

世界に注目される日本の「おもてなし」

国際教養学部4年 岡村知香

<目次>

- | | |
|--------------------------------|---------------------|
| I はじめに | IV 「おもてなし」は世界での成功の鍵 |
| II 「おもてなし」とは何か | 1 「日本の強みを生かす」こと |
| 1 「おもてなし」と「サービス」・
「ホスピタリティ」 | 2 「日本の姿」の提供 |
| 2 茶道における「おもてなし」の
定義 | 3 おもてなしJAPANへの進出 |
| III 「おもてなし」の実践と反応 | V おわりに |
| 1 日本で実践されている「おもて
なし」 | 参考文献 |
| 2 留学生達の反応 | |

I. はじめに

「おもてなしJAPAN」と言われる程、今や世界に認められている日本のおもてなし。それが今、多くの国々へと輸出されている。

近年、日本企業の海外進出が本格化している。グローバル化が進む日本では今、多くの企業が海外進出を、している、する予定がある、あるいはしていた経験がある。多くの業態の企業がそうだが、今回はサービス産業、中でも常にお客と直接対面する小売業や飲食業に焦点を当てる。こういった企業が海外で事業を展開していく際に直面する主な課題として、多くの企業が「人材面・サービス面」を挙げる¹⁾。現在、日本企業のグローバル化はまだまだ発展途上である。日本から派遣できる人材、つまりグローバル志向の強い人材

がまだ確保しきれていない状況だ。それに加え、言葉、文化、習慣、すべてが異なる現地でのスタッフの教育には大変な時間と手間がかかる。海外進出を果たした企業の多くは、日本国内と同質の商品・サービスの提供を目指している²⁾。

3年次の秋、私は留学生として台湾で半年間を過ごした。外食の多い生活の中で感じたのは、日本のおもてなし文化の素晴らしさだった。日本では、どこへ行ってもある程度のもてなしを受けられる。店員は笑顔で丁寧な言葉を遣い、決して客を不快にしないようにする。日本ではそれは当たり前である。しかし、それは世界の当たり前ではない。台湾では店員の笑顔は少なく、こちらの声小さかったり、発音が悪かったりすると、嫌な顔をして「何?」と聞いてくる。日本であれば、むしろ聞こえなかったことに対して店員が謝るところだ。他にも、レストランで食事をしている時。店が混んでくると、まだ食べ終わってもいないのに、店員は「早く帰れ」と言わんばかりに片づけの準備を持って隣に立つ。こんなことがあるのかと本当に驚いたし、慣れてくると「ありえない」と笑えてきた。居心地の良さを感じる店はほとんど無かったように思う。日本に帰国して外食をした際、久々に丁寧なもてなしを受け、心から日本のおもてなし文化を素晴らしいと思った。しかし、日本を訪れた海外からの留学生の多くからは、日本のおもてなしを称賛する声と同じ数ほど、「日本のサービスはマニュアル通りで、心がこもっていない」「やり過ぎだ」という声上がる。これはどうしてなのだろうか。なぜ、このような声上がるのか。本来の「おもてなし」の姿を見つめ直しながら、日本から世界への輸出が続いている「おもてなし」の事例を基に、「おもてなし」が日本企業にとってどういうものなのかを考えていきたい。

Ⅱ 「おもてなし」とは何か

1 「おもてなし」と「サービス」・「ホスピタリティ」

現代の日本において、「おもてなし」よりも、「サービス」や「ホスピタリ

ティ」という言葉のほうが広く使われている。私たち若い世代が「おもてなし」と聞くと、なにか特別で高級な響きがする。この言葉を聞いて連想するのは、伝統ある高級料亭や旅館、あくまで日本的なものである。「おもてなし」の対応する英語として「サービス」と「ホスピタリティ」が浸透している。だが、この三つの語では、それぞれ感じ方が違うため、同じものとして扱って良いのかという疑問が生じた。ここではこれらの言葉についてまとめる。

そもそも「サービス」の語源はラテン語の“Servitus”であり、意味は「奴隷」である。つまり、サービスを受ける側が主であり、サービスを提供する側が従となる。そのため、サービスは画一したものであり、マニュアルである程度の基盤が作れる。よって「サービス」は主従関係の確立があり、経済的合理性に徹した「奉仕・接待」と理解できる³⁾。

一方「ホスピタリティ」は、日本語で「親切にもてなすこと」と訳される。語源はラテン語の“Hospes”であり、「客人の保護者」を意味する。これは中世において、旅人や巡礼者のための休憩の教会、宿を指すようになった。旅人が、病や健康上の不調で旅立つことが出来なければ、そのままそこに置いて、ケアや看病をしたことから、看護収容施設全般をホスピスと呼ぶようになった。教会で看護にあたる聖職者の無私の献身と歓待をホスピタリティと呼び、そこから今日の病院を指す「ホスピタル」の語が出たと言われている⁴⁾。このことからわかるように、「ホスピタリティ」は治療の意味合いを強く持つ。一方、近年接客業で使われている「ホスピタリティ」では、お客のことを思い、お客が求めるものを提供するために行動することをいう。思いやりの心を見える形で表現し、相手に伝えるのである⁵⁾。

