

8 サービス施設とリネン製品——事業プロジェクトの拡張

8-1 問題提起

ファッションが遊びの場を要求し、遊びの場が開発され、サービスビジネスへの参入者が登場する。その過程で、いくつかのプロジェクトが確立し、さらに幾多のサブプロジェクトが生まれる。

ここでホテルのハウスキーピング業務を加えるのは、いささかお門違いのような感じを当てるが、繊維事業プロジェクトという点では、興味深いテーマを投げかける。

たしかに、リネン製品にファッション性は見出しがたい。しかしホテルの建設の場合、駆体や設備もさることながら、FFEの比重は大きい。ことに2番目のFは繊維製品を含むフィクスチャーである。

このフィクスチャーは、ファニチャーと並んでファッション性が高いものもある。しかしファッション性だけで問題は片付かない。ファッション性を追求するあまり、ハウスキーピングコストを増大させてはならないからである。ハウスキーピングコストは、ホテルの基本計画にも基本設計にも影響を与える。だから、かなり難しい問題である。

街にもリゾートにもホテルはある。ホテルのファッション性なら、ホテルの業態や機能や意匠を論じた方がはやいのは確かだが、そういう意味でのファッション性の限界を探る点でこの問題を取り上げる。リゾートのファッションと関係なくはないが、あえてつじつまを合わせるのはやめにして、リゾートの運営にかかる、コストダウンのための繊維事業プロジェクトであると割り切っておこう。むしろ応用範囲は広く、ビジネスベースでは、むしろホテルよりは、病院等の医療施設や老人ホームなど福祉事業で関係が深くなる。ただし、先述のごとく、本章は、事例の提示と問題提起が中心である。なお、本稿は入り口と試論の域を出ていない。

8-2 リネンとは

リネン(linen)とは、ラテン語では麻であり、転じて、亜麻の布糸ないその製品を意味し、さらに拡張され、綿製品、ことに白系のきなり綿地をイメージさせる綿製品一般を意味して使われるようになった。a towel, a towelket, a nightgown, a bed sheet, a tablecloth(cover), underwear, white shirt, terry towel, toweling などはその例である。これらは必ずしも亜麻製品ではないが、リネン(linens)に含まれる場合がある。ことにホテル業界ではその傾向がある。bed linen, table linen あるいは、linen basket というような言

葉使いもその例である。

このようにリネンは、本来が、繊維製品の用語であるが、linen supply というとき、linen draper(生地屋)を意味するのは当然のこととして、ホテル用語として、linen supply というとき、laundry(まれに laundromat)を意味するようになった。

つまりは、rinen はホテルで使うくりかえし使われる綿麻系繊維製品(それはしばし綿麻地のきなりをイメージする白系色のものであるが)を意味するのみでなく、繰り返し使うための洗濯をも意味することになり、ひいては、洗濯されたものを、使用する場所にセットする業務までも意味する場合がある。むろん、前者の linen は、laundry の意味する linen supply 業務であり、後者の linen は、housekeeping に含まれる業務に他ならない。

なお、ここで洗濯とは、dry cleaning ではなくて、laundry であることは、繊維製品の素材の特性と使用目的からいって、当然のことである。

さて、こうした、linen という言葉の使い方は、リネン費、リネン担当者、リネン予算というように拡張して使われたりする。ホテル業界の統一された用語ではなく、現場で生まれた、当該事業所限りの使い方であるから、その意味するところがどこにあるかは、事業所ごとにいちいち翻訳したうえで、確認が必要になる。そして本稿は、ホテルで使用される繊維製品としての「linen」に主たる関心をおくものの、単に工業製品としての「linen」の特質のみでは、この製品の特徴を明らかにしたことはないのだから、利用者が「linen」の利用を可能にさせるために必要な機能一切を含めて議論することになる。そうであればこそ、リネン業務にかかる見直しとコストダウンの視点というような作業テーマをも扱えるのである。

したがって、本稿では、ホテルのリネンサプライを含むハウスキーピング業務に密接な係わりを持つことにならざるをえない。またこれなくして linen 製品の特質は明らかにされないと考える。

ただし、日本のホテルの事業所でいうリネン業務が、アメリカのホテル業界語の house keeping の、どの部分を含み、どの部分を余すのかは、気になるところである。他の機会に、アメリカのホテルモーテル協会刊の「House keeping」をあたっておこう。

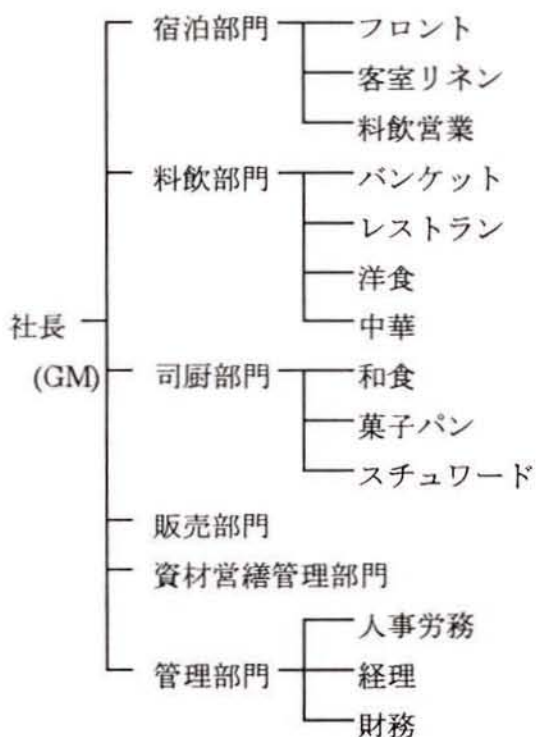
8-2-1 ホテルのハウスキーピング業務の位置

リネン業務の見直しとコストダウンについて、BPR(business process reengineering)の視点で扱おうとするとき、リネン業務が当該ホテルのなかで、いかなる位置を占めているのか、確認しておく必要がある。BPRについては94年頃に、集中的に文献が出されて紹介されたが、ここでいうBPRの視点とは、業務改善をアブリオリに実施するこ

