の「捌かれている側」である利用客も

であり混沌とした時代であったように

立を変えるわけですが、

「もて

し」に、悪い評価を防止する効果

ルに従って発動される「おもてな

ていく」という一致団結

驚いている方々に対して、

号から順次掲載しています。 。 ムま 11:50・ 人 私は旅館が好きではありません

ぷりと浸かっているような存在であるた、いわば「旅館という世界」

にどっ ン委員長と多くのポストを務めてき 財建築を有する伝統的日本旅館の経営 ています。なぜなら、私は「 が、そのほとんどの場面で大変驚かれ と思われているからです。 生産性向上委員長、 者であると同時に、 となくこの言葉を発してきています 長、そして、現在ではミライ・リョカ に10年以上出向し、政策委員長や労務 の歴史を擁し、 私はこれまで、多くの場面で幾度 敷地内に15棟の文化 日本 "旅館" 協会 未来ビジョン委員 150年以

めてみようと思います。 委員長」の責務として、今回のこの記未来を提案すべき「ミライ・リョカン いく必要があるのか。そもそも旅館はためにはなにを、どこを、どう変えてか、内部的な問題なのか。好転させる 良くないのなら、いったいなにがそうらです。そして、もし、旅館の現状が だ」という確信に結びついてしまうか とっては安堵とはなりません。それは、 かべます。 す」と、続けて説明すると、ほとんど 念論文を通じて自分自身の考えをまと 変わることができるのか 現状は良くないという認識があるの の方は安堵とともに納得した表情を浮 館が置かれて 歴史を紡いでいくべき責任と、 旅館の たらわかるよ」と。ただ、これは私に 「多くの人にとってもやっぱり旅館の いるのか、それは外的要因なの 「あぁ、そういうことだっ 自館の

經

濟

えてるように見えました。そして、そ 笑い声が絶えず、まるで忙しさを原動が、一方、職場には会話が、冗談が、 面では辛かった記憶はありません。そ 大きかったと思いますが、仕事という 力として、皆で多くの来館者を「捌い 尋ねられれば、確かに肉体的の負担は 稼ぎました。その経験は辛かったかと時間も働き、アルバイト代をたくさん 時給わずか500円ながら、連日10数 当時の私の目には、仕事仲間で 全体の終業は23時近く。 仕事は激務でした 同様の感覚でいる した目標を抱 私も らといってCでもないという感覚 旅館は、長く暗い冬の時代に突入して いましたが、そのとき感じていた時代 誌編集者として国内を俯瞰的に眺めて 次々にというよりはゆっくりとスロー いきます。 ションで、そう、まるで沼に沈み Aでもなく、Bでもなく、だか 「美しい時代」が長く続く

足と従業員満足とがあったように思い である利用客と、迎え入れる側である 況にあったとはとても思えません。そ か、と思い返してみても、そういう状されるようなおもてなしがあったの 従業員との双方の笑顔、つまり顧客満 れでもそこには間違いなく、 ニーズやウォンツがあったのか、賞賛 こにマーケティングで語られる顧客の

> が、一方で、「どうせ買う(消費する) ち込みは継続中であったと思います づきつつあるころ。消費マインドの落

私は旅館を代々経営してきた一族の ^小置かれている状況が嫌いなんで 旅館が嫌いなのではなく、 今の旅 「正確に 最大限に楽しんでいる。選手は観客のその選手のプレーを球場という場所で 客が相乗することで楽しみが増幅して 観客は選手のプレーに純粋に期待し応 する側と利用される側との間には、お問題も生じ始めてはいましたが、利用 りはないわけです。結果的に選手と観 せんが、それでも野球を楽しみたい、 援する。勝ち負けがある以上、負けれ 要望に合わせたプレーはしませんし、 ることに全力を出しているし、 の選手と観客とに例えるとややわかり 用客もまた与えられたフィー 自らに課された業務を殺人的なスケジ 在していたように思います。 互いに不干渉という明確な線引きが存 という欲望と、応援する気持ちに変わ ば選手を野次ることもあるかもしれま はよくなるでしょうか、選手は選手と ただ、レジャーという名の観光が、旅しかったわけではなかったでしょう。けている状況であり、そのすべてが正 しての最大のパフォーマンスを発揮す むことに全力を投入している。野球 時代は高度成長の坂を全力で登り続 ルでこなしているわけですが、 爆発的に増加していく中で、 渋滞や排ガスが、そして早くも -リズムともいうべき社会 施設側は

