

# 三越伊勢丹 プロパティ・デザイン 2021年10月開催 労使通年協議中間報告 VOICE 議案書

VOICE対象者：IMPD全組合員



Isetan Mitsukoshi Group  
Labor Union

三越伊勢丹グループ労働組合

IMPD 支部

# I. 三越伊勢丹グループを取り巻く環境

## 1. グループの状況について

### 1) グループ業績

2021年度のグループの状況は、昨年度から続く新型コロナウイルス感染症の拡大収束がまだまだ見えず、緊急事態宣言下の中では、各グループ百貨店において、生活必需品以外の売場の営業自粛や時短営業などの対応も実施してきています。

このような状況の中で、三越伊勢丹グループの2021年度第1四半期（4月～6月）の業績について、総額売上高は、昨年度の緊急事態宣言による百貨店休業の反動により、196,316百万円と前年比プラスで推移し、営業利益についても、昨年度より数値は改善しているものの、-6,027百万円の営業赤字の状況となっています。

2021年度通期の業績見込みについては、期初に設定した水準からの変更は無く、営業利益については、3,000百万円の黒字の予測となっています。

### <グループ業績結果> 2021年4月～6月

(単位:百万円)				2021年度 通期予測
	実績	前年差	前年比	
総額売上高	196,316	64,617	149.1%	447,000
売上総利益	50,111	10,844	127.6%	非公表
販管費	56,138	7,881	116.3%	
営業利益	-6,027	2,962	—	3,000

※業績については、三越伊勢丹グループ第1四半期業績発表数値より抜粋

### 2) グループの取り組み

三越伊勢丹グループでは、今後も、新しい生活様式や消費行動のさらなる変化が予測される中で、従来型の百貨店モデルからのビジネスモデル転換、構造改革の推進、基盤の整備について、更にスピード感を持ってすすめる事を目的に、新3ヶ年計画の策定をすすめています。

新3ヶ年計画では、「高感度上質戦略」「個客とつながり戦略」「グループ連邦戦略」の3つの重点戦略を柱に、その実現に必要なシステム・データ基盤や物流基盤、人事基盤などのグループ共通基盤の整備を予定しています。

また、収支構造改革の取り組みとしては、マネタイズ（事業の収益化）手法の多角化による収入の質の変革などもおこなっています。

これらの取り組みの推進によって、三越伊勢丹グループでは、長期の基本戦略として掲げている「高感度上質消費の拡大・席卷、最高の顧客体験の提供」を実現し、「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」を目指しています。

### 3) セグメント別の業績

#### ①百貨店業

百貨店業については、緊急事態宣言の発出に伴う休業や時短営業を実施した影響で、大幅な減収となりました。

首都圏においては、伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店を中心にラグジュアリーブランドや時計・宝飾など付加価値の高い商品の売上が好調に推移しました。

また、地域店舗では、伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店からの商品お取り寄せによる外商顧客向けサービスが大きく伸長するなど、リモート接客による接客体験向上に向けた取り組みもスタートしました。

オンラインの取り組みでは、6月にECサイトを刷新し、同時にリリースした三越伊勢丹アプリによって、店舗へ来店することなくシームレスに百貨店のサービスが利用できる体制が整いました。

三越伊勢丹ECサイトでは、食料品・住関連など巣ごもり需要による稼働が高まったことを受け、年末年始のオケージョン・在宅需要についてのオンライン提案を強化し、クリスマスケーキやおせち、福袋のオンライン予約・販売が伸長しました。

また、食品宅配の「ISETAN DOOR」、化粧品EC「meeco」についても大きく伸長し、2020年度オンライン売上高合計で、300億円を上回る結果となりました。

#### <三越伊勢丹グループ百貨店事業会社 売上状況> 2021年4月～6月

(単位:百万円)	総額売上高	前年比		総額売上高	前年比
三越伊勢丹	100,400	178.1%	新潟三越伊勢丹	7,812	149.3%
札幌丸井三越	9,370	153.3%	広島三越	2,515	131.7%
函館丸井今井	1,312	120.7%	高松三越	4,369	156.2%
仙台三越	5,738	136.4%	松山三越	942	70.0%
名古屋三越	12,779	135.7%	岩田屋三越	20,404	156.7%
静岡伊勢丹	3,699	150.3%			

#### <株三越伊勢丹 店舗別売上状況> 2021年4月～6月

(単位:百万円)	総額売上高	前年比		総額売上高	前年比
新宿本店	51,782	174.0%	立川店	5,824	160.4%
日本橋本店	23,681	168.2%	浦和店	8,274	206.9%
銀座店	10,747	221.3%	三越伊勢丹計	100,400	178.1%

## ②クレジット・金融・友の会業

エムアイカードでは、緊急事態宣言を受けたグループ百貨店の部分営業や、時短営業による取扱高減少の影響があったことや、外出自粛の影響により、外部加盟店利用の減少などの状況がありました。

一方では、部分営業や時短営業にともなう外部委託作業費の削減や、営業施策費の適正化などの施策をすすめたことから、営業利益はプラスで推移しています。

また、グループ百貨店内でのカード会員獲得拡大の見通しが立ちづらい中では、Apple Pay・Google Pay 導入による会員利便性の向上や、あらたな顧客層獲得のためのグループ外企業との提携カード発行などに取り組んでいます。

## ③不動産業

不動産業では、レジデンス事業をおこなっていたグループ会社の三越伊勢丹不動産を、今年の1月、投資ファンドのブラックストーングループに全株式の譲渡をおこないました。

グループの不動産事業については、この先、グループ内で保有する国内外の優良不動産を活用した検討をすすめていく予定となっています。

## ④その他

旅行事業の三越伊勢丹ニッコウトラベルでは、主力の海外ツアーは引き続き催行できず、国内ツアーについても緊急事態宣言発出後については、売上高が減少しています。

一方で、新たに取組みを始めた富裕層向け個人手配旅行については、外商顧客基盤を活用した営業の効果もあり、一定の成果が見えつつあります。

物流事業の三越伊勢丹ビジネス・サポートでは、店舗の部分営業や時短営業によるグループ百貨店からの荷役業務・館内搬送業務などについて、減少するなどの状況が続いていますが、グループ外向けの事業については、クライアントの新規獲得や製造原価などの見直しによる売上総利益の改善効果により、営業利益がプラスで推移しています。