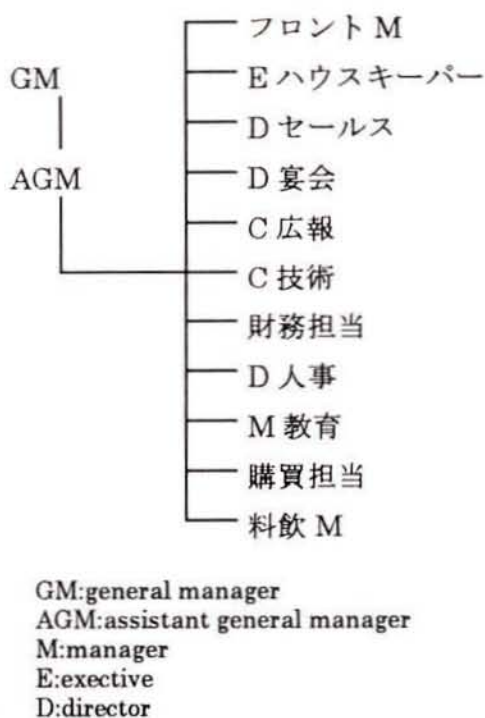
とで、仕事の進め方を変えて、人件費と時間を削減するものである。その方法論は、ひとつは、参加的な手法を用いないこと、もう一つは、ダウンサイジング化したコンピュータを駆使するもので、PCをネットワークでつなぎ、業務改善に資するという筋書きである。

ところで、少なくとも、日本とアメリカのホテル経営を比較したとき、歴然とした差が見いだせるのである。ただし、ここでは組織の比較そのものが目的ではないので、手元の組織図を模式化して、管理機構の簡単な比較を試みる。なお、管理機構は、職務の分担を図示したもので、組織の構成員の担当すべき職務の範囲、構成員と構成員の関係がある程度読み取れる。

図表 8-2日本資本の東京立地ホテル



図表 8-1アメリカ資本の東京立地ホテル



経営文化的には、個人主義対集団主義ということになる。仕事が個人についているのか、下位部門というチームについているのかの差はあるが、社長の下に直属部下が、日本では6、アメリカでは11である。広管理スパン対多階層数という対比は可能だ。また、ホテル事業という点で気づくべきは、司厨部門の扱いである。日系ではたかい地位にあるが、アメリカ系では、FB部門の一部に過ぎない。日本における調理部門の長は、たいていは役員である。

一方、ハウスキーピング部門は、アメリカ系において、GM、AGMのもとで、フロントの責任者とならぶ地位にある。日系では、宿泊部門のなかのひとつのセクションに

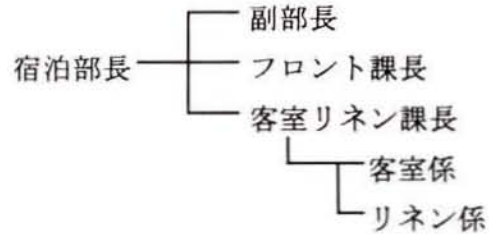
過ぎない。アメリカ系ではこのHK業務がいかに重視されているか理解できる。

これについては種々解釈が出来ようが、肝要なことは、ホテルの全売上げに占める客室売上げの比重である。一般に、アメリカ系は客室のウエイトが高く、日本系では客室よりもFB部門の売上げを期待する。ことに宴会部門の収益はホテルの存立基盤でもある。むしろ、前掲アメリカ系といえども、東京に立地するのであるから、日本のホテルなみに、宴会収益は見込める。それでもなおHK部門調理部門のバランスは、かくのごとくである。ホテルが客室で稼ぐのは当然という姿勢が見受けられる。

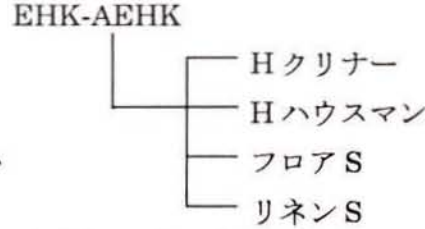
さらに、リネン業務を担当するセクションの位置に触れよう。

日系の宿泊部長は事実上のハウスキーパー
 といえ、フロントも所掌し、宿泊という顧客の行為が管理の対象であるのに対して、アメリカ系は、商品としての宿泊を提供するための客室の管理に重きがある。いうなれば日系の宿泊部門はプロフィットセンター(収益と費用の集計単位)であるのに対して、アメリカ系の EHK は、コストセンター(費用の集計単位)である。

図表 8 -3日本資本のホテル(上)およびアメリカ資本のホテル(下)におけるリネン業務担当セクション



ホテル経営にとって何が重要なコストになるのかといえ、減価償却費を除く販売費一般管理費にあつては、1に人件費、2に食材費、ついで3はハウスキーピング費(ないしはリネン費)である。ホテル経営で得られる純利益が、