そして「おもてなし」は、もてなす側ももてなされる側も様々で、サービスのように画一した決まりを作ることがあまり出来ない。また昔、日本では客人のことを「まれびと（稀人）」と呼んだ。この「まれびと」は神を意味したと言われている。異世界から時を定めて訪れ、人間に幸福を与えて帰る神に敬意を払い、料理や踊りなどで神をもてなした。平安時代に「客」という言葉が広まり、「まれびと」の指す意味が変容していった。自分よりも身分の

高い人物を意味するようになり、後に訪れる人々すべてを神と考えるようになったという⁶⁾。この考えから、現在も客人を気持ちよくもてなすこと、心の癒しを提供することを大切にしている。肌の色や信仰など関係なく、だれに対しても敬意を払い、細やかな気配りをする。日本人は、誰に対しても自然に親切にする意識を持っている。この心が、日本人の「おもてなしの心」の基盤となる。日本のおもてなしは、今や世界に誇れる独自の文化となっており、商売上では商売の要ともなる、「付加価値」であると考えられている。

ここで「おもてなし」の語源を辿ってみる。語源は「もてなす」、「モノ」を持って「コト」を成し遂げるという意味であり、この丁寧表現として「おもてなし」と表されるようになった。そこから、表裏なしという意味で解釈されるようにもなっている。「モノ」と「表」は、形として見える様々な商品や言動を指し、「コト」と「裏」は目に見えない、もてなす側の裏に隠された思いやる心や気遣いを指し示す。この表に見えない裏の「コト」こそ、おもてなしに最も大切であると考えられている⁷⁾。それは空間づくりにも繋がっている。使用する部屋の飾りひとつひとつ、外に見える庭にまでも気を張り巡らせる。空間も大切なおもてなしなのであり、この考えを「しつらえ」と呼び、これは「おもてなし」には不可欠なものである。また日本伝統の「おもてなし」においては、もてなす側だけでなく、もてなされる側にも相応の振舞いを求めるものであるという。双方が共にその場を作り、楽しむことが不可欠とされる。これは日本の「おもてなし」独特の関係性と言える⁸⁾。

3つの言葉を簡単にまとめてみると、次のような対比となる。

第1表

サービス	語源：Servitus = 奴隷という意味 語源より、「主人：客 = 従：主」といった主従関係がはっきりしている。 経済的合理性に徹している。
ホスピタリティ	語源：Hospes = 客人の保護者 治療の意味を強く持つ。 思いやりの心を見える形で伝えようとする。
おもてなし	語源：モノを持って成し遂げる 語源より、目に見えるものや言動（=モノ）と、目に見えない心や意識（=コト）を大切にしながら客と対等に相対すること。 表に見えない裏の「コト」こそ、最も大切であると考えられている。 もてなす側、もてなされる側の双方が共に空間を作り、時を楽しむ。

「サービス」「ホスピタリティ」「おもてなし」、これらの言葉は、共通する部分を持ちながらもそれぞれが独自性を持っている。この論文で取り上げる日本の「おもてなし」は、日本人の人を思いやる心から生まれたものであり、現在は日本の誇れる文化となっている。

2 茶道における「おもてなし」の定義

日本のおもてなしは、茶道と深い関係があると言われている。

“日本のおもてなしの精神は、主人と客人が一つになる場で「心の癒し」を生み出すことにある。身のこなし、食事、空間、言葉遣い、あらゆるものに気を配り、客を癒す。これを技芸として磨き抜き、一種の美的な宗教の域にまで高めたのが茶の湯（茶道）だ”と、岡倉天心は『茶の本』で語っている。

茶の世界には、千利休が提唱したといわれる「和敬清寂」という言葉がある⁹⁾。この言葉は、主人と客人が互いの心を和らげてつつしみ敬い、茶室の品々や雰囲気や清浄な状態に保つことを意味している。ここでは、それぞれの漢字の持つ意味を紹介したい。

「和」：互いに心を開いて心を通わせ親しくすることで、その先に平和な心と環境があるということを表している。

「敬」：お互いにお互いを敬い合う意味を持つ。

「清」：目に見えるものに限らず、心も一点の濁りが無い清らかな状態のこと、澁みや曇りのない目で人や事と相對することで本当の姿や物事の本質が見えてくることを意味する。

