

「ま、世の中を見渡すと、「おもてなし」という言葉があふれている。あらゆるサービス業で「おもてなし」という言葉が使われているが、その実、お客様が本当に深い満足を感じているサービスは、それほど多くはない。そして、目利きと呼ばれる人や、メディアが注目する「おもてなし」サービスを提供する企業が一部の企業に集中する現象も見られる。いわば「おもてなし」が大安売りされている状況だが、本来、その精神は、それほど簡単に実現できるものではないのだから。

高齢社会を迎え、お客様の目がさらに厳しくなっていくこれからの時代、企業はどのような「おもてなし」の精神を持つべきなのだろうか。その本来のあり方を、もう一度深く見直してみる必要があるのではないか。

## 役に立つ弁証法 螺旋的発展の法則

新連載の冒頭に登場していただくのは、多摩大学大学院教授、シンクタンク・ソフィアバンク代表の田坂広志氏である。田坂氏は、哲学、歴史、社会、経済、経営、技術などについて幅広い見識を持ち、深い思索と洞察にもとづき、現代社会の行く末に関する示唆に富む発言が続いている。この「おもてなし」についても独自の深い思想を抱く田坂氏は、これからの時代、「古く

て懐かしいもの」が新しい価値を伴って復活してくると語り始めた。

「私は、学生時代にヘーゲルを読み、その歴史観に強い影響を受けました。ヘーゲルが説いた弁証法は、現代においても大いに有効性を持つと私は考えています。特に、弁証法のなかで役に立つ法則は、『事物の螺旋的発展の法則』です。それは、世の中のすべての物事は、右肩上がり、一直線に進歩・発展していくのではない。あたかも螺旋階段を登るように進歩・発展していくという法則です。

すなわち、螺旋階段を登っていく人を、横から眺めれば、上に登っていく、進歩・発展していく。しかし、それを上から眺めると、ぐるりと回って、元のところに戻ってくる。古く懐かしい場所に回帰・復古してくる。しかし、ただ古いものに回帰するのではなく、以前よりも一段高い位置に上がっている。

このように、螺旋的発展の法則とは、『進歩・発展』と『復活・復古』が同時に起こる、言葉を換えれば、『未来進化』と『原点回帰』が同時に起こるという法則なのです。

加速し続ける社会の進歩の速度。近年、それを「ドッグ・イヤー」や「マウス・イヤー」と呼ぶ。現在の1年は、過去の7年や18年にも相当するとの比喩。その結果、かつては、数百年の歳月をかけて起こっていた螺旋的発展が、現在では、数十年で起こる。かつては、歴史学者だけが見ることのでき

た変化が、現在では、多くの人々が目撃することになる。それゆえ、我々は、いま、身近に、「古くて懐かしいもの」が、新たな価値を伴って復活してくる」という現象を、しばしば目撃している。そう語る田坂氏は、その一例として「ネット・オークション」を挙げる。

「『ネット・オークション』は、決して最先端のビジネスモデルではありません。購入希望者が集まり商品の購入価格を競う『競り』という方法は、かつて、市場（しじょう）が市場（いちば）と呼ばれていた時代には、どこにも存在していました。それが、資本主義の合理化と効率化をめざす発展の中で、ひとたび消えていった。しかし、ネット革命によって、その古いビジネスモデルが復活してきたのです。ただし、かつては、数百人しか参加できなかった『競り』が、ネット・オークションでは、数百万人が参加できるようになったのです。

また、いま、ネットの世界で増えている『プロシューマ型開発』。27年前にアルビン・トブラーが予言した、プロデューサ（生産者）とコンシューマ（消費者）が共同して商品を開発する方式も、やはり、古く懐かしいものの復活です。なぜなら、かつての自給自足社会においては、生産者と消費者は、同一だったからです。

同様に、我が国における「おもてなし」の精神も、実は、螺旋的発展による「古くて懐かしいもの」の新たな次

世界は今、大きな変革の波にさらされている。そのうねりの中で企業やNPOなどの組織が、多様なステークホルダーと望ましい関係を築くため「おもてなしの心」はどう生かせるのか。すぐそこに迫る、未来社会でのおもてなし。そのあるべき姿を探る。

