

創刊75周年記念論文コンテスト優秀賞

私は旅館が好きで、多くの場面で幾度となくこの言葉を発してきますが、そのほとんどの場面で大変驚かれています。なぜなら、私は10年以上の歴史を擁し、敷地内に15棟の文化財建築を有する伝統的日本旅館「経営者である」と同時に、日本「旅館」協会に10年以内出向し、政策委員長や労務生性向向上委員長、未来ビジョン委員長として、現在では「ユニ・リョカン委員長と多くのポストを務めてきた」といって「旅館という世界」にどっぷりと浸かっているような存在であると思われるからです。

ここにマーケティングで語られる顧客の二重・ウォーキングがあつたか、賞賛されるようなおもてなしがあつたか、か、と思ひ返してみても、そういう状況であつたとは思いません。それでもそこには間違いなく、訪れる側である利用者か、迎へ入れる側である従業員との双方の笑顔、つまり顧客満足と従業員満足とがあつたように思います。

時代は高度成長の坂を全力で登り続けている状況であり、そのすべてが正しかったわけではなかつたでしょう。ただ、レジャーという名の観光が、旅行が、爆発的に増加している中で、マ

は、旅館・娯楽などではなく、今の旅館が置かれていた状況が嫌いなんです」と、続ける船明るさん。ほとんどの方は安堵とともに納得した表情を浮かべます。「ああ、そういうことだったって安堵とはなりません。それは、「多くの人にとってやっぱり旅館の現状は良くない」という認識があるから」という確信・結論づいてしまうのだです。そして、もし「旅館の現状が良くないのなら、いったいながさで考えているのか、それは外的要因なのか、内部要因なのか。好転させるために必要なことを、どう変えていく必要があるのか。そもそも旅館は変わるべきなのか」。自館の歴史を紡いでいくべき責任と、旅館の未来を提案すべき「ミラリリョカン委員会」の責務として、今回のこの記念長編を通して自分自身の考えをまとめてみようと思います。

元を生まれ、幼いころの館内に自由に出入りし、声を掛けられる従業員たちと一緒に食事をし、入浴し、年間行事をもとに迎える成長しました。学生になってからの長期休みには家業を手伝い、それまで家族的な密に接してきていた従業員と、仕事仲間という関係性を持つことも経験しました。働き方改革が進んだ現在では到底考えられませんが、当時は日朝ふし時過ぎには多くの従業員がuscitaしていました。屋のアイドルタイムを挟んで再び客が来るとすることで楽しみな増強が、当時の旅館にはそんな雰囲気があったように感じています。それは、別の表現では「双方が全力で疲れるに行く」という同じ方向を向いていた時代とも言えるのかもしれません。「24時間戦えますか」というCMがあったように、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。純粹すぎる、貪欲すぎる悩ましいほどの美しさ。そうであったからこそ、その時代の終焉は早かったです。その表現することでもできそうです。

始動し、全体の総額が2万附近く、私を
時給が約5、600円ながら、連日10数
時間も働きました。アルバイト代をたくさん
稼ぎました。その経験は辛かったかと
尋ねられれば、確かに肉体的負担は
大きかったと思いますが、仕事という
面では辛かった記憶はのまぜん。そ
して、当時の私の目的には、仕事仲間
である従業員もまた、同様の感覚い
るようには見えません。仕事は義務で
ない一方、職場には会話が、冗談が
笑い声が絶えず、まるで忙しさを原
動力として、皆で多くの来館者を「捌
いていく」という一致団結した目標を抱
えているように見えます。そして、そ
の「捌かれている側」である利用者も
また、様に楽しそうに、口々に満足す
る様子を述べながら帰っていく……。そ
レが、私は、この経験が、私に、
ハッパルがはじける、暮らし、
旅館は、長く暗い冬の時代に突入して
いきます。「美しい時代」が長く続く
と考えた経営者らによる過剰投資によ
って多くの案件が頓挫、多くの施設が
倒れていきましたが、バタバタと
次々に潰れました。はやくとスロ
ーションで、そう、まるで沼に沈み
込むように消えていった印象を持て
ています。当時、私は宿泊飲食業の業界
誌編集者として国内を俯瞰的に眺め
ていましたが、そのとき感じていた時代
感は、Aでもなく、Bでもなく、だか
らといってCでもないという感覚。
「ファジー」という機能を持った家電
製品がヒットしましたが、まさに曖昧
であり混沌とした時代であったように
記憶しています。

