

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 関 洋亮

～2023年度第2回販売事業部労使懇談会開催～ 年末年始の営業課題、労務・就業管理の実態を共有 正しい成果へつなげる取り組みについて労使で確認



労働組合



会社

2023年1月16日(月)に四ツ谷本部に於いて「第2回販売事業部労使懇談会」をZoomを使用したりリモート出席併用のうえ、開催しました。今労使懇談会は、2022年11月に開催した「第1回販売事業部労使懇談会」にて労使で確認した内容を振り返り、今年度の年末年始の営業課題、就業実態、組合員の声を労使で共有し、課題解決に向けて確認することを目的に実施しました。

労働組合からは、これまで販売労使で確認してきた3つの確認項目(事前労使協議、労務・就業管理、意識・風土改革)を活用した「就業改革(働き方改革)」について提案し、今春以降の取り組みに向けて、継続協議していくことを確認しました。

【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)、長坂(東海京浜ZM)、南(多摩武蔵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)、片野(東海京浜AZM)、
八代(多摩武蔵AZM)、足立(中京関西AZM)、石渡(販売業務部GM)、
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. 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】

本日の販売事業部労使懇談会では、「継続的な販売労使での確認項目について」と「年末年始営業での課題をはじめとする直近の現場実態と組合員の声について」この2点について共有・確認をしたい。現在1Yの経営が極めて厳しい環境に置かれていることは労使共通の認識である。そのような中、残り1ヶ月半ではあるが、今年度は何としても営業利益予算10億円を必達させなければならない。

次年度についても、より厳しい営業環境が想定される中で、結果を出さなければならない。小売業はマンパワー産業であり、「現場力を如何に高めることができるか」が勝敗の鍵を握るといっても過言でない。しかし、本当にそういった販売・営業がなされているのか、現場の実態や組合員の声を聴くと、そのような環境とは程遠い状況と言わざるをえない。年末年始営業上の課題をはじめ、現場が抱える課題を今度どのように改善するのか、また継続するには何が足りていないのか、労使で真剣に捉え、この待ったなしの状況に労使できちんと向き合える体制づくりを新年度を迎えるにあたり、改めて労使で確認をしておきたい。

【現場力向上の取り組みについて】

本日は現場力向上に繋がる「就業改革（働き方改革）」についての提案もさせていただく。本格的には春の交渉で経営と協議・確認を行い早急に、具体的かつ継続性のある取り組みとしていきたい。この事を通じて、1Yが抱える課題の本質を正しく認識・理解した上で「健全な危機感」を持ちながら、現場の対話・協議を通じて、組織と個々の革新をめざしていきたい。

II. 年末年始営業報告について【石渡 販売業務部GM】

【年末の状況】

首都圏店舗は、例年に比べて帰省ラッシュピークが遅れ気味で、30日になってようやく年末らしくなり予算にも届き始めた。地方店舗は、北海道東北ゾーンは28日ハッピーデーが昨年の大雪と件にあたっていたため、売上を伸ばすことが出来たものの、反対に関西地域に多少の苦戦が見られた。商品動向は首都圏、地方ともに、おせち関連商品の動きが早かった反動か、ハッピーデーでの伸長度が予想より低かった。年末間際での再度の上昇がみられ、こういった際物の購入時期においても二極化が感じられた。

一方、残念なことにポイントの商品券への不正交換や盗難が発生し、繁忙期を狙う犯罪の増加に対する事前の対策が求められた。また、今年度の年末は新型コロナウイルスとインフルエンザのダブルリスクによる休職者が増え、店舗は苦しい人員体制での運営が求められた。現場の頑張りには本当に感謝を申し上げたい。

【年始の状況】

年始は天候にも恵まれ、首都圏店舗、地方店舗ともに売上予算を達成した。元日店休店舗のうち、43店舗から222名の方に元日営業店舗35店舗へ応援に入っていた。地方店でも移動距離に無理のない範囲で、近隣店舗の応援に入っていたら、応援をもらった店舗からは「製造を任せられたので、別の自分の売場作り等に集中できた」との声が多かった。また、応援に行った店舗の方からは「自店と違う環境での業務は良い経験になった」との声ももらった。

