

2025年12月

# 労使通年協議中間報告 動画配信

三越伊勢丹グループ労働組合

広島三越支部

今回の VOICE の主な内容

- ①2025 年度労使通年協議事項について

## <目次>

2025 年度労使通年協議項目 .....	3
①職務の整理 .....	4
②ステージ B 人事賃金制度の見直し.....	5
③ステージ C 人材育成のあり方の検討 .....	9
④ステージ C 採用賃金の引き上げの検討.....	13
⑤賞与の計数ウエイトの見直し .....	14
⑥フェロースタッフ評価期間の見直し .....	15
⑦グループ外出向者の評価フローの整理 .....	17
⑧自動時間外計上時間の短縮.....	18
⑨育児勤務規程・介護・介護準備勤務規程の見直し.....	19
⑩総実労働時間.....	21
⑪ハラスメント防止・撲滅 .....	22

## 2025 年度労使通年協議項目

2025 年度の労使通年協議は、今後の広島三越の戦略や方針を踏まえ協議していきます。

人事賃金制度では、広島三越で働く従業員が、中長期的な目標、やりがいを持ちながら成長し働き続けることができるよう「ステージ B 人事賃金制度」や「ステージ C の CDP の見直し」「フェロースタッフ評価期間の見直し」を中心に協議しています。

また、働きやすい環境作りに向けては、「介護・介護準備規程/育児勤務規程の見直し」や、継続項目である「総実労働時間の短縮」や「ハラスメント防止・撲滅」に向けて取り組んでいます。

今回の voice で、2 月の春の交渉に向けて現状の進捗を共有するとともに、皆様からご意見を頂くことで、より良い制度改訂になるよう繋げていきます。

2025 年度 労使通年協議項目		
項目	対象	協議内容
人事賃金制度	社員・スタッフ社員	職務の整理
	ステージ B	人事賃金制度の見直し
	ステージ C	人財育成の在り方 (CDP の検討と評価フォーマットの共通化)
	ステージ C-t	採用賃金引き上げ
	社員・スタッフ社員 エルダースタッフ プロスタッフ	賞与の計数ウエイトの見直し
	フェロースタッフ	評価期間の見直し
働く環境の整備	全雇用区分	自動時間外計上時間の短縮
	社員・スタッフ社員	グループ外出向者の評価フローの見直し
	全雇用区分	介護・介護準備勤務規程と育児勤務規程の見直し
	全雇用区分	総実労働時間の短縮 ハラスメント防止、撲滅

## ①職務の整理

### (a)現状

現在の職務は以下の通りです。

階層	区分	職務	呼称・役職名	
ステージA	GM(グループマネジメント)職	部長	部長	
	非管理職	担当部長	担当部長	
ステージB	マネジメント職	マネージャー・担当長	マネージャー・担当長	
		販売担当	当該職務名	
		営業担当		
		後方スタッフ担当		
ステージC	アシスタント職	店頭	アシスタントマネージャー(AM)	当該職務名
		後方	アシスタントマネージャー(AM)	
	リーダー職	店頭	ショップマスター(SPM)	
		後方	チーフ(C)	
	サブ職	店頭	サブショップマスター(SSPM)	
		後方	サブチーフ(SC)	
	販売・一般職	店頭	販売	担当名
後方		一般		
業務職	後方	業務スタッフ		
セールス職	セールス	セールス		

### (b)方向性

会社戦略や組織の在り方も変化し、各職務の担う役割も変化しています。

今後の会社戦略と組織の在り方に沿った職務の考え方、役割の整理を検討していきます。

### (c)進捗

現在会社より、2026年度より組織や階層の一部変更があると連絡を受けています。

次年度以降の組織の考え方、各階層の役割・働き方などを確認した上で、内容を精査し、確認していきます。

### (d)今後のスケジュール

スケジュール	内容
2025年12月下旬	会社から組合に次年度の組織・階層の説明
2026年1月～2月	各職務の役割の整理
2027年4月	新しい組織・階層でスタート

## ②ステージ B 人事賃金制度の見直し

### 役割給の整理

#### (a)これまでの経緯

これまで、「役割の変動」よりもむしろ「成果の積み上げ」をより重視する仕組みへと見直しを行い、2022年度に本給の構成を「資格給」「役割給」「個人成果給」の3つの構成へと変更しました。

#### (b)現行制度



現行制度の役割給は、役割①を【マネージャー・担当長】、役割②は【マネージャー・担当長以外】、役割③は【要保護】と設定しています。

役割	職務	金額	人数
役割①	担当長・マネージャー	80,000	6人
役割②	担当長・マネージャー以外	40,000	9人
役割③	要保護	10,000	0人

#### (c)課題感

- ・会社戦略における、担う役割の大きさに変化が生じています。
- ・同じ職務でも、担う役割の大きさが違う場合に対応できません。

#### (d)方向性

ステージ B の人事賃金制度の見直し				
課題感		検討の視点		方向性
・役割の大きさの変化 ・同じ職務で担う役割の大きさが 違うことへの対応		・会社戦略を踏まえた役割の整理 ・柔軟性		・役割給の設定の見直しの検討 ・役割給の追加

