

## 基軸 人的資本の充実

### 人的資本 = 人財投資が事業価値の持続的高循環を生む

当社グループは大切にすべき価値観（バリュー）の一つとして、「職場環境・働きがい」を掲げ、従業員一人ひとりが働く仲間と協力し、明るい職場づくりに取り組んでいます。

人的資本 = 人財に投資することで、従業員満足度が向上し、その結果としてサービスの質が向上し、お客様にご満足いただけることで企業収益も増加し、持続的な質上げも実現可能となる好循環が生まれると考えます。

CHO執行役員 人事総務本部マネージングディレクター 武井 一郎



#### ガバナンス

人的資本に関するガバナンスは、取締役会による監督のもと、「グループサステナビリティ委員会」で人的資本にかかわる全社方針や目標、施策の策定、重要課題であるマテリアリティの特定、モニタリングと定期的な見直し、および推進体制の構築や整備などを継続的に実施しています。また、取締役会への報告も行っており、アドバイザーとして参加する社外役員から外部の視点での指摘、アドバイスを受ける体制としています。

### 人財戦略

当社グループは、経営戦略に沿った人財戦略をグループ各社の人事部門と連携して実施しています。また、グループの各企業と労働組合が労使関係や人事・労働条件を規定する労働協約を締結しています。グループ経営トップと組合執行部による協議会・連絡会も定期的に開催し、相互理解と信頼・協力関係のもとに円滑な事業運営と働く環境の維持向上を図っています。

少子高齢化が進行し、生産年齢人口も減少している状況下で、優秀な人財の確保は当社グループの成長に不可欠な要素です。

働き手が不足する一方で、子育て後に働く意欲のある方が希望の職に就けない事案も発生しています。私たちはそうした潜在ニーズに対し、全国での雇用の創出と安定的な就労環境を提供していきます。

また物流業界における2024年問題に対しては、早期にドライバーの人事制度・給与規定改定を実施し、すかいらーくグループ全店舗に、毎日安全・安心に食材を届ける体制が維持されています。

### 戦略 1 人財の確保

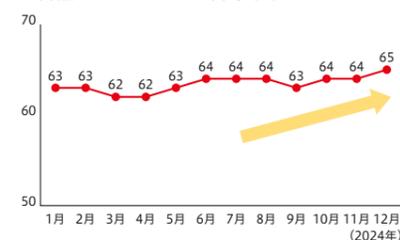
#### 【正社員採用】

採用環境が厳しい中、当社の経営理念に共感できる人財を採用し、出店計画を実現する人財を確保しています。2024年度は国内グループ全体で439人（新卒採用174人）の入社があり、女性比率は約35%でした。40代～50代の子育て後のセカンドキャリアの方も積極的に採用し、2024年度の40代～50代の入社実績は25名です。

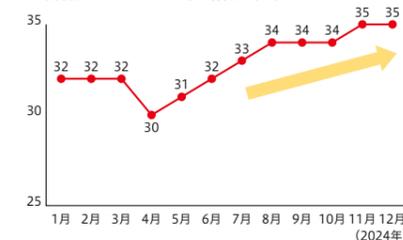
#### 【パート・アルバイト採用】

DXを中心とした働きやすい職場環境づくりの推進や昇給・昇格制度の見直し、研修やトレーニング施策の充実により業務の習熟度が上がったことで退職率が下がり、店舗アルバイトの定着率・在籍数ともに増加しています。応募数も好調で、人手不足の逼迫度はやや解消しつつあります。

■ 店舗アルバイト定着率(%)



■ 店舗アルバイト在籍数(人)



アルバイト定着率・在籍数ともに増加!

### 戦略 2 DX推進による多様な人財が働きやすい環境づくり

#### 〈具体的な取り組み施策〉

- 動画マニュアルの整備
- 配膳ロボットの導入
- 新POSレジシステムの導入
- テーブル決済の導入
- 教育ツールの多言語化
- 下げテーブル表示システム
- セルフレジの導入拡大と進化
- 座席ご案内システム

### 戦略 3 女性活躍推進

2016年2月に「子育てサポート企業」として認定マーク「くるみん」取得。出産などライフステージの変化に対応した体制づくりに取り組んでいます。

グループ女性管理職比率 14.3%!



