

# 2025年 中間(12月賞与要求)VOICE議案書(案)

三越伊勢丹グループ労働組合 エムアイカード支部

## メンバーズVOICE

期間 : 2025年10月27日(月)~11月3日(月)

対象者: 全雇用形態(非組合員・出向者は除く)

方法 : 【必須】動画視聴⇒アンケート回答



## 【スケジュール】

日程	会議体
10/10(金)	支部執行委員会
10/14(火)	本部執行委員会
10/17(金)	支部評議員会
10/27(月)~11/3(月)	メンバーズVOICE
11/7(金)	支部大会
11/10(月)	労使協議会

組合HP



<https://members.imgu.or.jp/ga001/43472>



# エムアイアカード支部 支部大会議事日程

議事内容	構成員
1. 議長団選出	支部書記長
2. 書記任命	支部大会議長
3. 開会宣言	支部大会議長
4. 議事運営委員選出	支部大会議長
5. 成立確認 資格審査報告	支部大会議事運営委員長
6. 議事日程発表・承認	支部大会議事運営委員長
7. 議題開会宣言	支部大会議長
8. 議事 第1号議案 2025年 12月賞与要求 第2号議案 労使通年協議事項について	提案者
9. 議事終了宣言	支部大会議長
10. 支部執行委員長挨拶	支部執行委員長
11. 閉会宣言	支部大会議長

## 【日程】

2025年11月7日(金)  
午前9時45分より

## 【会場】

トリトン13F 研修室A

## 【構成員】

支部大会代議員  
支部役員・本部執行委員  
監査委員

# 目次

項目	区分	対象資格	ページ
エムアイカード支部 メンバースVoice・支部大会議事日程			2
<b>I. 私たちを取り巻く環境</b>			<b>5</b>
1. 三越伊勢丹グループを取り巻く環境	報告事項	全雇用形態	6
2. エムアイカードを取り巻く環境	報告事項	全雇用形態	7
<b>II. 2025年度12月賞与について</b>			<b>15</b>
1. 2025年12月賞与(今回)についての考え方	審議決定事項	社員・エルダー社員・特別社員	16
2. 2025年12月賞与要求・支給細則(社員・エルダー社員・特別社員)	審議決定事項	社員・エルダー社員・特別社員	18
<b>III. 2025年度労使通年協議事項について</b>			<b>25</b>
1. 会社戦略と従業員ニーズをふまえたエルダー社員人事賃金制度の見直し	報告事項	社員・エルダー社員・SS	26
2. 専門性人財の処遇検討	報告事項	社員・SS	34
3. 事業環境の変化に伴う転勤・本籍地の在り方について	報告事項	社員	35
【期中追加事項】 1) ステージB昇格要件の見直しについて	報告事項	社員	36
【期中追加事項】 2) 地域別最低賃金改定に伴う対応について	報告事項	エルダー社員・マイスタッフ	38

# 目次

項目	区分	対象資格	ページ
<b>IV.働く環境の整備について</b>			<b>40</b>
1.グループ共通制度改定項目(法対応)	報告事項	全雇用形態	<b>41</b>
2.エムアイカード支部 働く環境の整備	報告事項	全雇用形態	<b>45</b>
<b>V.その他(活動報告)</b>			<b>53</b>
1.愛の募金・フードドライブ	報告事項	全雇用形態	<b>54</b>
2.トリトン合同ボウリング大会	報告事項	全雇用形態	<b>55</b>
3.育児復職者VOICE	報告事項	全雇用形態	<b>56</b>
<b>VI.アンケート報告</b>			<b>60</b>
1.コミュニケーションアンケート報告	報告事項	全雇用形態	<b>62</b>
2.人事制度改定アンケート報告	報告事項	社員	<b>76</b>

# I. 私たちを取り巻く環境

## 1. 三越伊勢丹グループを取り巻く環境

### 1) 第1四半期 三越伊勢丹HDS業績

## 2. エムアイカードを取り巻く環境

### 1) クレジットカード市場について

### 2) 三越伊勢丹グループ 次期中期経営計画(25-30年度)「金融事業」について

### 3) 2025年度 エムアイカード重点ポイント(個客業プロセスに基づく)

### 4) エムアイカード営業計数(2025年4月-8月)

### 5) エムアイカード損益実績(2025年4月-8月)

### 6) 要員数推移

# 1. 三越伊勢丹グループを取り巻く環境

## 1) 第1四半期 三越伊勢丹HDS業績(第1四半期決算)

2025年8月8日IRより)

第1  
四半期

- ・総額売上高：国内顧客は堅調に推移するも、海外顧客売上高の影響により全体で減収
  - ・販売管理費：物価上昇の経費増(+8億)に対して、機動的な経費構造改革を推進することにより効率化を推進
- 以上の結果、営業利益は**156億円**と年間計画**780億**に対し順調に推移(通期計画変更なし)

通期  
見込

- ・総額売上高：外商を含む国内識別化顧客へのパーソナルな提案強化により、計画は維持
- ・販売管理費：売上高の進捗を注視しながら、機動的な経費コントロールの継続を実施

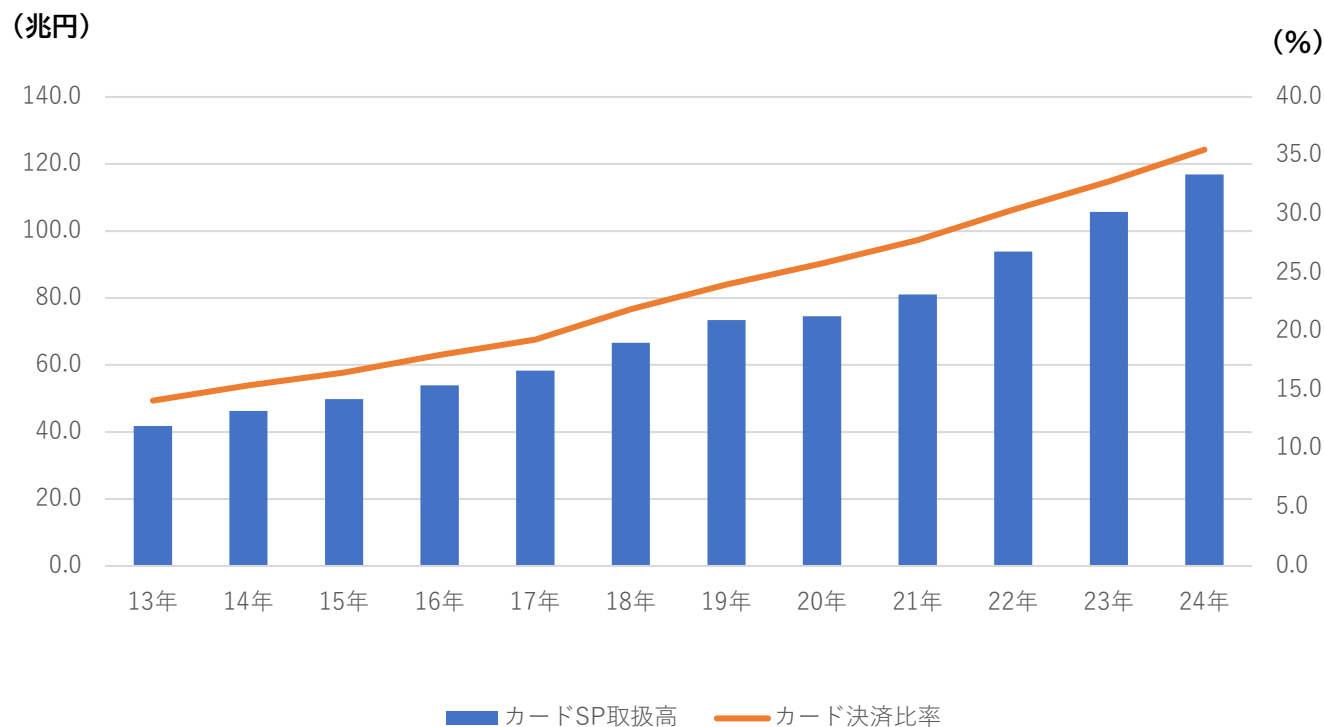
単位:億円	第1四半期決算(累計)			通期予測(第1四半期確定時点)		
	実績	前年比	前年差	予測	前年比	前年差
総額売上高	<b>3,012</b>	<b>94.8%</b>	<b>▲166</b>	<b>13,200</b>	<b>101.3%</b>	<b>+163</b>
売上高	<b>1,241</b>	<b>95.8%</b>	<b>▲55</b>	<b>5,570</b>	<b>100.3%</b>	<b>+14</b>
売上総利益	<b>769</b>	<b>95.6%</b>	<b>▲35</b>	<b>3,400</b>	<b>100.7%</b>	<b>+23</b>
販売管理費	<b>613</b>	<b>99.5%</b>	<b>▲3</b>	<b>2,620</b>	<b>100.2%</b>	<b>+6</b>
営業利益	<b>156</b>	<b>82.9%</b>	<b>▲32</b>	<b>780</b>	<b>102.2%</b>	<b>+16</b>
経常利益	<b>170</b>	<b>80.5%</b>	<b>▲41</b>	<b>740</b>	<b>84.0%</b>	<b>▲141</b>
当期純利益	<b>188</b>	<b>137.5%</b>	<b>+51</b>	<b>600</b>	<b>113.6%</b>	<b>+71</b>

## 2. エムアイカードを取り巻く環境

### 1)-1クレジットカード市場について【成長動向・取扱高】

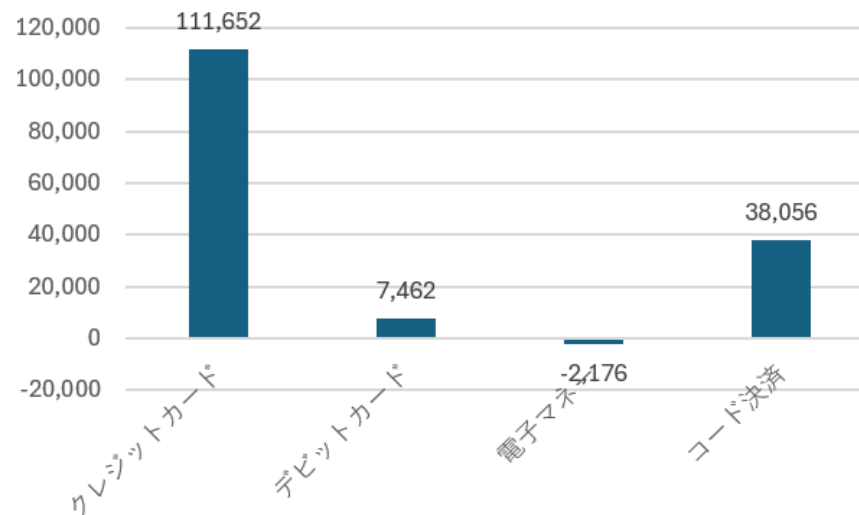
2024年(暦年)のクレジットカードの信用供与額(取扱高・決済額)は116兆8,924億円。前年比10.6%増と2桁の伸長率を維持。高い水準で安定的な成長を続けている。コロナ禍の影響が大きかった20年を除くと過去3年間で13.0%増の成長。

クレジットカードのショッピング取扱高とカード決済比率の推移



クレジットカードの年間増加額は  
コード決済の約3倍

各キャッシュレス決済の年間増加額(23-24年)



## 2. エムアイカードを取り巻く環境

### 1)-2 クレジットカード市場について【2024年度取扱高ランキング】

\*赤字は前年より減

	社名	取扱高(億)	内Cs(億)	会員数(万)
1	JCBグループ	502,090	-	16,977
2	VJAグループ	404,274	3,165	3,906
3	楽天カード	242,849	2,408	3,184
4	MUFJニコスGr	226,661	1,040	3,295
5	NTTドコモ	105,200	-	1,832
6	クレディセゾン	93,874	34,003	2,342
7	イオンFS	78,635	3,710	2,616
8	トヨタファイナンス	72,129	45	1,492
9	PayPayカード	62,730	-	1,381
10	UCグループ	58,006	117	1,266
11	ビューカード	48,643	22	591
12	ジャルカード	43,473	-	356
13	NTTファイナンス	41,348	-	3.7

	社名	取扱高(億)	内Cs(億)	会員数(万)
14	エポスカード	37,756	1,373	790
15	オリコ	34,017	600	1,075
16	出光クレジット	18,398	133	443
17	UCS	12,416	109	277
18	ジャックス	10,800	359	596
19	エムアイカード	10,398	28	204
20	高島屋FP	8,732	44	130
21	ライフカード	7,991	272	503
22	アプラス	7,859	178	350
23	セブンCSカード	6,498	103	235
24	ポケットカード	6,294	206	485
25	東急カード	5,301	21	108

Cs取扱高 - は非公表

月刊消費者信用 2025-9 より引用

## 2. エムアイカードを取り巻く環境

### 1)-3クレジットカード市場について【競争軸】

【クレジットカードビジネスにおける新たな競争軸について】

主要カード会社が様々な戦略を打ち出している中での共通する動き

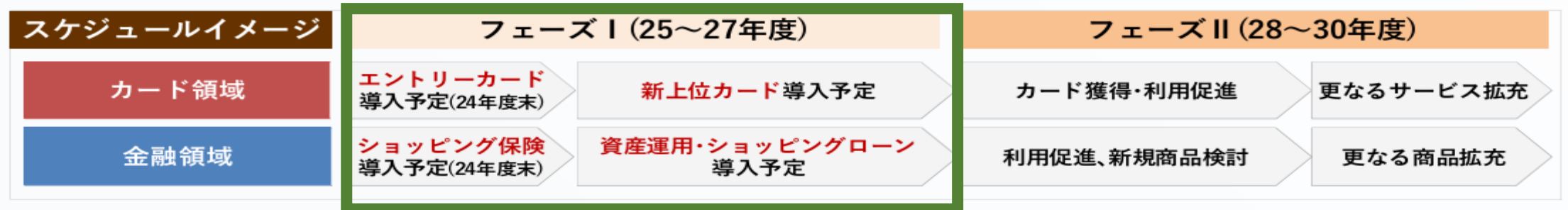
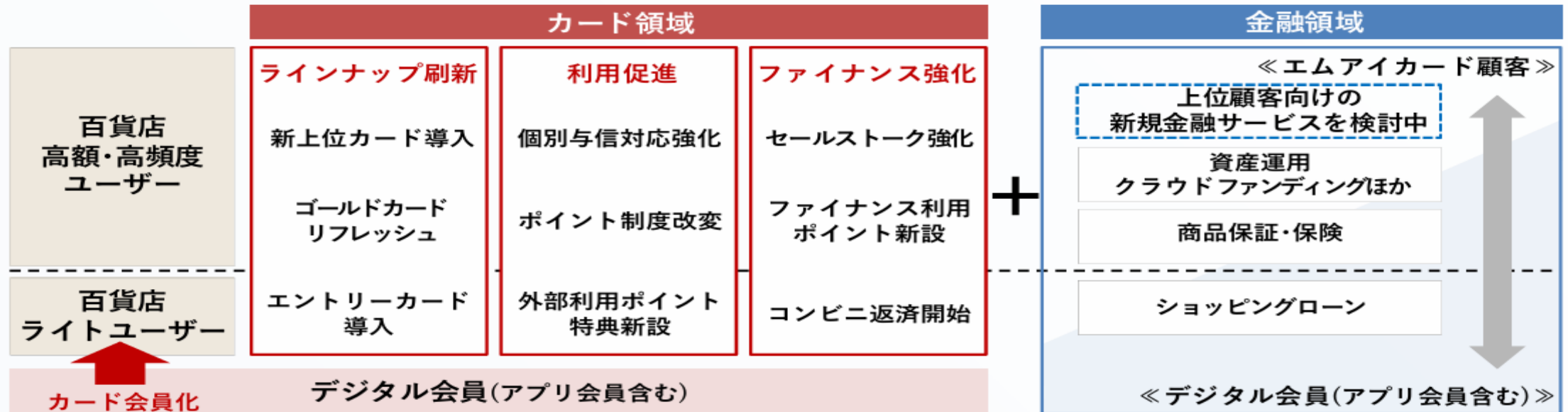
①プレミアムカードの強化	<b>プレミアムカード向けの体験型サービスを強化</b> 食・旅・アート等で限定・非日常をキーワードとする感動体験の提供
②資産運用・投資サービスの強化	<b>資産運用サービスを強化・拡充</b> クレカ積立(投資信託)・ポイントをフックとした証券とのシナジー
③BtoB市場の強化	<b>SaaS×フィンテックを要としたBtoB戦略</b> 中小企業や個人事業主に対するファイナンスソリューション
④スマホをベースとした新たなUI/UXの創出	<b>スマホによる決済・分割払いが拡大</b> デジタルカード発行による即時決済・分割利用の利便性向上
⑤スマホアプリを起点とした経済圏の構築とポイント戦略の強化	<b>メガバンクによるポイントをフックとした独自の経済圏づくり</b> 金融サービスにシームレスにアクセスできる導線の構築
⑥他の経済圏との相互層客を企図したアライアンス	<b>メガバンクとカード会社との業務提携</b> みずほFG(オリコ・UC)×楽天グループとのポイント交換例

