

TBCグループ株式会社

サービス業

エステティック業界のリーディングカンパニーの挑戦

- ◆ 会社名：TBCグループ株式会社
- ◆ 設立：1976年3月
- ◆ 事業内容：エステティック業(化粧品・エステティック関連商品の研究開発及び販売)
- ◆ 従業員数：2,200名(2016年4月現在)

制度の開始時期：2017年1月

インターバル時間：義務規定として9時間、健康管理指標として11時間(月11日以上)

対象範囲：全社員(子会社、関連会社等のグループ企業についても、すべての社員がTBCグループからの在籍出向という形になっており、それらのグループ企業社員を含めた全社員)

規定根拠：就業規則に明記するとともに、エステ・ユニオンという外部労働組合と「勤務間インターバル労働協約」を締結



ご回答 執行役員 人事総務部 部長 長南 進亮 様
人事総務部 総務課 主任 山崎 功 様

I. 勤務間インターバル制度の実施状況

TBCグループにおける勤務間インターバル制度の導入状況を教えてください。

当社で勤務間インターバル制度を導入したのは、本年(2017年)の1月のことで、まだまだできたてほやほやの状態です。制度は、社内的には就業規則の一部として明記し、対外的には、エステ・ユニオンという労働組合と「勤務間インターバル労働協約」を締結しています。

どうして外部組合と協定を締結したのですか。

対外的にそのような形をとっているのは、このような制度に関する事項について、就業規則だけでは、会社として本当にやっているのかという疑念を持たれてしまうので、そのような疑念を払拭するためにも、外部の労働組合にしっかりチェックして頂き、実効的に機能していることを担保してもらうためです。実は、勤務間インターバル制度導入の前に、求人

関わる「ホワイト求人協約」という形の協約も締結しており、それは女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)や青少年の雇用の促進等に関する法律(若年雇用促進法)に規定されている事項をすべて公開するというもので、法定記載事項でさえ、明記していない企業が多いという実態があったので、それを正していきたいということで実施し、それを8月に記者発表しました。その流れから、勤務間インターバル制度についても同様の形をとり、社内外ともに、決めたことがしっかり執行されていることをアピールしていきたいと考えているのです。

その制度の具体的な内容はどのような形になっているのでしょうか。

当社の勤務間インターバル制度の対象者は全社員です。子会社、関連会社等のグループ企業についても、すべての社員がTBCグループからの在籍出向という形になっており、それらのグループ企業

社員を含めた全社員を対象としています。また、有期雇用者も対象に含まれています（グループ企業を含めた社員数は2,000人強。社員の男女比は、女性が91%）。勤務間インターバル制度の時間設定については、現時点で必ず守らなければならないのは9時間と規定しています。また、社員の健康管理上の指標として、11時間のインターバルを付与することを規定し、11時間未満となる日が月のうち11日（当社の平均所定労働日数21日の半分以上）以上となった社員には個別に健康指導等を行うという規定も設けています。本来的にはEUで行われている11時間をめざしたいと考えていますが、まだ時間管理システムの全体ができあがっていないので、まずは実態がどうなっているのか、様子を見た上で今後の対応については検討していきたいと考えています。これらの内容は就業規則に記載していますが、特記事項として、不測の事態となる天災等の災害時はこの限りではないことを記しています。

時間管理はどのような方法で実施されているのでしょうか。

インターバル時間の管理については、残業時間管理も含めて、現状ではタイムカードと出勤簿で管理するアナログ方式となっているところを、この1月から5月にかけて、全店ICカードで出退勤を管理できる電子化を順次行うこととしています。電子化により、すべての出退勤データがWebで集約できるようになり、クラウドでデータ管理できるようになります。なお、ICカードは社員証をIC化する形をとっています。現時点で電子化が完了しているのは、本社と10店舗のサロンのみとなっていますが、3月には50店舗、4月に80店舗、5月には全店舗（約200店舗）の電子化が完了する見込みとなっています。

規定が守られない場合も想定されると思いますが、その場合はどのような処置をとられるのですか。

現時点において、9時間というインターバルはほぼ守られていると言うことができますが、仮に守られていない状況が見つかった場合は、本社の人事課

の方で、どうしてそういう状況が起こっているのかについて、原因確認を行い、単純に人数が足りないのか、それとも管理者の問題なのかをしっかりと把握し、対策をとっていきたいと考えています。規定が守られていなかった場合のペナルティについては特に定めていませんが、当社の制度は外部の労働組合との協約という形をとっているため、問題がある場合はそこでしっかりチェックされ、実効性を伴った改善が行われていくと考えています。

II. 勤務間インターバル制度の導入経緯

勤務間インターバル制度の導入を考えるようになったのはどうしてですか。

制度の導入を考えるに至ったのは、エステティック業界における労働時間管理について、会社として、また、業界のリーディングカンパニーとして、何か考えなければいけないという思いがあったからです。当社のスタッフは非常に若く、しかも91%が女性ということもあって、もともと労働時間や労働基準法について、あまり深く考える傾向がありませんでした。当社では入社時や管理職への昇進時等に段階を踏んだ研修等を行っているものの、そのような意識をさらに高めていきたいということで、勤務間インターバルという考え方に着目しました。当社では女性スタッフが多いため、検討段階では、育児介護等の必要がある人については11時間超という傾斜をかける案も出ました。しかし、勤務間インターバル制度はあくまでも労働時間管理なので、あまり育児介護とリンクしてしまうのもどうだろうということになり、スタート時は、育児介護とは切り離れた形でやろうということになりました。