<参考>

単位:円

〈資格給〉	
B-1	71,000
B-2	

〈役割給〉	
役割①	80,000
役割②	40,000
役割③	10,000

新任	341,000
----	---------

※ステージ B の昇格初年度は資格給・役割給・個人成果給  
は設定せず別枠に貼ります。

〈個人成果給〉		
B-2		
1	360,000	
2	359,000	
3	358,000	
4	357,000	
5	356,000	
6	355,000	
7	354,000	
8	353,000	
9	352,000	
10	351,000	
11	350,000	
12	349,000	
13	348,000	
14	347,000	
15	346,000	
16	345,000	
17	344,000	
18	343,000	
19	342,000	
20	341,000	
21	340,000	
22	339,000	
23	338,000	
24	337,000	
25	336,000	
26	335,000	
27	334,000	
28	333,000	
29	332,000	
30	331,000	
31	330,000	
32	329,000	
33	328,000	
34	327,000	
35	326,000	
36	325,000	
37	324,000	
38	323,000	
39	322,000	
40	321,000	
41	320,000	
42	319,000	
43	318,000	
44	317,000	
45	316,000	
46	315,000	
47	314,000	
48	313,000	
49	312,000	
50	311,000	
51	310,000	
52	309,000	
53	308,000	
54	307,000	
55	306,000	
56	305,000	
57	304,000	
58	303,000	
59	302,000	
60	301,000	
61	300,000	
62	299,000	
63	298,000	
64	297,000	
65	296,000	
66	295,000	
67	294,000	
68	293,000	
69	292,000	
70	291,000	
71	290,000	
72	289,000	
73	288,000	
74	287,000	
75	286,000	
76	285,000	
77	284,000	
78	283,000	
79	282,000	
80	281,000	
81	280,000	
82	279,000	
83	278,000	
84	277,000	
85	276,000	
86	275,000	
87	274,000	
88	273,000	
89	272,000	
90	271,000	
91	270,000	
92	269,000	
93	268,000	
94	267,000	
95	266,000	
96	265,000	
97	264,000	
98	263,000	
99	262,000	
100	261,000	
101	260,000	
102	259,000	
103	258,000	
104	257,000	
105	256,000	
106	255,000	
107	254,000	
108	253,000	
109	252,000	
110	251,000	
111	250,000	
112	249,000	
113	248,000	
114	247,000	
115	246,000	
116	245,000	
117	244,000	
118	243,000	
119	242,000	
120	241,000	
121	240,000	
122	239,000	
123	238,000	
124	237,000	
125	236,000	
126	235,000	
		B-1
51		310,000
52		309,000
53		308,000
54		307,000
55		306,000
56		305,000
57		304,000
58		303,000
59		302,000
60		301,000
61		300,000
62		299,000
63		298,000
64		297,000
65		296,000
66		295,000
67		294,000
68		293,000
69		292,000
70		291,000
71		290,000
72		289,000
73		288,000
74		287,000
75		286,000
76		285,000
77		284,000
78		283,000
79		282,000
80		281,000
81		280,000
82		279,000
83		278,000
84		277,000
85		276,000
86		275,000
87		274,000
88		273,000
89		272,000
90		271,000
91		270,000
92		269,000
93		268,000
94		267,000
95		266,000
96		265,000
97		264,000
98		263,000
99		262,000
100		261,000
101		260,000
102		259,000
103		258,000
104		257,000
105		256,000
106		255,000
107		254,000
108		253,000
109		252,000
110		251,000
111		250,000
112		249,000
113		248,000
114		247,000
115		246,000
116		245,000
117		244,000
118		243,000
119		242,000
120		241,000
121		240,000
122		239,000
123		238,000
124		237,000
125		236,000
126		235,000

【ステージ B 昇給表】

役割成果ランク	評価			
	S	A	B	C
R0(各役割ゾーン内最上位ランク)	0	0	0	▲5
R1(黒ランク)	8	3	0	▲5
R2(グレーランク)	10	5	2	▲3
R3(白ランク)	12	7	3	▲1

※昇給表およびランクアップ数にかかわらず、職務ごとの最上位ランクがランクアップの上限になります。

(e)これまでの労使の協議内容

これまで労使では、現在の組織をベースに会社戦略や役割の大きさを踏まえ、同じ職務でも柔軟性を持てるよう組み立てを行ってきました。

改定イメージ

役割の大きさは何本設定する？  
大きさの差は何円間隔？

運用の幅はどのくらい？  
どんな人が同じ職務でも役割が上がる？

役割	金額	イメージ	具体的な職務	A	B	C	D
役割①	↑高い ↓低い	ステージAポストに近い役割	A	①のみ	↑ ↓ 原則②	↑ ↓ 原則は③	↑ ↓ 原則は④
役割②		マネージャーを評価する役割 部下を持つステージのうち、	B				
役割③		または会社戦略上期待する役割が大きい 部下をもたないステージBのうち、	C				
役割④		より高い成果発揮を期待する役割	D				
役割⑤		部下を持たないステージB	E				
		ステージBの役割を担えない	E				

より高い成果発揮の役割って？  
どんな職務が想定される？

しかし、①職務の整理の項目でも記載しましたが、会社より次年度組織改訂の連絡を頂いています。

12月下旬に、組織の考え方、職務や役割について説明いただく予定です。現段階では、今後組織サイズは大きくなり、マネージャーのポストは減っていくと聞いています。一方で、新たに期待役割の大きな職務が発生することも考えられます。次年度の働き方や役割などを確認した上で、協議をしていきたいと考えています。

(f)今後の協議ポイント

- ・次年度以降の組織・階層・職務や働き方の確認
- ・役割の大きさにあった水準の設定
- ・運用にあたる役割給のベースとなる考え方の整理

## ステージ B 評価期間の見直しについて

### (a) 現行制度

現在、広島三越のステージBは短いタームでの成果発揮、メリハリのついた評価の実現、そしてモチベーションに繋げることを踏まえ半期評価です。

#### 評価に係わるスケジュール

	期初	期中	期末
上半期	4月～5月	7月	10月～11月
下半期	10月	翌年1月	翌年4月～5月
	<p>① 成果評価シートの配布 ② 面談の実施。 個別成果行動目標の設定と 計数目標の確認 ③ 成果評価シートに目標記入・提出 ④ 目標を確認して、期末まで保管</p>	<p>・評価者は期中に、進捗状況の確認、設定目標の修正・変更、目標達成へのアドバイス等の中間振り返り面談を行います。 ・期中に想定外の特命事項や環境変化に伴う緊急対応事項が発生した場合は、その都度面談を行い、新たに目標を設定し成果評価シートに記入します。</p>	<p>⑤ 成果評価シートの配布 ⑥ 自己評価記入・提出 ⑦ 評価記入(一次評価) ⑧ 評価記入(二次評価) ⑨ 総務・経営企画部に提出。 総務・経営企画部が評価を決定 ⑩ フィードバック面談の実施 (6月・12月)</p>

### (b) 課題

三越伊勢丹グループへの出向者については、ステージBに対し年間評価を行っている事業会社が多く、運用に差があります。

### (c) 方向性

半期評価と年間評価どちらが良いのかを労使で協議をしていきます。

### (d) 現在の協議の進捗

労使で協議し、当面は半期評価のまま変更はしない方向性です。

これまで半期評価・年間評価の各々のメリット・デメリットを比較し協議をしてきました。構造改革が継続している中で、短期的な成果発揮を期待する環境は変わっていないこと、そして賞与水準も低く、年間評価に変更してもメリハリをつけることができないことから半期を維持します。

年間評価は、今後黒字になり利益が安定した際、または、構造改革の次のフェーズになった際に検討していきます。

### ③ステージ C 人材育成のあり方の検討

#### ステージC評価フォーマットの共通化

##### (a)これまでの経緯

2023 年度の春の交渉において、ステージ A、ステージ B の評価フォーマットを①個別目標設定のバラつき②本給評価と賞与評価の違いが不明確などの課題感からグループ共通フォーマットに変更しました。

