

## 「外部有識者による業務改革検討委員会」の調査報告書の公表について

ワタミ株式会社

当グループは、調査報告書の公表にあたり、一部の個人名、経営情報に関わる数値については、公表を控えたいとの方針を「外部有識者による業務改革検討委員会（以下：有識者委員会）」に伝え、有識者委員会の承認を得ました。公表される調査報告書には、その方針に沿って個人名についてはマスキングを施し、経営情報に関わる数値が記載されている別紙1については添付をいたしていません。

平成26年1月17日

ワタミ株式会社 御中

報告書

外部有識者による業務改革検討委員会

委員長 上田 廣一



委員 岩本 充史



委員 妹尾 佳明



委員 立石 久雄



第1 外部有識者による業務改革検討委員会設置の経緯等

1 外部有識者による業務改革検討委員会設置の経緯

ワタミグループ（ワタミ株式会社、ワタミフードサービス株式会社、ワタミの介護株式会社、ワタミタクシヨク株式会社、ワタミ手づくりマーチャンダイジング株式会社、ワタミエコロジー株式会社、有限会社ワタミファーム、有限会社当麻グリーンライフ、和民国際有限公司、和民（中国）有限公司、和民餐飲（深圳）有限公司、和民餐飲管理（上海）有限公司、台湾和民餐飲股份有限公司、WATAMI FOOD SERVICE SINGAPORE PTE. LTD. 及び WATAMI USA GUAM）は、来年、創立から30周年を迎える。その間、外食事業を皮切りに、介護、弁当宅配、マーチャンダイジング、農業及び環境と事業内容を拡大してきている。

同グループにおいては、創業より経営理念を大事にするとの考えのもと事業運営しており、一方で、法令遵守も経営の重要なテーマとして取り組んできた。

しかしながら、事業が拡大するに伴い、現在6000人超の社員が在籍するに至って

おり、創業30周年を迎えるにあたり、今一度、各職場において、法令遵守の意識やワタミグループが大切にしている経営理念が守られているか、客観的で公平な立場から確認・検討をすることが必要であると考え、今回、外部有識者による業務改革検討委員会（以下「本委員会」という。）が設置されるに至った。

## 2 ワタミ株式会社から本委員会への委嘱事項

本委員会は、ワタミ株式会社（以下「会社」という。）から、現在6000人超のグループ社員が在籍する各職場において、法令遵守の履行状況について、客観的で公平な立場から確認・検討を行うとともに、改善事項等の提言を行うことが本委員会に委嘱された。

## 3 本委員会の構成

- 委員長 上田 廣一（元東京高等検察庁検事長 弁護士）
- 委員 岩本 充史（安西法律事務所所属 弁護士）
- 委員 妹尾 佳明（MOS合同法律事務所所属 弁護士）
- 委員 立石 久雄（元日本たばこ産業株式会社常勤監査役）

## 4 調査の目的

現在6000人超のグループ社員が在籍する各職場において、法令遵守の意識が守られているか、客観的で公平な立場から確認、検討を行うことを目的とする。

## 第2 本調査の目的及び方法等

### 1. 本調査の目的及び方法

本調査は、委嘱事項に関する事実関係の調査及び調査結果に基づく意見を述べることを目的とし、下記の手法により行った。

- (a) アンケートの実施
- (b) 現地視察
- (c) 関係資料の検討

「(a)アンケートの実施」は、グループ内の中心的な位置づけであるワタミフードサービス株式会社（以下「ワタミフードサービス」という。）に在職している正社員1346名に対してアンケートを郵送し、それに対する回答を本委員会宛に返送してもらう方法で実施した（アンケートへの回答は664名からあった。）。また、「(b)現地視察」は、和民・京急久里浜店（平成25年8月31日）及び介護付有料老人ホーム・レストヴィラ赤塚（平成25年10月4日）にてそれぞれ実施した。「(c)関係資料の検討」は、委

嘱事項の検討に必要と思料される資料の検討を実施した。

## 2. 限定事項

本調査は、平成25年11月29日にて終了している。よって、同日以降発覚した事象に関しては、後記の「若者の『使い捨て』が疑われる企業等への重点監督の実施状況」を除き、本報告書に反映されていない。また、時間の限定もあり、原則としてワタミフードサービスの社員への調査に限定している。

