

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4回販売事業部労使懇談会開催》

全社一致で現場力の向上につながる取り組みを推進し、
持続可能な成長ができる組織基盤を構築していこう！

2023年7月10日(月)に四ツ谷本部に於いて「第4回販売事業部労使懇談会」を開催しました。労使の3つの基本確認項目である「事前労使協議」「労務・就業管理」「意識・風土改革」の各取り組み状況や課題について共有・確認を行いました。また、「Will Change説明会」開催以降に挙がっている組合員の声を共有し、現在取り組んでいる変革に向けた現場実態について、販売事業部と共有しました。今、労使懇談会以降、ゾーンの労使協議会を開催し、現場課題の解決に向けて取り組んでいくことを販売労使で確認しました。

【労使懇談会出席者】

【会社】

荒谷(販売事業部長)、古川(販売事業部GM)、尾鷲(アリオZM)、長坂(大型店ZM)、足立(標準店ZM)、川崎(小型店ZM)、村元(北海道・東北ZM)、奥村(西日本・信越ZM)、岩崎(アリオAZM)、松島(大型店AZM)、片野(標準店AZM)、遠藤(小型店AZM)、佐藤(北海道・東北AZM)、佐野(西日本・信越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)、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)、野中(アリオゾーン議長)、丸山(大型店ゾーン議長)、内藤(標準店ゾーン議長)、関(小型店ゾーン議長)、田中(北海道・東北ゾーン議長)、坂(西日本・信越ゾーン議長)、上中(総務局)

計 31 名

I. 労働組合あいさつ【渡邊 中央執行委員長】

現場は最大限の努力をしているが、現状は厳しい業績が続いている。このような経営環境の中、販売事業部と労使懇談会を開催する意義は、店舗における現場課題を共有し、改善・解決を図る機会にすることにある。どのような環境変化があっても、「事前労使協議」「労務・就業管理」「意識・風土改革」の3つにこだわって確認をしてきた。

私たち小売業は、常に環境変化やニーズに対応し、スピード感をもってビジネススタイルを変動させなければならない。AIやデジタルツールの導入など、生産性向上施策は必要不可欠だが、労働集約型産業(マンパワー産業)であることに変わりはない。労働集約型の意味することは、単に労働力だけではなく、一人ひとりの社員の持つアイデアや知恵などを含めた全てを指している。現在取り組んでいる「改善=工夫」運動を活かし、現場のアイデアを褒める・認めることがエンゲージメントへ繋がる。人材を活かし、現場力向上に繋がる取り組みを全社一致で進めていかなければ、業績回復もその先の成長を可能なものにする健全な企業基盤もつくることはできない。

成長戦略や取り組みの理解を深める最良の手段はコミュニケーションであり、現場で発信力のある役職者やリーダーが、正しく理解・認識するためにも過去に拘らず「新たなコミュニケーション機会」の創出・実践がIYには必要である。また、再成長に向けた挑戦を阻害する最大の要素は「固定観念」にある。これはキャリア・経験の違いなどで個人差はあるものの、すべての社員に少なからず存在する。「固定観念」から脱却し、環境やニーズに応じた、新しい働き方を創っていかなければならない。そのためには、常に社員からの信頼を維持していく、誠実な対応やコミュニケーションが欠かせない。今、申し上げた考え方を労使の共通認識としたうえで、本日の労使懇談会を進めていきたい。

II. 2023 年度就業報告について（2023 年 4 月～6 月実績）【桑原 人事労務部M】

4 月から 6 月までの 36 協定違反の発生件数は「ゼロ」である。これは各店舗のマネジメンツの成果であり、引き続き 36 協定違反の発生しないマネジメンツをお願いしたい。不正就業についても、この 3 ヶ月間ルール違反報告は上がっていない状況である。ただし、一部店舗にてルール違反の疑いがあるという声も挙がっているため、確認のうえ労使での入り込みと対策に取り組む必要がある。

