



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
～変化と向き合い、誰もが輝ける職場づくりを全員で前進させよう～

2018年10月メンバーズVOICE議案書

三越伊勢丹グループ労働組合 三越伊勢丹支部

【今回のメンバーズVOICEの位置づけ】

年度に3回のメンバーズVOICE（6月⇒10月⇒2月）のうち、
今回は2回目、中間報告の位置づけのメンバーズVOICEです。
『労使通年協議』の経過報告についてご説明いたします。
※労使通年協議は、皆さま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.営業条件
- 5.従業員アンケート報告

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

配布対象者：社員・メイト社員・フェロー社員・特別社員・

エルダースタッフ・エルダーフェロー・スペシャリティスタッフ・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 10月 メンバーズVOICE議案書

I. 三越伊勢丹グループの状況	P.1
1. 三越伊勢丹グループの決算状況	P.2
2. 三越伊勢丹の状況	P.4
II. 2018年度 労使通年協議の取り組み	P.5
1. 2018年度労使通年協議について	P.6
2. 社員ステージC・メイト社員制度改定に向けた検討	P.7
3. 2018年度業績連動賞与における支給率について	P.17
4. 2019年度使用の共通ベースアップ算出式の一部見直し	P.19
5. 60歳以降の制度のあり方	P.20
6. 評価制度の運用に関する検証	P.22
7. 働く環境の整備	P.25
III. 2018 年度下期 営業条件について	P.33
1. 2018年度下期 営業条件（会社の申し入れ内容）	P.34
2. 2018年度下期 営業条件についての組合の考え方	P.39
3. 中長期的な営業条件の検討	P.40
IV. 従業員意識調査 実施報告	P.41
1. 調査の概要について	P.41
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.42
3. 取組みの進捗について	P.45
4. 今後の取組み	P.46
5. 調査結果について	P.47
V. 第6期 本部大会議案書 抜粋	P.61

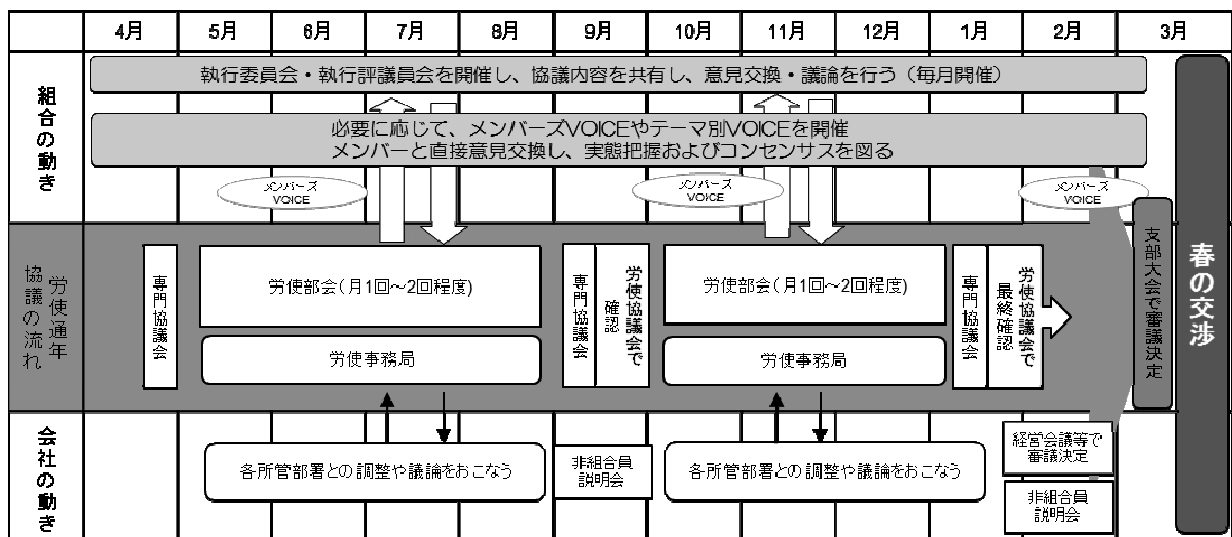
＜参考資料＞

・ 2018年度 グループ人事労使専門協議会 協議内容報告	P.73
・ 三越伊勢丹支部メンバーズボイス スケジュール一覧	P.74

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の状況

I. 三越伊勢丹グループの状況

この章のポイント

○この章では、三越伊勢丹グループおよび(株)三越伊勢丹の第一四半期決算の状況と、直近での売上・利益の状況を確認します。

1. 三越伊勢丹グループの決算状況

- グループは構造改革による収入減もあり、減収増益となりました。本年は次の成長にむけた取組みを進めています。
- 百貨店業はリフォーメーションを進めたことと、基幹店売上が順調に推移し全体を牽引したことで増収増益でした。
- セグメント別では基幹事業の一つであるカード事業が好調です。今後はグループ外への顧客の拡大を図ります。

1) 三越伊勢丹グループ計 ※IR情報より引用

■三越伊勢丹HDS 第一四半期(4-6月)結果と2018年度計画

単位: 億円 端数切捨て	① 第一四半期決算			② 2018年度計画		
	実績	前年比	前年差	予測	前年比	前年差
売上	2,868	97.7%	▲69	11,950	94.2%	▲738
売上総利益	843	95.6%	▲38	3,540	96.4%	▲132
販売管理費	753	92.5%	▲61	3,250	94.8%	▲178
営業利益	90	133.1%	+22	290	118.8%	+45

2) セグメント別の状況 ※IR情報より引用

■三越伊勢丹HDS セグメント別 第一四半期(4-6月)結果

第一四半期決算 単位: 億円	③ 百貨店業			④ クレジット・金融・友の会業			⑤ 不動産業			その他		
	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差
売上	2,665	102.1%	+54	102	101.3%	+1	97	88.2%	▲13	206	59.0%	▲143
営業利益	49	178.6%	+22	34	135.1%	+9	13	67.3%	▲7	△1	---	---

■国内百貨店地域事業会社 第一四半期(4-6月)結果

第一四半期結果 単位: 百万	売上高			第一四半期結果 単位: 百万	売上高		
	実績	前年比	前年差		実績	前年比	前年差
(株)札幌丸井三越	14,981	103.3%	+475	(株)新潟三越伊勢丹	10,288	99.8%	▲15
(株)函館丸井今井	1,728	98.2%	▲30	(株)広島三越	3,245	95.1%	▲166
(株)仙台三越	7,481	97.3%	▲211	(株)高松三越	5,274	102.2%	+114
(株)名古屋三越	16,151	105.9%	+897	(株)松山三越	3,047	96.0%	▲127
(株)静岡伊勢丹	4,508	97.5%	▲116	(株)岩田屋三越	27,096	101.9%	+506

- ①売上は店舗の営業終了や会社の清算などにより減少したものの、販売管理費の削減などで営業利益は大幅に向上。
- ②2019年度に営業利益350億円を目指す。本年の目標290億円に向けリフォーメーションとともにトランスフォーメーションを推進。
- ③百貨店業は基幹店が好調で売上を牽引。また、構造改革で営業利益が大きく拡大。一方で多くの地域百貨店は収益性に課題が残る。
- ④カード事業は百貨店顧客の会員数が微減する中、百貨店取扱高・収入は維持。今後の持続的成長に向けグループ外顧客獲得を図る。
- ⑤不動産事業は前年を下回る。前年に野村不動産との共同分譲事業という特別与件があったため。

3) 2018年度三越伊勢丹グループの取組み

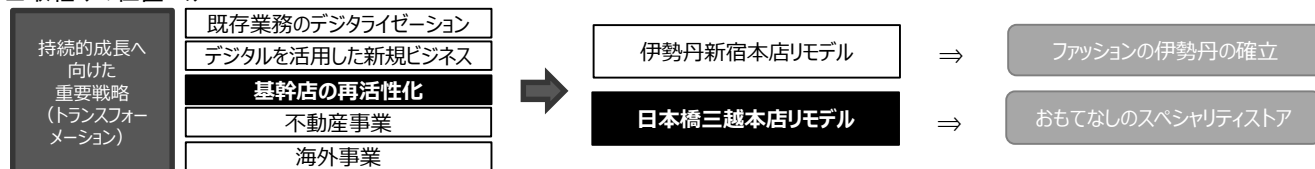
次の成長に必要な利益を確保するために、「トランスフォーメーション」が社内で行われています。

現在おこなわれている取組みの中で、「日本橋三越本店」と「エムアイカード」の取組みを紹介いたします。

(1) 日本橋三越本店 再開発（リモデル）

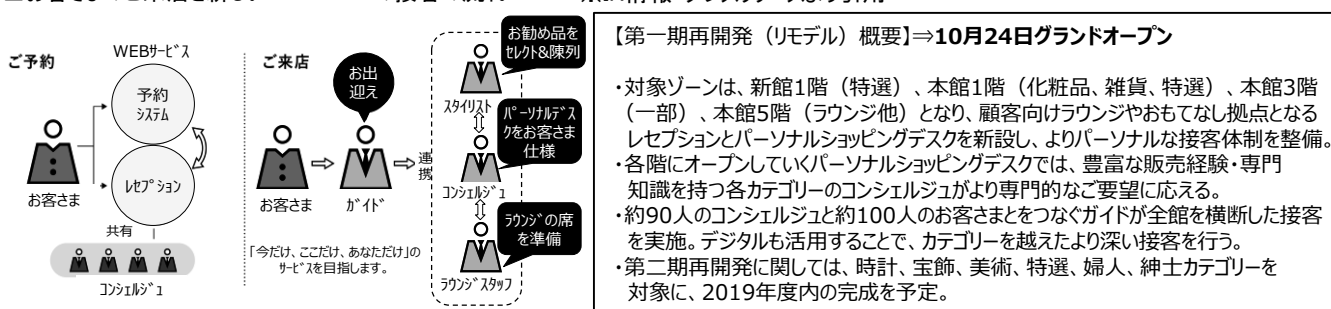
- 基幹店への経営資源の集中により再活性化を進め、独自性を磨き上げる事でグループ価値の最大化を図っていきます。
- モノを中心とした従来型の百貨店から接客・おもてなしを中心とした百貨店へと変化し、パーソナルショッピングを強化します。
- 「人」「環境」「サービス」「商品」による新しいおもてなしをデジタルでサポートする体制をグループ内に拡大していく予定です。

■取組みの位置づけ



■お客さまのご来店と新しいone to oneの接客の流れ

※IR情報・プレスリリースより引用



(2) カード事業の取組み（エムアイカード）

- グループではエムアイカードとエムアイポイントを活用した「お客さまの利便性の拡大」に積極的に取り組んでいます。
- エムアイカードのラインナップやポイントプログラムの相互連携サービスを拡大し、グループ外での会員獲得を図ります。
- 既存領域での収益拡大やグループ外での会員拡大策として百貨店内にイオン銀行との共同ATMの設置を開始しました。

■カードのラインナップ（2018年3月時点）

※IR情報より引用

	プラチナ	ゴールド	一般
百貨店カード	MICARD+ 「エムアイカードプラス」 (招待制)	MICARD 「エムアイカード」 (招待制)	MICARD 「エムアイカード」 (招待制)
プロパーカード	MICARD 新「エムアイカード」		MICARD 新「エムアイカード」
年会費（税別）	¥50,000	¥10,000	¥2,000 (初年度無料)
グループ百貨店でのポイント付与率	・初年度 10% ・次年度 8-10%	・初年度 8%(春店開始予定) ・次年度 5-8-10%	・初年度 5-8-10%

■共同ATMの設置



※年会費実質無料の新「エムアイカード」(MICARD)は、エムアイカード社が独自に発行する、企業名を冠したクレジットカード=プロパーカードです。

■ポイントプログラムの相互連携サービス（2018年3月時点）



- ・百貨店会員の獲得が減少傾向にある中、グループ外チャネルでの会員獲得を拡大し「自立的に事業拡大するカード会社」への転換を図る。
- ・顧客の利便性向上のため、百貨店カードの名称・デザインを統一、プラチナグレードの百貨店カードを加えた他、新規獲得へ向け年会費実質無料の新エムアイカードを発行。グループ外企業の提携カードの発行を進める。
- ・MIポイントをオープン化することで、カード商品力の向上を図り、今まで取り込めなかった層へのカード利用の拡大を図る。
- ・店内にイオン銀行との共同ATMを設置することで低コストでの運営とグループ外顧客の利用促進を図る。

2. 三越伊勢丹の状況

- インバウンドなどで基幹店売上が拡大したこと、リフォームが進んでいることで増収増益でした。
- 昨年度より販売管理費の見直しに加え、在庫整理を行い売変などの在庫管理にかかるコストの削減をしました。
- 本年度は日本橋リモデルなどのトランスフォーメーションを推進し、営業利益195億円を目指します。

1) 第一四半期決算(単体)

※IR情報より引用

■(株)三越伊勢丹 第一四半期(4-6月)結果と2018年度計画

単位: 億円	第一四半期決算			2018年度計画		
端数切捨て	実績	前年比	前年差	予測	前年比	前年差
売上	1,531	102.2%	+32	6,300	97.1%	▲186
売上総利益	440	101.5%	+7	1,810	99.0%	▲18
販売管理費	406	98.6%	▲6	1,750	98.2%	▲32
営業利益	66	119.5%	+11	195	110.8%	+19

①第一四半期は夏のクリアランス前倒しや基幹店のインバウンド好調の影響もあり、松戸店の売上減などの与件をカバーすることができた。

②販売管理費の削減が順調に進み、営業利益は大幅に上回る。

③2018年度計画では松戸店の売上減などの影響を踏まえ、減収増益で計画。営業利益195億円を目指す。

2) 4-8月の売上・差益の状況

■(株)三越伊勢丹 売上・差益の状況(2018年4月～8月)

2018年4-8月 単位: 百万・%		売上				仕入	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	252,144	28.32	138,237	54.8	29.40	-1,106	-2,791	41,425	6.1	-0.044
	前年比・差	100.1	0.13	97.7	-1.3	-0.60	77.7	58.9	79.4	1.3	0.000
基幹店 (DIV 00-89)	本年	187,145	29.57	97,095	51.9	30.43	-990	-1,401	20,589	9.1	-0.032
	前年比・差	103.5	-0.25	99.2	-2.3	-0.52	79.1	69.4	80.8	2.0	0.001
支店	本年	46,405	25.76	29,055	62.6	25.96	-110	-107	8,546	5.0	-0.031
	前年比・差	86.2	-0.06	86.1	-0.1	-0.07	66.5	54.3	78.5	0.5	0.004
※松戸除く		99.2	-0.06	99.5	0.2	-0.07	81.9	62.7	93.2	0.3	0.003

※MD情報分析(品番分析)・4-8月・首都圏で抽出

※売上の合計は会社発表の計数と一致する

■(株)三越伊勢丹 店舗別売上状況(2018年4月～8月)

	売上高(百万)	前年比	予算比
新宿本店(MD 00-89)	99,647	104.7%	103.0%
日本橋本店(MD 00-89)	50,882	97.5%	99.2%
銀座店	37,448	109.7%	109.2%
基幹3店舗計	187,978	103.5%	103.1%
支店計	46,405	86.2%	100.3%
SPA事業部	4,620	130.1%	95.2%
イセタンミラ-営業部	2,403	128.8%	105.9%
EC事業部	270	138.5%	105.4%
百貨店事業本部計(首都圏)	241,820	100.0%	102.4%
法人外商事業部	10,303	101.6%	113.4%
首都圏事業会社計	252,144	100.1%	102.9%

	売上高(百万)	前年比	予算比
立川店	14,344	103.2%	99.6%
浦和店	15,960	101.0%	100.3%
相模原店	7,527	96.7%	96.8%
府中店	5,648	93.9%	98.0%
恵比寿店	2,926	89.6%	121.7%
支店計	46,405	86.2%	100.3%
支店計(除く松戸店)	46,405	99.2%	100.3%

上期店舗休業日数(前年差)

新宿本店(▲3日)・銀座店(▲3日)・日本橋本店(▲2日)・立川店(▲2日)・浦和店(▲2日)・相模原店(▲2日)・府中店(▲2日)・恵比寿店(±0)

※グループウェア確定売上より引用

- ①4月から8月の売上は営業日の増加もあり、予算・前年ともに達成。特に基幹3店は高額品が好調に動いたことと訪日外国人売上が牽引し好調に推移。三越日本橋本店のみリモデル改修中のため売上が前年を割り込む。
- ②支店売上は立川店・浦和店のみ前年達成。全体では松戸店の影響を除いても前年を割ってしまった。各店で要員体制見直しなどの構造改革による収益性の改善を計画。恵比寿店に関しては2019年に向けてリモデル改修中のため前年割れ。
- ③店舗数の減少などでカード顧客が減り、自社カード売上も減少傾向。また基幹店は外国人売上が増加しているため自社カードシェアが減少。エムアイカードのポイント提携や共同ATM設置などで外部顧客の取り込みを図ると共に店舗でのカード顧客獲得が重要となる。
- ④構造改革の推進で2017年度に在庫の見直しを実施。結果として在庫が適正となり売変や在庫管理にかかるコストの削減につながった。

Ⅱ．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

- 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。
- 具体的な検討にあたっては、これまでの制度改定の経緯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
2018年度 労使通年協議について	2018年度の具体的な検討項目について	報告事項

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	議案書における位置づけ	審議決定のタイミング
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	途中経過報告事項	2019年3月以降
	2018年度業績連動賞与の支給率について	審議決定後報告事項	2018年7月
	ベースアップ算出式の一部見直し	審議決定後報告事項	2018年8月
	評価制度の運用に関する検証	途中経過報告事項	
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	途中経過報告事項	2019年3月
全雇用形態	働く環境の整備	途中経過報告事項	

2. 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

○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の進捗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	基本的な考え方	途中経過報告事項
	社員ステージC制度改定	途中経過報告事項
	メイト社員制度改定	途中経過報告事項

1. 基本的な考え方

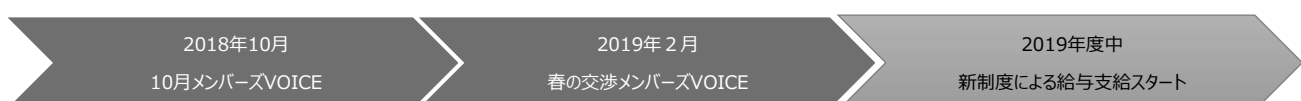
<1> 人事制度を検討する上での基本的な考え方

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に合致しているか
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> ステージC・メイト社員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

<3> 制度改定への今後のスケジュール



- ・2018年10月のメンバーズVOICEでは、制度改定の方向性の共有およびメンバーの意見集約をおこないます。
- ・それらの声を踏まえ、2019年2月以降に制度改定の詳細について、メンバーとの共有をおこなっていきます。
- ・新制度への移行および新制度による給与反映は、お買場運営モデルの見直しや現行制度による評価反映をおこなった上で2019年度中におこなっていきます。

< 4 > 基本的な考え方を踏まえた現行制度における課題

項目	現行制度における課題
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四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> ・2018年度の業績連動賞与における対応(詳細はP17)を踏まえ、制度改定に向けた検討が必要と言える。 <ステージC> ・現行の賞与制度は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、特に賞与支給水準については社員ステージCとの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10年近く経過している中で、社員ステージCの退職給付制度は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に課題がある。 <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、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。 ・現在の確定拠出年金の水準は、無期雇用という観点からは十分とは言えず課題がある。
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> ・店頭や顧客接点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。

< 5 > 社員ステージCとメイト社員における雇用形態間の違いの明確化に向けた検討

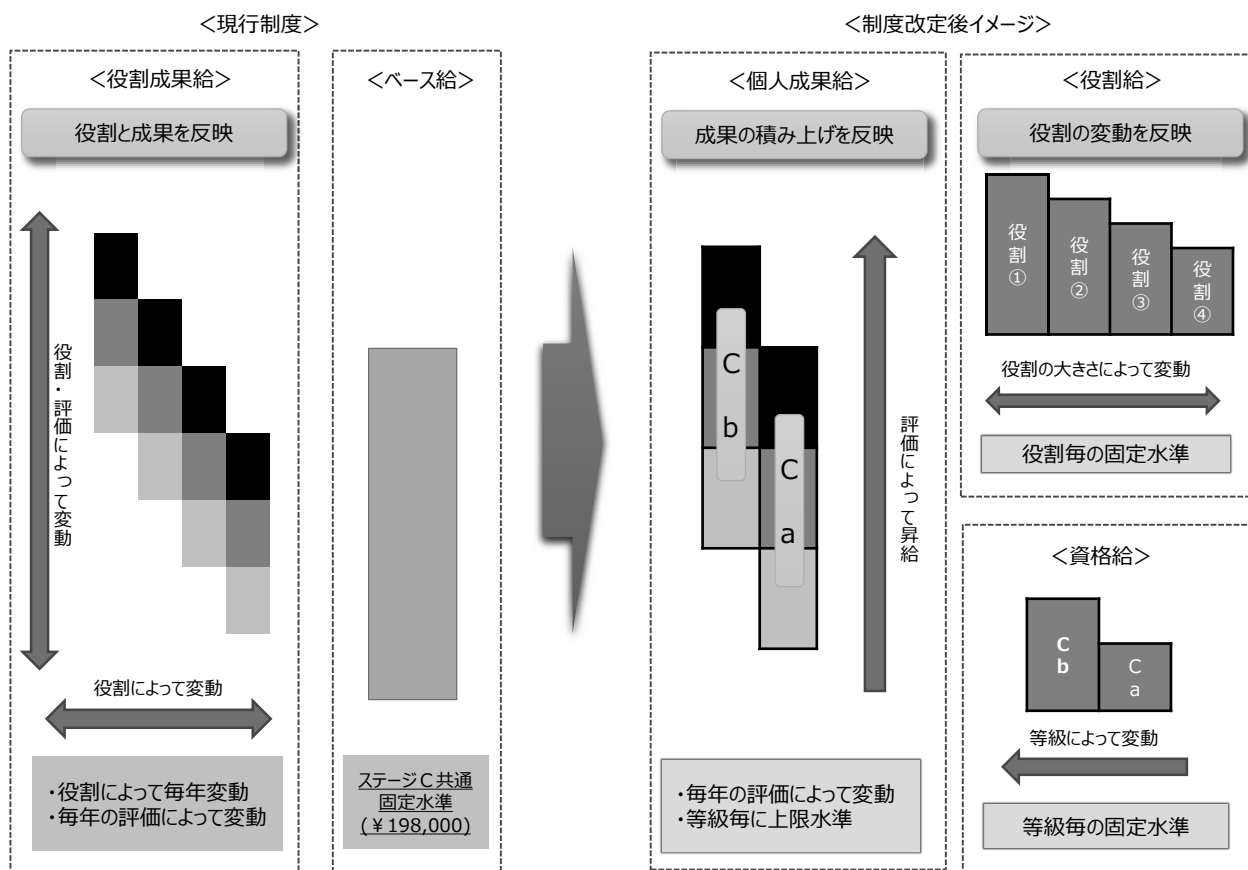
	コース限定	エリア限定	期待役割	担う役割
メイト社員a	あり	あり	L職	販売・SL職・L職
メイト社員b	あり	なし	L職	
社員ステージC	なし	なし	A職	販売・SL職・L職 A職・シニアスタイリスト



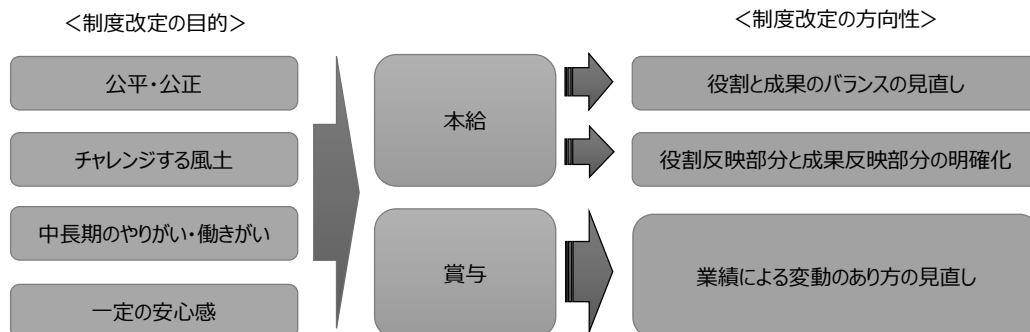
同一労働同一賃金の考え方をベースとした検討の必要性の高まり

- ・社員ステージCとメイト社員における雇用形態間のバランスは、コース限定やエリア限定、期待役割における違い等を総合的に踏まえた仕組みとなっています。
- ・一方で、同一労働同一賃金への社会的な要請・関心が高まっている状況を踏まえると、今後の制度改定にあたっては、担う職務と役割のバランスという観点から、雇用形態間の違いの明確化に向けた検討をおこなう必要があります。

2. 社員ステージC制度改定に向けた検討



＜1＞ 制度改定の目的と現状の課題を踏まえた基本的な検討の方向性



- ・本給について、役割と成果をベースとした現在の考え方は変更しないものの、そのバランスのあり方や役割と成果の本給反映部分のあり方について、現行制度における課題を踏まえ見直しをおこなっていきます。
- ・具体的には、役割と成果の反映部分の明確化をおこなうとともに、役割変動がタイムリーに賃金に反映される仕組みとしていきます。
- ・賞与について、一定の安心感や納得性という観点から踏まえ、業績による変動のあり方について見直しをおこなっていきます。

＜2＞ 職務のあり方の見直し



- ・成長事業の強化という方向性を踏まえると、店頭や商品といった所属以外への人材配置への必要性は高まっていると言えます。
- ・また、現在百貨店事業本部において、「新しいお買場運営モデル」の構築に向けた検討が進められている状況です。
- ・こうした戦略や組織の変化への対応という視点や、これまで明確になっている現行制度における課題感を踏まえ、ステージCにおける職務のあり方の見直しをおこなっていきます。

< 3 > 等級の設定

①目的



- ・現行制度における課題や制度改定の目的を踏まえると、長いステージC在籍期間の中で一定のあゆみやステップ感を実感できる仕組みであることは、中長期のやりがい・働きがいという観点からも非常に重要です。
- ・また、社員転換後早期に一定の賃金上昇の機会を得られるということは、やりがい・働きがいという観点からも重要と言えます。
- ・過去に社員ステージCの期待役割の明確化や、過去からの積み残し課題への対応といった観点から、C-2・C-1の統合をおこなってきました。しかし、制度統合後の状況の変化や現状の課題感を踏まえ、中長期のステップ感や一定の賃金上昇という観点から、ステージCの中で等級を複数設定していきます。

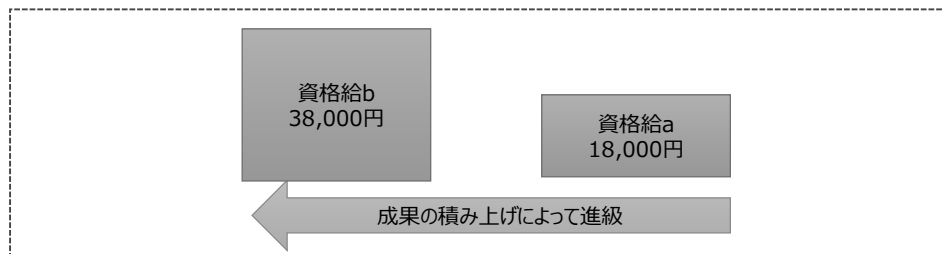
②等級毎の担う役割の範囲



- ・等級設定の目的を踏まえ、適正な人材活用や組織の活性化に向けて、等級ごとに担う役割の範囲に違いは設けないものとします。

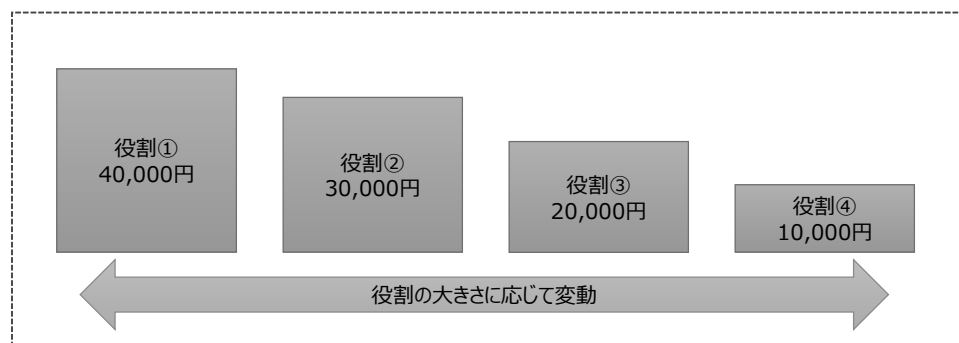
< 4 > 本給表の見直し

①資格給



- ・進級へのモチベーション(進級時の賃金変動の明確化)や、ベースアップの反映という観点を踏まえ、資格給の設定をおこないます。
- ・個人成果給や役割給とのバランスを踏まえ、資格給の水準の設定をおこないます。

②役割給



- ・役割の大きさに応じて、役割給を複数設定していきます。
- ・役割の変動に伴う賃金変動は、翌月からタイムリーに反映をおこなっていくものとします。
- ・役割毎の水準設定に関しては、役割毎のメリハリおよび、中長期のやりがい・働きがいという観点から水準設定をおこなっていきます。

< 今後のイメージ > 役割給設定にあたっての基本的考え方の例(現行の職務をベースに読み替え)

	役割①	役割②	役割③	役割④
A職				
L職				
シニアスタイリスト				
販売・一般				
セールス				

※具体的な役割給については、今後導入が予定されている「新しいお買場運営モデル」との連動を踏まえ、設定をおこなっていくものとします。

③個人成果給

	役割成果給のみ	資格給含む
A職上限	145,000	343,000
販売下限	13,000	211,000

	個人成果給のみ	資格給含む	役割給含む
Cb上限	265,000	303,000	343,000
Ca下限	183,000	201,000	211,000

パターン①(ステージC共通)

265000
264000
263000
262000
261000
260000
259000
258000
257000
256000
255000
254000
253000
252000
251000
250000
249000
248000
247000
246000
245000
244000
243000
242000
241000
240000
239000
238000
237000
236000
235000
234000
233000
232000
231000
230000
229000
228000
227000
226000
225000
224000
223000
222000
221000
220000
219000
218000
217000
216000
215000
214000
213000
212000
211000
210000
209000
208000
207000
206000
205000
204000
203000
202000
201000
200000
199000
198000
197000
196000
195000
194000
193000
192000
191000
190000
189000
188000
187000
186000
185000
184000
183000

パターン②(等級間重なりなし)

265000
264000
263000
262000
261000
260000
259000
258000
257000
256000
255000
254000
253000
252000
251000
250000
249000
248000
247000
246000
245000
244000
243000
242000
241000
240000
239000
238000
237000
236000
235000
234000
233000
232000
231000
230000
229000
228000
227000
226000
225000
224000
223000
222000
221000
220000
219000
218000
217000
216000
215000
214000
213000
212000
211000
210000
209000
208000
207000
206000
205000
204000
203000
202000
201000
200000
199000
198000
197000
196000
195000
194000
193000
192000
191000
190000
189000
188000
187000
186000
185000
184000
183000

パターン③(等級間重なりあり)

265000
264000
263000
262000
261000
260000
259000
258000
257000
256000
255000
254000
253000
252000
251000
250000
249000
248000
247000
246000
245000
244000
243000
242000
241000
240000
239000
238000
237000
236000
235000
234000
233000
232000
231000
230000
229000
228000
227000
226000
225000
224000
223000
222000
221000
220000
219000
218000
217000
216000
215000
214000
213000
212000
211000
210000
209000
208000
207000
206000
205000
204000
203000
202000
201000
200000
199000
198000
197000
196000
195000
194000
193000
192000
191000
190000
189000
188000
187000
186000
185000
184000
183000

<検討の視点>

<本給>

- ・上限水準
- ・下限水準
- ・等級毎の水準

<昇給>

- ・評価と昇給のあり方
- ・評価分布のあり方

<進級>

- ・進級の要件
- ・進級時の賃金変動



あるべき個人成果給のあり方の検討

- ・個人成果給の設定にあたっては、役割給・資格給を含んだ本給表の上限・下限の水準は基本的に維持していくことを前提とします。
- ・具体的な水準設定にあたっては、上記のように「ステージC共通」「等級間重なりなし」「等級間重なりあり」といったさまざまなパターン案について、上記の検討の視点を踏まえながら、あるべき個人成果給のあり方について検討をおこなっていきます。

<5> 社員 C - t の採用賃金の見直し

①採用賃金の引き上げ



・ここ数年間、労働市場の状況を踏まえ初任給を引き上げる企業が増加しています。こういった環境変化を踏まえ、採用競争力の向上に向けて、C - t 社員の採用賃金の引き上げの検討をおこなっていきます。

