

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 野中 真人

《2023年夏期一時金 団体交渉報告》

「従業員エンゲージメント」の向上による、企業成長を目指す！ 組合員一人ひとりの行動変化への期待を込めた会社回答を確認！

～会社業績が厳しい中、組合員の生活不安が仕事に与える影響を会社に伝え、

「お客様の期待をこえる買物体験」に繋げる生産性向上運動の取り組みを労使で確認～



労働組合



会社

2023年夏期一時金支給に関する団体交渉が6月5日（月）に四ツ谷本部会議室にて行われました。

夏期一時金の支給係数は、賞与支給前営業利益率（2022年度上期から2022年度下期）と2022年度下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では計ることができないため、別途交渉となりました。今団体交渉では、2022年度業績が予算を大きく下回る厳しい状況ではあるものの、ウクライナ情勢等の影響による物価上昇などが組合員に与える生活不安の声を伝え、協議・交渉を継続的に行ってきました。直近における業績の厳しさから労働組合が求める支給水準で回答することは困難な状況にあるものの、継続した労使交渉の末、日々の現場の頑張りや組合員の生活不安への理解をいただき、今回の夏期一時金支給係数を確認いたしました。

また「お客様の期待をこえる買物体験」に繋がる商売をしていくための生産性向上運動を労使協働で進めていくことを確認しました。

《出席者》

【会社】山本（代表取締役社長）、須賀（取締役執行役員 営業本部長）、
荒川（取締役執行役員 管理本部長）、荒谷（取締役執行役員 販売事業部長）、
梅津（取締役執行役員 ライフスタイル事業部長）、加藤（取締役執行役員 食品事業部長）、
尾城（執行役員 人事室長）、吉田（人事労務部 総括マネジャー）

【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）、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

■夏期一時金支給に関する労働組合としての考え方について

一時金の支給水準は、生活給を踏まえた年間最低4カ月分であることを、過去からイトーヨーカ堂の労使で確認してきた。しかし、ここ10年以上は業績不振に伴い、夏・冬の年間を通して一時金支給係数は制度範囲外であり、別途協議・交渉を踏まえて確認をしている。結果として、支給されている一時金は年間4カ月を割り込んでいる状況が続いている。

企業を取り巻く環境はSM会議や役員説明会で理解をしているが、先の見えない状況が続くことに組合員の不安の声が日増しに高まってきている。また、組合員は会社方針に従い業務に取り組んでいるが、業績が回復しないことに疑問と苛立ちを抱いている。

現状の経営状況や先行きの見通しが厳しいことは十分、理解しているが、企業同様、それを支える組合員も先が見通せない生活の厳しさと不安を抱えているため、これまで以上に高まる組合員の心理・心情を十分に考慮いただきたい。一時金は年収で大きなウェイトを占めており、昨年と大きく乖離しない水準での支給をお願いしたい。

■業績向上に向けた「従業員エンゲージメント」について

不安が渦巻く今の職場環境を打破するためには業績向上が必須であり、小売業がマンパワー産業である以上、組合員（社員）が1Yに対して、どれだけエンゲージさせられるか、その上で持てる能力を発揮することが1Yの成長に繋がる。あらゆる角度・手段を講じて、1Yで働くことでの安定・持続性・成長性を実感できる環境づくりを継続的に行う必要があり、具体的なアクションをお願いしたい。

具体的なアクションの一例ではあるが、「将来性・納得性の高い人事処遇・評価制度づくり」、「任せる・褒める・認める文化づくり」、「社内コミュニケーションの活性化」、「ワーク・ライフ・バランスの環境整備」、「キャリア開発への支援」など、社会に先立ち取り組むことが、結果として企業理念とビジョンを浸透させていくこととなり、1Yで働くことへのエンゲージに繋がる。

本日本お伝えさせていただく組合員の声では、本部社員の働き方についての課題・問題提起している。今後、首都圏SST変革プログラムの取り組みなど、私たちを取り巻く環境の変化と連動して、過度な長時間労働や就業悪化が懸念される。労働組合に挙がってくる声の中でも、一番多く挙がる現場課題であることをご理解いただき、今交渉以降、継続性のある仕組みづくりから組み立てた中で対応をお願いしたい。

《荒川管理本部長》 会社業績について

■直近の数値状況と今後の見通しについて

第1四半期は売上予算比QQ%、昨年比100%の見込みだが、生産性向上や経費削減にご尽力いただいたこともあり、販売管理費は予算に対しQT%に収まる見込みである。特に店舗では電気使用量の削減に積極的に取り組んでいただき、昨年に対し電気代使用料を約1割削減することができた。また、会社として「計画精度の向上」に取り組んでおり、精度の高い予算編成とその実行により、営業利益予算差+10.0億円と3カ月連続で営業利益予算を達成する見込みである。しかし、営業利益額は▲1.8億円、昨年に対しQ.5億円の減益見込みであるため、この企業体質や事業構造を早急に立て直していく必要がある。


