

# さんか EXPRESS

揭示用

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

## 《2020 春季労働条件交渉 第2回団体交渉開催》 労働市場価値への対応と人財確保に向けた会社回答を確認！ ～1Yの新中期経営戦略に向けた考え方を労使で共有～



会社



労働組合

2020 春季労働条件交渉の第2回団体交渉が、3月11日(水)本部会議室にて行われました。第1回団体交渉以降も、賃金改定水準や労使専門委員会中間報告の内容について、継続協議を行ってきました。現在の中期経営計画の総括、この後の5カ年にわたる新中期経営計画に臨む1Yの状況を念頭に置き、第2回団体交渉に臨みました。

今春闘を取り巻く情勢や2019年度決算概況(速報値)、労使協働による「改善＝工夫」運動をはじめとする組合員の頑張りなどを踏まえ、定期昇給相当分の確保に加え、労働市場価値に対応した諸手当の改定、年功序列型の賃金構成から、評価のウェイトを高めた成果給型へのシフトに基づき、特別評価加算の実施などの賃金改定について妥結に至りました。また、労使専門委員会中間報告に基づき、1Y構造改革をはじめとする事業構造改革や法改正に伴う人事処遇制度の一部改定・導入を確認しました。

但し、**労使専門委員会中間報告の「エリア社員群制度の新設と見直し」と「地域水準給与の見直し(F・嘱託社員)」については、引き続き十分な協議が必要との判断から、第3回団体交渉を3月19日に開催し、継続協議となりました。**

【会社】三枝(代表取締役社長)、泉井(取締役専務執行役員 事業構造改革委員会リーダー)、河田(取締役執行役員 営業本部長)、山本(取締役執行役員 管理本部長)、河西(取締役執行役員 営業副本部長兼販売事業部長)、荒谷(取締役執行役員 食品事業部長)、梅津(執行役員 ライフスタイル事業部長)、須賀(執行役員 人事室長兼勤労厚生部長)、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】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)、池田(中央執行委員)、大場(中央執行委員)、石合(特別中央執行委員)

## 《交渉要旨》

### 《山本管理本部長》 2019年度業績について

前回の団体交渉で2019年度の業績を共有したが、最終の営業利益はRG億円で、下方修正後ではあるものの2019年度業績は、2001年度以来18年ぶりに予算を達成することができた。税引き利益については10億円と5年ぶりに黒字になった。

### 《渡邊中央執行委員長》 第1回団体交渉後の組合員の反応

第1回団体交渉の内容を組合役員に伝えているので、これまでの交渉経緯と第1回の交渉を踏まえた組合員の反応について報告させて頂く。

まず、経営状況については、第1回団体交渉でも共有したように、IY再生を果たしていくには、これまでのIYのあらゆる構造を抜本的に見直していかなければならないと理解している。同時に、社員一人ひとりの意識や行動を変えていかなければ、私たちがめざす安定的な経営基盤づくりは成しえないという事を繰り返し伝え、一定の理解をしているものの、これまでの経験で培ってきた働き方や、当たり前とされていた店舗の在り方などを見直していく事への大きな不安があるのも事実である。

営業数値では、最終利益が、5年ぶりに黒字転換はしたものの、その中身は、経費コスト管理が中心であり、利益構造はこれまでと変わっていない。小売業として、トップラインを上げていかなければ、先々の見通しが立たないことは理解しているが、現場からは「これまで集客力を上げるための販促を減らしている状況や競合を上回る装備力を持ってない中で、何とか売上や客数を落とさないように努力をしている事への理解をしてもらいたい」という声が挙がっている。また、慢性的な人手不足・教育の遅れや作業工数とのギャップに応援体制を組んで対応しているものの、中々解消されない職場環境の改善を求める声が非常に多く挙がっている。

社会環境が大きく変化していく中、不正就業の撲滅、長時間労働の是正、休日休暇の取得促進といった「就業改革」にも、構造改革と合わせて、これまで以上に真剣に向き合い、取り組んでいかなければならない。2年前に就業ルールの見直しを行い、労使による取り組みを進め、一定の改善はされているものの、本来のあるべき水準には至っていない状況にある。第1回団体交渉にて、年間の総実労働時間を社会水準である「2000時間未満」にしていくこと、また取り巻く環境変化に対応していくための「年間休日を116日に引き上げる」回答に対して、その必要性は理解するものの、店だけでなく本部からも「現状の業務の差し引きがなければ取得が難しい」といった声が挙がっている。

