

風土に育まれた日本旅館のおもいやりに関する研究
—「ホスピタリティ」という言葉がもつ表層性への疑義—

同志社大学大学院総合政策科学研究科
総合政策科学専攻 博士課程（後期課程）

2012年度1007番

今井 真貴子

目 次

序章.....	1
第1章 本研究の背景と目的	3
第1節 研究の背景.....	3
第2節 研究の目的と骨子.....	7
(1) 研究の目的.....	7
(2) 研究の骨子.....	8
第3節 研究の意義.....	10
第2章 旅館の歴史と現状.....	11
第1節 旅館の由来と歴史.....	11
第2節 旅館の事業特性と旅館数の減少.....	12
第3節 期待される外国人客の増加.....	15
第4節 小括.....	16
第3章 先行研究の整理.....	17
第1節 旅館経営に関する研究.....	17
第2節 観光に関する研究.....	19
(1) 観光の定義.....	19
(2) 観光振興.....	21
(3) インバウンド戦略.....	22
第3節 老舗に関する研究.....	23
第4節 ホスピタリティ・おもてなしに関する研究.....	24
(1) ホスピタリティの定義.....	24
(2) 義務とホスピタリティ.....	26
(3) おもてなしの定義と顧客志向.....	28
(4) おもてなしの継承.....	30
第5節 地域や民族に関する研究.....	31
(1) 東洋と西洋の考え方.....	31
(2) 場所と民族性に関する研究.....	33
第6節 小括.....	35
第4章 地域政策と旅館への支援	36
第1節 地域活性化策.....	38
(1) 活用型.....	38
① 栃木県宇都宮市の事例.....	38
② 長崎県佐世保市の事例.....	39
(2) 育成型.....	39

① 石川県金沢市の事例	39
② 新潟県燕市・三条市の事例	41
(3) 公共投資型	42
第2節 旅館への支援と民間による活性化	43
(1) 金沢市の事例	43
(2) 黒川温泉の事例	46
第3節 小括	47
第5章 伝統的日常を彷彿とさせる旅館のおもてなし	49
第1節 対象事例及び背景	49
(1) 慶雲館・江戸屋旅館	49
(2) 角久旅館・大佛旅館	50
(3) 調査期間・方法	51
第2節 質問項目	51
第3節 調査結果	51
(1) 慶雲館 営業課課長・小園智巳氏	51
(2) 江戸屋旅館 27代目 女将・望月絹氏	53
(3) 角久旅館 5代目、取締役社長、関久幸氏	56
(4) 大佛旅館 3代目当主・塩田也寸志氏	58
第4節 各事例の特徴	62
(1) 訴求源	62
(2) おもてなし・営業努力の方針	63
(3) 状況に応じた経営	64
(4) 地元への愛着	65
第5節 考察	66
第6章 非日常あるいは異日常の場としての旅館のおもてなし	69
第1節 調査方法	69
(1) 調査対象	69
(2) 調査対象の選定理由	69
第2節 調査対象の地域特性	69
(1) 金沢の風土・歴史	69
(2) 金沢における旅館業の現状	71
(3) 金沢の老舗旅館におけるインバウンド対策	72
(3) 山中温泉	75
第3節 調査結果	75
(1) すみよしや 若女将・住未恵氏	76
① 歴史	76
② 概要	77

③ 地元との関わりについて	77
④ 営業努力.....	79
⑤ 家訓、言い伝え、旅館の理念.....	80
⑥ 今後の展望、抱負等	80
⑦ 独自の取り組み	81
(2) かよう亭 社長・上口昌徳氏、女将・上口和子氏	82
① 歴史.....	82
② 概要.....	84
③ 地元との関わりについて.....	86
④ 営業努力	86
⑤ 家訓、言い伝え、旅館の理念.....	87
⑥ 今後の展望、抱負等	87
⑦ 独自の取り組み	89
(3) 山中温泉を拠点に活動する職人—地域の特性としての職人文化.....	90
① 和紙職人・フォトグラファー：堀江美佳氏.....	90
② カメラマン：村田和人氏.....	91
第4節 考察.....	93
第7章 欧米の「ホスピタリティ」と日本の「おもてなし」	95
第1節 欧米の「ホスピタリティ」	95
(1) ザ・リッツ・カールトン・ホテル.....	95
(2) ディズニーランド.....	97
第2節 日本の「おもてなし」	99
(1) 気配り・目配り	99
(2) 地元に対する意識が強い.....	101
(3) 「訪ねてきた」のではなく、「帰ってきた」感覚	102
第3節 欧米のホスピタリティと日本のおもてなし.....	103
(1) 日常か非日常か	103
(2) 地域との関係性	104
(3) 距離感.....	105
第4節 小括.....	107
第8章 旅館にみる「おもてなし」	108
第1節 大型化へのアンチテーゼ	108
第2節 一人ひとりに尽くす.....	111
第3節 地域との調和	115
第4節 小括.....	116
第9章 おもてなしの源泉とホスピタリティについての一考察.....	117

第1節	ホスピタリティの混用.....	118
第2節	茶の湯にみる日本人の美意識.....	121
第3節	季節感とおもいやり	123
終章	127
第1節	各章の考察と統括	127
第2節	おもてなしの構図	133
第3節	おわりに.....	136

序章

経済産業省並びに中小企業庁が提唱し、全国各地の商工会議所が 2003 年から推進している「ジャパン・ブランド」の海外への発信は、来日経験のない海外の人々へも、日本ならではの良質の「もの・こと」を知らしめるきっかけとなった。世界に誇る日本のものづくり文化の粋に出会うことは、新たな来日の目的にもなり、観光の目的の多様化に、よりいっそう拍車をかけ、結果的に訪日観光客数の増加にも繋がっている。また、このような現象は、日本人に、新たな文化を発見した際のような新鮮な感動をもたらし、自国のオルタナティブな文化を見つめ直す好機となった。

魅力ある日本の文化のなかでも「茶道」は、日本の心とそのかたちである礼儀・作法を象徴するものとして、欧米諸国を中心に静かな注目を浴びている。「茶道」すなわち茶の湯の文化は、日本の精神文化、接客文化を象徴するものである。

日本での茶席の体験を希望する旅行者の多くは、茶室での呈茶の体験以上に、茶の湯の世界観を表現した言葉、「一期一会」「一座建立」「もてなし」等の言葉の意味合いに触れることが叶う知的欲求を満たす旅を期待している。知的な旅を希求する外国人旅行客は、また、神社・仏閣に於いて、熱心に説明書や案内板を撮影し、英語での説明をメモに取っている。宿泊する旅館では、床の間の掛け軸の書や、食事の際の和紙の卓上敷に筆と墨で書かれた季節の言葉や来訪に対する御礼の言葉の意味合い等を訪ねられる。この事実を見聞きするにつけ、あらためて日本の文化の独自性とその魅力に気づかされる。そして、茶席、神社・仏閣、旅館などは、日本らしさを純粋に保持している場であるからこそ、異文化の海外の人々から、日本固有の価値として享受されていることが理解できる。

日本の「おもてなし」に対する好意的な意識（高い好感度）の顕れであると考えられるが、「おもてなし」は、日本人特有の接客の際の心情であると捉えられ、来日の際には、その体験できる好機を求めている。来日時の感動や思い出の多くをつかさどるのは、「おもてなし」を受けたときの喜びと感謝の気持ちに他ならない。「おもてなし」は、不特定多数に対して表現されるものではなく、例えば、旅館の女将を例に挙げた場合、「百人いれば百人のおもてなし」である。それを受ける顧客も個々に異なる性格や心情であるから、厳密には繊細かつ神経質な関係になる可能性があるがゆえに、まず、もてなす側が互いの違いを容認し、母親のようなおおらかな包容力をもって受け入れ、互いの息苦しさを回避することで、喜びと感謝の気持ちを醸成させるのである。その気持ちは個人的に親切を受けた体

験、つまりパーソナル・サービスを体験した折に発露されやすく、その体験の深さや頻度を以って、日本への親近感が高まると考えられる。

このように「おもてなし」という概念が求められる昨今、日本では特に宿泊業や飲食業を中心に「ホスピタリティ」という表現が、頻繁に使われている。ホスピタリティ (hospitality) とは、「歓待」「厚遇」「もてなしの心」などの意味を含む言葉である。ホスピタリティという概念が日本の宿泊業界において急速に広まった背景には、「ザ・リッツ・カールトン・ホテル」などの外資系ホテルの日本への進出が一因として認められる。

ホスピタリティに関する文献を紐解けば、「ホスピタリティに対する日本語の用語は『おもてなし』である¹⁾」といった解説が少なからず見受けられる。確かに、上述のとおり、hospitality が「歓待」「もてなしの心」などの意味を含んでいることからすれば、こうした解説は必ずしも誤りとは言えない。

しかし、ホスピタリティはあくまでも外来語である。ホテルと旅館が同じものとは言えないように、ホスピタリティを日本の「おもてなし」と同定できる言葉として位置付けることにも無理があると言わざるをえない。この点、加藤・山本 (2009) は、ホスピタリティが広く使われることに対して、「市民権を得たかのように、ホスピタリティと言えば『おもてなし』『心配り』『サービスの向上』などと安易に使われている²⁾」と指摘している。

ホスピタリティという概念が日本で使われること自体に異論を唱えるつもりはないが、欧米と日本の精神や風土や文化の違いを無視して、あたかも日本固有の概念のごとくホスピタリティが軽微に表層的に使われることには疑問を呈さざるをえない。

日本のホスピタリティであると解釈とされる「おもてなし」という言葉も、統一された定義は存在しない。特に日本の旅館においては、それぞれが拠点とする地域の特性を重視して客をもてなしており、「おもてなし」にも風土に培われた固有の地域性が内在していることは明らかである。この深遠さは外来語では捉えきれないものである。

そこで本研究では、欧米におけるホスピタリティと日本の旅館に定着している顧客を大切にすることを比較検討し、両者の相違点を明らかにしたうえで、日本の旅館の実態を反映した概念を提言することを目的とする。

本研究においてお世話になった多くの方々へ心から感謝申し上げたい。そして、本稿が旅館業の存続へのささやかな手がかりになれば幸いである。

¹⁾ 山上徹『ホスピタリティ精神の深化』法律文化社、2008年、3頁。

²⁾ 加藤鉦・山本哲士『ホスピタリティの正体』ビジネス社、2009年、1頁。

第1章 本研究の背景と目的

第1節 研究の背景

東日本大震災の被災地の人々の秩序ある行動が報道され、諸外国に日本人の品性が感動を与えたことは、多くの日本人も記憶している。救出された人が瀕死の状態であつた「ありがとう」の言葉には、感謝の念と同時に、救出してくれた人へのねぎらいの気持ちが込められていた。それは当然の如く発せられていたが、実は命にかかわる最高度の緊急時においてのことであり、咄嗟の言葉が何故それなのか、未だに明確な答えを見つけることができない。しかし、日本人のところに内在する何かがあり、それが、被災地において暴動が起きることなく被災者同志が助け合う、おもいやりの場を作り出すことにもなったのではないだろうか。

被災地にも数多くの旅館が存在するが、建物の崩壊を免れた旅館のなかには、震災直後、まだ揺れがつつくなか、宴会場、客室をはじめ、風呂、手洗いなど、使用可能な旅館の設備をすべて被災者に提供した施設もあった。また、救援活動と復旧作業の人々へ食事の提供をした旅館もある。旅館の、地域における公器という役割を認識し、内在する博愛精神を全うしている現場に他ならない。

緊急時のこの行動は、阪神・淡路に於ける未曾有の大震災時においても、旅館が即座に自らの役割に気づき、自館の存続も危うい中「受け入れ」を続けた姿を思い出させる。早々に被災地に隣接する県の旅館が立ち上がり支援活動に取り組むと同時に、全国旅館環境衛生同業組合や民間の旅行エージェントが組織する同業者団体に積極的に働きかけ、業界内に対策本部を設置し、支援体制を整えた。復興が進む途上においては、全国の被災地外に立地する旅館が連携し、統一した宿泊料金を低価格で設定、共同で被災者を労った。利益を勘案しないこのプランの発想に、旅館業従事者のこころの深層にあるホスピタリティの存在を認識した。

このように、地域における公器として存在価値が認められる旅館であるが、震災のみならず突発的な自然災害から受ける影響は大きい。装置産業であることが大きな理由となるが、建物に被害があつた場合には通常営業が不可能となり、あるいは多額の修繕費用がかかるなどの直接的な問題が発生する。また、交通網の遮断によって宿泊客が来館できなくなる場合もあり、多面的、複合的に営業的損失が連鎖する。そして、災害時や、社会情勢

が負の方向へ向かったとき、人々は心情的に、旅行への意欲を喪失させ、必然的に既存の宿泊予約はキャンセルになり、新規予約の見込みに対する期待感も持てなくなるのである。

このような状況は、どの業種においても同様に起こり得るのかもしれないが、非常時には、当然、消費者は日常生活における、衣・食・住という必要不可欠な要素を最優先し、「観光旅行」は、もちろん優先順位で低いものとなる。集客率、稼働率は明らかに低下し、資金繰りに追われる。また、特に旅館業においては、資本力のない中小、零細企業が多く、営業再開の見通しが見つからないまま次第に経営者の継続意欲は阻まれる。再建には外部資本の投下や、M&Aなどの新たな経営概念の導入が必要となるが、それらも条件に合致しない施設がほとんどであり、現実的にはその方法も困難を極めている。最終的に、所有する旅館の土地・建物を売却して自主廃業に導くことが出来る旅館は、実に希少であり、多くは、倒産による法的整理を余儀なくされる。

旅館の窮状は、まちの賑わいのイメージや、景観そのものにも影響を及ぼし、結果的にそのまちの都市格を下げることになり兼ねない。旅館のあるまちは、ホスピタリティのあるまちである、とは私論であるが、例えば、岡山県岡山市にみられるように、現実的にすべての旅館が営業を中止し一軒残らず暖簾を下げたまちも少なからず存在する。今後も経済効果を最優先した政策を、まちの規模や文化資本（歴史的まち並み等）を有しているか否かに関わらず、展開し続けるのであれば、旅館業に特定したことなく、まち全体の魅力の固有性は失われるであろう。現代人は、コンクリートで固められた日常を逃れ、癒しや愉楽を求めて旅に出るのであるから、観光を意識してはいるが固有性はない、何処にでもあるまちは、魅力となる価値を喪失し、旅先として選択される可能性は低くなるだろう。静寂を取り戻したかのようなまちは疲弊感が漂うと同時に活気を失い、生活者にとっても危機的状況をもたらすことが危惧される。

しかしながら他方では、都市部を中心に、まちの外観が変わるほどの勢いで大型ホテルが進出している。地域行政が経済効果を狙い、まちの活性化に寄与するものとして協力的である場合もみられる。ショッピングモールなどの商業施設と集合した総合的な開発となれば、地元の商店街や小売店に打撃を与える場合も少なくないであろう。

日本の市場に外資系のホテルが参入したのは、「東京ヒルトンホテル」（現在の「ザ・キャピトルホテル東急」）が初めてであるが、その後、約 40 年の時を経て、東京、大阪、名古屋、博多、京都、神戸、札幌などの都市を中心に次々に開業は進み、現在も外資系ホテルのいわゆる「開業ラッシュ」は、止まる様相を呈していない。それには、日本政府の外

国資本の参入に関する規制緩和措置（1993年）も影響していると考えられるが、ホテル業に限らずさまざまな外資系の企業が、他業種への事業展開として参入し、総じてホテル戦争といわれる時代を形成している。

そのような一方で、旅館業の衰退の傾向は今なお継続している。その背景には、前述の外資系ホテルの大量の参入により、日本文化の、わび・さびとは対極にある、高級感溢れる豪華さを価値とする世界チェーンのホテルが持てはやされている現況が認められる。

また近年、「民泊」が、日本の宿泊業界の新たな問題としてクローズアップされている。「民泊」の増大は、インバウンド政策によって宿泊需要が供給とのバランスを失ったことに起因すると考えられ、宿泊施設数、客室数の総体的な不足を補うものとしては有効な手段といえるかもしれない。しかし、「民泊」が宿泊を提供する既存の一般家屋、マンション、アパートなどの建築物が、法律の適用範囲の範疇か否かは、個々に違いがあるとみられ、その議論は途上であるが、安全面が確認しづらい点、マンションやアパートの従来からの居住者や周辺住民との協調が図れない場合においては、トラブルが発生している点などの問題が呈されている。しかし、宿泊料金が安いということにおいては優位性を保ち、依然として人気を博している。

このように、旅館業を取り巻く背景は、旅館の存続を大きく左右する要因にもなるが、しかし、外資系ホテルの参入や「民泊」は、外部環境が旅館に与える好影響と捉えることもできるのではないかと考察する。インバウンド人口の増加にともない、日本固有の文化との出会いへの期待感も高まりをみせており、当然、宿泊施設である旅館もそれに該当し、日本らしさのある旅館への宿泊希望者も、ますます増加するとみられる。その観点から、絶対数の激減している旅館は、数少ない日本の文化を保持する宿泊施設として、その存在自体が希少価値であると捉えられ、文化的価値は高められると推察する。

しかし、そこにおいては矛盾が生じる。いかに外的要因によって旅館の文化的価値が高められようとも、現実的に旅館の軒数は減少しているのであり、需要に対する供給が充たされず、それに伴い人々が旅館に宿泊する機会も、当然、減少するのである。定量的分析を試みずとも宿泊者数の減少は明白である。旅館は、二十四時間の文化体験が可能な数少ない場であり、また、各々の立地する地域の風土色を帯びたおもてなしが表現されている場である。さらに、経営者の自由意志によるおもてなしに対する思想や経営姿勢の独自性は十分に表現されるとみなされる。その意味においては、旅館を楽しむ、あるいは理解する手がかりとするためには、一軒ではなく数軒に宿泊することが好ましいと考察するが、

どちらにしても、実際に宿泊をしてこそ価値ある文化が体感できるといえるだろう。つまり、現状に於いて、旅館に価値ある宿泊文化を求めても、宿泊の機会が得られないのであれば、享受する人にとっての価値とはなり得ず、結果的に、文化的価値が高められたとはいえない。

また、地域風土に根差した旅館に宿泊してこそ体験可能な、旅館に残存する生活文化やもてなしの郷土色を通して知る、日本の地域文化の魅力や固有性は、管理人すら常駐しないマンションやアパートでの「民泊」では、垣間見ることも儘ならないのである。また、受け入れる側の理論からは、もてなしてこそ発揮できる日本人のおもいやりや精神性を伝える機会を逸することとなる。文化の享受が滞りなく行われていない状態であることを証明するかのように、インバウンド政策やオリンピック誘致の影響もあり、大量の訪日外国人を受け入れることになった日本の市場では、相互の意思の疎通を図ることが困難な現状において、習慣や生活文化の差異が引き起こすトラブルが見受けられている。池上（1993）は、「固有の価値とは、芸術的価値を享受する消費者と、創造活動に従事する生活者を交流させ、多様な欲求と、多様な供給者を市場で出会う媒体となる概念³」と示している。固有価値論に基づく旅館は、地域やその旅館に在る固有の価値を媒体にして、宿泊客と交流し、共感をもつことで、より快適な価値を作り出す場である。そして、そこで醸成された固有の価値を、場の外部である地域へと発信することにより、地域と宿泊者の文化交流を促進し、地域文化の振興に寄与する可能性を秘めている。

公器の役割を持つ旅館であるが、商業施設であり経済的な側面での考察も必要となるが、常々旅館を含む宿泊産業の財政状況をマイナス方向に導く要因の一つとして常に問題となるのは、固定資産税並びに事業所税である。これらの税金は、土地、建物あるいは、事業所を所有する企業体が課税の対象であり、装置産業である旅館業は、土地建物を所有し事業所として活用することによってのみ成立する業態であるから、これらの課税はほぼ宿命論的である。その上より大きな問題となるのは、旅館周辺の土地を取得した、あるいは建物の増改築を行ったなどの営業規模の拡大をしていない場合であっても、周辺の地価の高騰や、隣接する道路の拡張などに伴い、課税額が上昇するのが現状である。つまり、旅館側に要因がない場合にも、課税額が上昇する場合が認められるのである。これに関しては政府の旅館を含む文化保存への本格的な取り組みを期待するところである。

³ 池上惇『文化と固有価値の経済学』岩波書店、2003年、45頁。

2013年、ユネスコは、富士山を文化遺産に登録した。また同年には、「和食」を無形文化遺産に登録している。いずれも、日本を象徴するものであり、富士山に関しては、日本の山岳信仰⁴に加え、葛飾北斎など浮世絵の題材にもなっており、その文化的意義が評価された格好となった。

旅館も日本独自の文化を満喫できる施設の一つである。日本文化が注目されるなか、旅館については、近年、継続的に減少傾向が続いている。2004年度には約5万8千件であった旅館数は、2011年度には約4万6千件と実に1万2千件（約26%）も減少している（厚生労働省「衛生行政報告例」）。その間、いわゆるリーマンショック（2008年）を契機とした世界金融危機や東日本大震災（2011年）など、内外の観光客の減少につながる重大な事件があったことも事実である。

しかし、旅行者数が回復した後も旅館数の落ち込みが続いていることから、この減少はいわば恒常的なものと言ってよい。その一因として、地域性（土地のイメージや特性）とかけ離れた市街地開発事業や観光開発事業の推進による景観の損傷、文化の喪失、自然破壊などが指摘されている。しかしそうした状況下でも、日本古来の伝統文化を原形に比較的近い形で継承・保持しながら、長期にわたって営業を続けている旅館も存在する。そのような旅館では、「残存する日本文化の体験」が旅行者の来訪目的のひとつになっている。

また、そのような目的で来館する人を受け入れる旅館の姿勢には、「和」の雰囲気を持しながらも、旅行者の習慣、言語、文化等に配慮する工夫もみられる。

これは、国土交通省のインバウンド政策、「ウエルカム・ジャパン」（2003年策定）推進の効果で増加したとみられる海外からの旅行者も影響していると考えられる。外国人旅行者については近年徐々に増加傾向を示しており、国内の消費が伸び悩むなか、外国人旅行者数の増大は日本の旅行業界において重要視されている。また、2013年には、「東京2020オリンピック・パラリンピック」の招致が決定していることも意識せざるを得ない。その受け入れ態勢の柔軟性と危機管理については、喫緊の課題である。

第2節 研究の目的と骨子

（1）研究の目的

⁴ 山を神聖なものと捉え、崇拜の対象とする信仰。

本研究の課題は、長きにわたって経営を続けている伝統的旅館で実践されている顧客を大切にすることやおもてなしの在り方を考察し、欧米のホスピタリティとの相違点を明らかにすることである。そして、ホスピタリティという外来語では一括りにはできない日本のこころを以って人をもてなしている旅館に残存する「おもてなし」を確認することである。その土地の風土に育まれたおもてなしの精神が培われ生かされているからこそ、歴史の流れの中で様々な悪影響を受けようとも経営を存続しているという事実を明確にすることを目的とする。

研究の方法は、下記の通りである。

伝統的旅館の存続への努力の実態を知るために、長い歴史を持つ日本の旅館を選定し、インタビュー調査を実施する。また、それらの旅館が拠点とする地域の歴史や時代的変遷、特色、及び観光関連機関等を対象とし検討する。インタビューを行う地域は、山梨県、富山県、石川県とする。インタビュー結果で得られたデータについて、分析を実施する。

(2) 研究の骨子

また、本研究の骨子は、下記の通りである。

第1章で、本研究の背景と目的を述べた後、第2章では、旅館の歴史と現状として、旅館の由来、歴史、旅館の現状等について述べる。日本では、すでに奈良時代から旅館が存在したという記録が残っている。旅館のとして成立する以前からの歴史的・風土的要素を通して、宿が設けられた背景事情や、現代の旅館の形態に至るまでの変遷について述べる。また、旅館の現状については、近年の旅館行数の推移や旅館業の特性、今後の動向について概観する。

次いで第3章では、本研究のテーマに関連が深い旅館経営や観光、ホスピタリティに関する先行研究を整理する。具体的には、旅館経営をはじめ、観光の定義、観光振興をテーマとした研究を整理する。また、本研究では長きにわたり営業している旅館を研究対象としている。そこで、老舗を切り口とした「老舗学」に関する研究も外観する。

第4章では、地域と宿泊施設の関係性を検討するため、地域活性化策全般と旅館に向けた支援策について、地域活性化策を活用型、育成型、公共投資型の3つの形態に分類して論じる。また、旅館への支援と民間による活性化については、まず行政の支援として石川県金沢市の事例を、民間による活性化の事例としては、黒川温泉（熊本県阿蘇郡）を取り上げる。

第5章では、事例研究として、山梨県と富山県に位置し、かつ創業から80年以上が経過しているいわゆる老舗旅館をそれぞれ2軒ずつ、計4軒を対象としてインタビュー調査を行った。その結果をもとに、各旅館の歴史、概要、地元について、営業努力、継続できた理由、家訓、言い伝え、社員教育、今後の展望・抱負等について論じる。

第6章においても、石川県に位置している2軒の老舗旅館を対象としたインタビュー調査の結果及び考察を述べる。

第7章では、欧米のホスピタリティと日本のおもてなしの特徴を検討するため、欧米のホスピタリティについては、リッツ・カールトン・ホテルとディズニーランドにおける従業員の意識や人材育成等について論じたうえで、第5章・第6章で取り上げた老舗旅館の特徴と比較する。

第8章では、それまでに述べてきた内容をもとに、伝統的旅館にみるおもてなしについて、具体例を交えながら、筆者の見解を述べる。

第9章では、ホスピタリティのビジネス的使用が、ホスピタリティの本義と乖離している点に筆者の疑問点の根源を見出し、おもてなしとの混用を避けるべき理由を示唆した。そして、おもてなしの根源には、日本人のおもいやりの源泉となる気候風土があることを明らかにした。

終章においては各章の考察を述べてつ総括し、旅館を取り巻く諸般の現状からみえてくる存続の必要性和今後の生き方を模索した。

第3節 研究の意義

地域固有の文化を有する宿泊施設は、海外ではスペインのパラドールにもみられるが、もてなしの様相のなかに、日本の旅館ほどの地域色は確認できない。旅館はハードにおける形態や、ソフトにおけるもてなしにおいても、完全なる独自性、固有性を有する、世界の宿泊施設に類を見ない貴重な存在である。仮にユネスコが、世界遺産に日本の旅館を登録することに、旅館業が価値を認めるのであれば、旅館こそが、登録され保存・活用されるべきであると考察する。

海外からの旅行者にとっては勿論、国内においても、旅行の醍醐味のひとつが旅行先の地域の伝統文化の体験であることに鑑みれば、伝統文化や地域性に根差した顧客対応が実践できる旅館は、地域の観光文化の振興においても重要な役割を持つと考えられる。

旅館をテーマとした研究の多くは、加賀屋や椿山荘などの大型な高級旅館の事例を取り上げており、中小旅館を対象とした研究は、現時点では数少ない。

しかし、現実には、上記のような高級・大型旅館は少数であり、多くの旅館は、資金力に乏しく、年々老朽化する設備のもと、有効な策を見いだせないままに厳しい経営環境での営業を継続している。

本研究の成果により、日々、丹念な暮らしの中で、客を迎え入れている小規模旅館が、資金投下や外部資本の導入に頼ることなく、懐かしさや温かさを求めて訪れる、心優しき客人との語らいの時を続けるための一助となることを期待している。

第2章 旅館の歴史と現状

第1節 旅館の由来と歴史

日本では、すでに奈良時代から旅館が存在したという記録がある。奈良時代を代表する僧侶として知られる行基の年譜には、奈良時代（741年）には山城（京都）、摂津（大阪）、河内（大阪）、和泉（大阪）に布施屋を設けてあったという記載がみられる⁵。布施屋とは、奈良・平安時代に調・庸⁶を運ぶ者や旅行者たちのために設けられた宿泊施設で、現在の旅館の原型とも言える。東大寺（761年）や最澄（815年）も布施屋を設けている。

また当時、建立された宿のなかには、石川県で718年に創業した「法師」のように、湯治を目的とした施設もあった。この施設もやはり僧侶（泰澄）が建立に携わっている。湯治場は、旅人だけでなく、地元に住む人々が労働で疲れた身体をいやすための役割も果たしていた。

このような場を提供したのは、政府ではなく僧侶や寺であった。日本では、社寺参詣の旅の歴史は古く、そうした旅を可能にさせるための宿泊施設も整備された⁷。ただし、湯治目的の宿が設けられていったことも勘案すれば、布施屋が作られた主な目的は、人々を健康にし、旅人の安全を図ることで民心を安定させることにあったと考えられる。

布施屋は、時代を経て旅館へと発展した。またその目的も宿泊や湯治だけではなく、娯楽的な要素が追加されていった。特に戦後の高度経済成長の時代には、レジャー活動の一環として観光旅行を楽しむ者が急増した。

経済企画庁（現内閣府）の消費者動向調査によると、1962年8月から1年間の間に1泊以上の観光行楽旅行を行った世帯は、全体の61.2パーセントに上り、3年前（1960年）の調査時の1.3倍となっており⁸、当時、旅行客が急増している様子が見える。

かつて、新婚旅行や企業の慰安旅行では、温泉地等の旅館に宿泊するのが定番となっていた。それに合わせて部屋数を増やすなど設備を拡大した旅館も多かったとみられる。しかし、時代の変化とともに新婚旅行や慰安旅行の行き先は海外が選ばれることが増え、旅

⁵ 宮本常一『日本の宿』八坂書房、2009年、36頁。

⁶ 奈良・平安時代の税制における貢物。調としては国家に納める絹や海産物など諸国の産物を納め、庸としては労役または絹を納めた。

⁷ 前田勇『観光概論』学文社、1989年、82頁。

⁸ 国井富士利「第1章 観光ブームとその背景」『ホテル旅館経営総論』（柴田書店）、1964年、2頁。

行の形態も必ずしも団体ではなく、少人数で個人的に楽しむ者が増えていった。

なお、現在でも、四国には、おもてなしの精神が根付いている。四国は弘法大師空海が修行の場としたとされる八十八か所の霊場をめぐる四国遍路の地として知られている。八十八か所を歩いて巡る「歩き遍路」は、平均で 50 日程度かかる⁹と言われている。

四国では、お遍路は仏様と同じ尊い人と扱われている。そのため、お遍路が通る宿泊所やそれぞれの家々では、「お接待」と称して菓子や果物などの食べ物が振る舞われるほか、無料の休憩所を設置するなど、善意の宿という意味の「善根宿」という宿泊提供をしている。そして、四国ではこのように食べ物を振る舞うなどして労をねぎらうことを「お接待」と呼んでいる。「お接待」には特に決まりはなく、それぞれの家によって①物品（食べ物やタオルなどの日用品）の提供、②金銭の提供、③行為（案内、荷物の預かり、温かい言葉をかける）の提供をしている¹⁰。「お接待」を行うこと自体が修行であり、功德になると考えられていた。

森谷（2013）は、こうしたおもてなし精神について、「お遍路さんだけでなく、四国を訪れる人ならだれでも感じることができる素晴らしい日本の文化の一つである¹¹」と指摘している。

第2節 旅館の事業特性と旅館数の減少

長い歴史をもつ旅館が現在でも営業を続けている例は少なくない。なかには、登録有形文化財の指定を受けた旅館もある。こうした旅館は文化的価値が高いと言えるが、経営面で考察すると、そのすべてが順調というわけではない。図1は、旅館業数の推移である。

1996年には7万件程度であったが、その後、右肩下がりの状態が長らく続いており、2013年には4万3千件台に落ち込んでいる。この17年間、一度も、前年を上回った年はない。このことは、旅館業を取り巻く環境が長期的に非常に厳しい状況にあることを示している。

⁹ 森谷尅久『身に付けよう！日本人のおもてなしの心』KKロングセラーズ，2013年，39頁。

¹⁰ 愛媛県障害学習センター『遍路のこころ』愛媛県，2003年，38-41頁。

¹¹ 森谷，同上書（2013年）40頁。

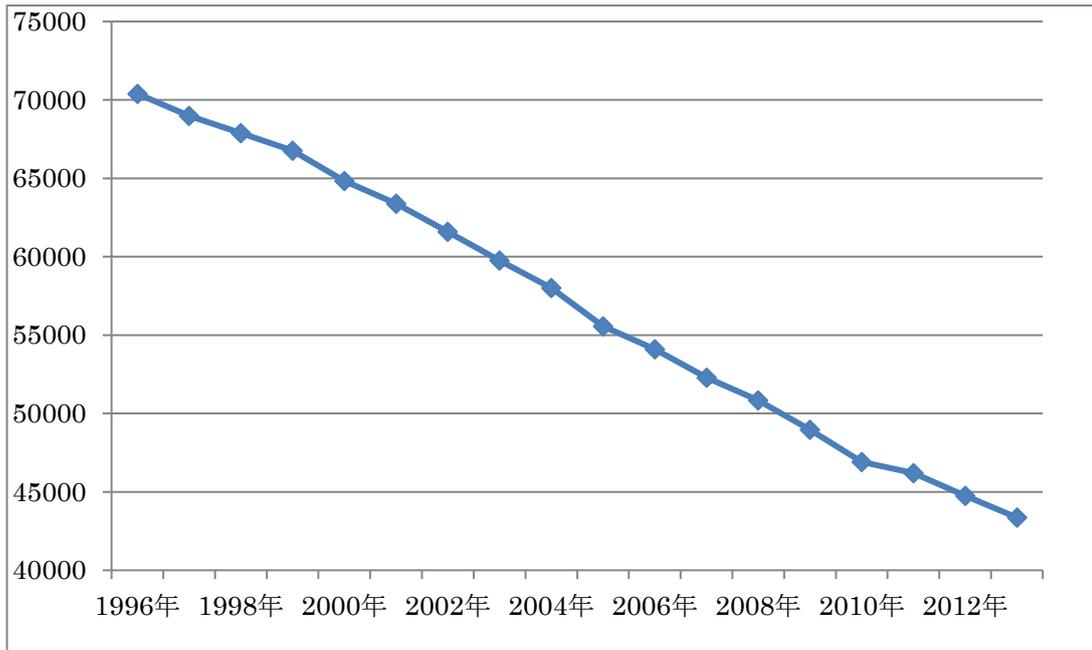


図 1 旅館業数の推移

出典：厚生労働省「衛生行政報告例（1996年－2013年）」

「旅館業に係る金融に関する研究会」報告書には、旅館業者の事業特性と経営状況として、次のような内容が記載されている。¹² まず、旅館業は典型的な装置産業¹³で、資産における固定資産、特に建物の割合が高いことである。具体的に言えば、負債・資本合計に占める負債の割合の平均値は、約 96 パーセントで、そのうち固定負債は約 74 パーセントに上る。負債の割合が 96 パーセントということは、逆に言えば、自己資本比率が 4%弱と極めて低い。

中旅館（客室数 31～99 室の旅館）については、全体平均で 0.5 パーセントの債務超過に陥っている。また、長・短期借入金合計の平均は約 14 億円（平均客室数 81 室）で、その負債・資本合計に占める割合は、約 84 パーセントとなっている。この数値は、全産業平均（約 37 パーセント）の実に 2 倍以上である。

本報告書は、2007 年時点の状況を記しているため、2008 年のリーマンショックを契機とした世界金融危機や 2011 年の東日本大震災の影響を考えると、さらに悪化している可能性も否定できない。また、旅館のような開業年数が長い施設は、それだけ施設が老朽化していることもあり、修繕等の費用がかさんでいることも考えられる。

¹² 国土交通省「旅館業に係る金融に関する研究会 報告書」，2007 年，2 頁。

¹³ 製品やサービスを提供するために、巨大な装置あるいはシステムを必要とする産業。

またこれは旅館業に限らず、宿泊施設全体に言えることだが、経営を圧迫する要因の一つに季節や曜日によって需要が大きく変動することがあげられる。宿泊施設の月別客室稼働率については、ピークとなる8月は約60パーセントであるのに対し、低い月には40パーセント台に落ち込んでいる¹⁴。

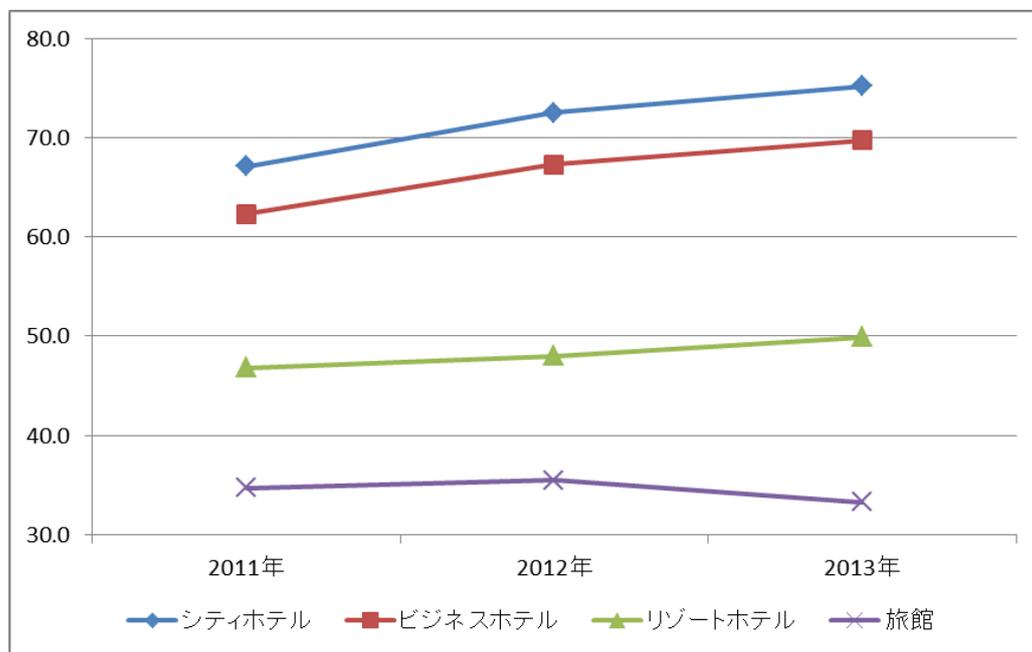


図2 客室稼働率の推移

出典：観光庁（2014）「平成25年度観光の状況・平成26年度観光施策」

そのなかでも、旅館の客室稼働率は、厳しい状態にある。図2は、宿泊施設の形態ごとに客室稼働率の推移を示している。2011年から2013年の客室稼働率については、シティホテル、ビジネスホテルは、上昇傾向、リゾートホテルはほぼ横ばいで推移しているが、旅館は2012年には前年より若干増えているが、2013年には減少している。

こうした不安定さが、多額の負債を伴う倒産につながっていると考えられる（表1）。

例えば2013年4月に負債総額約10億円で破産申請した山形県のあべ旅館は、1868年創業と145年の歴史を誇っていた。またその約1年前に倒産した¹⁵栃木県の和泉屋旅館は、創業470年を誇っていた。

旅館に限らず、旅館を取り巻く環境は決して楽観視できるものではない。

2000年には47件であった倒産数は、2001年から2005年は60～70件台で推移し、2006

¹⁴ 観光庁「宿泊旅行統計調査」，2012年，1頁。

¹⁵ 負債総額は約3億8千万円の見通し

年には105件と急増した。また、負債総額については、2001年（約5389億）をピークとして2005年には1406億円台まで下がったが、2006年には約1739億円で微増している。

第3節 期待される外国人客の増加

上記のとおり、旅館は苦戦を強いられているのが現状であるが、その一方で、外国人客の増加という好ましい現象も見られる。

図3は、訪日外客数（2004年から2014年10月）の推移を示した図である。東日本大震災が発生した2011年には大幅な落ち込みがみられるが、それ以降は右肩上がりで推移している。

