



<IMGU北海道統括支部>

札幌丸井三越支部
労働福祉VISION

～従業員が「誇り」と「自信」を持って働き続ける北海道随一の企業を目指して～

<目次>

札幌丸井三越支部 労働福祉VISION

はじめに・・・P3

1. 今後想定される取り巻く環境・・・ P4～14

2. 主な労働条件の現状・・・ P15～19

3. 目指す姿・・・ P20～23

4. 4つの政策分野の目指す姿【審議決定事項】、
取り組みロードMAP … P24～34

はじめに～IMGU北海道統括支部が目指す姿

<IMGU北海道統括支部VISION>

“従業員が「誇り」と「自信」を持って働き続ける北海道随一の企業”

札幌丸井三越、函館丸井今井、北海道百科の『従業員』が、各企業での仕事の「やりがい」を感じ、そこで働く「働く労働条件、環境に満足」と「働くことが出来て良かった」と感じることを、そして「誇りに思う」という感情を「自信」を持って抱き、働き続ける企業を実現する

- ✓ IMGU北海道統括支部は、従業員が感じ、抱く状態を前提とした上記の目指す姿をもとに活動を行っています。
- ✓ 今回、策定を進めた中期の労働条件のあり方を示す労働福祉VISIONは、目指す姿を踏まえ、**「5年後」に目指す姿へ近づくためには、各企業の人事賃金制度や働く環境などの労働条件、福利厚生は、今後どのようにあるべきかについて、これまでの従業員の声や想いを踏まえ、組合役員を中心に議論、検討**しました。
- ✓ 各企業は、企業存続・発展とともに新たな企業VISIONの実現を目指し変革を進めています。この実現、変革の取り組みを進めるには、従業員の主体的な行動とともに、働き方を変化させ、さらなる生産性向上に取り組むことが必要であると捉えています。
- ✓ 労働組合としても、各企業の課題解決、成果に繋げる活動とともに、**変革に挑戦し、企業VISIONを成し遂げる従業員の労働条件向上を果たしていきたい**と考えています。
- ✓ このような想いのもとに**従業員の労働条件向上へ中期的に取り組む方向性を示したものが今回の『労働福祉VISION』**になります。皆さんと実現に向けて取り組みたいと考えていますので、引き続き、活動への参画をお願いします。

1. 今後想定される取り巻く環境



1. 今後想定される取り巻く環境①社会経済

- ✓ 日本経済は、コロナ禍を脱し経済活動が正常化、企業収益も高水準を維持すると予想されています。物価上昇は高水準で推移も、中長期の予測では緩やかな上昇が想定されています。
- ✓ 雇用は、少子高齢化による労働人口減少、経済の回復基調も相まって、労働力確保への動きが活発化、企業の人財確保に向けては様々な取り組みが求められると想定されています。

社会経済（経済・物価・雇用）

【経済】

- ・日本経済は、コロナ禍を脱し経済活動が正常化、回復基調にあります。企業収益は、原材料コスト高が下押し圧力として作用するものの、数年は全体として高水準を維持すると予想されています。
- ・雇用者所得は、労働需給の改善等を反映して賃金上昇率も高まり、緩やかな増加をしていくと予測されています。
- ・今後の日本経済は所得から支出への前向きな循環メカニズムが経済全体で徐々に強まり、成長を続けると考えられますが、成長ペースは徐々に鈍化していくことが予測されています。
- ・社会動向として人口減少や高齢化が続き、生産年齢人口の減少から、労働力の減少をもたらし、人口構成変化とともに、社会保障制度の持続可能性が脅かされ、年金・医療制度のさらなる改革、高齢者雇用や税制度など諸制度の見直しに繋がる可能性も想定されます。

【物価】

- ・2022年度の平均消費者物価指数は前年度 + 3.0%の上昇率となり、41年ぶりの高水準で推移しています。2023年度も + 3.0%を超える水準で推移していましたが、直近は + 2.0%台後半で推移しており、中長期的な予想物価上昇率は、短期と比べるとペースは緩やかながらも上昇していくと想定されています。

【雇用】

- ・今後、少子高齢化が進むことによる労働人口の減少に伴い、労働力の確保と誰もが意欲と能力に応じて働ける職場環境を整備することが不可欠となることが想定されます。
- ・経団連は、人財の確保に向けた「新卒一括採用」から「通年採用」の割合を増やす指針を掲げており、企業は今後の動向を踏まえながら人財の確保に向けた魅力ある労働条件（処遇・評価）の構築、スキルを身に付けるための教育・育成などの充実が求められると想定されます。

1. 今後想定される取り巻く環境②MIグループ

- ✓ 中期経営計画で掲げた戦略ステップを踏まえ、百貨店事業の再生を果たし、その強みで百貨店以外の事業収益を拡大し、長期的にはまちづくりも視野に入れた戦略を進められます。
- ✓ 三越伊勢丹グループ企業理念の再整理とともに、中長期経営戦略と企業理念との連携を深めた中長期の人財戦略の再構築を進めています。

三越伊勢丹グループ

【中期経営計画】

・三越伊勢丹グループは2021年度に出された中期経営計画の中で『お客さま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』を長期的に目指す姿として掲げています。

この目指す姿は、2030年度までの実現を目指し、2024年度までを再生フェーズ、2025年度以降を展開（まち化「準備」）フェーズ、結実フェーズとして戦略ステップも掲げられています。百貨店事業の再生は好調に推移しており、2024年度目標の営業利益350億円を2023年度に前倒しで大幅に超える想定です。

・百貨店事業を再生させ、その強みで百貨店以外の事業の収益をさらに拡大し、長期的には「まちづくり」も視野に入れた戦略や投資を検討しながら中期経営計画を進めています。

【企業理念】

・私たちグループが「目指す姿（ビジョン）」の実現に向けて、「私たちの存在意義（ミッション）」と「私たちが大切にする思考と行動（バリューズ）」を明確化し、2023年5月に新たな三越伊勢丹グループ 企業理念として再整理し発表されています。

【人財戦略】

・2022年3月期の決算説明会において、連邦戦略に向けた人財力の最大化に向け、「個に寄添う生涯CDP」「経営人財、高度専門人財の育成」が2022年度の取り組みとして掲げられ、イノベーションの創出を目的としたグループ内出向の拡充、成長事業を見据えた社外出向による人財育成が実施されています。

・また、企業理念の再整理を踏まえ、中長期経営戦略との連携を深め、その実現を支える「未来を担う人財」が10年先、20年先も自らの能力を発揮し続ける「企業文化や組織風土の在り方」までを念頭に置いた中長期の人財戦略の検討などの再構築を進めています。



【参考】三越伊勢丹グループ企業理念（抜粋版）

VISION

私たちが目指す姿

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、世界への発信力を持ち、
高感度上質消費において最も支持される～

VALUES

私たちが大切にしている思考と行動

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、あふれる笑顔を響かせ、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かし、共創をもって形に

