

2025年 中間VOICE「エルダー社員人事賃金制度改定 Formsアンケート・限定VOICE報告

本資料では“2026年度 春の交渉議案書”における『エルダー社員人事賃金制度改定』の審議および今後の決定事項報告において検討のベースとなった25年度第3四半期に実施したメンバーズVOICEの内容を報告します。

【報告内容】

- 中間VOICE“Formsアンケート”回答まとめ （全社・・・エルダー転換対象資格 回答者数**455**名）
- 限定VOICE①“今年度**54**歳以上対象”まとめ （参加者数**58**名）
- 限定VOICE②“担当長・店長対象”まとめ （参加者数**11**名）

1.中間VOICE Formsアンケートまとめ

実施期間：2025年10月27日①～11月3日①
対象資格：エルダー社員への転換対象資格者
回答者数：455名

1-1.中間VOICE 資格別回答者数・骨子に対する賛否比率

1)骨子…今回のヒアリング内容【議案書抜粋】

骨子	理由・考え方
I 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
II 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
III ライン長は担わない	現役社員の登用を優先する
IV 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

資格別回答分布

資格	回答者数	骨子I		骨子II		骨子III		骨子IV	
		賛成する	賛成しない	賛成する	賛成しない	賛成する	賛成しない	賛成する	賛成しない
B	58	74.1%	25.9%	93.1%	6.9%	93.1%	6.9%	82.8%	17.2%
Cs	130	73.1%	26.9%	86.2%	13.8%	89.2%	10.8%	83.8%	16.2%
Ct	26	84.6%	15.4%	88.5%	11.5%	92.3%	7.7%	96.2%	3.8%
Ca	209	55.0%	45.0%	86.1%	13.9%	89.5%	10.5%	81.8%	18.2%
エルダー	24	62.5%	37.5%	75.0%	25.0%	91.7%	8.3%	58.3%	41.7%
SS	8	37.5%	62.5%	75.0%	25.0%	87.5%	12.5%	100.0%	0.0%
合計	455	64.4%	35.6%	86.4%	13.6%	90.1%	9.9%	82.4%	17.6%

1-2. 骨子I 「定年延長は行わない」 回答理由

※1回答で複数意見も反映

賛成

意見カテゴリ	主な内容	件数(概算)
次世代の育成重視	若手・中堅社員の登用や育成の機会を確保するため	約120件
現状維持で問題なし	現行制度(60歳)で特に不満なく、変更の必要性を感じない	約60件
新陳代謝・組織活性化	高齢層の滞留によるポストの停滞を防ぎ流動性を保つ	約50件
制度の整備・選択肢の確保	エルダー制度で柔軟な働き方が可能であれば延長は不要	約40件
人件費・コスト面の懸念	全ての社員を延長することによる人件費増は避けるべき	約30件

反対

意見カテゴリ	主な内容	件数(概算)
選択制・柔軟な制度を希望	一律ではなく、本人の希望や状況に応じ延長を選びたい	約120件
年金制度との不整合・生活不安	年金支給開始が65歳であるため生活設計が困難	約60件
人材不足・高齢化対応	労働人口減少や神座確保の観点から延長は必要	約50件
経験・スキルの解消	ベテラン社員の知見や育成力を活かすため延長すべき	約45件
他社との比較・競争力への懸念	他社が定年延長している中、人材流出や魅力低下に繋がる	約30件

1-3. 骨子II 「高い役割・処遇を作ること」 回答理由

※1回答で複数意見も反映

賛成

意見カテゴリ	主な内容	件数(概算)
モチベーション向上・働きがい	役割任命・処遇の向上が意欲ややりがいに繋がる	約90件
能力・経験の活用	高いスキルや知見を持つ人財には相応の役割と処遇が必要	約60件
柔軟な制度設計への支持	個人の希望や状況に応じた選択肢があるべき	約50件
人財確保・会社への貢献	中間層の不足や人材流出を防ぎ戦力として期待すべき	約40件
公平性・納得感のある評価	明確な基準に基づく任命であれば納得ができる	約30件