現在進めている「システム開発」や「生産性改善の取り組み」は、効果測定期間に入ったため会計上において経費計上へ変更しており、今後5年間は経費増になる。これは「従業員の労働環境を良くしたい」という思いで未来への先行投資として実施している。エネルギーコスト上昇による電気料金の高騰といった厳しい環境にある中、「仕組みづくり」を行いながら、変革を成し遂げていきたい。

《竹内中央執行書記長》 「組合員の声」について

1. 夏期一時金に関する「組合員の声」について

＜組合員の声＞

- ・ 一時金の支給水準は直近10年連続で年間4カ月を下回っており、ローンの返済や学費の支払いなどの生活不安を抱えながら我慢している。
- ・ 物価や水道光熱費などは継続して高騰しており、多くの組合員が生活費を補填するため一時金を頼りにしている。今後も値上げが予定されており、昨年同水準での支給であっても可処分所得が目減りすることは明確であり、日常生活への影響も大きく、将来への不安感が増すばかりである。
- ・ 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ていただきたい。
- ・ 「春季労働条件交渉にて会社より誠意ある回答をいただいたが、その分一時金で調整をされてしまうのではないか」という不安の声が一部から挙がっている。一時金の安定的な支給は会社への信頼にも繋がることから、若手社員も含めた全員のモチベーションに繋げるためにも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。




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、組合員の声を十分に考慮したうえで、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。

2. 営業利益予算達成に伴うインセンティブについて

2023 春季労働条件交渉にて、山本社長より『営業利益予算を達成した際には、組合員（従業員）への「インセンティブ」を検討していく』というお話があった。4月までの累計営業利益予算を達成していることから、組合員からは期待の声が挙がっている。

<現場の声>

- ・電気代などの経費削減をめざし、現場では日々努力を積み重ねてきた。営業利益予算の達成感を味わうためにも、インセンティブは前向きに検討していただきたい。
- ・パートナー社員からも多くの期待の声が挙がっていることから、全社員に対して実施していただきたい。
- ・日々の予算達成が求められる中で、インセンティブが支給されれば今後のモチベーションにも繋がる。



「目標達成に対するインセンティブ」への期待の声が多く挙がっていることから厳しい経営環境ではあるものの、前向きに検討していただきたい。

3. 労務・就業管理について ～本部の働き方について～

<現場実態と組合員の声>

- ・SSTに関連する会議や打ち合わせのスケジュール確認を求めるメールのやり取りが、就業時間外である 22 時以降や休日に行われている。メールは複数名に宛てて送信されており、自分が返信しなければ全体でのスケジュール調整が進まなくなるため、休日であってもメール確認を欠かすことができない。
- ・ライフスタイル事業部では、部内での話し合いにより休日のメールのやり取りはなくなったが、週末の修正行為に繋げるための進捗確認会については変わらず毎週木曜日 9：15～実施されている。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。勤務間インターバル規制が 11 時間に引き上げられたことを踏まえ、全体で働き方を見直していく必要があるのではないかと。

《要請事項》

本部で働く社員についても、店舗同様に「決められたルールを守りながら会社目標を達成していく」とことを軸に置いた働き方でなければ、持続可能な働き方であるとはいえない。今後、首都圏 SST 変革プログラムの取り組みなど、私たちを取り巻く環境の変化と連動して、過度な長時間労働や就業状況の乱れなどが懸念される。改めて、「本部就業ルールを守った働き方」の徹底と、見直しの必要な本部就業ルールについては、変革プランの実行フェーズに入る下期を前に「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。

4. 社員の主体性を引き出す労使協働の取り組みについて

【労使協働生産性向上運動「5つ星☆キャンペーンについて」】

■キャンペーンを通じてめざすこと

- ☆「買いもの体験」を通じて感じたことをもとに、「良い接客・良い売場」につなげていきたい
- ☆ IY 従業員から褒める・認められることで、より「良い MD 開発」へ活かしていきたい
- ☆ 「良い商品・良い接客・良い売場」により、「お客様に期待をこえる買いもの体験」を提供したい
⇒ キャンペーンを通じて、従業員自身があらゆる面において「5つ星」への磨き上げをめざす。