ステージ C は本給と賞与を同じ評価指標を用いて運用を行っていますが、結果として「単年度」の業績結果に引きずられやすく、本人が達成実感・成長実感を得づらいという課題があります。また計数目標がない部門は、1つの結果から本給・賞与評価の双方を導くため、更なる根拠・納得性の向上を実現する必要があります。

##### ●現在の成果評価シート

成果評価シート【 年度 期】 ステージC				目標設定面終了		
*シニアスタイリストを除く				本人印	一次評価者印	
I. 本給評価：共通成果行動+個別成果行動 *期首に本給部分を被評価者(本人)が記入						
具体的な行動目標				自己評価	評価	ウエイト
共通成果行動目標	1) チャレンジ・意欲					20%
	2) リーダーシップ・チームワーク					20%
	3) 職務遂行					20%
個別成果行動目標 *				自己評価	評価	ウエイト
						40%
期中特記事項				自己評価	評価	
II. 賞与評価：計数目標+個別成果行動(計数目標のない部署は、個別成果行動の評価で賞与評価を行います)						
計数目標(売上高)	実績	目標比	評価	期中特記事項		
(千円)	(千円)	(%)				
*計数目標(売上高)：アシスタント職はSM単位、BL以下はブロック単位の売上目標を記入 *職務ごとの計数目標のウエイト A職=60%、L職=50%、SL職=40%、販売=20%、セールス=70%						
成果行動評価のコメント						
被評価者		評価者				
現所属	氏名	社員コード				
新所属	資格	ステージC-2、C-1、C-t	職務	A職(ASM、AB、AM、AUB) / L職(BL、TL、販売係、商品係、SPM) / SL職(SBL、STL、SSPM) / 販売一般 / セールス / 専門スタッフ / 業務スタッフ		
↑評価期間中に異動があった場合に記入して下さい						
*該当するところに○をしてください。						

フィードバック時自由記入欄	
*フィードバック時に被評価者が記入	

本給評価	賞与評価
総合評価	総合評価
評価終了	評価終了
一次評価者 印	二次評価者 印

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

A. 本人控 (1)

## (b)方向性

評価フォーマットの改定に進めていく前段階として、現状面談がスケジュール通り実施されていないこと、目標設定が適正に行われていないケースもあることから、会社側からスケジュール通りの面談実施に向けての声掛け、組合としても面談の未実施状況のメンバーのみなさんへのヒアリングと会社への共有に取組みました。目標設定も、会社側でチェックし、新任の評価者や出向者などに評価者教育を行うなど取組みました。

評価フォーマットの改定は、適正なスケジュール通りの面談 100%実施や評価者教育などへの取組みを行い、その次のステップとして評価フォーマットの共通化に進んでいけるよう取り組んでいきます。

(参考)ステージ A、ステージ B 評価フォーマット

The image shows a screenshot of a performance evaluation system. It is divided into two main sections: '賞与評価' (Bonus Evaluation) and '本給評価' (Base Salary Evaluation). The '賞与評価' section is highlighted with a yellow background and contains a table with columns for employee names, positions, and evaluation scores. The '本給評価' section is highlighted with a blue background and contains a similar table. The interface includes various data entry fields, dropdown menus, and checkboxes.

## (c)現在の協議の進捗

2024 年度は、面談フローをスケジュール通り実施するという点に注力し、発信・確認を行っていきました。

2024 年度のスケジュール通りの面談実施は、100%までには至りませんでしたでしたが改善はしました。

2025年度は、次のステップとして、適正な目標設定、納得性が高まる面談に繋げていくことに取り組みました。しかし、要員体制や、評価者・被評価者の正しい知識、目標設定にも課題があり、フォーマット共通化までは難しいと考えています。引き続き、次年度継続協議としていきます。

## (g)今後のスケジュール

スケジュール	内容
2026年度	継続協議

## <ステージ c-t>CDPの見直し

CDPとは・・

Career Development Program(キャリア開発プログラム)の略で、従業員一人ひとりの希望や適性に応じて教育、配置、経験機会を提供し、職務能力の継続的向上を図る枠組みです。

### (a)現状

近年、働き方や育成の仕組みが大きく変化しています。現在のCDPは、2022年に作成しており、1年目は必ず自主のお買場に配属し学ぶことが求められていましたが、求める人材像や会社の組織の在り方も変化しています。また、広島三越は要員数も減り、十分なOJTも行えておらず、人材育成、教育に課題があります。

本年度労使では、まず、ステージC-tの人材育成として、どういうCDP描いて行くべきなのかを会社戦略を踏まえ、新たなCDPの作成に取り組みました。

### (b)方向性

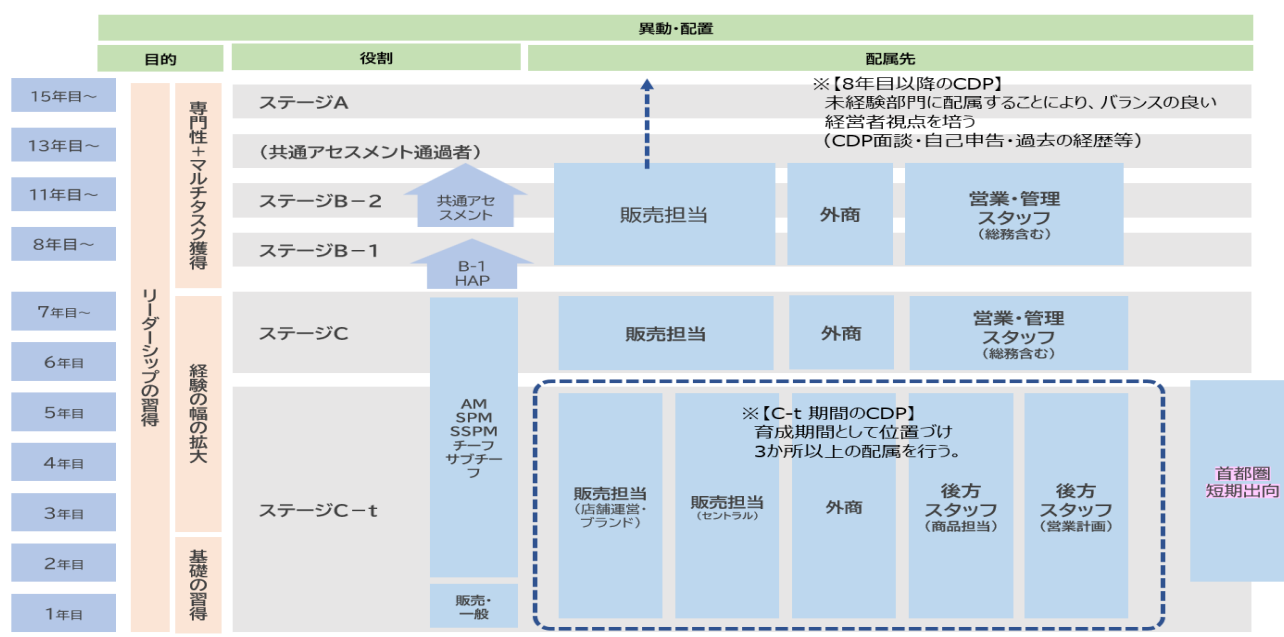
構造改革に伴い、会社戦略、組織体制も変化する中で、中長期的にやりがいを持って、成長できるCDPとなるよう労使で協議していきます。

