

# さんがEXPRESS

掲示用

発行所  
セブン&アイグループ労働組合連合会  
イトーヨーカドー労働組合  
東京都千代田区二番町8-8  
TEL 03-6238-3940  
FAX 03-3261-2358  
発行者 石合 弘二 編集者 岡山 明日菜

## 《第1回 団体交渉開催》

### 人財定着・労働力確保に向けた労働条件の改善へ ～「組合員の声」に対し、スピード感を持った対応を～



会社



労働組合

2019 春季労働条件交渉の第1回団体交渉が、3月6日(水)に本部会議室にて行われました。今回の交渉では、賃金改定要求の必要性と働き方改革関連法への対応や労使専門委員会中間報告を受けての新人事処遇制度の導入の有無と実施時期の確認について協議を行いました。併せて、恒常的にあがっている「組合員の声」を伝え、課題について、今後どのように改善・解決していくのかを協議しました。

また、1Yの企業風土改革・体質改善に向けて、組合員一人ひとりが業務の中で「ムリ・ムダ・ムラ」に対する改善策を考え、実行していく組織風土を目指して「組合員3万人の改善＝工夫運動(生産性向上運動)」に労使協働で取り組んでいくことを確認しました。

【会社】三枝(代表取締役社長)、泉井(取締役専務執行役員 営業本部長)、  
佐藤(取締役常務執行役員 管理本部長)、豊島(執行役員 ライフスタイル事業部長)、  
荒谷(執行役員 食品事業部長)、河西(執行役員 販売事業部長)、河田(執行役員 人事室長)、  
須賀(勤労厚生部GM)、吉田(人事部GM)、久保村(勤労厚生部M)、浦野(勤労厚生部)、  
川本(勤労厚生部)

#### 団体交渉委員

【組合】石合(中央執行委員長)、渡邊(中央執行副委員長)、中井(中央執行副委員長)、千代田(中央執行書記長)、  
中川(中央執行委員)、竹内(中央執行委員)、丸山(中央執行委員)、松川(中央執行委員)、  
田中(中央執行委員)、佐藤(中央執行委員)、瀧澤(中央執行委員)、宇野(中央執行委員)、  
岡山(中央執行委員)

#### 《佐藤管理本部長》【2018年度の業績について】

2018年度の年間業績は、当初の営業利益予算100億に対し、60億を見込んでおり、予算に対して大きくショートしている状況である。上期は営業利益予算を達成したが、下期は暖冬による衣料の値下ロスの増加、食品の価格訴求型政策による客数の伸び悩みや荒利額の減少により、減益となってしまった。利益の内訳は、SC計で出た利益はR億6000万で、営業ベースの利益は、2017年度と比較して減少している。

2019年度は衣料と食品の荒利改善、価値訴求の強化、来店されるお客様に対して楽しさ・新しさを提供していく取り組みを進め、業績を回復させていきたいと考えている。

## 《石合中央執行委員長》【取り巻く情勢について】

今春闘を取り巻く情勢として、第2次安倍政権発足以降、政権が目指すデフレからの完全脱却＝経済の好循環＝個人消費の拡大には賃金の引き上げが必要不可欠であるとの見解から、経営者団体・労働界に対し賃上げ要請を行ってきたが、そこには限界がある事から、「従来の企業間労使でしっかり話し合い、改善していく体制に戻す」方向になっている。

また、賃上げ相場形成のリーディング役であった「トヨタ自動車労働組合」が旗を降ろし、正社員中心の賃上げ要求から期間工社員、契約社員、パートナー社員を含めたトータルの労働条件向上に力を入れている。

そして、経年の物価上昇率はプラス1%前後で推移している上、10月には消費税増税が控えており、私たちの生活実感はより一層厳しくなってくるのが想定される事から、各組合は昨年同等もしくは昨年以上の要求を掲げている。特に正社員との格差是正の必要性を踏まえて契約社員、パートナー社員の要求水準は正社員を上回っている状況である。

更に、加速的に進んでいる少子高齢化社会によって労働市場は人手不足が深刻化してきており、各労使「人材確保、定着課題、働き方改革、職場の環境改善に本気で取り組む」動きがみられる。

こうした背景から、イトーヨーカドー労働組合としても、会社の持続的な成長に必要な「人財への投資」といった考え方を踏まえ、採用・定着課題への対応、社会水準（現在の労働力の価値）に基づいた賃金・初任給の引き上げ、フィールド・嘱託組合員の子女手当導入、シニアパートナー組合員の一時金水準の見直しなど、職場で働く組合員の声を積み上げた要求を行っている。