②採用賃金の引き上げに伴う既存者への対応



・採用賃金の引き上げを踏まえ、既存者における納得性の維持・向上に向けて、C - t 社員のベース給の見直しに向けた検討をおこなっていきます。

<現行制度>

「社員ステージC - t 採用賃金」

	採用賃金
社員ステージC - t	210,000

「ベース給」

(単位:円)

ランク	金額
1	244,000
2	239,000
3	234,000
4	229,000
5	224,000
6	219,000

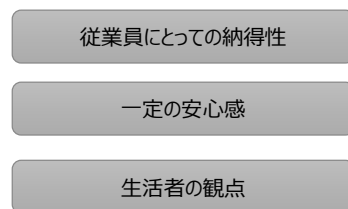
「社員ステージC - t 昇給表」

評価	ランクアップ数
A	2
B	1
C	0

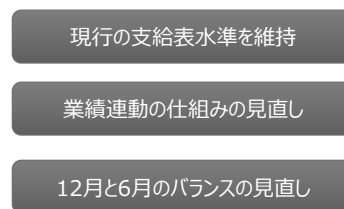
※1年目はC評価でも1ランクアップ

<6> 賞与制度の見直し

<基本的な考え方>



<制度改定の方針性>



- ・賞与制度の見直しにあたっては、納得性という観点から、現行の支給表水準の維持を前提としていきます。
- ・一定の安心感という観点から、業績連動の仕組みの見直しをおこなっていきます。
- ・生活者の観点を踏まえ、12月支給賞与と6月支給賞与のバランスの見直しをおこないます。

<現行制度>

「基本賞与支給表」

(単位:円)

支給ヵ月	
12月	6月
1.5	1.0



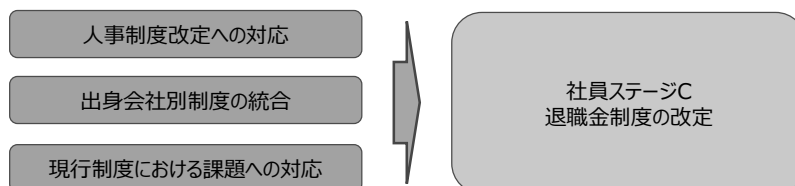
職務別評価別定額							
評価	A職	L職	S L職	販売・一般	業務	セールス	シニアスタイリスト
SS							800,000
S	413,000	357,000	300,000	188,000	132,000	357,000	600,000
A	225,000	188,000	150,000	75,000	38,000	188,000	400,000
B	150,000	125,000	100,000	50,000	25,000	125,000	200,000
C	75,000	63,000	50,000	25,000	13,000	63,000	50,000
D	38,000	32,000	25,000	13,000	7,000	32,000	10,000

「業績連動賞与支給表」

A職	740,000
L職	620,000
S L職	500,000
販売・一般	450,000
業務	380,000
セールス	620,000
シニアスタイリスト	740,000

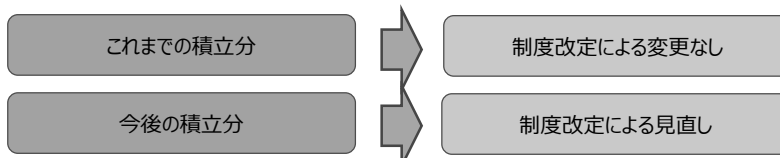
<7> 退職給付制度の見直し

① 検討の位置づけ



- ・現在の退職金制度は、本給制度との連携が強い仕組みになっているため、本給制度の見直しに伴い、退職給付制度についても見直しをおこなう必要があります。
- ・事業会社統合から数年経過し、賞与支給水準の統合もおこなってきた中では、制度退職給付制度については唯一出身会社別で異なる仕組みとなっており、制度統合に向けた検討をおこなう必要があると言えます。
- ・また、現行制度における課題(退職一時金と確定拠出年金のバランス等)への対応も踏まえ、検討をおこなう必要があります。

② 検討の範囲



- ・退職給付制度という特性を踏まえ、これまでの積立分については制度改定による変更をおこなわず、制度改定後の付与分を見直しの対象としていきます。

参考資料：現行の本給表

<役割成果給>

(単位:円)

ランク	A職	店頭・ラインスタッフ・後方スタッフ 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	145,000						145,000
2	143,000						143,000
3	141,000						141,000
4	139,000						139,000
5	137,000						137,000
6	135,000						135,000
7	133,000						133,000
8	131,000						131,000
9	129,000						129,000
10	127,000						127,000
11	125,000						125,000
12	123,000						123,000
13	121,000						121,000
14	119,000	119,000				119,000	119,000
15	117,000	117,000				117,000	117,000
16	115,000	115,000				115,000	115,000
17	113,000	113,000				113,000	113,000
18	111,000	111,000				111,000	111,000
19	109,000	109,000				109,000	109,000
20	107,000	107,000				107,000	107,000
21	105,000	105,000				105,000	105,000
22	103,000	103,000				103,000	103,000
23	101,000	101,000				101,000	101,000
24	99,000	99,000	99,000			99,000	
25	97,000	97,000	97,000			97,000	
26	95,000	95,000	95,000			95,000	
27	93,000	93,000	93,000			93,000	
28	91,000	91,000	91,000			91,000	
29	89,000	89,000	89,000			89,000	
30	87,000	87,000	87,000			87,000	
31	85,000	85,000	85,000	85,000		85,000	
32	83,000	83,000	83,000	83,000		83,000	
33		81,000	81,000	81,000		81,000	
34		79,000	79,000	79,000		79,000	
35		77,000	77,000	77,000		77,000	
36		75,000	75,000	75,000		75,000	
37		73,000	73,000	73,000		73,000	
38		71,000	71,000	71,000		71,000	
39		69,000	69,000	69,000	69,000	69,000	
40		67,000	67,000	67,000	67,000	67,000	
41		65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	
42		63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	
43		61,000	61,000	61,000	61,000	61,000	
44		59,000	59,000	59,000	59,000	59,000	
45		57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	
46		55,000	55,000	55,000	55,000	55,000	
47		53,000	53,000	53,000	53,000	53,000	
48		51,000	51,000	51,000	51,000	51,000	
49		49,000	49,000	49,000	49,000	49,000	
50		47,000	47,000	47,000	47,000	47,000	
51		45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	
52		43,000	43,000	43,000	43,000	43,000	
53		41,000	41,000	41,000	41,000	41,000	
54		39,000	39,000	39,000	39,000	39,000	
55		37,000	37,000	37,000	37,000	37,000	
56		35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	
57		33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	
58			31,000	31,000	31,000		
59			29,000	29,000	29,000		
60			27,000	27,000	27,000		
61			25,000	25,000	25,000		
62			23,000	23,000	23,000		
63				21,000	21,000		
64				19,000	19,000		
65				17,000	17,000		
66				15,000	15,000		
67				13,000	13,000		
68					11,000		
69					9,000		
70					7,000		
71					5,000		
72					3,000		

<ベース給>

(単位:円)

資格	金額
ステージC	198,000

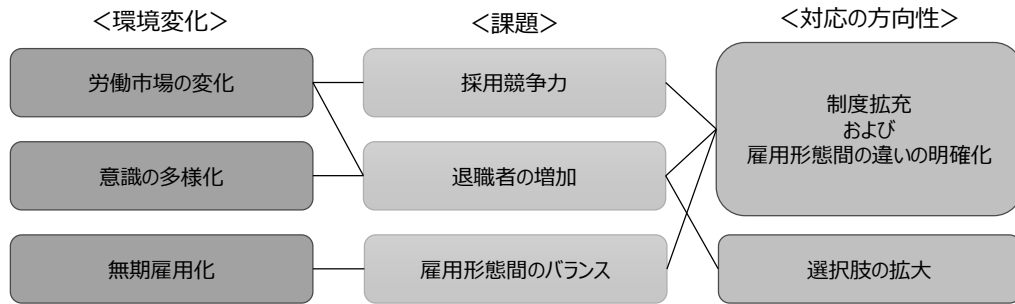
<社員ステージC昇給表>

評価	ランク	S	A	B	C
ランク アップ数	職務ごとの最上位ランク	0	0	0	-1
	A職・シニアスタイリスト: 2～6ランク L職・セールス: 15～16ランク SL職: 25～26ランク 販売・一般: 32～33ランク 業務: 40～41ランク	1	0	0	-1
	A職・シニアスタイリスト: 7～16ランク L職・セールス: 17～29ランク SL職: 27～38ランク 販売・一般: 34～44ランク 業務: 42～50ランク	3	2	0	0
	A職: 17～32ランク シニアスタイリスト: 17～23ランク L職・セールス: 30～43ランク SL職: 39～50ランク 販売・一般: 45～55ランク 業務: 51～61ランク	3	2	1	0
	L職・セールス: 44～57ランク SL職: 51～62ランク 販売・一般: 56～67ランク 業務: 63～72ランク	4	3	1	0

※役割成果給の範囲外対応期間中にA評価以上の場合、
評価加算(4ランク)をおこないます。

3. メイト社員制度改定に向けた検討

< 1 > 環境変化と現状の課題を踏まえた今後の対応の方向性



- ・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、要員数の増加やライフステージの多様化に伴い、キャリアに対する意識の幅も広がってきており、マネジメントライン(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。

< 2 > 雇用形態間の違いの明確化に向けた取り組み

① エリア限定のあり方の見直し

<現行制度>		<制度改定後>	
	エリア限定		エリア限定
メイト社員a	あり	メイト社員	あり
メイト社員b	なし	社員ステージC	なし
社員ステージC	なし		

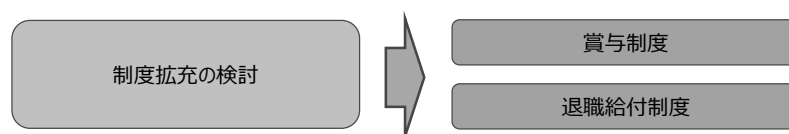
- ・働く上での納得性の向上と、雇用形態間の違いの明確化に向けて、メイト社員におけるエリア限定のあり方の見直しをおこないます。
- ・具体的には、メイト社員bの区分を解消するとともに、メイト社員全体をエリア限定のある雇用形態として定義の見直しをおこなっていきます。
- ・メイト社員bの雇用区分の解消に伴う、社員転換試験の受験資格や処遇水準への影響への対応については、今後検討をおこなっていくものとします。

② 担う役割の範囲の見直し

<現状>					<制度改定後のイメージ>				
	A職	L職	SL職	販売		新しい運営モデルにおける役割			
メイト社員		←→			メイト社員		←→		
社員ステージC	←→				社員ステージC	←→			

- ・雇用形態間における納得性の向上に向けて、メイト社員と社員ステージCの担う役割の範囲の見直しに関する検討をおこないます。
- ・メイト社員の担う役割の範囲の見直しをおこなうことで、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います。
- ・具体的な役割のあり方については、現在検討が進められている、「新しいお買場運営モデル」に対応した内容としていきます。

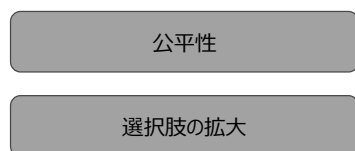
< 3 > 制度拡充に向けた取り組み



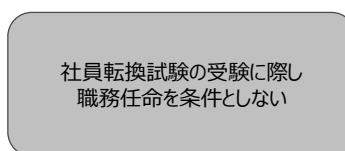
- ・現状の課題を踏まえ、担う役割と処遇のバランスにおける納得性の向上に向けて、メイト社員の制度拡充の検討をおこないます。
- ・制度拡充に向けた検討にあたっては、特に現状の課題感の大きいと考える賞与制度および退職給付制度を対象としています。
- ・退職給付制度の拡充に向けた検討にあたっては、無期雇用化を踏まえた適正な水準という観点も重要と捉えています。

< 4 > 社員転換試験の受験資格の見直し

< 基本的な考え方 >



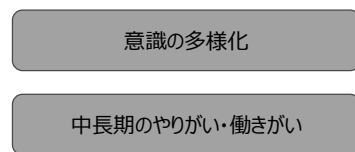
< 制度改定の方角性 >



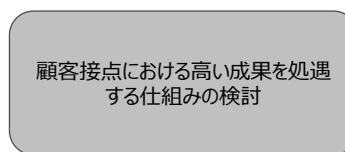
- ・所属を超えた公平性(所属によって職務任命のハードルの高さにはばらつきがある等)や、キャリアにおける選択肢の拡大(機会の拡大)という観点から、今後は社員転換試験の受験に職務任命を条件とはしない方向で見直しをおこなっていきます。
- ・見直しにあたっては、これまでの考え方を踏まえ転換後の育成や異動配置のあり方を含めて検討をおこなっていきます。

< 5 > 顧客接点における高い成果を処遇する仕組みの検討

< 基本的な考え方 >



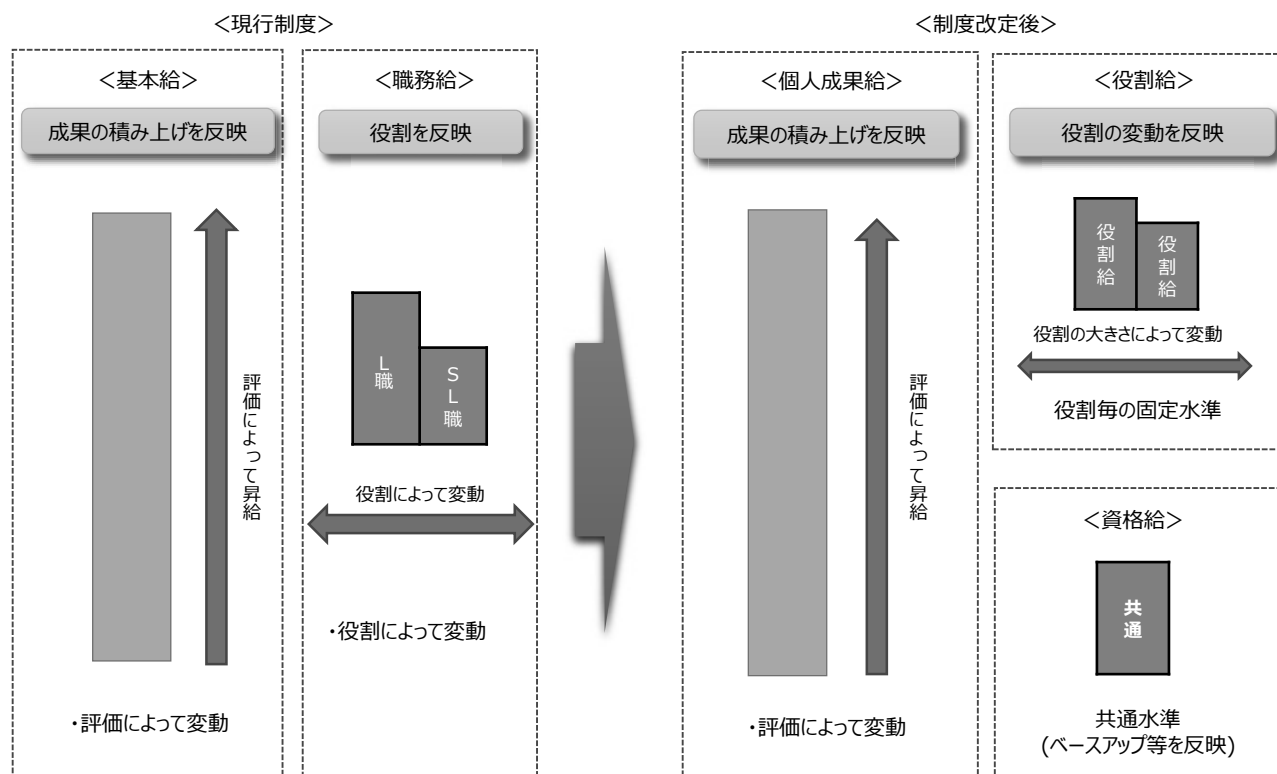
< 制度改定の方角性 >



- ・メイト社員における意識の多様化(店頭・販売における活躍orマネジメントラインにおける活躍)を踏まえ、中長期のやりがい・働きがいの向上に向けて、キャリアにおける選択肢の拡大への検討をおこないます。
- ・具体的には、店頭販売をはじめとした顧客接点における活躍を処遇等に反映できる仕組みの検討をおこなっていきます。

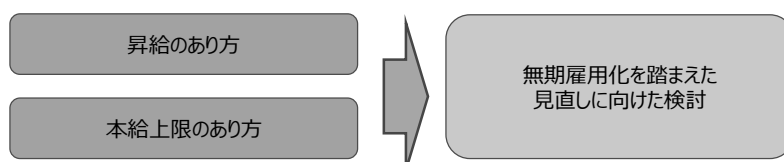
< 6 > 本給制度の改定

① 全体イメージ



- ・本給制度の改定にあたっては、ステージC 同様に個人成果給・役割給・資格給といった賃金構成の見直しをおこないます。
- ・成果の積み上げを反映する個人成果給と、役割の変動を反映する役割給という位置づけは、基本的にこれまでと同様ですが、新たに資格給を設定することによって、ベースアップの反映部分等の明確化をおこなっていきます。

②無期雇用化を踏まえた本給表・昇給表の見直し



- ・現行の昇給および本給上限のあり方は、もともと有期雇用を前提として制度設計がされており、入社後一定期間は昇給しやすいものの、早期に昇給しづらくなる仕組みとなっています。
- ・現行制度における課題感を踏まえ、中長期のやりがい・働きがいの向上に向けて、昇給や上限水準のあり方について見直しに向けた検討をおこなっていきます。

③採用賃金の拡充



- ・メイト社員採用における四大卒者の割合の高まりや労働市場の変化を踏まえ、採用競争力および会社としての魅力度向上に向けて、学歴別の採用賃金の設定や水準の引き上げといった検討をおこなっていきます。

<現行制度>

「メイト社員基本給表」

ランク	基本給	ランク	基本給	ランク	基本給	ランク	基本給	ランク	基本給	ランク	基本給
1	253,000	16	238,000	31	223,000	46	208,000	61	193,000	76	178,000
2	252,000	17	237,000	32	222,000	47	207,000	62	192,000	77	177,000
3	251,000	18	236,000	33	221,000	48	206,000	63	191,000	78	176,000
4	250,000	19	235,000	34	220,000	49	205,000	64	190,000	79	175,000
5	249,000	20	234,000	35	219,000	50	204,000	65	189,000	80	174,000
6	248,000	21	233,000	36	218,000	51	203,000	66	188,000	81	173,000
7	247,000	22	232,000	37	217,000	52	202,000	67	187,000	82	172,000
8	246,000	23	231,000	38	216,000	53	201,000	68	186,000	83	171,000
9	245,000	24	230,000	39	215,000	54	200,000	69	185,000	84	170,000
10	244,000	25	229,000	40	214,000	55	199,000	70	184,000		
11	243,000	26	228,000	41	213,000	56	198,000	71	183,000		
12	242,000	27	227,000	42	212,000	57	197,000	72	182,000		
13	241,000	28	226,000	43	211,000	58	196,000	73	181,000		
14	240,000	29	225,000	44	210,000	59	195,000	74	180,000		
15	239,000	30	224,000	45	209,000	60	194,000	75	179,000		

職務	職務給
L職・セールス職	20,000円
SL職	10,000円

「メイト社員昇給表」

		S	A	B	C
ランク アップ数	1～30ランク	6	3	0	0
	31～40ランク	7	4	1	0
	41～60ランク	9	6	3	0
	61～84ランク	11	8	5	0

3. 2018年度業績連動賞与における支給率について

ポイント

- 2018年度 業績連動賞与（2019年6月支給）について、現行制度における課題感や今後の制度改定の方角性を踏まえ、業績結果に関わらずその支給率を「1.00」としていきます。

1. 2018年度業績連動賞与(2019年6月支給)の支給率について

<見直し前>

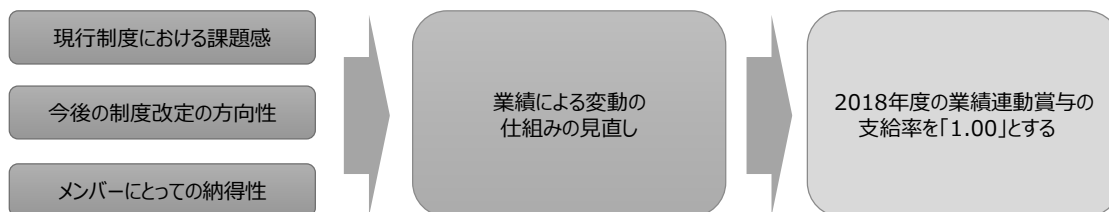
支給率(ステージC・メイト社員)	$1 + (\text{営業利益実績} - \text{目指すべき目標}) \times 0.00452$
支給率(ステージB)	$1 + (\text{営業利益実績} - \text{目指すべき目標}) \times 0.00833$

<見直し後>

支給率	1.00(業績結果に関わらず固定)
-----	-------------------

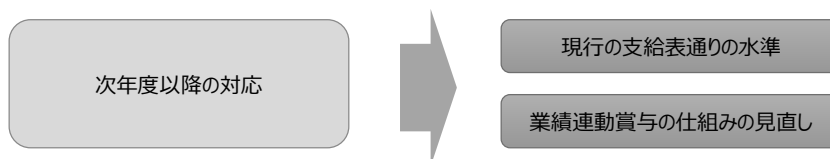
- ・業績連動賞与の支給率については、現行制度においては上記の通り、目指すべき目標に対する業績の達成度合いによって変動する仕組みとなっています。
- ・しかし、現行制度における課題感や今後の制度改定の方角性を踏まえ、2018年度業績連動賞与(2019年6月支給)の支給率については、業績結果に関わらず支給率「1.00」としていきます。

2. 基本的な考え方



- ・社員ステージBの制度改定において、一部対応をおこなっているものの、三越伊勢丹における業績連動賞与の仕組みは業績による変動幅が大きく、生活者への影響という観点からは課題があると言えます。
- ・こうした課題感を踏まえ、今後の制度改定においては変動幅の縮小に向けた検討をおこなうべきと捉えています。
- ・本来であれば、業績連動賞与の支給率算出式については、2018年春の交渉において既に労使合意した内容であり、変更をおこなうことは基本的にはありません。しかし、現在の課題感や今後の制度改定の方角性が明確であること、メンバーにとっての納得性を踏まえた対応であることを踏まえ、2018年度の業績連動賞与の支給率を「1.00」としていきます。

3. 今後の対応について



- ・2019年度以降の対応としては、年間の賞与支給水準は現行の支給表どりの水準(支給率1.00の水準)を基本としていきます。
- ・現在の業績連動賞与の仕組みについては、基本的に今年度限りとし、基本賞与も含む賞与制度全体の仕組みの見直しについては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。

＜参考＞2019年6月支給賞与

1) 社員ステージC $6\text{月賞与} = \text{基本賞与} + \text{業績連動賞与} (\text{資格別職務別定額} \times \text{支給率})$

＜資格別職務別定額＞

①社員ステージC - t

C-t	390,000
-----	---------

(単位:円)

②社員ステージC

	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

＜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
	S 300,000
	A 150,000
	B 100,000
	C 50,000
	D 25,000
1.0	

②社員ステージC

(単位:円)

職務別評価別定額 (単位:円)							
評価	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
SS							800,000
S	413,000	357,000	300,000	188,000	132,000	357,000	600,000
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

2) 社員ステージB

社員ステージBの6月賞与 = 基本賞与(支給表) + 業績連動賞与(本給×2ヵ月)×支給率

＜社員ステージB 基本賞与支給表＞

(単位:ヵ月)

B-2						
評価	役割①	役割②	役割③	役割④	役割⑤・新任	役割給なし
5	4.1	3.8	3.5	3.3	3.0	2.7
4	3.6	3.3	3.0	2.8	2.5	2.2
3	3.3	3.0	2.7	2.5	2.2	1.9
2	3.0	2.7	2.4	2.2	1.9	1.6
1	2.5	2.2	1.9	1.7	1.4	1.1

B-1						
評価	役割①	役割②	役割③	役割④	役割⑤・新任	役割給なし
5	3.9	3.6	3.3	3.1	2.8	2.5
4	3.4	3.1	2.8	2.6	2.3	2.0
3	3.1	2.8	2.5	2.3	2.0	1.7
2	2.8	2.5	2.2	2.0	1.7	1.4
1	2.3	2.0	1.7	1.5	1.2	0.9

3) 特別社員

6月賞与 = 基本賞与 + 業績連動賞与(支給表金額×支給率)

「基本賞与支給表」

(単位:ヵ月)

「業績連動賞与支給表」

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

特別社員(本給水準別)			
	～251,000円	～301,000円	301,000円超
支給額	200,000	230,000	280,000

4) メイト社員

6月賞与 = 職務別評価別支給表 + 業績連動賞与(支給表金額×支給率)

＜職務別評価別支給表＞

(単位:ヵ月)

＜業績賞与支給表金額＞

(単位:ヵ月)

職務別評価別支給表					
	S	A	B	C	D
販売・一般	2.20	1.30	1.20	1.10	1.00
SL職	2.30	1.40	1.30	1.20	1.10
L職・セールス職	2.60	1.65	1.50	1.35	1.20

L職(B L・T L・商品L・セールス職)	SL職(S B L・S T L・商品S L)	販売・一般
150,000円	110,000円	70,000円

メイトb 選択者	
賞与加算	0.2ヵ月

4. 2019年度使用の共通ベースアップ算出式の一部見直し

ポイント

- 現行のグループ共通ベースアップ算出式は、2019年度春の交渉まで使用することとなっています。しかし、ベースアップ実施の有無や金額が確定するタイミングに課題があることから、今回見直しをおこないます。

1. 現行制度の課題



総務省による暦年平均の消費者物価指数(物価上昇率)は毎年1月下旬に発表されています。現状、このタイミングまで、算出式に基づく「ベア要求の有無」、「ベアをおこなう場合の金額」が確定しないことは労使ともに課題と捉えています。したがって、2019年度の春の交渉で使用する算出式は、より早い時点で確定できるよう仕組みの一部見直しをおこないます。

2. 制度改定の概要

<見直し前>

物価上昇率	2018年1月～12月までの消費者物価指数(前年比)の平均値
-------	--------------------------------

<見直し後>

物価上昇率	(2018年1月～10月までの消費者物価指数の合計値+見なし値×2)÷12
-------	---------------------------------------

※見なし値は、総務省が発表した8月・9月・10月の消費者物価指数の平均値とする
 ※見なし値および暦年平均の物価上昇率は小数第2位を四捨五入し、第1位までの数値とする
 ※月の消費者物価指数は「総合」「前年比」を使用する。

- ・上記課題を踏まえ、総務省が2018年10月の消費者物価指数を発表した時点(11月22日を予定)でベースアップ算出式の結果が確定できるよう、2018年暦年平均の物価上昇率の算出方法を見直します。
- ・2018年11月と12月の消費者物価指数は、各々「見なし値」を使用し1月～10月までの実態と見なし値を使用して年平均の物価上昇率の算出をおこないます。
- ・見なし値は、「出来るだけ実態に近くなること(トレンド重視)」等を考慮し、8月～10月の発表値の3カ月平均値とする。

<参考：2018年度・2019年度使用 グループ共通ベースアップ算出式>

対象雇用形態：社員、メイト社員

基準となるベースアップ額 (A) = 基礎額31万円 (B) × 物価上昇率に応じた係数 (C)

物価上昇率 (暦年前年比)	～▲0.5%	▲0.4%	▲0.3%	▲0.2%	▲0.1%	0.0%	0.1%	0.2%	0.3%	0.4%	0.5%～
物価上昇率に 応じた係数	▲0.005	▲0.004	▲0.003	▲0.002	▲0.001	0	0.001	0.002	0.003	0.004	0.005

A：基準となるベースアップ額が1,000円以上の場合は、1,000円単位でベースアップを行います。ただし、1,000円未満の場合やマイナスの場合は次年度に持越します。なお、2018年度からの持越し額は2019年度へと引き継ぎます。

B：三越伊勢丹グループの各事業会社の社員・月給制契約社員の平均本給を踏まえ、基礎額を31万円とします。

C：物価上昇率は、総務省統計局発表の消費者物価指数(全国・暦年・総合)の前年比を使用します。物価上昇率に応じた係数は、上記表によって決定します。

※予測を超えた環境変化などが生じた場合は別途労使協議を行います。

5. 60歳以降の制度のあり方

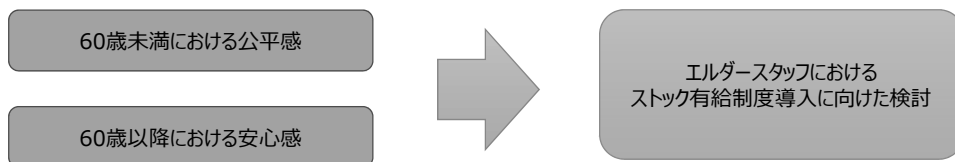
この章のポイント

- 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の報告を行います。

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. エルダースタッフ制度における検討

1) スtock有給休暇制度導入の検討



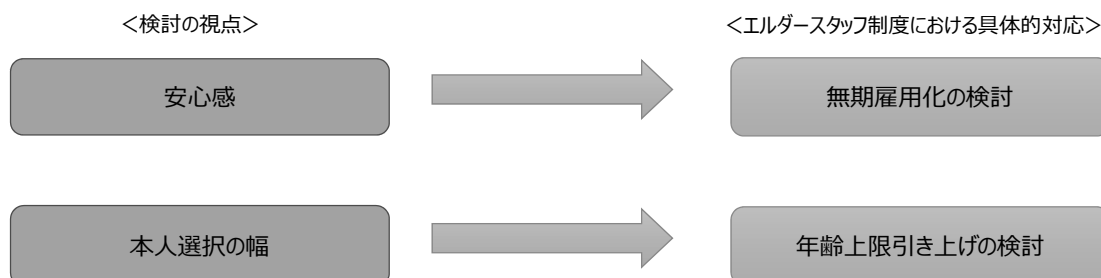
- ・現状エルダースタッフにはstock有給制度が導入されていないため、定年時未消化のまま消滅してしまうケースがあります。
- ・今後制度導入をするにあたっては消化日数のあり方、買取制度の有無、現在在籍しているエルダースタッフへの対応等を論点として引き続き協議を進めて参ります。

2) 月給制選択者における異動配置のあり方

- ・月給制選択者への自己申告制度導入に関しましてはメンバーからの声を踏まえ、労使確認をしたところ自己申告制の実施とその内容に基づき異動配置面談等が行われていることを確認しました。今後も引き続き内容や運用状況の確認を行っていきます。
- ・一方でエルダースタッフ月給制導入以降のあるべき異動範囲のあり方については、運用含め今後議論していきます。

3) 中長期的な検討

- ・エルダースタッフ制度については年金受給開始年齢の引き上げ等踏まえ、以下の視点を持ちながら引き続き制度拡充に向けた検討に取り組めます。



- ・働く上での安心感の向上につながるという観点からエルダースタッフにおける無期雇用化および無期雇用化を前提とした制度拡充に関する検討をおこなっていきます。
- ・60歳以降における本人選択の幅の拡大からエルダースタッフの年齢上限引き上げの検討をおこないます。

2. エルダーフェロー制度における検討

1) 検討の視点

60歳以降のやりがい

フェロー社員とエルダーフェローの違い

- ・制度を検討する上では、60歳以降のやりがい・働きがいに結びつける事、マネジメントの視点を踏まえて検討をします。
- ・また、フェロー社員とエルダーフェローには、業務内容や期待役割に大きな違いがなく、評価制度や手当の有無など処遇の違いを踏まえた検討をおこないます。

2) 現状の課題

視点	現状の課題
本人の視点	・エルダーフェローに再雇用された中、フェロー社員と同様の働き方を求められているが、評価・昇給せずモチベーションを維持することが難しい ・評価加算金はS・A評価を加算する仕組みなので、対象者が一部となり、全員に対しての評価がされず評価に対する納得感が得られない ・曜日時間帯別手当の支給がない中で、フェロー社員と同様に働いても手当がないことに対する不公平感がある
マネジメントの視点	・評価加算金は、S・A評価相当を加算する仕組みであり全員の働きを評価する事ができない ・遅い時間、土日祝に勤務を依頼する際に、曜日時間帯別手当がないことによって説明の難易度が高くなりワークが組みづらい

- ・フェロー社員とエルダーフェローは働き方が大きく変わらないにも関わらず、『評価・昇給がないこと』『手当（曜日時間帯別手当・販売応援手当）がないこと』によって、エルダーフェロー本人の視点、マネジメントの視点双方において課題があります。