### (c)現在の協議の進捗

下記、次年度以降のCDP案を作成し、内容などを確認してきました。要員も減りOJTが難しい中で、下記CDPプラン案を元に、教育プランをどうしていくのがいいのか。また、首都圏出向を今後どうしていくのかなどを確認中です。

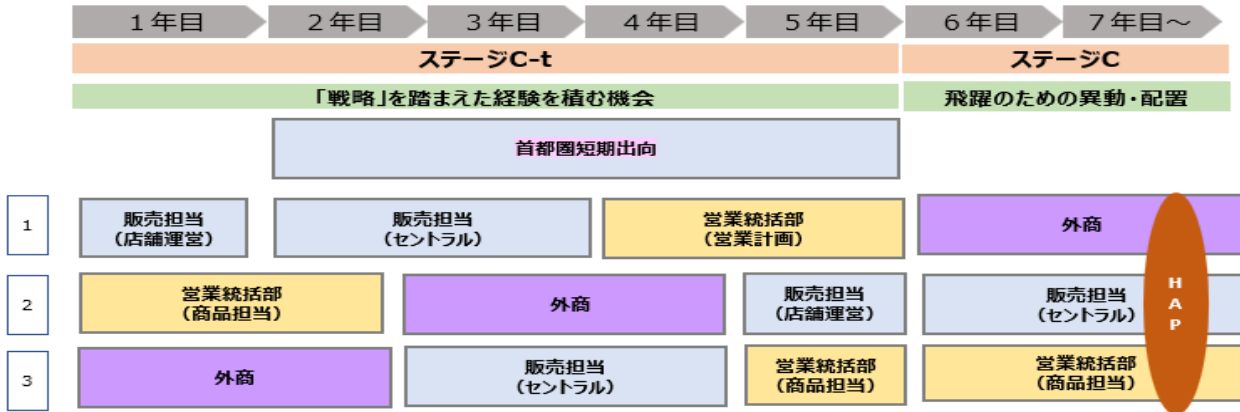
### CDPプラン(案)

#### ステージC-tCDP計画



● 定期採用C-t社員 入社後7年間のCDPパターン例

3か所以上の担当を経験することで、若手のうちに経験の幅を広げる。



C-t社員を全員ステージBへ  
7年間で経験の幅を拡大しバランスの良いマネジメント・経営者人材を育成する

(d)今後の協議ポイント

- ・組織変更におけるCDPの修正
- ・首都圏出向のありかたなど確認

(e)今後のスケジュール

スケジュール	内容
2025年12月下旬	首都圏出向の在り方など確認
2026年1月	組織踏まえ、修正
2026年4月以降	新しいCDPにて運用

## ④ステージ C 採用賃金の引き上げの検討

### (a)現状

広島三越は、2022年4月入社を最後に採用は行っていません。現在の広島三越の採用賃金は、210,000円で、競合他社と比較しても低く、採用競争力にも課題があります。

現在の採用賃金…210,000円

現在の本給表・昇給表

ランク	本給
1	254,000
2	249,500
3	245,000
4	240,500
5	236,000
6	231,500
7	227,000
8	222,500
9	218,000
10(初任)	210,000

単位:円

評価	ランク運用
A	2
B	1
C	0

### (b)方向性

採用再開に向けて、採用競争力を鑑みて、採用賃金の引き上げを検討します。

### (c)進捗

グループ内の他企業、広島と同業他社の採用金額などを踏まえ、労使で採用賃金の引き上げを検討しています。最短で2027年4月入社より採用の再開を予定しています。採用再開しない場合は、次年度の継続協議とします。

#### 百貨店採用賃金

#### 労働条件

#### 都道府県最低賃金

	2025年採用賃金	2024年採用賃金	差額	年間休日	年間(時間)	週平均(時間)	1日(時間)	(分)	都道府県	2025改定	これまで	UP額
三越伊勢丹	260,000	250,000	10,000	118	1832:00:00	35:08:00	7:25	70	東京	1,226	1,163	63
札幌丸井三越	230,000	208,000	22,000	120	1837:30:00	35:15:00	7:30	80	北海道	1,075	1,010	65
函館丸井今井	202,000	197,000	5,000	117	1902:00:00	36:35:00	7:40	90	北海道	1,075	1,010	65
北海道百科	208,000	203,000	5,000	120	1878:20:00	36:02:00	7:40	80	北海道	1,075	1,010	65
仙台三越	225,000	204,000	21,000	116	1847:00:00	35:31:00	7:25	90	宮城	1,038	973	65
新潟伊勢丹	215,000	210,000	5,000	116	1826:00:00	35:06:00	7:20	70	新潟	1,050	985	65
静岡伊勢丹	225,000	211,000	14,000	119	1886:00:00	36:16:00	7:40	90	静岡	1,097	1,034	63
名古屋三越	235,000	214,000	21,000	118	1874:00:00	36:02:00	7:35	70	愛知県	1,140	1,077	63
広島三越	210,000	205,000	5,000	118	1832:00:00	35:08:00	7:25	70	広島	1,085	1,020	65
高松三越	215,000	210,000	5,000	120	1838:00:00	35:20:00	7:30	70	香川	1,036	970	66
松山三越	206,000	201,000	5,000	118	1832:00:00	35:08:00	7:25	70	愛媛	1,033	956	77
岩田屋三越	230,000	222,000	8,000	118	1812:00:00	37:02:00	7:20	75/60	福岡	1,057	992	65

福屋	225,000			122	1944時間	37.3時間	8:00					
----	---------	--	--	-----	--------	--------	------	--	--	--	--	--

## ⑤賞与の計数ウエイトの見直し

### (a)現状

2023 年度春の交渉にて、個別成果行動目標と計数目標のウエイトの見直し行いました。

現行制度は以下の通りです。

#### 【ステージ A】

	個別成果行動評価	計数目標
ステージA	30%	70%

#### 【ステージ B】

	個別成果行動評価	計数目標		個別成果行動評価	計数目標
担当長 マネージャー	60%	40%	後方スタッフ	50%	50%
販売担当	50%	50%	営業担当	40%	60%

