

# 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 渡邊 健志 編集者 岡山 明日菜

## 《第3回団体交渉》

# 「IY構造改革発表を受けての組合員の声について」

～労使による事前協議を行い、組合員の声について回答を～

### ■第3回団体交渉～緊急支部代表委員長会議での「組合員の声」を経営幹部にストレートに伝える～

と き：2019年10月18日(金) 14:30～16:00

と ころ：社長室



【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）、  
樋口（取締役 執行役員 管理本部長）、伊藤（取締役）、河田（執行役員 人事室長）  
山本（執行役員 経営企画室長）、須賀（勤労厚生部GM）

【労働組合】渡邊（中央執行委員長）、中井（中央執行副委員長）、佐藤（中央執行副委員長）、  
千代田（中央執行書記長）、中川（中央執行書記次長）、丸山（中央執行委員）、  
松川（中央執行委員）、田中（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）、石合（特別中央執行委員）

（19名）

### 《第3回団体交渉要旨》

10月10日(木) セブン&アイ HLDGS. の「2020年2月期第2四半期決算説明会」にて発表された「グループ戦略」と「事業構造改革」の中で、(株)イトーヨーカ堂の次期中期経営計画として「構造改革」の骨子が発表されました。組合員の「雇用」と「労働条件」に大きく関わる内容であったため、労働組合は、これを受け10月11日(金)に会社に団体交渉の申し入れを行いました。

また、労働組合として、10月14日(月)第2回中央執行委員会、10月15日(火)緊急全国支部代表委員長会議を開催しました。現場の組合員の声を確認し、その内容をもとに10月18日(金)に第3回団体交渉を行いました。

# 【I】 団体交渉申し入れの主旨

## 《渡邊中央執行委員長》

### 【台風19号への対応について】

今回、IYとして初めて「計画休業」という経営判断を行っていただいた。ここ近年、国内で様々な大規模災害が頻発している中、環境変化に対応した素晴らしい判断であったと思う。計画休業についての内外部の反応、マスコミや報道の取り上げ方が示すように、企業の一つひとつの対応や姿勢が「社会ニーズ」や「企業価値」に大きな影響を与えることを改めて実感をした。今後も、こういった環境変化を捉えた対応や判断を「社会的価値」という視点を持って、労使で行っていく事を大切にしていきたい。

### 【IYの構造改革】

9月2日（月）、12日（木）とIY構造改革に関する協議を行い、IYの業績や数値トレンド、また個店ごとの収益状況やキャッシュフローから貸借対照表など、現状の経営課題についての認識と構造改革の必要性について労使による確認を行ってきた。

その上で、この一連の団体交渉の場で重ねて伝えてきたのは「会社を守る」という事であり、具体的には「組合員の雇用と職場を守る」という事である。私たちはこれまで過去からどんなに厳しい局面でも労使による「事前協議」を重ね、職場の組合員に対し、労使双方からの丁寧な説明を行い、その責任を果たしてきた経緯がある。

今、IYがこれまで以上に厳しい経営環境にある事は、十分に理解している。だからこそ会社を守るために、労使による話し合いや協議をしっかりと行い、組合員、従業員への丁寧な説明や誠実な対応をしていかなければならないという事をご理解いただきたい。

今回の件についても「現状の経営課題」や「今後の方向性」について会社と確認を行い、労働組合として支部役員に説明を行ってきた。

本日は、IY構造改革内容の発表直後に開催した10月14日（月）中央執行委員会、10月15日（火）緊急全国支部代表委員長会議であった意見や質問、TVやマスコミ報道を受けての「組合員の声」について伝えさせていただく。会議当日は、当初予定していた時間を大幅に超過し多くの意見や質問が飛び交った。私たち執行部も労使で確認できている範囲内で一つひとつ丁寧に説明を行った。この背景には、IYの社員が自分自身の事と同じように「真剣に会社のことについて考えている」という現れであり、これはこれまで先人が築き上げてきた「労使関係の土壌」があつての事である。