なお、グループのビジネスモデル変革の一環としては、美容事業のSWPホールディングス及びソシエ・ワールドの全株式について、2021年7月1日付でTBCグループに譲渡をおこなっています。

### <グループセグメント別状況> 2021年4月～6月

(単位：百万円)	百貨店業	クレジット・金融・友の会業	不動産業	その他
	実績	実績	実績	実績
総額売上高	183,350	8,464	4,114	13,043
セグメント利益	-8,239	1,632	1,319	-779

## 2. IMPDの状況について

### 1) IMPDの業績

IMPDの2021年度の業績推移(4月～8月)は、新型コロナウイルスの影響も続く中で、外部案件やグループ内の案件共に、計画の後ろ倒しや縮小などがあったことから、売上高・営業利益共に予算に未達の状況となっています。

事業別においても、外部営業中心の建装事業と、グループ百貨店のリモデルなどを担当するPM事業CM担当については、目標を下回る業績推移となっています。

一方で、BtoCの業務を請け負う住環境事業部インテリア家具については、売上高で前年を上回る水準(66百万円：前年比137.6%)で推移しています。

2021年度通期の業績見込みについては、上期、これまでの業績推移を踏まえ、期初の業績目標に対して、下方修正により再設定となる予定です。(※修正予算については、11月に開催予定の12月賞与のボイスで説明をおこなう予定です。)

#### <全社業績状況> 4月～8月

(単位:百万円)	実績	予算差	予算比	前年差	前年比
売上高	2,419	-1,385	63.6%	-4,484	35.0%
売上原価	2,648	-1,299	67.1%	-4,270	38.3%
営業総利益	-229	-85	-	-214	-
販管費	139	-6	95.5%	9	107.1%
営業利益	-368	-79	-	-223	-

### 2) 2021年度アクションプラン

2021年度のアクションプランは、社内における情報共有の強化を目的として、縦横斜めのコミュニケーションや、積極的な方針伝達の取り組みをおこなっています。

IMPDについては、在宅を中心にリモートをこれまで以上に活用した働き方となっています。

そのような状況の中では、これまで以上に相互のコミュニケーションが重要となります。

日々の業務において、チーム内や上長などと報連相をおこなうことは勿論のこと、会社として10年ビジョンの中長期に目指す姿を掲げる中では、その達成に向け、皆が共通認識をもって進めていく事が重要となります。

その為には、所属や役割を超えたコミュニケーションが常に図れる風土づくりを目的に、2021年度のアクションプランとして実行をおこなっています。

### 3) IMPD10年ビジョン

IMPD10年ビジョンは、10年後の会社が目指す姿を現したもので、また、目指す姿に向けた各事業の取り組みの方向性も合わせて示されています。

IMPDは、この先、現在の事業内容に捉われず、建装事業の強化や拡大、グループ内の開発案件については、すべて内製化をおこなうことで、収益の拡大を目指していきます。

10年後の2030年度のIMPD業績目標としては、売上高：750億円・営業利益：50億円を目指していきます。

※IMPD10年ビジョンについては、P7も参照。

## ＜参考 1 : 21 年度 IMPD アクションプラン＞

<b>21年度推進方針</b> <b>【変化の常態化フェーズ】縦横斜めのコミュニケーションと確実な方針伝達を通じ、一人一人が変化に向けたチャレンジを積極的に行い、常に活性化された組織風土の実現を目指す</b>
<b>全社共通取組みテーマ ※以下①～③の実現に向けて変化する。</b> <b>① 私たちのお客さまに : 暮らしの豊かさ創造</b> <b>② 私たちのチームの : 協業意識改革 (縦割り排除・横連携)</b> <b>③ 私たち一人ひとりが : 経営マインド醸成 (利益志向)</b>
<b>1. 【社会・環境の変化】</b> 自部門が本業として対応すべき“お客さまの変化”、“社会・事業環境の変化”についてご記入ください。(200字以内) 当社の本業：人々が共有する時間や空間など「環境」の価値を高めて提供すること お客様の変化：モノ・コト・サービスへの価値基準の多様化、様々な情報を自由に入手し自らの意思で取捨選択する、環境にやさしい・フェアな企業活動を支持する 社会・事業環境の変化：持続可能性の取組みを行う企業への評価 (使い捨て→再生可能/つくる責任つかう責任)、消費二極化 (LUX・ボリューム)
<b>2. 組織における現状の課題と目指すべき姿</b> (1) 【組織風土の課題】 取組みテーマを受けた、組織における現状の課題は何ですか。20年度振り返りやES結果なども踏まえご記入ください。(200字以内) <b>【現状の課題】</b> 20年度はSDGsを軸とした価値提供が企業の存在意義・評価を高めるとして、全社員にその考え方を伝達し理解が浸透しました 但し具体的な行動へは至っておりません、また経営マインド (利益志向) の浸透、アクションも行っておりません コミュニケーションについても縦型のものに留まっており、知見やノウハウの共有にまでは至っておらず、SDGsの意味は分かるものそれが自分の仕事にどの様に落とし込めるかなどの 気づきや行動は出来ていない状態です
(2) 【目指す姿】 (1)を踏まえ、新たなコミュニケーションや積極的な方針伝達を通じ、どのような組織に変化し、それによって生まれる行動変化「2021年度末のゴールイメージ」をご記入ください。(各200字以内) <b>【目指す組織風土】</b> 建設業は最もSDGsの目標を元に事業変革を行うべき業態です 特に「住み続けられるまちづくり④」「つくる責任つかう責任⑨」を意識し「働きがいと経済成長⑧」の両立を目指すことが大切で、これを組織を超えた縦横斜めの活発なコミュニケーションを用いて 当たり前に議論され、全社の知見ノウハウを共有し、企業価値向上ならびに業務の工夫・効率化による利益志向を考え抜く習慣を身につけます そしてそれが最も大切なお客様の「暮らしの豊かさの創造」に繋がります「認められることになる」と全員が腹落ちしている状態を目指します
<b>【生まれる行動変化】</b> 全社員のDNAにSDGsを前提とした企業価値向上 (顧客支持・共感) と利益志向が同時に刻まれ、目標達成に向けて組織の垣根を超えステークスホルダーを巻き込みながら、課題を解決する力を 身につける思考・行動が当たり前となる コミュニケーションを通じ各々が持つノウハウ、技術、コネクションなどを積極的に共有・伝承し、社内の事象を全て自分事として捉え課題解決に取り組む姿勢が出来ている
<b>3. 【部門の「私たちの考え方」推進方針 (計画)】</b> 上記2の(2)【目指す姿】の実現や年度計画の達成に向けて取り組む、縦横斜めのコミュニケーションについて具体的に記入して下さい。 ※縦・横・斜めにおいて、所属や階層を超えてなるべく双方向のコミュニケーションが生まれるように、工夫して設定してください。(各200字以内)
<b>① 縦のコミュニケーション (社長⇔従業員、上長⇔部下 など) 向上施策 や 具体的取組内容 (参加メンバー/テーマ設定/頻度 etc.)</b> 21年度の組織改正に伴って作成された、10年ビジョン・三カ年計画・年度計画の全社浸透および組織の深いコミュニケーションの為 「トップメッセージの発信・座談会」各々年3回 (全員) <デジタルツール活用、出来れば直接MTも実施> 「1 on 1 MTの実施」年4回 (全員) <デジタルツール活用するが可能な限り直接MTの実施> ※経営マインド醸成 (利益志向) /相互理解・他者尊重/思考・行動の範囲拡大
<b>② 横のコミュニケーション (所属内外の(チームを超えた)同僚同士 など) 向上施策 や 具体的取組内容 (参加メンバー/テーマ設定/頻度 etc.)</b> テーマを決めチームMTを実施 (自担当が抱える課題の共有、別チームの視点・アドバイス→突破するための発見/他部署業務の理解) 初回は上長が立ち合いファシリテータ役を履行 「他部署 実務者ディスカッション」月1回 <デジタルツール活用> ※協業意識改革 (縦割り排除・横連携) /お客様の要望に応えるには (暮らしの豊かさ創造) の思考・行動範囲の拡大/相互理解・他者尊重
<b>③ 斜めのコミュニケーション (所属を超えた ステージA⇔ステージB以下/ステージB⇔ステージC以下 など) 向上施策 や 具体的取組内容 (参加メンバー/テーマ設定/頻度 etc.)</b> 新しい視点、別角度からのもの見方などの気づき・アドバイス、知見をもらえる機会を作る 「他部署上長との座談会」月1回 <デジタルツール活用、出来れば直接MTも実施> ※協業意識改革 (縦割り排除・横連携) /業務の思考・行動範囲の拡大/他部署上長の考えを通じ自身の思考の幅をひろげる/他部署実務者の話を聞き、自担当の部下への指導の幅が広がる