反対

意見カテゴリ	主な内容	件数(概算)
次世代育成・世代交代の重視	高い役割は若手に譲るべき、世代交代を促進すべき	約20件
年齢による能力低下への懸念	加齢による記憶力・体力の低下で高い役割は困難	約15件
任命方式への疑問	1年ごとの会社任命は生活設計上不安定	約10件
現行制度で問題ない	現行以上の役割は不要	約10件
育成・支援への注力に期待	高い役割よりも後進育成やアドバイザー的立場が望ましい	約10件

1-4. 骨子III 「ライン長は担わない」 回答理由

※1回答で複数意見も反映

賛成

意見カテゴリ	主な内容	件数(概算)
次世代育成・登用の促進	若手・現役社員に責任ある役割を与えることで成長を促す	約100件
現役社員のモチベーション維持	ライン長登用が現役社員のやる気や昇格意欲につながる	約40件
世代交代・組織の新陳代謝	現役への役割移行が自然、組織の活性化に繋がる	約30件
支援的立場での活躍期待	エルダーは後進の育成や補佐に回る方が適している	約30件
制度の方向性として妥当	定年延長を行わない前提であればライン長は現役が担うべき	約20件

反対

意見カテゴリ	主な内容	件数(概算)
年齢による一律制限への反対	年齢だけで役割を制限せず、能力や適性で判断すべき	約15件
柔軟な運用・選択肢の確保	原則は現役優先でも、例外や選択肢を残すべき	約10件
経験・スキルの活用	エルダー社員の知見やスキルを活かすべきでライン長も担える	約10件
現場事情・要員状況への配慮	現役に適任社員がない等、現場の実情に応じ判断すべき	約5件

1-5. 骨子IV 「目標設定を行う(月給制)」 回答理由

※1回答で複数意見も反映

賛成

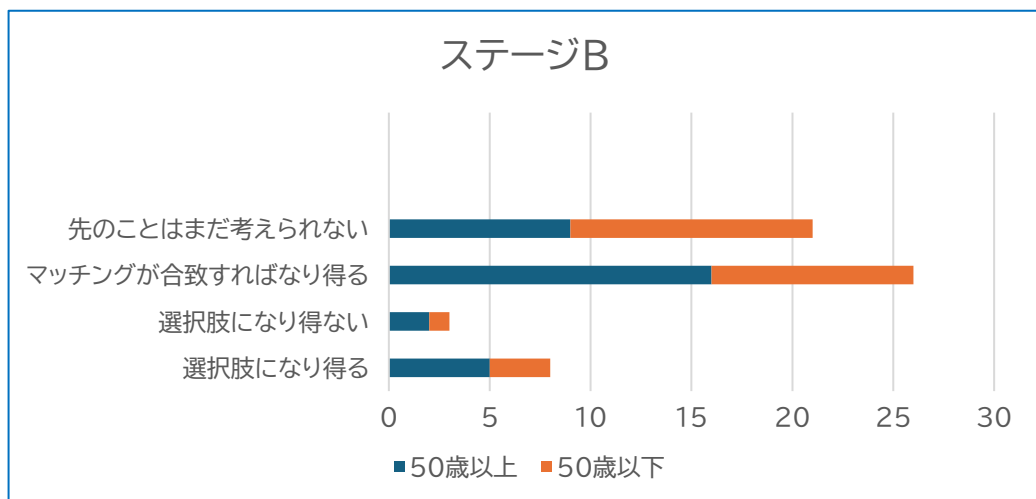
意見カテゴリ	主な内容	件数(概算)
モチベーション向上・働きがい	目標設定が意欲ややりがいに繋がる	約120件
評価の公平性・納得感	業務内容に応じた評価(賞与)が必要	約60件
業務品質・成果の向上	目標設定・評価・FBによって業務品質や成果が高まる	約40件
制度の妥当性・整合性	月給制であれば目標設定は当然、現役と同様の仕組みが必要	約30件
役割・責任の明確化	目標設定により役割や責任が明確になる	約25件

