

Title	サービス価値共創と日本の伝統的な「主客一体」：「おもてなし」文化における主客の関係とは
Author(s)	五嶋，正風；中村，孝太郎
Citation	年次学術大会講演要旨集，24：513-516
Issue Date	2009-10-24
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/8683
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

サービス価値共創と日本の伝統的な「主客一体」

ー「おもてなし」文化における主客の関係とはー

○五嶋正風（リクルート・ワークス研究所）， 中村孝太郎（北陸先端科学技術大学院大）

1. はじめにーサービス価値共創に「おもてなし」から切り込む

持続的に競争力のある事業では、模倣することが容易でない企業文化や伝統に根ざしたコアコンピタンスがある。モノづくり分野では、トヨタ社の現場「カイゼン」文化が典型例であるが、サービス分野の領域では、国際的ホテルチェーン(Michelli, 08)や日本の伝統旅館の全員参加型の「おもてなし」サービスがあげられる。このようなサービスでは、「過去の伝統や文化の内容・背景を、独自の視点で捉え直すことにより、現代のサービスの構想に反映できる可能性がある」(角山,05)といわれる。著者らは、サービス提供者がサービス利用者との間で共創される「サービス価値」に着目した学際的なアプローチを行い(五嶋, 05)(中村, 09)、その1つとして、伝統的な「おもてなし」文化や人類学的なホスピタリティの視点と現代のサービスの関係性を検討してきた(Nakamura et al., 08)(Nakamura & Gotoh, 09)。その研究上の意義として以下が指摘できる。

① サービスの学際的取り組み

現代のサービスでは、市場や顧客のニーズに応じてその価値は多様化している。サービス利用者に価値提案をし、利用者の目標達成を支援するためには、サービスの構想・提案、サービスシステムの実現・運用に関連する専門領域をクロスオーバーする横断的な知識の利用が不可欠となっている(Cambridge, 07)。例えばサービスマーケティング理論や IT だけでは新たな価値創造は容易ではない。高度な満足や個別の文化に適合したサービス価値を提供するためには、心理学、文化人類学、民俗学(鈴木, 99)など人間科学の知見に及ぶ横断的な視点も要請される(亀岡, 07)。

② 人間中心のイノベーション指向

モノづくりにおいては、「開発」や「生産」を中心に、製品に仕込む「技術」および「機能」を基軸に価値の提供あるいは創造がなされる。これに対しサービスは、無形性と同時性を特徴とする「コトづくり」であり、多様なニーズを持つサービス利用者の満足を達成するために、関連するモノやサービスの提供にとどまらず、サービス提供プロセスを常に洗練化する必要がある。すなわち、サービスの構想者だけでなくサービスを提供する組織やインフラ、および利用者も含めて、等身大の「人間」の満足に至る価値創造を指向することが重要である。「実践知」や「身体知」をいかした「コトづくり」による新たな価値創造(Nonaka et al., 08)ともいえる人間中心のイノベーション(Perelman, 07)の発想が求められる。

③ 日本型サービス価値共創

価値共創の理論では、顧客接点における顧客の役割を共創者(co-creator)であり能動的な参加者(participant) (Vargo, 04)と位置づけており、また継続的な顧客満足(CS)を実現するために従業員満足(ES)との連携を図るサービスコンセプトやサービス価値の重要性を指摘してきた(藤川・ケイ, 06)。しかし価値共創におけるサービス提供者と利用者の関係性の捉え方は、文化的背景により多様性があり、ここにこそコアコンピタンスの源泉がある(リッツ, 09)。わが国の伝統茶道をはじめとする「おもてなし」文化には独自の「主客」に関する文化的背景が存在する(熊倉, 80)(堀内, 04)。現代のサービス利用者には、高次の満足をめざす多様なニーズの要請がある。日本のコアコンピタンスをいかしたサービスの新たな価値創造には、価値共創の視点からの「おもてなし」文化への深耕は意義のあるテーマとなる。

本稿では①②を意識しつつ、特に③に注目して、「日本型サービス価値共創」について論述する。

2. 「おもてなし」の構成一どのように実現されるのか

日本語の「おもてなし」とは、お客の接遇を意味する言葉である。本来は、お世話になった目上の人や、親しい友人が自宅を訪ねてきた際、その人たちにご馳走を用意して「もてなす」というように、私的な人間関係で中心に使われてきた言葉である。

