

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 春季労働条件交渉 第1回 団体交渉開催》

労働市場価値の変化に合わせ、役割や成果に応じた配分、
エンゲージメントを高める総合的な処遇改善を要求！

～「組合員の声」をストレートに会社へ伝える～



会社



労働組合

2020 春季労働条件交渉の第1回団体交渉が、3月4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労使専門委員会中間報告を受けて、人事処遇制度の改定、IY構造改革への対応、法改正、労働環境整備について協議を行いました。併せて、恒常的に挙がっている「組合員の声」では、労務・就業管理について不正就業や36協定違反の実態を伝え、IY構造改革については、従業員(組合員)の認識、理解の温度差が生じていることから、コミュニケーションの在り方、共通認識を持つ必要性から事前労使協議の重要性を伝えました。

また、今交渉以降求められる労使の取り組みとして「労務・就業管理への意識改革」を図る「ゾーン労使協議会」の定例開催、生産性向上に向けて「改善=工夫」運動を継続して取り組み、従業員が経営視点を持って挑戦していく機会として「提案グランプリ」を行って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 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)

《山本管理本部長》【2019年度の業績について】

2019年度の営業利益は予算RG億に対して約R0億円であり、昨年に対してはIS億円の増益である。当期の税引き後純利益はN.C億円であり、予算に対してはQ億円のマイナスではあるが、昨年に対してはH1億円の増益であり、5年ぶりに最終純利益が黒字になる見通しである。

特に2月度の数値は、新型コロナウイルスの関連特需で大きく数値を伸ばしている。昨年11月以降は4か月連続で増益が続いており、徐々にではあるが利益を出せるようになってきた。また、最終純利益が5年ぶりに黒字転換になり、新中期経営計画に向けて明るい兆しが見えてきたのではないかと感じている。

しかし、一方で新型コロナウイルスの影響による衣料品の買い控えやショッピングセンターのような人が集まる場所への外出を控えるなど、また企業業績の悪化による消費マインドの減退などの問題が今後大きく出てくる可能性がある。3月以降は決して楽観視出来ない状況にある。年間で見ると増益だが、売上の減少を経費削減でカバーしている構図は従来と変わっていないため、本質的な改革については、まだ発展途上と理解している。

新中期経営計画は5年間の計画であり、前半3年間については体質改善を目的として、「事業構造改革」「風土改革」としての基盤整理を実施していく。また、次の2年間への成長戦略に向けた投資と位置づけ、徹底的に「風土改革」「人材育成」「経費構造の抜本的改革」を行い、成長へ繋がる投資を掛けていく。そのため利益面では、2019年度よりも下がるが、同程度の見込みと計画している。後半の2年間については営業利益が100億円を超える数字を見込んでおり、更に1G0億円を一つの目標としていきたいと考えている。

次の5年間についてはイトーヨーカ堂にとって非常に重要な期間である。これまでにない新しい挑戦、そして時には痛みを伴う改革をせざるを得ないことも想定されるが、労働組合と「事前協議」を行いながら進めていきたい。

《渡邊中央執行委員長》【今春闘を取り巻く情勢について】

ここ数年続いていた官製春闘（政府主導の賃上げ）から、本来の企業間労使での賃上げに変わってきている。政府としては7年連続で賃上げの継続の意向を経団連、連合に要請しており、この意向を受けて経団連としても前向きに検討している。しかし、一律ベアだけでなく「役割や成果に応じた配分」、また各企業が力を入れているエンゲージメントを高めていくような「総合的な処遇改善」の必要性が示されている。連合としては、社会、産業全体の底上げ、格差是正といった観点から2%程度のベースアップを要求していく。

もう一方で、これまでの日本の賃上げ相場を形成していたトヨタ自動車が、個人の実力や成果を踏まえたトータルでの賃金、労働条件を向上させていく取り組みに力を入れ始めており、今後他の産業にも広がりを見せていくと考えられる。

環境変化と経年の物価上昇、社会保障負担や消費増税により従業員（組合員）の生計費は貧窮している状況にある事を踏まえて、労働組合として昨年と同様の要求を掲げ、雇用形態間の格差是正の必要性を踏まえて、フィールド社員、パートナー社員の要求水準についても、正社員を上回る要求内容としていく。

