

社外秘

三越伊勢丹グループ労働組合 仙台三越支部

2023年8月限定メンバーズ VOICE 議案書



Isetan Mitsukoshi Group
Labor Union

★対象：社員(非組合員含む)・スタッフ社員・シニアスタッフ

★この議案書は**社外秘**です。取り扱いには十分気を付けてください

目的

わたしたちの幸せを創造し続けること

3つの使命

安心して働くための雇用の確保と労働条件の維持向上

企業の永続的な発展に向けたチェックとサポート

かけがえのない豊かな環境と安心して暮らせる社会の実現

5つの大切にしたい考え方

民主的な合意形成をおこない、全員で責任を持ち実践する

先進的なビジョンと広い視野を持ち、常に挑戦し続ける

すべての働く仲間と連携し、一人ひとりが持つ多様性を全体の力にする

対等な労使関係を維持し、誠意ある対話による創造的な結論を目指す

高い倫理観を持つとともに、よりよい未来のための社会的責務を果たす

2023年8月限定メンバーズ VOICE 議案書【目次】

内容	議案書の 位置付け	ページ
I. 仙台三越を取り巻く環境		
1. 三越伊勢丹グループの動向	報告事項	5
2. 仙台三越を取り巻く環境	報告事項	6-7
3. 取り巻く環境を踏まえた I M G U 仙台三越支部の考え方	報告事項	8
II. 2023年度 労使通年協議の取組み		
1. 社員ステージ C 評価フォーマットの見直し	報告事項	12-15
2. スタッフ社員 人事賃金制度の見直し	報告事項	16-17
3. シニアスタッフ社員 人事賃金制度の見直し	報告事項	18
4. 働く環境の整備	報告事項	19-23
III. その他		
1. スケジュール、お問い合わせ		25

I . 仙台三越を取り巻く環境

【報告事項】

1. 三越伊勢丹グループの動向〔報告事項〕

- 2022年度グループ全体の実績は、売上高・営業利益ともに大きく伸長し増収増益の結果。国内消費の力強さや免税売上の回復、そして構造改革による経費削減が順調に進んだことが起因している。
- 伊勢丹新宿本店をはじめ首都圏百貨店の業績の大幅回復、地域事業会社の復調傾向を踏まえ、『百貨店の科学』の取り組みを進め、中長期戦略の展開（まち化「準備」）フェーズを見据えた取り組みも着実に推進していく。

■三越伊勢丹グループの業績動向（一部速報値）

1) 三越伊勢丹 HDS 2022年度業績結果、2023年度通期予測

単位：億円	2022年度業績結果			2023年度通期予測		
	実績	前年差	前年比	予測	前年差	前年比
売上高	10,884	1,763	119.3%	11,400	515	104.7%
売上総利益	2,865	428	117.6%	3,010	144	105.0%
販売管理費	2,569	191	108.1%	2,666	90	103.5%
営業利益	296	236	498.4	350	53	118.2%

2) 国内百貨店地域事業会社 2022年度業績結果、2023年度通期予測

単位：百万円	2022年度業績結果				2023年度通期予測			
	売上高		営業利益		売上高		営業利益	
	実績	前年差	実績	前年差	予測	前年差	予測	前年差
(株)札幌丸井三越	54,896	8,349	△994	1,207	59,976	5,079	100	1,094
(株)函館丸井今井	6,036	216	29	74	6,178	141	42	12
(株)仙台三越	27,038	1,496	△218	430	27,100	61	0	218
(株)名古屋三越	57,652	2,081	△272	878	58,390	737	305	577
(株)静岡伊勢丹	16,163	728	42	93	16,650	486	222	179
(株)新潟三越伊勢丹	35,609	1,204	605	104	37,400	1,790	1,000	394
(株)広島三越	11,380	259	△654	177	11,459	78	△381	273
(株)高松三越	21,641	1,110	208	192	21,840	198	215	6
(株)松山三越	5,203	193	△472	292	5,400	196	0	472
(株)岩田屋三越	109,636	13,642	2,707	2,048	113,700	4,063	3,180	472

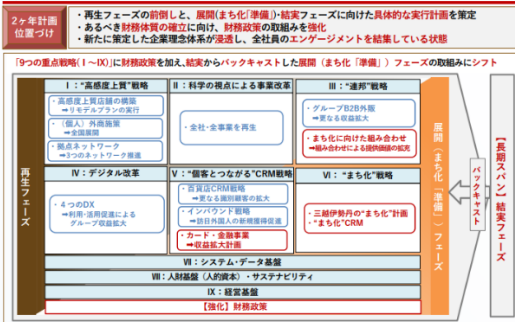
※左記の通期予測は三越伊勢丹 HDS のIR情報であり投資家向けの実数の為、社内で発信している予算と乖離がある

3) 国内百貨店地域事業会社 2023年度第1四半期業績結果

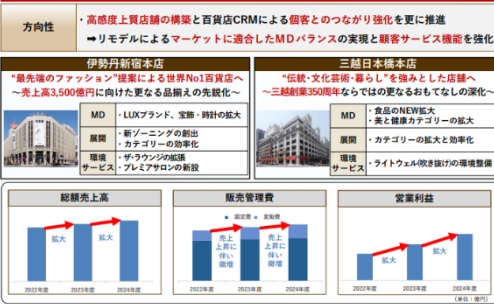
単位：百万円	売上高		単位：百万円	売上高	
	実績	前年比		実績	前年比
(株)札幌丸井三越	8,551	114.8%	(株)新潟三越伊勢丹	8,366	102.9%
(株)函館丸井今井	1,364	99.6%	(株)広島三越	2,603	96.2%
(株)仙台三越	6,524	103.6%	(株)高松三越	5,012	98.8%
(株)名古屋三越	14,511	107.7%	(株)松山三越	1,171	94.0%
(株)静岡伊勢丹	3,819	99.7%	(株)岩田屋三越	27,187	108.7%

■三越伊勢丹グループの今後の方向性

2. 戦略フレーム



3. 事業別戦略 国内百貨店事業「三越伊勢丹」 再生から立ち上げ

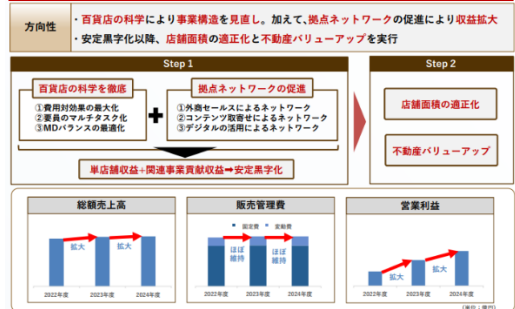


三越伊勢丹グループ 企業理念

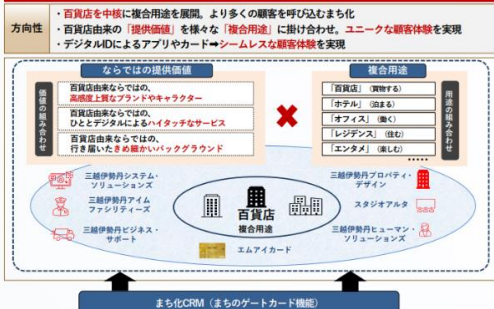
VISION
 私たちが目指す
 お客様の暮らしを豊かにする。
 “特別な”百貨店を中核とした
 小売グループ
 ~日本の誇り、世界への発信力を高め、
 高感度上質商品において暮らしを豊かにする~

