

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

～2020年度第2回販売事業部労使懇談会開催報告～ 年末年始における現場の営業・就業課題を労使で確認し、 「組合員の声」の改善に向けて早急な対応を！



労働組合



販売事業部

2020年1月20日(月)労働組合本部会議室にて、2020年度第2回販売事業部労使懇談会を開催しました。年末年始の就業実態、営業上の課題や組合員の声について共有し、課題について改善・解決に向けて取り組むことを確認しました。

労働組合からは、販売事業部労使懇談会の開催目的、今後販売事業部幹部と確認していきたい事項や年末年始に支部オルグをした際にいただいた「組合員の声」を共有しました。また、河西販売事業部長や勤労厚生部からは年末年始営業実績や課題、就業実績について報告をいただきました。今後もこの場で意見交換した内容をもとに事前労使協議、意識風土改革、労務・就業管理と課題・問題点を整理し、労使で共通認識を持って取り組んでいきます。

今後、職場の生産性や労務環境の改善のための施策や内容などについては、決定次第組合員の皆さんにお伝えしていきます。

【労使懇談会出席者】

【会社】

河西(販売事業部長)、河田(人事室長)、村元(東京ZM)、足立(多摩・京浜ZM)、早田(神奈川ZM)、戸崎(埼玉ZM)、山本(千葉ZM)、家入(北海道ZM)、尾鷲(東北・北関東ZM)、大場(信越・中京ZM)、南(西日本ZM)、天勝(食品館・プライスZM)、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)

【労働組合】

渡邊(中央執行委員長)、中井(中央執行副委員長)、千代田(中央執行書記長)、中川(中央執行書記次長)、丸山(神奈川ゾーン議長)、松川(北海道/東北・北関東ゾーン議長)、田中(東京ゾーン議長)、瀧澤(信越・中京/西日本ゾーン議長)、宇野(多摩・京浜ゾーン議長)、岡山(本部ゾーン担当兼書記局)、池田(埼玉ゾーン議長)、大場(千葉ゾーン議長)

「労使懇談会とは」

労使懇談会とは、経営状況や環境変化への対応に向けた労使による意見交換ならびに共通認識の醸成の場です。労使双方が実態を掴み、問題・課題の改善・解決のため、「考え・話し合い・解決していく組織風土」の構築を目指し、労使懇談会を開催しています。

【渡邊中央執行委員長】第2回販売労使懇談会開催の主旨について



年間最大の利益を稼ぐ、商売上たいへん重要な時期であることから過去から年末年始の前後に労使懇談会を開催してきた。その理由は、売れる・忙しい＝作業が増える＝管理が煩雑になるという労働環境の変化が起こるからである。作業が増え忙しくなるという事に対して、何が起こるか、問題や課題を事前に予測し、労使で話し合いを行い未然に防ぐ＝リスクマネジメントとしての機会だと考えている。このような考えの下、労働組合としては特に労務・就業管理について過去から問題提起を行ってきた。近年ではこれに加え、就業悪化・生産性の阻害要因とされる「ムリ・ムダ・ムラ」についても現場実態を踏まえ、組合員の声として課題提起を行ってきた。私たち小売業にとって、12月の営業成績は、1年間のお客様の営業評価であり、就業管理は、1年間のマネジメント管理評価である。営業と就業はここ経年、労使で確認している通り「営業と就業は表裏一体の関係にあり、双方の視点から経営を組み立てる」という事を、社会的責任を企業として果たしていくためにも、最重要視しなければならない。

また、昨年11月に開催した販売との労使懇談会にて、年間を通じて販売労使で取り組んでいく内容として、**①事前労使協議の開催、②意識・風土改革の追求、③労務・就業管理の徹底**という3つの取り組みについて確認を行った。私たちを取り巻く環境変化に対応していくには、マンパワーを発揮できる強い企業組織をめざし続けていかなければならないと考える。そのためには、何より会社と社員が「誠実と信頼」で結ばれる関係でなければならない。その実現を図るための手段として理解をお願いしたい。