また、加速的に進む高齢化社会に伴う労働力人口の減少を受けて、流通産業の採用状況は圧倒的な売り手市場にあり、人手不足が今後さらに深刻化していくことが予測される。こういった背景の中でいかに労働力の価値の変化に労使でしっかりと対応していくかが必要であり、社会全体としてもその動きは活発化している。

《千代田中央執行書記長》【2020春季労働条件交渉要求内容および労使専門委員会中間報告について】

■賃金要求

2020年度の要求は、基本給の賃金改善重視の考え方を踏まえつつ、労働市場の環境変化を正しく捉え、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、労働市場価値に合わせた人財確保への対応や採用競争力の強化を目指し、要求を組んでいる。

【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 8,325 円（2.33%）
【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 5,166 円（2.14%）
【パートナー組合員】	定期昇給相当分+賃金改善分（2.04%）	組合員一人平均 36.11 円（3.39%）

■労使専門委員会中間報告を踏まえた協議項目

【人事処遇制度改定について】

- ・ 仕事（職責）に応じた賃金への見直し（N A F 社員） ※2019 年妥結内容
- ・ 賃金改定時の評価額の見直し（N A F 社員）
- ・ 職務職能給レンジレート上限到達者への対応（N A F 社員）
- ・ フィールド社員の処遇の追加
- ・ 新たな職域開発（N A F 嘱託社員） ※2019 年からの継続協議
- ・ エリア社員群制度の新設と見直し（N A 社員）
- ・ 地域水準給与の見直し（F 嘱託社員）
- ・ 評価額の導入（嘱託社員） ※2019 年からの継続協議
- ・ 商品担当 T R の職責手当等の見直し（N A F 嘱託社員）
- ・ 登録販売者手当、薬剤師手当の見直し（N A F 嘱託社員）
- ・ 食品生鮮従事者手当の新設（N A F 嘱託社員）
- ・ セルフチェック評価制度の見直し（P 社員）
- ・ 特別評価加給の新設（P 社員）
- ・ 一時金支給月数の見直し（シニア P 社員） ※2019 年からの継続協議

【I Y 構造改革への対応について】

- ・ 生鮮食品部門への部門異動者の教育

【法改正、労働環境整備について】

- ・ 年間休日の増加（所定労働時間・総実労働時間の削減）
- ・ センター社員の人事処遇制度の整理・見直し
- ・ 健康増進法改正への対応
- ・ 育児・介護休業法改正への対応
- ・ 副業・兼業の検討
- ・ フィールド社員退職金制度の導入 ※2019 年からの継続協議
- ・ 安否確認システムの導入
- ・ 店休日の導入 ※2019 年からの継続協議
- ・ 休職制度の一部見直し
- ・ サテライトオフィスの導入
- ・ リ・チャレンジプランの見直し
- ・ 65 歳定年延長 ※2019 年からの継続協議
- ・ 通勤費規程点検
- ・ 店舗・B R 設備の点検

■労使専門委員会中間報告

労使専門委員会とは、労使の立場を超え、将来を見据えたうえで、「これからの人事処遇制度がどうあるべきか」という視点で議論し、答申をまとめた報告である。2019 春季労働条件交渉以降、議論を重ねてきた。その報告を会社・組合がそれぞれの立場で持ち帰り、審議を行ったうえで、再度労使協議を行い、『導入の有無や時期、金額の水準や経過措置の在り方などを最終決定』していく。それが、今交渉であり、最終決定した内容については、労使がそれぞれの立場で責任を持って説明責任を果たしていくことが求められる。今交渉では今まで以上に協議が必要な項目が多数ある。現場の組合員をはじめ、執行部で議論を重ね、拳がってきた「組合員の声」も踏まえ、お伝えさせていただく。

■職責対応資格制度導入に基づく、職務職能給レンジレートの見直し

昨年約 2 年かけて、職責別のあるべき年収モデルへの移行を行っている。仕事・役割毎の年収水準を定め、社会水準（業種・業態・役割など総合的に勘案して）の労働力の価値に合わせ、仕事・役割が変われば、年収・給与が変わることを原則としている。この制度を導入することで、上長より、部下の賃金が高いなどの逆転現象の是正や、給与水準を明確にすることで目標の明確化にも繋がる。昨年、協議・決定しているので、経過措置を協議したい。

