

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 坂 うらら

《2023 春季労働条件交渉 組合員の声》

現場実態と組合員の声を踏まえた要請と提案を実施 「全社一致で現場力と生産性向上に全力で取り組もう！」

2023 春季労働条件交渉の第1回団体交渉が、3月8日(水)本部会議室に於いて行われました。その中で、現場力・生産性向上に繋がる職場環境づくりに向けた、現場実態と組合員の声を共有・協議しました。労働組合の要請事項ならびに提案事項と会社回答についてご報告いたします。

1. IY再建に向けた取り巻く内外の課題

(1) 外部与件 (電気代、原材料費など)

電気料金の値上がりや原材料費の高騰による値入の低下など、営業利益に与える影響は引き続き大きい。

(2) 内部与件 (残業代)

2022年4月に全役職者の年間休日日数が116日から120日に引き上がったことにより、年間所定労働時間を24時間削減することができたが、時間外労働がほとんど削減できていないことから、年間総実労働時間の削減までには至っていない。

⇒労務・就業管理をはじめとする職場環境改善への取り組みは、現場力・生産性向上において不可欠

2. 構造改革に取り組む中でのIYが抱える現場課題

【課題1】労務・就業管理について

(1) 本部の働き方について

《現場実態と組合員の声》

- ① 就業時間外の会議開催や休日に資料報告を求めるメールのやり取りなどが常態化している。本部は働き方改革や就業ルールを意識した仕事の仕方をしていない方が多いのではないかと。
- ② 構造改革店舗や減損店舗、役員インタビューのすべてに商品部が対応している。構造改革や政策店舗への入り込みは一定の必要性を感じるが、すべてのインタビューに対して、本当に商品部の入り込みが必要なのか、いま一度整理してほしい。
- ③ ライフスタイル事業部では、週末の修正行為に繋げるための日々の進捗確認会を毎週木曜日に実施しているが、水曜日までの実績をもとに資料作成を行う為、木曜日は早朝から業務を開始せざるを得ない。就業時間内での資料作成を可能とする会議開催スケジュールに見直しできないか。
- ④ 改装に伴う店応援が非常に多く、資料作成や商談などの時間を捻出することが難しい。人手不足の状況に対して店人件費を抑える為、裁量労働制のSV・MDが長時間労働する構図になっていると感じる。企画業務型裁量労働制の定義を踏まえ、制度対象者の整理と働き方の見直しが必要ではないか。
- ⑤ 1月～2月の営業集中に向けて会議や報告書を減らす施策は、本部スタッフの働き方改善にも繋がった。営業上大きな問題がなければ、3月以降も会議数と報告書作成の削減を継続してほしい。

《現場実態と組合員の声を踏まえて》

働き方改革関連法の施行を踏まえ、2018年に本部社員の働き方を見直していくため「本部就業ルール」を変更したが、今はルールが形骸化している。現場力・生産性向上に繋がる労務・就業管理への取り組みは、非時間管理である企画業務型裁量労働制の対象者が多くを占める本部においても、位置づけ高く取り組む必要がある。

(2) 店の働き方について

《現場実態と組合員の声》

- ① 9時開店や22時閉店の店がまだ複数あるが、残業しなければ店を運営できない状況は持続可能な販売体制とは言えない。

- ② 残業できない社員に代わって非時間管理者である統括マネージャーが業務をフォローすることで、長時間労働となる傾向がある。管理監督者が長時間労働でカバーするという環境を変えていかなければ、若手社員が役職を目指したいと思わなくなると感じる。
- ③ 今までは残業ありきの人員計画で業務量をこなしてきたが、人件費予算 95%以内と言われる中で、売上予算は達成しなければいけないとなると、不正就業が頻発してしまうのではないかと。2月は売り上げが落ち着いている時期なので乗り越えられたが、年間通じてこのことを実施していくのであれば、抜本的な業務の見直しが必要である。
- ④ 今年1月に発信された《緊急通達 年間営業数値達成に向けて》は業務棚卸しを目的としていたが、やめる業務の判断が明確になされ、生産性向上に繋がった。やめる業務として判断されたことが一過性のものとならないように、年間通じた持続的な取り組みとしてほしい。

《現場実態と組合員の声を踏まえて》

職場環境改善への取り組みは現場力・生産性向上に不可欠なものであり、なかでも労務・就業管理に関する課題は、改善・解決に向けて継続的に労使協議の場で話し合ってきた。改めて、お客様を基軸とした質の高い仕事へ人員を注力できる持続可能な営業販売体制を構築していくためには、現在実施している施策に加えて営業時間の短縮や店休日の導入といった構造的な部分の見直しが必要な局面にきているのではないかと。

