

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

～ライフスタイル事業部労使協議会開催～

構造改革に取り組む中、現状の「現場実態」と 「組合員の声」を会社に伝え対応を求める！

2021年11月22日(月)に、LS事業部との労使協議会を開催しました。冬期一時金支給に向けた団体交渉でもLS事業部の現場実態と組合員の声を伝え回答を受けましたが、就業実態を含む現場の諸課題を一つひとつ改善していくための、具体的な対応策も含めた協議をしていきたい旨を労働組合から申し入れ今回の開催となりました。協議会では、大きく二点の確認を行いました。一点目は「現在取り組む構造改革の各施策への理解を深め自信に繋げていくための今後の具体的な取り組み」について、二点目は「本部社員の労務・就業管理体制の具体策と組織再編時の目的とのギャップにどう対処していくか」についてです。今回の協議会以降も、LS事業部に関する協議・懇談会を継続的に実施し「出来ることから一つひとつ改善・解決していく」ことを労使で確認しました。

＜労使協議会出席者＞

【会社】

河田（取締役常務執行役員 営業本部長）、梅津（執行役員 LS事業部長）
須賀（執行役員 人事室長）、桑原（人事労務部マネジャー）

【労働組合】

渡邊（中央執行委員長）、竹内（中央執行書記長）、中川（中央執行書記次長）、
田中（中央執行委員）、安部（中央執行委員/衣料雑貨部SV）、道副（中央執行委員/生活雑貨部MD）

計10名

＜労使協議会要旨＞

桑原人事労務部マネジャー 【今回の労使協議会の主旨】

冬期賞与に関する団体交渉の中で労働組合からの「LS事業部に関する労使協議の場を改めて持ちたい」という申し入れを受けて、今回の開催に至った。本日の協議では、改めて現場実態と組合員の声について労働組合より共有いただき、それに対する内容や就業に関する内容について会社より回答させていただく。

中川中央執行書記次長 【現場実態と組合員の声】

I. 本日の労使協議会で確認したいこと

本日の労使協議会では、店と本部から挙がっているLS事業部の現場実態と組合員の声、また本部のLS事業部の就業実態と組合員の声についてお伝えしたい。

本日、確認したい内容は大きく二点である。一点目は、2021年度冬期一時金の交渉時に、LS事業部に関する組合員の声を伝え回答を受けたが、現場の士気やモチベーションは極めて低い状態にあり、この状態を放置すれば「めざす構造改革」は成し得ない。可能な限り早いタイミングで、現場の組合員が抱える不安を解消し、現在の施策への理解を深め自信に繋げていくための今後の具体的な取り組みを伺いたい。もう一点は、本部組織の再編後、LS事業部

の本部社員は恒常的に長時間労働となっており、全く改善する傾向が見られない。このままでは、組合員のモチベーションダウンだけでなく、体調不良を引き起こしかねない状況である。本部社員の労務・就業管理体制の具体策と組織再編時の目的とのギャップにどう対応していくのかについて伺いたい。これら長期化している現場の実態と問題を共有し、正しい認識と理解のもと課題解決に向け目標を持って出来る事から一つひとつ労使で取り組んでいきたい。

Ⅱ. L S事業部の現場実態と組合員の声

<店マネジャーの声>

- ・食品の品出し、食品レジ、惣菜、ギフトなど多岐にわたる応援業務により、自部門の売場鮮度維持が後回しになっている。L S売場の鮮度維持のためにも、最低限実施すべき業務と優先順位を明確に示すべきではないか。
- ・投資した改装店舗が成功しているように見えない。また、売場減積による縮小均衡により今まで来店されていたお客様も離れていってしまっているのではないかと不安である。改装店舗について収益性の面でどのような検証がされているのか共有いただきたい。
- ・ワンストップショップをめざすのであればL S事業部の売場・商品がお客様にとっての来店動機にならないと成功とは言えないのではないかと。L S事業部としての今後の店づくりをどのように考えているのか知りたい。
- ・店舗への情報発信が組織変更後も旧部門による発信になっている。本部から発信された情報を確認するだけでも多くの時間がかかっている為、店業務を考慮し新部門として統一した情報発信に変えていただきたい。

