

# 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 販売事業部労使協議会開催》 標準化を通じて意識・風土改革に取り組み、 企業の成長に向けて、生産性を追求していくことを確認！



労働組合



会社

2024年4月19日(金)に四ツ谷本部会議室に於いて「2024年度第1回 I Y 販売事業部労使協議会」を開催しました。今回から課題解決への実行力を高めるため「懇談会」ではなく「協議会」として開催しました。これまで販売労使で取り組んできた3つの項目「事前労使協議会」「労務・就業管理」「意識・風土改革」を改めて確認した上で、2023年度の就業実績を共有し、今後進めていく標準化の取り組みについて協議しました。また、支部、ゾーンの階層別労使協議会等で挙がっていた組合員の声のなかでも、とりわけ多く挙がっていた4つの現場課題について、I Y 販売事業部の方針や取り組みを確認しました。今後の政治活動と当面の取り組みについても共有し、6月以降、本格的にスタートする政治活動への理解を求めました。

### 【労使協議会出席者】

#### 【会社】

荒谷 (I Y 販売事業部長)、山田 (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)、  
佐野 (小型店 AZM)、八木 (販売業務部 GM)、尾城 (人事総務室長)、千代田 (人事労務部 GM)、  
桑原 (人事労務部 M)、山口 (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 26 名

#### 「労使協議会」とは

経営状況や環境変化への対応に向けた労使による議論・協議を行う場です。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」の構築をめざし、開催しています。

## I. 労働組合挨拶【渡邊 中央執行委員長】

昨年度までは販売や店舗における現場の実態と課題の共有の場として「懇談会」を開催してきたが、今年度からは課題解決への実行力を高めるため「協議会」として開催していく。その理由としては「IYの企業体質を経営からだけでなく、現場からも変えていく」といった双方向かつスピード感のある改革が必要なためである。

2023年度のIYの業績は営業利益▲1N億円という結果であり、自営アパレルからの撤退やお届け事業への先行投資などの事業構造改革、食品事業部の計画未達などが大きく影響している。業績不振の本質的な原因は、「IYの企業体質が改善しきれていない」ことにより、社会やお客ニーズの変化に対応できていないことである。

今、全社を挙げて一番に取り組むべきことは、IYの土台から体質改善を図り、健康体にすることが何よりも急務であり、社内に目を向け、組織運営や構造・仕組みに焦点を当て、戦略的に体質改善をしなければならない。今回の構造改革では、コスト構造、組織体制、事業戦略の転換など、先送りしてきたことを含め、今までにない改革に舵を切って実行しているが、その改革の根本は「意識改革」にあり、「変えたくない」「変わりたくない」という意識と「出来ない理由を他に転嫁する」風土から抜け出すことでしかないと考えている。そのためには、方針のもとにある戦略と戦術をしっかりと組み立て、徹底することが必要である。今後、IYがめざすビジネスモデルや、投資に対するリターンを得るにはどのように組織を動かし、店舗や社員の行動を変えさせていくのかということを経営幹部一人ひとりが自分事として捉え、真剣且つ具体的な取り組みを決め、一つひとつ丁寧に進めていくしか道はない。

IYの経営思想である「変化への対応と基本の徹底」という原点に立ち返れば、全社員が一つになり現場を主体とした小売業をめざしていかなければならない。そのためには、今一度販売がイニシアチブを握って商売をしていく環境が必要であり、その自信が現場力を引き出すことになる。

現場力を引き出す要素として、

1. スタッフは全力をあげて営業販売をサポートする「総現場主義」を組織に根付かせる。
2. マネジャーが専門性と経営感覚を持って売場の運営を行う。
3. 利益の源泉である、お客様と商品中心の経営に挑戦し続ける。
4. 経営幹部は自信と責任を持って指示・命令をできるように心掛け実行する。

以上の4点が噛み合えば、現場力を取り戻す力を養うことができる。組合員から挙がる声の本質を正しく理解し、企業体質を改善させなければ、現在行っている投資は無意味になってしまう。現場の社員力は、現場力そのものであり、企業の存続と成長のために生産性を追求する必要がある。現場実態をベースに課題を確認し、販売労使一丸となって改善に取り組んでいきたい。労働組合の活動の基本は、「涸れた井戸から水は汲めない」である。企業の再成長に向けた取り組みを労使一丸となって推し進めていくことにご理解とご協力をお願いしたい。

