

株式会社ゼンショーホールディングス 御中

調査報告書

平成 26 年 7 月 31 日

「すき家」の労働環境改善に関する第三者委員会

委員長 久保利英明



委員 國廣正



委員 村松邦子



目次

第1	「すき家」の労働環境改善に関する第三者委員会の設置及び調査の実施	1
1.	「すき家」の労働環境改善に関する第三者委員会の設置の経緯及び委員会の構成	1
2.	調査体制	1
(1)	調査担当弁護士	1
(2)	会社事務局担当者	1
3.	第三者委員会ガイドラインへの準拠	2
4.	当委員会の任務・調査事項	2
5.	当委員会の調査方法及び開催状況	2
(1)	資料・データの提出依頼・分析	2
(2)	ヒアリング	2
(3)	アンケート	3
(4)	当委員会の開催状況	4
第2	前提となる事実	5
1.	すき家の沿革・概要	5
2.	ゼンショーグループの企業理念・使命	5
3.	すき家の運営体制・営業部門関連の役職	5
(1)	すき家の運営体制	5
(2)	ZHD社の組織体制	6
(3)	すき家の営業部門の役職	7
第3	認定された事実	9
1.	客観データ	9
(1)	退職者数・離職率の推移	9
①	退職者数の推移	9
②	新卒社員の離職率の推移	10
(2)	クルー・社員の残業時間の推移	10
(3)	労働基準監督署からの是正勧告・指導の件数・概要	13
2.	2014年3月の多数の店舗の一時休業・時間帯休業に至る経緯	14
3.	現場の労働実態	16
(1)	過重労働	17
①	社員の過重労働	17
②	クルーの過重労働	18
(2)	サービス残業	18
①	社員について	18
(i)	労働時間管理方法から生じるサービス残業	18
(ii)	労時を意識したサービス残業	19
②	クルーについて	19
(i)	労働時間管理方法から生じるサービス残業	19
(ii)	労時を意識したサービス残業	20

③ 小括.....	20
(3) 社員のプライベートの喪失.....	20
(4) 一人勤務体制（ワンオペ）.....	21
① 休憩時間の非付与.....	21
② 顧客サービスの低下とクレーム.....	21
③ 防犯上の問題.....	21
(5) 休憩時間の非付与／恣意的運用.....	22
① 休憩時間の非付与.....	22
② 休憩時間の恣意的運用.....	22
(6) 限度を超えた休日労働.....	23
(7) 年少者の深夜労働及び賃金不払い.....	23
(8) 外国人留学生の就業制限を超える労働.....	23
4. ZHD 社・Z 社本部による労働実態の把握・共有状況.....	24
(1) SK 労働安全委員会.....	24
(2) 総合リスク管理委員会・コンプライアンス委員会.....	24
(3) 人事部門・労政部門.....	25
① 人事部門.....	25
② 労政部門.....	26
(4) 内部監査室.....	26
(5) 労働組合（ZEAN）.....	28
(6) Z 社取締役会・監査役.....	29
① Z 社取締役会.....	29
② Z 社監査役.....	29
(7) ZHD 社取締役会・監査役会.....	30
① ZHD 社取締役会.....	30
② ZHD 社監査役会.....	30
(8) 小括.....	31
第 4 原因論.....	32
1. 人手不足状況による過重労働の発生と危機意識をもつ経営幹部の不在.....	32
(1) 人手不足状況による過重労働の発生と「負のスパイラル」.....	32
(2) 危機意識をもつ経営幹部の不在.....	32
2. 過重労働を是正できなかった組織上の問題.....	33
(1) ガバナンスの機能不全.....	33
① Z 社（事業会社）自身によるガバナンスが欠如していたこと.....	33
② Z 社、ZHD 社の取締役会にリスク情報伝達がなされなかったこと.....	33
(2) 悪しき「自己責任」論と「言いつ放し・聞きつ放し」の蔓延.....	34
(3) 頻繁な組織変更と異動.....	34
3. 経営幹部の思考・行動パターン.....	34
(1) 経営幹部に共通してみられる思考・行動パターン.....	34
① コンプライアンス意識の欠如.....	34
② 顧客満足のみにとらわれた思考・行動パターン.....	35

③	自己の成功体験にとらわれた思考・行動パターン	35
④	自社と社会の変化に対応する「全社的リスクマネジメント」の欠如	35
⑤	数値に基づく収益追求と精神論に基づく労働力投入	36
(2)	経営幹部の思考・行動パターンを基礎づけるヒアリング結果	36
第5	会社施策についての当委員会の評価	39
1.	分社化の概要	39
2.	分社化の目的	39
3.	当委員会の評価と提言	40
(1)	評価	40
(2)	提言	40
第6	当委員会の提言	42
1.	労働環境を改善するための施策	42
(1)	一定時間以上の長時間労働の絶対的禁止のルール化とその実現のための体制整備 ..	42
(2)	サービス残業を防止するための施策	43
(3)	従業員（社員・クルー）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	43
(4)	バランスに配慮した投入労働時間の設定、運用	44
(5)	労働環境の重要性に関する全社的教育の実施	44
2.	経営幹部の意識を改革するための施策	45
3.	コーポレートガバナンスを改革するための施策	46
4.	担当者の権限と責任の明確化のための施策	46
5.	リスク情報の伝達経路を明確にするための施策	47
第7	最後に	48

別紙

別紙 A	アンケート対象者選定方法
別紙 B	表3 すき家非管理監督者社員1人当たり平均残業時間等の推移
別紙 1	アンケート集計結果（社員用・委員会直送分）
別紙 2	アンケート集計結果（社員用・会社回収分）
別紙 3	アンケート集計結果（アルバイト用）

第1 「すき家」の労働環境改善に関する第三者委員会の設置及び調査の実施

1. 「すき家」の労働環境改善に関する第三者委員会の設置の経緯及び委員会の構成

すき家を運営する事業会社である株式会社ゼンショー（以下「Z社」という。）は、2014年2月から4月にかけて、厨房機器等の施設の不具合や人手不足による従業員の採用難により、すき家123店舗（2014年4月12日現在）で一時休業や時間帯休業の措置を取り、さらに、これ以外にも124店舗について22時から9時までの深夜・早朝営業を休止した。Z社の親会社かつ持株会社である株式会社ゼンショーホールディングス（以下「ZHD社」という。）は、すき家の従業員の負担増が深刻化したことを重く受け止め、店舗の労働環境改善を経営の最重要課題に設定することとした。

その上で、ZHD社は、①地元出身の幹部がより地域に密着した経営を行い、従業員の声を迅速に反映できる風通しのよい環境を実現するべく、全国に7つの地域運営会社（以下「地域会社」という。）を設立し、それぞれがすき家店舗を運営する分社化（以下「本件分社化」という。）を実施し、②労働環境改善に関してZHD社に提言を行うことを目的として、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「当委員会」という。）を設置することとした。

当委員会の委員の選任は久保利委員長に一任されていたところ、久保利委員長は、以下の委員を選任し、当委員会は2014年4月28日付で公式に設置された。

当委員会の委員は以下のとおりであるが、いずれの委員もZHD社又はその子会社との間に何らの取引関係・利害関係はなく、完全に独立している。

委員長 久保利英明（弁護士・日比谷パーク法律事務所代表）
委員 國廣 正（弁護士・国広総合法律事務所パートナー）
委員 村松邦子（一般社団法人経営倫理実践研究センター 主任研究員）

2. 調査体制

(1) 調査担当弁護士

当委員会は、当委員会による調査の補佐のため、当委員会の直属として以下の者を選任した。

調査事務局長 野宮 拓（弁護士・日比谷パーク法律事務所パートナー）
調査事務局 中村克己（弁護士・国広総合法律事務所パートナー）
小川直樹（弁護士・日比谷パーク法律事務所アソシエイト）
井上 拓（弁護士・日比谷パーク法律事務所アソシエイト）

(2) 会社事務局担当者

当委員会は、ZHD社及びZ社内のデータや資料の提出、ヒアリング日程の調整などを円滑に行うことを目的として、ZHD社員から事務局担当者3名を指名した。事務局担当者3名は当委員会に対して誓約書を提出し、ZHD社及びZ社との間に厳格な情報

障壁を設けた。

3. 第三者委員会ガイドラインへの準拠

当委員会は、本件調査を受任するにあたって、ZHD 社との間で、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（以下「日弁連ガイドライン」という。）に準拠して調査を行う旨を合意した。

4. 当委員会の任務・調査事項

当委員会の任務は、①すき家の職場労働環境改善の観点から本件分社化の評価を行うこと、②すき家の職場労働環境改善に関するその他の提言を行うことである。②の提言を行うためには、当委員会はすき家の労働環境の実態を把握する必要がある。そこで、当委員会は、下記 5 に記載の方法によりすき家の労働環境の実態を調査することとしたが、調査にかかる時間や調査の優先度の観点から本部を調査対象から除外し、すき家の現場店舗の労働環境の実態の調査に集中することとした。かかる調査を「本件調査」という。

日弁連ガイドラインにおいても言及されているとおり、当委員会の任務に関係者の法的責任の追及は含まれない。また、本調査報告書において認定された事実等を用いて、役職員に対する責任追及・処分がなされてはならないことを付言する。

5. 当委員会の調査方法及び開催状況

(1) 資料・データの提出依頼・分析

当委員会は、ZHD 社及び Z 社に対して、当委員会が本件調査を進めるにあたって必要とみなす一切の資料・データの提出を依頼し、その分析を行った。当該資料には、調査を進める前提として必要な就業規則をはじめとする各種社内規程に加え、過去数年間における在籍者・退職者数の推移、各社員・アルバイトの残業時間の推移、過去数年間における退職者の退職理由の一覧、取締役会議事録、監査役会議事録、労働安全衛生委員会の議事録、内部監査報告、コンプライアンス委員会・総合リスク管理委員会の議事録、過去数年間における労使交渉、労働争議に関する資料、労働基準監督署からの是正勧告・指導に関する資料、労働条件や労働環境に関して社員相談窓口・クルー相談窓口へ寄せられた相談内容等が含まれる。

(2) ヒアリング

当委員会は、現場のクルー（アルバイト）、各種マネージャーから Z 社本部や ZHD 社の関連部署の幹部職員、取締役・監査役等までを対象に延べ 45 名合計約 66 時間のヒアリングを行った。なお、現場クルーやマネージャーのヒアリングについては時間的・物理的な制限があったことから、都心（東京 23 区内）の店舗に勤務する者を対象として行った。当委員会の主たる任務は、すき家の労働環境改善に関して ZHD 社に対して提言を行うことであるが、当該任務との関係では、すき家の全国の店舗の労働環境を万遍なく調査することよりも、最も酷いと思われる店舗の労働環境を調査し把握することが重要なものであり、客観資料から最も人手不足であり労働実態が過酷であることが窺えた

都心の店舗に勤務する者を対象とすることが妥当であると考えた。

(3) アンケート

すき家の現場（店舗）における労働環境の実態を把握するために、①すき家の社員（正社員及び契約社員）561名並びに②アルバイト（クルー）468名に対して、それぞれ、労働環境に関するアンケート調査を行った（別紙A参照）。

当委員会は、ZHD社又はZ社によるアンケートの回答内容の検閲を防ぎ、率直な回答・意見を確保するために、対象者への送付は会社事務局に委託するものの、回収は対象者から当委員会に対して直接送付する方法によりアンケートを実施することを決定した。しかし、会社事務局は、当委員会からの指示を誤解して、社員のうち194名に対しては、かかる送付方法をとらず、会議の場において直接アンケートを交付し、記載させ、その場で回収した。

会社回収分によるアンケートは会社が検閲する可能性があることを知った上で、対象者が回答したものであるから、その回答・意見の信用性に若干の疑問もあるものの、委員会直送分によるアンケートとは別に集計した上で、以下、必要に応じて適宜紹介することとした。

アンケートの回収率は以下のとおりである。アンケート対象者に対しては、会社からアンケートに全面協力するよう業務命令が出されているところ、社員用アンケート（委員会直送分）の回収率（23%）は、アルバイト用アンケートの回収率（49%）の半分にも満たなかった。

1 社員用アンケート

	送付数	回収数	回収率
委員会直送分	367	83	23%
会社回収分	194	194	100%

2 アルバイト用アンケート

送付数	回収数	回収率
468	229	49%

各アンケートのうちの選択肢形式の質問に対する結果を整理したものが、別紙1～3である。自由記載欄については、アルバイト用アンケートの記載量が多く、枠内に書ききれず枠外に記載を続けるもの、アンケート用紙の裏側にまで記載を続けるもの、別紙を添付しそこに記載を続けるものが相当数あった。これに対し、社員用アンケート（委員会直送分）の記載量は相対的に少なく、社員用アンケート（会社回収分）に至っては記載が無いものが大半であった。

なお、ZHD社は社員及びアルバイトの住所を正確に管理しておらず、アンケート用紙を送付した社員367名のうち70名、アルバイト468名のうち49名分が宛先不明で返却されたため、これらについては、再度住所を確認した上で送付することとなった。

(4) 当委員会の開催状況

本件調査は 2014 年 5 月 7 日から 7 月 30 日までの期間実施された、その間、計 11 回の委員会を開催した。委員会には委員及び調査担当弁護士のすべてが参加し、その所要時間の合計は約 40 時間である。

第2 前提となる事実

1. すき家の沿革・概要

すき家は、1982年11月に横浜市鶴見区に1号店を開店したのを皮切りに、全てを直営店舗で24時間365日営業することを特徴として全国に展開されてきた。2007年7月に880店舗目を沖縄県に出店することにより全47都道府県への出店を達成し、2008年9月には国内牛丼チェーンの店舗数でトップに踊り出た。その後も着実に出店し、2014年3月末日現在の国内店舗数は1984店である。すき家の国内店舗は1982年の創業以来、ZHD社（但し、当時の商号は株式会社ゼンショー）によって運営されてきたものの、2011年10月1日付で持株会社体制へ移行すべく会社分割を実施し、その事業はZHD社の完全子会社として設立された事業会社であるZ社に移管されている。

2. ゼンショーグループの企業理念・使命

ZHD社を頂点とする約50社から成るゼンショーグループにおいては、ゼンショーグループ憲章が策定されている。そこでは、「我々の理念」として、「世界から飢餓と貧困を撲滅する。そして、万人が真に平等で、持続可能な調和的発展を続けることのできる社会を実現する」ことが掲げられ、「我々の使命」として、「世界中の人々に安全でおいしい食を手頃な価格で提供する。そのために、消費者の立場に立ち、安全性と品質にすべての責任を負い、食に関わる全プロセスを自ら企画・設計し、全地球規模の卓越したMMDシステム¹をつくり運営する」ことが掲げられている。

以上の理念・使命の下、すき家も、24時間365日、いつでもどこでも、お客様に身近な存在として、安全でおいしい「食」を途切れることなく提供することによって地域社会を支える「社会インフラ」として運営されている。

3. すき家の運営体制・営業部門関連の役職

(1) すき家の運営体制

2014年5月1日現在、すき家はZ社の一事業部門である「すき家カンパニー」にて運営されている。Z社は3名の取締役、3名の監査役が選任されている取締役会・監査役・会計監査人設置会社である。取締役の内1名は創業者でありZHD社の代表取締役会長兼社長の小川賢太郎氏（以下「小川CEO」という。）であり、3名の監査役はいずれもZHD社の社員が兼任している。

2014年5月1日現在のすき家の営業体制を見ると、Z社内の「すき家カンパニー」部門に2つの営業本部が設けられており、その下に、営業部→ディストリクト（DS）→ゾーン（ZN）→エリア（AR）と階層が設けられ、各エリアにはおおよそ3~7の店舗が配置されている。そして、営業部にはゼネラル・マネージャー（GM）、DSにはディストリクト・マネージャー（DM）、ゾーンにはゾーン・マネージャー（ZM）、エリアにはエリア・マネージャー（AM）を1人ずつ配置することによって、すき家は運営されている。首都圏営業部には455店舗、東日本営業部は524店舗、東海営業部には456店舗、