<商品部スタッフの声>【安部 中央執行委員】

- ・本部に着任して年数が浅い方も多くいるが、提案した内容について上長から「これで数値化できるのか」といった対応を取られ、提案内容に対して前向きに検討するような雰囲気がない。部下への傾聴姿勢や対話する機会作りが必要ではないかという声が若手スタッフを中心に挙がっている。
- ・コロナ禍による出勤体制や連続するZ o o m会議の対応等でシニアから承認をいただくために声を掛けることが難しい状況に対して、あらかじめ承認をいただく機会を定例化するなどの対応を検討いただきたいという声が挙がっている。
- ・店舗構造改革に伴い断続的に陳列改装応援が続いているが、陳列後の売場の維持管理に店も本部も対応しきれていないという実態がある。その結果、改装後のメンテナンスで店に入り込む工数が非常に多く発生している。構造改革は店・商品部・販売の三位一体で成功させなければならず、2023年度の黒字化に向けた重要行為であると認識しているものの、MDやS Vは時間や曜日ごとに決まっている業務に加えて、店のフォローの対応をしている。それにより長時間拘束となったり本来業務が滞っているという声が挙がっている。このような就業状況により疲労が蓄積し、体調不良を訴えている方もいる。この状況を少しでも改善するために、近隣店舗からの応援など販売としての仕組みづくりをお願いしたい。10月は八千代に始まり、木場、相模原、加古川、アリオ川口と改装が集中していたため、改装の分散化についても検討いただきたい。

Ⅲ. L S事業部の就業実態と組合員の声

8月～10月のL S事業部全体のみなし残業実績のトレンドを確認すると、月間で90時間超のみなし残業が発生している。テレワークの日は終日外出登録によりC I Sスキャン実績が確認できないため、正しい就業実態が確認できない状況である。本部の安全衛生委員会の中でも、検温・出退社勤務時間管理表の活用ができていないことがあるため、長時間労働に対するチェック機能を強化すべきではないかという意見が出ている。

<L S業務部の就業実態>

長時間労働が恒常的となっており、改善する傾向が見られない。月曜日は役職者を中心に午前6時前後に出勤している状況がある。特に役職者は長時間労働が顕著に見られるため、現在の業務分担等を見直さなければ改善は進まない状況にある。この職場環境が続けば、いつ体調不良者が出てもおかしくない状況である。

<衣料雑貨部の就業実態>

恒常的に早朝からの勤務や深夜勤務となっているケースが見受けられるため、業務内容の整理と労働時間に対する意識改革が必要である。

<子供ワールド部の就業実態>

長時間労働が個人に偏っている。特に月曜日については、早朝出勤が集中している状況である。

<生活雑貨部の就業実態> 【道副 中央執行委員】

他部門よりも業務分担ができていないように見受けられる。10月の長時間労働については改善傾向にあるものの、改装を中心とした終日外出が多いため実態確認が必要である。生活雑貨部では10月に行った就業確認会の中で、テ

レワーク時の就業課題について話し合い、毎日行っている検温記録と共に就業実績の確認をチームごとに管理し「見える化」を進めている。これにより長時間労働の傾向がある方に声掛けするなどのフォロー体制を進めている。テ
レワーク時の就業実績を互いに残すことで、チームとして就業改善に取り組むという意識が醸成できている。

<就業に関する組合員の声>

本部社員は「企画業務型裁量労働制」だが、現状の働き方や環境ではその仕事の仕方は難しい。人の手を掛けなければならぬ業務が多く自分の判断で業務時間を調整することが困難な環境にあり、その結果、長時間労働となっている。また、MD・SVの本来の通常業務に加えて業務改革を進めつつ、構造改革を伴う改装に関連して頻発する業務にも対応しているため、就業時間内だけで担当業務を完了させることが困難な社員が増えている。今のままの働き方がいつまで続くのか、本部社員は疲弊している。本部組織改編後の今の現状を踏まえ今後のLS事業部としての働き方について、共通認識が図れる方針を示していただきたい。