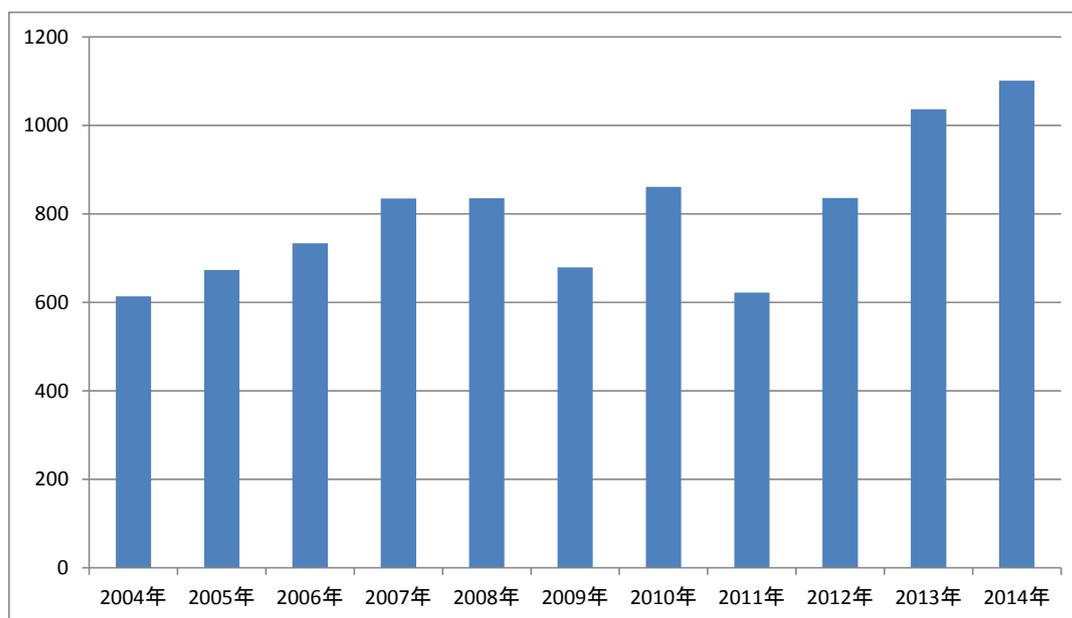


図3 訪日外客数推移

※ 2014年は、10月分まで。

出典：日本政府観光局（JNTO）

また、2014年については、10月までで1,100万9千人となり、前年の数値（1,036万4千人）を上回り、12月を待たずに、年間過去最高を記録している。

円安による割安感が浸透したことや、消費税免税制度の拡充により、従来は免税販売の対象外であった消耗品（食料品、飲料、薬品、化粧品等）が新たに免税対象となったこと

などが、外国人客増加につながったとみられる¹⁶。ただし、これらはあくまでも周辺的なことで、各市場で、日本の秋の魅力である紅葉を集中的に発信したことが、過去最高の記録につながったとみられる。

第4節 小括

本章では、旅館の歴史と現状を概観した。

旅館は、もともと布施屋と呼ばれ、調・庸を国に納めるために運ぶ者や旅行者が安全に旅を続けられるように設けられたもので、それ以外にも、地元に住む人々が労働で疲れた体を癒す役割をはたしていた。

高度成長時代には、新婚旅行や慰安旅行で旅館を利用する客が急増したために、設備を拡張する旅館が多かった。しかし、時代とともに変化する宿泊客のニーズに対応できず、撤退する旅館が増えていった。

旅館は、日本文化を発信する観光の要所ともいえる。このまま旅館の衰退傾向が続き、西洋風のホテルの様式へと変貌すれば、日本文化の発信源が損なわれることになる。その点からも、旅館の生き残りは、各旅館だけにとどまらず、その旅館が拠点とする地域、さらには日本全体における喫緊の課題とも言えよう。

また、冒頭で述べたとおり、これらの言葉には統一された定義は存在せず、また、混同して用いられていることも少なくない。

第2章では、これらの問題に対する識者の見解を確認するため、旅館の経営及び観光、おもてなしの定義などをテーマとして取り上げた先行研究を概観する。

¹⁶ 日本政府観光局（JNTO）、2014年11月19日、Press Release。

第3章 先行研究の整理

本章では、本研究に関連が深い研究について検討する。

「はじめに」で述べたとおり、本研究の目的は、欧米におけるホスピタリティと日本の旅館に定着している顧客を大切にすることを比較検討し、両者の相違点を明らかにすることである。そこで、この目的に関連が深いと考えられる旅館経営、観光及びホスピタリティに関する研究を取り上げる。

第1節 旅館経営に関する研究

山下（2012）¹⁷は、旅館の損益改善に関する取り組みに関して考察している。これまで数多くの旅館を再生に導いた星野リゾートが、温泉旅館「界 松本（旧貴祥庵：長野県松本市）」の運営に関わった事例を取り上げ、その取り組み内容を検討した。その結果、「界松本」においては、高品質なサービスを求める個人にターゲットを絞り、それに合わせた接客をしている。また徹底して経費を削減していることが明らかになった。接客については、各項目についてきめ細かいアンケートを実施し、次回以降の訪問時に活かしており、顧客満足度の向上とリピート客の獲得につながっている。

また、経費削減に関しては、食材のロス削減、従業員のマルチタスク化等により食材費や人件費のコストカットを図っていた。これらの取り組みにより、売上は、約3億3千万円から約3億7千万円に増加した。取り組み前は、約2,800万円の経常赤字に陥っていたが、取り組み後は、5,400万円の経常利益と財務状態が改善に向かった。

山下（2012）は、「料金が安いだけではリピート客もつかず、利用者は他の施設に容易に流れてしまうのではないだろうか¹⁸」と旅館における低価格路線について疑問を呈している。また同時に、集客力を上げリピート率を高めるには、施設の魅力向上が必須であるとも述べている。

確かに、むやみに値段を下げて、サービスの質を落としてしまっただけでは本末転倒である。製品やサービスの価格設定に関する考え方に「価格-品質連想」がある。これは、消費者が

¹⁷ 山下哲博「旅館の損益改善に関する取り組み手法の考察」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』（日本観光研究学会）第27巻，2012年，398頁。

¹⁸ 山下，同上論文（2012年）400頁。

その製品に対して持っている情報が少ない場合などに、価格が高いほど、品質が良いと考える傾向にあることを指す。したがって、宿泊料があまりに安い場合は、質もそれほど高くないと客に連想させる可能性があるということになる。

ただし、高価格戦略を行う場合は、それに見合った質の高いサービスの提供が必要である。顧客が、値段に見合うサービスを受けていないと思った場合、顧客満足度が大きく下がってしまうからである。そのためには、高い設備投資等が必要になるため、どの宿泊施設でも実行できるとは限らない。

また、「界 松本」は、もともとの建物は残すが、現代建築家の手が入り、現代アートの感覚が入り込んでおり、伝統的な旅館の風情は薄れている（図4）。そのため、旅館というより、ホテル感覚の宿泊施設に生まれ変わっていると言わざるを得ない。



図4 「界 松本」の外観

出典：楽天トラベル「星野リゾート 界 松本」

<http://travel.rakuten.co.jp/HOTEL/72734/gallery.html>

また浦（2000）は、当時、実施されたアンケート結果¹⁹に基づき、「旅館の規模別では、消費者の小規模旅館志向が明確であること²⁰」を指摘している。そして、その背景には顧客の小グループ化、ニーズの個性化・多様化、保養・休養志向の増加などと述べて

¹⁹中小企業事業団・中小企業大学校中小企業研究所『中小サービス業の成長分野と経営戦略—温泉旅館—』中小企業事業団・中小企業大学校中小企業研究所，1993年，235頁。

²⁰浦達雄「21世紀における温泉旅館経営のあり方」『地域社会研究』（別府大学地域社会研究センター）29巻（2），2000年，20頁。

いる。

また、浦（2000）は、温泉旅館の生き残り策として、「日本文化としての和風旅館²¹」を提示している。安定経済成長期に入ると、温泉旅館の停滞・減少傾向が目立ち始め、ポストバブル経済期には、その傾向の加速度が増した。その原因を、浦（2000）は、「日本人のライフスタイルの変化も大きい²²」と指摘している。具体的に言えば、和風の畳より洋風のベッドを好むといった生活様式の洋風化である。しかし、だからこそ、温泉旅館は「和風という日本文化の最後の砦として踏ん張る必然性がある²³」と主張している。

以上のとおり、旅館経営においては、価格競争を脱して高価格戦略を取る方法もあるが、そのためには、高額な設備投資が求められる。もともと衰退傾向にある旅館がこの手法を取るには、外部資本を入れるなどの手立てが必要となる。しかも、上記の「界 松本」の例からもわかるように人工的な手が加わることになり、次に述べる観光の本来的な意義（かけがえのない日常）にも反することになる。

したがって、温泉旅館をはじめ旅館が経営を存続してゆくには、旅館に残存している、いわゆる「和風」を訴求し、顧客満足に結びつける手法を選択することが重要と言えるだろう。

第2節 観光に関する研究

（1）観光の定義

井口（2011）は、観光の本質的な意義について検討している。観光とは、そもそも国の「光を観る」という原義がある。人が観光に出かける目的は1つではないが、一般に古くから指摘されているのは、「日常性からの脱却」あるいは「非日常性の希求」である²⁴。

Urry（1990）は、旅行などの体験について、次のように語っている。

“...at least a part of that experience is to gaze upon or view a set of different scenes, of landscapes or townscapes which are out of the ordinary”.（少なくともそうした体験の一部は日常から離れた様々な景色、風景、街並みなどにまなざしを向けることである）²⁵

²¹ 浦，前掲論文（2000年）18頁。

²² 浦，同上論文（2000年）19頁。

²³ 浦，同上論文（2000年）19頁。

²⁴ 井口貢「観光と感動 ―非日常と日常の関係がもたらす効果―」『感情マネジメントと癒しの心理学』朝倉書店，2011年，153頁。

²⁵ Urry, J., *The Tourist Gaze*, London, Sage Publishing, 1990, p.2.

非日常のものに「まなざしを向ける」という考え方は、先に述べた「光を観る」と相通ずるものがある。

しかし、その地を訪れた者にとっては非日常であっても、その地に居住する地域住民にとっては、かけがえのない日常（誇るべき地域の生活文化）であるがゆえに感動が生まれる、と井口（2011）は指摘している。言い換えれば、ホスト側の徹底した日常性の提供こそが、「観国之光」すなわち観光の本義であるというわけである。

井口（2011）は、石川県金沢市の事例を取り上げている。同市の市長を 5 期連続（20 年間）で務めた山出保氏は、金沢を意図的に作られる観光都市ではなく「結果としての観光都市」にすることを望んでいた²⁶。この点について、山出氏は、自著『金沢の気骨』で次のように主張している。「私は、金沢が「観光都市」と呼ばれることをあまり好みません。金沢は、あくまでも学術文化都市であるべきだと思います」²⁷。

また、テレビ出演した際に、金沢が観光都市と呼ばれることについて、次の主旨のことを述べている。

「金沢は美術が盛んなところだし、地方都市なりに大学がある。学術に触れたくて、美術が見たくて、来て下さる。その結果として、まちが潤う、たくさん人がきて賑わっている。その状況を見て観光都市とおっしゃってくださるのはいい。しかし、テーマパークやレジャーランドのまちであってはだめだと、かねてから思ってきた²⁸」。つまり、金沢に来る目標は観光そのものではなく金沢に息づく学術、あるいは歴史や文化に触れたくて多くの人々が訪れることを山出氏は望んでいるのである。さらに山出氏は「観光には大きなプラス効果がある反面、一部の心ない商業至上主義がもたらすマイナス面もある」²⁹ことを指摘している。

金沢市は、「加賀百万石」と呼ばれるように 120 万石の加賀藩前田家のお膝元であり、城下町として栄えた。また、空襲の被害をほとんど受けておらず、町家を含め古くからの建築物が少なからず残っている。

Urry（1990）の翻訳書（加太宏邦訳（1995）『観光のまなざし—現代社会におけるレジャーと旅行』法政大学出版局，2 頁）では、上記英文の a set of different scenes 以下の訳が「日常から離れた異なる景色，風景，町並み」となっている。しかし，different の後に from 等の前置詞がないままに名詞の複数形（ここでは scenes）が続いているため、「異なる」ではなく「様々な」という訳を当てることにした。

²⁶ 井口，前掲書（2011 年）162 頁。

²⁷ 山出保『金沢の気骨—文化でまちづくり』北國新聞社，2013 年，55 頁。

²⁸ 「プライムニュース」BS フジ，2013 年 6 月 21 日放送

²⁹ 山出，同上書（2013 年）57 頁。

しかし、山出氏はそれら建築物を単なる「飾り物」とするのではなく、新たな文化の創造の場として位置づけた。例えば地元の旧紡績工場跡地を若者向けの金沢市民芸術村として再生させたこともその一つである。そして、金沢駅の鼓門（つづみもん）や金沢 21 世紀美術館といった現代的な建築物を設置するなど、古今の融合を目指したまちづくりを推進し、市内の景観にも配慮した。

金沢駅は、アメリカの旅行雑誌『トラベル・レジャー』のウェブ版で「世界で最も美しい駅³⁰」の一つに選ばれている。

このように金沢に息づいている歴史や文化は、いずれも金沢市民にとっては「日常」であるが、その地を訪れる観光客にとっては、大胆な「非日常」として映ることになる。井口(2011)の論理に見られるが、日常と非日常が織りなす文化の様相、という特異性を持つまちとして金沢は多くの人々を魅了していると考察する。

（2）観光振興

井口（2002）は、地方都市で観光振興に苦慮しているという声がよく聞かれることに対し、「それは一種のマイナス思考」と述べている。そして、そのような発想からスタートすると、「街の風景とは明らかにミスマッチな不必要なハコモノを作って終わることになりかねない³¹」と警告している。

どんな街にも観光の対象となる文化的資源は必ず存在する。それを「いかに掘り起こし、ブラッシュアップして地域内外に観光情報として発信していくかが重要である」と井口(2002)は指摘している。また、そのような発想から生まれる観光の形態を「常在観光」と呼んでいる。

金沢まちづくり市民研究機構は、金沢の魅力は「生活美」にあることを示唆している³²。生活美とは、特別に作られたものではなく、その土地に住む人々の日々の暮らしの中で培われてきた文化、伝統、生活習慣などである。

総務省地方財政審議会長を務める神野直彦氏³³は、「その地域にしかないものが魅力にな

³⁰ World's Most Beautiful Train Station（2011）：Travel and Leisure, Aug. , 2011 <http://www.travelandleisure.com/articles/worlds-most-beautiful-train-stations/7> .2014年11月25日検索。

³¹ 井口貢編著『観光文化の振興と地域社会』ミネルヴァ書房，2002年，9頁。

³² 金沢まちづくり市民研究機構6Dグループ『国際都市を意識した金沢の魅力発信』金沢まちづくり市民研究機構，2009年，19頁。

³³ 「プライムニュース」BSフジ，2013年6月21日放送。

る。例えば“オランダのホテルがここにありますよ”ということが、魅力になるかという
と、行けなかった時代には魅力になるかもしれないが、グローバル化が進んで自由に行け
る時代にそれが魅力になるだろうか。人が押し寄せてくるのは、そこでしか見れないもの
である」と述べて、地域文化に不相応なハコモノを導入することに異を唱えている。

「明るい希望の光を見て悟りを開く。つまり、そこにしかない歴史や文化に触れ、それ
に元気をもらったり、明日からの自分の生き方を見なおしたりするのが、観光の本来的な
意義である」と神野氏は改めて指摘している。

実際に、ハコモノ事業がまちを衰退させている例は珍しくない。例えば、2007年に353
億円の赤字を抱えて財政破たんした夕張市³⁴の場合、石炭産業の斜陽化により、炭鉱が次々
に閉山した。そこで雇用の拡大を企図して「炭鉱から観光へ」をスローガンに、テーマパ
ークやスキー場のほか、記念館や博物館を建設していった。そのなかには、「石炭博物館」
のような地元の産業史を意識したものもあったが、「ロボット大科学館」や「知られざる世
界の動物館」など、およそ地元の風土に根差した文化的な要素とは乖離したものも含まれ
ていた。

金沢の、「観光都市化」に傾倒することなく、地元根付いた歴史や文化を、地域政策の
要として事業に取り組む姿勢に対し、夕張は、井口(2002)が指摘するように、街の風景に
ミスマッチなハコモノを数多く建設することにより、地域の文化を急加速で喪失させ、結
果的に、まちを破たんに導いたのである。

(3) インバウンド戦略

近年、インバウンド戦略に注目が集まっている。インバウンド戦略とは、「外国人旅行者
をいかに誘い込むか」に焦点を当てた戦略である。

従来、国際観光の振興は、どちらかと言えば、産業基盤が弱い途上国の外貨獲得手段と
して論じられてきた³⁵。しかし、近年、わが国のような先進国でも、少子高齢化や産業空
洞化の進展により国内需要の低減を背景として、海外からの需要を呼び込む方策を講じる
必要に迫られるようになった。

こうした背景から、わが国では、2003年、観光立国の推進を旗印として、ビジット・ジ

³⁴ 辻道雅宣「夕張市の財政破綻の軌跡と再建の課題」『自治総研』（地方自治総合研究所）第384号，2010年，62頁。

³⁵ 金玉実「地方におけるインバウンド観光の進展—長野県を事例に—」『地域研究年報』（筑波大学人文地理学・地誌学研究会）第31号，2009年，77頁。

ジャパン事業を開始した。さらに観光立国の推進に向けて、2008年には観光庁が発足している。その後、訪日外客数は、世界金融危機（2007年）や東日本大震災（2011年）などにより一時的な減少はみられたものの、それらを乗り越えて2014年には過去最高に達した。

さらに、すでに述べたとおり、2020年のオリンピック・パラリンピックの東京開催が決定したことなどを受け、JNTOは、2020年までに訪日外客数2,000万人を目標に掲げている。

矢ヶ崎（2014）は、「訪日外客の大半が空路で入国する地理的な条件を考えると、この目標を達成するには、飛行機に乗って距離を超えてやってくるに値する国際的な観光目的地であることを世界に認識してもらうために、これまで以上に戦略的な誘致方策が必要になろう³⁶」と指摘している。

また、守屋・石黒・西川（2011）も「インバウンドを推進する上では、外国人旅行者が当該地域を訪れてみたいと思うような、その地域ならではの資源を発掘することが第1のプロセスとなる³⁷」と指摘している。つまり、地元の「らしさ」を提供することが重要であると考えられる。

各旅館レベルにとどまらず、地域ぐるみでインバウンド戦略を進めることも重要である。各都道府県でインバウンド戦略が進められているが、そのなかで金（2009）は、長野県の事例をあげている。「長野県の場合、観光部の設置、観光協会との役割分担、さまざまな地域との広域連携、積極的な海外PRなどが確実な成果を上げてきた³⁸」と述べ、長野県のインバウンドへの取り組みを評価している。

第3節 老舗に関する研究

前川・末包（2011）は、「老舗学」を提唱している。老舗学とは、文字通り老舗を切り口とした経営学である。老舗学の狙いについて、前川・末包（2011）は、次のように述べている。

「狙いの第一点は、従来の商学、会計学、マーケティング…など縦割りの経営学の研究

³⁶ 矢ヶ崎紀子「旅行・観光に関する評価指標にみる日本のインバウンド観光振興の課題に関する一考察」『現代社会研究』（現代社会研究）第12号、2014年、73頁。

³⁷ 守屋邦彦・石黒侑介・西川亮「地域における戦略的なインバウンド推進に関する研究」『自主研究レポート』（日本交通公社）、2012年、53頁。

³⁸ 金玉実、前掲論文（2009年）85頁。

に、横軸を通すことである。第二点は、老舗がどこからどうして生まれ、生き残っているかである。100年、200年、300年のプロセスを組織内部、地域環境の両面からえぐり、歴史と現在をつなぐことである。第三点は、主として中小企業である老舗の現場や生き様と、学問としての経営学の間を橋渡しすることである³⁹⁾。

経営学は、どちらかと言えば、西洋的な考えを多く取り入れており、一見、日本の老舗旅館とは相いれないようにも見える。しかし、旅館が現実的に経営を継続していくには、そこに何らかの経営学的な発想が働いていることは否めない。その点、前川・末包(2011)は、老舗を経営学の視点からとらえ直すことを試みている。そこで、老舗旅館の存続要因を検討するうえで重要な示唆を与えていると考えた。

前川・末包(2011)は、老舗を「創業100年以上で、永続繁盛している企業⁴⁰⁾」と定義している。つまり、歴史が長いだけでは老舗とは言えず、それに「繁盛」が伴ってこそ初めて老舗と呼べるというわけである。

また、前川・末包(2011)は、老舗の経営革新について、「長期間にわたって経営を維持してきた老舗は、伝統をしっかりと継承しつつも、伝統に安住することなくつねに革新をつづけている⁴¹⁾」と指摘している。さらに、「多くの老舗は、本業つまりこれまで維持してきた中心的な事業領域から大きく離れた分野に進出することが少ない⁴²⁾」と述べたうえで、経営の特徴について、次のように指摘している。

「老舗の事業面の革新の取り組みは、創業以来の事業の強みとどこかでつながっている場合がほとんどである(p.189)」。

第4節 ホスピタリティ・おもてなしに関する研究

(1) ホスピタリティの定義

近年、ホスピタリティという言葉が、まるで流行語のように使用されている。そこには特に観光業やサービス業における経済的閉塞感から抜け出すための、ある種、活性化の手段の一つとして、その現場教育などにおいて活用されている。ホスピタリティの本来の意味合いとは離れた、経済活動のキーワードのように活用され、もはや新しい概念として

³⁹⁾ 前川洋一郎・末包厚喜『老舗学の教科書』同友館、2011年、3頁。

⁴⁰⁾ 前川・末包、同上書(2011年)23頁。

⁴¹⁾ 前川・末包、同上書(2011年)184頁。

⁴²⁾ 前川・末包、同上書、2011年)189頁。

のホスピタリティが認知されつつある。この現状を踏まえ、今一度、ホスピタリティの定義について考察する。

ホスピタリティ (hospitality) とは、「歓待」「厚遇」「もてなしの心」などを意味する言葉で、ラテン語のホスピス (hospice) に由来している。ホスピスは「客人等の保護」を意味し、hospes (歓待する者) と hostis (好ましいよそ者) が語源である。つまり、自分たちの共同体以外の遠方からのお客、旅人をもてなす実践行為がホスピタリティであった⁴³。古代ローマ帝国においては、勝利により得た領土内の人質を「好ましいよそ者」としてローマ市民と同等の市民権が与えられたことに由来すると言われているが、本来、ホスピスは、巡礼者や旅人を寺院に宿泊させて手厚くもてなすという意味であり、巡礼者を対象としたものであることが窺える。これが後に英語でホテル (hotel) と呼ばれるようになる。さらに、ホスピスに付設されていた診療所がホスピタル (hospital) であった⁴⁴。

第1章で旅館が創設された目的は、社寺参詣や湯治を目的とした旅人たちの安全を確保することであると述べた。このように考えると、日本の旅館と欧州のホテルは、いずれも、当初、参詣や巡礼を目的とした旅人をもてなすことを主目的としていたことになる。

前田 (2007) は、サービスとホスピタリティについて次のように述べている。

「ホスピタリティの最大の特徴であり、他の類似概念と決定的に異なるのは、無償のものであって、実践することそのものに意味と価値があるということである。・・・(中略)・・・この点において、類似概念であるとともに、しばしば意図的に混用される傾向のある『サービス(Service)』とは決定的に異なっている」⁴⁵。現代語のサービスは、利用者側の様々なニーズに対応して行われる (広義の) 経済行為であるため、有償性を基本としているからである。そのため、前田 (2007) は、「ホスピタリティとサービスは意味的に峻別しなければならない⁴⁶」と主張している。

服部 (2008) は、ホスピタリティについて次のように述べている。「ホスピタリティという概念は人類の創生以来、時代とともに変化し、また進化するという文化的な遺伝子としての側面があると考えられる」⁴⁷。また、伝統とホスピタリティの関係について、主に次のように指摘している。

⁴³ 高畑吉宏『ホスピタリティマインド養成ブック』成甲書房、2005年、26頁。

⁴⁴ 高畑、同上書 (2005年) 26頁。

⁴⁵ 前田勇『現代観光とホスピタリティーサービス理論からのアプローチ』学文社、2007年、10頁。

⁴⁶ 前田、同上書 (2007年) 10-11頁。

⁴⁷ 服部勝人『ホスピタリティ学のすすめ』丸善、2008年、60頁。

伝統は、ある民族や社会・団体が長い歴史を通じて培い、伝えてきた信仰、思想、学問、芸術などの中心をなす精神的在り方である。ただし、伝統は、機械的に受け継がれるのではなく、時代とともに変わるべきところは革新されながら、後世に存続していく。ホスピタリティは、このように受け継がれてゆく伝統に大きく影響を受けながら、様々な概念として伝承されている⁴⁸。

前田（2007）と服部（2008）の見解を考え合わせると、ホスピタリティとは対価を受け取って提供するサービスとは一線を画すものであり、かつ、文化的な側面も含んでいると考えられる。

（2）義務とホスピタリティ

工藤(2012)は、Mause（1950）の贈与論を中心にホスピタリティの贈与性に着目し、贈与の帰結として発生する返礼義務が、観光の現場では、訪問客の再訪の一要因になりうる可能性について考察している。Mause(1950)は、インディアン（アメリカ北西部の原住民）の間で広くみられる「ポトラッチ」及びメラネシア人の「クラ」を題材として、贈与の裏に潜む精神的メカニズムを解明した。

Mause(1950)は、ポトラッチ（Potlatch）について、次のように述べている。

“The word potlatch essentially means ‘to feed’, ‘to consume’”.（ポトラッチという言葉は、元来、「食物を与える」「消費する」などの意味である⁴⁹）。また、インディアンにみられる贈与慣行もポトラッチという。クラも、ポトラッチと類似した性格をもつ儀式的交易を指す。

酋長など一定の地位にある者は、婚礼など冠婚葬祭における儀式や饗宴の際、大がかりな振る舞いを行う。インディアン社会では、ポトラッチは自らの財力を示すためにはぜひとも必要な行為であり、一種の義務と捉えることができる。そして、それに招かれた者は、拒むことはできず、受け取った物を上回るお返しをしなければならない。つまりポトラッチには、提供、受容、そして返礼の義務が常に付きまとうことになる。これらの義務が果たされなければ、その者の面子が永久に失われるからである。

Mause(1950)は、ポトラッチやクラといった贈与習慣においては、自由意思ではなく義

⁴⁸ 服部，前掲書（2008年）60-61頁。

⁴⁹ Mause, M., *The Gift* (English Version), translated by Robert Brain: Routledge and Kegan Paul, 1950, p.7.

務が介在していると考え、各自が義務を果たすことを「要物契約⁵⁰を履行する」と表現している⁵¹。もちろん、ポトラッチやクラには特に法的な拘束力などはないが、慣習的に贈与を受けた者は、「借りを返す」義務感が働くというわけである。ここで言う「返礼」とは、必ずしも物的なものを指しているのではない。

例えば、古代の中国においては、財産を売却した者は、生涯、その財産への「哀悼の権利」を有する。したがって、代々、財産を受け継ぐ者は、最初の所有者との間に消すことのできない関係を保ち続けることになる⁵²。

ホスピタリティは、直接的に物的なモノを与えるわけではないが、無形のものを与えることになる。そのため、贈与と同じく返礼の義務感が生じると工藤（2012）は指摘している。観光の現場では、一般にサービスが提供されるが、その場合、顧客からみれば単なる対価分の行為に過ぎず一時的な関係で終了してしまう⁵³。しかしホスピタリティは、顧客の期待以上のものであるため、顧客は精神的報酬を得た気分になる。そこで、工藤（2012）は顧客に返礼義務が発生し、次の訪問につながる可能性があることを示唆している。

ところで、アメリカには、**Southern Hospitality** という言葉がある。日本語にすると、「(米国の) 南部の人々の温かいもてなし」で、アメリカ南部の住人たちは、総じて、訪問客を歓迎し、温かいもてなしをする、といった意味合いで使われる。

Hundley(1973)は、南部の住人たちについて、次のように述べている。

“the Southern Gentleman does not live in very grand style—his house is not always showy, nor his furniture elegant,—but he is always hospitable, gentlemanly, courteous and more anxious to please than to be pleased.⁵⁴ (南部男の暮らしぶりは、派手ではない。家は大したことはないし、家具も上品ではない。しかし、彼は常に温かくもてなすし、紳士的で、礼儀正しい。しかも、人を喜ばせることに心を砕いている)”

Newman(1999)⁵⁵は、これについて次のように述べている。

“Most hospitality was family-centered, since few agencies of any kind were available to welcome or care for visitors. The rules of hospitality to strangers in the Old South

⁵⁰ 契約を成立させるために、当事者の合意とともに目的物の引き渡しなどを必要とする契約。

⁵¹ Mause, *op.cit.*, pp.29-30.

⁵² 工藤久貴「ホスピタリティの贈与性に関する人類学的考察」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』（日本観光研究学会）第27号，2012年，382-383頁。

⁵³ 工藤（2012）は、このことを「金の切れ目は、縁の切れ目」と述べている。

⁵⁴ Hundley, D.R. *Social Relations in Our Southern States* (1860; reprint, New York: Arno, 1973) 1973, pp.56-57.

⁵⁵ Newman, H.K. *Southern Hospitality*: The university of Alabama Press, 1999, p.6.

were somewhat different from the obligations to members of the family.

(訪問者のもてなしや世話をする業者がほとんどなかったため、もてなしは、ほとんどが家族中心で行われた。昔の南部におけるよそ者に対するホスピタリティの習わしは、親戚に対する義務とは幾分違っていた)。

(3) おもてなしの定義と顧客志向

おもてなしは、漢字で書くと「お持て成し」となる。

持て成すとは、心をこめて人に接する、心をこめて接遇する、という振る舞いや態度の規範であることが窺える。

つまり「もてなし・もてなす」とは、歓待すること、酒宴に招くこと、食事をふるまうこと、といった意味に解される。そもそも「御馳走」とは、ふるまいやもてなしをするために、方々を走り回り(馳せ走り)、準備、用意する行為を意味する言葉であった⁵⁶。

また、西澤(2013)⁵⁷は、ホスピタリティとおもてなしの違いについて、それぞれの文法上の違いを対比させることで、意味の違いの抽出を試みている。「もてなす」という語を活用する場合、Aという主人が、Bという客人を「もてなす」という具体的な状況が想定される。つまり、誰かが誰かを「もてなす」ということは、その誰かという主語がきわめて具体的な、特定化された人物を想定しなければ、「おもてなし」は成り立たない⁵⁸というわけである。京都の花街のお茶屋さんなどに、「いちげんさん、おことわり」の精神が脈々と受け継がれているのも、裏を返せば「どこの誰かわからない客人を『もてなす』ことはできない⁵⁹」ということにある、と西澤(2013)は、指摘している。

おもてなしは、顧客志向や顧客満足度の向上とも関係する。顧客満足度が高いことは、業界を問わず企業が持続的に成長するために必要不可欠な要素である。顧客志向でない組織は、長期的に存続することはできない。もちろん、旅館業においても同様である。

顧客満足度を向上させるには、まず、サービスの提供側が顧客第一主義の方針を採る必要があることは言うまでもない。これまでも、様々な識者が、顧客第一主義に関する見解を述べている。

⁵⁶ 東北学院大学経営学部 おもてなし研究チーム『おもてなしの経営学(理論編)―旅館経営への複合的アプローチ』創成社、2002年、1頁。

⁵⁷ 西澤健次「ホスピタリティの述語性について」『Working Paper Series 2013-4』(北九州市立大学経済学会)、2013年、1-10頁。

⁵⁸ 西澤、同上論文(2003年)3頁。

⁵⁹ 西澤、同上論文(2003年)3頁。

例えば、Kotler (2004) は、「大多数の企業が顧客志向を掲げていながら、実践できているのはごく一握りに過ぎない⁶⁰」と、顧客志向を貫徹することの難しさを指摘したうえで、その理由として、次のように述べている。

「重役は折に触れて、顧客志向の重要性を訴えている。ところがそのメッセージは、中間管理者層やその下にまでは十分に伝わらないのである。というのも、彼らは限られた時間で多くの仕事をこなさなくてはならないし、顧客志向とは異なる基準で業務成果が評価されるからである⁶¹」。

この Kotler (2004) の指摘は、組織内に顧客志向を浸透させる難しさを示していると言える。いかに「お客様を大切に」「お客様に寄り添った接客」などといったスローガンを掲げても、現場で重視されていなければ、それは「絵に描いた餅」に過ぎないからである。

さらに、Kotler (2011) 「新規顧客の獲得には、既存顧客を満足させ維持するのに要するコストの5倍はかかると考えられる⁶²」と述べ、顧客満足の向上がコスト削減に資することを指摘している。

一般的に、企業や組織は、顧客満足を追求するためにコストがかさんでいる、と思われがちである。例えば、レストランで十分な接客をするには、質の高い料理を提供し、それを適時に顧客に提供しなくてはならない。その場合、腕の良いシェフをそろえ、フロアスタッフも十分な数を確保する必要がある。そのためには当然、コストがかかるからだ。しかし、反対に、そのようなコストを切り詰めて、料理や接客の質が低下すれば、顧客は2度とそのレストランに足を運ばなくなるかもしれない。さらに、インターネット等で良くない評判が広がれば、さらに客足は落ちることになるため、店舗を維持するために、常に新規顧客の開拓に多くのコストをかける必要が出てくる。目の前のコストを削っても、顧客から支持を得られない状況では、長期に存続することは難しい。

また、Drucker (1973) は、顧客満足について、次のように述べている。

「真のマーケティングは、顧客からスタートする。(中略) “われわれの製品やサービスにできることはこれである”ではなく、“顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足がこれである”⁶³」。

⁶⁰ フィリップ・コトラー『コトラーのマーケティング講義』木村達也監訳、ダイヤモンド社、2004年、27頁。

⁶¹ コトラー、同上書(2004年) 27頁。

⁶² フィリップ・コトラー『コトラーのマーケティング・マネジメント』月谷真紀訳、ピアソン・エデュケーション、2002年、36頁。

⁶³ ピーター・ドラッカー『マネジメント(エッセンシャル版)』上田淳生訳、ダイヤモンド社、

この Drucker (1973) の見解は、まさに顧客第一主義を示したものと言える。「マーケティング」というと、一般的に「商品売り込む活動」と解釈されがちである。しかし、Drucker (1973) は、「マーケティングの理想は、販売を不要にすることである。マーケティングが目指すものは、顧客を理解し、製品とサービスを顧客に合わせ、おのずから売れるようにすることである⁶⁴」と主張している。

(4) おもてなしの継承

加賀屋は、1906年の創業で、100年以上の歴史をもち、明治、大正、昭和、平成と4つの時代を生き抜いてきた老舗旅館である。当然、その間、大小を含め環境の変化を経験しているはずである。しかも、金沢市から乗り物利用でも1時間以上かかり、立地に恵まれているとは言い難い。

不利な諸条件も在るなか、大規模経営を維持し、「プロが選ぶ日本のホテル・旅館 100選」(旅行新聞社主催)の総合部門で、34年間にわたって第1位の表彰を受けている。いわば、日本のおもてなしを提供する代表的旅館である。客室稼働率については多くの旅館が低下傾向にあるが、一泊二食付き5万円台という高価格にもかかわらず、稼働率は80%に上る⁶⁵。長い間、このような高評価を受け続ける旅館は非常に珍しい。

小泉(2013)は、加賀屋を対象として100年以上にわたって持続的経営を行う経営手法をテーマとした研究を行った。

同研究では、SECIモデルをフレームワークとして、加賀屋の経営手法を分析している。SECIモデルは野中ら(1996)が提唱した知識創造過程モデルで、SECIは、Socialization(共同化)、Externalization(表出化)、Combination(連結化)、Internalization(内面化)の略である⁶⁶。組織のメンバーが業務等で触れる知識は、形式知と暗黙知2)に分類される。暗黙知は、例えば、個々のメンバーの経験で得られるノウハウやスキルなどで、基本的に言葉で他のメンバーに伝えるのが難しい知識である。

野中・菊澤(2011)は、「SECIがスパイラル上に展開されていく過程で、個々人の暗黙

2001年, 17頁。

⁶⁴ ドラッカー, 同上書(2001年) 17頁。

⁶⁵ テレビ東京「33年連続日本一の宿! 加賀屋流おもてなしの秘密」『カンブリア宮殿』2013年7月13日放映。

⁶⁶ 野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年, 90-92頁。

知は組織内で共同化され、そして表出化されて形式知に変換される⁶⁷」と主張している。その形式知は、既存の形式知と連結化され、さらに新しい形式知が生み出される。そしてその形式知を他のメンバーが実践し、また新たな暗黙知が形成される、というように、一人のメンバーの暗黙知が、メンバー間で相互に絶え間なく変換・移転されて、組織が成長していくという理論である（図5）。

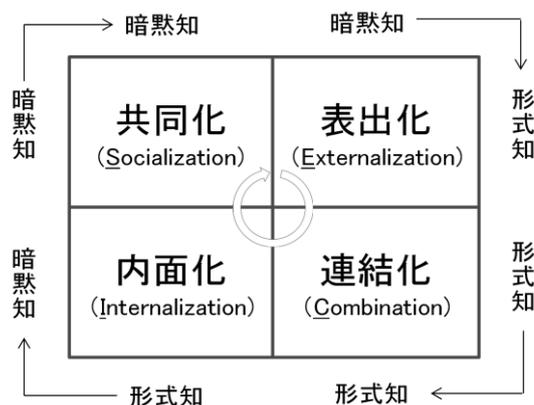


図5 SECI モデル

出典：野中・菊澤（2011）p. 110 参照のうえ作成

加賀屋の場合、「加賀屋の流儀」を継承し続けるために、「人大事の経営」を実践していることが明らかになった。人材教育及び顧客満足に向けた会議や社内システムの充実もその一つである。これが、離職率の低減及び社員の定着化に寄与するとともに、各従業員が経験によって得た暗黙知を形式知に変換する効果につながっている。

また、加賀屋では、従業員満足の追求に注力している。旅館では、接客や給仕を担当する仲居が、おもてなしの中核を担う存在である。

第5節 地域や民族に関する研究

（1）東洋と西洋の考え方

東洋と西洋の考え方の違いを述べている哲学者として、鈴木大拙がいる。大拙は、東西をつなぐ思想の架け橋として、東洋と西洋を比較しながら、習慣や物の見方など、様々な

⁶⁷ 野中郁次郎・菊澤研宗「知識ベース企業の境界設定 —取引コスト理論を組み入れた SECI モデルの展開—」『一橋ビジネスレビュー』（東洋経済新報社）第 59 巻，2011 年，110 頁。

視点から双方の違いを論じている。

例えば、意識の向け方については「東洋的心理は何事も内に向けようとする。東洋人は大体にイントロヴォルト（内向的人間）だ。西洋人はエキストロヴォルト（外交的人間）だ。それで彼らの好奇心・研究心は外へ外へと向かってゆく。ひろがってゆく。内側の方は、お構いなしというくらい閑却している⁶⁸」と述べている。

また、東洋人と西洋人の自然の捉え方については、次のように指摘している。

「西洋人は人間を自然性化する。東洋人は自然を人間性化する。それで東洋では自然にも情性があるようになる。自然に融化するということは、自然も人間性を帯びてくるという義をもつ⁶⁹」。

確かに、日本人は、「大地の恵み」「木々のささやき」「雷様にへそを取られる」など、自然を人間に見立てたような発言を行うことが多い。街づくりのスローガンとして「人にやさしいまちづくり」表現がみられる。これも環境を擬人化した表現である。日本人は、この表現を見聞きしてもそれほど違和感を覚えない。事実、多くの自治体が街づくり政策にスローガンとしてこの表現を使っている⁷⁰。しかし、自然を人間性化するという思想が根付いていない西洋人にすれば、「人ではないのに、まちが人にやさしくするはずがない」といった感覚になるわけである。

さらに、大拙のこの考え方は、「自」と「他」を不可分と捉える思考につながっている。岡村・上田（1997）は、大拙が普段から「自」と「他」を切り離して考えていなかったことを指摘している。それは、「他に対する同情心」でも「単に他の立場になりかわって考える」だけのものでもなく、ごく自然に「自」を「他」に置き換えていた⁷¹、という。ただし、大拙に限らず、日本人は、「人の立場に立って考える」ことを幼い頃から教えられる。その意味では、日本人は大なり小なりこのような考え方を身に付けていると考えられる。

なお、ホスピタリティは義務であるという点に着目すると、西洋の概念であるホスピタリティの根底には「汝の敵を愛せよ」にみられる、外からきた敵から自分の身を守るために親切な施しをする、という「敵」の存在がある。

鈴木（1989）は、「敵」に対する考え方について、次のように述べている。「敵を愛せ

⁶⁸ 鈴木大拙『東洋的な見方』岩波書店、1997年、58頁。

⁶⁹ 鈴木、同上書（1997年）59頁。

⁷⁰ 愛知県、京都府、大阪市、栃木県、島根県など。

⁷¹ 岡村美穂子・上田閑照『思い出の小箱から ―鈴木大拙のこと―』燈影舎、1997年、38-39頁。

よ」も悪いではあるまい。が、始めから「敵」など認めないのが東洋的聖者の汪洋として海の如き態度だ⁷²⁾と東洋における人を敵視しない大らかさを述べている。

(2) 場所と民族性に関する研究

東洋と西洋という大きな枠でそこに住む人たちの民族性を捉える方法だけでなく、さらに細かく地域を分けて民族性を検討する方法もある。例えば、日本という一つの国でも、東北人は我慢強い、九州人は無骨など、地方によって民族性が分かれる。さらに、各都道府県においても、それぞれの県民性（民族性）が根付いている。

小林（2008）は、「人はよく「薩摩隼人は信念を曲げない一本気な人」「大阪人は食通で、京都人は着道楽」「長野県人は理屈っぽい」といったように、県民気質を土地柄でたとえます⁷³⁾と述べ、日常的に県民性が根付いていることを指摘している。県民性とは、「その県民に共通する特徴・気質⁷⁴⁾」であるが、小林（2008）は、さらに踏み込み「行政区分による各都道府県内の精神風土に関する地域性を指す。それは地域の自然や歴史のもとで育まれてきた、その地ならではの気質・気風にほかならない」と定義している。

このように、土地や場所には、それぞれに独特な気質や気風が育まれており、こうした民族性、県民性、あるいは地域性は、さらに細分化され、「トポス」という概念に行き当たると考えられる。

トポスとは、ギリシャ語で「場所」を意味する。櫛田（2000）は、トポスについて次のように説明している。

「トポス（TOPOS）とは、ギリシャ語で「位相」をさし、トポロジー（TOPOLOGY）の立体幾何学では「物体の周期運動中のある一点をもつ空間的、時間的な位置」がもつ相対的意味と理解される⁷⁵⁾。そして、そのうえで「都市のトポス」という場合、特定の都市のもつ地勢的、地形的空間のもつ場所的価値の内容や、その都市が現時点でもつ歴史的で時間的な可能性の予測内容もさすのであろうと述べている。

以上のことから、櫛田（2000）は、「物理的空間と歴史的時間も含めた「特定の都市のもつ場所的」特性をさすことから、一般に「場所性」と訳されている⁷⁶⁾と述べている。

⁷²⁾ 鈴木大拙『鈴木大拙の世界』燈影舎、1989年、44頁。

⁷³⁾ 小林隆一「九州地方の県民性」『地域総合研究』（鹿児島国際大学附置地域総合研究所）第35巻、2008年、61頁。

⁷⁴⁾ 三省堂「Web Dictionary」<http://www.sanseido.net/> 2014年11月25日検索。

⁷⁵⁾ 櫛田清編『トポス・オブ・金沢』前田印刷出版部、2000年、6頁。

⁷⁶⁾ 櫛田編、前掲書（2000年）6頁。

井口（2014）は、最初にトポスを感じたまちは金沢であると述べている。特に金沢で聞いた蝉時雨とそれをかき分けるようにして茶屋から聞こえてきた三味線の音は、まさに一服の清涼剤であり、金沢を深く印象付ける出来事であった旨、述べている⁷⁷。

また、櫛田（2000）は、トポス（場所性）を都市にあてはめて論じているが、井口（2014）は、都市よりさらに小さな場所、例えばまちのカフェもひとつのトポスになりうることを指摘したうえで、「トポスとは人にとっての心理的空間であり、心象風景を彩る場所のこと⁷⁸」と述べている。

カフェは「サードプレイス」と呼ばれることもある。Oldenburg(1999)は、サードプレイスを次のように定義づけている。

“The third place is a generic designation for a great variety of public places that host the regular, voluntary, informal, and happily anticipated gatherings of individuals beyond the realms of home and work. (サードプレイスとは、定期的、自発的、非公式的に憩いを求めて、個人が集まる家庭や職場とは、別に存在する多彩な共用空間の総称である)”⁷⁹

別の言い方をすれば、ファーストプレイス（第1の場所）は家庭、セカンドプレイス（第2の場所）は職場や学校、そしてこれらのどちらでもない場所がサードプレイス（第3の場所）ということになる。サードプレイスは、「片時の非日常が感じられる再生産の場や、時として人間関係の緩衝材となる場⁸⁰」である。簡単に言えば、「くつろぎの場、憩いの場」という表現もできるだろう。確かに、カフェの客は、単に飲み物や食べ物を味わうためだけに足を運ぶのではない。単にコーヒーを飲むという行為だけを求めているなら、コンビニエンスストアのコーヒーを自宅や職場に持ち帰って飲んでも良いことになる。しかし、コンビニエンスストアのコーヒーがいかに安くて味が良くても、人は、カフェを利用するだろう。なぜなら、そのカフェに、言葉では言い表せない満足を感じて足を運んでいるからである。自宅や職場とは違うインテリアがあり、おしゃれな音楽が流れているカフェの独特の雰囲気は自分の身を置くことの幸福感とも一味違う、そこに在るそこはかたく漂

⁷⁷ 井口貢『くらしのなかの文化・芸術・観光 カフェでくつろぎ、まちつむぎ』法律文化社、2014年、137-138頁。

⁷⁸ 井口、同上書（2014年）iii頁。

⁷⁹ Oldenburg, R. *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*, Marlowe & Company, New York, 1999, p.16.

