

—— 年余りにわたり、「おもてなし」の現場を歩いてきた。私たちなりに見出した「おもてなし」とは何か。それはどう企業の競争優位性構築に生かせるのかを述べてみたい。

おもてなしの特徴の第一は、「私（もてなす側、主人）が何か（気持ち、芸）を差し出すから、あなた（もてなされる側、客）も何かを差し出して」という「相互性」にある。さらに主客が差し出しあったものは、相互に孤立して存在するのではなく、共鳴しあい新しい関係が創発される。それが「おもてなしの場」なのだ。

連載の中から、「相互性」や「共鳴」が感じられる場面を振り返ろう。まず**茶道編**で、それらは明確に現れていた。茶会を主催する亭主（主人）は、茶会の目的、参加者の顔ぶれ、時期を勘案しながら茶会の趣向（道具や花、料理などに独自の工夫をすること）をこらす。

相互性、入れ替わり 主客の生かし方

一方、客の方にも亭主の意図、趣向を読み取り、それに共鳴するよう振る舞い、感謝の気持ちを表すことが求められる。それができる客は「客ぶりがよい」と評される。

花街編でも相互性は見出された。お座敷にはもてなす側ともてなされる側、そしてもてなす側から依頼を受けた太夫や芸妓、舞妓が存在する。この場合もてなす側がその場の主人に見えるが、作家の橋本治氏は違う見方を示す。「揚屋（現在の料亭に近い、高級なもてなしの場）では『太夫』と呼ばれる一流



京都・島原の司太夫(花街編より)

の遊女を招いて宴会が開かれる——と言うよりも、『客が揚屋の一室を借りて開いたサロンの女主人となるべくしてやって来る』（以下略）（『ひらがな日本美術史6』新潮社刊）。

お座敷の「女主人」である太夫は「座持ち」を発揮してもてなしをリードする。「座持ち」とはお座敷の目的、客の好みや様子を見ながら、歌や舞、楽しい会話などを巧みにおもてなしの場へ差し出していく力を指す。お座敷における「相互性」を象徴する言葉だ。

もう一例、**旅館編**を振り返ろう。湯布院・亀の井別荘の主人、中谷健太郎氏は「私はここを、命を養う場所だと考えている。ちよっと前の日本旅館は、元気を取り戻す場所だったかもしれない。しかし現在は、それとちよっと違う場所でありたい。非日常でなく日常、それも『約束された日常』を提供したい」と語った。中谷氏が亀の井別荘に込めた「趣向」が表現された言葉だ。『約束された日常』を求め、それにふさわしい「客ぶり」で応じられる人に、リピーターとなる資格はある。

だが「相互性」だけで「おもてなし」の特徴は語り尽くせるものだろうか。

欧米発祥の「サービス」について、同時性（生産

おもてなしの 源流

最終回

むすび

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。日本ならではのといわれるものだが、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いいがたい。この連載では今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）

と消費が時間的、空間的に同時進行する)、変動性(同じサービスでも送り手と受け手の状況で価値や品質が左右される)など、4つの特質を挙げる研究がある。同時性や変動性について考えを深めていくと「サービス」という欧米発の概念でも「主客(サービスする側とされる側)の相互性」が重要視されていることがわかる。ならば「おもてなし」をわざわざ持ち出さずとも「サービス」でよいではないかとなってしまうようだ。

ここで「おもてなし」のもうひとつの特徴「主客の容易な入れ替わり」に言及したい。再び茶道を例にとると、お茶会の亭主は、次の機会には客の一人が亭主を務める茶会に招かれ、客へと立場を変えることが容易に起こりうる。三井物産の初代社長で著名な茶人でもあった益田鈍翁は、死ぬまで茶会のお膳を自ら運んだという。90歳の、かつての三井の総帥が、自らの手で客をもてなす。鈍翁が茶会に招かれれば、また亭主自らの手でもてなされたことだろう。「主客の相互性と、容易な入れ替わり」。こうした特長をもつ「おもてなし」は、企業の競争優位性構築に、どう生かせるだろうか。第一に、特に高級層向け「おもてなし業」(サービス業)のコンセプト明確化に役立つだろう。

サービスの最高峰の一形態として、欧米の高級ホ



湯布院・亀の井別荘の主人、中谷健太郎氏(旅館編より)

テルに見られる「バトラー」がある。宿泊客のあらゆる注文や要望を聞く、いわゆる「召し使い」だ。『なぜ英国のホテルは、世界で最も愛されるのか』(三澤春彦著)によれば、英国の本当の超一流ホテルには、客室に電気湯沸し器やミニバーは存在しない。それらに用がある場合、客室に備えられたひもを引きバトラーを呼ぶという。

