

Store Guide

店舗&サービスの「今」を知る

Copyright © Proguide inc. All rights reserved.



RETAIL

小売

小売・外食 HR実態調査 2026

人手不足時代の人材課題と、AI・DX活用への期待

採用だけでなく、育成・定着・人件費・現場負担まで含めた
「人を活かす仕組み」への転換が求められている。



FOODSERVICE

外食

エグゼクティブサマリー

調査結果から見たキーメッセージ。単なる採用難ではなく、人材サイクル全体の詰まりが起きている。

24.0%

最大課題：
次世代リーダー・管理職の育成

22.9%

人件費上昇への対応

42.3%

勤怠管理システム導入率

24.6%

AI・DXへの期待：
勤怠・労務効率化

KEY FINDINGS

01 | 「採用難」は入口の問題だけでなく、
定着・育成・店長化まで波及。

人手不足は採用だけの課題ではなく、
人材サイクル全体の詰まりが起きている。

02 | 待遇改善は進む一方、
人件費上昇そのものが重い経営課題化。

給与アップやシフト柔軟化が主要施策となる一方、
人件費上昇が経営を圧迫している。

03 | AI・DX期待は採用自動化より、
勤怠・シフト・教育・マネジメント
支援に集中。

まずは現場業務の効率化・負担軽減に対する
期待が高まっている。

人手不足時代のHR戦略は、
「採る」から「活かす・育てる・続けてもらう」へ。

調査概要



350

有効回答数



小売・外食

対象業種



2026.9

調査対象年度



回答者

小売、または飲食・外食業に従事する方



役職

管理職以上の対象に調査



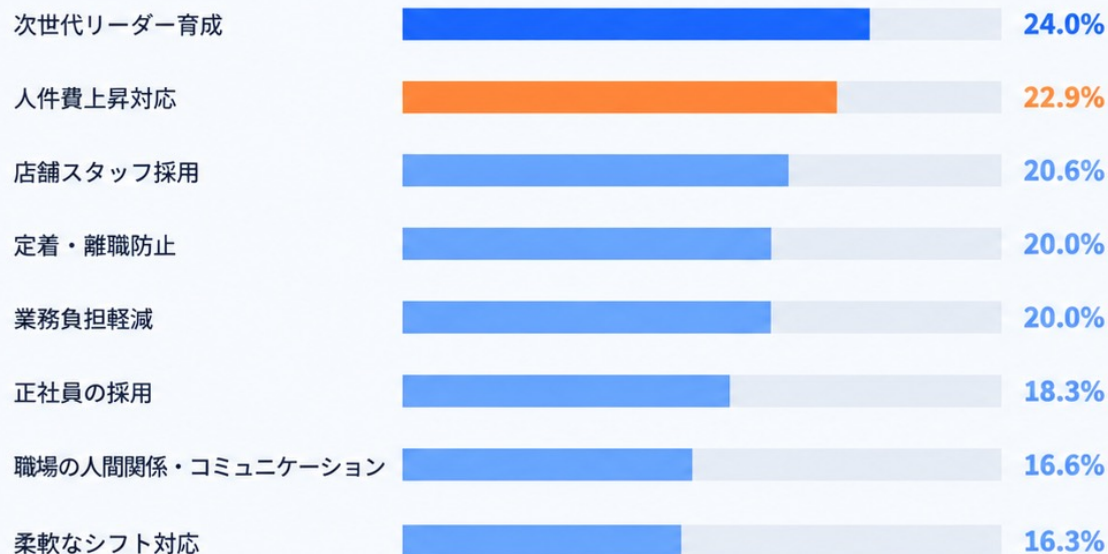
年代・エリア

20代～60代・全国

以降のグラフは、複数回答設問を含むため、回答者の合計は100%を超える場合があります。

HR課題の全体像

課題は「採用」だけでなく、育成・定着・人件費まで横断的に広がっている。



複数回答、n=350。

設問

現在、人材・組織領域で特に課題を感じていることを教えてください。（複数回答・当てはまるものを全て選択）

小売・外食「HR実態調査2026」

上位2項目は
「育成」と「人件費」

採用難の裏側で、
既存人材をどう育て、
どう定着させるかが焦点。

最大課題は「次世代リーダー・管理職の育成」

採用難の先にあるのは、店舗を任せられる人材の不足。



IMPLICATION

- 1位** 次世代リーダー育成 24.0%
- 2位** 人件費上昇対応 22.9%
- 同率4位** 定着・離職防止／業務負担軽減 20.0%

「店長・管理職を育てる余力がない」
ことが、採用難・離職・現場負担を
さらに増幅している可能性。

設問 現在、人材・組織領域で特に課題を感じていることを教えてください。（複数回答・当てはまるものを全て選択）

人材確保・定着策は「給与」と「シフト柔軟化」が中心

一方、構造改善につながる育成・評価・DXの打ち手はまだ広がりきっていない。



28.3%

時給・給与引き上げ

21.1%

シフト柔軟化

8.3%

DX/AIで負担軽減

短期的な採用力の改善は待遇・柔軟性。
中長期では、育成・評価・業務設計まで
踏み込む必要がある。

設問 | 人材確保・定着のために実施している取り組みを教えてください。（複数選択・当てはまるものは全て選択）

小売・外食「HR実態調査2026」

6

困りごとは「採れない」から「回らない・育たない」へ

自由回答350件をテーマ分類。特になし・不明を除く実質コメントは242件。

採用・人手不足 33.5%

育成・管理職化 18.2%

定着・離職 10.7%

組織運営・属人化 7.9%

人件費・待遇 5.4%

シフト・業務負担 3.7%



採用・人手不足

採用難による慢性的な人手不足と、それに伴う教育・育成コストの増加や定着率の低さ。



育成・管理職化

必要なスキルや役割に対して人材が不足しており、限られたメンバーに業務が集中している。



定着・離職

人が育ったところに退職や休職をするため、高いレベルの仕事を任せられない。



組織運営・属人化

組織内で役割や責任範囲があいまいで、判断や業務が属人化してしまう。



読み解き

採用不足は単独の悩みではなく、教育コスト増・定着率低下・属人化・負荷集中へ連鎖している。

設問 | 現在、人材・組織について最も困っていることを具体的に教えてください。（自由回答）

小売・外食「HR実態調査2026」

Copyright © Proguide inc. All rights reserved.