#### 〈具体的な取り組み施策〉

- 柔軟な変形労働時間制度(4~12H勤務/日、公休7~12日/月)
- 1日から利用できる育児目的の特別休暇制度
- 育児時短勤務は子どもが小学校6年次まで使用可能
- 全国転居あり・なしの雇用区分を柔軟に選択可能
- 子育て支援手当(扶養する子ども1人につき1万円/月支給)

主な指標	KPI		年度				年度				
	2030年	2050年	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	
女性管理職比率(%)	30	50									
正社員人数(人)			6,175	6,042	6,005	6,150	新入社員人数(人)	126	242	217	240
正社員に占める女性人数(人)			865	882	951	1,255	新入社員に占める女性人数(人)	52	93	115	93
正社員に占める女性比率(%)			14.0	14.6	15.8	20.4	新入社員に占める女性比率(%)	41.3	38.4	53.0	38.8

※すかいらーくホールディングス+すかいらーくレストランズ対象

### 戦略 4 障がい者雇用の推進

2024年の障がい者雇用率は3.06%で法定雇用率を上回っています。すかいらーくグループでは、2025年4月現在で684人の障がい者の方が働いています。

▶障がい者雇用のグラフデータについての詳細は、P86をご覧ください。

障がい者雇用率は法定雇用率を大きく上回る 3.06%!

#### 〈具体的な取り組み施策〉

- ケーススタディを漫画で伝わりやすく盛り込んだガイドブックの設置
- 全国約180の支援学校へ実習紹介
- 障がい者雇用専用相談窓口の設置

### 戦略 5 高齢者雇用の推進

2019年1月より、パート・アルバイトの再雇用上限年齢を70歳から75歳に引き上げました。現在、65歳以上70歳未満の方は4,000人以上在籍しています。正社員の定年は、2015年9月にパート・アルバイト同様に60歳から65歳に延長し、

政府が推進する「高齢者が健康に働ける社会」の実現に向けて取り組んでいます。2024年には、10月2日新宿、10月17日八王子の2開催にて、130名を超える方々にレストランの就労体験をしていただきました。

#### 東京都主催 「シニアしごとEXPO2024」

昨年に引き続き出展! シニア層のセカンドキャリアとして雇用創出に貢献

新宿(10月2日)、八王子(10月17日)の2開催で、就労体験をしていただいた方々は130名を超えました。



冷やし中華盛り付けコンテストの様子



バーミヤン鉄鍋ふり体験の様子

**戦略 6 外国籍の人財雇用の推進**

国内グループ全体で様々な国籍を持つ外国籍従業員が約60か国、約4,400人働いています。2016年から開始したベトナムからの技能実習生については、特定技能の方も含め約260人が自社の食品・物流工場で勤務しています。また、新たに店舗における特定技能の方の受け入れや、台湾からのワーキングホリデーの受け入れなど、外国籍の方の積極的な雇用を進めています。

- 〈具体的な取り組み施策〉**
- やさしい日本語を使用した外国籍向け採用ホームページを設置
  - 自社のトレーニングセンターで外国籍面接官による外国籍人財専用の集合型面接やオリエンテーション、初期トレーニングを実施
  - 教育ツールの多言語化

年度	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
外国人雇用人数(人)	2,986	3,089	2,213	2,167	2,216	3,092	4,440
外国人雇用率(%)	2.7	2.7	2.5	2.2	2.3	2.9	3.6

**60か国の外国籍の方が活躍中！  
誰もが働きやすい環境づくりを  
これからも推進！**

**戦略 7 ワークエンゲージメントの向上**

誰もが活躍できる職場環境整備や人財育成に活用することを目的として、2022年より職場や仕事に関する従業員アンケートを定期的実施しています。

2023年からは社員の仕事の満足度・目的・幸福度・充実度・ストレスなどに関する現状や課題を把握し、個人と組織の持続的な成長につなげることを目的に、エンゲージメントサーベイを導入しています。また、上司と部下による「部下の