商品動向は、寿司の大人数盛りの販売が特に好調で、福袋は衣料品が苦戦したが食品は好調で、特にグロサリー一部の福袋は次年度はよりチャンスがあると各店から声が挙がった。お客様苦情は年始には昨年よりも増加してしまったものの、お客様からのお褒めの言葉は年末年始を通じて多くいただくことができた。

【次年度への課題】

食品については、寿司や刺身などのインスタ製造を人手だけに頼るには限界に近付いており、予約商品には販売数量制限を設けるなどしなければ、売場に並べる商品が製造できない等の課題が多くあがった。製造マニュアルを含めて、あらゆる角度からの見直しが必要と考える。また、事前計画にはなかった商品の急な外注があったとか、LS事業部では各店舗、食品事業部への応援が多い中、広告商品や春物商品の納品時期に課題があったため、例年とは違い年末年始を終えた今から、ZMやAZMが店の声を集め、販売事業部から商品部に課題共有し、課題解決の実行度を高められる確認ミーティングの早期開催を予定している。

最後に、お客様自身でクリスマスプレゼントの包装や袋詰めをしていただく「セルフラッピング」が好評であり、各種無料のサービスやイベントについての見直しが必要になってきている。また、お客様からチラシの営業時間表記が分かりづらいといったご指摘をいただいております、見直しを検討していく必要がある

Ⅲ. 年末年始繁忙期の労務・就業管理の実態について【川本 人事労務部勤務担当】

【2022年12月の法令違反、就業ルール違反】

2022年12月の36協定違反について、N A F社員の1日4時間超残業は3件発生した。いずれも突発的な理由により、自己判断で残業していた。特別条項の申請により、1ヶ月40時間超残業は発生しなかった。P H M社員の1日4時間超および1ヶ月40時間超残業は発生しなかった。12月末時点で残業時間300時間超の方がいる店舗は、年間残業時間360時間を超えないよう、1月の安全衛生委員会の通達内で個人ごとの3月末までの残業計画を立案してもらうことを発信し、検証していく。なお、不正就業については4店舗で発生した。

【年末年始の就業実態】

N A F社員の長時間拘束については、昨年度と同様に統括マネジャーの15時間超が目立ち、個人によっては出勤シフトと始業時刻の実績に大きな乖離が発生している。P H M社員については、大型店と地方店を中心に13時間超の長時間拘束が発生した。

早朝5時以前の出勤については、でん書バトにて事前申請がされていない方が5時以前に出勤している店舗が発生している。今後も精度の高い勤務計画に繋がるよう、事前申請は継続して取り組む。

【今後の労使による取り組み】

2022年度は安全衛生委員会を通じた適切な労務管理の浸透に向け販売事業部（Z M、A Z M）、労働組合、人事労務部による入り込みや、継続的に違反が発生している店舗で労使懇談会を実施することで、一定の成果をあげることができた。

2023年度は安全衛生委員会を軸としながら、法令事項に関する取り組み状況について、「でん書バト」へ抜き出し投稿することで法令違反者を未然に防ぐ仕組みを作っていく。また、法令違反が発生している店舗には、労使による入り込みを強化し、法令違反撲滅に向けて取り組んでいきたい。

Ⅳ. 販売労使による意見交換

1. 年末年始組合員の声について【宇野 中央執行副委員長】

販売労使で継続して確認してきた3つの確認項目と、直近の現場実態と組合員の声を踏まえた提案と要請をさせていただく。また、2023年度の販売労使での取り組みとして、「就業改革（働き方改革）」について共通認識をもちながら、進めていきたい。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）販売労使で継続確認している3つの確認項目について

《要請事項》

【事前労協議について】

- 組合員から挙がっている課題について現場実態に入り込んだ内容をもとに、今回の販売事業部労使懇談会以降、ゾーン労使協議会を開催のうえ、協議させていただきたい。
- 労使の話し合いの場を成果に繋げる実効的な場としていくためにも、ゾーン・支部労使協議会などで話し合われた対策・対応については、労使で継続的に、取り組み内容の確認やその後の検証を行うなどしていきたい。

【労務・就業管理について】

- 36協定違反や不正就業は撲滅していかなければならない。次年度の36協定締結にあたり、対策が立てられていない店舗については、早急に対策を立てるよう発信をお願いしたい。対策についてゾーン労使協議会で確認させていただく。
- ゾーン労使協議会で確認した取り組み内容をゾーン・店・労使で定期的に確認する機会をいただきたい。