■エリア社員群制度の新設と見直し

社員群制度は、「経営環境（営業数値、経営戦略や施策）を踏まえて、経営環境と社員の価値観をできる限りマッチングさせながらつくり、変化に応じて見直していくべきものというのが基本的な考え方」である。今回のエリア制度の新設と見直し（一部廃止）は、これからの中期経営戦略（案）を踏まえ、「一度、資源を人口減少に対する影響の少ない首都圏に集中させてくという経営施策」に対し、対応せざるを得ないものとは理解はしている。しかし、

労使専門委員会中間報告を初めて説明した2月以降、現場の組合員からは、「なぜ、新エリア+関東なのか」、「介護など地域を離れることができない事情がある方にすると、会社から「辞めろ」と言われている内容としか思えない」、「経営側の責任をどのように考えているのか」等々、多数の厳しい意見・声を頂いた。結果として、臨時中央大会では、満場一致での決議でなく、反対・保留等を含む、賛成絶対多数での採決となった。労働組合としては、組合員の声を踏まえ、この制度を導入するのであれば、経営責任を問わざるをえない。経営責任とは、対象となる社員（組合員）に対し、会社としての誠意を見せて頂きたいということである。例えば、2004年に実施されたエリア統廃合の際は、「退職優遇措置や再就職等の支援」など会社としての責任を果たして頂いた。当時と大きく環境が変わっているとはいえ、こういった会社としての何らかの施策や支援がない限り、労働組合としてエリア制度の新設と見直しを受けることはできない。このことを踏まえ、今交渉での協議をお願いしたい。

■セルフチェック評価制度の見直し（P社員）

現在のパートナー社員の評価は、絶対評価であるため、評価が上振れ傾向にある。N A F嘱託社員同様に相対評価を導入することで、店全体の納得感かつ公平感に繋げていきたい。今回の制度変更で一番大切なのは、上司と部下とのコミュニケーションをいかに取るかがポイントになる。セルフチェック評価シートの見直しをはじめ、期首の目標設定や新たに評価委員会等の設置、評価者教育や制度への理解の醸成などが求められている。この点についても協議を行っていききたい。

また、パートナー社員でいえば、昨年の制度変更以降、良い評価を取っていても賃金が上がらない課題が発生している。課題解決のため、賃金改定時に上位評価者に限り、評価本人給の上限超えを認める制度導入をお願いしたい。

■年間休日の増加（所定労働時間・総実労働時間の削減）

賃金や一時金、休日などの労働条件は、社会水準を見据えて対応していくべきものといった考え方がある。1 Yは、これまでも労働力の価値（社会水準）から著しくかけ離れていれば、一定範囲のゾーンに合わせていくことを目指した対応を行ってきた。

ただし、ここ数年は経営環境の厳しさから労使ともに役職者の休日日数や総実労働時間が、社会水準からかけ離れている認識はあったが、交渉の優先順位が、雇用や賃金にならざるを得ない状況にあった。経営状況は大きく変わらないものの、社会の環境は大きく変わっているため、今回対応をお願いしたい。運用の課題や休日取得に向けては、労使で十分に協議していききたい。

その他、同一労働同一賃金や育児・介護休業法改正、兼業・副業、定年延長等、法改正に伴う対応も多岐にわたってあるため、協議を重ね、誠意ある回答をお願いしたい。

《中井中央執行副委員長》【組合員の声について】

1. 1 Y構造改革について

- ・不採算店舗について
- ・L S事業部の縮減について
- ・組織改編について
- ・人員政策について

2. 労務・就業管理について

- ・不正就業の実態
- ・36協定違反の実態
- ・役職者の年間総実労働時間の実態

3. 求められる労使の取り組み

- ・働く職場の点検と整備
- ・ゾーン労使協議会の開催
- ・「提案グランプリ」

■1 Y構造改革について

- ・1 Y構造改革案発表以降、ダイレクトコミュニケーションを行うことで理解を深めてきたが、役員説明会以降の進捗がなかなか見えないことへの不安が大きい。また、コミュニケーションの在り方の課題から、構造改革への理解に温度差がある。
- ・不採算店舗については、グループ企業や外部連携を図っていくとの方向性が示されていたが、その後どのように進捗しているのか情報が入ってこない。
- ・ライフスタイル事業の大幅縮減、MD改廃の大枠なスケジュールは示されたものの、実際にいつ配置転換になるのか、具体的なスケジュールなどが見えない為、不安の声が多く挙がっている。
- ・新会社の設立の件をはじめ、構造改革に伴う労働条件に関する不安が多く挙がっている。
- ・1,700人削減という言葉が一人歩きし、従業員（組合員）とご家族が大きな不安を感じている。さらに労働力