今年の主要労組の一斉回答日である3月13日（水）までに、要求主旨を踏まえた誠意ある回答をお願いしたい。

## 《千代田中央執行書記長》【要求内容について】

### ■賃金改定要求について

【ナショナル・エリア組合員】	定期昇給相当分＋賃金改善分（1.13%）	組合員一人平均 8,389 円
【フィールド組合員】	定期昇給相当分＋賃金改善分（1.15%）	組合員一人平均 5,038 円
【パートナー組合員】	定期昇給相当分＋賃金改善分（2.03%）	組合員一人平均 44.48 円

### ■「働き方改革」に関する法律の改正案への対応について

- ・年次有給休暇5日取得義務化への対応
- ・残業振替休日制度の廃止
- ・休日と休暇の取得優先順位の見直し
- ・休日・休暇制度の運用点検・確認について
- ・同一労働同一賃金への対応（フィールド社員の子女手当の新設・退職金制度の在り方の検討、シニアパートナー社員の一時金制度見直しの検討）

### ■「採用・定着」に関する対応について

採用・定着課題に関する人事処遇制度の点検・改定について、労使専門委員会の中間報告を受けて、導入の有無と実施時期の確認を行う。

#### 【主な議論内容】

- ・ナショナル・エリア社員賃金制度改定について（職責と資格の連動性強化による賃金水準の設定）
- ・嘱託社員賃金制度改定について（評価による賃金水準の設定）
- ・パートナー社員賃金制度改定について（曜日・時間帯・職種加給制度の導入検討）

## 《中井中央執行副委員長》【組合員の声について（一部抜粋）】

1月に開催された「第2回販売事業部労使懇談会」、各支部で開催した「支部座談会」、階層別に開催した「部門・階層別座談会」で挙がっている「組合員の声（組合員が現場で感じている声）」を今交渉にて伝えていきたい。

これらの内容・実態について、今後どのように労使で改善・解決していくのかを協議し、対応していきたいと考えている。今まで環境変化に応じて、営業上や労務管理の課題を伝え、改善・解決を図ってきたが、依然として恒常的に発生している課題に対して、早急に対応・対策を講じる必要がある。内容についてご理解のうえ、経営幹部、関係各部との労使協議を行い、労使で取り組んでいきたい。

## 「主な組合員の声」

### 1. 労務管理について

- ・働き方改革関連法への対応
- ・店における労務管理の実態、生産性向上の取り組み
- ・本部における労務管理の実態

### 2. 採用・定着について

- ・IYの採用・定着の実態
- ・営業日・営業時間の課題について
- ・レジ・販促における課題について
- ・売場の応援体制の課題について

### 3. 評価について

- ・セルフチェック評価制度の運用について

## ■店における生産性向上の取り組み

### 《組合員の声》

- ・2018年6月より、大森店や草加店など6店舗にて、朝の早朝補充限定（1日3～4時間の加食・HKの品出し）のPH社員を採用し、生産性向上に向けた取り組みを行っている。「機会ロスの削減」、「残業の削減」、「他部門応援の軽減」などの効果が見られている。
- ・イオンでは2001年から早朝補充限定のチーム（直接雇用）が各店に配置されている。開店前の品出し限定の業務であり、加食・デイリーを中心に品出しをしている。そのため、部門の負担は軽減されており、過度な残業が発生していない。

### 《要請事項》

コスト対効果を検証し、本来業務に専念できるような「早朝品出し・BR整理・生鮮作業場の清掃業務」チームの更なる拡大を検討していただきたい。

## ■営業日・営業時間の課題について

### 《組合員の声》

- ・お客様の生活スタイルが変化している中、一律で繁忙期の9時開店は本当に必要なのか検証する必要がある。
- ・各店の与件に合わせた対応をするために、データ検証を行い、シュミレーションした上で、営業時間の設定を決めた方が、納得感につながる。
- ・家族からも正月営業について話題になっており、営業時間の見直しや正月休業を含めた働き方改革を会社が積極的に取り組んでいけば、企業のイメージアップに繋がるし、家族との時間も十分にとれて、モチベーションアップにもなる。

### 《要請事項》

モデル店舗など限定した店舗で、環境変化へ対応した「正月店休日の導入」の検討と「人員の集中化による絶対売上額アップによる生産性向上への取り組み」を検討し、早急に環境整備を実施していただきたい。