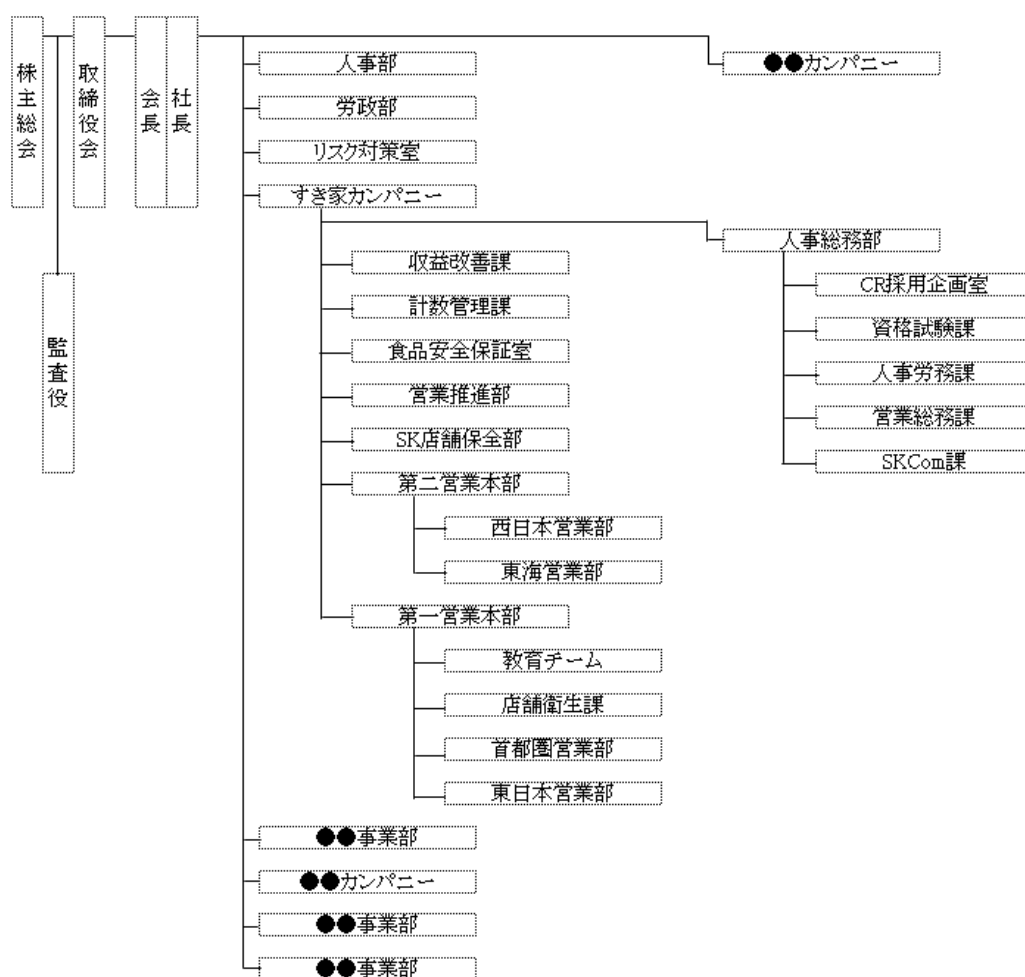
¹ マス・マーチャンダイジング・システムの略。

西日本営業部には 544 店舗がそれぞれ設置されている。

すき家の人事労務関係については、「すき家カンパニー」内に人事総務部が設置されており、「すき家カンパニー」外に人事部と労政部が設置されているが、Z 社においては組織規程・業務分掌規程が存在しないため、これらの部署の権限・責任は不明瞭である。

2014 年 5 月 1 日現在の Z 社の組織図（但し、本件調査との関連性が希薄なものは省略）は、以下のとおりである。

図 1 Z 社組織図



(2) ZHD 社の組織体制

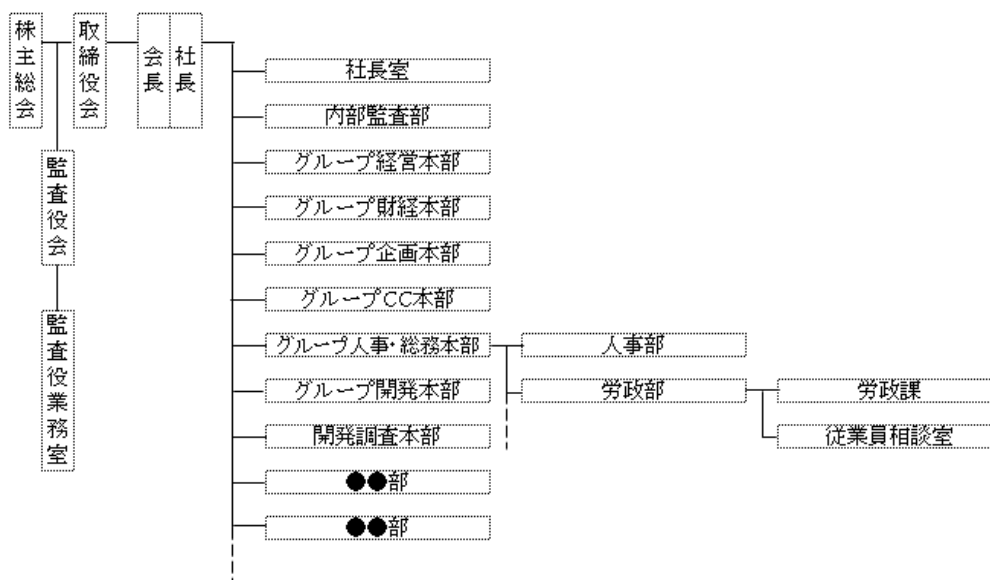
2014 年 5 月 1 日現在、ZHD 社は 9 名の取締役（内 1 名は社外取締役）、4 名の監査役（内 3 名は社外監査役）が選任されている取締役会・監査役会・会計監査人設置会社である。

ZHD 社においては、グループ経営本部、グループ企画本部等、ゼンショーグループ全般を所管する部署が設けられている。人事・労務に関してはグループ人事・総務本部が設けられており、すき家の労働問題に関しては、同本部が Z 社の人事部、労政部、人事総務部と連携して対応していた。また、社長の直轄部門として内部監査部が設けられ

ている。

2014年5月1日現在のZHD社の組織図（但し、本件調査との関連性が希薄なものは省略）は以下のとおりである。

図2 ZHD社組織図



(3) すき家の営業部門の役職

すき家の営業部門・現場に関する役職は以下のとおりであるが（概要は2014年5月現在の説明）、ZHD社及びZ社においては、2013年1月から、それまでも実施されていた「ダイナミック・マネジメント」と称する施策を強化し、成長する組織を作り上げ、業務の進め方の改善・改革を目的として、月に1回組織体制を変更することとしたため、廃止された役職、一旦廃止されたものの今後復活する役職などがある。

なお、すき家においては、1店舗に正社員1名を必ず配置するということはせず、エリア・マネージャー（AM）が複数の店舗を管理することが特徴的である。AM・SM・SI・ACE・シニア・SWM に対しては所定外労働について割増賃金が支払われるが、ゾーン・マネージャー（ZM）あるいはブロック・マネージャー（BM）以上は管理監督者として扱われている。

役職名称	役職略称	雇用形態	概要
マネージャー	MGR	正社員	正社員・契約社員の総称
ストア・マネージャー	SM	正社員	店舗の店長であるが、2014年5月現在ほとんどいない。
エリア・マネージャー	AM	正社員	エリア内の店舗（約3～7店舗）を管理するマネージャー。直属の上司はZM（BM）となる。
ブロック・マネージャー	BM	正社員	2013年4月15日以前に設けられていたブロック（ゾーンに相当するもの）内の店舗（約10～20店舗）を管

			理するマネージャー。2014年5月現在においては存在しないが、2014年6月2日実施の本件分社化に伴い、ゾーンに代わって再度ブロック制を採用。ブロックはゾーンよりも管轄店舗数が少ない。AMを部下に持ち、直属の上司はDMとなる。
ゾーン・マネージャー	ZM	正社員	2013年4月16日から2014年6月1日までに設けられていたゾーン内の店舗（約20～30店舗）を管理するマネージャー。AMを部下に持ち、直属の上司はDM。
ディストリクト・マネージャー	DM	正社員	ディストリクト内の店舗（約80店舗）を管理するマネージャー。ZM（BM）を部下に持ち、直属の上司はGM。
ゼネラル・マネージャー	GM	正社員	営業部内の店舗（約450～550店舗）を管理するマネージャー。
ACE 契約社員	ACE	契約社員	1年契約の契約社員であって、複数の店舗を管理する。SM又はAMに相当する契約社員。
シニアマネージャー	シニア	契約社員	35歳以上の契約社員であって、恒常的に深夜帯のシフトに入ることを想定して採用されたが、現在はAMと同様の役割を果たしているケースが多い。
スウィング・マネージャー	SWM	契約社員	1店舗を管理する店長。2012年10月に廃止されたが、2014年6月2日に復活。
トレーニー	TN	正社員	毎年4月に入社する大卒新入社員の1年目の職位。
スーパーインデント	SI	正社員	多店舗の店長を兼任する役職。2013年4月に廃止。
スーパーバイザー	SV	正社員	営業ラインの部下を持たないスタッフ。GM/DMのスタッフとして教育や店舗改善等に責任を負う。
チーフ	CF	アルバイト	クルーのリーダーであり、シフト作成を担当することがある。店舗の状態に関する管理責任者。
アシスタント・チーフ	As.CF	アルバイト	クルーのサブリーダーであり、CFの代行・補佐。
キャプテン	CP/CAP	アルバイト	クルーの時間帯責任者。
クルー	CR	アルバイト	役職なしのアルバイト。新人をNF（ニューフェイス）という。

第3 認定された事実

1. 客観データ

(1) 退職者数・離職率の推移

① 退職者数の推移

2011年4月から2014年5月までの各月毎のすき家の社員退職者数と当月月初時点の在籍社員数は以下のとおりである。

これによれば、退職者数は2011年度（年度とは4月1日から翌年3月31日）において103人、2012年度において170人、2013年度において177人となっており、毎年の新規採用数のほとんどを吸収してしまっており、店舗数の増加に比して在籍社員数は伸びていない。

表1 すき家の社員退職者数と在籍社員数

月	店舗数	正社員 (無期雇用)		契約社員 (ACE/SWM)		シニア		計	
		退職者	在籍社員	退職者	在籍社員	退職者	在籍社員	退職者	在籍社員
2011/4	1572	5	340	5	170	1	65	11	575
2011/5		9	464	3	166	0	65	12	695
2011/6		3	454	1	168	0	64	4	686
2011/7		3	443	3	167	0	64	6	674
2011/8		6	439	2	167	0	64	8	670
2011/9		13	432	13	166	4	64	30	662
2011/10		5	410	0	155	0	63	5	628
2011/11		3	403	0	160	1	61	4	624
2011/12		2	400	1	163	0	60	3	623
2012/1		4	393	2	163	0	60	6	616
2012/2		4	392	1	160	0	57	5	609
2012/3		4	385	5	160	0	57	9	602
2012/4	1799	3	371	2	159	0	57	5	587
2012/5		6	369	3	162	3	57	12	588
2012/6		10	530	1	157	1	54	12	741
2012/7		13	516	2	159	0	53	15	728
2012/8		12	505	4	154	1	53	17	712
2012/9		10	487	18	154	0	52	28	693
2012/10		15	464	2	132	0	53	17	649
2012/11		5	447	0	130	0	53	5	630
2012/12		15	438	4	134	1	53	20	625
2013/1		11	424	0	134	6	52	17	610
2013/2		8	404	3	133	0	45	11	582
2013/3		9	392	2	131	0	45	11	568
2013/4	1941	9	382	1	134	0	45	10	561
2013/5		7	370	5	133	0	45	12	548

2013/6		11	493	4	133	0	44	15	670
2013/7		7	481	1	140	2	42	10	663
2013/8		10	468	0	149	0	43	10	660
2013/9		8	455	9	149	0	42	17	646
2013/10		6	447	2	139	0	42	8	628
2013/11		9	437	1	151	1	42	11	630
2013/12		13	423	2	148	1	41	16	612
2014/1		11	410	3	146	5	40	19	596
2014/2		8	402	8	151	0	36	16	589
2014/3		26	393	4	155	3	23	33	571
2014/4	1986	19	385	5	178	0	21	24	584
2014/5		14	368	5	172	1	21	20	561

② 新卒社員の離職率の推移

ゼンショーグループの新卒社員の採用活動は ZHD 社にて一括にて行われているところ、ZHD 社の新卒社員の離職率は以下のとおりである。

表 2 ZHD 社の新卒社員の離職率

	入社人数	1年以内離職率	2年以内離職率	3年以内離職率
2010年入社	145名	20.0%	33.1%	47.6%
2011年入社	131名	18.3%	39.7%	58.8%
2012年入社	175名	28.0%	45.7%	-
2013年入社	133名	21.1%	-	-

厚生労働省が発表した平成 25 年 10 月 29 日付労働市場分析レポート第 23 号「新規学卒者の離職状況（平成 22 年 3 月卒業者の状況）」によれば、2010 年 3 月の新規大学卒業者の 3 年以内の離職率は 31.0%であり、宿泊業・飲食サービス業では 51.0%、新規高校卒業者の離職状況は 39.2%、宿泊業・飲食サービス業では 66.6%となっている。これに対応するのは、上記のうち 2010 年入社であるが、この年に限ってみれば、ZHD 社の 3 年以内離職率は 47.6%であるから、業界平均よりむしろ小さいと言える。

しかしながら、翌年 2011 年入社の ZHD 社新卒社員の 3 年以内離職率は 58.8%と増加しており、2012 年入社については未だ 3 年が経過していないものの、2 年以内離職率は 45.7%と前 2 年を遥かに上回る率で推移している。2011 年入社及び 2012 年入社の離職率について公的な統計は出されていないため、ZHD 社の離職率を評価することはできないものの、自社比較では年々悪化している。

(2) クルー・社員の残業時間の推移

2011 年 4 月から 2014 年 5 月までの各月毎のすき家社員の非管理職の役職別の①1 人あたりの平均残業時間数、②1 人当たりの平均深夜勤務時間、③1 人当たりの平均取得休日数は、別紙 B「表 3 すき家非管理監督者社員 1 人当たり平均残業時間等の推移」のとおりである。なお、表 3～5 記載の残業時間等は給与データから集計しているため、

各月の残業時間等は実際にはその前月の残業時間等であることに留意されたい。

また、2011年4月から2014年5月までの各月毎の非管理監督者社員（AM、SI、SM、ACE、シニア、SWM）の残業時間毎の人数は下記表4のとおりである。

表4 すき家非管理監督者社員の残業時間毎人数

対象年月	0～60 時間未満	60～100 時間未満	100～120 時間未満	120～160 時間未満	160時間 以上
2011/04	273	98	30	23	8
2011/05	328	123	33	42	31
2011/06	351	119	36	24	20
2011/07	391	96	16	19	7
2011/08	307	129	33	34	20
2011/09	298	120	37	45	17
2011/10	319	108	23	17	10
2011/11	271	110	37	38	11
2011/12	292	109	23	29	10
2012/01	273	118	31	33	5
2012/02	264	112	43	17	11
2012/03	306	88	22	13	1
2012/04	244	117	29	27	6
2012/05	188	108	48	51	28
2012/06	396	96	40	32	12
2012/07	416	95	22	17	5
2012/08	305	130	38	45	9
2012/09	282	141	29	40	22
2012/10	255	131	33	33	17
2012/11	232	114	49	46	12
2012/12	251	119	36	35	10
2013/01	224	125	36	39	12
2013/02	194	120	38	27	18
2013/03	260	93	22	8	2
2013/04	212	103	30	28	6
2013/05	157	92	41	37	40
2013/06	297	92	33	44	27
2013/07	342	96	24	19	1
2013/08	394	91	40	30	3
2013/09	371	124	37	14	2
2013/10	357	121	28	21	1
2013/11	340	132	22	23	8
2013/12	293	138	47	25	7
2014/01	225	160	50	41	19
2014/02	169	141	55	67	30
2014/03	133	129	58	75	42
2014/04	105	82	46	80	105
2014/05	137	116	45	68	36

2011年4月から2014年5月までの各月毎のクルーの残業時間毎の人数は下記表5のとおりである。なお、1日8時間を超えた時間及び週40時間を超えた時間の合計を残業時間として集計している。

表5 すき家クルーの残業時間毎人数

対象年月	60～100 時間未満	100～120 時間未満	120～160 時間未満	160時間以上
2011/04	596	114	75	32
2011/05	569	110	85	37
2011/06	473	89	51	16
2011/07	621	122	97	37
2011/08	656	126	89	41
2011/09	526	93	55	27
2011/10	602	118	87	31
2011/11	585	101	77	27
2011/12	685	132	93	28
2012/01	750	139	106	33
2012/02	597	101	72	16
2012/03	762	144	102	36
2012/04	832	171	144	54
2012/05	690	136	101	33
2012/06	600	128	89	22
2012/07	745	159	148	51
2012/08	807	161	131	48
2012/09	717	140	111	37
2012/10	715	154	105	44
2012/11	706	125	98	38
2012/12	763	157	137	47
2013/01	759	160	115	47
2013/02	557	95	71	16
2013/03	747	167	109	34
2013/04	826	172	136	52
2013/05	739	160	108	46
2013/06	659	139	102	38
2013/07	722	164	141	45
2013/08	825	160	109	40
2013/09	685	144	100	26
2013/10	672	135	100	36
2013/11	715	140	104	32
2013/12	815	192	129	54
2014/01	865	164	137	45
2014/02	846	160	129	31
2014/03	1,125	268	229	82
2014/04	831	192	170	52
2014/05	804	166	146	53

但し、下記 3(2)において述べるとおり、クルー・社員ともに労時売上を気にしたサービス残業が行われており、実際の残業時間は上記表 3～5 記載の時間よりも多いと考えられる。

(3) 労働基準監督署からの是正勧告・指導の件数・概要

すき家の労務環境に関して 2012 年度から 2014 年度において労働基準監督署から受けた是正勧告書の数及びそこで指摘された違反事項の概要・件数は以下のとおりである。

