

# NBC Plus

vol.33



ブラックス企業。  
その責任の  
所在を探る。





それは、

企業努力の

賜物か？

それとも、

過重労働の

産物か？

## 表面化した労働実態

7月6日、牛井チェーン「すき家」を展開する株式会社ゼンショーホールディングス（以下、ZHD社）は、2015年3月期の連結最終損益が、従来予想の41億円の黒字から13億円の赤字になる見通しだと発表した。売上高予想も従来の5379億円から5250億円に、営業利益予想も同159億円から80億円にそれぞれ下方修正した。その要因は、ZHD社の100%子会社である株式会社ゼン

ショー（以下、Z社）において、以前より問題視されてきた、すき家の深夜の1人勤務「ワンオペ」廃止により、一部店舗が深夜営業を休止したり、店員を確保できず一時閉店に追いやられたことによる。

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井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、さらにグローバルな展開を図っている。フード業界においては指折りの経営者であったと言っても過言ではない。ま

「ブラック企業」にはさまざまな解釈が加えられているが、完全に労働法や関係諸法に抵触する労働環境にある企業のほか、抵触の可能性があるグレーゾーンな条件下での労働や違法性の濃い営業行為を意図的・恣意的に社員に強いたり、いわゆるパワーハラスメントを常套手段として本来業務とは無関係な部分での非合理的負担を社員に強制したりする企業や法人を指すものである。しかし中には、社員が過剰に反応し過ぎて、ブラックではないのに、ブラック企業と言われてしまう企業もある。

## ブラック企業とは

労働者を酷使・選別し、使い捨てにする企業。「ブラック会社」ともいう。度を越えた長時間労働やノルマを課し、耐え抜いた者だけを引き上げ、落伍者に対しては、業務とは無関係な研修やパワハラ、セクハラなどで肉体・精神を追い詰め、戦略的に「自主退職」へと追い込む。その明確な定義はないものの、以上のような「合法か否か」の境目をはるかに越えた「劣悪な労働」「峻烈な選別」「非情な使い捨て」などが特徴で、企業規模や知名度とは関係なく、入社3年内の離職率の高さや社員の年齢構成（30～40代が極端に少ない等）が1つの指標とされる。なお、かつては反社会的企業を指す言葉だった。

参考：知恵蔵2014

た、同社のホームページには『世界から飢餓と貧困を撲滅する』との理念が掲げられ、社会インフラ・食の安全・フェアトレードを表明している。それと同じに、2014年2月中旬から発生した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）から表沙汰となった常軌を逸した現場の労働実態に対し、「労働環境の改善」として積極的にそれに関する意思表明や取り組みの公開を行っている。本誌では第三者委員会の調査結果を抜粋し紹介していくが、そこで浮き彫りになった同社社員やアルバイト

た、同社のホームページには『世界から飢餓と貧困を撲滅する』との理念が掲げられ、社会インフラ・食の安全・フェアトレードを表明している。それと同じに、2014年2月中旬から発生した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）から表沙汰となった常軌を逸した現場の労働実態に対し、「労働環境の改善」として積極的にそれに関する意思表明や取り組みの公開を行っている。本誌では第三者委員会の調査結果を抜粋し紹介していくが、そこで浮き彫りになった同社社員やアルバイト

（以下、クルー）の労働実態の悲惨さから考えれば、同社に弁明の余地なく、ホームページ上で発信されるメッセージを「空々しい」と感じている向きも、「激しい憤り」を感じている関係者もさぞ多いことだろう。

無論、どのような事情があれ、この調査報告にあげられている事実は決して許されていないものではない。ただし今回は「ともすればウチの会社にも同じようなことが起こり得るかもしれない」と、少し掘り下げて、経営者ないし経営幹部という立場にある読者と共に「**すき家事件**」を考えてみたい。



# 24時間365日 牛丼を提供する・・・ 社会インフラの実態

すき家に対する第三者委員会の調査結果は48ページにわたる。社員の生の声は、過酷な労働環境を眼前に色濃く映し出す：目を覆いたくなるような光景が、よく行く店舗内の風景と重なって次から次へと想像上に浮かび上がった。