文 千葉 望 企画編集 五嶋正風 (本誌)



# おもてなしの 未来

## 第1回 序論



## 情報革命進展と資本主義進化の中 「古くて懐かしいもの」が復活する

元での復活に他なりません。その理由は、いま、世界の資本主義において、古く懐かしい経済原理である、『ポランタリー経済』が復活し、その比重を高めているからです

### 「精神の満足」を求めた 経済活動が増大する

近年、インターネット革命（ウェブ1・0革命）は、ウェブ2・0革命へと進化したが、そのことによって、人々

は、自由に個性を表現し、自分の意見を表明し、自発的に活動に参加する優れた情報手段を手に入れた。その結果、従来の「マネタリー経済」（貨幣経済）に対して「ポランタリー経済」（非貨幣経済）と呼ばれる経済活動が、社会全体において、その影響力を急速に強めている。そう田坂氏は語る。

「経済原理には、実は、『貨幣の獲得』を目的とした経済活動である『マネタリー経済』だけでなく、『精神の満足』を目的とした経済活動である『ポラン

タリー経済』があります。そして、後者は、人類社会においては、『交換経済』や『貨幣経済』が生まれてくる以前から『贈与経済』と呼ばれる経済原理として長く存在してきたのです。現在も、家庭教育や、老人介護、地域運営など、このポランタリー経済は、目に見えない形で社会を支えている重要な経済原理です。トフラーは、もしこの社会からポランタリー経済が消滅したら、直ちにマネタリー経済もストップすると言っています。しかし、この経済活動は、貨幣で定量化することができないため、その実態を把握することが困難であり、それゆえ、経済学においては、長い間、あまり注目されずに来ました。

しかし、近年のネット革命とウェブ革命が、このポランタリー経済を目に見える形にし、その影響力を大きく広げたのです。その象徴的な例が、アマゾンでの書籍の草の根書評です。この書評は、アマゾンのビジネスの魅力的なサービスの一つになっていますが、実は、それは、多くのユーザーが、精神の満足を求めて、自発的に無償で書いたものです。それは、『誰かの役に立てば』『誰かが楽しんでくれれば』と書いて書いたものであり、お金を儲けるために書いたものではありません。すなわち、いま、「おもてなし」の精神が重視される背景には、資本主義の最先端における「ポランタリー経済」の復活と拡大がある。それゆえ、「おもてなし」の精神は、本来、「貨幣の

たさか・ひろし  
 多摩大学大学院教授  
 シンクタンク・ソフィアバンク代表  
 1951年生まれ。東京大学大学院修了、工学博士。日本総合研究所の設立に参画、同研究所取締役・創発戦略センター所長などを経て、現在、同研究所フェロー。社会起業家フォーラム代表。著書に『使える弁証法』『これから何が起るのか』など多数。



# 主客分離、サービスの精神は 主客一体のおもてなしへ向かう

獲得」を求める経済行為の中に位置づけられるべきではなく、お客様との関係における「精神的な満足」を求める行為として位置づけられるべきものであろう。そして、それは、単なる「復古趣味」でもなければ、「高付加価値サービス」の開発でもない。それは、まさに「古くて懐かしいもの」の新たな次元での復活」に他ならない。そう田坂氏は話す。