8月から検温と始業・終業時間の管理を一元化したことによってはじめて労働時間が見える化され、自身の働き方を見直すきっかけとなったという声も挙がっているので、引き続き各部の働き方の検証を行っていただきたい。

梅津LS事業部長 【今後のLS事業部について】

<改装店舗の検証について>

会社としての検証内容については共有不足により理解に及んでいない部分もあると思っている。事業部長に着任後、何度も伝えているが、LS事業部は赤字構造であり、荒利を上回る経費が掛かっているという実態がある。収益構造を変えて何としても黒字化していきたい。現在「店舗構造改革」「MD業務改革」「働き方改革」の3つの改革に取り組んでいる。

過去のLSは新規出店や店舗改装の際、決められたフォーマットが無く与えられた売場面積（500坪～3000坪）を埋める商品展開・売場づくりをしてきた。マーケット発想からの売場展開がされず無駄な経費を計上してきたことに大きな課題があることを認識している。

2017年度は1HQ億円の赤字であったが、2018年度以降、毎年SO億程度、赤字幅を圧縮してきた。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響により赤字が増えてしまった。売場面積の適正化により、15%程度の坪効率を改善してきた。しかし、そのことだけでは黒字化には届かないため、たまプラーザ店の改装以降、ハイ什器を導入し20～30%の坪効率改善をめざし、仮説を立て取り組みを進めている。構造改革店舗と全社平均を比較すると、坪効率が大きく変化していることが分かった。たまプラーザ店はハイ什器を導入することで、同じ売場面積で1.5倍の在庫を持つことができ、黒字化が見えるようになってきた。現在の施策が経費を上回る荒利を稼ぐ利益構造への改革に繋がっている。

改装店舗を検証する中で見えてきたことは、肌着は利益体質、旧HFは利益が出ていないといった思い込みで売場坪数の拡張を行うと効率が悪くなってしまふということだ。肌着は売場坪数を増やすと利益が悪化するということも分かってきたため、構造改革のプランを見直している。それらを踏まえ、今回アリオ加古川店、静岡店の改装ではマーケットを確認し、お客様の買い物の仕方に合わせた売場づくりをめざし、店との打ち合わせや確認に時間を掛けて改装を進めてきた。これまでの改装では事前の店との打ち合わせが不十分であった部分もあり、個店のマーケットに合わせるができなかった原因と考えている。現在は、これまでの成功と失敗を店と本部が共有し改装を進めている。

<今後の店づくりについて>

今後のMDについては、外部のコンサルタントの意見も聞きながら協議を進めている。コロナ禍以前と現在ではマーケットも変化している。現在のマーケットの中でも、婦人・紳士の衣料品は厳しいが、ただ辞めるというのではなく、変化やニーズに応じた品揃えを追求していく。また、ドラッグ・日用品などは拡大、肌着は利益をしっかりと稼ぐ品揃え、子供ワールドはメリハリのある売場づくりといった、絞り込むものと新しい領域へのチャレンジをしていく。衣料雑貨は、売場面積の適正化を進めながらマーケットイン発想の7プレミアムの開発や、新しい領域のアウトドア・スポーツ等の商品を来年に向けて今準備を進めている。

コスメではパルクドコスメ、子供ワールドでは先週オープンしたトイロスクール等、MDの中身そのものを変えていく。今後、既存店に導入していくためのフォーマットをマーケットに合わせた適正規模で導入していこうと現在、検証を進めている。1YLSとしてもマーケットで伸びている商品群を素直に攻めていく。

生活雑貨は大きく4つのパターンに区分される。一つはレジインの売場であるが、これまでの食品売場レジインの日用品の売場は、基本フォーマットが存在せず、食品売場の余ったスペースに展開するため店ごとに売場面積に違いがある。ここ経年の改装店舗の検証によりお客様のニーズに応えられるのは3尺120本展開とわかってきた。ドラッグストア化する店舗は250坪あれば作る事ができる。大型店はドラッグストアスタイルの250坪に加え、レジイン