## II. 2023年度就業実績について【桑原 人事労務部M】

労務・就業管理における2023年度の実績と2024年度の対策についてご説明する。

36協定違反は8月以降に発生し始め、年間では36件発生した。TIME-3X導入前までは、人事労務部から毎月発信されるアラームをもとに店舗は対策をとるという状況であったが、人員計画から管理まで自発的に行っていく風土をめざしシステム変更したが、8月以降に36協定違反が発生し始めたことと捉えている。36協定違反や不正就業は、同じ店舗や個人において複数回発生している傾向にあり、店舗の環境や風土、幹部や社員の姿勢といった課題に2024年度は踏み込んでいく必要がある。

労災発生件数は、トレンドで見ると全体では横ばいだが、休業日数4日以上と1ヶ月以上の休業が増えている。労災発生者は特に勤続年数の長い60歳以上の方が増えており、厚生労働省からも「小売業の労災が増えており、転倒災害が3割増えている」との情報が発信されており、統計でも60歳以上の方の発生件数が増えていることから、労使で対策が必要である。

2024年度の対策としては、昨年度と同様に「当事者意識」「マネジメント」「コミュニケーション」の3つの柱は変えずに取り組んでいきたい。具体的な行為としては、安全衛生委員会への労使の入り込みを通じて原因を追究し、法令遵守へつなげ、課題店舗については現場へ入り込みマネジメントの点検や強化を実施する。また、ゾーン別の会議にて定期的な情報発信と現場の声の集約を通じて、コミュニケーションを深めて違反が発生しないようにしていきたい。

### Ⅲ. 協議、確認事項【竹内 中央執行書記長】

#### 1. 今後進めていく標準化の取り組みに向けて

2024年度の販売の重点実行行為の一つである「標準化」とは、属人化している業務プロセスを標準化して「誰でも同じように成果が出せるよう業務プロセスを最適化する事」であり、現在全社拡大に向けてモデル店での取り組みがスタートしている。この標準化を継続性がある取り組みとしていくために、春季労働条件交渉でもお伝えした3つの項目について、改めて確認したい。

##### 【標準化を継続性ある活動としていくために】

##### (1) 本音の言える、活かせる職場環境づくり

遠慮することなくチーム内で話し合いのできる環境や、エスカレーションの維持により安心感の持てる職場。

これらの事を上司・部下の双方が実感できる環境こそが「風通しが良く働きやすい職場」と言える。そして、このような職場環境を作っていく努力の過程でコミュニケーションの充実化が図れる。会社として、この一連の仕組みを作ることが重要だが、そういった環境は自然に出来上がるものかそうでないかは、労使共に認識している。ここからすべてを見直し、創ることから始めたい。

##### (2) IYビジョンの共有と貢献度合いの感じる化

ビジョンが理解し難いものでは、その実現に向けたミッションの現場共有は行われない。まず相手が納得する「何のために」を常に伝え、理解する環境をつくらなければ「やらされ感」と「モチベーション低下」が繰り返され、結果として指示待ち組織から抜け出せない。“この仕事が企業活動の中でどう位置づけられ貢献しているのか”を現場レベルで「伝える・伝わる」意思疎通として習慣化し、組織循環させることで、一体感の醸成や責任感ある行動、その先の成果となって会社へ返ってくる。

##### (3) 標準化・改善活動の共有とルール(=基本)の徹底

これからスタートする標準化とこれまで取り組んできたカイゼン活動のノウハウを共有し活用すること、言い換えればモノマネすることを如何に徹底できるかがその先の更なる進化に繋がる。知識や手段を知り得ても行為に表さなければ全体最適は生まれえないことから「ノウハウとモノマネ」を一貫させて取り組むための仕組みが必要と考える。加えて取り組みを評価する際はルールや基本といった守るべき範囲内で実行されていることを前提としなければ、仕組みは持続できない。ルールが現状にそぐわないのであれば見直し改善することも同時に実施していくべきである。

