

マネジャーの仕事は何かというと、担当者やパートナーさんがうまく仕事ができるよう
後押しをしていくことであって、その状況を作っていくことが、マネジャーの一番の

事だと思っています。「マネジャーは知っている」という考えを捨てないといけないと思
初めの壁になっているのです。例えば、パートナーさんの考え、お客様の視点でみ
ときにいいなと思ったら、それを実行できるように後押しをしてあげて、うまくい

なかった場合は、うまくいかなかったのか、どのように考えているかを聞
「自分で決めたい」というように、マネジャーは、お客様に「自分で決めたい」とい
っています。例えば、お客様が「自分で決めたい」というように、マネジャーは、

とだと理解
マネジャーはマネジメントすることが役割なのだということが、まだうまく伝わ
ないと感じました。このようなお話をすると、人がいないから作業に入らざるを
ないのだという話になります。作業に入らないといけないこともあると思います
、作業で1日が終わるといのは、マネジャーの役割としては違うのだということ

。例えば、作業場でも常に周りを見ながら指示を出すとか、作業の遅れに対して
フォロー体制の指示を出すとか、お客様が買い物しやすい環境をどれだけ維持する
とができるかという点の後押しをしていくことがマネジャーとしての役割だとい
ことを改めて考えて、マネジャーとして働くことに誇りを持って働いてい

ます。見える景色がまったく変わるといいます。

対話を重ねて理解を深め 全社一致のもと IYを再成長させよう

あす
未来思考の対話を通じて、より良い未来を創っていきましょう

労使座談会特別号

VOL.
547

令和5年7月14日発行



部のマネジャー体制については、簡単にはうまくいかない
私は思っています。なぜなら、皆さんがIYに入社されてから
「マルシェ部」として経験を重ねてきた方は誰もいないよう
精肉部・青果部・鮮魚部として仕事をしてきた方が、いきなり
マルシェ部マネジャーになるわけですから、私は1年、2年



株式会社イトーヨーカ堂
代表取締役社長
山本 哲也氏

労働組合（中央執行委員） ※敬称略・五十音順



青森支部
衣料雑貨部M 兼 子供ワールド部M
阿部 真由美



北砂支部
グロサリー部M
井口 隆之



お届け支部
センター型ネットスーパーフルフィルメント部M
鵜川 淳



加古川支部
デリカ部M
内山 聡



琴似支部
チェッカーマスター
開発 真住



伊勢原支部
食品統括M
川口 妙子



大宮宮原支部
生活雑貨部M
佐久間 和正



セブン&アイ支部
㈱ヨーク 加食雑貨TR
平山 孝司



蘇我支部
マルシェ部M
森島 泰彦

IY再成長に向けた 新中期経営計画に関する 労使座談会

日程：2023年5月30日（火） 会場：組合本部会議室（第一麹町ビル）

はじめに

～労使座談会開催趣旨について～

2023年3月9日、グループ戦略の再評価を踏まえた新中期経営計画が発表されました。その内容は首都圏SST事業（※1）の抜本的変革として大きく5つの施策に取り組み、3年後の2025年度には首都圏SST事業のEBITDA（※2）550億円、ROIC（※3）4%以上を実現させるというものです。目標実現に向け変革していくためには、全社員が「これからの成長戦略」を正しく理解し「全社一致で行動すること」が求められます。

イトーヨーカ堂を再成長させていくためには、一人ひとりの力が必要であり、力を発揮するためには正しい理解も必要です。いまイトーヨーカ堂が置かれている環境を踏まえたとき、社である「信頼と誠実」という考え方があるように、人を大切にしながら企業が健全に成長していくためには何が一番必要なのか。そのことを考える中で、経営には「コミュニケーションの重要性」を労使協議の場などで繰り返し伝えてきました。どうすれば社員みんなに正しく伝わるのか。そのためには、これまでの取り組みを継続することも必要だが、新しいコミュニケーションの形を創出していくことも必要ではないだろうか。そのような考えの中で労働組合としては初めての試みとなる、社長を交えての労使座談会を開催いたしました。座談会では、会社のめざす方向性や現場視点で捉えた課題への対応など、多岐に渡る内容について山本社長にお伺いしました。その内容を皆さんにお伝えいたします。

