

---

# イベントとおもてなしの意義

## Meaning of an event and a reception

JEPC イベント総合研究所 上級研究員 鴨 裕 子

Jepc Event general laboratory Senior researcher Yuko Kamo

---

### I. はじめに

2013 年末、オリンピック・パラリンピック招致活動の最終プレゼンテーション。この中で滝川クリステル委員の一言が我々日本人に鮮烈なインパクトを与えた。フランス語で訴えた彼女のプレゼンテーションは、東京で開催するオリンピックの大きな魅力の一つが日本人による「おもてなし」であると明言した。ジェスチャーを交え表情豊かに発信した「O・MO・TA・NA・SHI—おもてなし」の一言であるが「おもてなし」の意味を伴うことなく独り歩きしている感もある。そこで改めて彼女のプレゼンテーションの内容を理解するために書き起こして研究する。

「私たち日本人は皆さんを心から歓待致します。日本語で私達はそれをたった一つの言葉で表現することができます。それは『おもてなし』。歓待、気持ちのよさ、無私無欲と、深い意味合いを持った言葉です。それは私達の祖先から受け継がれ、現代の日本の超近代的な文化にまでしっかり根付いているものです。このおもてなし精神は、なぜ日本人が互いに思いやり、またお客様達にも同じようにその思いやりの精神で接しているのかを説明するものです。その例をお話しましょう。

もし皆さんが何かを失くしたとしましょう。それは殆ど皆さんのお手元に戻ります。現金でさえも、です。昨年は3000万ドル（約30億円）以上の現金が東京の警察に届けられました。515,000人の旅行者に対して行われたアンケートによりますと、東京は世界一安全な都市とされています。公共交通機関の質の高さ、街の清潔さに関しても世界一だとされ

ています。東京はタクシーの運転手の愛想の良さに関しても世界一だとされています。こうした質の高さは東京中でみることが出来ます。

皆さんは日本の伝統的な文化を思い出してくれるでしょう。

そして、どこよりも綺麗なブティックが立ち並び、最高のレストランがあり、ミシュランの星付きレストランが世界一多いのも東京です。これらすべてが未来都市的な風景の中にあるのです。」

この内容は、日本の、日本人の有様、とりわけ美德の部分が端的に表現されたプレゼンテーションであろうかと評価できる。また他者に物事を伝える時、訴える際のキーワードの持つ力を再認識させられた。同じ内容でも伝え方、表現次第でその印象や評価は全く異なるものになるのである。

### II. 研究の背景

2020年、東京で開催するオリンピック・パラリンピックは、他の都市で開催する大会とのとの差異化（特色化）を図る大きな要素の一つがこの「おもてなし」になろう。2020年のオリンピック・パラリンピックに対するIOC、そして世界中の人々の期待値、また開催後の評価においても日本の、日本人による「おもてなし」がある一定の比重を占めることになることが推察できる。そしてそれは何も世界最大のイベントたるオリンピックに限らず日本が開催するイベント、そしてまた日本人によるビジネスにおいても同様であるといえる。

日本人の持つ「おもてなしの精神」が現在のグローバル社会、そして今後さらに広がる未来のグローバル社会において益々大きな武器となって世界に

発信していくことになるのではないだろうか。

現に「オモテナシ」は、「マンガ」、「オタク」、「コスプレ」、「カワイイ」等といった新しい文化と並んで日本独自の文化として世界で脚光を浴びている。日本政府も「クール・ジャパン」、成長戦略の一環として日本が誇る文化「オモテナシ」に大きな期待を寄せている。また日本国内に焦点を当てると、どの産業においてもその商品の品質や機能の良し悪しだけでは競争には勝てない時代に突入し、質の高いサービス、心のこもった礼儀正しくきめ細やかな対応等「おもてなしの精神」が求められてきている。顧客獲得のため、顧客満足戦略に力点を置き、その中核に「おもてなし」を据える企業は実に多い。現代は何事にも付加価値が求められる時代であり、今後ますますその色を強めていくことになるであろう。

### Ⅲ. 研究の目的

イベントの構成要素は、小坂善治郎（1991）によると「6W2H ©Jepc」である。

Who = 主催の主体性格、主催の主体構成

Whom = 対象

Why = 目的

When = 時期、時間帯

What = 性格、形態

Where = 場所

How = 規模、期間、運営

How much = 予算、収支

といわれているが、これら構成要素の組み合わせによりイベントの種類は無限に広がり、世の中には実に多様なイベントが存在する。

構成要素の中でも、「主体的条件要項」とされているのが、Who（誰が）、Whom（誰に）、Why（何の目的で）の3項目であり、イベントを計画する際の主要ポイントとなる。これはイベントを開催すること自体が目的ではなく、あくまで目的を達成するための手段であるからである。どのような狙いで、どのような効果を期待してイベントを行うのか目的が定められていないと大きな効果も期待できず、正しい効果の測定、評価もできない。

