

特集

人財重視の経営実現に向けて

KANDOを創り出すのは、従業員一人ひとり。 私たちは「ずっとずっと幸せに働けるトリドール」を目指します。

本物の感動は、人の手を通してでしか生まれない

トリドールグループの特徴(強み)はいくつかありますが、「人の力」を最大限に信じ、その力を発揮することで新たな価値を創出するというのが当社の最大の特徴です。本物の感動は、人の手を通してでしか生まれない——この考えがトリドールの全ブランド共通の考えであり、私たちらしさです。

一方で、日本国内では急速な少子高齢化が進み、労働人口は縮小。どの業態も例外なくその影響を受ける中で、外食業界においては特に深刻な人材不足に直面することが予想されています。そのため多くの外食企業が一層の効率化や省人化を進め、いかに人のかかわりを減らしながら事業を継続させるかという対策を講じています。しかし、トリドールらしさである、従業員一人ひとりがお客さまと向き合い、感動体験を提供し続けることは、省人化とは真逆の施策であり、これまで以上に多くの従業員がそれぞれの能力を発揮しながら活躍し続ける必要があります。

取締役 兼 CHHO
(最高ハピネス・ヒューマン責任者)

田中 憲一



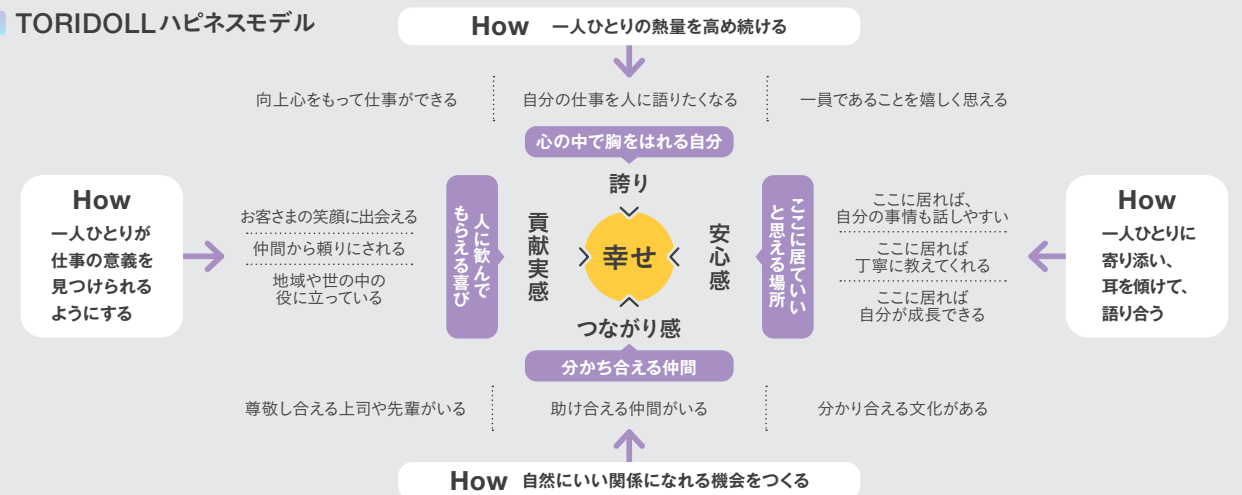
ハピネスが感動を生み、成長に

お客さまに感動体験を提供するためには、従業員一人ひとりがまず幸せである必要があります。さまざまな要素を内包するため、当社内ではこれを「ハピネス」と表現しています。従業員の高いハピネスが維持されていることで、顧客に感動を生み出し、それが自然と収益性向上ひいては会社全体の成長へとつながっていくと考えています。そしてまた成長した結果は従業員のハピネスに循環する、このサイクルをつくることが、最高

ハピネス・ヒューマン責任者としての目標です。

では、この「ハピネス」とは。トリドールではハピネスモデルとして、「安心感」「つながり感」「貢献実感」「誇り」と大きく4つにまとめ、人と組織がともに成長する企業文化の実現を目指しています。安心して働ける環境や充実した教育制度、そして「店舗が大好き」と感じられる職場づくりが含まれるものと考えています。

TORIDOLL ハピネスモデル



トリドールグループの人財戦略

現在、トリドールグループの人材戦略は、経営戦略である「KANDOトレードオン戦略」との整合性を意識しながら、体系的に整理をしています。

経営戦略の4つの重点テーマ

11の施策と、「採用」「定着」

「育成」「組織」とをクロス整理しながらも、人事施策のそれぞれ

を個別最適で実行

するのではなく、バランス良く連携させることが重要と考えています。トリドールグループは組織サイズが大きく、採用ボリュームもまた大きいことが特徴です。そのため質の高い人材をタイムリーに採用し続け、各自のライフステージに合わせた労働環境や報酬・福利厚生を整えていくとともに、通常のラインではないホールディングス(HD)スタッフによる「メンター制度」や店長教育プログラムを通じて、現場の支援体制を強化しています。こういった取り組みにより、従業員のハピネス向上につなげていきます。