反対

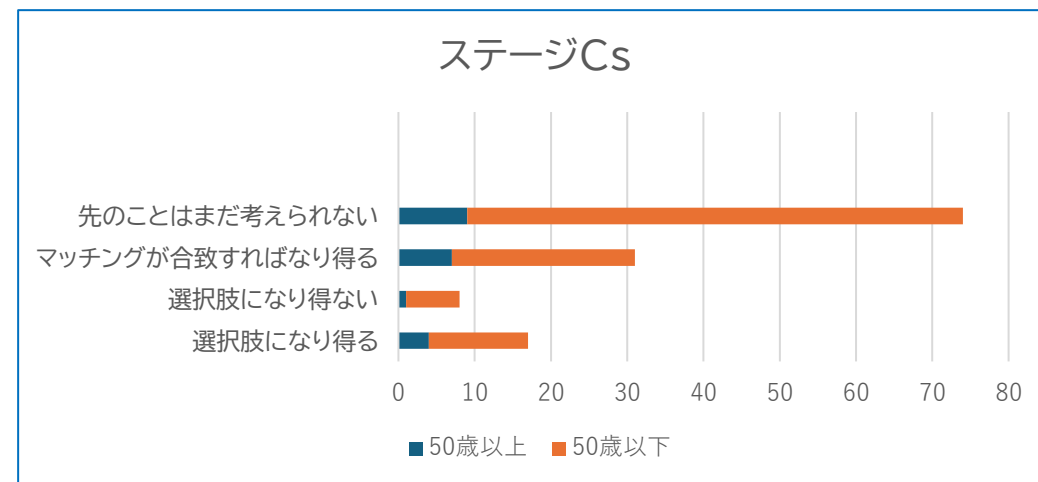
意見カテゴリ	主な内容	件数(概算)
年齢・立場に対し負担感大	定年後に目標設定は重荷。減益と同様の要求は厳しい	約60件
モチベーションとの乖離	目標設定が意欲につながるか疑問	約50件
柔軟な運用を希望	一律ではなく選択制にすべき。人によって必要性が異なる	約40件
現段階では判断できない	議案書上の役割や評価基準が曖昧で判断しにくい	約30件
業務内容との不整合	ルーティン業務中心で評価し辛いのではないか	約25件