イベントを適正に評価する場合、問題になるのがその評価基準は何かということである。どのようなイベントにも適用できる絶対的な評価基準というものには存在を定める困難性がある。それはある目的で行われたイベントにとっては成功であったという評価を得ても、他の目的のイベントの場合は必ずしも成功であったという評価でないということもある。例えば、トレードショーの場合を考えてみると、一般大衆に対するPRを目的にしている場合には、動員数が多ければ多いほど評価は高くなる。一方、それが専門家やバイヤーを対象に密度の高い交流を目的とした場合には、不特定多数の一般大衆が参加するということはおおむねマイナスの評価となる。このようにイベントの評価は、狙っている効果がどの程度実現できたかという視点からなされなければならない。これは地方自治体が主催する住民を対象とした地域意識高揚を目的としたイベントであろうと、一般企業が主催する消費者を対象に売上増進を目的とした販売促進イベントであろうと、第一に評価すべき点は目的の達成度ということであり、それぞれのイベントの性格や目的別に行う必要があるが、一般的に広く用いられる評価基準は3つある。

その第1は動員数である。これは数量評価ができ分り易く、また第2の評価基準である収支にも影響するため、最大の関心事になっている。

第2はその収支・採算がどうであったかという点である。特に有料経営型イベントにおいては重要なポイントとなる。

第3はそのイベントの内容がどうであったかという点になる。これは第一の動員数、第二の収支・採算と異なり数字で表しにくく、評価は個々人の立場や見方、知識、経験、興味のある分野の違い等により主観的なものになるが、これに極力客観性を持たせる方法としてアンケート調査を活用することが一般的な方法になっている。このアンケート調査の結果に筆者は注目した。

それは、そのイベントの評価は主催者が本来目的としている内容だけでなされるものではなく、その他の様々な要素が組み合わされて完成するという

ものだという事である。それらの主要なものを以下に4つ挙げる。

- ・アテンダント等関係者の業務に取り組む姿勢や接客態度
- ・会場の環境や清潔さ、安全性に対する主催者側の姿勢
- ・会場の雰囲気
- ・イベントの内容

となっており、主催者側の最大の関心事である本来の目的をどこまで参加者に伝達出来たかという視点とは別に、参加者は参加者なりの価値観でイベントを楽しみ、学び、イベントを評価するのである。参加者にとってのイベントの効用は、

- ・楽しく遊べて、娯楽として満足できる。
- ・知識や教養を享受できる。
- ・非日常性（ハレ）から生まれる活力。

等とされている。そこに求められるのは、イベントの内容の良し悪しだけではなくイベントに参加して五感で得たことが大きな評価基準となるのである。イベントも他の産業も、「顧客満足」を真剣に考え取り組むことが重要な課題の一つであると考えられる。そしてイベントにおいては他の産業と比較しても、より重要な課題なのかもしれない。それは、「場」を共有してナマの触れあいの中から情報の交流と再生産が行われる、双方向のコミュニケーションメディアとしての特質を有するからである。

本来、無私無欲の行為である「おもてなし」。例えば自分の家に客人を招いて心をこめて応対すること。この対価を求めない利他の精神から発せられる行為。そして本来は個対個で行われていた行為、それを多数の、そして人種、宗教、文化、習慣、価値観等を持った不特定多様の人たちが集まる、経済活動・公共活動であるイベントに取り入れていく場合の「おもてなし」に求められる要素、そしてイベントにおける「おもてなし」の意義について考察してみることにした。

#### IV. 研究の方法

文献や辞書による探求とともに、自身が約 20 年

間携わった客室乗務員としての経験から得た「おもてなし」にまつわる経験や所見も交えながら、以下の項目に沿ってこの研究を完成させることとした。

- ・「おもてなし」とは
- ・「おもてなし」を求める社会背景
- ・現代人の欲求を充たす「おもてなし」とは
- ・日本の「おもてなし」の強みと課題
- ・「おもてなし」への道
- ・企業の「おもてなし」戦略

#### V. 研究の結果と考察

##### 1. 「おもてなし」とは

「おもてなし」。この美しい響きを持つ言葉の意味を改めてひも解いてみる。

「御持て成し」。動詞「持て成す」の連用形が名詞化した「持て成し」に丁寧語、美化語の接頭辞「御」をのせた連用形名詞である。

「持て成し」の意味を広辞苑（2008）で確認すると、①とりなし。とりつくり。たしなみ。②振る舞い。挙動。態度。③取扱い。あしらい。待遇。④馳走。饗応。とある。またさらに大辞林（2006）を開くと、①客に対する扱い。待遇。②客に出す御馳走。接待。

③人や物事に対する振る舞い方。態度。④物事に対する扱い。取り計らい。処置。などがある。

「おもてなし」とは「もてなし」に丁寧語の「お」をつけた言葉である。「もてなし」の語源は「モノを持って成し遂げる」という意味で、客に應對する扱い、待遇のことである。また「もてなし」のもう一つの語源は「表裏なし」。つまり「おもてなし」とは表裏のない心で客を出迎え、世話をし、歓待することという意味である。

英語では「SERVICE」、「TREATMENT」、「RECEPTION」、「ERATAINMENT」、「HOSPITALITY」等と訳されるが、中でも適切な訳としては「HOSPITALITY」と「SERVICE」であると考えられる。しかし「HOSPITALITY」と「SERVICE」は一線を画する。その違いを下記のようなものである。