バトラーの原型は、上流階級の主人に忠誠を誓い、屋敷における家事や身の回りの世話、来客の接待など一切を取り仕切る執事とされる。ホテルのバトラーは、宿泊客を屋敷の主人に見立てたわけだ。サービスを受ける側(ご主人様)とサービスする側(バトラー)。この主客が入れ替わる姿の想像は、かなり難しい。

主人の命令は絶対で、その意向をできるだけ先回りし、かなえていく「バトラー型サービス」か。主客の相互性を尊び、その入れ替わりさえ許容する「亭主型おもてなし」か。おもてなし(サービス)業を営む者は、コンセプトの原型をどちらにおくか明確にすべきだろう。

第二の手がかりは「プロシューマ型開発」への活用だ。プロシューマとはプロデューサー(生産者)とコンシューマー(消費者)を組み合わせた造語だ。田坂広志氏が著した『これから何が起ころのか』でも言及されているが、ネット上のコミュニティなどで、開発担当者、デザイナー、製品ユーザーやその候補者らがアイデアや意見を交換し、新製品や改良につなげるような開発を指す。

田坂氏が「主客融合」という言葉で指摘するように、プロシューマ型開発では、「主客の相互性と、容易な入れ替わり」がその成否を握る。「おもてなし」の本質を理解し、実践できる人材こそが、この新たな開発モデルをうまく舵取りできるのかもしれない。

(文・五嶋正風)



内田 繁氏がデザインした茶室「山居」(しづらい編より)
写真:浅川 敏

不足転じて満足となす

さまざまな角度から「日本のおもてなし」について検証してきたが、今回はまとめとして編集工学研究所長の松岡正剛氏にご登壇いただく。松岡氏は、日本の「おもてなし」とは本来「もてなし」

「しつらい」「ふるまい」が三位一体となって初めて実現されるものだったと説く。「しつらい」とは季節や趣向に合わせ、部屋を調度や花などの飾り付けで整えること、「ふるまい」とはTPOや趣向にふさわしい身のこなしをすることを表している。

「現在欠けているものは『もてなし』だとされているけれど、実際には『しつらい』も『ふるまい』もダメになっています。人を招く、お迎えする、送るなど、その人のためにすべきことが連携せず、バラバラになっているからです。

『しつらい』ではインテリアが発展したため、かえってTPOに応じたありようを自分で考えることを忘れてしまいましたね。結果として『現』を表現するところまで行かず、テーブルセッティング程度にとどまっています。

『ふるまい』は、料理に対して自分がどういう行為をするかということまで付随してくるもの。お茶漬を勧めるか、お鮎なのか、それともお菓子だけか。モノだけが変わるのではなく、同時にふるまいも変わらなくてはいけない。濃茶と薄茶を点でて出すときのふるまいが違うのと同じです。モノを出すタイミング、添えられる言葉、言葉にふさわしいふるまい。それらはかつて、当たり前のように連動していたけれど、今はすっかり切り離されてしまっているのが問題です。

『もてなし』『しつらい』『ふるまい』に本当に必要



濃茶を供する茶道表千家・堀内宗心宗匠(茶道編より)『茶事を学ぶ』(河原書店)から引用

なのは、「持ち合わせ」「間に合わせ」「取り合わせ」を自分で考えることです。侘び茶で言う「侘ぶ」とは、「手持ちに良いものがない」ことが前提。足りないから、持ち合わせ、間に合わせで工夫し、精一杯のおもてなしをする。それが素晴らしいもてなしとなるわけです」

松岡氏は、コストをたっぷりかけたはずなのに、三位一体の「もてなし」がうまくいっていないかった事例を紹介してくれた。

「ある大手保険会社と電機メーカーの役員同士が作る懇談会がありました。保険会社は電機メーカーの大株主であり、毎年保険の営業職向けのコンピュータソフトなどを何百億円も発注してくれる得意先。特に電機メーカー側は役員同士が参加する恒例の懇親会を重視しており、毎年この席で新しいソフトウェアのプレゼンテーションを行い、料亭での会食やゴルフなど接待攻勢をかけていたのです。ところが保険会社の社長が、『こんなことなら懇親会はやらなくてもいい』と言い出し、電機メーカーの人たちはびびり。このままでは数百億円売り上げが飛



まつおか・せいごう
編集工学研究所所長
早稲田大学文学部卒業。オ
ブジェマガジン『遊』編集
長、東京大学客員教授、帝
塚山学院大学教授などを
経て現職。編集工学を確立し、
多数の講演、企画、演出な
ども手がける。著書は『松
岡正剛 千夜千冊』『日本と
いう方法』『知の編集工学』
など多数。

