

# 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 田中 大樹

## ～2021年度第1回販売事業部労使懇談会開催～ 労使のコミュニケーションを通じて真の課題解決へ 意識風土改革の継続、深化した取り組みを

2020年11月4日(水)四ツ谷本部会議室に於いて「2021年度第1回販売事業部労使懇談会」を開催しました。労働組合からは、10月2日(金)に開催した第51回定期中央大会の開催報告と合わせ、2021年度の活動方針・組織体制の共有を行いました。また、労使協働の取り組みである「年末年始の労務管理」と「改善＝工夫運動」の現状を会社側と共有し、取り組みをより深化させるための提案と要請を伝えました。

河西販売事業部長からは年末年始を含めた働き方について、八木販売副事業部長からは今後の労使の取り組みについてご返答をいただき、今後も労使のコミュニケーションを通じ、連携したうえで課題解決を図っていくことを確認しました。

### 【労使懇談会出席者】

#### 【会社】

河西(営業副本部長兼販売事業部長)、八木(販売副事業部長)、  
村元(北海道東北ZM)、尾鷲(東武埼京ZM)、尾城(京葉常磐ZM)、足立(多摩武蔵ZM)、  
早田(東海京浜ZM)、奥村(中京関西ZM)、竹井(東海京浜AZM)、南(中京関西AZM)、  
石渡(販売業務部GM)、須賀(人事室長)、吉田(人事労務部GM)、桑原(人事労務部M)、川本(人事労務部)

#### 【労働組合】

渡邊(中央執行委員長)、千代田(中央執行副委員長)、佐藤(中央執行副委員長)、竹内(中央執行書記長)、  
池田(北海道東北ゾーン議長)、丸山(東武埼京ゾーン議長)、浅見(京葉常磐ゾーン議長)、  
鈴木(多摩武蔵ゾーン議長)、関(東海京浜ゾーン議長)、大場(中京関西ゾーン議長)、  
宇野(ヨークゾーン議長)、田中(総務局)

### 「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。

### 【渡邊委員長】販売労使での取り組み・政治活動について



昨年度は新型コロナウイルス感染症の影響がある中、労働組合の活動にご理解とご協力をいただいたことに感謝申し上げます。今年度も厳しい経営環境が続くことが予測されるが、労使間での十分な話し合い、協議を通じて、双方の理解のもとに正しい判断をしていきたい。

労働組合は、10月2日(金)に第51回定期中央大会を開催し、2021年度の活動をスタートした。当日は、三枝社長にもお越しいただき、ご祝辞に加えてイトーヨーカ堂の経営課題や今後の成長に向けた考え方についてお話を頂戴した。私たちイトーヨーカ堂を取り巻く環境は、依然として厳しい状況に変わりない。上期の営業利益はNQ億円で増益だが、特別損失へ振り替えたうえでの業績であり、まだまだ健全な経営基盤になっていないのが実情であ

る。新型コロナウイルス感染症により課題も増えている中ではあるが、IY再建に向けて諸課題に対応していかなければならない。本日の労使懇談会では今年度、販売労使で取り組んでいきたい内容について確認、共有しておきたい。

### 【販売労使での確認内容】

#### ① 「事前労使協議を通じたコミュニケーション」について

毎年販売事業部との労使懇談会で確認をしているが、新型コロナウイルス感染症の影響もあるので改めてお願いをさせていただく。労使協議会や団体交渉の場で、コミュニケーションの在り方や重要性については毎回伝えている。その理由は次の2点である。1点目は、環境変化に対応し一人ひとりの行動を成果あるものとしていくためには「目的と考え方を正しく伝え、理解してもらうこと」が必要である。2点目は、「現場の声に耳を傾けるといふ企業姿勢・風土を築いていきたい」ということにある。これはIYの企業理念である「信頼と誠実」にも繋がると考えている。1店舗1店舗が「事前労使協議」を通じたコミュニケーションが図れるようご理解とご協力をお願いしたい。

#### ② 「意識・風土改革『改善=工夫』運動」について

現在、労使協働で取り組んでいる「改善=工夫」運動の目的は「社員の工夫や改善を推奨し褒める・認める環境を大切にす企業の姿勢」と「目標を掲げ愚直に取り組んでいく社員の姿勢」をIYに定着させていくことにある。今年度はもう1歩踏み込んだ「改善=工夫」運動に取り組み深化を図りたい。この取り組みは生産性向上につながり「企業利益」や「企業人財」を育むことになる。「現場力」を高めていくためにも、引き続き労使協働での取り組み強化をお願いしたい。