た。昼のアイドルタイムを挟んで再び ることもできそうです。 バブルがはじけ、観光は、宿泊は、

えられませんが、当時は早朝5時過ぎ

働き方改革が進んだ現代では到底考

純粋すぎる、

貪欲すぎる悩ましいほど

には多くの従業員が出社していまし

の時代の終焉は早かった、

そう表現す

対する産地偽造や、養殖天然論争など

込めば、使う・使わないに関わらず、

の美しさ。そうであったからこそ、

う関係性を持つことも経験しました。 くれていた従業員と「仕事仲間」とい 生になってかうります、
行事をともに迎えて成長しました。学行事をともに迎えて成長しました。
年間

元に生まれ、幼いころより館内に自由

くく

当時の旅館にはそんな雰囲気が

に出入りし、声を掛けてくれる従業員

手伝い、それまで家族的に私に接して

間戦えますか」というCMがあったよ |とも言えるのかもしれません。 「24時くという、同じ方向を向いていた時代|

別の表現では「双方が全力で疲れに行 あったように感じています。それは、

うに、そこにはある意味で「無駄を楽

しむ美しさ」もあったように思います。

います。当時、私は宿泊飲食業の業界込むように消えていった印象を持って 製品がヒットしましたが、 倒れていきましたが、バッタバッタとって多くの案件が頓挫、多くの施設が と考えた経営者らによる過剰投資によ 「ファジー」という機能を持った家電 まさに曖昧 利用料」を払っていたものが、 であったものが、この時代では消費者 、と姿を変えた、と言えるのではない 私の考えですが、

ように見えました。 ある従業員もまた、

> 天然志向へ。かといって、高額・高級 この流れは食へも波及し、地産地消や うに思います。温泉地の表現で言えば なら本物を」という時代が到来したよ いわゆる源泉掛け流しの神格化です。

する試みなどもあり、同時に水産物に がせたのが2004年ですが、水質検 に思います。温泉偽装問題が世間を騒 が絶対的に求められたわけではなく **査キットによって各地の温泉水を調査** 「正しくあること(=騙されたくな が絶対的な価値観であったよう

んが)。一方、消費は後追いです。あせ!」という怒りはあるかもしれませ 意するわけで、これらは当然に満足 支払う」が発生しうるわけです。 せん(ふがいない選手に対して「金返 に大きく影響します。つまり、

変わらずに予約に従って部屋を支度 そこの満足・不満足は支払い時の感情 そこの満足・不満已またいとなるため、くまでも消費後の支払いとなるため、あ 不満足に関わらず、そしてもっと踏み 変化がありません。つまり、従前からろが私たち旅館はここになんら意識の や体験を無駄に消費させられた|嫌々 し、設備を整え、食事を、接客係を用 「時間 کے

ません。

相原 昌一郎氏

事長など。 会副会長。ほか、修善寺温泉事業協同組合副理 来ビジョン委員長を経て、 員長、政策委員長、労務生産性向上委員長、 ザイン事務所設立。ホテル・旅館のパンフレッ イ・リョカン委員長および同協会中部支部連合 る新井旅館の6代目として代表取締役就任。 ディレクションを行う。20. 般社団法人日本旅館協会において観光立国副委 **トや冊子、料理書籍のデザイン・編集・アー** ハブリケイションズ(業界誌出版社)を経てデ YMCA国際ホテル専門学校、株式会社オータ (筆者略歴) 197 年静岡県生まれ。東京 2024年からミラ 家業であ

