

KAFM-WJ 038

タイトル

それでも旅館に女将は必要か
～ メディアに創られた女将からの脱却と新たな
アイデンティティ ～

著者

芳井 理江・前川 佳一

発行年月日

2024年3月24日

監修

若林直樹

芳井 理江・前川 佳一

2024年3月24日



題目：

それでも旅館に女将は必要か

メディアに創られた女将からの脱却と新たなアイデンティティ

提出日：令和6年2月6日

入 学 年	令和4年(2022年)
学 生 番 号	7530-34-2425
所属プログラム	観光経営科学コース
氏 名	芳井理江
WS担当教員氏名	前川 佳一 特定教授

目次

1. 問題意識
- 2 女将の歴史と現状
 - 2.1 メディアに創られた女将について
 - 2.2 女将承継の今日的な課題
- 3 先行研究
 - 3.1 姜（2006）の研究
 - 3.2 永井（2012）の研究
 - 3.3 後藤（2016）の研究
- 4 本研究の方法と対象
- 5 インタビュー調査の分析結果
 - 5.1 女将がサービス・リーダーである必要性
 - 5.2 ステレオタイプの女将から脱却するプロセス
 - 5.3 巧みに「女将」を利用することによる活動範囲の広域化
 - 5.4 先行研究との比較考察
 - 5.5 メディアによる受難と受益によるアイデンティティの構築
6. 考察と提言
 - 6.1 実践的含意
 - 6.2 課題
 - 6.3 旅館業の女将への提言

参考文献

1. 問題意識

「旅館の女将」という役職名は誰もが見聞きしているにもかかわらず、その役割は曖昧である。しかし、曖昧でありながらも各旅館の宿泊者のみならず組織内において女将が与える影響は大きい。

旅館の規模や歴史、地域性のみならず、旅館をファミリービジネスとして経営していく際に取り巻く家族や親戚関係性、承継時の経緯などさまざまな背景があるために、彼女たちは与えられたものを背負いながら、自分の果たすべき役割を見出そうとする。本稿ではそんな彼女たちの葛藤や、たどり着いた暫定解にスポットをあてることとする。

研究背景の一点目は筆者のバックグラウンドに関連する。筆者が20代前半で実家の旅館に従事した当初、積極的に着物を纏い玄関先に立ち客人を迎え、夕食時には入室し客人に挨拶をしていた。時に客人から女将の挨拶がないとクレームがあり、時に団体客の宴会時にはその幹事から、乾杯後に挨拶するように求められた。奥行きのあるブラッと並んだ大名膳を前にわざわざマイクを通し、寛ぎはじめ談笑する客人を制することに恐縮感を持ちながら。それでも顧客が求めるならば、と率先して役割をこなす一方で、このようなメディアによって創り上げられた女将像を演じることに俯瞰的に冷めた目で見ている自分自身がいた。入社した当初の赤字を黒字化して、経営状態を一日でも早く立て直すことこそが喫緊の課題であった筆者にとって、表の役割も裏の役割もこなす必要があったが、そのような状況下であってもステレオタイプの女将の役割を果たす必然性に自答自問続け、しばらくしてシンボリックな女将という職に拘泥しなくなった。実際その後18年間は、従業員を育て上げることに邁進していくことで、徐々に表舞台に立つことは減っていき、様々な役割を遂行していく。つまり、主体的に自分の仕事に変化をもたらすジョブクラフティングを行っており、自然とアイデンティティを変化させていたともいえる。

後藤(2016)は「女将はまさしくマクロな文脈によって創られた女性像である」と述べている。「女将」の歴史をみると、その役割は時代と共に変遷しており、一般的なイメージが定着しているのは最近における30-40年ほどのメディアの影響である。事実、筆者自身の一人を振り返っても役割は変遷しているように、今後も一般的な旅館の女将の役割は常に同じであるとは言い難い。特に都心部ではホテルが林立しはじめ、旅館とホテルの差異が薄まりはじめた直近10-20年間ほどの女将の役割はどのように変化を遂げてきているのか、また女将の存在意義はあるのかという点に関心を持っている。

研究背景の二点目として、観光学において稀有な試みとなり得ることを挙げる。観光学そのものの科学的な研究は20世紀に入ってからであるが、わが国の観光教育も70年ほどしか経過していない中で、「日本観光研究学会」は1986年に設立され40年近くの歴史がある。国内最大の観光系学術団体であり、その「日本観光研究学会」の学術誌である「観光研究」は査読があり、日本学術会議の協力学術研究団体である学術誌としての権威があること、また研究者の掲載率が高い特徴がある。

この学術誌を 1987 年から 2007 年までの 82 本の論文を内容分析した崔 (2009) によると、掲載された論文の研究テーマや研究分野は観光事業と関連した観光地開発という特定の分野に偏っていることが分かっている。しかしながら、観光は何を置いても「人」で成り立っており、その人的資源と関連する研究は今後重要視されていくべきで、企業経営に活用できるような制度的装置を作り上げる研究活動が求められると提言している。さらに先行研究に関する考察を適切に行っている論文が少ないことも指摘しており、本研究はまさにこれらの不足を補えると考え。旅館の女将とは、人的資源に関わるテーマでもあり、また誰もがその存在を知るものの先行研究では類型の研究にとどまり、相関関係の理論的な研究はいまだなされていない。ステレオタイプの役割を果たしていない現役の女将たちがどのようなプロセスを踏んで自己のアイデンティティを築いたのか、また旅のスタイルが大きく変化し、顧客ニーズも変わる中で旅館の女将が求められる役割や、果たすべき役割を捉えることができれば、旅館で女将を担っている人々や将来的に担う予定のある人、また女将を擁立させたい人々への参照となり、旅館の運営スタイルを改善する介入研究に繋がる可能性は高いと考える。

以上の問題意識を基に、本研究の課題とするところは次の通りである。現代の女将はメディアに創られた従来の女将の役割を疑うことなく踏襲しているのだろうか、先代とは異なる自身のアイデンティティをどのような背景で構築しているのだろうか。