HK: house keeping

売上げの1~2%ということになれば、ハウスキーピング費の去就は軽視できない。また、アメリカ型のように、あえてFB売上げに依存しないホテル経営であるなら、そのハウスキーピング費用の削減要請は、ホテル経営の根幹に係わる。

コストダウンに関して、どちらの管理者が熱心になるかは、自明であるといつては言い過ぎだろうか。したがって、リネン製品やその周辺業務に関する関心や見方も、おのずから異なってくる。

8-3 事例 X ホテルのハウスキーピング業務

8-3-1 現状の概要

a) 事業概要

本稿テーマのリネン問題をより具体的に扱うため、特定ホテルの経営に登場するリネン問題に媒介させるが、まずは問題の所在をあきらかにし、あわせて実態に触れよう。

・業態 本稿で取り上げるホテルは、単一の会社が、複数のホテル事業所を経営するもので、リゾートホテル主力のホテルチェーンである。ただしチェーンの意味は、厳密な意味でのチェーンオペレーションではない。とりあえずは多店舗展開というべきであろう。全事業所とも直営である。

・業容 事業所数は別掲の如くであり、年間延べ宿泊数は120万泊、料飲の売上はホテルで全国15位前後、レストランで180位にランキングされる業容である。

・立地 この事業所のうち、本稿で主に取り上げるのは、おおまかには東西に各々分散立地する3施設、計6施設である。このほかにも事業所があり、この問題に少なからず営業を与えることになるが、それは必要な都度説明を加えることとしよう。

b)リネン業務の位置と範囲

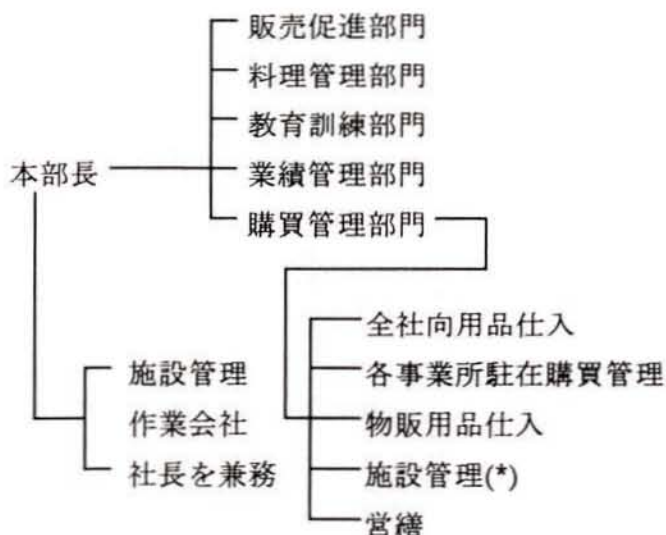
ハウスキーピング業務は、前掲でいえば、典型的な日系のスタイルで処理されている。この会社では、ハウスキーピングという用語は公式にはない。リネン業務という言葉で代替され、ほぼハウスキーピング業務を示している。社内ではハウスキーピングという概念も、どちらかというとなんかには出ない。

これは、室料売上げには明確な限界があり、注目の焦点に成りにくい事情があること、また、FB売上げ依存率が高いこと、そして、後に詳しく触れるが、ハウスキーピング業務の少なからざる部分を外注していることにもよる。

既述のように、多店舗展開しているのので、本部と事業所の関係も、あわせて検討されなければならない。本ホテルのハウスキーピング業務、すなわちリネン業務は、本部がPLANして、事業所がDOという関係が基本である。事業所の裁量権は少ないといえる。

本ホテルにおけるリネン業務の範囲は以下のとおり

図表 8-4X社の本部リネン業務担当



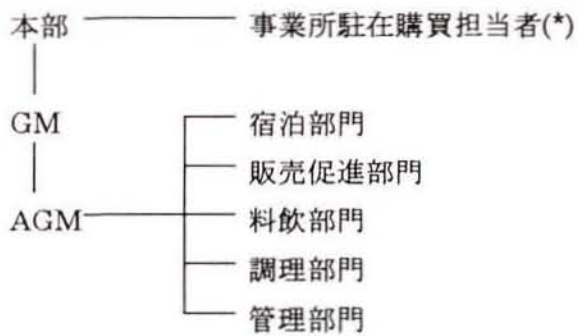
である。

- ・リネン製品の調達・補充・洗濯(洗濯は外注、なお調達補充も外注の場合もある)。
- ・制服の調達・補充・洗濯(洗濯は外注)。
- ・客室及び食堂の清掃作業の管理(外注)。
- ・マット・お手洗いソフトの管理(リース)。
- ・おしぼりの管理(リース)。

なお、リネン製品とは、客室はバスタ

オル・フェースタオル・バスマット・ハンドタオル・シーツ(S サイズおよび W サイズ)・包布・ピロケース・浴衣・ナイトガウンなど、また、食堂はテーブルクロス・ナプキンである。