と言えるのでしょうか。 これはいったいどういう変化であった も話題になったように覚えています。 前時代では利用が それを語るにあたっては「おもてなし」 でしょうか。 料金が発生するのです。ここにひとつ めの差異による変化があるのではない ふたつめの差異、それが評価です

の請求・支払いの主体が相手から自ら消費代金」を払うことに、つまり、その時間や体験を消費することに対する ければならないわけです。勝つか負け足を踏み入れるためには料金を払わな 関わらず、利用するためには、つまり がはじまった時代です。もう一度重ね そして旅館を「利用することに対する へ変化したことで、結果に対する査定 でしょうか。野球場を、観光施設を、 利用料は、その満足・不満足に 自ら を整え、花を活け、季節に合わせて献ちは利用客を迎えるにあたって、部屋する」ということを意味します。私た て」、成果・結果を意味する「成す「持って」、使うことを意味する「以す 「持って」、使うことを意味する「以と考えています。持つことを意味する って(以て)成す(為す)」が有力だ せんが、私は茶の湯に端を発した「持 (為す) おもてなしの語源は明確ではありま 「〇〇を持って(使って) 」が組み合わされたこの言葉 △ △ を

遣い・気配りを指し示しているようにのであったり、そのための施設側の気は、利用客からの要望に単に応えるも 化可能な時代にあるわけで、思いであっても、思いやりを理解し、 か。もはや思慮なく繰り返されて めのものであるのか、あるいは飲食業という感染リスクから従業員を守るた が認められますが、それが「喫食の場」 感じられ、クレームへの予防線のよう なっていることは十分に承知していま がコミュニケーションの重要な根幹と 日常のようにも感じるわけですが における衛生基準的要素のものなの 降、未だ多くの飲食店でのマスク着用 に見えてしまうのです。コロナ収束以 す。ですが、こと「おもてなし」 のみに限らず、 に対しても不理解ではありません。 しては、特に現代の旅館におけるそれ 思慮なくクレーム対策的に社内 いまやChata P T やり 言語

の紐解きが必要です

あって当然です。ですが、それ以外の、求が満たされていない」という評価は め、どうやっても評価対象とはなり得相手を思いやる気持ちでしかないた 評価の対象となり得るのは唯一、 律的です。さて、評価です。この場合、 達する行為、これは自律的ではなく他 するに至ります。 なしの向上に努めて参ります」 設側は謝罪とともに「さらなるおもて され、下された悪い評価に対して、施 ないのです。ただ、現実はどうでしょ 対価も発生せず、主従関係も発生して もてなしとホスピタリティにつ が発生しているサービスのみとなるわ ません。単なる自発的かつ純然たる 「対価に見合っていない」 「おもてなし」は評価の対象と と表明 対価 要

旅館はどこに向かうべきか

適正なアウトプットが宿を強くする

私は「もてなし」を否定して もちろん相手を思いやる気持ち いませ たのでしょうか

す。それまでの国内宿泊施設は、安価一般的に使われ始めたと言われていま 食事付きの「旅籠」

ることの多い「サービス」や「ホスピによる事前準備のこと。同時に語られ タリティ」とともにホー ームパ

000年という大きな世紀の境目が近少しずつ変化が見えはじめたのは2

り、結果として贔屓のチームが負けたは野球場への入場料を払う必要があ

としても、料金に対する不満は残りま

記念論文コンテス

成立しており、こちらも同列です。他て部屋を提供しているという関係性が 別の提供もあるため、あくまでもそこ 当すること、これが「ホスピタリ るでしょう。このそれぞれの役割を担 ホストも、自らが差し出せるものとし に序列はなく同列、主従関係は発生し 出せるものを対価なく積極的・自律的 です。ホスピタリティとは自らが差し これが「もてなし」だと考えられ に差し出すこと。ただし、他者からの これは宿主であるホストの役割です。 し担当、片付け担当を決めることがあ まず、会場となる部屋を整えること。 もちろん、もてなし役である ーティでは食事担当や買い出 ます。