2 女将の歴史と現状

旅館業にとってのこれまでの理想は、現経営者のその意思を引き継いで旅館を存続させる目的を持つ次世代の女将候補者の存在が有ることと、厳しい経済状況下の中で発揮されるリーダーシップ力やマネジメント能力に長けた実践力を備えていることである。さらには、家族経営を保持するのであればその女将該当者が血縁者でなければならないという暗黙の了解まで付随する。しかしながら、詳細は次節に記述するが、女将という役職は旅館の理想にとって十分条件ではあっても必要条件でもない。そもそも「女将」は小説家の斎藤緑雨が書いた 1897 年の記述をたどれば、女所帯で商売を営む花柳界出身の待合や茶屋の女性が「女将」と呼ばれていたことがわかる (後藤、2016)。1930 年に入ると、それまで「じょしょう」と呼ばれていた女将は当時の新聞記事のルビの減少から「おかみ」として定着していることが推察される。同時に「得意先と渡り合い客商売を取り仕切る女主人」を想起させるとして、待合や茶屋の減少に伴い、洋食屋やカフェ、食堂などの飲食店の女主人の意味で利用されるようになった。

2.1 メディアに創られた女将とは

旅館における女将の歴史は「女将」という言葉が浸透した後のことである。昭和以前の宿には表立って采配する女将の存在を記述する文献は見られていない。接客の要は「女中」であり、大正 14 年に発行されている機関紙『旅』の記事からも女将は食事の配膳や館内の掃除、

衣類の洗濯に従事していたことが伺え、旅館のシンボリック的な存在ではなかったことが明らかである。時代を経て、その存在が際立つのは娯楽としての旅行が国民生活に浸透した戦後であり、主に二つの要因がある。一つ目は、日本が高度経済成長に入ることによる宿泊施設の変化である。交通網が整備され全国への移動が随分とままなるようになると、団体旅行が盛んになってきた。1964年の東京オリンピックや1970年の大阪で開催された日本万国博覧会などを契機に、老朽化した木造建築を鉄筋コンクリート構造に建て替えはじめる。その際に増床して規模を拡大する旅館も増え始める。規模を拡大しない中小規模の旅館は、経営戦略の一つとして、旅館独自のサービスを強調し始める。つまり、大型施設ではかなわない顧客ニーズに合わせたきめ細やかなサービスを売りにし始めたのだ。目に見えない気遣いや心配りをするもてなしを設計する役割を女将に任せ、顧客満足度を上げるための女将の直接的な接客は差別化を図ることに繋がる。

二点目として、メディアによるイメージの定着である。1970年に「細うで繁盛記」というテレビドラマが大ヒットする。温泉宿に嫁いだ女性が様々な人間模様などの困難を克服しながら、独力で繁盛宿に発展させるサクセスストーリーだ。関西では視聴率38%をたたき出し、時代を経ても続編が制作されるばかりか何度もリバイバルやパロディ化もされた。いまだ旅番組でもこのドラマタイトルが冠されるほどであり、ドラマの最終回のエンディングで流れた「女将と呼ばれる人たちはみんな加代（主人公）である。女将として成功するか 女として幸せを得るか そこに店を持つ女の悲しい宿命がある」というナレーションと共に、旅館の女将のイメージが鮮烈に国民に焼き付くこととなる。

これら二つの要因は、客層の変化に対しても大きな影響を及ぼすことにもなる。1980年旅館の営業軒数が83,226軒とピークを迎えるころには、旅の利用は鉄道から自家用車へと変容している。つまり、団体旅行から個人旅行へと旅行形態がシフトし始め、宿泊施設の選択肢も個人の自由が尊重されるようになる。ホテルに宿泊せず旅館を利用していた少し前の団体旅行を知らない専業主婦たちは、テレビドラマの女将こそが、旅館の女将であるというイメージを持ったまま宿を訪れ、そのもてなしに期待するのである。

2.2 女将の今日的な課題

2018年6月施行の旅館業法改正により、旅館とホテルの営業種別が統合されて「旅館・ホテル営業」となったために、2017年度まであった旅館とホテルの軒数や客室数は示されなくなった。2017年度の旅館軒数は38,622軒で、ホテルは10,402軒である。2010年度から旅館軒数は前年度比96~98%の総数に推移していることから、2023年度現在では32000軒を下回っていると推測される。ましてや未曾有のCOVID19の影響を受け、ゼロゼロ融資を受けて天文学的な借入金の返済が始まった今、暖簾を下げる旅館は後を絶たないと見受けられる。日本の特徴的な宿泊施設である旅館にはたいてい「女将」が存在するならば、32,000軒前後と推測される全国の旅館には女将も同様に存在するのだろうか？

旅館業全体の衰退もさることながら、永井（2012）も述べているように、これまでの旅館では、女将は実娘や義娘など承継者は限定されてきた。しかしながら、その果たすべき役割や経営環境を冷静に見る実娘や義娘は女将承継を拒むことも少なくない。女性が活躍できる職種が多様化している中、接客に不向きだと認識する女性が自己の弱みを克服してまでステレオタイプの女将を踏襲したいとは考えない。また、仕事とプライベートの境界線が曖昧で、家族を犠牲にまでする働き方を容易に想像される女将を率先して担いたいと思う人は明らかに減少している。同様に、現役の女将たちも我が子や義娘に自分と同じような苦勞をさせたくないとの思いから次世代へのバトンを渡すことに躊躇している。宿の歴史は残したいという共通の思いはあっても、女将の役割が不明瞭なままでは、今後ますます女将の存続は危ぶまれる。

3 先行研究

観光産業の一つである宿泊施設の旅館に関する研究は非常に少なく、ましてや旅館の女将に関する研究も限られている。せいぜい女将の歴史を紐解き、現代の女将のリーダーシップ・スタイルの言及や女将という職種の承継問題にとどまっている。しかしながら、研究対象の「女将」は本研究が指摘するメディアに創られた「女将」像であり、そもそもの前提条件が現代の女将と乖離しているのではなかろうか。また、そのメディアによって形成された「女将」像のその後はどのように変容しているのか追試される必要がある。本研究では次の3本の先行研究から知見を発展させていく。

3.1 姜（2006）の研究

姜の研究では、ホテルと旅館においてサービス・リーダー、従業員、顧客といった様々な視点やそれら3者の相互連関という視点でとらえ、サービス・クオリティに占めるサービス・リーダーの役割の体系化を試みている。サービス・リーダーとは現場にて率先垂範で接客を務めることで、その役割はホスピタリティ実践は従業員に大きな影響を与え、しいてはその企業の成果やサービス・クオリティにも大きな影響を与える。そのリーダーシップの類型を含むサービス・リーダーの役割や従業員のリーダーに対する役割期待を把握することにより宿泊施設のサービス・クオリティに占めるサービス・リーダーのあり方を明らかにしている。女将のリーダーシップ類型は女将になったルーツによる差が影響するという仮説から、女将を4タイプに分類している。「嫁に来てから女将となった場合」「実家の旅館を継いだ場合」「自分が創業して女将になった場合」「雇われ女将」である。その結果は「嫁女将」はカリスマ的存在が多く、変革的リーダーシップ・スタイルであり、「創業女将」と「娘女将」は取引リーダーシップ・スタイルであるとしている。