3) 対応の方向性

項目	視点	検討の方向性
評価	・働く意識の違いを踏まえた制度構築、期待役割を考慮	・評価の仕組みの導入を検討
昇給	・評価を時給に反映し、昇給する事ができないか	・評価加算金の仕組みを見直し、時給に評価を反映する仕組みを検討
手当	・業務遂行において本人の納得性をより高める	手当の導入 ・曜日時間帯別手当（初商日含む） ・販売応援手当（事務での契約者のみ）

- ・評価と昇給の仕組みにおいては、フェロー社員との整合性を踏まえ検討をおこないます。
- ・曜日時間帯別手当、販売応援手当の制度導入に向け検討をおこないます。なお、曜日時間帯別手当の水準については労使で確認をします。

6. 評価制度の運用に関する検証

この章のポイント

- 今年度実施をした、意識調査の結果をふまえて対応の検討を進めていきます。
- 今年度の取り組みの方向性についてお伝えします。

1. 評価フローにおける現在の課題

1) 上期の取り組みと今後の方向性

- ・今上期においては、評価制度の正しい理解・運用の重要性をこれまでも議案書などでお伝えしてきました。
- ・また、【従業員意識調査の実施】・【組合機関会議での運用状況の確認】をおこない、現状の課題を明確にし、労使にて協議を実施し方向性・優先順位の確認をおこないました。

2) 現状の課題と当初掲げていた仮説

視点	6月の議案書で想定していた仮説	現状の課題（意識調査結果より抜粋P43参照）
【意識】	・面談の重要性に対する意識にバラツキがあり、業務における目標設定や進捗管理、結果のフィードバックの優先順位に影響を及ぼしているのではないか	・評価者よっての評価制度に関する意識が低く、評価の納得度に差がついている可能性がある ・被評価者自身が目標案を考えている割合が低い状況がある
【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	・評価者・被評価者の知識（人事制度・目標管理制度）にバラツキがあり、運用が間違っている状況がある
【制度】	・評価シートに、目標の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	・評価制度における年間のフローが、タイトであり中間面談の実施がしにくい状況がある ・目標管理シートを使いこなす事が難しく、個別の目標設定までできていない ・目標管理シートの記入方法が正しく理解されていない事がある
【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、目標や評価結果の入力が困難な状況にある	・面談を階段の踊り場や従業員休憩所で実施しているケースがあり、安心して話しが出来る環境がなく、話したい事が話せない

・現状の課題と当初掲げていた仮説を

【意識】評価制度に対する意識はどうか 【知識】知識による課題はあるのか 【制度】人事制度上の課題はあるのか

【環境】環境面における課題はあるのか という4つの観点でまとめました。

- ・当初、組合で考えていた仮説と現状の課題は、ほぼ同様であったが一部考察が不足していた部分がありました。
- ・各店舗や所属を通じて改善できる内容や労使協議を踏まえて中長期的な見通しが必要など課題に合わせた取り組みの整理をおこない、課題の解決につなげていきます。

2. 今後の取り組みの方向性

意識の向上

知識の向上

制度の見直し

環境の整備

・今後の方向性としては、まず【環境の整備】の改善に取組み、その上で【知識の向上】【意識の向上】【制度の見直し】を検討します。

1) 環境の整備

あるべき環境	面談をおこなう際に他の人の出入りがなく、安心して話しができる環境である 評価シートの記入・評価の結果の記入を個別に記入できるPC環境がある ×よくある悪い例 階段の踊り場やストック場など他の人が出入りする環境・安心して、話をする事ができない環境
解決の方向性	労働組合と各所属で実施をする職場懇話会で状況や課題を共有し、 労使連携して面談時期の優先的な場所の確保に取り組む

2) 意識の向上・知識の向上

あるべき姿	評価者・被評価者が『人事制度』『目標管理制度』『面談の方法』について学ぶ場が設定されている 単年だけの実施ではなく、定期的に実施をし全ての評価者が同様に目標管理制度を実施できる姿
解決の方向性	評価者を対象とした会社による教育の実施・開催に向け労使にて実行案の協議

【スケジュール】

タイミング	取組みの場所	協議事項
10月～11月	各店で実施をする職場懇話会	面談に適した場所を確保できるように、会社・組合双方で連携をし、検討をおこなう
下期	労使協議	知識の向上・意識の向上に繋がる教育内容の協議

3) 制度の見直し

・評価制度に関しては、今年度協議をおこなっている『ステージC・メイト社員の人事賃金制度改定』
また、会社がすすめている『新しい店舗オペレーション』の状況を確認しながら、中期に検討をおこないます

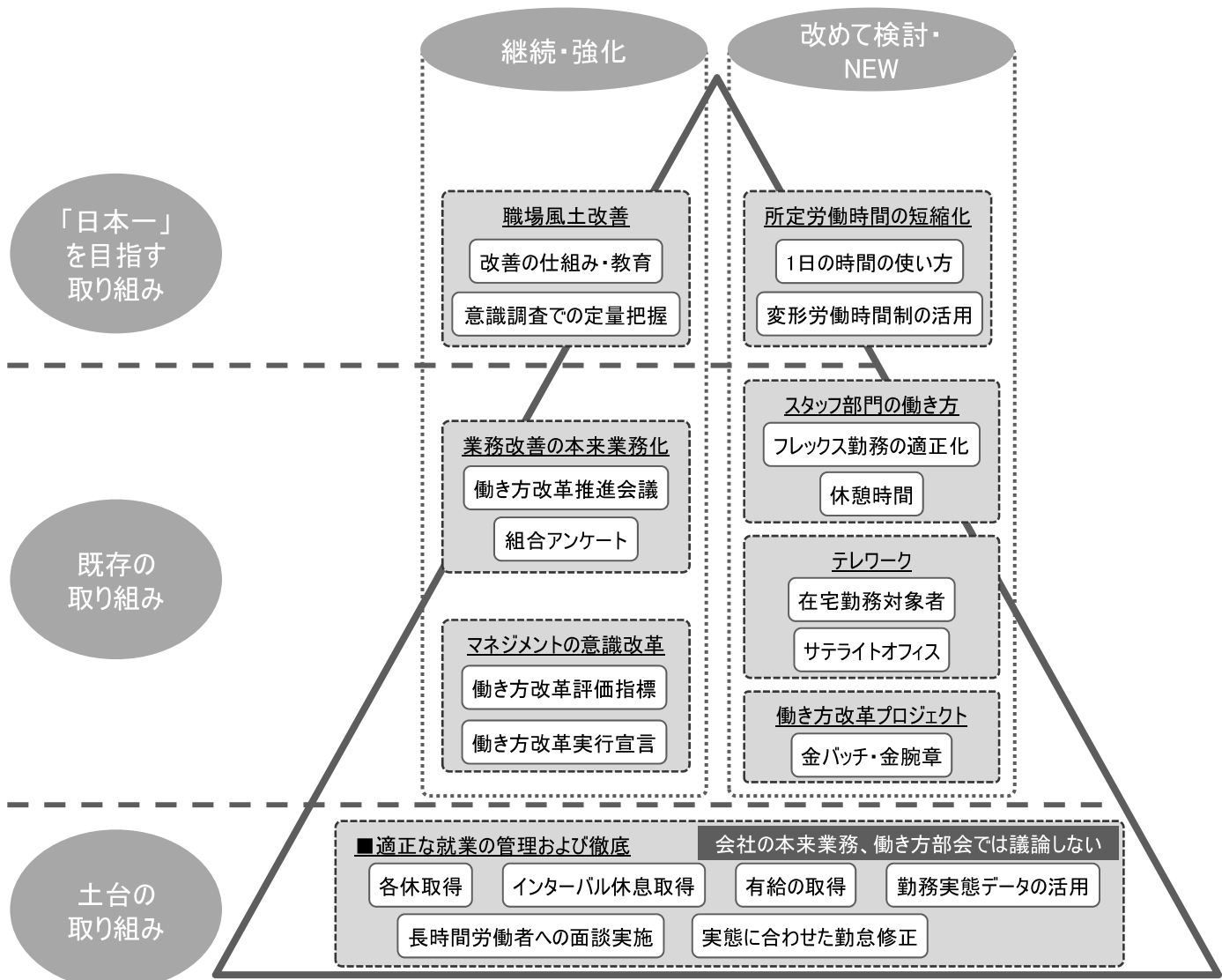
7. 働く環境の整備

この章のポイント

- 「日本一働きやすい会社」を目指し、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みを進めています。

1. 2018年度取り組みの方向性（2018年6月議案書より再掲）

- 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. 取り組みの進捗について(「日本一働きやすい会社」へ向けた取り組み)

1) 年間所定労働時間の短縮 (※月給制社員対象)

- 年間総実労働時間削減のために、昨年度までは有休取得率の向上・時間外労働削減を中心に取り組んできました。
○上記を踏まえ、今年度は年間所定労働時間の短縮を検討しています。打手は1日あたりの労働時間か休日数です。
○有休取得率の向上は取り組み途上であることから、休日数ではなく1日あたりの拘束時間短縮で検討を進めています。

$$\text{年間総実労働時間} = \frac{\text{年間所定労働時間}}{\text{1日あたり所定労働時間}} + \text{休日数} - \text{有給休暇取得分} + \text{時間外勤務分}$$

(1) 総実労働時間および拘束時間の他社比較

会社名	年間あたり(フルタイム勤務者)					1日あたり(フルタイム勤務者)		
	総実労働時間	所定労働時間	休日数	時間外労働	有休取得日数	拘束時間	所定労働時間	休憩時間
三越伊勢丹	1928:37	1972:00	116日	72:59	14.7日	9:25	7:55	90分
大丸松坂屋百貨店	1822:30	1848:00	113日	51:30	10.5日	8:30	7:20	70分
高島屋	1823:23	1841:00	122日	61:00	10.6日	8:45	7:35	70分

※当社は2018年度の所定労働時間・休日数と2017年度の実績(残業・有休取得日数)を使用。他社は2016年度の実績。

- 当社は他社よりも年間総実労働時間が100時間ほど長くなっており、従業員の働く環境や、採用競争の視点で課題がある。
- 年間所定労働時間が120時間以上長いことから、他社よりも高い有休取得状況ではあるものの、このような状況となっている。
- 1日あたりの拘束時間も長く、採用競争の視点も視野に入れると、1日の所定労働時間の見直しが急務と言える。
- 休憩時間が他社比較で長くなっているが、所定労働時間が長いこと、休憩所への移動時間などを考慮する必要がある。

(2) 検討の方向性

①年間所定労働時間の短縮化

フェーズ I	フェーズ II (今後議論・組合案)	【参考】
1日の所定労働時間 7:25まで回復する	年間所定労働時間の目標を 定め休日数を軸足に短縮する	年間実績
・時間短縮のイメージを持てるようにする ・経営層は業務改善、割り切りにつながる意識改革が必要 ・一人ひとりは「帰れない」前提で考えない意識改革が必要	・日本一働きやすい会社に向けての 年間所定労働時間を設定する ・有休消化率が安定的に高くなっている ことが必要(休日数増≠有休減) ・スケジュールのイメージを設定する	総実労働時間 有休取得日数 時間外勤務
		'17年度 '16年度 '17年度 '16年度 '17年度 '16年度
		総計 1944:36 1954:02 14.7日 13.7日 72:59 74:30
		ステージA 1923:52 1959:30 8.1日 3.6日 0:00 0:00
		ステージB 1968:47 1982:55 12.7日 11.3日 81:34 84:23
		ステージC 1947:27 1957:37 16.2日 15.6日 87:42 93:07
		メイト社員 1926:55 1926:54 15.2日 15.2日 59:04 59:14

- 有休取得率向上の取り組みを進めており、まずは有休取得を促進する。また、最低5日間の取得が法律で義務化('19年4月)されることもあり、休日数増での対応はしない(有休取得率が低下し、総実労働時間が減らない懸念がある)。
- 事業会社統合前の水準である、1日の所定時間7:25(現行▲30分)を確保後に休日増加を目指す。
- ★時間外勤務を削減していくことは重要だが、変動要素もあることから、所定労働時間短縮なしに大きな変化は難しい状況。

②1日あたりの拘束時間の短縮化

1日所定 短縮時間	休憩時間 (仮)	1日所定 労働時間	1日拘束時間 試算	現状差	年間総実労働時間 試算	現状差
15分	90分	7:40	9:10	▲0:15	1865:37	▲63:00
15分	75分	7:40	8:55	▲0:30	1865:37	▲63:00
30分	90分	7:25	8:55	▲0:30	1803:37	▲125:00
30分	75分	7:25	8:40	▲0:45	1803:37	▲125:00

業務改善・仕組み化・意識改革
などが必要ですが、所定労働時間
短縮での懸念事項・必要な取り組み
項目があれば教えて下さい。

- 1日あたりの拘束時間短縮を検討する中で、業務改善など会社の本気度が必要となる所定労働時間の短縮で労使交渉を進める。
- 30分短縮を目指す中で、ステップを踏む場合を想定し、休憩時間による拘束時間短縮をシミュレーションに入れている。
- 休憩時間は単純に短縮すると実質的な休憩時間が減ってしまう可能性があることから、別途考え方の整理が必要であり、検討するのは次のステップであると考え。休憩所までの移動時間をどうするかなど抜本的な考え方とセットでの検討が必要。

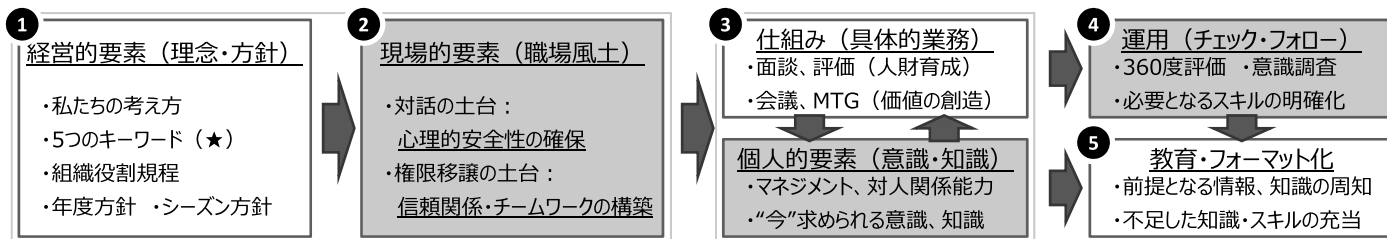
※後述するように(P.31)、スタッフ部門の休憩時間は昨年度から継続議論をしており、店頭勤務者とは位置づけが異なる。

2) 職場風土の改革

- 全員が対等に議論し、新しい価値を生み出すために“対話”が必要です。“私たちの考え方”でもそのことが語られています。
- 対話の土台となるものが職場風土ですので、私たちの考え方を浸透させるためにも職場風土改革が必要であると言えます。
- 新しいことをやるだけでなく、既存の業務や仕組みへの考え方の変化や、必要となるスキルの明確化などが必要となります。

(1) 職場風土を意識する必要性

①企業としての目標達成に向けた「職場風土」の立ち位置について



※グレーの色塗り部分は、現状当社において明確に定義されておらず、上記のフローから欠落している部分

★5つのキーワード：1.収益重視 × (2.対話重視+3.役割権限の明確化+4.公平・公正+5.ルールの順守)

- ①企業としての目的を達成するために理念・組織・方針があり、これらをもとに業務遂行をしていく必要がある。
- ②目的を達するためには一人ではなくチームで業務を遂行する必要があるため、職場風土が大事であり、定義しておく必要がある。
- ③企業としての目標をチームで達成するために、仕組みを使って業務を行う。新しく導入された仕組み、既存の仕組みともに、①・②を踏まえた意味づけを正しく行うことが重要。すべての業務に仕組みが存在するわけではないので、①・②を踏まえた個人的要素＝マインド（意識・知識）も同時に重要となる。仕組みと個人的要素は相互に影響しあう関係性。
- ④仕組みが想定したように機能しているか（成果をあげているか）の運用が重要で、仕組みをまわすためのスキルの明確化は特に重要。
- ⑤仕組みがまわらない原因が知識・スキルにあるのであれば、その教育が必要。仕組みを運用する上でのフォーマット化なども重要。

②現状欠如している部分について

1. 現場的要素（職場風土）	2. 個人的要素（意識・知識）	3. 運用の重要性
対話・権限移譲の土台であり、考え方の周知が必要な部分	時代や理念が変わる中で、大きく“変化”が求められる部分	仕組みを機能させる上で、本質的に重要な部分
・対話の土台である心理的安全性についての理解が必要 ・その上で、権限移譲の土台を理解し実践するための知識が必要	・元々ある面談や、会議などの意味が変わってきたことの理解が必要 ・ダイバーシティマネジメントなど今必要な知識・情報の提供が必要	・仕組みをまわすために必要なスキル、能力などの要件を明確にする必要性 ・仕組みが機能するための教育メニュー検討 ・新たに仕組み化が必要であるかの検討

(2) 具体的な取り組みの方向性（イメージ・組合案）

	会社対象	評価者対象	現場リーダー対象	全員対象
既存	・業務調査アンケート⇒職場風土の項目追加 ・MANABIの森⇒現状欠けているメニューの追加	・面談、目標設定、中間面談のやり方教育 ・今の時代・会社で求められるマネジメントスキル教育	・リーダーシップ教育⇒対話、ダイバーシティを意識	・私たちの考え方の浸透
新規	・職場風土の定義 ・必要な業務スキルの明確化 ・サックスカード、表彰など褒め合う仕組みの導入	・360度(180度)評価 ・One on One MTGの導入 ・会社の方針を部下に説明するフローの導入検討	・ブロックMTG、チームMTGの仕組み化(業務扱い) ・会議、ミーティング、朝礼のやり方教育	・職場風土教育(心理的安全性) ・ダイバーシティ&インクルージョン教育(チームワーク・対話)

3) 半日有給休暇制度の導入

早ければ2019年度から導入の予定です(現状では未確定)

- ワークライフバランスの実現、有休取得率向上のために、半日有給休暇制度の導入を検討しています。
 - 半日有休を0.5日カウントして管理することなどへのシステム対応がネックでしたが、対応の目処が立ったためです。
 - 現場での現実的な運用や、有給休暇の本来の目的なども踏まえ、何らかの制限を設けるべきかなどの検討を進めます。
- ⇒「半日有休の使用回数制限」などは合理的と考えられますが、その他にご意見があればお寄せください。

【参考】心理的安全性の阻害要因排除と高めるための考え方

- “対話”が自然と行われる職場風土が大事であり、そのためには心理的安全性が確保されていることが必要です。
- 対話の土台である心理的安全性が不足した状態で、面談・会議をしても、効果が最大化されません。
- NG言動をしないこと、行動指針をイメージすることで、初めて既存の対話の仕組みが機能すると意識しましょう。

1) 心理的安全性を不足させる言動の排除

心理的安全性については次ページを参照

■ 心理的安全性を不足させる言動 = NG言動として意識し、日ごろから気を付ける

【言動の事例】 ※一例	主に、上長との関係で (面談・答申・報告・連絡・相談 時など)	主に、チームメンバーとの関係で (日々の業務・ミーティング 時など)
無知だと思われる不安	・あー、そこから説明しないといけないか	・そんな事も知らないの？
	・もっと自分で勉強してほしいんだよね	・そこから言わないとわからないの？
	・そんなに新聞読んでるのか	・どこの学校出たの？
	・鼻で笑う	・何でもかんでも聞けばいいと思ってんじゃない？
	・こんなのは常識だと思うんだけどさ	・それは今まで何度も聞いた話なんだけど
	・知らないと思うんで言っとくさ	・ここではそんなことは常識なんだけど、そういうルールなんだけど
	・もっとよく調べてから質問できないのか	・何年うちの会社にいるの、ベテランだよな
	・必要以上に詳細事項までの確認や質問をする	・質問を最後まで聞かずに、自分で調べろ！と言う
無能だと思われる不安	・そんなだからお前はダメなんだ	・何回間違えたら気が済むの？
	・呆れたわ	・それ、こないだも教えたよね？
	・所属に迷惑をかけているのがわからないのか	・誰に教わったの？
	・全然わかってないな	・もう少し考えてから質問できないの？
	・もういいや、言っても無駄だもんな	・教えるこっちのほうがうまいわ！
	・さっきの発言はなんなんだ	・繰り返しの説明になるんだけどさ
	・もう少し良く考えてから発言しろ	・ちょっと考えれば分かると思うんだけど
	・「前も言ったけどさ」「何度も言っているように」と言う	・どこが何箇所間違っているか分かる？
	・このレベルでいいと思ってるんだ	・雇用形態によってミーティングに呼ばない
	・提案に対してダメ出しばかりする	・ミスしたことを影で他の人に言う
邪魔をしていると思われる不安	・失笑する	・「こいつの話を聞いてもね」という姿勢
	・自分の仕事だけやってればいいんだよ！	・新人はおとなしくしていれば良いんだよ
	・そんなことは今言わなくていいだよ！	・〇〇（雇用形態）のくせに
	・頼んだことだけやってくれば良いんだよ	・いま忙しいんだけど！
	・今よろしいですか？ ⇒ よくないよ！見て分からないか	・それより、あれはどうなったの？
	・その話は今聞かなくていいんだよ	・そんなことどうだっていいでしょ！
	・下級者の発言に対し「なんでお前が発言するんだ」という視線	・ここにはこのやり方があるんですよ
	・相談に対して、手を止めずに話を聞く	・そんなこと言われてもね、と面倒くさそうな表情
	・腕時計を大げさに見る	・特定の人の話を聞かない、話しかけない
	・いつも難しい顔、忙しそう顔をしている	・ハイハイ、と鼻であしらう
ネガティブだと思われる不安	・そんな細かいことばかり考えるな	・もう決まりそうなんだから、今さらそんなこと言うなよ
	・できない言い訳をまず考えるな、リスクばかり考えるな	・せっかくみんなでもいいアイデアを考えたのに！
	・決定事項なので、異論はないと思うけど	・ホントに空気読まないよね～
	・もう少し大人になれよ	・それは正しくてみんな口に出さないことなんだよ
	・もっとポジティブなことを考えられないのか	・まずやってみればいだけなんだからさ
	・懸念事項を伝えと、明らかに不機嫌になる	

2) 心理的安全性を高めるための考え方

■ 心理的安全性を高める行動実践編 = 以下を意識した言動をとることが重要

【行動指針】 ※イメージ	部下・下級者との関係で (面談・答申・報告・連絡・相談 時など)	チームメンバーとの関係で (日々の業務・ミーティング 時など)
助け合うことへの理解	・部下がわからないことは、自分の教育不足か共有手段の問題と考える ・部下の答申や提案に対し、評価でなく手助けする立場であると考える ・部下は、自分の仕事を助けてくれている存在であると考える	・分からないことがあるのは当然と考え、聞かれることをまとめておくなどする ・一時的に時間がかかってもチームの力を高めることが近道と考える ・「お互いさま」である認識を持ち、お互いを尊重する考えを持つ
認識と発言力を揃え、 フェアな関係に	・部下との情報量の違いを意識し、情報共有や人材育成を欠かさない ・頭ごなしに否定せず、なぜそのような言動につながったのかを考える ・認識がずれないように、暗黙や口頭でなく、明文化した指針を出す	・不文律のローカルルールを排除し、明文化されたルールを持つ ・所属年数が長い人の基準で考えず、疑問・ミス発生の理由を検証する ・チームの目標を明確に共有し、そのための各自の意見を尊重する
発言機会の均等化	・各メンバーに対して、問いかけをし、発言を引き出すことを意識する ・各メンバーの発言時間を均等に、気兼ねなく発言できるようにする ・自分にとって不都合な発言でも、意見として受け入れるスタンスを持つ	・雇用形態によらず、意見を広く聞く仕組みをつくる ・特定の人の意見を聞かず、均等に発言できるようにする ・新しく来た人（異動者・新入社員）の意見はより意識して聞く
ダイバーシティ&インクルージョン の推進	・部下は自分の知らないことを知っている、というスタンスで接する ・押し付けるのではなく、良きコーチとして部下と接する ・部下の話は必ず手を止め、時間をつとめて聞く姿勢を持つ	・様々なキャリア、生活背景を持った人が、様々な知恵を持つと考える ・自分の基準で判断せず、自分にはない相手の能力・特長を見つける ・今までどうだったかよりも、目標をもとにどうすべきかみんなで考える

考え方の共有

ダメな事例の周知

既存の仕組みへの
意味づけ

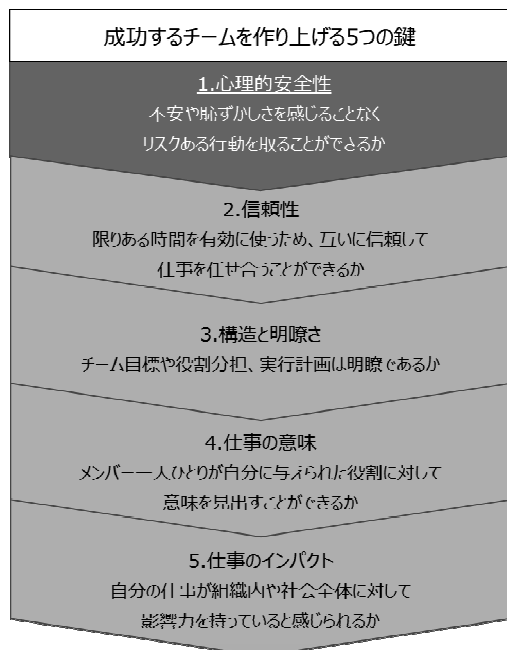
取組みのフォーマット化
・教育

【参考】Googleの生産性向上・職場風土改革の取り組み（2018年6月議案書より再掲）

- 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：一部の声の大き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

3. その他取り組みの進捗について

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状況について

1. 有休消化率目標					2. メール送信ルール				3. 書類作成ルール				
ステージA全員が 30%以上 ステージB全員が 55%以上					必要な相手にだけ送信し、 要件をシンプルに伝える				①書類の作成枚数制限と徹底 ②具体的な指示(作成・やり直し)				
4-7月 有休消化率	ステージA	ステージA 時間管理	ステージB	ステージC	そう思う	どちらかと言 えばそう思う	どちらかと言 えばそう思わ ない	そう思わ ない		そう思う	どちらかと言 えばそう思う	どちらかと言 えばそう思わ ない	そう思わ ない
2018年	6%	15%	15%	21%	31.4%	49.5%	10.7%	8.4%	①	20.4%	47.4%	17.3%	15.0%
2017年	2%		8%	14%					②	23.9%	48.5%	16.4%	11.2%

※労務DIV作成データより一部抜粋

※組合 意識調査アンケートより

※組合 意識調査アンケートより

(2) 分会労使の取り組み【好事例】 “新宿分会職場懇話会からの取り組み”



職場懇話会にて、「間違った認識」や、「早く帰るための工夫」について情報共有
店経営層がスピーディーにアクションに移してくれている事例

1. 働き方NG事例ビデオの放映

- ・誤ったアローワンスの認識、労働時間の考え方など、現場で生じている「間違った認識」を改めるテレビニュースの放映

2. 閉店音楽がなっている間の動待機を可に

- ・特に上層階において閉店作業の開始が前倒しになり、早くあがれるように

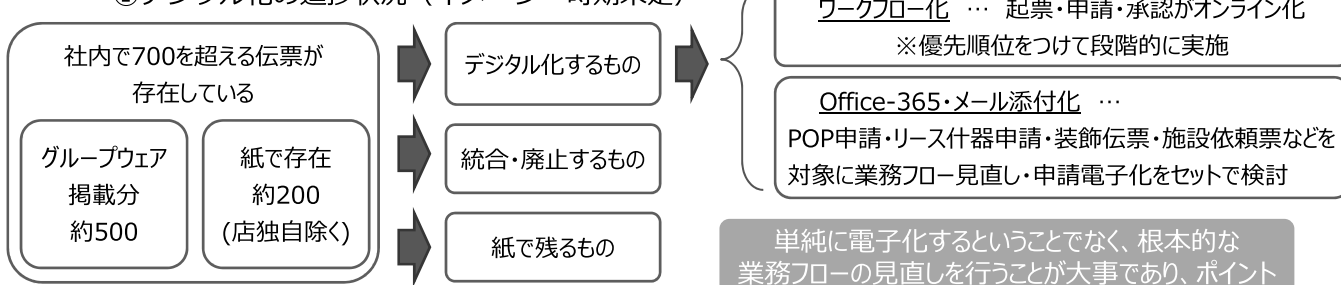
2) 業務改善の本来業務化

「業務改善」は原則として会社が本来業務として実施

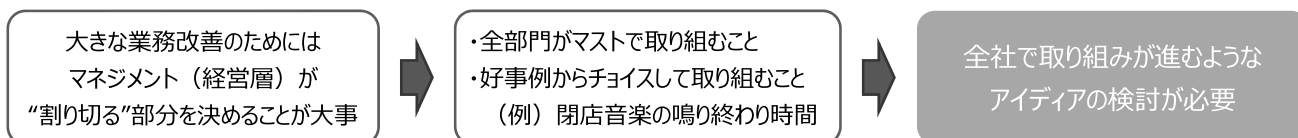
- 会社ではコストが一時的にかかっても、伝票のデジタル化などを進めることで、本質的な働き方の見直しをしようとしています。
- 本質的には、業務フローを見直すなど大きな働き方の改革につながる検討が行われ始めています。
- 上記のように大きな業務改革のほか、私たちが日々困っていることの業務改善も同時に必要だと組合は考えています。

(1) 働き方改革推進会議など会社中心の取り組み

①デジタル化の進捗状況（イメージ・時期未定）



②働き方改革推進会議での議題の検討



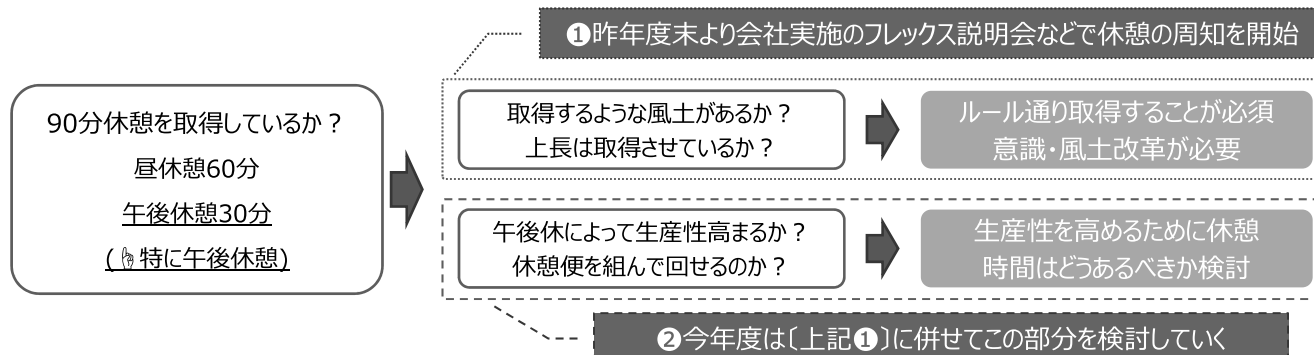
(2) 業務改善の“種あつめ”の仕組み化【組合で実施方法検討】

- 会社は仕組みや業務フローを変えるなど大きな業務改革を進めています。一方で、日々の業務改善も重要です。
- 業務改善はコンスタントに実施し続けるべきものであることから、業務改善の仕組み化を会社にお願ひしたいと考えています。
- まずは組合で、業務改善案を吸い上げる仕組みをつくりたいと思っていますが、手法・聞き方などご意見を頂きたいです。

3) スタッフ部門の働き方

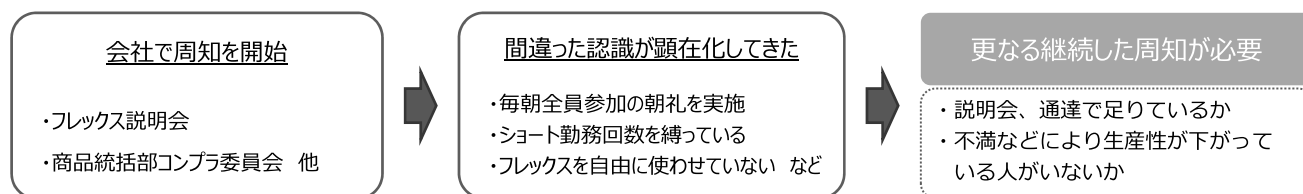
- スタッフ部門が中心であるフレックス勤務者を対象に、休憩時間・フレックス活用に関するアンケートを実施します（10月）。
- 6月のメンバーズVOICEでもご意見を多くいただき、休憩時間は原則として短縮の方向性で検討します。
- 休憩時間のあり方に加え、そもそもフレックスが活用されているのか、適しているのかなども検証をしていきます。

(1) 休憩時間の検証（2018年6月議案書より再掲）

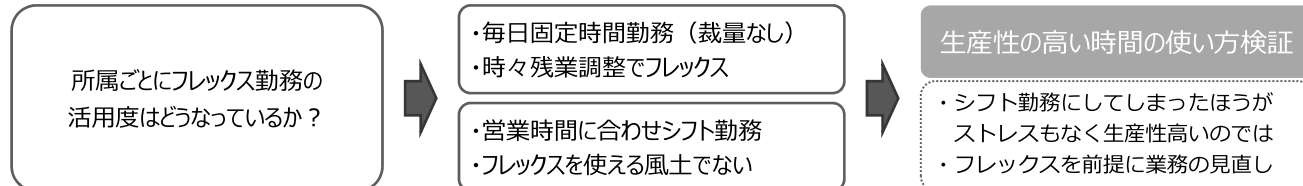


(2) フレックスタイム制の適切な運用（2018年6月議案書より再掲）

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

- 在宅勤務の対象者・利用頻度などについて検討を進めてきましたが、現状の仕組みでの対象者の拡大はおこないません。
- 一方で、社内システムの整備などにより、利用頻度については拡大を望む声が増えており、検討を進めます。
- 頻度拡大の検討に伴い、現状生産性向上のみとしている在宅勤務の目的を拡大するか、などの議論も必要となります。

テレワークとは、情報通信技術(ICT = Information and Communication Technology)を活用した、場所や時間にとらわ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	今年度検討状況
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	在宅勤務頻度 在宅勤務の目的
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	実施せず (検討終了)
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（外出の多いパイヤーなど）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	各部門で 導入検討

(2) 在宅勤務の検証（※社員・メイト社員対象）

- 店頭勤務者および管理職を除いて在宅勤務制度を利用できますが、選択する人が多くは増えていない状況です。
- 当社の仕事のやり方にそぐわないという問題点がありましたが、Office-365の導入で解決の兆しが見えてきています。
- 在宅勤務頻度の拡大を望む声が出てきていますので、対象者を安易に拡大するのではなく、検討を進めていきます。

①現状の頻度のパターン（週2回）

- ・申請者が多くは増えていない
- ・MTGなど会社に来る必要がある業務
- ※Office-365導入で増える可能性あり

...

