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

社外秘

認め合い、対話を未来の架け橋に
～お互いを理解し、話し合いを通じて、私たちのやりがいや企業の発展、労働条件の維持・向上を実現しよう～

2020年９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のうち、今回は１回目と２回目を兼ねています。改定を予定している労使通年協議などについて説 明 し ま す 。

9月１４日（月）正午より説明動画を配信予定です。

http://www.imgu.or.jp/member/shibu-s/

スマホ・タブレットから右記のQRコードにアクセス ⇒　ユーザー名：従業員コード１０桁
パスワード：im（全て半角小文字）

【主な内容】

1.三越伊勢丹グループの状況
2.人事賃金制度（通年協議事項）
3.働く環境の整備（通年協議事項）
4.営業条件
5.支部運動方針

組合員の方は、ご一読頂き、上記のリンクより動画をごらんください。

ご意見・ご質問などは、巻末ページをご覧ください。
QRコード・リンクから質問フォームにアクセスできます。

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

＜目次＞　2020年 9月　メンバーズVOICE議案書

Ⅰ．	三越伊勢丹グループの状況	P.3
	１．　三越伊勢丹グループの決算状況	P.4
	２．　環境を踏まえた組合の考え方	P.6
Ⅱ．	2020年12月賞与における対応について	P.7
	１．　2020年12月賞与における対応について	P.8
Ⅲ．	2020年度　労使通年協議の取り組み	P.11
	１．　社員ステージC･メイト社員人事制度改定について	P.12
	２．　社員ステージC制度改定に向けた検討	P.14
	３．　メイト社員制度改定に向けた検討	P.25
	４．　グループにおけるキャリア形成支援の拡充について	P.34
	５．　緊急事態宣言期間中の出勤に対する手当等の対応	P.35
	６．　社員ステージA･社員ステージB人事制度について	P.36
	７．　その他の検討	P.38
	８．　働く環境の整備	P.39
Ⅳ．	2020年度下期営業条件について	P.45
	１．2020年度下期営業条件について	P.46
Ⅴ．	第8期 本部大会議案書（抜粋）	P.51

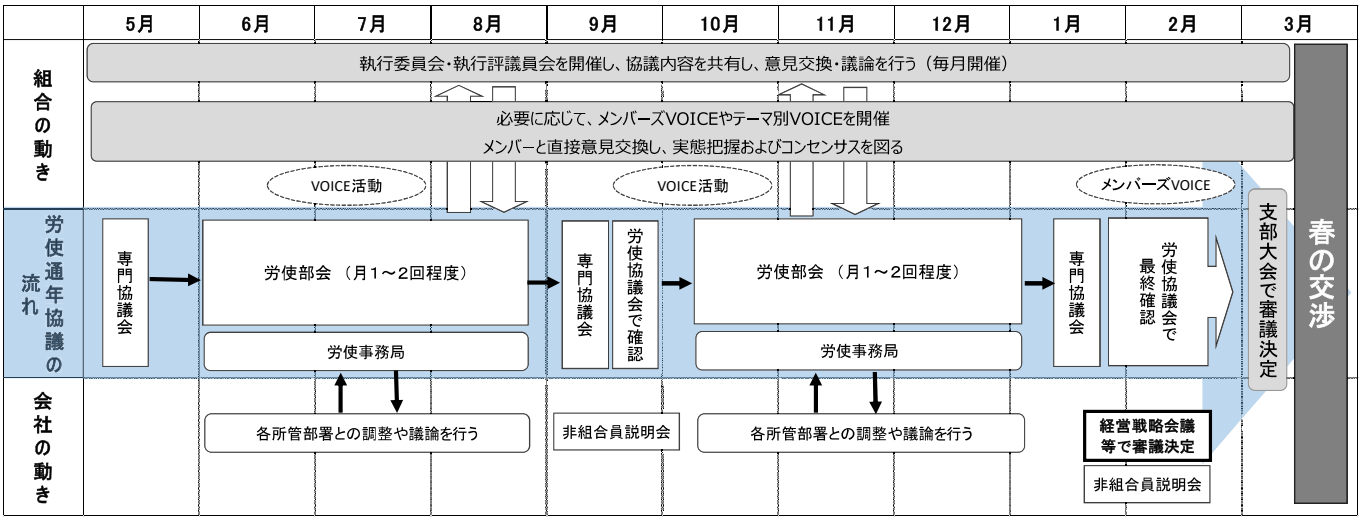
＜参考資料＞

	・　三越伊勢丹支部　第8期　分会･職場区　（２０２０年１０月～）	P.63

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。
※２０２０年度についてはコロナウイルスによる営業自粛の影響もあり、下記のものから予定変更などを行っています。



Ⅰ．三越伊勢丹グループの状況

全員対象

報告事項

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㈱三越伊勢丹の2019年度実績及び2020年度第１四半期決算の状況と、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

資料1 - 資料6

- ●2019年度は連結・単体ともに減収減益となり、2020年度もさらに大幅な減収減益が見込まれています。
- ●2020年上期では百貨店店舗の休業などの売上減とともに顧客の生活変化による売上の変動が見られます。
- ●世の中の生活や働き方の変化に伴い、会社では中期経営計画の修正や収支構造改革などを進めています。

1）三越伊勢丹グループの業績　※IR情報より引用

資料1

■三越伊勢丹HDS　2019年度結果と2020年度計画

単位：億円 端数切捨て	❶ 2019年度結果			❷ 2020年度計画			2020年 第1四半期実績		
	実績	前年比	前年差	予測	前年比	前年差	実績	前年比	前年差
売上	11,191	93.5%	▲776	8,230	73.5%	▲2,961	1,316	46.7%	▲1,505
売上総利益	3,227	92.7%	▲255	2,340	72.5%	▲887	392	47.5%	▲434
販売管理費	3,070	96.2%	▲120	※2,720	88.6%	▲350	482	64.6%	▲264
営業利益	※　156	53.6%	▲135	-380	-	▲536	-89	-	▲170
当期純利益	-111	-	▲246	-600	-	▲488	-305	-	▲366

※2020年3月期決算説明会動画
（QRコードを読み取ってください）

※2019年度は期初に営業利益300億円であった計画を第3四半期に200億円に修正

※2020年の販売管理費は休業中に発生した人件費や地代家賃等などの固定費122億円を特別損失として計上した予測数値

資料2

■国内百貨店地域事業会社　結果

2019年度結果 単位：百万円	売上高		営業利益	
	実績	前年比	実績	前年比
㈱札幌丸井三越	61,116	93.5%	△ 707	-
㈱函館丸井今井	7,438	102.0%	88	154.4%
㈱仙台三越	30,184	93.2%	△ 290	-
㈱名古屋三越	64,332	95.5%	△ 196	-
㈱静岡伊勢丹	17,718	93.1%	0	-
㈱新潟三越伊勢丹	42,922	97.5%	309	57.4%
㈱広島三越	13,732	98.1%	△ 560	-
㈱高松三越	21,532	94.7%	△ 238	-
㈱松山三越	11,731	89.6%	△ 815	-
㈱岩田屋三越	107,163	91.4%	1260	93.4%

❸

2020年第1四半期 単位：百万円	売上高	
	実績	前年比
㈱札幌丸井三越	6,113	41.1%
㈱函館丸井今井	1,087	58.9%
㈱仙台三越	4,208	58.8%
㈱名古屋三越	9,415	58.0%
㈱静岡伊勢丹	2,460	57.2%
㈱新潟三越伊勢丹	5,228	52.3%
㈱広島三越	1,910	57.8%
㈱高松三越	2,796	52.7%
㈱松山三越	1,345	45.1%
㈱岩田屋三越	13,022	49.7%

資料3

■三越伊勢丹HDS　セグメント別　2019年度結果と2020年度予想 ❹

2019年度結果 単位：億円	百貨店業			クレジット・金融・友の会業			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	10,355	93.2%	▲756	385	98.7%	▲0	353	73.3%	▲129	824	92.6%	▲65
営業利益	22	14.4%	▲131	56	88.3%	▲0	59	76.7%	▲18	16	-	+19

2020年度(予想) 単位：億円	百貨店業			クレジット・金融・友の会業			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	7,530	72.7%	▲2,825	325	84.2%	▲60	285	80.5%	▲68	610	74.0%	▲214
営業利益	-410	-	▲432	10	17.6%	▲46	50	83.7%	▲ 9	-30	-	▲46

❶2019年の上期は百貨店の増税前の駆け込み需要や基幹店リモデル効果で好調に推移していたが、下期は消費増税の反動減や台風・コロナウイルスによる短刻営業や営業自粛により前年を大きく下回る結果となった。

❷2020年は4月以降緊急事態宣言に伴う営業自粛に加え、訪日外国人の入国制限によりインバウンド売上がほぼ消失した結果、売上は大きく減少。営業再開後も消費行動の自粛が続き、客数・売上は前年を大きく下回り推移。

❸2020年4月7日から首都圏で発令した緊急事態宣言が4月16日には全国に拡大、5月14日以降は特定地域から解除し25日に全面解除。一部の地域から徐々に営業を再開するが、全国的に外出自粛傾向が続き、売上は厳しい状況が続く。

❹2019年度は構造改革によりその他の事業などで収益向上を図ることができたが、2020年度はグループ事業も全体的に厳しい状況が見込まれる。

2）三越伊勢丹の業績

■㈱三越伊勢丹　2019年度結果と2020年第１四半期結果 ❶

資料４

単位：億円 端数切捨て	2019年度結果			2020年第１四半期		
	実績	前年比	前年差	実績	前年比	前年差
売上	5,832	91.9%	▲510	563	37.8%	▲929
売上総利益	1,638	90.4%	▲173	154	36.1%	▲273
販売管理費	1,697	96.6%	▲60	241	58.8%	▲169
営業利益	62	34.1%	▲120	-56	-	▲104
純利益	-64	-	▲288	-200	-	▲233

※三越伊勢丹単体での2020年度の計画は未公表

■㈱三越伊勢丹　2019年度売上実績

資料５

	売上高(百万)	前年比	予算比
新宿本店（MD 00-89）	231,122	93.9%	91.5%
日本橋本店（MD 00-89）	115,005	92.0%	94.3%
銀座店	82,818	90.8%	87.7%
基幹3店舗計	428,945	92.8%	91.4%
立川店	34,915	96.4%	94.6%
浦和店	38,284	94.5%	94.8%
相模原店	11,555	61.5%	102.4%
府中店	8,550	61.5%	109.2%
恵比寿店	5,798	86.7%	78.4%
支店計	99,102	85.3%	95.5%
支店計(除く　相模原店・府中店)	78,997	94.7%	93.3%
デジタル事業部	1,672	423.8%	74.1%
ユニフォーム事業部	9,939	98.8%	99.9%
法人事業部	19,909	93.0%	104.3%
新宿店スペシャリティストア営業部	5,256	87.8%	94.4%
日本橋店　サテライト営業部	8,784	92.0%	94.7%
首都圏事業会社計	583,203	91.9%	92.6%
首都圏事業会社計(除く　相模原店・府中店)	563,098	93.6%	92.2%

❷

	売上高(百万)	前年比	予算比
食品・レストランMD統括部	91,253	97.4%	96.1%
婦人・雑貨・子供MD統括部	72,573	69.2%	91.3%
化粧品MD統括部	55,326	90.2%	85.4%
特選MD統括部	119,463	123.1%	93.9%
ライフデザインMD統括部	36,043	86.3%	94.6%
紳士MD統括部	44,536	91.8%	82.3%
呉服営業部	3,828	87.0%	87.2%
美術営業部	4,302	89.2%	85.3%
クロスMD営業部	9,079	77.5%	93.7%
アナスイ営業部	1,242	98.9%	88.9%
MD統括部計(支店商品統括部・プロモーション営業部除く)	437,799	93.2%	91.3%

※伊勢丹相模原店・府中店は2019年9月に営業終了

※アナスイ営業部は2020年3月に事業終了

※2019年10月12日は台風19号により首都圏店舗臨時休業

※2020年3月2日～コロナウイルス流行のため短刻営業与件あり

※恵比寿店の定借含む総売上（商品売上＋みなし売上）では
7,033百万円　前年比98.3%・予算比78.4%

■㈱三越伊勢丹　MD統括部別売上状況（2020年4月～7月）

資料６

	売上高(百万)	前年比	予算比
新宿本店（MD 00-89）	34,992	44.8%	42.6%
日本橋本店（MD 00-89）	21,031	52.6%	51.0%
両本店計	56,022	47.4%	45.4%
銀座店	8,802	28.9%	28.5%
立川店	6,046	51.8%	51.8%
浦和店	6,843	53.2%	52.3%
恵比寿店	889	43.4%	44.1%
支店計	22,580	33.2%	39.2%
支店計(除く　相模原店・府中店)	22,580	39.6%	39.2%
デジタル事業部	993	189.7%	146.4%
ユニフォーム事業部	2,231	91.1%	87.5%
法人事業部	6,367	96.7%	93.0%
新宿店スペシャリティストア営業部	556	37.3%	39.1%
日本橋店　サテライト営業部	1,943	64.0%	66.7%
首都圏事業会社計	93,156	45.8%	47.0%
首都圏事業会社計(除く　相模原店・府中店)	93,156	48.4%	47.0%

❸

	売上高(百万)	前年比	予算比
食品・レストラングループ	16,759	65.1%	64.0%
クロージング＆アクセサリーⅠグループ	21,510	44.6%	42.7%
化粧品グループ	6,388	51.8%	44.3%
ライフデザイングループ	5,138	46.7%	46.8%
クロージング＆アクセサリーⅡグループ	6,574	38.9%	36.2%
呉服営業部	366	29.7%	32.0%
美術営業部	524	38.1%	30.1%
クロスMD営業部	1,130	30.6%	33.8%
MD統括部計(プロモーション営業部除く)	61,979	49.0%	47.2%

❹

※2020年度の組織改正により支店の位置付けなどが変更

※2020年4月8日～5月29日は緊急事態宣言に伴い首都圏店舗は
休業。またその前後は短刻営業与件あり。

※2020年6月13日～通常営業時刻に復帰。

※恵比寿店の定借含む総売上（商品売上＋みなし売上）では
1,068百万円　前年比45.5%・予算比43.7%

❶2019年度は上期は基幹店リモデルや相模原店・府中店の閉店セール・消費増税前の駆け込み需要で順調に推移するも、
下期は消費増税での消費マインドの低下や台風やコロナウイルスなどの影響で売り上げを大きく落とした。
また、下期に発表された３ヶ年計画の中でコスト構造改革に着手し、販売管理費の削減を進めた。

❷2019年度は店舗だけでは提供できない商品の拡大や購買手段の多様化を進めるために、「ハイテーラー」「ふるさと納税」
「ムードマーク」などの新たなオンラインビジネスへの取り組みをはじめ、デジタル事業が前年に対し規模拡大となった。

❸2020年は休業や短刻営業で苦戦。特に銀座店では外国人顧客のインバウンド売上が消失し苦戦。日本人顧客の来店も大幅減。

❹2020年の営業再開後は中期経営計画の追加取組として「EC事業の強化」「One to Oneサービス拡充」「安心安全の提供」を
デジタル強化ポイントとし、6月に新しいオンラインサイトやアプリをリリース。オンラインでもオフラインでも同等のサービスを
受けられるようインフラ整備を進めている。

2. 環境を踏まえた組合の考え方

- 2019年度は、消費増税前の駆け込み需要や基幹店リモデル等のプラス効果があった一方、増税の反動減や台風やコロナウイルスの影響による店舗の営業時間の短縮が影響し、**営業利益は大幅に前年を下回り**ました。

- 2020年度に入ってもコロナウイルスの影響は大きく、4月8日から約２ヶ月間に亘り、三越伊勢丹全店臨時休業を余儀なくされ、今年度の業績にも大きな影響を与えています。7月に第1四半期決算が発表されましたが、**2020年度連結の営業利益計画は▲380億円**、三越伊勢丹単体の通期計画は発表されていませんが、グループ全体の利益に大きな影響を与えていることが想定されます。併せて、**役員賞与の返上や年間配当予想9円（前年実績：12円）**が発表されました。

- この間、コロナ禍の状況における従業員の対応については、**休業期間中は原則、全従業員を自宅待機（100%賃金保障）**とし、休業期間中に出勤する従業員は最小限にするなど三越伊勢丹で働く従業員の安心・安全を最優先に労使で協議してきました。営業再開以降もサーモグラフィーによる検温や全館マスクの着用や事務所内の３蜜防止対策など**「従業員とお客様の安全・安心」を基本方針に基づき一定程度の経費**を掛けて取り組んでいます。

- 今年度の労使通年協議では**社員ステージC・メイト社員を中心とした人事賃金制度の改定**に向けた協議を行っています。組合はワークライフバランス・セーフティネット・福利厚生を下支えとしたメンバーの「雇用を通じた安心」「日々の業務を通じたやりがい」「自己実現に向けた夢」の実現に向けて、企業の成長・発展に不可欠な人に関わる諸制度については、**今の環境下に左右されることなく成案化**に向けて取り組んでいきます。

- 今上期はコロナウイルス感染拡大防止に向けた政府による緊急事態宣言を受け、営業時間の短縮や臨時休業を余儀なくされましたが、下期もコロナ禍の終息が予測できない中、**次年度はより厳しい状況になることが想定**されます。経営として企業の成長に向けた施策は計画通り推進する一方で、経営計画の一部見直しや追加のコスト削減、役員賞与の返上や年間配当の減配などが図られるなか、先般、組合に対し2020年度の春の交渉で合意した年間賞与について再協議の申し入れがありました。

- 組合として、今年度の連結業績は過去に類を見ない規模の営業赤字になることが発表される中、グループを牽引する立場である三越伊勢丹についても自社業績の影響を踏まえ、**既に合意した賞与水準について減額も視野に入れた検討をおこなう必要がある**と考えます。三越伊勢丹単体の業績や従業員の生活に与える影響を踏まえながら、会社からの申し入れ事項である2020年度賞与（2020年12月及び2021年6月支給賞与）について協議し、組合機関会議を経た上で、改めて会社に要求を行ってまいります。

- 三越伊勢丹を取り巻く環境は非常に厳しい状況にあります。コロナ禍において今年度はもちろん次年度を見据えながら、この難局を乗り越えていく必要があります。その為にはメンバー一人ひとりが前を向き、その先の未来に向けて取り組むことが不可欠です。大きな環境変化を機に**「会社の永続的な発展」「メンバーの幸せ」に向け、一丸となってあらゆる変革を成し遂げましょう。**

Ⅱ．2020年12月賞与における対応について

社員・メイト社員対象

1. 2020年12月支給賞与における対応について

この章のポイント

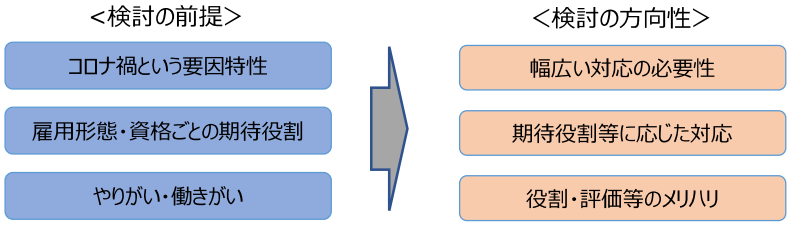
○現在の業績の状況を踏まえた2020年度の賞与に関する対応についてお伝えします。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
2020年度賞与に関する対応	基本的な考え方	報告事項
	2020年12月支給賞与における対応	審議決定事項
	2021年6月支給賞与における対応の方向性	報告事項

1. 検討の位置づけ

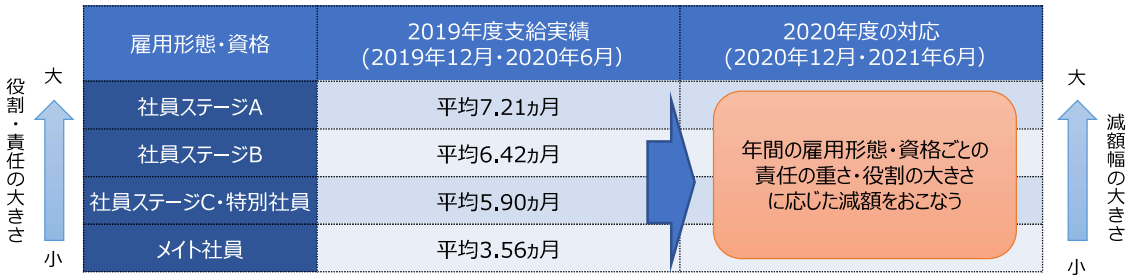
・2020年12月賞与および2021年6月賞与については、2020年度春の交渉において、制度内容通りの水準を組合として要求をおこない、労使合意しています。
・しかし、その後の新型コロナウィルスの感染拡大や、緊急事態宣言の発令等による企業業績への影響は、当初の想定を大きく上回り、2020年度の通期業績予測は、過去に例をみない水準の大幅な最終赤字となることが発表されています。
・こうした状況を踏まえ、すでに労使合意している2020年12月賞与および2021年6月賞与についても、減額を前提とした再度の協議申し入れが組合に対して会社からされている状況です。
・組合としては、休業期間中の本給については基本的に全額補償がされていることや、今般の状況の業績への影響の大きさ等を踏まえると、既に労使合意しているとは言え、2020年12月賞与および2021年6月賞与についても減額を前提とした検討を再度おこなわざるを得ないと考えこれまで慎重に労使協議をおこなってきました。

2. 基本的な考え方



・現在の業績状況や、コロナ禍という要因特性を踏まえると、賞与における対応についても特定の雇用形態や資格等に限定した対応というよりは、対象についても幅広く検討をおこなう必要があると言えます。
・一方、雇用形態・資格ごとの期待役割・責任の大きさや、過去の業績連動賞与における対応のありかた等を踏まえると、賞与における減額等の対応を検討するにあたっては、一律の対応ではなく雇用形態・資格に応じた対応がおこなうべきと考えます。
・また、メンバーのやりがい・働きがいという観点からは、賞与における対応をおこなうにあたっても、役割・評価ごとのメリハリを重視した対応をおこなっていくべきと考えます。

3. 2020年度における対応



※雇用形態における責任の重さ等を踏まえ、社員・メイト社員以外の雇用形態については賞与の減額対応はおこなわないものとします。

・雇用形態・資格ごとの対応は上記の考え方を前提としていきます。
・具体的な水準の検討にあたっては、各雇用形態・資格の位置づけを踏まえ、業績に対する責任の重さや期待役割の大きさに応じ、現行水準からの減額幅を大きくするような設定としていきます。
・ただし、今後の業績に対する見通しは不透明な面も大きいことから、2020年9月の労使協議会では2020年12月賞与についてのみ要求をおこない、2021年6月賞与については、今後の業績の推移等を踏まえながら、今後あらためて要求をおこなっていくものとします。

