

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

～2022年度第1回販売事業部労使懇談会開催～ 年末年始商戦における利益の最大化を目指して、 対話・協議を通じ「販売に集中できる」環境づくりを！

2021年11月5日(金)に「2022年度第1回販売事業部労使懇談会」を開催しました。新型コロナウイルス感染症の感染拡大への対応として、Zoomを併用したリモート形式での開催となりました。今労使懇談会は、労働組合の「2022年度活動方針」や「組織体制」を共有し、これから迎える年末年始の繁忙期に向けて、昨年度の振り返りや2021年度労務・就業管理の実績などを踏まえ、今年度の販売事業部の方針などの確認を行うことを目的に開催しました。

労使懇談会では「IYの再建」を目指し、『問題解決・現場理解に繋がる労使の対話と協議』、『働きやすい職場環境づくりに向けた労務・就業管理』、『基本四原則の意識を高め合う「改善＝工夫」運動』について、共通認識のもと取り組んでいくことを改めて確認しました。

【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)、村元(北海道東北ZM)、尾鷲(東武埼京ZM)、南(多摩武蔵ZM)、早田(東海京浜ZM)、奥村(中京関西ZM)、田島(北海道東北AZM)、川崎(東武埼京AZM)、山本(京葉常磐AZM)、八代(多摩武蔵AZM)、片野(東海京浜AZM)、足立(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)、津田(人事労務部M)、古川(人事労務部)

【労働組合】

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/本部ゾーン議長)、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)、内藤(中京関西ゾーン議長)、田中(総務局/本部ゾーン担当)

計30名

「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、開催しています。

I. 販売事業部労使懇談会の開催主旨について【桑原人事労務部マネジャー】

本日の労使懇談会は、労働組合の2022年度の活動方針の共有と現場実態を踏まえた労使による意見交換をもとに認識のすり合わせを行い、組合員が働きやすい環境の中でやりがいを持って働くことができるようにしていくための懇談会である。

II. 労働組合あいさつ【渡邊中央執行委員長】

10月7日(木)に第52回定期中央大会を開催し、5ヵ年の中期ビジョンを見据えた「2022年度の労働組合の活動方針」をはじめとした各議案が承認され、2022年度の活動をスタートした。当日は、新型コロナウイルス感染症対策としてリモートを併用した開催となったが、三枝社長に会場へお越しいただき、「取り巻く環境変化と現状のイトーヨーカ堂が抱える課題」や「今後の企業成長に向けた考え方や方針」についてご挨拶をいただいた。

私たちイトーヨーカ堂を取り巻く経営環境は、現場の職場環境を含め、依然厳しい状況にある。2021年度上期の業績は、営業利益が10億円と、昨年比、予算比を大きく下回る数値であり、未だ健全な経営基盤に至っていない。この厳しい経営状況を打破し、何としても「イトーヨーカ堂の再建」を果たしていかなければならない。そのためには、「人」や「現場」に軸足を置いた商売でなくてはならないと考えている。また、店舗と本部の信頼関係が強固になるよう、双方を結びつけるコミュニケーション機会や体制をつくることが重要であり、双方が分かり合うプロセスを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事になると思っている。

本日の労使懇談会の趣旨は、年間最大の売上と利益を稼ぐ年末年始の営業上の課題への対応と、年間を通じて販売労使で取り組みたい内容について確認・共有を行い、今後の行為に繋げていくことにある。

年末年始の営業は私たちGMSにとって年間最大の売上・利益を稼ぐ時期であり、現場は販売業務とお客様対応に集中せねばならない。それを阻害する要因を未然に防がなければ「ムリ・ムダ・ムラ」が発生し、現場からの不満だけではなく、お客様にご迷惑をお掛けすることにつながる。これでは私たちが目指すイトーヨーカ堂の理念に反しており、ステークホルダーの信頼や支持を失うことになりかねない。そのような事にさせない為にも、現状の現場実態・課題を知るZMとゾーン議長が連携を図り、年末年始商戦に臨んでいく必要がある。

組合員から「店舗と販売の距離が遠くなったと感じる」という声が挙がっている。業績が悪化し続けている結果からも、私は決して過去の販売体制が良かったとは思っていない。販売と店舗はそれぞれ経営上の役割があり、双方が相手の立場を考え対応する「バランス」が重要だと考えている。