要請事項 1

- 本部社員の働き方については過去から労使での協議・確認を行い様々な取り組みを進めてきたが、継続できていない。社会の変化を含む様々な観点から、この現状を放置する事はできない。今交渉後、速やかに「持続的に守ることのできるルールづくり」に向けた協議をお願いしたい。
- 現在、営業時間の見直しや店休日の導入に取り組んでいるが、各職場では慢性的な人手不足が続き、その深刻さを増している。社会ニーズに対応し生産性向上・営業サービスの集中化を図るためにも、もう一步踏み込んだ、営業政策に取り組むべきではないか。今後の方向性と考え方についてお聞きしたい。
- SM・統括Mの労働時間は社会水準と比較しても異常値であり、改善に向けた具体的な対策を講じていくべきではないか。また、社員の健康面から考えても放置することはできない。現状の課題と今後の方向性についてお聞きしたい。

【課題2】新店舗組織体制と運営について

《現場実態と組合員の声》

- ① 作業工数が変わらず、人員補充もされないとすると、マネージャー時代と求められる仕事の内容が変わらない。作業に入り込むしかなく、めざす姿の実現は非常に困難であり、とても納得感をもっては取り組めない。
- ② 店舗では、デリカ部やマルシェ部になった利点を活かそうと試行錯誤しているが、変化しているのは店組織体制だけであり、本部の情報発信や売場の作りなど、めざしている「部門の壁」を取り払うことに至っていない。
- ③ 人手不足の中、チーフの教育が追いつかず人手不足の中、特定の人に業務や作業が集中し残業でカバーするという環境であり、この状況での生産性の追求には限界がある。人の戦力化に向けた早期の経営判断をお願いしたい。

《現場実態と組合員の声を踏まえて》

新店舗組織体制と運営における店マネージャーの働き方に「マネジメント業務に専念する仕事の仕方」を掲げているが、現状、その事との乖離は大きい。現場からはめざす姿と実態が大きく乖離していることへの声が挙がり続けている。今、取り組むべきことは、店組織改編の目的に近づけていく為のめざすべき店マネージャー・担当チーフの体制を具体的にどう機能させるかにある。

要請事項 2

- 店マネージャーと担当チーフが、職務権限通りの働き方になっていない中、処遇が変更されることへの不満の声は大きく、店舗運営の様々な面でマイナスが生じ業績にも影響を及ぼす。改めて職務に対する納得感ある対応をお願いしたい。また同時に全社で周知徹底していくための仕組みづくりや機会を設けて欲しい。
- 自己啓発に繋がる教育も大切だが、現場の状況を踏まえ、今最も力を入れるべきことは、日々の仕事と役割の最大化に繋げていく教育であり、それが今を守ることや、個々の自信に繋がる。現場力を高めていくためにも、ここへの教育投資に力を入れる施策をお願いしたい。

【課題3】作業効率の改善に向けた投資について

《現場実態と組合員の声》

- ① WSアプリが一人ひとりの生産性を高めるためにムダ・ムラをなくすツールであるということは理解している

が、1ヶ月分の入力操作に時間がかかり、業務負荷が大きいツールとなっている。

- ② WSアプリを活用しているかチェックされるため出勤・休日の入力だけを行うが、実態としてはマニュアル通りに活用できていないところが多い。また、今の店マネジャーの働き方では入力する時間を捻出することが厳しい。
- ③ 煩雑なレジ操作に対する不安・不満を理由に退職する事態が起きている。レジ操作の間違いによる「打ち違い報告書」や「違算報告書」を求められることも負担になっている。レジ操作の簡素化や新人に対する報告書の負担軽減を早急に進めるべきではないか。

《現場実態と組合員の声を踏まえて》

生産性向上施策への投資は積極的に進めるべきだが、そこには「現場がついてきているのか」という考えを持つことが最も大事である。そうでなければ、これまでの開発投資は無駄な経費だったのではないかという現場の不信感に繋がる。

WSアプリについては、今後予定している就業システムとの連携も踏まえ、今一度点検が必要である。また、レジ操作については、これまでも課題改善に取り組んできており、更なる改善に向けて現場の期待値も非常に高まっている。引き続き「現場にとってどうなのか」という視点を持ちながら業務改善に取り組んでいく必要がある。