審議決定事項

4. 2020年12月支給賞与における具体的な対応

1）ステージAにおける対応

＜2020年12月における対応＞

支給ヵ月
ステージA共通
1.5

＜参考資料：現行制度＞

支給ヵ月
ステージA共通
2.0

2）社員ステージBにおける対応

＜2020年12月における対応＞

支給ヵ月
B２・B１共通
1.5

＜参考資料：現行制度＞

支給ヵ月
B２・B１共通
2.0

3）社員ステージCにおける対応

＜2020年12月における対応、単位：ヵ月＞

評価	A職	L職	S L職	販売	業務	セールス	シニアスタイリスト
SS							4.10
S	3.00	2.70	2.40	2.10	1.70	2.70	3.40
A	2.30	2.10	1.90	1.70	1.50	2.10	2.80
B	2.10	1.90	1.70	1.50	1.30	1.90	2.20
C	1.90	1.70	1.50	1.30	1.10	1.70	1.60
D	1.70	1.50	1.30	1.10	0.90	1.50	1.50

＜参考資料：現行制度、定率分合計、単位：ヵ月＞

評価	A職	L職	S L職	販売	業務	セールス	シニアスタイリスト
SS							5.05
S	3.95	3.65	3.35	3.05	2.65	3.65	4.35
A	3.25	3.05	2.85	2.65	2.45	3.05	3.75
B	3.05	2.85	2.65	2.45	2.25	2.85	3.15
C	2.85	2.65	2.45	2.25	2.05	2.65	2.55
D	2.65	2.45	2.25	2.05	1.85	2.45	2.45

4）社員ステージC-tにおける対応

＜2020年12月における対応、単位：ヵ月＞

評価別支給ヵ月	
S	2.80
A	2.20
B	2.00
C	1.80
D	1.60

＜参考資料：現行制度、定率合計、単位：ヵ月＞

評価別支給ヵ月	
S	3.45
A	2.85
B	2.65
C	2.45
D	2.25

5）特別社員における対応

ランク別支給表(2020年12月、単位：ヵ月)

ランク	支給ヵ月
1	2.17
2	2.09
3	2.00
4	1.91
5	1.82

＜参考資料：現行制度＞

ランク	支給ヵ月
1	2.97
2	2.89
3	2.80
4	2.71
5	2.62

6）メイト社員における対応

メイト社員については、下記の通り現行制度通り（2020年春の交渉で合意済み内容）の対応としていきます。

職務別評価別支給表(2020年12月、単位：ヵ月)

	職務別評価別賞与支給表				
	S	A	B	C	D
販売・一般	2.50	1.60	1.50	1.40	1.30
SL職	2.70	1.80	1.70	1.60	1.50
L職・セールス職	3.00	2.10	1.90	1.80	1.70

メイトｂ　選択者	
賞与加算	0.2ヵ月

※賞与支給の詳細（支給対象・基準日等）については、基本的に2020年度春の交渉議案書に記載の内容の通りとします。

5. 2021年6月支給賞与における対応の方向性

雇用形態・資格	2020年12月支給賞与	**2021年6月支給賞与**	**2021年6月支給賞与における対応の方向性**	2019年度実績(2019年12月・2020年6月)	**減額幅(年間)**
社員ステージA	1.5ヵ月(固定)	**平均1.5ヵ月※１**	**※１　平均1.5ヵ月を目安として協議をおこなう**	平均7.21ヵ月	平均4.21ヵ月以上
社員ステージB	1.5ヵ月(固定)	**平均1.5ヵ月※２**	**※２　平均1.5ヵ月以上を前提として協議をおこなう**	平均6.42ヵ月	平均3.42ヵ月以下
社員ステージC・特別社員	平均2.０カ月	**平均2.０カ月**	**12月における対応と同様の対応を前提とする**	平均5.90ヵ月	平均1.90ヵ月
メイト社員	平均1.78ヵ月(減額なし)	**検討中※３**	**※３　減額の必要性の有無を含めて協議をおこなう**	平均3.56ヵ月	検討中

※雇用形態における責任の重さ等を踏まえ、社員・メイト社員以外の雇用形態については賞与の減額対応の検討はおこなわないものとします。

・年間における具体的な水準の検討にあたっては、これまでの業績状況（恒常的というよりは単年度の低迷）、コロナ禍という要因(次年度以降の業績に与える影響)等を踏まえた対応をおこなう必要があると考えます。
・2020年12月支給賞与については、2020年9月におこなう労使協議会において、今回の対応案を前提に再度要求をおこなっていくものとします。
・2021年6月支給賞与については、現在の業績推移には不透明な面も大きいことから2020年9月には要求はおこなわず、今後の業績推移や上記の考え方等を踏まえ、今後労使協議を継続しておこないあらためて要求をおこなっていくものとします。

Ⅲ. 2020年度労使通年協議の取り組み

社員ステージC・メイト社員対象

報告事項

1. 社員ステージC・メイト社員人事制度改定について

この章のポイント

○制度改定における基本的な考え方やスケジュール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	基本的な考え方	報告事項
	制度改定スケジュール	報告事項

1. 制度改定における基本的な考え方

＜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＞社員ステージCとメイト社員の雇用形態間のバランス

＜現行制度における考え方＞

	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

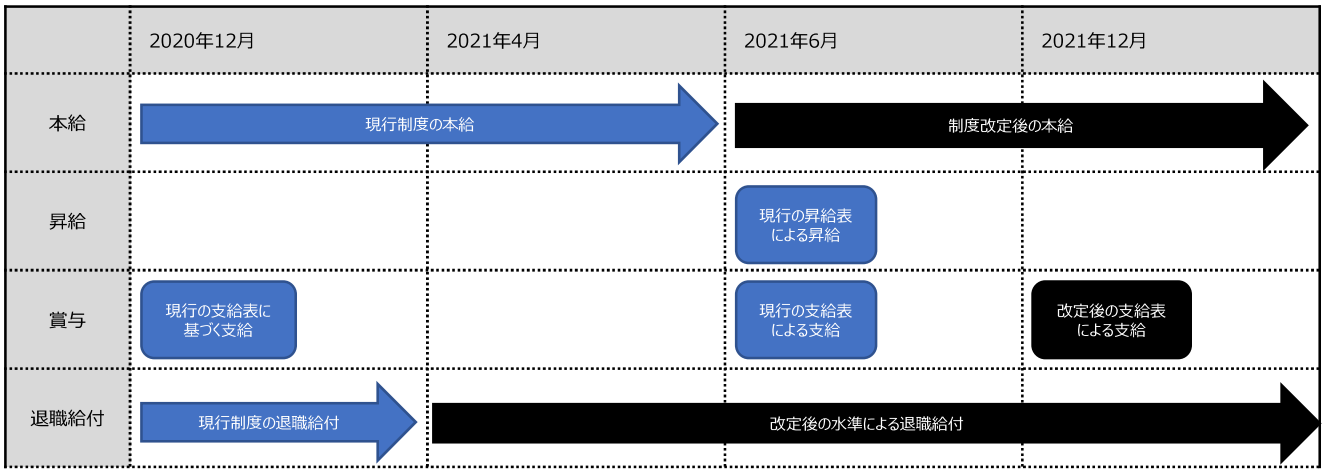
・社員ステージCとメイト社員における雇用形態間のバランスは、コース限定やエリア限定、期待役割における違い等を総合的に踏まえた仕組みとなっています。
・一方で、同一労働同一賃金への社会的な要請・関心が高まっている状況を踏まえると、今後の制度改定にあたっては、担う役割やその限定のあり方と処遇とのバランスという観点から、雇用形態間の違いの明確化に向けた検討をおこなう必要があります。

2. 制度改定スケジュールについて

＜社員ステージC・メイト社員制度改定スケジュールイメージ＞

・2020年8月のテーマ別VOICEでは、本給および賞与の概要について、対象メンバーの意見集約等をおこなった上で、2020年9月のメンバーズVOICEで制度の詳細について決定をしていきます。
・2021年2月のメンバーズVOICEでは、制度改定に伴う移行ルールに関してお伝えしたうえで、2021年4月より制度改定後の制度による運用をスタートしていきます。
※メンバーズVOICE：全雇用形態対象　テーマ別VOICE:対象を限定（今回は社員ステージC、メイト社員を想定）

＜社員ステージC・メイト社員制度改定スケジュールイメージ＞

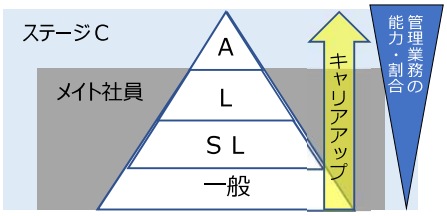


・2021年4月より新制度の運用をスタートしていきます。
・賞与については、その評価対象期間を踏まえ、2021年6月支給賞与まで現行制度における支給をおこない、2021年12月より制度改定後の賞与支給表による支給をおこなっていきます。
・本給については、2020年度評価の反映を現行制度で昇給をおこなった上で、改定後の本給表に格付けをおこなっていきます。
・社員転換試験の受験資格については、2020年2月時点で制度改定の方向性について労使による確認をおこなっていることを踏まえ、2020年度受験（2021年4月転換）より、制度改定後のルールに基づく募集・選考をおこなっていきます。

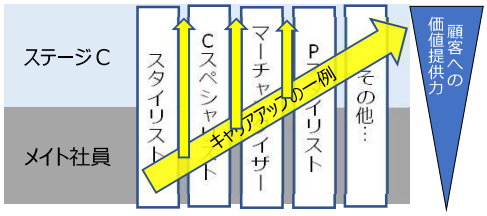
現在、会社では下記の通り店頭を中心として組織と業務フローの見直しが進められています。人事制度改定にあたっては、このような組織階層やキャリアステップにおける変化を踏まえた上で、検討をおこなっていく必要があると言えます。

＜参考資料：会社資料＞運営モデル見直しに伴う店頭におけるキャリアステップのあり方の変化

＜従来の「ＳＭ・ブロック制」での管理方法とキャリアステップ＞
※職務階層＝責任の大きさを上げていくことがキャリアアップ



＜新しいお買場運営での管理方法とキャリアステップ＞
※各機能の中もしくは跨ぎながら個人の力を上げていくことがキャリアアップ



・組織と業務フローの改革として、　ｉ）最小単位をブロック制とした組織から営業部内での機能別組織への改編、
ⅱ）従来職務レベルに限定していた権限を、雇用形態ごとに設定することでの顧客対応の改善を進めています。
・ｉ）は、１９年度より、ＳＭ/Ｂ・ブロック制の廃止と機能別組織へ組織改編を進めています。
・ⅱ）は、２０年４月から、業務運営上の多階層を解消し、職務ごと(Ａ職・Ｌ職)に設定していた業務権限を、雇用形態ごと(ステージＣ・メイト社員)に設定する見直しを検討しています。

社員ステージC対象

審議決定事項

2. 社員ステージC制度改定に関する検討

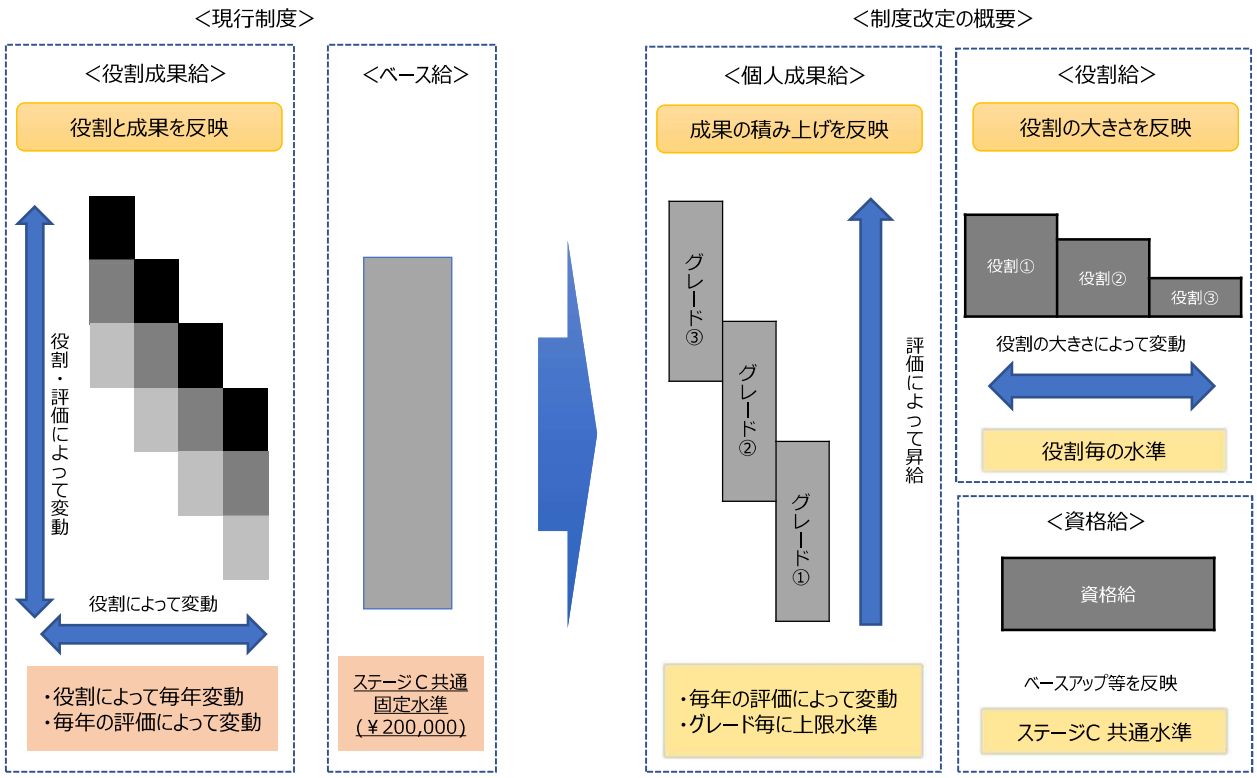
主な内容

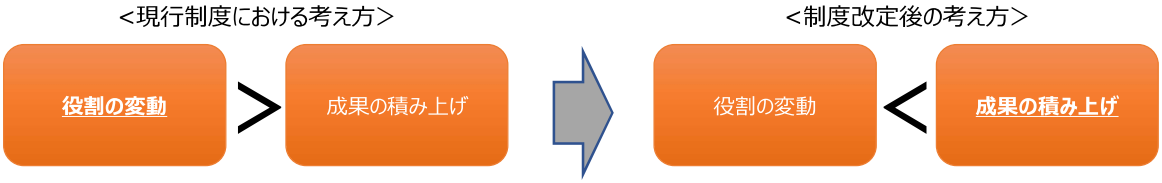
○社員ステージCの人事制度改定についてお伝えします。具体的には、本給制度改定や賞与制度改定、退職給付制度改定についてお伝えします。

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人事制度改定	本給制度改定	審議決定事項
	賞与制度改定	審議決定事項
	退職給付制度改定	審議決定事項
	C-t社員制度の見直し	審議決定事項
	評価権限に関する検討	途中経過報告事項

1．本給制度改定の方向性

＜１＞制度改定の概要





・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、これまでと比較して、「役割の変動」よりもむしろ「成果の積み上げ」をより重視する仕組みへと見直しをおこなっていきます。また、役割変動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。

＜２＞ステージCにおけるグレードの設定について

項目	概要
名称	グレード
区分の数	３つ
目的	同一資格内における一定のステップ感、中長期のやりがい・働きがい
上位等級の定義	期待成果※の高さ（成果発揮の再現性が高くより高い成果発揮を期待される）
担う役割	グレードによって担う役割に違いは設けない
処遇への反映	グレード別の本給表(個人成果給）や賞与支給表を設定

※期待成果の考え方の詳細については、議案書P28をご参照ください

・ステージCにおける新たに設ける区分の名称は、「グレード」という名称としていきます。
・ステージＣにおけるグレードは、期待役割ではなく「期待成果」を前提に整理をおこなっていきます。具体的には、ステージCとして成果発揮の再現性が高く、より大きな成果発揮が期待される区分を上位グレードとして定義していきます。
・ステージC制度改定における基本的な考え方(役割の反映部分と成果の反映部分の分離)を踏まえ、グレードによる担う役割には違いを設けないものとします。
・区分間の進級の条件については、成果の積み上げという位置づけを踏まえ、一定ランク到達および進級考課を前提に検討をおこなっています。

＜ステージB昇格受験要件＞

	現行制度	制度改定後
ステージB昇格受験要件	4月1日時点で、ステージC在籍が原則3年以上経過した方、昇格考課「A」で、会社が認めた方	変更はおこなわない

・ステージBの期待役割に変更がないことから、ステージB昇格要件について基本的には変更はおこなわないものとします。具体的には、ステージCのどのグレードからの受験も可能としていきます。

＜３＞グレード間の進級について

１)基本的な考え方

＜グレードの定義＞　　＜進級要件における考え方＞

成果の積み上げ
期待成果の高さ

→

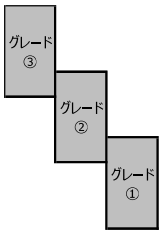
本給評価を基本的な要件とする

・グレード間の進級要件について、制度改定の目的やグレードの定義（成果の積み上げ、期待成果の高さ）を踏まえ、過去の本給評価を進級要件の基本としていきます。

＜参考資料：評価における基本的な考え方＞

本給評価	成果行動（プロセス）再現性の高さ
賞与評価	最終成果（結果）

２)具体的な進級要件



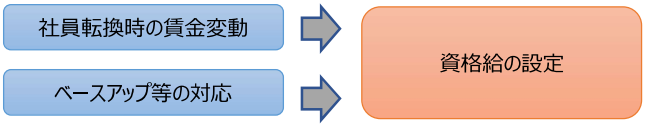
グレード①→グレード②	① 本人希望 ② 一定ランク到達（上位グレードとの重複ランク） ③ 本給評価（過去3回、A評価以上1回） ④ 進級考課
グレード②→グレード③	① 本人希望 ② 一定ランク到達（上位グレードとの重複ランク） ③ 本給評価（過去５回、A評価以上2回） ④ 進級考課

・グレードの位置づけおよび進級要件における基本的な考え方を踏まえ、各グレードにおける進級要件については過去の本給評価を基本的な要件としていきます。
・各グレードの位置づけを踏まえ、各グレード進級の条件を設定するものとします。具体的には、グレード②への進級については、「本給評価過去3回のうち、A評価以上1回以上」、グレード③への進級については「本給評価過去５回のうち、A評価以上２回以上」としていきます。

２．改定後の本給制度について

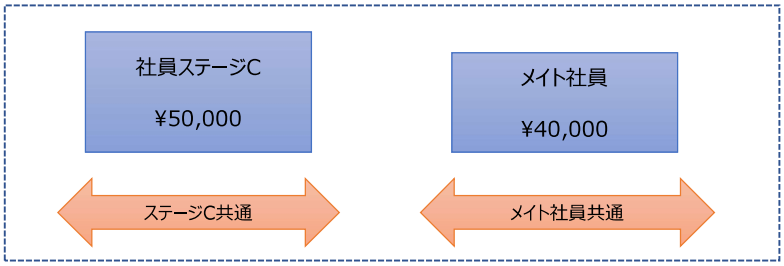
＜１＞資格給について

１）位置づけについて



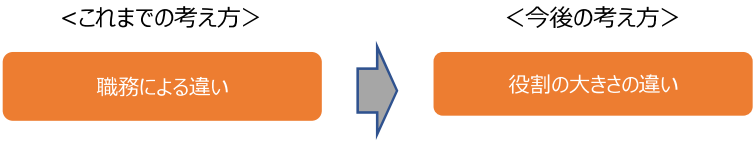
・社員転換に対するモチベーションという観点（一定の賃金上昇）や、ベースアップ等の対応という観点から、ステージC共通の資格給を設定していきます。

２）資格給の水準設定について

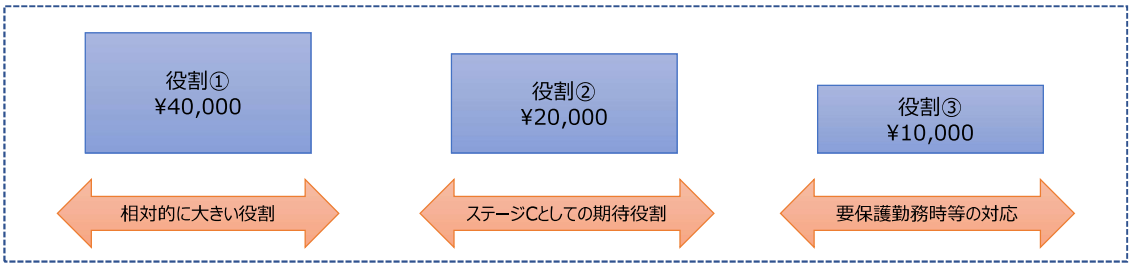


・社員ステージCの具体的な資格給は、メイト社員とのバランスやステージCにおける個人成果給や役割給とのバランスを踏まえ、ステージC共通で￥50,000としていきます。また、個人成果給のあり方を踏まえ、同一資格内のグレードによる資格給の違いは設けないものとします。

＜３＞役割給について



・役割給は、組織上の特定の職務ではなく、期待される役割の大きさを処遇に反映する仕組みとしていきます。基本的には、会社として期待される役割の大きさに応じて、任命される仕組みを前提としています。



	水準(円)	定義	制度改定時の対象者
役割給①	40,000	ステージCとして、期待される役割が相対的に大きい	現在のシニアスタイリスト等を想定
役割給②	20,000	ステージCとして期待される役割・責任の大きさ、現在のA職相当	原則、ステージC全員を想定
役割給③	10,000	ステージCとしての期待役割	要保護勤務者等を想定

・基本的に、制度改定時における役割給の定義および対象者は上記を前提としていきます。
・役割給①は、ステージCとして相対的に大きい役割を担う場合に任命される役割給として定義をおこないます。制度改定時には、現在のシニアスタイリストのように、特に顧客接点において高い成果を期待される人材を対象として任命をおこなっていくことを想定しています。
・役割給②は、ステージCとして期待される役割の大きさ(権限、責任の大きさ）を反映し、原則としてステージC全員(役割給③任命者、役割給①任命者を除く)を任命するものとします。
・役割給③は、ステージCとして共通の期待役割を果たすのが困難な場合に任命をおこなうものとし、具体的には要保護勤務者等を想定しています。

＜４＞個人成果給について

１）基本的な考え方

＜現行制度＞

賃金反映のあり方	
役割変動	役割成果給
成果の積み上げ	

＜制度改定後＞

賃金反映のあり方	
役割変動	役割給
成果の積み上げ	個人成果給

・現行制度においては、役割変動と成果の積み上げのいずれも役割成果給に反映しています。
・制度改定後は、役割変動と成果の積み上げの反映先を分離し、成果の積み上げ(毎年の評価反映)については個人成果給に反映をおこなっていきます。また、役割変動による個人成果給の変更は一切おこなわないものとします。