#### ≪協議事項≫

➤置かれた危機感と現場状況を踏まえ、事業構造改革が本格化する直前の2022年より行ってきた交渉・協議の場における生産性向上の問題提起は、作業改善レベルのものからマクロ的な組織運営全般に関するものへと変化してきた。今後進めていく「標準化」を、継続性を持ち成果に繋がる活動としていくため経年の経緯と労使の取り組みを踏まえ、標準化のモデル店活動の段階より、上に掲げた「3つの課題」について労使で整理しながら取り組んでいきたい。

#### 2. これまで販売労使で確認してきた3つの項目について

##### (1) 事前労使協議会について

会社を取り巻く内外の環境変化により、現場で発生する問題は後を絶たない。職場の働く環境を守り、改善を図っていくためにも販売労使(IY販売事業部・ゾーン・支部)が一体となって現場で起こっている問題を共有し、課題解決に向けた労使の話し合いが行われることは会社への信頼につながる。

##### (2) 労務・就業管理について

労務・就業課題の改善に向けた取り組みを労使で進めているが、依然として「不正就業・36協定違反・長時間拘束」の撲滅に至っていない。IYの商売の原点は「信頼・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。企業の持続的な成長に必要とされる労働環境の整備や健康経営の推進、ワーク・ライフ・バランスの視点からも、継続的かつ、より踏み込んだ「法令違反」「ハラスメント」への対策が求められる。

#### ≪協議事項≫

➤就業ルールや36協定、勤務計画に応じて登録されたシフト、安全衛生委員会の開催と議事録の投稿など、守ることを前提としているルール・計画が守られていない状況をどのように捉えているのか、また、ルールを守ってもらうために2024年度はどのような対応をしていくのかお伺いしたい。

- 安全衛生委員会を労務・就業管理の第1ディフェンスラインとして機能させるため、議事録作成が目的化しないよう、話し合われている内容の質を上げることが重要である。特に、相対的に長時間労働となっている店長・副店長の労務・就業課題について、他の社員同様に安全衛生委員会にて原因把握と対応策の検討、その後の検証を労使で実施していきたい。
- 労務・就業管理に課題のある店舗については、労使による安全衛生委員会への入り込みを実施してきた。改善が進まない店舗については、安全衛生委員会のみならず、労務・就業管理における課題解決を目的とした労使による入り込みを2024年度は実施していきたい。

### (3) 意識・風土改革について

労使協働の取り組みである「改善＝工夫」運動がスタートした背景には、IYで働く従業員の多くが最低限の義務を果たすにとどまり、現状に問題を感じていても解決しようとしにく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。この危機的状況を受け、IYの意識・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年より取り組んできた。

「改善＝工夫」運動を通じて、自身が周囲から「信頼されている」「任されている」ことを実感することは、働きがい（ワーク・エンゲージメント）を高めることにも繋がる。

#### ≪協議事項≫

- 店全体で「褒める文化を好循環」させていくために、販売としてどのように取り組んでいくのかお伺いしたい。
- 「褒める文化」を新生IYに根付かせるため、ゾーン労使で入り込み、2024年度は“全店参加の「改善＝工夫」運動”としていきたい。

## 3. 直近の現場実態と組合員の声について

### 【人員不足について】

- ・人員不足により、現場からは「商売の基本である“仕入れた商品を陳列し売る”という人にしかできない仕事がやりきれない」という声が挙がっている。また、人員不足が起きている要因として、配置、採用、勤務可能枠の点から声が挙がっている。

### □人の配置

- ・店内異動で惣菜などの強化部門の人員を厚くすればいいといわれるが、そもそも異動させる人員がいらないため対応が難しい。
- ・店内での部門異動を進めているが、食品への部門異動に対し難色を示す方が多く、理解を得られない場合は退職を選択されるケースも多い。「衣料品」や「接客を必要としない業務」など、IYに入社した理由はそれぞれ異なっており、ストア契約ではあるものの配置転換は難しい。働き手が不足している世の中で多くの職業を選べることを考えれば、「配置転換手当」といった会社の要求に応じてもらう対応が必要ではないか。