「寂」：どのような時や状況にも動じない不動心を表す。どんな時にも、変わらない平常心を持つことで、余裕を持ち、相對することが出来ることを表している¹⁰⁾。

この言葉から、もてなしと相互尊重のこころを学ぶことが出来る。

「和敬清寂」を見て、納得する、というよりも当たり前を感じる人が多い。日本人の心には、おもてなしの心の起源でもある茶道の心得が、強く根付いているのだ。茶道で生まれたこの精神が、今でも私たちの日常の、いたるところで生きている。

Ⅲ 「おもてなし」の実践と反応

1 日本で実践されている「おもてなし」

「まめに・笑顔に・目配り・気配り・思いやり・勇気・行動・ありがとう」これは、私が大学2年から働いているアルバイト先の創作料理屋「お菜屋わだ家」で、毎日開店前にスタッフ全員で読む“家訓”だ。この家訓を頭に入れ、「まるで我が家に帰ってホッとできるような“まごころ”を提供する店」をコンセプトに、食材や料理、店内の雰囲気、そして食器ひとつにしても細部まで調整と工夫を重ねて仕上げている。店名の「家」という字にも、我が家のように寛いでもらいたいという思いがこもっている。

日本で実践されているおもてなしの例として、自分の経験を基に、少し「お菜屋わだ家」について書こうと思う。「お菜屋わだ家」は、歌手の和田アキ子がオーナーとしてプロデュースをしている店だ。2007年4月に東京西麻布に開店し、同年9月に大阪にも進出した。現在は大阪に3店舗、東京に2店舗、茨城に1店舗と、店舗展開を進めている。「わだ家」の客単価の平均は6千円台と、やや高めだ。個室の利用にはチャージ料も発生する。私たちスタッフ

はお客様に、料理、接客共に、支払われる代金以上の満足を提供することをモットーとしている。お客様は、「わだ家」をどのような日に利用しているのか。接待なのか、お誕生日や結婚記念日のような特別な食事なのか、仲の良い友人との気兼ねない食事なのか。遠方から足を運ぶお客様は、何を楽しみにして来ているのか。様々なことを、空気や会話の中からお客様の求めるものを読み取り、灰皿の用意が必要か、料理を個々盛りで提供するか、ボトルドリンクがあれば全員分を作るかなど、先を読んだおもてなしの提供を心掛けている。

「わだ家」では、2カ月に1度、覆面調査が行われ、スタッフのもてなしに対する評価が各店舗に届く。そこには接客についての細かな感想が書かれ、点数がつけられている。評価はスタッフや店の忙しさで、接客が違い、毎回異なる。しかし本来は全てのスタッフが、どんな時でも、お客様の満足度を高く維持しなければならない。何がいけなかったのか、これから何をどう改善していくのか、アルバイトを中心としたミーティングを開き、皆で「おもてなし」について考え、実践する。どうすればお客様は感動し、自分自身も喜びを感じられるのかを考える。お客様を思いやり、共に働く従業員を思いやり、働く場所、使用するもの1つ1つにも思いやりを持つ。その心が大切なのだと教えられるのである。ただ笑顔を持って仕事をこなせば良いということではない。そこに心が無ければ、それはおもてなしとは言わないのである。

2 留学生達の反応

では、外国人は日本で行われているおもてなしについてどう感じているのだろうか。私は日本に留学経験のある外国人に日本のおもてなしについてどう考えるかを聞いてみた。似た回答も多くあったため、ここでは良い点と悪い点をまとめて記載する。

第2表

<p>良い点</p>	<p>客への心遣いが素晴らしい。 客の行動から心情を読み取り、声をかけ、すばやく行動する。 相手が外国人でも、とても丁寧な言葉を使う。 今まで出会った中で日本人は1番フレンドリー。 常に笑顔で親切で、客の立場に立って接客をする。</p>
<p>悪い点</p>	<p>コミュニケーション力や、柔軟性に欠ける。 オーストラリアでは「いらっしゃいませ、調子はいかが?」と聞くのが当たり前。 →そういったやりとりがその日を少し良い日にする。 もう少しところを開くほうがいい。 日本では言葉の問題がある。英語が通じないことが多い。 少しやり過ぎな時がある。(過剰なサービス) 常にみられている感覚があるため、不自由に感じる。 日本の接客はマニュアルと笑顔。海外の接客は親しみと心。</p>

多くの友人は、一言目に「日本のおもてなしは素晴らしい」と声をそろえて言ってくれた。それは、わたしたち日本人に、笑顔やおじぎ、決して相手を不快にさせないとする意識が、やはりどこかにあるからだろう。しかしその一方で、「やり過ぎだ」という声がほとんどの友人から上がった。中に、こんな意見があった。「日本では一生懸命働かなければクビになるイメージがある」。確かにその通りだろう。日本人は少々ストイックである。マニュアル通りにしなければ、他と同じことをしなければ、上司に叱られることがある。それを意識してか、本来思いやりの心を示すはずのおもてなしが押し付けになってしまったり、柔軟性を欠けさせてしまったりしているのである。それが原因となり、客を心から歓迎することが出来なくなり、表面だけのおもてなしが増えているようにも思う。