エステ業界における貴社のポジションと人員構成上の特性から制度導入の検討を始められたのですね。では、そもそも勤務間インターバル制度をどのようなことから知っていったのでしょうか。

時間的には、KDDIさんが先行して8時間のインターバルを設けてやっていたという点や、家電メー

カーや旅行業界等の先行事例があるという情報も耳にしていました。

エステ業界はお客様商売なので、なかなか休憩も取りにくいのではないかといったイメージがあり、業界のリーディングカンパニーとして、そのようなイメージを払拭したいと考えていました。きちんとした労務管理が行われている働きやすい職場であることをアピールし、今後の求人、人材確保につなげていきたいという考えがありました。

時間管理の電子化やタイムカードのICカード化にはそれなりにコストもかかったと思いますが、いかがですか。

ゼロから構築したのではなく、多店舗型のサービスにおける勤怠管理の電子化を手掛けたシステム開発会社をお願いしてシステムを組んで頂きました。それ以外のコストとしては、本社内にプロジェクトチームをつくり、各エリアの教育を行っていくという形をとったので、特に管理者である店長の教育には、それなりに時間はかかりました。ただし、当社では月に1回全国各地で店長会議を行っているので、その場を数回借りて研修を行いました。一方、スタッフについては、これまで紙で行っていた残業申請等の必要がなくなり、作業が減るといったこともあって、それほど教育に時間をかける必要はありませんでした。また、これらの研修に際しては社内にスペシャリストが多数いるため、外部の講師を呼んだりするようなことも特段行っていません。

Ⅲ. 勤務間インターバル制度の導入により期待される効果と課題

導入間もないので、具体的な結果についてはまだこれからだと思いますが、現時点での感触はいかがですか。

昨年までの実態をある程度調べてみても、9時間というインターバル時間であれば、ほとんど確保できている状況にありました。それは、当社のサロンは全て予約制となっており、不意の来客は基本的に

なく、もともと長時間の時間外が発生する可能性が低い状況にありました。また、店舗の多くは駅ビル等のテナントとして営業しているので、予め営業時間の制約もある場合が多いのです。結果として、昨年までの事例では、インターバル時間が9時間を下回る事例はありませんでした。

9時間というラインについては、それまでの実績から守られるであろう、という見通しがあったのですね。

はい、したがって、時間管理の電子化を整え、今後の実態を正確に把握できるようにしたうえで経過を見て、今後、場合によって10時間、11時間とインターバル時間の規定を延長していく可能性もあります。スタッフからの反応は、まだまだこれからというところですが、電子化されている店舗から、時間外の申請が電子化されて、すごく楽になったという話がありました。

時間外労働についてはどのようなスタンスをとられているのですか。

当社では、時間外は年間360時間を上限としており、月々の上限も繁忙期であっても30時間に抑えるようにしています。今回の電子化によって、管理も正確に行えるようになりました。それらの点を含めて、スタッフの時間管理意識も高まってきていると感じています。

まだ導入されたばかりですが、今後の課題といった点が見えていたら教えてください。

今後の課題としては、勤務間インターバル制度の導入というより、電子化された時間管理の導入に伴い、店舗間の業務量等の差がはっきり出てくるのが考えられます。これまでも営業収益の差による繁忙店とそうではない店舗との差は出ていましたが、今後は勤務時間が正確に出てくることで、労務面での店舗の差異が出てきます。この点から管理面の問題点や業務効率の問題点、あるいは人員配置の再検討等が必要になってくる可能性があります。労働時間が長くなる可能性が高いのは、責任者であ

る店長であり、月末月初の〆作業を行った店長が、翌日の出勤までに、しっかりとインターバル時間を確保できるのかについては注意していきたいと考えています。店長等のシフトについては、場合によって、エリアマネージャー等が代行する場合を設けて調節していきたいとも考えています。

IV. 勤務間インターバル制度の普及に向けて

勤務間インターバル制度をより普及させていくためにはどのようなことが必要でしょうか。

これまでの常識からすると、インターバル時間を確保するためには10時までは出勤できない、ということなかなか言いにくい土壌があると思いますが、今後はそうして良い、というよりそうしなければならぬんですよ、というふうに意識を変えていくこ

とが一番の課題だと思います。残業規制については、なかなか管理するのが難しく、今でもいろいろ問題が生じていますが、それに比べるとインターバルについては、労働者側の理解も得やすく、その管理もしやすいので、今後普及していく可能性は高いのではないのでしょうか。

エステ業界という点では、労働時間管理そのものに無頓着な面が強かったという状況があるので、今後は当社でこのような取り組みをしていくことで、徐々にそういった点が改善されていくのではないかと考えています。また、少子化の時代で、人材確保は以前より難しくなっているので、労務管理の面で働きやすい職場を強調していくことも重要になっています。