少しずつ姿が兎えはじめたのは2000年という大きな世紀の境目が近づきつつあること。消費マインドの落ち込みは継続中であつたと思ひますが、一方で、どうせ買つゝ消費するのなら本物を」といふ時代が到来したように思ひます。温泉地の表現で言へば、いわゆる源泉掛け流しの神格化です。この流れは食へも波及し、地産地消や天然志向へ。かといつて、高額、高級

は野球場への入場料を払ふ必要があり、結果として最層のチームが負けたりとしても、料金に対する不満は残りません（ふがいに選手に対して「金返せ!」という怒りはあるかも知れませんが）。一方、消費は後追いです。あくまでも消費後の支払いとなるため、その満足・不満足は支払い時の感情に大きく影響します。つまり、「時間間や体験を無駄に消費させられた」嫌々

「絶対に求める（た）わけではなく、絶対にある（た）わけではなく、正しくあること（＝騙されたくない）」が絶対的な価値観であったように思えます。温泉偽装問題が世間を騒がせたのが2004年ですが、水質検査キットによって各地の温泉を調査する試みなどもあり、同時に水産物に対する試みなどもあり、そしてもっと踏み込んだ関わりです。そしてまた、

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

【筆者略歴】1971年静岡県生まれ。東京YMCA国際ホテル専門学校、株式会社オータパブリケーションズ（業界誌出版社）を経てデザイン事務所設立。ホテル・旅館のパンフレットや冊子、料理書籍のデザイン・編集・アートディレクションを行う。2011年、家業である新井旅館の6代目として代襲総役就任。一般社団法人日本旅館協会において、観光立国副委員長、政策委員長、労務生産性向上委員長、未来ビジョン委員長を経て、2024年からミラ・リ・リョカン委員長および同協会中部支部連合会副会長。ほか、修善寺温泉観光組合副理事長など。

相原 昌一郎氏



による事前準備のこと。同時に語られることの多い「サービス」や「ホスピタリティ」とともにホームパーティーで例えてみます。

方それ以上の心の動きは起こり得ないのではないだろうか。

これらふたつの差異、つまり「利用者」の立ち位置の変化」と、「おもてな

まず、会場となる部屋を整えること。これは宿主であるホストの役割です。これが「もてなし」と考えられます。ホームパーティーでは食事担当や買い出しの費用と評価し、この発生要因は明確です。それは「失われた30年」と称される消費低迷期の行動そのものだからです。

に相当。片岡が担当を決めることがあるでしょう。このそれぞれの役割を担当するところ、これが「ホスピタリティ」です。ホスピタリティとは自分が差し出せるものを対価なく積極的に、自律的に差し出すこと。ただし、他者からの別の提供もあるため、あくまでもそこに序列はなく、同列、主従関係は発生しません。もちろん、もてなす役であるリストも、自分が差し出せるものとして

私には「バブル景気」という名付けはすごく上手だったと思っています。一説には1987年、バブルの真只中、ともいうべきタイミングで経済学者の野口悠紀雄氏が急激な地価高騰を示す表現として使ったと語られています。が、実体なくただ泡が膨れているだけという解釈が、その崩壊後ではなく、最中に出ていたことも関わらず、はじけるまで対処されなかったことそして、

が、サビバに「これは明確な主権があります。食べ物を出前頼み場台」との配達者とバーレーの参加者との間には絶対的な主権が発生しますが、同様に「ヤはバブルであったか」と批判する立場を掲げているところも同様です。他方、「サビバ」には明確な主権がありません。食べ物を出前に頼む場合、この配達者とバーレーの参加者との間には絶対的な主権が発生しますが、同様に「ヤはバブルであったか」と批判する立場を掲げているところも同様です。

たにも関わらず、その後の対処もまたたいては間違っていたこと、これらがその後30年を決定づけたのだと思います。つまり、バブルであり、夢であり、盛大な無駄遣い期間であったのだから、

「対価に見合っていない」「要
求されているサービスのみならず、他
のサービスも受けたい」という他
律的である。さて、評価です。この場合、
評価の対象となる行為は唯一、対価
が発生しているサービスのみにあ
る。『対価に見合っていない』と要

