2015年４月８日

各　位

会　　社　　名：株式会社ゼンショーホールディングス
代 表 者 名：代表取締役会長兼社長兼ＣＥＯ　小川 賢太郎
（コード番号　7550　東証第１部）
問 合 せ 先：グループ職場環境改善改革推進室　町田 知尚
（ＴＥＬ：０３－５７８３－８８１８）

「職場環境改善促進委員会」からの報告書の受領について

株式会社すき家本部（代表取締役社長：興津龍太郎　本社：東京都港区）およびその統括会社である株式会社ゼンショーホールディングス（代表取締役会長兼社長兼 CEO：小川賢太郎　本社：東京都港区　証券コード：7550）は、自社が全国展開する牛丼チェーン「すき家」の職場環境改善を加速・徹底するために昨年 11 月 14 日に設置した「職場環境改善促進委員会」（委員長：白井克彦 放送大学学園理事長）より、３月 31 日に「職場環境改善に関する報告書」を受領しました。

同委員会は、昨年４月に株式会社ゼンショーホールディングスの要請で結成された「すき家」の労働環境改善に関する第三者委員会から昨年 ７月 31 日に提言された内容を実現するため、学識者や企業経営経験者、弁護士、キャリアカウンセラー、ジャーナリストからなる 5 名の有識者で構成されました。その後、昨年 11 月から５回にわたって会社との協議を重ね、「すき家」の職場環境改善の進捗状況を確認・評価するとともに、さらなる改善に向けた意見交換を進めてきました。

本報告書には、改善状況に対する評価の総括に加え、会社がさらなる飛躍への礎を築いていくための各委員の提言がまとめられています。

本報告書を受け、興津は次のように述べています。「委員会からの評価、提言を真摯に受けとめ、今後、重要な経営課題としてグループ職場環境改善改革推進室（室長：国井義郎）とも連携し、再発防止と信頼回復に向けて全力を傾けてまいります」。

また、小川は「これを契機に従業員とともにより良い会社づくりを目指し、『世界から飢餓と貧困を撲滅する』という経営理念の実現を図っていきます」と述べています。

株式会社すき家本部と株式会社ゼンショーホールディングスは、今後も「すき家」の職場環境の一層の改善を進め、より働き甲斐のある、そして安心して働ける職場環境を実現してまいる所存です。

以上

株式会社ゼンショーホールディングス御中

株式会社すき家本部御中

職場環境改善に関する報告書

2015年3月31日

職場環境改善促進委員会

委員長　　白井　克彦

委　員　　北村　憲雄

委　員　　四方　洋

委　員　　島谷　美奈子

委　員　　若狭　勝

目　次

Ⅰ　職場環境改善促進委員会の目的等 …… 4
1．設置の背景 …… 4
2．当委員会の目的と検討経緯 …… 4

Ⅱ　第三者委員会提言の対応の進捗状況 …… 5
1．「職場環境改善促進委員会」の評価の範囲 …… 5
2．「1．労働環境を改善するための施策」から
「過重労働禁止のルール化とその実現のための体制整備」 …… 5
（1）長時間労働を禁止するルール …… 5
（2）休日の付与と連勤禁止のルール …… 5
（3）人事部門による営業部門の監視機能 …… 5
（4）内部監査や監査役による監査 …… 10
3．「1．労働環境を改善するための施策」から「サービス残業を防止するための施策」 …… 11
（1）労働時間管理を改める …… 11
（2）労働時間を客観的に管理するためのシステム導入 …… 11
4．「1．労働環境を改善するための施策」から「バランスに配慮した投入労働時間の設定、運用」 …… 11
（1）投入労働時間に余裕を持たせる検討 …… 11
（2）深夜時間帯の複数勤務体制を確立 …… 12
5．その他従業員の労働環境を改善する具体的な仕組み …… 12
（1）クルー採用を活性化させる取組み …… 12
（2）クルーが働きやすい職場を作る取組み …… 13
（3）クルーの待遇改善 …… 13
6．「1．労働環境を改善するための施策」から「従業員を企業の重要なステークホルダーと位置づけ、その人権と生活を尊重する企業風土を築くための施策」 …… 14
（1）ＣＥＯ名の宣言を出す …… 14
（2）「ゼンショーグループ憲章」「コンプライアンス行動指針」の見直しプロジェクト …… 14
（3）経営幹部が従業員の現場の声を真摯に聴き、労働環境を改善する仕組み …… 14
7．「1．労働環境を改善するための施策」から「労働環境の重要性に関する全社的教育の実施」 …… 15
（1）調査報告書を題材にした対話型社内研修実施 …… 15
（2）労働環境の重要性を啓発する継続的全社教育実施 …… 16
8．「2．経営幹部の意識を改革するための施策」 …… 16
9．「3．コーポレートガバナンスを改革するための施策」 …… 17
10．「4．担当者の権限と責任の明確化のための施策」 …… 17
11．「5．リスク情報の伝達経路を明確にするための施策」 …… 18
12．進捗状況に対する総合的な評価 …… 18

Ⅲ　総括 20
1．まとめ 20

Ⅰ　職場環境改善促進委員会の目的等

１．設置の背景

株式会社ゼンショーホールディングス（以下「ゼンショー」という）の子会社である株式会社すき家本部（以下「すき家本部」という）が運営する「すき家」では、2014 年２月から４月にかけて、業界全体の人手不足による従業員の採用難などの困難な状況下で、２月に発売した「牛すき鍋定食」による従業員作業負担増加などを背景とした従業員の退職を直接的なきっかけとして、全国の１割程度にあたる 200 余りの店舗において、一時休業や時間帯による休業の措置を取らざるを得ない事態が発生した。ゼンショーはこの事態を重く受け止め、店舗の労働環境改善を経営の最重要課題に位置付けることとした。

まず、客観的な視点で課題を抽出するため、久保利英明弁護士を委員長とする「すき家」の労働環境改善に関する第三者委員会（以下「第三者委員会」という）を４月に設置した。並行して、経営陣と現場従業員との距離を近づけ、労働環境の実態把握及び改善を行うため、全国のすき家を７つの地域運営会社（以下「地域すき家」という）に運営させる分社化を同年６月に実施した。

第三者委員会は、３か月程度の調査期間を経て、７月 31 日に調査報告書を提出し、すき家の労働環境の実態とその課題を明らかにするとともに、労働環境改善に向けた提言を行った。

ゼンショー及びすき家本部は第三者委員会の調査報告書を受け、同日の記者会見において提言の実行を約した。その実行を果たし、グループの他の企業も含めて職場環境の改善を行うため、社内の横断的な組織である「グループ職場環境改善改革推進室」（室長：国井取締役）を 11 月１日付で設置し、すき家本部と連携して施策を推進することとした。また、学識者、弁護士、経営者、キャリアカウンセラー、ジャーナリストなど多方面に渡る有識者で構成された「職場環境改善促進委員会（以下「当委員会」という）」を 11 月 14 日付で設置し、それぞれの施策に対する助言を得ることとした。

２．当委員会の目的と検討経緯

当委員会は、ゼンショーから、第三者委員会の調査報告書の提言に対して、すき家本部が取組んでいる「すき家」の労働環境改善の進捗状況を継続的に確認・評価し、意見を述べることを主たる役割とし、同時に、ゼンショー及びすき家本部が行う職場環境改善のための諸施策について、各委員がこれまでに培ってきた専門分野の知見から評価及び助言を行うことを委嘱され、それを受任したものである。