これから「組合員の声」をお伝えする。中には経営に批判的な声もあるが、これがストレートな現場の声であるという事を十分ご理解の上、回答をいただきたい。

## 【II】 これまでの労使の対応 —第3回団体交渉に至った経緯—

### 8月28日（水）会社より団体交渉の申し入れ

IYの次期中期経営計画について、会社より団体交渉の申し入れを受ける。

### 9月2日（月）第1回団体交渉

セブン&アイ HLDGS. 戦略会議を受けて、会社より「現中期戦略の振り返り」「事業構造改革」「成長戦略」についての説明を受ける。

※交渉の内容については、インサイダー取引にあたる可能性があるため、労使で機密保持に関する誓約書（機密保持契約）を交わし、守秘義務を順守。対象者は経営幹部と中央執行委員。

### 9月12日（木）第2回団体交渉

IY構造改革案について、団体交渉による協議を実施。

### 10月4日（金）第50回定期中央大会

三枝社長より、来賓あいさつにて「現状の1Yの課題と今後の経営戦略の方向性」について、代議員（支部代表委員長）へ説明。



### 10月7日（月）～10月9日（水）労使協議

1Y構造改革案について、継続協議。



### 10月10日（木）セブン&アイHLDGS. 決算発表・三枝社長TV会議講話

セブン&アイ HLDGS. 決算発表を受けて、三枝社長より次期中期計画（1Y構造改革）に向けた方向性、会社方針についてTV会議にて説明。報道各社による構造改革のリリース。



### 10月11日（金）アナリスト説明・労働組合より団体交渉の申し入れ

セブン&アイ HLDGS. 決算発表についてのアナリスト説明を実施。労働組合より、1Y構造改革についての団体交渉申し入れ。



### 10月14日（月）緊急SM会議・第2回中央執行委員会

次期中期計画に向けた方向性、会社方針についてSM会議にて詳細を説明。1Y構造改革内容について、今後の労働組合の対応について中央執行委員会にて緊急で協議。



### 10月15日（火）緊急全国支部代表委員長会議（全国4会場：札幌、仙台、東京、名古屋）

1Y構造改革について、支部代表委員長への説明と「組合員の声」を集約。



### 10月18日（金）第3回団体交渉

1Y構造改革を受けての「組合員の声」の共有と労働組合としての方向性について説明。



## 【Ⅲ】組合員の声の抜粋

### 《千代田書記長》

会社とも事前協議を重ねながら、SM会議と同時に開催した中央執行委員会、全国4会場で開催をした緊急全国支部代表委員長会議で上がった「組合員の声」をお伝えした。これまでの事前協議の中で確認できていないことなどを労使で確認した上で組合員に回答をしていきたい。

### 【経営陣に対する意見】

- ・ リストラするのであれば、労働組合は経営責任を追及するべき。
- ・ 未来のない会社に新入社員やパートナー社員は入って来ない。株価や投資家ばかりを考えた施策で、一番大切にしなければならない従業員のことを考えていない。
- ・ 会社幹部の責任を具体的数値で組合員に共有して欲しい。店だけの責任ではないという事を伝えていただきたい。
- ・ セブン&アイ HLDGS. の構造改革の発表を聞いて、具体的な成長戦略は見えず、一方的に33店舗閉店や1,700名を削減とは、あまりにも従業員の事を考えていない会社である。
- ・ セブン&アイ HLDGS. は事業会社である 「Y」をどうしていきたいのか。存続させていきたいのか。



- 経営陣に対しての不信感が非常に強い。また、外部の情報に振り回されて、組合員（従業員）の不安感が募るばかりである。

### 【店舗政策についての意見】

- ・ 本気で北海道を残すのであれば、きちんと外部企業と資本提携して、安心して働ける環境が必要である。
- ・ 首都圏中心の成長戦略で、地方は不安である。
- ・ 売場面積適正化、18年度比50%減という方向性だが、大変なことだと思う。50%にしたことで、売れなくなる。50%にするならやめた方がいいというMDが多く出てくるのではないかと。店と商品部のコミュニケーションが更に大事になると思う。
- ・ 33店舗の店舗閉鎖だが、データ上でも地方店が中心となる。もちろん老朽化、家賃交渉などもあるが、地方店で勤務しているストア社員からすれば、店=会社であり、無くなれば倒産と同じ意味を持つ人もいる。もちろん望むわけではないが、お店を残すために地方の水準に合わせた賃金体系でも働ける場所を残すことも考え方の一つではないか。
- ・ パートナー社員の雇用を守るためにも閉店は何としても避けるべきである。会社が人員を守ってくれると思えば、パートナー社員のモチベーションは上がり、新規採用もでき、地域での評判も上がると思う。
- ・ 1,700名のリストラ、33店舗閉店という公表に対し、それは3年後に向けた計画で具体的には4月の中期戦略にて発表となる。自分も含めパートナーさんは生活を抱えているわけだから、早急かつ具体的に今働いている店がどうなるかという情報が一番欲しい。3年後働けなくなるお店に明日から頑張って働きたいとなかなか思えない。