### □採用・定着

- ・近隣にヤオコーがオープンするが、そこに自店のパートナー社員が流れている。競合各社の方が時給が高く、これまでIYの強みであった福利厚生も縮小均衡になっており、IYという企業に魅力を感じてもらえなくなっていると感じる。
- ・競合他社と比較すると求人時給があまりに低く、応募がない。「身だしなみ基準が他社より厳しい」との声もあり、就職先の選択肢に入らないのではないか。

### □勤務可能枠

- ・理想通りに勤務可能枠が広がらないため、必要人時に合わせた人の充てこみができない。「マネジャーとパートナー社員との信頼関係が築けていないから拡大に応じてもらえない」という精神論では処理できない。勤務可能枠の拡大に対するインセンティブを用意しなければ交渉は難しい。
- ・パートナー社員は仕事よりも家庭（生活）を優先されるため、臨機応変に勤務時間を変えてもらうことは難しい。

#### ≪協議事項≫

- 人手不足が起きている要因に対応していかなければ、人手不足の問題は解消できない。以前から挙がっている「慢性的な人員不足」という現場の声は、特別転身支援措置の実施以降、さらに大きなものとなっている。必要人時や工数という基準はあるものの、店（現場）で働く組合員の声として挙がっている「人手不足感」の問題について、今後、標準化を進める上でどのように解消していくのかお伺いしたい。

## 【新たな組織体制での役割について】

### □労務担当チーフについて

- ・シスターには社員の相談窓口という役割があるが、レジ応援等でシスター室を空けることが多く、相談したい社員がいても話を聴くことができない。また、副店長制に変わることによって管理統括Mが担っていた業務の多くを労務担当チーフが抱えているが、周囲からは「シスターから名称が変わっただけで仕事量は変わらない」と思われており、助けを求めにくい。「労務担当チーフ」への変更を機に、働き方や業務内容を見直す必要があるのではないかと心配である。

### □業務部マネジャーについて

- ・業務部マネジャーの役割として、店長からは「副店長補佐」を命じられたが、副店長補佐でありながら承認印等の権限が全くないため、業務遂行において支障が生じている。
- ・業務部マネジャーの辞令を受けたが、業務部を管轄する上でマネジャーとして求められていることがよく分からない。先日、警備業務を頼まれたが、人手不足を穴埋めする「何でも屋」のような働き方になってしまうのではないかと心配である。

### 《協議事項》

- 仕事は指示待ちではなく何をすべきか主体的に考え行動することも必要だが、組織＝チームで仕事をするならば、チームを構成する社員それぞれが求められる役割を理解し全うすることがより重要となる。新たな役職については求められる役割を改めて伝え、職務が全うできるよう環境改善に取り組んでいただきたい。
- 求められる役割とその実行において、必要と判断される承認権限の範囲については「店マネジャー」という一括りでの判断とせず、個別での判断が必要ではないか。

## 【セルフレジの導入拡大について】

- ・自店は高齢のお客が多く、金券が利用できないセルフレジは稼働率がなかなか上がらない。また、利用できない支払方法が多く、せっかくのフルセルフレジが活用しきれない。金券や販促と連動した会計処理のできるセルフレジへの変更を早急に検討いただきたい。
- ・フルセルフレジ導入によりザイコが増えている。レジ応援が減ったことはありがたいが、ザイコが増えて利益が減るのであれば生産性向上施策が無駄になってしまう。
- ・有人レジが混雑している場合、お客様をフルセルフレジへ誘導しているが、「なぜそっちに行かせるんだ！」と怒鳴られることがある。また、正しくない会計の可能性のある方に声掛けすると、怒鳴られたり、はぐらかされたりするなど、従業員の心理的ストレスへ繋がっている。カスタマーハラスメントの観点から、対応を店任せにすることなく、会社としての統一的な姿勢や対応を示してもらえないだろうか。

### 《協議事項》

- セルフレジの導入拡大においてはレジ応援が少なくなったことを喜ぶ声と共に、有人レジが少なくなったことを理由にお買い上げ点数の多いお客様やセルフレジ操作に不慣れな年配のお客様が離反されているのではないかと不安の声も挙がっている。トップラインを上げるための様々な施策にせっかく取り組んでも、お客様が最後に通過される「レジでのお会計」にストレスを覚えると、「また！ Yで買い物をしたい」と思っただけなくなり客数の減少に繋がってしまう。生産性向上とお客様最適の両立を目指すうえで、スマホレジも含めたセルフレジ導入拡大の状況や方向性について伺いたい。