賃金と同等に求める声として大きい「職場環境の改善」は、社員のモチベーションアップだけに留まらず、私たちが抱える人手不足・採用難など様々な課題を解決していく糸口にもなる。

また、職場環境改善の本質は、店と本部が一体となった抜本的な業務改善と、徹底した意識改革に取り組んでいかなければ、その実現はかなわない。本部で決定された業務が店に発信され実施していく仕組みである以上、本部業務そのものを改善しなければ、店の業務改善にも限界がある。第1回団体交渉でも伝えたが、労務・就業管理については、業務を判断し決定する役職者の意識だけでなく考え方や行動、仕事内容そのものを見直していかなければ、変わらないと考えている。更に踏み込んだ、労使による取り組みへの理解とご協力をお願いしたい。

次に、労使専門委員会で検討を重ねてきた「エリア社員群制度の新設と見直し」と新中期経営計画の「人員政策・要員構成の見直し」に関して、第1回の団体交渉でも申し上げたように「グループ内での雇用確保」と「組合員への支援策」について回答をお願いしたい。今回の要求では特に、IYとしての成長分野として位置付けている、食品生鮮関連に従事する技術的キャリアや専門分野の資格を持っている人材の「労働価値の高まり」に対応していく事への必要性、社員群トータルでの公平性や高い評価で成果を上げている方の納得感を踏まえた回答をお願いしたい。

### 《三枝社長》 会社回答と今後の重点施策

第1回団体交渉での労働組合からの要求内容を踏まえ、賃金改定内容及び新人事賃金制度(労使専門委員会答申)に基づいて検討を重ねてきた。19年度は修正前の利益予算に対し予算の4割強しか達成出来ていない。但し、修正した予算RG億円は達成することができた。改めて組合員皆さんの頑張りに感謝したい。

しかし、現在の利益水準は、労働組合の要求に応えられるような状況にないことは十分に理解して頂きたい。また、終息の気配が見えない「新型コロナウイルス」による今後の経済状況も今年度の業績を不透明にしている。このような状況下、「賃金は人材投資」である一方、経費視点で見れば、賃金の引き上げは固定費の増加となることから容易に判断する訳にはいかない。但し、20年度の利益予算達成に向けた行為計画に取り組んで行く為には、社員がやる気と情熱をもって商売に取り組むことが出来る環境をつくることが大切と考えている。

環境という点では、前回の団体交渉における「組合員の声」にもあった「労務・就業管理」については、店・本部ともに今まで以上の抜本的な改善に向け、私をはじめ経営幹部が率先して取り組み、会社全体の環境改善につなげていく。

また、賃金の諸課題などについて検討を重ねて取りまとめた労使専門委員会中間報告は、答申された内容で改定をしていく。ただし、「エリア社員群制度の新設と見直し」については、労使ともにさらなる協議が必要という理解の中で再度、団体交渉にて協議させて頂きたい。

また新中期経営計画を進めるにあたり、人員の再配置は必須であるため、「グループ内での雇用の確保」を最優先にしながら継続協議としたい。

それ以外にも、構造改革をはじめ「雇用や労働条件に関わること」については、事前に労使双方で申し入れを行い、労使協議を実施していく。

会社としては利益水準が、いまだ十分ではない中で精一杯の回答である。労働組合としても、組合員のモチベーションアップにつながるよう、しっかり組合員に伝えて欲しい。また、今年度より新中期経営計画が5カ年でスタートするが以下の3点を重点に取り組みを進めていく。

### ①『人材育成』

イトーヨーカ堂が本当の意味で再生するには、現在浸透しきれていない経営理念をしっかりと全従業員に浸透させることが重要である。そのうえでイトーヨーカ堂の将来を担う次世代人材の育成が急務となっている。