あらゆる情報を駆使し、感性とともに考えぬき、オンリーワンをつくる

常に真摯な姿勢で、健全な方法を選択し、社会的責任を果たす

変化の先の未来を信じ、勇気をもって、挑戦と努力をしつづける

MISSION

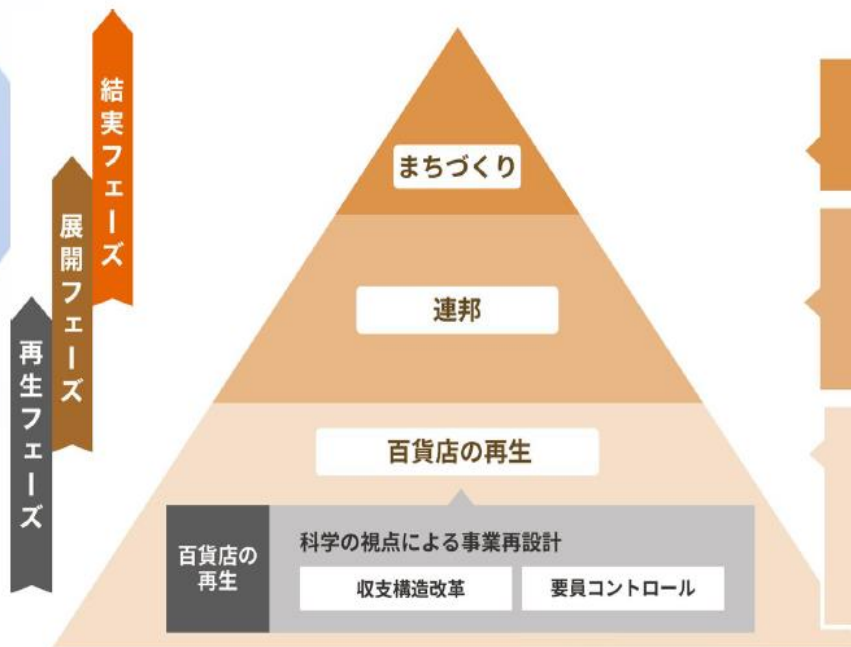
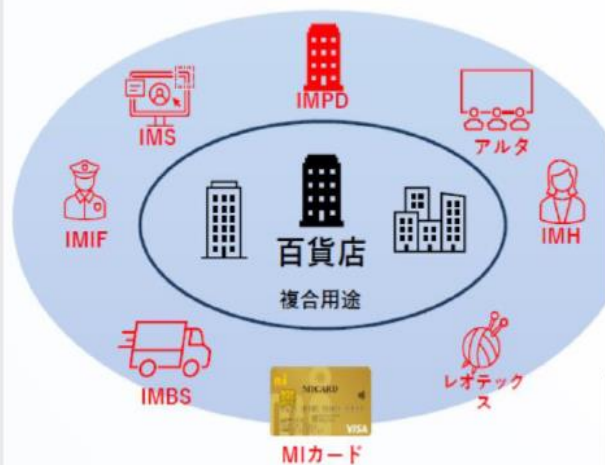
私たちの存在意義

こころ動かす、
ひとの力で。

【参考】三越伊勢丹グループ戦略（抜粋版）

まず、グループの中核事業を立て直す「百貨店の再生」フェーズ
 次に、MIグループ各社のポテンシャルを引き出す「連邦」フェーズ
 当面のゴールは 百貨店を中核にしたまちづくり = 「まち化」

百貨店+不動産収益
 +MIカード利益+グループ会社利益



- ① 自社インフラの有機的活用
- ② 全国保有不動産の再開発

- ① ビジネスプロセスのインソーシング
- ② グループリソースのB2B外販
- ③ 三越伊勢丹マネージドサービス

- ① 科学の視点による事業再設計
- ② デジタル改革(DX)
- ③ “個客とつながる”CRM戦略
- ④ CRE・事業モデル

1. 今後想定される取り巻く環境③地域動向・札幌丸井三越

- ✓ 2030年北海道新幹線延伸をきっかけに、札幌中心市街地の再開発事業が数多く始動。丸井・三越周辺も複合施設への再開発が進み、数年後の街の変貌が想定されています。
- ✓ 札幌丸井三越は、新たな企業VISIONを掲げ中期経営計画を推進、持続可能な事業・収益構造を確立し、札幌版「まち化」構想への大きな夢に取り組むことが発信されています。
- ✓ 企業戦略を背景とした新たなCDPとともに、将来に向けた人財戦略が進むことが想定されます。

地域動向・札幌丸井三越

【地域動向】

・2030年北海道新幹線延伸をきっかけに、札幌駅前では札幌バスターミナル周辺開発（2028年頃開業予定）をはじめ再開発事業が続々と始動しています。大通・すすきのにおいても、2023年度モユクさっぽろやココノススキノなど商業施設の開業をはじめ、今後も丸井今井・三越周辺の複合施設（商業施設、オフィス・ホテル・マンション等）への開発が進んでおり、数年後の札幌中心市街地は大きく変貌遂げることが想定されています。

【中期経営計画】

・2022年度に発信された中期経営計画において、企業VISION『北海道に暮らす人たちに心豊かさを提供する企業』を掲げ、事業構造改革やおもてなし戦略を推進するとともに、2023年度黒字化を目指してスタートしました。

・事業構造改革では、中長期に持続可能なビジネスモデルの確立へ、百貨店業の磨き上げとともに小売領域（商業不動産・小型店、道産品プロデュース業）と小売外領域（不動産業・コンタクトセンター業・MIグループ事業拡販）の取り組みを進めています。2023年度はグループインフラを担う「コンタクトセンター事業」がスタート、既存事業においてはお買場委託や定借化、EC・宅配事業や外商強化、委託業務内製化など店舗運営の見直しも進んでいます。

・将来に向けては、札幌版「まち化」構想を推進しており、南一条通りを面とし、高感度なまちをイメージしながら丸井、三越がその中心で新たな価値を提供し続ける構想が発信されており、この大きな夢に向けた取り組みがスピードを持って進んでいくことが想定されます。

【人財戦略】

・中期経営計画と連携した札幌丸井三越の人財育成計画（CDP）が2022年10月に発信されています。北海道の「おもてなしリーダー」として、自ら学び、目標に向かって挑戦することで「専門性」に裏付けされた「おもてなし力」を持つ人財育成を目指し、教育研修や異動配置・出向政策、人事制度構築などを進めています。

・従業員に求められる働き方はこれまでとは大きく変化をしています。特に事業構造改革に取り組む中、従来型の店頭販売を中心とした業務やその後方支援業務から「新たな役割、働き方」への転換が急速に進んでいます。

・将来に向けては、現在の企業戦略やCDPとともに、さらに「まち化」を実現するための組織体制や人財戦略が進むことが想定されます。

1. 今後想定される取り巻く環境④まとめ

<取り巻く環境（社会経済・三越伊勢丹グループ）トピックス>

年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度 (5年後)以降
外部環境	社会経済 コロナ禍を脱し経済正常化。企業収益拡大、賃金上昇、人口減・高齢化から生産年齢人口減少、雇用・採用環境変化等					
	物価上昇 (23年度+3.2%、今後+2.0%台後半推移予測)		高齢者雇用に関わる法改正等 (25年度65歳雇用義務化等)		社会保障制度・税制等諸制度見直し (年金・医療制度改革、税制等の改正等)	
内部環境	再生 フェーズ (中経3カ年、百貨店の再生)		展開・まち化 フェーズ (新中経3カ年、再生フェーズを終え成長戦略を加速、再開発等投資)			
	企業理念の再整理・推進					
	中長期経営戦略と企業理念が連携した人財戦略・推進					

<取り巻く環境（地域経済・札幌丸井三越）トピックス>

年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度 (5年後)以降
外部環境	札幌（大通、すすきの）再開発事業開業（随時）			北海道新幹線開業と周辺開発（30年度） 札幌（駅前、新エスタ・バスセンター等）再開発事業開業（随時）		
内部環境	構造改革 フェーズ		収益拡大・成長戦略確立 フェーズ			
	事業構造改革（小売・小売外領域の事業・収益構造の確立）・おもてなし戦略 ～ 札幌版「まち化」構想推進					
	業績黒字化・黒字化体質確立		業績安定化、過去最高益達成			
売上高	617億	600億 ※1/末時点	売上高600億円程度（※売上規模維持）			
営業利益	1億	5.6億 ※1/末時点	営業利益率3%以上（※収益安定化）			

【参考】企業VISIONと中長期に目指す姿 (2023年度下期方針より抜粋)



<企業VISION> 北海道に暮らす人たちに心豊かさを提供する企業

中長期に
目指す姿

道内の高感度上質消費において最も支持される
“特別な百貨店”を中核とした企業

競争戦略
企業価値

「人の力で」道内の高感度上質層にきめ細かく入り込み、
関与度の深さと幅で勝負する

目指す
事業構造

小売領域
・商業不動産、小型店
・道産品プロデュース
業

上品な大人に出会える
『特別な百貨店』

小売外領域
・土地、建物を活用し
た不動産業
・もの売りを超える
第二のエンジン

【参考】札幌版「まち化」構想 (2023年度下期方針より抜粋)