## 第3 調査結果等の概要

調査の結果及び検討すべき事項は以下のとおりである。

### 1. アンケートについて

#### (1) アンケートの集計

アンケートの内容及び回答の集計結果は、別紙1のとおりであるが、この集計結果によると、社員の概ねは現在の仕事にやりがいや誇りを感じている。また、職場（本社及び店舗のこと。以下、同じ。）において同僚と職場の問題点について話し合ったり、自らの悩みを相談できる環境にあると考えているものも同様である。

また、労働基準法等の遵守状況であるが、労働条件の明示義務の履行、始業終業時刻の記録、時間外労働手当の支払、休憩時間の取得、就業規則の周知、36協定の限度時間の周知については過半数の社員が適切に行われているとの回答を行っている。

他方、始業終業時刻を正しく記録していない者、労働時間の記録について事実と異なる記録を指示された者、所定労働時間を超える長時間労働が慢性化していると回答した者、時間外労働手当が正しく支払われていない者、休憩時間を取得することができていない者が一部存在し、また、時間外労働や休日労働の限度を超えて働いたことがある者、年次有給休暇を取得したい日に取得できない者及び過去1年間に年次有給休暇を取得したことがない者は多数存在するとの回答結果となっている。

#### (2) アンケートの自由記載欄について

アンケートには、自由記載欄を設けている。以下、自由記載欄に記載されていたもののうち、比較的多くの社員が記載していた項目を指摘する。

#### ア 賃金の水準について

自由記載欄には、収入が減るばかりとか賃金が少ない旨の記載が見受けられた。本委員会としては賃金水準については調査の対象とするものではないが、平成23年の厚生労働省の賃金構造基本統計調査（全国）によれば、全産業における民間事業所の正社員・正職員の年収（割増賃金含む。）は、502万2800円であった。他方、宿泊業・飲食サービス業における民間事業所の正社員・正職員の年収（割増賃金含む。）は37

0万4000円であった。これに対し、ワタミフードサービスの平均年収（割増賃金含む。）は、425万円（平成23年）であった。

これらによれば、ワタミフードサービス（正社員）の賃金水準は全産業における民間事業所の正社員・正職員の賃金水準を下回るものの、宿泊業・飲食サービス業における民間事業所の正社員・正職員の賃金水準を上回っているものと考えられる。

#### イ 始業終業時刻の記録について

自由記載欄には、自分の成長のため正しく記録しない、時間で働くつもりはない、どこまでが仕事か分からない、店長、副店長のみ記録を改竄している、打刻後のサービス残業はある、お店が売れない日は人件費削減のため及び短く記録して働く場合もある等の始業終業時刻の記録を適正に行っていない旨の記載がある。

店舗勤務と思われる者は、特に店舗の予算達成のために始業終業時刻の適正な記録を行っていない者が存在することが伺われるため、店舗の予算設定が労働時間の適正な把握の支障となっていないかどうかを確認する必要があるとともに、その是正策を早急に検討すべきである。なお、数年前は、上司から残業時間に関係なく定時で打刻するよう指示されていた者が多かったようであるが、現在はそのような指示はないとの記載が大多数である。

#### ウ 管理監督者について

自由記載欄には、管理職の名をもとに残業扱いにならないことは疑問がある旨の記載がなされている。この点は、後記のとおり、平成25年10月から管理監督者の範囲を狭める改正がなされている。今後、その運用状況を適宜点検していくことが適切と思われる。

#### エ 休憩時間について

アンケートによれば、過半数の者がルールどおり休憩時間を取得できていたと回答する反面、自由記載欄には、来客数が多い場合、アルバイトが病休等で人手不足の場合等に休憩時間が取得できない旨の記載がなされている。このような事情は飲食業に共通する問題であると思われるが、来客数が多い場合等でも休憩時間を確実に取得することができる方策を検討すべきである。

#### オ 時間外労働等の限度時間を超過することについて

大部分の者が時間外労働や休日労働の限度を超過して働いたことがあると回答していることは憂慮すべき事態であるが、自由記載欄には「過去に」「8年前」「昔はあります。改善され、今はありません」との記載があることから、現在は減少しているものと思われる。