⁸⁰ 井口、同上書（2014年）iv頁。

うかおりや、壁に架かった一枚の絵、あるいは、むしろ、いつかその椅子に座って考えたことや、よぎった遠い思い出かもしれない。しかし、それらは全て、その場でのみ、その人にのみ、得られるのである。

第6節 小括

トポスは、個人の感覚の中でのみ認識できると考えるが、多くの人々がトポスを感じる場所は存在するであろう。例えば神社や寺に足を運ぶと気が引き締まるという人は多い。また公園で木々の緑を眺め水が流れる音を聞くと気持ちが和らぐという人もいるだろう。その対極にあるのは、施設の豪華さがかえって居心地悪さを醸し出す場所である。そのように考えると、どのようなトポスが形成されるかによって、人を惹きつけることが出来るか否かが決まってくるとも言える。日常的空間でありながら旅先の宿泊先という非日常空間である旅館は、人々の印象にも残りやすく、トポスになり得る可能性は高い。自館のトポス性について旅館経営者が思いを馳せるに至るかどうかも、また、トポスが影響を与えるのではないだろうか。

ところで、本章の第1節で、星野リゾートによる旅館再生をテーマとして研究について論じた。昨今、旅館再生には、こうした旅館再生コンサルタントが関与する例が多くみられる。そのプロジェクトの目的は、言うまでもなく売上及び利益の向上である。したがって、地産地消など地域性を意識した商品開発は綿密に研究され、販売手法の改善は早急に実行されるものの、いずれも、自社のみ利益向上を企図したものであり、地域内の他業種との調和やバランスへの配慮に関しては十分な心づかいは見受けられない。「眼前にある」経済的に困難な状況を打開するために、ハード（建物や設備）や表面的な顧客管理は引き継ぐが、その内部で長きにわたって育まれ積み上げられた文化や精神は置き去りにされる。それは、「暫時の」「流行に乗った」、旅館再生という名の「ソフト面も含むスクラップ・アンド・ビルド⁸¹」に過ぎない。

このような一連の取り組みは、旅館の伝統的な「建物」と「暖簾」を残すことに特化した、現代日本における「新しい宿泊施設像」の創造につながっているのかもしれない。しかし、その「場」において歴史や時間の流れとともに蓄積されてきたドラマ（思い出深い

⁸¹ 井口貢『文化経済学の視座と地域再創造の諸相』学文社、1998年、72頁。

出来事)や、人々の想いにより独自に醸し出されていた空気は、受け継がれることはない。したがって、そこに従来、存在していたトポス(場所性)は、失われることになる。

地元で生を受け育まれた各旅館が発する優しさやおもいやりは利用する顧客の立場からいえば、絶妙な快適感(アメニティ)となりうるが、そのためには、それがトポスとして定着していることが必須である。

かつて旅館は、事業計画や販売促進計画等を厳密には明確化していなかった。口伝等で伝承されたことを、日々淡々と積み重ねることがその使命とされたからである。旅館側がトポスを察知し、意識的にそれを膨らませる努力をすれば、その場所は、来訪者にとっての「特別な場所」、「無くてはならない場所」になり、高い満足につながる。

その状態が実現できれば、再来の可能性も高くなり、いつしか、目には見えないトポスの作用がなりわいの賑いを創出するのである。

以上、本章では、旅館経営、観光、ホスピタリティ・おもてなしの定義、地域や民族に関する研究を概観した。

旅館の生き残り策としては、西洋風に改装して和洋折衷の設備にする方法がある。しかし、その場合、日本独自の雰囲気損なわれてしまうことが少なくない。一方、浦(2000)は、旅館の生き残り策として、日本文化を前面に打ち出すことを主張している。

また旅館は、ビジネスホテル等とは異なり、純粹に観光を目的として訪れる客が多いと考えられる。観光に出かける目的は様々だが、一般に「日常性からの脱却」「非日常性の希求」と言われている。外国人客に限らず、いまや西洋風の生活スタイルが定着した日本人にとっては、純日本風の旅館のしつらえ等に触れることが非日常性の体感につながると言える。その地域住民にとってはごく日常的な風景でも、他の地域から訪ねてきた旅行者にとっては、非日常的で新鮮に映る。その点、井口(2002)は、それぞれの地域の文化的資源に目を向け、保存、活用しつつ発信していくまなざしの重要性を指摘している。

第4章 地域政策と旅館への支援

第3章では、旅館経営、観光、ホスピタリティ、そして地域や民族に関する先行研究を取り上げた。この章においては、地域の観光や、地元の伝統行事、そして日常生活の彩りへも寄与し、地域と共生する旅館の存続には、地域と旅館の関係性をより良好な状態で保つことが必要であると捉え、双方が共存共栄する方法のひとつとして、全国的に取り組み

の活発化が継続している地域振興に関わりのある政策を、地域風土との関係性を意識しつつ概略を紹介し考察する。

前章においては先行研究でホスピタリティに関する研究を取り上げた。

ホスピタリティの語源は、ラテン語のホスピスで、「歓待」「厚遇」「もてなしの心」などを意味する。おもてなしにも「とりなし」「待遇」という意味が含まれており、ホスピタリティと共通している点も認められる。しかし、おもてなしの場合は、特定の相手を「もてなす」という意味合いが強い。

地域における、外来者に対するおもてなしの存在について考察した場合、地域らしさをいかに醸し出しているかは重要なポイントとなる。それは、地域生活において人々が大切にしている日常を、素顔で見せることが出来るかどうかである。その意味においては、地域にホスピタリティがあるか否かは、特定のだれかが、外から来ただれかをもてなす状況ではなく、地域の人々が、外から来ただれかをもてなす状況において、確認することができるのではないだろうかを考察する。

前述のように、昨今、旅館再生コンサルタントによる旅館再生の事例が少なからずみられる。井口（2011）が提示した観光の本質的な意義に照らしてみても、誇るべき地域の生活文化を国の光として旅ゆく人々に伝え続けた点に、旅館の価値があると考えられる。しかし、この価値を喪失することなく、従来の旅館には存在しなかった概念を用いて従来と変わらぬように再生することは可能なのだろうか。民間レベルでの旅館の再生の多くは、経営を立て直すために経済的な角度からのみの改革が試みられ、地域の政策との整合性については明らかにされておらず、今後、地域政策の側面から旅館への取り組みについての検証が必要である。

いつの時代も経済的環境の浮き沈みに翻弄されつつ紆余曲折の歩みを繰り返してきた旅館業であるが、1980年代からの数十年は、日本において地方への関心が高まった時期でもあり、各地域において、地域活性化の旗印のもと、さまざまな事業の取り組みが行われていた。また、ちょうどその頃から、各地で伝統や地域固有の文化を掘り起こそうとする施策も顕著に表れるようになってきた。

近年、経済の衰退や人口の流出に歯止めをかけ、地域を活性化の一助となることを目指し、各地で様々な試みが行われている。このように地域を活性化させることはしばしば「まちづくり・町おこし」などと呼ばれている。地域活性化策は、主に二つの種類に大別できると考える。

第一は、活用型である。地元の産業や観光資源、地元出身の俳優や有名人等を活用する方法である。第二は、育成型である。次世代の地元を支えていくため、職人等を長年にわたって指導・育成していく政策である。そして第三は、公共投資型である。これは、地域の発展を企図して新たな文化施設を建設し、また地域内の歴史的に所縁の深い人物等にかかわる施設を新たに設置する方法である。

本章では、各政策についての事例を紹介し論じる。

第1節 地域活性化策

(1) 活用型

活用型は、その地域の農産物や名産品等を資本として活用し、産業の活性化による地域の活性化を促す政策である。本章では、栃木県宇都宮市と長崎県佐世保市の2件の事例を取り上げ概略を述べる。栃木県宇都宮市は、無から有を生み出し、長崎県佐世保市は固有の価値に気づき有効活用に取り組んだ例である。

① 栃木県宇都宮市の事例

宇都宮市は、栃木県の中央部に位置する県庁所在地である。しかし、宇都宮市の知名度は低く、特に集客力のある観光スポットにも恵まれていない。そのため、日光や那須など、県内の有力観光地への通過点にされる傾向が高かった⁸²。

そこで、町おこしを目指して、そのきっかけとなるものを探していたところ、市の職員が発見した食品が「餃子」であった。宇都宮市は餃子の年間購入額が全国1位だったからである。総務庁（当時）の家計調査に1世帯当たりの年間支出金額の調査で「餃子」の項目が追加されたのが、昭和62年（1987年）で、その後、宇都宮市は長年にわたって購入額1位の座を維持していた。宇都宮市には餃子店が多く⁸³、餃子が高校生のおやつ代わりになっているほどである⁸⁴。

このデータに市の職員が着目したのが1990年で、1993年には、市内の餃子店によって宇都宮餃子会が発足し、1999年からは「宇都宮餃子まつり」を毎年開催している。来場者

⁸² みずほ総合研究所「集客に成功した栃木県の2都市～その要因と地域の変化」『みずほ地域経済インサイト』（みずほ総合研究所）2007年，1頁。

⁸³ 宇都宮市内の餃子店は約150軒[みずほ総合研究所，同上資料，2007年，1頁。]

⁸⁴ 五十嵐幸子『秘訣は官民一体 ひと皿200円の町おこし』小学館，2009年，18頁。

数は、2013年には12万8千人となっている⁸⁵。

② 長崎県佐世保市の事例

長崎県佐世保市は、オランダを模したテーマパーク「ハウステンボス」があることで知られているが、同時に西日本最大級の水揚げ量を誇る佐世保魚市場を擁している。佐世保魚市場は、1920年（大正9年）創業で、100年近い歴史を誇る。その位置的な優位性を活かして、高鮮度な魚介類を提供している。種類も豊富で、養殖のハマチやタイ、天然のイセエビやアワビをはじめ、アサリ、クラゲ、ホタテなど、80種類以上の魚介類を取り扱っている。

近年、魚離れが進んだことに加え、魚を取り扱う店舗がまちの鮮魚店からスーパーマーケットなどへの量販店へと移行していった。スーパーマーケットは、一括して大きさが揃った魚を仕入れる傾向にある。そのため、形が規格外で不ぞろいの雑魚は安く買ったたかかれてしまうだけでなく、値段がつかないような魚も出てきた。

そこで、地域活性化の一環として、こうした規格外の魚を「もったいない魚」と名付け、佐世保魚市場のなかに「もったいない食堂」と称する食事施設を設置した。ここでは、魚料理を基本とした定食を提供するようにした。

さらに、魚をさばくのが苦手な顧客に向けて、うろこや内臓を取り除いたり、三枚におろしたりといった下処理をした魚を真空パックにして「もったいないセット」として、インターネット販売を行い、月間1800セットを売り上げている。

（2）育成型

育成型とは、次世代の産業を支えていくため、職人等を長年にわたって指導・育成していく政策である。ここでは、石川県金沢市と新潟県燕市・三条市の事例を取り上げる。

① 石川県金沢市の事例

金沢市は、歴史と文化の街として知られているが、一時、宮大工の不足が問題となっていた。これに危機感を覚えた山出氏は、宮大工のほか、建具や畳、左官、瓦などの職人を

⁸⁵ 「宇都宮中心街で秋恒例のイベントージャズ・餃子祭り・宮の市、同日開催」『宇都宮経済新聞』 <http://utsunomiya.keizai.biz/headline/102/> 2014年10月31日付、2014年11月25日検索。

育成するため、それぞれの組合と交渉して出資を求めた。それに金沢市の支援を加えて金沢職人大学校を1996年に開校した⁸⁶。

この大学は、初心者向けのものではなく、高度な技術を学ぶ場である。そのため、通う「学生」は、すでに大工などの職に就いている者である。各業種の組合の推薦が得ることが入学の条件であるが、受講料は無料で、市内在住の技術保存者から指導を受けられる⁸⁷。

修了生は、神社・仏閣の修理、歴史的建造物の復元等の仕事に請け負う機会が得られる。その他、修復専攻科の研修生には、歴史的建造物の調査や設計、保存修復が委託される。研修生は、県外にも出向している。

また、金沢には、箔、漆器、加賀友禅といった伝統工芸が現在に受け継がれている。

伝統工芸は、職人の細かい技によって支えられてきたが、時代の変化とともに、多くの地域で衰退傾向にある。さらに金沢では、少子高齢社会の進展により、伝統的工芸品産業に従事する担い手が減少している⁸⁸。

そこで例えば、衰退傾向が続いていた加賀繡（かがぬい）の業界では、職人たちの協同組合が作られ、後継者養成に向けた専門塾等が開催されており、これが従業者数の増加に繋がっている⁸⁹。

なお、金沢市は、工芸についても重要視しており、近年、一般会計予算額がマイナス傾向となっている中で、工芸関連予算についてはプラス傾向となっている（図6）。

⁸⁶ 山出保『金沢の気骨』北國新聞社，2013年，69-71頁。

⁸⁷ 山出保『金沢を歩く』岩波書店，2014年，108-109頁。

⁸⁸ 金沢市『Kanazawa, Japan City of Craft（ユネスコ・クラフト創造都市申請書）』金沢市役所，2008年，80頁。

⁸⁹ 金沢市，同上資料（2008年）40頁。

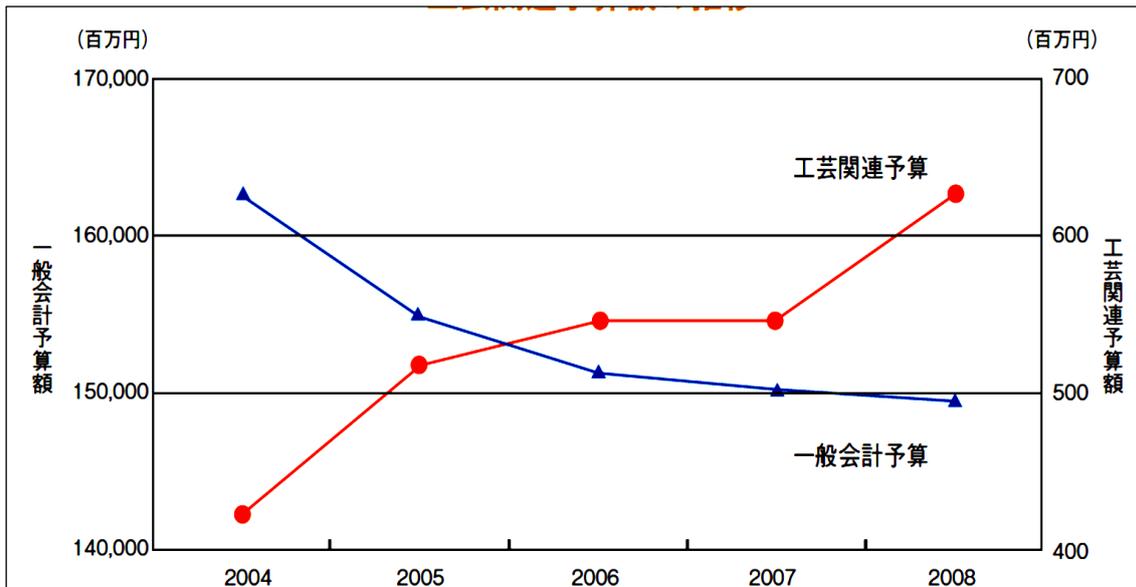


図 6 工芸関連予算額の推移（金沢市）

出典：金沢市（2008）Kanazawa, Japan City of Craft、43 頁。

② 新潟県燕市・三条市の事例

燕市と三条市は、新潟県のほぼ中央部に位置し、まとめて「燕三条」地域と呼ばれることもある。

燕市は、江戸時代の和釘の生産に始まり、その後、和釘の衰退とともに矢立⁹⁰、銅器へと転換した。そして大正初期には銅器の技術を活かして金属洋食器を手掛け、世界的な金属洋食器の産地となった⁹¹。三条の産業も、もともとは和釘がルーツであるが、金物生産に展開し、包丁やはさみなどが製造されるようになった。そこで蓄積された鍛造、研磨等の技術をもとに、昭和に入ってから作業工具の製造を開始した⁹²。第二次世界大戦後には、大阪と並んだ作業工具の二大産地となった。

しかし、近年、円高や安価な海外製品の流入により、規模の縮小が進行している。また、零細企業が多く、一度に数多くの受注ができないなどの難点を抱えている。

そこで、これらの状況を打破しようと、燕三条地区では、『燕三条 工場の祭典』というイベントを始めた。職人たちの高い技術を目の当たりにできるということで、ものづくりに興味がある人たちが数多く訪れ、2013年に開催したときは、約1万人を動員した⁹³。

⁹⁰ やたて。筆と墨壺を組み合わせた携帯用筆記具。真鍮製、銅製などがある。

⁹¹ 吉見隆一『地場産業の現状と課題 一燕・三条地域一』商工総合研究所、2009年、1頁。

⁹² 吉見、前掲論文（2009年）1頁。

⁹³ 『『ありのままの』工場開放で1万人集客のワケ』『日本経済新聞』電子版

また、燕市は、2007年に研磨職人の育成を目的に「磨き屋一番館⁹⁴」という研修施設をした。研磨職人を目指す研修生に対し、マイスターと呼ばれる熟練した技術をもつと認定された人材が指導者となっている。

(3) 公共投資型

公共投資型とは、地域の発展を企図して新たな施設の建設や、地域に所縁の深い人物等にかかわる施設を設置するなどの方法である。公共投資、という文言からは、「箱物」というイメージを抱かれる傾向にある。

しかし「箱物」は、建設すること自体に意義があるため、その地域の状況を考慮されないうまま設置されることが多く、また、町おこしとしては失敗に終わることが少なくない⁹⁵。一方、ここで言う公共投資型は、地域に根差していることを前提としている。ここでは、石川県金沢市の事例を取り上げる。

金沢市が生んだ世界的な仏教哲学者に鈴木大拙（以下、大拙）⁹⁶がいる。大拙は「東洋の聖者」と呼ばれ、東西をつなぐ、思想の架け橋の役割を果たした⁹⁷。とくに日本人の宗教的自覚の自立に関して論じた『日本的靈性』で知られ、1949年には文化勲章を受勲している。

金沢市は、大拙の考えやその足跡を広く国内外の人たちに伝えることを目的として、「鈴木大拙館」を2011年10月18日⁹⁸に開設した。

鈴木大拙館の建設予定地は、加賀藩の重臣、本多家の屋敷跡で金沢の名勝として知られる兼六園の近くである。もともと、高層マンションの建設計画が持ち上がっていたが、山出元市長が、周囲の景観を壊すことを懸念し、その土地を買い取るしかないと決意した。そして、その土地が大拙の生家にも近いことから、この土地に大拙の記念館を建設することにしたのである。

設計は、金沢市出身で、その父親が大拙と親交があった谷口吉生氏が手掛けた。谷口氏

<http://www.nikkei.com/article/DGXMZO77100190W4A910C1000000/> 2014年9月18日付, 2014年11月20日検索。

⁹⁴ 磨き屋一番館ウェブサイト <http://www.tsubamekenma.com/info>

⁹⁵ 井口（2002）は、「街の風景とは明らかにミスマッチな不必要なハコモノを作って終わることになりかねない」と述べ、箱物をむやみに作ると失敗することを示唆している。（井口貢編著、『観光文化の振興と地域社会』ミネルヴァ書房、2002年、9頁）

⁹⁶ 1870年生まれ。1966年没。

⁹⁷ 山出、前掲書（2014年）200頁。

⁹⁸ 10月18日は大拙の誕生日でもある。

は、国内外で活躍する建築家で、その作品は、建築ファンからも高い支持を得ている⁹⁹。

第2節 旅館への支援と民間による活性化

(1) 金沢市の事例

地域活性化という間接な形ではなく、より直接的な形で旅館を支援するケースもみられる。例えば、金沢市の場合、2006年に山出保市長（当時、以下、山出元市長）が、金沢市内の和風旅館の再生支援に乗り出す方針を公表している¹⁰⁰。

その背景にあるのは、和風旅館の減少が顕著になっていることである。

谷崎（1975）は、「或る旅行家の外国人の話」を引き合いに出し、「日本で一番西洋かぶれのしていない地方、風俗習慣建築等に古い日本の美しいものが最も多く保存されている地方は、北陸の某々方面である¹⁰¹」と述べている。金沢市が位置する石川県も北陸4県（新潟、富山、石川、福井）に含まれている。

金沢市交流課によれば、市内の料亭や温泉旅館を含めた全体の施設数は、2001年には53軒であったが、2006年には40軒に減少した。そのうち、和風旅館が3割（12軒）を占めていた¹⁰²。大幅減の原因は、市内にビジネスホテルが相次いで開業したことである。

しかし、一方で、外国人客は、上記5年間で1500人から3400人と2倍以上に増えている。外国人の旅行の意義は、自国と異なる歴史や文化に触れることにある。したがって、日本古来のたたずまいを残している旅館に外国人が興味を持つのは、理にかなっている。金沢市観光交流課でも、「日本らしい文化や歴史が息づく金沢ならではの旅館情緒が外国人の心をとらえている¹⁰³」と指摘している。

山出元市長も、こうした状況に鑑み「外国人が和風旅館に泊まりたいという傾向を大切にしたい」と述べている。また、「独特な文化を反映する料理屋・和風旅館がなくなってしまうと金沢は金沢でなくなる。危機的な状況とも言え、行政としてしっかり応援したい¹⁰⁴

⁹⁹ 松田橙子「金沢市の鈴木大拙館で建築を楽しみ思索を深める！」『たびねす』

<http://guide.travel.co.jp/article/5055/> 2014年7月18日更新, 2014年11月10日検索

¹⁰⁰ 「和風旅館減でも外国人客増『金沢の情緒、再生したい』金沢学会で山出市長が意向」『北國新聞』 http://www.hokkoku.co.jp/_keizai/K20061209003.htm 2006年12月6日更新, 2014年10月31日検索。

¹⁰¹ 谷崎潤一郎『陰翳礼讃』中央公論新社, 1975年, 162頁。

¹⁰² 北國新聞, 同上資料, 2006年。

¹⁰³ 北國新聞, 同上資料, 2006年。

¹⁰⁴ 「伝統文化資産に認定 金沢の料理屋, 和風旅館景観区域内, 市長方針」『北國新聞』

」と述べ、旅館等の衰退に危機感を示していた。

その後、旅館支援は、「金沢おもてなしの伝統文化資産保存活用奨励金交付要綱（2010年9月）」などの制度として具現化している。同要綱の趣旨（表1）によれば、料亭や和風旅館を「金沢固有の風情、情緒及び佇まいが息づき、藩政期に由来する金沢固有の文化が映し出された文化的景観を形成する要素の一つとなっている」と形容しており、金沢市が、和風旅館等を文化的に重要な施設と位置付けていることが窺える。

着目すべきは、同支援策はその名称からもわかるように「奨励金交付」であって「融資」ではないということである。同制度では、交付が認定された後、毎年、審査が実施され、審査を通過すれば、交付が継続される。

年間の交付額は25万円あるいは50万円であるが、認定されれば、奨励金は毎年度交付されるため、累積額は数百万円となる。旅館や料亭に対する支援として、これほど大規模の支援は他に例がなく、山出前市長が、かなり積極的に伝統文化継承に向けた取り組みを強化していたことが窺える。市長が交代した後も、同制度は継続運用されている。

なお、本研究の調査対象の一つである「すみよしや」が、2011年2月に本奨励金の交付認定を受けている。その他、旅館では、浅田屋（1867年創業）、料亭では、山乃尾（1890年創業）などが認定を受けている。

筆者の聞き取り調査によれば、使い道は様々だが、奨励金を受領できたことによって、改築ができた、あるいは情報通信機器の整備ができたとの声が聞かれる。第6章で述べるように、金沢でも外国人客が増加傾向にあり、インターネットやパソコン等の設備を整備するといったインバウンド戦略に充てた旅館もあった。

営業期間が100年以上という厳密な規定があるため、該当する料亭や旅館がかなり限られてくる点で、制度を批判する声もあるようだ。しかし、伝統文化の継承という視点に立てば、こうした積極策も必要と考える。同制度では、毎年、認定先に保存活用の取り組みに関する報告書の提出を義務付けている。これにより、行政側も、旅館や料亭等の状況を把握できるというメリットもある。

表 1 金沢おもてなしの伝統文化資産保存活用奨励金交付要綱

(趣旨)

第1条 この要綱は、金沢固有の風情、情緒及び佇^{たたず}まいが息づき、藩政期に由来する金沢固有の文化が映し出された文化的景観を形成する要素の一つとなっている料亭及び和風旅館(以下「料亭等」という。)を、金沢おもてなしの伝統文化資産(以下「伝統文化資産」という。)として保存し、かつ、活用していくため、料亭等を営む者に対する奨励金の交付に関し、必要な事項を定めるものとする。

(用語の意義)

第2条 この要綱において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

(1) 料亭 和風設備の客席を設け、加賀料理その他の金沢の伝統的料理を提供し、客に遊興又は飲食をさせることを主たる業務としている店舗で、長年にわたり地域に密着し、かつ、本市の和の文化に触れることができると認めるものをいう。

(2) 和風旅館 旅館業法(昭和23年法律第138号)第2条第3項に規定する旅館営業を営むための施設のうち、全客室数に対する和室である客室数の割合が2分の1を超え、かつ、和風設備の客席を設けている施設をいう。

(3) 文化的景観 文化財保護法(昭和25年法律第214号)第2条第1項第5号に規定する景観地をいう。

(4) 文化的景観区域 金沢市における美しい景観のまちづくりに関する条例(平成21年条例第4号)第9条に規定する景観計画に定める文化的景観区域をいう。

(5) 料亭改修事業 金沢の料亭改修事業補助金交付要綱(平成20年9月1日決裁)第2条第3項に規定する改修工事をいう。

(伝統文化資産)

第3条 伝統文化資産として認定を受けることができる料亭等は、次の各号のいずれにも該当する料亭等で、市長が適当と認めるものとする。

(1) 文化的景観区域内で営まれていること。

(2) 文化的景観区域内での営業期間が連続して100年(当該料亭等が戦前の和風建築である場合にあっては、30年)以上であること。

(3) 料理人を雇用し、その料理人が調理した日本料理を客に提供していること。

(4) 歴史的な価値が高いと認められる建築物、庭園、文献又は美術品を所有していること。

(2) 黒川温泉の事例

黒川温泉は、熊本県阿蘇郡南小国町に位置する温泉地である。戦前は、湯治客相手に栄えていたが、交通の便が悪いため、阿蘇や別府などの大型旅館を擁する温泉地に客を奪われていた。

そこで、旅館ごとに戦略を練るのではなく、「黒川温泉全体を変える」というコンセプトのもとに、青年経営者たちが改革を進めていった。その考え方から生まれたのが「入湯手形（図3）」である。利用客は、入湯手形を提示すれば、ほかの旅館の風呂も利用できる。入湯手形は、地域特産である小国スギの間伐材（森林の間引きを行う過程で発生する木材）を地元の高齢者が書こうしたものである¹⁰⁵。

黒川温泉は、入湯手形のアイデアが全国的に認知され、宿泊者数の増加につながるとされるが、景観づくりに地元の青年経営者が関与したことが、より大きな成果に繋がったと考察できる。

青年経営者たちが目指す理想の形は、地域全体を一つの旅館にすることであった。地域を走る道は廊下であり、各旅館が部屋、という地域内の旅館を包括するかたちである。この「黒川一旅館（黒川全体が一つの旅館）」という考えを組合員全員が共有している¹⁰⁶。そこで、1987年には共同看板を設置し、また、毎年の植樹を行うなど、黒川らしさを意識した景観づくりを徹底している。これについて小倉（2008）は、「この景観づくりは、黒川温泉の「田舎」の持つ優位性を発揮することとなり、癒しを求めて都会から人が集まってくるようになってきている¹⁰⁷」と指摘している。また、各旅館が、それぞれ自館を目立たせようという意図で立てていた看板もすべて撤去した。

黒川温泉の場合、組合員の一人、後藤哲也氏（新明館 代表取締役）が再興の中心的役割を果たしたが、最終的には組合員が結束できたことが成功につながった。現在では、人気の温泉スポットの一つに数えられるようになっている。

1981年当時、黒川温泉の旅館数は14件であったが、黒川温泉観光旅館協同組合のウェブサイトに、2014年11月時点で28軒の宿が掲載されている¹⁰⁸。

¹⁰⁵ 小倉龍生「地域資源活用による地域活性化の発展段階 ―黒川温泉と都農ワインの事例から―」『地域と経済』（札幌大学）第5巻、2008年、43-53頁。

¹⁰⁶ 国土交通省総合政策局『魅力ある観光地域づくりの秘訣 ～地域の取組をつなぎ・効果を高めるヒント集～』国土交通省、2008年、17頁。

¹⁰⁷ 小倉、前掲論文（2008年）46頁。

¹⁰⁸ 黒川温泉観光旅館協同組合「黒川温泉のお宿一覧」

<http://www.kurokawaonsen.or.jp/oyado/index.php> 2014年11月20日検索。

以上において、様々な地域に於ける、地域社会の存続のための方法を模索している現状や、地域の経済的発展を目指した試みの概況を通し、多様な政策的支援や「まちおこし」が行われてきたことを紹介した。これらは、いわゆる行政主導、民間主導のいずれかで実行されているが、次代への文化継承の役割を果たしているかという点で検討を深めるには、本研究に於いてはその方向性に於いて、不適切、不十分であると考え。なぜなら、結果的に、その地域は、どの様に変化しているか、住民の意識や生活、また地元以外の人々からは、どの様なイメージを持たれるようになったか、そしてそれによる観光を含む経済効果の規模や継続期間等については、多角的な検証が必要となり、本稿とは別の学術的な研究が必要となるからである。

しかし、上記に述べたことから明らかなことは、「旅館」に特化した文化政策が数多くはみられないということである。旅館業は民間企業であるが、地域に活かされていることを理解、認識し、常に地域社会そして行政と連携する視座に立ち、共感を持って地域の事業に取り組んでいる。しかし、その旅館を、同時進行で「まちおこし」を行ってきた行政・地域社会が、他の地場産業のように、たとえば「旅館おこし」等の共通認識される事業名を持った事業で支援するケースは極めて少ないということが事実である。

金沢市のような、文化的役割に於いての「旅館」を地域文化の要として保存活用する行政的基盤の確立が、その他の地域に於いても求められよう。旅館は地域文化の一旦を担っているとも言え、旅館の廃業を食い止めることが、地域文化の衰退に歯止めをかけることにつながると考えるからである。

地域文化を顕彰し学ぶ場として、また、歴史・文化施設としての新たな概念で「旅館」を見据え、保存・活用を実現するための行政政策の確立と、旅館側の地域との共生への徹底した意識と努力の融合は、喫緊の課題である。

第3節 小括

本章では、全国各地において、地域活性化のための政策として取り組まれている、行政機関と市民あるいは、市民団体との合同事業や、観光や文化的政策についての概略を紹介し、旅館へ対する支援政策の取り組みの実態を比較した。

地域活性化政策の一例としては、栃木県宇都宮市の餃子による町おこしや、新潟県燕市・三条市の職人たちの技術を披露するイベントなどを通じた活性化の例をとりあげた。

地域の活性化政策は、活用型、育成型、公共投資型の3つに分類したが、取り上げた事例以外にも検証したなかでは、活用する素材として取り上げている、地域の資本である特産物は、農産物や海産物、あるいはそれらを活用した名産品が比較的多く見うけられた。結果的には、最近でもその地域でのさかんな販売活動が継続しており、日常生活に密着した食に関する素材での取り組みであったことで地元の住民に好まれているということにおいては、政策としては良い結果であるといえるだろう。

しかし、地域活性化の必要性という視点からは、多くのまちが、どのようなまちを目指しているのか、それはこのまちに相応しいビジョンに基づいているか、そして、活性化は必要なのか、などの十分な議論のないまま、全国的な現象に刺激を受け、足早に進めている場合もあるのではないだろうか。

地方の情報は中央である東京が基準となり、東京で思考された、例えば「流行予測」などの視点で地方に伝わり、あたかも地域文化にあったように編集される。地域の伝統文化である祭りに特化して考察した場合に、ある地方の伝統的な祭りの集客率が高いことに着目した他の地方が、地元の祭りにそれを取り入れていることをしばしば目にする。

その祭りの発生や継承の課程にはまったく関わり合いのない地域が、イベントとして取り入れている場合であるが、そこには地域性は無く、もちろん神事にまつわる伝統もない。観光客の集客をねらっていると考えられるが、しかし、多くの観光客が、その祭りに観光的価値を見いだすとは考えられない。むしろ、良質の観光や知的観光を希求する来訪者にとっては、その土地の地域らしさは地域性のないイベントの陰に隠れてしまい、観たい地域文化をみることができず、結果、その土地の印象は希薄になるか、または再来したくないまちになる可能性は禁じ得ない。「本場」ではないことを承知の上での見物は、単なるイベント見物であり、一過性のものである。まちおこしやまちづくりに関する政策は継続性を追求すべきであるし、その土地でしかできないことに特化すべきである。

その土地にしかない価値を有する施設が旅館であるが、旅館に関する支援政策をここでは、石川県金沢市の行政主導の事例と、黒川温泉の民間主導の事例を考察したが、いずれの政策も数少ない。特に旅館の支援に特化した支援策は、各旅館に委ねられている状況である。その様ななか限られた条件で存続している旅館が存在する。第5章では、旅館を対象に実施したインタビューを通じて、長年、経営を存続している要因を探る。

第5章 伝統的日常を彷彿とさせる旅館のおもてなし

—インタビューを通して—

前章で述べたように、各地で地域政策が講じられているが、旅館に特化した直接的支援については、事例がほとんど見受けられない。では、実際には、長きにわたって経営を続けている旅館はどのようにして経営を存続してきたのだろうか。

本章では、老舗旅館の実態について検討するために事例研究を行う。

第1節 対象事例及び背景

対象事例は、次の4軒とする。いずれも創業から80年以上経過している老舗旅館である。

- (1) 慶雲館（山梨県南巨摩郡早川町、1308年創業）
- (2) 角久旅館（富山県高岡市、1868年創業）
- (3) 江戸屋旅館（山梨県南巨摩郡早川町、1838年頃創業）
- (4) 大佛旅館（富山県高岡市、1932年創業）

対象事例の選定理由については、各旅館が位置する土地の背景も含めて述べる。

(1) 慶雲館・江戸屋旅館

総務省によれば、山梨県南巨摩郡（みなみこまぐん）早川町は日本で最も人口が少ない町¹⁰⁹である。その谷合にある西山温泉は、慶雲2年（705年）に藤原真人（のちの貞慶）が発見したと伝えられている。同温泉は昭和の中頃まで湯治場として賑わったが、その後、湯治客の減少などを背景に廃業する旅館が増え、現在、営業しているのは、慶雲館とその向かい側の蓬萊館という旅館の2軒のみとなった。慶雲館は創業1300余年という長い歴史を誇り、2011年にギネス・ワールド・レコードから「世界で最も歴史のある旅館」に認定されている。第1章で述べたように全国的に老舗旅館が数多く撤退するなか、慶雲館が1300年以上にわたって営業を継続している背景には、独自の経営努力の存在があるのでは

¹⁰⁹ 早川町『まち・ひと・しごと創生 早川町人口ビジョン』早川町、2015年、1頁。
<http://www.town.hayakawa.yamanashi.jp/town/images/jinkoubijyon201509.pdf> 2015年11月20日検索。