札幌丸井三越が目指す「まち」

「時間」と「空間」の制約を取り除き、用途の拡大を行い、まちの課題を店舗単独ではなく南一条通りを面として、地権者、他者、他社と協働して解決する再開発を実施。“上質な大人に出会えるまち”づくりを行う。

Luxury Petit Hotel

- 少室数・超高単価のsmallホテル
- グローバルTop/ローカルTop/ラグジュアリーブランドホテル

High-Class Residence

- 都心型高級住宅
- 地域に影響あるキーマンの居住
(地元財界人・経営者・スポーツ選手・芸能人など)

Spa / Esthetic Salon

- 女性のための都心型スパ/エステティックサロン/フィットネスジム
- ホテル系Top/コスメブランド系Top/フィットネス系Top

Leading Co. Office

Restaurant / Cafe

- 来店客、ホテル・レジデンス利用者への食と集いの空間提供
- 全国有名店/地場屋付き/会員制クラブ

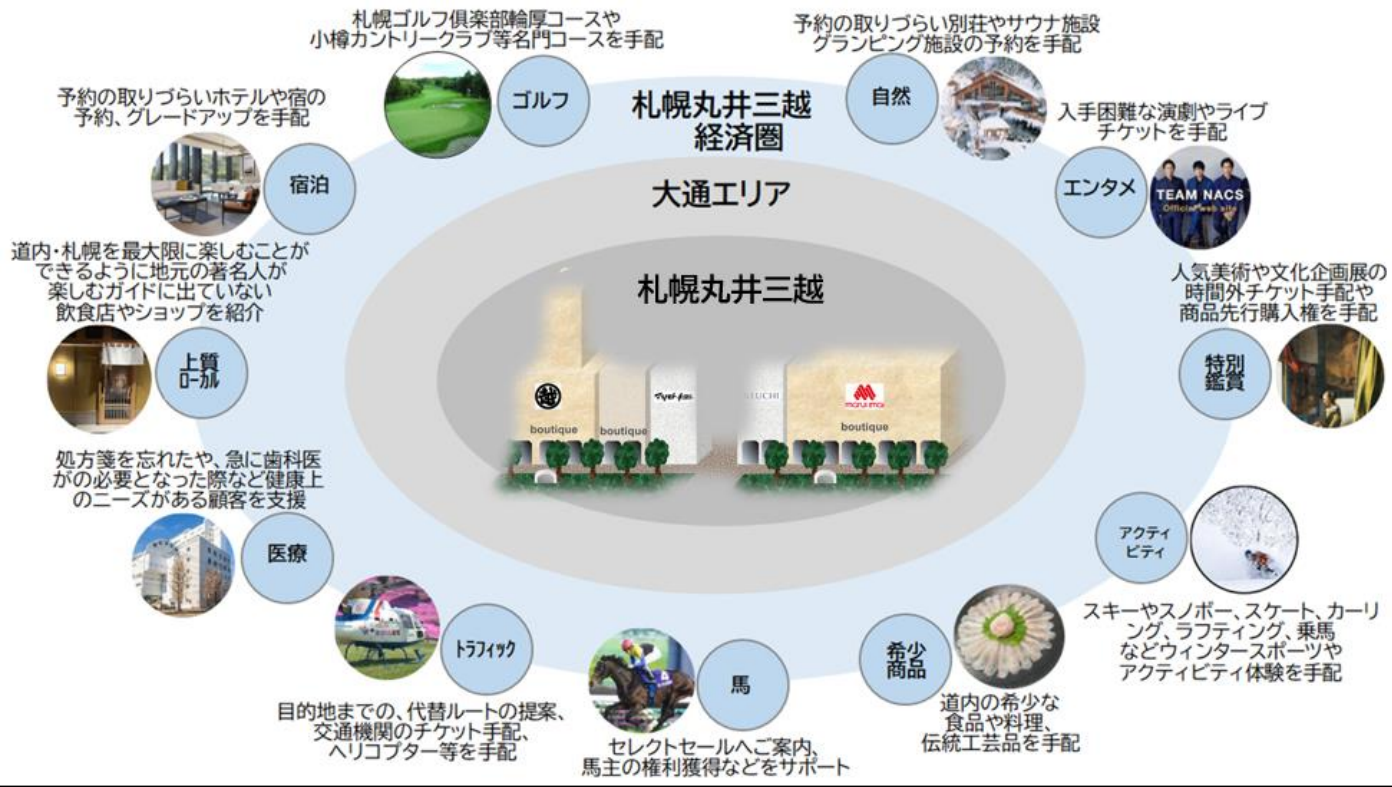
Department Store

- マルイの気軽さとHEが同居

【参考】札幌版「まち化」構想 (2023年度下期方針より抜粋)

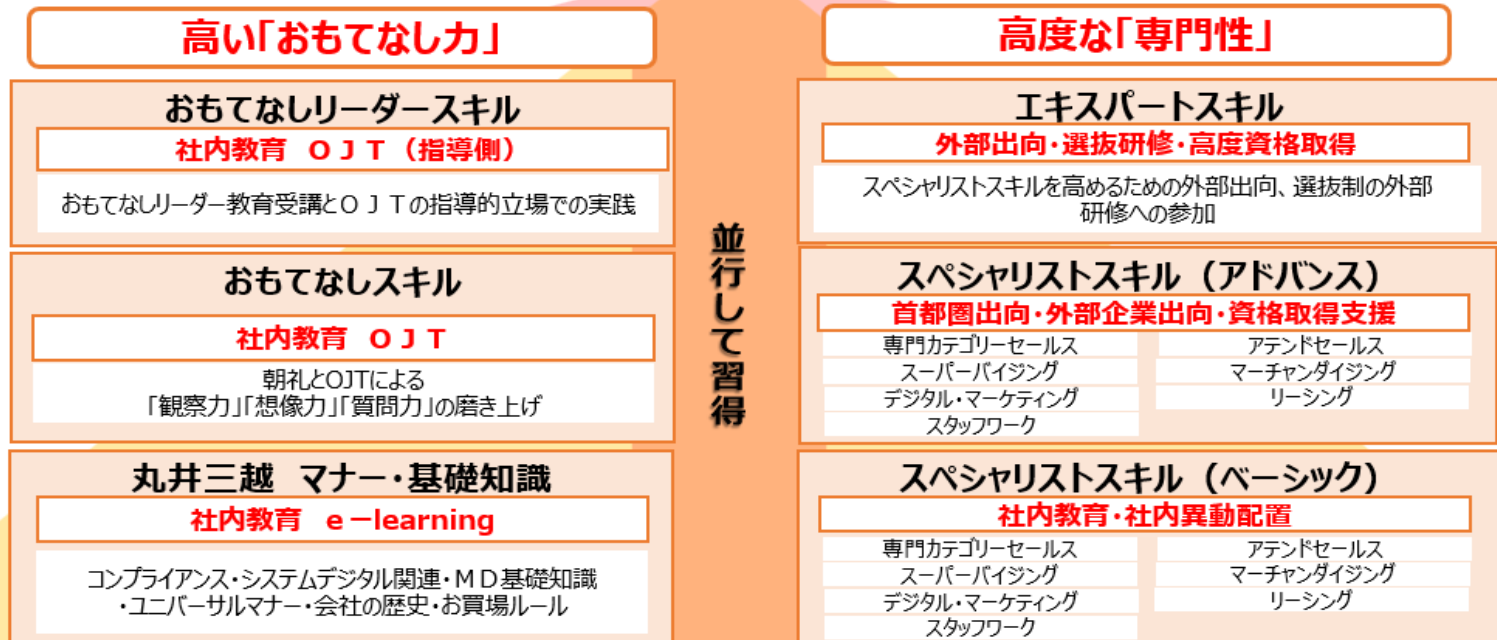
「まち」は店舗周辺のみではなく、道内全域に広がる

札幌丸井三越の特別なお客さまだけが利用できる札幌市内や北海道全域の価値の高いコンテンツ・商品・サービスを開拓し、札幌丸井三越エコシステムとして上質な人々が集うユニークな価値を提供する“まち”を形成する。