直近の法令・就業ルール違反には「ルールの周知、理解不足」「基本マネジメンツ不足」「コミュニケーションが希薄」という 3 点が主な背景としてある。法令・就業ルール遵守に向けて、これらについては引き続き、労使連携のもと意識して取り組んでいただきたい。

III. 現場実態を踏まえた諸課題について【鈴木 中央執行書記次長】

1. 販売労使で確認してきた 3 つの項目

(1) 事前労使協議会について

- 夏期繁忙期は通常の営業体制とは異なるオペレーションが行われることにより、組合員の働き方に課題が毎年発生している。各ゾーン・各支部の昨年度の課題を踏まえ、夏期繁忙期を迎える前にゾーン労使協議会にて確認をさせていただきたい。
- Will Change 施策を進めていく中で、店舗改装など組合員の働き方や雇用に関わる イレギュラーな営業体制・職場環境が発生する場合は、必ず事前に「改装前労使懇談会」などの各種労使懇談会を開催させていただきたい。

(2) 労務・就業管理について

- 就業ルール違反は従業員の意識の変化からも改善傾向にあるが、夏期繁忙期は毎年違反が発生する可能性が懸念される。特に今年度は「新ストア社員人事制度」を導入したうえで違反「ゼロ」を継続するために、ゾーン労使協議会では夏期繁忙期の昨年度の個店・個別課題を明確にしたうえでゾーン・支部が一丸となりルール遵守に向けた対応策を協議させていただきたい。
- 勤務間インターバル規制に関しては、今年度より勤務間インターバルが 11 時間に変更になったことに伴い、勤務間インターバル規制違反が各店舗で多く発生している。特に S M・統括マネジャーは、店マネジャーや担当チーフと比べて勤務間インターバル規制の違反回数が多い傾向にある。持続可能な販売体制として、生産性向上の観点からも休息確保の重要性を高く位置づけ、休日の 100% 取得ならびに 「勤務間インターバル 11 時間以上」の確保を必ず実現させていただきたい。

(3) 意識・風土改革について

- 意識・風土改革の一環として「褒める・認める風土づくり」と「目標を持ち愚直に取り組む風土の醸成」を目的に掲げ、2019 年より「改善＝工夫」運動に取り組んできた。「改善＝工夫」運動の基本は、問題に気付き当事者意識をもって、自主・自立的に行動をすることで、職場環境改善・業績向上に繋げることである。全店舗で従業員・現場が抱く日々の仕事における「ムリ・ムダ・ムラ」を意識し、改善提案につながる組織風土を醸成できるように、ゾーン労使でエンゲージメント向上委員会を活用しながら「改善＝工夫」運動を促進していきたい。

2. 現場実態と組合員の声

(1) 前回確認した内容の進捗状況について

■ 店休日の導入と営業時間の見直しについて

個店与件に応じた営業時間の見直しや、店休日の導入について販売事業部として検討いただいているが、現場では「新ストア社員人事制度」の導入による運営の不安や、人件費予算を遵守した営業を進める中で新規採用ができない等の課題を抱えている。全社員が販売に集中するためにも、戦略的に営業時間の見直しや店休日の検討の必要があると考えるが、現段階での今後の対応について共有いただきたい。

■ PC 化の拡大について

PC 化により店での作業工数は削減できるが「PC 商品＝荒利率が低い」という認識があり、引き続き「荒利率の予算」に関する声が挙がっている。PC 商品の構成に合わせた予算変更について、取り組み状況や対応スケジュールなど今後の PC 戦略について共有いただきたい。

(2) 6/16 「W i l l C h a n g e 説明会」後の組合員の声について

労働組合として「W i l l C h a n g e 説明会」を受けて、各支部の組合員の声を集めており、現場実態として共有させていただく。また、各支部から挙がる組合員の声については、ゾーン労使協議会にて意見交換をさせていただきたい。