表 6 労働基準監督署から指摘を受けた違反事項の概要

年度	対象店舗数	是正勧告書の数	指摘された違反事項の概要・件数
2012年度	14 店舗	13 通	・ 労基法 32 条違反/時間外労働に関する協定の限度時間を超えて労働させていること (12 件)
			・ 労基法 34 条違反/法定の休憩時間を付与していないこと (2 件)
			・ 労基法 37 条違反/時間外労働に対し 2 割 5 分以上の率で割増賃金を支払っていないこと (1 件)
			・ 労働安全衛生法 66 条違反/常時使用する労働者に対して、法定項目について医師による健康診断を行っていないこと (2 件)
			・ 労基法 61 条違反/18 歳未満の労働者に深夜労働に従事させていること (3 件)
			・ 労基法 32 条、60 条違反/18 歳未満の労働者に法定の除外事由がないにもかかわらず、時間外労働を行わせていること (4 件)
			・ 労基法 35 条違反/休日労働に関する協定の限度を超えて休日労働を行わせていること (1 件)
2013年度	49 店舗	49 通	・ 労基法 24 条違反/所定労働時間を超える労働に対する賃金について、その全額を所定賃金支払日に支払っていないこと (2 件)
			・ 労基法 32 条違反/時間外労働に関する協定の限度時間を超えて労働させていること (33 件)
			・ 労基法 34 条違反/法定の休憩時間を付与していないこと (21 件)
			・ 労基法 32 条、60 条違反/18 歳未満の労働者に法定の除外事由がないにもかかわらず、時間外労働を行わせていること (8 件)
			・ 労基法 61 条違反/18 歳未満の労働者に深夜労働に従事させていること (1 件)
			・ 労基法 35 条違反/休日労働に関する協定の限度を超えて休日労働を行わせていること (5 件)
			・ 労基法 37 条違反/事業場間の移動に要した時間に対し法定の率以上で計算した割増賃金を支払っていないこと (1 件)
			・ 労働安全衛生法 66 条違反/常時使用する労働者に対

			して、法定項目について医師による健康診断を行っていないこと（4件）
			<ul style="list-style-type: none"> 労働安全衛生法66条4項違反/定期健康診断の結果、異常の所見があると診断された労働者について、当該労働者の健康を保持するために必要な措置について医師又は歯科医師の意見を聴いていないこと（1件） 労働安全衛生法12条2項違反/常時10人以上50人未満の労働者を使用しているにもかかわらず衛生推進者を選任していないこと（1件） 労基法36条違反/時間外労働の協定の締結について、労働者の代表として、事業場の過半数組合でないにもかかわらず、労働組合の代表者を選任していたこと（1件） 労基法57条違反/18歳未満の労働者について、年齢を証明する書類を各事業場に備え付けていないこと（1件）
2014年度	2店舗	2通	<ul style="list-style-type: none"> 労基法32条違反/時間外労働に関する協定の限度時間を超えて労働させていること（2件）

2. 2014年3月の多数の店舗の一時休業・時間帯休業に至る経緯

本件調査を行うきっかけとなった2014年2月から3月にかけてのすき家店舗の一時休業や時間帯休業に至る経緯は以下のとおりである。

すき家においては、毎年2月～3月頃に、多くの学生クルーが就職等を理由に退職する。そのため、クルーに店舗運営を任せるすき家は、例年2月～3月頃に運営が厳しくなる。2014年も例外ではなく、さらに悪いことに、クルーの応募状況は前年比70%であった。すき家は、採用率を引き上げることににより対応していたが、それでも、特に都心を中心に人手が不足していた。

また、2014年においては、1月16日付の組織変更により、営業部門トップのGMと現場をつなぐ役割であるDMをなくしたことにより、現場のオペレーションが混乱し、クルーの不満が増加していた。

こうした状況下であったにもかかわらず、2014年2月14日に従前の商品よりもオペレーションが複雑な牛すき鍋が新商品として投入された。牛すき鍋投入による現場への負荷を懸念する声が本部に十分伝わることなく、本部が牛すき鍋の仕込みに係る時間を甘く見積もって牛すき鍋投入を決定した結果、現場のオペレーションが十分機能せず、クルーや現場社員のサービス残業・長時間労働が増加し、現場は疲弊した。

さらに、同時期に、2回の大雪が降り、クルーが帰宅できず、交代するはずのクルーも出勤できない状態になった。にもかかわらず、GM等の幹部は大雪により発生した物流トラブルへの対応に追われ、店舗を一時休業するなどの措置が取られることはなかったため、中には、帰宅できないクルーが48時間勤務するといったことも多数生じた。この大雪を契機に、クルーの不満が爆発し、クルーの稼働率及び人数が益々減少した。それによって、AM・ZMは、店舗運営のためのシフトを組めず、自身がシフトに入らざるを得ない状況に陥り、過重な負担を負った。

これらの事情により、多くのAM・ZMが退職し、又は無断欠勤した上で行方をくらますなどして、残ったAM・ZMに更なる負担をかけた。その結果、多数の店舗において、運営できないほどの人手不足に陥り、2014年2月中旬から店舗のイレギュラークローズ（計画されていない店舗の一時休業・時間帯休業）が起き始め、2月の最終週にはその数が10店舗に達した。

2014年3月以降のイレギュラークローズ店舗数の推移は下記表7記載のとおりであるが、当時は現場も本部も混乱していたため、3月3、4、5、15日は集計ができておらず、またその他の日に記載された店舗数も必ずしも正確ではない可能性がある。

表7 2014年3月のイレギュラークローズ店舗数の推移

	クローズ	BC カンクローズ*	TO**のみ販売	合計
3/1(土)	10	0	1	11
3/2(日)	15	0	0	15
3/3(月)	-	-	-	-
3/4(火)	-	-	-	-
3/5(水)	-	-	-	-
3/6(木)	10	0	0	10
3/7(金)	19	0	0	19
3/8(土)	15	0	0	15
3/9(日)	23	0	0	23
3/10(月)	16	0	1	17
3/11(火)	9	0	1	10
3/12(水)	7	1	4	12
3/13(木)	8	1	5	14
3/14(金)	23	4	6	33
3/15(土)	-	-	-	-
3/16(日)	138	16	5	159
3/17(月)	93	2	4	99
3/18(火)	60	3	2	65
3/19(水)	18	0	0	18
3/20(木)	41	0	3	44
3/21(金)	70	0	8	78
3/22(土)	71	12	20	103
3/23(日)	30	21	36	87
3/24(月)	27	4	4	35
3/25(火)	50	5	5	60
3/26(水)	45	1	3	49
3/27(木)	30	0	2	32
3/28(金)	42	4	10	56
3/29(土)	19	4	24	47
3/30(日)	11	2	22	35

* BC カウンタークローズとは、すき家店舗内のBカウンター及びCカウンターの使用

を中止するという意味である。

** TO とはテイクアウトを意味する。

ZHD 社及び Z 社においては、それまでは店舗を閉鎖・休業してはならないという不文律があったものの、3月15日及び16日のイレギュラークローズの状況を見て、このまま店舗をオープンし続けることはもはや不可能と判断し、3月18日、かかる人手不足に対応すると同時に、古くなった店舗設備をリニューアルすることを目的として、157店舗の閉鎖を決定し、3月20日から順次閉鎖していくこととした。その後対象店舗を拡大し、結局、第1弾として、167店舗につき24時間閉鎖し、122店舗につき深夜営業を取り止めた。続いて、第2弾として、48店舗につき24時間閉鎖し、183店舗について深夜営業を取り止めた。

3. 現場の労働実態

2014年3月以降の店舗閉鎖に至る経緯は上記2記載のとおりであるが、同年2月頃の一連の事象は、今回の店舗閉鎖の契機にすぎず、すき家はそれ以前から慢性的かつ深刻な労働力不足に陥っていたと認められる。

すなわち、まず上記1記載の客観データから明らかなおお、2014年2月以前においても、すき家の非管理監督者社員の平均月間残業時間は多いときで約80時間、少ないときでも40時間を超えており、月間残業時間が100時間以上の社員がしばしば100名を超え、また、同100時間以上のクルーも常に数百名いる状況であった。加えて、アンケートにおいては、クルーの約75%、社員（委員会直送分）の約76%及び社員（会社回収分）の約74%から、同年2月13日以前からすき家の労働環境に不満があったとの回答がなされていた。

また、Z社が2013年2月に実施した社員の意識調査においても、多くの社員から、例えば以下の声が上がっていた（なお、当該意識調査は2014年2月にも行われているが、「前回は調査があったが改善されている感じがしない」、「この調査がどのように役立てられているのか不明です」、「今回の調査により改善された点を報告してください。報告がなければ改善の無い無意味なポーズとしか思われません」といった指摘がなされている。）。

「慢性的な人手不足（MGR、クルー）の状態なのに、新店をオープンしないで欲しい」

「まったく回っていない現場があり、過労死してもおかしくないようなこの労働環境が現実にあるなかで、世界から飢餓と貧困を撲滅するため、日本一を走り続けるため、世界一を目指すためと、新入社員の数もろくに確保できていない状況で店舗を拡大していくのはもはや大義ではなく驕りであると思う」

「意欲も低下、慢性的人員不足でおかしくなりそうです・・・会社を守っているので私たちのことも守ってください」

「正直言わせていただくと、労働環境かなり悪すぎです。社員全員が平等に週休2日確保及び1回転〔注：店舗において、24時間連続で勤務すること〕以上ないような労働環境にしてほしいと強く思います」

2014年2月以前から認められるすき家の労働環境に関する実態及び法令違反の状況等は、

以下のとおりである。

(1) 過重労働

① 社員の過重労働

すき家社員の所定労働時間は、1日8時間である。また、36協定上、業務繁閑の場合に、1日8時間、1ヶ月45時間及び1年360時間の限度で労働時間を延長できるものとされている。さらに、同協定に付された特別条項により、一定の場合には、年6回を限度として、1ヶ月80時間、1年750時間の限度で労働時間を延長できるものとされている。

しかしながら、上記1記載の客観データ及び前述の社員の意識調査の結果から窺われるとおり、すき家では、2014年2月以前から、社員及びクルーの36協定を大幅に超える過重労働が常態化していた。実際、当委員会がヒアリングをした社員のうち、店舗勤務経験を有するほとんどの社員が、いわゆる「回転」(店舗において24時間連続で勤務すること)を経験していた。中には、恒常的に月500時間以上働いていた者や、すき家店舗における業務が多忙で2週間家に帰れないという経験をしている者も見られた。

このような過重労働は、多数の社員を過労で倒れさせ、又は鬱病に追い込むなど、社員の生命・身体・精神の健康に深刻な影響を及ぼしていた。

そのため、過重労働は、社員の退職の主な要因となっていた。退職する社員の中には、過重労働により実際に鬱病に罹患してしまった者、過重労働に起因する体調不良、過労及びノイローゼで通院していることを訴える者や、過重労働で倒れたことを訴える者、居眠り運転による交通事故を複数回起こしたことを訴える者が多く見られた。例えば、ZHD社グループ人事・総務本部は、2013年の間だけでも、社員の退職理由として、次のような理由を把握している。

「サラリーマンの生活ではない。このまま働いていても結婚も出来ないし、まともな生活が出来ない気がする。転勤の多さもネックであった。」

「ハードワーク、睡眠不足・ストレスで倒れた。車で事故が2回、体力の限界。」

「①入社時の説明会では、週休2日で休みがあると書いてあるのに休みがないのはおかしい。異動前の●●では、22-9? [ママ] 11-15の生活をしていて、寝る時間がない、あったとしてもストレスで全く寝れない。休みがあっても突穴 [ママ] でクルーに呼び出されたりして全く休めない。休み予定の日は、朝9:00に帰ってきてすぐ寝てしまう。入社前に本を読めと言われたが、そんな事出来ない。休みの日は何も出来ない。②ストレスで全く寝れず、うつ状態。頭痛、吐き気、腹痛もあり病院に行ったところ過労と診断された。」

さらに、社員相談窓口には、2014年初め頃、社員から次のような声が寄せられている。

「現在、●●店は深夜CRが0人で、自分とCRの2人で回している。11月からクルーの面接などの採用活動をTC [注：トレーニングセンターを意味する]

ではなく、自分たちでやるようになり、昼も寝れなくなっている。12月、1月ともオフは1日しかなく全然休めていない。そのような状況で1月初旬には交通事故を起こしてしまった。幸い今回は自分も相手も大きな怪我はなかったが、疲労がたまっているのか寝不足なのかこのままでは自分自身どうなるのかわからない。……今後、続けていく自信がない。」[声は半泣き状態]（この相談者は、病院に行くと鬱と診断されたとのことであり、以降、休職し、そのまま退職している。）

さらに、店舗における過重労働は、多数のすき家社員の交通事故の発生要因となっていた。具体的には、2012年度においては、居眠り運転を原因とするすき家社員による交通事故が少なくとも7件も発生している。しかも、Z社幹部職員は、過重労働が社員の交通事故の発生要因となっていることを認識していた。例えば、ある事故報告書においては、社員の居眠り運転による交通事故についての上司コメントとして、「今回の件に関しまして、●●SMの労務管理が出来ていない点が一番の問題です」などと記載されている。また、ZHD社内部監査部において、2013年頃、すき家カンパニーにおける車両事故の件数と勤務事故に関するデータ等について、「3回以上の複数事故者の傾向を見れば、長時間勤務若しくは若手社員に事故が集中している事がわかる。」との分析がなされている。

② クルーの過重労働

クルーの所定労働時間は、原則として1日8時間又は1週間について40時間以内を標準として個別に定められる。また、36協定上、1日8時間、1ヶ月45時間及び1年360時間の限度で労働時間を延長できるものとされている。さらに、同協定に付された特別条項により、一定の場合には、年6回を限度として、1ヶ月60時間、1年630時間の限度で労働時間を延長できるものとされている。

しかしながら、クルーの中には、月間労働時間が400から500時間に上る者がおり、過重労働は、クルーにも及んでいた。実際、アルバイト用のアンケートにおいては、「断る事が苦手な人や優しい人達などが酷いシフト状態になっているのを目の当たりに見る。休み無し家にも帰れず車また店舗の更衣室などで寝ているのも見た。はっきり言って異常な光景だと思う」との回答があった。また、クルー相談窓口には、クルーから、「長時間労働で体力的にキツく、退職したいと5ヶ月位前からBMへ言っていたが、辞めさせてもらえない」、「シフト運営が厳しい。特にあるCRは月間400hシフトで超過労働だ」等との声が寄せられている。

もっとも、クルーの中には、自己の経済状況に鑑み、自ら長時間労働を希望しており、労働時間が長時間になることについて不満を抱いていない者も見られた。

(2) サービス残業

① 社員について

(i) 労働時間管理方法から生じるサービス残業

すき家においては、非管理監督者の社員に対し、15分単位で、かつ15分に満たない端数時間については切り捨てて、勤務時間をデイリー勤怠報告書（社員あるいはクルーが、毎日、その日の労働時間を本部に報告する書面。単に「デイリー」と呼ばれる）にて報告させる方法で労働時間管理がなされている。Z社本部の幹部は15分に満たない端数時間について切り捨てるよう指導したことはない旨を述べるが、当委員会によるヒアリングによれば、10分程度の残業を行った場合には残業時間を全くつけていない実態があることが確認された。Z社は、労働基準監督署からも、15分単位による労働時間管理に関し、実労働時間との齟齬が発生する可能性があるとの指摘を受けている。

(ii) 労時を意識したサービス残業

すき家においては、労働生産性・効率性を高めるため、「労時」ないし「労時売上」（店舗従業員（社員・アルバイトを含む。）1人当たりの1時間当たりの売上金額）なる指標が導入されている。労時は、まず基本シフトを作成する際に用いられる。具体的には、本部が予測する一定期間の売上高を本部が定める一定金額（以下「設定労時」という。）で割ることにより、当該期間において投入可能な労働時間が決定され、これに伴い、各時間帯の投入可能な従業員数が決定される。そして、各店舗従業員は設定労時を上回ることを目標として日々稼働するのが実態となっている。

かかる労時は、毎月、Z社の取締役会に対して報告されているだけでなく、現場においても、簡易な管理指標として用いられている。したがって、現場のマネージャー及びクルーの中には、労時売上を意識して稼働する者が多い。

その結果、AMは、自らサービス残業を行い、クルーに対しても実際の労働時間をデイリー勤怠報告書に記録しないよう求める実態が認められる。

実際、社員の退職理由の中にも、「勤務（残業）時間について、面接などでデイリーをつけられないのはおかしい。15～20分の労働時間について、残業をつけないのもおかしい。」「シフト調整時間も労働時間にしてほしい」、「デイリーは削れと言われる。（移動時間はつけるな）」との声がある。

また、アンケート（社員）においても、約68%（会社回収分）・約66%（委員会直送分）の社員がサービス残業をたまに又は頻繁にする旨回答しており、そのうち、約35%（会社回収分）・約55%（委員会直送分）が労時売上を確保するためと回答している。