その文脈において、田坂氏は、巷間語られている「おもてなし」という言葉が、本来の意味から逸脱していることに警鐘を鳴らす。

## 「操作主義」の呪縛を離れて

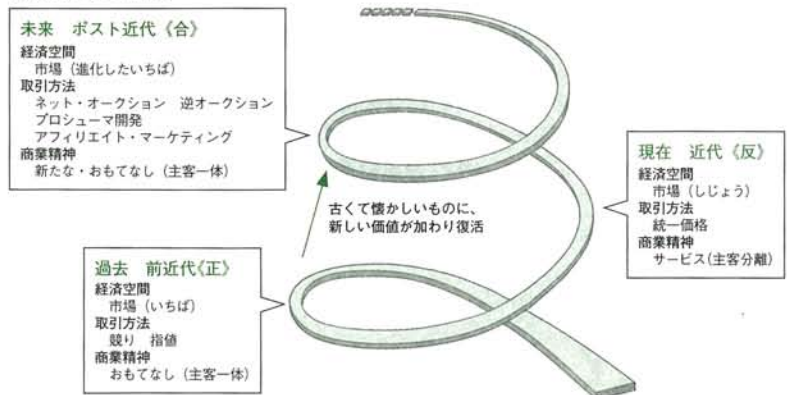
「いま、書店に行くと、『操作主義』の本があふれています。どうすれば人をおもてなしに動かせるか、意のままに操れるかという話ばかり。それゆえ、『おもてなし』の精神も、この操作主義の発想で語られてしまう。いわく『おもてなし』によって、お客様を集められる。『おもてなし』で、高付加価値化できる。』そういった錯誤です。しかし、

「おもてなし」の精神とは、本来、そうした操作主義や営利主義とは対極にあるもの。なぜなら、『おもてなし』の精神は、本来、茶道に由来し、茶道の根底には「主客一体」との禅の思想が宿っているからです。しかし、『おもてなし』を金儲けのビジネスに結びつけた瞬間に、主客が分離してしまふ。そして、それは操作主義に染まることによって、まったく異質のものに転落してしまふ。『おもてなし』の精神を語るならば、その奥に、深い宗教的思想があることを理解するべきでしょう」

この「おもてなし」の精神の背後にある「主客一体」の思想は、極めて重要であると、田坂氏は語る。なぜなら、それは、「主客分離」を前提とした欧米的な「サービス」の精神とはまったく異なった思想だからである。しかし、ここにも螺旋的發展が起こっている。この「サービスを提供する側」と「提供される側」との分離を前提とする欧米の思想もまた、ウェブ革命がもたらした「プロシユーマ型開発」や「アフィリエイト・マーケティング」などの広がりの中で、古くから東洋思想が語ってきた「主客一体」の精神に向かっている。

そして、「おもてなし」の精神の奥には、もう一つの大切な思想があると、田坂氏は語る。「それは、『一期一会』の思想です。しかし、この言葉も、旅館や料亭など

### 螺旋的發展の法則



で『一期一会のおもてなしをします』などと安易に語られます。けれども、『一期一会』とは、本来、心の奥深くの覚悟のこと。深い縁あって、今生、巡り会った。一瞬と呼ぶべき短い人生の中で、互いに巡り会い、一つの時を共にする。それは、今生、ただ一度の出会いと覚悟し、そのひと時を、思いを込め、心を込めて、過ごす。その覚悟のことです。そして、我々が、その覚悟を本当に掴みたいならば、人生の無常観や死生観を掴むことが求められ

# 田坂さんの警鐘を出発点に

五嶋正風 (本誌)

「おもてなしの未来」。この企画名は田坂さんとの出会いから生まれた。いわばひょうたんから駒のタイトルだ。

本企画の前編にあたる「おもてなしの源流」はいったん8月号で大団円を迎えた。だが担当編集者として、6月号には真剣に続編の検討を始めた。「源流」だけでは、どうもやり残した感をぬぐい切れなかったからだ。「源流」はタイトルどおり、茶道、花街、お祭など、企業の読者からはやや縁遠いおもてなしのルーツに話が偏ってしまった。伝統的分野から離れた、現代の企業や組織でも、おもてなしを生かした事例があることを示したい。「むすび編でサービス、ホスピタリティとの違いに少し言及したが、やや消化不良。もう少し掘り下げたい」こんな思いを抱いて、新連載の企画を始めた。

9月、企画固めの下取材の一環で、田坂さんの元を訪ねた。田坂さんの著書「これから何が起るのか」で言及されていた「プロシューマ型開発」について、より突っ込んだ話を聞こうと思ったからだ。

