

## 基軸 人的資本の充実

# 人が人にサービスすることで、外食ならではの体験価値を高め、お客様の信頼を事業価値の持続的好循環へと繋ぐ

当社グループは大切にすべき価値観（バリュー）のひとつとして、「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＝人に投資をすることで、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、持続的な賃上げも実現可能となる好循環が生まれると考えます。

執行役員CHO・CSuO 人事総務本部マネージングディレクター 武井 一朗



### 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」で人的資本に係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。

## 人事戦略

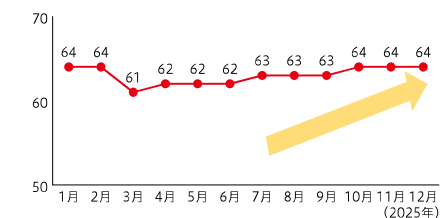
当社グループは、経営戦略に沿った人事戦略をグループ各社の人事部門と連携して実施しています。また、グループの各企業と労働組合が労使関係や人事・労働条件を規定する労働協約を締結しています。グループ経営トップと組合執行部による協議会・連絡会も定期的に開催し、相互理解と信頼・協力関係のもとに円滑な事業運営と働く環境の維持向上を図っています。少子高齢化が進行し、生産年齢人口も減少している状況下で、優秀な従業員の確保は当社の成長に不可欠な要素です。

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おります。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現在進行形の課題である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。

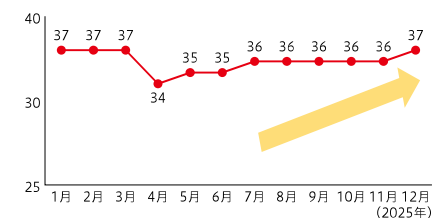
### 戦略 1 人が集まる職場づくり

【正社員】採用環境が厳しい中、当社の経営理念に共感できる多様な人材を採用し、出店計画を実現する十分な正社員を確保しています。2025年度はグループ全体で482人(新卒採用175人)の入社があり、女性比率は約36%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、2025年度40代～50代の入社実績は9名です。

■ 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**高位安定!**

【パート・アルバイト】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4月の入替以降、順調に回復し高位で安定しています。応募数も引き続き好調で、人手不足のひっ迫度は解消しつつあります。

### 戦略 2 DX推進による多様な人材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
- セルフレジの導入拡大と進化
- 座席ご案内システム
- 教育ツールの多言語化
- 新POSレジシステムの導入
- テーブル決済の導入
- 下げテーブル表示システム

### 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作りに取り組んでいます。

グループ女性管理職比率が  
**15.3%**まで上昇!



#### 〈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   |       |
|------------|-------|-------|
|            | 2030年 | 2050年 |
| 女性管理職比率(%) | 30    | 50    |

| (連結)                 | 項目                  | 2022年12月期 | 2023年12月期 | 2024年12月期 | 2025年12月期 |
|----------------------|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 正社員数                 | 女性(人)               | 882       | 951       | 1,255     | 1,384     |
|                      | 女性割合(%)             | 14.6      | 15.8      | 20.4      | 21.1      |
|                      | 営業職に従事する女性割合(%)     | 12.8      | 13.2      | 13.1      | 17.2      |
|                      | STEM職に従事する女性割合※1(%) | 0.9       | 1.1       | 1.3       | 1.6       |
|                      | 男性(人)               | 5,160     | 5,054     | 4,895     | 5,169     |
| 管理職※2数<br>(マネジャー職以上) | 合計(人)               | 6,042     | 6,005     | 6,150     | 6,553     |
|                      | 女性(人)               | 494       | 478       | 512       | 563       |
|                      | 女性割合(%)             | 13.8      | 14.0      | 14.3      | ★15.3     |
|                      | 男性(人)               | 3,092     | 2,929     | 3,075     | 3,128     |
|                      | 合計(人)               | 3,586     | 3,407     | 3,587     | 3,691     |

