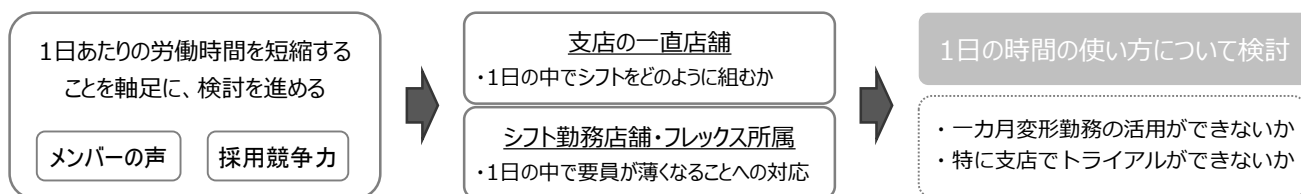
1) 年間所定労働時間の短縮 (※月給制社員対象)

- 年間所定労働時間の短縮は、本来結果的に成立するものであり、業務改善・業務フローの見直しなどの土台が必要です。
- よって、既述のとおりマネジメントの意識改革や、業務改善の本来業務化を継続して進めていきます。
- 一方で、すべての土台が整ってからの着手では時間がかかることから、同時に取り組みを進めていくこととしています。

(1) 考え方の整理

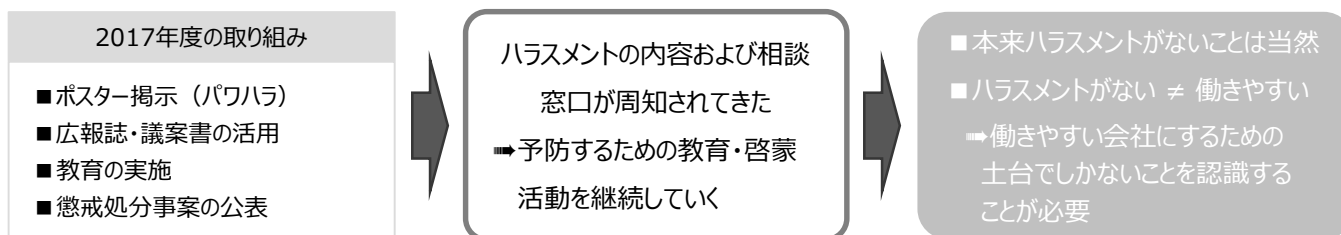


(2) 検討の方向性



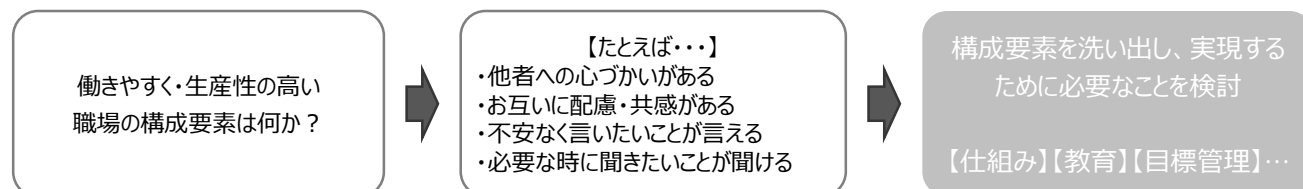
2) 職場風土の改革

(1) ハラスメントの予防・防止のための取り組み



(2) 本質的な職場風土改革の取り組み(取り組みイメージ)

- 働きやすく、かつ生産性の高い職場というのはどういうことか、そのためには何をすべきなのかを機論していきます。
- 組合では意識調査アンケートなどを通じて職場風土を定量的に把握し、改善状況のチェックを行いたい考えです。