【目的】生産性向上

【頻度】週2回（月8回）

【給与】増減なし

【申請・許可】本人申請・上長及び人事許可

【通勤費】定期代支給

②現状よりも高頻度パターン（週3回以上）

- ・新たな業務で所属の希望が増えている
- ・チャット接客など、在宅完結可能な業務
- ※新規ビジネスなどで増える可能性あり



【検討事項】

- ・フル在宅（基本出社しない）を認めるか：そのような業務があるか
- ・在宅勤務の目的をどうするか：頻度が高まると、育児・介護などの希望が増える可能性があり、離職防止などの観点を加えるか
- ・給与支給をどうするか：公正性等を考えた調整を検討するか

(3) サテライトオフィス導入の検討

- 自社の施設（支店など）を使うことを中心としたサテライトオフィスの検討を昨年度から開始しています。
- 場所の捻出・セキュリティ・コストなど現実的な問題を考えると、現時点ではモバイル勤務で事足りると考えられます。
- 在宅勤務の目的整理など大きな検討が必要となることから、サテライトオフィスの検討は今年度は凍結します。

5) 店舗勤務者の働き方改革

(1) 一ヵ月変形勤務におけるLong & Short勤務のトライアル

- 所定労働時間の見直しなど、1日の時間の使い方を見直していく必要がある中で、変形勤務の活用を検討しています。
- 店舗・所属・フロアなどの特性により、一ヵ月変形勤務を活用することで、より効率的に働くことができる可能性があります。
- 複数パターンでのトライアルを行い、活用事例・好事例を集めた上で、来年度から活用するか検討していきます。

一ヵ月変形勤務でのLong & Shortとは

一ヵ月計での所定労働時間が変わらない範囲で、1日あたりの勤務時間を増・減（Long・Short）することができます。

	月	火	水	木	金	土	日
1週目	△1時間	±0時間	各休	±0時間	±0時間	±0時間	各休
2週目	△1時間	±0時間	各休	±0時間	±0時間	±0時間	各休
3週目	±0時間	+1時間	+1時間	各休	+1時間	±0時間	各休
4週目	±0時間	±0時間	各休	△1時間	±0時間	±0時間	各休

活用イメージ

月末のイベントでLong勤務を使用するために、月初でShort勤務を取得しておく

毎週火曜日の展開替えでのLong勤務に備えて、木曜日にShort勤務を使用する

週末に育児勤務の一時延長を使える人がいるのでShort勤務を使用、出勤率の低い日にLongを使用

(2) 金バッチ・金腕章（SM・ASM）の働き方改革PJTの検討

基幹店では商販一体⇒商販一致へと戻ったが、旧商品部（B・AB）の働き方は基本今まで通りとなっている

スタッフ部門では在宅勤務など働き方の選択肢が、拡大になっている
今年度は時間の使い方の検討を行う予定

店舗部門における働き方改革が進められていない

・働き方や職場風土改善に大きな影響を持つのはSM

店舗勤務者の要であるSM・ASMへの働き方改革を検討できないか

- ・モデルSMの選定をどうするか
- ・基幹店、支店では位置づけがことなるか
- ・商品部の取組みを活かせないか

- ・上記のイメージで取り組みを進めるべく、モデルSMの選定など検討を進めていく。
- ・一方で、SM・ASM制度、ブロック制度など既存の店舗オペレーションの仕組みの見直しも検討されているため、取り組みの優先順位は再検討が必要な情勢。

Ⅲ. 2018年度下期 営業条件について

Ⅲ. 2018 年度下期 営業条件について

この章のポイント

○この章では、8月6日に開催された執行委員会、8月27日・28日に開催された執行評議員会で審議決定した2018年度下期の営業条件についてご報告します。

1. 2018年度下期 営業条件(会社の申し入れ内容)

1) 基本営業時間

- 全店とも2018年度上期同様の基本営業時間を継続します。

新宿本店	日本橋本店	銀座店	立川店	浦和店
【全館】 10:30～20:00	【2F以上】 10:00～19:00 【1F以下】 10:00～19:30	【全館】 10:30～20:00	【全館】 10:00～19:30	【全館】 10:30～19:30
相模原店	府中店	恵比寿店		
【全館】 10:00～19:00	【全館】 10:00～19:00	【全館】 11:00～20:00		

※なお、日本橋本店の10/23(火)営業時間は全館17:30閉店です。

2) 店舗休業日

- 店舗休業日については、各店の営業利益目標の達成という観点から、恵比寿店を除く各店舗は、正月以外の店舗休業日は設定しないこととします。
- 正月の店舗休業日については、従業員の評価および社会的関心を踏まえ、前年通りとします。

店舗	新宿本店	日本橋本店	銀座店	立川店	浦和店
正月 前年と変更なし	1日(火・祝) 2日(水)	1日(火・祝)	1日(火・祝) 2日(水)	1日(火・祝) 2日(水)	1日(火・祝) 2日(水)
正月以外	なし	なし	なし	なし	なし

店舗	相模原店	府中店	恵比寿店※
正月	1日(火・祝) 2日(水)	1日(火・祝) 2日(水)	1日(火・祝) 2日(水)
正月以外	なし	なし	本 2/18(月) グ 2/17(日)

※ 恵比寿店のグはガラススクエア、本は本館

※ サテライト店舗および中小型店舗の基本営業時間・店舗休業日はP38をご参照下さい。

3) 特定日延刻営業（クリスマス、年末）

① クリスマス

- より効率的な対応を目指すべく、新宿店、日本橋店、銀座店、立川店は延刻の日数を減らしていきます。
- 浦和店については、12/14～12/24の期間、全館夜30分延刻して閉店時間を20:00とする延刻営業を行います。

	新宿本店	日本橋本店	銀座店	立川店	浦和店
日にち (12月)	21日(金)～24日(月)	19日(水)～24日(月)	21日(金)～24日(月)	7日(金)・8日(土) 14日(金)・15日(土) 21日(金)～23日(日)	14日(金)～24日(月)
前年差	▲3日	▲1日	▲4日	▲2日	+4日
営業 時間	10:30～20:30	【全館】 10:00～19:30	10:30～20:30	【5F以下】 10:00～20:00	10:30～20:00

② 年末

- 昨年度の検証を踏まえ、日本橋では延刻をおこなわず、新宿では効果性の高いフロアに限定し延刻をおこないます。

	新宿本店	浦和店	恵比寿店
日にち	29日(土)・30日(日)	30日(日)	30日(日)
前年差	増減なし	増減なし	増減なし
営業 時間	【食品・6F催事場以外】 10:30～20:00 【食品・6F催事場】 10:00～20:00	【食品以外】 10:30～19:30 【食品】 10:00～19:30	【食品以外】 11:00～20:00 【食品】 10:00～20:00

4) 大晦日の営業条件

- 大晦日の営業時間は全店10:00～18:00を基本としますが、新宿店は初商日のクリアランス、福袋同時立ち上がりの準備負担軽減のため、食品フロアと大歳の市を実施している6F催事場以外のフロアは17:00に閉店とします。

新宿本店	日本橋本店	銀座店	立川店	浦和店
【食品・6F催事場以外】 10:00～17:00 【食品・6F催事場】 10:00～18:00	【全館】 10:00～18:00	【全館】 10:00～18:00	【食品以外】 10:00～18:00 【食品】 9:00～18:00	【食品以外】 10:00～18:00 【食品】 9:00～18:00

相模原店	府中店	恵比寿店
【食品以外】 10:00～18:00 【食品】 9:00～18:00	【食品以外】 10:00～18:00 【食品】 9:00～18:00	【全館】 10:00～18:00

5) 初商・クリアランスの営業条件

クリアランス延刻期間は効果性をふまえ、全体的には前年からマイナスの設定とします。

	新宿本店	日本橋本店	銀座店	立川店	浦和店
1/2(水)	休業	【全館】 10:00～18:00	休業	休業	休業
1/3(木)	【全館】 10:00～20:30	【全館】 10:00～19:30	【全館】 10:00～20:00	【全館】 10:00～20:00	【全館】 10:00～20:00
1/4(金)	【全館】 10:30～20:30	【全館】 10:00～19:30	【全館】 10:00～20:00	【全館】 10:00～20:00	【全館】 10:30～20:00
1/5(土)	【全館】 10:30～20:30	【全館】 10:00～19:30	【全館】 10:00～20:00	【全館】 10:00～20:00	【全館】 10:30～20:00
1/6(日)	通常通り	通常通り	【全館】 10:00～20:00	通常通り	通常通り

	相模原	府中	恵比寿
1/2(水)	休業	休業	休業
1/3(木)	【全館】 10:00～19:00 通常通り	【全館】 10:00～19:00 通常通り	【全館】 11:00～20:00 通常通り
1/4(金)	通常通り	通常通り	通常通り
1/5(土)	通常通り	通常通り	通常通り
1/6(日)	通常通り	通常通り	通常通り

6) 棚卸日

本支店は2019年3月4日(月)閉店後から5日(火)開店前に実施し、全店基本営業時間通りとする。
中小型店、サテライト店は2019年3月5日(火)から6日(水)開店前に実施する。

7) レストラン街・定期借家契約のショップ/百貨店管轄スペシャリティストア営業条件

店舗	フロア	基本営業時間	大晦日	初商日	休業日
新宿本店	本館7階レストラン	11:00～22:00	11:00～17:00	10:30～22:00	1/1・2(新宿本店に準ずる)
	羽田 メンズ 第1ターミナル	8:00～20:00	8:00～20:00	8:00～20:00	休業日なし
	羽田 メンズ 第2ターミナル	8:00～20:00	8:00～20:00	8:00～20:00	休業日なし
	羽田 レディス	8:00～20:00	8:00～20:00	8:00～20:00	休業日なし
	セントレア	物販7:00～19:00 カフェ6:30～19:30	物販7:00～19:00 カフェ6:30～19:30	物販7:00～19:00 カフェ6:30～19:30	休業日なし
	イセタンハウス	11:00～21:00	11:00～18:00	11:00～20:00	1/1(大名古屋ビルディングに準ずる)
	イセタンサローネ 六本木	11:00～21:00	11:00～19:00	11:00～20:00 (1/2・3)	1/1(東京ミッドタウンに準ずる)
	イセタンサローネメンズ 丸の内	11:00～20:00	11:00～17:00	11:00～20:00	1/1・2(新宿本店に準ずる)
	新宿 スクールユニフォーム (伊勢丹会館3F)	10:30～19:30	10:00～17:00	10:00～19:00	1/1・2(新宿本店に準ずる)
日本橋本店	新館9階・10階レストラン	11:00～22:00	11:00～18:00	11:00～22:00	1/1(日本橋本店に準ずる)
	池袋 スクールユニフォーム	10/1～12/31 10:00～18:00 1/3～3/31 10:00～19:00	10:00～18:00	10:00～18:00	1/1・2
	新宿 スクールユニフォーム (伊勢丹会館2F)	10:30～19:30	10:00～17:00	10:00～19:00	1/1・2(新宿本店に準ずる)
	横浜 スクールユニフォーム	10/1～12/31 10:00～18:00 1/3～3/31 10:00～19:00	10:00～18:00	10:00～18:00	1/1・2 10-11月(毎週火曜日) 12-3月(無休)
	千葉 スクールユニフォーム	10:00～18:00	10:00～18:00	10:00～18:00	1/1・2 10-11月(毎週火曜日) 12-3月(無休)
	千葉JPRビル お帳場サロン	10:00～18:00	10:00～18:00	10:00～18:00	1/1・2 毎週火曜日
	聖徳大学(大学構内)	8:30～18:00 (土)17:00閉店 大学指定により変更あり	休業日	—	日曜および 大学指定日
	三越大阪 ギフトサロン	10:00～18:00	10:00～18:00	10:00～18:00	1/1・2
	9階・11階・12階レストラン	11:00～23:00	11:00～18:00	11:00～23:00	店舗に準ずる
銀座店	9階みのりカフェ	10:30～23:00	10:00～18:00	10:00～23:00	
	2階ラデュレ	10:30～22:00	10:00～18:00	10:00～22:00	
立川店	8階レストラン	11:00～22:00	11:00～18:00	11:00～21:00	
浦和店	7階・アイプラス1 レストラン	11:00～22:00	11:00～18:00	11:00～20:00	
相模原店	本館6・7階レストラン	11:00～21:30	11:00～18:00	11:00～21:00	
	6階オンフルール	10:00～19:00	10:00～18:00	10:00～19:00	
	6階田谷美容室	10:00～20:00	10:00～18:00	10:00～20:00	
府中店	9階レストラン	11:00～22:00	11:00～18:00	11:00～21:00	
	たかの友梨	受付10:00～20:00 平日・土10:00～19:30 日・祝10:00～18:00	10:00～18:00	10:00～20:00	
恵比寿店 ※店外テナント、 定借テナントの 初商日等は変 更の場合あり	地下1階カフェ(宮越屋珈琲)	10:00～22:00	10:00～18:00	10:00～19:00	
	トータルビューティーサロンuka	10:00～20:00	10:00～18:00	サロン 10:00～19:00 物販 11:00～19:00	
	地下1階バーガーキング	7:00～23:00	7:00～23:00	7:00～23:00	

※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ずる

8) サテライト・中小型店舗・スペシャリティストア

	店舗	基本営業時間	休業日
三越	牛久・水戸・古河・久喜・小山・桐生・新所沢・馬事公苑	10:00～18:00	1/1(火)、2(水)、歳暮繁忙期・祝日を除く月曜日(休業日:10/1・15・22,1/21・28,2/4・18・25,3/4・11・18・25)
	五井・東金・臼井・成田・茂原・旭・館山	10:00～18:00	1/1(火)、2(水)、歳暮繁忙期・祝日を除く火曜日(休業日10/2・9・16・23,1/15・22・29,2/5・19・26,3/12・19)
	いわき(SCテナント)	10:00～20:00	ラトビいわきに準ずる(1/1(火)、2/5(火)休業)
	館林(SCテナント)	10:00～20:00	アゼリアモールに準ずる(1/1(火)休業)
	伊勢崎(SCテナント)	10:00～21:00	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	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	イーアスつくばに準ずる(休業日未定)
	鹿島(ホテルショップ)	10:00～18:00	鹿島セントラルホテルに準ずる(1/1(火)休業)
伊勢丹	アイプラザ東浦和	10:00～18:00	伊勢丹浦和店に準ずる(1/1(火)・2(水)休業)
エムアイプラザ	河辺	10:00～18:00	1/1(火)・2(水)、火曜日(12/18・25,1/8,2/12除く)、
	ユーカリが丘	10:00～18:00	1/1(火)、2(水)、歳暮繁忙期・祝日を除く火曜日(休業日10/2・9・16・23,1/15・22・29,2/5・19・26,3/12・19)
	アミューあつぎ	10:00～20:00	アミューあつぎに準ずる(1/1(火)休業)
	羽生(SCテナント)	10:00～22:00	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	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	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	ユニクス川越に準ずる(1/1(火)休業)
アナスイ	札幌オーロラタウン	10:00～20:00	札幌オーロラタウンに準ずる(2/18(月)休業)
	仙台フォーラス	10:00～20:30	仙台フォーラスに準ずる(1/1(火)休業予定)
	池袋サンシャイン	10:00～20:00	サンシャインシティアルパに準ずる(2/18(月)休業)
	ららぽーとTOKYO-BAY	月火水木 10:00～20:00 金土日祝 10:00～21:00	ららぽーとTOKYO-BAYに準ずる(2/21(木)休業)
	新宿ミロードモザイク通り	10:00～21:00	新宿ミロードに準ずる(休業日未定)
	横浜ジョイナス	10:00～21:00	横浜ジョイナスに準ずる(1/1(火)、2/19(火)休業予定)
	名古屋パルコ	10:00～21:00	名古屋パルコに準ずる(1/1(火)、2月中旬休業予定)
	梅田エスト	11:00～21:00	梅田エストに準ずる(12/31(月)、1/1(火)、2/19(火)休業)
	なんばパークス	11:00～21:00	なんばパークスに準ずる(1/1(火)、2/18(月)、2/19(火)休業)
	天王寺ミオ	11:00～21:00	天王寺ミオに準ずる(1/1(火)休業予定)
	御殿場プレミアムアウトレット	10:00～20:00 12～2月は19:00閉店	御殿場プレミアムアウトレットに準ずる (2月第3木曜日休業)
	りんくうプレミアムアウトレット	10:00～20:00	りんくうプレミアムアウトレットに準ずる (2月第3木曜日休業)

※入居する施設からの要請や棚卸の実施状況に応じて、営業条件を変更する場合があります。

2. 2018年度下期 営業条件についての組合の考え方

- 組合は、営業条件を検討する上での基本的な考え方に基づき、会社申し入れを受諾しました。
- 基本営業時間や店舗休業日、延刻営業（クリスマス・年末・クリアランス）、大晦日・初商営業時間のいずれも、お客さまの認知や満足、メンバーの働き方をふまえた提案であると捉えています。
- 今後は環境変化や営業戦略の見直しをふまえ、中長期的に営業条件のあり方を検討する必要があります。

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。

1) 基本営業時間

- ・ 基本営業時間はお客さまの認知やメンバーの働き方を踏まえ、上期同様とすることは理解ができます。

2) 店舗休業日

- ・ 店舗の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」等の観点から設定をおこなってきたものの、その具体的な設定にあたっては、「お客さまの要望」、「従業員にとっての働きやすさ」や「エリアの中での競合との関係」等を踏まえた上で検討をおこなう必要があると捉えています。
- ・ 今回の申入れ内容は、正月やその他の休業日についてこうした要因を踏まえた内容であると理解できます。
- ・ 店舗休業日数の変更があった店舗においては、営業条件の見直しを収益の向上に結び付けていくためには、お客さまへの認知を高めていくことが不可欠となります。これまで以上に社内外への発信を強化していくことを要望します。

3) 延刻営業(クリスマス・年末)

- ・ 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、「閉店時間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、前年の結果を踏まえクリスマス延刻の日数を全体的に削減する等、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。

4) 大晦日・初商 営業時間

- ・ 大晦日・初商の営業時間については、お客さまの購買行動が通常の営業日とは異なる特別な日であり、お客様のニーズや地域特性を踏まえた営業時間を設定することは理解ができます。
- ・ また、クリアランス開始時期の前倒しに伴い、メンバーへの影響を踏まえ、一部で閉店時間の前倒しをおこなうことは理解ができます。
- ・ クリアランス開始時期の前倒しについては、こうした閉店時間の前倒し等をおこなわない店舗を含め、特に閉店後の業務負荷の軽減や働く環境整備にむけた取組みを要望します。

5) クリアランス

- ・ クリアランスの延刻期間は、前年から期間の短縮の提案であり、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理解できます。

<今後に向けて>

- ・ 企業の置かれている環境が変化してきている中で、営業条件に関しても営業戦略の見直しや各店の状況等を踏まえた見直しが必要となることは理解ができます。
- ・ 今後の検討にあたっては、こうした環境変化を踏まえた中長期的なあるべき営業条件のあり方に関する協議を労使でおこなっていく必要があると捉えています。特に、営業の効果が高いと見込まれる正月の店舗休業日については、本質的な働きやすさを見据え検討します。

3. 中長期的な営業条件の検討

企業の置かれた環境の変化やそれにもなう企業の戦略変更を受けて、営業条件については中長期的なあるべき姿を検討する必要があると考えます。労働組合としては、2019年度以降の営業条件を検討するにあたり、早期にメンバーや会社との意見交換を深め、考え方の共有化に取り組みます。主な営業条件と検討する上での要素を以下の通り示します。

1) 営業条件と検討する上での要素



2) 検討の要素について

①収益について

企業を取り巻く環境の変化を受け、収益重視の考え方が示されています。労働組合にとっても雇用の前提となる企業や事業（店舗）の存続や、労働条件を維持・向上させる上で収益は大変重要な要素だと考えます。

営業時間（繁忙期延刻）や初商日、店舗休日を検討する上では、店舗を営業することによって加わる入店客数や売上高、販売管理費、営業利益等を慎重に検討する必要があります。

②働く環境について

店舗休業日や営業時間をはじめとする営業条件は私たちの休日や勤務時間など働く環境に密接に関わっており、重要な要素でもあります。

正月の店舗休業日は多くの従業員にとって前向きに受け止められていますが、収益や収益に基づく労働条件の維持や向上と比較し、本質的な働きやすい環境とは何かを検討する必要があると考えます。

基本営業時間の設定は始業時間や終業時間など私たちの勤務時間帯と密接に関わっています。これまで営業時間帯の要員体制の拡充やコミュニケーションの充実を目的に店舗の営業時間を9時間・9.5時間に短縮してきました。結果として基幹店と一部の支店においては始業時間が後ろ倒しされ、短時間勤務者を中心に働く環境への影響は少なからずありました。収益面と併せて同様の考え方を継続すべきかについても検討する必要があります。

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、2018 年 6 月から 2018 年 7 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で働く全従業員が「安心かつやりがい・働きがいをもってイキイキと働ける職場環境」の整備に向け、職場でのコミュニケーション活性化、働き方改革、企業風土改善等に取り組む上での従業員の意識面を定量・定性的に把握し、労働組合や労使の取組みに反映させるため。

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（エルダー含む）、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 9,004 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	2,405	1,868	77.7%	20.7%
社員ステージ C	2,728	2,388	87.5%	26.5%
メイト社員	2,648	2,253	85.1%	25.0%
フェロー社員	2,363	1,736	73.5%	19.3%
スペシャリティスタッフ（エルダー含む）	92	59	64.1%	0.6%
エルダースタッフ	527	352	66.8%	3.9%
エルダーフェロー	336	227	67.6%	2.5%
特別社員	7	4	57.1%	0.04%
不明	—	117	—	1.3%
全体	11,107	9,004	79.7%	

4) 調査方法および調査協力機関

WEB サイト上の 50 の設問にメンバーが回答する方式を取りました。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) 働き方改革の取組みについて (P47 参照)

結果概要	・ 時間管理ルールや業務時間内の勤務の取組みは多くの「守られている」「時間内に終える意識をしている」という回答が得られましたが、個人よりも職場の方が悪化する傾向にあります。また「業務改善の取組みが進んでいる」という回答は「時間管理ルールが守られている」「時間内に業務を終えることを意識している」という回答より少数でした。 ・ 働き方改革が進んでいるかという問いに対しては、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」という回答が 50%程度に止まり、メイト社員・フェロー社員からは「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の回答は 5 割以下に止まりました。
------	---

読み取れる問題点	・ 「時間管理ルールの順守」や「時間内の業務遂行」、「業務改善の取組み」は、個人の意識よりも職場風土の影響が大きいと考えることができます。また「業務改善の取組み」の進捗は「ルール順守」や「時間内の業務遂行」などの意識面と比較して、遅れているとすることができます。 ・ 日常業務の中で業務改善等の取組みが進捗しておらず、多くのメンバーにとって進捗が実感しづらい状況にある。
----------	--

対処すべき課題	・ ルールの順守や時間内の業務遂行、業務改善の取組みは個人よりも職場風土の問題が大きく、マネジメントを中心とした意識改革の取組みが求められます。 ・ 業務改善の取組みを今まで以上に推進し、多くのメンバーにとって実感ある効果を生み出す必要があります。
---------	---

2) 企業風土の改革に向けた取り組みについて (P49 参照)

結果概要	・ 「ハラスメント撲滅が進んでいるか」や「ハラスメントの無い職場環境か」という質問には、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」という回答が 6 ～ 7 割でした。「撲滅が進んでいるか」という質問にはメイト社員・フェロー社員の順に、同様の「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」という回答が 50%強・40%強と低下する傾向にあります。 ・ 「業務上分からないことの質問ができるか」「仕事上の失敗を報告できるか」「繁忙時に相談ができるか」「気がついた問題点や改善点の指摘ができるか」という質問に対して、全体的に「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」という回答が 70～80%強でしたが、そのうち「どちらかと言えばそう思う」という回答が大多数でした。 ・ 「対話の機会があるか」という質問に対しては、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」という回答が社員が 80%前後、特別社員・メイト社員が 75%前後に対し、フェロー社員が 60%強と段階的に低下する傾向があります。 ・ 「様々な仲間がお互いに尊重されイキイキと働くことができる環境か」に対しては、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」という回答が社員・メイト社員の 60～70%に対し、特別社員・フェロー社員・エルダーフェローが 50%程度でした。「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」と回答の人が課題に感じている点は、「雇用形態間の課題」が最も多く回答されました。
------	---

読み取れる問題点	・ ハラスメント撲滅の取組みは、雇用形態によってとらえ方にバラつきがあることから、十分に浸透しているとは言えない状態にあると考えます。 ・ 「対話の機会があるか」「個が尊重される職場環境か」という質問には、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」という回答が、社員→メイト社員→フェロー社員の順に減少しており、雇用形態間の違いに課題があると考えます。
----------	--

対処すべき課題	・ ハラスメント撲滅のむけた意識改革の取組みを継続し、企業風土として根付かせる必要があります。 ・ メイト社員・フェロー社員など雇用形態と問わず対話や発言の機会を設けるなど、仕事や所属への参画や帰属の意識を今まで以上に高める必要があります。
---------	---

3) 「働きやすさ日本一」の実現について (P52 参照)

結果概要	・「働きやすさ日本一」を実現する上で重視する労働条件は、仕事内容（23.0%）が最も多く、次いで賃金（19.3%）、職場のコミュニケーション（15.1%）でした。雇用形態別では、社員が「仕事内容」を重視し、メイト社員・フェロー社員は「賃金」を最も重視しています。 ・課題だと感じる労働条件は、「賃金」（23.0%）が最も多く、次いで「業務改善」（10.5%）、「仕事内容」（9.8%）でした。雇用形態別では、社員ステージ A・B が「業務改善」（13.4%）、社員ステージ C が「1 日の労働時間」（16.4%）、特別社員（50.0%）・メイト社員（36.6%）・フェロー社員（32.3%）が「賃金」を最も重視しています。
------	---

読み取れる 問題点	・社員ステージ C・メイト社員・フェロー社員などが「賃金」に課題を感じており、メイト社員・フェロー社員と段階的に課題は大きくなっています。メイト社員やフェロー社員の人財確保にも影響していると考えられます。 ・業務改善や「1 日の労働時間」に対する課題を感じる回答も多く寄せられており、働く環境の改善に対するニーズは高まっていることが分かります。
--------------	---

対処すべき 課題	・短期的には 2018 年度の通年協議のテーマでもある、社員ステージ C・メイト社員の制度整備を通じて、雇用形態間の処遇バランスの改善に取り組む必要性が高いと考えます。 ・働き方部会を通じて、「業務改善の本来業務化」や「労働時間の短縮」、「対話を実現する企業風土」にむけた取り組む必要性が高いと考えます。
-------------	---

4) 目標管理制度の運用状況について (P52 参照)

結果概要	・目標設定面談の実施状況は 90% 台後半と高い状況にありますが、この段階で未実施の方が若干名います。 ・面談の実施時間は 15～30 分・30～60 分がそれぞれ 40% 強と最も多くの回答が集まりました。 ・90% 以上が資料または口頭で所属の方針や役割分担の説明を受けています。 ・面談にあたり、事前に目標の案を作っている人が 9 割以上ですが、社員ステージ A・B の 70% 強が資料や書面にしているのに対し、ステージ C・メイト社員は 40% 前後が資料や書面にしています。 ・上司との話し合いに基づいた目標設定や、上司によるアドバイスは 80～90% のメンバーが実施しています。 ・被考課者として「中間面談が実施されなかった」という回答は、ステージ C・メイト社員は 45% でした。考課者側から見た回答としても「中間面談を実施しなかった」という回答が 20% ありました。 ・フィードバック面談の実施状況は 80% 後半と高い状況ですが、10% 以上の未実施者がいます。 ・面談時には職場の課題（57.1%）、業務改善（56.2%）、将来のキャリア（47.3%）等を話し合っています。 ・ステージ A・B からは面談を実施する場所と時間に対する課題の意見が寄せられました。
------	---

読み取れる 問題点	・目標設定面談やフィードバック面談が 100% 実施されていない状況にあります。 ・社員ステージ C・メイト社員の中間面談の実施率は低く、期中の進捗確認ができていません。 ・ステージ C・メイト社員の中間面談については、目標設定面談が開始できる時期にも課題があると考えます。 ・社員ステージ C・メイト社員で自身で目標案を考えている人の割合が低い可能性があります。 ・評価者にとって、部下と面談をする場所や時間の捻出が問題となっています。
--------------	---

対処すべき 課題	・目標設定面談・フィードバック面談の目的や重要性を共有し、実施率を 100% に高めます。 ・ステージ C・メイト社員においては、中間面談を現実的に実施できるフローを検討します。 ・目標設定の正しい流れを確認し、評価者・被評価者間の対話による目標設定を促進します。 ・面談実施の場所や時間の確保にむけた取り組みを支部・分会の労使で検討します。
-------------	--

5) 企業の動向について (P57 参照)

結果概要	・「2017 年度決算について知っているか」という質問に対して、ステージ A・B は「知っている」「どちらかと言えば知っている」が 96.3%でしたが、ステージ C (72.6%)・メイト社員 (51.6%)・フェロー社員 (41.2%) と段階的に減少しています。 ・「中期経営計画について知っているか」という質問に対して、ステージ A・B は「知っている」「どちらかと言えば知っている」が 93.0%に対し、ステージ C (58.3%)、メイト社員 (37.4%)・フェロー社員 (31.7%) と段階的に減少する傾向にあります。 ・「私たちの考え方」に対する感想などは「知っている」(34.1%)・「なんとなく知っている」(33.3%) が最も多く、次いで「理解している」(26.5%) が多いですが、「仕事のイメージが湧く」(11.5%) に対して「仕事のイメージが湧かない」(17.4%) という回答状況でした。 ・「2017 年度決算や中期経営計画に対する考え方」は、「業界の取り巻く環境の厳しさを感じた」(57.0%) が最も多く、次いで「企業の状況が理解できた」(36.8%)、「現段階では良いか悪いか分からない」(34.9%) や、「企業の将来に不安を感じた」(31.1%) という回答が多く寄せられました。 ・デジタルトランスフォーメーションの必要性が高いという意見や、職場に対する情報や理解が不足している意見も多く寄せられました。
------	--



読み取れる 問題点	・「私たちの考え方」に対する認知や理解は高まりつつありますが、各部門の取組み等を通じて、一人ひとりが自身の仕事に活かしていくには至っていないと考えます。 ・2017 年度決算や中期経営計画に対する感じ方から、多くの従業員が企業の将来に不安を感じている状況にあります。 ・「デジタルトランスフォーメーション」の取組みについては多くの従業員がその必要性を感じていますが、一方で多くの職場で自分たちがどういった関わり方をすべきなのか、理解されていません。
--------------	--



