

さんか 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年冬期一時金支給に向けた、第1回・第2回団体交渉報告》

厳しい経営環境の中、IY再建に向けた組合員の「努力と行動」を 経営に伝え、NA組合員一人平均昨年比94.4%で妥結

～年間最大ピークである12月の利益予算達成をめざし、労使一丸となって取り組もう～



会社



労働組合

2021年冬期一時金支給に向け、第1回団体交渉が11月10日(水)、第2回団体交渉が11月16日(火)に四ツ谷本部会議室にて行われました。

冬期一時金の支給係数は、賞与支給前営業利益率(2020年度下期から2021年度上期)と2021年度上期営業利益昨年比によって決定されます。該当期間の業績は制度上の係数表の枠外であるため、別途交渉となりました。

第1回団体交渉では、長引くコロナ禍の影響や経営状況の先行きが不透明な状況に対する大きな不安と心配を抱く「組合員の声」を伝えるとともに新型コロナウイルスを踏まえ、IY再建に向けた「事業構造改革」をはじめとする経営施策に関する具体的な考え・方向性について確認・協議を行いました。

第2回団体交渉では、第1回団体交渉開催後の「組合員の声」を伝え、「良い会社」をめざして、「生産性」を視点に置いた労使協働の取り組みについて労働組合より提案し、確認・協議を行いました。年間営業利益目標 60 億円の達成に向けて、労使が一丸となって取り組んでいくことを確認し、冬期一時金の妥結に至りました。

第1回団体交渉 開催報告

《第1回団体交渉 出席者》

【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(取締役常務執行役員 営業本部長)、山本(取締役常務執行役員 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)、吉田(人事労務部GM)

【組合】渡邊(中央執行委員長)、佐藤(中央執行副委員長)、宇野(中央執行副委員長)、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)

《渡邊中央執行委員長》 団体交渉申し入れの主旨について

本日の交渉では、「冬期一時金支給にあたっての労働組合としての考え方」と現場実態を踏まえた「組合員の声」についてお伝えしたい。基本姿勢として、過去から労使で確認してきた一時金の支給水準は「生活給を踏まえた年間最低4カ月支給」である。しかし、過去9年間、業績不振に伴い夏・冬の年間を通して制度範囲外での業績となり、年間4カ月を割り込んでの支給となっている。

別途協議・交渉を通じて会社の経営状況や先々の見通し、現場実態を踏まえた組合員の理解と一定の納得感を踏まえた中で、支給水準を確認・決定してきた。今回の冬期一時金支給においても、これまでの労使の考えを基に協議・妥結をしていきたい。

私たち流通サービス産業を取り巻く環境は、1年半以上に及ぶ新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受け、一部の業種を除き非常に厳しい環境にある。イトーヨーカ堂の2021年度上期の営業利益においても、昨年の営業利益NQ億円を大きく下回る10億円という結果となっている。一方で、厳しい業績ではあるが、組合員は新たな働き方を模索しながら現場を必死に支えていることも事実である。会社方針や構造改革に取り組む中、組合員が新たな仕事スキルを身に付け営業体制を支えている努力や、互いに知恵を出し合い、現場の「ムリ・ムダ・ムラ」を減らし作業効率や生産性を高めていこうと、可能な範囲で出来る事を惜しまず取り組んでいる「努力と行動」に対する経営の理解をお願いしたい。

また、厳しい経営環境が続く中、労働組合は構造改革の必要性や人事政策をはじめとする経営施策にも、一定の理解のもとで対応を行ってきた。組合員は、長引くコロナ禍の影響を受け厳しい業績が続いていることや、世の中の多くの企業が先行きの見通しが立たない環境に置かれ、企業倒産や事業縮小に伴う人員削減など、取り巻く社会情勢の厳しさを実感している。組合員の本音や不安は、ローンの返済や学費の支払いだけでなく、直近のエネルギー価格や物価上昇に伴う生活不安をはじめ、制度改定や組織体制の見直しによって年収が下がり、より生活の厳しさが増していることにある。

これらの事を十分に考慮し、冬期一時金の支給にあたっては、「直近業績が厳しい状況ではあるものの、冬期一時金の算定期間ではGH億円の営業利益を出している」こと、また「現在進めている事業構造改革への取り組みは組合員の努力と行動なくして成果には繋がらない」ということ、そして「一時金は利益の再配分であることと同時に、組合員の視点から見ると生活給の一部であり、ある程度の水準を期待している」という現場の頑張りや組合員の思いを踏まえ、出来る限り昨年と乖離しない水準での支給をお願いしたい。

また、労働組合からの提案だが、イトーヨーカ堂が扱う商品の良さを組合員とその家族や親戚が実感できるような企画を実施してはどうか。私たち小売業にとって、12月は年間最大の売上・利益を稼ぐ月であり、年間の営業利益を大きく左右する月である。イトーヨーカ堂は、日頃からお客様に安心してお薦めできる、満足していただける、価値ある商品を提供している。この良さを多くの方に知ってもらい支持をいただく事が、今後の成長と安定には欠かせない。特に年間でも力をいれている年末年始商材を広くPRし「12月の良さ」を知ってもらうには最適な機会である。労働組合としても「イトーヨーカ堂の良さ」や「商品の良さ」を伝え広げていく取り組みには協力していきたい。

《山本管理本部長》 会社業績について

賞与の算定期間にあたる直近の数値と今後の年間見通しについてお伝えする。

営業利益については、2021年度の第1四半期は約R.G億円と予算差I.N億円という状況であったが、第2四半期はC.N億円と予算差▲I.O.G億円という状況であった。これは、我々の基盤である首都圏を中心に発出された緊急事態宣言の影響によるものが大きく、売上予算比QS%、売上総利益予算比QN%という結果となった。

2021年度上期の営業利益はI.O.T億円（予算差▲Q.N億円、昨年差▲I.Q億円）だが、特別損失への振り替えを行った上での利益であることをご理解いただきたい。当期純利益は▲G.S億円と予算とは▲C.R億円の乖離があり、昨年数値にも届いていない状況にある。直近10月の業績も、営業利益▲T.Q億円、予算に対してO.T億円未達の状況である。3月～10月累計ではI.S億円の赤字、予算とは▲I.G億円近く乖離しており、依然、厳しい経営状況にあることを認識いただきたい。