で3尺70本展開など、店のマーケットによってパターンを考えていかなければならない。

今後の衣料雑貨のMDは、コロナ禍でもマーケットが伸長している「アウトドア」や「ライトスポーツ」を混ぜた新しいMDの売場や、旅行関連の数値が戻ってきたため、次年度からは新規MDを取り入れながら売場を拡大していく。プロダクトアウトではなく、マーケットインにより梅～竹のマーケットを狙い、アウトドアの商品は衣料雑貨・生活雑貨をミックスし、NBの力を借りながらコスパ重視で進めていきたい。

今後の構造改革の進め方は、周りに競合がある店によっては扱わなくて良い商品はあると思うが、基本的にはワンストップショッピングの考えで欠落の無いお店を目指したい。マーケットで不振な衣料品は縮小しつつ、ワンストップショッピングの魅力を最大化するのが重要である。新型コロナウイルスの影響もあるが今年度は19年度レベルの赤字だが、減積により荒利は落ちるが、経費構造を変えることによって、赤字から黒字化を実現していくチャレンジをしていきたい。

<本部の業務改革と働き方改革について>

店舗構造改革と同時に、今の時代に合わせた、組織の在り方と働き方に変えなければならない。そのことを支える仕組みとして、システムの再構築と事務センター化に取り組んでいる。MD/SVの仕事、本来業務である非定型の業務に集中し、定型業務は事務に依頼していくべきである。MD/SVによっては整理ができず、事務に定型業務を指示できていないことも発生していた。一つひとつの業務を棚卸しした中で、事務の仕事を精査し事務への説明会等を開催して進めている。

現在はMD/SVごとに担当事務がつき、自分の得意な業務を実施しているため、ペアによって業務分担の内容が異なっている。これから目指すのは事務センターをまとめるマネジャー、リーダーを設置し、仕事ごとに事務の役割(部署)を作り、事務センターに業務を投げるやり方に変えていく。BPO(外部業務委託会社)が行う業務と事務センターが行う業務を増やし、MD/SVが本来取り組むべき非定型業務に取り組めるようにする。これによって店に出るSVも増やしていきたい。仕事の標準化として、今までなかった事務作業をマニュアル化し、統一のフォーマットを作り進めていきたい。こういった取り組みによって事業部全体の就業改善に向かっていきたい。

須賀人事室長 【就業実態について】

就業ルール違反が発生していれば組合と協議をした中できちんと対応しなければいけない。あくまでも出社した場合は、A班B班に分かれていたとしても必ず就業スキャンは実施しなければならない。ルール違反の発生時は組合と協議したうえで対応をしていきたい。一方で、在宅勤務の際の就業確認ができていないという実態があるのも事実である。少し先の話になるが、新しい就業システムが稼働する予定となっているため、自身の携帯等から登録できるようになるシステムなどの導入を検討している。当面は現在実施している検温表への勤務実績の入力による登録をお願いしたい。本部で統一して部門ごとの縦のラインで管理できるように検温表による登録をお願いしている。就業確認会を四半期ごとに開催しているため、組合員の皆さんからも勤務実態に関する声を挙げていただきたい。

渡邊中央執行委員長 【会社回答を受けて】

本日の協議で確認したいことは、現状のLSの現場実態や声を伝えた上で、今後この状態をどのような手段や方法を用いて、解消していけるように取り組んでいくかにある。現場で起こっている問題の一つは「再建渦中にあるIYの中で、LS事業部はどういった位置づけで、今後どのように事業成長を目指して行くのか」を知りたいという事である。その事を共有した上で、本部・店舗ともに、上長が部下に自信と希望に繋がるコミュニケーションを丁寧に行う事がとても大切なことだと考えている。

IYはGMSという事業形態であり、企業の構造上、食品だけで従業員の雇用を守り、企業が成長・発展していくことはできない。食品以外の衣料・住居関連といった、お客様の日常生活に欠かせない商品を取り扱いながら、来店動機や集客につながるMD力・企画力を駆使してGMSとしての総合力を発揮し続け成長していかなければならない業種である。そのことを、社員全員が認識したうえで、本部も店舗も相互協力を図りながら運営していかなければ、本来発揮すべき「マンパワー」は生まれえない。そのようにならない要因は、IYという会社は「どういうスタイル」で社会貢献していくのかが、共有されていないことに課題があるのではないかと。これからもIYの基本は、変わらないという前提のもと、環境変化とニーズに対応していくという、統一された意思のもとでのコミュニケーションがすべての現場でできるように、マネジメントして頂きたい。また一方で、コミュニケーションを受ける側の姿勢も変えていく必要がある。その事については、労働組合としても組合役員・組合員にきちんと伝え続けていく。