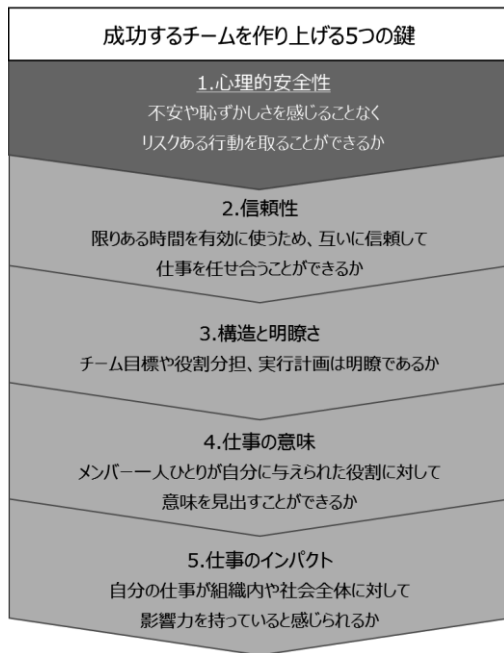


【参考】Googleの生産性向上・職場風土改革の取り組み

- 米Googleの生産性向上計画で、高い成果を上げる生産性の高いチームに共通する要因が解析されました。
- その結果、『心理的安全性』があるというメンタル要素が意外にも重要であり、唯一の鍵であると分かりました。
- 心理的安全性のある職場＝**風土の良い職場**＝成果があがる であり、当社の目指す方向性とも合致しています。

1) 成功するチームを作り上げる5つの鍵 『心理的安全性』の重要性

(1) 心理的安全性とは



- ・全部で5つの構成要素がある
- ・心理的安全性は構成要素の単なる1つではなく、その他の4つを支える土台であり、チームの成功に最も重要な要素である

『心理的安全性』とは・・・

- ・こんな発言をしたらリーダーからにらまれる
 - ・こんなことを言うと、他のメンバーにバカにされる
- といった不安を持たず、本来の自分を安心してさらけ出し、それが受け入れられる場の雰囲気を使う

■心理的安全性が不足すると・・・

心理的安全性不足が引き起こす4つの不安と行動特徴

無知だと思われる・・・	質問や相談をして不明点を確認できなくなる
無能だと思われる・・・	失敗やミスを報告せずに隠し、間違いや勘違いを認められなくなる
邪魔をしていると思われる・・・	自発的な発言を控え、新たなアイデアを出さなくなる
ネガティブだと思われる・・・	否定的な意味合いが少しでも含まれると、改善提案ができなくなる

(2) 心理的安全性を高める・・・4つの不安要素の排除

“対話”の重要性に通ずる

1. 助け合うことで道が拓けることを正しく理解する：分からないことを尋ね合い、できないことを助け合うことがチームの強さ
2. 前メンバーの認識と発言力を揃え、フェアな関係を作る：一部の声が大い人の発言がチームの意見とならないようにする
3. 発言機会を均等に与え、社会的感受性を高める：リーダーが均等に問いかけ、メンバーは均等に話せるような仕組みづくりが大事
4. ダイバーシティ & インクルージョンの推進：色々な価値観を受け入れ・認め・活かすという意識が大事、違いはあれど目的は同じ

2) チームの生産性を高めることができる「最高の上司の条件」8つ

※重要なものから順に 1～8 まで並んでいる

1. いいコーチであること	5. 良いコミュニケーターであること
2. チームを勢いづけ、マイクロマネジメントはしない	6. メンバーのキャリア開発を手助けすること
3. メンバーの成功に気を配り、積極的に関与する	7. チームのための明確なビジョンと戦略を持っていること
4. 生産的であり、また成果主義であること	8. チームにアドバイスできる技術的な専門知識を持つこと