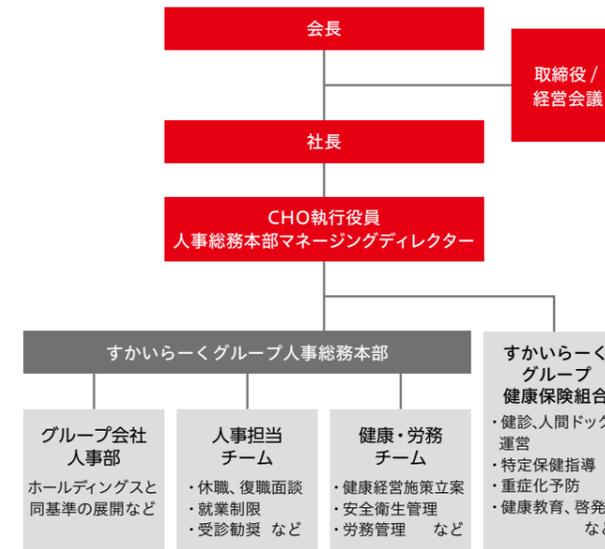
ための1on1面談(Meeting For You)」を導入、上司と部下のコミュニケーションのさらなる強化を図っています。

従業員一人ひとりが自ら能力を高め、会社全体の生産性向上と付加価値の創出を実現することによって成長していきます。また、クルーと正社員の人事制度の見直しを実施し、さらなるワークエンゲージメントの向上に取り組んでいます。

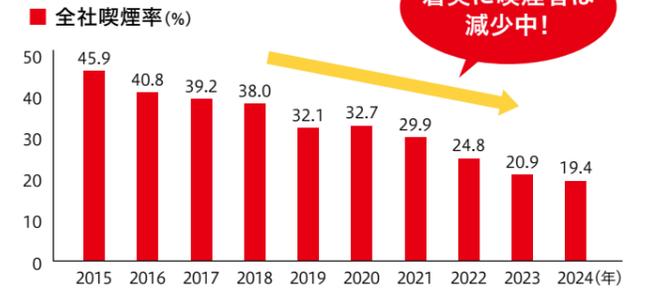
**戦略 8 健康経営の推進**

「グループ企業の従業員が生き生きと心身ともに健康であり続ける」ことが、経営理念の達成につながると考え、健康経営の推進を強化しています。会社トップのリーダーシップの下、各職場の部門長を「健康推進リーダー」に任命し、健康保持増進に努めることを職務として定めています。

**健康経営の推進体制**



禁煙運動は2014年より実施しており、着実に喫煙者は減少しています。具体的なサポートとして禁煙補助剤の配布や禁煙アプリでの支援を行い、「2050年喫煙者ゼロ」を目標に取り組みを続けています。



主な指標	KPI	
	2030年	2050年
喫煙率(%)	10	ゼロ
平均残業時間	20時間以内	ゼロ
有給休暇取得率(%)	80	100
健康診断受診率(%)	100	100

**Interview**

特定技能で店舗で働くクルーインタビュー

**日本で夢を叶えることが楽しい！すかいらーくの輪が広がる**

外国人インストラクター ファム ミン チャン  
特定技能クルー テッテツ カイン

日本好きの父の勧めで2014年来日したチャンさん。日本語学校と大学生活を送る中で、ガストでのアルバイト経験を通して、日本での就職を意識するようになった。当時のマネジャーにすかいらーくの正社員へのキャリアアップを薦めてもらい、「働きやすい環境で、たくさんのことを惜しみなく教えてくださいました。社員になる機会をいただきとても感謝しています」と語る。

外国人であることを意識させない職場の温かさ、初めての日本人の友人との出会いは、日本での生活をかけがえのないものにした。

「その後、私の友人を紹介するなどガストの国際色が豊かになりました」

現在、インストラクターとして新人教育に携わるチャンさん。8名のチームで3名が外国人だ。

「来日したばかりのクルーには、日本語や日本の習慣も丁寧に教えます。異文化の壁があるので、自国の常識が通用しないことも多いんです」

進路相談に乗ることもあり、自身の経験を共有しながら、自らが考えるきっかけを作っている。



外国人インストラクター  
ファム ミン チャンさん

特定技能の資格を持つ  
テッテツ カインさん

**「1on1での面談や目標設定、評価のフィードバックなどもきめ細かく実施しています。そこに外国人と日本人の違いや壁はありません」**

特定技能の資格を持つミャンマー出身のカインさんは、2025年1月に来日し、チャンさんが指導した。

「とても優しくて動きが早く、教え方もわかりやすい、笑顔も素敵です！」と語る。

日本での仕事の楽しさを実感しており、お客様からの感謝の言葉がやりがいにつながっているという。お客様対応でのカインさんの機転の利いた行動は、チャンさんも称賛する。

「仕事を楽しむことが大切。インストラクターが積極的にコミュニケーションを取り、孤独にさせないように心がけています」

家族と離れて働く外国人にとって、職場の人間関係は長く活躍するための重要な要素となる。すかいらーくでは、そうした外国人の方のサポートを組織的に対応することを重視している。