対処すべき 課題	・「私たちの考え方」に対する理解を深め、部門方針をふまえた職場の取組みの進捗を確認していく必要があります。 ・デジタルトランスフォーメーションの動向について、組合として企業の取組みや従業員の立場としての捉え方を把握し、状況に応じてメンバーとの情報共有や課題解決等の取組みを進める必要があります。
-------------	--

3. 取組みの進捗について

前回の意識調査の結果をふまえ労働組合では「1.企業の動向に関する情報共有と進捗確認」「2.通しの良い企業風土」「3.多様性を受容し生かす企業風土」「4.人材育成としてのコミュニケーション」「5.働き方改革」の切り口で以下の取組みを進めてきました。

1) 企業の動向に関する情報共有と進捗確認

企業経営や店舗・事業部経営との定期的な情報交換の機会を充実させてきましたが、店舗・事業部経営との情報交換の中で、各店・事業部が目指す姿を実現するためのチェックやサポートの取組みは十分ではなかったと考えます。

2) 風通しの良い企業風土

ハラスメント撲滅にむけて発生時の対応フローを整備し、対応を強化してきました。今後は「対話を通じた生産性の向上」の実現にむけ、多くの職場で「対話」が実施される企業風土の醸成にむけた取組みを検討しています。企業としての意思決定の課題や対応策については、労使会議を通じて確認をおこないました。

3) 多様性を受容し生かす企業風土

人事制度部会等を通じて「育児短時間勤務制度の一部拡充」や「有期契約社員の無期雇用化」を成案化しました。「雇用形態間の処遇バランスの改善」にむけて同様に人事制度部会で「社員ステージ C とメイト社員の制度改定」を主なテーマに協議しています。広義でのダイバーシティ推進活動の考え方は、組合本部と検討中であり、組合役員間やメンバーとの共有に至っていません。

4) 人材育成としてのコミュニケーション

メンバーズVOICEやIMGUメッセージを通じて、「目標管理面談の位置づけと重要性」や「対話を実現する上での心理的安全性」などの情報をメンバーと共有してきました。評価制度の検証や評価制度の運用の充実化にむけて人事制度部会を通じて「面談実施環境の改善」や「考課者教育」など具体的取組みについて協議しています。

5) 働き方改革

働き方改革にむけた意識改革や総実労働時間の短縮は、支部・分会労使による情報発信や年次有給休暇の取得促進等を通じて、一定の成果につながりました。働き方改革に関する全社ルールは、2018年度から運用とその検証がスタートしました。システムの活用や業務フローの明確化による業務改善の推進は、多くのメンバーが成果を実感できる取組みには至ってません。

■ 5つの視点に基づいた取組みの評価

視点	評価と取組み状況
1) 企業の動向に関する 情報共有と進捗確認	○… 全社や各店の経営と定期的な意見交換の機会を設定
	△… 経営や各店・事業部の方針・計画の確認とメンバーとの共有
2) 風通しの良い企業風土	○… ハラスメント対応フローの明確化と厳正な対処を通じた撲滅にむけた取組み
	○… 企業としての意思決定の課題や対応策の確認
	△… 従業員間の活発な対話を通じた意思決定が行われる風土の醸成
3) 多様性を受容し 活かす企業風土	○… 育児関連制度の拡充と有期契約社員の無期雇用化
	△… 雇用形態間の処遇バランスの改善（メイト社員）
	△… 広義でのダイバーシティ推進活動の考え方の共有や取組みの推進
4) 人材育成としての コミュニケーション	○… 労使会議やVOICE活動、広報誌等を通じた職場のコミュニケーションの重要性を共有
	△… 評価制度の検証や上司・部下間のコミュニケーション機会の充実
5) 働き方改革	○… 働き方改革にむけた風土・意識の改革や有給休暇取得促進による総実労働時間短縮
	○… 働き方に関する全社ルール策定と運用
	△… システムの活用や業務フローの明確化等による業務改善の推進

4. 今後の取組み

これまでの取組みと意識調査の結果をふまえ、「企業全体や店舗・事業部の取組みに対するチェックとサポート」や「雇用形態間の処遇バランスの改善や評価制度運用の適正化」「業務改善と労働時間への取組み」「ハラスメントの撲滅と対話がおこなわれる職場風土の醸成」「ダイバーシティの考え方の共有」を「働きやすさ日本一」を実現する上で重点的な取組みとして位置付けます。

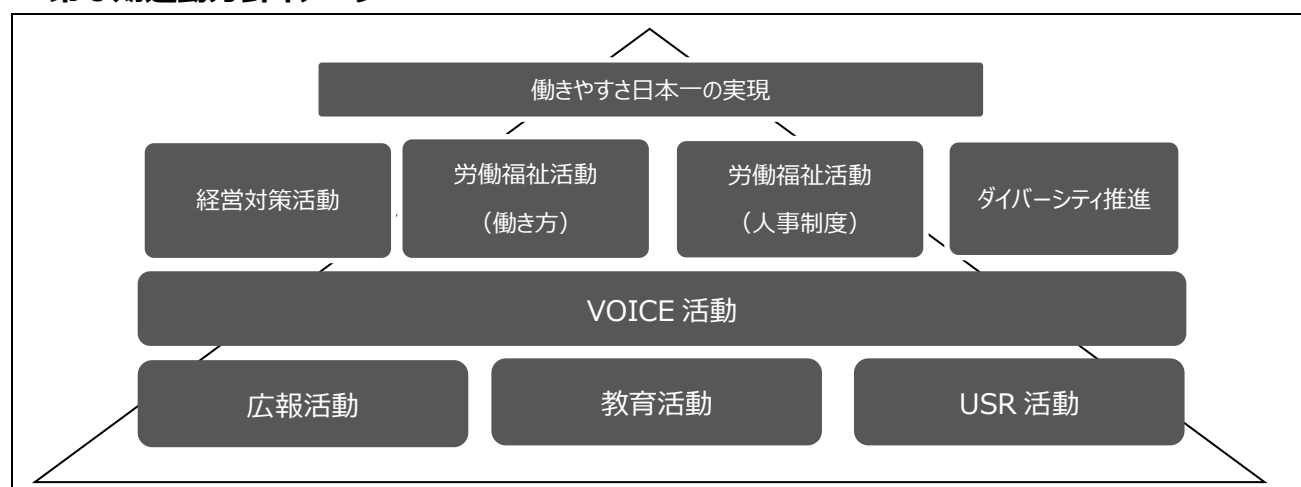
これらの取組みについては、様々な労使会議を通じて、「労働組合として主体的に取り組むべきこと」と「会社と取り組むべきこと」を明らかにし、具体的な計画を策定します。

労働組合は2018年10月から第6期を迎えますが、その運動方針において、①経営対策活動・②③労働福祉活動（人事制度・働き方）・④ダイバーシティ推進を「重点活動分野」とし、VOICE活動・教育活動・広報活動・USR活動を「重点活動分野を支える活動分野」と位置づけ、活動を推進していきます。

1) 重点的な取組み

視点	取組み	活動分野
1) 企業の動向に関する情報共有と進捗確認	- デジタルトランスフォーメーションをはじめ、企業として重点的な戦略に対する進捗確認とメンバーとの情報共有 - 各店・事業部における方針や計画を確認し、VOICE等を通じたメンバーとの情報共有や、実現にむけた従業員目線での課題解決の取組み	①経営対策活動
2) 風通しの良い企業風土	- ハラスメント撲滅の取組みや職場のコミュニケーションのあるべき姿を示し、職場風土改革の実現 - 従業員間の活発な対話に基づいて意思決定がされる風土の醸成	③労働福祉活動（働く環境の整備）
3) 多様性を受容し活かす企業風土	労働組合として目指す広義でのダイバーシティの考え方を明確化し、組合役員やメンバーと共有する	④ダイバーシティ推進
4) 人材育成としてのコミュニケーション	- 社員ステージC・メイト社員制度の改定（2018・2019年度）の取組みを通じた、雇用形態間の処遇バランスを改善する - 考課者教育の実施や目標管理面談の実施環境の整備等を通じて、上司・部下間のコミュニケーション機会を充実させる - 結果として目標設定・フィードバック面談の実施率100%を実現し、中間面談は制度や実施フローの在り方も含め見直す	②労働福祉活動（人に関わる諸制度）
5) 働き方改革	- システムの活用と現状の仕事の進め方の見直しの両面を通じて、具体的な業務改善の取組みを進捗させる - 有給休暇取得促進や所定労働時間の短縮を通じて、総実労働時間の短縮を図る	③労働福祉活動（働く環境の整備）

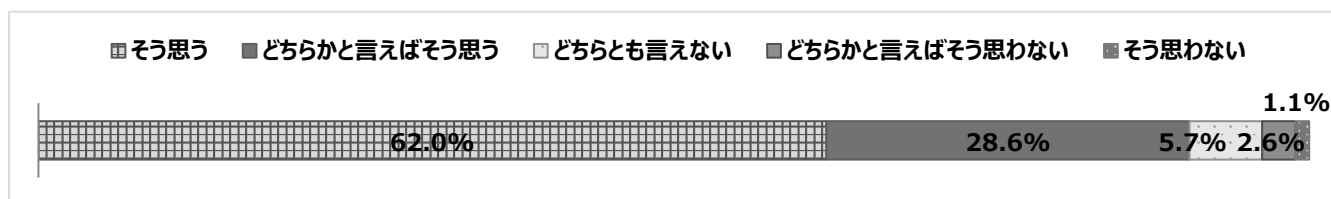
■ 第6期運動方針イメージ



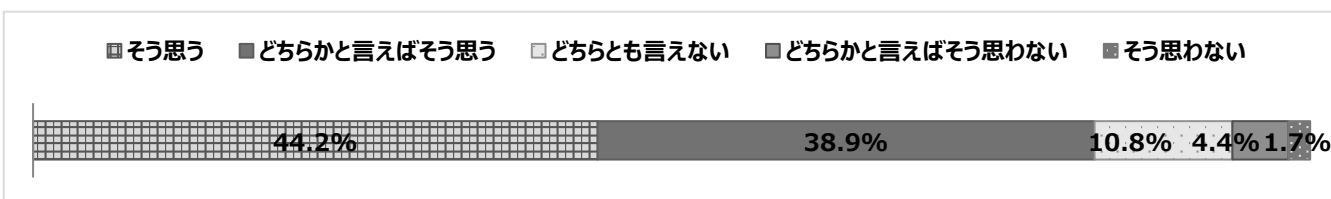
5. 調査結果について

1) 働き方改革の取組みについて

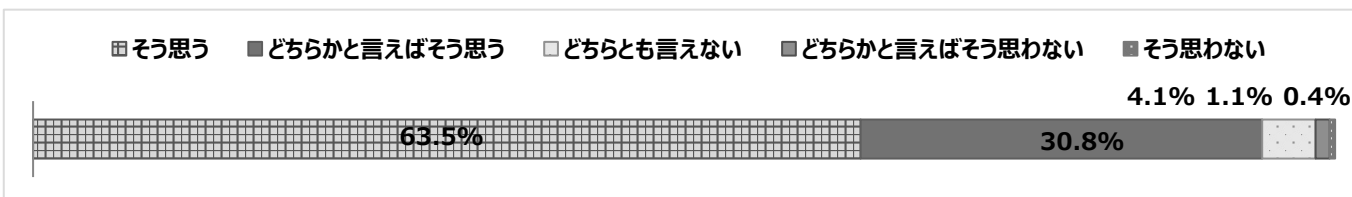
- (1) あなた個人やあなたの職場は時間管理ルール（タイムカードの打刻、正しい勤務など）を守っていますか＜周囲の方も含めたあなたの職場全体の状況＞



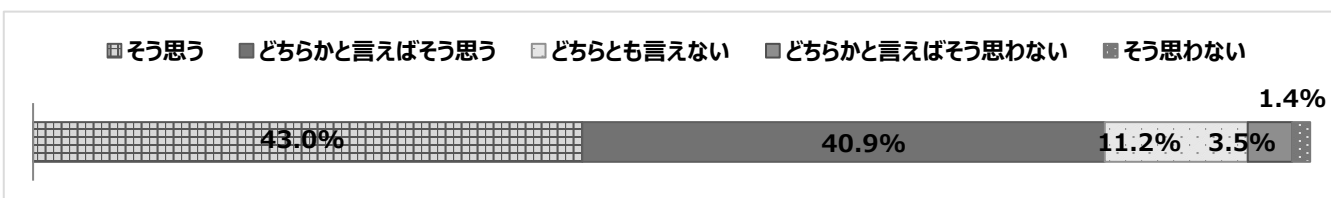
- (2) あなた個人やあなたの職場は時間管理ルール（タイムカードの打刻、正しい勤務など）を守っていますか＜周囲の方も含めたあなたの職場全体の状況＞



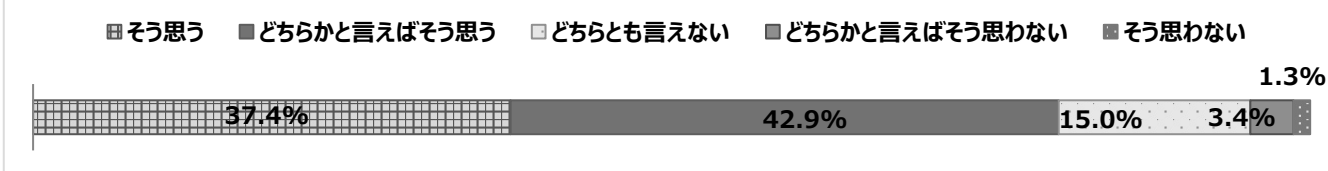
- (3) あなた個人やあなたの職場は決められた時間内に業務を終えようという意識で勤務していますか（あなた個人の状況）



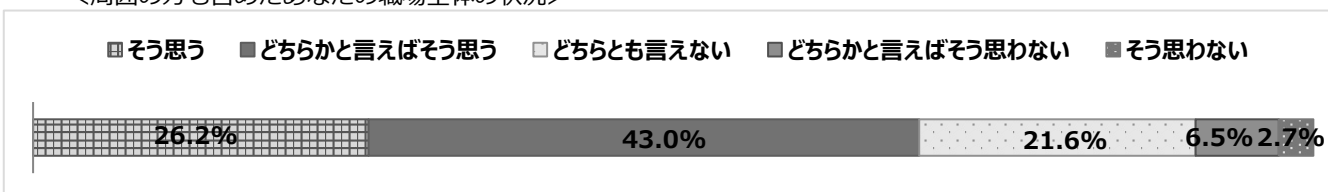
- (4) あなた個人やあなたの職場は決められた時間内に業務を終えようという意識で勤務していますか＜周囲の方も含めたあなたの職場全体の状況＞



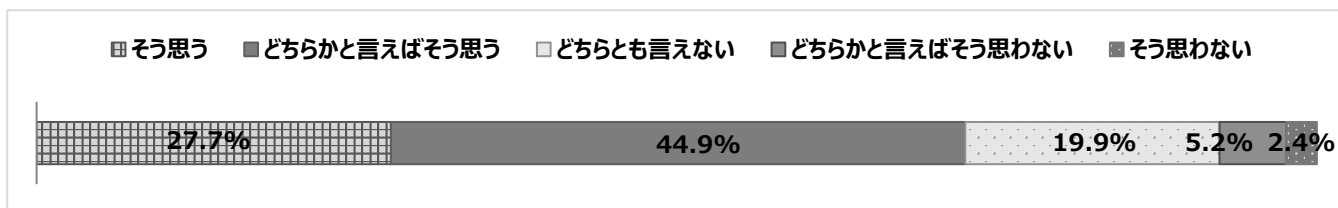
- (5) あなた個人やあなたの職場は仕事の負担を軽減するような工夫について検討・実施していますか。＜あなた個人の状況＞



- (6) あなた個人やあなたの職場は仕事の負担を軽減するような工夫について検討・実施していますか。＜周囲の方も含めたあなたの職場全体の状況＞



(7) あなたの職場では、お互いに信頼して仕事を任せあうことができますか。



(8) あなたの職場で仕事をする上で業務改善すべきこと（簡略化・止められる、過度に仕事の負荷がかかっている、本来やらなければならないが誰も手を付けられていないなど）があれば記入してください。

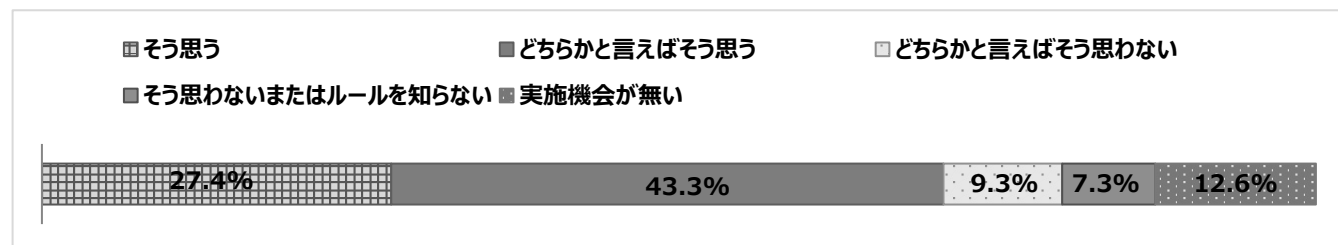
① 効率化のためにできること

- 各業務における目的や目標を明確にすることで無駄な業務の発生を防ぐことができる
- 組織ではなく、人に仕事がついてしまっているため、マニュアル化等をすすめることで共有やフォローができる
- 職場の役割分担については、できる人に仕事量が偏っているため見直すか、量に応じた手当で公平にする
- 上長の意識改革を促し、マネジメントが本来業務として業務の効率化に取り組む
- 計画業務における資料作成に過度な精度を求めてしまう傾向があるため、より簡素化すべきだと思う
- 資料作成の際の指示を明確化すること、やり直しを指示する際にも修正点を明確に示すこと
- 会議については頻度の絞り込みや事前情報共有などを実施し、時間の短縮ができると思う
- 申請書類における捺印を権限移譲などを進めることによりフローを簡素化させることができる
- 提出・申請書類の削減やペーパーレス化
- 伝票の絞り込み
- 三越と伊勢丹で異なった業務フローや伝票があるため、標準化すべき
- 会議室の手配や予約状況の共有に関する窓口の一元化
- 各部署における担当者と担当業務の明確化と社内共有により、担当者にとどり着くまでの時間を短縮する
- 仕事の量起点で必要な人員を割り出し、その人数は必ず確保する（人手不足）

② 本来やらなければならないが手を付けられていない仕事

- 職場における仕事の効率化について意見を出し合い、課題と解決策を検討する必要がある
- 店頭で働く新人やアルバイトの方々の教育の必要を感じているが実施できずにいる
- バックヤード（ストック場）の整理・整頓・清掃にまで手が回らずにいる

(9) 全社のルール「メールの送信のルール」は自分がメールを送る際に実施できていますか。



(10) 全社のルール「ルーティン会議資料※の枚数制限」について、部門で決めたルール通りに実際に運用されていますか

■ そう思う ■ どちらかと言えばそう思う □ どちらかと言えばそう思わない
■ そう思わないまたはルールを知らない ■ 実施機会が無い



(11) 全社のルール「資料作成」にあたり、最初に上司から目的や期限を説明され、やり直しの指示を受けた際にも修正すべき点を具体的に説明されていますか

■ そう思う ■ どちらかと言えばそう思う □ どちらかと言えばそう思わない
■ そう思わないまたはルールを知らない ■ 実施機会が無い



(12) この1年間で働き方改革は進んだと感じますか

■ そう思う ■ どちらかと言えばそう思う □ どちらとも言えない ■ どちらかと言えばそう思わない ■ そう思わない



2) 職場風土について

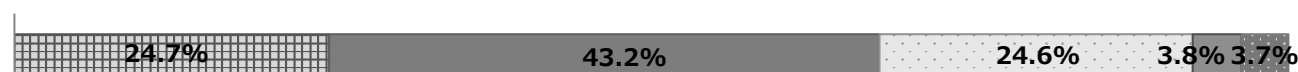
(1) 職場におけるハラスメント撲滅の取組みは進んでいると思いますか

■ そう思う ■ どちらかと言えばそう思う □ どちらとも言えない ■ どちらかと言えばそう思わない ■ そう思わない



(2) あなたの所属ではハラスメントがなくイキイキと働くことができる環境だと思いますか

■ そう思う ■ どちらかと言えばそう思う □ どちらとも言えない ■ どちらかと言えばそう思わない ■ そう思わない



(3) 前の設問で「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」と回答した方は、その理由を記入してください。

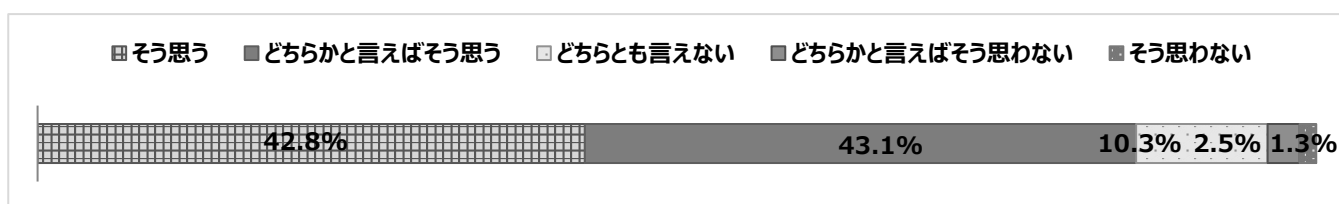
① ハラスメントが起きている

- 威圧的な態度や言動（パワーハラスメント）がある
- 転入者に対して仕事のレクチャーも十分になされないまま、仕事の精度が低いと激しく叱責することがある
- 仕事上のミスをした際に「あいつはダメだ」と周囲に吹聴されることがしばしばある
- 細かな指摘（マイクロマネジメント）が特定の部下に対してだけ行われている
- 勤務時間外にメールや SNS を通じた連絡や業務の指示がおこなわれている
- 上司に限らず、ベテランのメイト社員やフェロー社員が新人など若年者に対する言動に問題がある
- 雇用形態間での差別的な扱いを受けているように感じる

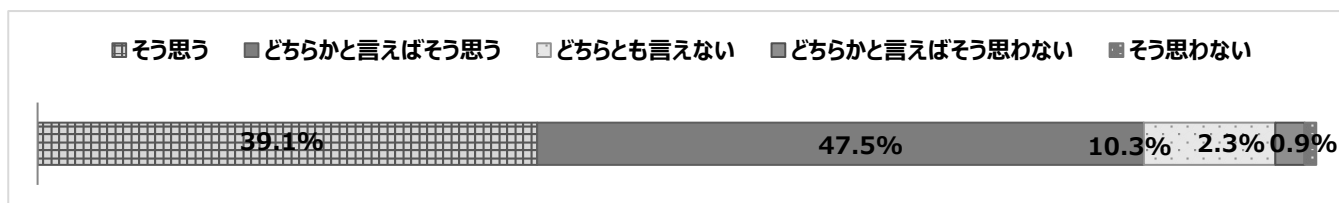
② ハラスメントが改善されない

- 上司に報告し改善を訴えているが、対応してもらえず、改善がなされない
- ハラスメントのような状況に対して誰も何も言えないでいる

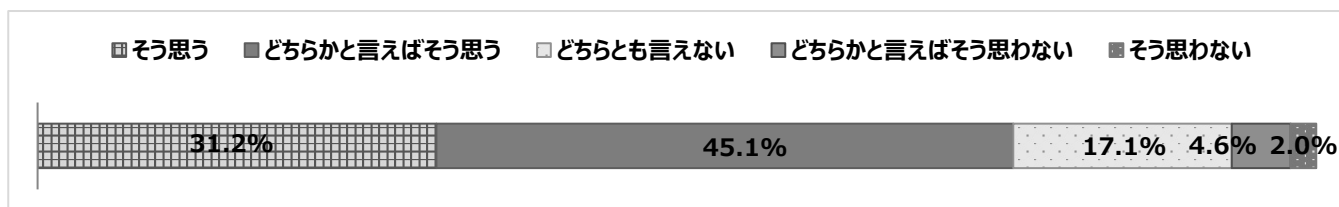
(4) あなたの職場は業務上知らないことを職場の上司や同僚に質問できる環境ですか



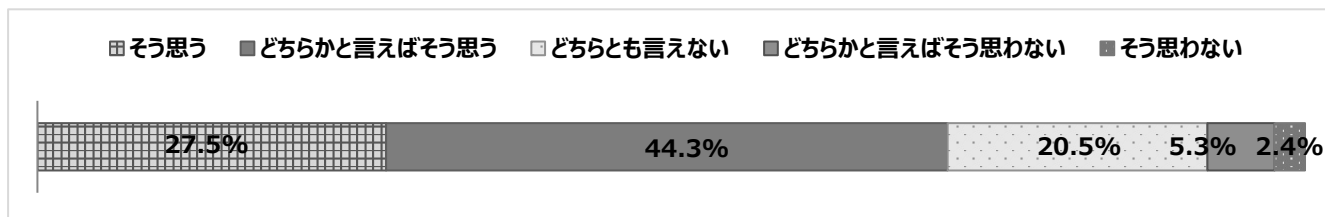
(5) あなたの職場は課せられた仕事の進捗が遅いことや、失敗したことを隠さずに報告できる環境ですか



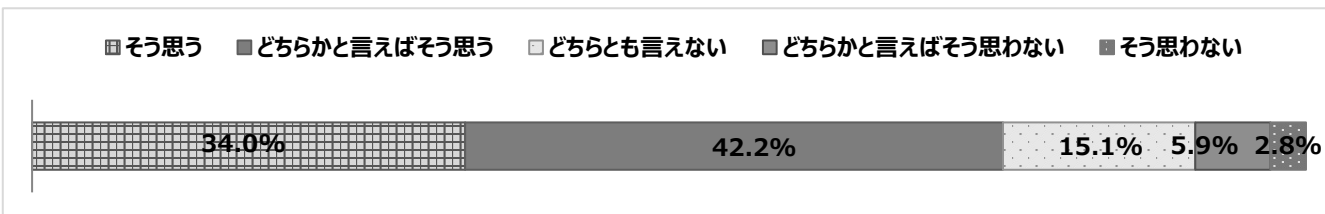
(6) あなたの職場は忙しいときでも質問や相談などを聞いてくれる環境ですか



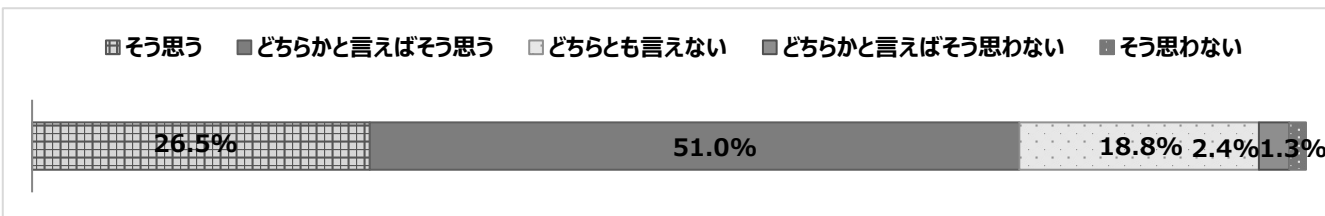
(7) あなたの職場は課題や改善点を見つけた際に、改善すべきだと発言できる環境だと思いますか



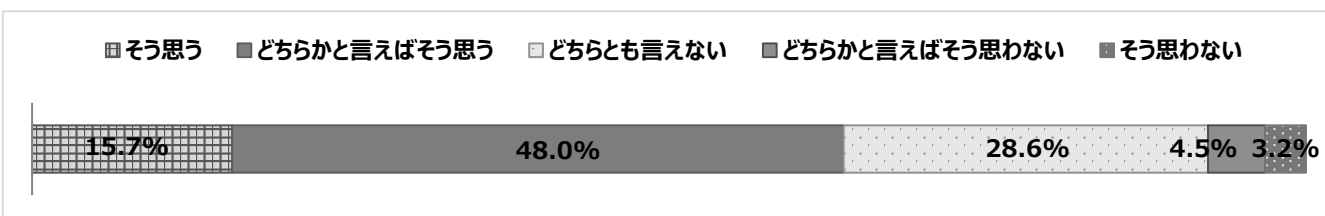
(8) あなたの職場では、上司との面談以外に、上司や同僚との対話の機会がありますか



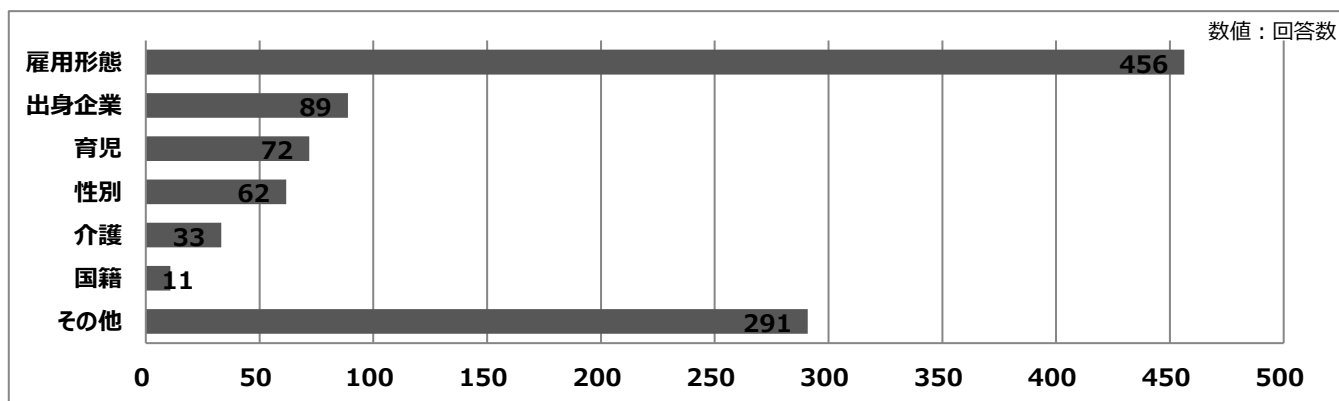
(9) あなたは自分に与えられた仕事が、お客さま満足や周囲のメンバーに役立っていると感じますか



(10) あなたの職場では、様々な立場や価値を持った仲間同士がお互いに尊重され、イキイキと働くことができる環境だと思いますか

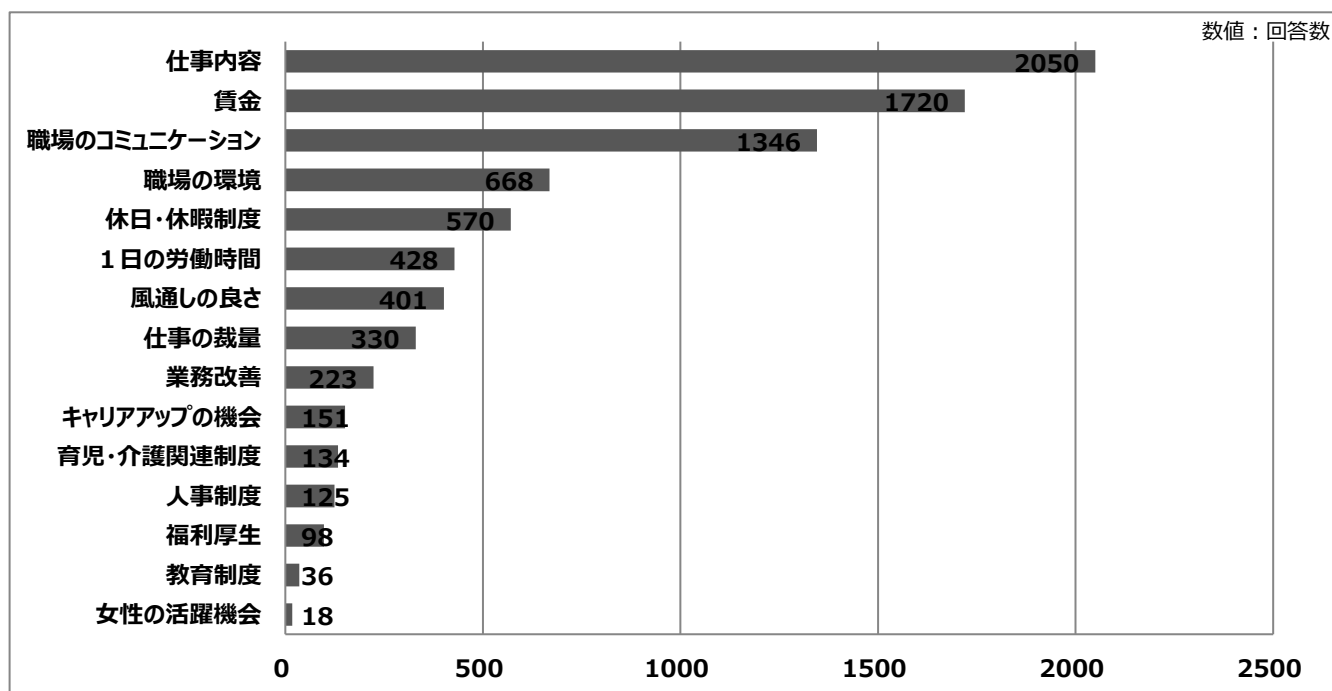


(11) 前の設問で「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」と回答された方に伺います。こういった面で課題があると思いますか

