

# 4

## 近代旅館の発展過程における 接遇（もてなし）文化の変遷

常葉大学経営学部教授

大久保 あかね

旅館は江戸時代に発達した各種の「宿」が保持していた機能を統合して明治期に完成した、日本独自の宿泊ビジネスモデルである。

そのビジネスモデルが確立した背景には、江戸から明治というドラスタックな社会変革と、明治政府が推し進めた近代化、特に鉄道敷設と外国人対応の必要性、またそれに伴い進められた旅行業による旅館の商品化などがある。

またその後も度重なる戦争や経済状況の変化など、社会からの需要の変遷に合わせて旅館はそのビジネスモデルや接遇の形態を大きく変化

させてきた。

明治期に旅館が新たなビジネスモデルとして成立した後、現代に至るまでの機能と形態の変化、特に旅館の「もてなし」文化に焦点を当てる。

### 近代旅館の発達過程

明治維新以前、江戸時代には、政治の長期安定を背景に、多くの旅人が街道を往来して、庶民に至るまで豊かな旅文化が発達した。その旅人のための「宿」は幕府の政治的意図から、立地や用途に合わせて細かな規制が行われていた。

例えば主要な街道には大名による参勤交代を主に受け入れる「本陣」と、下級武士や庶民のための「旅籠」が存在したが、「本陣」は門・玄関などを備えた格式高い設備を提供するだけで、宿泊者である大名への食事や人的接待は基本的に大名側で賄われていた。一方「旅籠」では、一七世紀中ころから一泊につき二食（夕・朝食）を提供しており、それが旅の楽しみの一つとされていた。さらに江戸時代後期には、酒食の接待役として「飯盛女」を抱える旅籠も登場している。

また湯治場には、療養を目的とし

た「湯治場宿」が存在し、そこでは身分の区別なく自炊をしながら長期滞在するための仕組みが作られていた。  
そのほか厳密には「宿」ではないものの、都市では飲食を提供する場としての「料亭」や「茶屋」が発達し、高級な酒食が庶民の楽しみに加えられていた。

図1 各種の「宿」から「旅館」に引き継がれた機能

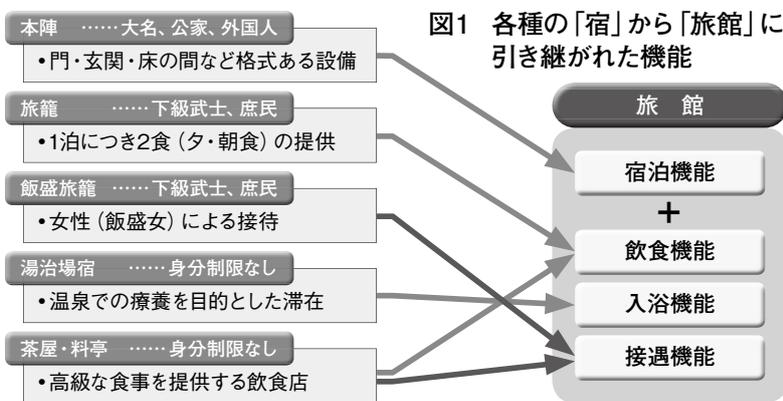
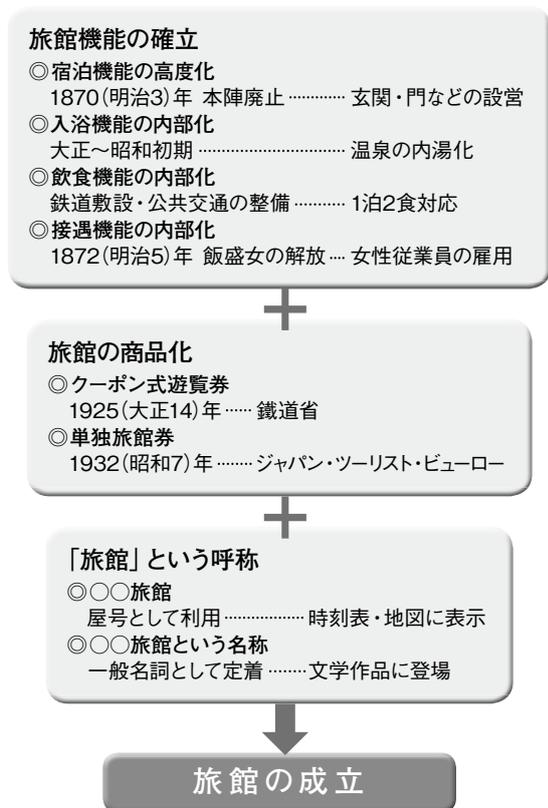


