

# 일본 전통 료칸·오카미의 현대적 모색과 도전

이은경

\* **지은이 | 이은경** 서울대학교 일본연구소 HK연구교수, 서울대학교 동양사학과 학사·석사, 일본 도쿄대 박사. 주요 연구 분야는 근현대 일본의 역사·여성저널리즘·기독교·생활 등이며, 논문으로는 「전후 일본 남성들의 여성해방 인식: 점령기 『婦人公論』의 연설을 중심으로」, 「전후 일본여성의 대외인식: 일본YWCA의 『女性新聞』(1946~1950) 기사를 중심으로」, 「근대 일본 여성기독교인과 생활: 羽仁もと子(1873~1957)의 연설을 중심으로」 등이 있다.

\*\* 이 연구는 한국연구재단이 주관하는 인문한국(HK) 사업의 지원을 받아 서울대학교 일본연구소가 수행하는 HK연구사업의 일환으로 이루어짐(과제번호 KRF-2008-361-B00006).

## 1. 머리말

1996년, 예기치 못한 한 줄의 광고 문구가 일본 매스컴의 관심을 끌었다. “게타(下駄) 소리가 딸각딸각 울리는 마을에서 오카미(女將)가 되어 보지 않으시겠습니까.” 교육을 통해서 제대로 된 ‘오카미’를 양성하겠다는,<sup>1)</sup> 일종의 오카미 학교를 자처하는 ‘오카미주쿠’(女將塾)의 학생모집 광고였다. 일본의 오카미와 ‘료칸’(旅館)<sup>2)</sup>의 전통적인 존재 방식에 대해 다소라도 지식이 있는 사람이라면 이 문장이 예사롭지 않음을, 당시 일본 매스컴이 이 사건의 취재에 열을 올린 이유를 어느 정도 짐작할 것이다. 이것은 일본의 전통문화를 변함없이 잘 간직하고 또 구현하고 있는 것으로 여겨졌던 료칸 오카미라는 역할이 이제 더 이상은 세습이나 결혼과 같은 혈연에만 의존할 수 없다는 선언이었다. 조금 더 과감하게 이야기하자면 혁명적인 발상의 전환 없이는 일본 료칸업계가 더 이상 살아남기 힘들다는 현실의 폭로이자 고백이었다.

고도성장기와 버블경기를 거치면서 다른 모든 분야와 마찬가지로 일본의 여행 산업은 크게 발전했고, 온천을 중심으로 한 료칸업계도 다르지 않았다. 특히 버블이 붕괴되기 직전의 상황을 보면 대부분의 고객이 여행 에이전트에 의한 손

1) '오카미(女將)란 일본의 전통적인 음식점이나 술집(料亭), 혹은 숙박업소(旅館)의 여주인을 부르는 용어이다. 최근에는 경영자의 친족으로 주로 접대를 담당하는 여성을 지칭하는 하나의 직함으로 정착하는 경향이 있다.

2) '료칸(旅館)이란 대개 일본식(和式) 구조 및 설비를 주로하는 일본의 숙박시설을 지칭한다. 영업 형태에 따라 온천료칸·관광료칸·요리료칸 외에, 비즈니스와 수학여행을 겨냥한 역전료칸 등으로 구분할 수 있으며, 규모는 개인과 가족 경영의 개인 주택 정도부터 대규모 시설에 이르기까지 천차만별이다.

님들로서 회사 연수 및 단체관광이 전체의 약 50%를 차지했고, 나머지 25%가 수학여행, 나머지 25% 정도가 소그룹 내지는 가족 단위의 여행이었다.<sup>3)</sup> 당연히 수적으로 남성 고객이 여성 고객을 압도했다. 그러나 버블경기가 붕괴된 이후인 1990년대 초반부터 일본의 관광 산업은 고전하지 않을 수 없었다. 불황의 만성화와 그에 따른 관광객 감소가 가장 큰 이유였지만, 원인은 다양한 각도에서 찾아볼 수 있다.

첫째, 과도한 시설투자의 누적을 들 수 있다. 료칸은 상당한 비용이 들어가는 리뉴얼 오픈이 주기적으로 필요한 만큼, 지속적으로 고객을 유치하지 못하면 도산의 위험이 높은 업종이었다. 고도성장기 이래 수백 단위의 단체관광객 유치를 위해 숙박·연회 시설만이 아니라 음식점·기념품·유흥업소 등을 료칸 안에 설치하는 등, 무리한 투자를 계속했으나 고객의 수는 기대에 미치지 못했다.

둘째, 버블 붕괴와 동시에 진행된 여행 패턴의 변화이다. 더 이상 이러한 대량 유치·대량소비의 공식이 통용하지 않는 시대가 되었다. 단체여행은 대폭 감소한 대신, 가족과 소수의 그룹여행 혹은 단순한 관광유람[物見遊山]만이 아니라 특정 목적을 가진 세미나 등의 모임이 주류가 되어 갔다.<sup>4)</sup> 단체여행 중심 시대에는 예 이전시와의 관계를 매끄럽게 하는 것 외에 고객 유치를 위한 특별한 노력이 거의 필요하지 않았다. 하지만 버블 붕괴와 함께 더 이상 기업과 학교 중심의 단체고객에 의존할 수 없게 된 현실이 료칸업계의 변화를 요구하는 대전제가 되었다.

셋째, 해외여행의 보급과 여성 고객의 급증에 따라 료칸에 대한 고객들의 요구가 다양화했다는 점이다. 공고롭게도 버블 붕괴 즈음한 시점에 연간 해외여행객수가 1천만 명을 돌파했고 경제불황기에도 그 수치는 크게 떨어진 것 같지 않다. 경제불황이 기업 등의 대규모 단체 여행에는 직격탄이 되었지만, 그 대신 소규모나 특정 목적을 가진 여행 패턴이 활성화되는 경향 때문인지 해외여행 경험

3) 「全國名女將に聞く(3) : 北海道湯の川温泉 湯の川グランドホテル/インタビュー 鈴木 恵子, 『トランスポート』 41(12), 1991. 12, 83쪽. 일본에서의 단체여행의 역사와 문화에 대해서는 문옥표·황달기·권숙인, 『일본인의 여행과 관광문화』, 소화, 2006을 참조할 것.

4) 森彰英, 「女將サミット」の世話役 : 「日本の宿 古窯」の女將 佐藤幸子さん, 『道経塾』 1(1), 1999. 6, 58쪽.

자의 수는 매년 1천만 명 수준을 유지했다.<sup>5)</sup> 다양한 해외여행의 경험을 가진 고객  
을 유치하기 위해서 필요한 것은 무엇일지, 주로 자연과 전통적인 이미지를 무기  
로 삼아온 료칸업계로서는 대책에 부심하지 않을 수 없었다. 특히 미혼 여성들의  
여행이 급증하여 주된 고객으로 등장하면서, 이들의 섬세하고 다양한 요구를 얼  
마나 충족시킬 수 있는지가 생존을 위해 매우 중요한 관건이 되었다.

넷째, 인터넷의 보급과 여행 관련 인터넷 인프라 구축으로 인한 여행 유치 패  
턴의 변화다. 1996년 처음으로 호텔·료칸 숙박 예약 사이트 ‘호텔의 창구’(ホテ  
ルの窓口)가 개설됨으로써, 고객은 직접 마음에 드는 료칸을 골라 예약할 수 있을  
뿐만 아니라 자신의 체험과 평가를 게시판에 남길 수 있게 되었다.<sup>6)</sup> 이러한 인터  
넷 이용의 확대에 따라 고객은 신뢰할 수 있는 정보에 기반하여 자신의 욕구에 맞  
는 료칸을 고를 수 있게 되었다. 료칸으로서도 전화예약보다도 ‘노쇼’(No Show:  
예약 고객이 연락없이 나타나지 않는 것)율이 낮고 또 중개수수료가 저렴한 인터넷  
을 적극 활용할 필요가 있었다. 인터넷을 통해 고객과 직접 소통하기 위한 체제  
정비의 필요성이 대두했다. 소규모 료칸조차도 여행 에이전시가 아닌 인터넷 중  
개사이트 및 이를 통해 찾아드는 고객을 직접 상대하기 위해 체제를 정비할 필요  
가 생겼다.<sup>7)</sup>

이같은 급격한 환경의 변화 속에서 료칸은 생존의 기로에 섰고 1980년 최고  
8만 3,226개소에 이르던 료칸의 수는 급격히 감소하기 시작했다.<sup>8)</sup> 결국 료칸의  
감소 원인은 버블 경기의 붕괴와 맞물려, 이러한 여행 패턴의 변화에 제대로 적응  
하지 못했기 때문이라는 추측이 가능하다. 하지만 반드시 그러한 ‘외적인’ 요인만  
으로 료칸의 위기를 전부 설명할 수는 없다. 무시할 수 없는 또 다른 이유는 바로

5) 조한철, 「일본인 해외여행시장의 신동향과 한국 인바운드 산업에의 영향」, 『경주대학교논문집』 6, 1994, 92쪽.

6) 강현숙, 「일본에 있어서의 인터넷 여행업의 변천과 동향에 관한 연구」, 『한국관광학회 학술대회 발표논문집』, 2007, 357~358쪽. ‘호텔의 창구’는 2004년에 ‘라쿠텐트래블’(楽天トラベル)에 합병되었으며, 2006년에는 다시 ‘전일본공수’(ANA)와 합병되었다.

7) 倉澤紀久子, 『旅館の女將に就職します』, 東京: バジリコ, 2002, 122쪽.

8) 료칸의 수는 1980년 이후 28년 연속 감소, 2003년에는 46년 만에 6만 개소 이하로 떨어졌으며, 2009년 3월에는 50,846 개소로 5만 이하로의 추락도 머지 않은 것으로 보인다. 『트래블뉴스』, 2011. 1. 15(<http://www.travelnews.co.jp/news/yado/0912031705.html>).

료칸 내부에 존재했는데, 바로 료칸의 후계자 부족과 경영 수완의 부족이었다. 대부분의 료칸은 세습에 의한 운영을 당연시해 왔으나 ‘소자화’(少子化) 등의 이유로 후계자를 만들지 못하거나 혹은 후계자의 위치에 있는 이가 료칸 경영을 원치 않는 사태가 늘어났다. 설령 계승한다고 해도 혈연으로 계승한 인물이 료칸 경영이라는 직업에 적합한 적성을 가지고 있는지는 별개의 문제여서, 경영자의 수완 부족에 따른 경영부진과 도산도 드문 일은 아니었다.<sup>9)</sup> 고령화된 료칸의 운영진이 새로운 시대의 요구, 인터넷과 젊은 여성들을 중심으로 한 새로운 고객들의 요구에 제대로 반응하기 어려운 것도 사실이었다. 바로 이처럼 시대에 맞지 않는 료칸의 구조적 문제가 90년대 이후 고객의 다양화하는 요구에 민첩하게 대응하지 못하는 이유로 지적되기 시작했다.

각각이 안고 있는 문제가 무엇이든 90년대 중반 무렵부터는 료칸이 위기에 처했다는 공감대가 확산되기 시작했다. 료칸들은 각각 생존의 방법을 찾아내 위기를 극복하려 노력했고, 위기를 더 나은 도약의 발판으로 삼기도 했다. 본고에서는 바로 이러한 위기와 극복이라는 점에 포커스를 맞춰 현대 일본의 료칸·오카미에 대해 살펴보고자 한다. 이를 위해 2절에서는 일본의 전통적 료칸과 오카미가 역사적으로 혹은 일반인의 인식 속에서 어떻게 규정되고 있는지를 개관하고, 3절에서는 위기를 극복하는 데 성공했다고 평가되는 료칸들 가운데 이른바 일본의 ‘전통’이라는 본래의 정체성을 지키면서 비교적 ‘소극적’인 변화를 시도한 료칸들의 사례를 살필 것이다. 4절에서는 료칸의 ‘전통’적인 요소들을 고수하기보다는 현대 일본사회의 필요에 조응하는 보다 혁신적인 도전을 통해, 심지어는 ‘료칸’과 ‘오카미’로서의 정체성마저 흔들릴 정도의 큰 변화를 통해 경영상의 성공뿐 아니라 사회적으로도 의미 있는 메시지를 던지고 있는 사례들을 살펴보고자 한다.

이러한 시도는 일본 전통문화에 대한 이해를 높이고, 그러한 ‘전통’이 현대 일본 속에 어떤 식으로 변용하면서 존재하는지 그 양태를 규명하는 작업이 될 것이다. 마지막으로 이들의 생존을 위한 움직임 속에서 보이는 긍정적인 몸짓들

9) 倉澤紀久子, 『旅館の女將に就職します』, 123쪽.

속에서, 금후 일본사회의 나아갈 방향에 대한 시사를 얻을 수 있으리라 기대한다. 그것은 '3·11 동일본 대진재' 이후의 일본의 재건뿐 아니라 한국사회의 미래를 위해서도 의미 있는 메시지가 될 것이다.

## 2. 일본 전통 료칸과 오카미

### 1) 일본 료칸의 역사

현대 일본에서 료칸이 일본의 전통적인 생활양식을 단편적으로나마 체험할 수 있는 대표적 공간이라는 사실에 이의를 제기할 사람은 없을 것이다. 종업원들이 일본 전통의상을 입고 나와 무릎을 꿇고 인사를 하며, 일본 전통의 차와 꽃꽂이, 평소 보기 힘든 화려한 음식, 목조건물 안에 다타미(畳)가 깔린 차분한 공간, 유카타(浴衣)와 노송나무로 만들어진 욕조 안에서 즐기는 온천 등으로 상징되는 료칸은, 일본을 방문한 외국인들이 전통 일본의 모습을 체험할 수 있는 가장 대표적인 공간으로 인식되고 있다. 뿐만 아니라 일본인들에게도 일상을 떠나 일본의 자연과 전통적 생활을 만끽할 수 있는 비밀상적인 공간이기도 하다. 그 가운데서도 단정하게 기모노를 입고 손님을 접대하는 오카미는 료칸의 꽃과 같은 존재로 인식된다. 하지만 이상과 같은 료칸과 오카미에 대한 전형적인 인식과 이미지가 타당한 것인지에 대해서는 이의를 제기하는 목소리가 높다. 기본적으로는 이에 대한 역사적인 지식 자체가 부족하고 통계적 접근 외에는 이에 대해 개념과 현실을 잘 정리한 연구도 찾아보기 어렵기 때문이지만, 무엇보다도 고도성장·버블기의 급격한 발전 속에서 원형을 알기 어려울 만큼 변형되고 또 미디어에 의해 왜곡되어 왔기 때문이다. 특히 료칸 오카미의 경우, 미디어에 의해 환영받고 또 경쟁적으로 소비되는 가운데 만들어진 이미지가 전형적 오카미상(像)으로 자리 잡아 이제는 돌이키기 힘들어졌다는 탄식이 적지 않다.

료칸의 기원은 나라(奈良)시대의 여행객을 위한 숙박시설이었던 후세야(布施屋)까지 거슬러 올라간다. 헤이안(平安)시대에는 황족이나 귀족들의 참배 여행이 활발해짐에 따라 장원이나 사원에 의한 슈쿠보(宿坊; 수행자나 참배객이 숙박

&lt;그림 1&gt; 일본 전통 료칸의 전경



하는 건물)가 등장하기 시작하여 점차 일반인에게도 개방되어 갔으며, 가마쿠라(鎌倉)시대에는 식사를 제공하지 않는 숙박시설(木賃宿, 기친야도)이 등장했다. 에도(江戸)시대에 이르면 도로가 정비되고 화폐경제가 발달하여 상인들의 왕래가 빈번해지면서, 식사를 제공하는 하타고(旅籠)가 나타나 에도 후기에는 숙박시설의 주류로 자리잡게 된다. 한편 바쿠후(幕府)는 지방 다이묘(大名)의 세력 확대를 억제하고 충성을 맹세케 하기 위해 에도와 각자의 영지를 주기적으로 왕래하게 하는 산킨코타이(参勤交代) 제도를 시행했고, 이때 많은 수의 종자를 거느린 일행이 이용한 숙박시설이 지방 명가(名家)나 사사(寺社)가 운영하던 혼진(本陣) 혹은 와키혼진(脇本陣)이었다. 하타고는 지금의 일반 료칸, 혼진과 와키혼진은 고급 료칸의 역할을 한 셈이었다.

