

## 労務部門会 短時間労働休日研究会 事例セミナー

### 飲食店の休日所得・労働時間短縮の実例共有とこれからの飲食店経営を考える



日時:2023年4月11日(火) 14:00~15:30

会場:浪速区/ORA会議室

今回の労務部門会短時間労働休日研究会事例セミナーは、ORA 賛助会員社の株式会社ケーススタディ 代表取締役社長 荒井静雄氏を講師に迎え、「飲食店の休日所得・労働時間短縮の実例共有とこれからの飲食店経営を考える」をテーマとしたセミナーを開催した。

荒井氏は、労務部門会メンバーとして取り組んでいる飲食店での休日取得や労働時間短縮に関する事例・調査内容、および、そこから見えてくる「これからの飲食店経営」について、事例を挙げながら語った。

#### ■CONTENTS

##### I 人材不足の問題は深刻だが解決策を探る手順はシンプル

###### 1.【選ばれる理由】

###### 改正労働基準法に適応したビジネスモデル作り

###### <調査した企業例>

- ①株式会社 SOME GET TOWN(参鶏湯専門店 入ル等) 山崎一氏
- ②株式会社エム・ジー・コーポレーション(明月館) 東正成氏
- ③洋食 春 中林大樹氏

###### 働きやすい、続けやすい環境作り

###### 「明るい未来」が見える就職先へ

###### 2.【募集の方法論】

###### DX時代の新しい求人方法の徹底利用

##### II 最後に

労務部門会 短時間労働休日研究会 事例セミナー

「飲食店の休日所得・労働時間短縮の実例共有とこれからの飲食店経営を考える」

株式会社ケーススタディ 代表取締役社長 荒井静雄氏



## I 人材不足の問題は深刻だが解決策を探る手順はシンプル

店舗の売上をあげようと思った場合、まず、【集客の方法論】を考えることが多いと思いますが、本来は、まず、【選ばれる理由】をつかってから【集客の方法論】を考えなければなりません。

これは人材不足を解決するための求人の手順も一緒に、飲食店経営に携わる方々は、【募集の方法論】から考えるのではなく、【選ばれる理由】を先に考えなければならないと考えております。

なお、人材不足を解決するために必要な【選ばれる理由】と【募集の方法論】は次の通りです。

### 【選ばれる理由】

- ・改正労働基準法に適応したビジネスモデル作り
- ・働きやすい、続けやすい環境づくり
- ・『明るい未来』が見える就職先へ

### 【募集の方法論】

- ・DX時代の新しい求人方法の徹底活用

#### 1. 【選ばれる理由】

##### 改正労働基準法に適応したビジネスモデル作り

2019年4月から改正労働基準法が施行されました。

その結果、労働時間・休日に関する原則として、「法律で定められた労働時間の限度は1日8時間及び1週40時間」「法律で定められた休日は毎週少なくとも1回」と定められ、これを超えるには、36協定の締結・届出が必要になりました。

とはいえ、残業してはいけないというわけではなく、今回の改正によって、法律上、時間外労働の上限が原則として「月45時間・年360時間」となっただけで、月30時間、1日あたり1時間少しかければ残業は認められていることとなります。

この法律を見たときに、私は、「出来ている企業をあまり知らない」と思い、「人手不足のなかで達成できることなのか」「できるとしたらどのような形になっているか」に興味関心を抱きました。

そして、これを実現するには、ビジネスモデルの修整が必要になるはずだと仮説を立て、挑んで達成する先駆者が必ず出てくると確信。そして、実際に調査をスタートしました。

## <調査した企業例>

①株式会社 SOME GET TOWN(参鶏湯専門店 入ル等) 山崎一氏  
参鶏湯を世界へ。

韓味一朴邸、参鶏湯専門店「入ル」、「入ル」など、昨年9月の時点では6店舗を経営。  
昨年9月時点で、社員完全週休2日、残業時間30時間以内を達成。

・なぜ、そうしようと思ったのか(昨年9月時点の調査結果)

4年前に決めた。社会的な機運を感じていたこと、社員を見ていると口には出さないが「もう少し休みが欲しい」と思っていると感じたから。

「社員週休2日を目指そう」と会議で発言。

それに対する社員の反応は「無理ですよ、お店回らないです」。

・何が難しかったのか？(昨年9月時点の調査結果)

まず、仕込みが追いつかなくなった。仕込みの手間が掛かるメニューをやめ、「参鶏湯専門店」へ。  
また、新店の出店直後は社員が足りなくなったが、店をしばらく週休2日にすることで乗り越えた。

