

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

～2023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予算の達成を目指して、 「お客様を基軸においた仕事」ができる環境づくりを！



労働組合



会社

2022年11月7日(月)に四ツ谷本部に於いて「2023年度第1回販売事業部労使懇談会」を開催しました。今労使懇談会は、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2022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や取り組みなどの確認を目的に開催しました。

労使懇談会では年末年始の繁忙期に「お客様を基軸においた仕事」をするため、労務・就業管理の法令・ルール順守を大前提に、販売に集中できる環境の整備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】

須賀(販売事業部長)、古川(販売事業部GM)、村元(北海道東北ZM)、尾鷲(東武埼京ZM)、
牧野(京葉常磐ZM)、南(多摩武蔵ZM)、長坂(東海京浜ZM)、奥村(中京関西ZM)
佐藤(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)、足立(中京関西AZM)、石渡(販売業務部GM)
尾城(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)、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)、鈴木(中央執行書記次長/本部ゾーン議長)
田中(北海道東北ゾーン議長)、野中(東武埼京ゾーン議長)、内藤(京葉常磐ゾーン議長)、
丸山(東海京浜ゾーン議長)、関(多摩武蔵ゾーン議長)、坂(中京関西ゾーン議長) 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趣旨について【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2023年度の活動方針と組織体制、組合員の声の共有を実施し、それら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づくり、また最大商戦である年末年始の利益予算の必達に向けた環境整備を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】

【労使懇談会の開催にあたり】

本日の販売事業部との労使懇談会の開催趣旨は大きく2つある。1つ目は、10月に開催した第53回定期中央大会において、満場一致で承認された今期の労働組合の活動方針についてお伝えすることである。2つ目は、販売労使で継続的に確認している「事前労使協議」「労務・就業管理」「意識風土改革」という3つを軸に、年末年始の営業上の課題から、成果の最大化に向けた取り組みについて労使で確認・共有する機会として開催する。

【年末年始の繁忙期に向けた販売に集中できる体制づくり】

私たちを取り巻く国内外の環境変化は厳しく難しい状況になっており、「安全保障問題」、「経済問題」、「地球環境問題」の3つの大きな視点で捉えることができる。これらは直接的且つ間接的に、私たちの生活や仕事に大きく影響を与えている。イトーヨーカ堂の2022年度上期の営業利益は▲1R億円であり、予算比▲S1億円、昨年比▲NT億円と厳しい業績である。このような逆風の環境下で、

年間の営業利益予算10億円を達成するには、12月の商戦に全てがかかっている。

1Yが現在置かれている立場から一番重要なことは、短期的に業績を上げることであり、徹底した販売強化に組織力を集中させることが必要だと考える。これを阻害する要因となる業務や作業を徹底的に洗い出し、組織的に一時止めるぐらいの判断をしていかなければ、現場の人手不足や教育不足を補う時間は創出できない。

今一度、経営や販売の方針にある「客数を減らさない」ための環境づくり、「客単価を上げる」ための挑戦といった、お客様に集中し販売に徹する全社一致での事前体制づくりをお願いしたい。その際、抽象的な案内や発信では、受け止め方に違いが起きやすいため、事前に本部内で具体的な内容を整理した上で、店舗への発信をお願いしたい。

【成果の最大化に向けて】

年末商戦を見据え、販売力向上の阻害要因を徹底的に撲滅しなければならないが、忖度や諦めがあれば改善や改革は成し得ない。企業は組織であり、必ず個々に役割と責任が存在する。ZM、AZMに求められる役割について、改めて考えていただきたい。1Yは店舗と本部が一致して、はじめて組織として機能する。そして何より、社員一人ひとりが方針や施策について理解し、納得していなければ能力を十分に発揮した仕事をすることができない。小売業として、お客様に近い存在である販売が組織内のイニシアチブ（主導権）を持たなくては強い企業にはなれない。会社全体としてお客様を大切にできる風土づくりに目が向くよう、販売事業部と共に取り組んでいきたい。

III. 2023年度活動方針について【竹内 中央執行書記長】

今年度は「未来思考の対話を通じて、より良い未来を創っていこう」をスローガンに掲げ、活動を推進していく。この先も不確実性の時代が続くことが予想され、変化への対応と基本を徹底していくことが求められる。労働組合としても「誰のために」「何のために」という考え方を持ちながら、活動を推進していきたい。時代や環境がどんなに変化しても変わらないことは、すべての取り組みの主役は「現場」であることから、「現場力」を最大限に発揮できる取り組みを通じて「働きがいを実感できる環境づくり」を追求していく。健全な労使関係のもと、未来思考に立って協議や対話を行っていきたい。