さらに、この研究結果では、女将は①運営体系の責任者 ②資源と環境管理者 ③経営者 ④地域活性化の貢献者 ⑤サーバントリーダー ⑥和の文化の継承者 ⑦宿泊施設のシンボリックリーダー の7つの因子で役割を説明できるとしながらも、女将のスタイルは様々で

あり、ある一定の枠組みに収まり切れずとしており、娘である女将よりも旅館に嫁いできた女将の方が新たな役割を作り上げ、自らがマネジメントしやすい組織づくりや旅館づくりを心掛けているとしている。

また、20 室未満の小規模旅館では女将と顧客の接点が多く、多くの面で女将の気配りが顧客へのサービスに直接かかわることから女将の「もてなしの体系的コーディネーター」として「看板女将」の必要性を述べている。一方で、女将一人での目配り、気配りが困難になるような客室数が 100 室をこえる大規模旅館であっても、女将というのは宿泊施設のサービスの象徴的存在であることは間違いないと結論付けている。

3.2 永井 (2012) の研究

永井 (2011) の研究では「女将とは、サービス・リーダーとしての役割を持つ運営者のトップ」と定義されている。その上で、旅館の女将の承継者、決定要因、時期などの諸要因について明らかにした研究である。また、将来的な女将の役割について従来からどのように変化していくかも明らかにしている。

結論としては、女将承継について女将たちは自分の娘や義理の娘に対して積極的に取り組んでおり、その要因は健康であることや女将としてのおもてなし行動や性格の良さなどの資質、さらに経営者としての経営意欲の旺盛であることを挙げている。また、将来的な女将の役割は従来のもてなしを設計し、自ら率先して行動するプレーヤーとリーダーから、さらに経営リーダーとしての役割が強くなるように変化するとしている。つまり、経営責任、経営方針の策定、さらなる従業員の教育や訓練等の経営者としての役割が強化されるとしている。

3.3 後藤 (2016) の研究

後藤 (2016) は現代社会を生きる人々の在り方を読み解くうえでは、メディアの影響は看過できないという点から、メディアによって形成された「女将」像と自分が望む働き方のずれに苦しむ旅館の女将の事例を引き出し、これまでの女将の歴史や創られた「女将」像の背景について形成要因と成立過程について詳細に論じている。

戦後から徐々に大衆化してきた旅行は 1980 年代には完全に国民生活に根付き、さらには団体旅行ブームから個人旅行への転換が見え始めた旅のスタイルの変化は、「女将」像を抽出するにあたり大きな影響をもたらしたとしている。旅館は宿泊産業の競争激化から、ホテルと対比されるが、目に見えないもてなしや日本の情緒を前面に押し出すアピールをすることを旅館経営の指針の一つとした。その「日本的なもの」の象徴の一つとして、心配りや気配りができ、采配する芯の強さや意志の強さを兼ね備え、かつ伝統文化に素養がある「女将」は旅館の魅力として、強い切り札となり得たという。

業界紙で各旅館の女将の特集がなされると、右へ倣えと言わんばかりに画一的な「女将」が出来上がる。団体旅行全盛期に、宴会場で大多数の客人の前で歓迎の挨拶を希望され、酌をして回る姿は容易に浮かぶのではないかと。戦前の旅館では女中が前面に立ち食事の配膳や

見送り等をこなし、女将が自ら表へ出る機会は少なかったが、上記のような時代背景と共に「女将」像の浸透と共に女将自身もこうした像を受け入れて自らの役割と課し、女中と代替するようになってきた。

一方で、こうした「女将」像を一時的に受け入れるものの、その後反発するかのように経験値から自らの「おかみの仕事」を自分なりに再規定した事例も挙げられている。後藤はメディアに創られた「マクロな文脈」における「女将」像の形成は必ずしも個人の働き方と合致しないことを述べている。

4. 本研究の方法と対象

現在旅館の女将に従事している 40 - 50 代を対象とし、対面またはオンラインによる半構造化インタビューを行った。彼女たちの先代である実母または義母はおそらく 70-80 代と推測するからだ。この先代たちはメディアに創られた女将を 20-30 代の頃に体感しており、積極的にステレオタイプの女将を果たしてきたと考え、現役の女将たちも少なからず価値観を受け継ぎ影響があると思われる。自己のアイデンティティを築くならば、この価値観をどのように払拭したか詳細なプロセスを聞く必要がある。

表 1 インタビューの一覧 (筆者作成)

	A	B	C	D	E	F	G	H ※4
都道府県	広島県	和歌山県	大阪府	岐阜県	兵庫県	石川県	福島県	京都府
地域	宮島	加太温泉	犬鳴温泉	長良川温泉	有馬温泉	山代温泉	岳温泉	祇園
歴史	168 年	153 年以上	91 年	163 年	17 年 ※1 (本館 832 年)	14 年 ※2 (買収前 111 年)	23 年 ※3 (本家 145 年)	75 年
部屋数	38 室	19 室	10 室	96 室	10 室	23 室	15→8 室	21 室
年齢	48 才	54 才	59 才	49 才	44 才	45 才	45 才	44 才
ルーツ	嫁	嫁	嫁	娘	嫁	嫁	娘	娘

※1 創業 832 年の本家が新設した宿泊施設のため 17 年目である

※2 本家が 3 軒目を買収して任された宿である。買収前からの歴史は 111 年である

※3 創業 145 年の親の旅館を買い取っているため、新体制では 23 年目である

※4 筆者自身

5. インタビュー調査の分析結果

この章では、前記 8 人の女将への調査結果を、次の 3 つの観点で整理し分析する。

- ・女将がサービス・リーダーである必要性
- ・ステレオタイプの女将から脱却するプロセス

・巧みに「女将」を利用することによる活動範囲の広域化

なお、以下はインタビューで語られた内容の整理・分析であるので、3つの観点の中には重複して登場する表現もある。

5.1 女将がサービス・リーダーである必要性

客人は女将に「サービス・リーダー」の役割は求めておらず、現役の女将もその役割を踏襲しようとは考えていない。つまり、ステレオタイプの女将は求められていないことを示唆する。