《首都圏店舗の声（一部抜粋）》

- ✓ I Y と Y O が合併するメリットや効果、会社の決意を感じることはできたが、具体的な事例やシミュレーションが無かったため、イメージを描きにくい。W i l l C h a n g e 施策を実施し、掲げた 550 億の目標に対し具体的にどのように稼ぐのか、経費削減をするのか、戦略を明確にしてほしい。
- ✓ 会社施策として「新ストア社員人事制度」や「WS アプリ」の導入等、環境変化が多すぎてついていけない従業員がいることを理解しながら丁寧に進めていく必要があるのではないか。
- ✓ 「痛みを伴う」ことが示す内容について不明確であり、モチベーションが下がり、不安だけが残っている。すでに店舗は限られた人員の中で拘束時間も増え、疲弊をしている実態を認識してほしい。様々な方針に向かって必死に取り組む従業員を「褒める」意識の変化が必要なのではないか。
- ✓ 会社を大きく変えていくためには、店舗で発生している一つ一つの小さな課題に対して改善をしていく必要があり、現場で働くパートナー社員の声を聴くことが一番大切なことではないか。
- ✓ 「仕事の引き算がなく、増え続ける」「良い報告しかあがらない」といった組織風土を改善することが優先課題ではないか。

《地方店舗の声（一部抜粋）》

- ✓ 地方店舗についての説明が無く、地方で働く従業員は不安が募っている。地方店舗の社員が安心して働けるよう地方店舗の今後について説明していただきたい。
- ✓ Y O との合併、「P e a c e D e l i」の活用、センター型 NS 事業のどれもが地方には当てはまらず、チームであることの認識を持つ以前に蚊帳の外だと強く感じる。
- ✓ 地方店舗はセルフレジやデジプラをはじめ、生産性向上施策の多くが導入されていない。業務の削減は全社一律ではなく、このような状況も配慮された取り組みとしていただきたい。
- ✓ 「痛みを伴う」とされているが、雇用や給与の面でどれほどの負担をしなければならないのか個人的な痛みを伴う要素があるのであれば早急に教えていただきたい。

(3) 業務の引き算について

今年度の夏期繁忙期は、W i l l C h a n g e 施策をはじめ「新ストア社員人事制度」や「新就業システム」の導入など、店舗は大きな環境変化が想定される。組合員を取り巻く不安や憶測が飛び交う中で、「①コミュニケーションを高める」、「②ほめる文化をつくる」、「③業務の引き算に取り組む」を踏まえ、「販売業務に集中」するために販売事業部としてどのように店舗・従業員をサポートしていくのか、優先順位を持って働けるように“方針”を出していただきたい。また、販売労使が目標に向かって一致するために、夏期繁忙期の取り組み内容と業務の引き算をする「ねらい」について詳しく共有いただきたい。

IV. 確認事項に対する会社回答について【荒谷 販売事業部長】

《営業時間について》

個店与件や地域によって店舗の使われ方が異なるため、全店での営業時間の統一は難しい。そのため、個店与件に応じて開店・閉店時間の繰り下げ・繰り上げ、ハッピーデーの営業時間の見直しを行い、延べ 32 店舗が利益を棄損しない形で営業時間を変更している。早番者と遅番者の方々の勤務時間が重なるようにしてコミュニケーションが取れる体制にしようと考えている。

《店休日について》

元日の営業が課題であると認識している。元日店休は 2019 年に始まり、2020 年には新型コロナウイルス感染症により店休実施店舗を拡大した。新型コロナウイルス感染症の影響により、3 年間で首都圏の競合他社の店休日の動向が大きく変化し、GMS の多くは元日から営業しているが、SM は三が日の休業が主流となっている。I Y の元日店休は、他店舗応援や売場の切り替え等により本質的な休みとなっておらず、無理な値下げなども発生していることから単日の店休におけるメリットが少ない。加えて、今年のゴールデンウィークは帰省や海外旅行をされるお客様が多かったこと、そしてアフターコロナであることを踏まえ、今年度は 2019 年当時の営業体制を元に検