次に多かったのが「言葉の問題」である。英語が通じず、困ることが多いという。留学中に会ったスウェーデン人の友人は「わたしたちにとって、日本へ行くことは本当に難しい。」と答えた。その理由は「日本では英語がほとんど通じないでしょう。必ずガイドが必要になる。」ということだった。グローバル化が進む今、外国人にも気持ちよく時間を過ごしてもらえよう、

英語の案内やメニュー表など、様々な工夫が必要となってきた。しかし、本来の「おもてなし」とは、多少言葉の不自由があろうと、心遣いや気配りでカバーできるものであるはずだ。今、その言葉の不自由が問題となっているのは、やはり「おもてなし」を提供しているところが減っているということではないだろうか。

もうひとつ紹介したい回答がある。「自分は日本のおもてなしを本当に素晴らしいと感じるが、日本人はそれを当たり前に求めている。」と答えてくれた友人がいた。これはまさに、日本におもてなしの心がしっかりと根付いている、ということがわかる意見である。わたしたちが海外で受けるサービスに戸惑いを覚えるのと同じように、日本を訪れる外国人も、日本のおもてなしに驚くのだ。しかしそこで違うのは、当たり前を求めている対応を受けられないのか、想像もしない対応に感動するのか、である。わたしたちは、自分たちが当たり前だと感じていることで、簡単に人を感動させ、影響を与えることができるのだ。

IV 「おもてなし」は世界での成功の鍵

1 「日本の強みを生かす」こと

世界同時不況を契機として、世界の商業地で日本のおもてなしが大きくクローズアップされるようになった。欧米では、日本の影響を受け、近年お客への接し方が見直されている。しかし、それは国際的な一流ホテルに限った動きに留まり、一般の飲食業や物品販売業などでは、客に対するおもてなし精神は依然として低いままに推移してきた。また、中国・韓国をはじめとするアジア諸国のサービス業も、日本の影響を大きく受けたとはいえ、そのおもてなしぶりはきわめて形ばかりの外面的なものという状態が続いている¹¹⁾。

このように、日本のおもてなしは日本を訪れた多くの人々に驚きと感動を与え、影響を与えている。だが、他の国々にそう簡単に真似ることはできない。II章で述べたように、国の特性や人間性があるからこそ成り立つ文化なのであ

る。しかし近年、いくつかの日系企業が、海外に、日本のおもてなしの精神を伝えようとしている。日本のおもてなしをそのまま海外へ持って行き、現地スタッフを指導している。その中でも今一番勢いに乗っていると見えるのが、「ユニクロ」だ。

「ユニクロ」は近年、ロンドン、ニューヨーク、パリ、アジアと、海外で次々に店舗を展開している。ヨーロッパの店舗では、現地の従業員たちが一斉に「いらっしゃいませ」と客に声をかけるなど、細かな点に至るまで日本式のおもてなし接客サービスを行き届かせて大きな好評を得ている。中国や韓国でも、「どちらが客かわからない」ともいわれた接客の悪さは急速に姿を消しつつあり、積極的に日本の丁寧なおもてなし接客方式が取り入れられていっている。しかし、これにはかなりの苦勞があったようだ。

2010年、上海に新店舗がオープンした。この上海店の売り場面積は1,100坪と世界一を誇る。現地で採用した300人の中国人社員を、オープンまでの1カ月間で一人前の店員にしなければならなかった。あいさつの研修、割り箸を口にくわえて笑顔を作る練習等を行った。しかし中国では接客に対する意識が低く、接客の対応が演技に見えて練習に身が入らない。更に中国人スタッフにミリ単位での商品の陳列を命じるが、何度もやり直しが必要になるなど、なかなか思いが伝わらない。そんな現地スタッフに対して、日本人スタッフはきめ細かな接客の研修を徹底して行った¹²⁾。

「ユニクロ」の柳井会長は、「戦略は日本の強みを生かす」ことだと話す¹³⁾。日本の得意とする品質やサービスを武器にして戦っていこうというのである。

商品だけでの成功はあり得ない、と「ユニクロ」は考えていた。彼らは仲間としての意識や、接客が重要であるという。しかし、物事のプロセスや協調性を大切にする日本とは違い、中国では結果が全てであり、競争心こそが大切だと考える人がほとんどだ。日本人スタッフの厳しい店内清掃チェックによる棚の拭き直しや、開店準備のための連日の残業。日本では当たり前の状況が、現地スタッフにとっては非常に辛く、開店を目前に退職を希望するスタッフもいた。結果的に300人のうち、実に60人のも従業員が退職した。

