

01

鮎職人と客の「せめぎ合い」に見るサービスの本質 「おもてなし」は日本型サービスの基本

長年にわたって陳腐化せずに存在している日本独自のサービスを、鮎職人と客の緊張感のあるやりとりなどから、科学的に分析。京都大学経営研究センターの小林潔司教授を代表とするプロジェクトは、世界に通用するサービスの設計・構築をめざしている。

日本独自のサービスとは？

「何を切りますか」「白身を」—— 鮎屋でのこんな短く謎めいたやりとりは、日本型サービスの「心」があるという。職人となじみ客とのまさしく「せめぎ合い」にも似た緊張空間は、ネタの良さ、職人の腕のすごみを際立たせる独特の演出にもなっている。

小林さんらの研究グループは、江戸前鮎や京懐石のような和食、華道や歌舞伎といった伝統文化・芸能など、『日本の文化、伝統、生活様式などに根差した、客とサービス提供者が互いを評価し高め合う創造的高付加価値サービス』を「日本型クリエイティブ・サービス」と名づけ、実際にサービスの現場を観察・分析し、グローバル展開を考える際に役立ててもらおうとしている。

「日本の製造業が優れた製品を作っても、数年のうちに海外の企業に追いつかれ、瞬く間に価値のないものになってしまいます。それを何とか押しとどめ、価値を長い間持続・発展させるにはどうしたらよいかが大きな課題です。私たちは、日本市

場において昔から連綿と培われてきた創造的高付加価値サービス（クリエイティブ・サービス）に解決のヒントがあるのではないかと考えました。そこで、日本食や伝統芸能に着目したのです。サービス知識管理グループリーダーの原さんが語ってくれた。

コンテキストとは暗黙の了解

「日本型クリエイティブ・サービス」を語る時、どうしても避けて通れない言葉に「コンテキスト」がある。日本語では「文脈」「背景」「脈絡」などと訳されるが、人が集まったとき、暗黙のうちに全員が了解している事項をいう。コンテキストには家族だけが共有しているものもあれば、学校や会社などの組織のメンバーだけが共有していたり、国や社会（民族）が共有しているものもある。

国や社会によって、その依存度は大きく異なる。例えば、アメリカは、多民族社会で多くの文化や価値観が共存しているため、すべての国民が共有している事項は少ない。そのため、アメリカでは日本で考えられないほど多くのことを言葉に出して

確認しなければならない。仕事をするにも、契約書を交わして合意しないと始められない。このような文化を「低コンテキストな文化」という。

これに対して日本は、コンテキストへの依存度が高い。日本人は長い歴史の中で形作られてきた共通の文化や言語を持ち、あえて言葉に出さなくてもお互いがわかり合える。皆が同じような価値観や習慣、常識を共有しているので、契約書を取り交わさなくても「同じ釜の飯を食べた仲」といった人間関係のもとで仕事が行われる。つまり日本は「高コンテキストな文化」を持っている。

コンテキストの高低はどちらが良いというものではない。言語的な表現がコミュニケーションのベースなのか、非言語的なコンテキストがコミュニケーションのベースなのかの違いと言い換えることができる。

「おもてなし」というテンプレート

小林さんの考える日本文化とはどのようなものなのだろうか。

「藤原定家は『見渡せば花も紅葉もなかりけり 浦の苫屋の秋の夕暮』という和歌を詠みましたが、日本人なら『花』と聞くと桜の花の下での宴を、『紅葉』と聞くと紅葉狩りのイメージを思い浮かべます。歌の後半は、小さな掘り立て小屋が夕暮れの浜辺にぽつんと建っているという意味ですが、そのイメージから都を離れて1人でそんな土地に暮らす境遇など、多くのことが暗に語られています。日本人はこれらをすべて理解できるコンテキストの中で生活しているのです」。