「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、慢性的な人手不足でおかしかなりそうです・・・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、労働環境がかなり悪すぎです。社員全員が平等に週休2日確保及び1回転(※)以上ないような労働環境にしてほしいと強く思います」

(※)回転：店舗において、24時間連続で勤務すること

第三者委員会が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の直接原因と思われる現象は次の通り。

**1** 2014年1月：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。

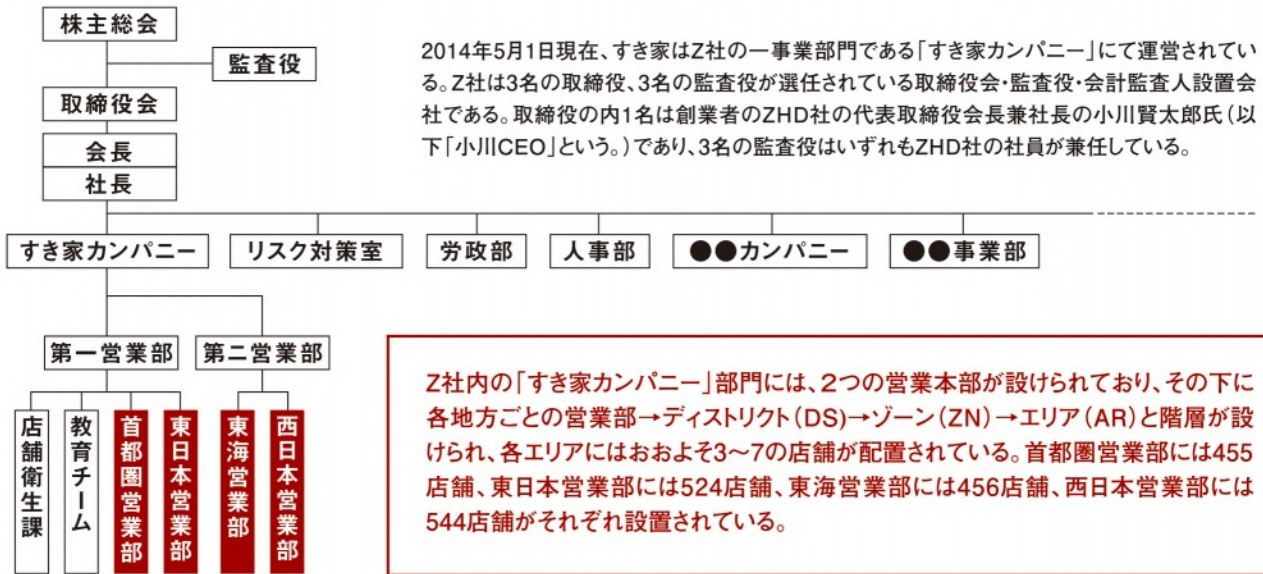
↓現場オペレーションが混乱。クルーの不满が増加。

**2** 2014年2～3月：多くの学生クルーが就職等を理由に退職(例年)。そのことでクルー任せの運営形態をとるすき家店舗は厳しい状況に追い込まれた。またクルーの応募状況は前年比70%という事態も重なった。

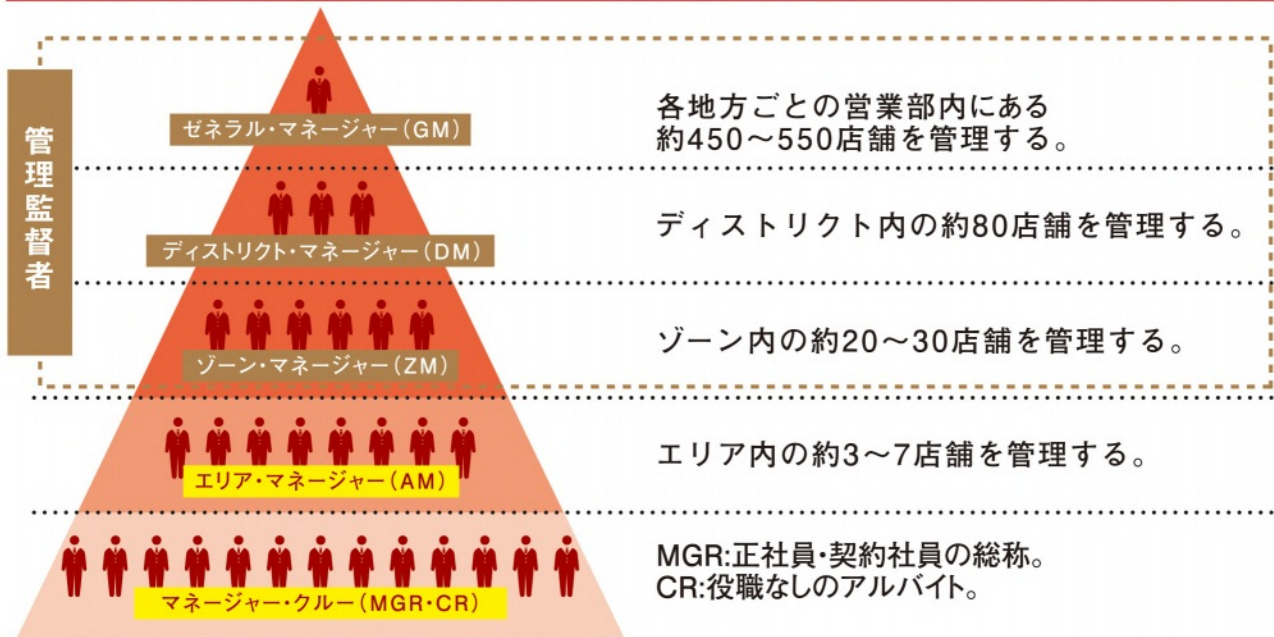
↓都心を中心に人手が不足。

**3** 2014年2月：1・2の状況があったにもかかわらず、従前商品よりもオペレーションが複雑な「牛すき鍋」を新商品として投入。

■ Z社組織図 ※2014年5月現在の組織図(ただし、本件との関連性が希薄なものは省略)



■ すき家営業部門の役職 ※本誌に登場する役職のみ抜粋



ZM以上は管理監督者として扱われており、所定外労働についても割増賃金は支払われない。

↓帰宅できないクルーが48時間勤務するといったことが多数生じた。この大雪を契機にクルーの不満が爆発。稼働率および人員がますます減少。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。

4 2014年2月:2回の大雪の影響で、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況。一方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等の措置が取られることはなかった。

牛すき鋼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、本部が牛すき鋼投入を決定。

↓現場オペレーションが十分に機能せず、クルーや現場社員のサービスマン残業、長時間労働が増加し、現場が疲弊。

これらの事情により、多くのAM・Z Mが退職。無断欠勤をした上、行方をくまらずなどし、残ったAM・Z Mに更なる負担が強いられた。

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が起き始め、2月最終週にはその数が10店舗に達した。

さて、2014年2月以降の一連の事象は、今回の店舗閉鎖の契機に過ぎず、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第三者委員会は報告している。

2014年2月以前においても、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、月間残業時間が100時間以上のクルーも常に数百名いる状況であった。

2013年、14年の従業員の退職理由として、以下のコメントも掲載されている。

「異動の回数が多い(3ヶ月単位)ので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。」

「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。」

「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。」

「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。」

「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。」

「回転が続いて馬鹿らしくなってしまった。頭が回らない。」

「理不尽な事が多い。サービスクラスが多く、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てもデイリー(※)に記入できない雰囲気がある。」