しかし、現在は相当少ないものと思われる場合であっても時間外労働等の限度を超えて就労することはあってはならないことであり、今後もかかる事態が生じないよう確認作業を継続して行う必要がある。

#### カ 年次有給休暇について

自由記載欄には、「取ろうと思っただけ」「特に必要ない」旨の回答もあるが、本来、年次有給休暇は労働者が取得したい時季に取得することができるものであることからすれば、年次有給休暇を取得したいときに取得できない旨の回答が半数に達していることは改善を要する状況である。

それゆえ、例えば計画年休等を導入する等、年次有給休暇取得率の向上のための方策を検討するべきである。

#### キ ヘルプライン等について

会社には、ワタミヘルプラインプロジェクトという相談窓口があり、ワタミグループの社員等がこれを利用できる。これについては、大多数の社員が認識しているが、利用したことがない者が297名となっている。利用しない理由として、「匿名でも結局わかってしまう」「相談すると上司にそのこと内容を知られてしまうので相談しようと思いません」等があげられている。ヘルプラインは、社内の問題を迅速に解決するうえで有用であることはもとより、労働者の就労環境を改善していくためにもヘルプラインへの信頼性を高めていく必要があることはいままでもない。そこで、ヘルプラインへの信頼性を高めていくための方策を検討するべきである。

なお、店舗の社員の不満や苦情が本社まで伝わらないと回答している者が一定程度存在し、自由記載欄には「現場と本部との考え方、意識の差が大きく話しが噛み合わない」「何を言ってもワタミらしくないと言われ終わりです」「本社は現場を知らないという認識です」「本社には問題解決を期待していない」等の回答をしている者も存在していることからすると、店舗と本社との意識の格差が相当程度存在していることが推測でき、社員の労働意欲を向上させるためにもヘルプラインへの信頼性を確保するとともに、回答を社員に対して行うに際しても納得を得られる説明をすることが肝要である。

#### ク 理念集について

理念集については大多数の者が印象に残っていることがあると回答するとともに、自由記載欄には「問題解決のヒントを得たいときに読むと勇気づけられる」「類似した事例が多い」との回答があった。そして、理念集に記載されている理念を仕事を行う際のよりどころにしている者が多数存在し、その意見として「価値観は共感できるので自然に受け入れました」「仕事上は有効活用しています」「良いツールの1つだと思います」と記載されている。他方、否定する意見は一部存在し、「理念と現場での動きに隔たり

を感じる」「参考にはしているがよりどころではない」「全てではないが、参考としている」「場合による」等の回答がなされており、多くの社員は仕事を行ううえでの目安、参考として理念集を利用していることが伺える。

#### ケ 社会貢献活動団体への加入について

アンケートの回答によれば、社会貢献活動団体について、一部の者が強制的に申込をさせられたことがあると回答している（自由記載欄の記載からすれば、「強制です」「ほぼ強制的といえます」「入会しないと後でリストアップされ追いかけられる」との回答をしている者もいれば、「暗黙の了解で」「団体により自主的」と回答している者もいる。）。また、強制的に申込をさせられたことはない旨を回答している者も半数程度存在する。

本来、社会貢献活動団体に入会するか否かは社員の自由な意思に委ねられるべき事項であり、一部の社員が強制的に申込をさせられたと回答していることは極めて問題があると考ええる。

それゆえ、会員を継続するか否かについて社員の意思を確認するとともに、入会・勧誘の時期、方法については再考の余地があると考ええる。

#### コ 他社への転職について

自由記載欄に記載をした多くの者が転職を考えている、あるいは考えたことがあるとの回答であった。その理由は、自らが店を持ちたい、キャリアアップしたい、という積極的な理由もあれば、低賃金等の労働条件への不満、将来が見えない、という消極的な理由もあった。

なお、他社への転職との関係で離職率について会社に確認をしたところ、次のとおり、業界平均と同等かそれを若干下回る程度であり、特に高いという事実はないことがわかった。