さらに小林さんは日本型クリエイティブ・サービスについて次のように考えている。

「厚みのある豊かなコンテキストのもとで、生産され消費されていくサービスを『日本型クリエイティブ・サービス』と呼ぶことができます。その端的な例が『おもてなし』です。『おもてなし』と聞くと、旅館の女将さんなどの接客が思い浮かぶかもしれませんが、そのイメージは適切とはいえません。『おもてなし』は、＜……を『以って』……を『為す』＞というテンプレート（雛形）なのです。＜……を＞はテンプレートを臨機

応変に、その場その場で使いこなしていくのです。このテンプレートはサービス提供者も、客も持っています。共有されているテンプレートを土台として生産・消費されるサービスを、広く『おもてなし』といっているのです」。

『おもてなし』のテンプレートは、江戸前鮎を握る職人も、鮎を食べにくる客も持っているというわけだ。

4つのサービス・パターン

良いサービス、満足度の高いサービスとは、どのようなサービスなのか。相手がこちらの要望をすべてくみ取ってくれて、自分は何もしなくても必要なこと（ニーズ）がすべてかなえられるようなサービスが、最も満足度の高いサービスだと考えがちだが、それは正しくない。

人間は、満たされているときは、その状態に「価値」を見いださない傾向がある。サービスを受けるとき、満足を得ながらもわからないことや、何らかの物足りなさ、矛盾を感じるときに、高い満足度（価値）を見いだす。サービス観察・評価グループリーダーの山

内さんが例を挙げて説明してくれた。

「コーヒー店のスターバックスでは容器のサイズを、ショート、トール、グランデ、ベンティと呼んでいます。グランデ、ベンティは英語ですらありません。初めての人には何のことかわかりませんが、そこが重要なのです。完全にわかってしまうと、客はサービスに価値を見いだせなくなるのです。つまり、サービスは一方的に与えられるのではなく、サービス提供者と客が共に価値を創りあげる『価値共創』だといえます」。

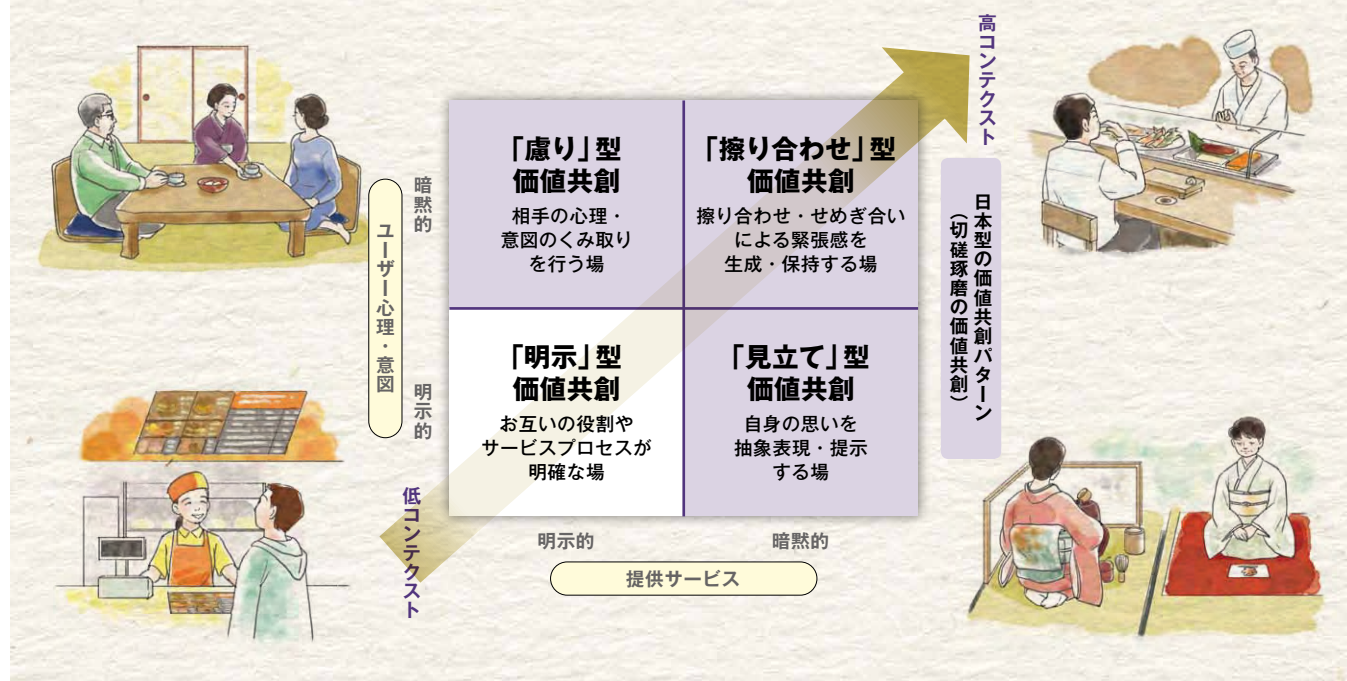
こうした視点とコンテキストの高低から、研究チームはサービス・パターンを6ページ図1のように4つに分類した。