【10年後の目指す姿】

今の会社の枠にとらわれず、全国・新宿・日本橋の開発への参画を通じ、高収益企業へ生まれ変わっていく。

経営理念

伝統と革新の力をもって、我々にしか出来ない最上級の環境を提案することで、世界中のお客さまの生活を豊かにする

ビジョン

建設業の内装仕上業に加え、PM、建築仕上工事業を新たな軸とし、全国のハイグレード・開発案件とグループ内大開発案件の内製化を川上から受注、企業から個人までに対応し業界TOP3（売上規模・利益額において）を2030年までに達成している。

現在の姿

建設業の内装仕上業を関東中心のトップグレード（5つ星ホテル、宮内庁、官公庁、大企業役員室）案件を受注。2019年度は業界（売上、利益額）11位の中規模企業

【主要事業の主な取り組み内容】

■ 主要事業の目指す姿

① PM・CM、デザイン設計・・・建築計画(川上)～竣工(川下)までの全体マネジメント

【10年後の姿】

クライアントから直接業務を請負い、デベロッパー、ゼネコンに対して優位に事業を進められる体制の主軸事業となっている。会社の収益構造改革における改善に大きく貢献、新宿・日本橋の開発実績をもとに外部にビジネスを広げる力を持つ。

② 小規模建築・建築仕上・・・建築物（躯体）の外装の仕上工事（ファサード等）

【10年後の姿】

内装仕上業務で培ったスキル・ノウハウを活かし、小規模建築・建築仕上のグループ内の開発であるNSCや地域店構造改革等で知見をつけ、新宿再開発での内製化に貢献、住環境事業の拡大に伴い全国の個人宅（新築）も手掛けている。

③ 内装仕上・・・施設内や部屋等の内装工事、家具や調度品の手配

【10年後の姿】

強みであるラグジュアリー市場においてシェアを拡大し、海外案件やボリュームマーケットにも対応し規模を拡大している。全国のラグジュアリー市場でトップを取るとともに、木造建築の神社、寺、御所や旅館等の歴史的建造物も手掛けている。

④ 住環境事業・・・住宅リノベーション・リフォーム、オーダーメイド家具・インテリア

【10年後の姿】

基幹店から始まり国内地域店と海外拠点へ富裕層（外商顧客、合併先オーナー）にリーチし、個人宅のリフォーム、リノベーションを提供、新築住宅も手掛けはじめながら三越製作所は全国の木工場との提携を果たし、業務の分配と技術交換の中心となり国内をまとめている。

【10年度（2030年度）全社業績目標】

売上高	750 億円
営業利益	50 億円
営業利益率	6.7%

## Ⅱ. 2021 年度労使通年協議中間報告

### 1. 今年度の労使通年協議の考え方

IMPDPは、今年度より環境創造事業部を中心としたあらたな体制として、スタートしました。また、IMPDPは、今年度、企業の今後の方向性として、10年後の目指す姿を示した「10年ビジョン」を発表しています。

そのような中、2021年度の労使通年協議については、現行の体制や今後の方向性を踏まえた検討をおこなっています。

社員については、ステージB・C共に、現行の体制を踏まえた役割の再整理や、評価による個人の成果の積み上げと、担う役割における処遇との位置づけを明確にするなど、本給体系について改定の検討をおこないます。

また、社宅管理規程や資格取得支援規程などについては、設定当時からの環境変化や今後の方向性に応じた対応を検討していきます。

更には、今後の方向性のみならず、建設業の業界特性や、IMPDPの要員構成上の課題感も踏まえ、60歳以降の働き方についても検討をおこなっていきます。

その他、働き方の多様化を踏まえ、それらにも対応できる制度の導入についても検討をおこなっていきます。

### 2. 労使通年協議項目

具体的な協議項目については、下記の通りとなります。

- ・ 社員の給体系見直しの検討（対象：ステージB・ステージC）・・・P8
- ・ 賞与支給表見直しの検討（対象：ステージB・ステージC・メイト社員）・・・P13
- ・ 成果評価シート見直しの検討（対象：ステージB・ステージC）・・・P14
- ・ 60歳以降の継続雇用制度の見直し検討（対象：ステージB・ステージC・メイト社員）・・・P15
- ・ 社宅管理規程の見直しの検討（対象：ステージB・ステージC）・・・P16
- ・ 資格取得支援規程の一部見直しの検討（対象：全雇用形態）・・・P17
- ・ プロスタッフ制度の一部見直しの検討（対象：プロスタッフ）・・・P18
- ・ リスクシナリオの検証（対象：全雇用形態）・・・P19
- ・ 育児・介護以外を理由とした短時間勤務制度の検討・・・P19
- ・ カムバック再雇用制度導入の検討（対象：ステージB・ステージC・メイト社員）・・・P19
- ・ 働く環境の整備・・・P20