昇格原資
昇給原資

制度改定後も維持

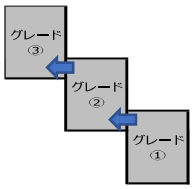
・昇格(ステージB昇格)に関わる原資および昇給(評価による昇給)に関わる原資について、制度改定後も現行制度における水準を基本的に維持していきます。
・制度上だけではなく、運用実態に関しても労使で確認をおこなっていきます。具体的には、人事異動後や評価反映後の原資の動向について今後も継続して労使確認をおこなっていきます。

２）本給評価について

項目	現行制度	制度改定後
基本的な考え方	役割成果主義	変更なし
評価指標	成果行動評価100%	
評価分布	S･A評価3割以上	
評価期間	年度単位	
評価フロー	目標設定面談⇒中間面談⇒フィードバック	

・現行制度における、本給評価における基本的な考え方や評価フロー・評価指標等の枠組みについては、基本的に現行制度から変更をおこなわないものとします。

３）進級時および社員転換時の個人成果給の変動について



進級時	個人成果給の格付	上位グレードの同一ランクに格付
	評価反映	進級前の評価をもとに進級後の昇給表にて昇給
社員転換時	個人成果給の格付	転換前の個人成果給と同一水準に格付
	評価反映	社員転換前の評価に関する反映はおこなわない
	グレードの格付	社員ステージCのグレード①に格付
	転換時の役割給	役割給は原則役割給②への任命をおこないます

・進級や転換時の個人成果給の格付は、進級前や転換前と同一水準への格付けを基本としていきます。
・進級前の評価については、進級後の昇給表にて反映をおこなっていきます。（社員転換前の評価については、雇用形態の位置づけの違いを踏まえ転換後の評価反映はおこなわない）
・社員転換時のグレードの格付けは、制度改定における基本的な考え方（中長期のやりがい・働きがい）を踏まえ、社員ステージCのグレード①への格付けを基本としていきます。

＜個人成果給＞　　(単位:円)

ランク	グレード３	グレード２	グレード１
1	275,000		
2	274,000		
3	273,000		
4	272,000		
5	271,000		
6	270,000		
7	269,000		
8	268,000		
9	267,000		
10	266,000		
11	265,000		
12	264,000		
13	263,000		
14	262,000		
15	261,000		
16	260,000		
17	259,000		
18	258,000		
19	257,000		
20	256,000		
21	255,000		
22	254,000		
23	253,000		
24	252,000		
25	251,000		
26	250,000		
27	249,000	249,000	
28	248,000	248,000	
29	247,000	247,000	
30	246,000	246,000	
31	245,000	245,000	
32	244,000	244,000	
33	243,000	243,000	
34	242,000	242,000	
35		241,000	
36		240,000	
37		239,000	
38		238,000	
39		237,000	
40		236,000	
41		235,000	
42		234,000	
43		233,000	
44		232,000	
45		231,000	
46		230,000	
47		229,000	
48		228,000	
49		227,000	
50		226,000	
51		225,000	
52		224,000	
53		223,000	
54		222,000	
55		221,000	
56		220,000	
57		219,000	
58		218,000	
59		217,000	
60		216,000	
61		215,000	
62		214,000	
63		213,000	
64		212,000	
65		211,000	211,000
66		210,000	210,000
67		209,000	209,000
68		208,000	208,000
69		207,000	207,000
70		206,000	206,000
71		205,000	205,000
72		204,000	204,000
73		203,000	203,000
74		202,000	202,000
75		201,000	201,000
76		200,000	200,000
77		199,000	199,000
78		198,000	198,000
79		197,000	197,000
80			196,000
81			195,000
82			194,000
83			193,000
84			192,000
85			191,000
86			190,000
87			189,000
88			188,000
89			187,000
90			186,000
91			185,000
92			184,000
93			183,000
94			182,000
95			181,000
96			180,000
97			179,000
98			178,000
99			177,000
100			176,000
101			175,000
102			174,000
103			173,000
104			172,000
105			171,000
106			170,000
107			169,000
108			168,000
109			167,000
110			166,000
111			165,000
112			164,000
113			163,000
114			162,000
115			161,000
116			160,000
117			159,000
118			158,000
119			157,000
120			156,000
121			155,000
122			154,000
123			153,000
124			152,000
125			151,000
126			150,000
127			149,000
128			148,000
129			147,000
130			146,000
131			145,000
132			144,000
133			143,000
134			142,000
135			141,000
136			140,000

＜ステージC昇給表、単位：円＞

	S	A	B	C
グレードごとの最上位ランク				
グレード3:2～11ランク	2,000	1,000	0	0
グレード3:12～22ランク	3,000	2,000	1,000	0
グレード3:23～34ランク グレード2:27～52ランク	6,000	4,000	2,000	0
グレード２:53～79ランク グレード１:65～96ランク	8,000	5,000	2,000	0
グレード１:97～130ランク	10,000	6,000	3,000	0

＜参考＞役割給および資格給

＜役割給＞　(単位:円)

役割給	金　額
①	40,000
②	20,000
③	10,000

＜資格給＞　(単位:円)

資　格	金　額
ステージC共通	50,000

＜参考：社員ステージC現行制度＞

＜役割成果給＞　（単位：円）

	店頭・ラインスタッフ・後方スタッフ					セールス	シニア スタイリスト
ﾗﾝｸ	A職	L職	SL職	販売・一般	業務		
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	200,000

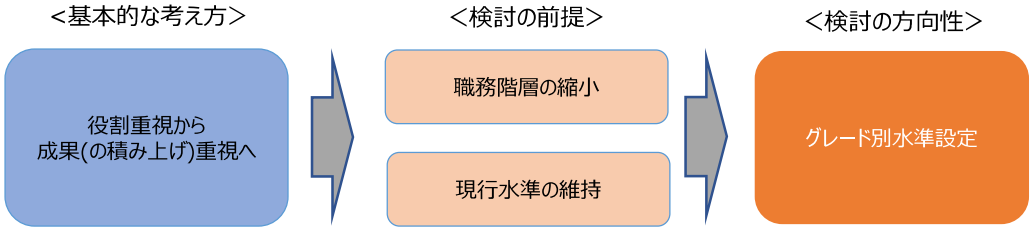
＜社員ステージＣ昇給表＞

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:62～72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. 賞与制度改定について

＜１＞制度改定の方向性



・賞与制度の検討にあたっては、役割から成果(の積み上げ)重視へという制度改定全体の方向性および、職務階層の縮小や現行水準維持という制度改定における前提を踏まえ、役割別評価別の水準設定から、グレード別評価別の水準設定へと見直しをおこなっていきます。

＜２＞制度改定案

<制度改定後の支給表：単位：ヵ月>

評価	グレード３	グレード２	グレード１
S	4.15	3.95	3.55
A	3.45	3.25	2.95
B	3.25	3.05	2.75
C	3.05	2.85	2.55
D	2.85	2.65	2.35

＋

役割給①加算
0.2

（賞与支給額＝本給合計×支給表ヵ月）

・賞与制度の改定にあたっては、制度改定全体の方向性を踏まえ、成果の積み上げを反映することを目的とし、基本的にはグレード別の支給表としていきます。
・また、過去からの経緯から別々となっていた基本支給と評価別支給について、制度としてわかりやすさという観点から統合をおこなっていきます。
・具体的な支給表水準については、現行水準とのバランスや評価によるメリハリという観点から設計をおこなっています。また、これまで役割の大きさの反映については、その位置づけを踏まえ、役割給①を対象とした加算をおこなっていくものとします。

<参考資料：現行制度>

<社員ステージＣ「賞与支給表」>

支給ヵ月	
12月	6月
1.25	1.25

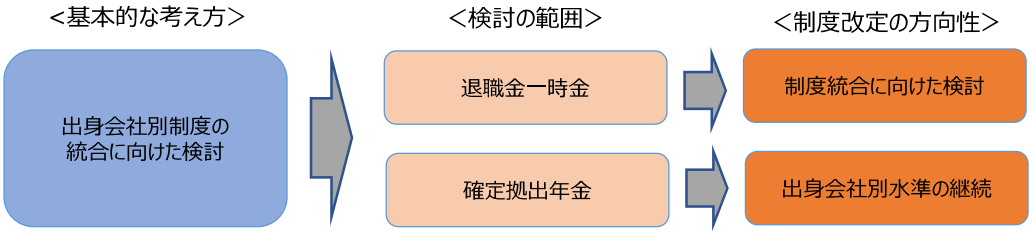
＋

職務別評価別支給表(単位：ヵ月)

評価	Ａ職	Ｌ職	ＳＬ職	販売	業務	セールス	シニアスタイリスト
SS							3.8
S	2.7	2.4	2.1	1.8	1.4	2.4	3.1
A	2.0	1.8	1.6	1.4	1.2	1.8	2.5
B	1.8	1.6	1.4	1.2	1.0	1.6	1.9
C	1.6	1.4	1.2	1.0	0.8	1.4	1.3
D	1.4	1.2	1.0	0.8	0.6	1.2	1.2

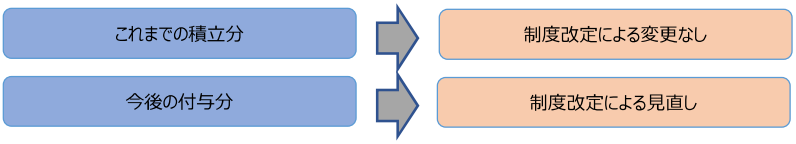
4．退職給付制度改定について

＜１＞検討の方向性



・社員ステージCの退職給付制度の検討にあたっては、出身会社別制度の統合に向けた検討をおこなってきました。
・しかし、特に確定拠出年金の水準については、これまでの経緯(I社員におけるキャッシュバランスプランの解消と確定拠出年金への移管)から、水準差が大きいため完全統合に伴う影響が非常に大きい状況です。
・上記を踏まえ、退職一時金については出身会社別の水準統合をおこなうものの、確定拠出年金については出身会社別の制度を継続していくものとします。

＜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。

＜3＞退職一時金ポイントの改定

＜現行制度＞

等級ポイント
ステージC：7
C-t：5

退職一時金ポイント（ポイント単価：1,000円）							
出身会社	A職	L職・セールス職	SL職	販売・一般	業務	特別加算	積立期間
I社員	10	6	4	2	1	24	35年
M社員	8	8	8	8	8	なし	定年まで

＜制度改定後＞

等級ポイント
ステージC：7
C-t：5

退職一時金ポイント（ポイント単価：1,000円）		
ステージC共通水準	特別加算	積立期間
8	なし	定年まで

・制度改定における基本的な考え方を踏まえ、退職一時金の積み立てポイントについては、役割の大きさにおける違いは設けず、基本的にはステージC共通の水準設定としていきます。
・具体的な水準については、現行のM社員の水準を基本としていきます。
・現在、I社員のみでおこなっている賞与評価における特別加算（S・A評価時）は、制度改定における基本的な考え方（中長期のやりがい・働きがい）を踏まえ、2021年6月支給賞与時を最後に廃止するとともに、その原資はI社員における積立期間の延長（35年→定年まで）に活用していくものとします。

＜4＞確定拠出年金

＜現行制度＞

	旧CB移管分	月例掛金（ステージ共通）
I社員	9,000	標準報酬月額×14.5÷1,000＋9,000
M社員	0	

現行制度を継続

・確定拠出年金については、その影響の大きさを踏まえ基本的に出身会社別の水準となっている現行の制度を継続していきます。

5. C－ｔ社員制度の見直し

＜１＞検討の方向性

＜検討の前提＞

- 採用人数の変化
- 組織改正・人事制度改定
- 育成面の課題

＜検討の方向性＞

- C-ｔ社員期間の見直し
- 賃金変動のあり方
- 育成のあり方

・C-t社員制度は、現在の社員ステージC人事制度を前提に構築がされているため、人事制度改定や組織のあり方の見直し（職務階層の見直し）といった今後の方向性を踏まえると、C-ｔ社員の仕組みも見直しをおこなう必要があると言えます。
・具体的には、現在の育成面における課題等を踏まえたC-t期間の見直しや、人事制度改定の方向性（成果の積み上げを重視）等を踏まえた、賃金変動のあり方の見直しについて検討をおこなっていきます。

＜２＞C－ｔ社員期間の見直し

＜現行制度＞

項目	概要
C－ｔ社員期間	4年間(延長あり)
ステージB昇格	C-ｔからの直接受験は不可 (ステージCからの受験のみ)

＜検討の方向性＞

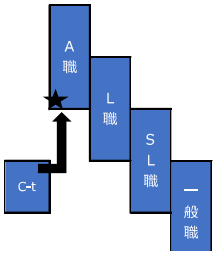
項目	概要
C－ｔ社員期間	**6年間(延長あり)**
ステージB昇格	**C-ｔからの直接受験が可能**

・現在の制度における、C-t社員期間は4年間となっていますが、定期採用社員の多くが受験をおこなうステージBの昇格審査受験のタイミング（入社6年目）等を踏まえると、育成期間とのギャップがある状況です。こうした現状や一人ひとりの志向を踏まえたきめ細かい育成という観点から、育成期間の延長をおこなっていきます。

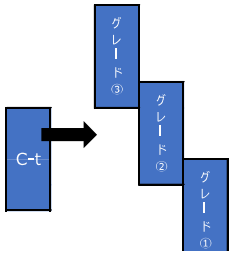
＜3＞賃金変動のあり方の見直し

1)C-ｔ期間終了後のステージCへの格付について

＜現行制度＞



＜制度改定後＞



・現行制度においては、C-t期間終了後は、任命された職務の下限ランクに格付される仕組みになっており、C-t期間の成果の積み上げ（昇給）は、ステージC格付時にリセットされる仕組みとなっています。今後は、人事制度改定の方向性を踏まえ、C-t期間の成果の積み上げがステージC格付時に反映される仕組みとしていきます。

2)本給表の見直し

＜現行制度＞

資格	金額
A職下限水準	283,000

評価	昇給額
A	10,000
B	5,000
C	0

ランク	金額
1	255,000
2	250,000
3	245,000
4	240,000
5	235,000
6	230,000

※社員C-tの本給評価は絶対評価

＜制度改定後＞

ランク	本給額
1	290,000
2	285,000
3	280,000
4	275,000
5	270,000
6	265,000
7	260,000
8	255,000
9	250,000
10	245,000
11	240,000
12	235,000
13	222,000

ランク	A	B	C
1~12	15,000	10,000	0
13	18,000	13,000	13,000

※社員C-tの本給評価は絶対評価

・C-ｔ期間の見直しおよびC-ｔ期間終了後のステージCへの格付のあり方の見直しを踏まえ、社員ステージC-tの本給表および昇給表の見直しをおこないます。
・具体的には、これまでのステージC格付時の水準を踏まえ、C-t在籍期間中に毎年の昇給によってほぼ同様の水準を目指すことができるよう、本給表および昇給表の水準の設定をおこなっていきます。
・C-t社員の本給評価は、育成期間という位置づけを踏まえ、これまでと同様に絶対評価でおこなうものとします。

＜3＞C-t社員におけるステージB昇格審査受験要件の見直し

＜現行制度＞

項目	概要
最短受検	入社6年目
その他	ステージC格付後1年経過後

＜検討の方向性＞

項目	概要
最短受検	入社6年目
その他	C-tとして6年目以上

・C-t期間の見直しや制度改定の方向性（C-tからのステージBの直接受検が可能）を踏まえ、C-t社員における
ステージB昇格審査受検要件の見直しをおこないます。
・見直しにあたって、最短受検の年数については、現行制度通りの水準としていきます。
・また、今後のステージB昇格審査の受検にあたっては、現行のステージCへの格付要件やC－t期間の位置づけを踏まえ
年数要件のみを条件としていきます。

＜４＞賞与支給の見直し

＜現行制度＞

支給ヵ月	
12月	6月
1.25	1.25

＋

評価別支給ヵ月	
S	2.20
A	1.60
B	1.40
C	1.20
D	1.00

＜制度改定後＞

評価別支給ヵ月	
S	3.45
A	2.85
B	2.65
C	2.45
D	2.25

※社員ステージＣ-ｔの入社直後の６月賞与は0.5ヵ月となります。

・ステージCにおける賞与支給表の見直しを踏まえ、社員ステージC-tの賞与支給表の見直しをおこないます。
・支給表の水準については、これまでと変更はおこなわないものとします。

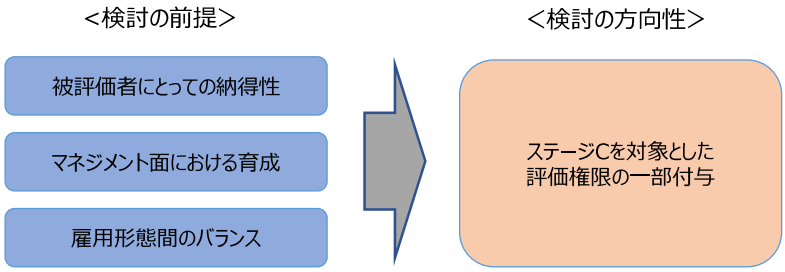
＜5＞その他

カテゴリー	項目	概要
C-ｔ期間	基本年数	6年
	最長期間	7年
ステージC格付	ステージCへの格付要件	C-t在籍6年かつC-t6年目期初に本給５ランク以上 →５ランク未達の場合には、C-t期間延長（最長在籍7年間）
	格付のタイミング	4月→仮格付（Ｃ－ｔとしての本給をもとに仮格付） 6月→本格付（評価反映をおこなった上で本格付）
	格付時の個人成果給ランク	C-tとしての最終本給をもとに格付 ※最終本給から資格給および役割給相当分(70,000円)を除き格付
	格付時のグレード	基本的にグレード②とする ※ただし、格付時の個人成果給がグレード②下限ランク以下の場合グレード①とする
	格付時の役割給	原則として役割給②とする
	格付直後の評価反映	ステージCに格付後、ステージC-tの昇給表による評価反映をおこなう ※ただし、C-t本給表の上限水準(¥290,000)を昇給の上限とします

・C-t期間について、ステージB受験資格要件および休職等の個人の事情の昇給への影響を考慮し、最短年数および
最長年数の設定をおこなっていきます。
・また、ステージCへの格付にあたっては、C-tの位置づけを踏まえ基本的にはグレード②への格付を前提としていきます。
・ステージCへの格付時の個人成果給ランクは、C-tとしての最終本給をもとにステージCに格付していきます。
・格付直後の評価反映は、C-t期間の位置づけ等を踏まえ、C-tの昇給表にて評価反映をおこなうものとしますが、
C-t本給表の上限水準を昇給の上限とします。

6. 評価権限に関する検討

＜１＞検討の方向性



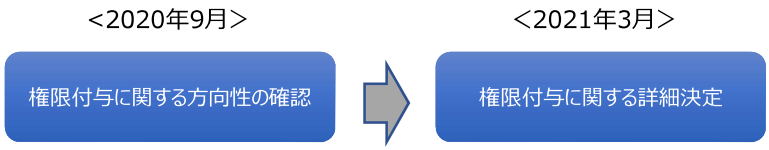
・組織改正や要員数の変化によって、所属によっては被評価者にとっての評価に対する納得性という観点からは、現状は課題がある状況と言えます。
・また、現在進められている組織改正の方向性（職務階層の縮小）等を踏まえると、ステージBに求められるマネジメントとしてのマインドを中長期的に育成していく仕組み作りが必要な状況と言えます。
・そして、雇用形態間のバランスや同一労働同一賃金という観点からは、雇用形態間の違いの明確化に関する必要性は一層高まっている状況です。
・上記の考え方を踏まえ、ステージCを対象とした評価権限の一部付与に関する検討をおこなっていきます。

＜２＞評価権限付与の概要

カテゴリー	項目	概要
評価者	対象	原則「副店長」「アシスタント職務」に対して任命
	処遇への反映	基本的におこなわない
	面談	フィードバック面談、再契約面談等はは基本的に担当しない
被評価者	対象	フェロー社員、エルダーフェロー
	被評価者の人数	基本的には制限は設けない（10～20名目安）
評価段階	フェロー社員	1次評価
	エルダーフェロー	評価加算申請
その他	制度開始時期	2021年度より所属申請にもとづき導入
	評価者教育	任命者に対する評価者教育をおこなう

・その期待役割を踏まえ、ステージCへの評価権限の付与は、被評価者や担う評価フローについても限定的なものとします。
・具体的には、フェロー社員・エルダーフェローを対象とした、一次評価や評価加算申請等に関する権限を担うことを前提に検討をおこなっています。
・評価権限付与の対象者は基本的には社命による任命としますが、その基準や方法については今後検討をおこなっていくものとします。
・評価者として任命された場合には、会社として評価者教育をおこなっていくことを前提に検討を進めています。

＜３＞今後のスケジュール



・今回のメンバーズVOICEでは、評価権限付与に関する検討についてその方向性を確認します。
・評価権限の付与に関する詳細については、今後検討進め、2021年3月に審議決定をおこなっていくものとします。

