

# ゼンショウの不祥事対応に学ぶ リスクマネジメント

DF企業ガバナンス研究会(2015.6.5)

飲食業部分を加筆修正

西村康裕

# 飲食業界の不祥事の中から 何故ゼンショーを選んだのか？

## 1. 第3者委員会報告書の完成度

徹底した原因追求と再発防止への提言

## 2. 再発防止と定着化

① 小川会長の労働環境改善への決意と宣言

(注;類似他社との際立った違い)

② 分社化など組織再編の断行

③ コーポレートガバナンス改善への対応

# 不祥事の概要

## 1. 不祥事の発端

- ① 2006年アルバイトの勤務形態で労基署と紛議(共産党小池晃議員が残業代不払い問題として国会質問。従業員を請負人とみなす独自の議論を展開。なお「すき家」では店長と店員は契約社員)
- ② 採用時の求人広告や面接ではバイトとして採用しており、「請負人論」は無理筋との解釈が多数派(2013に和解済)
- ③ 労基署の指摘は、2012年13通、2013年49通と多数(36協定違反、青少年残業時間超過など)

## 2. 強盗窃盗事件多発

- ① 2010年「すき家」で強盗窃盗事件57件発生。同年飲食店舗への強盗事件総件数121件の半数以上。
- ② この原因は深夜勤務のワンマンオペレーション。なおこれを解消すると25億円の人件費増との外部機関の予測あり。

# 第3者委員会報告

- ゼンショーは事態を重く受け止め第3者委員会を設置（2014.4.28正式発足）
- 第3者委員会のメンバー
  - 委員長 久保利 英明（弁護士）
  - 委員 國廣 正（弁護士）
  - 委員 村松 邦子（経営倫理実践研究センター主任研究員）
- 社員581名とバイト486名のアンケート結果と幹部面談結果を纏め、長時間労働の実態、原因、再発防止への提言を公表した。
- 委員会報告書は2014.7.31発表された

# 第3者委員会報告内容

## 不祥事の発生原因

1. 人手不足と危機意識を持つ幹部の不在
2. 過重労働を是正出来ない組織上の問題
  - ① **ガバナンス機能不全**
    - A) 労働組合は2011年に設立したが、改善要求をしていない。
    - B) **社外取締役と監査役には、弁護士、会計士、銀行OB、証券会社OBがいたが黙認してきた。**
  - ② **リスク情報の伝達不全**

労務担当役員は過重労働実態を認識していたが取締役会に上程していない。
  - ③ **悪しき自己責任論**

上から下への責任の「押しつけ」と「抱え込み」
3. **経営幹部の思考・行動パターン**
  - ① 会社の成長発展が最優先、「365日24時間営業」が至上命題
  - ② **顧客満足と成功体験に囚われた思考行動パターン**
4. **組織風土**
  - ① 飲食業界では長時間労働は当たり前という意識がある
  - ② 競争激化(すき家VS吉野家)、(VSマクドナルド)

# 第3者委員会報告の提言

## 1. 労働環境の改善

- ① 長時間労働の絶対禁止ルール、サービス残業の防止
- ② 従業員を重要なステークホルダーと位置付け人権を尊重する
- ③ 社長の「宣言」とゼンショウ憲章とコンプライアンス行動方針の見直し
- ④ 深夜の複数勤務体制
- ⑤ 労働環境の重要性に関する全社教育

## 2. 経営幹部の意識改革

研修会の定期的開催（経営幹部合宿）

## 3. コーポレートガバナンス改革

社外役員の数多性など

## 4. 担当者の権限と責任の明確化

権限規定・業務分掌規程に見直しなど

## 5. リスク情報の伝達経路の明確の為の施策

管理部門と営業部門長がリスク情報入手した場合、上部機関への情報伝達の義務化。リスク感度の向上など。

# 再発防止策

## 1. 地域分社化

全店舗(約2000)を北日本から九州までの7つの子会社に分割し管理とする組織変更

## 2. 第三者委員会提言の実施

### ① 労働環境改善強化

深夜のワンオペレーションの廃止など

### ② 企業ガバナンス強化

新社外取締役役に西口泰夫元京セラ社長2014/6就任など

# 定着化(2015.4～)

1. 職場環境改善に関する報告書(2015.3.31)  
2014秋に新たに第三者委員会を設置し、職場改善状況を調査した報告書公表
  - ① 過重労働の著しい改善(長期残業時間の激減)
  - ② 社員とクルーの応募者改善
  - ③ 離職率の改善
2. ゼンショーホールディングは、上記報告書を受けて更なる改善を公表(2015.4.8)

# (ご参考)ワタミの不祥事

- 不祥事の概要

- 2006年残業時間不払い問題(30分未満切り捨て方式)。北大阪労基署の是正勧告。上記内部通報者への報復人事(解雇と提訴の泥沼状態継続)
- 2008年6月新入社員の自殺。4月入社的女性社員の過重労働時間の実態(140時間)。名古屋地裁調停決裂。2014年東京地裁で150百万の懲罰的損害賠償請求訴訟。訴訟継続中。
- 介護事故多発(2012年溺死事故を病死事故と報告。2006年床ずれ悪化で敗血症放置。訴訟で2160万円の賠償命令)
- 2015.2介護施設で食中毒事件(老人16人発病し2名死亡)

- 調査報告書(2014, 1、17)概要

- 上田廣一弁護士(元東京高検検事長)を委員長。アンケートと現地視察と関係書類から、所定労働時間の超過、労働時間の不正確記載、休暇取得不足の解消を指摘
- 人員不足、人件費制約制限の解消を提言。
- 他方、給与水準は全国平均より年50万円高く、離職率は飲食業界平均並みと報告

- 所見

- 過労自殺事件の訴訟長期化。更に介護事業や配食事業でも不祥事露見。2012年からブラック企業イメージ定着。26/3月当期利益▲49億。27/3当期利益▲127億。
- 第三者委員会報告は表面的で原因追求不徹底

# (ご参考)大庄の不祥事

- 不祥事の概要

- 2007年8月男性新入社員が心臓疾患で病死。過労死として死亡した両親が経営陣4人を相手に損害賠償請求。
- 2010.5.25京都地裁は78百万の支払い命令。経営幹部は給与体系と36協定締結を決定しており、悪意又は重大な過失と判定。2011.5.25大阪高裁判決。2013.9.24最高裁判決(確定)
- (注)初任給196千円は80時間の残業込みの給与(虚偽採用広告の疑い大) また36協定の時間外労働を100時間(年間6回)に設定。しかしほとんど日常化。<注意:厚労省の労災認定基準は80時間>

- 所見

- 2013年ブラック企業大賞候補。(大賞候補は10社程度ある)
- 労務管理の杜撰さと内部統制の脆弱の可能性高い
- 第三者委員会報告書なし