ホスピタリティともてなしの違い

もてなしにおいて誤解や勘違いが生まれるのはなぜだろうか。あれこれ考えて用意したものが喜ばれない。「ずいぶん尽くしたはずなのに」と悩むこともあるかもしれない。

実は日本では「もてなし」と「ホスピタリティ」を混同しているふしがある。もともと「ホスピタリティ」という言葉は、十字軍の救護宿が語源である。本質的に「もてなし」と同一視するのはむしろかしい。松岡氏はいう。

「聖マルコ騎士団などさまざまな騎士団が十字軍として戦いに出て行くとき、沿道の住民が宿を提供しました。食事を出し、ベッドも用意し、病人やけが人がいれば看護する。これをホスピタルと言ったのです。この概念は近代国家以降変化しました。近代国家の起源は代理をすること、すなわちエージェ

ンでしまいかもしれないと、僕のところにも『もてなしの演出をしてほしい』と相談にきたんです。話を聴いてみると、保険会社社長の言い分はもつともだと思えました。確かにお金はかけているけれども、メーカーの役員は自分たちでは何もしていない。そこで私は社長に、『本当にもてなす気がある

ントで、ホスピタル機能も国家が担うべきだとされました。

そもそもホスピタルとは、一点監視できる状態が保たれる管理型施設です。今でもナースステーションは病棟の中心にあって病室を管理していますね。こうした考え方はサービス業における『ホスピタリティ』の理解にも、少なからぬ影響を与えています。そして日本の今のもてなしも、相変わらず管理型中心で、国家が提供する福祉サービスのようになり、制度ばかりが整えられています。

しかしここで考えたいのは非制度的なもてなしです。現場におけるより創発的な動きが、今のもてなしには求められている。

創発を欠く、制度に寄りかかったサービスや接待は、ホスピタリティではあっても、もてなしにはならないのである。

なら、先方の役員が到着したとき、社長自らのドアを開けて迎えてくれ』と頼んだのですが、『できない、やったことがない』と言う。それならドアの開け方を練習すればいい。ふだんやっていないことを準備して、初めてもてなしになるのだから」

結局そのときの会場として選ばれたのは料亭でもホテルでもなく、電機メーカーの本社ビルだった。殺風景なオフィスの会議室を、控えの部屋、プレゼンテーションの部屋、もてなしの部屋にしつらえていく。料理はもちろん、ミネラルウォーターまで世界中から取り寄せ、自分たちで味見をして選んだものを用意した。トップ以下、社員が心を込めて準備したものだ。それこそがもてなしになったのである。

それまでの懇親会でもてなしは、精一杯やっているように、実はそうではなかった。料亭も、ゴルフも、大企業の経営者には何も珍しくないのだから。だが「持ち合わせ」「間に合わせ」の中であつても、「取り合わせ」を考え抜くことで、もてなしの本質に近づくことは可能なのである。

「持ち合わせ」「間に合わせ」だけで相手をもてなさざるを得ない場合もある。不意にお客がやってきた場合だ。このような客は現代の暮らしの中では迷惑なものかもしれない。だが、「不意の客」は時折あつたほうがよいと松岡氏は考える。

『もてなし』の力を鍛える機会になるからです」

茶の湯における創意工夫の象徴に、「不意の茶事」がある。前触れもなく、突然やってくる「不意の客」に対する、とつさの茶事である。事前連絡もなく客が来ることなどまずなくなった現在でも、茶道では「不意の茶事」の稽古が繰り返されている。

正式な茶会を開くときの何カ月も前からあれこれ考え、道具や食材を用意する時間はない。名水を汲むゆとりもない。もてなしとしては不足だからである。そこで求められるのはまずは相手に対す

おもてなしの
源流

クラブ財作りが下手な日本

る思いやりである。突然やってくる客は、それぞれの理由や状況を抱えているだろう。ここえていないか、腹をすかせていないか、どんな心理状態か。客から説明されずとも状況を読み取り、もてなしをするのが、茶人の心構え、心意気である。それによって不足はマイナスでなくなり、最高のもてなしのスパイスへと変化しうる。

「不足の解消こそ競争優位性につながる」。企業経営ではこう考えがちだろう。だが「不時の茶事」のように、不足をマイナスからプラスに転じさせる力が本場の「おもてなし力」だと捉えてみてほしい。競争優位性構築への道筋を考える上で、「コロナブスの卵」的発想につながらないだろうか。

茶道には、とっさの工夫を喜ぶ心もある。「用意」(事前に準備をしておくこと)と「卒意」(その場の空気や出来事に応じて、とっさに判断・行動

すること)の違いについて考えてみましょう。茶の湯の掛け物としては卒意で書かれた消息(手紙)が喜ばれます。墨蹟(禅僧が禅語を書いた書)もよく使われますが、それはいわば用意の書です。

