

# 加賀屋のこころ

細井 勝 著 (PHP 出版, 2010年 2月発行, 1680円)

Book Review

Hosoi, Masaru: *Kagaya no Kokoro*



北村 靖道\*

KITAMURA, Yasumichi

バブル崩壊に続くリーマンショックの影響に、円高も重なり製造業界だけではなく日本の観光や宿泊業界を取り巻く環境も厳しい。ここ数年、毎年のように100軒を越える旅館やホテルが倒産している。最近の特徴は倒産の半数が創業30年以上の老舗旅館であることだ。

そのような中、旅行新聞新社が主催する「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」で1981年以来、30年連続して日本一に選ばれている旅館がある。その旅館とは石川県能登半島の和倉温泉にある「加賀屋」である。評判を耳にした多くの人に一度は泊まりたいと思わせ、実際に宿泊した客にはもう一度泊まりたいと思わせる、創業100年にして名実ともに日本一の旅館である。

その旅館を2007年3月朝に発生した大地震が襲うシーンから、この本「加賀屋のこころ」の物語は始まる。著者はあたかも事件記者であるかのように地道な取材を積み重ねる。そして幾度も情に流されないように努力しながら、読者に加賀屋成功の秘訣を数々のエピソードで解き明かそうとする。

消防法によると人が大勢集まる建物には防火責

任者を指名し、マニュアルをつくり、設備を定期的に点検することが義務付けられている。さらに法律は災害を想定した消防署や警察への模擬通報訓練、館内放送や非難誘導訓練を実施し、消防署に報告することも義務付けている。

しかしどれだけの企業が、マニュアルも上司の指示もない実際の災害現場で、自分の判断で動けるような実践的な訓練を行なっているかどうかは疑わしい。時々報じられる雑居ビルや施設などの災害犠牲者がそれを物語っている。

加賀屋では毎年2回、真剣な避難訓練が行われてきた。果たして地震発生当時、館内に残っていた宿泊客200人は社員の誘導により1人のケガもなく避難させた。経営トップによるお客様へのホスピタリティ精神は、普段利用者の知ることはない「見えない」領域でも徹底されているのだ。その愚直なまでの経営姿勢は一人ひとりの社員に浸透している。社員が退避したのは、すべてのお客様の無事を確認した後であったことは言うまでもない。

加賀屋には日本一の接客サービスを支えるお客様には「見えない」工夫が他にもある。そのひと

つは世界初の自動配膳装置である。純和風旅館には朝食と夕食を客室で提供する「上げ膳・据え膳」サービスがある。日に千人ほどのお客様を担当するのは240人の客室係（加賀屋では全員正社員）である。彼女たちを飲食物の運搬作業から解放し、お客様をもてなすことに集中させるために考案されたシステムなのだ。職場の近くには加賀屋が運営する保育園付の8階建母子寮があり、子育て中の社員も安心して働ける環境も整っている。

大地震で旅館が損壊したあと、復旧するまでの間、営業収入はゼロとなり修繕費用も相当になるだろうことは誰にでもわかる。解雇への不安を持つ社員に対してトップは一人も解雇しないと宣言した。復旧への協力を依頼するとともに、休業期間を社員の教育・訓練期間として活用することにしたのだ。業績が悪くなると早々に「派遣切り」するかレイオフして、政府に休業補償金を請求するのが大企業でも当たり前の風潮に対して著者はおおいに憤慨する。

紀元前5世紀頃中国で書かれた論語に、加賀屋の経営理念と同じような考えかたが、孔子を師と仰ぐ子貢との対話形式で次のように記されている。

子貢：「孔子先生、国の政治のあり方はどうあるべきでしょうか。」

孔子：「食糧を確保し、軍を備え、国民に信用されることだね。」

子貢：「もし三つが同時に揃えられない場合、第一に切り捨てるとしたら、それは何でしょうか。」

孔子：「軍備が後まわしだ。」

子貢：「残りの二つが同時に揃えられない場合、次に切り捨てるとしたら、それは何でしょうか。」

孔子：「食糧が後まわしだ。政治家も食わなければ死ぬが、昔から死は生あるものの定め。国民の信用をなくしたなら、それは

もう政治ではない。」

「加賀屋のこころ」を体得した社員は、社外の旅館や料亭の開業準備支援、サービス改善指導や経営に行き詰った旅館などの再建などに全国各地で活躍するようになる。初めは「生活の糧」として就職した社員たちも、加賀屋の流儀で働くことを通じてお客様や働く人々との間に「信」を体験する。そしてやがて自分の人生を豊かにする「天職」に出会ったとを感じるようになるようだ。働くことへの幸せに満ちた社員によるおもてなしの心はお客様に伝わらないはずもない。

孔子は今から2500年前に「たとえ一時的に天災や動乱で民が困窮することがあろうとも民に信頼されるリーダーがいるかぎり国家は亡ぶようなことはない」と説いた。このことは現代日本の企業にも、国家の政治にも当てはまる。

著者が描くのは、社員への限りなく温かい「情」で従業員満足を追求する一方、高料金の客室を高稼働で運用し、しっかり利益をたたき出すクールな「理」を併せ持つ企業の実態である。本書を手にすることによって読者はホスピタリティ産業におけるマネジメントのあり方と、あらためて「働くということの意義」について考える機会を得ることができよう。

加賀屋は最近初の海外進出拠点となる台湾で国際温泉旅館を開業した。日本人の品質向上へのあくなき探究心や細部にこだわる繊細な感性は世界



でも折り紙つきである。グローバル企業へと脱皮を図りつつある加賀屋は台湾においても人間大事の経営で高く評価されるに違いない。

(受付2010年11月9日 受理2010年11月16日)