おもてなしの源流

第3回 旅館

サービス経済化が進展するなか、競争優位性の源泉として顧客接点の強化を挙げる日本企業は多い。そこで注目されるのが「おもてなしの心」の発揮だ。日本ならではともいわれるものだが、どんな経緯で成立し、どんな要素で構成されているのか、よく知られているとは言いがたい。この連載では今ももてなしの心が息づく現場を歩くことで、「おもてなし」とは何か、企業の競争優位性構築にどう生かせるのかを明らかにしていく。

文 千葉 望　企画編集 五嶋正風（本誌）

落ち始めると早い もてなしの質

読者は旅をするとき、欧米流のホテルを選ぶだろうか、それとも日本旅館だろうか。ホテルと旅館を合体したような、日本独自の宿泊施設もある。数だけでいえば、日本には十分な施設が揃っていて、よりどりみどりの状況にみえる。

だが、雑誌の特集で取り上げられる日本旅館にはそれほどバリエーションがなく、いつも同じような顔ぶればかり。時おり新しい試みに挑戦している宿が登場するものの、それらの旅館が継続して登場し続けるかどうかは定かではない。出始めたばかりの宿は立地や設備のよさに注目が集まり、宿泊客と一緒に培っていく雰囲気はまだわからないからである。雑誌の編集者もまず間違いのない、実績のあるところを取材したがる。新しいものに目のないはずの編集者でさえ、そうなってしまう。

それというのも、日本旅館が長い間高い評判を維持することが非常にむずかしいからであろう。ホテルの場合大きな企業体として経営戦略が展開され、従業員教育やブランド戦略などもそれなりの人材（社外を含む）によって維持されるケースが多いが、日本旅館は家族が経営の中心となることが多い。夫が社長、妻が女将と役割分担を行い、有名女将が客寄せの中心となる例も増えてきた。

そのため、経営者の個性や美意識がもてなしにはっきりと現れる。評判をとっても、経営者が慢心したり、体力的に衰えたり、代替りしてしまうと、以前のようなもてなしの質が維持できなくなってしまうこともしばしば起きる。

夕暮れどき、正門越しに旅館内を望む

数年前、東京から1時間強で行ける温泉地・湯河原にあった名旅館が、商売をたたんでしまったことがある。藤木川沿いにあるその旅館は、湯河原でも老舗に数えられていた。どっしりとした日本建築は見事で、明治の元勲や文豪が滞在したことでも知られていた。伝統ある旅館らしく、広い庭と茶室を備え、客室に飾られた軸や壺、机などの調度も時代がついて美しかった。源泉を8本も持っており、湯量は豊富で、年に何度も通う客が多かったという。

その旅館が傾いたのは、先代が年老いて引退し、跡継ぎである子供たちが旅館業を好まず、東京から旅館を「遠隔操作」をする形を選んだからである。マネジメントは番頭に委ねられ、それがうまくいかずに、仲居ら従業員がもてなしの心をおろそかにするようになった。衰退するのに時間はかからなかった。最後にはなりふりかまわないバーゲン作戦に出たが、もともと高い料金を承知で通っていた客には効果がなかった。結局、伝統ある旅館は美しい建物を残したままで終わりを告げたのである。

このことは何を物語っているのだろうか。風情のある建物、豊富な湯量、それなりに高い水準を保っていた料理だけでは、目の肥えた客を引きつけられ

ないという事実である。ハードウェアがどれほど見事でも、「もてなし」というソフトウェアの水準が落ちたとたん、客は鋭く見抜き、拒絶するのである。

一方、「指名買い」をする客が引きもきらず、情報を聞きつけた新規の客が次々にやってくる宿もある。ハードウェアが高い質を持ち、さらにすばらしいもてなしがついていれば、不況期でもそこだけはいつも繁盛する。それらの宿に共通するのは、自分の狭い環境に安住せずに、視野を広げ、もてなしの質を追求し続けたことであろう。「泊める側」の視点だけでなく、自分が「泊まる側」となり、一流のサービスを体験して、よさを取り入れてみる。ときには客として不愉快な思いもすることによって、客が求める本当のもてなしと、そこからもたらされるくつろぎを理解した経営者は強い。