《竹内中央執行書記長》 「組合員の声」について

1. 冬期一時金に関する「組合員の声」について

(1) 一時金支給について

＜組合員の声＞

- ・業績が厳しいことは十分理解しているが、現場は経営方針を受け、最小限の人員で最大限の努力を行っているという現場の頑張りを認め対応をお願いしたい。
- ・2021年上期の業績は予算未達という厳しい状況ではあるものの、コロナ禍の影響を受ける中で営業利益が出てい

ることを踏まえ昨年と大きく乖離しない支給であってほしいと期待している。

(2) 業績評価について

- ・新たな店舗組織体制に移行し先行店以外も働き方が大きく変わっている。ライフスタイル事業部は他部門応援等で店の売上に貢献し、食品事業部でもパートナー社員中心に自部門以外の品出し等を実施するなど店計最適を最優先とした店舗運営や働き方になっていることから、業績評価については店計もしくは夏同様の配慮をしてほしい。
- ・1Yだけでなく、世の中全般的に衣料品関連の売り上げ動向は厳しいと感じている。厳しい中でも目標達成に向けて日々、努力していることを評価していただきたい。
- ・業績評価に関して、食品事業部中心に達成部門はきちんと評価してほしいと組合員は望んでいる。一方で、未達成部門は、コロナ禍の影響がまだまだ大きく、その結果として未達成であったことを加味してほしい。



◆これらの事を十分に考慮したうえで、現状の経営環境から制度の範囲内の支給は難しいものの、制度の下限にできる限り近い水準での支給をお願いしたい。

(3) その他組合員の声

＜組合員の声＞

- ・夏に配布された「BUYライフスタイル従業員生活応援チケット」が組合員から好評だった。従業員が自社の商品を知る良いきっかけになるような買い物支援への対応をこの冬も検討いただきたい。
- ・コロナ禍での勤務も1年以上経過したが、カゴの消毒作業や従業員食堂での会話禁止など、新型コロナ発生前にはなかった対応により疲れを感じる日々が続いている。休憩時間をきちんと確保するためにも、引き続き労務・就業管理には気を配ってほしい。



◆一時金支給に加え、コロナ禍を踏まえた従業員（組合員）への対応を検討していただきたい。

2. 事業構造改革に関する「組合員の声」について

(1) 新たな店舗組織体制について～先行店の組合員の声～

＜組合員の声＞

- ・店マネジャーと担当チーフの役割が曖昧になっており、大きく働き方を変えることができていない。
- ・担当チーフのマネジャー経験の有無が、店マネジャーの働き方に大きく影響している。店マネジャーの役割としてきちんと、チーフ教育をすべきだが、働き方が変わる中、教育時間をとることが難しくプレイングマネジャーから脱却しきれない。
- ・組織変更の重点取り組みの一つに「マネジメントの統一化」とあったため、販売事業部から統一された指示が都度出され、それに従って動くことを想定していたが、そうではないことに戸惑った。
- ・組織変更の目的や考え方に基づいて店が主体となって考え、各役職者が試行錯誤しながら一生懸命取り組んでいるので、進め方に対して後から軌道修正を求められないか少し不安である。
- ・新たな組織体制によりマネジメントする社員数が減っていく中、よりポテンシャルへ挑戦できる環境としていくためにも、人の採用は投資と考え認めていただきたい。

(2) 新たな店舗組織体制について～先行店以外の組合員の声～

＜組合員の声＞

- ・店内で先行店の情報が共有されていないため、どのように働き方が変わるのか不安の声があがっている。
- ・先行店の状況を踏まえて今後新たな店舗組織体制をどのように拡大していくのか、先行店の課題に対してどのような改善行為をしているのか、可能な範囲で情報発信していただきたい。
- ・新たな店舗組織体制へ変わった際、お客様にご迷惑をおかけすることなく店を運営するためにも今から準備できることはやっておきたい。先行店での売場マネジメントや新たな取り組みなど、課題も含めた情報共有をゾーン関係なく随時共有してほしい。

新たな店舗組織体制への見直しは9月より実施され、食品事業部における店マネジャー・担当チーフ制を先行店に導入しているが、先行店舗では「会社の目指す働き方と現場実態のギャップ」があり、そのギャップを解消するための対応を求めている。また、先行店以外の店舗は「今後に備えるために、先行店の情報共有を求める声（特に課題）」が多く出ている。



- ◆ 新たな店舗組織体制がスタートし、先行店の取り組みについてどのような検証が行われているのか教えていただきたい。
- ◆ 先行店の取り組みや課題と成果、先行店以外での事前準備のポイントなどについて、全体最適を実現させていくためにも本部・店全体での定期的な情報共有をお願いしたい。

(3) 生産性改善の取り組みについて

- ・「AI発注や製造計画は修正しないでほしい」との指示があるが、セールや天候与件に合わせて修正を行わなければ在庫過多になり、廃棄ロスや値下げロスに繋がる恐れがある。販売本部の想定している作業時間以上に修正を含めたイレギュラーが店舗では発生しており、かえって生産性を阻害しているのではないかと感じる。
- ・WSアプリをライフスタイル事業部も含めた全部門へと導入していく予定と聞いているが、製造計画に合わせて時間帯ごとに作業設定する食品事業部とは異なり、ライフスタイル事業部は接客や納品時間など店では指定できないこともあるため、食品事業部と同じような運用ができるのかイメージできない。集合レジや多層階などの与件が、どこまで加味されるのか。



「デジタル技術の活用によりポテンシャルを引き出し全社員が“人”にしかできない仕事に注力する時間を増やし利益の最大化を図ること」を目指す一方で、利益に影響するロス等をできる限り抑えるため修正行為に多くの時間をかけたり、今後、働き方がどう変わるのか想定できない等、AIと人の感覚の不一致を消化できず疑問を持ちながら取り組んでいる状況にある。

- ◆ AIやWSアプリの取り組みは、現時点でチャレンジを繰り返す過渡期の状況にあると捉えているが、会社の目指す目的を実現するためには本部と店が一丸となって取り組まなければならない。そのためにも取り組む意義や目的、実証実験に対する検証や課題への対応等、取り組みに対する理解を深められるよう階層に合わせたコミュニケーションが図られるようにしていただきたい。