VALUES
 私たちが大切にしている行動
 新しさに惹かれ、美しいものに感動し、それを伝えたいと思う
 人が好きで、あふれる笑顔が響かせ、まわりを明るくする
 魅力あふれる個性で、斬新なアイデアを生み、共創をもって形にする
 あらゆる情報を駆使し、感性とともに考え直し、オンラインをつくる
 常に真摯な姿勢で、健全な方法を模索し、社会的責任を果たす
 変化の先の未来を思い、勇気をもって、挑戦と努力をしつづける

3. 事業別戦略 国内百貨店事業「地域事業会社」 再生



4. 重点戦略「まち化」戦略 まち化「準備」フェーズへ強化



MISSION
 私たちの存在意義
 ころろ動かす、
 ひとの力で。

2. 仙台三越を取り巻く環境〔報告事項〕

- 2022年度は売上高・営業利益は前年を超えたものの、予算に対してはマイナスであり4期連続の赤字の結果。営業外収入の伸長や、経費削減の取組みは予算以上の推移であったものの、売上を伸ばすことができなかった。
- 競合他社の取組みを踏まえると、『駅前エリア』『一番町』『郊外』の3つの商圈が、再開発を進めることにより仙台商圏の人流に影響を及ぼしたことが考えられる。
- 2023年度は、『90周年』ならではの取組みをフックに、グループ全体で推進している重点戦略の実行と、『百貨店の科学』に基づき新組織体制での働き方改革・構造改革を平行して取り組む。その上で、今年度の目標『営業利益±0』の達成と、次年度以降の黒字化を目指していく。

■ 仙台市内・郊外における競合他社の動向、今後のトピックス

	内容
藤崎百貨店	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2022年度（22年3月～23年2月）の売上高は441億円の結果。前比111%、19年度と比較するとほぼ同水準まで回復。売上を牽引したのはラグジュアリーブランド・時計・宝飾・美術の高額品 ・ 2023年度からは『持続的成長』を目指した新たな中期3ヵ年経営計画に移る。これまで行ってきたデジタル投資を継続し、本館・小型店舗・外商・オンラインストアを一体化させていくオムニチャネル戦略を柱とする ・ 今後は藤崎本館の建て替えを含む約1万7,000平米にも及ぶ大規模の再開発計画を検討
ヨドバシカメラ マルチメディア仙台	<ul style="list-style-type: none"> ・ JR仙台駅の東口に6月に移転オープン。総売場面積は約2万2,000平米で、家電量販店では東北最大級 ・ 人気の大型専門店やアミューズメントなども揃え、オフィスと駐車場を備えた複合商業施設であり、駅周辺の人流をさらに高める店舗となる
旧さくら野百貨店 仙台店跡地	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仙台駅西口にあるさくら野百貨店仙台店跡地、『ドン・キホーテ』を運営するパン・パシフィック・インターナショナルホールディングス（PPIH）が高層複合ビル建設を計画。低層部を商業施設にして、高層部に高さ150mのオフィス棟と、約130mのホテル棟を設ける計画であり、23年秋頃に都市計画が決まれば、24年度着工、27年度完成を目指す
イオングループ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 18年9月イオンスタイル仙台卸町が開業、19年4月イオンモール名取が増床棟を新設し、約240店舗テナントを有する大型SCにスケールアップ ・ 21年3月、イオンモール新利府南館が開業。南館と北館合計で総賃貸面積約10万3,000平米の規模を有する、東北最大級のエンターテインメントモール ・ 今後は、東北大学雨宮キャンパス（農学部）跡に『イオンモール仙台雨宮（仮称）』を開発する計画。マンションや医療施設も隣接する大規模都市開発事業

■ 仙台三越の業績動向（※一部速報値）

1) 2022年度業績結果、2023年度通期予測

単位：百万円・%	2022年度計			2023年度通期予測		
	実績	予算比	前年比	予測	前年差	前年比
売上	27,038	94.5%	105.9%	27,700	662	102.4%
営業総利益	6,755	94.6%	105.9%	6,950	195	102.8%
販売管理費	6,972	97.8%	99.3%	—	—	—
営業利益	△217	11	429	0	217	—

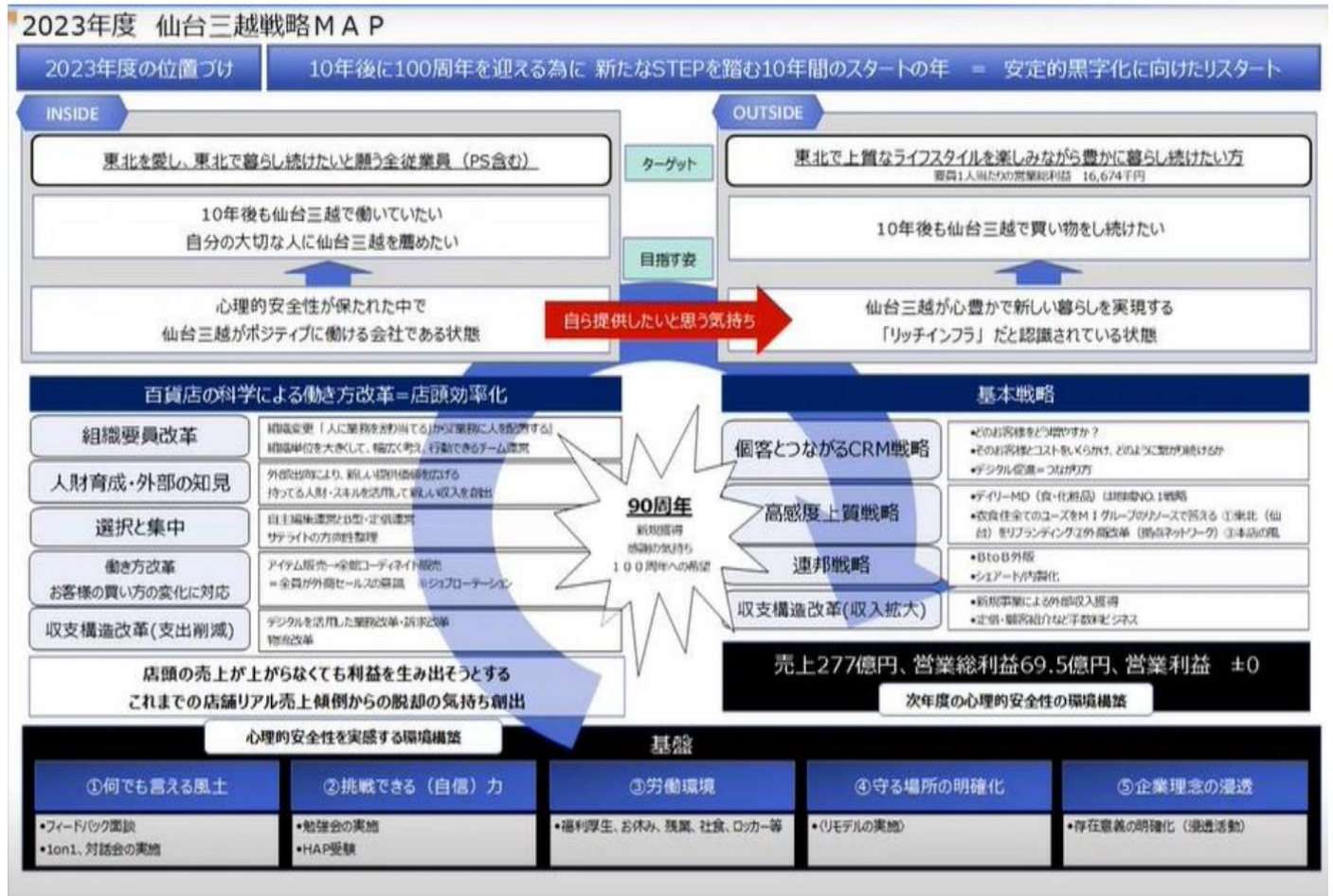
2) 2023年度月別業績結果 ※営業利益は前年差および予算差で表記

単位：百万円・%	2023年4月		2023年5月		2023年6月		2023年度第1四半期累計		
	実績	予算比	実績	予算比	実績	予算比	実績	予算比	前年比
売上高	2,116	103.3%	2,047	100.2%	2,362	101.0%	6,524	101.5	103.6
営業利益	△54	△4	△42	△3	27	△9	△70	△16	2