(※)シフトアップ：退勤時刻  
(※)デイリー：デイリー勤怠報告書。  
タイムカードの代わりとなる自己申告制の勤務時間報告書類のこと

### 社内規定における社員・アルバイトの労働時間の犬前提

	社員	クルー
所定労働時間	1日8時間、1週間40時間	1日8時間又は1週間40時間以内を標準として個別に設定
36協定における労働時間の延長	1日8時間、1ヶ月45時間および1年360時間限度	
36協定特別条項における労働時間の延長	年6回を限度として、1ヶ月80時間、1年750時間限度	年6回を限度として、1ヶ月80時間、1年630時間限度

# 実態

## 社員の 過重労働

2014年2月以前から社員およびクルーの36協定を大幅に超える過重労働が常態化。

ヒアリングした社員のうち、店舗経験を有するほとんどの社員が、「回転」を経験していた。中には、恒常的に月500時間働いていた社員や業務多忙で2週間家に帰れないという経験をしている社員の存在があった。

このような過重労働は、多数の社員を過労で倒れさせ、また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。

きみには期待してるよ



# 実態

## クルーの 過重労働

月間労働時間が400〜500時間に上る者がおり、過重労働はクルーにも及んでいた。

中には休みがなく家に帰れず、車または店舗の更衣室で寝ているのを見たとのアンケートも存在した。

ここまで、すき家の悲惨な労働実態を見てきた。社員やクルーの生命・身体・精神の健康に深刻な影響を及ぼし続けた事実を決して許されてはならず、また第三者機関による実態調査を契機に、可及的速やかに改善に全力をあげなくてはならないことは言うまでもない。一方で、恒常的な人員不足とそれに伴う過重労働の常態化が、1年や2年という短いスパンで起きたことではないこと、すなわち表面化した問題の背景にある根源的な組織構造(経営)に目を向ける必要はあろう。それは第三者調査委員会による次の報告からも明白である。

「Z社又は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、社内ですべての程度、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係る指摘については、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。」※抜粋

## 会社に脈々と流れる 経営者・経営幹部の 使命感と成功体験

ブラック企業を「宗教的会社の在り方」と論ずる向きがある。幹部陣が経営トップを盲信している、あるいは、創業者が神格化されているような会社において、サービス残業を厭わずかえって「好きでやっている」社員が存在し、それが事態をより複雑に、また常態化させ深刻にしているというのである。これらの会社の多くは、ネット上の診断などで「ブラック企業」と評されるだろうが、この会社に勤める一部の幹部や社員の満足度は比較的高かったりする。会社組織とは異なるが、全国大会に出場するレベルの学生時代の部活動のチームなどに見られる傾向は、これに類すると、感覚的に思う。私が中学・高校と所属していたチームは、なかなか「強豪」として知られるチームであったが、同級生の多くからは「宗教みたい」と野次られたものだ。過重労働と同列に扱うべきではないだろうが、それこそお盆の8月15日と正月1月1日の午前中以外はほとんど休みなく練習した。大きな声では言えないが、頬や頭を



ピシヤリと叩かれること、足元をちょこんと蹴られるようなことは日常茶飯事だった。その昔、かなりマジメにスポーツをやってこられた方なら、理解していただけたと思う。—そういうことが、フツウだった時代がある。過酷な青春時代は、誇らしい時代だ。自分自身の礎(いしずえ)となった時代だし、おそらく強靱な精神も肉体も、あの時代がなければ得ることができなかっただろう。高校時代のチームの部長は卒業アルバムで「この先どんな理不尽な

ことがあったとしても、どんな怖い上司や先輩に会ったとしても、決して、負けたり逃げ出すことのない屈強な精神を培った」と3年間の部活動を振り返った。同期の部員はそれを見てケタケタと笑いあったが、一人ひとりが自身の3年間の述懐しながら、誇らしげな表情を浮かべていたことを思い出す。でも「もう一度やれ」と言われてできるものではないし、「あんな生活…絶対に嫌だ」。言うまでもなく、当時はしんどくて、しんどくて、仕方がなかった。