### ②『成長戦略』の強化

SCとしての集客力を強化していくには、「自営」・「総合」にこだわらない専門性とオリジナリティの追及による成長を目指していく。

### ③『事業構造改革』の推進

将来の成長戦略実現のためにもやるべきものに注力し、やめるべきものはやめていくが、従業員の雇用に対してはグループでの雇用の最優先で対応していく。

以上の取り組みを通じて、社員が元気に働ける職場環境をつくること、お客様に「ありがとう」と言って頂けるイトーヨーカ堂を創造していく。目標達成に向け全員一丸となって取り組んでいきたい。

## 《確認した会社回答について》

### 1. 賃金改定

#### 【ナショナル・エリア組合員】

| 回 答 | 定期昇給  |         | 賃金改善    | 計       |
|-----|-------|---------|---------|---------|
|     | 金額    | 4,293 円 | 1,704 円 | 5,997 円 |
| 率   | 1.20% | 0.48%   | 1.68%   |         |

#### 《賃金改善内訳》

- ・【職種手当の改定】薬剤師手当 50,000 円⇒100,000 円 登録販売者手当 5,000 円⇒15,000 円
- ・【職種手当の新設】食品生鮮従事者手当（精肉・鮮魚・惣菜）2,000 円
- ・【職責手当の改定】トレーナー（商品担当）の職責手当 82,000 円⇒87,000 円
- ・特別評価加算 427 円（年間総合評価 S・A を対象に資格・職責別に加算）

※職務職能給の要求については、今年度会社回答はありません。

## 【フィールド組合員】

| 回 答 | 定期昇給  |         | 賃金改善  | 計       |
|-----|-------|---------|-------|---------|
|     | 金額    | 2,386 円 | 973 円 | 3,359 円 |
| 率   | 0.99% | 0.40%   | 1.39% |         |

### 《賃金改善内訳》

- ・【職種手当の改定】薬剤師手当 50,000 円⇒100,000 円 登録販売者手当 5,000 円⇒15,000 円
- ・【職種手当の新設】食品生鮮従事者手当（精肉・鮮魚・惣菜）2,000 円
- ・【職責手当の改定】トレーナー（商品担当）の職責手当 82,000 円⇒87,000 円
- ・特別評価加算 272 円（年間総合評価 S・A を対象に資格・職責別に加算）

※職務職能給の要求については、今年度会社回答はありません。

## 【パートナー組合員】

| 回 答 | 定期昇給  |         | 賃金改善   | 計       |
|-----|-------|---------|--------|---------|
|     | 金額    | 14.45 円 | 5.69 円 | 20.15 円 |
| 率   | 1.35% | 0.53%   | 1.89%  |         |

## 2. 労使専門委員会議論項目

(1) 「人事処遇制度改定」に関する対応について

| 項目                          | 決定事項   |
|-----------------------------|--|
| 仕事（職責）に応じた賃金への見直し（NAF社員）    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 昨年の春季労働条件交渉で決定した職務職能給レンジレートの見直しを 2020 年 5 月の賃金改定より導入する。</li> <li>・ 上限到達者の職務職能給の取り崩しは、毎年の賃金改定時に実施し、上限額を 15,000 円とする。</li> </ul>  |
| 賃金改定時の評価額の見直し（NAF社員）        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高評価者、低評価者をしっかりと処遇するため、S 評価者の評価反映額を増額する。</li> <li>・ 2020 年 5 月の賃金改定より導入する。</li> </ul>  |
| 職務職能給レンジレート上限到達者への対応（NAF社員） | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職務職能給レンジレートの上限を超えた金額は、現行制度通りに評価反映額については、積み上げを行っていく。ただし、積み上げを行うことで、職責対応資格制度の在り方が崩れないようにするため、評価による職務職能給レンジレートの上限超え額を全職責 20,000 円までとする。</li> <li>・ 現制度でレンジレート上限超えの評価反映額がある方については、職務職能給のレンジレート変更分の取り崩しを行うが、評価反映額の上限超え分については、減額しない。</li> <li>・ 2020 年 5 月の賃金改定より導入する。</li> </ul> |
| フィールド社員の処遇の追加               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ NA 社員の職責対応資格制度の導入に伴い、F 社員に新たな職務職能給レンジレートを 2020 年 5 月の賃金改定より導入する。</li> <li>・ また先々を見据え、現行在職のない職責についての賃金に関わる項目（評価反映額、定期昇給額等）を新設する。</li> </ul>  |
| 評価額の導入（嘱託社員）                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 昨年の春季労働条件交渉で決定した嘱託社員の「評価反映額」を NA 社員以上の水準で 2020 年 5 月の賃金改定より導入し、毎年の契約更新時の賃金改定および、一時金に反映していく。</li> <li>・ 「評価反映額」は、「特別評価反映額」として、単年で賃金改定時に増減する。</li> </ul>  |
| セルフチェック評価制度の見直し（P社員）        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ セルフチェック評価シートを整理し、上司と部下のコミュニケーションを重視し、目線を合わせ、課題がより共通認識になることを目的に改訂する。</li> </ul>  |