《第 2 四半期における「労使協働生産性向上運動」の取り組みについて》

全社員が「いい店、いい商品づくり」に主体的に関与する取り組みとして、今後も「労使協働生産性向上運動（5つ星☆キャンペーン）」を継続的に実施していきたい。取り組みをさらに深化させ、社員同士（社内）だけでなく、お客様（社外）に IY の良さをお届けする取り組みも織り交ぜながら、実施していきたい。

《提案事項》

労使協働生産性向上運動である「5つ星☆キャンペーン」を深化させ、全社員が「いい店、いい商品づくり」に主体的に関与する取り組みとして実施していきたい。実施に向けて今交渉以降、労使で話し合いを進めていきたい。

《荒川管理本部長》 組合員の声に関する会社回答について

■労務・就業管理について

本部の働き方については、過去から団体交渉や労使協議会で幾度となく議論し改善に向けた取り組みを進めてきたが、環境変化による現状の課題とそのことへの対応が増えていると会社も認識をしている。新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、働き方が大きく変わってきており、この環境変化に合わせた業務の在り方を考えなくてはならない。その1つとして、業務にあわせたシフト勤務を本部でも導入しているが、ノー残業デーなどを含めた残業の考え方なども変えなければならない。そういった働き方の一方で、労働組合から指摘のあった就業時間外や休日でのメール確認などの業務が、事業部・部門の格差はあるが発生していることは認識している。本来なら就業確認会を通じて、改善していかなくてはならないが、就業確認会の実施そのものに事業部・部門でバラつきが生じていることも事実である。毎月開催している労働環境改善プロジェクトにおいて、具体的な解決策を早急に決めることが重要だと捉えている。本部の就業ルールを遵守することと会社目標を達成することは両立できるはずである。様々な変革のなかで求められるルールの見直しを労働環境改善プロジェクトやこれまで以上の労使間での協議を通じて解決していきたいので、引き続きのご協力をお願いしたい。

■首都圏SST変革プログラムを通じた業務改善について

組合員の声の中で、首都圏SST変革プログラムに関する指摘があったので、現状を共有させていただく。5月までに実行のための準備段階を終了し、6～8月の3ヶ月の間に様々な施策を積み上げていく計画フェーズに入る。この変革プログラムでは、施策による収益改善だけでなく基盤となる風土や働き方を変革していく点についても組織健康度のワークストリームを通じて進めていく。一例として、会議の実施回数の削減や録画配信での開催形式に切り替えるなど、「会議体を見直すことによって従業員（組合員）のモチベーションが上がる」という現場の声を形にしている最中である。従来のような経営側からの改善提案ではなく店舗や本部など現場からアイデアを集めて、小さな声でも一つずつ皆で実現していく方法に変えることで従業員のエンゲージメントにつながると捉えている。会社の変革を行う際に必要なのは、経営だけが考える一方的なものではなく皆で実施していくという実感が伝わることである。今後も労働組合を通じて従業員（組合員）の声を挙げていただき、一つずつ実行していきたい。

変革プログラムは新たな取り組みの為、準備期間において担当の方々には負担がかかっていることを理解している。しかし、今1Yはスピード感をもって変革していくことを内外から求められている。無駄な作業や会議体、確認に要する時間などを削減し、効率の良い方法を見出しながら進めていきたい。変革プログラム内でも課題として挙げているが、会議の断捨離と合わせて、会議を実施するにあたっての風土も変えなくてはならない。事前の根回しや無駄な資料づくりなど、生産性を阻害する要因を無くすことで、生産性の高い業務が実現可能となる。変革プログラム内ではこういった新しい考え方や仕組みを会社全体に広めていくことも、並行して実施していきたい。ただし、新しいことを実行する際は、様々な声や修正が必要なことも多く出てくると認識しており、現場の声を聞いて都度調整しながら進めていきたい。

《須賀営業本部長》 組合員の声に関する会社回答について

■本部社員の就業改善について

本部社員の働き方について2023年度春季労働条件交渉の会社回答の際も申し上げたが、労使で協議し改善していくことに変わりはない。現状、改善が進んだ部署と改善途中の部署が混在していることは認識している。販売促進部では、業務の断捨離を実施したことにより働き方改善に繋がった。具体的には、チラシの本数を減少させたことに加え、チラシの校正を電子化したことにより作業効率が大幅に向上し、労働時間の短縮に繋がっている。販売促進部に限らず、業務の断捨離を実施した食品、ライフスタイルの商品部にも効果が波及した。更に、業務を外注化したことも働き方改善の要因となっている。