やはり異国では、一筋縄ではいかないのである。しかし、「ユニクロ」は思いやりの心の大切さを一生懸命に訴え続けた。目に見える部分だけでなく、スタッフ一人一人が自身の心の清潔さも保つ。これはⅡ-2で述べた茶道の心と繋がっている。こういった日本のおもてなしの精神を、派遣された日本人スタッフは、大きく価値観の違う中国人に伝えようとしていた。

では、「ユニクロ」がこだわった日本のおもてなしの心を生かした接客が、現地ではどう受け止められているのだろうか。お客はまず、スタッフの笑顔での元気な挨拶に驚く。中国人スタッフは、開店当初から笑顔を忘れず、丁寧に商品を畳んでいる。すっきりとした反応、案内、そしてフレンドリーでありながらも押し付けにならない、お客が気持ち良く買い物ができる接客が出来ており、感動を与えているようである。これは、現地の中国人スタッフが、日本のおもてなしの精神を自分たちなりに理解したということなのだろう。そして中国でも、日本のおもてなしは高い評価を得たと言える。

2 「日本の姿」の提供

1で紹介した「ユニクロ」はグローバル的な展開を視野に入れ、商品開発の段階から全世界で売れるモノを考え、作っている。では、ひとつの日本企業が日本国内で展開するスタイルそのまま海外に進出するとする。はたして日本のスタイル「そのまま」は、海外で通用するのだろうか。

居酒屋「中心屋」は、2002年7月に和歌山市に本店でもある「中心屋母屋」をオープンした。居酒屋スタイルのお店で、「空腹を満たす店よりも、心を満たす店でありたい」を理念に掲げ、客の支持を集めた。3年後には同じ和歌山市内に2号店の「中心屋あしやぎ」、さらに5年後の2007年6月に初の海外店で3号店の「中心屋大連店」を開店させた。大連への出店では、日本のスタイル「そのまま」で勝負を賭けた¹⁴⁾。

理念からもわかるように、中心屋の1番の売りは「人」である。大連店でも、日本と同じく、従業員教育の徹底に何よりも力を入れた。「中心屋」は、接客には日本スタイルを採用し、従業員の教育方法を中国人向けに変えた。

細かすぎる指導は現地スタッフにとって窮屈で、反発を生むこともあると考えたのである。理念からはずれない範囲で、スタッフが生き生きと働けるよう指導を行った。笑顔での接客や、膝をついて客より視線を下げて注文をとる等についての接客方法は、現地ではなかなか受け入れがたかったようだが、そうした店として譲れないものを、根気強く徹底的に指導した。その結果、現地スタッフは日本流の接客術を身につけ、その心地よい対応を求めて客が集まるようになった。中心屋は、今や地元で広く受け入れられている人気店だ。

中心屋は日本の接客術にとことんこだわり、客の来店時には日本語で挨拶をさせる。また、店舗の外観、店内の雰囲気、さらにはメニューも「日本そのまま」を持って行った。日本語のメニューがテーブルに置かれていたり、日本語で書かれた店の理念等の入った額縁が、壁に掛けられていたりする。そこに日本式の接客が加わるのだから、現地の客が「一歩店に入ると、日本に来たような感覚に陥る」というのも頷ける。

同店の営業は、開店以来ずっと順調であった訳ではない。6月の開店以来、店内の80席は15分で満席になるなど、評判は高かった。しかし、3カ月もすると客足は徐々に遠のいた。その原因は接客や店内の雰囲気ではなく、メニューにあった。日本の味が受け入れられなかった訳ではない。日本人の常連客の来店が月2、3回であるのに比べ、中国は週3、4回の来店も珍しくなく、メニューにすぐ飽きが来てしまったのである。そこで「中心屋」は、グランドメニューの品数を増やし、お勧めメニューや季節を意識した料理も加える等、工夫をこらした。その結果、客足は戻り、順調に売り上げを伸ばしたという。

このように「中心屋」は、従業員の教育方法やメニュー増加などの細かな現地化を行ってはいるが、あくまで「日本の姿」を提供している¹⁵⁾。中心屋の人材教育は日本でも注目されており、日本の大学生のインターンシップを受け入れるなど、大連に進出している日系企業の会議等でも講演をしている¹⁶⁾。

3 おもてなしJAPANへの進出

近年、海外への事業展開を進めているのは日本だけではなく、世界中の企業もどんどん海外へ進出している。そしてその進出先のひとつが日本である。今や日本にその名を浸透させた海外の企業も多く存在する。