メイト社員対象

審議決定事項

3. メイト社員制度改定に向けた検討

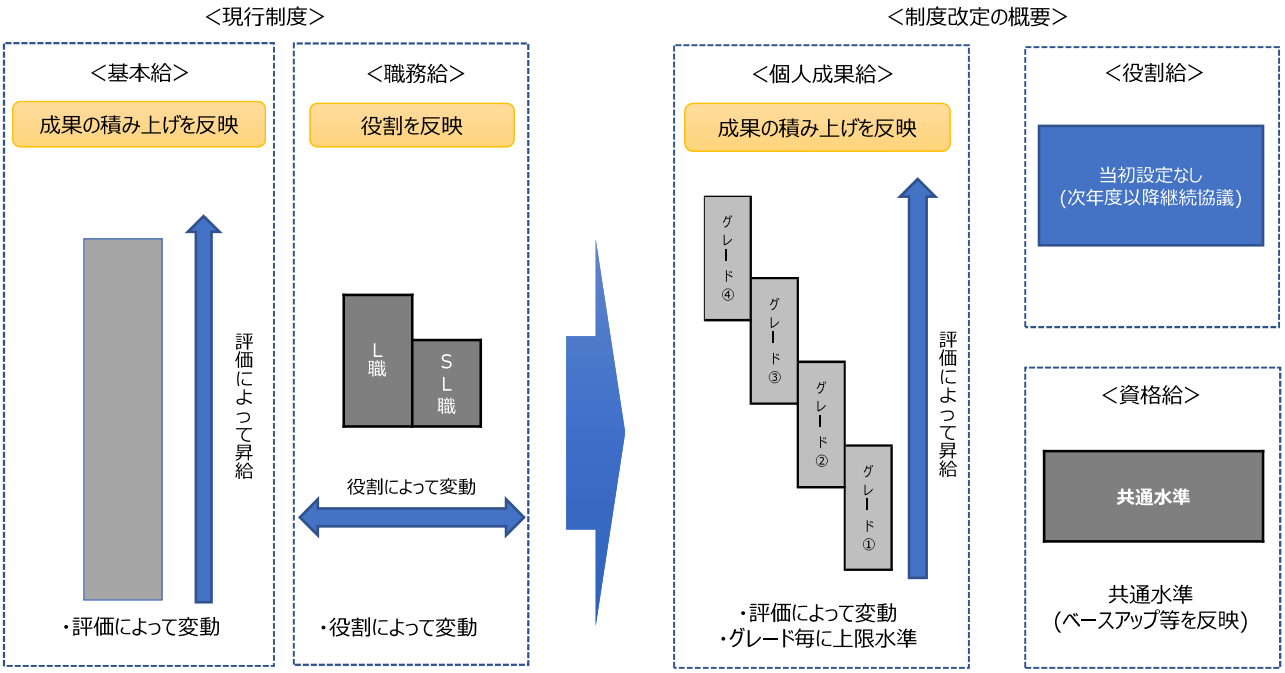
主な内容

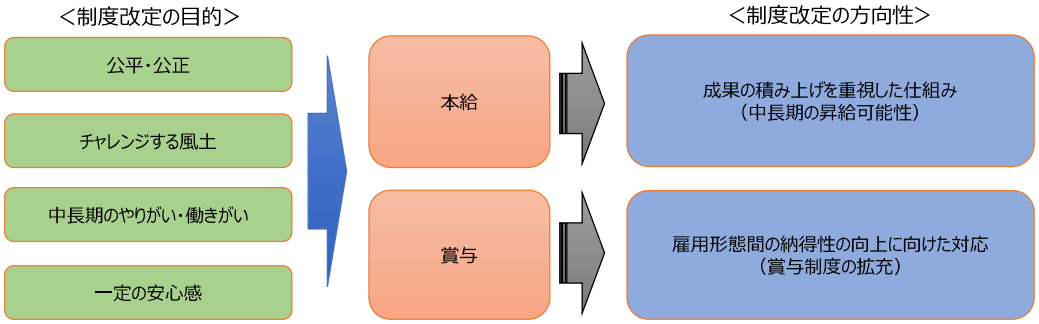
〇メイト社員の人事制度改定についてお伝えします。具体的には、本給制度や賞与制度の改定、社員転換試験受験資格要件の見直し等についてお伝えします。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
メイト社員人事制度改定	本給制度改定	審議決定事項
	賞与制度改定	審議決定事項
	メイト社員ｂ解消と今後の対応	審議決定事項
	社員転換試験受験要件の見直し	審議決定事項

1．本給制度改定の方向性

＜１＞制度改定の概要





・本給制度の検討にあたっては、制度改定の目的（中長期のやりがい・働きがい）を踏まえと、成果の積み上げをより重視した仕組みとしていきます。具体的には、評価による昇給可能性がより中長期にわたって実感できるような制度改定をおこなっていきます。
・賞与については、雇用形態間の納得性の向上に向けて、水準の拡充に向けた検討をおこなっていきます。

＜２＞メイト社員におけるグレードの設定について

項目	概要
名称	グレード
区分の数	４つ
目的	同一資格内における一定のステップ感、中長期のやりがい・働きがい
上位等級の定義	期待成果の高さ（成果発揮の再現性が高くより高い成果発揮を期待される）
処遇への反映	グレード別の本給表(個人成果給）や賞与支給表を設定
区分間の進級	一定ランク(グレード間重複ランク)到達＋進級考課　を前提に検討

※期待成果の考え方の詳細については、議案書P28をご参照ください

・メイト社員における区分の名称について、「グレード」という名称を前提に検討をおこなっています。
・メイト社員におけるグレードは、期待役割ではなく「期待成果」を前提に整理をおこなっていきます。具体的には、メイト社員として成果発揮の再現性が高く、より大きな成果発揮が期待される区分を上位グレードとして整理していきます。
・グレードの処遇への反映にあたっては、本給（グレード別の本給表）および、賞与支給にておこなっていくものとします。

＜３＞グレード間の進級について

１)基本的な考え方

<グレードの定義>　　<進級要件における考え方>

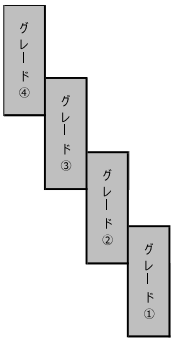
成果の積み上げ
期待成果の高さ　→　本給評価を基本的な要件とする

・グレード間の進級要件について、制度改定の目的やグレードの定義（成果の積み上げ、期待成果の高さ）を踏まえ、過去の本給評価を進級要件の基本としていきます。

＜参考資料：評価における基本的な考え方＞

本給評価	成果行動（プロセス）再現性の高さ
賞与評価	最終成果（結果）

２)具体的な進級要件



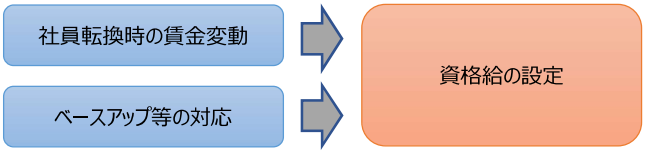
グレード① →グレード②	①　本人希望 ②　一定ランク到達（上位グレードとの重複ランク） ③　本給評価（過去5回、A評価以上1回） ④　進級考課
グレード② →グレード③	①　本人希望 ②　一定ランク到達（上位グレードとの重複ランク） ③　本給評価（過去3回、A評価以上1回） ④　進級考課
グレード③ →グレード④	①　本人希望 ②　一定ランク到達（上位グレードとの重複ランク） ③　本給評価（過去５回、A評価以上2回） ④　進級考課

・グレードの位置づけおよび進級要件における基本的な考え方を踏まえ、各グレードにおける進級要件については過去の本給評価を基本的な要件としていきます。
・各グレードの位置づけを踏まえ、各グレード進級の条件を設定するものとします。具体的には、グレード②への進級については、「本給評価過去5回のうち、A評価以上1回以上」、グレード③への進級は「本給評価過去3回のうち、A評価以上1回以上」、グレード④への進級は「本給評価過去5回のうち、A評価以上2回以上」としていきます。

２．改定後の本給制度について

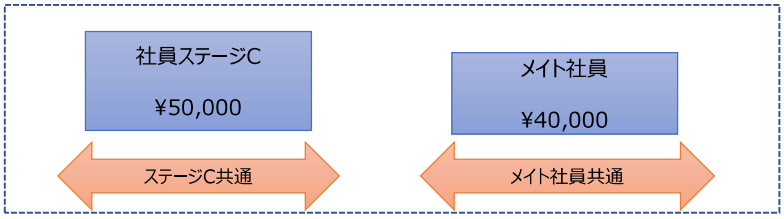
＜１＞資格給について

１）位置づけについて



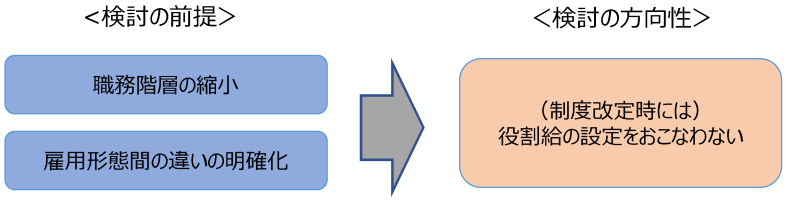
・社員転換に対するモチベーションという観点（一定の賃金上昇）や、ベースアップ等の対応という観点から、メイト社員共通の資格給を設定していきます。

２）資格給の水準設定について



・メイト社員の具体的な資格給は、社員ステージCとのバランスやメイト社員における個人成果給とのバランスを踏まえ、メイト社員共通で￥40,000としていきます。また、個人成果給のあり方を踏まえ、同一雇用形態内のグレードによる資格給の違いは設けないものとします。

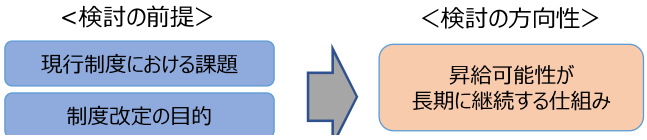
＜2＞役割給について



・現在、会社では組織の見直しが進められており、マネジメントラインにおける職務階層の縮小がおこなわれています。
・また、雇用形態間における納得性という観点からは、社員ステージCとの違いの明確化を更におこなう必要があります。
・こうした状況を踏まえ、今回の制度改定時にメイト社員としての役割給は設定しないものとします。
・しかし、一方でメイト社員において顧客接点における成果を処遇する仕組みに関する検討の必要性は高いと言えることから顧客接点における高い成果を処遇する仕組みとしての役割給の設定については今後も継続して検討をおこなっていきます。

＜3＞個人成果給について

1)基本的な考え方



・現行のメイト社員の本給表は、無期雇用化以前に設計されたものをベースとしており、その昇給のあり方は必ずしも長期勤続を前提としたものとは言えない状況です。
・今回の人事制度改定の目的（中長期のやりがい・働きがい、成果の積み上げの重視）と現行制度における課題を踏まえ、個人成果給の設定にあたっては、長期に昇給可能性が継続する仕組みを前提に検討をおこなっています。

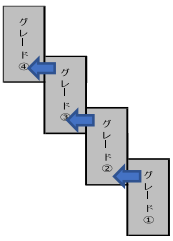
・昇給(評価による昇給)に関わる原資について、制度改定後も現行制度における水準を基本的には維持していきます。
・制度上だけではなく、その運用実態に関しても労使で確認をおこなっていきます。具体的には、人事異動後や評価反映後の原資の動向について継続して労使確認をおこなっていきます。

2）本給評価について

項目	現行制度	制度改定後
基本的な考え方	役割成果主義	変更なし
評価指標	成果行動評価100%	
評価分布	S･A評価3割以上	
評価期間	年度単位	
評価フロー	目標設定面談⇒中間面談⇒フィードバック	

・現行制度における、本給評価における基本的な考え方や評価フロー・評価指標等の枠組みについては、基本的に現行制度から変更をおこなわないものとします。

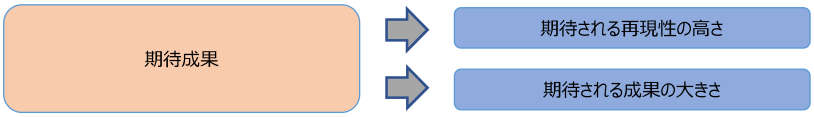
3）進級時およびメイト社員転換時の個人成果給の変動について



進級時	個人成果給の格付	上位グレードの同一ランクに格付
	評価反映	進級前の評価をもとに進級後の昇給表にて昇給
メイト社員転換時	個人成果給の格付	それぞれの採用賃金の水準をもとに格付をおこないます
	評価反映	転換直後の評価反映はおこなわないものとします

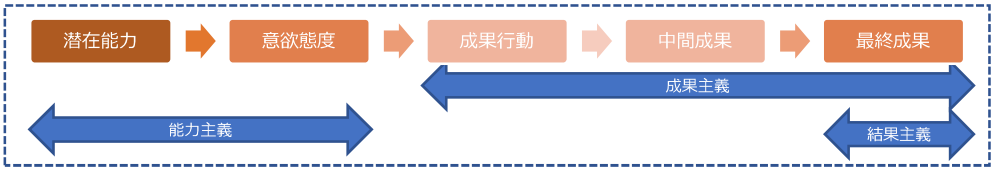
・進級時の個人成果給の格付は、進級前や転換前と同一水準への格付けを基本としていきます。
・前年度（進級前、転換前）の評価については、進級後の昇給表にて反映をおこなっていきます。
・メイト社員転換時の個人成果給の格付は、それぞれの採用賃金の水準をもとに格付をおこなうものとします。

＜参考資料：期待成果について＞



・期待成果とは、再現性の高さと期待される成果の大きさによって定義をおこないます。
・再現性の高さとは、異なる所属・担当・役割においても安定的に高い成果を発揮することが期待できることを意味しています。
・成果の大きさとは、より難易度の高い成果行動目標の達成が期待できることを意味しています。
※三越伊勢丹における成果の定義について、現行制度を継続していきます。(下記参照)

＜成果の定義について＞



・潜在能力や意欲態度を中心とした能力主義や、最終成果だけを重視した結果主義とは違い、成果主義は成果につながることが予想されるアウトプット(中間成果)や業績そのものを表わす最終成果までを評価します。
・本給評価においては、特に再現性の高いアウトプットとして成果行動を評価指標としています。

＜個人成果給＞　　(単位:円)

ランク	グレード４	グレード３	グレード２	グレード１
1	235,000			
2	234,000			
3	233,000			
4	232,000			
5	231,000			
6	230,000			
7	229,000			
8	228,000			
9	227,000			
10	226,000			
11	225,000			
12	224,000			
13	223,000			
14	222,000			
15	221,000			
16	220,000			
17	219,000			
18	218,000			
19	217,000			
20	216,000			
21	215,000			
22	214,000			
23	213,000			
24	212,000			
25	211,000			
26	210,000			
27	209,000			
28	208,000	208,000		
29	207,000	207,000		
30	206,000	206,000		
31	205,000	205,000		
32		204,000		
33		203,000		
34		202,000		
35		201,000		
36		200,000		
37		199,000		
38		198,000		
39		197,000		
40		196,000		
41		195,000		
42		194,000		
43		193,000		
44		192,000		
45		191,000		
46		190,000		
47		189,000		
48		188,000		
49		187,000		
50		186,000		
51		185,000		
52		184,000		
53		183,000		
54		182,000	182,000	
55		181,000	181,000	
56		180,000	180,000	
57		179,000	179,000	
58		178,000	178,000	
59		177,000	177,000	
60			176,000	
61			175,000	
62			174,000	
63			173,000	
64			172,000	
65			171,000	
66			170,000	
67			169,000	
68			168,000	
69			167,000	
70			166,000	
71			165,000	
72			164,000	
73			163,000	
74			162,000	
75			161,000	161,000
76			160,000	160,000
77			159,000	159,000
78			158,000	158,000
79			157,000	157,000
80			156,000	156,000
81			155,000	155,000
82			154,000	154,000
83				153,000
84				152,000
85				151,000
86				150,000
87				149,000
88				148,000
89				147,000
90				146,000
91				145,000
92				144,000
93				143,000
94				142,000
95				141,000
96				140,000
97				139,000
98				138,000
99				137,000
100				136,000
101				135,000
102				134,000
103				133,000
104				132,000

＜メイト社員昇給表、単位：円＞

	S	A	B	C
グレードごとの最上位ランク	0	0	0	0
グレード4:2～11ランク	4,000	2,000	0	0
グレード4:12～22ランク	5,000	3,000	1,000	0
グレード4:23～31ランク グレード3:28～42ランク	6,000	4,000	2,000	0
グレード3:43～59ランク グレード2:54～66ランク	9,000	6,000	3,000	0
グレード2:67～82ランク グレード1:75～87ランク	10,000	7,000	4,000	0
グレード1:88～104ランク	12,000	9,000	6,000	0

＜参考＞資格給

＜資格給＞　(単位:円)

資　格	金　額
メイト社員共通	40,000

＜参考：メイト社員現行制度＞

＜現行の本給表(基本給＋職務給)＞

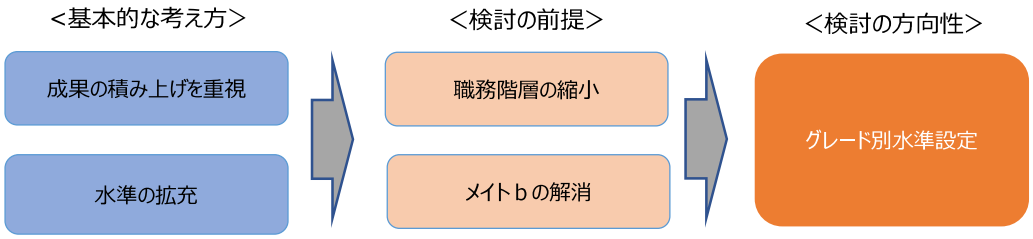
本給 基本給＋職務給	ランク Ｌ職･セールス職	ＳＬ職	一般職
275,000	1		
274,000	2		
273,000	3		
272,000	4		
271,000	5		
270,000	6		
269,000	7		
268,000	8		
267,000	9		
266,000	10		
265,000	11	1	
264,000	12	2	
263,000	13	3	
262,000	14	4	
261,000	15	5	
260,000	16	6	
259,000	17	7	
258,000	18	8	
257,000	19	9	
256,000	20	10	
255,000	21	11	1
254,000	22	12	2
253,000	23	13	3
252,000	24	14	4
251,000	25	15	5
250,000	26	16	6
249,000	27	17	7
248,000	28	18	8
247,000	29	19	9
246,000	30	20	10
245,000	31	21	11
244,000	32	22	12
243,000	33	23	13
242,000	34	24	14
241,000	35	25	15
240,000	36	26	16
239,000	37	27	17
238,000	38	28	18
237,000	39	29	19
236,000	40	30	20
235,000	41	31	21
234,000	42	32	22
233,000	43	33	23
232,000	44	34	24
231,000	45	35	25
230,000	46	36	26
229,000	47	37	27
228,000	48	38	28
227,000	49	39	29
226,000	50	40	30
225,000	51	41	31
224,000	52	42	32
223,000	53	43	33
222,000	54	44	34
221,000	55	45	35
220,000	56	46	36
219,000	57	47	37
218,000	58	48	38
217,000	59	49	39
216,000	60	50	40
215,000	61	51	41
214,000	62	52	42
213,000	63	53	43
212,000	64	54	44
211,000	65	55	45
210,000	66	56	46
209,000	67	57	47
208,000	68	58	48
207,000	69	59	49
206,000	70	60	50
205,000	71	61	51
204,000	72	62	52
203,000	73	63	53
202,000	74	64	54
201,000	75	65	55
200,000	76	66	56
199,000	77	67	57
198,000	78	68	58
197,000	79	69	59
196,000	80	70	60
195,000	81	71	61
194,000	82	72	62
193,000	83	73	63
192,000	84	74	64
191,000		75	65
190,000		76	66
189,000		77	67
188,000		78	68
187,000		79	69
186,000		80	70
185,000		81	71
184,000		82	72
183,000		83	73
182,000		84	74
181,000			75
180,000			76
179,000			77
178,000			78
177,000			79
176,000			80
175,000			81
174,000			82
173,000			83
172,000			84

＜メイト社員昇給表、単位：円＞

	S	A	B	C
1ランク	0	0	0	0
2～30ランク	6,000	3,000	0	0
31～40ランク	7,000	4,000	1,000	0
41～60ランク	9,000	6,000	3,000	0
61～84ランク	11,000	8,000	5,000	0

2.賞与制度改定の方向性

＜1＞検討の方向性



・賞与制度の検討にあたっては、役割から成果(の積み上げ)重視や水準拡充による雇用形態間の納得性の向上という制度改定全体の方向性および、職務階層の縮小やメイトｂの解消という制度改定における前提を踏まえ、役割別評価別の水準設定から、グレード別評価別の水準設定へと見直しをおこなっていきます。

＜2＞制度改定案

＜制度改定後の支給表、単位：ヵ月＞

	S	A	B	C	D
グレード4	3.3	2.4	2.2	2.1	2.0
グレード3	3.2	2.3	2.1	2.0	1.9
グレード2	3.0	2.1	1.9	1.8	1.7
グレード1	2.8	1.9	1.7	1.6	1.5

・賞与制度の改定にあたっては、制度改定全体の方向性を踏まえ、成果の積み上げを反映することを目的とし、基本的にはグレード別の支給表としていきます。
・具体的な水準の検討にあたっては、雇用形態間の納得性という観点から支給水準の拡充をおこなうとともに、グレード間や評価間のメリハリといった観点から設計をおこなっています。

＜参考資料＞

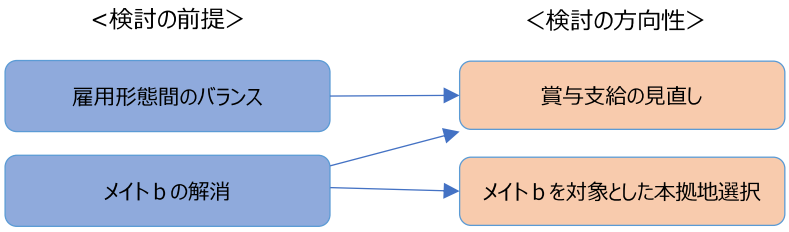
＜現行制度、単位：ヵ月＞

	職務別評価別支給表				
	S	A	B	C	D
L職・セールス職	3.00	2.10	1.90	1.80	1.70
販売・一般	2.50	1.60	1.50	1.40	1.30
販売・一般	2.50	1.60	1.50	1.40	1.30

メイトｂ　選択者	
賞与加算	0.2ヵ月

３．メイト社員ｂの解消に関する検討

＜１＞検討の方向性



・雇用形態間の違いの明確化という観点から、エリア間の異動が可能なメイト社員ｂという区分は今後解消していきます。
・メイト社員ｂの解消にあたっては、賞与支給表の見直しやメイト社員ｂを対象とした本拠地選択等に関する検討をおこなっていきます。

<2> メイト社員ｂを対象とした本拠地選択

項目	概要
対象者	メイト社員ｂ（2020年4月時点）
本人選択	複数選択（第2希望まで、いずれかで新宿エリア・日本橋エリア・銀座エリアを選択）
本人選択のタイミング	2020年下期中
異動への反映	制度改定時のみ(単年度)
異動反映のタイミング	2021年4月
本拠地変更	本人希望については毎年の自己申告にて会社に伝える（異動への反映は社命による）

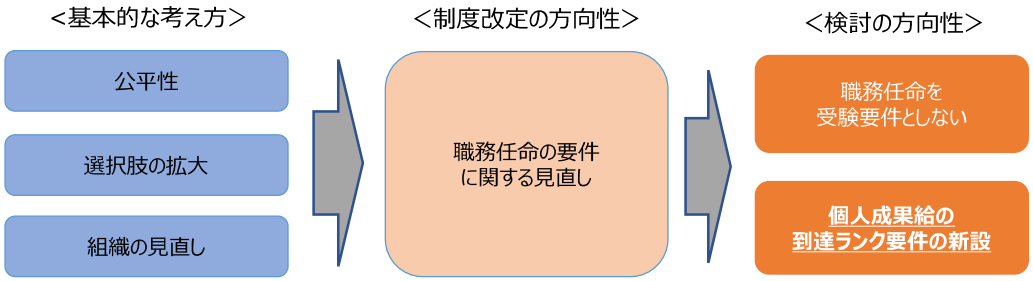
・メイト社員ｂの解消にあたって、現在のメイト社員ｂを対象とした本拠地選択をおこなっていきます。
・具体的な選択にあたっては、本人希望(第2希望まで選択）を聞いた上で、希望の範囲内で社命により決定するものとします。
・本人選択にあたっては、異動への反映という観点から、第2希望までに必ず新宿エリア・日本橋エリア・銀座エリアのいずれかを含んだ内容で選択することを前提とします。（ただし、選択はあくまでもメイト社員としての通勤可能範囲内のエリアとします）
・制度改定後の本拠地変更に関する希望は、基本的には不可とするものの、本人希望については毎年の自己申告にて申し出が可能な仕組みとしていきます。（異動への反映はあくまでも社命によるものとします）