現在はインターネットのおかげで、世界中から客を集められる時代となった。「小さくて贅沢な宿」として認められた日本の旅館に、外国人の客がたくさんやってくる。京都の「俵屋」などがその典型である。「俵屋」へ泊まることを楽しみに来日する映画スターもいると聞く。有名都市ではなく、もっと小さな町にある旅館にも、そこだけにあるもてなしを求めて客が訪れる。「目利き」は世界中におり、もてなしの質を高めていけば市場は広がっていく。

そんな旅館のひとつが、大分県湯布院の由布院盆地にある。「亀の井別荘」と聞けば、「ああ」とうなずく人も多いだろう。大分空港から車で1時間ほどかかる由布院盆地は、決して足の便がよいとはいえない。しかし「亀の井別荘」は平日でも部屋が埋まっていることが多く、たくさんのリピーターを持つことでも有名である。別府温泉の華やかさに押され、若者が帰ってこなかったという由布院盆地に「この宿あり」と知られるようになった「亀の井別荘」。そのもてなしの極意を探ってみよう。

「亀の井別荘」の経営者、中谷健太郎氏

ほどよい贅沢感のなかに、どこか懐かしさが感じられる客室

「約束された日常」を提供する

由布院盆地に向けて車を走らせているとき、目につくのは関東平野では想像できないほど近くに迫る山々である。それも、なだらかな山ではない。聳え立つ由布岳の猛々しさ。もっともこれらの火山の存在が、別府温泉の湯量や由布院盆地独特の風土を保証してきた。

由布院盆地はかつて、別府の奥座敷と呼ばれる静かな土地だったが、別府の事業家油屋熊八がこの場所を気に入って、別荘を作った。彼は、別府を近代的温泉地にした功績のある、亀の井ホテルの創設者である。油屋熊八に依頼され、別荘のすべてを差配していたのが、現在の「亀の井別荘」経営者である中谷健太郎氏の祖父・中谷己次郎氏であった。己次郎氏は別荘運営に作庭や建築、茶、生け花など、自分の持つ知識や美意識をすべて傾けたという。

大学卒業後、東宝で映画作りに携わっていた中谷氏にも、文人気質のようなものは確実に流れているように思われた。「亀の井別荘」の茅葺の門をくぐると、細かな砂利が敷かれた道は美しい紋様を描いていた。まわりには樹齢数百年を超える大木が濃い影を作る。広い敷地の中に本館洋間6室、民家風の離れ屋が15室配置され、それぞれ部屋の内部は特徴を持って設計されている。

別府温泉同様豊富な湯量に恵まれた「亀の井別荘」は各部屋にも温泉が引かれていた。中谷氏の趣味のよさが感じられる品のよい部屋作り。高価な調度を揃えすぎることもなく、客はほどよい贅沢感を味わうことができる。「もてなし」の本質をひたすら豪華さに置く宿もあるが、表面的な豊かさを日本人は十分に味わってきたし、それに少々くたびれ気味である。そんなことよりも、