不足が一層顕在化してくるので「グループ人財の囲い込み」を踏まえた施策を検討するべきである。

《要請事項》

I Y 構造改革は全てが雇用や労働条件に関わっている。よって、構造改革案件については、必ず事前に労使双方で申し入れを行い、労使協議会を実施し、労使共通認識を深めるコミュニケーションの場を設けていただきたい。

■労務就業管理について

【就業について】

- ・社員の就業に対する意識を変えていく為にも、本部・店労使双方による就業確認会の開催や教育の機会が必要である。
- ・恒常的に挙がっている「組合員の声」が、労務環境の悪化やエンゲージメントの低下を招いており、労使での改善・解決が求められている。恒常的に挙がっている組合員の声については改善、解決していくために関係各所で労使協議会を開催していく。
- ・不正就業は依然として件数が増加している。要因として「36 協定違反回避」「人員不足」等が挙げられる。
- ・36 協定違反は「働き方改革関連法」施行後も毎月のように違反が発生しており、意識すれば防ぐことができたケースも散見される。また部門別でみても鮮魚部が最も多く、食品中心に 36 協定違反が多い。

《要請事項》

就業不正や 36 協定違反の発生は社会的リスクや企業イメージを損なう大きな要因となっている為、課題のある部門に対して、早急に労使懇談会の実施や就業の教育機会など、どのように改善していくのか具体的な施策を検討していただきたい。

【総実労働時間削減について】

- ・I Y の役職者の年間総実労働時間は、社会水準を大きく上回っており、SM、TM の長時間労働が恒常化している。
- ・休日精算は全社計で 2,592 日発生しており、金額として約 6000 万の経費がかかっている。
- ・担当マネジャーの就業を守るためにレジ応援などの他部門応援や報告書類の作成フォローといったひずみが TM の長時間労働を引き起こしているならば、役職者の就業管理や働き方の見直しが必要である。

《要請事項》

総実労働時間の削減に向けた施策を進めていくのと同時に、SM・TM の就業管理への意識改革、働き方の見直しを労使で進めていきたい。

■求められる労使の取り組み

【働く職場の点検と整備】

- ・構造改革を進めていく中で既存店舗への投資を進めているが、組合員からは改装と同時並行で B R の環境整備を望む声が多い。

《要請事項》

従業員のエンゲージメントの向上に繋げるためにも、必要な投資として店舗・B R 整備の点検ならびに老朽化対策を検討していただきたい。

【ゾーン労使協議会の開催】

- ・私たちは、現場の声や制度導入に関して、過去から労使での話し合いを行い、相互の信頼を築きながら課題解決を図ってきた。全社員が取り巻く環境に対して理解しながら「労務管理に対する意識改革」と「就業ルールの遵守に向けた教育」を行い、あるべき労務・就業管理、良い職場環境の構築を目指さなければならない。

《要請事項》

人事処遇制度改訂や法改正など、社員の「労務・就業管理への意識改革」を図るためにも、現場の課題をテーマに「ゾーン労使協議会」を継続して定例開催していきたい。

【労働組合結成 50 周年記念事業「提案グランプリ」】

業績向上、業務の効率化（＝生産性向上）のために従業員一人ひとりが「発想力・行動力」を最大限に引き出す必要があり、イトーヨーカドー労働組合結成 50 周年を迎えるにあたり、新たな挑戦・未来への発想をもつために、記念事業として「提案グランプリ」を実施し、環境変化に対応した「個の力」「チーム力」を高める取り組みをしていく。



組織の意識・風土改革



経営視点の醸成

【目指す姿】

意識・風土改革、経営視点の醸成の実現

➡ 業績向上＝雇用の確保・労働条件の維持向上

《泉井取締役専務執行役員》【組合員の声への返答（事業構造改革について）】

【不採算店舗の対応について】

事業構造改革の中で大きな項目の1つである不採算店舗の話だが、1店舗1店舗を精査し、まずはグループ内の連携で出来ることを検討している。当然、従業員（組合員）に関わる内容に関しては、事前の協議を進めていく。グループ会社が無い地域もあり、グループ外との連携も視野に入れている。進捗があれば、労働組合とも共有を図っていききたい。また、オーナーさんとの交渉もある。例えば賃料や老朽化の問題があり、オーナーさんにご理解をいただけないと継続が難しいお店もある。まずはお店と雇用を守れるように進めていく。それでも厳しい場合は、最悪のケースは閉店ということも考えなければならない。そこに至らないように様々な手を尽くしていく。

