

わが社の 人事政策

CSSホールディングス

File.
183

外国人材の能力を見える化 ジョブ・カード活用し評価

食器洗浄・管理や厨房衛生などスチュワード事業を請け負う株式会社セントラルサービスシステムや、ホテル朝食や従業員食堂などフードサービス事業を受託する株式会社センダンを統括する株式会社CSSホールディングス。中でもスチュワード事業は売上げ規模などで中核事業だ。昨年10月に厚労省の「ジョブ・カード」を活用した外国人材の能力開発を“見える化”する仕組みを導入した。

株式会社セントラルサービスシステムの創業は1984年。「スチュワード」という言葉が聞きなれない時代に、食器洗浄管理および厨房衛生管理をアウトソーシングで受託する事業として確立することを目指して会社はスタートした。20年を経てジャスダック上場、ホテル朝食レストランや従業員食堂などを運営受託する「フードサービス事業」、音響や映像、香り、グリーンによる「空間プロデュース事業」などグループ経営による多角化を進め、一流ホテルの品質を支えるニッチトップ企業に成長した。2008年に純粋持株会社に移行し、株式会社CSSホールディングスと社名変更した。

2025年9月期の売上高は約195億円、5割をスチュワード事業が占め、フードサービス事業は2割強、空間プロデュース事業は3割弱を占める。グループ全体の労働者数は直接雇用で7737人、うち男性が2935人、女性が4798人で女性が62%を占める。平均年齢は社員が41.3

歳、パート・アルバイトが44.5歳である。また、グループ全体の間接業務はグループ会社の株式会社CSSビジネスサポートが集約して担っており、HR（人的資源管理）・労務部門もここに属する。

スチュワード業務を幅広く受託

同グループのスチュワード事業は、ホテルとレストランを主な顧客として、その業務は食器洗浄を中心に仕器・設備の洗浄・清掃や管理メンテナンスおよび衛生管理など、調理の現場を支える重要な役割となっている。

スチュワード事業の従業員数は約5800人。多くが1ヵ月単位の変形労働時間制で働く。グループの中でスチュワード業務を事業として行っているのは株式会社セントラルサービスシステムである。

その取引先顧客はホテル御三家（帝国ホテル、ホテルオークラ、ホテルニューオータニ）や大型ラグジュアリーホテルを中心として、その他に大型テーマパーク

CSSホールディングスのジョブ・カードを活用した新評価制度

事業領域	食器洗浄・管理や厨房衛生などを司るスチュワード事業、調理受託をするフードサービス事業を中心に、一流ホテルなどの品質を支えるニッチトップ企業
中核はスチュワード事業	5800名(2026年3月時点)のスチュワード要員による洗浄と衛生の追求で、御三家やラグジュアリー中心の受託先ホテルのサステナビリティや販管費削減に貢献
外国人材の育成	厚労省のジョブ・カードを自社向けにアレンジ。日本の職場環境が求める基本行動やスキル能力を外国人材にも分かりやすく“見える化”し育成につなげる。

やフードコート、婚礼式場、病院、高齢者施設など全国200事業所に及ぶ。

創業以来、40年を超えて同グループは成長を続けている。「単に食器を洗浄するだけでなく、“スチュワード”として、什器の管理や衛生管理など、全体を任せていただいて、ホテルの生産性や安全に貢献していることが私たちの価値であり、仕事に対する誇りです。受託契約ですので自ら知見を積み重ねて責任を持って仕事する必要があります。ホテル側からすれば、ワンストップで仕事の全体を任せられるのが大きなメリットです」(水野克裕代表取締役社長。以下「水野CEO」)。中世において主人の代理で家政や財産を管理する家令・執事を指していた“スチュワード”、その意味合いのままの役割を果たしている。

ジョブ・カード活用に取り出す

スチュワード業務の難しさのひとつ

は、チームのリーダーとなる責任者をいかに育てるかにある。「食器を洗うだけなら食洗機がある程度やってくれますし、先人のノウハウに基づく各種マニュアルやベテランの指導なども確立しています。しかし、仕事の質を高めるには前後の工程の理解や配慮、チームとしての労務面の管理など、高い品質の実現にはトータルなマネジメント力が必要です」(水野CEO)。