図表 8 -5X 社の事業所リネン業務担当



c)本部事業所の組織とリネン業務

事業所のリネン業務は、GM の管轄外

にある。本部直轄の現地の事業所駐在購買担当者(*)が、本部の子会社である施設管理作業会社の作業を管理する。子会社に外注しないそれ以外のリネン業務は、駐在購買担当者が行うというものである。

d)リネン製品別洗濯代金

図表 8 -6施設別洗濯単価

u:¥	e1	e2	e3	w1	w2	w3
bath t	27	30	24	21	27	24
face t	17	19	15	17	17	14
bathmat	22	24	24	19	22	21
hand t	14	15	16	10	14	11
sheet s	61	59	48	45	61	45
sheet w	66	62	53	47	66	50
ホ-7	100	92	100	45	100	55
pillow c	28	20	23	19	27	20
yukata	67	55	61	54	70	46

u:単位、ya 以下は事業所名

(注)第一行目のイニシャルは当該ホテル立地の場所である。

図表 8-7洗濯単価加重平均

	u:¥	average
bath t		25.8
face t		16.9
bathmat		21.5
hand t		12.1
sheet s		54.0
sheet w		57.4
ホ-フ		80.2
pillow c		23.3
yukata		60.1

製品別平均は洗濯単価と洗濯枚数の加重平均である。

図表 8-8施設別洗濯枚数

	u:1000p						
	tot	e1	e2	e3	w1	w2	w3
bath t	1161	200	140	90	214	449	69
face t	1281	197	158	90	232	524	81
bathmat	239	49	31	32	72	36	20
hand t	433	22	72	8	212	96	24
sheet s	278	52	32	46	64	68	17
sheet w	1046	183	145	134	293	219	71
ホ-フ	223	54	33	12	61	46	18
pillow c	801	149	109	113	193	183	55
yukata	351	74	49	0	111	87	30

p:枚数

図表 8-9東西施設別洗濯年間累計額

	u:¥10000		
		east	west
bath t	3000	1175	1825
face t	2167	770	1398
bathmat	515	258	257
hand t	523	151	372
sheet s	1503	723	780
sheet w	6000	2821	3179
ホ-フ	1788	957	831
pillow c	1864	892	971
yukata	2112	766	1346
	19472	8513	10959

洗濯代金ではシーツ W がだんとつである。
バスタオルとフェースタオルの合計額に近似する。

図表 8-10東西別洗濯単価比較

u:¥	a:east	b:west	c
	c=(a-b)/b*100		
bath t	27.4	25.0	9.6%
face t	17.3	16.7	3.6%
bathmat	23.1	20.2	14.4%
hand t	14.9	11.2	33.0%
sheet s	55.9	52.3	6.9%
sheet w	61.0	54.5	11.9%
ホ-フ	97.3	66.7	45.9%
pillow c	24.1	22.5	7.1%
yukata	62.2	59.0	5.4%

西側3施設に比べて東側3施設の洗濯単価が高い。理由は何か？

図表 8-11施設別補充数

	e1	e2	e3	w1	w2	w3
bath t	4734	2400	3664	4944	5941	1744
face t	4218	4000	4580	8240	14325	2180
bathmat	125	200	229	412	66	109
hand t	5685	480	5496	9888	5748	2616
sheet s	100	100	114	206	0	32
sheet w	672	200	229	412	0	109
ホ-フ	69	100	114	206	0	54
pillow c	126	60	229	123	0	54
yukata	504	400	458	824	185	218
	546	331	439	682	591	206

図表 8-12東西別補充枚数および全施設合計金額

	u:sheet		u:¥ @	u:¥10000 tot
	east	west		
bath t	10798	12629	612	1434
face t	12798	24745	120	451
bathmat	554	587	520	59
hand t	15981	18252	45	154
sheet s	314	238	805	44
sheet w	1101	521	1225	199
ホ-フ	283	260	1405	76
pillow c	415	177	250	15
yukata	1362	1227	1400	362
				2794

バスタオルは善補充金額の50%を占める
 なお、shのデータには疑義があるので要調査

8-3-2 リネン製品と洗濯業務

a)内製外注の別と回転数

ホテルリネンサプライ業務は、内製と外注がある。内製とは自社工場を設置して洗濯することであり、外注とは他社の工場で洗濯することである。ただし、自社他社の区別は、必ずしも自明ではなく、ホテルがランドリー専門業者と合併で会社を設立し、もっぱらそこに委託する例もある。

また、リネン製品と洗濯技術は、後に触れるように、密接な関係をもつゆえに、リネン製品も洗濯業者が購入して、契約先にリースするという方式が成立する。

ところで、自社他社いかに問わず、あるいは、洗濯工場が自ホテル建物に付随して設置されていたとしても、現在、客室にあって顧客に使用されているリネン製品だけでは、日々の稼働につながらない。すなわち1組だけでは洗濯は出来ないことになる。「現在使用中→洗いに出す→輸送中→明日洗う分→現在洗濯中→明日使う分」というように、現在使用されているものと同じものが、数組必要になる。最低4組、場合によっては6組以上も必要になることがある。これを回転という言葉をあてて現し、リネン製品は「最低4回転から6回転は必要になる」などと表現される。洗濯工場へのロジスティクスの問題でもあるが、輸送時間が長くなるほど、繁閑差が高いほど、交通事故や設備の稼働の不調など偶発的な事象が生じやすいと予測されるのであれば、当然のことながら、回転数は増えることになる。

b)摩耗と品減り

すでに触れたように、リネン製品は時間を経て補充される。補充の理由は、摩耗と品減りがある。

摩耗は多数回使用により製品の属性にしたがって減価した場合、品減りは故意または過失により持ち去られるなどを意味する。

ちなみにフェースタオルは形状からいって、品減りの激しい製品である。また、臨海で海水浴場がある場合や大浴場がある場合、顧客への提供方式によっては、バスタオルも品減りしやすい。本例にあつては、タオル類および浴衣は、その90%が品減り、10%が摩耗であるのに対して、シーツは摩耗が100%であり品減りはないと推定される。また海水浴場付近立地の400室のあるホテルの例では、1シーズンに2000枚の品減りを数える。