#### ■宿泊業・飲食サービス業（出典：厚生労働省「新規学卒者の離職状況に関する資料」）

	離職率（％）		
	1年以内	2年以内	3年以内
平成19年4月入社	21.4%	37.4%	48.3%
平成20年4月入社	18.8%	33.3%	45.7%
平成21年4月入社	19.5%	36.1%	48.5%
平成22年4月入社	24.3%	40.1%	—

#### ■ワタミフードサービス

	離職率（％）		
	1年以内	2年以内	3年以内
平成19年4月入社	27.0%	37.8%	47.2%
平成20年4月入社	15.8%	32.5%	45.2%

平成 21 年 4 月入社	19.7%	35.0%	47.5%
平成 22 年 4 月入社	21.7%	40.4%	—

## 2. 現地視察について

### (1) 和民・京急久里浜店

平成 25 年 8 月 31 日、同店を視察するとともに、同店の〔 〕店長より、ヒアリングを行った。ヒアリングでは、労働基準法等の労働者保護法規が遵守されているか否かの確認を行った。そして、タイムカードの打刻状況、36 協定の遵守状況及び定期健康診断の実施状況等を聴取したが、特段、法に違反するような状況は認められなかった。なお、同日の現地視察は、営業開始前に同店を訪問したため、アルバイト勤務者のタイムカードの打刻状況を確認したが、これらについても適切に打刻されていた。

### (2) 介護付有料老人ホーム・レストヴィラ赤塚

平成 25 年 10 月 4 日、同施設を視察した。同施設では、平成 24 年 2 月 16 日に入居者が入浴中に水死する事故が発生しており、当該事故後の改善状況を本社〔 〕部長及び同施設の〔 〕施設長より聴取した。

視察前、当該事故以後の全社的な取り組みについて以下の内容を聴取した。即ち①当該事故発生当時は、入浴介助者のうち、誰が、いつ、どの入浴者を介助するのか事前に確定していなかったが、当該事故発生後は、事前に入浴介助者と担当する入浴者を確定したこと、②入浴者の介助の要否にかかわらず各浴室に担当する介助者 1 名のルールを導入したこと、③タイマーを設置し介助を必要としない入浴者も定時の確認を行うこと、④人為的ミスを防止するため設備面での介護事故防止策に着手していること、⑤これらは聴取時点ですでに数回にわたり見直され事故予防のための改善策が継続的に更新されていること等である。

これらをふまえ、同施設を視察したところ、当該事故発生後、毎日タイムキーパーを選任するとともに、5 分おきの巡視を徹底し、また巡視を行った者の氏名、時刻及び対象入浴介助者氏名を浴室前の廊下に掲示するなど、全社的な方針に従った再発防止に努めていることが確認できた。

高齢者の介護を行う施設において完全な事故の防止は困難であると思われるが、そのような前提にたったとしても今後とも自発的努力により一層事故を予防する対策を向上させていくことが望まれる。

## 3. 関係資料の調査

関係資料の調査としては、時間外労働時間の事業所毎の数値、産業医の配置、労働基準監督官からの是正勧告・指導票についての対応状況（主に賃金や管理監督者性の問題）及び会社における社員教育の状況（理念集を含む。）等について関係資料をもとに



実施した。なお、アルバイト従業員の社会保険加入状況については、本委員会が活動を開始した後に行政機関による調査が開始され、現在も調査中であることから、調査の対象から除外することとした。

(1) 時間外労働時間事業所毎の数値について

時間外労働については、36協定の限度時間を超える労働を行っている者が調査当時でも見受けられた。

(2) 産業医の配置について

産業医については概ね労働安全衛生法に基づき選任されていることが確認できた。

(3) 労働基準監督官からの是正勧告・指導票についての対応状況（主に賃金や管理監督者性の問題）

労働基準監督官からの是正勧告及び指導票については、平成20年4月から平成25年2月までであるが、その間に是正勧告が24件、指導票が17件発出されていた。なお、ワタミフードサービスでは、労務管理についての社内意識や体制も改善し、日々の労働時間、休日取得についての各人のデータを各営業部門に配信し、地区長（複数店舗を受け持つマネージャー）が各店舗のシフト組みのフォローや、人員不足が予想される場合の派遣社員の手配等を行い、残業時間や休憩取得が適正に行われるように努めているとのことである。