正直「辞めたい」という思いは毎日のようにあったし、「おかしー!」と思うことがなかったと言えはウンになる。ところが、辞めることなく高校3年の最後の大会で「負け」がつくまで、来る日も来る日も練習を続けたのである。引退してからは「強くなったね」と笑いあうことができたし、誰一人として、監督や先輩やチームを非難する部員はいなかった。100%肯定しつづけ、さらにそれを後輩に継承した。

## 宗教的な会社の呪縛

すき家の社員やクルーの中には、このような事態に陥った現在でも「ゼンシヨ」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%以上の人がゼンシヨの復活を望んでいます。「少なくとも〇〇店のクルーは何事にも手抜きをせず、いっしょうけんめいやっています。〇〇店を、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。こういう気持ちを大切にしたいです」といった意見が存在するが、

6年もの間、死に物狂いで毎日スポーツだけをした私は、この感覚に非常に近い感覚を今も持っていたりする。単純に自分のしてきたことや所属対象を否定したくない、といった感情とも言えるが、そうしたベースをつくりあげた環境的な要素も否定はできない。つまり、「休みなく練習する日々が当たり前」で「監督やコーチは神様」で「先輩方もそうしてきた」…そうした環境は、10代の私たちをどんどん部活に引き込み、感覚を、麻痺させていったかもしれない。さらに「辞める」ということは「逃げる」ということで、「逃げる」ということは「裏切る」ということ…そんな方程式が知らず知らずのうちに出来上がっていたように思う。「どんなことがあっても逃げてはならない」のだから、この感覚を「宗教チックだ」と揶揄されるのは当然のことなのかもしれない。

調査委員会から経営幹部に対するヒアリングにおいても、幹部から「逃げる」のフレーズが聞かれている。

〈調〉:「GMになるにはどんな資質が必

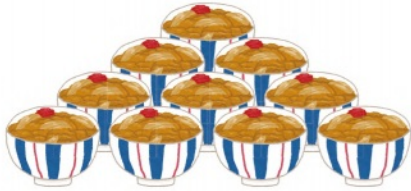
要か?」

〈幹〉:「逃げない心」



## 使命感

24時間365日営業の  
社会インフラの提供



また、すき家の調査報告書には「原因」の一つとして、幹部側にある「自己の成功体験にとらわれた思考・行動パターン」が論じられている。  
「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。」※抜粋

**揺るぎない使命感、**  
それは成功体験の積み重ねによってより強固なものとなり、  
**強迫観念のように社員に迫り、**  
そして脈々と受け継がれていく。

## 成功体験

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



経営幹部にあるこの使命感と成功体験は不可分なものであり、さらに「できる社員（＝自分）」を基準とした対応を、世代も能力も異なる部下に求める…というビジネスモデルの限界が、今回の事態につながっているとされている。

## 24時間365日営業についてのヒアリング



「(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?」

「ない。考えたこともない。」



「所与の条件なんだね?」

「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、やる人間によって変わる。」



「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?」

「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。2000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、どうか。」



# 過去の**成功体験**に裏打ちされた 「自分はやってきた」という自負と 「下がだらしな



調査委員会

「恒常的に長時間労働が生じていたと思うが？」



経営幹部

「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、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。」



調査委員会

「あなたが500時間頑張れた理由は何か？」



経営幹部

「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。」



調査委員会

「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。」



経営幹部

「レベルが低いと思う。AMI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。」



調査委員会

「どの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。」



経営幹部

「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  
うまく回す必要がある。しかし、最近はそういう人が少なくなった。」

小川CEOが言う「成功体験に基づく  
共同体意識」とは、企業体として社会的  
ミッションを持ち永続繁栄をしてい  
く場合にも、チームスポーツで勝ち上  
がっていくためにも、おそらく非常に  
有効に働く意識であり、成功（勝利）を  
共に味わうからこそ生まれる喜びは  
「結束力」となって、さらなる成功（勝  
利）を生むだろうことは容易に想像が  
つく。この「成功体験に基づく共同体意  
識」こそ、すき家の原動力になったに違  
いない。