3) 直近5年間の売上高および営業利益の推移

単位：百万円	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	32,390	30,184	24,326	25,542	27,038
営業利益	121	△290	△869	△646	△217

■ 2023 年度仙台三越の取組み



参考資料：①三越伊勢丹 HDS「2023 年(株)三越伊勢丹ホールディングス 国内百貨店事業 売上確報」 ②MD 情報分析
③株式会社仙台三越「2023 年度毎月損益」および「営業概況」 ④株式会社仙台三越「2023 年度説明会」
⑤2023 年 6 月ストアーズレポート

3. 取り巻く環境を踏まえた IMGU 仙台三越支部の考え方〔報告事項〕

1) 2022 年度～業績が厳しい中でもベースアップや制度改定を実施～

- ・ 企業の業績が厳しい中、昨年度は世の中の状況を踏まえ全雇用形態ベースアップの要求や、中長期的なやりがい・働き甲斐の向上に向けて、「2022 年度だからこそ」必要があるものを精査し労使協議を行い、一部雇用形態において人事制度の改定をおこないました。
- ・ 皆さんの労働条件の向上や賃金要求といった労使交渉は、『企業の存続と雇用の確保』を前提にしながら、企業業績に左右されず目的を明確にして取り組みを進めることが重要であると考えます。

2) 2023 年度～今とその先の労働条件向上に向け労使通年協議を推進～

- ・ 2023 年度は、新組織体制にて一人ひとりが効率よく生産性の高い働き方への変化が求められており、成果につなげていくことが必要です。そしてその成果の現れが、目標である『営業利益 0』の達成に寄与すると考えます。
- ・ 今年度の労使通年協議では、皆さんが効率よく生産性の高い働き方が実現できるよう、働く環境の整備を含め取り組みを推進します。また、人事賃金制度に関しては、これまでも掲げてきた『やりがい・安心感』を皆さん一人ひとりが描けるよう、皆さんとは現状の課題のみならず 5 年後・10 年後の仙台三越を見据えた議論をおこない、労働条件向上に向けた協議も同時に進めていきます。

3) VOICE サイクルの推進

- ・ 上述しました労使通年協議の取り組みは、皆さんと共に実行していくことが重要であると考えており、その為には第 10 期期初に掲げた VOICE サイクルの『聴く・話し合う・伝える・知らせる』の取り組みが重要となります。
- ・ このサイクルを推進するには、執行部・評議員・職場委員である役員の皆さんとともに、現場で起きている実態を正しく目つスピードをもって把握する必要があります。そして、そこから出た現場課題などを労使協議で会社に提言し、そのフィードバックを適宜組合員の皆さんにお届けすることが重要です。
- ・ 『組合活動の主役はメンバー一人ひとりである』という根幹に立ち返り、VOICE サイクルの推進を皆さんと一緒に取り組んでまいります。



4) 仙台三越の成長と発展に向けて

- ・ 今年度は 90 周年を迎えて、『ときめき』をフックに様々な取り組みを全員で実行し黒字転換を目指します。
- ・ 皆さん一人ひとりの着実な業務遂行は、皆さん自身の成長につながるのももちろん、仙台三越を成長させ、その先の未来へとつながります。
- ・ 企業業績と労働条件をともに向上させ、また、100 周年を迎える 10 年後の仙台三越の成長・発展を実現すべく、皆さん一丸となってこの厳しい状況下を乗り越えていく年度としましょう。

Ⅱ．2023年度 労使通年協議の取組み 【報告事項】

これまでの労使通年協議の取組み〔報告事項〕

- ・ 昨年度の労使通年協議は、メンバーの『安心・安全』『中長期的なキャリア形成』『やりがい・働きがいの維持向上』を目的に協議を推進してきました。協議を行う上では、メンバーの働き方の変化や現状の企業業績を考慮した上で、各項目の優先順位と制度導入のスケジュールを見直し成案化しています
- ・ 2023年度は、これまで同様の考え方・目的に加え、仙台三越が成長・発展していくために、現状の課題と将来を見据えた人事制度の再構築を目指し、労使通年協議を推進します

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
全雇用 形態共通	<ul style="list-style-type: none"> ■ベースアップ 月給 1,000円 時給 5円 	<ul style="list-style-type: none"> ■ベースアップ 月給 1,000円 時給 5円 ・半日有給休暇制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・子の看護・家族の介護休暇制度 	<ul style="list-style-type: none"> ■ベースアップ 月給 2,000円 時給 10円 ・更衣時間の労働時間化 ・育児・介護休暇制度改定 ・新たな短時間勤務制度導入 ・配偶者転勤退職制度導入 ・要保護勤務C制度改定 ・介護・介護準備勤務制度改定
社員	<ul style="list-style-type: none"> ■ベース算出式 2018～2019 ■業績連動賞与制度継続 2019・20 ・マッチング拠出制度導入 ・要保護勤務制度導入 ・所定労働時間の短縮 	<ul style="list-style-type: none"> ■ベースアップ算出式 2020～23 		
		<ul style="list-style-type: none"> ・新たな賞与制度を導入 ・社員ステージA人事賃金制度改定 ・グループ内キャリア支援制度改定 ・在宅勤務制度導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・社員ステージA・B評価フォーマットの改定 ・社員ステージC人事賃金制度改定 ・グループ共通ベースアップ算出式改定 ・賞与評価計数ウェイト改定 ・カムバック再雇用制度導入 	
スタッフ 社員	<ul style="list-style-type: none"> ■ベース算出式 2018～2019 ■業績連動賞与制度継続 2019・20 ・マッチング拠出制度導入 ・要保護勤務制度導入 ・所定労働時間の短縮 	<ul style="list-style-type: none"> ■ベースアップ算出式 2020～23 		
		<ul style="list-style-type: none"> ・新たな賞与制度を導入 ・グループ内キャリア支援制度導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・最低賃金（基本給表）改定 ・グループ共通ベースアップ算出式改定 ・賞与評価計数ウェイト改定 ・職種名称改定 ・期待役割改定 ・カムバック再雇用制度導入 	
シニア スタッフ	<ul style="list-style-type: none"> ・賞与評価制度改定 ・要保護勤務制度導入 ・所定労働時間の短縮 ・グループ内継続雇用制度導入 		<ul style="list-style-type: none"> ・新たな賞与制度を導入 ・グループ内キャリア支援制度導入 ・有給休暇付与日数改定 ・契約時間、休憩時間改定 ・傷病休職期間改定 ・休職手当導入 ・ストック有給休暇制度導入 ・傷病調整手当金導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・賞与評価計数ウェイト改定 ・自己申告制度導入
フェロー スタッフ	<ul style="list-style-type: none"> ・半期評価制度導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・採用賃金改定 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ内キャリア支援制度導入 ・有給休暇付与日数改定 ・契約時間、休憩時間改定 ・契約時間、休憩時間改定 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己申告制度導入 ・ライフイベント再雇用制度改定(フェロースタッフ無期) ・ストック有給休暇制度改定(フェロースタッフ無期)
シニア フェロー	<ul style="list-style-type: none"> ・半期評価制度導入 ・グループ内継続雇用制度導入 		<ul style="list-style-type: none"> ・有給休暇付与日数改定 ・グループ内キャリア支援制度導入 ・契約時間、休憩時間改定 ・傷病休職期間改定 ・休職手当導入 ・ストック有給休暇制度導入 ・傷病調整手当金導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己申告制度導入
プロ スタッフ	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ内継続雇用制度導入 		<ul style="list-style-type: none"> ・グループ内キャリア支援制度導入 ・有給休暇付与日数改定 ・契約時間、休憩時間改定 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己申告制度導入 ・ライフイベント再雇用制度改定(プロスタッフ無期) ・ストック有給休暇制度改定(プロスタッフ無期)
シニア プロ スタッフ	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ内継続雇用制度導入 		<ul style="list-style-type: none"> ・グループ内キャリア支援制度導入 ・有給休暇付与日数改定 ・契約時間、休憩時間改定 ・傷病休職期間改定 ・休職手当導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己申告制度の導入

