

# 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 上中 瑠英

## 《2024 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！」

2024 春季労働条件交渉の団体交渉が、3月6日（水）と13日（水）の2日間、四ツ谷本部役員会議室に於いて行われました。交渉の中では、将来を担う人材を確保し育成するための「人材の定着と採用力強化」として人への投資の必要性和、現場力と生産性向上に向けた、現場実態と組合員の声を会社と共有・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。

労働組合、組合員としての義務を果たすためにも生産性を阻害する要因とされる現場課題の改善に向けて取り組んでいますが、会社の現場課題に向き合う姿勢が無くては果たせません。今交渉で伝えた組合員の声は、事業構造改革に取り組むなかで多く挙がっている声であり、業務に取り組んでいる組合員の努力が会社の目指す目標達成に繋がる頑張りであることを実感するためにも、組合員一人ひとりの理解・納得が必要となります。会社が「現場に近づく」ことが、お客様ニーズへの対応につながり、健全な成長に繋がることを労使で認識しているため、団体交渉では質上げだけでなく、現場課題についても協議を行っています。

## 組合員の声からの要請事項（青枠）と会社回答（赤枠）について

### 【課題1】人材の活用と教育体制について

#### （1）教育体制の課題について

#### 要請事項

- 過去とは求められる仕事スキルや育成時間、同じ店舗に同世代の先輩社員がいない環境のなかで会社として求める役職者を、今の時代環境を踏まえ「一人前」にしていくため、入社以降どう関わりを持ち教育していくのか。その仕組みや環境づくりの方向性や考えを教えていただきたい。
- 経営方針に伴い、店舗の売場構成が大きく変わり、食品部門の拡大強化が実施されるなか、これまで以上に配置転換が想定される。対象となる社員のやる気が現場力・生産性向上の鍵となる。当初の予定から変更される見込みなどを含めて教育計画の進捗を伺いたい。

#### 会社回答 《須賀販売本部長》



教育体制については課題があると認識している。社会環境やお客様の価値観の変化、変革による業務内容の変化に合わせて教育内容も変更してきたが、現状の教育体制はその変化に対応できていない。今後の人員構成の変化に対し、教育に対する考え方自体を変える必要があるが、1Yが大切にしている社是や創業の精神を念頭に置いた人づくりという観点は変えてはならない。

今後の教育を考えるうえでは、「入社から退社するまでの間、社員が成長し続けられる」ということが重要であり、その実現に向けて人材育成のマスタープランを現在構築している。マスタープランのポイントは、前提として社是が理解され、会社の経営戦略を実現できる人材を育成することである。このポイントを踏まえ、教育体系を組み立て、中長期的に教育を継続して実施することが必要である。

教育体制を確立するためには、まず階層別教育の内容を明確にする必要がある。今までは店舗のOJT教育のサポートとして階層別教育を何度も実施してきたが、業務内容や求められる役割に変化が起きる中、業務内容そのものや、そこに必要なスキルが変わってしまう課題があった。役割、スキル等の棚卸しを行い、改めて階層別教育の内容を見

直す必要がある。また、本部主導の教育だけではなく、店舗のOJT教育を強化することで、本部・店舗の双方向からの教育へ変えていくことが重要である。店舗インタビューの際、「教える時間が捻出できない」、「時間があっても教え方がわからない」という課題を従業員から直接聴いており、過去と比較してOJT教育が難しい環境であることは認識している。今後、店舗のOJT教育の在り方を労使で検討していきたい。

一方で、「教育は教えられるもの」という概念から、「自ら学ぶことも必要だ」という意識を従業員一人ひとりが持つよう、意識改革や環境づくりをしていきたい。教育のスケジュールについては、1月の動画配信で説明させていただいた通りであり、詳細について3月14日（木）に開催する店長会議にて説明させていただく。

会社の方針としてFood & Drug事業へ注力していく中、重要になるのは部門異動者の教育である。今後はOJT教育を柱に置きながら、OFFJT教育によるサポートを組み合わせ、「集中教育」と「実務教育」を連動させていく。全体のスケジュールは約2ヶ月とし、OJT教育とOFFJT教育を週単位で重ね合わせることで、教育を受ける方の熟度を上げていきたい。また、全体スケジュールの終了後には「公募研修」を用意し、習得が遅れている方や、自発的に更に上のスキルを学びたいという方のためのフォローを行いたいと考えている。

## （２）人員不足の課題について

### 要請事項

- 今後も恒常的に人手不足は解消される見込みは少ない。現在、人手不足を補うために様々な施策と投資をしている。現場実態と組合員の声より導入以降、時間も経過しているが有効的・効果的に活用している店舗とそうでない店舗での格差は埋まっていない。現場感と本部のギャップはなぜ生じているのか、また今後の具体的な対策を含めお聞きしたい。
- 労働人口が減少しているなか、店舗においては人材確保には苦戦している。人員確保の対応として、リファラル採用（友人や知人などを紹介してもらう手法）やタイミーなどのスキマ時間での働き方はあるが、具体的な対策などがあればお伺いしたい。