様々な国籍のスタッフが働くすかいらーくでは、多言語対応の動画マニュアル「Teachme Biz」が教育をサポートする。「日本語でのコミュニケーションを基本とし、不明な点は動画で学習してもらいます」

カインさんも「母国語で見られるので、とても役立っています」と語る。また、同郷の先輩の存在も心強いという。

将来、カインさんは「日本の栄養士として、美味しい健康食で人々を幸せにしたい」と夢を語る。

チャンさんは「今の仕事にやりがいを感じつつ、マネジャーとして自身の店舗運営力を試したい」と意欲を見せる。

すかいらーくには既に外国人マネジャーも存在しており、異国で挑戦する彼らの存在は、日本の飲食業界に新たな活力を与えている。

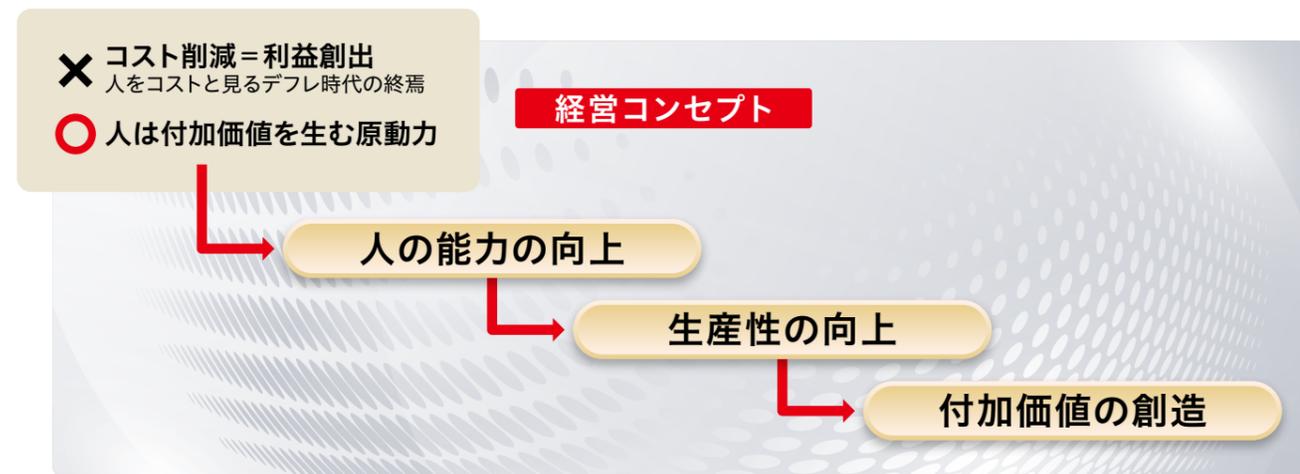
# すかいらーくが目指す 店舗中心経営とは?

## すかいらーくグループの経営理念と「店舗中心経営」の考え方

すかいらーくグループは、「価値ある豊かさの創造」を経営理念とし、「食の未来を創造し豊かな生活と社会の発展に貢献する」というパーパスを掲げています。この理念は、単に美味しい料理を提供するだけでなく、お客様の多様なニーズに応え、地域社会に根ざした存在として、人々の生活をより豊かにすることを目指すという決意を表しています。

そのための重要な戦略の一つとして、「店舗中心経営」を推進しています。人をコストと見て削減することで利益を創出するデフレ時代は終わり、店舗が主体となり、それぞれの地域の特性やお客様の声に合わせた店舗運営で組織を作り、一人ひとりのマネジャーが経営者として成長していく考え方です。