2023 年度 労使通年協議の取り組み

雇用形態	項目	内容	スケジュール	ページ
社員ステージ C	人事制度の見直し	・ 評価フォーマットの見直し	2024 年 4 月～	12-15
スタッフ社員	人事賃金制度の見直し	・ 人事賃金制度の見直しの検討 ・ 扶養家族手当導入の検討	2024 年 4 月～	16-17
シニアスタッフ社員	人事賃金制度の見直し	・ 人事賃金制度の見直しの検討	2024 年 4 月～	18
全雇用形態	働く環境の整備	・ 適正な労働時間管理	2024 年 4 月～	19-20
		・ 店舗環境の整備	通年	21
		・ ハラスメント撲滅	通年	21-23

1. 社員ステージ C 評価フォーマットの見直し

対象雇用形態	社員ステージ C
目的と内容	<ul style="list-style-type: none"> 『評価のグループの平準化による納得性の向上』と『現行フォーマットの、評価結果の根拠・納得性が得られにくい課題解決』を目的に、2022 年度はステージ A およびステージ B の評価フォーマットの見直しを行い、今年度より運用を行っています。 ステージ C においては、新たな人事賃金制度に移行途中であり新評価フォーマットでは目標設定が困難であったことから、昨年度導入・運用までの審議決定ができませんでした。 2024 年 4 月の新評価フォーマットへの制度改定に向け、今年度協議をしていきます。
スケジュール	2024 年 4 月（制度改定）

1) 見直しの方向性

見直しの方向性

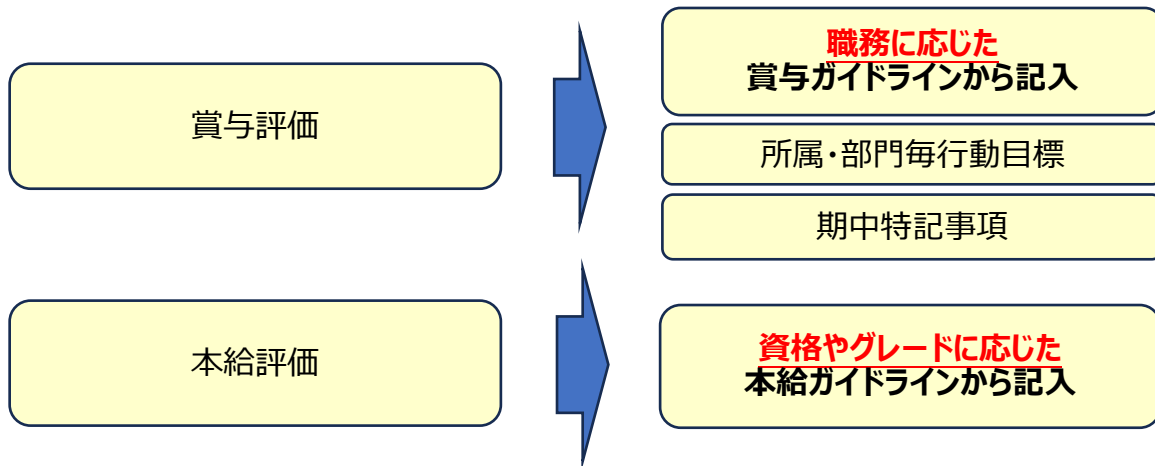
■ 現行制度の課題

・個別成果行動目標設定のレベル感にバラつきがある ・本給評価と賞与評価が重複しており違いが不明確

- 評価結果の根拠・納得性が得られにくい
- 役割や職務、等級ごとの目標が不明確

■ 制度改定の考え方

- ・ステージ A およびステージ B 同様に、本給・賞与それぞれの『目標設定』と『評価の反映先』を分離
- ・グループの目標設定ガイドラインを参考に、目標設定ガイドラインを設定



〈参考：これまでの目標設定および今後の目標設定の在り方〉

	【全従業員】 ←		【ステージ・グレード別】	→	【組織・職務・役割別】 →	
	理念	能力	“期待” 行動 “資格” として期待される行動	“成果” 行動 “職務” としての成果に向けた行動	“定性” 成果 戦略推進に繋がる業務の成果	“定量” 成果 全社業績に結びつく業績の結果
これまで				本給目標 + 賞与目標 (成果行動目標)		賞与目標 (計数目標)
これから			本給目標 ◎期待行動目標	賞与目標 ③成果行動目標		①計数目標

2) 具体的なフォーマットの見直し (案)

■ 現行

成果評価シート【 2023 年度 上期】 ステージC

◆【本人用】 (黄色セル・グレーセルは自動計算のため、入力不可)

目標設定面接終了
一次評価者の「受取」をもって、面接終了とします

フィードバック時自由記入欄
*フィードバック時に被評価者が記入

I. 本給評価: 共通成果行動+個別成果行動 *期首に本給部分を被評価者(本人)が記入

具体的な行動目標		自己評価	評価	ウェイト
共通成果行動目標	1) チャレンジ・意欲 ● 自ら高い目標を設定し、より効率的・効果的に仕事を進めている。 ● 従来仕事の進め方や考え方にとらわれず、常に問題意識を持って取り組んでいる。 ● 専門知識・技能の向上に努め、常に自己啓発を行っている。			20%
	2) リーダーシップ・チームワーク ● 他者の模範となるよう、常に率先垂進を行っている。 ● 業務に必要な知識・ノウハウを伝承し、チームのレベル向上に貢献している。 ● 担う役割を正しく理解し、良いチームワークを保つように努めている。			20%
	3) 職務遂行 ● 与えられた役割を正しく理解し、期待以上の成果を発揮している。 ● 担当の目標に強い意欲をもち、専門能力等を発揮し目標達成に努めている。 ● 与えられた業務を時間内に終了できるように創意工夫している。			20%
個別成果行動目標			40%	

* 個別成果行動目標: お買場(担当)内の顧客満足向上・業務改善・下級者の育成に向けて今期取組む目標を記入

期中特記事項

II. 賞与評価: 計数目標+個別成果行動 (計数目標は部署別・個別成果行動の評価を各自評価を行います)

計数目標	実績	評価	期中特記事項
①			
②			
③			

* 計数指標(目標)に関しては、雇用区分(職務)別の設定。期初、総務・経営企画部通達をご確認ください。
* 職務ごとの計数目標のウェイト アシスタント職=50%、販売=20%、セールス=60%

成果行動評価のコメント

被評価者: _____ 評価者: _____

現所属: _____ 氏名: _____ 社員コード: _____
新所属: _____ 資格: _____ 職務: _____

↑ 評価期間中に異動があった場合に記入

本給評価
賞与評価
総合評価

賞与評価
総合評価

評価終了
一次評価者 _____ 二次評価者 _____

評価基準	
本給	* 賞与評価基準…S~D * 本給評価基準…S~C
賞与	S… 期間中の成果行動が最高のレベル A… 期間中の成果行動が期待以上のレベル B… 期間中の成果行動が期待通りのレベル C… 期間中の成果行動が期待に届かないレベル D… 期間中の成果行動が不十分であり更なる努力が必要なレベル