(4) ライフスタイル事業部の方向性について

- ・ L S事業部のMD戦略について、今後どのように考えているのか教えてほしい。改装しても減積して売場が綺麗になっただけでは縮小均衡となってしまう。SCとしてワンストップショッピングの魅力を最大化していくためにテナントミックスの考え方が打ち出されていたが、今はコロナ禍でテナント誘致も難しい状況なのではないか。
- ・ ライフスタイル事業部の改装はマーケットインの視点を入れていく必要があり、フォーマットとして成功していない事例を検証せず改装を進めることに疑問を感じる。一度立ち止まり検証する必要があるのではないかと。

(5) 地方営業の方向性について

- ・ 首都圏店舗ではカートレジやスマホレジの導入、その他新規事業 MD 開発の実証実験などが積極的に行われており地方店に導入されていないことが多くある。今後、地方店にも導入していく予定はあるのか、地方店営業の方向性を知りたい。
- ・ テナントが抜けた後の誘致が未定のまま長期間、困いを付けて営業継続しており、ストアロイヤリティの低下につながる懸念される。地方店への対応は首都圏に比べて優先順位が低いのではないかと。

(6) レジでの割引操作について

- ・ L S事業部が実施した10/20号の累進割引セールについて、売上不振対策として実施することに意見はないが累進割引のオペレーションが手入力操作であることと、割引対象商品が多岐にわたるため従業員が分かりづらく現場の負担となっている。
- ・ 直近実施したL S事業部の累進割引や300円引きクーポンについて、レジでの処理がアナログであると感じる。今

後、カートレジやスマホレジへと移行していく中、これらの販促割引が対応できるように会社として何か動いているのか教えてほしい。

(7) これからの働き方について

- ・バックルーム大部屋化により業務内容が大きく変わっても働き続けることのできる職場環境に向けて、属人的ではなく誰でも対応できるような仕組みづくりやシステム開発などを積極的に進めていただきたい。
- ・WSアプリの導入に伴いパートナー社員には丁寧に説明をしながら契約シフトとは異なる勤務をお願いしているが、今後WSアプリ対象部門が拡大していく中、契約の在り方を見直していく必要があるのではないか。
- ・今の人員では処理できない業務量を抱えているが、人件費予算の締め付けが非常に強いため採用もできず現場が疲弊している。生産性改善の取り組みを進める中で、それぞれの施策によりどれぐらいの作業工数や時間を減らすことができるのか。また、会社の目指す人員数でムリなく店を運営できるのはいつ頃を予定しているのかなど、具体的なスケジュールを教えてください。

(8) 改装応援について

- ・改装応援やそのフォローでスケジュールが埋まり自分の担当業務は後回しにせざるを得ず、本部社員の就業悪化の要因となっている。このような対応がいつまで続くのか先が見えず体力面の負担も大きい。改装応援専門の人員配置の検討など本部社員が本来業務に取り組み時間を確保できる環境づくりを進めていただきたい。



◆各項目における会社の方向性や現在の取り組み、今後検討していることなどがあれば教えていただきたい。

《河西販売事業部長》 事業構造改革について

新たな店舗組織体制の先行店舗について、不安の声が挙がっていることは承知しているが、何としても現状を乗り越えていきたい。何度か申し上げているが、新たな組織体制づくりの目的は役職ポストや人件費の削減ではなく、部門の壁を無くし、生産性を上げていくことにある。部門を大部屋化することで仕事の平準化や、効率的な人員配置をしていく事ができる。先行店舗の取り組みは、隔週月曜日にZMより報告を受けている。全ゾーンでの連携・共有を図り、良さと課題を整理している。来年1月には、これを活用した手引書を作成し全社への配布を検討している。

店作業改善として取り組んでいる、A I発注についても廃棄ロスの問題などの課題は認識している。再度、理解いただきたい事は、A Iは科学的根拠を持って推奨値を提案する道具であり、推奨値に対して直近の与件等を加味し、人の意思を入れ修正をしていく必要がある。A I導入の目的は、売場のポテンシャル（潜在能力・可能性）を正しく掴み、その指標を活用し荒利の最大値をめざしていくことにある。今後も、販売とS Vが連携した中で活用方法を正しく伝えていきたい。また、惣菜のWSアプリにおいても同様であり、活用次第で結果が変わってくる。アプリの導入で作業を可視化し、働き方の部門格差を無くしていきたい。様々な施策をテストしているが、従業員への理解を進め使いこなせるようにしていきたい。

現在、導入を進めている、カートレジやスマホレジのシステムは業界に無いものであり、月2店舗ずつの拡大が限界である。そういった理由から、改装店と首都圏で新規採用が厳しい店舗を優先して導入をしている。地方店舗への拡大はまだ先となることをご理解いただきたい。また、レジでの割引操作については、アプリを導入したペーパーレス化を進めている。来年6月を目途に現在のイトーヨーカドーアプリを、スマホレジで対応できるシステムに刷新していく。クーポンを全てアプリの中で表示することで、無人レジでも、お客様が画面操作することで割引ができるシステム構築をめざしている。

今後の働き方において、一番大切なことは計画に基づく仕事に変えていくことである。作業計画が無く、その場の指示を受けて働く仕事の仕方では生産性は低いままである。計画に沿って行動する働き方に変えていく為にA IとWSアプリを導入している。この目的は、A IとWSアプリの両輪で進めていくことで、商品部が立てる施策や計画と店舗が立てる計画を一致させ月度計画を高度化していくことにあり、それが生産性を高めることに繋がる。商品部が1つの施策に対してDPT単位で数量の構成を全社基準で店舗へ配信し、店舗ではお客様構成やニーズに合わせて店マネジャーが修正をかけていく。SMは店マネジャーから上がるデータを基に店計の計画を確認し、商品部へ送信する。結果、店舗と商品部の計画が1店舗1店舗一致したのか可視化していくことができ、計画通りの発注・製造や必要な人員を把握することができる。デリカ部（惣菜）では、11月から全店で導入しており、東海京浜ゾーンでは食品事業部・商品管理・SCでテスト運用している。また、LS事業部では構造改革店舗で、集中レジ・インカムを導入した店舗でテスト運用している。LS事業部の全社基準化は簡単ではないが、3月を目途に全店導入をめざしている。