一方で、課題が多く残るのはライフスタイル事業部である。改善に向けて取り組んでいるが、就業時間開始前から業務を開始せざるを得ない会議スケジュールになっているのが実態である。本来であれば、このような意見は従業員からGMや事業部長に直接伝えられ双方の理解のもと、早急に改善をすべきである。この課題については、梅津ライフスタイル事業部長と協議を実施し、毎週木曜日開催の進捗確認会の開始時間を9:15から10:00に変更した。また、会議資料についても最小限に抑える運用での実施が決定した。全ての業務を一度に改善するのではなく、事業部内で協議し、できる事から着実に改善を進めていく。

労働組合からの要請事項にある、決められたルールを正しく本部全体で守っていくことについて、改善は進んで

いるものの現状、部署によって格差が大きい、本部の正しい就業ルールを守っていく必要があるため、改めて労使で就業改善に向けた取り組みを進めていきたい。

《山本社長》 会社回答と総括

■行動変革していくための3つのコミットについて

今年度は新中期経営計画を発表し、役員が各店舗で座談会を開催しながら、会社の方向性を従業員の皆さんにご理解いただけるよう進めている。3月に実施した組織健康度調査では、我々の置かれている状況を如実に表した厳しい結果が出ているが、自由記述欄には「会社を何とかしたい」という思いが多数寄せられており、有難く思っている。同時に、従業員の皆さんに会社方針を理解してもらったうえで行動を変えていただくことの難しさも感じている。

企業体質を変えて成長戦略を進めるためには、1Yで働く皆さんの行動を変えていかなければ結果に繋がらない。行動を変えていくために、次の3つのことをコミット（実行）していく。1つ目は、コミュニケーションをより強化する。本部と店舗、部署間、経営陣と社員間などコミュニケーションギャップを埋めるために情報共有や対話を行っていく。2つ目は、褒めることを定着させ企業風土とする。これまでの企業風土として褒める文化が弱かったと反省している。取り組む姿勢や成果を上げたことなどに対して褒めるということをやっていききたい。3つ目は、業務の引き算に対して徹底的に入り込む。目標達成のために必要のない業務については、やめる判断をしていく。大きな項目の判断は社長である私が行うので、ボトムアップフェーズの中でアイデアを提案していただきたい。この3つのコミットは私自身も取り組むが、皆さんにも自分ゴトとして取り組んでいただき変革を起こしていきたい。

■夏期一時金支給に関する会社回答について

従業員の皆さんの努力もあり5月も予算達成の見込みであり、予算達成できれば約10年ぶりに4カ月連続での営業利益予算達成となる。賞与については生活給の一部だと十分理解をしているが、22年度の営業利益は赤字ではないが、利益率1%を割るような状況にある。また、第1四半期は組合員の皆さんの頑張りのもあり利益予算を達成したとは言え、赤字減益という状況にあるということもご理解いただきたい。

しかし、今交渉において労働組合からあった現場の実情と、厳しい環境に置かれながらも懸命に尽くしていただいている組合員の皆さんの頑張りを経営として最大限考慮したうえで、今後の継続協議の中で支給係数についてはお答えしたい。また、インセンティブについては第1四半期の営業利益予算達成時には支給を考えていきたい。具体的な内容は改めて発信させていただく。また、労働組合より提案のあった労使協働生産性向上運動「5つ星☆キャンペーン」は、引き続き実施していきたい。「改善＝工夫」運動をはじめ、あらゆる形で企業風土の改善に取り組んでいく。

■さいごに

今回の夏期賞与は、今の業績を踏まえると生活不安を解消できるほどの支給は難しい。ただし、3年間で変革を成し遂げた際には、皆さんと喜びを分かち合い、成果として還元することを約束する。スピード感を持ち、やりきるという強い思いで共に進んでいきたい。決して低い目標ではないので、一時的に負担を強いることもあるが、その度に丁寧な協議を行いながらすすめていきたい。

《渡邊中央執行委員長》 会社回答を受けて

多くの企業経営者が「現場に答えあり」という趣旨の話をされるが、これは「問題、課題は現場に潜んでいる」という意味だと認識している。1Yの前中期経営計画では、事業構造改革を通じて全社最適をめざすと示した。小さな課題を解決しなければ、全社最適の環境は生まれない。今回「組合員の声」として本部の働き方についてお伝えさせていただいた。本部の課題は店舗と異なり、全社に影響を及ぼすことが多くある。この課題は個人で変えることはできず、会社としてのルールや仕組みの中でしか変えていくことはできないそのことをどこまで理解して救い上げられるかが一つのポイントである。