## 2. エムアイカードを取り巻く環境

### 2) 三越伊勢丹グループ 次期中期経営計画(25-30年度)「金融事業」について

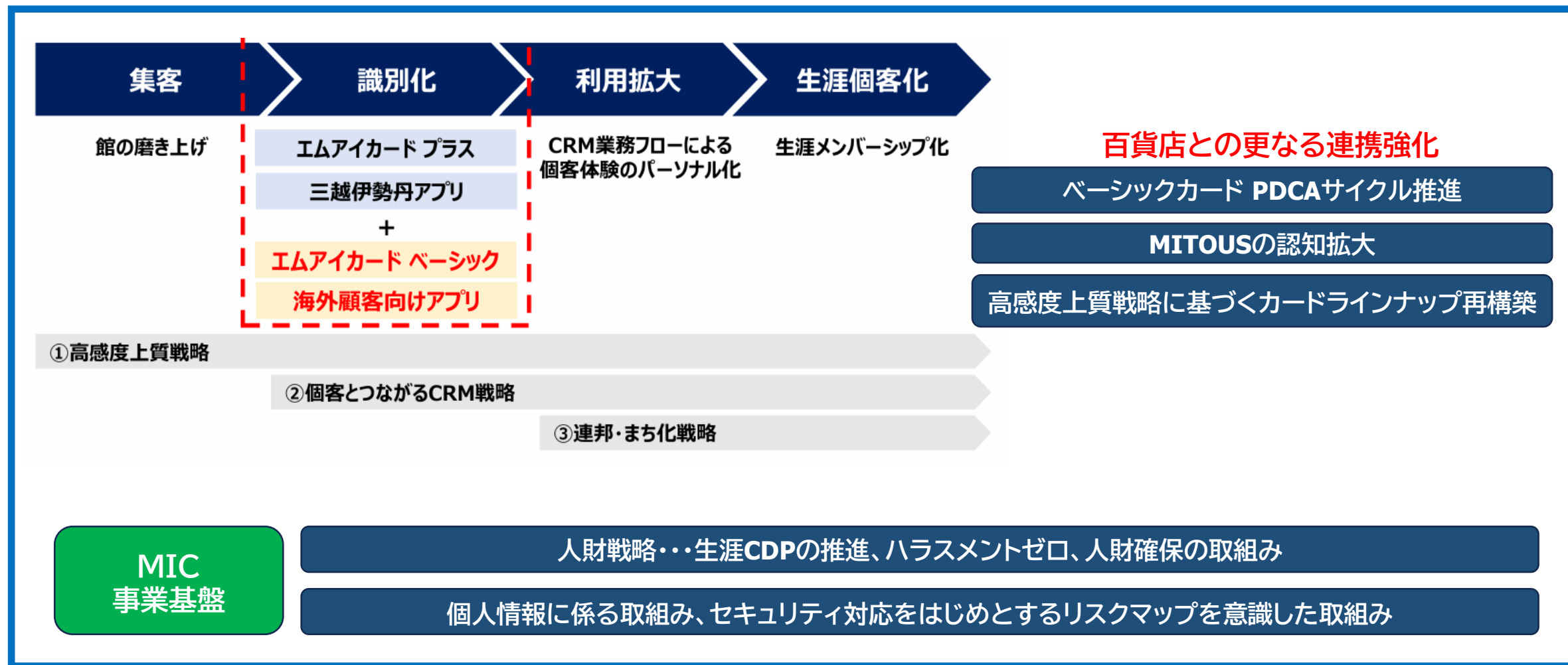
- ・ 暖簾の価値とグループ顧客基盤を活かし、  
“ならではの価値”を提供する金融サービス業を確立

営業利益計画		
24年度 61億円 23年度比140%	27年度 80億円 24年度比131%	30年度 100~110億円 27年度比125%~



## 2. エムアイカードを取り巻く環境

### 3) 2025年度 エムアイカード重点ポイント(個客業プロセスに基づく)



## 2. エムアイカードを取り巻く環境

### 4) エムアイカード主要営業計数(25年4月～8月累計)

	実績	期初予算比	前年比
正常口座数(千口座)	<b>2,045</b>	<b>99.7%</b>	<b>98.7%</b>
内 百貨店カード・ベーシック	<b>1,983</b>	<b>100.6%</b>	<b>99.4%</b>
内 提携・プロパー	<b>62</b>	<b>78.1%</b>	<b>80.6%</b>
内ゴールド正常口座数(千口座)	<b>327</b>	<b>98.7%</b>	<b>100.9%</b>
入会口座数(千口座)	<b>87.6</b>	<b>111.7%</b>	<b>139.9%</b>
退会口座数(千口座)	<b>89.3</b>	<b>111.7%</b>	<b>103.4%</b>
取扱高(億円)	<b>4,177</b>	<b>97.3%</b>	<b>100.8%</b>
百貨店取扱高	<b>1,665</b>	<b>97.3%</b>	<b>98.6%</b>
外部取扱高	<b>2,512</b>	<b>97.2%</b>	<b>102.4%</b>
割賦取扱高(億円)	<b>237</b>	<b>98.6%</b>	<b>101.6%</b>
割賦月末残高(億円)	<b>302</b>	<b>101.5%</b>	<b>104.2%</b>
長期延滞発生額(百万円)	<b>525</b>	<b>101.1%</b>	<b>101.4%</b>
長期延滞回収額(百万円)	<b>275</b>	<b>103.1%</b>	<b>100.4%</b>

#### ■正常口座数

204.5万口座(見込み差+0.4万口座)  
ベーシックカードの獲得が順調である一方で退会口座数の超過により予算比・前年比未達となった。今後の退会阻止施策が重要となる。

#### ■ゴールド口座数

入会未達・退会口座未達により32.7万口座(見込み差▲0.4万口座)

#### ■取扱高

百貨店取扱高は、丹青会の期ずれの影響により未達。外部取扱高は、稼働口座数が前年を下回る一方で、口座単価が上がり前年を上回る結果となった。

#### ■割賦残高

割賦残高は、リボ取扱高が伸長し、302億(見込み差+300万)と達成。

## 2. エムアイカードを取り巻く環境

### 5) 損益実績(25年4月～8月累計)

単位:百万円

	実績	期初予算比	前年比
営業収入	<b>14,092</b>	<b>97.9%</b>	<b>102.9%</b>
内 百貨店カード事業	<b>11,774</b>	<b>98.8%</b>	<b>104.1%</b>
内 その他カード事業	<b>253</b>	<b>97.3%</b>	<b>92.3%</b>
内 マーケティング事業	<b>47</b>	<b>55.5%</b>	<b>73.3%</b>
内 保険事業	<b>401</b>	<b>95.9%</b>	<b>97.6%</b>
内 アクワイアリング事業	<b>1,318</b>	<b>93.0%</b>	<b>97.7%</b>
営業費用	<b>11,374</b>	<b>95.4%</b>	<b>105.4%</b>
内 人件費	<b>1,574</b>	<b>98.8%</b>	<b>101.1%</b>
内 運営費	<b>2,053</b>	<b>101.1%</b>	<b>100.7%</b>
内 ポイント・ブランド費	<b>2,607</b>	<b>96.4%</b>	<b>101.3%</b>
内 自社施策費	<b>283</b>	<b>80.4%</b>	<b>86.1%</b>
<b>営業利益</b>	<b>2,717</b>	<b>109.6%</b>	<b>93.5%</b>

#### ■営業利益

上期累計(4-8月)営業利益は27億円

8月終了時点の期初予算比**109.6%** 前年比**93.5%**。収入においては、百貨店・外部加盟店取扱高が苦戦するも、ベーシックカードの獲得好調・割賦、リボ手数料が期初予算を上回り、併せて効果的な施策費の投下など継続した経費コントロールが奏功し、営業利益は予算達成。

今期営業利益の達成に向けて、百貨店との連携を強化し、金融サービスの展開とファイナンス体制の充実を図りながら、利用拡大を行い、併せて効率的な経費コントロールを着実に実行していくことが求められる。

## 2. エムアイカードを取り巻く環境

### 6) エムアイカード 全社要員数推移(2025年4月～2025年9月 月初)

【資格別要員数推移(出向者含む)】

単位:人

直接雇用	4月	5月	6月	7月	8月	9月
St-A	23	23	23	23	23	23
St-B	109	109	109	110	110	110
St-Cs・Ct	205	208	209	210	210	207
St-Ca	256	243	243	242	241	241
エルダー社員	29	27	29	30	31	32
特別社員	8	9	9	9	9	9
SS	8	8	8	8	8	8
MS・ES	66	66	65	65	65	65
① 直接雇用合計	704	693	695	697	697	695
前年同月差	+6	-2	+3	+5	+5	+6
② 派遣社員	191	139	125	122	137	132
前年同月差	+70	+33	+22	+7	+29	+27
※派遣社員は臨時・施策要員含む						
①+② 全社計	895	832	820	819	834	827
前年同月差 (全社計)	+76	+31	+25	+12	+34	+33

## II. 2025年度12月賞与について

1. 2025年12月賞与(今回)についての考え方
2. 2025年12月賞与要求・支給細則(社員・エルダー社員・特別社員)

# 1. 2025年12月賞与(今回)についての考え方

審議決定事項

## 1)直近(2022年度以降)賞与要求

年度	支給月	要求内容
2022年度	冬(2022年12月)	支給表通り
	夏(2023年6月)	支給表通り
2023年度	冬(2023年12月)	支給表通り
	夏(2024年6月)	加算(資格別0.80~0.33ヶ月)および一時金要求
2024年度	冬(2024年12月)	支給表通り
	夏(2025年6月)	加算(資格別0.40~0.16ヶ月)および一時金要求
2025年度	冬(2025年12月)	今回
	夏(2026年6月)	

## 2)2025年度(25年12月・26年6月支給分) 賞与業績評価指標について

2025年度の賞与交渉をする上での業績指標は、前年度までの『エムアイカード社の「営業利益予算」及び「アクションプランの進捗」』に加え、グループ中期経営計画におけるエムアイカードの担うミッションや利益計画を鑑み「グループ連結営業利益」も指標に加えました。また営業収入や営業費用等に大きな変動があった場合はこれらも判断材料とします。

## 3)25年12月賞与の考え方

### ■HDS連結業績(第1Q)

“識別顧客”を中心に想定を上回る増収、前年実績が特に大きい海外顧客売上高は客単価を主要因に減収。計画を上回る経費コントロールを推進した結果、営業利益は156億円と年度計画780億円に対して順調に推移。  
(通期計画は変更なし・・・営業利益780億円・当期純利益600億円)

### ■エムアイカード営業利益<4-8月累計>

	実績(百万円)	期初予算比	前年比
営業収入	14,092	97.9%	102.9%
営業費用	11,374	95.4%	105.4%
営業利益	2,717	109.6%	93.5%

効果的な施策費の投下など継続した経費コントロールが奏功し営業利益 期初予算(62.5億円)に向け順調に推移

### ■エムアイカードアクションプラン進捗<4月-8月>

百貨店連携強化による新規獲得推進・Wメンバー化、ファイナンス利用拡大に向けた取組み、金融サービスの展開、カードラインナップの再考、上位カードの開発等主要項目は順調に推移。

### ■評価

上記グループ業績、エムアイカード業績ともに計画通り。ベーシックカードの獲得が堅調に推移し、新規獲得は前年比140%を超え、取扱高も予算に対し百貨店外利用がやや苦戦するもほぼ予算通り推移。経費コントロールも各部門が利益計画に基づき進めている状況。また、中期計画における主要なアクションプランも大きなビハインドなく進捗している。

上記をふまえ、「支給表通り」の要求とします。

### 1) 評価要求(ステージCs・Ct・Ca)

2025年12月賞与を、以下の賞与支給表通り、

- ステージCs(Ct含む)は平均B評価以上となることを要求します
- ステージCaは 平均B評価以上となることを要求します

### 2) 賞与要求(ステージB・Cs・Ct・Ca)

#### ① ステージB

単位:ヶ月

基本賞与
2.50

※ステージBは年間評価のため、  
賞与評価の反映は 6月賞与に反映します。

#### ② ステージCs・Ct

単位:ヶ月

	Cs-1	Cs-2	Cs-3	Ct
S	2.95	2.75	2.55	2.40
A	2.65	2.55	2.40	2.30
B+	2.45	2.40	2.30	2.25
B	2.25	2.25	2.20	2.20
B-	2.05	2.10	2.10	2.15
C	1.85	1.95	2.00	2.10
D	1.55	1.75	1.90	2.00

#### ③ ステージCa

単位:ヶ月

	Ca-1	Ca-2	Ca-3
S	2.45	2.25	2.05
A	2.15	2.05	1.90
B+	1.95	1.90	1.80
B	1.75	1.75	1.70
B-	1.55	1.60	1.60
C	1.35	1.45	1.50
D	1.05	1.25	1.40

### 3) 社員(ステージB・Cs・Ct・Ca)支給細則

支給日	2025年12月5日(金)
勤怠対象期間	2025年4月1日から2025年9月30日
支給対象	<p>◆賞与支給日に在籍している者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・期間中欠勤・休職、私用の遅刻早退等のある者は、それぞれ定めた支給方法で支給する</li> <li>・欠勤日数、休職日数等は期間中の休日・連続休暇等を除く実質日数としそれにより出勤日数を算出する</li> <li>・賞与日割については、それぞれの期間の所定労働日数を基礎に算出する</li> </ul> <p>◆2025年10月1日入社者</p>
基準日	<p><b>2025年9月30日現在とする</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ただし、2025年10月1日入社者は10月1日付けとする。</li> <li>・2025年4月1日から2025年12月1日までに社員からエルダー社員に再雇用された者は、エルダー社員としての賞与を支給する</li> </ul>
支給方法	次項参照
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支給日、支給方法など細部について上記算出式に当てはまらない場合は労使協議のうえ決定する</li> <li>・制度移行等に伴う賃金補填分は賞与算出式には含まれないものとする</li> </ul>

### 4) 支給方法

期間中所定労働日数に賞与支給非対象日、時間のない者	本給×支給ヶ月※1
期間中所定労働日数に賞与支給非対象日、時間のある者	本給×支給ヶ月×(賞与支給対象日数÷所定労働日数)-{(本給×支給ヶ月)/(月の所定労働時間数×6)}×(遅刻早退分数+看護介護休暇分数)
期間中入社した者	本給×支給ヶ月×(出勤ヶ月÷6ヶ月) 但し <b>2025年10月1日</b> 入社者の支給ヶ月( <b>0.5ヶ月</b> )を下回る場合は0.5ヶ月を支給する
<b>2025年10月1日付</b> 入社者	本給× <b>0.5ヶ月</b>

※1 「支給ヶ月」の詳細はP18 賞与支給表参照

ステージB	基本賞与支給ヶ月(2.5ヶ月)
ステージCs	役割別評価別支給ヶ月
ステージCt	評価別支給ヶ月
ステージCa	役割別評価別支給ヶ月

## 2. 2025年12月 賞与要求 【エルダー社員 月給制】

審議決定事項

### 5)賞与要求(エルダー社員 月給制)

#### ①エルダー社員(月給制)賞与要求

支給ヶ月	+	評価	評価別定額
1.0ヶ月		S	70,000円
		A	30,000円

#### ②エルダー社員(月給制)支給細則

支給日	2025年12月5日(金)
勤怠対象期間	2025年4月1日から2025年9月30日
支給対象	<p>賞与支給日に在籍している者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・期間中欠勤・休職、私用の遅刻早退等のある者は、それぞれ定めた支給方法で支給する</li> <li>・欠勤日数、休職日数等は期間中の休日・連続休暇等を除く実質日数としそれにより出勤日数を算出する</li> <li>・賞与日割については、それぞれの期間の所定労働日数を基礎に算出する</li> </ul>
基準日	<p><b>2025年12月1日現在とする</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2025年4月1日から2025年12月1日までに社員からエルダー社員に再雇用された者は、エルダー社員としての 賞与を支給する</li> </ul>
支給方法	<p>i: 期間中所定労働日数に賞与支給非対象日、時間のない者 本給×1.0ヶ月+評価別定額</p> <p>ii: 期間中所定労働日数に賞与支給非対象日、時間のある者 (本給×1.0ヶ月+評価別定額)×(賞与支給対象日数÷所定労働日数)-{(本給×1.0ヶ月+評価別定額)/(月の所定労働時間数×6)}×(遅刻早退分数+看護介護休暇分数)</p>
その他	・支給日、支給方法など細部について上記算出式に当てはまらない場合は労使協議のうえ決定する