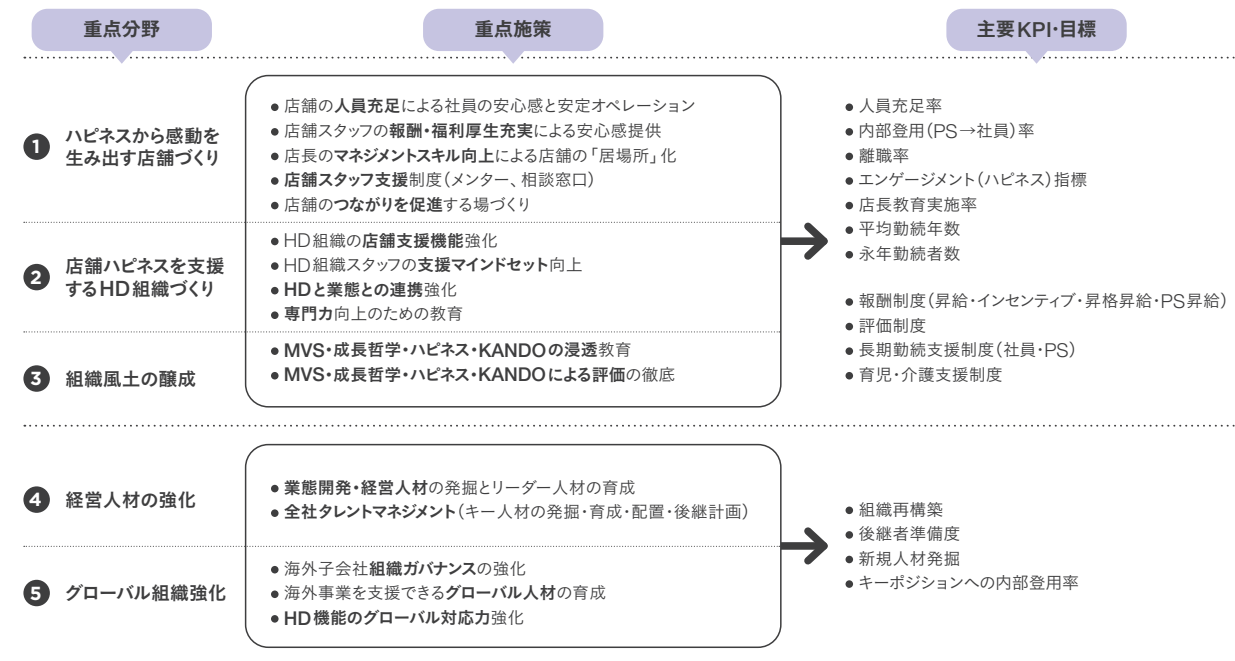


重点テーマ	取り組み概要	採用	定着	育成	組織
感動体験の追求	① 感動体験の創出・磨きこみ	タイクアウトや他国業態、新たな商品・サービスの展開など、新たなシーンでの感動体験を創出・確立			
	② 人材育成と定着化	人材投資、定着率向上による中長期的な売上理論値の引上げ、費用の抑制			
	③ 感動体験を生む舞台づくり	店舗DX・設備導入などにより、店舗従業員が顧客サービスに専念できる環境を整備			
事業ポートフォリオの量・質拡充	④ M&Aによる新たな業態獲得	1,000億円のM&A枠で、欧米／中華圏／東南アジアを重点ターゲットに業態を拡充			
	⑤ 選択と集中	勝ち筋の定まった業態に重点投資で数百～千店舗単位の業態を複数創出			
パディ布陣の確立	⑥ ブランドインキュベーション	グローバルブランド化を含めた業態の開発、モデル化			
	⑦ 新規有力パディの探索	世界の有望市場において、有力フランチャイジー、JVパートナーを含む新規パディを探索、早期に体制確立			
NxN展開を支える基盤構築	⑧ 重要市場のパディによる業態同時展開	各地域のパディをハブに、複数業態を同時展開し、海外での出店スピードを大幅に加速			
	⑨ ブランド基軸でのグローバル連携	ブランド横断でのベストプラクティスの展開などを通じた相乗効果の創出			
	⑩ グループ機能のグローバル化	グローバル展開を支える本社・営業機能の確立			
	⑪ 出店力の強化	国内外の出店を支えるモデル・立地開発の体制強化			

