

営業時間は20時まで！ 元日以外に定休日がない！？ 「休めない」小売業でも残業時間を削減できる！！

今号では、岐阜県関市に本社のある株式会社久米商店の取組みを紹介する。同社は1917（大正6）年に桐タンス製造販売業として名古屋市内で創業したが、創業者が38歳の若さで早世したり、戦災により岐阜県関市に疎開を余儀なくされるなどの曲折を経て、1946年同地で「久米タンス」として営業を再開、1947年には「株式会社久米商店」として法人を設立している。その後もさまざまな困難に直面しながらも、家具に関する深い専門知識と時代を見据える先見性によって、地元で信頼される家具屋さんとして事業を堅実に展開してきた。しかし、2006年、全国展開の家具量販店が関市近郊にも進出したことを契機に、それまでの高級家具路線を捨て、新品・高品質・理由あり・激安を合言葉に「アウトレット家具スーパーバリュー」として業態を一新。所狭しと家具が並ぶ店内を自由に見回りながら掘り出し物を探せるという楽しさもあって、常に若いカップルや家族連れで賑わう人気店となった。そんな同社では店舗の営業時間は20時まで、元日以外は定休日なし、という店舗の営業方針を堅持するなか、働き方改革や長時間労働対策はなかなか進んでいなかった。

この状況を打開したのが現在人事部長として健康経営と働き方改革の先頭に立って推進している坂井潔子さんだ。そこで、同社の長時間労働対策について、現場を預かる立場の北川航店長とともにお話を伺った。

株式会社 久米商店

「他店に真似のできない価格で高品質な家具を店頭で直接見て、触って購入してもらう」という同社の業態では、会社や学校が休みになる土日に来店者が集中するため店舗を休業することができないだけでなく、従業員は中長期の休暇も取得しにくいという課題が長年横たわっていた。また、こうした勤務形態は採用活動にも不利に働き、人手不足に陥るというマイナス面も見逃せなかった。そこで同社では2020年に働き方改革関連法の運用が始まったのを契機に「リフレッシュ休暇制度」を導入する。この制度は、社員が有給休暇を連続で取得しやすい環境を整える目的でつくり、長期休暇が取りにくいという課題に対応するものだった。一方、完全週休2日制への移行も段階的に進め、年間休日を85日から105日に増加させる取り組みも行った。その過程では現場からのフィードバックも取り入れながら、土日も出勤が必要だという同社の特性を考慮しながら、従業員の負担軽減を目指している。

しかし、働き方改革が始まり残業時間の規制と有給休暇の義務化を行うに当たって「労働基準局などの説明会が開催されると聞くと、積極的に説明を聞きに行ったが、とても当社でできるとは思えなかった」と坂井さんは当時を振り返る。

そこには勤怠管理の複雑さや従業員の働く意欲といった壁があったからだ。

1. DX化はベンダー任せにせず 自社のリソースを活かしてコスト削減

人事部門を預かる坂井さんにとって、従業員の残業時間や有給休暇を管理することは業務の大きな柱となるが、紙ベースで手作業によって行われていた勤怠管理では処理能力に限界があり、勤怠管理をDX化してシステムを導入することが大きな懸案だった。タイムカードを手作業で処理することによる集計ミスや時間管理の煩雑さが解消されなければ残業時間や有給休暇取得日数を正確に把握して管理することはできなかったからだ。そこで坂井さんは、「まず自分でできる範囲の働き方改革をすることにしました」という。具体的には2019年6月から7月にかけて、勤怠管理にどのようなシステムがあるのかなどをリサーチ。複数



人事部長の坂井さん(右)
と北川店長

図1. 年間の月平均残業時間の推移

(年度は6月から5月)

	全部門	配送部門
2019年度	28.2時間	30.0時間
2020年度	29.5時間	31.8時間
2021年度	21.8時間	18.9時間
2022年度	19.6時間	11.5時間
2023年度	20.7時間	16.4時間

図2. 年間有給休暇取得日数の推移

(年度は6月から5月)