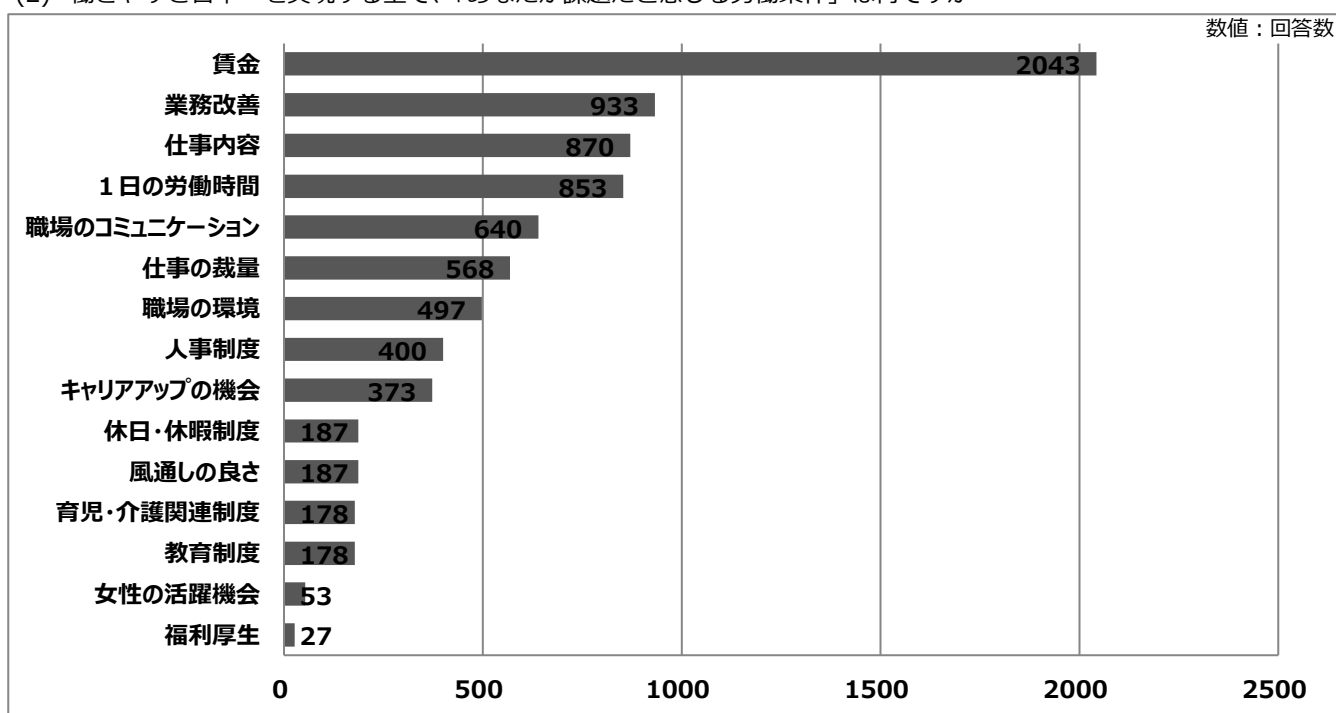


3) 働きやすさ日本一の実現にむけて

(1) 働きやすさ日本一を実現する上で、「あなたが重視する労働条件」は何ですか

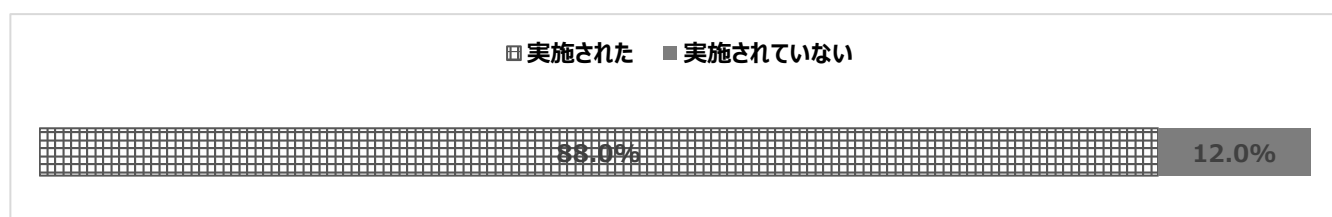


(2) 働きやすさ日本一を実現する上で、「あなたが課題だと感じる労働条件」は何ですか

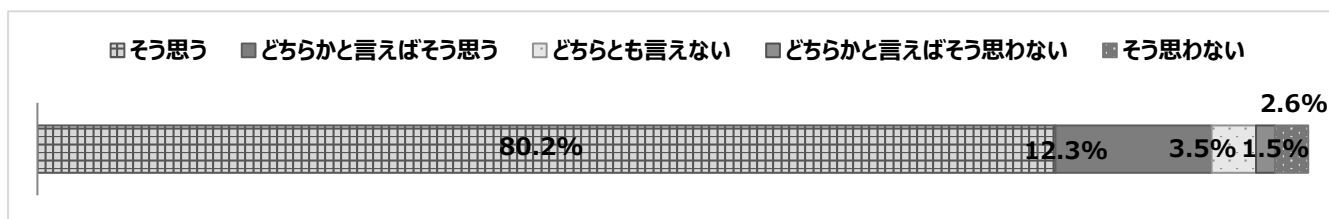


4) 評価制度の運用について（被評価者として）

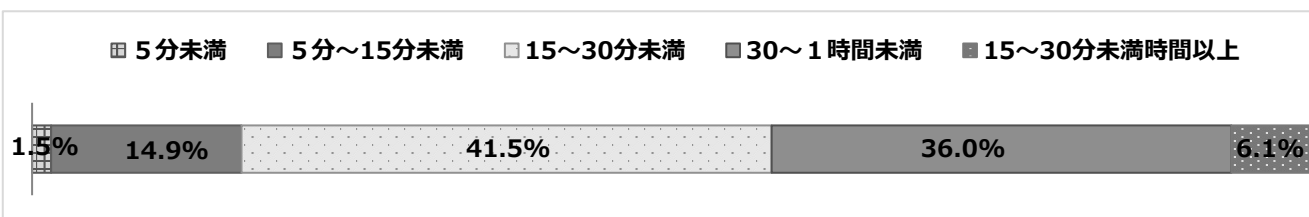
(1) 2018年度の目標設定の期初面談は実施されましたか



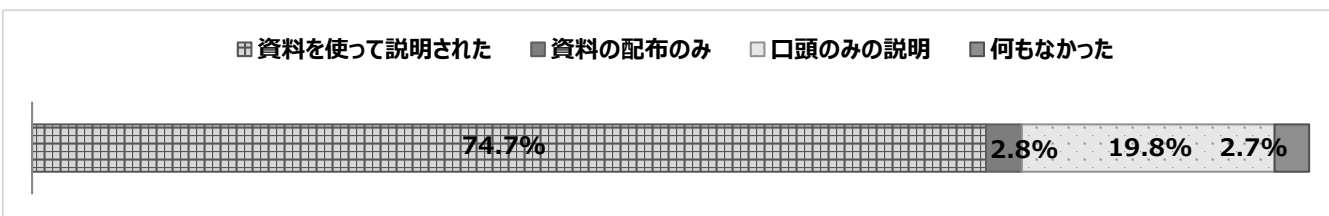
(2) 上司から事前に面談の実施日時を知らされましたか



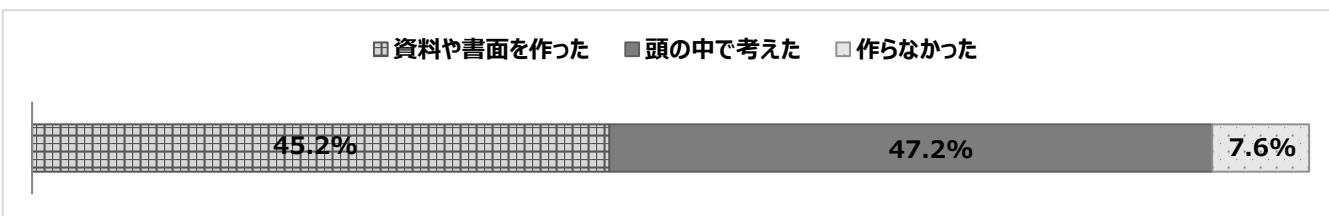
(3) 面談時間はどのくらいですか(複数回に分けて行われた場合は合計時間でお答えください)



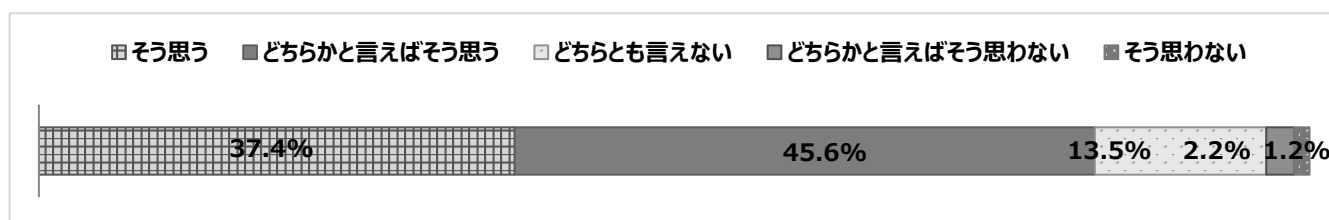
(4) 所属する部署の方針や役割分担、実行計画について明確な説明がありましたか



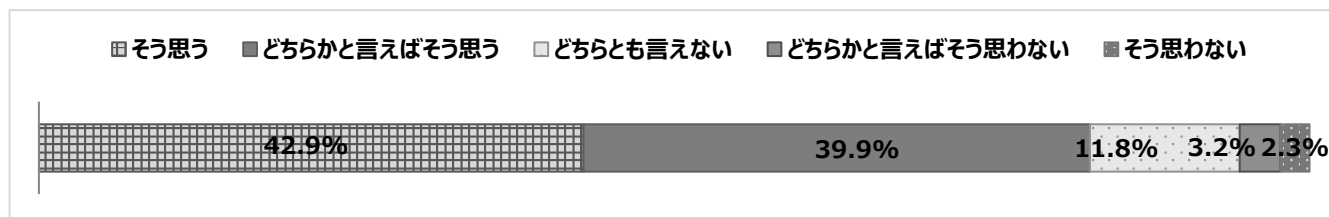
(5) 面談に臨むにあたり、自分自身でも目標の案を作りましたか



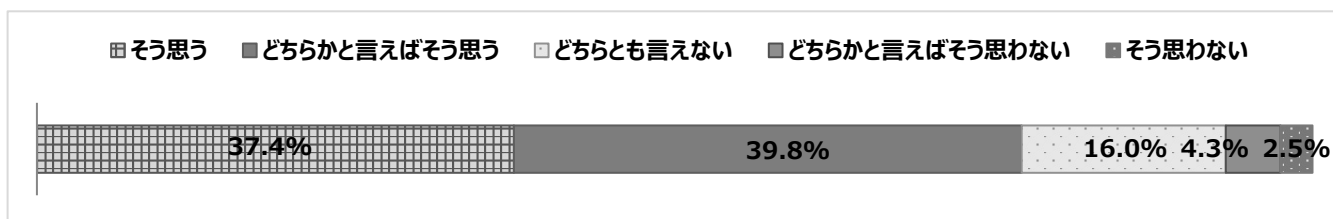
(6) 部署の方針と整合性のある目標設定がされましたか



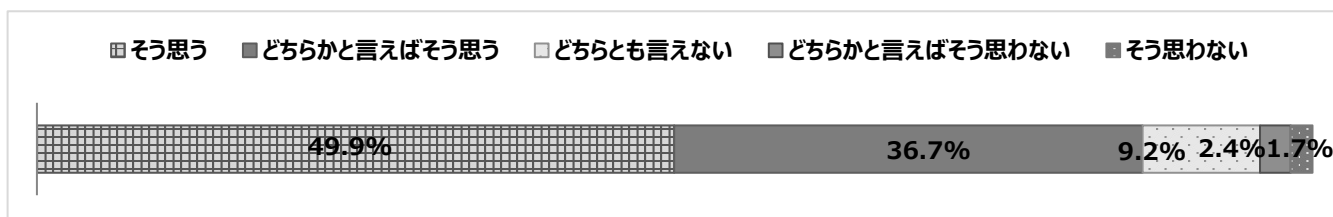
(7) 上司とは話し合いの上で、目標が設定されましたか



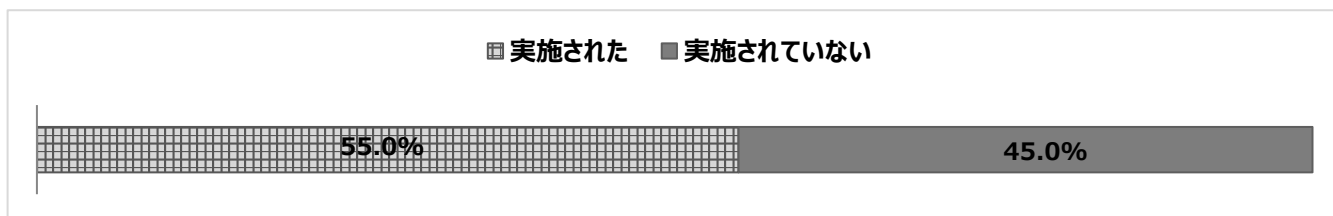
(8) 目標設定時に、上司から目標達成に向けた具体的なアドバイスがありましたか



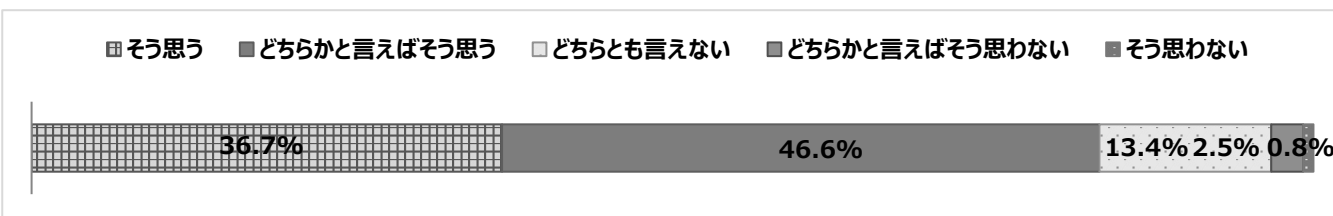
(9) 上司はあなたの話を広く聞こうとする姿勢がありましたか(目標設定について一方的な説明ではなかったですか)



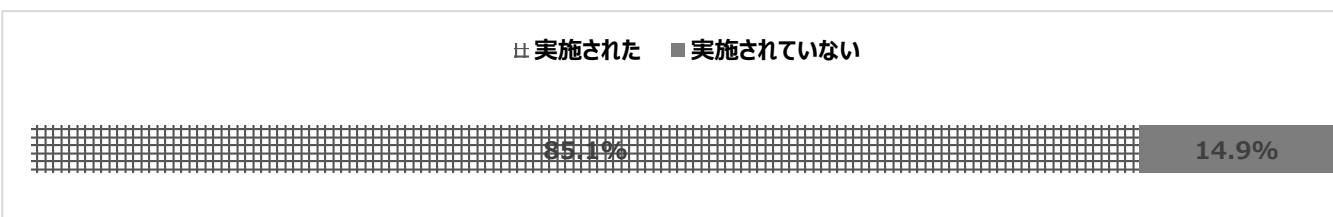
(10) 過去 1 年の間に、目標の進捗状況を確認する中間面談は実施されましたか



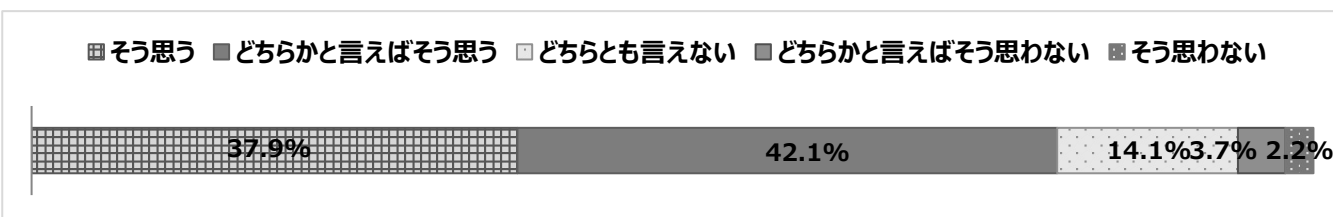
(11) 中間面談では個別目標に対する進捗確認や具体的なアドバイスはありましたか



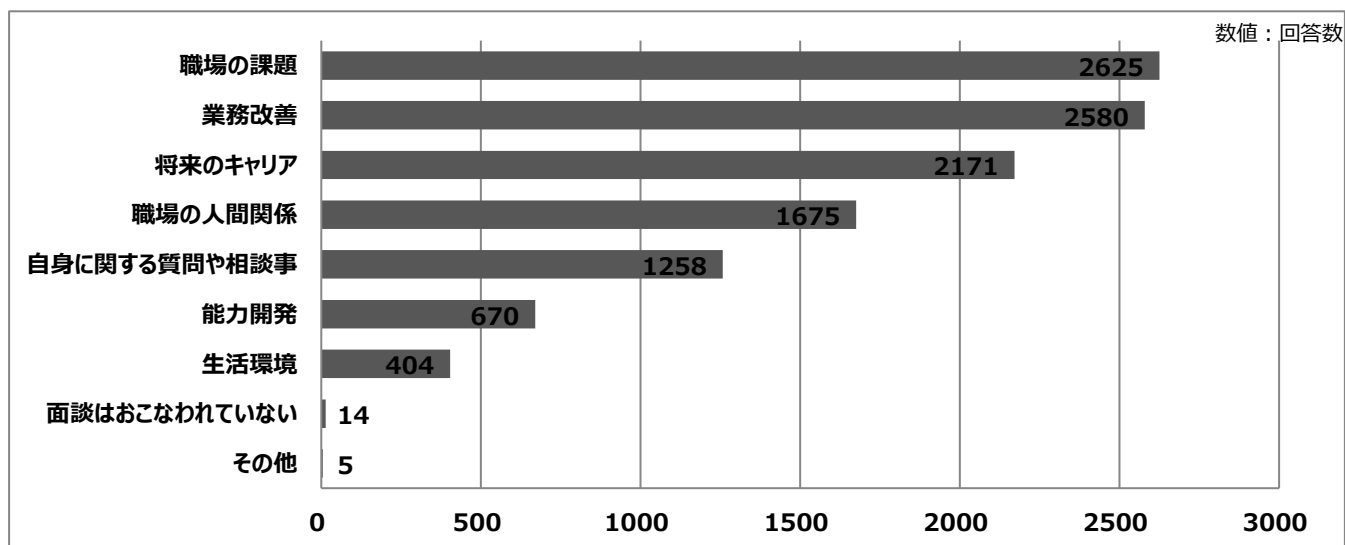
(12) 過去 1 年の間に、評価のフィードバック面談は実施されましたか。



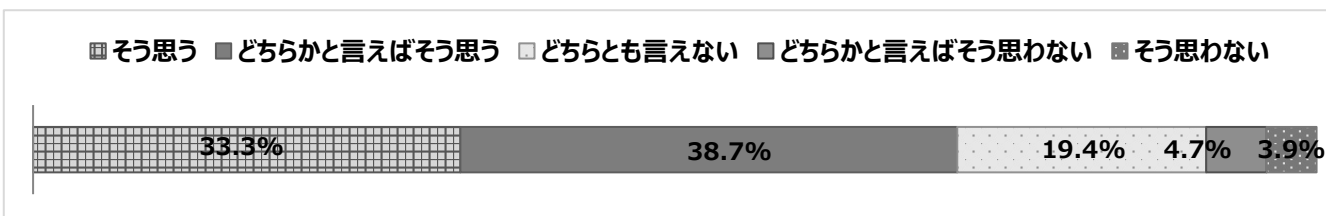
(13) 評価結果に対する具体的な説明がありましたか



(14) 面談時において、目標や評価以外に上司と話し合っていることがあれば、以下の中から選び、右下の欄に番号を記入してください(複数回答可)

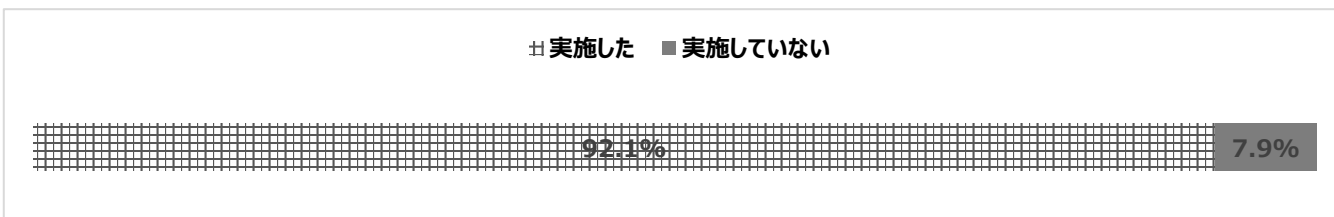


(15) 上司はあなたの雇用形態に関する人事制度(賃金、昇給・昇格の仕組み、求める人材像など)を理解していると思いますか

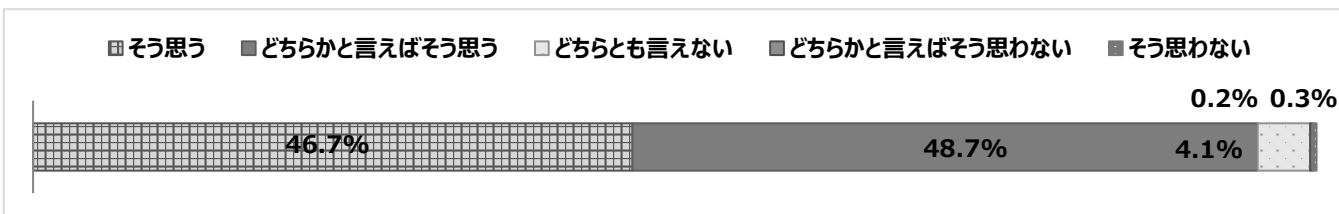


5) 評価制度の運用について（評価者として）

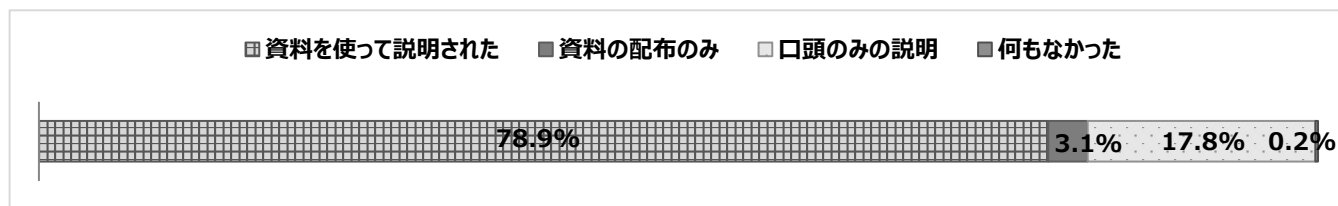
(1) 2018年度の部下の目標設定の期初面談を実施しましたか



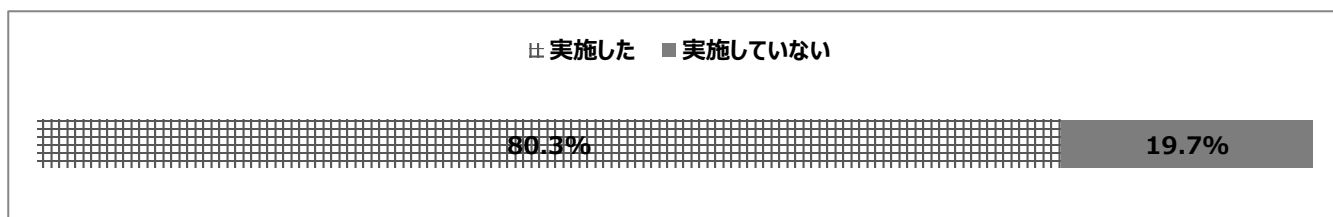
(2) 部下に対して目標達成に向けた具体的なアドバイスをしましたか



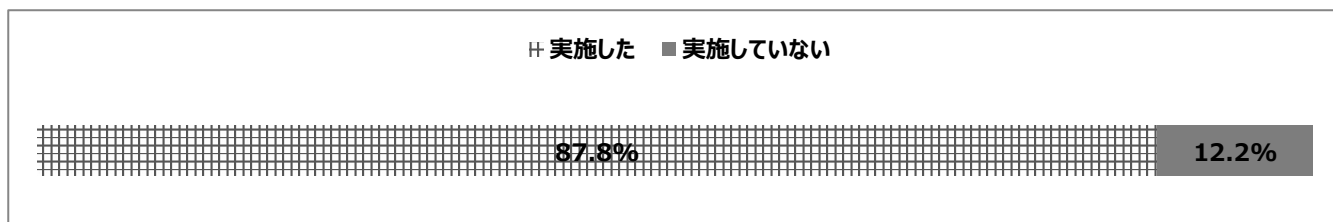
(3) 所属する部署の方針について説明しましたか



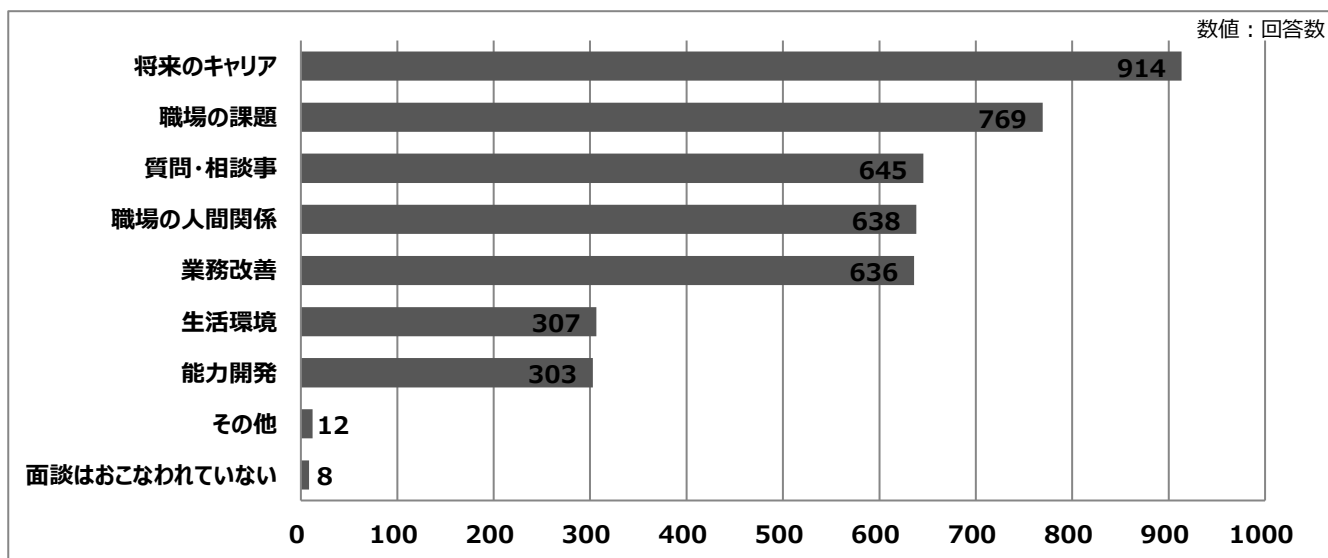
(4) 過去1年の間に、部下と目標の進捗状況を確認する中間面談を実施しましたか



(5) 過去1年の間に、評価のフィードバック面談は実施しましたか



(6) 面談時において目標や評価以外に必ず部下に聞いていることがあれば、以下の中から選んで右下の欄に番号を記入してください(複数回答可)



(7) 面談実施における悩み・不満について、何かございましたら、記入して下さい。

① 被評価者として

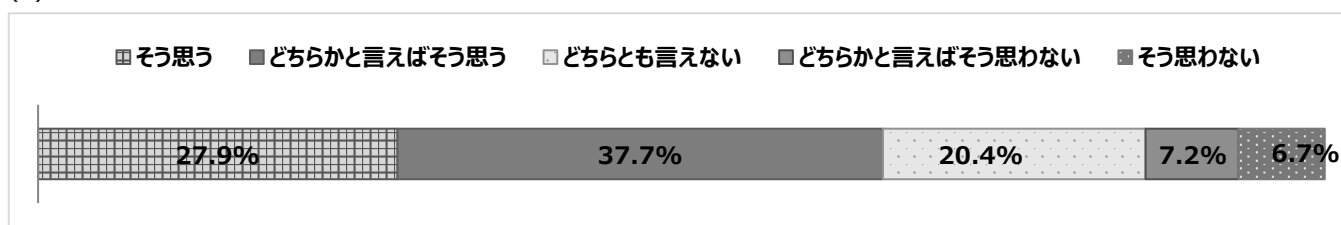
- 面談が実施されていない
- 目標設定面談の時期が遅い
- 一方的な説明をされて終了してしまう
- 将来のキャリアについて相談したかったが時間が足りなかった
- 職場の課題や個人的な悩み等について相談したかったが時間が足りない
- 評価者との接点がほとんどないのに評価されていることの納得性は低い
- フィードバックが実施されない
- フィードバックで明確な説明がなされないため評価結果の納得性がない
- 面談を実施するのに適した場所（個室等）が不足している
- 職場の業務運営との兼ね合いで面談を実施する時間の確保が難しい

② 評価者として

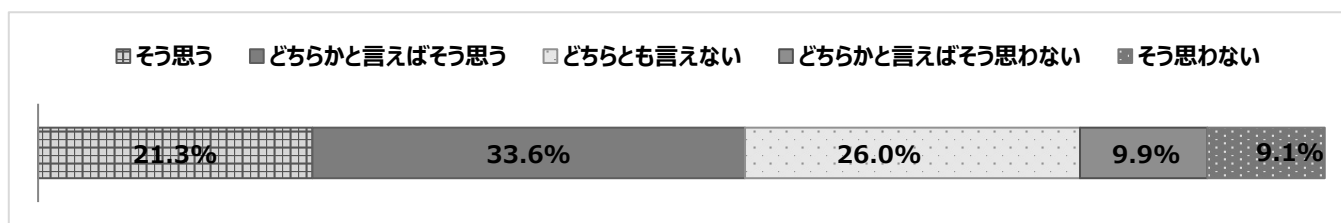
- 面談を実施するのに適した場所（個室等）が不足している
- 面談を実施する時間が不足している
- 部下の人数が多く全員と面談を実施するにしても難しい状況にある
- 過去評価のデータなどを確認しながら面談ができると良い
- 雇用形態によって考え方や意識に違いがあるため、共通の枠組みでの目標設定は難しい
- 社員ステージ C・メイト社員は半期ごとの目標設定だが、所属の方針・予算が示されるのが遅く期初面談が遅れる
- 所属の方針が示されていない
- 面談の質を上げていくための職務教育を実施する必要があると感じる