二番町の田坂さんのオフィスで、勢い込んで話を聞こうとしたところ、厳しい警鐘の言葉で出鼻をくじかれた。「おもてなしを企業の競争優位構築に結びつけるという発想には、操作主義の病を感じます」。後頭部をガツンと殴られたようだった。本編をお読みいただければわかるように、おもてなし

を操作主義的に捉えていると見られてしまったわけだ。

その後はショックのあまり何を話したかよく覚えていない。「操作主義的に捉えたいことが本意ではない。ただ読者の中にはそう捉えている人も多いに違いない。そういう読者にも関心を持ってもらいつつ、最終的には操作主義的におもてなしをとらえてはいけな」とメッセージしたかった」といったことを話したように思う。

これに対し田坂さんは「ワークスの読者は、成熟した思考の読者が多いですよ」と語りつつ、本編で言及されている弁証法的歴史観やおもてなしの捉え方、考え方を丁寧に説明してくれた。こうして「おもてなしの未来」を探ろうという新企画は、産声を上げた。

このような経緯だから、新連載では「おもてなしを企業の競争優位構築にどう結びつけるか」といった、絵に描いたような操作主義的発想には封印をしたいと思います。その上で、「現代の企業や組織で、おもてなしをステークホルダーとのよりよい関係構築に生かしている具体例はあるか」「サービス、ホスピタリティと何が同じで何が違うのか。おもてなし精神は外国の人にも通用するのか」といった問いかけに答えたい。

「おもてなしとは何か」により明確な答えを出す旅に、もう一年お付き合いいただければ、これに勝る喜びはない。

るのです。それゆえ、「おもてなし」の精神とは、本来、人間としての深い精神的修養によって身につけられるものであり、ビジネスの世界で、「おもてなし」を語るといふことは、実は、「日々の仕事を通じて己を磨く」という日本的な思想を真摯に行じることの意味しているのです」

自著「使える弁証法」で歴史の螺旋的發展を語り、「これから何が起るのか」では、ウェブ革命もたらす資本主義の進化のビジョンを語った田坂氏は、これからの時代は、欧米的な価値観から、日本の古い価値観への回帰が起ると述べる。

「それは、日本の精神の根底に『三つの思想』が宿っているからです。

第一は『有限の思想』。いま、世界全体が地球環境問題の深刻な危機に直面するなかで、地球の大きさには限りがあり、その中で、貴重な資源を大切に使い、環境を保護していかなければならないという思想が広がっています。しかし、日本という国は、もとより狭い島国であり、限りある土地や資源を大切に使うべく、知恵を育んできました。

第二は『無常の思想』。先進国は、情報革命の急速な進展の中で、ドッグ・イヤーやマウス・イヤーと呼ばれる変化の激しい時代を迎えています。しかし、日本という国は、もとより豊かな四季の巡りのある国であり、移ろいゆく季節の中で、深い無常観を身につけ、す

べてが変わっていくという思想を、その文化の根底に抱いてきました。

第三は『共生の思想』。欧米においては、科学技術の力で自然を征服するという思想が根強くありましたが、気候ひとつ制御できないという地球温暖化の現実の前に、自然は征服の対象ではなく、共生の対象であるとの思想が広がっています。しかし、この日本は、『山川草木国土悉皆仏性』の言葉に象徴されるように、古くから自然に生かされているという思想を持った国です。そして、また、宗教的対立が激化し、テロが増大する世界において、いま、多様な価値観の共生が求められる時代。日本は、古くから『八百万の神』『神仏習合』の国であり、多様な価値観を受け入れ、その共生を可能にしてきた国です。

すなわち、この日本の精神の真髄とも呼ぶべき『三つの思想』は、現在、世界全体が学びつつある思想を、すでに古くから体現していたのです」

こうした日本の精神の土壌の上に育まれた「おもてなし」の思想。不思議なこと、これからの情報革命の進展と資本主義の進化の中で、この日本の思想が、新たな意味をもって復活してくる。そのとき、この思想を真にビジネスの世界で生かしていくためには、その背後にある「主客一体」「一期一会」の思想を深く理解し、日本の精神の真髄に新たな光を当てることが求められるのだろう。