「SERVICE」の語源はラテン語の「SERVITUS」で、これには「奴隷」というニュアンスが含まれ、提供

する側と享受する側に主従関係が生じる。客が上、SERVE する者が下と上下関係がはっきりするものとされている。西洋では TIP や GRATUITY といい心付けが発生することもうなずける。SERVICE を受けた場合には、「ありがとう」の思いや言葉だけではこの関係は成り立たず対価が求められる。そのサービスが良いか悪いかということには関係なく必ず所定の GRARUITY が科せられる。我々日本人は TIP や GRATUITY は、感謝の気持ちを表す行為かと思ってしまうが、そうではない。筆者の経験であるが、アメリカのレストランで食事をした際、サービスが悪くこちらが不快に感じるほどであった為、GRATUITY を少なめに支払ったところ店を出た後追いかけられ、要求されたことがあった。

一方の「HOSPITALTY」の語源はラテン語の「HOSPES」である。これは病院 (HOSPITA) と語源を共にし、かつて交通機関や宿が整備されていない時代、危険と隣合わせに巡礼する異邦人を歓待したことを意味する。家族と接するように、表裏のない心で見返りを求めない対応と言われている。自分の家に訪ねて来る客人を迎え・世話することなので、当然対価や見返りを求めない自然発生的な対応と認識することが出来る。

よって、「おもてなし」に最も近い訳は「HOSPITALTY」ということになる。

このように日本だけでなく西洋にも、いや世界中に「おもてなしの心」が存在する。そこには多少の多寡はあるだろうし、個人差もある。また「おもてなし」の方法も様々であろう。ある国では、供された料理は必ず残さなければ失礼に当たるそうだ。これは客人をもてなすことが十分な料理を提供することにある。飽食の現代と違って、昔の食糧は貴重なものであったであろう。その貴重なモノを他人に分け与える。これはまさしく利他の心がないと出来ない行為である。

「おもてなしの心」、人の為に役に立ちたい、人に喜んでもらいたいといった心は人間の本質として誰にも備わっているものであろう。

「おもてなし」＝「モノを持って成し遂げる」には、「モノ」と、「コト」があるといわれる。この「モ

ノ」「コト」を茶道の世界に例えると客を「もてなす」際、季節感のある生花、客の好みや季節に合わせた掛軸、茶器、御香等身体に感じ目に見えるものを「モノ」といい、瞬時に消えてしまう人の言葉や表情、所作、また客の状態を素早く察知し、手配り、身配り等の動作に応える気遣い等を「コト」という。これらを要約すると「モノ」「コト」そして「ココロ」が三位一体となって客の五感と心に満足、感動と余韻を与えることが「おもてなし」といえる。「おもてなし」とは思いやりを出来る限り「モノ」「コト」により、表裏のない「ココロ」を誠実に伝えることであり、これは茶道の一期一会に通じるものである。よって、いくらこちらが「もてなそう」としても相手にそれが通じない場合には、それは「おもてなし」にはならず、ただの「対応」におわるのである。

## 2. 「おもてなし」を求める社会背景

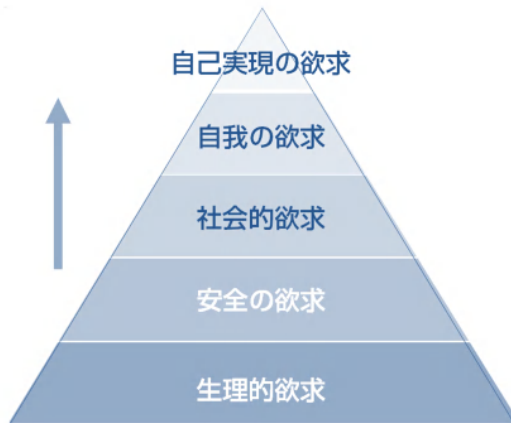
現代社会においては、レストランやホテル、小売業といった接客業に留まらず、製造業、卸売業、保険金融業、エネルギー業、病院等あらゆる産業、ひいては役所に至るまでサービスの良さが求められる。これは社会が成熟してきた一つの証といえよう。

その根拠の一つが人間の欲求の段階にある。これを広く知られている「マズローの欲求5段階説」に従って解説してみる。「マズローの欲求5段階説」では、人間の持つ欲求は5段階のピラミッドのように構成されていて、低階層の欲求が充たされると、より高次の階層の欲求を欲するというものである。

その内容を以下に要約する。

第一階層は「生理的欲求」で、生きていくための基本的・本能的な欲求、すなわち生命維持活動にとって必要な行為、食することや睡眠をとるといった欲求。これらの欲求が充たされれば、人間は次の階層「安全欲求」を求める。「安全欲求」には安全・安心できる暮らしがしたい。例えば、風雨を凌ぐ家に住み、快適に健康に暮らしたいといった欲求が生れる。「安全欲求」を充たすと、今度は「社会的欲求」、集団に所属したり、仲間を欲するといったことを求める。この欲求が充たされない時、人は疎外