6) 企業の業績や動向について

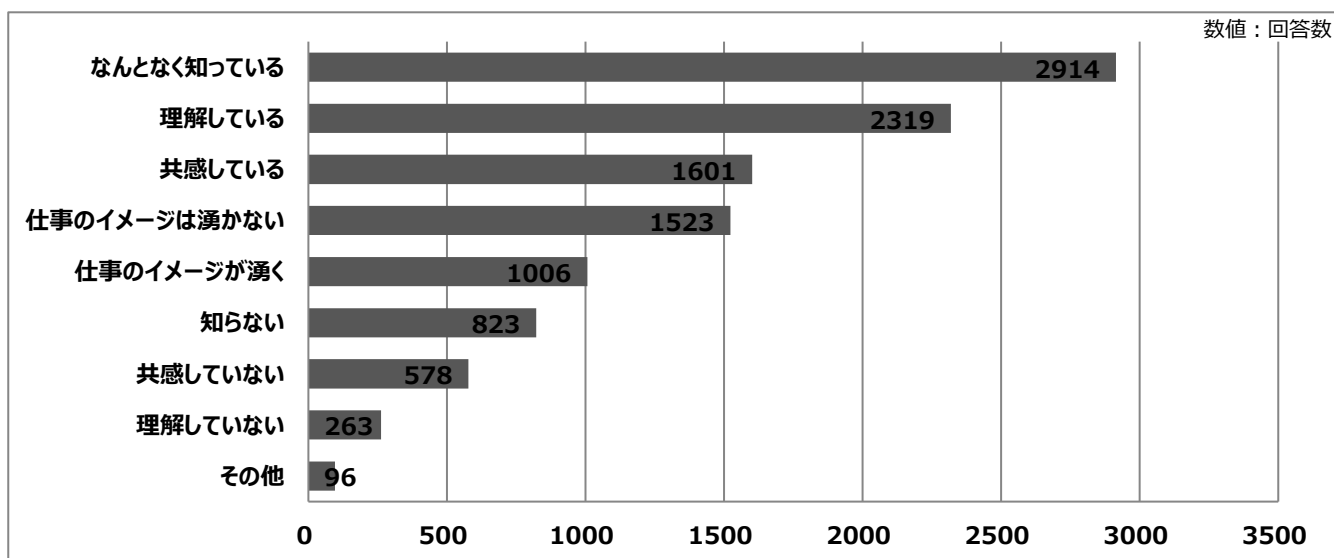
(1) 2017 年度決算の内容を知っていますか



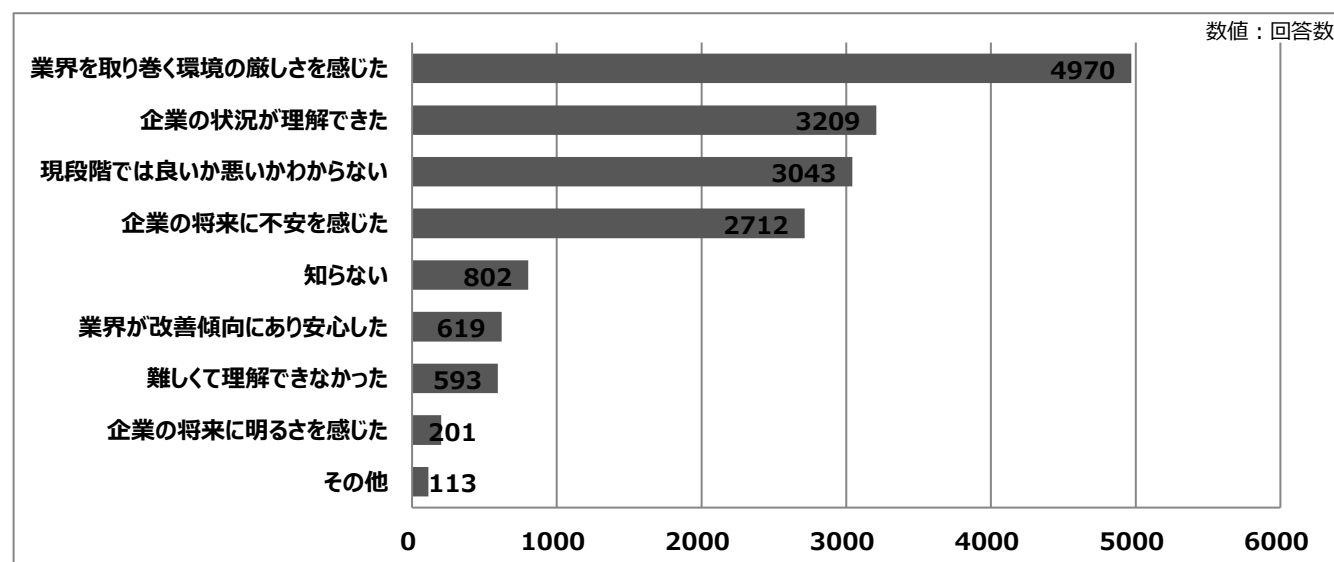
(2) 2017 年度決算と合せて発表された中期経営計画の内容を知っていますか



(3) 2018 年 4 月に発表された「私たちの考え方」についてどのように感じましたか、以下の中から自身の状況や考え方に近いものを 3 つまで選んでください



(4) 2017 年度決算発表や中期経営計画の内容を受けて、自身の考え方に近いものを 3 つまで選んでください



(5) 2017 年度決算発表、今後の経営計画（構造改革、デジタルトランスフォーメーション、基幹店活性化、不動産事業、海外事業など）、組織改正、私たちの考え方など、これまでの企業の動向について感じたことを自由に記入してください。

① 今後の経営計画について

- 企業が将来成長していくイメージを明示して欲しい
- デジタルトランスフォーメーションを通じてお客さまに提供したい価値など明確にしていく必要がある
- デジタルトランスフォーメーションの職場への説明が足りず、店頭などの職場に求められることが分からない
- デジタルトランスフォーメーションはもっとスピード感をもって進めていって欲しい
- デジタル化を推進していくにあたり、職場の PC 台数など現実的な課題解決にも取り組んでもらいたい
- 構造改革には不安を感じている

② 私たちの考え方について

- 私たちの考え方の「変化せよ」には共感する
- 企業理念の実現を推進するにあたり、変化することが目的化されないようにしなければいけない

③ 組織改正について

- 組織改正やそれに伴う事務所の移転が非常に多く、無駄が多いように感じている
- 組織改正は非効率になる部分も多いことから、必要最低限に絞り込む必要がある

④ その他

- 業績が回復基調にあり、良い方向に向かっているように感じる
- 社内の仕組みも変化し、良い傾向にあると思う
- 従業員があまり大切にされていないように感じる

7) その他

(1) これまでの質問を振り返って感じたことや、労働組合の活動に対する意見などを事由にご記入ください。

① 組合活動全般について

- 企業にとって過渡期であり、労働組合の存在意義は高まっていると思う
- もっと職場の課題に入り込んだ活動を実施してもらいたい

② VOICE 活動について

- メンバーズ VOICE では今まで以上に意見交換する機会を設けてもらいたい
- VOICE の開催頻度をもっと高めてもらいたい
- 議案書のページ数を削減することや、動画で配信などドラスティックにやり方を変えるべきではないか

③ 働く環境整備について

- 働き方改革の取組みは部門や所属によって温度差が出てしまっており、全社的な取組みとして推進してほしい
- 所定労働時間や拘束時間が同業と比べても長いので、短縮を検討してもらいたい
- ハラスメントの撲滅にむけて、マネジメント層への教育を充実させてもらいたい
- ハラスメント撲滅の取組みと合わせて、適切な部下の指導方法などについても共有して欲しい
- 働きやすさ日本一を実現する上でバックヤードの環境整備は重要だと思う
- リフレッシュできる従業員食堂や休憩室、お手洗いなどの環境整備をしてもらいたい

④ 人事・賃金制度について

- 人事制度の改定に際しては、わかりやすい説明を心がけてもらいたい
- 社員・メイト社員間の処遇格差は大きな問題のためスピード感をもって解決してもらいたい
- フェロー社員の待遇改善に取り組んでももらいたい
- 人材育成の取組みを強化していく必要が高いと感じている

⑤ **ダイバーシティ推進**

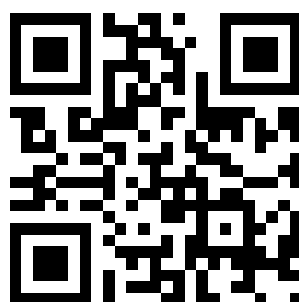
- 仕事と育児の両立をサポートしてもらいたい
- 介護と仕事を両立していくための環境整備を強化する必要があると思う
- 病気の治療と向き合いながら働く従業員の環境を整備してもらいたい

⑥ **意識調査について**

- 意識調査の結果については従業員にも開示してもらいたい
- 意識調査を実施した結果従業員にとってどういった変化があるのかわかりづらいため、適宜進捗を報告してほしい

V. 第6期 本部大会議案書 抜粋

本部大会議案書の全データは下記QRコードからご確認ください



QRコードが読み取れない場合は
<http://urx.red/Mdin> からご確認ください。

HPへのリンクですので確認へは“ID”と“パスワード”が必要です。
ID: @imgu パスワード: imgu2010

共に働く仲間同士の絆を深め、多様性を組織の活力へと繋げよう
～「一人ひとりの笑顔があふれる職場づくり」に取り組む2年間～

第5期は、メンバーの多様性における変化を踏まえ、「多様性を組織の活力へと繋げる」べく、「コミュニケーションを中心とした職場環境の整備」をはじめとした様々な活動を進めてきました。

一方で、2年間を通じて、経営上グループ全体に大きな影響を与えるトピックスが生まれました

＜第5期における主なトピックス＞

- 三越千葉店、三越多摩センター店、伊勢丹松戸店をはじめとした店舗事業の営業終了
- T's トレーディング、マミーナの会社清算、IMFS の株式譲渡、IMDS 事業終了など関連事業の構造改革
- ソシエ・ワールド、ニッコウトラベル等新会社発足
- 経営体制の変更と、新たな企業理念「私たちの考え方」、経営方針「デジタルトランスフォーメーション」の策定

このように、私たちを取り巻く環境が従来以上にスピーディに変化していく状況を踏まえ、特に後半年度は

- ①新経営体制との労使関係や労使の取組みにおけるスキーム構築
- ②ソシエ・ワールド、ニッコウトラベルにおける組合員化
- ③育児介護以外の分野における多様化への対応
- ④メンバー接点のさらなる充実化に向けた広報機能の強化
- ⑤本支部連携強化に向けた執行部全体のコミュニケーション活性化

を重点活動として位置づけ、活動に取り組んできました。

【後半年度における重点活動振り返り】

①新経営体制との労使関係や労使の取組みにおけるスキーム構築

■新経営体制との労使関係構築

- ・本部-HDS 間での対話の機会として労使ステアリングコミティを2017年度よりスタートし、様々な意見交換を行ってきました。
- ・地域支部においては、執行部と杉江さんとの直接対話を実施した一方、支部労使のスキーム構築には一部課題を残しました。

■ハラスメント撲滅に向けた取組み強化

- ・ハラスメントポスターの掲示による啓発を強化し、相談・通報しやすい環境整備に取り組みました。
- ・各社における相談・通報以降のフローと労使での取組みスキームを整備することで、グループ内の対応の平準化を図りました。

②ソシエ・ワールド、ニッコウトラベルにおける組合員化

- ・2018年4月の組合員化に向けて、全事業所において計2回の説明会を実施しました。

③育児介護以外の分野における多様化への対応

- ・本部内で、LGBTの考え方の共有化や、障がい者雇用に関する今後の活動について議論を行いました。

④メンバー接点のさらなる充実化に向けた広報機能の強化

- ・活動の告知や周知にLINE@やデジタルサイネージを活用し、デジタルツールを起点に活動を周知する基盤を整備しました。

⑤本支部連携強化に向けた執行部全体のコミュニケーション活性化

- ・本部評議員会等での執行部間の議論を行うに留まり、本部と各支部執行部のコミュニケーションには課題を残しました。

【IMGU 中期ビジョンの取扱いについて】

・第5期の運動方針における「新たな中期ビジョン策定」の確認を踏まえ、新中期ビジョンの策定について検討を進めてきました。その結果、現在の「わたしたちを取り巻く環境の変化における中期計画の実効性」の観点から、新たな中期ビジョンは策定せず、当面は基本理念を基に単年度の運動方針の中で計画を策定していくこととします。

○労働福祉活動

■働く環境の整備

- ・全支部で長時間労働削減とハラスメント撲滅に向け通年協議で取り組みました。
- ・風土改革に関して、意識調査を実施し、各支部の課題把握に取り組みました。

■人事制度改革に向けた取り組み

- ・長期的にモチベーション高く働ける制度として、役割成果主義の新体系導入に向けて協議を行いました。

■評価制度の適正運用に向けた取り組み

- ・従業員意識調査を行い、今後の打ち手に向けた課題の把握に取り組みました。

■本支部連携強化

- ・2018 春の交渉では、全支部でのベースアップに向けて本支部で議論し、実施に向けて取り組みました。

○経営対策活動

■経営とメンバーをつなぐパイプ機能の実践

- ・全支部の VOICE の状況を本部で集約し、経営懇話会で経営と共有しました。

■執行部の経営対策に関するスキルアップ

- ・ユニオンスクールで、財務分析等に関する勉強会を定期的に開催しました。

○ダイバーシティ推進

■育児サポート

- ・各支部でのワーキングファミリーVOICE の定着に向けたサポートを行いました。

■介護サポート

- ・介護に関する情報提供の一環としてユニオンプランでカリキュラム化を行いました。

○教育サポート活動

■流通視察セミナーの開催

- ・岡山の商況視察セミナーを行い、30 名が参加しました。

○USR 活動

■2018 年 7 月西日本豪雨災害への対応

- ・全支部で緊急募金を実施し、2,098,404 円の寄付を頂きました。

○レクリエーション活動

■IMGU フェスティバルの企画と実施

- ・各職場のコミュニケーションの促進を目的に IMGU フェスティバルを開催し、全国で 649 名が参加しました(2018 年 8 月末時点)。

○広報活動

■HP の充実化に向けた検討

- ・9 月より HP を改修し、メンバーの利便性向上に繋がりました。

○組織運営

■相談窓口機能の強化

- ・組合内対応フローを整備(本部への情報一元化)することで、各支部の対応の平準化を図りました。

■VOICE 活動

- ・各支部の VOICE の取り組みの事例共有化を行うことで、各支部の取り組みの工夫に繋がりました。(2018 年 2 月 VOICE 全支部計 13,852 名 70.1%)

■政治活動

- ・政策実現にむけた取り組みの一環として、悪質クレーム署名に取り組み、20,664 名から協力を頂くことができました。

■人財育成の取り組み

- ・本部内で、ユニオンセミナー(執行部勉強会)とユニオンスクール(専従役員勉強会)の定期開催を行いました。各支部での体系化には課題を残しました。



ハラスメントポスター第 2 段

<意識調査回答結果>

16,769 件(約 69.9%)

<2017 年度ユニオンプラン>

- ・モデルライフサポート：239 名
- ・シニアライフサポート：232 名

<USR 活動実績>

- ・石巻ボランティア：79 名
(2017 秋 40 名、2018 春 39 名)
- ・エコキャップ回収数：1,186,323 個
- ・2017 中古衣料回収：2,538 枚
- ・広島折鶴献納：45,928 羽

<広報活動実績>

- ・組合 HP アクセス数：74,895 件
- ・LINE@友だち数：3,365 名
(2018 年 7 月末時点)
- ・IMGU メッセージ
Vol.24：スポーツと健康
Vol.25：No!ハラスメント
Vol.26：三越伊勢丹グループの
新しい仲間

<ユニオンセミナー講師>

- ・2017 年 10 月
谷 真海氏(パラリンピアン)
松田 公太氏(前参議院議員)
鳩山 玲人氏(元サンリオ常務取締役)
- ・2018 年 5 月
宗次 徳二氏(CoCo 壱番屋創業者)
中畑 清氏(野球解説者・評論家)
三原 じゅん子氏(参議院議員)

テーマ

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～

第5期は様々な背景を持つ仲間がイキイキ働くことができる職場環境の実現をテーマにスタートしました。一方店舗の営業終了、経営体制の変化など、経営対策活動の重要度が高まり、労務面への対応や意識調査の実施などの取組みを強化してきました。

○VOICE 活動

- ・メンバーズ VOICE は兼任役員と連携し約 7 割の参加を実現し、メンバーの意見を労使協議や職場の課題解決に活かしました。テーマ別 VOICE は「共通テーマ」では、メンバーの意見を労使協議に反映しましたが、「分会 固有のテーマ」では分会間で開催に差が生まれました。
- ・広く従業員の課題を把握するため、意識調査を実施し、労使の取組みに反映しました。

○労働福祉活動

■人に関わる諸制度の整備

- ・抜本的な人事制度の見直しとして、「公平・公正」「チャレンジする風土」「中長期のやりがい・働きがい」「一定の安心感」をキーワードに社員ステージ B の人事制度改定に、VOICE 活動や広報活動と連携し理解度や納得度を高めつつ取り組みました。法改正にともない、フェロー社員・スペシャリストスタッフの無期雇用化とストック有給休暇制度や育児介護関連制度を導入しました。

■働く環境の整備

- ・入退館や PC 使用時間などシステムによる時間管理や、全社や各分会単位での情報発信を通じ意識改革に取り組みました。業務改善では社内電話帳整備などの成果もありましたが、本質的な取組みには課題が残りました。労働時間では総実労働時間の短縮が来期の課題です。
- ・ハラスメント対策は、ポスター掲示等により相談件数の増加につながりました。今後はハラスメントが発生しない風土づくりが課題です。

○経営対策活動

- ・経営体制の変化を受けて支部・分会労使間のコミュニケーション機会を拡充しました。
- ・店舗の構造改革に際して、労使間での情報交換を密におこないました。VOICE や他店舗との情報交換会を通じメンバーの不安の緩和や、営業終了にむけた職場の課題に取り組みました。

○教育活動

- ・支部としてフレッシュプランやセカンドプランを企画・運営しました。メンバーがより前向きに仕事や生活に取り組むため、『キャリア・マナー・健康』をテーマに新たなカリキュラムの導入や、運営方法の見直しを図りました。来期にむけては「研修受講後のフォローの仕組み作り」や「セカンドプランのあり方」について検討します。

○ダイバーシティ推進

- ・育児サポート活動では VOICE 等での意見を活かし、「段階的なフルタイム復帰」にむけた制度改定しました。また、復職に向けた家族とのコミュニケーションをテーマに「育児休職者ランチミーティング」や、労使による「フルタイム復帰者ランチミーティング」を開催しました。
- ・介護サポート活動として「介護サポート百科」をメンバーズ VOICE 等で周知しました。

○レクリエーション活動

- ・前半年度にはサマースポーツフェスティバルの企画・運営に携わりました。後半年度に開催した IMGU フェスティバルでは、メンバーの動員という点で課題が残りました。

○広報活動

- ・広報誌 VOICE times は 13-19 号を発刊し、読みやすさを重視しメンバーに身近なテーマ設定や紙面を見直しました。分会広報のサポートは、一部の分会での広報誌の発刊にとどまりました。
- ・支部ブログは計画性を高めることで、平均 4 回/月の更新を実施しました。

○OUSR 活動

- ・本部や支部広報担当と連携しタイムリーな告知や報告をおこないました。また、メンバーの参加し易さを考慮し、自然環境保全の観点での干潟清掃や、メンバー発案の動物ボランティアの啓発セミナーを開催しました。来期にむけて活動の認知度向上とメンバーの参加し易い環境を目指します。



メンバーズ VOICE



松戸店情報交換会



フレッシュプラン



ワーキングファミリーVOICE



VOICE times



干潟清掃

メンバー全員で直接対話を実践し、変革に向けて挑戦しよう
～1人ひとりの想いを組織の活力へと繋げるために、直接対話をはじめとした活動に取り組む1年間～

【第6期方針策定にあたっての考え方】

- ・2018年4月より、「私たちの考え方」が新たに制定されると共に、経営計画においては「リフォーメーション」と「トランスフォーメーション」が進められるなど、経営の判断含め会社は非常に早いスピードで変化をしています。
- ・また、「デジタルトランスフォーメーション」や、「働き方に関する全社ルール」の策定等により、抜本的に業務のあり方が見直されるなど、私たちもこれまで以上に働き方の変革に向けて様々な取り組みを進めていく必要があります。
- ・一方で、メンバーの多様性(企業籍、雇用形態、年齢、キャリア歴、性別、ライフスタイル、個々人の様々な環境、価値観等)の考え方が変化してきている中において、それらの「ちがいを」職場や会社の「ちから」としていくためには、組合としてメンバー1人1人の声や意見をこれまで以上に吸い上げ、活動に反映していくことが重要となると考えます。
- ・そのため、従来の活動のあり方も抜本的に見直し、メンバーとの直接対話により重点を置いた活動を進めていきます。

【活動期間の変更について】

- ・これまで、一定期間における活動の実効性と継続性の観点から、活動期間に関しては、1期2年間としてきましたが、現在の私たちを取り巻く環境の変化のスピードを踏まえ、この変化の中でより実効性を高めていくため、第6期より活動期間を再度1年間へと変更します。

【第6期運動方針の重点ポイント】

①経営対策活動の強化

- ・経営との対話活動について、各支部でより活発な議論ができる関係・スキームを構築する
- ・よりタイムリーに現場の意見を集約し、経営(会社)へフィードバックするといった、課題改善のサイクルを構築する

②メンバー接点の充実化

- ・メンバーの利便性向上と、より「タイムリーかつ広く報せる」ためのHPやSNS等のデジタルツールの活用
- ・より直接対話を推進するため、VOICE活動のあり方や対話のためのツール(議案書や動画等)の検討

③多様化への対応

- ・従来の育児介護以外の分野に関する活動をスタート
- ・活動を企画、推進するにあたり、メンバーの「多様性」を踏まえて取り組みを進める

※IMGUの考える多様性の考え方

「職場や役職・役割」「雇用形態やキャリア歴」「世代や性別、国籍」また「価値観や指向、ライフスタイル」「育児や介護、疾病や障がいなどの個々の環境」といった違いを全員が理解・受容し、メンバー全員が毎日の仕事に明るく取り組める環境の整備と風土の醸成

④執行部人財の育成

- ・本部教育の充実化と各支部役員教育へのサポート

【第6期組織について】 ※組織図は67ページ参照

- ・活動期間の見直しに伴い、役員任期に関しても2年間から1年間へと見直しを行います。
- ・ソシエ・ワールドに関しては企業規模やメンバー数を踏まえ第6期よりソシエ・ワールド支部として位置づけれます。
- ・その他関連グループ統括支部内の直轄分会に関しては、第5期からの変更は行いません。

【分野別活動方針】

○労働福祉活動

■グループ労使間での協議の推進

- ・グループ共通のフレームワークや制度(ステージ A・B 制度改定、60 歳以降、ベア算式等)の協議と成案化に取組みます。

■働き方改革に向けた取組み

- ・全支部で総実労働時間短縮、風土改革、ハラスメント対策に向けた働き方改革の議論を進めます。

■評価制度の納得性向上に向けた取組み

- ・従業員意識調査結果を踏まえ、納得性を高めるための施策を行います。

○経営対策活動

■リフォーメーションへの対応

- ・リフォーメーションに向けた議論に関して、経営へのチェック機能発揮に向けて本支部で経営との議論を進めます。

■VOICE 活動のスキーム構築によるチェック機能とパイプ機能の強化

- ・現場の声をよりタイムリーに経営に伝えるべく、経営対策の観点から VOICE 活動のスキームを構築します。

○ダイバーシティ推進

■新たな育児支援・介護支援の取組み

- ・共済会と連携した育児支援・介護支援の新たな取組みに関して検討を進めます。

■新たな支援活動に向けた研究検討

- ・新たな分野での取組み(障がい者雇用の働く環境の把握、疾病との両立支援、LGBT に関する環境整備等)を推進します。

○USR 活動

■支援団体との関係性の再構築

- ・より人的支援の推進に向け、本部・各支部支援団体への寄贈のあり方について見直しを行い、関係性の再構築を図ります。

○教育サポート活動

■ユニオンプランのあり方見直し

- ・全支部共通で実施しているミドルライフ、シニアライフの実施方法に関して、よりメンバーニーズに合わせた見直しを行います。

■海外流通視察セミナーの実施に向けた企画

- ・2019 年海外流通視察セミナーの実施に向けた企画を進めます。

○レクリエーション活動

■職場のコミュニケーション促進に向けた企画の検討

- ・より各職場のメンバーのニーズにあった企画を検討し、職場のコミュニケーション促進に取組みます。

○広報活動

■メンバー接点の充実化に向けた HP や SNS ツールの活用

- ・メンバーの利便性向上と、活動への参画を促進する、HP や SNS 等のツールの周知・充実化に取組みます。

○政治活動 ※政治活動の考え方に関しては、68 ページ参照

■政策実現に向けた政治活動に関する議論の深耕

- ・単組では実現できないインフラ整備に向け、IMGU の政治活動の考え方を策定し、本部・各支部にて議論を進めます。

○組織政策

■ユニオンホットライン(仮称)の活用スタート

- ・組合相談専用窓口の設置とメンバーへ周知すると共に、適切な対応に向けて役員教育を実施します。

■OBOG 親睦組織との連携強化

- ・丹光会、丹麗会、旧友会をはじめとした全国の OBOG 親睦組織と連携を強化し、今後のあり方についての議論を深めます。

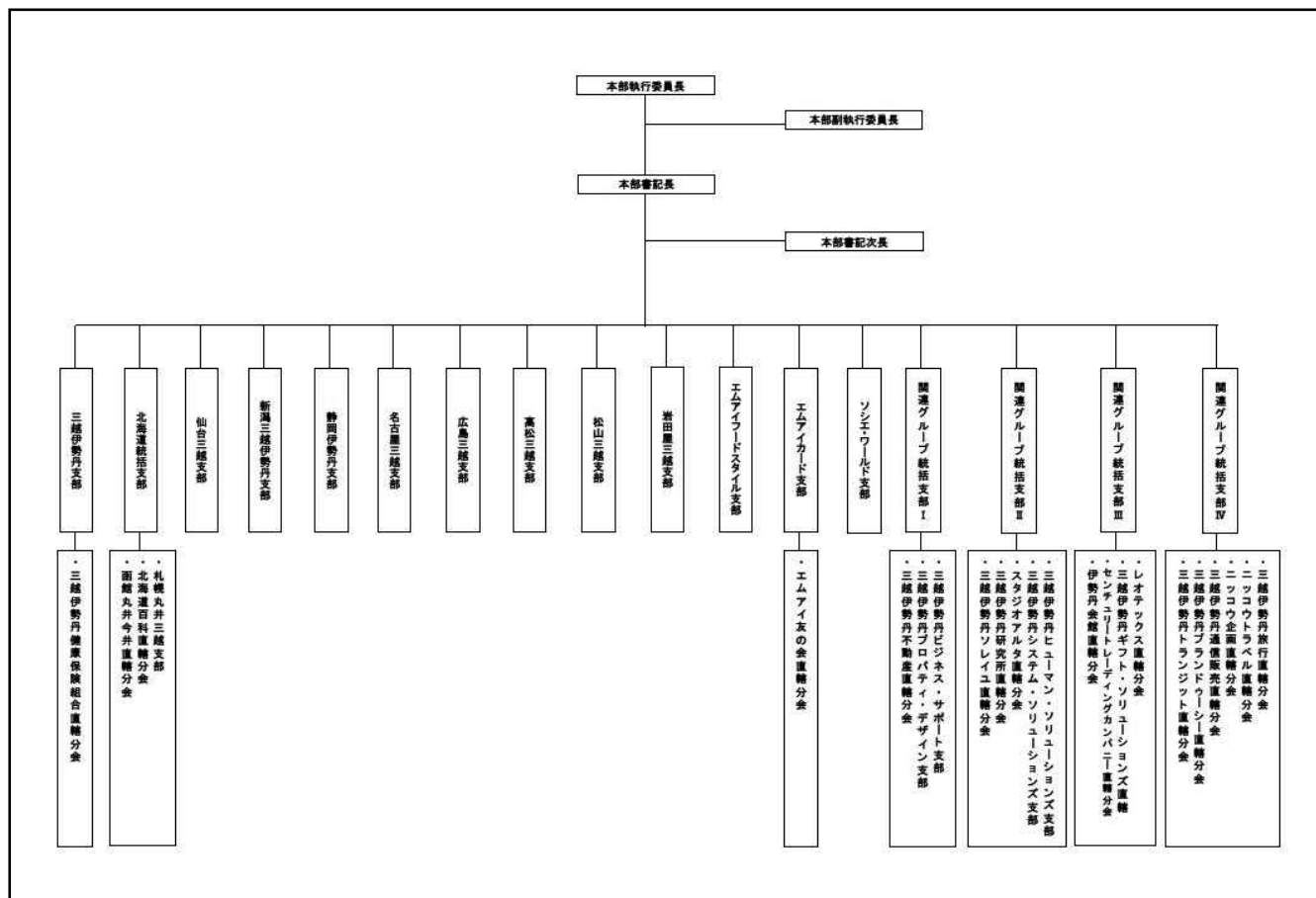
■執行部人財育成の強化

- ・本部での教育機会(ユニオンセミナー、ユニオンスクール)の実施と支部での教育体系構築とそのサポートに取組みます。

■執行部内ネットワークの強化

- ・執行部間ネットワークの強化に向け、大会・評議員会でのコミュニケーション促進等に取組みます。

<第6期組織図>



関連グループ統括支部 構成企業

■ 関連グループ統括支部Ⅰ 構成企業

- ・三越伊勢丹ビジネス・サポート：グループの物流業務全般・店頭支援業務、通信販売のフルフィルメント、サプライチェーン構築支援業務
- ・三越伊勢丹プロパティ・デザイン：商業施設の開発から設計・施工をはじめ、テナントのリーシング・開業後の施設運営・管理を一貫して請け負う
- ・三越伊勢丹不動産：不動産賃貸業、メンテナンス営業、管理組合、分譲販売、ゴルフ会員権事業

■ 関連グループ統括支部Ⅱ 構成企業

- ・三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ：人材派遣、人材紹介、教育・研修業務、労務厚生、店内案内・販売代行におけるソリューション事業
- ・三越伊勢丹システム・ソリューションズ：グループIT全般の戦略立案、企画提案、開発・運用
- ・三越伊勢丹ソレイユ：グループ企業の支援業務
- ・スタジオアルタ：CMや番組の制作、イベント・キャンペーンの企画・運営、アルタビジョンの運営
- ・三越伊勢丹研究所：グループ戦略にもとづく各種調査・研究受託業

■ 関連グループ統括支部Ⅲ 構成企業

- ・レオテックス：紳士服などの製造・販売・衣料品の補整加工業務
- ・センチュリートレーディングカンパニー：ワインを中心とした洋酒、食材、雑貨などの輸入業
- ・三越伊勢丹ギフト・ソリューションズ：ギフト商材、システムの企画開発と販売
- ・伊勢丹会館：伊勢丹新宿本店におけるレストラン事業

■ 関連グループ統括支部Ⅳ 構成企業

- ・三越伊勢丹旅行：百貨店顧客に向けた高付加価値な旅行の企画・販売・催行
- ・ニッコウトラベル：国内・海外旅行に関する企画・販売・催行
- ・ニッコウ企画：海外旅行の企画宣伝、旅行情報誌の編集
- ・三越伊勢丹通信販売：カタログやテレビショッピングなどの通信販売事業
- ・三越伊勢丹プラン・ドゥ・シー：パンケット・レストラン・ホテル運営及び運営受託
- ・三越伊勢丹トランジット：カフェ・レストラン運営など飲食事業

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

政治活動

○ 政治活動の基本的な考え方

- ・ IMGU は、組合員の生活の向上をめざして、労使間の取り組みでは解決できない、国や地域における様々な社会的課題を改善するために、従来から組合活動の一環として政治活動を行っています。
- ・ 政治活動は、公職選挙法などの政治や選挙に関する法令を遵守しつつ推進するとともに、服務規律等の社内ルールを遵守し、組合活動の一環として就業時間外に行います。

○ 労働組合が行う政治活動の内容

■ 政治活動に対する理解促進

- ・ 労働に関する法律の改善や産業政策など、労使の取り組みでは解決できない課題に対応するためには、政治活動が必要になります。労働組合が政治活動を行う目的や考え方について、メンバーの理解促進や定着を深める活動を行います。

■ 公民権行使活動

- ・ 選挙権の行使は、日本国民の権利であり、市民としての義務といえます。議会制民主主義や政治の仕組みを理解し、よりよい社会づくりに参画することは社会的にも求められています。
- ・ 労働組合は、メンバーに対し、政治信条等にかかわらず、市民としての政治参画や公民権の行使を促す活動を行います。

■ 国会や地方議会の議員および候補者に対する支援活動

- ・ IMGU は、国や地域における生活者や働く者にとっての課題、また流通サービス産業の課題を解決するための政策実現を目的として、そのような政策に取り組む国会や地方議会の議員およびその候補者に対する支援活動を行います。
- ・ 支援活動に際しては、政治に対する理解促進や公民権行使活動を行いながら、メンバーの理解や会社を含め各関係者へも配慮しながら、支部ごとに実施可能な活動を行います。

○ 第5期に行った主な政治活動

■ 悪質クレーム署名

- ・ 数時間に及ぶ拘束や暴言などの「悪質クレーム」は従業員のストレスや職場の魅力低下につながります。これを抑止する対策を進めるため、U A ゼンセンの呼びかけで署名活動を実施し、IMGU で 2 万筆以上、全国で 176 万筆の署名が集まりました。
- ・ 署名は内閣府や関係省庁に提出され、悪質クレームを無くすための法律制定や、必要な対策の実施を求めるための大きな力となります。