	全部門	配送部門
2020年度	5.5日	5.6日
2021年度	6.6日	7.5日
2022年度	8.0日	7.4日
2023年度	7.1日	7.9日

社から見積もりを取り寄せたが、導入にかなりのコストがかかることが判明する。そんななか、導入費が無料で利用料だけがかかるというシステムを見つけ、1ヶ月間試してみることにした。ITやネットワークの知識がある社員に相談しながら導入したところスムーズに運用開始することができ、本部にしながら全店舗の毎日の勤務状況を把握できるようになった。これにより2020年の法改正にも対応し、残業時間のリアルタイム管理だけでなく、配送業務と店内業務が空いた時間に相互に業務を助け合うという人員配置の最適化なども進めることができた。

それまで同社では配送部門の残業が多いことが問題視されていて、繁忙期は月平均50時間を超えることもあったという。主因は人手不足なのだが、配送部門の勤務の開始時間を販売などの他部門より1時間早く設定していたことも大きな要因だった。これは、なるべく明るいうちに配送することができるようにという配慮からなのだが、早く作業に入り、早く店舗に帰れたとしても他部門が仕事をしているとなかなか先に帰りにくいいため、つい仕事を続けてしまうということも多かった。結局、これを解消するために配送や設置作業の一部を外部の運送業者に委託し、配送部門の負担軽減につなげることにした。外部委託により配送コストが高くなり、利益率が低下するという影響もあったが、配送部門の残業時間を大きく減らすことには成功した。ただ、それまで30時間以上あった残業が少なくなったことで手取りの給与が減り、それを理由に退職した社員もいたという。

そのため、「いまのところこれ以上の削減は現実的に難しいと思います」と坂井さん。一方現場を預かる店長という立場から「各店の店長がシフトをしっかりと作成して、残業時間の上限を20時間を超えると黄色の表示、30時間を超える

とオレンジになる、といったように色で認識して管理するようになってきました。このシステムの使い方にもっと慣れてくればさらに残業時間の削減も見込めるのではないかと北川店長は展望している。

2. 店長自ら年間休日の増加に協力 会社全体で長時間労働対策に取り組む

現在の業態にして以降、毎年右肩上がりが増収を続けてきた同社だが、コロナ禍では売上が下がった時期があったという。しかし、「その時期に働き方改革を実行できたのがよかった」と坂井さんは見ている。会社としては年間休日を2022年に100日にしてから毎年1日ずつ増やしていく計画をたて、完全週休二日制というラインをクリアするために5年後に105日にする目論見だったが、年間休日を102日にした段階で、店長たちから「次回は一挙に105日にしましょう」という声が上がった。それまで、「休日が増えると結局店長にしわ寄せが来る」と休日を増やすことに消極的だった店長たちが、自分たちの方から「一気に、年間休日105日にしても大丈夫」と言ってくれたのだ。その結果同社では、計画より早く2024年から完全週休二日制、年間休日105日がスタートしている。ちなみに2023年度は売上が前年より1割近く増加したため、残業が少し増えている。

有休を計画的に取得してもらうために有効だったのが「リフレッシュ休暇制度」だ。これは1年に1度有休を5日間利用して土日を含め1週間連続休暇が取れるようにしたもの。年末年始、ゴールデンウィーク、お盆などの繁忙期は取得できないが、取得できる週を年間であらかじめ周知しておくことで、先着順に1名が取得できるように工夫されている。

現在は従業員の人数も増えてきて、最近では土日祝も交代で年に数回は休めるようにしているという同社。「製造業などでは年間休日が120日などという会社も出てきているため、まだまだ低い数字だとは思いますが、私たちの業態の強みを活かしながら、何とか全社で努力して、社員が安心して休暇や休息を得られる会社にしていきたいと思っています」と坂井さんはさらなる労働時間短縮に向けた意欲を語っている。

会社概要

株式会社久米商店
事業内容：家具・インテリア専門店運営、アウトレット家具の販売
設立：1947年6月
従業員：80名(2025年1月31日現在)
所在地：岐阜県関市
会社URL：<https://sv-kagu.com/>