

# 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 上中 瑠英

## ～2024年度第1回 I Y 販売事業部労使懇談会開催～ 事前対話を行い、年間利益予算の達成のために 年末年始商戦の販売体制を構築しよう！



労働組合



会社

2023年10月30日(月)に組合本部会議室(第一麹町ビル)に於いて「2024年度第1回 I Y 販売事業部労使懇談会」を開催しました。これまで販売労使で取り組んできた内容を改めて確認した上で、今年度に労使で取り組みたい内容を確認しました。また、昨年の年末年始繁忙期における労務・就業管理の実態や営業課題、首都圏SST事業における店舗構造改革の現場実態などを踏まえて、I Y 販売事業部の方針や取り組みなどを確認しました。年末年始繁忙期も就業ルール遵守を前提として、販売に集中するための環境整備に向けて労使共通の認識のもと取り組んでいくことを改めて確認しました。

### 【労使懇談会出席者】

#### 【会社】

荒谷 (I Y 販売事業部長)、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)、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)、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 29 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】

### 【労使懇談会の開催趣旨について】

日頃から労働組合の活動にご理解をいただいていることに感謝申しあげるとともに、今販売労使懇談会の開催趣旨について説明させていただきたい。1つ目は10月6日（金）に開催された定期中央大会にて承認された活動方針の共有である。今年度の活動方針の中には、労使協働で取り組む内容も含まれていることから、販売労使で共有を図りたい。2つ目は、昨年度の年末年始営業課題に対する今年度の対応について確認したい。3つ目は、直近の組合員の声と現場実態について共有を図り、販売の考えを確認する場としたい。労使での対話や協議の本質は、人材活用を通じた企業の成長と発展とそれに伴う公正な成果の再配分を目指すことにあり、そのためには現場力向上が欠かせない。現場で働く従業員の理解・納得があつてこそ、健全かつ持続可能な企業経営を可能なものと考えている。「成長と改革の原点は現場にあり」という視点を念頭におきながら、今後進める階層別労使協議会を成果ある質の高いものにしていきたい。

### 【企業風土について】

2023年度上期の営業利益は達成したが、赤字予算であり、税前利益は60億を超える赤字の経営状況にある。決めたことをやり抜くことは非常に大切だが、現在の局面においては「やめる・止める・変える」判断が重要であると捉えている。経営に近い販売の方々については、現場の健康度度合い（エンゲージメントスコア）を受け止めたくて、ミスリードにならない判断をいただきたい。また、現場で頑張りながら営業利益予算を達成している従業員に対しては、成果や頑張り「認める・褒める」ことを今以上に尽くしていただきたい。

### 【年末年始商戦について】

今年度の予算が達成できるか否かは、全て年末商戦にかかっている。昨年度の課題や今年度の想定される課題に対して、どこまで先手を打つことができるのかを現場は気にかけている。商売の原点は現場であり、その基本はお客様にあるということを軸に、年末商戦を迎える体制を整えていただきたい。小売業が「マンパワー産業」であるということは、この先も変わらない事実である。人を介して成果を生み出し、高め合いながら成長していくことがマンパワー産業の大きな価値である。収益・利益の視点においても、現場でしかできない仕事や業務にどれだけ注力できるかが重要であり、そのサポートを本部としてどこまでできるのかが求められている。現場が感じているムリ・ムダ・ムラが改善されることが、やりがいやる気に繋がり、成果に繋がる。「業務の引き算」を現場がどこまで実感できるのか、という視点で取り組みを進めていただきたい。また、組合員からも「なぜできないのか」「なぜやらないのか」「どこで歯車が狂うのか」という声が多く挙がっており、会社が時限的な改革を進める中で課題を先送りせず、労使で考えながら改善していきたい。販売がイニシアチブをとらなければイトーヨーカ堂という組織は強くないと考えており、今年度も皆さんと関わりを強めながら、ご理解・ご協力をいただき、様々な取り組みや活動を進めていきたい。

## II. これまで販売労使で確認してきた3つの項目について【竹内 中央執行書記長】

### 1. 事前労使協議会について

労働組合が「事前」労使協議にこだわる理由は、対話をもとに正しい認識や相互理解に繋いでいくためである。物事が決まった後の「事後」労使協議では、対話ではなく報告となり、考え方のギャップや対立構図を生んでしまう。今労使懇談会にて、「事前」労使協議を定期的な労使の取り組みとしていくことについて販売との合意を得たくて、支部～ゾーン～IY販売事業部というボトムアップ型の階層別労使協議会を進めていきたい。