感や孤独感を抱き社会的不安を感じる。そしてさら



に高次の段階として「自我欲求」、他者から認められたい、尊敬されたい、歓迎されたいという認知欲求が目覚める。そしてピラミッドの頂点に来る欲求が「自己実現欲求」で、自分の能力・可能性を發揮し創造活動や自己の成長を図りたいといった欲求が生れるのである。

図-1 マズローの欲求5段階説

上記5段階の欲求も、物質欲求と精神的欲求に、また欠乏欲求と存在欲求、外的要因による低次欲求と内的要因による高次欲求、欠乏欲求と成長欲求、といった具合に分類される。

物質欲求と精神欲求に分けた場合、物質欲求とは「生理的欲求」と「安全の欲求」、精神的欲求は「社会的欲求」、「自我の欲求」、「自己実現の欲求」が当てはまる。外的要因と内的要因とでは、「生理的欲求」、「安全の欲求」、「社会的欲求」が外的要因に、「自我の欲求」と「自己実現の欲求」が内的要因となる。欠乏欲求と成長欲求で分類すると、欠乏欲求が「生理的欲求」、「安全の欲求」、「社会的欲求」、「自我の欲求」で、成長欲求が「自己実現の欲求」となる。

私達が暮らしていくということは生物として生きていくための「基本的欲求を満たさなければならない」という生存のレベルでの側面と、より高次の「精神的・文化的欲求にも応え得る」と言う実存のレベルの側面との2つの面が共存しているものだといえる。欲求レベルの比率と配分は時代と共に変化し、また個人差があり、この比率と配分に対する捉え方が個々人の価値感となる。生活に追われ物質的

にも恵まれない時代から豊かな社会の中で基本的欲求が十分に満たされてくると、次にはより高次の文化的・精神的な欲求の充足に向けてのニーズが高まってくるのは当然のことといえる。時代とともにハードな基本的機能(1次的機能)に対する欲求から、次第にソフトな付加的機能(2次的構造)へと欲求の重点が移行し始め、両者の配分比率が変化してくることになる。

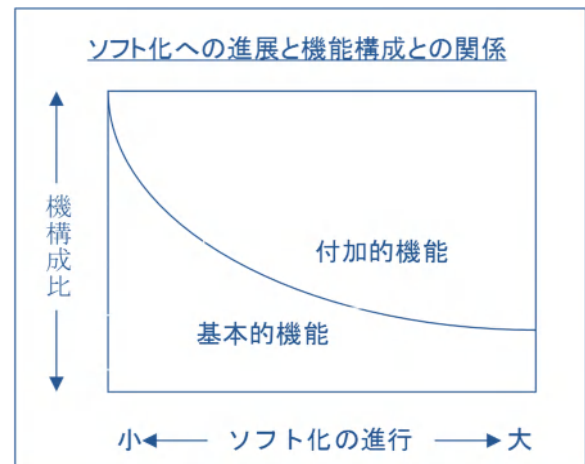


図-2 ソフト化への進展と機能構成との関係

出典:平野繁臣(1887)「イベント富国論」より

このような基本的機能と付加的機能との関係は、すべての商品やサービスにも当てはまる。商品やサービスには、その「モノ」や「サービス」に本来要求される基本的機能(1次的機能)と、より高次の付加的機能(2次的機能)の2つの要素が含まれていると考えることができる。そしてこれは相互に関連し合いながら交じり合っており、その混合比率が次第に2次的機能のウェイトを高めてきているといえる。

ハードな基本的機能重視から次第にソフトな付加的機能に重点を置く時代が変わってきたのである。これがよくいわれる「モノからココロへ」の価値観の変化であるが、このような変化は身の回りのすべての分野で起こり得る現象であり、暮らしの中でもソフト化は着実に進んできている。

### 3. 現代人の欲求を充足する「おもてなし」とは

事例を挙げると、食事を供するイベントを考えてみる。参加者の第一の欲求は生理的欲求である腹を

満たすことにある。しかし今の時代十分な量の料理を用意するというだけでは決して満足は得られない。その食材は安全でかつ安心感のあるものであり、美味であり、見栄えがよく、かつ食事を摂る環境も大切である。清潔で居心地がよく楽しい雰囲気が必要だし、アテンダントの接客態度も気になる。そして安全の欲求も満たされなければならない。そして自分の身を置く場所が安全・安心な場所かどうか。この場合、安全の確保ということはいうまでもないが、もうひとつ大切なことはそれを参加者に安全であると認識してもらうための配慮も必要であるということであり、安全の担保は安全・安心が1セットでなければならない。清潔さということに関しては快適さを生むということだけでなく安全衛生上の問題として十分配慮しなければならないところである。

さらに快適さを提供するためには、温度は暑過ぎず寒いというわけでもなく常に適温をキープしなければならない。当初は適温であっても人の熱気で温度が上がることもありがちである。また臭いも気になるものである。不快な臭いというだけでなく、時にはそれが安全を脅かすサインともなり得る。

このように人が五感で受け止める反応することに対しては、さらに目、耳、鼻、舌、皮膚の五官を最大限働かせ、触覚をピンと立て、しっかり視て、聴いて、嗅いで、味をチェックし、皮膚で感じ、触覚で察知していかなければ対応できないのである。