【店舗政策について】

中期経営計画3年間の中で、構造改革店は33店舗と説明しているが、老朽化なども含めると50店舗以上の改装をしている。2017年度から改装してきた店舗に関しては、効果をあげているお店が多い。会社として、構造改革の成果を組合員の皆さんに伝えていくことができているため、改めて効果検証を共有していく。自分たちで店舗を成長させることができるということを感じて欲しい。

LS事業部の縮減に関しては、「どの程度縮減されるのか分からない」、「どのような仕入れをしたら良いか分からない」という声が多いため、想定している縮減面積などをこれまで以上に、様々な形で伝えられるようにしていきたい。LSの売場を縮減することが目的ではなく、館として客数の最大化や効率を上げることが目的である。

今の館は物を売るだけでなく、様々なサービスをお客様に提供することで充実するため、総合力のあるアリオが稼ぎ頭になっている。ただし、小さい店でも総合力によって生まれ変わることができる。テナントに優位性があれば、まずはテナントでお客様を呼ぶことが必要であり、自営の方が良いMDを持っていると、自営での運営で差別化を図る。

食品の成長戦略については、荒谷食品事業部長から今後の中期経営戦略の中で発展させていくMDの考え方が報告されている。内容を更にブラッシュアップしながら、どのような場で伝えていくのが良いのか検討し、組合員の皆さんに食品はここまで変わるということ伝えていく。

テナント誘致ができるかは、館全体の魅力の問題である。LS事業部の縮減と言っているが、テナントも含めて衣料業界全体が不振であり、集客につながる衣料テナントは少ない。SCも食品や雑貨にシフトしているのが実態であ

り、そのことを踏まえて、新たなテナント構成をセブン&アイ・クリエイトリックと連携して進めていかなければいけない。テナントの空きが多い店については、IYの営業部門とセブン&アイ・クリエイトリックで連携し、個店ごとに対策を立てていく。

【人員政策について】

人員政策はグループでの人財活用の検討を進めている。できる限りグループで雇用を吸収していきたい。また、イトーヨーカ堂の中でのジョブローテーションを実施しなければならない。マーケット上、縮小している事業に固執する訳にはいけないので、マーケットチャンスがある所に人財が必要となる。これまでの経験や働く環境が変わることに対して、色々な声が挙がっていることは承知している。それを少しでも和らげられるようにするために、一番大切なのは教育体制であり、特に生鮮に関しては、技術が必要となるので、人材育成部と協力して実施していく。これらの部門に関しては、3ヶ月程度の教育期間がなければ難しいと考えている。集中して教育できる環境、事前準備が必要である。円滑なローテーションを進める仕組みづくりが我々の誠実な取り組みとなるので、組合からの意見を聞きながら取り組んでいきたい。労働価値をしっかり認識したうえで配置転換が必要である。1,700名というのはリストラではなく、配置転換としてグループ内で新しいチャンスに取り組んでもらう。

会社として反省しているのは、構造改革の話もそうだが、伝えているつもりでも伝えきれていないことである。店舗での説明会でも従業員全員と話ができた訳ではない。テレビ会議では一方通行になってしまい、なかなか双方の会話ができていないと感じている。どのような伝え方、コミュニケーションの在り方であれば、同じ目標に向かってお互いに理解ができるのかが鍵となる。コミュニケーションの問題は毎回出るが、事業構造改革の内容は非常に重要となるので、コミュニケーションの在り方も協議しながら、労働組合の皆さんに協力いただき、一丸となって取り組みたい。

《石合特別中央執行委員》【事前労使協議の必要性について】

構造改革は「会社の再生に向けて必ず実行し、やり遂げて結果を出していかなければならないもの」という認識を前提として、私たちが事前の協議にこだわっている理由が3つある。