### 6)エルダー社員(時給制)賞与要求

賞与支給対象期間中の対象賃金合計÷6

### 7)エルダー社員(時給制)支給細則

支給日	2025年12月5日(金)	
勤怠対象期間	2025年4月1日から2025年9月30日	
支給対象	賞与支給日に在籍している者	
基準日	2025年12月1日現在とする ・2025年4月1日から2025年9月30日までに社員からエルダー社員に再雇用された者は、エルダー社員としての賞与を支給する	
支給方法	2025年4月1日～2025年9月30日の全期間にエルダー社員として勤務した者	・各賞与支給対象期間中の対象賃金合計÷6×1 ※対象賃金合計=契約内基本給(所定労働分数-不就労分数)/所定労働分数+有給休暇賃金
	2025年5月1日から2025年9月30日までにエルダー社員に再雇用された者	・賞与支給対象期間中の対象賃金合計÷在籍期間(ヶ月)×1
	2025年9月1日から2025年12月1日までにエルダー社員に再雇用された者	・12月1日時点の(時間給×週契約時間)×52週/12ヶ月
その他	・支給日、支給方法など細部について上記算出式に当てはまらない場合は労使協議のうえ決定する	

### 8)特別社員 賞与要求

基本賞与支給ヶ月

**2.0** ヶ月

※特別社員は年間評価のため、  
賞与評価の反映は 6月賞与に反映します。

## 2. 2025年12月 賞与要求・支給細則【特別社員】

審議決定事項

### 9)特別社員 支給細則

支給日	2025年12月5日(金)	
勤怠対象期間	2025年4月1日から2025年9月30日	
支給対象	<p>◆賞与支給日に在籍している者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・期間中欠勤・休職、私用の遅刻早退等のある者は、それぞれ定めた支給方法で支給する</li> <li>・欠勤日数、休職日数等は期間中の休日・連続休暇等を除く実質日数としそれにより出勤日数を算出する</li> <li>・賞与日割については、それぞれの期間の所定労働日数を基礎に算出する</li> </ul> <p>◆2025年10月1日入社者</p>	
基準日	<p>2025年9月30日現在とする</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2025年4月1日から2025年12月1日までに他雇用形態から特別社員に転換した者は、特別社員としての賞与を支給する</li> <li>・別途個別の契約がある場合は、個別契約を優先する。</li> </ul>	
支給方法	期間中所定労働日数に賞与支給非対象日、時間のない者	本給×基本賞与支給ヶ月(2.0ヶ月)
	期間中所定労働日数に賞与支給非対象日、時間のある者	本給×基本賞与支給ヶ月(2.0ヶ月)×(賞与支給対象日数÷所定労働日数)-{(本給×支給ヶ月)/(月の所定労働時間数×6)}×(遅刻早退分数+看護介護休暇分数)
	2025年10月1日入社者	本給×0.5ヶ月
その他	・支給日、支給方法など細部について上記算出式に当てはまらない場合は労使協議のうえ決定する	

## Ⅲ. 労使通年協議事項について

### 1. 25年度労使通年協議事項(人事賃金制度)

- 1) 会社戦略と従業員ニーズをふまえたエルダー社員人事賃金制度の見直し
- 2) 専門性人財の処遇検討
- 3) 事業環境の変化・従業員ニーズに伴う本拠地の在り方について
- 4) マイスタッフII人事賃金制度の見直し(能力給上限の見直し)

※ 25年10月制度改定済

### 2. 期中追加事項

- 1) ステージB昇格要件の見直しについて
- 2) 地域別最低賃金改定に伴う対応について

### 1) 会社戦略と従業員ニーズをふまえたエルダー社員制度の見直し

#### ① 現行エルダー社員人事賃金制度の課題(2024年11月実施のテーマ別VOICEをふまえ)

- 現在のエルダー社員制度はステージCaの役割Ca-3を期待役割とした賃金設定がされており、本人に引続き活躍の意向・スキルが備わっていたとしても処遇に差が付けられない(多様な活躍の検討が必要)
- 現役時代の資格によっては賃金が半分程度となり(ステージBの一部)、60歳以降の選択肢としては狭い
- 2027年度以降、エルダー転換対象者が増加する(直近10年で155名)

#### 【資格・年度別 定年(60歳)を迎える従業員数】

	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度	10年計
St-A	0	0	0	2	1	1	0	0	1	2	7
St-B	0	0	2	3	7	6	2	7	4	2	34
St-Cs	2	0	0	4	0	3	3	3	2	0	17
St-Ca	6	6	2	11	6	12	10	8	10	8	92
SS	1	0	0	0	2	0	0	0	0	1	5
合計	9	6	4	20	16	22	15	18	17	13	155

## ②今後の要員計画とエルダー人財活躍の考え方

要員計画の考え方 (要員数・再配置)	■トップライン向上(カード営業・金融サービス)と強固なガバナンス体制構築 ■オペレーション業務における品質と生産性の向上
-----------------------	---



エルダー人財活躍の考え方	■個々のニーズをふまえた選択肢の拡大(担う仕事・処遇) ■会社戦略・要員計画の考え方に基づく業務の幅・水準の拡大	バランス
--------------	---	------

### 【現行】

エルダー社員Ⅰ・Ⅱ(時給制) エルダー社員Ⅲ(月給制)
期待役割・処遇は全員同一 (月給制は賞与時評価別定額有)



### 【今後のイメージ】

アクションプランを実質的に推進 【部門横断プロジェクトやマネジメント補佐】
追加
エルダー社員Ⅰ・Ⅱ(時給制) エルダー社員Ⅲ(月給制)
維持

## ③現状労使で検討している制度の骨子について(今回特に皆さんのご意見を伺いたい部分)

前述の課題感や事業拡大に伴う要員計画の考え方をベースにエルダー社員人事制度改定を進めていきますが、制度設計にあたり、骨子となる根幹部分4点について今回はご意見を頂きたく**FORMS**での回答をお願いします。

骨子	理由・考え方
<b>I</b> 定年延長は行わない(60歳定年)	次世代の育成・投資を優先する
<b>II</b> 現行より期待役割・処遇の高いランクを新設	従業員ニーズと事業戦略・要員計画とのバランス
<b>III</b> ライン長は担わない	現役社員の登用を優先する
<b>IV</b> 評価制度見直し(月給制のみ)・・・目標設定を行う	評価のメリハリによるモチベーション・生産性向上

骨子に対するご意見を全員(社員・スペシャリティスタッフ・現エルダー社員)に伺い、具体的な制度設計を進めていきます。スケジュールは後述しますが、27年度4月の制度導入に向けて25年度に意見収集を徹底的に行い、26年度に具体的な制度設計を行います。

## ④-1 新 エルダー社員人事賃金制度 フレーム案 【対象区分・任命区分・資格区分について】

ここではよりイメージを持っていただくために、先述の骨子を前提とした新制度のフレーム案について説明します。

【現行】		【新制度イメージ】				
	区分	勤務日数	異動の有無	対象区分 (定年前資格)	任命区分	資格区分 (名称)
月給制				追加	会社任命  ※役割の有無と 本人意向による マッチング	エルダー社員V
						エルダー社員IV
時給制	エルダー社員III	社員に準ずる	有	ステージ A・B・Cs・Ca SS	本人選択	エルダー社員III
	エルダー社員II (社保加入有)	週4~5日	無			エルダー社員II
	エルダー社員I (社保加入無)	週3~5日	無			エルダー社員I

ポイント: 追加上位2区分は「会社任命」となり本人希望とのマッチングを行います。  
当該時期については今後VOICEでの意見を参考に検討します。

## ④-2 新 エルダー社員人事賃金制度 フレーム案 【期待役割・想定する業務】

### 【新制度イメージ】

対象区分 (定年前資格)	任命区分	資格区分 (名称)	期待役割	想定する業務
ステージ A・B	<b>会社任命</b>  ※役割の有無と 本人意向による マッチング	エルダー社員V	現役時代に培った経験・知見を活かし 全社・グループ横断で課題解消・アクション プランを推進する	・部門横断課題の解消 ・ライン長補佐 ・大規模プロジェクト参画
ステージ A・B・Cs		エルダー社員IV	現役時代に培った経験・知見を活かし 一般的な事務業務と比較して難易度の 高い業務を推進する	チーム単位の業務管理・統制
ステージ A・B・Cs・Ca SS	本人選択	エルダー社員III	補助的業務に留まらず、幅広い領域や場 所で与えられた一定の業務を担う	一般事務業務・顧客対応
		エルダー社員II	それぞれの組織・担当において主に 補助的業務を中心に行う	各領域における オペレーション業務
		エルダー社員I		

## ④-3 新 エルダー社員人事賃金制度 フレーム案 【年収水準・その他】

【新制度イメージ】

対象区分 (定年前資格)	任命区分	資格区分 (名称)	ライン長	年収水準 (目安)	評価制度	週勤務 日数	時間外
ステージ A・B	会社任命  ※役割の有無と 本人意向による マッチング	エルダー社員V	担わない	450～600万	新設・見直し 検討	5日	あり
ステージ A・B・Cs		エルダー社員IV		350～450万		5日	あり
ステージ A・B・Cs・Ca SS	本人選択	エルダー社員III		300～350万		5日	あり
		エルダー社員II		4～5日	基本なし		
		エルダー社員I		3～4日			

## ④-4 新 エルダー社員人事賃金制度 フレーム案 【年収水準の考え方】

【新制度イメージ】

対象区分 (定年前資格)	任命区分	資格区分 (名称)	年収水準 (目安)	年収水準の根拠 (現役資格・役割との比較)
ステージ A・B	会社任命  ※役割の有無と 本人意向による マッチング	エルダー社員V	450～600万	【役割Cs-1】相当で検討
ステージ A・B・Cs		エルダー社員IV	350～450万	【役割Cs-2】相当で検討
ステージ A・B・Cs・Ca SS	本人選択	エルダー社員III	300～350万	【役割Ca-3相当】(現行通り)
		エルダー社員II	時給制	
		エルダー社員I		

### ⑤今後のスケジュール

エルダー社員の人事制度改定は**2027年4月**改定を目指し、現在労使で協議を進めています。

協議内容については順次VOICEを通じてメンバーの皆さんに共有、ご意見を収集し新制度に反映させていただきます。

- ・**2025年10月以降**： **54歳以上のメンバーを中心としたテーマ別VOICE**を開催し、メンバーの声を収集

※ヒアリング予定の内容(イメージ)  
新フレーム(案)にさらに補足、検討してほしいことは？ 魅力のあるエルダー制度とは？

- ・**2026年2～3月**： 制度概要(フレーム)案の提示    **6～7月**:運用・水準    **10～11月**:移行方法
- ・**2027年4月**： 制度改定(予定)

	2025年度		2026年度				2027年度
	第3Q	第4Q	第1Q	第2Q	第3Q	第4Q	第1Q
VOICE	中間 (12月賞与)	春の交渉		テーマ別 VOICE	中間 (12月賞与)	春の交渉	
内容	骨子について	フレーム(案) 確定		運用・水準	移行	最終審議	★制度改定

## 2) 専門性人財の処遇検討について

今後、グループ中期計画・金融事業を進めていくという事業環境の変化において専門性の高い人財の確保と活躍は不可欠となっていきます。カード事業に加え主に富裕層向けサービスや金融サービス、保険事業の拡大(取扱商品の拡大)、それに伴うガバナンス強化が挙げられます。

### 労使における課題認識

外部人財の確保	社内育成・Gr出向・提携先出向で賄えない人財をどう確保していくか(処遇面)
特定領域で活躍する人財の活性化	特定の領域を志向し適性がある人財のキャリアステップをどう明確にしていくか

一方で、上記を具現化していくうえで以下の課題や懸念点があり継続して議論を進めていきます。

### 議論を進めている部分

- 専門性の定義・評価をどのように行うか
- 既存資格(スペシャリティスタッフ・特別社員)との違い
- 事業環境の変化・戦略の見直し、代替機能の出現等による専門性スキルの価値が見直される際の対応
- 部長や担当長などの経営幹部を継続的かつ安定的に任命していくうえで影響はないか

26年度春の交渉(2026年2月～3月)において進捗を報告します。

## 3)事業環境の変化・従業員ニーズに伴う本拠地の在り方について

労使協議中

グループ百貨店との協業、CRMの進化、新規金融サービスの拡大等の事業環境の変化において従業員の「キャリア」へのニーズも高まっています。

特にステージCaのメンバーについては制度上、エリアを跨ぐ人事異動は無く、Csに転換をしない限り、首都圏勤務が前提となる社内公募へのチャレンジは出来ません。また、ライフイベントへの対応(結婚・介護・配偶者の転勤等でエリアを跨ぐ異動により継続して勤務すること)についても制度化されておらず、(一部運用で実施)詳細については明文化されていません。

上記の課題(キャリアのニーズ・ライフイベントへの対応)について労使での議論を進めています。

### 議論を進めている部分

#### 【論点】

- ステージCaメンバーのキャリア・成長機会の広がりについて
- ステージCaメンバーのライフイベント等におけるエリア変更の是非

議論の進捗に応じてメンバースVOICeを実施します。

## 2. 期中追加事項(人事賃金制度) ステージB昇格要件改定について

報告事項

### 1) ステージB昇格要件(必須取得資格)の改定について

#### ① 現状のステージB昇格要件と改定案

【現状】

資格	適用年度※
個人情報取扱主任者	2004年度
ビジネス実務法務3級	2020年度
貸金業務取扱主任者	2022年度

※ステージB昇格試験受験時に既に取得していること

【改定案】

資格	適用年度
個人情報取扱主任者	2004年度
ビジネス実務法務3級	2020年度
貸金業務取扱主任者	2022年度
<b>新</b> 一種外務員資格	2027年度

#### ② 改定の目的(組合執行部 見解)

先述の通りグループ中期計画・金融事業の推進において当社は金融商品仲介業を今後拡大していきます。新たな価値提供による収益拡大、強固なガバナンス体制構築のための基本知識・資格習得と人事異動の柔軟性を担保する上で管理・監督を担うステージB昇格要件の改正(=一種外務員資格の取得)は適切と考えます。

## 2. 期中追加事項(人事賃金制度) ステージB昇格要件改定について

報告事項

### ③今後のスケジュール

2025年10月	メンバーズVOICEにおける告知・意見収集【今回】
2026年2月	春の交渉議案書において審議決定
2026年3月	支部大会・労使協議会において決議
2026年4月	制度導入
2027年4月	<b>適用開始</b> *ステージB受験にあたってはこの時点で取得していることが必要となります

資格概要・取得方針・資格取得支援制度の改定については2025年5月12日付の  
エムアイカード全社通達をご確認ください。

## 2. 期中追加事項2025年度 地域別最低賃金改定に伴う対応について

報告事項

### 1) 2025年度各地域における地域別最低賃金(厚生労働省発表に基づく)

厚生労働省より2025年度の47都道府県地域別最低賃金の改定額が公表されました。エムアイカードの事業所がある地域の改定額は以下の通りです。

<※厚生労働省発表 2025年度改定 地域別最低賃金>

(単位:円)

	東京	埼玉	北海道※	宮城※	新潟	静岡	愛知※	京都	広島※	香川※	福岡
24年度	1,163	1,078	1,010	973	985	1,034	1,077	1,058	1,020	970	992
25年度	1,226	1,141	1,075	1,038	1,050	1,097	1,140	1,122	1,085	1,036	1,057
差	+63	+63	+65	+65	+65	+63	+63	+64	+65	+66	+65

### 2) 企業内最低賃金の改定

上記の対応として、企業内最低賃金(時給制)の改定を行います。

(単位:円)

	東京※	埼玉※	北海道	宮城	新潟※	静岡※	愛知	京都※	広島	香川	福岡※
現行	1,220	1,135	1,010	975	1,040	1,090	1,080	1,115	1,020	970	1,000
改定後	1,230	1,145	1,075	1,040	1,050	1,100	1,140	1,125	1,085	1,040	1,060

### 3) 改定日

※印は当社時給制採用賃金の設定されている地域。最低賃金は5円単位切上げ

2025年9月11日

## 2. 期中追加事項2025年度 地域別最低賃金改定に伴う対応について

報告事項

### 4) エルダー社員 I・II (時給制) 賃金表改訂

地域別最低賃金の改定に伴い、時給制エルダー社員の賃金表の改定を行います。

#### ①改訂水準

区分	エリア	業務名	契約賃金 採用賃金	契約賃金 採用賃金	
時給制	首都圏	問合わせ業務	1,435	1,435	
		カード審査業務	1,435	1,435	
		債権回収業務	1,435	1,435	
		情報管理業務	1,225	1,230	
		保険業務	1,225	1,230	
		事務業務	1,225	1,230	
	中部・関西 北海道・東北・中国・九州 静岡・新潟・四国	店舗サービス 業務		1,435	1,435
				1,385	1,385
				1,335	1,335
				1,285	1,285