時に対価も発生します。依頼を受け配この配達者とパーティの参加者との間には絶対的な主従が発生しますが、同います。食べ物を出前で頼んだ場合、ります。食べ物を出前で頼んだ場合、 きました。 資なしに購入し運用するスキームが誕 競争が激化、行き倒れた施設を設備投ら高品質の滞在空間が求められ、市場れによって旅館には低価格でありなが れない状況に至っては、企業努力によの「オマケ」を加え、それでも消費さ に決まっているわけです。ところが企うしたって消費は圧倒的に緊縮される 生して、低価格化に拍車がかかってい です。これにより、「安くて良いもの」 る低価格化をも推し進めていったわけ 業側は、どうやったら消費が元に戻る という消費者優位経済が完成。この流 待ち望むかのように、手を替え品を替 だろうか、と、まるでバブルの再来を な無駄遣い期間であったのだから、ど まり、バブルであり、夢であり、盛大 間違っていたこと、これらがその後の 30年を決定づけたのだと思います。

チコミへ直結していく。なぜ私たち旅 日プレゼント、サプライズ協力、無料 約束となり、提供・対応しないことは のは自館においても「当然の提供」 ませんでした。他館が提供しているもに富んだプラン造成にも従うしかあり ズ」という名の要請であるバラエティ 送迎や無料コーヒー、 無料アップグレ が一般化していきます。 を「おもてなし」として導入すること 手しやすくなり、評価の高い「オマケ」 奇しくもインターネット全盛時代に突 できないなかで顧客満足度を低下させ 時代、このタイミングの産物だと考え 指さなかったのか、なぜ、三振しても館は、自らを貫き通す一流の選手を目 ないための人力による「オマケ」です。 三振しても応援し続けてくれる熱心な ノァンを獲得することを選択しなかっ 人し、近隣だけでない他館の情報も入 「おもてなしレベルが低い」というク 旅行代理店からの「顧客のニー それ以上の価格引き下げが 私は「おもてなし」はこの 宿からの誕生

旅館という名称は明治時代になって

ですし、それらの不満因子を消すことという不満に繋がるものではないはず

は私たち宿泊業の役割ではありませ

してほしい、

もっとこうだと思った、

すごく上手だったと思っています。 される消費低迷期の行動そのものだか 私は「バブル景気」という名付けは

際観光ホテル整備法」(1949年)

たにも関わらず、その後の対処もまた「やはりバブルであったか」と判明しるまで対処されなかったこと、そして、 説には1987年、バブルの真っ只中 という解釈が、その崩壊後ではなく、 が、実体なくただ泡が膨れているだけ 野口悠紀雄氏が急激な地価高騰を示す ともいうべきタイミングで経済学者の 最中に出ていたにも関わらず、はじけ 表現として使ったと語られています ありとあらゆる企業努力という名 進んでいきます。 され、宿の滞在環境の統一化はさらに によって、必要とされる基準が明確化

いないでしょうか。では、海外旅行でた数軒の宿から最終の一軒を決定して の取捨選択によってピックアップされ 宿泊先を選定しているのでしょうか。 要な項目です。主要駅から遠いのであ 食事をどこで食べるか、交通手段も重 宿を決めるのに、まず重要なのは予算リアが決定されます。エリア決定後、 も同様の検討過程を辿るのでしょう れば送迎も必要です。そういった多く でしょうか、温泉の有無でしょうか。 何日休めるかという日程確認によっ い、その一点において。 私たちはどのような手順で旅行先、 どこまで足を伸ばせるかというエ

ての、季節はいつがいいのか、何日くではないでしょうか。そこから逆算し「ここに行きたい!」が優先されるの いでしょうか。あるいは、「ここ」がらい必要なのかが決定されるのではな すべてが万事順調と行かないこともあし、自らが求めたものに辿り着く旅。 うあってほしいと思います。自らが欲 ではないでしょうか。私は、旅行はそが輝いて――。そういう経験があるの えた旅行当日は、目に映るものすべて 場合によっては貯金をし、ようやく迎 それでもそれは、あれがない、これを て影響を受けることもあるでしょう。 るでしょうし、自然環境や体調によっ しれません。そのための下調べをし、 「このホテル」という場合もあるかも 海外旅行の場合、まず、圧倒的に