※1 STEM職：IT、メニュー開発、生産、品質管理グループに従事する正社員の合計

※2 ディレクター職：CEOから最大2階級下までの上級管理職、リーダー職：ミドル管理職、マネジャー：ジュニア管理職

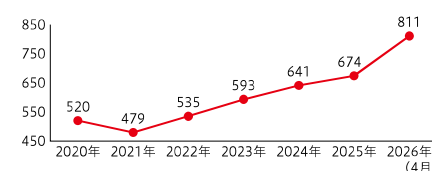
### 戦略 4 障がい者雇用の推進

2025年の障がい者雇用率は3.23%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、2026年4月現在で約811人の障がい者の方が働いています。

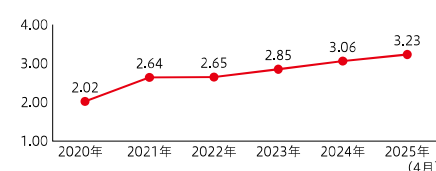
#### 〈具体的な取り組み施策〉

- 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180を超える支援学校へ実習紹介
- 障がい者雇用専用相談窓口の設置

■ 障がい者人数(人)



■ 障がい者雇用率(%)



障がい者雇用率は  
法定雇用率を大きく上回る  
**3.23%!**

### 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4,300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。

東京都主催「シニアしごとEXPO」  
200名を超える方々に就労体験実施!  
(10月9日新宿と10月21日八王子の2か所で開催)



夢庵の就労体験ブース出展

3年連続  
すかいらーくグループが  
ファミレス体験ブース出展



蕎麦盛り付け体験の様子



## 戦略 6 外国籍の人材雇用の推進

グループ全体でさまざまな国籍をもつ外国籍従業員が約60か国、約4,600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、現在特定技能の方も含め約260人の方が自社の食品・物流工場で勤務しています。また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等、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の方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         | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 外国人雇用人数(人) | 2,213 | 2,167 | 2,216 | 3,092 | 4,440 | 4,636 |
| 外国人雇用率(%)  | 2.5   | 2.2   | 2.3   | 2.9   | 3.6   | 3.7   |

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！



市が尾トレーニングセンターでの初期トレーニングの様子  
(初期トレーニング後、各店舗へ配属)



## 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材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に実施しています。

2023年からは社員の仕事の満足度・目的・幸福度・充実度・ストレス等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バイを導入しております。

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。

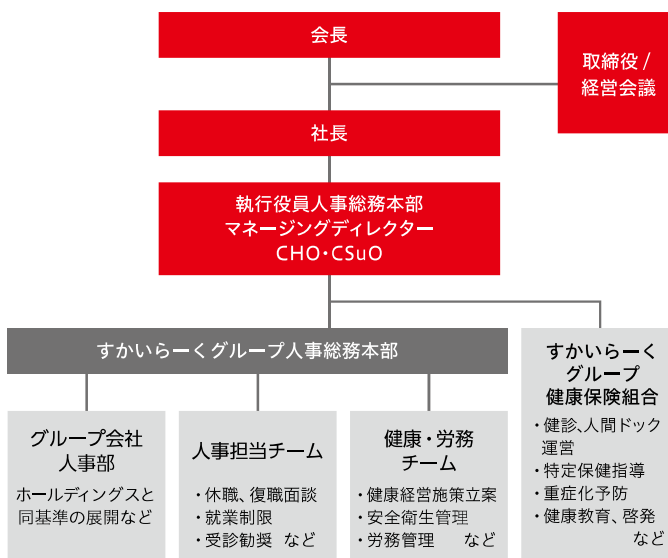
2025年4月にはクルーの人事制度、2025年・2026年4月と2年かけて社員の人事制度を改定し、従業員一人ひとりが自ら能力を高め成長していくことにより、会社全体の生産性向上と付加価値の創出を実現する制度が構築されました。

## 戦略 8 健康経営の推進

「従業員の心身の健康なくして、企業の成長なし」という考えのもと、従業員を貴重な経営資産と捉え、健康経営を最重要課題と位置付け取り組みを推進し、2026年度は大規模法人部門において健康優良法人に認定されました。