② クルーについて

(i) 労働時間管理方法から生じるサービス残業

すき家店舗においては、クルーに対しても、15分単位で、かつ15分に満たない端数時間については切り捨てて、勤務時間を申告させる労働時間管理がなされている。このことから、クルーについても、少なくとも切り捨てられた労働時間分について、サービス残業が存在すると言わざるを得ない。

(ii) 労時を意識したサービス残業

以下のとおり、クルーについても、労時を意識させられる結果、サービス残業が行われていることが認められる。

まず、アンケート（アルバイト）の約 80%の回答者がサービス残業をたまに又は頻繁にする旨回答している。その自由記載欄において、多数のクルーから、労時が重視される結果、サービス残業をさせられている旨の指摘がなされている。そのほか、設定労時が達成できない場合、人員の削減につながり、業務が過酷になることを恐れ、労時を確保するためにサービス残業をしている旨の指摘も複数みられる。

同アンケートの約 46%の回答者がサービス残業の理由として「実際の労働時間どおりの申告をしづらい雰囲気がある」を選択しているのは、労時意識の反映とみることもできよう。

また、クルー相談窓口には、2013年4月1日から2014年3月31日の間に、サービス残業に関し、クルーから、「売上がなく時間を削るよう言われているが、働いているのにデイリーに付けられないのはおかしい」、「残った分、0.5-1hをデイリーに付けてもいいのか。CFから基本的に付けてはいけなと聞いた」などと言った声が多数寄せられている。

その上、当委員会がヒアリングしたクルーの中にも、牛すき鍋の仕込みのために、本来休みの日に店舗で作業をしたり、あるいは勤務時間を3時間延長したりしたものの、AMから労時に関する指摘を受けることを考慮して、労働時間として申告しないこととしている者や、AMの意を忖度して1時間残業しても30分しかつけないこととしている者が認められた。

Z社は、労働基準監督署から、すき家各店舗の従業員から情報が寄せられたとして、「すき家各店舗において、1時間当たりの売上が目標に達しないような場合、実際には各労働者が労働に従事している時間であるにもかかわらず、休憩時間を取得したとして処理するよう事業者側から指示され、その結果、賃金の一部が支払われないこと」がないか調査するよう指導されている。

③ 小括

以上より、表3～5に記載された残業時間に関する数値は、実態を正確に反映していないと言わざるを得ない。

(3) 社員のプライベートの喪失

AM及びZM等の現場に近い社員は、店舗の運営に直接的な責任を負っている。少なくともAMは、勤務時間外であろうと休日であろうと、事実上、店舗クルーからの携帯電話への連絡に対応しなければならない。そのため、AMの中には、携帯電話の対応に1日中追われ、深夜まで休むことができないものもみられる。例えば、ZHD社グループ人事・総務本部が把握している退職理由の中には、「24時間営業で深夜にも電話があることが精神的に辛いし、やっていく自身【マツ】がない。」との理由がみられる。また、2014年4月頃にZEANが行ったヒアリングにおいても、AMから「電話が一日中かかってきてプライベートがない」、ZMから「会社携帯に24時間体制で出るのは理解できるもの

の、プライベートが 100%無い」との声が寄せられている。

なお、すき家では、自宅における電話対応の時間は、労働時間として把握されていない。

(4) 一人勤務体制（ワンオペ）

すき家においては、予測売上額に応じて投入可能な労働時間が決定されるため、売上が小さいと見込まれる時間帯は必然的に一人勤務体制（ワンオペ）となる（なお、人員不足によりワンオペを余儀なくされることもある）。

また、効率性の追求のため、接客、清掃、調理などの個々の作業について、作業工程及び標準時間を含め、詳細なマニュアルが作成されているところ、同マニュアルは、標準時間として最速時間が記載されるなど、最も能力の高い従業員を基準に作成されている。この結果、すき家におけるワンオペ時の労働環境は、過酷なものとなる。

なお、アンケートにおいては、クルーの約 78%、社員（委員会直送分）の約 68%及び社員（会社回収分）の約 51%から、ワンオペをやめるべきであるとの回答がなされている。その理由は、1 人では対応できないことがあるというものに加え、以下に述べる弊害を伴うというものであった。

① 休憩時間の非付与

ワンオペの場合、従業員は、仮に 6 時間以上の連続勤務となったとしても、休憩時間を確保することはできない。

労働基準監督署からも、2012 年度及び 2013 年度において、労基法 34 条違反（休憩時間の不取得）について、23 件の是正勧告を受けている（表 6）。アンケート（アルバイト）においても、回答者の約 68%が「45 分以上の休息をとれることはほとんど無い。」を選択しており、中には、10 時間以上もの間、休憩時間をとれず、トイレにも行けない旨回答している者もいた。

② 顧客サービスの低下とクレーム

ワンオペにおいては、従業員が 1 人になることから、店舗運営の質が低下し、顧客サービスが疎かになる場合がある。

例えば、アンケート（アルバイト）においては、ワンオペにより店舗の清掃作業が疎かになっており、店舗が不衛生になっている旨の回答が見られた。また、状況によっては顧客を待たせることになり、顧客からクレーム又は暴言を言われることがある旨の回答もあった。ヒアリングを行ったクルーの中にも、同様の指摘をする者が複数見られた。さらに、アンケート（社員）においても、スピード提供のためにも、清掃作業の時間を確保するためにもワンオペをやめるべきである旨の回答が見られた。

このように、ワンオペによって自身が被る辛さのみならず、顧客サービスの低下を気にする従業員も少なくなかった。

③ 防犯上の問題

すき家においては、深夜の時間帯のワンオペ時に、強盗事件（未遂含む）が相当数発

生していた。これに対し、ZHD社は、2011年10月13日付で、「防犯対策の強化の一環として、深夜の時間帯の一人勤務体制を順次解消することを決定いたしました」と公表している。

しかしながら、未だに深夜の時間帯のワンオペは解消されていない。そのため、アンケート（アルバイト）においては、例えば、「強盗が多発したときにワンオペ状態を改善すると言っていたのに、ワイヤレス非常ボタンを導入しただけで、ワンオペ改善がなされなかったことに失望しました」、「強盗が入って警察から言われて、やっと2オペにしたと思っても、あっという間にワンオペに戻していたり、信じられないとおもった」など、深夜の時間帯のワンオペ解消が実現されていないことに失望する意見も見られた。

また、「ワンオペを防犯の為に無くしてほしい。切実に。女性は1人だと仕事しづらい^[7]」ので女性の可能性を狭くしていると思う」との意見もあった。そのほか、アンケート（アルバイト）及びクルー相談窓口寄せられた声の中には、ワンオペ時に酔客に絡まれることへの不安の声も見られた。

(5) 休憩時間の非付与／恣意的運用

① 休憩時間の非付与

すき家では、従業員の休憩時間が確保されないことが多い。アンケートにおいても、約68%のクルーが、勤務時間が6時間以上になった場合でも45分以上の休息は取れない旨回答している。また、約62%の社員（委員会直送分）及び約54%の社員（会社回収分）も同様の回答をしている。さらに、ZEANにも、クルーから、「休憩がもらえないのももらえるようにしてほしい。日中も休憩込のシフトになっていない、深夜も2人で出来る時も1人で勤務になり休憩時間が確保されない」との声が寄せられている。その上、Z社は、労働基準監督署から、休憩時間の付与の懈怠に関して多数の是正勧告及び指導を受けている（表6）。

もっとも、クルーの中には、休憩をとるよう指示されることに対して不満に思う者もいる。例えば、ヒアリングを行ったクルーの中には、生活のことを考慮し、深夜は2オペで休憩時間の取得を強制されるよりも、ワンオペで休憩時間が無い方が助かると述べる者がいた。また、休憩時間をとるよう指示すると怒るクルーもいるといった声も聞かれた。

② 休憩時間の恣意的運用

すき家では、売上が落ちる日に、労時アップの手段としてクルーの休憩時間が利用されることがある。

例えば、ZEANには「売上によっていきなり当日に15分ブレイクを取れと言われる」との声が寄せられていた。また、クルーからのヒアリングにおいても、目標労時が達成できない場合には、強制的に休憩をとって投入労働時間を減らす旨、労時次第で休憩の取得の有無を決める旨の声が聞かれた。

さらに、アンケート（アルバイト）においては、「その時間帯の売上げが低いときは、実際は休息時間はとれていないのにブレイクを入れさせられる」との声も見られた。また、従業員相談室に対しても、クルーから、「半年前からAMに売上が少ないとブレ

ク 30 分取れと言われるが実際は休憩をとれているわけではない」といった声が寄せられていた。

(6) 限度を超えた休日労働

すき家社員については、(1)毎週 1 回交替制の法定の休日、(2)毎週 1 回交替制の法定外の休日、(3)国民の祝日（日曜日と重なった場合は翌日）が所定休日とされており、クルーについては 1 週間のうち 1 日又は 4 週間のうち 4 日が所定休日とされている²。また、36 協定上、業務繁閑対応のため、1 ヶ月のうち 2 回まで、(法定) 休日に労働させることができるものとされている。

しかしながら、すき家においては、従業員に対し、十分な休日が付与されていなかった。Z 社は、2012 年度から 2013 年度にかけて、36 協定の限度を超えた休日労働を行わせたとして、労働基準監督署から、6 件の是正勧告を受けている（表 6）。

アンケートにおいても、約 36%のクルー、約 47%の社員（委員会直送分）及び約 61%の社員（会社回収分）が、「休日が少なすぎる者がいる」と回答している。また、社員の退職理由の中にも、「休みがない、3 ヶ月に 1 回あれば良い方」、「人手不足で労働時間が長く休みがない。人手不足。12 月 1 月は特にひどかった」等の声がある。さらに、当委員会がヒアリングを行ったクルーの中には、自らの希望に基づいてはいるものの、1 ヶ月間休みなく稼働し続ける者も複数見られた。

(7) 年少者の深夜労働及び賃金不払い

使用者は、原則として、満 18 歳に満たない者を午後 10 時以降から午前 5 時までの間において使用してはならない（労基法 61 条）。これを遵守すべく、ZHD 社グループ人事・総務本部も、すき家店舗に対し、高校生クルーについては、多少の余裕を見て午後 9 時 30 分（店舗によっては午後 9 時）以降勤務させないように注意喚起していた。

しかし、Z 社は、2012 年度から 2013 年度にかけて、労働基準監督署から労基法 61 条違反を 4 件指摘されていた（表 6）。

また、高校生クルーの親から、クルー相談窓口に対し、午後 10 時以降勤務させていることについて、多数の苦情が寄せられている。Z 社からの高校生クルーの午後 9 時 30 分以降の勤務禁止の指示は、現場では高校生クルーに対する当該時間以降の労働についての賃金不払いに繋がった例もみられる。例えば、高校生クルーの親からの苦情の中に、午後 9 時 30 分又は午後 10 時以降も勤務させられたにもかかわらず、上司から、労働時間として申請しないように指示されたというものがある。

(8) 外国人留学生の就業制限を超える労働

外国人留学生については、原則として、労働時間を 1 週 28 時間以内に収めなければならない。

すき家には、上記ルールを遵守させていると述べる者がいる一方で、そもそも上記ルールを認識していない者もいたことからすると、上記ルールに違反した外国人クルーが

² しかしながら、社員については、36 協定届上は 1 週 1 日又は 4 週 4 日が所定休日とされており、就業規則の定めと齟齬がみられる。

存在する可能性が否定できない。

4. ZHD 社・Z 社本部による労働実態の把握・共有状況

(1) SK 労働安全委員会

すき家の SK 労働安全委員会は、労働災害事故発生件数、健康リスクに関わる過重労働者数が増加傾向にあり、この状態が継続すると会社としての重大なリスクを招く可能性が高いとの問題意識のもとで、こうした状況を「革新的に改善すべく」「現場と相互協力し、根本対策を実施してゆく」ことを目的として設置された委員会である。

本委員会は、2012 年 11 月以降、月 1 回のペースで開催されていたが、時期によって若干の変遷はあるものの、すき家営業本部の責任者（COO 又は GM）、人事労務担当、ZHD 社の取締役グループ人事・総務本部長、人事部長、労政担当らが委員として参加していた。

本委員会においては、すき家従業員及びクルーの時間外労働や 18 歳未満のクルーの深夜労働・時間外労働についての現状報告及び対策の確認等がなされていた。また、2012 年 12 月に開催された本委員会では、「労働災害（過労死）として認定される過重労働の基準については、過去 6 ヶ月平均の時間外が 80 時間、又は 1 ヶ月 100 時間であり、その他については発生場所や死亡原因により業務起因性を問われる」といった情報も共有されていた。

過重労働解消のために、本委員会においては、月間の時間外労働が 160 時間以上あるいは 100 時間以上 160 時間未満といった上位の過重労働者を特定した上で、その上司らが当該労働者の過重労働解消のために個別管理・個別対応を行うといった対策が確認されていた（こうした対応は、2013 年 6 月から 9 月にかけては一定の成果を上げていた。）。他方、本委員会において、全社的な過重労働の発生や人員不足という実態を踏まえて、かかる状況改善のための「革新的な根本対策」について十分な議論・検討がなされるということとはなかった。

以上のとおり、本委員会においては、過重労働に関する現状報告や過重労働解消のための対策等に関する議論・検討がなされていた。特に 2014 年 1 月から 4 月の間においては、クルーの定着率が悪化していること、社員やクルーの労働時間が急激に増加していることなども報告されていた。しかし、こうした本委員会における報告や議論・検討内容が Z 社又は ZHD 社の取締役会に報告されていた形跡はない。

(2) 総合リスク管理委員会・コンプライアンス委員会

ZHD 社では、内部統制システム構築の基本方針に基づき策定されたゼンショーグループリスク管理規程により、①リスクの網羅的かつ適切な認識、管理すべきリスクの選定、リスクの定期的見直し、②個々のリスクに対する対処責任の明確化、③グループとしてのリスク対応方針の策定、担当部門におけるリスク対応策の確認等を担う組織として総合リスク管理委員会が設置され、2011 年 2 月以降、四半期に 1 回のペースで開催されていた。

また、コンプライアンス経営を実現するために 2008 年 12 月に設置されたコンプライ

アンス委員会は、2013年5月以降、リスク管理委員会の開催と合わせて、四半期に1回のペースで開催されていた³。

両委員会は同じメンバーで構成され、2013年8月以降は取締役グループ人事・総務本部長が委員長を務め、その他本社の本部長、部長あるいはGMクラスの役職者が委員を務めていた。両委員会においては、時折、労災に関する報告や議論が行われることはあったが、過重労働その他労働環境に関するリスクあるいは労務コンプライアンスに関する報告や議論がなされることはほとんど無かった。

両委員会の活動概要については、半期に一度、ZHD社取締役会に報告されていたが、上記のとおり、両委員会において過重労働等が問題とされていなかったこともあって、ZHD社の取締役会において、当該報告に基づき、過重労働等の労務リスクに関する議論、検討がなされていた形跡はない。

(3) 人事部門・労政部門

① 人事部門

Z社の人事部・労政部の責任者、担当者はその殆どがZHD社の人事部・労政部との兼任であり、Z社とZHD社との間で明確な役割分担はなされていない。また、すき家における労働時間管理等の労務管理を主に担当しているのは人事総務部内の人事労務課（以下「すき家人事労務課」という。）であり、同部署が把握していた過重労働の実態については、上述した労働安全委員会等で共有されていた。

また、すき家人事労務課は、2013年3、4月以降、退職手続を変更し、社員が退職する際、当該社員の上司に退職理由の確認を義務づけることとした。こうした退職理由が記載された退職手続書面は、すき家営業本部、すき家人事労務課、Z社COO、ZHDグループ人事・総務本部、ZHD社取締役グループ人事・総務本部長まで回覧されていた。さらに、ZHDグループ人事・総務本部では、上記手続によって確認された退職理由を一覧表にまとめていたところ、当該一覧表には、2013年、2014年の退職者について、以下のような退職理由が記載されている。

「居眠り運転で交通事故を3回起こした。人が取れず、金曜から月曜は回転になる。」

「年末親に会い、20kg痩せ見てられない、辞めてくれと頼まれた。」

「シフト時間、シフト調整により寝る暇がない。休みがない、3ヶ月に1回あれば良い方。30日間オフなし。ピークの時間ワンオペ、土日の昼ワンオペ。」

「居眠り運転により、怪我→入院。(川に車ごと転落)過去に事故を3回起こしており、父親から仕事を辞める様にと勧められている。」

「誰も相談に乗ってくれず、つらかった。誰かに話を聞いて欲しかった。」

³ 上記のとおり、コンプライアンス委員会が設置されたのは、2008年12月のことであるが、設置に際しては、コンプライアンス規程・コンプライアンス行動指針・内部通報規程が策定されたにとどまり、その後2013年5月まで、コンプライアンス委員会としての会議等が開催されることはなかった。こうした対応は、形を整えることだけを目的としたものと言わざるを得ず、ZHD社（但し、当時の商号は株式会社ゼンショー）において、およそコンプライアンス経営を実現する意思などなかったことを示すものである。