和倉温泉の加賀屋の女将を務めていた小田^{たか}孝氏は積極的に客室へ出向き挨拶をしていたが、その理由を自身の自叙伝（同社ホームページ）にて次のように述べている。「お部屋周りはお客様に感謝するという意味で、女将としては欠かせないことですが、お客様の満足度を肌で知る上でもこれ以上の方法は無いということに気が付きました」。一方、本研究のインタビューでは、この女将の挨拶が顧客のニーズと合致しているのかを問いただした結果あいさつ回りを辞めた女将や、自身の価値観と合わないことから仰々しい挨拶をしない女将がいた。さらには夕方の出迎えから朝の見送りに加え日中の業務を連日続ける働き方に疑問を持った結果、任せられる業務つまり着物を着て接客をする割合を減らした女将もいた。もちろん「女将と会いたい」という客人からのリクエストがあれば挨拶に出向くことはあっても、もはや積極的に接客を務める女将は誰もいなかった。

彼女たちが旅館内で現在担っている役割は重複して次の通りに分類される。①経営に関わっている（5人） ②労務管理をしている（3人） ③地域の会合やシンポジウムなどのパネリスト参加等、地域活動をしている（6人） ④館内のブランディングやプロデュースをしている（3人） ④調理場に入って客人の料理や従業員の為にまかない料理を作っている（2人）

このように接客以外にも果たすべき役割が数多くあり、時間的制約のある中では現場に出での接客を全うするには自分の時間はおろか家族を犠牲にすることにもなり、プライオリティを付けていった結果として現場での接客は従業員に任せているという旅館ばかりであった。

A 旅館－「女将」とはディズニーランドにいるミッキーマウスのように「会えたらラッキー、いなくてもクレームには繋がらない」という存在だと思う。義母である先代は自分を犠牲にして働く女将であった。数年間は先代の下で接客を学ぶが、私は表に出るよりも裏側から従業員を支えること存在でありたい。

夕食時に挨拶に伺うと若い客層の方はキョトンとされることが多くなったので、従業員からの「あのお客様が女将の話をしていたから」など事前情報があれば別だが、あえて伺わないようになってきた。また外国人客が増えてきたことで、プライベートの部屋までいく女将の挨拶は意味が分からないと思われる空気を感じていた。「宿の代表だ」という感じで話し始めると理解はしてくれるが、それでも違和感があるのだと思う。コロナ直前に食事処を

作っていて、部屋食をやめていたので、ますます挨拶する機会は減っている。

B 旅館－リピートしてくださる馴染みのお客様が来たら挨拶するが、普段からいつも接客をしているわけではなく、挨拶に出回っているわけではない。

C 旅館－コロナ以前は地元客が利用するような宴会時のみ時折挨拶に出ていたが、宴会もなくなりその必要性は全くなくなった。

D 旅館－宴会中にマイクを持って挨拶をすることで、お客様が足をただすようなことを美德と思っていない。着任当初から一切していない。ただ、玄関にいと夕食時の宴会で挨拶に来てほしいと求められる時もあったので、そういう時は出向いたが着物には着替えない。

E 旅館－自ら挨拶には出向かないが、私と会いたいという方がいると従業員から聞いた場合は出発時刻に合わせてロビーにいるようにしている。

F 旅館－接客の上手な義母の女将に倣って、着物を着て接客もしていたが、コロナに入る少し前から全く現場に出なくなった。身体が休まらない無理が続き、数年に一度必ず大病を患ってしまうことに併せて、4人の子供たちの世話が出来ないことに対して後ろめたさを感じていたこともあり、現場に出ることをやめる決意をした。

G 旅館－当初から社長業もやっていきたいので、着物に着替える時間や挨拶などは物理的に時間を割くことは厳しかった。「女将像」が泥臭いというか、スマートなサービスには見えなかった。女将がいない形の旅館を作りあげたく、単価を上げた高級志向の宿づくりをしていくうえで、女将がわざわざ挨拶に伺うことで客が緊張したり、緊張感のある宿づくりをしたくなかった。

家業としての旅館は365日女将がいて仲居も拘束時間が長いようなブラック企業であり、そこから抜け出したい、女将だって週休二日で働きたいという思いがあった。

H 旅館－第一子を出産してから、連日着物を着て現場に出ることが物理的にできなくなった。これを機に自分が現場に出なくてもきちんとお客様が満足して帰られる宿にしていこうと、従業員教育に力を入れていった。

5.2 ステレオタイプの女将から脱却するプロセス

誰もが旅館に従事した当初から自分の価値観のままに自由なスタイルで女将をしていたわけではなく、どの女将も一度はステレオタイプの女将を実践するも違和感を抱き、葛藤している。その結果、これまで暗黙のうちに強いられている女将像と実務から体得した価値観を照らし合わせて、メディアに創られた女将像から脱却していく。

女将像を強いるステークホルダーは旅館で生まれ育った夫や、古参の従業員、そして多くはイメージ越しに女将像を見ている客人たちであった。それは前述したメディアに創られた女将像そのものであり、女将たるものは着物を着て現場に出ることが当然で、率先して挨拶に出向き客人とコミュニケーションを交わし、何か粗相があればすぐに詫びに上がり解決するという認識である。しかしながら、意外にも直属の上司でもある先代女将からこれらを強要されることは一軒を除き見られなかった。

彼女たちは、5.1 で示したように、率先して接客をしなくなる過程で、着物を着ること、夕食時に挨拶に出向くこと、玄関先でのお出迎えやお見送り、館内に四六時中いること、クレームがあれば接客の責任者として呼び出されることなどを自ら放棄していく。そこにはメディアに創られた女将を積極的に実践してきた先代とのコンフリクトはなく、むしろ先代は自分の価値観を認めてくれる応援者であった。または、先代とコンフリクトの無い物理的な距離感があったからこそ、自分の価値観を活かしてアイデンティティを構築した上でリーダーシップを発揮しながら旅館の経営や運営に関わっている姿がみられる。そこには嫁か娘かなどの女将になるルーツの因果関係は見られなかった。本項での分析を総括して図-1 に示す。



図-1 ステレオタイプの女将像の助長と脱却 (筆者作成)

A 旅館ー

[コンフリクト] 嫁いでしばらくは義母からいろいろと教わった。しかし、経営状態が悪かったため銀行からの指示で先代の義両親は退くことになり、経営権は私たち夫婦に代わった。当時生まれたばかりの娘を義両親に託し、経営を立て直すことに必死になっていた。

[変化内容] 裏方の業務が人手不足で回らないとわかっている時は、着物を着ずにスーツで働いている。そこで呼ばれたら、そのままスーツで表にも出ている。裏方業務の一つは調理場での盛り付けやドリンク作り。