現在、取り組んでいる事業構造改革は、過去を否定しなければ成し得ないことであるが、人は簡単に過去の経験から形成された「固定観念」を捨てたり、変えたりすることはできない。だからこそ、昨年来よりあらゆる労使の協議の場で「コミュニケーションの大切さ」を訴えてきた。コミュニケーションとは、相互が分かり合うためのプロセスである。組織は目標に向かって皆で力を合わせなければ、その力を発揮できない。人は、見聞きしてきた経験が一人ひとり異なり、同じ言葉を聞いても捉え方や理解の仕方が異なるのは当然である。目標を達成するために、途中で何度も相互確認を繰り返すことこそが「分かり合う」ことに繋がるのではないか。

組織にとって、対話や会話といったコミュニケーション機会は「生命線」である。難しく大変な時代に、改革を実行し成果に繋げていくためにも「今起きている現場実態と声」について、労使が共通の認識を持ち、課題解決に向かって取り組んでいきたい。

今年度も昨年に引き続き年間を通じて3点に拘り、販売労使間で確認・共有し取り組みを強化していきたい。

1. 『問題解決・現場理解に繋がる労使の対話と協議』

販売事業部及び、ZM、AZMのご理解とご協力もあり、昨年は各ゾーンを始め、各支部労使でも定例的に労使協議会を開催することができた。労使の対話・協議の場とその仕組みづくりは整いつつあるが、本質となる「問題解決」・「現場理解」には、まだ繋がっていない。今年度は、これまで労使で築き上げてきたこの仕組みや体制を深化させていきたい。

会社方針・新中期経営計画では、2022年度は「事業構造改革を完結させる1年」であり、2023年度以降は成長軌道に乗せていく中期ビジョンとなっている。この事を踏まえ、現状の現場課題を一つひとつ出来ることから解決していく、質の高い協議としていきたいと考えている。

2. 『働きやすい職場環境づくりに向けた労務・就業管理』

新型コロナウイルス感染症の発生により、私たちの生活や社会の仕組みが大きく変化することと合わせて、改めて、世の中全体が、安全・安心を見直す環境になっている。企業に於いては、職場の安全性が保たれることで、社員は安心して働くことができ、「安全で健康に働ける職場づくり」が「働きやすい職場環境」につながる。世の中の環境変化と、経年の労使の取り組みにより、就業実績は数値上では改善が進んでいるが、その一方で、不正就業は後を絶たない。不正就業が「ゼロ」にならない原因は、労務・就業管理への認識が二の次になっているからだと考えている。職場のハラスメントも同様であり、昨年6月にパワハラ防止法の施行により「職場でのハラスメントは労働者の人権を侵害する重大問題」と位置づけられ、今後益々その取り組みは強化されていく。

これらの課題は従業員からの信頼を失うだけでなく、企業価値、社会的信頼を失墜させることにもなりかねない。いずれも企業が真剣に向き合い、努力をしていけば解決できる事であり、会社が事業所ごとに開催する「安全衛生委員会」の質を高める必要がある。改めて「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、事業所単位での確認強化をお願いしたい。労働組合としてもチェック機能の強化に取り組んでいく。

3. 『基本四原則の意識を高め合う「改善＝工夫」運動』

「改善＝工夫」運動の取り組みがスタートしてから2年半が経過し、10月も本部には各店から145件の取り組みが投稿されている。しかし、店舗別に見ると主体性を持って愚直に取り組み、社員の知恵やアイデアを活かして現場力や活力につなげている店舗がある一方、そうではない店舗も見受けられる。

この取り組みは強制して行うものではないが、目指す目的は「社員の工夫や提案を推奨し認め・褒める環境づくり」と「目標を掲げ愚直に取り組んでいく組織づくり」にあり、会社の方針でもある。

今年度はもう一歩踏み込み、イトーヨーカ堂の商売の基本である「基本四原則（品揃え・鮮度管理・フレンドリーサービス・クリンリネス）」を、それぞれの店舗ごとに追求し、磨き上げていくための手段とツールとして、「改善＝工夫」運動を活用し、また定着させていけるよう労使で取り組んでいきたい。