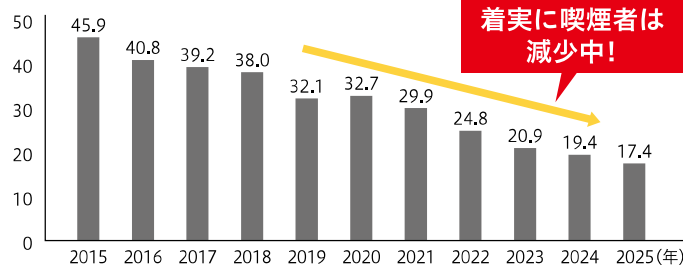
## 健康経営の推進体制



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。

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。

## ■ 全社喫煙率(%)



| 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

## 女性活躍推進

42歳で正社員として入社。クルーから営業部長にキャリアアップ

## 「誰もが活躍できる環境」がすかいらーくの魅力

すでにお店で働いていた幼稚園のママ友に誘われ、ジョナサン相模原田名店にクルーとして入社した熊倉さん。その後、ジョナサンがおはしカフェガストに転換したあとも、気心の知れた仲間とともに店舗を盛り上げてきた。

子どもも大きくなり、仕事が楽しくなってきた時期に、コミュニティ社員制度(店舗異動の心配がなく活躍できる制度)が新しく誕生。「チャレンジしてみようかな」という気持ちを後押ししたのは店舗の仲間たちだった。「熊倉さんになるなら協力するから!」という心強い声があったという。

## 働き方を選べるからこそ、常に前進できた

2014年2月、42歳でマネジャー(正社員)として入社。まもなくしゃぶ葉に転換し、お客様とともに働く従業員を大切にすることを信条に、地域に根差した店舗づくりを行ってきた。マネジャー着任後に実父の介護もあったが、変形労働時間制



(月間の所定労働時間を、1日ごとに4、6、8、10、12時間に振り分けて働くことができる制度)をフル活用。「有給休暇を使わずに最大12日間まで休めるというのはとてもありがたかった」。マネジャーになり、スケジュールを自分の裁量で変更できることがこの時の強みとなった。

約3年同店舗でマネジャーを務めた後、「新店(本厚木のしゃぶ葉)のマネジャーをやってほしい」と打診を受ける。今の店に比べ家から距離も遠くなり、現在のコミュニティ社員からゾーン社員(事業部内の異動を伴う社員区分)に変更する必要があったが、家族の後押しを受けて新たな環境での挑戦を決意。

「『私が家のことはやるから』と夫や義母からも応援してもらった」と語る。

マネジャー2店目の任期中、ナショナル社員(全国転勤を伴う社員区分)に変更。その後、2度店舗異動を経験するが、今までの転換や新店経験のおかげで、既存店でもクルーとのコミュニケーションやトレーニングにおいて十分に力を発揮することができた。

「なぜマニュアルを守る必要があるのか、マニュアルの意義をきちんと言葉にできたのが、これまでの経験で培ってきた自信のひとつ」と振り返る。



プロフィール  
しゃぶ葉神奈川営業部長 熊倉理奈子さん  
2007年 ジョナサン相模原田名店へクルー入社  
2013年 コミュニティ社員登用  
2025年 しゃぶ葉特命担当着任  
2026年 しゃぶ葉神奈川営業部 営業部長着任

## 現場の経験を活かし営業部長へ仲間とともに最高のお店づくりを

2025年3月から店舗マネジャー職を離れ新店のプロモーターを担当、2026年2月からは現在のしゃぶ葉神奈川営業部営業部長に着任。

自身が過去マネジャーを務めた店舗や、ヘルプに行くなど交流のある店舗も多く、ここでも「熊倉さんが営業部長になるなら、自分たちも頑張るよ」と心強い言葉を色んな店舗でかけてもらったという。

今までの現場経験から、「マネジャーがどうしたいのか一緒に考え、改善すべきところはきちんとこちらが指摘しながら、マネジャーの目指すお店づくりを応援したい」と意欲を見せる。

抱いている目標は、あらゆる世代の女性がマネジャーとして活躍する職場だ。実現に向けて、まずは若い女性マネジャーの育成など、自身もサポートしていきたいと前を向く。