対日進出した外資系企業が成功するかどうかの大きなポイントとして、接客があると言われる。海外進出をはじめるということは、商品に対する評価は、国内外で得ていると考えて良いだろう。しかし、接客となると話は別である。なぜなら、アメリカの企業がアメリカで行った接客方法が好評を得たとしても、日本でアメリカ流の接客方法を実践したところでうまくいくだろうか。国によって接客に置く重要性は異なるが、「おもてなし」を重視する日本のような国での事業展開においては、その土地にあった接客を提供しなければならないのである。古くからおもてなし文化が根付いている日本で、他国の業務的な接客はどこか浮いたものになる。

日本進出で成功している企業のひとつとして「マクドナルド」がある。アメリカ合衆国本国では、マクドナルドコーポレーションが運営している。マクドナルドコーポレーションはアメリカで1940年に設立。以降、セルフサービスシステムが改善したメニューが評判を得て、注目を浴びるようになった¹⁷⁾。2000年代においては、店舗売上の65%を占めるドライブスルー利用者や低価格を好む者、低所得者が重要な顧客層となっている。だが、それ以外にも上流の顧客層を狙い、それに見合った内容を提供する展開も行っている。一方、日本では1971年に子会社となる日本マクドナルドが設立され、日本への進出が始まった。1990年代から2000年代前半まで価格破壊・低価格路線を事業展開の軸としていたが、行き詰まりを覚え、価格重視の商品、キャンペーン商品、味重視の商品、ボリューム重視の商品など、「価格帯の拡大」と「商品バリエーションの拡大」を行った。メイン顧客層である家族連れの外に、学生やサラリーマン、主婦など、さらなる幅広い客層を取り込む戦略に転換したのである。それにより、2000年代後半以降好調を維持している。また、アメリカ流の店舗立地を行わずに、日本特有の人の流れを重視した店舗立地を行

うなど、様々な戦略方法を変え、事業スタイルを日本化していった¹⁸⁾。

私自身、過去に「マクドナルド」で3年間働いた経験がある。そこでは「お客様第一主義」を掲げ、清潔感や笑顔はもちろん、メイクや髪型、言葉遣いにおいても全てがマニュアル化され、徹底した指導が行われた。しかし本場のアメリカではどうだろうか。アメリカで行われているトレーニングとえば、接客よりもマネジメントスキルの向上に重点を置いたものであり、主にリーダーシップを得るための教育に力を入れている。接客の質についても考えられてはいるが、「ユニクロ」や「中心屋」を例としても、日本のように接客を経営の中心として強く捉えられてはいない¹⁹⁾。しかし日本進出となれば話は変わる。日本にあった事業展開を進める必要があるからだ。接客を重視する日本では、アメリカ流のままでは、通用しない。そういった考えから、日本の「マクドナルド」では、接客の過剰なまでのマニュアル化がされているのだろう。「マクドナルド」が成功したのは、彼らがもてなし文化の根付く日本での成功には、そういった過剰なまでのマニュアル化が不可欠なものだと判断したからである。だが、この細かなマニュアル化からも、「マクドナルド」で提供しているのは「おもてなし」ではなく、「サービス」であると言える。例えばナゲットに付いているソース。バーベキューとマスタードの2種類があるが、「マクドナルド」は基本的に1つのナゲットに1つのソースしか付けない。親はマスタードが良いが、子供がいるためにどちらも欲しいと言っても断らなければならない。しかしここで「おもてなし」を実践するのであれば、お客の希望を察し、従業員側から2つのソースを付けることを提案するべきである。また、「お客様第一主義」を抱えていることからわかるように、「マクドナルド」では、客と従業員の間に主従関係がしっかりと築かれている。これらのことから、「マクドナルド」の接客は、あくまで「日本人向けのサービス」でとどまっており、「おもてなし」を提供しているとは言いにくいだろう。

しかし、日本マクドナルドでは毎年、「ALL JAPAN CREW CONTEST」が行われている。これは、「日本一若者を育成していくエクセレントカンパニ

ー」を目指す「マクドナルド」が1977年からクルー全員のオペレーションスキルの向上とプライド・モチベーションの向上のために始めたプログラムだ。最高のオペレーション、サービス、チームワークの戦いが繰り広げられる。全国戦では、17万人の中から各ポジションの優勝者6人を決定する。審査はカウンターやポテトなどの6つのポジションの頂点を目指して、半年間各地からの予選を勝ち上がり、スキルやチームワークなど、日々お客様に最高のサービスを提供出来るよう頑張ったクルーの成長を競う大会である²⁰⁾。このように、日本マクドナルドでは、サービスの向上に向け、力を入れている。これは、過剰なマニュアル化を行う一方で、そのマニュアルの枠を超えようとしているように思える。これは、マニュアル化されたサービスだけでは不十分であるとみなされる、日本の「おもてなし文化」が背景にあることの証であると考えられる。