過去から1Yでは、「営業日・営業時間はお客様が決めるもの」という考え方のもと、社会環境とニーズに対応していくことを労使で確認共有してきた。平成7年より一昨年まで、「1Yの営業開始日は1月1日であり、年間平常営業を基本」として取り組む中、今回一部の店舗で元日休業を実施した。その効果や課題整理を行い、従業員が理解・納得できる、休業に関するコンセプトや基本を持った上で次年度に向けた事前準備を早い段階から進めていく必要がある。また、この事だけに拘わらず、商売をしていく中での基本は、お客様のニーズ＝社会環境の変化から、判断していく事を忘れてはならない。これからも、変えてはならない「基本や原点」は労使で、こだわりを持って、大切に守っていく。その一方で、環境変化やニーズに対応し変えていくこともある。これからの大きな変化は「働き方や店舗の在り方が大きく変わってくる」ということ。これは将来を見据えた、1Y再生（GMS改革）に向け取り組んでいかなければならない。それには、労使による惜しみない協議や話し合いが不可欠である。労使間のギャップを生まないためにも、これまで以上にコミュニケーションの充実化をあらゆる場面や階層で深めていきたい。

【河西販売事業部長】2019年度年末年始営業について

三か年計画で当初立てていた利益目標は1G0億円であったが厳しい数値状況のため、RG億に下方修正した。3月～11月の利益実績においても△Q億円となっており、12月はTC億円を目標に施策を打ってきた。結果として実績は目標に届かなかったが、数量や作業割当、目標について事前計画を行い、本部スタッフの応援等作業指示し、全社一丸となって12月商戦に取り組んできた。クリスマスは、23日が30年ぶりの平日になったことを加味し、1店舗毎の目標を設定し配分したが、日本全体のクリスマスへの関心が縮小均衡になっていることを見込めておらず、ロスにつながってしまった。年末年始は最大9連休という与件の中、Wハッピーデーやおせちポイント20倍等を実施し、際物早期消化を目指し、売り込みを行ってきた。急遽展開を強化した商品もあり、売り場は混乱したかもしれないが、食品際物計画比101%と今までにない実績を作ることが出来た。1月最終での利益見込みはGH億円であり、何とかRO億円は確保出来る環境にある。残りの1月と2月は、まだチャンスがあるため、残りのN億円確保に向けて取り組む。現在の状況を見ると、トップラインが課題である。衣料も暖冬であり、無駄なロスをコントロールしている中で荒利は昨年より上回っている。また、春の新商品を導入、死筋排除をして社会ニーズに対応している店舗は数値が伸びている。今後は、昨年の実績を見て今年目標を立てるのではなく、ニーズや環境変化を捉え計画し、売り込んでいく。



《12月36協定違反について》

昨年に比べて減少しているが「36協定違反＝法令違反」の認識が甘く、働き方改革法施行後も毎月違反が発生しており、労基署から厳しい指導が予想される。まず、NAF社員の状況では、1日4時間越え残業の36協定違反の内容が15分の超過など、意識すれば防ぐことができたケースが散見される。月40時間超え残業では、特別条項を申請していながら60時間の上限を超えた残業が5件発生している。また、パートナー社員の状況では、1日12時間を超え、36協定違反の対象者が46名発生している。職種別では鮮魚部が37件であり、鮮魚部の業務過多が如実に出ている。一方で、36協定特別条項の申請率は95.5%であったが、特別条項を申請せずに月の36協定を遵守している店舗が7店舗あった。特別条項を導入したことで、違反の大幅な削減の効果が出ている。年間360時間超えの違反者が9名発生しており、その多くは食品である。現段階で累計300時間を超えている方は、36協定違反が懸念されるためZMが確認を行って欲しい。

《不正就業について》

12月は16件の不正就業が発覚している。不正就業は企業リスクが極めて高く、早急な撲滅が必要な状況である。未払い賃金については世の中の関心事であり、新聞でも「未払い賃金の請求期間が3年へ延長」の記事が昨年掲載されている。現在のルールは、労働債権は2年だが民法では賃金債権の時効が5年あり、国も「未払い賃金の請求期間、3年延長」を検討している。企業イメージやエンゲージメントを低下させないためにも、不正就業はあってはならない。