1点目は、構造改革を進めれば「働き方が変わる」「新しい事業に取り組む」「事業所閉鎖に対応する」など、一つひとつが組合員の労働条件に関わっている為である。

2点目は、現在、「構造改革の本来の主旨・目的がなかなか組合員に伝わらない」というコミュニケーションギャップ・課題が出ている。会社職制だけで主旨・目的を説明しきれない場面が出てきた際、労働組合と事前に話を詰めていけば、労働組合の役割として連携を図りながら、目的をしっかりと伝えていく事ができる。場合によっては、労使で役割分担をすることも必要である。主旨・目的がしっかりと伝われば、必ず成果につなげることができる。だからこそ、事前の話し合いにこだわっている事を改めて認識いただきたい。

3点目は、人に関する事である。これだけ断続的に店舗閉鎖をしていかなければならない状況下、できる限り新しい事業へ再配置していく事は大前提として必要だが、一方、イトーヨーカ堂だけで雇用しきれなくなっていくという懸念がある。先々の状況をグループ内にしっかりと伝え、受け皿となってもらえるよう HLDGS:経営陣に話をしたい。

《河田営業本部長》【直近の課題、人事処遇制度改定について】

【新型コロナウイルスについて】

新型コロナウイルスに関しては、通常業務以外の対応で組合員の皆さんに非常に力を発揮していただいている。店頭ではお客様から叱責を受けるなど、大変な中で誠実な対応をしていただいていることに感謝を申し上げたい。今後も、イトーヨーカ堂を信頼してご来店いただいているお客様への対応をお願いしたい。

また、学校の休校対応に関しては、政府が賃金保証をする前の段階で、休校になることで出勤が難しくなる方へのアンケートを実施した。出勤が困難になると答えた従業員は全体の0.4%程度だが、店舗によっては2割ぐらいの方が、出勤が難しい等の与件が出ている。状況が変化すれば、お店の方々の対応も変わってくるのでお店の状況を確認しながら進めていく。一部の店舗では食品を除いたライフスタイルの営業時間短縮を実施している。フロアの閉店時間を4時間早めているお店もあり、平均すると1時間から2時間程度である。今後の状況、お店の実態を本部で把握しながら確認をしていきたい。併せて、本部の働き方についてテレワークを検討している。本部の機能が停止すると商品手配など、様々な課題が出てくるが、元々オリンピックに向けて対応しようとして準備をしてきた。今週から各部門の2割程度の方々に順次テレワークのテストを実施している。多くの方が本部に出勤できなくなったことを想定し、状況を見ながら少しずつ拡大していく。テレワークを実施していく上で課題はあるが、本部出勤しなくてもパソ

コンで最低限の仕事ができる環境を整えようと、会社として判断をして進めている。

【労使専門委員会中間報告について】

会社が事業構造改革を進めている中で、今回の人事制度改定をコスト削減と捉えられている組合員の方もいるかもしれない。今回労使専門委員会の中間報告を受けて、本来の制度としてあるべき形は何かという観点から判断をしていく。あるべき形とは、仕事と賃金のバランスが合っているか、頑張っている人が評価をされる制度であるかである。エリアの廃止・新設についても大変厳しい声が出ているということだが、10年前と比較して店舗数が半分になっており、お店の中では人員体制の課題も起きている。

食品生鮮従事者手当については、これまでの会社の考え方と異なり、大きな発想の転換だと感じており、前向きに検討すべきだと考えている。さらに仕事、職責に応じた賃金体系が段階的に減額になる方もいるが、単にコスト削減を考えているのではなく、その仕事と賃金の水準というのはどうあるべきかを設定して進めている。事業構造改革を実施していなければ、見え方は違ってくるが、裏を返せばこのタイミングだからこそ、これまで改革できなかったことに取り組むことへの理解をお願いしたい。

【基本マネジメントについて】

今年度の方針を一言で言えば、言われたことだけやるのではなく、自ら考える組織になることが必要だということである。

HLDGS.の行為計画を公表した際にも、多くの役員の方からマネジメントを第一の視点に置いて進めることは非常に大切であるとの意見を頂いた。販売として、今取り組んでいるマネジメント8項目を徹底していくことで進めている。しかし、この件に関しても我々が考えていることと、お店に伝わる内容のギャップを直近でも感じている。社員を育てる、お店の力を育てることを目的に様々な教育をしようということだが、パフォーマンスメジャーひとつとっても本来の目的が伝えきれていないというのは、営業としての課題だと思っている。