#### 【ステージ C】

	個別成果行動評価	計数目標		個別成果行動評価	計数目標
アシスタント職	70%	30%	販売	80%	20%
SPM・C職	80%	20%	セールス	60%	40%
SSPM・SC職	80%	20%	一般(後方)	100%	0%

#### 【スタッフ社員】

	個別成果行動評価	計数目標		個別成果行動評価	計数目標
SPM・C職	80%	20%	セールス	60%	40%
SSPM・SC職	80%	20%	一般(後方)	100%	0%
販売	80%	20%			

### (b)課題

・会社戦略や組織の在り方も変化し、各職務の担う役割も変化しています。

### (c)方向性

今後の会社戦略や組織の考え方を踏まえ、計数ウエイトの見直しを検討します。

### (d)進捗

職務の整理との連動してくる項目となります。

次年度会社組織、各役割など聞いた後、詳細を協議していきます。

## ⑥フェロースタッフ評価期間の見直し

### (a) 現行制度

フェロースタッフは2025年10月時点で9名在籍しています。現在のフェロースタッフの評価は年間1回での評価です。

能力給および、昇給表

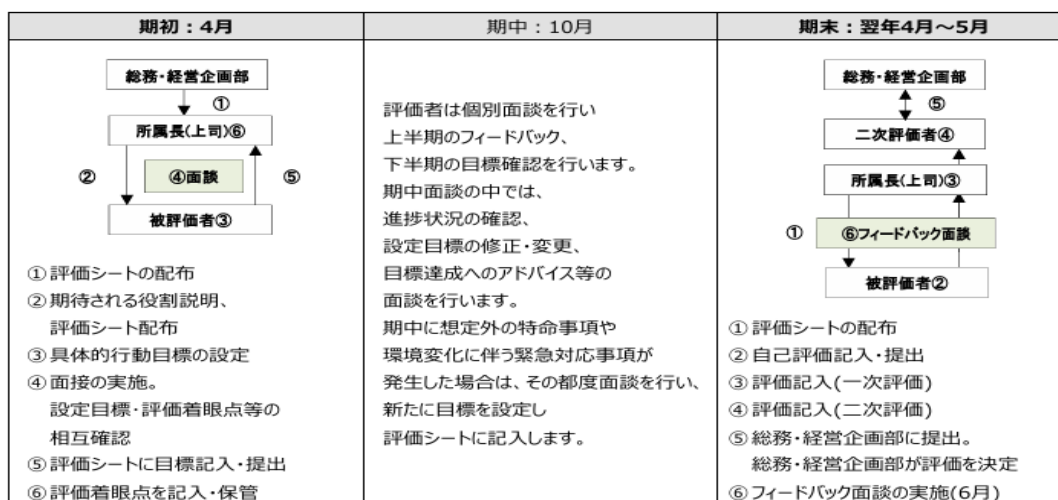
#### ✓ 能力給表

ランク	能力給	ランク	能力給	ランク	能力給
1	300	21	200	41	100
2	295	22	195	42	95
3	290	23	190	43	90
4	285	24	185	44	85
5	280	25	180	45	80
6	275	26	175	46	75
7	270	27	170	47	70
8	265	28	165	48	65
9	260	29	160	49	60
10	255	30	155	50	55
11	250	31	150	51	50
12	245	32	145	52	45
13	240	33	140	53	40
14	235	34	135	54	35
15	230	35	130	55	30
16	225	36	125	56	25
17	220	37	120	57	20
18	215	38	115	58	15
19	210	39	110	59	10
20	205	40	105	60	5
単位:円、但し時間給				61	0

#### ✓ 昇給ランク表…フェロースタッフ

評価			
S	A	B	C
6	4	3	0

### 評価に関わるスケジュール



- ・ 目標設定にあたっては、上司・部下で期初面談を行い、目標管理制度に基づき年1回「評価シート」を作成します。
- ・ 「個別行動目標」では、お買場や担当内の「顧客満足向上」「業務改善」に向けて、取り組む目標を設定して相互に確認します。また、目標設定期間終了後には、フィードバック面談を行います。

## (b)課題

- ・構造改革を進めていく中で、フェロースタッフにも負担はかかっています。他の雇用区分同様に、短期的な成果発揮を求めているものの、賞与もなく、やりがい、モチベーションを保ちにくいです。
- ・上長とのコミュニケーションが少なく、面談の時しか会わないケースが発生しています。
- ・最低賃金の引き上げにより、評価昇給分が飲み込まれてしまいます。

## (c)方向性

コミュニケーションとやりがい・モチベーションの観点からも、フェロースタッフの半期評価の導入を検討します。併せて、今後の最低賃金引き上げ対応についても考慮し協議します。

## (d)進捗

労使で様々なパターンにて検証を行っています。

半期評価にこだわらず、年間評価のままで昇給額アップ、面談回数を増やしコミュニケーションの機会を増やすことなども検討しています。

しかし、組合としては、年間評価よりも半期評価の方がメンバーへのやりがい・モチベーションに繋がると考えています。引き続き労使で議論をしていきます。

## (e)今後のスケジュール

スケジュール	内容
2025年12月	半期評価・年間評価の比較
2026年1月	昇給額の検討
2026年3月	春の交渉にて審議決定

## ⑦グループ外出向者の評価フローの整理

### (a) 現行制度

現在広島三越からは、9名のメンバーが異なる企業に出向し勤務しています。出向者の評価に関しては、広島三越勤務時同様の評価シートを使っていますが、メンバーとの目標設定やフィードバックにおいて、被評価者の納得感が得られていないなど課題があります。

### (b) 方向性

メンバーの安心、納得感に繋がるよう、出向者と会社との接点の機会の見える化を行います。また、出向者の評価フローの運用が定まっていないケースが発生しているため労使で、再度確認を行っていきます。