V おわりに

ここまで述べたように、日本式の接客は海外でもしっかりと好評を得て、広がりつつある。日本人の心を学び、その接客を身に付けた現地スタッフは、日本のおもてなしの精神の理解に励んだ。指導にあたる日本人が、いくら「おもてなしの心」を唱えても、聞いているだけでは、海外の人々は「なぜそこまでするのか」と、訳がわからないだろう。共に働き、仲間となり、自分がしたことでお客は喜び、そのことに感動を覚え、仲間と共有する。そうした実践をし続けることで、彼らはその重要さを実感し、理解していった²¹⁾。

「ユニクロ」と「中心屋」の従業員の対応の裏側には、日本のおもてなしの精神が窺える。商品の扱い方や、お客だけでなく共に働く従業員への心遣いなど、精神面の変化が見て取れるのである。日本のおもてなしの精神は、確実に世界に広まりつつあり、今、根付き始めている。しかし現在、外国人よりも日本人自身が本当のおもてなし文化を守れているかと聞かれると、非常に不安になる。これから更に精神文化である「おもてなし」が海外へ輸出

されるには、それだけ日本でもっと洗練された「おもてなし文化」を構築していくことが、より必要になってくると考える。第2表でもあったように、「マニュアル通りの接客」「過剰なサービス」という留学生からの意見もある。このことから、接客業に身を置く、多くの日本人が「おもてなし」を業務と捉え、心のこもっていない、表面上だけのおもてなしを実践していることがわかる。これはもはや「おもてなし」とは言えないだろう。細かなマニュアル化を行い、合理性を追い求めてしまえば、それは「サービス」になってしまう。

こういった「おもてなし」の「サービス」化が、今日本で起こっている。日本人自身が日本文化をもう一度振り返ることが必要なのではないだろうか。一人一人がマニュアルを超え、自然にお客の希望を叶えられた時、初めて「おもてなし」となるのである。

日本的経営では、本業に付随するサービスが本業に付加価値を与え、主役になっている。例えばアメリカに店舗を持つ美容院。この美容院では、お客をリラックスさせるためにシャンプー後に行う指先でのツボ押しに力を入れている。アメリカではシャンプーを重視しない店が多いため、お客はこの付随サービスに愛着を持つようになるという²²⁾。この無償の付随サービスこそが、日本のおもてなしの心を映し出しているのではないだろうか。業務を超えた思いやりの心が働くのである。

また中国には、日本企業だけでなく、世界中から様々な企業が進出している。しかし、すでに多くの企業が様々な壁を乗り越えられずに中国から撤退している。日本企業も例外ではない。ではなぜ、中心屋やユニクロは成功したのか。企業が海外進出を図る上で、進出先の国に合わせ大きな現地化を行い、国籍を失ってしまうことがよくある。しかし、紹介した2社は「おもてなし」を自身の武器とし、ただお客の満足のために、現地化を進めながらも「おもてなし」にこだわったのである。日本企業なら日本らしさに基づく強みを打ち出すことが大切だ。これをないがしろにしてしまえば、グローバル戦争を勝ち抜いていくのは難しいだろう²³⁾。「自分を儲けさせてくれる客以外

は客ではない」と考える店員が多い中国では、得意客にでもならない限り日本人が当たり前だと考える「無料サービス」は期待できないのが現状である²⁴⁾。ということは、「おもてなし文化」を誇り、顧客満足度が世界のトップレベルを行く日系企業にとっては、チャンスとも捉えることができる。そのおもてなしで他国の企業と差別化することができれば、成長を続ける中国市場で十分に勝負ができる。つまり、「おもてなし」は日本の心の技であり、日本企業の武器なのである。

注

- 1) 日本貿易振興機構, 『ジェトロセンサー』「特集 サービス産業の海外展開」, 2011年8月号 4ページ参照
- 2) 日本貿易振興機構, 海外調査部, グローバル・マーケティング課『平成22年度第1回サービス産業の海外展開実態調査』, 2011年3月発行 34・50ページ参照
- 3) 山上徹, 『ホスピタリティ精神の深化—おもてなし文化の創造に向けて—』, 法律文化社, 2008年7ページ参照
- 4) 前出, 山上, 9ページ参照
北軽井沢ブルーベリー-YGH <http://style.kaze3.cc/style5-service-00.htm> 2011年9月アクセス
- 5) よしむら社会保険労務士事務所 仕事の力 ホスピタリティカ
<http://shigotonochikara.jp/chikara/no75-hospitalityryoku.htm> 2011年10月アクセス
- 6) 折口信夫, 『折口信夫全集 第一巻』, 国文学の発生(第三稿), まれびとの意義参照, 中央公論新社, 1975年
- 7) 接客マナーは心の礎 日本の文化「おもてなし」を紐解く-5(おもてなしの語源と作法)
<http://projectishizue.blog60.fc2.com/blog-entry-890.html> 2011年9月アクセス
- 8) リクルートワークス編集部, 『おもてなしの源流 日本のおもてなしにサービスの本質を探る』, 英治出版, 2007年
- 9) 前出, 山上, 31ページ参照
- 10) 温故遊今 <http://www.7b.biglobe.ne.jp/~onnko-yu-kon/tea/spirit1.html> 2011年9月アクセス