月度計画の高度化については、9月の月度計画を基に11月より多摩武蔵ゾーンでスタートしている。今後は3月～1月の月度計画を基に全店導入する為、来年は計画に基づいた働き方への大きな飛躍の年になる。科学的根拠を基に進めていくことで、就業管理や人員配置の適材適所を進め、労使で会社・働き方をより良く変えていきたい。

《梅津ライフスタイル事業部長》 ライフスタイル事業部に関する声について

LS事業部全体としては、取り巻くマーケットの変化に対応し黒字化に向けて、各部ごとに守る領域と攻める領域を明確にしてMD戦略を進めていく方針である。

衣料雑貨部は非常に厳しい位置づけにあるが、売場面積の適正化を図りつつ、ベーシックな日常着を中心にPBの開発を進めていくのと同時に、個店与件に合わせたNBの仕入れを行っていく。また、新たな領域としてアウトドアMDを次年度に向けて準備を進めている。生活雑貨部は、日用品や医薬品を攻める領域と位置付けている。お客様アンケートやインタビュー、外部データを確認すると日用品や医薬品は売上を伸ばせる領域である。現在、八柱店でドラッグストアスタイルのテストを実施しており、ある程度の手応えを感じている。子供ワールド部は店舗により大きく戦略が異なる。標準店以下の店舗は、利益性を重視した50坪から100坪ほどのコンパクトスタイルに取り組んでいく。一方、SC店舗では、大和鶴間店でチャレンジした、新スタイル「トイロパーク」を、11月に、グランツリー武蔵小杉店で2店舗目としてオープンする。これまでの玩具専門店では、消費者のニーズには対応していけない。今後も新規MDを取り入れ、魅力ある新しい売場づくりに挑戦していく。また、セブンパーク天美ではスクール用品に特化した、新スタイル「トイロスクール」の1号店をオープンした。チャンスある領域には、積極的に挑戦していく。

店舗フォーマットの方向性については、情報発信が不十分なこともあり誤解が生じている。基本的な考え方は品揃えを一律にするのではなく、店舗特性に合わせ調整するということである。直近の改装では事前にキックオフ会議を実施し、SM(店舗)と品揃えの方向性や売場レイアウトなど、詳細を確認・共有し納得感を持って取り組んでいる。

《須賀人事室長》 一時金における業績評価と従業員の買い物支援施策について

冬期賞与における業績評価および従業員の買い物支援策についての会社の考え方についてお伝えしたい。

業績評価については、2020年度は予算を修正していないことでコロナ禍の影響が大きく、制度通りの運用をすべきでないという考えから有事の対応として「プラス評価は制度の金額の2分の1を加算し、マイナス評価は減額しない」という特別な対応を行った。平時の制度を適用するのではなく、あくまでも有事対応であった。

対して、今年度はニューノーマルを想定した予算であり、会社としては制度通りでの業績評価の適用を考えていた。しかし、上期も引き続きコロナ禍による業績への影響が昨年に匹敵するほど大きかったことを踏まえ、業績評価については夏と同様の考え方を適用する方向で考えている。労働組合としても持ち帰り、検討いただきたい。

夏に配布した「BUYライフスタイル従業員生活応援チケット」については、多くの従業員に使用していただき営業上の効果も大きかったと認識している。このことを踏まえ、従業員だけではなく身近な方にもイトーヨーカ堂の商品を知るきっかけにさせていただけるような対応を検討させていただきたい。

《渡邊中央執行委員長》 「組合員の声」に対する会社回答を受けて

組合員の声に対する回答及び冬期一時金の支給に関する、制度の取り扱いやその考え方について整理し、組合員に伝え理解を求めていきたい。

本日共有した「組合員の声」は、項目ごとに内容に違いはあるが、声の本質的な課題は、「社員の期待する環境と会社が提供する環境へのギャップ」によって生じている。これは従業員エンゲージメントにも大きく影響する。人の力・現場力なくして、健全な再建は果たせないと思っている。イトーヨーカ堂が強みとしてきた「人や現場」に軸足を置いた環境づくりに拘り商売をしていくには、店舗と本部の信頼関係が強固になるための、双方を結び付ける現場型コミュニケーションが必要不可欠である。コミュニケーションは「双方が分かり合うプロセス」であり、新型コロナウイルス感染症との共存社会であっても、継続的に行う地道な取り組みが、イトーヨーカ堂を強い組織へと導いていくと考えている。

LS事業部については、組合員の不安が非常に大きい。成果に繋がる投資・構造改革としていくためにも、現場実態と組合員の声を基に別途協議をお願いしたい。次回の交渉では誠意ある回答をお願いしたい。

《三枝社長》 冬期一時金会社回答について

昨年より継続している新型コロナウイルス感染者は世界で2億4千万人を超え、ワクチン接種率が高いと言われていた国でも多くの感染者が発生しており予断を許さない状況である。日本は緊急事態宣言が解除され、徐々に新たな日常に進みつつあるものの危機は去っていない。

お客様の購買行動はこのような状況を反映し日々変化し続けており、その変化に対応していただいている組合員の皆様に心から感謝申し上げたい。コロナ禍で健康不安や精神的な不安を抱えながら、お客様に誠実に対応いただいていることを会社としても認識し評価したいと考えている。

しかし、上期の営業利益は10億円と予算を半分も下回っており、下期も予算の未達が続く赤字拡大している。このままでは年間60億円の予算達成は非常に難しく、ボトムラインである当期純利益も3～10月で約40億円の赤字と投資余力も厳しい状況にある。従業員一人ひとりの頑張りによりライフラインの責務を果たしているものの、会社と

しては依然として大きな危機の渦中にあることは間違いない。

お客様の購買動向は急激に変化しているが、それはお客様の心理の変化に他ならず、商売の観点から言えば我々もその変化に対応しなければならない。そのような中、ライフスタイル事業部での累進割引セールは大きな成果だった。「追われる仕事」から「追いかける仕事」に変えていくことがVUCAの時代に求められることである。

お客様だけではなく従業員心理のケアも会社として非常に重要であり、お客様だけではなく従業員の安全対策も推進してきた。首都圏中心となり、地方まで対応できなかったのは非常に残念であるが、2万人を超える職域接種は安心安全につながった。また、コロナ罹患者のご自宅に支援物資を届ける取り組みや店舗への空間除菌装置の設置など、従業員の安心安全を守る取り組みを進めている。