むろん品減りの事実を顧客に確かめることは出来ないし、また、その原因の顧客への

照会は、ホテル事業の性格上困難であり、また現場でその事実がわかっているにもかかわらず、そう簡単には言い出せない。真意を質すのはまず不可能である。

なぜ持ち去るのかの原因は推定するしかない。海側や大浴場はことに多いのは、顧客の利便性欠如に起因しよう。リネン製品は濡れると重いという性質を持っている。これに対して、ホテルで使われているリネン製品の高級感に起因することがある。家から使い古しを持ってきて、新しいのを持って帰るというもので、開業当初はとくに多く、また、1時期の「ワインレッド」のような流行色は、白色のリネン製品よりも、品滅りの確度は高いといわれる。

○例：海水浴近隣立地の某リゾートホテルでは、ルーム清掃の作業スペースが思うように取れないため、作業時には通路においた台車のうえにリネン製品を乗せておく。それでもスペースが足りないときは、通路にゴザを敷いて、リネン製品を積んでおく。リネン庫までいちいち取りに行くのと効率が落ちるからである。通路を通過して海水浴にでかける宿泊客が、フェースタオルを10枚単位で持ち去る。バスタオルはさすがに持って行かない。また温泉大浴場では月に千枚単位でバスタオルがなくなるので、いまはフェースタオルしかおかない。

予算上の利用原価からみると、バスタオルを持って帰られるとシーツの洗濯代も出ないという状況になる。対策としては、たとえば、事業所内で使っていると映えるが、家に持って帰ると映えないデザインやいかにもというように、「もっていきにくいタオル」の開発ということになる。ファッション性はむやみに欠落できないにしても、基本は実質性の追及にあるのであって、リネン製品のいかにも高級なものは、あまり意味がない。

リネン製品の摩耗は、100回の洗濯で除却するあたりがひとつの標準である。実際はもっと使う。

リネン製品の取得や補充が、棚卸資産の増加になるのか、消耗品扱いになるのか、消耗品になるとしても、取り替え法なのか、洗い替え法によるのか、補充部分の原価性などをめぐって、財務会計ならびに税務会計上の扱いに尽き議論の余地は生じよう。

c)リネン製品の産地

リネン製品は、中国・ベトナム・インドネシアならびに日本の四国あたりの製造業者の出し値を参考にして決定される。既述のように、ホテル経営者が行う場合と、洗濯業者に委託される場合とがある。したがって、ホテル経営からみれば、リネン製品を所有する場合と、リース契約する場合とがある。これについては別途詳しく述べる。

さて、常識的には、価格と耐用回数は比例するはずである。良いものは長持ちする。しかし摩耗するとともに、もともと白地であるから、使用回数が増すにしたがって変色していくのも確かだ。衛生的には問題なくても、見栄えの問題は避けられない。それでも、経営的には「ながもの(長持ちするもの)」がいいとされる。

いかなる産地の、いかなる製品が、ホテル経営好ましいのか。この問題を解くには、課なりの変数を考慮しなければならない。

リネン製品の素材ごとに、産地別品質(重さ)別洗濯回数別にサンプルを集め、摩耗状態を調査しなければならない。しかしながらそう簡単なことではない。中国ほか複数国に同時に発注することはないから、同じ条件で実態を比較することは難しい。おのずからサンプルでということになるが、実際に納品されるものは、サンプルと同じものとは限らない。外国産のものはクレームもつけにくい、単価的には魅力である。

さまざまな変数が登場しかねないので、実験計画法により調査工程の短縮が必要である。また、本格的な結論を得るまでは、すくなくも、簡単なクロスセクションによる比較を試み、おおむねの仮設的結論をアプリアリに想起しておくことも必要もある。

既述のように、摩耗だけではなく、品減りがある。製品素材の視点だけでは、ホテル経営に適するリネン製品のあり方は決められない。「ながもの」がいいという結論を得たとしても、品減りが多ければ、かえって費用は増えるからだ。さらに繊維製品につきものだが、素材だけではなくて縫製の是非も問われる。かりに、変色しにくい製品であっても、綻びやすい(unsewn)なのであれば、つかいにくいことになる。

したがって、あるべきフェースタオル(face towel)をきめるのも簡単ではない。タオル地の品質は、まずは重さできまるとしても、変色のしやすさ、綻びやすさもまた考慮しなければならないからだ。

d)素材の検討

つかい心地は、通説がありうるというものの、官能+データで説明しなければならないであろうが、取り急ぎの観察記録をまとめておく。

客の声を拾うと、「ふわっとした感じが無い」「タオルは堅い方がいい」「洗い晒しの方が好きだ」「洗って使うタオルと拭いて使うタオルは別」「顔を拭いたらゴワゴワ」というような反応が寄せられる。

これらのことから、いいタオルというのは、おおむね「重い」ものであり、たとえ入浴時に泡がたちにくいものである。また、概して、しぼりにくく、総じて、濡れた場合の使い心地は良くない。一方、普通のタオルは、おおむね「軽い」→使い心地はいい。しかし見た目には高級感がないということになる。