要請事項3

- WSアプリは時間が掛かることが問題ではなく「価値の伝達が不十分である」ことが問題であり、有効活用していくためには、その価値を実感するしかない。その視点に立った現場との関わり方を再構築していかなければ、この状況から脱却できないばかりか、投資へのリターンも得づらい。成果に繋がる投資としていくためにも机上の考えだけでなく「現場・現物・現実」を重視し問題解決を図っていく体制や仕組みづくりを早急に整えてもらいたい。
- レジ操作に関する課題は、現場から最も多く挙がっており、これはなかなか作業改善が進まないばかりか、販促などの影響により複雑化するケースが発生してきたことに起因する。レジ操作の効率化は生産性向上に直結するため、会社は対応を進めているが、その進捗状況を教えていただきたい。

3. 主体性を引き出すための労使協働の取り組みについて

提案事項1 《現場力・生産性向上への取り組み① 主体性を引き出す「改善＝工夫」運動》

IYの意識・風土改革の一環として労使協働で取り組んできた「改善＝工夫」運動は、スタートから約4年が経過し一定の成果に繋げてきた。5年目という節目の年を迎える2023年度からは、一人でも多くの社員（組合員）が主体性を持って取り組めるものとしていきたい。これまでの「フリーの改善・工夫提案」に加え、テーマと一定期間を設けて、社員のアイデアや提案を募集するスタイルを加えていきたいと考えている。

具体的には今交渉後、「改善＝工夫」運動推進ミーティングを通じて、進め方や内容を協議・整理した上で、社内に発信・スタートしていきたいと考えている。継続している活動を形骸化させないためにも筋目の年となる今期に労使で取り組みを進めていきたい。

提案事項2 《現場力・生産性向上への取り組み② 固定観念からの脱却、残業「ゼロ」運動への挑戦》

過去から労使の課題として取り組む「労働時間の短縮」は、現場が抱えるすべての問題と関係している。企業活動を取り巻く経験したことのない厳しい環境変化に対応していくには、これまでの固定観念から脱却し、営業体制と運営構造の見直しに着手していく必要がある。

持続可能な企業体質を何としても構築し、社員が安心して自分の力を発揮していくことのできる働きやすさと働きがいを兼ね備えた「良い会社づくり」に向け、全社一致による「一歩先をいくビジネスモデルづくり」の取り組みを今期よりスタートしていきたい。

この取り組みを進めていくにあたっては、現場実態を掴んだうえで思い切った経営判断も求められる。具体的な進め方やスケジュールについては今交渉以降、営業・販売・人事と協議を行っていききたい。

提案事項3 《現場力・生産性向上への取り組み③ 考え方・方向性を一致させる機会となる活動「商販座談会」の開催》

お客様ニーズに対応していくための様々な取り組みを進め、成果に繋げていく為には、過去の経験の中に存在する「固定観念」から脱却し新たな視点や考え方のもと、主体性をもって挑戦していく必要がある。今こそ全社一致で商売に向き合うべく、「待ったなし」の状況だからこそ「商販座談会」を通じて、店と本部が繋がりを拓く商販一体をめざす環境づくりに挑戦していきたい。2023年度中に開催ができるよう具体的な内容やスケジュールについては、今交渉以降、営業・販売と協議を行っていききたい。

《須賀営業本部長》【組合員の声に対する回答】

要請事項1：労務・就業管理について

《本部・店の働き方について》

過去から労働環境改善プロジェクトを通じて本部、店舗共に働き方改革を進めてきたが、2019年に発生した新型コロナウイルス感染症による働き方の変化に対応しきれなかった。しかし、安全を確保しながら業務に取り組めるよう継続してシステムの改修や投資を行い、2023年1月には業務のムダをなくすため、会議や報告書の見直しを行った。今後もこの取り組みを一時的なものにせず、就業時間内に本来の業務ができるようにしていく。

例えばこれまでは売上最大化のため、セールごとに販促媒体を投入してきたが、媒体の取り付けは店舗にとって業務負担が大きく、脚立を使用する取り付け作業などは労働災害リスクもある。今後はコスト対効果を考慮し販促媒体を制作、投入していく。ただし、媒体を減らすと店作成媒体が増える傾向があるため、今一度、販促媒体の取り付け基準を会社全体で統一していく。