そして、会話を楽しみながら、人とふれあいながら楽しく食事をしたいという社会的欲求も満たさなければならない。特にイベントの場合、通常の食事会とは異なり初対面同士が場を共有するという状況が発生する。新しいコミュニティや仲間を求めてイベントに参加する人もいるだろうし、ビジネスの相手を求めて参加する人も多いだろう。そのような中、主催者やスタッフ、アテンダントがホスト的役割を果たし、互いの縁を取り持つキューピット役になったり、人と人とがふれあえる環境を用意し、その潤滑油になることも必要となる。この場合求められるのは社交性やコミュニケーション能力である。コミュニケーション能力は多様性を受け入れる

包容力や知識、教養、経験、そして確立されたアイデンティティ等の上に発揮できるものである。

そしてさらにその場における自我の欲求も生れる。これはまず自己の存在を他者に認めてもらいたいという欲求から始まり、自己を大切に扱ってもらいたい、敬意をもって対応してもらいたい、周りから注目されたい、大多数とは違う特別な存在として応対してほしい、尊敬されたいという欲求に上っていく。他者の存在を認める第一歩が挨拶ということになるが、自分の目を見て笑顔で感じのよい挨拶を受けただけでも十分素晴らしい「もてなし」を受けたと感じる人もいるし、言葉使いが丁寧で礼儀正しい応対を受けた時、自分は敬われていると感じる人もいるだろう。またモノを大切に扱いながらそれを丁寧に提供された時、自分も大切に扱われていると感じる人もいれば、常に自分が特別扱いされないと感じない人もいる。

最上位の「自己実現の欲求」については、何かを観たい、学びたい、体験したい、会得したいという思いからその目的に適ったイベントに参加するということを考えると内容が最も問われることになるだろう。また非日常（ハレ）の時間を持つことや新しいコミュニティとの関わりの中で発見したことにより新たな活力や成長渴望が沸き起こるということもあるだろう。

イベントは、多様性という特性も手伝い人間の持つ欲求をすべて内包している。現代の参加者はイベントで何をするか、何を得るのかといった内容・目的だけは満たされることはなく、そこにある「モノ」、「コト」、「ココロ」といった付加価値がそれを完全な状態に近づけるのである。しかしこれを成し遂げようとする時、実に多様な能力とエネルギーが求められるのである。

#### 4. 日本の「おもてなし」の強みと課題

自分は「おもてなし」しているつもりでも、相手にはそう受け止めてもらえないこともある。反対に自然な行為が相手にとっては大層な「もてなし」を受けたと感じてもらえることもある。後者はまさしく世界が日本の「おもてなし」を高く評価している

ことに通じる。これまで日本人が当然のこととして行ってきたことが海外の人には驚きと感動さえ与える結果になっている。日本人にとっての当然も、他の文化の中で生活している人にとっては特別なことになる。

一つの例で、中華料理店で一人ランチを楽しんでいた。酢豚を頬張っていると、目の前を灰皿がテーブルの端から端まで走った。滑っていった。店員が灰皿をセッティングしたのだ。その少し前にも空中から紙おしぼりが降ってきて目の前に着地した。

もちろん店員の顔に笑顔はみられないし、愛想もない。このような対応を日頃受けている人が日本式サービスを受けたら感動するのも無理はないだろう。滝川クリステルさんが例のスピーチの中で触れた日本のタクシーの運転手の愛想のよさは、何もタクシーの運転手に限ったことだけではない。コンビニの店員の愛想の良さ、言葉使いの丁寧さ、礼儀正しさも世界一であろう。またそれはコンビニの店員だけに限ったことではなく、日本のあちらこちらで確認できる。

日本式「おもてなし」が世界で高い評価を受ける所以は、日本人のもつ真面目で几帳面な性格と、他者を敬う心と心遣いが長い歴史の中で脈々と受け継がれ文化にまでしっかり根付いているということが考えられる。この日本人気質が形成されてきた理由の一つとして、日本が島国であるということが考えられる。大陸とは違い、外敵に晒される危険も少なく、物質的にも比較的豊かであったのであろう。江戸時代には超人口過密都市、江戸において隣人を不快な思いをさせないようにとの配慮から「江戸しぐさ」も生れている<sup>1)</sup>。

日本人の五感を働かせ人の言葉や表情、所作、また周囲の状況を素早く察知し、それに応える気遣い。そして、相手を敬う心の現れとなる礼儀正しさや立ち居振る舞い、所作に触れた時、人の「自我の欲求」は充足される。さらに海外の人たちにとっては、これまでに体験したことのない、全く期待していなかったことに会うのである。そこに驚きと感動が生れることは不思議なことではないだろう。

一方、課題はというとコミュニケーション能力が

挙げられよう。島国という狭い世界の中ではさほど重要視されなかった要素も、グローバル社会においては、人種、宗教、文化、習慣、価値観等を持った不特定多数の人たちと接していくことになる。