当委員会の委員は、巻末の資料＜「職場環境改善促進委員会」委員プロフィール＞を参照。

2014 年 11 月 17 日に開催された第１回委員会において、委員の互選によって委員長に選任された白井氏ほか４名は、毎月１回、これまでに合計５回の委員会を開催し、会社の取組み状況をヒアリングするとともに、「すき家」店舗やクルー（すき家におけるパート・アルバイトのこと）ミーティングの視察や聞き取りを行うなど、多岐にわたる議論を重ねてきた。こうした検討を踏まえ、今般、それまでの検討結果を取りまとめた本報告書をゼンショー及びすき家本部に提出した。

Ⅱ　第三者委員会提言の対応の進捗状況

１.「職場環境改善促進委員会」の評価の範囲

第三者委員会の調査報告書では、以下に示したように、労働環境改善に向けた提言とともに、問題の抜本的な解決を図ることを目的として､経営幹部の意識改革やコーポレートガバナンスを改革するための提言を行っている。

「１．労働環境を改善するための施策」

「２．経営幹部の意識を改革するための施策」

「３．コーポレートガバナンスを改革するための施策」

「４．担当者の権限と責任の明確化のための施策」

「５．リスク情報の伝達経路を明確にするための施策」

当委員会の目的は「すき家」の労働環境改善の進捗度合を継続的に確認、評価することであるが、さしあたり、上記事項の中でも喫緊の課題となっている「１．労働環境を改善するための施策」を中心に本報告書をまとめることとした。

なお、本報告書に記載されている職場環境改善に関する数値（残業時間や労働実態を示す数値のこと）は、すき家本部から提出されたものである。会社側は、そのデータの信頼性を担保するため、残業時間の実態などは、すき家本部の人事労務部から担当マネジャーへの連絡により事実確認を行っている。また、労務管理の実態に関して、ゼンショー及びすき家本部の取締役会に毎月報告し、監査役のチェックを受けている。更に、ゼンショー従業員組合会 ZEAN（ゼアン）（以下「ZEAN」という）は、店舗への無作為ヒアリングを行い、裏付けを行っているとの報告を受けている。当委員会では、これらのこと及び、実際の現場でどのように労務管理が成されているかを視察調査して、報告書に記載されている数値が一定程度信頼に足るものであると判断した。今後、勤務時間の記録方法を含め、労務管理システムの改善については、会社の継続的な努力が必要である。

以下、具体的な会社の対策の中身について進捗状況と当委員会の評価を記載する。

２.「１．労働環境を改善するための施策」から

「過重労働禁止のルール化とその実現のための体制整備」

（１）長時間労働を禁止するルール

（２）休日の付与と連勤禁止のルール

（３）人事部門による営業部門の監視機能

①当委員会の課題認識

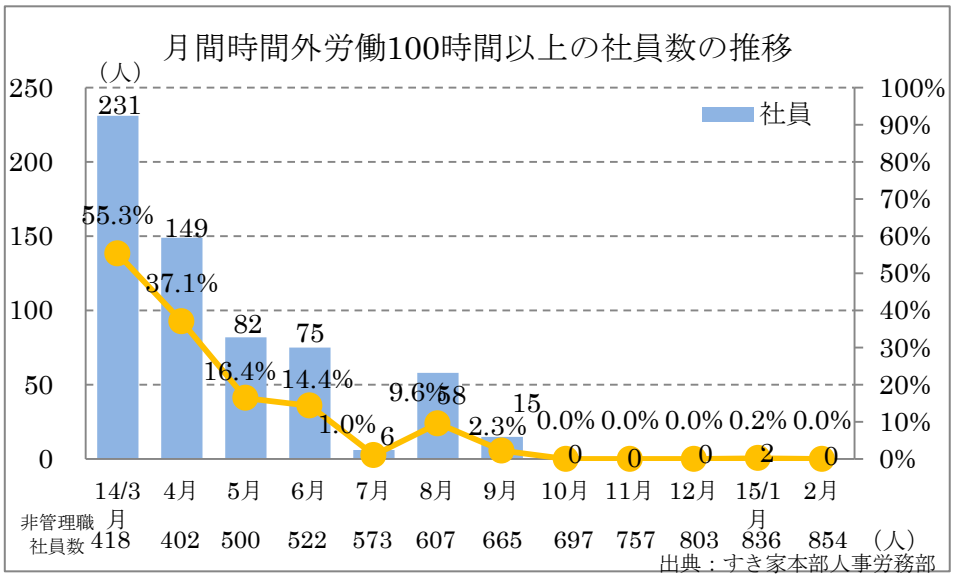
すき家本部におけるこれまでの長時間労働の把握は、月間で、かつ前月に対してのものであった。更に、当該月の長時間労働者に対しての後追い方法も注意喚起をする程度であった。その背景としては、全国 2,000 店舗弱を品川本部のみでコントロールしていたことにより、把握が追いつかず、後追いが浅くならざるを得なかったことが推測される。そのため、当委員会では、従業員の正確な労働実態を迅速に把握し、長時間労働の発生を事前に防ぐための仕組みが必要であると認識した。

②会社の取組み

すき家本部では、2014 年 10 月より、パート・アルバイトを含めた労働時間の管理が日々行えるように仕組みを整えた。これにより、地域すき家それぞれにおいて、担当店舗である約 300 店舗の従業員に対して日々長時間労働の兆候をチェックし、改善させるようにした。

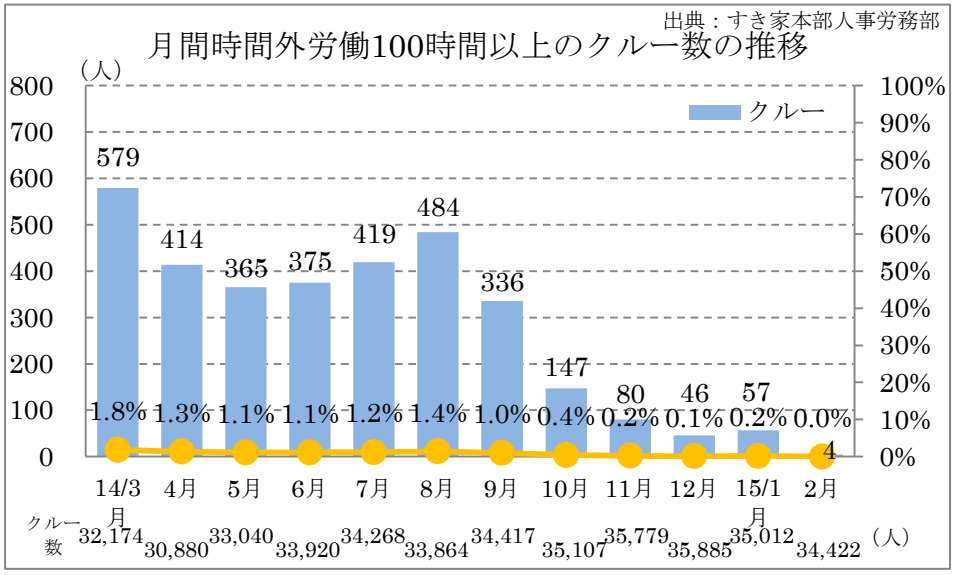
また、地域すき家において、労使が構成する「時間管理委員会」を設置した。この委員会は月に１回開催され、地域すき家の COO（チーフオペレーティングオフィサー、代表取締役社長）、監査役、ゼンショーホールディングス人事、ZEAN 幹部が構成員となる。時間管理委員会は、前月長時間労働を行った従業員の上司にあたるマネジャーを召集し、原因の究明と再発防止のための手立てをヒアリングする。