「明示型価値共創」のサービスは、世界に展開するファストフード店に代表されるタイプで、商品やサービスの種類や値段などがはっきり示されている。店員と客が共有するコンテキストは少なく、「おもてなし」の要素も少ない。

一方、日本型の「おもてなし」では、客がはっきり言わなくても要望を類推することが大事になる。そうした「慮（おもんばか）

図1 価値の共創とコンテキストの観点から分類した4つのサービス・パターン

表の左下から右上に向かうほど、高コンテキストになる。



り」を、旅館や料亭の仲居などは経験的に学んでいる。この能力が活かされたサービスが「慮り型価値共創」に分類される。

サービス提供者が客に、ものの形や色を通して暗黙的な意図を思い起こさせるのが「見立て型価値共創」である。例えば茶の湯における京菓子は、色や形から季節の移ろいを表現している。

江戸前鮎の職人と客の関係など、ある種の緊張感をもってやりとりをする“せめぎ合い”の中で価値を高めていくのが「擦り合わせ型価値共創」である。

鮎職人と客の「せめぎ合い」

実際に、江戸前鮎の高級店では、どのようなせめぎ合いが行われているのだろうか。山内さんは社会生活に必要な秩序の成り立ちを研究する際に広く用いられる「会話分析」※という手法で、親方（鮎職人）と客のやりとりを分析した。

「客が入店して席につくと、親方は『何かお切りしますか?』と話しかけます。初めての客は、何のことかわからないので答えられません。鮎屋なので、刺し身として鮎

※ 会話が発生している場面をビデオカメラやボイスレコーダーで記録し、その分析から当事者自身が行為をどのように見せ、相手がどのように理解したのかなどを分析する手法。

のネタを切ることになるのですが、このとき親方は『何かお切りしますか?』とイエス・ノーを求める形で聞いています。ほとんどの客は、『はい、少し』と答えますが、正しくは『白身を切ってください』というように何を切るのかを言わなければなりません。客が『はい』と答えると、親方に『この客はわかっていない』と判断されるのです。つまりこの言葉で、親方は客を試しているわけです。

客が『はい、少し』と答えた場合、次に親方は『何にしますか?』とたずねます。慣れない客は、0.5秒ぐらいは答えられません。会話で0.5秒の沈黙というかなり長く、その沈黙で『客はこの質問に答えられない』ことが親方にはわかり、『白身にしますか、イカにしますか?』のように聞かれて、ようやく『じゃ白身』と答えられるのです。

親方は難しい質問をぶつけて客を試し、客の対応によってどんな客が見抜くわけですが、経験を重ねていく中で客は鮎屋のサービス（文化）を学んでいきます。

高級店に年間130回行くという人にも調査に参加してもらったのですが、その人は『何かお切りしますか?』という質問には答えなくて、ずっと沈黙していました。37秒後に『じゃ、白身から切って』と言ったの