＜３＞賞与支給表の見直し

・メイト社員ｂの解消にあたって、現在メイト社員ｂを対象におこなっている賞与加算分（年間0.4ヵ月）についても解消をおこないますが、メンバーにとっての納得性という観点から、今後はメイト社員全体を対象に賞与支給表水準の拡充をおこなっていきます。（詳細についてはP31をご参照ください）

４．社員転換試験の受験資格要件に関する検討

＜１＞検討の方向性



・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バラつきがある等)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、社員転換試験の受験要件の見直しに向けた検討をおこなっています。
・具体的には、社員転換試験の受験資格要件のうち職務任命については今後要件とはせず、新たに個人成果給の到達ランクを要件とする方向で検討をおこなっていきます。

＜参考＞現行の社員転換試験の受験要件

コース	社員転換試験の受験要件
販売・販売支援コース	メイトｂを選択し、職務を担い成果を発揮している
法人外商コース	メイト社員として満3年以上(中途入社は満2年以上)を有し、職務を担い成果を発揮している
本社コース	メイト社員として満3年以上(中途入社は満2年以上)の経験を有し、職務を担い成果を発揮している。

＜２＞2020年度の受験資格について

コース	受験要件
共通	・6月16日時点で本給200,000円以上 ※転換時にサテライト店の場合は本給193,000円以上 入社時、店付・部付メイト社員の場合は本給190,000円以上 ・新卒は2017年4月1日以前入社、中途・転換の場合は2018年10月1日以前入社

・受験要件見直しの方向性（制度改定後の個人成果給到達ランク要件）を踏まえ、2020年度は職務給も含めた本給水準および在籍年数を受験要件としていきます。

＜３＞2021年度以降の受験資格について

コース	受験要件
共通	・6月16日時点で個人成果給ランク76ランク以上 ※社員転換時にサテライト店の場合は83ランク以上 入社時、店付・部付メイト社員の場合は86ランク以上 ・新卒は2018年4月1日以前入社、中途・転換の場合は2019年10月1日以前入社

社員・メイト社員・エルダースタッフ・フェロー社員・エルダーフェロー対象

審議決定事項

4. グループにおけるキャリア形成支援の拡充について

この章のポイント

○グループ全体における方向性を踏まえ、グループ内転籍制度の新設や
グループ内キャリア支援制度の拡充の概要についてお伝えします。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
グループにおけるキャリア形成支援制度の拡充	グループ内転籍制度の新設	審議決定事項
	グループ内キャリア支援制度の拡充	審議決定事項

1. グループ内転籍制度の新設について

<グループ内転籍制度の概要>

項目	概要
対象者	メイト社員、エルダースタッフ、フェロー社員、エルダーフェロー
出向経験	現在グループ企業に出向中でかつ、2年以上の出向経験あり
応募時期	毎年12月一括募集（翌年4月1日付転籍）、もしくは定年後再雇用時
制度開始時期	2021年4月（2020年12月募集開始）

・過去のグループ内の機能再編に伴う分社化や業務移管に伴い、グループ企業への「出向」が長期・常態化するケースが増加している状況です。
・その一方で既存の「グループ内キャリア支援制度（社員を対象とした転籍支援制度」に関しては、社員のみが応募可能な仕組みであり、メイト社員やエルダースタッフ、やフェロー社員等の「時給社員」が長期に出向していても対象とはなっていないため、「限定社員」や「時給社員」を対象とした「グループ内転籍制度」を新設していきます。
・特に専門性が高い従業員については、 60歳以降のグループ内での能力発揮の機会の損失や、特定スキル・機能の社外流出による事業継続という観点からも、「定年退職後再雇用時」のタイミングについても、転籍制度への応募を可能としていきます。
・また、応募資格のうち出向経験については、対象者の適正な評価が可能である期間という観点を踏まえ、必要とされる経験年数を2年としていきます。

2. グループ内キャリア支援制度の拡充について

<グループ内キャリア支援制度拡充の概要>

項目	現行制度	制度改定後
応募資格	社員としての在籍5年以上	社員としての在籍5年以上
	転籍希望先企業へ出向中かつ出向経験3年以上（研修出向は除く）	**転籍希望先企業へ出向中かつ出向経験2年以上（研修出向は除く）**
応募時期	毎年12月	**毎年12月、もしくは定年後再雇用時**
選考方法	出向期間中の評価、受入側企業およびHDS人事による面接等を踏まえて判断	出向期間中の評価、受入側企業およびHDS人事による面接等を踏まえて判断

・グループ内転籍制度の新設に伴い、社員を対象とした既存のグループ内キャリア支援制度についても、応募資格等の拡充をおこないます。
・具体的には、出向経験年数の短縮（3年→2年）や、応募機会の拡大（毎年12月応募に加えて、定年再雇用時を追加）をおこないます。

全雇用形態

報告事項

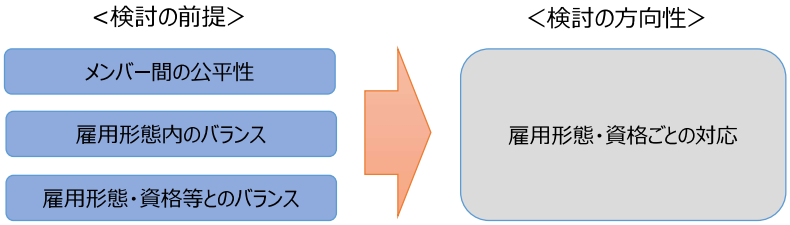
5. 緊急事態宣言期間中の出勤に対する手当等の対応

この章のポイント

○緊急事態宣言期間中の出勤に対する手当等の対応についてお伝えします。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
その他の検討	緊急事態宣言期間中の出勤に対する対応	報告事項

＜1＞検討の位置づけ



・緊急事態宣言中（4月8日～5月25日）、多くのメンバーは自宅待機を命じられている状況です。
・一方で、業務特性等によってこの期間中であっても出勤をしているメンバーもいることから、こうしたメンバーと自宅待機（公休）を命じられているメンバーとの公平性という観点から、この期間の出勤に対する報いに関する対応をおこないます。
・具体的な検討にあたっては、雇用形態・資格の期待役割の違いや出勤状況の違い等が大きいことから、雇用形態・資格ごとに異なる対応をおこなう必要があると言えます。

＜2＞雇用形態・資格ごとの対応

雇用形態・資格	対応の方向性
フェロー社員・エルダーフェロー・エルダースタッフ(時給)	勤務時間に応じた手当
社員ステージC・メイト社員・エルダースタッフ(月給)・SS	勤務日数に応じた手当
社員ステージB	賞与評価における対応

・雇用形態間の期待役割や出勤状況の違いや、雇用形態の特性を踏まえた対応をおこないます。
・具体的には、フェロー社員については勤務時間、メイト社員・社員ステージCに対しては勤務日数に応じた手当支給をおこないます。
・社員ステージBについては、手当による対応はおこなわず個別の出勤状況に応じて、個人の業績の一部として賞与評価における対応を前提とします。

＜3＞手当支給の概要

項目		内容
フェロー社員・エルダーフェロー・エルダースタッフ(時給)	概要	期間中の出勤に対して、1時間あたり100円の手当を支給
	支給スケジュール	4月・5月出勤分を9月給与にて支給
社員ステージC・メイト社員・エルダースタッフ(月給)・スペシャリティスタッフ	概要	期間中の出勤に対して、1日あたり1,000円の手当を支給
	支給スケジュール	4月・5月出勤分を9月給与にて支給
共通	支給対象期間	緊急事態宣言中（4月8日～5月25日）
	出向者への対応	三越伊勢丹からの出向者に対しては同様の内容にて対応

・支給対象期間については、出勤状況や社会的な状況を踏まえ、緊急事態宣言中の期間を対象とします。
・雇用形態の特性や出勤状況に応じた公平性等を踏まえ、時給制の雇用形態については勤務時間に応じた手当、月給制の雇用形態については勤務日数に応じた手当による対応とします。
・具体的な水準の検討にあたっては、グループ各社における水準や同業の水準、勤務の状況等を踏まえて設定をおこなっています。

＜4＞賞与評価における対応

・社員ステージBを対象とした賞与評価における対応については、個別の出勤状況等に応じて、賞与評価における期中特記事項（SまたはSS等）への反映をおこなっていくものとします。

社員対象

報告事項

6. 社員ステージA・社員ステージB人事制度について

この章のポイント

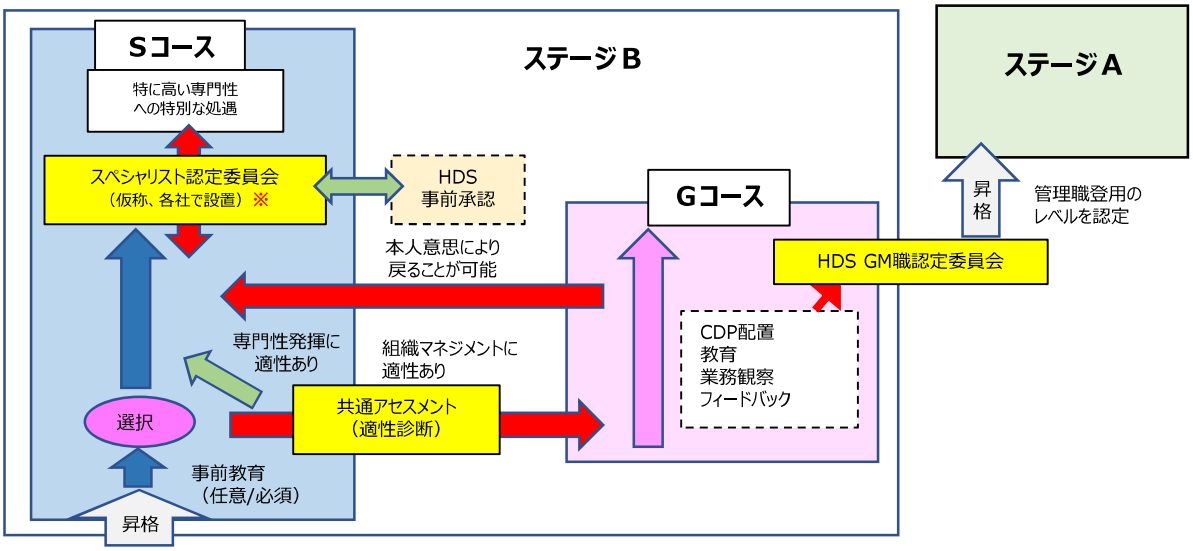
○グループ全体における方向性を踏まえ、社員ステージA・ステージB人事制度について三越伊勢丹における検討のポイントについてお伝えします。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
人事賃金制度の基本フレーム	グループ共通方針	報告事項
社員ステージB人事制度	Sコース上位における処遇の検討	報告事項
社員ステージA人事制度	本給体系の見直しの検討	報告事項

1. グループ共通方針について

2020年春の交渉議案書でもお伝えしてきた通り、グループにおいて、人事制度の枠組みの共通化に向けた検討がおこなわれています。ここでは、グループ労使協議において確認されているステージA・ステージB人事制度に関する共通方針についてあらためてお伝えします。

＜1＞グループ共通方針イメージ



＜2＞グループ共通方針のポイント

・ステージBに2つのキャリアコースを新設し、メンバーが自らのキャリアを主体的に選択できるようにしていきます。具体的には、a) 高い専門性の発揮を目指す「Sコース」、b) 将来組織マネジメントを担うことを目指す「Gコース」を設けていきます。
・Gコースの志望者は、新たに導入するグループ共通アセスメントによりキャリア適性を診断し、適正ありと判断された場合には、Gコースに在籍し、組織マネジメントを担う上で必要と思われる教育および計画的異動配置の対象となっていきます。
・ステージA昇格者は、Gコースで一定期間の計画的異動配置や教育等を経たステージBから、HDSに新設するGM(グループマネジメント)職認定委員会での承認を経て登用されていくものとします。
・グループ共通の新アセスメントは2021年度から実施していきます。また、2020年度は現行HAP-Ⅰを実施し、経過措置としてターゲットインタビュー(TI)を2022年度まで継続実施していくものとします。

＜3＞グループ共通方針を踏まえた三越伊勢丹における今後の対応スケジュール

・人事制度の枠組みに関するグループ共通方針を踏まえ、三越伊勢丹においても社員ステージA・社員ステージBの人事制度における対応について今後検討をおこなっていきます。
・具体的には、ステージAの人事制度における対応（本給制度の見直し）のについては2021年4月から、ステージBの人事制度における対応（特に高い専門性に対する処遇）は2022年4月からのスタートを目途に検討をおこなっていきます。

2. ステージBにおける特に高い専門性に対する処遇について

＜1＞三越伊勢丹における人材像・認定要件に関する検討

(グループにおける対象認定基準イメージ)

例①	特別に市場価値の高いノウハウやスキルを有し、各社の事業運営・事業戦略の実現に不可欠な人材
例②	他者による代替が極めて困難な業務スキルと実績を有し、かつその個人の業績が各社の事業計画の成否に影響を及ぼす人材

・グループにおけるステージBにおける特に高い専門性に対する処遇（Sコース専門性上位）の対象については、「業務上の高いスキルに加えて、それが活かされる役割や相応しい実績の継続」という考え方を基本としています。
・一方、具体的な人材像や認定要件等については、グループ各社で検討および労使協議をおこなう必要があります。
・三越伊勢丹における検討を進める上では、グループ労使協議で提示されている上記の対象認定基準イメージ等を踏まえながら、今後具体的な検討を進めていきます。

＜2＞具体的な処遇方法の検討

(処遇方法のパターンにおける基本的な考え方)

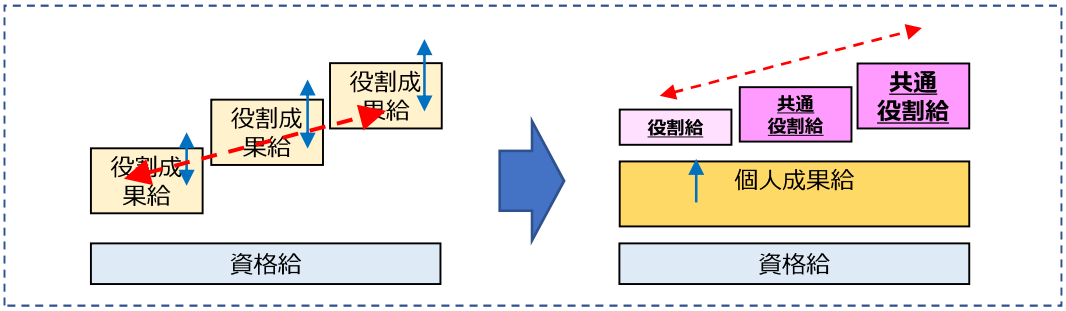
	カテゴリー	具体案
パターン①	本給	特別に高い役割給による処遇
パターン②		個人成果給の特別テーブルによる処遇
パターン③	賞与	賞与やインセンティブによる処遇

本給による対応（①or②）を基本とし賞与の対応（③）の併用も可能とする

・ステージBにおける特に高い専門性の処遇方法の検討にあたっては、基本的には「水準の高い月例給」（役割給もしくは個人成果給）で対応することがグループ労使で確認がされています。
・また、月例給での対応に加えて、高い水準も可能なメリハリのつく賞与での検討も可能とされています。
・こうした方向性を踏まえ、三越伊勢丹においても、本給における対応（役割給or個人成果給）や賞与における対応の有無等についてそれぞれのメリット・デメリットを踏まえ具体的な検討をおこなっていきます。

3. 社員ステージA本給制度における検討

(ステージA本給制度設計におけるグループ共通方針)



・ステージAの本給制度のあり方について、上記の通りステージB同様に「役割給＋個人成果給＋資格給という構成にしていく」ことや、グループマネジメント(GM)職の役割給についてグループ共通水準(共通役割給)としていく」ことが、グループ労使で確認がされています。
・こうした方向性を踏まえ、三越伊勢丹のステージA本給制度の見直しに向けた検討をおこなっていきます。具体的には、現在は管理職と管理職以外で異なる本給体系となっていますが、今後は下記の通りステージAとして共通の本給体系としていきます。

(三越伊勢丹のステージAにおける本給構成について)

	現行制度	今後の方向性
管理職（PV管理）	資格給＋役割成果給	**資格給＋個人成果給＋役割給**
管理職以外（役割給管理）	資格給＋個人成果給＋役割給	

スペシャリティスタッフ・エルダーフェロー・エルダースペシャリティスタッフ対象

報告事項

7. その他の検討

この章のポイント

○今年度のその他検討項目について報告します。

検討項目	具体的事項	議案書における位置づけ
その他の検討	スペシャリティスタッフにおける検討	報告事項
	60歳以降の制度における検討	

1.スペシャリティスタッフにおける検討

・昨年度はスペシャリティスタッフの休日数を最低112日として、112日に満たないスペシャリティスタッフの休日数を賃金を変更することなく、112日に致しました。

<考え方>

他の雇用形態とのバランス

制度に対する納得性

<検討の方向性>

契約時間上限の設定

・今年度も、スペシャリティスタッフ一人ひとりの契約時間に対しての納得性をより高められるよう、個別契約の特性を踏まえた上で引き続き協議を行ってまいります。

2.60歳以降の制度における検討

・昨年度はエルダースタッフの無期雇用化・ストック有給休暇制度を導入しました。
今年度は引き続き以下の点を視点として、主にエルダーフェロー、エルダースペシャリティスタッフの制度拡充に向けて協議を進めます。

労働市場の変化

安心感

やりがい・働きがい

60歳以降の制度拡充

<今後の検討項目（組合案）>

視点	検討項目	対象雇用形態	検討にあたってのポイント
・労働市場の変化 ・安心感	・無期雇用化 ・ストック有休休暇制度導入	・エルダーフェロー ・エルダーSS	・本人の健康状態や就労意欲のバランス ・時代の変化・他雇用形態とのバランス
・やりがい・働きがい	・評価・昇給の導入	・エルダーフェロー	・フェロー社員との働き方の違い

・エルダーフェロー・エルダースペシャリティスタッフは共通して無期雇用化に関して検討を進めます。
・その他、各雇用形態の現状を整理しながら60歳以降もやりがいを持ち、安心して働くことができる制度充実を幅広く議論していきます。

全員対象

報告事項

8. 働く環境の整備

この章のポイント

○今年度の取り組みは大きく以下の４つのカテゴリーで進めていきます。
1．業務特性に応じたワークモデル構築（総実労働時間の短縮）
2．コミュニケーションの活性化（業務効率の向上）
3．福利厚生に関する検討
4．その他（法対応など）

1．業務特性に応じたワークモデル構築（総実労働時間の短縮）

1）テレワーク環境・制度の見直し

○コロナ禍の現状においては、イレギュラーパターンでの在宅勤務を実施しています。現時点でいつ変わるかは分かりません。
○一方で、withコロナで働き方が大きく変わり、afterコロナでもテレワークの活用は大きなカギとなってきます。
○これらの状況を踏まえ、主に会社によるインフラの整備、労使による制度の見直しの議論を進めていきます。

（1）インフラの整備

①環境面での検討内容

・テレワークの際に必要となる、モバイルスティックの使用可能回線数の増強を実施。
　※とは言え、当然全員に配布とならない。
・業務用モバイルPCを自宅などのWi-Fiへ接続できるように設定変更を実施（アクセスできるのはOffice-365のみ）。

②業務特性に応じたテレワークの推進

・働き方が大きく変わってきていることは当然にあるものの、足元の課題として３密の回避が必要であり、テレワークが可能な業務、不可能な業務などの整理を行ったうえで、テレワークの推進（モバイルスティックの再配布基準策定含む）を実施。
1．原則出社型（店頭販売・店頭支援・物流・個人情報取扱業務 他）
2．出社併用型（社内調整業務・商談・店舗運営管理・承認業務 他）　★モバイルスティックを所属で共有
3．外出中心型（社外での営業活動・店舗巡回業務 他）　★モバイルスティックを個人で使用
4．在宅中心型（PCで完結する業務）　★モバイルスティックを個人で使用

（2）制度見直しの検討

1．在宅頻度の検討
・基本ルールでは4週8日以内と定めており、所属申請（社命による在宅）による場合はフル在宅まで可能にしている。
　※現在はコロナ禍特別対応で、4週12日以内での在宅を認めている
　➡社命でない「出社併用型」においても、4週8日以上の頻度を認める必要があるか検討を進める。
2．通勤費の検討（※グループ労使の取り組みに連動）
・4週8日以内の頻度であれば通勤定期券を支給することとしているが、現状特別対応とは言え、4週12日以内の頻度で実施しており、実費支給にした方が実態に即している。　**➡定期券／実費の基準の検討が必要。**
3．在宅手当の検討（※グループ労使の取り組みに連動）
・在宅頻度が高くなった場合、水光熱その他のコストがかかってくることが想定される。また、在宅環境の整備にも一定のコストがかかる。　**➡他社事例を参考に検討を開始。**

2）最適な就業のパターン検討

1．店頭部門における最適な働き方の検討
・昨年度からLong＆Short勤務を導入し、下期にはパターン選択の自由度を上げるなどの修正をしてきた。
➡さらなる自由度を上げることが必要か検討する（ Long60分×1回・Short30分×2回など）
➡その他の店頭部門で求められる働き方は何があるか検討する　※ご意見あればお寄せください
2．フレックス複数月清算検討（※昨年度からの継続検討事項）
・休業明けからはコロナ禍対応でフレックス勤務を原則停止していたこともあり、トライアルが実施できていない。
・働き方が大きく変わってきており、柔軟性・選択肢の拡大は必須であると考えることから継続検討する。
➡HDSも含めてトライアルの実施を検討する　※トライアルが適当だと思う所属のご意見をお寄せください
3．就業管理に関する上位職の意識・知識の向上
・様々な働き方や制度を導入しても、上位職の理解が足りなければ使えないという声が寄せられる。
・裏を返せば、上位職の理解が進めば今の仕組みでも十分に柔軟に働けるはずだとも言える。
➡会社（人事）と連動し、組合に寄せられる声をQ&Aにして適切な時期に会社から通達などの形式でステージA・ステージBへ発信し続けられる体制の構築を検討する

3）年間総実労働時間の短縮

○今までの取り組みにより、昨年度の年間総実労働時間は1,789時間と1,800時間を切ることができました。
○今後も総実労働時間の削減を進める必要性はありますが、目標設定をどこに置くのか をまず定める必要があります。
○手段として導入している「半日有休」の活用状況の確認や、更なる仕組みの導入の必要性などを検討していきます。