・そのほか、気付きとなった工夫(昨年9月時点の調査結果)

仕込みの手間が掛かるメニューを減らしても、片付けなどで残業することがどうしても生まれてしまう。

それを減らすために掲げたキーワードが「全員攻撃全員守備」。

入社後3ヶ月間は、料理人として入社した人も含め、全員がサービスの仕事をするようにした。

・どのような変化があったのか

17:00~23:00の営業店舗で、キッチン担当は出勤15:00、ホール担当は出勤16:00。

退勤は両担当ともに24:00とし、1週間ごとに担当を交替。

リファーマル採用(社員からの紹介)が昨年度4名。

6店舗で正社員16名。良い社員が揃ったことで、次の展開の準備ができるようになった。

・近況のレポート

社員数は変わらず16名(同じメンバー)

2022年11月に東京に新店舗を開店し、同月に初のFC店舗を鶴橋に開店。

2年後には海外進出(ボストン)の計画があり、社長が海外に渡ることを念頭に、理念浸透の仕組みや国内分社化を計画中。

・荒井所感

労務環境整備がマーケティングの成功に結びついている好例であり、これこそが、私の立てた仮説、「新しいビジネスモデル、新しい業態の開発」につながっていると思っています。

今後の成長の余地、余力を感じています。

②株式会社エム・ジー・コーポレーション(明月館) 東正成氏

明月館、がんでつ等、大阪府下 7 店舗経営。本店と枚方店の週来店者数 600~700 名。セントラルキッチンで全店のタレやキムチを製造。

・なぜ、そうしようと思ったのか(昨年 9 月時点の調査結果)

「長く一緒に働ける会社になりたい」「気軽に土日に休みが取れる外食企業になりたい」と思い、東社長(当時専務)が決めて社長に提案した。

・「決めて」からの流れ(昨年 9 月時点の調査結果)

最初の 1 年間は、月に 1~2 回の定休日を作り、アルバイトの人数を増やした。その結果、人件費が上がったので、本部でシフトのチェック(各自休日日数が確保できているか・アルバイトの人数・タイムカードで各自残業が超過していないか)をするように。

また、セントラルキッチンからの配送物を必ず OPEN 前に届けられる体制に整えた。

キッチンとホールの業務が明確に分けていたのを、相互の業務理解を促すために、キッチン、ホールの業務を各自順番に 1 か月間入れ替えるようにした。

・どうい変化があったか(昨年 9 月時点の調査結果)

[決断前]

7 年前は月の休日は 6 回。月間労働時間 250h~260h

[実施後]

週休二日制。月間労働時間 200h~220h。準社員という選択肢を作って 5 名ほどいる。

今後は週休 3 日という選択肢を作りたい。副業は OK にしている。

今は有給取得とスムーズな営業の両立にチャレンジ中。

「人が辞めにくくなったという実感は確実にある」

・近況のレポート

2022 年 10 月にアルバイトの給料を底上げ。2023 年期末にアルバイト賞与。2023 年 4 月に社員の給与改定(ベースアップ)。

侍 JAPAN が食べに来てから連日多忙だが、既存のメンバーでなんとか対応できている。ただ、有給取得に滞りがみられるので、社員約 10 名増の計画で動いている。

準社員制度の利用が広がっている。1 日 6 時間で月 20 日ぐらいの勤務の人や、1 日 8 時間で週 3 日勤務の人など、ライフステージに合わせて働けるようになった

・荒井所感

「ここにいることで描ける明るい未来」を感じています。多様な働き方を可能にしているのが人的、組織的な余力ではないでしょうか。

また、急激な客数増に既存メンバーで対応できる余力、いわゆる弾力性があることもすばらしく、これまで蓄積した取り組みのたまものと言えるでしょう。

### ③洋食 春 中林大樹氏

営業時間: 11:00~15:30 (LO 15:00) / 定休日: 火曜日、水曜日 / 席数: 20 席

社員勤務時間: 8:00 入社。閉店 15:30 以降は自由退勤。遅くとも 17:00 には全員退勤。

・なぜ、そうしようと思ったのか

オーナー自身、飲食業の「拘束時間が長く、給料が安い」が嫌いだった。

自分がお店をしたら、週休 2 日(連休)があり、拘束時間が短い形を、何とかして作りたいと思っていた。

・何が難しかったのか?