「労働環境が厳しかった。超過勤務 400H/月、休みなし（月 1 程度）現場環境は変化しない、長くできない。」

「異動の回数が多いので（3 ヶ月単位）人間関係が作れない。生活の基盤を作ることが出来ない。立て直してもすぐ異動してしまう。」

「理不尽な事が多い。サービス残業が多く、未払いになっている。（クルーにもさせている）業務が多く、シフトアップの予定時間を過ぎてもデイリーに記入できない雰囲気がある。」

「最初の入社の時に 200H の勤務と 100H の自己啓発と言われたのに話が違う。自分以外の AR へ行かされる。ヘルプの為に OFF をつぶされる。上司の命令なので断れない。」

「オフが取れない。シフトがなくても店舗から連絡やシフト調整しなくてはならない。拘束時間が長い。会社のビジョンに共感したが、営業の本部もギャップがある。本部は営業の事をわかっていない。ゼンショーの人間として努力したかったが、先が見えない。」

「回転が続いて馬鹿らしくなってしまった。頭が回らない。」

上記の退職理由は、遅くとも 2013 から 2014 年にかけて、相当数のマネージャーが極めて劣悪な労働環境に置かれていたことを如実に示すものである。こうした退職理由については、すき家営業本部、すき家人事労務課、Z 社 COO、ZHD 社グループ人事・総務本部、ZHD 社取締役グループ人事・総務本部長まで共有されていたことが認められるものの、さらに ZHD 社あるいは Z 社の取締役会に報告されていた形跡はない。

② 労政部門

すき家における労働基準監督署への対応については、ZHD 社の労政部が中心となっていた。労働基準監督署から指摘された違反事項については、上記 1(3)で述べたとおりであるが、労政担当はその対応について、ZHD 社取締役グループ人事・総務本部長及び ZHD 社人事部長（Z 社人事部長も兼任）に報告・相談を行い、Z 社 COO にも情報は共有されていた。また、こうした労働基準監督署対応については、一定程度、小川 CEO にも報告がなされていた模様である。しかしながら、小川 CEO を初めとする経営幹部やその他担当者から、ZHD 社あるいは Z 社の取締役会への報告が行われていた形跡はない。

(4) 内部監査室

小川 CEO の直轄である ZHD 社の内部監査部は、2013 年 2 月から 5 月にかけて、Z 社の経営状況・体制及び業務管理（内部統制）体制の検証を目的とした内部監査を実施した。当該内部監査の結果は、小川 CEO 宛の内部監査報告書として取りまとめられ、当該報告書には、小川 CEO の決裁印が 6 月 12 日付で押印されている。当該報告書では、他の指摘事項とあわせて、以下のような指摘がなされている。

- ・ 「A：重要な欠陥に相当する不備」として、店舗マネージャーの勤怠管理について、「店舗マネージャーの勤怠実績は過小申告も懸念され・・・見方によれば、店舗マネージャーがデイリー勤怠報告書に記入することで『労時アップ』になる事を懸念して、見かけ上の労時改善、人件費圧縮を意図しているようにも捉えられる。」
- ・ 「B：是正を要する不備」として、店舗のシフト管理について、「シフト調整不十分の煽りか、補完を担当する SM が居眠り及び不注意等により車両事故を起こしてしまった例も・・・発生している。」「更に車両事故の背景から、店舗クローズをしない為にシフト時間を延長して穴埋めしている従業員がいることも伺える。幸いにも車両事故による死者は発生していないものの、全身打撲を負うような重大事故は発生している。ハインリッヒの法則（1:29:300）で、「一つの重大な事故の裏には 29 の軽微な事故があり、さらにその裏には 300 の『ヒヤリハット』がある」という経験則に基づく考え方があるが、上記の重大な車両事故は、当に氷山の一角ではないかと懸念される。」「3 回以上の複数事故者の傾向を見れば、長時間勤務若しくは若手社員に事故が集中していることがわかる。」

内部監査部の役職員によれば、小川 CEO に対しては、内部監査報告書を事前に提出した上で、6 月 12 日に個別に時間を取って、当該報告書の指摘事項の要点について説明したということである。他方、小川 CEO は当該報告書の上記指摘についてよく覚えていない旨述べている。この点、内部監査部が、すき家カンパニーという最も重要な事業部門につき約 3 ヶ月をかけて、小川 CEO 宛に作成した内部監査報告書について、小川 CEO がその指摘内容を全く確認することなく決裁印を押印したとは想定し難く、小川 CEO としても内部監査報告書の上記指摘については認識していたというべきである。

また、内部監査部は、上記報告書の決裁に先だって、同年 6 月 5 日、ZHD 社の取締役グループ人事・総務本部長、常務取締役、監査役 2 名、Z 社の監査役、COO、営業担当 GM らを対象として、約 1 時間半の予定で監査講評会を開催しており、これら出席者の間では、上記指摘事項を含む内部監査報告書の記載内容について共有されていたことが認められる。しかしながら、こうした経営幹部あるいは内部監査部から、上記内部監査結果について ZHD 社又は Z 社の取締役会に報告されていたとは認められない。

なお、上記監査講評会を受けて出席者から提出された意見書には以下の記載がある（当該意見書は内部監査報告書に添付する形で、小川 CEO にも提出されているとのことである。）。

「指摘事項の内容自体は至極最もであるが、以前からの課題であるケースがほとんどと考える。特にレベル A・B については具体的に改善をしていかねばならないものであるが、感覚論と根性論で「やります!!」と言ってみても改善しない可能性大と見受ける。」

「1 つ 1 つの課題に対して、責任部署&責任者を明確にしてスケジュール管理と進捗管理を定期的（月次等）に SK カンパニー内で行っていただく必要がある。」

「そして今までダメだったものがどうやったら出来るようになるのかを突き詰

めて考え、ルールを整備と、組織整備、コミュニケーションの強化を行う必要がある。」

「特に組織内のコミュニケーション強化も大事なポイントであり、各課・チーム単位での悩みや、何故進捗できないかの赤裸々な理由もヒアリングしていく必要がある。」

「とにかく、売上・入客数 UP にのみ意識が行きがちなので、事務方の長が強い意思を持って営業方にアドバイスとルール変更起案、進捗管理を行うべきである。」

「シフト運営（人ぐり）が思考停止の根源になっている地域も多いので、採用のフローと体制の見直しも必要かもしれない。」

上記の意見は、すき家カンパニーにおける問題点及びその解決策を適確に指摘した正論である。しかしながら、すき家カンパニーにおいて、こうした意見を受けて、問題解決のための抜本的な対策が取られた様子は見受けられない。こうした事実は、売上等につながる業務については、各自がそれぞれの立場から正論を言うだけで、具体的なアクションにはつながらない、というすき家カンパニーの特徴を示す一例と言える。

(5) 労働組合（ZEAN）

ZEAN は、ゼンショーグループの社員及びアルバイト（クルー）により組織された労働組合であり、2011年8月に結成された。いわゆるユニオン・ショップ協定が締結されている。なお、2014年4月時点のすき家の社員及びアルバイトのZEANの加入率は以下のとおりである。

	在籍数	加入数	加入率
社員	639	639	100%
アルバイト	29553	24234	82%
合計	30192	24873	82%

約3ヵ月に一度の頻度で、労使協議会（当事者間では「ZEAN 中央労使協議会」と呼ばれている）が開催されているが、労使協議会においてZEANから長時間労働解消に関する具体的な申入れがなされた形跡はない。

もっとも、ZEAN は、

- ① 電話・電子メールによる相談窓口
- ② 「もしもBOX」と呼ばれるFAXフォームによる改善案の募集
- ③ 「クルー意見交換会」による意見聴取
- ④ 臨店

により、組合員の声を吸い上げており、そこで把握された上記3で述べた労働実態を、適宜、会社（Z社の人事総務部、営業本部のGM、ZHD社のグループ人事・総務本部等）に共有し、対応するよう要求している。なお、上記④臨店の結果は「組合員 労働環境ヒアリングシート」と呼ばれるレポートにまとめられ、小川CEOにも共有されている。

(6) Z社取締役会・監査役

① Z社取締役会

ZHD社のグループ会社管理規程によれば、ZHD社のグループ会社（子・孫会社及び関連会社）の代表取締役社長は「COO」と呼ばれる。さらに、Z社内のカンパニー（事業部門）の責任者も「COO」と呼ばれている。Z社及びすき家カンパニーのCOOは以下のとおりである。

	Z社COO	すき家カンパニーCOO
2011年10月	小川氏	小川氏
2013年1月	小川氏	村上氏
2013年5月	村上氏	村上氏
2013年10月	小川氏	平田氏
2014年4月	興津氏	興津氏

なお、2014年6月の本件分社化以降は、地域会社の代表取締役社長がCOOであるところ、興津氏はZ社（及びすき家カンパニー）のCOOと株式会社東京すき家のCOOを兼任している。

すき家において「健康リスクに関わる過重労働者数が増加傾向」にあることを前提にこれを根本的に改善するべく2012年11月に第1回SK労働安全委員会が開催されたところ、同委員会に平田氏（当時、Z社の取締役）が出席していることから、同氏は遅くともこの時点ですき家に過重労働問題が存在していることを認識していたと認められる。

また、2013年1月に開催された第3回SK労働安全委員会に村上氏（当時、Z社の取締役、すき家カンパニーのCOO）が出席していることから、同氏は遅くともこの時点ですき家に過重労働問題が存在していることを認識していたと認められる。

さらに、前記(4)で述べたとおり、遅くとも2013年6月12日の時点で小川CEOは、すき家に過重労働問題が存在していることを認識していたと認められる。

しかるに、Z社取締役会（概ね月に1回開催）において、労務問題について何らかの決議がされたことはない。また、報告事項として報告されたものは月次業績報告のみであり、いずれかのCOOからZ社取締役会に対して労務問題が報告され、前記内部監査報告書の指摘事項に対する対応方針を含め、労務問題について議論がなされた形跡はない。

② Z社監査役

Z社の監査役はいずれもZHD社の役職（グループIT本部の本部長（執行役員）、グループ財務部の部長、グループ経理部のAs.GM）と兼務しており非常勤である。Z社の監査役はZHDの監査役と適宜、「Z社監査役連絡会」と称する意見交換会を開催している。Z社監査役連絡会は、2012年以前は四半期に一度程度開催されていたが、2013年以降はほとんど開催されていない。

Z社の監査役3名はいずれも、2013年6月5日に行われた「すき家カンパニー監査講

評会」において、内部監査室による同日付内部監査報告書の報告を受けており、そこには過重労働の指摘もあったから、遅くともこの時点で、すき家に過重労働問題が存在していることを認識していたと認められる。

しかし、ヒアリングにおいてZ社の監査役が、「[過労死リスクについて]真剣に考えていればもっと対策を打っていたと思う。……深い思いは正直無かった」と述べたことに端的に現れているとおり、Z社の監査役は、過重労働に対する問題意識が希薄であり、それゆえ、この点について、取締役会に対する報告・指摘が行われた形跡はなく、また、前記内部監査報告書の指摘事項に対してZ社がどう対応したかについての確認が行われた形跡もない。

(7) ZHD 社取締役会・監査役会

① ZHD 社取締役会

すき家において「健康リスクに関わる過重労働者数が増加傾向」にあることを前提にこれを根本的に改善するべく2012年11月に第1回SK労働安全委員会が開催されたところ、同委員会にZ社の本部長（現在のZHD社の取締役）が出席していることから、同氏は遅くともこの時点ですき家に過重労働問題が存在していることを認識していたと認められる。

さらに、前記(4)で述べたとおり、遅くとも2013年6月12日の時点で小川CEOは、すき家に過重労働問題が存在していることを認識していたと認められる。

しかるに、ZHD社の取締役会（概ね月に1回開催）において、労務問題について、決議事項とされたことはない。また、報告事項として、半年に一度、総合リスク管理委員会・コンプライアンス委員会の活動報告がなされているが、前記(2)で述べたとおり、両委員会において過重労働等が問題とされていなかったこともあって、ZHD社の取締役会において、当該報告に基づき、過重労働等の労務リスクに関する議論、検討がなされた形跡はない。その他、法令違反を伴う労務問題を認識していたZHD社のいずれかの取締役又は監査役からZHD社取締役会に対して当該労務問題が報告された形跡はない。

② ZHD 社監査役会

ZHD社は監査役会設置会社であり、監査役会は、2名の常勤監査役と2名の非常勤監査役により構成されており、そのうちの3名は社外監査役である。なお、監査役業務室（1名）が監査役の業務をサポートしている。監査役会は毎回、取締役会の後に行われており、月1回の頻度である。監査役会は2013年度の「監査の方法」のテーマ監査として「労務監査」を掲げるが、かかる監査は実施されていない。

ZHD社の監査役は、子会社たるZ社の監査も行っており、Z社の監査役と適宜、「Z社監査役連絡会」を開催している。Z社監査役連絡会は、2012年以前は四半期に一度程度開催されていたが、2013年以降はほとんど開催されていない。

ZHD社の常勤監査役はいずれも、2013年6月5日に行われた「すき家カンパニー監査講評会」において、内部監査室による同日付内部監査報告書の報告を受けており、そこには過重労働の指摘もあったから、遅くともこの時点で、Z社内にかかる問題がある

ことを認識していたと認められる。しかし、この点について、監査役会で議論された形跡はない。

また、2014年3月に起きた多数の店舗のイレギュラークローズについて、常勤監査役は平田氏（2014年3月時点のすき家カンパニーのCOO）からヒアリングを行い、経緯を確認しているものの、経緯を確認したにとどまり、監査役会において対応策を議論したり、取締役会に対して報告・指摘が行われた形跡はなく、また、前記内部監査報告書の指摘事項に対してZ社がどう対応したかの確認が行われた形跡もない。

(8) 小括

以上述べてきたとおり、Z社（すき家）又はZHD社においては、労働安全委員会、人事部・労政部、内部監査室、労働組合（ZEAN）により、過重労働その他労働環境に関する実態についての把握や報告がなされており、こうした情報については、すき家営業本部やZ社取締役・監査役、ZHD社取締役・監査役も含めて、社内で一定程度、共有されていたことが認められる。また、このうち、少なくとも内部監査室による内部監査報告書に記載された過重労働問題にかかる指摘については、小川CEOも報告を受け、これを認識していたものと認められる。

しかしながら、こうした情報を目の前にしても、小川CEOを初めとする経営幹部その他担当者らはこれを企業経営に直結するリスクあるいは重大なコンプライアンス問題と認識することはなく、本来こうした問題に最優先で取り組むべき総合リスク管理委員会やコンプライアンス委員会がその本来の役割を果たすことはなかった。また、人事部・労政部門においては、各担当者から取締役グループ人事・総務本部長に至るまで、過重労働等に係る法的リスクについて一定の知識・認識を有しており、社内でも警鐘を鳴らしていた模様ではあるが、最終的には営業本部の判断・対応に委ねるという姿勢にとどまっていた。

そして、こうした情報を認識していたZ社及びZHD社の取締役・監査役もまた、取締役会への報告や問題提起を行うことはなく、過重労働問題等について、全社的な検討・対応がなされることはなかった。このような各部門・各機関の対応からは、目の前にはあるはずの過重労働問題等に対する“麻痺”が社内で蔓延し、「業界・社内の常識」が「社会の非常識」であることについての認識が全社的に欠如していたものと言わざるを得ない。

第4 原因論

すき家の大量店舗閉鎖を招いた直接的な原因は、第3の「2. 2014年3月の多数の店舗の一時休業・時間帯休業に至る経緯」に記載したとおりであるが、そこであげられている事象は、それまでの過重労働の蓄積による矛盾を一気に噴出させるトリガーとなったに過ぎない。

過重労働の実態は、第3の「3. 現場の労働実態」で明らかにしてきたとおりであるが、こうした過重労働を含む劣悪かつ慢性的な労働環境の常態化をもたらした根本的な原因としては、

1. 客観的な人手不足という状況が著しい過重労働を生じさせており、法令違反状況にまで至っていたにもかかわらず、経営幹部がその状況を危機として捉えていなかったという経営幹部の危機意識の欠如
2. 現場の過重労働（法令違反）を是正する仕組みの不全という企業組織上の問題
3. すき家経営幹部に共通する意識・行動パターン

という3つをあげることができる。

1. 人手不足状況による過重労働の発生と危機意識をもつ経営幹部の不在

(1) 人手不足状況による過重労働の発生と「負のスパイラル」

すき家は、明らかな人手不足の状況であったにもかかわらず新規出店を続けてきた。

すき家の店舗数は、2011年4月で1572店舗だったものが、2012年4月で1799店舗、2013年4月で1941店舗、2014年4月で1986店舗となっており、この間、400店舗を超える新規出店が行われている。

これに対して、毎年の新入社員と退職社員の数は概ね均衡している。

このことから、現場に「無理」をさせない限り、運営ができないことは明らかである。社員1人当たりの担当店舗数は増加し、管理が困難な状況になり、「回転」に象徴される異常な長時間労働が常態化し、現場社員は疲労困憊していった。