1-6. 議案書の方向性で制度化された場合、選択肢になり得るか

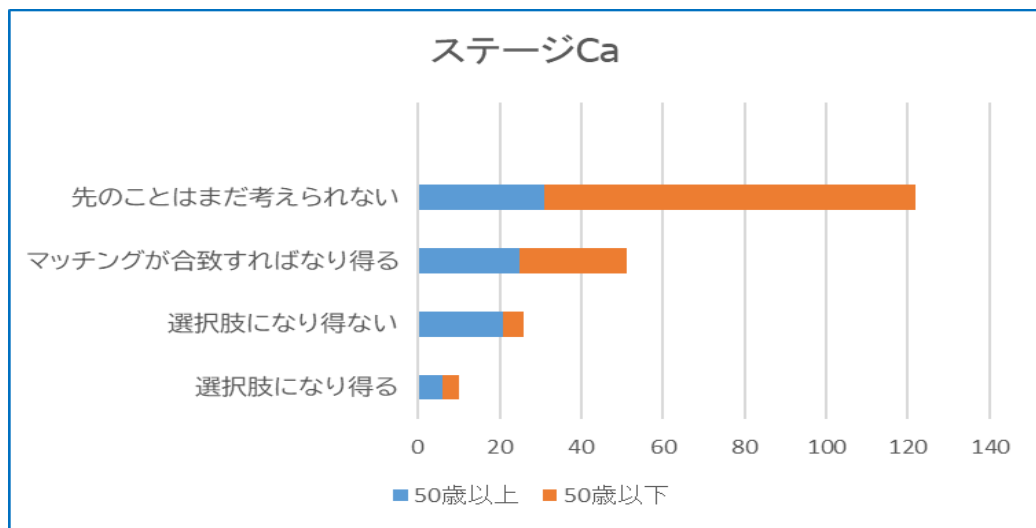
【ステージB回答者内訳 50歳以上32名・50歳以下26名】



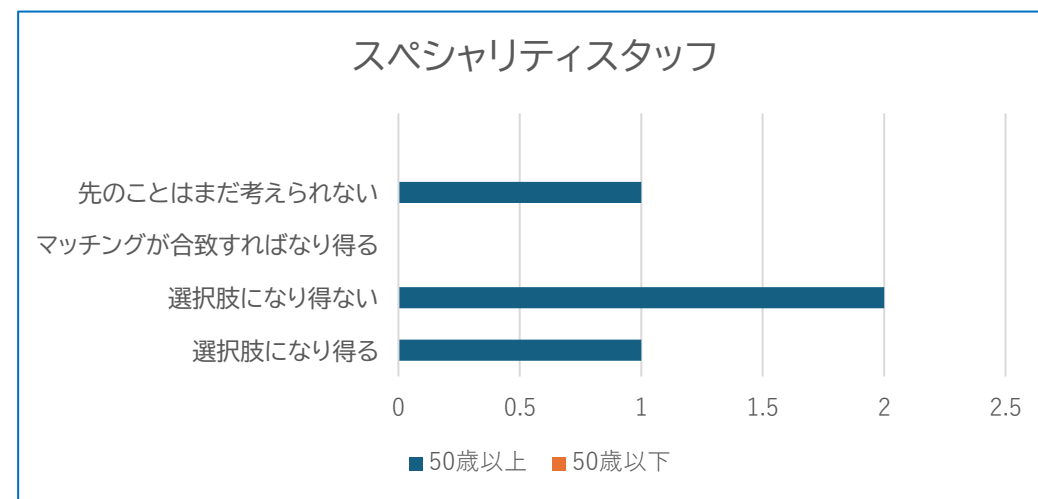
【ステージCs回答者内訳 50歳以上21名・50歳以下109名】



【ステージCa回答者内訳 50歳以上83名・50歳以下126名】



【スペシャリティスタッフ回答者内訳 50歳以上4名】



2.限定対面VOICE(54歳以上)まとめ

実施期間：2025年11月7日(金)～12月8日(月)

**対象資格：エルダー再雇用対象資格1972年
4月1日生まれ迄の方(エリア店舗除く)**

出席者数：58名

(ステージA3名、B24名、Cs9名、Ca22名)

2. 限定VOICEでのヒアリング内容

- ① 議案書内容についての質疑
- ② 処遇の提示時期について
(ご自身の意思表示と会社オファーの時期)
- ③ セカンドキャリア(60歳以降)を考えるうえで会社・組合に
やって欲しいこと
- ④ 賞与について 現役同様にすることの是非について

2-1. 議案書内容について頂いたご意見

6つに分類

1. 処遇(給与・役割について)

- ・上位役割の処遇が低い、職務とその妥当性について疑問
- ・エルダー区分Ⅲの水準自体厳しい
- ・上位区分の任命基準の明確化が必要

3. 期待役割・業務範囲について

- ・仕事のレベル感・責任の所在等が不明確
- ・経験の活かし方(リーダーやSV)の検討が必要
- ・若手育成とのバランスをどうとるかが課題

5. 働き方について

- ・働き方の選択肢を広げて欲しい
(時短、週4勤務、フレックスなど)
- ・ライフスタイルに合わせた勤務地選択が出来ると良い

2. マッチングについて

- ・自分の希望と会社のニーズが合うかが懸念事項
- ・マッチング率が低いと制度が形骸化し残らないのでは
- ・事前のヒアリングや公募の仕組みを検討して欲しい

4. 既存資格とのすみ分けについて

- ・活躍している人をエルダーに寄せる必要はないのでは
- ・特別社員とエルダー社員の境界が曖昧ではないか
(SSとの関係も含め雇用形態の整理を求める声が複数)