- 店舗政策について、「店・雇用の存続」に関する不安の声が多い。また、地方店を中心に何としても店舗の存続を望む声が多い。

## 【MD政策について】

- ・ LS事業部の具体的な実施策を早急に示して欲しい。 MDにも大きく影響する。商品部のモチベーションはかなり下がっている。 商品計画にもブレが生じ、お取引先様にも大きく関わる内容でもある。
- ・ LSは原則テナントに変更という文面、店の大部分はパートナーさんで運営されている。 LSのパートナーさんがこれを見てモチベーションが上がるのか。人を大事にしない企業と思うに違いない。パートナーさんも一度店を離れたらお客様である。
- ・ ニュースを見た家族から「会社どうなるの？大丈夫なの？」と聞かれ、家族を不安にさせてしまい悲しい気持ちでいっぱいである。 次の仕事を探さなければ、本当に生活できなくなってしまう。
- ・ 衣住の弱さは、MDの弱さだと思う。 これは、現場の声が全く本部に届いていないからである。はっきり言って採用の段階で適正や要望を全く取り取り入れていないのが問題だと思う。専門店が何故強いのか、それはその商品が好きな人が社員になるからである。部門に関係なく、ファッションが好きな人、食品が好きな人がいる。そういう人の意見が部門の垣根を越えて言える仕組みや制度を作って欲しい。
- ・ LS事業部で働いている従業員からは、今後の雇用や担当の変更などについての不安の声が多く出ている。 また年齢の高い担当者も同様、モチベーションの低下も危惧している。
- ・ LS改廃のプロセスや段階を明確にしてほしい。 改革内容を受け、今何ができるのかが一つも見えず、不安しか残らない。
- ・ LS事業を縮小しグループ企業で補完するということがだが、L o f t・赤ちゃん本舗やノジマばかりで良いのか。より新たな企業、人気のお店に入ってもらえば活性化する。
- ・ ワークマンは以前、業績悪化していたがV字回復してきている。ユニクロのようにTVCMが魅力的になっている（上層部が変わった、若い方が作っているなど）。LYも魅力ある提案ができれば、商品開発などに商品部が集中できる環境を整えられればと思う。 商品の採用など店の意見も取り入れていただき店・本部が連携できる体制が取れば良くなるのではないかと。（現場のパートナーさんはアイデアを持っている方が多い）
- ・ 改装店について、改装する際、レイアウト・計画含め本部が決めるが、責任をとるのは店。 売場の拡張を決める際も「今、改装のトレンドだから」とか「〇〇さんが言っている」など、お客様や現場の声ではなく、本部の一部の人間の意志で決まっている。このままでは、構造改革も上手くいくはずがないので、現場主導にすべきである。
- ・ 10月増税で特に婦人とH&Bが厳しい。女性のお客様がこないと他部門、食品すら売れなくなる。縮小均衡になってしまっただけでは、食品も共倒れするのでは。 昨年、自店で婦人を100坪減積したら（自営MDをほとんど無くした）全く減積していない紳士・肌着の売上が8掛けまで落ちた。半年後婦人の自営MDを20坪増やしたら（LYブランドを増やした）婦人・紳士・肌着の数値はアップしました。自店は店内にGUがあり、モール内にユニクロ、グローバルワーク、ベルーナなど、ほとんど有名なテナントは入っている。その中でもLYの衣料が欲しいと思ってくれているお客様は確実にいるはず。MDに問題があるのもよくわかりますが、あまりにも縮小してしまうと良い商品が全く作れなくなる。 テナント入れてもイオンモールと同じ店が入るだけ、お客様は見飽きているのでは。