あるべきではない。それが、それ以外に求むべきものがないからである。それは当然だが、さすがに「外貨の流出」を懸念する人がいる。その懸念は、もてなしとホスピタリティについてはおかしな発想で、主従関係が逆生じているにすぎない。単なる文化の純然たる相手を思いやる気持ちでしかない。

これによって旅館には低価格でありながら消費者優位経済が完成し、この流れによって旅館には低価格でありなが

「おもてなし」は評価の対象とされ、下された悪い評価に対して、施設側は謝罪とともに「さらなるおもてなしの向上に努めて参ります」と表明した。現実は大企業にのみとらえられている。ただ、現象はこうでよいのか。「おもてなし」は評価の対象とされ、下された悪い評価に対して、施設側は謝罪ととともに「さらなるおもてなしの向上に努めて参ります」と表明した。現実は大企業にのみとらえられている。ただ、現象はこうでよいのか。

私は「もてなし」を否定していませんし、もちろん相手を思いやる気持ちに於いても不理解ではありません。人のみに限らず、いまやChatGPTであつても、思いやりを理解し、言語

ていまして、ネオレバの偏狭な尺度を低下させたい。できないなかで顧客満足度を低下させたい。ないための人力による「全盛時代」です。奇しくもインターネット全盛時代に突入りし、近隣ででない他館の情報も入手しやすくなり、評価の高い「オマケ」

がコミュニケーションの重要な根幹となっていることは十分に承知している。ですが、ここ「おもてなし」に関しては、特に現代の旅旅におけるそれは、利用者からの要望に単に応えるもの

に富みかたのたぐひの加増するに
遭ひ、氣配りを指示し示しているうちに
感じられ、クレームへの予防線のように
見えてしまうのです。コロナ収束以
降、未だ多くの飲食店でのマスク着用
が認められますが、それが「喫食の場」
に富みかたのたぐひの加増するに
遭ひ、氣配りを指示し示しているうちに
感じられ、クレームへの予防線のように
見えてしまうのです。コロナ収束以
降、未だ多くの飲食店でのマスク着用
が認められますが、それが「喫食の場」

めのものであるのか、あるいは飲食業における衛生基準の要素のものなのか。もはや思慮なく繰り返されている日常のようにも感じるわけですが、同時に、思慮なくクレーム対策的に社内

し」に、悪い評価を防止する効果はあるとしても、行う側、受ける側の双方「木賃宿」、食事付きの「旅籠」、

非常にバラエティに富んでいたように、これらが「旅行商品」として規格化されたことで、多くの宿泊施設は外形を整え、「旅館」化していきます。

ところで旅の目的が達成されるわけで、これらは能動的な旅と言い換えることができるでしょう。けれども、消費者優位の世の中でいつからかは旅は

その後の「旅館業法」（1948年）に関連する「旅館業法施行令」および「旅館業における衛生等管理要領」によって施設設備の内容が、さらに「国が癒やしとなるのがわからないたが癒やし」となっている。また、「癒やし・癒され」「へと移りかわり受動的な意味合いが強くなっていきました。私たちが事業者としては、なに

際、露光太郎の備法（1949年）によって、必要とされる基準が明確化された。宿の滞在環境の統化はさらに進んでいます。同時に消費者に求められる形で露天風呂や館内バーやスナック、カラオケなどが設置され、合わせて客室内の備品の向上が図られますが、露天風呂付客室など、顧客の要望とされる向上傾向はいまなお続いていると言えるでしょう。

これらによって、消費者の求めが、格段に上り、ついにただの旅館の独自性が失われしまったのでしょか。そして、果たてこれらは旅館の地位向上に貢献したのでしょうか。旅館の就業環境は、経営状況は、旅であったはずで、旅

他業種に匹敵するよう努力しているもの
と、旅の中心はここに行きたい
というではない現状において、そして私は
現代の旅癖の有り様は、消費者によ
り変えさせているのではないかと、こ
う感じます。魅力的、魅惑的な、心躍
る旅。魅力の中心はここに行きたい

旅行体験を私たちが提供できていない、その一点において、私たちはどのような手順で旅行先、宿泊先を選定しているのでしょうか。何日休めるかという日程確認によって、そこまで足を伸ばせるかという工

選を決めるのに、まず重要なのは予算でしようか、温泉の有無でしようか。食事をどこで食べるか、交通手段も重要な項目です。主要駅から遠ののもめは送迎も必要です。そういった多く

