

株式会社 KURODINO

「見える化」による業務効率化とコスト削減を積み重ね
インターバル時間を確保できる営業時間を実現



所在地	東京都中央区	業種	飲食サービス業（専門料理店）
設立年	2011年	全従業員数	5名（2024年3月現在）
勤務間 インターバル 制度の概要	導入時期：	2022年5月	
	インターバル時間：	12時間	
	適用対象範囲：	全従業員（役員を除く）	
	規定根拠：	労働契約	

（1）制度導入の目的

当社は東京都中央区銀座にて、イタリアンレストランを運営している5名の企業です。代表とシェフである取締役を除いた従業員3名を対象に、2022年5月より勤務間インターバル制度を導入しています。従業員のうち2名は調理場勤務で11時から23時まで、残りの1名はホール勤務で12時から23時までの就業時間となっており、勤務間インターバル時間は12時間と設定しています。

勤務間インターバル制度を導入した一番の目的は人材の確保です。2年前、調理場の求人を出した際に3~4か月間全く応募が来ないということがありました。飲食の業界は深夜や土日、祝日の営業もありますし、料理人の中ではシェフより早く帰ってはいけない、長く働くことは美德であるという価値観も少なからず残っています。一方、当社では仕事の質が安定しており勤務時間も変則的になりにくいという理由から40代以下の人材を探していましたが、彼らはプライベートの時間を大切にしている傾向が強く、長時間の勤務を嫌がります。このままの長時間勤務前提の働き方では求める人材が確保できない、飲食業でも一般企業と同様に労働時間を短くし、休日を確保できる働き方に見直さなければと危機感が募りました。幸いにも2名採用できましたので、働き方改革を目指し、勤務間インターバルも含めた様々な取組みにトップダウンで着手していきました。

（2）制度導入にあたって

勤務間インターバル制度の導入にあたっては、雇用契約書に11時から23時の勤務時間を明記し、それ以外の時間をインターバル時間とする形で運用をスタートしました。実態としてはお客様次第で当日の始業時刻を後ろ倒しにしたり、23時より早くお店を閉めて退勤する等、臨機応変に対応することも多いのですが、目安として勤務時間を定め、残業時間分も織り込んだ給与額を提示しています。なお、始業、終業時刻が変更になった場合も給与の控除などは発生しないようになっています。

上記の働き方を実現するためにそれまで行っていたランチ営業をとりやめ、祝日も定休日にしたことは大きな決断でした。休日が78日から99日になり、一気に22日も増えたので従業員には喜ばれましたが、検討にあたっては約1か月分に相当する金額の売り上げがなくなってしまうことへの葛藤もありました。しかし、そこまでしないと求める人材が確保できないと考え、営業時間を短縮しても経営が維持できるよう、水道光熱費の細かな節約や、在庫管理、仕入れの見直しなどコスト削減と業務効率化も並行して進めることにし、営業時間の短縮に踏み切りました。

取引先には、年2回行っている定期的なダイレクトメールに働き方改革を目指して営業時間を改定するという趣旨のメッセージを記載し、周知しました。

（3）制度内容

① インターバル時間

インターバル時間は12時間です。十分な睡眠なども含め、プライベートの時間がそのくらいは必要との考えで設定しています。

② インターバル時間の確保に伴い、始業時刻がずれ込む場合の対応方法

インターバル時間の確保に伴い始業時刻がずれ込む場合は、翌日に支障がなければ始業時刻を後ろにずらし、勤務間インターバル時間を確保してから出勤します。その際終業時刻は変更しません。

③ インターバル時間を確保できないことが認められるケース（適用除外となるケース）

年に数回ですが、お客様のご都合で閉店時間が後ろ倒しになるケースがあります。その際は終電時間が迫っている調理場のスタッフは先に退勤するのですが、残りの従業員には 30 分ほど延長して業務にあたってもらうため、翌日の始業時刻が後ろにずらせない場合にインターバル時間が確保できなくなります。30 分以降の延長業務は勤務間インターバル制度の適用対象外であるシェフやオーナーで対応しています。

④ インターバル時間を確保できなかった時

退勤が遅くなった翌日は、支障がなければ始業時刻を後ろにずらしてインターバル時間を確保してもらうようにしています。どうしても翌日の対応が難しい場合は、他の日に振り替えて一定期間内で休息が取れるように調整しています。

⑤ インターバル時間の確保に向けた工夫・サポート

【営業時間の短縮】

それまで実施していたランチタイムの営業を全部やめ、営業時間をディナータイムのみにしました。また祝日も定休日としました。夜の仕込み、準備に間に合うように出勤すればよいので調理場のスタッフの出勤は午前 11 時から、ホールのスタッフの出勤は午後 12 時からになり、前日の営業終了後から 12 時間のインターバル時間をしっかり確保できるようになりました。

【在庫の見える化、仕入れの見直しによるコスト削減】

業務の効率化については見える化することを重視しました。冷蔵庫の中を食品のカテゴリーごとに定位置を決め、さらに食材の在庫は何がどれだけあるか、いつ買ってどんな状態かをホワイトボードに記載して共有しました。これにより従業員全員が在庫の状況が一目で分かるようになり、食材を探す時間が短縮できただけでなく、冷蔵庫の開閉時間も減るため電気代の節約にもつながりました。

仕入れも今までは在庫が明確に把握できておらず、メニューも頻繁に変更していたので無駄な発注やロスが発生している状態でした。そこで食材を使い切るタイミングに合わせてメニューの変更を行うことにしました。在庫を見える化し食材の整理ができるようになったので、まだ何がどれだけ残っているか、全員が把握できており、無駄な発注や使い残しがなくなった結果、仕入れのコストは 15%も削減できています。これらの見える化や仕入れの見直しが、結果的に労働時間の短縮やインターバル時間の確保に寄与しています。

【自己申告による退勤のよびかけ】

飲食業には修業のような要素もあり長時間働くことが美德とされたり、シェフが帰らないとみんな帰らないという雰囲気がありました。しかし自分に任された仕事が終わったら自己申告し、5 分でも 10 分でも早く帰るよう呼びかけました。店内を見れば誰が何をしているかはすぐに分かるので無駄なことをやっていないか細かくチェックし、日々声掛けを行っています。調理場を取り仕切っているシェフにも調理場の従業員の勤務時間を口酸っぱく念押ししており、時間外の勤務が発生しないよう心がけています。

（４）制度導入の効果

勤務間インターバル制度をはじめとする働き方改革の結果、従業員はしっかりと休息を確保でき、子どもと一緒に遊ぶなど家族と過ごす時間も持てるようになりました。仕事の優先順位づけができるようになり業務の時間短縮や効率化に向けた意識も芽生えています。さらに気持ちに余裕ができたことから、仕事に前向きに臨めていたり、一つ一つの仕事が丁寧になったと感じます。

今回の取組みを通じて水光熱費 4%、仕入費 15%のコスト削減につながったほか、営業戦略の変更もあいまって営業時間を短縮しても売り上げは 10%アップしました。

（５）制度の新規導入をめざす企業へのアドバイス

勤務間インターバル制度を導入するにあたっては、社長自らが本気で率先して取り組み、どれだけ従業員を信頼できるかが重要です。営業時間や営業日を減らすことは経営者にとってみれば非常に勇気のいる大きな決断です。しかしマイナス面ばかり見ても状況は改善しませんし、従業員にとってはプラスの制度なので、経営者自らがこういった制度に積極的に関与して、従業員に働きかけて運用していくとよいと思います。

(R6.3)