夏期賞与の団体交渉で回答した安否確認システムは、パートナー・ヘルパー社員の登録もほぼ全員完了し、対応できる見込みである。

冬期賞与については、営業数値が制度範囲の枠外であること、またコロナ禍を踏まえた有事であることから、時間をかけて労使の共通認識を醸成するための丁寧な協議が必要であると考え、再度、団体交渉で協議させていただきたい。業績評価の取り扱いについては、組合員の皆さんにご理解いただけるように検討をお願いしたい。

第2回団体交渉を開催し、継続協議とすることを確認しました。

第2回団体交渉 開催報告

《第2回団体交渉 出席者》

【会社】三枝（代表取締役社長）、
河田（取締役常務執行役員 営業本部長）、山本（取締役常務執行役員 管理本部長）、
須賀（執行役員 人事室長）、吉田（人事労務部GM）

【組合】渡邊（中央執行委員長）、佐藤（中央執行副委員長）、宇野（中央執行副委員長）、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）

《渡邊中央執行委員長》 第1回団体交渉の経過報告を受けた「組合員の反応」について

本日は、継続協議となっている冬期一時金支給についてのご回答をいただきたい。はじめに、第1回団体交渉の報告についての組合員の反応をお伝えしたい。

交渉経過の報告では、環境変化に伴うお客様ニーズに対応し、店計最適の考えのもと協力して現場を支えている事への評価、また、組合員一人ひとりが様々な不安を抱えながら業務にあたっていることへの経営からの感謝の言葉を伝えている。その上で、現状と今後の見通しを踏まえた経営状況と、今年度の冬期一時金支給にあたっての経営の考え方を伝えた。

「冬期一時金支給について」の組合員の声

組合員の気持ちや現場感は、長引くコロナ禍の影響や物価上昇による生活不安を抱える中、会社方針である構造改革に伴う様々な施策に精一杯取り組んでいることを会社に認めて貰いたいという事であり、その一つの形が一時金の支給である。組合員にとって一時金は、年間の生活を支えるために必要不可欠なものである。期間業績が昨年利益を下回る厳しい経営環境にある事は十分に理解している。これらの事を踏まえ、出来る限り昨年と乖離しない水準で支給をお願いしたい。

「冬期一時金での業績評価の取り扱いについて」の組合員の声

支給対象期間が、新型コロナウイルス感染症拡大を防止するための緊急事態宣言下の環境にあり、商売や現場の運営体制に大きく影響している事から、今回の業績評価の取り扱いについて前向きに受け止める声が多くあった。一方で、業績が好調な食品事業部の組合員からは、複雑な思いの中で理解はするものの納得できず、制度通りの対応を望む声が挙がっていることも事実である。この現場の実態を踏まえ、今回の一時金支給に伴う業績評価の取り扱いについては、本部・店舗での支給時の説明の際、これまで以上に今回の判断に至った背景や理解に繋がる丁寧な説明がきちんと出来るよう、事前準備と幹部へのコミュニケーションをお願いしたい。

「従業員の買物支援について」の組合員の声

夏に配布された生活応援チケットの反応は良かった。特にパートナー組合員からは「イトーヨーカ堂で働く中で、買い物支援に繋がる福利厚生は非常にありがたい」という声が多く挙がっている。前回の交渉でも提案させていただいたが、こういった取り組みは組合員の生活支援であると同時に、取り組み次第では「イトーヨーカ堂が扱う商品の良さ」を実感すると共に広く伝えていく機会にもなりえる。

労働組合が20年間取り組んできた生産性向上運動の一環である買い物キャンペーンの目的は「イトーヨーカ堂やグループ各社で買い物・食事をし、その良さを商売に活かしていこう」というものである。イトーヨーカ堂は過去から労使でこういった企業風土づくりに取り組んできた歴史がある。小売業にとって12月は年間最大の売上・利益を稼ぐ月であり、年間の営業利益を大きく左右する。取り巻く環境が厳しい今だからこそ、先程申し上げた考えのもと、年末年始企画を実施し、社員一人ひとりにイトーヨーカ堂で買い物・食事することへの協力をお願いをすべきと考える。

次に、生産性を視点に置いた、労使協働の取り組みについてお伝えしたい。2022年度、経営の方々のご理解のもと労使で取り組んでいきたい内容は、大きく3点である。

1. 「問題解決・現場理解に繋がる労使の対話と協議」
2. 「働きやすい職場環境づくりに向けた労務・就業管理」
3. 「基本四原則の意識を高め合う『改善＝工夫』運動」

いずれの項目も、組合員の潜在的な力を引き出し、マンパワーを発揮していくために欠かせないことだと考えている。これらの事項は、私が中央執行委員長になってから変わることなく、労使協働での取り組みをお願いしている内容である。今年度も、これらの重要性をご理解いただき、その定着と深化をめざして労使で取り組んでいきたい。

最後に、繰り返しになるが、厳しい経営状況にあることを十分に理解した上で、組合員は、新たな仕事スキルを身に付け営業を支える努力や、「改善＝工夫」運動の取り組みを通じて、可能な範囲で出来る事を惜しまず取り組んでいる。この組合員の「努力と行動」への評価をお願いしたい。これから年末年始の商戦が本格化していく。組合員が一丸となり、年間の営業利益予算 90 億を達成していくためにも、組合員のモチベーションを背景に「現場力」を最大限に発揮できる環境が必要である。このことに繋げていくためにも、今できる最大の誠意ある回答を是非、お願いしたい。

《竹内中央執行書記長》 「生産性」を視点においた労使協働の取り組みについて

1. 問題解決・現場理解に繋がる労使の対話と協議について

コミュニケーションとは・・・

互いに分かり合うためのプロセス。様々なルートを使い、意図することや気持ちを伝える努力と、そのことを理解する過程。

私たちを取り巻く環境が大きく変革しようとする中、労使によるコミュニケーション（対話と協議）の位置づけはこれまで以上に高まっており、これらを通じた経営幹部による労働組合（組合員）への真摯な対応は、「組合員（従業員）」にとって働くことに対する安心感や会社に対する信頼へとつながり、ひいては生産性にも大きく影響する。