スチュワード業務では外国籍社員が7%、パート・アルバイトが15%を占め、その労務面のマネジメントも重要だ。ただ、「外国人材の場合、ニュアンスを含めた日本語の表現や理解を伴う意思疎通は、文化や習慣の違いもあって難易度は高く、阿吽の呼吸は通じない」(水野CEO)という特有の問題がある。時間を守ることや仕事を最後までやり遂げる、身だしなみを整えるといった評価項目は、日本人には当然の前提だが、外国人

スチュワードの業務内容



皿洗いから労務管理まで業務は多様だ (写真提供：CSSホールディングス)

材にはまずそういった能力スキル以前の基本への理解が必要とされる。

そこで導入されたのが厚生労働省作成によるジョブ・カードの活用である。活用を提案したのは特定非営利活動法人SDGsHelloWorkの岸本貴久代表理事。同法人は特定技能外国人の紹介を無料で行い、支援に特化した事業を行っている。岸本代表理事は、ジョブ・カードの活用が低調であることに、残念な気持ちを持っていた。「手を加えて自社独自のものを

をつくらせてくださいというのがジョブ・カードの趣旨のひとつですので、スチュワード業務の実態に即したジョブ・カードをつくらせてはどうでしょうかとセントラルサービスシステムさんに提案した次第です」(岸本貴久代表理事)。

外国人材用に書換えを行う

厚生労働省のジョブ・カードは様式が3種類ある。用いたのはそのうちの「職業能力評価シート」である。ジョブ・カー

株式会社セントラルサービスシステム

アルバイト 職業能力証明シート【留学生】

厚生労働省のジョブ・カード（様式3-3-1-1）の職業能力証明シート制度に基づき、作成しています。

氏 名〇〇 〇〇

上記の者の下記期間におけるアルバイト勤務にて、当社としての職業能力についての評価は、以下のとおりです。

〇〇〇〇年〇〇月〇〇日

本 社 所 在 地

会 社 名

代 表 者 名

動 務 地 域

指 導 責 任 者

東京部中央区日本橋小伝馬町10-1

株式会社セントラルサービスシステム

水野 克裕

東日本事業部

〇〇 〇〇

I 期間内における職務内容

期間	在籍年数	区分	職 務 内 容
〇〇〇〇年〇月〇日～ 〇〇〇〇年〇月〇日	〇〇ヶ月	アルバイト	

II 職務遂行のための基本的能力（「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載）
A：常にできている B：大体できている C：評価しない 「評価を行わなかった」場合は／（斜線）でC欄を消す

能力ユニット	自己評価			企業評価			職 務 遂 行 の た め の 基 準
	A	B	C	A	B	C	
働く意欲と取組 (自らの職業意識・勤労観を 持ち職務に取り組む能力)							(1) 決まりや職場のルールを守っている。
							(2) 出勤時間、作業時間の前に到着して、時間になったら始められる準備ができている。
							(3) 上司や先輩の指示をよく聞いて、そのとおりにしている。
							(4) 仕事にやる気や意欲を持ってがんばっている。
							(5) お客様が満足するように仕事をしている。
責任感 (社会の一員としての自覚を 持って主体的に職務を遂行 する能力)							(1) 途中でやめずに、最後までがんばっている。
							(2) 仕事で隣の人との約束を守っている。
							(3) 手遅れを飛ばさず、決まりどおりに仕事をしている。
							(4) 自分の失敗は、自分のせいだと認めている。
							(5) 次の仕事のことも考えながら、今の仕事をがんばっている。
ビジネスマナー (円滑に職務を遂行するため にマナーの正しい対応を行う 能力)							(1) 職場に合った身だしなみ(ユニフォーム、髪、爪、化粧など)をしている。
							(2) 毎日きちんとあいさつをしている。
							(3) 場面に合わせて敬語を使い分けている。
							(4) お客様に、礼儀正しく接している。
							(5) 訪問などのときに、基本のマナーを守っている。
コミュニケーション (適切な自己表現・双方向の 意思疎通を図る能力)							(1) 上司や先輩に、報告・連絡・相談をしている。
							(2) 自分の考えをわかりやすく話している。
							(3) 相手の気持ちを考え、ていねいに話している。
							(4) 言葉と本音で話せる関係を作っている。
							(5) 苦手な人とも、仕事に問題が出ないように接している。
チームワーク (協調性を発揮して職務を遂 行する能力)							(1) 自分に余裕があるときは、まわりの人の仕事を手伝っている。
							(2) 仲間と仕事を分け合って協力している。
							(3) 周りの人の立場を考えてチームで働いている。
							(4) 苦手な人とも、協力して仕事をしている。
							(5) 新人や後輩に仕事のやり方を教えている。
							(1) 仕事のやり方を工夫して、効率よく仕事をしている。