最後に、来年の7月に行われる、第26回参議院議員選挙に於いて、私たちの上部団体であるU Aゼンセンの組織内候補「かわいたかのり」が、3期目の挑戦をする。昨年より、「かわいたかのり」を支援する活動に取り組んでおり、今後も7月の公民権行使活動まで取り組んでいく。この活動についても、ご理解とご協力をお願いしたい。

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、今年度も労使が一丸となり、イトーヨーカ堂を「いい会社」にしていくという信念を持って臨んでいきたい。

III. 2022年度活動方針について【竹内中央執行書記長】

昨年度掲げた5年後に目指す姿である「I Y V I S I O N 2025」の実現に向け、今年度の活動方針を策定した。スローガンである「想像力＋徹底力」には、「当事者意識を持って物事を考える想像力」と「主体性を持って取り組んでいく徹底力」を併せ持ち、基本を大切にしながら環境変化に対応できる強い組織を目指していきたいという想いを込めた。コミュニケーションの充実を図ることで共感の輪を拡げ、より多くの組合員に活動への参加、参画を促し、一つの支部が一つの組合として機能していけるよう、取り組んでいく。

IV. 販売事業部あいさつ【河西販売事業部長】

事業構造改革は会社・職場を守るために実施をしており、改革の一環として新たな店舗組織体制の構築を行い、各ゾーンで2店舗先行実施している。新たな店舗組織体制の構築の目的は、賃金や役職者数を減らすことではなく、部門の壁を無くしていくことである。これまでは部門単位で計画、作業、コミュニケーションがされてきたが、会社規模、店舗の売上規模が小さくなる中、必要な日、時間に必要な人員を適切に配置し、効率の高い仕事の仕方に変えていきたい。そのためにM8に加え、テクノロジーを活用し、科学的に改革を図りたい。今までは部門ごとに仕事の仕方が異なっていたが、テクノロジーの活用により業務の標準化ができ、誰でも出来る仕事の仕方にしていく。ムリ・ムダのない働きやすい環境に向けて柱になるのがAIであり、新販売計画とワークスケジュールアプリが重要となる。

新販売計画は本部と店舗の計画が連携し、可視化できることを目指している。加えてワークスケジュールアプリを利用して新販売計画と人員配置が連動することで明確な作業指示ができ、生産性の向上につながる。隔週で月曜日に先行実施店舗の進捗状況を確認し、良さの拡大も含め、情報共有している。

11月から全店のデリカ部（惣菜）でワークスケジュールアプリの活用をスタートした。東海京浜ゾーンでは食品事業部全体でテスト導入を行っている。LS事業部は「集中レジの有無」や「複数のフロアに分かれている」など、店舗ごとに与件が異なるので、店舗構造改革で集中レジ化した8店舗にて先行して導入している。来年の3月から全店の全部門に拡大をしていきたい。今までは現象面で応援を依頼していたが、予算と販売計画、作業量に応じて必要な時間を整理し、人員の過不足について事前に修正を行う。標準的な知識と能力を持っていれば誰もがその時間でできるような作業、統一された什器、売り方に変えていく。H&Bの商品は開店前に集中品出し、衣料品は午後集中品出しするなど、1つの部門の専任ということではなく、人員を流動的に配置できるよう、大部屋化を目指している。これまで売場人件費、家賃のそれぞれ3割以上をバックルームに割いてきた。これらを半減させるために大部屋化を進めており、今年度は交換業務を見直し、商品管理と会計を統合した。仕事内容についてクラウドを活用し、本部にてコントロールできるように進めている。また、今月からチビレジの使用を無くし、ペーパーレス化を進めていく。店舗のポテンシャルを最大限発揮できるように、AIのツールを活用し、一人ひとりが意思をもって数値目標を達成させる。GMSとして営業を続けられるように、食品事業部で先行してきた取り組みをLS事業部にも拡大しながら生産性を高めていきたい。目標やビジョンを基にステップを踏んでいくにあたり、労使の協力があって実現できると考えているので、テクノロジーを上手く使って達成させていきたい。