A: 本人控

■改定 (案)

成果評価シート 2022 年度

社員コード	氏名	所属	雇用形態・資格	職務	一次評価者名	二次評価者名

時間外勤務実績 上期 時間 分 年間 時間 分

【賞与】

① 計数目標

指標	期間	ウェイト	目標値	実績値	目標比	評価	評点	評点小計	計数ウェイト	評点合計	一次評価 (部門申請)	二次評価 (部門申請)	総合評価
「賞与目標ガイドライン」 オレンジ色部分を参考に 最大3つ記入	上期①				#DIV/0!		0						
	上期②				#DIV/0!		0						
	上期③				#DIV/0!		0						
	下期①				#DIV/0!		0						
	下期②				#DIV/0!		0						
	下期③				#DIV/0!		0						

※上期、下期それぞれ合計で100% ※評点：S=100P/A=85P/B=75P/C=65P/D=50P

② 成果行動目標

職務に期待される行動	指標	今期取り組むこと	項目 ウェイト	中間		期末		評点	評点小計	行動ウェイト
				自己評価	評価	自己評価	評価			
「賞与目標ガイドライン」青色部分 を参考に最大4つ記入		上司との面談 を踏まえて自由記入						0	0	
								0		
								0		
								0		

※合計で100% ※評点：S=100P/A=85P/B=75P/C=65P/D=50P

ウェイト合計を100%とす

③ 期中特記事項 (組織の役割や担当職務以外の役割・業務、プロジェクト業務の目標設定を行う場合)

期待される行動	指標	今期取り組むこと	期末		加点
			自己評価	加点評価	
					0

※評点：SS=10P/S=5P

④ 計数結果と行動目標の成果の振り返り

被評価者	一次評価者
------	-------

【本給】

① 期待行動目標

期待行動プロセス	行動要素	ステージ別の期待行動レベル	今期取り組むこと	項目 ウェイト	中間		期末		評点	評点小計	一次評価 (BまたはCの)	二次評価 (S~Cの4段階評価)	総合評価
					自己評価	評価	自己評価	評価					
「本給目標ガイドライン」 を参考に最大4つ記入			上司との面談 を踏まえて自由記入						0	0	BまたはCの	S~Cの4段階評価	
									0				
									0				
									0				

※合計で100% ※評点：S=100P/A=85P/B=75P/C=65P/D=50P

ウェイト合計を100%とする

② 行動の振り返り

被評価者	一次評価者
------	-------

【被評価者と評価者の「対話」の記録】

① 目標設定面談

被評価者	一次評価者
------	-------

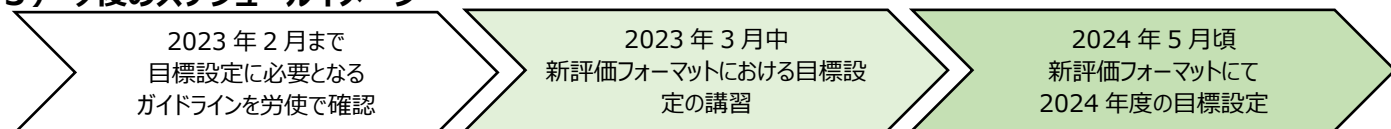
② 中間面談

被評価者	一次評価者
------	-------

■本給の目標設定ガイドラインのイメージ
※仙台三越支部 2023 年度のガイドラインを参照

期待行動プロセス	行動要素	雇用形態 ステージ	ステージ別の期待行動レベル					
			ステージA	ステージB	ステージC		メイト社員	
					グレード 3 ~ 2	グレード 2 ~ 1	グレード 4 ~ 3	グレード 2 ~ 1
行動が影響を与える範囲			社外	会社	組織	チーム	個人	
データ(事実)を活かす	情報収集		希少で有用な情報が入ってくる独自の人脈・情報ネットワークを構築する	外部環境の変化に広くアンテナを張り、価値ある情報を遊び取る	数字を見るだけでなく(実際に現場に足を運ぶなど、多面的に情報を集める	上位者の指示がなくても業務に役立つ情報や知識を自ら探索する	お客さまや関係者の話を細大漏らさず聴き取る	業務に必要な知識・情報を認識し、習得に取組む
	情報分析		独自の切り口・着眼点で情報を分析し、新たな示唆や解釈を導く	複雑なものを要素分解して構造的・体系的に整理・分析する	矛盾や飛躍のない筋道でデータを整理・分析する	先入観や思い込みを持たずデータ・事実を受け止め、考察する	お客さま、関係者の意見や要望を自分なりに整理し、他のメンバーに伝えられるようにする	業務手順やルールに書かれていないことでも自分なりに考えて上位者に相談・確認する
課題を解決する	気づく・動く		試行錯誤や失敗の経験から組織として価値ある教訓・知見を創造する	影響範囲を見極め、仮説-検証を高速で実行する	その時点での答え(仮説)を持つ	思い付きではなく必ず事実・データの裏付けを持って人に説明する	日々の観察から自分なりのアイデアを持ち、他のメンバーに発信する	日々の出来事から変化を感じ取る、問題意識を持つ
	計画・進捗管理		将来のリスク・脅威に対して中長期的な視点から打ち手を考え、実行する	目標と現状のギャップを放置せず、様々な角度で打開を図る	状況を放置せず、関係者に働きかける	チームの業務の状況やメンバーの状況の変化を常に把握する	日々の業務計画や優先順位を正しく把握する	業務の手順やルールを正しく理解し、実行する
	検証・改善		これまでの教訓・知見を活かし、組織の取り組むべき方向性・重点を明確にする	打ち手の結果を検証し、次の施策に活かす	結果(成果)から得られた教訓を活用する	チームの問題を解決するために、知恵を絞って試行錯誤する	周囲のアドバイスやノウハウを参考に、改善のヒントを見つける	与えられた目標や課題に誠実に取り組む
チームをつくる	チームビルディング		目標達成と組織風土改善の両立を進める	組織が目指す方向に沿った行動をメンバーに浸透させる	チームの目標に向かってメンバーの意識を高め、柔軟に行動する	チームの目標に向かって(指示がなくても)自律的に行動する	チームの目標に常に関心を持ち、周囲のメンバーと連携する	チームの目標を理解し、行動につなげる
チームを動かす	説得・交渉		利害関係の対立する相手とも妥協点を見出し、Win-Winの関係をつくる	利害関係の異なる相手とも粘り強く交渉し、妥協点を見出す	スキのない考え方や魅力的なストーリーで相手をつなぐさせる	正確な情報と的確な根拠で相手の理解を得る		
	組織連携		組織やプロジェクトの代表者としてエッジを磨き、方向性を示し、場をつくり、キープレイヤーを巻き込む	明確に自分や自組織の責任範囲ではない業務であっても、柔軟に役割を広げて支援・協力する	社内外の関係者と日頃から協動的に行動し、頼りにされる関係をつくる	チーム内で意見の違いや対立が起こっても、建設的に解決できるように行動する	お互いのメンバーの意見をよく聞き、いったん受け止めた上で、自らの意見を伝える	相手の立場を理解し、協調する点を見出す
お客さまに満足していただく	理解・洞察		お客さまの動向から新たな成長余地を見出し、具体化する	お客さまのニーズを新しい施策につなげる	多くのお客さまの声から、まだ満たされていない潜在的な顧客ニーズを汲み取る	お客さまの表情・反応から、お客さまがまだ気づいていない欲求や期待を汲み取る	お客さまの言動から、興味・関心の所在や気持ちを読みとる	お客さまからのご要望や質問に引き合い、丁寧に受け応えする
	表現・演出			お客さまの経験価値(五感や感性)に訴求する優れた表現・演出方法を組織に波及させる	ブランドの世界観を体現し、その価値を顧客と共有し、お客さまの心に響く効果的な方法を伝える	独自のアレンジや気持ちのこもったメッセージを駆使して相手に響く伝え方を工夫する	お客さまに合わせて聞きやすくわかりやすい説明の仕方を工夫する	お客さまが必要とする情報をお待たせせず正確に提供する
チームを育てる	育成指導		人が育つ「仕組み」を作る	個人の特性(強み・弱み)に応じて、成長を促す課題・業務を与える	メンバーの前向きな意欲や努力を引き出す指導を行う	メンバーの理解度や課題に応じた指導を行う	業務上のスキルやノウハウを後進に指導する	業務に慣れていないメンバーに目配り・気配り・心配りする
目標を達成する	達成志向		自ら変化を繰り返し、組織変革を主導する	自らチャレンジングな目標・課題を設定し、達成に取り組む	困難な目標であっても粘り強く障害を乗り越えてやり抜く	「やったかどうか」だけでなく、「できたかどうか(効果・価値)」にこだわる		