現場の上司もシフトの調整に追い立てられ、部下に対するケアを行う余裕を失っていた。会社としても、対応不能に陥っている現場に人を投入して何とかして回していくための緊急対応（すき家では「ファイヤー・ファイティング」と呼ばれていた）に追われ、現場の社員やクルーに対するケアは二の次となっていた。

こうしてさらに退職者が増加し、人手不足が加速されるという「負のスパイラル」に陥り、過重労働はさらに深刻化していった。

(2) 危機意識をもつ経営幹部の不在

すき家の運営は、法令違反であることはもとより、社員の生命、身体、精神に危険を及ぼす重大な状況に陥っていた。また、これを放置することは企業のレピュテーションを毀損し、企業価値に重大なダメージを与える事態でもあった。したがって、すき家の経営幹部には、事態の重大性を認識した抜本的対策をとることが求められていた。

しかし、当委員会のヒアリングの結果、2014年2月から3月に起きた大量店舗閉鎖の直前になるまで、過重労働問題が企業経営に重大な影響を及ぼすリスクになることを正しく認識していた経営幹部はいなかったことが明らかになった。

経営幹部は、いくつかの地域での「人手不足による現場の対応不能状態」についての認識は有しており、当然、それに対する危機意識はもっていた。しかし、それは「24

時間、365日、2,000店舗のオペレーションができなくなることにに対する危機意識」に止まり、その背後にある過重労働問題（現場社員の生命・身体・精神に危害を及ぼし、私生活を崩壊させていること）に対する危機意識ではなく、これがすき家のブランドイメージを毀損し、企業の持続的成長を阻害する重大リスクになることに思いを及ぼす者はいなかった。

経営幹部は、残業時間が200時間を超えるようなケースを目にした場合は、部下に対応を指示することはあるものの、それは個別案件として断片的に認識されていたに過ぎず、過重労働問題を「全社的问题」と認識して、それに応じた全社的施策を検討しようとする者は存在しなかった。

しかも、当委員会のヒアリングや各種資料の精査を通じて、いまだに100時間を超える時間外労働が相当数存在し、甚だしい場合には200時間を超える例すら依然として存在していることが判明し、「今、目の前にあるリスク」である過重労働問題に対する具体的アクションがとられていないことが判明した。

そこで、当委員会は、7月2日、調査期間中であるにもかかわらず、「当委員会がヒアリングを行った幹部の当事者意識・危機意識は極めて乏しく、当委員会は緊急勧告をしなければ取り返しのつかない事態が発生しかねないとの危機感を抱いた」として、「社員の生命・身体・精神の安全を確保するために、過重労働を解消する対応をただちに実行することを求める」という緊急の「勧告書」をZHD社に対し提出した。

2. 過重労働を是正できなかった組織上の問題

(1) ガバナンスの機能不全

① Z社（事業会社）自身によるガバナンスが欠如していたこと

持株会社は、事業会社を束ね、M&A戦略や資金調達などを統合的に行う存在であり、子会社である事業会社の事業リスク（現場リスク）から離れた存在となる。とりわけ事業会社を起源とし、その後のM&A戦略や資金調達などを目的として、新たに持株会社体制を作ったようなケースでは、持株会社による事業会社に対するガバナンスが十分に機能しない傾向がある。

ゼンショーグループにおいて、Z社は、創業業態として、かつ、巨大な中核事業会社として、ZHD社の単なる1子会社を超えた存在となっている。こうした、大規模中核事業子会社においては、上述の傾向が現れやすく、当該事業会社自身によるガバナンスが不可欠となる。

しかし、Z社においては、小川CEO自らが代表取締役会長（但し、一時的に代表権を有していなかった時期もある）を務め、ZHD社で部下にあたるZHD社管理部門の部長クラスが兼任で監査役を務めるという体制が取られており、取締役会も監査役もガバナンス機能を果たせていなかった。

② Z社、ZHD社の取締役会にリスク情報伝達がなされなかったこと

Z社には安全衛生委員会が、ZHD社にはコンプライアンス委員会、総合リスク管理委員会等が設置されていた。これらの委員会等は、過重労働についての情報を相応に有していたのであるから、これをZ社、ZHD社の取締役会に適切な形で（つまり、重大なり

スク情報というアラームを鳴らしつつ) 報告することが求められていた。

しかし、これらの委員会等で検討された情報が、Z社、ZHD社の取締役会に適切な形で報告されることはなかった。また、人事部が作成した「退職理由一覧」などの資料は、重要なリスク情報として経営陣に対する明確なアラームとなり得るものであったが、これらの情報も、Z社、ZHD社の取締役会に報告されることはなかった。

その結果、ZHD社には存在した社外取締役が適切なガバナンス機能を果たすことができなかった。

(2) 悪しき「自己責任」論と「言いつ放し・聞きつ放し」の蔓延

すき家では、「自己責任」の名の下に、上から下への責任の「押しつけ」、下による押しつけられた責任の「抱え込み」が広くみられる。

また、各自がそれぞれの立場から正論を言うだけで具体的なアクションにつながらないという「言いつ放し・聞きつ放し」が蔓延していた。

しかも、企業を運営していくためには各自の権限と責任を明確に定めておくことが必要であるが、Z社では、組織規程・業務分掌規程が整備されていなかった。

このため、例えば、営業部門では、「現場の工夫と頑張りで解決するしかない」という「問題の抱え込み」と「ファイヤー・ファイティング」に代表されるその場しのぎの対応が繰り返されていたし、人事労務部門も過重労働問題への対応について営業部（現場）に指摘・指示をするにとどまり、人事労務の専門家として、具体的な改善策を立案し、その実行を強く迫るといった対応を取ることはなかった。

(3) 頻繁な組織変更と異動

すき家では「ダイナミック・マネジメント」による頻繁な組織変更が行われ、月に1回の担当エリア変更も珍しくなかった。このため、マネージャーが地域に定着できず、各現場の実情に応じた臨機応変な対応を困難にした。

頻繁な組織変更の結果、マネージャーとクルーとの人的関係も希薄となり、シフトの組成に困難をきたし、マネージャー自身がシフトの穴埋めに入らざるを得ない状況が常態化し、現場のマネージャーに過重な負荷をかけることになった。

また、対応不能状態になっている地域をヘルプするために数ヶ月ごとに全国を転々とさせる異動が繰り返される例も多く、マネージャーが消耗していった。

3. 経営幹部の思考・行動パターンの問題

(1) 経営幹部に共通してみられる思考・行動パターン

当委員会による調査で明らかになった経営幹部に共通してみられる思考・行動パターンは次のとおりであり、これらが過重労働を含む劣悪かつ慢性的な労働環境の常態化を招いた大きな要因となっている。

① コンプライアンス意識の欠如

当委員会は「24時間、365日営業」の当否を論ずる立場にはない。

しかし、これを実行するには、法令遵守が不可欠の前提となる。Z社（すき家）は「企業市民」として、法令を遵守した上で「24時間、365日営業」の実現を目指さなければならない。これが現在の社会常識であり、企業に対する社会的要請である。

にもかかわらず、経営幹部は「24時間、365日営業」を金科玉条にした思考停止に陥り、法令を軽視した結果、重大リスクを招くことになった。「24時間営業」は、従業員に「24時間勤務」を要求する理由にはならない。

コンプライアンスは、法令遵守を含むがそれに限定されず、社員を尊重することを通じて企業が社会的責任を果たすための概念である。コンプライアンスは企業経営の「前提条件」である。しかし、経営幹部にはそのような意識はなく、「24時間、365日営業」を絶対的価値としていた。

② 顧客満足のみにとらわれた思考・行動パターン

経営幹部は、「24時間、365日営業」の維持や良い商品ができるだけ安く提供することが顧客のためになるという強い信念のもとで、すき家の運営にあたっており、顧客を最優先のステークホルダーとして意識していた。しかし、従業員（社員、クルー）が企業経営にとって不可欠のステークホルダーであるという意識はなかった。

そもそも、従業員が過重労働によって疲弊しきっている状況では、良いサービスの提供などおよそ望むべくもないが、経営幹部は、過重労働が顧客サービスの低下を招いているという現場の意見を、真摯に受け止めていなかった。

ある経営幹部も認めているとおり、顧客満足と従業員満足は矛盾するものではなく、むしろ相互に関連するものである。しかし、過重労働問題への対応においては、経営幹部には従業員満足の視点があまりに希薄であり、顧客満足追求が絶対化していた。

③ 自己の成功体験にとらわれた思考・行動パターン

経営幹部は、強い使命感と超人的な長時間労働で、すき家を日本一にしたという成功体験を共有しており、部下にもそれを求めた。

経営幹部は、単に営利のみを追求しているわけではなく、「24時間、365日営業」の社会インフラ提供という強い使命感をもって働いているのは紛れもない事実である。しかし、この使命感は「自分たちが昼夜を問わず働いたことで今の地位を築いてきた」という自らの成功体験と不可分のものであり、そこにはすき家にとって重要なステークホルダーである従業員の人としての生活を尊重するという観点が欠けていた。しかも、「できる社員（＝自分）」を基準にした対応を世代も能力も異なる部下に求めるという無理のあるビジネスモデルを押し通そうとした。

過去の成功体験にとらわれた経営幹部は、巨大化したすき家に対する新しい時代の社会的要請（コンプライアンスとCSRを実践して発展すること）を理解できなかった。

④ 自社と社会の変化に対応する「全社リスクマネジメント」の欠如

すき家の成功体験に基づく同質集団性により、経営幹部は、リスク感度の多様性をもたず、変化する社会意識に対応する全社リスクマネジメントを実行することができなかった。

経営幹部は、いくつかの地域での人員不足による現場の対応不能状態への危機意識もっていた。しかし、局所的なファイヤー・ファイティングに忙殺されるのみで、この問題を組織的要因に基づく重大なレピュテーション・リスクとして正しく理解して抜本的対応を行う者はいなかった。経営幹部のリスク対応はマイクロ・マネジメントの域を出ることはなかった。

⑤ 数値に基づく収益追求と精神論に基づく労働力投入

すき家では「労時」などにみられるように、客観的な指標を用いた数値に基づく経営管理手法がとられている。「ワンオペ」についても（安全面やクルーの労働環境の問題は置くとして）数字の上からは、一見、経営の効率化に資するよう見える。

しかし、現場の人員が不足する状況における合理的対応は人員の増加であるにもかかわらず、実際は、過度の「ヘルプ」や著しい頻度での転勤などで対応しているが、これは、およそ数値に基づく合理的経営手法とはいえない。

さらに、現場の社員、クルーの数が不足し、しかも大量の退職者を出しているという客観的状況にもかかわらず、新規出店を続けた上で、さらに売り上げの回復を目指して、新商品（牛すき鍋）を全店舗に投入した。しかも、この際、現場にかかる負荷についての客観的数値に基づいたシミュレーションが行われなかった上に、上述のとおり「最速時間」をマニュアルの「標準タイム」として「現場の工夫と頑張り」で乗り切らせようとした。結局、最終的にはこれがトリガーとなって、多数の店舗での職場放棄を誘発し、3月の大量店舗閉鎖を招いた。

すき家では「収益の局面」では客観的な数値を積極的に活用するものの、「労働力の局面」では客観的数値に基づく合理的思考は姿を消し、精神論が幅をきかせていた。

(2) 経営幹部の思考・行動パターンを基礎づけるヒアリング結果

以下では、COO や GM などを務めるすき家経営幹部と小川 CEO のヒアリング⁴を示す。

【「24 時間、365 日営業」について】

ある経営幹部と当委員会の Q&A は次のようなものである。

Q 「(過重労働問題への対応として) 営業時間を短縮するという話は？」

A 「ない。考えたこともない」

Q 「所与の条件なんだね？」

A 「営業時間を短縮したからといって評価が下がるとか、地位が落ちるとか、そういう話ではない。守るべきものとして、24 時間 365 日というのはあり、苦しいからやめるというのは一度も言ったことはない。絶対に閉めない、というのがあり、そこで労働基準監督署とか労働環境を考えたことはない。新入社員が体を張っていた事実はある。それは会社のルールで仕方なくやっていたのか、自分の思いでやっていたのかは、や

⁴ なお、本調査報告書で引用するヒアリングは、必ずしも逐語的なものではなく、趣旨を要約した部分や質問の順序を整理した部分もある。

る人間によって変わる」

別の経営幹部と当委員会の Q&A は次のようなものである。

Q「24 時間、365 日にこだわらなくてもいいという声もあるが、どうか？」

A「会社として、方針として 24 時間、365 日やるのは必須。自分自身もやるべきだと思っている。儲けだけ考えればやらない方がよい。深夜営業をやるのはストレス。すき家以外のグループ会社に行った時は初めて深夜安心して眠れた。しかし 1 日の 4 分の 1 は深夜帯の売り上げ。2,000 店舗あってお客様にも来ていただいている。社会インフラになりつつある。そういう期待があるのに閉めるかということ、どうか」

【「自分はやってきた」という意識】

ある経営幹部と当委員会の Q&A は次のようなものである。

Q「恒常的に長時間労働が生じていたと思うが？」

A「自分も、月 500 時間働いてきた。今にしてこうなったかということ、そうではないと思う。結果ひどいことになって店舗クローズしたが、過去にもこういうことがあり、その都度、立て直しをしてきた」

Q「あなたが 500 時間頑張れた理由は何か？」

A「自分は GM になりたいという目標があった。また、クルーも同じくらい働いていた」

Q「部下の仕事に対する姿勢や考え方はどうか？自分と比べても」

A「レベルが低いと思う。AM はもっと店を好きになってほしい。今きつと嫌いなのだと思う」

別の経営幹部と当委員会の Q&A は次のようなものである。

Q「どれくらいまで耐えられると思っているのか？正直、今、上にいる人たちは勝ち組であり、全員が耐えられるとは思えない」

A「自分たちの方がしんどかったという自負はある。それを乗り越えるためにはクルーを巻き込んで上手く回す必要がある。しかし、最近はそういう人が少なくなった」

Q「牛すき鍋のマニュアルを見たが、設定されている時間内で作業を実施するのは至難と思われるが？」

A「(マニュアルの標準タイムとは、実は最速時間であるが) そこまでやってきたからこそ、どこでもできるようになる。それを今の若い人に教えた」

Q「GM になるにはどんな資質が必要か？」

A「逃げない心」

【「全社的リスクマネジメント」の欠如について】

ある経営幹部と当委員会の Q&A は次のようなものである。

Q「これまでの取締役会での報告では労務問題の主要因が労災で済んでいる。労基法違反行為があったかどうか、全く分からないようになっている。意図的か？」

A「気づかないことであった。悪意はないが、意識がない」

Q「法令違反の指摘は重要だと思うが、ZHD 社取締役会に報告しないのはなぜか？」

A「感性が鈍いということ」

Q「ZHD 社取締役会で過労死リスクについて議論したことは？」

A「ない」

Q「この3月に起きたことを議論したことは？」

A「報告していない」

Q「とすると、ZHD 社取締役会では何をしているのか？」

A「月次の報告や人事の異動、M&A した子会社のことなど」

Q「法令違反という認識があるのに取締役会に上がらないのは普通考えられない。それはゼンショーの特殊性か？知識がないのか？」

A「双方。言われれば分かるのだが、本当に主体者として解決する努力をするかの現実
は別。そこが問題。その落とし込みを強烈にやらねば」

【人員不足の状況での新規出店について】

ある経営幹部と当委員会の Q&A は次のようなものである。

Q「新規出店すると、AM の労働がさらに過重になる。シフトに空きができると、AM
は自分が入らなければならない。会社はどのように考えていたのか？」

A「出店を優先させていたという回答になる。きついのはきつくなるのだが、それを乗り
越えてこの 10 数年間やってきたから、この店舗数になったし、地域貢献ができている
と思う。その負の側面としてそういうこと（過重労働）がある。出店をして日本一
になるんだ、ということに大きな意義を感じていたと思う。今、こうなって AM の負
荷を問われれば（答えに）詰まってしまう」

