



食品を扱い、介護にも携わるワタミは、同業他社の不祥事の事例にも学びながらリスクを先取りして手を打っている。最も重要なのは、「何のための会社か」を社員にはつきりと示し続けることだと言いつ。

写真◎高橋久雄、菅野勝男（37ページ下）

渡邊美樹・ワタミ社長インタビュー

「何があつてもウソはつかない。」

それは利益よりも大切だ」と語り続ける

——不正・不祥事のタネを見つけたことがありますか？

介護事業を始めたとき、法令違反に陥りやすい場面があることを知りました。例えば、現場では「理にかなっている」と考えられる仕事の仕方が、現行の法令ではルール違反になってしまふという場合がある。法令と現実が、うまくかみ合っていない。そこで、実際にはそのように働きながら、現実とは異なる

報告を上げることが、業界ではまみられるのです。

損得よりも正しさが優先判断を示して理解させる

その例を教えてくれた法務担当者、うちではどうするか判断を求めてきたので、即座に「駄目です。法令に従ってください」と答えました。すると彼は、「しかし、損をしますが？」と念を押してきました。そこで私は、

躊躇せず「損をしてもいいです」と答えました。

これは大事な場面だったと思います。これで法務担当者は、「こういう場合は、損をしてもいいんだな」と理解し、「損得がどうであろうが、間違った報告はさせないことにしよう」と分かってくれたのです。

介護でのこの例は、「法令に無理があるから仕方がない」報告書はウソだけれども、人に迷



渡邊美樹 (わたなべ・みき)
1959年神奈川県生まれ。明治大学商学部卒業。
「つば八」のフランチャイジーとして事業を開始。
92～93年、「つば八」を独自ブランドの「和民」へ転換。
96年株式会社店頭公開、98年東証第2部、2000年同第1部上場。
ワタミは年商984億1100万円 (07年3月期・連結)。
現在、外食、介護、農業、海外事業で合計17社のグループを形成。
また、01年にNPO法人「スクール・エイド・ジャパン」を設立して理事長に就任。
学校法人、医療法人の理事長でもある。日本経団連理事。

惑をかけていない」などという弁解ができるのかもしれない。でもそれでは「赤福」や「白い恋人」と同じ。「あんこを使いたい」というウソがあっても、安全だからいいだろう。「包装技術が進んで日持ちがするから、ウソの表示をしてもいいだろう」という発想です。

「ウソだけでも、理にかなっているからいい」という理解の仕方を許した瞬間に、すべては終わるのです。

——会社からウソをなくすには、どうしたらいいですか？

「この会社には、お金より大切なものがあるんだ」ということを、トップが本気で伝え続けることです。

それは「この会社は何のためにあるのか」ということ、つまり経営理念です。理念が、会社のと真ん中にあること。その理念を貫くことが、売り上げよりも、利益よりも優先するのだと、社員に徹底的に理解してもらおう。それを理解すれば、「この会社でウソをついて利益を出しても、何の意味もない」ということが分かるはずですよ。

社員が多い分、リスクも大
チエツク体制を整える

ワタミは、理念として「お客様に必ず喜んでいただきたいささい」「ありがとう」の気持ちをもらいなさい」と言っています。

我々にとって、この「ありがとう」が本当に売り上げや利益より優先するのだと、心から分かってもらうため、時には会社の具体的な行動でも示します。

最近の例では、秋に「松茸祭り」と称して、介護食でマツタケづくしの料理を提供しました。もちろん赤字です。でも、この季節に、おじいちゃん、おばあちゃんたちにマツタケを食べさせて喜んでもらうことが、常に黒字で食事を提供することに優先すると考える。

社員は、こうしたイベントを通じて、我々にとっての利益の意味をとらえ直すはずですよ。

つまり、ワタミにとって、会社の利益というのは、もつと「ありがとう」をもらうための道具でしかありません。ウソをついてまで得なければいけないものではない。

——株主は納得しますか？

ワタミは、毎年、大勢の株主を集めて株主総会を開いています。06年からは両国国技館を使っています。それは、なるべく多くの方に私たちの考え方を説明し、ワタミのことを十分理解した上で株を買ってもらいたいからです。分かってくれない方には、株を持っていてもらいたくありません。