【参考】人財育成（CDP）計画 （2022年度下期発信より抜粋）

【目指す人財像】
北海道の「おもてなしリーダー」として、自ら学び、目標に向かって挑戦することで
「専門性」に裏付けされた「おもてなし力」を持つ人財



自己申告制度・CDP面談

学び直しサポート

ネクストキャリア制度

2. 主な労働条件の現状



2. 主な労働条件の現状①主要項目一覧

- ✓ 休日はグループ内では最大の年間休日数、有給休暇は道内でも先進的を整えています。
- ✓ 60歳以降の雇用ではグループ内でも先行事例となる雇用期間等の活躍フィールドを整備し、育児や介護制度、疾病等の休職制度では道内でも優位性がある制度を構築しています。

項目	主な内容							
	ゼネラル	ステージA	ステージB	ステージC	メイト・プロ	エルダー月給	アシスト時給	エルダー時給
平均月収(円)	336,550	532,771	396,595	263,897	190,704	176,344	135,869 ※平均時給1,009円	100,972 ※平均時給993円
平均年収(円) ※賞与2.12カ月	4,752,091	7,522,729	5,599,916	3,726,229	2,692,744	2,489,983	1,630,430	1,211,662
新卒採用賃金	ゼネラル：204,000円※2024年度から208,000円予定、メイト164,000円※2024年度から168,000円予定							
基本賞与	年間平均2.12ヶ月（夏平均1.0ヶ月、冬平均1.12ヶ月）※月給制雇用は一律ヶ月支給							
退職金	ゼネラル：ポイント制度＋確定拠出年金制度、メイト：確定拠出年金制度							
所定労・総実労	年間所定労働時間：1940時間(1日7時間55分、休憩90分)、総実労働時間：1,835時間(2022年度1人平均実績)							
休日休暇制度	年間休日数：120日(週休2日＋調整給8日＋連休8日(上期・下期各4日))、連続休暇制度：7日間×年4回							
有給休暇制度	年間最大付与数：22日(2022年度の全雇用形態平均取得率70.4%)、ストック有給休暇制度							
勤務制度等	在宅勤務制度（緊急時のみ運用）、フレックス勤務制度、在宅勤務制度、インターバル休息时间（11時間）							
定年	定年年齢：60歳、定年後再雇用年齢：60～70歳、再雇用区分（時給制または月給制エルダーⅡ～Ⅴ）							
育児	育児休職：満4歳まで、最長1子につき3年、在籍最長期間は4年まで（以降は法対応）、 育児勤務：小学校6年生末まで、その他：月10日まで勤務延長可、フルタイム早番固定制度あり							
介護	介護休職：1対象家族につき最長1年、介護勤務：1対象家族につき最長3年							
休職	傷病休職：2年（傷病手当金満了後の休職手当制度あり）、その他：自己研修休職制度（最短1ヶ月、最長2年）							
キャリア支援諸制度	短時間勤務制度（限定事由の週3日休日等選択制度）、配偶者転勤休職制度、ライフイベント再雇用制度、カムバック再雇用制度、グループ内キャリア形成支援制度、グループ内出向転籍制度、ネクストキャリア支援制度							
福利厚生制度	社員社員買物（MIカード割引）、従業員持株会（天引き積み立て、奨励金）、グループ共済会（慶弔・災害補償、医療・生命共済、資産形成、レジャー、ベネフィットステーションなど）							

2. 主な労働条件の現状②業績と賞与・ベア変遷

- ✓ 2011年度札幌丸井三越誕生以降、従業員の労働条件統一、水準向上等に取り組み、2015年度には年間賞与1.5ヶ月で統一、2016年度には2.0ヶ月、2019年度には業績目標達成、年間賞与3.0ヶ月を目指すステップとして、年間賞与2.12ヶ月へ引上げてきました。
- ✓ 2020年度コロナ禍においては、基本賞与と支給水準の生活給としての位置づけや、引上げ背景を踏まえながら、極めて厳しい環境において労使で維持を図るための取り組みを進めました。

交渉年度		2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上(億円)		659	657	675	634	634	634	655	654	611	435	465	549
営業利益(億円)		4.5	5.4	8.8	1.0	1.9	▲5.1	0.9	0.5	▲7.1	▲25.5	▲21.9	▲10.0
基本賞与要求	月給社員	MI1.5カ月	MI1.5ヶ月	MI1.5ヶ月	MI1.5ヶ月	1.5ヶ月	2.0ヶ月	2.0ヶ月	2.0ヶ月	2.12ヶ月	2.12ヶ月	2.12ヶ月	2.12ヶ月
		MA0.5ヶ月	MA0.7ヶ月	MA0.9ヶ月	MA1.10ヶ月			2.0ヶ月	2.12ヶ月	2.12ヶ月	2.12ヶ月	2.12ヶ月	
業績加算賞与要求	月給社員	0.61ヶ月	0.62ヶ月	MI0.82 MA0.92	0.47ヶ月	0.22ヶ月	0ヶ月	0.31ヶ月	0.10ヶ月	0ヶ月	0ヶ月	0ヶ月	0ヶ月
	時給社員	※2011年度～217年度は要求なし、2018年度以降は月給社員と統一要求											
ベースアップ要求	月給社員	0円	0円	0円	1,000円	0円	0円	2,000円	1,000円	1,000円	0円	0円	2,000円
	時給社員	0円	0円	0円	5円	0円	0円	10円	5円	5円	0円	0円	10円

【参考】採用賃金・年収等比較

- ✓ 採用賃金は、道内競合の最高額はニトリの255,000円、多くは220,000円を超える水準が多い状況です。札幌丸井三越は採用を停止しており、大きく改定をしていません。
- ✓ 平均月収は、同業では大丸やニトリが上位水準、また道内優良企業に北洋銀行や北電が高水準です。平均年収においては札幌丸井三越の優位性がなく、大丸に120万円、ニトリに300万円差があります。特に賞与の支給ヶ月が劣っており、最大ヶ月はニトリの7.7ヶ月、また全体に4.0ヶ月前後の支給が多く、年収差の大きな要因になっています。

<道内競合企業比較（正社員比較）>

道内競合 企業名	採用賃金 (大卒)	平均月収 (千円)		賞与支給 (ヶ月/年)		賞与支給額 (千円)		平均年収 (千円)	
			丸三差		丸三差		丸三差		丸三差
札幌丸井三越	204,000円	337	—	2.12	—	714	—	4,758	—
大丸松坂屋	<u>227,000円</u>	<u>381</u>	+44	<u>3.92</u>	+ 1.80	1,494	+ 780	6,068	<u>+1,310</u>
東急	205,000円	318	▲19	1.50	▲0.62	477	▲237	4,290	▲468
ニトリ	<u>255,000円</u> (内地域手当30,600円～56,000円)	<u>399</u>	+ 62	<u>7.70</u>	<u>+ 5.58</u>	3,076	+ 2,362	7,870	<u>+3,112</u>
ツルハ	<u>220,000円</u>	309	▲28	4.00	+ 1.88	1,235	+ 521	4,941	+ 198
サッドラ	215,500円 (内住宅手当5,000円)	268	▲69	3.76	+ 1.64	1,038	+ 324	4,229	▲529
ラルズ	213,000円	290	▲47	4.68	+ 2.56	1,358	+ 644	4,840	+82
イオン北海道	<u>220,000円</u>	260	▲77	4.00	+ 1.88	1,038	+324	4,740	▲18
北洋銀行	<u>225,000円</u>	<u>414</u>	+ 77	4.20	+ 2.08	1,739	+1,025	6,707	<u>+1,940</u>
北海道電力	214,500円	<u>455</u>	+ 118	3.90	+ 1.68	1,775	+1,061	7,240	<u>+2,482</u>

※競合は組合調査結果です

【参考】定労働時間の比較

- ✓ グループ百貨店事業会社内においては、1日の働く時間について2024年度時点で札幌・松山（高松は2024年度改定）が「7時間55分」から短縮を進められていない状況です。
- ✓ 道内競合においては、百貨店競合や道内優良企業との比較で一1日の働く時間が劣っています。また、休日数については大丸、イオンなどの「125日」が高い水準にあります。