また、労使による対話と協議を積み上げていくことで、会社の取り組みに対する正しい理解とマンパワー産業として、一人ひとりの力を存分に発揮することのできる環境を作りあげることに繋がり、そして一人ひとりが力を発揮することで得られる成果は、企業業績の向上に結び付くと同時に、社員の働きがい、やりがい（エンゲージメント）の向上にも影響を及ぼすと考える。



◆労使による経年の取り組みで、労使の対話・協議の場とその仕組みは整いつつある。しかし、本質となる「問題解決・現場理解」には繋がりがきれていない。今期は労使協議の定例化とその深化に向けた「新たなコミュニケーションツール」への取り組みを経営の理解と協力のもと、取り組んでいきたい。

2. 働きやすい職場環境づくりに向けた労務・就業管理について

企業経営や組織活動を進めていくうえで、「企業の社会的責任」がこれまで以上に大きく問われる時代にある中、様々なステークホルダーへの配慮から社会貢献まで、幅広い対応が求められている。過去から「Y 労使では「信頼と誠実」の考え方から「ルールを守る」ということを大切にしてきた。取り巻く環境が大きく変化する中でもその考え方は不変のものである。コンプライアンスとルールを守ることを前提として置いたうえで生産性向上の視点も持ち、これまで以上に労務・就業管理を徹底していく必要がある。

《36 協定違反》 ※2021 年 4 月～10 月（昨年 102 件に対して今年 36 件）

【NAF 社員】 1 日 4 時間超残業：4 件、月 40 時間超残業：12 件

【PH 社員】 1 日 4 時間超残業＋月 40 時間超残業：20 件

《不正就業》 ※2021 年 10～11 月に判明した内容

【〇〇店】 退店時刻の先スキャン

【〇〇店】 退店時刻・入店時刻の先・後スキャン、上長への申請なしによる休日入門

※その他、上長から部下に対するハラスメント案件や社員行動規範に反する行動などが発生している

現場実態のいずれもが企業努力で解決することのできる内容である。労働組合としてもチェック機能を強化するとともに、お世話活動や支部座談会を通じた現場の困りごとや課題・問題を会社に提起し、共に改善・解決に向けた取り組みを実施していく。



- ◆「コンプライアンスとルール違反は絶対に許すべき行為ではない」という**トップメッセージ**を繰り返し発信していただきたい。
- ◆**労働時間の削減につながる経営施策**の取り組みを優先的に進めていただきたい。
- ◆依然として労働相談の多い**ハラスメント（特にパワーハラスメント）**を未然に防ぐための**継続的な対応・対策**をお願いしたい。
- ◆「**営業・販売と労務・就業管理は表裏一体である**」という考えのもと、継続した対応をお願いしたい。

3. 基本四原則の意識を高め合う「改善＝工夫」運動について

イトーヨーカドーが商売をするうえで最も大切な基本項目としている「基本四原則」の深化において重要なことは、「**店全体が共通する目標**」を持ち、**従業員ひとり一人がそれを意識しながら日々、「基本四原則」を磨きこんでいく**ことである。取り組みを通じて「**店と従業員ひとり一人が互いに影響し合う関係を築いていくこと**」は**エンゲージメントの向上にも繋がる**。現在、労使で継続して取り組んでいる「改善＝工夫」運動は、このことを組織に定着させていくための手段であり、IYの意識・風土改革の一環としての労使協働の取り組みである。その目的は「**褒める・認める風土**」と「**目標を持ち愚直に取り組む風土**」の醸成にある。

「基本四原則の深化」と「『改善＝工夫』運動」を連動した取り組みとすることにより「**目標を持ち愚直に取り組む風土**」の醸成と「**組織と個人（＝会社・店と従業員）が互いに影響し合う関係**」、そして**お客様に支持される店づくり**、すなわち「**従業員と顧客のエンゲージメント向上**」の**体現**を目指していきたい。

基本四原則の実践を通じた店をより良くするための共通目標（例）「お褒めの言葉を増やす為の取り組みなど。」



- 「お客様に期待を超える買い物体験を」につながる店づくり
- 従業員のやりがい・働きがい

**従業員・顧客が
それぞれのバリューを実感**

**従業員・顧客の
エンゲージメント向上**

- ◆成長戦略の実現に向けた基盤構築の一つでもある「改善＝工夫」運動と、商売における基本項目である「基本四原則」の取り組みを連動させることにより、**双方の深化を図ることができるよう、経営としても継続して位置づけの高い取り組みとしていただきたい。**

《河田営業本部長》 労使協働の取り組みに関する会社回答について

1. 問題解決・現場理解に繋がる労使の対話と協議について

会社の取り組みに対する正しい理解は、従業員一人ひとりの力を発揮することに繋がると認識している。SM会議を通じて発信している会社方針や取り組みについて、内容全てを伝えることが現実的であるとは考えていない。発信された内容について、伝える相手の役割・立場に応じた内容へ要約して説明をすることがSMの役割であり、組織としてのコミュニケーションの形だと考えている。その上で従業員に正しく伝わっていない内容については、労使協議や労使懇談会などの場で共有いただき、適時伝えていくことが大事だと思っている。

提案のあった労働組合の情報宣伝物や労使協議会を通じて理解の促進につながる取り組みは、目的の達成のために大切な行為であるため、是非協力させていただきたい。

2. 働きやすい職場環境づくりに向けた労務・就業管理について

コンプライアンスとルール違反に関しては、一貫した考え方を会社幹部から発信しており、今後も継続して発信していく。また、同時にeラーニング等を使用した教育も継続して実施していく。ルール違反が発生した際は、弁護士等とも確認し、内容に応じて適正かつ厳しい処分を実施している。社会には処分内容を公表する企業も存在するが、

イトーヨーカ堂は本人に再チャレンジの機会を与えるという考え方をもつため、公表はしていない。その為、従業員は発生している事案等を知る機会はありませんと思うが、会社として「ルール違反を許さない」という風土をつくる為に、毅然とした姿勢で対応をしている。

長時間労働を防止していく為に、生産性向上の施策を進めている。生産性の課題としては、売上と作業、人員配置にギャップが発生しており、そのことが就業悪化の大きな要因だと認識している。総労働時間の削減を目指して、WSアプリで作業を可視化し、適正な人員配置をすることが大切であり、デジタルを活用した省力化の施策を今後も進めていく。過去、生産性改革の中でパートナー社員の契約の在り方が課題だと認識していたが、社会と比較して遅れているのが実態である。デジタルの仕組みでサポートしながら人員配置の適正化を進め、働き方改革を進めることが就業改革につながると考え、取り組んでいる。