これらの施策の結果、第三者委員会の調査報告書で指摘された、月間で時間外労働 100 時間以上の従業員は、2014 年３月には非管理職社員 418 名の内 55.3%にあたる 231 名だったが、以降減少し、10 月には０名になった。以降、０名が続き、2015 年１月には２名だったものの、直近の２月の実績は０名となっている（図１）。



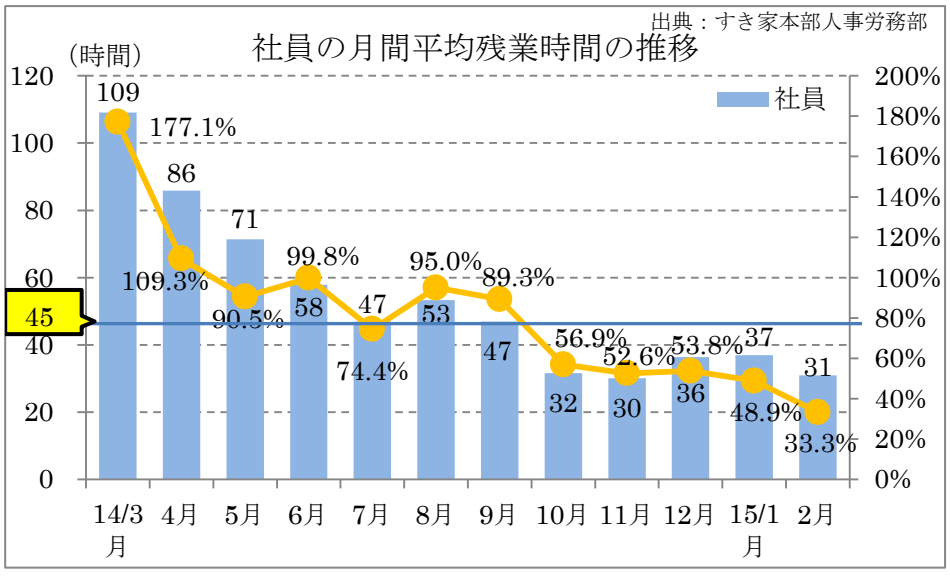
（図１）すき家における月間時間外労働 100 時間以上の社員数の推移

次に、月間時間外労働 100 時間以上のクルー数の推移を示す。こちらは、調査報告書にある 2014 年３月の時点では、稼働（その月に 15 分以上勤怠が記録されていることを指す）しているクルー32,174 名の内、1.8%にあたる 579 名が該当した。その後、減少傾向になったものの、繁忙期にあたる７月・８月には増加し、８月の実績は稼働 33,864 名の 1.4%にあたる 484 名が該当した。その後、９月以降は減少し、２月には 34,422 名の 0.01%にあたる４名となった。３月にはゼロを目指している（図２）。



（図２）すき家における月間時間外労働 100 時間以上のクルー数の推移

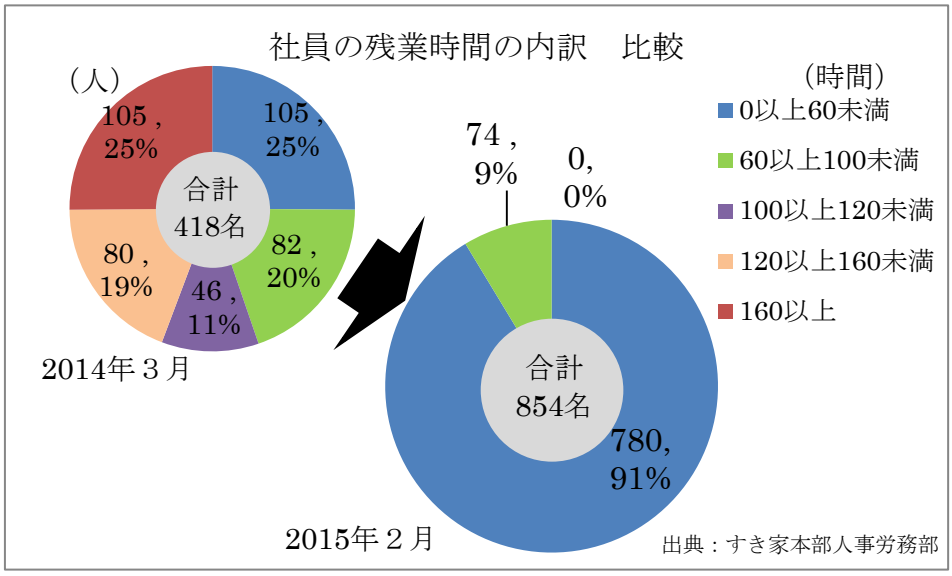
また、社員の平均残業時間の推移は以下の通り（図３）。



（図３）すき家における社員の月間平均残業時間の推移

これを見ると、2014 年３月には、平均残業時間が 109 時間、前年同月との比較で 177.1%と突出していたが、その後減少傾向となり、５月以降前年を下回る水準となった。また、10 月以降は法定基準である 45 時間を下回る水準まで低下している。2015 年２月には 31 時間となり、前年同月比は 33.3%となった。

次に、社員の残業時間の内訳を円グラフで示した（図４）。

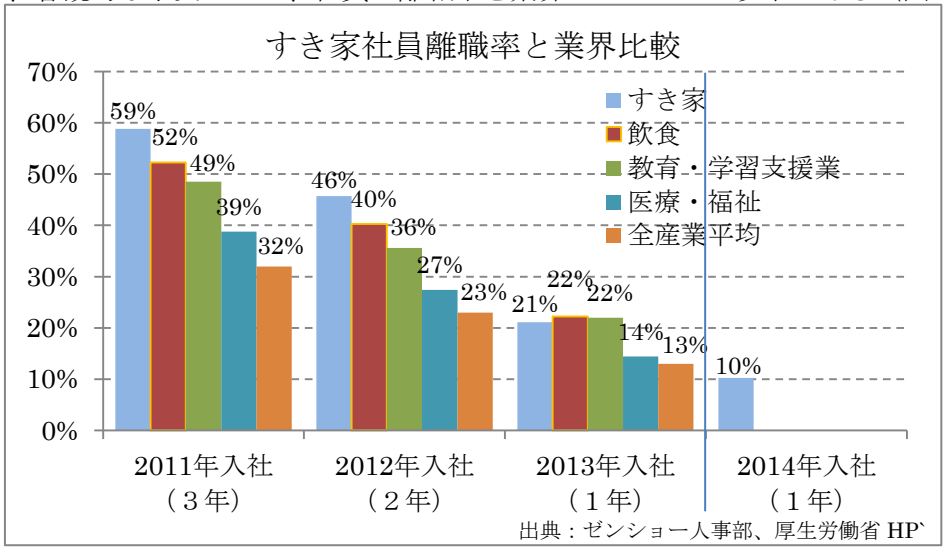


（図４）すき家における社員の残業時間の内訳　比較

2014 年３月の段階では、非管理職社員 418 名の内、25%にあたる 105 名が０時間以上 60 時間未満の残業時間、20%にあたる 82 名が 60 時間以上 100 時間未満、11%にあたる 46 名が 100 時間以上 120 時間未満、19%にあたる 80 名が 120 時間以上 160 時間未満、25%にあたる 105 名が 160 時間以上であった。

他方、2015 年２月度の社員残業時間をみると、非管理職社員 854 名の内、全体の 91%にあたる 780 名は０時間以上 60 時間未満の残業、９％にあたる 74 名は 60 時間以上 100 時間未満となった。100 時間以上の残業者は発生していない。なお、社員数が増加しているのは、後述するようにクルーから社員への登用が進んでいるためである。