セントラルサービスシステム社が運用する「職業能力証明シート(サンプル)」の一部(資料提供:CSSホールディングス)

ドを活用した新しい仕組みづくりに携わったのは、株式会社CSSビジネスサポートHRセンターの山口猛次長と岩田悠美マネージャーである。

「職業能力評価シートは、『職務遂行のための基本的能力』『技能・技術に関する能力における基本的事項』『同、専門的事項』の3つの段落、全76項目で構成されています。一つ目と二つ目については既存のジョブ・カードの項目に多少表現を変えることで済みました。三つ目の専門的事項では、『什器の名前や使い方を知っている』『パッシング(使用済みの皿などを下げること)』『銀器のメンテナンス』『洗浄機への出し入れ法』など、多岐にわたります。ルールを守らないと食器の破損などの損害が発生するおそれがありますので、分かりやすさとリスクの理解を両立するように腐心しました」(山口次長)。

岩田マネージャーは、「作成にあたっては、日本語の理解がまだおぼつかない外国人材が理解できるように書き換えるのが大変でした。専門的な部分については、業務の大ベテランにうかがって一緒に作りあげました。また、評価者である事業責任者には、評点をつけるだけでなく、必ず被評価者にフィードバックを行うことをお願いしています」という。

評価欄には「自己評価」と「企業評価」があり、共にA、B、Cの3段階で評価する。評点だけでは伝えづらいニュアンスは、各段落で責任者が「総評・コメント」を記入して補う。

評価は「業務に従事して500時間経過以降に行います。ざっくりいって3ヵ月です。勤務日数が少ない人は6ヵ月という人もいます」(山口次長)。評価シートは被考課者に渡され、転職などキャリア



左から山口次長、岸本NPO代表理事、水野CEO、岩田マネージャー

活動を進める際に履歴書や職務経歴書と共に提出することで、履歴書や職務経歴書だけでは分かりにくい日本の職場への適応状況を客観的に示すことができ、信頼の証として活用できる。

社員の融合・包摂を図る

今後のステュワード業務の課題についてうかがった。

「当社のビジョンは『Create Together』です。当社の事業は人で成り立っている部分がとても大きいのです。創業から40年余を経てホテル・観光業界の変化も大きく、我々自身も環境に適応しながら新しい価値提供を進める必要があります。その上で重要なのが、多様性の活性化です。ともすれば長年の経験や伝統が画一的な文化風土を形成しがちですが、そうではなく多様な働き手のさまざまな感受性をサービスの進化に反映することがとても大切です。そのためにもこうした仕組の活用を通じて、職場が望む人材開発の方向性を共有することは重要です」と、水野CEO。

グループの株式会社セントラルサービシステムは昨年5月、ネパールなどから外国人幹部候補生7人を採用した。グローバル人材の活躍を期待し、更なるダイバーシティ戦略の展開を進めている。

[企業データ]
株式会社CSSホールディングス
所在地：東京都中央区日本橋小伝馬町10-1
設立：1984年12月
資本金：3億93百万円
代表取締役社長：水野克裕氏
売上高：194億99百万円(連結、2025年9月期)
従業員数7243人、うちパート・アルバイト6630人(連結、2025年9月30日現在)
主な事業：グループ全体の経営・管理