「本当ならこういう日常を送りたいのだけれど」

と思うような、理想的環境と時間を提供してもらうほうが、現代人にはどれほどありがたいだろうか。

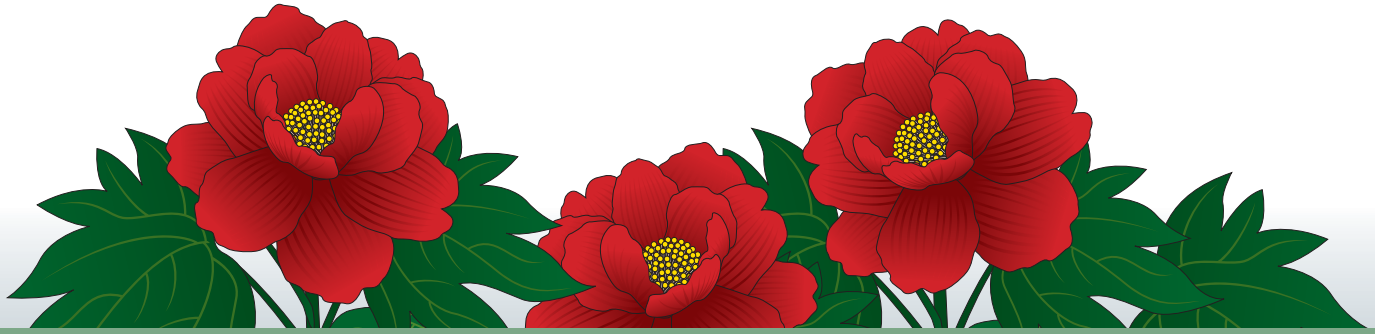
木漏れ日が差す庭で、中谷氏に話を聞いた。

「日本の旅館経営者は、自分たちをもてなし業と規定しているわりにはその意味をよくわかっていないような気がします。またもてなしという言葉もあいまいですね。よく意味を考えないままに、混乱したもてなしが一人歩きし、乱れてしまったのではないでしょうか。

私は『亀の井別荘』を、命を養う場所だと考えています。ちょっと前までしたら、日本旅館は元気を取り戻す場所だったかもしれません。しかし現在

なかや・けんたろう
1934年生まれ。57年東宝撮影所に入社。稲垣浩、千葉泰樹監督などの下で、助監督を務める。62年、帰郷し旅館「亀の井別荘」を継ぐ。以降、由布院のまちづくりを、ゆふいん音楽祭、牛喰い絶叫大会、由布院映画祭などの企画や、新郷土料理の開発などさまざまな分野で実行してきた。『由布院に吹く風』(岩波書店)など著書多数。

湯量豊富で開放感のある大浴場



旅館に残された日本のもてなしの原型

大久保あかね（富士常葉大学総合経営学部助教授）

日本のもてなしは、一、準備を整えて客を待つ（仕度の原則）。二、くつろげる空間を演出する（しつらえの原則）。三、ゲームのルールを共有する（仕掛の原則）。という3つの原則に基づいています。そしてその前提として、もてなしは主人が取り仕切ること。ご馳走をふるまうこと。という2つの条件があります。つまりよく言われる、NOと言わないこと、客の要望に従うこととは、性格の異なるものなのです。

宿泊産業はサービス業の中でも客の滞在時間が最も長いビジネスです。その中でも旅館は提供されるサービスの対人接客比率が高く、またその和の佇まいからも、もてなしに対する潜在的な期待感が大きくなるという特徴を持っています。

亀の井別荘では中谷健太郎氏がもてなしの主人です。彼の言う「神に約束された日常」とは、空気や水、風や気の流れ、そしてそこで育まれた野菜や牛で拵えたご馳走を含め、由布院盆地でしか味わうことのできない〝あらまほしき日常〟を表しています。こうだったらいいのに、という理想的なくつろぎ空間であり、もてなしの原則の「しつらえ」そのものです。

そして由布院盆地の日常を健全に保つために、中谷氏をはじめ由布院盆地に暮らす人々が40年あまりにわたってまちづくりに取り組んでいます。そのまちづくりの努力こそがもてなしの原則の「仕度」に他なりません。「仕度」が充分だからこそ、「しつらえ」が活かされているのです。

また亀の井別荘の顧客の7割がリピーターである、というのも重要です。亀の井別荘のもてなし哲学を理解し、それを評価する顧客がファンになる。主人である中谷氏の「仕掛」が成功しているのです。リピーターの存在は、亀の井別荘のもてなしを演出するすべての従業員の向上心を刺激するという好循環も生み出しています。客との間に展開されている知的なゲームの成果でしょう。

日本に旅館という業態が成立した大正時代に、自らの知識と教養を軸に亀の井別荘をプロデュースした中谷巳次郎氏は、まさに主人としての役割を果たしたのです。そしてもてなしの主人としての哲学は確実に孫の健太郎氏に受け継がれています。亀の井別荘は、旅館に受け継がれた日本のもてなしの好事例と言えるでしょう。

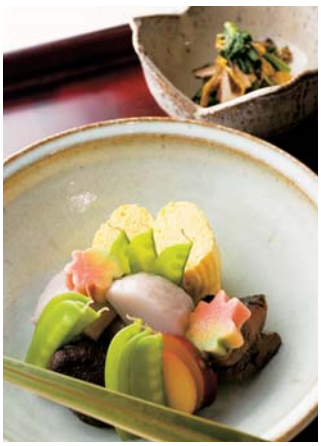
おおくぼ・あかね
リクルート勤務を経て立教大学観光学研究科博士後期課程修了。観光学博士。専門は観光文化論。著書に『21世紀の観光学』（共著）、論文に「近代における日本旅館の成立と変容」、「日本旅館の価値と役割に関する研究」がある。