B 旅館ー

[コンフリクト] 先代の義両親は共に裏方業務に徹していた。義理の母は表に出るのが嫌な方で、毎日毎晩洗い物やまかないづくりをしていた。義両親からは特に何も言われていない

が、なんとなくの表に出た方が良い空気は感じていた。旅館で生まれ育った夫には、女性特有の柔らかさを客人に与えることや、「女将」は男性にはない気遣いができるから現場に出た方がいいという考えがある。人前で喋るとか大の苦手で私の弱点だと思っているほどだが旅館に嫁いだという覚悟があったから、その責任感で果たしてきた。

[変化内容]顧客満足度を高めるために顧客とのつながりを大切にしている。SNSを駆使し、宿の情報や自身の業務内容を披露することで顧客ファンを定着させている。また年間を通してリピーター客が多いことから、旅館の定期的な情報案内を手書きして郵送し続けている。さらには、自ら従業員の手料理を作っている。

C 旅館ー

[コンフリクト] 義母、主人ともに非常に理解のある人で何一つこうしろと指示されたことがない。昭和10年生まれの義母は嫁としてこの旅館に来てから、長らく裏方で調理をしていた。調理場で料理しながら、着物を着て接客の平行業務は無理であるので、私が電話予約や接客、精算業務などを行っていた。

[変化内容] 社長であった夫が他界してから、夫がしていた業務を引き継いだ。建物のリニューアルを進めている最中であったため、建築士との打ち合わせや銀行関連の業務である。その頃から、いままで私がしていた表に出る接客業務はすべて従業員がしており、旅館営業は回っている。

D 旅館ー

[コンフリクト] 旅館を創業して160年経過して、実父が8代目に当たるが私は初めて「女将」と名乗った。ゼロベースの女将であるので先代との確執がない。ビジネスモデルを変えていくという前提で、旅館の歴史を紐解く際に、実家に残る古い文献を探すなど実母も叔母も非常に協力的であった。

[変化内容] 宴会中にマイクをもって、客人が足をただすような挨拶を美德とっていなかったもので、挨拶はしなかった。接客の仕事もしていない。組織図で言えば非常に曖昧なポジションだが、各部署を横串で入っていき、様々な課題を見つける横断的な役割を果たしている。

E 旅館ー

[コンフリクト] 義両親がなにも強制することなく、貴女の好きなようにと理解があった。義母は常にスーツで現場に出ていたが、体調を崩し私が表に出るようになった頃、仲居の着物着用を強要する雰囲気があったため仕方なく着物を着ていた時期がある。今思えば明らかに着物に「着られて」いた。

[変化内容] 2018年ごろに主人と共に別館に移ってから、着物の着用もやめ、出迎えなどの挨拶もせず自分の思うように旅館と地域の「プロデュース」の仕事をしている。

F 旅館－

[コンフリクト] 結婚してすぐに義母から欠員補充のために事務所に入るように言われた。続いて長男の嫁である義姉が妊娠したので、着物を着て現場に出るように指示があった。団体客の宴会時は必ずお酌をしに回っていたが、私は嫌悪感があった。このような時期が7年あったが、経営状態が良く買収した3軒目にあたる旅館が、本店から車で2時間の距離にあり、その店舗を私たち夫婦が任されるようになってから、自分の思うままに仕事が出来た。とはいえ、朝の見送り後の日中は経理や労務管理、自宅に帰宅して洗濯料理を済ませて、再び旅館に戻る生活を続けていたら、胃潰瘍などの大病を数年に一度患うようになり、少しずつ子供の学校行事を優先し、体調が悪い時は「休む」と意思表示して無理をしないようにしていた。

[変化内容] 義母のいた本店で共に7年働き、その後車で二時間かかる山代温泉の某旅館を買収して、そこの経営を私たち夫婦で任されてから自分のやりたいようにやってきている。たとえば仲居の意見に耳を傾け、いかに働きやすくしていくか検討していった結果、制服は着物から作務衣に切り替えた。「みっともない!」「着物で出迎えるべきだ!」と本家の義母から叱責の電話もあったが元に戻さなかった。数年後、本家も同じように着物から作務衣に替えている。また、朝の見送り、宴会時の挨拶などなくなり、常の着物姿もやめた。コロナ後になってふたたび宴会需要が戻りつつあったが、ここで以前のように宴会予約を受けると逆戻りすることを想定し、あえて宴会場を一つ潰してまで顧客ターゲットを団体客から個人客に変更した。これにより自身が現場に出ることがないようにした。また宴会時の挨拶リクエストがあっても、着物ではなく洋装で顔を出している。また、個人客を主ターゲットにしたことで、家族利用客の増加から乳児向けの離乳食や幼児食はすべて私が調理している。これまで調理場は男社会で男性調理人が務めていたが、月齢による粥の加減は男性には理解しにくく煩雑なようだ。週末などの繁忙期は離乳食10食・幼児食15人分と、ひとりで団体客をもつような人数分の調理を担当している。さらには、かねてからの人出不足から積極的に外国人労働者を採用していたが、外国人労働者の人材派遣会社を設立し、安定的な雇用の拡大に努めている。

G 旅館－

[コンフリクト] 実家の旅館を意識せずに、東京の某ホテルに務めていた。経営難で両親の旅館を自分で買い取った時は女将の存在に懐疑的であった。その背景にはいつも着物を着て宴会場に出てから帰宅する酒臭い母親のイメージがあった。旅館を買い取った時点で代表取締役社長になっていたため自分の好きなように旅館を作りあげることができた。そもそも旅行に来る目的を考えたときに、女将がいないと回らないということは何一つないと考え、社長業に専念していたが、人員不足の時に着物を着て仲居の仕事もこなしていたこともあった。

また団体時は挨拶をし、コンパニオンと一緒に酌をしに回っていた。女将の挨拶がないのか、などマスメディアによる影響は根強い。家業としての旅館は 365 日女将がいて、仲居も拘束時間が長いようなブラック企業であり、そこから抜け出したい、女将だって週休二日で働きたいという思いがあった

〔変化内容〕 客室数を 15 室から 8 室に減少させ、宴会場もなくし、完全にプライベート感を重視した宿に改装した。団体客は来なくなったので、必然的に「女将像」を求められることもなくなり、接客は従業員に任せている。「また会いに来たよ」というリピーターや旅文化の価値を理解したり、またその土地の人と繋がる、たとえば私と朝ごはんを一緒に食べたり、食後にいっしょにお酒を飲んだりということに価値を見出すことにお金を払ってくれる客が訪れる宿にしていきたい。