次に、客観的な事実として、社員の離職率を業界と比べたのが以下である（図５）。

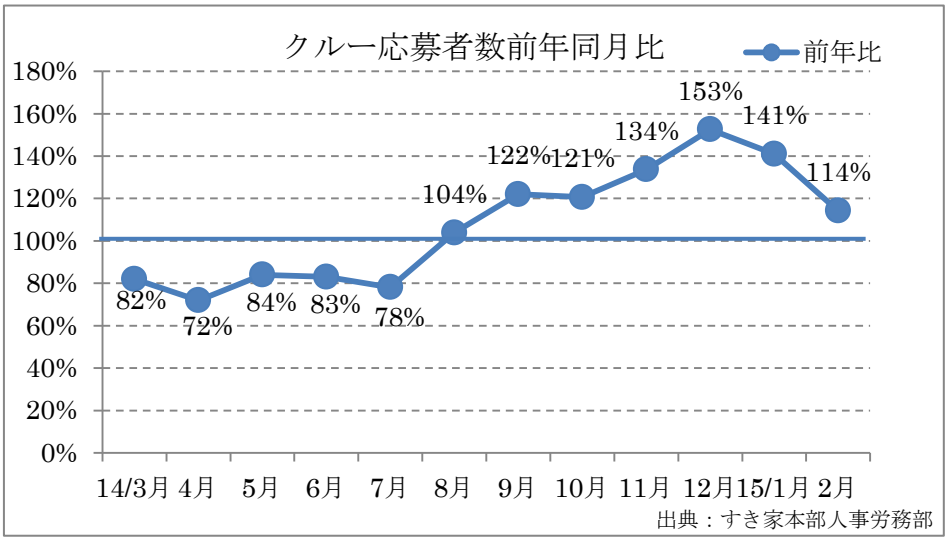


（図５）すき家社員離職率と業界比較（一部ゼンショーの社員含む）

2011 年入社で３年間経過した時の社員の合計離職率を見ると、すき家は 59%となっており、飲食業界の 52%、教育・学習支援業の 49%を上回る水準となっている。

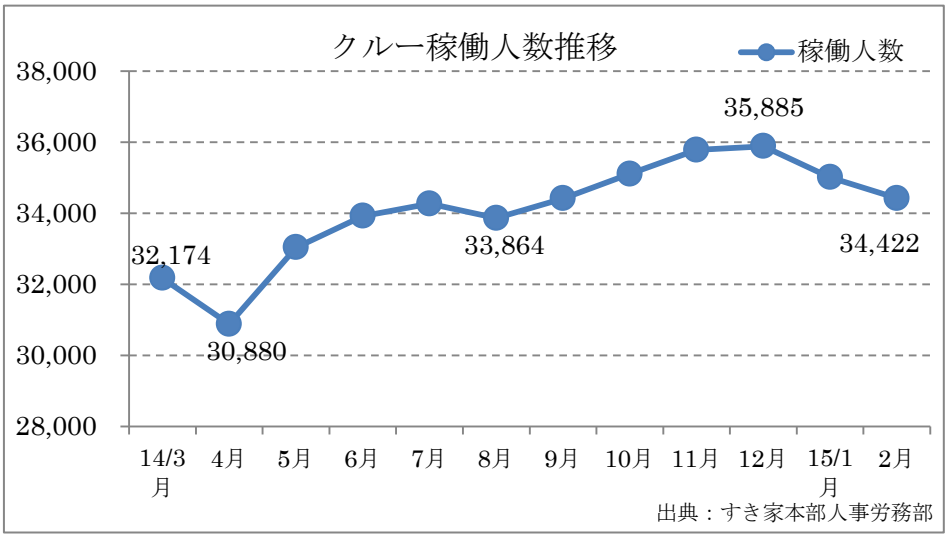
翌 2012 年入社で２年間経過した時の数値は、すき家が 46%、飲食業界が 40%であり、依然として業界平均よりも高い水準となっていたが、2013 年入社で１年間経過した時の数値は、すき家が 21%と、飲食業界の 22%を下回った。また、2014 年入社の、３月末までの離職率は 10%となっており、他業界の統計は出ていないものの、2013 年よりも低水準で推移している。

従業員の長時間労働を解消する一つの方法として、クルーの継続的採用が必要である。クルーに関しては、2014 年３月から７月まで前年を下回る応募水準だったが、積極的な採用活動を行った結果、８月以降前年を上回る水準となり、12 月には前年に対し 153%となるなど、前年同月と比較して 100%を超える人数の応募が２月まで続いている（図６）。



（図６）すき家におけるクルー応募者数前年同月比

また、クルーの稼働人数の推移は以下の通りである。なお、８月と１月は、長期休暇のため帰省する学生クルーも多く、稼働人数が下がる傾向がある。また、２月から４月は卒業などの影響で人が入れ替わり、同様の傾向がある（図７）。



（図７）すき家におけるクルー稼働人数推移

もう一つ長時間労働を軽減するのに有効な方法として、人材強化が挙げられる。すき家ではクルーの能力開発について、その方法の改善に着手している。まず、クルーから役職付のクルーへ、そこから契約社員へ、更には正社員への登用ができることを明確にし、そのための要件について、周知を行った。特に契約社員に関しては、1店舗を管理する店長としての登用を推進している。その結果、2014 年3月から 2015 年2月までの期間で、合計 418 名（前年に比べ約 70%増加）と、社員登用が進捗していることが確認された。また、新しく入社した契約社員などに対して研修を充実させている。

③取組みに対する評価

長時間労働が発生しないように、従来はできていなかった事前の牽制ができるようになったことは評価できる。また、地域すき家において担当を明確にし、網の目を細かくして日々の労務管理を行う体制に改めた点や、労使双方がメンバーとなった時間管理委員会にて、直接の上司に対して教育の機会を設けている点も、今後の再発防止に一役買うものと理解できる。

クルーの応募状況については、特に景気が回復し、人手不足感が高まっている中、前年を上回る応募があり、基調としてはクルーの稼働人数も増加傾向にあるということは評価すべきである。

ただし、日々の報告書を積み上げた統計資料に関しては、数値の信頼性が重要となる。今回 ZEAN が行った調査はサンプルチェックであり、申告の際に虚偽がないかどうか、継続的な取組み、例えば、内部相談制度を充実させ、現場の従業員が情報を上げやすくし、更にその内容の事実確認をするなど、実態をより正確に掌握する仕組みが必要である。

また、社員やクルーの長時間労働の実態が改善してきたとはいえ、改善の取組みに時間を要しているうえ、残業が 60 時間以上の従業員が相当数継続して存在していることも、労働環境が十分改善しているとは言い難い。クルーの作業負担軽減も踏まえ、長時間労働を発生させないよう、引き続き対応の努力をすべきである。

（4）内部監査や監査役による監査

①当委員会の課題認識

第三者委員会報告書におけるガバナンスの体制構築の一環として、真摯に対応する必要がある。

②会社の取組み

すき家本部では、2014 年6月より新たに常勤監査役を選任した。従来はゼンショーにおいて内部監査室長を担当していた人物である。また、同常勤監査役をサポートする専任スタッフを1名置いている。当常勤監査役は、Ⅱ-2-（3）②に記載されている、地域すき家の「時間管理委員会」に適宜出席し、意見を述べている。