【意識・風土改革について】

- お客様にとっての「オンリーワン店舗」をめざした、基本四原則に紐づく取り組みを継続的に行うことが業績や職場環境の改善といった実感できる成果につながる。ゾーン労使協議会では、1Yにとって優先すべきテーマを決めて目標をもって取り組んでいきたい。

(2) 直近の現場実態と組合員の声について

【過去からの組合員の声】

- ・ 元日店休の拡大や年末年始の営業時間の短縮で効率の良い売場運営ができた。また、一部の店舗ではフロアごとに営業時間を見直しも良いのではないかと声は挙がっている。
- ・ 今後の元日店休、年末年始の営業時間は販売事業部としてどのように進めていくのかを提示いただきたい。
- ・ 年末販促スケジュール、納品体制（福袋）は大きな混乱もなく改善がされた。従業員がお客様に向けた業務に専念できる環境づくりは引き続きお願いしたい。
- ・ 過剰な販促媒体の取り付けや販促によるレジ操作の煩雑さについては、継続して多くの声が挙がっている。

【報告業務について】

- ・ 若干フォームに違いはあるものの同じような内容を報告することに対して不満の声が挙がっている。
- ・ 全ての項目が網羅されたまとめフォームを作成し、でん書バトにて投稿・集約とすることで業務の効率化を図ることができる。

【販促媒体について】

- ・ 計画にない販促を含む店舗への急な業務指示が、現場の負担だけでなく経費のムダにつながっている。こうした一つひとつの積み重ねが現場の不満になっている。
- ・ コンセプトブック通りに売場管理をするとデジプラに加えて取り付ける媒体が多く、作業負担となっている。デジプラ導入店舗でも販促媒体の取り付けが必要なため、現場の作業負担は軽減されていない。
- ・ 生産性施策であるハイ仕器へのボード媒体の取り付けにより、最上段ストック場の商品の出し入れがしづらく、施策が意味をなしていない。効果のある生産性施策とするため改善が必要となる。
- ・ セールごとの媒体取り付け量が多く、負担となっている。特に年末年始は、腰幕や天吊り、レールカードや各POPなどの印刷、取り付け、取り外しなど、多くの工数が必要である。また、天吊り媒体の取り付け中に、けが人が発生したと聞いている。労働安全衛生規則の定めを受けて、天吊り媒体は取り付け器具を使用すれば、地上からの取り付けが可能ないように変更しているが、現場ではまだ脚立を使用して取り付けしている店舗もある。

【その他について】

- ・ 新型コロナウイルス感染症およびインフルエンザの流行により、多くの休業者が発生した際の事業継続基本計画（BCP）はどのようになっているのか。店舗におけるBCPが立てられていないのであれば、早急に店が立案できる仕組みづくりをお願いしたい。また、繁忙期や休業者が増えたタイミングで柔軟に本部からの応援が組める仕組みをつくっていただきたい。
- ・ 新たな店舗組織体制における不安の声として、食品については、新任役職者や他部門異動者に対する教育が進んでおらず、マネジャーが作業に入らざるを得ない状況であること。LSからは、今の人員状況で衣料雑貨部の新たな売場づくりが行えるか不安という声が挙がっている。

《要請事項》

【報告業務について】

- 特に年末年始は「売場に専念すべき時」であるはずが、同じような内容で報告を求められることに大きな不満の声が挙がっている。目標達成ができる売場運営には報告書（計画・反省）は必要であると考え、本部内で報告内容の一致を図ったうえで店に発信するなど今後に向けての対応をお願いしたい。

【販促媒体について】

- 途中で媒体変更をしない仕組みづくりが現場の負担だけでなく経費のムダを削減できる。
- デジプラ媒体、ハイ仕器ボードについては、業務の効率化を考え、コンセプトブックの見直しをお願いしたい。
- 過度な演出はSM会議でも是正するように発信がされているため、過度な演出を褒める風土を見直していただきたい。

【その他について】

- 新型コロナウイルス感染症対策として店舗の具体的なBCPを立てられる仕組みづくり（統一フォーム）をお願いしたい。
- 店舗組織体制をフォローするための仕組み（教育、売場に専念できる環境整備）と併せて、評価基準の