IV. 昨年度の労務・就業管理の課題について【川本 人事労務部勤労担当】

【2021年12月の就業実態】

2021年12月のNAF社員の1日4時間超残業の36協定違反は5件発生し、2店舗においては2年連続で36協定違反が発生している。また、部門別に発生件数を確認すると、デリカ部（惣菜）を中心に違反が発生している。特別条項の申請により、1ヶ月40時間超残業の36協定違反は発生しなかった。

PHM社員の1日残業4時間超の36協定違反は9件発生しており、NAF社員と同様にデリカ部（惣菜）を中心に違反が発生している。また、日別に確認をすると12月31日に多く発生しており、1日4時間超残業の36協定違反者の中には残業時間4時間15分の「防ぐことができた」違反も発生している。

【2022 年度の就業実態】

36 協定違反の発生件数は 2021 年度と比較して減少傾向にあるが、未だ「ゼロ」には至っていない。違反を撲滅するためには、繁忙期における労務・就業管理の法令違反对策が必要である。

2022 年度の 36 協定違反は 1 日 4 時間超残業が 7 件、1 ヶ月 40 時間超残業が 1 件の合計 8 件発生している。また、PHM社員の 36 協定違反は 1 日 4 時間超残業が 3 件、1 ヶ月 40 時間超残業が 8 件の合計 11 件発生している。昨年度はデリカ部（惣菜）に集中して 36 協定違反が発生したが、今年度は部門の偏りがない傾向にある。

【2022 年度の対策】

2021 年度と 2022 年度の 36 協定違反の発生状況を踏まえ、3 つの課題について解決する必要があり、各店舗で労使協議会を開催し、事前の対策を講じることが重要である。

①法令・就業ルールの理解不足

36 協定違反の発生原因を確認すると、残業ルールや残業上限等に関する知識が不足していることが挙げられる。パートナー社員は契約に基づく働き方が大前提であり、やむを得ず契約時間を超過して働く場合は、上長が「労働可能時間の上限」を把握し、残業時間や業務内容について指示する必要がある。

②基本マネジメントの低下

残業カードの運用ルールが守られていないことや、部下の就業管理の形骸化による「うっかりミス」による違反が発生している。マネジメントを適切に講じていれば、15 分や 30 分の残業超過については防ぐことができた違反であり、本人や上長が労務・就業管理のルールを徹底することで防ぐことができる。

③コミュニケーション不足

労務・就業管理における「困りごと」に対し、部下が上長に相談をしない、上長が部下に関心を示さないなど、コミュニケーションが希薄になっている傾向にある。また、「自分が頑張るしかない」といった誤った認識をされている方も多く、法令遵守の実現に向けては、日々のコミュニケーションが必須である。

V. 販売労使による情報交換

1. 現場実態を踏まえた要請事項について【佐藤 中央執行副委員長】

本日の労使懇談会の開催趣旨や、昨年度の年末年始繁忙期と今年度の就業実態、また組合員の声を踏まえた提案や要請をさせていただく。本日の内容を踏まえ、今後開催されるゾーン労使協議会や支部労使協議会で課題の共有や具体的な対策等について協議をお願いしたい。

(1) 労務・就業管理について

《不正就業について》

不正就業の発生件数は年々減少傾向にはあるものの、依然撲滅には至っておらず、確認できている内容は氷山の一角ではないかと懸念している。発生原因は人員不足や教育不足など様々だが、上長に相談ができない中、個人の判断により不正就業をしてしまっている実態がある。どのような理由があっても、不正就業は本来の実績を隠すことになり、対策が打てなくなってしまう。また、企業リスクや組合員（従業員）の健康や命に係わるという観点からも、個店・個別に具体的な対策に取り組み、撲滅することが急務である。

《36 協定違反について》

昨年の年末年始の課題は、デリカ部（惣菜）を中心に 36 協定違反が発生したことである。そのことから一部の店舗のデリカ部（惣菜）に入り込み、現場実態と組合員の声を確認した。マネジャーからは技術教育について「多岐に渡る」、「対象人数が多い」、「教育の時間が取れない」などの声が挙がっている。また、応援人員が不足していることや、WSアプリと実際の人員数や技術レベルの乖離から現場実態に即していないという課題もある。パートナー組合員からは、慢性的に他部門から応援に来てもらっているため、自身の休憩や休日を取得しづらいことや、教育ツールである「マイスキルNAV I」を知らなかったという声も挙がっている。教育に関する課題が多く挙がっており、年末商戦に向けた事前準備が必要である。