自分自身が直接的にパフォーマンスを発揮する人ではなく、部下が最大の成果をあげるための場づくりができる人

3) 『心理的安全性』の確保・『最高の上司の条件』を実現するための具体的施策

項 目	内 容	当社でもできること
・チームの健全性を可視化する「組織サーベイ」	・会社やチームに対して何を感じているか定量調査	【仕組み】従業員意識調査・アンケート
・会社のビジョンや目標を個人をひもづける「OKR」	・自分の会社での役割が分かる目標設定を実施	【仕組み】【教育】目標設定・面談のあり方
・メンバーの心理的安全性を高める「1 on 1 ミーティング」	・2週間ごとに目標進捗確認面談、障害を取り除く	【仕組み】ブロックミーティング・1on1ミーティング
・マネージャーを成長させるフィードバック	・最高の上司の条件を満たしているかフィードバック	【仕組み】180度評価 【教育】マネジメント
・賞賛し合う文化を作る「ピアボーナス」	・数字につながらない「小さな成果」に対しても認めて褒める	【仕組み】サンクスカードの導入・表彰制度

IV. その他

1. 2018年度上期 営業条件(繁忙期延刻など)について

この章のポイント

○この章では、3月16日に開催された執行委員会・執行評議員会で審議決定した2018年度上期営業条件（繁忙期延刻）について報告します。

1. 会社の申し入れの内容

1) クリアランス延刻

- ・クリアランススタートの6月29日（金）より新宿・日本橋・銀座・立川・浦和の5店舗で実施します。
- ・延刻の実施は基幹3店と浦和店で6月29日（金）と30日（土）、2018年4月から基本営業時間を30分拡大する立川店は6月29日（金）のみとします。

	新宿本店	日本橋本店	銀座店	立川店	浦和店
6月29日（金）	【全館】 10:00～20:30 (60分延刻)	【全館】 10:00～19:30 (2階以上30分延刻)	【全館】 10:30～20:30 (30分延刻)	【全館】 10:00～20:00 (30分延刻)	【全館】 10:30～20:00 (30分延刻)
6月30日（土）	【全館】 10:00～20:30 (60分延刻)	【全館】 10:00～19:30 (2階以上30分延刻)	【全館】 10:30～20:30 (30分延刻)	【全館】 10:00～19:30 (延刻なし)	【全館】 10:30～20:00 (30分延刻)
【参考】 基本営業時間	【全館】 10:30～20:00	10:00～19:00 1階以下 10:00～19:30	【全館】 10:30～20:00	【全館】 10:00～19:30	【全館】 10:30～19:30

2) 浦和店延刻営業（トライアル）

- ・ゴールデンウィーク期間およびお盆期間に、低層階（1階・地下1階）において、計22日間の延刻を実施します。

基本営業時間		トライアル実施日	営業時間
10:30 ～ 19:30		①ゴールデンウィーク期間 4月25日～5月18日(14日間) ②お盆期間 8月8日～8月15日(8日間)	1階・地下1階 10:00～19:30 2階以上 10:30～19:30

2. 申入れにあたっての会社の考え方

1) クリアランス延刻営業

- ・ クリアランス第一弾のスタート日が6月29日（金）に決定したことを踏まえ、お客さまの利便性を図り、営業考課のある店舗ならびに日程について、延刻営業を設定します。
- ・ 具体的には、基幹3店と浦和店で6月29日（金）と30日（土）、18年4月から基本営業時間を夜30分拡大する立川店は6月29日（金）のみ延刻いたします。延刻時間については、日本橋店、銀座店、立川店、浦和店は夜30分の延刻としますが、クリアランスの集客・売上が突出する新宿は、6月29日（金）と30日（土）の両日とも朝・夜30分の延刻を実施いたします。
- ・ 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た対応を徹底いたします。
※2018年度上期の盛夏物・晩夏物のクリアランスセール第二弾（仮称）を予定していますが、その際の延刻営業はおこないません。

2) 浦和店延刻営業

- ・ かねてから顧客からの要望の大きい低層階の開店時間前倒しに関する効果性を検証すべく、ゴールデンウィーク期間及びお盆期間に計22日間延刻営業を実施いたします。
- ・ 検証にあたっては、「食品を主に10時開店」という定性的な顧客ニーズが実際の売上増・利益拡大につながるか、「1階・地下1階のみ10時開店」を実施した場合のオペレーション面への影響等を主な観点に検証をおこなっていきます。