ハラスメントについては、過去と大きく環境が変わっているということ、一人ひとりが認識することが必要であり、継続して教育を行うことが重要だと考えている。ハラスメントのない健全な職場環境が、従業員が力を発揮し、お客様の支持をいただけるお店づくりに繋がると認識している。今年度からeラーニングを使用した教育も実施しているが、今後も教育を継続することによって、社内外へのハラスメントに関わらず、事案が発生した際には厳正な処分を実施しており、そのことが会社の方針を示し、発生させない職場づくりに繋がると考えている。一方で、働きやすい職場環境づくりに、労使協議会は欠かせないと考えている。ルール違反やハラスメントの多くは、一緒に働く仲間が認識しており、その声が支部の組合役員に共有され、労使協議会で協議・確認されることが一番大切である。その為には、経営幹部が支部の組合役員から共有される内容を正しく受け止めることが重要だと考えているので、12月に開催する幹部会にて、改めて人事労務部から発信する。会社や会社幹部が何かをしてくれると受動的になるのではなく、職場の労使で職場環境を良くしようという意識を持ち、本部のみの労使協働ではなく、職場の労使協働によって取り組んでいきたい。また、支部の労使協議会ではハラスメント等の内容だけではなく、お客様クレーム撲滅に向けた原因の共有や対策についての協議を行うなど、お客様に満足いただけるお店づくりを目指して、労使協議を活性化させていきたいので、労働組合からも発信をお願いしたい。

3. 基本四原則の意識を高め合う「改善＝工夫」運動について

現在ZMが中心になって、店舗の取り組みや事例紹介などを実施し、積極的に進める店舗が増えていると認識している。しかし、組合員の声にて共有があったように、活発に取り組まれていない店舗があることも事実である。「改善＝工夫」運動は会社としても重要な位置づけだと認識しており、社長が発信されている「自ら考え、行動する」という方針を具現化する大切な取り組みである。この後、12月に開催されるゾーン労使協議会にて、取り組みの店舗格差や対応すべき店舗の認識合わせをしたい。先日のSM会議でもアリオ市原店の南條SMより「社員の力を引き出すマネジメントの取り組み」について発表してもらった。この取り組みの背景には、「自ら考え、行動する」という仕事の仕方へ変えていくという会社方針がある。我々の仕事を変えるための意識改革が、「お客様に支持されるお店」に繋がると信じて、今後も取り組んでいきたい。

《三枝社長》 2021年冬期一時金に関する会社回答について

第1回団体交渉では、利益状況は賞与の支給係数を決定する制度の枠外であり、コロナ禍という有事であることから、時間をかけて共通認識を醸成するための丁寧な協議が必要と判断し、労働組合の要求を踏まえ、本日までの期間に改めて検討を行った。上期の営業利益は予算を大きく割り込んでおり、当期純利益は2021年3月から10月の期間で約90億円の赤字という状況である。このような状況を直視すれば、賞与は利益の配分という性格上、支給できる状況ではないことは、ご理解をいただくと考えているが、その一方で長引くコロナ禍で組合員（従業員）一人ひとりがライフラインとしての使命感を持ち、現場で続けていただいているお客様対応が、イトーヨーカ堂の未来につながっていることも事実である。

これらの状況も踏まえ、大変厳しい経営状況の中でも、「組合員（従業員）の頑張りが無くては業績の改善はなされない」との判断から、出来る限りの水準での支給を検討してきた。その上で、冬期賞与について回答したい。ナショナル・エリア社員の支給係数は「74%」で回答する。この水準は、昨年の冬期支給係数79%を5ポイント下回る水準であり、プロセス評価と業績評価を加えた組合員の平均支給額は昨年比94.4%となるが、この業績の中、会社としては精一杯の回答である。

また、業績評価については、会社と労働組合の相互理解の中で、夏期賞与に引き続きプラス評価は2分の1を加算し、マイナス評価は減額しないということをお願いしたい。加えて、労働組合より提案いただいた、「従業員が自社の商品を知る良いきっかけになるような買物支援策」についても対応させていただく。

《須賀人事室長》 2021年冬期一時金に関する会社回答について

フィールド、パートナー社員の支給係数について回答をする。フィールド社員・嘱託社員は「87%」、パートナー社員は「90%」で回答する。支給日はナショナル・エリア・フィールド・嘱託社員については12月10日（金）、パートナー社員については12月28日（火）とする。

また、今回の業績評価については夏期賞与に引き続き、プラス評価は2分の1を加算し、マイナス評価は減額しない。この背景は前回もお伝えしているが、長期化しているコロナ禍の影響により、利益状況が好調な部門と厳しい部門に対し、平時通りの制度を適用するのではなく、自部門の数字だけでは表せない貢献度を反映するというのである。今年度はニューノーマルを想定した予算であり、制度通りの業績評価での支給と考えていた。しかし、上期のコロナ禍の影響は昨年に匹敵するものがあり、有事の対応としてご理解をいただきたい。

労働組合よりご提案いただいた「従業員が自社の商品を知る良いきっかけになるような買物支援策」については、例年配布しているBUYキャンペーンチケットに加え、本人だけでなく家族・知人にお渡しいただけるご紹介カードを配布させていただく。このカードはイトーヨーカ堂が自信をもってお勧めできるクリスマスメニュー商品等を10%割引で購入できるものであり、本人の利用だけでなく家族・知人にもお配りいただけるように、一人4枚配布する。この取り組みについても労働組合と連携を図り、盛り上げていきたい。

《渡邊中央執行委員長》 会社回答を受けて

2021年度上期も、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う影響が想定を超える環境下での商売となり、厳しい業績となった。今後についても、これまでの経過を踏まえれば、まだまだ先行きの見通しが不透明と言わざるを得ない中、冬期一時金支給に関する内容については、現状の経営状況から、今出来る精一杯の回答であると受け止め、妥結させていただく。誠意ある回答に感謝を申し上げたい。この後、本日の交渉内容については社長のお話も含めて、組合役員に報告・説明をしていく。