#### ②改定日

2025年10月1日

## IV.働く環境の整備について

### 1. グループ共通制度改定項目(法対応)

- 1)障がいがある子等の育児と仕事の両立のための働き方諸制度の利用可能期間の延長
- 2)育児と仕事の両立における「個別の意向の聴取と配慮」の義務化(グループ共通フローの策定)

### 2.エムアイカード支部 働く環境の整備について

#### 1)労使通年協議事項

- ①ハラスメント撲滅
- ②総実労働時間短縮・労働時間管理・業務改善

#### 2)期中追加事項

カウンター店長フレックストライアル

## 育児・介護休業法 2025年10月施行

### 【改正内容】

義務	会社は、仕事と育児の両立に関して、労働者の意向を個別に聴取し、自社の状況に応じて配慮しなければならない (妊娠・出産等の申出時と子が3歳になる前は必須)
指針	さらに、子に障がいがある場合等には、短時間勤務制度や子の看護等休暇等の利用可能期間を延長することや、ひとり親家庭の場合には、子の看護等休暇等の付与日数に配慮することが望ましい

こちらの法改正を受け、三越伊勢丹グループでは制度改定をおこないます。

## 1)障がいがある子等の育児と仕事の両立のための働き方諸制度の利用可能期間の延長

障がいのある子等は年齢で発達段階を区切ることができないため、小3・小6等年齢で区切られている現行の支援制度では両立が困難となりうることから既存制度の拡充をおこないました。

### ①利用可能期間の延長の対象とする制度

①育児休業	②育児勤務	③シフト選択勤務	④ストック有給休暇
⑤子の看護等休暇	⑥時間外・休日勤務免除	⑦ライフイベント転籍	

### ②障がいがある子の範囲

- ・身体障害者手帳、療育手帳、精神障害者保健福祉手帳が交付されている子
- ・医療的ケア児(日常生活及び社会生活を営むために恒常的に医療的ケアを受けることが不可欠な児童)
- ・上記に準ずる状態にある子(医師や公的機関による診断や証明による)

### ③利用可能期間

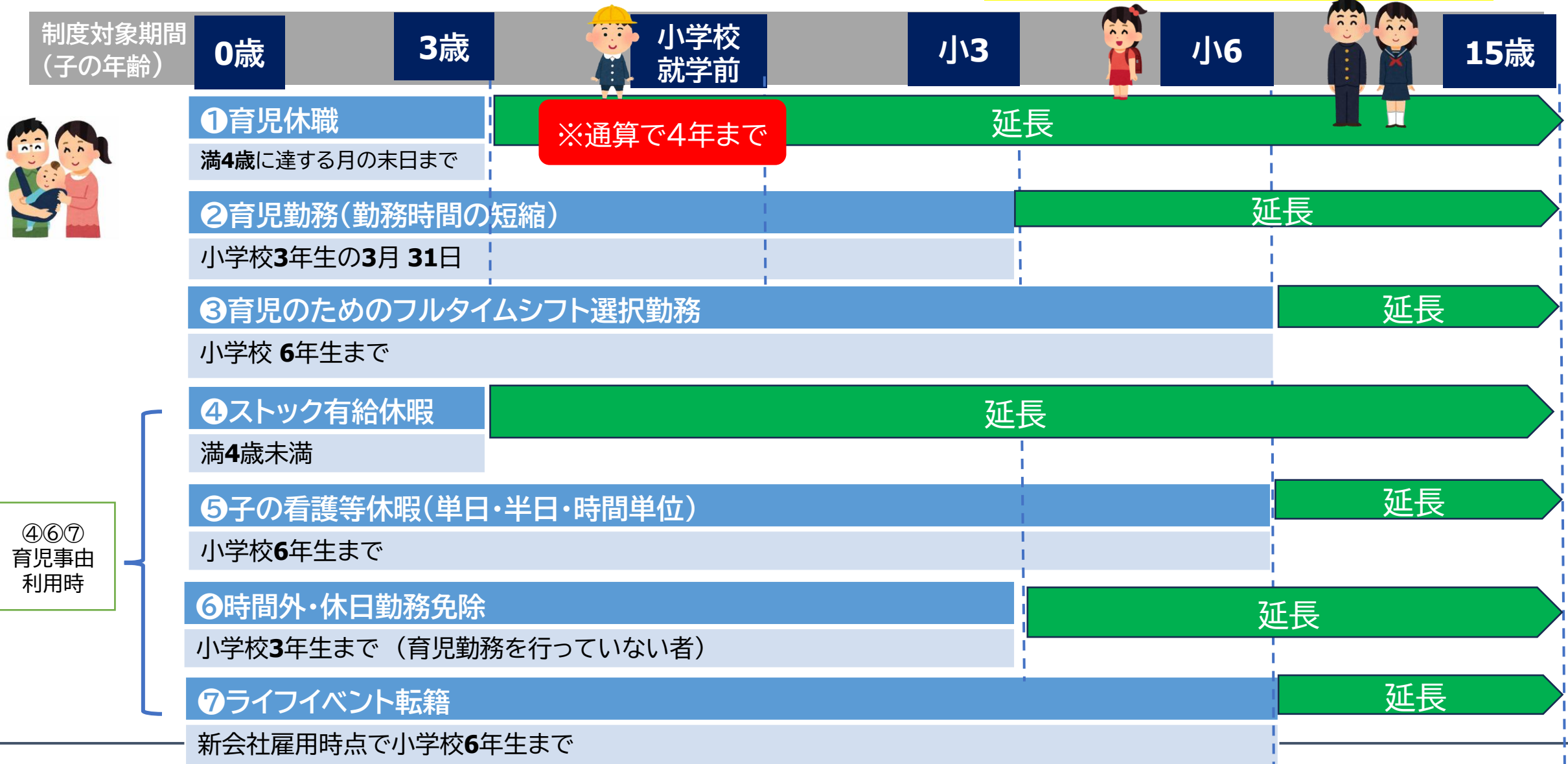
子が**15歳**になる年度の**3月31日**まで  
 ※育児休業は、通算で**4年**まで



# 1.グループ共通制度改定項目

報告事項

■子に障がいがある場合等の働き方諸制度の利用可能期間の延長 ⇒子が15歳になる年度の3月31日まで



④⑥⑦  
育児事由  
利用時

## 2)育児と仕事の両立における「個別の意向の聴取と配慮」の義務化（グループ共通フローの策定）

今回の法改正により、従業員の意向を個別に聴取し、自社の状況に応じて配慮することが義務化されたことから、グループ共通のフローを策定されました。

### 【対象・聴取内容など】

対象となる従業員	①本人または配偶者が妊娠・出産した従業員 ②毎年10月1日時点で、1歳11か月に達する日の翌々日から2歳11か月に達する日の翌日までの子を養育する従業員 ※2025年10月に実施対象となる子:2022年10月31日から2023年10月30日までに生まれた子 ③育児休職中の従業員
時期	①本人または配偶者の妊娠・出産の申し出があったとき ②毎年10月※ ③毎年1月(現行の復職時期ヒアリングに合わせて実施)
聴取内容	イ)勤務時間帯(始業および終業の時刻) ロ)勤務地(就業の場所) ハ)両立支援制度等の利用期間 ニ)仕事と育児の両立に資する就業条件
方法	原則、メールにて実施(Forms回答)

※配慮については、必ずしも意向に沿った対応がなされるものではありません

### 1)2025年度労使通年協議項目

項目	内容	進捗
風土改革への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ポジ活の振り返りと推進</li> </ul>	各種取り組みによる効果検証は第3Q
ハラスメント撲滅に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労使共同宣言の浸透</li> <li>・相談窓口の周知</li> <li>・相互尊重の浸透へ向けた啓発活動</li> <li>・直近通報案件の要因分析とハラスメント防止対策への反映</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社通達</li> <li>・ポスター周知</li> <li>・組合啓発動画配信</li> <li>・職場内での早期発見・早期対応／業務精通者マネジメント代行者への対応(P46・47)</li> </ul>
総実労働時間短縮への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労使共同宣言の浸透</li> <li>・運用を含めたルールの徹底</li> <li>・部下からのアプローチの必要性の周知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社通達</li> <li>・適正な労働時間ガイドラインMIC版発刊</li> <li>・好事例共有(P49・50)</li> </ul>
適正な労働時間管理への取り組み		
業務改善への取り組み		
働き方制度の研究および検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実態把握をしたうえでの拡充検討</li> <li>・グループ内外の働き方制度の研究</li> </ul>	未協議(第3Q以降)

### 2)ハラスメント撲滅

#### ■エムアイカード労使の取組み

##### ①2024年度終了時点での課題認識

##### ・職場での早期発見、早期対応(指導)

eラーニングでは行動変容に至らない無自覚・無意識者に対して、早期に解決・改善できる職場の確立

##### ・同一所属の在籍が長い業務精通者に力点を置いた対応

指導のつもりが、良かれと思つての言動が「無意識の行為者」になるリスク認識と行動変容を促す個別対策が必要

## ②2025年度取組み内容

経営会議・ハラスメント防止委員会で認識合わせした取組みの全容を全社通達にて発信済

		第1Q	第2Q	第3Q	第4Q
職場内での早期発見・早期対応	新規		HDS人財マネジメントガイドブックにて指導方法、対応フローの発信	組合啓発動画配信、人事統括室より通達発信 (「してはいけない言動」「見過ごさず対応」の周知インプット)	
	継続	ステージAB研修(済)	労使共同宣言発信		
		ハラスメントアンケート等に基づく職場懸念への個別対応			
業務精通者・マネジメント代行者への対策	新規	新任リーダー研修(済)		ステージリーダー層研修	定年再雇用者へ教育資料配布、人事より説明



動画【無自覚な人に気付いて貰うには】  
組合HP・Vivaにて配信中(月1本)



支援所属に対する継続アプローチ  
ハラスメントeラーニングの回答内容や組合VOICEのアンケート内容をもとに会社人事・組合支部で懸念のある所属へのコミュニケーションを強化



- マネジメント対策(個別) …リーダー職着任時研修およびステージAB研修を代行者のステージCへ拡大実施
- 業務精通者(同一所属在籍期間長) …定年再雇用(エルダー転換時)に人事による教育を実施

※今年度の通報件数は、ゼロ！！(2025年9月時点)



### ■労働時間管理・業務改善 各所属好事例紹介

総実労働時間**1700**時間台達成に向け、所属の労働時間管理・業務改善の所属の取組み好事例をご紹介します。

[組合HP](#)やViva Engage に投稿しているのでご参考になさってください。

詳細は組合HP→<https://members.imgu.or.jp/ga001/41203>

#### インタビューNo.1：経営企画部

篠原さん・野坂さん・樋口さん（リモート）

##### 【背景・きっかけ】

- ・23年度全社時間外予算比達成率が一番低く、各部の手本にならないと示しがつかない状況であった



##### 【具体的取組み】

###### ①労働時間管理

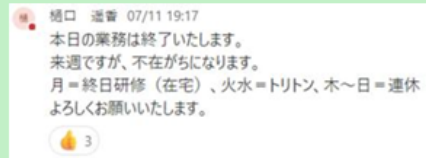
- ・時間外の部門目標を設定
- ・部門長から全員の業務進捗を週次で発信、他メンバーにも見える化
- ・残業はTeamsで「何の業務で何分するか」を事前申請し上長の承認を得る運用を徹底



###### ②業務改善

- ・口頭で行っていた引継ぎを、手引きを作成して教育の効率化を図った（経理）
- ・社内からのよくある問合せに備え、回答を準備し、スムーズな対応を行った（経理）

- ・毎日のTeamsでの始業終業報告の際、一週間の勤務予定を共有することで、不在による確認待ちが減少した（経企）



###### ③総実短縮時間短縮

- ・半休・フレックスを活用
- ・労務管理シートを活用し、月初についた時間外を月後半にフレックスで調整（経理）
- ・在宅勤務は週1日（上長管理が行き届く日数）とし、集中する業務を実施（経企）

#### インタビューNo.2：リスクマネジメント部

山本さん・福田さん

##### 【背景・きっかけ】

- ・23年度末に発生した事故対応を継続しながらスタートした24年度。通常業務も減らず、上期終了時点で時間外計画達成が厳しい状態であった



##### 【具体的取組み】

- ・24年10～12月 「時間外削減強化月間」を実施
- ・Teamsでの始業報告時、前日迄の時間外実績も報告
- ・夕方17時以降の会議禁止（やむを得ない場合は上長承認要。スケジュール登録により部外からの会議招集にも応じない運用）



##### 【コミュニケーション・サポート】

###### ■取組み過程での苦労

- ・フレックス所属であり、時間管理ができるメンバーではあるが、個々の仕事の進め方の違いから取組み当初は反発もあった

###### ■上長のアクション

- ・本取組みは全員に対面で山本さんより目的が伝えられたので、当初納得できなかったメンバーも担当内での業務の優先順位が明確になり、無駄な業務の撤廃を進めていくなかで腹落ちに繋がったと感じている

###### ■日頃の円滑なコミュニケーションが業務に好影響

- ・ポジ活によるコミュニケーションの活性化で、相談に戸惑う時間が減少。担当毎に近くに着席し、日常業務も効率化している

### インタビューNo.3：出向スタジオアルタ 宮坂さん・坂本さん・水島さん・安藤さん

#### 【背景・きっかけ】

・24年度よりグループの広告宣伝部門がアルタに集結。各社の仕事の仕方や働き方、風土が異なるなかで、週次の会議での発信により、各人の労働時間管理への意識が非常に高まっている。



#### 【具体的取組み】

##### ①業務改善

#### ・アプリの業務フローの整理・周知徹底

アプリの申請について、本来のフローが曖昧になり煩雑になっていたため、改めて整理を行いルール徹底について発信。不要なやり取りが減り時間が捻出された。

#### ・作業能力向上

セールスフォースを活用した好事例の共有や、提案力向上のため上司が作ったフォーマットをアレンジして資料を作成する等、各人の能力向上に所属で取り組んでいる。



##### ②労働時間管理

#### ・経営陣の発信

週次の会議で毎週時間管理や健康経営について発信され、社長が自らお話されることもあり、生産性の高い働き方が浸透している。アルタの36協定は25時間。残業をしない風土。営業利益を部門ごとに出しているため、各人が時間外を減らして利益を出そうと意識している。

#### ・在宅勤務時の業務効率向上（アルタの在宅勤務は月8日まで）

翌月の在宅勤務の計画、当月の変更は部長が承認。在宅勤務だからこそ効率が上がる業務を中心に考え、さらに繁閑に合わせた時間外の調整を行えるかを事前に各自検討し、月の労働時間の調整を行う。皆が計画的に業務計画および時間の管理を行っている。

#### ・職場風土

上位職の方も早く入社して早く帰るので上がりやすい雰囲気がある。特に月末は必死に各自調整をするため、ものすごい勢いでいなくなる。相乗効果で皆スピーディーに退勤。

※MICの36協定は40時間。在宅勤務の日数制限はなく、所属の判断による。



### インタビューNo.4：会員事務担当 今井さん・郷さん

#### 【背景・きっかけ】

・25年4月、早番のみのシフトであるが殆どのメンバーが20時まで働いている状況。  
・ION1やリーダーMTGでの意見を踏まえ、週1回のノー残業DAYと働き方ルールを設定。メリハリのある働き方の醸成や、さらなる業務改善にも取り組み、時間外は昨年度より大幅に削減している。



#### 【具体的取組み】

##### ①労働時間管理

#### ・週1回のノー残業DAYの設定

最低週1回の早期退社による退勤後の時間を有意義にすることで、働き方への意識や働きがいの向上を図る。

#### ・働き方ルールの発信・徹底

働き方ルール・原則20時以降の残業は禁止。何を、何時まで残業するか担当長の承認を得る。申請がなく残っている人には担当長から声を掛ける。

#### ・毎週の時間外実績の発信（計画比）

担当長から担当実績が計画内に収まるように、個人の実績と目標を時間について、毎週、朝礼やメールで時間外実績が周知され、感度高く業務を遂行している。



##### ②業務改善

#### ・担当内メンバーからの改善点の吸い上げ

#### ・業務の見直し・廃止・委託化の選別・実行

集約した課題から業務の見直し(RPAの活用)・廃止・委託化を区分し、優先度や難易度を踏まえ、対策検討。顧客視点を大切にしつつ、サービスの有料化が進んでいることを意識し、手厚すぎたこれまでの対応を見直ししたことで、業務の効率化に繋がっている。