また、客観的な視点から意見を述べ、助言する目的で、2014 年 11 月には、すき家本部の社外取締役として、人事労務の経験豊かな人物を選任した。

③取組みに対する評価

社外の人材を選任するなど、外部の客観的な視点を取り入れようとする姿勢は評価できる。常勤監査役は、地域すき家の監査役や、ゼンショーの監査役との連携を密に取ってい

るようだが、今後も緊密な調整・指導・助言などを期待したい。

3.「1．労働環境を改善するための施策」から「サービス残業を防止するための施策」

（1）労働時間管理を改める

（2）労働時間を客観的に管理するためのシステム導入

①当委員会の課題認識

第三者委員会の調査報告書通り、早急にタイムカードなどの導入をすることが必要であると判断し、実施方を強く要請した。

②会社の取組み

すき家本部では、第三者委員会提言及び当委員会での議論を踏まえ、労働時間管理を確実なものとするため、就業時間の「見える化」に取り組んでいる。具体的には「店舗安定運営システム」と呼ばれるシステムで、出退勤時に従業員が登録作業をすることで、記録をデータに残し、管理を行うものである。ただし、この運用にあたっては、ZEAN との間で労使協定を結ぶこととしている。具体的には、例えば「始業時間は、会社の上司が指揮命令し、業務に服した状態、即ち契約上の開始時間とする。また、これを改めて運用する場合は労使による早出協定を行う」などである。更に、予定と実労働の管理がシステム上でできるようにし、予定の労働時間とずれが生じた場合に、上司である店長などのマネジャーが簡単に確認できる仕組みとしている。新システムは現在、全店展開に向けて導入を推進しており、2015 年秋ごろをめどにシステムの検証を終え、全国 2,000 弱の店舗全てで稼働する予定である。

③取組みに対する評価

従来の管理方法を改め、記録を表示して就業時間の「見える化」を図ることにより、現場におけるサービス残業発生の可能性が低下すると推測されることは評価できる。今後、この仕組みが計画通り導入されていけば、サービス残業を防止するための施策になるのは確かであろう。

4.「1．労働環境を改善するための施策」から「バランスに配慮した投入労働時間の設定、運用」

（1）投入労働時間に余裕を持たせる検討

①当委員会の課題認識

当委員会では、実際の店舗への視察を 2015 年２月 18 日及び３月９日の計２回行った他、店舗のピーク時間帯と呼ばれる 12 時から 13 時の間の従業員の動きを動画にて確認した。また、従業員へのヒアリング及びマネジャーからの生産性指標の説明を受けた。結果として、すき家の労働生産性指標の取り決めについては、従業員に過度に負担を強いるものではないと認識した。ただし、すき家におけるメニュー数の多さや手数の多さ、レジ会計などの通常営業を行う上での作業については、従業員にとって負担になりうるため、メニューの絞り込みや券売機の導入検討など、作業負担改善に取組む必要性を指摘した。

②会社の取組み

すき家においては、労働生産性を掌握する手段として、１時間当たりに１人の従業員が何人の顧客対応をしたのかを測る「人時接客数」という指標を使用している。従来は、深

夜など売上高が比較的低くなる時間帯は、目標の労働生産性が確保できないとして１人勤務体制となる店舗があった。そこで、2014 年 10 月に深夜を複数勤務体制にしたことで、生産性の数値は悪化したものの、深夜等の労働環境は大幅な改善が実現された。

また、2014 年２月の労働環境悪化のきっかけとなった「牛すき鍋定食」の再導入にあたっては、店舗でのオペレーションを改善し、仕込み作業の時間を 1/10 とした上、２週間前から店舗研修を行った。これにより、同年 11 月に再度同商品を導入する際には、スムーズな商品導入が成された。

③取組みに対する評価

牛すき鍋定食の再導入に際し、現場のクルーの意見を踏まえて改善策を講じ、慎重に再スタートしたことは評価できる。しかしながら、すき家は多様な顧客に対応するため、バラエティーに富んだメニュー構成となっており、それらの商品作成手順を覚えることや、それをこなしながら顧客の対応をすることは依然として煩雑で、処理に限界があると見受けられる。引き続き店舗クルーの作業負担を軽減する努力が必要である。

（２）深夜時間帯の複数勤務体制を確立

①当委員会の課題認識

深夜時間帯の複数勤務体制については、従業員の安全配慮の観点からも、第三者委員会の報告に従って早急に実行されるべき施策であった。

②会社の取組み

すき家では、第三者委員会の調査報告書が提出された翌週の 2014 年８月６日、会見において９月末までに深夜複数勤務体制を確立できなかった場合、できなかった店舗の深夜営業を休止すると発表した。その後、同年 10 月１日には、全店舗の約６割（当時）にあたる 1,254 店舗の深夜営業を休止した。結果として、2014 年 11 月 13 日時点の同社の 2015 年３月期業績予想として、営業利益に 88 億円のマイナス影響が見込まれている。なお、この金額には深夜営業再開のための新たなクルーの採用コストや、新たな深夜の時間帯担当クルーの教育コストなどの投資コストも含まれる。

③取組みに対する評価

一時的にせよ企業利益を損ねることがわかっていながら、従業員が揃わない店舗に関して深夜時間帯の営業を停止した判断は評価することができる。2015 年３月末現在、すでに 638 店舗（2014 年 10 月の深夜時間帯営業休止 1,254 店舗の 50.9%）が深夜営業を再開しているが、深夜営業を再開する際、これまでと同様に１人勤務体制に戻る恐れがないかについては、例えば内部相談制度の活用などで、継続的なチェックの仕組みが必要となる。

５．その他従業員の労働環境を改善する具体的な取組み

（１）クルー採用を活性化させる取組み

①当委員会の課題認識

優れた従業員の採用は労働環境改善に資する。現状のクルー採用のウェブサイトを見ると、メッセージのトーンが弱く、すき家で働く姿を想像しにくいと思われる。人手不足を

補うために、現在働いている主婦が生き生きと働いている様子を紹介したり、学生が社会人としての基礎的なルールを身に付けることができることを紹介したりするなど、従来のウェブサイトとともに、SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）もその特性に合わせて十分活用し、ターゲットとなる層それぞれに直接働きかける努力も必要である。

②会社の取組み

ゼンショーでは、学生にターゲットを絞った「スチューデントプロジェクト」をスタートさせた。当該プロジェクトにおいて、例えば学生がすき家でアルバイトをすることにより、社会人としての基本を身に付けたり、効率的な動き方ができるようになることなどを示していく。

③取組みに対する評価

スタートしたばかりであり、評価する段階ではないが、方向性としては正しい。更に力を入れて、継続的な取組みとなるよう期待する。

（2）クルーが働きやすい職場を作る取組み

①当委員会の課題認識

労働環境を改善するということは、単に長時間労働を根絶するにとどまらず、さらに進んで、働きやすい職場を実現することである。

主婦層など、子供がいて、働く意思がある層のモチベーション向上を図るため、女性に特化した補助制度の在り方を構築することが考えられる。例として、認可外保育園に通っている児童の保護者に対して補助をすることで、より働きやすい環境を構築することができる。

②会社の取組み

女性向けの施策として、グループ店舗の従業員を対象にして企業内保育所の設置を検討中である。

更に、厚生労働省が推進している、職場での女性の活躍を推進する取組みである「ポジティブ・アクション」に取り組むことを2015年4月中に宣言する予定である。今後、クルーを含めたプロジェクトチームを組織し、チームにおいて議論を行い、対策を人事部に起案していく。

③取組みに対する評価

政府と歩調を合わせて、日本の飲食業の代表として社会的にプラスとなるような施策に取り組んでいく姿勢は評価できる。意気込みだけに終わらないよう、働く女性や学生のために成果を出せるよう取り組むことを期待する。