- ライフスタイル事業の「大幅縮減・MD改廃」に対する不安の声が多い。また、MD政策に対して不信感が極めて強い状況にある。

## 【組織改編について】

- ・ 新しいオペレーション戦略などの導入にあたって現場の実態をしっかりと確認して欲しい。 店側も〇〇さんが来るからなどではなく、現状をしっかりと見てもらう。 確認する側も、しっかりと課題の確認と現場の声、自分も入り込んでみて、ありのままを受け止めていただくことが大事ではないか。
- ・ 今回の人事異動でプライスや食品館へ辞令をもらっている人が分社化という話を聞いて少しショックを受けていた。 経営陣との距離を感じる。
- ・ 出向・転籍者が選ばれる基準は何なのか。 タピオカなどのフードトラックは素人がやっても長続きはしない。（たまたま今、人気があるだけ）本当に味や質が提供できる物でなければならない
- ・ 食品館の赤字に触れているが、赤字の原因は生鮮の人件費にあると思う。 アウトパックなど納品商品の拡大などしなければ、黒字化は難しいのではないかと。

- ・ 食品館勤務者として不安しかない。 現状少ない人員でのやりとりを余儀なくされ、今回の辞令でも社員を減らされる。陣頭指揮を執るべきマネジャーもフルで作業員としてかかりきりとなっているのが現状。すでに組織として崩れつつある。分社化＝給料を下げるつもりなのか。パートナー社員は店を選べても、社員は選べない。会社、店を去れということなのか。20代の若手社員も見切りをつけて辞めてしまう。



- 組織改編について、LS事業部、食品館の組合員からの不安の声が多い。 また、現場と経営陣との距離を感じている従業員（組合員）が多い。

## 【人員政策について】

- ・ 数値には根拠があると思うが、1,700名の内訳が出てこないのはおかしいと思う。(シミュレーションの内訳数値があるはず)。 1,700名の中に自然減含むとあるが、定年退職者を含めてしまっているのはおかしい。
- ・ 誰もが新しいツールを簡単に使える技術も開発してほしい。 同じグループなのにIYとセブンイレブンではレジの操作も違う上に、セブンイレブンの方が簡素だ。そういうところをもっとグループの連携をとってもらいたいし、投資してほしい。
- ・ まず報道によって人員削減という部分が流れ、それを見た家族が不安にさらされた。 内部の社員より外部の報道が先行しているのはおかしい。
- ・ 本部が肥大化しすぎて店が振り回されていく形態が続く限りは何も変わらない。本部が店を知る、店が本部を知ることが先決である。 生産性だけを見て人員を削減され、人員を組むのも大変な状況の中で、従業員がけがや介護などイレギュラーがあると休みも取れない。接客も出来ず自分の代わりもいない中。不安と不満を持って何とか売場を守っている従業員がいることを忘れてほしくない。構造改革よりも人員不足の問題が現場では重要である。
- ・ 人員が少ない中、パートナー社員は生活がかかっているため他に流出してしまう不安がある。 その人員減などが出ないためにも、より丁寧な説明が必要。構造改革に対応するのもキャパオーバーで、今の仕事以上に対応するにも何かしらのスリム化を考えていただきたい。従業員からの指示が得られることが生産性改善につながる。職場環境の整備も考えた構造改革になってほしい。
- ・ 今回の構造改革の報道で組合員の不安は大きく、一番多かったのがリストラに対する反応である。 15年前にあった早期退職の話が話題になっていた。中には辞めても良いという方もいた。それほどモチベーションが下がっているのが現状。今後、LS事業部の人たちがどのように思うのか、しっかりとビジョンの説明をしてもらいたい。
- ・ 分社化の話が出ている中で、単身赴任者の声として自分が住んでいる地域の店が閉店もしくは、分社化するのであれば、会社を早く辞めたいとの声が出ている。
- ・ 報道発表後、パートナーさんを含め従業員みんなが不安になっている。特に地方店の赤字店舗である。この店でしか働けないパートナーさんが、大多数である。(近くにIY店舗がない) 不採算店舗33店と発表されている以上、赤字である店舗は、そこに入っているのではと誰もが感じてしまっている。 周りの競合が改装したり、新しくスーパーが出店したりしているのに、投資をかけ手を加えなければ、同じ土俵では戦えない。首都圏に資源を集中するのは、現状の利益ベースからみれば仕方のない事だと思うが、あまりにも地方店をおろそかにし過ぎのよう感じている。 何も手を打っていただければ、このまま赤字になるのを指をくわえてまっているだけである。もう少し、地方にも目を向けていただき、再生に向けて協議して欲しい。まずは、地方のパートナーさんに安心していただけるような発表をしてもらいたい。
- ・ 今回の人員の削減を見て若手社員のやる気、モチベーションが上がることは無いと思う。 会社の未来が見えない。若手社員の離職を止めるにはさらなる処遇改善が必要だと思う。