【業界・社内の常識】  
【社会の非常識】

どコマでもパブリックな  
存在としての会社

常軌を逸した事態を恒常化させたの  
は、暗黙且つ力強く存在する幹部の使  
命感や過去の成功体験とそれに対する  
自負による、いわば「絶対不変の信念」  
のようなものが組織の骨となっていた  
ことに起因している。調査報告書では、  
さらに「悪しき「自己責任」論」と「言  
いっ放し・聞きっ放し」の蔓延を原因  
としてあげている。



「自己責任」と言えど、名ばかりで、実際には上から下への責任の「押しつけ」、下による押し付けられた責任の「抱え込み」が広く見られたと指摘されている。さらに、それぞれがそれぞれの立場から正論を唱えるだけで、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」が蔓延していたとの報告がある。約2000もの店舗展開をし、またさまざまなポジションを用意しながら、組織規程・業務分掌規程が整備されていなかったというのだから、その責任や権限が明確だったはずもない。現場の問題は現場の人間にその解決が委ねられ、現場は「問題を抱え込み」、「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との報告だ。

(※)ファイヤーファイティング…対応不能に陥っている現場に人を投入して、何とか回していくための緊急対応

先述したが、ゼンシヨウグループが「**成功体験に基づく共同体意識**」を原動力に爆発的に飛躍したであろうことは疑いようもない。一方で、いつの間にか社会的責任を果たすべきパブリックな存在となった同社は、その原動力と

なった共同体意識に足を取られ、第三者：つまり社会的観点を失ってしまっただ。さらに現場社員やクルーの心身状態を度外視に、24時間365日営業を食の社会インフラとして提供し続けた。

「回転」、休憩時間はおろか、寝ておらず、家にも帰っていない従業員がつかえる牛すき鍋を社会は求めていただろうか。居眠り運転で交通事故を3回も起こすような従業員がいることをわかっていながら、社会はまだ24時間365日営業することをすき家に求めただろうか。すき家が提供し続けた食の社会インフラは、今となつては「社会が求めたもの」ではなく、「社会が求めているだろう」と強く信じてやまない幻覚の産物だったかもしれない。

## 薬も過ぎれば毒となる 〈すき家事件から 学ぶこと〉

過重労働は従業員の心身を蝕み続けたが、それをよしとし続けることを当然とする文化がそこには横たわっていた。誰が悪いという議論で終わらせたいはいけない。「麻痺状態」にも「病的」

にも思える思考や、「宗教的な会社の在り方」から、私たちは多くの示唆を与えられていると感じた。それは、同社が決して珍しい会社ではないこと。そしてどの会社もそうなる可能性があるということ。肝に銘じておく必要があるということだ。ゼンシヨウグループの従業員がその強い使命感や成功体験というパイプで有機的に結びついていたことや、そこに根付いていた企業文化は、同社にとつてかけがえのない強さだったはずだ。強い使命感と過去の成功体験を持つて強力な牽引を果たしてきた幹部の存在や、これほどまで働く従業員の存在、こうした事態に陥つてもなお「バイトも社員も99%以上の人がゼンシヨウの復活を望んでいます」とコメントする従業員の存在は、ある意味では経営者冥利に尽きるというものである。使命感を持った社員は次々と困難に立ち向かい、強靱な精神と肉体を持って(その場しのぎであったかもしれないが)状況に対峙し続けた。緊密に関連した組織体は、ともすれば世の経営者の羨望の的となっていただろうし、フード業界においてベンチマークとされる存在だっただろう。

「社員」とは「社内顧客」である。本来、「社内顧客」に支持されない会社が、「社外顧客」に支持され、永続的に繁栄できるはずがない。もっとも重要な顧客は「社員」であり、その支持を得ること、つまり…社員満足(ES)を追求することだが、顧客満足(CS)を追求することに繋がり、それが、損益計算書(P/L)という結果に表れ、貸借対照表(B/S)を裏付けるものとなるのだ。