※1:「SST」とは「スーパーストア」の略称。「首都圏SST事業」とは「イトーヨーカ堂、ヨーク、シェルガーデン」の3社を指す。
 ※2:「EBITDA」とは利益、税金、減価償却前の当期純利益を指し、企業の収益力を図る指標として活用される。
 ※3:「ROIC」とは事業に投下した資本と得られた収益の割合を指し、各事業の資本生産性を確認することができる。

労使座談会 出席者

01 新中期経営計画に関する店舗説明会にて山本社長が感じられたこと



阿部中執 先日、青森店へ社長がお越しになり新中期経営計画に関して説明していただきました。話を聞いた私たちは、これからのIYのことを思ってワクワクしたり、地方店の在り方を聞いて不安になったり様々なことを思いました。地方店に限らず、社長がお店を回られたときに感じられたことや思ったことなどをお伺いしたいです。

山本社長(以下、山本) 3月に新中期経営計画に関する外部発表が行われ、SM会議の場などで全体には話をしてまいりましたが、やはり経営幹部が直接お店に伺ってお話しすることが大事だと思い、各店舗を回り、説明会を開催しました。本来であれば自分が全店を回るべきですが、少しでも早くお伝えするほうが良いだろうという判断の中で役員が分担して回り、私は東北のお店を担当させていただきました。首都圏のお店に行った際にも状況を聞いたりしていますが、**多くの従業員の方が、「マスコミが報じた情報がすべて」だと受け取られている状況に対して、私たちの真意がなかなか伝わっておらず、難しいなと率直に感じています。**だからこそ直接お店に伺って、報じられている内容はあくまで切り口であって、真意はこうだということをお伝えさせていただいています。**1回、2回お話しただけでは理解が得られると思っていないため、何度でも繰り返しお伝えしていく必要があると思っていますし、改めて伝えることの難しさを感じました。**また、お店でお話しするうえで皆さんからのご質問やご意見を伺うことで**現場の皆さんが分からないことは何か、どう受け止められ何が不安なのか、期待していることは何かという情報を得られたことは、非常にありがたく大切なこと**でもありました。

もう一点は昨年、社長の任を拝命して春から夏にかけて全店を回らせていただいたときにも感じたことですが、**様々なことを前向きに捉え、やってみようと思っていられる方が多いことを改めて感じました。**後



ろ向きに捉えることも往々にしてあるかと思いますが、「この考えはいいと思う」「話を聞いて私はこのようにやってみようと思った」といった、前向きな意見もいただくことができました。こういった**皆さんの想いをどれだけ引き出せるか。そのようなことができる環境や仕組み、仕事などをどれだけ我々が準備することができるかということに、今後は懸かっている**と思っています。それができれば、今回発表した新中期経営計画をやり遂げるのは、私は決して不可能なことではないと思っています。皆さんにも、これまでやりたくてもできないといった状況が多くあったと思います。そういった一つひとつのボトルネックをなくしていくことが、私の役割だと思っています。だからこそ皆さんがどこに引っかかっているのかを知りたいですし、それをできる場を大切にしていきたいです。

私にとってコミュニケーションとは、皆さんにとっての障害は何か、何を
取り除けば川の流れるをスムーズにできるのかを知ることにあります。今
回、お店を回らせていただいて、改めてこのようなことを感じました。

02 新たな店舗組織体制においてめざす姿と現状について



森島中執 2021年9月よりスタートした新たな店舗組織体制のもと、私は先行店であるアリオ蘇我店でマルシェ部マネジャーとして仕事をしています。部門体制が変わった現在でも、販促が旧6部門単位での販促になっており、マルシェ部内での連携がされていないなど、以前と変わらないと感じることがあります。例えば、先日の販促で午前中に野菜を5品以上購入すると割引になるという企画がありましたが、マルシェ部という視点で捉えると野菜だけではなく、マルシェ部の商品全体を対象を広げたほうが販促効果は高いのではないかと感じました。また、新たな店舗組織体制の中で描く理想のマネジャー像として「マネジメント業務に注力する」ということが掲げられていましたが、そのような働き方ができているマネジャーはまだ少なく、会社の求めるマネジャー像と今の自分たちの働き方は果たして合っているのか不安に感じながら仕事をしている状況です。