（3）クルーの待遇改善

①当委員会の課題認識

より良い職場環境づくりのために、クルーが働くことに意義を感じ、勤務を継続できるようにするためのインセンティブ付与などの施策を検討することが考えられる。

②会社の取組み

卒業などで退職する学生クルーなどに対する退職時のインセンティブを検討している。

また、2015 年３月には、全グループ規模で、本部、店舗、工場、物流センターで働くクルーで、2015 年３月 31 日に在籍していた者を対象に、一律 2.5%の時給引き上げをすることを発表した。これは、クルーの生活水準の維持向上や勤労意欲の向上を目的としたものである。なお、同月、春季労使交渉の結果、ゼンショーの社員に対する待遇改善として、ベア 2,000 円（0.65%）、定昇 5,700 円（1.85%）、合わせて 7,700 円（2.5%）という妥結結果も発表している。

③取組みに対する評価

経営環境が厳しい中、社員の待遇改善と併せて、会社としては初となるクルーに対しての時給一律引上げを決断したことは、クルーの勤労意欲の向上につながるものと思われ、評価できる。

6．「１．労働環境を改善するための施策」から「従業員を企業の重要なステークホルダーと位置づけ、その人権と生活を尊重する企業風土を築くための施策」

（１）ＣＥＯ名の宣言を出す

（２）「ゼンショーグループ憲章」「コンプライアンス行動指針」の見直しプロジェクト

①当委員会の課題認識

全社的な活動として、ゼンショーの目的・理念を指針や憲章にわかりやすく表現し、従業員の理解を広げ、深めるよう徹底していくことが重要である。

②会社の取組み

ゼンショーグループ憲章とは、全社員に入社時に配布され、理念の教育などに利用される資料であるが、現在、幅広い階層の社員から成るプロジェクト「ゼンショーグループ憲章起草委員会」が発足しており、見直しを行っている。具体的には、仕事と生活のバランスを保ち、生きがいを持って働けるよう呼びかける内容とする。今後、労使委員会などを活用し、クルーも含めた従業員の意見を集約して見直しを進める。

クルーについては、会社の理念やコンプライアンスについても記載された「クルーハンドブック」を制作中である。制作にあたっては SWM（スゥイングマネジャー。契約社員店長）やクルー出身の DM（ディストリクトマネジャー。60 店舗程度を管轄するマネジャー）も参加し、現場の意見を吸い上げながら進捗させるなど、過程を重要視した。

また、コンプライアンス行動指針に関しては、2015 年３月に、グループ総務本部下に新たな組織「コンプライアンス室」を作り、従業員に対する指針の落とし込みを継続的に行う体制を構築した。

③取組みに対する評価

ゼンショーグループ憲章の起草委員会に関しては、現状、本部勤務の正社員のみで構成されており、クルーなど現場の人間が構成員として組織されていない。確認のプロセスなどで、現場のクルーの意見も十分に吸収しながら進めていくことが望ましい。今後、理念の共有、落とし込みが徹底されれば、仕組みが確立されていくであろう。

（３）経営幹部が従業員の現場の声を真摯に聴き、労働環境を改善する仕組み

①当委員会の課題認識

現場の問題を経営幹部が適時適切に把握し、対策を打つことができるようになる仕組みが必要である。また、会社へのヒアリングによると、すき家では月間に 1,000 人程度（全体の 2.9%程度）のクルーが退職している。しかしながら、必ずしも退職事由が十分に把握されていたとはいえなかったことから、これらのデータの分析が必要である。

②会社の取組み

従業員相談室（従業員が相談できるゼンショー全体の窓口）については、相談内容の共有や対策が不十分であったため、すき家に関する相談は、該当する地域すき家の COO に内容が周知されるように改善した。また、ゼンショーの取締役会及びすき家本部の取締役会において、重要案件が報告されるようになった。

一方、退職するクルーの分析に関して、当委員会の議論を踏まえ、退職時に記入する退職届のフォーマットを変更し、より詳細に退職理由を把握することができるようにした。これは、集めた退職事由を統計的に分析し、未然に防げるものがあれば一つひとつ丁寧に対応しようとするものである。

また、会社による従業員窓口での対応に加え、ZEAN では、クルーミーティングを各地域で実施する。このミーティングは、普段は言えないような本音を引き出すことを目的とし、2015 年２月より開催された。３月末の段階では７都府県、30 地区で開催されており、218 名の従業員が参加した。ミーティングでは実際に「掃除デイを作り、例えば２時間でもクローズして集中してクリンリネスをしたい」「責任者に休みの日に電話がかかってこない仕組みづくりが必要」といった具体的な意見が出ている。ZEAN は、今後、継続的に全国 146 地区を対象として開催する。

③取組みに対する評価

クルーミーティングなど、労使協調で従業員の声を真摯に聴こうという姿勢は評価できる。ただし、形だけにならないよう、吸い上げた意見がどのように反映されるのかを適宜フィードバックし、参加したクルーが納得できるようにすることが重要である。フィードバックまでが適正に実施されれば、継続的な良い仕組みとなっていくであろう。

また、従業員の本音を知る機会として、定期的な従業員アンケートの実施や、従業員向けのカウンセリングなどを充実させることが考えられる。頻度は四半期に１回程度は行い、幹部や本部に対しての不満が表現できる、風通しの良い風土を構築する。また、この場合、アンケートをして終わりでは効果が認められないため、その結果を適時的確にフィードバックすることが必要である。

7．「１．労働環境を改善するための施策」から「労働環境の重要性に関する全社的教育の実施」

（１）調査報告書を題材にした対話型社内研修実施

①当委員会の課題認識

第三者委員会で提出された調査報告書は、今後同様の問題が起きないようにするための良い教材であることから、新たに採用した従業員などに対して、この報告書を教材とする継続的な教育が必要不可欠であると記載されている。

なお、研修については、単に労働三法などの法律の知識を詰め込む研修では意味を成さない。そのため、この会社で働くことの意義やコミュニケーション力の必要性についての

講義など、実務に基づいた研修を行うとともに、ケーススタディなどを盛り込むことで自分に引き寄せて考えることができるような研修にするなど、工夫が必要である。

②会社の取組み

調査報告書を受け、すき家では 2014 年８月に、地域すき家の COO７名を始め、営業を統括する職務である７社の GM（ゼネラルマネジャー）８名以下、DM や BM（ブロックマネジャー。15 店舗程度を管轄するマネジャー）などに対してコンプライアンス及び労務管理に関する研修を実施した。また、11 月以降随時、本部に研修に訪れる BM に対し、より実務に引き寄せて、管理職が部下に対してどのような教育を行えばいいのかをテーマに、時間管理や残業の捉え方、長時間労働が健康に与える影響などについて追加教育している。

③取組みに対する評価

現状では営業の中枢を構成する BM に対する追加教育中とのことであるが、それ以外の階層、特に新たに店長になる従業員などに対しても同様の教育を迅速に行う必要がある。

（２）労働環境の重要性を啓発する継続的全社教育実施

①当委員会の課題認識

すき家で起きたことを全社的視野で捉え、グループ各社への展開を行う必要がある。

②会社の取組み

現状、すき家の教育体制を構築することに注力しており、グループへの展開は今後の課題である。

③取組みに対する評価

優先順位をつけることは大切だが、グループ各社でも同様の問題が起こる可能性があり、並行して対策を行うべきである。

８．「２．経営幹部の意識を改革するための施策」

①当委員会の課題認識

現状、会社としてはⅡ-２からⅡ-７に記載された、「労働環境を改善するための施策」を最優先に取り組んでいる。会社の風土を変えるということは時間を要することであるが、方向性だけでも出していく必要がある。