## 【社会状況等を踏まえた営業の在り方について】

- ・パートナー社員から、1Yと時給がさほど変わらず元日店休を行っている競合他社の方が魅力的なため、1Yを辞めたいと言われた。求人採用や定着率アップのためにも元日店休を実施してほしい。
- ・店によって元日店休の出勤ルールが異なっており、公平性に欠ける対応は現場の不満につながる。店休日の業務を見直し、店休の際は全社員が休める環境にすべきではないか。
- ・元日の他店応援について、精肉と鮮魚ができる社員の要望がきたが、自店は担当できる社員が担当C1名しかいないため、断らざるを得なかった。応援を出すと初売りに人員を集中させることが困難になり、その後の3連休取得にも支障がでてしまう。今後、小型店はパートナー社員が主体の売場運営になると思うが、今後はパートナー社員にも他店応援を依頼することになるのだろうか。
- ・企業統合したことで、今後の元日営業の在り方（正月手当の支給含む）は見直されるのだろうか。
- ・店舗出荷型ネットスーパーについて、自店は利用者が通常の4分の1でも営業している。件数は極端に少ないもののドライバーを含むある程度の人員を揃える必要がある。会社が非常に厳しい状況であることは理解できるが、経費と売上が釣り合っていない状況のため、ネットスーパーの元日営業はやめる判断が必要ではないか。

#### 《協議事項》

➢2024年の元日店休はアフターコロナ下の社会状況を踏まえ、「人手不足という課題への対応や従業員エンゲージメントの向上」と「変化著しいマーケット変化への対応」という2軸により、実施店舗が決定された。「人手不足という課題への対応や従業員エンゲージメントの向上」と「変化著しいマーケット変化への対応」については、元日に関わらず、通年でどのように対処していくのか考える必要がある。企業統合して新年度を迎えた今、お客様の使われ方なども踏まえた店舗フォーマット別の営業の在り方（営業時間の見直しや店休の導入）については、どのような検討がなされているのかお伺いしたい。

#### 4. 政治活動について

##### 【政治活動に取り組む理由】

・労使間では解決できない課題を政治の場で解決するため、働く仲間の代表を国会に送り政策実現をめざしている。

##### 《確認事項》

➢今後、労働組合として取り組んでいく職場内での政治活動（休憩時間やミーティング等でのPR）について、店長をはじめとする皆様のご理解ご協力をお願いしたい。

### IV. 協議、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】

#### 【標準化の取り組みについて】

現在モデル店舗へZMと作業改善部が実際に入り込み、全社拡大に向けて組み立てている。標準化の目的は誰でも同じ業績を上げる為の基礎オペレーションであり、利益を指標とした取り組みである。作業を明確に定めていくのではなく、利益を「売上」「荒利」「工数」に分解し、それらを10個の道具と、販売計画やコミュニケーション、店舗マネジメント等といった要素を使ってマネジメントする「仕組み化」を学び、自ら課題を見つけ解決できる手法を学ぶ。標準化の研修については、ZMの研修後、4月、5月にZoomや店舗での集合研修を店長向けに実施、7月までにマネジャーを対象に実施という風に、段階を踏んで実施していく。標準化を進めるにあたり、店幹部は無駄な業務や無理な働き方をさせないようにしていく。

一番重要なのは、コミュニケーションである。マネジャーが不在の際も代行者が部門ミーティングを適切な内容で開催することで、パートナー社員まで商品起点や工数起点での業務が浸透し、目標達成可能な売場運営になると考えている。自分達で自分達の店を守るためにも標準化という手順を使って店長・副店長・マネジャーを育て、本音の言える環境づくりに取り組んでいきたい。

#### 【新たな組織体制での役割について】

業務部マネジャーには、BR業務のデジタル化が進むなかで業務の垣根を超えた作業と人の組み合わせをしてもらい、営業をサポートする役割をお願いしたい。どのように業務に取り組んでもらうのかは、4月26日（金）に研修会を開催し説明する予定である。会計業務に新システムを導入したことで、発生する余剰人員を応援人員として配置できるようにしたため、何でも屋のような働き方にならないようにしていただきたい。