経営的には「ながもの」がいいとされる理由は、みすぼらしくないし、ほつれないことにある。いいものを長く使うか、安いもので回転を利かすか。東海道新幹線グリーン車のワンウェイ紙タオルと近鉄特急でピンセットで挟んで提供回収される布製タオルの比較でもある。真理は中間にありで、使い捨てとながものの中間がいいのであって、「使い捨てで安っぽくない」タオルはないものかという問題提起も軽視できない。

タオルの軽量化については、取得時のコストダウン+リネン関連(洗濯代・輸送費・保管費・客室清掃効率)にメリットがあるので、徹底的な検討が不可避だ。単純に考えて、フェスタオルが320 匁のとき、1 貫 600 匁のバスタオルを、1 貫 300 匁に、さらには1 貫にすることは、重要な意味がある。

また、シーツの場合、むやみに漂白し、糊をきかせ・きっちりプレスし、容易にめくれないように堅固にベッドメイクすることが、目的にかなうのかどうか。あらためて、心地よい素材とベッドメイクの関係を、作業効率も踏まえて検討する必要がある。

かくのごとく、見た目と使い心地は、必ずしも比例しない。慣習で過剰品質になっている部分を一応は疑うべきである。さらにその線で、リネン製品の一部について、混紡化、化繊化、ワンウェイ化(提案業者あり)を、積極的に捉えて行くべきだ。

8-3-3 洗濯業務の内製化めぐる問題提起

a) リース対買取り

洗濯業務を内製するか外注するかの問題に関しては、内製化した場合でリースという選択肢はなかなか成り立ち難いと思料されるゆえに、すでに簡単に触れたが、リネン製品をリースするか買取るかの問題を付随して、検討しなければならない。

しかも、現実には、リース対買取りの2方式を、単純に比較すれば可ということにはならない。両方式の中間にいろいろな組み合わせがあること、なにが適当かは、事業所にの事情により異なるとされることに配慮する必要がある。

たとえば、X ホテルは、当ホテル使用のリネン製品について、四国のタオル業者Yとリース契約をした。年々の品減り分の30%を買い取り保証し、残余をリースするというものであった。すなわち、X ホテルはY社に、洗濯料+リース料+買い取り保証料を支払った。しかしながら、ある年、中国産タオルが出始め、四国产バスタオル1250円と同等と思われるものが600円まで下落した。

このとき、X ホテルはとりあえず従前の買い取り保証付きリース契約を解除するものとし、X ホテルで全数買い取りし、その後、つぎの2方式、すなわち①Y社にリースするか、②単純洗濯料金負担かの検討をした。後者が有利との結論を見たため、Xホテル

のリネン費用は、洗濯料+摩耗および品減り分の補充ということになった。なお、この例の①の派生的な方法として、Y社にリネン製品を買い取らせ、あらためてX社がリースを受けるという方法も考えられる。

b) 具体的数値の付与

現行リネン費(ハウスキーピング費用)は、総額 20 億円であり、うちリネンサプライは 30 ないし 40%である。年間 120 万泊として、リネンコストは 1800 円/泊である。ルーム清掃費の割合は 60-70%であって、だいたい 1200 円/泊と推定される。

事業所あたり平均リネンサプライ費用は、200 室を想定した場合、月に 300-400 万円、年に 3600-4800 万円ということになる。

したがって複数事業所の洗濯業務を処理できる内製工場を、輸送コストが少なくなるようなポイントを探して、立地するならば、有り得るプロジェクトになる。

c) 内製化の検討

まずは、予備的な検討課題をあげる。洗濯業務に設備投資をするか否かの問題に過ぎないが、いくつかの変数をおもいつくままにあげて整理する。

- ①洗濯業務は技術移転(習得)が容易であるか、
- ②現行の技術はそう簡単に陳腐化しないか(要すれば追加投資の必要なく、当初の機械さえあれば当分は儲かるか否か)、
- ③作業員(含むクリーニング師)の確保は賃金人員両面で容易か、
- ④配送コスト(時間を含む)はどうか、
- ⑤回転数(含む棚卸資産に見合う金利)はどうか、
- ⑥設備投資額(一説によると数千万から 1 億円程度)、
- ⑦耐用年数、
- ⑧製造原価+償却+金利での比較、
- ⑨現在価値比較、
- ⑩現行外注先値下げの可能性(大規模店との原価比較、量産効果はどの程度出る業界なのかの問題でもある)、
- ⑪売上げ年 1 回転を目指した他社リネン業務営業可能性
- ⑫届出とクリーニング所の検査確認(クリーニング業法)などがあげられる。

なお、④に関しては、量産効果確保のために、分散している複数事業所との間の輸送

コストを考慮しつつ、立地の選定をしなければならないが、その是非は、つまり集荷範囲の問題は、このプロジェクトの行方にかかる問題になる。③に関し洗濯という作業は3K的などころもあり、重労働で従業員が居つかないといわれる。外国人雇用は不可避である。

8-3-4 ルーム清掃作業の効率化

a)ハウスキーピングの両輪

リネンサプライ業務は、ルーム清掃業務と密接な関係がある。洗濯されたリネン製品は、顧客が利用する客室に配置されない限り、ホテルのなかでは意味がないからだ。リネン製品の客室への配置は、ルーム清掃作業(room cleaner)の一端として行われる。ルーム清掃作業は、機械化が難しく、人件費の塊である。よって、リネンサプライ業務は、ルーム清掃業務の効率化に資するものでなければならないという要請がある。