## ■レジ・販促における課題

### 《組合員の声》

- ・DM販促、アプリクーポン、広告割引などが混在しており、販促によっては併用が出来なかったり、「〇〇円以上お買い上げで割引」などルールも多く、レジ担当者は割引の説明やその他の声掛け（アプリお持ちの有無やレジ袋の有無など）の対応が多く、その教育やコミュニケーションにも時間がかかっている。
- ・ダンハンビー販促で、類似商品（例えば、同じメーカーだがプレーンのヨーグルトと低糖のヨーグルト）で商品が違った場合、その場で取り換えや取り消しの対応になる。取り消しにすると、登録済みの操作が消えてしまい、もう一度最初から割引操作をやり直すことになり、お客様をお待たせしたり、苦情をもらうことがある。

### 《要請内容》

今後、セミセルフレジを拡大していく一方で、早急に関係各部と調整の上、販促企画（内容・実施期間など）の整理をお願いしたい。

## ■セルフチェック制度の運用について

- ・本来のセルフチェック運営の流れ（評価結果の通知・理由⇒課題の提示⇒アドバイスなど）が守られておらず、自身の課題や目標・方向性が不明確で、セルフチェックの判断基準に疑問を抱いている。
- ・パートナー組合員がステップアップしていくためにも重要な制度なので、目標をしっかりと示すためにも、年2回の面接や具体的な課題の提示とアドバイスが本人の納得感につながる。

### 《要請内容》

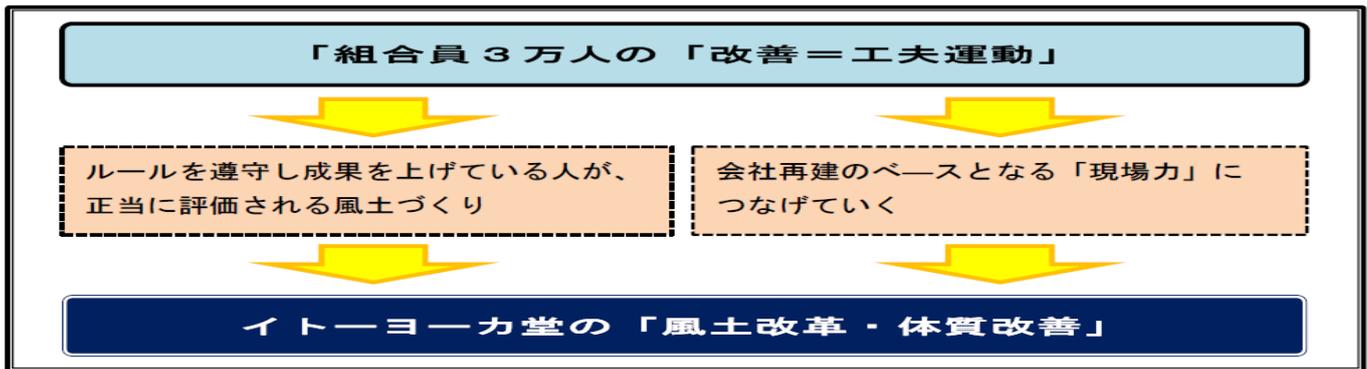
セルフチェックの運用実態を確認し、納得感のある評価の在り方を確立していただきたい。

（労使専門委員会の設置）

## 《渡邊中央執行副委員長》【改善＝工夫運動について】

社員一人ひとりが、自分の日常業務の中で「ムリ・ムダ・ムラ」に対してより快適に安全で効率的にする「改善運動＝工夫行為」を、日々の仕事の一環として取り入れていく環境づくりを進めたい。また、その行為を「改善メモ」に起こして、店（部）全体で共有化を図り、次の改善行為へ繋げていく。イトーヨーカ堂の3万人の組合員が、身近に出来る自分の仕事に「ひと工夫」を加える「改善活動」を積み上げ、職場の環境・働き方・生産性を変えていく取り組みを行っていき、一人ひとりが考え行動を起こす組織を目指していく。

今交渉以降、イトーヨーカ堂の風土・体質改善に向けた「改善＝工夫」運動を、労使協働の継続性のある取り組みとしてスタートさせていきたい。具体的には、販売事業部を中心に、人事部、勤労厚生部、店舗サポート室等と連携を図り取り組んでいきたい。