このような現状を踏まえて、**組織変更や店人員体制の見直しの先に会社がめざす理想の姿は実行当初と変わりはないのか。また、私たちの仕事の仕方は会社のめざす方向に向かって正しく進んでいるのか。**これらの点について、社長はどのように捉えられているのでしょうか。

山本 ご意見いただいた販促の件について説明すると、野菜というのはPI値(購入頻度の高さを示す値)の高い商品です。つまり、お客様からすると最も価格に対して敏感に反応される商品となります。IYは商品価格が高いと思われる部分があるため、価格認知を変える一つの手段として実施した販促であり、割引することが目的ではないのです。もし割引することが目的であれば、精肉や鮮魚も含めたマルシェ部商品すべてを割引対象とすることを考えますが、今回の販促は、今お伝えしたような趣旨であることをご理解ください。

また、**食品事業部におけるグロサリー部、マルシェ部、デリカ部のマネジャー体制については、理想とする姿での運営は簡単なことではない**と私は思っています。なぜなら、皆さんがIYに入社されてから「マルシェ部」として経験を重ねてきた方は誰もいないように、精肉部・青果部・鮮魚部として仕事をしてきた方が、いきなりマルシェ部マネジャーになるわけですから、**私は1年、2年といった短期的な期間で結果を求めようとは全く思っていません。**なぜ、このような体制としたのか改めてお話しさせていただきます。IYに食料品を買いに来られるお客様は、コンビニエンスストアとは違って「お弁当だけ買おう」とか「ジュースだけ買おう」といった方はほとんどいません。ほとんどの方が献立を考えて買い物に来られています。献立というのは「野菜、お肉、お魚」ということをメインとして考えながら、今日はどうしようか、というのが多くの方の思考だと思います。私は休みの日に自宅で料理をすることがあるのですが、**買**



物に行く際に「今日は何にしようか」と考えたときにお客様も含めて一番
苦痛に感じるのは、献立を考えることだと思っています。それを解消でき
れば、どこよりもお客様はIYに足を運んでくださると思っています。献立
ということを考えて我々が提案するにあたって、**野菜売場ではキャベツ
をおすすめされながら、魚売場に行くときキャベツとは関係のない商品を
すすめられても、そこから献立を考えようという発想にはならない**と思
います。これは完全に売り手の論理であって、自分たちが売りたいものを
売っているだけの状態です。少なくとも、**献立の中心となる生鮮品に
ついては、マルシェ部マネジャーが中心となって横軸で見ていった中
で、これらを組み合わせるとこういう献立ができるというような売場の
提案をしていかなければ、献立提案は実現できません。**これまでの組織
体制で、マネジャー同士が横で連携し、献立提案という視点で売場づく
りをしていけば、このような苦痛はしていなかったでしょう。**お客様から
見ると献立提案してくれるような売場であってほしいから、それができ
る体制にしていくというのが原点です。理想のマネジャー像というのは、全
く作業に入らないことだという話ではなく、もっと広い視野でお客様の
動向を見ながら、司令塔として指示を出していただきたいというのが一
番の趣旨**なのです。そのためには、皆さん自身が試行錯誤しながら問題
をクリアしていただき、経験を積んでいかなければ身につけません。それ
は理屈だけ言っても簡単にはできないと思います。やってみようま
くいけばいいし、うまくいかなければ、また考えればいい。それを繰り返
しやっていく中で、徐々に理想の姿になっていくという風にしていかな
ければいけません。だからこそ簡単にはいかないと思いますし、私は最
低でも5年はかかるとしています。それぐらい長いスパンで考えてい
るのだということをご理解ください。