AI・DX期待は“現場の詰まり”をほどくこと

自由回答では、AIそのものよりも「シフト・勤怠・教育・標準化」への期待が具体的。



実質コメント内の言及率（n=196）。一方、特になし・不明は44.0%。

現場の声（抜粋）

“ AIを活用したシフト作成や
需要予測の自動化による
業務効率化。
—— 小売業・店舗運営担当

“ マニュアルや教育のデジタル化
による新人育成の手間削減。
—— 外食業・人事担当

“ 属人化の解消。
個人負担の軽減。
—— 小売業・店長

“ 業務手順や教育内容を標準化し、
誰が担当しても一定の品質を
保てる仕組みを整えてほしい。
—— 外食業・本部スタッフ

読み解き

AI・DXは「人を置き換える」より、
現場責任者の判断・教育・事務負担を軽くする道具として期待されている。

設問 | 人事・店舗運営において、AI・DXで解決したい課題や期待していることを具体的に教えてください。（自由回答）

小売・外食「HR実態調査2026」

「育成が課題」なのに、育成施策はまだ厚くない

課題認識と打ち手の間にギャップがある。

24.0%

次世代リーダー育成を
課題と回答

14.6%

教育・研修制度の
充実を実施

13.7%

評価・キャリア制度の
見直しを実施

「忙しくて教えられない」状態を放置すると、
次の店長が育たず、さらに現場が回らなくなる。

育成の仕組み化は、採用難対策でもあり、
定着対策でもある。

設問

比較設問：HR課題（複数回答）× 人材確保・定着のために実施している取り組み（複数選択）

HRデジタル化は「管理業務」が先行

勤怠・給与などの管理DXは進む一方、AIによる採用・配置・育成は初期段階。



42.3%

勤怠管理システム

30.3%

給与・労務管理

16.0%

生成AI（ChatGPT等）

6.0%

AI採用・配置・育成

管理業務のデジタル化は進んでいる一方、
採用・配置・育成領域でのAI活用は
まだ初期段階にある。

設問 | 人事領域で現在導入しているデジタルツールを教えてください。（複数選択・当てはまるものを全て選択）

小売・外食「HR実態調査2026」

AI・DXへの期待は、採用よりも「現場の日常業務」へ

勤怠・シフト・評価・育成・マニュアルなど、現場の運営負荷を下げる領域が中心。



AIは「人を減らす」より
「現場を助ける」へ

期待が大きい領域 (TOP3)

- | | | |
|----|-------|----------------|
| 1位 | 24.6% | 勤怠・労務管理の効率化 |
| 2位 | 17.7% | シフト作成・人員配置の最適化 |
| 4位 | 16.6% | 個別育成・スキルアップ支援 |