3. 会社申入れに対する組合の考え方

組合としては、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。

繁忙期延刻を検討する上では、

- 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、「特に生活面への影響の大きい閉店時間については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。

2. 従業員意識調査の実施について

2016年度に引き続き、以下の要領で従業員意識調査を実施します。労働組合の活動に反映する貴重な情報となりますので、必ずご協力下さい。

従業員意識調査 実施概要

1) 目的

2017年度の決算や中期経営計画が発表される中、私たち従業員が働き方改革や職場におけるコミュニケーション、企業風土、企業の動向などに対して、どのように感じているのか、定量・定性両面で把握し、2018年10月からスタートする第6期の組合活動に反映させる。

2) 対象者：全従業員

社員（ステージA・B・C）、特別社員、メイト社員（a・b・一般）、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、エルダースペシャリティスタッフ

3) 実施期間

2018年6月11日（月）～7月10日（火）



意識調査回答用URL

4) 実施方法

- 次のリンク (https://j-union.com/-/imug2018/newenq/main/enquete.php?cd_enq=1448) からアンケート回答用のサイトにアクセスする。（右上のQRコードも参照ください）
- まずはプロフィール（雇用形態・部門）について回答していただき、「働き方改革」「企業風土」「コミュニケーション」「企業の動向」という項目で構成されている約50の設問に回答してください。
- 回答いただいた情報は第三者機関（j.union株式会社）に送信され、集計が実施されます。

5) スケジュール

ご協力いただいた意識調査は下記のスケジュールで実施し、VOICE活動や労使会議、労働組合の運動方針にフィードバックさせていただきます。

時期	取組み
6月11日（月）～7月10日（火）	意識調査回答期間
7～8月	j.union内で集計
9月下旬	労使会議で結果を報告
10～11月	メンバーズVOICEで意識調査の結果を報告

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

エルダー
スペシャリティスタッフ

[illegible]

Lined area for notes, consisting of 25 horizontal lines.

職場区 (2018年4月～2018年9月)

＜本社・周辺分会＞

第1職場区	HDS出向 秘書室
	HDS出向 リスアネシメント室
	HDS出向 経営企画部 (総合企画、企画推進、予算)
	HDS出向 構造改革推進部 (店舗構造改革、事業構造改革)
	HDS出向 人事部 (人事企画、人事、労務)
	HDS出向 デジタル戦略部 (グループ顧客戦略、デジタル企画、情報システム、デジタルコミュニケーション、クロスメディア、定期宅配事業部)
	HDS出向 CRE戦略部 (CRE・再開発、管財)
	HDS出向 総務部 (総務、法務、コンプライアンス、業務物流企画、広報・株式)
	HDS出向 財務経理部 (主計、営業経理、財務)
	百貨店事業本部 営業戦略部・店舗戦略部・販売戦略部
	海外事業本部 (海外営業統括部・海外管理部)
	関連・不動産事業本部 (不動産事業部・関連事業部)
第2職場区	SPA事業部 計画・総務
	SPA事業部 サテライト・MIPラガ営業部
	SPA事業部 アナスイ営業部
第3職場区	百貨店事業本部 MD戦略部
	百貨店事業本部 EC事業部 (EC政策・EC運営)
	百貨店事業本部 プロモーション商品統括部
	百貨店事業本部 リベンジ・ソリューションMD統括部 (基幹店営業部を除く)
	百貨店事業本部 呉服・美術MD統括部 (基幹店営業部を除く)
	百貨店事業本部 特選・宝飾時計MD統括部 (基幹店営業部を除く)
	百貨店事業本部 婦人雑貨MD統括部 (基幹店営業部を除く)
	百貨店事業本部 化粧品MD統括部 (化粧品営業部・イセカンミラ・営業部 基幹店除く)
	百貨店事業本部 婦人・子供・学校法人MD統括部 (基幹店営業部を除く)
	百貨店事業本部 紳士・スポーツ・特選MD統括部 (基幹店営業部を除く)
	百貨店事業本部 食品・レストランMD統括部
	百貨店事業本部 ギフト営業部
	百貨店事業本部 支店・グループ店統括部 (婦人・紳士営業部、雑貨営業部、食品・リベンジ営業部)
	SPA事業部 クローキング営業部
	SPA事業部 BPOC営業部
	SPA事業部 ナンパートエンティアン事業部