（1）2019年度の年間総実労働時間結果（社員・メイト社員）

2019年度 1人あたり平均	時間外勤務 （時間）	有休消化率 （%）	総実労働時間 （時間）
合計	75	83.3	1,789
ステージA	69	59.5	1,811
ステージB	96	72.1	1,818
ステージC	86	85.1	1,795
メイト社員	50	92.5	1,762

・ステージC/メイト社員は年間で1,800時間切りとなった。
・ステージBは1,800時間切りを達成できていない。
・年間時間外75時間は前年に対して約10%の増加。

（2）年間総実労働時間の目指す姿設定について

1．年間総実労働時間のターゲットイメージについて
・三越伊勢丹グループでは、「中長期的に1,800時間切りを目指す」ことを設定しているものの、その次のステップについては検討されていない状況。
2．年間所定労働時間の検討
・年間1,840時間となっており百貨店業界では最も短くなっているものの、afterコロナでは勤務時間だけでなく、通勤時間などの重要度も明確にあがってくる中で、更なる魅力付けが必要となる可能性がある。
➡採用競争力などを踏まえると、最低でも年間休日120日以上が必要ではないか（※組合案）など検討する。
※コロナ禍であり、すぐに検討を進めることは困難であるが、一方で重要度は高い取り組み
※時給制社員の年間契約労働時間との差が縮小することをどう捉えるか、も重要な課題
3．その他の取り組みについて
・今年度から半日有給休暇制度を導入済み。使用状況の検証をすすめる。
➡半日単位以外に時間単位有休のニーズがあるのかを検証していく　※ご意見あればお寄せください

■考え方参考（※組合案）・・・2019年2月春の交渉議案書（P.63）より再掲

フェーズⅠ（今回達成）
1日の所定労働時間
7：25まで回復する
・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

➡

フェーズⅡ（今後議論）
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
・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

■参考…暦上の休日数

週休二日 （年間52週×2日）	祝日	合計
104日	16日	120日

・暦上で120日の休日が想定できる
・さらに一般企業では年末年始、お盆休みなどがあり、120日以上となる場合が多い
・当社の休日数は117日（2019年度）
➡どこを目指していく必要があるのか

2. コミュニケーションの活性化（業務効率の向上）

●昨年度は職場風土改革の必要性を確認し、1on1ミーティングセミナーの実施などにつなげてきました。
●今年度は、根底となる重要な考え方を上位職にはより深く、職場全体にはより広く浸透していくことを目指します。
●コミュニケーションの活性化から業務効率の向上につなげられるようにOffice365活用の議論も進めます。

1）対話の質の向上

1．ステージA・Bへの1on1ミーティングセミナーの実施
・昨年度未受講のステージAに加え、今年度は部下を比較的多く持つステージBへもセミナーを実施している。
・1on1ミーティングの目的である「他者尊重/心理的安全性の確保」が浸透するきっかけが作れている。
➠上記に加えて、部下の話を聞こうとするときに意識せずともかかってしまう偏見・思い込み（アンコンシャスバイアス）の**チェックツール作成およびそれらを踏まえた面談サポートツール（質問集）を組合で検討**し、1on1ミーティングや面談・日々のコミュニケーションの質向上を目指す。

2．職場全体の意識向上に向けた取り組み
・1on1ミーティングセミナーを受講したステージA・Bが自所属においてOJT形式で他者尊重について教育できるツールを策定。職場全体の意識向上・コミュニケーションの活性化につなげる。
➠1on1ミーティングで必要となるスキルは上位職だけでなく全員に必要であるので、ステージA・Bへの教育スキルの中から、「承認力」「傾聴力」を中心に、全員が習得できるようなツールを目指す。

【参考】1on1に必要なスキル（★）　・・・　1on1ミーティングセミナーより
1.承認力：相手の行動や存在を認める
2.傾聴力：相手が話したい状態をつくる
3.観察力：相手のタイプを観察しコミュニケーションを使い分ける
4.質問力：相手に主体的に考え気づきを得られる手助けをする

2）Office365の活用（対話の活性化・業務効率の向上）

（1）コミュニケーションツール導入（浸透）の検討

・コミュニケーションツールとしてYammer・Teamsの使用が浸透してきている。業務スマホの使用が後押ししている。
・一方で、業務PCをさほど使用せず、業務スマホも持っていない立場の人も多くおり、情報の格差・コミュニケーションの格差が発生していると言える。
・情報のレベルを合わせて、コミュニケーションのチャンスを合わせることで対話が促進されるので、情報・コミュニケーション格差に手を打っていく必要があるのではないかと考える。
➠業務上必要となる範囲で業務スマホを適切に貸与することが必要であり、その検証・検討を進める
➠業務上は必要ないものの、情報・コミュニケーションで有効であり本人が希望する場合にはBYOD（自分の端末でOffice365を使用）の導入なども検討する
➠業務外でのコミュニケーションなど更なる活用のために業務スマホを持ち帰り可能とすることも検討する

（2）組織の生産性向上…会社中心の取り組み

・全社で“Office365の徹底的な活用”のための部門別目標設定がされている。その中でも多かった目標は以下の通り。
1位：“所属内のデータ共有”による情報の蓄積・検索時間の削減
2位：“TV会議”による移動時間の削減・密回避
3位：電話⇒“チャット活用”による時間効率の向上・情報の蓄積
4位：Yammer等を活用した“情報発信”によるコミュニケーションの活性化
5位：“スケジュールの共有”による予定調整・勤怠管理の容易化
6位：“動画の作成・配信”による、より浸透性の高い情報発信
➠機能別でなく、上記を参考に“目的（＝やりたいこと）別”で活用方法を提案できる情報発信を検討

（３）個人の生産性向上…労使・組合の取り組み

・日々の業務の中で、役立つOffice365の活用法・業務スマホの使い方など、メンバーが知りたいと思っている内容を組合で集め、どのような情報発信が必要であるかを検討する必要性がある。
➡メンバーの立場ごとの活用法・活用のメリットなどをイメージ動画などで分かりやすく伝えるられるように検討を進める　※ご意見あればお寄せください
・Office365は「情報分析・顧客分析」などの業務アプリケーションとは異なり、Microsoftの提供アプリケーションであり、Excel・Wordなどと存在的には近いものである。よって、ある程度は自分自身で使い方を学んだり、スキルを高める必要性もあると言える。　※業務アプリケーションと異なり、インターネット上の情報も多い。
➡自分の時間を使って活用法を学んだりスキルアップできるような仕組みづくり（例えばStreamに動画マニュアルなどのコンテンツを用意するなど）を検討する
➡上記が可能となれば、“本質的な能力開発”として自分の時間で学ぶことも可能となるため、業務スマホの持ち帰りを認める、BYODを導入するなどの検討を進める

３. 福利厚生に関する検討

●福利厚生に関する議論は今までほぼ行われてきませんでしたが、今年度から始まっています。
●会社実施の「従業員満足度調査」にて、福利厚生施設に対する従業員の課題感が大きく出たためです。
●今年度は「従業員食堂・服装（制服）・更衣ロッカー」に関する検討が会社で行われています。

１）会社が着手した検討項目

１．従業員食堂の見直し
・利用状況などから、厨房設備の必要性・コンビニの導入などの検討を進める。
・その他、座席数・衛生面・提供メニューの種類や味なども改善を検討していく。
➡組合としてはメンバーの声を聞きながら、従業員にとっての改善になっているかをチェックする
２．制服着用範囲の見直し
・現状はコロナ禍での密対策もあり、制服着用者を減らし、更衣ロッカーの密対策に充てている。
・今後に向けては、まず新宿店で制服着用範囲を縮小するトライアルを行い、結果を踏まえて今後の対応を検討する。
➡コロナ対応での私服勤務は好評の声が多いが、制服貸与は福利厚生の１つでもあることから、組合としてはメンバーの声を聞きながら、対応の方向性をチェックする
３．更衣ロッカーの再整備（新宿店）
・新宿店では更衣ロッカーの場所が点在しており、移動時間がかかる場所も存在している。また、１人１台のロッカーではないため、密になりやすい構造でもあり、従業員の不満が多い。
・制服着用範囲の縮小と連動して、自社雇用社員のロッカー場所の再編およびロッカーの形状についての検討を行う。

２）組合および労使で検討すること

１．会社検討項目に対する対応
・上記検討項目は現時点では会社主導での取り組みであり、従業員の声を集めたうえで対応していく必要があると考える。
➡組合がやること・労使でやることを整理して、議論を進めていけるように検討する。
２．各店安全衛生委員会・各分会現場活動との連動
・現場のメンバーが困っていること、対応してほしいと思っているニーズをもとに改善につなげられるようにする。
※昨年度、新宿店安全衛生委員会の取り組みで、和式トイレの洋式化を進めたが、今年度も拡大継続となっている。
➡各店安全衛生委員会の高位標準化・組合職場委員会での現場活動強化により実現していく。
３．従業員買い物促進の検討（**※組合案**）
・「もっと買いやすい」「いつも買いやすい」「外じゃなくて社内で買う」「会社のオススメ商品をみんなが買っていて知っている」といった状態が望ましいと考える。
➡社販の期間（自主MDは通年など）・オフ率・ポイント付与などについて幅広く議論したい。

4. その他（法対応など）

1）制服着替え時間の取り扱いに関する対応

○制服の着用が義務である場合、その更衣時間に関しては“業務時間”として対応する必要性があります。
○制服着用範囲の見直しにより、着用が義務である人数は減ることが想定されますが、ゼロになることはありません。
○この問題への対応としては、時間で解決するか手当で解決するかのパターンしかありませんので、検討を行います。

・取り組みのステップとしては、以下のイメージとなる。
　1.制服着用範囲の見直し　⇒　着用義務者の削減
　2.更衣ロッカーの再編　⇒　ロッカーへの移動時間の削減
　3.解決方法の策定　⇒　**以下①・②各々のパターンの検討**
　4.実施（2021年4月予定）

①時間で解決するパターン（※組合イメージ）
・制服着用義務者は業務時間として「着替え」が必要になるため、その時間を勤務時間内に入れ込む対応をする。
・標準的な着替え時間を設定し、就業前・終業時の各々に着替えの時間を取る。

＜イメージ＞着替えを5分と設定した場合の早番（9：45～18：20）のケース
9：45～9：50着替え⇒9：50までに打刻⇒勤務⇒18：15までに打刻⇒18：15～18：20着替え
※業務時間に入るのは“更衣時間”であり、移動時間は含まれないため、そのことを考慮する必要がある
※標準的な着替え時間を設定するが、それよりも時間がかかる人場合は自分の時間を使用するなどの必要がある
※移動時間・実際の着替え時間に差異が生じるので、打刻のタイミングを検討する必要がある

②手当で解決するパターン（※組合イメージ）
・現行同様に、就業時間外で着替えを行うが、その時間分を手当として支払う。
　※月額○円というパターンや、出勤日数に応じて支払うパターンなどが考えられる。

2）子の看護休暇・介護休暇の１時間単位の取得への対応（2021年1月法改正）

○現在は「半日単位・無給」で、子の看護休暇・介護休暇が使用できる仕組みになっています。
○2021年1月からは、法改正に伴い1時間単位で取得できるように、時間単位無給休を導入していきます。
○今年度、半日有給休暇を導入したばかりのため、時間単位有給の検討はしていませんが、ニーズを探っていきます。

・2017年1月の育児介護休業法改正に伴い、子の看護休暇・介護休暇が「半日単位・無給」で取得できるようになった。
・上記改定を踏まえ、「半日有給」のニーズを探ったところ、多くのメンバーからのニーズがあったために、半日有給休暇制度導入のための労使協議を開始した。
・システム対応などのハードルがあったことから、協議には時間がかかり、今年度（2020年4月～）からようやく半日有給休暇制度を導入することができた。
・「半日単位」が導入されたばかりであり、現状でフル活用されているわけではないことから、まずは半日有給の周知など運用上の課題があればクリアにしていきたい。
　➡時間単位有給のニーズがあるのかについて、組合機関会議などで検証していく　※ご意見あればお寄せください

Ⅳ. 2020年度下期営業条件について

全員対象

報告事項

Ⅳ.2020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24日、２５日の執行評議員会で審議決定した2020年度下期営業条件について報告いたします。
○2020年度下期のクリアランス等による繁忙期延刻については決定次第ご報告いたします。

1.会社の申し入れ内容

スタイリストの働く意欲向上と要員生産性向上等を目的として、2020年度下期営業条件は下記の通りとする。

Ⅰ．2020年度下期　三越伊勢丹本支店　営業条件

１．店舗休業日

・正月の店舗休業日について、前年同様に全店1月1日のみとする。
・前年同様に恵比寿店以外の店舗は正月以外の店舗休業日は設定しない。

		新宿	日本橋	銀座	立川	浦和	恵比寿
店舗休業日	正月	**1月1日（金･祝） 前年同様**					
	正月以外	※①丹青会の店休日実施の検討中	※②逸品会の店休日実施の検討中	なし 前年同様			2月22日（月） 施設休業 （前年同様）

２．基本営業時間

・全店、20年度上期の基本営業時間を継続する。

		新宿	日本橋	銀座	立川	浦和	恵比寿
基本営業時間	開店時刻	10:00	10:00	10:00	10:00	10:30	11:00
	閉店時刻	20:00	19:30 （2階以上19:00）	20:00	19:30	20:00	20:00

３．棚卸日の営業条件

・本支店は2021年3月1日（月）閉店後～2日（火）開店前に実施し、基本営業時間通りとする。
なお、サテライト店等は2021年3月2日（火）閉店後～3日（水）開店前に実施とする。

<参考資料> ※８月25日時点、変更の可能性があります。

・レストランやサテライト店舗等の営業条件は、以下の通り定めます。

2020年度下期　レストラン・喫茶/定借ショップ営業条件一覧

店舗	フロア		基本営業時間	休業日
新宿本店	本館７階	レストラン	11:00-22:00	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	日本橋本店に準ずる
銀座店	11階・12階	レストラン	11:00-23:00	銀座店に準ずる
	９階	レストラン	10:00（11:00）※-22:00 ※カフェは10時開店、食堂は11時開店	
	２階	ラデュレ（サロン）	10:00-22:00	
立川店	８階	レストラン	11:00-22:00	立川店に準ずる
浦和店	７階・アイプラス１	レストラン	11:00-22:00	浦和店に準ずる
恵比寿店	地下１階	宮越屋珈琲	10:00-21:00	恵比寿店に準ずる
	１階	トータルビューティーサロンｕｋａ	10:00-20:00	

【サロン・ギフトショップ】

店舗		基本営業時間	休業日	備考
三越	大阪ギフトサロン	10：00-18：00	休業日	
	帝国ホテル三越ギフト・ブライダルサロン	11：00-19：00（※）	12月31日～1月3日	※帝国ホテル側からの要請で現状19：00までの短刻営業を実施。下期に関しても19：00までの営業を継続する方向で帝国ホテル側と交渉予定
伊勢丹	松戸サロン	10：00-18：00	休業日はキテミテマツドに準ずる	
	伊勢丹相模原 ①お得意様サロン ②レリアン、ギフトショップ	①10：00-18：00 ②10：00-21：00	休業日はボーノ相模大野に準ずる ※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について10：00-20：00に変更の可能性あり（交渉中）

【サテライト店】

店舗			基本営業時間	休業日	備考
路面店	三越	牛久・古河・久喜 小山・桐生・馬事公苑	10：00～18：00	1/1、歳暮繁忙期・祝日・除く月曜日 （休業日：10/5・12・19・26、1/1・18・25、2/1・15・22、3/1・8・15）	
		五井・東金・臼井・成田 茂原・旭・館山	10：00～18：00	1/1、歳暮繁忙期・祝日・除く火曜日 （休業日：10/6・13・20・27、1/1・12・19・26、2/2・16、3/2・9・16）	
		新所沢	10：00～18：00	1/1休業	
	伊勢丹	アイ・プラザ東浦和	10：00～18：00	1/1 休業　他は浦和店に準ずる	
	エムアイプラザ	河辺	10：00～18：00	1/1、歳暮繁忙期・祝日・除く火曜日 （休業日：10/6・13・20・27、1/1・12・19・26、2/2・16、3/2・9・16）	
SCテナント	三越	いわき	10：00～19：00	いわきラトブに準ずる　<1/1休業>　　※<2/9（火）>	施設休業日未定※例年2月
		館林	10：00～20：00	アゼリアモールに準ずる　<1/1休業>　**※2月未定**	施設休業日未定※例年2月
		伊勢崎	10：00～21：00	スマーク伊勢崎に準ずる	休業日なし
		春日部	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	10：00～21：00	イーアスつくばに準ずる　**※2月未定**	施設休業日未定※例年2月
		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休業>	
	エムアイプラザ	ユーカリが丘	10：00～18：00	1/1、歳暮繁忙期・祝日・除く火曜日 （休業日：10/6・13・20・27、1/1・12・19・26、2/2・16、3/2・9・16）	
		羽生	10：00～21：00	イオンモール羽生に準ずる	休業日なし
		木更津	10：00～21：00	イオンモール木更津に準ずる	休業日なし
		ひたちなか	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	10：00～19：00	ウニクス川越に準ずる　<1/1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ございます。

【スペシャリティストア】

店舗			基本営業時間	休業日	備考
SCテナント	スペシャリティストア	イセタンサローネ	11:00-21:00	東京ミッドタウンに準ずる	
		イセタン羽田ストア（L）T1	8:00-20:00	羽田空港国内線第一ターミナルに準ずる 休業日なし	ukaネイルサロンは 9:00-18:00
		イセタン羽田ストア（M）T1	8:00-20:00	休業日なし	
		イセタン羽田ストア（M）T2	8:00-20:00	休業日なし	
		イセタンセントレアストア	7:00-19:00	休業日なし	一時休止 15:00-16:00
		イセタンサローネ　メンズ	11:00-20:00	伊勢丹新宿本店に準ずる	

【ユニフォーム事業部（スクールユニフォーム）】

店舗		基本営業時間	休業日	備考
伊勢丹・三越 新宿	伊勢丹会館3階	11:00-19:00	新宿本店に準ずる	10-1月 11:00-19:00 2・3月 10:30-19:00 （繁忙期は3階プラス別会場展開予定）
伊勢丹相模原	ボーノ相模大野3階	10:00-18:00	ボーノ相模大野「サロン」に準ずる	
三越日本橋	日本橋本店5階	10:00-19:00	日本橋本店に準ずる	繁忙期 館外での営業の場合、営業時間変更有り 2/1-3/31 （SD5階展開期間） 10:00-18:00
三越池袋	豊島区東池袋1-12-8 富士喜ビル7階	11:00-18:00	毎週火曜日、及び1/1-1/3 但し、2月・3月・4月第一火曜日は営業	
三越千葉　移転	千葉市中央区新町1-17 JPR千葉ビル1階	11:00-18:00	毎週火曜日、及び1/1-1/3 但し、2月・3月・4月第一火曜日は営業	
聖徳大学 （ジャンティ三越）	聖徳大学内（松戸市）	8:30-17:00 （大学指定により変更あり） ※未定・大学と交渉中	日曜日及び大学指定日	
晃華学園	晃華学園内（調布市）	8:00－16:00 （13:00－13:30は休憩のため閉店 学校指定により変更あり）	土曜日・日曜日及び学校指定日	
暁星学園	暁星学園内（千代田区）	8:00-16:00 （土曜日は13:00閉店 学校指定により変更あり）	日曜日及び祝日と学校指定日	
千葉日大一	千葉日本大学第一小学校内 千葉日本大学第一中高学校内 （船橋市）	小学校 10：20-13：30（平日） 10：00-12：00（土） 中・高 8：15-15：45（平日） 8：15-13：00（土） （学校指定により変更あり）	日曜日・祝日及び学校指定日	

【イセタンミラー】

店舗			基本営業時間	休業日	備考
ＳＣテナント	イセタンミラー	ルミネ新宿2	平日　11:00-21:30 土日祝　10:30-21:30	施設に準ずる	休業日未定
		ルミネ大宮	10:00-21:00 日　10:00-20:30	施設に準ずる	休業日未定
		セレオ八王子	10:00-21:00	施設に準ずる	休業日未定
		ルミネ横浜	平日　10:00-21:00 土日祝　10:00-20:30	施設に準ずる	休業日未定
		ルミネ北千住	10:00-20:30	施設に準ずる	休業日未定
		吉祥寺パルコ	10:00-21:00	施設に準ずる	休業日未定
		ららぽーとＴＯＫＹＯ　ＢＡＹ	平日　10:00-20:00 土日祝　10:00-21:00	施設に準ずる	休業日なし
		錦糸町テルミナ2	10:00-21:00	施設に準ずる	休業日未定
		アトレ大井町	10:00-21:00	施設に準ずる	休業日未定
		東急プラザ表参道原宿	11:00-21:00	施設に準ずる	休業日なし
		アトレ恵比寿	10:00-21:30	施設に準ずる	休業日未定
		ルミネ荻窪	10:00-21:00	施設に準ずる	休業日未定
		新丸の内ビル	平日・土11:00-21:00 日・祝　11:00-20:00	施設に準ずる	休業日未定
		東京ミッドタウン日比谷	11:00-21:00	施設に準ずる	休業日未定
		ミーツ国分寺	10:00-21:00	施設に準ずる	休業日未定
		テラスモール湘南	10:00-21:00	施設に準ずる	休業日なし

2.申し入れにあたっての会社の考え方

店舗休業日ならびに基本営業時間については「各店がそれぞれの営業利益目標を担い、日々営業活動を行う」、という原則に立ち戻り、会社としての方向性のもと、従業員の働く意欲、要員生産性、収益性、顧客満足の実現性を踏まえて、各店の状況を勘案した上で決定していきます。

１．基本営業条件

・全店においてお客さまの認知度を踏まえ、20年度上期の営業時間を継続します。

２．店舗休業日

・各店の営業利益目標の達成と、スタイリストの働く意欲向上と要員生産性向上という考え方を踏まえ、2019年度の下期と同様の考え方で設定をおこなっていきます。
・具体的には、正月の店舗休業日は1月1日のみとし、恵比寿店は施設休業のため2月22日を店舗休業日としていきます。

3. 会社申し入れに対する組合の考え方

１．基本営業条件

・各店において、基本営業時間をお客さまの認知やメンバーの働き方を踏まえ、20年上期同様とすることは理解ができます。

２．店舗休業日

・店舗休業日の設定については、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」等を踏まえた上で慎重に検討をおこなう必要があると捉えています。
・今回の申し入れ内容は、基本的に前年同様の内容であり、こうした要因を踏まえた内容となっていると理解できます。

Ⅴ．第8期　本部大会議案書（抜粋）

本部　第７期(2019 年度) 活動報告（案）

テーマ	様々な「変化」に対応し、「直接対話」による風土改革を実現しよう ～　一人ひとりの価値観を尊重し、やりがい・働きがいに繋げる　～

第７期は、環境の変化に合わせたグループの成長にむけ、企業の戦略や組織が変化するなか、私たち自身の活動のあり方とも向き合い、メンバーとの直接対話を実現し、企業の変化を乗り越えていくための取り組みついて検討・実施してきました。