基本マネジメントの視点では、社員の躰、身だしなみが大事である。労働組合の役員の方々も、お店の中でそのような課題について声を挙げていただきたい。リーダー自らの姿勢も正していかなければ、一つひとつの行為に結びつかず、就業・労務管理についても、規律と躰ができないと進んでいかない。今年度そのような取り組みを推進していきたいので、支部労使協議会と並行して進めてほしい。

《須賀人事室長》【要求に対する回答】

今年度の決算見込みは当初修正前の利益予算である100億円に対して80億円と4割程度の達成率であり、修正後の予算である80億円に対しても未達の状況である。依然として経費削減を実施して利益を確保している状況は変わらない。また営業利益率は1%を大きく下回り、0.6%とまだ健全な水準になっていない。利益水準を踏まえると、0,000円を超えるベースアップの要求は実態とかけ離れていると言わざるを得ない。

そして今年度から新中期経営計画が5年間の計画でスタートする。最初の3年間は企業体質を強化する時期であり労働組合の要求をそのまま回答出来る状況ではないことをご理解いただきたい。

【仕事（職責）に応じた賃金への見直しについて】

一昨年から労使専門委員会で議論を重ね、課題について労働組合と真摯に協議を重ねてきた。昨年妥結をしている職務職能給の新レンジレートの導入は今年度の賃金改定時から行っていく。

【職務職能給レンジレート上限到達者への対応について】

職務職能給レンジレートの主旨を考えれば上限到達者は次のステップに上がることを考えるべきであり、レンジレートを超えた評価反映をするべきではないと考えている。しかし役職ポストの減少等の環境も踏まえて高いレベルの評価を継続している方の対応として一定程度の積み上げは検討していきたい。

【賃金改定時の評価分の見直しについて】

パートナー社員の評価本人給の上限到達者への対応に関しては特別評価給の導入を検討する。また、嘱託・フィールド社員についてもモチベーションの向上やより高い役職を目指していただく観点からも処遇の見直し、評価制度の導入は必要だと考えている。

【エリア社員群制度の新設と見直しについて】

地方店の営業を継続していくためにも非常に重要な協議事項である。新中期経営計画を進める中で、労使にとって必要なものである。西日本エリア、東海エリアについては15年間で店舗数が半減し、エリアの維持が難しい状況に陥っており、人員配置に大きなひずみが出ている現状である。出来る限り選択したエリアの中での勤務をしていただきたいと考えているが、状況によっては関東で働く可能性もある。従業員（組合員）がご自身のライフスタイルに合った選択がしやすい支援を会社として検討し、労使で継続して協議をしていきたい。

【労働市場価値に見合った手当の導入について】

登録販売者と薬剤師の手当見直しは検討する。会社としてもヘルス&ビューティー部は成長分野として強化する方針であり、それに伴う人財の確保をしていきたい。食品生鮮従事者についても労働市場価値は上昇しているという認識は持っているが、様々な課題を整理して導入の是非を検討したい。

【総労働時間削減について「年間休日の増加決定」】

労使協働で働き方改革を進めてきた中で一定の成果は出ているが、総労働時間の視点で見れば社会水準の年間2,000時間には未だ及ばない状況である。会社としても特に管理監督者の労働時間の長さについては課題を認識しており、労働組合から問題提起のあった役職別に年間休日が異なる点も要因の一部であると考えている。

それらを踏まえたうえで年間休日が116日に満たない方について年間休日を116日に引き上げる。しかしこれには大きなリスクがあることも理解いただきたい。現状のまま休日数だけを増やせば業務負担が増すことが想定をされるので、昨年から労使で取り組んでいる「改善＝工夫」運動をはじめとした生産性向上の取り組みやマネジメント8項目について労使協働で推進していく必要があると考えている。

※今回導入が決定した「年間休日の増加」の詳細については同送している「さんか EXPRESS Vol.16」と会社通達を合わせてご確認ください。

《三枝社長》【総括】

まず新型コロナウイルスの件に対しても働いている従業員の皆さんには尽力いただき、お客様からも評価いただいていることに対して併せて感謝を申し上げたい。また、労働組合には日頃から会社の諸課題に対して真摯に取り組んでいただいていることに感謝申し上げたい。