「採算が合うと思いきり定めること」「社員の給料を減らさない決断」「役員報酬を減らす決断」が難しかった。

平日の夜営業をやめ、次に週休 2 日にし、最後に週末の夜営業をやめるなど、段階を踏んで移行した。

・どのような変化があったのか

社員の顔が変わり、余裕ができた。その余裕が料理や接客のクオリティに出たことで、クオリティアップのための話し合いがしやすくなった。また、店休が 2 日あるので、最低社員数で回せるようになった。

今の営業スタイルになって 4 年間、社員退職なし。まだ募集したことが無いので分からないが、募集をかけても応募しやすいように思うし、今でも社員から紹介の相談がある。

週休 2 日の連休というのが本当に大きい

※上記 3 つの事例を調査して、現時点で思うこと

経営者のひとつ目の仕事は「決断」。ふたつ目の仕事は「マーケティング」。3 つ目の仕事は「業態の再構築」。4 つ目の仕事は「業務効率化」。

#### 働きやすい、続けやすい環境作り

店舗ビジネスにおいて、店長(リーダー)はスタッフにとっての働く環境そのものであると考えています。

#### ①リーダーが知らずに手にしている力

ひとつは、「時間と身体を拘束する力」です。

いつ食べて、いつ寝る、何を着て、いつ帰る、いつ誰と連絡を取る……。リーダーはそれら全てを拘束する力に関与しているとスタッフは思っています。

つまり、リーダーは、「衣・食・住」、人としての生活に影響を持っているという自覚とスタッフの生活に対する敬意と配慮が必要なのです。

もうひとつは、「人事評価力」です。

労働の内容や結果はもちろん、人柄や、生活状況も含めて、人事考課の対象であるとスタッフは考え、リーダーはその全ての評価に関与していると見なされています。

つまり、リーダーは、スタッフの努力を価値付けることに影響力を持っているという自覚とスタッフの努力に対する敬意と配慮が必要なのです。

#### ②力を自覚したコミュニケーション

人がすぐにやめる店の店長は、自分の発言や行動の「目的」がわかっていないことが多いようです。

「店長」という力を持っている人が部下とのコミュニケーションをとる目的は、「安心して貰うこと」「応援

すること」、つまり、「信頼して貰うこと」です。

つまり、店長が力を持っていることを自覚し、その使い方を間違わなければ、必ずスタッフにとっても「働きやすい、続けやすい環境作り」ができるはずです。

### 「明るい未来」が見える就職先へ

なぜ飲食業界に人が来ないのでしょうか。その理由としては、「長時間労働」「休日日数が少ない」「低賃金」「売り手市場(選択肢が豊富)」「誰でもできるので憧れがない」などが挙げられます。

実際、これらの理由から、「ライフプランを立ててお金の計算をすると子どもたちを大学に進学させる時期に今のままではお金が足りないから」などの理由で、それまで幹部候補として働いていた人でも退職してしまう……。これも珍しいことではありません。

つまり、会社として、働いている人たちに「明るい未来」を提示できていないのです。

では、どうすれば「明るい未来」が提示できるのでしょうか。

例えば、社長・スタッフ・企業のストーリーを描き、事業計画書に落とし込み、その計画を実現させていくことで「うちの会社に所属する明るい未来」を感じてもらおう——。これもひとつの方法だと考えています。

## 2. 募集の方法論

### DX時代の新しい求人方法の徹底利用

従来の求人の流れは[募集]→[応募]→[面接]→[採用]→[実務]でした。

この場合、企業側からすれば、[募集]にコストが掛かりますが、来るかどうかはわかりません。働く側からすれば、[応募]には時間というコストが掛かりますが、自分に合う職場かどうかはわからず、[面接]についても企業側には時間というコストが掛かりますが、店に合う人材かどうかはわからないままに[採用]しなければならないリスクがあります。そして、[実務]まで来て、初めて企業側も働く側もお互いに合うかどうかわかります。

今後、DXが進めば、[募集]→[実務]→[相互評価]→[オファー]→[採用]になると考えています。

まず、[募集]については、企業側はコストをできるだけ抑えて「体験入店」を促します。次にお互いがマッチングするかどうか体験、つまり[実務]をしてもらいます。お互いが[実務]をもとに店に合うかどうかを[相互評価]し、企業側が店に合う人材だと感じれば雇用の意思表示[オファー]を出し、店のことを知ってくれている状態で「入社」という判断をしてくれた人を[採用]します。

このDXの実例としては、スキマバイトアプリ『Timee(タイミー)』を使って臨時アルバイト募集し、店に合う人材に直接雇用の呼びかけを行い、1ヶ月で10名アルバイトを採用したという店舗もあるようです。

## II 最後に

皆さまが携わられている『食業』をもっと輝くビジネスにするためにも、今回のセミナーから「今、何をすればいいか」のヒントをつかんでいただければ幸いです。

<要約抜粋>