＜グループ百貨店事業会社比較＞

グループ 百貨店事業 企業名	1日		年間	
	所定労	休憩 時間	所定労	休日数
札幌丸井三越	7時間55分	90分	1,940時間	120日
三越伊勢丹	<u>7時間25分</u>	70分	1,840時間	117日
岩田屋三越	<u>7時間20分</u>	60分	1,826時間	116日
名古屋三越	<u>7時間35分</u>	70分	1,874時間	118日
仙台三越	<u>7時間25分</u>	90分	1,847時間	116日
新潟三越伊勢丹	<u>7時間20分</u>	70分	1,826時間	116日
静岡伊勢丹	<u>7時間40分</u>	90分	1,906時間	119日
広島三越	<u>7時間25分</u>	70分	1,832時間	118日
高松三越	7時間55分	90分	1,940時間	120日
松山三越	7時間55分	90分	1,972時間	116日
函館丸井今井	<u>7時間40分</u>	90分	1,902時間	117日

＜道内競合企業比較＞

道内競合 企業名	1日		年間	
	所定労	休憩 時間	所定労	休日数
札幌丸井三越	7時間55分	90分	1,940時間	120日
大丸松坂屋	<u>7時間35分</u>	70分	1,820時間	<u>125日</u>
東急	<u>7時間25分</u>	70分	1,818時間	<u>120日</u>
ニトリ	8時間00分	60分	1,986時間	119日
ツルハ	8時間00分	75分	2,016時間	113日
サツドラ	8時間00分	60分	1,984時間	117日
ラルズ	8時間00分	60分	2,064時間	107日
イオン北海道	8時間00分	60分	1,920時間	<u>125日</u>
北洋銀行	<u>7時間20分</u>	60分	1,757時間	<u>125日</u>
北海道電力	<u>7時間40分</u>	60分	1,879時間	<u>120日</u>

※競合は組合調査結果です

3. 目指す姿



3. 目指す姿

- ✓ 目指す姿については、北海道統括支部運動方針においてこれまで掲げてきた『北海道統括支部VISION』を前提に進めます。
- ✓ この目指す姿を踏まえながら、「5年後」の人事賃金制度や働く環境などの労働条件、福利厚生は、どのようにあるべきかを検討します。

<北海道統括支部VISION>

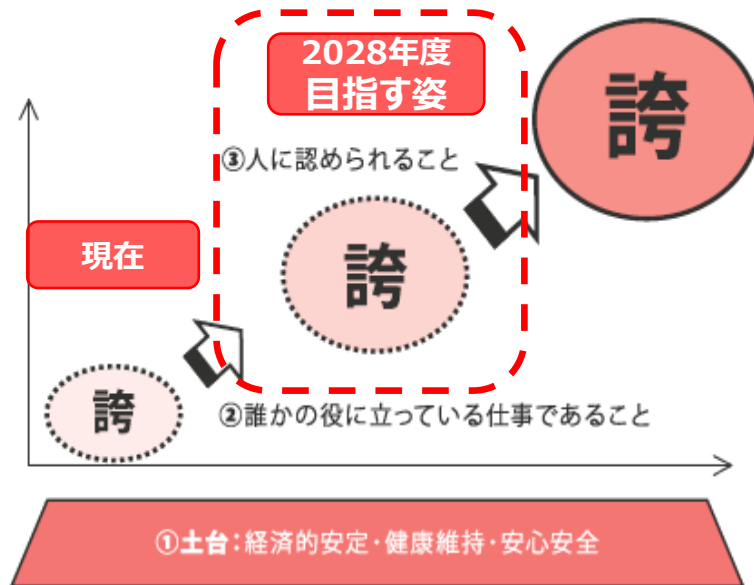
“従業員が「誇り」と「自信」を持って働き続ける北海道随一の企業”

札幌丸井三越、函館丸井今井、北海道百科の従業員が、各企業での仕事の「やりがい」を感じ、そこで働く「働く労働条件、環境に満足」と「働くことが出来て良かった」と感じることで、そして「誇りに思う」という感情を「自信」を持って抱き、働き続ける企業を実現する

<実現したい状態>

- ① お客さま、地域社会にとって必要とされるやりがいのある仕事に従事しており、会社全体が目指す姿に向かって前向きに協力し合い、情熱を持って取り組んでいる状態
- ② 労働条件、環境は北海道随一であり、全ての従業員が安心して働き続けられる状態
- ③ 従業員と経営、上司と部下、従業員間の対話や交流が十分に図られ、闊達な議論が行われる環境であり、風通しの良い社内風土である状態
- ④ 自分自身の成長や自己実現を実感しながら、会社に貢献している状態
- ⑤ 社会貢献や地域支援の活動への参画や認識が広まっており、地域社会からも認められている状態

<実現したい「誇り」が高まるイメージ>

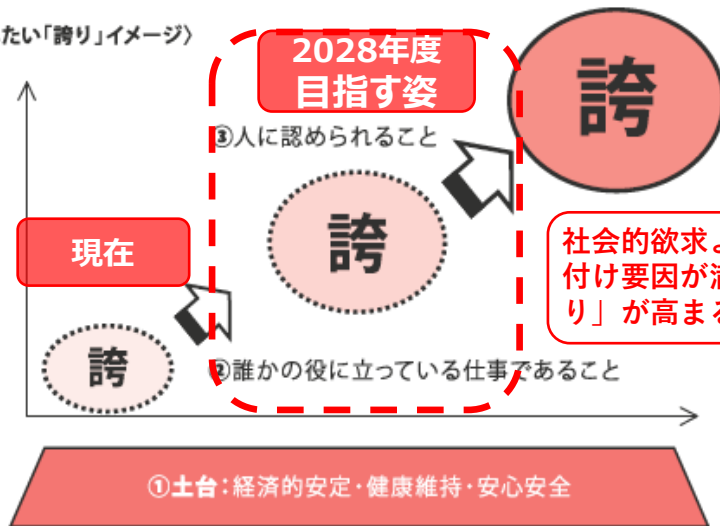


【参考】組合VISIONと企業VISIONについて

＜札幌丸井三越 企業VISION＞
北海道に暮らす人たちに心豊かさを提供する企業

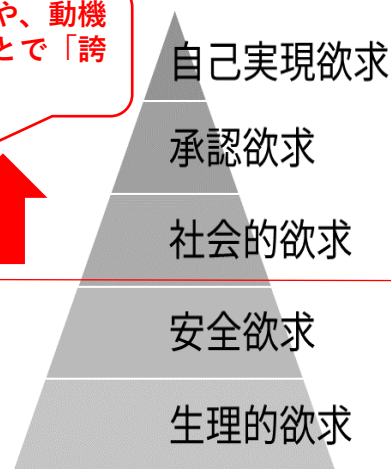
＜北海道統括支部VISION＞
“従業員が「誇り」と「自信」を持って働き続ける北海道随一の企業”