H 旅館－

〔コンフリクト〕 着物を着て現場に出ていた女将が大病を患い入院することになり、その前例に倣って、現場は必ず着物を着用していた。玄関先で修学旅行生の出迎えや入館式では全生徒の前での挨拶、さらには引率の先生方の夕食会場まで出向いての挨拶もしていた。さらに実母はしていなかったが観光客が宿泊する際も 21 室全ての部屋を回り、夕食時に挨拶しに出向いていた。挨拶が無いとわざわざフロントを通して呼び出され「女将の挨拶は無いのか」と言われることもあった。

〔変化内容〕 ある時「夕食時に挨拶に来てほしくなかった」と同じ世代と見受けられる一人宿泊客のアンケートに書かれており、夕食時のタイミングでの挨拶が当たり前だと思い込んでいた私は挨拶そのものに正面から向き合う契機となった。また、子供を授かったことで妊娠後期からは洋装になったこともあり現場には出なくなった。現場 3 割・その他 7 割の業務内容だったが、その他 7 割である従業員教育に関する時間や改装計画、資金繰りなどの経営などの業務は引き続き行い、残りの現場 3 割は育児などのプライベートの時間に充てた。

5.3 巧みに「女将」を利用することによる活動範囲の広域化

上記のようにメディアに創られた女将から脱却しているとはいっても、必ずしも「女将」を拒絶しているわけではない。現役の女将は世間がイメージする「女将」を巧みに利用している側面も見受けられた。また「女将」として世間から注目されることによって、対外的に活動範囲が広がっていることも判明した。これまでのように館内でもてなしの設計役として接客中心の役割だけを果たしていれば、世間に知られることもなかったであろう。

A 旅館－商工会の女性会など出向いている。同じ会員で旅館のメンバーがいるんだったら利用しようかな、とお客様として来ていただく可能性がある。またこの地域の観光を考えるシンポジウムなど社長ではなく私に声がかかるので出向く。旅館の女将はお客様と接する側と

思われているのだと思う。結局シンポジウムもオーディエンスを集める必要があるから、宿の社長より女将が出るという方が興味がわき、話題を惹きつけやすいのだと思う。

また、取材の打合せでは「今日はスーツですが、当日はお着物ですよ」と確認されるので、女将と言えは着物のイメージがあるのだと気づき着物着用にて承諾する。

その地域のおすすめ店や隠れ家スポットを紹介してほしいというメディア依頼が増えている。個人の価値観や主観であるのに、女将が紹介するんだったら間違いないという信用があるのかもしれないが、信用力を伴う女将というキーワードでそういう使い方をされることが多くなった。

C 旅館—持ち歩く名刺は「代表取締役社長」と「女将」の二種類用意。お客様には「女将」の名刺を渡す。以前社長をしていた主人が他界してから私が社長をすることになったが、気持ちは今でも従業員が過ごしやすい、働きやすい環境を整えてきた「女将」のまま。だからこそ、従業員にとって私は「社長」ではなく母親的な「女将」だと認識して女将と呼ばれることに抵抗感を持たない。

D 旅館—私が女将に就任するに際し、旅行業者に依存していて顧客満足度も低かった観光ホテルから 160 年の歴史を活かした老舗旅館へリブランディングした。私の中では老舗ブランドといえば女将のイメージがあるので、「女将」と名乗ることにした。父は 8 代目であるが「女将」と名乗る人物は私が初めて。宿を選ぶ決定権が男性から女性に変わってきた時代背景があるため、女性が宿づくりをしている方が集客に繋がるかと感じた。売上の半分が日帰りの団体客で、法人事業の利用やリピーターが多い。地元のおばさまたちに可愛がっていただけ応援してもらえるように。若い女性が旅館を立て直していくというストーリーが、婿養子に入った主人が担うよりも地元受けが良いのではないかと感じる。旅館と外部の仕事の割合は半分ずつだが、対外的な仕事である地域の会合や教育委員会などでは「女将」と名乗ることを求められる。代表取締役は山ほど存在するが女将はその希少価値を求めているのかと疑問を持たずにリクエストに応じて女将の肩書を名乗っている。「D 旅館といえば私」というアイデンティティが市内や業界では出来上がっている。

F 旅館—かつては毎日のように着物姿で宴会では挨拶をして、顧客を出迎えていたが今や全く着物姿どころか接客もしないが、旅館のホームページ (HP) 上には着物を着た顔写真を掲載している。

G 旅館—「女将」という言葉があるから使っているだけだ。昔から家業としてやっているという表現や想いを伝えたく、どの言葉が適しているかわからない。ここの主というか、ここの娘、ここの土地の人間で、この土地を愛しているのがあって、それを一般的な「社長」という肩書では伝わらないと感じる。地方の旅館でやっていくには、シンボリックなそういう存在が必要だと思っている。私がやりたいのはそれである。街の歴史や背景、ストーリーを楽しんでもらいたい。そう考えたときにここに根ざして生きてきた私は価値があるのかもしれ

ないし、やり方しだいによっては商品になるのかもしれないとも考える。

顧客に対しては「女将」が迎えに行くなど、女将が出てきたというだけで満足度が急に上がる。宿を経営していくうえでこの強みを使わないわけにはいかないという思いはあった。社長や若旦那では効果がなかっただろう。かつてヒットしたテレビドラマの『細うで繁盛記』を知らない世代でも「女将」というパワーワードは使えると感じる。「女将」というだけで貴重な存在で、一目置かれていることや覚えて頂けることも多いからだ。ただ、いまだ「女将」は接客のリーダーだと思われており、社長より軽く見られていると感じることもある。

また、メディア系にはステレオタイプの女将をリクエストされる。たとえば普段着でなくてもカメラやビデオを撮りの取材時は着物着てほしいと言われる。対外的な仕事でも地元の商工会の参加などでは「社長」としてではなく「女将さんに」やってほしいと直々に言われる。このリクエストは「温泉地の女将」である私にやってほしいというリクエストと認識している。

肩書については、便宜上「代表取締役女将」としている。どうやら世間では、旅館は夫婦で経営しているものだと思われており、都度説明したり弁解するのが面倒くさく、全部私がやっている、と言うのに適しているからだ。

5.4 先行研究との比較

姜氏と永井氏の研究では女将を「サービス・リーダー」として定義していたが、取材した現役の女将には積極的に接客に従事している者はおらず、従業員に一任していることが判明した。また後藤氏の研究では女将の歴史である過去について主に述べられていたが、本研究により現代の女将の実態と将来像についても記述することができるだろう。