|                     |  |
|---------------------|--|
|                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価基準を「絶対評価」から「相対評価」に変更することで店全体の納得感かつ公平な評価制度に2020年度上期より移行していく。</li> </ul>   |
| 特別評価加給の新設（P社員）      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・2019年度制度変更以降、良い評価を取っていても上限到達者の賃金が上がらない課題に対し、賃金改定時に評価本人給の上限超えを認める制度を2020年6月の賃金改定より導入する。</li> <li>・評価本人給とは別に新たに特別評価給を新設し、評価本人給の上限超え分のみ（勤続反映分は除く）積み上げていく。ただし、特別評価加給の上限は50円とする。</li> </ul>       |
| 一時金支給月数の見直し（シニアP社員） | <ul style="list-style-type: none"> <li>・2020年4月1日施行の働き方改革関連法（同一労働同一賃金）に向けた対応として、パートナー社員間の一時金支給月数の格差是正のため、シニアパートナー社員の一時金支給月数の均衡を目指し、昨年に引き続き見直しを実施する。</li> <li>・2020年夏期一時金より導入し、年間総評価A～BC評価者の支給月数を半期で0.125ヶ月、年間0.25ヶ月引き上げる。</li> </ul> |

(2) 「法改正、労働環境整備」に関する対応について

| 要請事項                 | 回答   |
|----------------------|--|
| センター社員の人事処遇制度の整理・見直し | <ul style="list-style-type: none"> <li>・2020年4月より、勤務時間、年間休日の見直しを行う。</li> </ul>   |
| 休職制度の一部見直し           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・復職後1ヶ月（30日）所定の就業時間通り勤務した場合に休職期間がリセットされていたものを6ヶ月に見直しをする。</li> </ul>   |
| 健康増進法改正への対応          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・2020年3月1日より就業時間中の禁煙をスタートする。（導入済み）また、禁煙に合わせ、禁煙サポートプログラムを検討していく。</li> </ul>  |
| サテライトオフィスの導入         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・廃止となった喫煙所等を活用して、一部サテライトオフィスへ転換し、今後の働き方の変化に対応していく。</li> </ul>   |
| 育児・介護休業法改正への対応       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・法改正の対応に向けた体制を整えていく。</li> </ul> <p>〈法改正内容〉</p> <p>2021年1月1日より、育児・介護休業法の改正に伴い、介護休暇と子の看護休暇がこれまでの「半日」単位から「1時間」単位での取得が可能となる。</p>                    |
| リ・チャレンジプランの見直し       | <p>①「7時までに勤務終了プラン」<br/>中学校入学年の4月15日までを中学校入学年の8月31日まで4カ月延長する。</p> <p>②「介護の短時間プラン」<br/>Aプラン（4～5時間45分勤務・最長2年間）、Bプラン（6～7時間勤務・最長3年間）の2つのプランを統合し、4～7時間勤務、最長3年間の1つのプランに見直し、取得しやすい制度へ変更する。</p> |
| 通勤費規程の点検             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・定期券代を支給しているパートナー社員の支給上限額をNAF社員と同等にする。</li> </ul>   |
| 安否確認システムの導入          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・2020年3月よりNAF嘱託社員へ導入し、パートナー社員への導入はNAF嘱託社員で検証後にP社員への拡大を検討する。</li> </ul>  |
| 店舗・BR設備の点検           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・各店で随時対応していく。</li> </ul>  |