しかし、現在では金銭的対価の発生を全く排除する概念ではない。例えば、日本の伝統旅館、日本型料亭（高級レストラン）などのサービス業が心のこもった「おもてなし」を主なサービスコンセプトとしており、最近ではコンビニエンスストアチェーンでさえ使われている。

「おもてなし」とはいったいどんなものなのか。「おもてなし」が体系化されている茶道の世界を、「どのようにおもてなしを実現するか」「主客のどんな関係を目指すのか」という2つの側面から観察していくと、その姿がより明確になってくる。

「どのようにおもてなしを実現するか」という側面から見たおもてなしには、「よそおい」「しつらい」「ふるまい」という3つの要素がある（五嶋, 07）。「よそおい」は季節や場に応じて身なりや外観を整え、飾ること。「しつらい」は TPO に合わせて部屋を家具や掛け軸、花などで飾り、整えることで、インテリアやファシリティともいえる。そして「ふるまい」は、TPO や整えた「よそおい」「しつらい」にふさわしい態度や身のこなし behavior をすることを指す。

一方、日本の伝統的な世界観に「諸行無常」がある。本来は仏教の概念で、この世にあるあらゆる物事、現象は、常に変化することを指す。つまり諸行無常という世界観を前提にすると、一つとして同じ TPO は存在しないことになる。「おもてなし」の場における主人の身体状態や気持ち、また客のそれら、そして主客をとりまく環境も常に変化する。だから、まったく同じ TPO は存在しえないし、ふさわしい「よそおい」「しつらい」「ふるまい」の整え方も常に変化する。前回のもてなしが今回も喜ばれるかどうか誰にもわからないし、もてなしがうまくいくかどうかは、やってみなければわからない。

ここで注目したいのが、茶道でも重視される「型」だ。季節は確かに移り変わるが、春夏秋冬という一定のサイクルがある。また、もてなしの目的や客のタイプ（目上の人か、親しい友人かなど）もある程度はパターン化できる。こうした季節、（茶を点てる）場所、（茶事の）目的、お客がどんな人かなどに応じて、「よそおい」「しつらい」「ふるまい」の整え方のルールやパターンを定めたものが、型である。

だが茶道も「おもてなし」も、型さえ守ればいいものというものではない。型を踏まえた上で、そこに自分なりの創意工夫を加え、「おもてなし」にストーリーを持たせる必要がある。その時のキーワードが「趣向」である。「趣向」とは、いくつものちょっとしたことを連動させ、向き（おもむき）をつくることを指す。茶道では亭主(host)が選んだ好みの「向き」を大事にし、茶道具や床の間の装飾に反映する（松岡, 06）。

ルールやパターンである「型」と、亭主の独創性、創意工夫が表れる「趣向」は、一見対立するように見える概念だが「日本では型と独創性は対立しないもの」だ（五嶋, 07）。茶道の世界では、現在は型として定着していることが、その始まりは亭主の創意工夫、「趣向」だったということが多数見られる（熊倉, 80）。また、とっさに工夫して喜ばれたものが、そのうち型になった例もある。例えば風が強く火が消えそうだったため、小型の屏風を風除けに使った。それが茶室の趣向として喜ばれ、ついには型として定着している（五嶋, 07）。型(ルール、パターン)と趣向(独創性)は対立しない。型を踏まえることで、はじめて独創性に富んだ「趣向」を生み出すことに、もてる力を集中できる。

変転常ならない「諸行無常」な世の中で、ルールやパターンを定めた「型」を踏まえつつ、さらに自らの創意工夫である「趣向」も加えて、「よそおい」「しつらい」「ふるまい」を整える。それが「どのように」の側面から見たおもてなしなのである。

3. 「おもてなし」における主客—どんな関係を目指すのか

次に「主客のどんな関係を目指すのか」に注目しよう。結論からいえば、「おもてなし」は、主客一体の

関係を目指すものである。それは主も客も主体がなくなり、融合してしまうような関係ではない。主も客も主体を維持しながら、それでいて同じ「おもてなし」の場を共有し、一体感を得られるような関係を指す。

主客一体が実現しているもてなしの場では、「主客の相互性」「主客の容易な入れ替わり」という2つの関係が観察できる。「主客の相互性」とは、「私、つまりもてなす側の主人が何か（例えば芸や技術、好意的な気持ち）を差し出すから、あなた、つまりもてなされる側の客も何か（多くの場合好意的な気持ち）を差し出して」というやりとりが成立する関係だ。主客が差し出し合ったものは、それぞれ孤立して存在するのではなく、共鳴し合って新しい価値を生み出していく。