널리 알려진 것처럼 에도시대에는 자유로운 이동은 불가능했지만 종교적인 순례나 참배는 예외로 인정되었고 온천에서의 치유(湯治)나 관광유람에 대해서도 비교적 관대했기에, 일반 대중의 여행붐이 일어났다.<sup>10)</sup> 인기 관광지나 온천에서는 료칸이 발전하기 시작, 현존하는 시니세<sup>11)</sup> 료칸의 원조가 되었다. 특히 메이

지유신 이후 서양화의 물결 속에서 철도가 보급되기 시작하자 여행의 양상도 급변하여, 철도역 주변을 중심으로 료칸이 급증했다. 여행의 목적도 피서·피한(避暑·避寒)이나 레크리에이션 등으로 확대되었고 곳곳의 관광지나 온천지에 많은 료칸이 출현했다. 이전 도로 주변의 하타고는 쇠퇴하고 혼진은 사적(史跡)으로만 남게 되었지만, 식사를 제공하던 하타고와 접대(もてなし) 문화를 성장시킨 혼진의 장점을 일본의 전통문화로서 계승함으로써 일본 료칸의 원형을 형성, 이후 일본 료칸을 진화시키는 기초가 되었다. 즉 현존하는 료칸 형태는 사실상 이전 숙박 시설의 장점들을 차용하여 근대 이후 철도의 보급과 함께 시작된 것이라고 정리할 수 있다.<sup>12)</sup>

## 2) 료칸 오카미의 이미지

료칸이나 음식점의 여주인을 지칭하는 오카미상(女將さん) 혹은 오카미라는 용어는, 발음은 같으나 한자 표기가 다른 ‘오카미’(御上)에서 유래한 것으로 보인다.<sup>13)</sup> 앞서도 언급했던 바와 같이 일본에서 료칸 오카미에 대한 이미지가 고정되기까지는 주로 방송 등 미디어의 영향이 컸던 것으로 보이며, 현재로서 확인 가능한 사실은 1990년대 초반이 커다란 하나의 분기점이 된다는 것이다. 1990년 최초로 전국에서 130여 명이 참석한 ‘전국 오카미 서밋’(全國女將サミット)가 ‘오카미의 조건’이라는 주제로 교토에서 개최됨으로써, 새삼 그들의 존재가 주목을 받게 되었다. 이러한 움직임에 영향을 받은 때문인지 1992년에는 료칸 오카미들의 이야기를 다룬 「배짱있는 여자」(おんなは度胸)라는 제목의 드라마가 NHK를 통해 방영되어 평균시청률 38.5%를 기록했고, 오카미 관련 인터뷰나 수

10) 근세 일본의 여행문화에 대해서는 권숙인, 「참배여행과 대중관광의 출발」, 『일본인의 여행과 관광문화』를 참조.

11) 시니세(老舗)란 선조 대대로 전통사업을 계승하는 작은 점포나 기업(회사)을 칭하는 것으로, 대부분 주류·과자·제조업 등에 속한다. 이들 시니세는 일반적으로 풍부한 노하우와 오랜 시간 동안 쌓아 온 신용, 인적 자산 등을 바탕으로 안정된 고객층을 확보하고 있는 것이 특징이다.

12) 료칸이 형성되어 가는 과정은 주로 사단법인 국제관광여관연맹 홈페이지에 게재된 「日本旅館の始まり, そして今日に至るまで」([http://www.ryokan.or.jp/select\\_pdf/history.pdf](http://www.ryokan.or.jp/select_pdf/history.pdf))의 내용에 의거함.

13) 일본의 가장 권위있는 사전(『廣辭苑』第六版)에 따르면, ‘오카미’(御上)는 ① 천황, ② 조정·정부·관청·막부, ③ 귀족에 대한 존경어, ④ 주군·주인, ⑤ 남의 아내 ⑥ ‘女將’이라고도 써서 요리점이나 료칸의 여주인을 지칭한다고 되어 있다.

〈그림 2〉 일본 전통 료칸의 방



기(手記)들이 대중적 인기를 끌기 시작했다. 이와 같은 미디어의 영향과 료칸 체험 등을 통해 알게 되는 오카미에 대한 개략적인 지식은 다음과 같은 것들로 정리된다.

오카미는 대개 혈연에 의해 결정된다. 가장 일반적인 방식은 료칸업을 하는 집안의 며느리로 들어가 현역 오카미인 시어머니 아래에서 차기 오카미(若女將, 와카오카미)로서 학습을 거친 후에 정식으로 계승하는 것이다. 또 다른 방식은 료칸을 경영하는 집안에 태어난 딸이 오카미로서 가업을 계승하고, 경우에 따라서는 데릴사위를 맞이하는 방식이다. 하지만 가업은 아들이 계승하는 경향이 강했기에 며느리가 다음 오카미가 되는 경우가 많았던 것으로 보인다. 오카미의 역할은 료칸에 따라 제각각이어서 명확히 정의하기는 어렵지만, 료칸을 대표하는 상징이자 ‘꽃’과 같은 존재로서 다도, 꽃꽂이, 무용, 서예, 요리 등등의 전통예술에 일가견이 있고, 료칸을 찾는 고객 접대와 관련된 제반의 업무를 직접 감당하거나 객실 담당 종업원인 나카이(仲居)와 주방장인 이타마에(板前) 등을 지휘하는 일종의 총지배인과 같은 역할을 한다. 특히 저녁 무렵에 기모노 차림으로 고객이 머무

는 각 객실을 돌며 직접 무릎을 꿇고 두 손을 모아 인사를 하는 것은 료칸을 찾는 고객들이 기대하는 가장 전형적인 오카미의 역할로, “1박 2식, 오카미 인사 포함”과 같은 숙박 플랜이 통용될 정도였다.<sup>14)</sup>

오카미가 료칸 운영의 중심적인 역할을 하는 것은 사실이지만, 료칸 운영에는 좀더 많은 사람들이 관련되어 있다. 앞서 언급했던 이타마에와 나카이는 물론이지만 그 외에도 이불개기나 객실 및 온천 욕조 등의 청소를 담당하는 종업원 등에 더하여, 오카미와 더불어 료칸 경영의 또 다른 축을 이루는 사장(경영자)은 료칸을 설명할 때 결코 빼놓을 수 없는 존재다. 사장은 대개 오카미의 남편인 경우가 많은데, 오카미가 료칸 경영의 소프트웨어적인 측면을 담당한다면 그들은 대개 하드웨어적인 측면을 담당한다. 다시 말해, 사장은 자금의 조달과 운용을 비롯하여 료칸 건물의 구조와 리뉴얼, 식재료의 거래, 종업원의 고용과 훈련, 또는 고객 유치를 위한 대외 영업활동에 이르기까지, 직접적인 접객만이 아니라 료칸의 경영·유지와 관련된 제반 업무를 오카미와의 협력 속에서 수행해 나가는 역할인 것이다.<sup>15)</sup>

그렇다면 바로 이러한 료칸이 고객에게 제공하는 기본적인 서비스는 무엇일까. 표현을 달리 한다면, 료칸을 찾는 고객이 료칸에 기대하는 것은 무엇인가. 고객의 요구가 다양하게 변화하고 있다는 사실을 앞서 언급했지만, 그러한 변화를 논하기 위한 준비로서 우선은 가장 기본적인 대답을 해두고자 한다. 그것은 다음의 세 가지로 정리할 수 있는데, 온천 등이 포함된 건물(시설), 서비스 그리고 요리이다. 료칸은 우선 이 세 가지 서비스를 가지고 고객의 기대에 부응할 수 있어야 한다. 이에 하나를 더한다면 빼어난 주변의 자연경관이 추가될 수 있을 것이며, 그외의 것들은 각 료칸들이 각자의 상황과 판단에 따라 독자적으로 추가해 나가는 것이라 할 수 있다. 대략 1인당 1박(2식 포함)에 최저 1만 5천 엔에서 고급인 경우 5만 엔 정도의 결코 적지 않은 금액을 지불하면서까지 료칸을 찾는 궁극의

14) 岩崎信也, 『今井麻紀子』岡山縣 倉敷市 旅館御園, 『宿を支える女將たち』, 東京: 柴田書店, 2006, 30쪽.

15) 본고에서 다루는 인터뷰 자료에 따르면, 규모가 작은 료칸의 경우나 오카미의 남편이 다른 직업을 가진 경우에는, 오카미 사장의 역할을 병행하는 경우도 적지 않은 듯하다.

이유는 무엇일까. 신성시되는 느낌마저 드는 료칸과 오카미에 대한 일본인들의 요구와 기대가 무엇인지, 어느 오카미의 인터뷰 기사 중에서 그 단서를 발견할 수 있었다.

어느 날 숙박한 니치렌슈(日蓮宗) 승려가 차분히 이야기했다. 인간이 어머니의 태내에서 양수 중에 있을 때는 아무런 위험도 없이 편안한 세계지만, 태어나서 세상으로 나오면 모든 위험과 맞닥뜨리게 된다. 어쩌면 바쁜 현대인이 온천에 몸을 담그고 맛있는 음식을 먹으며 이삼일 편안히 뒹굴며 스트레스를 해소하려 하는 것은 그 양수의 감각을 추구하는 것이 아닐까. “따라서 료칸 오카미는 자에 넘치는 어머니의 얼굴로 손님을 맞이하고, 피곤에 지칠 때면 언제라도 이곳에 와 주십시오, 라고 배웅하지 않으면 안 되는 것입니다.”<sup>16)</sup>

여기에 일본의 료칸에는 일본의 전통을 수호할 책임과 사명이 있다는 주장이 더해지기도 한다. 즉 일본요리나 노송나무 욕조(風呂)뿐 아니라 다타미나 문풍지(障子), 족자, 꽃꽂이, 유카타, 게다, 종이우산(番傘)에 이르기까지 현대 일본에서 점차 사라져 가는 전통의 문화가 료칸에는 남아 있으며, 또 남아 있어야 한다는 것이다. “합리성만을 생각해서 일본 고래로부터의 전통문화를 없앨 수는 없습니다. 사원 전원이 소중히 지켜 가는 것이지요. 그렇기 때문에 ‘전통을 현대로’를 캐치프레이즈로 만들었습니다.” 이것이야말로 일본 료칸업계가 시대 변화에 대응하여 격변하기 전까지 통용되던 전형적인 료칸의 이미지였고, 실은 지금까지도 여전히 잠재적으로 혹은 암묵적으로 전통 료칸에게 요구되고 있는 과제이기도 하다.

하지만 현재 통용되고 있는 료칸·오카미의 ‘전통적’인 모습이라는 것이 언제부터 정형화되었는지는 여전히 모호하다. 다만 이전부터 손님 접대를 주로 하던 료칸의 여주인이 일본의 전통적인 여성을 상징하는 듯한 전형적인 ‘오카미상’으

16) 森彰英, 「女將サミットの世話役: 日本のお宿 古窯の女將 佐藤幸子さん」, 63쪽.

로 만들어지기까지는 아마도 1980~90년대 미디어의 영향이 매우 컸다는 주장이 설득력을 얻고 있는 것으로 보인다.

### 3. 현대 일본 속의 료칸과 오카미

#### 1) 일본을 대표하는 료칸·오카미—가가야·오다 마유미

개개인의 취향은 다르겠지만 료칸에 정통한 이들은 현재 이시카와현(石川縣) 와쿠라(和倉) 온천 ‘가가야’(加賀屋)를 일본 최고의 료칸으로, 이곳의 오카미인 오다 마유미(小田眞弓)를 최고의 오카미로 꼽는다. 여러 오카미들은 자신의 후계자를 오다 마유미가 있는 가가야에 견습생으로 보내고 싶어 한다. 이러한 평가는 오카미 개인에 그치지 않고 료칸으로서의 영업실적에 대해서도 마찬가지다. 90년대 중반 이후 업계 전반에 불어 닥친 위기와 변화의 시기를 성공적으로 견뎌낸 가가야의 사례는 기업 경영의 좋은 연구대상으로서 종종 언급될 정도다. 그러한 성공을 볼 때 전통 료칸인 가가야가 앞서 열거한 급격한 환경 변화와 고객의 새롭고 다양한 요구에 적절히 부응한 결과라고 해석할 수도 있다. 그러나 참으로 아이러니한 것은 바로 이 가가야가 일본 료칸업의 최전성기인 1980년에 ‘프로가 선정하는 일본의 호텔·료칸 100선’ 종합부문에서 첫 1위로 뽑힌 이래, 31년 연속 부동의 1위를 고수하고 있다는 점이다.<sup>17)</sup> 즉 1980년대부터 전형적인 전통 료칸·오카미의 ‘최고’였던 가가야·오다 마유미가 버블 붕괴 및 여행 시스템과 고객의 욕구 다양화라는 변화를 가장 잘 견뎌 냈다는 것은 일본의 료칸·오카미에게는 여전히 전통과 현대를 관통하는 저력이, 마찬가지로 소비자에게는 그들을 향한 일관된 기대가 있음을 반증하는 것이기도 하다.

1906년 12월 30일 수용 규모로 시작된 가가야는 개업 100주년이 되는

17) 여행신문사(旅行新聞新社) 주최로 매년 선정되며 현재 36회까지 진행. 전국 1만 7,250개소 여행회사에 투표용지를 배포하여 ‘접대’, ‘요리’, ‘시설’, ‘기획’ 부문으로 나누어 2010년 10월 한 달간 투표하게 했으며, 12월에는 여행업 단체 관계자 및 여행작가, 여행잡지 편집자 등으로 구성된 ‘선고(選考)심사위원회’가 열려 100선의 랭킹을 결정했다. 가가야는 시설과 종합점수에서 1위를 기록했다(<http://www.ryoko-net.co.jp/modules/headline/index.php?page=article&storyid=425>).

2006년 시점에서 246실 1,450명 수용 규모로 성장했다. 현재의 오카미인 오다 마유미가 이곳의 며느리로 들어온 것은 1962년, 료칸의 토대를 만든 오다 다카(小田孝)의 뒤를 이어 정식으로 오카미의 자리를 이어받은 것은 1990년의 일이었다. 선대(先代)인 다카가 시설의 노후함을 정성을 다한 '접대'로 대신하면서 가가야의 토대를 만들었다고 한다면, 마유미는 성장과 발전의 시기를 이끌면서 선대로부터 이어져 온 최고 료칸의 자리를 지키는 데 성공했다는 평가를 받는다.<sup>18)</sup> 하지만 오다 마유미 역시 선대가 만든 '가가야만의 서비스'를 지키는 것을 료칸 경영의 원점으로 삼았다. 그는 가가야만의 서비스에 대해, "손님이 제일. 즉 손님에게 절대로 '노'라고 하지 않는 것이다. 손님의 모든 것을 수용한다. 이것이 내가 결혼한 후에 최초로 시어머니에게 배운 것으로, 우리의 소중한 전통이다"라고 설명한다. 하지만 마유미 자신의 말대로 "이러한 서비스는 생각해 보면 오직 가가야에 그치지 않는, 빼어난 일본적 접객의 요체다. 중요한 것은, 어디까지 철저할 수 있는가의 차이일 것이다".<sup>19)</sup>

빼어난 시설을 갖춘 지금까지도 가가야의 가장 큰 자랑인 '각별한 접대'의 전통을 만든 것은 오다 다카로, "설탕 위에 꿀을 얹고 또 그 위에 단것을 뿌린 것 같다"<sup>20)</sup>고 일컬어지던 그의 서비스는 그를 오카미의 '전설'로 회자되도록 만들었다. 지금은 마치 전통 료칸에서 뗄 수 없는 것처럼 여겨지는 이른바 '오카미의 각방 인사'를 처음 시작한 것도 바로 그였다. 매일 한 방도 빠지 않고 각방 인사를 돈 걸과 만년에는 무릎이 각질화하여 정좌가 불가능할 정도였다는 사실은 그를 더욱 전설적인 존재로 만들었다.<sup>21)</sup> 하지만 고객이 원하는 것이라면 당장 택시를 타고 달려가서 사올 정도로 '채산을 무시하는' 접대에는 그 나름의 계산이 있었기 때문이었다.