V. 新たな店舗組織体制の先行店舗の取り組みについて

1. 中京関西ゾーンの取り組み【奥村中京関西ゾーンマネジャー】

先行店舗に於いて、ZM・AZMが入り込み主旨目的を説明した。また、他ゾーンの良さを取り入れ、事務所のレイアウト変更や役割分担、責務の明確化といった環境整備を実施している。店マネジャーは計画作成などの本来の業務に専念するために、担当チーフとの役割を明確化しており、各担当SVと連動して基礎知識の教育を進めている。店計のイベントは、人員の最適化を目指して、ワークスケジュールアプリを活用し、正しい基準に合わせた作業割当を基に人員を配置している。店マネジャーと担当チーフそれぞれの課題を明確にした上で、今後も店計最適に向け取り組んでいきたい。

2. 東武埼京ゾーンの取り組み【尾鷲東武埼京ゾーンマネジャー】

先行実施店舗では会社方針の説明を行い、また他ゾーンの取り組みなどをゾーン全体に伝え、取り組んできた。店舗の各役職者それぞれが他ゾーンの良さを認識し、運営に取り入れている。

新たな店舗組織で運営を進める上でまずは環境を整備し、各役職者が本来の業務を実施することで、役割の明確化を目指している。販売計画についてはSMと統括マネジャーが店計計画を月間から週間に落とし込み、計画内容を店マネジャー、担当チーフと確認をしていく。週末に再度店マネジャーと統括マネジャーが確認を行い、計画の精度を上げる流れを毎週続けている。ゾーン内の先行2店舗がお互いの店舗に行き、各部門の運営等に関する取り組みを共有している。グロスラリー部は在庫管理として、開店前の早朝補充を実施し、遅れている作業に対して応援を入れる対応をしている。マルシェ部・デリカ部では、人員が少ない売場に対して作業スケジュールを確認し、人員が不足している時間帯に他の売場から人員を配置し、部門全体の人員配置を見直す取り組みを行っている。その為、旧部門の垣根を超えた教育を進めている。その他の部門でも、一人ひとりが様々な売場で業務ができるように教育を進めている。

最後に、販売計画については年間の最大利益月である年末年始を迎えるので、計画の精度を上げていく。日々の計画の修正と合わせて、作業割り当ての見直しをしながら生産性を上げていく。機会ロスのないオペレーションにしていけるように取り組んでいく。

VI. 販売労使による情報交換

1. 労務管理について【桑原人事労務部M】

(1) 2020年12月の就業実績

NAF社員の36協定違反は一昨年と比較して半減したが、法令違反は「ゼロ」であるべきである。1日4時間超え残業を確認すると大晦日の違反はなかったが、年末年始以前の違反が多い傾向が見られた。月40時間超えの残業の状況を確認すると、特別条項を申請しないことを起因とした違反が多く発生しており、申請していれば法令違反は発生していなかった。違反となる可能性がある場合は、必ず特別条項の申請指示をしていただきたい。PHM社員の36協定違反について月40時間超えの残業、実働時間1日12時間超過が発生している。違反は鮮魚部を中心に発生しており、事前の計画が重要になる。違反の特徴としてあと「5分」、「10分」早く業務を終了していれば違反とならなかった事案が多数ある。

(2) 今年度NAF社員の就業実績

36協定違反の件数は、NAF社員、PHM社員共に昨年度より下回っている。店規模を問わず、昨年の年末に36協定違反をしている店舗が、今年度の上期も同様に違反が発生していることが課題である。年間360時間を超える残業が発生しないように、月別の状況を見るだけでなく、累計実績の管理をしていかなければならない。

今年度は各店舗の労使協議で法令・就業ルールの遵守を目指した対策について協議ができるよう、大きく3点の注意事項を発信していきたい。

①特別条項申請について

今年度は法令違反を発生させないことを目指し、年に3回申請可能な「特別条項」を上手く活用する。

②基本マネジメントの強化

不正就業は社会で取り上げられている大きな「労務リスク」の一つであり、事業所だけの問題では済まされず、場合によっては、企業全体の問題へ発展する。残業は、「本人が事前に申請し、会社が命じて行うもの」であり、基本マネジメント徹底・風土醸成が必要不可欠である。上長・本人の意識向上に加え、就業ルールの遵守・不正就業を「しない」「させない」環境づくりを行う。