＜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	JPMI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	百貨店事業本部 新宿 婦人営業部
第2職場区	百貨店事業本部 新宿 特選・宝飾時計営業部
	百貨店事業本部 新宿 子供用品営業部
	百貨店事業本部 新宿 婦人雑貨営業部
第3職場区	百貨店事業本部 化粧品MD統括部 化粧品営業部 (新宿・B7ポセラー)
第4職場区	百貨店事業本部 新宿 食品・レストラン営業部
第5職場区	百貨店事業本部 新宿 紳士・スポーツ営業部
	百貨店事業本部 新宿 リベンジ・ソリューション・IDS営業部
第6職場区	百貨店事業本部 新宿 呉服・美術営業部
	百貨店事業本部 学校法人営業部 (新宿三越・伊勢丹スクールニフォーム)
第7職場区	伊勢丹新宿本店 業務推進デバイス
	伊勢丹新宿本店 営業推進デバイス
第8職場区	伊勢丹新宿本店 お得意様営業部

＜日本橋分会＞

第1職場区	百貨店事業本部 日本橋 婦人・子供営業部
第2職場区	百貨店事業本部 日本橋 紳士・スポーツ営業部
第3職場区	百貨店事業本部 日本橋 呉服・美術営業部
第4職場区	百貨店事業本部 日本橋 銀座特選・宝飾時計営業部 (銀座を除く)
第5職場区	百貨店事業本部 日本橋 婦人雑貨営業部
	百貨店事業本部 化粧品営業部 (日本橋)
第6職場区	百貨店事業本部 日本橋 食品・レストラン営業部
第7職場区	百貨店事業本部 日本橋 リベンジ・ソリューション・IDS営業部 (百貨店事業本部 学校法人営業部 (日本橋・池袋・横浜・千葉・スクールニフォーム・郵便学園))
第8職場区	三越日本橋本店 業務推進デバイス
	三越日本橋本店 営業推進デバイス
	三越伊勢丹旅行 出向者
第9職場区	三越伊勢丹キューマン・ソリューションズ 出向者 (日本橋・催事) スタジオアルタ 出向者 (三越劇場)
	アサヒセキュリティ 出向者
第10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＞

	百貨店事業本部 銀座 婦人子供営業部
	百貨店事業本部 日本橋・銀座特選・宝飾時計営業部 (銀座)
	百貨店事業本部 銀座 婦人雑貨営業部
	百貨店事業本部 化粧品営業部 (銀座)
	百貨店事業本部 銀座 紳士営業部
	百貨店事業本部 銀座 リベンジ・ソリューション営業部
第1職場区	百貨店事業本部 銀座 食品・レストラン営業部
	三越銀座店 業務推進デバイス
	三越銀座店 営業推進デバイス
	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
	百貨店事業本部 SPA事業部 BPOC営業部 販売 (立川)

＜浦和分会＞

	伊勢丹浦和店 総務部
第1職場区	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＞

	伊勢丹相模原店
第1職場区	伊勢丹相模原店 総務部

＜府中分会＞

	伊勢丹府中店
第1職場区	百貨店事業本部 SPA事業部 ナンパートエンティアン営業部 販売 (府中)
	百貨店事業本部 SPA事業部 BPOC営業部 販売 (府中)
	エムアワードスタイル出向者 (府中・食品)

＜恵比寿分会＞

第1職場区	三越恵比寿店
-------	--------

＜外商分会＞

	法人外商事業部 企画管理デバイス
	法人外商事業部 営業推進部
	法人外商事業部 第一営業部
第1職場区	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