②会社の取組み

2014 年８月、すき家本部では、第三者委員会の調査報告書を受け、労働法の知識を習得し、部下に共有できるようになることを目的として、地域すき家の COO 及び GM 以下、当時の社員に対し、コンプライアンス研修を実施した。

また、小川代表取締役会長兼社長が、地域すき家に赴き、25 歳～35 歳の中堅社員及び幹部社員を対象に、ワークライフバランスの考え方や仕事に向かう姿勢などを説く「中堅セミナー」を 2014 年 10 月から実施している。現在のところ、７地域中６地域及びゼンショー本部で計 10 回開催されており、受講人数合計は 331 名となっている。

更に、2015 年３月には、グループ総務本部の下に「コンプライアンス室」を立ち上げた。今後、コンプライアンス室において、経営幹部を含む全社員を対象にした研修などを

行っていきたい考えである。

③取組みに対する評価

小川会長兼社長が行う研修については、単発で終わらないよう、全国的に外部講師なども視野に入れながら継続して行うことが望ましい。また、コンプライアンス室については緒についたばかりであり、経営幹部の研修も含めて確実に対策を行っていくことが望まれる。更に、第三者委員会の調査報告書にあるように、役員合宿なども引き続き検討することが期待される。

9.「3．コーポレートガバナンスを改革するための施策」

①当委員会の課題認識

現場における応急措置が進捗したとしても、根本となるコーポレートガバナンスの体制が構築、運営されなければ、持続可能な調和的発展は期待できないため、ゼンショー及びすき家本部、地域すき家それぞれにおける一貫した体制の構築が必要である。

②会社の取組み

2014 年 11 月に、すき家本部において非常勤の社外取締役を選任。2014 年 6 月より既に選任されている常勤監査役とともに、すき家全体のガバナンスを適正にするべく取り組んでいる。なお、常勤監査役には、専属の職員が 1 名サポート役として充当されている。

また、ガバナンスを明確にするため、地域すき家では、2014 年 8 月より ZEAN 幹部・ゼンショー・地域すき家従業員代表が構成員となる「時間管理委員会」を設置した。これにより、長時間労働の従業員の上司に対し、原因の究明と再発防止策のヒアリングを行い、是正を図っている。

更に、2014 年 11 月には、人事、総務、すき家本部、広報などグループ横断的な組織として、「グループ職場環境改善改革推進室」が設置された。当委員会をサポートする事務局としても機能している。

③取組みに対する評価

横断的組織の設置や、外部の視点から客観的に牽制が可能になる社外取締役の選任を並行的に行っていることは評価できる。コンプライアンス室も含めて、体制を確立し、不断にコーポレートガバナンスを改革することを期待したい。

10.「4．担当者の権限と責任の明確化のための施策」

①当委員会の課題認識

責任は権限が伴って初めて果たせるものであるため、規程の策定などを積極的に推進するべきである。

②会社の取組み

すき家では、2014 年 6 月に全国を 7 つの地域に分ける分社化を行った。

それに伴い、各分社における職務権限を明確にするため、10 月に、職務権限規程の見直しを行っている。これにより、意思決定の迅速化と、地域すき家における裁量権の拡大が企図されている。

③取組みに対する評価

職務権限規程だけではなく、業務分掌規程など、ガバナンスに関わる諸規程などもスケジュールを立て、着実に見直すべきである。

11.「５．リスク情報の伝達経路を明確にするための施策」

①当委員会の課題認識

従来、取締役会では長時間労働や従業員からの相談など重大案件の情報が共有されていなかったが、幹部が情報不全による経営判断の誤りを引き起こさないためにも、現場の声が経営層に確実に届くことが大事である。そのため、伝達を円滑に行うための体制やフォーマットを整備することが求められる。

②会社の取組み

2014 年９月より、グループに存在するリスク情報の一元的な管理及び伝達を目的として、ゼンショーのグループ経営本部の下に「リスク管理室」を設置し、専任担当者を１名置いた。デイリーでリスク情報を収集し、ゼンショーの内部監査室及び、グループのリスク管理の総合的な展開・推進を効率的に進めることを目的とした横断的組織である総合リスク管理委員会メンバーに都度報告している。また、総合リスク管理委員会は従来四半期に１回開催であったが、月に１回開催へと改めた。

従業員相談窓口については、2014 年８月より、ゼンショー及びすき家本部の月例取締役会の資料として、重大なものを報告するように改めた。

また、ZEAN が企画し、地域すき家も協力して開催しているクルーミーティングは、すき家本部や地域すき家では捉えきれない従業員の本音をヒアリングし、経営にフィードバックすることを目的としており、現在は神奈川県、東京都、新潟県、大阪府、兵庫県、福岡県、佐賀県、合計７都府県 30 地区で開催し、合計 218 人が参加した。今後全国各地で行うことを計画している。

③取組みに対する評価

取締役会においては、従業員相談窓口の報告内容について、社外取締役を含めて議論されているとのことであり、一定程度の成果が上がっていると言える。

クルーミーティングなどは現場の声を吸い上げ、リスク情報を含めて経営に伝達する取組みとして評価できるが、経営にフィードバックがなされた改善案や本音が、きちんと地域すき家やすき家本部に受け止められ、実行されるよう、PDCA の仕組みを構築するべきである。

本来的には、社員（正社員または契約社員）が１店舗あたり１名の割合で店舗を見ることが望ましい。すき家としては、SWM を積極的に一般的なクルーから登用しているが、当面１店舗当たり１名という体制の構築は難しいと推測される。例えば地域すき家において、何か問題が起こった際に現場に急行し、応急措置を行うとともに、現場従業員のヒアリングと本部への伝達を担う機動的な部隊「フライングドクター」を組織し、制度として運用することも考えられる。

12. 進捗状況に対する総合的な評価

ここまでの会社の対応は、一部に進捗の遅い施策はあるものの、困難な状況の中でベストを尽

くし、概ね良好であると受け止める。具体的には、以下６点が評価できる。

①分社化によって各階層のマネジャーが管理する社員またはクルーの数が適正なものに整理されて、勤務状態の把握をはじめ時間管理の徹底、労使委員会による後追い確認など労務管理が円滑になされるようになり、過重労働が相当程度解消された。

②クルーの採用強化と研修の徹底を図って各店舗がスムーズに運営されている。

③労働時間管理を「見える化」し、より合理的に改めようとしている。

④深夜時間帯の１人勤務体制を根絶するため、2014 年 11 月 13 日時点で、営業利益に 88 億円程度のマイナス影響があることが想定されていながら、複数勤務体制を推進し、実現できない店舗はあえて深夜営業を休止した。

⑤従業員の現場の声を真摯に聴き、経営に生かすために、労働組合と共催で全国においてクルーミーティングの開催を始め、展開している。

⑥クルーの待遇改善について、会社として初めて春闘により一律の時給引上げを行った。

改善に向けた取組みはスタートしたばかりのものもあるが、今後の持続的な取組みが可能であるように、継続的な確認を労使含めて組織的に行う必要がある。当委員会として、個々人にあって監視を怠らないようにしたい。

Ⅲ　総括

１．まとめ

創業者であり、ゼンショーホールディングスの会長兼社長である小川賢太郎氏の言葉を引用すると、20 世紀にアメリカが中心となって築き上げてきた、大量に生産して消費するという基本サイクルは、物の豊かさという点において素晴らしい文明を築いてきた。しかし、21 世紀は違うやり方で経営を行う必要がある。21 世紀の日本発の企業として、単に外食企業としてだけではなく、精神性やサービスの在り方も含め、人類の根幹である「食」を通じて、世界に提案をしていきたい。そして、「世界から飢餓と貧困を撲滅する」というビジョンを達成したいということである。