③業務量増加対策

12月、1月は年間成績を左右する重要月であり、業務量も増える。業務の属人化による過重労働、早朝出勤からの過重労働に対して管理監督者への鍵かけを行う。

2. 組合員の声について【竹内中央執行書記長】

(1) 年末年始の営業・イベントについて

1) 元日営業について

《元日店休未実施店舗の組合員の声》

- ・店舗目の前のヤオコーは1/1～1/3を店休日としている。Yが営業することに対して商売チャンスであることは理解できるが、働く視点でみると元日に休むことのできるお店で働きたいと思う。

《元日店休実施店舗の組合員の声》

- ・初めて元日に家族と過ごせる時間を作ることができて仕事のモチベーションが上がった。正月の休みはお金には変えられない価値があると思う。
- ・大晦日に翌日の営業に備えた売場変更等を営業中に行う必要がないため、お客様にご迷惑をおかけせず運営出来た。
- ・元日店休だが、繁忙期であることを理由に振替休日で休みを取得するため、年末は6連勤出勤となった。繁忙期の連続出勤は体力的に負担も大きいため、元日店休店舗については、有給での休み取得も可能としてもらえると嬉しい。
- ・正月営業店舗への応援依頼が、12月に入り再度追加として要請があったため、再度、1月の人員配置計画の見直しが必要となった。振替休日等のお願いが発生することも踏まえて、事前依頼の徹底をお願いしたい。

《営業時間に関する組合員の声》

- ・大晦日は売場変更、媒体取り付け、生鮮棚卸などがあり閉店後60分退社も実施している。大晦日にやりきれない業務が元日にしわ寄せとなり勤務間インターバル規制違反の原因のひとつになっていると感じるので営業時間の見直しを検討してほしい。
- ・正月営業の必要性は十分に認識しているが、営業時間については通常時と同じでなくてもいいのではないか。

2) 年末年始イベントについて

《組合員の声》

- ・首都圏中心に感染者数が拡大する中で、集客イベントを行うことは企業の姿勢やロイヤリティにも大きく影響する。未然に感染リスクを防ぎ安心してお越しただける環境作りが出来たのは良かったと思う。
- ・千本引きや抽選会といった年始イベントの中止に伴い、イベント応援の人員を食品の応援等に回すことができた。コロナ禍だけではなく、繁忙期こそ売り込みに集中できる体制として、イベント応援に割く人員を押さえた中で実施可能なイベントの在り方を検討すべきではないか。
- ・年始イベントについて28日までに実施の可否を決めるということであったが、抽選会をやらない場合は空きスペースをどのように活用するのか検討が必要になる。経費管理を遵守するよう販売事業部から言われており人員も決して潤沢ではないため、今後も営業判断は早期に決断をしていただきたい。

《要請事項》

【正月営業について】

- ・2022年の元日店休の考え方や方向性について、教えていただきたい。
- ・元日店休実施店舗での休日取得については、現行の就業ルールの中で支部の従業員（組合員）にとって公平感ある運用になるように労使協議会で協議し、店内での周知を図っていただきたい。
- ・年末年始の営業時間について店の与件に合わせて柔軟に設定できるよう検討していただきたい。

【年末年始イベントについて】

- ・ 今年の年末年始大型イベント開催の考え方や方向性について、教えていただきたい。
- ・ 大型イベントについては広いスペースの催事場と多くの運営人員を必要とすることから、中止の場合の現場対応を考え、より早急な判断としていただきたい。

(2) 今年度の労使による取り組み～年末年始の労務・就業管理について～

《昨年の年末年始繁忙期における労務・就業管理の課題》

【統括マネジャーの勤務シフト計画と実績の乖離】

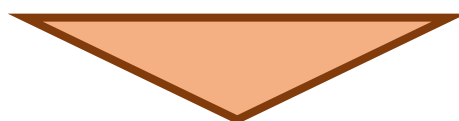
ワークシフト表作成部門の対象外となっている統括マネジャーは、登録勤務シフトと入店実績に大きな乖離があった。