【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
			水	木	金	土	日	月	火	水
新宿	社員 ×イト社員	9:50～10:30	三井7階 従業員食堂	三井7階 従業員食堂						
	育児・介護勤務者	12:10～12:50		H&Iビル 1階						
		13:10～13:50		ミーティングルーム						
	フィロ-社員 ILDA-スタッフ ILDA-フィロ- SPA-セラピスタ	9:20～9:50				三井7階 従業員食堂				
		12:10～14:40 エンドレス開催 (説明：30分)				PC3 地下2階 会議室	PC3 地下2階 会議室			
	全員	12:10～12:50				H&Iビル 1階				北豊ビル B1階
		13:10～13:50				ミーティングルーム				会議室ABC
		14:10～14:50								
		19:30～20:10				北豊ビル B1階 会議室ABC				
		19:45～20:25								
		20:50～21:30	三井7階 従業員食堂		三井7階 従業員食堂		三井7階 従業員食堂		三井7階 従業員食堂	
		20:30～21:10								
東新宿	フィロ-社員 ILDA-スタッフ ILDA-フィロ- SPA-セラピスタ	11:30～12:00		16階 休憩所			16階 休憩所		16階 休憩所	
	社員 ×イト社員	12:10～12:50		16階 休憩所			16階 休憩所		16階 休憩所	
		13:10～13:50								
	全員	18:30～19:10					16階 休憩所			
19:20～20:00										
日本橋	社員 ×イト社員	11:40～12:20		新館13階 大会議室					SDビル8階 研修室	SDビル8階 研修室
		12:40～13:20			新館13階 中会議室	新館13階 中会議室				
		13:40～14:20								
		19:30～20:10			パークینگビル2階 従業員食堂		パークینگビル2階 従業員食堂			
	フィロ-社員 ILDA-スタッフ ILDA-フィロ- SPA-セラピスタ	11:40～12:10	新館13階 中会議室		新館13階 中会議室	新館13階 中会議室	SDビル8階 研修室	SDビル8階 研修室		
		12:40～13:10								
		13:40～14:10								
	全員	11:40～12:20								
		12:40～13:20								
		13:40～14:20								
銀座	全員	10:00～10:40	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	
		11:30～12:10								
		12:15～12:55								
		13:15～13:55								
		14:15～14:55								
	全員 (ｽﾏｰﾝB対象)	10:00～10:45						13階 従業員食堂		13階 従業員食堂
		11:30～12:15								
		12:15～13:00								
		13:15～14:00								
		14:15～15:00								

○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
			木	金	土	日	月	火	水
新宿	社員 メイト社員	9:50～10:30		三井7階 従業員食堂					
	育児・介護勤務者	12:10～12:50		H&Iビル 1階					
		13:10～13:50		ミーティングルーム					
	F10-社員 ILDA-スタッフ ILDA-F10- SPA-シャリティストッフ	9:20～9:50					三井7階 従業員食堂		
		12:10～14:40 エンドレス開催 (説明：30分)							
	全員	12:10～12:50	北豊ビル B1階		第二別館 3階				北豊ビル B1階
		13:10～13:50	会議室ABC		会議室A				会議室ABC
		14:10～14:50							
		19:30～20:10		北豊ビル B1階					
		19:45～20:25		会議室ABC					
		20:50～21:30			三井7階 従業員食堂				
		20:30～21:10							
東新宿	F10-社員 ILDA-スタッフ ILDA-F10- SPA-シャリティストッフ	11:30～12:00		16階 休憩所					
	社員 メイト社員	12:10～12:50		16階 休憩所					
		13:10～13:50							
	全員	18:30～19:10							
		19:20～20:00							
日本橋	社員 メイト社員	11:40～12:20							
		12:40～13:20							
		13:40～14:20							
		19:30～20:10		パークینگビル 2 階 従業員食堂					
	F10-社員 ILDA-スタッフ ILDA-F10- SPA-シャリティストッフ	11:40～12:10							
		12:40～13:10							
		13:40～14:10							
	全員	11:40～12:20							
		12:40～13:20	SDビル 8 階 研修室	SDビル 8 階 研修室	SDビル 8 階 研修室				
		13:40～14:20							
銀座	全員	10:00～10:40							
		11:30～12:10							
		12:15～12:55	13階 従業員食堂	13階 従業員食堂					
		13:15～13:55							
		14:15～14:55							
	全員 (ｽﾏｰﾝB対象)	10:00～10:40							
		11:30～12:10							
		12:15～13:00							
		13:15～14:00							
		14:15～15:00							