今後の「新型コロナウイルス感染症との共存社会」では、今まで以上に私たちが大切にしてきた「変化への対応と基本の徹底」がより求められる時代となっていく。先程お伝えした労使協働の取り組みについても、変化に対応していく事と、基本を守り高めていく為に会社と協働していくべき事と考えている。

本日のコロナ対策会議でも、社長より「品揃え」と「フレンドリーサービス」に関するお話があったが、店舗の業務は、お客様を視点に置いた、商売の基本四原則（フレンドリーサービス・クリンリネス・鮮度管理・品揃え）を如何に磨き上げるかにある。そしてこれは、お客様の変化に気づき、対応していくためにイトーヨーカ堂の強みとすべき基本である。現在取り組んでいる「改善＝工夫」運動を通じて、この4つの基本に関連する取り組みが、たいへん多く寄せられている。この個々の取り組みを活かし、基本を高める意識と行為に繋げ、社内に広げ定着させていくための「改善＝工夫」運動へと深化させていくべきだと考えている。そして、この事を通じて社員の持つ知恵やアイデアまで含めた「マンパワー」を発揮できる「働きがい」の持てる環境・風土づくりと、その実現をめざして、もう一歩踏み込んだ労使での取り組みとしていきたい。

本部・店舗での仕事が一体感を強めていくためには、組織全体に「誰のための、何のための仕事なのか」の共有がきちんとされた上で、本部・店舗・担当・働き方などの多様性を踏まえた「腹落ちした業務」であることが、何より大切だと考えている。そのためには、双方が分かり合うためのプロセスとなるコミュニケーションの充実化が欠かせない。流通産業を取り巻く環境も、企業再建に取り組む私たちの環境も、厳しい状況が続くが、今期も労使が一丸となり「いい会社を共創」していくという信念を持って臨んでいきたい。引き続きのご理解とご協力をお願いしたい。

《三枝社長》 総括

冬期賞与の回答に対し、妥結いただいたことに感謝申し上げます。今回の賞与支給は、本来であればこのような水準で回答することが出来る利益状況ではない。先週のSM会議でも伝えたが、日本の新型コロナウイルス感染症の感染状況は減少傾向に転じてはいるものの、「ゼロ」になっているわけではない。このような状況の中、我々の業績も全く見通せない状況であり、大きな危機の渦中である。今、我々は危機が去っていないことを正しく認識し、リスクに対して真正面から取り組むことが必要とされている。そのためには、労使共通の認識を持ち、一丸となって取り組んでいくことが必要だと強く感じている。労使共通で正しい認識を持つためには、現在労使で進めている『活発なコミュニケーションづくり』が必須である。会社が方向性を示しても、従業員に正しくその意味が伝わらなければ、お客様や地域社会などのステークホルダーには何も伝わらない。そうなれば、イトーヨーカ堂の存在意義は全く意味をなさず、お客様からの共感を得ることは出来ない。例えば、今回実施した「衣料品・傘の回収キャンペーン」は、従業員の皆さんがイトーヨーカ堂の企業活動と社会課題への対応を理解し、取り組み続けることによりお客様の共感を呼び、約20万点もの回収につながった。これは、本部と店舗、幹部と従業員のコミュニケーションが取れ、共通の認識が正しく持てたからこそである。

現在のような「VUCAの時代」には、モノを売るだけでなく、お客様や地域社会が求める様々なことに、スピード感を持って対応することが重要であり、そのためにも会社と従業員が常に円滑なコミュニケーションを取り、共通

認識を持ち続けることが必要である。さらに、ここにお客様や地域社会とのコミュニケーションが進めば、イトーヨーカ堂は地域のコミュニティとしての存在感が増してくる。

今年の5月にエンゲージメント向上委員会を立ち上げ、取り組みがスタートしている。様々な取り組みが進んでいるが、メンバー同士のディスカッションや、委員会メンバーとSMが協力してコミュニケーションが円滑に進む「場づくり」が進み、労使協働の取り組みになりつつある。この流れを加速させるために、先月から全事業所において同様の取り組みをスタートさせたが、成功させるためには労使協働の取り組みにしていくことが重要なので、ご協力をお願いしたい。

最後に、コロナ禍が継続する中、一番重要なのはいかにお客様に「安心・安全」を感じていただき、お客様に選んでいただけるお店にすることができるかである。このことができなければ、今後の業績の回復は難しくなり、厳しい経営状況も続くことになる。そうなれば、来年に関しては今回の冬期賞与より厳しい回答にならざるをえない。そうならないためにも、会社と労働組合が一致団結をして、この難局を乗り切っていきたい。労働組合としても、日々の活動の中で会社の厳しさと同時に、お客様対応の基本姿勢の大切さを伝えていただきたい。会社としても、今まで以上にお客様の「安心・安全」だけでなく、従業員の「安心・安全」を同時に考えて対応をしていく。

《確認した一時金支給のポイント》

◎支給係数

ナショナル・エリア組合員 ……………74%

フィールド・嘱託組合員……………87%

パートナー組合員……………90%

◎業績評価額の取り扱い

今期に限りプラス評価は2分の1を加算し、マイナス評価は減額をしない。

◎支給日

12月10日（金）ナショナル・エリア・フィールド・嘱託組合員

12月28日（火）パートナー組合員

※個人支給額については、支給日に合わせ個人配布をする「さんか EXPRESS」でご確認ください。

◎従業員買い物支援

例年配布しているBUYキャンペーンチケットに加え、「クリスマスメニュー・おせちカタログ商品」が10%割引で購入できる「社員特別割引ご紹介カード」を一人あたり4枚配布する。

※詳細については、後日発信される会社通達およびポスターをご確認ください。

《社員特別割引ご紹介カードの配布について》

◆年末年始のハレの日の食卓を彩るクリスマスメニューやおせち商品を従業員本人のみならず、ご家族やご友人などにもお得にお買い求めいただける機会を提供することによって、イトーヨーカドーが自信をもってお勧めする商品の魅力をより多くの方に知っていただき「IYファン」の獲得を目指していく。

◆12月は年間最大の売上・利益を稼ぐ月であり、年間営業利益にも大きな影響を及ぼすことから、今回の特別割引の機会を最大限活用し、これまで以上に「従業員自らがイトーヨーカドーで積極的に買い物する」という風土を醸成していく。