【パートナー社員の長時間拘束と1日4時間超の残業】

おもてなし需要により、地方店中心に寿司製造部門の長時間拘束と1日4時間超の残業が発生した。

【早朝出勤予定者の事前申請と実績の乖離】

昨年より「午前5時以前の早朝出勤予定」について「でん書バトによる事前申請」としたが申請件数と実績件数に乖離があった。



《要請事項》

【年末年始の繁忙期勤務体制に関する労使協議会の開催について】

- ・ 協議内容について事前に労使で共有できるよう、SMから支部執行委員長への申し入れ書の提出をもって開催していただきたい。

【勤務計画の立案と勤務実績の消し込みについて】

- ・ SM、統括マネジャー含む全部門での勤務計画立案と、勤務計画と連動した勤務シフトの登録を実施していただきたい。
- ・ 勤務実績の消し込みとイレギュラー発生時の上長との確認については、労使協議会での話し合いのもと、支部（店）の仕組みを作り運用していただきたい。

【早朝出勤予定者の事前申請について】

- ・ 勤務計画の精度を高めるうえでも、PH社員含めて早朝出勤予定者については事前申請を徹底していただきたい。

(3) あるべき労使の対話・協議の仕組みづくりに向けて

《労使協議会（懇談会）を通じた労使による定期的なコミュニケーション機会の重要性》

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も繋がっていく。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。



《要請事項》

労使による話し合いを基点とした「良い組織循環」を企業風土として1Yに定着させるため、今年度も定期的な経営とのコミュニケーション機会を「階層別の労使協議会（懇談会）」を通じて図っていきたい。

(4) 意識・風土改革「改善＝工夫」運動の取り組みについて

エンゲージメント向上に必要なことは「組織と個人が互いに影響し合う関係であり続けられるか」にある。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。2019年のスタート以降、この取り組みは着実に進化を遂げ成果に繋がっている。

これまでの「個」の取り組みから、お客様最適に向けた「店全体」での目標達成に向けた取り組みへと深化させることで、「改善＝工夫」運動の目的の一つである「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。

《アリオ市原店の取り組み》【浅見京葉常磐ゾーン議長】

「お客様の声・気付きノート」を通じた「上長による確認・フィードバック」と表彰による「褒める風土」が仕組み化され、「自分の意見に関心を持ってもらえる」という意識に繋がり、「自ら提案するという良い循環」ができています。また、お客様の声をもとにした「店をより良くするためのアイデアが具現化」されることで「お客様に期待をこえる買い物体験を」につなげる店づくりが体現されている。



《要請事項》

- ・「改善＝工夫」運動のさらなる深化に向けて、12月に開催するゾーン労使協議会にて各支部の取り組み状況の確認を行いたい。
- ・今後も継続して各支部の取り組み状況の点検・共有を労使で実施していきたい

(5) その他の組合員の声について

- ・新たな店舗組織体制について
- ・ワークスケジュールアプリについて
- ・A1発注について
- ・人件費予算について
- ・什器の扱いについて
- ・来客調査について



《要請事項》

労使による対話を通じて会社の取り組みに対する正しい理解へと繋げるためにも、組合員の声に対する意見や会社の考え方を聞かせていただきたい。

3. 今後の労使の取り組みについて【石渡販売業務部GM】

年末年始の営業上の課題は、毎年同じような事が課題として取り上げられている。今は、労務・就業管理の課題をどのように解決するかの「実行力」が問われる段階に入っている。過重労働などの労働上の課題が社会的に取り上げられている環境の中で、「仕方がない」や「やり方が見つからない」等という対応では、もはや済まされないと考えている。労務・就業管理について、SMがしっかりと考え行動できるように、販売業務部としてもしっかりとハンドリングしていかなくてはならない。

販売事業部は、事業部長より「計画に基づく仕事をする」という方針が出されている。先日のLS事業部の累進割引セールでも、前週からの死筋排除を中心とした事前準備が、一定のセール効果を引き出した。年末年始の就業に於いてもこの事前準備の重要性は変わらないので、11月に開催する店舗の労使協議会や安全衛生委員会でしっか

りとした事前打ち合わせがされるよう、ZMやAZMによるコミュニケーションを通じて店舗に発信していきたい。

昨年からの繁忙期の早朝勤務について、「でん書バト」を活用した事前申請を開始した。しかし、結果として事前申請と実態に大きな乖離があった事を非常に重く受け止めている。事前申請はある意味での「約束事」であり、この約束事を破るという事は、労使の信頼関係を揺るがす結果に繋がりがかねないので、法令違反「ゼロ」の達成に向けて、改めてしっかりとした申請に基づく管理を徹底するよう店舗に伝えていく。