【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10日	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
			日	月	火	水	木	金	土	日	月	火
立川	全員	12:00～12:40										
		13:00～13:40					7階 従業員食堂	7階 従業員食堂				
		14:00～14:40										
浦和	全員	12:00～12:40										
		12:50～13:30					アイプラス I 研修室	アイプラス I 研修室				
		13:40～14:20										
	社員 メイト社員	12:00～12:40							アイプラス I 研修室			
		12:50～13:30										
		13:40～14:20										
	フィロ-社員 イルダ-スタッフ イルダ-フィロ- スハ-シャリティスタッフ	12:00～12:30										
		12:40～13:10										
		13:20～13:50										
		14:00～14:30										
相模原	全員	11:40～12:20										
		12:40～13:20								本館6階 教養室		
		13:40～14:20										
府中	全員	11:35～12:15										
		12:35～13:15	食堂				食堂	食堂				
		13:35～14:15										
	ステージB限定	13:35～14:15										
恵比寿	フィロ-社員 イルダ-スタッフ イルダ-フィロ- スハ-シャリティスタッフ	12:10～12:45										
	全員	13:10～13:55			B2階 会議室							
		14:10～14:55										
		15:10～15:55										
通販	出向者	11:30～12:15										
		12:30～13:15										
		13:30～14:15										東陽 セントラルビル 4-1会議室

○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20日	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
			水	木	金	土	日	月	火	水	木
立川	全員	12:00～12:40	6階 研修室	7階 従業員食堂			7階 従業員食堂				
		13:00～13:40									
		14:00～14:40									
浦和	全員	12:00～12:40	アイプラス I 研修室				アイプラス I 研修室				アイプラス I 研修室
		12:50～13:30									
		13:40～14:20									
	社員 メイト社員	12:00～12:40									
		12:50～13:30									
		13:40～14:20									
	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	12:00～12:30				アイプラス I 研修室					
		12:40～13:10									
		13:20～13:50									
		14:00～14:30									
相模原	全員	11:40～12:20	本館6階 教養室			本館6階 教養室			本館6階 教養室		
		12:40～13:20									
		13:40～14:20									
府中	全員	11:35～12:15	研修室			B 会議室					
		12:35～13:15									
		13:35～14:15									
	ステ-ジ B限定	13:35～14:15	研修室								
恵比寿	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	12:10～12:45	B2階 会議室			B2階 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									東陽 セントラル 4-1会議室
		12:30～13:15									
		13:30～14:15									

45Pに記載をしております意識調査へご協力お願いいたします。

ステップ① スマホ・タブレットから QRコードにアクセス



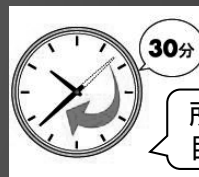
https://j-union.com/-/imug2018/newenq/main/enquete.php?cd_eng=1448

ステップ②

サイトにログイン



ステップ③ 各設問に回答



所要時間
目安30分

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&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 _____
社員・メイト社員・フィロ社員・特別社員
お名前 _____ 雇用形態：ILタースタッフ・ILターフィーロー・スペシャリストスタッフ・ILター・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 (力ナ)

社員・アルバイト社員・パート社員・特別社員

エルダ[®]-スタッフ ・ エルダ[®]-フエロー ・ ス[®]・シャリティスタッフ ・ エルダ[®]-SS

所属（お買い場・担当）