人事戦略上の5つの重点分野

前述では、経営戦略と人事施策との関係性を整理しましたが、そういった施策を行う際の人事戦略上の優先課題として「重点分野」を大きく5つにまとめています。「ハピネスから感動を生み出す店舗づくり」「店舗ハピネスを支援するHD組織づくり」「組織風土の醸成」「経営人材の

強化」「グローバル組織強化」これらの分野それぞれにKPIを設定し取り組みを進めていますが、そのKPIは多岐にわたるため、さらにこの中から特に影響度の高いものをESGマテリアリティ(重要課題)としています。



重点分野の実際の取り組み

たとえば、丸亀製麺では店長が店舗運営やチームケアに専念できるよう、複数店舗の店長を1名が掛け持つ体制を改善し、業務負担の軽減に取り組んでいます。また、ホールディングス組織内に店舗支援を担う社員を増員するなど、体制の強化も進めています。人員充足においては、

内部登用とマインドチェンジが重要だと考えています。すでに当社グループで働いたことのあるスタッフであれば業務や業界理解が深く、また採用後ギャップを抑えることができます。加えて、改めて当社グループのミッション・ビジョン・スローガン・成長哲学への共感も必要です。

1店舗1店長体制(丸亀製麺)

62%
528店舗完了
(2025年1月末時点)

また、制度面だけでなく、店長を務める社員が、自らのキャリアパスを考える機会やリーダーシップを学ぶさまざまな研修を設けています。少しユニークな研修の一例としては、讃岐うどんを実際に巡る研修や参加者でキャンプを行いながらワークショップを行う「ハピネスKANDOキャンプ」、海外でのKANDO体験ツアーなどがあります。このような特別な体験研修の中で、店長自身が感動を体験することで、新たな感動体験の発想を得る機会や、再び店舗に戻ったときに感動を伝える伝道師の役割を担うことを想定しています。各業態の中で高いポテンシャルを持つ人材がいる場合には、業態を越えた経営人材として、グループ全体最適での配置

を行い、活躍の場を広げていきます。

一方で、グローバル人材も重要なテーマです。たとえば国内業態の海外展開においては、日本での成功モデルを正しく伝えながらも、現地に適応化させていきますが、こういった中で国内業態を理解し海外現地のニーズや状況が分かる、グローバルレベルでの人材の発掘・育成・配置は、長期視点で取り組んでいく必要があります。近々では、現地での採用やトレーニングプログラムの充実が課題といえるかもしれません。海外の従業員にもトリドールの理念を伝え、文化的な一体感を醸成する取り組みも進めています。

讃岐うどんを巡る研修

843名参加
うち丸亀市の離島・讃岐広島での研修も参加
54名

ハピネスKANDOキャンプ

8回開催
約**200名参加**

海外KANDO体験ツアー

2回開催
57名参加



これからも、ハピネスがKANDOを生む

重点分野への注力のもと、3年をマイルストーンとして、従業員が求める採用や教育のプログラムの拡充・改善を続け、より強化された当社らしいコアプログラムの完備・実装されている状態へと持って行きたいと考えています。一方で、ホールディングス側が海外を含めた人材を把握するメカニズムの構築も目指します。また日本国内外に限らず、店舗・組織支援体制の強化も取り組んでいきます。

トリドールホールディングスに入社する際、外食業界のグローバルなダイナミズムに魅力を感じ、また中でもトリドールグループの「日本発」の企業として世界に貢献できる可能性に強く惹かれました。いざ入社してみると、一般的

多店舗展開の外食企業とは大きく異なり、KANDOを実現するための困難な二律両立を命題としており、良い意味でのギャップや刺激、そして将来的なポテンシャルを感じる事となりました。今では、トリドールの強みをより深く追求し、それを浸透させることで、持続的な成長を続けられる組織づくりが可能だと確信しています。

従業員のハピネス向上は、もちろん人事部(ハピネス・ヒューマンサポート本部:HHS)が積極的に取り組むべき内容が多いですが、HHSだけで成せるものではありません。すべての従業員が一丸となって互いを支えあい、ハピネスを高めることで、「KANDO」の提供につながっていくものと考えます。

KANDO Episodes

感動提供エピソード

トリドールでは、お店で働く従業員のハピネスが高いことで、お客さまにも感動体験をお届けできると考えています。実際に、カスタマーサービスセンターへのお電話や、コーポレートサイトのお問い合わせフォームにてあたたかい言葉をお送りいただくことが増えています。このような「お褒め」のメッセージの中から、ここでは3つのエピソードをご紹介します。

EPISODE 1 丸亀製麺

お店の前のやさしい景色



先程、金沢店を利用させていただきました。食事が終わり、車で帰ろうとしていたとき、下校途中の小学生が集団で歩いていました。お店の前の道は交通量も多く、「危ないな」と思い見ていると、お店の中から男性の店員さんが出てきて子どもたちに声をかけていました。「じゃーねー」と手を振っている子どもたちと、店員さんが手を振る姿がとても素敵な光景で、仕事で疲れていたのですが、とてもやさしい気持ちになりました。お店の中のことでないですが、嬉しくなってメールしてしまいました。