は、それとちょっと違う場所でありたいのです。非日常ではなく日常。それも『約束された日常』です。私はそれを考えることで、もう一度乱れているおもてなしの原点を追求したいと考えました。旅館側があらゆる心配りをして、お客様に命を養っていただく。『きてよかった』としみじみ思える日常を用意しなければいけません。

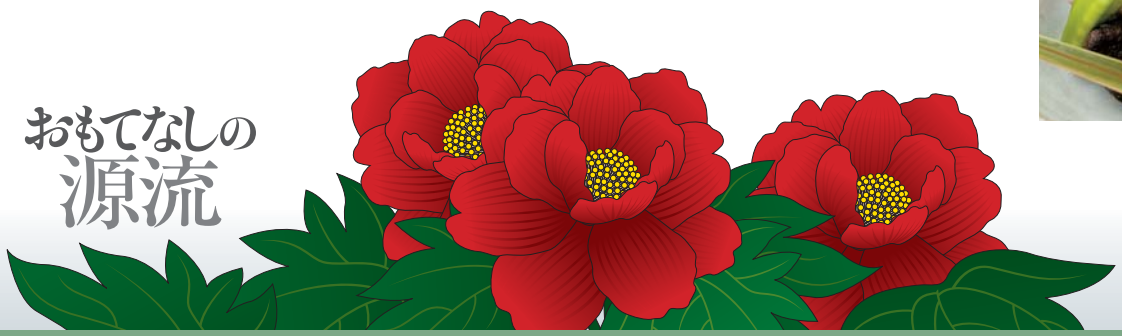
旅館には、ここにきたらホッとする雰囲気やもてなしなど、ここでなければ味わえない『ここ性』が求められます。私はあえて自治体名の湯布院ではなく『由布院盆地』と名刺にも刷り込んでおりますが、この土地が持っている癒しの力を生かそうという気持ちを表しています」

「亀の井別荘」は、まさに癒しの空間である。だが、中谷氏がここに帰ってきたときには、癒しの空間どころか、衰退した農村という言葉がぴったりの状況だった。女優の卵だった妻の明美さんを伴って帰郷したものの、目的は家業の旅館を整理するためだった。だがやがて別の目標が生まれる。ここで育った子供が、なんとかふるさとに残って暮らせる場所にしたいと考えるようになったのである。

そこから現在の「亀の井別荘」が生まれるまでにはさまざまなドラマがあったが、ひとまずここでは措く。一つ言えるのは、ふるさとに新しい命を吹き込むために、中谷氏がまわりを巻き込んでさまざまな議論を重ね、「開発型」の発展ではなく「町おこし型」の発展を模索したことだろう。今でこそ「町おこし」は珍しくなくなったが、中谷氏が帰郷した当時は誰もそんなことは口にしていなかった。



地元産の野菜、卵がふんだんに使われた料理



おもてなしの源流

宿の主人は「触媒」のようなもの

現在の位置にまで到達した「亀の井別荘」は、すみずみまで中谷氏の哲学によって貫かれている。建物は、もともとお宮のあった神域に建てられている。生い茂る大木は原生林で、古来、「気」の集まる場所だったと考えられる。中谷氏は得がたい地の利を最大限に生かし、建物を配置した。本館は二階建てだが、離れはすべて平屋。自然の力をできるだけ取り入れる設計である。

温泉が流れ込み水温が高いため、朝方もやが立ち上る金鱗湖。宿に隣接する「ここにしかないもの」の一つ

ロビーには自家製の梅酒が用意されていて、セットされた器や氷を使い、客が自分の好みに合わせて味わうことができる。「自分で」というのが重要である。「亀の井別荘」は客室に比べると多すぎるほどの従業員が働いているが、やたらと客の世話を焼くことはしない。人にはそれぞれのくつろぎのペースがあると考えるからだ。また談話室にある大きな本棚には中谷氏の蔵書が納められ、自由に読むことができる。セルフサービスのコーヒーもある。宿というより、まさに別荘感覚かもしれない。