18) 「日本を代表する旅館「加賀屋」」([http://bs.doshisha.ac.jp/download/files/business\\_case1/08-03-dbCase-Ishikawa-Toya-Final.pdf](http://bs.doshisha.ac.jp/download/files/business_case1/08-03-dbCase-Ishikawa-Toya-Final.pdf)), 2쪽.

19) 岩崎信也, 「小田眞弓 加賀屋」, 『宿を支える女將たち』, 280쪽.

20) 小田眞弓・田口香世, 「和倉温泉「加賀屋」の小田眞弓女將が語る先代女將・義母の後姿」, 『Value creato』, 269, 2007, 10쪽, 16쪽.

21) 「加賀屋の先代女將, 小田孝が心を語る「元氣でやってるかい」」(<http://www.kagaya.co.jp/omotenashi/genki/index.htm>), 15쪽.

손님께서 반드시 만족하셔서 다시 오  
시도록 한다, 이것도 변치 않는 신념  
입니다 …… 눈에 보이는 손님을 통  
해서 보이지 않는 손님에게도 인사를  
드리려는 것이지요 …… [TV 광고보  
다도] 손님이 손님을 부르는 접대가  
되도록 신경 쓰는 것이 중요하지 않  
을까요, 여자로서의 무서운 계산이겠  
지요.<sup>22)</sup>

〈그림 3〉 료칸 '가가야'의 오카미인 오다 마유미



다카에 이어 오카미를 계승한 오다  
마유미도 고객의 만족을 최우선으로 했  
다는 선대의 서비스 정신의 계승을 최우선으로 삼았다고 하지만, 이와 더불어 가  
가야의 양대 원칙으로 자리 잡은 또 한 가지가 '종업원의 만족'을 중시하는 경영  
이었다. 그러한 경영 방침이 상징적으로 드러난 것은 2007년 3월 이 지역(能登半  
島, 노토반도)에 진도 6의 큰 지진이 일어났을 때의 대응일 것이다. 지진 당시의 건  
물 손상을 보수하는 34일 동안의 휴업 기간 동안 약 5,000건, 2만 8천여 명의 예  
약이 취소되는 피해를 입었지만, 550여 종업원의 급료를 지불하고 이 기간을 종  
업원과의 친밀감 향상 및 재교육, 지역 공헌의 기회로 삼았던 것이다. 마유미는  
사실 이것 역시 '종업원을 소중히 여기라'는 선대 오다 다카의 가르침을 계승한  
 것이었다라고 술회한다.

접객 담당 종업원들이 불만을 갖는다면 결코 훌륭한 서비스가 이루어질 수 없습  
니다. 손님을 소중히 하고 손님의 모든 것을 수용한다는 것은, 동시에 진정한 의  
미에서 종업원을 소중히 하지 않으면 안 된다는 것입니다. 어머니께서는 자주,

22) 小田眞弓·田口香世, 「和倉温泉 '加賀屋'의 小田眞弓女將が語る先代女將一義母の後姿」, 17쪽(생략과 괄호는 필자).

본래 내가 하지 않으면 안 되는 것을 모두가 대신해 주는 것이다, 모두는 종업원이 아니라 가족이라고 말씀하셨습니다.<sup>23)</sup>

이상에서 보듯, 종업원의 만족을 중시하는 경영도 결국은 고객을 향한 ‘훌륭한 서비스’를 완성시키기 위한 일환이었다. 종업원에 대한 배려는 단순히 그들에 대한 배려나 동정의 차원이 아니라 앞서 언급한 바와 같이 비상시에 생활을 보장하고 더 나아가 복지까지를 포함하는 것이었다. 즉 보육원이 딸린 기숙사(母子寮) 건설, 자동운반 시스템 등의 기기 도입과 같은 편의시설 강화뿐 아니라 이불 개기와 청소 등의 단순작업을 외주화하고 휴식시간을 늘리는 등 종업원을 위해 과감한 투자를 계속한 것이다. 그 중에서도 버블 붕괴 후에도 직원 수를 줄이지 않았다는 것은 가장 큰 종업원 복지라 할 것이다.<sup>24)</sup>

이미 일본 료칸업계에서는 교과서로 통하는 가가야의 섬세한 서비스에 관한 수많은 일화가 있다고 하지만, 그러한 서비스의 정신을 상징하는 것은 종업원들이 항상 품 안에 소지해야 하는 ‘가가야그룹 품질방침카드’일 것이다. 이른바 어떠한 자세로 고객을 대해야 하는가에 관한 ‘마음의 매뉴얼’이라는 것이다.<sup>25)</sup> 이 ‘마음의 매뉴얼’에서 강조하는 것은 “또 올게요”라며 고객이 만족하는 것이 진정한 기쁨이자 자랑이라는 것, 고객의 불만을 적극적으로 해결해 나가리라는 것 등이며, 팀워크의 중요성 등에 관한 내용도 담고 있다.<sup>26)</sup> 오카미는 이상과 같은 정신의 기초 위에서 종업원들이 기쁘게 자율적으로 일할 수 있는 환경을 만들어 주고 손님에 송영(送迎)과 방 인사, 요리 및 서비스 체크 정도의 일을 술선하는 역할이지 그 이상의 화려함이나 주목은 불필요하다는 것이 오다 마유미가 오카미로

23) 岩崎信也, 「小田眞弓 加賀屋」, 283쪽(강조는 필자).

24) 岩崎信也, 「小田眞弓 加賀屋」, 284~285쪽.

25) 료칸에 매뉴얼이 필요한가에 대해서는 오카미들의 의견이 갈린다. 가가야뿐만 아니라 뒤에서 다룬 오카미 양성학교(오카미주쿠)에서는 오히려 매뉴얼 없이 스스로 생각해서 고객을 접대하라고 가르치는 반면, 스튜어디스 출신(岩崎信也, 「笹本かほり 常磐ホテル」, 「宿を支える女將たち」)을 비롯한 일부 오카미들은 철저한 매뉴얼이 반드시 필요하다고 주장한다.

26) 田口香世, 「連載企業研究 和倉温泉 加賀屋」가27年間日本一の座にあり續ける秘密を小田眞弓女將に聞く」, 2007, 9쪽, 37-38쪽.

서 가진 지론이었다.

이처럼 가가야는 선대 오카미인 오다 다카가 제시하고 또 토대를 놓은 고객과 종업원 만족이라는 두 가지 원칙을 축으로 하여, 버블 붕괴 이후의 위기를 극복하고 관광산업을 둘러싼 시대적 변화에도 적응하면서 지금까지도 일본에서 최고 료칸의 위치를 점하고 있다. 물론 위기 극복을 위한 시설의 다양화, 변화가 료테(料亭) 개점 등 하드웨어적인 면에서의 수완이 적절히 발휘된 때문이기도 하지만 그러한 발전을 가능하게 한 것 자체가 바로 고객과 종업원을 중심으로 한 경영원칙에 근거하고 있음은 널리 인정되는 사실이다. 즉 선대가 토대를 놓은 가장 '전통적'인 방식을 기초로 한 합리적 경영을 통해 버블 붕괴와 여행업의 급격한 판도 변화라는 위기를 극복했다는 평가가 가능하다.

## 2) 전통 료칸·오카미의 현대적 모색

일본 오카미들의 인터뷰 가운데 '이치고이치에'(一期一會)<sup>27)</sup>라는 용어가 자주 등장한다. 찾아온 고객에게 최선을 다하겠다는 마음의 표현이기도 하지만 단 한 번의 기회를 놓치면 다시 만회할 기회를 얻을 수 없는 료칸업의 특징을 반영하는 말이기도 하다. 즉 일상의 필요가 아니라 상당한 액수를 지불하고 비일상적 시간과 공간을 찾는 것이기에, 한 번 마음에 들지 않는다면 그곳을 다시 찾는 고객은 결코 없다는 것이다.

에이전시의 손에 이끌려 찾아드는 단체고객 대신 가족 등 소그룹과 여성 고객들이 주류로 등장한 이후, 이에 대한 료칸 오카미들의 반응을 간단히 정리하자면 첫째, 각각의 료칸은 고객이 무엇을 원하는지를 알고 이에 대응해야 하기 위해 노력하지 않으면 안 된다는 것, 둘째, 그러나 고객이 바라는 것은 너무도 다양하여 하나로 정리하기 어렵다는 모순적인 상황에 대한 곤혹스러움이라 할 것이다. 이에 대해 성공적으로 적응한 료칸의 전략을 거칠게 구분해 보면, 첫째, 한두

27) 다회(茶會)에서의 마음가짐에서 나온 용어로서, 생애에 단 한 번만 볼 수 있는 것, 일생 한 번뿐인 것이라는 뜻. "당신과 이렇게 만날 수 있는 이 시간은, 두 번 다시 오지 않을 단 한 번뿐이다. 그렇기에 이 순간을 소중히 여기고 지금 할 수 있는 최고의 접대를 하겠다"라는 뜻의, 센리큐(千利休)가 다도에서 최고로 삼았다는 마음가짐이다.

종류의 요구(여행의 목적)에 맞춰 료칸을 특화함으로써 대상 고객을 한정하는 대신 비용을 줄이는 전략, 둘째, 전통적 료칸의 모습을 유지하면서 참신하고 신선한 요소를 추가하는 전략, 셋째, 모든 사람들의 다양한 요구를 수용할 수 있도록 다양한 설비를 갖춘 대규모 건물을 갖추고 그 안에서 주기적으로 변화를 계속하는 전략 정도로 정리할 수 있을 듯하다. 세번째의 경우는 대규모 투자를 통해 대규모 수익을 노릴 수 있는, 굳이 새로운 모색을 한다기보다 어느 시대에나 통용되는 자본의 투자에 비례하는 수익을 노리는 것이기에 본고에서 이를 다시 설명할 필요는 없을 것이다.

이하에서는 첫번째와 두번째 사례에 해당되는 료칸들의 구체적인 노력들을, 약 60여 명의 대표적인 오카미의 인터뷰 기사를 기초로 하여 살펴보고자 한다. 60여 명의 인터뷰 내용 전체를 통해 의미 있는 시도라고 생각되는 몇 가지 유형을 추출, 그 가운데도 대표적인 사례들을 중심으로 서술할 것이며 따라서 직접 인용되지 않는 사례들도 충분히 고려되었다는 사실은 미리 밝혀 둔다.<sup>28)</sup>

### (1) 료칸의 목적 특화

#### • 소규모 개인별장

영업 목적을 특화한 것으로 가장 먼저 눈에 띄는 것은 일종의 ‘개인 별장’을 지향하는 회원제의 소규모 료칸이다. 대표적인 곳은 연예인 가족 출신이라는 수식어가 붙는 오카미 히라노 요코(平野洋子)가 경영하는,<sup>29)</sup> 단지 6개의 객실만을 가진 ‘료소 후나코시’(旅荘 船越, 이하 후나코시)로, 이곳은 ‘별장과 같은 료칸’이라는 방침을 명확히 한 경영으로 우량기업에 선정되기도 했다. 치유(いやし)와 편안함(く

28) 인터뷰 자료로서는 「全國名女將に聞く」1~6(『トランスポート』, 1991. 10~1992. 8), 일부가 단행본으로 묶여 출판되기도 했던 이와사키 신야(岩崎信也)의 「現代の宿神—宿を支える女將たち」1~41(『月刊ホテル旅館』, 2003. 3~2006. 7), 「平成細腕繁盛記」1~37(『Venture link』, 2006. 1~2009. 6) 등의 시리즈 외에, 일본 국회도서관의 검색을 통해 확인 가능한 1990년대 이후의 오카미 인터뷰 기사 대부분을 수집하여 사용했다. 연인원은 100여 명을 넘으나 유명 오카미의 인터뷰나 기사는 중복된 경우가 많기에, 대략 60여 명의 오카미에 대한 내용을 검토한 셈이 된다.

29) 일본의 유명 배우 후나코시 에이지(船越英二)와 하세가와 유미코(長谷川裕見子)가 부모이며, 현역 배우인 에이치로(英一郎)가 오빠이다. 후나코시는 이들 부모가 1965년에 개업했고, 계승자인 에이치로가 배우를 선언했기 때문에, 그 딸인 요코가 오카미로서 가업을 승계하게 되었다.

つろぎ)을 주제로 한 분위기 연출에 철저했던 것이 호평을 받은 것이다. 그러한 분위기를 조성하기 위해서 ‘다른 고객과 얼굴을 마주치지 않도록’ 일체의 공유시설을 없애고 노송나무 욕조(風呂)를 비롯한 모든 시설을 객실 내에 완비했다. 선물조차도 객실에 비치된 리스트를 보고 주문, 객실 내에서 계산하게 한다거나 고객 한 팀에 대해 한 명의 나카이(仲居)가 전담하여 접대하게 하는 등으로 서비스를 특화했다. 특히 손님을 끌기 위해 개·보수를 거듭하는 다른 료칸들과 달리, 오히려 오래된 일본의 것들을 지키고자 개보수보다는 유지 및 청결에 신경을 쓴다는 점도 ‘언제 와도 변함이 없는’ 별장과 같은 료칸을 유지하기 위한 것이었다고 한다.<sup>30)</sup>

개인을 중시하고 별장과 같은 분위기를 지향하는 것은 외국인 오카미로 유명한 후지 지니(藤ジニ)가 이끄는 료칸 ‘후지야’(藤屋)도 마찬가지다. 외국인인 그가 ‘일본 전통과 일본인의 친절함을 느낄 수 있는’ 공간으로서의 료칸을 추구한다는 영업 방침을 세운 것은 아이러니해 보이지만, 외국인이기에 오히려 일본인보다 더 일본다움을 민감하게 짚어 낼 수 있었다는 고백도 설득력이 있다. 그는 2006년의 리뉴얼 오픈을 계기로 객실 면적을 넓힌 대신 객실 수는 8개로 줄인 소규모 정책으로 전환했다. 이곳 역시 관내에서 다른 고객과 마주칠 가능성은 거의 없으며 같은 시간대의 고객에게조차 송영 차량을 개별적으로 제공할 정도로 개인의 시간과 공간을 중시한다. 방문에 명패나 심지어 손잡이도 없앨 정도로 ‘은신처’(隠れ家)와 같은 분위기 조성에 힘을 기울였다.<sup>31)</sup>

이들 소규모 ‘별장’ 혹은 ‘은신처’를 추구하는 료칸은 사라져 가는 일본 전통 문화와 생활에 대한 향수와 동경, 그리고 90년대 중반 이후 일본사회 전반을 휩쓰는 ‘치유’에 대한 갈망이라는 사회적 요구에 더하여, 연예인 가족 출신 혹은 금발에 푸른 눈을 가진 서양인이라는 유명세를 가진 오카미였기에 가능했던 모델

30) 「平成細腕繁盛記 旅荘船越 女將・平野洋子さん 自分の別荘感覚でゆったりとやすらげる」, 『Venture link』 22(9), 2008. 2; 岩崎信也, 「平野洋子’旅荘船越」, 『宿を支える女將たち』.