#### ・BPM、RPAの活用

前年度まで作成してきた効果として、抜け洩れ防止や業務フローの見直し、作業時間の削減に繋がっている。また、業務委託するうえで、マニュアル整備にも役立っている。



本活動は、各担当の職場委員(不在所属は組合役員)に取組み好事例をヒアリングし、その中から組合の選出により、ご紹介したい所属にインタビューを実施しています。

今年度末にはその取組み・成果を職場委員による投票で表彰(3所属程度)する予定です。

#### ■選考基準など

単位	所属(部門または担当)
評価視点	行動:取組み 成果:業務改善・総実労働時間短縮
好事例収集方法	部門長または担当長+職場委員(不在の場合はメンバー)へヒアリング
共有頻度	2ヶ月に一度 2025年7月より配信予定
共有ツール	組合HP・Viva Engage・議案書

#### ■スケジュール

2025年7月	好事例共有開始
2026年2月下旬~3月上旬	職場委員による投票
2026年3月中旬~下旬	表彰



#### ■表彰イメージ

チームワーク :★★★★★  
斬新なアイデア:★★★★  
○○○○○ :★★★

チームワーク賞

★賞品進呈★  
所属のリクエストを伺います！

【注意】  
職場環境の改善に繋がるもの  
または所属の全員に行き渡るもの

### 2)カウンター店長フレックストライアル（期中追加項目）

【目的】

ベーシックカードが発行され、取扱高と金融商品での収益拡大に全社で取組むなかで、「百貨店との協業」の要である店長の業務変化に合わせた働き方の変革が求められている

対象:首都圏・エリアの全店長

トライアル開始:**2025年7月**

■効果検証項目

効果検証項目	基準(目安)
①月間時間外	<b>2024年度上期平均の100%未満</b>
②フレックス利用日数	各人が設定した日数
③運用ルール	月ワーク・日ワークでの事前周知
④課題・懸念点	発生していない、運用ルール見直し等により解消されている状態

※労使で毎月効果検証をおこない、周囲へのヒアリングも踏まえ、導入について慎重に協議します

## V.その他活動報告について

1.愛の募金・フードドライブ

2.トリトン合同ボウリング大会

3.育児復職者VOICE

### 1) 2025年度 夏 トリトン合同愛の募金

皆さまご協力ありがとうございました！前回に引き続きトリトンに事務所を構える関連支部合同での実施を行いました。朝の忙しい時間お立ち止まり頂き感謝しております。



### 2) 2025年度 夏 フードドライブ



ありがとう



皆さまからご提供いただいた食材を、地域ごとに子ども食堂を運営する団体へ寄付させていただきました。首都圏の各支部からは、「新宿ニコニコ子ども食堂」へお届けしています。子どもたちの笑顔につながる温かいご支援ありがとうございました！

## 2. トリトン合同ボウリング大会報告

報告事項

### 2025年度 トリトン合同ボウリング大会 2025年8月6日 @東京ドームボウリングセンター



なんと！60名の方が参加して頂きうちMIC支部は26名が参加しました！  
そして個人第1位は百貨店営業担当の能村さんでした 🎉🎉🎉 おめでとうございます。



🔥 決勝大会に進出 🔥  
浦和店・本間さん  
銀座店・野本さん  
日本橋本店・岩淵さん



個人第1位  
百貨店営業担当 能村さん



### 3)2025年度育児復職者VOICE報告

目的	先輩ママや同時期に復職された方との交流により、育児と仕事の両立への悩みや不安を軽減する
開催方法	Formsアンケートでのヒアリング後、対面VOICEを実施
対象	アンケート: <b>5名</b> (回答率 <b>100%</b> ) 対面VOICE:トリトン勤務 <b>3名</b>
先輩ママ	<b>3名</b>

#### ■対面VOICEでの主なディスカッション

子供が小さく、しばしば風邪を引く。夫が多忙で休みを取れず、自分が頻繁に会社を休むことになり、電話をする度に罪悪感があります。仕事をするうえで気を付けていることはありますか。

- ・復職当初は申し訳なさもあったが、仕方ないと割り切れるようになりました。
- ・万が一に備えて、常に期日管理を行い、スケジュールと自身の業務進捗が見える化することで優先順位が明確になり、業務を遂行できています。周囲のフォローに感謝し、仕事で返すよう心掛けています。



働く時間が限られている中で最大のパフォーマンスを発揮し、時間を効果的に使うために工夫していることは何ですか。

### 1. 勤務形態に応じた計画立て

- ・出勤日・在宅日を把握し、それぞれに適した業務を割り当てる。
- 例: 出勤日は対面での打ち合わせや書類整理、在宅日は集中作業や資料作成など。

### 2. 毎朝のタスク整理と計画

- ・業務開始前に「今日やること」を明確にする。
- ・時間ごとに区切って「この時間で何を終わらせるか」を決める。
- ・1日の終わりに「ここまでやる」とゴールを設定。

### 3. Office365 Plannerの活用

- ・タスクの可視化・進捗管理にPlannerを使う。締切や優先度を設定して、チームとも共有。

### 4. 突発業務への対応と優先順位付け

- ・どんなに計画しても、突発的な依頼は発生する。優先順位をつけて、重要・緊急なものから対応。
- ・他の業務の期日が厳しくなりそうな場合は、早めに上司に相談。
- ・できないことは仕方がない。「言いづらい」と感じて、周囲にフォローをお願いすることで、チーム全体のパフォーマンスが保たれる。



勤務時間の延長やフル復帰はどのくらいのタイミングで考えましたか。

### 1. 勤務時間の変遷

- ・復職当初(2年前): 1日5時間勤務でスタート。子供の成長に伴い、勤務時間を少しずつ延長。
- ・今後の予定: 下期には6時間30分勤務を検討中。

### 2. 子供の成長と安心感の変化

- ・小学校入学前の春休みは、学童への不安や行き渋りがあった。
- ・入学後は友達ができただけで安心感が増し、学童にも慣れた結果として勤務時間の延長が現実的に。

### 3. 今後の働き方の見通し

- ・子供の成長に合わせて、無理のない範囲で勤務時間を調整。
- ・学校行事や長期休暇など、家庭のスケジュールも考慮しながら柔軟に対応。
- ・必要に応じて、上司やチームと相談しながら進める。



## 2)VOICEを終えて

### 《傾向》

#### ■育児休職取得後の復職早期化

・以前は休職期間の最長の**3年**を休むメンバーが多数であった、現在は**2年以内**に復職する傾向となっている

#### ■働く意欲・生産性の高い働き方への意識が高い

・限られた時間の中で成果を出すために、期日管理がしっかりなされ、優先順位が明確で万が一の突発休に備えている。  
フル勤務者も見習うべき働き方である。

#### ■パートナー(男性)の協力体制が構築

・パートナーの育休取得は進み、休職期間も長期化してきている。  
・家事育児の役割分担もされている一方で、体調不良等の急な対応は相変わらず女性の役割であることが大半

### 《組合見解》

育児に携わるメンバーは、悩みを抱えながらも各自様々な工夫を行い仕事と育児を両立をされていました。

今後は短時間勤務制度を利用しているメンバー(女性)だけでなく、男性社員がより育児に携わりやすい職場風土の醸成に向けた取組みが必要だと感じています。

制度面では「育児短時間勤務」の期間延長(小**3**→小**6**)について、グループ内でも**26社中15社**が小**6**までの制度を導入しており、メンバーからの要望も多数あることを踏まえると、改定に向けた検討は必要であると考えます。

一方で要員体制をはじめ、周囲へ与える影響も少なからずあることから、育児短時間勤務者および育児に携わる男性社員、周囲で働くメンバーの声を聴き、慎重に検討して参ります。

## VI. アンケート報告

1. コミュニケーションアンケート報告(25年4～5月VOICE実施項目)
2. 人事制度改定アンケート報告(25年7月VOICE実施項目)

# 2025年度上期実施のアンケートについて

組合では2025年度上期のメンバーズVOICEにおいて2回アンケートを実施し、多くの方にご回答・ご協力をいただきました。今回の議案書において結果および組合見解を報告致しますのでご確認ください。

アンケート結果をご覧になったの感想や今後組合がヒアリングすべき項目等のご意見もお待ちしています。

## 今回報告させていただくもの

アンケート名	時期	対象	目的・アンケート内容
コミュニケーションアンケート	2025年 4月25日～5月6日	全雇用形態	コミュニケーションの現状を定量的に図り、職場環境の改善・組織の活性化につなげること 質問項目:挨拶や業務上の対話頻度など
人事制度改定後アンケート	2025年 6月30日～7月10日	ステージ B・Cs・Ca	人事制度に関するメンバーの声を通じた評価を労使で行い中長期視点で見直しや方向性を検討する 質問項目:キャリア展望・成長実感について等

# コミュニケーションアンケート報告

1. 回答状況

2. 設問内容

3. 分析内容

4. 回答内容

5. 組合見解

実施時期: 2025年4月25日～5月6日

対象者: 全雇用形態  
(外部からの出向者・派遣社員は除く)

# 1.回答状況

## アンケート回答者数（部門・資格別）

回答者数(517名)  
【部門別・資格別】

	St-B		St-Cs	St-Ct	St-Ca	特別社員	SS	エルダー	MS	ES	計
	一次評価者	一般									
内部監査室	0	1	2	0	0	2	0	0	0	0	5
リスクマネジメント部	2	5	3	0	0	0	0	0	0	0	10
総務人事部	0	0	13	0	6	0	0	0	0	0	19
経営企画部	0	3	4	0	2	0	0	0	0	0	9
金融開発部	0	0	4	1	1	0	0	0	0	0	6
システム部	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	4
業務部	4	7	51	14	38	4	1	8	12	6	145
法人営業部	1	2	6	1	4	0	1	1	0	0	16
保険営業部	3	2	5	1	10	0	4	0	0	0	25
百貨店営業部【本社】	0	3	9	1	12	0	0	0	0	0	25
百貨店営業部【拠点】	2	1	9	7	135	0	0	11	29	17	211
営業企画室	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	3
ファイナンス営業部	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	4
CRM戦略部	2	5	10	1	3	0	0	0	0	0	21
出向	1	4	6	0	3	0	0	0	0	0	14
計	<b>15</b>	<b>36</b>	<b>127</b>	<b>27</b>	<b>215</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>41</b>	<b>23</b>	<b>517</b>

## 2.設問内容①

### ①対上司（定義:一次評価者） 5問

1	<p>2025年4月現在の上司とのコミュニケーションは、どの程度は取れていると感じますか。</p> <p>選択：全く話さない・最低限度の話はする・業務のことは話せる・自分が話したいことはたいてい話せる 自分が話したいことは何でも話せる</p>
2	<p>1年前と比べて、上司との挨拶の頻度はどのように変化しましたか。</p> <p>選択：増えた・減った・変わらない・入社1年未満のため比較できない</p>
3	<p>1年前と比べて、上司との互いを知るための対話の頻度はどのように変化しましたか。</p> <p>選択：増えた・減った・変わらない・入社1年未満のため比較できない</p>
4	<p>1年前と比べて、上司との業務上の対話の頻度はどのように変化しましたか。</p> <p>選択：増えた・減った・変わらない・入社1年未満のため比較できない</p>
5	<p>上司とのコミュニケーションで改善が必要だと感じる点は何ですか。（自身ができること・上司に望むこと）</p> <p>任意記入</p>

## 2.設問内容②

### ②対部下（回答は一次評価者・・・担当長・店長のみ） 5問

1	<p>2025年4月現在の部下とのコミュニケーションは、どの程度は取れていると感じますか。</p> <p>選択： 全く話さない・最低限度の話はする・業務のことは話せる・自分が話したいことはたいてい話せる 自分が話したいことは何でも話せる</p>
2	<p>1年前と比べて、部下との挨拶の頻度はどのように変化しましたか。</p> <p>選択： 増えた・減った・変わらない・入社1年未満のため比較できない</p>
3	<p>1年前と比べて、部下との互いを知るための対話の頻度はどのように変化しましたか。</p> <p>選択： 増えた・減った・変わらない・入社1年未満のため比較できない</p>
4	<p>1年前と比べて、部下との業務上の対話の頻度はどのように変化しましたか。</p> <p>選択： 増えた・減った・変わらない・入社1年未満のため比較できない</p>
5	<p>部下とのコミュニケーションで改善が必要だと感じる点は何ですか。(自身ができること・上長に望むこと) 任意記入</p>

## 2.設問内容③

### ②対同僚 5問

1	現在、同僚とのコミュニケーションにおいて、自分の意見やアイデアを自由に表現できると感じますか。 選択 : 表現できる・表現できない・どちらとも言えない
2	1年前と比べて、全社メンバーとの挨拶の頻度はどのように変化しましたか。 選択 : 増えた・減った・変わらない・入社1年未満のため比較できない
3	1年前と比べて、自担当内のお互いを知るための対話の頻度はどのように変化しましたか。 選択 : 増えた・減った・変わらない・入社1年未満のため比較できない
4	1年前と比べて、自担当内の業務上の対話の頻度はどのように変化しましたか。 選択 : 増えた・減った・変わらない・入社1年未満のため比較できない
5	同僚とのコミュニケーションで改善が必要だと感じる点は何ですか。(自身ができること・同僚に望むこと) 任意記入

### ③対所属 1問

1	現在の所属のコミュニケーションの満足度を5点満足で表すと何点ですか？ 選択 : 満足度高5点～満足度低1点
---	--

# 3.分析内容

	質問項目	定量・定性	比較軸
全員	1) 【対上司】 コミュニケーションの程度・質	5択(5~1)を評点化	全体・資格別・所属別比較(平均)
	2) 【対上司】 前年比 挨拶の頻度の変化	3択(3~1)を評点化★	全体・資格別・所属別比較(平均)
	3) 【対上司】 前年比 業務上の対話の頻度	3択(3~1)を評点化★	全体・資格別・所属別比較(平均)
	4) 【対上司】 前年比 相互理解の対話の頻度	3択(3~1)を評点化★	全体・資格別・所属別比較(平均)
	5) 【対上司】 相互で改善が必要と感じる点	自由記入	資格別意見集約
一次評価者のみ	6) 【対部下】 コミュニケーションの程度・質	5択(5~1)を評点化	全体平均・1)との比較
	7) 【対部下】 前年比 挨拶の頻度の変化	3択(3~1)を評点化	全体平均
	8) 【対部下】 前年比 業務上の対話の頻度	3択(3~1)を評点化	全体平均
	9) 【対部下】 前年比 相互理解の対話の頻度	3択(3~1)を評点化	全体平均
	10) 【対部下】 相互で改善が必要と感じる点	自由記入	一次評価者 意見集約
全員	11) 【対同僚】 心理的安全性	3択(3~1)を評点化	全体・資格別・所属別比較(平均)
	12) 【対同僚】 前年比 挨拶の頻度の変化	3択(3~1)を評点化★	全体・資格別・所属別比較(平均)
	13) 【対同僚】 前年比 業務上の対話の頻度	3択(3~1)を評点化★	全体・資格別・所属別比較(平均)
	14) 【対同僚】 前年比 相互理解の対話の頻度	3択(3~1)を評点化★	全体・資格別・所属別比較(平均)
	15) 【対同僚】 相互で改善が必要と感じる点	自由記入	資格別意見集約
	16) 【対所属】 コミュニケーションの満足度	5択(5~1)を評点化	資格・所属別比較

★入社1年未満は算入しない

## 4.回答結果① 【対上司】 資格別

橙は全社平均以下(次頁以降も同様)

【対上司 資格別】

質問内容	評点上限	St-B	St-Cs	St-Ct	St-Ca	特別社員	SS	エルダー	MS	ES	計
1)上長とのコミュニケーションの程度・質	5.0	3.18	3.77	3.89	3.41	4.50	3.83	3.29	2.78	3.04	3.45
2)(1年前と比べて)挨拶頻度	3.0	2.12	2.09	2.27	2.14	2.40	2.17	1.86	2.10	1.87	2.10
3)(1年前と比べて)対話頻度(業務上)	3.0	2.08	2.10	2.45	2.08	2.60	2.17	1.86	1.93	1.78	2.06
4)(1年前と比べて)対話頻度(お互いを知る)	3.0	2.10	2.07	2.18	2.09	2.40	2.17	1.71	1.98	1.87	2.06

・エルダー、MS、ESが各項目で全社平均を下回り、2】～4】の項目は1点台(去年より劣化)が多い

【対部下 一次評価者(担当長・店長…非組除く)】

質問内容	(評点上限)	一次評価者	対上司全体
6)部下とのコミュニケーションの程度・質	5.0	3.87	3.45
7)(1年前と比べて)挨拶頻度	3.0	2.07	2.10
8)(1年前と比べて)対話頻度(業務上)	3.0	2.07	2.06
9)(1年前と比べて)対話頻度(お互いを知る)	3.0	2.13	2.06