以上、世界における日本の「おもてなし」の評価について考察してきたが、今度は日本国内に目をむけてみることにする。

外国人にとって日本の「おもてなし」に触れることは新鮮な体験であろう。しかし日本人にとってはそうではない。それは当然のことなのである。

## 5. 「おもてなし」への道

経済活動、公共活動であるイベントにおける「おもてなし」を考えた場合、プライベートにおける「おもてなし」とは一線を画することになる。例えていうならば、一般家庭で供される「おもてなし料理」と高級料亭で供される料理は同等レベルであることは稀有で人の寄せる期待値も全く異なる。そこには「アマ」と「プロ」の違いが生じるのである。但し、高級料亭や一流ホテルで受ける「おもてなし」レベルをイベントに参加するにあたり期待する人はいないだろう。しかし、考えもしなかった体験をイベントに参加して得られたらどうであろう。満足感や感動が生れる一つの大きな要因は、実績が期待値を上回ることにある。

筆者は約 20 年にわたり日本航空の客室乗務員として、顧客を安全・安心に、快適に目的地にお届けするという使命とともにお客様に喜んでいただき「また JAL に乗りたい」と思っていたための「おもてなし」のプロとしての使命をおって来た。そしてプロの「おもてなし」を体現することの難しさを日々感じ試行錯誤しながら精進してきた。またそのための教育も受けてきた。「おもてなし」への道のりは遠い。「おもてなし」に完璧を期するが、全てに対応できるだろうか。それは対象が人であるということが一つ挙げられる。飛行機にもイベントと同じくあらゆる人種、宗教、文化、習慣等を持った不特定多数の人たちが乗り合わせる。そして同じ日本人といっても、価値観やフライトにおけるニーズも様々で、また同じ人でも今この瞬間のウオントが次

の瞬間には別のものに変わっていたり、感情の起伏もある。ある顧客に喜んでもらったことも他の顧客にとっては迷惑になることもあるし、同じお客様に一度喜んでいただけたことも次の瞬間にはそうでもなくなっているということがある。これは外的要因である。

完璧な「おもてなし」は存在しないかも知れないが、少しでもそれに近づこうとする時、外的要因の他にもそれを阻むものがもう一つある。それは内的要因である。「おもてなし」は「モノ」、「コト」そして「ココロ」が三位一体となってなされるものである。これは「心」、「技」、「体」とも言い換えられよう。接客という点に的を絞れば「心」と「技」、これら両方がその瞬間、瞬間に備わっていなければならぬ。「おもてなし」の「心」は十二分にあってもそれを表現する「技」がなければ「形」として現れず、相手には伝わりにくい。逆に目に見える「形」は完璧でもそこに「心」がないと、相手はそれを敏感に感じ取ってしまう。

前者は経験が浅かったり、十分な教育を受けていない場合、起きる事象である。最近よく耳にする間違った敬語もそうであろう。「よろしかったでしょうか？」は「よろしいですか？」で十分なのに何故か過去形にしてしまう。これは英語の影響であろうか？英語の場合「Will you」を「Would you」に、「Can I」を「Could I」に、「May I」を「Might I」にすることで丁寧な表現となる。その他、「本日のお勧めのほうとなっております」。まず「ほう」は不要であるし、「〇〇となっている」のではなく、「〇〇である」であり、「本日のお勧めでございます」が適当な表現であろう。二重敬語も気になるし、必要以上の「させていただく」にも違和感を持つ。ただ日本語は難しい。ましてや敬語は尊敬語、謙譲語、丁寧語とあり、これらを正確に使い分けるのは日本人ですらハードルが高い。多少おかしい言葉遣いであっても、そこに丁寧に対応しようとする意図は感じられるかもしれない。

では、表情や態度はどうであろうか？仏頂面で、しかも腕組みをしている客室乗務員を目にした時どのような印象をもつだろうか？身だしなみはど

うであろうか？髪の毛がボサボサで、何の化粧気もないのに、凶器にもなりそうな爪に禿げかかった真赤なマニキュアが施されていたらどのような印象を持つだろうか？皺皺のブラウスを身につけ、一目で手入れがなされていないと分る汚れた靴を履いていたらどう感じるであろうか？乱暴に食事を提供された時、それをどのように受け止めるだろうか？答えはおそらく、「感じが悪い」ではなかろうか。そのような「姿」、「形」からは自分を敬い大切な人として応対してくれているとは到底感じられない。「おもてなし」を受けたという印象からは程遠いものとなるだろう。このような場合大抵「心」は存在しない。内面は外面に現われるものだ。いささか極端な例を羅列したが、中には先ほどの言葉遣いの例のように、気持ちはあってもそれを十分に表現するスキル(技)を持ち合わせていないケースもある。しかし受け手にとっては、結果として両者ともに「おもてなしの心」は伝わってこない。

一方、後者の「技」は備わっているが、「心」がない接客もある。筆者が JAL に入社した 25 年前、バブルの時代、JAL にもこのようなコメントがよく届けられた。「対応は的確で、礼儀正しく言葉遣いも丁寧であるが、慇懃無礼である。」これは半官半民でスタートした会社という背景もあっただろうし、当時は現代ほど「顧客満足」を追求する時代でも求められる時代でもなかったということもあるだろう。