図2 旅館の成立過程とその社会背景



江戸幕府によって細かく統制されてきたこれらの「宿」に対する規制が、明治維新によって解放されたことにより、各々が保持していた機能が図1のように集約され完成したのが、近代の旅館である。

その成立背景には、江戸時代の街道が鉄道敷設によって衰退し、本陣・旅館の経営が成り立たなくなることが大きく影響している。街道から、新たな流通拠点を鉄道駅に移した際に、新たなビジネスモデルとして生まれ変わったのが旅館であり、その営業スタイルが温泉地の宿泊施

設に波及したと考えるのが妥当であろう(図2)。

## 温泉地における旅館の接遇態勢の変化

明治後期、鉄道が全国に普及し始めたころから大正・昭和初期に至る約五十年の間、多くの温泉地では、利便性を高めた新交通を利用して一泊、二泊の短期滞在を楽しむ遊覧客と、療養のため長期滞在する湯治客が混在するようになった。そこで温泉地の宿ではどちらのタイプの顧客

にも対応できるように、新たな旅館式ビジネスモデルを取り入れ始めた。温泉地での旅館の誕生である。

### 新たなビジネスモデルによる役割の変化

そのころ発行された旅行案内書『療養本位温泉案内』(一九二七〇昭和二年)や『伊豆の温泉』(一九三〇昭和五年)、『鐵道省旅客課・名勝旅程案内』(一九三七〇昭和十二年)などには、「一泊」「二泊二食付き」「三泊三食付き」など多様な料金形態に加え、身の回りの世話をする「女中」の契約料金も表示され、この時点の「接遇機能」は希望者に対する個別契約であることが読み取れる。

江戸時代から湯治場宿では客の到着を出迎えて挨拶し、お茶とお菓子を呈し、館内を案内するという接遇行為が行われていた。その接遇を担当したのは、宿の主人または番頭、小僧などである。特に宿の主人の人は、宿の経営を左右するため、主人が接遇の中心を担っていたとされている。

一方、女性は宿の経営者家族であつても宿の表には出ることがなく、客とは接点を持たないのが一般的であつた。そこで客の身の回りの世話をする職業として、草津では「老女」<sup>ばば</sup>、熱海では「地元」の年を取つた女性を紹介する「雇い女」と呼ばれる「女中」が存在していたのである。旅館は女中を紹介するだけにとどまり、契約は顧客と女中との間で直接交わされていた<sup>(注1)</sup>。

また常連になると、客は旅館ではなく女中と直接連絡を取り、宿泊手配を女中経由で依頼することも多かつたようだ。

女中たちは常連客の体格に合わせた専用の浴衣を縫い、好みに合わせた料理を手配するなどきめ細やかに接遇した。<sup>(注2)</sup>

つまり、この時代の「接遇機能」の主役は旅館の従業員ではなく、必要とする顧客が手配する女中であつた。またその報酬は「茶代」もしくは「心付け」として旅館を通さず直接支払われていたと考えられる。