03 行為に繋げるコミュニケーションの在り方について



川口中執(以下、川口) 今お話しされていた部門内外の連携について、同じ課題を認識していたので、先日店マネジャーと話をしていました。

その際、部門間で横串をさすことができていないのは、**実質的なコミュニケーションが取れていないのではないか**という話になりました。毎日、実施しているマネジャーミーティングでは本部から発信されている情報の確認や共有といった、形式的なコミュニケーションが中心になっているように思います。**形式的なものではなく、立ち話のように自由な会話を大切にされた方が、実質的なコミュニケーションやその後の行為に繋がりがやすいのではないか**と思いました。

山本 統括マネジャーの役割とは、まさにそういうことで、そこをどうやって引き出してあげるかということなのです。マネジャー同士で話をしようと言っても、いまお話しされたマネジャーミーティングのように情報共有の準備をしてもらう形式的なものにしてしまうと、仕事が増えるだけであって意味のないものになってしまいます。そうではなく、**統括マネジャーとして常に売場やデータを見ながらアンテナを張っていただいて、例えば、マルシェ部では何が売れているのか**といった会話をし



て、その情報をもとにグロサリー部で「マルシェ部でこの商品が売れているから、それに合う調味料はないか」「これらを一緒に展開できないだろうか」という風にやっていくことも、**統括マネジャーとして大切な仕事**だと思っています。まさしく、川口さんがおっしゃったようなことをやってみて、次はこうやってみようかということを繰り返していくと、今度はみんなの方からアイデアが出てくると思います。例えば、催事コーナーの一角などをお店独自の提案が展開できるコーナーに常にしておいて、みんなでアイデア出しをしていこうといった話をしていけると面白くなると思います。そのアイデアが膨らんでいけば、その売場の売り上げ記録を更新していくことをお店全体で盛り上げたり、提案してくれた人を褒めてあげたりすることで、みんなのモチベーションはもっと上がるでしょうし、そういったことを仕掛けていくことがとても大切だと思います。

04 主体性を引き出す個店経営について



井口中執(以下、井口) 販売の掲げている「重点商品の売り込み」に各店が取り組む中で、販売方針に従って素直に重点商品を売り込む店もあれば、重点商品の売り込みに注力するために、店として売りたいという意思のある商品を売り込めないことがあります。販売方針は「重点商品の売り込みがすべて」という風になっているような気がしますが、**店と件に応じて売り込みたい商品を店が決められれば、売り上げを伸ばすこと**に対してもっと主体的になれるのではないかと感じます。店にもう少し裁量を与えるということについて、山本社長はどのようにお考えでしょうか。

山本 今のお話については、非常にシンプルに回答ができます。まず、重点商品を売り込んでみて、**売れなければやめればいけない**ではないでしょうか。**重点商品は会社として仕掛けたいと思って取り組んでいることなので、売れるか売れないかも分からずに「やらない」というのは違う**と思うのです。「ここまでやっても売れないからやめる」ということに対しては、誰もNOとは言わないと思います。**仕掛けたにもかかわらず売れない場合でもそのまま1週間やり続けるから、みなさんのモチベーションが上がらない**のではないのでしょうか。**売れないと思って一旦ちゃんとやってみて、駄目ならすぐに切り替えればよい**のではないのでしょうか。

方針の出し方にも問題があるかもしれませんが、受け手の方にも問題があるのではないのでしょうか。皆さんは「重点商品を売らなければいけない」という呪縛に囚われているかもしれませんが、やってみて駄目なら変えればいいのです。仕掛けていないのにやらないとなると、「それは何故ですか」となってしまいます。SVやMDから「もっと仕掛けられたほうがいいのか」と言われた時に、「仕掛けただけで結果が振るわないので、我々としてはこう変えてこ