### 2. 労務・就業管理について

IYの商売の原点は「信頼と誠実」であり、その実践は「約束を守る」ことにある。就業に置き換えれば、職場で働く上での約束事である「就業ルール」を遵守することに尽きる。改めて「営業管理」と「労務・就業管理」の双方は同様に大切である」という労使共通の認識のもと「生産性」を意識した継続的な取り組みとしていきたい。

### 3. 意識・風土改革について

労使協働である「改善＝工夫」運動がスタートした背景には、現状に問題を感じていても解決しようとならないという体質や環境になりつつあるという根深い組織課題の状況があった。主体的な「改善＝工夫」運動への参加を通じて社員の意欲を高めていくためにも、運動を形骸化させることなく、引き続き「任せる・認める・褒める」企業風土づくりと、「目標を持ち愚直に取り組む」組織風土の醸成に労使で取り組んでいきたい。

### Ⅲ. 現場実態を踏まえた諸課題と組合員の声について【竹内 中央執行書記長】

#### 1. 年末年始商戦について

##### 【昨年の年末年始繁忙期 就業実績について】

- ・12月にNAF社員の36協定違反が3件発生。36協定違反を避けることを理由とした不正就業も判明している。また、統括Mを中心に15時間超の長時間拘束も複数確認している。

##### 《要請事項》

- 36協定違反件数は減少傾向という報告の一方で、36協定違反を避けるため不正就業が行われているという実態がある。また、統括Mを中心とした長時間拘束については、「勤務間インターバル11時間以上確保」という観点においても、対応策が必要である。これらの問題を踏まえ、年末年始繁忙期の労務・就業管理に関する販売方針をお伺いしたい。
- 年末年始繁忙期を迎えるにあたり、現場での懸念事項や課題への対応策について話し合う「事前労使協議」を労使双方からの申し入れのもと、全店で実施したい。

##### 【昨年の営業課題について】

- ・セールの追加媒体出力案内が、2日前にでん書バトへ投稿された。出力済みの媒体を使わないムダ、セール前日に急遽作業が発生するムリが生じた。作業の時間と人手を加味した費用対効果は検証されているのだろうか。
- ・似たような内容の報告を様々な部署から異なるフォームで求められた。でん書バト上に集約スレッドを作成するなど効率化を図ってほしい。
- ・寿司などのインストア製造に限界が近付いており、予約商品は販売数量制限を設けなければ、売場に並べる商品が製造できない状況になっている。

##### 《要請事項》

- マンパワー産業である1Yの成長・発展は「現場」にかかっている。だからこそ、「現場力」を引き出し、最大限発揮できる環境づくりに位置付け高く取り組む必要がある。年末年始商戦に向けて「現場」が販売に集中できる体制とするために、昨年拳がった現場の声について、今年はどうのような対応策を講じるのかお伺いしたい。

##### 【現場と販売方針のギャップについて】

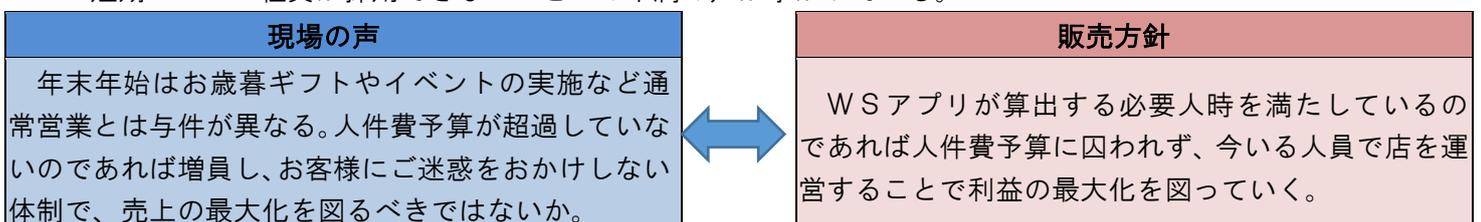
###### ■2024年 元日店休について

今年度は昨年と比較して▲16店舗の34店舗が元日店休を実施する。元日営業を再開する背景をSMが伝えていないことや、元日店休を実施したことのない店舗では、元日店休に関する会社方針等がコミュニケーションされていないため、元日店休の実施店舗が減ったという現象面しか現場は把握ができていない。