### Ⅲ. 社員の本給体系見直しの検討（対象：ステージB・ステージC）

#### 1. ステージBの改定

##### 1) 現在の検討内容

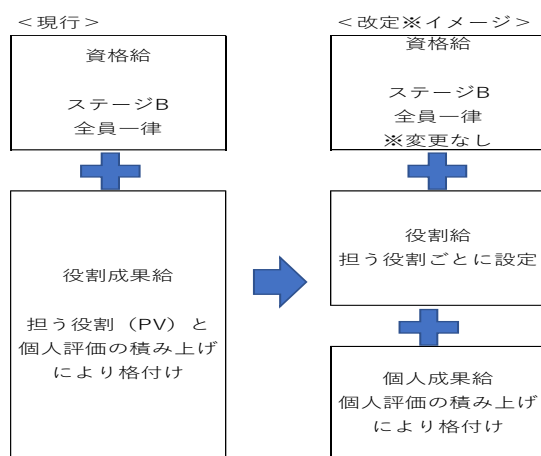
##### ①賃金構成要素の見直し

賃金構成要素は、本給の内訳を表すものとなり、ステージBの賃金構成要素は、現在、資格給＋役割成果給の設計となっています。（※現行の本給表はP10を参照）

但し、現行の賃金構成要素では、役割成果給の位置づけとして、担う役割（PVごとに設定）と個人評価による積み上げが合算された賃金となっているため、PVを跨ぐ役割の変動が生じた場合、ランクの格付け位置によっては、それまでの評価の積み上げに影響することがあります。

従って、賃金構成要素については、担う役割と評価の積み上げを切り分ける（役割給と個人成果給）ことで、役割の変動にも影響しない賃金体系への見直しを検討しています。

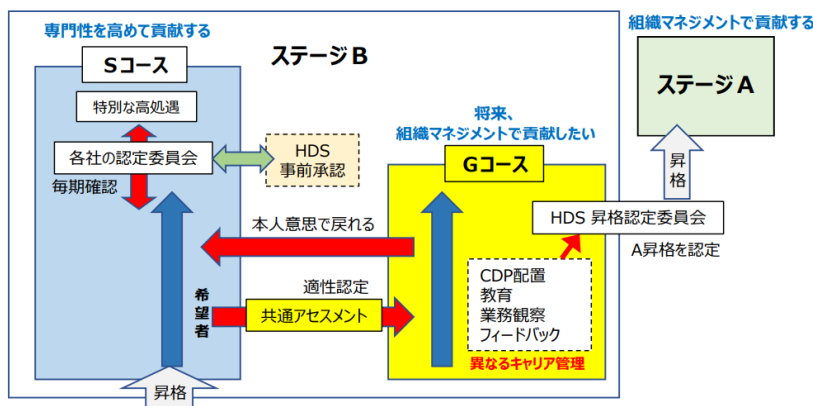
##### <本給体系の賃金構成要素改定イメージ>



##### ②コースの設定を踏まえた体系への見直し

ステージBのコースの設定については、昨年度から継続検討項目として、将来的にステージAとして組織マネジメントを目指すGコースと、高い専門性の発揮を目指すSコースの設定を踏まえた検討をおこなっています。

現在の協議では、Sコースの位置づけや人材像などについて検討しています。



##### 2) 今後の協議について

今後の協議では、上記の賃金構成要素の見直しと、Sコースの位置づけを明確にした上で、コース設定も踏まえたあらたな賃金体系の設計を検討していきます。

<参考：現在のステージB本給表>

【資格給】 (円)

資格	金額
B	65,000

【役割成果給】 (円)

ランク	B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	B 7	新任
1	430,000							
2	428,000							
3	426,000							
4	424,000							
5	422,000							
6	420,000							
7	418,000							
8	416,000							
9	414,000							
10	412,000							
11	410,000							
12	408,000							
13	406,000							
14	404,000							
15	402,000							
16	400,000	400,000						
17	398,000	398,000						
18	396,000	396,000						
19	394,000	394,000						
20	392,000	392,000						
21		390,000						
22		388,000						
23		386,000						
24		384,000						
25		382,000						
26		380,000						
27		378,000	378,000					
28		376,000	376,000					
29		374,000	374,000					
30		372,000	372,000					
31		370,000	370,000					
32		368,000	368,000					
33		366,000	366,000					
34		364,000	364,000					
35		362,000	362,000					
36		360,000	360,000					
37		358,000	358,000					
38			356,000	356,000				
39			354,000	354,000				
40			352,000	352,000				
41			350,000	350,000				
42			348,000	348,000				
43			346,000	346,000				
44			344,000	344,000				
45			342,000	342,000				
46			340,000	340,000				
47			338,000	338,000				
48			336,000	336,000				
49			334,000	334,000				
50			332,000	332,000				
51			330,000	330,000				
52			328,000	328,000				
53			326,000	326,000				
54			324,000	324,000				
55			322,000	322,000				
56			320,000	320,000				
57			318,000	318,000				
58			316,000	316,000				
59			314,000	314,000				
60				312,000	312,000			
61				310,000	310,000			
62				308,000	308,000			
63				306,000	306,000			
64				304,000	304,000			
65				302,000	302,000			
66				300,000	300,000			
67				298,000	298,000			
68				296,000	296,000			
69				294,000	294,000			
70				292,000	292,000			
71					290,000			
72					288,000			
73					286,000			
74					284,000			
75					282,000			
76					280,000			
77					278,000			
78					276,000	276,000		
79					274,000	274,000	274,000	
80					272,000	272,000		
81					270,000	270,000		
82						268,000		
83						266,000		
84						264,000		
85						262,000		
86						260,000		
87						258,000		