ないかと考え、調査対象に選定した。

江戸屋旅館は、慶雲館に調査に出向いた際、現地で得た情報により、慶雲館に隣接するまちに、信仰者との関連の深い江戸屋旅館が存在することを知った。

江戸屋旅館が位置する山梨県巨摩郡早川町赤沢宿は、身延山と七面山（日蓮宗の霊山）を結ぶ中間の山肌にある講中宿であり、江戸屋旅館は赤沢宿に残存する唯一の宿である。講中（こうじゅう）とは、講を結んで神仏に詣でる連中¹¹⁰、つまり講を作って寺社に参詣する人たちのことである。

赤沢地区は、1993年に伝統的建造物保存地区に選定されたのちも行政による観光化を主眼に置かず、民間主導で講中宿の特徴的な業態を保持している。以上の事情から、江戸屋旅館を踏査することにより本研究に重要な情報が得られる可能性があるかと判断し、選定に至った。

（2）角久旅館・大佛旅館

角久旅館と大佛旅館が位置する富山県高岡市は、加賀藩百二十万石の前田家の二代目藩主、前田利長が、慶長14年（1609年）に高岡城に入城したときに開町された。前田家の菩薩寺で国宝に指定されている瑞龍寺¹¹¹や国定公園の雨晴海岸（あまはらし海岸）など歴史的建造物や史跡、名勝が数多く存在する。

利長は、城下町の繁栄を企図して職人や商人を招き、土地を与えて税金を無料にするなど優遇措置をとった。三代目藩主の利常は問屋等を設置し、城下町から商業のまちへの転換を図った。さらに明治時代に入ると高岡市は富山県の商都としての地位を確立した¹¹²。

以上の経緯から、高岡は、まちの歴史とともに代々受け継がれてきた老舗の商家が多く存在する。また高岡は、延享2年（1745年）に設置された高岡大仏が有名で大仏見物を目当てとする観光客もみられる。

角久旅館は、このような歴史豊かな高岡市で1868年に創業し140年以上も操業を続けている。また大佛旅館は、1932年に創業し、80年以上の歴史を誇っている。いずれも日本の旅館と呼ぶにふさわしい歴史があり、高岡大仏からほど近いという類似した立地にあ

¹¹⁰ 『広辞苑 第四版』岩波書店、1991年、865頁。

¹¹¹ 国宝に指定されているのは山門、法堂などで、総門や禅堂、大茶堂などは重要文化財に指定されている。

¹¹² 高岡商工会議所『高岡開町400年記念 高岡老舗100年展 パンフレット』高岡商工会議所、2009年、4頁。

ることも勘案すると、両館は日本の旅館の継続要因を探る対象として適していると判断し選定に至った。

(3) 調査期間・方法

調査期間は、2012年1月～同年12月で、インタビュー調査を実施した。

半構造的面接の方法を採り、質問の設定は行ったが、詳細な多くの情報を収集する為に特に回答に制限は行わず比較的自由的な発言を求めた。

第2節 質問項目

各調査対象者に対して、次のような質問を行った。

- 歴史：創業時期と時代背景、変遷
- 概要：旅館の特色、開業当初の状況等
- 地元について：旅館と地元とのかかわり、地元の状況等
- 営業努力：旅館独自で継続している宿泊客に対する心遣いや工夫・努力
- 継続できた理由：長期間の営業存続の理由
- 家訓、言い伝え、社員教育：代々、言い伝えられてきたことや教えなど
- 今後の展望、抱負等：自館及び日本の旅館、旅館業に対する展望、抱負等

第3節 調査結果

以下、インタビュー調査によって得られた結果を示す。一部、調査対象者が得られなかった情報は、資料・文献等を用いて補足した。

また、上記の質問をベースにインタビューを進めたが、対象者より可能な限り詳細な情報を得ることを目的に、比較的自由的な発言を求めた経緯から、質問によっては明確な回答が得られない項目も出たがそれについては記述を控えた。

(1) 慶雲館 営業課課長・小園智巳氏

- 歴史

創業は西暦 705 年（慶雲 2 年）である。当地に流浪してきた都人¹¹³、藤原真人が発見し、開湯したことが契機となり、創業に至った。当時の元号にちなんで慶雲館と名付けられ、以来、秘湯として都人、名将、文人たちに親しまれてきた。創業から 1300 年以上が経過し、2011 年 2 月に「世界最古のホテル・旅館」としてギネスブックに認定されている。

○ 概要

温泉は、自然湧出の源泉が 4 本あり、胃腸病、筋肉痛、便秘、美肌、飲用の場合は胃腸病、糖尿病等の効能を有し、湯量も豊富である。泉質は岩塩化土類芒硝泉（ナトリウム、カルシウム、硝酸塩、塩化物）で日本列島を横断するフォッサマグナ¹¹⁴から湧き出してくる名湯として知られている。

当初は湯治場として栄えてきたが、旅行形態の変化とともに、湯治だけでなく観光でも利用されるようになっていった。顧客の年齢層は 60～70 代が主流で、若い世代の顧客はほとんどいない。以前は団体客が多かったが、2000 年代半ば頃から時代とともに少人数のグループや個人客の利用が増えている。

山中の溪流沿いに立地し、第二次世界大戦後、舗装道路が整備された。交通は不便であったが、道路が整備される以前から、多くの湯治客が訪れ、秋の紅葉に時期には常に満室の状態であった。現在もその様相は変わらない。

○ 地元について

1960 年頃まで慶雲館は湯治場として栄えてきた。女将の深澤智子氏が嫁いできた頃は西山温泉にも湯治宿が 10 軒ほど存在した¹¹⁵という。しかし現在は、旅館としては慶雲館と、この斜め前に位置する蓬莱館だけが営業するのみである。その他は、たばこ屋兼雑貨屋が一軒営業しているが、それ以外は建物のみが残っている状況である。

○ 営業努力

¹¹³ 都に住んでいる人。

¹¹⁴ 日本の主要な地溝帯の一つで、本州の中央部を南北に横切っている。

¹¹⁵ 岩崎信也『宿を支える女将たち』柴田書店、2006 年、208 頁。

1997年に、主にロビーや大浴場等のパブリック部門についてリニューアルを行い、客室も25室から35室へ増室した。

リニューアルは、石や木材などの建築材料も全て慶雲館周辺または山梨県内のものをふんだんに使用するなど地産地消の方針を進めた。また景観については、客室、ロビー、浴場等、あらゆる場所から、可能な限り溪流や山のみどりが見えるように工夫した。

食事についても、地元で捕れる食材を中心に使用し、酒も地酒を提供するなど地産地消の方針を採っている。地酒は特に好評で、土産として購入する顧客も多い。

常に自然に左右されるので、その都度、対応が必要である。歴代、度々、洪水に見舞われてきたが、修理工事をしながら営業を行っていた。

3年前の土砂崩れの際に、当館の一番手前のトンネルに大型バスが入れなくなって、顧客が旅館に辿り着けなくなったときには、すぐに小さい車で迎えに行き、それに乗り換えさせてピストン送迎を行った。何とかして休まず、来て頂こうと努力した。

○ 継続できた理由

他の事業に手を出さずに旅館業一筋を貫いてきたことが、継続できた理由と考えている。

○ 今後の展望、抱負等

西山の豊富なこのお湯のおかげで、この旅館の営業を続けることができているのだから、お湯というこの自然の恵みを大切にしなければならないと思っている。

(2) 江戸屋旅館 27代目 女将・望月絹氏

○ 歴史

江戸屋旅館を運営する望月家は、第56代清和天皇(850年～881年)の第四皇子である貞保親王を大祖、遠祖とする信濃の佐久の望月に由来している。

同旅館は「赤沢宿」と呼ばれる集落（山梨県南巨摩郡早川町の赤沢地区）の一つとして営業を開始した。赤沢宿は、かつて、修験霊山¹¹⁶と伝えられている七面山（標高 1,982 メートル）と日蓮宗総本山である身延山（標高 1,153 メートル）を結ぶ参道の途中に位置し、諸国からの参詣を目的とした宿泊者を受け入れてきた。

現在、山梨県立博物館に展示されている鎌倉時代の甲冑は、同旅館の所蔵であった。

○ 概要

江戸屋旅館の女将である望月氏は、1924 年（大正 13 年）生まれで、90 歳と高齢ながら、旅館営業を続けている。22 歳で嫁いで以来、旅館営業に携わり、現在は嫁と二人で営業している。望月氏は、インタビューにおいて旅館を表現する際、「旅籠（はたご）」という語を用いていた。旅籠は、江戸時代に旅人を宿泊させ食事を提供する宿を指す語であり、この語を自然に使っている望月氏の様子から、江戸屋旅館の歴史とともに長い間、女将として旅館を支えてきた風格が感じられた。

同旅館の建物は、1838 年（天保 9 年）頃に建築された。当初は平屋であったが、その後顧客の増加に対応して 1877 年（明治 10 年）に現在のような 2 階建てに改築した。

営業期間は、毎年、春から 11 月末までで、冬の間は休業する。以前は、顧客が途絶えることはなく、1 日に 500 人が来訪するときもあり、その場合は近所の旅館で手分けをして受け入れていた。食事も寝るのも一つの広間を使い、複数の講¹¹⁷を受け入れるときは、講の人数によってふすまで間仕切りをして調節していた。

○ 地元について

赤沢宿は、近世から昭和初期にかけて七面山への講中宿・旅籠（はたご）とし

¹¹⁶ 霊験のある法力を身につけるために苦行を積む霊山。

¹¹⁷ 同一の信仰を持つ人々の集団。

て発達してきた面と山人の暮らしを示す面がある¹¹⁸。

赤沢では、「身延代参講」と呼ばれる講集団が受け入れられてきた¹¹⁹。これは日蓮宗に属する人々を中心として、身延山から七面山に参詣するための人々のことで、身延山や七面山で行われる行事に合わせて参詣する人たちが多かった。そのため、赤沢は、代々、参詣人への飲食、休泊のサービスの体制を持つ宿場の性格の仕事を生業としていた。

赤沢宿には、9軒の旅館が営業していたが、その後、3軒の旅館が店じまいをして、大阪屋、大黒屋、萬屋、両国屋、えびすや、そして江戸屋の6軒となった。その後も、後継者が確保できないなどで、他の5軒も店じまいとなり、最終的に営業を続けているのは、江戸屋だけとなった。

○ 家訓、言い伝え、旅館の理念

明確な家訓は存在しないが、望月氏が嫁いできてからは、来訪者にはとにかく親切にするように教育された。望月氏はその教えを守り、戦中、戦後の食べ物がないうち、自分たちは食べなくても顧客には配給された食物を提供するなど、精神誠意尽くしてきた。

○ 今後の展望・抱負等

赤沢宿は、霊場・七面山と日蓮宗総本山・身延山の間位置し、訪れる宗徒が必ず足を止めたと言われる。その背景から、望月氏は、「この土地はもともと何か気持ちがあってお参りにくる人や、一生懸命に信仰している人たちのためにあるのです。そして、心の拠り所にして、毎年、ここに来るのを楽しみに、一年を頑張って過ごしている人もいます」と語っている。そのような客に対して、望月氏は、「参詣の方をいつも通りお迎えするだけです」と語っている。

望月氏のこの言葉からは、宿泊客に対して表面的ではなく、その心理的な面も理解し、常に変わらぬ態度で接客しようという意志が感じられた。

¹¹⁸ 早川町教育委員会『早川町赤沢宿伝統的建造物群保存地区保存計画』早川町教育委員会，1991年，3頁。

¹¹⁹ 早川町『赤沢：山梨県早川町・伝統的建造物群保存対策調査報告』早川町，1992年，58頁。

(3) 角久旅館 5代目、取締役社長、関久幸氏

○ 歴史

角久旅館は、1868年（明治元年）に商人宿として創業した。「角久（かどきゅう）」の名称は、初代の角屋久兵衛の名に由来する。1900年（明治33年）の高岡の大火の際に、大仏も当館も燃えた。

火災の後、あちこちの材木を寄せ集めて持ってきて、それを組み立てて木造二階建ての建物を新築し、再建した。

高岡は、前田利家の長男である前田利長が高岡城を築城したために、城下町として栄え、江戸時代には加賀藩が御旅屋（おたや）を設けたこともあり、（御旅屋町、御旅屋通りの地名も現存している）、宿泊施設は古くから存在していた。

○ 概要

当館は玄関の真正面に大仏¹²⁰があり、「大仏のある町」として、あるいは職人・商人の町における宿屋の役割を担ってきた。元来、角久旅館は商人宿であるが、公演のために訪れた芸能人、力士などが宿として利用したこともあり、公演や巡業に付随した劇場への仕出し（弁当）が利用されることもあった。また、隣町の砺波（となみ）にナショナル（現パナソニック）が進出したときは、会社の規模が大きいこともあり、宿泊客の増加につながった。

建物は木造二階建てで、2階の窓からも大仏が真正面に見えるため、宿泊客に好評である。1階レストランからも大仏が見えるので、食事の時も大仏を楽しめる。

主な顧客は、観光客のほか、中高生のスポーツ団体、文化団体などである。団体利用の場合、二食付が必須である。また、年配者は旅館内での食事を希望する人が多い。素泊まりのみの駅前のビジネスホテルや小旅館のなかには、二食を提供するのが難しい施設が少なくない。そのため、ビジネスホテルとは競合しない。

浴室は男女それぞれ2つずつ設置し、24時間利用できる。コインランドリーを2台設置し、宿泊客の好評を得ている。駐車場には12台収容できる。

¹²⁰ 大仏は1221年（承久3年）に造営され、その後、数回の火災を経て、1745年に木造金色仏として造営されたが、大火で焼失し、1933年（昭和8年）に銅製で再建された。

現在のところ、海外からの観光客は少ないが、台湾やタイなどの大仏に興味のある国からは、徐々に増えると考えられる。

○ 地元について

高岡は、自然災害が少ない。また、大火の後も、山町筋などは財力のある家が多かったため、すぐに燃えにくい漆喰の土蔵造りの建物が建ち並び、現存している。

城下町が商人町になる時代の歴史的経緯から、高岡では、すべての産業が歯車のように関わりあってきた。旅館は常に人の動きと同じように盛衰するから、まちと同じように盛衰したと考えられる。後継者不足や設備投資ができないなどの理由で旅館はほとんど廃業した。

現在、高岡は、新幹線工事関係の宿泊客が多いが、ほとんどマンスリー形式のマンションやビジネスホテルを利用している。

高岡大仏は、地元の誇りであった。それがわかるのは、大火で何度も焼失しても再建され、江戸以降に盛んになった高岡銅器の技で、二度と焼失しないようお願いを込めていることにある。地元の伝統工芸の職人が全行程を手掛けており、高岡らしさの象徴ともいえる。実際、地元の住人が、仕事途中や買い物帰りなど、いつでもお参りをしている。毎朝、掃除をしたり、鐘を撞いたりする人もいる。また、高岡大仏奉賛会や般若心経を唱えるあけぼの会の存在など、高岡の人間の信心深さも物語っている。観光客もその姿を見ているために、大仏が単に観光の為だけに存在するとは思っていない。それもまた、高岡の魅力である。

角久旅館が位置する地域には、大仏のほか、神社、公園、坂下の朝市など、無料で楽しめる場所が集まっており、宿泊客にとってのメリットと言える。観光バスも、旅程の時間合わせに大仏参りがすぐできて丁度良いので利用する人が多い。観光バス駐車場も無料であることが、観光客に好評を得ている理由の一つと言える。「無料」であることを通じて、高岡の「良心」が訪れる客に伝わると考えられる。

○ 営業努力

富山県の重要な産業である製薬も製薬会社の整理統合が進み、出張での利用、

長期滞在なども少なくなっている。

これからは商業都市としてだけではなく、他の都市に比べて跳びぬけて数も多い由緒ある神社仏閣や歴史的町並みを活用して、その中に溶け込んで暮らしている我々の生活を、多くの人々に観に来てもらう仕掛けも必要である。

角久旅館の前を通る「願い道」には、懐かしさを感じさせる店が多く残り、人々が楽しんで通るので、守らざるを得ない。若手も動き出して、通りの店に順次のれんをつけて行ったりしている。(活性化委員会の存在もある)。また、大仏は大切なものと考え、出来るだけ客から見えるように心がけている。

○ 家訓、言い伝え、旅館の理念

家訓は特にないが、「角久」の名前にふさわしく「久しくあるように」ということが大切である。様々なニーズの宿泊客が訪れるので、当然、それぞれのニーズにも応えるが、毎日、同じことを同じ様にきちんとやっていくことがすべてである。ランチやギャラリーを館内でやるなど、新しいことも常にやるが、変わらずやるのが商売の基本と言える。例えば、地域の中の存在として、大仏の正面に位置しているので、きちんと掃除を行うのもその一つである。

○ 今後の展望、抱負

次代が業務を手伝い、孫もいるが、後を継ぐかどうかは、現時点では未知数である。

商工会議所・高岡老舗会の「高岡老舗100年展」に出展もできたため、旅館を守っていければと思っている。そして、まちの中でも、今後やっていくべきことが多いので、とにかく、毎日やるべきことを、坦々ときちんとやっていきたい。

(4) 大佛旅館 3代目当主・塩田也寸志氏

○ 歴史

年代は不明だが、当館の創業前、この地には病院があった。診療所と家屋敷を材木商と建具屋をしていた塩田氏の祖父がそれを買取り、えびす屋として旅館の営業を開始した。

その後、1932年（昭和7年）に大佛旅館として創業した。

戦前戦中は、伏木港（ふしきこう：高岡市、富山市、射水市に渡る港湾）から上海に渡る軍人が多かったこともあり、主に軍人が顧客であった。

建具屋職人であった祖父が、高岡に多くの職人や商人が来ていたのをみて、宿泊施設が必要で、旅館の営業が可能と考え、創業に踏み切ったと考えられる。しかし経営は厳しく、「えびす屋」時代に立ち行かなくなり、その後、お客様に名付けて頂いた「大佛旅館」に改称して再スタートを切った。

○ 概要

旅館の建物は木造二階建てで、20室の客室のうち5室は食事部屋として使用している。現在は、一泊朝食付き、もしくは素泊まりの宿泊客が多い。

特に顧客ターゲットは絞らなかつたが、これまでの傾向としては、山町筋や金屋町の着物問屋を毎月訪ねる人などが定宿として利用し、問屋からの紹介で利用する宿泊客もみられた。

町のインフラ工事、例えば駅や道路の工事などで作業員が宿泊に利用するとき、そのスタイルなどの風情が仕事一色になるので、その期間中は、観光客は受け入れなかつた。宿泊目的が異なる顧客どうしが同じ旅館に宿泊すると、お互い気分が削がれるかもしれないという配慮である。現在は観光目的の顧客のほうが多いが、宿泊目的の確認は続けている。

高岡の旅館は小さな商人宿のみだったが、鋳物や塗、隣まちの砺波の織物などの産業があり、流通の拠点としての土地柄があったから商売が成り立った。

しかし高度成長期やバブル期に財力のある多くの旅館は、当時の流行りのビジネスホテルに転向し、建て替えを行った。しかし大佛旅館は、資金事情もあり建て替えが叶わず、結果的に大正、昭和の風情が残ることになった。

かつては大仏を観るためにわざわざ宿泊する人は少なかった。ただし、日本三大仏として高岡大仏が知られているため、観光として大仏を見に行くなら高岡（に行くという選択肢）もあるという程度の認識は、一般的に広まっていたと考えられる。

○ 営業努力

外国人向けに全国の小規模旅館や民宿をネットワークしている「ジャパニーズイン・グループ」に加盟した。さらにこの10年ほどは、インターネット予約が盛んになったこともあり、観光目的の顧客が増えた。そのほとんどがインバウンドすなわち外国人客で、日本人は減少傾向にある。富山県内で海外向けPRを行ったのは大佛旅館のみだったことが、外国人客増につながった。

地域にホテルが増え、日本人の宿泊が少なくなりはじめたころ、政府の「ようこそジャパン」でインバウンドに取り組みが強化し海外客が入り始めた。その時期に、単独でインターネットでの集客に取り組み、またジャパニーズインなどの外国人向け集客システムにも加盟するなど、初めて顧客ターゲットの大幅な転換に取り組んだ。結果、高岡を知らなかった海外客が来るようになり旅館の経営も持ち直した。

○ 継続できた理由

継続できた理由として、塩田氏は、日本三大佛のひとつがあるということ、宿泊料が安いこと、規模の小ささが外国人に受けていること、交通の要衝であることなどを指摘した。部屋代を安く抑え、食事も祖母や母が作る家庭料理と近所の魚屋から調達する新鮮な刺身や焼き魚を並べるだけで、豪華な料理など出さない。部屋も昔のまま、壁の塗り替え、襖のはりかえなど、その都度修理しながら使っている。お風呂も今は珍しいタイル貼りで、廊下にある洗面所はその上にステンレスを張って蛇口も最新式ではない。

これらは一見、マイナス要因のようにも見えるが、一方で施設維持費を安く抑えられるため、宿泊料も低価格を維持できる。純粹に宿泊のみを希望する顧客にとっては、宿泊しやすい価格と利便性を提供するほうが良い。その方針を今日まで貫いていることが、継続につながっている理由かもしれない。

大佛旅館は、「西洋的ではない日本独自の文化を、いかに伝えていくか」ということだけを考えて営業を行ってきた。新しさはないが、宿泊客はかえって昔ながらの旅館方式に日本らしさを感じ、満足感を得ている。

○ 家訓、言い伝え、旅館の理念

祖父の代まで職人で、職人肌の気質が反映された気遣いを教えられてきた。そ

れは土地柄からくる気遣いで、宿泊客が次の日の仕事に差し障らないように、木造家屋は音が響くことを告げて、夜は静かに過ごしてもらえるように、門限は今でも午後 11 時に定めている。また、夜中に騒いで他の客に迷惑が掛かることを懸念して、宴会は一切受けていない。

利用目的が違う客が一緒にならないように、という配慮から、空室があっても一方の客を断る場合もある。目先の儲けに走って詰め込み、客に不愉快さを与えてはいけないと先代から強く教えられたからである。

「目先の儲けに走ってはならない」「控え目にして誇大広告するな」という教えについては、高岡の気骨を反映していると考えた。

○ 今後の展望、抱負等

自分（塩田氏）は、三代目であるが、跡取りはいない。旅館だからという理由で血縁者の跡取りが必要とも思わない。まずは、この旅館を通して、高岡の一旅館に残されている日本の文化を伝えることができたらよいのではないかと。

海外からも旅館に興味を持つ人が増え、日本料理が世界遺産に登録されたりすると増々注目されるだろう。そして、もともと旅の文化を持っているヨーロッパの人々にとっては、訪れるまちが有名であるかどうかはそれほど重要ではないように見える。高岡は歴史的な風情を残す建築物が多く、まちも大き過ぎないので、観光して回るには、ほど良い規模と思われる。大仏や古くからの祭り（御車山祭り）があることが魅力となっている高岡には、さらに多くの観光客が訪れるようになることを期待している。

また、地域のまちづくりも大切ではあるが、高岡には大仏があることが日常であり、昔から人々が生活拠点としてきた風情が残っているところに価値がある。そのため、作りすぎはかえって地域の良さを失わせてしまう。つまり、大仏がある風景・風情が、地元の居住者の生活に染み込んでいるほうが、旅行者には喜ばれるのではないかとということである。

住人にとっては、普通にある文化を見に来てもらうのが観光だから、ことさら売り込まなくてもよい。売り込みが少ないほど、旅行者は大仏に強い感銘を受けるため、それがサプライズとなる。サプライズの度合いが大きいほど、旅行者が帰宅した後、誰かに話をしたくなる。それが自然な PR となり、今度は、サブ

イズではなく、はじめから大仏見物を目的とする来訪者が増えることになるだろう。

旅館は高く泊まれない、体験の為に泊まるとしてもせいぜい1軒で十分で、あとは自国の生活習慣に合ったホテルの方が良いという海外客に、近年、造改築した高級な旅館にはない伝統的な旅館の姿を見せたいと思う。今まで残してきた民衆文化、職人文化としての高岡の気骨と、生活に染み込んでいる大仏信仰、そして、このレトロな建物を大切にしていきたい。

第4節 各事例の特徴

(1) 訴求源

第5章でも述べたように、調査対象旅館は、いずれも創業から80年以上が経過している。具体的には、大佛旅館が創業から81年、角久旅館は145年、江戸屋旅館は推定175年以上、慶雲館に至っては、1300年以上が経過している。

第1章でも述べたように、旅館を取り巻く環境は楽観できる状態にはなく、文化的価値が高い旅館でさえ、多額の負債を出して破産する事例が後を絶たない。つまり、歴史が長いということ自体は、経営的には存続の要因にはならないということであると考察する。

しかし、調査対象旅館の4軒については、周囲の旅館が撤退するなかで長きにわたり生き延びている。そこには、宿泊客を強く引き付ける訴求源があると考えられる。ここで言う訴求源とは、宿泊客にその旅館を訪れたいと思わせる、あるいは一度訪れた後に、再び訪れたいと思わせるような要素である。

調査対象旅館における訴求源は何かというと、大きく捉えると、慶雲館は温泉、それ以外の旅館は参詣ということになるであろう。

慶雲館は、温泉を自然湧出の温泉が4本あり、多彩な効能を持つとともに、湯量も豊富である。当初は湯治場として栄えてきたが、近年、温泉巡りが観光化していることを受け、客足を伸ばしている。もちろん、他にも温泉を訴求源としている旅館は数多くあるが、慶雲館の場合、宿泊客は、客室風呂、給湯、シャワーに至るまで、全館源泉掛け流しを楽しむ。温泉という訴求源を徹底的に活用していると言える。

江戸屋旅館は、日蓮宗総本山である身延山等の参道の途中に位置しており、参詣客が多く訪れる。女将である望月氏もそれを心得ており、宿泊客に適した、誠心誠意もてなして

いる。さらに、地域との関係性から鑑みると、第3章で述べたように山梨県南巨摩郡早川町の宿には、古くから参詣客が数多く訪れていることから、慶雲館においては、特に信仰（身延山久遠寺、七面観音等の参詣）と湯治との関係性が、1300年もの永きにわたる存続を可能にしていると推察される。

慶雲館と江戸屋旅館は、建物に関しては、前者は数回の台風や水害から再建した経緯から、現在は近代的な和風の造りであるが、後者は創業のころの原型をとどめているというように対照的である。しかし、両者とも早川町に位置し、信仰者が切り開いた源泉の歴史と結びつきが深い温泉と、信仰の旅を受け入れ見守ってきた信仰者のための宿であるという、信仰を賄う宿としての共通の地域色を見出すことができる。

大佛旅館と角久旅館は、ちょうど高岡大仏を挟んで等間隔に位置しており、それぞれ大仏から数十メートルの場所に位置している。これら2館の訴求源は民間信仰としての大仏参りを外来者へも地元住民と隔たりなく提供する地元の人々の思いやりの姿と、その信仰が生活のなかに生きている地域の人々の日常の表れとしての、生活感溢れるまちなみである。実際に角久旅館は、客室やレストランから大仏が見えることを固有の魅力として発信しており、大佛旅館の当主は、至近距離に大仏のある風情に宿泊客が感銘を受けている姿に、大仏と生きる自館の存在への意識を高めている。

高岡においては、大仏は単に「観光のための飾り物」ではなく、日常的な大仏参詣が地域住民に根付いており、その様相や存在そのものが、宿泊者にとっては大きな魅力となっていると推察される。

(2) おもてなし・営業努力の方針

各旅館は自館の特色を活かしてもてなし、営業的にも地域と調和するよう努力している。

慶雲館では、リニューアル時には、周辺の建築材料を使用した。また、食事についても、地元で捕れる食材を中心に使用し、酒も地酒を提供するなど、地産地消の方針を採っていた。また、女将の深澤氏は、従業員には、すべてにおいてお客様優先を貫くようにと指導している。例えば食事にしても、一方的に時間を伝えるのではなく、「何時になさいますか」と宿泊客の意向を尋ねる。深澤氏は、「そういう心で接するのがおもてなしなんだということです¹²¹」と語っている。

¹²¹ 岩崎，前掲書（2006年）214-215頁。

角久旅館については、高岡大仏の正面に位置することを活かし、客室やレストランからも大仏が見えることを意識して接客等のおもてなしをしていると考えられる。インタビューを行った関氏の発言からも、それが感じられた。また角久旅館のホームページにも、トップページに高岡大仏の写真を掲載し、また「お食事は、大仏様がみえる「お食事処」にて」と記載するなど、やはり大仏を意識した内容がみられる。

大佛旅館については、豪華な料理は出さないが、家庭料理と新鮮な刺身など、素朴なものを食卓に並べている。また、建物についても、大がかりな改修は行わず、昭和時代の雰囲気を受け継いでいる。資金事情により大がかりな建て替えができなかったと当主は説明しているが、結果的に残った昭和の雰囲気を壊さず、日本の独自文化を求めて訪れる外国人向けに宣伝した。大佛旅館のホームページは、日本語と英語の2カ国語で作成され、旅館までのアクセスや高岡の観光について記載している。さらに「Tips for Staying RYOKAN (旅館滞在のヒント)」として、英語・中国語・韓国語で、玄関では靴を脱いでスリッパに履き替えることや、館内ではスリッパを使用することなどを記載している。

(3) 状況に応じた経営

慶雲館は、地域の自然環境の特性で度々洪水に見舞われてきたために、一定の改修工事を行ってはいるが、他の事業に手を出さず、旅館業を徹底している。この点は、前川・末包(2011)の「多くの老舗は、本業つまりこれまで維持してきた中心的な事業領域から大きく離れた分野に進出することが少ない¹²²⁾」という指摘に合致している。

江戸屋旅館は、1800年代後半に顧客の増加に応じて2階建てに改築したが、その後は大幅なリニューアルは行っていない。また、冬の期間は積雪のため休業し、春から秋にかけての営業である。

角久旅館も、大幅な建て替えは行っておらず、現在も各部屋にバス・トイレはない。しかし、あえて各部屋にこれらを設置する工事はせず、「140年以上の古い木造建築ですので、各室にはお風呂・トイレ・洗面の設備はございません。館内のお風呂・トイレ・洗面をお使い下さい¹²³⁾」と説明している。

大佛旅館も、多くの旅館がビジネスホテルに転向して建て替えを行うなか、大幅な改修は行わず、当初の建物を小幅な修理を重ねて使い続けている。

¹²²⁾ 前川・末包, 前掲書, 2011年, 189頁。

¹²³⁾ 角久旅館ホームページ <http://kadokyu.com/stay/room/> 2014年10月31日検索。

このように、いずれの旅館も、状況に応じた、いわゆる「身の丈に合った」経営である。第1章で述べたように、旅館業は典型的な装置産業で、資産における固定資産、特に建物の割合が高い。しかし、財政状況に不釣り合いな設備投資をすれば、当然、経営を圧迫する。老舗旅館が多額の負債を抱えて破たんするケースでは、大がかりな設備投資が要因となっていることも少なくない。しかし、旅館の魅力は、豪華な設備ばかりではない、第2章で述べたように、集客力を上げリピート率を高めるには、視覚的な角度からも、外来者から好感を持たれるものでなければならない。建物の外装、内装ともに、地域の固有性を帯びたものであり、他の地域と差別化されたその地域の特色が表現され、を追求した向上が必須である。そのように考えると、角久旅館や大佛旅館などのように、近隣のまちの逆に古いことを前面に押し出し、建物の古さを弱点とせず強みとし、施設の外観が地域の景観を形成すであることを自覚の魅力を高めてきたことも、継続の理由の一つと言える。

(4) 地元への愛着

インタビューにおいては、どの対象旅館からも、地元への愛着が感じられる発言が数多く聞かれた。

慶雲館の小園氏は、「西山（温泉）の豊富なお湯で旅館をやったから、この恵みを大切にしなければならない」と語っている。江戸屋旅館の望月氏は、「この土地はもともと何か気持ちがあってお参りにくる人や、一生懸命に信仰している人たちのためにある」と述べている。

角久旅館の関氏は、「高岡大仏は、地元の誇りであり、高岡らしさの象徴」と語り、観光客も地元の人たちが大仏に愛着を感じている様子を見て、単なる観光の飾りものではないことを実感してくれるだろうと考えていた。大佛旅館の塩田氏は、高岡について「大仏があることが日常であり、昔から人々がそこで生活してきたことに価値がある」と述べている。

また、関・塩田の両氏は、言葉は違うが、大仏の日常性が貴重であると考えている旨の発言がみられた。たとえば塩田氏は、上述のとおり高岡には大仏があることが日常であることを前提にして、「作りすぎはかえって地域の良さを失わせてしまう」と語っていた。また、関氏は、地元住民が日常的に大仏を参っていることも、高岡の魅力につながると話していた。

第3章の先行研究で、井口（2011）が、観光は「非日常性の希求」が一般的な目的であ

るが、その「非日常」は、訪問先の住民にとっては「かけがえのない日常（誇るべき地域の生活文化）」¹²⁴と指摘したことを述べた。まさに高岡の大仏は、地元住民の「かけがえのない日常」と認識してよいであろう。仮に大仏が単に客寄せのもので、信仰の裏付けがない「飾り物」であったなら、観光客の魅力は半減あるいはそれ以下になると考えられる。

第5節 考察

以上、本章では、長期に存続している旅館について、その由来と歴史、現状等について述べた。その結果、旅館の地域性に根差した経営存続の要因としては、主に以下の4点があげられる。

- (1) 温泉、参詣といった中核となる訴求源を有する。
- (2) 自館の特色を活かしたおもてなしである。
- (3) 状況に応じた経営
- (4) 地域性を重視し、地元への愛着をもっている。

つまり、これら4軒の旅館は、信仰や古くから日本に根付いている精神文化と深い関わりのある風土性を帯びているとみられる。また、参詣客など宗教を信仰する人々を受け入れ、自らも、公私ともに信仰を重視した態度を貫いている。

仮に、宗教心を、信仰する心の状態と定義すれば、信仰は、ホスピタリティの根源であると言えるだろう。事実、第3章で述べたように、ホスピタリティの語源には、信仰との関連がある。またホスピタリティを受容した者は、何らかの形で返礼したいと気持ちを抱く可能性が高まる。それは再訪という形になって現れることもあれば、誰かにその宿を推薦するといったことで果たされる場合もあるだろう。

少なくともこれら4軒の旅館は、古くから信仰のために来訪した宿泊者との関係性に重きを置いてきた。そこで、信仰を重視し、地域性、風土に根差した経営を目指し、結果的に商業優先主義とならなかった。この点も、長きにわたって存続を可能にした要因と考えられる。

また、本研究で調査を行った4軒の旅館は全て玄関で下足からスリッパへ履き替える、

¹²⁴ 井口，前掲書（2011年）153頁。

あるいはスリッパは使用せず、玄関で靴を脱いだまま素足で館内をすごせる仕様である。いずれも民間信仰と結びつきの強い地域性を帯びた旅館であることも理由として考えられる。つまり、客人を、賓客すなわち遠来の神と崇め、大切に「お上がりいただく」精神でのおもてなしが、根付いているのではないだろうか。この靴を脱いで上がるという日常的な些細な行為において、海外からの宿泊者に、日本古来の客人を神と崇める精神性が瞬時に伝わるとは考えられないが、伝統的な日本の旅館において、日本の日常の生活にある「靴を脱ぐこと」を体験することにより、旅館を訪れたことを強く意識づけ、日本の日常文化を印象づける作用は大きいと考察している。

まず、玄関にて「靴を脱いでお上がりいただく」ことからおもてなしが始まる老舗旅館は、未だ残存している。洋々閣は、現在の経営者が、ホテル修業の経験から旅館が固有価値を宿泊客に提供する重要性に気づき実家の経営を継承、地元にとってもなくてはならない旅館である。佐賀県唐津市で120年以上、営業を続けている洋々閣は、唐津の歴史的風土要素から、古来、海外との交流が続いていることがあり、それによって旅館の存在も活かされてきたことを理解し、インバウンドという言葉が取り入れられる以前から、海外からの宿泊客でにぎわっている。純和風でなければ来訪者に満足与えられないことを自覚し、もちろん玄関にて靴を脱ぐ仕様である。経営者の大河内明彦氏に筆者がインタビューしたところ、徹底した日本文化の追求について、「海外の方がせつかく日本に来られたのに、ホテルの西洋式の部屋に宿泊し、洋食を食べシャンパンを飲むような、西洋と同じおもてなしの提供では面白みがないのではないかと考えた」と語られた。さらに洋々閣では、スタッフに対して、外国人客に、極力、日本語で接するようにと教育している。宿泊客に日本の言葉を耳にする体験を楽しんでいただくと同時に、宿泊客は旅館での滞在のしかたや地域の案内などを異国語で理解しなければならないために、みずから従業員との接点を求め、お互いに語り合う機会を増やさなければならない状況において、言葉を越えた交流が実現すると考えられている。そのような交流のなかから、従業員には宿泊客の心象に寄り添える可能性が生まれ、気持ちに叶うおもてなしが実現すると考えられている。

近年、旅館のホテル化が進むなかで、建物も洋風化が進み、日本家屋独自の要素が失われつつある。それは、単に鉄骨やコンクリート等の資材や建築の技術面ではなく、いわゆる精神的な面での日本人の文化、風土を意味している。

明治時代以降、西洋文化の影響により、玄関で靴を脱ぐという日本独特の慣習が、少なくともホテルや公的な建物空間では失われることになった。しかし、外国人の目から見る

と、この日本古来の習慣にみる精神性の現れこそが、他の国では見るできない、換言すれば「見たい日本の姿」であるとも考えられる。旅館は今一度原点にもどり、西洋的な利便性を追求し、商業主義的な施設中心の生業から脱却することが喫緊の課題であると筆者は考える。

すでに京都は勿論、全国的に、古民家や町屋を宿にした昔ながらの日本の姿を体験できる施設が外国人から人気を得ており、その一方で、事実、現存する高度成長期以降のマス・ツーリズムの台頭の流れを引き継いだだけの旅館群は、衰退の一途を辿っている。

そして、旅館には「公器」として役割も担っている。上記、4軒の旅館は、それぞれに表現は異なるが、概して「自分たちの旅館を通じて、日本の伝統を伝えたい」という志を持っている。この点から、4軒の旅館は、その土地に於ける公器としての役割を認識していると考えられる。

以上のことを勘案すれば、旅館は、日本らしさを追求するとともに、自館に残存する固有のもてなしのかたちや生活文化を、地域風土に培われた味わいある「おもてなし」として実践することこそが、最上の経営努力と言えよう。

第6章 非日常あるいは異日常の場としての旅館のおもてなし

－インタビュー・分析－

本章では、歴史の長い老舗旅館の実態について検討するために実施した調査について、その方法、結果、分析内容について述べる。

第1節 調査方法

(1) 調査対象

調査対象者は、創業から80年以上経過している老舗旅館とした。具体的には、「すみよしや（石川県金沢市）」「かよう亭（石川県加賀市）」の2軒とする。

(2) 調査対象の選定理由

調査対象の選定理由について、以下に各対象が位置する土地の背景も含めて説明する。

まず、すみよしやは、創業してから360年が経過しているという旅館である。石川県金沢市を拠点としている。第5章で取り上げた4軒の旅館は、いずれも温泉や参詣といった訴求源があるが、すみよしやは、温泉地にあるわけでも、角久旅館や大仏旅館のように、部屋から名勝が見えるわけでもない。しかし、360年という長い期間にわたり、経営を続けている。そこには、すみよしや独自の顧客を大切にしている心があるのではないかと考え、対象として選定した。

かよう亭は、かつては大型旅館であったが、高度経済成長期に、小型化に踏み切るといって、当時いわば時代に逆行した決断をした。また、社長の上口昌徳氏は、その経営方針はもとより、地元の職人たちとのネットワークづくりや育成など、地域との密な連携を信条としている。地域の特性を重んじる上口氏の経営方針が、実際に旅館運営にどのような形で生かされているかを探りたいと考え、対象の選定に至った。

第2節 調査対象の地域特性

(1) 金沢の風土・歴史

「金沢」という名の起こりは、地元から産出した砂金を洗った沢を金洗沢と呼んだこと

に由来しているという説が有力である¹²⁵。いまから 500 年ほど前に、農民の自治政府が出現したのが、都市としての始まりとみられる。その後、約 100 年にわたり「百姓のもちたる国」が繁栄し、その拠点となったのが、16 世紀中ごろに建立された金沢御堂とその寺内町である。金沢御堂は一向宗徒の拠点であったが、一向一揆が鎮圧された後、金沢御堂跡に金沢城が構築された¹²⁶。