ここからは筆者の JAL での 20 年間を振り返りながら「おもてなし」のプロとしての道のりの遠さ、難しさについて考察していくことにする。

新人の頃は業務をこなすということに精一杯で「おもてなし」に精力を注ぐ比率は低かった。初めて乗務した際、先輩からの一言は「何も出来なくても、何もしなくてもいいから、笑っていて」だった。その通りである。私も晩年は新人に同じことを言っていた。しかし嬉しくもないのに微笑むというのはこれまでに経験したことのないことだった。必死で鏡に向かい笑顔の練習を繰り返した。その他新人時代に意識的に取り組んだのは「身だしなみ」であった。「接客の 5 原則」とされる「身だしなみ」、「表



情」、「態度」、「立ち居振る舞い・所作」、「言葉遣い」のうち、最も容易にできる項目だと考えたからだ。他の要素には技術が必要で機内での一瞬一瞬が勝負になる。しかし「身だしなみ」なら飛行機に乗り込む前に出来ることである。靴はピカピカになるまで一生懸命磨き、髪の毛はおくれ毛がないようしっかりまとめた。しかし到着前にはマニキュアが剥げてきていたり、化粧が崩れていることもあった。

次に取り組んだのは、「返事」である。この頃になってくると業務にも慣れ始めていたが、まだまだ余裕がなかった。当時のサービスの最大の美德はスピードとされていたので、それについていくのがやっとであった。「スピードサービス」のメリットは「顧客をお待たせしない」ということにある。しかしスピードを求めればおのずと丁寧さは低下する。習熟度の浅い新人にとってはなおさらのことである。このような状況の中、少しでも「心」を伝えるための自分なりの方策として、気持ちのよい「はい、かしこまりました」を心掛けた。当たり前のことであるが、常にこれを実践することもまた困難なことである。それは業務に忙殺され余裕がなくなってくると本来もっているはずの「心」が消えて無くなってしまふのである。人は感情の動物で、どうしても自己中心的になりがちである。忙しい時に顧客から飲物等を頼まれると自分のルティーンの妨げになる。イラッとしてしまふのである。するとその気持ちはどうしても表に出てしまう。当時は、「機内を歩く速度が速い」とうご指摘も多かった。これはゆっくり歩くと顧客からモノを頼まれてしまうからである。自らを振り返ってもいつもはゆっくり歩こう心がけていたが、忙しい時はお客様と目を合わせないようまっすぐ前を向き足早に歩いていたことが思い出される。食事サービスも、例えば、エコノミークラスは満席になると一人で50人以上のお客様を担当することになる。顧客をお待たせさせないようと頑張っているとそれはもう食事を「ふるまう」という行為ではなくなり、ただ食事を配るという「作業」になってしまうのである。

当時はまだまだ顧客もハードな基本的機能、「モノ」を重視する時代であり、「マス」的な機内サー

ビスでも成り立っていたのだ。しかし飛行機にも乗り慣れ、豊かで便利な時代へと移り変わっていく中で、次第に顧客はソフトな付加的機能を求め精神的な欲求へのニーズが高まってきた。そしてまたグローバル社会はあらゆる産業に大競争時代をもたらした。

ある時から盛んに「CS (=CUSTOMER SATISFACTION)」「顧客満足」、「個 ONE to ONE」、そして「おもてなし」、これらのキーワードが盛んに使われるようになった。また激しい競争に打ち勝つていくためには「ハード」、「ソフト」、「ヒューマン」の3つの要素が必要であるが、「ハード」と「ソフト」の競争には限りがある。他者との差別化を図れるのは唯一「ヒューマン」であるという話しも繰り返し聞かされるようになった。

企業戦略として「おもてなし」がクローズアップされ始めたのだ。これまでなかった接客のマニュアルや副読本が発刊され、教育やキャンペーンが盛んに行われるようになり機内サービスの様子も徐々に様変わりしてきた。徐々にというのは、「おもてなししましょう」といっても、一夕一朝にできるものではない。5000人以上の客室乗務員に浸透させるには時間もかかるし、「おもてなし」を体現していくには個々人の習練と大いなる努力が必要なのである。

## 6. 「おもてなし」戦略

「おもてなし」を企業等団体の中で成就させていくためには「戦略」が必要である。

まず一つは、サービスポリシーを明確にさせスローガンを打ち立てマインドの醸成を図り、具体的に何をすればいいのかということを知周する必要がある。

例えば、RITZ・CARLTON では、その価値観をまとめた「クレド」といわれるものを社員に常に携行させている。内容の一部を抜粋すると、

「リッツ・カールトン・ホテルはお客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することを最も大切な使命と心得ています。私達は、お客様に心温まる、くつろいだ、そして洗練された雰囲気

にお楽しみいただくために、最高のパーソナル・サービスと最高の施設を提供することをお約束します。リッツ・カールトンではお客様が経験なさるもの、それは、感覚を満たすこちよさ、満ち足りた幸福感、そしてお客様が言葉にされない願望やニーズをも先読みしてお答えするサービスの心です。」とある。