【昇給表】

ゾーン	レンジ	ランク	S	A	B	C	D
各ゾーン	最上位	1	0	0	0	▲1	▲2
B 1	R 1	2~15	2	1	0	▲1	▲2
B 2		16~26					
B 3		27~37					
B 4		38~48					
B 5		49~59					
B 6		60~70					
B 7		78~87					
B 1	R 2	16~20	3	2	1	0	▲1
B 2		27~37					
B 3		38~48					
B 4		49~59					
B 5		60~70					
B 6		71~81					

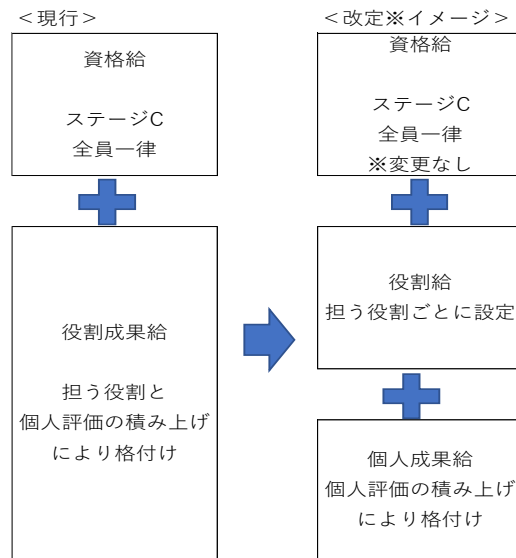
## 2. ステージCの改定

### 1) 現在の検討内容

#### ①賃金構成要素の見直し

ステージCの賃金構成要素については、ステージBと同様の考え方により、現在、ベース給+役割成果給となっている設計を、担う役割と個人評価の積み上げを切り分けた資格給+役割給+個人成果給の体系への見直しを検討しています。

#### <本給体系の賃金構成要素改定イメージ>



#### ②役割給設定の考え方

ステージCの現在の役割は、「チーフスタッフ」「事業スタッフ」「支援スタッフ」の3つの役割を設定し、運用をおこなっています。

今後の方向性としては、①の役割給の設定にあたり、現行の働き方の実態を踏まえ、役割を再整理し、具体的な役割給の中身（役割の数や水準）について検討しています。

また、ステージCについては、特に専門性の高い働き方のメンバーを処遇できる体系として、あらたな役割給の別途設定なども含め検討しています。

#### ③ステージCt 期間の見直し

ステージCtは、育成期間の位置づけとして、大卒：4年間（高卒・高専卒：6年間）で運用をおこなっていますが、働き方の実態を見た場合、Ct期間終了を待たずに、他のステージCと同様の働き方（施工現場での業務・クライアントとの交渉や営業など）をおこなっている実態があります。

従って、ステージCtについては、短縮を踏まえた期間の見直しを検討し、合わせて、本給表についても、見直しの内容に合わせた設計として検討しています。

また、Ct期間の再設定にあたっては、Ct期間中の教育体系についても、合わせて整理をおこなっています。

### 2) 今後の協議について

ステージCの本給体系の改定に向けては、上記の賃金構成要素の見直しと、役割の再整理また、ステージCt期間の見直しを踏まえ、具体的な体系の検討をおこなっていきます。

<参考：現在のステージC本給表>

【ベース給】 (円)

資格	金額
C-2	215,000
C-1	195,000

【役割成果給】

チーフスタッフ		事業スタッフ		支援スタッフ	
ランク	(円)	ランク	(円)	ランク	(円)
1	110,000				
2	108,000				
3	106,000				
4	104,000				
5	102,000				
6	100,000				
7	98,000				
8	96,000				
9	94,000				
10	92,000				
11	90,000	11	90,000		
12	88,000	12	88,000		
13	86,000	13	86,000		
14	84,000	14	84,000		
15	82,000	15	82,000		
16	80,000	16	80,000	16	80,000
17	78,000	17	78,000	17	78,000
18	76,000	18	76,000	18	76,000
19	74,000	19	74,000	19	74,000
20	72,000	20	72,000	20	72,000
21	70,000	21	70,000	21	70,000
22	68,000	22	68,000	22	68,000
23	66,000	23	66,000	23	66,000
24	64,000	24	64,000	24	64,000
25	62,000	25	62,000	25	62,000
26	60,000	26	60,000	26	60,000
27	58,000	27	58,000	27	58,000
28	56,000	28	56,000	28	56,000
29	54,000	29	54,000	29	54,000
30	52,000	30	52,000	30	52,000
		31	50,000	31	50,000
		32	48,000	32	48,000
		33	46,000	33	46,000
		34	44,000	34	44,000
		35	42,000	35	42,000
		36	40,000	36	40,000
		37	38,000	37	38,000
		38	36,000	38	36,000
		39	34,000	39	34,000
		40	32,000	40	32,000
		41	30,000	41	30,000
		42	28,000	42	28,000
		43	26,000	43	26,000
		44	24,000	44	24,000
		45	22,000	45	22,000
		46	20,000	46	20,000
		47	18,000	47	18,000
		48	16,000	48	16,000
		49	14,000	49	14,000
		50	12,000	50	12,000
				51	10,000
				52	8,000
				53	6,000
				54	4,000
				55	2,000

【本給表 C-t】

ランク	本給
1	255,000
2	250,000
3	245,000
4	240,000
5	235,000
6	230,000
7	225,000
8	220,000
9	215,000
10	210,000
11	205,000
12	200,000
13	195,000
14	190,000
15	185,000
16	180,000
17	175,000

【昇給表】

	レンジ	ランク	S	A	B	C
チーフ スタッフ	最上位	1	0	0	0	▲1
	R 1	2~15	2	1	0	▲1
	R 2	16~30	3	2	1	0
事業 スタッフ	最上位	11	0	0	0	▲1
	R 1	12~30	2	1	0	0
	R 2	31~50	3	2	1	0
支援 スタッフ	最上位	16	0	0	0	▲1
	R 1	17~35	2	1	0	0
	R 2	36~55	3	2	1	0