EPISODE 2 コナズ珈琲

小さなお客さまに、お花のプレゼント

先日お昼ごろに、友人と娘と3人でお店を利用させていただきました。すると、娘が大泣きし始めてしまったため、お店の外に出て対応をしていると、男性の店員さんが外まで出てきてくださり、娘にお花を渡してくださいました！娘は泣き止み、いただいたお花を見て「お花かわいいね」とすごく喜んでいました。そのお花は、お水につけて家で飾らせていただいています。本当にありがとうございました！！またお店を利用させていただきます。



EPISODE 3 豚屋とん一

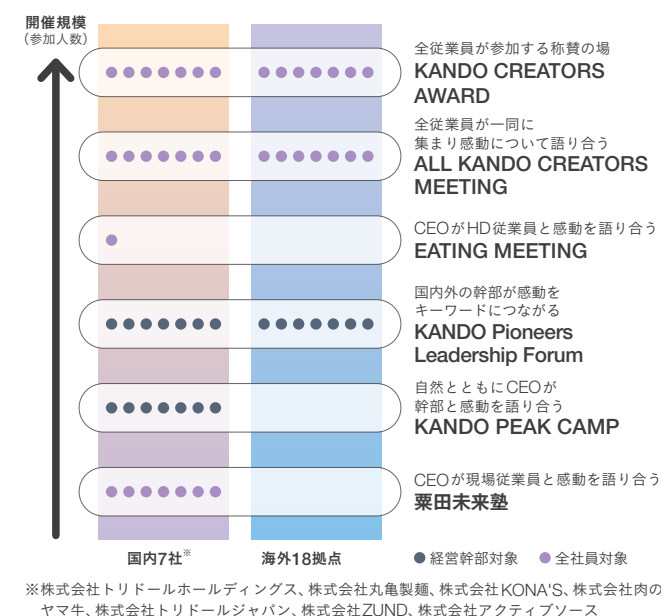
お客さまを見た連携



タレかつ丼を注文した際に、子ども連れだった私に「お子さまと食べやすいように小さく切ることもできますよ」と提案していただき、カツを小さく切ってくださいました。またお会計のときにも、子どもに飴をいただいたのですが、「お子さんがもう1人いたから2つあげてね」とレジ担当の方にも声をかけていただき、ありがとうございました。子どもたちがケンカせずに済みました。良くお客さまを見てらっしゃるんだなと感心しました。気遣いありがとうございました。嬉しかったです。また利用します。

前年に続くミッション・ビジョン・スローガン・成長哲学の浸透

理念浸透の機会



全世界の仲間と同じ想いを共有する

トリドールグループでは、1,940店舗を超える全世界のお店で働くグループ従業員と、当社グループの源泉価値を共有するため、左記のとおり内容や規模、対象者をさまざまに構成しながら、浸透と共感の場を設けています。

また、食の感動の源泉は従業員の幸せにあるとの考えから、2024年度は特に「称賛共助の頂」の浸透と実行に取り組んでいます。組織としては、人に関する業務機能を集約した「ハピネス・ヒューマンサポート本部」、従業員のお店に対する好感度の上昇と感動の増大施策を企画する「ハピネス感動創造本部」、店舗支援のハブ機能を果たす「国内事業支援本部」を新設。従業員の幸せを追求することで食の感動創出につなげ、繁盛店を生み出していくための戦略策定や部門横断での実施を進めるさまざまな会議（ハピネス感動創造会議、ハピネス感動推進会議、HD改革会議）を開催し、全会議体にCEOが参加の上、役員や事業会社社長と議論を行いました。これを受け、2024年度は先行し、定期昇給、従業員優待、本社の呼称変更（「本社」から「ストアサポートオフィス」）などの施策を実施しました。

Pick Up

トリドールグループ世界で一体化を目指して「KANDO Pioneers Leadership Forum」

グローバルで感動の価値観を共有し、グループ丸一となって当社スローガン「食の感動で、この星を満たせ。」を実現するために、一部の国内業態の経営幹部と、海外の全ブランド合計18拠点から1～2名の経営幹部が毎月リモートで集まる「KANDO Pioneers Leadership Forum」を2023年7月よりスタートしました。これまでもトリドールホールディングスと各社でのコミュニケーションはありましたが、海外子会社間での交流は多くはありませんでした。この場を通じ、世界各国の各ブランドが生み出した感動提供の事例やさまざまな取り組みを共有しています。また、参加した経営幹部からは「ノウハウの共有ができる良い場になっている。自分のビジネスに活かせる」といった声が挙がっています。