読み解き

マニュアル更新・店長支援も同率5位。
「管理者の負荷」を減らす使い方が有望。

設問

今後、AI・DXに期待している人事・店舗運営業務を教えてください。（複数選択・当てはまるものを全て選択）

小売・外食「HR実態調査2026」

11

HRは「採用施策」から「人材OS」へ

人材の採用・定着・育成・配置・労務を、現場の生産性改善と一体で捉える。



人手不足・人件費上昇の時代は、「採用数」だけでなく、
1人ひとりが継続して力を発揮できる仕組みの設計が重要。

設問 | 参照設問：HR課題／人材確保・定着策／導入デジタルツール／AI・DX期待／自由回答からの示唆

小売・外食「HR実態調査2026」

まず取り組むべき5テーマ

現場負担を下げながら、人材サイクルを回すための優先論点。

1



管理職候補の可視化

店長・副店長候補を定義し、育成計画を持つ。

2



シフトと業務負荷の再設計

繁閑差・希望休・経験値を踏まえた配置へ。

3



教育コンテンツの標準化

属人化しやすい手順・接客・判断基準を型化。

4



勤怠・労務DXの高度化

入力・確認・問い合わせ対応を削減。

5



人事データの活用準備

採用・定着・育成・配置のデータをつなげる。



小売・外食のHRは、現場の運営設計と切り離せない。
「人材施策」×「店舗業務DX」を同時に進めることが鍵。

設問 | 参照設問：HR課題／人材確保・定着策／AI・DX期待／自由回答をもとにしたアクション整理

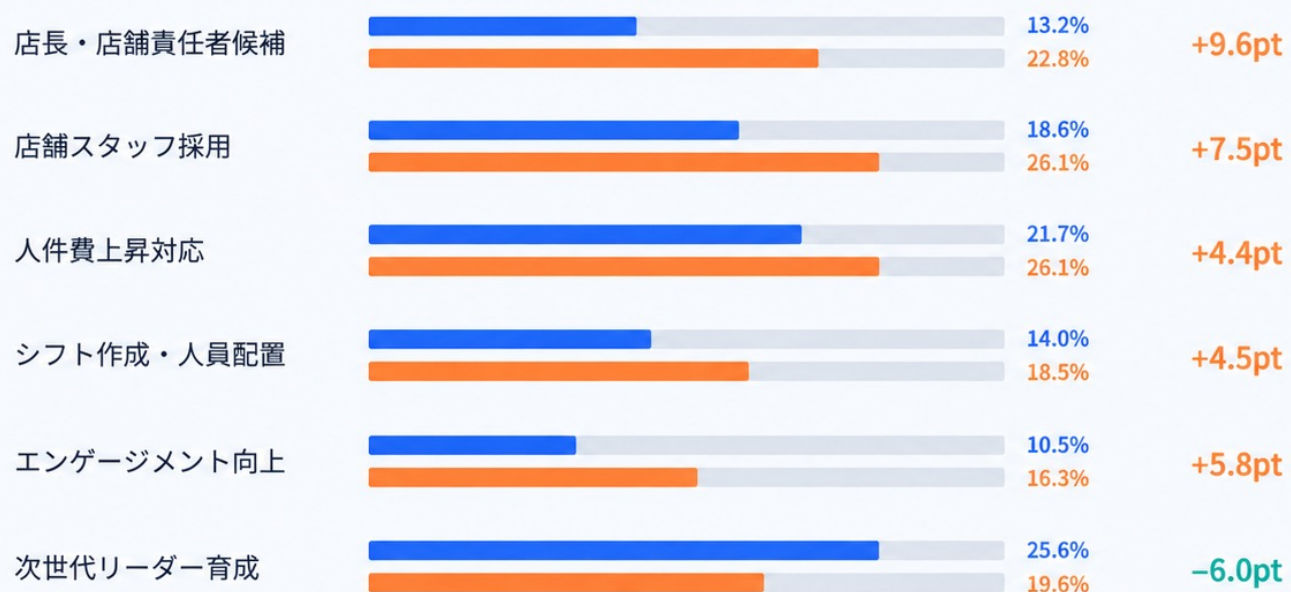
小売・外食「HR実態調査2026」

13

小売と外食で異なるHR課題

外食は「店長候補・店舗人員・シフト」への逼迫感が強く、小売は「次世代リーダー育成」が相対的に高い。

■ 小売 ■ 外食 n=350 (小売 258、外食 92)



外食で高い項目

- 店長候補確保 +9.6pt
- 店舗スタッフ採用 +7.5pt