- 11) 拓殖大学国際学部WEBマガジン 2010 winter リレー・コラム 日本文化再発見の旅3 <http://www.fis.takushoku-u.ac.jp/research/sekai/sekai7/sekainow7.htm> 2010年10月アクセス
- 12) 日経スペシャル「ガイアの夜明け」 第419回 シリーズ「新興国を攻めろ！」第3弾 若者よ 海を渡れ！～“世界基準”で戦える人材づくり～ 【世界で売ってこい！ユニクロ，“民族大移動”作戦】 テレビ東京 6月1日放送
- 13) 追跡！AtoZ～今一番知りたいテーマを追う！超リアルドキュメント～第42回 NHK総合テレビ 2010年5月21日放送
- 14) 日商服務HP <http://www.nisho.com.cn/index.php?c=jparticle&a=view&articleid=209> 2010年9月アクセス
- 15) 日本貿易振興機構『ジェトロセンサー』, 2011年8月号, 12ページ参照
- 16) 広島修道大学 http://www.shudo-u.ac.jp/news/8_a2171000000_qfv2.html 2011年9月アクセス
大連ITクラブ <http://www.abt247.com/dalian-itclub/> 2011年10月アクセス
- 17) MacDonal corporation HP MacDonal's History
http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds_history_timeline.html 2011年10月アクセス
- 18) 『NRI Search』, 1986年12月, 19ページ参照
ウィキペディア <http://ja.wikipedia.org/wiki> 2011年10月アクセス
- 19) MacDonal corporation HP training&education
<http://www.mcdonalds.com/us/en/home.html> 2011年10月アクセス
- 20) 日本マクドナルドHP <http://www.mcdonalds.co.jp/index.html> 2011年10月アクセス
- 21) 前出, 追跡！AtoZ～今一番知りたいテーマを追う！超リアルドキュメント～
- 22) 日本貿易振興機構『ジェトロセンサー』, 2011年8月号, 17ページ参照
- 23) 『日経ビジネス』活路は「おもてなし」にあり, 2009年10月19日, 75ページ参照
- 24) DIAMOND ONLINE 日本人が知らないリアル中国ビジネス【第49回】 2011年6月21日 “おもてなし戦略”は中国でも通用するか？ 江口征男 <http://diamond.jp/articles/-/12798> 2011年11月アクセス

参考文献

- ・岡本広夫著, 『ユニクロ柳井正 熱いハートを持った超クール経営の実像』, ぱる出版, 2001年。

- ・折口信夫著、『折口信夫全集 第一巻』，中央公論新社，1975年。
- ・川嶋幸太郎著、『なぜユニクロだけが売れるのか 世界を制するプロモーション戦略と店舗オペレーション』，ぱる出版，2008年。
- ・岸川善光著、『サービス・ビジネス特論』，学文社，2011年。
- ・近藤隆雄著、『サービスマネジメント入門 ものづくりから価値づくりの視点へ』，生産性出版，2007年。
- ・ジェームズ・ワトソン著，前川啓治・竹内恵行・岡部曜子訳、『マクドナルドはグローバルか 東アジアのファーストフード』，新曜社，2003年。
- ・田中雅子著、『ユニクロで学んだ「巻き込み」仕事術 日本一の「実行力」部隊』，ダイヤモンド社，2011年。
- ・日経BP社、『日経ビジネス』，2009年10月19日号。
- ・日本貿易振興機構、『ジェトロセンサー』，2011年8月号。
- ・博報堂ブランドコンサルティング著、『サービスブランディング 「おもてなし」を仕組みに変える』，ダイヤモンド社，2008年。
- ・福崎剛・安西玖仁共著、『伊勢丹デパ地下「儲け」の仕組み』，ぱる出版，2007年。
- ・福良宗弘著、『茶の湯の心理 もてなしの空間と心地よさ』，章国社，1999年。
- ・マルコム・トンプソン著、『日本が教えてくれるホスピタリティの神髄』，祥伝社，2007年。
- ・村田正光著、『ホスピタリティの教科書』，あさ出版，2006年。
- ・山上徹著、『ホスピタリティ精神の深化—もてなし文化の創造に向けて—』，法律文化社，2008年。
- ・山本哲士著、『ホスピタリティ原論』，文化科学高等研究院出版局，2006年。
- ・リクルートワークス編集部、『おもてなしの源流 日本のおもてなしにサービスの本質を探る』，英治出版，2007年。
- ・和田けんじ著、『“元祖” ロングテール 東急ハンズの秘密』，日経BP社，2009年。