これらの是正勧告及び指導票については、ワタミフードサービスから労働基準監督官に対して是正報告が提出されているが、例えば労働基準法32条違反、34条違反、37条違反等の条項で全国各地の店舗で時期を異にして違反を指摘されており、法違反状態の是正が各店舗に委ねられているのではないかと推察されることが判明した。

「若者の『使い捨て』が疑われる企業等への重点監督の実施状況」（平成25年12月17日厚生労働省発表）によれば、会社やワタミフードサービスがこの対象企業となっているか否かは定かではないが、是正勧告を受けたにもかかわらず、これを是正しない場合には、送検され、企業名の公表との対応がとられるとのことであり、本社と各店舗において情報を共有し、当該店舗に限らず横展開をして是正をするべきである。

なお、ワタミフードサービスにおける管理監督者の問題については、平成25年9月までは、GM以上を管理監督者としていたが、平成25年10月以降は、GMを管理監督者から外し、是正勧告等で指摘されていた問題についての改善を図っていることが判明した。

(4) 研修について

社員教育については、グループ理念研修、階層別早朝研修会、基本技術研修、スキ

ルアップ研修，母店店長研修，アメリカ研修，和ゼミ，環境研修，ライフプラン研修等があるが，いずれも法令に違反するような内容はなかった。

なお，グループ理念研修で使用されている理念集の中には，「365日24時間死ぬまで働け」（3. 1. 23）との項目がある。この項目に記載されている内容からするとあくまでも理念として記載されたものであり，真実，「365日24時間死ぬまで働け」と社員に対して命令しているものではない。このことは『完全週休2日』宣言（3. 1. 24）との項目が次項にあることからしても理解できる。しかし，上場企業の代表者（当時）の発言としてはより慎重な言い方が適当と考えるとともに，理念集の内容を再検討することが望ましい。

#### 第4 提言

本調査結果から見る限り，ワタミフードサービスにおいて，労働基準法等の労働者保護法規を遵守しようとする努力を行っていることは認められる。

しかし，アンケート結果によれば，店舗では，始業終業時刻の適正な打刻がなされていない場合があること，その要因として店舗の予算達成のために人件費を削減せざるを得ない旨が指摘されている。

そして，予算達成のために人件費を削減することは，店舗では社員が休憩時間や年次有給休暇を満足に取得することができなくなることを意味し，結果的に悪循環に陥っているものと考えられる。この原因は，本社がいかに法令遵守のための指導を行ったとしても店舗の社員の意識が予算達成という点に優先順位を高く掲げる限り，このような悪循環が解消されることはないであろう。現にワタミフードサービスは，上記のとおり，人員不足が予想される場合には派遣社員の手配等を行う等，休憩取得等が適正に行われるように努めているとのことであるが，本年に入っても労働基準監督官から是正勧告を受けていることからすると，更なる努力をするべきである。

このような悪循環を断ち切るためには，本社において，各店舗に設定されている予算が適切なものとなっているのかを調査するとともに，各社員が，労働時間の途中で休憩時間を取得し，年次有給休暇を取得しやすい環境，すなわち店舗に配属される社員を増加することや人事考課制度を構築すること（例えば，是正勧告を受け，その原因が社員による指示に基づく場合には，当該社員について人事考課上マイナスに評価する項目を設ける。）等の措置を講ずるべきである。

もちろん，宿泊業・飲食サービス業の激しい競争のなかで人員を増加すること等はコストの増加を意味し，これらの措置の実現は容易ではないと思われる。また，ワタミフードサービスの社員は，宿泊業・飲食サービス業の平均年収より，約50万円高い給与の支給を受けており，このような中での人員の増加はなおさら困難な事柄であると思われる。

この点，創業当初の数名で飲食サービス業を営んでいた時代であれば，さして問題と

はならなかったであろう。

しかし、ワタミフードサービスは現在、6000名を超えるグループ社員が在籍する上場企業であり、法令を遵守しつつ事業運営を行う社会的責任がより強く求められる立場にある。そして、この困難を克服することが「社員の幸せ」にほかならず、それが実現できる会社を目指すべきである。

以 上