一方、会社は「リフォーメーション」と成長にむけた「トランスフォーメーション」の考え方に基づき、前年度に引き続き、三越伊勢丹グループ全体にも影響を与える構造改革が判断されました。また 2020 年２・３月からは、新型コロナウィルスの世界的な流行により、感染拡大防止の観点から店舗の臨時休業を判断するという未曾有の事態を経験しました。

＜第７期の主なトピック＞

- **新潟三越をはじめとした店舗の営業終了と ANNA SUI 事業、IMBS アイタス事業の終了、IMGS ギフト事業や松山三越の構造改革など**
- **新型コロナウィルス感染拡大防止のための、百貨店事業会社を始めとした休業**

【第６期における重点活動の振り返り】

経営による成長にむけた取組みが推進され、新型コロナウィルスによる肺炎の流行など未曾有の事態に直面するなか第７期は４つの重点活動を定め、以下のように取り組んできました。

①　経営対策活動の強化（経営との対話の充実）

・ リフォーメーションへの対応
・ HDS/三越伊勢丹の経営懇話会の別開催に伴う本部と三越伊勢丹支部の連携強化
　➔ **リフォーメーション（店舗の営業終了や大規模な構造改革）に際しては、支部労使に加え本部・HDS 間でも連携し、支部内で起きている課題の解決に取り組みました。**
　➔ **HDS・三越伊勢丹間で別開催となった経営懇話会では、グループと首都圏事業会社間での議題の棲み分けをおこない、本部としてグループ全体に関わるテーマに特化した情報交換をおこないました。**

②　労働福祉活動の整備（本支部の連携強化）

・ 同一労働同一賃金の法制化をはじめとした国の方向性に対する対応
・ グループにおける新人事体系の検討
・ 働き方の多様化を踏まえた、制度や働き方の対応と働き方改革の推進
・ 評価の納得性向上や人財の多様化を踏まえたマネジメントや人財育成のあり方
　➔ **同一労働・同一賃金や働き方の多様化に関する法改正への対応は、本部・HDS 間の協議を通じて、支部労使間で協議する上でのガイドラインを示しました。**
　➔ **グループにおける新人事体系の検討は、一定の方向性を示すには至りましたが、2020 年度継続協議となりました。**
　➔ **新型コロナウィルス感染拡大に対して、学校の休校や店舗休業時の従業員対応などに関する方針を示しました。**

③　メンバー接点の充実化

・ 労使協議事項を中心に組合活動の進捗共有やメンバーの意見の吸い上げをタイムリーに実施できる活動のあり方の検討
　➔ **労使通年協議においてメンバーに進捗をタイムリーに伝え意見を集約し、職場の課題を定期的に吸い上げ、支部・分会労使の協議に反映させることのできる、組織体制や機関会議、VOICE の運営フローを検討しました。（●P 参照）**

④　組合役員の人財育成

・ 組合のチェック機能強化に向けた、経営状況を適正に把握する為のメニューの検討
・ 本部の教育機会（ユニオンセミナー・ユニオンスクール・書記長会議など）の充実
　➔ **私たち労働組合が重要な活動で成果を発揮し続けられるよう、組合役員に求められる人材像を再設定し、これまで体系化できなかった「キャリアに応じた執行部に求められるスキル」と、「実現にむけた教育体系」を検討しました。（●P 参照）**

●労働福祉活動

■グループ労使間での協議の推進

・ グループ共通制度の成案化に向けて、HDS 人事部との協議を進めることを通じて、グループにおける人事賃金制度の「基本フレーム」の再構築や均衡均等待遇に関するグループ共通ガイドラインの整備等をおこないました。また、多様化するメンバーの価値観への対応として、ダブルワーク・60 歳以降の雇用制度に関するグループ方針の策定に取り組みました。

■働き方改革に向けた取組み

・ 総実労働時間短縮の実現に向けて、グループとして目指す中期目標の設定やグループ労使における進捗確認等をおこなうとともに、半日有給休暇・在宅勤務・フレックス複数月清算などの導入のための、グループとして統一したガイドラインの策定をおこないました。

・ ハラスメント撲滅にむけ e-ラーニングやポスター作成等、グループ全体の啓発強化に取組みました。

●経営対策活動

・ 定期的に HDS 経営懇話会を開催し、四半期毎の決算や三越伊勢丹グループ 3 ヶ年計画の進捗と今後の方向性について確認をおこないました。また、構造改革の取組みについては本支部の連携をより強化し、現場の状況を把握しながら HDS・各社経営に伝えるとともに、その対応について議論してきました。

●ダイバーシティ推進

・ 取り組むべき分野と活動領域を整理し、組合役員むけの基礎知識の勉強会を開催しました。

・ 疾病サポート百科を作成し、メンバーに疾病と仕事の両立に関する情報を広く発信しました。

・ 育児や介護、疾病、性別の観点で人事制度、労働条件面での課題抽出をおこないました。

●ＵＳＲ活動

・ 2019 年秋の石巻ボランティアでは仮設住宅の清掃活動を企画し、53 名が参加しました。

・ 支援団体の盲導犬協会、自然保護協会、ユニセフ協会に愛の募金による支援を実施しました。

・ 2019 年秋に発生した台風 15・19 号の被災者支援を目的に、緊急募金を実施しました。

・ 新型コロナウィルスの流行を受け、グループ各社の所在する都道府県の募金窓口に愛の募金から拠出を実施しました。またメンバーが自主的に支援に参加するための情報を提供しました。

●教育サポート活動

・ 新たなユニオンプランの考え方に基づく教育機会として、CLPⅠ（40 歳教育）・CLPⅡ（50 歳教育）をグループ共通で実施し、キャリア・ライフの両面での気づきの機会を提供しました。

・ 2020 年４月から多くのメンバーの自己啓発を後押しできるよう、支援対象の拡充をはじめとした新たな自己啓発支援制度の運用を開始しました。

●広報活動

・ メンバーとの接点の充実化のため、ホームページ上に掲載・保存すべき情報を整理しました。

・ LINE を活用し、各支部から当該のメンバーに直接に情報発信ができる環境を整備しました。

・ 本部広報誌「IMGU メッセージ」の定期的かつタイムリーな発刊については課題を残しました。

●子育て支援事業（IMKIDS☆ACTIVITY）

・ 新たな取組先と「非日常的体験を通じ豊かな人間性を育てる機会」と位置づけ再開しました。

●政治活動～労使間では解決できない課題への対応～

・ 悪質クレームに関する取組みを中心に、19 年参院選で私たちが支援して初当選した田村まみ議員の国会における活動を発信しました。また、ＵＡゼンセンの「核兵器廃絶を求める署名」や、「拉致被害者の救出を求める署名」を通じ政策実現にむけた支援活動をおこないました。

●組織政策

・ 役員の人財育成として「労働福祉」「経営対策」「ダイバーシティ推進」「組織運営」「広報」をテーマに役員勉強会を開催し、支部運営のサポートに取り組みました。

＜ハラスメントリーフレットの発刊＞

＜疾病サポート百科発刊＞

＜ＵＳＲ活動実績＞

◆石巻ボランティア：名
（19 秋：53 名、20 春：中止）

◆ エコキャップ回収 ： 974,810 個

＜2019 年度ユニオンプラン＞

◆キャリア・ライフプランニング研修Ⅰ
【グループ全体】 269 名

◆キャリア・ライフプランニングⅡ
【グループ全体】 784 名

＜ユニオンセミナー講師＞

◆2019 年 10 月
南谷　真鈴氏（世界最年少エクスプローラーズ・グランドスラム達成者）
古見　幸生氏（㈱Origami）

第８期にむけた　３つのプロジェクト報告

【プロジェクト立ち上げの経緯】

●重視すべき事業の明確化と収支均衡

・IMGU は結成から 10 年が経過しました。基本理念に基づき、労働福祉、経営対策、USR、教育など様々な活動に取り組んできました。

・グループを取り巻く環境が変化するなか、私たちの労働条件や雇用、その基となる企業の成長や存続のため、労働組合として注力すべき事業の明確化と活動ウェイトを見直す必要があると考えました。また、事業と支出の見直しによる財政収支の改善する必要があります。

●VOICE スキームの見直しによるメンバーとの接点の充実化

・組合活動の起点であるメンバーズ VOICE は討議機関という位置づけから、「執行部からの情報発信の場」という意味合いが強くなっており、従業員の代表である執行部がメンバーの意見を適確に把握し、活動に反映するためには、現在の職場環境に適した対話の手法を検討する必要があると考えました。

●人財の確保・育成と組織のブランディング

・組合の活動を高いレベルで継続するためには、組合役員人財の確保と育成が欠かせません。そのためにも人財育成の前提となる「組合役員に求める人財像」の明確化と役員教育体系の再設計（必要な知識やスキルの明確化と教育体系の構築）や、組織のイメージ向上（企業や職場の課題解決を担う組織であることや役員経験がスキルアップにつながることへの理解）を図る必要があります。

上記の３つの視点から「事業のあり方・財政健全化」「VOICE 改革・デジタル化推進」「次世代組織・人財育成」３つのプロジェクトを立ち上げ、第８期にむけ以下のことを検討してきました。

●事業のあり方・財政の健全化プロジェクト

1)プロジェクトの目的

・組織全体の事業・活動ウェイトの見直しによる活動の生産性・効果性の向上

・事業および各種支出の見直しによる財政収支の改善

2)第７期に検討してきた事項

■ 各支部の予算策定スキーム

・組織全体として注力すべき活動を明確にするとともに、活動と支部予算の連動をより強化するため、重点活動により重きをおいた予算策定に繋がる支部予算策定時のガイドラインを設定していく

■ 上部団体、他組織の活動への参画および支部横断的な活動の展開

・上部団体の活動への参画を組織内で拡大するとともに、首都圏中心に支部横断的な活動を展開し（活動委員会（仮称）の設置）メンバーの組合活動への参画機会の拡大と組織全体の生産性向上を図る

■ レクリエーション活動の見直し

・事故防止及び生産性向上の観点から、上部団体や支部横断的な活動の推進と合わせて、企画内容と実施回数の見直しを図る

・現行の職場親睦会制度は廃止し、支部でレクリエーションをおこなわない場合メンバーが主体的に利用できる補助制度を導入する

■ 教育活動の見直し

・考え方の整理と教育体系全体の見直しをおこない、主体性を重視した自己選択型・オンライン中心の教育体系を構築する

・IMGU が独自で企画する国内外視察セミナーは廃止し、上部団体企画への参画をおこなう

■ USR 活動の基本的な考え方の整理

・名称及び活動の基本的な考え方を整理し、活動領域の見直しをおこなうとともに、現行の定例活動全般の見直し・整理をおこなう

・愛の募金の実施方法を抜本的に見直し、WEB や電子マネーを活用した新たな手法の導入を検討、実施していく

■ その他検討してきた事項

・ダイバーシティ推進担当が担う事業の整理（研究・調査機能とメンバーへの情報提供・風土構築機能の分離）

・固定費削減に向けた取組み（デジタルを活用した図書新聞代削減、リモートを活用した会議交通費の削減など）

●VOICE 改革・デジタル化推進プロジェクト

1)プロジェクトの目的

・メンバーの声をより広く、タイムリーに吸い上げるために、メンバー接点の充実化をはかる

・これまで以上の直接対話を実現するために、VOICE・組合役員のあり方を見直す

2)第 7 期に検討してきた事項

○ 組合役員の役割の見直し…メンバーと現場の組合役員との直接対話を実現

・執行評議員を評議員へと変更し、職場の意見を得ながら通年協議の議論に専念できる体制と、職場委員の任命数の増加により現場活動（風土・業務・環境改善）に専念できる体制の構築を目指す

・支部執行委員は職場単位で上記機能を統括する立場へと位置づけの明確化と、組合員の人数に応じた役員定数の見直し

○ 機関会議の位置づけの見直し…より一層の直接対話を実現しつつ意思決定のスピードをあげる

・毎月の評議員会ではメンバーの意見をふまえ討議・審議決定する。評議員は大会代議員との兼務とし審議決定プロセスを明確化

・職場委員会で現場の問題を把握しつつ、職場懇話会での改善につなげていく

○ メンバーズ VOICE のあり方の見直し…回数を減らすことでメンバーの負担を減らしつつ、精度向上

・メンバーズ VOICE は原則年 1 回開催（春の交渉）とし、通年協議の報告や制度定着のための情報を月 1 回以上動画で配信

・意見集約は評議員が現場でおこなうほか、動画配信とセットでデジタルツールを活用して実施

・遠隔地の VOICE も同様とし、職場委員との定期的な情報共有および、四半期に 1 度在籍メンバーとのコミュニケーションを実施

○ テーマ別 VOICE のあり方の見直し

・一部のメンバーを対象にした検討項目（雇用形態別・事業別・賞与など）の情報共有・意見交換のために「限定メンバーズ VOICE」を新設し、既存の「テーマ別 VOICE※」は、双方向での意見交換ができる場合に限定して実施

○ デジタルツールの導入の検討

・通年協議の進捗報告などのための動画配信・意見収集のツール導入

・メンバーから執行部へのアプローチの垣根を下げるためのツール導入（LINE 公式アカウントを活用した質問・相談など）

○ その他検討してきた事項

・執行部・専従者がメンバー接点を拡大するために、業務効率向上を支援することを検討

・評議員がメンバーの意見を集約し評議できるように「選出基準・職場区の見直し」を検討

・支部四役の定数は戦略上の位置づけなどをもとに、本部で決定することを検討

●次世代組織・人材育成 PJT

1）プロジェクトの目的

・組織のブランディングに向けた、社内外や職場における IMGU の組織・活動全般の認知度向上を図る

・IMGU における組合役員のあるべき人材像と役員教育体系の再構築（役員として必要な知識やスキルと教育体系の整備）

2）第 7 期前に検討してきた事項

○ 組合役員のあるべき人材像

・従来の行動規範を整理し、「倫理観」「相互尊重」「主体性」「向上心」「挑戦」を役員の行動基準とし、役員選出時の指針とする

倫理観…社会の一員として、秩序を守り良識を重んじること

相互尊重…人を大切にし、多様な価値観を認め合うこと

主体性…自ら活動の意味を見出し、自分の見解をもって行動すること

向上心…広い視野を持ち、自身の価値を高めるために学び続けること

挑戦…変化を愉しみ、自ら変革に向けてチャレンジすること

○ 役員教育体系の整備

・人財育成の観点から本部・支部で教育担当（スポンサー）を設けることで役員の知識・スキルの平準化とキャリア構築を図る

・教育メニューは、ビギナー教育（基本）とアドバンス教育（応用）とし、取組の進捗はチェックシートで本部教育担当が確認する

○ 役員の人材育成（ビギナー教育）・・・役員 1 年目に習得すべきスキル・知識の検討

・対象者は、新執行委員（専従・専任・兼任）とし、教育メニューは「組合特化（基礎知識編・各支部対応編）」「一般教養」「分野別活動」「VOICE 運営」「メンバー対応」に分類し、本部主導（集合型）と各支部主導（OJT）に分類して実施する

○ 役員の人財育成（アドバンス教育）・・・役員 2 年目以降に習得すべきスキル・知識の検討（案）

・組合組織において役割を担う専従役員向け教育（書記長必修）メニューの検討（マスト教育に加え、専門性に特化した項目）

政策・政治活動

【政策政治活動について】

- 上部団体の UA ゼンセンは、企業の労使間では解決できない、国や地域における様々な課題を改善するために、産業や社会に関する政策を立案し、その実現に取り組んでいます。（例：悪質クレーム対策、休日保育の充実　など）
- 私たちの政策を実現するためには、国会や行政、地方自治体などにおける様々な活動が必要であり、「田村まみ」や「かわいたかのり」など、私たちが支援している組織内議員による働きかけが大きな力となります。
- IMGU では政策政治活動として、各政策に対する理解促進や、政策を実現するための政治活動への関心を高める活動をおこなっています。また選挙時には公民権行使を促す活動や、国会や地方の組織内議員や候補者を支援する活動をおこななっています。

※IMGU は、政治は政策の実現手段であると考え、第８期より「政策政治活動」として取り組みを進めます。

【政策実現に向けた取り組み 「悪質クレーム対策」の状況】

- UA ゼンセンは悪質クレーム対応の法制化を目指して、組織内議員と連携し、これまで 2 回にわたり悪質クレーム対策法案を国会に提出してきました。マスコミで取り上げられるなど世論喚起に繋がりましたが、いまだ成立には至っていません。
- 一方で今年の国会では「ハラスメント対策関連法」が成立し、事業主に従来のセクハラマタハラに加えてパワハラの防止が義務化されました。UA ゼンセンはこの法律で悪質クレームを顧客からのハラスメントとして他のハラスメントと同様に扱うように訴えてきました。その結果、同法の指針の中に、悪質クレームに対する事業主の望ましい取り組みが盛り込まれました。（下記参照）
- また、コロナ以降の国会審議においては、田村まみ議員より、マスク販売現場における顧客からのハラスメントについて取り上げるなど、様々な場面で悪質クレームへの社会的関心を高める取り組みをおこなっています。
- UA ゼンセンでは今後も、悪質クレームに対する企業内外の関心を高めつつ、更なる法整備に取り組みます。

顧客等からの著しい迷惑行為（悪質クレーム）に対して事業主に望まれる取り組み

１）悪質クレームを受けた従業員に対する相談窓口の設置など、適切に対応する体制の整備

２）メンタル不調への相談対応や、当該顧客に 1 人で対応させない等、被害を受けた従業員に対する配慮

３）マニュアル作成や研修の実施など従業員の被害を防止するための取り組み

2020 年 1 月「職場におけるハラスメント関係指針」より

【組織内議員の活動状況】

○ 田村まみ

- 昨年から参議院議員となった田村まみ議員は、国会の様々な場で悪質クレーム対策の必要性について訴えています。11 月の厚生労働委員会では、食品スーパーでの自らの体験をまじえながら、悪質クレームを顧客からのハラスメントとして、他のハラスメントと同様に法整備するように訴えました。
- また、コロナ対策に関する集中審議では、安倍総理に対して、マスク販売時に無理な要求をする顧客対応に疲弊する現場の状況を訴えるとともに、有休とは別の病気休暇の法制化などを訴えました。

安部首相に対して発言する 田村まみ議員

○ かわいたかのり

- かわいたかのり議員は 2016 年に UA ゼンセンが支援して参議院議員となった労働組合出身の組織内議員です。これまで、悪質クレームや休日保育の充実など UA ゼンセンの政策実現に取り組んできました。
- コロナ下の財政金融委員会では、麻生財務大臣に対して雇用調整助成金の特例対応や傷病手当金の 1 日目からの支給などを提案しています。

麻生財務大臣に対して発言する かわいたかのり議員

田村まみ　公式ホームページ
https://mamitamura.com/

かわいたかのり　公式ホームページ
http://kawai-takanori.jp/

本部　第８期(2020 年度) 運動方針（案）

テーマ	大きな環境変化を機に、私たち全員で変革を成し遂げよう！ ～直接対話を通じて企業の変革を全員参加で成し遂げ、難局に挑戦する１年～

【第８期運動方針策定にあたっての考え方】

- 三越伊勢丹グループは 2018 年に策定された「中期経営計画」に基づき、「百貨店ビジネスモデルの革新」「オンラインの新たなビジネスモデルの構築」「不動産事業の拡大」という３つの成長戦略と、収益基盤の確立にむけたコスト構造改革に挑戦してきました。
- 2020 年春、新型コロナウィルスの世界的な大流行により、百貨店事業をはじめ２ヵ月近い店舗の休業を余儀なくされ、2021 年３月期のグループの営業利益の見通しはマイナス 380 億円となるなど、これまでに無い厳しい環境に直面しています。
- 目に見えない感染症は、多くの店舗や事業の休業という営業面の障壁に止まらず、「新しい生活様式」という言葉で表現されるように、私たちワークスタイルはもちろんのこと、生活全般にも大きな変化が求められるようになりました。
- 外部環境、内部環境ともに大きな環境変化の局面にあるなか、私たち自身がこの変化を機会と捉えて挑戦し、企業・事業の存続にむけた取り組みを強化します。また対応策等を協議する際には、雇用や生活を下支えするセーフティネットの役割を重視します。そのためにも第 8 期を「活動を見直し、メンバーとの対話を通じて企業の変革を成し遂げ、現在の難局に挑戦する年度」と位置づけ、以下のポイントを重点に活動を推進します。

【第８期運動方針の重点ポイント】

①　経営対策活動

- グループや各社の生き残りのための取組みに対して、VOICE を通じたチェックとサポートの取組み
- 企業や事業の構造改革に対する、本・支部連携のもと「守るべき労働条件」をふまえた意思決定

②　労働福祉活動

- 未曾有の環境変化を受けて企業の存続と雇用を最大限確保するためのリスクシナリオの検討と対応
- やりがい・働きがいの向上にむけたグループ労使協議（人事・賃金制度、働き方改革）の取組み

③　現場活動

- 評議員・職場委員を通じ、タイムリーにメンバーの意見を吸い上げ、職場の環境改善や課題解決する体制の確立
- VOICE 活動の定義や開催頻度を見直し、労使協議上の対象者の意見の吸い上げと労使協議への反映
- デジタルツールの活用によるメンバーへの情報発信の頻度を高め、メンバーの意見を集約する機会の充実

④　広報活動

- 労働組合ホームページを内容と運用の両面で見直し、メンバーが欲しい情報を入手することのできる環境整備
- LINE 公式アカウントの本・支部が連携した活用によるタイムリーな情報発信と友だち数拡大にむけた取組み

⑤　組合役員人財の育成

- 組合役員に求められる人財像や行動規範に基づいた、人財育成体系の整備の継続
- 役員の経験や職務に応じた教育カリキュラムの稼働

⑥　新型コロナウィルスの感染拡大防止をふまえた対応

機関会議の開催や役員教育など組合役員間の接点や、VOICE、社会貢献、教育、レクリエーション活動などメンバーとの接点において、デジタルツールの活用によるリモートでの開催や、各社の感染拡大防止ガイドラインをふまえた活動に取り組みます。

【第８期の組織体制について】

①　本部の組織について

- 人財育成担当を設置し、組合役員の教育体系を完成させ、実行する上での具体的カリキュラムの企画・運営を担います。
- 活動員会を設置し、首都圏に本拠地のある支部のメンバー動員型の社会貢献活動やレクリエーション活動を企画・運営します。

②　支部の組織について

- スタジオアルタ直轄分会は本社の移転をふまえ、関連グループ支部Ⅱから関連グループ支部Ⅰに移管します。
- 三越伊勢丹健康保険組合直轄分会は独自性のある活動の推進、事務所移転をふまえ関連グループ支部Ⅱに位置付けます。