- 人員政策について、経営責任を求める声が多い。1,700人削減という言葉が一人歩きし、従業員（組合員）とそのご家族が大きな不安を感じている。 さらには、退職を検討している従業員（組合員）が出てきている。

## 【成長戦略について】

- ・ 首都圏中心の改革である。地方店をどうするのか全く見えない。
- ・ ネットスーパーのセンター出荷型の政策は、地方店でできないのか。やはり、地方店が置き去りにされている印象が強い。
- ・ ネットスーパーの現在のパートナー社員はどうなるのか。全体的なことだが、今回の構造改革の内容は曖昧な部分が多く「結局私たちはどうなるの？」という不安を高めるだけだと思ふ。もう少し具体的に決まってから発表すべき。
- ・ 改装、構造改革をただけでは、収益が改善できるとは思わない。ＩＹのファン、客数を伸ばす戦略を考えた方が良い。ＩＹの世の中に対するアピールが弱い。もうすぐ創業 100 周年を迎えるが、ＩＹの事を知らない人がまだまだ多い。
- ・ 構造改革の骨子を含めた内容自体をＳＭからコミュニケーションされると思うが、店によってどのように従業員に伝わるのか。今回会議を受けて、この内容の資料に書かれていない部分が補足されて理解できるから質問や意見が出ると思う。ＬＳ事業部の部分は「自営に拘らない、原則テナントに変更」の部分の伝え方が難しい。その売場の担当の方が聞いてどう感じるかを考慮していただきたい。
- ・ 本部の視点と店の視点がずれている。これが最も大きな問題かと思ふ。広告を見ても、消費者の求められているものとずれている。構造改革と言っても、本部と店の視点がずれていれば何の成果も得られないことになる。



- 成長戦略について、より具体性を求める声と 首都圏中心の成長戦略であり、地方店の成長戦略が見えないことに不信感が募っている。

## 【Ⅳ】 労使で協議が必要な質疑内容

### 【店舗政策について】

- ・ 新店や改装などで、レイアウトや商品が決まっていることが多く、お店を強化しなければならないのになぜ現場の意見が取り入れられないのか。この構造改革をしていく中でも同じように取り入れられないのではないか。
- ・ ダイイチやヨークベニマルと連携とあるが、具体的に決まっていることはあるのか。
- ・ 10月11日（金）のダイヤモンドオンラインの記事で、イズミが「ＩＹ福山店再生成功 関西エリアの店舗獲得を目指す」とあった。結局、山陽エリアのＩＹは譲渡されるのかと思ふ。記事の真偽はどちらなのか。  
(10月11日（金）ダイヤモンドオンライン掲載のイズミ幹部発言内容)  
「今回の福山店の転換を好事例に関西エリア西側の『イトーヨーカドー』店舗を引き継ぐこともセブン＆アイ HLDGS. さんに積極的に提案していきたい。」

### 【MD政策について】

- ・ SC化推進でSCLと連携強化とあるが、現状でもテナントが抜けている店がありますが、今出来ていないことが出来るようになるのか。



## 【人員政策について】

- ・希望や夢を持って入社してきた若年層の社員が未来を描けずに辞めてしまうのではないか。そこに対する対応はあるのか。
- ・今後の将来に向けたN A F 社員の新卒採用はどう考えているのか。
- ・人口の歪みを是正するために色々な施策をしていくのは理解している。その中で、今の 20~30 代に対しての 5 年後 10 年後を見据えた教育体制はどうなっているのか。新入社員や入社 2 年目でいきなり本部に異動し、誰にも助けしてもらえず退職する負の連鎖をなんとか無くしてほしい。その為の教育、研修はお金をかけるべき所だと思う。今後 A I 化などが進み、人がいなくても経営できる会社になるかもしれないが、舵取りをするのは人間。10~20 年後に舵取りをする今の若年層に希望を持てる施策を実行して欲しい。
- ・転職を考えている方が多数いる。優秀な人材をひきとめる為にも人事としてどのような対応をするのか。エンゲージメント調査は何の意味だったのか。結局全体のモチベーションを下げてしているのではないか。