### 接客機能と女性の役割

「茶代」とは、宿泊料金以外に接待する担当者に渡すものであり、位置付けとしては海外におけるチップに相当するものである。大正期に入ると旅行案内書や鉄道時刻表に「茶代廃止」という表現が登場する。これは、良い接遇を促すために支払われていた「茶代」がなくても良い接遇を約束する、また、客を公平に扱うことを意味していたとも考えられる。

もちろん、「茶代廃止」が宣伝文句として利用されるということは、それが新しい概念で、顧客訴求力があると判断された社会背景があったのだろう。いずれにしても「茶代廃止」は徐々に一般化し、並行して「接客機能」が旅館に組み込まれていった。

ところで宿の仕事のうち顧客接点を持たない掃除、洗濯、食事の支度などは従前から女性が担当していたと考えられる。城崎温泉（兵庫県）西村屋には、従業員を娘のようにかわいがり、嫁入りの時には嫁入

り道具を贈っていたとの記録がある（注3）。同様のエピソードは熱川温泉（静岡県）旧福島屋旅館などでも語られ、一定以上の格式を持つ旅館は家事や作法見習いの場としても位置づけられていたようだ。

またこの時の花嫁修業は女性従業員の教育や指導を含め、旅館のバックヤードを取り仕切る女将の存在がうかがえる。

花嫁修業は隠居女将おかみが担当し、それはそれは厳しいものだった。（注4）

このような社会変化のなかで、旅館の機能を踏まえたビジネスモデルが確立されるに従って、旅館のバックヤードにいた女性たちが表舞台で顧客接遇を担う役割を果たすようになってきたのである。

### 旅館における「もてなし」の構造

新たなビジネスモデルとして確立した旅館の機能を、「もてなし」と

いう視点で組み替えると、そこには「支度」「しつらい」「仕掛け」（注4）という三つの柱（図3）が見えてくる。

#### 支度

「支度」とは、客を迎えるための準備である。「誰でも喜ぶもの」ではなく、「想定された客のためだけ」に準備を整えることに価値を置くのが、日本のもてなしの原点であろう。かつて顧客専用の浴衣を縫った女中のように、客が「自分のため

図3 旅館の「もてなし」の担い手の変化

	明治～戦前 業態の成立	高度成長期 大衆化&大型化	現在 個性化&多様化
支度 (客を迎える準備)	女中 (客に合わせた個別対応)	女将 (接客対応のシンボル化)	システム化 (顧客の期待に合わせて2極化)
しつらい (空間設計)	主人 (土地・建物、食材の調達)	女将 (生け花、清掃など施設の内装)	主人 (再び地域性が重視されつつある)
仕掛け (客と主人が楽しむゲーム)	主人 (女将を含め、女性は裏方)	主人 + 女将 (表舞台に)	主人 + 女将 (新たな仕掛けの開発・温泉再発見など)

に」と喜ぶことを考え、準備することが第一と考えられる。京都などで現在も「一見さんお断り」という慣習がある。これには「初めての客は、(知らない)ので好みに合わせてもてなせないため断る」という意味が含まれていると説明される。旅館では「もてなせない」と客を断ることはほとんどないものの、「客を知って、もてなすべき」という考え方は共通している。

#### しつらい

次に「しつらい」、つまり客を迎える空間（アメニティー）を作ることが二本目の柱である。地勢や気候を含め、その土地ならではの季節ならではの感覚を表現することで「もてなし」の舞台設定を整えることが重視されている。利休七則（注5）の「花は野にあるように」にあるように、できるだけ作爲なく見せることが望ましい。由布院温泉（大分県）由布院玉の湯は現在の場所に移転する際、自然そのままの雑木林を再現するために深さ三メートル分の土を入れ替えているが（注6）、これも

空間形成のための投資といえよう。

## 仕掛け

最後の「仕掛け」はいわゆるコンセプト・マーケティングである。ゲームや謎解きのように、客と一緒に仕掛けを楽しむことで、つまり仕掛けを理解できる（楽しめる）客を絞り込むターゲットイングにもつながる。