・一次評価者の部下に対するコミュニケーションの程度・質の評点と部下から上司に対する評点は乖離している状況

## 4.回答結果② 【対上司】資格別（問5 任意記入）

	対上司で改善が必要だと感じる点(自身・上長) 資格ごとに要約
<b>St-B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニケーションの時間を意識的に確保すること(上長・自身双方で) <ul style="list-style-type: none"> <li>➡St-B⇔Cの1on1は進んでいるが、A⇔Bは不足しているのではないか</li> </ul> </li> <li>・もう少し実務の内容を把握するとコミュニケーションも円滑になるのではないか(上長)</li> </ul>
<b>St-Cs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会議や打ち合わせが多く、席にいたることが少ないため1on1で話したいことをまとめておくこと(自身)</li> <li>・忙しく、物理的にコミュニケーションが難しいのは理解している為評価に必要なストロークはお願いしたい(上司)</li> <li>・兼任になってから話す機会がかなり減ったので計画や予定を可視化して欲しい(上長)</li> </ul>
<b>St-Ct</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1on1のスキルを高めて欲しい(上長) <ul style="list-style-type: none"> <li>➡結局上司ばかりが話している時が多い</li> </ul> </li> <li>・失敗や反応を気にし過ぎないように積極的に話しかけてみる(自身)</li> </ul>
<b>St-Ca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・方針や指示などをもっとわかりやすく発信して欲しい(上長)</li> <li>・1on1がやることが目的になっているように感じるのもっと目的を明確にして欲しい(上長)</li> <li>・評価に関する納得性は日頃のコミュニケーションにつけるのもっと丁寧をお願いしたい(上長) <ul style="list-style-type: none"> <li>➡兼任になってからさらに頻度が減った(カウンター勤務者)</li> </ul> </li> </ul>
<b>EL MS ES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・忙しいのは理解しているが、業務については特定の人とのコミュニケーションに限られていること(上司)</li> <li>・挨拶を含め、1日1回は会話や現状確認などの機会を作って欲しい(優先順位の低さを感じる 上司)</li> <li>・双方でお互いに意識して機会を増やすこと(自身・上司)</li> </ul>
<b>特別 SS</b>	任意コメントなし

## 4.回答結果③ 【対部下】（一次評価者 任意記入）

	対部下で改善が必要だと感じる点(自身・上長) 要約
St-B 担当長 店長	<ul style="list-style-type: none"><li>・時間の確保、定例化し継続すること(自身)</li><li>・担当内の挨拶の励行と風土づくり(自身・部下) 朝・休憩・退勤等、凡事徹底すること</li><li>・会話しやすい雰囲気づくり、誠実な対応</li><li>・いつ話しかけられてもいいような自身の余裕(自身)、そのうえで報告・相談をきちんと行うこと(部下)</li></ul>

## 4.回答結果④ 【対同僚・所属】 資格別

【対同僚 資格別】

	(評点上限)	St-B	St-Cs	St-Ct	St-Ca	特別社員	SS	エルダー	MS	ES	計
11]同僚とのコミュニケーションの程度	3.0	2.59	2.63	2.56	2.44	2.83	2.67	2.29	2.39	2.48	2.51
12](1年前と比べて)挨拶頻度	3.0	2.24	2.20	2.55	2.16	2.60	2.50	2.05	1.98	2.09	2.17
13](1年前と比べて)対話頻度(業務上)	3.0	2.26	2.28	2.64	2.12	2.60	2.67	2.00	2.05	2.13	2.18
14](1年前と比べて)対話頻度(お互いを知る)	3.0	2.26	2.19	2.27	2.08	2.40	2.50	1.95	2.02	1.96	2.12

・St-Ca、エルダー、MS、ESが全社平均を下回っている。要因としては当該資格は店舗や業務部のシフト勤務者が多く、かつ繁忙の中で同僚とのコミュニケーション機会の創出が難しいこと

【コミュニケーション満足度 資格別】

	(評点上限)	St-B	St-Cs	St-Ct	St-Ca	特別社員	SS	エルダー	MS	ES	計
16] 所属満足度 満足5>>>>>不満足1	5.0	3.71	3.62	4.08	3.45	4.33	3.83	3.38	3.08	3.64	3.54

・St-Ca、エルダー、MSは全社平均を下回るものの、3.0を下回る資格はなかった  
 ・St-Ctは全体的に高い評価で評点2.0以下は1名も居なかった

## 4.回答結果⑤ 【対同僚】資格別（任意記入）

	対同僚で改善が必要だと感じる点(自身・上長) 資格ごとに要約
<b>St-B</b>	・意識的に時間を確保すること(双方で)
<b>St-Cs</b>	・挨拶をしてもたまにしか返してくれない人とのコミュニケーションの改善(めげずに自身が変わること) ・お互いをよく知ること、その時間の確保(双方) ・メールやチャットに頼り過ぎないこと(双方)
<b>St-Ct</b>	・業務関連の会話はもちろんのこと、業務に派生した雑談を含めて会話の量を増やすこと(双方) ・人となりを知る、又は知ってもらおうと働きかけること(双方)
<b>St-Ca</b>	・コミュニケーションを取ることが習慣化されること(双方) ・基本的な挨拶や呼び方が確りできる組織になること(双方)
<b>EL MS ES</b>	・基本的な挨拶をお互いしっかりすること(双方) ・繁忙をコミュニケーションが取れない理由にしている部分もあり工夫が必要(対社員・上位資格) ・業務改善や職場環境について言い合える環境にすること。そのために適宜情報共有をして欲しい(対社員・上位資格)
<b>特別 SS</b>	任意コメントなし

## 4.回答結果⑥ 【対上司】 【対同僚】 所属別

【対上司 所属別】

	(評点上限)	内部 監査	RM	総務 人事	経営 企画	金融 開発	システム	業務	法人 営業	保険 営業	百営 【本社】	百営 【拠点】	営業 企画	F営業	CRM 戦略	出向	計
1)上長とのコミュニケーションの程度・質	5.0	4.80	4.20	3.84	3.44	4.00	3.75	3.60	3.81	3.68	3.68	3.27	4.33	3.75	3.62	3.69	3.45
2)(1年前と比べて)挨拶頻度	3.0	2.20	2.10	2.32	2.33	2.43	1.75	2.05	2.13	2.16	2.40	2.06	2.00	2.00	2.48	2.38	2.10
3)(1年前と比べて)対話頻度(業務上)	3.0	2.40	2.20	2.16	2.33	2.43	1.75	1.98	2.13	2.20	2.08	2.05	2.00	2.00	2.48	2.23	2.06
4)(1年前と比べて)対話頻度(お互いを知る)	3.0	2.40	2.10	2.21	2.11	2.43	1.75	1.95	2.13	2.20	2.25	2.03	2.00	2.00	2.48	2.23	2.06

・上司とのコミュニケーションにおいて全社平均を下回る百営において、エルダー・MS・ESは全般的に評価が低く、店別の濃淡はあるものの、首都圏よりエリアの方がさらに低い

【対同僚 所属別】

	(評点上限)	内部 監査	RM	総務 人事	経営 企画	金融 開発	システム	業務	法人 営業	保険 営業	百営 【本社】	百営 【拠点】	営業 企画	F営業	CRM 戦略	出向	計
11)同僚とのコミュニケーションの程度	3.0	3.00	2.60	2.84	2.56	2.43	3.00	2.48	2.50	2.64	2.40	2.45	2.67	2.75	2.48	2.69	2.51
12)(1年前と比べて)挨拶頻度	3.0	2.20	2.20	2.58	2.22	2.14	2.25	2.12	2.38	2.32	2.04	2.12	2.33	2.25	2.24	2.23	2.17
13)(1年前と比べて)対話頻度(業務上)	3.0	2.20	2.20	2.58	2.56	2.29	2.25	2.16	2.19	2.28	2.14	2.14	2.33	2.25	2.10	2.31	2.18
14)(1年前と比べて)対話頻度(お互いを知る)	3.0	2.20	2.20	2.47	2.22	2.00	2.25	2.08	2.25	2.16	2.13	2.07	2.33	2.25	2.14	2.31	2.12

・前述の通り、業務部や百営部など複数資格の構成+シフト勤務者多の所属が全社平均を下回る

## 4.回答結果⑦ 【満足度】 所属別

【満足度 所属別】

	(評点上限)	内部 監査	RM	総務 人事	経営 企画	金融 開発	システム	業務	法人 営業	保険 営業	百営 【本社】	百営 【拠点】	営業 企画	F営業	CRM 戦略	出向	計
16] 所属満足度 満足5>>>>>不満足1	5.0	4.60	3.44	3.89	3.44	3.57	3.75	3.45	3.69	3.48	3.72	3.51	4.00	4.00	3.38	3.77	3.54

・平均以下のRM、経企、業務、保険、百営、CRMは担当毎に高低有

## 5.組合(MIC支部)見解

本アンケート結果・組合見解は  
7月の経営懇話会で報告済です

### ■アンケート結果についての見解(支部執行委員会での議論内容)

- ① 対上司に関しては部下からの改善ニーズが多岐にわたる一方で、部下自身の改善コメントは少なかった。コミュニケーションは相互で醸成する観点から、部下からのアプローチを喚起することも必要と考えます。
- ② 多様な資格で構成され、一定の管理スパンがあり、シフト勤務が基本の所属・店については現状コミュニケーションの満足度や前年度からの進化は低いものの、それを乗り越える工夫が必要という回答も複数ありました。今後、各職場委員を通じてどのような工夫が必要かを意見収集・議論していく必要があると考えます。
- ③ 「挨拶」については各資格・年齢層から改善の必要性を挙げる声が多く寄せられました。組合においては議案書や各広報を通じてコミュニケーションにおける挨拶の重要性や「相手に伝わること」をポイントとして継続して発信していきます。

### ■今後について

社内における日常的なコミュニケーションや対話の進化、働きやすさと働きがいのある会社風土・仕組みの醸成は労使による取組みの最重点ポイントです。今後、お客さまへの価値提供上、担当・拠点・業務の性質やグループ内の人材交流、従業員一人ひとりの働き方の多様化が進む中で組合執行部としては現場活動をさらに強化しながら皆さんの声を収集し、課題の本質を見極めながら会社・経営に報告し改善・解決に繋げていきます。

今後も定点で(年1回・次回は25年度第4Qを予定)アンケートを実施予定です。

# 人事制度改定後アンケート報告

- 1.回答状況
- 2.資格別設問および評点・回答内容(ステージB)
- 3.資格別設問および評点・回答内容(ステージCs)
- 4.資格別設問および評点・回答内容(ステージCa)
- 5.資格別評点比較
- 6.組合見解

実施時期:2025年6月30日~7月10日

対象者:ステージB・Cs・Ca  
(外部からの出向者は除く)

# 1.回答状況

## アンケート回答者数（部門・資格別）

資格	内部監査	経営企画	金融開発	総務人事	RM	システム	業務	営業企画	CRM戦略	保険営業	F営業	法人営業	百貨店営業		出向	計	回答率
													本社	カウンター			
B	1	3	1	0	8	1	9	1	7	5	2	3	4	3	3	51	79.7%
Cs	2	4	4	13	3	2	46	1	10	8	2	7	11	12	6	131	88.5%
Ca	0	1	1	6	0	0	39	0	3	9	0	5	12	129	2	207	91.2%
計	3	8	6	19	11	3	94	2	20	22	4	15	27	144	11	389	88.6%

\* 組合役員および職制による非組合員(St-Bのみ)は除く

## 2.資格別設問内容および評点【ステージB】

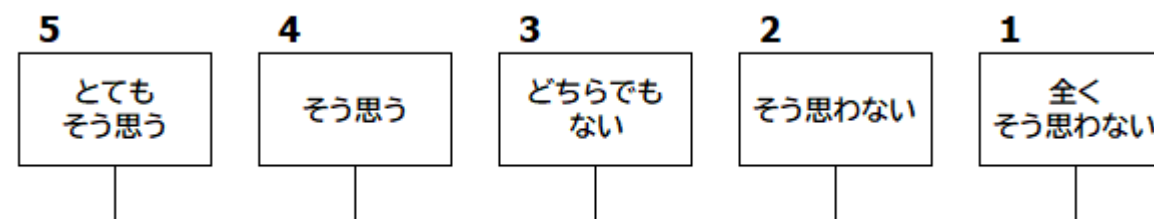
設問数 **6** 回答者数 **51**

設問内容	評点	評点平均
1. 制度改定によりご自身のキャリアの展望が描きやすくなりましたか？	5段階 (とてもそう思う～全くそう思わない)	<b>3.33</b>
2. 制度改定による成長実感について (感じられるか・感じられそうか)	5段階 (とてもそう思う～全くそう思わない)	<b>3.41</b>
3. キャリア形成ガイドブックの活用について	5段階 (よく活用している～存在を知らない)	<b>3.12</b>
4. 評価制度・運用について	5段階 (満足～不満)	<b>3.65</b>
5. 現行のステージB人事制度について (総合評価)	5段階 (満足～不満)	<b>3.51</b>
6. 今後さらに制度や運用をより良いものにするための提案があればお願いします。	自由記入	—

## 2.【ステージB】 回答内容-1

問1・・・制度改定によりご自身のキャリアの展望が描きやすくなりましたか？

評点平均	分布状況		
	評点	人数	シェア
<b>3.33</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2.0%</b>
	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>35.3%</b>
	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>58.8%</b>
	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2.0%</b>
	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2.0%</b>



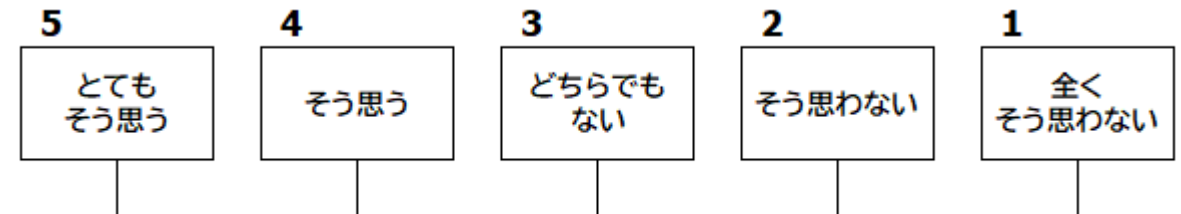
評点別主な理由 【】内は類似含む回答数

<b>5・4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ステップ感が増え、改めてキャリア(進級・昇格)を考えるタイミングが増えたから【14】</li> <li>■以前より制度が明確になったように感じるため(複雑さの解消)【5】</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■自分のキャリアイメージを考える際に制度はあまり関係ない考えるため【11】</li> <li>■マネジメント以外のキャリア形成が無い課題は変わらないと感じたため【11】</li> <li>■年齢的にキャリアについて考えづらいため【8】</li> </ul>
<b>2・1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■制度を変えても担当長になるか？なれないか？でモチベーションやキャリアが変わると思うから【1】</li> <li>■(自身のキャリア観から)専門職制度が必要だと以前より考えているため【1】</li> </ul>

## 2.【ステージB】 回答内容-2

問2・・・制度改定による成長実感について(感じられるか・感じられそうか)

評点平均	分布状況		
	評点	人数	シェア
<b>3.41</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2.0%</b>
	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>45.1%</b>
	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>45.1%</b>
	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>7.8%</b>
	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>



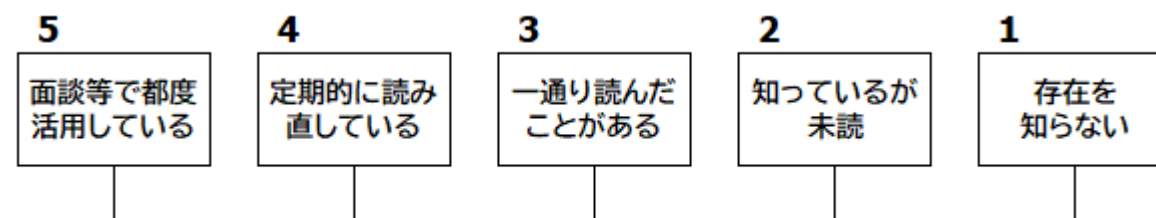
評点別主な理由 【】内は類似含む回答数

<b>5・4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■成果の積み上げが維持されるようになったため【18】</li> <li>■A評価以外の成果の積み上げが(=成長)賃金に反映される仕組みになったこと【6】</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■まだ実感が湧かないため(昇格間もないため も含む)【23】</li> </ul>
<b>2・1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■成長していたとしても目標設定の精度が低く評価が不透明かつ評価者のフィードバックも不明瞭【4】</li> </ul>

## 2.【ステージB】 回答内容-3

### 問3・・・キャリア形成ガイドブックの活用について

評点平均	分布状況		
	評点	人数	シェア
<b>3.12</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>13.7%</b>
	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9.8%</b>
	<b>3</b>	<b>28</b>	<b>54.9%</b>
	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>17.6%</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3.9%</b>