二つ目は、「組織再編後の、本部社員の働き方への課題にどう対処していくか」という事である。当初、組織再編す

る目的として掲げてきた「過去の課題を踏まえた、新たな働き方」が、様々な事情や環境変化への対応に伴い、描いていたように進んでいないことは理解している。しかし、このままの状況では、組合員個人も、会社経営としても大きなマイナスにしかならない。今の環境でできることを、一つひとつ整理し具体的な改善策を決めて取り組んでいただきたい。勿論、労働組合としても協力していきたいと考えている。

河田営業本部長 【総括】

この数カ月、L S事業部に対して様々な意見や要望が集中していたのは事実である。一部の店舗構造改革からL S事業部が今後どうなるかという不安の声が組合員から多く出ている内容だと思う。

2020年度より、先行して食品事業部に外部コンサルタントを入れ、業務改革の取り組みを進めてきた。食品で進めてきた業務改革の成果を確認し、今年度よりL S事業部の業務改革に取り組むことになった。月度計画会議ひとつとってみても、昨年は食品も試行錯誤しながらやってきたが、いろいろな課題を経ながら少しずつ形が決まってきた。1サイクル回るまでは毎月初めての内容となるため毎回大変であったが、一巡すると一つの形になってきた。先行している食品の取り組みとL Sの取り組みを比較した際、その差が見えるようになってくるとL Sの仕事の在り方について各方面から意見を言われるようになったが、様々な会議等あるが紆余曲折しながら少しずつ改善してきており、その過程で商品部スタッフやシニアに負荷がかかっていたのも事実である。

2020年度のためプラーザ店の改装以降、経営陣の中では「L S売場はI Yにとって適正面積のもとフルパターンで取り扱うことが必要」という考えで一致している。コロナ禍により予算が達成できない状況にあるが効果は出てきており、I YにとってL Sは必要であるため、必要なことをやるべきだと考えている。

L S業務改革を完遂できれば必ず就業改善に繋がる。基幹システムも商品マスターの登録をワンインプット化するなど、効率化に向けた長期的な取り組みを経営として進めている。新しい取り組みに対してハレーションが起こるのも分かるが、将来的に効率化が進み、働き方も変わって黒字化することを目的に取り組んでいる。店は、業績を改善して黒字化の道筋が見えてくれば組合員の不安もなくなっていくのではないかと。ただし、売場面積の適正化により人員数等は見直しをかけたければ黒字化はできないことへの理解をいただかなければいけない。例えば夕方、食品フロアでは品切れしないように一生懸命補充をしている一方で、L Sフロアに行ってみると人の動きのスピード感が全く異なる。契約段階からパートナーさんの勤務時間を見直していかなければ、いつになっても朝や夜間に人がいないから長時間拘束になるという状況は変わらない。全社に導入するWSアプリを活用し就業を改善させたい。これまでI Yはデジタルに対する投資をほとんどせず人海戦術に頼っていたが、2023年度までに構造改革を終わらせるという計画の中で、今の予算設定のもと省力化等への投資を進めている。

L Sの取り組みは見えていることしか分からないため、なかなか伝わりにくいと思う。パートナーさんに対してはある程度の内容を幹部に伝え、そこからマネジメントしてもらうことが必要である。前回の事業構造改革委員会にて、L Sのこれまでと今後の取り組みをきちんと組み立てて社外取締役からも意見をもらいながら確認してきた。12月のSM会議にて、SMにも方向性を理解してもらい、組合員にも確認をしていただきたい。1回の説明ですべてに納得していただけないということではないかもしれないが、経営として考えているL Sの方向性について概略を理解していただけるように説明していく。