(3) 就業改革（働き方改革）について

〈取り組む背景〉

現状のIYの経営状況と先々の在り方を考えると、過去から潜在的に解決しきれずに残る現場課題の解決に向け本腰を入れて取り組むことが求められる。個人・企業・社会、それぞれにとっての持続可能を促すテーマの実現に向けて、「就業改革（働き方改革）」に取り組む。そのためには、持続可能な仕組みを作り、社会的責任を果たしていくための「店舗経営の実現」に向け認識を一致させることが重要である。2023年度を就業改革元年と位置付け、健全な危機感と現場実態を掴んだうえで現場との対話と協議を通じて労使で意思や考え方を一致させ進めていきたい。

〈何を目指しどのように取り組むか〉

1点目に「決められた仕事時間（契約・ルール）」で帰ることのできる体制づくり、2点目に「ムリ・ムダ・ムラ」を最小限に抑え、納得感と生産性の高い仕事環境を創り上げ利益に繋げること、以上2点を目指していく。そのためには、作業改善や人員の組み合わせ、教育と訓練を軸とした、個店別や部門別での仕組みづくりを現場に向き合い、一つひとつの課題を掘り起こし、具体的な対応策と目標を決めて、販売労使での3つの確認項目である「事前労使協議」「労務・就業管理」「意識・風土改革」を活用し、労使一丸となって進めていく。

3月の春季労働条件交渉にて提案し、すぐにスタートさせるために、販売労使で引き続き議論させていただきたい。

2. 販売労使での確認項目について【各ゾーンマネジャー】

販売労使の確認項目である「事前労使協議」「労務・就業管理」「意識・風土改革」3つについて、年末年始の営業状況や就業実態をふまえ、各ZMよりゾーンでの取り組みや今後に向けた内容について共有した。

(1) 事前労使協議について

11月に開催した販売事業部労使懇談会後にゾーン労使協議会を開催し、労務・就業管理や「新たな店舗組織体制」で初めて迎える年末年始における新任役職者へのフォロー、年間利益予算達成に向けた取り組みについて協議、確認した。また、おもてなし需要に向けて、売上が伸長する店舗を選定し、ゾーン労使懇談会を開催し、労使で各店舗の取り組みの共有や、懸念事項の解消などについて意見交換を行った。（村元 北海道東北ZM）

年末年始を迎える前にゾーン労使協議会で協議したゾーン方針などの内容をSMへ共有し、店労使協議会で課題に対して労使一丸で取り組むよう発信した。年末年始の反省としては、食品統括マネジャーの長時間拘束である。各店舗の状況を確認すると、新型コロナウイルス感染症に伴う業務対応が原因だったが、店舗でのBCPが機能していれば防げた部分もあったと考えている。（尾鷲 東武埼京ZM）

(2) 労務・就業管理について

労務・就業管理の課題は、イレギュラーが発生した際のコミュニケーションに壁があることだと捉えている。コミュニケーションの壁を壊すためには、「コミュニケーション力」と「バランス感覚」が重要と位置づけ様々な取り組みを進めている。取り組むうえで大切なのは継続することであり、店に置き換えれば、SMと従業員が同時に取り組むことができる仕組みが必要だと認識している。（牧野 京葉常磐ZM）

今回の就業イレギュラーは、声掛けや意識付けはできていたが最後のフォローが足りず発生してしまった。コミュニケーションとして準備をしてきたが、伝わり切らなかったことが反省である。事前に計画を立て、話をして取り組んだことに関しては効果が出ていたので次年度以降その精度を上げていく。（長坂 東海京浜ZM）

(3) 意識・風土改革について

意識・風土改革の取り組みとして、レジでの接客をゾーンとしてこだわっている。SM・TM・CHMへ1年間伝え続け、店内でのコミュニケーションも継続してもらった結果、年末年始にお客様からたくさんのお褒めの言葉をいただいた。すぐにできないことも、継続して伝え続け、実施してもらうことで、できるようになることを実感したので、今後も一つひとつ取り組んでいきたい。（八代 多摩武蔵AZM）

他のゾーンの取り組みを紹介しながら、店インタビューの際には、良い取り組みを「改善＝工夫」運動として上げるよう声掛けを行い、積極的な活動に繋げていきたい。（奥村 中京関西ZM）