#### ③ 「労務・就業管理における働き方改革」について

コロナ禍により、各産業・企業では営業時間の見直しや業務の効率化など、働き方に影響を与える施策が緊急的に行われその動きが加速化している。今後、年間総実労働時間1800時間の実現をより具体的に推進する動きが顕著になる中「残業ゼロ」に向けた労使協働での対応を進めていきたい。また、今年6月にパワハラ防止法が施行された。職場におけるハラスメントは「労働者の人権を侵害する重大問題」として位置づけられ、その取り組みは今後益々、強化されていく。これらの課題にIYはまだまだ対応仕切れていない。いずれも企業努力で解決していける事である。「営業販売と労務就業は表裏一体である」という考えのもとより踏み込んだ対応をお願いしたい。労働組合もチェック機能を強化し取り組んでいく。

### 【竹内書記長】2021年度の活動方針について



今年度より「IY VISION 2025」を掲げ、「組合員の幸せ実現」を目指し、5ヵ年計画のもと4つの挑戦に取り組んでいくことを定期中央大会の中で確認した。この5ヵ年計画を単年度の目標として落とし込んだものを、その年の活動方針に据えながら今年度より活動を進めていく。

2021年度のスローガンは【「考動力×機動力」～自ら考え行動し、共に目的を遂行できる組織へ～】である。2020年度は事業構造改革などイトーヨーカ堂として大きな転換期であったと共に、新型コロナウイルス感染症によってニューノーマル時代への突入を迎えるなど変動の多い1年であった。変化の多い時代に対応するためにも「自ら考え行動する力」と「人を巻き込み連携する力」を掛け合わせ、目的を遂行できる組織を目指したい。今年度は活動のデジタル化で新たな活動の可能性にもチャレンジしていく。今後とも経営のご理解をいただきながら、組合活動を進めていきたい。

### 【河西販売事業部長】販売事業部の方針

組合員のみなさんには営業活動に協力していただき、感謝を申し上げたい。販売事業部と労働組合が連携して、イトーヨーカ堂をより良い会社にしていくために取り組んでいきたい。

新型コロナウイルス感染症について、状況の変化にあわせて政府の方針も変わり、その都度イトーヨーカ堂も対応してきた。まだコロナ禍が続くなか、大前提として自分の身は自分で守りながらも、安心して働ける職場環境ということが一番大切である。従業員の安心・安全が担保できなければ、お客様の安心・安全を提供することもできないと考えており、それは企業として率先して示していく使命がある。そのようなことを考えたり、取り組んだりする時間を確保するために、もっと生産性を上げていかなければな



らない。

昨年よりマネジメント8項目の取り組みは進化しており、これを軸に生産性を上げていく中、A Iの施策を取り入れて生産性を革命的に変えていきたいと考えている。イトーヨーカ堂は小売業の中でも生産性が低いという認識からスタートしなければならない。極端に言えば、総労働時間を半分にしたい。そうすれば、残業や働き方など、様々な課題を解決することができる。生活賃金をアップするためにも「利益を絶対に出していく」という強い気持ちで、なんとかA Iに手助けしてもらえないかという話をしている。A Iは人間よりも遥かに賢いが、あくまで道具であり、人が導かなければ使い物にならない。生産性が高かった時代は多大な人の手をかけることで丁寧にマネジメントし、それを他社との差別化としてきた。社会環境が変化する中、人の行動が変わり、お客様の求めるものが変化してきた。人員が減少し、一人ひとりの管理する業務が増えてきている。A Iを活用すると同時に基準、標準をつくり、それを徹底することで誰でも同じ業務ができるようにしたい。そのためには今の仕事は否定し、無駄な仕事を止め、経費を削減しながら労働時間を減らしていきたい。また、個店格差をなくすために標準・基準、きちんとした物差し作りを定着させなければならない。その為に今、A Iの様々な施策を行っている。最初は加工食品の発注から取り組んでいたが、今は社員やパートナーさんが様々な条件から考えている明日の売り上げ計画などをA Iに考えてもらったうえで発注そのものを任せていき、A Iが新商品の売り方やゴンドラの中のフェイスの絞り込みを行ったり、店ごとに最大の荒利額をとるフェイスと在庫の持ち方を提案するなど、個店品揃えの最適化の施策に取り組んでいる。

一方でA Iによる製造計画も進めている。最大荒利を稼ぐ、機会ロスをなくすために重点商品を決めて計画を示し、その示されたものをとにかく作ってみようということをやっている。実現するためには適正な人員配置が必要であり、基準、つまり店・部門ごとに何人が最適なのか、それをA Iが考えその通りに出来ないのは何故なのか、そういうMH最適化に取り組んでいる。連動した納品システムの変更にも取り組む。加工食品の例では、A Iが発注すれば発注時間を昼締めから夜締めに変更することも可能である。そうすれば物流も昼間に稼働することが可能であり、トラックやドライバー不足、物流コストの課題に対応できる。