31) 「平成細腕繁盛記 藤屋 女將・藤ジニーさん 米國女性が見た’日本のよき’をサービスに取り入れる」, 『Venture link』 21(13), 2007. 5.

이라 생각된다. 즉 오카미나 료칸이 이미 지명도를 가지고 출발한 덕택에 비교적 광고나 고객 유치에 대한 부담이 적었고, 그 때문에 가격 경쟁에 휘말리지 않고—이곳에 주기적으로 머무는 비용이 별장을 직접 소유하는 가격을 넘지 않을 정도의 한도 안에서—고가정책을 유지하면서 소신껏 자신의 철학을 담은 경영이 가능했다고 여겨지기 때문이다.

• 애완동물과의 동반 숙박

현대 일본사회의 추세를 반영해서 목적을 특화시킨 또 하나의 흥미로운 사례는, ‘애완동물’과의 동반 숙박을 제공하는 ‘기누카와 국제호텔’(きぬ川国際ホテル, 이하 기누카와 호텔)이다.<sup>32)</sup> 오카미인 아쿠쓰 게에코(阿久津恵永子)가 애완동물 동반 객실 운영에 착안한 것은 1986년의 일로, 당시는 설령 애완동물 동반이 가능한 료칸이 있는 경우에도 입실할 때는 별도의 시설에 맡기거나 다른 고객의 눈치를 봐야 하는 형편이었다. 게에코는 애완동물을 동반한 고객이 눈치를 보게 하기 보다는 차라리 애완동물을 위한 숙박 플랜을 마련하는 편이 낫다고 판단, 1박 2식에 500엔의 요금을 책정했다. 이것이 매스컴의 주목을 받으면서 고객이 쇄도, 오랜 기간의 누적 적자가 일거에 해소될 정도의 대히트를 기록했다. “인격과 마찬가지로 ‘견격’(犬格)을 중시한다”라는 신조를 내세운 기누카와 호텔은 고객의 99%가 애완동물을 동반할 정도로 고객 특화에 성공한, 이를 통해 획기적인 성과를 남긴 케이스로 꼽힌다. 특히 15마리 이상의 개가 숙박하는 날 개최하는 ‘멍멍 친목회’(わんわんコンパ), 애완동물을 위한 별도의 식사 및 온천 제공 등의 이벤트와 서비스를 갖춘 기누카와 호텔은, 본래 애완동물에 대해 애착이 있던 오카미가 자신의 관심과 시대적 흐름을 절묘하게 결합시켜 소비자의 요구에 부응하면서 경영난까지 타개해 낸 대표적인 사례라 할 수 있다.<sup>33)</sup>

32) ‘료칸’은 주로 식사가 딸린 일본풍 숙소를, ‘호텔’은 서양풍 건물로 침대가 있는 숙박시설을 의미하는 것이 보통이지만, 관광료칸 중에는 ‘호텔’이라는 이름을 쓰는 경우가 많다.

33) 『平成細腕繁盛記 きぬ川国際ホテル 阿久津恵永子女將 客の99%はペット同伴 ターゲットを絞り成功』, 『Venture link』 23(6), 2008. 11.

• 무장애와 유니버설 설계

영업에서 성공을 거두었는지와는 별개로, 현대 일본뿐 아니라 보편적인 관심으로부터 그 시도 자체에 의미를 두고 싶은 특화의 사례는 ‘무장애’(barrier-free)를 내세운 료칸 ‘퓨어 필드 가제요비’(ピュア・フィールド風曜日, 이하 가제요비)이다. 이 료칸이 개장한 것은 1999년으로 결코 역사가 길다고 말할 수 없지만, 복지전문가인 오카미 미키 가즈코(三木和子)가 장애인들도 쉽게 료칸을 이용할 수 있도록 문턱을 낮추기 위하여 노력한 것은 주목 받기에 충분하다. 가제요비의 정경은 다음과 같다.

예를 들면 프런트. 휠체어 이용자를 위해 일반적 높이 옆에 한 단 낮은 카운터가 설치되어 있다. 복도의 폭은 휠체어 두 대가 동시에 통과할 수 있도록 여유 있게 만들어졌고, 객실의 도어는 모두 [옆으로 미는] 미닫이식이다. 욕실을 포함해 객실 면적이 넓은 것은 물론이고, 냉장고 높이도 휠체어에 탄 채로 이용하는 것을 상정했다. 가족 욕실에는 휠체어를 탄 채로 욕조에 몸을 담글 수 있는 특수한 리프트가 준비되어 있다. 또 시각장애인에 대한 배려로서, 현관 프런트의 위치를 음성으로 알리는 유도장치가 설치되어 있고, 로비와 복도의 바닥재도 [장애인에겐 편리한 것으로] 교체했으며, 복도 양 벽의 손잡이에는 방 번호를 표시하는 점자가 찍혀 있는 것 등이다.<sup>34)</sup>

다소의 경제적 부담을 무릅쓰고, 무엇보다 비장애인이 볼 때는 관광시설로서 감점 요인이 될 수 있음에도 불구하고 오카미인 가즈코가 이러한 결정은 한 것에 는 다음과 같은 문제의식이 있었다. “장애인, 혹은 개호(介護)를 필요로 하는 노인 들에게는 밖으로 나가는 것이 최고의 재활입니다. 즉 활성화라는 거죠. 실제로 여행을 가고 싶어하는 장애인도 많습니다. 하지만 일본에는 그러한 사람들이 안심

34) 岩崎信也, 「三木和子」ピュア・フィールド風曜日, 『宿を支える女將たち』, 235쪽.

하고 지넬 공간이 좁처럼 없습니다.<sup>35)</sup> 가제요비는 지금까지 이동식 화장실, 리모콘 작동이 가능한 전동침대, 휠체어에서 침대나 자동차로 옮겨 앉을 때 사용하는 리프트와 같은 장애인·고령자를 위한 시설을 확충하여 수 차례에 걸쳐 복지·서비스 관련 상을 받는 등 ‘무장애’ 료칸으로 명성을 얻고 있다. 그 외에 ‘호텔 다마노유’(ホテル玉之湯, 이하 다마노유)처럼 료칸의 차별화를 위해 ‘온기 있는 숙소(宿)’를 테마로 설정, 이를 위한 서비스의 일환으로 휠체어를 탄 채로 욕조 안에 들어가 노천탕을 즐길 수 있도록 하는 등 부분적으로 ‘무장애’ 시설을 갖추는 경우도 있다.<sup>36)</sup>

그런데 이상과 같은 ‘무장애’ 혹은 유니버설 디자인을 채택하는 경우, 지리적 위치 혹은 지역과의 협조는 필수적이다. 가제요비의 경우, ‘무장애’ 건물로 리뉴얼 당시 자금 수주에 난항을 겪었으나 고령자 및 장애인이 원활히 사용할 수 있는 건물에 대한 지원을 규정한 지자체 법률에 의해 저리의 용자를 얻을 수 있었다. 료칸에 투숙했던 한 신사(神社)의 공사(宮司)는 부근 숲에 ‘무장애’ 신사로서 분사(分社)를 세워 주었고, 주민들은 신사로 이르는 참배로에서 휠체어의 바퀴가 빠지지 않도록 자발적으로 나서 도로를 포장해 주었다. 사실 다마노유가 ‘무장애’ 료칸을 지향하게 된 것도 교통이 편리하고 병원 가까이에 료칸이 위치하고 있다는 이점에 착목한 데서 비롯된 것이었다. 이처럼 장애인이라는 사회적 약자에 대한 배려뿐 아니라 인간의 수명이 연장됨에 따라 고령자 고객이 늘어날 수밖에 없게 된 사회적 흐름을, 지리적 이점 혹은 지역과의 협조와 결합해 ‘무장애’ 료칸으로 발전시키는 움직임은 금후 다른 지역으로도 확대되어 나갈 것으로 예상된다.

## (2) 전통적 료칸의 일부분을 특화

기존의 보편적인 료칸의 분위기를 대체로 유지하면서, 자신만의 료칸의 특징을 어필하기 위해 개성 있는 시설이나 기획을 덧붙이는 경우는 워낙 사례가 많고 또

35) 岩崎信也, 「三木和子」ピュア・フィールド風曜日, 241쪽.

36) 「平成細腕繁盛記 ホテル玉之湯 女將・山崎圭子さん バリアフリーで車イスの客にも対応」, 『Venture link』 21(10), 2007. 3; 岩崎信也, 「山崎圭子」ホテル玉之湯, 『宿を支える女將たち』.

(그림 4) 료칸에서 제공되는 가이세키요리



다양하기에 이를 정리하기는 쉽지 않다. 그 가운데 최근의 트렌드를 반영하는 의미 있는 시도들을 중심으로 필자 나름의 분류를 해보자면 첫째, 전통 료칸의 기본 요소들, 즉 건물·요리·서비스·자연관광 중의 한두 가지를 선택적으로 강조하는 경우, 둘째, 특별히 전통 료칸의 특징으로 간주하기는 어려운 혁신적인 프로그램을 창조적으로 도입하는 경우, 셋째, 고객의 신뢰와 호감을 높이기 위한 도구·수단을 채용하는 경우 정도로 정리할 수 있다. 이하에서는 그 구체적인 내용을 소개한다.

- 전통 료칸의 요소 중의 하나를 특화

전통 료칸의 요소 중 하나를 특화한다면, 아무래도 비중이 크고 또 상대적으로 가장 실행이 용이한 '요리'를 특화하는 것이 대표적이다. 향토[地元]의 신선한 재료를 이용하여 계절감을 살린 요리를 내는 것은 료칸의 기본이지만, 특별하게 테마를 가진 요리를 가지고 고객을 유치하려는 것이다. '묘진칸'(明神館)의 경우는 료칸 업계 최초로 프랑스 요리를 도입, 고급 가이세키(懷石)요리·모던 일식과 더불어

〈그림 5〉 고객이 직접 숯불요리를 해볼 수 있도록 설치된 이로리



어 세 종류의 식사를 준비함으로써 고객의 기호에 맞춰 선택이 가능하도록 했다.<sup>37)</sup> “온천, 사람, 숯불(炭火)의 온기로 고객의 마음을 따뜻하게 한다”는 표어를 내세운 ‘다쓰미칸’(辰巳館)은 숯불요리를 료칸의 상징으로 내세운다. 오카미인 후카쓰 가요코(深津香代子)는 료칸은 ‘기억의 장소’에 다름 아니라고 단언한다.

바로 이를 위해 차분한 분위기로 연출된 공간에 이로리(囲炉裏; 방바닥 일부를 네모나게 잘라 낸 후 재를 깔아 취사용·난방용으로 불을 피우는 장치)를 설치, 직접 숯으로 구워 먹는 요리의 온기와 정취를 느끼게 한다는 것이다.<sup>38)</sup>

건물을 특화하는 사례도 있다. 예를 들면 료칸의 현관과 복도, 객실은 물론 공동욕탕(大浴場)과 씻는 곳(洗い場)까지 료칸 전체를 전부 다타미로 고집하는 ‘린센로 가시와야 벅소’(臨泉樓 柏屋別荘, 이하 린센로)의 경우가 그것이다. 오카미인 야스다는 다타미는 전통 일본의 공간이면서 현대에서는 비일상적 공간을 구현하기 때문에 고객이 료칸을 생각할 때는 다타미를 곧잘 떠올린다는 점,<sup>39)</sup> 그 외에도 미끄럼 방지 등의 안전 및 보온 효과와 같은 실용성이 있다는 점을 선택의 이유로 설명한다.<sup>40)</sup> 건물을 특화하는 또 다른 사례로서는 10개의 객실 전부를 일본식 초가지붕[茅葺き屋根] 혹은 기와지붕의 오래된 고민가(古民家)를 매입·이축하여

37) 「平成細腕繁盛記 明神館 齊藤百代女將 ひっそりとした山中で客足が絶えない名旅館」, 『Venture link』 23(4), 2008. 10.

38) 「平成細腕繁盛記 辰巳館 女將・深津香代子さん ‘温泉’, ‘人’, ‘炭火’で客の心を温める」, 『Venture link』 22(13), 2008. 5.

39) 「平成細腕繁盛記 樂山やすだ 安田昌代女將 ロビーから風呂の洗い場まで總疊敷まで日本の文化を重視」, 『Venture link』 23(11), 2009. 4.

40) 「平成細腕繁盛記 臨泉樓柏屋別荘 齋藤かおる女將 かゆい所に手が届く和の心でおもてなし」, 『Venture link』 23(9), 2009. 2.

마련해, 역사 속의 가고시마(鹿兒島) 시골을 재현한 ‘망각의 마을 가조엔’(忘れの里 雅叙苑)이 있다. 가고시마 산천의 생활문화를 재현함으로써 료칸이라는 공간을 일상을 ‘잊어버릴 수 있는 곳’으로 구현한 것이다. 평소 도시인들의 생활을 유심히 관찰, 그들이 무엇에 목말라하고 또 무엇을 욕망하는지에 착안하여 이와 같은 공간을 실현한 오카미 다지마 에쓰코(田島悦子)는, 료칸으로서의 성공이 아니라 일본 ‘유일(only one)의 료칸’을 지향하기 때문에 투자를 아끼지 않고 이러한 시도를 했다고 설명한다.<sup>41)</sup>

- 전통 료칸에 완전히 새로운 요소를 도입

전통 료칸의 요소로 상상하기 어려운 창조적 시도를 하는 대표적인 사례로는 특별 공연 행사를 마련하는 것을 들 수 있다. 고객을 유치하기 위한 이벤트들은 대부분 새로운 료칸 소비층이자 유행에 민감한 젊은 여성들을 대상으로 기획된다. ‘료칸 미소노’(旅館 御園)는 “자리(座敷)와 재즈와 니혼슈(日本酒)”라는 다소 기묘한 이름의 행사를 비롯, 클래식이나 일본음악, 일인극, 낭독 등의 다양한 행사를 정기적으로 개최하고 있다. 이것은 오카미 이마이 마키코(今井麻紀子)가 료칸의 이미지와는 맞지 않는다는 주변의 반대를 물리치고 “료칸이라는 ‘장’(場)을 예술적으로 사용하고자 하는 사람에게 제공한다”<sup>42)</sup>는 신념을 관철시킨 사례였다. 심지어는 아예 예술적 재능이 넘치는 오카미 자신과 종업원이 포함된 멤버들이 매일 저녁 다양한 예술 공연을 펼치는, 이른바 ‘오카미극장’이 매스컴을 통해 료칸의 명물로 자리 잡은 경우도 있다.<sup>43)</sup>

그로부터 한 걸음 더 나아가 보여 주는 공연에 그치지 않고 료칸을 매개로 사람과 사람의 교류를 활발하게 하기 위한 노력들도 적지 않다. 종업원과 고객의 접촉(触れ合い)은 물론이고 고객끼리의 교류의 장을 만드는 것인데, 이것은 앞서 소

41) 岩崎信也, 「田島悦子 忘れの里 雅叙苑」, 『宿を支える女將たち』.

42) 岩崎信也, 「今井麻紀子 旅館御園」, 같은 책, 25~26쪽.

43) 「平成細腕繁盛記 西の雅 常盤 女將 宮川高美さん 自らステージに立ち, 歌って踊る ‘女將劇場」, 『Venture link』 22(14), 2008. 6.