いわば、リネンサプライ業務とルーム清掃業務は、ハウスキーピング業務の両輪であり、双方の相乗効果によって、ハウスキーピング業務の効率化が図られる。

b)ルーム清掃作業

作業者を雇用する主体は、ホテル経営本体の場合と、子会社ないし外部の場合とがある。人件費の高い日本などにあつては、子会社を含む外部に委託し、受託者がパートタイマーを雇用するのが一般的であろう。作業をどのように進めるかは、効率化のための第一歩である。少しでも手間がかからない方法を追求する。作業チームの組み方は、流れ作業タイプと、部屋持ちタイプとがある。

作業時間は、客室の大きさ、複雑さで異なる。ビジネスホテルのように、比較的狭くて単純な客室と、リゾートホテルのスイーツのように、集合住宅のほぼ1ユニット分に相当する広く複雑な客室では異なるのは当然である。1人5時間の作業時間で、ビジネスホテルでは8室、シティホテルのTWで6室、リゾートホテルで5室というデータがある。部屋持ち制の場合も、1日5時間勤務で5室がリゾートホテルのひとつの考え方であろう。広い客室でも、1室1時間かければ、かなり徹底したインスペクションにも堪える作業ができる。

○例：1室あたり10-15坪で200室のリゾートホテルを例に取ろう。細長い敷地であ

るために、階層数は比較的押さえられているかわりに、階あたりの客室数が多い。そこで流れ作業型で作業を進めている。階ごとに5名、うち1名が男でありリーダーになる。

時給は900円、一日あたりは5時間勤務。繁忙期でも時間延長は30分程度とし、間に合わないときは、チームあたりの人員を増やす。5名1チームの場合の分担は、ゴミ取り・掃除・フロ(アメニティ含む)・ベッド・仕上げ各1名。6名1チームの場合は、ベッドを2名に増やす。

○例：あるシティホテルの場合、外国人労働者で、20室を4人1組で行わせたが、中国系パートは要領が良すぎて手抜きが多かった。

c)清掃作業と設計施工

設計企画時点で、ハウスキーピングを考慮することも重要だ。建物の大きさ、階数、構造はじめ従業員動線などは、ハウスキーピング業務に大きな影響がある。建物ばかりではなく、設備設計と施工の是非も重要だ。閑散期に事業所の一部を閉鎖し、光熱費を節約しようとしても、かかる対応が出来るように設計されていなければ話にならない。

水漏れなどの施工ミスはもつての他である。亀裂と水漏れもまた同様である。バスルームのバスタブが、重量計算の不徹底と施工ミスから少しばかり沈んでいたりすると、途端に排水が悪くなる。配水管の形状もまた注意が必要だ。下水管に流れた水が逆流することは、清掃作業の効率を悪化させる。

引き渡し後の瑕疵点検は油断なく徹底しなければならない。ハウスキーピングのコストダウンにむけた基本中の基本の作業である。

搬入口が30センチ狭く4トン車が入らないというのは、あきらかに設計ミスである。

シャワーが外国製のもので、ヘッド取付位置が高くなったというのは、だれのミスともいい難いが、効率を悪化させるもとである。外国製備品を使うと、修理時に部品納入に数カ月を要したりするから、つつい穴が空いてもそのまま利用し続け、顧客のクレームにつながる。格好が良くても壊れやすい家具は、ハウスキーピング業務に差し障りが出る。

また、シャワーの強弱が激しすぎるのは、設備工事と備品の相性が悪いためである。

和室の机やベッドが重いと、元の位置に戻すのに作業員ひとりでは出来ない。壊した場合は修理費に係る。大理石のテーブルは磨かなければならない。時間がかかる。引きずればカーペットか畳を損なう。

たとえば、バスに水滴残すなというときに、客が滑らないようなコーティングとか、バス床の滑り防止ゴム床との組み合わせを考えると、水滴が残らないようなバスタブ

を考慮することも重要なことである。

建設工事費の配慮も不可欠だ。たとえ工事費を節約しても、その結果、ハウスキーピング作業が不効率では、なにもならない。ハウスキーピング業務はなんといっても毎日のことである。このことは、別途の計算例で説明することとしよう。

リースで設備を調達した場合、たとえ使えなくなってもリース料は払うことになる。買い取りだと除却という手法で、コストダウンに結びつくが、ことにファイナンシャルリースでは難しい。このときリースは買ったのと一緒ではなくなる。資産管理の是非は、ハウスキーピング業務の効率化との関係で、また重要なテーマとなる。

d)客室清掃作業とリネン業務

使用済みの処理は、種類(タオル・ゆかた・シーツなど)別に袋詰めされ、メインのリネン庫に格納される。洗濯業者が所定時間に、たとえば15-16時ごろに集荷する。このとき、明日使う分が納入される。納入されたリネン製品は、ルーム清掃時に各ルームに搬出される。納入時には単に洗濯されて、一定ロットにしぼってあれば良いのではなく、タオルの上に当施設名が出るように三折してあること、というような条件がつく場合がある。そうすれば、ルーム清掃担当者は、リネン製品を客室にセットするときに、もう1回だけ折れば、当ホテル名がリネン製品の全面に出ることになり、客に好印象を持って受け入れられるというシナリオである。