本部の働き方について、商品部の根本的な課題はアイテム数が多過ぎることにある。この課題については、現在一つずつ修正をしながら仕組みを変えている。生産性を上げていくためには、これまでIYが常識としてきたことを根本から変えていかなければならない。本部だけではなく店舗を含めた会社全体で「今までのIYの当たり前」から脱却していくことが、本部における労働時間の削減に繋がっていく。

《営業時間の見直し、店休日の導入について》

営業時間については、2022年度に19店舗が営業時間を短縮し、2023年度も13店舗が短縮予定である。H/Dや土日祝日に開店時間を9時に繰り上げている店舗が14店舗あるが、今後は全店9時開店へ繰り上げない方向で検討している。再度、現状の営業時間が適正かどうか全店確認を行う。店休日については、世の中の環境変化に合わせて段階的に元日休業店舗を増やしており、2023年度は50店舗が元日休業した。休業店舗から営業店舗へ応援をいただくことで業務負担が軽減するなど、休業・営業関わらず全体に効果があった。一方で、元日休業するSMが増加している中、お客様の購買行動がGMSに集中しはじめている。このような環境変化を考慮し、マーケットをよく見た中で2023年度の元日休業店舗は決めていきたい。同時に店休日の導入は、年末年始の慰労の意味を含めて元日休業とは別の考え方として設けることを検討している。

《管理監督者の働き方について》

管理監督者を含めた全従業員の労務・就業管理や就業改善については、総実労働時間を減らすことを目的に残業時間の削減に取り組んでいくことが労使共通の認識である。その施策として、スマホレジやフルセルフレジの導入、会計業務のスリム化、また、プロセスセンターやセントラルキッチンの稼働促進、WSアプリによる適切な人員配置等を進め、生産性改善に取り組んでいる。現状進めている生産性改善施策には、短期で効果が出るものと中長期で効果が出るものがある。一部、店舗の理解が得られていない部分もあるため、今一度丁寧に説明させていただく。

要請事項2：新店舗組織体制と運営について

店舗組織体制の変更は、環境変化に伴うお客様のニーズや購買行動の変化に対応するために、新たな部門体制のもと本部と店の連携強化を図り、お客様ニーズを捉えたMD開発や売場提案を行うことで利益の最大化を図ることを目的に実施した。今回の組織変更はIYの歴史の中でも大きな変化であり、労使で協議を重ね、段階的に移行してきた。着任前の集合研修や、その後も販売、商品部、人事による定期的な課題共有を行い、フォロー体制を強化している。また、マイスキルNAV Iでの教育支援や、パートナー社員が担当チーフの店舗を母店とした店舗支援担当の配置など新しい取り組みも実施しているが、現場力向上に向けては今一度OJT教育の整理が必要である。そのためにも組織変更に伴う教育体制の強化を検討し、「仲間の先生」によるOJT教育の強化などを進めていく。

当初の目的にある「本部と店の連携強化とお客様ニーズを捉えたMD開発」を進めることは労使共通の認識である。精度の高い本部計画を店販売計画に連動させることが必須であり、そのことで店マネジャーと担当チーフの役割が明確になっていく。精度の高い本部計画を実現する仕組みづくりについても教育を行っていく。

要請事項3：作業効率の改善に向けた投資について

WSアプリは新人事処遇制度との連動により効果が発揮できるが、新人事処遇制度の導入が遅延しているため、店には負担をかけてしまっている。計画入力等の事前準備と日常業務を併せることで生産性改善に繋がるため、入力作業のみを課題とすると「WSアプリは負荷が大きい」という捉え方になってしまう。皆さんにご理解いただきたいのは、新人事処遇制度の導入を前提としたWSアプリの活用によって効果が発揮できるということである。そのため、現時点では効果が見えづらくなっている。WSアプリの導入は総実労働時間および残業時間の削減に繋がる。目的を理解していただくためにも継続的に説明していくので、まずはWSアプリを使用し慣れてい

ただきたい。昨年度下期から、WSアプリを推進している古川GMのもとに業務改善担当を配置転換し、現場の声を細かく吸い上げている。入力の前準備に極力時間が掛からないよう日々お店からの声に耳を傾け、標準作業の見直しやシステム改善などを行っていききたい。