개했던 고객끼리 얼굴도 마주치지 않도록 하는 소규모 별장식 회원제 료칸과는 정반대의 정책이라 할 수 있다. '사루가쿄 호텔'(猿ヶ京ホテル, 이하 사루가쿄)의 경우, 어린이들이 가마를 끄는 '어린이 미코시'(子供みこし)나 민화 이야기(民話の語り)·떡치기(餅搗き)·클래식과 사미센 연주 등과 같은 행사를 마련하고 있다. 여기에는 단순히 고객 유치만이 아니라 '고객'과 '사원'의 만족을 양립시키려는 의도가 있다. 즉 고객이 만족해서 돌아가는 것이 사원의 만족으로 이어진다는 점에서 이들 양자의 접촉 자체를 증대시킬 수 있는 이벤트를 기획하게 되었다는 것이다.<sup>44)</sup>

앞서 무장애 시설로 소개했던 다마노유의 경우 플루트·피아노·사미센·플라멩코 기타 등의 연주를 중심으로 한 '원형 콘서트'(車坐コンサート)도 명물로 자리를 잡았는데, 이 행사 역시 고객 상호의 답소뿐 아니라 종업원의 참여를 적극적으로 장려한다. "금후는 함께 노래를 한다거나, 고객끼리 혹은 종업원과 접촉할 수 있는 시간을 만드는 것이 료칸의 새로운 평가 기준이 되지 않을까요. 종업원도 합창단이라는 다른 각도로부터 손님과 접하면 무엇인가 발견할 수 있지 않을까 기대합니다."<sup>45)</sup> 이와 비슷한 맥락에서 대상을 여성 고객으로 한정, '여성만의 가을 축제', '여성만의 크리스마스'와 같은 다소 의외의 기획을 통해 이들의 새로운 인간관계 형성을 지향하는 경우도 있다.<sup>46)</sup> 사루가쿄와 다마노유의 사례는 고요하고 아름다운 자연, 전통 일본을 구현한 시설 속에서 비일상적인 시공간을 향유한다는 이전의 료칸 숙박에서 한 걸음 더 나아가, 적극적인 이벤트를 통해 고객끼리 혹은 고객과 종업원의 접촉 기회를 확대하는 새로운 양태의 료칸에 대한 수요가 증가하고 있음을 보여 준다고 할 수 있다.

44) 「平成細腕繁盛記 豆腐懐石猿ヶ京ホテル 若女將・持谷美奈子さん：顧客の健康を第一に考え人気を得る。」, 『Venture link』22(2), 2007. 8, 65쪽.

45) 「平成細腕繁盛記 ホテル玉之湯 女將・山崎圭子さん バリアフリーで車イスの客にも対応」, 『Venture link』21(10), 2007. 3, 57쪽.

46) 「平成細腕繁盛記 四万やまぐち館 女將・田村久美子さん 昔の町並みの館内にオリジナル化粧品. 観光名物を自ら作り出す」, 『Venture link』21(3), 2006. 9.

- 고객의 편의와 접근성 제고를 위한 개선

이 외에 고객 유치로 이어지는 신선한 기획들 가운데는 고객들에게 현지의 자연과 유적 등을 가장 잘 만끽할 수 있는 ‘역사탐방’ 정보 혹은 ‘1박 2일 스케줄 제안’을 한다거나, 오후 3시 체크인에서 다음 날 오전 10시 체크아웃인 통상의 규칙을 깨고 2시 체크인, 11시 혹은 12시 체크아웃으로 체재시간을 연장하여 온천이나 다른 프로그램을 하나 더 소화할 수 있도록 배려하는 경우도 있다. 외국인 유치를 위해 외국 에이전시를 통한 홍보 강화는 물론이고 아예 훈련된 다국적 스태프를 직접 고용하거나, 홈페이지 활성화 및 편지 등을 통해 지역과 료칸의 동정이나 오키아미의 사적인 감상 등을 발신하는 방법으로 고객과의 친밀감을 높이려는 시도는 상당히 일반화되고 있다. 더 나아가 ‘일본의 숙소 고요’(日本の宿 古窯, 이하 고요)처럼 료칸업에 어울리지 않는다는 냉소에도 불구하고 철저한 위생관리를 중심으로 하는 독자적인 서비스관리시스템 구축에 공을 들인 결과, ISO(품질관리시스템의 국제규격)를 취득함으로써 서비스에 대한 신뢰를 높여 도산 위기를 타개한 경우도 있다.<sup>47)</sup>

### (3) 성공한 료칸의 가치관

이처럼 료칸 서비스는 점점 전형을 찾기 힘들 만큼 개인적·시대적 요구에 응하여 다양화하고 있으며 점점 도전적인 시도가 늘어나고 있다. 일본의 전통 생활양식 재현이라는 고전적 범주를 넘어선 지는 오래 되었으며, 서양식 리조트를 넘어 이제는 동남아의 이국적 분위기를 채용하면서 심지어 5년 단위로 변신을 거듭하는 경우도 있을 정도다. 이상과 같은 다양한 실험은 료칸에 대해 ‘개인’, ‘치유’, ‘비일상성’, ‘이벤트’ 등이 요구되는 현 추세 속에서는 당분간 계속될 것이며, 점점 더 기존의 예상을 뛰어넘는 방향으로 나아갈 것으로 보인다. 그러나 외적으로 보이는 차이에도 불구하고 성공한 료칸의 오키아미들이 공유하는 가치관이 있는데 이

47) 「戰略經營者登場 佐藤信幸 旅館古窯社長 女將佐藤洋詩恵 ISOでサービス品質の向上はかる地域トップ旅館の革新力」, 『戰略經營者』 20(1), 2005. 1.

하에서는 이를 지역과의 연대·종업원 정책·오카미 역할론이라는 세 가지 항목으로 나누어 살펴보고자 한다.

• 지역과의 연대

료칸을 경영하는 이들은 료칸이 위치한 주변 지역에 대해 관심을 기울이고 지역 활성화를 위해 협력하는 것을 당연한 것으로 여기는 듯하다. 역사적으로 유서가 깊은 곳에 자리 잡고 있거나 혹은 료칸 자체가 역사적 유물로서 가치가 높아서 지역의 역사적 계승자를 자임하는 경우<sup>48)</sup>는 별개로 하더라도, 그러한 특별한 사연이 있지 않은 경우에도 호텔이나 게스트하우스와 같은 여타 시설과 달리 지역에서 분리된 료칸은 존재할 수 없기 때문이다. 료칸은 건물이나 서비스, 요리라는 기본 요소를 특화할 수 있으나 또 하나의 중요 요소인 관광자원으로서의 자연을 스스로 구축할 수는 없으며, 요리의 식재료도 향토의 영향을 받을 수밖에 없다. 하지만 더 큰 이유는 오카미 우다가와 후미에(宇田川富美江)의 말처럼, “료칸업 발전에는 지역 료칸이 연대하여 온천지로서 활기를 띠는 것이 불가결”하기 때문이다. 즉 금후 료칸의 생존을 위해서는 ‘장기체재형’ 고객의 증가를 노려야 하는데, 이를 위해서는 지역 전체의 발전이 필수적이라는 것이다.<sup>49)</sup> 특히 해외 고객을 유치하기 위해서는 더더욱 그렇다. 자신의 료칸을 선전하는 것보다 지역 료칸의 오카미회가 주도하여 대도시나 해외에 나가 지역을 선전하는 것이 훨씬 효과적인 일 것임은 짐작하기 어렵지 않다.

지역과의 협력은 반드시 고객 유치와 같은 영업전략 차원에 그치지 않고, 장기적인 지역 공생의 길을 찾기 위한 노력으로 이어지고 있다. 후쿠시마(福島)현 다케(岳)온천에 있는 ‘화창한 날의 고향 아즈마칸’(陽日の郷 あづま館)의 오카미

48) 사쓰마의 역사유물을 대거 간직한 가고시마(鹿兒島)현의 이부스키(指宿)온천의 하쿠스이칸(白水館)이 대표적으로, 2004년에는 고이즈미 준이치로 일본 총리와 노무현 한국 대통령이 숙박하기도 했다(『平成細腕繁盛記 指宿白水館 下竹原成美女將 薩摩流おもてなしと伝統文化を伝える宿』, 『Venture link』 23(3), 2008. 9). 앞서 언급된 아마가타의 고오의 경우, 부지 안에서 다수의 역사유적이 발굴되어 관광자원으로 이용되고 있다.

49) 『平成細腕繁盛記 皆生つるや 女將・宇田川富美江 女手一つで築いた敷地3000坪の大旅館』, 『Venture link』 21(1), 2006. 7.

인 스즈키 미사코(鈴木美砂子)의 경우, “우리 료칸이 있는 것은 ‘지역’이 있기 때문”이며, “다케온천 전체가 활성화되지 않으면 아무런 의미가 없다”라는 신념하에 “지역과 공생하는 료칸 만들기”에 도전하고 있다.<sup>50)</sup> 이를 위해서 지역 신문사 및 관광협회의 후원하에 대형 행사를 개최하는 것은 별 신선할 것이 없지만, 남성 이 아닌 ‘여성 특유의 감성을 살린’ 행사에 주력하는 점은 료칸 오카미들이 주축이 되기 때문이다. 그 외에도 직접 지역의 활성화에 기여하기 위한 방법으로서는 베이커리나 크레이프 가게를 내어 직접 상가에 뛰어들거나<sup>51)</sup> 지역시장 활성화에 도움이 될 만한 품목을 골라 료칸의 장식품이나 판매용으로 대량 구매하는 경우도 있다.

이처럼 주로 온천이나 역사문화를 배경으로 유지되는 료칸의 특성상 료칸 오카미의 시선이 료칸의 담을 넘어 지역의 새로운 관광 코스와 자원 개발, 고객 유치를 위한 지역행사 개최 등에 의해 지역 브랜드 가치 향상까지 도모하는 것은 지방자치 시대의 필연적인 요구인 것으로 보인다.

#### • 종업원 정책

앞서 소개했던, 고객 서비스를 완성하기 위해 종업원 처우에 힘을 기울인다는 가가야와 마찬가지로, 대부분의 성공적인 경영을 하고 있는 오카미들은 종업원의 훈련 및 그들과의 관계가 료칸의 성패를 좌우한다는 점에 대체로 공감한다. 종업원이야말로 료칸에 대한 오카미의 철학을 실제로 구현하는 주체이고 고객들에게 비치는 료칸·오카미의 모습은 사실상 고객을 직접 접하는 종업원 특히 나카이라는 점에서, 점점 우수한 종업원을 확보하고 훈련시키는 것이 오카미의 주된 관심이 되기 시작했다. 즉 업무수행 능력의 제고나 비용 절감을 지도하는 등의 단순한 문제가 아니라, 고객을 감동시키기 위해서는 그 이상의 무엇인가를 종업원들로

50) 「平成細腕繁盛記 陽日(ゆい)の郷あづま館 女將 鈴木美砂子さん 女性の感性で新たな温泉街をつくる」, 『Venture link』 21(7), 2006. 12.

51) 「平成細腕繁盛記 和多屋別荘 小原真弓 女將 心なごます自筆の繪で客と心を通わせる」, 『Venture link』 23(2), 2008. 8.

부터 끌어내야 한다는 필요성을 느끼기 시작한 것이다. 이러한 필요 속에 나카이의 연령대를 낮추는 것이 첫번째 과제로 떠올랐다.

대체로 선대로부터 료칸을 도와 온 나이 든 종업원들이 다수를 이루던 료칸들은, 젊은 여성들이 료칸의 주된 고객으로 떠오르는 경향과 한편으로는 '건강'한 기운을 장점으로 어필하고자 하려는 의도에서, 젊은 직원 확보를 통한 평균연령 낮추기를 목표로 세우게 되었다. 한적한 시골이나 산간지대에 자리 잡은 료칸이 젊은 종업원들을 유치하기 위해서는 다른 직장과 비교하여 뒤떨어지지 않는 대우를 보장할 필요가 있다. 교토의 요리료칸 '미야마소'(美山莊)의 오카미 나카히가시 가즈코(中東和子)가 자신의 집보다 종업원의 기숙사를 먼저 건축하고 세끼를 종업원과 함께하는 방식으로 종업원을 소중히 여기는 자세를 생활 속에서 보여 주려 했다면,<sup>52)</sup> 후나코시는 종업원의 만족도 향상을 위해 사회보험, 고정급여, 보너스 지급, 기숙사와 공공요금 무료로 업무시간 단축, 유급휴가 등을 보장했다. 이들뿐 아니라 대부분의 오카미가 이러한 종업원 복지의 완비가 필연적임을 인정하는 것으로 보인다. 종업원이 편해야 고객도 편안함을 느끼며, 종업원에 대한 부당한 대우나 과도한 엄격함은 고객마저 불편하게 만들 수 있다고 생각하기 때문이다.

물론 종업원의 근무환경 개선 다음에는 그들을 서비스의 스페셜리스트로 만들기 위한, 그리고 서비스의 질을 지속적으로 유지하기 위한 장치들이 필요하다. 이를 위해 치밀한接客 매뉴얼과 신입사원의 엄격한 연수 과정 혹은 정기적 스태프 미팅과 모임을 갖는 것이 보편적으로 보이지만, 반대로 종업원들이 보다 창조적이고 책임감 있게 임할 수 있도록 고정된 형식의 훈련을 폐지한 채 오로지 '마음가짐'만을 강조하는 가가와와 같은 경우도 드물지 않다. 그리고 또 다른 유형을 하나 더 추가하자면, 종업원들이 자발적으로 문제를 발견하고 또 해결할 수 있는 장치들을 고안하는 경우가 종종 보인다. 즉 QC(품질관리)와 CS(고객만족)를 위해 종업원들이 위원회를 만들어 자치적으로 활동하게 하고 그 성과물에 대해 보상

52) 岩崎信也, 「中東和子 美山莊, 『宿を支える女將たち』, 256쪽.

하는 시스템을 도입하는 것이다.<sup>53)</sup> 그 외에도 결혼 후 육아를 위해 퇴직한 직원이 파트타임으로 컴백할 수 있는 제도를 만듦으로써 경력직원을 확보하면서 여성들의 사회활동의 장을 유지하는 일석이조의 효과를 노리는 경우들도 점차 늘어나는 추세이다. 전문성을 가진 여성이 시간의 융통성을 발휘하여 근무할 수 있는 직업일 뿐 아니라, 고용주 측에서도 정사원을 줄여 경비를 아끼면서도 업무의 연속성·전문성을 유지할 수 있기 때문이다.

• 오카미 역할론

이상과 같은 종업원 정책을 고찰하다 보면 자연스럽게 ‘그렇다면 오카미의 역할은 무엇인가’ 혹은 ‘오카미 자신들은 스스로의 정체성을 어떻게 규정하고 있을까’라는 질문에 이르게 된다. 실제 대부분의 오카미들은 료칸 집안의 딸로 태어나 줄곧 이를 보고 자라면서 나름의 고민 속에서 오카미를 계승한 것이든, 혹은 남녀의 사랑에 의한 결혼의 부산물로서 준비되지 못한 채 ‘와카오카미’(若女將)로서의 일을 시작한 것이든, 결국은 각자의 ‘오카미상(像)’을 고민하게 된다. 그 결과 ‘오카미’라는 호칭을 거부하는 이들조차 자주 보일 정도로,<sup>54)</sup> 실제 료칸에서 그들이 감당하고 있는 업무의 부담과는 별개로 ‘오카미’라는 이름이 주는 부담 또한 상당해 보인다. 오카미(女將)라는 용어가 주는 위압적인 느낌 때문인지 오카미 대신 언니(おあねさん)나 사장이라는 호칭을 선호하는 경우도 있으며, 오카미에게 료칸의 상징이라는 과도한 의미를 부여하지 않고 아예 섹션별로 복수의 ‘섹션 오카미’를 두는 경우가 생길 정도로 오카미에 대한 기존의 인식에 변화가 보이는 것도 사실이다.

그럼에도 여전히 오카미 대부분이 자신을 료칸의 ‘얼굴’, 또는 료칸을 대표하는 존재라고 인식하는 것은 공통적이다. 다만 역할을 수행하는 방식에 있어서는,

53) 이러한 내용은 주로 ‘시행자인 오카미 자신의 평가에 기초한 것으로, 실제 종업원들이 어떻게 이를 수행하고 어떤 효과를 냈는지에 대해서는 좀더 비판적이고 실증적인 접근이 필요할 것으로 생각된다.