です。普通の感覚ではありえない会話ですね。この人は『はい』と答えてはいけないことを知っているのに、沈黙の中で考えたことを突然口に出したのです。親方はそれを聞き取ることができませんでした。通常、親方が言ったことを客が理解できなくて聞き返すのですが、ここでは、客が言ったことを親方が理解できないということで、せめぎ合いになっています。

やりとりの分析から、鮎の高級店では、こうしたせめぎ合いが常に起こっていることがわかりました。客と親方が切磋琢磨しながらサービスの価値を高めている、といえます。

高コンテキストなサービスを提供する高級店では、客が経験を積み、より高い満足感が得られるということだ。

日本型サービスの海外展開

実証科学である自然科学では、観測する人が観測対象の外側から見ていて、現象を分析した結果から法則が導き出され高い再現性がある。一方、実践科学である社会科学の場合、観測する人が観測対象の中に入っているのに、再現性の高い法則を得ることは難しい。しか

し、再現可能なパターン（型）は提示できるのではないかと原さんは考えている。

「私たちは、日本の高コンテキストなサービスを、データとして表現して、企業などに活用してもらうことをめざしています。『おもてなし』の＜……を『以って』……を『為す』＞というテンプレートは、コンピュータサイエンスの用語では、『メタモデル』にあたります。

『モデル』は、抽象的な表現と、それに対応した具体的なものから成り立っていますが、抽象的な表現のもう一段上に、より高次の『メタモデル』を考えることができます。ある種の「型」と考えてもらえばいいのですが、私たちはそれをどのように表現すればよいかを研究しています。

海外の人にはわかりにくい『日本型クリエイティブ・サービス』をメタモデルで表現すると、低コンテキストな文化で暮らす人々にもわかってもらえるのではないかと考えたのです。図2は、江戸前鮎を海外に展開するときのサービスモデルを示したものです。

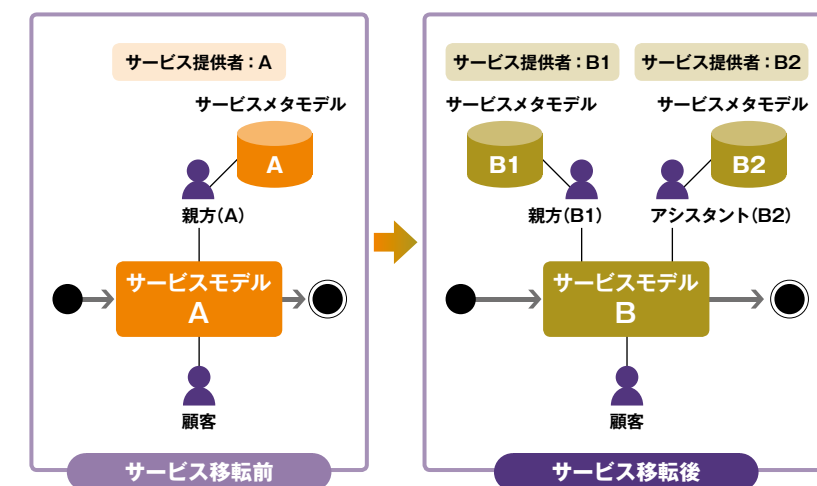
小林さんは、日本が生み出す高品質な製品やサービスを均質化させないためには、文化を埋め込まなければならないのだと

強調しつつ、今後の展開を語ってくれた。

「私たちの研究成果を、日本企業のグローバル展開や、国内でより質の高いサービスや価値を創出するところに役立て

ていただきたいと思います。2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて『おもてなし』が世界語になったので、ぜひこのタイミングを活かしたいですね」。

図2 江戸前鮎のサービスを海外に移転するときのサービスモデルの概念図



鮎屋におけるサービスの方式（メソッド）は、マニュアルではなく、理念や型によって成り立ち、コンテキスト依存度が高い。左図の移転前では、親方（鮎職人）と客でサービスモデルが成立している。右図は海外展開をするとき、鮎屋のコンテキストを現地の客に翻訳して伝えるサポート役のアシスタント（従業員）を付けることを意味している。