###### ■繁忙期の新規採用について

新規採用についてはWSアプリ上の必要人時を踏まえた人員過不足で承認するかどうかを判断するため、人件費予算を超えていなくてもWSアプリが「人員余剰」と示した場合、新規採用はできない。現場からは、売場運営に必要となるあるべき作業工数とWSアプリの必要人時が乖離しているにも拘らず、「必要人時」を指標とすることが求められることや、人件費予算は下回っているがWSアプリ上で不足人員が出なかったことから、短期ヘルパー社員が採用できないことへの不満の声が挙がっている。



## 《要請事項》

- マンパワー産業として成果を最大化するためには、会社方針や考え方を全社で一致させていくことが必要であり、「周囲とは異なる」「これまでとは異なる」ことについては「一貫した基本的な考え方（コンセプト）」と「全社員への浸透」が、ことさら重要となる。過去から声として挙がっている「元日店休や営業時間の考え方」に加えて、「繁忙期における人員の考え方」についても、改めて販売の方針や考え方をお伺いしたい。また、現場と会社方針に対するギャップを生まないために、今後コンセプトをどのように現場に伝え、浸透させていくのかを教えてください。
- 2023年1月に開催した「第2回販売事業部労使懇談会」の中で、須賀販売事業部長（当時）より『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』というお話があった。通常営業日に店休日を設けることについて、現在、会社として検討していることがあれば教えてください。

## 2. 首都圏SST事業 店舗構造改革について

### ■パターン① 横浜別所店について

横浜別所店は「Food&Drugの大型店モデル」として「足元商圈の吸引率を高めて売上拡大を図ること」や「セクションレジを集中化し且つセルフ化で生産性向上を図ること」を目的に改装を実施した。しかし、数値悪化の要因である、離反した一部の顧客を取り返すため、10月中旬迄に有人レジを6台に増設。IYの強みである「旬」「新規」「イベント」施策を実施しながら離反客の取り返しを行う、との方向性も示されている。

#### 《現場からの声（一部抜粋）》

- ✓ IYに繰り返し来店されているお客様はフルセルフレジに「慣れてきている」。有人レジを増やすことは、レジ応援をまた必要とすることになり本末転倒だと思う。
- ✓ DXを推進する流れは理解できるので「フルセルフレジを利用したら〇%引き」などの活用推進施策を講じても良いのではないか。
- ✓ ネットのクチコミでフルセルフレジへの不満の声が噴出している。信頼と誠実を掲げる企業として弱者にやさしい店であるべきではないか。
- ✓ 現在の数値状況でも生産性向上の目的を完遂し利益確保を目指すのか、抜本的にお客様を取り戻す施策を進めるのか、どこに向かうのか現場には伝わっておらず不安だ。
- ✓ 改装の過程ではスピード感が重視され、店の「こうしたい」を反映する余地がなかった。一度立ち止まり店と本部の方向性をきちんと摺合せして進めるべきではないか。

### ■パターン② 新田店について

新田店は「Food&Drugの小型店モデル」を新たに構築していくことを目的として、店舗改装と同時にオペレーション改革などの取り組みを進めている。

#### 《現場からの声（一部抜粋）》

- ✓ グロサリー部の催事スペースをなくしたことで、売場を切り替えるという工数が少なくなり業務を簡素化できたことは良かった。
- ✓ 管理TMが店Mを兼務しているため、管理TM業務を完全にこなすことはムリがある。これを機会に業務の棚卸しを図れるのではないか。
- ✓ 改装前の説明では食品レジ担当者の空いた時間を品出し業務などに充てることで、パートナー社員の教育を進めていく計画だったが、食品レジ担当者がフルセルフレジのお客様対応に追われ品出し業務ができず、パートナー社員教育が思うように進められていない。
- ✓ 当初計画では「生鮮商品のPC活用」による生産性改善をオペレーション改革の柱のひとつとしていたが、これまでご来店されていたお客様の離反を受け「店製造商品の強化」にシフトしつつある。今後どのように売上確保とオペレーション改革を両立させていくのだろうか。

## 《要請事項》

- 店舗構造改革を進めるうえで投資（ヒト・モノ・カネ）をかけていく中、「それは収益や利益の改善といった成果に繋がるのか」、「進む方向を正しいものにできているのか」、現場は懸念を抱いている。先行店舗やモデル店舗の検証を踏まえ、その後の展開拡大における今後の方向性について改めて確認させていただきたい。

#### IV. 確認事項に対する会社回答について【荒谷 | Y販売事業部長】

##### 《年末年始商戦における確認事項》

年末年始繁忙期における労務・就業管理については、残業を含めた就業ルールを守って商売をすることが大前提である。今年度は統括Mを中心とした長時間拘束の課題を改善するため、終日店長、統括Mがいないと店舗運営できない体制から、店Mが業務を代行して店舗運営できる体制に切り替えていくことが必要だと考えている。また、WSアプリの活用が進み、店長は全員の就業実績の把握ができるため、より精度の高い労務・就業管理が可能となる。