【昇給表 C-t】

ランク	S	A	B	C
1	0	0	0	0
2~11	3	2	1	0
12~17	5	4	3	0

【C-t 2年目の格付け】

大学・専攻科卒 9ランク  
高専卒 11ランク  
高校卒 17ランク

## V. 賞与支給表見直しの検討（対象：社員・メイト社員）

### 1. 現在の検討内容

#### 1) 社員の支給体系改定に伴う対応の検討（ステージB・Cのみ対象）

現在の社員の評価別支給表については、ステージB・C共に、現在の支給表と連動し設計しています。

社員については、ステージB・C共に、今回、支給表の見直しを検討する事から、賞与支給表についても、必要に応じて、見直しの検討をおこなっています。

#### 2) 支給表の整理に伴う対応の検討（※メイト社員のみ対象）

社員とメイト社員の現在の賞与支給表は、昨年度まで運用をおこなっていたデジタルな仕組みとしての業績連動賞与支給表を、水準はそのままに基本賞与に置き換えた支給表となっています。

中でもメイト社員については、評価別支給ヶ月にプラスして、固定の2万円の設定となっていることから、金額支給を支給ヶ月に置き換えるなど、支給表の調整を目的とした見直しの検討をおこなっています。

#### 3) 評価期間見直しの検討（※ステージBのみ対象）

ステージBの賞与評価については、評価期間を1年間として運用していますが、今年度より、賞与交渉を半期ごとにおこなっていくことや、ステージCとメイト社員については、すでに半期評価としていることから、ステージBについても評価期間のあり方について、半期評価への見直しの可否を含めて検討をおこなっています。

### 2. 今後の協議について

あらたな賞与支給表の設定については、社員の支給体系の改定と合わせて、検討をおこなっていきます。（※改定後の支給については、2022年12月賞与からとなります。）

#### <参考：21年度の年間賞与支給表>

##### ・ステージB

###### 2021年12月賞与

<固定支給表>	
支給ヶ月	2.00

###### 2022年6月賞与

<固定支給表>	
支給ヶ月	1.00



###### <役割別評価別支給表>

<支給ヶ月>							
	B1	B2	B3	B4	B5	B6 新任	B7
S	2.75	2.60	2.45	2.30	2.15	2.00	1.30
A	2.35	2.20	2.05	1.90	1.75	1.60	0.90
B	1.95	1.80	1.65	1.50	1.35	1.20	0.50
C	1.55	1.40	1.25	1.10	0.95	0.80	0.10
D	1.15	1.00	0.85	0.70	0.55	0.40	0.00

##### ・ステージC

###### 2021年12月賞与

<固定支給表>	
支給ヶ月	1.80



###### <資格別評価別支給金額>

<支給金額（円）>			
	C-2	C-1	C-t
S	190,000	110,000	110,000
A	140,000	80,000	80,000
B	90,000	50,000	50,000
C	40,000	20,000	20,000
D	0	0	0

###### 2022年6月賞与

###### <資格別固定支給表>

支給ヶ月		
C-2	C-1	C-t
1.96	1.85	1.85



###### <資格別評価別支給金額>

<支給金額（円）>			
	C-2	C-1	C-t
S	190,000	110,000	110,000
A	140,000	80,000	80,000
B	90,000	50,000	50,000
C	40,000	20,000	20,000
D	0	0	0

##### ・メイト社員

###### 2021年12月賞与

###### <評価別支給表>

評価	S	A	B	C	D
支給ヶ月	1.60	1.45	1.20	0.95	0.80

###### 2022年6月賞与

###### <評価別支給表>

評価	S	A	B	C	D
支給ヶ月	1.60	1.45	1.20	0.95	0.80



<支給金額>	
20,000円	

## VI. 成果評価シートの見直しの検討（対象：社員）

### 1. 現在の検討内容

現在の社員の成果評価シートについては、個々に設定した目標設定を元に、本給評価・賞与評価のそれぞれをおこなう運用としています。

但し、本給と賞与では、それぞれに評価基準が異なるものの、現在の成果評価シートのフォーマットでは、それが分かりづらい状況となっています。

上記のことを踏まえ、成果評価シートについては、本給評価・賞与評価に対するそれぞれの目標が明確となるシートへの改定を検討しています。

### 2. 今後の協議について

今後の協議では、本給評価（成果行動の結果によるウエイトが高い）や賞与評価（係数目標の結果によるウエイトが高い）の位置づけを踏まえたフォーマットの設計や、IMP Dの業務内容を踏まえ、予め、各々の働き方に落とし込んだ目標設定がより可能となる項目の設定など、検討をおこなっていきます。

## VII. 60歳以降の継続雇用制度見直しの検討（対象：社員・エルダースタッフ）

### 1. 現在の検討内容

IMPEDで主力となる建装事業については、大阪万博やIR関連など、国内の大型案件がこの先も想定されることや、即戦力人材の需要の高まりもあり、業界として売り手市場の状況となっています。

従って、業界として高いスキルや経験をもち、また、事業を進めるに必要な不可欠な資格を保有している場合などは、60歳以上であったとしても、現役時に近い条件で活躍できる状況もあります。

一方で、IMPEDについては、年代別に50代の割合が多く、30代・40代の割合が比較的少ない状況となっています。

現在の要員構成を踏まえると、数年以内には、多くの社員が60歳を迎えることから、場合によっては、IMPEDの事業に影響が出ることも想定されます。

更に、IMPEDは、会社の目指す方向性を踏まえ、今後、要員体制の強化も求められます。

上記のことを踏まえ、社員・メイト社員の60歳以降の継続雇用の制度については、現行制度（エルダースタッフとして、月給制：224,000円・時給制：1030円以上）だけではなく、選択肢の拡大など、より柔軟な対応に向けた検討をおこなっています。

### 2. 今後の協議について

今後の協議としては、60歳時点で、事業の推進に必要な資格を保持する場合などの社員に対し、現行のエルダースタッフ制度と比較して、より高い本給の設定が可能な区分の新設か、もしくは、65歳まで継続ができる雇用形態として運用をおこなっているプロスタッフへの転換制度の導入など、60歳以降の継続雇用について、幅広く検討をおこなっていきます。

#### <現在のエルダースタッフ制度>

区分	位置づけ	処遇	勤務時間
I	時給制	時給 1,030 円以上	週 20 時間未満（個別に設定）
II	時給制	時給 1,030 円以上	週 28 時間以上～35 時間以下（個別に設定）
III	月給制	月給 224,000 円	1 日：7 時間 55 分（社員と同じフルタイム勤務）