## 私たちの会社は、 「ホワイト企業」だろうか

どのような状況においても、そこで働く人の心や身体を大事にしたい。そして、会社はパブリックな存在であつて、幻想でも拡大解釈でも曲解でもない、社会に求められているモノ・コトを使命として、誠心誠意それに応えていきたい。

〈ブラック企業〉の定義は難しいが、そこにいる誰もが幸せな会社を(ホワイト企業)とするならば、まずは圧倒的に社内に向けてみる必要があるだろう。

# 3万3,689人の、 ひとりぼっちの 従業員



参考：経営者通信 Vol.33

**日** 本初のハンバーガーチェーンとして、多くの消費者の心をつかんできたモスバーガー。外食市場が縮小する中、2014年3月期には大手ハンバーガーチェーンで唯一、増収増益を果たした。その秘密はどこにあるのか。

1972年、カウンター5席の店から始まったモスバーガー。いまや年商650億円を超える東証一部上場企業にまで成長した要因を、櫻田厚会長兼社長は「時代に恵まれたこと」「モスならではの独創的な商品が他社との差別化につながったこと」「二等地や三等地で地域密着度を高め、資本力のある大手と同じ土俵に乗らないことで、独自のポジションを確立したこと」と語る一。

さらに、櫻田氏の経営には**【徹底した対話】**があり、その相手は顧客・株主・農業生産者・社員と多方面にわたる。

「すべては1対1から始まります。5人の会社でも1,000人の会社でも、まずは社員と1対1のコミュニケーションを増やすことが大切。そこをおろそかにして社長が大勢の前で話しても、肝心なことは伝わらない。相互理解のインフラがなければメッセージは届かない。」と櫻田氏は言う。

本誌では、「すき家」に対する第三者委員会の調査報告書を抜粋して紹介したが、常態化していた「ワンオペ」は組織の在り方そのものを象徴していたと感じる。約2,000店舗を有し3万3,689人（社員581人、アルバイト3万3,108人。平成26年5月末時点。）の従業員が所属する巨大組織は、社員やアルバイトを恒常的に**【ひとりぼっち】**にさせていた。

方、櫻田氏は社員一人ひとりと対話を繰り返す。そこには、一人の人間と一人の人間の交わりがあり、決して**【ひとりぼっち】**にせず、「人を信じ、人を幸せにする」という櫻田氏の信念と人柄が窺える。

さて、すき家とモスの違いとして考えられること……それは、「タテ」の連関に重きを置いているか、「ヨコ」の連関に重きを置いているか、ということではないかと思う。

櫻田氏はモスの成長要因の最大のポイントを、「FC加盟店の任意団体を組織化したことだ」と振り返る。当時のフランチャイズシステムの概念からは画期的な試みだったというのだ。

「それまでは圧力団体になるという懸念から、オーナー同士の組織化を避けるのが一般的。ところが私の叔父である創業者の櫻田慧は『FCビジネスは人を信じることから始まる』と、敢えて**【ヨコのつながり】**をつくったのです。」

組織は多重構造化すると圧力が増すような気がする。水かさが増した川のように、水の勢いが増す。ゼンショーには2,000店舗の運営のためにマネジメント階層が存在する。それぞれにマネジメント責任が生じるのは当然のことであるが、ゼネラル・マネージャー（GM）は営業部内の約450～550店舗、ディストリクト・マネージャー（DM）はディストリクト内の約80店舗、ゾーン・マネージャー（ZM）はゾーン内の約20～30店舗、エリア・マネージャー（AM）はエリア内の約3～7店舗……と、それぞれの管理監督店舗数を考えると、その階層を経るごとに想像を絶する「圧」がかかる構造ではなかっただろうかと推察する。

かさが増した水は濁流となって川下に流れる。川下のマネージャーやクルーたちは、ひとりぼっちで、店を、使命を、会社を、守っていた。

このQRコードから  
ご覧いただけます。

NBCのFacebook

NBC Plus編集部がリアルタイムな情報を発信中！

いいね！を押して記事を見よう。



(まつ)