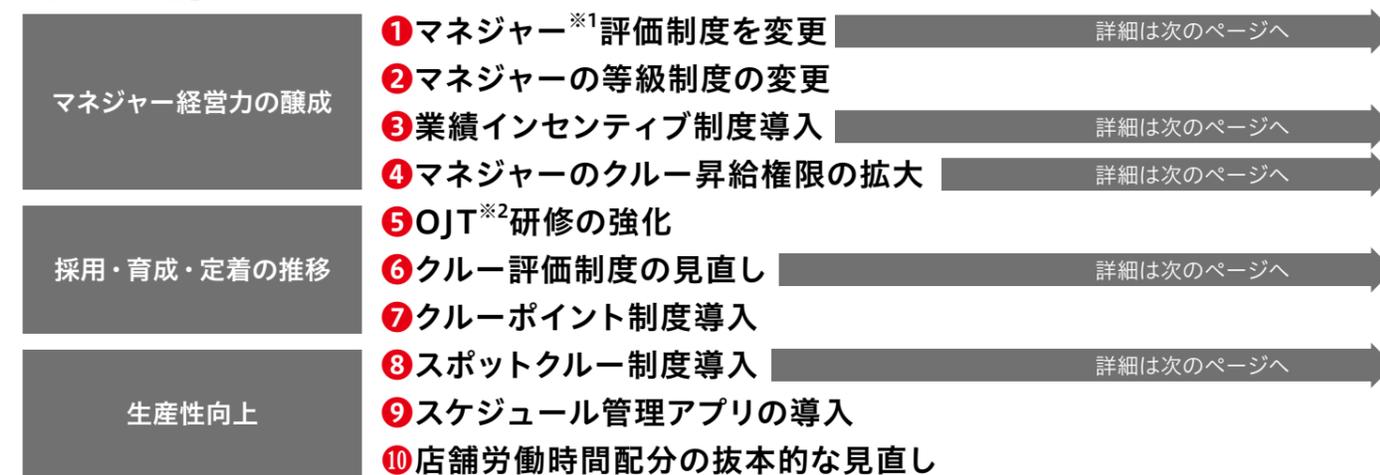
一人ひとりのマネジャーの能力を高めていくことで生産性が向上し、付加価値を創造することで、それぞれの地域で競争優位性を確立し、グループ全体の収益力向上を力強く牽引していきます。ここで培われた現場のスキルと創意工夫が成功事例としてグループ全体に共有されることで、組織全体の能力が向上し、変化の激しい市場環境においても、持続的に成長していく基盤となることは間違いありません。



## 具体的な重点施策と好循環の実現

店舗中心経営を具現化するため、2024年から2025年にかけて、10個の重点施策を実施し、経営の好循環を実現しています。

### 「店舗中心経営」の具体的な施策



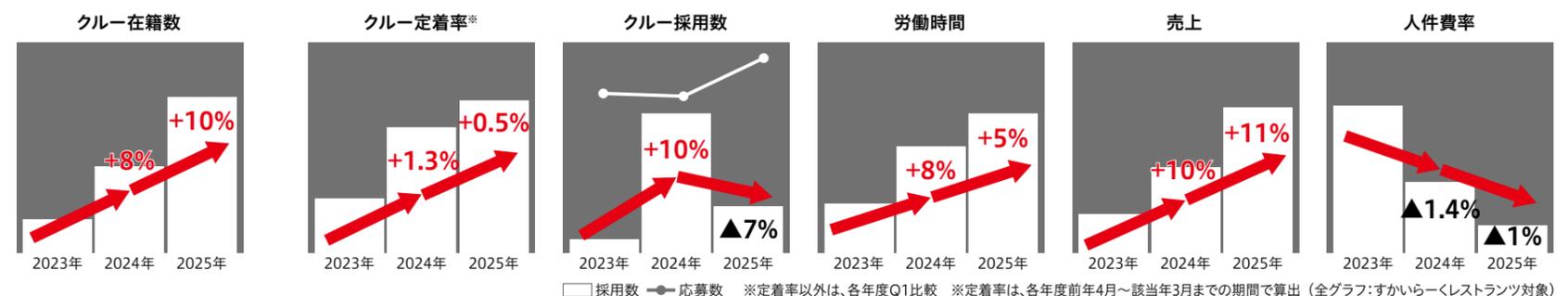
※1 マネジャーは店長、クルーはパート・アルバイトのこと ※2 OJTは「On the Job Training」の略で、座学ではなく実際の業務を通して教えること