### (c) 進捗

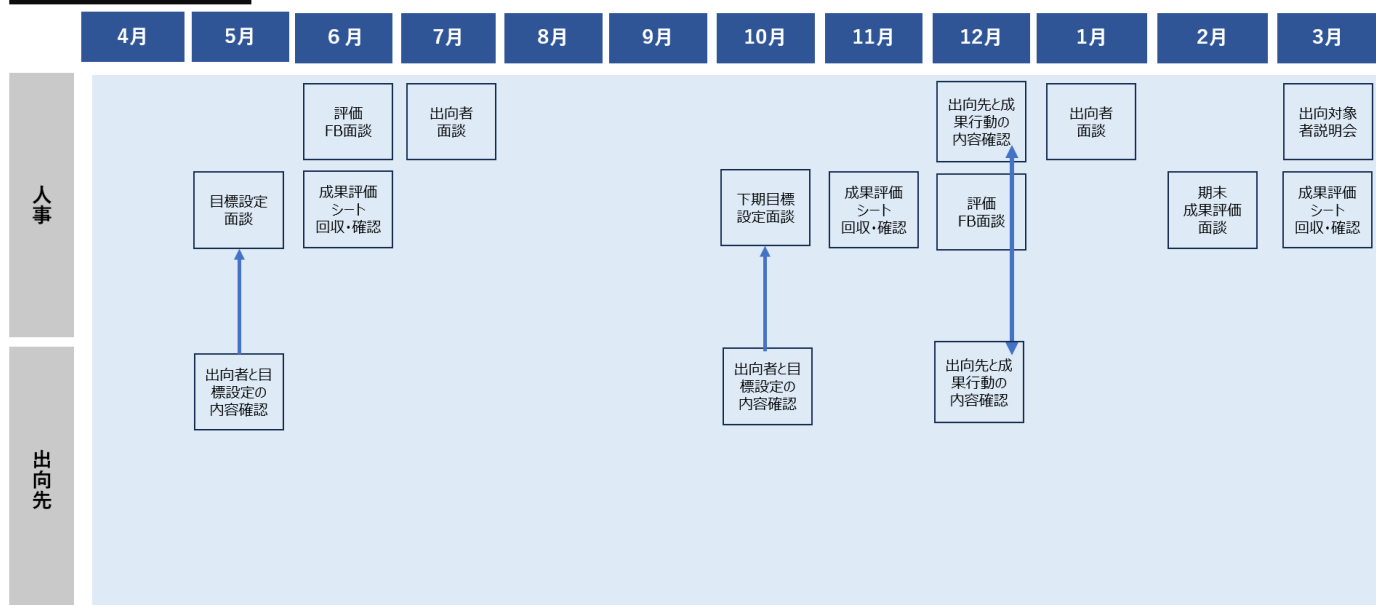
労使で協議し、フローの問題ではなく、フローが見えないこと、それによって出向者の納得感が得られていないことが課題だと考えています。

労使で、改めてのフローの見える化として、出向時に説明する資料を、現在労使で修正しています。皆様から問い合わせも多い部分である、出向者集合の実施有無や、出向先上長は誰を指すのかなどの箇所もクリアにしていけるよう確認しています。

他にも、評価の納得性に向けては、目標設定レベルの高さ合わせも必要と考えています。こちらも継続して対応方法を議論していきます。

## 【グループ外出向】案

### 取組スケジュール



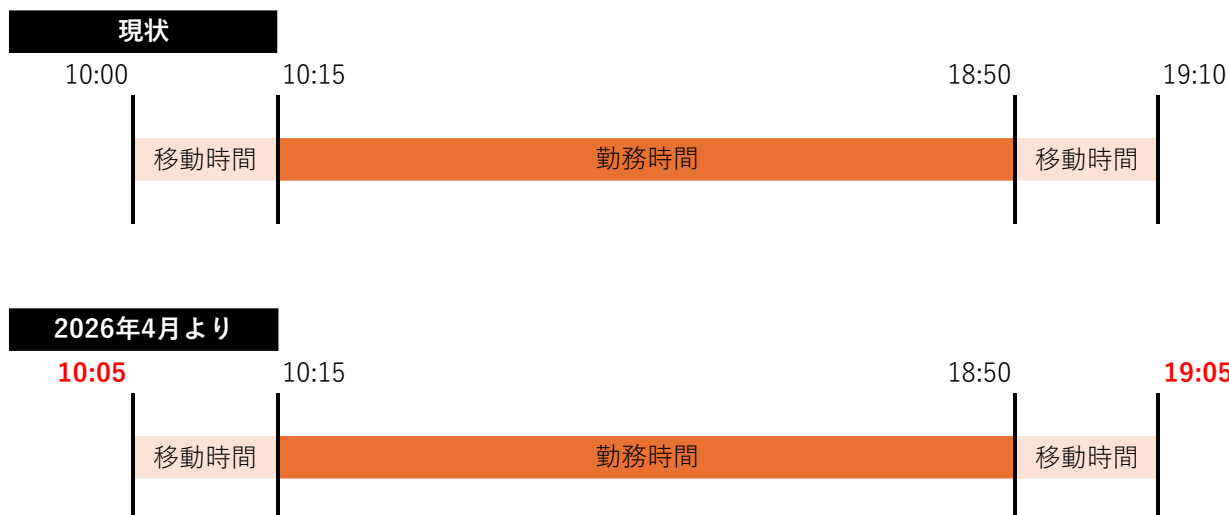
## ⑧自動時間外計上時間の短縮

### (a)現行制度

現在の自動時間計上時間は 15 分です。15 分は、移動時間として設定されており、業務時間ではありません。広島三越としてはこれまで打刻機の移設や私服勤務化などを進めてきました。

### (b)方向性

私服化も進んだこと、現在の移動にかかる時間などを踏まえ、自動時間外計上時間を 15 分から 10 分へと短縮します。



### (C)進捗

現在の打刻機は、8 階従業員食堂・1 階従業員入口・地下 1 階裏通路。中国ビル 3 階入口の 4 か所設置しています。労使で検証し、お買場から打刻機までの移動時間は 10 分以内に可能と捉えています。

2026年4月から自動時間外計上時間を15分から10分へ変更します。

また、この機会を活かし、正しい打刻ルールの周知に向けて、早めの発信とメンバーの皆様の正しい理解に繋げていけるよう取り組んでいきます。

### (d)今後のスケジュール

スケジュール	内容
2026年3月	2026年春の交渉にて審議決定
2026年4月	自動時間外計上時間 10分スタート

## ⑨育児勤務規程・介護・介護準備勤務規程の見直し

### (a)現行制度

2021年度の労使通年協議にて、実態と制度の乖離の課題感から、育児勤務制度について見直しを行いました。また、2023年には所定労働時間の短縮、ニーズに合わせて、育児勤務規程と介護・介護準備勤務規程に5時間の勤務時間を設定しました。現行の育児勤務規程、介護・介護準備勤務規程のシフトパターンは以下の通りです。

### 育児勤務規程・介護・介護準備勤務規程

#### ●時間帯

勤務時間	休憩	実働時間	勤務時間	休憩	実働時間
10:15～16:00	45分	5時間	10:15～17:00	45分	6時間
10:15～16:30	45分	5時間30分			