54) 『宿を支える女將たち』의 저자 이와사키 신야(岩崎信也)는 저서의 서문에서 인터뷰이 중에는 오카미보다는 ‘사장’으로 불러 주길 원하거나 료칸 안에서는 오카미로 불리더라도 대외적으로는 이를 피하는 이들이 있음에도, 편의상 오카미라는 용어로 정리했음을 밝히고 있다.

‘꽃’이 되기도 하고 눈에 보이지 않는 경영자로서의 ‘사장’의 역할에 집중하기도 하는 것처럼 각자 매우 다르다. 어떤 이는 종업원의 모범이 될 것을, 어떤 이는 유사시에 나타나 문제를 해결하는 핀치히터를, 어떤 이는 종업원들 사이의 혹은 종업원과 사장과의 관계의 원활유를, 어떤 이는 제너럴매니저를 자임한다. 자신의 모습을 비유적으로 표현한 것 중에 “오카미의 존재란 기모노에 비유하자면 흰 옷깃(襟)이라고 생각합니다. 없어서는 안 되지만 너무 튀어도 안 됩니다. 또 흰색은 어떤 곳에도 대응 가능하고 격조도 높습니다. 그리고 항상 청결하지 않으면 안 됩니다”<sup>55)</sup>라는 말이 인상 깊다. 실재는 어떠한 일본인들이 원하고 또 많은 오카미들이 지향하는 모습이 이러한 것처럼 보이기 때문이다. 특히 이전 오카미상이 전면에 나서는 일종의 ‘얼굴마담’[笑顔美人] 같은 것이었다면, 90년대 중반 이후의 위기를 거치면서 실제 료칸의 효율적 운영을 위한 역할을 감당하는 쪽으로, 즉 고객들의 호감을 끌면서도 눈에 보이지 않는 장악력과 존재감으로 료칸 전체를 장악하는 오카미상이 추구되는 경향이 강화되는 것은 필연적인 흐름으로 여겨진다. 섹션별로 복수의 오카미를 두거나 오카미 역할의 상징과도 같았던 각방 인사를 폐지한 료칸이 점점 늘어 가는 것도, 오카미의 역할이 상징보다는 실무 쪽으로 비중이 높아지고 있음을 보여 주는 것이라 생각된다. 앞서 언급한 종업원 정책의 중요성 강화도 이러한 오카미의 역할 변화와 떼어 놓고 생각할 수 없는 것이다. 바로 이러한 오카미의 성격 변화를 기억하는 것이 4절에서의 논의를 위한 준비가 될 듯하다.

#### 4. 료칸·오카미의 혁신과 도전

앞서 살핀 각 사례들은 료칸의 후계자 선택에 있어서 딸이든 며느리든 여전히 혈연에 의한 계승이라는 전통적 방식에서 벗어나지 않은 채, 전통 료칸이 갖는 기준

55) 「平成細腕繁盛記 和多屋別荘 小原眞弓・女将 心なごます自筆の繪で客と心を通わせる」, 『Venture link』 23(2), 2008. 8, 62쪽.

의 요소들을 유지하면서 다소의 변화를 추구한 것이다. 이하에서는 이로부터 한 걸음 더 나아가 혈연이라는 요소를 배제한, 완전히 새로운 오카미의 출현 과정과 그 존재 양태에 대해 살펴보고자 한다. 이들의 출현과 존재 방식에 대한 고찰은 단순히 료칸업이나 오카미에 대한 이해를 넘어 현대 일본사회 전반의 변화를 이해하는 데 있어서도 중요한 시사가 된다.

#### 1) '오카미주쿠'의 설립과 그 의미

이제까지 혈연 혹은 결혼과 같은 전통적 방식의 세습이 당연시되던 료칸 오카미를 학습에 의해 양성하겠다는 당돌한 발상을 내놓은 것은 료칸 기센카쿠(城泉閣)의 오카미 미야케 미사코(三宅美佐子)였다. 결혼 후 10년 간 평범한 주부였던 그는 갑작스럽게 시댁의 가업을 잇게 되면서 적자 상태의 료칸 오카미가 되었다. '모범으로 삼아 따라할 만한 오카미도 없는 상태'에서 마지못해 오카미가 된 그는, 경리 업무에 매달리면서 점차 료칸 경영의 문제에 눈뜨게 되었다. 낙하산으로 들어온 어린 오카미에 대한 나이 많은 종업원들의 불신과 불만 속에서도, 적자 발생의 원인을 찾아내 과감하게 혁신하고 종업원들의 모범이 되도록 숭선수범한 지 3년여 만에 기센카쿠를 흑자로 전환시킬 수 있었다.<sup>56)</sup> 그는 여기서 그치지 않고 새로이 료칸을 시작해 보고 싶은 욕심이 생겼다. 이를 위한 준비 과정에서 고교 동창이자 경영 컨설턴트를 하던 아마모토 도시요시(山本稔精)를 만나 의기투합, 결국은 예상보다 커다란 규모인 2,000평 규모 대지에 료칸 긴카(銀花)의 신축을 계획하게 되었다. 오카미주쿠(女將塾) 설립의 아이디어가 떠오른 것은 바로 1997년으로 예정된 긴카 건물의 완공을 앞두었을 때의 일이었다.

'건강·치유'를 기본 테마로 마음의 편안함을 제공하는 일본의 숙소, 손님의 접대에는 어떤 서비스가 적합할까, 오카미는 생각했다. 거기에는 역시 젊은 여성의

56) 무 하나도 당장 배달해 주는 작은 지역인데도 과도하게 재고를 축적하는 습관이 적자 요인임을 간파하여, 너무도 당연하게 존재해 오던 재고창고를 없애 버린 것은 대표적인 사례에 속한다.

서비스가 적합하다. 마음씀씀이와 배려가 있고 젊음은 고령자에게 에너지를 주기 때문이다. 하지만 요즘 같은 때에 료칸에서 일하려 하는 젊은 여성은 많지 않다. 인재 모집은 간단치 않을 것이다. 한편 료칸은 언제나 후계자난이 문제가 되고 있다. 대학을 졸업한 아들은 매력 떨어지는 료칸업을 버리고 다른 직업을 찾고 만다. 또 료칸의 오카미는 그 집안의 딸이나 며느리에게만 이어진다. 과연 그것이 옳은가.<sup>57)</sup>

이상이 료칸 생활의 경험자이자 현역 오카미인 미사코의 문제의식이라면, 료칸과 무관한 경영자의 입장에서 상담에 응했던 아마모토는 료칸업계의 현실을 처음으로 접하고 큰 충격을 받았다.

‘이런 업계가 아직도 있었나’라고 기겁할 정도로 전근대적인 업계입니다. 가족끼리 한다는 작은 료칸은 그렇다 쳐도, 종업원 수가 천 명을 헤아리는 거대 료칸에서도 거의가 오너의 동족경영이라는 예전부터의 방식을 계속 이어 오고 있습니다. 자본과 경영의 분리가 전혀 되어 있지 않습니다. 일반기업 같은 경영이념도 없고 노무관리도 근대화 이전의 가내공업 같은 상태입니다. 이래서는 경영이 기우는 것도 무리는 아니라고 생각했습니다.<sup>58)</sup>

이러한 문제의식에서 시작했던 만큼 오카미주쿠(이하 ‘주쿠’)는 료칸업계에 대한 안티테제라는 것이 아마모토의 설명이다. 앞서도 거듭 이야기했던 바와 같이 90년대 초반의 버블 붕괴 및 여행 양태와 고객의 취향 변화들이 맞물려 발생한 료칸업의 위기가 도래한 것이 90년대 중반 즈음부터인 것을 생각하면, 료칸업계에 대한 이들의 문제의식과 개선점 착목은 선구적인 것이라 할 수 있다. 그리고 그들이 주쿠의 목표로 삼은 것은 ‘여성 경영자’로서의 오카미 양성과, 료칸의 소

57) 三宅美佐子, 「城崎温泉「銀花」女將 三宅美佐子さん 日本初の「女將塾」を開き, 日本旅館再生を目指す.」, 『人材教育』 13(5), 2001. 5, 47쪽.

58) 倉澤紀久子, 「旅館の女將に就職します.」, 121쪽.

유와 경영을 분리하여 이들 훈련된 오카미들이 경영자로 투입되는 시스템을 마련하는 것이었다.

종래 료칸에서 접객을 담당하는 나카이들은 대부분 연령이 높았다. 하지만 미사코가 새로운 료칸에서 함께 일하기 원하는 인재는 ‘젊고 지식이 있으며 청결감을 몸에 지니고 있고, 센스가 있고 밝으며 목표를 갖고 있는 사람’이었다. 아울러 다른 료칸이나 존경하는 오카미 아래에서 배우고 싶었으나 이를 수 없었던 미사코 자신의 경험도 하나의 이유가 되었다. 오카미가 되기 위한 수업(修業)의 장을 찾았으나 어디에도 없었던 것이다. 마지막으로 ‘료칸의 남자와 결혼한다든가 인척관계가 없으면 될 수 없었던 오카미가 될 수 있는 찬스’를 제공할 수 있다는 점을 매력적인 조건으로 꼽았다.<sup>59)</sup> 무엇보다 그들이 생각하기에 료칸 오카미는 진취적인 여성에게 특별히 적합한 직업이었다.

료칸 오카미라는 직업은 여성의 직업으로서 최고로 훌륭한 것이 아닐까라고 생각합니다. 제가 젊었을 때와 달리 지금은 여성도 다양한 직업을 갖게 됐지만, 경영의 제일선에 서서 총무도 경리도 영업도 모두 장악하는 직종은 아직 그렇게 많지 않지요. 오카미란 그런 것이 전부 자기 생각대로 될 뿐 아니라 여성에게만 가능한 일입니다. 따라서 물론 어려운 일이긴 하지만 의욕이 있는 여성에게는 아주 매력 있는 직업이라고 생각합니다.<sup>60)</sup>

특히 아마모토는 료칸의 오카미야말로 여성이 최고책임자인 것이 당연시되는, 따라서 여성이 차별받기는커녕 최고책임자가 될 수 있는 직업일 뿐 아니라 젊은 나이에 사회를 이끌어 가는 최전선의 사람들을 직접 접할 수 있는 매력이 있다는 점을 거듭 강조한다.<sup>61)</sup> 젊은 오카미가 대부분 남성으로 이루어진 기업인 등의

59) 三宅美佐子・松永美佐壽, 「三宅美佐子さん—城崎温泉‘銀花’女將/女將塾塾長 口を出して教えたほうが楽ですが, それでは経営のプロは育ちません」, 『人事マネジメント』12(2), 2002. 2, 62쪽.

60) 倉澤紀久子, 『旅館の女將に就職します』, 87쪽.

61) 倉澤紀久子, 『旅館の女將に就職します』, 128쪽.

대화에 동석하는 것을 동경할 만한 것인지, 또한 동석한 젊은 오카미를 바라보는 시선이나 그 자리에서 기대되는 오카미의 역할 등을 생각할 때 그의 견해에 전적으로 동의할 수 있는지는 이견이 있을 수 있다. 그러나 그럼에도 불구하고 이러한 해석이 오카미의 존재 의미를 부각시키고 또 자부심을 갖게 했던 것은 사실이어서, 당시 주쿠 견습생 지원 문의는 이들의 예상을 훌쩍 넘어 제대로 대응조차 하기 어려울 정도였다. 매스컴이 집중 조명해 준 덕도 있겠으나 실제 료칸업계 특히 오카미들로부터도 이러한 '세습제의 껍질을 깬 것을 크게 환영'하는 격려가 이어졌다는 것을 보면, 이들의 주장이 상당한 설득력을 얻었음을 알 수 있다.

반신반의하는 마음으로 낸 구인광고를 『아사히신문』(朝日新聞)에서 기사로 다룬 후,<sup>62)</sup> 쇄도하는 전화 때문에 제대로 식사조차 할 수 없을 지경이었다. 최종적인 응모자는 700명 정도로 '경영자로서 일하고 싶다는 의욕을 가진 여성이 이토록 많다'는 것을 증명했다. 당시 일본 여성들에게 '오카미'가 료칸에서 어떤 역할을 하는 것인지는 미지의 세계가 아니었고 실제 주쿠 졸업생에게 요구되는 것도 기존의 오카미의 그것과 다르지 않을 것이나, 이를 '경영자'라는 측면에서 의미를 부여했을 때 얼마나 다르게 받아들여지는지 알 수 있는 대목이다. 그러나 전혀 없는 시도였던 만큼 주쿠의 시작은 평탄하지 못했다. 도쿄와 오사카에서의 설명회, 필기시험, 1차 면접, 2차 면접 등을 거쳐 최종적으로 선발한 수는 20명이었다. 하지만 이 중 7명이 시작 전에 사퇴하여, 지정된 날까지 훈련 장소인 효고(兵庫)현 기노사키(城崎)온천의 '긴카'에 집결한 이는 13명에 불과했다. 3일 만에 한 명, 1개월 후에 다시 한 명이 탈락하는 식으로 수가 줄어, 1년이 지났을 때는 단 5명만이 남게 되었다. 제대로 된 오카미로 성장하기까지 걸리는 기간으로 처음 상정했던 3년이 지났을 때에는 단 한 명만이 남아 유일한 1기 졸업생이 되었다.<sup>63)</sup>

62) 「女將さん養成塾 城崎温泉で候補生20人を公募」, 『朝日新聞』(夕刊), 1996. 1. 20. 여기에는 "젊은 오카미가 없어서 고민하는 료칸도 많다. 료칸 출신이 아니지만 오카미는 될 수 있다. 젊은 발상과 파워로 료칸업계에 자극을 줬으면 한다"라는 미사코 오카미의 인터뷰와 더불어, 기사의 말미에는 긍정적인 시도이기도 하나 "료칸 종업원은 가족 같은 관계이기에, 밖에서 와서 녹아들어가기는 쉽지 않을지도"라는 우려와, "오카미는 책임도 무거운, 현대 여성에게는 직업[總務職]으로서 궁극의 모습이라 할 수 있다. 취직년에 고생하는 여대생이나 전직 희망 여성의 관심이 많을 것"이라는 업계 관계자의 서로 다른 의견들이 실렸다.

63) 倉澤紀久子, 『旅館の女將に就職します』, 104~106쪽.

주쿠의 설립자들은 료칸 오카미에게 매뉴얼이 있을 수 없다는 신념을 갖고 있었고, 당연히 주쿠의 견습생들에게도 적당한 매뉴얼은 주어지지 않았다. 각 상황에서 대응방법은 스스로 결정할 수밖에 없으며, 따라서 어떤 것이든 우선 스스로 생각한다는 습관을 들여야 한다고 지도한다. 즉 “스스로 생각해서 가장 좋다고 생각되는 방법으로 해보라”는 것이다. 대부분의 견습생들은 ‘누군가 처음에는 전체적으로 한번 시범을 보여 줬으면’이라는 희망을 갖지만, 원칙적으로 이를 받아들이지 않는다. 기존의 서비스를 모방하는 습관보다는 스스로 생각해서 고객이 기뻐할 수 있는 길을 찾으라는 것이다. 특히 리더로서의 강한 정신력을 기르는 것에 중점을 두었는데 이것은 1기생 모집 당시의 시행착오를 반영한 것이기도 했다. 과도한 관심으로 예상을 넘는 희망자가 몰렸기 때문에 면접 이전 단계의 서류와 필기시험에서는 ‘성적우수자’를 선발할 수밖에 없었고, 이러한 선발 방식이 육체노동과 정신노동을 겸비해야 하는 오카미의 업무를 감당해 낼 정신력과 육체적 강건함을 제대로 갖추지 못한 이들을 선발하게 되었다는 반성으로 이어졌기 때문이다.