第5 会社施策についての当委員会の評価

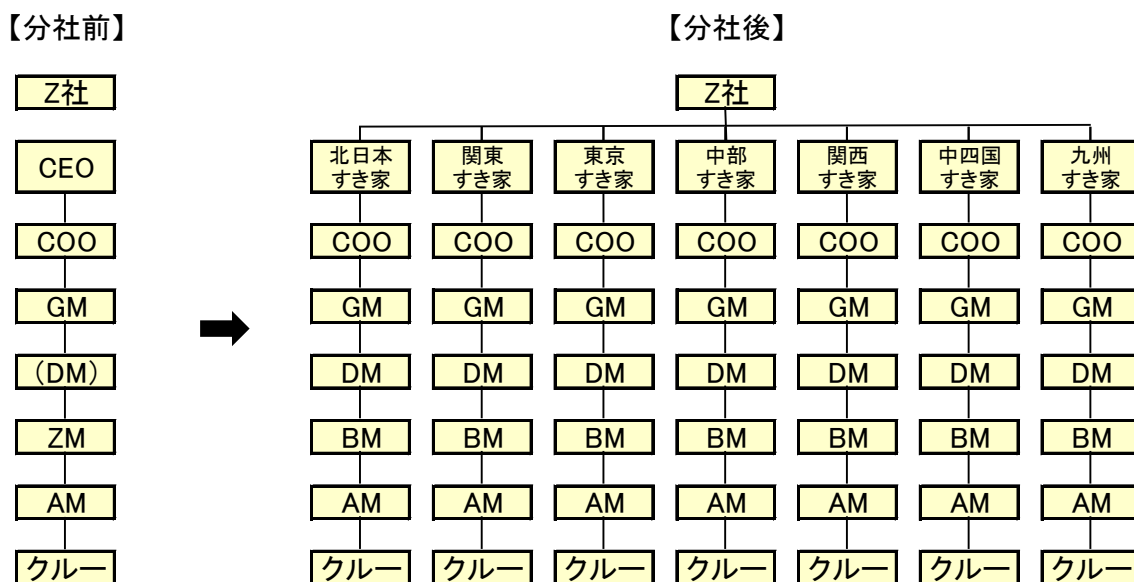
1. 分社化の概要

ZHD 社では、2014 年 4 月 23 日の取締役会において、「地域密着型の組織設計を行い、社員、クルーの働きやすい環境を整え、店舗のサービス水準をあげることで店舗運営の安定化を図る」ことを目的として、全国のすき家店舗を 7 エリアに分割し、各エリアの店舗運営を担う地域会社を設立した上で、Z 社すき家カンパニーの営むすき家事業をそれぞれ吸収分割の手法により地域会社に承継する旨の本件分社化を決議し、同年 6 月 2 日に、(株)北日本すき家、(株)関東すき家、(株)東京すき家、(株)中部すき家、(株)関西すき家、(株)中四国すき家、(株)九州すき家の 7 社を設立した（但し、実際には新設分割の手法を用いている。）。なお、Z 社は、本件分社化後は地域会社の本社機能を担っている。

本件分社化により、地域会社は約 140 店舗～約 450 店舗の運営を担うこととされている。地域会社 7 社の取締役会は、小川 CEO、Z 社 COO の興津氏と地域会社の COO を務めるもう 1 名という体制（ただし、最大規模となる東京すき家の COO については Z 社 COO の興津氏が兼任）であり、そのうち小川 CEO と地域会社 COO が代表権を有し、地域会社 COO が同社の業務執行を担うこととされている。地域会社の COO 及び GM は、ZHD 本社のある品川ではなく、担当地域に居住して業務にあたっている。地域会社 7 社の監査役には ZHD 社の従業員である同一人物が就任している。

なお、小川 CEO によると、地域会社の根幹は COO と GM の 2 名体制にあり、それ以外の役員構成は暫定的なものであるとのことである。

図 3 本件分社化のイメージ図



2. 分社化の目的

本件分社化の目的は、

- ① COO が一人で 2,000 店舗を見る体制から、COO 一人当たりの担当を平均で 300 店舗程度にすることにより、全店に目が行き届くようにし、顧客と従業員の満足度を向上さ

せる、

- ② COO 及び GM が各地域に居住することで、臨店しやすい体制にして現場を直接把握できるようにする、
 - ③ DM 以下の社員は L 採用（地域会社内での転勤なし）か R 採用（地域会社内では転勤あり）を推進し、基本的に同じ地域での勤務として、クルーとの関係構築を容易にする、
 - ④ COO の権限を明確にし、分権化を推進することで意思決定の速度を上げる、
- などの点にあるとされている。

なお、経営幹部のヒアリングによると、分社化と並行して、クルーからの店長採用やマネージャーへの昇進を促進していくとのことである。

3. 当委員会の評価と提言

(1) 評価

本調査報告書作成時点においては、本件分社化は未だ緒に就いたばかりで、地域会社に関する職務権限規程や業務分掌規程の策定もこれからということであり、当委員会として、本件分社化に対する確定的な評価を下すことのできる段階ではない。

しかし、前述のとおり、イレギュラークローズに関して、本部と現場との間のコミュニケーションが円滑でなかったことが一因であるところ、本件分社化は本部と現場との間の距離感を近づけるための施策となりうるものであり、方向性としては間違ったものではないと評価できる。また、地域会社が、主体性をもって担当地域でクルーを即決採用することにより、迅速・柔軟な人員確保が可能になることも期待できる。

(2) 提言

分社化という施策は、単に組織の大枠を変更するものに過ぎず、それだけで「第 4 原因論」で指摘した問題点が自動的に解消されるものではない。

したがって、本件分社化の目指す方向性を真に実現するためには、「第 6 提言」で提示する施策が確実に実行されることが不可欠の前提となる。

加えて、分社化自体においても、次の条件が満たされることが必須となる。

- ① COO に十分な権限移譲が実行され、地域会社における迅速かつ自律的な意思決定が確保されること。
- ② COO、GM といった地域会社の幹部が現場の実態と真摯に向き合い、従業員満足度と顧客満足度は相反するものではなく、むしろ相互に関連するものであることを十分に理解した上で、その双方の向上を図っていく姿勢を明確にして、それを徹底すること。
- ③ クルーと社員との継続的な関係構築を重視し、頻繁に過ぎる人事異動の改善が図られること。

特に、①については、現在、小川 CEO がすべての地域会社の代表取締役役に就任しているが、これは非常事態において分社化を迅速に実現するための暫定的な対応と位置づけるべきである。したがって、真の意味で COO と GM が実質的権限をもって分社化の目的を達成するために、小川 CEO が代表取締役となる体制は、例えば「2014 年 9 月ま

で」 というように時期を明確に限定したものとすべきである。

また、監査役についても、現在の1人が7社を兼務する体制を、上記の時期までに変更すべきことは言うまでもない。

第6 当委員会の提言

当委員会としては、すき家の労働環境改善に向けた施策の提言を行うとともに、問題の抜本的な解決を図るためには、経営幹部の意識やコーポレートガバナンスを改革するための施策の提言も同時に行うことが必要であると判断した。

1. 労働環境を改善するための施策

(1) 一定時間以上の長時間労働の絶対的禁止のルール化とその実現のための体制整備

【施策】

- ① 1日あたり、1週間あたり、1ヶ月あたり、それぞれについて、一定時間以上の長時間労働を絶対的に禁止するルールを策定すべきである。
- ② 同時に、一定時間以上の長時間労働者に対する休日の強制付与、勤務終了時間とその次の勤務開始時間との間に一定の時間間隔の設定を義務づける勤務間インターバル規制等を導入すべきである。
- ③ 人事部が把握した長時間労働については、ただちに営業部に通知して是正を指示できることとし、営業部にはその発生原因及び是正状況の報告義務を課すべきである。人事部はその発生原因が偶発的なものではなく、継続又は再発の可能性が高いと判断する場合は、営業部に対して、問題解決のための具体的対応策を策定して実施することを指示しなければならないこととする。さらに人事部は営業部の対応状況を継続的にモニターする。
- ④ 内部監査部及び監査役は、①②のルールの遵守状況、③の体制の機能状況を継続的に監査しなければならない。

【考慮すべき事項】

- (i) このルールは、絶対的な遵守を要するものとし、遵守の結果、店を閉めることになってもこのルールは守らなければならないものとすべきである。つまり、店舗運営の要請とのバランスは許さないものとする。
- (ii) ルールの策定においては、組合との労使協議も重ねながら、過重労働防止の目的達成のために適切な水準を議論・決定していくべきである。この際、店舗運営の要請とのバランスによる過重労働は認めないが、他方、現場の店舗運営を無視した実際に守られないルールとならないような基準とすべきである。
- (iii) ルールを遵守した形をとるためのサービス残業等が絶対に許されないことは言うまでもない。社員の無理な転勤や管理職等のシフト補充による過重労働が許されないことについても同様である。さらに、業務時間外における携帯電話対応等についても、適切な対応策がとられるべきである。
- (iv) 人事部及び内部監査部が、その職務を行うことを可能にする権限規程の策定が当然必要となる。人事部及び内部監査部に十分な数の、能力をもった社員を配置することも重要である。

(2) サービス残業を防止するための施策

【施策】

- ① 15分単位による労働時間管理を改めるべきである。
- ② 労働時間を客観的に管理するためのシステムを導入すべきである。

【考慮すべき事項】

- (i) すき家においては、非管理監督者の社員・クルーに対して、15分単位で、かつ15分に満たない端数時間については切り捨てて勤務時間を申告させる取り扱いが行われており、これがサービス残業を生んでいる。理屈の上では、15分という単位自体にではなく「端数時間の切り捨て」に問題があることになるが、すき家における実情に鑑みると、15分単位がサービス残業の温床となっていると考えられる。したがって、サービス残業を根絶するため、労働時間管理を1分とするなどの対応が不可欠であると考えられる。
 - (ii) 手書きの自主申告による労働時間管理がサービス残業を生んでいるので、タイムカードなどで労働時間を客観的に管理する必要がある。
- (3) 従業員（社員・クルー）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

【施策】

- ① 従業員（社員・クルー）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旨の小川 CEO 名の全従業員向け「宣言」を出すべきである。
- ② 小川 CEO をはじめとする経営幹部が従業員の「現場の声」を真摯に聴き、労働環境改善に向けて対応していく PDCA の仕組みを整備すべきである。
- ③ 「ゼンショー憲章」「コンプライアンス行動指針」等を、①②の方向性で見直すためのプロジェクトを実施すべきである。

【考慮すべき事項】

- (i) 「宣言」は、小川 CEO 名で出す必要がある。なぜなら、小川 CEO 自らが宣言しない限り改革の本気度が伝わらないからである。
- (ii) クルーや AM から「現場の声をもっと聴いてほしい」という訴えが多く寄せられている。小川 CEO をはじめとする経営幹部は、社員の意識調査などのツールを用いて現場の声を真摯に聴き、誠実な対応をすることが現場との信頼関係を築き、従業員のロイヤリティを高め、そして何よりのリスク管理になるということを理解すべきである。
- (iii) このプロジェクトのメンバーは、多様な社員及びクルーの各層からなる多様性を確保したものとし、十分に時間をかけたボトムアップ方式で実施すべきである。なぜなら、これらの行動規範は、従業員の理解と納得があって初めて機能するも

のだからである。

(4) バランスに配慮した投入労働時間の設定、運用

【施策】

- ① 投入労働時間に余裕をもたせることを検討すべきである。
- ② 深夜時間帯の複数勤務体制を確立すべきである。

【考慮すべき事項】

- (i) 当委員会としては、設定労時の数値自体の妥当性を評価する立場にはない。他方で、すき家のオペレーションが崩壊したのは、過度の効率性追求による、平時でも余裕のないギリギリの投入労働時間も一因になっている。この状況では、多少の負荷が加わっただけで、オペレーションが一気に崩壊する可能性があるので、リスク管理の観点からも、不測の事態に備えるために、投入労働時間にある程度のバッファ、余裕を持たせることが望ましい。
- (ii) 2011年10月から11月にかけて、全店舗を目標に深夜時間帯の複数勤務体制を確立するとのリリースを行いながら、3年近くそれを実行していない会社の対応は問題である。一人勤務体制（ワンオペ）については、清掃業務まで手が回らず店舗が不衛生になる、客をあまりにも待たせるなどCS（Customer Satisfaction（顧客満足度））の低下要因にもなっているとの報告もなされていることに鑑みると、会社は、言行一致を示すために、深夜時間帯における一人勤務体制（ワンオペ）の解消を早急に実現すべきである。

(5) 労働環境の重要性に関する全社的教育的実施

【施策】

- ① 本調査報告書を題材にした対話型・参加型の社内研修を実施すべきである。
- ② 労働環境の重要性を啓発する継続的な全社的教育的実施を実施すべきである。

【考慮すべき事項】

- (i) 本調査報告書は社員・クルーにとって生きた教材であるから、最も効果的な教育ツールとなる。なお、本調査報告書の記載内容を金科玉条のものとして座学で押しつけてはならず、あくまでディスカッションの題材として用いるべきである。この際、本調査報告書に対する異論・反論も奨励し、タブーのない自由な議論を確保すべきである。
- (ii) 労働環境について考えることを一過性のものとすることなく、継続的なものとし、すき家に限らず、ゼンショーグループ全体での教育に拡大することが望まれる。

2. 経営幹部の意識を改革するための施策

【施策】

- ① 小川 CEO をはじめとする経営幹部が、コンプライアンス、内部統制、コーポレートガバナンス、企業の社会的責任（CSR）の本質とリスク管理における重要性を理解するための研修の機会を定期的に設定すべきである。これは、ZHD 社の取締役会において会社法 362 条 4 項 6 号及び同施行規則 100 条 4 号の「取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制」として決議すべきである。
- ② 小川 CEO をはじめとする経営幹部は「社会環境の変化、組織の成長に応じた企業理念と経営はどうあるべきか」「企業は誰のものか」「企業の社会的責任とは何か」「50 年後、100 年後にも、グローバルに存在する企業であるためには何が必要か」といった本質的事項について、徹底的な議論を行い、ゼンショーグループの「企業としてのあり方」を再検討すべきである。
- ③ 上記②の再検討については、例えば「経営幹部合宿」を複数回行い、その結果を全社員に公表するなど、「目に見える形」で行うべきである。
- ④ 上記②の再検討にあたっては、現場の社員や担当者に問題解決の責任を押しつける、誤った「自己責任」論を改め、小川 CEO をはじめとする経営幹部が自らの責任を考える機会を設けるべきである。

【考慮すべき事項】

- (i) 小川 CEO をはじめとする経営幹部が、コンプライアンス、内部統制、コーポレートガバナンス、企業の社会的責任（CSR）を、形式的なものとして捉えるにとどまり、そのリスク管理における重要性の理解を欠いていたことが、今回の事態を招いた大きな要因である。したがって、これらの概念の本質の理解が、経営幹部の意識改革の前提条件となる。
- (ii) 上記②の再検討を行うにあたっては、経営幹部は小川 CEO に精神的に依存せず、自分の頭で考え、議論を行うべきである。また、小川 CEO は、自分に対して「耳の痛いこと」を直言する経営幹部の意見を尊重すべきである。
- (iii) 「経営幹部合宿」を行うにあたっては、これが目先の利益追求を目的とするものではないことを明確に意識し、売り上げや利益などの数字の話ではなく、「企業のあり方」そのものについての本質的議論に集中すべきである。なお、この際、ステークホルダーに対する責任を前面に出して持続的に成長してきたグローバルカンパニーの実例などを題材にすることも有益である⁵。
- (iv) 「原因論」で指摘したすき家特有の「自己責任」論は、現場への責任の押しつけと問題の抱え込みをもたらしていることを小川 CEO をはじめとする経営幹部が自覚し、これを改めることが必要である。

⁵ 例えば、ジョンソン・エンド・ジョンソン社は「1 顧客、2 全社員、3 地域社会と全世界、4 株主」という 4 つのステークホルダー（しかも、顧客を第一に、株主を最後に置く）のために企業は存在するという「我が信条（Our Credo）」を全社員の行動の拠り所としている。同社製の鎮痛解熱薬タイレノールへの毒物混入事件も、この理念で乗り切り、危機管理の手本とされている。

3. コーポレートガバナンスを改革するための施策

【施策】

- ① 持株会社制度の下における事業会社自身のガバナンスと持株会社によるガバナンスの関係を明確にし、事業会社であるZ社自身によるガバナンスを機能させるため、取締役及び監査役のメンバー構成を再考すべきである。
- ② Z社自身によるコーポレートガバナンス強化のため、社外役員の複数導入、あるいは社外の委員を中心としたチェック機関の設置を行うべきである。
- ③ 上記②の社外役員、社外委員の実効性ある行動を確保するため、十分な数の、能力をもったスタッフを配置すべきである。

【考慮すべき事項】

- (i) Z社レベルの大規模事業会社は、たとえ持株会社の下におかれている場合であっても、自分自身によるコーポレートガバナンスが不可欠であるが、Z社の取締役、監査役は兼務者なども多く、機能していなかった。したがって、取締役会及び監査役会のメンバーを実質的に機能する者に交代させるべきである。
- (ii) 同質集団の出身者で占められている取締役会、監査役会は十分に機能することが期待できないので、複数の社外取締役、社外監査役の導入を図るべきである。直ちにそれを実行することが困難な場合には、複数の社外委員を中心とする強い権限をもつチェック機関の設置を検討すべきである。また、形骸化しているコンプライアンス委員会、総合リスク管理委員会、安全衛生委員会に、強い発言力をもつ社外委員を複数加えてこれらの委員会を活性化することも必要である。
- (iii) ここでいう社外役員あるいは社外委員は、トップの経営アドバイザーではなく、リスクアドバイザーとしてトップの独断専行を阻止する実力のある者でなければならない。
- (iv) 社外役員、社外委員の実効性ある行動を確保するためには、適時、適切にリスク情報が提供されることが不可欠であり、このためには社外役員・社外委員の活動を支える十分な数の、能力をもったスタッフが必要である。