茶道の世界で「主客の相互性」をよく示す言葉が「客ぶり」である。茶事を主催する亭主は、会の目的、参加者の顔ぶれ、時期を勘案しながら趣向を凝らす。一方、招かれた客は亭主の意図、趣向を読み取り、それにふさわしいように振る舞い、感謝を示すことが求められる。それが上手にできる客は、「客ぶりがいい」と評される。「主客の相互性」の成立には、客だけでなく亭主の側にも客への心遣いが求められる。いくら創意工夫に満ちた「趣向」でも、それを客が理解できなくては意味がない。客が趣向を感じ取れるように工夫し、それに客が共感し感謝することによって、主客の相互性は初めて成り立つ。

熊倉功夫氏は「客ぶり」を示す、次のようなエピソードを語った。ある有名な茶人が茶事に招かれ、帰り際に玄関の先にある雪隠 Setchin（トイレ）に入った。その間にぱらぱらと霰（あられ）が降ってきた。雪隠を出ると、そばの垣根に路地笠がかかっている。「濡れないようお使いください」という合図だ。その茶人は「これが風流だ」と感心した。雪隠から茶室まではほんのわずかな距離。それでも濡れないようにと亭主が心がけてくれる。「さあお使いください」と亭主が笠を持っていったら嫌味だが、ことさら心遣いを見せないことが、かえってよかったというのだ。客である茶人は、そんなさりげない心遣いに気づき、感動を亭主に伝える。これが「客ぶり」である（五嶋,07）。

素晴らしい「おもてなし」の場では、「主客の相互性」だけでなく、「主客の容易な入れ替わり」も観察できる。例えば、かつて能を趣向に取り入れたお茶会が催されたことがある。そこでは、お客が余興に舞や謡曲を披露したという。また、お茶の世界には「花所望」という言葉がある。本来、茶事において床の間に草花を飾り「しつらい」を整えることは亭主の重要な役割である。だがお客に花に通じた茶の名人がいる場合、花を生けてほしいとお願いすることがある。もてなされる側がもてなす側に、一生懸命けいこしてきた舞や謡曲を披露する。招かれた客が、亭主と共に時間を過ごす床の間の花を飾る。主客は、一つのもてなしの場の中でさえ入れ替わり得る。

4. 「おもてなし」とサービス価値共創—伝統的旅館の事例より

次に、私的なもてなしの場であることが多い茶道以外、すなわち日本の伝統的な旅館でも、茶道の世界で見られた「趣向」「しつらい」「ふるまい」「主客の相互性」「主客の容易な入れ替わり」といった、もてなしを特徴づけるキーワードが見いだせることを示したい。

大分・由布院（ゆふいん）盆地の高級旅館「亀の井別荘」の主人は、「ここは命を養う場所。非日常ではなく、『約束された日常』を提供したい」という（五嶋,07）（亀の井別荘,09）。これはあえて言語化された、亀の井別荘の「趣向」といえる。この趣向に沿って、「しつらい」はどう整えられているのか。亀の井別荘では民家風の平屋の離れが、巨木が茂る広大な敷地に配されている。かつて神域だった場所に宿る自然の力を、客が命を養うために取り入れることを意図している。客室の内装は豪華というより、どこか懐かしさを感じる。筆者は夏休みに帰省していた祖父母の農家を思い出した。

「ふるまい」はどうだろう。ここでは客室数に比べて多すぎるほどの従業員が働いているが、やたらと客の世話は焼かない。人にはそれぞれの「くつろぎのペース」があると考えるからだ。また客室係は一部屋に必ず2人が付く。人には相性があり、係と肌が合わないということもあり得るが、もうひとりいればその違和感は緩和されるからだ。おもてなしの世界では、食事も「ふるまい」の要素に含まれる。野菜は近隣で有

機農法によって栽培されたもの、肉や魚も地元産が中心だ。「命を養うのだから、土や餌から吟味した食材を使うのは当然」と宿の主人は語る。

「主客の相互性」については、取材に同行いただいた、日本旅館を研究する富士常葉大学総合経営学部准教授の大久保あかね氏は、顧客の7割がリピーターであることを指摘した上で、こう解説した。「亀の井別荘のもてなし哲学を理解し、それを評価する顧客がファンになっている。主人の仕掛けが成功しているのでしょう。客との間に展開されている、知的ゲームの成果といえます」