5.5 メディアによる受難と受益によるアイデンティティの構築

イメージに苦しみ葛藤した末に「メディアに創られた女将」から脱却したはずだが、意外なことに再びそのメディアによって、女将として注目されて採り上げられることになっている。その結果、女将たちはこれまで旅館内で接客を中心とした顧客満足度を上げるためのみに役割を果たしていたが、それにとどまらず対外的な活動範囲が広がっていると考えられる。

B旅館、F旅館を除く、A・C・D・E・G・H旅館は対外的な活動をしているが、全て「女将」として注目され地元新聞社などメディアを通して、旅館営業とは直接関係のないことで声が掛けられている。地域活動会合や地元の商工会議所、教育委員会への招聘は明らかにメディアを通して名が通っているからこそであり、また各メディア媒体の掲載による世間の認知からシンポジウムのパネリストや大学、高等学校の講師として声が掛けられている。

6. まとめ

6.1 実践的含意

ジェンダーレスな現代において、女性筆頭の「女将」という役職を置くことに懐疑的な承継者、および被承継者においては、従来のステレオタイプの女将の役割であった館内で顧客満足度を高めるのみのサービス・リーダーである必要性がなく、自分のアイデンティティを構築していき活躍の場を広げることを示唆している。いまだ家業として経営している旅館が多い中、女将になる経緯はその娘として生まれ育っているか、旅館の息子と結婚した嫁であるかが大半である。その中には人とのコミュニケーションを苦手としている人もいるだろうし、接客よりも数字に明るく経営センスに長けていると自覚する人もいるだろう。料理が好きで、その盛り付けや全体の演出を考えることが得意とする人もいるはずだ。インタビューした女将たちのように自己の得意とする分野で旅館業に関わっていくことに対して後押しとなる。

また、旅館の女将にかぎらず世間にはメディアに創られたイメージに捉われて葛藤している職種もあるだろう。そういった方々には世代間の価値観の違いを認め、時代背景から生じる価値観による新たなアイデンティティ構築への迷いを払拭することにもなる。

6.2 課題

今回インタビューした 40-50 代の女将は先代の理解がある応援者であるか、または先代と物理的な距離があったからこそ自己のアイデンティティを構築して、活動範囲を広げていると結論づけている。しかしながらそれは必要条件であるとは限らない。同じ 40-50 代でも先代の価値観を受け入れながらサービス・リーダーとしての役割を果たしている女将もいるだろうし、先代と共に旅館内で働いている女将もいるだろう。時間的制約のため叶わなかったが、今回の研究結果とは対照的な女将たちへのインタビューが果たせなかったことは、次なる研究への課題である。

また、インタビューでは意外なことに先代とのコンフリクトがなかった女将が大半であったが、先代の女将がなぜ自分たちの世代の女将像を強制せずに、40-50 代の女将の価値観を優先させたのか、新たなアイデンティティを構築する過程を応援したのかについては本人たちに確認が取れていない。つまり、世代間のギャップが有ることは結論づけたが、その理由は判明していない。推測の域は出ないが、これには旅館が成り立ってきた背景が大きく関係しているのではないかと考える。旅館は上の世代から代々受け継ぐ家業として成り立ってきた。別々の価値観を持つ各世代が協働して経営していたスタイルが、様々な理由で上の世代がおらず引き継いだ世代だけで経営することが増えてきた。そうすると、これまで各世代で分担していた業務を一身に請け負うことになり完全なるキャパシティオーバーとなる。自分たちの若かりし頃は子供を見てくれるなどの生活面を考慮してくれていたさらなる先代のおかげで、旅館業務に従事出来ていたという過去を重ねると、生活と旅館業務の両方を同時に背負わせることに対しての引け目を感じて、次世代の価値観を尊重する傾向が高まっているのであろうか。またはわずか 30-40 年間で旅のスタイルの変容や客層の価値観の変化を

娘や義娘と重ね合わせて、新しい価値観を尊重しようとしているのであろうか。

6.3 旅館の女将への提言

インタビューした女性たちはステレオタイプの女将を経験していた。笑顔を絶やさず凛として佇む彼女たちは、まさしく誰も疑うことのない接客サービスの長である。顧客への気配りや心配りなど率先垂範的に従業員にその姿を見せられるということは天性として持ち合わせたものではないかと思うほどだ。しかしながら、驚くことに誰一人好んで接客をしていた人はいなかった。もともとは人前に出ることは苦手だった、ましてや酒酔いで上機嫌の客人に酌をすることに嫌悪感を持つとはっきり述べた女将も複数いた。だからこそ、好まざる役割を果たすことに疑問を感じ、違和感を抱き自己のアイデンティティを築き上げてきたのだ。新たなるアイデンティティの構築はステレオタイプの女将の経験があったからこそだともいえる。この時抱いた違和感があるからこそ、挨拶一つにしても仰々しく着物を纏うことも顧客が本当に喜び望んでいることなのかとニーズを見直すことにも繋がった。

このように何年も自身の適性を押し殺して業務を行うことで改善された側面には、就任当初から明確な業務内容が分からずキャリアパスが見えない中で、現場経験を通してなにかしらの担当業務を見出してきたという前段がある。家業としての旅館業から企業経営体の一面を備えるようになった現代において、先代が歩んできた軌跡を追うのではなく、主体的に自身の得意とするものを活かしたキャリアパスを描き明確な役割を自分自身に与えて周知させ、それを「女将」というパワーワードを与えて旅館業のみならず様々な方面への活動のステップとして邁進してもよいのではないかと考える。

これらを延岡（2008）が提案する、商品の価値を「機能的価値」と「意味的価値」の二つに分けて考える枠組みに当てはめてみる。延岡（2008）は、機能によって客観的に決まる価値を「機能的価値」とし、顧客の主観的な意味付けで決まる価値を「意味的価値」と定義づけており、二つの機能の優劣を述べているのではなく、相乗効果こそが重要であると述べている。旅館の女将が顧客満足度を高めるための役割を「機能的価値」と据えた場合は、新たなるアイデンティティが「意味的価値」となるが、後者ばかりに気を取られると「機能的価値」がおろそかになる。つまり、インタビューの女将たちは好むと好まざるとにかかわらず、顧客満足度を高める「機能的価値」を経験し、その重要性を認識しているからこそ「意味的価値」であるアイデンティティを構築していき、『女将』として深化しているともいえる。