○労働福祉活動

・「中長期のやりがい・働きがい」「チャレンジする風土」「一定の安心感」に向けて、前期より検討をおこなってきたグループ共通の人事制度設計のフレームワークについて、各支部への導入という次の段階に入ることから、グループ労使協議と各支部労使協議のさらなる連携とサポートの強化に取り組んでいきます。また、多様化するメンバーの価値観への対応（短時間社員制度・再雇用制度・60歳以降の働き方など）について、継続して協議を進めます。

・働きやすい職場環境に向けて、総実労働時間短縮、業務改革・」風土改革の推進、ハラスメント対策など働き方改革を推進し、対話を通じた企業風土の醸成に取組みます。

○経営対策活動

・新型コロナウィルスの影響によりグループを取り巻く環境が大きく変化するなか、中期経営計画の成長戦略（小売ビジネスモデルの革新・不動産事業の拡大）の在り方や事業の存続の取組みについて、本部・HDS 間で方向性とその進捗について確認します。

・構造改革の取組みに際しては、本支部の連携を強化し各社の状況を慎重に見極めながら、職場への情報共有や従業員の雇用への対応など具体的な取組みを協議します。

・VOICE 活動の見直を通じ、ＩＭＧＵ全体で経営に対するチェック機能としての VOICE 活動を強化します。

○現場活動

・職場区ごとに選出する評議員を通じて、タイムリーに労使通年協議に関するメンバーの声を吸い上げ、労使協議に反映させます。

・メンバーズ VOICE の開催は年１回の春の交渉時に集約しますが、特に重視する協議事項については、特定の雇用形態など対象を絞り込んだ限定メンバーズ VOICE やテーマ別 VOICE をきめ細やかに開催することで、メンバーとの対話を充実させます。

・執行部からの情報は動画を通じてタイムリーに届け、メンバーの意見はホームページなどを活用しこれまで以上に多くの声を集めます。

・原則月１回開催する職場委員会を通じて、職場で起きている課題解決や職場の風土や環境改善につなげます。

○広報活動

・メンバーが必要と感じている情報をタイムリーに入手できるよう、ホームページの構成見直しや本・支部による掲載情報に関する運用ルールを改め、その徹底に取り組みます。

・LINE 公式アカウントを活用し、よりメンバーに関連のある情報をタイムリーに配信しつつ、メンバーの友だち登録拡大を推進します。

・IMGU メッセージを発刊し、組合として重視している政策など広くメンバーに知ってもらいたい情報の発信をおこないます。

・ホームページや LINE、紙面の広報紙など、支部広報活動を定量的にフィードバックし、支部広報活動のサポートをおこないます。

○ダイバーシティ推進

・組合ホームページなどを通じ、メンバーに直接ダイバーシティ推進につながる情報を発信することで、職場全体の環境や風土改善につなげます。また、介護サポート百科の発刊や疾病サポート百科の存在を周知し、当事者への情報提供をおこないます。

・各分野に関する支部役員の勉強会や各社の相談窓口の明確化と個別相談開催のサポート、ワーキングファミリーVOICE の開催方法の共有など、支部活動のサポートに取り組みます。

○社会貢献活動（旧 USR 活動）

・SDGｓ※の視点をふまえ、本部として支援する団体の選定やメンバーが自主的に社会貢献活動に参画する機会を提供します。

・新型コロナウィルスの感染拡大防止などを目的に、医療従事者など様々な団体の支援や、メンバーへの情報共有に取り組みます。

・2011 年から 10 年間継続してきた石巻ボランティアの取組みは、新たな形での東北復興支援活動として取り組みます。

・これまで実施してきた中古衣料品回収のほかにも、上部団体が主催する社会貢献活動にメンバーが参画する機会を提供します。

○教育サポート活動

・活動全体のあり方やデジタル化の取組、新しい生活様式などをふまえ、本部主催の教育はオンラインを活用した開催方法に見直します。また、これまでの雇用形態や年齢、場所や時間を問わず、メンバーが参加できる教育メニューの開発にも取り組みます。

・資料の共通化や教育カリキュラムをオンラインや映像のコンテンツとしてパッケージすることで、翌期以降各支部がユニオンプランを運営できる環境を整備します。また映像化したコンテンツは広くメンバーが学ぶ機会として活用することも検討します。

・国内・海外の流通視察セミナーは社会的な情勢等も考慮しつつ、上部団体の企画への参加機会を提供します。

○政策・政治活動

・企業の労使間では解決できない様々な課題に対応するために、UA ゼンセンが立案する各政策の理解促進や、それらの政策を実現するための手段である政治活動に対する関心を高める活動をおこないます。

・政策については、悪質クレームなどの主要な政策に関する内容や取組みの進捗について、また政治に関しては、昨年当選した田村まみ議員や、かわいたかのり議員の政策実現に向けた活動状況について、本支部からメンバーへの情報提供をおこないます。

○組織政策

・前期構築してきた人財育成体系（新任執行部むけ）の運用を開始するとともに、支部４役や本部役員などベテラン執行委員向けの教育体系を構築し、IMGU 全体の執行部教育体系を完成させます。

【第８期からの組合活動の変更ポイント】

①　組合活動の各事業のあり方に関する見直し

組織全体の事業・活動ウェイトの見直しによりメンバーにとって重要な活動に予算と時間を配分し、かつ全体の財政収支の改善を目的に、第８期より以下の点を見直します。

○ 各支部予算の重点的に取り組むべき活動への配分

・重点活動（経営対策・労働福祉・現場活動・広報）の予算ウェイトを百貨店支部 50%、関連事業会社支部 70%以上とすることを予算策定のガイドラインとしました。

○ 上部団体、他組織の活動への参画と支部横断的な活動の展開

・社会貢献やレクリレーションの活動分野では、上部団体の活動への参画を組織内で拡大します。

・首都圏に本拠地のある支部による「活動委員会」を設置し、上記活動を支部横断的に開催し、全体の生産性向上につなげます。

○ レクリエーション活動の見直し

・重点活動に資源を投下するため、レクリエーション活動の飲食企画の廃止と実施回数を見直します。(首都圏１回/年、地域２回/年)

・現行の職場親睦会補助を廃止し、独自のレクリエーションを開催しない支部を対象にメンバーが主体的に利用できる補助制度を導入します。

○ 教育活動の見直し

・本部が主催する集合教育は原則廃止し、オンラインを活用しメンバーが自主的に興味のあるテーマを学ぶことができる機会を設けます。

・IMGU 独自の国内外視察セミナーは廃止し、上部団体が企画する視察セミナーへの参加をメンバーに対して募集します。

○ 社会貢献活動（旧ＵＳＲ活動）の基本的な考え方の整理

・名称を見直し、活動分野を社会福祉、資源・環境保護、災害支援の３つに整理し、本部が主催する活動を絞り込みます。

・愛の募金活動は新しい生活様式やメンバーへの分かりやすさの観点から、新たな考え方やオンラインでの実施方法に取り組みます。

②　VOICE の改革やデジタル化推進の取組み

メンバーの声をより広く、タイムリーに吸い上げ、組合活動に反映させることや、職場の環境改善や課題解決の強化を図るため、VOICE 活動や組合役員のあり方について以下の通り見直します。

○ 組合役員の名称と役割の明確化と選出基準の見直し

・執行評議員を評議員（代議員兼務）とし、職場の意見を得ながら労使協議の意見交換や意思決定に専念する役割とします。

・職場委員の役割を職場の風土や環境、業務改善の活動へと明確化させ、任命数を増加することで現場活動を充実させます。

・支部執行委員は企業単位で活動全体を統括する立場へと位置づけを明確化し、選出の目安を組合員の 1.0%（1,000 未満の場合、1,000 人以上は 1.2%）に見直します。

○ 機関会議の位置づけの見直し

・支部大会を賃金、所定労働時間、休日・休暇、全従業員の雇用に関わる議案を審議する機関として位置づけを明確化し、開催時にはメンバーズ VOICE の実施を必須とします。

・毎月開催する評議員会を、評議員が職場のメンバーの意見をふまえ労使通年協議について討議・決議する機関に位置づけます。

・職場委員会を職場環境や職場で生じている問題について話し合う場と位置づけ、職場懇話会を通じた解決につなげます。

○ VOICE 活動の見直し

■ メンバーズ VOICE の開催回数の見直し

・メンバーズ VOICE は原則年 1 回開催（春の交渉）とし、その他のメンバー接点を設けることで対話を充実化させます。

■ 動画配信と評議員会を通じた情報発信と意見集約

・毎月 1 回労使協議の進捗報告を動画で配信し、職場選出の評議員が職場の意見を集約して月 1 回の評議員会に参加します。

■ テーマ別 VOICE のあり方の見直しと積極的な開催

・特定のメンバー（雇用形態など）を対象にした協議事項の討議機関として「限定メンバーズ VOICE」を新設、「テーマ別 VOICE」を、双方向での意見交換ができる討議機関に位置づけ、これまでメンバーズ VOICE を開催していた時期等を活用して開催します。

■ デジタルツールの導入の検討

・労使協議の進捗報告などのための動画配信や、それに対する意見収集をおこなうツールを導入します。

三越伊勢丹支部　第７期(2019 年度) 活動報告（案）

テーマ

認め合い、対話を未来の架け橋に

～お互いを理解し、話し合いを通じて、私たちのやりがいや企業の発展、労働条件の維持・向上を実現しよう～

●労働福祉活動

＜人にかかわる諸制度の見直し＞

・「公平・公正」「チャレンジする風土」「中長期のやりがい」「一定の安心感」や、会社としての新たなビジネスモデルの方向性をふまえ、ステージ C・メイト社員の制度改定に向けた協議をおこないました。
また、雇用形態間のバランスを踏まえた対応として、フェロー社員・エルダースタッフ・スペシャリティスタッフの諸制度の拡充・成案化に取り組みました。

＜働く環境の整備＞

・今期は更なる所定労働時間の短縮に向け検討を進めましたが、現状の時間外勤務の増加・有休消化の促進などメンバーの働き方を確認しながら、来期以降も検討を進めます。

・職場風土改革として労使で「あるべき・ありたい職場風土」のサイクルを確認し、その土台となる取り組みとして「ONEonONE ミーティング」を今年度はステージ B まで拡大する予定です。

●経営対策活動

・会社のデジタルやシームレスを中心とした成長戦略の対応としては、毎月の経営懇話会において、施策の内容について確認をおこなうとともに、新たな取組みに対するメンバーの理解や意識改革に重点を置き、生の現場の声をタイムリーに伝えながら経営との意見交換を行いました。

・店舗・事業の構造改革に関しては、アナスイ事業やサテライト店舗の終了に伴う労務対応の労使協議・該当メンバーへのテーマ別ボイス等を実施しました。取組みにあたっては、「雇用の確保」と「最適なキャリア選択」を軸にメンバーへの情報提供・営業終了に向けての確認を行いました。

●ダイバーシティ推進

・育児介護に捉われない考えを広く知ってもらうきっかけとして「疾病」をテーマにした座談会を実施しました。

・「オンライン育児休職者ミーティング」を行いメンバーとの継続的な繋がりを築く運営に変更しました。

●ＵＳＲ活動

・メンバーの自発的な活動のきっかけ作りとして、支援施設との協力の下、啓発セミナーを開催しました。

・支援施設との継続的な関係性作りの中、イベント紹介や運営協力を通じてメンバー間の交流を図りました。

●教育サポート活動

・環境の変化を乗り越える為、マインドセットやプログラムを新たに取り入れ、気づきの機会を提供出来ました。

・デジタルを活用し教育資料を動画配信することで、学びの機会を継続するための体制を整えました。

●広報活動

・ 広報誌「VOICEtimes」では新規事業やリモデルなど会社の取り組みをテーマにメンバーの想いや考えを加えた内容に工夫。メンバーと共有すべき会社の方向性を発信することができました。

・ ブログでは制度理解をテーマにメンバーが知りたい「身近な制度」を隔週でアップ。
会社ツール（yammer）を活用しながら、発信頻度を上げることで認知度向上にも繋がりました。

●組織政策

・ 今期はより現場役員との連携を強化するため、兼任を含めた分野別活動に加え、「通年協議内容の理解」に注力しました。機関会議にて分科会時間を多く捻出し、質疑含め、十分な意見交換を行ったことで役員の当事者意識が向上し、結果、会議の活性化につながり、出席率や意識の向上に繋がりました。

■19 年度協議項目■

・エルダースタッフ無期雇用化

・社命による在宅勤務制度の拡充

・半日有給休暇制度　等々

■労使協議会■

■うらわ学園セミナー■

■転換者フレッシュプラン■

■ボイスタイムズ 23 号■

新規事業特集号

三越伊勢丹支部　第８期(2020 年度) 運動方針（案）

テーマ	対話から創造へ。変局をチャンスに変えていこう。 ～一人ひとりが前を向き、一人ひとりの違いを力に、私たちの手で乗り越えよう～

・ここ数年で進んでいる会社の「新たな成長戦略」は直近のコロナウィルスの環境変化等もあり、益々スピードを増して実現へ取り組んでいくこととなります。また、この未曾有の難局を労使共に認識し、私たち全員で必ず乗り越えていくことが必要です。
しかし大切なことは常に変わらず「顧客と仲間を大切」にこの状況下でもメンバー自ら前を向いて働くことができる環境・風土を醸成すべく、現場の声に基づいた組合活動に注力ながら通年協議・経営環境の主にチェックに取り組みます。その実現の為に、従来の組合活動を変化させ、現場役員との接点・連携を今まで以上に深く持ち「会社の永続的な発展」「メンバーの幸せ」の一翼を担っていきます。

●現場活動

・今期は現場活動により軸足を持った活動を行っていきます。専従と現場役員との連携を強化し、職場内の課題解決や意見収集の活動サイクルを現場役員起点で行っていけるよう、デジタル手法の導入や理解促進・役員教育含め、活動の仕組みを見直します。
・会社の新たな方向性に対し、メンバーの変化の過程で生まれる気持ちの変化や不安に寄り添いながら、「メンバーの意識」や「業務の変化」に対応し、一人ひとりが前向きに仕事に取り組めるよう労使・経営との対話に重点を置きながら現場活動を進めます。

●経営対策活動

・取り巻く環境の大きな変化に対し、会社の業績状況・経営体制のチェックと対話をより強化して取り組みます。
・店舗の構造改革に関しては 21 年 2 月末に営業終了を控える恵比寿店の対応は、当該店メンバーへのヒアリングやボイス等を通じて不安を解消し「雇用の確保」「最適なキャリア選択」に重点を置いて労使協議を進めていきます。

●労働福祉活動

＜人に関わる諸制度＞

・会社の方向性を踏まえ、現場メンバーの声や意見交換を重視しながら、ステージ C・メイト社員制度改定の成案化を目指します。
・会社の大きな環境変化において、組合としてメンバーの安心に繋がる事と中長期的な目線を念頭に労使交渉に取り組みます。
・グループの方向性を踏まえ、ステージ A・B の制度改定、賞与交渉の方向性について労使議論をスタートさせます。

＜働く環境の整備＞

・急激な環境変化もあり、今期は「時代に合った本質的な働き方」を更にスピードを持って取り組みます。具体的には在宅勤務の拡充総実労働時間の短縮の検討、マイクロソフト 365 の正しい活用など、勤務場所・時間に囚われない柔軟な視点で議論を進めます。
・職場風土改革は前期で取り組んだ 1 on 1 ミーティングの拡充による土台固めから更に段階を進め、相互の価値観や違いを認めながら、対話を通じてよりレベルの高い職場風土改善を目指し、ツールの導入も含め労使で検討を行います。

●広報活動

・様々な働き方や事業部の内容、企業動向の紹介にメンバーの仕事や人生に対する想いを入れた広報誌を作成します。
作成にあたっては現場の声・目線を基にメンバーのキャリア形成や・相互理解の一役を担える情報発信を意識し取り組みます。
・ メンバーズボイスや広報の情報発信を動画配信・デジタルの活用にシフトし、広くメンバーに周知してもらう環境整備を行います。

●組織運営

・組織における組合役員の役割が大きく変化する中で、今期はより現場役員の関わりのレベルアップをおこないます。
具体的には経営状況のより深い理解・通年協議や制度の勉強会、現場課題解決ディスカッションを通じた理解促進を進め、役員一人ひとりが主体的に組合活動に取り組める体制づくりを実現します。

●教育サポート

・教育体系の見直しに伴い、メンバー自主選択型の拡充をしていきます。人生を豊かにする為の支援として「メンバー自ら」学ぶ機会の周知を強化し、本部教育受講へ繋げていきます。また新ユニオンプランに基づいた支部教育の内容精査と修正をしていきます。
・メンバーと組合との関係が教育受講後も繋がり続ける為に、フォロー体制を具体的に構築し、実行していきます。

●ダイバーシティ推進

・広報やデジタルツールを活用し、メンバー一人ひとりの気づきが職場風土に繋がる情報を広く発信します。
情報発信を通じてよりお互いを深く尊重し合えるメンバーが増えることを目指したボイス活動や座談会を行います。

●社会貢献

・支援団体との交流を深め、世の中やメンバーの関心に寄り添った新しい取り組みを行い、より自発的な参画につなげます。
・本部との連携を図り、新たな社会貢献活動の考え方を周知し、その意義を伝え、メンバーの更なる意識向上を促します。

第8期　三越伊勢丹支部　分会・職場区（2020年10月～）

＜本社・周辺分会＞

第1職場区	HDS出向　チーフオフィサー室（経営企画、事業企画推進、広報・IR、財務・予算・事業構造改革・関連事業推進）
	HDS出向　秘書室
	HDS出向　内部監査室・（ＭＩ）内部監査室　※HDSとの兼務組織
	HDS出向　グループマーチャンダイジング部（MD企画、デジタル・CRM推進部・店舗政策部・商品部）
	HDS出向　情報システム部（デジタル開発※MIと兼務、システム開発、システム企画）
	HDS出向　グループ総務統括部（総務、法務・コンプライアンス、リスクマネジメント、営業経理、グループ人事）
	HDS出向　業務統括部（管財部・物流部）・（ＭＩ）管財　※HDSとの兼務組織
	HDS出向　海外事業部（海外MD、海外店舗政策、海外管理・海外不動産）
	HDS出向　不動産統括部（事業企画部・まちづくり推進部※MIと兼務・店舗不動産開発部）
	総合企画室（経営企画部・予算管理部・営業管理部・構造改革推進部）
	総務人事グループ（総務部・業務部・人材開発部・人事部・労務人事企画部）
	MD統括部　デジタル推進グループ（シームレス推進部・デジタル企画部）
	MD統括部　マーケティンググループ（CRM企画推進部・ＭＤ計画部 マーケティング企画部・ECメディア推進部・デジタルベース推進部）
	ＭＤ統括部　ストアクリエイショングループ（ストアプランニング部・ストアコントロール部・ストアプレゼンテーション部）
	食品・レストラングループ（マーチャンダイジング部）
	化粧品グループ（マーチャンダイジング部・イセタンミラー営業部）
	クロージング＆アクセサリーⅠグループ（マーチャンダイジング部）
	クロージング＆アクセサリーⅡグループ（マーチャンダイジング部）
	ライフデザイングループ（マーチャンダイジング部）
	デジタル事業グループ（ふるさと納税部・定期宅配部（ｲｾﾀﾝﾄﾞｱ）・化粧品ＥＣ部（ﾐｰｺ））
	MD統括部　呉服営業部（店舗付除く）
	MD統括部　美術営業部（店舗付除く）
	MD統括部　ギフト営業部
	MD統括部　プロモーション商品部
第2職場区	国内・海外出向者　　※ＨＤＳ出向者除く
第3職場区	三越恵比寿店

＜新宿分会＞

第1職場区	クロージング＆アクセサリーグループⅠ　新宿婦人・婦人雑貨営業部
	MD統括部　クロスＭＤ営業部
	クロージング＆アクセサリーグループⅠ　新宿特選営業部
	クロージング＆アクセサリーグループⅠ　新宿子供営業部
	化粧品グループ　化粧品営業部（新宿担当・Ｂアポ）
	食品・レストラングループ　新宿食品・レストラン営業部
	クロージング＆アクセサリーグループⅡ　新宿紳士営業部
	ライフデザイングループ　新宿ライフデザイン営業部
	MD統括部　呉服営業部　（新宿担当）
	MD統括部　美術営業部　（新宿担当）
	伊勢丹新宿本店　スペシャリティストア営業部
	伊勢丹新宿本店　総務・業務部
	伊勢丹新宿本店　外商部

＜日本橋分会＞

第1職場区	クロージング＆アクセサリーグループⅠ　日本橋婦人雑貨・婦人・子供営業部
	化粧品グループ　化粧品営業部（日本橋担当）
	クロージング＆アクセサリーグループⅡ　日本橋紳士営業部
	MD統括部　呉服営業部　（日本橋担当）
	MD統括部　美術営業部　（日本橋担当）
	クロージング＆アクセサリーグループⅠ　日本橋特選営業部
	食品・レストラングループ　日本橋食品・レストラン営業部
	ライフデザイングループ　日本橋ライフデザイン営業部
	三越日本橋本店　総務・業務部
	三越日本橋本店　サテライト営業部
	三越日本橋本店　外商部（大阪エリア勤務者含む）

＜銀座分会＞

第1職場区 670名	三越銀座店　セレクトショップ営業部
	三越銀座店　ブランドショップ営業部
	三越銀座店　食品レストラン営業部
	三越銀座店　営業計画担当
	三越銀座店　総務・業務部
	三越銀座店　外商部

＜立川分会＞

第1職場区 564名	伊勢丹立川店　セレクトショップ営業部
	伊勢丹立川店　ブランドショップ営業部
	伊勢丹立川店　営業計画担当
	伊勢丹立川店　食品レストラン営業部
	伊勢丹立川店　総務・業務部・外商担当

＜浦和分会＞

第1職場区 583名	伊勢丹浦和店　セレクトショップ営業部
	伊勢丹浦和店　ブランドショップ営業部
	伊勢丹浦和店　食品レストラン営業部
	伊勢丹浦和店　営業計画担当
	伊勢丹浦和店　総務・業務部・外商担当

＜ユニフォーム・法人事業分会＞

第1職場区	ユニフォーム事業部　事業管理部
	ユニフォーム事業部　法人制服営業部
	ユニフォーム事業部　学校制服営業部
	法人事業部　事業管理部
	法人事業部　第一営業部
	法人事業部　第二営業部

三越伊勢丹支部　メンバーズVOICE　意見・質問について

内容や運営について、ご質問・ご意見・要望等がある場合は、下記のフォームにアクセスし、ご提出ください。

【WEB　意見質問フォームはこちらから】

スマホ・タブレットから右記のQRコードにアクセス ⇒

https://bit.ly/3jRlSLa

↓ 労働組合の情報はこちらから。共済会のお得な情報もあります。ご登録ください。 ↓

労働組合ホームページ
http://www.imgu.or.jp/
ユーザー名：従業員コード１０桁
パスワード：im（全て半角小文字）

労働組合LINE@