ちらで売り上げを取っています」ということを言うことができると私は思います。

05 部門異動に伴う教育体制について①



井口 関連してもう1点、意見があります。私はずっとグロスサリー(加工食品)部をやらせてもらっているのですが、トレーナー(以下、TR)さんから話を聞くと、現在、グロスサリー部マネジャーの多くは他部門から異動してきた方で構成されているそうです。そういった方が、「どうやって販売したらいいかわからない」といった時に、教える側である自分たちのノウハウも足りないし、それを教えてくれるTRさんも数が限られていて、**教育に関する人手が少ないのではないかと**感じています。

山本 教育体制をもっと強化していかなければいけないということは、間違いないと思っています。しかし、本当にTRが増えれば変わるものなのでしょうか。他部門から異動してきた方への教育というのは、何が足りないのでしょうか。例えばそれは、TRにしかできないことなのでしょうか。**一番教わるべきはパートナーさん**だと私は思っています。そのお店を一番わかっている人ですし、長年いろいろなマネジャーを見てきたということもあります。マネジャーというプライドが、パートナーさんに教わるなんて…といった壁を作ってしまったのではないのでしょうか。自分はグロスサリー部を経験していないということを言い訳にして、受け入れることができているのではないのでしょうか。1年間グロスサリー部を経験すれば一通りのことはできると思うのですが、そのあたりはいかがでしょう。

井口 商品特性や知識の習得といったことは、少し時間がかかるとは思います。

山本 **すべてをマネジャーは知っているという考えを捨てないといけない**と思います。マネジャーの仕事は何かというと、担当者やパートナーさんがうまく仕事ができるように後押しをしていくことであって、その環境を作っていくことが、マネジャーの一番の仕事だと思っています。「マネジャーは全部知っていなければいけない」という考えが最初の壁になっているのです。例えば、パートナーさんの考えが、お客様の視点でみたときにいいなと思ったら、それを実行できるように後押しをしてあげて、うまくいかなかった場合には、なんでうまくいかなかったのか、どのように考えているかを聞いてあげて、では次はこうしてみようというように、水を向けてあげればいいのです。**すべて「自分で決めよう、自分が理解していなければできない」と思うのは違う**と、私は思っています。もしそうだとすれば、社長なんて絶対にできません。お店と会社の違いは組織が大きいかわ小さいかわというだけで、みなさんのお店を一つの会社だと考えると、一から十まで全部知っていなければ社長は成り立たないというのはあり得ないことだと理解していただけたらと思います。もちろん教育の必要性は理解しています。しかし、**マネジャーはマネジメントすることが役割なのだと**いうことが、**まだうまく伝わっていないと感じました**。

このようなお話をすると、人がいないから作業に入らざるを得ないのだという話になります。作業に入らないといけないこともあると思いますが、**作業だけで1日が終わると**いうのは、**マネジャーの役割としては違うのだ**ということです。例えば、作業場でも常に周りを見ながら指示を出すとか、作業の遅れに対してフォロー体制の指示を出すとか、お客様が買い物しやすい環境をどれだけ維持することができるかということの後押しをしていくことが、マネジャーとしての役割だということを改め

て考えていただくと、また違った視点で売場と一緒に働いている人と接することができると思うので一度、そのような視点で見ていただきたい。そうすると、見える景色がまったく変わるとは思います。

06 部門異動に伴う教育体制について②



平山中執(以下、平山) ㈱ヨークに出向して昨年TRをやらせていただいています。YOでは新しい取り組みとして、1人のマネジャーが複数店舗を見る「フィールドマネジャー制度」やパートナー社員のリーダー格である「チーフパートナー制度」というものを試験的に導入しています。TRとSVとフィールドマネジャーによる進捗確認の場を月に1回設けてやり取りしていますが、今はあるべき姿や求められる役割、業務は何なのかということ、TRが消し込み、チーフパートナーさんの底上げを図っているところと

今後、IYの自営アパレル事業からの撤退に伴い食品事業部へ異動する方が一定数出てくるのが想定されますが、その時の教育体制をどのようにしていくのか考えていることがあれば教えていただきたいです。YOで取り組んでいる事例で良い事例があれば、シナジーとしてIYにも波及できればいいと思っています。