#### ●スライド勤務

スライド勤務可能回数は月5日までとし、前月のシフト入力時まで上長に相談し申告します。スライド勤務は業務に合わせて取得となりますので、自己都合での取得はできません。

勤務時間	休憩	実働時間	勤務時間	休憩	実働時間
9:30～15:15	45分	5時間	9:30～16:15	45分	6時間
9:45～15:30	45分		9:45～16:30	45分	
10:00～15:45	45分		10:00～16:45	45分	
9:30～15:45	45分	5時間30分			
9:45～16:00	45分				
10:00～16:15	45分				

### (b)方向性

2023年に所定労働時間の短縮し、それまでの一直勤務から、早番遅番体制となり、効率的なシフトでの運営が求められています。またマルチタスクによって、業務内容も変化しました。

現状のシフトパターンだけでは、開店前作業や、年末年始・棚卸など対応できないケースも発生しています。育児勤務者の柔軟な働き方に向けて、シフトパターンの追加を検討します。併せて、現状制度利用者は0名ですが、介護勤務・介護準備勤務規程も同様に追加を検討していきます。

### (C)進捗

労使で協議し、中番・遅番の設定も検討しました。メンバーズ Voice など実施し、使用頻度もあまり想定できないこと、一時延長で対応できることを踏まえ、今回は早い時間帯のみの追加とします。

具体的には、入替えや初売り・棚卸など対応でメンバーニーズも高い、9:00～と 9:15～の 2 本のシフトを追加します。

勤務時間	休憩	実働時間
9:00～14:45	45分	5時間
9:15～15:00		
9:30～15:15		
9:45～15:30		
10:00～15:45		
9:00～15:15	45分	5時間30分
9:15～15:30		
9:30～15:45		
9:45～16:00		
10:00～16:15		
9:00～15:45	45分	6時間
9:15～16:00		
9:30～16:15		
9:45～16:30		
10:00～16:45		

### (d)今後のスケジュール

スケジュール	内容
2026年3月	2026年春の交渉にて審議決定
2026年4月	新しいシフトパターンの運用スタート

## ⑩総実労働時間

### (a)現状

2024年度の広島三越の総実労働時間は目標1,753時間に対し、実績は1,744時間と目標達成しています。しかし、有給取得日数など退職者の影響も大きく、1人当たりの時間外実績はグループ平均を上回っています。

総実労働時間の1,800時間切りは退職者の有休取得の要因が大きく、時間外に関しては1人当たり平均5時間4分と目標には達していません。時間外は部署による偏りも出ており、25時間越えも発生しています。2025年4月以降は、組織も変わり要員も減りました。

	年間総実労働時間		年間所定労働時間	1日の所定労働時間	年間休日数		有給取得日数		1人当たりの月平均時間外
2022年度実績	1,915時間	=	1,956時間	7時間55分	118日	-	16.8	+	7時間40分
2023年度実績	1,753時間		1,832時間	7時間25分			20.5		6時間1分
2024年度実績	1,744時間		1,832時間	7時間25分			21.0		5時間40分
2025年度目標	1,744時間		1,832時間	7時間25分			20.0		5時間00分

### (b)方向性

要員も減り、1人1人が見る範囲、仕事量も増えており、負荷がかかっています。労使で、安全衛生や経営懇話会を中心に、スピード感を持ち、業務改革していきます。

お買場によっては、連休表の使用がされていないや、始業時間の15分前からの勤務など、正しい働き方のルールが周知されていません。働き方のルールを定期的に発信し、周知を図るとともに、通年協議事項としてもあげている、自動時間外計上時間の短縮とも連動して取り組みを進めます。

### (c)進捗

#### 時間外実績

1人当たりの月の平均時間外実績は、全体では上期平均5.08時間。急ピッチの定借導入もあり、商品担当の時間外など特定部署に負担がかかるなど課題が残りました。

適正な働き方、打刻については、新任の販売担当長に改めて自動時間外計上について説明。販売担当長からメンバーに同様の周知を行いルールの浸透と正しい運用を進めてきました。打刻に関しては、まだ一部課題は残るものの、改善されルールの周知も進んできています。

下期に入りリモデルなどの影響もあり、後方中心に時間外実績は前年を上回り推移しています。引き続き、辞める業務の精査と、バックアップの体制構築を進めていきます。

#### 有給消化

2025年度上期はスタッフ社員やエルダースタッフの退職前の取得により消化率が高水準となりました。

その他の雇用区分も概ね計画通りの取得状況です。しかし、連休取得方法に関しては、正しいルールでの運用と計画的な取得という点で課題が残ります。

下期から計画的な有給取得に向けて、会社よりルールの再発信と勤情担当者を明確にし、消化計画の進捗の追っかけを行っていきます。また連休表が回っていないお買場も見られるため、労使でも確認を行っていきます。

# ⑪ハラスメント防止・撲滅

## (a)これまでの取り組み

広島三越では、過去パワハラにかかわる相談が発生したこともあり、これまで「パワハラ防止・撲滅」に重点を置き取り組みを行ってきました。近年ではハラスメントの報告・相談はなく、実態や職場風土の変化がうかがえます。そこで2022年度より、広島三越の取り組みとして、『職場風土調査アンケート』を全従業員対象に実施をしています。

2024年度はアンケート結果として、「上司に相談する機会が少ない」「あだ名で呼ぶのを見かける」「挨拶しない」などの傾向がみられたことから、2024年度は、「相互尊重の風土構築」に重点を置き取り組みました。

## (b)本年度の取り組み

2025年度も、<相互尊重、笑顔の絶えない気持ちの良い職場に向けての取り組み>を重視して取り組みます。

2024年度からの取り組みである、ポスター掲示は2025年度も継続していきます。2024年度は「さん付け運動」「挨拶」にフォーカスしてポスター掲示を行いました。2025年度は、目指す職場の姿を発信するとともに、具体的なNG例も記載し啓発に繋げていきます。

また、業務負荷の軽減と、上長と相談できる環境作り、コミュニケーションが取れる職場環境の構築に向けて、労使で取り組んでいきます。

職場風土調査アンケートの結果では、イキイキと働いているかという問いに対して50%以上の方が、働けていないと回答しており昨年より増えています。広島三越で働くメンバーひとりひとりがイキイキと働くことができる環境づくりに向けて、テーマ別 voice などメンバーのみなさんの声を聴く機会を増やし、会社に伝え、改善に繋げていきます。