## Ⅷ. 社宅管理規程の見直しの検討（対象：社員）

### 1. 現在の検討内容

現在の社宅管理規程に基づく家賃補助は、首都圏以外の地域出身のステージ Ct を対象として支給する制度となっています。

但し、現行の制度は、入社時を起点として、在籍年数により自己負担割合が増すことや、対象者が Ct に限定されているなど、対象が限定されています。

また、今後は、会社の目指す方向性を踏まえ、採用競争力拡大や中途を含めた要員確保が必要なことから、採用条件の魅力向上も求められます。

上記のことを踏まえ、社宅管理規程については、対象や水準、期間などの拡大に向けて検討をおこなっています。

### 2. 今後の協議について

具体的な対象の範囲や水準、また対象期間含め、具体的な内容について、検討をおこなっていきます。

#### <現在の家賃補助の主な条件>

対象者	大学院卒、大学卒、高専専攻科卒及び高専本科卒の新入社員（ステージ Ct）で、独身者であり、自宅から勤務地への通勤が不可能である者の中で、会社が認めた者。
入居期間	入社日から起算して最長 6 年。 但し、大学院卒、大卒及び高専専攻科卒は、最長 4 年。
自己負担額	入社から 2 年間：35,000 円
	3 年目から 4 年目：40,000 円
	5 年目から 6 年目：60,000 円

## Ⅸ. 資格取得支援規程の一部見直しの検討（対象：全雇用形態）

### 1. 現在の検討内容

資格取得支援については、会社の事業推進に対して重要な資格を対象として、受験時の検定料補助や、取得後の資格保有手当や資格登録手当として設定し運用をおこなっています。

但し、今年度より、環境創造事業部中心に組織体制が変わったことや、会社の方向性なども踏まえ、対象資格の整理や水準などについて見直しの検討をおこなっています。

### 2. 今後の協議について

具体的な見直しの内容については、資格ごとの重要性や必要性の精査をすることや、今後の事業計画などを確認する中で、検討をおこなっていきます。

また、現行制度によるメンバーの利用状況についても確認をおこない、影響度合いなどを踏まえながら合わせて検討をおこなっていきます。

#### <現在の資格補助の主な内容>

分類	検定料補助	資格保有手当	資格登録手当	更新料	
①	事業許可等に必要資格、および専門性を高めるために取得を求める資格	2回まで会社負担	資格取得申請の翌月より支給 月額5,000円 (申請翌月からとし、過去分は支給しない)	事業登録者のみ 月額2,000円	会社負担
②	工場運営、官公庁等への報告時に必要資格、および取得を推奨する資格	2回まで会社負担	なし	事業登録者のみ 月額500円	会社負担
③	質の高い業務を提供するために必要資格 ・お客さまの期待を超えるレベルで結果に寄与するため ・提案レベルが向上し、顧客の課題解決につながる	合格時のみ会社負担	なし	なし	会社負担なし

## X. プロスタッフ制度の一部見直しの検討（対象：プロスタッフ）

### 1. 現在の検討内容

#### 1) 雇用形態として位置づけの明確化

プロスタッフは、年俸制の個別契約による雇用形態として運用をおこなっています。

プロスタッフでの採用は、これまで、IMPDがおこなう事業において、高い技術や資格を保有している場合から、警察・消防のOBの方の在籍など、多岐にわたっています。

今後は、IMPDの組織体制が変わったこともあり、プロスタッフの位置づけやこの先、新規採用をおこなう場合の人材像などについても、より明確にしていくことを検討しています。

#### 2) 評価反映時期の見直し

プロスタッフの評価については、評価反映を踏まえた年俸を4月1日までに提示できるように、3月中に評価反映や本人へのフィードバックなどをおこなうため、タイトな運用スケジュールとなります。

従って、評価反映時期の見直しについては、運用スケジュールの適正化を目的として、検討をおこなっています。

### 2. 今後の協議について

雇用形態としての位置づけ明確化については、前項目の60歳以降の継続雇用の在り方と連動しながら、IMPDのプロスタッフの在り方について、検討をおこなっていきます。

評価反映時期の見直しについては、変更に伴うメンバーへの影響度合いなどを検証しながら検討をおこない、見直しの時期については、来年度の評価反映を踏まえた2023年4月1日を想定しています。

## XI. その他の検討項目

### 1. リスクシナリオの検証（対象：全雇用形態）

リスクシナリオは、大きな環境変化などに伴う、業績への影響が発生した場合を想定し、その状況や影響度合いを踏まえ、予め対応方法を設定する位置づけとなります。

IMPDは、21年度より環境創造事業部を中心とした組織に変わり、今後の事業計画を踏まえても、事業の成長が見込まれる体制となっていますが、あらゆる状況を想定し、迅速な対応に繋がるよう、リスクシナリオの確認を労使でおこなっていきます。

### 2. 育児・介護以外を理由とした短時間勤務制度導入の検討（対象：全雇用形態）

短時間勤務制度については、現在、育児・介護のみを対象として、運用をおこなっていますが、働き方や考え方の多様化に伴い、育児や介護以外の理由においても、短時間勤務が選択でき、業務との両立に繋がる制度の導入に向け検討をおこなっていきます。

育児・介護以外の具体的な理由の設定については、メンバーのニーズや現場への影響などを踏まえ、引き続き検討をおこなっていきます。

### 3. カムバック再雇用制度導入の検討（対象：社員・メイト社員）

現在、一体退職を選択した場合、その後の復職については、配偶者の転勤や介護など、ライフイベントによる退職者のみが再雇用の対象となっています。

今回、検討をおこなうカムバック再雇用制度については、ライフイベント以外の理由でも、一旦退職した社員・メイト社員が希望した場合に、再入社が可能となる制度となります。

但し、ライフイベントによる退職と異なる点は、事前の選考によって、会社が合否判定をおこなうため、再雇用が100%保証されるものではないことが挙げられます。

今後は、再雇用時の条件や具体的な運用フローなどについて、検討をおこなっていきます。

#### <ライフイベントによる退職との違いについて>

	ライフイベントによる退職の場合	ライフイベント以外での退職の場合
退職理由	結婚・介護・配偶者の転勤・育児など	転職などの自己都合で、左記以外の理由
再雇用の可否	離職期間など一定の条件を満たした場合、原則、希望者全員再雇用（※条件提示は会社がおこなう）	事前に選考をおこない、会社が合否の判定をおこなう。