茶の湯は確かに型を重視しますが、それだけではダメ。とっさに工夫して喜ばれたものが、そのうちに型になったものもたくさんあります。たとえば風炉先屏風。もともとは、風が強くと火が消えそうだったため、風除けとして卒意で使った小型の屏風が茶室の趣向として喜ばれたものです。今では四畳半以上の広間などに風炉を置くとき、結界として使われる型となって定着しています。

企業においてもマネジメントで「用意」していることは、社員全員が共有しなければなりません。



大津・日吉大社の山王祭の神へのおもてなし「栗津の御供(まわり編より)」

その上で卒意をいかに加えていくかがイノベーションの実現には重要です。予測のつくことに平均的に準備を整えていくのが用意。それを踏まえつつ『不測の事態への対応策が、意外な効果を挙げた』ことを、連鎖させていくのが卒意です。

今、マクドナルドとロッテリア、セブンイレブンとファミリーマートがそれぞれ持つ様々な情報は、実は同じようなものでしょう。ですが、だからといって企業の力が完全に均衡するわけではない。用意の中で得た情報に卒意がプラスされ、企業活動に影響を及ぼしたとき、『もてなし』の力の差が出ると思います。『もてなし』とは、潜伏していたシナリオが可視化し、それが動き始め少しずつ新しい文化や型を生み出していくこと。今、グローバルスタンダードと呼ばれる共有されているしくみは、用意されたものにはすぎない。そこに卒意を加え、『もてなし』の違いを出さなければなりません。

茶道では「型」を重視するものの、本当に大切にされるべきは創意工夫だった。それに加えて、趣(趣向)も重視された。

「一般的に『趣』とは『主(ま)に向いていくこと』を指





します。自分の心が相手に対して動いていくことです。さらに茶道でいう『趣』とは、モノに心が宿っているという意味。高価なウエッジウッドの器であっても『趣がある』とは言いませんね。そこには心や伝説が存在しないからです

日本の器には「伝来」や「好み」という物語がついている。同じような美しい茶入れがあったとしても。だが、伝来のあるものとそうでないものとは百倍も値が違う。豊臣秀吉が有名な茶会で使ったとか、千利休が愛したなどという伝来がついたとたん、小さな茶入れが億単位の価値を持つ。あるいは、古田織部が「好んで」作らせた茶碗であれば、人々は価値を認める。物語性を評価するのである。

「趣は取り合わせによっても変わります。同じ茶碗でも、全体の道具組みの中で持つ意味は違う。どの掛け軸のときにどんな茶碗を出すか。『冬の夜咄に志野でつか』というように楽しんでもらえます」

もうひとつ、器の価値を上げたものが「希少性」である。

「利休が楽長次郎に作らせた楽茶碗なんて、原価を考えればたいしたものではないです。しかし、めったに茶会に出さない。客は噂を聞いていて、見たいと思っているのを見られない。不足感を蔓延

させることで価値が上がっていくわけです。僕はそのようなものを『クラブ財』と呼んでいます。公共財などと同じような使い方の言葉ですね。クラブ財は長い間、日本のおもてなしの裏に存在してきたのです」

松岡氏は今、新しいクラブ財を作ろうと考えている。たとえウェブを通じて販売するとしても、そのサイトになかなかたどり着けないような幾重もの仕掛けが用意される。次の段階に進むだけでお金がかかるように設計し、本当に限られた人だけが買うことができる。それが関心呼び、さらに価値が高まっていく——。利休の楽茶碗を現代にのみがえらせるようなものである。ここでは、室町幕府が抱えていた「同朋衆」的な存在が求められる。同朋衆だった相阿弥や芸阿弥、能阿弥は自分で絵を描き、花や香道をよくし、連歌の会を主宰する一方、唐物奉行として目利きをして、モノの価値を決めていった。彼らが薦めるものは高い価値を生んだ。

最近も、ソニーの「クオリア」やトヨタなどが中心に展開した「W2i」など、ブランド価値を高めようという試みがいくつもあった。だがそれらの試みは中途半端に終わってしまった。

「クオリア」や「W2i」も、あるレベルに合わせてクラブ財にしておけば成功したのではないでしょう。なかなか手に入らないものを、人は求めるんだから。今の日本はクラブ財作りが下手ですね。イタリアはその点がうまい。これからの企業は大量生産・大量消費だけを追求するのではなく、クラブ財を作ってそれをうまく市場に売っていくしくみを考えたほうがいい。両方できたら鬼に金棒です」

もともとはクラブ財作りや販売するしくみ作りで長けていた日本。歴史を見直し、「おもてなし」の本質を理解することで、イノベーションの芽を発見することができそうである。(文・千葉望)

おもてなしの源流