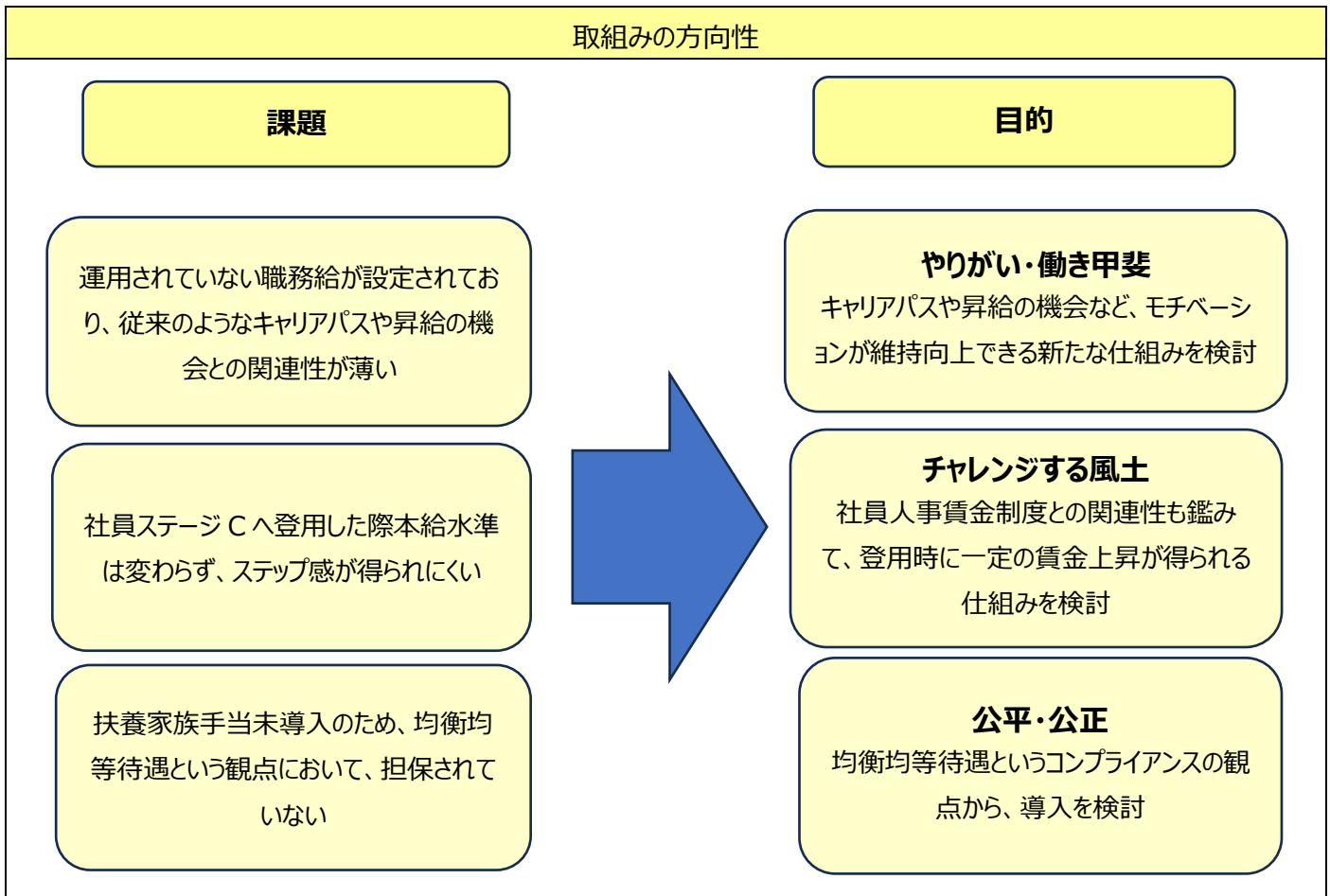
3) 今後のスケジュールイメージ



2. スタッフ社員 人事賃金制度の見直し

対象雇用形態	スタッフ社員
目的と内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ スタッフ社員という雇用形態内において、中長期的なやりがい・働き甲斐の維持向上と、現行制度上の課題解決を目的に見直しを検討します。 ・ 見直す方向性としては、昨年度整理してきた課題を踏まえ、①雇用形態内のキャリアパス向上、②社員登用時の本給移行方法、③扶養家族手当の導入について検討します。 ・ 見直す上では、社員人事賃金制度との関連性も踏まえて検討します。
スケジュール	2024年4月～（制度改定目標）

■見直しの方向性



〈参考：現行スタッフ社員 基本給表・昇給表・職務給〉

3. 基本給表・昇給表・職務給

スタッフ社員 昇給表(単位：円)

ランク	本給	評価・昇給額			
		S	A	B	C
1～33	257,000～225,000	7,000	4,000	0	0
34～65	224,000～193,000	8,000	5,000	2,000	0
66～86	192,000～172,000	9,000	6,000	3,000	0
87～94	171,000～164,000	10,000	7,000	4,000	0

スタッフ社員 基本給表(単位：円)

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	257,000	34	224,000	66	192,000	87	171,000
2	256,000	35	223,000	67	191,000	88	170,000
3	255,000	36	222,000	68	190,000	89	169,000
4	254,000	37	221,000	69	189,000	90	168,000
5	253,000	38	220,000	70	188,000	91	167,000
6	252,000	39	219,000	71	187,000	92	166,000
7	251,000	40	218,000	72	186,000	93	165,000
8	250,000	41	217,000	73	185,000	94	164,000
9	249,000	42	216,000	74	184,000		
10	248,000	43	215,000	75	183,000		
11	247,000	44	214,000	76	182,000		
12	246,000	45	213,000	77	181,000		
13	245,000	46	212,000	78	180,000		
14	244,000	47	211,000	79	179,000		
15	243,000	48	210,000	80	178,000		
16	242,000	49	209,000	81	177,000		
17	241,000	50	208,000	82	176,000		
18	240,000	51	207,000	83	175,000		
19	239,000	52	206,000	84	174,000		
20	238,000	53	205,000	85	173,000		
21	237,000	54	204,000	86	172,000		
22	236,000	55	203,000				
23	235,000	56	202,000				
24	234,000	57	201,000				
25	233,000	58	200,000				
26	232,000	59	199,000				
27	231,000	60	198,000				
28	230,000	61	197,000				
29	229,000	62	196,000				
30	228,000	63	195,000				
31	227,000	64	194,000				
32	226,000	65	193,000				
33	225,000						