## XII. 働く環境の整備

### 1. 所定労働時間短縮の検討（対象：社員・メイト社員・エルダースタッフⅢ）

IMPDPの1日の所定労働時間は、現在、7時間55分として設定しています。

この時間設定により、IMPDPでは、1日の拘束時間や年間実労働時間（年間所定労働時間＋時間外勤務時間の累計－年次有給休暇の取得日数の累計により差し引きした時間）が、グループ内でも、比較的、長時間の状況となっています。

上記のことから、1日の拘束時間を短縮することによるワークライフバランスの向上を目的に、IMPDPでは、1日の所定労働時間の短縮を検討していきます。

但し、この検討内容については、1日の所定労働時間の短縮をすることで、その分の時間外勤務が発生することが無いように、働き方の状況を踏まえながらすすめ、年間実労働時間の短縮にも同時に繋がる事が重要だと捉えています。

IMPDPとしては、最終目標として、現行より30分短い1日7時間25分の所定労働時間を目指しています。

今後のすすめ方としては、急激な時間の変化に伴う働き方への影響を抑えることを目的に、段階的な移行方法として、2022年度より10分ずつの短縮をおこない、2024年4月に1日の所定労働時間7時間25分へ改定していくことを目指していきます。

#### <段階的な移行方法イメージ>

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
1日の所定労働時間	7時間55分	7時間45分	7時間35分	7時間25分
年間総実労働時間目標	1921時間			1813時間

### 2. 時間外勤務の状況について（対象：全雇用形態）

時間外勤務については、コロナの影響やオリンピック需要の反動などにより、昨年度と比較して、若干増えていますが、水準としては落ち着いた状況となっています。

但し、個人別では、1ヶ月の時間外勤務が協定の25時間を超えるケースも散見されるなど、所属別・事業所別の状況含めて、引き続き定期的な確認をしていく事が重要だと捉えています。

また、次年度以降は、万博関連やIR関連など、大型案件の受注も想定されており、働き方の工夫や意識付けなどは、これまでと同様個々人がより高く意識して業務をおこなっていくことも合わせて重要です。

#### ・2021年度（4月～8月）時間外実績（月当たり平均 前年度比較）

	対象人数		時間外実績/一人当	
	本年	前年	本年	前年
環境創造事業部	232	225	11:59	8:10
総務・企画部	28	21	2:33	3:42
全社計	260	298	10:41	6:46

### 3. 年次有給休暇の取得状況について（対象：全雇用形態）

年次有給休暇については、前年度に約2ヶ月間の休業期間があったことから、前年度と比較して、高い取得率で推移しています。

年次有給休暇は、連各を含めて予め連休に組み込んでおくなど、計画的に消化をしていく事が重要となります。

今年度の取得率については、雇用形態問わず最低限 55.0%となっていますので、年度末に慌てて取得する状況にならないよう意識していきましょう。

#### ・2021年度年次有給休暇取得率目標（雇用形態別）

雇用形態	2021年度 最低限取得目標	2021年8月 終了段階取得率	2020年度実績
ステージA	55.0%	20.4%	59.1%
ステージB	55.0%	28.5%	61.6%
ステージC	55.0%	37.0%	79.5%
メイト社員	55.0%	35.6%	90.1%
プロスタッフ・エルダースタッフ	55.0%	33.6%	75.9%
月給制 計	55.0%	33.0%	70.9%
フェロー社員・エルダーフェロー	55.0%	27.3%	71.2%
総合計	55.0%	32.8%	70.9%

### 4. 風土改革の取り組み（対象：全雇用形態）

風土改革の取り組みについては、今年度のアクションプラン（P6参照）にもある通り、縦横斜めのコミュニケーション強化の取り組みをおこなっています。

IMPDでは、在宅勤務が増えてきていることもあり、普段の情報共有がおこないにくくなっていることもあります。

そのような中で、リモートも活用し、定期的な1ON1ミーティングの実施、所属や資格を越えたディスカッションの実施などに取り組み、社内コミュニケーションの円滑化をすすめています。

### 5. 業務改革の取り組み（対象：全雇用形態）

業務改革の取り組みでは、在宅勤務をはじめとするテレワークの拡大を踏まえた対応をおこなっています。

具体的には、デザイン設計をおこなう担当者向けのハイスペックノートPCといったあらたな機器の導入や、三越製作所などでサテライト機能を有したオフィスを設置するなど、現在の状況に即したより働きやすい環境の整備をすすめています。

## 6. 在宅勤務手当導入の検討（対象：全雇用形態）

IMPDの在宅勤務については、21年度より導入し運用をおこなっています。

在宅勤務の運用状況については、ハイスペックのノートPC導入など、環境が整ってきたことや、制度の浸透が徐々に図れてきていることなどから、活用がすすんでいます。

今後は、1ヶ月における在宅勤務実施の割合がより増えるなど、更に活用がすすんでいく事も想定されるため、在宅勤務時での環境の整備が重要となります。

今回の検討内容については、在宅勤務の頻度が高い（1ヶ月につき9日以上在宅勤務を半年間継続する場合を想定）メンバーを対象とし、在宅勤務手当の導入を検討します。

手当の位置づけについては、在宅勤務時に生じる光熱費や通信費などを想定しており、今後は、具体的な水準や対象について、引き続き検討をおこないます。

## 7. ハラスメント防止対策の取り組み（対象：全雇用形態）

今年度のハラスメント防止に関する取り組みについては、3ヶ月に1度開催のハラスメント防止対策委員会による状況の確認や、教育など取り組みの共有、また、Eラーニング実施による啓発活動などをおこなっています。

ハラスメントは、本人の認識に関わらず、相手の意に反する言動や行為によって、不快な感情を抱かせることがあります。

また、ハラスメントに関しては、世代間によって認識が異なり、例えば、過去では指導やコミュニケーションの範囲で済んでいたようなことが、相手の捉え方次第では、ハラスメントになり得るようなことも考えられます。

ハラスメント行為が現場で発生した場合は、職場風土の悪化や士気の低下を招くケースもあります。

我々、一人ひとりが気持ちよく日々の業務をおこなえる状態としては、相手を尊重し、人の気持ちに立つことを前提とした対応や振る舞いを心掛けることが重要となりますので、日々の業務の中で意識していきましょう。

## XIII. 今後の主なスケジュール

時期	内容
11月上旬頃	12月支給賞与に関するメンバーズVOICE開催（動画配信）
12月下旬～1月上旬頃	労使通年協議に関する進捗のテーマ別VOICE開催（動画配信）
2月下旬～3月上旬頃	2022年度春の交渉メンバーズVOICE開催（動画配信）