また、メンバー全員が前を向いて働くことができるように、働きかけを行い、メンバー間のコミュニケーションの機会も増やしていきます。

## (c)進捗

2025年は以下のような取り組みを進めてきました。

・NG例も記載し2か月に1回のポスターの掲示

広島三越  
ハラスメント防止対策委員会

### 思いやりの気持ちと行動で 心理的安全性の高い職場を作りましょう

01 年齢や役職による差別を無くし「さん付け」をしましょう

02 「おはようございます」「お疲れ様です」積極的に挨拶をしましょう

03 挨拶する前にまずは相手の手を触れること、ありがたさを伝えましょう

こんなことしていませんか？

01 特定の人だけをあだ名で呼ぶ

02 あいさつを無視

03 大声で怒鳴る他の人の前で注意する

広島三越で働く全員で、気持ちの良い職場に向け取り組みましょう！

広島三越  
ハラスメント防止対策委員会

### 思いやりの気持ちと行動で 心理的安全性の高い職場を作りましょう

01 年齢や役職による差別を無くし「さん付け」をしましょう

02 「おはようございます」「お疲れ様です」積極的に挨拶をしましょう

03 挨拶する前にまずは相手の手を触れること、ありがたさを伝えましょう

こんなことしていませんか？

01 呼び捨てにする

02 あいさつをしない

03 他人を下す言動

広島三越で働く全員で、気持ちの良い職場に向け取り組みましょう！

広島三越  
ハラスメント防止対策委員会

### 思いやりの気持ちと行動で 心理的安全性の高い職場を作りましょう

01 年齢や役職による差別を無くし「さん付け」をしましょう

02 「おはようございます」「お疲れ様です」積極的に挨拶をしましょう

03 挨拶する前にまずは相手の手を触れること、ありがたさを伝えましょう

こんなことしていませんか？

01 同性間でのあだ名

02 あいさつをしない

03 価値観の押し付け

広島三越で働く全員で、気持ちの良い職場に向け取り組みましょう！

## ・ハラスメント事例アンケートの実施と事例共有

9月にハラスメントの基礎知識と、事例ヒアリングを forms にて実施しました。回答はハラスメント防止対策委員会で検証しました。

### 目的

- 9月の職場風土調査アンケートに向けて、ハラスメント基礎知識の調査
  - 今後のハラスメント防止対策へ向け、これってハラスメント？という事例のヒアリング
- 実施日程:8月25日(月)~9月20日(土)  
(当初9月15日までの予定ではあったが、回答率低いため延長し、9月20日まで実施)
  - 実施形式:forms
  - 対象者 :116名  
(ステージA3名・休職者6名除く)

### 回答結果まとめ

Q.日頃の業務の中で、自分がされた、見かけたこと、またこれってハラスメントではないか？と感じた事例があれば教えてください。(無い場合はなしと記入してください)

- 以前からすれ違っても挨拶をされない特定の人がいる。他の人は挨拶をするのに私だけに挨拶をしてもらえない。
- 面談でこのままだと懲戒処置になるよと言われたがこれはパワハラじゃないかと、人が言っているのを聞いたことがある。
- 本人は不在ですが、立場の上の人が特定の個人へ向けた仕事の軌目出しを数人の前で言う。聞いた方も信頼出来ない人と認識し心理的安全性が低い職場と認識します。
- 上司や部下からの先入観、決めつけによる責め、上司から部下への行動に対して感情的に大きな声を出しての対応。
- 上司が怒って物に当たっている場面を目撃した事がある。人には馴染んでいない行為でも、不快に感じた。
- 雑事を再発させるような態度。
- マネージャーの立場でメンバーなどに「やらせタメロで上から脅かす」をするのはパワハラでモラハラに含まれるのではないのでしょうか。自分に対しての脅威だけでなく、周りに見てもかなり恐ろしい気持ちにさせられる。自分は疲れてる。また、周りが許容してくれていると思えば勝手に仕事に強がっているのではないのでしょうか。
- 週五にセクハラ(体を触られる、腕をつかまれるなど)、パワハラ、マタハラを受けた。
- 社員やスタッフが自分達の都合でルールを作ったり、以前はこうだったからと従わせようとする事実はパワハラになるのではないかと思います。

11月には、経営会議・マネージャー会議で上長に向けて、アンケート結果と、必要な対応についてまとめ、共有しました。

### 上司として気を付けるポイント

パタニティハラスメント・ケアハラスメントは、上司から部下に対して発生するケースが多いです。

- ① 制度は「権利」であると理解する  
育児休業・介護休業・時短勤務などは、法律で認められた「労働者の権利」です。利用希望者に対して「協力」や「配慮」ではなく、当然に尊重すべき権利として扱う必要があります。  
「本当に必要なの？」「周りに迷惑かあるよ？」「男なのに育児取るの？」
- ② 無意識の偏見(アンコンシャス・バイアス)に注意する  
「男性は育児より仕事優先」「介護は女性がやるもの」こうした考え方はすでに時代遅れです。無意識のうちに差別的な言動につながる可能性があります。  
「家族のことは家で何とかして」が典型的な偏見発言。
- ③ 「相談しやすい雰囲気」を作る  
部下が「制度を使いたい」と言い出しやすい雰囲気をつくるのが、最も大切な防止策の一つです。上司の一言で防げます。  
Q&Aの作成  
「困ったらいつでも相談してね」「制度は遠慮なく使っていいから」

### 回答結果まとめ

Q.日頃の業務の中で、自分がされた、見かけたこと、またこれってハラスメントではないか？と感じた事例があれば教えてください。(無い場合はなしと記入してください)



こちらのキーワードで、一番多かったキーワードは「上司」でした。上司の言動は、周囲から常に見られています。「あの人は言いやすい」「あの人はパワハラ気味」といった評価は、すでに共有されていることも。たった一言が信頼を損ね、職場全体の雰囲気悪化に直結します。

その後、ハラスメントは上司部下の間だけではないことから、メンバーのみなさんにも改めて共有しました。

## 今後の取り組み

引き続き、メンバーの皆様が安心して働ける環境に向け、そして相互尊重の風土構築に向けて取り組んでいきます。1月には、毎年実施している「職場風土調査アンケート」を実施します。その結果を踏まえ、更に取り組むアクションを検討します。

スケジュール	内容
2026年1月	職場風土調査アンケートの実施
2026年1月	上期の取り組み継続とともに、アンケート結果を踏まえてアクション検討
2026年4月	労使共同宣言ポスターver2 作成予定

ありがとうございました。

最後にアンケート回答をよろしくお願いいたします。

リンクは本文につけておりますので、そちらからの回答も可能です。

## 2025年12月 メンバースVoice<労使 通年協議事項について>