《年末年始の就業について》

新聞でも管理監督者へのしわ寄せが出ているとあり、長時間拘束15時間超えは、統括Mの長時間労働が顕著である。早朝出勤は、NAFP社員地方店の方中心に発生している。パートナー社員の長時間拘13時間超えは、大型店中心に多数発生している。

※就業実態の総括については1月に開催するゾーン労使協議会にて支部代表委員長、SMへ共有します。

【中井中央執行副委員長】年末年始営業における「組合員の声」について

労使懇談会の位置付けは、労使双方の意見交換ならびに共通認識を目的に開催しており、今回は年末商戦での就業・営業上の課題の共有、全店を対象に担当ゾーン議長がオルグを実施することによってあがっている「組合員の声」に対して、改善・解決に向けた話し合いと今後の営業の成果に繋げるために、必要に応じて労使で協議を図ってきたい。

《年末年始の就業実態について》



労務管理の前提として、働く組合員（従業員）一人ひとりが多様な働き方を選択できる環境整備が求められており、労務管理を徹底していくことで「魅力ある職場環境づくり」が「人財の確保」、「業績の向上」「利益増」という好循環に繋がる。そのことを踏まえて、昨年11月、各支部で労使協議会を開催し、昨年の年末年始の労務課題から今年度の繁忙期の確認事項を労使で協議し、正しい労務管理に向けた取り組みを実施した。就業実態としては、4月～11月の残業時間ですでに300時間を超える社員が9名発生していて、販売事業部から警鐘したにも関わらず、当初の残業計画から修正ができず、結果9名中4名が年間360時間を超えてしまった。また、シフト計画と入店時間の実績を確認すると、シフトを無視した早朝出勤も依然として発生しており、シフト管理の精度の低さが就業実績に比例している。

不正就業の実態としては、今回「一日一支部オルグ」で議長が入り込み実態を確認してきたが、残念ながら16件の不正就業が発覚した。その実態のほとんどは36協定を守る一心でやむを得ず先スキャンや、資料作成等で休日に入門していた事案が発生している。また、店幹部の対応の甘さ、危機管理の低さといった状況から就業に対する認識の低さを露呈している。

パートナー社員の36協定違反も依然として発生しており、人員不足や技術者の減少による個人の偏りが過度な残業や、さらに他部門応援で対応しているため、採用にも影響している。

《正月休業について》

社会環境が変化し、食品スーパーでは正月休業は加速しており、イトーヨーカドーでも16店舗でテスト的に元日休業を実施し、休業店から近隣の大型店へ応援を出し、販売の最大化を目指して取り組んだ。組合員からは「元日休業が定着していけば1Yの採用率も上がる」、家族や親戚から「1Yは働き方改革を進めているよね」、「イオンか1Yはどちらかが元日休業を始めないと業界全体の働き方が変わらないから、先行して行うのは良かった」という声があった。一方で他店舗に応援に行った組合員からは「他店に応援に行くなら自分の店で作業を進めるか、きちんと休日を取得したい」という声も上がった。台風での休業や元日休業を行うことで、組合員の働きがい、やりがい向上に繋がっているのと、従業員全員が休める店休日を希望する声も多い。

《年末年始営業上の課題》

販促は売上アップ、客数アップを目的にしていることは理解しているものの、広告・割引企画の立上げ頻度が、売場変更やPOP差し替えなどの作業工数が増え、組合員の就業悪化に繋がる懸念がある。また緊急のイベント企画においても、集客するうえでは仕方がないが、当初の人員計画とのギャップが過度な長時間労働と運営面でも混乱を招いている状況である。

《その他の課題について》

BRの環境整備は、従業員のモチベーション、エンゲージメントに大きく関わってくる。改装や制服のリニューアルなどお客様からも支持をもらっており、数値効果もでているが、同時にBRの老朽化対策にも必要な投資として検討していく必要がある。