そのように株主にしっかり向き合っているから、しっかりと経営ができる。もし、株主に

「利益を出します」としか言えない経営者なら、善悪より利益を重視せざるを得なくなる。やがては不正、不祥事へということになるでしょう。

——自社が内包するリスクをどのように評価していますか？

コムスの問題が発覚したとき、我々も彼らと同じリスクを抱えていると気づきました。我々のような労働集約型で社員の多い会社は、問題が発生するリスクが高い。現在、グループ全体で3000人を超える社員がいますが、そのうちのたった一人の不正や判断の違いによっても、会社を揺るがすような不祥事は起こり得るのです。

そこで、すぐに内部監査の仕組みを構築し、現在、すべての部門で徹底したコンプライアンスの管理をしています。定期的に、ほかの人間がチエツクをする体制を整え、万が一、誰かが判断の違いや不正をしたとしても、それが2回以上続かない仕組みを作っています。

社長は身をもつて
理念重視を示し続ける

一方、全社員を対象に、3か月に1回、理念研修というものを行っています。北海道から九州まで、私が現地に行き、理念を分かりやすく説明し、理念優先の行動をと、話しています。

——社長自身はどんな心得を持

つべきでしょうか？

言行一致です。

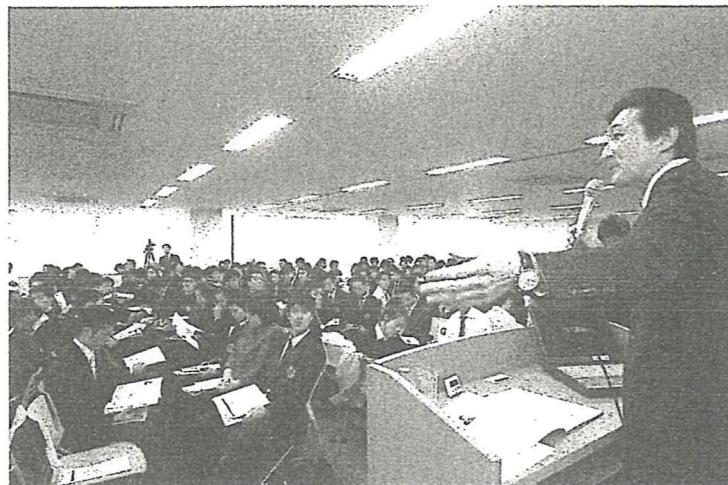
仮に、「お金より大切なものがある」と言いながら、会議の席順は売り上げの高い順というのでは、「やっぱり金なんだ」と思われても仕方がない。

社員は、社長はじめ経営陣の言動をよく観察しています。言っていることとやっていることが違えば、ついて来てくれません。その意味で、社長は、365日、24時間、試されているのだと思います。

だから、口だけとか、小手先では通用しない。ウソをつかない生き方が、社長本人がそうしたいと思う生き方であれば、社員に見破られるでしょう。そもそも、「不祥事を起こさない会社を作ろう」という発想がすでに不純なんです。

逆に、もし社員が不正を働く、ウソをつく、あるいは不正を起さないために作った仕組みに對する怠慢ということがあれば、それは自分の生き方を否定されることですから、許しません。本気で怒る。怒鳴りつける。

ただ、しかるときも、「会社を守りたい、社員を守りたい、お客様を守りたい」という思いで怒っているんだ」ということが、伝わらなければいけない。感情だけで怒っているとしか思われなければ、その人は変わってくれないでしょう。



全社員を対象に3か月ごとに行う理念研修では、渡邊社長が「お金より理念が重要」と語り、「社長が本気で思っている」と直接伝える。講話の後、グループディスカッションと発表を行って理解を深め、効果を確認する