## 会社回答 <<荒谷 I Y販売事業部長>>



WSアプリの導入目的は、システムを使用した作業割り当てによる生産性の向上である。これまでは、人に作業を割り当てていたが、今後は売上計画に対して発生する必要工数に人を割り当てる必要があるとなる。お客様の来店時間に合わせた必要工数や曜日時間帯別の売上波動に対して人を割り当てられるWSアプリを導入し、「お客様優先」の考え方に立ち返るため、当時の課題だったパートナー社員の雇用契約を週単位から変形労働制に変更した。店舗ではパートナー社員の勤務可能枠の変更などを丁寧に対応していただいているが、変形労働制を活かしきれていない課題も認識している。パートナー社員の中には、生活時間と労働時間を変えられない方もいることを理解している。変形労働制を活かすためには、生活時間や労働時間は変更せず、働く場所（事業部や部門）の変更によって対応するというところへの理解もお願いしたい。

食品部門は必要工数と計画工数がマッチングできるようにシステムが進んできたが、必要工数の考え方に当てはまらない接客中心の衣料雑貨部などについては、今後人件費予算を基準として人員配置を組み、館全体としての必要工数を守ることで生産性改善を進めていきたい。システムだけに任せるのではなく、会社としても標準化に向けた教育をスタートしており、標準化という考え方を学びながら必要な時に必要な人員が配置できるように進めていく。

## 【課題2】お届け・製造事業について

### （１）ネットスーパーセンターの課題について

#### 要請事項

- 会員拡大には、顕在化したニーズに止まらずマーケットにある先行需要を奪うことが必要。そのためにはネットスーパー専用のMD機能をさらに充実していくことが必要ではないか。
- 機会ロス・廃棄ロスの両面の改善を達するためにはお客様の「計画的な購買」「メニュー提案」に寄与できる施策をとってはどうか。
- ネットスーパー事業は私たちの「お客様への商売・接点」そのものである。ネットスーパーセンターで対応が難しい高コスト構造のエリア、サービスレベルの維持を踏まえると店舗の余剰スペースや閉店店舗の活用による「ダークストア」構想は有力ではないか。

- 持続可能なネットスーパーとして廃棄商品を出さない、減らす、再利用するためにセブン&アイ・ホールディングスの施策と連携をするべきではないか。
- トータルとしての施策への理解浸透として、ネットスーパーセンター・OniGo・とくし丸・黄色い楽だ・ネット通販それぞれの目的と目標、位置付けと店で取り組むべきことを改めて教育・共有し「私たちの商品であり商売そのもの」という風土醸成が必要ではないか。

## 会社回答 <山本社長>



ネットスーパーはマーケットとしてチャンスが大きい分野であり、お客様ニーズが高まっていくことから成長戦略の柱としている。ネットでの買い物と店頭での買い物は全く違うビジネスであり、それぞれの強みを活かしていくため、法人を分けて運営している。お客様には通常、店頭で商品を購入いただき、買い物に行くことができない場合はネットスーパーを利用していただくといった使い分けをしていただきながら、1Yだけで買い物を完結していただくことが理想である。お客様との関係性をより深めていくための一つの武器としてネットスーパーがあり、その基盤としてFIDを活用・連動させながら、環境づくりを進めている。店舗型ネットスーパーで確保できる作業スペースだけでは、増え続けるお客様ニーズに対応しきれない。また、店舗での商品ピッキングは業務効率が悪く、生産性を上げるには限界がある。拡張性と効率性の課題に対応するためにセンター型ネットスーパーを新設し、店舗業務を移管した。

システムや新たな技術の導入により、より多くのお客様に商品をお届けできるということは、従業員にも理解されていると捉えている。しかし、店舗型からセンター型へ移管後の注文は配達のリードタイムが長くなったことや品揃えの制約が発生したこと、注文が一時期出来なくなってしまうシステムトラブルが昨年発生したこと等を起因として、一定数のお客様が離反し売上や客数が計画未達となっている。お客様の「今すぐに購入したい」というニーズに対し、「OniGo」であれば最短20分~30分でお客様に商品をお届けすることができる。ラストワンマイル事業全体の住み分けを明確にすることで、お客様ニーズに応えることができると考えている。その他のネットスーパーの運営等に関するお届け事業の課題については、「事業会社別労使協議会」を開催し、協議・確認していく。