6. 定年延長について

- ・65歳定年を議論すべき
- ・あわせて役職定年の導入を検討して欲しい
- ・グループ事情に引っ張られずMIC独自の判断をして欲しい

総論として

- ・制度そのものには賛成が多いが、処遇・役割・マッチング・透明性・柔軟性に懸念を持つ声が多い
- ・「経験を活かし会社に貢献したい」という前向きな声も多く、そのためにも納得感のある制度設計と運用の透明性を求める声が多い

2-2. 処遇の提示時期について

回答と割合	主な理由
1. 定年1年前(59歳時点) 全体の約60%	<ul style="list-style-type: none">・転職などの選択肢を広げるため・スキルアップや役割に向けた準備期間が必要なため・人事異動や組織体制の把握のため
2. 定年半年前 全体の約30%	<ul style="list-style-type: none">・半年前なら色々と決断できる(最低でも半年というニュアンス)・有休消化や手続きの準備期間が必要なため・早すぎると自身の健康状態や家庭事情が読めないため
3. 1年前に方向性、半年前に確定という二段階案 全体の約10%	<ul style="list-style-type: none">・「早すぎると状況が変わる」「でも準備期間は必要」という双方のニーズを満たすため

処遇提示そのものだけでなく、以下の“情報の早期開示”を求める声が多い

- ・どの領域、担当に枠があるのか
- ・上位区分の任命基準について
- ・エムアイカード以外のグループ事業会社でエルダーとして働くことの是非について
- ・役割の難易度や期待値について
- ・先輩エルダーの事例紹介(ロールモデル)

2-3. セカンドキャリア支援について(会社・組合への要望)

回答と割合	具体的内容
1. 制度関連の早期情報提供 (約 40%)	・退職金(ポイント)の見込み額 ・年金制度について ・確定拠出年金の扱い ・有休、ストック有休の使い方 ※ 情報不足による不安が大きい
2. マネー・ライフプラン研修 (約 25%)	・老後のお金セミナー、生活収支シミュレーション ・FPによる相談会(61歳時点での税金等の注意点) ※ 「自分で調べるのは難しい」という声が多い
3. 個別相談 (約 15%)	・退職金の運用や年金の個別相談 ・DCのiDeCoへの切り替えサポートなど ※ 研修よりも「個別に相談したい」という声
4. 先輩エルダーとの交流 (約 10%)	・体験談の共有(ライフワークバランスのリアルなど) ・収入補填(副業やスキル)など ※ 制度説明だけではイメージできず実例を求める声
5. 介護・健康・働き方支援 (約 7%)	・介護制度の説明や介護と仕事の両立(時短・週4勤務) ・健康面の不安へのサポート ※ 60歳以降の働き方に直結するテーマとしての声
6. スキル・キャリア支援 (約 3%)	・デジタルリテラシーや傾聴スキルの向上 ・自分の強みを活かせる領域の情報(グループ内転籍含む)

2-4. 賞与目標の設定について

意見カテゴリ	割合	主な意見の傾向
目標設定は必要(賛成)	約65%	・働きがい、モチベーション維持に繋がる ・成果を収める仕組みが無いと納得性、公平性に欠ける ※ただし難易度調整・簡易化を希望する声が多い
どちらかと言えば必要(条件付き賛成)	約20%	・運用の負荷や目標設定の形骸化が懸念 ・希望者だけ目標設定をしてプラス評価がつけばよい ※選択制・簡素化・役割区分別設定を希望する声
目標設定は不要(反対)	約15%	・これまで長年やってきて疲れた ・そもそも現行の評価制度に納得感が無い ※評価制度への負担感・不信感を理由にする声

総論として

- ・多くのメンバーは「目標設定は必要。ただし現役と同じではなく、簡素で役割に応じたものにすべき」
- ・反対意見のメンバーは「現状の目標制度・評価制度への不信感」が要因
- ・賞与の変動は「大きくなって良い」という声が多い