## 【V】 会社回答

### 《三枝社長》

#### 【組合員の声を受けて】

10月4日（金）イトーヨーカドー労働組合定期中央大会にて、イトーヨーカ堂の現状課題・方向性についてもお話をさせていただき、10月10日（木）のI Y 構造改革の内容を外部への発表をする前にテレビ会議にて説明し、I Y の事業構造改革の方向性、あるべき姿や方針について伝えた。しかし、その直後の HLDGS. の発表を受けてマスコミ報道とのかい離があったことに関して、この場をお借りして一言お詫び申し上げたい。

10月14日（月）に、緊急SM会議にて幹部の方々にI Y の現状課題、事業構造改革の主旨や今後の方向性を説明させていただき理解を深めたと認識している。

また、10月16日（水）にテレビ会議にて店長会議で共有した内容を踏まえ、2回目のメッセージを発信した。具体的には不採算33店舗、人員削減1,700名の考え方について説明したが、数字だけが大きく取り上げられる結果になってしまった。今後のあり方や、具体的施策については労働組合と協議を重ね、検討していきたい。

不採算33店舗の問題は、一律に閉店するという事では無い。37店舗の構造改革を実施し、24億円に近い営業利益の改善があった。しかし一方で、実施していない店舗が想像以上に利益を落としてしまい、依然として経営体質が脆弱なままである。今回の33店舗についても、従来のように赤字でどうにもならないから閉めるのではなく、まずはグループ企業との連携、外部との連携を図り、店舗を残していく策を模索していく。

そして、1,700名についてもリストラという見解ではない。ライフスタイル事業部は、衣料住居含めて20年間黒字化できておらず、赤字が累積している中で同じことを繰り返していても未来が無い。テナント誘致、リーシングなどの外部の力を借り、セブクリエイトリンク（SCL）と連動することでリーシングの実現可能性は高くなっていく。今までは自営の補完のためのテナント誘致やリーシングであったが、店舗構造改革を進める中で、根本的にお店の魅力の向上へ抜本的な改革を行わない限り、イトーヨーカ堂の体質は良くならない。

I Y の強みとして首都圏・地方も含めて4,000坪以上あるお店が80店舗ある。面積の大きさやお客様の生活導線から見ても良い立地を使用し、今後強化する部分、成長戦略である食品の強化や新規事業、FC化を進める。こうした背景からライフスタイルから新規事業の食物販やタピオカなど様々な職務の変更ができるのではないか。グループを含めて、人員の受け皿を確保し、1,700名の異動計画を立てていたが1,700名削減（リストラ）と受け取られてしまった。

経営として同じグループ各社を見ても、我々は25%との高い販管費を持っている。最終的には、人員の割り振りを変えることで調整し、次の成長戦略の準備と合わせてできるのではないか。もう一度、丁寧に従業員にお伝えしていきたい。



## 《泉井営業本部長》

### 【グループ内事業会社との連携について】

説明をさせている通り、検討を進めている。前段として連携が出来るのか打ち合わせの段階であり、先方がいるので、現段階で具体的には申し上げられない。組合員の皆さんの労働環境に触れるようなことについては、必ず労働組合と事前協議をする。

### 【セブン&アイ クリエイトリンク(SCL)との連携について】

今回の事業構造改革を進めるに当たり、SCLとの連携は大きな規模を占めるため、一番最初にグループとも話し合いを進めてきた経緯がある。今後、より一層SCLとIYの連携を強化していく。そのために、今回の人事異動で私がSCLの代表取締役、現SCL社長の近藤さんはSCL会長になると共にIYの取締役役に就任する。

不採算33店舗を再生させるためにどのような手段があるのか、個店ごとに課題が異なる。各店舗の魅力ある館に再生できる第一段階のプランはすでに考えている。その内容についてはSCLと協議し、各店にテナントを誘致できる可能性を検討していく。テナントも様々な種類・業種があり、アパレル中心のテナントはマンネリ化している。地方店では、地元で人気のブティックなどの導入も検討し、館として集客を図っていく。