優秀賞 いのではないでしょうか。方にそれ以上の心の動きは起こり得な す。これらが「旅行商品」として規格非常にバラエティに富んでいたようで 化されたことで、多くの宿泊施設は外 仕切りを持った個室から大部屋滞在と 毎に湯治ルー されます。とりわけ「湯宿」は温泉地 在から長期、食事無しから食事付き、 など、多様な形状で整備されてきたと

ルが異なるため、短期滞

地にあって湯治を目的とした「湯宿」

大名や勅使が使用する「本陣」、

者の立ち位置の変化」と、 確です。それは「失われた30年」と称しの濫用と評価」、この発生要因は明 これらふたつの差異、つまり「利用 「おもてな に関連する「旅館業法施行令」および 形を整え、 よって施設設備の内容が、さらに「国 その後の「旅館業法」 「旅館業における衛生等管理要領」に

「旅館」化していきます。

(1948年)

これらによって、いったいどれだ規格化、標準化、消費者の求め-ック、カラオケなどが設置され、合わられる形で露天風呂や館内バーやスナ 感じます。魅力的・魅惑的な、心躍るら損をさせているのではないか、そう となったのでしょうか。残念ながらそ他業種に匹敵するような誇らしいもの 旅館の独自性が失われてしまったのでこれらによって、いったいどれだけの ると言えるでしょう。 旅行体験を私たちが提供できていな 現代の旅館の有り様では、消費者にす うではない現状において、そして私は、 が、露天風呂付客室など、顧客の要望 せて客室内の備品の向上が図られます か。旅館の就業環境は、経営状況は、 旅館の地位向上に貢献したのでしょう しょうか。そして、果たしてこれらは とされる向上傾向はいまなお続いてい 同時に消費者に求め

す。

旅」であったはずです。

す。なぜ支持を集めるのか。従業員に客比率となっていますが、これは地方の地です。当館は現状で30%を超える外確です。当館は現状で30%を超える外でしてまた、その来訪目的も非常に明 れが彼らを引き寄せているのです。そ でも当館には彼らがイメ が、館内は22時には真っ暗です。それーは必須!と巷間では伝えられます を迎えるのならナイトタイムエコノミ らけの和食、肉料理は出ません。外客 き、布団による就寝で、料理は魚介だ 応していませんし、全ての客室は畳敷ん。タブレット等を用いた注文にも対 ムといった国際対応も行っていませ他国の言語を用いた表示やピクトグラ ネイティブスピーカーは それは私たちの海外旅行計画と同様 やわかりませんが、外客はこのように、 に、直接的に訪れる場所を決定します。 ってその選択が正解だったのかはもは したものではない、当館が百年以上に してそれは、誰かの求めに応じて用意 「純日本」が確実に存在しており、そ ージしてきた いませんし、

ピンポイントで来訪してもらい、 す。当館にとってだけではなく、日本私はこれはチャンスだと考えていま の旅館が自らの得意を発揮することで できた日本なのです。 渡って伝え残してきた、変わらない日 本、けれども、誰もが持ちうることが

「癒やし・癒され」へと移りかわり、「癒やし・癒され」へと移りかわり、 費者優位の世の中でいつからか旅は ことができるでしょう。けれども、 で、これらは能動的な旅と言い換える うことで旅の目的が達成されるわけ のではないでしょうか。冒頭に記した きな人と一緒に行くもの。その状況であれ、家族であれ、同僚であれ、大好ん。そもそも旅は恋人であれ、友人で は、どんな思い出も楽しいものとなる 「全力で疲れに行っている」という旅 自らが選択し、自らが振る舞 す旅館があれば、 げれば、日本で一番うまいカレー 唯一無二の特徴を獲得し、 それには「たった一皿の料理」だけで を元に戻し、多くの宿が多くの多様性 を行ってきたわけです。そのベクト う。カレーと旅館との親和性はともか 旅行者が訪れるのです。極端な例を挙 知されることで、その特徴を目指した のこの景色」で十分なのかもしれませ ることになるのではないでしょうか。 産業は魅力溢れる宿屋で埋め尽くされ を発揮するようになれば、日本の宿泊 こだわることなく類似性を選択し収斂 枝分かれとは真逆の形で、その系譜に 捨ててきました。進化論による進化の ち宿泊業は、これまで多くの独自性を す。ここまで述べてきたように、私た 得意を評価してもらえるチャンスで くはずです。どういう宿であるのか は、従業員の意識改革にも繋がって いいのかもしれません。 く、そういう明確な宿作りをすること レー好きが訪れることになるでし ん。自らが自信を持って提供できる、 全国の、世界中のカ 「この窓から 、広報し、 認