## (2) PC/CKの実態について

### 要請事項

- 店・キッチン側のめざすべき「ゴール」を示したうえで一定の強制力をもってPC/CK商品の活用（発注）に舵を切るべきではないか。また、店のPC比率別の予算を明確に分けるべきではないか。
- 本来の目的である「商品の差別化」に対し、導入計画にある魅力的商品をお店と共有したうえでさらなる活用を推進すべきではないか。
- 地方店含めた店へのきめ細かなサポートを実現していくうえで前述のダークストア構想は有力ではないか。

## 会社回答 <伊藤商品本部長>



PC/CKについては、「PC/CKの商品が供給されれば、店舗は商品を陳列するだけになり、作業が楽になる」という趣旨の声があったが、ただ単に楽になるという認識だけにはならないで欲しい。店舗のマーケットにより異なる商品の量目や厚さ等の要望に対して、PC/CKセンターで全て応えていくのは非効率である。例えば、惣菜の商品の魅力は「出来立て、作り立て」であり、時間の経過により商品価値は下がっていく。インストア作業はお客様に近づく仕事であり、「温かく、美味しい商品」の製造は店舗にしかできない。今後はパートナー社員で売場運営できるような体制づくりが必要であり、店舗がお客様に近づいた仕事ができるように変えていきたい。PC/CK商品を通じて、私たちはお客様にとっての付加価値を高め、売上や荒利を上げていきたい。店舗の大きさや人員状況をフォーマットとして定め、インストア商品とアウトパック商品の比率を見極めながら、店舗の従業員が商売に集中できる体制を整えていきたい。

## 【課題3】本部勤務社員の働き方について

### (1) 企画業務型裁量労働制の課題について

#### 要請事項

- 本部勤務者の過度な労働が発生しないために、企画業務型裁量労働制を廃止し、時間管理勤務として残業対象としていただきたい。



- 企画業務型裁量労働制を導入以降、ルール作りをはじめ様々な取り組みを行ってきたが、未だに会社の風土は変わっていない。この時代環境の中、経営としての意識が全く無いと言わざるを得ない。安全配慮義務の観点から、見えない部分を明らかにし、健全な企業にしていくためにも正しいルール通りの働き方を徹底していただきたい。
- GM以上による「就業環境確認会」を必ず毎月開催し、部下の就業状況を確認していただきたい。

## 会社回答

### 【企画業務型裁量労働制の課題と今後の方向性について】《尾城人事総務室長》



本部の組合員（従業員）の働く環境について、ご負担をかけていることは申し訳なく、リスクがあるということも認識している。これまでも上司が部下の業務および勤務時間を確認する仕組みはあったが、管理が十分ではなく、労働環境改善プロジェクトや組合員の声でも課題として挙がっていた。2025年度から企画業務型裁量労働制を廃止する方向で、労使で協議を進めていきたい。ただし、制度を変更すれば全てが改善されるということではなく、事前の課題抽出等を実施する必要があると捉えている。就業改善を進めていくうえで最も重要なことは「業務の引き算」だと考えており、これまでも課題として、会議の在り方や提出書類についても検討してきた。スピード感をもちながら業務の削減を進めていきたい。

### 【本部社員の働き方の課題と今後の方向性について】《荒川管理本部長》



一部の事業部では、9時以前に会議を設定していることを認識している。旧IYと旧YOでは働き方に違いがあり、旧YOの本部社員は勤務シフトを活用し、7:45出社の勤務シフトの方もいる。働き方や勤務シフトまで踏み込んでいかなければ、長時間労働は改善されない。ただし、商品部においては店舗にスピーディーに情報を伝えていくという観点で会議時間を設定しており、店舗からは発信される情報に対して一定の評価を得られている。しかし、店舗の発注締め時間までに情報を発信し、発注や行動を変えることは必要であるが、それによって本部社員が犠牲になってはいけなくと考えており、バランスをどう保っていくかが重要である。どういった時間に出社し、どういった時間で働き、退社するのかといった目線合わせが必要だと捉えており、今後の対応を検討していきたい。

## （2）新規商品開発に向けた課題について

### 要請事項

- 新規商品開発は会社の再成長に不可欠であり、商品開発が客数の回復に繋がっていく。その為にも、担当MDが新規商品開発できる人員体制と業務の見直しをお願いしたい。
- 担当MDは、億単位で全社数値に関わる商品を扱っている。BCPの観点からも全部門でMDのペア制を導入し、リスク回避をお願いしたい。
- MDに関する働き方改善に向けて「商品本部労使協議会」を開催させていただきたい。