例として青森店では、ロフトのFC化、赤ちゃん本舗、青森初出店のコメダ珈琲等を導入し、SCとしての魅力を向上させている。今後もエリアによって考え方や戦略を変えていく。雇用においても、一つ一つ成功例を作っていく、組合員の皆さんに安心してもらえようやっていきたい。

## 《伊藤取締役》

### 【週刊ダイヤモンド記事掲載の件について】

(株)イズミとの話の中では、福山店を譲渡してうまくいっているという話は聞いていたがこの記事については、全くの不承知である。団体交渉が終了後、速やかに報道の真意について伺う。前回の報道については、(株)イズミにクレームを伝え、山西社長に謝罪していただいている。

マスコミ報道に惑わされないで欲しいが、火のないところに煙はたたない。現場の組合員の不安な気持ちも理解できる。今後、今回のような件が無いよう努めていきたい。

経営側としても「会社・雇用を守りたい」という思いは労働組合と同じ気持ちである。株主に対峙しているのはHLDGS.であり、そこに対する説明責任がある。様々なステークホルダーがいる中で優先順位はないが、私は従業員が一番のステークホルダーであると考えている。しかし、上場企業である会社としては、株主も大切なステークホルダーであることも分かって欲しい。

デジタル化が進み、Eコマース社会になってきている中で、直近の日経新聞でアメリカの小売店が3年間で1万店舗が純減したと報道があった。我々のグループもそうならないように取り組んでいかなければならない。我々経営陣が、決して対外的な面子や保身のためだけに発表したわけではないことを併せて組合員の皆さんにはご理解いただきたい。

## 《河田人事室長》

### 【早期退職について】

今回の人員政策で掲げている1,700名という規模は、人数目標を決めて肩たたきをして削減をするといった主旨のものではない。しかし、会社として事業構造を大きく変えるということが進めば、働く環境や職種、地域を含めて変わる可能性が出てくる方々に対して、厳しい会社の状況の中ではあるが、社員の今後を考えてセカンドキャリア支援策を検討していくことは必要であると考えている。人員削減を目的とした早期退職制度とは違うという認識である。現時点では決まったことはなく、検討は進めていくが、社員の声を聴きながら対応をしていく。

また、2016年度から直近まで継続的な事業所閉鎖を続けており、特にこの3年間で仕事と賃金のバランスが大きな課題となっている。その課題解決のために今年度「人事処遇制度」改訂を行った。現在働いている人には、厳しいものになったが、今後も社会水準やIYの環境変化に対応したあるべき形を議論し、変えていくことが会社の永続的な発展に繋がり、社員の雇用を維持することにつながると確信している。

## 【若手社員の定着課題について】

店舗で働く従業員の平均年齢が非常に高く、勤続年数の長い方が多い店舗が増加している状況にある。若手の役職者がベテランのパートナー社員や年上の部下との板挟みでマネジメントに苦労したり、役職に対する意欲の低下を招いている。会社として、これまでもSM会議や幹部研修において、積極的に問題提起を行っているが、労働組合の支部役員にも現場でそのような事例が起こってないか確認し、サポートする体制を取って欲しい。

直近では、本部スタッフ約400名程の方に、仕事に対する意識調査「インサイドサーベイ」を実施し、上長のマネジメントの見直しにつなげる取り組みを進めている。取り組みの成果と課題を検証し、今後は店の若手担当マネジャーを対象に実施していきたい。

## 【教育課題について】

入社教育以降、マネジャーに登用されるまで、会社として教育する機会がこれまで少なかったことを踏まえ、今年度は既存社員の教育・育成に取り組んでいる。次期マネジャー候補、TM候補、SM候補を対象にした「ステップアップ研修」や50代以上を対象とした「キャリアデザイン研修」、ZM・SMを対象にした「幹部研修（羊雅塾、店長塾）」をスタートし、モチベーション向上に向けて取り組んでいる。こうした厳しい環境下であるからこそ今後も教育については、更に取り組んでいきたい。

## 【Ⅵ】 労使で検討しなければならない質問

### 《渡邊中央執行委員長》

（株）イズミの件については早急に事実確認をしていただきたい。前回についても労働組合と事前協議する前に、報道があり、現場で働く組合員のモチベーション低下や不信感に繋がっている。今後の対応をどのようにしていくのか。