《その他の昨年の課題について》

- ・ 統括マネジャーを中心に勤務シフト計画と実績の乖離が発生、長時間労働につながった
- ・ 早朝出勤予定者の事前申請数と実績の乖離が発生した
- ・ 年末年始の30分、60分退社が一部で徹底されなかった

《要請事項》

- 2022年度年末年始繁忙期の労務・就業管理における販売事業部の方針を確認したい
- 「マイスキルNAV1」等の教育ツールを最大限活用し応援者も含めた教育計画の再確認をお願いしたい
- この後開催する「ゾーン労使協議会」「支部労使協議会」の中で、昨年度の反省を踏まえ、個店・個別に具体的な対策を労使で確認したい
- 1月の販売事業部労使懇談会にて年末年始の就業実態を検証し、法令違反やルール違反が発生していないことを前提に、各支部で次年度の36協定締結について協議をしたい

(2) 昨年度年末年始の販売における課題と今年度の対応について

2021年度の年末年始の販売における課題について振り返りたい。LS事業部では販促を急遽実施したことによる販促の重複や、商品が納品されるタイミングに課題があり、作業に集中せざるを得ず、売場に出ることができない状況等が発生した。1月に開催した販売事業部労使懇談会の中では「商品部とコミュニケーションを取り、立案した本部の計画と店舗の計画を一気通貫させていく」という反省があった。今年度は石渡GMより各部に「販売に専念するために不要不急な会議や報告の見合わせのお願い」を既に発信していただいていることも踏まえ、2点確認させていただきたい。

《要請事項》

- 現場がお客様を向いた仕事ができるよう配慮された、計画的な販促や納品スケジュールが事前に構築されていることを確認したい
- 年末年始商戦におけるお客様をお迎えする体制をつくるため「やめる仕事」についての具体的な販売方針を確認したい

(3) 年末年始の成果の最大化に向けて

《お客様を基軸においた仕事をするために》

8月に発行した労働組合の機関誌「さんか（社長対談特別号）」の中で山本社長から「お客様を基軸においた仕事をする」「失敗を恐れずチャレンジをする」「自発的な行動により仕事を楽しむ」という3つの方針が示されている。11月に開催される支部労使協議会において、年末年始の労務・就業管理の確認と合わせて、是非、店舗の幹部である各部門のマネジャーにも出席していただき、「お客様を基軸においた仕事を実現するための具体的な取り組み」について各支部で協議し、実行していきたい。

《労働組合として取り組むこと》

毎年実施している自社商品購買運動（BUYキャンペーン）を、今年度も実施していく。これは従業員自らが1Yで買い物をし、「着てみて、食べてみて、使ってみて、意見を出す」ことで商売に活かしていく取り組みである。1Yの「良い商品」を知り、お客様への提案へつなげていきたい。

今年度は12月から1月を支部イベント・交流会の重点実施期間としている。各支部がコロナ禍で実施できるイベントを実施している。「労働組合らしい」活動を通じてコミュニケーションを強化し、年末年始一丸となって乗り越えられるよう取り組んでいきたい。

2. 年末年始繁忙期の利益予算達成に向けて【石渡 販売業務部GM】

昨年度の販促の反省として、累進割引を急遽12月に実施し、手動での割引操作を行ったという経緯がある。商品部と確認を行い、今回、そのようなセールは実施しないことを確認している。福袋準備についても、店舗の作業負担を軽減するべく、物流部と商品部、販売業務部で納品を分散するように協議を進めている。

また、労務・就業管理においては、第一ディフェンスラインである安全衛生委員会が最も重要であると考えており、ZM、AZMには安全衛生委員会がどのように機能しているのか確認するよう発信している。

労働組合より、利益最大化に向けた取り組みの一例として販売コンクールを取り上げていただいたが、実施している背景は、繁忙期となる年末に向けて店舗の戦力分析を行うことにある。各店舗の製造力や技術力を確認し、不足していれば今のうちから店内での応援体制を整える必要がある。個人に対する業務が過度に集中しないようにしたうえで、お客様に商品提供できる体制を整えていけるよう、事前準備の重要性を店舗に伝えながら、利益の最大月である12月の予算必達に向けて取り組んでいく。