JAL においても、このような指針がいくつも打ち出され、それは全社的なもの、客室部全体のもの、所属チーム毎のものもあり、それは何年か続くものもあれば、一年毎に変わるものもあった。JAL の場合、印象的だったのが行動マニュアルだ。

例えば、飲物サービスの際の行動スタンダード（基本）は、「まずカートから手を放し、お客様に正対し、お客様の目を見て、搭乗御礼の言葉を述べその後飲物を伺う。提供順は、1. コースター、2. 飲物、3. おつまみ。グラスは下方を持ち、グラスを置いたら手添えをする。視線は、「目」「モノ」「目」。次の動作に行く前には一度動きを留める……」

「手添え」という言葉は馴染の薄い言葉であろう。これは日本文化の中では手のひらは「陽」とされ、手の甲は「陰」とされており、お客様には「陽」の部分を見せる。グラスを置いたら手のひらをお見せし留め、ゆっくり水平にその手を引いてくるというものである。このような「形」によりお客様に「歓待の心」を表すのである。

「心」の醸成を図り、目に見える「形」を磨いていく。「心」は「形」に現われ、「形」は「心」を宿す。

「心」が先か、「形」が先か。卵と鶏のような関係である。JAL では新人にはまず「形」を徹底させる。「心」は日々の経験により後から必ずついてくるという発想である。日々の経験の中で五感の能力が高められ、対応能力も備わってくるという考え方でこれも然りである。

顧客と向き合う時、判断に迷うことがある。マニュアル以上の対応を求められる時である。その時、明確な「指針」があればそれに則った行動をとることができる。これを最も成功させているのが

WALTZ・DISNEY だろう。DISNEY はゲストだけでなくキャスト（スタッフのことを DISNEY でこう呼ぶ）をも魔法をかけてしまう。顧客のために今、自分は何が出来るのか、顧客にとってのベストは何か必死に考え臨機応変な行動をとる。どこまでも顧客本位のサービスを徹底している。多くの人が DISNEY に魅せられるのは、楽しいアトラクションの力だけではない。そこにいること自体が楽しく心地よいのだ。

そして、もう一つ戦略で大切なことは「おもてなし」を最大限できる「環境」作りだ。一人ひとりが「おもてなし」を思う存分発揮できる環境づくりが大切である。この点においても DISNEY は世界一であろう。自分が楽しく幸せであれば人にも楽しくしてあげたくなるのは自然なことであるし、「楽しさ」もやはり人に伝染するものである。そして楽しい時は発想力も豊かになるものである。この「楽しく」ということは、やはり RITZ・CARLTON のクレドの中でも唱えられている。筆者も客室責任者としてタクトを振っていた頃、最も苦心した点である。働きやすい雰囲気づくり、個々が個性を発揮できる環境は、やはりその場におけるリーダーの力が大きく影響する。教育を行う場合にはやはり上から下に力を入れて行く必要があることは言うまでもない。

## VI. 今後の課題

何事にも付加価値が求められる時代になってきた。そして今後は益々その傾向が高まっていくことになるであろう。そして付加価値の中でも「おもてなし」という要素が存在感をもつ。これは当然イベントにおいても例外ではない。

イベントは、企業活動とは異なり永続性、継続性、連続性がなく短いものでは1回限りの一過性、瞬発性のものである。

それに携わる人たちも一期一会の関係で終わることが多く、背景が異なる多様な専門家やボランティア、アルバイトの力によって成り立つ。このような条件で「おもてなし」を成就させていくためには、やはり「戦略」が必要になってくる。イベントの性格や規模によってもその程度は変わるが、どのイベントにも少なからずこのエッセンスが求められる。

スタッフのベクトルをあわせるための指針を掲げ、それを浸透させるための教育や研修、そしてそれをチームとして成し遂げるためのリーダー、すなわちプロデューサーやディレクターのリーダーシップが不可欠である。そしてイベント業界が横断的に今後「おもてなし」についての見識を深めていくための研修・教育プログラムの整備を行っていくことが必要となっていくのではないだろうか。僭越ながら以上の問題提起をさせていただきこの論文を終結することとする。

#### 【注】

- 1) 田中優子 (1992) 「江戸の想像力—18 世紀のメディアと表徴」(ちくま学芸文庫  
田中優子、石川英輔 (2002) 「大江戸生活体験事情」講談社文庫

#### 【参考文献】

- ・平野繁臣・暁臣 (1887) 「イベント富国論」TEG 出版局
- ・小坂善治郎 (1991) 【イベント戦略の実際】(日経文庫) 日本経済新聞社
- ・小坂善治郎 (2011) 「イベント学概論」(JEPC イベント総研選書) リベルタス・クレオ
- ・社団法人日本イベント産業振興協会教材編集委員会監修 (1994) 「イベント業務管理者養成講座 1—イベント概論編」
- ・高野登 (2005) 「リッツ・カールトンが大切にしているサービスを超越する瞬間」かんき出版
- ・トム・コネラン (1997) 「ディズニー7つの法則」日経BP社
- ・「広辞苑」(2008) 岩波書店
- ・「大辞林」(2006) 三省堂