〈実現したい「誇り」イメージ〉

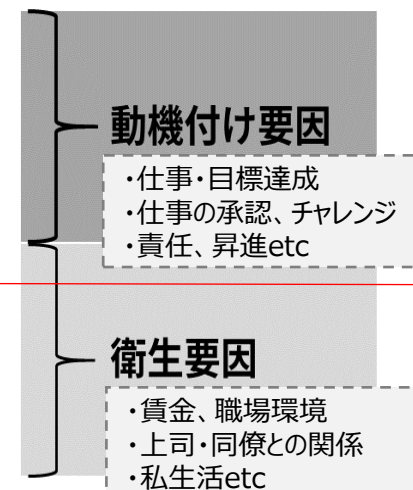


【補足】「誇り」を高める取り組みの参考理論

マズローの
欲求5段階説



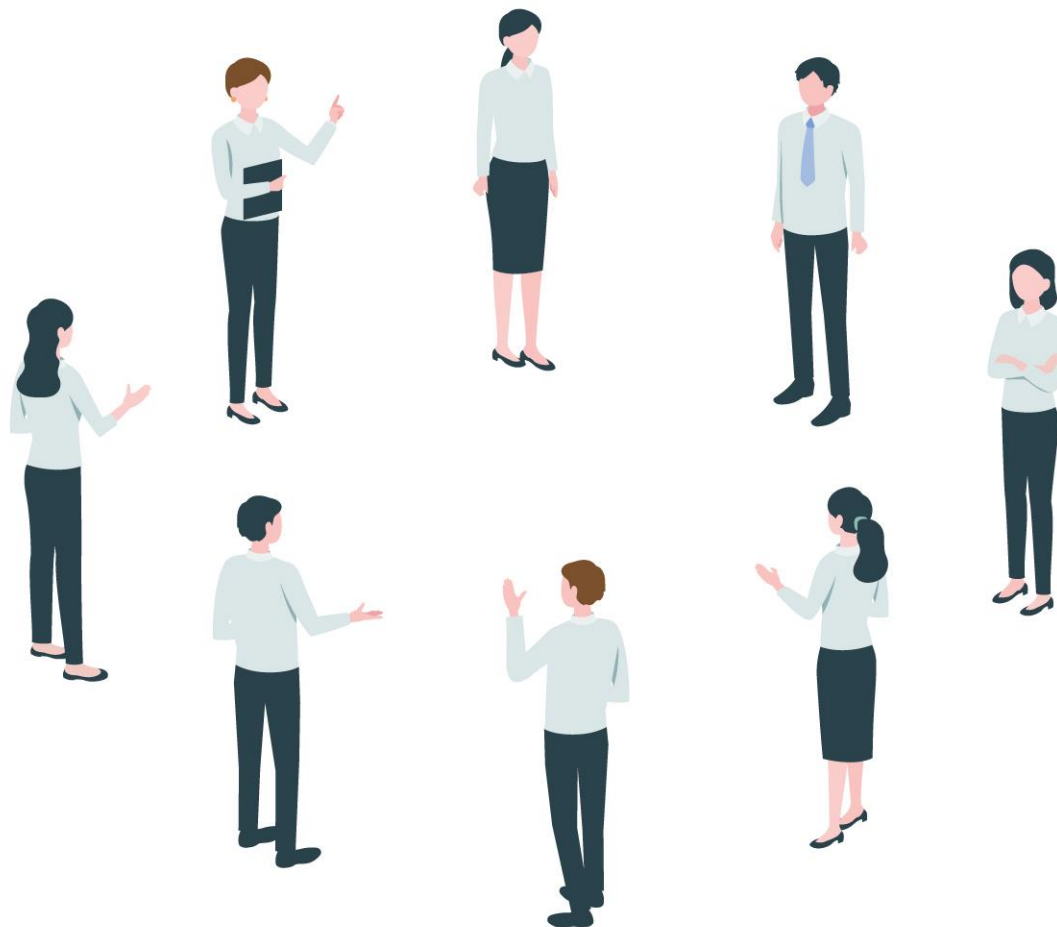
ハーズバーグの
二要因理論



実現したい状態

- ①お客さま、地域社会にとって必要とされるやりがいのある仕事に従事しており、会社全体が目指す姿に向かって前向きに協力し合い、情熱を持って取り組んでいる状態
- ②労働条件、環境は北海道随一であり、全ての従業員が安心して働き続けられる状態
- ③従業員と経営、上司と部下、従業員間の対話や交流が十分に図られ、関連な議論が行われる環境であり、風通しの良い社内風土である状態
- ④自分自身の成長や自己実現を実感しながら、会社に貢献している状態

4. 4つの政策分野の目指す姿【審議決定事項】、 取り組みロードMAP



4. 4つの政策分野の目指す姿、取り組みロードMAP

- ✓ 目指す姿の検討にあたっては、IMGU労働福祉VISIONで設定した「**4つの政策分野**」について、「**目指す姿**」とともに、「**目指すレベル及び取り組み手法、スケジュール**」を設定します。
- ✓ 政策分野は**①人事賃金制度****②働き方****③セーフティネット****④福利厚生**の4つです。
- ✓ また、今後の労使通年協議において、毎年協議項目を設定しながら具体的に取り組みを進めるために、**現時点の「取り組みロードMAP」を設定**します。

< 4つの政策分野の目指す姿 > **【審議決定事項】**

①人事賃金制度

- ・北海道随一優位性ある労働条件が確保され、全メンバーの安定的な生活基盤が構築される処遇を実現しよう
- ・全メンバーが“個を描き、磨き、輝ける”ための、自律的なキャリア形成支援に向けた仕組みを構築しよう

②働き方

- ・ライフワークバランスを充実させ、働きやすさの向上を通じたさらなる“働きがい”ある労働環境を実現しよう
- ・全員が変化に前向きに挑戦し活躍できる高い心理的安全性(挑戦・新奇歓迎・話やすさ・助け合い)のある職場風土にしよう

③セーフティネット

- ・多様な“ライフイベント”や“価値観”をメンバー同士がお互いを理解し、仕事との両立、安心して働き続ける職場環境にしよう

④福利厚生

- ・長く元気に働き続けるための“健康経営”に全員で参加、促進しよう

①-1「人事賃金制度」の目指す姿【審議決定事項】

<目指す姿※2028年度に実現したい状態>

**北海道随一優位性ある労働条件が確保され、
全メンバーの安定的な生活基盤が構築される処遇を実現しよう**

<現状と課題>

【月給制社員：道内において魅力ある賃金水準への改善】道内流通業との年収比較では、特に、賞与水準においても著しく劣っている。そのため年収平均では低位である。企業の魅力度が低いことから、今後の採用再開を目指す上で優位性が保たれていない。

【ゼネラルスタッフ：採用再開に向けた処遇の整理】業績の長期低迷により2020年4月より新卒採用は停止しているため、業績回復後の採用再開に向けた準備が必要

【メイトスタッフ：企業戦略やキャリア形成を踏まえた人事賃金制度の構築】中期計画が進み、働く環境が大きく変化する中、担う職務や長期キャリアを描き、成果発揮に対する処遇にギャップが発生している。加えて、物価上昇や労働市場の観点からも安定的な生活を営む上で、メイトスタッフ全体の賃金水準のあり方について再整理をする必要がある。

【メイト・プロスタッフ：安心して働き続けるための老後保障】2020年度から導入している『確定拠出年金』についてグループと比較して低水準となっている。

【時給制社員：企業戦略、働き方に合わせた職種、処遇のあり方】、経営戦略や働き方変化に伴い、幅の広く生産性の高い補助的業務を担う場合において、職種、処遇のあり方を検討する必要がある。

【全雇用形態：60歳以降の活躍推進】少子高齢化による労働力不足や高齢者の就労意欲など社会環境や経営環境(要員構成、働くフィールド変化)から60歳以降も能力を発揮し活躍するための対応が求められる。

①-2「人事賃金制度」の目指す姿

＜具体的な取り組みの方向性＞

【月給制社員：年間賞与支給ヶ月の引上げによる処遇改善】経営動向、中期計画の進捗を確認しながら、月給制社員への処遇改善、特にゼネラルスタッフにおいて道内随一優位性ある処遇への取り組みとして、段階的な基本賞与支給ヶ月の引き上げを優先とした協議を行う。

目指す水準は、IMGU本部方針である年間基本賞与3ヶ月以上を月給制社員全体で目指す。また、業績加算を含め道内競合比較でもトップクラスとなる7カ月以上を目指す仕組みを協議する。

【ゼネラルスタッフ：採用再開に向けた処遇の見直し】新卒ゼネラルスタッフの定期採用活動の再開を見据えて、道内競合他社よりも優位性ある採用賃金の引き上げを目指す

【メイトスタッフ：新人事賃金制度への見直し】2024年度労使通年協議より開始するメイトスタッフの新人事賃金制度の中で企業戦略推進、個々のキャリアを描く人財育成の視点において制度を見直す。

その上で、採用市場を踏まえつつ、専門性（担当領域等）や地域毎（小型店拠点等）を考慮した水準、メイトスタッフにおいても安定的な生活水準（主に一人暮らし支出等を目安）を踏まえた、処遇整理・向上を検討する。