山本 ライフスタイル事業部については今後、品揃えが大きく変わっていくことでの部門異動や、フルセルフレジの導入に伴い、食品レジから他の部門への異動ということも今後出てくるかと思えます。**仕事が変わることに対する教育を重点的にや**っていかなければいけないということは、**最優先課題として認識していますし、その体制はきちんととっていき**たい、これが1点目の答えです。もう一つは、人がいないということに対して、役職者でも作業に入らないといけないということはあると思いますが、100点満点の売場というのは絶対にできないのです。**働いている人の時間や人数は限りがある中、どう売場を100点に近い形に近づけ維持するか**ということを考えたときの業務の優先順位を一人ひとりが**しっかりと考えていく必要がある**と思います。例えば、売場で品切れが起きている状況に対して、品出しをしなければならない時があるかと思



ますが、マネジャーの皆さんは仕事ができるので、自分でやった方が早いですし、誰かに指示を出すよりも自分がやる方が楽だから自分が品出しをするということも往々にしてあると思います。しかし、**本当にこれがマネジャーとしての仕事の優先順位なのか**ということをいま一度考えていただきたいのです。**マネジャー自身が品出しをするのと、それを取**えて、別の担当の方に任せるための**いい教育機会だ**と思ってやってもらうのでは、**長い目で見たときにどちらがいい**でしょうか。究極を言えば、どちらが皆さん自身は楽になれるのかということであり、これが仕事の

優先順位なのです。**皆さんに持っていただきたい仕事の物差しとして、自分がいなくても売場が回るようにしていくことを最優先に、業務を組み立てていただきたい**ということです。私が常に考えているのは、私がいついなくなってもいいようにしていくことが、私の最大の仕事だということです。マネジャーも社長も、組織のトップであることは変わりませんから、皆さんも同じです。皆さんがいないと売場が回らないということは、みなさんの仕事をこの期間でできなかったということの証なのです。**「あの人がいないと売場が回らない」という状況があるとすれば、それはその人の仕事の仕方がマネジャーとしての仕事にはなっていない**ということなのです。**マネジャーというのは個人のスペシャリストではない**ということをもう一度考えていただきたい。そうするとTRの仕事、つまりマネジャーに対する教育の仕方も変わってくる。究極のことを言うと、知識や商品のことを教えるというのではなく、いかにマネジャーとしてマネジメントをするかということをお教えるのが仕事になってくると考えています。

07 接客に注力できる環境づくりについて



佐久間中執 以前勤めていた競合他社のドラッグストアでは、セルフサービス型の運営のため作業中心の業務でしたが、接客業務ができることに魅力を感じ、IYに入社しました。**今後、ドラッグストアとの差別化で接客を強化**することは、**ストアロイヤリティ向上のために重要と考えますが、現状は、接客に集中できない環境になっている**と感じています。登録販売者や化粧品等の有資格者、またZoomで行っている研修により知識を習得し



た方でも、作業やレジ業務により接客が出来ず、知見を発揮できていません。**デジプラの設置等、生産性向上の施策で接客する時間を捻出できると考えますが、それ以外の考えをご教示ください**。

山本 皆さんには業務の優先順位をつけていく中で、**接客などお客様との対話を念頭に**おいて日々の業務に取り組んでいただきたいです。現在、**作業を減らすために、AI等のデジタル活用、売場の什器開発を試行錯誤しながら実施**しています。作業時間の軽減、人への教育、有資格者の支援は短期間での達成は出来ませんが、現在行っている施策は今後の業務の引き算のための投資だとご理解いただきたいです。新しい取り組みに一切手を付けなければ、売上が上がらずに人員が減り、最終的に自分自身の首を絞めることになります。**業務負担の軽減のための取り組みだ**とご理解いただき、**使いこなせるまで前向きに取り組んで**うえて意見を挙げていただきたいです。