4. 年末年始の労務・就業管理について【南多摩武蔵ゾーンマネジャー】

年末年始は年間最大の営業利益予算を達成する必要があり、与件を整理した上で、お客様満足度アップや人件費予算の管理、就業管理等を含めたマネジメント項目に取り組んでいく。

ゾーン内では、昨年12月に36協定違反・不正就業が発生している。原因を整理すると、教育不足により店計での応援体制が組めなかったことなどがあり、今年度は新型コロナウイルス感染症等による急な欠員の可能性も考えられる。店内人員の最適化や昨年の反省を踏まえ、惣菜の製造や食品レジの教育について、店舗ごとの進捗状況を確認しながら推進している。また、年末年始に向けて事前確認用のチェックリストを作成し、作業量・人員配置・スケジュール等の各種計画を立案していく。また、精度の高い勤務計画及び確認体制の構築を目指し、氏名札を使用した当日出勤者の勤務状況の可視化や、勤務間インターバル規制の意識向上を目指して受付に10時間後の時間を示した時計を設置するなど、各店へ取り組みを拡げている。計画・事前準備から業務内容を可視化し、就業時間内に作業を組み込むなど、時間・人員的余裕を持って、安心・安全及び健康に配慮しながら取り組んでいく。

5. 組合員の声に関する回答について【河西販売事業部長】

元日店休について、業績におけるインパクトをできる限り抑えながら、年度ごとに店舗を拡大していくことを目指している。今回の正月イベント（干本引き、抽選会）は中止の方向で考えている。

A1発注・製造計画が算出している数量は過去のデータに基づいた推奨値であり、直近の与件などを踏まえ、推奨値に意思を入れて修正し、計画立案をすることが重要である。A1というツールを使いこなせるように、継続して粘り強く取り組んでいきたい。機会ロスを無くし、売上のポテンシャルを上げることを目指したが、値下げして販売した商品の数も販売数量として計上され、更に製造するようにA1が算出することが一部で見られた。先週分から最大荒利額を取れるような推奨値に切り替えている。A1はツールであり、使いこなすという気持ちをもって取り組んでいただきたい。また、ワークスケジュールアプリは人員を可視化させるツールであり、必要な時間に必要な人員を配置するための指標である。このような施策を上手く使いながら、現場の組合員の皆さんと共に利益の最大化を目指していきたい。

VII. 総括【須賀人事室長】

働きやすい環境の中でやりがいを持って働けるようにしていくためには、まずは働きやすい環境づくりが必須である。直近の報道でも有名菓子店で残業100時間越えという長時間労働の常態化、大手運送会社でのパワハラを起因とした自殺など、労働環境が要因となっている事故が大きく取り上げられている。しかし、これらは対岸の火事ではなく、イトーヨーカ堂でもいつ起きてもおかしくないことである。ヘルプラインの件数は一時期に比べて減少してきているが、ゼロにはなっておらず、不正就業やパワハラの場合は直近でも発生している。また、コンプライアンス違反と思われる事案も発生しており、会社にとって大きなリスクになっている。会社のリスクは、従業員の働く場が失われることにもつながるので、従業員一人ひとりのリスクでもある。この状態を回避するためには、会社幹部の高い意識を持ったマネジメントは必須であるが、同時に「会社を守る」という働く従業員の意識も必要となる。「私くらいは良い」という意識や、他人の行動を「見て見ぬふり」をするなど、一見小さなことに思えるが、実際その問題が露見したときには手遅れになり、多くの従業員を不幸にしてしまう。

会社ではエンゲージメント向上委員会を立ち上げ、各事業所単位でもエンゲージメント向上に向けた活動をスタートしている。その中で「企業経営理念の浸透」「従業員エンゲージメントの理解」「対話・コミュニケーションのための場づくり」の3点についてお願いしている。この取り組みを通じて、従業員が感じている問題点を出し合っていたきたい。

最後に、会社と従業員の対話について、新型コロナウイルス感染症の状況を踏まえながら、会社幹部の店舗インタビュー等の中で実施を検討しており、働く従業員との対話・コミュニケーション機会を図っていきたい。