その理念を実現するためには、現在日本の「食」の産業分野で起きている課題に対して真摯に向き合い、一つひとつ解決し、前に進んでいく気概が必要であろう。現在、労務環境については、一定程度の改善が示された。しかしながら、そのデータの信頼性をチェックする仕組みが必要であるし、残業時間の改善も、十分であるとは言い難い。

また、例えばすき家のクルーの６割程度を占める学生クルーに対して考えると、近年、親が負担する学生の学費や生活費は減少が著しく、学生のアルバイト収入は極めて重要なものとなっている。このような社会の動向に対して、学生クルーを単純に安価な労働力の提供者としてだけ見るのではなく、学生のより有益な学習を支援する補助的な取組みや、様々な立場にある主婦のそれぞれにターゲットを絞った、より柔軟な働き方を提案し、日本における業界のリーディングカンパニーとして、他の企業をリードするようなワーキングモデルの確立をしていくことが、日本代表として世界に提案をするためには不可欠である。

更に、全国を品川本部で一極管理する体制から、地域すき家を設立し、それぞれの COO を選任したのだから、地域の店舗及びクルーに密着し、各々の現場の実態の吸い上げと、迅速な改善を図り、地域の顧客においしい「食」を提供するという目的達成のため、より強力に取り組んでほしい。また、単に顧客に食事を提供するだけではなく、地域社会との結びつきを更に強め、本当の意味での「食のインフラ」として地域社会の中で輝きを放つ会社になるよう、不断に社内風土の改革に取組んでいただくことを期待し、報告書を締めくくる。

資料

2015年4月8日

「職場環境改善促進委員会」委員プロフィール

委員長：

白井 克彦（しらい かつひこ）氏の略歴

放送大学学園理事長・早稲田大学学事顧問

1968年早稲田大学大学院理工学研究科博士課程単位取得満期退学。工学博士。1975年に教授となり、現在は名誉教授。専門は知能情報学。
早稲田大学教務部長、常任理事等を歴任し、2002年早稲田大学第15代総長に就任。2010年11月退任と同時に同学事顧問。
2011年4月より放送大学学園理事長。2013年10月日本オープンオンライン教育推進協議会（JMOOC）理事長に就任。
文部科学省中央教育審議会生涯学習分科会委員、日本私立大学連盟顧問など、多数の要職を兼務。
主な受賞歴に、日本放送協会放送文化賞、イタリア共和国功労勲章グランデ・ウッフィチャーレ賞、高柳健次郎賞など。

委員：(以下50音順)

北村 憲雄（きたむら のりお）氏の略歴

株式会社サンリオ取締役
黒沢建設株式会社特別顧問
元イタリアトヨタ株式会社社長兼スペイントヨタ株式会社会長
元郵便事業株式会社会長 CEO

1967年 鹿児島大学卒
1967年 トヨタ自動車販売株式会社[現トヨタ自動車株式会社]入社
国内営業統括本部、貿易センター留学(通産省主管)、海外営業統括本部並びにヨーロッパ部他地域担当部を経て
1987年 ベルギーブリッセル欧州本部駐在
1996年 イタリアトヨタ株式会社社長兼スペイントヨタ株式会社会長就任
イタリア連帯の星勲章「コンメンダトーレ章」を受賞
2006年 日本郵政株式会社取締役就任
2007年 郵便事業株式会社会長 CEO 就任
2010年 同上顧問、トヨタ自動車株式会社顧問就任
2014年 株式会社サンリオ取締役、黒沢建設株式会社特別顧問就任

2015年4月8日

四方 洋(しかた ひろし)氏の略歴

ジャーナリスト/元毎日新聞編集委員・元サンデー毎日編集長

1960 年、京都大学(文学部)を卒業し、毎日新聞社へ入社。その後社会部記者、東京本社社会部副部長、人事第二(労務)部長、サンデー毎日編集長、学生新聞本部長を経て、1989 年に 52 歳で退社。
退社後は、株式会社 IBC(海外広報の会社)の専務取締役をはじめ、東邦大学薬学部教授(人間科学)、高速道路調査会参与、市立町田市民病院事業管理者などを歴任。
町田市民病院事業管理者への就任について読売新聞(2009.03.07)は、「町田市は、市立町田市民病院の経営責任者として、4月に新設される病院事業管理者に、元毎日新聞記者の四方洋(しかたひろし)氏(73)を起用する。『ジャーナリズムで培った幅広い見識で病院を改革してほしい』というのがその理由。」と報じている。

現在は、フリージャーナリストとしてコラム執筆、季刊誌「蕎麦春秋」編集長のかたわら、早稲田環境塾運営委員長、東日本鉄道文化財団評議員、健康といきがいづくり開発財団監事などを務める。

著書に『離婚の構図』(毎日新聞社 1987)、『いのちの開拓者』(共同通信社 1998)、『心に残るあの一言』(文化放送 1996)、『土着権力』(講談社 1986)ほか。

島谷 美奈子(しまたに みなこ)氏の略歴

パーソナルライフデザイナー/キャリアカウンセラー

人材業界での人材活用提案・採用業務にて約10年の経験を積み、その後は内閣府官民人材交流センター、神奈川若者就職支援センター、厚生労働省長期失業者支援事業などの公的機関や自治体にて再就職支援・キャリアカウンセリング業務に関わる。

現在、個人向けには介護や育児を経て社会復帰を目指す方の就職支援や、自宅で起業する人のサポートを続けている。また企業向けには、採用側のニーズを把握し、キャリアカウンセリング経験から良質な人材の提案や女性スタッフのキャリア開発支援などを業務としている。
女性向け再就職支援講座やワーキングマザー向け両立支援セミナーなどで講師を務める。コラム執筆も多数。
[資格]
2004年　1月　全国産業人能力開発団体連合会　キャリア・デベロップメント・アドバイザー
2007年　3月　社団法人日本産業カウンセラー協会　産業カウンセラー
2007 年 11 月　Japan Association for Psychological Type MBTI 認定ユーザー

2015年4月8日

若狭　勝(わかさ　まさる)氏の略歴

弁護士(若狭法律事務所)、元東京地検公安部長

[略歴]
昭和31年12月6日生　東京都出身

昭和55年3月　中央大学法学部卒業
昭和55年10月　司法試験合格
昭和58年　4月　東京地検検事
昭和59年　4月　福島地検検事
平成　2年　4月　東京法務局(訟務検事)
平成　5年　4月　東京地検検事　特捜部
平成　8年　4月　法務総合研究所(教官)
平成10年　4月　東京地検検事　特捜部副班長
平成12年　4月　司法研修所(検察教官・司法試験考査委員)
平成15年　4月　東京地検検事　特捜部班長
平成16年　4月　東京地検検事　刑事部副部長
平成16年10月　東京地検検事　特捜部副部長
平成17年　9月　横浜地検検事　刑事部長
平成19年10月　東京地検検事　公安部長
平成21年4月1日　弁護士登録

[テレビ出演等]
各マスコミにおける多様なコメンテーターとして出演等
(過去の出演番組)
TBS「みのもんたの朝ズバッ！」
フジテレビ「スーパーニュース」
テレビ朝日「ワイドスクランブル」
その他、他局にも多数出演
[著書]:『嘘の見抜き方』(新潮新書)『ニュースで鍛える善悪の整理術』(産経新聞出版)
[趣味・趣向]:乗馬・温泉