海外旅行の場合、まず、圧倒的に
の数字の宿から最後の一軒を決定して
いいのでしょうか。では、海外旅行で
も同様の検討過程を迎えるのでしょ
うか。

客比率となっていますが、これは地方
旅館としては突出した数字だと従業
員さん。なぜ支持を集めるのかと聞
いたところ、

「ネイティブスピーカーはいませんし、
そしてまたその30％が目玉客を超え
てきました。当館は現状で宿泊客の外
国客比率となっていますが、これは地方
旅館としては突出した数字だと従業
員さん。なぜ支持を集めるのかと聞
いたところ、

「このホテル」という場合もあるかも
ではないでしょうか。大船がこれ
で、季節はいつがいのか、何日
くらい必要なのかで決定される、こ
うでしょうか。あるいは、「ここ」が
「このホテル」という場合もあるかも

場合によっては野営をし、ようやく迎えた旅行当日は、目に映るものすべてが輝いて……。そういう経験があるのではないのでしょうか。私は、旅行者であってほしいと思います。自分が欲

るもの、必要なものを手に入れる。それは必ずしもと世間でばは伝えられますが、館内は別の時には真っ暗です。それでも当館には彼らがイメージしてきた「純日本」が確実に存在しており、それが彼らを引き寄せているのです。それ

すべてが万事順調と行かないところもあるでしょうし、自然環境や体調によって影響を受けるところもあるでしょう。それでもそれは、あれがある。これをしてほい、もっとこうだと想ったり、（下書き）

しつこくは、誰かの言葉で押しつけられたものではない。当館が百年以上も渡って伝え残してきた、変わらない日日本、けれども、誰もが持ちうることでできた日本なので。

私はこれはチャンスだと考えていま

ですし、それらの不満因子を消すことは私たち宿泊業の役割ではありません。ピンポイントで来訪してもらい、その旅館が自らの得意を發揮することで、

を元に戻し、多くの宿が多くの多様性を発揮するようになれば、日本の宿泊産業は魅力溢れる宿屋で埋め尽くされることになるのではないのでしょうか。

それには「たった一皿の料理」だけでいいのかもしれない。「この窓からのこの景色」で十分なのかもしれない。自らが自信を持って提供できる、

唯、無の特徴を獲得し、広報誌、認知されることで、その特徴を自指した旅行者が訪れるのです。極端な例を挙げれば、日本で一番うまいカレーを出す旅館があれば、全国、世界中のカレー好きが訪れることになるでしょう。カレーと旅館との親和性とはともかく、そういう明確な借りをすることは、従業員の間で改革にも繋がってはいけません。どうも慣れがあるのか、

以前、アイスメーカーの開発担当者が年間に数百種類の新しいフレーバーを考えるというレポートを見たことがあった。

あります。この飽食の時代に、もはや新しい味覚の発見は困難だと思えますがそれでもその開発はとても楽しく、やりがいのあるものだと言われています。旅館は宿泊や入浴など、さまざまな生活商品を提供する場があります。

か、木賃宿、旅館、本陣、湯宿から旅館へという移りかわりにおいて、その系譜も含め、料亭旅館、温泉旅館、観光旅館など、分野が異なる発展を果した歴史もあります。山の中の一軒宿と、漁港に近い漁師宿では当然に提供

できるものも異なりまじし。周辺気候が異なれば、もとより姿形も異なるはずです。なぜそこで宿を興したのか、その本質をあらためて考え直し、それもと料亭旅館だからといって、料理全般に注力するのではなく、もっともっと

限られた分里にシフトの選択と集中
を行い、たとえば日替わりで「究極の
お椀」を出す宿として極めを目指して
いくという戦い方もあるのではないで
しょうか。それは、その他の料理が仮
に通年一緒だったとしても、年に何度

も、月に何度も通いにくくなる旅館になるのではないですか。

私たちはこれまで「受け入れ」に対しては非常に積極的でした。これからの、未来の旅館に求められるのはアウトバットです。なんのために存在し、ど

れまで培ってきた過去がありますし、時代に合わせて変容を重ねてきた器用さも身につけています。それらの能力を整理し、自らの価値を一点突破で極め、なりたい自分を積極的に求めています。

地になることができるのです。その旅館に行きたいから旅に出る。この世がそんな旅館で溢れたとき、私の旅館への屈折した思いは姿を変え、私は自信を持って旅館が好きだと発言すること

いですが、その未来に向かって自ら歩みを進めていきたいと思います。