レジブラについては加工食品売場とデイリー食品売場に導入すると1店舗N,000万の投資が必要だが、費用対効果すべてをテストすると、約5年で回収できる目途が立った。今はレジをなくせないかということに取り組んでいる。キャッシュレス専用レジから、次年度テストするスマホでの計算アプリによる決済自動化などである。実現すればレジをなくし、そのスペースを売場にすることが可能で、生産性を上げることができる。

取り組みはまだ道半ばだが、様々な手ごたえを感じている。惣菜弁当は継続して二桁以上の数字を伸ばしており、直近では納品惣菜もヨークを上回る。しかしながら個店格差があるのも事実であり、目的・背景が伝わり切れていないのも実態である。

今、惣菜のガントを打つとボタンひとつでD P T別に割り振られ、製造計画、人員計画、契約時間との照合による人員過不足までわかる仕組みが完成しつつある。そういった今まで誰もやらなかったことをやろうとしている。会社はその先に待っている成果物を刈り取るための先行投資として考え、取り組んでいる。この機会を逃せば、また今まで通りの人頼みの会社から抜けられなくなってしまう。B R人件費は店の3割を占めるが、必ず半分に出来る。会計実査のクラウド化、商品管理の検収レス、交換の自動音声化等に取り組んでいけば大きな生産性改善につながると信じている。

働く人たちの仕事を変えることに対する不安の声は出ると思うが、会社全体として、お店全体で仕事をしていくんだという体質に変えなければ成り立たないということである。労働組合にもよくご理解をいただきたいと思う。

元日店休については、33店舗で実施するというのを経営会議で決定した。テナントやオーナーさんに配慮し、極力早く候補店を出して進めてきた。店休店舗はお客様にご迷惑をおかけしないよう、周りに大型店で補えるドミナントがある店を優先してセレクトした。33店舗を休業することで1月売り上げの0.5%を失うが、それは取り戻せると考えている。しかし50店舗になると1%を失うこととなり、それはリスクが大きい。元日店休については、お店やZ Mの意見を色々聞いてきた。他店舗応援に行くことへの不満などあるが、納得して働くには、計画的な人員配置が必要である。2か月先の人員配置を作成し、不足・余剰人員が分かるということが必要である。そういったこともA Iを活用することで可能となる。

こうしたことは現場の方々が、本当に目的を理解し、生産性を上げよう、もっとお客様のために売場に出る時間を増やそう、そういう思いがないと実現できない。マネジメント8項目による見える化をすると、仕事がしやすくなる、在庫がなくなるとわかって、書いて掲示するのが大変で継続できないという問題もA Iを使って効率化できないことも進めている。皆で協力してこの施策を実現しないと未来はない、という思いでやっているのがA Iとマネジメント8項目については機会があるごとに丁寧にコミュニケーションをしていきたい。

## 【吉田人事労務部GM】 昨年末の就業状況の実績と今年度の対策

就業実態について、2019年度年末実績の共有・今年度の対策について説明する。

36協定違反（NAF社員）について、2019年度は26件であり、2018年度の1,001件から大幅に改善している。その中で、1日4時間超えの残業は21件、月40時間超えの残業は5件発生しており、同一店舗で複数件の発生など、店舗に偏りがある。

また、2019年度の年末年始は多くの店で不正就業が発生した実態があり、具体的には「休日入門」「先スキャン」などが報告されている。一部店舗では数年前から不正就業が常態化しており、上長が把握しながら手を打たず、約100万円の未払い賃金額が発生した事例がある。マネジメントを含めて課題に手を打つのが上長の役割であり、企業リスクが極めて高くなる「不正就業」は早急の撲滅が必要である。

今年度の年末年始に向けては、新型コロナウイルス感染症対策に対応した新たなマネジメントが必要であり、その中でイレギュラーを発生させないために2点のポイントをお願いしたい。まずは、お客様と従業員の安心・安全が最優先であり、最大の繁忙期に向けて「手洗い・消毒・マスク着用・換気」など改めて感染予防策を徹底していただきたい。次に、年末年始は早朝出勤や業務の属人化による過重労働、イレギュラー、法令違反が最も多く発生している。年末年始の勤務計画について各店で労使協議会を必ず実施し、事前対策をお願いしたい。



## 【竹内書記長】 年末年始の勤務体制確認および意識風土改革に関する労使の取り組みについて

年末年始イレギュラーを発生させない為の労務管理および今後の労使による取り組みについて、お願いとご提案をさせていただきます。

昨年の年末年始営業上の課題として、緊急のレシート販促による業務負担を取り上げた。緊急販促企画による応援対応が増えると、人員計画とのギャップなどから長時間労働に繋がりにくいいため、今年度はそのようなことのないように計画的な発信をお願いしたい。