※ベースアップ要求を、基本給に反映しています

スタッフ社員職務給(単位：円)

SPM・チーフ・セールス	SSPM・サブチーフ
20,000 円	10,000 円

3. シニアスタッフ社員 人事賃金制度の見直し

対象雇用形態	シニアスタッフ社員
目的と内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後の店舗の展望や要員構成の変化を踏まえると、一人ひとりの担う役割や成果発揮がより重要となることから、シニアスタッフ社員の人事賃金制度の見直しを検討します。 ・ 見直しの方向性としては、①期待役割、②本給水準、③評価など幅広く検討をおこないます。 ・ 見直しにあたっては、グループの方向性・法改正も踏まえて協議をおこないます。
スケジュール	2024年4月～（制度改定目標）

1) 現行の内容

		現行
期待役割	期待される人物像	本人が選択したコースにおいて、豊富な経験と知識を駆使して、成果を発揮する
	職務（運用）	販売・セールス・後方スタッフ
本給	月給制	166,000円（一律）
	時給制	935円（一律）
キャリア管理	異動	無 ※同一職種内であることを前提に担当をまたぐ異動替えは有り ※自己申告制度などで本人希望があり会社が認めた場合は、職種や店舗をまたぐ異動配置をおこなう場合がある
	出向	無 ※原則「無」とするが、シェアードサービス会社への在籍出向は有り
	キャリアパス	—
本人裁量の幅	職種の選択	契約時に職種選択
	休日・休暇設定の選択	無（但し、シニアスタッフPは有り）
	拘束時間の自由度	無（但し、シニアスタッフPは有り）

2) 見直しの方向性

項目	取組みの方向性
期待役割	・担う役割の整理
本給	・役割に伴う、本給や賞与の適正な処遇水準の設定
キャリア管理 本人裁量の幅	・期待役割を踏まえて設定
評価	・役割成果主義の元、本給・賞与評価の在り方を設定

4. 働く環境の整備

対象雇用形態	全雇用形態
目的と内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目的は、『1.適正な労働時間管理の推進』、『2.生産性高く効率的な働き方を実現』、『3.リフレッシュができ安心して働くことができる職場環境の構築』、『4.多様性を受け入れ相互理解のある組織の実現』、です。 ・ 2022年度は労使の取組みにて、労働時間管理における知識・意識の向上や、勤惰実績を踏まえた個別対応の取組み推進し、一定の成果が見られました。 ・ 今年度は、新組織体制における働き方の変化や、DE & I(※)・取り巻く環境を踏まえて、より柔軟に且つ正しい時間管理を一人ひとりが実現できるよう、人事諸制度の整備を含め推進していきます。 <p>※DE & I=ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン 三越伊勢丹グループでは、あらゆるバックグラウンドを持つすべての従業員が、公平に心身ともに健康で、能力を発揮できる環境を整えるという考え方</p>
スケジュール	通年

①適正な労働時間管理

〈昨年度の取組みと実績、課題〉

取組み
<ul style="list-style-type: none"> ・ 月1回安全衛生委員会を通して、労使で毎月の勤惰実績などを確認 ・ 経営会議において、総務より各部長・担当長に対して、勤惰実績や注意事項の発信 ・ 経営会議において、働き方改善につながる仕組みの見直しの検討 ・ 部長・担当長からの個別確認、指導の実施 ・ 時間管理者への勤惰実績の共有 ・ 打刻チェックの実施 ・ 休日・休暇・労働時間管理に関する勉強会を通じて兼任執行委員からお買場メンバーへの知識波及 ・ 全館販売体制に伴う連続休暇除外週を踏まえ、上期・下期の有給計画表の活用による、計画的な有給休暇（連続休暇）の取得促進

・勤惰実績 ※月給制社員の実績

1人平均	2021年度	2022年度	前年差
時間外	3:27	5:20	1:93
時差時間	5:58	-	-

・ロング&ショート勤務の乖離状況

2022年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
乖離数	0	0	14	4	5	7	6	8	0	6	2	3

・有給休暇取得実績（2022年度目標は70%）

雇用形態	2022年度	雇用形態	2022年度	雇用形態	2022年度
ステージA	69%	スタッフ社員	96%	プロスタッフ	101%
ステージB	83%	シニアスタッフ社員	101%	フェロースタッフ	51%
ステージC	89%	シニアスタッフ社員(P)	68%	合計	85%

・各項目の課題

項目	課題
時間外勤務（時差時間）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時差時間は減少傾向であるものの、時間外が増加している ・ 特定のゾーンや職務、個人に偏っている傾向
早朝・深夜勤務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 計画がなされず、突発的な働き方により事前協定書が提出されていない ・ 特定のゾーンや職務、個人に偏っている傾向
インターバル休息	
休日 PC 使用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特定のゾーンや職務、個人に偏っている傾向
有給休暇取得状況 （半日有給休暇）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取得目標 70%はクリアしているものの、個人ごと取得にバラつきがある ・ 全館販売体制の影響から、有給休暇（連続休暇）を取得しづらいという声がある

〈2023 年度取組みの方向性（組合案）〉

営業時間や新組織体制（働き方）の変更に伴い、長時間労働の是正と生産性高く効率的な働き方の実現に向けて、諸制度・勤務ルールの見直しを検討

項目	内容
勤務シフトパターンの再整理の検討	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業時間や新組織体制(働き方)変更に伴い、現行の勤務シフトパターンを再度整理する ・ ロング&ショート勤務については、正しい運用を推進していくことと合わせて、一部見直しも検討（ロング&ショート勤務におけるショート勤務の分割取得化など）
フレックス勤務の必要性や効果性などの検討	<ul style="list-style-type: none"> ・ より柔軟に生産性高く効率的な働き方を実現すべく、フレックス勤務の必要性・効果性を検討する ・ 検討にあたっては、皆さんの働き方を正しく捉えることやグループ各店の運用状況の確認を実施
自動時間外計上時間への見つけ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 過去これまで、25分から20分、現行の15分へと短縮をしている一方、いまだにアローアンズといった『15分は業務を行ってよい』という誤った認識が定着していることや、更衣時間の労働時間化をしたことを踏まえ、自動時間外計上時間の考え方も含めて検討をおこなう
半日有給休暇の取得上限日数の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現行半日有給休暇の取得上限日数は5日(10回)であり、メンバーの声を踏まえると取得上限日数7日へ拡大するなどを検討 ・ 今年度は、グループで議論している『時間単位有給休暇制度』の内容の進捗を確認しながら、幅広く検討
休憩時間の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 過去、所定労働時間の短縮をした際に休憩時間は90分そのまま運用をており、休憩時間を短縮することは拘束時間（所定労働時間）の短縮に寄与することを踏まえ、グループ店舗の休憩時間や休憩への移動時間の考え方、勤務シフトパターンの再整理などと合わせて見直しの必要性を検討
時間管理ハンドブック作成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 適正な労働時間管理をメンバーに等しく推進し教宣すべく、時間管理関連の情報をまとめたハンドブックの作成を検討

②店舗環境の整備

〈昨年度の取組み〉

取組み
<ul style="list-style-type: none"> ・全国的な電気のひっ迫状況に対する政府の要請を踏まえ、館内温度や空調停止時間の見直しを実施 ・月1回の安全衛生委員会を通じて、LCC（ライフサイクルコスト）工事など、館内の修繕状況について確認。必要に応じて、全館への発信を会社へ依頼

〈課題と今年度の取組み〉

課題	2023 年度取組みの方向性
<ul style="list-style-type: none"> ・SS 仙台ビルの今後を踏まえ、従業員食堂を含めた休憩施設の見直しが必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・今後の休憩所の在り方や館内施設・外部利用施設の在り方など幅広く検討を実施