## 会社回答 《伊藤商品本部長》

今年度実施した組織変更について説明する。これから注力しなければならないデリカの商品開発を集中的に進めるために、商品本部直轄の「新デリカPJ」を発足した。また、旧IYと旧YOに1人ずついたGMを、各部門1名ずつに統合し、MD体制を1本化した。商品が全て統合するまでには時間がかかるが、いつまでも旧IYと旧YOの商品開発体制を続けようと考えてはいない。会社全体として良い商品の開発方法や情報発信の在り方など、GMを統合したことで業務のスピード感を早めていきたい。お互いの良い部分を理解しながら商品の統合をする必要があるが、簡単なことではない。両屋号において良い商品が開発されるきっかけにしたいと考えており、そのように方針を示している。商品開発の体制は重要だと認識しており、この体制で1年間取り組み、改めて体制の点検もしながら進めていきたい。

### 【課題4】その他組合員の声について

1. 店業務におけるDX推進について
2. セルフレジの導入拡大について
3. 冬物在庫処分に伴う評価の在り方について
4. 販促関連について
5. 元日営業・店休について
6. 繁忙期の対応について
7. 働き方の多様化への対応について
8. 他店舗および本部からの応援について
9. 人事異動の発令時期について
10. 新たな組織体制での役割について

## 11. 情報管理に対するガバナンスについて

### その他組合員の声について 《須賀販売本部長、荒川管理本部長》

#### 【繁忙期の対応について】《須賀販売本部長》

繁忙期の対応についての組合員の声で共通していることは、期待して店舗にご来店いただいているお客様に対し、「少しでも期待に応えられるような接客やサービスを提供したい」、「繁忙期だからこそ誠実に対応したい」ということだと認識している。

寿司製造の効率化や、棚卸しの改善は検討すべき課題である。棚卸しについては、毎週実施している生鮮棚卸しを2週間に1回に変更するなど、頻度を見直すといった新たな運用を旧Y Oの一部店舗において試験的に実施しており、今後全店に拡大することを検討している。

2023年度の決算棚卸しでは、DPTごとではなく、フロアごとに閉鎖して決算棚卸しを実施する試験運用を数店舗で実施した。Food&Drug売場のフロアは営業し、その他のフロアを閉鎖することで、閉店時と同じように棚卸しができる効果が出ており、今後も同じやり方で進めていくことを検討している。年末の月末生鮮棚卸しについては、日程を変更するには課題が非常に多いため、引き続き検討させていただきたい。

ギフトの宅配に関する課題として、現状の消費環境や契約の問題もあり、すぐに委託に切り替えるのは難しいと考えている。ギフト全体の業務の効率化の中で課題を整理していくべきである。

お客様の利便性の向上と従業員の業務負担の軽減を少しでも進められるように、今後も労使で取り組んでいきたい。

#### 【新たな組織体制での役割について】《荒川管理本部長》

新設される労務担当チーフの役割は、大きく3つある。1つ目は労務管理や個人情報管理を徹底し、法令に即した正しい契約管理・事務手続きを行うことである。働く従業員の契約や個人情報を安心して預けることができることが信用につながり、情報管理に関する教育を受けた労務担当が店舗にいることは経営のリスク回避ともなる。2つ目は就業や躰、身だしなみについては「お客様から見てどうか」という基本の考えを理解し、明確な基準を示すことにより店舗の風土づくりを推進することである。3つ目は、「人」に関する問題・課題点に気づき、改善に向けてカウンセリング等を通じて、個人・全体の従業員が働きやすい環境を推進することである。現在のシスターは、作業応援等によりシスター室を不在にすることが多くなってしまっている。今後、労務担当チーフという役割や働き方の重要性を周知していくので、現場も全体の人員配置の見直しなどの努力をお願いしたい。

#### 【情報管理に対するガバナンスについて】《荒川管理本部長》

これまでは対外的に発信するニュースリリースにて事業構造改革の内容が現場に伝わるが多かったが、改めて現場で働く皆さんに先に直接お伝えする方式へ変更した。情報ガバナンスの関係で前日の伝達になることもあるが、今回いただいた声の中でも先に伝えることの意図が正しく伝わっているとの評価もいただいていた。

一方でガバナンスが効かず情報漏洩が発生し、意図しない形で従業員に情報が伝わる事例も発生してしまっている。その都度アフターケアを行うものの、現場では様々な想像を掻き立てる要因となり、大変申し訳なく思っている。この件に関しては引き続き原因調査を行うとともに、機密保持の誓約書などのルールを再度徹底していく。公平公正にガバナンスを考えている姿勢を示すことが重要だと認識しており、今後も真摯に取り組み、対応を強化していきたい。

### 会社回答を受けて 《渡邊中央執行委員長》

組合員の声への回答ありがとうございます。今回の内容を機関会議、機関紙を通じて、組合員に伝えていきたい。また、その中で挙げた意見や声など確認したい内容があれば、労使協議を申し入れた上で、本日回答のあった本部長、事業部長に個別に確認させていただきたい。

— 掲示期間 2024年4月18日（木）まで —