みを進めていきたいと思っています。いですし、その未来に向かって自ら歩になるのだと、そんな未来を期待した 地になることができるのです。 ういう宿にしたいのか。私たちにはこ を持って旅館が好きだと発言すること そんな旅館で溢れたとき、私の旅館 館に行きたいから旅に出る。この世が を整理し、自らの価値を一点突破で極 さも身についています。それらの能力 時代に合わせて変容を重ねてきた器用 の、未来の旅館に求められるのはアウ の屈折した思いは姿を変え、私は自信 く。そのことで私たち旅館は自ら目的 れまで培ってきた過去があります トプットです。なんのために存在し、ど なりたい自分を積極的に求めて その旅

てくれたそうです。果たして彼らにと善寺らしいという理由で当館を選択し の写真から旅行を計画し、もっとも修 そのときに友人が送ってくれた修善寺 ら」でした。では友人に会いに来たの 理由は「友人が修善寺で働いていたかマニアから投宿がありましたが、その す。先般も当館へ遥か遠く東欧のル 旅行者の記憶に残るのは常に「ここに 界の弱さです。ですが、自らも含め、 を持ち歩ける」ということを幻想させ ものなのではないでしょうか。このそれが「おもてなし」と称されている の数打ちゃとばかりに繰り出すもの、 作業を繰り返す必要がありました。こ かと聞けば、その就業時期は遙か昔。 界から日本のありとあらゆる場所をめ 行きたい!旅」と「大好きな人と行く せざるを得なかったのが私たち宿泊業 数打ちゃ当たるとばかりに無駄の多い るかがわからないため、下手な鉄砲も がけて、それもピンポイントで訪れま い!旅」が旅行の中心になっていきま(これからの日本では「ここに行きた) 「(家と同じような)快適な滞在空間 「おもてなし」は人々をスポイルし、 した。それを全面的にバックアップ つまり「外客」です。外客は全世 ずです。なぜそこで宿を興したのか、が異なれば、もとより姿形も異なるはできるものも異なりますし、周辺気候 あります。この飽食の時代に、もはやを考えるというレポートを見たことが るのではないでしょうか。も、月に何度も通いたくなる旅館にな 限られた分野にリソースの選択と集中 その本質をあらためて考え直し、それ 系譜も含め、 まな生活商品を提供する場であります やりがいのあるものだと語られていま しょうか。それは、その他の料理が仮いくという戦い方もあるのではないで お椀」を出す宿として極めを目指して も料亭旅館だからといって、料理全般 光旅館など、分野が異なる発展を果た 館へという移りかわりにおいて、 が、それでもその開発はとても楽しく、 新しい味覚の発見は困難だと思います が年間に数百種類の新しいフレーバ に通年一緒だったとしても、 に注力するのではなく、もっともっと どういう理由で働くのか、その場(施 しては非常に積極的でした。これから した歴史もあります。山の中の一軒宿 した。旅館は宿泊や入浴など、さまざ 私たちはこれまで「受け入れ」に対 以前、アイスメー 漁港に近い漁師宿では当然に提供 木賃宿、旅籠、 自らはなにをすればいいのか たとえば日替わりで「究極の 料亭旅館、温泉旅館、 本陣、湯宿から旅 の開発担当者 年に何度 その