話し直したうえで、イベントも実施する。現在、元日店休店舗を選定しており、SM同様の使われ方をしている店舗は元日店休、GMSとして使われている店舗や近隣に人が集まる店舗は利益シミュレーションを行ったうえで元日は営業することを検討している。昨年同様、パートナー社員は休日とし、社員は売場の切り替えやチャンスのある店舗への応援により生産性を高めたい。

《改装について》

現時点では全ての店舗の改装計画は決まっていない。次年度以降、自営アパレルから撤退し外部の力を借りて営業するうえで、自営とテナントの営業面積を見直す必要がある。2024年度第1四半期～第2四半期に改装する約20店舗のSMには工事の全体像を既に共有している。改装に向けて2023年11月より順次、売場変更や工事が始まるが、繁忙期と重なるため、お客様にご迷惑をお掛けしないような工程を組んでいく。

《PC化の拡大について》

PC化に関連して3月より稼働しているピースデリ流山キッチンの状況だが、稼働し始めたばかりで生産性が低いことから、パック数の製造計画は未達である。また、精肉の相場が高いことによる値入率の低さから、事業会社として一定の値入率を確保するよう要望している。2025年度以降、グループ基盤として共に事業を行うことを見据えて、各店舗については仕入れの拡大、また人員の適正配置や他部門応援を実施することで荒利予算を達成していただきたい。今後の労働人口の減少を踏まえると、PC化は必須である。機械化を進め、鮮度の良い商品の製造や店舗での作業を減らすためにも長期的な視点で物事を判断していきたい。

《Will Changeと業務の引き算について》

Will Changeのボトムアップフェーズで上がってきた3,000件近くのアイディアについて、現在下期以降の実行フェーズに繋いでいくための試算を行っている。店舗においても、電気代の見える化といった経費削減のアイデアが実践されているが、数値効果がないものでも従業員が悩んでいることはすぐに対応していこうと考えている。

マネジメント8項目の確認会はネガティブな意見が多く、お店での効果も薄いため取りやめることにした。また、官公庁へのお中元等の対応、クレーム時の粗品の対応など、対応が不明確なものは明確な基準を設定する。さらに、お盆のイベントなど全店統一での実施は取りやめており、イベントはアリオ・大型店ゾーンで集中して行うなどゾーン別のオペレーションを進める。お盆期間の販売業務に集中できる体制として、資料の提出を求めない。ただし、将来の為にも販売実績など記録を残すことは自主的に行っていただきたい。また、フルセルフレジの導入拡大店舗では、売場からのレジ応援がなくなり、計画通りに業務を遂行できることで生産性が高まっている。フルセルフレジの導入拡大に向けてギフト券の使用や商品券企画など、有人対応が必要なものは見直していく。その他、前任者から引き継いだ仕事で必要のないものはやめるなど、物事をゼロベースで考え業務の引き算に取り組んでいく。どのような意見を発言しても安心できる職場環境を作り、組織文化や数値に結び付けていく。ボトムアップフェーズのレベル3にあたる8月には施策が決定するので、SMがリーダーシップを発揮して進めていただきたい。

地方ゾーンからの不安の声も聞いているが、「首都圏SST変革プログラム」として立ち上がっており、まずは首都圏の業績回復が急務である。成功したのちに、地方へのインフラ拡大などに向けた投資資金を得られるため、ご理解いただきたい。