労務管理については、昨年より働き方改革関連法が施行され、継続して36協定や勤務間インターバルの遵守、休日取得の徹底が求められている。今年度の年末年始の繁忙期における労務管理ルールについて、3点ご提案したい。1点目は、過度な早朝出勤など防ぐために、イレギュラーな出勤体制、早朝出勤が想定される場合は、全社共通の申請書を作成し、事前に労使で確認する仕組みを検討していただきたい。2点目は、繁忙期勤務シフト予定表の作成について、既存の「ワークシフト表」を活用し、繁忙期における労務管理、計画立案・実績確認を検討していただきたい。3点目は、毎年散見される長時間労働や不正就業の撲滅に向けて、年末年始の勤務計画に対する事前確認の場として、就業に課題のある支部を対象にゾーン別就業確認会（リモート開催）を開催いただきたい。その中で、支部単独では解決の難しい課題のヒアリングや、ZMの視点から「もっとこうすればよいのではないか」というアドバイスをいただくことで、就業ルール違反が発生しない体制を作っていくたい。

最後に、現在労使で取り組んでいる意識風土改革「改善＝工夫」運動について、店ごとに取り組む格差があるという実態をお伝えしたい。そこには、趣旨目的のコミュニケーション不足によるマンネリ化や、現状の器材による運用が負担であることなど、継続に対する課題もある。今後、労働組合としてもゾーン議長による支部オルグ時の啓蒙や、労使でのプロジェクトの中で具体的な取り組みを進めていくが、会社としてもゾーンマネジャーのインタビュー時における状況確認など、意識的にお店での取り組みが活性化するような働きかけをお願いしたい。これまでの取り組みをベースに、引き続き風土化に向けて、労使で一歩踏み込んだ挑戦をしていきたい。

## 【八木販売副事業部長】 年末年始の対応について

年末年始の取り組み提案について、早朝出勤申請書は必要だと思う。特に地方店などではお寿司の製造を含めて早朝出勤申請が不可欠となる。早朝出勤が悪いということではなく、正しく就業をするために申請書を提出し、労使で事前確認し勤務いただく事が大切である。

また、ゾーン別就業確認会について、今年度は新ゾーン体制となり初めて迎える年末年始であり、不正就業対策やコロナ禍による様々な課題について、事前に労使で確認することは非常に有効だと思う。

ワークシフト表を活用した勤務シフト計画の確認については、終わってからではなく、事前に確認をすることが必要である。今年度、マネジメント8項目に販売事業部と全店で、本気で取り組む中で、ゾーンマネジャーが店と一緒にあって、毎週、確認会も実施いた



いている。

ワークシフト表も、そのマネジメント8項目の一つであり、勤務計画の作成については二度手間にならないように、これを活用して事前準備を進めていく事が良いと思う。年初からバックルームの2Sや販売計画を進めてきた中、年間最大月にこそ、これまでの成果として取り組みの効果をしっかりと上げていきたいと考えている。現状、進捗の厳しいお店については、サポートしていきたい。12月の事前準備に対しては現在も商品部や販促と、年末年始の計画を確認している。精度の高い計画を早く発信する事で、店が販売計画立案や作業割当作成をしやすい環境に繋げていきたい。

## 【須賀人事室長】総括

この年末年始というのはコロナ禍のなかで、これまでとはまったく違うものになるが、働き方、法律、社会・世の中の目は変わるものではないということを確認いただきたい。就業ルールがあるのは従業員の命を守るためである。人は道具ではない。命を守るという事を我々がいかに認識して進めていくのが大事である。世の中の環境が変わる中で心の病など、いかに防いでいくのかということは年末年始に限らず考えていかなければならない。

年間360時間の上限という中で、すでに240時間の残業をしておられる方もおり、このままだと年間480時間の残業をする計算になってしまう。年末年始となると更に残業が増加する恐れもあり、月間40時間の残業をされている方なら、年末年始であれば過労死ラインである80時間を超えてしまう懸念もある。どう改善していくのか考えていかなければならない。

そういう背景において、お客様の求めるレベルはさらに上がっており、店の従業員の負担は大きくなっている。ゾーンマネジャーや店長の皆さんの心配りが必要であり、一方的でなく常に寄り添った指示をしていただきたい。従業員一人ひとりには使命感を持って仕事をされており「お客様が来店してくれて嬉しい」「販売ができて楽しい」など、モチベーションを持って仕事をしている。誰も不正をしようと思っていない。ブレーキを掛けられるのはゾーンマネジャーの皆さんや店長の皆さんである。

寒くなり、疲れがたまると免疫力が下がり、新型コロナウイルス罹患者が増加する恐れがある。日々の健康管理、声をかけてあげることが重要である。ぜひ、人を見てもらいたい。誰でもミスは起こすが、その時どのように対応したのかによって問題は変わってくる。36協定違反や不正就業は発生しない方が良いが、問題が発生したときはゾーンマネジャー、人事労務部にしっかりと報告が上がってくるようにしていただきたい。労働組合とも連携して取り組んでいきたい。

