

株式会社 すかいらーくホールディングス
(東京都武蔵野市)

- ◎創業 1962 (昭和37) 年
- ◎業種 ファミリーレストラン
- ◎従業員数 8万3,953人 (2018年4月1日現在)
(60歳以上男女内訳) 男性 (836人) 女性 (2,695人)
(内 訳) 60~64歳 2,411人 (2.9%)
65~69歳 1,110人 (1.3%)
70歳以上 10人 (0.1%未満)
- ◎定年・継続雇用制度
定年65歳。就業規則等により希望者全員を70歳まで再雇用。現在の最高年齢者は73歳 ※2018年8月現在

平成 **30** 年度

高齢者雇用開発コンテスト

厚生労働大臣表彰

優秀賞

労働組合・会社・健康保険組合が協力しあって
働きがいのある職場環境を構築
株式会社すかいらーくホールディングス
(東京都武蔵野市)

I 本事例のポイント

1962 (昭和37) 年創業の株式会社すかいらーくホールディングスは、食材の調達から料理の提供まで一貫して自社で賄^{まわ}う独自の方式で全国展開を進め、ファミリーレストランの先駆けとしてその名を知られる。

創業以来、労働者、使用者、健康保険組合を含む三者が強力なタッグを組み、安全で安心な職場づくりに取り組んできた。

本事例のポイントは次の通り。
(1) 再雇用制度の拡充について
労使による専門委員会での議論を進めるなかで、トップの決断に

より、70歳までの継続雇用制度を確立。パートタイマーやアルバイト(クルー)の採用が非常に多い業種にあつて高齢従業員が働きやすい環境整備を実現した。

(2) 継続雇用制度の充実により、中高年のクルーが正社員に登用される道が開かれ、従業員のモチベーションが高まり、営業成績の向上につながった。

(3) 60歳を超えて活躍する従業員の姿を随時社内報で紹介しているほか、30年勤続クルーの永年勤続の表彰式を、全国の店長クラスが集まる基本方針発表会で行っている。

(4) 高齢従業員にわかりやすい教育ツールの拡充を目ざし、接

II 企業の沿革・事業内容

客方法、店舗内清掃やレジ操作方法などの業務説明のために動画マニュアルを導入した。

同社は1962年に西東京市のひばりが丘団地に食品スーパーとして創業後、1970年にはレストランを初出店した。その後は「すかいらーく」や「ガスト」など、さまざまなブランドでファミリーレストランを中心に展開。現在では47都道府県で3000店以上を運営している。

レストラン以外にも、セントラルキッチン(食品工場)を持つ強



すかいらーく本部外観

みを活かし、着実に店舗数を拡大してきた。それにともない従業員の数も増大し、現在、正社員は約4500人で、接客の中核をなすクルーを含めると8万人を超える。

なお、同社は2018（平成30）年7月、「株式会社すかいらーくホールディングス」と社名変更した。

Ⅲ 高齢化の状況、 職場改善等の背景と 進め方

同社の正社員の平均年齢は40歳であり、顕著な高齢化はみられないが、クルーを含めると高齢化が確実に進んでいる。

2018年4月現在の非正規従業員7万9508人のうち、60歳は2321人、65～69歳が1110人、70歳以上は10人である。若年層の労働力減少により、高齢者の割合が増加傾向にある。同社では、業務をわかりやすく、効率的に学んでいただけるように、設備やマニュアルの整備に注力してきた。また、高齢者にとつ

て働きやすい職場を実現することで、高齢のクルー希望者が増え、昨今の人手不足状況にもかかわらず採用を有利に進められるという効果も生まれている。

Ⅳ 改善の内容

（1）制度に関する改善

・ 定年延長と継続雇用

同社は、2015年9月末、正社員の定年を60歳から65歳へ延長した。定年延長については以前から労働組合から要求があったが、定年延長が現場の業務に与える影響に問題がないかについて会社として検討し、同社の健康保険組合と議論を重ね、「健康で長く働き続けることができる会社をめざす」というトップの決断により、定年延長制度を確立した。60歳以降の雇用区分については個別に再確認し、仕事内容が変わらなければ、労働条件や処遇は60歳時と変わらない。

また、定年延長にともない、以前、60歳で定年を迎え、再雇用で

働いていた65歳未満の従業員については、①フルタイムで働いている者は全員を、②パートタイムで働いている者は希望者を、それぞれ再入社の形で正社員に転換した。

そして、クルーの定年も65歳に延長し、新たな再雇用制度として「ベテランズクルー制度」を整備。この制度の対象者は、65歳から70歳までのクルーで、週の労働時間20時間未満、1年ごとに契約し職務に応じて時給が決定するというものである。

・ 健康推進

定年延長制度の確立と同時に、同社は「健康推進」を方針として打ち出している。

「健康推進」実現のための取組みは高齢者だけではなく、従業員全員の働き方を改善し、顧客サービスの向上や採用活動の円滑化につなげる意図があった。具体的には勤務間インターバルの12時間確保や、健康診断受診率の100%達成、禁煙対策取り組み強化、連休制度の拡大や所定休日の増加など、多彩な内容となっている。

・ 職務等級制度の整備

同社では2000年に従来の「職



店長以上の3500人が集まる基本方針発表会で30年勤続クルーを表彰

「職務等級制度」に変更した。これにより年齢給がなくなり、もともと役職定年制度もなかったことから、ディレクター（部長）やリーダー（課長）が60歳以降もその役職にとどまることも可能になった。