V. 会社回答に対する応答【渡邊 中央執行委員長】

本日、労働組合から提起した内容すべてに共通している根幹は「何のために」「誰のために」やるのかということである。例えば、営業時間を考える基準は「環境変化とお客様ニーズ」であり、「人員が少ないから営業時間を短くする」「利益が出るから実施する」ということは大義ではない。今の時代はお客様のニーズに加え、大きく変わりつつある社会と環境の変化による世論を味方にしなくてはいけない。世の中の価値観の変化から、営業時間や店休日に関する会社の判断が、イトーヨーカ堂の社会的評価や価値を高めることに繋がる可能性もある。基本的な考え方は変わらないが、対処すべき手段は多角的に捉えた戦略が求められる。その戦略がイトーヨーカ堂にどう影響するのかを考えたうえでの判断が、より重要になっている。一時的な企業利益をとるのか、長期的な企業利益を得ようとするのか、その選択次第で社会の受け入れ方に大きな影響を与える時代になっている。

Will Changeのアイデア出しについては「改善＝工夫」運動と変わらない部分もある。現場の実情を踏まえ、活動を整理したうえで発信しなければならない。生産性や業務効率化の視点を持ち、似たような取り組み

や報告書を求めることがないよう販売労使と人事で入り込み、労力と時間がかかることについては、これまで以上に慎重に発信し取り組んでいく必要がある。そういった整理が、ムリ・ムダを無くすだけでなく、取り組みそのものの中身の充実と継続を可能なものにすると考えている。業務の引き算については、なぜ引き算をするのかを伝えなければいけない。「業務をやめる」ことが目的ではなく、その先に描く「生産性を高めることや、新たな取り組みに資源をあてる」ことにある。現場力を最大限発揮できる環境をつくることこそが、今すべき「業務の引き算」と捉えている。

最後に、変革に取り組む上での一番の課題は「コミュニケーションの在り方」にある。置かれた環境や状況を踏まえ、相手の立場に立ったスタイルを、もっと踏み込んで考え実行していく必要がある。

過去以上に、労使で正しく理解・認識したうえで取り組んでいかなければならない事が増えている。この労使懇談会を、タイムリーな情報共有と将来を見据えた「働きやすい・働きたい」のある環境づくりに繋がる機会としていきたいと考えている。今後ともよろしく願いたい。

VI. 総括

【荒谷 販売事業部長】

新就業システムについては、「会社ゴト」にしていかなければならないと考えており、毎週開催する営業ミーティングの中でも共有している。特に商品部には「余計な業務」を増やすことで、現在構築されている新就業システムが崩れる恐れがあるということも伝えている。今まではストア社員の雇用契約形態が週単位の固定契約になっていたため、業務に対する必要人員と実態が見合わない場合があったが、新就業システムでは売上波動に合わせた必要人員が算出されることになる。今後は、販売計画から人員計画に至る全てが「事前計画」になる。これは現在のIYには無いノウハウであるため、運用面で心配な部分もあるが、これを進めていかない限りは次のステップは無いと考えている。管理監督者や店マネジャーは人員の「調整役」を担っていかなければならないが、「今日言ったら明日できる」というものではないため、SM会議等でも複数回に分けて説明を行っていく。

渡邊委員長からも話があったが、「何のために」ということをしっかり従業員に伝えていきたいと考えている。山本社長が「EBITDA550億円やROIC4%も大切だが、一番大切なことは会社の文化を変えることである」と幹部会の中で話されたように、「新しい会社」を従業員全員で作り上げていきたい。

【尾城 人事室長】

相手に関心を持つことがコミュニケーションの基本であり、褒めるというのは相手の変化に気づくことである。IYはマンパワー産業で多様な方が働いている。労働組合から挙げた組合員の声は、パートナー社員の視点や役職者の視点など様々な視点からいただいた意見である。そのことを伝え、変わっていくことができるのが我々の強みだということに改めて理解した。相手の変化に関心を持ち、気づき、褒めていくことをIYの風土として進めていきたい。

2023年4～6月は就業違反が「ゼロ」という結果であった。働く従業員の気づきにより、労使で事前に対応してきたことが着実に効果を上げ、結果につながった。気づきという視点を相手に提示することがコミュニケーションの基本であり、それがなければ我々の成長はない。今後も引き続き対話の場を大切に、労使で取り組んでいきたい。

— 掲示期間 8月17日（木）まで —