1583 年、前田利家が金沢城に入城し、加賀 2 郡を与えられたのが加賀藩の始まりである¹²⁷。その後、利家の嫡子利長が 120 万石を統治するようになり、加賀藩は城下町として栄えた。統治は 280 年続いたが、どの藩主も戦いを避け、その代わりに学術と文化に力を注いだ。

金沢が生んだ哲学者、鈴木大拙の逝去まで師事した岡村美穂子氏は、生前の大拙に加賀百万石の繁栄の理由を尋ねた際、次のような回答が返ってきたと述懐している。

『戦国時代は戦が多く、前田の殿様は、どうにかして戦に引き込まれないように工夫して、誰とも対立していないことを、示さんといかん。野望をもたない人であるということ、体を以ってみせるつもりで、鼻毛を伸ばした。馬鹿になることじゃ。それで、争いを避けた。愚者になることじゃ。ところが、馬鹿になることは、至難の業なんじゃ』と大拙先生は、言われました。そこで、私は、『親からは毎日のように賢くなりなさいと言われてるのに矛盾するではありませんか』と申しましたら、先生は、『馬鹿になる修業が宗教の修業じゃ。賢いことはとても大事、なぜなら、馬鹿がどういうことかがわかるからじゃ。まず賢くなって、どういう修業をするかを知る。全部いっぺんは捨てきる修業、そこまできなければ馬鹿にはなれない』と言われたのです¹²⁸。

「鼻毛の殿様」の話は、徳川時代に家康の警戒心を解くための工夫として知られている。二代藩主前田利長、三代藩主前田利常はともに鼻毛を伸ばして相手を安心させ、藩を守った、という金沢では有名な逸話である。武術より学術を重んじる前田藩の思想が、時代を越えて受け継がれた。第 3 章で述べたように、各都市には、それぞれ特有のトポスがある。金沢に「知」のトポスがあるのは、このような歴史的な背景に由来すると考えられる。

山出（2012）は、「第二次世界大戦下においても幸いに戦禍を免れました。つまり、金

¹²⁵ 金沢市、前掲資料（2008 年）15 頁。

¹²⁶ 金沢市、同上資料（2008 年）15 頁。

¹²⁷ 帆苺宏典『郷土史に辿る 金沢への旅と宿の変遷』帆苺宏典、2003 年、40 頁。

¹²⁸ 金沢市・鈴木大拙館主催「金沢・現代会議」－現代に生きる・現代を生きる－（2014 年 11 月 1 日、金沢歌劇座ホールにて開催）。「金沢に生きる」をテーマとしたパネルディスカッションで、鈴木大拙館名誉館長の岡村美穂子氏が、鈴木大拙の思い出のエピソードなどを語った。

沢は通算して 430 年もの間、一度も戦いがなかったまちなのです¹²⁹」と述べている。

金沢は、小京都と表現されることもある。しかし、山出保金沢前市長は、京都と金沢は全く異なると述べている。なぜなら、京都は公家の文化で金沢は侍（武士）の文化だからだ。侍の文化は、本来、江戸すなわち現在の東京を中心に発展したが、東京には江戸時代の文化はほとんどの残っていない。しかし、金沢は、前述のとおり、長きにわたって戦いを行わなかったので、「歴史的な建物や文化が壊れなかったし焼けなかった」¹³⁰。そのような背景から、金沢は、伝統の復興に注力し始めた。

なかでも、金沢市が力を入れてきたのが、まち並みの景観を守ることである。

1989 年に制定した「景観条例」のほか、「こまちなみ保存条例（1994 年）」「用水保全条例（1996 年）」など、金沢の景観を守る条例が制定されている。さらに、伝統的な建物が並ぶ地域を「重要伝統的建造物群保存地区」に指定してまち並みの保存に努めている。

その一環として、高度経済成長期にフタをされていた鞍月用水（用水路）のフタを撤去し、93 の橋をかけ、昔ながらの景観を復活させた。

（2）金沢における旅館業の現状

金沢市全体でみた場合、外国人宿泊者数は減少している。

金沢の外国人宿泊者数の約半数が、台湾と韓国の宿泊者で占められている¹³¹ため、両国からの訪日客の動向は、そのまま金沢の動向を示すと言える。2009 年の場合、金沢を訪れた韓国人は、前年比 59.0%減、台湾人も前年比 48.2%減となっている。つまり、いずれもほぼ半減したことになる。

金沢市民研究機構（2010）は、こうした外国人客の減少に関して、「金沢、石川のいずれもが全国平均の減少率（18.7%減）よりさらに下げ幅が大きかったことに着目すべきである¹³²」と指摘している。2009 年は、東日本大震災（2010 年）が発生する前の年であるから、石川・金沢の外国人客減少が、地震の影響によるものでないことは明らかである。

しかし、一方で、金沢市内の旅館は、外国人客を大幅に増加させている。その原因は、金沢市内の旅館は、欧米の FIT（Foreign Independent Travel：個人旅行者）をターゲッ

¹²⁹ 山出、前掲書（2012 年）48 頁。

¹³⁰ 山出前市長の「プライムニュース」（BS フジ、2013 年 6 月 21 日放送）での発言。

¹³¹ 金沢まちづくり市民研究機構 7D グループ『北陸新幹線の金沢開業を見据え、金沢の和風旅館の魅力発信を考える』金沢まちづくり市民研究機構、2010 年、4 頁。

¹³² 金沢まちづくり市民研究機構 7D グループ、同上資料（2010 年）4 頁。

トとした戦略を進めたからである。

また、金沢は、2015年3月、北陸新幹線が金沢まで開通した。従来、東京—金沢駅間の移動には、3時間50分を要していたが、開通後は約2時間30分と大幅に短縮された。

これにより、国内旅行者はもとより、首都圏を訪れた外国人旅行者が金沢にまで足を伸ばすケースが増えることが期待されている。

金沢は、日本三大名園の一つに数えられる兼六園をはじめ、金沢21世紀美術館、鈴木大拙館といった観光・文化スポットを擁している。さらには茶屋街や武家屋敷といった文化的遺産も保存継承されている。

兼六園については、北陸新幹線開業から約3ヵ月が経過した時点(2015年5月末)で、外国人入園者数が10万9000人あまりとなり、前年比1万1000人以上の増加を示した¹³³。宿泊客数に目を向けても、北陸新幹線開業前から外国人宿泊客は増加傾向を示している。

(3) 金沢の老舗旅館におけるインバウンド対策

金沢市旅館ホテル共同組合は、組合が運営するウェブサイト「金沢宿たいむ19」で、金沢市内で営業する旅館を、それぞれの特徴によりカテゴリーに分類している。例えば、「金沢駅周辺の宿」「兼六園周辺の宿」などである。

本研究では、それらのカテゴリーのなかから主に、「外国人におすすめの宿」と「金沢の高級料亭旅館」を対象とした。また、金沢には、上記二つのカテゴリーには含まれていないが、創業から100年近く、あるいはそれ以上経過している老舗旅館が現在も営業を続けている。

これら旅館は、長きにわたって営業を継続していることから、今後の金沢地区におけるインバウンド戦略を考えるうえで看過できないと考え、「その他の旅館」として、調査対象に加えた。質問事項は、主に①旅館の玄関で靴を脱ぐか、②部屋は畳であるか、③部屋に布団を敷くか、④夕食、朝食の提供の有無、提供場所、⑤室内トイレの有無、⑥室内風呂の有無、の6点とした。

調査結果は、表2のとおりである。

¹³³ SankeiBiz : 「北陸新幹線が開業 3 ヶ月 外国人客急増の富山, 石川…『御もてなし』に磨き, <http://www.sankeibiz.jp/express/print/150615/exb1506150900002-c.htm>, 日本語, 2015年7月10日閲覧。

表 2 金沢地区の和風旅館の施設内容

旅館名 創業年	靴を脱ぐ	畳の部屋	布団	食事	室内トイレ	室内風呂
外国人におすすめの宿						
村田屋 1949年	○	○	○	夕：なし 朝：食堂	×	×
きくの家 1919年	○	○	○	夕：なし 朝：食堂	×	×
鹿島屋 1919年	○	○	○	夕：食堂 朝：食堂	×	×
中安 1920年	○	○	○	夕：部屋 朝：食堂	△	△
やまむろ 1987年	○	○	○	夕：なし 朝：食堂	△	×
しばや 1997年	○	○	○	夕：食堂 朝：食堂	×	×
高級料亭旅館						
浅田屋 1867年	○	○	○	夕：部屋 朝：部屋	○	○
金城桜 1890年	○	○	○	夕：部屋 朝：部屋	○	○
山野屋 1890年	○	○	○	夕：部屋 朝：部屋	○	○
金茶寮 1933年	○	○	○	夕：部屋 朝：部屋	○	○
川端の宿滝亭 1970年	○	○	○	夕：食堂 朝：食堂	○	△
金沢茶屋 1926年	×	○	○	夕：食堂 朝：食堂	○	○

その他の旅館						
橋本屋 1918年	○	○	○	夕：部屋 朝：広間	×	×
一楽 昭和初期	○	○	○	夕：部屋 朝：部屋	×	×
百寿荘 約100年前	○	○	○	夕：なし 朝：なし	△	×
元湯石屋 1830年	○	○	○	夕：食堂 朝：食堂	○	×

※ △の印は、一部の部屋に設置。

出典：筆者

まず、①旅館の玄関で靴を脱ぐか、②部屋は畳であるか、③布団を敷くかの3点については、「高級料亭旅館」の1軒を除いて、いずれの旅館でも実施していた。

また、食事については、それぞれのカテゴリー異なる傾向を示した。まず「外国人におすすめの宿」では、朝食はすべて食堂でとるシステムで椅子、テーブルせきである。夕食については、「提供自体がない」「食堂でとる」「部屋でとる」の3つに分かれた。

一方、「高級料亭旅館」においては、館内料亭使用の二軒を除き、夕食・朝食ともに部屋に運ばれる、いわゆる部屋食のシステムになっていた。そして「その他の旅館」においては、食事を部屋で提供するケースが多かったが、なかには夕食・朝食ともに提供しない旅館もみられた。

また、トイレについては、「外国人におすすめの宿」は、ほとんどが共同トイレであり、各階に設置されているが、室内トイレを標準的に設置している旅館はほとんどなかった。一方、「高級料亭旅館」は、すべて室内にトイレを設置していた。また、「その他の旅館」については、室内に標準で設置している旅館は1軒のみであった。

風呂については、「高級料亭旅館」は、すべてに室内風呂を設定していたが、「外国人におすすめの宿」と「その他の旅館」については、すべてが共同風呂であった。

外国人客は、日本人のように共同浴場に慣れていない。そこで、共同風呂を設置しているが、各部屋に設置していない場合は、部屋単位あるいは家族単位などで時間を区切って貸切にするなどの配慮をしていることが窺えた。

(3) 山中温泉

山中温泉は、石川県加賀市に位置する温泉で、開湯から 1300 年の歴史を持つ。元禄 2 年 (1689 年)、松尾芭蕉が「奥の細道」の旅の途中に、山中温泉の宿に滞在していたと言われている。山中町は、「温泉と漆器の町¹³⁴」と表現される。九谷焼、我谷盆などの技術が現代に受け継がれている。

山中漆器は、安土桃山時代の天正年間 (1573~1592 年) に、諸国の山林伐採の許可書を持つ木地師¹³⁵が越前の山間部から山中温泉の上流に移住し、「ろくろひきもの」の技術が伝えられたのが起源とされている¹³⁶。現在では江戸期に導入された「塗り」や「蒔絵」の技術により茶道具を中心とした塗り物の産地としても知られている。

また、北陸民謡の代表として知られる「山中節」は、その起源はわかっていないが、江戸末期の山中温泉では、船頭たちが得意客であったため、北海道の「追分節」が転訛したものではないかという説もある¹³⁷。

山中節には、次のような歌詞がある。

「浴衣肩にかけ戸板にもたれ 足でろの字を書くわいな」。

これは、ゆかたべ (浴衣娘) のことを表していると考えられる。

江戸時代、湯座屋には 14 歳から 15 歳までの女中の卵である「ゆかたべ (浴衣娘)」と呼ばれる少女たちがいた。ゆかたべは、客を湯まで案内し、客の入浴中、浴衣を預かるのが仕事であった。彼女たちは、浴衣を何枚預かっても、1 枚 1 枚間違いなく客に返すのが腕の見せ所であった。

ゆかたべたちは、16 歳になると本格的に女中の仕事を学ぶことになる。

先の山中節の歌詞は、ゆかたべが客の浴衣を何枚も方にかけて、戸板にもたれかかって、足で「ろ」の字を書きながら、客が湯から出てくるのを待っている様子が描かれている。

第 3 節 調査結果

以下、調査対象者に対するインタビュー結果を記述する。各対象者が語った内容の補足

¹³⁴ 若林喜三郎編著『山中町史』山中町史刊行会、1959 年、6 頁。

¹³⁵ ろくろを使って椀や盆などの木工品を製造する職人。

¹³⁶ 日本漆器協同組合連合会

http://www.shikki.or.jp/producing%20area/producting_area.html 2014 年 11 月 20 日検索。

¹³⁷ 若林、前掲書 (1959 年) 545 頁。

や事実確認等のため、適宜、文献資料に基づいた記述を加える。

(1) すみよしや 若女将・住末恵氏

若女将の住末恵氏（以下、若女将）は、大阪出身で、学生時代を京都で過ごした。すみよしやに嫁いで10年が経過している。一児の母でもる。

① 歴史

すみよしやは、金沢で一番古い旅館で、創業から約360年が経過しているため、時期としては、1600年代半ば、すなわち関ヶ原の戦い（1600年）の約半世紀後に当たる。帆苺（2003）によれば、「1620年頃 住吉屋旅館創業¹³⁸」という記述がみられる。近い時期の出来事としては、1614年に加賀藩初代藩主の前田利家が逝去し、1616年には徳川家康が逝去している。また、1619年に箱根に関所が設けられている。

すみよしやが創業した地は、当時、加賀藩（前田藩）の金沢城下で最も栄えていた尾張町であった。その後、近江町市場が開設されてから賑わいの範囲も広がり、現在の十間町（じっけんまち）¹³⁹に移転したのが、約280年前である。

江戸時代、各藩は領内を守るため、藩境に関所を設けていた。関所を通過するには、「手判」と呼ばれる通行証が必要であった。加賀藩でも、「手判」を発行しており、発行事務を城下で信用できる旅館7軒に代行させていた。これらの旅館は「手判宿（問屋）」と呼ばれ、すみよしやもその一つであった。そのうち現在も残っているのは、すみよしや1軒のみである。

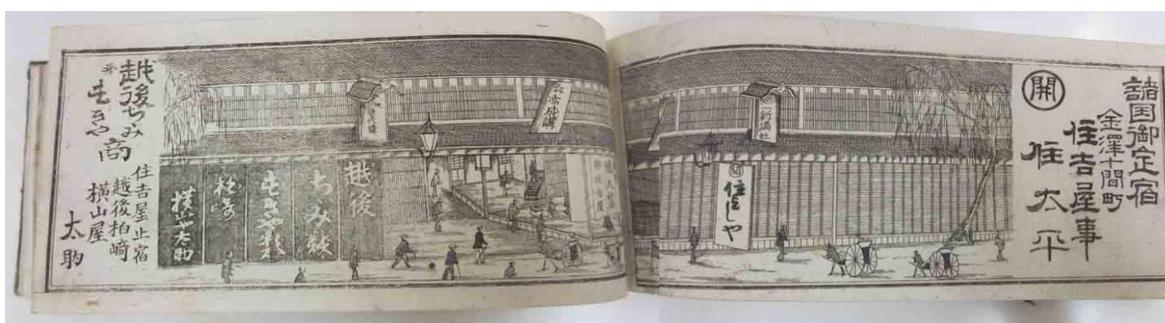


図 7 すみよしや商工便覧

¹³⁸ 帆苺，前掲書（2003年）45頁。

¹³⁹ 寛永以前からの古い町名。当初，存在した戸数が十軒であったことに由来している，と言われている。

② 概要

すみよしやは、商人宿として開業し、現在も「商人宿一筋」を掲げている。家族経営で、女将のほか、女将のご主人とその両親、パート（3名）が常時、従事している。料理はご主人が担当している。京都の大学を出た後、しばらく外部で料理の勉強をして、すみよしやで料理を担当するようになった。

宿泊客は、かつてはビジネス客が多かったが、最近はビジネス客はホテルに泊まるため、すみよしやの宿泊客の9割以上が観光客が占めるようになった。

ビジネス客は、一人部屋を好むが、観光客はグループで泊まることが多い。そこで、2014年に、一人用の小さい部屋をグループで泊まれる部屋に作り替えるための改築工事を実施し、11部屋を8部屋にした。また、従来、バス・トイレは共同のものしか設置していなかったが、外国人客の増加に対応して、すべての部屋にトイレを設置し、一部の部屋にはバスも設置した。

部屋の造りは、純和風を通し、床の間は広く、ふすまの縁（ふち）周りには、金沢の伝統工芸である黒の漆塗りをしている。また、ひと抱え以上もある松の木の梁など往時を忍ばせるような箇所は保存している。

すみよしやでは、宿泊客は玄関で靴を脱いで下駄箱に仕舞うというルールになっている。海外では靴を脱ぐ習慣がほとんどないため、外国人客は大変そうに見える（女将談）が、このルールを変える予定はないとのことである。

すみよしやが位置する十間町の通りは、道幅が広く、歩道も舗装・整備されてフラットになっているため歩きやすい。ただし、このあたりは金沢市の補助金¹⁴⁰の選定区域ではないため、鉄筋のビルやコインパーキングがみられ、街並みの保存は行われていない。しかし、すみよしやとその隣の石黒骨董店は、リニューアルはしているが古い佇まいを残し、かろうじて、往時をしのばせている。

③ 地元との関わりについて

金沢らしさの演出に一役買っているのが「天神様」である。天神とは、神として祀られ

¹⁴⁰ 金沢市では、「金沢の文化的景観 城下町の伝統と文化」の保全・整備に資する事業において、選定区域に補助金を支給している。

た菅原道真を指す¹⁴¹。天神様の総本社（根源とされる神社）は、大宰府天満宮（福岡）と北野天満宮（京都）で、天神信仰は全国で行われている。金沢の場合、加賀藩主である前田家が天神を深く信仰したことから、藩主をはじめ一般にも天神信仰が浸透し、習俗化したと言われている¹⁴²。

また、金沢では、男子が生まれると嫁の実家から天神堂を年末に贈り届ける風習がある。正月の間、天神堂を飾り、無事の成長と勉学の上達を願う¹⁴³。

すみよしやにも、若女将のご主人が生まれるよりもかなり前から天神様の模型が存在している。この模型が代々受け継がれてきたことから、歴史や伝統を大切にしていることが感じられる。若女将によれば、以前は、天神様を祀る意味で天神堂¹⁴⁴を正月のひと月のみ飾っていたが、年に一度だけ祀るより、年中飾っておき、訪問客にも見てもらった方がよいということで、以来、読書コーナーに1年を通して飾るようになったとのことである。

日本古来の歴史にまつわる飾り物で、さらに若女将の紹介や説明も相まって、興味を抱く外国人が多く、カメラに収める様子がみられる。

¹⁴¹ 小倉学『加賀・能登の民俗』瑞木書房，2005年，1頁。

¹⁴² 小倉，前掲書（2005年）1頁。

¹⁴³ 小倉，同上書（2005年）6頁。

¹⁴⁴ 神社を模した木製の模型。金沢では、旧家等で正月に飾られる風習がある。



図8 天神堂

出典：下記注釈¹⁴⁵

④ 営業努力

上述のとおり、すみよしやでは、最近、外国人客の割合が急増している。それに合わせて、部屋の造りや設備をはじめ、食事等のサービスも外国人客に配慮するようになった。従来は一泊二食が定番であったが、宿泊と食事を分け朝食のみのプランや素泊まりプランを増やした。また夕食については、1泊目は旅館で摂り、2泊目は近江町市場で摂ることを希望する客も多い。その場合は、旅館側で飲食店のガイドを買って出るなど顧客満足の向上に努めている。

さらに、食事については、「地産地消」を心がけ、金沢の旬の食材や郷土料理を中心に提供している。また外国人客は2泊以上が多いので、毎日違うメニューを提供するようにしている。アレルギー食やベジタリアン食にも対応している。

特に気を遣うのは、仕入れである。金沢の食材や郷土料理を楽しみにしてやってくる宿泊客が多い。旅館側としては、その期待に応えるため、そのときどきの旬の海・山の幸を教えられるように知識を付けておく必要がある、と考えている。近くの近江町市場には毎日足を運んで、常に情報収集に努めている。

また、先述のとおり、すみよしやでは、6年ほど前（2008年頃）から外国人客が急増し

¹⁴⁵ 楽天トラベル「すみよしや旅館」

<http://travel.rakuten.co.jp/HOTEL/38721/CUSTOM/P38721100312160510.html> 2014年10月10日検索。

た。その背景には、すみよしやのインバウンド戦略がある。金沢では、いわゆる洋式のホテルが急増し、そちらのほうに日本人客が流れていった。そこで、すでにインバウンド戦略に取り組んでいた同業者からノウハウを学び、積極的に取り組むことにした。

まず、地元の旅館組合に働きかけ、講師を招いて海外から予約を取るためのホームページの作成法の勉強会を開いてもらった。その後、組合でホームページを開設し、各旅館がそれぞれブログを開設したところ、予約が大幅に伸びた。特に外国人客の割合の伸びが著しく、2013年は全体の35パーセント、2014年は40パーセントを占めるようになった。

英会話については、やはり組合で英会話講師を招き、勉強会を開いている。まだ、ごく基本的な会話しかできないが、すみよしやでは、部屋数を絞り、宿泊客にさりげなく目が行き届くシステムになっているので、筆者が訪問したときには、客が不自由に感じている様子は見受けられなかった。

⑤ 家訓、言い伝え、旅館の理念

家訓や言い伝えは、女将自身は聞いたことがないそうだが、顧客一人一人に目を向けてないと、おもてなしは難しい。また、一人一人に合ったサービスを提供することも、おも

てなしの重要な要素の一つである（若女将談）。若女将は、旅館の規模については、宿泊客一人一人に目が届く、現在の状態がベストと考えている。現在より大きくすると、客に一人一人に自分が直接接することが難しくなる。人を雇う方法もあるが、その人が自分たちと同じ思いや感覚で客に接するとは限らないため、現状のまま、家族でおもてなしする方針を続けたい。

⑥ 今後の展望、抱負等

最近、増えてきた外国人客について、若女将は、次のように語っている。

「海外客は、館内のことも地域観光についても、小さなことにも感動してくれ、びっくりするような質問もされます。特に伝統的なことで興味を持っていただけるかな、と思うことをやってみたら、言葉に出して喜び感謝してくれるので、私たちもとてもうれしく、やり甲斐があります。そして、自国へ帰り自分の友人に、うちでの体験を話し、お客様がお客様を呼んでくれています」。

そうした口コミの結果、微増であるがリピーターも増える傾向にあるようだ。

⑦ 独自の取り組み

すみよしやは、外部に向けた大掛かりな取り組みは行わず、あくまでも自館におけるサービス等の向上に努めている。その意味では、独自の取り組みに関しては特筆すべきものは見当たらない。

ただし、④営業努力の項目で述べたように、自館のサービス向上の延長線上で、海外から予約を取るためのホームページの作成法や英会話などの勉強会を開催してくれるように地元の旅館組合に働きかけている。また、インバウンド戦略に積極的に取り組んだ結果、顧客の獲得に成功している。

本章の第 2 項で述べたように、石川県および金沢市の外国人客（2009 年）は、大幅に減少しているが、すみよしやでは、6 年ほど前（2008 年ごろ）から外国人客が増えている。金沢（2009 年）全体で見ると、外国人宿泊客数は、9 万 1,625 人で、前年比で 25.2% 減となっている¹⁴⁶。しかし、すみよしやの外国人客数は、2008 年が 478 人であったのに対し、2009 年は、505 人で 5.6% 増となっている。¹⁴⁷

このことから、すみよしやが、外国人客を数多く獲得できたのは、時代の流れというより、独自の努力にあったことが分かる。

若女将は、外国人客が増えた原因について、「英語のホームページの立ち上げ等を含め、金沢はまだ珍しかった時期から開始したことがよかったのではないか」、と語っている。

このように、競合が着手する前から取り組みを開始したことで、外国人客が増えたのであるから、経営学的に見れば、すみよしやはいわゆる「先行者利益」を得たことになる。しかし、すみよしやは、若女将のインタビューを聞く限り、「他に先んじてやろう」という感覚ではなかったと推察される。若女将は、以前、インタビューを受けた際、次のような発言をしている。

「私たちが英語で当館のご紹介を始めたころは、まだ珍しかったようですね。でもこんなふうに発展するなんて、正直、想像もしていませんでした・・・¹⁴⁸」。

もちろん、自館の宿泊客を何とか確保したいという思いはあっただろう。しかし、それとともに、少しずつ増える兆しが見えた外国人客の便宜を図りたいという思いもあったと考えられる。

¹⁴⁶ 金沢市民研究機構 7D グループ、前掲資料（2010 年）5 頁。

¹⁴⁷ 金沢市民研究機構 7D グループ、同上資料（2010 年）10 頁。

¹⁴⁸ 岩澤里美「外国人も大満足の老舗旅館「すみよしや」 in 金沢。若女将にインタビュー【前編】」 <http://punta.jp/archives/25706> 2014 年 11 月 10 日検索。

インバウンド戦略は、すみよしやの単独の取り組みではないし、勉強会等もすみよしやが前面に出て開催しているわけではない。しかし、こうした周囲を巻き込んで、協力し合っていく姿勢も、ある意味で独自の取り組みと捉えることができるだろう。

(2) かよう亭 社長・上口昌徳氏、女将・上口和子氏

かよう亭は、2014年、優れた療養温泉施設を表彰する「スパ&ウエルネスジャパン クリスタルアワード」でジャパン部門賞を受賞している¹⁴⁹。

① 歴史

かよう亭は、霊峰白山のふもとにある山中温泉の温泉街を抜けて、峠に差し掛かる山林のなかに位置する。創業年月日は定かではないが、昭和初期、すでに山中の溪流沿いに「東山荘」という木造二階建て、収容人員40名の温泉旅館があった。もともと材木商を営んでいた上口氏の父親が、第二次世界大戦後まもなくその旅館を引き継ぎ、後に上口家の家業となった。したがって、創業年月日こそ定かではないが、上口氏の父親が引き継いだ時期から数えても70年程度は経過していることになる。

上口社長は、社長の父親の知り合いであった犬丸鉄三氏（当時の帝国ホテル社長）の勧めでYMCA国際ホテル学校に通った。学校を卒業して帰郷後、昭和30年代後半（1960年代前半）に、旅館業に参加した。当時、「東山荘」は収容人員200名、部屋数54の大型旅館で、大変繁盛していた。

しかし上口夫婦はこの大繁盛していた「東山荘」を廃業し、1977年に収容人員20名、部屋数10室のかよう亭を造り、現在に至っている。

昭和30年代後半と言えば、日本が高度経済成長の波に乗っていた時期である。そのため、旅館業界も拡大路線が主流であった。当時、旅館に限らず、西洋の考え方が広まっていたこともあり非合理性からの脱却、高収益率の追求の傾向が強かった。かよう亭の前身であった「東山荘」も、大型旅館の形態をとることで多くの宿泊客を取り込むことができ、それが利益にもつながっていた。また、各地の温泉旅館も、競って規模拡大に向けた、建物の増改築を行っていた。上口氏の実家では、もともと材木商を営んでいたこともあり、

¹⁴⁹ スパ&ウエルネスウィーク実行委員会「クリスタルアワード 2014 発表」
<http://spaweek.jp/topic.php> 2014年9月12日, 2014年11月10日検索。

材料をふんだんに使えるがゆえに、木造での増改築が可能となった。その結果、上述のとおり、200名収容できる大型旅館へと事業を拡大したのである。

しかし、上口氏は、こうした拡大路線とは正反対の取り組みを行った。東山荘の廃業にあたっては、突然の方針転換に上口社長は父親の猛反対に遭い、強い確執が生まれた。しかも、まだ、この時期は、旅館の経営に陰りが見えていたわけではない。利益の拡大をねらう経営者であるならば、設備投資における施設の拡張を行い、宿泊需要を取り込もうとするであろう。

上口社長には、「大規模の利潤追求の事業は、いつか破産する¹⁵⁰」という確信があった。1973年、日本をオイルショックが襲った際、「成長が無限に続くはずがない」と悟った¹⁵¹と述べている。本研究に向けたインタビューにおいても、上口社長は、この点について次のように語っている「帰郷して旅館業に従事した10年余りの日々のなかで、私は、人々が限りなく続くと思込まされている高度経済成長の風潮に強い疑問を持ち始めました」。

オイルショックという経済現象であり、社会現象は、資源の有限性を認識させるきっかけとなり、旅館業にとっても経営姿勢に影響を与えた。

そして、上口社長の旅館経営にとっても大きな転機をもたらしたと言えるだろう。のオイルショックの時期、国民は、物価の高騰を恐れるとともに、やがて国内の商品在庫が底をつき、日用品すら手に入らなくなるという不確かな情報に振り回され、冷静な判断ができなくなっていた。特に主婦層を中心にトイレットペーパーや学習帳（ノート）を買いあさった光景をテレビ等で目の当たりにしたとき、戦後の高度成長で世の中が狂ってしまったことを悟ったのである。こうした時代の動静を見据えたうえで、上口社長は、「温泉地も旅館も長い年月、人々を楽しませてきたが、戦後に到来した高度経済成長期の数十年の間に、資本主義の考え方に日本全体が圧倒され、本来、大切にすべきものを自ら失っていたのではないかと強く感じた」と述べている。

そして、「こんなことを続けていては、山中温泉も、旅館もだめになってしまう」と危機感を感じ、4年の思案の末、旅館の小型化に向けて、54室あった大型旅館の廃業に踏み切ったのである。

¹⁵⁰ 眞鍋井蛙『この人と書一語りたい、伝えたいもの』里文出版、2009年、104頁。

¹⁵¹ 上口昌徳「旅館の流儀」『読売新聞』（夕刊）、2012年11月20日。

② 概要

上口社長の揺るがぬ信念による、旅館の小型化への決断の後、4年間の試行錯誤を経て、1977年（昭和52年）、10室20人定員の小さな宿「かよう亭」がオープンした。このような経緯で、「一人ひとりの旅人に宿の主（あるじ）が出会える宿」が誕生したのである。

かよう亭の外観や内装などからは、利潤の追求を目的とする量的拡大ではなく、地域環境を保全し、日本古来の温泉旅館としての役割を全うする姿勢が窺える。

まず、外観は、旅館自体が、緑の木々や清流といった周囲の環境に溶け込むようにするため、建物の高さや配色等に細かい配慮がみられる。エントランス付近には看板やサインボードなど、周囲の雰囲気を壊すものは見られない。

また、玄関を入るとあがり框があり、そこで靴を脱いで建物に入る。庭に出るときには、備え付けの庭下駄をはく。また火鉢が置かれているなど、至るところに日本的な要素が残されている。

内装については、地元の木材を中心に使い、越前の和紙、山中漆器、地元職人が手掛けた陶器の板を使用している。その他、畳、天然木の家具・調度品など、地元職人の技を最大限に活用している。



図9 かよう亭 あがり框（左）・庭下駄／火鉢（右）

出典：筆者撮影

特徴的なことは、廊下にも畳が敷かれていることである。一般的に、廊下は板張りになっているところがほとんどで、スリッパをはいて廊下を行き来することになる。しかし、畳が敷かれていることで、スリッパが不要となり、廊下も部屋の一部のような感覚で歩くことができる。

また、かよう亭では、基本的にルームキーは希望者にしか渡していない。そこで、客室係が各部屋に手紙を置いている。

これについて、女将は、「ここでは安心ですよ、悪いひとなどいませんよ」という証として、このようなシステムにしているとのことである。しかし、夜間の就寝時には、日常的には鍵をかけるのであり、また、部屋を間違える場合もあるので、お互いの安全・安心のために、部屋の中から鍵がかけられる。また、外出等で部屋の外に出るときは、各部屋に金庫が備えてあるので、気になれば貴重品はそこにに入れておくことができる。これまでに鍵に関するトラブルや苦情はないとのことであった。

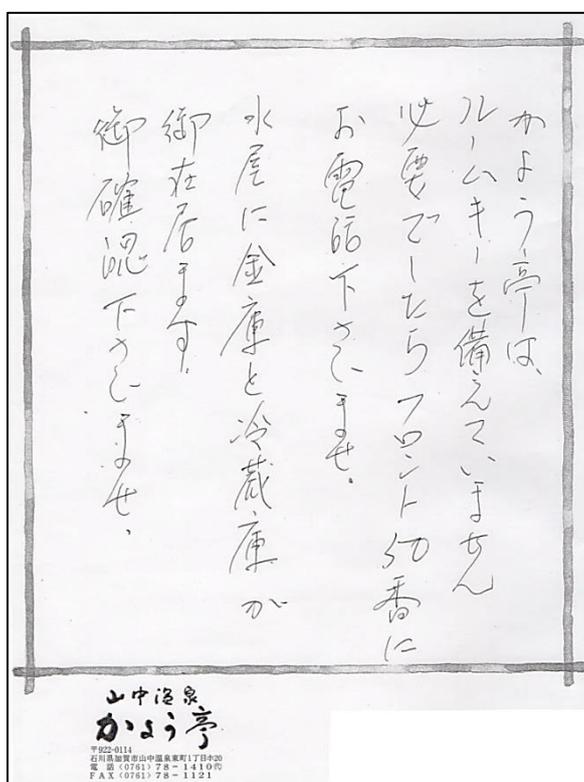


図 10 かよう亭手紙

出典：かよう亭

眞鍋（2009）も、かよう亭の鍵のことについて、次のような感想を述べている。

「かよう亭に鍵はない。鍵はあるのだが、必要という方のみには渡しているようだ。仲居の早苗さんが、『眞鍋先生、お鍵は必要ですか』と言われた。私は即『いいえ』と答えた。

なにやらここには自分一人しかいないような気がしてきた¹⁵²」。

わざわざ書籍に書くということは、眞鍋にとってかなり印象に残ったのだろう。一般的に現在、ホテルはもとより、旅館でも外鍵を渡さないというシステムの宿泊施設はほとんどみられないためと考えられる。

また、眞鍋がかよう亭を訪れたとき、上口社長から聞き取った内容をもとに、次のように述べている。

「豪華な建物や環境ではない。おもてなしの心、そして温かさがすべてであるという。山中温泉全体の繁栄があってこそ、かよう亭があると付け加えられた¹⁵³」。この言葉からも、上口社長の地元に対する想いが伝わってくる。

③ 地元との関わりについて

かよう亭と地元との関わりで特徴的なのは、職人の育成に積極的に取り組んでいることである。かよう亭は、山中温泉独自の魅力の発信と「真のアンチエイジング」の提供をビジョンとして掲げている。これらの取り組みに向けて、上口社長は、2002年に「かよう亭職人塾」を創設した。もともとは、安全性を極限まで追求した卵や合鴨、米などをかよう亭に納めている職人たちと連携を図り、切磋琢磨することが目的であった¹⁵⁴。その後、職人塾は「かよう亭職人未来塾」へと進化し、山中で生産される職人技を欧米諸国に発信するようになっており、一旅館の取り組みを超え、独自の展開を見せている。

職人塾のメンバーは、基本的に県内の住民であるが、なかには京都から山中の農家の空き家に移り住み、和紙を漉いている女性もいる。

④ 営業努力

宿泊者に提供する料理については「真のアンチエイジングの提供」「地元の食文化の伝統」をテーマとしている。

地産地消を基本とし、食材としては、有機野菜はもとより、米、卵、豆腐や酒、酒かす等の加工食品もなるべく身体への負担が少ないものを厳選している。

食文化を大切にするかよう亭に代々受け継がれ、宿泊客の食事の際にも、日々提供され

¹⁵² 眞鍋，前掲書（2009年）104頁。

¹⁵³ 眞鍋，前掲書（2009年）104頁。

¹⁵⁴ 上口昌徳「旅館の流儀」『読売新聞』（夕刊），2012年12月4日。

ているものに「糠漬け」がある。糠漬けは、糠床にきゅうりや茄子、大根などの野菜をつけた発酵食品であり、いわゆる漬物である。日本の家庭には、かつては糠床があり、その家のオリジナルな味が代々受け継がれた。

上口氏は、「糠床はその家に代々伝わる大事な宝物。糠床がなくなれば、家の味がなくなることになる。その家（旅館）で漬けた糠漬けで、その家の味を供することが、おもてなしの神髄」であるといわれている。

地元の食文化や伝統を料理のテーマに据えるところは数多く見受けられるが、「アンチエイジング」のレベルまで医学的な見地で食文化を捉えたうえで、旅館の食事・料理に反映させている旅館は少ないであろう。健康＝病気、の概念を打ち出すがために損なわれるかもしれない、やすらぎのある情緒を壊すことのない、「アンチエイジング」という耳に優しい言葉を以って、自館の料理のコンセプトを顧客に明示しているのである。そして、それは、顧客と共に生きる姿勢である。そして、お互いの健康を気遣う精神が根付いた日本人のおもいやりであり、それが、おもてなしとなって表れたホスピタリティである。

⑤ 家訓、言い伝え、旅館の理念

かよう亭では、二つの経営ビジョンを提示している（図 22）。

第一は、「旅館は地域のショーケース」である。

ショーケースは、来店した客に商品の魅力が伝わるように、工夫されている。旅館も同じように、その土地の文化や歴史、自然、温泉などの魅力が宿泊客に十二分に伝わるような工夫が必要であるというわけである。また、「山中温泉ならではの本物の魅力」を提供し、顧客を感動させるという点にも重点を置いていることが分かる。

第二は、「滞在によって心身脳ともに元気になれる、最上質の宿」である。

もともと、旅館は湯治客の宿泊の場であり、「癒し」の目的を持っていた。そう考えると、かよう亭の「真のアンチエイジング」を目指すという姿勢は、旅館の本来の目的に沿ったものといえる。

⑥ 今後の展望、抱負等

大型旅館の全盛時代に、時代と逆行して事業規模の縮小を行ったとき、父親は激怒し、他人からは「おかしいことをする」と揶揄された。

いつの時代でも、世間の流れに逆行するような言動は、周囲と軋轢を生み、揶揄されたり非難を受けたりすることが多い。

これは、旅館業に限ったことではない。例えば、IT 業界では、楽天の三木谷博史社長も、インターネット業界に参入すると公表したとき、友人や知人から猛反対を受けたそう。なぜなら、当時、百貨店業界がオンラインショップを開店したが、ことごとく失敗していたからである。百貨店のような販売のノウハウがある業界ですら失敗するのに、銀行マンだった三木谷氏が成功するなど到底ありえない、というわけである。

しかし、三木谷氏は、他が失敗しているからこそ、そこにチャンスがあると考えた。その結果、楽天という世界規模の企業が出来上がった。

もちろん、上口社長と三木谷氏では、発想の内容も方向性も異なる。しかし、現在の状況からみれば、いずれも「先見の明」があり、「自らの信念」を貫いている点では共通している。

上口夫妻は、「食べていければ良い」「利潤を求めない」「良い宿にするのが先決で、それができれば必ずリピーターになってくれる」と考え、「宣伝は一切しない」。この言葉に、上口夫妻の旅館経営に対する信念が表れている。夫妻は、これらを常に胸に刻み、小型化旅館としてスタートを切り、現在に至っている。

「(上口社長は)よく海外に出かけるという。世界中のどこであれ良い宿があると聞けば、時間を作って行かれるそうである。その体験から、このかよう亭を作り上げたのであろう。豪華な建物や環境ではない。もてなしの心、そして温かさがすべてであるという¹⁵⁵」。

この発言からも、上口社長が、確固たる理念をもち、常に研究を重ねていることがうかがえる。

「山中の素晴らしい大自然、人を蘇らせる温泉など、長い歴史のなかで培われてきた環境資産を守ることが自分の使命である。温泉、九谷焼、我谷盆（わがたぼん）などの山中独自の資産を守り抜いてこそ、山中温泉全体の反映があり、その延長線上にかよう亭の存続があると考えている」。社長の使命感が伺える一文である。