最後に「主客の容易な入れ替わり」では、宿の主人が長年企画を手掛けてきた「湯布院映画祭」について、こんなことを語った。「映画祭に参加してくれた映画人や俳優を、ここにしかないものでもてなす。一方でその人たちとの会話や映画鑑賞を、私も楽しんでいる」。もてなしの主人である中谷氏が、客たちが提供する映画によって、自らももてなされていることが示されている（五嶋, 07）。

5. まとめ―「日本型サービス価値共創」の実現に向けて

本稿では、日本のコアコンピタンスを生かしたサービスの新たな価値創造を進めるため、言い換えれば日本型サービス価値共創のあり方を探ろうという視点から、「おもてなし」に注目してきた。

「主客一体」の実現しているもてなしの場では、「主客の相互性」が観察でき、そこでは主客が差し出し合ったものは、それぞれ孤立して存在するのではなく、共鳴し合って新しい価値を生み出していくと述べた。これこそもてなす側ともてなされる側による価値共創だろう。つまり「主客一体」とは、「おもてなし」の世界から見た価値共創なのだといえる。

また「どのようにおもてなしを実現するか」という側面から見ると、「おもてなし」とは、変転常ならない「諸行無常」な世の中で、ルールやパターンを定めた「型」を踏まえつつ、さらに自らの創意工夫である「趣向」も加えて、「よそおい」「しつらい」「ふるまい」を整えることだと述べた。つまりそのように「よそおい」「しつらい」「ふるまい」を主客で整えていけば、「主客一体」すなわち「価値共創」が実現することを意味している。

主客で「型」を踏まえつつ、そこに「趣向」を加えて、「よそおい」「しつらい」「ふるまい」を整えていく。それぞれのサービス分野で、具体的にどんな環境を整備し、その中でサービスの提供者と利用者がどんなふるまいをすることが、主客で「よそおい」「しつらい」「ふるまい」を整えることにつながるのか。それを模索していくことが、「日本型サービス価値共創」の実現につながるのではないだろうか。

参考文献

- Cambridge, 2007, "Succeeding through Service Innovation: A Service Perspective for Education, Research, Business and Government", *A White Paper Based on Cambridge Service Science, Management and Engineering Symposium*
- Michelli, J. A. (2008) *The New Gold Standard: 5 Leadership Principles for Creating a Legendary Customer Experience Courtesy of the Ritz-Carlton Hotel Company*, McGraw-Hill. (=2009, 月沢李歌子訳『ゴールド・スタンダード』ブクマン社)
- Nakamura, K., Tschirky, H., and Ikawa, Y. 2008, "Dynamic Service Framework Approach to Sustainable Service Value Shift Applied to Traditional Japanese Tea Ceremony, [PICMET], Cape Town, South Africa, 2433-2444.
- Nakamura, K. and Gotoh, M. 2009. "Service Value Shift based on Cultural background of Hospitality Applied to the Japanese "Motenashi" service", [PICMET2009], Portland, US., August, 2956-2963.
- Nonaka, I., Toyama, R. and Hirata, T., 2008, *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*, Palgrave Macmillan.
- Perelman, L. J., 2007, "Toward Human-Centered Innovation", Innovation's Vital Signs Workshop (in Washington DC).
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F., 2004, Evolving to a new dominant logic for marketing. *J. of Marketing* 68, 1-17.
- 藤川佳則・カール・ケイ, 2006『生活起点のサービス・イノベーション: サービス経済の起業家精神』『一橋ビジネスレビュー』vol.54, No.2(2006AUT).
- 五嶋正風, 2007『おもてなしの源流』リクルートワークス編集部, 英治出版.
- 松岡正剛, 2006『日本という方法』日本放送出版協会.
- 角山榮, 2005,『茶ともてなしのサービス』NTT出版.
- 熊倉功夫, 1980『近代茶道史の研究』日本放送出版協会.
- 鈴木正崇, 1999, 茶事の構造『茶事・茶会』(戸田勝久編・茶道学大系第3巻) 淡交社 397-427.
- 堀内義司男, 2004,『男子の茶の湯ことはじめ』原書房.
- 亀岡秋男監修, 2007『サービスサイエンス―新時代を開くイノベーション経営を目指して』(中村含む12名の共著), NTS出版.
- リッツ・カールトン・ゴールドスタンダード web(2009) (<http://corporate.ritzcarlton.com/ja/About/GoldStandards.html>).
- 亀の井別荘, 2009, 亀の井別荘 web (<http://www.kamenoi-bessou.jp/>).
- 中村孝太郎, 2009,『専門領域横断的サービス価値創造のための3軸モデルの提案』北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科博士後期課程学位論文.