③ハラスメント撲滅

〈昨年度の取組み〉

取組み
<ul style="list-style-type: none"> ・グループ全社の取組みとして、ハラスメントを含めた公益通報者保護法に関する動画視聴の必須化に加え、マネジメント階層・一般階層と内容を分けて、ハラスメント E ラーニングを実施 ・相談・通報窓口のスキルアップとして、総務人事担当者と HDS 担当者の定期的な情報交換会を実施 ・メンバーのハラスメントに関する意識向上へ向け、デジタルサイネージを通じた教宣動画を配信。 ・万が一発生してしまった場合に安心して相談できる環境の整備として、労働組合によるメンバーが『いつでも・どこでも』相談できる Forms リンクの掲示を継続 ・メンバー同士のコミュニケーション機会の創出として、レクリエーションや職場ごとのテーマ別 VOICE を実施

〈課題と今年度の取組み〉

課題	2023 年度取組みの方向性
<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーハラスメントについて学び、意識することのできる環境が不足している ・職場問題等の相談件数は減少しているもの、ゼロとはなっていない状況 	<ul style="list-style-type: none"> ・四半期に1回開催するハラスメント防止対策委員会の定例開催 ・社内教育システム『エチュード』を活用し、ハラスメントについて学び・意識する機会の拡大。受講率 100%にむけた進捗確認、進捗追いかけ、個別指導の実施 ・労使共同宣言をグループで発信し、ポスターによる啓蒙活動を実施

〈『安心して働くことのできる職場環境づくり』に向けた労使共同宣言〉

■取組みの背景と目的

- ・三越伊勢丹グループの存在意義（ミッション）が、「こころ動かす、ひとの力で。」である通り、私たちが大切にしているものは「ひと」であり、私たちにとってグループ従業員の皆さん一人一人の「ひとの力」こそが財産です。
- ・この「ひとの力」を最大化し、私たちが目指す姿（ビジョン）を実現するためには、『安心して働くことのできる職場環境』の実現が不可欠であり、その実現のために、『適正な労働時間管理』と『ハラスメント・ゼロ』に重点的に取り組んでまいります。
- ・取組み推進の一環として、会社とグループ労働組合共同で、『適正な労働時間管理』と『ハラスメント・ゼロ』それぞれに関する具体的な行動指針を示しています。

■ 労使共同宣言の内容

『安心して働くことのできる職場環境づくり』に向けた労使共同宣言

労働時間管理規則の遵守と業務改革に取り組みます

・労働時間の正しい記録を徹底します

本人 始業・終業時間以外の打刻や時間入力、記録の不正な改変はしません

上司 上司は、部下が労働時間を正しく記録しているかを必ず確認し、必要に応じて修正を指示・指導します

・全員が業務改革に取り組みます

本人 一人ひとりが業務改革の“たね”を見つけて、チームで解決します

上司 業務の『やめる・まとめる・偏りをなくす』を決断・実行します

・対話を通じて推進します

本人 業務の進捗や業務の課題を、上司やチームに共有・相談します

上司 部下やチームが持つ課題を十分に把握するために、『対話の時間』と『対話の風土』をつくります

いかなるハラスメントも絶対に行わず、一切許容しません

・共に働く仲間と自分自身の両方を大切にします

皆が、“相手の異なる意見を受け止める”“自分の気持ちも素直に伝えられる”、『対等で信頼感のある職場』をつくります

・正しい知識と高い意識をアップデートし続けます

『やってはいけないこと』『言ってはいけないこと』を正しく理解し、主体的に「ハラスメント・ゼロ」に向き合います

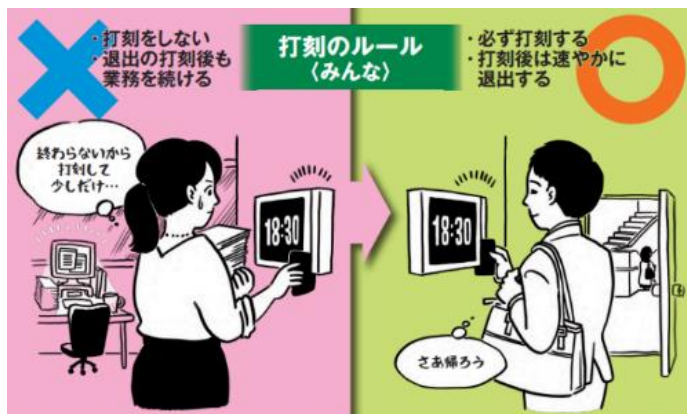
・見て見ぬふりはしません

ハラスメントかも？と思ったら見過ごさず、“声を掛ける”“相談する”など、皆が勇気を持って行動します

会社は、相談や通報には誠実に対応し、ハラスメントには厳正に対処します

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 取締役 代表執行役社長 CEO 細谷 敏幸
三越伊勢丹グループ労働組合 本部執行委員長 菊池 史和

■ 労働時間管理における場面の“NG (×)”“OK (○)”の言動を表現した啓発ポスター



労働時間管理規則の遵守と業務改革に取り組みます

正しい勤務管理



労働時間管理規則の遵守と業務改革に取り組みます

上司と部下のコミュニケーション



株式会社三越伊勢丹ホールディングス 三越伊勢丹グループ労働組合

※全社通達 HDS 人事統括部発信文を一部引用

〈三越伊勢丹グループの相談窓口〉

仙台三越支部	内線：875-2673 外線：022-261-3185 E-mail：sendai@imgu.or.jp
仙台三越総務	内線：875-2005 直通：022-261-8365
組合本部	内線：801-23-950 外線：03-6302-1218 E-mail：soudan@imgu.or.jp
三越伊勢丹グループホットライン	直通：03-5793-3221 E-mail：imhds@integrex.jp
カウンセリングルーム	内線：801-22-901 直通：050-3154-4057 E-mail：hotline@imhds.co.jp

☆ハラスメントを受けた方・気づいた方は上記窓口までご連絡ください

〈仙台三越支部独自の相談用 Forms〉

『いつでも・どこでも、ご意見・ご相談フォーム』

日々のお仕事の困りごとや人事賃金制度について、

ハラスメントや職場問題についてなど幅広くお問合せください。



IV. その他



スケジュール

- ・ 今後は労使通年協議を推進するにあたり、以下のスケジュールにて進めて参ります

日程	項目	内容
7/12	支部執行委員会	限定メンバーズ VOICE 議案書（案）について、審議決定します
7/22	支部評議員会	限定メンバーズ VOICE 議案書（案）について、審議決定します
8/1~8/5	限定メンバーズ VOICE (本館・定禅寺通り館勤務者・ 小型店・シェアードサービス会社 出向者)	限定メンバーズ VOICE 議案書（案）について、共有・意見交換を行います

お問い合わせ

- ・ 議案書の内容や日頃の組合活動について、ご意見・ご質問がございましたら Forms から送信していただくか、下記連絡先までご連絡ください
- ・ 資料につきましては「**社外秘**」となりますので、取扱いには十分ご注意願います

問い合わせ先 (担当：工藤)	内線	875-2673
	外線	022-261-3185
三越伊勢丹グループ労働組合 HP ※ログイン方法 ID：54 から始まる 10 桁の社員コード パス：生年月日 8 桁(例：20220101)	QRコード	
	リンク ※クリックすると HP へ移動します	~リンクはこちら~
組合員いつでも・どこでも ご意見・ご質問 Forms	QRコード	
	リンク ※クリックすると Forms へ移動します	~リンクはこちら~



Isetan Mitsukoshi Group
Labor Union