### 《進め方》

- (1) IYの「企業風土」にするためにも、労使協働での取り組みとして定着化を図りたい。
- (2) 店・ゾーン・販売事業部が、一気通貫で取り組める仕組みづくり（会社の基幹会議・定例会議等との連携）
- (3) 支部・ゾーン・中央で開催している「労使協議会」を活用し情報の共有化を図る。
- (4) 改善内容や影響度のレベルに応じて「人事評価」に組み入れていく事も検討していく。

## 《泉井営業本部長》【「組合員の声」と「改善＝工夫運動」について】

### 【営業日・営業時間の課題について】

「組合員の声」に挙がっている営業時間の問題については、会社としても課題認識をしている。昨年度から継続して営業時間の見直しについて取り組んできたが、課題として残っているのはハッピーデーと土日の9時開店にこだわる必要があるのかどうかということである。現在、営業時間を変更した場合の各店の影響度を算出している最中であり、この結果を踏まえてハッピーデーについて影響が少なく、お店から要望がある店舗についてテスト的に9時開店を取りやめる。土日についても同じ考えで進め、今年度中に営業時間の適正化を進めていく。その一方で営業時間の変更と同時に作業割当を変更し、従業員の勤務時間を見直していくことが必要である。

また、正月の休日に関しては、昨年検討を行ったが、お客様への告知期間などの考慮があり、テストを行う事が出来なかったため、今年は数店舗選出してテストを実施する。

### 【レジ・販促の課題について】

採用後1年未満の離職の原因になっているレジ・販促については最大の課題であると認識している。改善・解決に向けて、一つひとつ見直しをかけて簡略化していくことに取り組んでいる。一方で、簡略化することで売上に影響が出ないような代替案としては、アプリ販促にシフトさせていくことやポイント販促を強化し、ナナコカードやセブンカード会員をロイヤルカスタマー化していく。カタリナクーポンに関しては、メーカーとの契約の関係があるので、状況を見て調整を行っていく必要があるが早急に対応を進めていく。セミセルフレジについては、全店に導入していくわけではなく、スペースの問題や導入しても効果が得られない店舗については導入しない。サービストレーナーと確認を行い、導入を行うべき店舗は残り19店舗と把握している。対象店舗については、今年度中に導入を行い、効果検証を行っていく。

### 【店における生産性向上の取り組みについて】

早朝補充については、業務改善プロジェクトと連携して進めているが、現在早朝の人員採用が課題となっている。テスト店において成果が出ていることは認識しているので、今後対応を進めていく。

### 【改善＝工夫運動について】

最後に3万人の改善運動について、今の会社にとって大変重要なことであると感じている。本日のSM会議でアリオ葛西店の作業改善の発表があったが、今回労働組合から提案をいただいている事と同様である。アリオ葛西では組合員の皆さんが考えて行動を行っており、店内で出来る事、本部と折衝して行う事を明確にし、改善活動を行っている。この活動が、店舗の雰囲気をも明るくし従業員の働き甲斐にもつながっていると報告を受けている。労使で改善運動に取り組んでいきたいと考えている。

## 《河田人事室長》【要求について】

### 【要求について】

今年度の決算の見込みは、利益予算の100億に対し、予算の半分しか達成出来ていない。また、売上予算比もQH%と未達成であり、経費削減や財務によって増益をしている状況や営業利益率が1%満たない利益水準であり、昨年とは環境が違うことを理解してもらいたい。利益水準を考えれば、6000円を超えるベースアップの要求は実態とかけ離れており、労働組合の賃上げ要求の水準をそのまま回答出来る状況にはない。

しかし、これまで労使専門委員会で議論してきた「新人事賃金制度案」は、年功的要素を縮小し、役職のウェートを高めるものである。労働組合としても、社員の高齢化という現状の賃金制度上の課題に向き合い、真摯に議論を進めてきたことに感謝している。将来まで1Yが健全に存続し、成長して行く為には、乗り越えなければならない課題である。また、赴任制度についても、これまで課題がありながら見直しを行ってこなかった実態もあり、今回の春季労働条件交渉において議論していきたい。

初任給水準については、経団連が発表した2021年以降の就職協定撤廃の動向と合せ、就職戦線が前倒しになっている。3月1日に幕張メッセで開催された就活イベント全体の来場者は、昨年より大幅に減少している状況にある。また、その中において、流通を含めた社会全体での新卒採用環境は大変厳しい状況にある。昨年8月からインターシップを実施しており、本部の若手社員にリクルーターとして協力頂くなど、サポート体制を充実させ、施策を展開しているが、採用者数を確保できる保証はない。人材確保の観点からも流通競合他社の水準に負けるわけにはいかず、初任給の引き上げを前向きに検討していく。