《今後の労使の取り組みについて》

今回の年末年始を終えて、36協定違反、長時間拘束、不正就業が多く発生した。事前の計画や進捗状況で鍵かけをすることが重要である。また、業務のムリ・ムダ・ムラの整理が急務である。店でも上司と部下のコミュニケーションによって普段の業務や労務管理の実態把握が必要であり、従業員の一人ひとりの就業に対する意識も変えるため、就業確認会の実施や就業不正店舗、課題店舗に対して早急に労使懇談会を開催し、今後の対策だけでなく、対象者に「1Yの就業の考え方」を改めて教育する必要がある。

【「組合員の声」についての情報交換】

《不正就業の実態について》

尾鷲ZM

本来、不正を正すためにスキャン時間と実際の入店・退店時間の乖離を確認していたが、結果的に黙認が行われており今回の事態につながった。ZMとして大変重く受け止めている。日々の就業確認を行い、不正就業が起こらない体制を店舗と改善策を一緒に考え、風土を醸成していかなければならない立場にありながら、実態は確認を怠っており、危機管理の低さを重く受け止めている。今後は1店舗1店舗自分が各店の就業確認を行い、不正就業や36協定違反が起きない体制へ取り組んでいく。

千代田書記長

上部団体であるUAゼンセンや友好労組からSEJの残業代未払いの報道があっただけで、1Yの就業管理は大丈夫なのかと聞かれている。新制服導入や元日休業も社会的にみても良い取り組みとして捉えられているが、就業管理の一件で全てかき消されてしまう状況である。もし今回の不正就業の内容が外部に出れば、会社の信用性は本当が無くなる。それぐらい危機的な状況である。今週からゾーン労使協議会を開催するので、現状の課題について徹底的に確認させていただきたい。不正をした方もやりたくてやっているわけではなく、何かやらざるを得ない理由がある。その原因をきちんとヒアリングし、反省だけでは終わらせず、改善策について労使で協議していきたい。

渡邊委員長

本来守らなければいけないルールを守ることができる体制を労使で作っていききたい。また、不正や違反をした本人が当事者意識をどう持つか、どのようにして何を理解してもらうかが重要。SM・TMが教育をするのはマネジメントの一環であり当たり前だが、それを越える何かをしていかなければ同じ状況が続く。打開に向け労使で話し合い早急に改善策に向けて取り組んでいく。

須賀GM

今回勤労としても、56日間の休日出勤など信じられない不正事案が発生してしまっていることについて、早急に対応していかなければリスクが大きくなると考えている。勤労厚生部含め、全社一丸で解決していきたい。



《販促の課題について》

河西販売事業部長

チラシの本数について組合員から声が挙がっているが、L Sと食品で別々にチラシを打つなど商品特性に合わせたチラシに変えようとしており、単純に本数が多いことだけが問題ではない。本来は計画通りの売上を達成出来れば良いが、実績と目標に乖離があった。集客を図るためテーマや価格と分類を分けた広告を打ち取りこぼしがないようにしたいと考えての事だった。

レシート販促は、11月末に決めたものであった。L Sはチラシ本数を減らしている中で、食品を購入しに来たお客様をL Sに誘引するためクーポン券企画を実施した。今後どれぐらいの効果があったのかを検証していく。

キャッシュレスレジ、セミセルフレジ、セルフレジを定着化させていくために、複雑な販促はやめなければいけない。現在、販売企画情報中心にシンプルにする努力はしている。

加食は次年度中に全店A I発注になる予定で進めている。過去は基本台帳通りに陳列し、売りたい商品はエンドや平台などに陳列しており、チラシや企画を入れないと店は売場を作ってこなかった。A I導入を機に、チラシ1本で効果が出てくるような売場作りを行っていく。

今後は什器や販売方法も統一し、販促だけにメスを入れるのではなく、会社トータルでの仕組み、オペレーションの在り方を見直していく。将来、チラシを見てお店を選ぶ時代は終わる。欲しい物が欲しい場所に欲しい価格で展開されている事が重要になってくる。現在、実験をしている松戸店では、A Iが在庫管理とフェイス管理をしており、一定の成果がでていいる。これを検証し、店のアレンジはA Iが実施するよう仕組化する。