（2）高齢従業員を戦力化するための工夫

飲食業界におけるマネジャー（店長）は店内を活発に動き回るイメージが強く、体力が求められる仕事と思われがちだが、むしろ店舗の運営力や企画力、従業員をまとめるリーダーシップなどの能力が不可欠で、その点では長年の経験がある高齢者にとって最適な役割といえる。

同社では、年間を通じた通期採用を継続しているが、応募者である高齢者は店舗周辺に住む生活者でもあることから、地元の情報を把握しており、さらに人的ネットワークもある。その強みを活かして、クルー出身者が正社員に登用後、店長として好成績を上げている事例も多い。

同社は事業所が全国に分散するため、隔月発行の社内報で情報発

信をしており、生き活きと働く高齢従業員を積極的に取り上げている。この取組みは取り上げられた本人の意欲向上につながるだけでなく、ロールモデルとしてほかの従業員の目標にもなっている。また、30年勤続したクルーは経営陣や店長以上が出席する「全社基本方針発表会」で表彰される。3500人が集まる晴れやかな場での表彰は、モチベーションアップにつながっている。

（3）能力開発に関する改善

同社は接客方法や店舗内清掃、レジ操作方法などの業務について、動画によるマニュアル化を進



めてきた。視覚に訴える動画マニュアルはポイントがわかりやすく、マンツーマンで指導する手間も省ける利点がある。以前は動画マニュアルが見られるのは店内にかぎられ、多くの者がメニュー改定直前に見ようと集中することがあったが、現在はパソコンだけではなく、スマートフォンでも好きなときに見られるようになった。いつでもどこでも動画マニュアルを見られる点は従業員からも歓迎されている。今後は、トレーニングや育成の効率化を促進するうえで、年齢や業務経験を問わず多様な人材にいつそう活躍してもらうために、だれにとってもわかりやすく、同じ基準で学習できる動画マニュアルの充実を図っていく。

（4）職場環境の改善

高齢者が働きやすい職場環境実現のためには、無駄な動きを削減することで負荷を減らす取組みも重要である。同社では、労使協議を定期的に開催し、職場環境改善のために忌憚（きたん）のない意見を出し合っている。前述の動画マニュアルなどのツールの開発もこの場で検討されている。各店舗の店長か



動画を用いた教育ツールの活用



60歳を超えて活躍している従業員を社内報で紹介している

らはさまざまな業務改善の提案が本部に寄せられるほか、店舗で働く高齢従業員からは同年代のお客さまにとって「食べやすい」、「好まれやすい」メニューや文字の大きさの改善など販売促進に向けた提案もあり、労使協議でいねいに対応している。また、優秀な事例は他店舗に情報提供し、参考となるよう調整している。

(5) 健康管理・安全衛生

飲食業界における課題の一つとして従業員の喫煙率の高さがあげられる。

「従業員を大切にする会社」を旨とし、従業員には「健康で長く働いていただきたい」と考える同社としては、この高い喫煙率の改善が重要課題であったことから、禁煙活動の推進（分煙化、時間禁煙化、全面禁煙化）に積極的に取り組んできた。また、啓発活動にも注力し、全社で禁煙運動を展開。個人やチーム対抗で取り組むことで一定の成果も生まれている。店舗については顧客の声にこたえる形で全面禁煙や分煙が主流となっているが、世界の流れとして禁煙が求められる風潮に今後も真摯に取

り組んでいく。

また、健康保険組合を主体とした取組みとして、健康推進アプリを導入。アプリの情報を社内報などの広報誌に取り上げ、啓蒙啓発を進めているほか、「安全衛生ニュース」を発行し、メンタルヘルスや熱中症対策など、そのときのテーマを掲載して、従業員の健康意識向上を推進している。

(6) 高齢従業員の活躍

Aさん（65歳・女性）は、クルーから正社員に転換後、店長に登用され、65歳の定年以降も再雇用でありながら、店長としてフルタイムで働いている。社内報で何度も取り上げられたAさんは、地元で幅広いネットワークを持ち、顧客や店舗の従業員から絶大な支持を得ており、在籍する店舗の業績は常に好調である。Aさんは企画力にも優れ、地域のニーズに対応したキャンペーンの展開にも手腕を光らせている。また、Aさんの店舗では高齢のクルーが5人働いており、朝食に訪れる同年代のお客さまの接客に効果を上げている。職場環境のよさから求人に応募してくる高齢者が後を絶たない。

Bさん（64歳・男性）は、長年正社員として営業や人事の業務に従事してきたが、50代半ばで病気により視力が低下したこと、早期退職を考えた。しかし、会社はBさんの経験を活かせる方法を模索し、端末を大型化するなどの改善により本部勤務の継続を提案。Bさんは定年まで勤務し、定年後はクルーとして再雇用を選択、人財本部で1日5時間、週4日勤務し、労務管理や従業員のアドバイス業務に従事している。

(7) 今後の展望

同社は定年延長を契機として、今後は、高齢従業員にかぎらず、女性や外国人などさまざまな人たちの「働きたい」というニーズに的確に対応していくことを視野に置いている。ますます需要が増大し、業界の役割の重要性を自覚する同社の視野の先には「生涯現役」の文字がはつきり見える。労働者、使用者側、そして健康保険組合も加わった強力なタッグがあれば、「やりがいをもって健康的により長く働ける」職場づくりの未来は明るい。