### 3. 継続協議事項

| 要請事項                    | 回答  |
|-------------------------|---|
| エリア社員群制度の新設と見直し         | ・労使ともにさらなる協議が必要なため、次週に <b>第3回団体交渉を行い、継続して協議することとする。</b> |
| 地域水準給与への見直し（フィールド・嘱託社員） |   |
| 新たな職域開発                 | ・店舗支援担当の導入は行っているが、その他の職域開発については、新中期経営戦略に基づき、継続協議とする。    |
| 副業・兼業の検討                | ・副業・兼業について、メリットと留意すべき事項を総合的に考慮し、副業・兼業の在り方を検討する。         |
| 店休日の導入                  | ・社会環境変化や店舗・お客様と件を踏まえ、店休日の在り方について継続協議していく。               |
| 65歳定年延長                 | ・社会環境の変化や社員の要員構成を踏まえ、継続協議とする。                           |
| フィールド社員退職金制度の導入         | ・社会環境の変化や社員の要員構成を踏まえ、継続協議とする。                           |

#### 《渡邊委員長》 回答を受けて

現状の会社の経営状況、利益水準の中での精一杯の回答であることを理解し、妥結をさせて頂く。またその内容については、しっかりと組合員に伝えていく。

昨年より人事制度改定の内容を労使間、組合役員間で多くの時間を掛けて議論をしてきた。厳しい経営環境での人事制度改定は、右肩上がりの時代とは異なり、組合員にとってマイナスになる改定内容も含まれるものもある。私たちはイトーヨーカ堂という企業を守り、次世代に繋げていく使命がある。組合の各会議において、組合員に100%納得してもらう事が適わなくとも、環境変化に対応していかなければならない事への理解を求めてきた。今回の制度改定は、短期的な人件費の圧縮や対象となる人の賃金の上げ下げの議論ではなく、これからの私たちを取り巻く社会環境や営業環境の変化、労務構成や要因構成の変化、そしてIYが抱える課題である人財確保と定着課題に対応していくためのものである。そして社員の納得感や働きがい、公平性をもちながら競争力を高め生産性の向上に繋げていくという考えに基づいた改定であることを繰り返し伝え、その必要性について議論を重ねてきた事にご理解をいただきたい。

社長より、エリア社員群制度の新設と見直しと人員政策・要員構成の見直しに関するグループ内での雇用確保および支援策について、別途協議を申し入れいただいたので、その中で確認をさせて頂きたい。組合員の中には、今回の制度改定により、毎月の給与が大きく減額される方もおり、会社を存続していくためには止むを得ない対応であると複雑な思いを持っている。構造改革に取り組むうえで、人員政策・要員構成の見直しは会社としても苦渋の選択である。経営として最大限の組合員への配慮や姿勢をお願いしたい。そして、組合員に対する会社の配慮や姿勢を示すことが、会社への帰属意識やエンゲージメントを高めていく事に繋がる。また、雇用や労働条件に関わる内容についても、事前協議を実施していく事を約束いただいた。今回の構造改革は、IYを再生していくための取り組みであり、あらゆる視点から、これまでの構造を抜本的に見直していくことが大前提である。この構造改革は、様々な課題や難しい問題もあるが、何としても成果につなげていかなければならない。物事が決定してからではなく、事前の協議をくれぐれもお願いしたい。

昨年スタートした「改善＝工夫」運動は、IYの生産性向上運動であり、日常業務の中で、身近にある「ムリ・ムダ・ムラ」を組合員一人ひとりのアイデアや工夫で改善していくことが、職場環境の改善やお客様視点の商売に繋がるという考えのもと、取り組んでいる。この取り組みに継続性を持たせるためには、個々の行為を上長が認める、褒める、評価することが不可欠である。このIYの意識・風土改革を目的とした活動に今後も労働組合として積極的に取り組んでいく。引き続き、経営の皆さんのご理解とご協力をお願いしたい。

#### 《今後のスケジュール》

#### 第3回団体交渉 3月19日（木）

3月26日の「全国支部代表委員長会議」はコロナウイルス感染予防の為、**延期**とします。日程については、決定次第ご連絡致します。

※賃金改定や人事処遇制度改定の詳細については、今後開催予定の全国支部代表委員長会議にて説明を予定しています。また、一人ひとりの賃金改定額については、賃金改定時に個人配布する「さんか EXPRESS」をご確認ください。

— 掲示期間3月27日（金）まで —