浦（2000）¹⁵⁶は、100人を超える旅館経営者に対するインタビュー調査に基づいて、旅館の経営者の理念について次のような見解を示している。

「経営方針が明確でないと、顧客に提供するための旅館商品の特徴や魅力が分かりにく

¹⁵⁵ 眞鍋，前掲書（2009年）104頁。

¹⁵⁶ 浦，前掲論文（2000年）20頁。

くなり、中途半端な旅館づくりに陥りやすい。つまり自館の立地環境、施設設備、人材などを最大限生かすことで、旅館経営の方向性を見出す必要がある」と。

この点、すみよしやもかよう亭も、それぞれの経営者は明確な理念をもち、それを実践している。

⑦ 独自の取り組み

③で述べたとおり、かよう亭では、職人育成に注力している。以下、かよう亭支配人である竹内秀次郎氏へのインタビュー内容をもとに、職人育成について述べる。

上口氏は、「本物を作る職人が存在するからこそ、本物が提供できる」と考え、10年以上をかけて、取引業者を中心に声をかけ、月に1度程度、勉強会を開いてきた。メンバーは、山中塗師、蒔絵師、木工職人、和紙職人、九谷焼職人、畳職人、和菓子職人、豆腐工房、イタリアンシェフ・イン・山中温泉シェフ、健康卵農場主、酒造杜氏、有機野菜農場生産者、有機無農薬合鴨米生産者、などである。

「かよう亭職人未来塾」に関しては、海外、特に欧米から、「感銘を受けたのもっと詳しく知りたい」という要望が多いため、地域文化の海外への発信としても役立てたいと考えている。

塾のメンバーは、発足以来、自然発生的に増え、現在約20名となっている。メンバーの人数的を増やし、塾を大きくしたいという気持ちはないが、山中の伝統的なものと、かよう亭のこだわりの部分はほぼ一致しており、それを広げたいという思いを共有している。

ものづくりの職人も経済的な問題を抱えており、決して楽なときばかりではないので、そのような時期をみんなで乗り越えるべく、お互いのモチベーションを上げる目的で、勉強会などを頻繁に開いている。

また、スペシャルアドバイザーとして外部から講師を招き、講演会やセミナーを開催し、一般の方へも声をかけている。東京からの外部講師との交流は、塾のメンバーにとっては視野を広げるチャンスにもなり、活動が活発化する要因にもなっている。

今後はどのように展開するのか、未知数の部分もあるが、大切に進めていきたい。

かよう亭は、この「かよう亭職人未来塾」と「アンチエイジング」との両建てで現在進行中であるが、両者は同じ理念、目的に基づいている。

今後も常に海外へも発信し、日本のなかの地方ならではの本物の温泉文化と旅館文化そして職人技である「山中の本物」を伝え、「大満足」ではなく「感動」の旅を提供し、再訪

される顧客を増やしていきたいと思う。

(3) 山中温泉を拠点に活動する職人—地域の特性としての職人文化

① 和紙職人・フォトグラファー：堀江美佳氏

堀江氏は、山中温泉と同じく北陸の三大温泉の一つ、山城温泉の旅館との縁で、ギャラリーで展覧会を催したことがきっかけで、土地のさまざまな人との出会うことになったそう。堀江氏は京都出身だが、京都とはまた違った北陸の魅力を感じ、山城と京都を行ったり来たりする中で、北陸の人々のおおらかさと気取らない暖かさに触れ、住んで制作したいと思うようになった。

堀江氏によれば、北陸は、ほかの地域から来た人にも親切な人が多く、住居と一緒に探してくれたそうだ。自然の多い水のきれいなところを探しているうちに、山中温泉の温泉街からは離れた田園と山の風景のなかにある、20年間空き家のまま取り壊す不動産物件になっていた農家と出会うことができたという。

その家を最初に見に行った際、「和紙職人が、この家を見に来た」ということが、ご近所に知れわたるとすぐに、村の人たちが押し寄せ、大歓迎を受けた。

そして、隣人からの情報で、この近くの山に、和紙の材料の中でも最上級の「雁皮・がんび」が植生していることを知り、和紙作りに適した土地であるので住むことを決心したとのことだった。「雁皮」が採れるのは、このあたりが限界で、山中以北の地域では「雁皮」は自生しない。また家に隣接する小川の水の透明度の高い美しさは、和紙漉きにとっては欠かせない大切な要因である。

山中温泉には、昨年二月から訪れるようになり、ゆっくりと、家を改築し、住めるようにしていった。近所の人も手伝ってくれ、土地の人々の、よそから来た私に対する優しさに感謝して、制作の日々を過ごしている。

もとは写真が専門で、京都の芸大在学中には情報デザインを学び、写真と同時にパフォーマンス・アートの制作を手掛けていた。それらの作品のモチーフは専ら古くから日本の日常の食べ物にこだわり、その代表である「梅干し」は、現在もモチーフにしている。

日常的なものへのこだわりは、カメラのファインダーを通したときの日常生活が、毎日違って見え、日常のパワーの強さに気づき、大切にしなければと感じたことから始まっている。この土地の農家の人々は、日常生活をゆっくり大切にし、小さなまちならではの結束力の強さでお互い親戚同士のようにしている。それについて堀江氏は、「京都に親しみを

持っていることもあるだろうが、私に対しても人懐こく接してくれ、自然に輪の中に入れてくれ、応援してくださっている」と語っている。

日常の大切さや日常に対する感謝の念を持つことについては、大学卒業後にロンドンへ留学した際に学んだ。イギリス留学は、自分のなかから日本の杵を取り払ってみることにより、一層、日本が、京都が、見えてくるのではないかという試みだったが、さらに強烈に生き方に刺激を与えられた。

イギリスはオーガニック先進国で、自然・天然の色であふれ、人々の食生活は自然を基本に地元の食材例えばポークもブリティッシュポークであるなど、輸入に頼らないものを進んで食していた。そのような食生活を体験して自然に生きることの大切さ、食に感謝することなどを覚え込んだ。日本に帰ってからは「自然に生きる」が一つのテーマとなった。

和紙の制作に取り組むようになったのは、写真をプリントする際に日本らしいものを撮り現像するには、普通に印画紙では、どうしても質感が得られず、日本の紙である和紙へのプリントを試みるが、それでも納得のいくものにはならないので自分で作ろうと考えた。

薄く強靱な和紙を模索するうちに「近江の雁皮紙」に辿り着き、滋賀県草津の山奥へ通い和紙作りを習った。雁皮紙はきめ細やかな表現ができるので、「キング・オブ・ペーパー」と、ピカソも版画に使用していることで有名である。

雁皮を印画紙にし梅干しの写真を現像すると表現によい味が出て、実物の和紙自体に梅干しを刷り込んでもおもしろい。もちろん梅干しは自分で漬け毎日食している。

雁皮紙は金箔との相性もよく、昔から金沢の職人が買い付けに来ていたらしい。この境界の伝統工芸と自然、風土の繋がり深さに、この土地で和紙を漉く意味を感じる。

かよう亭の上口氏は、山中温泉の芭蕉の館の館長に、和紙の好きな方として地元の人に紹介され、旅館へ出向いた。堀江氏の作品は、かよう亭で紹介される地元の作品として館内のセレクトショップでも販売される予定である。

堀江氏は、かよう亭職人未来塾にも参加するようになった。未来塾については、「まだ行き始めで、男性の職人ばかりであるが、気難しい感じはなく、よい刺激をもらっている。これからまたどんな展開になるのか未知数で楽しみである」と語った。

② カメラマン：村田和人氏

山中温泉の職人を大切にする風土は、温泉まちの中にも息づいており、まちの老舗を保持する要因となっている。

村田氏は、山中の温泉まちで唯一の「まちの写真屋」である。近年は、「まちの写真屋」自体をみかけること自体珍しくなっているが、そうした中、「ムラタフォトス」は、約 50 年前から温泉街のメインストリートにあり、数多くのクラシックの名機とよばれるカメラが、店の中のショーウィンドウに並べられている。地元の写真好きが集まる写真サロンの様相も呈している。

村田氏によれば、昭和 20 年から 30 年代の山中は、大変にぎわっていたそうだ。小松市出身の父は、商売するなら山中温泉しかないと決め、写真店を始めた。

クラシックカメラは、父が集めたもので、山中漆器の職人のおかげで、ニコン社の社員が驚くような珍しいものまである。

山中の伝統工芸、伝統産業である山中漆器は、生産量が日本一である。それは山中の職人の技術に依るところが大きい。職人も経済的に豊かであったため、新型が出るたびに前のカメラを当店に下取りに出し、高価な新しいカメラを買い求めることができた。

職人さんはカメラのような道具や趣味のもの一つとっても、中途半端なものではなく作りのしっかりした本物を欲しがり、価格が安いものには不信感を持つほどだった。また、山中温泉はツケ（自己月賦）の習慣があり、分割払いができるので定価も守られた。

村田氏は、写真店が継続できていることについて、次のように語っている。

「自分が修業した京都のカメラ店が大型店に圧され閉店に追い込まれるような時代になったが、山中の本物の職人氣質のおかげで、この写真店を続けることが出来たと思う」。

現在は、山中温泉内にある芭蕉ゆかりの場所や、地元の旅館を撮影の背景に選定し、親子の記念撮影の楽しさを提案している。地元の伝統的な和の空間での家族での記念撮影を、子育てをしている親たちに勧めることで、次代の子どもたちが地元とのつながりを深め、また、観光者や地元以外の利用者には、撮影の場としての山中温泉の思い出が記憶に残されることを願って、この企画を考案した。

この記念撮影の依頼者は、地元の住人をはじめ、県外からも多いが、山中から外へ嫁いでいる、あるいは故郷を離れ現在の居住地が県外であるなどの山中の出身者が大半である。

小さな家族イベントとしての家族撮影は思い出づくりとなり、家族の絆を深めるきっかけにもなる。また家族の祝いや「晴れの日」を記念した写真が残されれば、それは家族の歴史を物語るものにもなるであろう。山中がその地となり、トポスとなると考えられる。

また、地元の歴史的空間、特に子どもたちにとっては、日常的には体験の機会の多くない地元の温泉旅館を、日常にはない緊張感を以って体験し親しむことで、幼少時代の体験

のなかで、ふるさとの個性ある情景が脳裡に焼き付けられ、故郷への愛着を持てる可能性も高まるであろう。

ムラタフォトスは、地元の子育て支援にも協力している企業として石川県から表彰されるなど、次代のこどもの育成が地元の文化を継承することを理解していると考えられる。地元らしさが子どもたちにも伝えられてこそ、地元文化が継承されることを、生業を通して提言している。

第4節 考察

すみよしやとかよう亭は、立地や歴史などはそれぞれ異なるが、ともに、時代による変化を潜り抜けて長きにわたり営業を続けてきた。双方には、所謂、老舗旅館としての経営の方針についての類似点・共通点もみられる。食事や建物等の設備に地元のをふんだんに使う、いわゆる「地産地消」を貫いていることも類似しているが、それ以外にも類似点があり、以下の通りである。

建物の規模を含む事業規模については、いずれの旅館も、拡大しないほうが良いと考えている。かよう亭に至っては、前述のとおり、もともと大型旅館であったものを、あえて小規模につくり変えたという経緯がある。大型化することにより、宿泊客に目が届かなくなること、いわゆる目配りが出来なくなることを危惧していると考えられる。

また、インタビューにおいて、宿泊客の意向を日々のおもてなしに取り入れていることが窺える発言が随所にみられた。宿泊客が直接言葉にしない場合も、滞在中の動向をさりげなく伺うなかから、気持ちや感情の動きを察知し、相手の状況に相応しいおもてなしを提供するのである。ひとの気持ちを察する能力は、おもいやりのこころとなって、職人的というべき高度なおもてなしの実現に導く。この半ば習慣化された、おもてなしのために発露する瞬時の洞察力が作用し、ときとして一方的な押しつけともなりがちなおもてなしを、ホスピタリティのあるおもてなしにするのである。

すみよしやの場合、おもてなしも地域との共生を心掛けている。宿泊客は、夕食に関して、1泊目はすみよしやで摂り、2泊目は近隣の近江町市場で摂ることを希望する場合も多く、旅館側は飲食店のガイドも積極的に引き受けている。利潤追求の視点からは、連泊の宿泊客にいかにか二日とも旅館で食事を摂ってもらえるかが重要なポイントとなるので、多くの旅館で、滞在客が二泊目以降も旅館での食事を選択することをねらい、二食付き宿

泊の場合のみで活用できる連泊割引プランなどを設定し、「お得感」を感じさせる提案をしている。しかし、すみよしやでは、宿泊客の目線で、「せっかく来たのだから、旅館内だけでなく現地の市場でも食事をされたいという方も多い」と語り、市場内の料理屋や金沢らしい街なかの飲食店を勧め、地域を楽しむこと、そして、地元の人との交流を促している。

すみよしやの玄関では「どうぞ、お上がり下さい」言われ、靴を脱ぎ、上がる。外国人客の場合、海外では靴を脱いで家に入る習慣がほとんどなく、靴を脱いで上がる様子は女将から見ても「大変そう」に思える。しかし、このルールを変えるつもりはないと語っている。女将は、このルールを守ってもらうこと自体が、「日本文化を体感することにつながる」と考えているのであると推察される。

このように、旅館側は、宿泊客の意向のうち、対応すべきものを、日々の接客のなかで取捨選択している。常に顧客とのやり取りの中で許容の基準を修正しながら、現在に至っていると考えられる。なぜなら、許容するか否かの基準を見誤れば、シティホテルやビジネスホテルとの差別化が図れず、集客が難しくなるからである。

かよう亭も、玄関で靴を脱いで上がる。そして、希望者以外にルームキーを渡さない考え方も特徴的である。海外ではもちろん日本でもこのような例がないだろう。古来の日本家屋はふすまや障子で仕切られており、基本的には個々の部屋に鍵をかける習慣はない。経営者は、日本の家の概念を伝えようと試み、また、相互に家族のような親しみ深い関係で在りたいという願いを込めて、ルームキーは必要ないことを表現したのであると考える。

すみよしやもかよう亭も、旅館であることを貫いていること、そしてそれぞれの地域を拠点としていることに誇りを持ち、我が家で賓客を迎える心持ちで、顧客ひとりずつの気持ちに寄り添いもてなしている。自館を訪れる客が、日本文化や地元の固有の文化を堪能し、快適なひとときを過ごすことで、また明日への活力を充たすことを希望していると推察する。

第7章 欧米の「ホスピタリティ」と日本の「おもてなし」

近年、特に飲食や宿泊施設においては、「ホスピタリティ」の重要性が話題に上るようになった。また、日本における「おもてなし」を「ホスピタリティ」と同義と捉えられることも少なくない。両者はまったく同じ概念と言えるのだろうか。本章においては、この点について検討する。

第1節 欧米の「ホスピタリティ」

ホスピタリティを徹底している外資系施設として、ザ・リッツ・カールトン・ホテル（以下、リッツ・カールトン）とディズニーランドがある。本節では、欧米のホスピタリティをこれらの施設を事例として検討する。ザ・リッツ・カールトン・ホテルは、顧客満足度が高い世界屈指の宿泊施設である。またディズニーランドは、アメリカ発のテーマパークで、東京ディズニーランドを運営するオリエンタルランドは、宿泊施設（東京ディズニーランドホテル）も運営している。

（1）ザ・リッツ・カールトン・ホテル

リッツ・カールトンは、1898年にパリで創業したホテル・リッツと1899年にロンドンで創業したカールトン・ホテルが源流となっている¹⁵⁷。そして、アルバートケラーがリッツ・カールトンの名称を購入し、1927年にボストンにホテルを開業した。その後、1983年に、アトランタの不動産王と称されるW・B・ジョンソンが、売りに出されていたリッツ・カールトンを買取り、現在に至っている。

1997年には大阪、2007年には東京というように、日本にも進出しているが、基本的に、リッツ・カールトンは、生まれも育ちも欧米である。

リッツ・カールトンには、クレド（Credo）が設けられている（図24）。クレドとは、「信条・信念」などの意味で、サービスの提供における指針となるものである。リッツ・カールトンがジョンソンの下で再スタートを切った際に、まとめられたものが現在に至っている。リッツ・カールトンの従業員は、全員、クレドが書かれた「クレドカード」を常に携

¹⁵⁷ 高野登『リッツ・カールトンが大切にしているサービスを超える瞬間』かんき出版、2005年、43頁。

帯している。高野（2005）によれば、クレドは、「ビジネスの枠を超えて、人が人と接するとき大切にしたいホスピタリティの精神を示したもの¹⁵⁸」である。

クレドには、従業員が顧客をもてなす際の心構えが記されている。例えば、「快適さを提供すること」「心あたたまる、くつろいだ、そして洗練された雰囲気を楽しんで頂くこと」などである。また「お客様が言葉にされない願望やニーズを先読みしておこたえする」との文言も見られる。いずれも、顧客満足においては、ごく基本的な考え方であり、特に奇をてらった部分は感じられない。言い換えれば、ホテルのあるべき姿勢が示されている。高野(2005)は、リッツ・カールトン大阪開業に携わった経験をもとに、クレドについて次のように指摘している。

「クレドとは、リッツ・カールトンの理念や使命、サービス哲学を凝縮した不変の価値観であり、時流や地域性に左右される性質ものではないのです (p. 45)。」

さらに高野(2005)は、マニュアルとクレドの違いについて、次のように述べている。

「マニュアルは従業員の言語や文化的背景、あるいは教育レベルが多様化しているアメリカ社会で発達したもので、いうなれば頭で理解させて守らせるルールです。一方、クレドは心で納得して実践するものです」(p. 45)」

まず着目すべきは、クレドは「時流や地域性に左右されない」ということである。これは、換言すれば、いつでもどこでも同じようなスタンスで顧客をもてなすことにつながる。

また、クレドには、マニュアルのような細かさや具体性はない。高野（2005）は、この点、マニュアルは「頭で理解させて守らせるルール」で、クレドは「心で納得して実践するもの」と捉えている (p. 45)。つまり、マニュアルがなくても、クレドに心から納得していれば、どの従業員も同じふるまいができると考えているのである。

この点について、力石（1997）は、悪いサービスの特徴として、「心や気持ちより、まず形からサービスに入る¹⁵⁹」ことを挙げている。例えば、グラスに水を注ぐのは右か左かという形式的なことは気にするが、陰で顧客の悪口を言う、といったことである。その場合、短期的には取り繕えるかもしれないが、長期的な顧客満足を確保するのは難しい。例えば、事故や災害などの突発的なことが起きた場合、従業員が形式のみを重んじていれば、顧客を放り出して、自分たちが先に避難してしまうかもしれない。

2014年に韓国のフェリーが沈没した際、船長をはじめ多くの乗組員が、乗客の誘導をせ

¹⁵⁸ 高野，前掲書（2005年）51頁。

¹⁵⁹ 力石寛夫『ホスピタリティ サービスの原点』商業界，1997年，30-31頁。

ず、先に避難したことが世間の非難の的となり、逮捕者が続出した¹⁶⁰。これは、極端な例かもしれないが、宿泊施設においても、従業員たちが形式的なことのみにこだわり、心や気持ちに伴わなければ、似たようなことが起きる可能性は否定できない。

(2) ディズニーランド

ディズニーランドは、1955年、アメリカのカリフォルニア州でオープンした。創業者であるウォルト・ディズニーの影響を強く受け、ウォルトの理念は、現在も、「ディズニー・フィロソフィー」として生き続けている。「ディズニー・フィロソフィー」は、キャスト（テーマパークに従事する人材）に、ディズニーのテーマパーク運営に対する考え方や行動指針を教育する軸となっている¹⁶¹。

ディズニーランドの理念の一つに、「お客様と社会にハピネスを届ける」がある。これは、端的に言えば、ディズニーランドがテーマパーク運営を通じて顧客にハピネス（幸福感）を提供するという考え方である。そして、これを具体化したのが、「SCSE」と呼ばれるパーク運営の4つの行動基準である。

SCSEは、それぞれ、①Safety（安全）、②Courtesy（礼儀正しさ）、③Show（ショー）、④Efficiency（効率）を指す¹⁶²。

Safetyは、ゲストにとってもキャストにとっても安全を最優先すること。

Courtesyは、すべてのゲスト（来場客）がVIPであるという理念に基づき、言葉づかいなどの基本的なマナーを守ることはもとより親しみやすく心を込めたおもてなしをする。

Showは、キャストたちの心構えを示している。具体的には、ディズニーテーマパークにおけるショーの一部として、身だしなみや立ち居振る舞いから施設の点検掃除などを徹底し、ゲストを迎えることである。

Efficiencyは、「効率」という意味であるが、一般企業のようなコスト削減を意味しているのではない。安全や礼儀正しさなどを無視して効率化を行っても、ゲストにハピネスは届けられない。そこで、この基準では、上記の「S」「C」「S」を維持するとともにチーム

¹⁶⁰ 「韓国船沈没、死者100人超 遺棄致死容疑 乗組員を新たに逮捕へ」『日本経済新聞』（夕刊）、2014年4月22日。

¹⁶¹ 南澄恵「東京ディズニーリゾート TDL のゴールは『ゲストにハピネスをお届けすること』」『ヒューマンキャピタル Online』 <http://www.nikkeibp.co.jp/article/hco/20120517/309265/> 2012年5月22日更新、2014年10月28日検索。

¹⁶² オリエンタルランド「東京ディズニーリゾートの行動の鍵となる SCSE」<http://www.olc.co.jp/csr/safety/scse.html> 2014年10月28日検索。

ワークを発揮することで、効率化を図ることを示唆している。

以上のように、ディズニーランドのキャストたちは、ディズニー・フィロソフィーを叩きこまれ、さらに行動基準である SCSE を軸に、日々の業務に従事していることになる。

ディズニーランドは、人材教育を徹底していることでも知られている。「ディズニー大学」と呼ばれる社内研修施設を有し、非常にシステマティックな人材教育を実施している。現在では、そのノウハウをもとに企業向けの人材教育も請け負っているほどである。

従業員に対して人材教育等を通じて、顧客に対する高い意識付けを行う手法は、インターナル・マーケティングと呼ばれている。マーケティングには、3つの種類がある¹⁶³。

第一は、エクスターナル・マーケティングで、これは、顧客向けのマーケティングである。一般的にマーケティングという場合は、エクスターナル・マーケティングを指す。

第二は、インターナル・マーケティングである。これは従業員を教育して、意識を高めることで、顧客満足度の高いサービスを提供するマーケティングである。

第三は、インタラクティブ・マーケティングで、顧客への応対において従業員が気遣いできるように育成するためのマーケティングである。

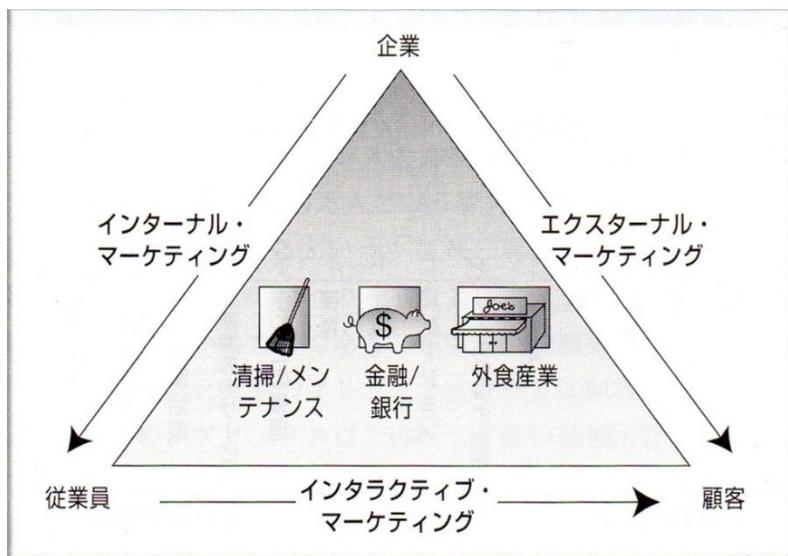


図 11 マーケティングの3つの種類

出典：下記注釈¹⁶⁴

リッツ・カールトンやマリオットなど、高いホスピタリティを提供していると評価され

¹⁶³ コトラー，前掲書（2002年）251頁。

¹⁶⁴ コトラー，前掲書（2002年）251頁。

ている企業は、第一のエクスターナル・マーケティングはもとより、第二のインターナル・マーケティングに注力していると言われている。

その内容は、非常に緻密で、システムティックである。例えば、リッツ・カールトンにおいては、チームワークを促すような制度がしっかりと整備されている¹⁶⁵。その一つが、「セクションの壁を越えて仕事を手伝うときは、自分の通常業務を離れる」権利を従業員に与えている点である。その理由は、従業員がセクションの壁を越えて他部門をサポートするために、自らの持ち場を離れてしまった際、直属の上司から注意されたり叱られたりするリスクを回避するためである。ここまで細かく決める発想は、欧米特有のものとも言える。少なくとも「以心伝心」「阿吽の呼吸」の文化が根付いている日本人が、このような発想をするのは考えにくい。

以上のとおり、欧米においては、リッツ・カールトンの「クレド」、ディズニーランドの「フィロソフィー」のような明文化された理念が従業員の行動指針となり、ホスピタリティという形として顧客に提供されている。また、ディズニーランドのように、人材教育のノウハウが外部に提供されていることから、業種や業務を問わず、広く受け入れられやすい内容であることが考えられる。

第2節 日本の「おもてなし」

本節では、主に第6章の調査結果及び考察で論じたことをもとに、日本の「おもてなし」の概念について検討する。すでに、インタビュー結果は、第6章にて総括し、ここでは、両館を比較しながら、論を進めていく。

(1) 気配り・目配り

すみよしやとかよう亭両者の共通点は、気配りや目配りを重視していることである。もちろん、旅館に限らず、サービス業では、顧客に対する気配りや目配りは必須である。しかし、現実的に、大型旅館では、支配人や女将が自らすべての顧客に目を配ることは不可能に近い。

すみよしやの若女将は、この点について、「一人ひとりに目が行き届く」ことを基本として、現在の旅館の規模が「一人ひとりに目が行き届く」もてなしをする限界であると述べ

¹⁶⁵ 東北学院大学経営学部 おもてなし研究チーム，前掲書（2012年）50-51頁。

ている。現在を上回る客室数になれば、現行のおもてなしは不可能になる。単に従業員数を増やすことで解決する問題ではなく、若女将、みえ氏の目が届かなくなるということである。「おもてなし」は対一のものであり、若女将の感じるお客様の心象と、他の人の感じるお客様の心象は違うということを得ている。つまり、五感と。こころを駆使し、相手の心象に寄り添うことができこそ、「おもてなし」が実現すると確信している。旅館がいかにか感情的な商売であるかを暗に指摘しており、それはすなわち、「昔ながら」の旅館の「おのてなし」である。常に職人的瞬間芸であり、いわゆるサービス・マニュアルとの比較論は困難であると考える。

「トリップアドバイザー¹⁶⁶」という旅行サイトで、宿泊者の口コミを記入するコーナーがある。すみよしやの口コミは 101 件¹⁶⁷書き込みがあり、「若女将」という言葉を使っていた宿泊者が少なくとも日本人で 5 人確認できた。例を挙げると「若女将に丁寧に案内してもらった」「若女将、最高です！」など、すべて若女将を高く評価する内容ばかりであった。また同サイトは、外国人閲覧者も多く、英語の書き込みも見られる。

その一つは、タイトルが、“I miss Mie and Sumiyoshi Ryokan”となっていた。これは「ミエとすみよしや旅館が恋しい（会えなくて寂しい）」という意味である。ミエとは、言うまでもなく若女将の住未恵氏のことである。一般的に、口コミは、施設のハード面の話題が多く、ソフト面のうち接客に関しては、「フロントの方が・・・」「スタッフの方が・・・」など、といった表現が見られる。女将、ましてや若女将のことをコメントに取り上げるケースはそれほど多くない。

ウェブ上のこうした書き込みは、いわゆる「玉石混交」と言われ、客ごとの価値観の違いなどから、必ずしも参考にならないという見方もある。しかし、少なくとも、すみよしやの若女将の姿勢が、顧客満足の向上に貢献しているとはいえるだろう。

かよう亭も 10 室とすみよしやと同程度の部屋数である。そして、上口社長は、「小さな宿」にした目的を、「一人一人の旅人に宿の主（あるじ）が出会える宿への変身」と述べられ、実際に、日々、宿泊客との語らいの時間は、

またある時、上口社長は、顧客に接する考え方として、次のように語っている。

「不況のいまはチャンスである。不況だとお客様が半分になる。半分になれば、一人ひ

¹⁶⁶ トリップアドバイザー <http://www.tripadvisor.jp/> 2014 年 11 月 25 日検索。

¹⁶⁷ 2014 年 11 月 25 日時点。

とりに倍のサービスが提供できる。よって、リピーターになってくれる確率が高くなる¹⁶⁸。

最終的には、リピーターの話になっているため、単なる経営論ととらえられがちだが、ここで重要なことは、上口社長の目線が「一人ひとり」に向いていることである。そうであれば、「一人ひとりに倍のサービスが提供できる」などといった発想は出てこない。

以上のとおり、すみよしや、かよう亭ともに「気配り・目配り」という言葉は出てこないが、両館とも、「一人一人」を意識しており、気配りや目配りを重視していることが示唆される。

(2) 地元に対する意識が強い

地元に対する意識は、事例研究で取り上げた4軒の旅館、そして今回の調査で対象とした2軒の旅館のいずれからもうかがえる。

すみよしやでは、地域に古くから伝わる「天神堂」を飾り、食事については、地産池消を心掛けている。また、ご主人は、近江町市場に出かけるなどして、旬の食材の情報収集を怠らない。建物の内装も、ふすまの縁には、地元の伝統工芸であるや黒の漆塗りを使っている。また、遊び心から金沢で古くから使われている赤壁を使った部屋を作るなど、「金沢」を意識した点が随所にみられる。

かよう亭は、第6章の調査結果でも述べたように、「旅館は地域のショーケース」というビジョンを掲げ、地域の魅力をいかに発信するかに腐心している。

また、職人を非常に重視し、「かよう亭職人塾」を開塾した。自然発生的なものではあるが、現在では、「かよう亭未来職人塾」へと発展し、情報交換、イベント開催に取り組んでいる。

上口社長は、「地域の文化を守っていくことは、長らく旅館をやっている我々の使命です。日本の文化が崩れている今、地域が各々の暮らしを守ることで、地域の文化の集合体としての日本の文化が守れるのではないのでしょうか。とにかく、旅館は日本文化を守る砦だと思います」と主張していた。また、上口社長は、山中の素晴らしい大自然や人をよみがえらせる温泉といった地域の資源と歴史を守ることが自分の使命と思い、石川県の県議会議員になり、保存に奔走した経験もある。

両館とも、このように、それぞれ独自の考え方で、地域の魅力を積極的に発信している。

¹⁶⁸ オータパブリケーションズ「夢は夢と、思う人には、夢は夢」

<http://www.hotel-ya.com/yadoya/monthly/kayoutei.html> 2014年11月25日検索。

(3) 「訪ねてきた」のではなく、「帰ってきた」感覚

すみよしやでは、家族的な雰囲気や大事にしている。若女将は、「家族経営だからこそ、家に帰って来たような、ほっとくつろげる場と時間を提供できる」と考えている。挨拶にしても、朝は「行ってらっしゃい」で宿泊客を送り出し、夕方は「お帰りなさい」と出迎える。月曜日から金曜日まで滞在した宿泊客が、いったん、チェックアウトして、次の月曜日に再びチェックインするときには、「お帰りなさい」と出迎えるなど、常に家族を送迎するような挨拶となっている。ご主人が、子供のころは、宿泊客がいったん出かけて夜仕事を終えて戻ってくると、一緒に風呂に入ったり、勉強を教えてもらったりと、家族と同じように顧客と親しく交流していたそうだ。

かよう亭では、廊下に畳が敷かれ、ある意味、部屋と廊下が「バリアフリー」になっている。洋式の造りの家屋では、スリッパをはいて洋室や廊下を歩くこともあるが、日本家屋の場合は、裸足のまま部屋を歩き来することも少なくない。

また、かよう亭では、希望者以外、外鍵を配布していない。通常、家庭内で自室にいるときには、それぞれの部屋に鍵をかけることは少ないのではないかと考えられ、鍵をかけないことにより、顧客が自宅にいるような寛いだ気分になるよう配慮している。

すみよしやのあいさつの言葉や、かよう亭の鍵を配布しないシステムなどにより、宿泊客は、その宿に「訪ねてきた」というより、「帰ってきた」感覚になるのではないかと考えられる。

旅行者の口コミサイト「トリップ・アドバイザー¹⁶⁹」では、かよう亭について、「また帰りたい宿」「おじいちゃんの家遊びに来たような感じ」といったコメントがみられる。

旅行者が抱く、こうした感覚は、旅館特有のものと言える。

細かいことではあるが、「玄関で靴を脱ぐ」という行為も「帰ってきた」と思わせる効果があると考えられる。

芦原(1990)は、靴を脱ぐ習慣について「われわれ日本人にとって靴を履いている空間は『外部』であり、靴を脱いでいる空間は『内部』であるということが得年の生活の習慣として身につけていると言えます。そして靴を履いて外にいるときは、ある種の緊張感があり、靴を脱いでやっとな解放され、やれやれ家に帰ったという実感をもつ」と指摘している。

¹⁶⁹ トリップアドバイザー <http://www.tripadvisor.jp/> 2014年11月20日検索。

第3節 欧米のホスピタリティと日本のおもてなし

以上、欧米のホスピタリティと日本のおもてなしについて、リッツ・カールトン、ディズニーランド、そして、本研究の調査対象の2軒の旅館をもとに検討した。その結果、導き出された双方の相違点について述べる。

(1) 日常か非日常か

欧米のホスピタリティの事例といえば、必ずと言ってよいほどディズニーランドの名前が上がる。確かに東京ディズニーランドの場合は、1983年に開業以来、その人気を維持し、90%という圧倒的に高いリピート率を誇っている。

ディズニーランドは、あくまでも人工的な「夢の国」で、徹底的に日常を排除した「非日常」の世界である。この点、井口(2011)は「日常を求めようとして訪れる人はいない。それがテーマパークの特質の一つであり、生きたまちとの差異なのである¹⁷⁰⁾。と指摘している。

ディズニーランドの「非日常性」を示すエピソードがある。それは、東日本大震災が起きた2010年3月11日のことである。マスコミ等でも報道されたように、震災時は、交通網がマヒ状態となり、おびただしい数の「帰宅難民」が出た。ディズニーランドも同様で、結局、約2万人のゲストが、夜を過ごさなくてはならなくなった¹⁷¹⁾。ゲストをディズニーランドからディズニーシーに移動させるには、どうしてもバックステージを通り抜けなければならない。本来、「夢の国」であるディズニーランドでバックステージをゲストに見せることは、絶対にあってはならない。しかし、安全のために、ゲストにバックステージを通過してもらうことにした。

そして、バックステージの前に並んだゲストがゲートをくぐっていくと、両サイドにキャストたちがずらりと並んでいた。キャストたちは細長いライトを手に持ち、ゲストを誘導した。その距離は、数百メートルにわたって続いていた。少しでも、バックステージということがゲストにわからないようにというキャストの配慮であった。

福島(2011)は、この出来事を、キャストの思いが「バックステージにオンステージを

¹⁷⁰⁾ 井口, 前掲書(2011年)169-170頁。

¹⁷¹⁾ 福島文二郎『9割がバイトでも最高の感動が生まれる ディズニーのホスピタリティ』中経出版, 2011年, 20頁。

つくる」という行動になって表れたとの見解を述べている。こうした非常時でも、ディズニーランドは、「非日常」を守り通そうとしたわけである。

一方、本研究で取り上げた旅館は、どうだろうか。

まず、すみよしやは、ふすまの縁に土地の伝統工芸である黒塗りを採用したり、内装には古くからある赤壁を採用したりしている。また、玄関のあがりかまちで靴を脱ぎ、下駄箱に入れる方式をとっている。

かよう亭の場合、外観は、旅館自体が緑の木々や清流など、周囲の環境に溶け込ませるために、建物は高すぎず、配色にも配慮している。また、エントランス付近にも派手なサインボードなどは設置していない。

また、玄関のあがり框で靴を脱いで館内に入り、部屋から中庭に出るときには庭下駄をはく。事例研究で取り上げた4軒の旅館及び本研究で取り上げた2軒の旅館はすべて玄関で靴を脱ぐシステムになっている。靴を脱ぐという動作は、日本人であれば、ごく普通に行う習慣の一つである。

これらの旅館には、ディズニーランドのように、光のパレードがあるわけでも、キャラクターのぬいぐるみがやってくるわけでもない。リッツ・カールトンにしても、ディズニーランドにしても、リピーターは多いが、非日常性が高い空間のため、客は「帰ってきた」という感覚にはならないと考えられる。

(2) 地域との関係性

地域や周囲との関係性についてはどうだろうか。

すでに述べたように、リッツ・カールトンには、「クレド」というサービスを提供するうえでの指針が定められている。これについて、高野（2005）は、「クレドはリッツ・カールトンの基本的な信念であり、時代が流れても、あるいは国や地域が違って、ブレることはありません¹⁷²」と述べている。それほどに、クレドは、リッツ・カールトンの従業員にとって普遍的で揺るぎないものであることが窺える。ただし、見方を変えれば、クレドには、地域性は存在しないということにもなる。つまり、アメリカのリッツ・カールトンでも、日本のリッツ・カールトンでも、サービスに対する理念は同じ、ということになる。

ディズニーランドについても、そもそも「非日常的な世界」を徹底しているのであるから、サービスの提供に当たって、地域的な要素はほとんど含まれないと考えられる。

¹⁷² 高野，前掲書（2005年）43頁。

一方、本研究の調査対象については、どうだろうか。

すみよしやでは、食事も地産池消で旬のものを使った料理や、土地に古くから伝わる郷土料理をふるまっている。その土地に古くから伝わる天神堂を飾り、若女将が、宿泊客にその由来を説明している。つまり、常に地元である金沢を意識したサービスを提供していることになる。

かよう亭においても、「旅館は地域のショーケース」というスローガンを掲げ、職人を育成している。その一環として、木工体験教室などを開催し、地元の人たちにも還元している。

(3) 距離感

村松（1999）は、旅館のホテルの出迎えの違いについて、「旅館とホテルは、ホットとクールというキーワードで解明されるという話を聞いたことがある¹⁷³」と切り出し、出迎えの方法を例にとり、両者の違いを論じている。旅館は、旅館の外に女将を始め従業員が整列し、一同が「いらっしゃいませ」の声で出迎える。こうした「前へ出るかたちの積極的な姿勢は、たしかにホットなサービスと言えるのかもしれない¹⁷⁴」。

一方、ホテルの客の迎え方は旅館とは逆に、クールな受身スタイルである。フロントは、入口から客が入って近づいてきても、客自らが意思表示をしない限り、自分から「いらっしゃいませ」とは言わない。

村松（1999）の考え方に基づけば、旅館は「出迎える」のに対し、ホテルは「受け入れる」ということになる。

客が帰るときでも、旅館は、出迎えたときと同じく玄関で、あるいは玄関の外まで出てお見送りをすることが多いが、ホテルの場合は、せいぜいフロントスタッフが「いってらっしゃいませ」「ありがとうございました」などとあいさつをする程度である。

このようにみると、西洋式のホテルより、旅館のほうが顧客との距離が近いと考えられる。

また、場所と距離感との関係ということでみると、次のようなことも考えられる。第3章でも述べたとおり、場所によって独自のトポスが創り出される。旅館についても同様である。相互におもいやることで、ラポール（信頼関係）が形成され、それがかたちとな

¹⁷³ 村松友視『俵屋の不思議』世界文化社、1999年、48頁。

¹⁷⁴ 村松、同上書（1999年）48頁。

って、振る舞い、行為、行動に表現されたものが「おもてなし」であるとすれば、それが表現されやすいトポスを潜在的に有する場所と、そうでない場所があると考えられる。

同じ「おもてなし」でも、相手に不快感を与えず押しつけがましくないおもてなしが理想的だが、必要以上に客に立ち入る過干渉的なおもてなしや、不必要に丁寧過ぎて、いんぎん無礼になるようなおもてなしも存在する。

その基準は、もてなす側が、いかに客との距離感を適度に保ち、心情を察することができるかにある。とは言え、この基準は実にあいまいで、定型化されたものではない。ただし、あえて言えば、もてなす側には、常に「相手を喜ばせたい、快適に過ごしてもらいたい」という「おもいやり」の気持ちがあることが、質の高い「おもてなし」につながるといえることである。おもいやりのないおもてなしは、相手の心情を理解しないで、もてなす側からの一方的な行為を、おもてなしとして押し付けてしまうことになるからである。