V. 総括

1. 労働組合【渡邊 中央執行委員長】

BCPの策定と媒体の取り付け方法については、組合員の安心・安全に関わる問題である。BCPは、販売事業部から店舗ごとに策定するよう指示が出されているが、労働組合が店舗の策定状況を確認したところ、多くの店舗で策定されていない実態があった。BCPの策定は、新型コロナウイルス感染症への対応だけでなく、震災を含む自然災害等の「いつ起こるか分からない有事」に対応するための「前準備」であるため、早急に対応すべきである。また、有事が発生した際、対応を疎かにしたことによる「社会的批判」が発生する恐れもある。BCPの策定は、従業員だけでなく、企業の安心・安全でもあるため、リスクマネジメントとして対応すべきである。

2. 販売事業部【須賀 販売事業部長】

コロナ禍での年末年始繁忙期において、組合員（従業員）の皆様には大変負担の多いなかで業務にあたっていただいた。そのおかげもあり、12月の売上は予算、昨年共に達成することができた。しかし、原材料費や水道光熱費の高騰による負担が大きく、利益予算は達成することができなかった。2022年12月までの年間累計利益は▲H億円であり、年間利益予算10億円の達成に向けて残り2か月間でH億円の利益を出していかなければならない。組合員（従業員）の力を借りて、労使が一丸となってこの厳しい状況を乗り越えていきたい。

《労働組合の要請事項に対する回答》

■労務・就業管理について

2022年12月に36協定違反が3件、不正就業が4件発生しており、昨年と比較すると減少はしているが、「ゼロ」にならなかったことは大変遺憾に思っている。これは経営陣、管理監督者の不徳の致すところであり、お詫びをしなければならない。労務・就業管理の取り組みについては来年に向けてではなく、本日から労使一丸となって取り組んでいきたい。

■「改善＝工夫」運動について

今年度は1,000件を超える件数が本部に報告されているが、昨年度は2,800件を超えており、減少している。ゾーン・個店の取り組み格差があり、再度従業員の考えや意見が伝わる取り組みを強化しなければならない。

■元日店休・営業時間について

元日店休の実施店舗は、2021年度の38店舗から2022年度は50店舗に拡大した。営業時間の見直しと合わせて、組合員（従業員）からは好評価だったと捉えている。競合他社でも正月三が日を含めた店休等の推進をしている一方で、お客様の利便性を損なっているとも感じており、IYとしてどこまで実施していくのか、今後検討をしていかなければならないため、早い段階で協議をさせていただきたい。

営業時間の短縮については販売事業部長に着任してから「個店の与件に応じて実施をしていく」方針を出しており、年末年始についても多くの店舗が昨年より営業時間を見直している。年末年始のお客様の買い物動向を見ているなかでは、更に踏み込んで、いくことができると考えている。従業員の慰労という視点で考えると、元日店休ありきではなく、通常営業日に店休日を設けるなどの検討も必要だと考えている。

■年末年始繁忙期の販促について

福袋の納品日程については、昨年度の反省を活かすことで改善でき一定の成果を出せたが、販促自体の本数が多い。媒体については取り付けることが目的となって過剰に取り付けている店舗もあり、効果のある販促の打ち出しや媒体の取り付け方にしていきたい。2021年からスマホレジの導入を進めており、一定の効果は出ているものの、目標とする50%のフルセルフ化にはまだ至っていない。現在フルセルフレジとスマホレジの組み合わせの店舗が、40%を超える実績となっており、非常に効果が出ている。店舗の負担軽減や、お客さまのレジ待ちのご不便の視点からも、今後この組み合わせを拡大していきたいと考えている。フルセルフ化するとすると、必然的に販促を絞り込む必要が出てくるため、結果として販促経費の削減にもつながる。

■報告業務について

報告業務は一定数削減されたと感じているが、突発的な報告業務はまだ発生している。今年度からSMが繁忙期の反省をでん書バトに統一のフォームで投稿するようにしたが、次年度はマネジャー、担当チームも同様の形式で運用していくことを検討している。しかし、「検証するための資料の作成方法がわからない」という現場の声もあるため、同時並行で教育も進めていかなければならない。

■販促媒体について

デジプラに取り付けている販促媒体や併用しているPOPについては、取り付けが多いと感じているため削

減したいが、デジプラだけでは訴求できない内容は取り付ける必要がある。一番の原因は店舗で取り付けの精査や判断ができないことだと考えており、明確な取り付け基準を発信していきたい。