客室係は必ず2名。人間には相性があり、係と肌が合わないということもあり得る。だが、もうひとりいれば、その違和感が緩和されるからである。

「食事に使われる野菜は、できるだけ近隣の農家で健康を考え有機農法で栽培されたもの。肉も地元産です。もちろん魚も近くの川や海で獲られたものが中心です。調味料に至るまで、研究熱心な人々の手によって作られたものを取り入れています。命を養うのだから、土や餌から吟味した食材を使うのは当然と考えています」

もちろん、熱いものは熱いうちに、冷たいものは冷たいうちに配膳される。飽食時代の人々にとって、体に優しく、しかもおいしいことが何よりのもてなしである。山の中にいってもありきたりの会席料理に冷凍のマグロや海老、という愚とは無縁である。常連客の場合、好き嫌いなどの好みがきちんと記録されているし、連泊の客には同じ料理が出ないように心を配る。

中谷氏の蔵書を手に取ることができる談話室

ゆっくりと温泉や食事を楽しんだ後は、夜のミニコンサートが待っている。昔ながらの蓄音機を操作し、数枚のSPレコードをかける60分間。蓄音機を操作するのも、楽曲の解説も、ベテラン従業員が担当する。客は柔らかな音に耳を傾けるうちに、懐かしい時間に浸っていくという趣向である。同じ宿に泊まる者同士、同じ時間を共有するしくみを、何気なくその従業員が支えているように思われた。

「ここでは労働が生み出す安心感と懐かしさ、それとは別に珍しさと新しさを、両方提供しようと考えています。『懇親と革新』とでも言いましょうか。『懇親』とは出会うことに賭けるという意味。現在のマニュアル化したサービスでは、いかにして客に会わないかに力を注いでいるようですね。しかし、人は出会うことによってコミットするもの。ですからここでは、出会いを作るしくみを多く設けています」

蓄音機のコンサートなどもそのひとつかもしれない。

一方「革新」は研修によって生まれる。よその宿に負けない、同僚に負けないハイレベルな仕事をするために、逆に「負けている」と気づく機会を作るのである。2年に一度行われる社員旅行（前回は台湾）にも、見聞を広げる意味がある。「仲間同士で出会い、研修し、ギャップに驚き悶え、追い上げる。それによってもてなしのレベルを上げていくことができます」

「亀の井別荘」は客を選ぶ宿かもしれない。選り好みをするというわけではないが、ここの空気を理解し、もてなしを味わえる客だけが楽しめる。ドンちゃん騒ぎをしたいタイプなら、別府温泉にいくらでもある宿を選べばよい。

「お客様の無理をどこまできくかということも問題です。何もかもおっしゃるとおり、ではいけません。何しろここは『生きていてよかった』と思っていただくための宿。その目標を共有していれば、従業員全員、自分のやるべきことをわかってくるはずです。

80年前の蓄音機が音を響かせるミニコンサート

また私は『応接同人』という遊軍を設けました。どこのセクションにも属さない。どんなところにも現れる。セクショナリズムにとらわれず、存在そのものがおもてなしとなるような人間。昔なら『帳場さん』と呼ばれていたような役割です。彼らは、クッションの役割を果します。近代経済学では、ただ居るだけという人には居場所がない。でも『亀の井別荘』ではとても大きな存在です。触媒とでも申しましょうか」

それなら宿の主人はプロデューサーだろうか。自分が役者になれるわけではないが、映画全体をコントロールできる唯一の人。中谷さんは宿の主人の役割も「触媒のようなもの」という。板場にも朝晩顔を出し、味見をする。自分で料理できるわけではないが、そこにいて意見を言うことで触媒になれる。

「亀の井別荘」を育てるうちに、触媒としての役割は由布院盆地全体に広がっていった。中谷さんが中心となり、食材やもてなしの研究が行われ、近隣の協力農家などとの人脈が広がった。また音楽祭や映画祭を誘致し、そこに人々が集まるように働きかけてきた。それをきっかけとして、由布院盆地に居を定めた音楽家も現れた。

「移動できるものは『ここ』に持ってくる。『ここ性』をあくまでも維持するためです」

土地の力を生かし、そこでなければ提供できないもてなしを用意する。膨大な数の宿がある日本で、「『亀の井別荘』あり」と言われるには、もっともな理由が揃っていたのである。

女将を務める妻、明美さん