この意味において、すみよしやの若女将の接客にみる振る舞いは、絶妙のタイミング、距離感、洞察力を感じさせる。個人的な見解だが、こうしたふるまいや心遣いは、例えば専門学校やセミナー等で接客マナーを学んでも会得するのは難しいと考える。外国人客、夫婦連れ、小さい子供連れなど、旅館には様々なグループが訪れる。それぞれ、こまやかな心遣いのもと、微妙に接客法を変えている。それは黙々と仕事に打ち込む、職人のようでもある。

例えば、すみよしやは老舗旅館でありながら、若女将は着物の装いではなく、常にエプロン姿である。敢えて敷居を低くして、入口から客に威圧感を与えないためである。また、客が心を許し、安心して滞在できるように、自らへりくだって相手を受け入れるという姿勢を貫いている。

また、女将や若女将が顧客の心象を察したおもてなしをし、顧客が満足している状況を日々目の当たりにすることで、従業員にも「もてなしの技術」が波及するであろう。いわば「顧客へのおもいやりのこころ」が伝わることで、「顧客を大切に思うこころ」が形成されるのである。

金沢のまちが来訪者に与える、かつて武家社会であった土地柄がもたらす非日常的な良質な緊張感、それは「気骨」という言葉で言い表せるのかもしれないが、その独特の緊張感を、包容力によって安心感に仕立て上げていると言えるだろう。

第4節 小括

本章では、欧米のホスピタリティと日本のおもてなしについて検討した。

高いホスピタリティを提供している事例として、リッツ・カールトンとディズニーランドを取り上げた。いずれも質の高いサービスを提供しており、リピート客も多い。

また、おもてなしを徹底している事例として、第5章と第6章で述べた旅館を取り上げた。

ホスピタリティとおもてなしには、共通点はあるが、ホスピタリティは、システムティックであり、その枠組みの中で、従業員が質の高いサービスを提供している。

一方、上記の旅館においては、目に見えるマニュアル等は存在せず、明確なシステムがあるわけでもない。しかし、そこで働くスタッフたちが支配人や女将の考え方を共有し、一人ひとりに目配りできるような体制で仕事に臨んでいる。

第8章 旅館にみる「おもてなし」

本章では、第5章で得られた調査結果に対する考察を加えるとともに、これまでに述べた内容を参考にしながら、旅館の経営努力とホスピタリティについて検討する。

第1節 大型化へのアンチテーゼ

すみよしやとかよう亭の共通点は、「大型化」に対して疑問を呈していることである。

すみよしやは、2014年に改築しているが、これはグループで宿泊することが多いグループを受け入れやすくするため、一つの部屋を広めにして、部屋数自体は11部屋から8部屋に減らすという工事であった。つまり、増室ではなく減室である。

また、若女将は、旅館の規模に関して、「宿泊客一人一人に目が行き届く、現在の状態がベスト。現在より大きくすると、一人一人に自ら接することが難しくなる」と述べ、拡張には難色を示している。

また、かよう亭も、すでに繰り返し述べているように、収容人員200名という大型旅館を廃業して、営業規模、建物の規模ともに小型化を図り、客室数は、54室から10室へと大幅に縮小した。

上口社長は、「利潤を求めず、食べていければよい」と考え、父親の猛反対を受けても、大型旅館としての経営継続は頑として受け入れなかった。

日本中が高度成長の波に乗り、旅館業界も留まることのない拡大路線、経済至上主義路線を走り続けている中、多くの旅館が、本来の旅館経営の特徴であるともいえる「非合理性」を排し、大型化による合理性と高い収益率を希求する経営に転換している状況下で、上口社長は勇気と信念をもって時代に逆行する小型化に取り組んだ。つまり、事業規模を縮小し、本来の「旅館の大きさ」に戻したのである。そこには人間サイズの家業あるいは家族経営が基本にあったころの旅館の本質を取り戻そうとする努力の姿勢が見受けられる。

結果的にこの決断は正しかったことを証明する現象が起きている。山中温泉の旅館組合に所属する旅館は、現在18件であるが、経営を大手のリゾート企業に委ねる老舗旅館もあり、平成22年3月には、創業800年の歴史を持つ老舗旅館も経営母体が大手のフランチャイザーに変わっている。

度重なる自然災害や原発問題の悪影響などの諸問題を抱えているのは、山中温泉かよう

亭も他館と同様であるが、山中温泉を愛する文人墨客の宿としての名声高く、擁立した後継者も新しい取り組みの役割を担い、国内はもとより海外へも発信することで、地元の山中温泉の魅力の発信源の役割を担っている。それは、経営者の「小型化」への取り組みに代表される、旅館業の本質の追求の実現がなされているからこそである。「小型化」は、小ささの良さこそ日本の良さであること、そして顧客と心を通わせるおもてなしは、小ささのなかでのみ実現できることに気づいた旅館経営者の、経営存続に生命を懸けた挑戦である。

元来、日本には「小型化」の文化は根付いており、それは合理性の追求のみならず、大型化とは対極とみられる人間らしく在ることにおいて小型化を楽しむことも包括している。

小型化された日本の文化、箱庭、盆栽、盆景などは、いずれも庭や木を小型化し、そこに見立ての文化を加味して、小宇宙を楽しませる芸術である。

また、風呂敷は、必要な時に広げて使用事が済めば小さく畳む。風呂敷の名の由来は、室町時代の大名が風呂を使う際、布を広げた上に乗り着替えをしたことにあり、江戸時代になると銭湯が普及し活用度は高くなる。現代においては折り畳み可能な自在な用品として自由な発想で使われるが、贈答品を手渡す際に包むたしなみとしての用途は健在である。結び目は作らず平らに包んだまま先方へ差し出し、相手の目前で風呂敷を開けるしきたりは、相手との関係にわだかまり無きよう、平らな心持ちであること伝えている。ものに託託された思いを大切な人へ伝える瞬間である。広げた風呂敷を即座に畳み、おもいやりの儀式は終わる。

衣類についても、西洋のドレスなどは保管にも場所を取るため広めのクローゼットが必要であるが、日本の着物は、畳むことで箆笥の引き出し一つに収めることができる。この畳むという行為、所作にも、狭い日本の住まいを、できる限り広く使う工夫が凝縮されている。生活環境に適合するために求められる順応性が生み出すものが生活の知恵であり、家屋の小ささに合う暮らしのなかでの快適さや便利さの追求は、知恵となり、生活の細部にわたって息づいている。

「小型化」という考え方は、現代にも引き継がれている。世界的な大ヒット商品となったソニーの「ウォークマン」は、カセットプレーヤーを携帯できるように小型化したオーディオ機器である。勿論それ以外にも、日本は多くの小型製品を生み出して来た。

福原（2014）は、この点「エレクトロニクスの世界に見られる、トランジスタラジオに始まりヘッドホンステレオに至る製品の小型化は、まさに日本的だ。小型化はいわば日本

のお家芸であり、それは世界最先端のナノテクノロジーにまで継承されている¹⁷⁵」と指摘している。

小型化をするためには、無駄なものを省き、必要なものだけを残す必要がある。事実、ソニーがウォークマンを開発する際、音質を重視したために録音機能は付けずに製品化している¹⁷⁶。

西洋でも、大型化に対して疑問を呈する見解がみられる。

Schumacher (1973, 1986) は、多くのものが大型化する風潮に対し、次のように述べている。

“Today, we suffer from an almost universal idolatry of gigantism. It is therefore necessary to insist on the virtues of smallness - where this applies. (今日、世界のほとんどの人が巨大信仰という病に侵されている。そのため、必要に応じて小さいことの長所を主張する必要がある) ¹⁷⁷。

企業における「大企業病」は、昨今、話題であるが、大企業病とは、企業の組織が大型化することによって起きる非効率な体質やそれによる現象を指す。組織が巨大化するにつれ、経営者と社員の意思の疎通は図りにくくなり、企業全体のコミュニケーション能力が低下する可能性は高まる。その結果、諸判断には時間を要し、対応や問題処理は遅れがちになる。あるいは、暗黙の無駄が生じているが全体的には利益が出ている場合、経営側がそれを認識するまでに時間を要し、時間の経過と相乗的に事態が悪化する危険に晒される。また、ある部署に不都合が起きている場合も、経営側との物理的な距離があり（経営者や責任者が従業員の身近にはいない）、その事実は経営側の耳には届きにくく、また、指示系統も規模に応じて複数化していることから混乱を招く要因も加わり、問題が深化する。そして、いわゆる「情報が上がってこない」という現象が齎す様々な弊害を克服するための新たな部署が必要となり、組織は巨大化し悪循環を繰り返す。

そのため大企業では、経営側と社員、また社員同士の意思の疎通を、小規模化し複数の組織で運営することで回避している。

¹⁷⁵ 福原義春『美「見えないものをみる」ということ』PHP 研究所、2014年、70頁。

¹⁷⁶ 音質向上のためにはステレオ回路を組み込む必要があるため、録音機能を付けてしまうと、当時の技術では小型化が困難であった [Sony History 「理屈をこねる前にやってみよう」 <http://www.sony.co.jp/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/2-06.html> 2014年11月25日検索]。

¹⁷⁷ Schumacher, E. F., *Small is Beautiful, A Study of Economics as if People Mattered*: London, Vintage Books, 1973, 1986, p.70.

このような悪循環は大型化する旅館業においても例外ではない。そこには現在の旅館業の窮状の一因となったとも考えられる、一部の「旅館再生」を目標に掲げた「経営指導」を盾にとった外部業者の関与も影響しているのではないだろうか。多くの大規模な旅館は、存続・発展を目指し、アメリカン・ビジネスの理念に基づいた「経営指導」を導入した。そこにおいて、外部の指導者による経営計画のもとに計画的な増収を図れる財力（銀行借り入れ等の資金調達や外部からの資本投下も含む）を有する旅館への提案は、起爆剤となり、好循環への転換が可能となるだろう。しかし、新しい理念で新しい旅館づくりを目指そうとした旅館のなかには、自館の将来に不安があるからこそ「経営指導」を望んだ場合が多い。旧態依然とした体質が残存する旅館業に対して、旅館関係者自身が、早急に変わらなければ立ち遅れるのではないかと危惧したのである。

以上のことから、すみよしや及びかよう亭が、事業拡大を目指す必要はなく、拡大傾向に感化されず、身の丈に合った経営を極める姿勢は、本質的な価値を守るための賢明な選択であったと考えられる。

第2節 一人ひとりに尽くす

前節で、すみよしやとかよう亭が、大型化に否定的であると述べた。そして、第5章で取り上げた旅館4軒も、同じく拡大に関しては、否定的な見解を持っている。「小型」にこだわる理由には、「一人ひとりに尽くす」ことが出来る規模でありたいという基本理念があると考えられる。

すみよしやのある金沢には、大正時代につくられた旧園邸・松向庵や加賀藩13代藩主・前田齊泰の時代に作られた松涛庵といった歴史的な茶室が今も保存されており¹⁷⁸、一般の人も見学ができる¹⁷⁹。金沢は茶の湯が身近にある地域であり、「一人ひとり」という考え方は、茶の湯にある伝統的日本のもてなしの思想にある。一人ひとりにこころを尽くす狭い茶室でのもてなしは、詳細なこころの機微で深く繋がる人間関係を求めるものである。相手とのこころの絆を保つためのもてなしの手法といえるだろう。

¹⁷⁸ 「金沢市、「茶室」を一般開放—市民対象に茶会以外の利用も促進」『金沢経済新聞』
<http://kanazawa.keizai.biz/headline/567/> 2009年6月15日、2014年11月28日検索。

¹⁷⁹ 金沢市公式ホームページ「金沢市茶室総合案内」

<http://www4.city.kanazawa.lg.jp/11020/chashitsu/> 2014年11月28日検索。

ある中国人の旅行客の生卵をめぐるエピソードがある。日本ではホテルや旅館で朝食に生卵が出されることが多い。しかし中国で生卵を食べる習慣がないため、その中国人客は食せず残してしまった。すると、翌朝、今度は火が通った卵がその中国人にだけ提供された¹⁸⁰。一人ひとりに目配りができる日本のもてなしには、驚かれることが多々みうけられる。

第7章で取り上げたリッツ・カールトンとともに高いホスピタリティを提供するホテルとしてマリオット・ホテルが知られている。浦郷(2003)は、米国を拠点とするマリオット・インターナショナルの創業者、J・ウィラード・マリオットについて、次のように説明している。

「彼は生前よくこんな話をしていたというのだ。『市場（顧客）がわれわれにいろいろなことを教えてくれる。顧客の言葉に耳を傾けることぐらいヒントになることはない』・・・（中略）・・・顧客との間の価値競争を考えていた当時としては異色のホスピタリアン・リーダーであった¹⁸¹」。

確かに、マリオットは、優れた経営者と言える。マリオット系列のホテルは、現在、世界各地に存在する世界屈指のホテルチェーンに成長しているからである。また、マリオットの上記の発言が真実であれば、マリオットは顧客を非常に重視していたことになる。

ところが、コトラー（2003）は、マリオット系列ホテルであるコートヤード・バイ・マリオットに宿泊した客について、次のように述べている。

「ホテルやレストランでひどいサービスを受けた経験は誰にもあるだろう。顧客サービスの専門家であるジョン・ショールは、コートヤード・バイ・マリオットに一度だけ泊まったことがある。その際ショールは、義父が心臓発作で倒れたとの緊急メッセージも、翌朝のモーニングコールももらわなかったという¹⁸²」。

この説明を読めば、コートヤード・バイ・マリオットがホスピタリティの高いホテルとは程遠いと思わざるを得ない。その後、コトラーは、次のように指摘している。

「マリオットは、時間と労力を費やしてコートヤードのコンセプトを作り上げた。だがきちんとしたコンセプトと立派な設備だけでは十分ではない。客の期待通りのサービスを従

¹⁸⁰ サーチナ「中国人が語る日本滞在時の「衝撃」, 「生卵」を通じて驚愕した理由」2016年1月26日更新 <http://news.searchina.net/id/1600763?page=1> 2016年1月29日

¹⁸¹ 浦郷義朗『ホスピタリティがお客さまを引き付ける』ダイヤモンド社, 2003年, 72-73頁。

¹⁸² フィリップ・コトラー, ジョン・ボーエン, ジェームズ・マーキンス『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング』平林祥訳, ピアソン・エデュケーション, 2003年, 265頁。

業員が提供しなければ、客はそのホテルを二度と利用しないのである¹⁸³」。

Schumacher (1973) は、小さな組織の必要性について、次のように指摘している。

“When it comes to action, we obviously need small units, because action is a highly personal affair, and one cannot be in touch with more than a very limited number of persons at any one time¹⁸⁴.(何かの行動を起こすときには、小さな組織がいる。なぜならば、行動というものは個人色のきわめて強いものであって、だれでも限られた数の人としか一度に接触できないからである¹⁸⁵)。

実は、筆者も、いわゆる「ひどいサービス」を受けた経験がある。

それは 2008 年 7 月、視察でアメリカの南東部に位置するジョージア州アトランタを訪問したときのことだ。

当時からリッツ・カールトン・ホテル・カンパニーは、世界的にもトップクラスのサービスを提供するとの評判が高かった。また、日本でも、質の高いサービスを提供するということで、注目されるようになっていた。

ザ・リッツ・カールトン大阪の開業に参画した高野 (2005) は、「リッツ・カールトンはホテル産業ではなく、ホスピタリティ産業といえるでしょう¹⁸⁶」と語っている。

アトランタは、リッツ・カールトンの創業の地である。しかも、アトランタは、本稿の第 3 章で述べた Southern Hospitality (サザン・ホスピタリティ) の地とも言われている。そこへ行けば、ホスピタリティと遭遇出来るに違いないと筆者は大きな期待を抱いていた。

筆者が宿泊したのは、アトランタのダウンタウンから離れた郊外に位置するリッツ・カールトン・ホテル・バックヘッドである。

午前 0 時を過ぎた頃、部屋のベッドで、まさに眠りにつく瞬間、窓の外からけたたましい騒音が聞こえてきた。驚いた筆者は、飛び起きて窓から下を見下ろすと、音の正体は、電動の床磨きの機械音であった。ホテルの外堀は石のタイルが張り巡らされており、従業員がそれらを磨いていたのである。部屋は 5 階で、作業している場所から幾分離れてはいるが、窓の真下の物音は響きやすく、かなりの騒音であった。

高野 (2005) には、「夜、お客様がベッドにお入りになり、目を閉じてリラックスされ

¹⁸³ コトラー・ボーエン・マーキンス, 同上書 (2003 年) 265 頁。

¹⁸⁴ Schumacher, E.F. 1973, 1993, *op. cit.*, p.69.

¹⁸⁵ エルンスト・フリードリッヒ・シューマッハー『スモール イズ ビューティフル』小島慶三, 酒井慧訳, 講談社 1986 年。

¹⁸⁶ 高野, 前掲書 (2005 年) 2 頁。

てから眠りにつくまでのひと時をととても大切に考えています¹⁸⁷」という記述があったが、現実が大きく異なっていた。

筆者は早速フロントに電話して、苦情を申し立てたが、「他の部屋からは、何の苦情もない」という理由で、取り合ってもらえなかった。仕方なくフロントへ降りて行って話をしたが、「この時間はコンシェルジュが不在のため、明日、話をします」と一方的に言われた。しかし、それでは眠れないので、耳栓を貸してほしいと伝えると、耳栓は常備していないと断られた。そこで、フロントの女性を促して、作業場まで下りていき、作業をしている従業員に、音を小さくするように頼んでもらった。

部屋へ戻ると、音は小さくなっていたが、完全に止んだわけではなかった。再び、窓から下をみると、結局、別の場所で作業が続いていたのである。

筆者は、自分が苦情を言ったために、思いがけず別の部屋の宿泊客の安眠を妨げることになったことを悔やみ、安眠できない一夜となってしまった。

以上のとおり、快適とは程遠い一夜を過ごすことになり、ホスピタリティの真意を問う結果となった。

従業員と顧客が接触する瞬間は、「真実の瞬間 (The moment of truth) ¹⁸⁸」と呼ばれる。moment of truth はもともと「決定的瞬間」という意味である。結局、真実の瞬間で生じた結果は、会社はコントロールできず、従業員に委ねるしかない。従業員の不注意や顧客の要求に適切に対応できないことで、顧客が不満を覚えることは十分ありうる。

第 7 章で述べたとおり、確かに「クレド」は、素晴らしいホスピタリティを醸しだし、演出するための精神を追求した理念である。人材教育も充実しているのかもしれない。しかし、顧客が快適に過ごせるか否かは、最終的にスタッフ個人の人間性や、現場での判断力に委ねられているということを痛感した。

アメリカのホスピタリティのなかでも特に注目すべきは「サザン・ホスピタリティ」である。「サザン・ホスピタリティ」は、(アメリカ) 南部のホスピタリティという意味であるが、珍しく、地域の名を冠している。これはほかに類を見ない。この地域的な特性とまで言われるホスピタリティが、このまちにはあるとの情報をもとに来訪する人は、大きな期待感を持つだろう。しかし、だからと言って、マニュアル化された接客文化が浸透した

¹⁸⁷ 高野，同上書（2005 年）12 頁。

¹⁸⁸ Normann, R., *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, Wiley, New York, 1984, p.9.

場においては、スタッフ一人ひとりのホスピタリティは発露されにくいことを実感した。

少なくとも、本研究で取り上げた旅館では、上記のようなことは起こりえない。すみよしややかよう亭が小型サイズで経営しようとするのは、一人ひとりへの対応がおろそかになることを恐れたからと考えられる。

第3節 地域との調和

野村総合研究所(2012)は、金沢市のまちづくりについて次のような見解を示している。

「金沢市の創造都市政策において影響が大きかったのは、1990年に市長に就任した山出市長の存在であった。山出市長は、創造都市という概念を意識する前から、金沢市民芸術村、金沢職人大学校の設立、こまちなみ保存条例の制定、世界工芸都市宣言、eAT KANAZAWAの実施など、金沢の魅力を高めるための様々な取組を行っていた¹⁸⁹⁾。

金沢が旅行者を引き付けているのは、テーマパークでもレジャーランドでもなく、「まち」そのものである。言い換えれば、「まち」を丁寧に保存する姿勢が、現在、金沢に外国人客を呼び込む原動力となっているのである。

旅館も、「まち」に融けこむ努力をしている。景観に配慮し、看板やサインボードは、設置しない。外壁の色やデザイン、そして、塀や庭木などの外装が地域性を表現し、周囲の家並みと調和している。歴史的なまちなみ等の景観の連続性を破壊しないようを心がけている様相である。

宿泊客に対しても、地元の歴史的な名所やいわゆる名産品・特産物に興味を深め、愛着が感じられるよう配慮している。こうした地道な積み重ねも、旅館側は「おもてなし」と考えている。

また、井部・山田・後藤(2004)は、老舗旅館に学ぶべき点として「地域志向」を指摘したうえで、すみよしややかよう亭と同じ石川県に位置する創業100年を超える加賀屋(石川県和倉温泉、1906年創業)を取り上げ、「(加賀屋は)『第一に石川県の観光隆盛を図り、次に和倉温泉の知名度アップが大切』、と常に言い続けている¹⁹⁰⁾」と述べている。そ

¹⁸⁹⁾ 野村総合研究所『平成23年度 知的財産権ワーキング・グループ等侵害対策強化事業報告書』経済産業省、2012年、37頁。

¹⁹⁰⁾ 井部修・山田文夫・後藤俊夫「ホテル業界に見る顧客価値経営 ―老舗ホテル・旅館に学ぶ―」『関西国際大学地域研究所叢書』(関西国際大学)第1巻、2004年、129頁。

してさらに、「地域との共存を最優先し、地域活性化に積極的な老舗旅館は少なくない¹⁹¹⁾」と指摘している。数少なくなりつつある大型の老舗を代表する加賀屋は、能登においては、突出した存在であり、いわゆる一人勝ちの状況に羨望の眼差しもあるかもしれないが、しかし、加賀屋の名前、そしてブランドが、全国、世界に認知されたからこそ、能登の地名が外部に印象づけられ、認知されることになり、特に観光振興の側面からは、「能登 和倉温泉の加賀屋」の存在がなければ、その旗揚げは成立しにくかったのではないだろうか。その経緯からも、加賀屋は企業の地域における社会的責任を全うしていると考えられる。

加賀屋の地元、石川県七尾市で毎年5月に開かれる青拍祭を訪れる外国人客が増え始めている様子である。この様子を見た加賀屋の会長小田禎彦氏は、「慣れない人には『こんなものがあるのか』という資源が能登にはある。これを外国人や（日本の）都会の人にみてもらうことで新しい発見を提供できる¹⁹²⁾」と語っている。小田会長は、強い地域志向を打ち出すことにより、来訪者にとって新鮮な「非日常性」を提供することにつながるというと考えている。今後の旅館の在り方を示唆していると考ええる。

第4節 小括

本章では旅館の「おもてなし」について考察した。第6章でも述べたように、すみよしやとかよう亭は、大型化に対して疑問を抱いており、その背景には、宿泊客一人一人に目が行き届かなくなることへの不安があった。第7章で取り上げた、リッツ・カールトンを鑑みた場合も、すべての場面で顧客優位の接客ができるとは限らないことが理解できる。また、地域志向であることも「おもてなし」と密接に関係している。一軒の旅館が突出することによる効果が現れ、地域の集客に繋がるようになるには、多くの時間を要し、また昨今は、日々の営業の継続が、最も重要な喫緊の課題であるので、地域と共生の姿勢を貫く以外に存続へと繋がる道はないと認識している。

加賀屋は、大型旅館ではあるが、地域志向を徹底しており、同旅館が拠点としている石川県、そして和倉温泉の知名度を上げることが、まず優先であると述べている。大型化した老舗旅館が苦戦するなか、いまだ第一線の旅館として営業を存続している要因には、こうした地域との共生に対する経営者の信念がある。

¹⁹¹⁾ 井部・山田・後藤，同上論文（2004年）129頁。

¹⁹²⁾ テレビ東京，前掲資料，2013年。

第9章 おもてなしの源泉とホスピタリティについての一考察

本研究においては、旅館とそれを取り巻く地域風土が、どの様に共生し合いながら存在し、地域の伝統や精神文化を醸成し、来訪者を惹きつける要因となっているかの検証を試み、地方で生きてきた旅館の経営の概況や、そこに残存するおもてなしの精神を、従事者（経営者）の経営姿勢や地域と関わり方をインタビューから探り出し、経営存続への手がかりとなるものを求めた。

筆者は、旅館に存在する「おもてなし」が、しばしばホスピタリティという外来語と同義語のように使われていることに違和感を覚え、旅館自体に何らかの本質的な変化が起きているのではないかと気づいた。

各地に所在する旅館は、各々の地域性を帯びているが、人々が、平均化され、画一化されたもののなかにある安定感、安心感を基準に、宿泊施設を選定するようになったことが理由にあり、旅館の設備やサービス内容にも一定の基準が求められるようになった。インターネット社会がそれに拍車をかけたのであるが、人々のニーズに適合することが商売の基本にあるとすれば、緩急のバランスを図りながら変化させ、基準に従いを守ることも必要である。しかし、その変化への取り組みは、表層的なことでしかなく、本来の旅館の存在価値とは異なる価値観を外部から与えられ、あるいは導入されたために、「味あい」等の言葉で代表されるような旅館の固有の文化は、変容または消滅し、異質の文化に侵食されているのではないかと危惧するのである。たとえば「老舗旅館のホスピタリティ」のように、日本の旅館には当然、存在するもののような使い方をされていることは看過できない。これはすなわち、旅館らしさのあるおもてなしや、温かさのあるサービスのことを言っているのではないかと考えるが、旅館のおもてなしやサービスをホスピタリティという言葉で言い合やすことが妥当であるということの証明にはならない。仮にホスピタリティ精神＝温かいおもてなしをする心の在り方、と想定した場合でも、旅館に於けるそれは、ホスピタリティではないし他の外来語や異国語でも言い表せない。それでは、なぜ、ホスピタリティという言葉は、日本において、曖昧かつ深く理解されないまま、表層的に使われたのだろう。そして、なぜ旅館の概念に持ち込まれ、おもてなしと同一視されるのであろう。

この章では、前章までの、西洋の概念であるホスピタリティと、本来のおもてなしの概念を比較することにおいて導き出された双方の本来の精神性やその表現されたもの違いを理解するために、おもてなしとは何かの追求を継続し、疑問を解決する手掛かりとしたい。

第1節 ホスピタリティの混用

まず、ホスピタリティもおもてなしも、明確に特定された言葉の定義を持たず、諸説があることを念頭におかなければならない。各々の、活用する場面や、置かれた状況で、意味合いが変化しており、特に、ホスピタリティは、宗教的概念で捉える必要がある場合なのか、あるいは、ビジネスの現場における販売促進や社員教育用のツールとしてなのか、または、ビジネスのなかでもサービス業において、サービスの質の高さを印象づける形容詞的な意味合いをもたせようとしているのか、等々の多様化した使い方によって意味が異なる意味付けが、曖昧に用いられている。

ホスピタリティが、ビジネス用語として使用されるようになった背景について、前田(2007)は、「サービスの語が利便性・快適性を高めることを中心に、機能的側面中心の意味で用いられるようになっていた、という当時のアメリカ社会の状況がある。…(中略)…そして、対応(やりかた)の適否によって選択されるサービス業の代表が、利用するか否かをはじめ、どこを利用するかを自由に選ぶことのできる宿泊・飲食にかかわるサービス業なのである¹⁹³」と述べられている。第二次世界大戦の終結後に社会が落ち着きを取り戻し、生活におけるゆとりが生まれた状況において、人々の関心がサービスの「よし・あし」に向かったことに端を発し、サービス業は、新しく迎えた時代に、よりよく対応していくために、親切、丁寧な対応を心掛けるべきであるという主張のもと、サービスに変わる新しい言葉として、ホスピタリティが用いられたと指摘している。そこにおいてホスピタリティは、「人間味ある接遇」というニュアンスで用いられた。

サービス機能の高度化が求められ、それが次々に実現する状況にともない、アメニティ(快適性)は向上する。人々はアメニティを追い求めるものであるから、サービス業界内では右へ倣えとボトムアップが進んでいくが、その一方で個々の差別化は困難になり、優位性追求のためには、もう一つの切り口である、サービスの手法における差別化が必要となる。

機能性の高度化により、サービスの手法は一定の基準で規格化され、つまりマニュアル化されていくが、マニュアル化されたサービスは、標準化されやすくなり、再び差別化は困難となるのである

¹⁹³ 前田, 前掲書(2007年)20頁。

このように、顧客に対して他者との明確な違いの印象づけが困難になった状況においても、なお且つ優位性を希求する場合、次なる手段は、サービスの手法の部分に、人間味のある、やさしさやおもいやりを加味することであり、それがホスピタリティであると誤認されている可能性が考えられる。つまり、事務的であり、またマニュアル化した、近年のサービスに代わるものとして、よりやさしさやおもいやりを感じることができる新しい言葉が求められたことに、ホスピタリティという言葉が曖昧なまま使用され、ビジネス用語として使用されている経緯がある。

ホスピタリティとビジネス、あるいはホスピタリティと産業という言葉を通じて「ホスピタリティ・ビジネス」、「ホスピタリティ産業」は、ホスピタリティ本来の、他者を歓待する際の振る舞いのありかたや行動の規範となる精神性を意味する概念とは、乖離しているのではないかと考える。基本的に、「ビジネス」や「産業」は、明らかに有償行為であり、ホスピタリティは無償行為である。前田（2007）は、「現代ビジネス用語としてのホスピタリティは、提供者による“仕事としての対応”であるとし、原義とはかわりがない、ひとつのビジネス行為¹⁹⁴」と説明している。ホスピタリティの歓待・もてなしの精神や、その行動規範を意味する原義とは異なる意味、用法で、ビジネス用語のホスピタリティが存在していることを指摘している。

以上を勘案し、ビジネス用語として使われるホスピタリティとホスピタリティそのものは異質のものであると判断する。

しかし、ホスピタリティの本来の意味と乖離したビジネス用語として活用されているとしても、ビジネスの現場においては、全ての企業がその場に適した対応や好ましい対応を目指すものであり、当然、ホスピタリティの概念は必要となる。そこに於けるビジネス用語としての活用は、むしろ、自然であると理解するので、単に表層的に使われている流行語のような言葉であると認識することによって問題は生じない。問題は、ビジネスの現場での行為や振る舞い、すなわち、対応の仕方自体をホスピタリティと称することである。その根底には、有償行為であるということがあり、効果を意図しているということである。ここにおいて顧客満足のための言動や振る舞いに、充分注意するということは、有償行為の場面においての顧客満足を与えるための「やり方」についてのことであり、分かり易く述べると、接客の際の対応を、よりよいものにするためのサービス・マニュアルに精神面

¹⁹⁴ 前田、前掲書（2007）23頁。

の規範が注ぎ込まれたということであろうが、しかし、やはりそれは有償行為が前提にあることに他ならない。

ホスピタリティは、自発的、自然発生的であり、無償であることが前提であるが、ビジネスの現場でのホスピタリティのこの曖昧な使用により、サービスやおもてなしとも混同されやすくなったといえるであろう。

サービス業やサービス・マニュアルという言葉にみられるように、本来の意味を理解されないで、事務的で義務的、画一的な印象を持たれてしまったサービスに対し、それに代わる言葉としてホスピタリティが活用されるようになった。サービスと、比較、対比され、ホスピタリティの好ましい面の意味合いがより強調された。昨今の時代的な要素も相まって、人間らしさや温かさのある言葉が必要となったのではないだろうか。そして、それに適する言葉を求める途上で、ホスピタリティという、いたわりや共生を育む精神性を含有する言葉がおのずと取り上げられ、人々の気持ちを捉え、殺伐としたビジネスの世界において重宝な言葉とされたのではないだろうか。

日本において長期的な経済不況は恒常的となり、自然災害や環境問題も混在し、混沌とした社会情勢において、旅館は、人々からいたわりや癒しを求められ、そしてそれを賄う優しさのあるおもてなしが、より求められる時代である。そのようななか、旅館本体も経営不況からの脱皮の可能性を求め、新しさは感じさせる魅力はあるが、本質的には異なる概念の外来語や、異文化に依存して、内部のモチベーションを上げる効果も期待しつつ、現状の突破口を見つける手がかりを模索したのかもしれない。とりわけビジネスの観点で思考する際に、旅館は、歴史的にみても日本国内においてのみ存在していた長年の経緯も影響し、現行の日本的思考のままでは現代社会に適合しないのではないかと考える傾向がある。確かに伝統にとらわれ、それに甘んじ、感覚まで老朽化した旅館は、時代に流され取り残される。地域の伝統文化のような守るべき価値は守り、革新すべきことに勇気をもって取り組んでいく姿勢は重要である。しかし、昨今はそのバランスをとることが困難であり、革新のみに重心を置かなければ存続が危ぶまれる情勢である。だからこそ、言葉の表層的な使い方に感化されることや流行に惑わされることなく、表面的なニーズに迎合しない姿勢を貫き、おもてなしを続けなければならない。地元で生かされた旅館の存在の価値を再考し、それを魅力として表現することに専念しなければ、地域にとってのかけがえのない価値であり続けることは難しい。

旅館は、地域観光を根底から支えてきたことに、より自信を持ち、自らの価値を他の価

値観に迎合させることなく、背筋を伸ばし、ありのままの旅館のすがたをもって堂々と日本の経営を続けるべきであると考えている。

第2節 茶の湯にみる日本人の美意識

近年、政府の観光政策におけるインバウンドの取り組みにおいても、しばしば取り上げられる、いわゆる「ジャパン・クール¹⁹⁵」は、日本の創造的産業やおもてなしが、海外で評価されていることを、ひとつの現象として捉えられていることをさしているが、今や社会現象のようでもある。それらは、日本人の視点において日常的で珍しさのない事柄のなかに、外国人の価値観による魅力、すなわち「クール=かっこよい」が見出されたものが多く含まれた中身である。それらによって打ち出された日本のものづくりの魅力は、日本人が忘れかけていた、あるいは、あまりにも日常性が強いために魅力を感じていなかった「もの・こと」である。このような現象は、日本人に、新たな発見をしたような新鮮な感動をもたらし、自国の文化を見つめ直す好機を与えた。他者から気づかされる自らの文化の魅力の本質である。

魅力ある日本の文化は多々あるが、「茶道」は、日本の心とそのかたちである礼儀・作法を象徴するものである。「茶道」すなわち茶の湯の文化は、日本の精神文化、接客文化を象徴するものである。諸外国において、人々が茶を飲む様子に、日本の茶の湯の嗜みかたの固有性と類似する概念との出会いを、未だに筆者は経験していない。茶飲みの文化は大陸で生まれたものであるから、中国や台湾においても茶飲みのしきたりや作法の体験は可能であり、中国式茶館にてのそれは一連の動作は作法にもなっているが、楽しむことに重きがおかれ、日本ほど哲学的な意味合いを持たせてはいない。その意味からも、茶の湯は日本固有の価値であり、この唯一無二のもてなしのかたちを広く世界に知らしめることは、まさに観光の本義といえるのではないだろうか。

日本での茶席の体験を希望する旅行者の多くが、呈茶の体験と同時に、茶の湯の世界観を表現した言葉、「一期一会」「一座建立」「もてなし」「和敬清寂」などの言葉の意味合いに触れることを望んでいる。茶室という簡素な小規模空間にて、人が人を深く受容する精神的な態度には、各々の言葉の意味合いが内包されている。その意味合いの微細な深層ま

¹⁹⁵ 竹内整一『やまと言葉で<日本>を思想する』春秋社、2015年、202頁。

で、理解することは茶人と言われる人であっても容易なことではないが、もてなす側の亭主が、もてなされる側の客を迎え、こころを尽くした趣向で安らぎを与え、それが伝わる瞬間に、こころの交流が始まる。お互いのおもいやりで茶席での心地よさを醸し出す様相は、人と人が作り上げる共生社会の縮図のようである。

周知のごとく、千利休は戦国の世において、畳二畳の小間である茶室にて、大名や武将を招いて茶席を開いた。茶室の狭い躡り口に入るためには、刀を入り口の刀掛けに預け、自然に低頭して入らなければならず、利休のねらいはそこにある。亭主は、客が半開きにした木戸をくぐり、狭い露地を茶室へと向かう頃、躡り口を僅かに開いて待ち受けているが、客が入室してはじめて姿を見せ挨拶をする。もてなしの導入部での押しつけがましさを避け、相手の緊張をほぐして忌憚のない場を与えるおもいやりである。

茶室に入ればみな平等である。位を捨て、同席した人も亭主もともに、日ごろの緊張感を解放し流れゆく時間を共有することで、言葉を必要としない心地よい融和の空気を作り出そうとしたのである。そこに於ける難解な作法は、場の全ての人がそれに従うことで自分の流儀を捨て去り、我を捨てて謙虚になるためのルールである。素の人間同志になり、刹那のこの時を共有することに専念することは「一期一会」であると考えている。そしてそのこころがなければ、調和や平和はなく、もてなしの文化はあり得ない。

カトリック司祭であり、ヨーロッパの各地で茶の湯を披露し、各国との交流を深めているピーター・ミルワード神父は、千利休とその茶道に於ける理想の姿は、簡素、質素であり、「人間同志のあるべき姿——同じ出会いは一生涯に一度だけだから大切にするという姿勢——を、虚飾を排した中にきわ立たせようとしたのだろう。これこそが、〈一期一会〉の精神である¹⁹⁶」と人と人の繋がりも、邪念をそぎ落とし、作り飾らず素のままであるべきことを説いている。

茶の湯のもてなしの真髄は、あるじである亭主が、客人を日常生活から解放した別世界へいざない、そこにおいて互いに素の人間になり、共に非現実的な時と空間を体験しようとする事である。それは日本人の美意識がもたらす、振る舞いや、ものごしなどの、動作や姿勢の美しさによって導かれるものである。作法に美しさが求められるのは、もてなす側の身のこなしや所作が美しくなければ別世界を創造することは不可能となるからである。そして、もてなされる側には、それを享受する能力すなわち、その場のしきたりに身

¹⁹⁶ ピーター・ミルワード『お茶の巡礼』河出書房新社、1997年、45頁。

を任せる謙虚さと、もてなしに感謝するところが必要となり、そこから感謝をかたちにした礼儀も醸成されるのではないだろうか。

茶の湯の精神にも通じる日常生活の在り方の規範を表現した言葉には、「佇まい」、「居住まいを正す」などがある。「佇まい」は、この一言のみでも美しく住まう様相を想像させる。また「居住まいを正す」は、座り直す姿の美しさに観る、気を立て直す心情が窺われ、そこから派生して、背筋を正し居住まいを整えた生活、いわゆる「佇まい」を連想させる。これらの言葉が示すような、美しく住まう日常の姿を、可能な限り自然な状態で来訪者にみせることが、現代の日本に相応しい観光であると考察する。

「美しく住まう」という事柄ひとつを捉えても、前述のように、表現できる複数の日本語が存在していることは確かであり、しかもその各々には意味合いの微妙な差異がある。これらの差異を活用し的確に選択した言葉を使用することができれば、相互に、意思や感情を正確に伝達し合うことが可能になるのである。そこにおいて、共感の念を生み出す可能性は高まる。人との関係性を細部にわたり意識し、細部を大切にす精神性は、言葉に託され、またその言葉によってより強く認識される。この相乗効果により、言葉はますます洗練され、新しい言葉が生み出され、概念もまた創造されるのではないだろうか。

日本語の中から、表現したいことがらに相応しい言葉を選択することは可能であり、また日本語でしか表現できない要素があるはずである。それぞれの地域には風土的特性や自然があり、異なる風土で生まれた他言語に頼る必要性は皆無である。例えば、抽象的概念としての「日本のこころ」と似かよった意味を持つ外来語や外国語を探すことは不可能ではないかもしれないが、日本語の「日本のこころ」に内在する日本人のこころは、日本語の繊細さによってのみ表現できるのではないだろうか。

相互の在り方に美しさを問う、おもてなしは、日本人の美意識であり、微細なこの感覚を外来語にみることは困難であると考える。

第3節 季節感とおもいやり

昨今、「旅館には当然、有る」といわれ、おもてなしと同一視される傾向にあるホスピタリティと、おもてなしの本来の概念の精神性の違いを比較し理解する過程において、おもてなしの根本にあるものはなにかを探求した。