【メイト・プロスタッフ：将来への備えにつながる確定拠出年金の水準引上げ、資産形成支援】『確定拠出年金』については、グループ他社の水準を踏まえて月例掛金の引き上げを目指す。また、将来の備えとして資産形成に関する既存制度の社内での周知浸透を図りながら、他企業と連携したマネーリテラシーの向上につながるセミナーなどの機会提供を行う。

【時給制社員：企業戦略、働き方に合わせた職種、処遇のあり方】採用市場を踏まえつつ、経営戦略や働き方変化に伴う、幅広く生産性の高い補助的業務を担う職種、処遇のあり方を検討する。

【全雇用形態：60歳以降の活躍推進に向けた定年延長の検討】企業戦略の実現、要員構成の拡大を見据えたさらなる活躍推進制度と環境整備、法改正やグループ動向を見据えた定年延長の研究を行い、必要に応じて導入を検討する。※時給制社員についても検討。

①-3「人事賃金制度」の目指す姿【審議決定事項】

＜目指す姿※2028年度に実現したい状態＞

**全従業員が“個を描き、磨き、輝ける”ための、
自律的なキャリア形成支援に向けた仕組みを構築しよう**

＜現状と課題＞

【目指す人財像を踏まえた従業員一人ひとりへのキャリア形成支援】札幌丸井三越の人財育成計画（CDP）では、北海道の「おもてなしリーダー」として、自ら学び、目標に向かって挑戦。「専門性」に裏付けされた「おもてなし力」を持つ人財像としている。また、戦略推進から「新たな役割、働き方」への転換が急速に進んでいる中、将来に向けて「まち化」を実現するための組織体制や人財戦略による流動化、育成が進む。一人ひとりがありたい姿を描き、自ら挑戦する機会や選択肢の拡充が重要だと考える。

【納得性の高く、成長を実感するための評価制度見直し】「おもてなし力」「専門性」を目指す人財像の方向性を踏まえて、ありたい姿に向かうために自身を磨き、再現性高く成果を発揮していく。そのような中、評価面談の運用については、成果発揮や取り組みプロセスへの納得性向上、評価や評価者（上司）による伴走支援これまで以上に対話の中から導き成長を促す機会とする必要がある。

【現場学習機会の減少、自律的な成長を促す教育機会の提供】通常の就業時間や従来のOJTによる現場育成での難易度が高まっており、自らが主体的に学習、または別の機会での成長が必要になっている。

①-4「人事賃金制度」の目指す姿

<具体的な取り組みの方向性>

【人財の流動化に対応し、持てる能力を発揮するためのキャリア支援制度の促進、キャリア管理の仕組みを構築】

自己申告制度やチャレンジ公募など既存の制度の理解深耕に向けた取り組みを行い、自らの進んで支援制度を利用するための支援を行う。

また、キャリア管理の視点では、会社・上司・部下間それぞれが共通認識を持ちながら、連動していく必要があることから、『キャリア面談(目標設定面談とは別途)の実施検討や情報技術によるキャリア・能力管理の仕組みの検討を行う。

【中長期のキャリアを描くことができ、納得性の高い評価制度への見直し】

2024年度の労使通年協議から議論をスタートするステージC・メイトスタッフの人事賃金制度と連携し、評価制度を再設計する。企業戦略推進、人財育成につながる評価シートの見直しとともに、制度移行を転機に、評価面談の運用精度向上に向けた取り組みを並走して行う。

また、評価者教育の定期開催や、組合としての評価をテーマにした対話機会の提供する。評価者の管理単位が広がり実務上、面談に時間を割けない所属実態を踏まえて、評価の範囲や運用フローについても労使で議論する。

【自己成長を実感し、知見を広げるための機会提供としてメンター制度導入】メンター(支援・助言者)によるマッチングの仕組みづくり『メンター制度』の導入を検討し、所属に留まらず、組織を横断した柔軟性を持ったアプローチをする。

②-1「働き方」の目指す姿 **【審議決定事項】**

＜目指す姿※2028年度に実現したい状態＞

**ライフワークバランスを充実させ、働きやすさの向上を通じた
さらなる“働きがい”ある労働環境を実現しよう**

＜現状と課題＞

【労働時間の短縮】労働時間については、これまでのメンバーの声（労働福祉アンケート）や企業が収益拡大フェーズを見据える中、グループ内・道内他企業と比較して優位性を確保できておらず、メンバーの“働きがい”にも影響している。

【適切な労働時間管理に向けたルール遵守、徹底】23年度からモニタリング基準（PC稼働時差、未打刻）による労務管理、所属内の対話促進に向けた取り組み強化を進めており、一定の改善事例も恒常的な時差時間、未打刻が発生している。

【「効果的に休み、柔軟に働く」メリハリある働き方への見直し】完全7連休や、緊急性ある事由以外有給休暇（休息や自己研鑽など）など所属状況や繁忙期に応じて休日休暇を取得しづらい。企業戦略変更や仕事と家庭を調和しながら生産性を高める視点で既存の制度利用の最大化やより柔軟な働き方へ常にアップデートしていく必要がある。

＜具体的な取り組みの方向性＞

【1日の所定労働時間、休日数の道内企業NO1水準を達成】2025年4月に実行する“1日の所定労働時間短縮”や“年間休日数の拡充”検討を第1ステップに、さらなる魅力度向上、採用競争力の優位性を高める労働時間を2028年度までに達成する。

【PCシャットダウン時差時間や未打刻発生ゼロを達成、インターバル休息の徹底】定期的に労使確認するモニタリング基準をマイナーチェンジしながら、所属毎に労務管理、業務改善に向けたマネジメント層、個人双方への伴走、支援を強化する。

【休日休暇の取得推進につながる所属毎の運用・ルール整備】効果的に心身をリフレッシュし、ライフワークバランスの取れる環境づくりに向けて、所属毎の連休制度や有給取得に向けた課題調査を実施、取得運用・ルールを整備することで、2028年4月までに連休制度による7連休取得100%、有給休暇取得グループ目標55%を継続する。

【リモート・在宅勤務運用の再整備、選択的週休3日制の導入】多様なライフスタイルへの対応、新しい働き方をデザインするため、「リモート・在宅勤務」による運用課題の整備、利用促進や、「選択的週休3日制」を導入する。

②-2「働き方」の目指す姿 **【審議決定事項】**

<目指す姿※2028年度に実現したい状態>

**全員が変化に前向きに挑戦し活躍できる
高い心理的安全性(挑戦・新奇歓迎・話やすさ・助け合い)のある職場風土にしよう**

<現状と課題>

【新しい価値創造に向けた前向きな挑戦マインド醸成】成長・拡大フェーズでは、さらなる成果発揮が求められる。多様な価値観を理解し、知恵を結集しながら、新しい価値を創造しながら変化に前向きに挑戦できるマインドの職場風土づくりが必要。また、22年度エンゲージメント調査では、職場風土と密接に関わる“心理的安全性”設問スコアがグループ平均より低く、部下階層へ段階的にスコアが低下している。(22年度調査・『心理的安全性』スコア・札幌全体3.76:グループ平均▲0.5)

【職場内での双方向コミュニケーション機会減少】構造改革（収支構造、ビジネスモデル転換）により、少人数運営モデル、それに伴い個人の裁量が高まっている。職場内では、上司部下・同僚間の双方向コミュニケーション機会が減少しており、関係の質、対話の量が不足している。

<具体的な取り組みの方向性>

【エンゲージメント調査『心理的安全性・全項目』スコアをグループ企業トップクラス達成】心理的安全性を高める4つの因子である『話やすさ』『助け合い』『挑戦』『新奇歓迎』をポイントに、所属エリア毎に優先を見極めながら、現場の課題抽出を行い、解決に向けた支援（会社への課題提言含む）に取り組む。

【個性を受け入れ、挑戦に安全なチームづくりに向けた仕組みの導入】『挑戦』『新奇歓迎』をポイントに、従業員同士が、個性を受け入れ、挑戦を応援し合えるチームづくりに向け、感謝が見える化する仕組みの導入など成長フェーズに向けた職場風土づくりに取り組む。