玄関やロビー、廊下の掛け軸や絵画、陶器、花にも意味があり、謎解きを楽しめるように配置している。<sup>〔注7〕</sup>

有馬温泉（兵庫県）陶泉御所坊では、まさにゲームを楽しむ感覚である。

しかしながら、「支度」「しつらい」「仕掛け」という「もてなし」の構造は、絶対的なものではない。時代背景や経営形態、顧客の変化、ニーズの変化等に応じて変化する。

## 女将の存在と

### 「もてなし」の変化

旅館が最も大きな変化を遂げた

のは、昭和三十年代～四十年代のいわゆる高度経済成長期である。この時期には好景気を反映して、企業の慰安旅行という団体旅行が急増し、拡大した旅行マーケットニーズの受け皿として旅館は大きな変革を求められた。

団体旅行を前提とした旅館は、二百人～三百人の団体客を想定して設計された。当時の団体旅行は全員が同時に到着し、短時間で入浴を済ませ、宴会、その後二次会、就寝、早朝バスで出発という画一化された形式であった。しかも膨大な市場が予測されたため、旅館は団体旅行のオペレーションに合わせた施設を考案した。

顧客層もそれ以前の常連客を中心とした個別対応から、膨大な数の初回訪問客に変化したため、接客も顧客のスケジュール管理が重視された。大勢の「同質な顧客」に対して「同じタイミングで平等に接客する」という接遇形態である。

### 女将の役割が表舞台に

一方で「旅館の女将」に対する期

待が醸成されたのも同時期である。一九七〇年にテレビ放映された『細うで繁盛記』（よみうりテレビ制作、主演・新珠三千代）の影響で、旅館女将が接客応対を象徴するイメージが固定化された。

旅館女将への調査（二〇〇二年実施<sup>〔注8〕</sup>）によると、『細うで繁盛記』のみならず、一九八〇年代に量産されたテレビ旅行番組で女将がクローズアップされたことで、それまで縁の下の力持ち的存在だった「女将」が表舞台に出ざるを得なくなったとの返答も多かった。

### もてなしの主役

その一方で、旅館成立時には接客の中核を担っていた女中の役割は、団体旅行の拡大以降、接客要員としての期待が二極分化しつつある。個人客に対するより個別化された丁寧な接遇と、最低限の需要を満たす均一化（平等）に徹した接遇である。顧客の期待をどちらにコントロール

するかは、旅館全体のコンセプトや、宿泊料金体系などの諸条件と連動する。例えば和倉温泉（石川県）の加賀屋では、徹底して前者の接遇にこだわることで旅館の評価を確立することに成功したといえる。

（おおくぼ あかね）

〔注1〕草津町史、熱海市史などより。

〔注2〕二〇〇四年八月に伊東温泉暖香園社長、北岡貴人氏に実施したヒアリングより。

〔注3〕神戸新聞但馬総局編『城崎物語』と、西村屋社長（当時）西村肇氏へのヒアリング（二〇〇二年十月実施、西村氏からご提供いただいた資料より）。

〔注4〕詳細は、リクルートワークス編集部編『おもてなしの源流』65ページ参照。

〔注5〕茶の湯を学ぶ者にとって基本となる七つの心得。

〔注6〕ゆふいんと玉の湯の歩み 溝口薫平が語る第三話より。

http://www.famanyu.co.jp/magazine/back/history/03\_avunt\_3.html

〔注7〕二〇〇七年八月に陶泉御所坊社長、金井啓修氏に実施したヒアリングより。

〔注8〕詳細は、前田勇編著『21世紀の観光学』223～226ページ参照。

大久保あかね（おおくぼ あかね）

常葉大学経営学部教授。名古屋出身。奈良女子大学卒業後、株式会社リクルート勤務を経て一九九八年立教大学大学院観光学研究科に入学。二〇〇三年博士号取得。研究テーマは観光文化論・宿泊産業論。日本観光研究学会等所属。