労務担当チーフには、全従業員の体と心の健康に関するケアと館の中の安全運営をってもらう役割をお願いしたい。店長、副店長だけでは全てを管理しきれないため、労務担当チーフが売場やBRで声を掛け、常に人を見ることが大切である。また、職場の危険な場所や器具等を早期発見し、店長とともに対処することも役割として進めてほしい。

#### 【セルフレジの導入拡大について】

セルフレジ導入後は、お客様より使用しづらいといった声も多く挙がるが、3ヶ月程度経過するとお客様満足度や生産性が少しずつ向上している。これからは「価値提案」できる企業しか生き残ることができない。IYでも提案型の売場や、試食やできたて商品の販売といった体験型の売場など、人にしかできない価値提案型のお店作りを進めていきたい。その為の人員と時間の創出にはレジのセルフ化が必要であることを皆様にはご理解いただき、セルフレジ化にご協力いただきたい。

#### 【社会状況等を踏まえた営業の在り方について】

元日店休の考え方だが、IYにおけるSCとしての役割や店の使われ方を踏まえ、お正月にお客様のニーズがあるモール型やSC型の店舗については2024年度も元日から営業する予定であることをご理解いただきたい。従業員に丁寧に説明できるようにZMを通じて発信していきたい。

営業時間についてはお客様に迷惑がかからない範囲で短縮しなければならないと考えている。今後は店舗へのアンケート調査をもとに進めていく。

### 【意識・風土改革に向けて】

ⅠＹの業績悪化の要因は、過去からの「指示項目だけやっていたら評価される」という体質にある。今後は自ら行動できるように、相当な意識改革をしなければならない。1980年代に行われた「業革」の最終目標は「幹部の意識改革」であったが、当時はそれを成し得なかった。今こそ幹部の意識改革が必要である。最も優先すべきは店であり、個店ごとに利益を出せるようにすることが幹部の役割である。店幹部の意識改革のため、ＺＭには不振店舗に入り込むよう指示している。店長の「指示されたことだけをやる」といった過去の古い体質から、「自分でやらなければならない」と心に火をつけ、意識改革を促すのがＺＭの役割だと考えている。

「改善＝工夫」運動を通じた意識・風土改革と標準化のめざす方向性は同じである。上司は日々のコミュニケーションの中で、一歩でも半歩でも従業員が成長したら、褒めて存在を認めることが大切である。褒めて存在を認めてあげる事で、人はさらに成長する。一人ひとりの成長は企業の成長でもあり業績にも結びつく。その人にあった褒め方をしながら、好循環につなげていきたい。

### V. 労務・就業管理に対する応答【千代田 人事労務部GM】

2023年度の就業実績を踏まえ、現場の労務・就業管理が危機的状況にあると認識している。直近では、特別転進支援措置の実施に伴い、対象者の有給休暇や休日の取得、業務の引継ぎ等により、現場への負荷が増加している。現時点でできる対策として、4月から5月にかけて、セブン&アイ HLDGS.からの協力も得て、本部社員の店舗応援を実施していく。

労働組合より提案があった店長と副店長の長時間労働に関して、2024年度は労使で改善に向けて取り組んでいきたい。今までは、管理監督者による就業管理について長年議論を進めてきたが、今後は管理監督者自身の働き方を変えていかなければならない。就業実績の悪化と連動するように、労災の発生件数も増加している。今週、労災発生の多い店舗にＺＭが入り込み、労災の原因追究と法令遵守に向けたマネジメントの点検を実施した。現場への迅速な対応が最善の解決策となる。今後も現場への迅速な対応については、労使で入り込みを行いたいと考えており、協力をお願いしたい。

昨日、ＹＯ 販売事業部労使協議会に出席した。就業課題に関して、ＹＯもⅠＹと同様の課題が見受けられ、屋号に関わらず足並みを揃えていく必要がある。ⅠＹ、ＹＯそれぞれで店舗、本部の就業改善に向けて良い取り組みを実施しており、意見を相互に取り入れることで改善していくと考えている。