- 採用コスト上昇 +6.3pt

読み解き

外食は日々の店舗運営に直結する人員確保・配置の痛みが強い。

小売で相対的に高い項目

- 次世代リーダー育成
25.6% (外食 19.6%)

設問 | 現在、人材・組織領域で特に課題を感じていることを教えてください。(複数回答)

小売・外食「HR実態調査2026」

小売と外食で異なるデジタル・AI/DXニーズ

■ 小売 ■ 外食 n=350 (小売 258、外食 92)

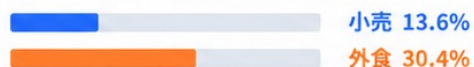
外食は「シフト・配置」や「離職予測」へのニーズが高く、小売は勤怠・教育・生成AIの導入が相対的に先行。



導入済みツール：外食が高い



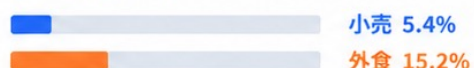
シフト管理・人員配置



+16.9pt



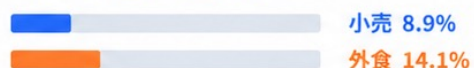
スポットワーク



+9.8pt



動画・業務マニュアル



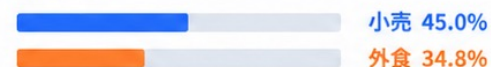
+5.2pt



導入済みツール：小売が高い



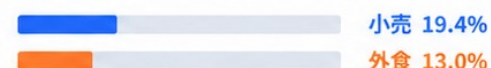
勤怠管理



-10.2pt



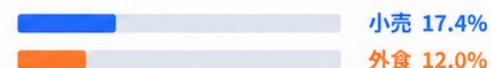
eラーニング・研修



-6.3pt



生成AI



-5.5pt



AI・DX期待の差異

外食は「離職予測・定着支援」への期待が高い：外食 17.4% / 小売 5.8% (+11.6pt)

一方で「業務マニュアル・教育コンテンツ作成更新」が高い：小売 18.2% / 外食 10.9% (+7.3pt)

設問 | 人事領域で導入しているデジタルツール/今後AI・DXに期待している業務。(複数回答)

小売・外食「HR実態調査2026」