【職場内で健全に意見を言い合い、助けを求められる対話機会の創出】『話やすさ』『助け合い』をポイントに、所属毎の業務特性、現場課題を抽出し、職場内での評価者、支援・助言者のあり方を整理する。その上で、1on1MTGの精度向上(運用整理、実践知向上、環境整備)や、上司部下間以外での対話機会創出(メンター制度など)に取り組む。

③-1「セーフティネット」の目指す姿【審議決定事項】

<目指す姿※2028年度に実現したい状態>

**多様な“ライフイベント”や“価値観”をメンバー同士がお互いを理解し、
仕事との両立、安心して働き続ける職場環境にしよう**

<現状と課題>

【セーフティネットに関わる既存制度の理解深耕、重点課題のさらなる制度拡充】これまでの労使協議の経緯により『育児や介護制度』、『疾病等の休職制度』など道内において優位性がある制度を構築している。今後は、既存制度の運用実態を踏まえた制度理解の浸透、重点課題への、さらなる支援につながる制度拡充を検討する必要がある。

【男性育児休業取得率の向上】札幌丸井三越の2022年度の男性育児休業取得については、グループの目指す100%完全取得には未達の状況。

【介護に関わる従業員数の顕在化】介護休業、勤務制度の利用、介護を理由に離職する従業員が増加、顕在化している。既存の介護勤務の対象期間は合計8年(短時間勤務制度含む)であり、終わりが見えない介護従事に対して十分な期間ではない場合がある。

【地域エリア特性を踏まえたさらなるセーフティネット支援】札幌市では、多様性を尊重する社会を築くために積極的な取り組みを行っている。札幌丸井三越は、地域社会と共に発展するサステナブルな精神を大切に様々な地域社会との取り組みを進めている。

<具体的な取り組みの方向性>

【制度周知活動をもとに男性育児休業取得100%の達成】育児サポート百科の活用、上司から部下への声掛けの徹底と工夫に向けたチェック、男性育児休業取得、主に特別有給5日の利用促進による取得率100%を2025年度中に達成する。

【介護勤務対象期間の拡充】介護による短時間勤務期間の拡充等制度のあり方とともに両立支援の取り組みを検討する。

【多様な価値観を受け入れる社内利用制度の拡充】札幌市の積極的な取り組みや、グループ労使協議を踏まえながら、同性同士のパートナーや事実婚を中心に“家族”の定義を見直し、社内制度（休暇や短時間勤務制度、福利厚生制度など）の利用事由となるよう取り組みます。

④ー1「福利厚生」の目指す姿【審議決定事項】

<目指す姿※2028年度に実現したい状態>

長く元気に働き続けるための“健康経営”に全員で参加、促進しよう

<現状と課題>

【より快適かつ生産性が高まるオフィス環境のあり方】コロナ過を経て両店本社機能・各所属拠点などオフィス環境が属人的な管理、運営となっており、快適なオフィス空間のあり方を検討する必要がある。

【従業員を取り巻く健康課題解決】要員構成上、女性の比率の高い中（2024年1月時点構成は約8割）、従業員ニーズを踏まえて実感のある健康づくり、増進に向けた支援が必要。

【ベネフィットのさらなる充実化】共済会メニューである『ベネフィット・ステーションの利用促進』を定期的に発信している一方で、北海道内や札幌・大通エリアにおけるメニューに対してメンバーから要望がある。また、これまでも企業のつながりや過去丸井今井からの取り組みでレジャーを中心に支部独自福利厚生メニューを定期的に提供している。

<具体的な取り組みの方向性>

【オフィスのスペースの活用や清掃活動の推進】集中力を高め、より効率的に仕事を進めるため、第1ステップとして就業時間内での定期的、継続性のある清掃運動を教宣する。また、各厚生施設の備品（椅子・ソファ・スツールなど）現場の声を拾いながら優先的を見極めながら会社と共有を行う。

【定期健康診断への科目充実化、必要な知識を提供する従業員向けの学習機会の提供】女性の健康課題へ向き合う取り組みとして定期健康診断への婦人科特有オプションの追加や、従業員のライフステージに合わせて必要な知識を提供するための学習機会を、安全衛生委員会と連携しながら取り組みを検討する。

【ベネフィットメニューの充実化】心身のリフレッシュや、余暇の充実を目的に従業員ニーズを踏まえた、独自メニューの拡充に向けた取り組みを兼任役員と連携しながら取り組む。

各重点政策・取り組みロードMAP①

<取り組みロードMAP ※現時点での主な内容、今後変動する可能性があります>

項目		2024年	2025年	2026年	2027年	2028年(5年後)	
人事賃金制度	処遇・報酬	基本賞与の段階的引上げに向けたあり方の整理、仕組みづくり	ステージC・メイトスタッフ制度改定(処遇、評価、育成)	メイト・プロスタッフ確定拠出年金引上げ	エルダースタッフ制度改定(処遇、担う役割)	定年延長に向けた研究、検討	①賞与水準3.0ヶ月(加算込7.0ヶ月以上) ②各雇用形態での人賃再設計、処遇改善
	キャリア形成(管理・評価)	キャリア管理仕組み構築(キャリア面談)、メンター制度の導入	評価制度のあり方(運用、評価範囲)について見直し、評価者教育の実施に向けた支援取り組み	人財データを管理、組織の力を最大化するシステム導入			①札幌CDPが全従業員で確立 ②評価制度の見直し、納得性の高い運用
働き方	労働時間(時間短縮、時間管理)	時間短縮への取り組み	第1フェーズ短縮	第2フェーズ短縮(グループ、道内企業トップクラス水準)	モニタリング基準(時差時間・未打刻など)の見直し、所属支援	モニタリング基準(時差時間・未打刻など)の見直し、所属支援	①労働時間水準を道内企業NO1水準の達成 ②PC時差・未打刻ゼロ
	メリハリある働き方(休み方・柔軟な働き支援)	休日休暇制度の運用調査・整備取り組み		休日休暇制度の取得促進に向けた取り組み	リモート・在宅勤務の運用整備	リモート・在宅勤務の運用整備	①連休制度7連休取得100%、有給休暇55%達成継続 ②リモート・在宅利用、週休3日導入
	職場風土(心理的安全性向上)			『挑戦』『新奇歓迎』個性を受け入れ、挑戦を応援する仕組み導入			①エンゲージメント調査「心理的安全性」グループトップ水準
						『話やすさ』『助け合い』所属毎、特性を踏まえた職場内対話方法の構築(1on1MTG、メンター制度)	

各重点政策・取り組みロードMAP②、おわりに

＜取り組みロードMAP ※現時点での、主な内容、今後変動する可能性があります＞

項目	2024年	2025年	2026年	2027年	2028年 (5年後)
セーフティネット 両立支援 (ライフイベント・多様性)	男性育児休業周知活動	男性育児休業（主に特別有給5日）達成	男性育児休業長期期間取得へ支援		①男性育児休業100%達成 ②介護勤務対象期間の拡充 ③多様性の視点での社内利用制度拡充
	介護に関わるメンバーの実態調査	既存制度における拡充取り組み検討			
	多様性の視点での地域エリア、他社事例を研究				
福利厚生	厚生施設の備品チェック、清掃活動推進、環境整備に向けた取り組み推進				①快適なオフィス、休憩所
	健康促進	定期健康診断オプション追加			①健康診断オプション追加
	ベネフィットメニュー拡大	ベネフィットステーションの周知活動、地域エリア内のベネフィットメニュー拡大			①各拠点でのメニュー拡大

おわりに

- ✓ 労働福祉VISIONにおける各取り組みについては、今後の経営動向や、メンバーからの声を踏まえながら、都度課題解決や取り組みの優先を見極め、5年後に目指す姿の実現に向けて歩みを進めます。
- ✓ 今回の取り組み内容に関しても現場実態や課題など“メンバーの声”を踏まえながら次年度協議を進めます。是非、右記QRコードより内容に関するご意見をお寄せください。
- ✓ 今後もVOICE活動(主に労使通年協議報告)を通じて、進捗をメンバーと共有、対話を行ってまいります。