本日の労使協議会は現場の課題と会社の方向性を伝える場となっているが、今後は課題に対する具体的な目標や改善策を決定する場としなければならない。根本的な課題解決をめざして、労使協議の在り方を変えていく必要がある。

最後に、組合員の声を受け、「店長、副店長を目指したい」という声が挙がってこないことが課題だと捉えている。新卒採用の面接で学生から「休日・休暇、労働時間はどのようになっているのか」など労働環境に関する質問が当たり前となっている。今の学生は仕事を選択する前提として労働環境を重要視しており、就職する判断基準になっている。これまで労使で数年かけて現在の労務管理体制を構築してきたが、次のステージを目指し、今後は具体的な課題解決方法について事前労使協議を重ねていきたい。

### VI. 会社回答に対する応答【渡邊 中央執行委員長】

過去から販売労使懇談会では、「生産性を阻害する要因」となる店舗の現場実態と組合員の声について伝え、その事に関する販売としての対応を確認してきた。特に「担い手不足・人手不足」についての声は過去から根強くあるものだが、一方で国内企業、小売業を取り巻く環境も大きく変化している。その中で持続的な成長を踏まえたⅠＹのあるべき姿・働き方を明確にした上で正しい理解に繋げていく仕組みは早急に組み立てていくべきである。そうしなければ課題の根本にある「変えたくない」「変わりたくない」という意識と、「他に責任を転嫁する」風土から抜け出すことが出来なければ、再成長は果たせない。現在挙がっている「担い手不足・人手不足」の課題については、採用や定着ばかり考えるのではなく、生産性向上に向けた投資事業である、Peace Deliを活用した荒利率や荒利額の目標を明確にした「経営方法の定着と浸透」を図らなければこの課題は解消されない。生産性・利益という視点から全体最適に繋がる販売戦略を発注量や仕入金額を徹底していくことで投資効果が得られるようにしていかなければならない。店舗・人員規模やマーケットなどの違いを把握し、店舗ごとの強みを活かし弱みを抑える戦略を販売として方向づけ、そのことを店長に正しく伝え実践していくことがとても重要なことである。組織運営上、トップダウン運営も必要だが、その前提として必要なのは目的や背景を正しく伝えることを「当たり前」にできる環境づくりであり、そのこと無くして改革はできない。繰り返しになるが30年間続くⅠＹの業績低迷の最大の理由は「企業体質が

改善されていないこと」である。取り組みをスタートした「標準化活動」の重要性は労使共通の認識である。正しい認識のもとで標準化活動を推進していくために労働組合も関わらせてもらう。個々の店舗が自店経営を強く意識して運営していく形を創り継続していくには、一致した考えと行動が求められる。現場課題を労使相互が共有し理解と納得のもとで日々の商売が行われることの積み上げが「現場力を高める」ことになる。逆に現場を無視した取り組みは成果を産まないどころか負のエネルギーに変わってしまう事にもなりかねない。そういった観点からも標準化活動を労使で良い方向に進めていきたい。

## Ⅶ. 総括【尾城 人事総務室長】

第1回販売事業部労使協議会の開催にあたり、昨年度までの労使懇談会との違いについて共通の認識を持つことで、今後の労使協議会の役割が再認識できた。今労使協議会では「褒める文化」という言葉が多く出てきたが、「褒める」ことは、「違いに気づく」ことだと捉えている。IYは変革期にあり、様々な施策を進めているが、少しでも進んだことや変わったことに対し、関心を持つことが重要である。新入社員の研修会の中では「研修等で何度も同じ話や説明を聞いて“またか”と思うのか、“大事なことを再確認している”と捉えるのかで本人の成長は大きく変わる」と伝えた。標準化においても、同じ内容が繰り返し伝えられるが、再確認だと思って取り組むことが重要である。

労務・就業管理については36協定違反や労災についての説明があったが、働く従業員が「安全かつ健康でいきいきと働く」ことができているかを発生件数が示していると考えている。違反等が発生している裏では、様々な問題が起きている。その問題に気付く目を持って、労使で取り組んでいきたい。「更に良くするためにはどうしたら良いのか」、「ありがたい姿は何か」ということを、より具体的に話し合う場を設けていきたい。