昨年の媒体に関する営業課題については、事前に媒体数を減らし、無駄な媒体は無くす情報を発信している。商品部へも、標準時の媒体取り付けで売場を作成する情報の発信をお願いしている。報告業務に関しては、報告書は「報告」を目的とせず、来年度に活かすために各部門の記録として残す必要があり、自分のために作るものでもある。今年度はIY販売事業部長として1枚に収まるフォームにて発信し、近い報告を別途要求された場合に対応できる内容にする。内容は売場の展開写真、売れた商品、不足数量、不要だったことなどを記載できれば良いと考えている。

元日店休について、元日店休店舗は実施初年度の16店舗から毎年拡大し、昨年度は50店舗まで拡大した。導入当初は新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、社会的に行動が制限され、元日におけるIYの使われ方に変化が生じていた。しかし昨年度は元日店休店舗の拡大が目的になってしまい、社会環境の変化に対応できておらず、お客様視点のあるべき商売ではなかった。新型コロナウイルス感染症が感染症法上の5類感染症に移行し、直近のGWや夏季繁忙期のお客様の動向から、今年度の元日店休店舗を改めて検討し、2020年度と同等の34店舗とした。販売事業部として、これらの背景をしっかりと店舗に伝えられていなかったことは反省している。また、4月に開催した「2023年度第3回販売事業部労使懇談会」の際に、「営業する時は営業し、休む時は休む」と発言させていただいたが、2023年度の上期利益は▲10億円と利益予算を達成したが赤字である。大変申し訳ないが、今年度については通常営業日の店休日の設定はせず、持続可能な会社経営に向けて、店舗営業させていただきたい。

繁忙期の新規採用については、WSアプリで算出された必要人時を基に店舗内人員で対応できる人員については調整することが前提であり、昨年を基軸に採用を進めることではない。現在、ZMを通じて店舗全体で契約している労働工数と売上から必要な労働工数の差分を、どのように埋めるのか事前に確認をしている。昼間に重複している部門の労働工数を減らすためには従業員の契約時間を見直すのではなく、時間により異なる部門で働くなど、従業員との面談を通じて納得した中で他部門応援・異動を進めていく。それでも人員が不足し、必要な工数がある場合は採用をしていく。ただし、労働工数が減らないとしても、残業をやめて、トータルの労働工数を合わせる努力が必要である。12月商戦において、ギフトのように工数が増える場合や、地方店の寿司製造など臨時人件費が必要な場合については、採用の承認を進めている。

現在、人件費予算とWSアプリで算出される必要工数の整合性が取れていない課題があるが、Will Change施策の中で解消していきたいと考えている。現状の人件費予算は前年の人件費の実績から算出しているが、次年度からはWSアプリの導入により、DPT別の売上予算から必要人時を計算して人件費予算を立案していく。教育においても工数を基軸に設定し、あるべき工数から人数を決め、教育する店舗は工数に合わせ予算をプラスにしていく。売上上位の店舗は、若手従業員の教育をする店舗とし、教育を終えた人材は標準店や小型店の役職者に就けるようにしていくことも検討している。人件費予算を下回ることが良いのではなく、工数に対して本当に正しい生産性が高まる仕事ができているかという視点でご理解いただきたい。

##### 《首都圏SST事業の店舗構造改革について》

店舗の使われ方の指標として「店舗カルテ」を策定し、ショッピングミッションというポイントで計測している。首都圏のGMS店舗は買い回りをするお客様が平均NN%である中、横浜別所店はNR%と他店より買い回りの高い店舗であった。横浜別所店をFood&Drugの新たな業態をテストする一号店として売場を変更したところ、実施した売場の拡縮とお客様ニーズにギャップが生まれ、販売事業部としての仮説に間違いが生じてしまった。業態の変更が一番の課題だと感じているが、来年は自営アパレルからテナント化が進んでいくため、横浜別所店で失敗した施策を基にレジの配置の仕方や催事場の縮小の有無など改めて議論を行っている。一方で試験的に導入した競合との差別化商品（ロフト、アカチャンホンポセクションなど）の品揃えなどはお客様・店舗からも拡大の要望が挙がっており、見直しを検討している。

新田店は、食品のみの店舗をFood&Drug化することで、集客することができるという仮説を持って改装し、店舗選定からオープンまで2ヶ月という短期間で黒字化を目指した生産性を高めるテストに加えて、価格認知の施策