08 本部社員の働き方について

鶴川中執 店舗インタビューや説明会の実施により、山本社長と店舗



の距離は身近に感じますが、本部では接点が少ないため遠く感じています。本部では業務の断捨離が進んでおらず、夜遅くまで勤務している方もいれば定時退社の方もいるなど業務量の格差が大きい状況です。また、店舗を支える商品部や専門店舗は、改装業務などにより本来の業務ができず非常に業務負荷が掛かっています。本部の業務の断捨離にどう取り組んでいくべきとお考えでしょうか。

山本 売上利益を上げるのは店舗のため店舗の業務改革に優先度を置いています。店舗が変化することで本部も変化すると考えています。店舗と本部の違いとして、本部には多様な職務があり、業務が属人化しています。そのため、**一律に断捨離することが出来ません**。本部の業務改革にも取り組んでいますが、優先順位を店舗に置いているということをご理解いただきたいです。

MD業務の優先順位は、お客様にご支持いただける商品の仕入れや開発ですが、現在は改装業務などで本業に携われていません。来年度以降、アパレルの自主開発商品がなくなることで売場改装が一気に始まりますが、**本来の業務に取り組める体制を構築し環境を変えていきます**。また、**現在、会社として会議を減らしており、社長として参加する会議も数個です**。しかし、**今まで通り情報収集や報告をさせる風潮が残っており、辞めさせようにも根詰まりしているため、解消していかなければ**いけないと考えています。

09 店舗閉鎖の見直しについて

内山中執 仮にIYの業績に見通しが立った場合や、新たな施策が打ち出された場合、**店舗閉鎖が見直される可能性はありますか**。

山本 2025年度までにEBIDTA 550億、ROIC 4%の数値を達成するためには、不採算店舗を閉鎖しなければいけません。しかし、**6月から実施するボトムアップフェーズにて施策や売上を積み上げることができれば、店舗閉鎖を見直し**していくことも可能性としてはあり得ます。

10 店舗閉鎖に対する不安の声について



開発中執 「北海道・東北ゾーンの店舗は全て閉鎖するのではないか」という従業員の声が多く、また、IYとして再出店予定であった、すすきの店が復活しないこともあり、従業員の不安が大きいです。地方の店舗には投資がされないため諦めの気持ちもありますが、お客様やお取引先様からの応援の声を励みに頑張っています。**地域特性上、フィールド・パートナー社員が多いことから今後に対する不安が大きいため、店舗閉鎖が決まり次第、できる限り早い段階で共有**していただきたいです。

山本 首都圏へのフォーカスについては、以前より「経営資源の集中」という形で発信しています。しかし、**地方店への投資が出来ないから**と言って、**何もしないとは経営陣も考えていません**。グループ内外の協業を通じて投資が引き出せないかなど、様々な形で店舗と雇用を守るために協議しています。**そのためにお願いしたいのは、魅力ある店舗づくり**です。**協業相手の立場に立つと、店舗に魅力がなければ協業は望まれません**。魅力とは、**お店に多くのお客様が来ていただき、利益を出せる状況**になっていることです。お客様に喜んでいただけるような店舗として取り組みを行い、利益をどうすれば出せるかを皆さんでぜひ考えていただきたいです。

11 ローコストオペレーションについて



平山 YOにも首都圏で採算が取れない店舗があります。そこでフィールドマネジャー制度を導入し、人件費削減に取り組んでいます。この制度は先ほど申し上げた通り、マネジャーが複数店舗を担当し、各店舗はパートナー社員が主体となって運営しています。また、部門の垣根を越え、納品された商品の仕分けや品出しの実施、ヘルパー社員の応援体制の構築などを積極的に行っています。IYにおいても取り入れられるのではないのでしょうか。