## 「店舗中心経営」による成果と今後の展望

「店舗中心経営」の推進により、トレーニングが強化され作業習熟度は向上しました。結果、クルー在籍数・定着率が上昇し、応募数が増加する中でも採用数は減少しています。

**労働時間を投資することで売上が向上し、人件費率は減少するビジネスモデルを構築**



# 1 マネジャー評価制度を変更

## 個人の成長を重視し、誰もがキャリアアップを目指せる制度

社員一人ひとりが自ら能力を高め、会社全体の生産性向上と付加価値の創出を実現することで、経営戦略を達成する評価制度です。

**主なポイント 1** キャリアにキャップをはめる給与上限を引き上げ、能力次第で高い昇格が可能に

**主なポイント 2** 専門性や能力を活かしたエキスパート職を新設し、高度プロフェッショナル人材の育成を推進

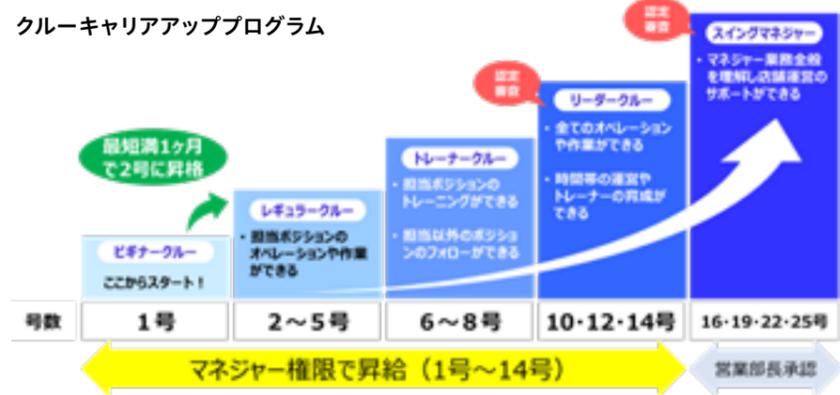


# 4 マネジャーのクルー昇給権限の拡大

# 6 クルー評価制度の見直し

## マネジャーが経営者として店舗の組織化を推進

クルーの号数制度(評価・昇給制度)の中心となるのがクルーキャリアアッププログラム(CCP)。CCPIは入社したクルーが、店舗で働く上で必要な知識や技術を学ぶことで、スキルアップやキャリアアップを実現する仕組みです。店舗のマネジャーは大きな昇給権限を有し、計画的にクルーを育成することで店舗の組織化を推進します。



# 8 スポットクルー制度導入

## スキマ時間を有効活用、「働きたい」ニーズを最大化

スキマ時間を有効活用して働きたいという時代のニーズにお応えし、全国約2,600のすかいらーくグループ店舗の募集シフトをマッチングする単日バイトの内製化を実現させ、すかいらーくの人財ネットワークを拡大しています。



# 3 業績インセンティブ制度導入

営業部が「チーム」として利益達成に取り組むことで、売上やQSC<sup>※</sup>向上のノウハウを営業部内で共有し、全社の営業利益目標を達成することを目的に、2024年より導入しました。

※QSC: クオリティ、サービス、クレンリネスの頭文字をとった言葉

## 営業部で目指す「チーム力の底上げ」「ガスト池袋営業部」の例



目指すは、  
一人ひとりが  
経営者!

ガスト池袋営業部の皆さん

## 我々の使命は、「営業利益高の確保」と「QSCの維持向上」

営業部長 山田賢吾



### 重視したのは「チーム力」

池袋営業部の営業部長に着任し1年半、常にチーム力の向上を掲げてきました。個々の能力を高めながら、チームとして助け合うことが、結果として個店の店舗力および収益力の向上につながると考えたからです。困ったときは近隣の店舗同士で協力しあえる体制づくりを構築しました。

### マネジャー自身が自ら考えて売上を伸ばす

2024年のゴールデンウィークにチームで単日売上1,000万円チャレンジをしたのですが、ランチ終了時点で自店の低調を感じたマネジャーが近隣の好調店舗にディナーのヘルプに立候補してくれたんです。ヘルプ先で売りきることがチーム全体の売上向上につながると判断したとのことでした。

そのようなチームワークもあった結果、見事チーム目標である単日1,000万円を売りきることができました。売上に対してチームで貪欲にチャレンジすることにより、収益を大きく伸ばす結果となりました。

各店舗のマネジャー一人ひとりが、自店の売上・収益を上げるためにどうするか?を徹底的に考えることで、「考える力」「伝える力」

が伸びていきます。従業員への教育を通じて組織力は確実に高まり、QSC向上につながります。結果、お客様にリピーターになっていただくことで、売上・収益が伸び、マネジャー自身の自信につながります。こうした好循環を一人ひとりが実感していくことで、会社全体が強い組織になっていくと考えています。

### 私ともに助け合えるチームへ

チーム目標の一つとしてプライベートを充実させる連休取得を推進しています。メリハリのある生活が良い仕事につながると考えています。



佐藤マネジャー(左)とご家族