### 評点別主な理由 【】内は類似含む回答数

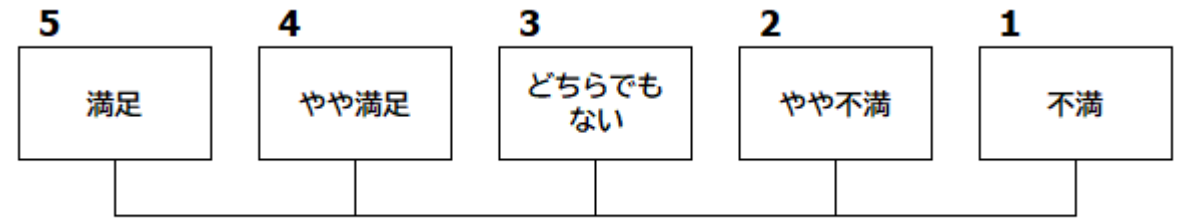
\*5～3キャリアガイドブックを通じて具体的な変化について: 2を選択した場合 読まないこと理由

<b>5・4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■面談時において人事制度の認識ギャップが埋まってきた印象があるため【8】</li> <li>■新任のため自身の理解と説明のしやすさで適宜活用している【4】</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■マネジメントのしかたについて、体系的に確認したいときに役に立つ【2】</li> <li>■自分もですが、他のメンバーのキャリアについて考えるきっかけにはなっている【2】</li> <li>■コメントなし【24】</li> </ul>
<b>2・1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■発信時に後で読もうと思っていたが、読まずに現在に至る【3】</li> <li>■時間外削減達成により、日々業務に追われていたため見る時間がとれない【1】</li> <li>■コメントなし【7】</li> </ul> <p style="text-align: right;">* 評点2・1と回答したライン長は1名</p>

## 2.【ステージB】 回答内容-4

### 問4・・・評価制度・運用について

評点平均	分布状況		
	評点	人数	シェア
<b>3.65</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>19.6%</b>
	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>29.4%</b>
	<b>3</b>	<b>24</b>	<b>47.1%</b>
	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3.9%</b>
	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>



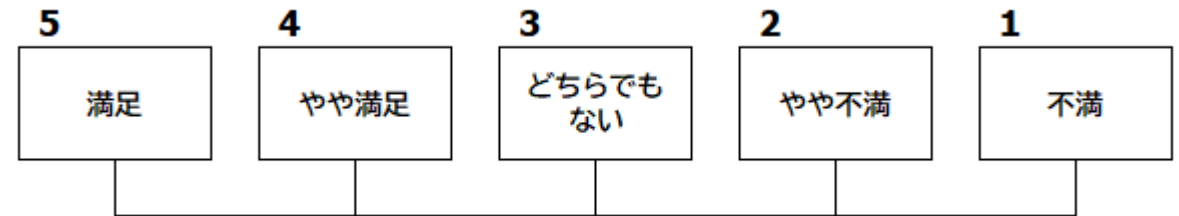
### 評点別主な理由 【】内は類似含む回答数

<b>5・4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現行の運用で成果評価制度がうまく機能(評価タム含め)していると感じるため【16】</li> <li>■ 別軸での評価(本給・賞与)がそれぞれ賃金反映されるから【9】</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 満足でも不満足でもない【16】</li> <li>■ 現実的な落とし所として現状があり、それは全ての人の満足するものにはなり得ないと思う【5】</li> <li>■ 6月同様に、12月賞与も±があってもよいと感じる【3】</li> </ul>
<b>2・1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 年/1回のおくも悪くもフラットな評価となってしまう、納得感が得られない年度もあると感じる。【1】</li> <li>■ 計画を立てた際と評価時では取組項目・内容が変更になっていることが多い【1】</li> </ul>

## 2.【ステージB】 回答内容-5

問5・・・現行のステージB人事賃金制度について(総合評価)

評点平均	分布状況		
	評点	人数	シェア
<b>3.51</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>11.8%</b>
	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>39.2%</b>
	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>41.2%</b>
	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5.9%</b>
	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2.0%</b>



評点別主な理由 【】内は類似含む回答数

<b>5・4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■わかりやすく、努力が反映できる制度になったため(賃金の根拠・考え方の明確さ)【12】</li> <li>■異動による極端な賃金低下が発生しなくなったため【10】</li> <li>■VOICE等、組合員の意見を踏まえた制度の見直しを行っているため【4】</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■満足でもないが特に不満はない【15】</li> <li>■全体の相対評価で、評価が変わるケースがあるのは頑張り度が反映できるとは言えないのでは【3】</li> <li>■物価上昇や採用競争力を考えるとどちらでもない【3】</li> </ul>
<b>2・1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■PVが下がったが下がった理由がよく分からなかった。【1】</li> <li>■ステージBのG1とG2が出来たこと、その対応(移行時)が腹落ちしない【2】</li> <li>■賃金以上に役割を求められるため【1】</li> </ul>

## 2.【ステージB】 回答内容-6

問6・・・今後さらに制度や運用をより良いものにするための提案について

回答数【9件/51名】

- 人事制度やその考え方が浸透し、運用されること【3】
- 社員転換や、中途採用とか、入社時の対応、研修をもう少し人事側でしっかりやること【1】  
(制度を理解していない人が多い)
- 資格体系の明確化(SSの必要性が不明)【1】
- 社内プロジェクトの任命者や資格取得に関する手当の検討【2】
- B評価とそれ以外の評価に差が小さいため、大きくすべき※現状維持バイアスの払拭【1】
- 検討中のエルダー制度について、より良いものにしていただければ、働き甲斐や収入等の人生設計ができるのでは【1】

## 2.組合(MIC支部)見解【ステージB】

### ■ステージB回答を踏まえた見解

キャリア展望について	全体の4割弱は展望が描きやすくなった(制度改定目的)としているものの個々のキャリア観と制度の相関性の無さやマネジメント以外の選択肢が無いことによる評価は4割強となった
成長実感について	成長実感を感じている・感じられそうは全体の5割弱となっているものの、まだ実感が湧かないという回答も同数
キャリア形成ガイドブックの活用状況について	定期的な自身のキャリア確認やマネジメントの際に活用しているという回答は全体の2割程度でまだまだ周知が不足している
評価制度・運用について	満足・やや満足が全体の5割。満足でも不満足でもない中であまり考えたことがないという回答が多数を占める。制度・仕組みについて日常的に考えたり内省したりする機会が少ない
総合評価 (ステージB)	全体の50%強が満足・やや満足。個人成果給による本給反映と異動による極端な賃金低下が発生しないことへの評価が多い
運用・制度をより良くするための提案について	回答は9名のみ。組合執行部と同様に人事制度・その考え方の浸透理解により制度の目的にそったものになっていくという意見が複数出た

### 3.資格別設問内容および評点【ステージCs】

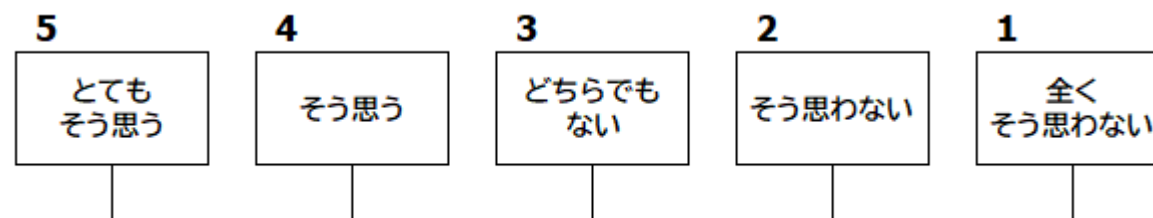
設問数 **6** 回答者数 **131**

設問内容	評点	評点平均
1. 制度改定によりご自身のキャリアの展望が描きやすくなりましたか？	5段階 (とてもそう思う～全くそう思わない)	<b>3.44</b>
2. 制度改定による成長実感について (感じられるか・感じられそうか)	5段階 (とてもそう思う～全くそう思わない)	<b>3.34</b>
3. キャリア形成ガイドブックの活用について	5段階 (よく活用している～存在を知らない)	<b>2.58</b>
4. 評価制度・運用について	5段階 (満足～不満)	<b>3.49</b>
5. 現行のステージB人事制度について (総合評価)	5段階 (満足～不満)	<b>3.39</b>
6. 今後さらに制度や運用をより良いものにするための提案があればお願いします。	自由記入	—

### 3.【ステージCs】 回答内容-1

問1・・・制度改定によりご自身のキャリアの展望が描きやすくなりましたか？

評点平均	分布状況		
	評点	人数	シェア
<b>3.44</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3.8%</b>
	<b>4</b>	<b>57</b>	<b>43.5%</b>
	<b>3</b>	<b>64</b>	<b>48.9%</b>
	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3.1%</b>
	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0.8%</b>



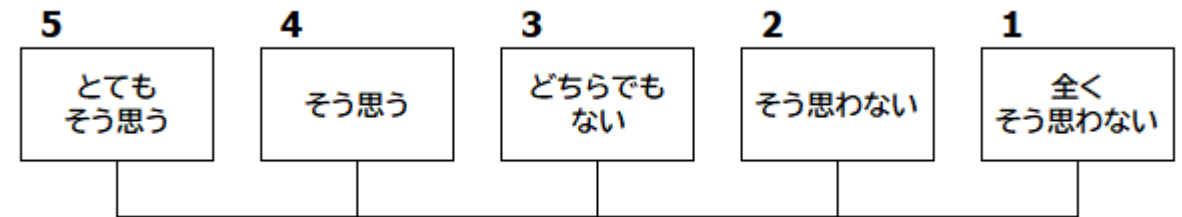
#### 評点別主な理由 【】内は類似含む回答数

<b>5・4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■個人成果給の導入・組織PV廃止により長期的な計画を考えられるようになったため【45】</li> <li>■「進級」が入ったことによりキャリアアップが昇格だけではなくなったため【10】</li> <li>■「頑張り」が評価につながることを実感できるようになったため【7】</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■特になし【37】</li> <li>■制度改定と自身のキャリア形成との関連性を感じないため・選択肢の狭さ【15】</li> <li>■制度自体がよく理解できない【12】</li> </ul>
<b>2・1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■進級・昇格志向でないと評価されないように感じるため【2】</li> <li>■変化を感じないため【2】</li> <li>■進級まで相当な時間を要すると感じるため【1】</li> </ul>

### 3.【ステージCs】 回答内容-2

問2・・・制度改定による成長実感について(感じられるか・感じられそうか)

評点平均	分布状況		
	評点	人数	シェア
<b>3.34</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3.1%</b>
	<b>4</b>	<b>52</b>	<b>39.7%</b>
	<b>3</b>	<b>67</b>	<b>51.1%</b>
	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>5.3%</b>
	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0.8%</b>



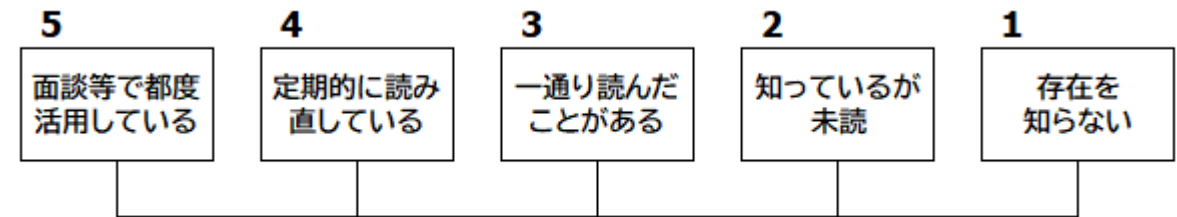
#### 評点別主な理由 【】内は類似含む回答数

<b>5・4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ランクの積み上げが報酬として帰ってくるのは納得感があり、より成長実感をもてそうだから【34】</li> <li>■B昇格前のグレード進級があるため自分自身の立ち位置(成長実感)がわかるため【18】</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■特になし・まだ実感が湧かないため(昇格間もないため も含む)【45】</li> <li>■年齢的なものもあり(自身に起因する部分もあり)どちらでもない【12】</li> <li>■制度自体をあまり理解していない【10】</li> </ul>
<b>2・1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■自身の現状のランク(成果の積み上げ)に納得していないから【4】</li> <li>■マネジメント・目標設定に納得していないから【4】</li> </ul>

### 3.【ステージCs】 回答内容-3

#### 問3・・・キャリア形成ガイドブックの活用について

評点平均	分布状況		
	評点	人数	シェア
<b>2.58</b>	5	7	5.3%
	4	8	6.1%
	3	60	45.8%
	2	37	28.2%
	1	19	14.5%



#### 評点別主な理由 【】内は類似含む回答数

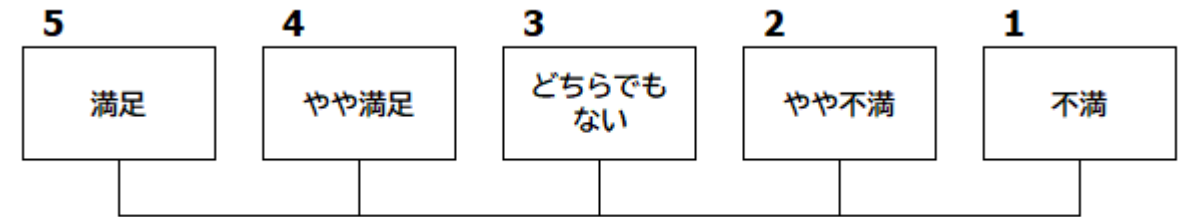
\*5~3キャリアガイドブックを通じて具体的な変化について: 2を選択した場合 読まないこと理由

<b>5・4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■自己申告など、キャリアを考えるときに、領域・職種を掛け合わせて、自分がやりたい事を考えられるようになった。【2】</li> <li>■面談時の参考になった【2】 *他はコメントなし</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■キャリアについて考えるきっかけとなった【8】</li> <li>■コメントなし【52】</li> </ul>
<b>2・1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■忙しくて読む時間がない【20】</li> <li>■自分には現状必要ないと判断したから【10】</li> <li>■コメントなし【26】</li> </ul>

### 3.【ステージCs】 回答内容-4

#### 問4・・・評価制度・運用について

評点平均	分布状況		
	評点	人数	シェア
<b>3.49</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>14.5%</b>
	<b>4</b>	<b>44</b>	<b>33.6%</b>
	<b>3</b>	<b>57</b>	<b>43.5%</b>
	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>8.4%</b>
	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>



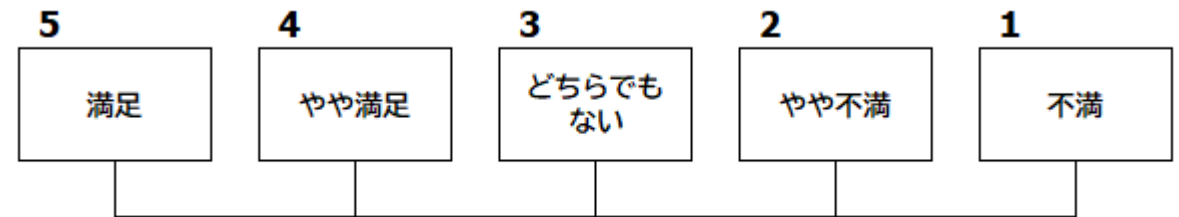
#### 評点別主な理由 【】内は類似含む回答数

<b>5・4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■現制度・運用共に不満はなく目標設定・FBもしっかりなされているから【41】</li> <li>■本給・賞与がそれぞれ棲み分けされ賃金反映されるから【16】</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■満足でも不満足でもない・特になし【45】</li> <li>■制度がよく理解できていないため【12】</li> </ul>
<b>2・1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■本給の上がり幅(ピッチ)が少ないと感じるから【4】</li> <li>■本給・賞与評価を分けて設定することの煩雑さ【4】</li> <li>■上長との目標設定の精度・期間(上期なら6月末に目標設定すること)【3】</li> </ul>

### 3.【ステージCs】 回答内容-5

問5・・・現行のステージCs人事賃金制度について(総合評価)

評点平均	分布状況		
	評点	人数	シェア
<b>3.39</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>11.5%</b>
	<b>4</b>	<b>43</b>	<b>32.8%</b>
	<b>3</b>	<b>57</b>	<b>43.5%</b>
	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>10.7%</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1.5%</b>



評点別主な理由 【】内は類似含む回答数

<b>5・4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■制度・運用について納得感が高い。【34】</li> <li>■組織PVが解消される等、以前よりわかりやすくなったこと【24】</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■特に(理由は)なし【40】</li> <li>■制度が始まったばかりでまだわからない・評価できない【17】</li> </ul>
<b>2・1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■基本給・賞与のベースが低いこと(昇給ピッチが小さいこと含む)【15】</li> <li>■制度移行時の対応に不満があること【1】</li> </ul>