■ 「田村まみ」さんの支援活動

- ・ 7 月の本部執行委員会にて、組織内議員候補の「田村まみ」さんの講演会を実施しました。講演会では、総合スーパーの組合役員であった田村さんが立候補を決意するに至った経緯や、主な政策についてお話をいただきました。
- ・ UA ゼンセンの要請のもと、田村さんを支援するための後援会加入活動を開始しました。

【田村まみさん 支援活動】

- ・ IMGU は、上部団体の UA ゼンセンが推薦し、来年の夏に行われる予定の参議院選挙に立候補する予定の田村まみさんを支援するため、現在、各支部において「田村まみ後援会」への入会促進活動を行っています。
- ・ 田村さんは、私たちと同じ流通サービス業（イオンリテール）で組合役員を経験された方です。私達に関わりが深い様々な政策課題を解決するために、立候補を予定しています。

「田村まみ」さんが取り組もうとしている主な政策課題

『休日保育などの充実』
子育てしながら安心して働けるように、子育て支援策の充実に取り組みます。

『悪質クレームへの対応』
サービスを提供する側と受ける側が共に尊重される社会をめざします。

『食品ロスへの対応』
地球環境に配慮したエコ消費を推進します。

【田村まみ 略歴】

東京都生まれ広島育ち
同志社大学神学部卒業
イオンリテールの前身
ジャスコ株式会社入社
食品部門に勤務
労働組合役員を経験

【公式ホームページ】
政策実現に向けた活動を定期的にお知らせしています。



テーマ

一人ひとりの「ちがい」を「ちから」に

～変化と向き合い、誰もが輝ける職場づくりを全員で前進させよう～

今期は「働き方改革」や「風土の改革」、「人事制度の整備」、「ダイバーシティ推進」を中心に、全ての活動を通じて、前期と同様のテーマである“様々なちがいのある仲間同士が、持てる力を最大限発揮できる環境・風土づくり”をさらに前進させます。また企業を取り巻く環境は大きく変化し、会社は「リフォーメーション」と「トランスフォーメーション」を掲げていることから、雇用の確保を最優先にチェックとサポート（「経営対策」）の取組みを一層強化します。

○経営対策活動

- ・三越伊勢丹にとって大きな転換期にあることから、経営対策活動を強化します。リフォーメーション（収益力強化）の取組みに対しては、本部と連携し経営や職場との対話を密におこないながら、最も重要な労働条件である雇用を最大限確保することを念頭に取組みます。トランスフォーメーション（成長と発展）の取組みに対しては「企業の収益は私たちの労働条件の源泉である」ことから、実現にむけたメンバーへの情報共有や課題の解決など、チェックとサポート機能を充実させます。

○労働福祉活動

■人事に関わる諸制度への取組み

- ・抜本的な人事・賃金制度の見直しの取組みとして「公平・公正」「チャレンジする風土」「中長期のやりがい・働きがい」「一定の安心感」を目的に社員ステージ C・メイト社員の賃金制度改定や、賞与制度のあり方などを協議します。労使通年協議については、機関会議や VOICE を通じメンバーの意見を反映させます。
- ・これまでの取組みや今後の制度改定にあたって、新たな制度の職場への理解や定着にむけても取組みます。

■働く環境の整備

- ・VOICE 等を通じて効果性の高い業務改善の取組みを抽出し労使会議を通じた改善につなげます。また、「働きやすさ日本一」の実現にむけて、年間所定労働時間の短縮についても労使で検討します。
- ・職場の風土改革の取組みとして、ハラスメント予防の取組みや、職場におけるコミュニケーションのあり方を明確化し、実現にむけた取組みを検討します。

○ダイバーシティ推進

- ・育児・介護にとらわれない「広義なダイバーシティ」の観点では、全ての仲間がやりがいを感じられる職場環境と生産性向上を目指します。最初の取組みとして、組合役員に対して IMGU のダイバーシティの考え方や、知識の啓発を図ります。
- ・育児・介護サポート活動では、VOICE 活動やセミナーなど当事者に対するサポート活動に加え、「育児・介護サポート百科」の周知や活用を通じて、周囲のメンバーとのコミュニケーションの円滑化につなげます。

○VOICE 活動

- ・第6期の重要なテーマである、「経営対策活動」「労働福祉活動（人事制度・働く環境の整備）」「ダイバーシティの推進」の各活動で掲げる取組みの実現にむけて VOICE 活動を推進・強化します。
- ・メンバーズ VOICE はメンバーとの直接対話を重視しますが、メンバーとの接点を拡大し今まで以上の参加や理解促進、意見集約にむけ、口頭説明以外にも WEB 等を活用した開催や参加の方法についても検討します。
- ・テーマ別 VOICE は、人事制度や働く環境の整備にむけた「共通テーマ」と、部門や所属の課題抽出や解決にむけた「個別テーマ」を開催します。個別テーマでは「課題設定→VOICE→経営との対話→フィードバック」のサイクルを実現します。

○教育活動

- ・ユニオンプラン（セカンドプラン・フレッシュプラン）では、従来の『キャリア・健康・マネー』の考え方をベースに、①メンバーの属性による仕事や生活面への課題対応②働きやすい職場環境の実現に向けたカリキュラム導入について検討します。また受講後のフォロー体制構築やカリキュラムの一部を対象者以外のメンバーにも情報提供する講演会も実施します。

○広報活動

- ・支部広報誌 VOICE times では、職場風土や働き方改革の実現にむけ参考となる情報や、私たち一人ひとりが仕事と生活の充実させる上で有益な情報を提供します。職場への周知や見やすさなどの観点からデジタル化も検討します。
- ・WEBでの支部活動報告はLINEの登録者数拡大と定期的な発信を通じ、メンバーが活動を知る機会を充実させます。

○USR 活動

- ・社会福祉を目的とした支援団体への支援活動は支部全体への情報発信をおこないます。また、自然環境保全を目的とした「干潟清掃」や、「動物ボランティア」など、メンバーに親しみやすい活動の企画を通じ、より多くのメンバーが USR 活動に参加できる環境を整備します。

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

スペシャリティスタッフ
エルダー

第5期（2017年度）決算報告および剰余金処分（案）

1. 2017年度実績の概要

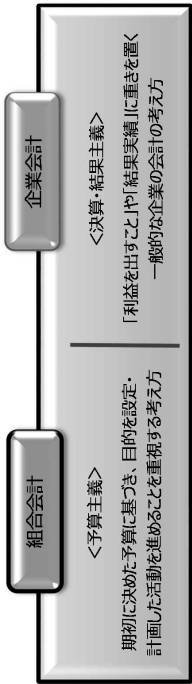
2017年度は第5期の後半年度として、運動方針として、運動方針である「共に働く仲間同士の絆を深め、多様性を組織の活力へと繋げよう」の達成に向けて、活動分野ごとに本部、各支部で活動計画を設定し、運動を推進してきました。

組合の会計、財政運営は、上記運動方針や活動計画に基づく予算主義（※）の考えに基づいた運営を基本とし、内部監査委員による毎月の会計監査と、外部監査法人による半期ごとの外部会計監査による確認をふまえながら、組合会計基準に則った効率的、効果的な経費の活用と、「資産運用ガイドライン」にもとづく効果的かつ適切な資産管理の2点に注力した運営を行っています。また、必要に応じて、組合会計基準や財政運営面の見直しも合わせて行っています。

また、2017年度においては、現状の位置づけを踏まえ、これまで設定していた3特別会計（USR・特別融資・職員退職金）を廃止するとともに、本部・支部それぞれで計上する支出を整理するなど、運動方針と会計の運動性の強化を図りました。

結果として、財政収支は収入が組合会計全体（愛の募金を除く）ではほぼ計画通りに推移し、約9億3,600万円（予算比99.1%、前年比76.3%）となりました。また支出は約9億7,800万円（予算比93.8%、前年比79.6%）、予算執行率は93.8%となりました（前年▲1.6%）。

※組合会計の予算主義について



単位：千円

	一般会計		組合会計		USR会計		職員退職金会計	
	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績
収入	944,400	935,659	300	245	10	0	0	0
支出	1,038,700	975,184	10	3	3,940	2,919	0	0
差額	-94,300	-39,524	290	241	-3,930	-2,919	0	0

全金合計（愛の募金計除く）			
予算	実績	増減	増減率
収入	944,730	935,904	-8,826 99.1%
支出	1,042,650	978,106	-64,544 93.8%
差額	-97,920	-42,202	55,718 43.1%

愛の募金会計			
予算	実績	増減	増減率
収入	3,410	3,065	-345 89.9%
支出	3,510	3,696	-186 95.4%
差額	-100	-630	530 530.0%

※金額は各会計の繰越金、繰入金、剰余金を除いた額

2. 一般会計のポイント

前年は会計期間が15ヶ月であったこと、本支部間で一部計上科目の入替を行なっていることから、前年比は参考数値となります。

1) 収入

- ・組合費拠出金は、年度中の平均組合員数が22,056人（前年比99.1%）と前年同水準であったため、全体でもほぼ予算通りの約8億2,650万円（予算比99.7%、前年比76.9%）となりました。
- ・施設利用料収入は、ハワイコンドミニアムの改装に伴う利用者数減少、単価の減少等の影響と、円高の影響（前年決算時の為替▲1.46円）により約1,170万円（予算比79.7%、前年比47.2%）となりました。
- ・受取利息は、海外の金利上昇を受け為替ヘッジ付商品の利息収入が減少し、約4,360万円（予算比94.8%、前年比70.1%）となりました。尚、顧問契約を結んでいるコンサルタントのアドバイスをふまえ、今期一部の投資信託の売却と、新たに1本投資信託を購入しました。
- ・受取配当金は、保有している三越伊勢丹HDS株およびトヨタAA株等の配当が想定通り行なわれた結果、約4,110万円（予算比102.8%、前年比516.8%）となりました（前年はHDS株の配当は闘争会計で処理）。
- ・雑収入は、予算化していなかったリーマンブラザーズ社債返還金が約280万円計上されたこと、ハワイコンドミニアム改装時の管理会社立替分を収入として計上したこと（約450万円）、投資信託売却時に売却益が発生したこと（約520万円）などから、雑収入合計では約1,260万円（予算比269.9%、前年比233.4%）となりました。なお、リーマンブラザーズ社債返還金は2008年に約1億円で購入した同社事業債の債務不履行以降、順次返還されているものであり、今年度の返還により累積の返還金は購入金額の44.6%（ドパーズ）となっています。
- ・闘争特別会計繰入金収入は、解約した銀行口座の残高を一般会計に繰入れる予定でしたが、同じ闘争特別会計の銀行口座へ繰入れたため未計上となっています。その他の特別会計の繰入金は、2017年11月の特別会計廃止に伴い、一般会計に残高の繰入れを行ないました。

2) 支出

①事業費

- ・事業費は、約1億5,740万円（予算比72.9%、前年比76.1%）となり、予算内の支出となりました。主な内訳として、本部活動費は約1,950万円（予算比57.8%、前年比85.2%）、支部活動費は約9,060万円（予算比70.8%、前年比90.0%）、教育費は約2,780万円（予算比93.2%、前年比49.1%）となっています。

・事業費で予備費を多く流用した主な科目の理由は以下の通りです。

●USR 活動費
廃止した USR 特別会計で予算計上をしていた活動費の計上にズレが生じたため (約 200 万円)
●能力開発費
自己啓発支援の申請件数が前年比約 115%で推移したため (約 20 万円)
●役員教育費
役員育成に向けた教育派遣を積極的に行なったため (約 140 万円)

②事務費

・事務費は約 4 億 9,280 万円 (予算比 93.6%、前年比 77.9%) となりました。主な内訳として、人件費は約 4 億 5,800 万円 (予算比 97.0%、前年比 79.6%)、物件費は約 3,460 万円 (予算比 64.1%、前年比 61.2%) となりました。

・事務費で予備費を多く流用した主な科目の理由は以下の通りです。

●職務・行動手当
想定よりも役員数が増えたため (約 57 万円)
●社会保険料
想定よりも役員数が増えたことと、2018 年夏賞与の水準が昨年よりも上回ったため (予算上は昨年実績で計上、約 540 万円)
●修繕・営繕費
当初予算計上していなかった事務所改装を行なったこと (本部・福岡事務所、約 37 万円)

③その他 (リゾート施設関連費・雑損失)

・リゾート施設関連費および雑損失は予備費を流用しました。主な理由は以下の通りです。

●国内施設関連費
年会費を会計期間中に 2 回計上したため
●海外施設関連費
建物付随設備購入費、什器備品購入費で予算計上していたハワイコンドミニウム改装代などを、会計士の指導により海外施設関連費で計上したため
●雑損失
セントラルパシフィックバンクの保有口座で為替差損が発生したこと (約 90 万円)、および投資信託売却時に売却損を計上したため (約 600 万円)

3. 特別会計のポイント

1) 闘争特別会計

・低金利の影響により、保有している金銭信託の受取利息が想定よりも下回ったため、受取利息が予算を下回りました (予算比 81.5%)。

・一般会計繰入金は、解約した銀行口座の残高を一般会計に繰入れる予定でしたが、同じ闘争特別会計の銀行口座へ繰入れたため未計上となっています。

2) 愛の募金特別会計

・大雨をはじめとした自然災害に対する義援金拠出が増加したため、前年を大きく上回るとともに、予算を超えたため予備費を流用しました (約 20 万円)。

3) その他特別会計 (USR・組合特別融資・職員退職金)

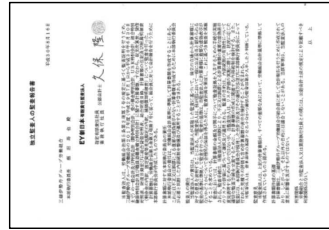
・今期の運動方針に則り、「特別会計を設定する目的」「現状の環境を踏まえた位置づけ」を整理し、2018 年 10 月をもって 3 特別会計の廃止を行なうとともに、残った資産については一般会計への繰入を行ないました。

・なお、USR 特別会計においては、特別会計で予算計上 (2017 年 10 月まで) していた支出の一部の計上に月ズレが発生したため、予算比 70.7%となっています。

4. 労働組合資産の主なポイント

・2017 年度末時点の総資産額は約 53 億 9,700 万円 (前年比 98.8%) となり、前年に対して約 6,370 万円減少しました。

・闘争特別会計の資産は約 7 億 2,000 万円、全組合員の給与に換算すると (補償日数) 約 4.5 日となっています。



5. 監査報告

各会計は、毎月、監査委員による定例の内部監査を実施しました。

また、中間および年度決算時において「EY 新日本有限責任監査法人」による監査を受け、収支計算表、貸借対照表、財産目録ともに正當に表示されており、適正な会計処理が行われていることが確認されました。

6. 剰余金処分 (案)

2017 年度における下記の剰余金を各々次年度へ繰り越すこととします。

一般会計	4,489,673,143 円
闘争特別会計	720,260,219 円
愛の募金特別会計	5,148,665 円

第6期（2018年度） 会計予算（案）

1. 2018年度予算の概要と財政面での取組み
労働組合の会計は、利益を追求する企業会計とは異なり、支出を抑えて剰余金を増やすことを目的にいません。限られた組合費収入を効率的に活用しながら、活動計画に基づいた予算を策定し、その着実な執行を通じて、組合員に対する最大の効果を上げることを目的にしています。これを予算主義の会計と呼んでいます。

2018年度の会計予算も、これまでと同様に予算主義の会計を前提とし、運動方針を実現するために必要かつ適切な予算設定を行います。

組合会計は、基本的な活動のための一般会計と、目的を限定した2つの特別会計から成り立っています。2018年度の組合会計全体の収支予算は、募金収入により運営される愛の募金特別会計を除き、収入は約9億4,400万円、支出は10億6,700万円とします。

【組合財政 単年度収支額の推移】

	2016年度		2017年度		2018年度	
	予算	実績	予算	実績	予算	前年予算比
収入	1,189	1,226	945	936	944	99.9
支出	1,288	1,229	1,043	978	1,067	102.3
差額	△98	△3	△98	△42	△123	-

※金額は愛の募金特別会計および各会計の繰越金、繰入金、予備費を除いた合計額
※2016年度は活動期間変更の移行期間に伴い15ヶ月間

限られた組合費収入を最大限に活用しながら活動する労働組合にとって、収支均衡は大変重要な課題です。しかしながら、短期的に収支均衡を目指すことが活動水準の低下につながることは避けるべきであると考えます。

よって、労働組合は当面の間、組合費収入のほかに保有資産を活用しつつ活動を維持継続することを前提としています。2018年度は将来的な収支均衡に向けた取り組みを検討する年度としてきます。

具体的には、「収支計画の策定」「支出面の見直しに繋がる取り組みの推進」「現保有資産の棚卸しと新運用方針策定の検討」などを進めています。

2. 予算の主なポイント

1) 一般会計

＜収入面の主なポイント＞

- ・組合費収入……ソシエ・ワールド、ニッゴトラベルなどの組合員化の影響を加味
- ・施設利用料収入……メンバー利用再開に伴い外部貸出利用料収入が前年より減少することを想定
- ・受取利息……現状の金利環境等を踏まえて前年より減少することを想定
- ・受取配当金……HDS株の配当金等を前年同水準で予算を設定

＜支出面の主なポイント＞

①事業費

- ・書記局費……全支部でメンバー意識調査を行う費用を予算化
- ・労働福祉対策費……グループ部会費用、労働時間ハンドブック・ハラスメント等の啓発ポスター作成、被効果者施策費などを予算化
- ・経営対策費……地域事業会社・海外対応、新規出店や構造改革時の対応費用を予算化
- ・広報費……年度内2回の本部広報誌発刊や、組合HPメンテナンス費用等を予算化
- ・USR活動費……石巻ボランティアや折鶴広島献納などの活動を予算化
- ・ダイバーシティ推進費……育児・介護サポート百科改定やLGBTセミナー費用開催などを予算化
- ・組合員教育費……ミドル・シニアアライアンス、海外視察セミナー開催に関する費用を予算化
- ・能力開発費……ソシエ・ワールドなど、対象者拡大による申請数増加を想定して予算を設定
- ・役員教育費……年2回のエオンセミナーの講師代、組合役員教育派遣などを予算化
- ・支部活動費……各支部の活動計画に基づき予算を設定

②事務費

- ・人件費……ソシエ・ワールド支部結成に伴う専従者数増加などの影響を加味して予算を設定
- ・物件費……会計・精算システムの入替や、サーバーの入替、TV会議システム導入など、組織全体の効率化や情報等の管理体制強化に繋がる仕組みの導入を行なうための費用を予算化

2) 特別会計

①闘争特別会計

- ・2016年度に一般会計と資産の入替を実施したため、今後は一般会計への繰入は原則行わず、原則7億円程度の資産規模を維持

②愛の募金特別会計

- ・収入は、愛の募金の計上および西日本大雨災害の緊急募金実施を加味して予算を設定
- ・事業費は、盲導犬協会や日本自然保護協会など本部支援団体への寄付、各支部の支援施設への物品寄贈、国内外の災害における日本赤十字への義捐金、救済金寄付などを想定して予算化

2018 年度 グループ人事労使専門協議会 協議内容報告

労働組合 本部

1. グループ人事労使専門協議会の位置づけ

グループ人事労使専門協議会は、グループ人事の推進を目的に、「グループ全体に関わる方向性を協議・発信する場」として開催しています。労働組合本部と三越伊勢丹ホールディングス人事部で通年協議を行っており、その内容の位置づけは主に下記の 2 点です。

- ・グループでの共通取り組み項目の検討
- ・各社の制度に関するグループとしての方向性の確認

2. グループ人事労使専門協議会報告（人に関わる諸制度）

2018 年 6 月、今年度第 1 回目のグループ人事労使専門協議会が開催され、人に関わる諸制度について、主に以下のような議論・確認が行われました。

（1）社員における本給制度のグループガイドライン

2018 年 4 月、三越伊勢丹では役割成果主義の考えは維持しながらも、ステージ A・B の賃金体系について大幅な変更を行いました。このことを踏まえつつ、今後のグループにおける社員の本給制度のガイドラインを新たに策定しました。新たなガイドラインは、担当階層の責任権限の大きさや人財交流等の観点から、これまで同様に経営及び経営に近い資格ほどグループ共通の枠組みとします。

＜グループにおける本給制度のガイドライン＞

- ・役割成果主義に基づく本給体系は各社共通
- ・ステージ A は、グループ共通の体系
- ・ステージ B は、百貨店は共通の体系、百貨店以外は業界特性を考慮し各社別設計も可能
- ・ステージ C・社員以外の雇用形態は、地域性・業界特性を考慮し各社別設計も可能
- ※本給制度の設計にあたっての共通事項は、「役割の大きさの判断基準」「本給構成（資格給・個人成果給・等）などのベースとなる部分のみとし、個別の課題に対応出来るよう、各社に裁量をもたせた設計を可能としています。
- ※処遇水準は、地域性・業界特性などを踏まえて各社にて設定します。
- ※グループ百貨店では、上記の制度改定をできるだけ早い段階で行っていきます。

（2）2019 年度のベースアップ算出式の一部見直し

現状、グループ共通算出式によるベースアップ額は、1 月下旬に総務省から公表される暦年平均消費者物価指数（物価上昇率）を受けて確定しています。しかしながら、各社労使にとってはより早いタイミングで確定することが望ましいことから、以下の通り 2019 年度の

算出式で使用する物価上昇率の算出方法を変更します。これによって、2018 年 11 月下旬には算出式によるベースアップ額が確定し、2019 年度春の交渉にて組合各支部が要求を行います（算出式導入の企業・雇用形態が対象）。

＜2018 年 暦年平均の物価上昇率の算出方法＞

$$\text{（2018 年 1 月～10 月までの消費者物価指数の合計値} + \text{見なし値} \times 2 \text{）} \div 12$$

- ※見なし値は、総務省が発表した 8 月・9 月・10 月の消費者物価指数の平均値とする
- ※見なし値および暦年平均の物価上昇率は少数第 2 位を四捨五入し、第 1 位までの数値とする
- ※月の消費者物価指数は、総務省発表の「総合」「前年同月比」を使用する

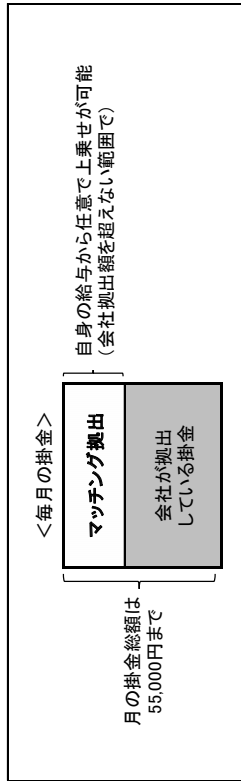
（3）2020 年度以降におけるベースアップ対応の方向性

現行のグループ共通ベースアップ算出式の適用は、2019 年度が最後年度となります。2020 年度以降の対応について労使検討の結果、労使協議の効率化や従業員におけるわかり易さ・納得性等を考慮し、共通算出式の使用を継続することを確認しました。ただし、現行の算出式は課題があることから、具体的設計を行う中で見直しを行い、今年度下期のグループ人事労使専門協議会にて決定してまいります。

（4）確定拠出年金（DC）のマッチング拠出の導入

「公的年金の受給開始年齢引き上げ」や、「有期社員の無期雇用化に伴う DC 導入の拡大見込み」等を踏まえ、今後は事業主の年金拠出額に加えて自身のお金を積み増せる仕組みである「DC マッチング拠出」をグループ各社に導入できるよう整備を進めてまいります。

＜マッチング拠出のイメージ＞



3. 今後の労使協議について

今年度は引き続き「2020 年度以降のベア対応」や「DC マッチング拠出導入へ向けた準備」について労使協議を行ってまいります。また加えて「グループ内継続雇用制度の対象雇用形態拡大」の検討、「限定社員（地域・時間・職種等を限定した多様な働き方）」「60 歳以降の雇用のあり方（役割任命、定年延長等）」「兼業・副業のあり方」に関する研究も進めていきます。

【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	10月11日	10月12日	10月13日	10月14日	10月15日	10月16日	10月17日	10月18日	10月19日	10月20日
			木	金	土	日	月	火	水	木	金	土
新宿	社員 ※社員	9:50～10:30										三井事務館 7F
	育児・介護勤務者	12:10～12:55						H&Iビル 1F 共用会議室	H&Iビル 1F 共用会議室			
	フィロ-社員 エルダ-スタッフ エルダ-フェロー スベ-シャリティスタッフ エルダ-スベ-シャリティスタッフ	9:30～10:00										
		12:10～14:40 エンドレス開催 (説明: 30分)			H&Iビル 1F ミーティングルーム							
		18:15～19:00								MIビル 5F クリエイティブB		
	全員	12:10～12:50			北豊ビル B1F ABC					第2別館 3F 会議室AB	北豊ビル B1F ABC	H&Iビル 1F 共用会議室
		13:10～13:50										
		19:30～20:10									北豊ビル B1F ABC	
		19:45～20:25					三井事務館 7F		三井事務館 7F			
		20:50～21:30										
		20:30～21:10					三井事務館 6F		三井事務館 6F			
東新宿	フィロ-社員 エルダ-スタッフ エルダ-フェロー スベ-シャリティスタッフ エルダ-スベ-シャリティスタッフ	11:30～12:00					16F 休憩所			16F 休憩所		
	全員	12:10～12:55					16F 休憩所			16F 休憩所		
		13:10～13:55										
日本橋	社員 ※社員	19:30～20:15			パ-キングビル 2F 従業員食堂		パ-キングビル 2F 従業員食堂				パ-キングビル 2F 従業員食堂	
	フィロ-社員 エルダ-スタッフ エルダ-フェロー スベ-シャリティスタッフ エルダ-スベ-シャリティスタッフ	11:40～12:15	新館13F 大会議室		新館13F 大会議室	新館13F 大会議室						
		12:40～13:15								新館13F 大会議室		
		13:40～14:15									新館13F 大会議室	
	全員	11:40～12:25										
		12:40～13:25					新館13F 大会議室			新館13F 大会議室		
		13:40～14:25	新館13F 大会議室		新館13F 大会議室	新館13F 大会議室						
		14:40～15:25									新館13F 大会議室	新館13F 大会議室

○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	10月21日	10月22日	10月23日	10月24日	10月25日	10月26日	10月27日	10月28日	10月29日	10月30日	10月31日
			日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水
新宿	社員 ※社員	9:50～10:30							三井事務館 7F				
	育児・介護勤務者	12:10～12:55							H&Iビル 1F 共用会議室				
	F10-社員 ILタ-スタッフ ILタ-フェロー スハ-シャリタスタッフ ILタ-スハ-シャリタスタッフ	9:30～10:00				三井事務館 7F							
		12:10～14:40 エンドレス開催 (説明: 30分)		H&Iビル 1F ミーティングルーム									
		18:15～19:00						MITビル 5F クリエイティブB					
	全員	12:10～12:50			北豊ビル B1F ABC	北豊ビル B1F ABC						H&Iビル 1F 共用会議室	
		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		
		20:50～21:30											
		20:30～21:10		三井事務館 6F		三井事務館 6F			三井事務館 6F		三井事務館 6F		
東新宿	F10-社員 ILタ-スタッフ ILタ-フェロー スハ-シャリタスタッフ ILタ-スハ-シャリタスタッフ	11:30～12:00				16F 休憩所						16F 休憩所	
	全員	12:10～12:55				16F 休憩所						16F 休憩所	
		13:10～13:55											
日本橋	社員 ※社員	19:30～20:15											
	F10-社員 ILタ-スタッフ ILタ-フェロー スハ-シャリタスタッフ ILタ-スハ-シャリタスタッフ	11:40～12:15					大栄ビル 9F 会議室 (大栄ビル・SD ビル所属対象)		大栄ビル 9F 会議室 (大栄ビル・SD ビル所属対象)				
		12:40～13:15											
		13:40～14:15											
	全員	11:40～12:25		新館13F 大会議室									
		12:40～13:25					大栄ビル 9F 会議室 (大栄ビル・SD ビル所属対象)		大栄ビル 9F 会議室 (大栄ビル・SD ビル所属対象)				
		13:40～14:25											
		14:40～15:25											

	対象者	時間	10月14日	10月15日	10月16日	10月17日	10月18日	10月19日	10月20日	10月21日	10月22日	10月23日	
			日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	
銀座	社員 メイト社員	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	
		11:30～12:10		13階 従業員食堂	13階 従業員食堂							13階 従業員食堂	
		12:15～12:55											
		13:15～13:55											
		14:15～14:55											
	フィロ-社員 エルタ-スタッフ エルタ-フィロ- スハ-シャリテイスタッフ エルタ-スハ-シャリテイスタッフ	10:00～10:30				13階 従業員食堂					13階 従業員食堂		
		11:30～12:00				13階 従業員食堂					13階 従業員食堂		
		12:15～12:45											
		13:15～13:45											
		14:15～14:45											
立川	全員	12:00～12:40			7階 従業員食堂	6階 研修室		7階 従業員食堂	7階 従業員食堂		6階 研修室		
		13:00～13:40											
		14:00～14:40											
浦和	全員	12:00～12:40				アイプラス1 中会議室		アイプラス1 中会議室		アイプラス1 中会議室		アイプラス1 中会議室	
		12:45～13:20											
		13:25～14:05											
		14:10～14:50											
	フィロ-社員 エルタ-スタッフ エルタ-フィロ- スハ-シャリテイスタッフ エルタ-スハ-シャリテイスタッフ	12:00～12:30						アイプラス1 中会議室					
		12:35～13:05											
		13:10～13:40											
		13:45～14:15											
		14:20～14:50											
相模原	全員	11:40～12:20											
		12:40～13:20											
		13:40～14:20											
府中	全員	11:35～12:20	食堂	食堂		食堂						8F 研修室	
		12:35～13:20											
		13:35～14:20											
恵比寿	フィロ-社員 エルタ-スタッフ エルタ-フィロ- スハ-シャリテイスタッフ エルタ-スハ-シャリテイスタッフ	12:10～12:45			B2F 会議室								
	全員	13:10～13:55			B2F 会議室								
		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											

○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	10月24日	10月25日	10月26日	10月27日	10月28日	10月29日	10月30日	10月31日	11月1日	11月2日	11月7日
			水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	水
銀座	社員 メイト社員	10:00～10:40	13階 従業員食堂							13階 従業員食堂			
		11:30～12:10	13階 従業員食堂							13階 従業員食堂			
		12:15～12:55											
		13:15～13:55											
		14:15～14:55											
	F10-社員 エルダ-スタッフ エルダ-F10- スハ-シャリティストッフ エルダ-スハ-シャリティストッフ	10:00～10:30											
		11:30～12:00											
		12:15～12:45											
		13:15～13:45											
		14:15～14:45											
立川	全員	12:00～12:40	6階 研修室										
		13:00～13:40											
		14:00～14:40											
浦和	全員	12:00～12:40								アイプラス1 中会議室		アイプラス1 中会議室	
		12:45～13:20											
		13:25～14:05											
		14:10～14:50											
	F10-社員 エルダ-スタッフ エルダ-F10- スハ-シャリティストッフ エルダ-スハ-シャリティストッフ	12:00～12:30	アイプラス1 中会議室										
		12:35～13:05											
		13:10～13:40											
		13:45～14:15											
相模原	全員	11:40～12:20											
		12:40～13:20						本館6F 教養室	本館6F 教養室			本館6F 教養室	本館6F 教養室
		13:40～14:20											
府中	全員	11:35～12:20											
		12:35～13:20				8F 研修室							
		13:35～14:20											
恵比寿	F10-社員 エルダ-スタッフ エルダ-F10- スハ-シャリティストッフ エルダ-スハ-シャリティストッフ	12:10～12:45				B2F 会議室				B2F 会議室			
	全員	13:10～13:55				B2F 会議室				B2F 会議室			
		14:10～14:55											
		15:10～15:55											
通販	出向者	11:30～12:15		東陽 セントラルビル 4-1会議室									
		12:30～13:15											
		13:30～14:15											

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 三越伊勢丹支部宛）② FAX（内線 801-23920、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
雇用形態：社員・メイト社員・フィロ-社員・特別社員				
お名前		ILター-スタッフ・ILター-フィロ-・ｽﾊﾟｼｬﾘﾃｨｽﾀｯﾌ・ILター-ｽﾊﾟｼｬﾘﾃｨｽﾀｯﾌ		
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

社員ｺｰﾄﾞ

氏名（カナ）

社員・メイト社員・フィロ-社員・特別社員

ILター-スタッフ・ILター-フィロ-・ｽﾊﾟｼｬﾘﾃｨｽﾀｯﾌ・ILター- SS

所属（お買い場・担当）