### 《石合特別中央執行委員》

現場の組合員は報道が先行し、後追いで詳細な説明をされることに相当なストレスを感じている状況であり、それが不信感や不満という状態を招いている。事前開示できるもの、機密保持契約が必要な事項、それぞれあると思うが、組合員の雇用・労働条件に関わる案件については、常に事前協議が必要である事を意識して欲しい。

また、UAゼンセンからも今回のIYの構造改革内容に対して「組合員の雇用や労働条件は大丈夫なのか、組合員に理解されるための協議は尽くされているのか」など、多くの心配をいただいている。

更に、IYのテナントにはUAゼンセン加盟組合が多数あり、店舗閉鎖となれば徹底を余儀なくされる。十分な配慮をお願いしたい。

### 《千代田書記長》

お店の不安要素はあまりにも大きい。私たちの伝え方も慎重になっている。本日もどこまで会社側に意見が伝わったか、良い意味での組合員の期待感が高く、現場の組合員は緊張感がある中で働いている。

今、労働組合や経営陣が店に行くだけでも、何かあるのではないかと思うのが実態である。店舗インタビュー時は慎重に対応していく必要がある。

また現場に行って、電話では伝わらないことを面と向かって話すことこそコミュニケーションだと思うので、是非やっていただきたい。

## 【Ⅶ】 質問への回答

### 《伊藤取締役》

報道後に説明を行うのではなく、組合員の声にもあったように計画が決定した段階で、正確な情報を早急に現場に共有できるよう、今後慎重に協議していきたい。

## 《河田人事室長》

店舗インタビューについては、目的を明確にする必要があるが、もし、本当に何かの説明がある場合は事前に説明を行い、場面をつくる。次の進展があつて、雇用や労働条件の話が必要であるときがあれば事前に協議を行うことを会社から申し入れを行う。今後、16日のTV会議を受けての内容を労使双方で共有していきたい。

## 【Ⅷ】 総括

### 《渡邊委員長》

今、構造改革では雇用は勿論だが、これに加え今後の成長戦略がどう示され、その中で自分たちの働き方が具体的にどう変わっていくのかという事への不安の声が挙がっている。これからも組合員の雇用や労働条件にかかわる内容については経営に強く伝えさせてもらう。

一方、経営状況を踏まえ、厳しい施策を実施しなければならない局面においては、労使による事前協議を重ねていくと同時に、労使双方が誠意をもって説明責任を果たしていかなければ、1Yが大切にしてきた【信頼や誠実】を欠くことになる。また、この事を実さなければ、「人心が離れ、マンパワー産業としての機能を十分に発揮できなくなり、結果、経営が成り立たなくなる」ということをご理解いただきたい。

経営に2つの事を確認したい。1つは、『今回の構造改革が将来性のある企業像をしっかりと組合員、従業員に示し不安感を払拭させるとともに、マンパワー産業としての原動力となる「やりがい」や「働きがい」を実感できる企業風土と職場環境としていく』ことを従業員、組合員に約束してもらいたい。

そして、もう一つは構造改革に取り組むうえで、『雇用や労働条件にかかわる一つひとつの案件については、事前の申入れによる協議を行っていく』ことを約束してもらいたい。

私たち労働組合は過去から【涸れた井戸から水は汲めない】という考え方を大切にしている。この前提は労使による惜しみない協議と話し合いがなければ成立しないということを理解いただきたい。

## 《三枝社長》

今後はこれまで以上に店舗・人員の施策含め、将来どのように発展するのか一つひとつ精査しながら経営をしていく。今の収益性だけでなく、我々が目指す将来に向けて魅力のある店舗に再生していくことが必要であり、成功事例をつくることで社員が自信を持てるようにしていきたい。

事業構造改革の中で、継続していく店舗、見直していく店舗、成長戦略の中で実施していく店舗とあるが、これについても一つひとつ、しっかりと取り組んでいく。

本日の団体交渉以降も、イトーヨーカ堂の方向性や組合員の労働条件・働き方について、労働組合と事前の協議を行い進めていく事を約束する。

## 【Ⅸ】 労使で確認したこと

1. 構造改革をマンパワー産業としての原動力となる従業員の「やりがい・働きがい」につながるものにする。
2. 構造改革を進める上で組合員の雇用や労働条件に関わる事案が発生する際は必ず「労使による事前協議の場で確認」を行う。