今回、労使専門委員会の中間報告を受けた賃金要求について十分に理解することができた。しかし、2019年度の利益目標100億円を90億円に下方修正したが、目標を達成できていない状況であり、大きな課題が残ったと捉えている。

直近の5年は最終純利益が赤字の状態が続いていたが、今年度最終純利益見込みがN億00百万という黒字の結果は、労使が努力した結果であり、評価すべきである。しかしHLDGS全体で見た際に、目標未達成が続いている状況から株主含めて多くの方から大変厳しい見方をされている。この背景から要求通りの回答は大変厳しい部分がある。

しかし、労働組合からもあったように、従業員の努力無くしてはイトーヨーカ堂の持続的な成長や成果に繋がらない。しっかり社会情勢を踏まえて回答をしていきたい。

昨年の春季労働条件交渉においても主軸だった「働き方改革」について労使で対応を行ってきた。その中で、労使協働で取り組んだ「改善＝工夫」運動についても、多くの組合員に積極的に取り組んでいただき3,000件近い提案があった。この取り組みが多くのお店に広がっていけば、生産性の向上につながっていく。優秀な取り組みについては、四半期毎のSM会議の中で表彰し、表彰を受けたお店の方にはさらなるモチベーション向上のために競合の旗艦店などの視察に招待している。

また、AIの導入を進めており、省力化も含めて生産性をどう上げていけるか取り組んでいる。すでに東京ゾーン中心に取り組んでおり、弁当の製造など様々な成果につながっている。全店に導入するステージに入ってきた。事業構造改革は生産性を上げるだけではなく、働いている社員が会社が変わっていることを実感し、納得し取り組んでいくことがスピードアップをしていくことにつながる。

総労働時間の削減については、他業界と比べても小売業は追いついていない。所定休日の見直しについても労使で確認を行っていく必要がある。将来的には年間所定休日120日について実現していきたいが、同時にそれをカバー出来る生産性も必要になってくる。

また食品生鮮部門への他部門からの異動者への教育についても、労働組合同様、必要性について認識を持っている。

期経営計画を進めていく中でも、食品への部門異動は必要であるが、教育体系や労働市場価値の引き上げについても速やかに進めていかななくてはならない。

「事業は人なり」で、人財の育成が進んでいかななくてはどんな良い施策も持続可能になっていかない。事業構造改革や成長戦略などの新たなチャレンジをしていくためにも教育体制を含めて取り組みを強化していきたい。

様々な課題があることは事実であり、会社の方針や内容を従業員に伝えていくためには今まで以上に丁寧な説明、機会を設けることが必要。事業構造改革の件でも各役員が説明に伺っているが、それでも全部が伝わるとは限らない。納得できるまで説明することが必要だと考えている。

賃金改定要求、また付帯項目については3月11日までに審議し、回答をさせていただきたい。

《渡邊中央執行委員長》【三枝社長総括を受けて】

今年度は中期経営計画のスタートの年であり、三枝社長からもあった「事業は人なり」という考え方は非常に大切な考え方である。今回、基盤づくりを進めていくうえで人財育成に力を入れていく事については、労働組合としても積極的に協力していきたいと考えている。その前提は、企業として人を大切にする風土があって生きてくるのでバランス感を持って協力していきたい。

人を大切にする風土の前提は、今回労使で取り組んでいる「改善＝工夫」運動にある。自ら行動を起こしている事を認める、褒める事が一連の組織の風土の中に携わることが風土の醸成につながる所以、今後も途中で挫折する事なく、継続的に労使で取り組んでいきたい。

また、イトーヨーカ堂の将来に向けての新しいビジネスモデルにチャレンジをする年である。抜本的な構造改革を進めていかなければ、イトーヨーカ堂を再生することは非常に困難だという事は、労働組合も理解している。労働組合も会社も共に一枚岩になっていかなければ、真の再生にはならない。その為には、厳しい判断も避けられないことも想定している。これまで幾度となく申し上げているが、今後も事前に労使による話し合いをする機会を持ち、建設的な協議の中でお互いが目指す所に軸足をもって取り組んでいきたい。今年度も引き続き事前にこだわった労使協議、話し合いの場の設定をお願いしたい。組合としてもその責任と役割はしっかりとこれまで以上に果たしていく。来週11日が最終回答日となるので、誠意あるご回答をお願いしたい。

～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11日（水）第2回団体交渉