も実施した。課題は価格認知のために販促を停止しお客様が減少してしまったこと、フルセルフレジに偏りすぎたことであるが、一番の課題は新体制として進めた管理統括マネジャー兼グロサリーマネジャー、2名のマネジャー、3名のチーフで運営するための教育する時間が不足しており、店舗に負担をかけてしまった。現在は店舗の従業員の努力で、黒字に近づくために工数管理、労働時間管理をやっている。販売事業部としてサポートを継続し進めていきたい。

現在、来年の食品を中心に改装する店舗を対象に「改装フォーラム」を行っている。改装を本部主体ではなく、店舗側が理解し、意思を入れた改装をするため、店舗カルテを参考に店舗の使われ方をSMが調査し、店舗としてめざす姿を描いている。首都圏SST事業の店舗構造改革について、引き続き労使で共有しながら進めていきたい。

## V. 会社回答に対する応答【渡邊 中央執行委員長】

現場を巻き込むことが結果として従業員からの理解を得ることに繋がる。「本部主導」では、現場には正しいコミュニケーションが出来ていない。また、現在は如何なる取り組みも会社・経営としての在りたい姿や理想と、現場における現実に大きな乖離が生じている店舗が多く存在している。現場の状況把握を通じて理想と現実とのギャップを埋めていかなければ、現場は前向きな気持ちにならず、行動も変わらない。結果的に業績も上がらず会社として得るものが何もなくなってしまう。今後、どのような手段を用いて改善するかが最大のポイントである。

会社が再成長をめざすうえで重要なことは「人を見る」ことだと考えており、従業員を通じた現場や本部の問題の解決策を見える形で示すことが求められている。危機感の醸成だけでは現場は納得感が得られず、一方的な指示だけでは成果を生まない。だからこそ、本部側から現場に近づいてもらいたい。IYは時限的な改革に取り組んでいるが、「行っている投資が大丈夫なのか」という不安が組合員から多く挙がっており、経営幹部のやり抜く姿勢は大事だが、「やめる・止める・変える」という決断や判断も必要である。今後、協議の中でその取り組みなどについて確認させていただきたい。

最後に、エンゲージメントスコアは事実を示しており、従業員を置き去りにした施策では、従業員の離反が生じ、結果として会社がめざす成果には繋がらない。明るい話題が無い中で懸命に働いている従業員を考えれば、よりエンゲージメントスコアに注視して改革を進めていかなければならない。理想と現実のギャップが生じることがあってはならないため、販売事業部の皆さんにはご理解をいただきたい。

## VI. 総括

### 【荒谷 IY販売事業部長】

店舗構造改革における改装は、店役職者が店舗のめざす姿を描けなければならない。担当者も他店舗やヨークベニマルなどの良い店舗を参考にするなど、めざす姿を皆で考えていけるような取り組みを実施していきたい。そこで重要なことは、従業員との対話だと考えている。ZMには、インタビューの際に現象面の指摘ではなく、良い箇所を見つけ褒めるように指示している。従業員と対話の機会を増やし、店舗が抱える課題に対して真因を見つけることが目的である。対話には時間を要するが、継続して進めていきたい。

私たちは周りを見て「標準」の姿とは何かを定めていく必要がある。現場の皆さんには、今の「標準」を基準に、2025年に向けて「標準」の指標を上げられるよう努力をお願いしたい。「標準」が高い店舗を作っていく、様々な店舗の従業員同士が直接対話をする中で、お互いの店舗が取り組んでいる工夫を参考にできるようなモデル店舗をめざしてほしいと考えている。この3年間はオンライン対話を活用してきたが、これからは一人ひとりが直接対話し、課題解決や成長に向けて取り組んでいただきたい。

### 【尾城 人事室長】

本日は、現場が日々直面している課題について確認した。12月の売上はお客様からの通信簿であり、今年進めてきた施策の成果をすべて発揮することが重要である。現在、「転ばぬ先の杖」として、挑戦を通じて得た教訓や失敗もふまえてシミュレーションを行っている。この年末年始は新人事システムなどの与件もあり、事前に対応策を考えることが重要である。今年度の就業実績においても36協定違反・不正就業の発生件数は減少している。また、制度が整ったことに加え、一人ひとりの働き方の意識が変化した結果、厚生労働省より「プラチナくるみんプラス」の認証を受けた。従業員の皆さんがこのような側面でも評価されていることを組織全体に伝えていきたい。最後に、お客様に価値を提供し利益の最大化に向けて、年末年始も皆さんと一緒に取り組みたい。