レジ操作負担を軽減するための改善施策は、会社の最優先事項として進めている。お客様を対象としたWebアンケート結果を見ると、お客様がIYを選ばれない理由に「レジの混雑」があがっており、フルセルフレジへの要望も多い。従業員とお客様双方から課題認識されている現状を踏まえ、レジの課題には早急に対応していく。これまで、レジ操作の簡素化や販促のスリム化、スマホレジの導入などを進めてきた。6月以降順次、スマホレジに加えてフルセルフレジを導入し、フルセルフレジを前提にレジ操作の簡素化を進めていく。このことは1月のSM会議で詳しく説明させていただいたが、お店の理解が得られていない部分もあるため、再度説明する機会を設ける。

提案事項3：考え方・方向性を一致させる機会となる活動「商販座談会」の開催について

店と本部がお互いに意見を共有する環境は必要であるため、商販座談会についてはぜひ実施していただきたい。過去の経験の中に存在する「固定観念」から脱却し、新たな視点や考え方のもと主体性をもって挑戦していくため、商販一体をめざす環境づくりに向けて労使一丸で取り組んでいきたい。

〈荒川管理本部長〉【組合員の声に対する回答】

提案事項1：主体性を引き出す「改善＝工夫」運動について

意識・風土改革の一環として労使協働で「改善＝工夫」運動に取り組んでおり、前年度から従業員の良い仕事体験やお客様の買物体験に向けて「いい仕事をしましょう」企画の取り組みを始めた。「改善＝工夫」運動と「いい仕事をしましょう」企画は、従業員一人ひとりが良い職場体験に主体的に取り組んでもらうことを目的として、両軸で進めている。「改善＝工夫」運動を推進していくために従業員の工夫を共有できる環境をつくり、良い取り組みは会社として高く評価していく。

提案事項2：固定観念からの脱却、残業「ゼロ」運動への挑戦について

利益改善に向けて残業ありきの働き方から脱却し、「残業ゼロ」に取り組んでいく。そのためには、あるべき業務に対する正しい人員配置計画が必要であり、現場実態から課題を明確にしたうえで改善・解決に向けて取り組んでいく。具体的には、業務の棚卸しを進め「やめる仕事」や「より必要なもの」に見直し、従業員が安心して自分の力を発揮し働くことができる環境づくりを行っていく。今交渉以降、営業、販売、労働組合で協議を行い、労使一丸で取り組みを進めていく。

〈渡邊中央執行委員長〉【会社回答を受けて】

現場力・生産性向上に繋がる職場環境を実現すべく、現場実態の共有と就業改革に向けた提案をさせていただいた。現状の働き方を変えていかなければ、IYの再成長は果たせないと考えている。新しい働き方も含め具体的な取り組みを今後も継続的に協議させていただきたい。組織の置かれた状況が厳しくなればなるほど「自責より他責になりがち」である。IYにおいても商品部と店舗双方の考え方を一致させていかなければ、業績向上は成し得ないという考えから「商販座談会」を提案している。今後のご協力をお願いしたい。

私たちを取り巻く環境変化とニーズに対応し、事業構造改革を進める上で、旧来のチェーンストア理論では「GMS」という業態を採算の取れる事業体にしていくことは極めて難しいと考えている。この機会を通じて、新しい理論や構造を再構築していかなければならない。また、新しいビジネスモデルは今までの固定観念を捨てて取り組んでいく必要がある。現場で働く組合員の中には、多くのアイデアや知恵を持った「人的な宝」が存在しており、「改善＝工夫」運動や「いい仕事をしましょう」企画を維持継続していけば、人材を発掘する良い機会に必ずなるはずである。今交渉以降に労使で協議させていただきたい。

〈山本社長〉【総括】

現場実態を踏まえた「組合員の声」については、経営として真摯に受け止め、着実に改善・解決をしていきたい。社長就任後、すぐに全店舗を回り従業員との対話の機会を設けさせていただいた。その中で、多くの組合員が前向きで適切な課題認識を持っていると感じた。一方で「お客様に向けた仕事」になりきれていないとの思いから、昨年より「いい仕事をしましょう」企画を実施してきた。この背景には売上や利益ではなく、「お客様に喜んでいただくための行為」について、意見を出し合い、実践する機会を設けたいという考えがあった。今年度以降も継続して実施し、意識・風土改革や、モチベーションの向上につなげていきたい。

新たな店組織体制については、まだまだ多くの課題があることを経営としても認識しているが「以前の組織体制に戻す」ということではなく、「どうすれば組織をより機能的・効果的に運営できるのか」と先を見た改善・解決に取り組むたい。引き続き、組合員の皆様のご理解とご協力をお願いしたい。

— 掲示期間 4月30日（日）まで —