リネン製品は、要するに、汚れない・黄ばまない・洗わなくてもいい・清潔感ある製品がよいのだが、そこまでは開発されていない。リネン製品を洗濯しても汚れが残るから、抜き取りで検品しなければならない。全数ではないので、検査漏れがあるが、これは客室清掃者に委ねざるを得ない。彼らがホテル経営に好意的な態度があれば、検査漏れは防げるが、そうでなければ期待はしがたい。洗濯しても落ちにくい汚れは、必ずしも一般家庭と同一ではない。

e)客室清掃作業とリネン製品

ルーム清掃作業時間とリネン製品とは、密接な関係がある。

①シーツの場合 シーツ剥すのに時間がかかる場合は、はがしやすいような素材しなければならず、ことに軽すぎるのは効率が悪い。素材に強さが必要だ。ベッドの下側、つまり足側から引っ張って破けるような場合は、やや乱暴な扱いに耐え得る素材を検討する。端から綻ぶシーツも使いにくい。新品は作業中に作業員の膝を擦る

可能性があるので、水洗いして使用開始する。またその方が、顧客にもソフトな感触を与える。大きさはベッドの大きさと適合していなければならない。小さければ、逆に大きければ、手をこまねき、効率悪化の原因になる。

②包布と布団 小振りのものに布団はいれにくい。薄すぎるのも扱いにくい。フワリと浮いてしまう。布団は羽毛が流行だが、羽根がはみでるような製品は布団カバーに欠陥がある。布団は剥いてみて重いものは、作業効率を悪化させるから購入時に吟味しなければならない。また空調設備に欠陥があると、布団が湿気を帯びて、顧客のクレームにつながるばかりか、重量が増えて、ハウスキーピング業務を不効率にさせる。

③ゆかた 純綿は使い心地が良く、ことに夏は汗を吸うので、評判がいいが価格が高い。化繊混紡だと汗を吸わず着心地が悪い。綿製品でも質を下げると生地が薄くなり、ことに冬場の着心地が落ちる。洗濯の効率からいうと、化繊混紡の方が勝る。

④カーペットの場合 カーペット(carpet)は、平素、vacuum するだけだ。部分シミは、臨時にクリーニングするか、落ちない場合は脱色再染工する。タイミングが重要で、例えば、コーヒーのタンニン酸の染みは、時間が立つと落ちないから、早めに見つけることだが、時間が立てば、脱色再染工しかない。クレームに対しては、「ただ今工事を予定しております」と対応する。どの客がやったかわかるときもあるが、それは客には「いえない」。サービス業とはそういうもという前提で、作業プログラムを組んでおかなければならない。カーペットは年1回クリーニングし、7-8年ないしは10年毎に全面張り替える(redecorate/renewal)。社内基準では8年であっても、予算の関係で遅れたりする。一部張り替えで済まそうとしても、たいていは同じ柄の材料がない。また、薄い色より濃い色で施工してほしいとハウスキーピング部門は考えるが、ホテル開発部門では「芸がない」と言われる。難しいところだ。

⑤その他 客室清掃に関連するリネン以外の繊維製品をあげておく。まずシャワーカーテン(shower curtain)。かびがつきにくく、乾燥していることが必要だ。防菌・防水性能が問われる。制服は、5-6年もたせるとなると、着たききり雀になりやすい。内容によっては、結構な金額になる。洗濯代は会社持ちで、勤務のないときに洗濯に出す。厨房白衣は3枚、その他は夏冬各2枚くらいが標準である。その他、ウィンドウカーテン/window curtain や壁紙ががる。またアメニティ類は、USAも含め集中発注で統一される。

以上のことから、ハウスキーピング業務からみた、リネン製品の問題点は以下のよう
にまとめられよう。

図表 8 -13HK 業務から見たリネン製品の改善点

リネン製品	問題点	改善方向
bath t	重量ほつれ	軽量化加工指示
face t	盗難	ワンウエー
bathmat	重量	軽量化
hand t	盗難	ワンウエー
sheet s	破損	素材吟味
sheet w	サイズ	布団サイズ適応化
ホーフ	重量	やや重め
pillow c	破損	検品
yukata	ほつれサイズ	工賃アップ多様化
フン	重量羽毛抜け	湿気回避素材注意

f) ルーム清掃作業の人事管理

常勤雇用とパート雇用に大別され、パート雇用も通年勤務者と文字どおり臨時勤務者にわかれる。配偶者得控除が認められる範囲での収入を望む者も少なくない。その場合は、繁忙期中心に出勤のスケジュールを調整する工夫も必要だ。3ヶ月から半年もてば、案外ながく勤務するものだ。

作業グループのリーダー核になるには、まずは他人の話を聞けること、そして、指示を的確にチームメートに伝えられることが求められる。ミスやトラブルを少なくする基本である。ミスやトラブルは、往々にして連泊の客室、延長の客室などで発生しやすい。たとえばこれらの客室の番号をきき違えて、ノック無しに客室にはいるなどのクレームは、フロントとの連絡や気配りの欠如から発生する。作業者に悪気はないが、トラブルを終息させるエネルギーは少ない。

自宅から勤務先まで送迎バスがあると、出勤率はよくなる。出勤率が落ちると作業が間に合わなくなる。80ないし90%を目標にするべきである。

パート雇用はローカルルールに準拠せざるを得ない。リゾートホテルの場合は、穀倉地に立地することも多いが、反回り収納高の多少によって、住民気質がことなることもあるから、チームの編成にも留意が必要である。賃金のみならず、地域のインフォーマルな人間関係が職場に持ち込まれる。