付帯要求にある働き方改革関連法に対する対応だが、働きやすい職場環境を作り、従業員満足度を高めることは、お客様に支持を頂ける店づくりに繋がっていく。今回、休日・休暇制度の改定を行い、生産性向上に繋がる「働き方改革」に向けて、これまでの課題を見直し、新しい働き方に向かっていく。労働時間については、他社と比べて1Yが相対的に長時間であることは、今回のエンゲージメント調査で認識している。AIの活用や1日1店舗当たり19時間のレジ工数の削減に繋がっているセミセルフレジを活用し、生産性向上に取り組んでいく。

フィールド社員への子女手当の新設やシニアパートナー社員の賞与水準の見直しについては、現在の利益水準では、利益に与える影響が大きい。労使専門委員会でも協議を重ねているが、今まではNA社員の賃金の水準を決定した後にフィールド社員、パートナー社員の賃金の水準を決定してきた点を今後は賃金制度全体を見た中でどこに課題があるのか精査し、改善を行っていく。全体の課題を見た中で、パートナー社員の半日有給休暇制度やシニアパートナー社員の賞与の件などについて、改めて議論させていただきたい。

### 【セルフチェック評価制度の運用について】

セルフチェック評価制度の運用についても大きな課題だと認識している。従業員エンゲージメント調査において、人員配置や評価の在り方について非常に厳しい結果が出ている。自身が実際にどのように評価されているのか不明であり、目標設定がない中で評価がついている事への不信感が強い。制度がきちんと運用できていないことが課題である。セルフチェックの面接、評価、目標設定が何故必要なのか、評価者に理解をしてもらい、運用をしていくことが必要である。

## 《三枝社長》

今回の要求内容等について、組合員の皆さんが真摯に議論して、組み立てられた内容であるという事は十分理解しているが、2018年度の利益はグループの中でも大変厳しい状況であり、予算に対して未達成が続いている。そのような状況が続いている事業会社として、株主をはじめ、多くのステークホルダーの方から厳しく見られている中で、要求通りに回答を出すことは大変難しいことを理解していただきたい。

しかしながら、組合員の皆さんの努力なくしてIYの成長や存続は成しえないことは十分に認識している。今回の回答についても、社会情勢や社会水準を踏まえた上で、経営としてしっかり判断し、回答をしていきたい。

働き方改革については、従業員エンゲージメント調査において現在の実態が明確化された。その課題に対し、企業として社員の働きがいを重視しながら、どのように企業価値を高めていくかを考えていかなければならない。これまでの仕事の仕方を変えることなく、「ただ単に早く帰る、休みを取る」だけでは、お客様が満足する店作りは出来ず、生産性は上がらない。会社としても生産性向上に向けて、「A1活用」や「セミセルフレジの導入拡大」、「作業効率化什器の導入拡大」、「2Sを進め、無駄な労働時間の削減と効率的な仕事環境作り」に取り組んでいく。その取り組みを効果に結びつけていくためには、投資するコスト以上に、社員の自発的で前向きな取り組みと工夫が必要となる。

労働組合から提案のあった「組合員3万人の改善・工夫運動」は、小さなことでも積み上げれば少しずつ環境は変わり、大きな成果に繋がると考えている。現場から発想し、自分達の職場がやりがいのある職場に変わっていくことが重要である。今後、この取り組み内容を進めていく上で表彰や評価、また行為を認め、褒める風土を醸成し、労使一丸となって生産性向上に取り組んでいきたい。

問題提起をいただいた中で、レジ・販促の課題について、ダンハンビーの問題については営業全体としても運営について変えていかなければならないと考えている。営業として効果のあるもの、作業改善ができるものについて精査し、会社として今後取り組んでいく。また、お客様やレジのパートナー社員の視点からレジ操作の問題についても知恵を借りながら、しっかり変えていきたい。

最後に賃金改定および付帯要求については冒頭に述べさせていただいた通り、今日以降、審議・協議を重ねたうえで回答させていただきたい。

～第2回の団体交渉に向けて、組合員一人ひとりが交渉に臨む気持ちを～

《今後のスケジュール》

3月13日（水）第2回団体交渉