一方で、旅館には無理をしてまで「女将」という役職を置く必要はないとも考えられる。旅館を日本文化の象徴の一つとして見たときに、その文化との親和性から接客サービスの長として着物を纏い肩書を与えることは本当に顧客が求めていることではないと本研究で示している。実際いまや日本家屋を建て直して旅館経営に新規参入する大手企業も増えているが、必ずしも「女将」がいるわけではない。おらずとも客人は十分満足して寛ぐ。「女将」ではなく、よく教育を受けて洗練された男性が責任者として常在する旅館も多数あり、気配りや気遣いが女性の方が得意であるというジェンダーと直結するデータは見られないことを実証し

ているかのようだ。旅館に縁故ある者ではなく、たまたま旅館に就職した従業員を「女将」という接客サービスの長として肩書を与えることは、企業が「女将」のイメージを悪用しているようにおもしろくない。その旅館やその地域の歴史を語れない、いつ離職や転籍するかもわからない従業員はわざわざ「女将」と名乗らせるべきでは無いとも考える。支配人やマネージャーなどのイメージが固定されない肩書の方が、男性にも平等に活躍の場が与えられる。

総括すると、これから旅館業に従事する女性が女将と名乗るならば、旅館内で顧客満足度を高めるためだけに業務を遂行するのではなく、メディアが作りあげたイメージを巧く利用して、自身のゆるぎない構築されたアイデンティティの基で活躍の場を広げていくことを念頭に置くことこそが、旅館という日本文化の継承や、地域の変遷を語り継げる人材となり誰もが真似できない優位性を持つことができるのだと信じている。

参考文献

専門書

- 石崎祥之・廣岡裕一・大島知典編著 (2022)「変化する宿泊ビジネス」文理閣
日置弘一郎・森雄繁・高尾義明他 (1998)「日本企業の「副」の研究」白桃書房
日置弘一郎 (2000)「考察 女将とは何か」『伊豆半島 女将読本』 温泉文化研究会監修 27
-34 頁
小林潔司・原良憲・山内裕 (2014)「日本型クリエイティブ・サービスの時代—「おもてなし」
への科学的接近 日本評論社
姜聖淑 (2013)「実践から学ぶ 女将のおもてなし経営」中央経済社
桐山秀樹 (2015)「旅館再生」KADOKAWA
前川洋一郎・末包厚喜編著 (2011)「老舗学の教科書」同友館
西川盛朗 (2012)「長く繁栄する同族企業の条件」日本経営合理化協会出版局
ピーター・F・ドラッカー (2000)「チェンジ・リーダーの条件—みずから変化をつくりだせ！」
ダイヤモンド社
上野千鶴子 (2018)「情報生産者になる」筑摩書房
山下勝・山田仁一郎 (2010)「プロデューサーのキャリア連帯—映画産業における創造個人の
組織化戦略」白桃書房
横澤利昌 (2012)「老舗企業の研究 改訂版」生産性出版
吉原敬典 (2014)「ホスピタリティ・マネジメント—活私利他の理論と事例研究—」 白桃書房

学術論文

- CHOI KYUWAN (2009)「観光研究」学術誌の内容分析から見た観光研究の傾向と課題 『観光
研究』2009.9/ Vol. 21/No. 1 pp. 27~34
後藤知美 (2012)「創られていく労働観—旅館業を中心として」『筑波大学地域研究』(33)
後藤知美 (2016)「女将の誕生—新聞・雑誌記事に見る旅館の女性像—」『現代民俗学研究』
(8)
姜聖淑 (2006)「宿泊施設のサービス・クオリティに占めるサービス・リーダーの役割：ホテ
ルの総支配人と旅館の女将の役割を中心として」立教大学大学院 観光学研究科
博士論文
前川洋一郎 (2012)「老舗に学ぶ永続繁盛の秘訣 (第7回) 長寿には女将経営のすすめ」『松
下幸之助塾(7), 88-95
前田勇 (2002)「旅館の特徴としての“曖昧性”に関する分析」立教大学観光学部紀要」(4), 1-
18
延岡健太郎 (2008)「価値づくりの技術経営：意味的価値の創造とマネジメント」一橋大学機
関レポートリ
永井圭子 (2012)「旅館の女将承継に関する研究—懸念、解消行動、将来的な役割変化を対象
として—」岡山大学大学院 社会文化科学研究科修士論文
大久保あかね (2002)「近代における日本旅館の成立と変容」立教大学博士論文
大久保あかね (2003)「旅館と女将」前田勇 編『21世紀の観光学—展望と課題』学文社
大久保あかね (2013)「日本旅館の発展過程における接遇形態の研究」『日本観光研究学会
全国大会学術論文集』28 p181-184
大久保あかね (2001)「日本旅館に対する顧客評価の研究」立教大学研究紀要』3 p69-72

雑誌記事

- 「労基署に入られた温泉旅館の一部始終」 『日経トップリーダー』 2018年10月号 p10-13
「頑張れ、女将さん！旅館に置ける女将の立ち位置を再考しましょう」 『月刊ホテル旅館』 47
(8) 2010年114-116
「顧客の声に「正解」があるー小田禎彦氏〔加賀屋相談役〕」 『日経トップリーダー』 2015
年6月号 p44-46
「知られざる実像」 『日経ビジネス』 2020年8月1日
「出直し観光立国 mission2 滞在日数を引き延ばせ」 『日経ビジネス』 2022年9月19日

新聞記事/WEB

- 日経産業新聞「地域一体「おもてなし」磨く 岡山・倉敷の旅館女将、観光振興けん引」 2022
年9月17日地方経済面中国11頁
日本経済新聞「コロナ禍なんの、女将劇場ー山口湯田温泉のお楽しみ、はじけたショーを毎
晩披露」 2022年2月8日朝刊40頁
日経速報ニュースアーカイブ「倒産ラッシュ到来 借入金が返せない、物価高が重荷」 2023
年3月31日4:00配信
日本経済新聞「承継の崖、中小の力生かせず M&A、廃業の1%どまり 社長の平均年齢71.6
才」 2023年3月6日朝刊19頁
日本経済新聞「人出不足で倒産26% 経済再開を受け採用難再燃 昨年民間調査、物価高2.3
倍」 2023年1月14日朝刊5頁
日経速報ニュースアーカイブ「柳川藩の遺産「安売りしない」立花家18代の旅館の改革」 2022
年9月30日2:00配信
厚生労働省「衛生行政報告例」 2021年3月
和倉温泉加賀屋ホームページ 「おもてなし：先代女将の自叙伝」
<https://www.kagaya.co.jp/omotenashi/genki.php>