日本には「さまざまな日本」があり、「それぞれの文化」があることを、神崎（2009）

は、「日本が四季のうつろいを大切にした「旬」という言葉は、四季のうつろいに敏感であることから生まれ、それゆえに文学、歌謡、芸能が多様に発達し、そのひとつの象徴として、俳句である¹⁹⁷」と述べている。俳句には、「季語」をおりこむ。五・七・五の一七音の中に季語が入っていなければ、一般的には俳句とは認められない。そのとりきめも衆知のとおりであり、ゆえに俳句は、私たち日本人の四季感を表徴する短文学として共有されてきたのである。

つまり俳句の季語（つまり、春・夏・秋・冬と、近年まで使われた正月）とは別に、季節の五区分法があり、それが「土用」である。「古代中国においての自然摂理を説く五行思想の影響による「土用」は、春・夏・秋・冬の季節の合間にある、立春・立夏・立秋・立冬の前の18日間をいう。1年間に合計72日、1年のほぼ5分の1である。ある種、哲学思想でもあるが、その根幹をなすものは、木、火、土、金、水（地上五行）といわれるもので、それに方角を合わせると東・南・中央・西・北となる。そして、季節を合わせると、春・夏・土用・秋・冬となるのである。色であれば、青・赤・黄・白・黒の五色。味であれば、甘・酸・鹹（カン）・苦・辛の五味。また天上五行としては、木星・火星・土星・金星・水星を数える。人倫五行としては、仁・義・礼・智を数える¹⁹⁸」

陰陽五行そして、それ以前に説かれた陰陽説も伝教の伝来に伴い、日本にも伝えられた。

これらの哲学に関しては、日本の風土や精神性に深く影響を及ぼすので、考察に当たって、より深く検証を要するが、それには幾多の専門的な研究が必要であり、安易に解説できるものではない。この論文では、五行思想に基づく思想・哲学の熟考と論証を目的としないのであるが、それに基づいた「土用」の考え方が、単なる気候風土が与える影響のみならず、日本における「旬」の文化性を醸成させたものであるので、その認識が必要であると考察した。

日本の四季折々の中は、18日間ずつゆっくりと変化しながら移行する「土用」の時期があり、「ある日を境に気象が急変するはずがない。その移行の期間に、寒さ暑さが行ったり戻ったり。それが十八日間ぐらいあって、春・夏・秋・冬が明らかになるのだ。それで、立春・立夏・立秋・立冬の意味もより明らかになるのである。「季節のかわり目につき、いっそうのご自愛をなさいますように」、私たちは、手紙の末尾にそうした一文を添える。そ

¹⁹⁷ 神崎宣武『「旬」の日本文化』角川学芸出版 2009年、7頁。

¹⁹⁸ 神崎、同上書（2009年）9頁。

こでの季節のかわり目こそが、土用の期間なのである¹⁹⁹」したがって、常々、手紙を書く際に「季節のかわり目につき」は、年間を通しての各の季節のかわり目に使える常套句ではないということである。土用期間以外のときに、上記のような一文を用いるのは、不用意であるということである。

すなわち、日本において「季節感」が日常生活をつかさどり、彩りを与えられるのは、1年中を通して同様ではないということである。

この気候が風土として人々に浸透している様相は、「そのことをもってしても気候が厳しかったり寒暖が定まりにくかったりする時節なのだ。ゆえに健康にも留意する必然があるのだ。そして、そこにさまざまな「まじない」も派生したのである²⁰⁰」

最も現代に受け継がれている習慣に夏の土用がある。今日にも伝えられ、丑の日にウナギを食すと伝承されている。これもウナギで食養生するという意味合いであり、厳しい夏を乗り越えるいわばまじないである。この時期には江戸時代でもに食品を贈答することが行事化していた。お互いの無事を祝う年中行事であり、そうめん、葛粉、瓜が主に用いられた。それが中元の原形であるとみられる。季節の変わり目を敏感に意識し、遠くに住む、日常的には会うことのできない人の無病息災を祈念する「おもいやり」のころであろう。見えない人を思いやる「おもいやり」である。この様な他人の健康をもおもいやることを毎年くり返し、土用の存在にも一種の畏怖の念を抱く日本人の精神は、各地域の固有の風土が生む民間信仰ともなるのである。それは我が身を守る以上に他者をおもいやるところである。

「土用」「旬」、この文化性が人の心におもいやりを育むのである。

旅館のもつ根源的魅力のひとつも、この繊細な季節感である。それは各々の環境に応じた固有のものであるが、同様の文化性であることには違いない。今やテレビ、インターネットの事前情報によって仮想的情緒過剰になり、未知への期待感が薄れている現代の旅する人に対しても、今昔変わることなくリアルタイムかつ現実的に心地よい感動をもたらしているのが、季節を感じさせ、訪れる人をおもいやるという「おもてなし」であると確信する。

日本の文化とひとことで言っても、その国土は東西南北で気候に大きな差異があり、文化的風土の固有性にも影響し、各地域の大きな違いが認められ一括りにできない。そして、

¹⁹⁹ 神崎，前掲書（2009年）11頁。

²⁰⁰ 神崎，同上書（2009年）12頁。

それぞれの地域に居住する人の気質や精神面にも微細な差異は生まれる。

日本語に各地の方言が存在しているように、おもてなしも地域により違いがあり、「おもてなしの地域性」となって表面化するのである。

つまり、言葉の意味だけを取り上げた場合でも、「おもてなし」という日本語の言葉そのものに地域の風土、地域文化が内包されているということである。

たとえば、地産池消による食のおもてなしを考察する場合、安易な例えであるが、全国の百貨店やショッピングセンター、あるいは行政と民間が一体で催される全国の物産展やうまいもの展などでは、各地の生産者、販売業者、観光関連従事者が一堂に会し、地元の名産品、特産品の種類の多さで競い合う。国土面積の狭い日本において、各地域にこれほどの名産、特産という各々固有の文化があることに驚かされる。その名産、特産を地域の食文化として提供することを基本に、来訪者をもてなす旅館や料理屋は、必然的に「おもてなし」をしていることになる。

おもてなしには地域性のみならず、「旬」という言葉に代表される風土がもたらす独特の季節感から派生した文化も有している。それは、他者へのおもてなしの中に多く見いだされ、たとえば、「お中元」や「お歳暮」である。お中元は、遠隔地に住んでいる人が夏の盛り期の土用の時期を健康に乗り越えられることを遠くから願い、祈りを込め、旬の、体に良い食品を贈る慣習である。お歳暮も同様である。

これは、目の前にいる人や訪れてきた人をもてなすのではなく、遠くに住む人に対して「モノ」をもってもてなすのである。しかし、そのモノとは、土用の時期の旬のモノであり、それを贈るという行為に込められているのはおもいやりである。贈られた相手は、「厳しい夏の熱さを共に乗り越えよう」、という遠くで見守る人の存在を感じ、「共生」している安心感を与えられるのである。つまり、旬の感覚を用いた心遣いはおもてなしであり、それは、おもいやりが「かたち」となって現れたものであるといえるだろう。お中元に限らず、旬を用いたおもてなしを、慣習化した概念として共通認識することにより、旬が包括された概念こそ「おもてなし」といえるのではないだろうか。

おもてなしの根源には、気候・風土が育むおもてなしの地域性（場所・トポス）と、それを日常生活の規範とした「旬」という文化が支配するおもてなしの時節性（季節感やタイミング）がある。これは日本の気候・風土がもたらすものであり、すなわち、日本にのみ存在する固有の概念といえるのではないか。そして、おもてなしをさせる潜在的な原動力が、おもいやりである。

終章

本研究では、経営を存続させている伝統的旅館で実践されている顧客を大切にすることのあり方を考察し、欧米のホスピタリティとの相違点について検討した。

旅館は日本文化、そして地域文化を体験できる施設のひとつであり、世界的に注目度が高まっている。しかし、その一方で、旅館の利用客数については、継続的に減少傾向が続いている。地域的な視点から考察すると、地域性や旅館の本質と乖離した文化の混入もその一因と考えられる。ところが、そのような状況下において日本古来の伝統文化を原形に近い形で継承・保持しながら、地域と共生しつつ営業を続けている旅館が存在することも明らかである。

また近年、「ホスピタリティ」と日本の「おもてなし」が同一視され、あたかも日本固有の概念であるがごとくホスピタリティが使われていることに筆者は疑問を呈し、伝統的旅館に内在するものと欧米のホスピタリティとの相違点を検討する研究に至った。

第1節 各章の考察と統括

各章の考察結果を整理。統括し、本研究の結論を述べる。

第一章において、本研究の背景と目的を中心に説明し、研究の意義へ導いた。

本研究の背景には、旅館業の複雑な業態としての体質的な問題がある。現代社会の急激な変化や制度等の変容に即座に反応し、緩急のタイミングよく対応することが困難な体質であり、旅館本来の固有の文化的価値のみを活かして経営を続けることは、多難である。このような背景において、固有の文化的価値の根源である、旅館に継承された顧客に対する「おもてなし」に、意識を集中することが、経営に関する最も重要な要因であるにもかかわらず、本来の「おもてなしの場づくり」に集中できなくなっているのである。

人が、旅館に求めるものは、非日常のくつろぎや癒し、争いや戦いのないおおらかな包容力という、旅館本来の持つ魅力に他ならない。その魅力が十分に活かせない現状であることに、旅館の経営不振の第一の原因があると考えられる。そして、その現状をもたらす外部要因として、旅館が装置産業であることにおいて、土地・建物を活用しての経営となり、総資産に対する固定資産割合は高く、それに関連する政府の税制の影響などが挙げられる。そして、インターネットの氾濫にもよって宿泊客のニーズが多様に変化し、また、新たに

民泊などの、旅館業界の既存の概念にはなかった概念の登場も看過できなくなっている。しかし、そのように社会情勢に翻弄されやすい体質をもつ旅館業を衰退に導く、より大きな要因は、じつは変貌を続ける旅館そのものの姿に内在しているのではないかと推察する。その理由には、固有の文化的価値とは異なる異文化の価値の導入が、設えの範疇にとどまらず、再建、再生、リニューアル等の言葉で意味合いを和らげられた改築や、極端な場合には企業買収となって表面化しているからである。

本研究は経営の背景にある精神的な要因を探り出し、旅館業の新たな継続への手がかりとすることが目的であり、また、この研究の意義とした。

第2章では、旅館の歴史と現状を整理した。旅館は奈良時代から存在し、元来、旅人の健康や安全を目的とした宿泊施設であった。しかし時代の流れとともに娯楽的な要素が追加されていった。また、特に戦後の高度経済成長時代には、レジャー活動の一環として旅行を楽しむ者が急増し、その状況に対応すべく、数多くの旅館が設備拡大を進めた。

しかし、1996年には7万件程度が営業していた旅館業も、2013年には4万3千件台と大幅に減少している。旅館業を含む宿泊施設は、季節や曜日によって需要が大きく変動するため、客室稼働率が安定していない。さらに老舗旅館の場合は、老朽化により修繕費等のコストがかさんでいることも考えられ、経営が厳しくなっている。

しかし、そうしたなか、訪日外国人客が増加傾向にある。さらに、「2020年オリンピック・パラリンピック東京大会」の開催はインバウンドに影響を与えられ、今後さらなる外国人旅行客の増加に拍車をかけると想定される。旅行客の急激な増加は、いわゆるブームという現象で、それによる観光旅行の動員数の増加は、現時点においてもすでに加速の傾向がみえ始め、かつてのマス・ツーリズム時代に、大量移動、大量消費のマイナス面がクローズアップされた時期の状況も想定されうる。旅行客の増加による経済効果は期待できるが、反面、良質の観光に対する悪影響も考えられ、対応策を検討することが急務である。

第3章では、本研究のテーマに関連が深い旅館経営、観光、ホスピタリティ等に関する先行研究を整理した。浦(2000)は、温泉旅館の生き残り策として、「日本文化としての和風旅館」の追求を提案している。工藤(2012)は、モースの贈与論を中心にホスピタリティの贈与性に着目し、贈与の帰結として発生する返礼義務が、観光の現場では訪問客の再訪の一要因になりうる可能性を考察している。

観光の目的としては、「日常性からの脱却」や「非日常性の希求」が指摘されている(井

口, 2011)。しかし訪れた人にとっては非日常であっても、その地に居住する地域住民にとっては、かけがえのない日常であるがゆえに感動が生まれる。

おもてなしとは、歓待すること、酒宴に招くこと、食事を振る舞うといった意味であると西澤 (2013) は述べ、「誰をもてなすかを具体的にして初めておもてなしが成り立つ」と指摘している。おもてなしは、不特定多数に対しての実現は不可能である。相手が特定している場合に発揮する技であるといえるだろう。

第4章では、地域と宿泊施設の関係性を検討するため、地域活性化策全般と、一部、旅館に向けた支援策について、地域活性化策を活用型、育成型、公共投資型の3つの形態に分類して論じた。活用型とはその地域の農産物や名産品等を活用して、地域を活性化させようとする策である。育成型とは、次世代の産業を支えていくため、職人をはじめとする人材を指導・育成していく政策である。例えば、石川県金沢市は、宮大工や建具、畳などの職人の育成を目的とした金沢職人大学校を運営している。また、公共投資型とは、地域の発展を企図して新たな施設を建設し、地域に所縁の深い人物等にかかわる施設を設置する政策である。

第5章では、事例研究として、山梨県と富山県の旅館4軒（慶雲館、江戸屋旅館、角久旅館、大佛旅館）を取り上げ、歴史、経営努力、地元への愛着、経営理念等について整理した。これらは、いずれも80年以上営業する老舗旅館である。温泉や参詣といった地域資源と伝統に基づく訴求源を有し、また、自館の特色を意識したおもてなしに努めている。大幅な増改築は避け必要最小限の整備に留めており、建物の古さを固有の価値として、それを守ることに於ける施設の魅力向上に努めている。地元への愛着が強く、かけがえのない日常（井口, 2011）を重視している。

また、旅館の地域性に根差した経営存続の要因としては、主に次の4つが導き出された。①温泉、参詣といった中核となる訴求源を有している。②自館の特色を意識したおもてなし、営業姿勢である。③状況に応じた経営である。④地域性を重視し、地元への愛着をもっている。

事例研究で取り上げた旅館は、信仰や古くから日本に根付いている精神文化と深い関わりのある風土性を帯びている。そして、参詣客、つまり信仰する人々の気持ちを理解し大切に受け入れている。信仰のために来訪した宿泊客との関係性に重きを置いた経営は、地域性、風土に根差した地に足に付いた経営であり、時代的経営環境や流行、風潮に流されない。

結果的には、商業優先主義的な利潤の追求を優先する傾向が、日々の営業からは見受けられないことから、良心的な印象を与えており、「身の丈のにあった経営」が老舗としての存続を可能にしていると考えられる。

各々の旅館は、温泉や参詣が訴求源にあるが、旅館業の発生由来にある来訪者を受け入れる家としての日常が根底にあり、旅館としての営業が確立している現在においても、その常態をなしている。そして、現行の旅館の日常業務において、過度に虚飾されることなく、比較的自然的に、ありのままの暮らしぶりとしてみせている。それが人のところに「田舎へかえったような」郷愁やノスタルジーを呼び起こしている。そのトポスが訴求源と考えられる。

これらの懐かしい日常を思い起こさせる旅館とは対象的に非日常あるいは異日常を彷彿させる旅館もある。第6章では、非日常を視座に置き、石川県金沢のすみよしやと同じく石川県加賀市山中温泉のかよう亭を訪問しインタビューにおいて、2軒の共通点を導き出した。

- ① 気配り・目配りで絶妙な距離を保ちながら顧客の心象を察知している。
- ② 地元の固有の文化を意識し活用している。
- ③ 宿泊客は「訪ねてきた」のではなく、「帰ってきた」という感覚で接する。

気配り・目配りは、サービス業を始めすべての業態に不可欠な要素である。しかし現実的には、顧客一人一人に目を届かせることは容易ではないが、さり気なく、押しつけがましくないおもてなしを提供している。

提供する食事は地産地消を徹底し、建物の内装にも、伝統工芸の技法等を活用し、また伝統工法による屋根の吹き替えなど外観にも留意している。「地元を活かされている」という意識は確立しており、地域との共存に尽力している。

宿泊客に対して、「お帰りなさい」と出迎え、かつて経験したような温かな安堵感を与えている。

また、かよう亭のある山中温泉には、山中塗の木地師、塗師など多くの職人が、創作活動と日々の生活を一体化し、暮らしている。

感覚を研ぎ澄ませる澄んだ空気、水などはもちろん、地元の人々の異邦人を迎える心が合い混ざった風土が工芸文化を育てるトポスとなり、また新たな職人を呼び込み、長い期間のうちに職人氣質が育まれたとも言える。移り住んでいる和紙職人、堀江美佳氏は、地域の伝統工芸と自然、風土の繋がりを感じ、この土地で和紙を漉く意味を感じると

述べている。

山中の職人文化はまた、金沢の職人文化も長く支えてきた。この職人氣質が、この地方のおもてなしの地域色をつくり上げていると思われる。

第7章では、欧米のホスピタリティと日本のおもてなしの特徴を抽出するため、リッツ・カールトン・ホテルとディズニーランド及び第6章で取り上げた旅館の特徴を比較した。欧米両施設は、ともにホスピタリティあるサービス教育を徹底していることで名高い。両施設とも、例えば、従業員にクレドカードを携帯させる手法が取られるなど、明文化された錦旗を共通認識し行動指針とするシステムティックな人材教育がなされている。この法式はマクドナルドやサウスウエスト航空などにも採用され、欧米では、独自の研修システムを構築している企業が多く、このような従業員の意識変革を目的としたインターナル・マーケティングに力を入れている。このように、欧米のホスピタリティは、非常にシステムティックな流れの中で生み出されている。そのシステムが優れているほど、顧客の満足度も高まり、評価も上がることになるであろう。

一方、第6章で取り上げた旅館については、気配りや目配りで、顧客「一人一人」の心象を察知している。地域の文化を守り受け継ぐことが役割であると認識し、地域の魅力をいかに顧客に伝えるかということに腐心している。

家庭的なおもてなしと押しつけがましくない親近感が安心感を醸し出し、結果、顧客との信頼関係が深まる。

地域との関係性については、欧米施設の場合、ホスピタリティの範囲が、その施設（ホテル・テーマパーク）内で留まっており、これらの施設が地域との調和を意識することは少ないと言えるだろう。むしろ、自社の存在を突出させることで、知名度を上げ、地域にとっても価値ある存在になることを目指している。例えばアメリカにあるリッツ・カールトンも日本にあるリッツ・カールトンも部屋の内装の基本コンセプトに変化はない。レストランにおいても、地域色が前面に出ることはなく、むしろリッツ・カールトンとして一貫したブランド・コンセプトにもとづいたメニュー展開を基本としている。すなわち、世界中のどの地に所在するリッツ・カールトンであっても、料理素材、盛り付け、テーブルコーディネート、食器、備蓄ワイン等の基準が、統一的であることが特徴である。

それが、ワールドワイドな信用に繋がっているのが、もし仮に各々の地域のコンシェルジュや料理人が独自に、顧客の旅心を満たす独創的判断を発揮し、地域性にあふれた食材を取り入れ、郷土料理を提供しようものなら、なおさらインパクトを与えることが

でき、さらに高いレベルでのサービスの提供が可能となるであろう。

また、これらの施設における日常性は低い。ディズニーランドは象徴的であり、非日常性を徹底追及している典型といえる。

一方、本研究で取り上げた旅館には、欧米2施設のような特に明文化された理念やサービス・マニュアルのようなシステムチックな人材教育もないかわりに、経営者は代々の言い伝えや家訓を、経営理念や経営手法として受け継ぎ、従業員もそれを暗黙知に共有し遵守している。それは「気働き」であり、マニュアル化できない高い技術であり、客の気持ちをくみ取り、その状態を敏感に察し、細やかに応えることができる。小規模旅館が長い年月のうちに保有し得た特徴と言える。

「気働き」は決して相手に主張しない。悟られない。だから客は居心地がよい。トポスがあると言える。気働きは、高いホスピタリティのなせる技ではないだろうか。これら旅館には、長年のホスピタリティの結果、トポスとなり得たと言える。

第8章では、伝統的旅館にみるおもてなしについて、インタビュー結果をもとに筆者の見解を述べた。第5章および第6章で紹介した旅館へのインタビューで明らかになったことは、主に次の3点である。

- ① 大型化へのアンチテーゼ: すみよしややかよう亭など大型化に疑問を呈す旅館が多かった。日本にはもともと「小型化」の文化が根付いており、現代にも引き継がれている。大型化のデメリットを排除し旅館の本質的な良さを守るためにも、小型化は重要なキーワードの一つである。
- ② 一人ひとりに尽くす: 旅館が小型にこだわる理由の一つに、顧客一人ひとりに尽くすという思いがある。Schumacher(1973)が主張するように、「誰でも限られた数の人しか一度に接触できない」ことに鑑みれば、大型化によって接客が疎かになることが考えられるからである。
- ③ 地域との調和: 旅館は、内外装および食材、料理等で「まち」に馴染む努力をしている。本研究で取り上げた旅館以外でも、老舗旅館は「地域との共存共栄」の思想を持っていると推察する。

第9章では、筆者が疑問を抱いたホスピタリティの表層的使用に関して、ビジネス用語としての活用と本来の意味における活用を混用させた現状を捉え、その二面性がもたらす弊害が、おもてなしとの同一視という誤解に繋がったことを認識した。

そして、おもてなしは、日本独自の概念、文化であり、それは、茶の湯の表現にもある日本人の特有の美意識であり、その背景にある日本の季節・風土の特異性が、地域に固有の文化を形成していると考えられる。

すなわち、地域性は、それぞれの人の性格や考え方の特徴にも影響を与え、おもてなしの基調を成し、それに「旬」を包括した概念が加わり、地域性、時節性のある日本固有のおもてなしとなるのである。そして、おもてなしの潜在的な原動力となるものは、おもいやりである。

これまでの考察により、日本的感覚を包括したおもてなしをホスピタリティと並列化することは困難であることを認識した。

徹底したシステムのもとに成り立っている欧米のホテルに代表されるホスピタリティは、非日常的であり、地域や時を選ばず、同じようなサービスやそれを提供する組織と言えよう。つねに「おもてなしする気持ちがあるので、ご指示をお待ちする」姿勢である。その接し方は、「クールでドライ」なものと言えるだろう。距離感で捉えると「父性的」と言える。

一方、旅館は「顧客を包みこんでいる」と言える。「いつでも手を差し伸べることができる見守りの距離感」で接する。父性に対し「母性的」ということができよう。

第2節 おもてなしの構図

これまでの検証から、ホテルの接遇はシステムチックであり、基準化、標準化を追求していることが明らかになった。一方、小規模旅館のおもてなしは基準化、標準化はされにくいだが、永年継続の経緯を鑑みると、そこにはなんらかの秩序となる仕組みがあるのではないだろうか推察した。

旅館のおもてなしを構成するものは、いわゆる「システム」ではなく「仕組み」と考えられる。

ひとつの製品を完成するには、分担されたその持ち場の仕事がひとつひとつ完成しなければならない。と同様に、その旅館の持ち場持ち場のおもてなしがひとつずつ顧客の満足を得ることで総合的な満足に結びつく、という仕組みである。

松岡正剛は、「仕」は「仕える」という言葉から出た文字で、組や事に仕えるということ

を意味し、組は組み立てるプロセスつまり形づける過程であると述べている²⁰¹。例えば、竹細工の職人が竹を編むとは言わず、竹を組むということについて、編むは技法のみに対してであり、組むは竹を編むことに関わるすべての工程を意味しているということである。そして、「仕組み」は体系ではない。

旅館では宿泊客が滞在中の一連の流れの中で受けるおもてなしが「仕組み」となっている。時間と空間の調和、そして人と人の調和によって醸し出される「満足感の連続による快適性」を細部にわたる配慮をもって演出する。その演出は、宿泊者に気づかれないことを、最高の美德とする美意識をもって仕組まれ、各々の部分の専門職が一定の様式に従って、予め設えた予定に従い進行させるのである。

おもてなしの「仕組み」の構成を司るものは、まず、快適で感動を呼び起こす空間設計である。例えば季節気候に応じた建具、敷物、道具の季節使いである。夏は簾、籐の敷物。冬は火鉢、炬燵などを取り入れ、季節感を表現し、それはまた暑さ寒さをしのぐ工夫の伝統でもある。これはすなわち、もてなすための装置であり、その要となるものは地域の気候、風土の固有性を表現したものである。この装置が地域性を重視した視点で整えられ、潤滑に作動するか否かが、旅館の風情ある佇まいにとって重要である。そして、この装置は、細部にわたり精巧でなければならず、「さりげなさ」「無作為」という美意識を可能な限りの信条とするものである。

木造建築の旅館の、伝統的空間に潜在する美意識は、自然の摂理に従い自然と共生する日本の家屋の、光線や、空気や風のながれの絶妙な取り入れ方となって現れる。そして、その一瞬一瞬の微細な美しさの連鎖を、味わえる空間であることを喪失しないように、配慮を重ねるのである。

仕組みによってつくりだす空間においても、日本的風情を残存した設えとして、例えば畳の床、障子、襖、床柱などがあるが、イ草畳の床は、日本特有の文化である。生活様式の変化により、座敷を保有しない一般家屋が増え、畳の座敷は、今や、日本らしさというよりは、旅館らしさというべきかも知れない。畳に座るということは、目線が低くなり、人の心を落ち着かせるのではないだろうか。

日本家屋の部屋と部屋の仕切りは流動的で、襖の取り外しは、自在である。部屋の畳敷の縮小と拡大も容易であり、日本文化の曖昧さは座敷という空間にも表れている

²⁰¹ 松岡正剛『日本流』筑摩書房、2009年、139頁。

そして「玄関で靴を脱いで上がる」という日本独特の慣習は、日本の伝統的日常生活であり、仕組みのなかでは最も伝統的で、素足になることが、気候風土と古来の精神性を現している。

玄関の上がり框は、外と中を切り離して結ぶ結界の役割であると考えられる。日本の家には、現象面では捉えられない神の存在があるとされ、そこに、上がるということは、迎え入れると同時に、遠来の賓客として、大切に扱う（もてなす）意思表示を意味する。

つまり、日本古来の賓客を遠来の神と崇め、大切に「お上がりいただく」精神でのもてなしである。また「靴を脱ぐこと」は旅館を訪れたことを印象づける。外国人ならなおさらであろう。

まず、玄関にて「靴を脱いでお上がりいただく」ことからおもてなしが始まるのである。

おもてなしの仕組みの二つ目は、この仕組みを動かす装置が滞りなく作動するという点である。すなわち、日々のおもてなしの準備を確実に綿密に熟しているということである。かつて女将はおもてなしにおいての黒子であり、直接接客する客室係が顧客心象を察し、また的確に要望に応じているかどうかを見極めることができる知識と見識を身に着けることが求められた。女将自身がおもてなしをどのように認識しているかが、従業員に伝達される。いわゆる暗黙知が形式知となり、新たな認識知が形成され、仕組みが成長を繰り返す。

女将が、顧客の好みや来館の目的、現在の心境などを熟知できているか、あるいは、予約段階から情報として知らされているか、入館の瞬間に心象が察知できるか、などの高度なおもてなしの技術が、顧客満足に導けるか否かの鍵を握る。もちろんそれは規模によるものである。女将もしくはそれに準ずる存在の必要性は、おもてなしの原点である「客を迎える準備」に繊細さが要求されるからである。京都には、「一見さんお断り」という接客精神がある。排他的な意味合いにとられ、しばしば批判の対象となるが、旅館という固有の接客文化を持つ場においては、信頼関係を重視した商いの極意であり、特定の人に対する「お断り」ではなく、紹介者がいないことを理由に、言葉を和らげて断っている。一見の客の趣味嗜好、背景にある状況を熟知することは不可能であるから、顧客情報として不十分であり、もてなすことは不可能である。すなわち、満足を与えられないので、おもてなしとは言えないのである。

旅館のおもてなしにはひとりひとりの宿泊客の個別に対応できる「仕組み」が必要となるのである。

第3節 おわりに

京都をはじめ各地で、古民家や町屋を宿として活用した昔ながらの日本の姿を体験できる宿泊施設が人気を得ている。それは金沢でも同様であるが、そこでの体験観光には、団体より個人の小グループによる観光が適している²⁰²。例えば、武家屋敷の茶室は、もちろん観光資源としても活用されているが、茶室で一度に団体の観光客をもてなすことは不可能であり、和菓子作りや金箔貼り体験も同様で、大人数の体験には不向きである。

小さな地域を巡る観光の良さは、現地の固有の文化に直に触れる機会が多いことではないだろうか。

旅館はそれ自体が文化施設である。今ここに存在する旅館に代替できる他の旅館は存在しない。旅の目的の高順位に、好きな旅館に宿泊することを掲げる顧客は、「この旅館でなければ泊まりたくない」という気持ちであり、他の旅館の代替を許さない。それぞれのトポスであり、固有の文化的価値の存在である。

日本の美意識は微細なものから全体を発想し、微細なものが集合し、全体を生み出す。個人同士が、相互に「おもいやる」支配関係のない平等性において調和がとれた状態である。そこには弱者と強者の概念はなく、「家に帰ったような」感覚を抱かせる「おもてなし」がある。

そして日本家屋が象徴する「靴を脱いで上がる」という仕様は、「どうぞ、お上がりください」と温かくもてなす意思表示である。

さらに、旅館は「公器」である。地域の非常事態に際しては、可能な限り積極的に「受け入れ」態勢で臨む覚悟であり、常々危機管理に臨んでいる。その土地に於ける公器としての役割を認識していると考えられる。それは旅館の持つもうひとつの使命である。

日本の日常生活文化には地域性があるように、旅館も各々の地域性が体質となっている。それは、世界で唯一無二の価値をもち、一人ひとりにおもいやりで生きることを伝えてきたであろう。多くの老舗旅館はそれを使命とし、その地を訪れる旅人の平和を願い、永遠のこころのふるさとであろうとしている。

なお、本研究では、欧米のホスピタリティと日本のおもてなしの相違点を探るために、

²⁰² 金沢まちづくり市民研究機構6Dグループ、前掲書（2009年）19頁。

欧米の2軒の施設と6軒の日本の旅館を対象とした。今後、研究を精緻化するには、より多くの欧米施設や旅館を対象に調査を行う必要がある。これについては今後の課題とする。

(119,674 文字)

参考文献

- 五十嵐幸子『秘訣は官民一体 ひと皿 200 円の町おこし』小学館,2009 年。
- 井口貢編著『観光文化の振興と地域社会』ミネルヴァ書房,2002 年。
- 井口貢「観光と感動 ―非日常と日常の関係がもたらす効果―」久保真人編著『感情マネジメントと癒しの心理学』朝倉書店,2011 年,153-170 頁。
- 井口貢『くらしのなかの文化・芸術・観光 カフェでくつろぎ,まちつむぎ』法律文化社,2014 年。
- 井口貢『文化経済学の視座と地域再創造の諸相』学文社,1998 年。
- 池上惇 『文化の固有の価値の経済学』岩波書店,2003 年。
- 岩崎信也『宿を支える女将たち』柴田書店,2006 年。
- 浦郷義朗『ホスピタリティがお客さまを引きつける』ダイヤモンド社,2003 年。
- 愛媛県生涯学習センター『遍路のこころ』愛媛県,2003 年。
- 岡村美穂子・上田閑照『思い出の小箱から ―鈴木大拙のこと―』燈影舎,1997 年。
- 小倉学『加賀・能登の民俗』瑞木書房,2005 年。
- 加藤敏・山本哲士『ホスピタリティの正体』ビジネス社,2009 年。
- 金沢市『ユネスコ・クラフト創造都市申請書』2008 年。
- 金沢市共同組合編著『金沢・旅館名鑑 (金沢市旅館協同組合創立 120 周年記念品)』,1986 年。
- 金沢まちづくり市民研究機構 6 D グループ『国際都市を意識した金沢の魅力発信』金沢まちづくり市民研究機構,2009 年。
- 金沢まちづくり市民研究機構 7 D グループ『北陸新幹線の金沢開業を見据え,金沢の和風旅館の魅力発信を考える』金沢まちづくり市民研究機構,2010 年。
- 観光庁『宿泊旅行統計調査』2012 年。
- 神崎宣武『「旬」の日本文化』角川学芸出版,2009 年。
- 櫛田清編著『トポス・オブ・金沢』前田印刷出版部,2000 年。
- 国土交通省『旅館業に係る金融に関する研究会 報告書』2007 年。
- 国土交通省総合政策局『魅力ある観光地域づくりの秘訣 ～地域の取組をつなぎ・効果を高めるヒント集～』2008 年。
- 鈴木大拙『鈴木大拙の世界』燈影舎,1989 年。

鈴木大拙『東洋的な見方』岩波書店,1997年。

高野登『リッツ・カールトンが大切にしているサービスを超越する瞬間』かんき出版,2005年。

高畑吉宏『ホスピタリティマインド』成甲書房,2005年。

竹内整一『やまと言葉で＜日本＞を思想する』春秋社,2015年。

谷崎潤一郎『陰翳礼讃』中央公論新社,1975年。

東北学院大学経営学部 おもてなし研究チーム『おもてなしの経営学（理論編）－旅館経営への複合的アプローチ』創成社,2012年。

野村総合研究所『平成 23 年度 知的財産権ワーキング・グループ等侵害対策強化事業報告書』経済産業省,2012年。

早川町『赤沢：山梨県早川町・伝統的建造物群保存対策調査報告』テム研究所編,早川町,1992年。

早川町教育委員会『早川町赤沢宿伝統的建造物群保存地区保存計画』早川町教育委員会,1991年。

服部勝人『ホスピタリティ学のすすめ』丸善,2008年。

ピーター・ミルワード『お茶の巡礼』河出書房新社,1997年。（原文邦文）。

福島文二郎『9割がバイトでも最高の感動が生まれる ディズニーのホスピタリティ』中経出版,2011年。

福原義春『美「見えないものをみる」ということ』PHP研究所,2014年。

帆苺宏典『郷土史に辿る 金沢への旅と宿の変遷』帆苺宏典,2003年。

前川洋一郎・末包厚喜『老舗学の教科書』同友館,2011年。

前田勇『観光概論（第11版）』学文社,1989年。

前田勇『現代観光とホスピタリティーサービス理論からのアプローチ』学文社,2007年。

松岡正剛『日本流』筑摩書房,2009年。

眞鍋井蛙『この人と書—語りたいたい、伝えたいもの』里文出版,2009年。

宮本常一『日本の宿』八坂書房,2009年。

森谷尅久『身に付けよう！日本人のおもてなしの心』KKロングセラーズ,2013年。

山出保『金沢の気骨—文化でまちづくり』北國新聞社,2013年。

山出保『金沢を歩く』岩波書店,2014年。

力石寛夫『ホスピタリティ サービスの原点』商業界,1997年。

吉見隆一『地場産業の現状と課題 —燕・三条地域—』商工総合研究所,2009年。

若林喜三郎編著『山中町史』山中町史刊行会,1959年。

井部修・山田文夫・後藤俊夫「ホテル業界に見る顧客価値経営 ―老舗ホテル・旅館に学ぶ―」『関西国際大学地域研究所叢書 1』(関西国際大学) 2004年,115-131頁。

入澤裕介・長沢伸也「京都老舗企業に見る感性商品とプロダクトイノベーション」『日本感性工学会論文誌』(日本感性工学会) 第12巻2号,2013年,291-301頁。

浦達雄「21世紀における温泉旅館経営のあり方」『地域社会研究』(別府大学地域社会研究センター) 第2号,2000年,18-27頁。

小倉龍生「地域資源活用による地域活性化の発展段階 ―黒川温泉と都農ワインの事例から―」『地域と経済』(札幌大学) 第5号,2008年,43-53頁。

金玉実「地方におけるインバウンド観光の進展」『地域研究年報』(筑波大学人文地理学・地誌学研究会) 第31号,2009年,77-86頁。

岸田さだ子「観光まちづくりとホスピタリティ」『甲南女子大学研究紀要,文学・文化編』(甲南女子大学) 第49号,2012年,47-50頁。

工藤久貢「ホスピタリティの贈与性に関する人類学的考察」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』(日本観光研究学会) 第27号,2012年,381-384頁。

国井富士利「第1章 観光ブームとその背景」(観光経営センター編『ホテル旅館経営総論』柴田書店,1964年)。

小林隆一「九州地方の県民性」『地域総合研究』(鹿児島国際大学附置地域総合研究所) 第35巻第2号,2008年,61-66頁。

関三雄「風土と景観のあいだあるいは和辻=ベルク理論のアポリア 新たな景観論の可能性を求めて」『山陽論叢』(山陽学園大学) 第17巻,2010年,62-78頁。

高岡文章「観光研究における D.ブーアスティンの再定式化―「本物の」観光をめぐる―」『慶応義塾大学大学院社会学研究科紀要』(慶応義塾大学大学院社会学研究科) 第53号,2001年,69-78頁。

高橋さつき「「おもてなし」という労働―温泉観光旅館の仕事とジェンダー―」『お茶の水地理』(お茶の水地理学会) 第49巻,2009年,49-65頁。

中小企業事業団・中小企業大学校中小企業研究所『中小サービス業の成長分野と経営戦略―温泉旅館―』中小企業事業団・中小企業大学校中小企業研究所,1993年。

辻道雅宣「夕張市の財政破綻の軌跡と再建の課題」『自治総研』（地方自治総合研究所）通
巻 384 号,2010 年,62-84 頁。

西澤健次「ホスピタリティの述語性について」『 Working Paper Series 2013-4』（北九
州市立大学経済学会） 2003 年,1-10 頁。

みずほ総合研究所「集客に成功した栃木県の 2 都市～その要因と地域の変化」『みずほ地
域経済インサイト』（みずほ総合研究所） 2007 年,2 頁。

山下哲博「旅館の損益改善に関する取り組み手法の考察」『第 27 回日本観光研究学会全国
大会学術論文集』（日本観光研究学会） 第 27 号,2012 年,397-400 頁。

Drucker, P.F., *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper
Business, 1993. (上田淳生訳『マネジメント(エッセンシャル版)』ダイヤモンド社, 2001
年。)

Hundley, D.R., *Social Relations in Our Southern States* (1860; reprint, New York Arno,
1973), 1973, pp.56-57.

Kotler, P., *A Framework for Marketing Management*, New York, Prentice-Hall, 2001.
(月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーショ
ン,2002 年。)

Kotler, P., Bowen, J.R., Makens, J.C., *Marketing for Hospitality and Tourism*, 3rd
Edition, New Jersey, Pearson Education, Inc., 2003. (平林祥訳,白井義男監修『コト
ラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング 第 3 版』ピアソン・エデュケー
ション,2003 年。)

Kotler, P., *Phillip Kotler's FAQ's on Marketing*, New York, Cyan Books and Marshall
Cavendish, 2004. (木村達也監訳『コトラーのマーケティング講義』ダイヤモンド社
,2004 年。)

Mause, M., *The Gift* (English Version), translated by Robert Brain, London, Routledge
and Kegan Paul, 1950.

Newman, K.H., *Southern Hospitality: Tourism and the Growth of Atlanta*, Tuscaloosa,
Alabama, The University of Alabama Press, 1999.

Normann, R., *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, New

York, Wile, 1984.

Oldenburg, R., *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*, New York, Marlowe & Company, 1999.

Schumacher, E.F., *Small is Beautiful, A Study of Economics as if People Mattered*, London, Vintage Books, 1973. (小島慶三・酒井懋訳『スモール イズ ビューティフル』講談社, 1986年。)

Urry, J., *The Tourist Gaze*, London, Sage Publications, 1990.

観光立国推進閣僚会議「観光立国実現に向けたアクション・プログラム 2014 —「訪日外国人 2000万人時代に向けて」—」<http://www.mlit.go.jp/common/001046636.pdf> 2014年6月17日, 2014年11月25日閲覧。

角久旅館ホームページ <http://kadokyu.com/stay/room/> 2014年10月31日閲覧。

黒川温泉観光旅館協同組合「黒川温泉のお宿一覧」

<http://www.kurokawaonsen.or.jp/oyado/index.php> 2014年11月20日閲覧。

松田橙子「金沢市の鈴木大拙館で建築を楽しみ思索を深める！」『たびねす』

<http://guide.travel.co.jp/article/5055/> 2014年7月18日更新, 2014年11月10日閲覧。

南澄恵「東京ディズニーリゾート TDL のゴールは「ゲストにハピネスをお届けする」こと」『
ヒューマンキャピタル Online』

<http://www.nikkeibp.co.jp/article/hco/20120517/309265/> 2012年5月22日更新, 2014年10月28日閲覧。