특히 아마모토는 오카미는 스스로 ‘되는 것’(なる)이지 ‘되게 하는 것’(ならせる)이 아니라는 소신을 가지고 있다. 가르쳐서 몸에 익히는 것은 기껏해야 3할 정도에 불과하며 무엇보다 ‘절대 오카미가 되겠다’, ‘오카미가 되려면 무엇을 해야 할까’, ‘자신에게는 무엇이 부족한가’라는 생각과 정신이 필요하다고 본다.<sup>64)</sup> 다른 무엇보다 절대 오카미가 되겠다는 의지와 근성이 필요하다는 견해는 미사코도 마찬가지이며, 실제로 그는 거의 독학으로 료칸의 재생을 이끌었던 경험 속에서 이를 체득했다. 그리고 바로 그렇게 강한 의지와 정신이 필요한 3년의 훈련과정을 버텨 낸 유일한 1기 졸업생이 사무원(OL) 출신인 오쿠자키 유코(奥崎祐子)였다.

그의 말에 따르면 주쿠의 훈련이란 첫날부터 료칸 간카의 고객 접대에 투입되어 좌충우돌 실무를 처리하는 것이 대부분이었다. 물론 간카에서는 경험이 없

64) 倉澤紀久子, 『旅館の女將に就職します』, 133~134쪽.

는 견습생들이 서비스를 한다는 사실을 사전에 공표하여 이들의 서비스를 기대하는 고객들이 이곳을 찾게 했다. 청소와 음식 나르기(配膳) 등의 일이 매일매일 아침부터 밤까지 이어졌고, 실무 이외의 시간은 다양한 ‘기예 학습’(習い事)과 ‘강의’(座學) 시간으로 채워져, 기모노 입기, 일본무용, 서도, 꽃꽂이(華道), 다도, 하이쿠(俳句), 사미센 등 오카미의 필수교양을 배워야 했다. 휴식시간이 있어도 연습에 충당해야 했기에 사실상 온종일 쉴 수 없는, 혹시라도 정말 쉬는 시간이 주어지면 죽은 듯이 잠을 자는 혹독한 시간이었다.

어쨌거나 이쪽은 문외한이었기에 손님이 무슨 말씀을 하셔도 100%를 그대로 수용해 버리죠. 그렇지만 미야케 오카미는 거의 도와주지 않습니다. 아슬아슬한 지경까지 봐두었다가 마지막에 불쑥 구원해 주는 방식이라서, 그때까지 우리들이 저거 아닌가 이거 아닌가 고생고생을 하죠. 미야케 오카미가 “이렇게 하면 좋지 않겠나”라고 하면 금방 끝날 것도 우리끼리 해결법을 생각하고 또 생각해서……. 오늘은 30분 걸렸지만, 내일은 20분, 다음 날은 10분이었다는 식으로 점차 방법을 익혀 갔던 셈이죠.<sup>65)</sup>

훈련 3년이 되어 가던 1999년 11월의 어느 날, 유코는 “내일부터는 오카미가 되는 거야”라는 말과 함께 도산 위기에 있던 인근의 호텔 고요로(向陽樓)로 파견되었다. 긴센카쿠가 고요로의 건물을 빌려 임대료를 내는 대신, 경영에서 오는 수익은 긴센카쿠가 갖는 형식이었다. 긴센카쿠로부터 월급은 받는 그로서는 자신의 월급 이상의 역할은 해야 한다는 흑자 경영의 부담이 따랐다. 주쿠 1기 졸업생으로서 상징적 의미도 있었다. 경영을 궤도에 올리기 위해서라면 ‘하고 싶은 대로 해도 좋다’는 말도 덧붙여졌다. 인건비 인축을 위한 적극적 방안 도입, 거래처와의 신뢰 회복, 혹은 비즈니스 호텔의 특성을 살린 영업전략 구사의 결과 호텔은

65) 奥崎祐子, 「倒産寸前の宿を1カ月で軌道に乗せた'女將塾'の1期生・奥崎祐子さん 元OL・派遣女將は自分流!」, 『婦人公論』86(6), 2001. 3. 22, 167쪽(생략은 원문에 따름).

매달 흑자를 내기 시작했다. 9개월 후 요코는 이곳 경영을 주쿠 4기 후배에게 맡기고 새로이 시니세 료칸인 간나와엔(神和苑)으로 파견되어, 주쿠 5기생 후배 교육을 겸하여 이곳의 운영을 담당하게 되었다.

오카미 유코가 기울어 가던 고요로를 흑자로 전환시킬 수 있었던 동력이 무엇이었는지 현재 입수 가능한 인터뷰 자료로는 정확히 알기 어렵지만, 이후 이와 같은 단기 ‘파견 오카미’에 의해 경영 호전을 기대하는 분위기가 형성된 것은 사실인 듯하다. 주쿠 1기생이라는 상징적 의미가 있던 만큼 주쿠 차원에서 총력을 기울여 어떤 방식으로든지 ‘흑자’를 냐어야 하는 상황이었음을 감안하더라도, 설립 15년이 되어 가는 현재까지도 주쿠가 사라지지 않고 활동을 계속하고 있다는 것이 주쿠의 시도가 최소한의 성과를 내고 있음을 방증하기 때문이다. 기본적으로 주쿠의 오카미가 파견되는 곳들은 재정적 위기에 처한 곳이 많을 수밖에 없다. 따라서 위기 상황을 전제로 투입된 주쿠 출신의 오카미들은 주로 경영자로서의 안목을 가지고 인력과 코스트를 삭감할 권한을 행사할 수 있으며, 주쿠 훈련생이라는 유연하게 사용할 수 있는 인적 자원뿐 아니라 물적 네트워크를 가지고 있기에 단시일 내에 성과를 올릴 수 있는 것이 아닐까. 2절에서 살핀 고급 료칸 오카미들이 급변하는 여행 환경 속에서 료칸의 유지와 성장을 위해 운영 방식을 놓고 고민하는 것에 비하면, 경영 정상화라는 명확한 목표를 가지고 투입된 주쿠 출신의 ‘파견’ 오카미들은 비교적 같 길이 명확하다. 자신들의 젊음과 노하우만이 아니라 주쿠가 갖고 있는 배경을 이용하여 도산 직전의 소규모 료칸(및 호텔)의 경영을 일신, 매달의 수지를 흑자로 돌려놓는 데 총력을 기울이면 되는 것이다. 더구나 대개는 주쿠가 막대한 채무를 안고 있는 료칸을 그대로 인수하는 것이 아니라 ‘위탁경영’을 하는 것이기에, 이전 종업원 승계 및 채무에 대한 책임이 없다. 건축을 비롯한 초기비용의 부담도 없이 매달의 수지(收支)만을 가지고 승부를 본다는 점에서 승산은 상대적으로 높은 것이었다. 게다가 주쿠의 훈련생과 같이 동기 부여가 되어 있으면서도 비정규직 파견사원처럼 유연하게 고용·이동시킬 수 있는 인력이 충원된다면 성공의 가능성은 높아질 수밖에 없다.

주쿠가 탄생한 지 15년이 지난 지금 주쿠에 대한 매스컴의 열기도 시들해

저 그에 대한 기사를 더 이상 찾아보기 쉽지 않다. 오카미에 대해 가장 최근 화제가 되었던 것은 주쿠를 다룬 책이 NHK에서 드라마로 제작되었던 2003년의 일이며,<sup>66)</sup> 주쿠에 관한 관심 역시 창업 당시를 제외하면 이즈음에 최고조에 달했던 것으로 보인다. 그 외에 오카미 미야케 미사코의 강연록이나 취재 기사는 대략 2007년경까지 발견되고 있으며, 최근에는 미디어를 통해 이들 주쿠 및 창업의 주역이나 졸업생의 동정을 알기는 어렵다. 다만 필자가 2010년 8월 주쿠 사무실을 직접 방문하여 관리자와 인터뷰한 결과, 현재의 주쿠의 상황도 초기 주역들이 일선에서 물러났다는 점을 제외하면 운영 면에서는 초기와 크게 다르지 않은 것으로 보인다. 지금도 여전히 수시 모집에 의한 약 30여 명의 훈련생들이 경영을 위탁받은 약 8개 정도의 료칸에 흩어져 훈련 중이라는 것이다. 다만 이제는 반드시 '직업 경험자'에 한해서 선발한다는 것은 주쿠 훈련의 성격이 어떠한 것인지에 대해 시사하는 바가 크다.<sup>67)</sup>

다만 세습에 의한 오카미가 아닌 만큼 이들이 결혼 후에도 풀타임 오카미로서 일하기는 쉽지 않은 듯하다. 상징적 존재였던 1기생 오쿠자키 유코도 현재는 결혼 후 오카미로서의 활동을 중단한 상태라고 한다. 오카미가 되기를 자원하는 이들도 꾸준히 있지만 지속하기 쉽지 않다는 현실은 1기 훈련생만의 문제가 아니라 결국 '과건'이라는 이들의 신분이 갖고 있는 근본적인 문제일 듯하다. 주쿠의 입장에서 보면 오카미의 양성과 과건 오카미 제도를 통한 일본 료칸의 재생이라는 목적이 성공적으로 지속되고 있다고 볼 수 있겠으나, 주쿠의 훈련생으로 들어가 과건 오카미로 활동하는 이들의 생활도 성공적인지에 대해서는 아직 판단을 보류할 수밖에 없는 셈이다. 어렵게 훈련을 수료한 후에도 오카미로서의 근무 기간이 평균 2~3년에 그친다는 것을 보면 그들의 만족도가 어느 정도인지에 대해

66) 책은 「료칸에 오카미로 취직합니다」(旅館の女將に就職します)이며, 사카이 노리코(酒井典子) 주연의 「나는 오카미가 되겠습니다」(わたし女將になります)라는 제목의 드라마로 제작되었다.

67) 인터뷰 당시 실제 주쿠에서 현재 공개적으로 위탁 경영하는 곳 수 개소의 명단을 볼 수 있었지만, 료칸 오너가 아니라 료칸에 채권을 가진 금융기관 등이 주쿠에 상담을 의뢰하는 경우는 대개 비공개로 전제로 진행되기 때문에 이들에 대한 정보는 공개할 수 없다는 설명을 들었다.

의구심이 드는 것이 사실이기 때문이다. 그러나 결혼과 육아를 마치고 다시 복귀하는 오카미들도 있다고 하니 이에 대한 판단은 좀더 훗날을 기약하는 것이 타당할 것으로 보인다.<sup>68)</sup>

주쿠의 성패에 대한 판단은 보류할 것으로 보이나 그럼에도 불구하고 급변하는 시대 분위기 속에서 계승 문제를 오로지 결혼과 인척관계에 의지할 수밖에 없던 기존의 상식에 도전하고, 진취적 여성의 새로운 직업으로서의 가능성을 열었다는 점만은 의미 있는 시도로서 평가해도 좋을 듯하다.

## 2) 료칸·오카미의 '지역 살리기'

주쿠가 1990년대에 새로운 오카미상(像)을 출현시켰다면, 21세기에는 또 다른 방식의 오카미상이 출현하게 된다. 이 또한 시대적인 요구를 반영하고 있다는 점은 주쿠의 그것과 다르지 않지만 그 주체가 젊은 여성 오카미 자신이었다는 점, 좀더 발랄하고 도전적이라는 점에서는 주쿠와 다른 새로운 움직임으로 보아야 할 것이다.

대학을 졸업한 후 창업지원 관련 직장에 근무하던 당시 24세의 여성 아마네 다에(山根多惠)에게 '료칸을 계승해 보지 않겠는가'라고 대학 은사로부터 전화가 걸려 온 것은 2005년의 일이었다. 시마네(島根)현 오타(大田)시의 1,300년 역사를 가진 유노쓰(温泉津)온천에 있는 료칸 요시다야(吉田屋)의 70대 경영자 부부가 뜻이 있는 사람에게 경영을 맡기고 싶어한다는 것이다. 대학 시절, '벤처 비즈니스' 강의를 수강하면서 앞으로 '재밌을 듯한 일', '남에게 도움이 되는 일'을 직업으로 삼고 싶었던 아마네 다에는, 24시간 이상 고민하지 않는다는 평소의 스타일대로 그날 밤에 수락을 결정했다. '미지의 세계에 뛰어들다는 불안보다 새로운 필드에서 무엇인가를 만들어 낸다는 생각이 뜨겁게 끓어오르는' 스타일이었기에 가능한 일이었다.

68) 위탁을 받은 료칸에 료칸 오카미가 파견됨으로써, 기존의 종업원이나 거래처와 같듯이 생겨 소송에 이르렀다는 기사마저 발견되는 것도 주쿠에 대한 평가를 유보하게 만드는 또 하나의 이유이다.

요시다야로 이사한 다음 날부터 오카미 수업이 시작되었다. 그야말로 제로부터의 시작이었고 청소, 세탁, 접대 등 모든 일을 처리해야 하는 방대한 단순작업에 정신을 빼앗길 지경이었다. 설령 이러한 업무를 다 처리할 수 있게 되었다고 해서 만족할 수 있는 것은 아니었다. 그가 오카미가 된 진정한 목적이 료칸 오카미로서의 업무를 완수하는 것만은 아니었기 때문이다.

저는 단지 오카미가 되는 것만이 아니라 료칸을 거점으로 해서 지역 문제에 뛰어들기 위해 왔습니다. 그렇기 때문에 료칸의 경영실적을 올림과 동시에 ‘저 료칸에는 뭔가가 있다’, ‘저기에서는 뭔가 새로운 일을 하고 있다’는 것 같은 부가가치를 낳을 필요가 있습니다.<sup>69)</sup>

지금도 그렇지만 당시 시마네현은 인구 감소·소자화·고령화 등의 사회 문제를 논할 때 항상 거론되는 지역에 속해 있었다. 인구 유출에 따른 후계자 부족 등의 문제만이 아니라 해결해야 할 많은 문제를 안고 있는 지역이었다. 그는 자신과 비슷한 관심을 갖고 오사카 등에서 활동하던 대학 시절의 동료들에게 함께해 줄 것을 요청, 그들을 요시다야의 스태프로 맞이들었다.

야마네 다에는 약 한 달 여의 짧은 견습을 거쳐 소위 ‘후계 창업’이라는 생소한 방식으로 요시다야의 경영을 계승했다. 지역의 방송과 신문, 라디오가 “유노 쓰온천 시니세 료칸에 오사카로부터 젊은 오카미가 왔다”라고 크게 다루어 준 덕택에 광고효과는 컸지만, 한편으로는 이러한 상황을 예상치 못한 료칸조합 등으로부터 불만이 터져 나오기도 했다. 그럼에도 믿고 맡겨 준 선대 오카미의 신뢰에 힘을 얻어 곧바로 료칸의 경영 개혁에 착수했다. 전 객실에 무선랜이 가능하도록 설비했고 홈페이지를 개설하여 인터넷 예약을 비롯한 고객 소통의 방법을 구축했으며, 매일의 경험을 매뉴얼로 만들었다. 료칸은 무난하게 돌아갔지만 문제는 고객 만족도 상승을 목표로 하는 료칸 서비스의 성격상 업무에 끝이 없다는 것.

69) 「過疎の温泉街で老舗再建と地域再生を兩立させる旅館‘吉田屋’女將 山根多恵」, 『石垣』28(2), 2008. 5, 25쪽.

결국 모두가 일상적인 업무에 매달려 지역 문제를 돌아볼 시간이 없다는 딜레마에 처했다. 고민 끝에 두 가지 커다란 결단을 내리게 되는데, 하나는 ‘주휴(週休) 4 일제’ 실시이며 또 하나는 료칸으로 끌어오던 지역 온천수를 차단한 것이다.