我々がやらなければいけないマーケット分析は、店舗をラウンドしている方しか分からない。今後重きを置いていくのはS Vであり、これを強化しない限り会社の成長戦略は達成できない。店での過度な作業を省けばもっと生産性は上がると思っている。

《元日営業について》

河西販売事業部長

今回の元日営業についてテナントやオーナーに十分な説明が出来なかったことを反省し、次年度の営業について話を進めている。年々、元日に集中するお店はモール型の大型店、装備力の強いお店に偏ってきている。食品スーパーやカテゴリーを絞った専門店が年始を休業するという動きが強くなっている中で、今回実験的に正月に16店舗を休業した。その背景として、昨年の台風19号対策で首都圏全店休業を決断したことが世論の賛同をいただいたことであった。お客様の要望を叶えるのが小売業の務めであったが、世の中は変化してきていると感じた。

来年の元日に関しては、来月に休業店舗を設定して役員会で協議を実施し、上期中にオーナー等の根回しを進めていき、休業店舗を拡大する方針である。しかし、元日を休むとその日の売上と荒利を失ってしまう事実もある。組合の聞き取り調査の中で、「元日休業になってモチベーションが上がり、家族で過ごせて非常に良かった」「元日休業が定着するとI Yの定着率、採用率も上がるのでは」という声や、応援を受けたお店は「技術者が来てくれたので、寿司や鮮魚は非常に助かった」というポジティブな意見非常に多かった。一方で、「全員が休めない公平感もある」という意見もあった。

全店休業した際のシミュレーションをしてみると売上額はS I億H千万、荒利額はQ億C千万を失う見込みである。千本引きや元日のチラシを廃止し、水道光熱費が抑えることを踏まえてもR億程度の利益インパクトが発生する。全店休業は現在のI Yの体力から考えると厳しい。元日の売上をI R O O万以下で線引きを行い、食品中心のお店、かつ近隣に大型店があるお店を選定する。L S中心で単独店の多い地方店は省き、50店舗をリストアップした。社長からは、50店舗の中の食品の売上、福袋や寿司等その日お客様から要望が多い分類の売上がどのくらいの構成を占めているか把握してから店舗を選定しようと話があった。3月の役員会の中で承認をいただき、その後、オーナー、テナント等への説明を図っていきたいと考えている。全員が納得したうえで、元日休業店舗を選定していききたい。

《今後の労務管理について》



今回、不正就業が16件発覚したことは会社として反省している。SM会議や労使セミナーなど様々な機会でも労務管理の重要性について教育、啓発してきたが残念である。また、就業や現場の問題点の確認をする場として「安全衛生委員会」があるが、それが機能していないということである。これについては、ZM、SM、勤労厚生部が認識を改め、指導を行っていく一方で、不正や違反が発覚したところについては懲戒処分等厳しく実施していく。

また、ヘルプラインには幹部社員としての発信力や言葉の遣い方に問題があるという部分が顕著に表れてきている。本来であれば社員を通じて組織運営を行って、社員の力を発揮させることによって組織・売場を作っていく、人を動かすマネジメントが今求められているが、伴っていない方もいる。人事として改めて店長や幹部教育不足を認識し、店長塾の中でも、問題解決のプロセスと平行して人のマネジメントについてもカリキュラムの中に入れていくことも必要であると考えている。

去年大きな投資してタレントマネジメントシステムを導入し、この秋から先行テストとしてセルフチェックもクラウドを入れてやることによって過去評価を見ながら社員の教育・育成する取り組みを進めている。マネジメントの見える化という部分でいくと「就業不正があった」ということもマネジメントをする立場の人の評価に反映させていくことを考えている。今後役職登用や役職継続をする時には、店長を始めとするリーダーに求められているのは「人をマネジメントする力」が重要な要素であると考えているので、適正を持っているかの見える化に取り組んでいく。