販促媒体を含む通常の売場媒体については、コンコースの天井に設置してある器具に設置する以外の場所に脚立を使用してまで取り付けの必要は全く無い。この部分については踏み込みが弱いと感じており、今後徹底をしていく必要がある。

■店舗の具体的なBCPについて

新型コロナウイルス感染症に関連する休業者が多い中で、店舗の従業員は大変苦勞されたと感じている。休業者数の多い店舗へ急遽本部から応援を組むなどの対応を取り、生鮮部門の応援に必要な検体も実施したが、応援者を効率的に配置しきれなかった。今後は、効率的な体制が取れるよう取り組んでいきたい。

新型コロナウイルス感染症のBCPについては販売事業部として作成し、その内容を基に個店ごとに変更するよう発信している。自然災害のBCPについては既に策定しており、店舗にも設置しているが、内容が多いため、いかに使いやすいものにしていくかという課題はある。

■新たな店舗組織体制における新任役職者フォローについて

新たな店舗組織体制における初めての年末年始であり、12月に開催したSM会議でも新任役職者へのフォローについて発信したが、結果として基礎教育が追い付いていないという課題は認識した。また、マネジャーや担当チーフに役職が持ち上がった後に人員補充が無かった店舗は、厳しい状況にあるかと思うが、社員数が減少しているなかで、そのすべてに担当者を配置することは不可能であることをご理解いただきたい。以上の点からも、BRの大部屋化などで人員を売場に配置することを進めていく必要がある。売場に配置をするうえで教育は必須であり、今後、トレーナーの在り方の検討や仲間の先生の取り組みを進めていくなど、教育についても一層踏み込んでいく必要がある。

■衣料雑貨の新たな売り方への変更について

12月にモデル店で実施した衣料雑貨の新たな売り方への変更については、年明け以降、全ゾーンに拡大していく中で年末に実施した。店舗に負担をかけないことを前提にSVが入り込んで売場づくりを実施したが、結果として組合員から声が挙がったことを受け、今回の反省を活かし、対応していきたい。

■就業改革（働き方改革）について

業務は引き算しなければ、生産性は上がらない。世の中の変化に対応して業務の中身も変わっていかねば、就業は変わらないと感じている。労働環境プロジェクトのなかで内容を整理し、組み立てをしていただきたい。そのうえで、販売労使が一丸となって取り組んでいきたい。

3. 人事室【吉田 人事労務部GM】

年末年始の36協定違反や不正就業は、年々改善傾向にあるものの、未だ撲滅に至っていない。就業課題は、年間を通じた課題でもあり、解決には「労使懇談会」、「労使協議会」、「安全衛生委員会」の機能を果たすことが重要である。現在の課題は、「労使協議会」や「安全衛生委員会」で労務・就業管理の実態や取り組みを労使で確認していても、36協定違反や不正就業が完全に撲滅できていないことである。人事労務部や販売事業部、労働組合から法令遵守の目的やルールを継続的に発信しており、夏と冬に開催している幹部会においても「就業ルール違反等の懲戒案件」をSMに共有していたにも関わらず不正就業が発生しており、会社としても非常に重く受け止めている。また、労務・就業管理の課題店舗の安全衛生委員会へ労使による入り込みを重点的に実施しており、入り込みをしたことにより就業が改善した店舗も見受けられるが、課題店舗や個人に偏りが発生しているため、安全衛生委員会への入り込みを強化していく必要があると感じている。

現在、労務・就業管理に対する社会や従業員の受け止め方が大きく変化してきており、「就業改善待ったなし」の状況である。そのため、営業に取り組むことと同じレベルで労務・就業管理に取り組んでいかなければならない。幹部社員には未だに労務・就業管理に対する「大きな温度差」が生じており、営業と就業の両輪での経営に労使で取り組んでいきたい。

「就業改革（働き方改革）」の提案については、「事前労使協議」、「労務・就業管理」、「意識・風土改革」の3点を軸に進めていく。「就業改革（働き方改革）」は、イトーヨーカ堂にとって大きなテーマのひとつであり、今後は労働環境改善プロジェクトや労使協議の中で「何を目標に取り組むのか」といった具体的な中身を検討していきたい。