➔ “目標設定そのもの”よりも“評価の納得性と負担の軽さ”が重要ポイントとなる

3.限定対面VOICE(ライン長)まとめ

実施期間：2025年12月16日^④～12月19日^⑤

対象職務：組合指名の担当長・店長

出席者数：11名(各領域)

3. 限定VOICE(ライン長)でのヒアリング内容

- ① 自身の配下に、現役時部長・担当長クラスを担った方が
チームリーダー・施策推進役として配置されることについて
(助かる・やり辛いなど)の意見
- ② 定年後のエルダー社員に業務管理(評価権無し・業務指示有)を
任せることについての是非について
- ③ エルダー社員の目標設定・評価を回していくことについて
(業務負荷や効果など)

3-1. 部長・担当長を担ったエルダー社員を配下に迎えることについて

現 担当長・店長の主な声の傾向

最も多かった意見

1. 適正配置が全て

➡知見×人格×ミッションのフィットが重要 フィットすれば相乗効果が高く組織に大きなプラス

2. 役割・立場の線引きが曖昧だとやり辛い

➡立場が曖昧だと組織が混乱する、対外的にも新たな呼称(マネージャーではない)も検討して欲しい

3. 過度に特別扱いする必要はない

➡“年上の部下”はエルダーに限らずあり得るので特に気にならない

4. 「実務担当」より「調整・推進・助言」への期待が強い

➡実務や作業よりも経験値を活かす仕事(担当横断 & 外部折衝など)が非常に助かる

5. 自分に相談が来なくなる懸念

➡周囲がそちらに相談しがち(知識も経験も上の場合)となり蚊帳の外の懸念(人にもよるが)

総論として

- 基本的には歓迎(助かる)
- ただし、“人による”ため、適正配置と役割明確化が絶対条件となる
- 実務よりも折衝・調整・推進で力を発揮して欲しい

3-2. エルダー社員に業務管理(評価権限無し)を任せることの是非

現 担当長・店長の主な声の傾向

最も多かった意見

1.適性がある人材なら任せるべき

➡「適性×意欲」があれば大きな戦力になるという評価が多数

2.若手育成とのバランスは必要だが調整可能

➡若手への影響はあるのかもしれないが担当長のマネジメント範囲

3.実際に成功例を見ているライン長は肯定的

➡「〇〇さんは立場を弁えていて組織への良い影響・・・」等、成功体験がある現場ほど前向き

4.役割・立ち位置の明確化が必須

➡制度としての役割定義を明確にし、所属ごとの運用をある程度統一していく必要性

5.現役を優先したいという声も一部あり

➡現役優先の原則ではあるが、絶対ではない

総論として

- 基本的には賛成(戦力として期待)ただし“人による”ため適性判断と役割の明確化が重要
- 若手育成とのバランスは必要だが調整可能という認識
- 定年時の資格区分(例:Cs/Ca)よりも個人の力量・人格を重視したいという声も複数有
- ➡「適材適所であればエルダーの業務管理は十分に成立し現場にとってもプラス」が全体傾向

3-3. エルダー社員の目標設定・評価を回していくことについて

現 担当長・店長の主な声の傾向

最も多かった意見

1. 目標設定は必要(期初に目標を握ることの効果)

➡ほぼすべてのライン長が「役割分担・生産性向上・組織成果・やりがい」の観点から「やるべき」

2. 業務負荷は“ほぼ増えない”という認識

➡頭数が増えるわけではなくむしろ目標がある方が管理しやすい

3. 計数目標(数値目標)は必要という声

➡ウエートは検討が必要だが一体感醸成において必要(上位区分は特に必要)

4. 惰性層(流して働く人)への形式的な目標設定は逆効果

➡エルダー社員全員一律ではなく、区分・意欲に応じた運用が必要

5. ガイドラインは必要だが目標シートのテンプレート化は不要

➡本給目標のような“方向性の示し方”があれば良い(現場に一定の自由度のある枠組み要)

総論として

エルダーの目標設定は、現場にとっても本人にとってもメリットが大きい。
制度として早期導入すべき

が全体傾向