山本 2020年に食品館やザ・プライスの20店舗をYOへ移管し、食品スーパーとしてのオペレーションを実施することで多くの店舗が赤字から黒字となりました。フィールドマネジャー制度についても、実績次第で導入を検討し、お互いに良い制度を取り入れていきます。アパレルからの撤退や店舗の追加閉鎖をすることそれ自体が変革の目的ではありません。IYもYOも含めて我々のポジションを変更することが変革です。価格認知においては価格面で競争力のある競合他社の位置付けを狙いますが、ディスカウントを目標とするのではなく、カテゴリーによって付加価値が高いところは、松竹梅でいうところの「松」の部分の品揃え拡大や商品開発により、徹底的に付加価値を上げます。商品によって価格認知なのか付加価値なのかは異なるため、カテゴリー毎に明確化します。その結果、安いものも良いものもあるという認知をいただけるポジションへ変更していきます。価格を変更することも、付加価値を加えることも投資です。その投資の検証が、我々が取り組んでいる生産性活動です。

客数が増えれば売上が上がり、単品の荒利額が下がっても全体の荒利額が取れます。これが変革の目的であり、目的に集中するためにアパレルの自主開発を中止し、Food&Drugに特化することであるとご理解いただきたいです。

12 評価制度の在り方について



川口 事業構造改革を進めていく中で、挑戦を阻害する原因となっているのは、新たな店舗組織体制や人員不足ではなく、人の考え方や仕事の仕方であると考えています。例えばオペレーションの変更について従業員に丁寧に説明を行っても、現場を変えることは簡単にできません。しかし、人は大きな戦力ともなります。パートナー社員はセルフチェック制度の評価が給与に反映されますが、現在の評価制度は直属の上長のみの一方向的な評価だと感じ、限界を感じています。部下からの評価や仲間の評価など周りからの評価も取り入れることで、結果として店全体の士気なども変化していくのではないのでしょうか。

山本 セルフチェック評価制度については、正しい趣旨で運用されず形骸化しているので、変更が必要だと認識しています。エンゲージメント向上委員会や組織健康度調査の結果を柱に、改善への取り組みを考えており、360度評価についても検討中です。ただし、単に評価制度を変更するのではなく、まずは目指す仕事の在り方を設定し、そこから納得いく評価のためにはどんな制度を取り入れたらいいのか、という順番で検討していきます。

まとめ～労使座談会を終えて～

取り巻く環境変化に対応することで日本は成長してきました。しかし、イトーヨーカ堂は企業としての安定した時代が長すぎたために、「変化への対応と基本の徹底」というスローガンがあるにも関わらず、固定観念から抜け出せないまま本質を見失っています。私たちが商売をするうえで忘れてはならない大切なことは「お客様ニーズ」です。世の中は絶えず変化していきます。そこに生きる私たちが生き残り、成長していくためには、変化を受け入れることが大切であり、そのための最良の手段がコミュニケーションです。

これから私たちは、3年後に掲げた大きな目標を実現するための変革に挑んでいきます。小売業はマンパワー産業です。一人ひとりの力を結集することで大きな成果を生み出します。「現場力」を発揮していくためにも、今回の座談会の内容を通して正しく会社方針や考えを理解し、目標達成に向けて「全社一致」で行動していきましょう。



イトーヨーカドー労働組合
中央執行委員長
渡邊 健志

私は従業員の背中を押し、仕事の仕方を変え、仕事が楽しいと思える職場を作りたいと考えています。しかしながら、この想いを約3万人の従業員全員に直接伝えることはできません。想いを知る人が徐々に増え、それをきっかけに従業員の行動が2割でも3割でも変われば、会社は変わります。本日、座談会に参加された方9名それぞれが働く店舗や本部での行動が変われば、それは会社のうち1割が変わるということです。だからこそ、座談会を通して私の想いを感じていただけたなら、職場に広めていただきたいです。

従業員の皆さんへのお願いとして、失敗を恐れずチャレンジしてほしいということがあります。失敗しても次の方法を考えれば良いのです。日々の業務に悶々とするよりも、会社としてやるべきことに取り組み、信念をもってやりたいことに取り組んでいただきたい。結果としてお客様がご満足いただければ、問題はありません。信念をもって挑戦する方が仕事は楽しく、やりがいも感じられます。これからの3年間を「変えることのできるチャンス」なのだと考えて変革に挑み、共に頑張っていきたいと思います。



株式会社イトーヨーカ堂
代表取締役社長
山本 哲也 氏