그는 료칸의 고객 동향과 손익분기 등을 고려한 후, 일주일 중에 금·토·일 3 일 동안만 료칸으로서 영업하고 나머지 4일은 지역 공헌에 할애하기로 했다. 아울러 복잡한 권리 문제 등이 얽혀 있는 온천수의 유입을 중단했다. 대신 료칸에서의 목욕은 차(お茶) 등을 이용하는 것으로 새로이 개발했고, 온천을 원하는 고객에게는 인근 온천 입장권을 무료로 배포함으로써 불만을 해소했다. 상당한 용기가 필요한 결단이었지만 다음 해의 수익은 오히려 전년보다 2.4배로 치솟았다. 영업시간이 줄면서 재료 구입이나 인력 등 모든 면에서 효율성을 제고할 수 있었고, 짧은 영업기간 동안에 스태프의 모든 능력이 응축되면서 서비스의 질이 향상되었다. 특히 업무에 쫓기지 않게 되면서 스태프의 창조성이 향상되어, 오히려 수익으로 이어지는 다양한 아이디어가 속출하는 효과를 거두었다.<sup>70)</sup>

료칸 경영이 안정되자 또 하나의 목적 즉 ‘문제를 해결하는 료칸’이 되기 위한 도전이 가능해졌다. 일단은 젊은이들을 이 지역으로 불러 모으는 것으로부터 시작했다. 그는 료칸을 계승하자마자 ‘와카오카미주쿠’(若女將塾)라는 이름으로 오카미 수업을 받을 희망자를 모집, 남자를 포함한 20여 명의 인턴이 선대 오카미로부터 일일학습을 받게 했는데 그 수는 연간 100여 명에 이르렀다. 다음 해(2006)에는 볼런티어 활동에 관심이 있는 학생들을 향해 “요시다야에서 볼런티어를 생각하고 실천하지 않겠습니까?”라고 제안, 이른바 ‘봄 합숙’을 실시했다. ‘시마네현의 활성화를 위한 인턴십’을 주제로 한 다양한 아이디어를 가지고 사회공헌을 체험하는 것이 목적이었다. 그 중에는 한국의 사진가와 함께 ‘양국의 아름다운 경치를 감상하고 소개하는 사진 여행’과 같은 국제교류 활동, 독거노인이 많은 지역의 형편을 고려하여 독거노인의 집에 주 1회 화분을 들고 방문, 매주 이를 교

70) 山根多恵, 「山根多恵・温泉津温泉吉田屋女將 温泉旅館を“後継創業”した素人女將の華麗なる挑戦—石見銀山と温泉津温泉」, 『戦略経営者』23(11), 2008. 11, 72쪽.

환하면서 노인의 안전을 확인하는 ‘화분 하나의 녹색 치유’(ひとますぐりーんせらび), 온천지에 살면서도 실제로는 이를 경험할 기회가 적은 노인들을 온천·료칸에 초대하는 ‘온천 원기 치유’(温泉元氣セラピー), 기력이 없는 노인이 쓰기 쉬운 개호 도기(介護陶器) 제작과 같은 활동이 포함되어 있었다.<sup>71)</sup>

아마네 다에를 중심으로 모인 이들 지역 활성화를 위한 운동가 그룹(地域維新グループ, 지역유신그룹)의 활동상의 특징은, 방치된 재원을 활용하여 사회공헌을 하면서도 스스로 ‘수익을 남기는’ 점에 있다. 지역 및 대학과 제휴, 농산물의 생산·가공·유통·판매에 관련된 창업을 지원하는 단체(食と農のインキュベーションのろNOLO), 대나무 번식으로 농사에 피해를 입으면서도 대부분이 고령자들과 손을 쓰지 못하고 있는 지역의 대나무를 벌채하여 가공·출하하는 프로젝트(竹やぶSOS基金, 대숲SOS기금) 등이 그것이다. 이들은 수익 자체가 목적이 아니라 지역과 주민에게 이익이 되는 활동, 농민들의 지혜와 기술에 감사하고 그에 대해 제대로 가치를 돌려주기 위한 활동에 의의를 두고 있는데, 그 대표적인 사업으로 ‘버리기 아까운 야채’를 매입·유통시키는 프로젝트가 있다. 품질에 아무 문제가 없음에도 불구하고 판매 규격 사이즈 이상으로 자란 경우 유통 대상에서 제외되던 현실에 착목, 이를 구매·판매하는 시스템을 구축한 것이다. 다음으로 ‘가상의 메밀 농민’(バーチャルそば農民) 프로젝트가 있는데, 이는 도시민이 시골에 메밀밭을 갖고 이를 키우는 농민이 되는 프로그램이다. 평소에는 프로젝트 활동가들이 이를 보살피며 경과를 보고하지만 때로는 본인이 직접 와서 이를 돌보게 한다는 것이다. 도시민과 시골의 생활을 연결해 주고 버려진 농지를 활용하여 수익을 창출하려는 이 프로젝트에는 응모자가 쇄도하여, 심사 끝에 여덟 팀을 선정해야 했을 정도였다.<sup>72)</sup>

아마네 다에는 이처럼 료칸 요시다야의 오카미 역할을 감당하면서, 한편으로는 이곳을 지역 활성화 활동을 펼쳐 나가기 위한 거점으로 삼아 다양한 프로젝

71) 山根多恵, 『週末は若女將』, 東京:メディアバル, 2008, 150~153쪽.

72) 山根多恵, 『山根多恵・温泉津温泉吉田屋女將 温泉旅館を“後継創業”した素人女將の華麗なる挑戦—石見銀山と温泉津温泉』, 74쪽.

트를 세우고 추진하는 매니저 역할을 하고 있다. 일찌감치 이러한 공적을 인정받아 ‘여성의 시점에서 혁신적·창조적 창업이나 경영을 수행, 사업을 성공시킨 기업가’로서 요시다야를 계승한지 1년 만에 제5회 ‘여성기업가상대상’의 특별상을 수상하기도 했다. 아마네 다에의 활동은 이미 요시다야라는 일개 료칸을 넘어 유노쓰온천, 나아가 시마네현 지역을 활동 무대로 삼아 ‘오카미’로서 활약하고 있는 것으로 보인다. 료칸 오카미에 대한 고찰을 목적으로 하는 본고의 내용 중에 그를 포함시킬 것인가라는 점에 고민이 없지 않았으나, 세습 전통을 깬 현대 이후의 흐름 속에서 ‘료칸 오카미’라는 역할을 기반으로 하면서도 지역 활성화를 위한 활동으로까지 영역을 넓힌 것은 역시 의미 있는 사례라고 생각되었다. 아마네 다에 자신이 ‘요시다야의 오카미’라는 정체성보다는 ‘지역 활성화를 위한 운동가’라는 쪽에 더 비중을 두고 살고 있기는 하나, 그러한 그의 활동상 자체가 후계자 찾기에 골머리를 앓는 전통 료칸, 그리고 소자화와 고령화 속에서 활기를 잃어 가는 지역이 ‘오카미’를 매개로 하여 접점을 찾고 새로운 모색을 하는 좋은 사례라 여겨졌기 때문이다.

## 5. 맺음말

본고에서는 일본의 ‘전통적’인 모습을 현대 일본에서 가장 잘 유지하고 있을 것으로 여겨져 왔던 료칸·오카미가, 버블경제의 붕괴에 이어 여행을 둘러싼 환경이 급변하던 1990년대 중반 이후에 다양한 방식으로 변화하면서 위기에 대응하고 있음을 살펴보았다. 그 안에는 오로지 고객을 접대하는 자세와 마음을 최우선으로 하는 선대의 방침을 고수, 30년 이상 업계의 최고 자리를 유지하는 가가야와 같은 경우도 있다. 그러나 성공적으로 운영되고 있는 료칸의 대부분은 경영 압박과 고객의 다양화하는 요구에 부응하기 위해 노력을 아끼지 않았다는 공통점이 있다. 단체여행의 감소와 소규모화, 미혼 여성 고객의 증가, 해외여행의 보편화 등의 변화에 대응하여, 료칸은 전통 일본의 모습을 갖춘 비일상적인 공간이라는 종래의 기대에 부응하면서도 그에 더하여 각자의 료칸 나름의 특화를 시도했다. 이

가운데는 소규모 개인 별장, 애완동물과 동반 숙박, 무장애(barrier-free) 또는 유니버설 디자인과 같이 특정한 목적에 맞춰 료칸을 특화하거나, 료칸의 기본 요소인 음식이나 건물 등을 개성 있게 준비하는 방식, 그로부터 더 나아가 이전 료칸에서 볼 수 없었던 이벤트나 장식 등을 통해 비일상성을 더욱 강화하는 방식 등이 있음을 알 수 있었다.

더 나아가 혈통에 의한 세습이라는 전통적인 료칸의 경영 방식 자체가 지금의 위기를 불러온 것으로 보고, ‘오카미’는 진취적인 여성에게 최적의 직업이며 이를 교육을 통해 배출하겠다는 의도에서 설립된 ‘오카미주쿠’는, 소위 ‘전통’이라는 이름으로 지속되어 온 세습경영뿐 아니라 진취적인 여성에게 적합한 직업이란 무엇인가라는 물음에 대해서도 의미 있는 시도가 되었다고 평가할 수 있다. 아울러 생기를 잃어 가는 지역사회를 활성화시키기 위해, 료칸 오카미로 진출하여 료칸을 지역 활성화 운동을 위한 공간적·경제적 거점으로 삼았던 아마네 다에의 사례는 기존의 오카미에게 기대되어 왔던 소위 가장 전통적이고 일본적이고 또는 여성적인 이미지를 뛰어넘어, 새로운 영역을 개척했다는 점에서 주목할 만한 시도라고 여겨진다.

본고를 마무리하기에 앞서 간단하게나마 두 가지 사실을 언급해 두고자 한다. 하나는 본고의 전반부에서 료칸의 개인 별장화를 지향하는 대표적 사례로서 중요하게 소개했던 료칸 후나코시의 오카미 히라노 요코가 2009년 이미 사망했음을 논문 마무리 단계에 알게 되었다는 점이다. 본고에서 그에 관한 내용을 제외하는 것을 놓고 고민했지만 결국은 그대로 두기로 했다. 그의 료칸이 일본 료칸의 새로운 움직임에 고찰하는 데 있어서 의미 있는 시도였다는 사실에 변함이 없고, 고요한 자연 속에서의 치유를 내세웠던 대표적인 료칸의 오카미조차도 우울증으로 자살하는 현실을 드러내는 것도 현대 일본을 이해하는 데 단서가 될 수 있으리라 생각되기 때문이다. 다음으로 지난 3월 11일에 있었던 동일본 대진재에 대해 언급하지 않을 수 없다. 이번 재난이 일본사회에 초래할 변화는 패전 후 일본이 겪은 경험에 비유될 정도로 엄청난 것이 될 것이라 추측되고 있다. 그러한 재난이 여행업계에 심각한 타격을 주었으리라는 것과는 별개로, 본고에서 소개한 온천

주변의 료칸이 직접 심각한 피해를 입었을 가능성이 매우 높다. 당장의 상황은 확인하기 어려우나 금후 이들이 재난을 극복해 가는 과정은 본고에서 다룬 것과 또 다른 의미에서의 '위기 대응', '변화'의 사례로서 또다시 연구되어야 할 것이라 믿는다.

## 일본 전통 료칸·오카미의 현대적 모색과 도전 | 이은경

투고일자: 2011년 6월 20일 | 심사완료일자: 2011년 6월 27일 | 게재확정일자: 2011년 7월 21일

본고에서는 일본의 '전통적'인 모습을 현대 일본에서 가장 잘 유지하고 있을 것으로 여겨져 왔던 료칸·오카미가 버블경제의 붕괴에 이어 여행을 둘러싼 환경이 급변하던 1990년대 중반 이후에 다양한 방식으로 변화하면서 위기에 대응하고 있는지를 살펴보았다. 그 안에는 오로지 고객을 접대하는 자세와 마음을 최우선으로 하는 선대의 방침을 고수, 30년 이상 업계의 최고 자리를 유지하는 '가가야'(加賀屋)와 같은 경우도 있다. 그러나 성공적으로 운영되고 있는 료칸의 대부분은 경영 압박과 고객의 다양화하는 요구에 부응하기 위해 노력을 아끼지 않았다는 공통점이 있다. 단체여행의 감소와 소규모화, 미혼 여성 고객의 증가, 해외여행의 보편화 등의 변화에 대응하여, 료칸은 전통 일본의 모습을 갖춘 비일상적인 공간이라는 종래의 기대에 부응하면서도 그에 더하여 각자의 료칸 나름의 특화를 시도했다. 이 가운데는 소규모 개인 별장, 애완동물과 동반 숙박, 무장애(barrier-free) 또는 유니버설 디자인과 같이 특정한 목적에 맞춰 료칸을 특화하거나, 료칸의 기본 요소인 음식이나 건물 등을 개성 있게 준비하는 방식, 그로부터 더 나아가 이전 료칸에서 볼 수 없었던 이벤트나 장식 등을 통해 비일상성을 더욱 강화하는 방식 등이 있음을 알 수 있었다.

더 나아가 혈통에 의한 세습이라는 전통적인 료칸의 경영 방식 자체가 지금의 위기를 불러온 것으로 보고, '오카미'란 진취적인 여성에게 최적의 직업이며 이를 교육을 통해서 배출하겠다는 의도에서 설립된 '오카미주쿠'(女将塾)는, 소위 '전통'이라는 이름으로 지속되어 온 세습 경영뿐 아니라 진취적인 여성에게 적합한 직업이란 무엇인가라는 물음에 대해서도 의미 있는 시도가 되었다고 평가할 수 있다. 아울러 생기를 잃어 가는 지방사회를 활성화시키기 위해, 료칸 오카미로 진출하여 료칸을 지역 활성화 운동을 위한 공간적·경제적 거점으로 삼았던 아마네 다에의 사례는, 기존의 오카미에게 기대되어 왔던 소위 가장 전통적이고 일본적이고 또는 여성적인 이미지를 뛰어넘어 새로운 영역을 개척했다는 점에서 주목할 만한 시도라고 여겨진다.

**주제어:** 전통, 오카미, 료칸, 오카미주쿠, 지역 살리기

## Contemporary Changes and Challenges of Japanese Traditional Ryokan and Okami \_ LEE Eun Gyong

This study examines how ryokans and okamis, which have been known as the preserver of the 'traditional' image of Japan at its best, have coped with the rapidly changing environment surrounding tourism since the collapse of bubble economy in the 1990s. One example is 'Gagaya'(加賀屋), a ryokan that has maintained highest credibility in the industry for over 30 years, which continues to adhere to the long-lasting policies of putting the guests' satisfactions as the top priority. At the same time, most of successful ryokans today, under highly competitive environment, are also diligent in their efforts to respond flexibly to the varying needs of the ever-diversified guests. Faced with changes such as the decrease in the number and size of group tours, the increase in the number of single women, and the growing popularity of overseas travels, individual ryokans attempt to specialize in their own ways to provide the most suitable environments for their guests without compromising the people's wishes to stay at a traditional Japanese-style accommodation. Each ryokan has its features; while some provide small-sized personal villa, others offer lodging with pets; some are equipped with barrier-free or universal designs, and others captivate their guests with unique services in their food and room environments; some attempt to differentiate themselves through special events and unique decorations.

Traditionally, ryokans had been operated by Okamis, a line of succession from mothers to their daughters. But now it has been realized that this tradition and the related practice of operations themselves were the reasons why many ryokan have fallen into the management crises. 'Okamijuku'(女将塾) was founded in order to break from such tradition and educate the potential Okamis, whom they consider to be the ultimate occupation for progressive women, and Okamijuku is considered to be a meaningful attempt to train for a 'suitable occupation' for any progressive woman. One Okami, Yamane Dae, utilized her ryokan as spacial and economic bases for the surrounding community and salvaged not only the ryokan itself but also the economically declining community. Her effort is considered to be a noteworthy attempt that pioneered a new area of ryokan operation, going beyond both the image of traditional Japanese women and the conventional okami-figures.

**Keywords** : tradition, okami, ryokan, okamijuku, village making