### 3.【ステージCs】 回答内容-6

問6・・・今後さらに制度や運用をより良いものにするための提案について

回答数【7件/131名】

- 制度や組合活動への理解・関心が低いと感じる。皆が理解して意見できる環境を作ること【2】
- 目標設定を行うのであれば期初の早めに行い、行えないのであれば目標設定までに行ったことも評価できるようにするべき。納得度・成長実感も変わってくる。【2】
- 子育てや介護など家庭の事情がある従業員も今以上に柔軟に長く働きやすい制度の構築【2】
- 業務時間に仕事が圧縮され職場のコミュニケーションや余裕がなくなる状況は避けるべき【1】

### 3.組合(MIC支部)見解【ステージCs】

#### ■ステージCs回答を踏まえた見解

キャリア展望について	全体の5割弱は「個人成果給」「グレード」の導入を要因として展望が描きやすくなったと回答。一方で1割強はキャリア観と制度の相関性の無さやマネジメント以外の選択肢の狭さを要因として3以下の評価をしている。
成長実感について	成長実感を感じている・感じられそうは全体の4割強となっているものの、5割強はまだ実感が湧かないという回答。
キャリア形成ガイドブックの活用状況について	定期的な自身のキャリア確認や上長との面談で活用しているという回答は全体の1割程度で4割以上が読んだことが無い状態・・・周知不足。
評価制度・運用について	満足・やや満足が全体の5割弱。背景として本給・賞与毎の目標設定や評価・FBが確りなされていること。不満・やや不満の回答は1割弱であり、評価制度や運用についてステージCsのメンバーは大きな課題感を感じていないと史料
総合評価 (ステージB)	全体の4割強が満足・やや満足。制度や運用についてのわかりやすさ・納得感を背景としている。一方でまだ分からないという回答も同様に4割強。
運用・制度をより良くするための提案について	回答は7名のみ。制度への理解・関心に対する課題提起、目標設定における運用、働く環境の整備に関して提案があった。

## 4.資格別設問内容および評点【ステージCa】

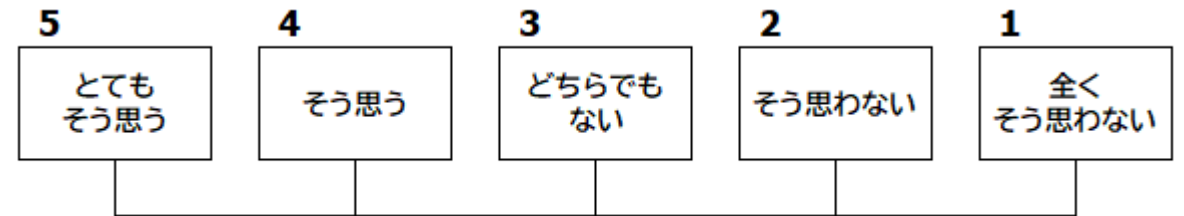
設問数 **6** 回答者数 **207**

設問内容	評点	評点平均
1. 制度改定によりご自身のキャリアの展望が描きやすくなりましたか？	5段階 (とてもそう思う～全くそう思わない)	<b>3.25</b>
2. 制度改定による成長実感について (感じられるか・感じられそうか)	5段階 (とてもそう思う～全くそう思わない)	<b>3.32</b>
3. キャリア形成ガイドブックの活用について	5段階 (よく活用している～存在を知らない)	<b>1.99</b>
4. 評価制度・運用について	5段階 (満足～不満)	<b>3.46</b>
5. 現行のステージB人事制度について (総合評価)	5段階 (満足～不満)	<b>3.17</b>
6. 今後さらに制度や運用をより良いものにするための提案があればお願いします。	自由記入	—

## 4.【ステージCa】 回答内容-1

問1・・・制度改定によりご自身のキャリアの展望が描きやすくなりましたか？

評点平均	分布状況		
	評点	人数	シェア
<b>3.25</b>	5	0	0.0%
	4	77	37.2%
	3	107	51.7%
	2	20	9.7%
	1	3	1.4%



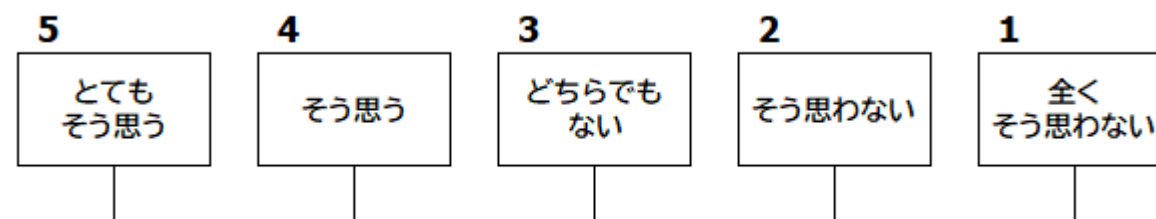
### 評点別主な理由 【】内は類似含む回答数

<b>5・4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■個人成果給の導入により、今後について自身で考える機会が増えた【44】</li> <li>■今後の進級や転換についてイメージしやすくなった【33】</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■特になし(キャリアを考えたことがない含む)【80】</li> <li>■制度改定と自身のキャリア形成との関連性を感じないため・選択肢の狭さ【15】</li> <li>■エリア限定のためキャリア展望を考えにくい【12】</li> </ul>
<b>2・1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■キャリアについて考える余裕がない【10】</li> <li>■新たな制度がわかりづらい【8】</li> <li>■特になし【5】</li> </ul>

## 4.【ステージCa】 回答内容-2

問2・・・制度改定による成長実感について(感じられるか・感じられそうか)

評点平均	分布状況		
	評点	人数	シェア
<b>3.32</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0.5%</b>
	<b>4</b>	<b>87</b>	<b>42.0%</b>
	<b>3</b>	<b>97</b>	<b>46.9%</b>
	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>8.7%</b>
	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1.9%</b>



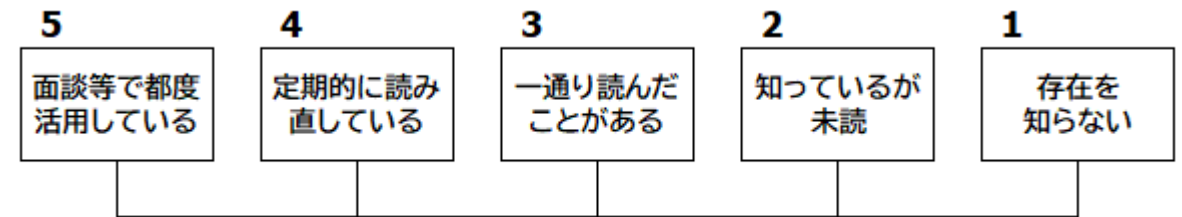
評点別主な理由 【】内は類似含む回答数

<b>5・4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■本給評価(自身の頑張り)が個人成果給に反映されるようになったから【70】</li> <li>■制度自体のわかりやすさにより今後成長実感を感じられそう【18】</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■特になし【61】</li> <li>■まだ始まったばかりで実感が湧かない【28】</li> <li>■制度改定前と大きく変化は感じない・感じられそうもない【8】</li> </ul>
<b>2・1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■仕事や目標も変わらない中で成長実感は感じられない【11】</li> <li>■部署間(上司間)で成果創出や自身の成長に差が出ると感じているため【4】</li> </ul>

## 4.【ステージCa】 回答内容-3

問3・・・キャリア形成ガイドブックの活用について

評点平均	分布状況		
	評点	人数	シェア
<b>1.99</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>2.9%</b>
	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1.0%</b>
	<b>3</b>	<b>60</b>	<b>29.0%</b>
	<b>2</b>	<b>62</b>	<b>30.0%</b>
	<b>1</b>	<b>77</b>	<b>37.2%</b>



評点別主な理由 【】内は類似含む回答数

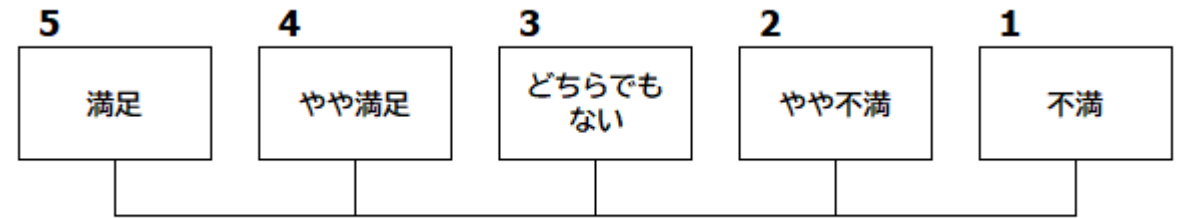
\*5～3キャリアガイドブックを通じて具体的な変化について: 2を選択した場合 読まないこと理由

<b>5・4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■コメントなし【8】</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■コメントなし【57】</li> <li>■次のキャリアを考えるきっかけとなった【3】</li> </ul>
<b>2・1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■コメントなし【106】</li> <li>■読む時間がない【33】</li> </ul>

## 4.【ステージCa】 回答内容-4

### 問4・・・評価制度・運用について

評点平均	分布状況		
	評点	人数	シェア
<b>3.46</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>9.7%</b>
	<b>4</b>	<b>73</b>	<b>35.3%</b>
	<b>3</b>	<b>96</b>	<b>46.4%</b>
	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>7.2%</b>
	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1.4%</b>



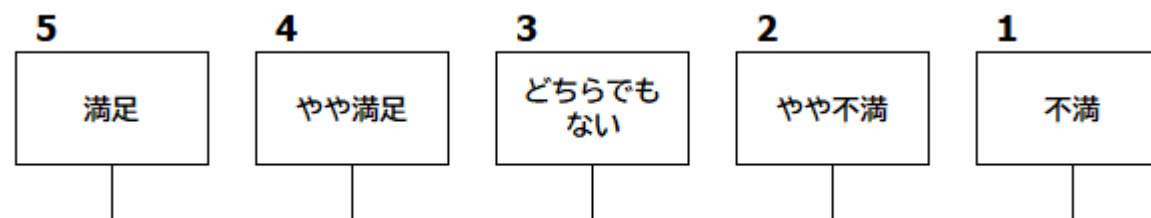
### 評点別主な理由 【】内は類似含む回答数

<b>5・4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■本給評価と賞与評価が分離したことにより納得感が高くなった【56】</li> <li>■適正な目標設定と納得感のあるフィードバックが行われているから【37】</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■特になし(考えたことが無い含む)【74】</li> <li>■評価基準がもう少し明確になれば納得感が高まると思うから【22】</li> </ul>
<b>2・1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■評価者の目標設定・評価・フィードバックスキルが適正と感じない【9】</li> <li>■業務を賞与や本給と分けて行っているわけではないので、それぞれに行う必要性を感じない【7】</li> <li>■賞与が増えたり減ったりする理由がよく分からない【3】 *コロナの際の減額と直近の加算賞与のこと</li> </ul>

## 4.【ステージCa】 回答内容-5

問5・・・現行のステージCa人事賃金制度について(総合評価)

評点平均	分布状況		
	評点	人数	シェア
<b>3.17</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>3.9%</b>
	<b>4</b>	<b>67</b>	<b>32.4%</b>
	<b>3</b>	<b>91</b>	<b>44.0%</b>
	<b>2</b>	<b>34</b>	<b>16.4%</b>
	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>3.4%</b>



評点別主な理由 【】内は類似含む回答数

<b>5・4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■個人成果給が導入され、組織PVが無くなったこと【54】</li> <li>■賃金制度が明確になり、実際に成果が賃金に反映しているから【16】</li> <li>■制度や評価課題に対して会社・組合が真摯に向き合っていること【5】</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■特になし【82】</li> <li>■すべてが満足ではないがわかりやすい制度になったことは間違いないから【9】</li> </ul>
<b>2・1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■担っている仕事に賃金が見合っていないと感じること【21】</li> <li>■Cs・Caの仕事内容の差と賃金その他処遇の差が見合っていないこと【12】</li> <li>■昇給ピッチの幅(1.5千円)が小さいこと【9】</li> </ul>

## 4.【ステージCa】 回答内容-6

問6・・・今後さらに制度や運用をより良いものにするための提案について

回答数【32件/207名】

- もっと幅広い、個々の多様性に応じた柔軟な働き方が出来る制度・運用の拡充【16】  
(特に育児短時間勤務の拡充)
- 上長とのコミュニケーションの頻度是正【7】  
(評価の納得感や業務負荷の状況把握)
- ステージCsへの転換要件についての見直し【5】  
(転勤有無がチャレンジを断念する要因になり、キャリアを狭めていること)
- マネジメント能力の格差是正【4】  
(ライン長(担当長・店長)によって目標設定・評価・実務判断・対外交渉の差があること  
結果、上長により成長実感に差が出てしまうこと)

## 4.組合(MIC支部)見解【ステージCa】

### ■ステージCa回答を踏まえた見解

キャリア展望について	全体の4割弱は「個人成果給」「進級」の導入を要因として展望が描きやすくなったと回答。一方で1割強はキャリア観と制度の相関性の無さ、エリア勤務(カウンター)でのキャリア形成の限界を理由として評点を3以下としている。「キャリアを考えたことがない」が全体の3割に至る。
成長実感について	本給評価＝個人成果給反映がわかりやすく成長実感を得られる・得られそうの回答が全体の4割強、残り6割弱はまだ分からない、懐疑的(得られそうもない)
キャリア形成ガイドブックの活用状況について	全体の約7割が読んだことが無い状態・・・周知不足又はニーズが無い。
評価制度・運用について	満足・やや満足が全体の5割弱。背景として本給・賞与毎の目標設定や評価・FBが確りなされていること(Csと同様)。評価基準の不明瞭さを背景に評価を3にしている層が1割あり、ここがクリアされるとさらに高まると思料する。
総合評価 (ステージB)	全体の4割弱が満足・やや満足。制度や運用についてのわかりやすさ・納得感を背景としている。一方で約2割の不満・やや不満は賃金およびCs・Caとの仕事と処遇の差を起因としている。
運用・制度をより良くするための提案について	回答は32名。働く環境の整備(主に育児短時間勤務の拡充)への提案(というより要望)が一番多く、コミュニケーション、Csへの転換要件、上長のマネジメント能力の是正が挙げられた。

## 5.資格別評点比較

### 設問数 6

設問内容	St-B	St-Cs	St-Ca
1. 制度改定によりご自身のキャリアの展望が描きやすくなりましたか？	<b>3.33</b>	<b>3.44</b>	<b>3.25</b>
2. 制度改定による成長実感について（感じられるか・感じられそうか）	<b>3.41</b>	<b>3.34</b>	<b>3.32</b>
3. キャリア形成ガイドブックの活用について	<b>3.12</b>	<b>2.58</b>	<b>1.99</b>
4. 評価制度・運用について	<b>3.65</b>	<b>3.49</b>	<b>3.46</b>
5. 現行の人事制度（各ステージ）について（総合評価）	<b>3.51</b>	<b>3.39</b>	<b>3.17</b>
6. 今後さらに制度や運用をより良いものにするための提案があればお願いします。	回答 <b>9件</b>	回答 <b>7件</b>	回答 <b>32件</b>

## 6. 全体総括

本アンケート結果・組合見解は  
10月の経営懇話会で報告済です

### 全体総括(今後に向けて)

- 制度改定の目的(キャリアが描きやすいこと・・・全ステージ共通)において各ステージともに4~5割程度は共感・満足しているものの、一定数はマネジメント以外の選択肢の狭さを満足ではない要因としていること➡**専門性人財制度の議論(論点)について本質的な意見収集を行うこと【テーマ別VOICE】**
- キャリア形成ガイドブックについてSt-Cs・Caへの周知が低い  
\*Csの約4割、Caの約7割が読んだことが無い➡**場面別活用例の発信を検討**
- 評価制度・運用については概ね満足感が高い。よりライン長のマネジメントスキル(役割分担・目標設定フィードバックなど)が高まるとさらに満足度が高まる➡**継続して意見収集し経営へ報告する**
- 提案事項にあった人事制度やその考え方の理解・浸透について・・・回答を俯瞰すると「よくわからない」の割合も多いのが現状➡**人事制度の理解を高めるコンテンツ(動画など)の作成・発信の検討**
- 提案事項にあった「働く環境の整備・・・制度拡充」や「Cs転換要件の見直し」については採用競争力やエンゲージメント、キャリア展望に関わる重要な部分である  
➡**テーマ別VOICEの実施やFORMSアンケートによる検討事項の深掘り**

Formsアンケートの回答をもって参加確認とさせていただきます。



【対象】全雇用形態(必須)

ステージB・Cs・Ct・Ca・  
エルダー社員



<https://forms.office.com/r/XvESK26Brm>

スペシャリティスタッフ



<https://forms.office.com/r/m7sQLTtR8E>

特別社員



<https://forms.office.com/r/jdTtUxfFuZ>

マイスタッフ・  
エルダースタッフ



<https://forms.office.com/r/F74pCPu6Va>