本日、労働組合から提案いただいた「お客様を基軸においた仕事」については、全社一律での取り組みとするのではなく、店舗ごとに労使協議会で協議のうえ、利益予算達成に向けた取り組みとしていきたい。営業課題等については、ゾーン労使協議会の中でも事前解決に向けて協議していただきたい。

3. 販売に集中するための「やめる仕事」の取り組みについて【村元 北海道東北ゾーンマネジャー】

店舗インタビューを実施しているなかで、報告業務や業務のデジタル化に伴うBRでのPC作業等が増えてきていると感じていた。「本来やるべき仕事」に集中し、付加価値の高い仕事ができるよう、「本来やらなくて良い仕事」をやめ、環境整備を進めていこうというゾーン方針を発信した。各店舗において「ワイガヤ」で挙げた「本来やらなくても良い仕事」に対する取り組みを毎週実施しているゾーンの分科会のなかで1店舗ずつ共有することで、他店舗にも良さを拡げられる仕組みづくりをした。各店舗での取り組みの結果、会社方針や施策を徹底的に推進する売場づくりや、計画に基づいた仕事の精度の向上、お客様に喜んでいただくために創意工夫をして楽しんで仕事をするなど、「お客様を向いた仕事」をする時間を捻出することができた。

現場の意見を基にした店舗ごとの取り組みを通じて、12月の最大利益月の利益予算達成に向けて「お客様対応に集中できる環境づくり」に引き続き取り組んでいく。

4. 店舗価値向上に向けた取り組みについて【南 多摩武蔵ゾーンマネジャー】

多摩武蔵ゾーンでは、「店舗価値向上」をゾーン方針として掲げ、販売力を磨く教育的要素の販売コンクールを「月一コンテスト」という名称で取り組んでおり、各店舗が毎月の計画の中で、情報のインプット・アウトプット、新たな発想での取り組みや売場づくりを実施している。

取り組みにはステップを設け、「①毎月の月間計画内にコンテストテーマを入れる」「②ワイガヤや本部情報だけではない情報収集やストアプロモーションなどの事前準備」「③基準を設けて金賞・銀賞で表彰し、全店舗が金賞を取れること」の3つにこだわって進めている。

この取り組みは表彰することが目的ではなく、各店の取り組み内容を蓄積し、発想力や手順、売り方などを共有していくことを大切にしている。この取り組みを通じて仕事の楽しさを感じてもらい、最終的には、お客様がイトーヨーカドーでのお買い物を楽しんでもらうことにつなげていきたい。

VI. 総括

1. 販売事業部【須賀 販売事業部長】

年末年始の労務・就業管理における販売事業部の方針は、当然のことながら法令遵守である。しかし、毎年この方針を掲げながら36協定違反や不正就業が発生している。労働組合から提案があった通り、ゾーン労使協議会、ゾーン労使懇談会、支部労使協議会を開催していきながら労使で個店・個別に具体的対策をとっていくことは共通の認識である。労働組合からも不正就業が発生しないよう、組合員への声かけをお願いしたい。

今年度は多くの店舗が新たな店舗組織体制で初めての年末年始を迎える。事前に部門別の研修を受けているが、初めてのことが多く、上長によるケアが必須である。特に若手社員やパートナー社員で担当チーフの辞令が発令されている方は、絶対に放置をしてはならない。店舗においてSMや統括Mがフォローするのは大前提だが、新任の役職者についてはZMとAZMが店舗インタビューした時に必ず状況を確認していく。新任役職者を守っていくためにも、労働組合にも重点的に声掛けやヒアリングをお願いしたい。

店舗からの不要不急の報告業務については中止させていただくが、安心安全や法律に抵触するような内容に関しては、必要に応じて報告を求めることをご理解いただきたい。

販促についても、昨年12月に実施した累進割引は今年度実施しないなど、効果の弱い販促は実施しないよう検討している。一方で、新型コロナウイルス感染症の第8波の状況次第では、販促自体を変える必要が出てくる。その場合は臨機応変に対応し、できる限り早く現場に共有したうえで、一致団結して乗り越えていきたい。

2. 人事室【尾城人事室長】

今回の労使懇談会は、事前準備や計画的な行動の必要性について考える良い機会になったのではないかと。今年の9月から新たな店舗組織体制へ移行しており、昨年とは異なる与件である。それぞれのゾーン・店舗や現場での対話を通じて労使が互いに納得感を持ち、充実した結果になるように進めていきたい。様々な背景をもって働いている従業員の心理的安全性を確保するためには、相手に関心を持つことが重要である。年末年始の繁忙期を前に、改めて相手の言葉に耳を傾け、取り組んでいきたい。