例えば「お客様の声」で接客苦情が減らないとあるが、発生したことを共有しただけでは接客苦情は減らない。やってはいけないことを決めるルールと仕組みを作った方が、接客苦情の件数は減るのではないかと。社員区分や立場、役割によって、業務や方針への理解度は異なり、「○か×か」を明確に示すマネジメントをした方が結果として会社を救い、守ることになる。企業の誠実さを広く示していくには、「ルールを守って仕事をしている人が、成果を出した時に正当に評価されること」である。そういったことを同時に図れる企業風土を構築し、継続していかなければならない。

本部の課題解決は店舗にも関係するため、進めていく過程の中で社内全体に発信をしていく必要がある。課題解決の取り組みは継続して実施しなければ働き方として定着せず、なし崩しになってしまう。労使で取り組みを確認し、進めていきたい。また、コミュニケーションの仕組みを同時につくることが重要である。このことを通じて全社一致、商販一致で起こり続けるムリ・ムダ・ムラを継続的に排除する企業風土と仕組みを労使で作成し、取り組ん

でいけば生産性向上につながる。現在変革を進め、新しいことに取り組んでいくなかで課題が出てくる。労働組合としても挙がってくる課題をストレートに伝え、課題が共有され、解決に向かっていくのかという確認もさせていただく。それぞれの力が発揮できるよう、労使で定着に向けて努力をしていきたい。

《継続協議の中で確認した内容について》

【夏期一時金の支給について】

◎支給係数

ナショナル・エリア組合員	・・・	73 %
フィールド・嘱託組合員	・・・	87 %
パートナー組合員	・・・	90 %

◎支給日

NAF嘱託組合員	・・・	7月7日（金）
P組合員	・・・	7月28日（金）

※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。

【組合員の声について～本部社員の労務・就業管理～】

首都圏SST変革プログラム（以下、Will Change）は、6～8月の3ヶ月の間に様々な施策を積み上げていく計画フェーズに入る。Will Changeでは組合員の声にもあった風土や働き方を変革していく点についても、組織健康度のワークストリームを通じて進めていく。店舗や本部など現場からアイデアを集めて、小さな声でも一つずつ皆で実現していく方法に変えることで従業員のエンゲージメントにつながると捉えている。今後も労働組合を通じて従業員（組合員）の声を挙げていただき、一つずつ実行していきたい。

《山本社長》 夏期一時金支給の会社回答に代えて～社員へのメッセージ～

新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置付けが5類へ変わり日常生活に戻りつつあるなか、物価上昇や原油高による電気代高騰により社会に大きな波動が起きている。電気代の高騰は経営への影響だけではなく、お客様の節約意識にも直結する。「IYの商品は高い」という認識は、お客様の離反に繋がるので抜本的な取り組みが必要である。

IYはこれまで売上・荒利が毎年減少し経費削減によって利益を出してきたが、「お客様への提供価値を変えることでIYのポジションを変えていく」ことを変革の柱に置き、この構造を変えていく。価格の打ち出しや品質・品揃えの向上といった進むべき方向性へ投資を行い、お客様のIYに対する認知が変わることで「客数と荒利が増えて利益が出せる」という好循環を作り出していく。小売業として売上や荒利が上がることは何よりの喜びであり、結果が出ると「仕事への意欲が高まる ⇒ 仕事の仕方が変わる ⇒ やりがいを感じる ⇒ エンゲージメントが高まる」という好循環になり、目標数値の実現にもつながる。変革の好循環を創っていくための投資資金を捻出するためには、経費削減もしくは生産性向上の取り組みが必要となる。経費構造を変えるために、あらゆることを断捨離し、メスをいれていくが、その中には痛みを伴う内容があることもご理解いただきたい。

6月6日に開催したSM会議の中でお伝えした通り、首都圏SST変革プログラムの呼称を「Will Change」と決定した。ひとり一人が目標に向かって自分ゴトとして考え行動し、目標達成することが「Will Change」であり、お客様を中心に物事を考え、喜んでいただくことが「Will Change」の全てである。お客様を中心に考えることを絶対に忘れず、迷ったら主語を「お客様」にして、必要か、良いことなのかを判断していただきたい。

今のままでは、3年後に目標を達成することは不可能である。高いハードルであるがゆえに、これまでの仕事の仕方を変えなければ実現できない。見方を変えれば、仕事の仕方を変えるチャンスが与えられたということである。3年間を「変えることのできるチャンス」だと思って、ボトムアップフェーズ期間はアイデアをどんどん提案していただき、9月からの実行フェーズで実行できるよう、一緒に頑張っていきましょう。

— 掲示期間 2023年7月28日（金）まで —