4. 担当者の権限と責任の明確化のための施策

【施策】

- ① 組織規程・業務分掌規程を策定し、担当者の権限と責任の明確化を図るべきである。
- ② 組織規程・業務分掌規程の策定に際しては、現場の従業員（社員・クルー）に問題解決の責任を押しつける、誤った「自己責任」論を全社的に改める教育・研修を同時に実施すべきである。
- ③ 組織規程・業務分掌規程が「縦割り」の弊害を生じさせないための配慮を行うべきである。

【考慮すべき事項】

- (i) 「原因論」で指摘したすき家特有の「自己責任」論は、現場へ組織規程・業務分掌規程により、権限とそれに伴う責任を明確に定めることが、改革のための第一歩となる。

- (ii) 「原因論」で指摘したすき家特有の「自己責任」論は、現場への責任の押しつけと現場での問題の抱え込みをもたらしているため、組織規程・業務分掌規程の策定の機会をとらえた教育・研修により、早急に改める必要がある。
- (iii) 「縦割り」の弊害を防ぐため、隣接する職務・業務について積極的に意見を述べることを許容し、「健全な領空侵犯」を認める風通しの良い組織運営を心がけるべきである。

5. リスク情報の伝達経路を明確にするための施策

【施策】

- ① 人事部門をはじめとする管理部門の長、営業部門の長などが一定のリスク情報を入手した場合には、直ちに Z 社及び ZHD 社のリスク管理部門に情報を伝達する義務を課し、リスク管理部門は取締役会に伝達しつつ危機管理を開始できるシステムを構築すべきである。
- ② 上記①のシステムに関与する担当者に対して「リスクをリスクとして認識できる感性」を身につけさせるための特別プログラムを継続的に実施すべきである。

【考慮すべき事項】

- (i) リスク情報の伝達不全が今回の事態の大きな要因の 1 つになっていることに鑑み、リスク情報のしかるべき部署への伝達を義務化すべきである。
- (ii) リスク情報の伝達を義務化しても、担当者に「リスクをリスクとして認識できる感性」がなければシステムは機能しない。したがって、外部講師などによる特別プログラムを継続的に実施する必要がある。なお、労働環境に関するリスクもここでいう「リスク」に含まれるのは当然であるが、これに限定されるものでないこともまた当然である。

第7 最後に

創業者である小川 CEO は、すき家を裸一貫から一代で日本一の牛丼チェーンに育て上げるとともに、ゼンショーグループの約 50 社を統括し、さらにグローバル展開を図っている。

「日本一の外食産業」となったすき家、そしてゼンショーグループは、好むと好まざるとにかかわらず、社会的責任（CSR）を果たすべきパブリックな存在となった。

今回の事態は、「外食世界一を目指す小川 CEO の下に、その志の実現に参加したいという強い意志をもった部下が結集し、昼夜を厭わず、生活のすべてを捧げて働き、生き残った者が経営幹部になる」というビジネスモデルが、その限界に達し、壁にぶつかったものということができる。

小川 CEO は、これまでのビジネスモデルに限界を感じ始めていたものの、経営幹部の中に、この思いを共有し、共にビジネスモデルの転換を推進しようとする者はいなかった。また、小川 CEO も自らの言う「成功体験に基づく共同体意識」に足を取られ、これを実現することができなかった。

この状況を自覚しているからこそ、小川 CEO は、第三者委員会の設置を自ら決断し、その調査と提言を求め、労働環境の改革に真摯に取り組むことにしたと考えられる。

当委員会は、この決断を受け、会社の自浄作用に期待できると判断して、調査・検討を進めてきた。

今回の調査において、小川 CEO をはじめとする経営幹部は、この問題の解決に真剣に取り組む意向であることを繰り返し表明している。当委員会は、これらの経営幹部が当委員会の指摘や提言を真摯に受け止め、これを誠実に実行することで、自らの姿勢を内外に示すこと、そして、今回の問題を機に、企業の体質や経営態勢を抜本的に改善し、食という重要な社会インフラを担う信頼できる会社として再スタートすることを期待している。

ある経営幹部は、

「軽視されていたことが見直されるいい機会と捉えている。私たちも、この規模になったら、現実がこれではいけない」

と述べ、別の経営幹部は、

「当たり前のように成長をしていたのだが、いつの間にか吉野家を抜いて、マックを抜いた。

CS もフェアトレードも本気で、会社としての理念をもってやっている。なぜ 24 時間、365 日開けないといけないのかという疑問にも何度もぶつかった。そこは、社会インフラとして開けていなければいけないと思ってやっていた。でも、今回の件で気付かされた。CS を強くもちすぎて、ES [注：Employee Satisfaction（従業員満足度）のこと] を置き去りにしてきた。

100 店舗の会社だったら社会に与える影響も少ないが、大きくなり外食産業を引っ張る企業としては、労働環境をやって行かなければいけない」

と述べている。

今回実施した従業員等に対するアンケートにおいても、会社に対する厳しい声だけではなく、

「ゼンショーの社員はみな、まじめに働いている。決してブラック企業ではない。バイトも社員も 99%以上の人がゼンショーの復活を望んでいます」

「現在は、毎日のように、マネージャーも来てくれて環境を変えようと必死で努力してくれています。なので、確実に良い労働環境になってきました。とても有難いです」

「このアンケートが無駄にならないことを願っています。売上（数字）がすべてではありません。CR 一人一人が気持ちよく働ける環境を作っただけならと思います」

「少なくとも『●●店』のクルーは何事にも手抜きせず、いっしょうけんめいやっています。

●●店を、すき家をもっともっと良い店にしようと、努力しています。こういう気持ち大切にしてほしいです」

など、会社を思う多くの声があげられている。

こうしたすき家を支えていこう、変えていこうという思いを持ったクルーや社員の存在こそが、すき家の財産である。

当委員会は、経営幹部が強い決意と危機感をもって、こうした貴重な「人財」を最大限に活かす経営を実現していくことを強く願っている。

以上

アンケート対象者選定方法

1. 社員

当委員会は、平成 26 年 5 月末時点のすき家の社員 581 名全員をアンケートの対象とすることを決定したが、ZHD 社が当委員会の指示を誤解し、そのうちの 20 名に対してはアンケートを実施しなかったため（後記第 2・2）、実際のアンケート対象者は 561 名にとどまる。

2. アルバイト

平成 26 年 5 月末時点で稼働しているアルバイト（3 万 3108 名）から 468 名を抽出し、アンケートの対象とした。アンケート対象者の抽出にあたっては、労働環境が、働く店舗の地域（DS）、規模（月商）及び働く時間帯と関連する可能性があることから、これらに偏りがないように配慮した。具体的な抽出方法は以下のとおりである。

① アンケート対象店舗数の割り当て

平成 26 年 3 月までにオープンした 1899 店舗からアンケート対象店舗として 100 店舗を選定することとし、各 DS に DS 内の総店舗数に応じて比例配分により対象店舗数を割り当てた。例えば、東京中央 DS は DS 内の店舗数が 93 店舗であるため、これに 100/1899 を乗じた結果、アンケート対象店舗は 5 店舗である。

② アンケート対象店舗の決定

DS 毎に、各店舗の月商が偏らないように、アンケート対象店舗を決定した。例えば、東京中央 DS のアンケート対象店舗は 5 店舗であるから、同 DS 内の各店舗を月商順に 5 つのグループに分け、各グループから 1 店舗ずつを無作為に選んだ。

そのようにして選ばれたアンケート対象店舗（100 店舗）は後記「アルバイト用アンケート対象店舗一覧」のとおりである。

③ アンケート対象者の決定

各アンケート対象店舗から、主にシフトに入る時間帯¹別に 1 人ずつ計 4 人を無作為に選び、アンケート対象者とした。また、CF が存在する店舗は、上記 4 名とは別に、CF もアンケート対象者に加えた。

¹ 朝帯（9 時～14 時）、昼帯（14 時～18 時）、夜帯（18 時～22 時）、深夜帯（22 時～翌 9 時）

アンケート対象店舗（100店舗）のうち、68店舗にはCFが存在し、32店舗にはCFが存在しなかったため、アンケート対象者は合計で468人となった。

アルバイト用アンケート対象店舗一覧

No.	店舗名	DS
1	329号那覇上間	九州営業部直轄
2	熊本東BP	九州南
3	221号小林	九州南
4	中津	九州
5	495号古賀花見	九州
6	251号島原宮の町	九州
7	広島西	中国
8	190号宇部西割	中国
9	東広島	中国
10	倉敷北	中国
11	9号安来	中国
12	高知IC	四国
13	藍住笠木	四国
14	ゆめタウン丸亀	四国
15	2国兵庫駅前	兵庫
16	175号小野黒川	兵庫
17	312号和田山IC	兵庫
18	宝塚西	兵庫
19	阪神野田駅前	大阪北
20	天神橋二丁目	大阪北
21	24号高野口名古屋	大阪北
22	26号堺山本	大阪南
23	藤井寺駅前	大阪南
24	高槻下田部	阪奈
25	169号桜井三輪	阪奈
26	東大阪	阪奈
27	421号八日市	京滋
28	京都外大前	京滋
29	23号伊勢	三重
30	イオン桑名	三重
31	野々市新庄	北陸
32	福井春江	北陸
33	岐阜北方	岐阜
34	関平賀	岐阜
35	東海大池公園	愛知
36	三好筋生	愛知
37	1国刈谷	愛知
38	248号岡崎上六名	愛知
39	155号津島	名古屋
40	名東猪子石	名古屋
41	池下駅南	名古屋
42	須坂墨坂	長野
43	浜松頭陀寺	長野
44	18号上田材木	長野
45	20号笛吹一宮	静岡
46	1国富士鮫島	静岡
47	150号大須賀	静岡
48	藤沢菖蒲沢	神奈川
49	小田原扇町	神奈川
50	中山	神奈川

No.	店舗名	DS
51	港南台	神奈川
52	海老名東	東京環状
53	高津向ヶ丘	東京環状
54	町田金井	東京環状
55	鶴屋町	京浜
56	阪東橋	京浜
57	1国鶴見下末吉	京浜
58	西蒲田八丁目	京浜
59	品川東	東京中央
60	六本木五丁目	東京中央
61	下石神井	東京中央
62	北参道駅南	東京中央
63	大山東町	東京中央
64	八王子檜原	東京西
65	久米川駅前	東京西
66	三鷹駅南口	東京西
67	馬事公苑前	東京西
68	ワンザ有明	東京東
69	柴又街道小岩	東京東
70	新御徒町	東京東
71	北千住西口	東京東
72	両国	東京東
73	戸田駅前	埼玉
74	さいたま本郷町	埼玉
75	朝霞朝志ヶ丘	埼玉
76	上福岡駅前	埼玉
77	つくば天久保	城東
78	白岡岡泉	城東
79	松戸駅西口	城東
80	124号鹿嶋	千葉
81	富里	千葉
82	稲敷江戸崎	千葉
83	新習志野	千葉
84	イオン千葉NT	千葉
85	笠懸阿左美	北関東
86	北本荒井	北関東
87	安中	北関東
88	ひたちなか	東関東
89	宇都宮東	東関東
90	三和町	東関東
91	新潟中央	新潟
92	8号上越下荒浜	新潟
93	48号仙台折立	南東北
94	6号いわき四倉	南東北
95	4号福島松浪	南東北
96	一関山目	北東北
97	7号弘前高崎	北東北
98	105号北秋田	北東北
99	38号釧路鳥取	北海道
100	石狩花川	北海道

以上

表3 すき家非管理監督者社員1人当たり平均残業時間等の推移

対象年月	AM		SI		SMT/TN		ACE		SWM		シニア		計				
	対象	残業時間 深夜勤務時間	対象	残業時間 深夜勤務時間	対象	残業時間 深夜勤務時間	対象	残業時間 深夜勤務時間	対象	残業時間 深夜勤務時間	対象	残業時間 深夜勤務時間	対象	残業時間 深夜勤務時間			
201104	36	50.6	26.6	117	64.9	47.4	48	69.6	50.8	166	52.2	33.1	65	83.5	432	52.0	46.0
201105	36	60.2	22.7	125	96.9	57.7	166	31.0	10.9	165	66.0	32.0	65	90.6	557	57.5	37.7
201106	36	43.2	15.9	123	86.3	53.2	159	20.5	15.1	162	62.3	31.1	64	89.2	550	49.1	37.0
201107	40	53.4	31.4	118	58.4	37.5	140	26.1	24.9	161	51.1	29.5	64	80.4	529	41.8	36.5
201108	37	57.5	32.9	118	76.6	45.4	137	48.6	36.1	159	66.5	37.2	64	93.5	523	58.6	45.4
201109	39	56.7	34.4	114	71.8	48.5	134	60.1	49.2	156	65.4	32.4	64	94.2	517	60.0	47.9
201110	39	50.9	32.0	111	59.0	40.0	111	57.6	44.0	13	35.8	29.3	61	92.0	477	50.1	45.0
201111	31	61.5	36.0	109	70.6	45.0	108	63.1	45.2	18	59.8	45.3	59	96.0	467	58.5	48.1
201112	27	46.7	25.5	108	62.0	38.6	107	64.3	42.2	21	62.9	39.4	58	96.0	463	53.4	42.8
201201	27	44.9	21.2	110	58.8	39.1	102	64.0	44.6	22	69.2	36.0	58	96.0	460	54.7	44.4
201202	26	49.3	28.0	106	62.7	41.2	100	62.6	42.7	22	70.9	27.6	55	96.0	447	55.6	43.1
201203	46	38.1	20.1	94	53.1	33.1	75	50.3	30.8	22	63.7	26.6	55	96.0	430	44.1	34.8
201204	45	45.7	22.1	92	66.6	42.0	73	68.0	41.9	35	55.7	25.8	55	96.0	423	55.9	42.9
201205	45	55.4	25.9	97	96.7	52.9	65	96.1	51.8	38	78.4	34.7	55	96.0	423	74.1	47.7
201206	43	49.2	23.8	91	76.9	45.6	234	22.2	19.5	38	70.4	35.6	52	96.0	576	43.7	33.5
201207	39	33.0	16.5	96	60.4	39.9	214	26.3	22.7	41	58.1	35.4	51	96.0	555	39.9	35.5
201208	33	47.3	25.8	104	82.2	44.6	186	46.7	34.7	45	73.3	37.8	51	96.0	527	58.4	41.7
201209	32	43.7	28.8	98	81.6	50.1	180	65.9	49.1	49	62.5	35.3	50	96.0	514	63.6	47.3
201210	28	46.7	26.0	104	73.1	44.2	155	71.2	51.6	48	58.0	35.3	84	96.0	469	61.6	46.6
201211	30	65.2	31.6	96	77.0	41.3	146	73.8	48.0	129	63.4	27.1	1	96.0	453	65.0	42.6
201212	31	57.8	29.4	92	64.9	36.3	142	70.2	47.8	133	60.1	31.6	1	96.0	451	59.6	42.3
201301	32	51.9	24.1	89	74.3	45.4	131	72.3	50.8	132	65.2	37.3	1	96.0	436	63.9	47.0
201302	18	53.4	25.3	95	75.3	46.5	108	78.5	56.2	132	63.3	35.0	1	96.0	397	66.3	48.5
201303	18	31.7	17.2	94	50.6	37.8	99	55.2	40.7	130	51.6	29.1	1	96.0	385	47.5	38.8
201304	19	39.8	19.6	90	71.7	51.9	95	64.9	48.7	131	59.6	38.1	1	96.0	379	58.7	48.1
201305	21	58.9	24.2	79	103.3	59.5	91	86.9	47.9	132	77.7	36.8	1	96.0	367	79.0	49.1
201306	22	68.9	33.8	78	94.6	55.2	217	33.1	19.6	132	75.2	37.0	1	96.0	493	55.0	35.7
201307	20	55.9	26.5	77	62.0	38.8	210	29.0	23.3	133	59.6	33.4	1	96.0	482	43.0	32.4
201308	248	44.8	33.3	2	0.0	0.0	132	25.3	22.4	133	64.7	35.8	1	96.0	558	43.5	34.1
201309	235	53.0	37.1				128	45.6	38.7	142	58.5	32.2	1	96.0	548	50.2	39.1
201310	226	47.8	29.9				127	49.2	40.7	132	57.0	32.0	1	96.0	528	48.3	36.2
201311	215	50.7	29.1				126	52.5	37.0	141	60.0	31.7	1	96.0	525	51.5	35.0
201312	206	51.8	27.2				122	66.7	40.0	140	67.7	30.0	1	96.0	510	57.3	34.0
201401	196	63.0	35.0				120	79.2	46.6	138	75.9	42.7	1	96.0	495	67.9	43.3
201402	176	82.1	46.4				114	92.8	58.0	151	74.1	41.8	1	96.0	462	80.0	49.8
201403	235	93.4	53.4				39	79.6	48.7	143	89.9	49.6	1	96.0	437	89.8	52.7
201404	203	123.5	65.9				30	99.5	62.1	167	94.3	48.1	18	100.3	418	109.1	60.3
201405	186	83.8	37.0				29	78.8	41.0	169	90.3	40.2	18	78.4	402	85.9	40.9
平均	3022	63.1	35.3	2827	72.4	44.9	4700	53.3	37.2	3082	68.6	36.2	2604	59.2	18065	58.5	42.0